2026年7月24日

各　位

会社名　　株式会社はてな
代表者名　　代表取締役社長　栗栖　義臣
（コード：3930　東証グロース）
問合せ先　　コーポレート本部長　田中　慎樹
（TEL. 03－6434－1286）

特別調査委員会による調査報告書の公表及び役員報酬の一部自主返上に関するお知らせ

当社は、2026年4月24日付「資金流出事案の発生に関するお知らせ」で公表いたしました不正な送金指示に起因する資金流出事案（以下「本事案」といいます。）に関し、2026年7月17日付「特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」のとおり、特別調査委員会より調査報告書（以下「本調査報告書」といいます。）を受領いたしました。

本調査報告書の公表にあたっては、プライバシー、個人情報及び取引先等の機密情報保護等の観点から部分的な非開示措置を施す必要がありましたが、本日、特別調査委員会より当該措置を施した開示版の調査報告書を受領いたしました。

また、本事案に至った事態を厳粛に受け止め、対象役員より役員報酬の一部自主返上等の申出がありましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会の調査結果の概要

特別調査委員会の調査の結果、当社の従業員が警察関係者を名乗る詐欺グループによって捜査協力の一環と信じ込まされ、その結果、会社資金の多額の流出を招いたことが認定されました。

また、その原因及び背景として、当該従業員が「捜査協力」を優先し、振込及び資金移動に関する通常の業務フローや情報セキュリティに関する会社のルールを遵守しなかったこと、当社のオンラインバンキングの権限設定や経理体制の整備に問題があったこと等が指摘されております。

なお、個人情報や顧客情報等が外部に持ち出された形跡は確認されておりません。

本調査は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠して実施されました。詳細につきましては、添付の「調査報告書（開示版）」をご覧ください。

2. 役員報酬の一部自主返上等について

本事案に至った事態を厳粛に受け止め、経営責任を明確化する観点から、対象役員より以下のとおり、役員報酬について一部自主返上の申出がありました。

なお、取締役コーポレート本部長につきましては、次回の株主総会での任期満了をもって取締役を退任する意向を示しております。

・ 代表取締役社長　　：月額報酬の 20%（６ヶ月間）
・ 取締役コーポレート本部長：月額報酬の 20%（６ヶ月間）

3. 再発防止策の策定

特別調査委員会からの調査結果及び再発防止のための提言を踏まえ、再発防止策の策定を進めてまいります。詳細が決定次第、速やかに公表いたします。

なお、本事案発生以降、直ちに出金手続きについての決裁権限の見直し及び厳格化、出金実行環境のセキュリティ強化等を実施しており、現時点においても発生原因の根絶に向けた取り組みを行っております。

今後は、特別調査委員会の調査結果を真摯に受け止め、速やかに再発防止策の策定を行った上で、ガバナンス体制及び管理体制の強化等に取り組み、皆様からの信頼の回復に努めてまいります。

改めまして、当社の株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

以　上

2026 年 7 月 17 日

株式会社はてな　取締役会　御中

調　査　報　告　書

（開示版）

特別調査委員会

委員長　　中　西　和　幸

委員　　小　池　赳　司

委員　　辻　さ　ち　え

目次

本報告書における主な略語の定義は以下のとおりである。

略語	用語
あずさ監査法人	有限責任あずさ監査法人
太陽監査法人	太陽有限責任監査法人
経理部	はてな社コーポレート本部経理部
I 氏	元はてな社コーポレート本部副本部長
J 氏	元はてな社コーポレート本部経理部
K 氏	元はてな社コーポレート本部経理部部長
L 氏	元はてな社コーポレート本部経理部
詐欺グループ	2026 年 4 月 20 日及び 21 日に、千葉県警察と名乗り、H 氏に本事案に関する指示を出していた人物ら
資金移動	銀行口座 に預けられているはてな社の金銭を、はてな社の別銀行の口座に移転すること
私用モバイル	H 氏個人が所有する携帯電話端末
専用アプリ	オンラインバンキングの利用に必要なアプリケーション
送金	銀行口座に預けられているはてな社の金銭を、第三者に移転すること
ダイレクトチャット	ビジネスチャットサービスにおいて、チャットルームを介さずユーザ間で直接メッセージを送信する機能
当委員会	2026 年 5 月 7 日にはてな社が設置した、資金流出事案に関する特別調査委員会
はてな社	株式会社はてな
振替	銀行口座に預けられているはてな社の金銭を、はてな社の同一銀行の別口座に移転すること
振込	銀行口座に預けられているはてな社の金銭を、第三者の銀行口座に移転すること
本件 PC	はてな社が H 氏に貸与した PC
本事案	2026 年 4 月 20 日及び 21 日にはてな社従業員のアカウントより、はてな社の銀行預金口座から外部の銀行口座へ最大約 11 億円の送金が実行された事案
メンション	ビジネスチャットサービスにおいて、メッセージ内でユーザー名・グループ名の前に@を付すことにより当該ユーザー・当該グループに通知する機能

ファイル転送	大容量ファイル転送サービス
パスワードマネージャー	パスワード管理拡張アプリケーション
リモートデスクトップ	リモートデスクトップアプリケーション
DF	デジタル・フォレンジック
ワークフローシステム	グループウェア拡張サービス
ビジネスチャットサービス	チームコミュニケーションツール

第１章　当委員会及び本調査の概要

第１節　本調査に至る経緯

１　資金流出事案の発覚と社内対策本部の設置

当委員会の設置に至る経緯は以下のとおりである。

はてな社は、2026 年 4 月 21 日、取引先銀行から不審な送金が行われているとの連絡を受けて確認したところ、2026 年 4 月 20 日及び 21 日にはてな社従業員のアカウントより、はてな社の銀行預金口座から外部の銀行口座へ最大約 11 億円の送金が実行されていたことを確認した。はてな社は、当該被害を確認後、警察に被害を相談するとともに、関係金融機関に対して事故を報告し、被害回復へ向けた措置を講じた。併せて、栗栖社長を本部長とする対策本部を設置し、捜査機関の捜査に全面的に協力するとともに、はてな社から独立した立場の外部専門家（弁護士等）による事実関係の調査を開始した。

２　当委員会の設置と第三者委員会ガイドライン準拠の合意

はてな社は、対策本部による社内調査を進めた結果、本事案の流出金額の大きさ及び事案の性質に鑑み、事実関係の解明、原因分析及び再発防止策の策定において、調査の独立性及び客観性を高め、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことが不可欠であると判断し、当委員会を設置することを取締役会に議案として上程することとした。その上で、はてな社だけでなく特定の株主等と利害関係をもたない独立した第三者かつ調査業務に精通する専門家によって構成するために、当委員会の委員候補者を選定した。

なお、当委員会発足にあたっては、日本弁護士連合会の第三者委員会ガイドラインに準拠することが、はてな社と委員候補者の間であらかじめ合意された。

その上で、2026 年 5 月 7 日開催の臨時取締役会で当委員会を設置することを決議し、はてな社から当委員会委員に正式な委嘱がなされ、同日当委員会が発足・組成されたものである。

第２節　本調査の目的

本調査は、以下のとおり、本事案に関する事実関係及びコーポレート・ガバナンス等の調査を行い、原因分析及び再発防止策の提言を行うことを目的とした。

① 本事案に関する事実関係の調査
② コーポレート・ガバナンス、内部統制、監査体制及びその他必要な事項についての調査
③ 本事案が生じた原因の分析と再発防止策の提言

本報告書は、その調査の経緯及び結果を報告するものである。

第３節　本調査の体制

１　委員の構成

当委員会は、次の 3 名の委員から構成される。

委員長　：中西 和幸（弁護士・公認不正検査士、田辺総合法律事務所）
委員　　：小池 赳司（公認会計士、株式会社 foxcale）
委員　　：辻 さちえ（公認会計士・公認不正検査士、株式会社ビズサプリ）

２　調査担当者

当委員会は、調査担当者として次の者を起用し、調査業務に従事させた。

田辺総合法律事務所　：　弁護士　田中瑛生、弁護士・公認不正検査士　若原拓哉
株式会社 foxcale　：　井出聡、穂積高之
株式会社ビズサプリ　：　公認会計士・公認不正検査士　梅村和弘

３　調査事務局

当委員会は、調査を補助するためのはてな社側の事務局としてはてな社従業員 1 名を指名し、当委員会からの資料収集依頼、ヒアリング対象者との連絡等の補助業務に従事させた。

４　当委員会の独立性

当委員会は、ステークホルダーに対する説明責任を果たし、再発防止策等の提言を効果的に行う目的のため、日本弁護士連合会が 2010 年 7 月 15 日に策定（同年 12 月 17 日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠するものである。

当委員会の委員 3 名は、はてな社及び特定の主要株主との間に利害関係を有しない第三者であり、いずれも過去に不正調査や調査委員会の経験が豊富で、内部統制・ガバナンスに関する知識と経験も豊富に有しており、専門性を備えている。

第４節　調査の対象

１　調査対象期間

当委員会では、上記の本調査の目的を達成するため、調査対象期間を特段限定することなく、本事案の原因の発生等を究明するために必要な範囲で調査を行うこととした。

２　調査対象事業

当委員会では、本調査の目的を達成するため、経理部門を主たる調査対象とし、監査部門等関連する他の社内組織についても必要に応じて調査対象とすることとした。

３　調査対象法人

はてな社を調査対象法人とし、子会社等関係会社は対象外とした。

第５節　本調査の手法

１　当委員会の要請により提供を受けた資料の精査

当委員会は、本調査に必要な範囲で、はてな社に対し、本事案に関係すると考えられるはてな社の社内保存資料を徴求し、開示された社内保存資料（社内調査資料、社内規程、議事録（添付資料を含む）、監査書類、経理書類及びその他関係書類）を精査した。議事録等の基本書類の調査範囲は過去 3 期分を基本としたが、一部例外もあった。

また、当委員会は、ヒアリング対象者その他の関係者から随時開示された資料を精査した。

２　デジタル・フォレンジック

当委員会は、本調査の調査対象について正確な調査を行うため、DF による調査を行った。具体的には、本件 PC、はてな社が契約する各種クラウドサービス等に記録されたログデータ及びインターネットバンキングの操作履歴・取引記録並びにメールデータ、チャットデータ等のコミュニケーションデータを調査した。

３　関係者ヒアリング

当委員会は、本調査に必要な範囲で、はてな社の役職員合計 14 名及び Y 銀行行員を対象として、ヒアリングを実施した。

具体的なヒアリングの実施回数及び対象者の氏名は次のとおりである。なお、所属等については、本事案発生当時の所属等を記載している。

	対象者の氏名	所属等	実施回数
1	A 氏	コーポレート本部経理部	1
2	B 氏	コーポレート本部経理部	1
3	C 氏	コーポレート本部経理部副部長	1
4	D 氏	コーポレート本部経理部	1
5	E 氏	執行役員 CTO 組織・基盤開発本部長	1
6	F 氏	コーポレート本部経理部	1
7	田中氏	取締役コーポレート本部長	2
8	柴崎監査役	常勤監査役	1
9	G 氏	テクノロジーソリューション本部プロデューサー	1
10	大西氏	取締役組織･基盤開発本部人事部長	1
11	中村監査役	監査役（社外）	1
12	砂田監査役	監査役（社外）	1
13	H 氏	コーポレート本部経理部部長	1
14	栗栖社長	代表取締役社長	1
15	Y 銀行行員	Y 銀行法人営業部次長	1

		Y 銀行決済商品開発部・部長 Y 銀行決済商品開発部	

第６節　留意事項

１　調査の限界

当委員会は強制的な調査権限を有しておらず、あくまではてな社の役職員その他関係者の任意の協力の下での調査を実施したにすぎないことから、本調査及びその結果には一定の限界がある。また、本調査は、はてな社と合意した委嘱事項の範囲内で決定した調査範囲及び調査手続の中で事実確認した事項に限定されており、はてな社のその他の事業に係る問題点や、委嘱事項外のその他の問題点について網羅的に事実確認することを目的としていない。

２　特記事項

本報告書による報告は、以下の各事項を前提としている点に留意されたい。

① はてな社が当委員会に提出した関係資料は、全て真正かつ完全な原本又はその正確な写しであること
② ヒアリング対象者の供述は、その記憶に基づき誠実に行われたものであること
③ 不正送金が実行された過程において、はてな社従業員が詐欺グループの指示により、一時 PC から隔離されていたことから、詐欺グループによる不正送金にかかる PC 操作等の経緯の全てについて判明しているものではないこと
④ DF において、調査が必要な端末の全てについて分析を行うことができなかったこと
⑤ 本調査は第三者に依拠されることを予定しておらず、いかなる意味においても、当委員会は第三者に対する責任を保証するものではないこと
⑥ 本調査は事実関係の解明、不正送金に関する直接及び間接の原因分析及び再発防止策の提言を目的とするものであり、役職員その他の責任追及を目的とするものではないこと

第２章　はてな社の概要

第１節　沿革等

はてな社は、2001 年 7 月に有限会社はてなとして設立後、2004 年 2 月に株式会社化し、2016 年 2 月 24 日に東京証券取引所マザーズ市場（当時）に上場し、2022 年 4 月 4 日以降は東京証券取引所グロース市場に移行している。

第２節　事業内容

１　コンテンツプラットフォームサービス

ユーザーが文章や画像などのコンテンツを発信・拡散できる UGC（User Generated Content）サービス[1]を提供する事業である。代表的なものとして、任意のウェブページを登録し、他のユーザーとも共有することで有益な情報源となる「はてなブックマーク」、無料で開設可能で、スマートフォンアプリからも手軽に投稿・編集が可能な「はてなブログ」などがあり、主な収益は、無料サービスに比べてより利便性の高い上位プランを有料で提供することで得る課金収入、及び UGC サービスを広告媒体として成果報酬型広告を掲載することにより広告収入を得るアフィリエイト広告収入である。

２　コンテンツマーケティングサービス

はてな社の UGC サービス開発・運用及びユーザー行動に関する深い知見を活かし、クライアント企業がウェブサイトを作成する際に、誰でも簡単に安心して使える CMS[2]である「はてな CMS」の提供や、コンテンツ自体の企画・制作、及び前述の「はてなブックマーク」などの広告枠を活用したユーザーの集客支援などを行う事業である。近年では、ウェブサイトやサービス開発などにおいて顧客の声を反映するプロセスが重視されているため、インタビュー調査の分析プロセスを支援するための生成 AI を活用した発話分析ソリューション「toitta」も提供している。主な収益は、はてな CMS 利用料、ユーザーの集客の対価として受け取る広告掲載料、及び toitta 利用料である。

３　テクノロジーソリューションサービス

はてな社が UGC サービスの企画・開発・運営にて培ってきたサービス開発力や IT インフラ構築力、保有する大規模データとその分析力を活かし、クライアント企業のビジネスを成長させていくための支援を行う事業である。近年は電子書籍市場の成長に伴いマンガ領域に注力しており、ユーザーが快適にマンガ作品を楽しむための各種機能を搭載し、多くの企業に導入されている「GigaViewer」を提供するほか、企業がウェブサイトを運用する際に、異なるクラウドサービス間でも統一的にサーバーやアプリケーションの稼働状況を SaaS[3]型で監視することができるサービス「Mackerel（マカレル）」を提供している。主な収益は、クライアント企業の要望に応じて行うサービス開発にかかる受託開発料、保守・運用料等及び課金等のレベニューシェア、並びに Mackerel 利用料である。

第３節　業績の推移

---

[1] インターネット上で利用者自身がテキストや画像、映像などのコンテンツを発信することができる場を提供するサービスであり、ブログサービスの他、クチコミサイトや SNS、動画共有サービスなどがある。

[2] Contents Management System の略で、専門知識などがなくてもウェブサイトを簡単に作成・管理・更新できるシステムを指す。

[3] Software as a Service の略称で、必要な機能を必要な分だけサービスとして利用できるようにしたソフトウェア又はその提供形態を指す。

1　全社業績

はてな社の業績の推移は下表のとおりである。

（単位：百万円）

決算年月	2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月	2025年7月
売上高	2,621	3,063	3,150	3,309	3,794
経常利益	253	342	182	91	339
当期純利益	172	240	99	62	230
純資産額	2,291	2,444	2,488	2,559	2,816
総資産額	2,609	2,973	2,881	2,909	3,450

2　各事業別の業績

はてな社の各事業の直近5事業年度の業績は下表のとおりである。

（単位：百万円）

決算年月		2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月	2025年7月
売上高	コンテンツプラットフォーム	524	487	421	363	328
	コンテンツマーケティング	662	795	697	636	620
	テクノロジーソリューション	1,434	1,780	2,031	2,309	2,839
	その他	0	0	0	0	6

