



2026年5月29日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 サ ン リ オ  
代 表 者 名 の 代 表 取 締 役 辻 朋 邦  
役 職 氏 名 社 長  
(コード番号 8136 東証プライム市場)  
問 合 せ 先 常 務 執 行 役 員 松 本 成 一 郎  
電 話 番 号 03 (3779) 8058

当社常務取締役の不適切な報酬受給の疑いに関する特別調査委員会の調査報告書の受領  
および今後の当社の対応について

当社は、2026年4月16日付「当社常務取締役の不適切な報酬受給の疑いについて」、および2026年5月1日付「特別調査委員会の設置および2026年3月期決算短信の開示が期末後50日を超えることに関するお知らせ」に記載のとおり、当社常務取締役1名が指名・報酬諮問委員会にて決定された報酬額以外に自らが執行を担当するグループ子会社から別途報酬を受領していた疑いが生じたことに伴い、事実関係、類似事象の有無や原因等を明らかにするために、独立性および客観性を確保した体制のもとで調査を進めることが適切であると判断し、2026年5月1日付で社外役員を委員長とし外部の弁護士・公認会計士で構成される特別調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。

本日、特別調査委員会より本事案に関する調査報告書を受領しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 特別調査委員会から受領した調査結果の概要

本事案は当社常務取締役が兼任していた米国子会社（Sanrio Inc.）のCEOとして、当該米国子会社から受領していた各種給付のうち、当社の指名・報酬諮問委員会により決定された報酬とは別に支給されていた給付（主としてCOLA（生活費調整）Bonus等）に関するものです。

特別調査委員会の調査の結果、当該取締役に対し、2023年から2026年にかけてCOLA Bonusが複数回にわたり支給されていたことが確認されたほか、大学博士課程の学費等の経済的利益が付与されていた事実が認められました。当該取締役に支給されたそれらの経済的利益の総額はUS\$1,682,018（252,302,700円、1US\$=150円にて換算）になります。

また、これらの給付については、当該米国子会社において求められる取締役会又は報酬委員会による正式な承認手続が十分に履行されておらず、経営幹部による非公式な協議等に基づき実施されていたことが確認されております。あわせて、当該給付に関して、当社に対する事前承認取得又は体系的な報告が行われていなかった事実も認められました。

さらには、当該米国子会社においては、当該取締役以外の役員（当時）に対しても同様のBonusの給付が、正式な承認手続が十分に履行されないまま支給されていたことが確認されております。

特別調査委員会は、これらの事実を踏まえ、当該米国子会社における報酬支給に関する承認手続が十分に履行されておらず、内部統制が実効的に機能していなかったことに加え、経営幹部による非公式な協議および判断に基づき意思決定が行われることにより、結果として当社や当該米国子会社による役員に対する報酬の決定に関して内部統制が回避される状況が認められること、また、当社においても子会社を含めた報酬全体を把握・管理する仕組みが十分に整備されておらず、グループ全体としての統制が十分に機能していなかったことを指摘しています。

以上のとおり、本件は、当該米国子会社の経営幹部による意思決定過程について当社や当該米国子会社による内部統制逸脱が認められるなど、当社グループにおける報酬ガバナンスおよび内部統制の運用に関する課題が複合的に存在していた事案であると評価されております。

本件の背景には、以下の要因が主として相互に作用していたものと認められております。

- ・個人レベル：当該取締役および関係する米国子会社役員において、COLA 制度を報酬に該当しないとする解釈に依拠した主観的な正当化や、その解釈の共有により統制手続を回避する運用がおこなわれていたこと
- ・制度レベル：親子会社間の報酬統制および情報共有に関するルールの不明確性
- ・組織レベル：米国子会社の経営幹部による裁量的な意思決定が行われやすく、是正機会が限定されていたこと

これらの要因により、報酬統制が実効的に機能しにくい環境が形成されていたものと認められております。

詳細な内容は添付の「調査報告書」のとおりです。

## 2. 業績への影響額

当社会計監査人による監査は継続中ですが、現時点では、当該取締役への上記給付金額については、それぞれの事業年度において当該米国子会社（Sanrio Inc.）の費用として計上済みであり、当社連結業績や当該米国子会社の業績に虚偽は確認されておられません。

2027年3月期においては、本事案に係る調査費用等が発生しますが、その影響は軽微となる見込みです。

## 3. 当社の対応について

### ① 過年度の有価証券報告書の「役員ごとの連結報酬等の総額」の訂正について

今般の特別調査委員会の調査結果に基づき、今後当該取締役の報酬金額について同項目に追記すべき金額の集計・精査が完了次第、速やかに有価証券報告書の訂正報告書を提出いたします。

### ② 当該取締役および主な役員に係る対応について

当該取締役より辞任する旨の申し出があり、本日開催の取締役会においてこれを受理し、同日付で辞任することとなりました。

また当社は、本事案の発生を厳粛に受け止め、以下のとおり、関係役員に対する対応を決定いたしました。

代表取締役社長　：月例報酬の30%（3か月）返納  
専務取締役　　：月例報酬の10%（1か月）返納

また、当該米国子会社の元役員に対しても、本件における関与の内容を踏まえ、適切な対応について現在検討を進めております。

### ③ 再発防止策

当社は、本事案を重大な事態と認識し、特別調査委員会による事実関係の特定、原因分析および提言等を真摯に受け止め、グループ全体のガバナンス強化に向けて以下の再発防止策を策定し、順次実行いたします。

(ア) 当社取締役の役割明確化と適切な人員配置による実効性の担保

- ・ 今回の事案の真因である特定人物への権限集中や内部統制が回避される状況に一定の歯止めをかけることを目的として、当社取締役の役割を管理監督機能に集中させることとし、子会

社執行責任（子会社 CEO）との兼務を解除する。

- 「執行の管理監督」と「執行そのもの」の役割を分離し、それぞれを異なる人物が担うことで、特定人物への権限集中や、情報操作等も含む不正が発生しないような枠組みの構築・適切な人員配置を行う。
  - 法令遵守はもちろん、偏った判断を避け全体を俯瞰して公正な経営管理を遂行できる資質を有する役員選任や、そのための客観的な視点も含めた厳格な評価ができるよう、指名・報酬諮問委員会の在り方を見直す。
- (イ) 当社取締役の海外関連子会社報酬に関する統制の明確化
- 当社が決定する役員報酬の意味を明確化し、当社指名・報酬諮問委員会において決定される報酬額を、当社および子会社を通じて当社取締役が受領し得るすべての金銭的対価の総額と定義する。
  - 当該総額を超える支給は原則として認められないこととし、例外的に必要な場合は当社取締役会または指名・報酬諮問委員会による事前承認を必須とする。
- (ウ) 海外関連子会社 CFO の当社レポートラインの追加
- 「グループ Cx0 体制」を早期に構築し、海外関連子会社の各機能から当社機能への Dotted report line（間接的な報告ライン）を追加することで、当社 Cx0 から子会社への執行支援と管理監督を行う（経理・財務をはじめ、人事、IT・DX、法務、マーケティング機能等を想定）。
  - 子会社 CFO が当社 CFO 機能に Dotted report とすることで子会社管理・牽制・統制を強化し、会計上の不正が発生しないような枠組みを構築する。
- (エ) 「本社」における子会社管理監督の強化
- 当社の海外関係会社管理規程および海外関係会社決裁規程を見直し、子会社執行における重要事案の決裁・承認への関与度を高めることで、これまで以上に本社である当社からの監督を強化する。
  - 具体的には、子会社の年度事業計画の執行において発生する「一定額以上の費用や投資」、「役員など重要ポストの採用・異動・解任・評価」等の重要案件の定義範囲を拡大し、当社社会議体である取締役会やその諮問機関での決議や報告管理を行う。
  - 子会社の役員報酬について、一定額以上の支給または例外的支給については当社による事前承認を必須とする、すべての役員報酬の支給について定期報告を義務付ける等のルールを導入する。
- (オ) 「海外関連子会社」における決裁規程の厳格化
- 海外関連子会社における決裁規程を見直し、重要な執行判断や意思決定事項について、子会社内でより一層透明性が担保された厳格な意思決定を執行できるようにする。
  - 具体的には、規程における「金額基準・決裁者・決裁機関・報告先」を見直し、年度事業計画の執行の厳格な運用、適切な形式での記録、当社への定期レポートなどを行う。
- (カ) 上述各種規程（当社規程／子会社規程）の運用執行の強化
- 当社の取締役会諮問機関として設置されている「海外執行統括会議」に対して、子会社取締役会での報告・決議内容、議事録等の子会社からの報告を徹底する。
  - 「海外執行統括会議」の情報管理基盤をより一層強化し、子会社からの情報収集や記録、子会社横断での一元管理に資するインフラを強化する。
- (キ) 海外関連子社内での牽制機能の強化
- 取締役会の構成について見直し、現地経営から一定の独立性を有する者（本社役職員等）の関与を確保することで、実質的な牽制機能を担保する構成とする。
  - 役員報酬については、取締役会による正式承認を必須化する。
  - 報酬委員会を設置し、権限・手続を明確化する。
  - 議事録、承認記録、配分根拠などの文書化を徹底し、監査可能性を確保する。

- 意思決定のプロセスにおいて、提案、財務検証、独立レビュー、最終承認の機能分離を明確化し、利害関係者の関与排除、相互的な意思決定構造を排除する。

(ク) 当社役員に対する教育・モニタリングの強化

- 当社役員に対し、「当社決定報酬は子会社分を含めた総報酬であること」、「連結ベースでの報酬管理の考え方」、「善管注意義務および報告義務」、「非公式な承認や慣行が許容されないこと」等について体系的な教育を実施する。
- 当社における関係部門が連携し、報酬統制に関する役割分担を明確化した上で、「報酬の適法性の確認」および「承認プロセスの適正性の確認」を担う機能を整備し、事務処理機能から統制機能への転換を図る。
- 三線モデルの考え方に基づき、第1線による自己点検、第2線によるレビューを通じた日常的なモニタリング体制の実効性を確保する。
- 統制逸脱の早期把握の観点から、グローバル内部通報制度を強化し、匿名性・アクセス性・通報者保護の確保および周知徹底を図るとともに、海外関連子会社における経営層に関する事案について、当社内部通報窓口を通報ルートの一つとして明確化し、海外関連子会社の役員に対して周知徹底する。

(ケ) 内部監査体制の質的強化

- 当該米国子会社において、報酬決定プロセス等の内部統制が形式的には存在していたものの、実効的に機能していなかったことを踏まえ、内部監査体制の質的強化を行う。
- 具体的には、報酬ガバナンスおよび親子会社間の報告・承認プロセスを重点テーマとした監査を定期的実施する。
- 役員報酬その他重要性の高い給付を対象としたリスクベース監査を導入し、統制逸脱リスクの高い領域を優先的に検証する。
- 監査結果については取締役会への報告を徹底するとともに、指摘事項に対する改善対応のフォローアップを強化することで、牽制機能の実効性を高める。

当社は、事業環境のグローバル化や中期経営計画・長期ビジョンの推進に伴い、過年度からグループ全体で改革を進めてまいりました。上述の再発防止策はこれまでの改革内容に加えて実行していくものであり、これら経営改革・ガバナンス改革を一層強化・加速させていくものと考えております。

#### 4. 2026年3月期決算発表について

2026年5月1日付「特別調査委員会の設置および2026年3月期決算短信の開示が期末後50日を超えることに関するお知らせ」に記載のとおり、当社は5月13日に発表を予定しておりました2026年3月期決算の発表日を延期させていただいております。

一般の特別調査委員会の調査結果に基づき、今後当社会計監査人による当社連結決算に対する監査は継続されることから、現時点では、6月下旬を目途に決算発表を実施する見通しです。正式な発表日につきましては、当該監査状況を確認しつつ、決定次第速やかに公表いたします。

本事案にかかり、株主・投資家の皆さまをはじめ、取引先および関係者の皆さまには多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことをあらためて深くお詫び申し上げます。本件を真摯に受け止め、信頼回復に向け、グループ全体で再発防止策の徹底とガバナンス強化に取り組んでまいります。

以上

2026年5月29日

株式会社サンリオ 御中

## 調査報告書

特別調査委員会

委員長 森川 紀代

委員 吉田 武史

委員 佐藤 保則

## 目次

I	エグゼクティブ・サマリー	6
	第1 特別調査委員会設置の背景	6
	第2 調査対象事案の概要	6
	第3 主要な事実認定の要旨	7
	第4 内部統制等に関する主要な評価	8
	1 米国子会社各経営幹部のサンリオ承認枠外報酬受給における関与の態様・程度	8
	2 報酬規制との関係	9
	3 米国子会社におけるガバナンス及び内部統制の有効性	9
	4 米国子会社におけるマネジメント・オーバーライドとそれを抑止する統制環境	9
	5 総合評価	10
	第5 原因の要約	11
	第6 再発防止策の要旨	11
II	特別調査委員会の設置経緯・目的・体制	12
	第1 設置に至る経緯	12
	1 本件疑義の発覚経緯	12
	2 初動調査の概要	12
	3 調査範囲拡大の必要性	13
	第2 調査目的	13
	1 事実関係の確認	14
	2 類似事象の有無の確認及び検証	14
	3 影響額の算定	14
	4 原因究明・再発防止策	14
	5 その他必要事項	15
	第3 委員会の構成・独立性	15
	1 委員構成	15
	2 外部専門家の関与内容	15
	3 独立性・客観性確保の仕組み	16
III	調査範囲・調査方法	16
	第1 調査対象期間・対象者・対象会社	16

1	調査対象期間.....	16
2	対象者.....	16
3	対象会社.....	17
第2	調査方法.....	17
1	関係者インタビュー.....	17
2	フォレンジック調査.....	17
3	会計・報酬データ・関連資料の検証.....	18
4	アンケートの実施・ホットラインの設定.....	18
第3	調査上の制約・限界.....	18
1	入手不能資料.....	18
2	海外法令・実務上の制約等.....	19
IV	前提となる制度・統制枠組みの事実認定.....	19
第1	サンリオにおける報酬決定・監督体制.....	19
1	指名・報酬諮問委員会の役割.....	20
2	取締役会の関与範囲.....	20
3	グループ全体の報酬ガバナンス方針.....	20
第2	米国子会社における報酬決定プロセス.....	21
1	現地取締役会・経営陣の権限.....	21
2	サンリオへの報告・承認ルート（サンリオ常務取締役報酬について）.....	22
3	内部規則・運用の実態.....	22
V	報酬・経済的利益受領の実態にかかわる事実認定.....	23
第1	COLAの内容・性質.....	23
1	支給名目.....	23
2	支給金額・期間.....	23
3	対象者.....	24
第2	COLAの支給に至る意思決定プロセス.....	25
1	誰が、いつ、どのように決定したか.....	25
2	形式的ガバナンスとの関係.....	27
3	サンリオへの報告・承認の有無.....	27
4	小括.....	28

