



2023年3月16日

各位

会 社 名 株式会社サンリオ  
代表者名 代表取締役社長 辻 朋邦  
(コード番号 8136 東証プライム市場)  
問合せ先 専務取締役 岸村 治良  
電 話 03 (3779) 8058

#### 特別調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、2023年2月9日付『特別調査委員会の設置に関するお知らせ』にて公表いたしましたとおり、国内ライセンス事業の収益認識に関して期間帰属の操作（以下「本件」といいます。）が判明したことを受け、同日、特別調査委員会を設置し、本件の事実関係の調査、本件に類似する案件の存否などについて調査を行ってまいりました。

当社は3月15日、特別調査委員会より調査報告書を受領しましたので、お知らせいたします。

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、調査報告書の内容につきましては、関係者等のプライバシー及び機密情報の保護等に配慮した上で、公表することが望ましいとの判断から、個人名や会社名等について、部分的な不開示処理をしておりますことをご了承ください。

株主の皆様をはじめ、お取引先および関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしておりますことを、深くお詫び申し上げます。全社一丸となって、再発防止と信頼回復に取り組んでまいりますので、何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

以上

株式会社サンリオ 御中

# 調査報告書

2023年3月15日

株式会社サンリオ 特別調査委員会

委員長 大橋 一生

委員 中島 祐輔

委員 浜田 宰

【略称等】

本報告書に用いる略称等の意味は、本報告書に別段の定義がない限り、次表に記載のとおりである。また、本報告書において数値は表示単位未満を切り捨てて表記しているため、合計値は必ずしも一致しない場合がある。

法人	
略称等	商号
サンリオ	株式会社サンリオ
SFE	株式会社サンリオファーイースト
サンリオ WAVE 香港	Sanrio Wave Hong Kong Co., Ltd.
サンリオ台湾	三麗鷗股イ分有限公司[Sanrio Taiwan Co., Ltd.]
サンリオ韓国	Sanrio Korea Co., Ltd.
a 社	株式会社 a
b 社	株式会社 b
c 社	株式会社 c
d 社	d 株式会社
e 社	株式会社 e
f 社	f 株式会社
g 社	株式会社 g
DTFA	デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

役職員	
略称等	役職・担当業務
A 氏	サンリオ a 社・c 社担当グループ SM
B 氏	サンリオ A 営業部 GM
C 氏	サンリオ 元 a 社・c 社担当グループ課員
D 氏	サンリオ 元 A 営業部 GM
E 氏	サンリオ 元 a 社・c 社担当グループ課員
F 氏	サンリオ a 社・c 社担当グループ課員
G 氏	サンリオ 元ライセンス営業本部本部長
H 氏	サンリオ 元ライセンス事業本部本部長
I 氏	サンリオ ライセンス営業本部長/執行役員
J 氏	サンリオ ライセンス営業本部統括部長/執行役員
K 氏	サンリオ 執行役員
L 氏	サンリオ ライセンス営業本部副本部長/執行役員

M氏	サンリオ 元b社担当グループ課員
N氏	サンリオ 管理部管理課 SM
O氏	サンリオ 元商事部
P氏	サンリオ 元b社担当グループ SM
Q氏	サンリオ 元b社担当グループ SM
R氏	サンリオ 元a社・c社担当グループ課員
S氏	サンリオ 元e社担当グループ SM
T氏	サンリオ 元e社担当グループ SM
U氏	サンリオ e社担当グループ課員
V氏	サンリオ g社担当課員
W氏	サンリオ 元b社担当グループ課員
X氏	サンリオ 元b社担当グループ課員

その他	
略称等	定義
本件事案	a社、b社及びc社との取引において、取引相手方から入手した計算期間及び記入日を空欄にした「ロイヤリティ報告書」を用いて、ロイヤリティをあるべき月に売上計上せずプールすることで、任意の月に売上計上を行う期間帰属の操作を行っていた事案
当委員会	本件事案の発覚を契機として 2023 年 2 月 9 日付で設置された特別調査委員会
本調査	当委員会が株式会社サンリオの委託を受けて行う調査
本報告書	本調査報告書
ライセンス営業本部	サンリオのライセンス営業本部（第 57 期以降のライセンス事業本部及びその前身、ライセンス営業本部として整理されたエンターテイメント事業部を含む） ※表 2 に含まれる組織体すべてを含む
A 営業部	ライセンス営業本部における次の営業部及びその前身の総称をいう。 ・2017 年 3 月期から 2020 年 3 月期までの [REDACTED] ・2021 年 3 月期以降の [REDACTED]
a社・c社担当グループ	ライセンス営業本部において a社及びc社との取引を主に担当する課であり、次の課を含むものの総称をいう。 ・2017 年 3 月期から 2020 年 3 月期までの [REDACTED] ・2021 年 3 月期から 2022 年 3 月期までの [REDACTED] ・2023 年 3 月期の [REDACTED]

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2023年3月期の [REDACTED]</li> </ul>
b 社担当グループ	<p>ライセンス営業本部において b 社との取引を主に担当する課であり、次の課を含むものの総称をいう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2017年3月期から2020年3月期までの [REDACTED]</li> <li>・2023年3月期の [REDACTED]</li> <li>・2021年3月期から2022年3月期までの [REDACTED]</li> <li>・2023年3月期の [REDACTED]</li> </ul>
e 社担当グループ	<p>ライセンス営業本部において e 社との取引を主に担当する課であり、次の課を含むものの総称をいう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2017年3月期から2020年3月期までの [REDACTED]</li> <li>・2021年3月期の [REDACTED]</li> <li>・2022年3月期の [REDACTED]</li> <li>・2023年3月期の [REDACTED]</li> </ul>
GM	ゼネラルマネージャー
SM	シニアマネージャー
ライセンス取引	サンリオがサンリオキャラクターの商品化について許諾する旨の取引
ロイヤリティ	ライセンス取引においてサンリオに対して支払われる許諾の対価
許諾製品	サンリオが著作権を保有するキャラクターを利用した製品
a 社事案	本件事案のうち a 社との取引に関するもの
b 社事案	本件事案のうち b 社との取引に関するもの
c 社事案	本件事案のうち c 社との取引に関するもの
サンリオキャラクター	サンリオが著作権を有するキャラクター
ライセンス管理システム	ライセンス営業本部で使用される、ライセンス取引に関連する情報（ライセンスシー及び商品の登録内容並びに取引記録など）を入出力することが可能なデータベース
TCコード	取引先コード

## 目次

<b>第1</b>	<b>調査の概要</b> .....	9
1.	特別調査委員会を設置した経緯 .....	9
(1)	事案の発覚及び社内調査の開始の経緯 .....	9
(2)	特別調査委員会の設置の決定、四半期報告書の提出期限延長承認申請 .....	9
(3)	時系列整理 .....	10
(4)	a 社事案及び b 社事案における疑義の概要 .....	11
2.	当委員会の設置 .....	11
(1)	設置の目的 .....	11
(2)	委員会の構成 .....	12
(3)	委員会の位置づけ .....	12
3.	委嘱事項 .....	13
4.	調査体制等 .....	13
<b>第2</b>	<b>調査手続の概要</b> .....	13
1.	調査実施期間 .....	13
2.	調査対象範囲 .....	14
3.	調査対象期間 .....	14
4.	調査方法 .....	14
(1)	関係書類の精査・検証 .....	14
(2)	関係者に対するインタビュー .....	14
(3)	デジタル・フォレンジック .....	14
(4)	アンケート調査 .....	15
(5)	会計データの分析 .....	15
(6)	取引先調査 .....	15
5.	調査の前提・限界・留保事項 .....	15
<b>第3</b>	<b>サンリオの概要</b> .....	16
1.	基本情報・沿革 .....	16
(1)	基本情報 .....	16
(2)	沿革 .....	16
2.	事業概要 .....	17
3.	組織の概要・ガバナンス体制 .....	17
(1)	取締役会 .....	18
(2)	監査役会 .....	18
(3)	指名・報酬諮問委員会 .....	19
(4)	合同コンプライアンス委員会 .....	19
(5)	リスク管理体制の整備状況 .....	19

(6)	監査の状況 .....	20
4.	主要連結財務データ .....	21
<b>第4</b>	<b>ライセンス営業本部の概要 .....</b>	<b>21</b>
1.	ライセンス営業本部の事業内容 .....	21
2.	ライセンス営業本部における取引種別ごとの収益認識基準と業務フロー .....	22
3.	ライセンス営業本部における予算策定及び予実管理プロセス .....	25
(1)	予算策定プロセス .....	25
(2)	予実管理プロセス .....	25
4.	ライセンス営業本部の職位別役割 .....	26
(1)	本部長、副本部長、執行役員の役割 .....	26
(2)	GM の役割 .....	26
(3)	SM の役割 .....	27
(4)	営業担当者・アシスタントの役割 .....	27
(5)	本件事案関与者の推移 .....	28
5.	ライセンス営業本部における主な会議体 .....	28
6.	ライセンス営業本部における内部統制及び監査体制 .....	31
(1)	財務報告に係る内部統制 .....	31
(2)	内部監査部門による監査体制 .....	31
<b>第5</b>	<b>調査で判明した事実関係 .....</b>	<b>31</b>
1.	a 社事案 .....	31
(1)	売上の期間帰属の操作の具体的な手法 .....	31
(2)	売上の期間帰属の操作開始の経緯 .....	32
(3)	売上の期間帰属の操作の規模 .....	35
(4)	売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲 .....	36
2.	b 社事案 .....	38
(1)	売上の期間帰属の操作の具体的な手法 .....	38
(2)	売上の期間帰属の操作開始の経緯 .....	39
(3)	売上の期間帰属の操作の規模 .....	41
(4)	売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲 .....	42
3.	c 社事案 .....	43
(1)	売上の期間帰属の操作の具体的な手法 .....	43
(2)	売上の期間帰属の操作開始の経緯 .....	44
(3)	売上の期間帰属の操作の規模 .....	44
(4)	売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲 .....	45
<b>第6</b>	<b>他件の調査 .....</b>	<b>45</b>
1.	他件調査の概要 .....	45

(1)	証憑（「ロイヤリティ報告書」）調査 .....	46
(2)	サンリオ役職員に対するインタビュー .....	47
(3)	アンケート調査 .....	48
(4)	デジタル・フォレンジック調査 .....	48
(5)	取引先調査 .....	49
2.	他件調査による検出事項 .....	49
(1)	報告ライセンス方式の判明案件 .....	49
(2)	証紙ライセンス方式に関する売上の期間帰属について .....	52
<b>第7</b>	<b>連結財務諸表に対する影響額</b> .....	<b>55</b>
1.	本件事案 .....	55
2.	他件調査 .....	56
(1)	報告ライセンス方式の判明案件（e社事案） .....	56
(2)	証紙ライセンス方式に関する売上計上操作疑義について .....	56
<b>第8</b>	<b>原因分析</b> .....	<b>56</b>
1.	内部統制の脆弱性 .....	56
(1)	ライセンス営業本部各営業部における問題 .....	56
(2)	ライセンス営業本部管理部における問題 .....	58
(3)	内部監査における問題 .....	59
2.	内部通報制度の課題 .....	60
3.	組織文化・風土の課題 .....	60
(1)	コンプライアンス意識の希薄さ .....	60
(2)	ライセンス営業本部における予算策定プロセスと予算達成への圧力 .....	61
(3)	ライセンス営業本部における予算の精度確保に向けた圧力 .....	62
4.	小括 .....	62
<b>第9</b>	<b>再発防止策の提言</b> .....	<b>63</b>
1.	内部統制の強化・改善 .....	63
(1)	「ロイヤリティ報告書」受領部署の変更 .....	63
(2)	「ロイヤリティ報告書」回収網羅性の検証手段の検討 .....	64
(3)	バックアップデータの取り扱い .....	64
(4)	業務マニュアル及び教育体制の整備 .....	64
(5)	内部統制へのシステム導入 .....	65
(6)	人事ローテーション .....	65
(7)	ライセンシーに対する帳簿調査の実効性の確保 .....	65
2.	内部監査体制の見直し .....	66
(1)	再発防止の提言を受けて変更される業務に対応する監査手続の策定 .....	66
(2)	監査手続における本件事案を受けた不正リスクの識別 .....	66



(3)	帳簿調査における管理部との適切な情報共有 .....	66
3.	内部通報制度の見直し .....	67
4.	組織文化・風土の改善へ向けた取組み .....	67
(1)	ライセンス営業本部における予算策定プロセスの見直し.....	67
(2)	ライセンス営業本部における売上予測の精度確保のあり方.....	67
(3)	コンプライアンス意識向上のための取組み .....	68
5.	コンプライアンスを司る組織体による再発防止策実行のモニタリング .....	69
別紙1	インタビュー対象者一覧（公表版） .....	71
別紙2	デジタル・フォレンジック調査の概要 .....	72
別紙3	アンケートの発送・回収等の状況.....	74

## 第1 調査の概要

### 1. 特別調査委員会を設置した経緯

#### (1) 事案の発覚及び社内調査の開始の経緯

2023年1月16日、株式会社サンリオ（以下「サンリオ」という。）のライセンス営業本部において、特定の取引先の管理担当者であるA氏（以下「A氏」という。）より、株式会社a（以下「a社」という。）に対する売上の未計上金額がある旨、社内会議にて報告があった。この報告を契機として、サンリオはa社とのライセンス取引において、期をまたいで未計上となっている売上有る可能性を認識した（以下「a社事案」という。）。

a社事案の発覚後、サンリオのライセンス営業本部内において確認作業が進められ、a社事案が実際に行われた可能性が高いとの結論となったことから、2023年1月24日、同本部の管掌取締役に対して、また、その後速やかにサンリオ合同コンプライアンス委員会の委員長に対して、それぞれa社事案についての報告が行われた。翌1月25日、サンリオは合同コンプライアンス委員会委員長を責任者とする調査チーム（以下「社内調査チーム」という。）を組成し、a社事案の事実解明に当たった。

#### (2) 特別調査委員会の設置の決定、四半期報告書の提出期限延長承認申請

社内調査チームがa社事案の事実解明へ向けた調査を進める過程で、a社以外にも株式会社b（以下「b社」という。）に対して、同様の事案（以下「b社事案」という。）が存在することが判明した。そのため、サンリオの経営陣は、両事案の事実関係の更なる調査、両事案に類似する案件の存否などについて、実態把握をする必要があると判断した。サンリオは、2023年2月9日、外部の有識者で構成される特別調査委員会（以下「当委員会」という。）を、取締役会の決議により設置した。

また、a社事案及びb社事案の発覚を踏まえて、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人によるサンリオの連結財務諸表に対する追加的な監査手続等も必要になることから、サンリオは金融商品取引法第24条の4の7第1項の提出期限までに2023年3月期第3四半期報告書を提出できないことになった。そのため、サンリオは2023年2月9日開催の取締役会において、当委員会の設置に加え、企業内容等の開示に関する内閣府令第17条の15の2第1項に基づき、当該四半期報告書の提出期限延長に係る承認申請書を提出することをあわせて決定した。

### (3) 時系列整理

上記までの状況の詳細を時系列で示すと下表のとおりである。

2023 年 1 月 16 日 (月)	a 社との取引を管理するライセンス営業本部のシニアマネージャー（以下「SM」という。）である A 氏が、ライセンス営業本部の A 営業部におけるゼネラルマネージャー（以下「GM」という。）による SM へのフィードバックミーティングにおいて、2023 年 3 月迄の予算達成見込みが厳しいことを受け、未計上の a 社に対する売上有る旨を発言。この発言により、a 社に対して決算期をまたぐ未計上の売上有ることを A 営業部の GM である B 氏が認識。
1 月 24 日 (火)	A 営業部内において確認作業が進められ、a 社事案が実際に行われた可能性が高いとの結論となったことから、B 氏がライセンス営業本部担当取締役等に当該情報を共有。
1 月 24 日 (火)	ライセンス営業本部担当取締役より経営管理本部へ情報を共有。経営管理本部担当取締役が合同コンプライアンス委員会委員長への報告が必要と判断。ライセンス営業本部担当取締役より合同コンプライアンス委員会委員長へ架電により報告。
1 月 25 日 (水)	合同コンプライアンス委員会委員長の判断により社内調査チームを組成。
1 月 26 日 (木)	会計監査人である EY 新日本有限責任監査法人に情報共有を行い、対応に関する協議を開始。
1 月 30 日 (月)	社内調査チームによる調査において、A 氏の部下で a 社を担当している営業担当者に、他に a 社と同様の事案はないかを確認したところ、b 社との同様の取引がある、他に同様の取引はないという回答を得た。A 氏にもその時点で初めて a 社以外の事案がないかを確認したところ、営業担当者と同様に b 社との取引に関する告白があり、その上で他にはないという回答を得た。社内調査チームが資料を確認した結果、b 社との取引においても a 社と同様の事案が発見された。これらの事案の発見に伴う影響が拡大する可能性があったことから、社内調査チームは、更なる調査を行う必要があり、第 63 期（令和 5 年 3 月期）第 3 四半期報告書の提出期限を延長せざるを得ないと判断。さらに、a 社事案及び b 社事案の事実関係の更なる調査、両事案に類似する案件の存否などについて、実態把握をする必要があると判断し、公正で適正な調査を行うため、外部の有識者で構成される特別調査委員会の設置について検討を開始。
2 月 9 日 (木)	サンリオは、臨時取締役会を開催し、特別調査委員会を設置すること

	を決定。また、特別調査委員会の設置について適時開示を実施。
2月13日（月）	関東財務局に第63期（令和5年3月期）第3四半期報告書（自令和4年10月1日至令和4年12月31日）に係る四半期報告書の提出期限延長に係る承認申請書を提出。また、当該申請書の提出について適時開示を実施。
2月14日（火）	前日の四半期報告書の提出期限延長に係る承認申請書につき関東財務局より承認を受ける。また、当該承認を受けたことについて適時開示を実施。

#### (4) a社事案及びb社事案における疑義の概要

通常、サンリオがライセンサーとなつて行われるライセンス取引には、報告ライセンス方式と証紙ライセンス方式が存在する。報告ライセンス方式においては、サンリオはライセンサーから入手する「ロイヤリティ報告書」に記載の計算期間に応じて売上を計上する。「ロイヤリティ報告書」は複写式の4枚綴りであり、1枚目はライセンサーの控えとしてライセンサーに保管される。

a社事案、b社事案においては、サンリオの担当者が、報告書の計算期間及び記入日を空欄とするようにa社及びb社に依頼し、ロイヤリティをあるべき月に売上として計上せず報告書を手元にプールした上で、当該計算期間及び記入日が空欄の報告書に自ら日付を記入することにより、任意の月に売上計上を行っていた。

## 2. 当委員会の設置

### (1) 設置の目的

1. で記載したとおり、2023年1月24日に、a社とのライセンス取引においてロイヤリティをあるべき月に売上計上せず報告書を手元にプールすることで、任意の月に売上計上を行う方法により、売上の期間帰属の操作が行われていたことが判明した。同年1月30日に社内調査チームが資料を確かめた結果、b社とのライセンス取引においても同様の事案が発見された。これらの事案の発見に伴う影響が拡大する可能性があったことから、サンリオは、a社事案及びb社事案の事実関係の更なる調査、両事案に類似する案件の存否などについて、実態把握をする必要があると判断し、公正で適正な調査を行うため、外部の有識者で構成される特別調査委員会を設置することとした。

## (2) 委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	大橋 一生	サンリオ社外監査役、公認会計士
委員	中島 祐輔	デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、公認会計士
委員	浜田 宰	DT 弁護士法人、弁護士/公認会計士

