

## 第三者委員会による報告書の概要と今後の対応について

2017年6月12日

富士フイルムホールディングス株式会社

### 各用語について:

---

**FUJIFILM**

用語	内容
FH	富士フイルムホールディングス
FX	富士ゼロックス
FXAP	富士ゼロックスアジアパシフィック。シンガポールにあるFXの海外関係会社。アジア・オセアニア地域を統轄する。
FXNZ	富士ゼロックスニュージーランド
FXAU	富士ゼロックスオーストラリア
MSA	機器代金・消耗品代金・保守料金・金利をまとめて毎月のコピー料金で回収する、機器販売と保守サービスを一体化させた契約。

## <調査によって明らかになった事象>

- (1) FXNZにおいて、2010～2015年度における一部の会計処理が不適切に行われていた。
- (2) 他の子会社を確認した所、FXAUでも類似の事象が確認された。
- (3) 過年度決算の修正金額（2010年度～2015年度累計）

	株主資本に与える影響額 (過去6年間の「当社株主帰属当期純利益」に与える影響の累計額)
FXNZ	185億円
FXAU	96億円
合計	281億円

※なお、貸借対照表の純資産に与える影響額(過去6年間の「当期純利益」に与える影響の累計額)は、合計375億円です。

- (4) FXの内部統制において問題があることが確認された。
- (5) FHのFXに対する管理体制に不備があった。

## <FXNZ・FXAUで行われていた不適切な会計処理について>

- FXNZは、機器販売時に、機器代金・消耗品代・保守料金、金利等を纏めて毎月のコピー料金で回収する 機器販売と保守サービス等を一体化させたMSA契約を導入。
- MSA契約は、機器導入時にキャピタルリースとして機器相当の売り上げを初年度に一括計上し、その後月間のターゲットボリュームに応じて定めたコピー単価に実際のコピー枚数を乗じたコピー料金で回収するもの。
- キャピタルリースで処理するためには、定められた条件※をクリアしなければならないが、FXNZの場合、本来キャピタルリースの条件を満たしていない案件も含め全ての案件をキャピタルリースとして処理していた。  
※最低支払リース料総額の回収が合理的に予想できる、借り手から回収できない追加コストが発生する不確実性がない、等
- その結果、コピーボリュームが契約時に設定したターゲットに届かないことや、最低利用料が明確に設定されていなかったなどの理由で債権が回収できない取引が多数発生し、それが常態化していた。
- FXAUで類似の会計処理が行われていた。

### ＜不適切な会計処理が行われた背景＞

- FXNZの社長や従業員には、コミッションやボーナス等のインセンティブがあり、その仕組みは売上を重視したものであったため、売上を早期に計上する不適切な会計処理を続けた。
- FXNZでは、取締役会が有効に機能しておらず、FXNZ社長に権限が一極集中し、業務管理プロセスの透明性に欠けていた。
- FXAPの子会社管理体制の不備、FXの監査体制や管理部門による統制の欠如など、内部統制上の問題があった。その結果、FX社内報告の過程で情報が遮断され、FX会長、社長に適切な実態情報が報告されなかった。
- FHのFXに対する監視体制、監査部門の監査体制、情報共有体制に不備があり、FXからFHに適切な実態情報が報告されなかった。

### 第三者委員会より指摘を受けたマネジメント上の課題

#### ＜FXNZにおける課題＞

- ①ルールを無視した売上至上主義是正のためのインセンティブ見直し
- ②報告ライン集中化の是正に向けた社内体制の整備

#### ＜FXにおける課題＞

- ①子会社・関係会社に対する管理体制の強化
- ②社内における情報共有の強化と業務管理プロセスの透明性向上
- ③取締役会による監督機能と監査役、監査部門による監査機能の強化
- ④経理部門のチェック機能強化
- ⑤法令遵守意識の向上

#### ＜FHにおける課題＞

FXに対する管理体制の強化

## <FX>

役職	氏名	内容
代表取締役会長	山本 忠人	退任 報酬20%カット(3ヶ月間)、賞与30%カット
代表取締役社長	栗原 博	報酬20%カット(3ヶ月間)、賞与30%カット
代表取締役副社長	吉田 晴彦	退任 報酬30%カット(3ヶ月間)、賞与50%カット
取締役専務執行役員	柳川 勝彦	退任 報酬30%カット(3ヶ月間)、賞与50%カット
常務執行役員	本多 雅	退任 報酬30%カット(3ヶ月間)、賞与50%カット
執行役員	高木 哲也	役員退任 報酬30%カット(3ヶ月間)、賞与50%カット
常勤監査役	曾又 圭二	退任 報酬20%カット(3ヶ月間)
常勤監査役	小倉 和宣	報酬20%カット(3ヶ月間)
非常勤監査役(2名)	玉井 光一 塩川 哲也	報酬10%カット(3ヶ月間)

## <FH>

代表取締役会長・CEO	古森 重隆	報酬 10%返上(3ヶ月間)
代表取締役社長・COO	助野 健児	報酬10%返上(3ヶ月間)