第3	COLA 以外の報酬 .....	28
1	学費負担 .....	28
2	住宅賃貸費用 (Housing Lease) .....	29
第4	サンリオの認識状況 .....	30
1	指名・報酬諮問委員会 .....	30
2	取締役会 .....	31
3	管理部門 .....	31
第5	サンリオ常務取締役の申述 .....	31
VI	類似事象の有無に関する調査結果 .....	33
第1	米国子会社の元 CEO・元 CFO によるその他の不適切な経済的利益の享受 .....	33
1	賞与台帳の分析 .....	33
2	契約書の閲覧・分析 .....	33
3	仕訳分析・インタビュー .....	33
第2	米国子会社における類似のその他の不適切な経済的利益の享受 .....	34
1	類似事象に関する従業員アンケート .....	34
第3	その他子会社における類似の不適切な経済的利益の享受 .....	34
1	報酬受給額に関するアンケート調査 .....	34
VII	米国子会社各経営幹部のサンリオ承認枠外報酬受給における関与の態様・程度の評価 .....	34
第1	元 CEO (サンリオ常務取締役) .....	34
第2	元 CFO .....	35
第3	元 COO .....	36
VIII	報酬規制・開示規制等における評価 (法的整理) .....	37
第1	会社法 361 条との関係 .....	37
1	形式的整理 .....	37
2	潜脱評価の枠組み .....	37
第2	海外法 (米国カリフォルニア州法等) 上の論点 (要点整理) .....	38
1	手続的承認の有無 .....	38
2	受託者義務との関係 .....	39
第3	開示規制 (有価証券報告書) との関係 .....	40
1	連結報酬等該当性 .....	40

2	有価証券報告書の不実記載 .....	41
第4	サンリオ及び米国子会社の取締役としての善管注意義務 .....	41
1	開示規制との関係 .....	41
2	海外法上の論点 .....	42
3	小括 .....	43
IX	内部統制・報酬統制の有効性評価 .....	43
第1	統制の設計 .....	43
1	親子会社間の役員報酬統制の制度設計 .....	43
2	想定されていた牽制機能 .....	44
第2	統制の運用 .....	45
1	実際にどのように機能していたか .....	45
2	形骸化・空洞化の有無 .....	45
第3	マネジメント・オーバーライドの有無 .....	46
1	意図的な統制突破か .....	46
2	制度設計上の不備か .....	47
3	小括 .....	47
X	原因分析 .....	48
第1	個人要因（動機・正当化要素） .....	48
第2	制度要因（報酬・内部統制の構造的課題） .....	48
第3	組織要因（機会） .....	49
第4	小括 .....	50
XI	再発防止策の提言 .....	50
第1	サンリオ役員の子会社報酬に関する統制の明確化（総額概念の導入） .....	50
第2	報告・承認ルートの再設計（複線的報告体制の構築） .....	51
第3	米国子会社、その他主要海外子会社内での牽制機能の強化（取締役会の実効性確保） .....	51
第4	教育・モニタリング .....	52
XII	総括 .....	53
第1	特別調査委員会としての総括的見解 .....	53
第2	今後に向けた留意点 .....	54

## I エグゼクティブ・サマリー

### 第1 特別調査委員会設置の背景

株式会社サンリオ（以下、「サンリオ」という。）は、2026年2月下旬、サンリオの米国子会社である Sanrio Inc.（以下、「米国子会社」という。）における役員報酬の運用に関して、サンリオにおいて決定された報酬内容と実際の運用との整合性の疑義に関する現地職員からの指摘を受領した。

当該指摘を受け、サンリオは、速やかに社内での初動調査を開始し、関係資料の確認や関係者へのヒアリング等を通じて事実関係の把握を進めた。その過程において、米国子会社の取締役兼 CEO を兼任するサンリオの常務取締役（以下、「サンリオ常務取締役」という。）が、米国子会社の取締役兼 CEO の立場で、米国子会社から、サンリオにおいて決定された報酬とは別に、一定の金銭的給付を受けていた可能性が認識された（以下、「本件報酬受給事案」という。）。

その後、2026年3月には、サンリオの指名・報酬諮問委員会において本件報酬受給事案に関する状況共有及び初期的な検討が行われるとともに、事実関係の更なる精査及び法的評価の必要性を踏まえ、外部専門家の支援のもとで調査を継続する体制が整備された。

さらに、同年4月の取締役会における報告及び議論を経て、サンリオは、本件報酬受給事案に関する調査の状況について对外公表を行った。

これらの経緯を踏まえ、調査対象範囲の拡大等に伴い、より独立性及び客観性を確保した体制のもとで調査を進めることが適切であると判断し、2026年5月1日開催の臨時取締役会において、社外役員を委員長とする特別調査委員会（以下、「本委員会」という。）を設置し、本件報酬受給事案及びこれに類似する事象の有無に関する調査（以下、「本件調査」という。）を実施することを決議した。

### 第2 調査対象事案の概要

本件調査の調査対象は、サンリオ常務取締役が、兼任する米国子会社の取締役兼 CEO の立場で、サンリオの指名・報酬諮問委員会の審議結果に基づきサンリオ代表取締役社長が決定した報酬とは別に米国子会社から受けていた経済的利益（主として COLA（生活費調整） Bonus 等）である。

初動調査の結果、米国子会社からサンリオ常務取締役に対し、2023年から2026年にかけて、COLA 名目で複数回にわたり金銭が支給されるとともに、COLA 以外にも経済的利益が供与されていた事実が確認された。

また、これらの金銭的給付及び経済的利益の供与は、米国子会社の経営判断のみに基づき実施されていたものであり、サンリオによる事前承認又はサンリオに対する報告は行われていなかったことが確認された。

### 第3 主要な事実認定の要旨

本件調査の結果確認された主要な事実は以下のとおりである。

米国子会社が、米国子会社取締役兼 CEO であるサンリオ常務取締役に対し、サンリオの指名・報酬諮問委員会が決定した報酬とは別に、COLA（生活費調整）等の名目で、金銭的給付をしていた。

具体的には、米国子会社からサンリオ常務取締役に対して年次賞与とは別に十数回にわたり COLA が支給されており、サンリオ常務取締役が 2023 年以降に受給した COLA の金額は、2023 年 US\$224,143、2024 年 US\$527,500、2025 年 US\$460,000、2026 年 US\$40,000 であった。

米国子会社の内部規則上、米国子会社の取締役に対する給付は取締役会又は報酬委員会による承認等の正式手続を経ることが要求されていたが、上記の COLA の支給については係る承認の手続がとられておらず、米国子会社の元 CEO、元 CFO 及び元 COO（以下、「**米国子会社経営幹部**」という。）による非公式の協議及び口頭での承認のみに基づいて COLA の支給が行われていた。

サンリオ指名・報酬諮問委員会は、サンリオの取締役に対して支払われる報酬は、サンリオの取締役がサンリオの子会社の役員の立場で受け取る報酬を含め、サンリオ指名・報酬諮問委員会の決定に基づき管理されているものと認識していた。しかし、COLA の支給については、サンリオによる事前承認及びサンリオに対する報告のいずれも行われておらず、サンリオ指名・報酬諮問委員会は把握していなかった。

COLA はサンリオ常務取締役以外の米国子会社役職員にも支給されており、米国子会社の取締役としての地位を有していた元 CFO に対しても支給されていた。

また、米国子会社からサンリオ常務取締役に対しては、COLA に加え、大学博士課程の学費（以下、「**学費**」という。2022 年以降計 US\$148,475）及び住宅賃貸費用（2023 年以降計 US\$281,900）を含む経済的利益が付与されていた（以下、「**本件経済的利益供与**」という。）。本件経済的利益供与についても、サンリオによる承認及びサンリオに対する報告のいずれも実施されていなかった。サンリオ常務取締役に対する学費、住宅賃貸費用等の経済的利益の供与は、米国子会社の取締役の利益相反取引に必要な取締役会決議を経おらず、米国子会社の内部規則に違反していた。サンリオ常務取締役は、大学博士課程の学費を米国子会社が負担することについて、サンリオによる承認を得ておらず、サンリオに対する報告もしていなかったにもかかわらず、米国子会社 CFO に対して、サンリオによる承認を得ていたかのように伝え、米国子会社による大学博士課程の学費の支払のための元米国子会社 CFO の承認を得ていた。

以上のとおり、米国子会社における COLA の役員への支給及び本件経済的利益供与は、米国子会社の内部規則上要求される承認手続を経ることなく行われるとともに、サンリオにおける役員報酬の決定・報告の枠組みとの間に乖離が生じていた（以下、「**サンリオ承認枠外報酬支給事案**」という。）。

#### 第4 内部統制等に関する主要な評価

本件調査においては、明らかになった事実関係について、各米国子会社経営幹部のサンリオ承認枠外報酬受給における関与の態様・程度、報酬規制の適用関係、米国子会社におけるガバナンス及び内部統制の有効性、並びに意思決定過程における統制逸脱の有無といった観点から、検討を行った。

##### 1 米国子会社各経営幹部のサンリオ承認枠外報酬受給における関与の態様・程度

米国子会社の経営幹部間で関与の態様及びその程度に差異が認められる。

まず、元 CEO は、COLA の導入及び支給継続に関する最終的意思決定権限を有し、自らが受給対象であること及び支給水準（基本報酬の一定割合）を認識していたことから、支給総額の決定過程において自身の受給規模について相応程度認識し得る立場にあった。その上で、同人は、米国子会社取締役会決議を得ずして、支給を決定しつつ、CFO とともに COLA を報告対象外とする解釈を共有し、サンリオへの報告を行わない運用を前提として支給を継続しており、さらに一部については欺罔的手段により経済的利益を取得している。以上から、意図的な統制逸脱及び不適切な利益取得の双方が認められる可能性が高い。

次に、元 CFO は、COLA の支給に関する予算管理及び配分案の作成等を通じて支給実務を主導し、意思決定プロセスの中核的役割を担っていた。また、元 C00 から取締役会決議の必要性に関する問題提起を受けていたことから、当該支給がガバナンス手続を要する性質のものであることを認識し得た。それにもかかわらず、元 CEO とともに報告不要との解釈を共有し、その前提のもとで支給実務を主導的に遂行しており、元 CEO とともに意図的に統制逸脱を実質的に支えたものと認められる。

他方、元 C00 は、COLA の個別配分に関与したものの、支給の可否又は総額決定に関する最終的意思決定権限を有しておらず、また取締役会決議の必要性について問題提起を行っていた事実が認められる。さらに、報告不要との解釈の形成に主体的に関与した事情も認められない。以上を踏まえると、元 C00 の行為については、結果的に内部統制上の課題は認められるものの、元 CEO、元 CFO の関与と比較して、これに匹敵するような意図的な統制逸脱への寄与を認めることはできない。

## 2 報酬規制との関係

COLA の支給及び本件経済的利益供与は、形式上は米国子会社からサンリオ常務取締役に対して支給されたものであり、日本法人であるサンリオに適用される日本の会社法上の報酬規制によって直接規律し得るものではないと整理できる。

他方で、COLA の支給及び本件経済的利益供与は、形式的には米国子会社を通じて行われているものの、実質的にはサンリオの取締役の立場で支給を受ける報酬であると評価する余地もあるため、サンリオにおける報酬決定枠組みとの関係について、実質的な評価が必要となる。

また、日本の金融商品取引法上の有価証券報告書における開示規制との関係では、実質的に取締役の職務執行の対価と評価される経済的利益については、連結報酬等として開示対象となり得ることから、開示の適切性の観点も考慮する必要がある。

一方、海外法（米国カリフォルニア州法等）上、米国子会社におけるサンリオ常務取締役及び元 CFO に対する COLA 等の支給は、自己利益取引に係る規律の適用を前提として、手続的公正性及び実体的合理性の双方の観点から、取消無効の対象となり、かつ当該支給について、サンリオ常務取締役及び元 CFO の受託者義務違反が認められる可能性がある。

## 3 米国子会社におけるガバナンス及び内部統制の有効性

米国子会社では、取締役の報酬について、米国子会社の取締役会又は報酬委員会による承認手続が制度上想定されていたものの、実務上は当該手続が履践されていたとは認め難い状況であった。

具体的には、以下の点が認められ、制度上想定された牽制機能が実効的に機能していたとは評価し難い。

- 取締役会による承認の未実施
- 報酬委員会の実質的機能が限定的であること
- 意思決定過程の文書化の不十分さ
- 人事部門及び財務部門による報告・検証機能が限定的であること

また、サンリオにおいても、海外子会社における追加的報酬を網羅的に把握・管理する仕組みは限られており、サンリオグループ全体としての統制は十分に機能していなかったと考えられる。

## 4 米国子会社におけるマネジメント・オーバーライドとそれを抑止する統制環境

米国子会社は、内部規則上求められる承認手続を経ることなく、米国子会社経営幹部による非公式の協議及び判断に基づき、役員報酬を支給していた。

また、サンリオ常務取締役は、米国子会社によるサンリオ常務取締役の学費負担についてサンリオの承認を得ていないにもかかわらず、係る承認を得ているかのように CFO に伝え、米国子会社に自身の学費を負担させていた。

これらの状況から、経営者による統制手続の迂回（マネジメント・オーバーライド）により、サンリオ及び米国子会社の役員報酬に係る内部統制が実質的に有効に機能していない状態が継続していたと認められる。

以下の理由から、係るマネジメント・オーバーライドは、単なる属人的な事案として片付けるのは適切ではなく、サンリオ及び米国子会社の制度的不備の問題が重なり合った結果として生じたものと評価すべきである。

- 統制手続を経ない意思決定等が継続的に行われていたことや、米国子会社から経済的利益が不実の説明の下に取得されていたことから、各米国子会社経営幹部の関与の態様は異なるものの、米国子会社経営幹部の明確な意図に基づく統制逸脱と評価すべきであること
- 他方で、米国子会社経営幹部による統制逸脱を可能とする、親子会社間の報酬統制の整備の不備及び米国子会社内の統制の運用の不備が認められること

## 5 総合評価

以上を総合すると、サンリオ承認枠外報酬支給事案について、以下の点が認められる。

- 米国子会社取締役の地位に基づき、本来サンリオの海外子会社に対するガバナンス機能を発揮すべき、サンリオ常務取締役（元 CEO）により、同様に米国子会社取締役であった元 CFO の関与のもと、米国子会社におけるマネジメント・オーバーライドが生じたこと
- サンリオの役員報酬決定の枠組みに基づき決定された役員報酬の金額と米国子会社において支給される役員報酬の金額との間に乖離が存在していたこと
- 当該乖離を適時に把握・是正するための内部統制及び情報共有体制が十分に機能していなかったこと
- サンリオ米国子会社に対するガバナンスが形式面にとどまり、実質的な牽制機能を十分に発揮していなかったこと

これらを踏まえると、サンリオ承認枠外報酬支給事案は、特定の役員による個別の判断に起因する問題にとどまらず、サンリオグループ全体としての報酬統制及び内部統制の運用に関する課題を示すものといえる。

## 第5 原因の要約

サンリオ承認枠外報酬支給事案の背景には以下の要因が存在し、それらが相互に作用していたと考えられる。

- 個人レベル：サンリオ常務取締役及び元 CFO に共通する要因として、COLA 制度の性質に関する解釈（報酬非該当）に依拠した主観的正当化及び当該解釈の共有による、統制手続を回避する理論的根拠の形成。サンリオ常務取締役のみに該当する要因として、取締役としての自己の報酬に関する注意及び報告に対する期待の認識の不足並びに一部の経済的利益取得において認められる欺罔的要素。
- 制度レベル：親子会社間の報酬統制及び情報共有に関するルールの不明確さ
- 組織レベル：経営幹部の裁量に基づく報酬決定の容易さ及び是正機会が限られていること

## 第6 再発防止策の要旨

本委員会は、再発防止策として、主として以下の施策を提言する。

- サンリオにおいて決定するサンリオ取締役の役員報酬の金額をサンリオ及びサンリオ子会社から支給される役員報酬の総額として明確に位置付け、サンリオの決定に従い役員報酬が支払われるよう子会社を含めた一体的管理を行うこと
- サンリオとサンリオの子会社との間におけるサンリオの取締役が受ける役員報酬及び経済的利益に関する報告・承認ルートを整備し、複線的な報告体制を構築すること
- サンリオの海外子会社における取締役会及び委員会の実効性を確保すること
- 教育、内部監査及び内部通報制度の強化を通じて統制及びモニタリング体制を充実させること