また、当委員会は、下記3の委嘱事項に関する調査（以下「本調査」という。）の実施にあたり、サンリオからの独立性及び中立性を有する以下のデロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社の公認会計士等及び DT 弁護士法人の弁護士等を調査補助者（以下「調査補助者」という。）として任命し、当委員会の調査の補助に当たさせた。

デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザー合同会社	米国公認会計士 清水 和之 デジタルフォレンジック専門家 岡田 大輔 その他 不正調査 公認会計士等 14 名 デジタル・フォレンジック調査 14 名
DT 弁護士法人	弁護士 佐々木 奈織子 弁護士 金光 祐希 弁護士 荒木 洋介 弁護士 大倉 徹也 弁護士 諏訪 貴紘 弁護士 深瀬 雄介 弁護士 木村 洋介 弁護士 上村 早紀子 その他 インタビュー補助 2 名

## (3) 委員会の位置づけ

当委員会は、サンリオの第63期（令和5年3月期）第3四半期決算の早期確定の必要性を踏まえ、サンリオ及びその会計監査人である EY 新日本有限責任監査法人と協議して調査を実施した。また、同監査法人とは週次でミーティングを実施することに加えて、適時に情報連絡や会議を行った。

当委員会は、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会

ガイドライン」に完全に準拠するものではないが、その趣旨は最大限尊重している。

### 3. 委嘱事項

当委員会がサンリオから委嘱を受けた事項（以下「委嘱事項」という。）は、以下のとおりである。

- (1) 本件事案に係る事実関係の調査
- (2) 本件事案に類似する案件の存否及び事実関係の調査
- (3) 本件事案が生じた原因の究明と再発防止策の提言
- (4) その他、当委員会が必要と認める事項

なお、(1)の「本件事案」の範囲として、当委員会が実施した2023年2月13日のA氏へのインタビューにおいて、株式会社c（以下「c社」という。）に対して「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日を空欄とするように依頼していたこと（以下「c社事案」という。）が明らかになったため、当委員会は、サンリオが当委員会設立前に把握していた「a社事案」「b社事案」に加え、「c社事案」も本件事案に含まれるものとして調査対象に加えた。

### 4. 調査体制等

当委員会は2.(2)のとおり、公認会計士の資格を有する社外監査役を委員長として起用し、外部の公認会計士有資格者、弁護士有資格者を委員として調査を実施した。

サンリオは、本件事案に関与していないことを確認の上で、サンリオの関連セクションの人員（合同コンプライアンス委員会（調査統括責任者、1名）、内部監査室（調査対策責任者代理1名、社内調査担当4名）、総務部（運営補助、4名）、人事部（調査協力担当、1名）、経理部（調査協力担当、1名）、ライセンス営業本部（調査協力担当、1名））を調査の対応に起用した。サンリオは、当委員会による調査への対応を業務の最優先事項と位置付け、上記の人員の担当や役割分担を明確にし、当委員会から依頼された資料の提出やインタビューの設定に対応するなど、当委員会による調査に全面的に協力している。

## 第2 調査手続の概要

### 1. 調査実施期間

当委員会は、事前準備を経た上で、2023年2月10日から同年3月15日まで本調査を実施した。

本調査実施期間中、合計14回の当委員会の会議を開催した。

## 2. 調査対象範囲

第1 3.のとおり、当委員会は、a 社及びb 社とのライセンス取引を調査対象としたほか、c 社とのライセンス取引を調査対象に加えた。また、他件調査の過程において検出された株式会社e（以下「e 社」という。）とのライセンス取引を調査対象に加えた。なお、これらのライセンシー以外とのライセンス取引についても、インタビューの結果等を踏まえ、ライセンス取引のうち期間帰属の操作が行われるリスクがあると当委員会が判断した場合には、適宜調査対象とした。

## 3. 調査対象期間

当委員会は、本調査の対象期間を、2017年4月1日から2022年12月31日までとし、本調査及び他件調査の中で必要性が認められれば「取引相手単位」で2016年4月1日まで遡って調査する方針とした。具体的には、b 社及びe 社に関するライセンス取引については2016年4月1日から2022年12月31日を調査対象期間とした。

## 4. 調査方法

本調査の具体的な方法は、以下のとおりである。

### (1) 関係書類の精査・検証

当委員会は、本件事案の関係書類（各種議事録、規程、契約書、報告書、データその他の資料）を精査・検証するとともに、本件事案に類似する事象に係る関係書類を精査・検証した。

### (2) 関係者に対するインタビュー

当委員会は、本調査のために必要と判断したサンリオの役職員及び元役職員に対して、本件事案及び他件に係る事実認識等のインタビューを実施した。なお、一部のインタビュー対象者については、複数回インタビューを実施した。

インタビューの対象としたサンリオの役職員及び元役職員は合計40名である。具体的なインタビュー対象は、別紙1のとおりである。

### (3) デジタル・フォレンジック

当委員会は、調査対象期間においてa 社又はb 社とのライセンス取引を担当した者（a 社・c 社担当グループ及びb 社担当グループ所属者）、同グループのSM、A 営業部GM 及びライセンス営業本部の執行役員計10名の電子メール、チャット履歴、個人に貸与されたPC 及びiPhone/iPad、並びに部門のファイルサーバを保全した。

保全したデータのうち、コミュニケーションに関するデータを中心にデータ処理を実施し、レビュープラットフォームへアップロードした後、アップロードさ

れた全データ 1,833,381 件を対象に、不正調査一般におけるキーワード及び本調査に関連するキーワード検索等により絞り込みを実施したうえで、合計 156,129 件のレビューを実施した。レビューで得られたデータについては、対象者インタビューなどの参考資料として活用した。

デジタル・フォレンジック調査における具体的なデータ保全対象者は、別紙 2 のとおりである。

#### (4) アンケート調査

当委員会は、本件事案の類似事案の調査を目的として、2023 年 2 月 22 日から 3 月 7 日にかけてアンケートを実施した。当委員会は、3 月 7 日までに、実質的に回答不可能と認められる役職員を除き対象者全員から回答を受領した。各社におけるアンケート発送日、発送数、回収率等は別紙 3 のとおりである。

#### (5) 会計データの分析

当委員会は、調査対象期間におけるサンリオの会計データを入手の上、ライセンス営業本部のライセンス売上の増減分析を行うとともに、分析結果に基づき関連資料の査閲を実施した。

#### (6) 取引先調査

当委員会は、本調査に関する事実確認の観点から必要と判断したライセンシー (a 社、b 社、c 社及び e 社) に対してインタビューを実施した。具体的なインタビュー対象者は、別紙 1 のとおりである。

### 5. 調査の前提・限界・留保事項

本調査は、強制的な調査権限又は捜査権限に基づくものではなく、関係者の任意の協力に基づくものであり、かつ、時間的、人的な制約の下で行われたものである。より時間をかけて、又は他の調査手法を採用していたならば、本報告書とは異なる結論となる可能性は否定できない。

本調査においては、当委員会が開示を受けた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り、当委員会が開示されていない重要な資料は存在しないことを前提としている。仮に、当委員会が開示、提供されていない重要な資料の存在や、資料に記載の情報が事実に反することが事後的に判明した場合には、本報告書の結論が変更される可能性がある。

本調査において、インタビューを通じて得られた情報に不審な点や矛盾点が認められた場合には、当委員会はその解消に努めたものの、インタビューから得られた情報が事実に反する可能性は完全には排除されていない。当委員会は調査の完全性を保証するも



のではなく、インタビューを通じて得られた情報が虚偽である場合には、本報告書の結論が変更される可能性がある。

本調査は第1 3.に記載の当委員会の委嘱事項を遂行するために必要な範囲でのみ行われたものであり、関係者の処分や法的責任の追及等に利用されることを目的として行われたものではない。当委員会はこのような目的外利用の結果について責任を負うものではない。

本調査はサンリオのために行われたものであり、当委員会はサンリオ以外の第三者に対して責任を負うものではない。

### 第3 サンリオの概要

当委員会の調査実施時点におけるサンリオの概要は以下のとおりである。

#### 1. 基本情報・沿革

##### (1) 基本情報

サンリオの2022年3月31日時点の基本情報は以下のとおりである。

会社名	株式会社サンリオ
設立	1960年8月
資本金	10,000百万円
上場市場	東京証券取引所プライム市場
決算日	3月31日
代表者	代表取締役社長 辻 朋邦
本店所在地	東京都品川区大崎1丁目6番1号
従業員	1,181人（連結ベース）
事業内容	キャラクターの使用許諾業務、ギフト商品の企画・販売、テーマパークの事業等
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

##### (2) 沿革

1960年8月	現名誉会長 辻信太郎が株式会社山梨シルクセンターを設立し、贈り物用品（ソーシャル・コミュニケーション・ギフト商品）の商品企画及び販売業務を開始した。
1967年12月	贈り物用の小型絵本「ギフトブック」シリーズを発刊し、出版物の企画及び販売業務を開始した。
1969年12月	グリーティングカードの企画販売業務を開始した。
1973年4月	社名を株式会社サンリオと改称した。

1974年2月	自社開発によるキャラクター(動物、人間等の図柄)を使用したソーシャル・コミュニケーション・ギフト商品を発売した。
1976年4月	自社開発デザイン・キャラクターを他社製品に使用させる、キャラクターの使用許諾提携業務を開始した。
1982年4月	サンリオ株式が東京証券取引所市場第二部に上場された。
1984年1月	サンリオ株式が東京証券取引所市場第一部に指定替された。
1987年1月	東京都品川区大崎のTOC大崎ビルディングに本社を移転した。
1989年10月	第29回定時株主総会において、事業年度を毎年4月1日から翌年3月31日に変更することを決議した。
1990年4月	株式会社サンリオファースト(現・連結子会社)を設立した。
1990年12月	東京都多摩市に「サンリオピューロランド」をオープンした。
1991年4月	大分県速見郡日出町に「ハーモニーランド」をオープンした。
1992年5月	台北市に子会社三麗鷗有限公司(三麗鷗有限公司は2001年2月1日付で有限会社から株式会社に改組し、名称を三麗鷗股イ分有限公司に変更。現・連結子会社)を設立した。
1998年7月	大韓民国に子会社Sanrio Korea Co.,Ltd.(現・連結子会社)を設立した。
2001年1月	香港に子会社Sanrio Wave Hong Kong Co.,Ltd.(現・連結子会社)を設立した。
2012年5月	東京都品川区大崎のゲートシティ大崎ビルに本社事務所を移転した。
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行した。

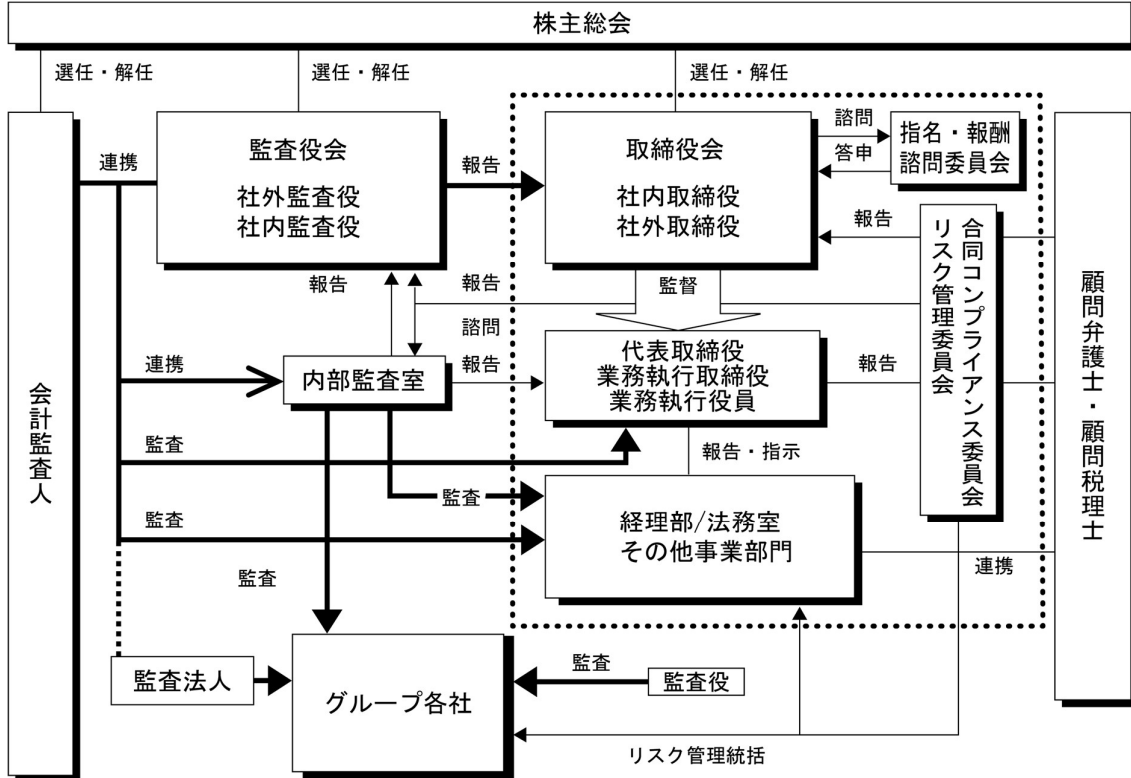
## 2. 事業概要

サンリオグループ(サンリオ及びサンリオの関係会社)は、株式会社サンリオ及び子会社25社により構成されており、主にキャラクターの使用許諾業務、ギフト商品の企画・販売、テーマパーク事業等を営んでいる。それぞれの具体的な事業内容は以下のとおりである。

- キャラクターの使用許諾事業：商品化権の許諾・管理
- ギフト商品の企画・販売事業：ギフト商品、グリーティングカード及び出版物の企画・販売や、ビデオソフトの製作・販売
- テーマパーク事業：テーマパークの運営、ミュージカル等の企画・公演
- その他事業：ロボットの販売・賃貸、自動車等の賃貸、損害保険代理業務等

## 3. 組織の概要・ガバナンス体制

サンリオの組織の概要とガバナンス体制は以下のとおりである。



### (1) 取締役会

取締役会は、業務執行に係わる意思決定機関であり、代表取締役の監督機関でもある。取締役会は、第62期有価証券報告書の提出日である2022年6月24日現在において、取締役9名で構成されている。取締役は、経営に関する重要事項や方針の決定を行い、その決定に関する業務執行役員の監督を行い、業務執行役員は、取締役が行う経営に関する意思決定や方針に従い、業務を遂行している。

取締役会は、監査役出席のもと原則毎月1回開催され、重要事項は全て付議、又は報告されている。

取締役候補の指名については取締役会で行われ、株主総会において選任されている。また、取締役の報酬については、株主総会にて定められた総枠の範囲内で運営されている。

### (2) 監査役会

サンリオは監査役会設置会社であり、経営の監督機能として、一層の透明性、客観性を維持するため、監査役3名の内過半数の2名は、社外監査役（内弁護士1名、公認会計士1名）としている。監査役会は、常勤監査役を議長とし、社外監査役2名とあわせた監査役3名で構成されている。

(3) 指名・報酬諮問委員会

サンリオは取締役の指名・報酬等に係る評価・決定プロセスの透明性及び客観性を担保し、取締役会の監督機能の強化、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図ることを目的として、2021年6月24日付で任意の指名・報酬諮問委員会を設置している。指名・報酬諮問委員会は取締役5名（内3名が社外取締役）で構成されている。

指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役の選任・解任に関する事項、代表取締役、及び役付取締役の選定・解職に関する事項、取締役の報酬に関する事項、その他経営上の重要事項で、取締役会が必要と認めた事項について審議し、取締役会に対して答申を行う。

(4) 合同コンプライアンス委員会

合同コンプライアンス委員会は、サンリオグループのコンプライアンスを担う委員会であり、サンリオ及びサンリオが直接又は間接に発行済議決権付株式又は持分の過半数を保有する日本国内に存する会社の各社より、最低1名の取締役を選任して委員とし、そのうちの1名が委員長として選出される。

合同コンプライアンス委員会の定例会は年次で開催され、その活動趣旨は以下のとおりである。

- ・ サンリオグループ各社がコンプライアンス活動を実施するためのコンプライアンスプログラムの企画、立案、決定及びその見直し
- ・ サンリオグループ各社より諮問を受けて行うコンプライアンス活動に関する事項の調査、検討、答申
- ・ 日本国内外の関係会社等に対して行うコンプライアンスに関する提言及びそのための調査

(5) リスク管理体制の整備状況

サンリオのコンプライアンス、環境、災害、品質、情報セキュリティ、輸出入管理等の事業全般に係るリスクについて、総務担当取締役を委員長とするリスク管理委員会にて組織横断的リスク情報の監視及び全社的な対応を行うものとしている。リスク管理委員会は、社内規程に基づき、リスクカテゴリー主管部門とともに、当該カテゴリーのリスク管理情報の収集・分析等含めリスクに対応している。不測の事態が発生した場合には、社長を本部長とする対策本部を設置し対応することになっている。

## (6) 監査の状況

### ア 監査役監査

サンリオの監査役会は、弁護士、公認会計士の2名の社外監査役と金融機関に勤務経験のある常勤監査役の3名で構成され、常勤監査役及び公認会計士である社外監査役の2名は財務・会計・金融の知見を有している。監査役会は、定例取締役会に先立ち、原則として月次ベースで開催されている。また、常勤監査役及び社外監査役は、会計監査人と四半期ごとに決算状況等について質疑応答・協議を行っている。

直近事業年度である2022年度においては、監査役会は1)改正会社法への対応、2)コーポレート・ガバナンス・コード(改訂版)への対応、3)中期経営計画の状況、4)新型コロナウイルス感染症の業務運営及び計算書類への影響、を主な重点監査項目とした。

### イ 内部監査

サンリオは独立した部門として内部監査室(6名)を設置している。同室は会計監査人及び監査役会と情報交換等を連携し、サンリオグループ会社の各部門の業務内容・執行が法令・定款及び社内規程に照らして適正かつ効率的に実施されているかを調査し、結果について担当取締役、監査役会に報告している。

### ウ 会計監査

1980年以降、EY新日本有限責任監査法人がサンリオの会計監査人として、監査を実施している。直近連結会計年度(2022年3月)に係る連結財務諸表及び事業年度に係る財務諸表に対する監査意見は、いずれも無限定適正意見となっている。

#### 4. 主要連結財務データ

回次		第58期	第59期	第60期	第61期	第62期
決算年月		2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月
売上高	(百万円)	60,220	59,120	55,261	41,053	52,763
経常利益又は 経常損失(△)	(百万円)	6,020	5,836	3,274	△1,731	3,318
親会社株主に帰属 する 当期純利益 又は親会社株主に 帰属 する当期純損失 (△)	(百万円)	4,928	3,880	191	△3,960	3,423
包括利益	(百万円)	6,464	2,193	△1,521	△1,225	7,108
純資産額	(百万円)	52,734	52,396	46,387	37,285	43,800
総資産額	(百万円)	98,274	95,185	89,515	85,040	83,809
従業員数	(名)	1,321	1,297	1,276	1,208	1,181
〔ほか、平均臨時 雇用人員〕		[2,388]	[2,466]	[2,342]	[2,135]	[2,068]

#### 第4 ライセンス営業本部の概要

##### 1. ライセンス営業本部の事業内容

サンリオのライセンス営業本部においては、下表1のとおり、所管領域（主に取引先業種）ごとに複数の営業部が設置され、その他、企画、統括、管理部署として、営業企画室、統括部及び管理部がそれぞれ設置されている。

<表1>：ライセンス営業本部の構成

部署名	業務内容
各営業部	自社キャラクターを活用した商品化権の許諾・管理を行う組織 複数の営業部が存在し、各営業部に主として業種ごとに整理されたライセンスシー群を担当する各課が配置されている
営業企画室	予算を持たず、新規の取引先や新規ビジネスの開拓を担う組織
統括部	ライセンス営業本部内の総務的業務を担う組織 例) 各従業員への貸与備品のリース管理、組織図作成、ライセンス営業本部内の営業戦略数値の集計
管理部	経理的、法務的な営業事務を担う組織 例) 売掛金入金管理、商品登録、伝票計上、契約書管理

