調査報告書

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

富士フイルムホールディングス株式会社　御中

富士フイ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 19
３　FXAP について 28
第３章　FXNZ における問題点 34
１　FXNZ の概要 34
２　FXNZ 財務数値への影響額 37
３　FXNZ における問題点 41
４　不適切な会計処理の発生原因..... 72
５　再発防止策 75
第４章　その他の販売会社における問題点..... 77
１　オーストラリアにおける問題点..... 77
２　APO 傘下のその他の販売会社における問題点 103
第５章　本事案に対する FXAP(APO)、FX 及び FH の対応..... 104
１　総論 104
２　2009 年 9 月の APO（当時の名称 IBG）による内部監査 105
３　2009 年 11 月から 2015 年 7 月まで 107
４　2015 年 7 月の告発メール（Tony Night のメール）対応..... 110
５　MSA 禁止と 2015 年度売上減対応 116
６　2016 年 3 月期「監査リスク」対応 118
７　2016 年 5 月　経営監査部監査 130
８　FXNZ 再建策の検討　「負の遺産　70 百万 NZ ドル」..... 131
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..... 133
１０　2016 年 12 月　経営監査部　FXNZ フォローアップ監査..... 135
１１　2017 年 1 月以降..... 138
１２　FX から FH への報告内容 140
第６章　APO における問題点 143
１　FXNZ 等の不適切会計を防止できなかった理由 143

２　再発防止策 147
第７章　FX における問題点 148
１　FX における固有の問題 148
２　不適切会計を防止できなかった理由 148
３　再発防止策（改善策） 159
第８章　FH における問題点 162
１　不適切会計を防止できなかった理由 162
２　再発防止策（改善策） 166
第９章　内部通報制度の整備及び運用状況の把握 168
１　FH グループ各社における内部通報制度の整備状況 168
２　FH グループ各社における内部通報制度の運用状況 171
第 10 章　会計監査人による監査 174
１　前任会計監査人による監査の実施状況 174
２　前任会計監査人が利用した他の監査人の監査の実施状況 175
３　後任会計監査人による監査の実施状況 175
４　後任会計監査人が利用した他の監査人の監査の実施状況 176
５　本事案の発生の契機とその後の各会計監査人の対応 177
６　会計監査人の監査の実施結果の評価 178
第 11 章　不適切な会計処理を回避できなかった原因 179
１　売上げについてのプレッシャーがあったこと 179
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 ... 180
第 12 章　再発防止策（提言） 184
１　FX に対する提言 184
２　FH に対する提言－　FX のガバナンスの必要性・グループ内の一体感の醸成　－ 185

【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 Finalcial 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 内のファイナンシング会社。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シング会社。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量とコピー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、ライセンシング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リー合同会社	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　髙橋 慶彦 弁護士　田中 健夫 弁護士　花見 佳澄 弁護士　冨永 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）を経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考えるが、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 は、1934 年 1 月に写真フイルム等の製造・販売等を目的に設立された「富士写真フイルム株式会社」が、2006 年 10 月に持株会社体制へ移行する際に商号変更した会社である。その際、「富士写真フイルム株式会社」の写真フィルム等の製造・販売等の事業を継承したのが、FH の事業会社の FF である。FF は、FH の 100%子会社であり、かつ、現在 FF の 13 名の取締役のうち 9 名が FH の取締役も兼任する等、FH と FF は一体ともいうべき関係にある。

他方、FX は、1962 年 2 月に、FH と英国 Rank Xerox Limited（現 Xerox Limited（以下、「XL」という。））との合弁（出資比率は 50%ずつ）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。FH は、2001 年 3 月に、XL 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､現在に至っている｡FX の 12 名の取締役のうち XL の 100%親会社で FX の実質的な株主である Xerox Corporation（以下、「XC」という。以下、本報告書における、XC が FX の株主である旨の記載は、XC が FX の実質的株主であるという意味で記載するものである。）が指名した者が 3 名おり、また、FH の取締役を兼務している者は 2 名に過ぎず、FH と FX の関係は、FH と FF のような一体ともいうべき関係にはない。

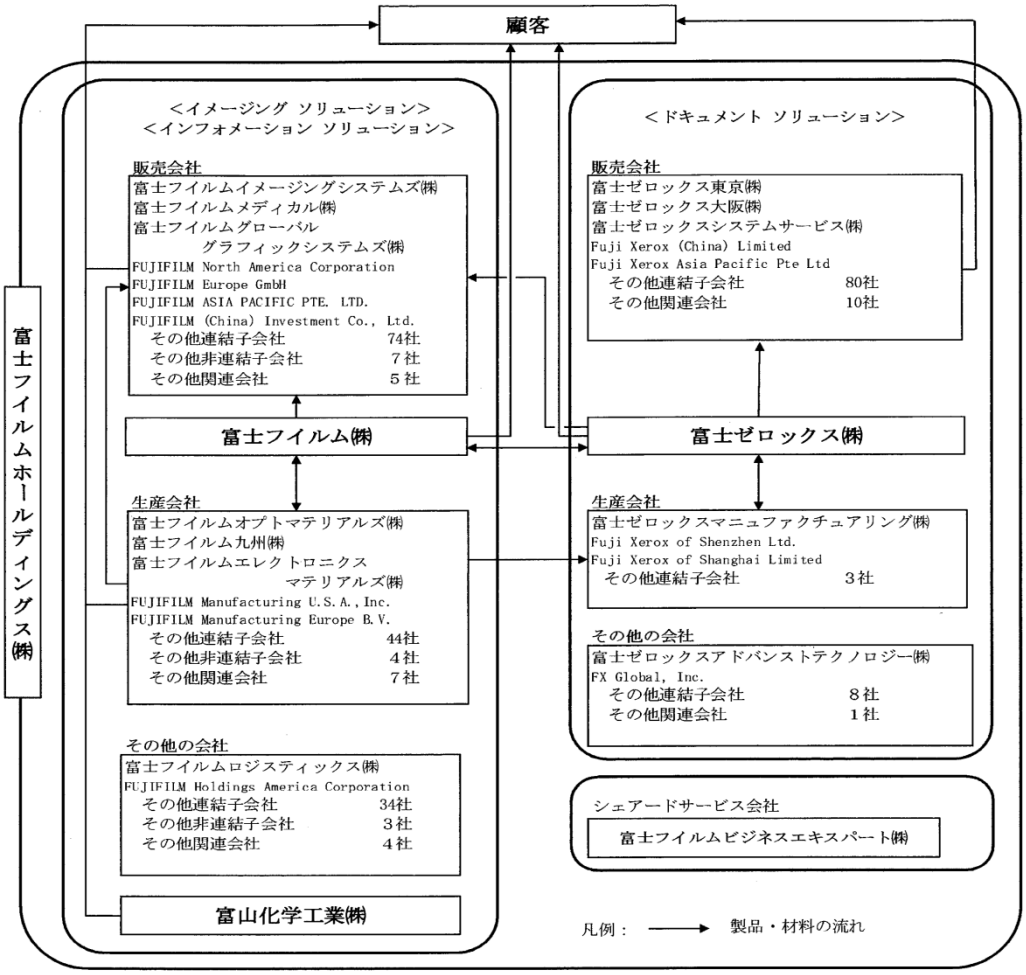
FF 及び FX を含む FH グループは、「イメージング　ソリューション」、「インフォメーション　ソリューション」、「ドキュメント　ソリューション」の 3 事業区分に関する事業を主として行っており、各事業区分の主要製品や主要グループ会社は以下の通りである。なお、2016 年 3 月 31 日現在の子会社数は 285 社（うち連結子会社 271 社、持分法適用会社 14 社)、関連会社数は 27 社（すべて持分法適用会社）である。

事業区分及び主要製品	主要会社
イメージング ソリューション カラーフィルム、デジタルカメラ、 写真プリント用カラーペーパー・サービス・機器、インスタントフォトシステム、 光学デバイス等	富士フイルム㈱（FF） 富士フイルムオプティクス㈱ 富士フイルムイメージングシステムズ㈱ FUJIFILM Manufacturing U.S.A., Inc. FUJIFILM North America Corporation FUJIFILM do Brasil Ltda. FUJIFILM Manufacturing Europe B.V. FUJIFILM Europe GmbH FUJIFILM UK Ltd. FUJIFILM ASIA PACIFIC PTE. LTD. FUJIFILM (China) Investment Co., Ltd. FUJIFILM Imaging Systems (Suzhou) Co., Ltd.

インフォメーション ソリューション メデイカルシステム機材、ライフサイエンス製品、医薬品、グラフィックシステム機材、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア、電子材料等	富士フイルム㈱ (FF) 富山化学工業㈱ 富士フイルムテクノプロダクツ㈱ 富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ㈱ 富士フイルムオプトマテリアルズ㈱ 富士フイルムメディカル㈱ 富士フイルムファインケミカルズ㈱ 富士フイルム九州㈱ 富士フイルムビジネスサプライ㈱ 富士フイルムＲＩファーマ㈱ 富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ㈱ FUJIFILM Manufacturing U.S.A., Inc. FUJIFILM North America Corporation FUJIFILM Medical Systems U.S.A., Inc. FUJIFILM Recording Media U.S.A., Inc. FUJIFILM Electronic Materials U.S.A., Inc. FUJIFILM Dimatix, Inc. FUJIFILM SonoSite, Inc. FUJIFILM Manufacturing Europe B.V. FUJIFILM Recording Media GmbH FUJIFILM Europe GmbH FUJIFILM UK Ltd. FUJIFILM Speciality Ink Systems Limited FUJIFILM Imaging Colorants Limited FUJIFILM ASIA PACIFIC PTE. LTD. FUJIFILM (China) Investment Co., Ltd. FUJIFILM Printing Plate (China) Co., Ltd.
ドキュメント ソリューション オフィス用複写機・複合機、プリンタ、プロダクションサービス関連商品、オフィスサービス、用紙、消耗品等	富士ゼロックス㈱ (FX) 富士ゼロックス東京㈱ 富士ゼロックス大阪㈱ 富士ゼロックスシステムサービス㈱ 富士ゼロックスアドバンストテクノロジー㈱ 富士ゼロックスマニュファクチュアリング㈱ Fuji Xerox Asia Pacific Pte. Ltd. (FXAP) FX Global, Inc. Fuji Xerox of Shanghai Limited Fuji Xerox Singapore Pte Ltd. (FXS) Fuji Xerox Australia Pty. Limited (FXA) Fuji Xerox Korea Co., Ltd. (FXK) Fuji Xerox (Hong Kong) Limited (FXHK) Fuji Xerox (China) Limited (FXCL) Fuji Xerox of Shenzhen Ltd. Fuji Xerox Taiwan Corporation (FXTW)

（FHの「第120期（2016年3月期）有価証券報告書」の5頁目の一覧表参照。2016年3月31日現在。）

以上を事業系統図によって示すと、以下の通りである。

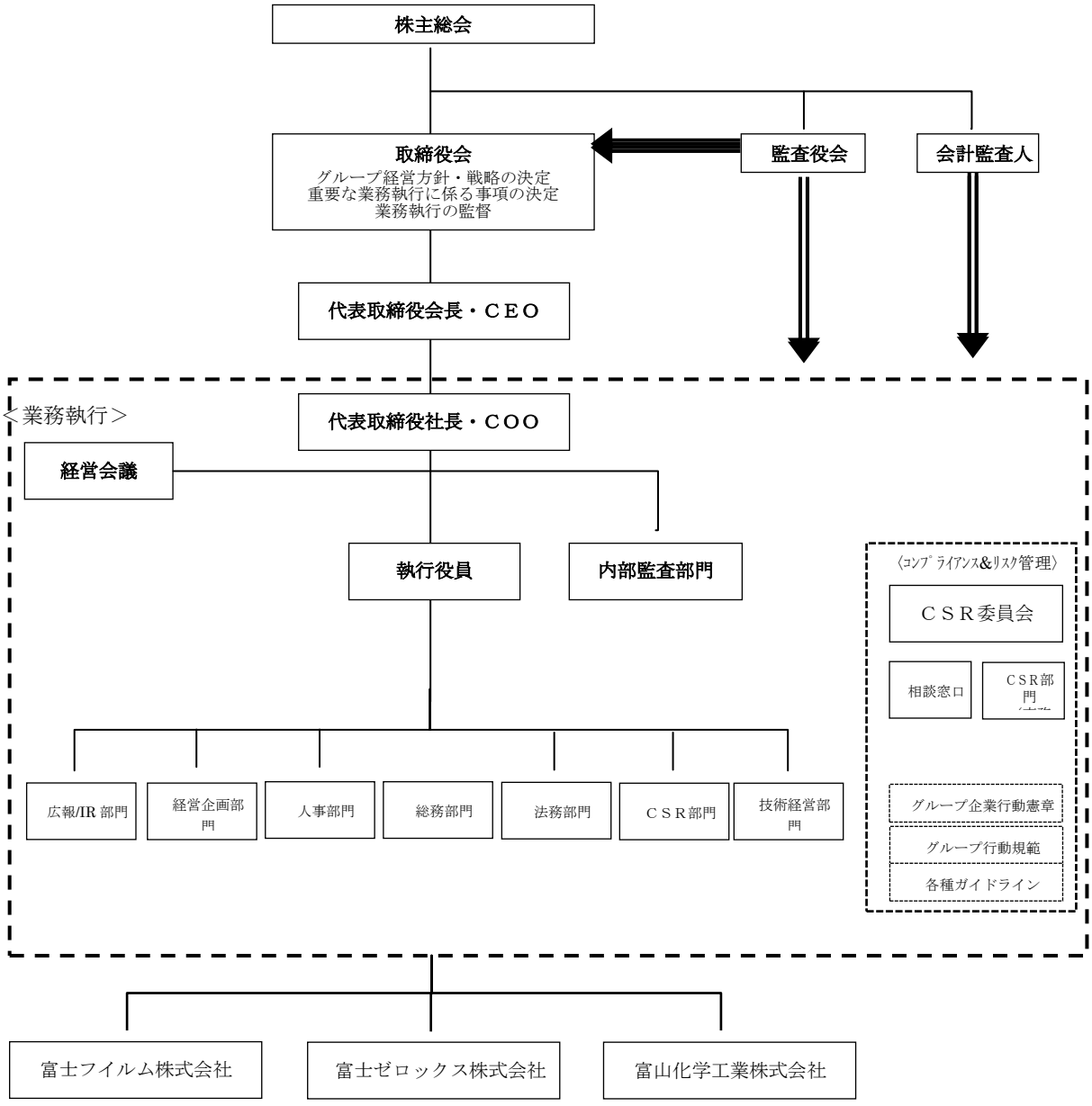


(FH の「第 120 期有価証券報告書」の 6 頁目の「事業系統図」抜粋)

（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 会社の機関等の内容

（ア）取締役・取締役会

FH では、定款上取締役の員数は 12 名以内とされており、現在の員数は 12 名で、うち 2 名が社外取締役である。

定時取締役会を原則毎月 1 回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催している。また、一定事項については、特別取締役による取締役会において機動的に意思決定がなされている。取締役の任期は 1 年とされている。

FH の取締役会においては、子会社に関する「重要な財産の処分及び譲受」、「多額の借財」、「それ以外の重要な業務執行に関する事項」等が決議事項とされている。

（イ）執行役員制度

FH は、業務執行の迅速化を図る為、執行役員制度を採用している。

執行役員は、取締役会で決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたる。執行役員の員数は現在 12 名（うち 6 名は FH の取締役を兼務している。）で、任期は 1 年とされている。

（ウ）経営会議

FH は、会長を議長とし、専務以上の執行役員、経営企画管掌役員、常勤監査役等を構成員とする経営会議を設置している。

経営会議では、取締役会専決事項について取締役会への付議の可否を決定し、また、取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に従って執行役員が業務執行を行うにあたり、重要案件につき施策を審議している。

（エ）監査役・監査役会

FH は、監査役制度を採用しており、現在監査役 4 名（うち 2 名は社外監査役）により監査役会が構成されている(常勤監査役 2 名は FF の監査役を兼任している)。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っている。また、原則毎月 1 回開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を図っている。各監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議にも常時出席し、代表取締役と定期的に意見交換を行う等、業務執行の全般にわたって監査を実施している。各監査役をサポートする為のスタッフ（現在 3 名）も配置している。

なお、FH の常勤監査役は、FX の常勤監査役との間で、年に 3 回程度、定例会（FH の監査部長及び FX の経営監査部長も出席する）にて監査計画、監査結果等の情報交換を行っている。また、FH の監査役は、自ら FX 及び FX の国内外の主要子会社等の往査等も行っている。

（オ）内部監査

FH は、業務執行部門から独立した内部監査部門として、現在 8 名のスタッフからなる監査部を設置し、持株会社の立場から、事業会社の内部監査部門と協業又は分担して監査を行い、FH 及びグループ会社の業務の適正について評価・検証している。8 名のスタッフの全員が FF の監査部のスタッフを兼任しており（FF の監査部は総勢 20 名）、FF の監査部とは一体となって監査を行っている。

また、2008 年 4 月に導入された「内部統制報告制度」に対応し、FH 及びグループ会社の財務報告に係る内部統制を評価し、内部統制報告書を作成している。

更に、環境・品質、安全・労務、輸出管理及び薬事等に関しては事業会社に専任スタッフを置き、監査を実施している。

FH 及び FF の監査部による監査は、FF 及びその子会社等に対する監査が主であり、FX 及び FX の子会社等に対する監査は、基本的には FX が行っている。

なお、FX の子会社の代表者による交際費の不正使用が発覚したことを契機に、2014 年からは、年に 1 回、FH の監査部が FX に対して内部監査を実施している。また、FH の監査部は、FX の経営監査部との間で、年に 3 回程度、定例会にて情報交換を行っている。

（カ）内部監査部門、監査役、会計監査人の相互連携

三者は各事業年度において、監査の計画、実施、総括のそれぞれの段階で、情報・意見を交換し、必要に応じ随時協議等を行っている。内部監査部門及び会計監査人は定期的に監査の結果を監査役に報告しており、事業年度の総括は監査役会に報告している。

③　内部統制システム整備の基本方針

FH は、FH の第 120 期事業報告その他公表された資料等によれば、2006 年 5 月 1 日施行の会社法等及び 2015 年 5 月 1 日施行の改正会社法等に基づき、業務の適正を確保する為、以下の基本方針を定めている。また、FH は、2008 年 4 月 1 日以後開始する事業年度に適用される「内部統制報告制度」に対応し、FH 及び FH のグループ会社の財務報告に係る内部統制を評価し、内部統制報告書を作成のうえ内閣総理大臣に提出している。

（ア）FH グループの取締役及び使用人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

ⅰ．FH は、FH グループがその企業活動を行うにあたっての基本的なポリシーとして制定された「富士フイルムグループ企業行動憲章」及び「富士フイルムグループ行動規範」に基づき、法令及び社会倫理に則った活動、行動の徹底を図る。

ⅱ．FH は、FH グループの企業活動全般における法令遵守、倫理性の向上・維持を目的として、社長を委員長とする CSR 委員会を設置し、更に、コンプライアン

スを推進する専任部門を設置し、当該部門を中心に、FH グループ全体におけるコンプライアンス意識の浸透と向上を図る。

ⅲ.「富士フイ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 FH グループ内外に設置し、FH 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。FH 及びその子会社は、ヘルプラインを通じて相談等を行った者に対し、当該相談等を行ったことを理由として不利な取扱いを行わない。

ⅳ．FH は、FH グループにおいて社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的・非合法的勢力や団体との関係を排除し、これらの勢力や団体を利する行為をしない。

ⅴ．FH 及びその子会社は、稟議規程、文書管理規程、インサイダー取引防止に関する規程、個人情報等の管理規程、独禁法遵守規程、腐敗行為の防止に関する規程等必要な内部ルールを定め、これらのルールに従った業務遂行を求めると共に、事業活動に関わる法規制の遵守を徹底すべく各種ガイドライン・マニュアル等を制定し、定期的な教育を通じてコンプライアンスの徹底を図る。

ⅵ．FH は、FH グループにおける財務報告の信頼性確保の為の内部統制システム及びその運用の有効性を評価する体制の整備を推進する。

（イ）FH の取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

ⅰ．FH は、文書（電子媒体を含む。）の保存及び管理に関して文書管理規程を制定する。FH は、株主総会議事録、取締役会議事録、稟議書その他取締役の職務執行に係る情報を文書化し、同規程の定めるところに従って適切に保存及び管理する。

ⅱ．FH の取締役及び監査役は、その職務執行に必要な場合、常時当該文書を閲覧することが出来る。

（ウ）FH グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

ⅰ．FH は、FH グループにおいて適切なリスク管理体制を構築すると共に、重要なリスク案件については、社長を委員長とする CSR 委員会において、グループ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策の検討・推進を行う。

ⅱ．FH は、情報管理、安全衛生、環境、防災等に関わる各種の事業関連リスクについて、FH 及びその子会社における規程、ガイドライン、マニュアルの制定及びリスク管理責任者の設置等により、FH グループの管理体制を構築する。また、FH 及びその子会社は、個別の業務遂行において発生するリスク案件について適切に判断・対処すると共に、重要なリスク関連情報は、定められた手続きに従い、FH の CSR 委員会事務局に報告する。

ⅲ．FH は、FH グループとして取り組むべき重点リスク課題を定期的に整理し、各課題について FH 及びその子会社における対応策の検討・実施状況を管理する。

（エ）FH グループの取締役及び使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

ⅰ．FH は、定期的に取締役会を開催し、取締役会規程及びその関連規則に則り、グループ経営の基本的な方針と戦略の決定、重要な業務執行に係る事項の決定、並びに取締役の業務執行の監督を行う。一定の事項については、特別取締役による機動的な意思決定を行う。取締役の任期は、その使命と責任を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応すべく、これを 1 年とする。

ⅱ．FH は、業務執行の迅速化を図るため執行役員制度を採用し、各執行役員の役割と責任範囲を執行役員業務管掌要綱で定める。各執行役員は取締役会が決定する基本方針に従い業務執行の任にあたる。執行役員の任期は、その使命と責任を明確化し、経営環境の変化に迅速に対応すべく、これを 1 年とする。

ⅲ．FH は、取締役会に付議すべき事項及びその他の重要事項について、関連する執行役員による審議を行う機関として経営会議を設置し、これを機動的に開催し効率的な業務執行、意思決定を図る。

ⅳ．FH は、取締役会において FH グループの中期経営計画及び年度経営計画を策定する。FH 及びその子会社は、当該計画に沿って業務を遂行し、定期的に遂行状況をレビューする。

ⅴ．FH 及びその子会社は、各業務部門の機能分担と責任を職務規程によって明確化し、業務執行の過程における個別の意思決定を稟議規程に従い適正かつ効率的に行う。

（オ）その他 FH グループにおける業務の適正性を確保するための体制

ⅰ．FH は、持株会社として、FH の子会社による業務遂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。

ⅱ．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に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。

ⅲ．FH は、FH の子会社の重要な業務執行について、取締役会規程その他関連規則において、FH の取締役会の承認又は経営会議の審議が必要となる事項及びその手続きを定め、FH の子会社にその遵守を求め、FH の子会社における業務遂行を管理する。

ⅳ．FH は、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遂行の状況を管理・監督する。

ⅴ．FH は、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る。

（カ）FH の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

ⅰ．FH では、内部監査部門を設置し、当該部門所属の使用人が監査役スタッフを兼務することにより、FH の監査役の監査機能の充実を補助するものとし、このため内部監査部門の強化及び監査役スタッフの増強を図る。

ⅱ．上記の使用人は、監査役スタッフとしての職務の範囲内においては FH の監査役の指揮命令に従い、その職務を補助する。当該補助者の人事については、FH の監査役の同意を得る。