これらの施策を通じて、報酬運用の透明性及びガバナンスの実効性を高めることが求められる。

以上のとおり、サンリオ承認枠外報酬支給事案は、特定の個別事象にとどまらず、グループ全体の報酬ガバナンス及び内部統制の運用に関する課題を示すものである。

サンリオにおいては、本件調査を契機として、制度及び運用の両面における改善を進め、適切な統制環境の構築を図ることが重要である。

## II 特別調査委員会の設置経緯・目的・体制

### 第1 設置に至る経緯

#### 1 本件疑義の発覚経緯

2026年2月、サンリオ執行役員は、米国子会社の役職員から、匿名で、サンリオ常務取締役の報酬について、サンリオの指名・報酬諮問委員会により決定された報酬額の総額と、米国子会社からサンリオ常務取締役に対して同取締役が兼任する米国子会社取締役兼CEOの報酬として実際に支払われている金額との間の整合性に関する疑義について指摘を受けた。

当該執行役員は、この指摘内容をサンリオ内部管理本部兼人事本部の執行役員に共有した。これに対し、サンリオ内部管理本部兼人事本部の執行役員は、サンリオ常務取締役の報酬決定及びサンリオと米国子会社間の役員報酬に関する連絡の通常プロセスについて、指名・報酬諮問委員会において決定された報酬額に基づき、米国子会社のCFOに対して米国子会社の負担額を連絡し、当該金額に基づき米国子会社において役員報酬の支給が行われる仕組みである旨の説明を行った。

もともと、実際の米国子会社における役員報酬の支払実務は米国子会社の人事部門が担っており、実際の支給金額については当該人事部門が最も正確な情報を有していると考えられたことから、米国子会社の人事責任者に対して直接支給実績の確認を行う必要があるとの判断に至った。

#### 2 初動調査の概要

上記判断を踏まえ、当該執行役員らは、米国子会社の人事責任者に対し、サンリオ常務取締役に係る報酬、福利厚生及びフリンジ・ベネフィット<sup>1</sup>の支給実績に関する情報提供を依頼した。

調査開始時点においては、サンリオ常務取締役の報酬に関して指摘された内容が問題となる性質のものか否かは明確でなかったことから、まずは直近の状況を把握するため、調査対象期間を2024年及び2025年の2年間に限定しつつ、調査対象は、米国子会社からサンリオ常務取締役に対して支給された報酬、福利厚生及び経費として処理された各種給付を含む広範な支給実績情報とした。具体的な金額データについては、米国子会社の人事部門及び経理部門が収集し、順次、サンリオ管理部門に共有する形で調査が進められた。

その結果、2024年及び2025年における賞与の支給実績について、サンリオの指名・報酬諮問委員会の決定を経て米国子会社に通知された金額との間に大きな乖離が存在することが明らかになった。さらに、当該乖離の背景として、年1回支給される賞与とは別に、「COLA Bonus」と称される

---

<sup>1</sup>本報告書では、企業が役員や従業員に対し、通常の給与や賞与のような現金以外に提供する経済的利益や付加的な報酬の総称を指すものとして定義する。

四半期毎に支給されている賞与が存在することが明らかとなった。サンリオは、こうした事実の判明を受けて、事態の重大性に鑑み、当該事案を、更なる調査を要する内部通報事案として取り扱うこととした。

その後、追加的な確認が行われた結果、サンリオ常務取締役が米国子会社 CEO に就任した 2021 年まで遡って調査対象期間とすることになった。その結果、2023 年から COLA の支給が行われていたこと、当該期間における COLA の支給総額は US\$120 万以上に上ることが明らかになった。

また、サンリオ常務取締役の米国の大学の博士課程の学費についても、米国子会社が経費として支払っていたことが確認され、その累計額は US\$14 万以上に達していた（以下、初動調査によって判明した上記事実について、総称して「**初期発見事項**」という。）。

### 3 調査範囲拡大の必要性

上記の初動調査の結果については、随時、サンリオ代表取締役社長及びサンリオの指名・報酬諮問委員会委員長に共有された後、2026 年 3 月に開催されたサンリオの指名・報酬諮問委員会において正式に報告が行われた。

当該時点においては、社内調査の範囲では、判明した COLA 支給の性質及び適法性、並びにガバナンス上の問題の有無について十分な評価を行うことが困難であり、また、サンリオ常務取締役本人に対するヒアリングも限定的な範囲にとどまっていた。

このため、サンリオの指名・報酬諮問委員会は、社内調査のみに依拠するのではなく、外部専門家に関与させた独立的な調査の必要性を指摘した。これを受けて、サンリオは、サンリオ常務取締役及び米国子会社 CFO との間で、同取締役らの職務執行停止及び調査協力等に関する合意書を締結し、外部法律事務所に対して調査を依頼した。また、当該外部調査の結果を踏まえ、2026 年 4 月に開催されたサンリオ取締役会において監査等委員会からの報告が行われ、最終的に、2026 年 5 月 1 日、本委員会を設置するに至った。

## 第 2 調査目的

本委員会は、初期発見事項及びこれと類似の事象に関する事実関係を調査し、判明した事実を整理するとともに、関連する影響及び原因を明らかにし、必要な対応策を検討することを目的として（以下、「**本件調査目的**」という。）、主として以下の事項を実施した。

## 1 事実関係の確認

COLA を中心とした米国子会社役員に対する報酬、賞与、各種給付及び経費処理の実態について、その支給内容、支給額、支給時期並びに意思決定プロセスを含め、客観的資料及び関係者へのヒアリングに基づき事実関係の確認を行う。

また、これらの支給内容がサンリオにおける役員報酬の決定プロセス、指名・報酬諮問委員会による役員報酬に関する決定内容及びサンリオから米国子会社に対する役員報酬に関する通知内容とどのような関係にあるかについての整理を行う。

その他、元 CEO、元 CFO、元 COO を含む米国子会社経営幹部による一切の不正行為の有無の確認を行う。

## 2 類似事象の有無の確認及び検証

サンリオ常務取締役に対する支給にとどまらず、米国子会社における他の役員に対する報酬、賞与及び各種給付の取扱い並びに他の海外子会社における同種の取扱いの有無について確認を行い、本件報酬受給事案と同様又は類似する事象の有無を検証する。

これにより、個別事案にとどまるものか、又は組織的若しくは制度的な広がりをもつ事象であるかを把握する。

## 3 影響額の算定

サンリオ常務取締役に対して支給又は付与された金銭及び経済的利益の性質（報酬、賞与、福利厚生、経費処理等）の整理を通じて、影響の範囲及び内容を明確化する。

また、サンリオ常務取締役に対して支給又は付与された金銭及び経済的利益の総額及び内訳を整理し、サンリオが把握していた金額との差異を含め、本件報酬受給事案及び本件経済的利益供与の金銭的影響の規模について可能な範囲で算定を行う。

## 4 原因究明・再発防止策

本件調査の結果明らかになった問題が生じた背景について、個別の意思決定経緯に加え、サンリオ及び米国子会社における報酬決定・管理プロセス、内部統制及びガバナンス体制の観点から分析を行い、原因の整理を行う。

また、係る分析結果を踏まえ、本件調査によって明らかになった問題と同様の事象の再発防止に向けて、必要な改善措置の検討を行う。

## 5 その他必要事項

上記の各調査目的に付随し、事実関係の正確な把握及びこれに対する適切な対応に必要と認められる事項について、調査及び検討を行う。

### 第3 委員会の構成・独立性

#### 1 委員構成

本委員会は、サンリオ取締役会の決議に基づき設置されたものであり、委員長としてサンリオの社外取締役（監査等委員）が就任し、これに加えて外部専門家である弁護士及び公認会計士が委員として選任された。

具体的な委員の構成は、以下のとおりである。

- 委員長：森川 紀代（サンリオ社外取締役（監査等委員））
- 委員：吉田 武史（ペーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）・弁護士）
- 委員：佐藤 保則（合同会社デロイト トーマツ・公認会計士）

本委員会は、サンリオ社外取締役を中心としつつ、法務及び会計の専門性を有する外部専門家を含めて構成されており、本件調査を専門的かつ多角的な観点から実施する体制が確保されている。

#### 2 外部専門家の関与内容

当初、サンリオは、本件報酬受給事案に関する事実関係の調査を不正調査等の専門的知見を有する外部法律事務所の支援のもとで実施していた。

その後、調査範囲の拡大等を踏まえ、より独立性及び客観性を確保した体制の必要性が認識され、外部法律事務所所属の弁護士及び外部会計専門家が委員として参画する特別調査委員会が設置された。

また、本委員会は、本件調査を補助させるために、以下の者を調査補助者として本件調査に関与させた。

- ペーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）弁護士等（海外オフィスの弁護士等も含む）20名
- 合同会社デロイトトーマツ 米国公認会計士・公認不正検査士 清水 和之、他公認会計士等 4名

これら外部専門家は、その専門的知見に基づき、事実関係の整理、証拠資料の分析、関係者ヒアリング、並びにサンリオ及び米国子会社における報酬制度、内部統制及びガバナンス体制の検証等に関与した。

### 3 独立性・客観性確保の仕組み

本委員会は、サンリオから独立した立場で調査を実施することを前提として設置されており、委員長を社外取締役とし、外部専門家を含めた構成とすることにより、独立性及び客観性の確保が図られている。

また、外部専門家である各委員とサンリオとの間には特別な利害関係は存在しないことが確認されており、本件調査において利害の影響を受けない形での判断が担保されている。

さらに、本委員会が主体となって調査を主導し、サンリオ及びグループ会社がこれに全面的に協力する体制とされていることから、調査の実効性及び透明性の確保が図られている。

## III 調査範囲・調査方法

### 第1 調査対象期間・対象者・対象会社

本委員会は、本件報酬受給事案の性質及び初期発見事項を踏まえ、調査対象期間、対象者及び対象会社を以下のとおりとした。

#### 1 調査対象期間

本件調査は、米国子会社の取締役兼 CEO を兼務するサンリオ常務取締役に対する米国子会社からの COLA を含む追加的な報酬等の支給に関する事実関係を明らかにすることを主たる目的として行われるものである。

このため、サンリオ常務取締役が米国子会社の CEO に就任した時期である 2021 年 3 月以降に米国子会社からサンリオ常務取締役に対して支給された報酬、賞与、各種給付及び経費処理の実態を包括的に把握する観点から、調査対象期間は、当該就任時期である 2021 年 3 月以降と設定された。

なお、本委員会による調査は、2026 年 5 月 1 日から開始された。

#### 2 対象者

本件調査の主たる対象者は、米国子会社において追加的な報酬等の支給を受けていたサンリオ常務取締役とした。

また、米国子会社から常務取締役に対する追加的な報酬の支給の意思決定及び実行に関与した可能性のある者として、米国子会社の CFO、COO、人事責任者その他関係部門の担当者を対象としたほか、サンリオにおいて報酬決定及びその通知に関与した可能性のある職員についても、必要に応じて調査対象に含めた。

### 3 対象会社

#### (1) サンリオ

サンリオについては、サンリオ常務取締役に係る報酬決定プロセスとの関係を把握する観点から、指名・報酬諮問委員会における付議及び決定内容、サンリオから米国子会社に対する報酬に関する通知内容並びに関連する管理プロセスを中心に調査対象とした。

#### (2) 米国子会社・その他の海外子会社

本件調査の発端が米国子会社における報酬支給実態に関する疑義であったことから、同社を主たる調査対象会社とし、米国子会社におけるサンリオ常務取締役に対する報酬、賞与、各種給付及び経費処理の実態について調査を実施した。

さらに、調査の過程において、特定の子会社における個別事象にとどまらず、サンリオグループ全体における類似事象の有無を確認する必要があると判断されたことから、米国子会社以外の海外子会社についても、調査対象を拡大した。

## 第2 調査方法

本委員会は、本件調査目的のために把握することが必要な事実関係について、主として以下の方法により調査を実施した。

### 1 関係者インタビュー

米国子会社における経営層、財務・経理部門、人事部門、法務部門その他の関係者及びサンリオ関係者に対し、オンライン会議システム等を用いたインタビューを実施した。

インタビューにおいては、COLAを中心とした米国子会社の役員に対する報酬の支給実態、意思決定プロセス、関係部署の関与状況等について、関係者の認識及び具体的な経緯を確認するとともに、当該支給に関連して米国子会社経営幹部による不正行為の有無についても確認を行った。

また、必要に応じてフォローアップの質問や追加資料の提供依頼を行い、供述内容の補足及び整合性の確認を行った。

### 2 フォレンジック調査

本件調査目的に関連する電子データについて、フォレンジック手法を用いた分析を実施した。

具体的には、電子メール、社内文書等を対象として、関連性の高いキーワードによる検索及び精査を行い、COLAの支給に関する検討過程、承認プロセス及び実際の支給に関する記録の収集・分析

を行うとともに、米国子会社経営幹部による不正行為の有無に関連する情報の有無についても確認を行った。

### 3 会計・報酬データ・関連資料の検証

米国子会社におけるサンリオ常務取締役その他の役員に対する金銭的支給の実態を把握するため、米国子会社における給与データ、賞与支給記録、経費データ等の会計情報を収集し、分析を行った。

これらのデータについては、サンリオにおける報酬決定内容及び米国子会社への通知内容との比較検証を行い、支給額の差異及びその内容の整理を実施するとともに、米国子会社経営幹部による不正行為の有無の観点からも確認を行った。

また、COLAを含む各種給付の性質及び分類についても検証を行い、報酬、賞与、福利厚生又は経費処理としての取扱いの整理を行った。

### 4 アンケートの実施・ホットラインの設定

また、本件調査目的に関連する情報の収集手段として、米国子会社の関係部門を対象としたアンケート形式のサーベイを実施し、COLA その他の報酬制度の運用実態や認識に関する情報の把握を行った。また、類似事象の有無を確認するため、サンリオ常務取締役及び米国子会社 CFO が役員を兼任する、米国子会社以外の他のサンリオ海外子会社を対象としたアンケート形式のサーベイを実施した。

さらに、本件調査目的に関連する情報の提供を受けることを目的として、本委員会が管理する専用のホットライン（電子メール窓口）を設置し、米国子会社の役職員に対して通知を行った。

これらの手法により、通常データ分析に加え、匿名性を確保した形での情報収集を行い、関連する事実関係及び不正行為の有無の把握を図った。

## 第3 調査上の制約・限界

本委員会による調査は、可能な限り網羅的かつ客観的に実施されたものであるが、その性質上、以下のような一定の制約及び限界が存在する。

### 1 入手不能資料

本件調査は、サンリオ及び米国子会社から提供された資料並びに関係者からの情報提供に依拠して実施されたものであるところ、一部の資料については、その保存状況や管理状況等により、必ずしもすべてを入手できたものではない。

特に、電子メールや電子ファイルについては、保存期間の制約や使用された通信手段の特性により、関連する記録が必ずしも網羅的に保存されていない可能性がある。また、口頭による意思決定や承認が行われていた場合には、これを直接裏付ける客観資料が存在しない場合もある。

このような事情により、本件調査における事実認定は、入手可能な資料及び関係者からの供述に基づいて行われたものであり、当該資料等に含まれない事実については、完全に網羅されていない可能性がある。

