

# 調査報告書

(要 約 版)

2017年6月10日

富士フイルムホールディングス株式会社 第三者委員会

富士フィルムホールディングス株式会社 御中

富士フィルムホールディングス株式会社 第三者委員会

委員長 伊藤 大 義

委員 佐藤 恭 一

委員 西村 光 治

## 【目次】

第1章 本調査の概要.....	1
1 第三者委員会設置の経緯.....	1
2 委嘱事項.....	1
3 本委員会の構成.....	1
4 社内調査委員会による調査経過の報告及び証拠資料の引継ぎ.....	2
5 本委員会の調査方法等の概要と調査の前提.....	3
第2章 会社の概要.....	6
1 FHグループ全体について.....	6
2 FXについて.....	8
3 FXAPについて.....	8
第3章 FXNZにおける問題点.....	11
1 FXNZの概要.....	11
2 FXNZ財務数値への影響額.....	11
3 FXNZにおける問題点.....	15
4 不適切な会計処理の発生原因.....	23
5 再発防止策.....	24
第4章 その他の販売会社における問題点.....	25
1 オーストラリアにおける問題点.....	25
第5章 本事案に対するFXAP(APO)、FX及びFHの対応.....	29
1 総論.....	29
2 2009年9月のAPO(当時の名称IBG)による内部監査.....	29
3 2009年11月から2015年7月まで.....	30
4 2015年7月の告発メール(Tony Nightのメール)対応.....	31
5 MSA禁止と2015年度売上減対応.....	33
6 2016年3月期「監査リスク」対応.....	33
7 2016年5月 経営監査部監査.....	35
8 FXNZ再建策の検討 「負の遺産 70百万NZドル」.....	36
9 ニュージーランドにおける報道、捜査機関(SFO)による調査.....	36
10 2016年12月 経営監査部 FXNZフォローアップ監査.....	37
11 2017年1月以降.....	38
12 FXからFHへの報告内容.....	39
第6章 APOにおける問題点.....	41
1 FXNZ等の不適切会計を防止できなかった理由.....	41
2 再発防止策.....	43

第7章	FXにおける問題点	44
1	FXにおける固有の問題	44
2	不適切会計を防止できなかった理由	44
3	再発防止策（改善策）	47
第8章	FHにおける問題点	49
1	不適切会計を防止できなかった理由	49
2	再発防止策（改善策）	51
第9章	内部通報制度の整備及び運用状況の把握	52
1	FHグループ各社における内部通報制度の整備状況	52
2	FHグループ各社における内部通報制度の運用状況	54
第10章	会計監査人による監査	55
1	前任会計監査人及び後任会計監査人による監査の実施状況	56
2	本事案の発生の契機とその後の各会計監査人の対応	56
3	会計監査人の監査の実施結果の評価	57
第11章	不適切な会計処理を回避できなかった原因	58
1	売上げについてのプレッシャーがあったこと	58
2	FX並びにFXNZ及びFXAにおいて本事案の不適切な会計処理が行われた原因	59
第12章	再発防止策（提言）	62
1	FXに対する提言	62
2	FHに対する提言ー FXのガバナンスの必要性・グループ内の一体感の醸成ー	64

## 【用語集】

用語名	内容
月額最低使用料	Monthly committed payments (契約で定められる月毎の最低使用料。実際の使用量が目標数量を大きく下回った場合にも、当該最低使用料の限度で損失を回避できる)
個別入力	財務実績や財務状況の改善に繋がる、実際の収益以上の収益を計上する会計処理を指す
残存価額	Residual values (リース契約終了時点における機器の残存価値)
スポンサーシップコスト	FXNZ が、機器等を購入する大学等の団体に対し、資金援助や備品無償供給を行う際の費用
他社取引精算	Third party settlements (FXNZ が競合他社から顧客を奪取した際、当該顧客がその時点で契約していた競合他社に対するリース残債務を FXNZ が当該顧客の代わりに支払うことをいい、業界の慣行とされている)
目標数量	Target Volume(s)/ターゲットボリューム (FXNZ で採用されていた MSA 又は GCSA という契約類型において、月毎に設定されていた目標コピー枚数量)
内部利息	FXNZ における目標利率 (target interest rate) より低い利率の契約を締結し、月末において、Finco の利息収入及び Marco の営業費用を増加させる仕訳がなされていた問題を指す
本委員会	第三者委員会の呼称
本調査	本委員会による今回の調査
本報告書	本委員会による本報告書の呼称
マクロ調整	Macro adjustments (財務実績や財務状況の改善に繋がる、実際の収益以上の収益を計上する又は実際の費用以下の費用を計上する会計処理を指す)
経理処理規定	Accounting Administrative Instruction
クリックレート	MSA や GCSA 等の契約におけるコピー 1 枚当たりの単価
ターゲットボリューム	Target Volume(s)/目標数量 (FXNZ で採用されていた MSA 又は GCSA という契約類型において、月毎に設定されていた目標コピー枚数量)
ミニマムペイメント	Minimum lease Payments
(契約の) ロールオーバー	Contract rollovers (数年間の契約期間が定められる MSA 又は GCSA において、当初の契約期間の満了前に、新たに機器分の売上を計上するため、さらに低い単価での新契約に移行すること)
AGM	Annual General Meeting

All-FX	FX グループ全社
APO	FX のアジアパシフィック営業本部又は Asia Pacific Operation (アジア・オセアニアでのオペレーション)
BSG	Business Support Group (FXNZ の部門)
CA	Customer Admin (FXNZ の部門)
click	MSA や GCSA 等の契約におけるコピー 1 枚当たりの単価
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DGC	Deal Governance Committee (案件審査委員会)
DGM	Deal Governance Meeting (案件審査会議)
DGP	Deal Governance Process (案件審査手続)
DSA	Document Services Agreement (契約類型)
DSG	Document Services Group (契約類型)
EDSA	Education Document Service Agreement (FXNZ における教育機関向け契約の種類)
ELT	Executive Leadership Team (経営幹部チーム)
FC	Financial Controller
FF	FUJIFILM Corporation/ 富士フイルム株式会社
FH	FUJIFILM Holdings Corporation/ 富士フイルムホールディングス株式会社
FH-CC	FH 経営企画部コーポレートコミュニケーション室 (広報・IR 担当部署)
FINCO	ニュージーランド法人 Fuji Xerox Finance Limited (FXNZ 内のファイナンス会社。MARCO と FINCO を合わせて FXNZ となる。FXA も同様の仕組み。リース債権の計上などは Finco 側で行われる)
FSMA	Full Service Maintenance Agreement (ファイナンスリース契約におけるサービス売上)
FX	Fuji Xerox Co., Ltd./ 富士ゼロックス株式会社 (FH が 75%株式を保有する FH の子会社)
FXA	Fuji Xerox Australia Pty. Ltd. (オーストラリアにある FX の海外関係会社 (販売会社))
FXAU	オーストラリアの FXA と FXF を合わせた呼び方
FXAP	Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd. (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括する APO の機能を有する)
FXCA	Branch of Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd.
FXCL	Fuji Xerox (China) Limited

FXDMS	Fuji Xerox Document Management Solutions Pty. Limited
FXF	オーストラリア法人 Fuji Xerox Finance Ltd. (オーストラリアのファイナンス会社。FXF と FXA を合わせて FXAU となる)
FXHK	Fuji Xerox (Hong Kong) Limited
FXK	Fuji Xerox Korea Co., Ltd.
FXML	Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd. (Malaysia Operations)
FXMM	Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd. (Myanmar Branch)
FXNZ	ニュージーランドの FINCO と MARCO を合わせた呼び方
FXP	Fuji Xerox Philippines, Inc.
FXPC	Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd, Australia Branch
FXS	Fuji Xerox Singapore Pte Ltd.
FXTH	Fuji Xerox (Thailand) Co., Ltd.
FXTW	Fuji Xerox Taiwan Corporation
FXV	Fuji Xerox Vietnam Company Limited
GCA	Graphic Communication Agreement
GCO	Greater China Operation (中国エリアでのオペレーションを指す)
GCSA	Graphic Communications Service Arts Agreement (契約類型)
GS	Global Services (FX 内のサービスラインの名称)
IBG	International Business Group (APO/GCO など FX で使われている海外事業単位を指す)
MARCO	ニュージーランド法人 Fuji Xerox (Sales) Pty. Limited (FXNZ 内の販売会社。MARCO と FINCO を合わせて FXNZ となる。FXA も同様の仕組み)
MD	Managing Director
MDSA	Managed Document Service Agreement (契約類型)
MSA	Managed Service Agreement (Contract) (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等を一体化させた契約)
NBR	The National Business Review (ニュージーランドの経済新聞)
OPCO(s)	Operating Company(ies) (FXNZ や FXA 等の営業事業会社を指す)
ORS	Out Right Sales (Upfront Sales) (ファイナンスリース契約時に認識する機材売上を指す)
SFO	Serious Fraud Office (ニュージーランドの重大不正捜査局を指す。警察と協議し、企業による重大かつ複雑な経済犯罪を発見、捜査、訴追するニュージーランドの公的機関)

TCLR	ターゲットボリューム x クリックレート (契約書内で取り決めている 目標コピー枚数とコピー1枚当たりの単価の積)
Tony Night	内部通報メールの差出人で、人物の特定には至っていない
TSC	Total Service Contract (ヘルプデスク、ライセンス等の会社が提 供する全てのサービスを含む契約)
取引先 1	FXNZ の取引先会社の 1 つ
XC	Xerox Corporation Ltd./米国ゼロックスコーポレーション (FX の 25% の株式を保有する英国 Rank Xerox Limited (現 Xerox Limited) の 100% 親会社。FX の実質的な株主の立場にある)

※本報告書中、特に記載がある場合を除き、所属や役職は当時のものです。

※本報告書の表中の数値のうち、( ) 内の数値はマイナス数値を意味します。



## 第1章 本調査の概要

### 1 第三者委員会設置の経緯

富士フイルムホールディングス株式会社（以下、「FH」という。）は、本報告書作成日現在、第2章記載の通りのグループを構成しており、富士ゼロックス株式会社（以下、「FX」という。）は、FHの連結子会社である。

FHの2017年3月期の決算にあたり、FXの海外販売子会社であるFuji Xerox New Zealand Limited（以下、「FXNZ」という。）における2015年度以前の特定のリース取引の一部において、受取債権の計上や回収可能性等に関わる会計処理の妥当性を確認する必要性が判明した（以下、「本事案」という。）。なお、本報告書の次章以下においては、本事案及びこれに類似関連する事実関係並びに本調査を通じて判明した本事案及び類似関連する事実関係を含む関係当事者の意思決定過程及び情報伝達過程等の事実関係その他これらに付随関連する事実を総称して、「本事案」と呼ぶことがあるので留意されたい。

その為、FHは、2017年4月20日付け「第三者委員会設置及び2017年3月期 決算発表の延期に関するお知らせ」（東京証券取引所適時開示。以下、「4月20日付け開示」という。）において、本事案が判明したこと及び2017年3月期（2016年4月1日～2017年3月31日）の決算内容の発表が当初予定（2017年4月27日）から延期されることを公表した。

#### （1）社内調査委員会の設置

FHは、4月20日付け開示に先立ち、2017年3月22日、本事案の調査活動を開始し、同月27日に、社内において社内調査委員会を設置していた。

#### （2）第三者委員会の設置

FHは、2017年4月20日開催の取締役会において決議を行い、本事案に対する調査の客観性及び信頼性を高める為、FHと利害関係を有しない外部の専門家から組織される第三者委員会（以下、「本委員会」という。）を設置した。

### 2 委嘱事項

本委員会が、2017年4月20日、FHから委嘱された委嘱事項は、以下の通りである。

- （1）本事案の事実関係の調査
- （2）本事案に類似する事案の存在及び事実関係の調査
- （3）本事案に関する原因分析及び再発防止策の提言
- （4）その他、本委員会が必要と認めた事項

### 3 本委員会の構成

本委員会の構成は、以下の通りである。

委員長	伊藤 大義	公認会計士（公認会計士伊藤事務所）
委員	佐藤 恭一	弁護士（シティユーワ法律事務所）
委員	西村 光治	弁護士（弁護士法人松尾綜合法律事務所）

また本委員会は、以下の者を調査補助者として任命し、本調査の補佐をさせた。

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	調査補助者代表 公認会計士 築島 繁 計 224 名
シティユーワ法律事務所	調査補助者代表 弁護士 寺田 昌弘 弁護士 渋谷 治香 弁護士 坂井 均 弁護士 堀本 博靖 弁護士 前田 葉子 計 15 名
弁護士法人松尾綜合法律事務所	調査補助者代表 弁護士 岩佐 和雄 弁護士 高橋 慶彦 弁護士 田中 健夫 弁護士 花見 佳澄 弁護士 富永 伸太郎 計 8 名

#### 4 社内調査委員会による調査経過の報告及び証拠資料の引継ぎ

本委員会は、調査の一環として、本委員会の設置までに行われた社内調査委員会の報告結果を収集するとともに、保全（準備又は保全後のデータの吟味を含む。）が開始されていた FXNZ、Fuji Xerox Australia Pty. Ltd.（以下、「FXA」という。）、Fuji Xerox Asia Pacific Pty. Ltd.（以下、「FXAP」という。）、FX、FHのサーバー及び調査対象となる役職員が業務上使用していたPC内のデータ（但し、デジタル・フォレンジックによる保全・収集により抽出されたものを含む。）の引渡しを請求し、当該引渡し又は保全状態の引継ぎを受けた。

このうち FXNZ 及び FXA については、本委員会の設置前、社内調査委員会がニュージーランドまたはオーストラリアにおけるデロイトトウシュートーマツリミテッドのメンバーファーム（以下、それぞれを、または合わせて「現地デロイト」という。）を通じて、デジタル・フォレンジックの為の保全・準備・抽出及び関係者インタビュー（数名）を開始していた。

本委員会は、現地デロイトの実施した各デジタル・フォレンジックの保全・準備・抽出状態及び既に実施されていた数名のインタビュー結果については、本委員会の調査の

為に利用することが調査の迅速性及び実効性にとって有効かつ現実的であると判断し、内容を吟味の上、本委員会の調査に利用することとした。

なお、社内調査委員会設置時、及び現地デロイトは、現地の慣行上、それぞれの現地法律事務所（ニュージーランド：MEREDITH CONNELL、オーストラリア：HWL EBSWORTH）を經由して当該社内調査委員会に情報を提供しており、本委員会設置後の調査についても同様の仕組みを採用した。

なお、社内調査委員会から引継ぎを受けた調査結果やデータは、本委員会の証拠資料として利用するものであり、本委員会の調査結果は、社内調査委員会の調査結果に左右されるものではない。

## 5 本委員会の調査方法等の概要と調査の前提

### (1) 調査方法の概要

本委員会は、2017年4月20日から同年6月10日までの間、FH、FX、FXAP、FXNZ、FXA等及びその関係者から開示された資料、関係者からのインタビュー及びデジタル・フォレンジックにより入手したデータ、公開情報等を基に調査を実施した。詳細は以下の通りである。

#### ① 調査対象期間

本委員会の設置は、2015年以前の特定のリース取引の一部における、受取債権の計上や回収可能性等に関わる会計処理の妥当性を確認する必要性が発生したという点に端を発するところ、本委員会の調査対象期間は、調査の実効性及び実現性の観点から、2010年4月1日から2016年12月31日を対象期間とした。但し、本事案の背景、原因、構造等の把握に必要と判断した部分につき、当該期間以前の事実関係についても調査を行った。

#### ② 役職員へのインタビュー

本委員会は、本事案の背景、原因、メカニズム等の把握の為、FH、FX、FXAP、FXNZ、FXAに所属する役職員及び取引先等の関係者70名以上を対象に、1回又は必要な場合には複数回のインタビューを実施した。

#### ③ 会計監査人からのインタビュー

本委員会は、本調査の過程において、FHグループの2016年3月期までの会計監査人（前任会計監査人）である会計事務所1-1及び、それ以後の会計監査人（後任会計監査人）である会計事務所2-1の、業務執行社員及びその他の補助者らから複数回にわたってヒヤリングを行い、各会計監査人の、FH連結財務諸表監査の実施状況の概要（監査体制、監査計画、監査結果等）に関する情報を入手した。

#### ④ デジタル・フォレンジック

デジタル・フォレンジックは電子データの証拠能力を損なうことなく、収集・保管し、収集した電子データの内容を閲覧する作業である。具体的には以下の 2 つに大別される。

(ア) データ保全・復元

専用のツールを用いた電子機器、電磁的記録媒体からの対象となるデータの収集、複製の作成及び消去されたデータの復元。対象は以下の通り。

- PC
- ファイルサーバー
- メールサーバー
- 携帯電話機、スマートフォン
- タブレット端末

(イ) データ閲覧

保全・復元したデータの閲覧システムへの格納、キーワードを用いての閲覧対象の絞り込み及び内容の閲覧。

今回は、本事案にかかわる会社対象者のうち、社内調査委員会が実施したデジタル・フォレンジックにおいてデータ保全を行っていない下表 58 名の PC 上の電子データ（メール及び各種ファイル）を収集・保全した。電子データの収集・保全には対象により以下のツールを使用した。

- FTK Imager  
PC、ファイルサーバー、メールサーバー
- Oxygen Forensic UFED Touch、UFED Physical Analyzer  
携帯電話機、スマートフォン、タブレット端末

会社名	延べ人数
FXNZ	21 名
FXA	10 名
FXAP	8 名
FX	19 名
計	58 名

保全された電子データを Nuix 内部へ格納してアプリケーションごとの種類分けを行い、その電子データを Relativity へアップロードし、閲覧者に閲覧可能な電子データ状態とした。今回、閲覧実施対象者として、社内調査委員会から引継ぎを受けたデータを含めた下表 75 名につき、データの閲覧を行った。

会社名	延べ人数	レビュー件数
FXNZ	32 名	56,444 件

FXA	13名	44,396件
FXAP	11名	84,406件
FX	19名	175,646件
計	75名	360,892件

⑤ 情報提供窓口の設置

FXグループ（国内・海外）に所属する役員・従業員及びFXグループの取引先を情報提供者の範囲と定め、本事案及びこれと類似する問題について広く情報提供を求めた。

⑥ アンケートの実施

FX、FXの国内販売会社及び富士ゼロックスサービスクリエイティブ株式会社（いずれについても経理及び営業の部門長）に対して、アンケートを実施した（対象者1299名、回答者数1251名）。また、海外子会社のうちFXNZ、FXA、Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd. (Malaysia Operations)（以下、「FXML」という。）、Fuji Xerox (Thailand) Co., Ltd.（以下、「FXTH」という。）、Fuji Xerox Taiwan Corporation（以下、「FXTW」という。）に対しても経理、営業、部門長を対象にアンケートを実施し（対象者数2141名、回答者数834名）、海外子会社において、本事案と類似の重大な事案の有無及び本事案発生の構造及び原因分析に努めた。

(2) 調査の前提

① 本報告書及び調査結果の利用

本報告書及び本委員会の調査の結果は、調査対象に関するFH及びFHグループの事実確認及びこれに関連する問題等が指摘された場合における発生原因の究明と再発防止策の策定・評価のために用いられることが予定されている。本委員会は、本報告書及び本委員会の調査の結果が、上記以外の目的のために用いられることを予定していない。

② 強制調査権限の不存在

本委員会はFH及びFHグループから本委員会の調査に対する誠意ある協力を得られたものとするが、本委員会は強制的な調査権限を有するものではなく、同調査はあくまでFH及びFHグループの役職員の任意の協力を前提とするものである。