第4節　はてな社のコーポレート・ガバナンス

1　はてな社の体制

(1)　はてな社の体制

はてな社は監査役会設置会社である。取締役は6名であり、うち代表取締役1名、社外取締役1名である。

監査役は3名であり、うち社外監査役が2名である。

(2)　役員の変遷

はてな社が東証マザーズ市場（当時）へ上場（2016年2月24日）して以降、現在に至るまでのはてな社役員の変遷は、下表のとおりである。

（各7月期）

			2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
取締役	近藤 淳也 氏	代表取締役会長	■	■									
		取締役（非常勤）			■	■	■	■	■	■	■	■	■
	栗栖 義臣 氏	代表取締役社長	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	毛利 裕二 氏	取締役	■	■	■	■	■						
		取締役（非常勤）						■	■	■	■	■	■
	小林 直樹 氏	取締役	■	■									
	リチャード チェン 氏	取締役（社外）	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	大西 康裕 氏	取締役						■	■	■	■	■	■
	田中 慎樹 氏	取締役						■	■	■	■	■	■
監査役	柴崎 真一 氏	監査役（常勤）	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	中村 勝典 氏	監査役（社外）	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	砂田 有紀 氏	監査役（社外）	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

このように、直近 10 年間において取締役の変更は退任 1 名及び新任 2 名（執行役員からの昇進であり、社歴は長い。）であり、監査役には一切変更がない。

2　取締役会

(1)　取締役会の全体像

2026 年 4 月 20 日時点におけるはてな社の取締役の体制は下表のとおりである。

メンバー	役職	はてな社での職歴
栗栖 義臣 氏	代表取締役社長	2008 年 10 月：はてな社入社 2013 年 8 月：第 2 サービス開発本部長 2014 年 2 月：サービス開発本部長 2014 年 7 月：取締役 2014 年 8 月：代表取締役社長
大西 康裕 氏	取締役 コンテンツ本部長	2001 年 9 月：はてな社入社 2014 年 8 月：執行役員 サービス開発本部長 2016 年 8 月：執行役員 サービス・システム開発本部長 2020 年 10 月：取締役 サービス・システム開発本部長 2022 年 5 月：取締役 組織・基盤開発本部長 2025 年 4 月：取締役 コンテンツ本部長
田中 慎樹 氏	取締役 コーポレート本部長	2004 年 5 月：はてな社入社 2009 年 12 月：執行役員 2017 年 8 月：執行役員 コーポレート本部長

		2020年10月：取締役 コーポレート本部長
毛利 裕二 氏	取締役（非常勤）	2010年10月：はてな社入社 2010年11月：取締役 ビジネス開発本部長 2011年2月：取締役副社長 ビジネス開発本部長 2014年8月：取締役 ビジネス開発本部長 2020年10月：取締役（非常勤）
近藤 淳也 氏	取締役（非常勤）	2001年7月：有限会社はてな（現：はてな社）設立 2004年2月：代表取締役社長 2014年8月：代表取締役会長 2017年10月：取締役（非常勤）
リチャード チェン 氏	取締役（社外）	2011年7月：はてな社 取締役

(2) 取締役会の運営状況

2023年8月以降2026年4月14日までに開催された取締役会の開催回数は、2024年7月期は18回（定時取締役会12回、臨時取締役会6回）、2025年7月期は16回（定時取締役会12回、臨時取締役会4回）、2026年7月期は15回（定時取締役会9回、臨時取締役会6回）（2026年4月末日まで）である。

取締役会の所要時間等概要は、下表のとおりである。

年度	開催回数	所要時間				
		最短	最長	平均	中央値	30分以下の回数
2024年7月期	18回	5分	78分	42.2分	47分	4回
2025年7月期	16回	10分	68分	47.7分	54分	3回
2026年7月期	15回	7分	71分	46.6分	53分	4回

主な議案は、報告事項として、各部門（基盤開発本部、ＴＳ本部、コンテンツ本部及びコーポレート本部）からの報告、月次決算報告等であり、決議事項としては、株主総会関係、株主総会後の代表取締役等の選定、決算短信承認、取締役の株式報酬、有価証券報告書等の提出、年間予定計画の承認、変更等多岐にわたる。

本件に関連する経理、監査に関する議題としては、経理規程変更、年間1回の監査役監査計画書、年2回の監査役監査の概括報告、会計監査人選任等がある。

人事に関しては、取締役会決議事項とされているものは執行役員以上のものであり、正社員及び契約社員については、経営会議において審議の上、社長が決裁することとされているが、経営会議の概要は取締役会において報告されている。

3　経営会議

(1)　経営会議の概要

はてな社には、法令に基づかない常設の機関として経営会議が設けられており、常勤取締役、執行役員及び常勤監査役が主に出席している。

経営会議の権限は、重要な運営方針、業務方針及び重要な業務執行に関する事項を協議し、社長の業務執行を補佐する権限を有するものとされ、決裁権限表においては、経営会議にて審議の上、社長又は取締役会が最終決裁するものとされている。

(2)　経理部門の人事

経理部門の人事については、重要な使用人である本部長は田中氏が兼任していることから、部長以下の人事（採用及び異動・退職・昇進・降職）は重要な使用人とはならず、経営会議にて審議の上、社長が決裁することとされている。

実務として、社長も必ず候補者と面談の上、経営会議及びその他の機会において他の役員と協議・審議の上決定するとのことである。

4　監査役会

(1)　監査役の構成

2026 年 4 月 20 日時点におけるはてな社の監査役の体制は下表のとおりである。監査役 3 名は、いずれも 10 年以上継続して在任しており、上場前から変更がない。

メンバー	役職	はてな社での職歴
柴崎 真一 氏	常勤監査役	2013 年 7 月：はてな社 顧問 2013 年 10 月：はてな社 常勤監査役
中村 勝典 氏	監査役（社外）	2012 年 10 月：はてな社 監査役
砂田 有紀 氏	監査役（社外）	2015 年 5 月：はてな社 監査役

(2)　監査役会の開催状況

監査役会は、監査役会規則上、原則として、毎月 1 回開催されることとなっており、取締役会の終了後に開催されることが通例で、年間 15 回程度開催されている。2023 年 8 月以降 2026 年 4 月 14 日までに開催された計 41 回の監査役会についてみると、その所要時

間は、下表のとおり、1 件を除き 30 分以下であった。また、41 回中、中村監査役のオンライン参加回数は 5 回、砂田監査役のオンライン参加回数は 40 回であった。

当該 41 回の監査役会のうち、監査役以外の参加者があったのは、2024 年 6 月 14 日の第 133 回監査役会に田中氏と I コーポレート本部副本部長の 2 名が「新任監査法人の選定の件」で出席した例、2025 年 12 月 12 日の第 156 回監査役会に田中氏が「経理部の現状と採用の件」で出席した例、及び 2026 年 4 月 14 日の第 161 回監査役会に田中氏が「経理部体制の経緯と現状の件」で出席した件の計 3 例である。

年度	開催回数	所要時間			
		最短	最長	平均	30 分超の回数
2024 年 7 月期	15 回	15 分	60 分	29.3 分	1 回
2025 年 7 月期	15 回	15 分	30 分	29.0 分	0 回
2026 年 7 月期	11 回	10 分	30 分	25.5 分	0 回

(3) 監査役会の運営

監査役会は、毎回常勤の柴崎監査役が議長を務めていた。監査役会規則上、監査役会運営に関する事務は、監査役スタッフ等が行うこととなっているが、実際には監査役スタッフ等は置かれておらず、当該事務は常勤監査役が実施していた。

監査役会の資料は、柴崎監査役から事前に十分な時間的余裕をもって社外監査役の 2 名に送付されていた。

(4) 監査役会の監査の状況

年度初めに監査計画と共に、月次監査計画が策定され、それに基づき監査が行われていた。2024 年～2026 年 7 月期の監査計画における重点項目は、「会社経営全般の進捗状況」に関わる監査、「業績動向」に関わる監査、「受託開発プロジェクトにおける収益認識」に関わる監査とされ、約 3 年間変更されていなかった。

監査役会は、四半期に 1 回、会計監査人から決算監査報告を受け、また、半期に 1 回、代表取締役社長と会社の現状に関する意見交換を行い、年 1 回、経理部長から決算に関する報告を受けている。

また、常勤監査役である柴崎監査役は、2022 年～2023 年頃以降、田中氏との間で、「業務連絡会」と呼ばれる月一回の定例打合せを行い、業務に関する意見交換を行い、代表取締役社長の命を受けた内部監査担当者 2 名（田中氏、G 氏）と、月に一回、監査連絡会を開き、意見交換を行っていた。

なお、監査連絡会には、当初社外監査役の2名も参加していたが、2024年頃以降は参加しておらず、社外監査役の2名は、業務連絡会や監査連絡会で議論された内容については、もっぱら柴崎監査役を通じて報告を受けるのみであった。

また、監査計画上、内部統制責任者からの報告が年に2回予定されているが、2023年12月に実施されて以降、実施されていない。

監査計画に基づく監査については、基本的に柴崎監査役が実施している。

第３章　当委員会の問題意識

当委員会としては、本事案について先入観を持たず、元々依頼を受けた特殊詐欺による資金流出について、その存否を確認するとともに、念のため一般的に発生可能性が高い経理担当者による横領等の可能性もあることを念頭に調査を行った。また、特殊詐欺の被害として、金銭以外にもはてな社の情報が流出した可能性があったことから、個人情報その他経営に関する重要情報の流出の有無、という観点からも調査を行った。

その結果、

①　特殊詐欺による資金流出事案であった。

②　経理担当者による横領等はなかった。

③　個人情報その他経営に関する重要情報の流出は、基本的には確認できなかった。

との結論となった。調査結果の詳細は以下のとおりである。

第４章　当委員会の調査の結果判明した事実

第１節　本事案に関する発見事項

１　はてな社における銀行取引の概要

はてな社が保有する銀行口座のうち、資金の動きがあるのは主にX銀行とY銀行であった。資金の動きとしては、メイン銀行のX銀行の口座で大半の入出金が行われており、その資金をY銀行に定期的（2～3ヶ月に1回程度）に資金移動し、Y銀行の口座から給与関係やシステム運用基盤の利用料の支払を行っている。

２　本事案の概要

(1)　詐欺グループとの最初の接触（2026年4月20日早朝）

2026年4月20日午前8時2分において、私用モバイルに、詐欺グループより電話があった[4]。H氏のヒアリング及びH氏から提出された補足資料によれば、詐欺グループからH氏に対しては、大規模な資金洗浄グループの捜査を進めていること、警察内部にも関係者がいるために捜査員には専用の携帯電話が配布されており同電話から架電していること、さ

[4] 通話記録によれば、8時2分にH氏が受電した電話は17分程度継続しており、同日8時20分にも同一の詐欺グループからH氏に対して異なる電話番号から着信があり、16分間の通話が行われている。詐欺グループは複数の電話番号を用いてH氏との接触を継続していたものと認められる。

らにH氏自身に資金洗浄への関与疑いがあり逮捕・拘留となるため出頭が必要であることなどが告げられた。これらの説明は、いずれも事実と異なる虚偽のものであったが、家族への口外を禁止され、心理的に孤立したH氏はこれらの話の真偽を確かめる間もないまま詐欺グループの指示に従い、通信アプリアカウントに詐欺グループのアカウントを招待した。

その後、8時28分に、私用モバイルに対して、「記録4612」と名乗る通信アプリアカウント（詐欺グループのアカウント）から「**こちらです。**」と最初のメッセージが送信された。8時29分には、H氏は詐欺グループに対して自身の姓名を記載したメッセージを送付し、8時35分には、H氏に対して通信アプリのミーティングURLが送付され、H氏は通信アプリ通話に招待された。H氏のヒアリング及びH氏から提出された補足資料によれば、詐欺グループは通信アプリのミーティングによるビデオ通話中に「警察手帳」や「検察官証」とされるものを提示し、H氏の氏名、生年月日等の個人情報をあらかじめ把握した上で、H氏がはてな社の従業員であること、経理部長であることなどを言葉巧みに引き出し、栗栖社長や田中氏といったはてな社の関係者も資金洗浄への関与疑いから捜査対象であることを告げた。そして、詐欺グループは、今後H氏に対して行う指示は資金洗浄に係る「捜査協力」であると告げたとのことである。この後、H氏は詐欺グループの指示に従って様々な作業や手続を行ったが、それらは全て「捜査協力」であることを信じて実行したとのことである。

(2)　リモートデスクトップ接続前の動向（2026年4月20日午前中）

同日9時8分に、H氏は業務用ビジネスチャットサービス（経理部門チャットルーム）に対して「**私用で13時頃出社となります。申し訳ありません。**」と投稿し、午前中は業務を離れる旨を経理部メンバーに通知した。

そして、H氏は詐欺グループとのやり取りを続け、詐欺グループの指示のもと、本件PC上で、9時11分頃からX銀行及びY銀行のオンラインバンキングに相次いでアクセスし、残高照会を行った。残高照会の後、H氏は9時23分頃に一度本件PCを閉じ、本件PCはスリープモードに移行した。

H氏によると、本件PCを閉じた後、詐欺グループの指示のもとで、H氏は同居中の家族（以下、「H氏の家族」という。）に対して外出するように9時20分頃に依頼しており、H氏の家族はそれを受けて9時45分頃に外出したとのことである[5]。

なお、銀行のオンラインバンキングサイトにアクセスする際、H氏は個人用ファイルを経由して同サイトにアクセスしており、詐欺グループはこのファイルを利用して、はてな社の銀行口座情報を把握したものと想定される。後記のとおり、リモートデスクトップが実行

[5] その後、H氏の家族は14時頃に一度帰宅するも、詐欺グループに指示されたH氏の依頼により再度外出し、最終的には17時30分頃に帰宅したが、H氏は家族の帰宅時も詐欺グループと通信アプリ通話を行っており、家族と特段会話や挨拶は行っていないとのことである。

された後において、詐欺グループは本件 PC を直接操作しているが、その間においても個人用ファイルにアクセスしている形跡が存在する。

(3)　リモートデスクトップの実行と遠隔操作の開始（2026 年 4 月 20 日午前中）

同日 10 時 3 分から 34 分の間において、詐欺グループは H 氏に対して、通信アプリにて偽の捜査資料、「H」（但し姓名の順序が逆）名義の偽の W 銀行のキャッシュカード兼クレジットカード、偽の「H」氏の逮捕状に係る写真を送付した。H 氏は、詐欺グループの説明と送付された資料から、詐欺グループからの作業指示を捜査の一環であると信じ込み、詐欺グループの指示のもと、10 時 38 分に本件 PC を起動し、同 39 分に PC をリモート操作可能とするリモートデスクトップを、どのようなアプリケーションであるかを不知のままダウンロードの上で実行した。そして、10 時 42 分頃には、本件 PC に対して、リモートデスクトップを介した外部からのリモート接続が確立された。これにより、詐欺グループは H 氏の本件 PC を遠隔操作することが可能となった。

また、10 時 50 分に、本件 PC にて通信アプリのインストーラがダウンロード及び実行され、10 時 51 分には本件 PC 上で通信アプリが実行された。もっとも、本件 PC 上では通信アプリの起動がなされず、10 時 55 分には、詐欺グループから私用モバイルの通信アプリにおいて「**参加してください。こちらです**」とのメッセージが届いた。H 氏は詐欺グループからの指示に従い、通信アプリミーティングに参加し、詐欺グループとのビデオ通話が再度確立された。

なお、はてな社が導入しているログ取得システムにおいて本件 PC におけるリモートデスクトップの起動ログは記録されていたものの、はてな社は当該ログのリアルタイムモニタリングは実施していたが検知できず、また未承認のアプリケーションの実行を制限する仕組みも導入していなかった。

(4)　Y 銀行における最初の不正送金の実施（2026 年 4 月 20 日午前）

同日 10 時 59 分に、詐欺グループから通信アプリを通じて「**参加してください**」との指示が届いた後、H 氏は再度詐欺グループとの通信アプリミーティングに参加した。H 氏によると、この際、詐欺グループは H 氏に対して、ビデオ通話を維持したまま別室に行くよう指示しており、H 氏は PC ディスプレイの角度を調整し、画面の視認性を制限した上で、詐欺グループの監視を受けながら別室に移動したとのことであり、必要の都度、別室から呼び出されるようになったとのことである。詐欺グループは 11 時 40 分に本件 PC を直接操作して Y 銀行の WEB 振込画面から詐欺グループの口座に対する振込申請を実施した。また、振込に当たっては二段階認証が必要であるところ、詐欺グループは二段階認証において必要な作業をするために、振込承認の際に別室から H 氏を呼び出し、作業をさせようとした。この際、H 氏は指示された処理を実行すると、振込が実行され、資金が流出してしまうのではないかとの疑問を持ったものの、詐欺グループから、当該振込は凍結口座への振込で

あって、捜査の一環であるから振込に該当せず、後で資金は戻る旨の説明を受けた。H 氏は詐欺グループの説明を信用し、二段階認証を行い、11 時 41 分に Y 銀行のメイン口座から 9999 万円の不正送金が実行された。