もっとも、本委員会としては、合理的に入手可能な範囲において必要な資料の収集及び関係者への確認を実施しており、その範囲内で事実関係の把握に努めたものである。

## 2 海外法令・実務上の制約等

本件調査の対象には海外子会社が含まれていることから、当該子会社が所在する法域における法令及び実務上の制約が調査の実施に一定の影響を与えている。

具体的には、米国子会社における報酬・人事情報を含むデータについては、個人情報保護、雇用関連法令その他の法規制に基づく制約が存在し、電子データの収集・精査の範囲や方法に一定の制約が生じる場合がある。また、関係者へのヒアリングにおいても、法令上又は実務上の配慮から、確認可能な範囲に制限が生じる場合がある。

さらに、米国子会社における業務運用や意思決定プロセスについては、サンリオとは異なる実務慣行のもとで運用されている部分がある。

また、本件調査における関係者インタビューは主として英語により実施されている。そのため、供述内容の理解及び整理においては、言語的な差異や表現の相違に起因する一定の制約が存在する可能性がある。

これらの事情を踏まえ、本委員会は、適用される法令及び実務上の制約を考慮しつつ、合理的に可能な範囲で資料収集及び事実確認を実施したものであり、本報告書は当該範囲内で得られた情報に基づき事実関係を整理したものである。

## IV 前提となる制度・統制枠組みの事実認定

### 第1 サンリオにおける報酬決定・監督体制

本件調査によって判明した米国子会社における役員報酬の支給等に関する事実関係の検討に先立ち、サンリオにおける役員報酬の決定及び監督に関する制度的枠組み及び運用実態について整理する。

## 1 指名・報酬諮問委員会の役割

サンリオにおける取締役報酬の決定は、指名・報酬諮問委員会において、翌期の報酬制度及び個々の役員の報酬内容・金額について審議を行い、実質的な報酬水準の決定を行うことを基本とする枠組みとなっている。同委員会は、2021年6月に規程が制定されて設置されたものであり、報酬決定の透明性及び客観性の向上を目的として導入されたものである。

サンリオの指名・報酬諮問委員会は、複数の取締役により構成され、その過半数を社外取締役とすることが規程上求められており、調査対象期間において当該要件は満たされている。また、指名・報酬諮問委員会においては、報酬制度の枠組み、各役員の報酬水準、賞与及び株式報酬の在り方に加え、後継者計画等についても議論が行われる。

指名・報酬諮問委員会は、取締役会に対して答申を行うが、その内容は主として報酬決定方針及び制度の概要に関するものであり、個々の取締役の具体的な報酬金額は答申書には記載されていない。個別の報酬水準の決定は、指名・報酬諮問委員会の審議結果を前提として社長により決定される構造となっている。

## 2 取締役会の関与範囲

サンリオにおける役員報酬に関しては、株主総会において報酬総額の枠が決議された上で、取締役会において、報酬配分について社長に一任する旨の決議が行われるというプロセスが採られている。

取締役会においては、報酬総額及び報酬制度の枠組みについて審議及び決議が行われるものの、個々の役員の具体的な報酬金額については共有されておらず、当該水準について個別に審議・確認するプロセスは設けられていない。

上記のとおり、個別の役員報酬水準については、指名・報酬諮問委員会における審議・決定が中心的役割を担っており、取締役会は当該決定内容を個別に修正又は検証する機能は担っていない。

## 3 グループ全体の報酬ガバナンス方針

サンリオ常務取締役報酬の基本構成は、固定的な基本報酬、業績を踏まえた賞与及び株式報酬（譲渡制限付株式）から成り立っている。もっとも、海外に在住又は勤務する取締役については、日本法人による株式報酬の付与が困難であることから、その代替として現金によるインセンティブが支給される運用が採られている。

また、サンリオ及び米国子会社間においては、当該サンリオ常務取締役の報酬について、一定の分担割合に基づき、それぞれが直接支給・計上する運用が採られていた。

一方で、サンリオグループ全体として、海外子会社の支給分を含めたサンリオ常務取締役報酬の決定及び管理に関する統一的なガバナンス方針は必ずしも整備されていなかった。また、各海外子会社における報酬決定については明確な統一ルールが存在しておらず、海外子会社において指名・報酬諮問委員会で決定された報酬額を超える金額・経済的利益支給は許されない旨明示する通知もなかったものの、指名・報酬諮問委員会の認識としては、同委員会の決定するサンリオ常務取締役報酬として、海外子会社支給分を含めた報酬を決定していた認識であった。

サンリオと子会社間におけるサンリオの取締役に対して支給される報酬に関する情報共有についても、定期的な報告や統制を明確に定めた規程は存在しておらず、個別の運用や関係者間の情報連携に依拠する面があった。

その結果、子会社におけるサンリオの取締役に対する報酬の支給実績について、サンリオ側が網羅的に把握するための仕組みは限定的であり、情報把握は主として連結開示対応に伴う年次の確認手続に依拠していた。

## 第2 米国子会社における報酬決定プロセス

米国子会社における役員報酬の支給等に関連する事実関係を理解する前提として、米国子会社における報酬決定プロセス及びその運用実態について整理する。

### 1 現地取締役会・経営陣の権限

米国子会社においては、取締役会が存在し、配当の決定等の特定の事項に関して開催されていた。また、インタビューの結果によれば、取締役会は定期的には開催されるものではなく、役員報酬を含む日常的な経営判断の場として機能していなかった。

一方、米国子会社の定款（Bylaws）上は、会社の業務及び権限は取締役会の指揮監督のもとで行使されるものとされており、取締役の報酬についても取締役会の決議により定めることが原則とされている。また、利害関係を有する取引等については、取締役会又は株主による承認手続が予定されている。もっとも、本件調査において実施されたデータレビューの結果、入手した取締役会議事録においては、COLAの支払いに関する決議が行われたことを示す記録は確認されていない。制度上は取締役会に報酬決定に関する権限が付与されているものの、本件調査の対象期間においては、報酬に関する具体的な意思決定が取締役会において行われていない。

他方で、報酬に関する実務上の意思決定については、主としてCEO、CFO、COOの経営陣レベルで行われていた。すなわち、経営トップであるCEO及び財務責任者であるCFOが全体の報酬額や支給時期について関与し、さらに一部の経営陣（COO）が個別配分の検討に関与するという運用が採ら

れていた。すなわち、報酬決定に関する実務は、取締役会による意思決定ではなく、CEO、CFO、COO から構成される経営陣による判断に依拠して行われていた。

## 2 サンリオへの報告・承認ルート（サンリオ常務取締役報酬について）

サンリオ常務取締役の、米国子会社における役員報酬については、サンリオにおいて指名・報酬諮問委員会を通じて決定された報酬とは別に、現地における追加的な支給が行われていた。もっとも、当該追加的な支給については、サンリオに対する事前の承認取得又は事後の体系的な報告が行われていたことを示す記録は確認されていない。また、インタビュー結果によれば、これらの支給は現地の裁量的判断として実施されており、サンリオへの情報共有は行われていなかった。

サンリオ側においては、有価証券報告書における開示に関連して、年次で各海外拠点のCFOに対して役員報酬実績の確認が行われる運用が存在していたが、本件に関連するCOLAについては、当該プロセスにおいても網羅的に把握・報告されていたことを示す記録は確認されていない。

以上のとおり、米国子会社におけるサンリオ常務取締役に対する報酬に関して、サンリオへの情報共有及び承認に係る明確なルール又は定常的な運用は必ずしも整備されておらず、その結果として、サンリオにおける情報把握は限定的なものにとどまっていた。

## 3 内部規則・運用の実態

米国子会社においては、報酬に関する一定の内部規則として、2023年1月施行の「Employee Compensation and Benefits Policy」（以下、「本ポリシー」という。）が存在していたことが確認されている。

本ポリシーは、報酬及び福利厚生に関する基本原則及び承認手続を定めるものであり、対象は全従業員及び役員を含むものとされている。本ポリシーにおいては、報酬決定に当たり、「予算規律及びコストの透明性」並びに「職務分離及び承認の独立性」といった原則に従うことが求められている。

また、本ポリシーは、基本給の調整、昇進、インセンティブ及びCOLAを含む報酬要素に適用されるものとされ、例外的な取扱いについては、書面による理由付け、HR及び財務部門の関与、又は経営陣若しくは取締役会の承認を要するものとされている。

さらに、役員報酬については、取締役会、又はCEO、CFO、COO及びHR Director（人事責任者）から構成される報酬委員会の承認を要する仕組みが定められている。また、報酬決定は書面化されるべきこと、事業上の正当性、市場データ（あれば）、承認の証拠、有効日に関わる裏付資料を備えるべきことが求められている。

もっとも、本件調査においては、当該ポリシーに基づく体系的な承認手続や文書化が実務上一貫して実施されていたことを示す記録は必ずしも確認されていない。

インタビュー及び資料調査の結果、報酬決定は主として経営陣による協議や個別判断に基づいて行われており、統一的な算定基準、文書化された承認手続又は正式な委員会による審議に基づく運用は限定的であった。

また、報酬額の決定、支給時期及び支給対象の選定についても、事前に定められた明確な基準に基づくものではなく、業績状況、予算及び経営判断等を踏まえた裁量的な運用がなされていた。

このように、報酬に関する内部規則自体は存在していたものの、その実務運用は当該内部規則に基づく体系的なプロセスにより実施されておらず、経営陣主導の実務的判断に依拠する面があった。

## V 報酬・経済的利益受領の実態にかかわる事実認定

### 第1 COLA の内容・性質

本件調査において確認された報酬について、その内容、支給実態及び対象範囲は以下のとおりである。

#### 1 支給名目

電子メール、支給記録及び関係者インタビューの結果によれば、COLA は、主としてインフレの進行及びロサンゼルス地域における生活費の上昇に対応するための手当として制度上位置づけられていた。

一方で、サンリオ常務取締役が米国子会社 CEO に就任した後は、元 CEO、元 CFO、元 COO の間で共通して、COLA は基本給の恒常的な引上げを回避しつつ、経済状況に応じて柔軟に支給される追加的な報酬手段として実質的に運用されており、一定の利益配分的な性格を有するものとして認識されていた。

また、COLA は支給名目上、年次賞与とは別個の補完的な給付として扱われており、統一的な制度として明確に定義された枠組みのもとで管理されていたことを示す資料は確認されていない。

#### 2 支給金額・期間

関係資料及び給与記録の分析によれば、サンリオ常務取締役に対する COLA の支給は、2023 年以降に開始され、以降複数回にわたり支給されていた。

本報告書においては、便宜上、1 米ドル=150 円として円換算額を併記する。

具体的な支給実績は以下のとおりである。

COLA 支給額	
2023 年	合計：US\$224,143（約 33,621,450 円）
2024 年	合計：US\$527,500（約 79,125,000 円）
2025 年	合計：US\$460,000（約 69,000,000 円）
2026 年	合計：US\$40,000（約 6,000,000 円）
支給総額サマリー（2023 年～2026 年）	
総額（USD）	：US\$1,251,643
総額（円換算）	：約 187,746,450 円

### 3 対象者

COLA の支給対象については、特定の役員に限定されるものではなく、一般従業員を含む広範な従業員に対して支給されていた。

関係者の供述及び客観資料によれば、COLA は原則として全従業員を対象とする措置として位置づけられており、経営陣を含む役職員に対して広く適用されている。

その一方で、個別の支給額については、職位、在籍年数、業務上の役割等を踏まえた調整が行われていたとされ、必ずしも一律の水準で支給されていたものではない。

また、本件調査の対象となるサンリオ常務取締役や元 CFO についても、上記の対象範囲に含まれる形で COLA の支給を受けていた。

この点、サンリオ常務取締役については、サンリオから別途報酬が支給されていること等を踏まえ、その受給適格性に関して内部で問題提起や異なる見解が示された。具体的には、当初の配分検討においてサンリオ常務取締役を含めない形で調整が試みられたとの供述や、サンリオ常務取締役への配分拡大に対して異議が示されたとの供述が存在する。もっとも、これらの議論にもかかわらず、最終的にはサンリオ常務取締役は、米国子会社 CEO として COLA の受給対象者に含まれ、その後も継続して支給が行われていた。

サンリオ常務取締役自身も、COLA の存在及び自身が米国子会社 CEO として受給対象となっていることについて一定の認識を有していた。具体的には、北米に居住しインフレの影響を受ける立場にあることから、自身が支給対象に含まれることについて特段不自然とは認識しておらず、COLA 水準については概ね基本報酬の約 30%程度との理解を有していた旨を述べている。他方で、支給内容の把握状況については、自身の銀行口座に給与、賞与及び COLA 等の支給が一括して入金されていたこと、日常的に取引内容を詳細に確認していなかったこと等から、個別の支給額についての可視性は限定的であった旨が述べられている。なお、実際に、2023 年から 2026 年までの間に、サンリ

オ常務取締役等に支払いのあった COLA については、平均して概ね基本報酬の約 55%以上を超える金額であった。

## 第2 COLA の支給に至る意思決定プロセス

### 1 誰が、いつ、どのように決定したか

COLA の支給に至る意思決定は、書面化されたルールや定型的な会議体（委員会等）に基づくものではなく、経営幹部による非公式な協議及び口頭承認を中心として行われていたことが確認されている。

#### (1) 導入（開始）に関する意思決定

支給記録及び関連資料の分析によれば、2023 年から四半期ごとに追加報酬的な性格を有する COLA が支給されるようになった。

もっとも、当該導入について、特定の個人による明確な発案（起案者）を示す客観資料は確認されておらず、文書及び電子メールレビューからも単独の提案者に帰属することは確認されていない。

関係者の説明によれば、上記 COLA の導入は、2022 年当時の米国子会社 CEO であったサンリオ常務取締役並びに米国子会社の CFO 及び COO から構成される米国子会社経営幹部の協議を通じて形成されたものであり、議論の積み重ねの中で導入が決定された。その上で、承認権限の観点からは、最終的な意思決定者はサンリオ常務取締役であった。

#### (2) 各回の支給（都度運用）に関する意思決定

COLA の各回の支給に係る意思決定は、書面化された決裁フローや定型的な会議体に基づくものではなく、米国子会社経営幹部を中心とした非公式な協議及び段階的関与により行われる運用であった。

実務上、当該プロセスは明文化された手順を欠くものの、概ね以下のような流れに沿って行われていた。

##### (ア) 元 CEO の役割（総額及び支給タイミングの最終承認）

まず、COLA の支給の可否、総額規模（総額プール）及び支給タイミングについて、会社業績や財務状況等を踏まえた経営判断として検討され、最終的には CEO であったサンリオ常務取締役が承認していた。

この点、サンリオ常務取締役や米国子会社元 CFO へのインタビュー結果によれば、COLA は利益配分的な性格を有する以上、業績状況に応じて支給の可否やタイミングを慎重に判断すべきものとされており、元 CEO の関与は、個別配分の承認ではなく、主として支給自体の可否及び実施条件（総額・タイミング）に関する最終的な経営判断としての位置付けであった。

また、当該承認は、電話等を含む口頭による方法で行われるのが通常で、書面による承認記録や議事録が必ずしも整備されていたわけではない。

なお、元 C00 や HR Director のインタビューによれば、個別配分の承認についても元 CEO が関与していたとの理解であったが、元 CEO の承認は、元 CFO により口頭でのみ取得されていたため、元 C00 や HR Director が、実際に元 CEO が個別配分を承認していることを直接、見聞きしたことはなかった。