各営業部にはそれぞれ複数の課が設けられている。各営業部には、部長に相当する

GMが配置され、各課には、課長に相当するSMが配置され、それぞれ日々の業務運営を行っている（ライセンス営業本部の職位別の役割については、第4-4に記載する。）。

ライセンス営業本部では近年組織変更が定期的に行われている。調査対象期間における組織の変遷は下表2のとおりである。なお、下表2はライセンス取引を取り扱う部署に限っての情報を記載している。

<表2>：ライセンス営業本部の沿革

決算期	組織体制概要
第57期	企画営業本部及びライセンス事業本部の両輪でライセンスを取り扱う
第58期	同上
第59期	同上
第60期	同上
第61期	企画営業本部及びライセンス事業本部が合同で組織整理され、新たにエンターテイメント事業本部とライセンス営業本部に再編される
第62期	同上
第63期	エンターテイメント事業本部がライセンス営業本部に吸収され、ライセンス営業本部に一本化される

## 2. ライセンス営業本部における取引種別ごとの収益認識基準と業務フロー

ライセンス営業本部の取引種別は、大きく「証紙ライセンス方式」、「報告ライセンス方式」及び「期間ライセンス方式」の3種に大別される。各年度における取引種別の金額及び構成割合は下表3のとおりである。これらの各方式の売上の構成は、概ね証紙ライセンス方式が50%から60%、報告ライセンス方式と期間ライセンス方式がそれぞれ20%程度という割合で安定的に推移している。

<表3>：ライセンス営業本部の取引種別構成

(括弧内数字は年度ごとの構成比率)

(単位：百万円)

決算期	証紙	報告	期間	その他	計
第57期 2017年3月期	5,636 (60.1%)	2,131 (22.7%)	1,520 (16.2%)	83 (0.9%)	9,372
第58期 2018年3月期	5,560 (59.5%)	1,950 (20.9%)	1,662 (17.8%)	169 (1.8%)	9,341
第59期 2019年3月期	5,584 (59.4%)	1,750 (18.6%)	1,850 (19.7%)	213 (2.3%)	9,396
第60期 2020年3月期	4,712 (55.0%)	1,679 (19.6%)	2,052 (23.9%)	129 (1.5%)	8,572

決算期		証紙	報告	期間	その他	計
第 61 期	2021 年 3 月期	3,854 (50.9%)	1,672 (22.1%)	1,863 (24.6%)	179 (2.4%)	7,567
第 62 期	2022 年 3 月期	4,398 (51.4%)	2,049 (23.9%)	1,958 (22.9%)	159 (1.9%)	8,564
第 63 期	2023 年 3 月期 ※ 9 か月間	3,757 (49.2%)	1,951 (25.6%)	1,572 (20.6%)	353 (4.6%)	7,634

各取引種別「証紙ライセンス方式」、「報告ライセンス方式」及び「期間ライセンス方式」の概要は、下表 4 のとおりである。

<表 4>：各取引種別の概要

証紙ライセンス方式	
概要	サンリオが許諾を行った証として、許諾製品に直接貼付する証紙を発行するライセンスの方式
収益認識基準	出荷基準 証紙の出荷をもって、実出荷数に応じて収益を認識する。
収益認識に関する業務フロー	<p><b>【各営業部】</b> 営業担当者は、ライセンシーより受領した「証紙出荷依頼書」に記載された内容について、記入漏れや、記載内容の整合性・妥当性の確認をして、押印する。</p> <p>営業 SM は、営業担当者が内容をチェックした「証紙出荷依頼書」の記載内容（「TC コード」、得意先名、商品コード、小売価格、数量、ロイヤリティ料率及び証紙依頼枚数の整合性、得意先社判、証紙枚数、納入先）を確認し、「証紙出荷依頼書」に承認印を押印する。</p> <p><b>【管理部】</b> 管理部担当者は、営業 SM 承認済みの「証紙出荷依頼書」に基づきライセンス管理システムへ入力を実施する。入力内容を照合し、「証紙出荷依頼書」に押印する。</p> <p>管理部担当者は、与信枠設定先について与信枠を超えていないことを検証した後「証紙出荷依頼書」に「入金確認済」又は「保証金確認済」を押印する。</p> <p>管理部担当者は「証紙出荷依頼書」において必要事項を確認後、ライセンス管理システムのデータ確定を実施し、確定後「証紙出荷依頼書」に出荷日を記入し、押印する。</p> <p>管理部証紙担当者は、1 日分の出荷証紙について、証紙棚卸表を作成</p>



	<p>し、ライセンス管理システムのデータと照合し、差異がないことを検証したのち、発送する。</p> <p>管理部計上担当者は、ライセンス管理システムのデータ確定後、基幹システムへの連携処理を実施する。</p>
報告ライセンス方式	
概要	事前に承認された企画に基づき製造された許諾品に関し、報告された実製造数に対してロイヤリティが発生するライセンスの方式
収益認識基準	ライセンシーより提出される「ロイヤリティ報告書」に記載の製造報告数に基づいて計算された収益を認識する。計算期間（＝製造数の集計期間）はライセンシーごとに月次締日が設定されており、ライセンスの利用がある場合、利用があった月に収益を認識 <sup>1</sup> する。なお、同一ライセンシーであっても、許諾製品や拠点ごとに「ロイヤリティ報告書」の提出がなされる場合があるため、ライセンシーによっては一月に複数枚の報告書を提出することがある。
収益認識に関する業務フロー	<p><b>【各営業部】</b></p> <p>営業担当者は、ライセンシーより受領した「ロイヤリティ報告書」に記載された内容について、記入漏れや、記載内容の整合性・妥当性の確認をして、押印する。</p> <p>営業SMは、営業担当者が内容をチェックした「ロイヤリティ報告書」の記載内容（「TCコード」、得意先名、商品コード、小売価格、数量、ロイヤリティ料率及び証紙依頼枚数の整合性、得意先社判）を確認し、「ロイヤリティ報告書」に承認印を押印する。</p> <p><b>【管理部】</b></p> <p>管理部担当者は、営業SM承認済みの「ロイヤリティ報告書」に基づきライセンス管理システムへ入力を実施する。入力内容を照合し、「ロイヤリティ報告書」に押印する。</p> <p>管理部計上担当者は、ライセンス管理システムのデータ確定後、基幹システムへの連携処理を実施する。</p>
期間ライセンス方式	
概要	サンリオが一定期間におけるキャラクターの使用許諾を行い、契約に基

<sup>1</sup> 報告ライセンス方式は、ライセンシーからの「ロイヤリティ報告書」の提出がないと正確なロイヤリティの金額が把握できない。社内の月次締め日との関係上、四半期末月以外は計算期間の翌月分として計上され、四半期末月は決算修正により計算期間分として取り込まれるのが原則的な処理となっている。すなわち、4月から6月を例に採ると、計算期間4月分は5月のロイヤリティとして計上され、計算期間5月分は6月のロイヤリティとして計上され、計算期間6月分は第1四半期決算修正により6月のロイヤリティとして計上される。四半期間での数値の入り繰りが無い対応方法である。またライセンシーの業種によっては契約上二月遅れでの報告を継続して計上しているライセンシーもあるが、一年間で12か月分を取り込む対応となっている。

	づくロイヤリティを収受するライセンスの方式
収益認識基準	契約期間にわたり、契約金額を各月に按分し、収益を認識する。
収益認識に関する業務フロー	<p><b>【管理部】</b></p> <p>管理部担当者は、契約書、稟議書に基づき「期間配分ロイヤリティチェック表」を作成する。管理部担当者は「期間配分ロイヤリティチェック表」を元に「売上傳票」を起票し、担当者印を押印する。</p> <p>管理部 GM は、月次で契約書と「期間配分ロイヤリティチェック表」の内容を確認し、承認印を押印し、「期間配分ロイヤリティチェック表」と売上傳票内容（得意先名、「TC コード」、部門コード、金額）を照合し、売上傳票に承認印を押印する。</p> <p>管理部担当者は、管理部 GM 承認済みの伝票に基づきライセンス管理システムへ入力を実施する。管理部計上担当者は、ライセンス管理システムのデータ確定後、基幹システムへの連携処理を実施する。</p>

### 3. ライセンス営業本部における予算策定及び予実管理プロセス

#### (1) 予算策定プロセス

##### ① 全社におけるプロセス

サンリオにおける全社的な予算策定の責任を有する部署は経営企画室であり、経営企画室が計画した編成スケジュールに従い、各期の経営計画（社内用語としての「予算」、「目標」と同義である。以下「予算」と称する。）が策定される。每期2月中旬から3月中旬に予算の検討が実施され、3月下旬頃に経営会議にて承認される。なお、3月の段階では上期分は月別、下期分は一括での予算策定を行い、下期分の月別予算は9月頃に改めて作成される。

##### ② ライセンス営業本部におけるプロセス

ライセンス営業本部における予算は、ライセンス営業本部として前年実績に一定の成長率を乗じた金額と、各部課から報告される積み上げの金額とを擦り合わせて決定する。

#### (2) 予実管理プロセス

##### ① 全社におけるプロセス

全社的な予実比較は月次で実施されている。経営企画室から毎月4営業日に各事業部に実績数値が送付され、各事業部において、主要な差異の要因を取りまとめ、経営企画室に提出する。

##### ② ライセンス営業本部におけるプロセス

ライセンス営業本部においては統括部が経営企画室との窓口の役割を果たしている。

月次においては、経営企画室から送付された実績数値を統括部がライセンス営業本部内に共有し各 GM への確認を促すとともに、ライセンス営業本部における週次の GM 会（後述）で吸い上げた情報を取りまとめ、ライセンス営業本部としての差異分析を実施し、結果を経営企画室に提出する。

また、週次のプロセスとして、ライセンス営業本部内においては、「売上予測」と称される資料が SM 以上に対してグループウェア上で共有されており、各 SM が当該資料を常にアップデートしている。すなわち、月ごとに、予算に対して「予測」と呼ばれる金額との比較が常に行える状態となっている。「予測」の数値は、いわゆる着地見込みに該当するものであり、月の後半となるにつれて精度が徐々に上がっていき、最終的には実績に置き換わることで、予実比較の資料となる。ライセンス営業本部では、週次の GM 会にて予算と「予測」との比較を行うことによって、差異要因を把握・分析している。

#### 4. ライセンス営業本部の職位別役割

##### (1) 本部長、副本部長、執行役員の役割

本部長は、担当部門の全ての統括を行う。また、予算決定に関しては、上層部が策定したライセンス営業部門の短期、中期、長期の予算の目標及び予算の規模に応じて、同部門全体の予算の方向性を決定する。また、売上の把握に関して、本部長は、週次で各部から提出される売上予測に加え、毎週月曜日に開催される GM 会や、同月曜日に開催されるチーフ会、日々の営業活動、全部員とのコミュニケーションを通じて売上の把握している。

副本部長は、担当部門及び担当部署の統括並びに本部長の補佐を行う。また、予算決定に関しては、上層部が策定したライセンス営業部門の短期、中期、長期の予算の目標及び予算の規模に応じて、本部長と共にライセンス営業部門全体の予算の方向性を決定する。売上の把握に関しては、副本部長は、週次で各部から提出される売上予測に加え、毎週月曜日に開催される GM 会や、同月曜日に開催されるチーフ会、日々の営業活動、全部員とのコミュニケーションを通じて売上の把握している。

執行役員は、担当部門及び担当部署の統括並びに本部長及び副本部長の補佐を行う。また、予算に関しては、執行役員は、本部長、副本部長より策定された部門全体の予算について、担当部の GM と協議の上、各部の予算の方向性を指示する。

##### (2) GM の役割

サンリオのライセンス営業本部には、複数の営業部が置かれており、各営業部を GM がそれぞれ統括している。GM は、担当する営業部の予算の達成へ向けて、全ての営業活動に関連する業務を行う。また、担当営業部の顧客管理の一環として、必要に応じて営業担当者と共に取引先を訪問して対処を行う。

また、GM は、期中の収益管理の一環として、営業部単位で売上予測及び売上実績を把握し、本部長及び執行役員に対して週次で報告している。GM は、各課の売上予測と売上実績について、SM を通じて把握・管理する役割を担う。サンリオのライセンス営業本部では、売上予測をできるだけ正確に行うことが期待されていたところ、GM は担当する営業部の売上予測に照らして売上実績が大きく上振れたり下振れたりすることのないよう、営業部内の各課の SM から適時に報告を受け、各課の売上予測及び売上実績を把握し、各課の売上予測と売上実績に重要な変動が生じた場合には、その原因を確認して SM や、場合によっては執行役員とともに、対策を協議する。

GM は、予算の策定に際しては、担当営業部全体に割り当てられた予算に基づき、営業部内の各課の予算を決定する。

### (3) SM の役割

サンリオのライセンス営業本部の各営業部の下には、複数の課が置かれており、各課を SM がそれぞれ統括している。SM は、担当する課の予算の達成へ向けて、全ての営業活動に関連する業務を行う。また、担当課の顧客管理の一環として、必要に応じて、営業担当者と共に取引先と商談を行う。

また、SM は、期中の収益管理の一環として、営業担当者の担当取引先ごとの売上予測と売上実績を把握し、GM へ適時に報告している。サンリオのライセンス営業本部では、売上予測をできるだけ正確に行うことが期待されていたところ、SM は課の売上予測に照らして売上実績が大きく上振れたり下振れたりすることのないよう、担当課の営業担当者から適時に報告を受け、売上予測と売上実績に重要な変動が生じた場合には、その原因を確認し、GM や、場合によっては執行役員とともに、対策を立案・実行する。SM は、予算の策定に際して、SM 自身及び営業担当者全員につき、上層部の方針を踏まえて半期ごとの売上の金額や顧客開拓の目標を決定する。また、上層部の方針に従い、具体的な行動計画を策定し、担当者等に伝達・徹底するとともに、部門の運営を行う。

### (4) 営業担当者・アシスタントの役割

営業担当者は、担当する顧客に対する予算の達成へ向けて、全ての営業活動に関連する業務を行う。また、ライセンス契約の締結やロイヤリティの支払に関して、ライセンシーとのコミュニケーションの窓口を担う。ロイヤリティの売上に

については、各営業担当者個人に対して、半期ごとに、売上金額及び顧客開拓に関する目標が課されている。営業担当者は、個人目標の達成に留意しつつも、売上目標や売上予測と著しい乖離が発生又は発生する見込みが生じた場合は、後述の課内の売上ミーティング（課会）にてSM及び他の担当者に報告する。

営業事務担当者（アシスタント）は、売上の数値の入力管理（各課の売上管理表の入力管理）や日報の管理・まとめ等を行う。

(5) 本件事案関与者の推移

本件事案である、b社、a社及びc社の調査期間における各担当者並びに同期間における部門上席者の推移は下表5のとおりである。

<表5>：本件事案関与者の推移

決算期	取引先	担当者	SM	GM	執行役員	副本部長	本部長
第57期	b社	P氏	N氏	D氏	—	—	H氏
第58期	b社	P氏	Q氏	D氏	K氏	—	H氏
第59期	b社	P氏	Q氏	D氏	K氏	—	H氏
第60期	b社	W氏	P氏	D氏	K氏	—	H氏
	a社	C氏	A氏				
第61期	b社	W氏	P氏	D氏	J氏	I氏	G氏
	a社	E氏	A氏				
第62期	b社	X氏	P氏	D氏	J氏	I氏	G氏
	a社	E氏	A氏				
	c社	R氏					
第63期	b社	F氏	A氏	B氏	L氏	L氏	I氏
	a社						
	c社	R氏 C氏					

5. ライセンス営業本部における主な会議体

ライセンス営業本部においては、各週の売上や共有事項について下位者が上位者に報告する会議体が複数存在する。当該会議体は、①会長や取締役、執行役員等が参加して開催されるものを幹部会、②取締役や執行役員等が参加して開催されるものを経営会議、③取締役や執行役員等が参加してKPIを策定するために開催されるものをKPI会議、④取締役や執行役員等が参加して予算を策定するために開催されるものを予算会議、⑤執行役員及びライセンス営業本部の各GMが参加して開催されるものをGM会、⑥GM会の後のフィードバックを目的としてA営業部のGMとSM

が参加して開催されるものをA営業部におけるGMによるSMへのフィードバックミーティング、⑦GM会のメンバーにライセンス営業本部の各SMを加えて開催されるものをチーフ会、⑧課ごとにSMとその課員が参加して開催されるものを課会という。幹部会、経営会議、KPI会議、予算会議、GM会、A営業部におけるGMによるSMへのフィードバックミーティング、チーフ会、課会の各々について、開催頻度、出席者、主な決定・報告事項は下表6のとおりである。

なお、本報告書では、本件事案に関して特に問題となったA営業部を中心に整理している。

<表6>：会議体及び出席者

会議体 (開催頻度)	主たる出席者 (第63期を例で示す)	主な決定・報告事項
幹部会 (月1回、月曜日 13時から)	<b>【取締役等】</b> 名誉会長、代表取締役社長、各専務取締役、各常務取締役、常勤監査役 <b>【執行役員】</b> 各常務執行役員、各執行役員 <b>【その他】</b> 特定部門GM(営業、法務、総務、人事)、 会議担当部門社員(営業、社長室)、 関連会社役員	各部取締役・執行役員から会長及び社長に対して営業報告や、他事業部の報告を行うミーティング。
経営会議 (隔週月曜日 12時から)	<b>【取締役等】</b> 代表取締役、各社内取締役、常勤監査役 <b>【執行役員】</b> 各常務執行役員、各執行役員 <b>【その他】</b> 特定部門GM(営業、総務、海外)	経営会議付議基準に定められる重要事項についての協議・決議・報告を行うミーティング。
KPI会議 (四半期1回)	<b>【取締役等】</b> 代表取締役、各社内取締役、常勤監査役 <b>【執行役員】</b> 各常務執行役員、各執行役員 <b>【その他】</b> 特定部門GM(営業、総務、海外)	中期経営計画KPI及び各本部KPIの進捗確認とネクストアクションの協議を行うミーティング。
予算会議 (半期1回)	<b>【取締役等】</b> 代表取締役、各社内取締役、常勤監査役 <b>【執行役員】</b>	予算立案の承認を行うミーティング。

会議体 (開催頻度)	主たる出席者 (第 63 期を例で示す)	主な決定・報告事項
	各常務執行役員、各執行役員 【その他】 特定部門 GM (人事、総務、海外、法務、内部監査、IR)、予算策定担当部門 (経営企画室)	
GM 会 (毎週月曜日 10 時 15 分から)	【取締役】 常務取締役 1 名 【執行役員】 常務執行役員 2 名、執行役員 1 名 【各営業部】 各営業部 GM 【管理部】 管理部 GM 【統括部】 統括部 GM、統括部 SM 【営業企画室】 営業企画室 SM	各部の GM が、執行役員に対して、課ごとの売上の予測を報告する売上ミーティング。 幹部会で発表する現時点の売上見込を決定する。
A 営業部における GM による SM へのフィードバックミーティング (毎週月曜日 11 時から)	A 営業部 GM、A 営業部 SM	A 営業部の GM が SM に対して、GM 会のフィードバックをするミーティング。
チーフ会 (毎週月曜日 15 時 30 分から)	ライセンス営業本部の全執行役員・全 GM・全 SM 【A 営業部の出席者】 A 営業部 GM、A 営業部 SM	部内の共有事項を話すミーティング。
課会	各課の SM 及び営業担当者	売上の進捗及び共有事項を話すミーティング。 開催の有無や頻度、内容は課によって異なる。 会議の内容としては、売上に関して重点的に報告する課もあれば、共有事