③ 英語版

本委員会の報告書は、日本語によって作成される。本報告書の英訳が作成される場合であっても、当該英訳版の内容につき本委員会は何ら責任を負うものではない。

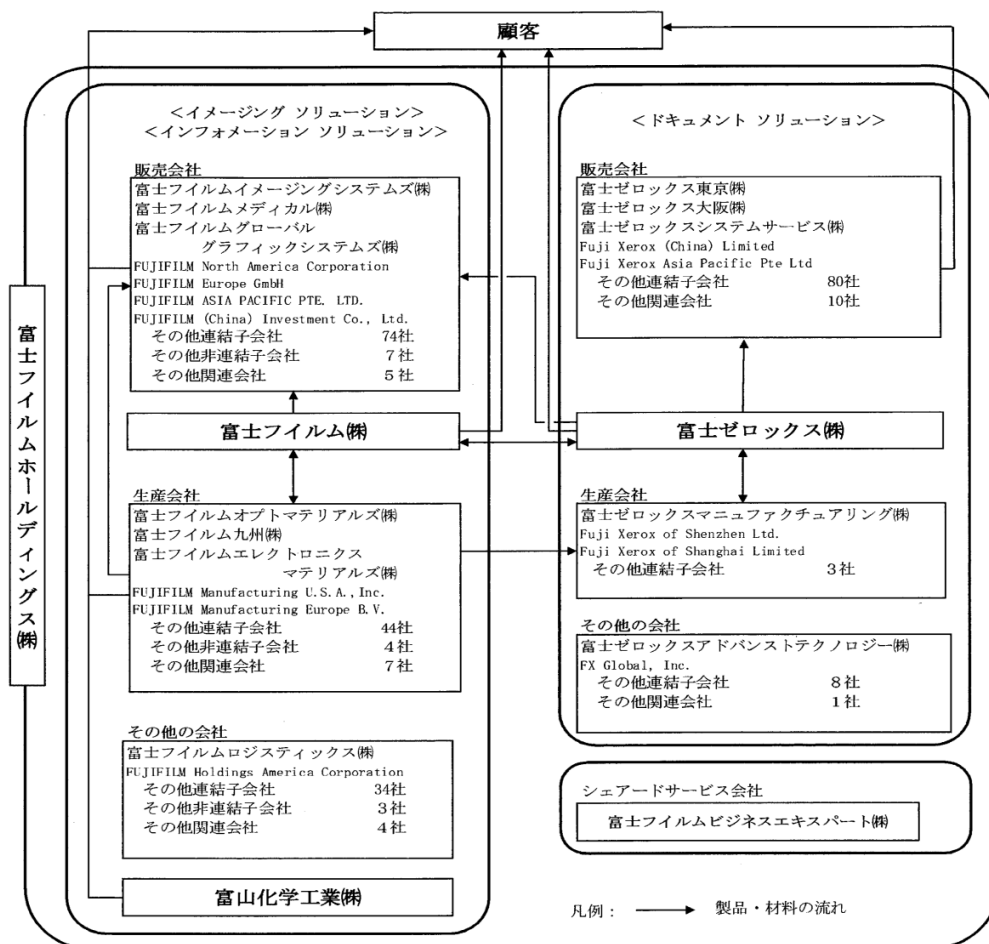
## 第2章 会社の概要

### 1 FHグループ全体について

#### (1) FHグループ全体の事業概要

FHは、FHグループの2大事業会社である富士フイルム株式会社（以下、「FF」という。）及びFX並びに富山化学工業株式会社等を傘下とする持株会社である。

FHグループの事業系統図を示すと、以下の通りである。

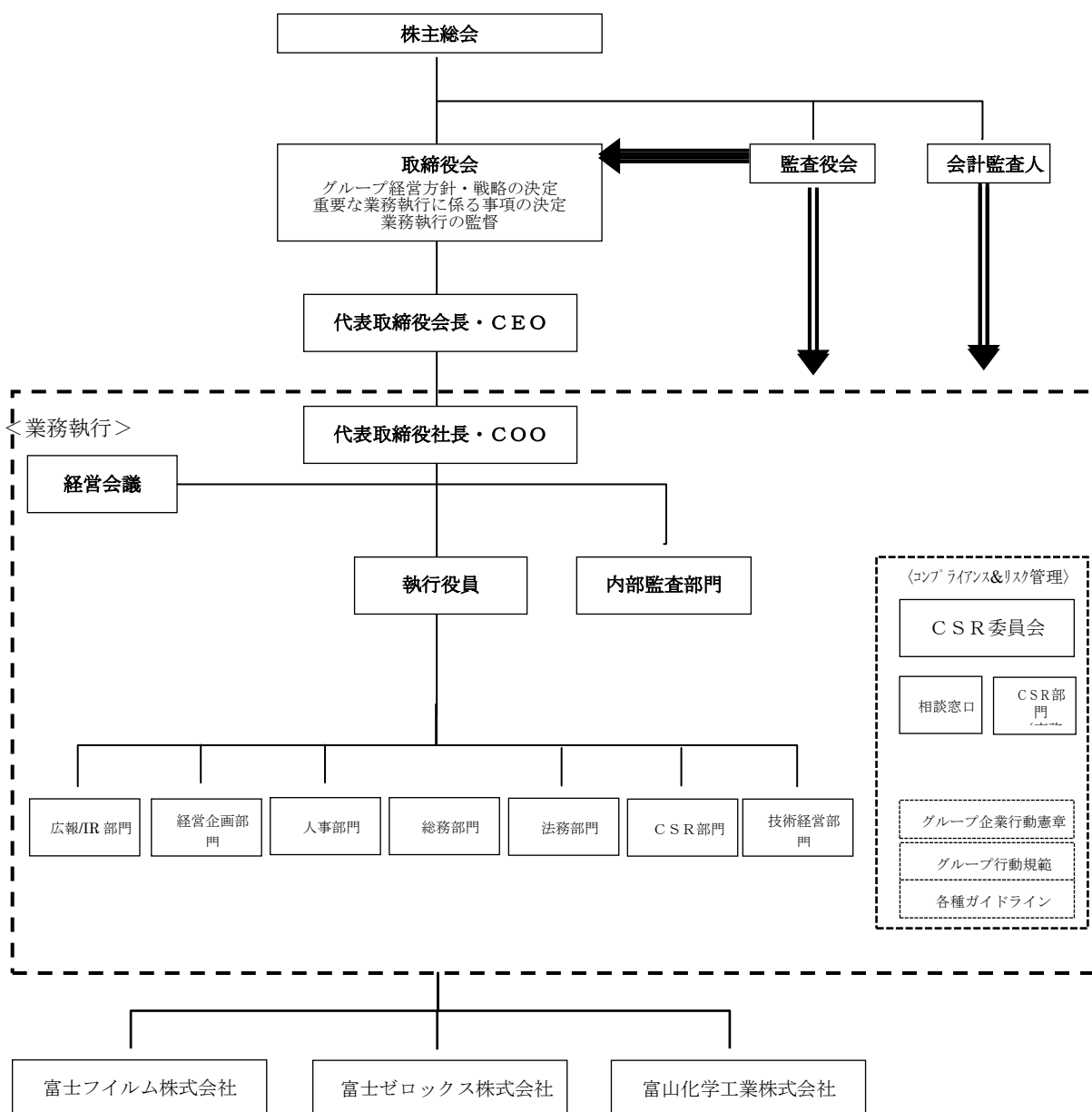


(FHの「第120期有価証券報告書」の6頁目の「事業系統図」抜粋)

(2) FHにおけるコーポレート・ガバナンスの状況等

① 企業統治体制の概要

FH は、意思決定と業務執行の迅速性・効率性を図る一方で、業務執行を適正に監督・監査し、経営の透明性及び健全性を確保する為、以下の体制をとっている。



(FHのホームページ及び「第120期有価証券報告書」の93頁目の「コーポレート・ガバナンス体制」参照)

## 2 FX について

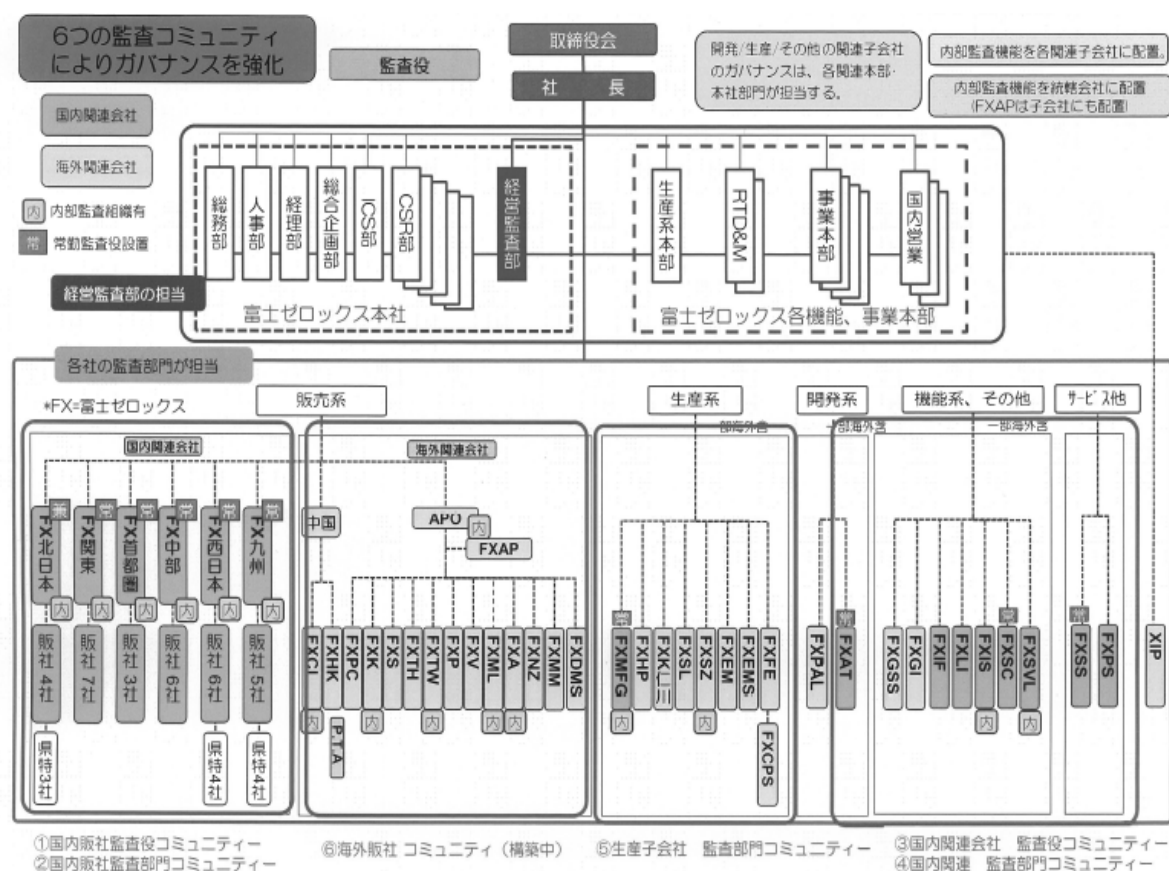
### (1) FX の事業概要について

FX は、1962 年 2 月に、FH と英国 Rank Xerox Limited との合弁により設立された会社であり、オフィス用複写機・複合機、プリンタ等の製造・販売等を目的とする会社である。

FX は、FH グループの 3 つの事業区分のうち、「ドキュメント ソリューション」事業の中核を担う事業会社であり、当該事業に関する国内外の多数の製造子会社等や販売子会社等を有している。

### (2) FX におけるコーポレート・ガバナンスの状況等

FX は、以下の内部監査体制をとっている。



(2017 年 4 月 10 日付け FX 経営監査部作成「FX 経営監査部が主管するガバナンス体制」図表タイトル「富士ゼロックスの内部監査体制 (グローバル)」より抜粋)

## 3 FXAP について

### (1) FXAP の事業概要について

FXAP は、シンガポールに所在するアジア・オセアニア地域の販売子会社を統括することを目的とする地域統括会社である。



シンガポールには、FX の内部組織として、アジア・パシフィック地区全体のマーケティング戦略を立案し、各販売会社の販売計画・利益計画達成支援を実施することを基本的役割とするアジア・パシフィック営業本部（APO）が置かれている。

FX の子会社としての FXAP と FX の内部組織としての APO は、特段の区別されることなく業務を行っている<sup>1</sup>。例えば、FXAP の CEO は APO 営業本部長が、FXAP の CFO は APO 経理部長が務めている。

以下では、主として子会社としての FXAP についてシンガポール法上の規律に基づく記述を行うが、実態に照らし、FX の内部組織としての APO による規律についても適宜言及する。

## （2）FXAP における内部統制の状況等

### ① シンガポールにおける会社の内部統制

シンガポールの会社法（特に断りのない限り、以下本項において単に「会社法」という）上、会社の意思決定機関として株主総会と取締役会が存在し、会社の意思決定は原則として株主総会又は取締役会の決定による。またその他の会社法上の機関として、会社書類の作成等の業務を行う会社秘書役、及び会計監査を行う会計監査人が存在する。日本の監査役に相当する機関はシンガポールの会社には存在しない。

取締役会は会社法又は定款により株主総会の決議事項とされている事項以外について決定の権限を有する（会社法 157A 条 2 項）。

会社法上、取締役はその職務を履行するにあたり、誠実に行動し、かつ相当の注意を払わなければならないとされており（同 157 条 1 項）、また一般法（general law）上、会社に対して信任義務を負っており、会社の利益のために誠実にその職務を執行しなければならないとされている。取締役がかかる義務に違反した場合、民法及び刑事法上の責任を負う可能性がある（同 157 条 3 項）。

### ② 会社の機関等の内容

#### （ア）取締役・取締役会

定款上 FXAP では、取締役の員数は 2 名以上 12 名以下とされ、各取締役はいつでも取締役会を招集することが出来る。

しかしながら、これまでの運用上、取締役会が実際に開催されることはほぼなく、開催されたとしても書面決議のみであるとのことである。

#### （イ）経営会議

FXAP においては、経営会議に該当するものは存在しない。

#### （ウ）監査役会

---

<sup>1</sup> 従って、本報告書において、FXAP とされている場合であっても、厳密には APO とすべき記述（又はその逆の場合）も存することに留意されたい。なお、FX 社内においても明確な使い分けはされていないようである。

FXAP においては、日本の会社法上の監査役に該当する機関は置かれていない。

(エ) 内部監査 (Internal Audit、IA)

FXAP には、内部監査部 (IA) が置かれており、総勢 2 名~3 名程度のスタッフが所属している。IA は FXAP の CEO に対し直接報告する立場にあるが、一時その事実上の報告先が FXAP の CFO になったことがある。

FX はグループ会社の監査について「Internal Audit Policy」という規程を定めており、同規程上、(a)IBG Regional Audit が直接行う Regional Audit と、(b)各販売子会社と FX の行う Self Audit がある。FXAP の IA は FXAP 傘下の海外販売子会社の Regional Audit を行う役割を担っている。

そのため IA は毎年、いくつかの海外販売子会社を選んで往査を行う。平均すると IA は 1 つの海外販売子会社に対し 3~4 年に一度往査を行っている。

(オ) マネジメント・クオリティ・オフィス (MQO)

FXAP にはマネジメント・クオリティ・オフィスと呼ばれる部署が置かれており、リスクマネジメントを担当する。MQO は FX の「All-Risk Management Regulations」という規程に従って業務を行う。

同規程上、各 FX 子会社において重大な違法行為、定款違反等の事象があった場合には、直ちに各子会社の取締役会に報告するものとされている。そのため、MQO は FXAP においてかかる違法行為等があった場合には FXAP の取締役会に報告する義務を負っている。

③ 内部通報制度 (Whistle Blowing System)

FXAP には内部通報制度が存在し、通報内容は人事部長に自動的に報告されるが、開設以来 1.5 年間、1 件も通報はない。

また、FXAP 傘下の各海外販売子会社 (ミャンマー、カンボジアを除く) においても内部通報制度が存在し運用されているが、各海外販売会社の独自運用に任されており、共通の制度やルールは存在しない。

また、通報された内容について FXAP にエスカレーションする明確なルールも存在しない。

④ 子会社管理体制

シンガポール法上、子会社管理体制に関する法令上の規定は存在しないが、子会社管理も取締役としての業務に含まれると考えられ、仮に子会社管理にあたり不適切な点があれば取締役としての善管注意義務違反 (会社法 157 条) に当たり得る。

FXAP と、FXAP が管掌する海外販売子会社間においては、「コミュニケーションマトリックス」と題する基準があり、当該子会社が実施しようとする業務執行の内容に応じて、APO の承認や APO の関係部門への報告等、必要な手続きが詳細に定められており、その履践が義務付けられている。

⑤ FXAP の予算統制

FXAP のファイナンス部門においては、CFO の下にファイナンシャルコントローラーが置かれ、その下に会計グループ (Accounting Group) と総合計画グループ (FP&A) が置かれる形になっている。Accounting Group は会計を、FP&A は予算統制を担っている。

FXAP の FP&A は、まず FX から 1 年に 2 回受け取る予算ガイドを受け取り、これを同社が管掌する各海外販売子会社に展開する。

各海外販売子会社からは、業績予測 (Outlook) の報告を受け、これを FX に報告する。その報告を受けて FX において全社業績検討会が実施される。このプロセスが月 2 回行われる。

FXAP の管掌する各海外販売子会社はそれぞれ経理部門を有しており、それぞれの会社の経理を担当していた。FXAP の Accounting Group は個別の海外販売子会社の経理を担当することはなく、各子会社から報告される経理データを連結処理する機能を担っていた。

なお、FXAP のファイナンス部門 (APO 経理部) は、海外販売子会社のアカウントティングポリシーを統括する責務を負っている。

#### ⑥ 業績評価

FXAP 傘下の各海外販売子会社の MD の業績評価は、FXAP が行う。

MD の報酬は売上や営業利益等に連動して決定されるが、その考慮の割合は国によっても、またその時々の方針によって異なる。

### 第 3 章 FXNZ における問題点

#### 1 FXNZ の概要

FXNZ は、FXNZ の販売会社である MARCO (Fuji Xerox (Sales) Pty. Limited) と、ファイナンス会社である FINCO (Fuji Xerox Finance Limited) の 2 つの法人で構成されている。これらの 2 社はいずれも FXAP の直接の 100% 子会社であり、FH の連結子会社である。

2 社の収入の合計は 2016 年 3 月期の計算書類においては約 248 百万 NZ ドル (約 200 億円) であり、2016 年 3 月期の FH の連結売上高の約 0.8 パーセントである。

#### 2 FXNZ 財務数値への影響額

##### (1) FXNZ 過年度修正金額

本事案に伴い、FH では FXNZ の 2011 年 3 月期から 2016 年 3 月期の財務諸表数値を見直し、以下の 5 つの項目について修正額を計上する方針である (2017 年 3 月期の四半

期報告書も訂正予定であるが、本報告日現在、FHにて当該金額を検討中であるため本報告では言及していない。

単位：百万 NZ ドル

	2016年3月期末
① リース取引に係る会計処理の修正等	(259)
② 契約未締結売上・機器未設置売上の取消し	(23)
③ DSG 調整の取消し	(23)
④ 決算時の業績調整の取消し	(12)
合計（純資産修正額）	(318)
株主資本修正額（持分割合 75%換算）	(238)
円換算額（77.88 円/NZ ドル）（億円）※	(185)

※：2016年3月31日現在

なお、上記の他に FXNZ では本事案に関連して以下の項目の修正を実施しているが、これらは不適切な会計処理を是正した結果生じた派生的な修正項目であり、委嘱事項に係る調査範囲に含まれないため、本報告では言及していない。

- ・ 過年度財務数値に対する修正の結果、不採算となったリース取引の減損処理
- ・ 過年度財務数値の修正に伴う税効果の見直し

## （2）修正内容及び金額算定ロジック

### ① リース取引に係る会計処理の修正

FXNZ では顧客の機器利用量に応じてリース料を変動させるリース商品を開発し、取引していた。従来、FXNZ の財務数値は当該リース取引を米国会計基準における販売タイプ・リースと分類して作成されていた。本事案の調査及び監査法人の指摘を踏まえ、FH では FXNZ の当該リース取引のうち最低支払リース料が保証されていないすべてのリース商品について販売タイプ・リースの要件を満たしていないと判断し、オペレーティングリースに分類を変更している。本来、当該取引のリース分類は個別の取引別に判断することが望ましいが、実務上対応困難と FH では判断し、リース契約のタイプ別判断によってオペレーティングリースに分類変更しているとの説明を受けた。

当該修正に伴い、米国会計基準上、リース資産は顧客ではなく FXNZ の所有資産となるため、リース資産が FXNZ の貸借対照表に固定資産として計上され、経済的耐用年数に応じて減価償却を実施することになる。また、リース債権は、リース契約期間にわたるリース料の総額に基づく金額ではなく、使用実績が確定した金額だけが貸借対照表に計上されることになる。損益計算書上は機器売上（ORS 収入）の先行売上計上を取り消され、顧客の使用実績が確定した金額だけが売上計上される。

リース債権及びリース資産の具体的な修正金額の集計は、以下のプロセスに従って行われた。

- (ア) FXNZ の社内 IT システムより、顧客の事業所に存在するすべてのリース資産に関する詳細情報を抽出
- (イ) 各リース資産を、契約開始時点における取得原価と紐付け
- (ウ) (イ) に基づき、各リース資産の耐用年数を算定
- (エ) (イ) 及び (ウ) に基づき、各期末における減価償却額を計算
- (オ) 上記すべての情報に基づき、現時点における簿価を計算

算定された固定資産の簿価は、FXNZ の貸借対照表に計上している。一方、後述する「②契約未締結売上・機器未設置売上」及び「③DSG 調整」による修正を行った後のリース債権（各リース資産ごとに顧客による使用実績を確定させた部分を除く）を減額修正している。減額修正されたリース債権額と新たに貸借対照表に計上された固定資産額の差額が、損益影響額となる。

前述の方法で修正金額を集計した結果、FXNZ が過去に実施したリース取引に係る不適切な会計処理の幾つかがまとめて修正されることになると考えられる。

項目	過去の問題点	修正後
ターゲットボリューム	ターゲットボリューム（契約時におけるサービス利用想定量）を過大に見積もることで、売上を過大に計上していた。	本修正に伴い、実際に顧客にリース商品が存在する取引に係るリース債権の残高は、利用実績が確定している金額に限定される。この結果、左記の各スキームによって生じていたリース債権の過大計上額は網羅的に修正されていると考えられる。
残存価額	残存価額（リース契約期間満了時におけるリース資産の見積売却価額）を過大に見積もることで、売上を過大に計上していた。	
契約ロールオーバー	リース契約期間満了前に契約を更新し、その際に過去の売上を取り消すことなく、新たな売上を計上していた（一部取引については新規機器の納品もない）。また、回収可能性に疑義のある当初契約に係るリース債権をそのまま貸借対照表に計上していた。	
スポンサーシップ費用	リース契約獲得のための販促費用相当額を売上に加算し、同額をリース債権に計上していた。	
他社精算取引	競合他社のリース契約を奪取するために、競合他社の契約残債務を FXNZ が引き受けていたが、当該引受額に相当する金額を売上に加算し、同額をリース債権に計上していた。	

また、オペレーティング・リースに分類されていないリース商品についても、下表で後述する「スポンサーシップ費用」「他社精算取引」等の不適切な会計処理が行われており、これらについても全てリース債権残高を減額修正している。

更に、FXNZ では回収可能性に疑義のあるリース債権について適切な水準で貸倒引当金が計上されていなかったため、貸倒引当金を再計上している。但し、下表の通りリース債権残高を減額修正したことに伴いリース債権残高が全体的に減少しており、結果的に2016年3月期における引当不足額は少額となっている。