#### **（イ）元 CFO の役割（予算管理・個別配分の関与・承認プロセスの統括）**

元 CFO は、上記元 CEO による承認を前提として、主として COLA 全体の予算管理、個別配分の一部作成及び承認プロセスの取りまとめを行っていた。

具体的には、元 CFO は、元 CEO により承認された総額及びタイミングを前提として、支給が当該枠内に収まるよう管理をし、元 C00 とともに個別配分案を作成の上、当該個別配分案について、承認済み総額との整合性及び予算枠内での妥当性を確認し、必要に応じて修正・調整を行った上で、最終的な配分内容を HR に連携するといった役割を担っていた。

また、実務上は、Excel 等のツールを用いて配分管理が行われており、役職員情報（氏名・給与等）とともに、各役職員に対する具体的な配分額について、元 C00 とともに入力するという協力作業がなされていた。

さらに、承認プロセスに関しては、関係者である元 C00、HR Director の行動が、「CFO が CEO の承認を得ている」との前提に依拠していた側面が認められ、文書による確認ではなく、元 CFO の説明に基づく運用が行われていた。

#### **（ウ）元 C00 の役割（個別配分の関与）**

元 C00 は、元 CFO とともに、各役職員に対する具体的な配分額（allocation）の検討及び作成を担う役割を有していた。すなわち、元 C00 は、各従業員の業績、役割、在籍状況等を踏まえ、元 CFO とともに個別配分案を作成し、HR から必要に応じて提供される人事情報を参照しつつ、必要な訂正を加え、最後に、元 CFO より予算制約の観点からの確認を受けるといった形で関与していた。

インタビュー結果によれば、元 C00 は、総額承認後の枠内において配分の具体化を行う必要性や配分基準となり得る要素を認識しており、CFO とともに役員を含む個別配分にかかわる共同決定主体として機能していた。

### (エ) HR Director の役割（補助的インプット及び支給実務の担い手）

HR Director（人事責任者）は、COLA の意思決定プロセスにおいて、総額、支給タイミング又は個別配分の決定主体ではなく、補助的及び実務的役割を担っていたにすぎない。

具体的には、HR Director は、各従業員の評価、在籍状況、役職等に関する人事情報の提供（定性的インプット）を通じて元 C00 の配分検討を補完し、承認後のプロセスにおいて、給与システム登録、支給データ整備、Payroll 処理の実行等、支給実務（オペレーション）の中心的役割を担っていた。

一方で、HR Director が、配分基準の設定や配分額の決定に主体的に関与したこと、又は総額や支給タイミングの判断に関与したことを示す証拠は確認されていない。

また、HR Director は、COLA の支給実行において財務部門（CFO）と連携していたものの、承認プロセスの適法性・妥当性を独立して検証する牽制機能を実質的に果たしていたことを示す事情も確認されていない。

## 2 形式的ガバナンスとの関係

COLA に関する意思決定については、報酬委員会又は取締役会での決定が必要とされているものの、実際に当該委員会が開催されたことを示す議事録等の記録は確認されておらず、取締役会において COLA の支給が決議されたことを示す証拠も確認されていない。

ここで、2023 年第一四半期の COLA の個別配分案を作成する過程における、元 C00 と元 CFO 間のやりとりにおいて、元 C00 より、元 CFO に対して、COLA の元 CEO への支給にあたり、米国子会社取締役会の決議が必要でないかとの問題提起がなされているものの、結論として、取締役会決議はとられていない。

このように、意思決定は制度上予定されたガバナンス枠組みに依拠するものではなく、これを意図的に回避し、経営幹部の裁量的判断に基づき行われていた疑いが強い。

## 3 サンリオへの報告・承認の有無

サンリオ常務取締役に対する COLA の支給は、サンリオにおける指名・報酬諮問委員会による報酬決定枠組みとは別に、米国子会社の裁量的運用として実施されていた。

本件調査においては、COLA に関し、サンリオに対する事前の承認取得又は事後の体系的な報告が行われていたことを示す記録は確認されていない。

インタビュー結果によれば、COLA によるサンリオ常務取締役に対する支給は、現地の経営判断に基づく措置として認識されており、元 CEO と元 CFO との間において、生活費調整である以上、サンリオへの情報共有を要しないとの整理のもと、サンリオへの情報共有はなされていなかった。

また、サンリオにおいては、有価証券報告書の連結報酬等の開示対応の一環として、サンリオ経理担当者より、米国子会社 CFO に対して、年次ベースで役員報酬情報の確認が行われる運用が存在していたものの、COLA については当該プロセスにより把握されていなかった。

以上を踏まえると、COLA は実質的に米国子会社内で完結する形で決定・支給されており、サンリオによる統制的関与（承認・報告）は制度的にも実務的にも限定的であったと評価できる。

#### 4 小括

以上のとおり、サンリオ常務取締役に対する COLA の支給は、サンリオによる承認及びサンリオに対する報告がないまま実施されたものであった。

### 第3 COLA 以外の報酬

本件調査においては、COLA とは別に、元 CEO に対して支給又は会社負担がなされていた複数の経済的利益が確認されており、その内容及び意思決定プロセスについて整理する。

#### 1 学費負担

米国ニューヨーク大学における博士課程に係る学費については、米国子会社がこれを負担していた。

具体的な負担実績は以下のとおりである。

学費 (Tuition) 負担額	
2022 年	合計 : US\$42,496 (約 6,374,400 円)
2023 年	合計 : US\$56,527 (約 8,479,050 円)
2024 年	合計 : US\$22,857 (約 3,428,550 円)
2025 年	合計 : US\$19,020 (約 2,853,000 円)
2026 年	合計 : US\$7,575 (約 1,136,250 円)
支給総額サマリー (2022 年～2026 年)	
総額 (USD)	: US\$148,475
総額 (円換算)	: 約 22,271,250 円

当該支払に関する意思決定及び承認プロセスについて、調査の結果、以下の点が認められる。

まず、当該学費負担については、サンリオによる正式な承認又は同意を得ていない。これに対し、元 CFO は、当時サンリオ常務取締役から「当該学費については本社の承認を得ている」との説明を受けたと述べているものの、当該説明の具体的内容（承認主体・承認方法等）については確認を行っておらず、裏付けとなる文書の取得もされていなかった。その結果、元 CFO は、当該説明を前提として、サンリオに対する追加的な確認や承認取得を行うことなく、元 CFO の判断により当該学費支払を承認した。すなわち、元 CEO は、元 CFO に対する不実の説明により経済的利益を取得したと評価することができる。

また、元 CFO によれば、当該学費については、報酬としてではなく教育・自己研鑽に関する費用であるとの理解の下、サンリオへの報酬報告にも含めていなかった。

さらに、内部規則上も、当該学費負担については米国子会社取締役会における承認決議を要するにもかかわらず、係る承認決議は経なかった。そして、人事部門は、当該プログラムへの参加及び学費負担について事前に関与しておらず、通常、米国子会社内で求められる人事承認手続（事前申請・適用基準の確認等）も経ていなかった。

以上から、学費負担については、サンリオの承認が存在していないにもかかわらず、元 CEO によるサンリオの承認の存在を前提とする説明に依拠して元 CFO が承認を行っていることから、欺罔的手段による経済的利益の取得として評価できる一方、元 CFO はサンリオの承認の有無を文書化された客観的資料により確認しておらず、かつ制度上予定される統制プロセス（取締役会決議、人事部門の関与・報告等）も十分に機能していなかったと考えられる。

## 2 住宅賃貸費用 (Housing Lease)

ロサンゼルス所在の住宅に係る賃借契約 (Housing Lease) が米国子会社名義で締結され、元 CEO がこれに係る費用の便益を受けていた。

具体的な負担額は、以下のとおりである。

住宅賃貸費用 (Housing Lease) 支給額
2023 年 合計 : US\$15,200 (約 2,280,000 円)
2024 年 合計 : US\$120,330 (約 18,049,500 円)
2025 年 合計 : US\$102,840 (約 15,426,000 円)
2026 年 合計 : US\$43,530 (約 6,529,500 円)
支給総額サマリー (2023 年～2026 年)
総額 (USD) : US\$281,900
総額 (円換算) : 約 42,285,000 円

サンリオ常務取締役は、取締役就任時からシカゴに自宅を有しており、米国在住者として、駐在員としての扱いはなかった一方、同取締役のロサンゼルス出張の際の社用目的として、ロサンゼルス所在の住宅に係る賃貸契約が米国子会社名義で締結されている。元 CEO によれば、当該住居の利用実態について、一定の業務利用（物品保管や会議利用）目的があった旨、説明されている。

しかし、インタビューにおいて、他の関係者の多くは、当該住居が主として居住目的で利用されていたとの認識を示している。

特に、客観的資料に鑑みれば、遅くとも 2024 年 1 月以降には、当該住居が元 CEO 及びその家族の居住地として使用されていた可能性が高く、実質的には社用目的よりも私的居住としての性格が強いものであったと評価される。

当該契約は元 CEO 自身により締結されており、当該契約が自身に直接的な経済的利益をもたらす性質を有するにもかかわらず、米国子会社取締役会による承認、法務レビュー、利益相反管理等のガバナンス手続が実施されたことを示す資料は確認されていない。

一方、当該賃料については、元 CFO がこれを「Rent expense」として承認・計上しており、サンリオへの報告又は承認を要するか否かについて明確な基準が存在しない中で、元 CFO の裁量により処理がなされていた。

元 CFO は、当該費用についてサンリオへの報告を行っておらず、また、サンリオによる明示的な承認があったかについても確認していない。

以上から、住宅賃貸費用については、少なくとも 2024 年 1 月以降は実質的に私的居住目的で利用されていたにもかかわらず、その費用が会社負担として処理され、かつ当該処理に関してサンリオの関与又は適切なガバナンス手続が十分に確保されていなかったと考えられる。

## 第 4 サンリオの認識状況

### 1 指名・報酬諮問委員会

サンリオにおいては、役員報酬の決定について、指名・報酬諮問委員会が中心的な役割を担っており、翌期の報酬制度及び役員ごとの報酬内容について審議が行われている。

もっとも、本件において確認された COLA、学費、住宅賃貸費用については、当該委員会において審議又は決定の対象とされていたことを示す記録は確認されていない。

本件調査の結果、COLA、学費、住宅賃貸費用は米国子会社における追加的な支給として実施されていたものであり、サンリオの指名・報酬諮問委員会における報酬決定枠組みとは別に運用されていたことが認められる。

また、当該委員会に対して、COLA、学費、住宅賃貸費用の支給実態について体系的な報告が行われていたことを示す資料は確認されていない。

## 2 取締役会

サンリオの取締役会においては、株主総会で決議された報酬総額の枠組み及び報酬制度について審議が行われるものの、個々の役員の具体的な報酬水準については、必ずしも個別に共有・検証される仕組みとはなっていない。

本件において確認された COLA、学費、住宅賃貸費用については、サンリオ取締役会において付議又は報告がなされていたことを示す記録は確認されていない。

また、米国子会社における当該支給について、サンリオ取締役会として承認を行ったこと、又は個別に認識していたことを示す資料も確認されていない。

## 3 管理部門

サンリオの管理部門においては、役員報酬に関する通常の利用として、指名・報酬諮問委員会において決定された報酬内容を米国子会社に通知し、その内容に基づき、役員報酬支給が行われるとの認識が共有されていた。

また、有価証券報告書の連結報酬等の作成に関連して、年次ベースで海外子会社に対する役員報酬実績の確認が行われる運用が存在していた。

しかしながら、本件調査の結果、COLA、学費、住宅賃貸費用については、当該年次確認プロセスにおいても網羅的に把握されていたことを示す記録は確認されていない。

以上を踏まえると、サンリオ管理部門における本件支給の把握は限定的なものにとどまっていたことが認められる。

## 第5 サンリオ常務取締役の申述

サンリオ常務取締役は、初動調査及び本件調査の過程において、外部法律事務所によるインタビューに応じている他、令和8年4月30日、サンリオ宛にて、「Cost Of Living Adjustment 支給に関する申述書」を提出し、COLA（生活費調整手当）の導入経緯、運用及び自身への支給に関する認識について、概ね以下のとおり説明している。

まず、米国子会社における COLA 導入の経緯として、同取締役が米国子会社の経営に関与した当時、同社は赤字状況にあり、北米事業からの撤退も検討されていたが、2021年以降の経営改革により業績が改善し、売上が拡大したことがある。その結果、従業員の業務負担が増大し、人員不足に

伴う疲弊や離職の増加が生じ、モチベーション維持及び人材確保が課題となっていた。また、同時期に物価上昇が進行し、給与の実質的価値が低下していた点も踏まえ、2022年12月頃、元CFO及び元COOから、これらの課題への対応策としてCOLAの導入が提案された。

同取締役は、COLAはインフレーションによる実質賃金の目減りを補う福利厚生的措置であり、基本給与の増額と異なり機動的に停止可能である点に合理性があると理解し、2023年1月からの支給を決定した。また、その支給水準については、2018年以降の消費者物価指数（CPI）の累積上昇率を踏まえ、各役職員の給与の約30%相当とする方針が設定された。

次に、COLAの運用について、同取締役は、四半期ごとに元CFOから報告される支給総額を承認していたものの、個別の配分については、予算管理を担う元CFO及び人事を統括する元COOに一任しており、配分内容に関する事前相談や事後報告は受けていなかった。なお、支給が原則として給与の一定割合に基づくものであり、個別計算が複雑でないとの認識から、配分内容について確認を求めることはなかった。また、物価上昇の継続、従業員のモチベーション改善及び業績の好調等を背景として、年に複数回の支給を継続していた。

自身に対するCOLAの支給については、同取締役は、自身も支給対象であることは認識していたものの、当該支給は報酬ではなく、実質的に目減りした報酬の補填にすぎないとの理解を有していた。また、具体的な支給額については、2026年2月以前には把握していなかった。その理由は、生活上の資金余裕により口座残高を精査していなかったことや、米国の税務申告に際して報酬額の詳細を確認せず税理士に委託していたことにある。

サンリオへの米国子会社の役員報酬の報告については、元CFOが基本報酬及び賞与のみを報告しており、COLAについては福利厚生的性質を有する一時的措置であるとの理解のもと、報告対象に含めていなかった。これは、監査法人出身の財務専門家である元CFOの見解に依拠したためである。2026年2月にサンリオ側から報酬総額の確認を求められた際にも、同様の認識に基づきCOLAを含めない判断をした。

もっとも、その後のやり取りにおいて、自身に支給されていたCOLAの金額が認識していた水準を大きく上回っていたことを認識し、当該差異が重大な問題であると判断して、サンリオの専務取締役へ報告した。

以上を踏まえ、同取締役は、COLAの具体的配分は元CFO及び元COOにより行われたものであり、自身はその内容に関与しておらず、また自身への配分増加を意図的に容認したものではないと主張している。加えて、COLAは報酬ではなく福利厚生的措置であるとの認識に基づき、サンリオへの報告を行わなかったものであり、意図的に隠匿したものではないと説明している。

他方で、同取締役は、本件について、法令遵守及びガバナンスに関する認識が不十分であったこと、COLAの配分状況について適切な確認を行わなかったこと、及びサンリオへの事前報告を行うべきであったことを反省点として挙げており、既に支給されたCOLAについては米国子会社に返還する意向を示している。

本件調査にあたっては、他の関係者の供述、客観的証拠との整合性を踏まえ、上記サンリオ常務取締役の申述についても、考慮の上、事実認定を行っている。

## VI 類似事象の有無に関する調査結果

### 第1 米国子会社の元CEO・元CFOによるその他の不適切な経済的利益の享受

#### 1 賞与台帳の分析

関係資料及び給与記録の分析によれば、COLAの支給は、サンリオ常務取締役と同様、米国子会社取締役の地位にあった元CFOに対しても、米国子会社取締役会決議を経ずに、2023年以降複数回にわたり支給されていた。