（キ）FH グループの取締役及び使用人が FH の監査役に報告をするための体制

ⅰ．FH 及びその子会社において、法令又は定款に違反する重大な事実、不正行為又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実が発生したときには、当該事実を発見した FH 及びその子会社の取締役及び使用人、又はこれらの者から報告を受けた FH のコンプライアンス推進専任部門若しくは FH の子会社の監査役は、当該事実に関する事項について、速やかに FH の監査役に報告する。

ⅱ．FH の業務部門又は FH の子会社は、業務遂行に関する月次報告書を FH の監査役に提供するものとし、また FH 及びその子会社の取締役及び使用人は、FH の監査役が監査に必要な範囲で業務遂行に関する事項の報告を求めたときには、これに協力する。

ⅲ．FH 及びその子会社は、上記の報告をした者に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行わない。

（ク）その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

ⅰ．FH の監査役は、定期的に開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を図る。また、原則として常勤監査役が重要会議である経営会議等に常時出席するほか、代表取締役と定期的に意見交換を行う。

ⅱ．FH の監査役は、FH グループの監査の充実・強化のため、定期的に FH の主要な子会社の監査役と監査実施内容の共有化等を図り、意見交換を行う。

ⅲ．FH の監査役は、内部監査部門、監査役及び会計監査人の相互連携が重要であるとの認識の下、三者間での情報の共有化を通じた効率的な監査の実施を図る。

ⅳ．FH は、FH の監査役の職務執行により生ずる費用について、監査計画に基づき必要かつ十分な予算を確保し、関連する社内規程に従って負担する。

④　内部統制システムの運用状況の概要

FH の第 120 期事業報告その他公表された資料等によれば、FH における業務の適正を確保する為の体制の運用状況の概要は以下の通りである。

（ア）FH グループの取締役及び使用人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

FH は、FH グループの役員・従業員に対し、「富士フイルムグループ企業行動憲章」・「富士フイルムグループ行動規範」を冊子として配布し、事業活動のあらゆる局面において、コンプライアンスを重視し、オープン、フェア、クリアの精神で臨むことを基本とすることを周知している。FH は、FH グループの役員・従業員の職務の執行が法令及び定款に適合するように、関連規程やガイドライン等を各社に整備させると共に、教育啓蒙活動の推進や通報・相談窓口の設置・運用等、役員・従業員一人ひとりが適切な判断・行動をとることが出来る環境づくりに努めている。FH グループの役員・従業員から寄せられた通報・相談は、各社において適切に対処している。また、コンプライアンスを所管する組織・会議体を明確にし、各社が各種コンプライアンス施策の推進及びコンプライアンスに係る重要事項の集約と管理を実施することにより、FH グループの役員・従業員のコンプライアンス意識の向上を図っている。

（イ）FH の取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

FH は、法令及び定款の定めに従い、株主総会議事録・取締役会議事録を作成し、原本保存及び管理している。また、稟議規程及び文書管理規程に基づき、稟議書を作成、保存、管理し、FH の取締役及び監査役からの閲覧の要請に常に対応出来る状況を保持している。

（ウ）FH グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

FH は、情報管理、安全衛生、環境、防災等に関わる各種の事業関連リスクについて、FH 及びその子会社において規程、ガイドライン、マニュアル等を制定し、またリスク管理責任者を設置して、当該責任者を中心に規程等の運用及び管理を行うことによって、FH グループのリスク管理を行っている。FH 及びその子会社は、個別の業務執行において発生するリスク案件について適切に判断・対処すると共に、重要なリスク案件は、定められた手続きに従い、社長を委員長とする FH の CSR 委員会事務局に報告する体制となっている。

（エ）FH グループの取締役及び使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保する為の体制

FH は、定期的に取締役会を開催し、取締役会規程及びその関連規則に則り、グループ経営の基本的な方針と戦略の決定、FH 及びその子会社の重要な業務執行に係る事項の決定、並びに取締役の業務執行の監督を行っている。

（オ）その他 FH グループにおける業務の適正性を確保する為の体制

FH は、持株会社として、FH の子会社の業務遂行を株主の立場から監督すると共に、FH の主要な子会社の取締役会決議事項等につき報告を受けている。また、FH の取締役会規程その他関連規則に従い、FH の子会社の重要な業務執行に係る事項のうち、FH の事前承認が必要な事項については FH の事前承認を得たうえで進めら

れており、これをもって、FH グループにおける重要な業務遂行の状況を管理・監督している。

（カ）FH の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

FH は、内部監査部門を設置し、FH の監査役の同意を得たうえで、当該部門所属の使用人から監査役スタッフ専任者を配置している。監査役スタッフ専任者は、FH の監査役の指揮命令に従って、監査役の職務遂行の為の補助的役割を担い、監査機能の充実を図っている。

（キ）FH グループの取締役及び使用人が FH の監査役に報告をする為の体制

FH 及びその子会社の取締役及び使用人により発見された法令又は定款に違反する重大な事実、不正行為又は会社に著しい損害を与えるおそれのある事実は、当該事実を発見した FH 及びその子会社の取締役及び使用人、又はこれらの者から報告を受けた FH のコンプライアンス推進専任部門若しくは FH の子会社の監査役から、速やかに FH の監査役に報告されている。また、FH の各部門又は FH の子会社は、FH の監査役に対して月次報告を提出すると共に、FH の監査役の要請に応じて必要な報告を行っている。

（ク）その他監査役の監査が実効的に行われることを確保する為の体制

FH の監査役は、内部監査部門及び会計監査人と連携し、効率的に監査を実施すると共に、FH の代表取締役や FH の主要な子会社の監査役と定期的に意見交換等を行い、監査内容の充実を図っている。

⑤　リスク管理体制

リスク管理については、FH グループ各社において適切なリスク管理体制を構築すると共に、重要なリスク案件については、CSR 委員会において、グル―プ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策の検討・推進を行う。また、情報管理、安全衛生、環境、防災等に関わる各種の事業関連リスクについては、FH 及びその子会社におけるガイドライン、マニュアルの制定及びリスク管理責任者の設置等により、FH グループのリスク管理体制を構築している。更に、FH 及びその子会社は、個別の業務遂行において発生するリスク案件について適切に判断・対処すると共に、重要なリスク関連情報は、定められた手続に従い、FH の CSR 委員会事務局等に報告される。具体的には、FH においてリスク管理を主眼とする体系的な規程があるわけではないが、FF の子会社等に対しては、「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」の 6 頁目の「8. 重要情報発生報告」の欄に記載された各事項（例えば、「災害に起因する損害又は業務執行過程で生じた損害」等）が発生した場合に関係部門への速やかな報告を義務づける等している。

なお、「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」の適用対象

となるのは、FF の子会社等であり、FX 及びその子会社等は対象とされていない。FX 及びその子会社等のリスク管理については、基本的には FX が行っている。

⑥　子会社管理体制

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するよう努め、FH グループの企業価値の最大化を図るよう努めている。また、FH の監査役及び監査スタッフが FH 及びその子会社の監査を定期的に実施することが出来るよう体制を整備し、業務の適正の確保を図っており、FH の子会社の重要な業務執行については、取締役会規程その他の関連規則において、FH の取締役会の承認又は経営会議の審議が必要となる事項及びその手続きを定めるようにし、FH の子会社にその遵守を求め、FH の子会社における業務執行を管理している。更に、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・監督しており、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。

具体的には、FF の子会社等については、「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」により、実施しようとする業務執行の内容に応じて、FH や FF の承認や FH や FF 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。また、FF の子会社等からは、ほぼ定型のマンスリーレポートにより、毎月業績や従業員の状況等の報告がなされる。

他方、FH と FX 及びその子会社等との間においては、「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」は適用されない。その他の類似の承認規程や管理規程は存在しない。FX が FH の取締役会上程基準に該当する事項を行う場合には、FH の取締役会に上程してその承認を得る必要がある。

FX の業務の状況については、FX の取締役を兼務している FH の 2 名の取締役及び FX の非常勤監査役を兼務している FH の 1 名の取締役等からも必要に応じて FH の取締役会等で報告がなされる。また、当該 FX の取締役を兼務している FH の 2 名の取締役及び FX の非常勤監査役を兼務している FH の 1 名の取締役等により、FX の取締役等の監督もなされている。FX の子会社等の管理については、基本的には FX が行っている。

⑦　予算統制

（ア）FH 及び FF における予算編成のプロセス

ｉ．FH 及び FF の計画（＝予算）は事業部単位で立案され、審議される。子会社単位での審議はされず、FX については、ドキュメント事業として立案され、審議される。

計画には、年度計画と下期見直し計画がある。

ⅱ．FH 及び FF では、予算編成規定は定められていないが、以下のプロセスを経て予算が編成される。

(a) 計画編成の通知

FH では、経営企画部経理グループから、各事業部（FX を含む FH 連結）に対して、立案の方針、注意点、スケジュールが通知される。通知の時期は、年度計画については、12 月中旬、下期見直し計画については、6 月中旬である。

FF では、経営企画本部経理部から、各事業部に対して、立案の方針、注意点、スケジュールが通知される。通知の時期は、年度計画については、12 月中旬、下期見直し計画については、6 月中旬である。

(b) FH 会長・社長との個別審議

FH 及び FF では、後述の経営会議に先立ち、FH 会長・社長に対して、FX（ドキュメント事業部）を含む各事業部から計画数値の説明がなされ、個別に審議される。

報告の時期は、年度計画については、3 月上旬、下期見直し計画については、9 月上旬である。

(c) 計画に関する FH 経営会議

FH 及び FF では、FH 経営会議において、FH 連結売上高・営業利益、FF 事業・FX 事業損益他の計画を審議する。この経営会議では、（当年度の）決算見込も審議される。

審議の時期は、年度計画については、3 月下旬、下期見直し計画については、9 月下旬である。

(d) 計画に関する FH 取締役会

FH 及び FF では、FH 取締役会において、FH 連結 PL/BS/CF、セグメント別売上高・営業利益他の計画が機関決定される。FX の計画値は、セグメント別の「ドキュメント」に記載される。

機関決定の時期は、年度計画については、3 月下旬、下期見直し計画については、9 月下旬である。

（イ）FH 及び FF における予算管理

FH 及び FF では、予算管理規程（含む細則）は定められていないが、予算管理の担当者である FH 経理グループ長（FF 経理部長を兼務）が、毎月、各事業部から報告される実績等を役員定例会に報告し、売上高/営業利益等の対前年実績比較・分析が行われる。

⑧ 業績評価

（ア）FH は、事業会社からの出向者のみで構成されているので、FH 独自の業績評価はしない。

FF の業績評価は、年 1 回行われ、その評価が賞与に反映される。業績評価は、個人業績評価、部門別業績評価、会社業績評価の 3 つに分かれるところ、会社業績評価が賞与に反映されるのは、FF グループ会社の取締役及び執行役員である。

（イ）FF 子会社の代表取締役は、FH 連結業績と当該会社の業績を評価して、FF 人事部が賞与を決定する。

①プロフィットセンターでは、売上高・営業利益・キャッシュフローの実績及び対前年増減率、対計画達成率、②コストセンターでは、上期・下期コストダウンの実績及び対計画達成率、③在庫を保有している会社では、在庫日数・金額の対前年増減率・対計画達成率が考慮される。

（ウ）代表取締役以外の取締役及び執行役員に関しては、FH 連結業績と当該会社の業績を踏まえ、FF 人事部より各社に最終的な基準賞与額総額が通知される。

各社の代表取締役は、この基準賞与額総額を超えない範囲で、各役員の基準額に対してプラスマイナス 15%の幅で個人業績を反映し、賞与額を決定する。支給された賞与額は FF 人事部に報告される。

2　FX について

（1）FX の事業概要について

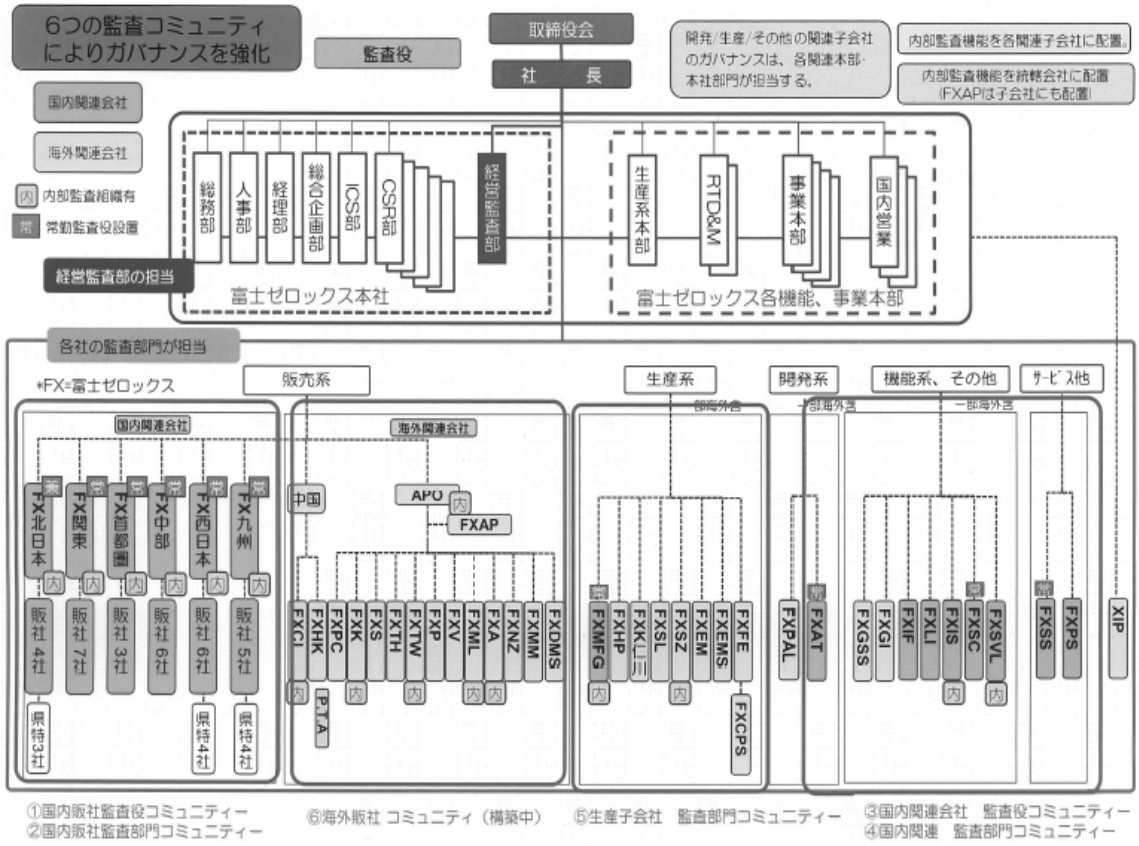
前述の通り、FX は、1962 年 2 月に、FH と XL との合弁により設立された会社であり、オフィス用複写機・複合機、プリンタ等の製造・販売等を目的とする会社である。

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

① 企業統治体制の概要

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）

② 会社の機関等の内容

（ア）取締役・取締役会

FX では、定款上取締役の員数は 12 名以内とされており、現在の員数は 12 名である。

定時取締役会を年に 9 回程度開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催している。取締役の任期は 1 年とされている。

（イ）執行役員制度

FX は、業務執行の迅速化を図る為、執行役員制度を採用している。執行役員は、取締役会で決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたる。執行役員の員数は現在 28 名（うち、取締役の兼務者が 6 名）である。

（ウ）経営会議・経営執行会議

FX は、経営上の意思決定を行う為、会長を議長とする経営会議や、社長を議長とする経営執行会議を設置すると共に、経営執行会議を補助する機能会議体を 9

つ設置し、業務執行の効率化を図っている。経営計画や年度予算は、これらの会議体を通じて立案され、また執行状況が報告されている。

（エ）監査役・監査役連絡会

FX の監査役は、現在 4 名であり、そのうち 2 名が常勤監査役であり、残りの 2 名が非常勤監査役である。非常勤監査役のうちの 1 名は FH の取締役が兼務しており、もう 1 名は XL の 100%親会社である XC の在日代表者である。

FX は、2014 年 3 月以降、監査役会制度を採用していないが、FX の監査役は年に 5 回程度、監査役 4 名からなる監査役連絡会を開催し、情報交換を行っている。

各監査役は取締役会、経営会議、経営執行会議、CSR 会議、業績検討会等の重要な会議に出席するほか、FX の代表取締役、内部監査部門、各部門長、会計監査人等との間で定期的な報告・意見交換を行い、監査内容の充実を図っている。また、各監査役をサポートする為、業務執行から独立した内部監査部門所属のスタッフも配置している。

FX の常勤監査役は、FX の主要な国内子会社の常勤監査役との間で、2～3 ヶ月に 1 回、オール FX 常勤監査役連絡会議にて情報交換を行っている。他方、FX の監査役と FX の海外子会社等の監査役等との間においては、特にこのような定期的な情報交換の制度はない。

FX の監査役は、FX の国内外の子会社等を訪問して、当該子会社等の代表取締役らから 2～3 時間程度、業務の状況、リスクマネジメント等について確認する往査（業務確認会）を行っている。その結果は FX の代表取締役社長に報告される。

常勤監査役が往査を行う際、常勤監査役は二手に分かれ、監査役をサポートする経営監査部のスタッフである監査役付とペアを組み，常勤監査役 1 名及び監査役付 1 名の計 2 名の体制で往査を行う。なお、2016 年度の場合、FX 本社、国内外の子会社等計約 48 ヶ所の往査等を実施している（2016 年 7 月～2017 年 6 月末までの期間)。往査対象は、社長の交代等大きな変化があった会社等を中心に選定され、海外であれば、市場規模が大きい等会計上影響の大きい子会社等（例えば、FX 中国や、中国を除くアジア・パシフィックエリアであれば FXA 等）を中心に選定されるが､FX の常勤監査役による FXNZ に対する往査はこれまでなされていない。

（オ）内部監査

FX は、業務執行部門から独立した内部監査部門として、社長直属の経営監査部を設置している。総勢 21 名程度のスタッフ（部長 1 名、秘書 1 名、企画 3 名、内部監査（海外）3 名、内部監査（国内）5 名、J-SOX 評価 6 名、監査役付 2 名）が所属している。

経営監査部は、月に 2 回程度、取締役が出席する経営会議に参加している。

また、経営監査部は、FX の会長、代表取締役、副社長、その他の取締役、各部門長等との間で定期的な報告・意見交換を行い、監査内容の充実を図っている。

FX の国内の主要な子会社については、基本的には各社において常勤監査役あるいは非常勤監査役が選任される等し、これらの者が監査を行っており、経営監査部は、統括的な監査を行っている。

FX の 100%子会社である FXAP のオペレーションを行う組織である APO に、中国を除くアジア・パシフィックエリアの FX の海外販売子会社等の監査を行う役割のインターナルオーディターが 2 名置かれている。FXA や FXNZ 等の FX の海外販売子会社等に対しては、基本的には APO の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。FX の経営監査部にも内部監査（海外）担当者が 3 名おり、APO のインターナルオーディターが APO の統轄する FX の海外販売子会社等に対して行う監査の監査計画等について、APO のインターナルオーディターと協議する等している。

APO のインターナルオーディターは、APO の統轄する FX の海外販売子会社等に対し、3～4 年の間に少なくとも 1 回以上は往査出来るように監査計画を立て、実施している。往査の結果は、FXAP の代表取締役、FX の経営監査部及び監査役に報告される。経営監査部が、APO が統轄する FX の海外販売子会社等に対して往査を行う際には、基本的には APO のインターナルオーディターと一緒に行う。

（カ）役員指名報酬委員会

FX は、取締役会の下部審議機関として、役員の指名及び報酬に関する事項を審議する機関として、役員指名報酬委員会を設置している。取締役等の報酬枠、取締役や執行役員等の候補者を取締役会に上程するほか、各取締役や各執行役員の業績指標及び評価、報酬額及び賞与額の決定等を行う。

現在の員数は 4 名であり、そのうち 2 名は FH の指名により選任された FX の取締役（FH の取締役を兼務している）であり、残り 2 名のうちの 1 名は XL の 100%親会社である XC の指名により選任された FX の取締役であり、残る 1 名はそれ以外の FX の取締役である。

③　内部統制システム整備の基本方針

FX は、FX の第 57 期事業報告等によれば、業務の適正を確保する為、以下の基本方針を定めている。なお、FX は、2006 年 5 月 29 日開催の取締役会において、2006 年 5 月 1 日施行の会社法等に基づき、内部統制システム整備の基本方針を定め、2015 年 4 月 23 日開催の取締役会において、2015 年 5 月 1 日施行の改正会社法等を踏まえ一部改定を行っている。また、FX は、内部統制システムに関する評価を毎年実施し、FX 監査役、FH 監査役、FX の取締役会に報告している。

（ア）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

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。

（イ）取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

文書及び情報の管理に関する規程を定め、これに従い取締役の職務の執行に係る重要な文書及び情報を保存及び管理する。

（ウ）損失の危険の管理に関する規程その他の体制

ⅰ．損失の危険の管理に関する規程を定め、これに従い損失の危険の管理に関する体制を構築する。

ⅱ．会社に著しい損害を及ぼすおそれのある不測の事態が発生した場合は、すみやかに対策本部を設置しその対応に当たる。

ⅲ．財務の報告に関する内部統制の構築を推進する活動を適宜行う。

（エ）取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保する為の体制

ⅰ．重要な使用人たる執行役員に関する規程を定め、これに基づき選任する執行役員に対し、取締役の職務執行に関する権限を相当な範囲で委譲する。

ⅱ．執行役員を基本的な構成員とする、経営上の重要な意思決定を行う為の会議体を設置し、これを定期的かつ機動的に開催する。更に、この会議体を補助する機関として、特定の機能に関する会議体を設置し、意思決定の過程での効率化を図る。

ⅲ．将来の事業環境の変化を見据え、中期的な経営計画及び各事業年度の予算を立案のうえ、全社の目標を設定する。各部門は、この目標の達成に向けた具体策を講じ実施する。

（オ）使用人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

ⅰ．法令及び定款の遵守に関する規程並びに社員の行動に関する規範を定め、使用人がこれを遵守して職務を遂行することにより、法令及び定款への適合性の確保を図る。

ⅱ．法令及び定款の遵守上疑義のある職務の執行を、使用人の通報により把握する為の仕組みを構築する。通報者の保護を図ることにより、当該仕組みの利用を促進する。

（カ）FX 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ための体制

ⅰ．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。

ⅱ．子会社における、損失の危険の管理に関する規程の制定及びこれに従った損失の危険の管理に関する体制の構築を推進する。

ⅲ．子会社を含む企業集団としての中期的な経営計画及び各事業年度の予算を立案のうえ、各子会社の取締役に対してこの目標の達成に向けた具体策を講じ実施することを求める。

ⅳ．子会社で法令及び定款の遵守等に関する規程並びに社員の行動に関する規範を定め、子会社の取締役及び使用人がこれを遵守して職務を執行させることにより、法令及び定款への適合性の確保を図る。

（キ）監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の要求があった場合は、監査役の職務を補助するための使用人を置くこととし、当該補助に関する職務執行の要領については、代表取締役が常勤の監査役と協議のうえ、これを決定する。

（ク）監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性に関する事項

ⅰ．監査役の職務を補助するための使用人がその職務を執行するに当たり、当該使用人と監査役との意思疎通を円滑にするための環境の醸成に努める。

ⅱ．当該使用人の処遇については監査役の意見を尊重する。

（ケ）監査役の職務を補助すべき使用人に対するFXの監査役の指示の実効性の確保に関する事項

内規等により、監査役補助者に対する指揮命令その他監査役からの指示の実効性を確保するための事項について定める。

（コ）FX及び子会社の取締役及び使用人等がFXの監査役に報告をするための体制その他の当社の監査役への報告のための体制

ⅰ．取締役及び重要な使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実並びに不正又は法令若しくは定款違反の行為について監査役に報告する。