なお、FHからは、2017年3月期の財務数値についても上記修正と同様の方法で作成する見通しとの説明を受けている。

単位：百万 NZ ドル

	2016年3月期末
リース取引に係る会計処理の修正等	(247)
貸倒引当金の修正額	(12)
合計（純資産修正額）	(259)

### ② 契約未締結売上・機器未設置売上の取消し

FXNZ は、リース資産が顧客に出荷又は顧客の事業所に納入される前に ORS 収入及び対応する原価を計上していた（一部に架空取引を含む）。

このうち、リース資産の出荷及び納入が実際には発生しなかった契約に関し、ORS 収入及び原価を取り消している。また、リース資産の出荷及び納入が実際に発生した契約に関し、発生年度に ORS 収入及び原価を再計上している。

なお、上記修正が2017年3月期の財務数値に与える追加影響は無い。

単位：百万 NZ ドル

	2016年3月期末
契約未締結売上・機器未設置売上の取消し	(12)
架空取引の取消し	(11)
合計（純資産修正額）	(23)

### ③ DSG 調整の取消し

FXNZ では、顧客の機器利用量に応じてリース料を変動させるリース商品について、契約当初の想定サービス利用量に基づき売上を計上しており、実際のサービス利用量が想定に達しない場合でも、DSG 調整と称する仕訳を計上することで、契約当初に計上した売上を取り消していなかった。その結果、売上が過大計上されることになり、過大計上分のリース債権について回収可能性に疑義が生じていた。

当該 DSG 調整の影響額（純額）を特定し、同額の収入及びリース債権を取り消している。

なお、上記修正が 2017 年 3 月期財務数値に与える追加影響は無い。

単位：百万 NZ ドル

	2016 年 3 月期末
純資産修正額	(23)

④ 決算時の業績調整の取消し

FXNZ では業績を調整する目的で、費用の繰延処理等の不適切な会計処理を実施していた。

不動産賃貸料の長期前払費用計上は、不動産賃貸契約締結時に事実上不動産賃貸料の減免と解される金員を受け取り、これを一括収益計上していたが、これを契約期間にわたる賃借料の値引き処理に修正している。

客先預託消耗品は顧客に保管している消耗品在庫を過大計上し、売上原価を過少計上していたものであり、これを適切な水準に修正している。

なお、FH からは、2017 年 3 月期の財務数値についても上記修正と同様の方法で作成する見通しとの説明を受けている。

単位：百万 NZ ドル

	2016 年 3 月期末
不動産賃貸料に係る修正	(5)
客先預託消耗品の修正	(7)
合計（純資産修正額）	(12)

### 3 FXNZ における問題点

(1) FXNZ の事業概要

リース取引については、MARCO が顧客にリース販売を行い、FINCO が当該リース販売から生ずる顧客からのリース債権を MARCO から譲り受けて、利息収入を得ている。

リース契約の本数は 2015 年 12 月時点で、総契約件数 9,493 件（契約金額総計 327 百万 NZ ドル）である。問題となる MSA 取引は、契約金額の 7 割強を占めている。

(2) 米国会計基準におけるリース会計基準の概要

リース取引とは、建物、工場及び設備（土地や償却可能資産）を使用する権利を一定期間にわたり移転する契約のことをいう。米国会計基準において、貸手におけるリース取引はその経済的実態に応じてキャピタル・リースとオペレーティングリースの 2 つの取引に分類され、キャピタル・リースは更に販売タイプリース、直接金融リース

及びレバレッジド・リースの3つに分類される。FXNZは、MSAに係るリース取引を販売タイプリースに分類していた。

貸手におけるリース取引の分類	定義
キャピタル・リース	<p>以下のaからdの4つのいずれかの条件を満たし、かつ以下のe及びfの2つの条件を満たしている場合、キャピタル・リースに分類される（Accounting Standards Codification（“ASC”）840）<sup>2</sup>。</p> <p>a. リース期間終了時に、資産の所有権が借手に移転される。</p> <p>b. 借手が割安購入オプションを保有している。</p> <p>c. リース期間がリース資産の経済的耐用年数の75%以上を占める。</p> <p>d. 最低支払リース料（顧客が負うリース料の最低支払額）の総額の現在価値が、リース資産の公正価値の90%を超過する。</p> <p>かつ</p> <p>e. 最低支払リース料総額の回収が合理的に予想出来る。</p> <p>f. 借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。</p> <p>キャピタル・リースは、更に以下の3つに分類される。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売タイプリース 貸手が販売業者又は製造業者で、販売者又は製造者の利益を含む取引。</li> <li>・ 直接金融リース 販売者又は製造者の利益を含まない取引。</li> <li>・ レバレッジド・リース 販売者又は製造者の利益要素を含まない取引で、(i) 貸手・借手・長期債権者の当事者が存在する、(ii) 長期債権者が提供した資金について遡及権が付いていない、(iii) 貸手の正味投資額が初期は減少し後期は増加する取引。</li> </ul>
オペレーティングリース	キャピタルリース取引以外のリース取引をいう。

MSAの商品構造上、キャピタルリースに分類されるかどうかの重要な判断要素は、リース資産の経済的耐用年数、及び最低支払リース料の総額の現在価値の評価である。また、MSAにはリース資産の実際の使用量（クリック数）に応じてリース料が変動する従量課金制の性質がある為、最低支払リース料総額の回収が合理的に予想出来るかどうか、重要な判断要素になる。

オペレーティングリースの場合、リース料受取に伴い収益を計上するのに対して、販売タイプリースの場合、取引開始時にリース資産の売却額相当を一括収益計上し、

<sup>2</sup> リース会計基準は2016年2月に改訂されているが（ASC842）、当該基準はFHの2017年3月期連結財務諸表において適用されていない。



その代金をリース契約期間に渡って回収する。従って、リース取引の会計処理においては、販売タイプリース取引に該当するかオペレーティングリースに該当するかの判定は、貸手の収益計上時期に重要な影響を与える。

(3) 本事案に係るリース商品の概要と FXNZ における会計処理

① 本事案に係るリース商品の概要と FXNZ における会計処理

FXNZ が顧客と締結するリース契約の一形態である MSA 及び GCSA (MSA と同種の契約形態であるがリース資産の種類が異なるもの) は、リース資産の実際の使用量 (クリック数) に応じてリース料が変動する従量課金制であった。なお、標準ひな型の MSA においては Rightsizing 条項によって、FXNZ にはクリック数が想定を下回る場合でも、経済的な手当てが可能な仕組みとなっていたが、顧客と合意することが条件となっており、法実効性は確実ではなかった。

標準ひな型における MSA の内容は以下の通りである。

項目	契約内容
サービス内容	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等を一体化させた契約。
契約期間	平均 48~60 ヶ月
料金設定	実際の使用量 (クリック数) ×クリックレート (ターゲットボリュームを前提に設定された単価)。つまり、顧客が、毎月、固定料金を支払う義務 (ミニマムペイメントの支払義務) は規定されていなかった。
契約解除条項	契約を中途解約した場合は、ターゲットボリュームに基づき計算される契約期間の残りの月数分のペナルティを支払う。
所有権の移転	なし
購入オプション	なし
Sole Supplier 条項	顧客が競合他社のプリンタを導入した場合、契約違反となる。但し、顧客が Sole Supplier 条項から免責される例外も規定されている。
Rightsizing 条項	顧客が契約で設定されている目標数量を利用しなかった場合、FXNZ はプリンタを撤去したり、実際の数量に見合った機器に変更したり、クリック・レートを変更したりすることが出来るが、顧客と合意できることが条件となっている。

FXNZ は MSA 及び GCSA を販売タイプリースに該当すると判断し、会計処理していた。

(ア) リース取引開始時点

通常の販売タイプリースと異なり、消耗品・保守サービスがリース契約に内包される為、リース債権 (リース料総額 + 無保証残存価額) が機器売上相当額、金利相当額及びサービス相当額の 3 つに分解される。金利相当額及びサービス相当額はリース契約期間に応じて収益計上される為、リース取引開始時点ではそれぞれリース債権と前受収益が両建計上される。

その際、MARCO はリース債権及びサービス収入債権を FINCO に譲渡する。

(イ) リース料受取時点

顧客からのリース料は一旦 MARCO が收受する。MARCO は FINCO に契約当初に想定されるターゲットボリュームに従って、ORS 収入及び金利収入に係る回収額を FINCO に受け渡す。MARCO は上記処理をサービス収入勘定で行っている為、契約当初の想定額と実際受取額の差額がサービス収入の金額で調整されることになる。

このとき、MSA 契約は本来ミニマムペイメントが保証されていることから、回収不足額相当額のサービス収入を再計上し、そこから生じるリース債権を FINCO にグループ会社間勘定を使って付け替える (DSG 調整)。

FINCO 側は当初想定額を一旦受け取り、リース債権を消込処理するとともに、利息収入を計上する。その後、当初想定 of リース料と実際受取額との差額をグループ会社間勘定を使って、リース債権として計上する。

#### (ウ) リース終了時

MARCO はリース資産を顧客から受け取り、実際の残存価額との差額を売上原価として費用計上する。そして、見積残存価額相当額だけ FINCO にリース債権が残る為、これをグループ会社間勘定を使って精算する。

FINCO はグループ会社間勘定を使って、最後に残っている見積残価相当額のリース債権を消し込む。

#### ② MSA 及び GCSA の会計処理に関する会計事務所の意見書

FXNZ は、MSA の会計処理について、2009 年 10 月 22 日付けで会計事務所より、経営陣が、リース期間は資産の経済的耐用年数の大多数を占めると判断していること、及び経営陣は、リース期間中のミニマムペイメント (ここでいうミニマムペイメントとは、ターゲットボリュームにクリックレートを乗じた金額をいう) の現在価値が、リース資産の公正価値のほとんどすべてに値すると判断していることという条件を満たしていれば、DSG 契約をキャピタルリースとして取り扱うことは合理的であるとの見解を入手している。

但し、この評価は個々の契約に対して行われる必要がある。例えば、実際の契約期間は DSG 契約のテンプレートと異なる場合があり、その場合は会計処理の判断に影響する可能性がある。従って、実際の契約がテンプレートと異なる場合、経営陣は採用する会計処理についてその都度評価すべきである。

FXNZ は上記の会計事務所の見解について、別の会計事務所にもレビューを依頼しており、2009 年 11 月 11 日付けで当該別の会計事務所から、リース期間及びミニマムペイメントの総額の現在価値の条件充足について補足説明をしたうえで、会計事務所 1-2 の見解に基本的に同意するものである、但し、会計事務所 2-2 は、ターゲットボリュームが「合理的に確かなもの」であることを、キャピタルリースとして取り扱う為の前提条件として追加している、という見解を入手している。

#### ③ MSA 及び GCSA の会計処理に関する実態分析

MSA 及び GCSA の双方に関し、リース資産の所有に伴うリスク及び便益が移転されたか否かを取引別に認定する必要があるが、リース開始時及びその後の取引推移の状況は、以下の通り、その判断を複雑で難しいものになっている。

(ア) リース取引開始時

契約開始時に、すべての事実及び条件を把握する必要があるが、ターゲットボリュームが設定されている契約におけるミニマムペイメントの決定には、判断が介在する。そして、以下の要素が、その判断を複雑化させている。

- i. 契約内容がサイドレターや口頭の約束等によりフォーマットから頻繁に変更された。
- ii. FXNZ を保護する Rightsizing 条項等が契約開始時にミニマムペイメントの実効性にどのような影響を有していたか、及びターゲットボリュームがミニマムペイメントの算定基礎として適切か否か等が明確でない。

(イ) リース取引開始後

リース開始後、以下のようなケースが生じることにより、会計処理を再考する必要がある場合がある。

- i. リース契約詳細の変更を伴う「契約のロールオーバー」
- ii. Rightsizing 条項発動の有無

(4) 本事案の概要

① ターゲットボリューム

FXNZ において MSA 及び GCSA の売上総額はターゲットボリュームに基づき算定されており、MSA 及び GCSA は米国会計基準上、販売タイプリースとして処理されていた為、契約締結時、MARCO は ORS 売上、FINCO はリース債権を計上しており、具体的な金額はターゲットボリュームに基づく契約総額から算定されていた。

しかしながら、MSA 及び GCSA の支払に関する条項では、MARCO は顧客に対し実際の使用数量（実際のクリック数×クリックレート）を請求することと規定されており、ミニマムペイメント条項（実際の使用数量にかかわらず、ターゲットボリュームに基づく最低限の固定額の支払を保証する条項）は規定されていなかった為、顧客の実際のクリック数がターゲットボリュームを下回る場合、MARCO は顧客に対して実際の使用数量分しか請求できない結果、契約締結時に算定した売上と乖離が生じてしまう。

一方、FINCO は、MARCO による顧客に対する実際の請求額の多寡にかかわらず、契約当初の会計基準に沿って決められた配分に基づくリース債権及び金利収入に従って、月額を MARCO に請求していた。そして、当初想定されたリース料（ターゲットボリューム×クリックレートにより算出される額）を、実際に MARCO が顧客に対して請求出来るリース料が下回った場合、MARCO のサービス収入をその差額相当分だけ

取り消すことにより、MARCO は FINCO に対して請求された額を支払った後に自社に残るリース料の入金額と自社で計上するサービス収入の金額を一致させていた。

上記のような売上・リース債権の算定方法並びに MSA 及び GCSA における支払に関する規定の内容からすると、ターゲットボリュームが過大に見積もられた契約では、FXNZ として売上及び債権がリース取引開始時に過大に計上されることになる。他方、過大計上の金額水準は、リース期間の経過に応じて稼得されていた実際のリース料を上回る取引も存在した。従って、ターゲットボリュームの過大見積は、収益の期間帰属の問題というよりは、契約期間全体に渡る収益の過大計上の問題であると考えられる。

また、ターゲットボリュームと実際のクリック数が乖離し当初想定していた売上が確保されないという状況は、リース債権減損を検討する為の明白な根拠となるが、FXNZ がこうした処理を検討した証跡は確認されていないという問題がある。

顧客が MSA 及び GCSA で設定されたターゲットボリュームに基づく一定額のリース料を支払う法的義務の有無は、これらの契約が販売タイプリースとみなされる為の重要な要素の一つである。しかし、そうした法的義務が MSA 及び GCSA に規定されていない本事案において、MSA 又は GCSA に基づくリース契約の内容を再評価した場合、販売タイプリースとして処理されていたリース契約が、実はオペレーティングリースに分類されていなければならなかったと判断される可能性がある。

FXNZ は、2010 年 1 月 1 日から 2016 年 1 月 31 日までの期間に、ターゲットボリュームに関する条項を含む MSA 及び GCSA を日常的に活用していた。2015 年 11 月 11 日付の社内資料によると、1,440 件の契約のうち、実際のクリック数がターゲットボリュームを下回ったものは 982 件、ターゲットボリュームの達成率が 70%未満である契約は 555 件であった。また、2015 年 7 月、FXAP の内部監査の結果、7 割程度の契約についてターゲットボリュームに未達であった。

顧客の使用数量が MSA 及び GCSA の設定するターゲットボリュームに未達であるケースが常態化していたという事実は、A 氏、B 氏、C 氏、及びファイナンスチームのメンバーを含む、多くの FXNZ の役員・従業員の共通認識であった。MSA 及び GCSA の使用は、2015 年 9 月から禁止されている。

## ②DSG 調整

FXNZ では、APO 作成の DSG 契約に関する収益認識規則に違反する DSG (Document Services Group) 調整という会計処理を導入し、MARCO の実際のサービス収入(顧客への請求額から、ターゲットボリュームに基づく FINCO のリース債権返済及び利息収入分を差し引いた額)が、顧客の実際のクリック数を前提に MARCO の当初の予定によれば取得が見込まれたサービス収入(顧客への請求額のうち、MARCO が当初に定めたサービス収入への配分割合に相当する額)に不足する場合、その差額を MARCO のサービス収入及び FINCO のリース債権としてそれぞれ追加計上していた。

しかし、MARCO が顧客との間で締結した MSA 及び GSCA 上、MARCO は顧客に対し実際の使用数量を請求することと規定され、ターゲットボリュームとクリックレートに基づく金額を支払う旨のミニマムペイメント条項は設けられていない為、DSG 調整による MARCO のサービス収入及び FINCO のリース債権の計上は会計上許容されず、過大計上されていたと考えるべきである。

2013 年 3 月 31 日から 2016 年 3 月 31 日までに FINCO のリース債権台帳及び MARCO の売上台帳上で行われた DSG 調整の額は、期間累計で約 47 百万 NZ ドル、2017 年 3 月末時点の残高（契約ロールオーバー時の取り消し分（期間累計）24 百万 NZ ドルを除いたもの）は 23 百万 NZ ドルであった。

### ③ 残存価額

FXNZ は、リース契約を締結する際に、キャピタルリースであったとしてもリース対象資産の残存価額（リース契約期間満了時におけるリース資産の見積売却価額）を設定している。なお、残存価額があることで、顧客が支払うリース料は少なく設定され得る。

また、FXNZ では、内部規程や CFO の指示を無視して、キャピタルリース契約として認められる基準値（10%）を超えた残存価額を設定した 270 件のキャピタルリース契約が締結された他、契約締結時に機器売上（ORS 収入）が計上された。

### ④ 契約ロールオーバー

MSA 及び GSCA は、通常、複数年に渡る契約であるが、FXNZ は、それらの一部を当初契約期間の初期又は中期に新たな契約に「ロールオーバー（書換え）」していた。このロールオーバーによって新たな ORS 収入を認識することが出来るため、不適切な ORS 収入の計上又は ORS 収入を過大計上したと考えられる。なお、この契約ロールオーバーは、APO のポリシーに準拠していないと考えられる。

契約ロールオーバーによる収益及びリース債権の過大計上の会計的影響額を正確に数値化することは困難であるが、FXNZ 経営陣が行った分析によれば、2017 年 3 月末時点における関係する可能性のある債権の残高はリース契約全体の約半分の 153 百万 NZ ドルであった。

## (5) その他の発見された問題点に係る会計処理

### ① マクロ調整

FXNZ では、先行売上の二重計上、架空の売上計上や、売上原価あるいは費用の架空計上や繰り延べ等、そのほとんどが商業的又は会計的に根拠を持たない「マクロ調整」と呼ばれる会計処理が、広範かつ一貫性なく実施されていた。かかるマクロ調整は、FXNZ が月次の業績目標を達成する為に利用されていたものと考えられる。

### ② 個別入力

FXNZ では、2015 年 3 月期において、上記マクロ調整を含めた不適切会計について、期末において会計監査で問題とされるリスクを低減させる為に、資産売却等の営業

外取引を行った上で会計計上し（「個別入力」という。）、当該会計年度における FXNZ の財務活動や財務状況を改善させ、実際の収益以上の収益があるかのような外形を作出していた。

③ スポンサーシップ費用

FXNZ では、主に教育機関等の団体に対してスポンサーシップと称される、現金の提供、タブレット端末のような物品の無償提供等の販売促進活動を行っている。この販促活動に係る費用（スポンサーシップ費用）に相当する金額について、MARCO では顧客への売上に、FINCO ではリース債権にそれぞれ加算して計上しており、それぞれが過大計上であったと解され得る。

また、この計上は、APO における会計処理方針に準拠しておらず、途中で行われた計上基準の変更の影響が継続している可能性がある。

④ 他社取引精算

FXNZ では、新規顧客獲得を目的として他社取引精算と称される、FXNZ が競合他社の製品がリースされている顧客に対して当該顧客の競合他社に対するリース債務の残額やリース契約の解約金を肩代わりして、当該顧客との新規リース契約を獲得する販売促進活動を行っている。他社取引精算に係る費用相当額を、MARCO では顧客への売上に、FINCO ではリース債権にそれぞれ加算して計上しており、それぞれが過大計上であったと解され得る。また、この計上は、FXNZ の会計方針に準拠していないものと考えられる。

⑤ 信用リスク及び不良債権の増加

(ア) 信用リスク

FXNZ では、リース契約の締結の是非、支払期間の長短等を、顧客の与信に応じて決定するのが通常である。しかし、FXNZ においては、与信ガイドラインが制定・改訂され、Credit Committee も設置されていたにも拘らず、与信審査に関する方針は守られず、資金難に直面する顧客であったとしても当該顧客との取引を継続し、Credit Manager からの助言の多くが却下又は無視された。なお、与信審査が行われたのは 10%程度に過ぎないとのことである。

FXNZ では、最大の顧客である取引先 1 について、買収した事業が資金繰りの問題を抱えていることを認識しながら、同社を戦略的重要顧客と位置付け、取引先 1 の与信残高を急速に拡大する等した。また、同社の会計・財務の問題が明らかになり、取引金融機関が手を引こうとしても、FXNZ は、同社に対して融資をしたり、同社の支払保証人を引き受ける等、同社と親密な関係を維持し、様々な方法で同社を支援して同社に対する与信残高を増加させた。

(イ) 不良債権の増加

2013 年 3 月 31 日時点で 2 百万 NZ ドルほどであった取引先 1 の MARCO に対する売掛金（内、履行遅滞は約 1 百万 NZ ドル）は、2014 年 3 月末には 9 百万 NZ ドル

(同約 7.6 百万 NZ ドル)、2015 年 3 月末には 17 百万 NZ ドル (同約 15 百万 NZ ドル)、2016 年 3 月末には 25 百万 NZ ドル (同約 24 百万 NZ ドル)、2017 年 3 月末には 29 百万 NZ ドル (同約 28 百万 NZ ドル) と激増した。

しかし、FXNZ は、既に 2013 年 10 月時点において、取引先 1 が破産状態にあると指摘する会計事務所 3 作成のレポートを入手していた。

当該債権の大部分は事実上回収困難となっているところ、上記レポートの情報を入手した後は、このような取引は控えるべきだったにも拘わらず、安易に取引を増加させたことにより、FXNZ に多額の損害の可能性が生じたといえる。また、これらの債権に対する引当金を計上しておくべきであったにも拘わらず、一部にしか引当金を計上せず、不適切な会計処理が行われた。