#### 2 契約書の閲覧・分析

調査対象期間において米国子会社で締結された契約書の署名者を閲覧したところ、元CEOにより署名された契約書は存在しなかった。

一方、元CFOにより署名された契約書が1件検出されたが、同契約書は取引先の信用調査等に使用されるリサーチ会社との契約であった。

以上より、元CEO・元CFOによるその他の不正を示唆するような事象は特段検出されなかった。

#### 3 仕訳分析・インタビュー

調査対象期間において米国子会社で起票された仕訳について分析を実施したところ、元CEOにより起票された仕訳は存在しなかった。

一方、元CFOが米国子会社のCFOに就任する以前にDirectorとして起票した仕訳が1件検出されたが、棚卸資産の差異調整に係る仕訳：US\$4であった。

さらに、米国子会社の経理部門に所属する従業員に対して、元CEO・元CFOから不正な仕訳計上の依頼有無についてインタビューを実施したところ、該当する事実はなかったという回答を得た。

以上のとおり、元CEO・元CFOによるその他の不正を示唆するような事象は特段検出されなかった。

## 第2 米国子会社における類似のその他の不適切な経済的利益の享受

### 1 類似事象に関する従業員アンケート

米国子会社における本件報酬受給事案に類似する事象の有無を調査するため、米国子会社の法務・経理・財務・人事の全従業員、その他部門の Manager 以上の従業員、合計 54 名を対象としてアンケート調査を実施した。

アンケートでは、本件報酬受給事案以外の役員報酬の不正受給の有無、その他類似する不当な金銭授受について調査を実施した。

その結果、52 名から回答を入手し、回答結果に対する分析及び追加インタビューを実施したところ、類似事象を示唆するような事象は特段検出されなかった。

## 第3 その他子会社における類似の不適切な経済的利益の享受

### 1 報酬受給額に関するアンケート調査

米国子会社における本件報酬受給事案に類似する事象の有無を調査するため、米国子会社以外の全連結子会社における経理・人事の管理職を対象として、アンケート調査を実施した。

アンケートでは、サンリオ及び子会社の取締役を兼任する役員について、子会社で受給している報酬有無及びその金額について調査を実施した。

その結果、サンリオの取締役と子会社の取締役を兼務する役員が、サンリオに報告せずに報酬を受給している事象は検出されなかった。

## VII 米国子会社各経営幹部のサンリオ承認枠外報酬受給における関与の態様・程度の評価

### 第1 元 CEO (サンリオ常務取締役)

本件調査において明らかになった事実を前提とすると、本来サンリオ取締役として米国子会社へのガバナンス機能が期待されていた元 CEO (サンリオ常務取締役) が、米国子会社における追加的報酬 (COLA)、学費負担及び住宅賃貸に係る経済的利益の受領に関し、中心的な関与主体であったと認められる。

まず、COLA の支給については、その導入及び継続的運用に関し、元 CEO が最終的意思決定権限を有し、支給の可否、総額及び支給時期について最終承認を行っていた。

元 CEO と元 CFO との間では、COLA は生活費調整としての性質を有するものであり、サンリオに対して報告を要する「報酬」には該当しないとの解釈が共有されており、これに基づきサンリオへの

報告は行われていなかった。このような整理は、当該支給をサンリオの報酬統制の枠外で運用することを正当化する機能を有していたものと認められる。

加えて、元 CEO は、自身が COLA の受給対象となっていることを認識していたとともに、COLA の支給水準について基本報酬の一定割合（認識では概ね 30%程度）を基準とする理解を有していた。この点に照らすと、元 CEO は、個別配分の詳細に直接関与していなかったとしても、支給総額の決定権者として、当該基準を前提に、自身に帰属し得る受給額の規模について相応の程度に認識し得た立場にあったというべきである。

それにもかかわらず、元 CEO は、自身に対する具体的な支給額の確認及びその妥当性の検証を行っておらず、また当該支給について、米国子会社取締役会の決議を経ていないのみならず、サンリオへの報告も行っていない。この点は、自己の利益に関する意思決定に関与する取締役として求められる注意義務の履行として十分であったとは評価し難い。

さらに、学費負担については、サンリオの承認を得ていないにもかかわらず、あたかも承認が存在するかのように CFO に説明し支払いを実行させており、欺罔的行為が認められる。また、住宅賃貸費用についても、自己に経済的利益をもたらす契約を自ら締結しながら、米国子会社取締役会における承認を得てない。

以上を総合すると、本来サンリオから米国子会社へのガバナンス機能が期待されていたものの、元 CEO は、自己が受給主体となる報酬等について意思決定に関与し、報酬該当性を否定する解釈により報告を回避しつつ、自身の受給規模を認識し得たにもかかわらず、米国子会社取締役会の決議を得ず、十分な確認及び報告を行わず、一部については欺罔的手段により利益を取得したと認められる。

したがって、元 CEO の行為は、COLA 及び住宅賃貸費用の支給にかかわる意図的な統制逸脱、及び学費の米国子会社負担による不適切な利益取得にあたる可能性が高いものと評価される。

## 第2 元 CFO

元 CFO は、米国子会社による COLA 及びその他の経済的利益の支給に関し、実務的運用及び承認プロセスの中核的役割を担っていた。

すなわち、元 CFO は、COLA の支給に関し、元 CEO による承認を前提として、予算管理、個別配分案の作成及び調整、並びに支給実行の取りまとめを行っており、元 COO とともに実質的な報酬配分の決定に関与していた。

また、元 CFO は、2023 年第一四半期において、元 COO から、元 CEO への COLA 支給について取締役会決議の必要性に関する問題提起を受けていたことが認められる。したがって、元 CFO は、米国

子会社取締役として、当該支給が本来ガバナンス手続を要する性質のものであることを認識し得た。

しかしながら、元 CFO は、上記のようなガバナンス手続の必要性に関する認識が存在したにもかかわらず、これを是正することなく、非公式な承認プロセスのもとで支給を実行し続けている。

さらに重要な点として、元 CFO は、元 CEO との間で、COLA は報酬に該当せずサンリオへの報告対象とはならないとの解釈を共有し、この解釈に基づき、サンリオ経理部からの照会に対しても、報告を行っていない。このような解釈の共有は、単なる結果ではなく、統制手続の不履践及び報告不実施を支える前提的判断として機能していたものと認められる。

以上の事情を踏まえると、元 CFO は、ガバナンス手続の必要性及び報告要否が問題となり得ることを認識し得た立場にありながら、元 CEO とともに報告不要との解釈を形成・共有し、その前提のもとで支給実務を主導的に遂行したと認められる。

したがって、元 CFO の関与は、単なる過失を超え、元 CEO とともに意図的な統制逸脱に寄与していたものと認められる。

### 第3 元 C00

元 C00 は、COLA の支給に関し、主として個別配分の検討及び作成に関与していたことが認められる。

他方で、2023 年第一四半期の配分案作成過程において、元 C00 は、元 CFO に対し、元 CEO への COLA 支給に関して取締役会決議が必要ではないかとの問題提起を行っている。この点は、元 C00 が当該支給について形式的ガバナンス手続の必要性を認識していたことを示すものである。

また、米国子会社における COLA の取扱いについて、報酬に該当せずサンリオへの報告を要しないとの解釈が元 CEO 及び元 CFO の間で共有されていたのに対し、元 C00 が当該解釈の形成又は共有に主体的に関与したことを示す事情は認められない。

さらに、元 C00 は、総額決定又は支給可否といった最終的意思決定権限を有しておらず、また学費負担や住宅賃貸費用に係る意思決定にも関与していない。

以上を踏まえると、元 C00 は、結果的に統制手続を経ない COLA 支給プロセスに関与していたものの、ガバナンス手続の必要性について問題提起を行っていたこと、報告不要との解釈の形成に関与していないこと、最終的意思決定権限を有していないことに照らし、意図的な統制逸脱に対する積極的関与を認め得る事情はない。

したがって、元 C00 の行為については、内部統制上の課題は認められるものの、元 CEO、元 CFO の関与と比較して、これに匹敵するような意図的な統制逸脱への寄与を認めることはできない。

## Ⅷ 報酬規制・開示規制等における評価（法的整理）

### 第1 会社法 361 条との関係

#### 1 形式的整理

会社法第 361 条が、取締役の報酬等について株主総会の決議による定めを要する旨を規定しているのは、株主による統制を通じて経営者による過度な報酬付与を抑制することを目的とするものである。

この点、サンリオの取締役が、サンリオの子会社の取締役その他の役職を兼任し、子会社から当該子会社の取締役の地位に基づいて報酬の支給を受ける場合において、係る報酬がサンリオの計算によるものではなく、子会社の計算において支給されるものであるときは、当該支給はサンリオ株主の利益保護を直接の目的とする会社法第 361 条の規律の射程には含まれないとする見解が多数存在する<sup>2</sup>。

係る見解によれば、子会社からの報酬は、当該子会社における役員としての地位に基づく対価であり、その支給の適否については、原則として当該子会社における会社法制又は現地法制に基づく手続（株主総会決議、取締役会決議等）に委ねられるものと解される。

もっとも、当該整理は、あくまでサンリオとの関係における報酬規制の適用関係を論じるものであり、子会社における支給行為自体の適法性（すなわち、子会社の内部手続、承認プロセス、利益相反管理等との関係）については、別途検討を要する問題として残る。

#### 2 潜脱評価の枠組み

また、上記のような形式的整理が妥当する場合であっても、実質的にサンリオの指名・報酬諮問委員会での決定を潜脱するために子会社を利用したと評価し得るか否かについては、別途検討を要する。

この点に関しては、一般に、以下のような観点から実質的評価が行われるものと考えられる。

##### (1) サンリオの役員としての地位がなければ合理的に説明できない報酬であるか

すなわち、当該支給が、形式上は子会社の役員としての報酬であるとしても、その支給内容・水準・意思決定過程等に照らし、当該者がサンリオの役員としての地位を有していることを前提とし

<sup>2</sup> 高田 剛「実務家のための役員報酬の手引き〔第 2 版〕」（商事法務、2017 年）13 頁、中村 直人「取締役・執行役ハンドブック〔第 3 版〕」（商事法務、2021 年）349 頁、大阪株式懇談会、前田 雅弘、北村 雅史「会社法実務問答集Ⅲ」（商事法務、2019 年）332 頁、後藤 元、会社法・実務研究会「実務問答会社法」（商事法務、2022 年）248 頁。

なければ合理的に説明することが困難である場合には、実質的にはサンリオ役員としての職務又は地位に対する対価としての性質を有するものと評価され得る。

## (2) 子会社を利用した「お手盛り」との評価可能性

さらに、子会社における報酬決定が、形式的なガバナンス手続を経ることなく、実質的にサンリオ取締役を含む子会社の経営陣の裁量に委ねられている場合には、サンリオの指名・報酬諮問委員会の決定の枠外で当該サンリオ取締役自身に有利な報酬決定が行われるという意味で、いわゆる「お手盛り」との評価可能性が問題となり得る。

そこで、当該 COLA の支給が第三者的観点から十分な牽制を受けていたか否か、及び米国子会社の役員自身が意思決定に関与し得る状況にあったか否かといった点が、当該 COLA の支給の評価において考慮要素となり得る。

## (3) 上記観点を踏まえた評価

本件調査においては、米国子会社における COLA の支給に係る意思決定が、取締役会決議等の形式的手続によらず、CEO、CFO、COO 等の経営幹部による非公式な協議及び口頭承認を中心として行われていたことが確認されている。

また、当該 COLA の支給について、米国子会社の 100%株主であるサンリオによる事前承認又はサンリオに対する報告が行われていたことを示す記録は確認されておらず、実質的に米国子会社内で完結する形で意思決定が行われていた状況が認められる。

これらを踏まえると、米国子会社による COLA の支給については、形式的には会社法第 361 条の適用対象外と整理し得るものの、実質的にサンリオの指名・報酬諮問委員会での決定を潜脱するために米国子会社が利用されたと評価し得る。また、当該 COLA の支給の実質的側面に着目した場合には、子会社を通じた報酬付与の適法性及びガバナンス上の妥当性の観点から、別途検討を要する。

## 第 2 海外法（米国カリフォルニア州法等）上の論点（要点整理）<sup>3</sup>

### 1 手続的承認の有無

米国子会社に適用のある米国カリフォルニア州会社法上、会社の業務及び権限は取締役会の指揮監督の下に置かれ（Cal. Corp. Code § 300(a)）、取締役報酬を含む経営判断事項は、原則として

<sup>3</sup> 7.2 の項目の以下の内容は、Baker McKenzie、ロサンゼルスオフィス所属の、米国カリフォルニア州法資格弁護士の見解に基づいている。

取締役会の裁量の範囲に属するものとされる。他方で、当該裁量の行使は、定款（Articles of Incorporation、Bylaws）、取締役会決議若しくは株主決議又はその他の社内規程により定められた手続に従って行われる必要があると解されている。

本件調査の結果、米国子会社において、米国子会社取締役に対する COLA の支給及び経済的利益の供与に関し、内部規則上要求される取締役会決議又は報酬委員会承認が行われたことを示す記録は確認されていない。また、当該支給の意思決定は、米国子会社経営幹部による非公式の協議及び口頭承認を中心として行われており、米国子会社の取締役会又は報酬委員会等の正式な会議体における審議及び承認、並びにこれらに関する文書化が十分に履践されていたことを裏付ける事情は認められていない。

以上を踏まえると、米国子会社の取締役に対する COLA の支給について、カリフォルニア州法上、取締役会による承認又は追認が確認されていない点は、当該支給が取消無効の対象となり得る重要な根拠となる。

## 2 受託者義務との関係

米国カリフォルニア州会社法上、各取締役は会社に対して忠実義務（fiduciary duty of loyalty）及び善管注意義務（fiduciary duty of care）を負う（Cal. Corp. Code § 309(a)）。一般に、役員報酬の決定は取締役の経営判断に委ねられ、その判断はビジネス・ジャッジメント・ルールにより尊重されるとされるが、当該判断に自己利益が関係する場合には、利害関係取引としての評価枠組み（同法 309 条及び 310 条）に基づき、より厳格な観点から検討が行われることとなる。

米国子会社による COLA の支給対象には取締役及び CEO が含まれており、かつ COLA 支給の意思決定が米国子会社経営幹部による協議及び口頭承認を中心としていたことから、米国子会社による COLA の支給は、自己利益を伴う取引として評価され得る構造を有する。このような場合には、利害関係を有しない取締役による承認、十分な情報開示、又は株主による追認の有無等が、公正性（fairness）の判断において重要な考慮要素となると解される。

しかしながら、本件調査の結果、米国子会社による COLA の支給については、取締役会による承認又はこれに準ずる手続が確認されていないほか、当該支給についてサンリオによる承認又はサンリオに対する報告が行われていたことを示す資料も確認されていない。また、米国子会社による COLA の支給は、当該支給に係る意思決定が文書化された承認プロセスを欠いたまま実施されており、COLA の支給額の水準及び算定過程について外部の比較データ等による裏付けが確認されていないことなどの事情も認められる。

これらの事情は、役員報酬としての合理性（services rendered との均衡性）及び手続的公正性の双方の観点から検討を要するものであり、ビジネス・ジャッジメント・ルール的前提となる善意性、独立性及び十分な情報に基づく判断が認められるか否かについては、慎重な評価を要する。

また、米国カリフォルニア州法資格の現地弁護士の法的検討においては、Bylaws に基づく承認手続の欠缺等に照らし、当該支給が受託者義務違反に該当する可能性の高さについて、一定程度明確な方向性が示されている。

