



CREATIVE Management Consulting Co., Ltd.  
日本国公認会計士 金澤 厚



## 第142回 タイ国 ビジネス事例 不正・誤謬・不備事例 ⑰

今回は不正事例をご紹介します。

会計処理の不正、会社財産に関する不正、会計処理方法や税務上の処理方法の誤り(=誤謬)、内部統制に関する不備(=会社のチェック体制の不備)などは、日本のみならず、タイにおいても様々なケースが発生していると考えられます。

事例をご紹介しますながら、会社として、管理者としてどういった点に注意すべなのか、どういった対応方法が必要なのか考えてみましょう。

### (事例の概要)

今回は資本金 100 億円、売上高 700 億円を超える企業の事例をご紹介します。

#### (まとめ)

- ・ 不正の種類:利益操作・恣意的な売上計上月の操作
- ・ 事案の内容:顧客から收受するロイヤリティ収入の計上月を予算と大きなブレが生じないように恣意的に繰り延べ操作していた。

### (対象会社株式会社 S の概要)

株式会社 S(以下、S 社とします)は、キャラクターの使用許諾事業、ギフト商品の企画・販売、テーマパーク事業等を主な事業としています。

従業員数約 1,100 名(連結ベース)、国内子会社 6 社(うち連結子会社 3 社)、海外に17社の子会社を有しています。

S 社の 2023 年 3 月期の業績は、売上高 726 億円、経常利益 137 億円(連結ベース)となっています。

主な事業のうち、キャラクターの使用許諾事業では、キャラクターの商品化権の許諾によりロイヤリティ収入を收受しますが、契約内容に応じた適切な金額が適切なタイミングで収益計上れているかを管理することが重要となります。

ここで、商品化権の許諾方式には以下の方法があります。

- ・ 証紙ライセンス方式:許諾製品に貼付する証紙を発行することによるライセンス方式。証紙の出荷をもって、実出荷数に応じて収益を認識します。
- ・ 期間ライセンス方式:一定期間のキャラクターの使用許諾を行うもので、契約期間を基準にロイヤリティ総額を月次按分し収益を認識、計上します。
- ・ 報告ライセンス方式:許諾製品の製造に関して、報告された実製造数に対してロイヤリティが発生。許諾先から提出される「ロイヤリティ報告書」に記載の製造報告数に基づいて収益認識します。

今回問題となったのは、報告ライセンス方式を採用していた場合です。

### (繰り延べ操作の手法)

報告ライセンス方式では、許諾先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 S 社に送付し、S 社はこの報告書に基づきロイヤリティの支払い請求を行います。

しかし、一部の許諾先については、「ロイヤリティ報告書」について、S社の営業担当者と許諾先の担当者間で、計算期間、報告書の記入日を空欄とする運用となっていました。

当該営業担当者は、一部空欄のロイヤリティ報告書を受領後、すべてを直ちに請求に回すことなく、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タイミングで、計算期間、記入日の欄に任意の期間、日付を記入し、売上の期間帰属の操作を行っていました。

この担当者は、手元に残しておいたロイヤリティ報告書の記載金額を一覧して管理できるように表計算ソフトで管理表を作成し管理していました。この管理表は営業管理部内では誰でも閲覧可能な状態がありました。営業管理部内では相当数の従業員が関与する中で、長期間にわたり不適切な会計処理が行われていたことが判明しました。

### (発生要因・背景)

S社の調査報告書(2023年3月16日公表)によれば、今回の事案の発生要因として、以下の各点が指摘されました。

#### ① 組織文化・企業風土の課題

- ・ コンプライアンス意識の希薄さ。ロイヤリティ収入の期間帰属の操作に関与し、認識していた従業員は相当数いたことが判明しました。しかし、これを問題視し、改善しようしなかったということは、コンプライアンス意識の欠如といえます。
- ・ ライセンス事業部における予算達成への圧力。S社は、高収益企業とされていますが、オーナーの意向に反することは難しいオーナー企業ともいえます。オーナー社長が、ライセンス事業の高収益性に着目し、予算達成を強く指示していたことが、従業員への強い圧力となっていました。

#### ② 内部統制システムの脆弱性

- ・ ライセンス事業本部内では担当者以外の第三者が「ロイヤリティ報告書」をチェックして適切な額の収益を、適切な時期に計上するという統制行為がとられていませんでした。
- ・ 売上計上実務に関するマニュアルが整備されていませんでした。ロイヤリティ収受に関して取引形態が複数あるにもかかわらず、前任者からは業務をOJTで引き継ぐこととされていました。
- ・ 許諾先から売上高、製造データなどのバックアップデータが入手されていなかったことが第三者のチェックを回避する要因となっていました。
- ・ 許諾先への帳簿調査に関するルール化がされておらず、帳簿調査が行われたのは過去5年で2件に留まっていた。

### (再発防止策・この事例の示唆)

当該事案に対して調査報告書は以下のような点を提言しています。

#### ① 組織文化・風土の改善に向けた取り組み

- ・ 予算策定プロセスの見直し、合理的な事業計画に基づく予算設定、組織内に過度な圧力が生じていないか上層部への360°評価制度の導入、社内通報制度の見直しが提言されました。

#### ② 内部統制の強化・改善

- ・ 「ロイヤリティ報告書」を受領、収益認識、計上に関するコントロールを営業担当者と別の部署が行うこと、業務マニュアル及び教育体制を整備し、業務の標準化及びコンプライアンス意識の向上を図ることが提言されました。

## CREATIVE MANAGEMENT CONSULTING Co., Ltd.

会計、税務に関する各種相談、顧問、タイに進出する日系中堅企業を強力に支援いたします。

**1.税務診断、2.M&Aサポート、3.スタートアップサービス、4.管理支援サービス**

【連絡先】日本国公認会計士 金澤 厚

Mobile: +66 8 4708 2408 E-mail: kanazawa@cmcs.co.th