#### 4 不適切な会計処理の発生原因

##### (1) インセンティブ

FXNZ の不適切な会計処理の原因の一つとして、売上達成を重視して算定されたコミッションやボーナス等のインセンティブの仕組みが考えられる。FXNZ においては、このようなコミッションとボーナスが 2011 年以降多額にのぼっていた。

特に、A 氏は、標準ボーナスを算定する評価項目のうち特に重視されていた売上高の目標達成率が非常に高かったとのことであり、これにより、多額のインセンティブ報酬を得ていた。このような仕組みから、より高い売上高を求めて売上至上主義がエスカレートしていったものと推測される。

##### (2) 報告ラインの集中

FXNZ 内部においては、B 氏をはじめとするエグゼクティブ・オフィサーは、取締役会にではなく、MD である A 氏に直接業務の報告をしていたとみられ、すべての社内の報告ラインが A 氏に集中することで、権限が集中し、取締役会による監督が有効に機能していなかったものと考えられる。

また、APO に対する FXNZ の報告が、A 氏から APO の CEO に対して行われ、年次マネジメントレターは、A 氏から FX の社長に直接提出されていたとのことである。グループの親会社等への報告ラインが A 氏に集中し、情報のラインが集約されている為、牽制機能が効かず透明性に欠けていたものと考えられる。

このような状況、かつ、APO による A 氏への監督に実効性がなかった状況においては、A 氏の業務執行が暴走しやすく、また FXNZ 内部でも、B 氏を初めとする業務執行者の行う業務について、A 氏が承認さえすればよく、社内的に歯止めがかからなかったものと考えられる。

##### (3) 売上至上主義の社風

関係者複数へのインタビューによれば、FXNZ の社風として売上至上主義という考え方があったとのことである。グループとしても、日本国内の売上が伸びない中で、FXNZ

の売上に対する期待があり、インセンティブ報酬等を通じて FXNZ の売上至上主義の社風を形作ったと考えられる。加えて、MD であった A 氏自身も個人としてインセンティブ報酬による売上拡大について強いリーダーシップをとっていたものと考えられる。

(4) 取締役会による適切な監督の欠如

FXNZ の取締役会の開催頻度は、年次計算書類の承認の為に 1 回を含む年 2 回程度（書面決議も含む）であり、その内容も書類の承認程度だったようである。取締役会が実質的に機能しておらず、取締役全員による適時の情報共有及び問題把握がなされていなかった可能性が高い。

また、各業務執行者から取締役会へ業務報告がなされる体制にはなっていなかったようであり、取締役会による業務執行者への適切な監督がなされていなかったものと思われる。

(5) 委員会・担当部署（経理）の機能不全

FXNZ の機関として、取締役会の下部組織である各種委員会が設けられており、一定の重要性を有する事項は、委員会レベルで議論され、不適法・不適切なものは委員会において阻止するというガバナンス構造になっていたはずである。しかし、実際には、コンプライアンス委員会やリスク管理委員会等がガバナンス機能を十分に発揮していなかった、又は発揮できなかった可能性がある。

また、CFO である B 氏をはじめ、本来専門的な会計知識を有しているべき経理部門は、会計処理の適切性を担保して牽制機能を発揮することができなかった。

(6) 内部規程の整備不足及び違反

FXNZ における不適切な会計処理については、収益の認識について内部違反であるほか、残存価値の設定等、様々な会計方針、規程に違反していたが、そのほかに、契約の締結、顧客の信用状態の把握等においても、内部規程に違反していた可能性がある。

(7) 内部通報制度

FX グループ及び FXNZ の内部通報制度は、実質的に機能していなかった可能性が高い。

(8) グループ内の子会社管理体制の不備

FH においては、APO 傘下の子会社に対する管理については APO に委ねるような体制となっており、直接の管理する体制とはなっていなかった。また、APO においても、ニュージーランドとの物理的距離や、内部監査の人員不足等により、FXNZ に対する管理体制が十分ではなかった。

## 5 再発防止策

(1) 社内体制の整備

FXNZ においては、本来会社の業務についての監督機能を有するべき取締役会が適切に機能しておらず、また、個々の業務について牽制機能を持つべき各種委員会も十分に機能していなかった。これらの機関が十分に機能を発揮出来るよう社内体制を整備



する必要がある。取締役会や各種委員会を内部統制・牽制システムとして機能させ、不正な行為を抑止するような人材配置やチェック体制の整備とともに、不正行為があった場合には早期に発見、是正出来るような体制を整えることが必要である。

(2) 社風

売上至上主義の社風については、グループ全体及びMDのリーダーシップで是正していくことが必要である。社内のコンプライアンス研修等で従業員全員に対する意識改革を促すことが必要である。

(3) インセンティブ報酬

FXNZのインセンティブ報酬については、固定報酬に対して過大なインセンティブ報酬のバランスを見直し、また、売上のみを重視した基準ではなく、会社の持続的な成長や実質的な会社の利益を考慮した基準によってインセンティブ報酬が与えられるように変更すべきである。

#### 第4章 その他の販売会社における問題点

##### 1 オーストラリアにおける問題点

(1) FXAU 過年度修正金額

本事案に伴い、FHではFXAUの2012年3月期から2016年3月期の財務諸表数値を見直し、以下の3つの項目について修正額を計上する方針である。

単位：百万豪ドル

	2016年3月期末
リース取引に係る会計処理の修正	(31)
① R&O スプレッドシートで管理されていた項目の修正	(60)
② その他修正項目	(57)
③ 合計（純資産修正額）	(148)
株主資本修正額(FH持分割合75%相当)	(111)
円換算額(86.25円/豪ドル) (億円) ※	(96)

※：2016年3月31日現在

なお、上記の他にFXAUでは本事案に関連して以下の項目の修正を実施しているが、これらは不適切な会計処理を是正した結果生じた派生的な修正項目であり、委嘱事項に係る調査範囲に含まれない為、本報告では言及していない。

■ 上記修正の結果に伴う、法人税等の修正

(2) 修正内容及び金額算定ロジック

① リース取引に係る会計処理の修正

FXAU のリース取引の契約形態として、顧客の印刷等のオフィス業務を包括的に引き受ける業務委託から一部の業務のみを引き受けるものまでが含まれる契約（Global Service 契約、以下 GS 契約という）と、それ以外の、機器やサービスを含む枚数当たり単価を定める契約（all-inclusive click rate agreement）となる Non-GS 契約に区分される。

従来、FXAU は当該リース取引をキャピタルリースとして会計処理していたが、本事案の調査及び外部監査法人の指摘を踏まえ、FH では FXAU の当該リース取引のうち、2012 年度以降の GS 契約の一部と、Non-GS 契約の全部をキャピタルリースの要件を満たしていないと判断し、キャピタルリースからオペレーティングリースに分類を変更している。

それぞれの契約について FXAU が会計処理を修正した結果、2016 年 3 月末の純資産修正額は 31 百万豪ドル（純資産の減少）となる。なお、FH からは、2017 年 3 月期の財務数値についても上記修正と同様の方法で作成する見通しとの説明を受けている。

#### ② R&O スプレッドシートで管理されていた項目の修正

FXAU では、財務諸表に対する「リスク」となる項目を Risk & Opportunity (R&O) スプレッドシートと呼ばれる管理表を用いて、月次ベースで記録、管理、報告していた。2016 年 3 月期における修正額は 60 百万豪ドルである。

R&O スプレッドシートには主に、当期の発生費用を損益計算書に費用計上しないで翌期以降に繰り延べる為に資産計上した項目や、翌期以降に実現する売上を見越して計上することに伴う資産項目等が含まれており、資産計上された過年度の発生費用や、実現しなかった収益を取り消している。

#### ③ その他修正項目

この「その他修正項目」には、FXAU において従来記載誤りとしていなかったものの、外部監査人等の指摘を受けて過年度財務諸表の修正が必要であると判断された項目が含まれる。以下のように、2016 年 3 月期の純資産修正額は 57 百万豪ドル（利益の減少）となる。

### (3) FXAU での利用が確認された MSA 類似の契約について

#### ① AU Bundled Agreement の類型

FXAU で利用されていた特殊な契約として、Whole of Volume Agreements（「WVA」）、Total Volume Agreement（「TVA」）、Document Service Agreement（「DSA」）、Agility Agreement と呼ばれる契約書の類型が存在していた（以下、WVA、TVA、DSA、Agility Agreement を「AU Bundled Agreement」と総称する。）。ニュージーランドの契約書をオーストラリア法に従ってオーストラリア化したものであるとのことである。

#### ② 各 AU Bundled Agreement の特徴

WVA では、最低契約期間における最低合計使用量の設定があり、最低契約期間の末日に最低合計使用量を達成しなかった場合には、最低契約期間を 12 ヶ月延長するか、未達の差額及び未払額について支払わなければならないとされている。

TVA では、合計最低使用量及び、契約書上別の期間が明記されない限り 1 年ごとの調整日が設定されている。そして、最低契約期間の末日に最低合計使用量に達していない場合、未達の差額及び未払額について支払わなければならないとされている。

DSA では、目標月間数量、目標達成後のリベートレート、目標未達成時のキャッチアップレート、目標年間数量、及び、契約書上別の期間が明記されない限り 1 年ごとの調整日が設定されている。契約書のフォーム上は、年間ターゲットボリュームを下回った場合にはその差額について顧客に請求することとなっているのであるが、検討したサンプルには、目標未達成時のキャッチアップレートが空欄となっており、実際の使用量がターゲットボリュームを下回っても調整がなされない契約内容になっているものが存在した。

Agility Agreements には、目標月間数量及び目標年間数量があるが、ターゲットボリュームが達成されなかった場合の調整条項はない。

#### (4) AU Bundled Agreements の会計処理

##### ① 会計基準に違反したリース区分及び ORS 計上

米国会計基準によれば最低支払額の設定がない場合には、キャピタルリースとして計上することは認められず、少なくとも最低支払額の設定がない Agility Agreement については明らかにキャピタルリースとして計上することは許されない。他方で、WVA、TVA、DSA についても、ターゲットボリューム未達成時のキャッチアップレート欄が空欄になっており、最低支払額が契約書上明記されていなかったり、最低使用量や最低支払額を下回った場合に精算が行われていなかったと思われるケースがあり、その場合は、契約書の記載にかかわらず、取引の実態として最低支払額が存在していないのと実質的には同じで ORS 計上は不適切な売上の計上であったと思料される。また、社内ルールによれば、毎月の固定の最低使用量又は最低支払額を確保出来ない場合はキャピタルリースと認識してはならないとされており、調整日が契約期間の末日の WVA、調整日が原則 1 年ごとの TSA 及び DSA は、毎月の最低使用量又は最低支払額が定められていない点で少なくとも社内ルールに反する不適切な会計処理であったと理解される。

##### ② 会計基準に違反した ORS の計上割合

また、WVA、TVA、DSA、Agility Agreement 等の AU Bundled Agreement に関して例えば、ある DSA では、ORS に関する利益率が 37.7%であるのに対して、FSMA の利益率がマイナス 58369.3%とされている例等、FSMA Margin が ORS Margin に比較して異常に低くかつマイナスになっているようなケースが多数記録されていることが確認された。このように、AU Bundled Contracts において、本来 FSMA の売

上として計上すべき部分を ORS として計上した不適切な会計が多数行われていたことが強く疑われる。

③ 売上計上の時期に関する会計基準に違反した売上計上について

メールやインタビューによれば、売上計上の時期に関する会計基準に違反して、機器の設置及び検査の完了前に売上を計上していたことが強く疑われる。

(5) 不適切な会計処理の発生原因

① 契約書の承認プロセス

A氏が FXAU の MD に就任後、標準的契約以外の契約（特にセット販売の契約）については、FXNZ から移籍した従業員に報告され、これらの者が許可を与えるといった不透明な取扱いがなされていたようであり、適切な取引取扱いプロセスを経ていなかった可能性が高い。

② インセンティブ報酬

一部の従業員に支払われたインセンティブ報酬が、不適切な会計処理を誘発した可能性がある。2016 年の 4 月には、R 社長から A 氏に対し、FXNZ から移籍してきた一部の従業員へのコミッションが高すぎることについて説明を求めるメールが送られている。また、従業員のインタビューでは、コミッションが A 氏直下のチームにのみ恣意的に多く支払われていたことへの不満が述べられていた。

③ 信用リスクについての不適切な判断プロセス

インタビューやメールによれば、クレジットチームが顧客として不適切と判断した場合でも特定の者の判断により取引を行ったり、基準に従わずに契約が承認されたり、承認プロセスを経る半年前から商品が納入されていたり、当該ターゲットボリュームを満たせないであろう顧客とそのようなターゲットボリュームを前提に取引に入ったりする等、信用リスクについての規程が遵守されていなかったようである。また、販売目標達成の為、信用リスクの高い相手と取引を行っていることが示唆されるメールも存在する。

④ 不適切な組織運営及び組織変更

インタビューによれば、A 氏がトップになって以降、正式な ELT 会議はあまり開催されず、開催されてもアジェンダとは関係ない話題に終始することが多く、また議事録は作成されなかったようである。このように、ELT 会議によるガバナンス体制はきちんと構築されていなかったと思われる。

また、A 氏によって組織変更が行われ、財務部内にあったコマーシャルチーム（取引が価格決定方針に従って承認されているかをチェックし、販売チームに規程を遵守させ、不遵守の報告を行い、手続のレビューを行うこととされている）及び法務部の従業員を販売チームに移動させており、販売の力が強く組織間のチェックアンドバランスがききにくい組織となっていたことが窺われる。また、インタビューに

よれば、ファイナンスの人員の能力に問題があり、財務部門の機能も弱く牽制機能が発揮できなかったと思われる。

#### ⑤ 売上至上主義の社風

上記のようにきちんとした組織的ガバナンスが働かない中で、A氏による売上至上主義の社風が広まっていった。その原因として、FXNZと同様、日本国内の売上が伸びない中で、FXAUの売上に対する大きな期待があったこと、また、インセンティブとして、目標値達成によるボーナスが報酬のうち大きな割合を占めていたこと（A氏については基礎報酬の30%）、そのうちの売上の考慮割合も大きかったこと（ボーナスの30%から40%）が売上至上主義につながったと考えられる。このような社風の中、FXAUにとって収益をもたらすかという観点を考慮せずに、不適切な会計が行われるようになっていったものと推測される。

#### ⑥ FXAPを含むグループによる子会社管理体制の不備

FHグループの子会社管理体制として、APO傘下の子会社に対する管理はAPOに委ねるような体制となっており、直接FHが管理する体制とはなっていなかった。また、APOにおいても、オーストラリアとの物理的距離や、IAの人員不足等により、FXAUに対する管理体制が十分ではなかったといえる。内部通報制度についても、FXグループでは、2004年4月20日に「ALL-FXコンプライアンス・ヘルプライン運営規定」が制定され、内部通報制度を整備していたが、A11-FXコンプライアンス・ヘルプライン窓口で海外子会社から直接の通報があった形跡はないとのことである。

## 第5章 本事案に対するFXAP(APO)、FX及びFHの対応

### 1 総論

本章では、本事案に対するFXAP(APO)、FX及びFHの対応について、調査により判明した事実を詳述する。

### 2 2009年9月のAPO(当時の名称IBG)による内部監査

#### (1) 2009年9月APO内部監査による指摘

APO(当時の名称IBG。以下、時期に関わらずAPOという。)の内部監査部は、2009年9月、FXNZの監査を行った。当該内部監査により、FXNZのリース契約のうち、DSG(Document Services Group。MSAと名称は異なるが、契約内容はMSAとほぼ同じである。)が、ミニマムペイメントの設定がないこと等から、キャピタル・リースの要件を満たしていないことが発見された。監査意見において、FXNZはDSGの売上認識の適切

性について APO 経理部と協議すべきこと、発見された DSG についてオペレーティング・リースとして計上すべき旨等が Top Priority として指摘された。

(2) APO 内部監査による指摘への APO 経理部の対応

かかる指摘を受けて、APO 経理部は、2009 年 10 月 3 日、監査法人の意見を取得すべきとの見解を示し、FXNZ は、2009 年 10 月に会計事務所から、同 11 月に別の会計事務所から意見書を取得した。いずれの意見書も、結論として、キャピタル・リースとして計上することが合理的であるとするものであった。しかしながら、当該各意見でキャピタル・リースとして計上することが合理的であるとされたのは、意見書の取得に際して提供された MSA の標準契約書に基づくリース契約についてのみであった。

上記各意見書の取得後、APO 内部監査部は、これら意見書が標準契約書をレビューしたものに過ぎず、既存の DSG がキャピタル・リースの要件を満たさないとの監査による指摘を解決するものではないから、既存の DSG について会計処理を修正すべきであることを APO 経理部に対し強く主張した。しかし、APO 及び傘下の OPCO のアカウントティングポリシーを所管する APO 経理部は、将来分については標準契約書に厳格に従うこと等を条件に MSA による売上計上を認め、既存の DSG について会計処理の修正は行わないことを決定した。APO 経理部は、上記の決定にもかかわらず、MSA について標準契約書に厳格に従うことを条件に売上計上を認めること等の条件遵守について、特段の対応を行わなかった。

結局、2010 年 3 月期の法定監査において MSA 及び DSG の売上計上について監査人より指摘がなされなかったこと等の理由により、その後、2015 年 7 月の告発メールに基づく内部監査まで、これらの会計処理に疑問が呈されることはなかった。

### 3 2009 年 11 月から 2015 年 7 月まで

(1) FXNZ の業績連続達成と A 氏への賞賛

景気の低迷により業績が伸び悩む国内部門に対して、アジア・パシフィックは成長分野と位置付けられ、APO は FX の業績の牽引車として業績を伸ばしていた。FXNZ は 2010 年 4 月から連続 48 ヶ月で業績目標を達成し、当時 FXNZ の MD であった A 氏は 3 回表彰された。

(2) MSA の増加

MSA は、2009 年度には 218 件、売上 34 百万 NZ ドルであったが、ピーク時である 2014 年度には 1290 件、売上 81 百万 NZ ドルまで増加した。

(3) 親子ローン及び買掛金の急増

FXNZ はキャッシュが不足し、FX からの借入（親子ローン）により資金を賄っていた。2009 年以降、FXNZ の親子ローン（FX からの借入）残高及び FXAP への買掛金残高は急増し、2014 年度には合計約 375 百万 NZ ドルとなった。これは 2014 年度の FXNZ の売上約 320 百万 NZ ドルを優に超える金額であった。このような FXNZ の財務状況

であったにもかかわらず、リースによる売上増加に伴う資金需要であるとの理解の下、FXNZ の状況について疑義が持たれることはなかった。

#### (4) APO における内部監査部の状況

##### ① レポートライン 経理部長の介在

AP0 の内部監査部のレポートラインは規程上、AP0 営業本部長へのダイレクトレポートとなっていた。しかし、2008 年 4 月に AP0 営業本部長として w 氏が着任後は、w 氏の指示によって、AP0 経理部長へのレポートが求められることとなった（なお、後任の AP0R 本部長 はダイレクトレポートに戻している。）。

##### ② 2014 年 2 月の FXNZ 内部監査と経理部長による「助言」

2014 年 2 月、AP0 内部監査部は FXNZ に対して内部監査を行った。かかる監査報告書のドラフトに対し、AP0 経理部長は内部監査部に対し、複数回にわたり修正を促した。同時に、監査の対象者であった FXNZ の MD である A 氏に対して、監査レポートが AP0 営業本部長及び FX 本社に報告される前によくレビューするよう「suggest」した。修正された内部監査レポートにおいては、指摘事項のレベルは Top Priority から Need to improve へと格下げされた。

##### ③ AP0 内部監査部の人員

2009 年 4 月から 2015 年 3 月まで、AP0 内部監査部（管理職及び一般職各 1 名）の人員の入れ替わりが激しかった。インタビューにおいて、複数の者から AP0 における内部監査の独立性について疑問が呈された。また、仕事量に比して人員や予算が不足している旨の指摘がなされた。

## 4 2015 年 7 月の告発メール (Tony Night のメール) 対応

### (1) 告発メール及び XC からの対応要請

2015 年 7 月 8 日（米国時間 7 月 7 日）、Tony Night と称する者から FXNZ について、MSA におけるターゲットボリュームを水増しして売上を過大計上する不正会計を行っている等の指摘がなされた告発メールが、FX y 副社長 及び XC 幹部に届いた。そして、XC からは、告発メールに対し FX の対応を求めるレターが届いた。

株主対応、すなわち、FH 及び XC への対応を担当していた FX y 副社長 の案件として、XC への回答の為 FXNZ への調査等の対応が進められることとなった。

### (2) FXNZ への監査

2015 年 7 月 24 日、AP0 T FC 及び AP0 内部監査部 x 氏は、FXNZ の監査を行い、MSA のターゲットボリューム水増しによる過大売上の計上という告発メールの指摘通りの実態を把握した。

### (3) FXNZ への監査結果の AP0 及び FX への報告

#### ① AP0 内部監査部 x 氏のレポート

2015 年 7 月 27 日、AP0 内部監査部 x 氏は、監査結果のレポートを AP0 T FC に

メールで送付した。当該レポートでは、MSA について売上計上出来ない旨や 2009 年に取得した意見書には依拠できない旨を論じた監査結果レポートにサンプルチェックした 10 件の各 MSA についての分析結果（10 件中 1 件についてミニマムペイメントが無効化されている、10 件中 4 件について Rightsizing 条項が無効化されている、10 件中 7 件で実ボリュームがターゲットボリュームに未達である旨）が記載されていた。APO T FC は、 x 氏の監査レポートを APO R 営業本部長 及び APO C C 経理部長 には共有しなかった。