以上を踏まえると、米国子会社による COLA の支給については、自己利益取引に係る規律の適用を前提として、手続的公正性及び実体的合理性の双方の観点から検討した場合、受託者義務違反が認められる可能性がある。

### 第3 開示規制（有価証券報告書）との関係

#### 1 連結報酬等該当性

有価証券報告書において開示が求められる役員「報酬等」とは、「報酬、賞与その他その職務執行の対価としてその会社から受ける財産上の利益」であって、最近事業年度に係るもの及び当該年度において受領又は受領見込み額が明らかとなったもの（最近事業年度前のいずれかの事業年度に係る有価証券報告書に記載したものを除く。）をいう（企業内容等の開示に関する内閣府令第3号様式・記載上の注意(38)、第2号様式・記載上の注意(57)柱書）。職務遂行上必要な費用は会社において負担すべき経費であり、これに含まれないと考えられる。

また、有価証券報告書の「役員報酬等」に関する記載においては、提出会社から支給される報酬に加えて、主要な連結子会社の役員として受ける報酬等を合算した「連結報酬等」を記載する必要がある（もっとも、連結報酬等の総額が1億円以上である提出会社の役員に限り個別開示が要求される。）（企業内容等の開示に関する内閣府令第3号様式・記載上の注意(38)、第2号様式・記載上の注意(57)b）。

そして、有価証券報告書に記載すべき「報酬等」、「連結報酬等」への該当性の判断にあたっては、支給が会社の正当な権限者により会社の所定の手続に従って決定される等、支給が私法上有効であることを必ずしも前提とせず、開示制度の趣旨に照らし、会社から職務執行の対価として支給を受けたと実質的に評価されるものであれば該当すると考えられる。

米国子会社はサンリオの主要な連結子会社に該当する。そして、COLA、住宅賃貸費用に関する経済的利益及び博士課程の学費に関する経済的利益の「連結報酬等」への該当性については、最終的にはサンリオ又は米国子会社における類似の支給の取扱いとの平仄を勘案して決定されるべきものである。サンリオ常務取締役の「連結報酬等」にこれらの全部又は一部の金額を含めるべきもの

であるとサンリオ又は米国子会社における類似の支給の取扱いとの平仄も勘案の結果判断される場合、これらを含めた当該取締役のある年度の「連結報酬等」の総額が個別開示基準（1億円）に達する場合には、当該年度の有価証券報告書において当該取締役の連結報酬等は記載されるべきであったこととなる。

## 2 有価証券報告書の不実記載

重要な事項について虚偽の記載があり、あるいは記載すべき重要な事項の記載が欠けている有価証券報告書を提出した者については、責任が加重された民事上の責任（金融商品取引法第21条の2第1項）、行政上の責任（金融商品取引法第172条の4第1項）、さらには刑事上の責任（金融商品取引法第197条第1項第1号）が生じるおそれがある。そして、役員の報酬等に関する情報は、投資家の判断に重要な影響を及ぼす情報であることから、一般に「重要な事項」に該当するものと解されている。

サンリオ常務取締役が支給を受けていたCOLA、2024年1月以降の住宅賃貸費用に関する経済的利益及び博士課程の学費に関する経済的利益の金額に関する情報がサンリオに伝達されなかった結果、サンリオ常務取締役の連結報酬等の個別開示の要否の判断においてそれらが考慮されないまま、サンリオの有価証券報告書の作成が行われ、その結果、調査対象期間に係る有価証券報告書の「役員ごとの連結報酬等の総額等」の記載において、サンリオ常務取締役の個別の連結報酬等の額は開示されていない。

したがって、調査対象期間中の各事業年度において、上記の各金額のうち「連結報酬等」に含まれると判断されたものを含めたサンリオ常務取締役の連結報酬等の総額が1億円以上となる場合には、関連する年度の有価証券報告書は、結果として重要な事項について虚偽の記載があり、あるいは記載すべき重要な事項の記載が欠けていたこととなるため、上記の民事上、行政上及び刑事上の責任がサンリオ（及びその役員等）に生じる恐れがある。

## 第4 サンリオ及び米国子会社の取締役としての善管注意義務

### 1 開示規制との関係

前記Ⅷの第3で整理したとおり、有価証券報告書における「連結報酬等」の情報は、投資家の投資判断に重要な影響を及ぼすものと考えられ、その不実記載は有価証券報告書の提出会社及びその役員等に重大な責任を発生させるおそれがある。

この観点からすると、取締役は、当該情報の有価証券報告書における適正な開示を確保するため、自らが提出会社又はその主要な連結子会社から受ける財産上の利益の内容及び金額について適

切に把握し、提出会社が認識していない財産上の利益が存在する場合には、これを提出会社に報告し、提出会社においてそれらが有価証券報告書に記載すべき連結報酬等に該当するかの判断を可能にすべきであるといえる。この取締役の報告義務は、取締役が会社に対して負う善管注意義務（会社法第 330 条、民法第 644 条）を構成するものと考えることができる。

そして、取締役が提出会社又はその主要な連結子会社から受ける財産上の利益が有価証券報告書に記載すべき職務執行の対価としての報酬等に該当するかは、有価証券報告書の作成義務を負う提出会社が判断すべきであり、財産上の利益を受けた取締役自身が独自に判断を行い、提出会社に報告すべき財産上の利益を選択することは適切ではない。

サンリオ常務取締役は、COLA、2024 年 1 月以降の住宅賃貸費用及び博士課程の学費の支給を受けていたにもかかわらず、これらの支給についてサンリオに対する報告を行っていなかった。この点、サンリオ常務取締役は、自身に対する COLA の個別の支給額について十分な認識がなかった旨説明するが、米国子会社における COLA の支給総額の決定及び実行に関与し、自身が支給対象であることを認識していたことからすれば、自身に対する支給額についても把握することが可能であったと考えられるし、また支給額を確認すべきであったと考えられる。また、サンリオ常務取締役は、住宅賃貸費用については米国子会社の業務のために用いられていたこと、博士課程の学費についても、業務上必要なスキル取得のためであったなどと説明するが、上記の通りサンリオ常務取締役自身の判断で連結報酬等への該当性を判断し、サンリオへの報告要否を選択することはそもそも適切でない。

以上の事情に照らすと、サンリオ常務取締役が、COLA、2024 年 1 月以降の住宅賃貸費用及び博士課程の学費の支給について適切な確認及びサンリオへの報告を行わず、サンリオがそれらの支給について把握することができない事態を生じさせていたことは、サンリオの取締役としての善管注意義務違反を構成する可能性があり、サンリオの有価証券報告書の連結報酬等の不実記載が生じていたことが判明し、サンリオに損害が生じる場合には、サンリオ常務取締役はサンリオに対して損害賠償責任を負う可能性が高い（会社法第 423 条第 1 項）。

## 2 海外法上の論点

前記Ⅷの第 2 で整理したとおり、米国子会社による COLA 等の支給については、米国子会社における取締役会承認その他の手続的枠組みとの関係において適法性に疑義が認められ、また、取締役自身が受給者となる自己利益的構造を有することから、カリフォルニア州法上の受託者義務（忠実義務及び善管注意義務）との関係においても、厳格な評価の対象となり得る状況にある。

この点、取締役が自らを含む役員報酬決定に関与する場合には、利害関係を有しない意思決定主体による承認、十分な情報開示及び公正性の確保等が求められると解されるところ、サンリオ常

務取締役に対する COLA 等の支給について、これらの手続が十分に行われていたことを示す事情は認められていない。

さらに、サンリオ常務取締役は、米国子会社の CEO として COLA の総額及び支給の実行に関与しつつ、自身がその受給対象であることを認識していた。このような状況のもとでは、自身に対する支給の適法性及び合理性について、通常の注意義務を前提とした確認及び管理を行うことが期待される。

しかしながら、サンリオ常務取締役が自身に対する具体的な COLA の支給額について十分な確認を行っていたことを示す事情は乏しく、また、当該支給についてサンリオに対する報告が適切に行われていなかった。

これらの事情に照らすと、米国子会社における報酬決定及び受給の過程において、サンリオ常務取締役の善管注意義務の履行状況については、少なくとも慎重な検討を要する状況にあると認められる。

### 3 小括

以上の検討を踏まえると、サンリオ常務取締役の日本法上の善管注意義務の履行状況については、①報告対象となる COLA 等の支給が、支給規模、基本報酬との比較、2020 年代の米国カリフォルニア州における物価上昇率等に照らし合わせてみても、相当程度に多額であった点、②当該取締役が支給対象であること及び支給の枠組みについて一定の認識を有していた点、③支給額の把握が容易であったにもかかわらず確認及び報告を行っていなかった点、④その結果として有価証券報告書の記載に影響が及び得る状況が生じていた点等を総合すると、単なる過失にとどまらず、相応に重い評価が問題となり得るものと認められる。とりわけ、これらの行為が、サンリオに対する法令違反リスク（金融商品取引法上の責任等）を生じさせ得るものであったことに照らすと、善管注意義務違反の程度についても、軽微とは評価し難い。

## IX 内部統制・報酬統制の有効性評価

### 第1 統制の設計

#### 1 親子会社間の役員報酬統制の制度設計

サンリオ及び米国子会社の内部統制・報酬統制の有効性評価にあたり、まず、サンリオグループにおける親子会社間の役員報酬統制の制度設計について整理する。

IVで認定したとおり、サンリオにおける役員報酬は、指名・報酬諮問委員会による審議を経て、一定の枠組みのもとで決定され、通知される体制が構築されている一方で、海外子会社における役員報酬については、サンリオグループ全体として統一的なルール又は明確な統制方針が必ずしも整備されていなかった。

具体的には、サンリオの取締役が海外子会社の役職を兼任する場合において、

- サンリオにおける報酬決定との関係で、子会社側で支給される報酬をどのように位置付けるか
- 当該報酬について、サンリオによる事前承認又は事後報告を求めるか
- 連結ベースでの報酬管理及び総額把握をどのように担保するか

といった基本的事項について、明確かつ実効的な制度設計が確認されていない。

また、サンリオの人事担当取締役又は指名・報酬諮問委員会事務局から、海外子会社の CFO へ、報酬通知は一定程度行われていたものの、子会社側における追加的報酬の支給について、サンリオ側が網羅的に把握するための仕組みは限定的であり、情報把握は主として年次の開示対応に依拠していたことが認められる。

このような制度設計の下では、海外子会社における報酬決定がサンリオの統制外で行われる余地が構造的に存在し、結果として、本件のような追加的報酬の支給が、サンリオの関与又は認識を欠いたまま実施され得る状況にあったものと考えられる。

以上を踏まえると、サンリオグループにおける親子会社間の役員報酬統制については、制度として一定の枠組みは存在するものの、特に海外子会社を含めたグループ全体の観点からは、報酬情報の集約及び統制を確保する制度設計としては十分に整備されていたとは評価し難い。

## 2 想定されていた牽制機能

上記制度設計のもと、サンリオグループにおいては、形式上、複層的な牽制機能が想定されていた。

すなわち、サンリオにおいては、指名・報酬諮問委員会の決定、並びに管理部門（財務・人事）による管理・通知が役員報酬統制において中心的役割を担う構造となっていた。他方、海外子会社においても、内部規則上は、取締役会又は報酬委員会による承認の関与を通じて、報酬決定に対する牽制が想定されていた。

しかしながら、これらの牽制機能は、子会社における自律的運用を前提としており、

- サンリオと子会社との間で情報が適時・網羅的に共有されること
- 子会社内で取締役会等の承認手続が適切に機能すること

を前提として成立するものであった。

このように、サンリオグループにおいて、制度上は一定程度牽制機能が組み込まれていたものの、情報共有及び手続運用に依拠した間接的な統制構造にとどまり、強制力のある統制手段として設計されていたものではなかった。

## 第2 統制の運用

### 1 実際にどのように機能していたか

上記の制度設計を前提として、実際の運用状況をみると、統制は以下のように機能していた。

まず、米国子会社における報酬決定については、制度上想定されていた取締役会又は報酬委員会による審議・承認は実施されておらず、実質的にはCEO、CFO及びCOOによる協議及び口頭承認に基づき意思決定が行われていた。

また、COLAの支給総額についてはCEOの承認を前提としつつ、個別配分は主としてCFO及びCOOが作成し、CFOが予算管理の観点から関与する運用であったが、これらのプロセスは明確に文書化されておらず、統一的な承認フローや基準に基づくものとは認められない。

さらに、報酬委員会のメンバーとして想定されていたHR Directorは支給実務に関与するにとどまり、実際には報酬委員会は開催されず、また仮に開催されていたとしても報酬委員会への参加の申出が認められていなかった以上、承認手続の適切性を検証する機会は与えられておらず、その検証の役割を得る状況ではなかった。また、HR Directorは事後的な検証やモニタリングも実施し得る状況になかった。

加えて、サンリオとの関係においても、子会社における追加的報酬の支給は制度的に報告されておらず、サンリオ側では把握していなかった。年次の開示対応プロセスにおいても、追加的報酬の支給が網羅的に把握されていたとは認められない。

以上のとおり、米国子会社における報酬決定は、制度に基づく統制手続に依拠するのではなく、経営幹部の裁量的判断に依存した運用として行われていたものと認められる。

### 2 形骸化・空洞化の有無

前記の運用実態を踏まえると、サンリオグループにおける役員報酬統制は、制度としては存在していたものの、その中核をなす承認手続及び牽制機能が実務上は活用されていない状況にあった。

すなわち、制度上想定されていた米国子会社の取締役会による承認、報酬委員会による審議といった機能は、少なくともCOLAの支給に関しては十分に発揮されておらず、意思決定は実質的に非公式な協議により行われていた。

また、CEO と CFO との間において、サンリオに対する報告は要しないとの共通解釈が形成されていたとともに、サンリオと米国子会社の間の情報連携が十分に機能していなかったことにより、グループ全体としての統制は分断された状態となり、米国子会社における裁量的な運用に対する実効的な監督が及び難い構造が生じていた。

このような状況のもとでは、サンリオグループにおける役員報酬統制制度は、外形的には存在しているにもかかわらず、その実質的な統制機能は十分に発揮されておらず、結果として、統制の重要部分について形骸化又は空洞化が生じていたと評価することが相当である。

### 第3 マネジメント・オーバーライドの有無

#### 1 意図的な統制突破か

内部統制の観点におけるマネジメント・オーバーライドとは、本来の承認手続や統制を迂回し、又は無効化する形で経営者により意思決定が行われる状況をいう。

米国子会社による COLA の支給は米国子会社取締役会又は報酬委員会等による正式な承認手続を経ることを要するにもかかわらず、米国子会社経営幹部による非公式な協議及び口頭承認に基づき、COLA が継続的に支給されていた。

さらに、COLA の支給については、サンリオへの報告が行われておらず、また、CEO 及び CFO との間において、COLA は報酬に該当しない以上、サンリオへの報告を要しない旨の解釈が形成され、運用されていた。

特に、米国子会社によるサンリオ常務取締役のための学費の負担は、サンリオ常務取締役が、サンリオから承認を得ていなかったにもかかわらず、サンリオから承認を得ているかのように米国子会社 CFO に伝え、その結果 CFO から支払承認を得ている。

これらの事情に照らすと、米国子会社によるサンリオ常務取締役に対する経済的利益の供与は、本来サンリオの海外子会社に対するガバナンス機能を発揮すべき、サンリオ常務取締役において、元 CFO の関与のもと、統制の逸脱を正当化する解釈の形成により、形式的に想定された統制枠組み（米国子会社取締役会承認、報酬委員会による審議等）を経ることなく、又は、サンリオ常務取締役のみにおいて、欺罔的行為により、継続的に実施されていたものであり、一定の意図のもと統制を回避する形で実施されていたものと評価される。