ⅱ．取締役及び使用人の重要な職務執行に関する意思決定並びに重要な職務の執行状況の報告に関する会議体に出席する機会を常勤の監査役に付与する。

ⅲ．子会社の取締役、監査役及び重要な使用人並びにこれらの者から報告を受けた者は、当該子会社又は当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実並びに不正又は法令若しくは定款違反の行為について、FXの監査役に報告する。

（サ）本方針（コ）に規定する報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

本方針（コ）に基づき、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実並びに不正又は法令若しくは定款違反の行為について、直接又は間接に監査役へ報告をした者を保護するよう企業集団内に周知する。

（シ）FX の監査役の職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

内規等により、監査役の職務執行について生じる費用を会社が負担すること並びに償還の手続き等に係る方針等について定める。

（ス）その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

代表取締役、内部監査部門、会計監査人及び監査役が定期的に意見交換を行うこ

とにより、監査役の監査の実効性確保を図る。

④　内部統制システムの運用状況の概要

FX の第 57 期事業報告によれば、FX における内部統制システムの運用状況の概要は以下の通りである。

（ア）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ための体制

FX は、「倫理・コンプライアンス規程」を定め、会社の事業活動にかかる法令分野をリスト化することで、各事業分野における重要関係法令を明確化・周知している。また、「ALL-FX リスクマネジメント規程」を定め、法令又は定款に違反する重大な事実や不正行為が発生した場合、速やかに取締役会に報告する仕組みを導入している。更に、取締役会の運営においては、「取締役会規程」等の関連規程を法令又は定款に適合するよう整備し、抜け漏れなく手続きを実施することで、取締役の適法・適正な職務執行を確保している。

（イ）取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

FX は、「文書管理規程」等の文書・情報の管理に関連する規程を定め、アクセス権限、保存期間等の管理基準を整備し、イントラネットにより全社に周知している。取締役の執行に係る重要な文書・情報は、これらに従い適正に保存・管理している。

（ウ）損失の危険の管理に関する規程その他の体制

FX は、「ALL-FX リスクマネジメント規程」に定めるリスク管理の基本方針に基づき、規程・ガイドラインを整備し、リスク管理に関する対応体制を体系的に定めている。本社管掌役員を議長とする「CSR 会議」において、規程に基づき抽出したリスクに対し、重要度・優先度を評価し、主要な対策を決定している。また、「ALL-FX リスクマネジメント規程」において、会社に著しい損害を及ぼす事態が発生した場合には、対策本部を設置して対応にあたることが定められている。更に、「ALL-FX 財務報告に係る内部統制規程」に基づき、内部統制整備の実施計画を毎年策定すると共に、重要な事項については定期的に関連役員に報告している。

（エ）取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

FX は、執行役員の権限・責任を定めた「執行役員規程」を整備している。事業領域別に配備された各取締役が、配下の執行役員に適切な権限委譲を行っており、その範囲は社長通達により社内に周知されている。また、経営上の意思決定を行うために、会長を議長とする「経営会議」や社長を議長とする「経営執行会議」を設置すると共に、「経営執行会議」を補助する「機能会議体」を 9 つ設置し、業務執行の効率化を図っている。経営計画や年度予算は、これらの会議体を通じて立案され、また執行状況が報告されている。

（オ）使用人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ための体制

具体的には、FXは、役員・従業員が遵守すべき倫理行動指針として「ALL-FX行動規範」を定め、事業活動のあらゆる局面で倫理・コンプライアンスを重視すべきことを基本的な理念として示している。法令又は定款の遵守に関しては、「倫理・コンプライアンス規程」により各組織が担う役割・責任及び事業に関連する法分野を整理しており、特に重要な法令についてはガイダンスを整備し全社に周知している。また、FX は、違反行為に関する内部通報制度を整備し、通報者が保護されることを含め、イントラネット・各種教育等で従業員に周知している。

（カ）FX 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ための体制

FXは、FXの事前承認・事前報告が必要となる事項及びその手続きを定めた規程を定め、子会社における財務状況及び経営上の重要な意思決定・情報につき管理している。倫理行動規範、法令遵守、リスク管理、文書保存等に関わる規程については、子会社も含めて適用する形で制定し、又は各子会社にFXと同水準の規程を制定させることで、適切に整備している。また、FX 及び子会社で業務執行が適正・適法に行われるよう、コンプライアンスやリスク管理に関する社内教育を実施し、周知徹底を図っている。更に、年 2 回の予算プロセスを通じて、各管掌本部から各子会社に予算を展開し、各子会社の取締役会にて達成状況の進捗管理を行っている。

（キ）監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

FXの監査役は、取締役会、経営執行会議等の重要な会議に出席するほか、FXの代表取締役、内部監査部門、会計監査人等との間で定期的な報告・意見交換を行い、監査内容の充実を図っている。FX 及び子会社の取締役又は使用人が、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実又は不正行為若しくは法令又は定款違反行為を発見した場合には、各種会議体、職制又は内部通報システム等を通じて報告がなされ、担当部門から監査役に報告されている。また、業務執行から独立した監査役スタッフ(補助使用人)として内部監査部門所属の　使用人を配置しており、その権限や処遇に関して経営者と監査役の間で合意し、監査役の指示の実効性を確保している。

⑤　子会社管理体制

FXとその国内子会社との間においては、FXの事前承認・事前報告が必要となる事項及びその手続きを定めた規程である「コミュニケーションマトリックス」と呼ばれる規程により、子会社が実施しようとする業務執行の内容に応じて、FX の承認やFX 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。

FX とその子会社である FXAP との間には「コミュニケーションマトリックス」は存在せず、FX の一部（中国を除くアジア・パシフィックエリアの海外販売子会社等を統括する子会社）との位置付けで FX の稟議規程が適用される。

FXAP（APO）と FX の海外販売子会社等との間においては、「コミュニケーションマトリックス」により、子会社等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。

⑥　予算統制

（ア）FX における予算編成のプロセス

FH 及び FF における予算編成のプロセス（前記 1（2）⑦（ア））に記載した通り、FX は、FH のドキュメント事業として位置づけられており、前記 1（2）⑦（ア）に記載したプロセスの中で、FX としての予算編成が行われる。

（イ）FX における予算管理

FX では、月次の業績検討会において各組織の業績予測が報告され、FX としての業績予測を行っている。

2015 年度下期からは、業績予測のプロセスを強化し、当月内での業績挽回の確度を向上すべく、月初及び月中の計 2 回、業績予測が行われるようになった。更に、2 回の検討会における審議に加え、必要に応じて個別審議もなされるようになった。個別審議は、プライベートミーティングとして実施されている。

（ウ）FXAP 傘下の子会社

FXAP 傘下の子会社の経理は APO が担当することとなっており、予算編成・予算管理も APO が行う。FXAP 傘下の子会社の連結作業を APO が行うので、FX 経理部では、FXAP 傘下の子会社の個別の数字を見ることはできない。必要がある場合は、APO を通じて確認する。

⑦　業績評価

（ア）国内関連会社の業績評価（役員評価）は、FX 本社が行う。関連会社の事業内容によって評価項目は異なるが、事業を行っている関連会社の場合、売上、営業利益等業績に関する評価項目が 8 割となっている。残り 2 割の評価項目は、顧客満足度、従業員満足度等経営品質に係わる評価項目である。経営品質の評価項目の中に、コンプライアンスに関する評価項目はない。

（イ）FXAP の役員は、基本的に、FX 本社の役員が兼務しているので、その評価は、FX 本社が役員評価として行う。

（ウ）FXAP 傘下の子会社については、MD についてのみ、APO が業績評価を行う。

MD の給与は、基本給、賞与、福利厚生費の合計額であるところ、業績評価によって金額が変動するのは、賞与のみである。賞与の年間標準支給額は基本給の 30%で設定されており、上期（4 月～9 月）と下期（10 月～3 月）における評価項目の

達成率から自動計算され、上期賞与・下期賞与の 2 回に分けて支給される。達成率が 100%を超えれば、標準支給額を超える賞与を獲得出来るシステムとなっている。賞与の計算は、正確を期すため、APO 経理、子会社経理、MD 本人にてチェックすることとしている。

上期及び下期の期初に定められる評価項目は、ほぼ統一的に定められているが、評価項目のウエイトは国ごとに、また、年度ごとに若干異なる。完全に統一されていないのは、①基本的に、FX 傘下の子会社となる以前の契約フォーム・契約内容が踏襲されているところ、従前、MD との契約内容等が国ごとに異なっていたという歴史的な要因、②国ごと、また、年度ごとに、強化したい経営指標が異なるという経営政策的な要因の影響である。

2016 年度における FXA 及び FXNZ の評価項目では、評価のウエイトが大きい順に、総売上（Revenue）3 割、営業利益（Operating Income）3 割、アウトソース・ソリューションビジネス売上（Service Revenue）2 割と設定される等、評価項目のほとんどが売上ないし利益に関する評価項目となっている。売上ないし利益に偏った評価項目となっているのは、FXA や FXNZ が FX グループ内において高い成長率を期待されていることも少なからず影響しているように思われる。

前述の通り、基本給は、前年度の評価項目の達成率とは連動しない。但し、APO は、各国における給与データを購入しており、ハイテク業界や全業種における給与水準を意識した調整を行っている。具体的には、各国における給与水準を勘案して基本給や福利厚生費を調整することで、総額ベースでの給与が同業他社等と比較して低過ぎる状態にならないよう配慮している。また、定期昇給はないが、長年にわたる会社へ功績が評価されれば、シニア MD に昇格する。シニア MD に昇格した場合、基本給が 10%加算される。

（エ）FXNZ の業績と　　A　　氏に対する報奨金

FXNZ は、2011 年 1 月から 2014 年 12 月までの 48 ヶ月、連続して評価項目達成率が 100%を超えるという驚異的な業績を上げている。

上記期間中、　　A　　氏は、2011 年度及び 2012 年度の 2 度、最優秀 MD として表彰され、各 2 万 NZ ドルの報奨金を獲得している（ちなみに、　　A　　氏は 2004 年度にも最優秀 MD となっており、通算では 3 度表彰されている）。また、2014 年度は、最優秀 MD を逃したものの、全体 2 位の成績を評価され、5 千 NZ ドルの報奨金を獲得している。

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 。[1]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第 3 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、民事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　FXAP の社内組織

FXAP の社内組織図は以下の通りである。

[1] 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。

（APO 組織図より抜粋）

③　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、毎年定時株主総会において、全取締役の 3 分の 1 が退任することとされている。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。但し、定款上は、FXAP においては、取締役はその権限のいかなる部分についても、委員会（Committee）に委譲することが出来るとされている。

（ウ）監査役会

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部署である。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。

④　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。

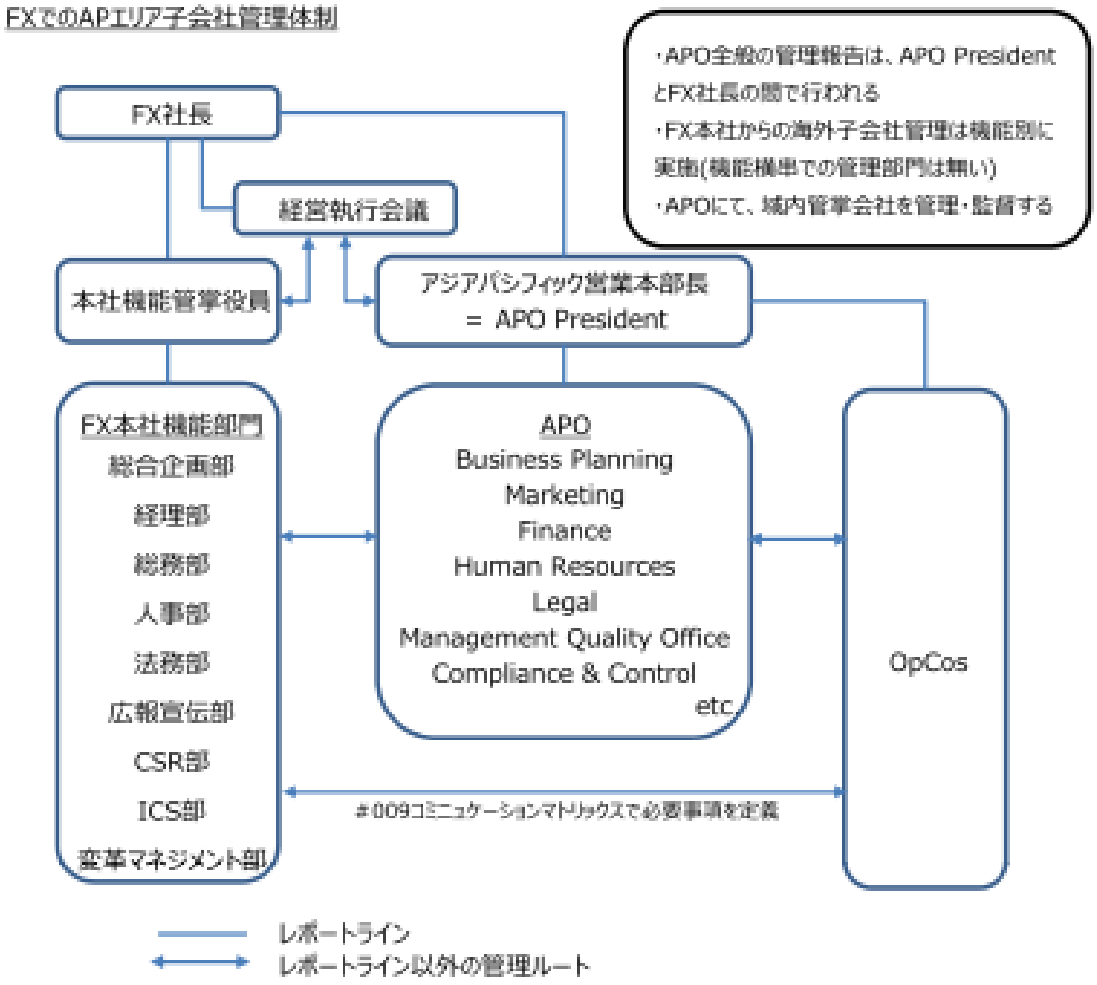
また、通報された内容についてFXAPにエスカレーションする明確なルールも存在しない。

⑤　子会社管理体制

上記２（２）エ参照。

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、シンガポール会社法157条において、会社の取締役は取締役としての業務を行うにあたり一般的な善管注意義務を負っている。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。



（FH 作成「APO 管理体制」と題する書類より抜粋）

⑥　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。

FX 全体における予算編成のプロセスについては 1(2)キ（ア）及び 2(2)オ（イ）参照。

FXAP の FP&A は、まず FX から 1 年に 2 回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ティングポリシーを統括する責務を負っている。

⑦ 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 FX 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

（１）FXNZ（MARCO 及び FINCO）について

FXNZ は、以下の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。）。

・　Fuji Xerox （Sales） Pty. Limited （MARCO） －FXNZ 内の販売会社。

・　Fuji Xerox Finance Limited（FINCO）－FXNZ 内のファイナンシング会社。

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％である。

インタビューによれば、MARCO は、顧客に商品を販売し、顧客へのサービスを行う会社であり、従業員も存在する。他方、FINCO には従業員は存在せず、MARCO の従業員が FINCO の業務も行うこととされており、いわば FINCO は SPC のような存在である。

MARCO の主な業務は、海外の FX 関連会社から、リース対象商品を買い入れ、顧客に販売することであり、顧客との接点を有する。顧客は MARCO との間で契約を締結する為、顧客に対するリース債権やサービス収入債権は MARCO が取得するが、MARCO はこれらを FINCO に債権譲渡する。顧客は契約に基づく支払を MARCO に対して行い、MARCO は FINCO にリース債権及びサービス収入債権相当額を引き渡す。リース債権を FINCO に譲渡した後も、リース対象商品の所有権は MARCO が保有する。FINCO は譲り受けたリース債権から利息収入を得ている。

また、MARCO 及び FINCO は、資金が足りない場合には FX からローンを受けて賄うほか、MARCO・FINCO 間においてもローンをしあうことにより資金を融通しあっている。

このような２社体制は､FH が２社を連結子会社としたときから続いているものである。

（２）ニュージーランドの内部統制

①　ニュージーランドにおける会社の内部統制に関する規制

ニュージーランドにおいては、会社法を中心とする法令上の内部統制に関する規定のほか、金融市場庁（Financial Markets Authority）から公表されたガイドライン等によるコーポレートガバナンスに関するベストプラクティスが存在する。

②　取締役及び取締役会

（ア）法令上の義務

会社法上、取締役会がすべての会社の業務について管理監督することとされており、すべての権限を有する機関である。

取締役は会社に対する受託義務を負っており、会社の最善の為に行為すること、適切な目的の為に権限を用いること、合理的な取締役であれば同様の状況において通常有すべき注意義務と勤勉さを有することが求められる。

取締役会は、一定の限度において権限を会社内の他の者に委譲することが出来る。

取締役会は、業務を推進するのみならず、会社統治を監督するとともに、効果的な内部統制メカニズムを構築しなければならない。

（イ）コーポレートガバナンス原則

金融市場庁の公表したコーポレートガバナンスにかかるガイドラインには法的拘束力はないが、取締役が倫理行動規範を定めることや、取締役会の構成員の多様性（独立性、知識、経験等)、各分野についての委員会の設置、透明性・公正性及び合理性のある報酬、リスクの把握と適切な管理、外部監査人の質と独立性の保持、財務報告の完全性の確保（厳格な手続きを含む。）等が定められており、FXNZほどの規模の会社であればこれらを遵守することが通常とされている。

③　財務報告

会社法上の要請として、会計帳簿の記録と、財務報告を作成し監査させることが会社に義務付けられている。

取締役会は、常に会計帳簿を保持させ、会計原則に則った財務報告を作成させなければならず、資格ある監査人に監査させなければならない。また、毎年株主に対し財務報告をしなければならない。

国際監査基準によれば、外部監査人が必要な情報を入手出来ることや、ミスや不正を防ぐ為の内部統制の仕組みが定められており、ベストプラクティスとして、倫理的価値を従業員と共有し、不正のインセンティブを減少させるような環境、業績評価や物理的アクセス権の設定といった管理、リスク評価プロセス、情報インフラの整備等が定められている。

また、法令上、外部監査人には、株主への年 1 回の財務報告義務、重要な不正や不備が発見された場合の取締役会への報告義務が定められている。

（３）FXNZ、FXF の機関構成及び内部統制の仕組み

①　主な機関構成

取締役会、MD、シニア・リーダーシップ・チーム及びその他の各種委員会が存在する。

（ア）取締役会の構成員

取締役会の構成員は FXNZ、FXF とも社内取締役（親会社の取締役を含む。）で占められている。ニュージーランドにおいては、コーポレートガバナンス原則上、非上場会社には社外取締役の選任は義務付けられていないが、FXNZ 程度の規模の会社において一般的には 1 人以上の社外取締役が選任されている。しかし、FXNZにおいては社外取締役が選任されていなかった。

（イ）各種委員会

FXNZ の年間会議プログラムによれば、シニア・リーダーシップ・チームの他、ビジネス・パフォーマンス・レビュー、ディールガバナンス委員会、投資委員会、報酬プラン管理委員会、プロダクト・ローンチ委員会、人事報酬承認委員会が存在する。

② FXNZ 内における内部統制の仕組み

（ア）グループの内部統制

FH グループ及び FX グループの内部統制（FX の行為規範、富士フイルムグループ企業行動憲章等）が存在し、それらは FXNZ にも適用される。グループの内部統制については、第 2 章 1(2)③及び④を参照されたい。

（イ）ビジネス倫理規定

FXNZ 内には、ビジネス倫理規則が存在し、以下のような内容を定めている。

・会社記録、会計記録、個人記録の改ざんの禁止
・内部監査及び外部監査に対する（故意か否かに拘らず）不当表示の禁止
・会計記録の不記載、違法な運用や取引の禁止
・シニア・マネジメントへの適切な報告、各部署のマネージャーによって取引すべてにつき適切な会計処理が行われるべきこと
・すべてのマネージャーによるビジネス倫理規定及び FX のコンプライアンス関連内部規程の遵守
・適切な担当者による内部規程違反の速やかな報告

（ウ）労働契約の内容

FXNZ と各従業員との間に締結する労働契約の付属書には、当該従業員が遵守すべき内部規程が列挙されており、そこには、ビジネス倫理規程、利益相反、行動規範等が含まれている。また、一定の研修計画が定められており、ビジネス倫理規定の研修についての個々人の記録が残される。

（エ）クレジット委員会

クレジット委員会規則では、FXNZ のローンのポートフォリオにおけるクレジットリスクの管理を統括するクレジット委員会について定めている。

（オ）債務引当ガイドライン

一定の優良企業に対するものを除き、原則として以下の場合、債権について引当金を積むことを規定している。

・口座が凍結された場合
・最終催告を行った場合
・2 ヶ月以上支払のない場合

（カ）取引管理規程

取引管理規程に基づき取引委員会規程を定め、一定の基準（売上の大きい案件及び契約の切り替え時に 25,000 ドル以上第三者（顧客の以前の契約者）に支払う

場合）を設け、その基準に該当する取引のすべてについての査定・承認と会計上の取扱いの承認がその規則に則って行われるものとしている。また、取引の価値に応じた署名権限が定められている。この規定が制定されたのは 2015 年 11 月 20 日である（2017 年 4 月 6 日に改定）。

（キ）その他

各種委員会についての規程（投資委員会、報酬プラン管理委員会等）、ナショナル・ビジネス・レビュー/ビジネス・パフォーマンス・レビュー、顧客スポンサーシップポリシー、会計諸規則等が定められている。

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為本報告では言及していない）。

なお、金額欄の（　）はマイナス数値を意味し、以下も同様。

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（FH 持分割合 75%相当）	(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為、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（「3 (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」にて詳述）

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。しかし、本事案の調査及び外部監査人の指摘を踏まえ、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 の所有資産となる為、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）の先行売上計上が取り消され、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（「3 (4) ① ターゲットボリューム」参照）	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。
残存価額（「3 (4) ③	残存価額（リース契約期間満了	

項目	過去の問題点	修正後
残存価額」参照）	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。	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。
契約ロールオーバー（「3 (4) ④ 契約ロールオーバー」参照）	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（「3 (5) ④スポンサーシップ費用」参照）	リース契約獲得の為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（「3 (5) ⑤他社取引精算」参照）	競合他社のリース契約を奪取する為に、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為（「3 (2)⑥信用リスク及び不良債権の増加」にて詳述）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（3 (5) ①契約未締結又は機器未設置での収益計上並びに 3 (5) ②マクロ調整）

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。当該修正には、「3 (5) ①契約未締結又は機器未設置での収益計上」及び「3 (5) ②マクロ調整」双方の修正金額が含まれている。

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（3 (4) ② DSG 調整）

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（3（5）③個別入力））

FXNZ では業績を調整する目的で、契約未締結あるいは機器未設置での先行売上計上、架空売上、費用の繰延処理等の不適切な会計処理を実施していた。これらのうち以下の 2 つ以外は「②契約未締結売上・機器未設置売上の取消し」において修正している。

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借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。（詳細については、第 3 章 1 を参照のこと。）

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。主なリースの種別内訳は以下の通りであり、問題となる MSA 取引が契約金額の 7 割強を占めている。

種別	契約件数（件）	構成比	契約金額（百万 NZ ドル）	構成比
定額制の販売タイプリース	2,778	29%	32	10%
MSA	3,556	37%	243	74%
オペレーティングリース	2,958	31%	36	11%