#### ② APO T FC による FXNZ 監査報告

2015 年 7 月 28 日、APO T FC は APO R 営業本部長 及び APO C C 経理部長 に対して FXNZ の監査報告を行った。その場において、ターゲットボリュームが 7 割の MSA で未達であり、ターゲットボリュームの水増しによる売上過大計上という告発メール記載どおりの実態があること、MSA の標準契約書は OK だが運用でミニマムペイメントが免責されている為リース計上は問題の可能性がありグレーであるなどと報告した。

#### (4) 上海会議 「まずは問題ないと書け」

2015 年 8 月 10 日、FX 経営陣が参加するイベント（GCO 中国成長戦略レビュー）が FX 中国のオフィスのある上海の Hong Kong New World Tower にて開催されていた。同日の昼（12 時 25 分頃から 13 時 25 分頃まで）、同ビル 51 階会議室において、FX y 副社長、FX w 専務、APO R 営業本部長、APO C C 経理部長 及び APO T FC により、FXNZ 監査の報告と XC への回答について会議が開催された。

APO T FC は、MSA についてターゲットボリュームの水増しという告発メール記載どおりの実態があることを報告したうえで、具体的な監査結果として、サンプルチェックの結果、10 件中 1 件がミニマムペイメントが確保されていない為キャピタル・リースの要件を満たさない、10 件中 4 件の契約書では Rightsizing 条項が否定されている、10 件中 7 件がターゲットボリューム未達であり、2013 年第 4 四半期から 2014 年にかけて締結された MSA529 件のうち、7 割強の契約で実ボリュームがターゲットボリュームを下回っていたことを報告した。

APO T FC の報告に対して、FX w 専務 は、「悪い部分をチェリーピッキングした記載にするな。」「オーデイトは通っているんだよね。」等とコメントし、また、FX y 副社長 も監査法人からの指摘がないことを確認した。そのうえで、FX y 副社長は、監査報告書及び XC への回答について、「まずは問題ないと書け。」と指示し、「NZ の第二章はちゃんとやる。」と述べて、XC への回答は問題ないとして回答するが（「第一章」）、その後の処理（「第二章」）はしっかり行うとの方針を指示した。

かかる FX y 副社長 の指示は、告発メール記載どおりの実態が存し、MSA におけるターゲットボリューム水増しによる売上過大計上がなされていること、標準契約書から外れた運用がサンプルチェック中 10 件中 5 件も発見されていることを認識し、キャ



ピタル・リースの要件を満たさないリスクをも認識したうえでなされたものであり、不正会計の隠蔽指示であった。

#### (5) 社長報告

AP0 T FC は、上海会議における FX y 副社長 の指示を受けて、監査報告書を修正した。修正後の監査報告書では、FX y 副社長 の指示に忠実に、1 頁の冒頭に「売上計上方法等については MSC（注：MSA のこと）を中心に調査を行ったが、匿名メールにあるような不正会計、売上過大計上は無かった。」と記載されることとなった。また、サンプルチェックの結果についても、10 件中 1 件に問題があったという記載のみとなった。

2015 年 8 月 20 日、「匿名メールにあるような不正会計、売上過大計上は無かった。」「但し、サンプルチェックの結果、1 件リース要件を満たしていない疑いのあるものがあつた。」とする監査報告書と XC への回答案に基づいて FX AA 社長への報告がなされた。

## 5 MSA 禁止と 2015 年度売上減対応

### (1) MSA 禁止通達

AP0 は、2015 年 8 月 10 日の上海会議における FX y 副社長の「後の処理はしっかりやる」との指示に基づき、2015 年 9 月 3 日、MSA を禁止する旨を通達した。かかる MSA 禁止通達は、FXNZ に加えて、A 氏が 2015 年 4 月から MD となっていた FXA に対しても発せられた。

### (2) 2015 年 10 月 28 日 FX w 専務報告

AP0 は、MSA 禁止による 2015 年度下期業績への影響を検討し、2015 年度下期において FXNZ は 27 百万 NZ ドル（24 億円）、FXA は 27 百万豪ドル（26 億円）の売上減となることが判明した。

2015 年 10 月 28 日、AP0 R 営業本部長は FX w 専務に対して、MSA 禁止による 2015 年下期の FXNZ 及び FXA 売上減を説明した上で、FXA の XOS ディール（GS 契約の一種）については 2016 年度上期から会計処理を変更すると対応策を説明し、FX w 専務は FXA の XOS ディールに対する取扱いを承認した。FXNZ に関しては、売上減に対する対応策について再検討を指示した。

## 6 2016 年 3 月期「監査リスク」対応

### (1) K レポート

AP0 は FXNZ の CFO B 氏を退職させ、後任として 2016 年 1 月、K 氏を FXNZ の CFO に着任させた。FXNZ K CFO は、前任の CFO であった B 氏が報告していなかった会計事務所からのレター（2015 年 9 月 3 日付。処理すべき損失等が指摘されている。）を発見した。これを受けて、AP0 T FC は状況把握の為ニュージーランドに出張するこ

ととなり、ニュージーランドにおいて、FXNZ K CFO から FXNZ Accounting Review と題するレポート（以下「Kレポート」という。）を見せられた。Kレポートによれば、マクロ調整（22.6 百万 NZ ドル）等、約 100 百万 NZ ドル処理すべき損失額が指摘されていた。

APO T FC 及び FXNZ K CFO は、2016 年 3 月期に必ず処理をしなければ監査法人から指摘される可能性が高いものを選定し、監査対応として、取引先 1 の 7.5 百万 NZ ドルの追加引当及びマクロ調整による 22.6 百万 NZ ドル等合計 35.7 百万 NZ ドルの損失処理が必要であると APO に報告した。

(2) 2016 年 2 月 18 日 FX w 専務報告 「どこまで保守的に見てるんだ」

2016 年 2 月 18 日、APO R 営業本部長及び APO C C 経理部長は、FX w 専務に対して、FXNZ 及び FXA について 2016 年 3 月期に処理が必要な損失を説明した。

報告内容は、FXA について年度末までに 32.6 百万豪ドルの処理が必要である、FXNZ については年度末までに 35.7 百万 NZ ドルの処理が必要であり、これに加えて 取引先 1 への追加引当が最低 7.5 百万 NZ ドル必要である、対応策として、FXA の自社倉庫の売却益 21.7 百万豪ドル及び FX 韓国の工場の売却益 9 億円でオフセットする、というものであった。

FX w 専務は、資料を見ると不機嫌な態度を露わにし、「どこまで保守的に見てるんだ。」等と述べたうえで、損失処理額について監査で指摘されるリスクを精査してランク分けすること等を指示した。

(3) 2016 年 2 月 25 日 FX w 専務・FX y 副社長報告と損失処理額の減額指示

APO は FX 経理部と協議してリスクを精査した上、2016 年 2 月 25 日、FX w 専務に対する 2 回目の報告、次いで FX y 副社長に対する報告を行った。1 回目の報告における FX w 専務の指示に従って、説明資料記載の処理必要額は監査で指摘されるリスクに応じて赤（最重要）と黄（重要）に色分けがなされた。

FX w 専務及び FX y 副社長は、FXA 及び FXNZ について赤（最重要）とされた部分（FXA 17.9 百万豪ドル、FXNZ 25 百万 NZ ドル（取引先 1 追加引当 7.5 百万 NZ ドル除く）。なお、FXNZ については、報告時の指示により赤（最重要）部分 27.3 百万 NZ ドルが更に 2.4 百万 NZ ドル削減され、損失処理額は 25 百万 NZ ドルとなった。）のみを 2016 年 3 月期に処理することを決定した。また、損失のうち約 36 億円については、FXA の倉庫売却（19 億円）、FX 韓国の工場売却（9 億円）及び APO の消耗品費評価基準変更（8 億円）による利益でオフセットすることを決定した。

(4) 2016 年 2 月 26 日 会長・社長報告

FX w 専務及び FX y 副社長への報告の翌日（2016 年 2 月 26 日）、前日の指示により修正された資料に基づき、FXA 及び FXNZ の 2016 年 3 月期の処理額について、FX H H 会長及び FX A A 社長に対して説明が行われた。会長・社長報告に使用された資料には、前日の FX w 専務及び FX y 副社長の指示により決定された処理額のみが記載

されていた。

#### (5) マクロ調整の残存

FXNZ の 2016 年 3 月期決算における損失処理額は、上記の経過を経て、32.5 百万 NZ ドル（取引先 1 追加引当を除き 25 百万 NZ ドル、取引先 1 追加引当 7.5 百万 NZ ドル）と決定されたが、監査法人の指摘により取引先 1 追加引当は 13.5 百万 NZ ドル実施された。

また、監査法人から指摘された取引先 1 以外の貸倒引当金や在庫引当を優先して処理せざるを得なかった為、マクロ調整 21.2 百万 NZ ドルは全額処理されず、一部残存することとなった。これは、取引先 1 追加引当を除く 25 百万 NZ ドルについては、益出しでオフセット出来る範囲で損失処理を行うことを前提として決定がなされていた為であった。25 百万 NZ ドルのうち何を優先させるかについては、APO T FC 及び FXNZ K CFO が協議して決定した。

#### (6) シンガポール弁護士による調査

FXA 及び FXNZ において多額の損失が生じた経緯を明らかにするため、シンガポールの弁護士事務所により調査が行われることとなった。

シンガポールの法律事務所の報告書では、マクロ調整は、FXNZ が採用してきた過度にアグレッシブな会計処理の結果として発生し、A 氏が醸成した売上至上主義に起因する等と結論づけている。MSA は調査スコープではなかったものの、同報告書のインタビュー記録においては、MSA のターゲットボリューム水増しによる売上の過大計上についても証言がなされていた。また、売上至上主義の風潮は、厳しい数字を押し付けた APO のプレッシャーも原因であると言及されている。

#### (7) A 氏の退職

2016 年 3 月 31 日、FX y 副社長及び FX w 専務らの出席の下、シンガポール弁護士の報告書についての報告及び対応が協議され、FX y 副社長は A 氏を解任する方向で対応すべき意向を示した。2016 年 4 月 18 日、FX HH 会長及び FX AA 社長にも報告がなされ、A 氏を退職させることが決定した。

2016 年 5 月 16 日、退職の勧告がなされ、その後、A 氏との間で退職合意書が締結された。任期を全した場合の報酬と退職金等（1,031,457.62 豪ドル、約 8800 万円）が支払われるものとされた。

### 7 2016 年 5 月 経営監査部監査

#### (1) FX AA 社長による監査指示

FX AA 社長は、2016 年 3 月期と同様の事象が再発しない様に、FX 経営監査部に対して FX 経理部と協力して FXNZ の現地調査をする様に指示を出した。

#### (2) 監査スコープの限定

FX w 専務は、FX BB 経理部長に対し、経理サイドで 2016 年 3 月期決算の処理を行っているところであるから、これに影響を与えないよう上手く調整する様に指示し

た。これを受けて、FX 経理部と FX 経営監査部の間で監査スコープについて過去の部分は調査しないことが合意された。

### (3) 監査結果

2015 年第 4 四半期以降の契約のサンプル調査の結果、ミニマムペイメントの設定がなされていること等改善が進められていることが確認された。但し、改善が始まったばかりであることから、6 ヶ月後にフォローアップ監査が行われることとなった。

## 8 FXNZ 再建策の検討 「負の遺産 70 百万 NZ ドル」

### (1) 2016 年 7 月 22 日 プライベートミーティング

2016 年 7 月 22 日、FX AA 社長、FX y 副社長、FX w 専務、FX BB 経理部長、APO R 営業本部長及び APO CC 経理部長は、FXNZ の再建プランについてプライベートミーティングを行った。FX AA 社長からは、何故、FXNZ が大きく赤字構造に陥っているのか等について検討する様に指示があった。

APO は、赤字構造の要因である過去の MSA による将来の損失を分析し、70 百万 NZ ドルと算定された。

### (2) 2016 年 8 月 23 日 FX w 専務報告、及び FX y 副社長報告

APO R 営業本部長及び APO CC 経理部長は、再検討した FXNZ の再建策をまとめ、2016 年 8 月 23 日に FX w 専務及び FX y 副社長に報告した。これらの説明に際しては、MSA の負の遺産として 70 百万 NZ ドルの将来損失が生じること、その内訳が ORS 前倒計上、リース債権未回収残高、貸倒リスクであることが説明された。

### (3) 2016 年 8 月 25 日 AA 社長報告

APO R 営業本部長及び APO CC 経理部長は、2016 年 8 月 25 日、FXNZ の再建策について FX AA 社長に報告した。MSA によって将来の損失が 70 百万 NZ ドル生じるとは、口頭で FX AA 社長に説明された。

### (4) 将来損失 70 百万 NZ ドルについての認識

APO R 営業本部長及び APO CC 経理部長は、MSA の負の遺産によって、将来損失が 70 百万 NZ ドル生じるとを 2016 年 8 月時点で認識していたものの、両名の会計知識（R 氏は営業出身であり、CC 氏は APO 経理部長であったものの企画畑であり経理の知識に乏しかった。）に照らせば、70 百万 NZ ドルについてビジネスリスクとの認識はあったが、会計上の損失処理が求められるものとの認識を有していたと認めるに足りる証拠は認められなかった。この点は、FX AA 社長も同様である。

## 9 ニュージーランドにおける報道、捜査機関 (SFO) による調査

### (1) NBR 紙等の報道 「What's been going on inside Fuji Xerox?」

2016 年 9 月 7 日、ニュージーランド Companies Office（企業登記・財務情報等を管理する政府機関）のサイトにて、FXNZ の財務諸表が公表された。その後、NBR 紙 (National

Business Review。ニュージーランドで最もメジャーな経済新聞として認識されている)等のニュージーランドの複数のメディアにおいて、FXNZ が約 51 百万 NZ ドルの損失を計上したこと等が報道された。その後、NBR 紙において特集記事が掲載され、元従業員によると FXNZ は数年にわたり売上を不正に計上してきた等と書かれていた。

(2) Companies Office、捜査機関 (SFO) による調査

2016 年 9 月 26 日、NBR 紙の報道を受けて、Companies Office から FXNZ に問い合わせがなされ、FXNZ は、売上前倒し計上は無いと回答した。2016 年 9 月 29 日、Serious Fraud Office (SFO) (重大不正捜査局。ニュージーランド警察省の一機関) からも FXNZ に問い合わせがなされた。その後、SFO から強制力ある資料提出指示を受け、FXNZ は資料を提出した。なお、2016 年 12 月 21 日に SFO から捜査終了の通知が出された。

(3) 会計監査人からの問い合わせと回答シナリオ

2016 年 10 月 4 日、会計事務所 2 から予定されていたインタビューにおいて FXNZ に関する報道について説明を求める旨の連絡がなされた。2016 年 10 月 5 日、回答方針の検討がなされ、FX w 専務は、会計事務所 2 に対しては、2016 年 3 月の法定監査も通っている、問題はない等と回答する旨を、また、FX y 副社長は、売上計上の仕方について監査法人に確認してやっている、怪しいところはない等と回答をする旨を、それぞれ指示した。2016 年 10 月 5 日、会計事務所 2 との間で行われたインタビューにおいて、NBR 紙の記事に書かれたような過大計上・不正会計の事実は無い等の回答がなされた。

FX y 副社長及び FX w 専務は、FXNZ の売上過大計上を認識していたのであり、虚偽であることを認識しながら回答を指示したものである。

(4) 投資家からの問い合わせと回答シナリオ

2016 年 10 月 11 日、調査会社及び英国の投資家から FXNZ の報道に関し、FH に対して問い合わせがなされた。2016 年 10 月 17 日、あらためて FXNZ 事案に対するメディア及び投資家への対応について検討され、FX y 副社長及び FX w 専務は、報道にあるような不正等の事実はないと考える等の回答を行うこととし、これが FH に伝えられ、FH から問い合わせへの回答がなされた。

## 10 2016 年 12 月 経営監査部 FXNZ フォローアップ監査

(1) 2016 年 10 月 28 日 経営監査部 FX AA 社長定例

2016 年 10 月 28 日に行われた FX 経営監査部の FX AA 社長定例会における経営監査部の議事録によれば、FX AA 社長は「当事者は隠す。R さんに聞いても、経理部に聞いても、w さんに聞いても問題ないという。『AA さん、この件は複雑だからよくわからないかもしれないが、問題ありません』という。y さんも同じことを言う。だから怪しい。」等と発言した。

(2) 2016 年 11 月 8 日 経営監査部 FX y 副社長定例

2016年11月8日に行われた経営監査部のFX y 副社長定例会において、経営監査部の報告メールによれば、FX y 副社長は、「確認は必要だが、(会計上は)不正は行っていない。」「会計処理は監査法人が認めている。」等と発言した。

(3) 2016年12月 FXNZ 経営監査部フォローアップ監査

2016年12月13日から16日まで、経営監査部により、2016年5月のFXNZ 監査のフォローアップ監査が行われた。FX 経営監査部 OO 氏によれば、事前のスコープにはなかった調査を行おうとしたところ、スコープ外であるとしてAPO から問い合わせがあったが、結果として、監査がやりにくいという状況はなかったとのことである。

(4) フォローアップ監査結果の報告

2016年12月21日、FX y 副社長に対し、FXNZ のフォローアップ監査の速報につき報告会が行われた。監査結果の報告では、概ね改善基調にあるとの報告がなされた。

次いで、FH 監査部からFX 経営監査部が受領していたの本事案に関する質問状に対する回答案が説明された。報告された回答案に対して、FX y 副社長は、「FX は独立した会社だ」等とコメントし、FX 経営監査部がFH 監査部に回答する必要はないと指示した。

(5) FX 社長への報告

2016年12月27日、FX 経営監査部は、FX AA 社長に対して、2016年12月に実施されたフォローアップ監査の概要等について、報告した。しかし、FX AA 社長は、FX 経営監査部による調査結果に納得せず、更なる調査を命じた。

## 1.1 2017年1月以降

(1) 2017年1月

① 2017年1月12日、FX 経営監査部は、再度、FX AA 社長に対して、本事案に関して、報告を行った。しかし、FX AA 社長は、FX 経営監査部に対して、継続調査を命じた。

② FX 経営監査部へのインタビューによれば、FX w 専務は、FX 経営監査部に対して、「ソフトランディングさせようとしているのだから、ひっくりかえすような仕方はしないように。どういうやり方で収めるのか考えないと、監査部が行うことになるぞ。このままだとFX の経営にダウトがかかる。」等の発言をしていたとの供述が得られた。

③ 2017年1月25日、FX 経営監査部は、前回報告時にFX AA 社長から受けた指摘について、追加報告したが、FX AA 社長は、MSA 契約の状況分析等について、APO に対して確認するよう指示し、FX 経営監査部は、APO に対して確認した事項をFX AA 社長に報告した。

(2) 2017年2月

2017年2月15日ころ、会計事務所2は、FXNZの会計リスクについて、総額約133億円であるとの見解を示した。この事実は、FH UU 経営企画部長から、FH VV 会長及びFH WW 社長に報告された。

(3) 2017年3月

- ① 2017年3月1日、FX 経営監査部は、FX AA 社長に対して、会計事務所2-2が指摘する会計リスクが最大で133億円（NZドル=80円換算）であること等を報告した。2017年3月3日、会計事務所2は、FXNZの会計リスクについて、総額約76億円であるとの見解を見直した。
- ② 2017年3月10日、FX w 専務は、FX 監査役に対して、書面により、FXNZの会計処理や経営コントロールの視点からの対応策について、報告した。
- ③ 2017年3月17日、会計事務所2-2は、FXNZにおいて不正の疑いがある為、不正監査を行うことを決定し、正式なレター（Fraud Letter）を2017年3月20日にFXNZに送付する予定であるとの意向を示した。

## 1.2 FX から FH への報告内容

(1) 2016年10月

2016年10月11日、NBRの報道について、FH-CCは、英国の調査会社から、コメントを求められ、FX 広報宣伝部に対して、問い合わせをした。これを受け、2016年10月13日、FX y 副社長は、FH WW 社長に対して、NBRの記事にあるような過大計上、不正会計の事実はない等の報告をした。

(2) 2016年11月

2016年10月30日、会計事務所2は、FXNZへの監査を実施し、FXNZにおいて不正会計の懸念があるとの認識をもった。2016年11月8日、会計事務所2は、上記の監査結果を、FH XX 監査役らに伝えた。これを受けたFH 監査部からの問い合わせに対し、2016年11月18日、FX 経営監査部は、FH 監査部に対して、本事案の事実経緯の概要等を報告した。

2016年11月22日、FH 監査部は、会計事務所2より、会計事務所2によるFXNZに関連するニュージーランド出張の報告を受けた。

(3) 2016年12月

- ① 2016年12月5日、FH 監査部より、FH WW 社長に対して、会計事務所2から報告を受けた事項（顧客とのターゲットボリュームの不確実な設定により、ミニマムペイメントの回収が担保出来ない取引が発生し、これを不良債権処理している等）を報告した。
- ② FH 監査部は、2016年12月6日、FX 経営監査部に対して、FXNZ事案に関して9項目の確認・要望事項を伝達し、回答を求めたが、FX 経営監査部から回答がなされることはなかった。

- ③ 2016年12月20日、FX常勤監査役より、FH監査役に対して、FXNZ関連の報告をした。
- ④ 2016年12月21日、FX経営監査部は、FH監査部に対して、2016年5月に実施した監査結果に基づく対応状況等を報告した。しかし、FH監査部は、報告内容に十分納得せず、FX経営監査部に対して、追加質問した。
- ⑤ 2016年12月26日、FX経営監査部は、FH監査部に対して、2016年12月21日にFH監査部の追加質問に口頭で回答した。