会議体 (開催頻度)	主たる出席者 (第 63 期を例で示す)	主な決定・報告事項
		項を中心に報告する課もある。

## 6. ライセンス営業本部における内部統制及び監査体制

### (1) 財務報告に係る内部統制

財務報告に係る内部統制の評価は、直近では最近事業年度の末日である 2022 年 3 月 31 日を基準日として行われている。その評価の範囲は、会社及び連結子会社が財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性から必要な範囲を決定している。このうち、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲は、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金及び棚卸資産に至るプロセスが評価対象となっている。

売上高に関しては、「財務報告に係る内部統制の評価」に必要なフローチャート、業務記述書及びリスク・コントロール・マトリックス (RCM) が整備されている。ライセンス営業本部における売上業務に係る内部統制の基本的なコンセプトとしては、各営業部担当者が売上計上に必要な書類 (報告ライセンス方式の場合、「ロイヤリティ報告書」) を作成又は受領し、上席者の承認を得た上で、同本部内の管理部に回付し、売上計上する仕組みとなっている (詳細については、第 4 2. を参照)。

### (2) 内部監査部門による監査体制

内部監査室は、財務報告に係る内部統制の評価の他、社内各部門及び子会社、関係会社を監査対象とし、経営諸活動が各種法律、経営方針、及び諸規程等に準拠し、合法的、合理的、効率的に行われているか等について継続的に監査を実施している。

ライセンス営業本部に対しては、主に支払ロイヤリティの状況 (サンリオが支払う側のロイヤリティ)、下請法の遵守状況の確認を実施している。

第 62 期においては下請法の遵守状況について、内部監査室から 2 件の改善提案を行っており、後のフォローアップ監査で当該 2 件は改善が図られたことを確認している。

## 第 5 調査で判明した事実関係

### 1. a 社事案

#### (1) 売上の期間帰属の操作の具体的な手法

サンリオは、a 社に対して、許諾製品の製造販売を許諾し、a 社は、自社が製造



した許諾製品の個数に応じたロイヤリティをサンリオに対して支払う旨を互いに合意している。

報告ライセンス方式においては、第4 2. (表4)に記載の業務フローのとおり、ライセンシーが許諾品の製造数及びロイヤリティの支払額を記載した「ロイヤリティ報告書」をサンリオへ送付し、サンリオがこの「ロイヤリティ報告書」に基づき、ライセンシーに対してロイヤリティの支払請求を行うこととされている。

a社とのライセンス取引では、「ロイヤリティ報告書」について、サンリオの営業担当者とa社の担当者との間で、計算期間及び報告書の記入日を空欄とする運用となっていた。その上で、サンリオの営業担当者は、計算期間及び記入日が空欄の報告書をa社から受領した後、全部又は一部を直ちに請求に回すことなく、自分の手元に残しておき、ロイヤリティを売上として計上したいと考えるタイミングに応じて、計算期間及び記入日に任意の期間及び日付を記入し、売上の期間帰属の操作を行っていた。

サンリオの営業担当者は、手元に残しておいた「ロイヤリティ報告書」について、「ロイヤリティ報告書」のナンバー、「ロイヤリティ報告書」に記載の金額などをまとめた上で、一覧できるよう、表計算ソフトで「管理表」としてまとめた<sup>2</sup>。この「管理表」は、同営業本部の者であれば誰でも見られる状態であった。

サンリオの営業担当者は、上席のSMからa社の報告書を売上として計上するよう指示を受ける度に、SMから指示を受けた金額に近い金額が記載された「ロイヤリティ報告書」を手元にある計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」から選択し、管理部に回付していた。空欄となっていた「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日には、「ロイヤリティ報告書」を管理部に回付するにあたって不自然ではない計算期間<sup>3</sup>及び記入日を、サンリオの営業担当者が記入していた<sup>4</sup>。

## (2) 売上の期間帰属の操作開始の経緯

### ア 報告ライセンス方式への切り替えの経緯

a社とのライセンス取引は、当初は証紙ライセンス方式で行われていた。しかし、2016年頃から、a社は、サンリオでa社とのライセンス取引を担当していたC氏（以下「C氏」という。）に対して、許諾製品に対

---

<sup>2</sup> a社とのライセンス取引における計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」の送付は、サンリオの営業担当者がC氏であったときに開始されたが、管理表の作成は、営業担当者がE氏のときに始まり、次の営業担当者であるF氏に引き継がれた。

<sup>3</sup> 「ロイヤリティ報告書」は1か月の製造分の報告であったため、空欄である計算期間には月の初日から末日までの期間（例えば4月1日から4月30日）が記載されていた。

<sup>4</sup> a社から送付されてくる「ロイヤリティ報告書」は複写式であり、1枚目はa社が控えとして「ロイヤリティ報告書」の送付前に保管していたため、サンリオには複写式の2枚目以降が届いていた。計算期間及び記入日の記載は、営業担当者によって、直接記載する者もいれば、複写式の紙を「ロイヤリティ報告書」の上に乗せ、その上から記載する者もいた。

し証紙を貼る作業が負担であるとして、報告ライセンス方式への切替えについて打診をするようになった<sup>5</sup>。a社の要望を受け入れなかった場合、a社とのライセンス取引が停止となる可能性があったこともあり、サンリオではa社からの報告ライセンス方式への切替えの依頼に応じる方向で社内調整が進められた。

2018年当時、サンリオのライセンス営業本部では、b社との間で、ロイヤリティの発生する計算期間及び記入日を空欄にした「ロイヤリティ報告書」を発行してもらうことによる売上の期間帰属の操作が行われていた（第5-2参照）。a社・c社担当グループのSMであったA氏は、下記(3)のとおり過去に担当者及びSMとしてb社を担当した経験があり、この経験から計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を発行してもらい、任意の計算期間及び記入日を自ら記入することにより売上の期間帰属を操作する手法を認識していた。A氏とC氏は、a社が報告ライセンス方式に切り替わった際に、a社とのライセンス取引についてもb社とのライセンス取引と同様、「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日を空欄としての提出を依頼することにより、売上の期間帰属を操作することが可能であると考えていた。

C氏は、a社からの打診を受けて、2018年7月から8月頃より、報告ライセンス方式への切替えについて、サンリオ社内では順次上席への相談を行った。その後、報告ライセンス方式への切替えについてa社と交渉する過程で、A氏とC氏が出席した打ち合わせにおいて、a社の担当者に対し「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日を空欄とするよう依頼がされた。最終的に2019年10月31日にサンリオ内部の決裁手続きが完了し、2020年1月製造分から、a社との間で報告ライセンス方式でのライセンス取引が開始された<sup>6</sup>。

報告ライセンス方式でのライセンス取引開始後、a社は、1月製造分及び2月製造分の「ロイヤリティ報告書」を、計算期間及び記入日が記載された形でサンリオへ送付した。そのため、C氏はa社の担当者に対し、計算期間及び記入日を空欄とするよう改めて依頼した。この依頼を受けて、2020年3月製造分から、計算期間及び記入日が空欄の状態、「ロイヤリティ報告書」がa社からサンリオへ送付されるようになった。a社においては、報告ライセンス方式でのライセンス取引が開始され

---

<sup>5</sup> C氏作成の、2018年1月16日付「a社 報告ロイヤリティについて」と題するサンリオの社内文書が作成されており、a社から継続的に報告ライセンス方式への変更の打診を受けていたことが窺われた。

<sup>6</sup> 報告ライセンス方式に変更する内容の、サンリオ及びa社間の「商品化権許諾契約」は2020年2月15日付で締結されている。当該契約の有効期間は、2019年11月1日から2020年10月31日であり、当該契約の締結前である2020年1月から、先行して報告ライセンス方式で取引が行われていた。

て以降、担当者が複数回交代しており、担当者によっては請求が来っていない旨の問い合わせをサンリオに対し口頭やメールなどの方法で行っていた。しかし、サンリオが任意のタイミングでロイヤリティの支払請求を行うという取り扱いが改善されることはなかった。

#### イ 売上操作を行った目的

ライセンス取引のロイヤリティは、ライセンシーが製造する許諾製品の予定数や実際の製造数に売上が左右されるため、各月ごとの波が大きくなりやすい。他方で、ライセンス営業本部において予実管理は月次でなされていた。ここで、仮に予算を超過している月における売上の全部又は一部をプールし、予算を達成できていない別の月の売上として計上することができれば、より多くの月で予算を達成し、又は予算に近づけやすくなる<sup>7</sup>。a社との取引を当時担当していたC氏も、当委員会からのインタビューに対して、月次で予算を達成するよう求められていたが、営業成績が厳しく<sup>8</sup>、調整できる会社が1社でもあればと思っていた旨を述べている。

また、本調査では、D氏（以下「D氏」という。）の担当するA営業部のSM及び営業担当者の複数名が、当委員会からのインタビューに対して、D氏が、各月の予測に対して少ない売上実績となった場合のみならず、売上実績が予測を上回った場合であっても、ライセンス営業本部の各SMを叱責するなど、売上の実績が予測に近接することを各SMに対して強く求めていたとの旨を述べている。そして、各SMは、D氏からの要求に応えるため、各月の売上の実績を各月の予測に近接させるよう苦心していたと述べている。インタビューによると、2021年3月期以降はコロナ禍の発生に伴い前年実績が参考とされなくなったこと、及び2020年の後半からa社・c社担当グループ自体の営業成績が改善したこと等の事情から予算達成に対する圧力は相当程度緩和されたとのことであったが、売上実績と予測との一致の圧力は継続していたとのことである。

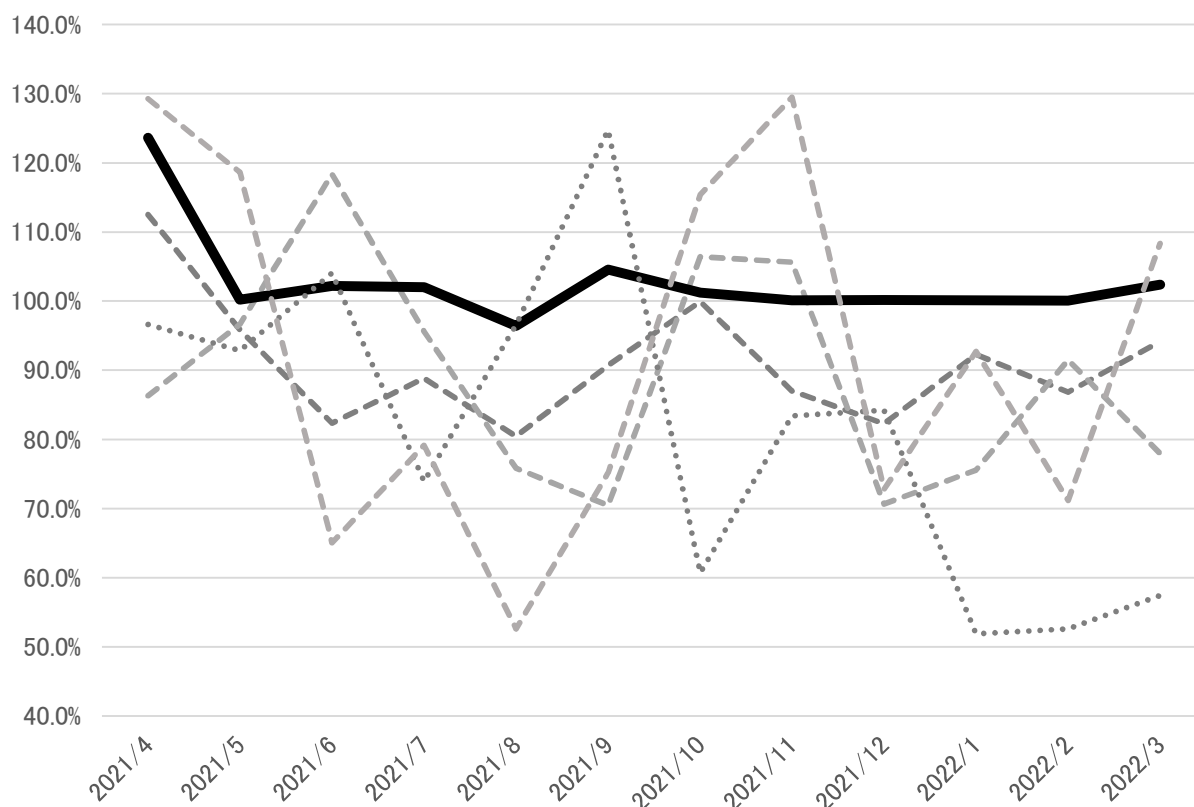
ここで、当委員会は、a社とのライセンス取引が通年で行われた2022年3月期における、ライセンス営業本部内の各営業部の月次の売上予測と売上実績のデータの開示を受けて、その一致率を確認した。すると、D氏が担当していたA営業部は、それ以外の営業部と比較して、売上予

<sup>7</sup> b社事案に関してであるが、数万円単位で売上の計上時期が操作されていたケースがあり、その理由を担当SMにインタビューで確認したところ、数万円であっても月次の予算達成に足りなかったことから売上の期間帰属の操作を行った旨の回答があった。

<sup>8</sup> 当時A営業部では、売上の実績が予算を下回る状況が継続していた。例えば、2019年3月期及び2020年3月期において、A営業部の売上の実績が予算を上回ったのは、24か月のうち3か月のみであった。

測<sup>9</sup>と売上実績の「ぶれ」が顕著に小さいことが認められた(図表1参照)。このデータは、売上の実績が予測に近接するようD氏が各SMに対して強く求めていたとの証言内容と整合的である。

図表1：2022年3月期におけるライセンス営業本部内の各営業部の予算と売上実績の一致率(太線がA営業部)



以上より、a社とのライセンス取引においては、月次の予算達成のための調整弁の確保を主な目的としてロイヤリティの売上の期間帰属の操作が開始されたものと考えられる。また、月次の予算達成へ向けた圧力が緩和された後も、D氏からの予測精度の確保を求めるプレッシャーに引き続き、売上の期間帰属の操作が継続されたものと考えられる。

### (3) 売上の期間帰属の操作の規模

<sup>9</sup> D氏が担当していたA営業部においては、売上予測値を予算の金額から設定していたため、実質的に売上予測は予算の金額と一致する。

a 社事案における、各年度に係る売上の期間帰属の操作による売上への影響額は下表7のとおりである。差異列に示した金額が正の値の場合は同時期における売上の計上額が不足していたことを示し、負の値の場合は、同時期における売上の計上額が過大となっていたことを示す。差異列の累計として示した 90 百万円が、本調査により明らかとなった 2022 年 12 月末時点での売上の未計上金額である。

<表7>a 社事案-売上高の影響額

(単位：百万円)

決算期	実計上額(A)	本来(B)	差異(B-A)	
第 60 期	2020 年 3 月期	5	17	11
第 61 期	2021 年 3 月期	19	87	68
第 62 期	2022 年 3 月期	79	130	51
第 63 期	2023 年 3 月期	98	57	△41
累計		203	293	90

#### (4) 売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲

##### ア 全般

a 社とのライセンス取引が報告ライセンス方式へ切り替えられた後、a 社・c 社担当グループの営業担当者は、それぞれ C 氏（第 60 期：2019 年度）、E 氏（以下「E 氏」という。）（第 61 期から第 62 期：2020 年度から 2021 年度）及び F 氏（以下「F 氏」という。）（第 63 期：2022 年度）であり、いずれの時期においても、a 社・c 社担当グループの SM は A 氏であった。

A 氏、C 氏、E 氏及び F 氏のいずれも、a 社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作を行っていたことを本人が認めている。

また、a 社とのライセンス取引が報告ライセンス方式に切り替わって以降に、ライセンス営業本部の本部長、副本部長又は執行役員であった G 氏（以下「G 氏」という。）、H 氏（以下「H 氏」という。）<sup>10</sup>、I 氏（以下「I 氏」という。）、J 氏（以下「J 氏」という。）、K 氏（以下「K 氏」という。）<sup>11</sup>及び L 氏（以下「L 氏」という。）については、a 社とのライ

<sup>10</sup> インタビューでは、a 社について証紙ライセンス方式から報告ライセンス方式に切り替えるにあたって、当時本部長であった H 氏に対して「報告書の日付は空欄とする」旨の説明がなされた旨の証言があったが、H 氏自身はこれを否定している。本調査では、この証言の他に、H 氏が a 社事案を認識していることを示す客観的証拠は見つかっていない。

<sup>11</sup> K 氏については、A 氏のインタビューにおいて、2022 年より前に、a 社とのライセンス取引における売上の残高を K 氏に対して伝えた旨の証言があったが、K 氏自身はこれを否定している。本調査では、この証言の他に、K 氏が a 社事案を認識していることを示す客観的証拠は見つかっていない。

センス取引において売上の期間帰属の操作を行っていたことを認識していたと認めるに足りる客観的証拠は見当たっていない。

#### イ D氏について

D氏は、a社とのライセンス取引が報告ライセンス方式に切り替わった当時、a社・c社担当グループのGMであったが、a社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作を行っていたことを認識していないと述べている。他方で、本調査において、D氏が、a社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作を知っていた可能性を窺わせる事情が確認されている。そのため、D氏の認識について以下において特に記載する。

まず、デジタル・フォレンジック調査において、D氏と部下との間のメールやメッセージが検出された。

この中では例えば、部下からD氏に対して、「12月がどうしても苦しいです。a社を使っても心許ない状況です」とのメッセージが送信されており、これに対し同日、D氏は、「いまから12月、ガッツリ詰めていく感じだね。」と返信しており、取引先を「使う」という部下からのメッセージに対して特段の疑念をさしはさむことはしていない。また、部下からD氏に対する「a社海外分で補填しました」とのチャット上のメッセージに対し、D氏は「プラスということ？」と返信し、こちらも特段の疑念をさしはさんでいない。

このほか、A営業部においては、下記2で述べるとおり、b社とのライセンス取引においても計算期間及び記入日を空欄にした「ロイヤリティ報告書」を利用した売上の期間帰属の操作が行われていたところ、D氏がA営業部のGMを務めていた時期において、D氏をCCに含める形で、「b社で調整しました」と記載されたメールがやり取りされているほか、D氏から部下に対するメッセージで「b社の貯金分も入れてマイナスになったの？」との記載がなされている。

D氏の部下は、当委員会からのインタビューに対して、これらはいずれも該当するライセンシーからのロイヤリティ収入について、売上の期間帰属を操作する趣旨のやりとりであることを認めている。また、D氏の部下のうち複数名が、D氏に対して特定のライセンシーについてロイヤリティの未計上分をどれだけ売上として計上するかについて報告をしていた旨を述べている。

これに対して、D氏は、当委員会からのインタビューに対して、売上の期間帰属の操作が行われていたことを認識していなかったと述べて

いる。その上で、報告ライセンス方式の取引においては、「ロイヤリティ報告書」が到着したらずぐ売上計上を行うこととなっており、売上の計上タイミングを遅らせることはできない筈だと認識していると述べている。

しかし、当委員会がD氏に対して以上のメッセージを示し、報告ライセンス方式での取引の相手方について「補填」や「使う」、「調整」、「貯金分」というやりとりをしている趣旨について説明を求めたところ、D氏は全体として曖昧な供述に終始していたが、大要、a社とのライセンス取引については単に売上のプールはできないという認識であったと述べ、b社とのライセンス取引については新商品の決裁のタイミングを遅らせる趣旨である旨述べている。しかしながら、前者については単に否定する旨を繰り返しているのみであり、後者についてもD氏以外の者に対するインタビューではそのような内容は一切述べられていない。仮に新商品に関するD氏の決裁タイミングを早める又は遅らせることにより売上の計上時期を調整していたのであれば、営業担当者又はSMも当然にそのことを認識しているはずであり、他の誰からもこうした言及がないということは通常考えられない。したがって、D氏の上記説明は合理的なものとは認めがたい。