さらに 11 時 59 分には、Y 銀行のメイン口座において 1 億円の振込申請が行われ、同様の方法で 1 億円の不正送金が実行された。

(5) Y 銀行における更なる不正送金及び振替と資金の枯渇（午後以降）

同日午後においても、詐欺グループからの送金処理は継続された。

12 時 11 分において、サブ 2 口座よりメイン口座に対して 370 万円の振替が実行された。

一方、12 時 13 分に詐欺グループが行った 313 万円の振込申請は、出金口座と入金口座が同一名義ではないにも関わらず「振替」を選択したため、異常終了により振込は失敗した。

その後、12 時 17 分、メイン口座より 7439 万円の不正送金が実行された。また、12 時 24 分にはサブ 3 口座より 233 万円の不正送金が実行され、12 時 36 分にはサブ 1 口座より 313 万円の不正送金が実行された。これら一連の振替及び振込により、Y 銀行の各口座残高は数千円の残高を残すのみとなった。

(6) H 氏による X 銀行から Y 銀行への資金移動指示

Y 銀行の各口座残高が数千円となる中、詐欺グループは H 氏に対して、X 銀行からメイン口座への資金移動を行うように指示した。詐欺グループからの指示に従い、同日 13 時 10 分に、H 氏はビジネスチャットサービス（経理部門チャットルーム）において、田中氏をメンションして「**給与出金の準備にあたり、Y 銀行に X 銀行から資金移動 3 億円おこないたいのですが、本日移動してよろしいでしょうか。**」と依頼した。

田中氏は 13 時 13 分に、これに対して「**以前もあったようなことかと思いますので、必要であればお願いします**」と返信し、資金移動を承認した。

H 氏は 13 時 16 分に、ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）において A 氏をメンションして「**本日付けで、X 銀行から Y 銀行へ資金移動 3 億円を作成してください。宜しくお願い致します。**」と指示し、同日 13 時 17 分にはビジネスチャットサービスの A 氏とのダイレクトチャットにて「**資金移動、急ぎで作成してほしいです。すみません。**」と催促した。

A 氏は 13 時 33 分に D 氏をメンションして「**4 月 20 日振込データを作成しましたので確認お願いします。日付：4 月 20 日　件数：1 件　X 銀行から Y 銀行へ資金移動　金額：￥300,000,000**」とビジネスチャットサービスに投稿した。

13 時 43 分に、D 氏は H 氏をメンションして「**A さんに依頼された 3 億の資金移動の確認は行いました。**」とビジネスチャットサービスに投稿し、A 氏が承認申請を行った。

13 時 44 分に、H 氏は X 銀行オンラインバンキングサイトにおいて 3 億円の資金移動承認を実行した。この結果、メイン口座の残高は 300,004,722 円となった。

なお、資金移動の直前である 13 時 34 分において、D 氏はビジネスチャットサービスにて H 氏及び A 氏をメンションし、「**確認です。サブ 1、3 口座の残高が少額になり、下記支払分が足りない状況です。何か運用等変わりますでしょうか？「＊＊＊＊」様に資金移動あり。**」とコメントしており、通例でない支払の存在を認識している。もっとも、その直後である 13 時 36 分において、H 氏は D 氏をメンションして「**その件について状況を把握済ですので、後ほど説明します。資金移動のほうを先にお願い致します。**」と返信しており、D 氏は H 氏の発言を信用し、その後、不正送金や資金移動について特段の疑義等を呈さなかった。

(7) Y 銀行における不正送金の実施（13 時台以降）

メイン口座の残高が回復したため、同日 13 時 51 分において、詐欺グループの主導により、9999 万円の不正送金が実行され、その後も 13 時 56 分に 9999 万円、14 時 51 分に 8000 万円、15 時 2 分に 1000 万円、15 時 8 分に 1000 万円の不正送金が実行された[6]。その結果、メイン口座の残高は 24,722 円となった。

(8) H 氏の個人口座における被害

上記の会社口座を通じた不正送金に加え、H 氏の個人口座においても、15 時 43 分頃から 16 時 5 分頃までの間に、詐欺グループによる被害が発生したことが確認されている。

(9) Y 銀行から田中氏への照会と H 氏への質問

同日 16 時 29 分に、田中氏はビジネスチャットサービスにて「**本件、「9,999 万円の入金が 3 回あったようですがこれは何ですか？」と Y 銀行 Z 支店から tel ありました。本部から Z 支店宛に連絡があったそうです。9,999 万円の移動は詐欺の際によくある金額なのでスクリーニングされている、とか。入出金申請権限のためにそうされたのかなと思いますが、次回から金額の工夫をしたほうがいいかもです**」と経理部門チャットルームへ投稿した。これに対し H 氏は 16 時 32 分頃「**承知しました。ご連絡ありがとうございます。**」と回答したのみであった。

なお、田中氏は、16 時 14 分及び 16 時 22 分に、Y 銀行 Z 支店の複数の担当者と電話にて会話しており、その際に担当者から前記のとおり 9,999 万円の不審な振込が 3 回あった旨の連絡を受け、H 氏にビジネスチャットサービス上でメッセージを送付している。この点、田中氏は、Y 銀行の担当者に対して同日において億単位の給与支払があることを認識している旨を伝達した上で、Y 銀行から指摘された資金の動きは自らが承認した X 銀行から Y 銀行への給与支払のための 3 億円の資金移動であると考え、資金の動きとして問題無いものと判断し、特に銀行口座の入出金を直接確認することは無かった。

[6] なお、14 時 57 分にも 1000 万円の振込申請が行われたが、振込先銀行から、指定口座なしと返信があったため、異常終了となり振込は失敗した。

また、Y 銀行は、田中氏と会話をした同時間帯である 15 時 54 分及び 16 時 22 分の 2 回にわたり、H 氏にも架電しているが、いずれも応答されなかったとのことである。

(10) X 銀行から Y 銀行への追加資金移動指示

同日 16 時 25 分に、H 氏はビジネスチャットサービスにて A 氏をメンションして「**追加ですみません。本日付けで、X 銀行から Y 銀行へ資金移動 1 億円を作成してください。宜しくお願い致します。**」と指示した。

A 氏が作成した申請を F 氏が確認し、16 時 45 分に、H 氏はビジネスチャットサービスにて F 氏をメンションして「**F さん、D さんが居ないのでご確認をお願いします**」と依頼し、16 時 48 分に F 氏から返信にて「**確認完了しました**」との回答があった。

その後、17 時 29 分に H 氏が X 銀行において 9000 万円の資金移動の承認を実行し、X 銀行からメイン口座に対して資金移動が行われた。そして、17 時 39 分、メイン口座から 9000 万円の不正送金が実行された。この結果、メイン口座の残高は再度 24,722 円となった。

なお、H 氏は前記(6)の 3 億円の資金移動の際には、ビジネスチャットサービス上で田中氏をメンションして資金移動に関する田中氏の承認を得ている一方、これ以降の資金移動においては田中氏の承認を省略している。この点、最初の資金移動の際において田中氏は「**必要であればお願いします**」とコメントしており、H 氏によると、田中氏のコメントから突き放された印象を受け、必要に応じて自己の責任において資金移動を実行することを指示されたと解釈し、以後田中氏へのメンションを行わなかったと述べている。田中氏によると、メンションされていなかったことから、この資金移動以降のビジネスチャットサービス上のやり取りを把握していなかったとのことである。

また、通話履歴によれば、同日 17 時 9 分に H 氏は X 銀行に発信しており、Y 銀行への 1 億円の資金移動を実施しようとしたところ承認エラーとなったため、時間制限なく取引を可能とするためにどのような手続を行えば良いかを確認したい旨の留守電を残したとのことである。上記のとおり電話がつながらなかったため、H 氏は 17 時 11 分に X 銀行問い合わせ窓口に発信しており、他行宛の振込上限金額の確認を行い、一定の時刻以降は他行宛の 1 億円以上の振込は不可能であり、1 億円未満であれば振込可能であるとの説明を受けたとのことである。その後、17 時 50 分及び 18 時 37 分には X 銀行から恐らく留守電への対応としての折り返し着信があったが、H 氏はいずれも詐欺グループとの通信アプリミーティングによる通話中であったため応答できなかったとのことである。

(11) H 氏による追加の資金移動指示と不正送金（夜間）

同日 17 時 53 分に、H 氏はビジネスチャットサービスにて D 氏をメンションして「**A さんが帰宅したので、すみませんが D さん、もう一度本日付けで X 銀行から Y 銀行へ 9000**

万円の資金移動を作成してください。作成時に承認依頼は私にして、二次チェックは@F さんへ依頼してください。何度もすみません。」と依頼した。

D 氏が申請を行い、F 氏が 18 時 1 分に「**確認完了しました。**」とコメントしたのち、H 氏は 18 時 2 分に、X 銀行オンラインバンキングサイトにログインし、同時刻に 9000 万円の資金移動の承認を実行した。

残高が回復したため、18 時 24 分から 18 時 41 分にかけて、メイン口座より 5 回にわたり 1000 万円ずつの振込が実行され、合計 5000 万円が不正送金された。また、18 時 46 分において、4000 万円の不正送金が実施され、メイン口座の残高は 24,722 円となった。

(12)　更なる資金移動指示と不正送金（夜間）

同日 18 時 50 分、H 氏はビジネスチャットサービスにて D 氏を再びメンションして「**もう一度本日付けで X 銀行から Y 銀行へ 9000 万円の資金移動を作成してください。作成時に承認依頼は私にして、二次チェックは@F さんへ依頼してください。何度もすみません。**」と依頼した。

上記の依頼に対して、D 氏は資金移動の申請を行い、F 氏が確認作業を行った。H 氏は 19 時 4 分に 9000 万円の資金移動の承認を実行し、19 時 5 分に「**承認しました。ありがとうございました。**」とビジネスチャットサービスに投稿した。

その後、メイン口座残高が回復したため、19 時 11 分に、メイン口座より 6000 万円の不正送金が実行された。また、19 時 15 分から 19 時 22 分にかけて、メイン口座より 3 回にわたり 1000 万円ずつの振込が実行され、合計 3000 万円の不正送金が行われた。

メイン口座の金額が少額となったため、19 時 24 分に、H 氏は D 氏をメンションして「**もう一度本日付けで X 銀行から Y 銀行へ 9000 万円の資金移動を作成してください。作成時に承認依頼は私にして、二次チェックは@F さんへ依頼してください。何度もすみません。**」と 3 回目の 9000 万円の資金移動を依頼し、ダイレクトチャットにて「**はい、最後に X 銀行から振込だけお願いしてもよいですか。なんどもすみません。**」と念押しした。この依頼に対して、D 氏は資金移動の申請を行い、F 氏をメンションして「**確認お願いします。**」と依頼するとともに、H 氏に対して「**とんでもございません。先ほど F さんに依頼しました**」と返信した。その後、F 氏が 19 時 28 分に「**確認完了しました。**」と連絡し、D 氏が H 氏に対して「**承認お願いいたします。**」と承認を依頼した後、H 氏は 19 時 30 分に X 銀行において 9000 万円の資金移動の承認を実行した。

19 時 31 分にもダイレクトチャットにて D 氏に「**もう一度同じ依頼をするので、それだけお願いします**」と事前依頼を実施した上で、19 時 32 分に D 氏をメンションして「**もう一度本日付けで X 銀行から Y 銀行へ 9000 万円の資金移動を作成してください。作成時に承認依頼は私にして、二次チェックは@F さんへ依頼してください。何度もすみません。**」と 4 回目の依頼を行った。この依頼に対して、D 氏が資金移動の申請を行い、F 氏が 19 時

35 分に「**確認完了しました**」と連絡し、H 氏は 19 時 37 分に X 銀行において 9000 万円の資金移動の承認を実行した。

その後、詐欺グループは Y 銀行のオンラインバンキングにおいて不正送金に係る手続を再開しようとしたところエラーが発生したため、口座を利用可能な状態とする必要性から、Y 銀行に問い合わせを行うよう H 氏に指示した。そして、H 氏は、詐欺グループの指示に従い、19 時 52 分に、Y 銀行法人窓口に口座の利用制限を解除するために架電し、窓口担当者に説明の上で、口座の利用制限は解除されたとのことである。

(13)　追加送金継続と終了（夜間）

メイン口座の残高が回復し、振込が可能となったため、同日 20 時 10 分から 49 分にかけて、メイン口座より 5 回にわたり 1000 万円ずつの振込が実行され、合計 5000 万円の不正送金が行われた。

その後、20 時 55 分には 1 億円の振込確認操作が行われたが、Y 銀行の口座仕様上、平日の一定時刻以降は他行あての 1 億円以上の当日付け振込は利用できないため、申請は異常終了し振込には至らず、続いて 20 時 58 分に 9999 万円の不正送金が実行された。

また、21 時 3 分から 17 分にかけて、メイン口座より 3 回にわたり 1000 万円ずつの振込が実行され、合計 3000 万円の不正送金が行われた。この結果、メイン口座の残高は 34,722 円となった。口座残高が少額となったためか、詐欺グループから H 氏に対して、同日の捜査は終了する旨の連絡があり、21 時 24 分頃に、H 氏は本件 PC を物理的に閉じ、それにより本件 PC はスリープ状態へ移行し、リモートデスクトップの接続は切断された。

なお、H 氏によると、詐欺グループから H 氏に対しては、通信アプリミーティングの状態を維持するように指示がされており、H 氏はその指示に従い、通信アプリミーティングを維持したまま就寝したとのことである。

(14)　4 月 21 日のリモートデスクトップ再接続と追加送金

翌 4 月 21 日の 8 時 30 分頃に、詐欺グループから通信アプリミーティングにより声かけされ、H 氏は作業を再開した[7]。8 時 31 分に、H 氏は本件 PC のロックを解除し、同 8 時 31 分頃に、リモートデスクトップを介した外部からの接続が再度確立された。

8 時 34 分に、H 氏はビジネスチャットサービスのダイレクトチャットにて、田中氏に対して「**本日の MTG をリスケさせてください。申し訳ありません。**」と送信し、8 時 35 分にはビジネスチャットサービス（経理部門チャットルーム）にて「**本日午前中在宅をさせていただきます。申し訳ありません。**」と投稿した。

[7] H 氏は 4 月 20 日の作業終了後、通信アプリミーティングを維持して就寝したが、翌 21 日の起床した 6 時 30 分頃においてモバイルの電源が切れていることに気が付き、電源を入れなおして再度通信アプリミーティングのリンクから、通信アプリミーティングに参加したとのことである。

9 時 2 分に、田中氏からビジネスチャットサービスのダイレクトチャットにて「**おはようございます。どうされました？**」とのメッセージが届き、9 時 50 分に H 氏は「**すみません、家族の都合で午前中だけ在宅させてください。**」と返答した。

続けて、9 時 51 分に田中氏から「**なるほど。オンラインでも難しそうなら 11:00 はリスケしましょうか。午後の 1on1 はどうされたいですか？**」とのメッセージが届き、9 時 53 分に H 氏は「**余裕がないので、MTG は別日にさせてください。11 時の目標面談と 14 時 30 分からの定例 MTG どちらもリスケでお願い致します。申し訳ございません。**」と返答した。

9 時 54 分に、H 氏はビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）において、D 氏をメンションして「**朝一で、X 銀行から Y 銀行へ 1 億 9000 万円の資金移動を作成してください。作成時に承認申請とし、二次チェックは@F さんへ依頼してください。**」と指示した。

10 時 9 分に、D 氏は振込データを添付した上で、F 氏をメンションして「**確認お願いします**」とビジネスチャットサービスに投稿し、10 時 11 分には H 氏も F 氏をメンションして「**すみません、至急確認をお願いします。**」と投稿した。10 時 12 分には、F 氏は H 氏をメンションして「**確認完了しました**」と回答した。

10 時 13 分に、H 氏は X 銀行において 1 億 9000 万円の資金移動の承認を実行し、ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）へ「**承認しました。ありがとうございました。**」と投稿した。

(15)　4 月 21 日の Y 銀行における不正送金

同日 10 時 19 分に、Y 銀行にて 1 億円の不正送金が実行された。また、10 時 22 分に、Y 銀行にて 5000 万円の不正送金が実行された。そして、10 時 53 分に、Y 銀行にて 1000 万円の振込実行が行われたが、Y 銀行側で口座からの出金を停止したため、異常終了となり、振込は失敗した。

(16)　詐欺の発覚

同日 11 時において、H 氏は Y 銀行問い合わせ窓口に電話をかけ、約 11 分間にわたり通話を行った。この通話の中で、H 氏は Y 銀行の窓口担当者と話すなどしているうちに冷静さを取り戻し、一連の指示が詐欺である可能性に気づき始めた。その後、H 氏は私用モバイルでは詐欺グループが通話状況を監視しているおそれがあると考え、H 氏の家族の携帯電話を借り、11 時 8 分に 110 番に通報し、約 8 分間通話を行った。警察は H 氏に対し、詐欺グループから説明された捜査プロジェクトは存在しないこと及び一連の指示及び作業は詐欺行為であることを告げ、H 氏は 4 月 20 日からの送金行為全てが詐欺に係る不正送金であることを認識した。