(4) 2017年1月

2017年1月5日、FH S S 監査部長がFH WW 社長に対してFXNZ関連の報告をしたところ、FH WW 社長より、FX A A 社長に根本原因の究明と責任の所在に決着をつけFH経営トップに報告させるよう指示を受けた。同日、FH S S 監査部長は、FX経営監査部に対して、FX A A 社長からFH WW 社長に対して2017年1月中旬に報告をするよう、強く要請した（しかし、2017年1月中には報告はされなかった。）。

(5) 2017年2月

2017年2月15日、FH U U 経営企画部長から、FH WW 社長に対して、FXが試算するリスクが21億円であるのに対して、会計事務所2の提示最大リスクが133億円であること等が報告された。

(6) 2017年3月

- ① 2017年3月3日、FX A A 社長及びFX y 副社長から、FH V V 会長及びFH W W 社長に対して、FXとしてのPLインパクトを30億円程度と見ており、FX台湾の不動産の売却益で対応見込みであること等が報告された。
- ② 2017年3月6日、FX R R 経営監査部長より、FH S S 監査部長に対して、FX社外監査役に動いてもらうよう依頼する旨の報告があった。
- ③ 2017年3月14日、FX B B 経理部長より、FH Y Y 経理グループ長に対して、会計事務所2の監査によると不正会計のリスクがあることが前提となり、その場合には、監査でのチェックがより詳細となること等を報告した。
- ④ 2017年3月14日、会計事務所2は、会計事務所2-2がFXNZ取締役に対して2017年3月20日にレターを送付する予定であること、レターには、FXNZにおける不正会計について言及される可能性があることを伝えた。
- ⑤ 2017年3月17日、FH X X 監査役らより、FH WW 社長に対して、会計事務所2からFraud Letterが出状される予定であることが報告された。



## 第6章 APOにおける問題点

### 1 FXNZ等の不適切会計を防止できなかった理由

#### (1) APO内部監査部の独立性の欠如

① 2009年9月に実施されたAPO内部監査部による内部監査において、APO内部監査部 s氏は、DSGにミニマムペイメントの設定が無いこと、解約不能のリースではないこと等からキャピタルリースの要件を満たしていないことを発見し、FXNZはDSGを個別に客観的に判断してキャピタルリースへの該当性を判断すべきこと、FXNZはDSGの売上認識の適切性についてAPO経理部と協議すべきこと、発見されたDSGについてオペレーティングリースとして計上すべき旨をTop Priorityとして監査レポートの監査意見で指摘した。

しかしながら、これに対しAPO v 経理部長が、①将来分については標準契約書に厳格に従うこと、及び②標準契約書から外れるものは個別にFXNZのシニアマネジメントが承認することを決定したが、これらについて特段の対応は行わず、かつ③既存のDSGについて会計処理の修正は行わないことを決定し、APO内部監査部はこれに従った。そのため既存のDSGについて会計処理の修正は行われず、またその後もFXNZにおいては同様にミニマムペイメントの設定がないMSAについて、キャピタルリースとして計上され続けることになった。

FXのInternal Audit Policy(25条)において、APO内部監査部は監査報告書をIBG(FXAP)のPresidentに報告するものとされているが、前述の通り、2008年4月にAPO営業本部長としてw氏が着任した後は、事実上、APO内部監査部はAPO v 経理部長のクリアランスを得てからでなければ営業本部長(IBG(FXAP)のPresident)に監査報告書を提出できないことになった。

これにより、APO内部監査部の独立性が阻害されAPO経理部長の意見に従うことになり、かつAPO及び傘下の海外販売子会社のアカウントティングポリシーを所管するAPO経理部の対応が不十分であった為に、APO内部監査部の発見事項に従った会計処理の修正がなされなかった可能性がある。

なぜ本件を防げなかったのか、本件による損害がなぜこれほど拡大してしまったのかを考えるうえで、この事実は重要な役割を果たしたといえる。前記した通り、DSGは2009年度にはまだ218件・売上げ34百万NZドルに過ぎなかったが、その後、ピーク時である2014年度には1290件・売上81百万NZドルまで増加している。FXNZ A MDとしてはアカウントティングポリシーを統括するAPO経理部がそのように厳格な対応を取らずに処理したことを幸いとして、あるいはMSAがいわばお墨付きを得たとすら考えて、その後もMSAを増加させていったことは想像に難くない。

② 2015年7月の監査において、APO内部監査部 x氏はMSAの売上計上に関する問題を指摘したレポートを作成しAPO T FCに送付したものの、APO営業本部長やFX

の経営監査部、監査役には送付しなかった。また APO T FC も同レポートを転送することはなく、またこの時点で過去の会計処理の修正が指示されることもなかった。

この Internal Audit の結果が APO 営業本部長や FX の経営監査部、監査役に共有されなかったことがこの時点で問題が修正されなかった一因となっていると考えられる。

- ③ 以上の通り、APO w により社内体制が変更され APO 内部監査部は APO 経理部長にレポートする形となり独立性が欠如していたこと、そして会計処理の是正の為の適切な指示が APO 経理部から出されなかったことが問題であったと考えられる。

#### (2) APO 経理部の機能不全

APO 経理部は会計を行う部署と、予算管理を行う部署の両方を含んでいた。このことは、APO 経理部が会計上適切な対応をすべき時に、予算達成のインセンティブによりこのような対応が妨げられ、適切な処理が行われないという結果につながった可能性がある。

#### (3) FX y 副社長及び FX w 専務らによる隠蔽

- ① 2015 年 7 月の監査において発見された MSA に関する主要な問題点は、FX 本社の FX y 副社長及び FX w 専務にも報告されたが、彼らの指示によりこれらの問題点は敢えて AA 社長や XC には報告されなかった。

- ② 2016 年 2 月 12 日付 K レポートを受けて、APO から FX 社長に対し報告がなされたが、当該報告の中でマクロ調整に関する監査リスクの具体的な記載等が FX 社長及び会長への報告からは削除されていた。これより前のドラフトではかかるリスクが記載され、FX y 副社長及び FX w 専務への報告がなされている。

その後も 2016 年 7 月・8 月の FXNZ 再建策の検討等において、MSA による将来の損失は 70 百万 NZ ドルという情報が FX y 副社長及び FX w 専務へは報告された一方、FX AA 社長への報告資料からはかかる情報が削除されている。

- ③ こういった状況からすれば、FX y 副社長及び FX w 専務から APO への指示により情報があえて隠蔽され、FX AA 社長や XC に対して正しい報告がなされなかった可能性がある。このように、APO が FX y 副社長及び FX w 専務のコントロール下に置かれ、かつ同氏らが APO に関するマイナス情報を隠していたことが本件の発覚が遅れた一因となっていると考えられる。

#### (4) APO の内部監査部のリソース不足及びシンガポールからオセアニアへの物理的距離

FXNZ の会計については、第一義的には FXNZ の経理部が適切な会計処理をし、FXNZ の内部監査部が自社の監査を行い、不適切会計を発見し訂正することが期待されている。次に FXNZ において会計上の不正が行われないよう監視する機能を担っているのは、APO の内部監査部である。

しかし結果として、APO 内部監査部が DSG に関する会計上の問題を初めて発見することができたのは 2009 年 9 月に実施された内部監査であり、その後も 2015 年 7 月までの間、発生し続けていた MSA に関する会計上の問題を発見することが出来なかった。

これに関しては下記の理由があると推察される。

まず、APO は FX のアジア・オセアニア地域における多数の子会社を統括しており、APO 内部監査部はこれらすべての地域統括会社に対して監査を行う職責を有しているが、基本的に管理職及び一般職各 1 名の計 2 名のみで構成されていた。しかも 2009 年 4 月から 2015 年 3 月までの間、同部の人員の入れ替わりは激しく、管理職・一般職とも 3 回変わっている。

そのため APO 内部監査部はすべての海外販売子会社について毎年監査を行うことは到底かなわず、1 年に数社をピックアップして監査を実施するということが実態であった。特に FXA や FXNZ はシンガポールから物理的にも相当距離があり、APO 内部監査部が監査に行くのも容易ではない状況にあった。

現に FXNZ については 2009 年に問題が指摘されていながら、2014 年まで監査が実施されておらず、しかも 2014 年に実施された監査では MSA は重点項目ではなかった。

この点、APO 内部監査部を 2014 年に退職した t 氏は、退職時のインタビューにおいて、過剰な職務があったことを退職理由の 1 つとしている。

このように APO 内部監査部は人数が少ないため毎年監査を行うことはできず、特に FXA 及び FXNZ は物理的にシンガポールから遠いため不正会計の問題が発見されるまで一定の時間を要し、また 2009 年から 2015 年まで問題が継続することの一因となつたと考えられる。

## 2 再発防止策

APO 固有の再発防止策として以下の点が特に重要であると考えられる。

### (1) APO 内部監査部の権限の拡大及び人員の補充並びに独立性の確保

そもそも APO 内部監査部の人数がカバーすべき範囲に比して 2 名と非常に少なかったことが本件の FXNZ における問題の発見が遅れた原因の 1 つであるため、APO 内部監査部の人数を拡充すべきである。

また、APO 内部監査部の独立性を確保して少なくとも Internal Audit Policy に従って APO 営業本部長に直接レポートすることを徹底すべきであり、これに反する実務慣習がもし残っている場合は撤廃すべきである。

### (2) APO 経理部の体制の見直し

APO 経理部内に経理・会計を行う部署と、海外子会社の予算や業績管理を行う部署の両方が存在することが、適切な会計処理の妨げとなった要因の 1 つである可能性がある。そのため、経理・会計と予算管理を行う部署は分ける等の体制の見直しが必要と考えられる。

## 第7章 FXにおける問題点

### 1 FXにおける固有の問題

本委員会で実施したアンケート等による情報収集の結果、FXの複数の部署におけるいくつかの取引において、売上目標を達成する為、顧客との取引に関して売上の前倒し計上が行われていたとの情報を得た。本委員会は、特定可能な情報があるものについては、必要な限度でFHと情報共有を行った。これらの調査の結果、今期決算に影響を与えるものはない旨報告を受けた。

### 2 不適切会計を防止できなかった理由

#### (1) はじめに (APOとFXAPとの関係について)

FXでは、アジアパシフィック地域を所管する部門として、APO(アジアパシフィック営業本部)が置かれている。APOは、FXA、FXZA等のアジアパシフィック地域の販売子会社を統括するFX組織内の部門である。

他方、FXAPは、FXA、FXZA等のアジアパシフィック地域の販売会社を子会社に持つFXの子会社である。FXAPの組織体制はAPOと同一である。

そして、APOの部門長(アジアパシフィック営業本部長)はFXの執行役員であると共に、FXAPの社長を兼務している。

#### (2) FXAP及びAPOに対する管理体制の不備

① FXにおいて、FXAPを管理する為の子会社管理規程及びAPOに関する社内規定の整備、運用状況が不明確である。

前述のように、FXAPはFXの子会社であるが、FXによるFXAPの活動に関する管理規定は存在しない。一方、APOはFXの社内組織であり、APOに関する意思決定はFX社内の稟議規程によるはずである。

本事案における重要なイベントとして、(ア)2015年7月及び同年9月の内部告発の手紙及びメールを契機とした、FXNZにおけるMSA契約の潜在的リスクの発見、(イ)2016年7・8月に行われたMSAのリスクを主原因とするFXNZの経営再建計画の策定等がある。

本事案においては、FXAPにおいては、自社及び自社子会社に関するリスクであるにもかかわらず、社内規程に基づいてFXAPとしての対応が検討された形跡はない。一方、APOにおいてはこれらの事象に関し稟議規程上、FXでの稟議手続は不要とされていたと思われる。結局、FXAP及びAPOにおいて上記諸規程が十分に機能するものであったとは言い難い。

② 一方、FXに関する本事案の経緯においては、R元APO営業本部長へのインタビューによれば、当時のAPOに関してのFXへの報告先は、本来はAA FX社長であったが、w FX専務の指示により、同人に報告されていたとのことである。

このような運用を見ると、APO から FX に対する報告先については、FX 内において明文のルールが整備されておらず、また、事実上の運用がなされていたと言える。

結局、本事案では、APO の重要な意思決定にあたり、R 元 APO 営業本部長が、y FX 副社長及び w FX 専務を始めとする FX トップ経営陣と、直接事実上の検討を行い、彼らの了解を得ることにより、FX 社内でも事実上承認されたこととなっているという実態が見られる。このような、透明性が低く、人的なつながりに依拠する意思決定プロセスが許容されていた。

### (3) APO 統括下の各子会社に対する管理体制の不備

FX には、APO 統括下の子会社を直接管理する為の明文の子会社管理規程が整備されていない。FXAP と APO 統括下の子会社の間には、コミュニケーション・マトリックスと呼ばれる規程が存在するが、FX との関係性を定めたものではない。よって、APO 統括下の子会社においていかなる重要事項が発生したとしても、当然に FX に直接に連絡、報告が要求されるような規定は存在していない。

### (4) FX と APO、APO 統括下の子会社間との情報共有体制の不備

FX の事業報告（2016 年 3 月期のもの。以下、事業報告の引用について、同じ。なお、FX の内部統制システムの概要については、第 2 章に記載の通り。）によれば、「当社並びにその親会社及び子会社からなる企業集団における業務の適正を確保する為の体制」の一つとして、「子会社における、財務状況及び経営上の重要な意思決定及び情報について、子会社から当社に報告させる体制の構築を推進する」旨の記載がされている。

しかし、上記のような APO 及び子会社の管理体制上の不備も原因となり、FX と APO 及び同社管轄下の子会社との間では、重要な情報すら共有がされていないという実態が見られる。

### (5) APO に関する FX 社内手続の不透明性

- ① FX の事業報告によれば、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保する為の体制」として、「法令及び定款の遵守に関する規程並びに取締役会に関する規程を定め、取締役がこれを遵守して職務を執行することにより、法令及び定款への適合性の確保を図る」旨の記載がある。

しかし、前述の通り、FX には、FXAP を管理する為の十分な規程が整備されていない。FXAP から FX に対するレポートラインについても、明確なルールがない。また、FX の組織である APO については、稟議規程によることになるはずであるが、そのような節は見当たらない。結局、本事案においては、FXAP としての意思決定が必要であるのか、APO として意思決定が必要であるのかについて明確な了解がないまま、不透明な社内手続が行なわれたと思われる。

- ② 実際にも、例えば、FXNZ の 2016 年 3 月期決算における約 38 百万 NZ ドルもの引当処理について、FX 取締役会や FX 経営執行会議で議論された形跡は各議事録からは見

られない。

(6) y FX 副社長及び w FX 専務らの隠蔽体質

y FX 副社長及び w FX 専務ら FX トップ経営陣の一部には、営業上マイナスのインパクトを含む情報の報告に消極的であるという隠蔽体質が見られる。すなわち、第 5 章記載の通り、y FX 副社長及び w FX 専務ら FX トップ経営陣の一部には、FXNZ の潜在的なリスクを把握する機会がありながら、HH FX 会長、AA FX 社長、FX 監査役、FH 又は監査法人といったしかるべき報告先に対する適切な情報開示をしなかった。

(7) HH FX 会長及び AA FX 社長に対する不十分な報告

- ① AA FX 社長は、経営監査部に対して、2016 年 5 月には内部監査を、2016 年 12 月末以降にも継続的な調査を命じたが、結果として、本事案の会計リスクの実態を把握することができなかった。

この理由として、前述の様に、本事案の FXNZ の問題については、y FX 副社長、w FX 専務、R 元 APO 営業本部長、及び BB FX 経理部長らのみが重要な情報を共有し、内々に事案の対応に当たろうとしたという可能性がある。この為、FXNZ に関する潜在的なリスクという重要な情報が、HH FX 会長及び AA FX 社長に対して早期に報告されていないという実態が見られる。

- ② このような実態の原因については、y FX 副社長、w FX 専務といった歴代の APO 責任者と R 元 APO 営業本部長との間の個人的なつながりや、あるいは、取締役会メンバー内での人間関係が影響しているのかもしれないとの推測はされるが、実際のところは不明である。いずれにせよ、HH FX 会長及び AA FX 社長という FX トップに対する不十分な報告の状況が、本事案の問題に対する FX としての対応を遅らせた可能性は否定できない。

(8) 取締役会による監督の機能不全

会社法は、取締役会の、各取締役の業務執行に対する監督機能を期待している。しかし、本事案については、前述の通り、FX の取締役会で審議された形跡が見当たらず（なお、前述の通り、FX の経営執行会議で議論された形跡も見られない。）、取締役会による監督が機能しなかった。この為、本事案の不適切会計を早期に発見し、又は防止することができなかった可能性がある。

(9) 監査役による監査の機能不全

会社法は、監査役が取締役の業務執行に対するチェック機能を期待している。しかし、本事案の不適切会計に関しては、監査役による早期かつ適切な監査活動が実施されたことが確認されず、結果としては、監査役による監査が機能しなかった。

FX の監査体制について言えば、FX と FX 国内子会社の常勤監査役間では、数ヶ月に 1 回、オール FX 監査役会連絡会議にて情報交換が行われている。しかし、FX と海外子会社との間では、特にこのような情報交換は行われていない。その為、FX 監査

役が、海外子会社の情報を入手する為の体制が十分に整備されていないという問題もある。

#### (10) 経営監査部の問題

FXA や FXNZ 等、APO 統括下の海外販売子会社に対しては、APO に海外販売子会社の監査等を行う役割のインターナルオーディターが 2 名置かれており、基本的には当該インターナルオーディターが統括的な監査を行っている（なお、インターナルオーディターが海外販売子会社に対する監査を行う際、経営監査部と監査計画を協議する）。この為、原則的には、FX 経営監査部が直接的に海外子会社を監査するという仕組みではない。

経営監査部の人員について言えば、現在、経営監査部内の内部監査（海外）チームは、3 名のみである。この人員ですべての海外子会社の監査を行うのは、不十分ではなかろうかとの印象を持たざるを得ない。

#### (11) 経理部の問題

本委員会が入手した資料及び DD FX 経理部連結会計グループグループ長及び GG FX 同部同グループ連結チームマネージャーに対するインタビューによれば、以下の事実が認められる。これらの事実によれば、FX 経理部は、FXNZ での会計処理について疑念を抱きながら、BB FX 経理部長が y FX 副社長、w FX 専務と共に、FXNZ の会計処理について既に了解していた為に、FX 経理部として、改めてその適切性について審査や議論をしなかった可能性がある。

前述各章においても指摘されているが、経理部門は本来専門的な会計知識により会計処理の適切性を担保し牽制機能を発揮することが期待されているが、FX 経理部門が業績管理機能も有しており、適切な牽制機能が発揮されない可能性がある点が上記の経緯に影響を与えていることは否定できない。この点は組織的な検討が必要である。

#### (12) 売上至上主義の社風

本委員会が行ったインタビューによれば、FX においては、日本国内の売上が伸びない中で、とにかくアジア・オセアニア地域の売上を伸ばせという社内方針があり、その為に厳しい目標を設定されているとの認識が現場にあったという多くの供述が得られた。

#### (13) 不十分な法令遵守意識

このような FX の不十分な法令遵守意識が、本事案の不適切会計の発見を遅らせ、あるいは助長したという可能性は否定できない。

### 3 再発防止策（改善策）

#### (1) 子会社管理体制の再構築

FX においては、海外子会社に対する管理体制を定める十分かつ明確なルールを再構築することが喫緊の課題と考えられる。これには、FX における責任部署、海外子会社における担当窓口、指揮命令系統、海外子会社の人事関係、報告体制、情報共有方法といった管理全般を定める網羅的な内容とすることが望ましい。

#### (2) 社内手続の客観性及び透明性の強化

FX においては、海外子会社の重要な意思決定について、いかなる手続を経る必要があるのか、明確なルールを定める必要がある。少なくとも、APO という部門あるいは海外子会社の社長が、FX 経営陣の一部と直接協議を行いその了解を得ることで、FX 社内において事実上コンセンサスが得られるという慣習や運用方法は望ましいとは言えない。このような意思決定プロセスでは、社内及び社外の間が、意思決定の内容や手続の適切性を検証することができず、違法又は不適切な意思決定を抑止できない可能性がある。

#### (3) 経営監査部の拡充及び権限強化

経営監査部は、社長直轄の監査部門として、十分な組織体制と権能が付与されるべきである。同時に、経営監査部の監査活動に対して積極的に協力するよう社内に周知する等して、経営監査部がその能力を十分に発揮出来るよう、社内環境の整備や従業員の意識改革も必要になる。さらに、経営監査部による監査結果の情報共有という観点からは、社長だけではなく、監査役及び監査役会との適時の情報共有制度の構築、運用も検討されるべきである。

#### (4) 経理部によるチェック機能強化

経理部門は本来専門的な会計知識により会計処理の適切性を担保し牽制機能を発揮することが期待されているが、FX では、海外子会社の予算や業績の管理を経理部総合計画グループが担当しており、適切な会計処理の管理、監督機能を発揮するよりも業績の管理、達成に重点を置く可能性が存する。このような組織上の役割分担は、再考の余地はある。

また、組織的な体制として、FX 経理部は、APO 統括の各子会社の会計処理に関する数字や情報を直接共有することはできず、必要があれば、都度 APO に連絡しなければならないという運用となっていた。この点は、APO を通じた統一的情報管理体制に合理性があるとしても、FX 経理部が子会社に対しても会計処理の適切性を担保し牽制機能を発揮するのであれば、APO 統括の各子会社の数字やデータを機動的かつ統一的に管理出来るような体制の構築が必要である。