ゆえに、D氏は何らかの方法によりa社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作が行われていたことを認識していた可能性が相当程度存在する。

これより進んで、a社より計算期間及び記入日を空欄にした「ロイヤリティ報告書」を発行してもらい、そこに任意の計算期間及び記入日を記入していたという具体的な売上の期間帰属の操作の手法まで、D氏が認識していたことを示す積極的な客観的証拠は、本調査では発見されていない。

## 2. b社事案

### (1) 売上の期間帰属の操作の具体的な手法

b社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作の手法は、基本的にはa社事案と同様である。

b社とサンリオは、サンリオがb社に対して許諾製品の製造販売を許諾し、b社が当該許諾に基づき製造した許諾製品の個数に応じてロイヤリティを支払う旨を合意している。このロイヤリティの支払に際しては、a社事案の場合と同様に、b社がサンリオに対して許諾製品の製造販売数量、及びロイヤリティの支払額を記した「ロイヤリティ報告書」を送付している。サンリオは、この「ロイヤリテ

イ報告書」に基づき b 社に対して請求書を発行し、b 社は請求書を受領後、請求書に記載の金額をサンリオに対してロイヤリティとして支払っている。

b 社は、サンリオに対するロイヤリティの支払手続において、その具体的な経緯は下記 (2) のとおり最終的に判明しなかったものの、計算期間及び記入日を空欄とした状態で、サンリオの営業担当者に対して「ロイヤリティ報告書」を送付していた<sup>12</sup>。b 社担当グループにおける b 社とのライセンス取引の担当者は、計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を受領した後、ロイヤリティを売上として計上したいと考えるタイミングに応じて、計算期間及び記入日に任意の日付を記入して管理部に回付することにより、売上の期間帰属の操作を行っていた。

b 社担当グループにおける b 社とのライセンス取引の担当者は、表計算ソフトで「b 社注残表」なる管理表を作成し、b 社から受領した「ロイヤリティ報告書」のうち手元に残しておいた分を記録していた。この「b 社注残表」は各月に受領した「ロイヤリティ報告書」のナンバー、「ロイヤリティ報告書」に記載の金額に加え、「ロイヤリティ報告書」に記載のロイヤリティを売上として計上した月についても一覧できるように作成されていた。「b 社注残表」はライセンス営業本部のフォルダ内に格納されており、同営業本部の者であれば誰でも見られる状態にあった。

上記によってプールされた未計上の「ロイヤリティ報告書」の金額は、b 社担当グループの課会で共有されることもあった。同課の SM は、概ね毎月、b 社とのライセンス取引の担当者に対して、同月に b 社とのライセンス取引の売上として計上すべき金額を指示していた。担当者は、SM から指示を受ける度に、SM から指示を受けた金額に近い金額の記載された「ロイヤリティ報告書」を選択し、同月の売上として回付するにあたって不自然とはならない計算期間及び記入日を空欄部分に記入して、管理部に回付していた<sup>13</sup>。

## (2) 売上の期間帰属の操作開始の経緯

b 社事案における売上の期間帰属の操作は、b 社担当グループにおいて、15 年以上前から継続されていた。本調査では、以下のとおりその開始時期を相当程度

---

<sup>12</sup> 「ロイヤリティ報告書」は複写式の 4 枚綴りであり、1 枚目はライセンシーの控えとされていたが、b 社の場合は 1 枚目も含めて「ロイヤリティ報告書」がサンリオに送られてきており、サンリオの担当者が日付を記載したものについては 1 枚目を b 社に返送するという運用が行われていた。

<sup>13</sup> 通常、報告ライセンス方式では、ある月の売上は月末締めで翌月の売上となるとのことであったが、ライセンス営業本部においては月初第二営業日までに管理部に回付した場合には同月の売上とすることができるという運用とされていた（システム上は月初第三営業日であるがライセンス売上については原則第二営業日が締日とされていた）。また、インタビューによると、b 社との取引は各月の売上を調整するための最後の調整弁であり、b 社との取引の担当部署による各月の売上の最後に b 社との取引における売上の計上金額が決まるという構図であり、翌月初の第一営業日又は第二営業日に回付することにより当該各月の売上を含めていたとのことであった。



限定することはできたものの、具体的な開始の経緯を確認するには至らなかった。

b社との間で締結された契約文書について、本調査では、最も古いもので1976年5月1日付の「契約書」の存在が確認できている。同契約書においては、b社とのライセンス取引は証紙ライセンス方式となっていたが、1998年7月28日付の「契約書」（以下「1998年b社契約書」という。）により報告ライセンス方式に切り替わっている。

b社とサンリオとの過去の契約書には右上に当時の担当者と推測される人物の名称が記載されている場合があり、1998年b社契約書にあつては「商事<sup>14</sup> M」との文字が確認できた。M氏（以下「M氏」という。）にインタビューしたところによると、1998年b社契約書の締結以前は、サンリオがb社から発注を受けて商品を製造し、これをb社に売る形で取引が行われていた。しかし、この物販形式における仕入れと売上の突合の負荷が大きかったため報告ライセンス方式に切り替えたとのことであつた。M氏の説明によれば、M氏がb社とのライセンス取引を担当していた当時において、「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日を空欄にしていた記憶はなく、また、これらの計算期間及び記入日の操作等を行うことなく売上を計上していたはずであるとのことであつた。その後、b社とのライセンス取引の担当は他部署に移管され、この時点でM氏の手を離れたとのことであつた。

b社とサンリオの間では2000年5月8日にもライセンス契約（以下「2000年b社契約書」という。）が締結されている。2000年b社契約書では、報告ライセンス方式によりライセンス取引が行われる旨が合意されている。同契約書の右上には「商事 A主任」と判読できる文字が記載されている。A氏の説明によれば、同氏は、2000年b社契約書の締結時にはb社担当グループにおけるb社とのライセンス取引の担当者であり、b社が自部署に移管されるにあたり担当を引き継いだとのことであつた<sup>15</sup>。また、A氏がb社とのライセンス取引の担当者又はb社担当グループのSM<sup>16</sup>であつた時代のどこかの時点で計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」が届くようになり、それを利用して売上の期間帰属の操作を行っていたとのことであつた。しかしながら、具体的に、いつから、どのような理由で、計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」が送られてくるようになり、それを利用して売上の期間帰属の操作をするようになったのかという点については、A氏からは「記憶がない」という以上の回答が得られなかった。

その他、b社とサンリオとの2002年6月28日付「合意書」の右上に名前が記

---

<sup>14</sup> 商事部は現ライセンス営業本部の前身となっている部の一つである。

<sup>15</sup> 記憶は曖昧で、2000年b社契約書を締結した経緯についても記憶にないとのことであつた。

<sup>16</sup> A氏は前任のSMが退職するに伴い担当からSMに昇格した旨述べている。

載されていたN氏（以下「N氏」という。）も、インタビューにおいて、2000年代前半にb社担当グループにおけるb社とのライセンス取引の担当者であった旨を認めている。加えて、b社とのライセンス取引の担当を引き継いだ<sup>17</sup>時点で、計算期間及び記入日が空欄の状態の「ロイヤリティ報告書」が送られてくる運用となっていた旨、及び計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を利用して売上の期間帰属の操作を行っていた旨を述べている。この時期のSMはA氏であるとのことであった。ただし、b社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作について前任者から詳細の説明を受けたかは覚えていないとのことであった。

以上によると、A氏がb社の担当者又はb社担当グループのSMであった、概ね2000年から2002年のいずれかの時点で、その具体的な経緯は判然としないものの、b社から計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」が届くようになり、それを利用して売上の期間帰属の操作が行われるようになった可能性が高いものと認められる。

### (3) 売上の期間帰属の操作の規模

b社事案における、各年度に係る売上の期間帰属の操作による売上への影響額は下表8のとおりである。差異列に示した金額が正の値の場合は同時期における売上の計上額が不足していたことを示し、負の値の場合は、同時期における売上の計上額が過大となっていたことを示す。差異列の累計として示した11百万円が、本調査により明らかとなった2022年12月末時点での売上の未計上金額である。なお、本調査の結果、b社向けの未計上の売上高は、第56期（2016年3月期）の期末の段階で9百万円存在していたことが明らかとなっており、第56期は当該期末の情報のみ示している。

---

<sup>17</sup> N氏によると前任はO氏（退職済）とのことであった。A氏も、記憶ははっきりしないものの、O氏に担当を引き継いだのではないかと述べている。

<表 8 > b 社事案-売上高の影響額

(単位：百万円)

決算期		実計上額(A)	本来(B)	差異(B-A)
第 56 期	2016 年 3 月期 期末時点		9	9
第 57 期	2017 年 3 月期	71	78	7
第 58 期	2018 年 3 月期	71	68	△2
第 59 期	2019 年 3 月期	58	47	△10
第 60 期	2020 年 3 月期	48	49	0
第 61 期	2021 年 3 月期	35	39	3
第 62 期	2022 年 3 月期	36	35	△1
第 63 期	2023 年 3 月期	25	30	4
累計		347	358	11

(4) 売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲

調査対象期間における b 社事案に関わる各担当者、及び b 社担当グループの各 SM<sup>18</sup>は、b 社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作を行っていたことをインタビューで認めている。

その一方で、2023 年 3 月期における A 営業部の GM である B 氏、及び調査対象期間におけるライセンス営業本部の本部長、副本部長又は執行役員であった G 氏、I 氏、J 氏、K 氏及び L 氏については、同人らが b 社とのライセンス取引における売上の計上時期の操作を認識していたと認めるに足りる客観的証拠は見当たっていない。B 氏については、D 氏と同様の GM という立場であるが、上記のとおり認識を裏付ける客観的証拠は見当たっておらず、A 氏はインタビューに対して、B 氏には b 社事案について報告していない旨を述べている。

これに対して、調査対象期間のうち 2022 年 4 月以降を除く期間において A 営業部の GM であった D 氏にあっては、当委員会からのインタビューに対して、b 社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作が行われていたことを認識していなかった旨を述べている。しかしながら、第 5 1. (4) で述べたのと同様の理由により、D 氏は何らかの方法により b 社とのライセンス取引において売上の期間帰属を操作していることを認識していた可能性が相当程度存在するものと認められる<sup>19</sup>。

<sup>18</sup> なお、木村氏の前任の b 社担当グループの SM である Q 氏にあっては、b 社については売上の期間帰属の操作ができることは認識しており、その指示を出していたことをインタビューで認めたものの、計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を用いるという具体的な手法については認識していなかったとの回答であった。

<sup>19</sup> b 社とのライセンス取引に関しては、D 氏が、「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日を空欄にするという売上の期間帰属の操作の具体的な手法まで認識していたことを示す具体的な証拠は発見されなかった。

### 3. c社事案

#### (1) 売上の期間帰属の操作の具体的な手法

c社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作の手法は、基本的にa社事案と同様である。すなわち、c社とサンリオは、サンリオがc社に対して許諾製品の製造販売を許諾し、c社が当該許諾に基づき製造した許諾製品の個数に応じてロイヤリティを支払う旨を合意している。このロイヤリティの支払に際して、c社はサンリオに対して、許諾製品の製造販売数量及びロイヤリティの支払額を記した「ロイヤリティ報告書」を送付している。サンリオは、この「ロイヤリティ報告書」に基づきc社に対して請求書を発行し、c社は請求書を受領後、請求書に記載の金額をサンリオに対してロイヤリティとして支払っている。

c社の担当者は、当該契約に基づくロイヤリティの支払手続において、サンリオの営業担当者からの依頼に基づき、本来、c社の担当者が記載すべき「ロイヤリティ報告書」の記載欄のうち、ロイヤリティの計算期間及び記入日を空欄にしたままで、サンリオの営業担当者に対して「ロイヤリティ報告書」を送付していた。「ロイヤリティ報告書」は、複写式4枚綴りの書面であるが、c社の担当者は、ロイヤリティの計算期間及び記入日以外の必要事項を表紙に記載したうえで手元に残し、2枚目以降をサンリオの営業担当者へ送付していた。

サンリオの営業担当者は、ロイヤリティの計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を受領後、基本的には、受領日以前の日付を記入日の欄に記入し、本来売上計上すべき月の日付を計算期間の欄に記入した上で、管理課に「ロイヤリティ報告書」を送付していた。しかし、一部の「ロイヤリティ報告書」については、SMのA氏の指示に従い、適時に管理部へ回すことなく、ロイヤリティを売上として計上したいと考えるタイミングに応じて、2枚目に他の複写式の用紙を重ねて上から計算期間及び記入日を記入する方法又は2枚目に計算期間及び記入日を直筆する方法により任意の日付を記入し、管理部へ回付して売上を計上させることにより、ロイヤリティの売上の期間帰属の操作を行っていた。

c社とサンリオとの商品化権許諾契約には、c社がサンリオに対して、「ロイヤリティ報告書」に記載された個数の裏付けとなる電算データ等の証憑（以下「バックアップデータ」という。）を送付する旨が定められている。しかし、実務上は、サンリオはc社に対してバックアップデータの送付を請求せず、c社もバックアップデータをサンリオへ送付していなかった。そのため、「ロイヤリティ報告書」の計算期間及び記入日とバックアップデータの日付の突合も行われていなかった。

## (2) 売上の期間帰属の操作開始の経緯

### ア 証紙ライセンス方式から報告ライセンス方式への切り替えの契機

G氏は、2020年4月にライセンス営業本部長に就任した後、サンリオのライセンス営業本部に対して、これまで主流であった証紙ライセンス方式から報告ライセンス方式への移行を進めるようにとの指示を出した。切替えの主な理由は、証紙ライセンス方式では、取引先において証紙の貼付作業が必要となり、サンリオにおいても証紙の発送等の手間や人件費等の負担も生じるところ、報告ライセンス方式であればそれらの手間が不要となるため、コストの削減に繋がるというものであった。

### イ a社事案における不正手法の踏襲

報告ライセンス方式への切り替えを進めるという方針を受けて、サンリオの営業担当者はc社の担当者と協議し、商品化権許諾契約の更新のタイミングを契機として、2022年2月1日をもって報告ライセンス方式に切り替える旨を合意した。その際には、a社・c社担当グループが担当しているa社において、当時すでに報告ライセンス方式のライセンス取引が行われていたことから、a社とサンリオとのライセンス取引における条件・方法に倣うことが合わせて合意された。

その上で、当時のサンリオの営業担当者であったR氏（以下「R氏」という。）及びその上席であるA氏は、c社が報告ライセンス方式に切り替わる直前の2022年1月頃、商品化企画の打ち合わせ等において、c社の担当者に対して、c社がサンリオに送付する「ロイヤリティ報告書」について、ロイヤリティの計算期間及び記入日を空欄とするように依頼した。c社の担当者はこの依頼に従い、サンリオに対して計算期間及び記入日を空欄としたまま「ロイヤリティ報告書」を送付するようになった。R氏は、これまで証紙ライセンス方式のライセンシーを担当しており、報告ライセンス方式の取り扱いがc社が初めてであったため、「ロイヤリティ報告書」の実務的な運用について、当時のa社とのライセンス取引の担当者であったE氏から説明を受け、a社とのライセンス取引における運用方法を踏襲した。

## (3) 売上の期間帰属の操作の規模

c社事案における、これらの売上が本来あるべき年度に修正した場合の各年度に係る売上の期間帰属の操作による売上への影響額は下表9のとおりである。差異列に示した金額が正の値の場合は同時期における売上の計上額が不足していたことを示し、負の値の場合は、同時期における売上計上額が過大となってい

たことを示す。本調査の結果、c社とのライセンス取引においては、2022年12月末時点での売上の未計上金額はない。

<表9>c社事案-売上高の影響額 (単位：百万円)

決算期		実計上額(A)	本来(B)	差異(B-A)
第62期	2022年3月期	-	8	8
第63期	2023年3月期	44	35	△8
累計		44	44	-

(4) 売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲

c社との間で報告ライセンス方式の取引が開始されて以降、c社とのライセンス取引を担当していたのは、R氏及びC氏であり、いずれの時期においても、a社・c社担当グループのSMはA氏であった。これらの人物のいずれも、c社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作について認識していたことを本人が認めている。

他方で、c社とのライセンス取引が報告ライセンス方式に切り替わった以降に、ライセンス営業本部の本部長、副本部長又は執行役員であったG氏、I氏、J氏、K氏及びL氏が、c社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作を行っていたことを認識していたと認めるに足りる客観的証拠は見当たっていない。

さらに、a社・c社担当グループのGMであるD氏及びB氏についても、当時、c社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作を行っていたことを認識していたと認めるに足りる客観的証拠は見当たっていない。

## 第6 他件の調査

### 1. 他件調査の概要

第5で述べた各事案では、いずれも報告ライセンス方式によるライセンス取引において、サンリオがライセンシーに依頼して計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を送付させている。そして、サンリオの営業担当者は、当該空欄部分に任意の計算期間及び記入日を記載することにより、売上の期間帰属の操作を行っている。こうした売上の期間帰属の操作を行った目的は、月次予算の達成や、売上予測の精度の確保を求めるプレッシャーに応え続けるためであったと考えられる。

当委員会は、こうした報告ライセンス方式における売上の期間帰属の操作が行われた背景には、ライセンス営業本部において売上の期間帰属の操作を行う動機が存在する可能性があるとの認識に立ち、他件の有無の調査範囲として、報告ライセンス方式の取引に限定せず、ライセンス営業本部の売上全体、及び他部門と子会社のライセンス売上を一定の基準の下で調査対象に含めることとした。

調査に当たっては、(1) 証憑調査、(2) サンリオ役職員に対するインタビュー、(3) アンケート調査、(4) デジタル・フォレンジック及び(5) 取引先調査を実施した。

(1) 証憑（「ロイヤリティ報告書」）調査

ア 調査手法

当委員会は、ライセンス管理システムより抽出した伝票データを元に、各伝票の計上根拠証憑となる「ロイヤリティ報告書」を閲覧し、①期間及び報告書の記入日の部分の筆跡がその他商品名や数量等を記載した部分の筆跡と明らかに異なるもの、及び②通常複写により転写文字が記載されるはずの「ロイヤリティ報告書」に直接ボールペンによる記入が行われているもの、を抽出し、当該報告の根拠となるバックアップデータとの照合を実施した。

イ ライセンス営業本部全体に関する証憑（「ロイヤリティ報告書」）調査の対象

報告ライセンス方式によるライセンス取引においては、第5で述べた各事案と同一の手法による売上の期間帰属の操作が行われていることが懸念される。そのため、当委員会は、ライセンス営業本部における報告ライセンス方式によるライセンス取引の全体を対象として、他件調査を行う必要があると判断し、2017年4月から2022年12月までの期間におけるライセンス営業本部全体における報告ライセンス方式によるライセンス取引の内、年間で20百万円以上の取引（2023年3月期は12月までの9か月間のため、15百万円以上の取引）を行っているライセンシーを対象として証憑調査を実施した。調査の対象となった取引の売上は6,309百万円（a社、b社、c社及び下記ウの対象も含む）であり、調査対象期間におけるライセンス営業本部の報告ライセンス方式による売上11,052百万円の57.1%に相当する。

ウ 本件事案が生じた課に関する証憑（「ロイヤリティ報告書」）調査の対象

本件事案に係るライセンシー3社（a社、b社及びc社）とのライセンス取引を担当する課（a社・c社担当グループ及びb社担当グループ）において、本件事案の手法が共有されていた可能性を考慮すると、同課担当の他のライセンシーとの間でも同様の手法により売上の期間帰属の操作が行われていることが懸念される。そのため、当委員会は、2017年4月から2022年12月までの期間における両グループにおける報告ライセンス方式によるライセンス取引の内、年間で10百万円以上の取引