その他	201	3%	16	5%
計	9,493	100%	327	100%

（2）米国会計基準におけるリース会計基準の概要

① リース取引の分類

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	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）[2]。 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。 b. 借手が割安購入オプションを保有している。 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。 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。 かつ e. 最低支払リース料総額の回収が合理的に予想出来る。 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。 キャピタルリースは、更に以下の 3 つに分類される。 ・ 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。 ・ 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。

[2] 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。

貸手におけるリース取引の分類	定義
	・ 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。
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(「(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」にて後述)、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、上表における c のリース資産の経済的耐用年数、及び d の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、上記 e の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も重要な判断要素になる。

リース取引の分類によって、（ⅰ）リース取引開始時点、（ⅱ）リース料受取時点、（ⅲ）リース終了時、それぞれの一般的な会計処理の方法が、以下の通り異なる。なお、FXNZ は販売業者であり、同社のリース取引は、通常、販売タイプ・リース又はオペレーティングリースに分類される為、以下にそれぞれの会計処理を記載し、比較している。

② 販売タイプリースの会計処理（貸手）

	借方		貸方	
（ⅰ）リース取引開始	リース債権	XXX	売上	XXX
	売上原価	XXX	前受収益	XXX
			固定資産	XXX
（ⅱ）リース料受取	現金	XXX	リース債権	XXX
	前受収益	XXX	利息収入	XXX
（ⅲ）リース終了	現金	XXX	リース債権	XXX
	固定資産（残存価額）	XXX	リース債権（残存価額）	XXX

（ⅰ）リース取引開始

リース債権は、最低支払リース料総額とリース資産の無保証残存価額（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）の合計を計上する。

売上は、最低支払リース料総額の現在価値を計上する。

売上原価はリース資産の取得価額（上表における固定資産の貸方計上額）から、無保証残存価額の現在価値を差し引いた金額を計上する。

前受収益は、最低支払リース料総額及び無保証残存価額とそれらの現在価値の差額を計上する。

（ⅱ）リース料受取

リース料の回収額に応じてリース債権を消し込むとともに、現金回収額のうち利息相当額だけ前受収益を取り崩して、利息収入を収益計上する。

（ⅲ）リース終了

リース料を全額回収すると無保証残存価額だけリース債権が残る為、リース資産を借手から回収し、残ったリース債権を固定資産に振り替える（あるいはリース資産を処分してリース債権を回収する）。

③　オペレーティングリースの会計処理（貸手）

	借方		貸方	
（ⅰ）リース取引開始	仕訳なし			
（ⅱ）リース料受取	現金	XXX	売上	XXX
	減価償却費	XXX	固定資産	XXX
（ⅲ）リース終了	仕訳なし			

（ⅰ）リース取引開始

リース資産は貸手の所有物として会計処理する為、リース取引開始時点では会計処理は発生しない（貸手がリース資産を在庫に計上している場合、在庫から固定資産への振替処理は必要）。

（ⅱ）リース料受取

リース料の回収額を収益計上するとともに、リース資産の減価償却費を費用計上する。

（ⅲ）リース終了

リース資産は貸手の所有物であることから、リース終了時に会計処理は発生しない。

④　リース分類による財務影響

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、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、法的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[3]、以下の様に会計処理していた。その内容について概括的な仕訳を以下に記載する。

【取引の仮定】

＜契約条件＞

リース料支払回数　3 回　※中途解約はしない。

想定 1 回当たりリース料　4,000（＝400 クリック×@10）

[3] インタビューによれば、FXNZ は、貸手として販売タイプリースの処理をしていたものの、顧客には、販売タイプリースの借手という認識はなく、販売タイプリースの借手としての会計処理はしていなかったと思われるとのことである。

想定リース料総額　12,000　※残価を含まない
リース資産の ORS 収入　10,000
金利収入　900
サービス収入　1,500
リース資産の取得価額　6,000
見積残存価額　400
契約終了時の残存価額　300
〈利用実績〉
1 回目　400 クリック
2 回目　390 クリック
3 回目　410 クリック
なお、金利収入は、本来利息法で計上すべきであるが、簡便的に各期均等計上とする。

MARCO	借方科目	金額	貸方科目	金額
(ア) リース取引開始 (在庫購入)	在庫	6,000	現金	6,000
(売上計上)	リース債権	12,400	ORS 収入	10,000
			前受金利収入	900
			前受サービス収入	1,500
	売上原価	6,000	在庫	6,000
(債権譲渡)	現金	11,500	リース債権	12,400
	前受金利収入	900		
(イ) 1 回目リース料受取 (リース料受取)	現金	4,000	サービス収入	4,000
(FINCO への支払)	サービス収入	4,000	現金	4,000
(前受収益取崩し)	前受サービス収入	500	サービス収入	500
2 回目リース料受取 (リース料受取)	現金	3,900	サービス収入	3,900
(FINCO への支払)	サービス収入	4,000	現金	4,000
(前受収益取崩し)	前受サービス収入	500	サービス収入	500
(DSG 調整)	グループ会社間勘定	100	サービス収入	100
3 回目リース料受取 (リース料受取)	現金	4,100	サービス収入	4,100

MARCO	借方科目	金額	貸方科目	金額
(FINCO への支払)	サービス収入	4,000	現金	4,000
(前受収益取崩し)	前受サービス収入	500	サービス収入	500
(DSG 調整)	グループ会社間勘定	(100)	サービス収入	(100)
(ウ) リース終了時 (リース品受取)	在庫 売上原価	300 100	グループ会社間勘定	400
(リース資産処分)	現金	300	在庫	300

FINCO	借方科目	金額	貸方科目	金額
(ア) リース取引開始 (在庫購入)	該当なし			
(売上計上)	該当なし			
(債権譲渡)	リース債権	12,400	現金 前受金利収入	11,500 900
(イ) 1 回目リース料受取 (リース料受取)	該当なし			
(MARCO から受取)	現金	4,000	リース債権	4,000
(前受収益取崩し)	前受金利収入	300	金利収入	300
2 回目リース料受取 (リース料受取)	該当なし			
(MARCO から受取)	現金	4,000	リース債権	4,000
(前受収益取崩し)	前受金利収入	300	金利収入	300
(DSG 調整)	リース債権	100	グループ会社間勘定	100
3 回目リース料受取 (リース料受取)	該当なし			
(MARCO から受取)	現金	4,000	リース債権	4,000
(前受収益取崩し)	前受金利収入	300	金利収入	300
(DSG 調整)	グループ会社間勘定	100	リース債権	100
(ウ) リース終了時 (リース品受取)	グループ会社間勘定	400	リース債権	400

(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 が収受する。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、当初想定の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１－２より以下の見解を入手している。当該見解は契約テンプレートに対するものであり、実際に行われている取引に対するものではなく、意見書には実際の取引ごとに採用する会計処理を評価する必要がある旨が記載されている。また、会計事務所１－２は、キャピタルリース[4]と認める上での重要な前提として、リース期間が資産の経済的耐用年数の大部分を占めること、またミニマムペイメント（契約期間における目標数量にクリックレートを乗じたもの＝最低支払リース料）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ことを前提としており、無条件に MSA をキャピタルリースとして分類することを認める見解ではない。

なお、当該見解は、FXNZ が単体決算で適用している国際会計基準に基づくものであった。キャピタルリースの該当条件は国際会計基準と米国会計基準で、主要な考え方においては類似しているものと考えられる。但し、米国会計基準においてキャ

[4] 国際会計基準では、リース取引をファイナンスリースとオペレーティングリースに区分するが、本報告では、便宜上キャピタルリースと表記している。

ピタルリースの条件として規定されている具体的な数値基準（リース期間≧リース資産の経済的耐用年数の 75%、又は最低支払リース料総額の現在価値>リース資産の公正価値の 90%）については、国際会計基準では具体的に示されておらず、それぞれ「大部分」又は「ほとんどすべてと等しい又は超過する」と定性的に規定されている。従って、会計事務所１－２の見解ではこれらの数値基準は検討されていない。

（ア）会計事務所１－２の見解（概要）

DSG 契約（DSG 契約は 2003 年頃から FXNZ で使用されていたリース契約の形態の一つである。当該契約の新しいテンプレートとして考案され、会計事務所１－２の意見の対象になった DSG 契約が MSA/GCSA 契約であるが、両者間の規定に実質的な相違点はなく、FXNZ でもそのように認識されていた。）が、キャピタルリースの 4 つの条件にどのように該当するかについて、以下の通り見解を提示している。

a. 所有権の移転
該当規定なし
b.購入オプション
該当規定なし
c.リース期間
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必要がある旨が規定されており、解除不可なリース（non-cancellable lease）に該当する。 リース期間が、機器の経済的耐用年数の大部分を占めるか否かは、経営陣の判断による部分であり、ケースバイケースで判断される。
d.ミニマムペイメントの総額の現在価値
契約には、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）がある旨は定めておらず、顧客は、実際の使用量にクリックレートを乗じた金額を支払う義務を負うのみである。しかしながら、契約には、ターゲットボリュームとクリックレート（当該ターゲットボリュームを前提に設定された単価）が定められており、契約上、顧客は、以下の理由から、これらを乗じた金額をミニマムペイメントとして支払うことを義務付けられていると考えられる。 ● 経営陣の説明によると、ターゲットボリュームは、新規顧客の場合は経験豊富なアナリストが評価・決定し、既存顧客の場合は実際の使用量に基づき設定されている。 ● 顧客がターゲットボリュームを達成するように Sole Supplier 条項が規定されている。顧客が競合他社の機器を導入した場合、顧客は、同規定に違反した結果として、ターゲットボリュームに基づき算出される契約金額の残高を支払わなければならない。

● FXNZ は、顧客がターゲットボリュームを達成しなかった場合、Rightsizing 条項に基づき、機器の撤去、実際の使用量に見合った機器への変更又はクリックレートの変更を行う権利を有する。
結論：
以下の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と考える。 ● 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。 ● 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。 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１－２の見解について、会計事務所２－２にもレビューを依頼しており、2009 年 11 月 11 日付けで会計事務所２－２から以下の見解を入手している。

（イ）会計事務所２－２の見解（抜粋）

会計事務所２－２の見解は、以下の通り、c. リース期間及び d. 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と考えられる。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。

なお、会計事務所２－２の見解も、国際会計基準に基づく見解であるが、参考として、米国会計基準でキャピタルリースの判定の為規定されている具体的な数値基準（リース期間≧原資産の経済的耐用年数の 75%、又は最低リース使用料の現在価値>原資産の公正価値の 90%）に言及しており、DSG 契約がこの数値基準を満たすことを確認している。

c. リース期間
DSG 契約の平均的な契約期間は、48～60 ヶ月であると経営陣から説明を受けた。内部規程には、DSG 契約の契約期間が 36 ヶ月を超える場合、リース資産の残存価額は見込まないと規定されている。これらは、DSG 契約の契約期間がリース資産の経済的耐用年数の大部分を占めていることを示唆していると考えられる。
d. ミニマムペイメントの総額の現在価値

DSG 契約がミニマムペイメントの総額の現在価値の条件を充足しているという見解は、ターゲットボリュームが「合理的に確かなもの」であることに基づいている。経営陣によると、ターゲットボリュームの設定の為の評価や既存顧客の請求履歴によって、数量は「合理的に確かなもの」であることが担保されているとのことである。

上記各見解の前提事実に記載された DSG 契約の契約条件が、実際の契約条件とは異なるため、上記各見解によって MSA の売上計上を正当化しるうものでないことは、2015 年 7 月 24 日、APO 内部監査部による FXNZ の監査時に指摘されている（この点については第 5 章 2 を参照されたい)。

③ MSA 及び GCSA の会計処理に関する実態分析

以下は、キャピタルリースに係る米国会計基準における MSA 及び GCSA に関連する基準と本事案における適用を考察したものである。

販売タイプリースの基準	MSA 及び GCSA への適用	項目別判断
a. リース終了時に、リース資産の所有権が借手に移転する。	契約には所有権の移転は明記されておらず、所有権の移転は行われなかったと考えられる。顧客は契約のロールオーバーに伴い新しいリース資産を提供されたケースもある。	基準を満たさない。
b. 割安購入オプション リースの開始時で、オプションの行使が合理的に保障されるオプション（借手の選択で、オプションが行使可能となる日に、リース対象資産を予想公正価値より著しく低い価格で購入する）を借手に認める条項。	本事案には該当しない。	基準を満たさない。
c. リース期間が、リース資産の経済的耐用年数の大部分を占める（通常、耐用年数の約 75%とされる)。	リース期間は固定されており、リース開始時にはリース期間が経済的耐用年数の大部分を占めると判断されたと考えられる。 しかしながら、リース期間満了前に契約のロールオーバーが行われることが多かった為、契	基準を満たさない可能性がある。

	約上の期間と実際の期間は必ずしも一致しなかった。	
d.リース開始時点におけるミニマムペイメントの現在価値は、リース資産の公正価値に実質的に等しい(通常、資産の公正価値の 90%とされる)。	Sole Supplier 条項と Rightsizing 条項は、無条件に FXNZ の権利を認めているわけではない。 また、ターゲットボリュームから算定した金額を FXNZ が顧客に実際に請求したことはなかった。 加えて、契約のロールオーバーが頻繁に行われたことから、FXNZ が顧客と合意した支払予定額は、ターゲットボリュームから算定した金額より小さかった可能性がある。	基準を満たさない可能性がある。

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している。

(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」

契約のロールオーバーでは、当初契約の対象であるリース資産をそのまま使い続ける場合と、新たなリース資産を設置する場合があり、会計処理の変更、リース債権の減損処理、リース契約の区分見直し等が必要となる可能性がある。

ⅱ. Rightsizing 条項発動の有無

ターゲットボリュームが未達となり、かつ、Rightsizing 条項が発動されない場合、リース債権の減損テストが必要となり、会計処理の変更を検討する必要性が生じる。Rightsizing 条項が発動された場合も、発動後のミニマムペイメントの額は、ターゲットボリュームに基づくミニマムペイメントの額と異なる可能性がある。

（4）本事案の概要

① ターゲットボリューム

「(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」にて述べた通り、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いた。そして、「(2)米国会計基準におけるリース会計基準の概要」で述べた通り、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 GSCA 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。これは、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為、契約締結時に算定した売上と乖離が生じてしまうことを意味する。

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。

更に、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という問題もある。

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 が FXNZ に対して内部監査を行い、調査を進めた結果、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ることが確認されている。

上記の様に、顧客の使用数量が MSA 及び GSCA 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 GSCA の使用は、2015 年 9 月から禁止されている。

② DSG 調整

「①ターゲットボリューム」にて述べた様に、MSA 及び GCSA 契約において、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、その差額分だけ MARCO のサービス収入が減少していた。

APO により作成された FXNZ（MARCO 及び FINCO）が遵守すべき 2007 年 5 月 9 日付「Revenue Recognition Policy for DSG Contracts(DSG 契約に関する収益認識規則)」は、収益の認識は社内規則、国際会計基準及びニュージーランドの会計基準に準拠すべきであると定めている。また、同規則においては、既に認識された収益が過大であり、その後のサービス収支がマイナスになることが判明した場合、①ファイナンス収入の減少、②機材売上の取り消し、又は③クリックレートの値上げ、のいずれかの方法により、少なくとも損益ゼロまでにしなければならない旨が規定されている。

しかしながら、FXNZ では、上記収益認識規則の規定に従った会計処理を行った場合、MARCO において計上されるサービス収入が低水準となってしまうことから、この

収入不足分に対応する為、上記規定に違反する DSG（Document Services Group）調整という会計処理を導入していた。すなわち、FXNZ は、当該 DSG 調整により、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。

顧客が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法律上の義務を負うと考えられる場合（かかる場合、DSG 調整分は将来の支払いにより最終的にはターゲットボリューム回収可能となる）には、MARCO のサービス収入を上記 DSG 調整による追加額を含めて計上することは、適切な会計処理と評価し得る可能性が存する。しかし、上記①で述べた通り、本調査で判明した事項に基づけば、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ており、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。

また、例外的に顧客が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法律上の義務を負う場合であっても、FXNZ が顧客から実際に回収するリース料がターゲットボリュームに基づく金額より少ない場合には、FINCO がターゲットボリュームに基づき計上したリース債権についての回収可能性を検討する必要がある。当該検討によって回収可能性がないと判断された部分は、DSG 調整を取り消して、リース債権を減額する必要があると考えられる。そして、本調査で判明した事項によれば、DSG 調整によって FINCO に計上されたリース債権の回収可能性は高くなかったと考えられることから、顧客がターゲットボリュームに基づく金額を支払う法律上の義務を負っていた場合であっても、DSG 調整による FXNZ のサービス収入及びリース債権の計上は過大計上であったと評価し得る。

なお、DSG 調整は、FXNZ での実施開始当初、FINCO のリース債権台帳及び MARCO の売上台帳に手動で記帳されており、DSG 調整残高のある契約が（後述する）ロールオーバーにより再締結された場合に、当初契約終了時の DSG 調整残高を台帳から一旦取り消し、新しい契約を契約管理システム（システムＡ）に登録した上で、その取り消した残高をシステムＡ上の新しい契約に再計上していた。従って、取り消された DSG 調整の少なくとも一部は、システムＡを通じて新契約に関するサービス収入及びリース債権として再計上されていたことになる。

また、FXNZ は、2012 年、同社経営陣から IT 部門への指示により、DSG 調整の額を

システム上で自動計算するプログラムを設定させていた。その上で、FXNZ の経営陣が参加する経営会議においてかかるプログラムに基づく計算結果の検討が行われ、当該会議で決定された当月分の DSG 調整額が、MARCO 及び FINCO においてそれぞれサービス収入及びリース債権として計上される取扱いが採られていた。

しかし、MARCO から顧客への請求額は新たな契約で定められたクリックレートと実際のクリック数に基づき算定される為、MARCO としては DSG 調整分を顧客に対して別途請求はしておらず、契約再締結時に既存契約の DSG 調整残高を新たな契約に基づく FXNZ（FINCO）のリース債権として再計上していることも、顧客には伝えていなかったとのことであり、顧客において MARCO に対し DSG 調整分の料金を支払う法的義務が存するとは考え難い。

FXNZ における上記 DSG 調整の計上は、少なくとも 2012 年 4 月には開始されており、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。

FXNZ の開示資料及び関係者のインタビュー結果によれば、当該調整に係るプロセス・計算方法・問題点については、FXNZ の経営幹部、財務経理部門及び営業部門の従業員の間で広く認識されていた事実が認められる。また、DSG 調整の計上開始については、FXNZ の前 Managing Director である　　A　　氏の了承の下で、前 CFO の　　B　　氏の指示に基づき実施されたものと認められ、これにより FXNZ の経営陣は、APO からの売上目標達成のプレッシャーを回避しつつ、売上目標達成による賞与等の経済的な利益を受けていた。なお、FXNZ の現 Managing Director である　　C　　氏については、前職である営業部門 General Manager 在任時から、FXNZ における DSG 調整の計上を認識していた事実が認められる。

③　残存価額

MARCO 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。キャピタルリースとオペレーティングリースとを問わず、一般的に、リース契約の貸手は、リース契約期間満了時にリース資産を当該資産の中古市場において公正価額で売却処分することでリース資産に対する投資額を一部回収することが出来る。そして、リース会社に対して顧客が支払うリース料（使用料）は、当該資産の新品購入価額と中古市場における公正価額（残存価額）の差額、金利、税金、保険料等であることから、残存価額があれば顧客がリース会社に対して支払うリース料は当該資産の残存価額の分だけ少なく設定され得る。FXNZ では、リース対象資産のリース料は契約満了時の「バルーンペイメント」（借入期間中は一定額の

返済を行い、借入期間満了時に残元金を一括弁済する方式）とされていたが、支払方法の詳細についてはMSA及びGCSAにおいて明確にされていない。

キャピタルリースでは、リース会社が購入した機器の所有権がリース契約期間満了時に顧客に移転する構成であることが多く、残存価額はほとんどないことが一般的である。この点、2010年10月1日に施行されたFXのInternal Business Group Accounting Administrative Instructions（国際事業グループ経理処理規程）では、キャピタルリースとして処理する契約の残存価値は10%以下と定められており、残存価値が 10%を超える場合の契約はオペレーティングリースとして処理しなければならず、キャピタルリース契約締結時に機器売上を認識してはならない旨が明記されている。また、2010年10月11日には、 B 氏が、 D 氏及び E 氏に対して（ F 氏に写しを）送付したメールで、残存価額が 10%を超える場合はオペレーティングリースとしなければならず、キャピタルリースとしては禁止されることを伝えている。2011年4月1日には、 B 氏と、 G 氏及び A 氏の間で残存価額の取扱いについて確認している。しかし、FXNZは、2011年5月に残存価額が15%のキャピタルリース契約が提案される等、この基準値（10%）を超えた残存価額を設定しながら、それらの契約をキャピタルリースとして処理した他、契約締結時に機器売上（ORS収入）を計上し、2014年12月頃には残存価額を 45%とするキャピタルリース契約が締結された。この間、 B 氏は、残存価額を10%以下にすることを何度も指示し、残存価額が10%を超えるキャピタルリースの承認を拒否したこともあるが、 A 氏が率いるFXNZでは上記規程及び B 氏の指示等を無視し続けた。

契約総額を一定とすれば、残存価額を高く設定することで顧客からリース期間中にリース料として回収すべき金額は小さくなり、より低いクリックレートを顧客に提示することが可能となる。しかし、残存価額が高く設定されている為、クリックレートの値下げにも関わらずバルーンペイメントで水増しされた契約総額に基づいて ORS 収入が計上されることになる。しかしながら、キャピタルリースにおける収入は本来顧客から受け取る現金の現在価値であり、残存価額によって売上が増加することはない。したがって残存価額を高く設定することで、リース料及び実際に回収し得る残存価額に見合わない架空売上を計上していたと考えることが出来る。

一方、クリックレートの低下は毎月の顧客に対するリース料の請求額を減少させるので、リース債権の回収を契約終了時まで繰り延べる効果をもたらす。その為、リース債権の回収可能性は、契約満了時の残存価額の実現可能性に大きく依存することになるが、MSA及びGCSAには、残存価額の実現可能性を担保する明確な条項は含まれていない。従って、上記の ORS 収入にだけでなく、リース債権についても、採算の取れないクリック率に基づくものとして回収可能性に問題のある実質的な架空計上となった。

リース契約終了時に、MARCO は当該リース契約の対象機器を再販売用の在庫として保持していた。

また、FXNZ の経営陣は、2015 年 4 月下旬から 6 月中旬頃に、大きな残存価額が同社の社内規程違反と認定されるのを防ぐ目的で、残存価額の大きい契約から残存価額の小さい（別の顧客との）契約への付け替えを行った。これによって、残存価格が 10%未満となった契約は ORS 収入の計上が可能となった為、FXNZ は ORS 収入の計上を行い、残存価格が増加した契約に関しては、追加収入を計上した。

なお、FXNZ のシステムＡの記録によれば、FXNZ は 2010 年 10 月から 2016 年 3 月までに、残存価額が 10%を超える MSA/GCSA 契約を 270 件締結していた。システムＡの記録によれば、10%超の残存価額が設定された契約は 2014 年 2 月から増加し、最終的に 2016 年 3 月に取り止められた。

④　契約ロールオーバー

MSA 及び GCSA 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。ロールオーバーが行われると、同一顧客と同一機器についてのリース契約であっても新たな ORS 収入を認識することが出来るので、新たな ORS 収入を計上する目的で行われたと考えられるが、FXNZ によれば、契約期間終了前に契約期間を延長することで、顧客を囲い込むという事業上の目的もあったとのことである。