H 氏が不正送金について認識した後、11 時 11 分に、詐欺グループから通信アプリを通じて「**パソコンの接続が切れてしまったので再度承認行ってください。**」とのメッセージが届いた。また、11 時 18 分に、リモートデスクトップによるリモート接続が再度確立されたが、11 時 22 分に切断され、11 時 22 分、11 時 23 分に再接続が試みられたが、いずれも短時間で切断された。11 時 25 分には PC のインターネット接続が遮断されたが、これは H 氏の自宅に臨場した警察官の指示により H 氏が実行したものであり、インターネット接続が切れたためリモートデスクトップも接続不能となった。詐欺グループは 11 時 26 分以降も通信アプリを通じて複数回 H 氏への連絡を試みたが（「**確認できたら返事ください お電話どうでしたか？**」等）、H 氏はこれに応じなかった。

その後、リモートデスクトップは 19 時 33 分まで再接続ループを繰り返したが接続は確立できず、翌 4 月 22 日 14 時 12 分をもってリモートデスクトップのプロセスが完全終了した。

(17)　田中氏の本事案の認識時点

H 氏が不正送金について認識をした時点とほぼ同時刻の同 11 時 9 分に、田中氏は Y 銀行からの電話を受電し、Y 銀行の口座から不審な支払が継続しており、Y 銀行からの支払を停止した旨の連絡を受け、その後 11 時 11 分に Y 銀行の口座残高及び入出金明細の確認を実施し、不知の支払先に多額の支払が行われていることを認識した。

これを受け、田中氏は 11 時 26 分に H 氏に架電したが、H 氏は、110 番通報により H 氏の自宅に臨場した警察官への対応を行っていたため受電できなかった。田中氏は、11 時 37 分に、ビジネスチャットサービス（経理部門チャットルーム）にて H 氏をメンションして「**すみません、Y 銀行の昨日～今日の出金があまりに多額で、しかも見たことがない会社であるように思うのですが、これは何ですか？説明してください**」と投稿した。そして、11 時 40 分に、H 氏は H 氏の家族の携帯電話を利用して田中氏に折り返しの電話連絡を行い、不正送金の事実が報告された。

(18)　被害金額の概要

以上の経緯を通じて、Y 銀行を通じた不正送金の総額及び X 銀行から Y 銀行への不正な資金移動は多額にのぼり、詐欺グループが指定した口座（はてな社において従前取引のない会社及び個人）への不正送金が複数回にわたって実行されたことが確認されている。上記に係る不正送金及び不正な資金移動の金額をまとめると、以下のとおりである。はてな社の Y 銀行口座からの不正送金の金額は、合計で 1,179,810,000 円であり、X 銀行から Y 銀行への資金移動は 940,000,000 円である。

(19) 不正送金以外の影響

詐欺グループは、リモートデスクトップを介した外部からのリモート接続により本件 PC を遠隔操作することにより、不正送金を実行したが、各種ログデータの調査や H 氏へのヒアリングを通じて、当委員会は不正送金以外の影響についても調査した。

リモートデスクトップ接続期間中の各種ログを調査した結果、詐欺グループによる PC 上の操作は、以下の目的に限定されていたと推測される。

・Y 銀行及び X 銀行オンラインバンキングへのアクセス及び操作
・送金承認用の操作
・X 銀行から振込依頼一覧表（PDF）のダウンロード
・各種残高照会操作
・通信アプリ（PC 版）のインストール及び通信試行

これらはいずれも本件不正送金の実行に直接関連した操作であり、社内情報や顧客情報に係るファイルへのアクセスは確認されていない。

また、リモートデスクトップ接続期間中にエクスプローラーを介して行われたファイル操作を確認したところ、操作対象は全て詐欺グループが本件 PC のダウンロードフォルダに送付した「Y 銀行承認証拠第○号.png」等のファイルをゴミ箱に移動する操作であった。証跡隠滅を目的とした可能性があるものの、対象ファイルはいずれも詐欺グループ自身が生成し、利用したものであり、社内の業務ファイル（顧客情報、財務データ、人事情報等）に対する操作は確認されていない。

さらに、4 月 20 日 11 時 5 分及び 11 時 12 分に、ファイル転送の Google 検索履歴が確認され、同日 11 時 17 分及び 11 時 29 分にファイル転送へのアクセスが記録されている。また、同日 11 時 20 分及び 11 時 30 分には、ファイル転送の URL 短縮サービスへのアクセスが確認されており、対象ファイル名はそれぞれ「****.png」及び「****.png」であった。同ファイルは本件 PC 上から削除されているが、これらのアクセスパターンを検討すると、詐欺グループが H 氏に閲覧させる画像ファイルをファイル転送経由でダウンロードさせるために利用したものと推察される。ログ上、本件 PC からファイル転送へのファイルのアップロード操作（外部への送信操作）を示す記録は確認されていない。

4 月 20 日 16 時 59 分に、X 銀行オンラインバンキングサイトにおいて「ユーザー管理（ユーザー権限一覧）」の CSV ファイルがダウンロードされていることが確認された。同ファイルには経理部員の氏名及び X 銀行の操作権限情報が含まれている可能性がある。これは詐欺グループが送金に必要な操作権限の有無や担当者情報を把握する目的で取得したものと考えられる。同ファイルは本件 PC 上のローカルフォルダに保存されたことが確認されているが、その後外部に転送された痕跡はログ上確認されていない。

リモートデスクトップ接続期間中の Chrome 閲覧ログ、プロセス実行ログを調査した結果、社内の共有ドライブへの能動的なアクセス、業務システム（会計ソフト、ERP システム等）へのログイン操作、顧客情報、契約情報、人事情報が格納されたファイルの閲覧及

び操作、社内メールからの情報の取得（ただしメールクライアントアプリのトップページが開かれた形跡は 11 時頃に存在する）、外部クラウドストレージへの業務ファイルのアップロードなどの履歴は発見されなかった。

以上より、当委員会の調査の限りにおいて、リモートデスクトップを介した外部接続中に詐欺グループが行った操作は、専ら不正送金の実行及びその痕跡管理を目的としたものと想定され、社内業務データ、顧客情報、人事情報等が外部に持ち出された形跡は確認されていない。

ただし、リモートデスクトップには接続中の操作内容を詳細に記録するクリップボード転送ログや画面録画機能が標準では残存しないため、遠隔操作者が画面を閲覧することで視覚的に情報を取得した可能性（いわゆる『目視による情報窃取』）を完全に排除することはできない。とりわけ、詐欺グループが閲覧していた個人用ファイルには、H 氏に関連するはてな社の業務手順、銀行等の ID やパスワード情報などが記載されており、これらの情報が情報窃取の対象であった可能性は否定できない。以上を踏まえると、現時点での調査結果においては業務データの外部流出が発生した可能性は低いと判断されるが、リモートデスクトップ接続中に画面上に表示されていた情報（残高、取引履歴、担当者名等）については、詐欺グループが視覚的に認識していた可能性がある点に留意する必要がある。

なお、Chrome のブラウザ履歴の調査結果より、リモートデスクトップの接続確立前の 4 月 20 日の 9 時 18 分において、H 氏は「20260417_****.xlsx」という名称のオンライン文書ファイルにアクセスしていることが判明している。この点、H 氏へのヒアリングによれば、同資料を意図的に閲覧した記憶はなく、もともと開いていたファイルを閉じただけだったのではないかとのことであり、本事案の発生期間における詐欺グループの本件 PC の操作状況や H 氏の状況を踏まえると、情報窃取のために同ファイルを開いた可能性は低いと考えられる。

第２節　はてな社のガバナンス及び管理体制に関する発見事項

１　経理部の変遷

(1)　2026 年 4 月 20 日時点の経理部の体制

2026 年 4 月 20 日時点のはてな社の経理部の体制は下表のとおりである[8]。

メンバー	役職	はてな社での職歴
H 氏	経理部長	2024 年 11 月：はてな社入社　経理マネージャー （経理経験：約 19 年半）

[8] その他、2024 年 8 月から開示関係業務をアウトソースしている。

		2025 年 2月：経理部長 2025 年 9 月～2026 年 1 月：休職 2026 年 2 月：復職
C 氏	経理副部長	2026 年 3 月：はてな社入社　経理部副部長 （経理経験：約 20 年）
D 氏	メンバー	2024 年 10 月：はてな社入社 （経理経験：約 6 年） 2025 年 10 月～2026 年 1 月：休職 2026 年 2 月　復職
F 氏	メンバー	2025 年 7 月：はてな社入社 （経理経験：約 4 年半）
A 氏	メンバー （派遣社員）	2025 年 4月：はてな社入社 （経理経験：約 15 年）
B 氏	メンバー （派遣社員）	2025 年 9 月：はてな社入社 （経理経験：約 15 年）

経理部のメンバーはそれぞれに経理経験はあるがはてな社での社歴は短い。この背景には次のような経緯があった。

(2)　2026 年 4 月 20 日に至るまでの経理部の体制の変遷

①2023 年 7 月期までの経理体制

はてな社の経理部は、2012 年 9 月に入社した K 氏（当時の経理部長）及び 2014 年 9 月に入社した L 氏（以下、「K 氏ら」という。）の 2 名を中心として、長年にわたり経理業務が遂行されてきた。2016 年のはてな社上場時においても、K 氏らが経理業務の中核を担っており、両名ははてな社の事業内容、取引の実態及び経理業務に関して相応の知見を有していた。

経理業務に関連する社内規程としては、経理規程が存在し、経理業務に係る基本方針については整備されていた。しかしながら、経理規程に定められた事項を具体化するための業務マニュアル、手順書及び判断基準は明文化されておらず、日常的な業務の進め方、会計システム及びオンラインバンキングシステムの管理、並びに例外的な処理への対応方法等については、K 氏らの知見及び経験に依拠して運用されていた。

このため、経理部の業務は特定の担当者に依存する属人化した状態にあり、業務の内容及び処理過程が他の役職員からは把握が困難なブラックボックス化した状況が生じていた。

もっとも、K 氏らが経理業務を継続して遂行している限りにおいては、こうした属人的な運用に起因する問題が直ちに顕在化することはなく、結果として、当該運用体制について改善が図られることはなかった。

②社外トラブルとI氏の採用

2022 年 11 月、ある関係先から通知を受け、栗栖社長及び田中氏は当該関係先と面談を行い、その際に提示された K 氏らが送付した電子メール等の証拠を確認した。この結果、栗栖社長は、K 氏らによる当該関係先に対する不適切な言動があったと認定し、K 氏らに対して人事上の対応を行った。

また、栗栖社長、田中氏及び大西氏は、当該関係先への不適切な言動だけではなく、K氏らのその他の課題も認識していた。このため、K氏らに対して指導・監督する上位者を配置して経理部内の業務運営及び職場環境を改善する必要があると判断し、2023 年 9 月、I 氏をコーポレート本部副本部長として採用した。

③K氏らの本決算前での突如の退職

K 氏らと I 氏との関係は円滑といえるものではなかった。K 氏らが担っていた経理業務については、業務マニュアルや十分な引継資料が整備されておらず、I氏への業務の引継ぎもほとんど行われなかった。その後、2024 年 7 月期の本決算を控えた時期（2024 年 7 月末）に、K氏らは退職の意向を示した。

これに対し、K氏らの上司である田中氏は、K氏らに、I氏への業務の引継ぎを複数回にわたり促した。しかし、結果的に十分な引継ぎがなされないまま、K氏らは 2024 年 7 月末から休暇に入り、その後退職日（2024 年 8 月末）を迎えた。

なお、2024 年 7 月末の本決算については、田中氏、I 氏、派遣社員及び外部専門家を活用して対応を行い、開示スケジュールに遅延せず決算を終えた。そして、当時の監査人であるあずさ監査法人から、財務諸表及び内部統制報告書の双方で無限定適正意見を入手した。

④H氏、D氏の採用

経理部は、このように本決算はなんとか乗り切ったものの、上場会社の経理部門として、ブラックボックス化されていた業務を紐解き、経理の日常業務や上場会社としての開示業務を進めていくことが喫緊の課題となった。経理業務は一定の専門性を要する領域であるため、経理部外の役職員からは、具体的な業務内容や難易度がどの程度で、必要な人材や能力について具体的に判断することは容易ではない。このためはてな社ではまず、経理経験を有する人員の採用を急ぐこととした。

この結果、2024 年 10 月に経理担当者として D 氏、2024 年 11 月に経理マネージャーとして H 氏の採用が決定した。なお、H 氏には経理部長になることを見据えた採用であることが伝えられていた。

H 氏の採用に際して、栗栖社長、大西氏及び田中氏は、部門のマネジメント経験が不足していること、はてな社のような少人数の組織での経理経験がないこと等を懸念していた。しかし、経理部長候補となる経理実務経験者を早急に採用しなければならない喫緊の状況で

あったことから、経理の実務経験が豊富である点を優先し、最終的に採用を決定したとのことであった。これにより、2024 年 11 月の時点では、経理経験が豊富な I 氏、H 氏及び D 氏の 3 名体制となり、人員数をみると、K 氏らの退職直後と比較して、一定の補強が図られた。

他方で、業務マニュアルは十分に整備されておらず、K 氏らが長年担っていた業務に関する知識及び経験が十分に引き継がれていない状況で、新たな経理体制において、業務手順、役割分担、確認体制及び管理方針を再構築し、定着させる必要がある状況にあった。

⑤監査法人の交代

一方で、はてな社は 2024 年 10 月開催の定時株主総会において、会計監査人をあずさ監査法人から太陽監査法人に変更した。この会計監査人の交代については、あずさ監査法人から、大手監査法人における監査報酬水準や人的リソースの配分方針及び国内において安定的に事業を行うはてな社の業務自体との関係を踏まえての申出を契機とするものであった。

このような監査法人の交代により、はてな社にとって 2025 年 7 月期は、通常の経理業務や決算対応に加え、新たな会計監査人への初年度対応も求められる会計年度となった。

⑥I 氏の退職、H 氏の経理部長への昇進

はてな社は、I 氏、H 氏及び D 氏の 3 名体制により経理部の立て直しを図っていたが、I 氏は退職の意向を示し、2025 年 4 月に退職するに至った。これを受け、はてな社は、2025 年 2 月、H 氏を経理部マネージャーから経理部長に昇進させ、H 氏は、同年 4 月の I 氏の退職日までの間、I 氏から業務の引継ぎを受けた。

しかしながら、I 氏自身も、前任者である K 氏らからほとんど業務の引継ぎを受けておらず、また、I 氏がはてな社の経理部長として実務に関与していた期間は半年程度にとどまり、その間も日常の経理業務に追われていた。このような状況の下で、I 氏から H 氏に対して「引継書（I)」というオンライン文書ファイルにて引き継がれた内容は、当面の経理業務を継続するために必要な業務内容、処理手順、資料の所在及び関係者とのやり取りが中心となっていた。他方で、事務過誤のリスクや横領及び不正支出のリスクを含む経理・財務に関するリスクの認識、経理部門として整備すべき管理体制及び運用方針、並びに経理部長として担うべき役割及び責任については、十分に整理されていなかった。このため、H 氏は、経理部長として当然に期待される業務内容を十分に理解しないまま、経理部の運営に当たることとなった。

なお、H 氏を経理部長に昇進させるに際し、経営会議で H 氏が経理部長としての職責を果たすに足る能力を有しているか否かについて検討している。経営会議では、「スキル面では、当面の業務を行うにあたっては問題ない」と判断された。そのため、H 氏が部長に昇進した後、同氏に対して、経理部長としての職務遂行に必要な知識やマネジメントに関する体

系的な教育・研修は実施されていなかった[9]。その結果、H 氏は、経理部長として必要な知見等を十分に備えないまま、経理部を統括する立場に置かれることとなった。

⑦H 氏の経理部運営

a. H 氏の業務過多

会計監査人変更の初年度対応、及び経理部長である I 氏の退職に伴い、H 氏の経理部長としての部門運営は、相当程度の混乱を伴う状況であったと推察される。このような状況で、H 氏自身は業務過多の状況にあった。

b. 経理部のコミュニケーションの状況

H 氏が業務過多の状況にあったこと等から、経理部では H 氏に対して「なんとなく質問しづらい」「部長は忙しそうだからまずは自分で考えてから質問・相談をする」といった暗黙の了解があり、疑問に思ったことを気軽に相談・質問できるような雰囲気ではなかった。

⑧2025 年 7 月期本決算時の H 氏の状況

栗栖社長や田中氏は、経理部の増員により、経理部の状況は改善に向かっているとの認識であった。実際のところ、H 氏からは、田中氏に対しても本決算月の 2025 年 7 月までに特に重要な課題認識等は示されていなかった。