(2023年3月期は12月までの9か月間のため、7.5百万円以上)を行っているライセンサーを対象として証憑調査を実施した。調査の対象となった取引の売上は693百万円(a社、b社及びc社を含む)であり、調査対象期間における両グループの報告ライセンス方式による売上764百万円の90.7%に相当する。

#### エ 証憑調査の結果

証憑調査の結果、①期間及び報告書の記入日の部分の筆跡がその他商品名や数量等を記載した筆跡と明らかに異なるものは28件、②通常複写により転写文字が記載されるはずの「ロイヤリティ報告書」に直接ボールペンによる記入が行われているものは15件検出された。

各伝票について、計上の根拠となるバックアップデータとの照合を実施した結果、下記1伝票を除き、計算期間と実際の計上月が異なる四半期となっている取引は発見されなかった。

2021年5月 伝票 97793	d株式会社(以下「d社」という。)との取引のうち2021年5月分として計上されている売上伝票97793(ロイヤリティ金額4.8百万円)について、サンリオより提供を受けた製造数まとめ資料から2021年2月製造分であることが判明した。しかし、営業担当者のメール履歴の検索結果から、d社社員より確定した製造数量の報告を初めて受けていたのは2021年5月7日であったことが確かめられた。したがって、当委員会では、売上の期間帰属の操作を意図するものではなく、オペレーション上の誤謬と評価し、他件調査の検出事項には含めなかった。
---------------------	--

#### (2) サンリオ役職員に対するインタビュー

##### ア インタビューの対象

当委員会が必要と判断したサンリオの役職員及び元役職員に対して、本件事案及び他件に係る事実認識等のインタビューを実施した。なお、一部のインタビュー対象者については、複数回インタビューを実施した。

インタビューの対象としたサンリオの役職員及び元役職員は合計40名である。具体的なインタビュー対象は、別紙1のとおりである。

##### イ インタビューによる検出事項

インタビューの結果、①e社に関する証言、②証紙の余剰発行に関する証言の2件が検出された。それぞれ下記の「2. 他件調査による検出事項」にて詳述する。



### (3) アンケート調査

当委員会は、報告ライセンス方式における売上の期間帰属の操作、及びその他の不適切な売上の計上を行っている取引の有無に関するアンケート調査を、以下の会社・部署に対して実施した。

- ・ サンリオのライセンス営業本部及び物販事業本部のライセンス取引を扱う一部の課に所属する役職員
- ・ SFE の版權営業部に所属する役職員
- ・ サンリオ WAVE 香港の Licensing 部に所属する役職員
- ・ サンリオ台湾の License 営業部に所属する役職員
- ・ サンリオ韓国の Licensing Sales 部に所属する役職員

本調査の過程において収集した情報を勘案し、アンケート発送対象会社の選定基準は以下とした。サンリオの連結子会社を対象に、以下の基準のいずれかに合致する子会社に対してはアンケートを発送した。

- ・ 報告ライセンス方式によるロイヤリティ売上について、サンリオのライセンス営業本部における内部統制と同様となっており、売上操作の余地がある会社
- ・ ロイヤリティ売上全体に占める証紙ライセンス方式による売上の割合が大きい会社

アンケートは合計 203 名に発送し、内 196 名から回答を得た。回答を得られなかった 7 名は、自宅待機や育児休業中など回答できない合理的な理由があったため、回答可能な役職員全員から回答を得られたものと評価できる。詳細は別紙 3 を参照されたい。

アンケート調査に対して、具体的な部・課を挙げて月ズレの指示があったこと、日付が空欄の「ロイヤリティ報告書」を数回見たことがある旨の回答があった。回答者へインタビューを実施したところ、実際に月ズレ操作が行われたかどうかは自身では分からず、日付が空欄であったのが操作目的かどうかまでは分からない、との説明を得た。当委員会は、第 1 1. (1) イのライセンス営業本部全体に関する証憑（「ロイヤリティ報告書」）調査で十分な対象カバー率があることに鑑み、当該アンケート回答への対応については当該手続に包含することとした。

その他、一部の従業員から売上の期間帰属の操作の可能性を示唆する回答があったため、当委員会で回答者にインタビューを行ったところ、具体的な証拠となるまでの事象はなく、かつ金額的にも軽微と考えられることから、当委員会では不正と認定せず、特段の追加手続を実施しなかった。

### (4) デジタル・フォレンジック調査

当委員会は、別紙 2 に示す調査対象者のメールアドレス等に対するデジタル・フ

オレンジック調査を実施し、一般的に不正を示唆するキーワードも含めてメール等を抽出し、本件事案以外の不正も視野に入れた確認作業を実施した。

抽出されたメールデータ等については、調査対象者に随時内容を確認し、調査対象者以外にも宛先、CC等に含まれる従業員に対して確認を実施したが、新たな不正の発見につながる具体的な証拠は検出さなかった。

#### (5) 取引先調査

当委員会は、他件調査に関する事実確認の観点から必要と判断したライセンサー（e社）に対してインタビューを実施した。具体的なインタビュー対象者は、別紙1のとおりである。

### 2. 他件調査による検出事項

#### (1) 報告ライセンス方式の判明案件

本調査の過程で行ったインタビューにおいて、サンリオの担当者が、e社とのライセンス取引において、「ロイヤリティ報告書」に記載すべき実際の許諾製品の出荷数量よりも少ない数量を記載した「ロイヤリティ報告書」をe社に提出させ、売上の期間帰属の時期の操作を行っていた（以下「e社事案」という。）との証言が得られた。

これを受け、e社とのライセンス取引における売上の期間帰属の操作に関するインタビューを追加で行い、また関係証憑を調査した結果、次の事実が判明した。

#### ア 売上の期間帰属の操作の具体的な手法

e社とサンリオとのライセンス取引<sup>20</sup>は、報告ライセンス方式で行われていた。ただし、サンリオにおける通常の報告ライセンス方式のライセンス取引では、許諾製品の製造数量を基にロイヤリティが計算されているところ、e社とサンリオとのライセンス取引においては、e社の出荷数量を基にロイヤリティが計算されていた。

e社とサンリオとのライセンス取引において、e社の担当者は、「ロイヤリティ報告書」をサンリオに郵送する前に、電子メール又は対面にて、予め、当該報告書及びバックアップデータの写しをサンリオの営業担当者に共有していた。

サンリオの営業担当者は、e社から当該写しを受領した後、バックアップデータに記載された許諾製品の出荷数量を見うえて、一部の許諾製品の出荷数量の記載を当月分の「ロイヤリティ報告書」及びバックア

---

<sup>20</sup> e社とサンリオのライセンス取引は2009年頃から始まったが、当初より報告ライセンス方式でのライセンス取引であった。

ップデータから削除し、翌月以降に回すよう e 社の担当者に依頼していた。

e 社の担当者は、サンリオの営業担当者からの依頼を受けて、許諾製品の出荷数量及びロイヤリティの支払金額を書き換えた上で、「ロイヤリティ報告書」を改めてサンリオに提出していた。その上で、当月分の「ロイヤリティ報告書」に記載すべき許諾製品の出荷数量及びロイヤリティの支払金額の一部を、翌月以降の「ロイヤリティ報告書」に含める形で記載していた。

#### イ 売上の期間帰属の操作開始の経緯

2013 年から e 社とのライセンス取引担当をしていた S 氏(以下「S 氏」という。)は、当時 e 社担当グループを所管していた A 営業部の GM であった D 氏より、売上を予測に合わせるよう強く求められていた。そのため、S 氏は各月の売上を調整する手段として、売上が比較的大きく、調整の余地のある e 社とのライセンス取引を選択した。

そして、S 氏は、e 社の担当者と協議の上、バックアップデータに記載されている許諾製品のうちの一部の許諾製品について、翌月以降の報告書に回すよう e 社の担当者に依頼するようになった。e 社の担当者は、サンリオの予算上の理由ではないかと思いつつ、理由についてサンリオの担当者に特に問い質すことなく、当該依頼に応じていた。

その後当該 e 社の売上の期間帰属の操作の手法は、第 55 期より S 氏の後任である T 氏(以下「T 氏」という。)に引き継がれたが、第 58 期以降の担当である T 氏の後任の U 氏(以下「U 氏」という。)へは引き継がれなかった<sup>21</sup>。

#### ウ 売上の期間帰属の操作の規模(金額・対象・期間)

e 社事案における、各年度に係る売上の期間帰属の操作による売上への影響額は下表 10 のとおりである。なお、下表 10 のうち、実計上額(A)はライセンス管理システム上のロイヤリティ収入金額、試算額(B)は e 社より直接入手した出荷データ(売上操作前の数量)及び上代/ロイヤリティ料率に基づき算定したロイヤリティ収入金額であり、それらの差異(B-A)を影響額として試算したものである。

影響額に示した金額が正の値の場合は同時期における売上計上額の

---

<sup>21</sup> U 氏が第 58 期より e 社の担当者となった後も、U 氏の担当していた業務は企画に関する業務のみであり、ロイヤリティに関する業務は T 氏が引き続き行っていた。U 氏は第 60 期半ばに産休に入ったが、ロイヤリティも含めた業務全般の担当となったのは復帰後の第 62 期からである。その際 T 氏より売上の期間帰属の操作の手法は引き継がれなかった。

不足、負の値の場合は、同時期における売上計上額の過大となっていたことを示す。本調査の結果、e社とのライセンス取引においては、2022年12月末時点での売上の未計上金額はない。

<表 10> e社事案-売上高の影響額

(単位：百万円)

決算期		実計上額(A)	試算額(B)	差異(B-A)
第55期	2015年3月期	10	10	0
第56期	2016年3月期	36	43	6
第57期	2017年3月期	32	29	△3
第58期	2018年3月期	17	13	△3
第59期	2019年3月期	9	9	△0
第60期	2020年3月期	11	12	1
第61期	2021年3月期	5	3	△1
第62期	2022年3月期	12	12	0
第63期	2023年3月期	14	14	0
累計		150	150	-

(注) 第63期には当該期に実施されたライセンシーに対する帳簿調査による追加ロイヤリティが計上されているが、一過性の要因であるため、上表の該当数値(実計上額(A))から除いている。

#### エ 売上の期間帰属の操作を認識していた人物の範囲

e社担当グループにおいてe社とのライセンス取引を担当をしていたS氏及びT氏は、e社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作を行っていたことを認めている。

e社担当グループを所管していたA営業部のGMであったD氏については、GM・SM会において、D氏からS氏に対して売上の実績が予測に合うように調整するよう指示がされていたとの証言が得られている。これに加えて、第5で述べた各事案においても、D氏が自らの部下に対して売上の期間帰属を操作するよう指示していたと認められる。これらの事情を考慮すれば、e社とのライセンス取引においても、D氏が同様に売上の期間帰属の操作を指示していたと認めるのが合理的である。

他方、e社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作が行われていた当時、ライセンス営業本部長であったG氏については、e社とのライセンス取引において売上の期間帰属の操作が行われていることを認識していたと認めるに足る客観的証拠は見当たっていない。

## (2) 証紙ライセンス方式に関する売上の期間帰属について

### ア 概要

当委員会が行った関係者へのインタビューの中では、「調整」という言葉が多用されている。本件事案である計算期間及び記入日を空欄にした「ロイヤリティ報告書」を用いた売上の期間帰属の操作のほか、証紙ライセンス方式の取引においても、その一部で「調整」という表現が用いられている。しかしながら、証紙ライセンス方式の場合、第4 2.に記載したとおり、証紙の出荷タイミングが収益認識時点であり、証紙は管理部の管理下にあるため、ライセンシーより提出される「証紙出荷依頼書」及び管理部によるチェックが行われていることが、証紙ライセンス方式の前提となっている。各事象について、インタビューによりその実態を確認した結果、「調整」という表現が用いられているケースであっても、売上の期間帰属を操作したものではなく、営業努力の範囲内と考えられる。

具体的な取引の態様としては、まず、ライセンシーから証紙依頼を受けた際に、ライセンシーと協議の上、喫緊に必要な分であれば一部を翌月分に分割してもらおうケースや、翌月以降に当初予定されていた証紙依頼を当月分として提出してもらおうケースが確認された。これらのケースでは、ライセンシーとの合意に基づいて実際の取引のタイミングが変更されたものと考えられ、売上の期間帰属の操作には該当しないと考えられる。

また、ライセンシーが新商品企画の決定や将来の増産等を見越して、先行して証紙を確保しようとするケースが存在する。こうしたケースのうちには、サンリオ側から証紙の確保を働きかけ、ライセンシーがこれに応じる場合も存在するが、いずれもライセンシーとの合意により証紙の売買が行われるものであり、売上の期間帰属の操作には該当しないと考えられる。

このほか、ライセンシーとの間で最低取引保証額（以下「ミニマム・ギャランティ」という。）が合意されている取引において、年間の証紙取引額がミニマム・ギャランティに達する水準まで、ライセンシーが証紙依頼を提出するケースが存在する。このケースでは、ライセンシー側に許諾商品の製造予定がないとしても、契約上の証紙購入の義務の履行として証紙の取得が行われているものであり、売上の期間帰属の操作には該当しないと考えられる。

#### イ 証紙ライセンス売上が返品を前提としている場合

前項で検討したケースとは異なり、証紙の返品を前提とした証紙ライセンス売上は、営業努力の範囲外であって、売上の期間帰属の操作に該当すると考えられる。そのため、当委員会は他件調査の一環として、証紙ライセンス売上のうちに返品を前提とした取引が存在するかについて調査手続を実施した。

証紙のマイナス取引を行うには、各営業部の GM の承認に加え、全て管理部の承認を得ることとされている。その際には、「商品登録訂正依頼書」や「返品理由書（事情説明書など、取引先によって提出書面が異なる。）」といった書面での承認が実施されている。証紙のマイナス取引（赤伝票）が実施される理由には、商品コードの変更や、商品単価の変更等の場合のデータ修正や証紙の変更といった事情がある場合も含まれる。

当委員会は、調査対象期間におけるライセンス営業本部全体における証紙ライセンス売上のマイナス取引（赤伝票）のうち、売上傳票ベースで△1 百万円より大きい金額を対象として、証憑調査を行った。調査実施金額は△146 百万円であり、調査対象期間におけるライセンス営業本部全体の証紙ライセンス売上のマイナス取引△254 百万円の 57.7%となる。

#### ウ 証憑調査の結果

前項によって抽出された検討すべき売上傳票の総数は 52 件であり、いずれも「商品登録訂正依頼書」や「返品理由書」といった書面により管理部の承認を受けていることが確かめられた。また、インタビューにて「調整」を行っていたとの証言があった、f 株式会社（以下「f 社」という。）及び株式会社 g（以下「g 社」という。）との取引については、以下のとおり個別に状況を確認した。

##### i. f 社

A 氏及び C 氏の証言により、2020 年 1 月に f 社に対し、ミニマム・ギャランティの設定とは関係なく、約 15 百万円の証紙の発注を依頼したことが明らかとなった。f 社とのライセンス契約ではミニマム・ギャランティが定められている。しかし、確認できた範囲で第 57 期（2017 年 3 月期）から第 59 期（2019 年 3 月期）にかけて、企画の実現が少なく、f 社による許諾製品の製造数がミニマム・ギャランティを下回っていたため、下表 11 に記載のとおり、ミニマム・ギャランティの金額に達するまで f 社から証紙依頼を受けて、証紙を販売していたとのことである。f 社側

で過去からの累計も含めて、時期は不明だが最大で250百万円程度の証紙在庫が存在していたと証言する営業担当者もいた。その上で、ミニマム・ギャランティ等の設定とは関係なく、2020年1月(第60期)にD氏の強い指示により一度だけ約15百万円の証紙依頼を要請したとのことである。ただし、この要請の当時には、f社との間で、証紙について将来返品を受け付ける等の合意は一切無かったとのことである。

f社の取引額とミニマム・ギャランティの関係は下表11のとおりであり、第57期から第59期にかけてほぼミニマム・ギャランティ金額どおりの取引額となっている。この数値からは、A氏の証言どおり、f社との取引においてミニマム・ギャランティを超える証紙依頼が常態化してはならず、2020年1月における一度きりのみであることが窺われる。

<表11> : f社との取引額とミニマム・ギャランティの推移 (単位:百万円)

	第57期	第58期	第59期	第60期	第61期	第62期	第63期
実計上額	119	102	102	35	7	11	33
ミニマム・ギャランティ	120	100	100	-	-	-	-

その後、f社は2020年8月と2020年12月にそれぞれ「事情説明書」をサンリオに提出し、「新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりオーダーがキャンセルとなった」ことを理由として計約13百万円(2020年8月約4.5百万円、2020年12月約8百万円)の証紙の払い戻しを要請した。サンリオは、この要請を受け、証紙の払い戻しに応じている。f社においては、時期は不明だが最大で250百万円程度の証紙在庫があった可能性があるものの現在は解消しているとのことである。以上から、コロナ禍の影響が予見されていなかった2020年1月当時においては、15百万円の証紙はf社にとって消化できる範囲だと両当事者が認識し、営業上の交渉範囲内で証紙の売買が行われたとすることに一定の合理性が認められる。2020年1月当時はコロナ禍の拡大状況について正確に予測することが困難であったことを勘案すれば、2020年8月以降に、コロナ禍を理由としてf社に対して払い戻しが行われたことをもって、2020年1月取引に合理性が無かったと判断することは、必ずしも適切ではないと考えられる。

#### ii. g社

A氏及びC氏の証言により、2020年1月に、g社に対し、ミニマム・

ギャランティの設定とは関係なく、約 20 百万円の証紙の発注を依頼したことが明らかとなった。ただし、A 氏らの説明によれば、この取引はリピート品を前倒して購入してもらったものであったとのことである。g 社に関する証紙のマイナス伝票を確認したところ、2020 年 1 月以降 2022 年 12 月に至るまでのマイナス伝票は約 800 千円のみであった。これらは全て上代変更や「TC コード」の変更に伴うもので、実際に証紙の返品を伴うものではなかった。また、A 氏及び g 社とのライセンス取引の現担当者である V 氏から g 社に対して照会したところ、証紙在庫は現在解消しているとの回答があった。以上から、当該 20 百万円の証紙発行は実需の範囲内での取引と評価した。

## 第 7 連結財務諸表に対する影響額

### 1. 本件事案

本調査では、a 社、b 社及び c 社とのライセンス取引の一部において売上の期間帰属が操作されていたことが判明している。

これらの売上を本来あるべき年度に修正した場合の各年度における売上及び営業利益への影響額は、以下のとおりである。影響額に記載している値は、正の値の場合は同時期における売上及び営業利益の計上額が不足していたことを示し、負の値の場合は同時期における売上及び営業利益の計上額が過大となっていたことを示す。

<表 12>連結財務諸表等に対する年度別の影響額 (単位：百万円)

決算期		単体・連結売上高 の影響額	単体営業利益 の影響額	連結営業利益 の影響額
第 56 期	2016 年 3 月期 <sup>22</sup>	9	8	8
第 57 期	2017 年 3 月期	7	7	7
第 58 期	2018 年 3 月期	△2	△1	△1
第 59 期	2019 年 3 月期	△10	△10	△10
第 60 期	2020 年 3 月期	12	9	12
第 61 期	2021 年 3 月期	72	62	72
第 62 期	2022 年 3 月期	59	44	58
第 63 期	2023 年 3 月期	△45	△36	△45
累計 (2022 年 12 月末時点での)		101	83	101