ロールオーバーを行う際の新たな契約は、通常、当初契約よりも低いクリックレートが設定され、顧客に売り込みやすい形になっていた。クリックレートの減少分は、ターゲットボリュームの増加及び契約期間の長期化により補っていた。当初契約に係るリース債権の残高は、ロールオーバー時に新たな契約に繰り越されていた。

契約のロールオーバーは、以下の 2 つのいずれかの方法により行われていた。

(ア) 当初契約で設置したリース資産をそのまま使用して、リース契約を再締結する。

(イ) 新たなリース資産を設置し（又は、当初契約で使用していたものと同一のリース資産を再設置し)、契約を再締結する。

（ア）のケースでは追加のリース資産納入は発生しないが、FXNZ は新たな契約締結の際に ORS 収入を計上していた。

（イ）のケースでは、新たに（又は再度）納入したリース資産に係る ORS 収入を計上していた。当初契約で納入したリース資産が撤去された場合、当該リース資産を契約満了まで使用することにより回収するはずであったリース債権はそのまま残存し、「unsecured」というカテゴリに分類されていた。

上記のような会計処理は、(ア）のケースにおいて不適切な ORS 収入の計上を発生させ、(イ）のケースにおいても当初の ORS 収入が結果的に過大計上であったと考えられる。また、(ア）及び（イ）双方のケースにおいてターゲットボリュームと実際のクリック数の乖離、リース債権の回収リスク、残存価格の評価等の諸問題を先送

りにし、回収見込みの低いリース債権が膨れ上がる結果をもたらした。

2014 年 1 月には、　H　氏が、　A　氏及び　I　氏に対して（　J　氏、　C　氏及び　B　氏に写しを）2014 年 1 月から 3 月に合計●NZ ドル（金額は非開示）の契約のロールオーバーを行うことで、目標粗利益を達成する計画を伝えている。

また、2015 年 9 月 3 日付の契約ロールオーバーに関する APO のポリシーに関するメモでは、「契約のロールオーバーを行う際、機材の動きがない場合は、契約締結時に収入を認識してはならない」、「契約のロールオーバーの時点における当初契約のリース債権残高が当初の契約の価値の 20%を超過する場合、その超過部分は顧客から一括払いで回収しなければならない」等と定められているが、FXNZ における契約のロールオーバーは同ポリシーに準拠していないと考えられる。

2009 年頃、FXNZ は、契約の取扱いに関する方針・規程を有していなかった。その為、資料が確認されたものだけでも、2011 年 6 月から 2015 年 9 月までに、9 件のリース契約で、リース契約書とは別の書面（サイドレター）でリース契約の内容が変更されたことが窺われる等、契約のロールオーバーは、主に当初契約に係るサイドレターの締結によって行われていた。サイドレターの使用は APO の 2015 年 10 月 1 日付会計ポリシー及び社内文書によって明確に禁止された。更に　K　氏は、2016 年 9 月 1 日に、FXNZ ではサイドレターで契約の内容を変更することが厳格に禁止されていることを示した。

因みに、契約のロールオーバーに関する適切な会計処理は個別の事情及び状況によって異なるが、少なくとも以下の要素を考慮しなければならないと考えられる。

（ア）契約条件の変更が、新規契約の締結にあたるか、既存契約の修正にあたるか

（イ）新しい契約はキャピタルリースの基準を満たすか、オペレーティングリースと見做されるか

（ウ）既存契約に係るリース債権残高を認識中止するか、減損処理するか

少なくとも、単一の資産（又は資産グループ）に対し、2 種類のリース債権が存在することは適切でなく、「unsecured」に分類される債権の存在は不適切であると考えられる。

契約の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、「unsecured」に分類された債権の額が 1 つの指標となると考えられる。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「unsecured」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　契約未締結又は機器未設置での収益計上

FXNZ 関係者に対するインタビュー結果等によれば、FXNZ の経営陣が自己の業績達成に対して強い意欲を有していた事実が認められる。

即ち、FXNZ では毎月末、月次業績（年度末は年度業績）の確認の為、National Business Review の目的で NBR 会議と呼ばれる会議を開催していた。当該会議には、A 氏、B 氏、L 氏、C 氏、I 氏、M 氏、D 氏、G 氏、N 氏、E 氏、O 氏、P 氏、J 氏及び営業担当者等が出席していた。当該会議では、単に業績の状況を検討するのではなく、業績が達成出来ていない部分に対して不適切な処理によって業績を達成させる方法が検討されていた。具体的には、APO/GCO 収益認識の経理処理規定（APO/GCO Accounting Administrative Instruction Revenue Recognition）上は、収益認識の為には、契約は完全かつ明瞭で両当事者によってサインされていなければならないと定められているにもかかわらず、上記会議参加者は、当該会議の場において、契約締結前又は機器設置前の取引に係る収益計上を検討し決定を行っていた。FXNZ のファイナンス部門に対する最終的な売上先行計上は、A 氏の指示により、B 氏が行っていたが、上記会議参加者は全員当該計上について認識していたものと認められる。なお、会議参加者のうち一部の従業員は、一連の行為が収益認識に関する内部規定に準拠していないものであることも認識しており、経営陣に対し不適切な収益計上に反対したが、最終的には経営陣の意向に抵抗することができなかったものと思われる。

更に、これらの不適切な取引の中には、単なる収益の先行計上ではなく、架空取引が含まれていた可能性もある。

これら一連の不適切な行為は、2016 年 1 月に K 氏が FXNZ の CFO に就任し、不適切な会計処理を指摘するまで恒常的に行われていた。

2016 年 2 月に K 氏が作成した報告書上は、上記手法によって先行計上された不適切な売上の累計残高（その時点で売上計上要件を充足したものは除く）は 2016 年 1 月時点で 90 百万 NZ ドルであり、その当時に K 氏が取引内容を個別に確認した結果に基づき、そのうち特に財務リスクの高いものが売上総利益ベースで 9 百万 NZ ドルあると APO に報告されている。

過年度の不適切な売上の累計残高は、以下の通り推移しており、2015 年 3 月期に FXNZ 全体の売上高の 30%近くまで増加しているが、2016 年 3 月期以降、未収収益残高は削減されている。

（百万 NZ ドル）

	2014 年 3 月期	2015 年 3 月期	2016 年 3 月期	2017 年 2 月時点
不適切な売上の累計残高	57	88	55	14

FXNZ 全社売上高	271	301	227	集計中

90 百万 NZ ドルのうち、35 百万 NZ ドルは架空計上であり、残りの 55 百万 NZ ドルは架空計上ではないが収益を不適切に先行計上したものとのことである。

架空計上は、2016 年 2 月及び 3 月に 2 百万 NZ ドル新たに計上されており、2016 年 3 月期では合計で 36 百万 NZ ドルとなっていたが、このうち 16 百万 NZ ドルを 2016 年 3 月期決算で修正し、2017 年 3 月期に 21 百万 NZ ドルが繰り越されたとのことである。

期間帰属に問題のある 55 百万 NZ ドルは、各月時点では不適切な先行計上であったが、その後に見込み通り契約が締結され、年度末では取引が実現しているものも含まれていた。

② マクロ調整

また、FXNZ では、前述の NBR 会議における収益の先行計上とは別に、財務業績を向上させる為、「マクロ調整」と呼ばれる会計処理が実施されていた。「マクロ調整」とは、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調整であり、広範かつ一貫性なく実施されていた。　K　氏によれば、同氏の CFO 就任以前に、以下の様に実施されていたとのことである。

（ア）FXNZ は、月次決算書を翌月の第 1 営業日に作成していた。

（イ）当該月次決算書を作成する際、財務数値の推移として正しくないと思われる勘定残高を発見することがあった。（例えば、売上原価が不自然に高すぎる等）

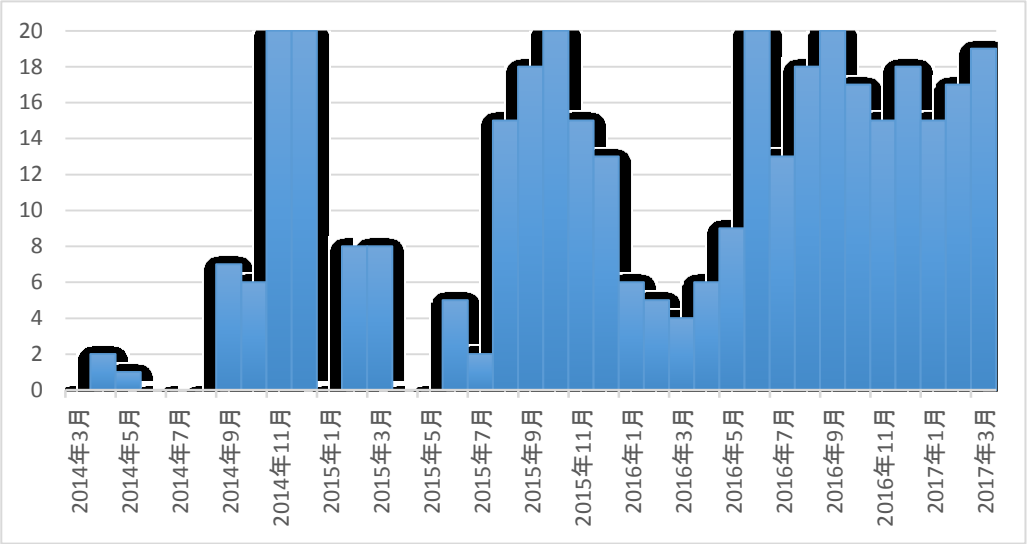
（ウ）このような発見事項について、月次決算書の完成前にその内容を調査し正しく修正する為の十分な時間がない場合に、あるべき修正金額を確認することなく、マクロ調整と称される調整仕訳を会計システムに入力していた。（例えば、売上原価を減らし、資産を増やす等）

（エ）入力したマクロ調整は後日速やかに調査し、必要に応じて振戻処理を実施すべきであったが、後述の通りマクロ調整の総額は、　K　氏の CEO 就任まで相応規模で残存していた。

FXNZ においてかかるマクロ調整の計上が行われる様になった背景には、当初は月次決算書を短期間で作成する為にある程度必要であった可能性は否定できない。しかし、ある程度の期間を経過した後には、上述の通り　K　氏就任まで、本来速やかに原因調査を行って処理すべきマクロ調整の計上額が相応規模で残存したままとなっていたことや、主に期中においてマクロ調整の計上がなされ期末にかけて振戻処理を行う傾向が見受けられること等に鑑みると、FXNZ が月次の業績目標を達成する為にマクロ調整を利用していたものと考えられる。この点、当該マクロ調整の計上については、　A　氏の指示により、　B　氏が行っていた。

なお、摘要欄に「マクロ」と記載されていた会計処理の記録の数の推移については、以下の通りである。以下の記録の数については、修正の為の会計処理も含まれており、2016 年度の修正は、過年度の振戻修正である。

2014 年度											
4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
2	1	0	0	0	7	6	20	20	0	8	8
2015 年度											
4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
0	0	5	2	15	18	20	15	13	6	5	4
2016 年度											
4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月
6	9	20	13	18	20	17	15	18	15	17	19



K　　氏の報告書上、マクロ調整の総額は、2016 年 1 月時点で 23 百万 NZ ドルに達していたと記載されている。　　K　　氏の説明によれば、このマクロ調整は、下表の通り、2016 年 2 月及び 3 月の通常業務の中で 3.0 百万 NZ ドル、2016 年 3 月期の決算処理の中で 12 百万 NZ ドル修正された結果、2017 年 3 月期に 8 百万 NZ ドルが繰り越されたとのことである。

（百万 NZ ドル）

	金額
2016 年 1 月時点	23
2016 年 2 月及び 3 月の通常業務における修正額	(3)

2016年3月期修正額	(12)
2016年3月末残高	8

③　個別入力

更に、FXNZでは、2015年3月期において、上記の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（以下、「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。　　K　　氏による2016年2月の報告書では、こうした取引について4項目（11百万NZドル）を財務リスクとして報告しているが、同氏の説明によれば、その後会計上問題のある取引と整理されたものは以下の2項目であり、　　B　　氏が行っていたとのことである。

（ア）賃借不動産の借換えに伴う収入

FXNZは、2015年12月に、賃貸人から借り受けていたカレッジ・ヒル所在の不動産の賃貸借契約（以下、「旧賃貸借契約」という。）を中途解約し、同じく賃貸人保有のニューマーケットのカールトン・ゴア・ロード所在の不動産を新たに賃借する賃貸借契約（以下、「新賃貸借契約」という。）を締結したところ、当該賃借不動産の借換えに伴い、賃貸人から●NZドルを受領した。FXNZが賃貸人から受領した当該金員は、形式的には、賃貸人都合による旧賃貸借契約の解約による違約金という名目で支払われており、FXNZからの要請に基づき当該支払名目を示す為の合意書も作成されているが、FXNZと賃貸人との間の交渉の推移や旧賃貸借契約の残存期間が6ヶ月間に過ぎなかったことに鑑みると、実質的には、賃貸人がFXNZに対し新賃貸契約を締結する為のリースインセンティブとして新賃貸借におけるFXNZの負担を低減する趣旨で交付されたものと認められる。従って、FXNZが賃貸人から受領した●NZドルについては、会計上、新賃貸借契約に関するリースインセンティブとして、当該契約の契約期間12年間における賃料コストの低減として割当て計上されるべきものであるところ、旧賃貸借契約の違約金と取り扱われ2015年3月期の収入として一括計上された。

なお、仮に当該支払を賃貸人都合による旧賃貸借契約の解約による違約金と見做すことができたとしても、これを収益として認識するべきタイミングは、実際にFXNZが賃貸人に対し賃貸不動産を明け渡した2016年3月期であることから、いずれにせよFXNZが2015年3月期の収入として認識することは適切ではない。

（イ）顧客のもとに存在する消耗品に係る在庫評価額の増加

FXNZにおいては、顧客にリースしたコピー機の利用に必要なトナー等の消耗品を顧客のもとで保管しており、当該消耗品を在庫として計上し、定期的に評価替えを行っていた。当該取り扱いに関し、FXNZは、2015年3月期決算の際、約3百

万 NZ ドルに相当する在庫評価額の増加を計上し、これに対応する科目として売上原価を減少させる処理をしている。この点、FXNZ の経営陣は、2015 年 3 月期における在庫評価額の追加について懸念を有していたが、財務諸表に記録されていない他の債務の埋め合わせの為に当該計上を行ったと認められる。

④ 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いた。

スポンサーシップ費用の計上に関する概括的な仕訳は、以下の通りである。なお、ORS 収入及びリース債権の変化に伴うリース料の変化は無視している。

（NZ ドル）

	スポンサーシップ費用の未払計上前	スポンサーシップ費用の未払計上後
PL 項目		
ORS 収入	100,000	150,000
ORS 原価	(70,000)	(120,000)
売上総利益	30,000	30,000
BS 項目		
リース債権	100,000	150,000
買掛金勘定	(70,000)	(70,000)
未払スポンサーシップ費用	-	(50,000)
純資産	30,000	30,000

営業費用を回収出来る水準で販売条件を設定することは営業活動として合理的であるといえるが、FXNZ では MSA 契約のリース料設定条件とは直接関係ないスポンサーシップ費用相当額を、営業活動として合理的であるかに関係なく ORS 収入及び ORS 原価に加算し、それに対応する金額をリース債権（未払スポンサーシップ費用）として計上している。係る加算及び計上は MSA 契約に裏付けられておらず、それぞれが過大計上であったと解され得る。

また、APO における会計処理方針を示している APO/GCO Accounting Administrative Instructions では、値引、クーポン、リベート、商品やサービスの無償提供等の形で提供される販売奨励金の会計処理に関して以下の通り規定している。

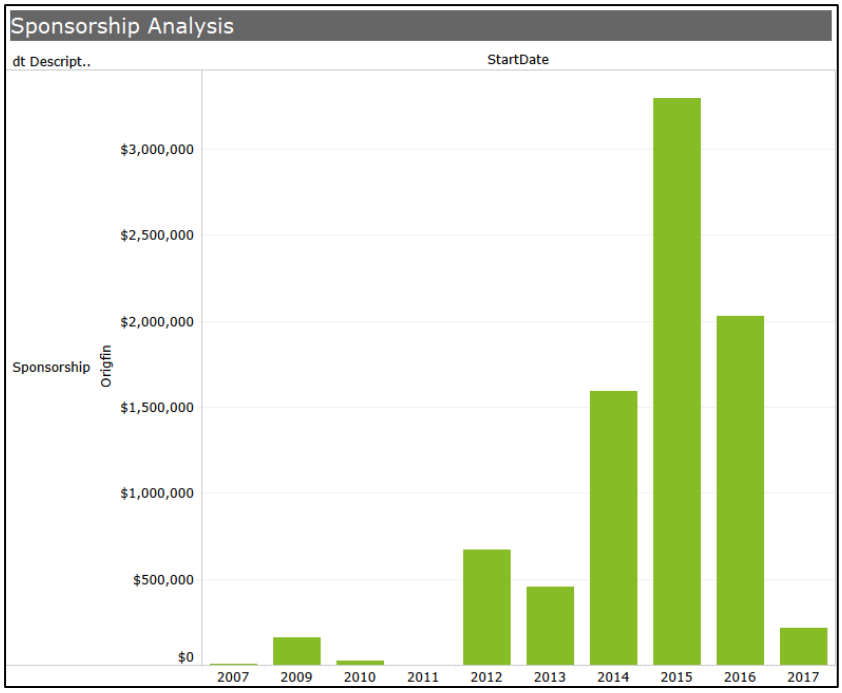
（ア）販売奨励金が現金による支払や還付の場合、当該金額を売上から控除する

（イ）商品やサービスを無償で提供した場合、原価相当分を売上原価に計上する

この点、FXNZ では、スポンサーシップ費用を、現金の提供、物品の無償提供等のいずれであるかに関係なく売上原価に計上している為、社内規則に反して一律に（イ）の方法で会計処理していたことになる。

ただし、　　B　　氏に送付した質問状に対する回答によれば、スポンサーシップ費用に相当する金額を、クリックレートを高く設定することでリース契約の中で回収出来る形にしていた可能性がある。その場合、契約による裏付けがあるため単純にリース債権が過大計上であったとは言えない可能性があるものの、販売奨励金の会計処理に関しては APO の会計処理方針に反していたと言える。

スポンサーシップ費用相当額を ORS 収入に加算計上していた問題について、FXNZ 全体におけるスポンサーシップ費用の推移を示すと、下表の通りとなる。2009 年 3 月期からスポンサーシップ費用が増加し、2015 年 3 月期にはスポンサーシップ費用として認識された額が 3 百万 NZ ドルを超えて最大となり、その後は減少して 2016 年 3 月期には約 2 百万 NZ ドルとなっている。この推移は「①契約未締結又は機器未設置での収益計上」や「⑥他社取引精算」の推移と一致している。



スポンサーシップ費用における 2 つ目の問題点として、FXNZ の 2014 年 3 月期計算書類において 1 百万 NZD のスポンサーシップ費用が未払計上されなかったことが挙げられる。

FXNZ では、APO の社内規則に従って、従来は発生主義（下記（ア）の方法）に基づいてスポンサーシップ費用を計上していたが、2013 年 3 月期末において、APO の社内規則は変更されていなかったにもかかわらず、発生主義から実現主義（下記（イ）の方法）に基づいてスポンサー費用を計上することに変更した。なお、2015 年 3 月期中に発生主義に基づいて計上するように戻している。

（ア）スポンサーシップ契約締結時に未払計上し、スポンサーシップ契約に基づいた費用請求を顧客から受領した際に未払金を減額し買掛金を計上する。

（イ）スポンサーシップ契約締結時には計上せず、スポンサーシップ契約に基づいた費用請求を顧客から受領した際に売上原価及び買掛金として計上する。

このようにスポンサーシップ費用の計上基準を変更した結果、2014 年 3 月期における費用及び未払金の過少計上の影響が、2015 年 3 月期以降も継続している可能性がある。

⑤ 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いた。他社取引精算の計上に関する概括的な仕訳は、以下の通りである。なお、ORS 収入及びリース債権の変化に伴うリース料の変化は無視している。

(NZ ドル)

	他社取引精算が無い場合	他社取引精算が有る場合
PL 項目		
ORS 収入	100,000	150,000
ORS 原価	(70,000)	(120,000)
売上総利益	30,000	30,000
BS 項目		
リース債権	100,000	150,000
買掛金勘定	(70,000)	(70,000)
現金	-	(50,000)
純資産	30,000	30,000

「④スポンサーシップ費用」と同様に、営業費用を回収出来る水準で販売条件を設定することは営業活動として合理的であるといえるが、FXNZ では MSA 契約のリース料設定条件とは直接関係ない他社取引精算費用相当額を、営業活動として合理的

であるかに関係なく ORS 収入及び ORS 原価に加算し、それに相当する金額をリース債権（現金）として計上している。係る加算及び計上は MSA 契約に裏付けられておらず、それぞれが過大計上であったと解され得る。

FXNZ の会計方針では、他社取引精算は販売奨励金と同様の会計処理をすべきとされており、係る事実は　　K　　氏が APO に提出した「FXNZ Accounting Review」(2016 年 2 月 12 日付）からも明らかである。「④スポンサーシップ費用」において記載したのと同様に、APO において定められた販売奨励金に関する会計処理は以下の通りである。

（ア）販売奨励金が現金による支払や還付の場合、当該金額を売上から控除する。

（イ）商品やサービスを無償で提供した場合、原価相当分を売上原価に計上する。

この点、FXNZ では、現金で精算される他社取引精算分を売上原価に計上している為、社内規則に反して一律に（イ）に準じた方法で会計処理していたことになる。

ただし、　　B　　氏に送付した質問状に対する回答によれば、他社取引精算費用に相当する金額をクリックレートを高く設定することでリース契約の中で回収出来る形にしていた可能性がある。その場合、契約による裏付けがある為単純にリース債権が過大計上であったとは言えない可能性があるものの、販売奨励金の会計処理としては APO の会計処理方針に反していたと言える。

他社取引精算を ORS 収入に加算計上していた問題に関して、2017 年 3 月期において有効な契約に係る他社取引精算額を算出すると、下表の通りである。他社取引精算額に相当する金額が、各年度において、ORS 収入とリース債権にそれぞれ加算計上されていたと考えられる。

（百万 NZ ドル）

契約締結年	他社取引精算額
2011 年 3 月期	0
2012 年 3 月期	0
2013 年 3 月期	1
2014 年 3 月期	4
2015 年 3 月期	5
2016 年 3 月期	5
2017 年 3 月期	1
合計	16

⑥　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、顧客の与信審査が不十分

なままに、リース契約の売上計上を求めて契約締結手続を進めたり、信用不安のある顧客に対して支援を行って回収できない債権を増大させたりすることにより信用リスクを高めることがある。

FXNZ における与信業務は、2010 年までは FXNZ Credit & Recoveries Team によって行われていたが、一貫した与信審査基準はなく、与信業務担当者の個人的な経験及び知識に基づくものであった。そこで、2010 年 4 月に採用した National Credit Manager によって同年 5 月に作成された「Credit Evaluation and Credit Limit Setting Guideline」（与信ガイドライン）に従い与信審査が行われることとなった。与信ガイドラインにおいては、当初与信限度額はリース契約の金額が 50 千 NZ ドル以下の場合は当該リース契約金額をとし、50 千 NZ ドル超の場合は Credit Analyst によって評価される。また、一般的な産業別未払債権割合に応じて産業を信用レベル 1 から 3 に分類し、リース契約の金額が 50 千 NZ ドル超となる新規顧客は厳しい与信審査の対象となり、200 千 NZ ドル超となる場合はより厳しい与信審査の対象となる。信用レベル 3 の新規顧客で与信限度額が 200 千 NZ ドル超の契約には FXNZ の CFO 及び CEO の署名が求められる。これに対して、既存顧客に対する与信審査は、FXNZ の営業 manager の承認が求められるだけである。また、FXNZ では、Senior Management Team としての債権管理の責任を果たす為に、2011 年 10 月に、FXNZ の CFO、同 Senior Management 及び同 National Credit Manager から構成される Credit Committee を設置している。