しかしながら、2025 年 7 月 11 日、田中氏が H 氏に対してビジネスチャットサービス上で経理部の予算要望資料の提出が 2 週間遅れていることを指摘したところ、H 氏からは「やばい状況だ」との回答があった。これを受けて、田中氏を中心に、外部委託の活用や社内の役割分担の見直し等が急遽実施された。もっとも、本決算業務を完了させるため、経理部長である H 氏は相当程度の長時間労働を強いられることとなった。なお、経理部長昇進後の H 氏の残業時間及び休日労働時間は下表のとおりであった[10]。

年月	残業時間	休日労働時間
2025 年 2 月	44 時間 13 分	-
2025 年 3 月	29 時間 25 分	-
2025 年 4 月	24 時間 39 分	-
2025 年 5 月	54 時間 37 分	-
2025 年 6 月	56 時間 36 分	-
2025 年 7 月	81 時間 26 分	59 時間 20 分

[9] はてな社では、「マネジメント研修」として位置づけられるものとしては、人事評価等をテーマとした、参加が任意のマネージャー同士懇談会が開催されていた。

[10] 部長就任前の期間は、月間の残業時間は 10～15 時間程度、休日労働の実績はなかった。
（残業時間：2024 年 11 月 14 時間 50 分、2024 年 12 月 12 時間 20 分、2025 年 1 月 13 時間 28 分）

2025 年 8 月	102 時間 35 分	100 時間 51 分

その後、H 氏の長時間労働に加え、田中氏自身が経理実務を担うこと等により、2025 年 7 月期の決算業務はようやく完了した。なお、会計監査人である太陽監査法人からは、2025 年 9 月 24 日付の監査結果報告書にて「来期以降の主な検討課題」として「経理部の立て直しについて」が指摘された。

⑨H 氏の休職

⑧のとおり、2025 年 7 月～8 月に長時間労働が重なったこともあり、H 氏は体調を崩し、2025 年 9 月から休職に至っている。

この点について、経理メンバーに対するヒアリングでも「H 氏はめちゃくちゃな状況で引き継いで大変だったと思う」「家にも仕事を持ち帰っている状況だった」「マニュアルもなく、引継も中途半端の中、紐解きながらなんとかこなしていた状況」といった回答もあった。

なお、経理スタッフである D 氏もほぼ同期間休職をしている。

⑩C 氏の採用

2025 年 9 月に H 氏は休職に入った。当該休職は急な休職であり、連絡がとれない時期もあったことから、栗栖社長、田中氏及び大西氏は、H 氏が復職できない可能性もあると考えていた。一般的に上場会社の経理部長が長期間不在であることは望ましくないところであるが、田中氏は太陽監査法人から、経理部長が不在であることは望ましくない旨の指摘を受けた。このような状況から、はてな社は経理責任者の採用活動を進め、2025 年 12 月に経理経験が豊富な C 氏を新たに経理部副部長として採用することを決定した（実際の入社は 2026 年 3 月）。

C 氏の採用について、当時休職中であったため H 氏は直接関与していない。しかし、採用の進捗状況や C 氏の経歴等は、大西氏から H 氏に適宜連絡されていた。H 氏からも、C 氏に関する質問がなされ、大西氏はこれに対し可能な範囲で回答していた。H 氏は、自身の休職中に経理責任者のポジションの C 氏の採用が決まったことについて、不安を有していた。

大西氏は、人事面談等を通じて、H 氏のこうした不安を把握し、田中氏にも共有していた。仮に H 氏の復職が叶わない場合に、経理部長不在のリスクを回避することを優先し、C 氏の採用を進めたとのことであった。

田中氏と大西氏の当該判断に特に問題はないものの、H 氏は、田中氏や大西氏に対する不信感を強めることとなった。

なお、大西氏は、H 氏が田中氏に「やばい状況だ」と訴えた 2025 年 7 月から、1 週間から 2 週間おきに 1on1 を実施（休職期間を除き計 15 回）し、本人の状況や不安の把握に努

めるとともに、その解消に向けた対応を行っていた。しかし、H 氏は、大西氏とのコミュニケーションが、経理部の課題解決や自身の負荷軽減に直接結びついていないと受け止めていた。

⑪H 氏の復職

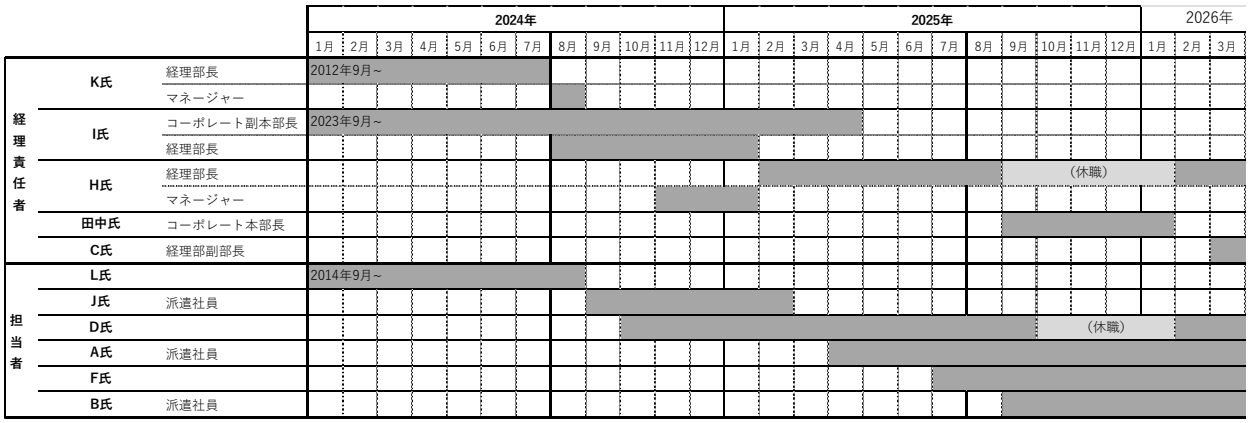
2026 年 2 月に H 氏は復職をした。

H 氏の復職に際して、当初、復職明けの配慮が必要なところ、資金管理を含めた経理部長としての重責を全て H 氏に戻すべきかについて、栗栖社長、大西氏及び田中氏に迷いはあったものの、次の理由から、休職前と同じ業務及び役割にて復職となった。

- 経理業務と資金管理を含めた財務業務が実務上密接に関連しており、財務業務に関する権限を付与しない場合、経理業務全体の円滑な遂行に支障が生じること
- H 氏は、C 氏に自身の業務又は役割を代替されることへの不安を有していたため、従前の権限を戻すことが、H 氏の職務上の位置づけを明確にし、円滑な復職につながるとの配慮
- 産業医からの「フルタイム、同じ職位での復職可」との見解があること

H 氏、D 氏が復職したことから、経理部は正社員 4 名、派遣社員 2 名となった。H 氏の指示のもと、C 氏が中心となって、ブラックボックス化していた経理業務の可視化、統制強化、業務マニュアルの整備等に着手したところであった。

これまでに述べた経理部の変遷は下表のとおりである。



⑫残業に関するH氏と会社との見解の相違

H 氏は、医師の診断書を受け、残業及び休日出勤を禁止する旨の就業制限が付された状態で復職したが、2026年2月においては25時間26分の残業が発生した。当該残業実績に関し、2026年3月11日に実施されたH氏と産業医との面談にて、はてな社とH氏との間で認識の乖離が生じていることが明らかとなった。

具体的には、はてな社側においては、田中氏が日次の打合せを通じて業務の棚卸しを行った上で残業が発生しないよう配慮し、また、前記⑩で述べた大西氏との1on1を実施するなど、H氏に対する一定の配慮を行ってきたとの認識であった。その上で、結果的にH氏に残業時間が生じている原因について、田中氏は、指示もしていない業務をH氏自らの判断で実施したことによるものと理解していた。

これに対し、H氏は、田中氏との日次の打合せが夕刻の18時から設定されており、当該打合せにおいて指摘された事項に対応するためには残業をせざるを得ないと判断した結果、残業時間が生じたものであると説明した。このような経緯のもとH氏は田中氏に対する不信感を一層強めるに至った。

(3) 経理部門における人員交代等が生じた時期における取締役会及び経営会議の対応

a. H氏の採用

H氏の経理部マネージャー（財務経理部長候補）としての採用について、経営会議（2024年9月5日等）に面談時の対話の要旨等を資料として提出の上審議されていた。

また、取締役会にもH氏の採用は報告されていた。

b. H氏の昇進

H氏は、採用時はマネージャー職であったところ、I氏の退職に伴い、経理部長に昇進した。当該昇進は、経営会議（2025年1月21日等）において審議されていた。また、取締役会にも報告されていた。

この点、H氏について、第4章第2節1(2)⑥に記載したとおり、業界知識等、検討事項は複数あったものの、スキル面では問題ないと判断され、昇進が決定された。

なお、昇進に伴いH氏に新規に与えられる業務範囲、権限の付与範囲、確認体制について、統制上の観点から検討された事実は、経営会議及び取締役会の議事録を含め見当たらなかった。

c. H氏の復職

H氏の復職については、決裁権限表によれば、経営会議の審議事項ではない。実際には、資料上は経営会議の議題に上がった形跡は見当たらなかったが、報告等は行われていた。また、取締役会にも、復職したことについて報告されていた。

H氏の復職については、2026年1月ころ、大西氏及び田中氏がH氏と面談の上、栗栖社長も含めて協議をしていた。主要な点は、残業回避の他に経理部長として復職するかど

うかという点であったが、経理業務全体の円滑な遂行やH氏の円滑な復職を理由として、経理部長への復職という結論となった。

他方で、業務遂行上の必要性や本人への配慮とは別に、復職時点における業務範囲、権限の付与範囲、確認体制等統制上の観点について、検討された事実は見当たらなかった。

(4) 経理部門における人員交代等が生じた時期における監査役会の対応

①K氏とL氏の退職について

2024年8月16日に開催された第136回監査役会において、2012年9月から経理部長を務めていたK氏、及び2014年9月から経理部に所属していたL氏の計2名がともに同月に退職した事案について、「今年度の経理部体制の件」と題する報告事項として、当該2名の退職に関する報告とともに、同月からIコーポレート本部副本部長（当時）が経理部長を兼任し、同年 9 月以降は経理業務のアウトソーシング会社からの派遣により業務を行うこと等が報告されている。

②H氏とD氏の休職について

2025年12月12日に開催された第156回監査役会において、田中氏が出席し、「経理部の現状と採用の件」と題する報告事項として、同年9月から休職に入ったH氏、及び同年10月から休職に入ったD氏の計2名の休職状況、経理部の業務体制、並びにC副部長の採用等に関する概要の説明がなされている。

③H氏とD氏の休職について（2回目）

続いて、本事案発生の6日前となる2026年4月14日に開催された第161回監査役会において、第156回における上記議題のその後の経過として、再び田中氏が出席し、「経理部体制の経緯と現状の件」と題する報告事項として、その後の業務体制と状況、及び同年1月ないし2月における両名の復職後の業務体制と現状について説明がなされ監査役会として引き続き注視し、必要があれば検討することが決定されている。

④経理部の状況に関する実際の議論の状況

上述のとおり、経理部の状況については定期的に監査役会における議題に上がっており、K氏とL氏の退職以降、監査役会として経理部の体制、運営状況について確認していた事が窺われる。また、監査役会は、H氏の入社後、H氏が土日出勤をする等の状況にあり業務が多忙であることは認識していた。他方で、監査役会は田中氏らから報告された内容以上の情報を特段有しておらず、経理部においてH氏及びD氏が休職となった状況に関しても、単に業務過多により休職したというような認識を有していたのみであった。決算等の経理部の通常業務を機能させるために必要な人員体制が確保できるかについての議論や確認はなされたものの、経理部の体制、運営状況について、監査計画の重点項目とし

て設定することや、内部監査計画の重点項目とすることを内部監査部門に提言するといったことまでは行われていなかった。また、H 氏の復職に際し、復職後直ちに休職前と同等の業務に従事させることが適切であるか、そのリスク等についても特段議論されなかった。

加えて、経理部の体制、運営状況及びその監査に関する監査役会からの提言等も見受けられなかった。

2　はてな社の内部統制

(1)　資金の出納に関する会社のルール

資金の出納については、「経理規程」に以下のとおり定められている。

（金銭の出納保管）
第 19 条 金銭の出納及び保管は、厳正で安全確実な方法により処理しなければならない。

（出納責任者・出納担当者）
第 20 条 金銭の出納及び保管に関しては、経理責任者が任命する予め定められた者がこれを行う。
２．出納責任者は、経理事務責任者とする。ただし、経理責任者が経理事務責任者を兼ねる場合には、コーポレート本部長が出納責任者となる。
３．出納担当者は、経理責任者が任命する予め定められた者とする。
４．経理責任者は、自ら出納責任者及び出納担当者を兼ねることは出来ない。
５．出納責任者は、自ら出納担当者を兼ねることは出来ない。
６．出納責任者は、次に掲げる事務を兼任することが出来ない。
（１）支払に関する書類の作成及び現品の受け渡し
（２）販売及び購買に関する書類の作成及び現品の受け渡し
（３）取引先の信用調査、選定

（金銭の支払事務）
第 30 条 出納責任者は出納担当者により事務手続きのなされた当該支払の内容及び金額を関係証憑書類と照査し、正当と認めたものについて、これを行う。
２．支払請求は、適正と認められる証憑書類を添付し、かつ、「職務権限規程」に基づく承認を得たものでなければならない。

経理規程上の役割と具体的な業務は下表のとおりである。

経理規程上の役割	メンバー	具体的な業務	備考

経理責任者	田中氏	-	
経理事務責任者	H 氏	振込・資金移動の承認	
出納責任者			
出納担当者	A 氏	振込・資金移動データの作成	X 銀行、Y 銀行担当
	D 氏	振込・資金移動データの確認	A 氏が帰宅後は、振込・資金データを作成
	F 氏	（D 氏が作成した）振込・資金移動データの確認	

銀行取引業務に携わっているのは、経理メンバーのうち、H 氏、D 氏、F 氏、A 氏の 4 名である[11]。

なお、オンラインバンキング上のアカウント管理や権限付与ができる管理者権限は、田中氏、H 氏に付与されていた。

(2) 振込及び資金移動に関する通常の業務フロー

振込及び資金移動について、次のような業務フローで運用されていた。なお、これらの業務フローを明文化した業務マニュアルは存在しない。

①振込

振込については、「振込データの作成・申請」「振込データの確認」「振込データの承認」の 3 段階で実施され、複数人が関与するフローが運用されていた。また、振込データ作成の際に、社内決裁及び請求書などのエビデンスの確認が行われていた。詳細な業務フローは下記のとおりである。

a. 振込データの作成・申請（主に A 氏）

- 請求書管理システム請求書管理サービス上に保存されているエビデンスを取得する
- 当該請求書について、ワークフローシステム上で承認/決裁が得られていることを確認する
- オンラインバンキングサイトにログインし、振込データを作成する
- ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）に、振込データの確認依頼を投稿し申請する

b. 振込データの確認（主に D 氏）

- 前記 a で作成されたオンラインバンキング上の振込データと請求書管理サービス上のエビデンスを照合する

[11] H 氏及び D 氏が休職している期間においては、田中氏及び B 氏が銀行取引に携わっていた。

・　ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）に、確認結果を投稿する

c. 振込データの承認（H 氏）

・　振込データ作成者が、ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）で振込データの承認を依頼する
・　H 氏がオンラインバンキングサイトにログインし、振込データを承認する
・　H 氏が承認者の本人確認の追加認証を行う
（Y 銀行）あらかじめ専用アプリをインストールした私用モバイルにて、専用アプリに表示された振込内容を目視で確認し、二段階認証のための一定の操作をする
（X 銀行）銀行があらかじめ取引先に交付した機器で、二段階認証のための一定の操作をする
・　オンラインバンキングサイトにて振込実行を行う

②資金移動

資金移動について明確なルールはなく、経理部長からのビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）の指示だけで資金移動が実施できた。但し、多額（概ね 1,000 万円以上）については、資金移動の指示を出す前に、H 氏から田中氏へビジネスチャットサービスで@田中とメンションを付したうえで資金移動の承認依頼を行う運用が行われていた。具体的な業務フローは以下のとおりである。

a. 資金移動の指示（H 氏）

・　H 氏が、田中氏をビジネスチャットサービス（経理部門又は支払チャットルーム）上で@田中でメンションし、資金移動の承認を依頼する
・　田中氏が、ビジネスチャットサービス（経理部門又は支払チャットルーム）上で、H 氏からの依頼に返信し、承認する
・　H 氏が、資金移動データ作成者にビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）で資金移動データの作成を指示する

b. 資金移動データの作成・申請（主に A 氏）

・　H 氏からの指示に基づき、オンラインバンキングサイトにアクセスし、資金移動データを作成する
・　ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）で資金移動データの確認依頼を投稿し申請する

c. 資金移動データ確認（主に D 氏）

・　前記 b の確認依頼に基づき、オンラインバンキング上の資金移動データとビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）上の H 氏の指示との照合を行う
・　資金移動データ作成者にビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）で確認結