<sup>22</sup> 第 56 期に記載している影響額は、第 56 期末時点での未計上金額による影響額を示す。



未計上金額)			
--------	--	--	--

## 2. 他件調査

### (1) 報告ライセンス方式の判明案件（e社事案）

e社とのライセンス取引の一部は、本件事案と同様に、その売上の期間帰属が操作されていた。ただし、期間中に調整の対象となった取引と売上傳票の個別紐付けは困難であることから、第6 2. (1)に記載のとおり、試算値として売上に対する影響額のみを算出している。下表13の影響額に記載している値は、正の値が売上高のプラス方向を示す。なお、2022年12月末時点での売上の未計上額は無い。

<表13>連結財務諸表等に対する年度別の影響額 (単位：百万円)

決算期		単体・連結売上高の影響額試算
第55期	2015年3月期	0
第56期	2016年3月期	6
第57期	2017年3月期	△3
第58期	2018年3月期	△3
第59期	2019年3月期	△0
第60期	2020年3月期	1
第61期	2021年3月期	△1
第62期	2022年3月期	0
第63期	2023年3月期	0
累計（2022年12月末時点での未計上金額）		-

- (2) 証紙ライセンス方式に関する売上計上操作疑義について  
連結財務諸表を修正すべき事象は識別されなかった。

## 第8 原因分析

### 1. 内部統制の脆弱性

#### (1) ライセンス営業本部各営業部における問題

##### ア 内部統制のデザインに関する課題

第4 2.に記載した通り、報告ライセンス方式では、ライセンシーから営業担当者に直接送付される「ロイヤリティ報告書」に基いて売上の計上処理が行われる。当該業務フローには、下記のような内部統制のデザインの不備があったことから、本件事案を実行する機会が生じたものと

考えられる。

まず、「ロイヤリティ報告書」の受領者が営業担当者であったため、故意又は不注意により管理部への回付が行われず適切な時期に売上が計上されない可能性が存在し、職務分掌が適切でなかったと考えられる。また、後述するように、管理部への回付時にバックアップデータの添付が必須とされておらず、営業担当者以外の第三者が「ロイヤリティ報告書」の適切な計上時期を確認する統制行為が無かった。さらに、「ロイヤリティ報告書」が手書き書式の運用であり、営業担当者に操作余地を与えていた。

このような内部統制のデザインの不備が放置されてきた要因の一つには、サンリオにおいて、売上計上プロセスにおける不正リスクとして「架空計上」や「先行計上」が重視され、本件事案のような売上の計上時期の後ろ倒しについての不正リスクが認識されていなかったことが挙げられる。

#### イ 売上計上実務に関するマニュアルの不存在

ライセンス営業本部では、証紙ライセンス方式、報告ライセンス方式及び期間ライセンス方式といった複数の取引形態があるが、それぞれ商談から売上計上までのプロセスが異なり、会社指定のフォーマットも「証紙出荷依頼書」や「ロイヤリティ報告書」など複数のフォーマットが存在する。

しかし、これらのプロセスやフォーマットに関する規程や使い方をまとめた従業員向けのマニュアルは存在せず、新しくライセンス事業に従事する営業担当者に対しては、前任者が売上計上実務をOJTで引き継ぐこととされていた。特に報告ライセンス方式は、かつて当該方式を用いるライセンシーが少なかったこともあり、本件事案に関与した営業担当者から、新しく担当することとなった際に取り扱いが分からなかったという証言があった。

例えば、ライセンス営業本部では、毎月第二営業日までに「ロイヤリティ報告書」を管理部に回付した場合、前月の売上に算入されるという運用がなされていたとのことであるが、この運用もまたマニュアル等により明文化されていないため、営業担当者は、前任者や上席者からの説明・指示の正確性及び適正性を確認する手段がないまま、これらの説明・指示の内容をそのまま信用して従うことを余儀なくされていた。

その結果として、本件事案に関与した営業担当者が、売上の期間帰属の操作に対する違和感や問題意識を持たずに業務を実施し、かつ後任者

に引継ぎを行っている事例も複数認められた。このような事態が長期間にわたり継続した原因の一つには、収益認識基準や売上の計上処理方法を具体的かつ平易に記述したマニュアル類が整備されず、営業担当者に対して教育機会が与えられなかったことから、収益認識基準に対する基礎的な認知・理解が営業担当者の相当数において十分でなかったことが挙げられる。

#### ウ 売上計上実務に関する規範意識の鈍麻

本件事案に関して、不適切な会計処理に直接関与した従業員は、現在在籍している従業員では少なくとも10名以上に及ぶ。また、b社事案に関しては15年以上の長期間にわたって実施されており、直接関係していないものの多くの従業員が売上の計上時期の操作の事実を知っていたことも窺われる。それにも関わらず、本調査においてインタビューを実施した従業員の中には、不適切な会計処理に直接関与してはいないものの、同僚が関与していたことを知りながら、これを止めようとし、あるいは上席者や管理部門等に報告して止めさせようとしなかった者が相当数存在することが認められる。他方で、本件事案のインタビューにおいては、改めて問われるとこれらの行為は不適切であったと思う、という証言が複数寄せられた。また、一部の従業員が長期間にわたり一つの部や課から異動せず、周囲から指摘を受ける機会が少なかったことも認められる。こうした状況からは、ライセンス営業本部の一部の部や課において、不適切な会計処理を疑問に感じる意識が従業員の間で乏しく、売上の期間帰属の操作が日常的に行われる環境となって、不適切な会計処理を行ってはならないという従業員の規範意識が鈍麻していたことが窺われる。

### (2) ライセンス営業本部管理における問題

#### ア バックアップデータ入手の不徹底

本件事案において売上の期間帰属の操作が可能となった原因として、バックアップデータの提供をライセンシーに求めることが、実務上徹底されていなかった点が挙げられる。内部統制のデザイン上、バックアップデータが求められていないこともあり、インタビューでも、営業担当者から管理部への「ロイヤリティ報告書」の回付の際にバックアップデータを添付しなくとも管理部から指摘はなされなかったと証言されている。こうした実務運用が営業担当者に不正の機会を与えた可能性がある。実際に本件事案の中にはライセンシーがバックアップデータをサン

リオへ送付しているケースがあったものの、このデータが管理部へ回付されていなかったため、収益が誤った時期に計上されていることが発覚しなかった。

#### エ ライセンシーに対する帳簿調査の実効性

本調査においては、サンリオとライセンス売上上位 20 社との間のライセンス契約書を閲覧し、バックアップデータの提供をライセンシーに請求する権利の有無を確認した。これらの上位 20 社とのライセンス契約では、「帳簿調査等」としてロイヤリティの支払が契約どおり適切に行われていることを確認するためにライセンシーの帳簿等を調査する権限をサンリオが有する旨が定められている。しかしながら、実際に契約の定めに基づいて帳簿調査が実施されたのは過去 5 年において 2 件に留まっていた。また、調査先の選定は取引継続年数や売上高からリスクを考慮し行うこととなっていたが、実際には調査を受け入れてくれるかの関係性を重視したものとなっていた。こうした事情を鑑みると、営業部が本件事案のような不適切な取り扱いを考案することに対して十分な牽制機能が発揮されていたとは言えない。

### (3) 内部監査における問題

#### ア 内部統制のデザイン評価の不徹底

内部監査室による内部監査では、上述した内部統制の脆弱性が指摘されることはなかった。また、業務の流れやその説明、リスクと統制の対応といった事項を記載した、いわゆる「J-SOX 3 点セット」に記載のある内部統制をライセンス営業本部の担当者が十分に理解していないことや、これらの内部統制のデザインの前提となる業務マニュアルや規程等の整備が適切になされていなかったことも、内部監査室の監査で指摘されることはなかった。

#### イ 帳簿調査への関与や結果共有の仕組みの不存在

内部監査室は、(2)に記載のライセンシーに対する帳簿調査<sup>23</sup>の実施にあたり、帳簿調査の対象となるライセンシーの選定方法や、帳簿調査の実施手続・結果等について、十分な共有を受けていなかった。

---

<sup>23</sup> 主管部署はライセンス営業本部の管理部であり、帳簿調査の実施は外部の専門家に委託されている。

## 2. 内部通報制度の課題

サンリオのライセンス営業本部においては、第5 2.で上述したとおり、15年以上前からb社との取引について計算期間及び記入日が空欄の「ロイヤリティ報告書」を用いて売上の期間帰属の操作が行われていた。また、b社担当グループに所属する従業員の相当数がそのことを知っていた。a社及びc社についても、課会において不自然な売上予測の変更が報告されており、売上の期間帰属の操作に関与した者も複数名に及んでいた。インタビューによれば、これらの関与者の中には、売上の期間帰属の操作について疑問を感じていた者もいたとのことであった。

こうした状況にも関わらず、本件事案が2023年1月に発覚するまで、売上の期間帰属の操作についてサンリオの内部通報制度を利用した通報がされたことはなかった。

この点、サンリオの内部通報対応体制における経営者からの独立性、特にサンリオ役員からの独立性については、外部事業者を受付者とする通報窓口を含む複数の窓口の設置により制度上は一定程度確保されている。また、内部通報制度自体も年間数十件の通報が寄せられており、サンリオ社内で一定程度利用されている。

しかし、上記のとおり本件事案に関しては、長期間にわたってサンリオ関係者の誰一人として内部通報をしなかった事実が認められる。その原因としては、売上計上実務に関する知識の不十分さや規範意識の鈍麻といった事情から、本件事案が内部通報をすべき重要な問題であるとの認識に至っていなかった可能性が考えられる。

## 3. 組織文化・風土の課題

### (1) コンプライアンス意識の希薄さ

サンリオにおいては、上記のとおり不適切な会計処理が長期間にわたり相当数の従業員が関与する中で行われていた。これらの従業員は長期間にわたり、売上の期間帰属の操作に関与し、又は認識していたにもかかわらず、それを問題視して改善しようとしなかったということは、ライセンス営業本部の風土としてコンプライアンス意識に欠けるところがあったと言える。

また、ライセンス営業本部のSM以上の役職員の中には、不適切な行為を実行した従業員を管理監督する立場にありながら、不適切な行為を認識しつつ自らの管理する部又は課の予算を達成し、又は売上予測との乖離を生ぜしめないために不適切な行為を黙認したと疑われる者や、不適切な行為を明確に認識したとまでは認められないものの、不適切な行為を窺わせる報告を受けたにもかかわらず詳細を確認しなかったと疑われる者がいる。このようにライセンス営業本部においては、管理職においてもコンプライアンス意識が乏しかった状態にあったと考えられる。

サンリオにおいては、特に管理職を中心としたコンプライアンス研修が行われていたものの、ハラスメントの防止を主眼に置いたものであり、法令違反に関する知識の習得をはじめとするコンプライアンス意識の醸成を図る内容は、必ずしも十分でなかった可能性がある。そのため、企業が社会に対して価値を提供し、企業価値を向上させるには、コンプライアンスが不可欠であるという意識は、サンリオの従業員において必ずしも十分に共有されていなかったことが窺われる。

## (2) ライセンス営業本部における予算策定プロセスと予算達成への圧力

サンリオには、物販事業を祖業として成長してきた経緯から、前年実績を基にした売上管理を重視する組織文化が存在していた。そして、毎年年次の予算が定められ、その数字を達成するために月次の予算が定められてきた。こうした背景もあり、2020年頃までは、年次の予算は、前年度の売上実績を基礎として一定の成長率を乗じた金額として基本的に定められていた。

予算策定プロセスでは前年度の売上実績に基づく金額と、各部課から報告される積み上げの金額とを擦り合わせて決定することとされていたが、各部課から報告される積み上げの金額は必ずしも尊重されず、基本的には、前年実績に一定の成長率を乗じた金額がトップダウンで決定されることが多かったとのことである。また、インタビューでは、2020年頃までサンリオのキャラクターの市場における競争力の弱さやコロナ禍の影響により、予算の達成が厳しい時期があったとの証言が複数名から寄せられた。そのような時期においても、個別の事業部の事情を必ずしも十分に勘案することなく予算が設定されており、それでいて予算の達成に向けた有効な対策や事業計画が示されることはほぼなかったとのことであった。また、インタビューによれば、2017年から2019年の業績低迷期において、当時の社長（現名誉会長）は、売上よりも営業利益率を重視する方針の下、営業利益率が高く利益への貢献が大きいライセンス事業の成長を特に注視しており、ライセンス営業本部に対して予算達成へ向けた進捗状況を再三確認し、予算達成へ向けて尽力するよう強く求めていたとのことであった。

インタビューでは、こうした硬直的な予算作成プロセスと、予算達成への圧力の下で、今期に計上すべき売上の一部を来期に後ろ倒しすることにより、来期における予算の達成をより容易にしたいという動機が生じていたのではないかとの証言が複数寄せられた。

なお、インタビューによれば、サンリオは、2021年に中期経営計画において「新ビジョン・ミッション・バリュー」を策定した際に、前年実績に一定の成長率を乗じるという予算の策定方法を見直すという方針と共に、予算の達成を個人の技能任せにするのではなく、組織的な取組として、改革推進を担う専門性を持つ社外人材群を招聘する等の社内体制の充実を図ってきたとのことである。しかし、

本件事案のような売上の期間帰属の操作が 2021 年以降も継続されていた点からは、上記のような方針が、必ずしも全社的に十分に浸透してはいなかった可能性が窺われる。

### (3) ライセンス営業本部における予算の精度確保に向けた圧力

インタビューによれば、2020 年 4 月にライセンス営業本部の組織再編が行われて以降、同時期におけるコロナ禍の発生もあり、予算達成のための圧力は営業担当者の実感としては大きく緩和されたとのことである。その意味で、売上の期間帰属の操作が行われた時期の全てにおいて、必ずしも予算達成の圧力がかけられていたわけではない。

他方で、2020 年以降においては、予算の達成に対する圧力が低下した一方で、売上予測の精度を高めることへの圧力は引き続き生じていたとのことである。すなわち、インタビューによれば、ライセンス営業本部の各営業担当者は、年間の予算に基づき、月次の予算を設定し、さらにその達成見込みにつき随時予測を行い、月末に向けて実績に即して予測を更新しつつ、売上予測と売上実績の間に不意に大きな変動が生じないよう、顧客の動向を把握することが求められていたとのことである<sup>24</sup>。サンリオの祖業である物販事業においては、前年実績から本年の実績を予測することは比較的容易であったため、このような規範意識がライセンス営業本部でも醸成されていたものと考えられる。

しかし、サンリオのライセンス営業本部の売上はライセンシーの製造実績等に依存しており、ライセンシーの生産計画のスケジュールの変更により月次の売上実績が予測から大きく変動し易いという事情がある。こうした特性を有するライセンス取引に対して、物販事業と同程度の精度で、各営業担当者に対して月次で売上予測と実績の間に大きな変動を生じさせないよう要求すると、営業担当者や SM においては大きなプレッシャーとして作用しかねない。

なお、インタビューによれば、現在のサンリオは、売上管理に関する全社方針として、各営業担当者に対して担当案件の月次での売上予測の精度確保を求めるのではなく、見込案件とその受注期待度を報告させることで、組織全体として予測の精度を確保する方針としているとのことである。しかし、本件事案のような売上の期間帰属の操作が 2020 年以降も継続されていた点からは、売上予測の精度確保への過度な圧力が、ライセンス営業本部に残存している可能性が窺われる。

## 4. 小括

上記より、当委員会はライセンス営業本部における不正のトライアングルの 3

---

<sup>24</sup> インタビューでは、営業担当者として取引先の動向を把握することは当然の役割だとの証言が複数名から寄せられており、予測の精度を確保すべきとの規範がサンリオのライセンス営業本部において広く共有されていたことが窺われた。

つの構成要素について、以下のように考察した。

まず、ライセンス営業本部において、予算達成や売上予測の精度を高めることへの圧力に応えるため、売上の期間帰属を操作する動機が存在した。また、硬直的な予算策定方針の下では、今期に予算を上回る業績を上げると翌期の予算が増額しかねないことから、こうした事態を避けるために売上の期間帰属を操作する動機が存在した。

次に、「ロイヤリティ報告書」を営業担当者が受領する運用であり管理部に適時に回付しないことが可能であったこと、バックアップデータの管理部への提出が求められなかったために「ロイヤリティ報告書」の適切な計上時期を確認する手段が無かったこと、「ロイヤリティ報告書」が手書き書式の運用であったことなど、職務分掌や統制手続が十分でなく、売上の期間帰属の操作を実行する機会が認められる。

最後に、ライセンス営業本部においては、収益認識基準や売上の計上処理方法を具体的かつ平易に記述したマニュアル類が整備されておらず、従業員に対して十分な教育機会が与えられなかったことから、営業担当者の収益認識基準に対する基礎的な認知・理解が不足していた。これらの理由から、不適切な会計処理を疑問に感じる意識が営業担当者間で乏しく、一部の部や課においては売上の期間帰属の操作が日常的に行われるなど、不適切な会計処理を正当化する土壌があったと言える。

このように、不正のトライアングルの3つの構成要素全てにおいて該当する事項が観察された。

## 第9 再発防止策の提言

### 1. 内部統制の強化・改善

ライセンス営業本部内、各営業部と管理部において、第8 1. (1)及び(2)に挙げた課題に対して以下の改善を図るべきである。

#### (1) 「ロイヤリティ報告書」受領部署の変更

現状の報告ライセンス方式の業務フローでは、サンリオの営業担当者がライセンスより「ロイヤリティ報告書」を受領することとされている。これは内部統制の設計時に、「ロイヤリティ報告書」の記入内容について最も状況を把握している営業担当者に対して、記入内容の正確性・網羅性を確かめるよう求めることが望ましいとされたからとのことである。しかしながら、本件事案のように各営業部において不正が企図された場合には、これを感知することができる部署又は人物が存在しないことになる。当該状況を改善するためには、正確性のチェックと網羅性のチェックを分掌すること、すなわち、まず「ロイヤリティ報告書」を管



理部が受領し記入内容の網羅性を確かめた後に、営業担当者に回付し記入内容の正確性を確かめさせる、というように「ロイヤリティ報告書」の受領部署を変更することを含めた業務フローの見直しを行うことが必要である。

(2) 「ロイヤリティ報告書」回収網羅性の検証手段の検討

管理部には、「ロイヤリティ報告書」の回収網羅性の検証を行う統制は存在するものの、現状では営業担当者の故意又は不注意により管理部への回付が行われない場合にこれを感知することは困難となっている。当該統制行為の実効性を確保する観点からは、例えば、①「ロイヤリティ報告書」に付されている連番を利用することにより、書き損じを含めた回収網羅性を確かめることや、②企画審査の段階で凡その製造及び販売時期から見込計上時期を設定し、当該見込計上時期と実際の回収状況を比較することで回収網羅性を把握することを取り入れるなど、内部統制の再設計を検討することが望まれる。

(3) バックアップデータの取り扱い

ライセンス営業本部では、第8 1. (2) アにて述べたとおり、バックアップデータの入手及び保管方法は各担当者の裁量に任されており、バックアップデータの入手に関する統制が業務フローに組み込まれていなかった。バックアップデータは「ロイヤリティ報告書」の裏付け資料であり、ライセンシーから受領した「ロイヤリティ報告書」の網羅性及び正確性を検証し、操作余地を最小化するためには、バックアップデータの入手は必須である。そのため、契約書上ライセンシーに対してバックアップデータの定期的な提出を義務付け、ライセンス営業本部内においてバックアップデータの入手ルールとその保管方法を明文化し、管理部における確認業務の中にバックアップデータとの照合を含めることが必要である。さらに、第三者による事後の確認を行う際に検証可能な状態とするために、改めてバックアップデータに求められる情報を再定義することが望まれる。