#### (5) 取締役会及び監査役の活性化

今後は、意識改革等により、取締役会及び監査役の活動を活性化する運用が必要である。

#### (6) 内部通報制度を利用した情報共有



内部通報制度については後述するが（第9章）、2015年7月当時には、内部通報制度の利用対象者に対する同制度の周知徹底が不十分であったり、利用しやすさという観点から課題があった可能性がある。そこで、内部通報制度が十分機能する為に、制度の概要等に関して従業員に対する教育の実施等も検討されるべきである。

## 第8章 FHにおける問題点

### 1 不適切会計を防止できなかった理由

#### (1) 子会社管理体制の不備

① FHの事業報告（2016年3月期のもの。以下、事業報告の引用について、同じ。なお、FHの内部統制システムの概要については、第2章に記載の通り。）によれば、「当社グループにおける業務の適正を確保するための体制」の1つとして、「FHは、持株会社として、FHの子会社による業務執行を株主の立場から監督すると共に、グループに共通する業務を統一的、効率的かつ適切に遂行し、FHグループの企業価値の最大化を図るよう努めている」旨の記載がある。しかし、実際には、FHでは、FXを管理する為の十分な管理体制が整備、運用されていなかった可能性がある。

② まず、FHがFFを始めとする子会社を管理する際のルールとして、「富士フイルムグループ 重要な業務執行に際しての承認規程」が存在する。しかしながらこの規程は、FX及びFXの子会社、関連会社を対象としていない。

また、FHの取締役会上程基準は、当然FXも遵守する仕組みになっているが、実際にFXから議案が上程されることは少ない。

#### (2) FXに対する監視体制

FHの役員がFXの取締役及び監査役として取締役会に参加することによって、一定の監視機能が期待されていたと思われるが、取締役会に上程される項目に限定され、本事案のようなリスク案件の初期段階での発見に寄与するところは少ない可能性がある。

#### (3) 監査部門の監査体制の不備

① FHの事業報告によれば、「FHグループにおける業務の適正性を確保する為の体制」の1つとして、「FHは、FHの監査役及び監査役スタッフがFH及びその子会社の監査を定期的実施することが出来るよう体制を整備し、業務の適正性の確保を図る」旨の記載がある。

② FH監査役は、監査計画に基づき毎年2回程度のFX本社への監査及び毎年10数社の関係子会社への監査を行っていたが、この程度の監査で十分であったのかどうかは、議論の余地があると思われる。また、FH監査役4名のほか、FH監査部内における監査役スタッフは3名（うち秘書1名）のみである。その為、FXグループに対す

る監査役の監査が十分に機能していなかった可能性はある。

(4) 情報共有体制の不備

- ① FHの事業報告によれば、「FHグループにおける業務の適正性を確保する為の体制」として、「FHの主要な子会社の取締役会の決議事項及び報告事項について、定期的に報告を受け、また必要に応じてその他の事項について報告を求めることにより、FHグループにおける重要な業務執行の状況を管理・監督する」旨の記載や、「FHグループの業務のIT化を積極的に推進し、業務遂行の正確性と効率性を常に向上させるよう努めている」旨の記載がある。

しかし、実態をみれば、FHは、FXグループの重要な情報を取得することが困難な状況であったと思われる。

- ② FH役員がFXの取締役として、FX取締役会に参加することで、リスク案件についての情報収集体制としては結果として不十分であった。
- ③ 監査部門の情報共有体制についても、両社間に監査に関する十分な情報共有がされていたとは考えにくい。

(5) 調査活動によって収集した情報が不十分であったこと

前項「(4) 情報共有体制の不備」にも関連するが、本事案に関するFHの調査活動が十分であったのかどうかは、議論の余地はある。

(6) FXの株主であるXCとの関係について

- ① FXは、1962年2月に、富士写真フイルム株式会社（現FH）とXCとの合弁（出資比率は50%ずつ）により、当初は日本を販売テリトリーとするゼロックス社製機械の販売会社として設立された。その後、FXは順調に業績を伸ばし、製品の製造、販売を行う様になると共に、そのテリトリーを日本以外の中国及び東南アジアにも拡大させた。現在は、FXがXCの技術情報の使用許諾を受けながらゼロックス社名の製品を製造してXCに販売し、これをXCが全世界に販売するという構図となっている。

このような経緯の中で、富士写真フイルム株式会社（現FH）は、2001年3月に、XCよりFXの発行株式総数の25%を追加取得し、出資比率を75%として、FXを連結子会社化した（なお、FHは、2006年10月1日付けで「富士写真フイルム株式会社」から現在の商号へ商号変更している。）。

- ② 一方、本事案で問題となったFXAP傘下の各販売子会社は、FXの販売地域を日本より海外に拡大することをFXとXC間において合意されたことに伴い、ニュージーランド、オーストラリア、マレーシア、シンガポールといった各地域におけるXCの販売子会社がFXに譲渡されたもので、もともとはXCが自らの販売子会社として管轄していたものである。本事案のFXAU及びFXNZについても、このような経緯によりFXがXCから譲り受けた法人である。

このような経緯がある為か、HH FX会長へのインタビューによれば、これらのFXAP傘下の各販売会社は、事業のオペレーションはXC流な面があり、FXよりも、

XC との関係が深い場合がある、とする。

- ③ さらに、FX についても、同社は XC の日本における販売会社として設立された経緯より、その事業内容、運営方法及びガバナンスについても XC の手法に依っていたこと、現在においても XC の技術情報を利用しながら製品の製造、販売を行っているという点より、25%の株式を保有している XC の影響を重視せざるを得ないという状況が感じられる。例えば、UU FH 取締役経営企画部長らへのインタビューによれば、FX は、依然として XC を親会社のようにみているところもあるという。

つまり、FH が FX に対する出資比率 75%を有する親会社でありながら、FH の少数株主である XC の方が、FX に対し、依然として持分以上の影響を有している状況が推測され、逆に、FH に対しては 75%を保有する株主による必要最小限の管理と承認、報告で済ませたいとする風潮があることは否めないと思われる。

- ④ このような FH と XC との間の歴史的な背景や FH と FX の関係自体が、本事案の不適切会計の直接的な原因であったと認められるわけではない。しかしながら、これらのことが、少なくとも、前章及び本章で述べた様に、FX 及び FXAP が、FXAP 傘下の各子会社についての管理、監督や情報把握が不十分であったことや、FX が FH（又は FF）との情報共有に消極的であることの背景である可能性があり、本事案を防止するための FH と FX との情報共有や FX による十分かつ実質的な子会社管理に対する間接的な妨げになっている可能性は否定できないと思われる。

## 2 再発防止策（改善策）

### （1）子会社管理体制の再構築

FH においては、FX にも適用される子会社管理体制の構築が必要である。また、必要に応じて、取締役会上程規程その他の関連規程を改訂し、FX における一定以上の意思決定については、FH も関与できるような体制を検討すべきである。

また、このような体制の構築に止まらず、FX の取締役会や執行役員に必要な人員を配置すること等により、日常的に FX の業務執行を監督し、情報を共有することも必要である。

### （2）監査体制の機能強化

まず、FH 監査役は FF 監査役との兼任が多く、FX に対する監査活動に物理的限界が存するものと思われる。FF に対する監査と FX に対する監査を物理的に可能とする体制の検討が必要ではないかと思われる。また、FF 監査と FX 監査を適宜管理統合する FH 専任の監査役の設置も検討に値すると思われる。

また、FH 経営監査部においても、物理的限界により十分な監査活動が困難である様に思われる。すなわち、FH 監査部の人員 8 名は、全員、FF 監査部を兼務している。しかし、このような体制では、FX に関する十分な監査を実施できない可能性がある。本来であれば、FH 監査部としては、日常的に FX を監査するような体制とルール作りが必

要であろうが、現在においてはFXの監査を行うには物理的に困難な状況にあるのではないと思われる。よってFX監査専任の人員や、逆にFH監査専任の人員の配置することも検討されてよい。少なくとも、FXを監査する為の人員数を含めた組織を整備することが望まれる。

また、FH監査部とFX経営監査部との間の連絡会を実施する等の方法により、監査に関する情報を共有することも検討する必要がある。また、FHグループとしての効率的な監査業務を実施する為に、FH監査部とFX経営監査部の機能の一部を統合や人的な交流等、より一体的な監査活動が可能な体制の構築の検討が必要である。

### (3) 内部通報制度を利用した情報の収集と共有

FHの事業報告によれば、「当社グループにおける業務の適正性を確保する為の体制」として、「当社フィルムグループ行動規範やコンプライアンスに関連した相談・連絡・通報を受ける窓口（以下、「ヘルプライン」という）を当社グループ内外に設置し、当社及びその子会社は、違反行為の早期発見に努め、適切に対処する」旨の記載がある。

内部通報制度については次章で詳論するが（第9章）、本事案において、FXNZ、FXAU及びFXAP傘下の各販売子会社における内部通報による通報内容が、FHはおろかFXにすら当然には共有されないという制度上の問題が指摘出来る。よって、FHグループにおける内部通報制度の在り方や、FHにおけるFXグループとの内部通報情報の共有の在り方を再検討すべきである。また、内部通報制度が十分機能する為に、制度の概要等に関して従業員に対する教育の実施等も検討されるべきである。これらの点は、第7章3(6)でも述べた通りである。

## 第9章 内部通報制度の整備及び運用状況の把握

### 1 FHグループ各社における内部通報制度の整備状況

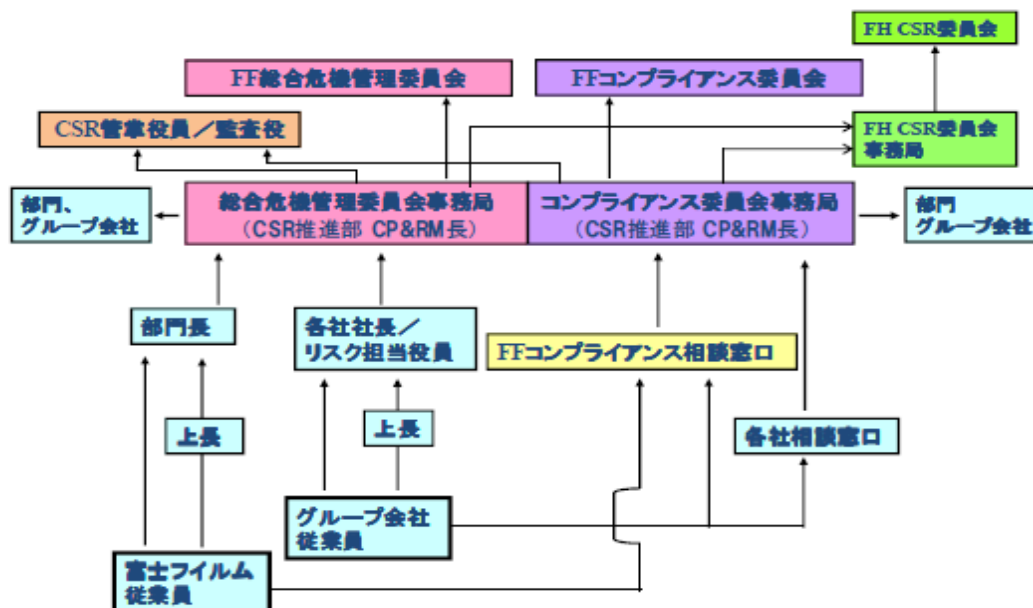
#### (1) FHグループにおけるコンプライアンス制度の整備状況

FHは自社における固有の内部通報窓口は設置していない。

#### (2) FFの内部通報制度

FFの内部通報制度としては、以下の図の通り、前記富士フィルムグループ行動規範やコンプライアンスに関連した相談・連絡・通報を受ける窓口（以下、「ヘルプライン」という。）を設置し、FHと連携する仕組みとなっている。

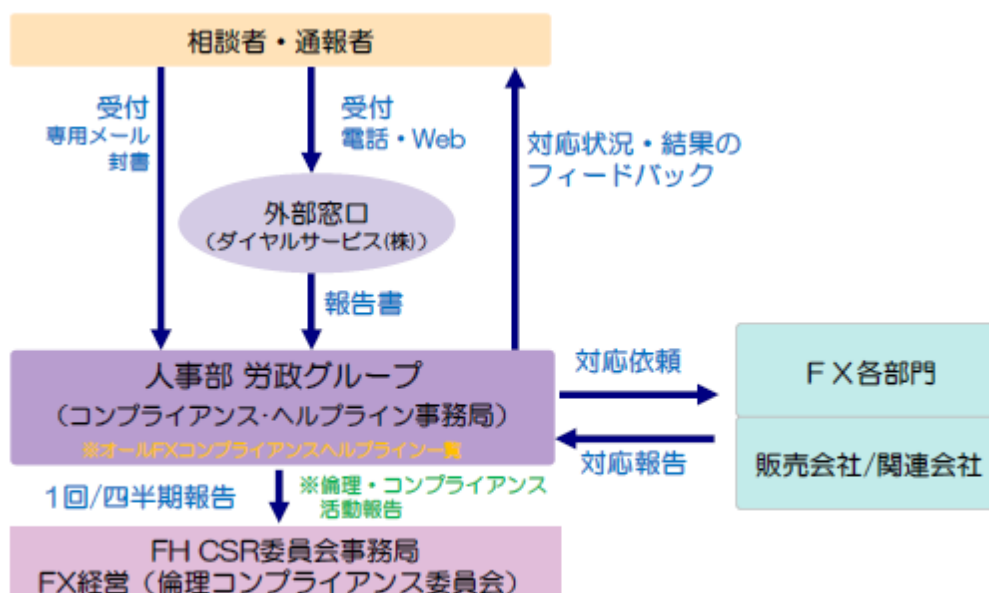
### FFグループ 相談案件(リスク、コンプライアンス)の流れ



(FH 提供資料より抜粋)

### (3) FX 及び FX 関連会社 (A11-FX) における内部通報制度の整備状況

FX グループでは、2004 年 4 月 20 日に「ALL-FX コンプライアンス・ヘルプライン運営規程」を制定し、FH グループとは別個に、「コンプライアンス・ヘルプライン」という名称で、FX グループ独自の内部通報制度を整備している (以下の図参照)。



© 2016 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

1



(FX 人事部労政グループ作成資料より抜粋)

### (4) FXNZ 及び APO における内部通報制度の整備状況

- ① FXは、2006年以降、FXグループ内における内部通報制度の整備を指示した。これを受けて、APOが統括する、FXNZを含むアジア・パシフィック地域では内部通報制度の整備が進められ、現在では、FXミャンマー及びFXカンボジアを除くFX海外子会社において、内部通報制度が運用されている（2017年4月21日現在）。
- ② FXNZでは、2008年11月1日に内部通報に関する方針（「WHISTLEBLOWING POLICY」）が策定されており（2009年3月25日改定）、同方針には、内部通報先である役職名や立場が記載されているほか、具体的な連絡先として、ニュージーランド政府の雇用関係機関に設置された相談窓口（The Employment Relations Infoline）の電話番号が周知されていた。2016年8月8日に同方針が再度改定され、FXNZの通報受付窓口は外部機関である現地の会計事務所4に変更され、現在に至っている。
- ③ FXAPは自社従業員を対象とした内部通報制度を設置しているもの（2009年1月1日付け「WHISTLE BLOWING・POLICY&PROCEDURE」参照）、傘下のFX海外子会社従業員等を対象とした内部通報窓口は設置していない。

APO傘下のFXNZを含むFX海外子会社において内部通報がなされた場合、同通報内容はAPOのMQO（総務部門）に報告される運用となっているほか、同通報内容が人事に関わる場合、APOのHR（人事部門）にも報告される運用となっている。各社において内部通報内容をAPOに報告するかについては、各社の最終的にはMDの判断によるものとされており、その運用については各社ごとで差異が生じている。なお、A氏の件を契機として、2016年5月以降には、通報内容が各社のMDに関するものである場合、当該MDを通さず直接APOのMQO等へ報告される運用となっている。

## 2 FHグループ各社における内部通報制度の運用状況

### (1) FHグループにおける内部通報制度の運用状況等

FHグループにおいては、前記各規定等に基づいて内部通報制度の運用がなされており、各種事案の対応のほか、FXからの倫理・コンプライアンス活動報告やリスクマネジメント活動報告といった定期報告等によるFXグループとの情報共有がなされている。

### (2) A11-FXにおける内部通報制度の運用状況

FXグループにおいては、前記各規定等に基づいて内部通報制度の運用がなされており、前記(1)の通り、FHグループとの定期報告等による情報共有もなされている。

他方、A11-FXコンプライアンス・ヘルプライン窓口は、規定の文言上はその利用対象者にFX海外子会社等も含まれると考えられるが（「ALL-FXコンプライアンス・ヘルプライン運営規程」第3条(3)）、実際にはFX及び国内関連会社の利用が前提となっており、同窓口に対してFX海外子会社等から直接通報が寄せられた例はない。また、海外子会社等に対し、A11-FXコンプライアンス・ヘルプラインの存在自体や窓口の周知等、制度の利用が徹底されていたような形跡は認められず、FXの内部通報制度は事実上FXとその国内関連会社のみ限定して運用されていたのが実態であると思われる。

また、前記の通り、FXAP 傘下の各海外子会社からなされた内部通報について、APO、また、APO から FX への内部通報内容のそれぞれのエスカレーションの仕組みは未整備である。

### (3) FXNZ における内部通報制度の運用状況

2015 年 9 月から 2017 年 2 月までの間に、FXNZ に関する●件（非開示）の情報提供が確認されているが、それ以前には内部通報制度の利用実績はなかった。FXNZ の前記内部通報に関する方針に具体的な通報受付窓口が明記されていなかったこと等を考慮すると、2015 年 7 月当時には、内部通報制度の利用対象者に対する同制度の周知徹底が不十分であったり、利用しやすさという観点から課題があった可能性がある。

なお、2015 年 7 月に送付された Tony Night と称する人物からの内部告発メールは、FXNZ、APO ないし FX グループにおける内部通報制度を利用してなされたものではない。

同メールは、会社関係者でなければ知り得ない複数のメールアドレス宛てに送信されていることに照らせば、少なくとも FX グループ関係者であることが推測される。

Tony Night を称する人物が、FXNZ ないし FX グループの内部通報制度の存在を把握していなかったか、又はこれらの内部通報制度の信用性や実効性に対して懐疑的である等の理由から、内部通報制度の利用を意図的に回避した可能性が考えられる。

## 第 10 章 会計監査人による監査

FH の会計監査人は、2016 年 6 月 29 日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了（会社法上の任期は 1 年）になることに伴い、会社が継続監査年数等を考慮した結果、会計監査人交代を意思決定し、2017 年 3 月期をもって、前任会計監査人の会計事務所 1-1 から、会計事務所 2-1 に変更された。FH の子会社である FF 及び FX についても、親会社の監査人交代に伴い会社から変更の依頼があり、同時期に交代している。

上場会社である FH は、金融商品取引法に基づく公認会計士による会計監査（但し、米国会計基準に準拠）の他に、会社法に基づく会計監査人による監査を受けている。非上場の子会社である FF 及び FX（国内販売会社等を含む）は、会社法による会計監査人としての監査を受けている。又、これら以外の海外子会社群は、親会社の会計監査人と同一のメンバーファーム、会計事務所 1-1 の場合は会計事務所 1 グローバル・メンバーファーム、会計事務所 2-1 の場合は会計事務所 2 ネットワーク・ファームの各所在国にある海外の監査人の監査を受けている。なお、日本公認会計士協会の監査基準委員会報告書 600 号「グループ監査」（以下、「グループ監査」という。）によれば、監査制度上は、同一のメンバーファーム等に属している海外の監査人であっても、「他の監査人」として取り扱うこととな

る。

## 1 前任会計監査人及び後任会計監査人による監査の実施状況

前任会計監査人の会計事務所1-1は、2016年3月期までFHの連結財務諸表の監査を実施するとともに、子会社のFF、FX及びその国内販売会社等の監査（以下、「FHグループの監査」という。）を実施している。

また、後任会計監査人である会計事務所2-1は、2017年3月期（2016年4月1日から2017年3月31日まで）からFHの連結財務諸表の監査のほか、子会社のFF及びFX並びにその国内販売会社等の監査、すなわちFHグループの監査を実施しており、第3四半期（2016年12月）までの連結財務諸表に対して、独立監査人の四半期レビュー報告書を提出している。なお、本委員会が調査中の現時点においては、引き続き2017年3月期の監査手続きを実施中である。

## 2 本事案の発生の契機とその後の各会計監査人の対応

2016年9月22日にニュージーランドの新聞紙に会計不正を告発する記事が掲載され、会計事務所2-3の監査チームから後任会計監査人である会計事務所2-1の監査チームに連絡があり、初めて本事案の存在を把握した。しかしながら、当該記事についての会計事務所2-1監査チームによるFX法務部とのインタビューや2016年10月31日の会計事務所2-2によるFXNZ経営陣へのインタビューにおいて、会社側はいずれも事実とは異なる虚偽の説明を行ったと記述している。又、会計事務所2は監査契約の引き継ぎの為前任監査人の監査調書のレビューや期中監査を実施した結果、2016年3月期以前について追加的な監査手続きを実施することを計画し、その結果、2017年2月9日に会計事務所2-2から、本事案に関連するいくつかの事象の存在について説明を受け、FH経理部及び監査役に報告した。更に2017年2月14日以降、会計事務所2-2と数次に渡る電話会議を行い、この中で初めて、過去に内部通報があったこと、他の会計事務所によるFXNZのオペレーション調査結果及びFXNZへの弁護士事務所のインタビュー結果の中に本事案を示唆する記述があったこと、並びに実態調査の為にFXから調査メンバーがFXNZに派遣されていたことが判明したとされている。