与信ガイドラインは、2014 年に行われた内部監査での問題点の指摘を受けて、同年 12 月に改訂された。改訂された与信ガイドラインでは、すべての新規顧客は、契約承認前に与信審査されるシステムが利用されることになり、リース契約の金額が 50 千 NZ ドル超の契約は FXNZ Credit Analyst によって審査され、50 千 NZ ドル以下の契約は、　　システムＢ　　によって産業に基づく初期リスク分類が割り当てられ、自動的に与信審査される。

外部法律事務所による調査によれば、FXNZ では、与信ガイドラインの制定・改訂及び Credit Committee の設置にも拘らず、資金難に直面する顧客との取引に関して与信審査に関する方針は守られず、仮に顧客がこれから破産申請をしようとしていたとしても FXNZ は当該顧客との取引を継続した。Credit Manager である　Ｑ　　氏からの助言の多くが　　Ａ　　氏によって却下又は無視された。営業担当者はリース契約締結前に与信審査手続を経ることを避け、リース契約の締結に関する最終的決定権者である　　Ａ　　氏が直接承認することでリース契約が締結された為、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 において、最大の顧客である 取引先１ に対する大まかな信用リスク管理プロセスは以下の通りである。

2010 年 10 月に 取引先１ が FXNZ と取引のある事業を買収した際、当該事業は営業損失に苦しみ、資金繰りの問題を抱えており、FXNZ 内でも当該事業に対する与信で相当な損失が発生していて資金流動性が問題となり得ることが認識されていた。なお、2010 年 10 月以前には、FXNZ は、 取引先２ と限定的な取引を行っていただけだった。

その後、 取引先１ は、FXNZ の取引先であるが資金難に陥っていた 5 社を買収する等して印刷事業の規模を拡大させ、新規機器に関する FXNZ とのリース契約数も大幅に増加した為、FXNZ は 取引先１ を戦略的重要顧客と位置付けた。そして、FXNZ は 2011 年から 2012 年にかけて 取引先１ の与信残高を急速に拡大し、 取引先２ との取引条件（リース料の回収条件）を 60 日に伸ばした。また、FXNZ は、2012 年 3 月には、回収条件を 3 ヶ月の期間限定で 60 日から 80 日に伸ばし、同年 5 月から FXNZ が 取引先１ に代わってリース機器の用紙を手配し、当該取引に係る債権を与信することでも 取引先１ を支援した。

その結果、2012 年 9 月には、取引先１ 及び 取引先１ に買収された 5 社は FXNZ に対して合わせて 2 百万 NZ ドルの負債(内 1 百万 NZ ドルがその時点で履行遅滞)を負うだけでなく、FXNZ のこれらの会社に対するファイナンス契約は合計 15 百万 NZ ドルに上っていた。

ところが、2013 年 5 月に 取引先１ の CFO が突然退任し、 取引先１ の財務記録が不完全であり、その会計システムも十分に整備されていないことが判明したこともあって、FXNZ は、Risk Countermeasure Plan for 取引先１ （ 取引先１ 与信リスク対策）を作成したが、2013 年 9 月には 取引先１ に対して融資してきた金融機関が手を引こうとした。そこで、FXNZ は、与信残高に関係なく、FXNZ から 取引先１ に対して融資をする、 取引先１ の他サプライヤーに対する支払いの保証人を引き受ける等、 取引先１ と親密な関係を維持し、様々な方法で 取引先１ を支援した。

このように、FXNZ は、 取引先１ の財務状況が悪いことを認識しながら、与信審査においては既存顧客として取り扱われた為、与信を厳しく審査することなく、2011 年 3 月期から 2016 年 3 月期にかけて 取引先１ に対する与信残高を増加させた。

取引先１ 以外の顧客に関する信用リスクの問題の概要としては、次のものが挙げられる。

i. FXNZ と長年の取引関係にある会社が資金難に陥ったことにより、同社に対する未収債権が発生した。

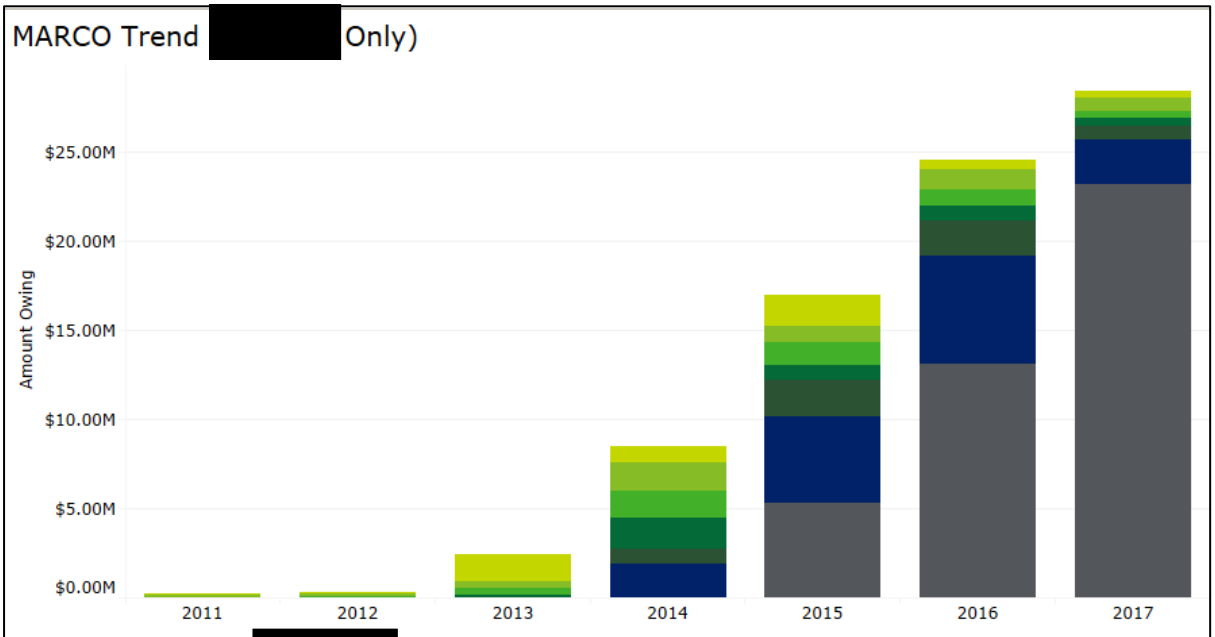
ii. FXNZ が何度もリファイナンスを行った会社が債務超過状態に陥って同社に対する未収債権が発生した。

iii. 与信審査が不十分なまま他社取引精算を行って新規リース契約を締結した会社が破産し、同社に対する未収債権が発生した。

（イ）不良債権の増加

取引先１ に対する債権残高は、2013 年以降も急速に膨らみ、特に長期間回収できず延滞履行遅滞となるものが増えていった。

下表に見られるように、2013 年 3 月 31 日時点で、2 百万 NZ ドルほどであった 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。



MARCO Summary [redacted] Only)

	Grand Total	Current	1-60	61-90	91-120	121-180	181-360	Over 360
2011	$0.191M	$0.055M	$0.118M	$0.000M	$0.005M	$0.012M	$0.001M	$0.000M
2012	$0.288M	$0.093M	$0.150M	$0.000M	$0.046M	$0.000M	$0.000M	$0.000M
2013	$2.441M	$1.542M	$0.365M	$0.377M	$0.120M	$0.021M	$0.016M	$0.000M
2014	$8.498M	$0.906M	$1.586M	$1.511M	$1.799M	$0.763M	$1.934M	$0.000M
2015	$17.013M	$1.759M	$0.934M	$1.285M	$0.854M	$2.017M	$4.886M	$5.277M
2016	$24.546M	$0.471M	$1.185M	$0.869M	$0.861M	$2.002M	$6.067M	$13.092M
2017	$28.458M	$0.399M	$0.758M	$0.410M	$0.403M	$0.798M	$2.455M	$23.235M

なお、履行遅滞となった債権については、2014 年 3 月に作成された「Doubtful Debt Provision Guideline」（引当金ガイドライン）では、一定の優良企業への債権を除き、口座の凍結や、最終的催告の発出、2 ヶ月以上の履行遅滞があるものは原則として貸倒引当金を計上することとされていた。

しかし、当該引当金額決定に至るまでに高、中、低と様々な想定引当額につい

て会計監査人と協議した結果、360 日以上の滞留については 100%、180 日以上 360 日未満の滞留については 50%の割合で貸倒引当金を計上している（2015 年 3 月期末残高 7.5 百万 NZ ドル)。

しかしながら、FXNZ は 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おり、この時点で貸倒引当金を計上すべきであった可能性があると考えられる。また 取引先１ に対する債権残高は、当該レポート入手以降も 20 百万 NZ ドル以上増加している。

また、APO の不良債権減損規程では、個別顧客に対する減損テストに加え、類似の信用リスク及び債権残高を有する顧客グループ単位での減損テストが必要である旨が定められている。しかしながら、FXNZ ではグループ単位での減損テストを実施していなかった。

FXNZ は、2015 年に 取引先１ の事業部門の 1 つである取引先３の買収を検討していた。最終的には APO の承認が得られず実現しなかったが、本調査で発見された資料によれば、この買収は、デットエクイティスワップにより 取引先１ に対する債権を減少させ、貸倒引当金の計上を回避する目的があったと考えられる。

また、FXNZ は 取引先１ の他にも、多額の支払遅延の債権が存在する顧客に対し引当を行っていなかった。取引先４に対する 2 ヶ月以上の支払遅延の債権は、2014 年 3 月時点で 0.1 百万 NZ ドル､2015 年 3 月時点で 1 百万 NZ ドルに上ったが、引当は実施されず、引当金が計上されたのは 2015 年 12 月であった。

2010 年の内部監査では 60 日以上の支払遅延の債権にのみ引当を実施していること、引当金額に関する意思決定プロセスが明文化されていないことが指摘された。2014 年の内部監査でも、最終意思決定が口頭でなされ、適切な証拠資料が作成されていないことが指摘されている。

Credit Committee への報告書を作成していた Q 氏は、「(取引先１ に対する債権に関し同氏が言及すると）CFO と経営陣（ A 氏）に、『 取引先１ に関しては自分が話を進めているので、引当は必要ない』と言われた」と述べている。2016 年 3 月 29 日付の法律事務所１による報告書でも、Q 氏による問題提起が A 氏により退けられ、 取引先１ に関しては口を出さないよう指示されたとの指摘がある。

このように、多額の引当金が必要となるような債権があるにもかかわらず、FXNZ においては、 取引先１ 及び多額の支払遅延がある顧客との取引を増加させ、更なる債権を発生させた。当該債権の大部分は事実上回収困難となっており、このような取引増加により FXNZ に多額の損害の可能性が生じたといえる。また、これに対する引当金の計上を適切に行わず、不適切な会計処理が行われた。

上記からは、このような取引や不適切な会計処理を Credit Committee において阻止出来るような体制構築及び運用が行われていなかったことが窺え、ガバナン

ス上の問題があったものと考えられる。

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、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。

シニア・マネジメント及び販売チームは、通常の報酬の他にコミッション及びボーナスを受領しているが、その仕組みは売上達成を重視したものであったとのことである。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 1 月 1 日から 2017 年 3 月 31 日までの期間に 27 人に対して支払われており、期間を通じて 1 人当たり 150 万ドル以上支払われていたとの供述や、コミッションとボーナスの合計額はこれらの従業員の受領した報酬全体の半額を超えるとの供述もあった。

更に、FXNZ はインセンティブの為、ハワイやニューヨーク等への旅行を毎年業績の高い従業員に対して提供していた。

この中で、特に、MD である　　A　　氏にとってインセンティブ報酬が大きかったことが、以下に述べるガバナンスの欠如と相まって、FXNZ にとって不適切な会計処理を行ってまで売上を増加させようとする要因となったものと考えられる。インセンティブ報酬のうち　　A　　氏の標準ボーナス額は、年額基本給の 30%に、評価項目ごとの達成度合いを基に計算した一定の割合（ボーナス達成パーセンテージ）を乗じて計算されるものであった。FXAP 傘下の販売子会社社長の評価項目・割合において、この評価項目のうち売上高は最も重要視されており、30～40%を占めていた。このボーナス達成パーセンテージを　　A　　氏はほぼ毎年 100%を超える割合で達成していた(特に 2013 年上期は 193%､2014 年は上期･下期とも 202%という高い割合だった）が、特に、売上高の評価項目については 2011 年 4 月から 2014 年 3 月まで連続 48 ヶ月、目標達成率 100%以上を継続した（実績と共に目標値も上がることを考えると驚異的な数字である。)。このように、売上高を増加させ続け、それにより多額のインセンティブ報酬を得ていたことになり、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る。また、MD である　　A　　氏も、これらの者から報告された事項を取締役会に報告するのではなく、APO の CEO に直接報告していた。このように、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。

APO に対する FXNZ の報告については、　　A　　氏から APO の CEO に対して行われていたとのことである。なお、APO の元 CEO である　R　氏は 2008 年 6 月 16 日から 2009 年 7 月 15 日までと、2012 年 7 月 20 日から 2017 年 4 月 10 日までは FXNZ の取締役でもあった為、取締役会には出席していたと思われる。しかし、以下（４）で述べる通り、取締役会は計算書類の承認の際などに年 1～2 回開催されるのみであり、実質的な事業に関する審議は行われていなかったと考えられる為、取締役会を通して子会社の状況を把握するのは困難であったと思われ、主に　　A　　氏とのやりとりを通じて FXNZ の状況を把握していたと考えられる。また、年次マネジメントレターについては、　　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。

このように、グループの親会社等への報告ラインが　　A　　氏に集中していたと考えられ、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。他の FXNZ の取締役にとっては幅広い情報が入ってきにくく、他方で、FX や APO にとっても　　A　　氏以外の者からの情報が入りにくいと同時に、直接トップへの報告がなされることで親会社において子会社の問題を広く議論し、適切に監督することができない体制となっていたことが考えられる。

このように、取締役会の監視・監督が欠如し、報告ラインが集中する状況の中では、A　　氏の業務執行については FX や APO の一部の者のみが監督していたものといえ、この監督に実効性がない為に暴走しやすく、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、社内的には歯止めがかからなかったものと考えられる。

このことから、今回のように　　A　　氏が不適切な会計処理について認識し、かつそれを是正するのではなくむしろ推進する業務執行を行っていたことについて、FXNZ として止めることができなかったと思われる。

（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。まず、グループとして、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り、かつ　　A　氏がその主張を通そうとする強い個性の持主だったことにもよるものと思われる。異を唱える者には圧力が加えられ、反対できない雰囲気が作られていたとの供述も存在する。

2009 年頃には、会計事務所１や内部監査による指摘を受けたにもかかわらず業務執行の方法に大きな変更もなく、不適切な会計処理を是正しようという社風ではなかったと考えらえる。

このような売上至上主義の考え方によって、コーポレートガバナンスがゆがめられることが十分考えられ、適切な意思決定や社内規程の遵守を阻害し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

第 3 章1で述べたように、ニュージーランド法上、取締役会がすべての会社の業務について管理監督することとされており、個々の取締役は会社にとって最良の行為をするものとされている。

しかし、FXNZ の取締役会の議事録によれば、取締役会の開催頻度は、年次計算書類の承認の為の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り、議事録上、業務執行上の問題が議論された様子は見当たらない。取締役会の開催回数が少ないことをもって必ずしもニュージーランド法上違法となるものではないが、取締役会の開催頻度が少なく、かつ実質的な議論もほぼないことで、取締役会を構成する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、次の(5)に述べるように、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、このことも併せ考慮すると、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。

FXNZ の取締役会には APO の CEO を初めとした親会社役員・従業員が含まれていたことを考えると、この取締役会によるガバナンスがきちんと働いていれば、　　A　　氏や　　B　　氏をはじめとした執行部の業務執行の暴走を防げた可能性もあったと考えられる。

（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、本来は取締役会で取り上げるほどの重要性ではないが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、インタビューによれば、コンプライアンス委員会やリスク管理委員会の開催頻度は低く、議事録も作成されないことが多かったとのことである。また、クレジット委員会は 2011 年 5 月、規程管理委員会は 2015 年 11 月に設置されたものであって、もっと早期に設置されているべきものであったと考えられる。各委員会は、担当する業務についての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、本件のような不適切な会計処理を防止する為には、本来専門的な会計知識を有しているべき経理部門が会計処理の適切性を担保し牽制機能を発揮することが重要である。本件においては、経理部門はこのような牽制機能を有していなかったようである。その原因として、CFO である　　B　　氏が、このような不適切会計を是正すべ

き立場にありながら、むしろ推進する業務執行を行っていたことが考えられ、これにより不適切な業務執行が阻止されることなく継続して行われていたものと考えられる。

（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規程違反であるほか、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。また、ビジネス倫理規程においては書面（正式な署名）なしに電話のみで注文を受けることが禁止されているにもかかわらず、顧客の為に販売担当者が署名して書類を作成する等の内部規程違反がみられた。

また、第 3 章 1(3)②（カ）で述べたように、取引管理規程が定められ、一定の基準を満たす取引については取引管理委員会の承認が義務付けられていたが、当該規程が制定されたのは 2015 年 11 月 20 日であって、取引に関する問題点が指摘された後であった。

（７）内部通報制度

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、FH グループとは別個に FX グループ独自の内部通報制度を整備していた。FXNZ では、2008 年 11 月 1 日 に内部通報に関する方針(WHISTLEBLOWING POLICY)が策定されたが、実際には活用されていなかったようである。その他 FH グループ及び FXNZ における内部通報制度についての詳細は、第 9 章を参照されたい。

（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、直接に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、IA 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。これらのグループ内の管理体制の不備の詳細については、第 6 章から第 8 章を参照されたい。

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、不適切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、不適切な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も必要である。

取締役会については、開催頻度を上げることや、計算書類の承認の他、重要な業務執行にかかわる事項については取締役会への承認を必要とすることとし、また、取締

役会への報告事項も含めた規程を整備し、実際の運用も監督機能が十分発揮出来るように行うべきである。

MD 及び各業務執行担当者は、通常業務については、シニア・リーダーシップ・チームに報告するとしても、重要な事項については取締役会への業務執行の報告を行わせることで、取締役会による実質的な監督を行うことが可能となる。但し、各委員会での議論を充実させることにより、取締役会による直接的な監督については適切な程度にとどめることが出来るものと考える。

また、取締役会の構成員として独立した社外取締役を入れることも検討に値する。

委員会については、リスク管理の為に現在の委員会が機能しているかを十分に検討し、必要であれば業務に応じて委員会を再編、増設することや、各委員会に適用される規程を見直すこと、また運用として確実にこれらの規程が遵守されるよう徹底す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）調査の概要

第 3 章で見た様に、FXNZ では　　A　　氏の主導により様々な問題が生じたのであるが、　　A　　氏が 2015 年 4 月 1 日から 2016 年 5 月 16 日にかけてオーストラリアにおける子会社の MD であったことから、FXNZ と同様のことがオーストラリアでも行われていた可能性が指摘された。そこで、オーストラリアにおいて、MSA 類似の契約の利用等、FXNZ と同様の不適切な行為が行われていなかったかについて調査を実施した。

（２）FXAU の概要

①　FXAU

オーストラリアにおいて、FX は以下の 2 社の子会社を有する。

・Fuji Xerox Australia Pty Limited（以下、「FXA」という。）

・Fuji Xerox Finance Limited（以下、「FXF」という。）

（以下、FXA と FXF を併せて「FXAU」と総称する。）

ニュージーランドにおける 2 社と同様、2 社は FXAP の 100％子会社であり、FH の連結子会社である。また、2 社の機能は FXAP のニュージーランドにおける子会社 2 社すなわち MARCO 及び FINCO とほぼ同様（販売の機能は FXA、ファイナンスの機能は FXF）である。

②　オーストラリアにおける会社の内部統制

オーストラリアにおいて会社は、会社法を中心とする法令を遵守する義務があるほか、オーストラリア証券取引所(Australian Securities Exchange（以下、本項において「ASX」という。）の規則上の法的拘束力のないコーポレートガバナンスポリシーが存在する。

（ア）法令上の義務

オーストラリア法上、FXA には 1 人以上の取締役が必要とされ、FXF には３人以上の取締役のほか、カンパニーセクレタリー、監査人が必要とされる。取締役には誠実義務、及び、一般的な人物がその者が置かれている状況において求められる合理的な程度の注意・勤勉さが求められる。利益相反回避義務や、権限を濫用しない義務も定められている。

また、いずれの会社も適切な財務報告の作成が必要とされる。財務報告の中で、取締役は、(i)会社が債権者に対する債務を弁済することが可能であること、(ii)財務報告が会計原則に則り、会社の財務状況や業績について正しく公正に伝えるものであること、の 2 点について宣言しなければならない。

財務報告の質の維持の為、以下が求められる。

・財務報告の質を重視する社風
・適切な手順と管理
・取締役の会計に関する知識
・会計原則の遵守
・財務報告に関する適切な経験と専門性、外部専門家への依頼を含む財務報告内の情報の適切性を担保する為の手続

（イ）ASX のコーポレートガバナンスポリシー

ASX のコーポレートガバナンスポリシーの遵守は上場会社に求められるものであるが、上場会社以外の会社においてもコーポレートガバナンスを図る基準とされており、主に以下のような事項が定められている。

・取締役会の構成員の多様性
・取締役会の過半数についての独立取締役の選任
・独立取締役の取締役会議長への就任
・CEO と取締役会議長の峻別
・取締役による監視・監督
・権限の適切な分配及び 1 人への権限集中の排除
・取締役会の透明性確保
・取締役会によるリスク予測と適切な内部統制
・取締役への適切なインセンティブ報酬の付与
・質の高い財務報告の為の社風とインセンティブ
・取締役会の適切な評価

③　FXAU の機関構成及び構成員

（ア）FXAU が有している主な機関は以下の通りである。

・取締役会
・エグゼクティブリーダーシップチーム（以下、本項において「ELT」という。）
・外部監査人

（イ）取締役会構成員

FXA と FXF の取締役会の構成員は、2015 年 4 月 1 日から 2016 年 5 月 16 日までの A 氏が取締役に就任していた間、1 人を除いてすべて同じであり、 FXA は 7 人中 4 人、FXF は 6 人中 3 人が FXAP から派遣された日本人であった。独立社外役員は任命されていない。

（ウ）ETL 会議

FXAU の ETL 会議は、MD である A 氏のほか、販売、コーポレート、技術ソリューション、顧客サービス、グローバルサービス等の各部署のエグゼクティブゼネラルマネージャー、CPO（最高人事責任者）及び CFO を構成員とするチームである。

（エ）外部監査人

FXAU の外部監査人は、2001 年 12 月から 2016 年 6 月 6 日まで会計事務所１－３、その後は会計事務所２が行っている。

④ FXAU における内部統制の仕組み

FXAU においては、上記の法令に従って機関設計を行っているほか、主に以下のような内部統制に関する規程が設けられている。

（ア）グループの内部統制に関する規程

FH、FX のグループ内部統制に関する規程が FXAU にも適用される。

（イ）伝達マトリックス

APO における伝達マトリックスが定められており、APO への報告事項及び承認事項、APO への報告者、APO 側での担当者が規定されている。

（ウ）決裁基準

決裁基準により、取引の種類及び金額ごとに、決裁権限者が定められている。コミッション支払プランは販売担当エグゼクティブゼネラルマネージャー及び CFO の決裁とされている。