# 本件に対する当社の対応

## (1)FHからのガバナンス強化と業務管理プロセス強化

### ①組織体制の見直し

- ・FHへのFXの経理・監査等の経営管理部門統合による業務管理プロセス強化

### ②FHからFXへの経営人材派遣

- ・FHからFXへの取締役および経営管理実務責任者の派遣
- ・グループ内人材交流の一層の拡大

### ③グループ内部統制の強化

- 関係会社経営管理のガイドライン拡充
- グループ内報告体制の再構築と強化
  - ・FXからFHへの報告体制の再構築と強化
  - ・FX(関係会社含む)内の報告体制の再構築と強化
  - ・意思決定に関する会議体再構築と強化
- コンプライアンス教育の強化・再徹底と人材育成強化

## FX新経営体制

### 1. 6月22日開催予定の定時株主総会及び取締役会にて決議する取締役体制

代表取締役会長	古森重隆	新任
代表取締役社長	栗原博	再任
代表取締役副社長	玉井光一	新任
取締役	徐正剛	再任
取締役	吉沢勝	新任
取締役	山田透	再任
取締役	真茅久則	新任
取締役	種田乾吾	新任
取締役	助野健児	再任
取締役	ロイストン・シー・ハーディング	再任
取締役	ジェフリー・ジェイコブソン	再任
取締役	ファルーク・ムザファー	再任

### 2. 同定時株主総会の決議及びその後の監査役の互選により決定する監査役体制

監査役(常勤)	小倉和宣	非改選
監査役(常勤)	飯島俊幸	新任
監査役	佐野茂	新任
監査役	塩川哲也	非改選

## (2)FHガバナンス体制の変更

取締役会の構成を見直し、ガバナンス体制を強化

### FH新体制

2017年6月29日開催予定の定時株主総会に上程する取締役及び監査役の候補者

#### 取締役候補者

取締役	古森重隆	再任
取締役	助野健児	再任
取締役	玉井光一	再任
取締役	戸田雄三	再任
取締役	柴田徳夫	再任
取締役	吉沢勝	再任
取締役(※1)	川田達男	新任
取締役(※1)	貝阿彌誠(かいあみ まこと)	新任
取締役(※1)	北村邦太郎	新任

(※1) 社外取締役

#### 監査役候補者

監査役	三島一弥	新任
-----	------	----

#### 非改選の監査役

常勤監査役	松下衛
監査役(※2)	小早川久佳
監査役(※2)	内田士郎

(※2) 社外監査役

## (2)FHガバナンス体制の変更

### 取締役会の構成を見直し、ガバナンス体制を強化

6月29日開催予定の株主総会の決議を経て、FHの取締役会の社外取締役比率を3分の1に高め、より多様な観点から各取締役が意見を交わし、意思決定の妥当性を確保。法曹界出身者および会社経営者を社外取締役の候補として提案。

＜社外取締役候補者＞

- 川田 達男      セーレン株式会社 代表取締役会長(2014年6月より)
- 貝阿彌 誠      弁護士、ソフィアシティ法律事務所 特別顧問(2017年2月より)  
(元東京地方裁判所所長)
- 北村 邦太郎    三井住友トラスト・ホールディングス株式会社代表取締役(2017年4月より)  
三井住友信託銀行株式会社 取締役会長(同上)

これらの対策を通じて、オープン、フェア、クリアな企業文化を徹底するとともに、グループ経営力とガバナンスを強化

## 参考資料：第三者委員会設置に至るまでの経緯

2015年7月	FXNZの機器の売上過大計上などを告発するメールが、FX吉田副社長他に発信された。FX・FXAPIによる特別監査が実施され、不適切な取引の存在が確認されたが、FHIには適切な情報はもたらされなかった。
2015年9月	FXAPが、FXNZの不適切なMSA契約を是正。しかし、本契約に関わる過去の会計処理の修正は行われなかった。
2016年2月	FXNZ CFOの交代で、不良債権・不明確な会計処理がFXAPIに報告された。FX・FXAPが外部弁護士を使い調査。前FXNZ社長の売上偏重のマネジメントが不適切な会計に繋がっていたことが判明。2015年4月よりFXAUの社長に就いていた前FXNZ社長に対し、2016年5月に退職を勧告。
2016年9月	ニュージーランド現地メディアが、FXNZの不適切な営業手法などを糾弾する報道を掲載。
2016年10月	現地報道に関して、FX吉田副社長がFH 助野社長に対し、報道にあるような不適切な会計の事実はないと報告。
2016年11月	10月下旬にFXNZの年度監査を開始した監査法人から、現地報道内容について懸念があり、監査で確認するとの連絡を受けた。改めてFHからFXに報道の真偽を問合せたが、12月に至っても明確な回答なし。
2017年1月	明確な回答を得るため、FH助野社長がFX栗原社長に、改めて調査を指示。
2017年2月	監査法人がFHIに対して損失リスク133億円を提示。FHからの確認に対し、FXは損失リスクが30億円の認識と回答。
2017年3月	FX山本会長・栗原社長・吉田副社長からFH古森会長・助野社長に損失リスクが30億円との説明。
3月21日	監査法人より「FXNZの会計処理において不正が存在するかもしれないとの情報を得た」とのレターがFHIに届く。
3月22日	FHIによる社内調査委員会を立上げ。ただちに調査を開始。
4月20日	FHが第三者委員会を設置して調査を開始。
6月10日	第三者委員会より調査報告書を受領。

**FUJIFILM**  
**Value from Innovation**