果を返信する

d. 資金移動データの承認（H 氏）

- 資金移動データ作成者が、ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）で H 氏に資金移動データの承認を依頼する
- H 氏がオンラインバンキングにアクセスし、資金移動を承認する

（以降は、振込と同様である）

なお、田中氏は、ビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）のメンバーに含まれており、同チャットルームの投稿を全件見ることができる状況にあった。もっとも、普段の運用として、田中氏は、自身に@田中とメンションされた投稿を中心に確認しており、その他の投稿については確認していないことが多かった。これは、田中氏の管掌範囲が広く、参加しているビジネスチャットサービスのチャットルーム数が多かったためである。

この点、田中氏自身にメンションされていない投稿については、田中氏が確認していないことが多い旨が、経理メンバーに対して明確に周知されているわけではなかった。田中氏としては、自身にメンションされていない投稿に対して返信することがほとんどなかったことから、経理メンバーもその運用を当然に認識しているものと理解していた。

(3) オンラインバンキングの設定

①振込に関するアカウントの権限設定について

2026 年 4 月 20 日現在のオンラインバンキングにおけるアカウントの権限設定は、以下のような状況であった。

a. 振込に関するアカウントの権限設定状況（2026 年 4 月 20 日）

オンラインバンキング上の主な権限は、管理者権限、振込データ作成・申請権限、振込データ承認権限である。管理者権限は、オンラインバンキングのアカウントの登録・変更・削除、権限の設定・変更、利用限度額の設定等を行う権限である。振込データ作成・申請権限は、振込先、振込金額、振込日等の振込データを作成し、承認者に対して申請する権限である。

振込データ承認権限は、申請された振込データの内容を確認し、承認する権限である。はてな社におけるオンラインバンキングの権限付与状況は下表のとおりである。

銀行	管理者権限	振込データ作成・申請権限	振込データ承認権限
Y 銀行	田中氏、H 氏	田中氏、H氏、C 氏、D 氏、A 氏	田中氏、H 氏
X 銀行	田中氏、H 氏	C 氏、D 氏、A 氏	田中氏、H 氏

Y 銀行についてオンラインバンキング上は、下線部のとおり、田中氏又は H 氏のアカウントにて振込データの作成・申請と承認のいずれも実施できる権限となっていた。そのため、経理規程の定めに反し、オンラインバンキング上は、単独で振込を実行しうる権限設定となっていた。一方、X 銀行については、同一アカウントに振込データ作成・申請権限と承認権限を同時に設定できない仕様であったため、単独で振込を実行することはできない設定となっていた[12]。

H 氏のアカウントは、当初は経理マネージャーの業務内容に応じ、田中氏により作成された（付与された権限は、振込データの作成・申請権限のみ）。その後、H 氏の経理部長昇進に伴い、2025 年 3 月 13 日付で H 氏本人から管理者権限への変更申請がなされ、さらに、振込データ承認権限も付与されることとなった。この際、本来であれば H 氏のアカウントに対しては、振込データ作成・申請に「代えて」、振込データの承認権限を付与する設定とすべきであった。しかし、実際には、作成・申請権限に「加えて」、承認権限が付与された。当該設定変更は、管理者権限を持つ田中氏、I 氏又は H 氏が実施可能であった。

もっとも、田中氏及び H 氏はいずれも、自ら当該設定を行った記憶がないことから、I 氏が、業務引継ぎの過程で、H 氏に対し、I 氏と同じ権限設定を行ったと推察される。

その結果、Y 銀行においては、作成・申請権限と承認権限を同一人物で実行できる権限設定となっていた。

なお、田中氏及び H 氏は、当該アカウントの権限設定の状況を把握していなかった。

b. 振込金額の上限設定

H 氏のアカウントの承認上限金額の設定は初期設定（999,999,999,999 円）のままであった。一方、田中氏のアカウントについては、田中氏自身が資金収支の状況を勘案した金額を承認上限額として設定していた。

H 氏の承認上限金額の設定について田中氏は「オンラインバンキングのアカウント管理は経理部長が担当者と考えていたため、H 氏をはじめとする経理部メンバーに設定された送金上限額についてはモニタリングを行っていなかった。」と述べている。一方で、H 氏はオンラインバンキングについて自分は副責任者であり、責任者は田中氏であるという認識であったため、自身の上限金額の設定をしなければならないという認識はなかった。

c. アカウントの設定状況の定期的な棚卸

前記 a, b のような不適切な設定、すなわち経理規程と異なる振込権限設定や、H 氏のアカウントで実質無制限の金額で振込承認できる状態となっていたことについて、管理者権限を有する田中氏、H 氏のいずれもその設定状況を把握していなかった。また、管理者についても明確に決定されていなかった。

---

[12] 田中氏にもオンラインバンキング上において、作成・申請及び承認権限が付与されていた。しかし、経理部長が銀行口座を管理すべきものとして、H 氏の休職中を除いては、実際に資金移動や振込に関与することはなかった。

さらに、アカウントの設定状況の定期的な棚卸のルールがなく、実際に棚卸も実施されていなかったため、こうした不適切な設定を事後的に発見・是正する機会もなかった。

②振込時、入出金時及び残高割込時のメール通知の設定

Y 銀行及び X 銀行には、入出金時の情報（入出金口座、入出金日、金額、内容等）を通知する機能や、口座残高が設定金額を下回った際の通知など、有料のセキュリティオプションがあった。しかしながら、はてな社では、この有料オプションの契約は行っていなかった。これは、K 氏らが在任時の取扱いを継続していたものであり、K 氏らの退職後、入出金の異常検知や残高管理に係るリスクを踏まえ、当該オプションの必要性について、改めて検討はされなかった。

(4)　本事案に関連する情報セキュリティに関するルール

はてな社の情報セキュリティに関するルールは、「はてなセキュリティポリシー」にて定められている。このうち、本事案に関連するルールは、以下のとおりである。

①本事案に関連するルールの概要

a. 本件 PC へのアプリ等のダウンロード

はてな社では、業務利用可能なウェブサービス一覧に掲載されているウェブサービスのみを業務利用可能とし、自社サービスであっても、業務利用が認められていないものの利用を禁ずると定められていた。一方で各職員の貸与 PC には管理者権限が付与されており、技術的にソフトウェアを自由にインストール及び実行できる状態であった。

b. パスワード管理

はてな社では、暗号化されていない状態でパスワードを保存することを禁止されており、パスワードの管理にあたっては、パスワードマネージャーの利用を基本とすることが定められていた。もっとも、パスワードマネージャーを具体的にどの範囲で利用するかについては、実務上、各従業員の自己管理に委ねられていた。

パスワードマネージャーはパスワード管理に有用なツールである一方、H 氏は、不慣れなツールによりパスワードを管理した場合、必要な場面でパスワードを取り出せなくなるのではないかとの不安があった。このため、H 氏は、オンラインバンキングの ID 及びパスワードについては、パスワードマネージャーを使用せず、従来どおり Excel ファイルに記載し、当該ファイルにパスワードを設定しないまま、本件 PC のデスクトップ上のフォルダで保存していた。

c. 私用の携帯電話の業務利用に関するルール

「機密情報の取扱及び業務システムへの接続に用いるスマートフォン・タブレット」は、はてなセキュリティポリシーに定めるセキュリティ設定を施さなければならないと定め

られている。具体的には、パスワードルール、リモートロックなどが求められているが、はてな社では、その遵守状況の確認はしていなかった。

②情報セキュリティに関する研修等

はてな社においては、情報セキュリティに関する研修として、理解度テストの実施及び他社事案等の周知が行われていた。

理解度テストは、年に 1 度（10 月から 12 月にかけて）実施されており、コンプライアンス及びセキュリティポリシーに関する理解度を測ることを目的とした「業務手順書実施チェック」（多肢選択式、全 20 問）が用いられていた。もっとも、当該テストは、70 点を合格ラインとして設定しているものの、その内容は全体として比較的平易であり、事前の学習を経ずとも多くの設問に正答し得るものであった。現に、回答者全体の平均点は 9 割を超えており、理解度を実質的に測定する仕組みとして十分に機能していたとは言い難い状況にあった。なお、直近 3 年間の実績は下表のとおりである。

実施日	平均点	中央値
2023 年 12 月	96.72 pts	100 pts
2024 年 10 月	94.83 pts	95 pts
2025 年 12 月	94.38 pts	95 pts

また、近年発生している詐欺行為等は、社内サイトの記事として全従業員（派遣社員含む）に周知される。社内サイトに記事が投稿されると、全従業員にメール通知される。2025 年 1 月以降に投稿された記事は下表のとおりである。

公開日付	タイトル	記事の内容
2025 年 1 月 21 日	Google 広告に Homebrew のフィッシングサイト	フィッシング詐欺の注意喚起
2025 年 3 月 31 日	Microsoft や Google を装った“偽の共有通知”にご注意ください	フィッシング詐欺の注意喚起
2025 年 7 月 7 日	【注意】その QR コード、罠かも？	クイッシング（QR コードフィッシング）の注意喚起
2025 年 8 月 1 日	【重点解説】IPA「情報セキュリティ 10 大脅威 2025」が公開されました	IPA「情報セキュリティ 10 大脅威 2025」の概要と対策ポイント

2026 年 1 月 7 日	社内の人を装う偽メールやメッセージにご注意ください	ソーシャルエンジニアリング（人の心理や隙を突く攻撃）の注意喚起

加えて、朝会などで上記の記事を引用して注意喚起をしていた。しかし、実際に社内サイトの記事が読まれたかを把握するための仕組みはなく、またセキュリティに特化した集合研修等を実施していない。

(5) はてな社の勤務スタイル

はてな社は、コロナ禍後も、全社的に在宅勤務を広く認める運用を継続していた。

経理部については、基本的には出社を前提とする勤務形態であったものの、都度申請により在宅勤務を行うことも可能であった。在宅勤務時においても、社内システムへのアクセスやオンラインバンキングの操作を含め、通常の経理業務を実施できる環境が整備されていた。

(6) 内部監査

はてな社は独立した内部監査部門はなく内部監査規程第 3 条に記載のとおり、代表取締役社長の命を受けた内部監査担当者 2 名（田中氏、G 氏）が、自身が属する部門を除くはてな社全体をカバーするよう業務監査を実施している。

内部監査の監査テーマは、内部監査担当者 2 名で検討し、栗栖社長や監査役とのコミュニケーションを経て決定されている。監査テーマは全部門共通のものが 2〜3 件、部門独自のものが 1〜2 件設定されている。

2024 年 7 月期及び 2025 年 7 月期の経理部に対する内部監査では、指摘事項は識別されていない。なお、2026 年 7 月期の経理部に対する内部監査は、2026 年 4 月下旬に予定されていたものの、本事案の発生により実施ができていない。なお、直近 3 年間の実績は下表のとおりである

年度	監査テーマ（全社共通）	監査テーマ（経理部）
2024 年 7 月期	・労務管理について ・稟議や購買の管理について	・各種開示書類作成と財務情報取り扱いに関する事項について
2025 年 7 月期	・原価処理プロセスについて ・発注/購買プロセスについて ・労務管理について	・各種開示書類作成と財務情報取り扱いに関する事項について
2026 年 7 月期	・情報セキュリティについて ・発注/購買プロセスについて	・各種開示書類作成と財務情報取り扱いに関する事項について

	・労務管理について	

(7) 各監査役による経理部内の状況把握及び監査状況

a.経理部の体制に関する監査

経理部門においては、第 4 章第 2 節 2(1)ないし(3)のとおり、一応経理規程はあるものの、運用基準やマニュアルなどが存在せず、専ら、経理担当者の自主的な運用に任されていた。そして、監査役によりこれらに関する監査が行われた形跡は見当たらなかった。

b.経理部の運用に関する監査状況

常勤である柴崎監査役は、H 氏の体調を心配し気にかけていたが、H 氏とは踏み込んだコミュニケーションをとることが難しく、H 氏の状況を詳しく把握することができなかった。

また、オンラインバンキングの承認権限設定等も含め経理部における規則と運用の乖離に関して、監査役会は、田中氏を中心に適切な運用が当然なされていると考えていたため、踏み込んだ監査等は特段実施しなかった。

経理部において、経理部長が短期間に 2 回入れ替わり、また、経理部長を含む 2 名が同時に休職するという混乱状況が生じた際も、監査役会は、はてな社の会計処理にはさほど特殊な処理が必要なものがないこともあり、常識的な運用がなされているものと考え、リスクを識別するには至らなかった。

社外監査役から、経理部の体制や運用について特段指摘がなされることもなかった。

第５章　本事案の原因分析

第１節　H 氏本人の原因

H 氏は、詐欺グループからの電話を警察からのものと信じ込み、自らの行為をあくまでも捜査協力の一環であると認識していた。また、詐欺グループから、振込先は凍結口座であって振込が成立しない、成立したとしても資金は後日返還される旨の説明を受け、これも信じこんでいた。そのため、H 氏は、個人口座に関して振込操作をしていたものの、当該操作により実際に送金が実行されているとの認識がなかった。また、本件 PC において、会社の銀行口座から会社の関知しない第三者に対して送金が行われているとの認識もなかった。

このように、H 氏は、捜査協力であると誤信していたため、振込及び資金移動に関する通常の業務フローや情報セキュリティに関する会社のルールの遵守より、「捜査協力」を優先した。その結果、H 氏は、詐欺グループからの指示に従って行動し、会社資金の多額の流出を招くこととなった。

H 氏の行為のうち、業務フロー又は会社ルールから逸脱していた点は、以下のとおりである。

１　会社の役職者の逮捕といった重要な情報に対して確認作業を怠り単独での対応を行ったこと

第 4 章第 1 節 2（1）のとおり、H 氏は、詐欺グループから、本人のみならず栗栖社長や田中氏も捜査の対象となっていると聞かされていた。上場企業の経営陣が逮捕されるという事態は、十分な事実確認を要する事項であり、それが事実である場合には、適時開示を含め、組織として対応する必要がある。したがって本来であれば、広報、法務、総務など適切な部署に第一報を入れ、事実関係を確認すべきであり、経理部長という立場にあった H 氏は、その重要性を十分に理解していたはずである。しかし、自らの逮捕や長期間にわたる勾留といった言葉によって、「マネーロンダリングに関与しているという疑いは、たとえ冤罪であっても経理担当者としては致命的である」という恐怖に駆られ、正常な判断能力を失ってしまった。加えて、警察官を名乗る詐欺グループから「身の潔白を証明するように」と強く迫られたこともあり、確認作業を怠ったまま、捜査協力という名目で詐欺グループの指示に従ってしまった。その結果、詐欺グループの犯行自体を可能ならしめてしまった。

２　業務で利用することがないリモートデスクトップを本件 PC にダウンロードし実行したこと

第 4 章第 2 節 2(4)①a のとおり、はてなセキュリティポリシーでは、「業務利用可能なウェブサービス一覧に掲載されているウェブサービスのみを業務利用可能とする」「自社サービスであっても、業務利用が認められていないものの利用を禁ずる」とされているが、捜査協力という名目のもと、詐欺グループからの指示により、これらのセキュリティポリシーに違反してリモートデスクトップを本件 PC にダウンロードして実行してしまった。

これにより、H 氏の本件 PC は詐欺グループに乗っ取られ、オンラインバンキングへのアクセスやパスワードが保存されたファイルの閲覧等が可能となってしまった。

３　パスワード等の重要な情報をデスクトップに保存していたこと

第 4 章第 2 節 2(4)①b のとおり、はてなセキュリティポリシーでは、「パスワードの記憶には、パスワードマネージャーの利用を基本とする」とされているが、H 氏はこのセキュリティポリシーに違反し、従前から業務システムへの ID、パスワードを個人用ファイルに記録し、「新規フォルダ」内にパスワードが設定されていない状態で保存していた。

H 氏は、パスワードに関するセキュリティポリシーは認識をしていたが、パスワードマネージャーで管理することで、万が一オンラインバンキングへのアクセスができなくなると困ること、前職でも同様の保存の仕方をしていたこと等から、当該方法にて ID とパスワードを保存していた。

これにより、リモートデスクトップをダウンロードした後は詐欺グループが当該ファイルを閲覧することが可能となり、オンラインバンキングへの H 氏の ID、パスワードでのア