これらの状況から、数度にわたる会社への申し入れの後、会計事務所2-2は、不正の疑義に関するレター「会計事務所2 fraud Letter」を2017年3月21日に提出した。これを受けて、会計事務所2-1は、FH社長、常勤監査役、監査部長及び経理グループ長に対して、FHの連結財務諸表に対して重要な影響を与える可能性があり、正式に調査する必要があると判断している旨を伝えた。

その後、会計事務所2-1は、FHの社内調査チームの調査結果や本委員会の調査作業の進展等を踏まえ、新たな監査リスクに対応する為監査手続きの追加の必要性等の検討に着手しているものと思われる。



又、前任会計監査人である会計事務所 1-1 においても、会計事務所 2-1 と同様に、これらの調査等を踏まえて、新たに認識された監査リスクに対応する為、過年度の事業年度に対する追加の監査手続きの必要性等の検討に着手しているものと思われる。

### 3 会計監査人の監査の実施結果の評価

本事案発生前の段階において、両会計監査人が実施した監査は、前述 1 及び 3 に記載の通りである。しかしながら、既述の各事案に記載の通り、結果として、会計監査人の監査によって FH グループにおける本事案に係る問題点の発生を防止し又は問題点を早期に発見することはできなかった。

これらは、既述の各事案の概要に記載されている通り、関係者の共謀による内部統制の無効化、会計監査人に対する虚偽の監査証拠の提出や事実と異なる虚偽の説明及び監査上の重要性の低い監査対象外の会社での不正な会計処理等であり、FH グループ外の外部の関係者に対して事実関係を直接かつ強制的に調査する権限を持たない独立の第三者である会計監査人が、監査の過程において会社の説明と異なる事実等を監査証拠として入手することが困難な状況であること等が影響しているものと推察する。

本調査の目的には、海外販売会社における特定のリース取引に係る問題、類似する問題の存否及び事実関係の調査、その原因分析と再発防止策の提言のほか、「その他、本委員会が必要と認めた事項」が付加されている為、会計監査人の監査の実施状況の適正性の評価をこれに含めるべきか否かを本委員会として検討した。しかしながら、本来、会計監査人による連結財務諸表監査の実施結果の適正性や妥当性を評価する為には、監査対象のすべての事業年度について、各会計監査人による監査業務全体の枠組み（制度と体制）の評価と、すべての個別監査手続きの実施状況を、それぞれの個別監査調書にまで遡及して網羅的かつ具体的に調査し、評価することが必要不可欠である。本委員会の調査の中で、これらのすべてを十分に調査・評価することは困難であるとの結論に至った。

## 第 11 章 不適切な会計処理を回避できなかった原因

本事案における不適切な会計処理の原因分析については、第 3 章、第 4 章及び第 6 乃至 8 章にそれぞれ記載してある通りである。ニュージーランドとオーストラリアで起こった問題及びその原因はほぼ共通しているものの、APO における問題（第 6 章）は次元の違った問題であり（これは、第 7 章の FX における問題と共通する）、FH における問題（第 8 章）は更に異なる問題といえる。

そこで、以下では、まず、第 3 章、第 4 章及び第 6 章で指摘されている「売上プレッシャー」について検証し、その後、各章にて挙げられた原因の背景にある問題点のうち、重要なものについて検討することとする。

### 1 売上げについてのプレッシャーがあったこと

本調査におけるインタビューにて、複数のインタビュー対象者（APO 関係者）から、FX 本社からの業績達成（特に売上げ達成）プレッシャーが非常に厳しかったという供述が得られた。特に FXAP において 2009～2015 年頃に予算配分や人事評価に携わった者たちは異口同音に、「日本国内の景気減退・成長鈍化の兆しの中、中国・アジア地域が業績回復の牽引役として FX 全社的に期待され、注目されていた」という趣旨の発言をしている。

当時の予算策定資料をみると、例えば 2009 年 12 月の FX 経営執行会議資料「FX2010 年度予算編成方針(案)」には、いかに成長を実現するかという文脈で「成長地域での機会の獲得 > AP 中国成長戦略」という記載があり、2010 年 2 月の同会議資料「FX2010 年度予算(案)」には、「2010 年度の目指す方向」と題するページに、予算編成重点項目として「アジア・中国市場での積極的な投資による成長」につき「各国の GDP 伸長以上の成長により FX 連結収益を牽引」という記載がある。また同年 7 月の 2010 年度下期に向けた同会議資料の中には、下期予算編成テーマの一つに「アジア・中国での成長」という表現を（業績のターンアラウンド 売上高 1 兆円への回帰 「もう一丁（1 兆）やるぞ！！」の隣に）見つけることが出来る。もともと予算管理の厳しい FX において、経営執行会議でアジア・中国での成長が繰り返し取り上げられていた事実や「もう一丁（1 兆）やるぞ！！」という意気込みからすれば、この頃の AP 担当役員らには、FX 本社から相当に強い期待がかけられていたことは想像に難くない。経営陣からの強い期待は、往々にして部下にとっては強いプレッシャーとなる。

また、本委員会が実施したアンケート調査により、FX の日本国内の営業所においても過度な売上達成プレッシャーが強いこと、「プライド値」という数字を出させている事業部があること、2016 年決算の際「プライド値」という数字を挙げさせて予算達成に向けた追い込みがあったこと等の事実が明らかになっている。

このような事実及び本調査を通じて本委員会が認識した FX における売上至上主義的社風に鑑みると、本事案で問題となったリース取引が活発に行われる様になった 2009 年頃

の時点で既に、国内はともかく、少なくとも APO 傘下の各販売子会社においては、FX 本社から APO を通じて厳しい売上達成プレッシャーが発せられていたであろうことが強く推認される。そして、この業績達成へ向けた FX 経営陣の強い期待は、APO がカバーするアジア地域のみならず、日本国内を含め、FX グループの全社的な傾向であったことが認められる。

## 2 FX 並びに FXNZ 及び FXA において本事案の不適切な会計処理が行われた原因

### (1) APO のファイナンス部門が業績管理の機能も担っていたこと

FXNZ 及び FXA において行われた不適切な会計処理の主要な原因の一つに、APO のファイナンス部門（経理部）が、経理・会計のチェック機能以外に、同時に業績管理の役割も果たしていたことが挙げられる。これは FX グループの伝統的なカルチャーであるとのことであるが、APO が統括する地域が業績回復の牽引役として FX 本社から大いに期待され、従って、当然トップ（当時の APO の CEO は w 氏）はそれを至上命題と考えていた（それゆえに、1 で見た様に、業績達成に向けた強いプレッシャーがあった）時期において、同一人物がこの両機能の責任者となっていた為、仮に不適切な会計処理であっても、何とかして業績達成に悪影響を及ぼさない様にできないものかと考え、命題達成に向けて対策を講じなければならないという危機感があったものと推察される。当時 APO 経理部長の v 氏が APO トップの w 氏の指示を受け、内部監査のレポートラインに介入し「助言」を試み内部監査機能を無効化したのも、彼の立場及び APO が受けていたプレッシャーと無関係であったとは考えにくい。もちろん、v 氏は同時に、経理処理を正しく行い、会計的真実を財務諸表に纏め上げる業務の責任者でもあったのであるから、業績管理の役割も担っていたからといって、その経理部長の職責を果たせなかったことを正当化出来るものではない。

いずれにしても、APO のファイナンス部門が業績管理の機能も担っていたため、内部統制上の牽制が機能しなかったことが、本事案の不適切な会計処理を引き起こした重要な原因の一つである。

### (2) 会計監査人に対する隠ぺい体質と会計監査に対する理解

本調査におけるインタビューでは、T氏、CC氏、及び APO トップの R氏から、FX 本社経理部員、FX 専務かつ APO トップ（R 氏の前任）であった w 氏、更には FX 副社長の y 氏に至るまで、複数の本件関係者が、条件を満たさない MSA に基づく売上げをキャピタルリースとして計上したことにつき、「不正会計」であるとの認識はなかったと供述している。その理由を尋ねると「（前年度まで）監査に通っていた」「それまで監査で指摘されて来なかったのだから、問題ないと考えていた」とのことである。他方で、彼らは全員、ターゲットボリューム未達の MSA 取引（特に最低限の定額リース料（ミニマムペイメント）支払義務の定めもないもの）は、リース取引開始時に大きな売上が立つものの、当初よりその取引金額全額の回収にはリスクがあり、結果と

して売上げが実態を伴わないものになりうる取引であることは理解しており、また、2009年の2つの監査法人による意見書が前提として掲げていたリース会計の要件を満たしていないことも、少なくともFX副社長のy氏、同専務のw氏、及びAPO経理部員(当時)のT氏は認識していたものと考えられる。それを認識しながら(但し、会計的な意味も含めてどこまで判っていたかは三者三様であり、その理解の程度は微妙に異なる。)監査を担当していた監査法人にはその実態を隠ぺいして告げず、監査で指摘を受けることがなければ「監査を通った」(つまり、会計処理として問題がないと判断された)ことになる、というのが彼らの理屈であった。

しかし、y副社長及びw専務のインタビューにおける以下に列挙する発言によれば、会計監査に対する独特の考え方や姿勢がFX全社的に蔓延っていたといっても過言ではない。すなわち、監査法人に対する説明に際しての隠ぺい体質と会計監査に対する誤った理解が、今回の不適切会計を行った遠因になっており、不適切会計を発見防止する機会を遅らせたことは否定できないであろう。

- ・ 会計処理でグレーのものがあったとしても監査法人にそれを積極的に告げる必要はなく、指摘されたら対処すればいい
- ・ 監査法人から監査差異があるといわれても、すべてそれを受け入れる必要はなく、会社としてはノーということもあるのが、当社の歴史である
- ・ 会社の考え方は、(監査法人から指摘を受けるかもしれないグレーな会計処理があった場合でも)社内で「ここまで引当てよう」という方針が決まるまでは、監査法人に話す必要はないというものであった
- ・ (過去の決算で連結消去しきれていない未実現利益が20億円あることに気づいた経理部社員が処理の方針を仰いだ際に)頑張るしかないな
- ・ (グレーな会計処理だと自ら考えるものがありあっても、)監査法人からテーマとされないのであれば、これまでも問題とされてこなかったのだから、今期は黙っておいて、来期以降に処理すればいい、なにも今期のうちに一気に全部を出さなくてもいいではないか、と考えていた
- ・ 監査というのは、我々が出した決算について、一つのお墨付きを得られたものだと思っている、無料でやってもらっているものでもない

### (3) 経営陣によるAPO内部監査部門に対するプレッシャーがあったこと

FXグループにおける内部監査部門(とりわけAPOの内部監査部門)が、その期待される役割を満足に果たせなかったことも、本事案においてニュージーランドで不適切な会計処理がなされ、それがFXAPの連結決算でも長期間是正されなかった主要な原因の一つといえる。第6章でも述べた通り、2009年の時点でキャピタルリースの条件を満たさないMSAに基づく売上げを計上しない方向に正しく舵が切られていれば、ニュージーランドでのA氏による不適切取引等を完全に回避することはできなかったとし

ても、少なくともそのような MSA の濫発により損失が拡大する事態は、相当程度、回避できたであろう。

但し、本委員会の調査により判明した事実によれば、2009 年当時の APO 内部監査部門マネジャーの s 氏はかかる MSA に基づく売上げをリース計上するのは認められないという点で、かなり v 氏に食い下がったようであるし、s 氏がその v 氏の推薦でフィリピンに異動となった後にマネジャーに就いた t 氏も、結果的に監査レポートを修正せざるを得ないほど v 氏から「助言」を受けたというのであるから、当時の APO 内部監査部門はその職責を果たそうと努めていたといえる。そうであればなおさら、そのような内部監査部門の機能を無効化するほどのプレッシャーが、当時 APO の経営陣から発せられたということになる。

#### (4) 海外子会社（特にオセアニア地域）の管理体制に不備があったこと

本事案で結果として不適切な会計処理がなされた原因・背景事情としては、これまで述べた様に複数のことが考えられるが、ニュージーランド及びオーストラリアにおいて A 氏が MD であった時代にミニマムペイメントを外した MSA 取引が広く行われる様になり、実ボリュームがターゲットボリュームを大きく下回るようなリース取引が濫発されることがなければ、本事案におけるニュージーランドの修正金額及びオーストラリアにおける修正金額ほどの規模で、不適切な会計処理がなされることはなかったといつてよい。従って、FX による APO を通じた海外子会社（特にオセアニア地域の販売子会社）の管理体制に不備があったことも、本件における大きな原因の一つといわざるを得ない。

もっとも、関係者からのインタビューによれば、1990 年 11 月に FX が XC から FXNZ 及び FXA を買収したとき、FX 経営陣は、これらオセアニア地域の販売会社を APO 傘下に入れてシンガポールで管理することに決めたが、APO 傘下の他の販売子会社の多くと同じ様に、FX 本社から送り込んだ者（日本的な企業経営をある程度理解する者）をトップに据えることはせず、またマネジメント人事等にも手を入れず、従前 XC グループの企業として行っていた経営手法を当面そのまま踏襲させることにしたとのことである。オーストラリアやニュージーランド等英連邦系の国々は、アジア各国とは文化も宗教も人種構成も大きく異なる為、それまでビジネスが上手く回っていたところへいわゆる「日本的経営」でいきなり介入して、かえって現地でのビジネスに悪影響を及ぼすことがない様に考えたといわれている。

確かに、従前の営業体制や顧客との関係を維持するため、営業面の経営陣を維持することには合理性があると思われるが、現地経営陣の暴走等を監督するため、経理、監査部門における人事やシステムの改善等により、APO を主体とする FX の監督体制を整備する必要はあったのではないかと思われる。

また、FXNZ の借入金（グループ内貸付残高）が同社の規模や売上高に比して過度に膨張していることが認められ、これも本事案の予兆の一つであったと思われるが、FX

の経理部も APO も漫然と貸付を継続し、特に詳細な調査を行うこともなかった。これも監督体制が十分に機能していなかったことを示す事実として指摘できる。

さらに、FXNZ における根本的な問題として、販売会社とリース会社が共存し、その代表者が同一人物であったことが指摘できる。機器の販売時にはリース会社による取引内容の審査により事実上一定のチェック機能が働くが、本事案における FXNZ では代表者が同一人物であり、結果として需要が水増しされた取引を対象としたリース契約が漫然と行われてしまっていた。FX は事業におけるリース会社の機能に鑑み、自社グループ内ではなく外部のリース会社による、いわゆる第三者リース取引を行っているにもかかわらず、FXNZ においては不正を生みやすい体制の維持を黙認してしまっていた。

海外子会社の管理は非常に難しい問題ではあるが、FXNZ 及び FXA を買収してから既に 25 年以上が経過しているのであるから、現地ビジネスへの悪影響を抑えつつ FX による子会社管理を実効あらしめるような、何らかの施策が実施されていても良い時期に来ていたとはいえるであろう。この様に考えると、FX グループによる APO を通じた海外子会社（特にオセアニア地域の販売子会社）の管理体制や事業体制の不備もまた、本件における大きな原因の一つと言わざるを得ない。なお、APO 管轄の各販売子会社の事業規模及び売上高は、APO 設立当時から比して数倍以上に成長したものの、管理部門の陣容はほぼ変わっておらず、そもそも物理的な対応能力に問題が存していたことも明らかである。

## 第 12 章 再発防止策（提言）

各章において既に再発防止策として種々の提言を行っているが、本事案に対し第三者委員会として特に重要と考え提言する再発防止策について、以下のとおり総括する。

### 1 FX に対する提言

#### (1) 財務諸表作成に際しての倫理感・誠実性の欠如の是正

ここまで見てきたところから分かる様に、FX の役員・従業員の一部には、財務諸表の作成に際しての倫理感や誠実性が欠如していたと言わざるを得ない。第 11 章 2 で言及した隠ぺい体質や「頑張るしかない」発言に見られる会計監査に対する誤った理解も、このことに由来する。FX 経営陣は、自社が上場会社ではないため、株式市場・投資家に対する誠実性の意識・視点が欠落していたものと思われる。しかし、社名も商品も世の中に十分に浸透している大企業として、FX は社会に対して果たすべき責任がある。また、親会社（FH）の連結財務諸表の開示を通して株式市場に間接的に参加し、投資家の投資判断にも影響を与えている。FX はその自覚を持ち、財務諸表の作成に際

しては倫理感や誠実性の欠如を是正し、適正な財務諸表を作成・開示して投資家に対する説明責任を果たす社会的責任の一端を担う必要がある。

FX は、売上高や業界シェア等の数字における「強さ」を求め、売上至上主義のあまり、従業員に過度のプレッシャーを与え、倫理的には認められない不適切な会計処理を採用せざるを得ない状況に追い込んだ可能性がある。

社会的に信頼される企業であるためには、FH グループビジョンである、オープン、フェア、クリアな企業風土の実現を目指して、役員・従業員の指導・教育が不可欠であると考ええる。

#### (2) 経理部の組織再編 — 業績管理の経理部所管からの分離

第 11 章 2 で述べた通り、本来専門的な会計知識により会計処理の適切性を担保し牽制機能を発揮すべき APO のファイナンス部門が経理・会計機能のみならず、業績管理の機能も担っていたことが、本事案で不適切な会計処理が起こってしまった原因の一つである。よって、早急に APO 経理部（ファイナンス部門）の組織再編を行うべきである。具体的には、業績管理と経理・会計を別の部署に分離、それぞれの部門長・担当役員も別人とするべきである。

なお、本調査におけるインタビューにおいて、経理部がこの 2 つの機能を同時に持つのは FX グループの伝統的なカルチャーであるとの供述が得られた。実際、FX の経理部も、その中に業務管理を担当する総合計画グループが存在し、会計処理と業績管理を同一の部署で行っている状況にある。APO 同様、何らかの制度の改善を検討すべきである。

#### (3) 内部監査部門の独立性確保・人材確保

APO の内部監査部門が有効に機能しなかったこともまた、本事案の不適切な会計処理の原因の一つである。しかし、これは、第 11 章 2 で述べた通り、APO の当時の経営陣が内部監査部門の機能を無効化するほどの介入をしたことに起因する。2009 年当時は APO 内部監査部門マネジャーであった s 氏の様に、当時の CFO に対してもいふべきことはいふという人材が、かつては内部監査部門にいたのである。FX グループにおける内部監査部門（とりわけ APO の内部監査部門）の監視機能を回復し、強化するためには、内部監査部門の独立性の確保、増員を含めた優秀な人材の確保が急務である。

また、FX の内部監査部門も FXNZ の調査を行ったものの最終的には本事案の早期発見には至ることができなかった。FX における内部監査部門の人的、組織的な再検討も課題として指摘できる。

#### (4) 海外子会社（特にオセアニア地域）の管理体制の見直し

第 11 章 2 で述べた通り、海外（特にオセアニア地域の英連邦系の国々）における子会社管理は、日系企業にとって難しいものがあるように思われる。根が深い問題でもあり、短期間で急激に改善出来るものではないかもしれないが、FX 本社、更には FH か

らも目が行き届く様に、適切な人材をトップに据え、子会社管理の体制・方法も見直すことが重要である。

現地のビジネスに悪影響を及ぼさない配慮はもちろん今後も必要であるが、現地への悪影響を恐れるあまり、野放しに近い状況に甘んじてはならない。経営の透明性確保と物理的な距離を埋めるに足りるコミュニケーションとモニタリングの仕組みを構築すべきである。

また、第 11 章 2 (4) で触れたように、機器販売会社とリース会社を同一グループ内にて運用する事業体制は不適切な取引を誘発する可能性があり、APO 統括下の各海外子会社における各社の現行の運用について、早急に何らかの対策を講じることが望ましい。

## 2 FH に対する提言ー FX のガバナンスの必要性・グループ内の一体感の醸成 ー

今回の事件の遠因として、FH が FX を十分に掌握できていなかった、又はしなかったことを指摘せざるを得ない。FH は、FX に対する持株比率を従前の 50% から 75% まで増やし、資本関係では支配する形となった 2001 年以後もなお、FX に一定の独立性を許容してきた。FH と FX との間には、FH と FX との間に見られる様な一体感は認められない。

例えば、両社のホームページを見てもそれは一目瞭然であり、グループ企業としての一体感どころか方向性が共通である印象すら受けない。僅かに、「富士/FUJI」という社名の一部が共通であることと、それぞれのホームページに互いの会社の小さなバナー/URL が貼ってあるくらいのものである。親会社がその企業理念の中で「オープン、フェア、クリアな企業風土」を目指すとしているのに、FX のホームページのどこをみても「オープン、フェア、クリア」は見当たらないし、FH のスローガンである「Value From Innovation」が FX のホームページ等の広報・IR において巧みに使われ、紹介されていることもないようである。このような FX の独立性、そして FX の売上至上主義やそこから派生する歪んだ会計観の背景には、FX 経営陣が 2 つの大株主の狭間で希求してきた経営の自律性に対する憧れのような思いがあることは否定できないであろう。

しかし、FH グループとして今回のような事件を繰り返さない為には、やはり FH は FX をもっと掌握することを真剣に検討する必要があると考える。いかなる思いが背景にあらうとも、FX の売上至上主義やそこから派生する歪んだ会計観は正されなければならない。FX に対する提言として前述した諸点、すなわち、財務諸表の作成に際しての倫理感や誠実性の欠如の是正も、業績管理業務の経理部所管からの分離も、内部監査部門等の内部統制に経営陣が介入してその無効化を図った問題も、更には売上げプレッシャーの問題も含め、FH は FX をしっかりと、しかし配慮すべき点には一定の配慮を示すなどして巧みにグリップし、悪い膿があるならそれを出し切ってしまうなければ、将来再び同じ問題を惹起しかねないと危惧するものである。



FHは、グループ会社の適切なガバナンスを実現するため、FXも含めて組織、経営管理機能及び人事のあり方を再検討し、コンプライアンス体制・内部統制の仕組みの充実に向けた、全社的な再整備を行う必要があるであろう。

以 上