したがって、本件調査で確認された米国子会社からサンリオ常務取締役に対する COLA の支給等における統制の逸脱は、少なくとも一定範囲において意図的要素を含んでいると評価できる。

## 2 制度設計上の不備か

前記Ⅸの第1で述べたとおり、サンリオ承認枠外報酬支給事案の背景には、親子会社間を通じた報酬統制の制度設計自体の不備が存在している。

すなわち、サンリオグループにおいては、以下の構造的な課題が認められる。

- 海外子会社における役員報酬について、サンリオの報酬決定との関係を明確に整理するルールが存在していなかったこと
- 子会社における追加的報酬について、サンリオへの事前承認又は事後報告を求める統一的仕組みが存在していなかったこと
- 連結ベースでの役員報酬の網羅的把握を制度的に担保する仕組みが十分に整備されていなかったこと

また、米国子会社においても、内部規則上は報酬決定に関する承認手続や牽制機能が予定されていたものの、その具体的な運用方法や責任主体が必ずしも明確でなく、実務において形骸化しやすい制度設計であったと認められる。

このような状況のもとでは、仮に個別の関係者において明確な統制回避の意思がなかったとしても、実務上の裁量的運用が累積することにより、統制が実質的に機能しなくなるリスクが内在している。

したがって、本件調査において把握された統制不全は、属人的な意思決定の問題にとどまらず、制度設計上の不備に起因する側面を有しており、マネジメント・オーバーライドは、こうした制度的脆弱性の上に生じたものと評価することが相当である。

## 3 小括

以上の検討を総合すると、本件調査において把握されたマネジメント・オーバーライドは、属人的な意図的行為のみならず、制度的不備の問題が重なり合った結果として生じたものと評価される。

- 本来サンリオの海外子会社に対するガバナンス機能を発揮すべき、サンリオ常務取締役において、元 CFO の関与のもと、統制の逸脱を正当化する解釈の形成のもと、統制手続を経ない意思決定等が継続的に行われていたこと、又はサンリオ常務取締役のみの欺罔行為により取得されていた点において、一定の意図的要素を含む統制逸脱が認められること
- その背景として、親子会社間の報酬統制の整備の不備及び子会社内統制の運用の不備が認められること

## X 原因分析

### 第1 個人要因（動機・正当化要素）

サンリオ承認枠外報酬支給事案の個人要因としては、まず、サンリオ常務取締役（元 CEO）及び元 CFO における報酬認識及び意思決定への関与状況が挙げられる。

サンリオ常務取締役は、米国子会社の CEO として、COLA の支給総額の決定及び支給の実行に関与して、自身が当該支給の対象となること及び支給水準について認識しており、支給総額の決定過程において自身の受給規模を相当程度認識し得る立場であった。他方、元 CFO も、予算管理及び配分案の作成等を通じて支給実務の中核に関与しており、自身に対する報酬の規模について、認識し得る立場にあった。

このように両名は、当該支給の性質及び報告要否について慎重な検討を行うことが期待される立場にあったにもかかわらず、COLA は報酬に該当せずサンリオへの報告を要しないとの解釈を共有し、実際に報告を行っていなかった。

係る解釈の共有は、単なる主観的正当化にとどまらず、米国子会社取締役会承認手続及びサンリオへの報告を不要とする理論的根拠として用いられ、結果として統制を意図的に回避するために機能していた可能性が高い。

さらに、サンリオ常務取締役については、学費負担に関し、承認が存在しないにもかかわらず、あたかも承認があるかのように説明することで支払いを実行させており、この点においては自己の経済的利益の取得に向けた欺罔的要素が認められる。

以上を踏まえると、サンリオ承認枠外報酬支給事案における個人要因としては、以下の要素が複合的に作用していたものと認められる。

- サンリオ常務取締役及び元 CFO に共通する要因
  - COLA 制度の性質に関する解釈（報酬非該当）に依拠した主観的正当化
  - 当該解釈の共有による、統制手続を回避する理論的根拠の形成
- サンリオ常務取締役のみに該当する要因
  - 取締役としての自己の報酬に関する注意及び報告に対する期待の認識の不足
  - 一部の経済的利益取得において認められる欺罔的要素

### 第2 制度要因（報酬・内部統制の構造的課題）

サンリオ承認枠外報酬支給事案の背景には、制度設計そのものに起因する構造的な課題も存在している。

前記IXで整理したとおり、サンリオグループにおいては、サンリオ単体の報酬統制は一定程度整備されていたものの、海外子会社を含めたグループ全体の報酬管理に関するルールは必ずしも明確ではなかった。特に、サンリオの役員が海外子会社の役職を兼任する場合の報酬の取扱いについては、承認・報告・連結管理のいずれの観点においても、制度的な整理が不十分であった。

また、米国子会社においても、取締役会承認や報酬委員会による審議等が制度上予定されていたにもかかわらず、その運用方法や責任主体が明確でなく、結果として、実務においてこれらの制度が活用されない状況が生じていた。

さらに、連結報酬等に関する開示制度との関係においても、個々の役員に対する報酬情報を網羅的に収集・集約する仕組みが十分に構築されておらず、開示規制と内部統制が体系的に連動していなかった。

これらの制度的課題は、統制の前提となるルール及び情報フローに不確実性を生じさせ、結果として、現場における裁量的な運用に依存せざるを得ない状況を生み出していた。

以上を踏まえると、本件における制度要因は、以下の構造的課題に集約される。

- 親子会社間の報酬統制の不明確性
- 統制の実効性を担保する設計の不十分性
- 連結報酬開示と統制の連動不足

### 第3 組織要因（機会）

サンリオ承認枠外報酬支給事案の発生においては、組織的な運用のあり方も重要な要因となっている。

まず、米国子会社においては、報酬決定が米国子会社経営幹部による非公式な協議及び口頭承認に依拠して行われており、取締役会や報酬委員会といった正式な会議体が実質的に関与していなかったことが認められる。このような運用は、意思決定の迅速性を確保する一方で、第三者的な牽制を欠く構造となっており、米国子会社経営幹部の裁量に基づく報酬決定を容易にしていた。

さらに、サンリオとの関係においても、米国子会社における追加的報酬について制度的に報告・承認する仕組みが存在しておらず、年次の開示手続以外に実効的なモニタリングは行われていなかった。このため、米国子会社における報酬運用がサンリオの統制外で進行する余地が生じており、報酬決定が組織内で是正される機会が限定的となっていた。

このような状況は、いわゆる「機会（Opportunity）」として機能し、結果として以下の点を意味する。

- 経営幹部の裁量に基づく報酬決定が容易であったこと
- 当該決定が組織内で是正される機会が限定的であったこと

## 第4 小括

以上のとおり、サンリオ承認枠外報酬支給事案は、以下の要因が相互に作用した結果として発生したものと評価される。

- 個人レベルでは、サンリオ常務取締役及び元 CFO に共通する要因として、COLA 制度の性質に関する解釈（報酬非該当）に依拠した主観的正当化及び当該解釈の共有による、統制手続を回避する理論的根拠の形成。サンリオ常務取締役のみに該当する要因として、取締役としての自己の報酬に関する注意及び報告に対する期待の認識の不足並びに一部の経済的利益取得において認められる欺罔的要素
- 制度レベルでは、親子会社を通じた報酬統制及び情報管理の不備
- 組織レベルでは、米国子会社経営幹部による裁量決定の容易性と是正機会の限定性

このような多層的要因構造に照らせば、サンリオ承認枠外報酬支給事案は、特定の役員による個別の行為の問題にとどまらず、サンリオグループ全体の報酬統制及び内部統制の在り方に起因する事案として位置付けられる。

## XI 再発防止策の提言

サンリオ承認枠外報酬支給事案は、サンリオにおける報酬決定枠組みと、米国子会社における実際の報酬運用との間に乖離が生じ、当該乖離が適時に把握・是正されなかったことに起因するものである。

また、X のとおり、サンリオ承認枠外報酬支給事案は、個人・制度・組織の各要因が複合的に作用した結果であることから、再発防止にあたっては、制度整備、運用改善及び組織文化の変革を一体的に進める必要がある。

以下に具体的な提言を示す。

### 第1 サンリオ役員の子会社報酬に関する統制の明確化（総額概念の導入）

報酬統制の逸脱の再発を防止するために最も中核となるのは、サンリオが決定する役員報酬の意味を明確化することである。

具体的には、指名・報酬諮問委員会において決定される役員報酬額を、「サンリオ及び子会社を通じて当該役員が受領し得るすべての金銭的対価の総額」のように定義する必要がある。

その上で、以下を制度として明確化すべきである。

- 当該総額を超える支給は原則として認められないこと
- 例外的に必要な場合には、サンリオ（取締役会又は指名・報酬諮問委員会）による事前承認を必須とすること

- 報酬の名目（賞与、手当、福利厚生等）にかかわらず、実質的に職務執行の対価となるものはすべて報酬として取り扱うこと

これにより、「名目による統制回避」及び「子会社を通じた実質的な追加報酬」の発生を制度的に遮断することが可能となる。

## 第2 報告・承認ルートの再設計（複線的報告体制の構築）

本件調査の結果明らかになったサンリオグループの報酬統制の本質的な問題として、報酬情報がサンリオに共有されないまま運用されていた点があることから、報告・承認ルートを抜本的に見直す必要がある。

まず、海外子会社における役員報酬について、以下のルールを導入することが必要である。

- 一定額以上の支給又は例外的支給については、サンリオによる事前承認を必須とすること
- すべての役員報酬について、四半期等の定期報告を義務付けること
- 連結報酬等としての開示に対応した統一報告フォーマットを導入すること

さらに、米国子会社においてそうであったように、単一の報告ラインへの依存は統制の脆弱性を高めることから、

- CFO ライン（財務）
- HR ライン（人事）

の双方からサンリオへ情報が上がる複線的報告体制（dual reporting structure）を構築し、いずれかのラインが機能不全に陥った場合でも統制が維持される仕組みとするべきである。この点に関し、現地組織上の指揮命令系統を維持しつつ、サンリオの財務・人事部門に対するドットドライン（間接報告ライン）として構成することも含めて検討することも考えられる。

これにより、米国子会社の経営陣の統制下にある正式な報告ラインとは別に、サンリオが直接的に情報を把握し得る経路を確保し、一方のラインが機能しない場合であっても統制の有効性を維持することが期待される。

こうして、マネジメント・オーバーライドが生じた場合でも情報遮断を防止する統制構造を確保する必要がある。

## 第3 米国子会社、その他主要海外子会社内での牽制機能の強化（取締役会の実効性確保）

米国子会社内部においても牽制機能が十分に機能していなかったことから、現地ガバナンスの実効性を強化する必要がある。

米国子会社、その他主要海外子会社において検討されている改善策とも整合的に、海外子会社において以下の点を実施すべきである。

- 海外子会社の役員報酬については、取締役会による正式承認を必須化すること
- 報酬委員会（Compensation Committee）を設置し、権限・手続を明確化すること
- 議事録、承認記録、配分根拠等の文書化を徹底し、監査可能性を確保すること

また、意思決定プロセスにおいては、

- 提案（COO 等）
- 財務検証（CFO）
- 独立レビュー（HR／委員会）
- 最終承認（取締役会）

の機能分離を明確化し、

- 利害関係者の関与排除
- 相互依存的な意思決定構造の排除

を制度として徹底する必要がある。

さらに、取締役会の構成についても見直し、

- サンリオから派遣されたメンバー
- 現地経営から一定の独立性を有する者

の関与を確保することで、実質的な牽制機能を担保する構成とすることが望ましい。

#### 第4 教育・モニタリング

サンリオ承認枠外報酬支給事案における報酬統制の逸脱は、制度だけでなく、ルール認識及び統制文化の不十分さにも起因しているため、教育及びモニタリングを強化する必要がある。

まず、役員及び管理職に対し、以下の事項を体系的に教育する必要がある。

- 指名・報酬諮問委員会決定額が「総報酬額」であること
- 子会社報酬を含む連結報酬等の考え方
- 善管注意義務及び報告義務
- 非公式な承認や慣行が許容されないこと

さらに、特に子会社に対してガバナンス機能を発揮することが期待される役員及び管理職に対しては、以下の措置をとる必要がある。

- 役員の選任及び再任プロセスにおける人事評価の一層の厳格化
- 360度評価の結果を適切かつ十分に反映した判断の確保

加えて、人事部門及び財務部門を統制主体として位置付け、

- 報酬該当性の確認・利益相反性の確認
- 承認プロセスの適正性の確認

を責務として明確化することで、単なる事務処理から統制機能への転換を図る必要がある。

また、モニタリング体制として、スリーディフェンスラインの枠組みに基づき、以下を実施すべきである。

- 第1線（業務部門）：自己点検（報酬支給・承認の適正性）
- 第2線（コンプライアンス）：ポリシー準拠状況のレビュー
- 第3線（内部監査）：定期的な独立監査（報酬ガバナンステーマ監査）

なお、高額報酬・役員向け報酬を優先的レビュー対象とするリスクベース監査を導入することも考えられる。

さらに、本件の教訓として、

- 複線報告の実効性を担保する情報共有文化の確立
- 管理ラインに依存しない早期検知手段の整備

が重要であることから、

- グローバル内部通報制度の強化（匿名性、アクセス性、通報者保護、制度の周知徹底）
- 報酬関連事項の通報対象への明示

を通じて、統制逸脱を早期に把握できる環境を整備する必要がある。

## **XII 総括**

### **第1 特別調査委員会としての総括的見解**

サンリオ承認枠外報酬支給事案は、サンリオにおける報酬決定枠組みが存在する中で、本来米国子会社に対するガバナンス機能を発揮すべきサンリオ常務取締役によって、米国子会社元 CFO の関与のもと、米国子会社における実質的な報酬支給が当該枠組みの外で運用され、これがサンリオに共有されなかったことにより発生した事案である。

すなわち、特定の役員の個別の判断に起因するものにとどまらず、親子会社間の報酬統制の不明確性、子会社内における統制機能の不全、及び報告・情報共有体制の脆弱性といった構造的要因が複合的に作用した結果として生じたものと認められる。

また、報酬の名目と実質の乖離に対する認識の欠如、並びに非公式な運用慣行が継続していた点に照らすと、ガバナンス及び内部統制の実効性に関して一定の課題が認められる。

本委員会としては、サンリオ承認枠外報酬支給事案は、単なる個別的な不備ではなく、グループ全体の報酬ガバナンス及び内部統制の在り方に関する重要な示唆を含む事案であると評価する。

## 第2 今後に向けた留意点

今後においては、本件調査で明らかとなった課題を踏まえ、制度の整備にとどまらず、その運用及び組織文化の側面を含めた実効的な統制環境の構築が求められる。

特に、以下の点が重要である。

- 指名・報酬諮問委員会決定額を総報酬として明確に位置付け、その枠内での報酬管理を徹底すること
- 親子会社間における報酬の報告・承認ルールを明確化し、複線的な情報共有体制を構築すること
- 海外子会社における取締役会及び委員会の実効性を確保し、現地レベルでの牽制機能を強化すること
- 経営層の法令遵守意識及びガバナンス意識を高めるための教育と、継続的なモニタリングを実施すること

これらを通じて、経営判断の柔軟性を維持しつつも、透明性及び説明責任を確保した報酬統制へと移行することが不可欠である。

本件調査を契機として、グループ全体のガバナンス及び内部統制の一層の強化が図られることを期待する。

以上