（エ）取引管理価格決定手続規程

取引管理価格決定手続規程が定められており、価格決定に携わる従業員について、標準契約及びそれ以外の契約等、契約ごとに必要な手続が定められている。また、コマーシャルチームが、すべての取引について、価格決定方針に従って価格についての承認が正しくな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ものとされている。また、契約承認を行う者は、規程に従って価格が設定されているかを相当な配慮をもってレビューし、承認の有無を決定する。MD と CFO は価格決定方針についての重要な改訂を承認する。

（オ）信用承認方針・信用審査ガイドライン

顧客の種別ごとの承認要件及び基準、査定方法、不良債権の損金処理を行った顧客の不承認等が定められている。（なお、信用審査ガイドラインは　　A 氏の退任後に定められた。）

（３）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（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為、本報告では言及していない）。

単位：百万豪ドル

	2016年3月期末	参照（第4章1）
① リース取引に係る会計処理の修正	(31)	(4) ①、(5) (6) (7)
② R&O スプレッドシートで管理されていた項目の修正	(60)	(4) ②,(8) ③
③ その他修正項目	(57)	(4) ③、(8) ②④
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)	

※金額欄の（ ）はマイナス数値を意味し、以下も同様
※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

（4）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。

GS契約について、FXAU経営陣は2012年8月から2016年12月までの間に締結されて現在も有効となっている全てのGS契約の分析を行った結果、最低支払リース料が保証されていないリース取引をオペレーティングリースに分類変更している。

また、Non-GS契約の変更については、本来、当該取引のリース分類は個別取引別に判定することが望ましいが、実務上対応困難とFXAUでは判断し、キャピタルリースとして従来処理していたリース取引についてすべ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。Non-GS契約は、AU Bundled Agreementに相当し

ており、「１（５）　FXAU での利用が確認された MSA 類似の契約について」にて記述する AU Bundled Agreement がすべてオペレーティングリースに修正されている。

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 FXAU の所有資産となる為、リース資産が FXAU 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 ORS 収入の先行売上計上が取り消され、顧客の使用実績が確定した金額だけが売上計上されることになる。

リース債権及びリース資産の具体的な修正は、以下のプロセスに従って行われた。

（ア）FXAU 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、FXAU の貸借対照表に計上されている。一方、各リース資産に対応するリース債権（顧客による使用実績が確定した分を除く）は取消処理している。取消処理されたリース債権額と新たに貸借対照表計上された固定資産額の差額が、損益影響額となっている。

前述の方法で修正金額を集計した結果、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、契約ロールオーバー等によって生じていたリース債権の過大計上は網羅的に修正されていると考えられる。

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。

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。

2016 年 3 月末の純資産修正額は 60 百万豪ドルとなっている。2016 年 3 月末時点で作成された R&O スプレッドシートに計上されたリスク金額 59.3 百万豪ドルは、2017 年 3 月末の時点において遡及的に見直された結果、(2016 年 3 月末におけるリスク金額としては) 38.6 百万豪ドルまで減少している一方で追加の項目、既存項目の金額見直しにより、21.4 百万豪ドルが加算されているものである。

なお、R&O スプレッドシートの詳細は「1 (8) ③　財務パフォーマンスの操作」にて記述している。

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。

単位：百万豪ドル

	2016 年 3 月期末	
貸倒引当金の修正額	(21)	i
客先在庫過大計上の修正	(14)	ii
機器未設置売上の取消し	(10)	iii
取引先４－２プロジェクトの損失計上時期修正	(6)	iv
その他	(6)	
合計（純資産修正額）	(57)	

i 貸倒引当金の修正額

2016 年 3 月末に 21 百万豪ドルであり、2017 年 3 月末には 6 百万豪ドルの追加影響となっている。詳細は「1 (8) ②　貸倒引当金の過少計上」を参照されたい。

ii 客先在庫過大計上の修正

対象となる在庫は、客先に備置されるトナー等の消耗品であるものの、顧客の消費までは FXA の在庫となるものを指す。客先在庫の期末評価において、単価及び数量の前提が過大となっていることで、棚卸資産の過大計上となっている金額が修正対象となっている。詳細は「1 (8) ④　客先在庫過大計上の可能性」を参照されたい。

iii 機器未設置売上の取消し

機器設置時に売上計上すべきところを契約締結時に早期売上計上を行っていたものであり、各年度において収益及び費用の計上時期の修正を行っている。詳細は「1

（6）④　売上の計上時期に関する会計基準に違反した売上計上について」にて Bundled agreement に関する記述を参照。

iv 取引先４－２

取引先４－２に対するパスポートスキャンシステムの構築サービスに関連して、貸借対照表に計上したシステム構築費用の費用化が 2015 年度の決算に織り込まれなかった為に、2016 年度の損失を取り消して、2015 年度の損失計上に振り替える修正をしている。

（５）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。）。

②　ニュージーランドの契約書をオーストラリア化して AU Bundled Agreement を作成した経緯

（ア）　　S　　氏はそのメールにおいて、オーストラリア版 DSA をニュージーランドの MSA と同じようなドキュメントで、Right Sizing、Sole Supplier、Service Level、Committed Term、Target (but not committed) volumes、Non-cancellable Agreement (other than default)という同じような要素で構成された契約書に焼き直したこと、但し、これはオーストラリア版の DSA と異なりターゲットボリューム（Target）未達の場合に差額を請求出来ないこと、そして、これを Agility Agreement と名付けたことを説明している。また、この契約に関しては、売上計上及びコミッションについて個別の扱いがなされること、その使用については厳格に制限されるべきこと（その使用の可否及びコミッションについては　L　氏が承認し、会計士が売上計上について別途判断する。）を説明している。

（イ）　　S　　氏はそのメールで、DSA が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説明している。

③　各 AU Bundled Agreement の特徴

AU Bundled Agreement につきサンプルを入手して内容について検討したところ、以下の特徴が認められた。

（ア）WVA では、最低契約期間（Minimum Term）における最低合計使用量（Total Committed Volume）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。

（イ）TVA では、合計最低使用量（Total Committed Volume）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(Reconciliation Date)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。また、調整日（Reconciliation Date）においては、その日までの実際の使用量と合計最低使用量の調整日現在の按分量の差額について調整し支払わなければならないこととされている。そして、顧客により支払われる差額分は前受金として扱われる旨規定されている。

（ウ）DSA では、目標月間数量（Target Monthly Volume)、目標達成後のリベートレート(Over Achievement Rebate Rate)、目標未達成時のキャッチアップレート(Under Achievement Catch Up Rate)、目標年間数量（Target Annual Volume)、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（Reconciliation Date）が設定されている。そして、例えば調整日が 1 年ごとの場合には、調整日における目標年間数量を実際の使用量が超えている場合には目標達成後のリベートレートで計算したリベートを支払い、目標年間数量を実際の使用量が下回っている場合には、目標未達成時のキャッチアップレートで計算した金額を顧客に請求することとされている。このように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（Under Achievement Catch Up Rate）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。

（エ）Agility Agreements には、目標月間数量（Target Monthly Volume）及び目標年間数量（Target Annual Volume）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 Agreement の数

FXA の現 CFO で従前 FXAP の GM であった　T　氏から受領した資料には、FXAU における WVA が 12 件、TVA が 18 件、DSA が 15 件、Agility Agreement が 3 件（　取引先５　、　取引先６　、　取引先７　）記録されている。その他に「Special」という類型の契約書を利用している顧客が 2 件あることが記録されている。

（６）AU Bundled Agreements の会計処理

① AU Bundled Agreements の会計認識

（ア）T 氏から受領した資料に記載されていた AU Bundled Agreements のうち、WVA については 12 件中 10 件、TVA については 18 件中 17 件、DSA では 15 件全部、Agility Agreement では 3 件中 2 件について、程度の差こそあれ、ORS が FY15 又は FY16 に

おいて計上されており、その平均割合は 37%とされている。上記 Special という類型の 2 件の契約書を利用している顧客に関しては、ORS 計上はないと記載されている。

（イ）Agility Agreement が利用された取引は、上記　T　氏から提供を受けた資料に記載されていた 3 件の他、入手した他の資料の情報を総合すると、以下の通り 5 件の案件あったものと理解される。

顧客名	契約開始日	期間（月）	ORS%
①　取引先５	2015/11/1	60	26.4%
②　取引先６	2015/11/1	60	61.7%
③　取引先７	2015/12/1	60	0%
④　取引先８	2015/11/1	48	34%
⑤　取引先９	2016/3/1	60	54.5%

なお、資料からは、　取引先１０　との間でも Agility Agreement が準備され、Agility Agreement を締結しようとしていたことが明らかであるが、実際に締結された Agility Agreement は確認出来ておらず、後日作成された別の資料によれば、DSA として整理されている。（2016 年 2 月 1 日開始、60 ヶ月、ORS=28%、Total Contract Value=$3,283,020）

② 会計基準に違反したリース区分及び ORS 計上

（ア）ところで、米国会計基準上、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 から 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）。（「第 3 章 3 (2) 米国基準におけるリース会計基準の概要」にて詳述）

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。
b. 借手が割安購入オプションを保有している。
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。
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。

かつ

e. 最低支払リース料総額の回収が合理的に予想出来る。
f. 借手から回収出来ない追加コストが発生する不確実性がない。

（イ）また、upfront revenue recognition 及び契約の更新・延長に関するルールの明確化･厳格化を目的として作成されたことが明記されている FXAU の内部メモには、①取消が可能な契約である場合、②リース資産の価値をカバーする固定の最低支

払金額又は固定の最低印刷数量の設定がない場合、③早期解約の場合に損害賠償の予約、ペナルティ又フィーがない場合、④FXA の裁量により機器を変更することが出来る場合には Sales Type Lease として upfront revenue recognition することは認められず、レンタルとして毎月 annuity を計上すべきであると記載されている。

（ウ）更に、　R　氏の作成送信した内部メモには、New Contract の場合、顧客から毎月の最低固定支払を確保出来ない場合、そのような取引をキャピタルリースとして認識してはならず、レンタル又はオペレーティングリースとして認識しなければならないこと、また、Upfront の ORS 収入として認識する為には顧客から毎月の最低限としてターゲットボリューム×クリックレートへのコミットメントが得られている必要があること、実際の毎月の使用量が毎月のターゲットボリュームより低い場合に FXA が顧客に対して固定額（ターゲットボリューム×クリックレート）を請求しなければならないことが記載されている。

（エ）これら米国会計基準及び FXAU の 2 つの内部メモに照らすと、少なくとも、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ないと理解される。

（オ）そうすると、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ず、オペレーティングリースとして計上しなければならないことになる。

上記 5 件の Agility Agreement のうち、①　取引先５　、②　取引先６　、③　取引先８　、④　取引先９　の 4 件についてはキャピタルリースとして ORS 計上しているものと理解され、この点については少なくとも不適切な売上計上が行われていたものと考えられる。

（カ）他方で、WVA、TVA、DSA については、少なくとも契約書のフォーム上は固定の最低支払金額、又は最低使用量、又は最低支払金額の設定欄が記載されており、その意味で、契約書のフォーム自体から ORS 認識をすることが許されない場合ではないとも考え得る。

しかし、前述の通り、DSA のうちサンプルとして検討した　取引先１１　のケースでは、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（Under Achievement Catch Up Rate）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い。もし最低支払額が存在していなかったのであれば、同顧客のケースでは、　T　氏から受領した資料上、ORS％が 23.9％と記載され、Upfront Revenue Recognition がされており、不適切な ORS の計上があったと理解される。

（キ）また、WVA、TVA、DSA において契約書上固定の最低支払金額又は最低使用量が記載されていたとしても、実際の支払額又は使用量がこれを下回った場合において精算するよう FXAU が顧客に請求していない場合には、取引の実態に照らしてオペ

レーティングリースとして計上すべきではなかったのではないかとも理解される。そのような場合に ORS 計上をしていたのであれば、それは不適切な計上ということになるものと思料される。

この点、下記のメール及び報告書に記載されている通り、契約書上は最低使用量や最低支払額が規定されていても、実際の使用量との差額について実際には精算を請求していなかったものと思われる。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のであれば、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あったと考えられる。そうであれば、そのような取引に関してなされていた ORS 計上は不適切な売上の計上であったということになると思料される。

i. FXA の内部レポートでは、最低使用量と実際の使用量の差額の調整を担当している Contract Management Team において、差額調整の必要性がシステムＣやエクセルシートに記載されていても、差額の調整を実施する為のプロセスが存在していなかった旨、また、例えば、ある契約では A4 ベースで最低使用量が記載されているもののその顧客が A4 で印刷することは少なく、どのように調整を行えばよいかにつき契約解釈上の疑義がある旨（更には、そもそも取引全体の利益がどの程度になるのかが明らかでないことを含め、ビジネスモデルが全く存在していない旨）等が報告されている。

ii. Ｕ 氏のメールにも、Contract Service Team において差額調整を行う手段を有していない旨が記載されている。

かかる意味でも、WVA、TVA、DSA の ORS 計上が不適切であった疑いが強い。

（ク）またそもそも、上記 Ｒ 氏の Internal Memo 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いるのであるが、WVA の場合、調整日（Reconciliation Date）は契約期間の末日、TSA 及び DSA の場合、調整日は契約書上別の期間が明記されない限り開始日から 1 年ごとの日とされており、毎月の最低使用量又は最低支払額は定められていない。従って、少なくとも FXA 社の内部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。

（ケ）以上より、FXAU では、WVA、TVA、DSA、Agility Agreement と呼ばれる契約書を使用して、少なくとも 44 件の取引について、不適切な ORS 認識がなされていたと理解される。

③ 会計基準に違反した ORS の計上割合

（ア）上述したキャピタルリースと区分して ORS 計上してよいかどうかという問題とは別に、リース機器販売に関する ORS としての売上計上割合と、Full Service and Maintenance Agreement (FSMA)としての売上に関する売上の計上割合に関して、問題があった可能性が高い。

（イ）米国会計基準上、1つの契約が複数の要素を含む場合、条件を満たした場合には「個別会計単位」として会計処理され、個別会計単位に配分される金額は公正価値に基づく金額となる（ASC 605）。

（ウ）しかし、以下に詳述するように、このような会計処理が適切に行われておらず、WVA、TVA、DSA、Agility Agreement 等の AU Bundled Agreement に関して、本来FSMA分として計上されるべき売上がORS分として計上される等、ORSとFSMAの間で不適切な売上のアロケーションが行われていたことがうかがわれる。

（エ）また、Head of Risk and Assurance の　U　氏のインタビューによれば、同氏は、2016年に　V　氏の指示により16件の契約についてそのFSMA部分の利益率についてサンプル調査を実施したとのことである。調査した契約書のほとんどはWVA、TVA、DSA、Agility Agreementといったそれまで聞いたこともない契約で、それらの契約のほとんどにおいてFSMA部分で損失を出していることが判明したとのことである。また、コストすらカバーしておらず、利益がでるような価格設定やビジネスモデルの形跡もなかったとのことである。

（オ）また、Group Financial Controller の　W　氏はインタビューで、サービス部分と比較して、機器部分に売上認識が過剰に偏っており、アップフロントで売上を計上しすぎているのを知り、それを CFO におかしいと報告したことがあると述べている。

（カ）更に、2016年9月にFXAの内部監査が、2015年4月1日以降の16件の取引につきFSMAの利益率をサンプル調査したところ、WVA、TVA、DSA、Agility Agreementにおいて、ORS 利益率の平均が大きくプラスである一方で、FSMA 利益率の平均が大きくマイナスであることが判明したと報告されている。

（キ）　T　氏から受領した資料を見ると、例えば、①あるDSAでは、ORSとして認識した89,112ドルのうちORSの利益が33,619ドルで、ORSに関する利益率（ORS Margin）が37.7%であるのに対して、FSMA の Contract Value として計上された54,000ドルのうちFSMAの利益をマイナス31,519,415ドルとして計上し、FSMAの利益率（FSMA Margin）がマイナス58369.3%とされている例がある。

このほかにも②ORS Margin100%に対してFSMA Marginマイナス2372.6%のTVA、③ORS Margin32.4%に対してFSMA Marginマイナス1232.1%のWVA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。

そして、同資料に掲載されている50件の取引のORS Marginの平均が21.0%であるのに対して、FSMA Marginはマイナス166.1%で、少なくともFSMA Marginについては、平均して損を出している。

（ク）上記の　U　氏及び　W　氏の供述、並びに、ORS Margin 及び FSMA Margin の比較からは、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。

④　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

（ア）上記とは別の問題として、FXAU において売上計上の時期に関する会計基準に違反して売上を計上していたという問題があった可能性が高いと認められる。

（イ）米国会計基準上、収益は獲得するまで計上出来ず、企業がしなければならないことのほとんどを完了した時に、収益を獲得したとみなされる（ASC 605)。

（ウ）この点、　W　氏のインタビューによれば、同氏が FXA に入社した 2015 年の時点で Office Production の売上はデリバリーの時点で計上されており、同氏は売上が機器の設置及び User Acceptance Test (UAT)の時点で計上されるべきであると　X　氏や　T　氏に対して何度も指摘していたとのことである。

（エ）また、下記の通り、FXAU において、　X　氏や　A　氏ら関与のもと、会計基準に違反して売上を機器の設置及び UAT の完了日よりも早い発送日やデリバリー日付で計上していたことを示す文書やメールのやりとりが複数発見されている。

i.　取引先１２は、FXA に宛てたレターにおいて、取引先１２が FXA と締結した 2014 年 12 月 1 日を発効日とする契約に基づき、2015 年 3 月 31 日までに完了する移行プランの期間中に機器が配達・設置されることになっているが、取引先１２が FXA に一定の施設で機器を保管することを依頼し、当該施設において取引先１２により受領可能となった時点で受領されたことになること、また、当該施設における受領により所有権のリスク、所有権及び所有権の利益が取引先１２に移転されたことになることにつき同意する旨記載している。

そして、　Y　氏はメールで、当該取引先１２のレターを添付して、取引先１２の添付のレターにより FXA において売上を計上出来るようになったと報告している。

ii.　X　氏の　A　氏に対する報告メールには、FXA の 2015 年 5 月の「発送」ベースの売上計上追加分に関して、6 月には間違いなくデリバリーされると 100%確信している数多くの取引に関して、「売上計上のタイミングを利用した」（“we did use revenue timing for a number of transaction where we are 100% confident of the transaction (and our contractual position) being delivered in June.”）と記載されている。

iii.　一連のメールでは、機器の設置が 2016 年 1 月になってしまうものの FXA において売上を 2015 年 11 月に計上出来るよう顧客が機器を保管し受領することに同意してくれたことに関して、FXA の為に便宜を図ってくれた顧客に 2016 年

1 月の機器使用開始前に請求書が送付されないようにする為にはどのようにしたらよいか議論が繰り広げられている。

また、一連のメールには、このデリバリーを前倒しする案が、ORS の不足分を穴埋めする為に　X　氏、　H　氏、　W　氏、　Z　氏をメンバーとする Operational NBR により決定されたものである旨記載されている。

iv.　a　氏は、メールにより、機器がないケースにおいて、単に仕訳記帳を通じて会計上取引を認識するか、架空の機器を一つロードしてそれがプロダクションにいくのを止めて手作業で売上を計上するか、どちらがよいか、という趣旨の問い合わせを　X　氏に対してしている。

v.　X　氏はそのメールで、2016 年 1 月の ORS に関して、1 月 31 日までに受注が期待されるか否かを基準として売上を計上する趣旨の発言をしている。

これに対して、　T　氏は　X　氏に対して、①貴方の奇妙な計上方法について興味もないし立場上同意することはできない、②FX グループの会計ポリシー上、売上計上時期は機器を設置してテストを完了した時点である、③しかし、最大限の譲歩として、US GAAP に従って displacement を基準とした計上で説明することになる、④もしこれらの機器が未だ倉庫にあるのであれば、FXHQ としてそれらの計上には同意できない、⑤少なくとも、PSB の大型機器については、売上計上の判断をする前に本当の発送・設置状況について一つ一つ調べて欲しい、⑥2 月 1 日より前にそれらの機器が倉庫を出たことについて証拠を提出して欲しい、とメールで返答している。

かかる　T　氏のメールを受け、　X　氏は　A　氏に「A, Can we discuss. X」（A、話せますか。X）とメールを書いている。

（オ）上記の供述及びメールの記載によれば、FXAU において、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　市場金利より低い金利が設定された場合における会計処理について

（ア）米国会計基準上は、1 つの契約が複数の要素を含む場合には、条件を満たした場合には「個別会計単位」として会計処理され、個別会計単位に配分される金額は公正価値に基づく金額となる（ASC 605）。この為、利息収入についても、市場金利を基準として収益計上することとなると思われる。

（イ）この点、一連のメールでは、以前 FXF が監査法人により 5%未満の金利が設定されていた件について 5%でまき直さなければならないと指摘されたこと、及び、6 ヶ月利息金利ゼロで設定した契約についてどのように FXA に対して 5%で巻き直したらよいかが議論されている。

（７）FXAU で AU Bundled Agreements の存在を認識していた人物及び認識の内容

① 各種メールの記載から、AU Bundled Agreement の存在を知り、それを利用して取引をすることが出来る人物は限られていたと理解される。

(ア) Corporate Operations の Legal Counsel であった b 氏は c 氏に宛てたメールで、DSA、TVA、Agility Agreement は多くの人に配っていないものゆえ誰にも送らないで欲しいと伝えている。まだ、同氏は同メールで、調整日が 1 年以下の場合には E 氏、d 氏（E 氏及び L 氏に相談した上で)、e 氏、f 氏、g 氏、h 氏のみ利用が認められており､調整日が 1 年を超える場合には L 氏又は i 氏の承認が必要であると L 氏が述べた旨説明している。

(イ) また、b 氏のメールに添付する形で DSA、TVA の修正版が関係者に送付されているが、b 氏は、L 氏の承諾なしに、このメールの受信者以外にこれを回さないで欲しいと記載している。当該メールの宛先は、d 氏、E 氏、L 氏、S 氏、j 氏、i 氏で､CC は e 氏、f 氏、g 氏、h 氏、k 氏、a 氏、X 氏である。

(ウ)DSA､TVA の存在は､2016 年 4 月 6 日のメール転送により Head of Risk and Assurance の U 氏にも転送されるが、その際に U 氏が b 氏に対してこれらがどのような契約かと質問したことに対して、b 氏は、A 氏と L 氏の要請により Legal の S 氏と b 氏が DSA をドラフトしたこと、それらは、ニュージーランドにおける類似の契約書についてよく知っている一定のセールスにより利用される為にドラフトされたこと、TVA は L 氏、S 氏その他特定の上級セールスの依頼で b 氏がドラフトしたこと､いずれについても L 氏、X 氏、S 氏において承諾されていること、しかし、その一定の限られた人にのみ利用が認められていることを説明している。

② W 氏のメールには、Agility Agreement は原則としてオペレーティング乃至レンタルリースとして認識しなければならず、唯一の限られた例外は、2015 年 9 月 30 日までにデリバリーが行われ、個別に X 氏が承認した場合だと記載されている。

前記の通り、Agility Agreement には最低使用量又は最低使用金額の定めがなく、これをキャピタルリースとして計上することを正当化出来る理由は見当たらない。従って、少なくとも、これをキャピタルリースとして計上している取引に関して、X 氏は会計基準に違反した ORS 計上であることを認識しつつ実行したものと理解される。