(4) 業務マニュアル及び教育体制の整備

第8 1. (1) アにて述べたとおり、サンリオの経理規程には収益認識基準に関する記載はあるものの、ライセンス営業本部において収益認識基準や売上の計上処理方法を具体的かつ平易に記述したマニュアル類が整備されず、従業員に対して十分な教育機会が与えられなかった。これにより、各担当者に売上計上実務に関する正確な知識が確保されなかったことが、本件事案の背景にあると考えられる。そのため、本件事案の再発防止を図る観点からは、職位ごとの業務分掌や統制目的をはじめ、どのような観点から誰が何を確認するのかといった実務レベルを記載した業務マニュアルを作成し、それらの内容を職員に定着させるために、

新任担当者に対する研修や、収益認識基準に関する定期的な研修の開催等、教育体制を整備することが必要である。

(5) 内部統制へのシステム導入

本件事案は、手書きの「ロイヤリティ報告書」により業務が運用されていたことも原因の一つとなっている。本件事案の再発防止を徹底する観点からは、例えば、ライセンサーとの間でEDI（「Electronic Data Interchange」＝企業間において受発注などの商取引に関する情報を電子上でやり取りする仕組み。）を導入し、入力内容についてサンリオ側での操作ができない状況を構築することが、選択肢として考えられる。この対策を導入することによって、少なくとも営業部単独による売上の期間帰属の操作の余地を排除することが可能である。仮に営業部とライセンサーとの共謀を想定する場合においても、後述する帳簿調査の実効性を高めることによって、営業部及びライセンサー双方に対する牽制を行うことが考えられる。

(6) 人事ローテーション

本件事案はGMの配置転換を契機として発覚に至った。しかし、ライセンス営業本部において、定期的な担当業種の異動といったローテーションのルールは定められていない。実際に、本件事案への関与者であるD氏、A氏及びP氏はa社・c社担当グループとb社担当グループをそれぞれ長年担当していた。さらに、他件調査により検出されたe社との取引については、S氏及びT氏が長期にわたって関与していた。本件事案の再発防止を図る観点からは、営業担当者、SM及びGMの各職位での定期的なローテーションのルールを策定することが望まれる。

(7) ライセンサーに対する帳簿調査の実効性の確保

第8 1. (2) イのとおり、帳簿調査の対象となるライセンサーの選定に際しては、取引継続年数や売上高からリスクを考慮することとされていた。しかし、当該選定基準を含む帳簿調査のルールがサンリオの社内では明文化されておらず、実際には調査を受け入れてくれるかの関係性を重視した選定となっていた。ライセンサーに対する帳簿調査の実効性を確保する観点からは、調査先の選定プロセスのブラックボックス化を防ぎ、第三者による事後的な検証を行えるよう、業務マニュアルを作成して帳簿調査の対象の選択を含めた実施方法全般を明文化することが望まれる。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあったものの、帳簿調査の実施件数は過去5年で2件に留まっており、営業部及びライセンサー双方に対して十分な牽制機能が発揮されていたかには疑問が残る。この点についても、牽制機能

の発揮を期待できる程度には実施件数を増やし、確実に遂行されるよう、少なくとも業務マニュアル作成による明文化を実施し、さらにライセンサーから正確なロイヤリティを報告させるという観点で内部統制に組み込むことを検討することが望まれる。

## 2. 内部監査体制の見直し

内部監査においては、第8 1. (3)に挙げた課題に関連して以下の改善を検討すべきである。

### (1) 再発防止の提言を受けて変更される業務に対応する監査手続の策定

上述までの再発防止策として提言された新たな業務フローや職務分掌に対応した内部監内部統制のデザイン評価の不徹底査手続の見直しを行うことが必要である。

特に、いわゆる「J-SOX 3点セット」と整合する部門規程や業務担当者が利用するマニュアルが適切に整備され、かつ、業務担当者によって理解・運用されていることを確かめることが必要である。

### (2) 監査手続における本件事案を受けた不正リスクの識別

報告ライセンス方式のライセンサーが提出する証憑が紙やライセンサー担当者作成のエクセルデータでやりとりされる現状の運用を継続する場合、本件事案と同様の売上の実在性、網羅性、期間帰属の適切性、金額の正確性の観点の不正リスクを識別し、これに対応した監査手続を新たに策定することが考えられる。

特に、ライセンサーから送付されるバックアップデータの作成や入手の過程・経緯について理解し、ライセンサーやライセンス営業本部の営業担当者による改ざん等のリスクがないかを検討したうえで、「ロイヤリティ報告書」だけでなくバックアップデータを証憑として監査を実施することが望まれる。

### (3) 帳簿調査における管理部との適切な情報共有

ライセンス営業本部管理部が実施する帳簿調査において、その対象となるライセンサー選定基準、実施手続、検出事項を適時かつ適切に共有を受けることが考えられる。

とりわけ、バックアップデータを適切に受領することができていないライセンサーの優先順位を引き上げるよう管理部に促すことや、ライセンサーとサンリオが認識している報告額との差異が存在した場合に売上の期間帰属の操作が行われていないかを共同で調査するといった連携を図ることが望まれる。

### 3. 内部通報制度の見直し

第8 1.にて述べたとおり、サンリオにおいては外部事業者を含む独立性ある内部通報制度が整備されていた。しかしながら、本件事案につき疑問を持っていた従業員であっても、内部通報制度を利用することはなかった。

今後、内部通報制度の活用を通じて、本件事案のような不適切な会計処理の再発を防止する観点からは、社内周知の際に、対象となる内容に会計不正等の法令違反を含むことを明確にすること等により、従業員に内部通報制度の活用を啓発することが考えられる。

### 4. 組織文化・風土の改善へ向けた取組み

#### (1) ライセンス営業本部における予算策定プロセスの見直し

ライセンス営業本部においては、上記第8 3. (3)のとおり、前年実績を基礎として一定の成長率を乗じた予算を設定していた。

営利企業として、継続的な成長を志向すること自体は健全な態度である。また、予算の達成に向けて全力を尽くすことは、投資家に対する責務を果たすことでもある。しかし、常に前年実績と比較した成長を目標と定めると、事業環境が厳しい時期に従業員が目標達成のプレッシャーを感じるとともに、次年度の営業目標の設定基準を下げたいがために、予算を上回る売上が得られた場合にはこれを過小に計上し、次年度の目標達成のためにプールしておきたいという動機をもたらしかねない。

なお、第8 3. (2)にて述べたように、サンリオは、2021年に中期経営計画において「新ビジョン・ミッション・バリュー」を策定した際に、前年実績に一定の成長率を乗じるという予算の策定方法を見直し、前年実績を出発点とせず、合理的な事業計画に基づく予算を設定するようにしたとのことである。また、予算の達成を担当者任せにするのではなく、組織的な支援の充実を図っているとのことである。今後、サンリオが更なる成長と本件事案に類する事案の再発抑止とを両立させていく観点からは、売上管理に関する現在の方針をライセンス営業本部を始めとした全社に十分に浸透させ、予算の達成に向けた組織的な取組を推進していくことが期待される。

また、その際には、予算の達成へ向けた過度な圧力が生じていないかを、現在導入が進められている上層部に対する360度評価又は従業員に対するアンケートの実施その他の手段を通じて、定期的に検証することが推奨される。

#### (2) ライセンス営業本部における売上予測の精度確保のあり方の見直し

上場会社は、期初に公表した業績予想から一定の乖離が生じることが判明した

場合には、直ちに業績予想修正を公表することとされている<sup>25</sup>。この義務を果たす上では、期中において、売上予測を継続的に把握し更新することが必要となる。

また、売上予測を正確に行うことは、期中において予算達成へ向けた経営資源の追加投下等の判断を適時に行うための前提ともなる。

しかし、ライセンス取引においては、ライセンシーの生産計画のスケジュールの変更等により月次の売上実績が最終的に予測と一致しないことは不可避である。こうした中で、売上予測の精度の確保を従業員に対して過度に求め、その結果として売上の期間帰属の操作の動機をもたらしてしまうようでは、売上予測を行う本来の目的までが損なわれてしまいかねない。

なお、インタビューによれば、現在のサンリオは、売上管理に関する全社方針として、月次での売上予測の精度確保までは求めず、一定期間内での予測のずれは許容することとしているとのことである。今後は、この方針を全社的に十分に浸透させ、各担当者の一人一人が月次の予測の精度確保に過度のプレッシャーを感じない風土を作り上げることが期待される。

また、売上予想の精度確保へ向けた従業員への指示が過度な圧力となっていないかを、現在導入が進められている上層部に対する 360 度評価又は従業員に対するアンケートの実施その他の手段を通じて、定期的に検証することが推奨される。

### (3) コンプライアンス意識向上のための取組み

#### ア 経営トップによるメッセージの発信

上場企業が適正にその業務を遂行する上では、従業員においてコンプライアンス遵守の意識が定着していることが不可欠である。また、サンリオが資本市場からの信頼を取り戻すためには、売上の適正な計上を含む適正な会計処理の遂行の重要性を理解し、日々の業務において実践することが不可欠である。

サンリオの経営トップは、上場企業におけるコンプライアンスの重要性をよく理解したうえで、トップメッセージとして、コンプライアンスを遵守して企業活動を行わなければならないこと、コンプライアンスに反する指示や行為は誰からの指示であっても許されないものであることを明確に発信し、自らも実践すべきである。

---

<sup>25</sup> 東京証券取引所上場規程第 405 条第 1 項は以下のとおり定める「上場会社は、当該上場会社の属する企業集団の売上高、営業利益、経常利益又は純利益（上場会社が IFRS 任意適用会社である場合は、売上高、営業利益、税引前利益、当期利益又は親会社の所有者に帰属する当期利益）について、公表がされた直近の予想値（当該予想値がない場合は、公表がされた前連結会計年度の実績値）に比較して当該上場会社が新たに算出した予想値又は当連結会計年度の決算において差異（投資者の投資判断に及ぼす影響が重要なものとして施行規則で定める基準に該当するものに限る。）が生じた場合は、直ちにその内容を開示しなければならない。」。

イ 人事評価基準にコンプライアンス遵守にかかる項目を追加する

サンリオでは、人事評価において職位者以外の従業員は発揮能力の「意識」の部分として、職位者は多面評価の評価項目においてコンプライアンス遵守を評価することとしている。しかしながら、上述の通りサンリオの役職員においてコンプライアンス遵守の意識が定着しているとはいえ、人事評価上重要なものであると認識されていない可能性がある。

サンリオにおいて本件事案のような不適切な会計処理の再発防止を図る観点からは、人事評価基準の評価項目においてコンプライアンス遵守をさらに重視することとし、役職員はコンプライアンスを遵守しなければ評価されないということを明確に示すべきである。

ウ コンプライアンス教育・研修の実施

サンリオで行われていたコンプライアンス教育・研修では、ハラスメント防止策等についてはカバーされていたものの、法令遵守に関する知識の習得をはじめとするコンプライアンス意識の醸成を図る内容は、必ずしも十分でなかったことが窺われる。

サンリオにおいて本件事案の再発防止を徹底する観点からは、例えば、会計処理に関する研修を定期的かつ継続的に実施していくことで、全社的な会計に関するコンプライアンス意識を醸成していくことが選択肢として考えられる。その際には、研修の内容に、会計処理に関する社内外の関連するルールがどのようなものであるか、本件事案に類する事案に直面した場合にはどのような行動をとるべきであるか、適時に会計処理が行われ、期末・四半期決算時点での会社のありのままの姿を株主に開示することがなぜ重要なのかといったことを考え、理解できるような内容を含めることが考えられる。

なお、上場企業に求められるコンプライアンスは多岐にわたり、今回のような会計問題に尽きるものでもない。サンリオにおいて従来十分にコンプライアンス教育・研修の整備ができていなかったことを考慮すると、社内でこのような取り組みを行うにあたっては専門的知見の不足が心配されるため、適宜第三者のコンプライアンス専門家の助言や協力を得ることも選択肢となる。

5. コンプライアンスを司る組織体による再発防止策実行のモニタリング

サンリオは、サンリオ合同コンプライアンス委員会を設置している。同委員会では、サンリオ取締役を委員長として、グループ各社のメンバーが委員となり、

コンプライアンスに関するテーマを決め、グループ内で自己点検を行っているとのことである。しかし、その開催頻度は、委員がグループ各社の役員であるという事情もあり、調査期間においては年1回に留まっていた。

サンリオにおいて本件事案のような不適切な会計処理の再発防止を徹底する観点からは、常時コンプライアンス活動に従事するためのコンプライアンス担当部署を設置することや、常時コンプライアンス活動に従事する担当者を合同コンプライアンス委員会に配属する等の機能強化を行うことにより、定期的かつ継続的にコンプライアンス活動を実施できる体制を整備することが推奨される。そのように常時コンプライアンス活動に従事する部門により、上記第9 1. ないし 4.に記載した取り組みの実施状況及び効果をモニタリングし、実効性の向上へ向けた継続的な取組につなげていくことも期待される。

なお、上記のとおりサンリオ社内におけるコンプライアンス活動に必要な知見が得られない可能性も考慮し、必要に応じて第三者の専門家を起用し必要なコンプライアンス活動の内容や検証方法、改善策の提言などにつき助言を得ることもあわせて検討することが推奨される。

以上

別紙1 インタビュー対象者一覧

1. 社内関係者

No	対象者名	所属・役職等	状況	回数
1	A氏	サンリオ a社・c社担当グループSM	在籍	2
2	B氏	サンリオ A営業部GM	在籍	1
3	C氏	サンリオ 元a社・c社担当グループ課員	在籍	2
4	D氏	サンリオ 元A営業部GM	在籍	2
5	E氏	サンリオ 元a社・c社担当グループ課員	退職	2
6	F氏	サンリオ a社・c社担当グループ課員	在籍	2
7	G氏	サンリオ 元ライセンス営業本部本部長	退職	1
8	H氏	サンリオ 元ライセンス事業本部本部長	退職	1
9	I氏	サンリオ ライセンス営業本部長/執行役員	在籍	1
10	K氏	サンリオ 執行役員	在籍	1
11	L氏	サンリオ ライセンス営業本部副本部長/執行役員	在籍	1
12	M氏	サンリオ 元b社担当グループ課員	在籍	1
13	N氏	サンリオ 管理部管理課SM	在籍	1
14	P氏	サンリオ 元b社担当グループSM	在籍	2
15	Q氏	サンリオ 元b社担当グループSM	在籍	2
16	R氏	サンリオ 元a社・c社担当グループ課員	在籍	2
17	S氏	サンリオ 元e社担当グループSM	退職	1
18	T氏	サンリオ 元e社担当グループSM	在籍	1
19	U氏	サンリオ e社担当グループ課員	在籍	1
20	V氏	サンリオ g社担当課員	在籍	1
21	W氏	サンリオ 元b社担当グループ課員	在籍	1
22	X氏	サンリオ 元b社担当グループ課員	在籍	2

他 18 名

2. 取引先

a社2名、b社4名、c社3名、d社1名



別紙2 デジタル・フォレンジック調査の概要

当委員会は、補助者である DTFA に指示し、デジタル・フォレンジック調査を実施した。下表の工程により本調査に関連する電子データを抽出し、当委員会が行う事実認定の証拠として利用した。

表1 デジタル・フォレンジック調査の内容

工程	作業内容																																																																		
データ保全	<p>下記対象者が使用していたパソコン、iPhone 及び iPad を、DTFA フォレンジックチームのラボにて保全を実施した。メールサーバデータと Microsoft Teams のチャットデータについては、対象者全員のデータを Office365 から IT 担当者が抽出し、そのデータを DTFA が保全した。ファイルサーバは、ライセンス営業本部に割り当てられた領域のバックアップのリストアを IT 担当者が実行し、リストアしたデータを DTFA が受領し保全した。</p> <p>対象者 1、3 のパソコンは、総務本部にて対象者本人から回収し保管していたため、サンリオ本社で DTFA がそれらを受領し、ラボへ持ち帰り保全作業を実施した。</p> <p>対象者 1 から 10 の iPhone、iPad は、サンリオ本社にて、総務部が対象者本人から回収した後、DTFA がラボに持ち帰り保全作業を実施した。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>番号</th> <th>氏名</th> <th>PC</th> <th>iPhone</th> <th>iPad</th> <th>メール</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>A 氏</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>C 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>D 氏</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0(*1)</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>E 氏</td> <td>0(*3)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>F 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>K 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>P 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Q 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>0(*2)</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>W 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>X 氏</td> <td>0(*4)</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>(*1) 端末に調査対象となるようなデータの存在が確認できなかった (*2) 利用していた端末は、関係会社出向時に返却し初期化されていた</p>	番号	氏名	PC	iPhone	iPad	メール	1	A 氏	1	1	1	1	2	C 氏	0(*4)	1	0	1	3	D 氏	1	1	0(*1)	1	4	E 氏	0(*3)	1	0	1	5	F 氏	0(*4)	1	0	1	6	K 氏	0(*4)	1	1	1	7	P 氏	0(*4)	1	0	1	8	Q 氏	0(*4)	0(*2)	0	1	9	W 氏	0(*4)	1	0	1	10	X 氏	0(*4)	1	0	1
番号	氏名	PC	iPhone	iPad	メール																																																														
1	A 氏	1	1	1	1																																																														
2	C 氏	0(*4)	1	0	1																																																														
3	D 氏	1	1	0(*1)	1																																																														
4	E 氏	0(*3)	1	0	1																																																														
5	F 氏	0(*4)	1	0	1																																																														
6	K 氏	0(*4)	1	1	1																																																														
7	P 氏	0(*4)	1	0	1																																																														
8	Q 氏	0(*4)	0(*2)	0	1																																																														
9	W 氏	0(*4)	1	0	1																																																														
10	X 氏	0(*4)	1	0	1																																																														

工程	作業内容
	(*3) 退職時に初期化されていた (*4) 当委員会により保全が不要と判断された
<b>レビュー対象データの絞り込み</b>	<p>保全されたデータのうち、対象者 1 から 10 のメールサーバーデータ、Microsoft Teams のチャットデータ、対象者 1、3、4、6、7 の iPhone、iPad を対象にプロセスを実施し、プロセス後のデータを、専用のレビュープラットフォームにアップロード (1,833,381 件) し、対象者ごとに下記の条件でレビュー対象の絞り込みを行った。</p> <p>(1) 期間：2017 年 4 月 1 日から保全日まで            (2) キーワード：売上計上に関連するキーワード 60 項目</p> <p>上記の条件で検索を実施し、いずれかに該当する 150,333 件のドキュメントをレビュー対象とした。</p>
<b>ドキュメントレビュー</b>	<p>本調査に関連するドキュメントの抽出基準等を明記したレビュープロトコルに従って DTFA の各レビューアーが「Hot」「Relevant」等とタグ付けする方法によりレビューを行った。「Hot」「Relevant」とタグ付けされたドキュメントは当委員会がレビューした。</p> <p>メール本文に本調査との関連性が認められた際には添付ファイルのレビューも合わせて行い総計 156,129 件のドキュメントレビューを実施した。</p> <p>その結果、本調査に関連するデータとして合計 504 件 (「Hot」199 件、「Relevant」305 件) を抽出した。</p>

別紙3 アンケートの発送・回収等の状況

対象会社	対象人数	送付日	回収数	未回収数	回収率
サンリオ	165	2023年2月22日	158	7	96%
SFE	8	2023年2月22日	8	0	100%
サンリオ韓国	9	2023年2月24日	9	0	100%
サンリオWAVE 香港	7	2023年2月27日	7	0	100%
サンリオ台湾	14	2023年3月3日	14	0	100%
合計	203	-	196	7	-

※サンリオにおける未回収7名の内2名は本件事案に係る自宅待機中の者であり回答不可能であった。その他の5名は育児休業を取得しており回答が不可能であった。そのため、実質的な回収率は100%であると当委員会では評価した。