クセスが実行されてしまった。また、個人用ファイルには各金融機関の情報が記載されていたため、はてな社名義の口座を詐欺グループが効率的に把握できた可能性がある。

４　X銀行からＹ銀行への資金移動の際の虚偽説明

第 4 章第 1 節 2（6）のとおり、X 銀行口座から Y 銀行口座への 1 回目の 3 億円の資金移動を行う際、H 氏は「給与支払いのため」という虚偽の理由を述べて田中氏から資金移動の承認を得ている。上記で記載のとおり、X 銀行口座から Y 銀行口座への給与支払資金の移動は、通常の資金の動きであるため、田中氏は特に疑念を持つことなく承認した。

５　X銀行からＹ銀行への資金移動の承認を得ていないこと

第 4 章第 1 節 2 (10)ないし(12)のとおり、続く X 銀行口座から Y 銀行口座への 6 回の資金移動（計 6.4 億円）については、通常 H 氏が行っていた業務手順と異なり、田中氏にメンションした資金移動の承認依頼を行わず、経理メンバーへの資金移動データ作成の指示を行っていた。

このことで 1 回目の資金移動（3 億円）に留まることなく、被害額がさらに拡大した[13]。

６　D氏からの口座残高に関する質問への回答回避

第 4 章第 1 節 2（6)のとおり、Y 銀行のサブ 1 口座及びサブ 3 口座にアクセスした D 氏が、残高がわずかであったこと、及び見知らぬ相手先に振込まれていることを疑問に思い、H 氏に対してビジネスチャットサービス上で確認を行ったが、H 氏は、「その件について状況を把握済ですので、後ほど説明します。資金移動のほうを先にお願い致します」と状況の説明を回避した。

この H 氏からの回答により、D 氏はその後多数回、一部は時間外にわたる普段とは異なる資金移動の指示についても何かおかしいとは思うものの「H 氏から後で説明がされるもの」と思い、資金移動を H 氏の指示通りに間違いなく行うこととした。このことで X 銀行口座からの資金移動データが作成され、被害額が拡大した。

７　二段階認証である携帯画面に表示される情報を確実に確認していなかったこと

第 4 章第 1 節 2 (4)のとおり、Y 銀行で振込を行う際には、二段階認証が導入されていた。このため、詐欺グループが振込データを作成・申請したとしても、あらかじめ登録されたスマートフォンで振込内容を確認しなければ振込実行はできない仕組みになっていた。H 氏は詐欺グループが作成・申請した振込データを読み込むことで、スマートフォン上には、見覚えのない振込先が表示されていたはずである。

---

[13] もっとも資金移動に関しては、特段ルールはなく、田中氏の承認を得なかったとしてもルール違反ではない。

しかし、H 氏は、これを十分に確認せず操作してしまっていた。なお、H 氏はこの時のスマートフォン画面の表示内容については、「捜査協力」と誤認していたことから、十分に確認していなかったとのことである。

この不十分な確認により、Y 銀行口座から詐欺グループへの振込が二段階認証を突破できた。

第２節　業務フローに係る内部統制上の問題

前節のとおり、H 氏本人の不適切な行動による原因は大きいものの、たとえ一人が間違いやミスを犯したとしても適切な内部統制が整備・運用されていれば、組織としての損害を防ぐことができ、仮に不正送金が行われたとしても、損害額をより低く抑えることができた。この点、はてな社においては以下のような直接の業務フローに係る内部統制上の問題点があり、組織として多額の資金流出を防ぐことができなかった。

１　オンラインバンキングのアカウント管理が杜撰であったこと

オンラインバンキングのアカウント管理に関して、ルールが定まっていなかった。本来であれば、管理者やアカウントの設定・削除の手順、権限設定のルール、アカウントの棚卸等ルールを明確に定め、それに基づいてアカウントを管理する必要がある。

はてな社にはそのようなルールがなかったため、本事案において下記のようなアカウント設定が放置される状況となった。

(1)　権限設定が経理規程と乖離していた

日常の業務運用においては、経理規程に記載通りの職務分掌が遵守されており、第 4 章第 2 節 2(2)①のとおり、振込データの作成・申請者と承認者は分離されていた。しかし、第 4 章第 2 節 2(3)①a のとおり、Y 銀行のオンラインバンキングシステム上の権限設定では、H 氏のアカウントで振込データの作成・申請と承認を実施できる設定となっており、経理規程のルールとオンラインバンキング上のアカウントの設定が乖離していた。

このような設定は、業務運用上で職務分掌が図られている場合にはリスクが顕在化しなかったものの、本件 PC が乗っ取られるという異常事態が発生した際には、詐欺グループが H 氏のアカウントを利用して振込データの作成・申請と承認を行うことが可能となってしまい、不正送金被害につながった。

オンラインバンキングにて、振込が単独で完結しないような権限設定をしておくことは、経理に携わる人の事務過誤や不正送金による横領リスクの観点からも基本中の基本である。本件もこの設定さえできていれば詐欺グループによる被害は防ぐことができた。

なお、X 銀行口座については、同じアカウントに振込データ作成・申請権限と承認の権限を設定できないため、H 氏単独での振込実行はできない設定となっていた。このため、X 銀行口座からの外部流出は行われなかった。

(2)　H 氏の振込の承認上限金額が設定されていなかった

第 4 章第 2 節 2(3)①b のとおり、H 氏のアカウントは、承認上限金額の設定が全くされていなかったため、詐欺グループは Y 銀行口座の残高を限度なく[14]払い出すことが可能となり被害が拡大をした。

(3)　権限設定状況が定期的に確認されていなかった

第 4 章第 2 節 2(3)①c のとおり、はてな社では、アカウントに関する管理者が明確でなく、棚卸の機会がないなど、アカウントに付与された権限や承認上限金額の設定状況を確認する機会がなかった。また、アカウントの棚卸に関してもルールがなく、棚卸自体も実施されていなかった。これにより、不適切なアカウントの権限設定の状況が放置されてしまい、不正送金の被害の発生/拡大につながった。

２　入出金及び残高割込時のメール通知の設定がなされていない

第 4 章第 2 節 2(3)②のとおり、Y 銀行のオンラインバンキングのセキュリティオプションは未契約であった。このため、多額かつ度重なる出金や口座残高の枯渇の発見が遅れ、被害額が拡大した。

３　資金移動の内部統制が脆弱であったこと

第 4 章第 2 節 2(2)②のとおり、はてな社には資金移動に関して明確なルールはなく、H 氏によるビジネスチャットサービス（支払チャットルーム）の指示のみで、資金移動ができた。一方で、H 氏は、資金移動に際して田中氏にビジネスチャットサービス上で@田中をメンションする方法で承認を依頼し、承認を得たもののみ資金移動の指示をするといった個人ルールを運用していた。

当該個人ルールは、資金移動の権限を持つ経理部長自らを牽制するという点において平時においては一定の意味を有し得る。一方で、会社が定めたルールではなく、H 氏自身による自主的な確認や判断に依存する手続は、もとより組織的な対応ではなく、本人の誤認や故意の回避により機能不全となる脆弱性があった。

また、当該個人ルールにおいても資金移動に際して、資金移動の根拠書類は必要なくビジネスチャットサービスによる資金移動の指示で資金移動データの作成がなされるため、根拠のない資金移動を牽制し、異常な送金を検知・停止する仕組みとして機能しうるものではなかった。

これに加え、ビジネスチャットサービス（支払）上での資金移動の指示のやり取りは、田中氏に対してメンションされていないにもかかわらず、H 氏は「問題があれば田中氏が止

[14] 第 4 章第 1 節 2(11)のとおり、銀行のシステム上、時間帯によって金額制限がなされる等のこともあり、この制限に抵触して振込がなされなかった詐欺グループによる振込もあった。

めるだろう」と思っており、他経理メンバーも「ビジネスチャットサービスが見えていても何も言ってこないし、金額が大きかったので当然田中氏は事情を知っているものと思った」と回答をしており、度重なる多額の資金移動について正常性バイアスが働いていたものと考えられる。

以上のような内部統制の結果、H 氏からのビジネスチャットサービスの指示のみで X 銀行口座から H 氏アカウント単独で振込が実行できる Y 銀行口座に資金移動が行われ、Y 銀行口座から資金が流出することで被害額を拡大させる結果となった。

第３節　上記を引き起こした要因

H 氏の不適切な行動や業務プロセスの内部統制の不備が生じた背景としては、次のようなことが考えられる。

１　経理体制が脆弱であったこと

第 4 章第 2 節 1⑵③のとおり、長年にわたり経理実務を担ってきた K 氏らが 2024 年 7 月期末に突然退職したことで、属人化していた業務知見やリスク認識が後任の I 氏に十分に承継されなかった。その後、I 氏も経理部長就任後半年足らずで退職の意向を示し、入社してから 4 ヶ月目の H 氏が 2025 年 2 月に経理部長に昇進したものの、2025 年 7 月期の本決算を実施したところで業務過多にて休職するなど、異常な事態が立て続けに発生した。

このような状況の中で、H 氏は日常の経理業務に追われており、ブラックボックス化した経理業務を紐解き、内部統制を強化するだけの余裕がなかった。例えば、オンラインバンキングのアカウント管理や資金移動に関する統制を強化するなど、業務過誤や不正のリスクを踏まえたルールの策定・見直しを行う必要があったが、そこまで手が回っていなかった。

２　経理部長教育が不十分であったこと

第 4 章第 2 節 1⑵④,⑥のとおり、H 氏は、経理の実務経験は豊富であったが部門自体をマネジメントする経験は不足していた。また、I 氏からの引継ぎについても当面の経理業務を継続するために必要な業務内容、処理手順、資料の所在及び関係者とのやり取りが中心で、経理部長としてのリスク感覚や役割や責任を示すものではなかった。

田中氏は、H 氏にこのようなマネジメント経験が不足しており、かつ引継ぎも不十分であることを認識していたのであるから、H 氏に対して、経理部長として当然期待されるべき役割や責任、はてな社における経理部長の業務内容を明確に伝え、経理部長業務を円滑に行うためのサポートを行い、育成する必要があった。しかし、経理部長としての職務遂行に必要な知識やマネジメントに関する教育については、実施されていなかった。

３　経理部内のコミュニケーションが活発でなかったこと

第 4 章第 2 節 1(2)⑦のとおり、H 氏はかなりの業務過多の状況であったこと等の理由により、経理メンバーは、「なんとなく質問しづらい」「部長は忙しそうだからまずは自分で考えてから質問・相談をする」という状況にあった。

このことから、本事案の資金移動の指示を受けていた経理メンバーは、異常な頻度、金額、時間帯の資金移動の指示であるという認識だったものの、H 氏から一度「あとで説明をする」と回答された後は、それ以上質問することは難しいと考え、「H 部長のことだから何か理由があるのだろう」とそれ以上突っ込んだ質問・相談をすることは行わず、資金移動の指示に対して誤りなく確実に資金移動を行うという対応をすることを選択してしまった。

４　自主性とリテラシーに依存した内部統制の運用

第 4 章第 2 節 2(1)ないし(4)のとおり、本件では、経理規程やセキュリティポリシーなどの一定のルールは整備されていたものの、その運用は各自の理解と自主的な遵守を前提としており、システムによるアクセス制限や、ルールの遵守状況をチェックする仕組みが十分に構築されていなかった。

これは、各自がルールを遵守するのは当然であり、改めて確認をしなくとも各自にルールの趣旨を理解するリテラシーが備わっている前提に立った運用であったことによる。例えば、資金移動については、第三者への資金の移動ではないといった理由からか、特段ルールが定められておらず、H 氏は、自主的にビジネスチャットサービス上で田中氏にメンションして確認を求めていたことが挙げられる。

しかし、このような運用は、一個人の理解不足や、故意によりルールが遵守されなかった場合、内部統制上・セキュリティ上の脆弱性につながりかねないものであった。本件においても、こうした自主性とリテラシーに依存した内部統制の運用が、被害の発生及び拡大の一因となったものと考えられる。実際、H 氏は、2 回目以降の資金移動については、田中氏から明示的な承認を得ていない。

５　復職明けの H 氏に資金周りの権限を全面的に付与したこと

第 4 章第 2 節 1(2)⑪のとおり、H 氏の復職に際して、資金管理の権限を全面的に付与する判断をした。これは様々な配慮をしたうえでの判断であったが、資金管理に関する権限は、不正、誤謬、外部からの詐欺的誘導等により悪用され得る重要な権限であり、本来であれば業務遂行上の必要性や本人への配慮とは別に、復職時点における業務範囲、権限の付与範囲、確認体制について、統制上の観点から改めて検討したうえで、権限を付与する必要があった。

６　不十分な内部監査

第 4 章第 2 節 2(6)のとおり、はてな社の内部監査は兼務者 2 名体制で実施されていた。このような限られた内部監査資源の下で、代表取締役社長及び監査役とのコミュニケーシ

ョンを踏まえ、全部門を対象としたテーマ監査が実施されており、当時の体制を前提とすれば、可能な範囲で内部監査が実施されていた。

一方で、はてな社には独立した内部監査部門が設置されておらず、兼務者が自部門以外の業務を監査するという状況においては、監査自体の専門性が不足し、監査対象の組織の業務の理解も不十分であった。特に、経理業務のブラックボックス化、経理部長の相次ぐ交代、経理部長の休職といった異常事態が相次いでいた経理部においては様々なリスクが生じていたはずであり、本来であれば、内部監査においても想定されうるリスクに対しての対応状況の適否についてタイムリーに監査し、必要な是正を促す必要があった。

しかし、兼務者 2 名体制では、上記のような異常事態が生じている経理部門に起こりうるリスクを正しく識別・評価し、リスクに見合った十分な内部監査計画の策定・手続きの実施には限界があった。そのため、経理部門に生じた上記リスクについて、内部監査において指摘できなかった可能性がある。

7　H 氏と会社との信頼関係の欠如

第 4 章第 2 節 1(2)⑩,⑫のとおり、H 氏は経理の体制に関する課題や自身が休職に至るまで追い込まれた業務負荷等について不満を募らせており、会社との信頼関係が欠如していた。

このことが、詐欺グループからの電話に対して、H 氏が広報、総務、法務など会社の適切な部署へ事実確認をするために第一報をいれるという行動をとれず、「自身の潔白」を証明することを最優先と考え、単独で捜査協力を行うとの名目で詐欺グループに協力したことの遠因と考えられる。

第４節　役員会の状況についての評価

1　取締役会に関する評価

第 2 章第 4 節 2(2)及び第 4 章第 2 節 1 (3)のとおり、取締役会においては、本部長や執行役員の人事は取締役会決議事項となっていたものの部長以下の従業員の人事については決議事項となっていなかったこともあり、経理の人事について取締役会に報告が上がっていたとはいえ、経理部門の問題点等の具体的な把握について、もっぱら栗栖社長、田中氏、大西氏に任せきりであったといえる。

取締役会においては、経理部門の頻繁な入退社は報告されていたものの、これに関わるリスクについては指摘されておらず、関心が薄かった。また、かかる頻繁な入退社や休職が発生しているにもかかわらず、経理内部のルールの整備状況について、これを把握しようという議案はもとより、意見や提言もなかった。

しかし、取締役会には本部長や執行役員等の重要な使用人に関する人事権があるものの、部長以下の人事権がないことから、上記リスクに関する議案が提案されなかったり、意見や提言がなかったりしたとしても、無理からぬところである。

２　経理部に関する経営会議及び取締役の評価

経理部の頻繁な入退社に関しては、経営会議において議案が適時に上程され、議論がなされている。また、H 氏に関する入社、昇進、休職及び復職に関して、栗栖社長、田中氏及び大西氏が関わって議論がなされている。

もっとも、こうした議論について、入社時及び昇進時は H 氏の経験や業界知識等について議論がなされ、最初はサポートが必要であるものの経理部長としての適格性があると判断していた。

また、栗栖社長、田中氏及び大西氏は、H 氏の復職について、経理部長としての重責が過大な負担にならないか等の職務に関する懸念を持っていたものの、休職後の復職に関わるリスクについては、取締役会や経営会議においては、その議論がなされた形跡は見当たらなかった。実際、経理部においてかかる頻繁な入退社や休職が発生していることが報告されているにもかかわらず、経理部のルールの整備状況について、これを把握しようという議案はもとより、意見や提言もなかった。

以上のとおり、取締役会及び経営会議においては、経理部の人事、特に H 氏の採用、経理部長の 2 度の交代、H 氏の休職及び復職について報告を受け、審議・協議していたものの、経理内部のルールや運用ルールの整備状況等について、リスク識別には至っておらず、かかるリスクの識別が望まれるところであった。

３　監査役会に関する評価

(1)　監査役会の活動の概要

監査役会において、経理部を含む会社組織に潜む問題点等の具体的な把握は、もっぱら常勤の柴崎監査役に任せきりであったといえる。

経理部という会社の枢要となる部門において短期間に管理職が何度も入れ替わること自体、高度なリスクを孕んでいる状況であった。しかし、そのような状況にあるはてな社経理部において、オンラインバンキングの権限設定等、経理の常識として通常期待されるような運用が維持されているかどうかについて深く注意を向けていなかった。

それにもかかわらず、監査役会として行う監査に関する対応は外形的なものに留まっており、経理部門の体制や内部統制の運営に関して基本から見直すよう監査計画に盛り込んだり内部監査担当役職員と協議したりすることもないなど、組織に内在する問題の本質に切り込んでいない。

(2)　平時の対応

一般的に、特段リスクが生じていない段階であれば、あまり厳格な監査を行うことで業務の効率が低下する可能性もあるなどのことから、深度ある監査手続が必要とまでは言えな

い。そのため、平時であれば、はてな社の監査役会の監査体制については、問題があったとまでは言い難い。

(3) 経理部門にリスクが生じた時期におけるリスク認識と対応

はてな社では、経理部の外部との問題以来、頻繁な入退社、経理部長の度重なる交代、十分な経験のない者の部長昇進、部長に加えて 1 名のスタッフが休職する、といった異常事態が相次ぎ、経理部においては様々なリスクが生じていた。

実際、田中氏が経理部に問題が生じる度に監査役会に報告しており、経理部という会社の資金を扱う部署にリスクが生じうることは認識していたはずである。そうであれば、本来想定されうるリスクに対しての内部監査の対応状況の適否について監査役会において協議し、内部監査部門と十分な連携を取り、タイムリーかつ適切な深度で内部監査をしてもらい、又は監査役自ら監査を行い、必要な是正を促す必要があった。

しかし、実際には、上記のような異常事態が相次いだ経理部に関して、起こりうるリスクを正しく識別・評価し、リスクに見合った内部監査計画の策定や実施された手続の確認が十分に行われた形跡は見当たらなかった。また、監査役が自ら経理部について監査した形跡も見当たらなかった。

また、監査役会において、かかるリスクが認識され、これにどのように対応するか等の議論はもとより意識も見られなかった。

監査役会は、リスクに応じて、自ら監査を行い、又は内部監査部門と協力して適切な監査を行う職務権限と責任を有するが、田中氏が適時に報告を行っていること等から経理部において様々なリスクが生じうることは認識できたのであるから、当該リスクを識別し、適切な対応を行う必要があった。

(4) 小括

このようなことから、監査役会全体として、経理部門の体制と運用をオンラインバンキングという基礎的なものから監査をする計画を立てることが義務でありこれを怠った、とまでは言わないが、職務意識の高さ及びリスク感度の高さは感じられなかったとの評価をせざるを得ない。

したがって、上記のようなはてな社監査役会の姿勢が、本件において被害を防止したり被害をより少ない金額に食い止めることができなかったことの遠因となっていることは否定できない。

第６章　提言

第１節　提言の方針

本事案に関する再発防止策の提言については、発生した資金流出の金額の重大性に囚われることなく、上場企業としてはてな社の置かれた状況を念頭に置いた上で行うものである。

もっとも、本提言は、本事案の発生を契機として設置された当委員会が、初めてはてな社の状況を調査し、かつ、限られた時間の中で調査の上策定したものであることから、その採否については栗栖社長以下はてな社役員において検討の上決定されたい。

第２節　具体的な対策の提言

１　再発防止の基本方針

本事案の再発防止にあたっては、個人の自主性やリテラシーに依存するのではなく、単独で不正又は異常な送金が完結しない業務設計を行うと共に、それを確実に運用するためのマニュアル等のルール作りを行い、運用状況を適切にチェックする体制を整備することが重要である。

２　資金移動に関する内部統制の強化

(1)　資金移動のルールの明確化

資金移動に関するルールを明確にし、個人の経理経験や自主性に頼らない運用にする必要がある。具体的には、資金移動の業務フローを明確にし、資金移動の承認者、承認の金額基準、承認の観点、保存すべき根拠書類、時間外等の緊急対応方針等を明確にしていくことが考えられる。

これにより、資金移動が個人の経験や自主性に依存して運用されることを防ぎ、単独の判断による資金移動、承認内容と異なる資金移動、確認不足による誤送金又は不正送金を防止することが期待される。

(2)　ワークフローによる承認

資金移動ルールを明確にするだけでなく、ルールを確実に運用し、資金移動に関する根拠書類や承認の記録を検証可能な状況で保全していく必要がある。資金移動はそれほど頻繁ではないことから、現状のビジネスチャットサービスによる承認ではなく、ワークフローシステムにて申請・承認を行うことが望ましい。

これにより、承認過程が明確になり、事後的なチェックも可能となる。

３　オンラインバンキングのアカウント管理

(1)　適切な権限付与

オンラインバンキングのアカウント管理者を明確にし、アカウント毎の権限付与方針を明文化する必要がある。その際、権限付与は業務上の必要性を反映したルールに準拠し、最低限の範囲に留めるべきである。

これにより、規程などのルールに準拠したオンラインバンキング取引が可能となり、業務過誤や不正送金等を防ぐことができる。

(2) 適切な限度額の設定

オンラインバンキングで設定ができる承認上限金額等の取扱限度額について、はてな社の資金需要を勘案したルールを明文化した上で、設定をする必要がある。

これにより、多額の業務過誤や不正送金被害を防ぐことができる。

(3) オンラインバンキングの権限設定に対する職務分掌

アカウント管理者権限を経理部と異なる部署[15]に置き、経理部の権限は「利用者としての実行権限」に限定する必要がある。但し、他部署はオンラインバンキングに関する業務の実態を必ずしも把握しているわけではないため、権限の付与は経理部の申請と経理部の責任者の承認を経てから他部署が権限設定のみ実施するという運用が実務的である。

これにより、利用者である経理部が勝手に権限設定を変更することができなくなり、不正送金等を防ぐことができる。

(4) オンラインバンキングアカウントの変更

異動・昇進・退職などの人事施策により、オンラインバンキングのアカウントや権限設定の変更が必要となった場合には、速やかに変更を行う必要がある。特に、不要となったアカウントや権限は、速やかに削除しなければならない。

具体的には、異動・昇進・退職時の作業チェックリストに「オンラインバンキングの設定変更」の欄を設け、変更漏れを防止する。加えて、特に異動・退職に伴う権限削除については、人事情報をエビデンスとして、アカウントの管理責任者が速やかに実施することが考えられる。

これにより、退職者、休職者、異動者及び担当変更者に係る不要アカウント・不要権限の残存を防止し、当該アカウントや権限の不正利用及びアカウント管理や権限設定の形骸化を防ぐことができる。

(5) オンラインバンキングアカウントの棚卸

オンラインバンキングアカウントの棚卸を定期的（少なくとも年に 1 回）に実施し、現在の業務内容に照らして必要最小限の権限設定となっているか、上限額の設定は適切かといったことを確認する必要がある。アカウント毎の設定内容を、あらかじめ定めた権限の付与方針に沿った運用となっているかを確かめ、不適切な設定が確認された場合には、速やかに削除又は変更するべきである。また、大規模な組織変更や人事異動後には臨時で実施することがより望ましい。

[15] 例として、はてな社の場合、情報システムチーム等が考えられる。

これにより、利用者の業務実態に応じたアカウント、権限及び送金上限額の設定を確保し、職務分掌の逸脱のリスクや業務過誤、不正送金のリスクを低減することが期待される。

(6) オンラインバンキングの通知設定

オンラインバンキングが提供している無料のメール通知設定やセキュリティのオプションサービスの導入を検討する必要がある。具体的には入出金のメール通知、残高低下通知を検討する必要がある。

これにより、不正送金又は異常な資金移動を適時に検知し、被害拡大防止に向けた初動対応を速やかに行うことが期待される。

4 経理部業務の可視化

(1) 経理業務における業務マニュアル等の整備

経理部業務を棚卸し、主要業務について業務フロー、業務マニュアル、処理手順、判断基準、承認・確認手続、例外処理時のエスカレーションルール等を整備する必要がある。また、作成した業務マニュアル等については、実際の業務で利用可能な内容となっているかを定期的に見直し、組織変更、人員変更、システム変更等が生じた場合には適時に更新することが望ましい。

これにより、経理業務が特定の担当者の経験や自主性に過度に依存する状況を是正し、異常な取引、不適切な処理、承認・確認漏れ等を組織的に把握・是正できないリスクを低減することが可能となる。また、業務内容や判断基準を可視化することで、管理者による確認、担当者間の引継ぎ、及び内部監査による検証を容易にし、経理業務に係る統制の実効性を高めることが期待される。

(2) 経理部長業務の棚卸、業務担当の見直し

はてな社の経理部長が担っている現状業務の棚卸を行い、経理部長が行うべき業務に遺漏がないかを確認するとともに、経理部長が担うべき業務と担当者に分担すべき業務を切り分け、業務分掌及び報告ラインを見直すことが望ましい。

これにより、本来経理部長として期待される役割が明確化される。役割が明確になることで、「当然できているだろう」「経理部長として当然だろう」といった期待ギャップが解消されるとともに、経理部長が統制の要となり、統制の強化を図ることができる。

5 特殊詐欺に関する教育研修の実施

朝会などの日常的な場ではなく、定期的に（例えば年１回等）研修の時間をとって、近時頻発している手口である偽警察型詐欺、役員へのなりすまし、取引先へのなりすまし等の具体的な特殊詐欺の手口を周知する必要がある。研修等では、一般的な注意喚起にとどまらず、実際に詐欺と思われる行為にあった時のとるべき行動・避けるべき行動を具体的に説明し、

迷った場合の報告先なども伝える必要がある。他社では、「詐欺メール」「フィッシングメール」に似せたメールを実際に送るような訓練も定期的に実施しているという実例もあり、進化していく犯罪に巻き込まれるリスクを低減することが期待できる。

これにより、従業員が詐欺的依頼を正規の依頼と誤認した場合であっても、緊急性に圧迫されて所定の確認・報告手続を省略するリスクを低減することが期待される。

6　はてなセキュリティポリシーの遵守

(1)　貸与 PC の管理強化

貸与 PC について、未承認のアプリケーションのダウンロード・実行制限を実効あるものとするため、「事前の制限」と「事後の検知・対応」の両面から管理を強化する必要がある。

事前の制限としては、①遠隔操作ツール等の禁止アプリケーションをブラックリストに登録して遮断する、②特定のアプリ名ではなく、遠隔操作・画面共有・外部接続を可能とするアプリをカテゴリとして制限する（個別指定では新種に対応できないため。なお、かかる制限はエンドポイントにおける実行制御のほか、Web フィルタリング等による通信のカテゴリ遮断によっても実現しうる）、③インストール済みソフトウェアの定期的な棚卸の 3 点が考えられる。

また事後の対応としては、制限をすり抜けて起動・インストールされた場合に備え、EDR 等により未承認アプリの起動、不審な外部通信、管理者権限の利用、セキュリティ機能の無効化等を検知することが考えられる。また、アラート発報時の対応としてあらかじめ確認者・確認期限・初動対応を定めるとともに、必要に応じて端末隔離、アプリ削除、ログ保全、アカウント停止等の措置を講じることが考えられる。

これらにより、遠隔操作ツール等を通じた第三者による端末の不正操作を事前に防止し、すり抜けた場合にも早期に検知・対応することで、認証情報の取得、不正送金、情報漏洩、証跡改変及び被害拡大のリスクを低減することが期待される。

これらの対策の実装にあたっては、既に導入済みの EDR 製品の機能により対応可能な範囲を検証した上で、不足する機能については追加的なソリューションの導入も検討されたい。

(2)　情報セキュリティルールの遵守状況モニタリング

情報セキュリティルールについては、簡易な確認テストによる理解度チェックだけでなく、当該ルールが遵守されているかを継続的にモニタリングする必要がある。具体的には、パスワードの管理状況や未承認のアプリの使用の有無について、セルフチェックも含め実際に端末をチェックして確認することや、必要な是正を行っていくことが考えられる。

これにより、未承認アプリの利用、パスワード管理不備が是正され、セキュリティの脆弱性が改善される。

(3)　パスワード管理のサポート

本件では、H 氏のデスクトップに保存されていたパスワードが詐欺グループに悪用された。本来パスワードは、はてな社セキュリティポリシーに基づきパスワードマネージャーで管理することとなっていた。

しかし、パスワードマネージャーは、不慣れな者にとっては、操作方法や利用ルールに一定の慣れが必要であり、このことが一部社員へのツール利用の定着を妨げていた。

そこで、パスワードマネージャーの利用を求めるだけでなく、利用者の理解度や業務の実態に即して、同ツールをどのように利用すべきかを具体的に周知・教育する必要がある。具体的には、保存すべき認証情報、共有保管庫の利用方法、共有権限の設定、退職・異動時のアクセス削除、パスワード更新時の手順等を整理し、必要な部門向けの簡易マニュアルや操作手順を整備することが考えられる。

これにより、理解不足によるポリシー違反を防ぐことができ、認証情報の漏洩、不正利用等のリスクを低減することが期待される。

7　内部監査

(1)　リスクアプローチに基づく内部監査の導入

内部監査については、業務領域を一律に確認するのではなく、リスクアプローチに基づき、はてな社にとって影響が大きく、かつ不備が発生した場合に重大な損失につながり得る領域を優先的に監査対象とすることが望まれる。例えば、経理部長というような重要な役職者の頻繁な交代や、休職者の発生等がこれにあたる。

これにより、効率的かつ実効性の高い監査が実行されることが期待できる。

(2)　内部監査の専任者の配置や専門家の利用

内部監査について専任者を配置し、監査の専門性と監査対象業務に対して一定の理解をしたうえで、監査手続の設計、証跡の確認、指摘事項のフォローアップ等を継続的に実施できる体制を整備する必要がある。一方で、監査テーマによっては、情報セキュリティ、ログ管理、経理・財務業務、危機管理対応等専門的な知見が必要となる場合がある。

全ての監査テーマに精通した人材の確保は難しいため、監査テーマによっては、外部専門家又は外部委託先を活用することも有効である。これにより、より実効性の高い監査が期待できる。

8　監査役会のリスク意識の向上

本件では、やや遠いものの、監査役会がリスクを認識した上で注意を喚起したり、内部監査部門の監査計画に経理部門を早期に追加したりするなど、適切にリスクを認識/識別した上で、リスクに応じた監査を実施し、又は、警告を発するなどの職務が行われれば、資金流出を防止し、又はその被害額を抑えることにつながった可能性がある。

このことから、監査役会としては、組織的にリスク意識の向上を図る施策を実施されたい。社外監査役に弁護士及び公認会計士というリスク対応の専門家を選任しているが、個々の自主性とリテラシーに頼るのではなく、監査役会において他社事例を検討したり、日本監査役協会等各種団体の講演や提供された情報の共有、また他社事例の意見交換など、現状短時間で終了している監査役会を充実させることが考えられる。

第７章　総括

本事案は、はてな社の経理部長が特殊詐欺グループの手口に乗ってしまったことに端を発するものであることは確かである。

この点、「こんな手口にひっかかるとは。」と経理部長のリテラシーを問題にする見方もあるであろうが、その一方で、「特殊詐欺グループの手口は刻々と変化・進化しており、マスコミ等で報道されていない手口である。」という、リテラシーがあっても騙された、という見方もあろう。

このため、当委員会としては、個人のリテラシーだけに依存することは組織の資産を守るという点では不十分であって、経理部長という要職にある従業員とはいえ、1 人の従業員の問題ある行為を仕組みで防ぐこと、また、その被害金額を抑えることができたのではないか、という視点を持って調査を行った。

実際、オンラインバンキングのアカウント設定さえ規程通り単独では振込できないものであれば本件の発生を防ぐことができ、H 氏のアカウントの上限金額が適切に設定されてさえいれば被害金額の拡大を抑えることができた。経理部長の相次ぐ交代、メンバーの休職・復職といった経理部の混乱の中で、オンラインバンキングの権限設定や金額の上限設定といった経理部において常識的で重要な内部統制について、取締役会や経営会議等において改めて確認をする意識や知識が及ばなかったことは残念であると言わざるを得ない。

また、このことは、内部監査部門や監査役会という監査に関わる部門において、リスク認識の意識や感度が弱かったことにも起因している。その点については、役職員が優秀であり自主性とリテラシーを多くの役職員が備えていたことから、はてな社に過去に大きな事故がなかったことが理由かもしれない。しかし、田中氏が何度も監査役会を訪問して経理部の現状について報告をしてくること自体に、監査役会としてリスクを感じた上で、内部監査部門と連携を密にし、内部監査の充実を図るよう提案するか、監査役会自ら監査を行って欲しかった。

当委員会としては、提言した再発防止策について導入困難なものがあるとは考えておらず、また、はてな社において既に導入済みの施策もあると思われる。上場後 10 年目にあるはてな社において、本事案を教訓として、再発防止策を実施するだけでなく、更なる内部統制の改善を通じて、よりよい会社となることを祈念して、本報告書を締めくくることとする。

以上