③ ところで、A 氏の元秘書であった l 氏のインタビューによ

れば、　　A　　氏は自分でメールを送らず、何も書面に残さず、すべてニュージーランドから連れてきた部下の　　L　　氏に指示を出させ、周囲にも　　L　氏が自分の代理として行動していると伝えていたとのことである。従って、上記の通り　　L　　氏がAU Bundled Agreementsについて知っていたこと､DSAが　　A　氏と　　X　　の要請により　　S　　氏及び　　b　　氏においてドラフトしたものであると　b　氏が説明していること、また　　X　　氏が　A　　氏に宛てたメールの中で、　　T　　氏のメールを引用しつつ Agility Agreementにおける ORS 計上と契約の Extension による Upfront Revenue 計上が主たるリスクだと説明していることに照らして、　　A　　は AU Bundled Agreements の存在を認識し、その内容を理解し、　　L　　氏を通じて指示を出していたと考えられる。

（8）その他発見された問題点

①　　m　　氏の Managing Director 時代における不適切な会計

現 FXA の CFO である　T　氏によれば、　　m　　氏（　　A　　氏の前の Managing Director）の Managing Director 時代にも、下記のような不適切な会計処理が行われていたとのことである。WVA、TSA、DSA 及び Agility Agreement といった AU Bundled Agreement の導入による不適切な会計処理は　　A　　氏が FXAU の Managing Director に就任してからであるが、それ以前の時代にも、不適切な会計処理が行われていたとのことである。

（ア）取引先１３の件

取引先１３という顧客との間で 2014 年 9 月に契約を更新した際に、新しい機器を設置しなかったにもかかわらず、キャピタルリースとしてワンタイム、アップフロントで ORS 売上を計上したとのことである。同内容の報告は、FXAP 営業本部作成にかかる 2014 年 4 月 18 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」と題する内部報告資料にも記載されている。

この点、　R　氏の Internal Memo によれば、契約途中に契約を延長し、機器の移動がない場合には、追加でアップフロントの売上を計上してはならないと記載されている。

これは取引先１３の件で 2014 年 9 月に契約延長に伴う ORS 計上が行われた後に出された内部メモではあるが、取引先１３の件で 2014 年 9 月に行われた ORS 計上が不適切であったこと（少なくとも、FXA の内部ポリシーに違反する内容のものであったこと）を事後的に示している。

（イ）取引先１４の件

取引先１４という顧客に関して、2015 年 3 月に競合他社のリース契約を買い取った。競合他社のリース契約を買い取った為、他社のリース契約残を補填しなければならない案件であった。

取引先１４の件で機器を設置したのは 2015 年 4 月以降であった為、ORS 計上も同 4 月以降に行われなければならないはずであったのだが、同 3 月に ORS 計上されたとのことである。また、コスト計上も 1.4 百万豪ドル過少に計上されていたとのことである。このように、ORS 計上を早く行いすぎた点、コストを過少に計上していた点で不適切な会計があった案件であったとのことである。　Ｔ　氏によれば、2015 年 3 月という年度末において目標数値を大きく下回っていたことが背景にあり、利益の過少計上は意図的であったと説明されている。

（ウ）取引先１５の件

2014 年の第 1 四半期に取引先１５という顧客に対して大型機 2 台（Impika 及び Rishiri）を販売したが、その後、Impika のパフォーマンスが悪いと取引先１５よりクレームが入り、最終的に FXA が妥協して 2015 年 11 月に契約を変更して 2015 年第 4 四半期に Impika を引き上げた。本来であれば、機器の設置後すぐに顧客からクレームが入り紛争になっているにもかかわらず、2 年近く引き伸ばして、期をまたいで損失処理をしている点に会計上問題があるとのことである。また、新 Managing Director のもと FY15 の業績を確保する為に引当未処理であるとのことである。同内容の報告は、FXAP 営業本部作成にかかる 2014 年 4 月 18 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」と題する内部報告資料にも記載されており、同内部報告資料によれば、Impika について戻り品処理とそれまでのリース料請求の取消により 2 百万豪ドルの損失処理が必要となったとのことである。

（エ）特別インセンティブの未計上

Ｔ　氏及び上記内部報告資料によれば、FY2014 の第 4 四半期に、業績に大きなリスクが発生した為、当時の Managing Director であった　ｍ　氏の主導で特別チャレンジインセンティブが展開されたものの、そのことは経理に伝達されておらず、2015 年 3 月の決算時にインセンティブ支払いが見積計上されなかったとのことである。同年 4 月になって　ｍ　氏が Managing Director を退任した後に FXA の経理においてインセンティブプランと 4 百万豪ドルにも及ぶ支払債務を認識し、インセンティブを支払ったものの、業績を確保する為、損益認識を先延ばしにしたとのことである。　ｍ　氏の後任として Managing Director となった　Ａ　氏のもと、業績を担保する為費用認識を先送りし、オペレーションで吸収するつもりでいたが、その後利益状況が悪化する中で処理を遅らせたまま、期末を迎えることになったとのことである。

②　貸倒引当金の過少計上

（ア）　T　氏が　X　氏に宛てたメールには、集中的に引当金等を抑えたことにより 3 月の低い売上を補うことが出来た旨記載されている。

（イ）また、　W　氏によれば、2016 年 3 月の時点で計上されている貸倒引当金 3 百万豪ドルは、詳細な検討を行う時間がなかった為適切に分析し算出されたものではなかったとのことである。

（ウ）更に、　n　氏が　X　氏に送付したメールでは、貸倒引当金として 42 百万豪ドル必要だと報告されている。

（エ）更に、2016 年 10 月末の R&O スプレッドシートでは、貸倒引当金として 27.5 百万豪ドルが記載されている。

（オ）更に、2017 年 3 月末の R&O スプレッドシートで「リスク」とされている項目の評価に基づくと、2016 年 3 月末時点の貸倒引当金は 27.5 百万豪ドル少なく計上されていたと理解される。

（カ）このように、　W　氏が 2016 年 3 月の貸倒引当金は適切に分析して算出したものではないと述べていること、2016 年 3 月以降短期間で貸倒引当金が急増している状況、及び、引当金等を抑えることにより売上の低下を補っていたことを示す　T　氏のメール等に照らして、2016 年 3 月末における貸倒引当金は、売上を補う為に過少計上されたものであったことが強く疑われる。

③　財務パフォーマンスの操作

（ア）概要

更に、以下に述べるように、FXA の経営陣が、収益又は利益のターゲットを達成しているかのように見せかけ、また、FXAU の財務パフォーマンスをよく見せる為に、不適切な売上やコストを計上し、又は本来すべきコストの計上を繰り延べていた可能性が疑われる。

（イ）財務パフォーマンスの操作が行われていたことを裏付けるメール

i.　例えば、　X　氏はその　m　氏及び　Z　氏に送付したメールで、収入は OK であるが、利益はそうでもない、私のほうで数字を調べて確認する間コストを繰り延べておいた旨述べている。

ii.　また、　X　氏は　T　氏に送付したメールにおいて、見通しの数字を達成する為に費用を繰り延べなければならなかったと述べている。

iii.　また、　T　氏は　X　氏に宛てたメールにおいて、第 4 四半期の数字が悪くなるとしても、11 月の 2 つ目の見通しと同じ数値を 12 月に達成する為、すべての項目を第 4 四半期に繰り延べてほしい旨述べている。

X　氏は、T さんから底上げする為に繰り延べをするように指示が来ている旨のメッセージとともにこの　T　氏のメールを　A　氏に転送し、　A　氏は、「Interesting」（面白い）と　X　氏に返信している。

iv. 更に、 T 氏が X 氏に送付したメールにおいて、 T 氏は X 氏に対して、12 月のパフォーマンスを何とかしようとしてくれていることには感謝するが、intercompany transaction は監査人により簡単にチェックされるもので、実際過去にもそのようなケースがあったので、それには触るべきではない旨指示している。

v. 更に、 X 氏は A 氏に宛てて、次の表は数字を達成する為の仕分け記入で、利益の数字を達成する為 6.1 百万豪ドルについて費用計上を繰延べ、売上を前倒した旨コメントして数値の一覧表を送っている。

(ウ) このように、FXAU では、少なくとも m の時代から財務パフォーマンスの操作が行われていたものと認められる。そして、それらの財務パフォーマンスの操作は、Risk & Opportunity (R&O)スプレッドシートと呼ばれる管理表を用いて行われ、そこに行われた財務パフォーマンスの操作が記録されていたとのことである。

i. W 氏のインタビューによれば、 W 氏及び Y 氏は、毎月、実際のリスク、潜在的なリスクや注意を要するリスクをすべてカバーする Risk & Opportunity (R&O)シートと呼ばれるシートを作成していたとのことである。この内容は、毎月 CFO に報告され、CFO も APO とこれを利用して連絡しあっていたとのことである。そして、これらは、問題のある財務上の処理をきれいにする為に利用されていたとのことである。 W 氏によれば、CFO は常に会計年度末までに問題のある処理をきれいにしようとしていたが、必ずしもすべてについて年度末までに十分にきれいになったわけではなかったとのことである。

ii. R&O スプレッドシートには以下のように項目が分類されており、 W 氏によれば、その分類は以下のような意味であったとのことである。

分類	コード	W 氏の説明
Quarantined	Q	利益目標の達成を目的とした項目
Parked / Delayed	P	特定の費用を繰延処理した項目
Operational	O	今後潜在的に引当が必要になる可能性がある取引
BS Clean up	BSC	貸借対照表に計上する根拠に乏しく、償却しなければならない項目
BS WIP	BSWIP	必ずしも顕在化していないが、潜在的に財務リスクのある貸借対照表項目

iii. W 氏によれば、CFO、Financial Reporting and Analysis(FP&A)のヘッドであった o 氏、 T 氏（特に 2016 年 1 月～3 月の期間中）は R&O スプレッドシートを見ていたが、監査法人へは開示されていなかったとのことである。

(エ) R&O スプレッドシートの集計

上記の通り、R&O スプレッドシートは毎月作成されていたとのことであるが、2016 年 3 月末に R&O スプレッドシートに計上されていた金額は 59.3 百万豪ドルとなる。

(オ) 2016 年 3 月末におけるリスク項目

下表は、2016 年 3 月期におけるリスク項目を、2016 年 3 月期、2017 年 3 月期のそれぞれについて FXA が評価したものである。2016 年 3 月末の R&O スプレッドシート上でリスク項目と認識されていた項目については、2017 年 3 月期の見直し時においても、多くについては未だリスクとして引き続き認識されている状況である。他方で、「その他」に分類されている項目のように、見直しを行った結果、2017 年 3 月期中に損益として認識され、改めてリスクとして認識が不要と判断されたものもあった。

リスク項目 金額：百万豪ドル	2016 年 3 月 作成	見直し 2017 年 3 月期	
取引先１６プロジェクト	12.4	12.4	i
予算達成目的の費用繰延	4.6	4.6	ii
関係会社仮払金	2.4	2.4	iii
ORS 関連の収益の前倒／費用の繰延	2.4	2.4	iv
その他の債権	4.0	4.0	v
売上原価の繰延	(1.7)	(1.7)	vi
主要な販売店に対するリベートの未計上	1.6	1.6	vii
貸倒引当金	3.0	-	viii
その他	30.6	9.5	
計	59.3	38.6	
2017 年 3 月期における追加項目	-	21.4	ix

リスク項目 金額：百万豪ドル	2016年3月 作成	見直し 2017年3月期	
合計	59.3	60.0	
（その他）の件数	26	14	

i. 取引先１６プロジェクト

取引先１６案件に関して、2016年3月のR&Oスプレッドシートには、12.4百万豪ドルがリスク金額として記載されているが、当該記載は、2016年4月のR&Oスプレッドシートにおいて 36 百万豪ドルに変更する旨の処理がなされている。そしてそれは建設仮勘定として扱われていると R&O スプレッドシートには記載されている。

しかし、　T　氏や　W　氏によれば、取引先１６の件では、FXAの業務に関して納期が遅れた為、従前より取引先１６に対してサービスを提供していた取引先１７に延長料金を支払う必要が生じ、取引先１６との契約に従いFXAが支払った当該費用を建設仮勘定として貸借対照表に資産計上したものであるが、当該費用の支払はソフトウェア開発活動の為の支出ではなく、ソフトウェアの生産コストとして資産化されるべき費用ではなく、単なる営業費用にすぎない為、建設仮勘定として資産計上した処理は誤りだとのことである。

このように、R&Oスプレッドシートにおける処理自体、適切でなかった可能性が認められる。

ii.　予算達成目的の費用繰延

2016 年 3 月の R&O スプレッドシートには、「旅費」(0.6 百万豪ドル)、「サービス人件費」(1.2 百万豪ドル)、「販売代理店補助金」(2.8 百万豪ドル）に関して、2015年12月の利益目標を達成する為に繰り延べられたと記載されているが、これは、本来発生時に費用化されるべきところ、12 月の利益目標を達成する為に費用計上が繰り延べられたものであると認められる。当該項目については、11月の2つ目の見込みと同じ数字を12月に達成する為すべての項目を第4四半期まで繰り延べるようにという　T　氏のメールによる指示に基づき行われたのではないかと理解されるが、結局、第4四半期を過ぎた2016年4月になっても、未処理のまま残されている。

このように、本来発生時に費用化されるべきものが費用化されずに繰り延べられただけでなく、繰延後本来処理すべき時期に処理されず、未処理のまま残されたケースも確認された。

iii. 関係会社仮払金

2016 年 3 月末の R&O スプレッドシートでは、関係会社仮払金として合計 2.4

百万豪ドルを貸借対照表に計上していた。

R&O スプレッドシートの勘定の摘要によると、この仮払金には 2013～2015 年度にかかる売上原価及び販売管理費が含まれており、滞留が長期に及んでいる。

W 氏及び Y 氏は損益計算書で費用計上することでリスクを解消しようとしていたことが見受けられるが、 T 氏と X 氏は対応する必要なしと判断していたようである。

上記に照らして、関係会社仮払金は費用計上されるべきであった可能性があると理解され、2016年3月期までの財務諸表に記載誤りがあった可能性がある。

iv. ORS 関連の収益の前倒／費用の繰延

2016 年 3 月と 4 月の ORS 関連の収益の前倒及び費用の繰延はいずれも約 2.4 百万豪ドルであった。これらは以下の項目から構成されているが、リスクを解消した場合、この金額が損益計算書に（利益を減少させる方向に）影響すると考えられる。

- ORS 収益の前倒し 1.76 百万豪ドル：2015 年 6 月の利益改善戦略によるものであり、2016年1月31日現在までの実績では相殺するべき原資がなく、年度末（2016 年 3 月末）においてこの項目を消去したい、との説明が R&O スプレッドシートに記載されている。
- ORS 費用の繰延 0.636 百万豪ドル：実績利益と想定利益が大きく乖離したことを背景として、売上原価を減額させたことに伴うものである。減額前の売上原価の正確性は確認されているようであるが、当該繰延 ORS 費用を消去する為の利益がないとの説明が R&O スプレッドシートに記載されている。

R&O スプレッドシートの記載によれば、 W 氏及び Y 氏は損益計算書で費用計上することでリスクを解消しようとしていたように見受けられるが、他方で、 T 氏と X 氏が対応する必要なしと判断していたように理解される。

これらの項目を費用化してリスクを解消する為にはそれを相殺するだけの利益が必要であったが十分な利益がなかった為にリスクが解消されなかったという R&O スプレッドシートに記載された説明によれば、これらの ORS 項目は 2016 年 3 月末の財務諸表で費用化されて処理されているべきであったにもかかわらず処理されていなかったということになり、かかる意味で 2016 年 3 月末の財務諸表には不適切な記載が含まれていた可能性があると理解される。

v. その他の債権

2016 年 3 月と 4 月分の R&O スプレッドシートに、4 百万豪ドルの「その他の債権」という項目が含まれている。

2016 年 4 月の当該項目の説明欄では、「外部のその他債権をレビューしたとこ

ろ、一部（のコスト）が過年度の売上原価として費用計上されるべきものであったことが判明した。調整は完了しておらず、最終的な額は未定である」旨説明されている。

かかる説明に照らして、当該項目は2016年3月末の財務諸表で費用化されて処理されているべきであったにもかかわらず処理されていなかったということになり、その意味で、2016年3月末の財務諸表には不適切な記載が含まれていた可能性がある。

vi. 売上原価の繰延

2016年3月と4月のR&Oスプレッドシートには、合計1.7百万豪ドルの「取引先１３コスト（機器の売上原価）」という項目の記載が含まれている。当該項目には、「2014年10月～2015年9月期に帰属する2015年5月に計上された1.7百万豪ドルの収入に対応する、売上原価の繰延」である旨の説明が付されている。　Y　氏及びコントローラーは、当該項目を損益計算書に反映すべき旨のコメントを付しているが、　X　氏はほかの取引先１３収益と相殺するものとしている。

R&Oスプレッドシートに記載された上記説明に照らして、当該項目は2016年3月末の財務諸表で費用化されて処理されているべきであったにもかかわらず処理されていなかったということになり、その意味で、2016年3月末の財務諸表には不適切な記載が含まれていた可能性があると理解される。

vii. 主要な販売店に対するリベートの未計上

2016年3月末のR&Oスプレッドシートには、主要販売店に対するリベート（金額は1.6百万豪ドル）が、貸借対照表に計上されていないと記載されている。

W　氏に対するインタビューによると、取引先１８との間でリベートの金額に関して紛争があるとのことであり、かかるリベートの未計上は、取引先１８とのかかる紛争に関連している可能性もある。計上すべきリベートが計上されていなかったのであれば、その意味で、2016年3月末の財務諸表には不適切な記載が含まれていた可能性がある。

viii. 貸倒引当金

2016年3月の時点で、貸倒引当金として3百万豪ドルが計上されているが、W　氏によると、詳細に検討する時間がなかった為適切に分析し算出されたものではなかったとのことである。

2016年10月末のR&Oスプレッドシートでは、貸倒引当金として27.5百万豪ドルが記載されている。短期間で貸倒引当金が急激に増加している状況を考慮すると、2016年3月末における引当金は、より多くの金額を認識するべきであった可能性がある。2017年3月期における見直しでは、この修正は「その他の修正項目」(1(4)③i）として整理されている為、この表からは除かれている。

ix.　2017年3月期における追加項目等

本事案を受けて FXA において調査を進めた結果、従前認識されていなかったリスクで、2016年3月期のものとして取り扱うべきであったと考えられるものが確認されている。例えば、2016年3月期までの収益に対応させるべきであった代理店へのコミッション 4.3 百万豪ドル、リース機器のクリーニングコスト 1.4 百万豪ドルなどが含まれる。

また、2016年8月において、2016年3月以前にキャンセルされたリース売上に関して追加的に10.5百万豪ドル認識すべきであった項目が確認されている。

これら以外に、上記 i から viii にて記載した既存の項目についてそれぞれ、若干の修正が入っている。

④　客先在庫過大計上の可能性

（ア）　p　氏によって作成された内部資料は客先在庫がもたらす過大計上の可能性について言及している。すなわち、決算期末における客先在庫の見積において用いる在庫単価がリベート控除前となっている為、実際の在庫金額（リベート控除後）で客先在庫を見積する場合に比して、期末在庫が過大に計上される可能性がある。　p　氏の資料では、在庫総額に対するリベート金額は約60%とされており、棚卸資産過大計上の影響額の合計は約15～17百万豪ドルと見積られている。

（イ）また、　T　氏のインタビューにおける説明によれば、客先在庫数の調査が十分に実施されておらず正確でない可能性があるとのことである。

⑤　FXGSに関連する問題

（ア）Global Servicesの Finance Manager である　q　氏のインタビューにおける説明によれば、Global Servicesの契約に関しては、根拠なく資産計上されている費用があり、また、未収収益については過大計上となっていると理解しているとのことであった。

（イ）また、　q　氏のインタビューにおける説明によれば、過去 2 年間に締結された契約には、最低数量の規定されていない契約が多数あった、また、最低数量が規定されていても最低数量を下回った場合にはその分のクレジットを提供すると規定されている契約があったとのことである。

（ウ）また、2015年9月3日に　R　氏のメールにより、毎月固定で最低支払金額を設定出来ない場合は、レンタル又はオペレーションリースとして取引を認識しなければならないとの指示が出されたのであるが、　W　氏のインタビューにおける説明によれば、結局、APOから　X　氏、　X　氏から　W　氏への指示により、Global Servicesに関してはこの　R　氏のメールに記載されたルールは適用されないこととなり、引き続き従前と同じ形で扱われたとのことである。

（エ）以上の供述に照らして、Global Service に関しては、本来根拠なく費用が資産計上され、未収収益が過大計上され、最低数量がないにもかかわらずキャピタルリースとして収益が計上され、しかも、最低数量・最低支払金額のない契約をキャピタルリースとして扱うことを禁じた　R　氏の指示の例外として最低数量がないにもかかわらずキャピタルリースとして計上が続けられた可能性がある。

⑥　インセンティブに関する問題

（ア）APO の内部資料によれば、　A　氏の移籍後に FXNZ から FXA に移籍したメンバーは 2016 年 4 月 1 日現在 9 名で、主として　A　氏本人又は　L　氏に勧誘されて FXA に移籍したが、そのうち 5 名についてはオーストラリアにおける人事コンサルタント提供ベンチマーク水準を超える報酬が支払われており、特に、Business Development Manager である　E　氏についてはコミッション 0.8 百万豪ドルを含め年 1.095 百万豪ドルとベンチマーク水準の 3～3.4 倍の高額な報酬が支払われ、また、　A　氏の息子である　h　h　氏に対してもコミッション 0.42 百万豪ドルを含め年 0.74 百万ドルというベンチマーク水準の 2～2.3 倍の高額の報酬が支払われていたとのことである。

（イ）FXA の現 Managing Director である　V　氏のインタビューによれば、従前、コミッションは受注を基準に支払っていたとのことである（現在は機器の設置を基準に支払うようにプロセスを変更したとのことである。）。

⑦　会社資金の私的な利用の可能性

（ア）前記 APO の内部資料には、　A　氏、　L　氏、　r　氏のコーポレートカードの明細を調査したところ、　A　氏を含む NZ からのメンバーにて会社経費を使用して高額な会食を繰り返していたと想定される旨の記載がある。同資料によれば、これらの会食は、500 豪ドル以上のコーポレートカードの明細を集計しただけでも、2015 年 6 月～2016 年 4 月の間で、3 名合計 41 回（4.1 回/月）、合計金額 50,132 豪ドル、会食 1 回あたり平均 1,223 豪ドルであったとのことである。

（イ）また、同資料には、FXA の出張ポリシーには日当の定めはなく、食事代、交通費等かかった経費はレシートを提出して精算するルールになっているところ、　A　氏がコーポレートカードにて出張の際に現地通貨を引き出し、領収書を提出して精算していない事例が 9 回、合計 9780.14 豪ドルあったと記載されている。

（９）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

(8) ⑥で述べたような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、APO 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　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、All-FX コンプライアンス・ヘルプライン窓口に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。これらのグループ内の管理体制の不備等の詳細については、第 6 章から第 9 章を参照されたい。

2　APO 傘下のその他の販売会社における問題点

本委員会は、本件の端緒となったニュージーランド（FXNZ）の調査に加え、　　A 氏が異動して MD に着任したオーストラリア（FXA）についても類似事案がないかどうかの調査を行った。また、これら 2 国以外にも、APO 傘下の他の地域の販売会社で同種取引や類似事案で不適切な会計処理が行われていないかどうかの端緒を探るべく、マレーシア、タイ、台湾の販売子会社の社員を対象に、アンケート調査を実施した。その結果、本委員会が調査スコープを広げて追加調査を実施しなければ、本報告書が網羅性の点で不十分であると評価されてしまいかねないような、重大な事象の端緒は発見するに至らなかった。

第５章　本事案に対するFXAP(APO)、FX及びFHの対応

１　総論

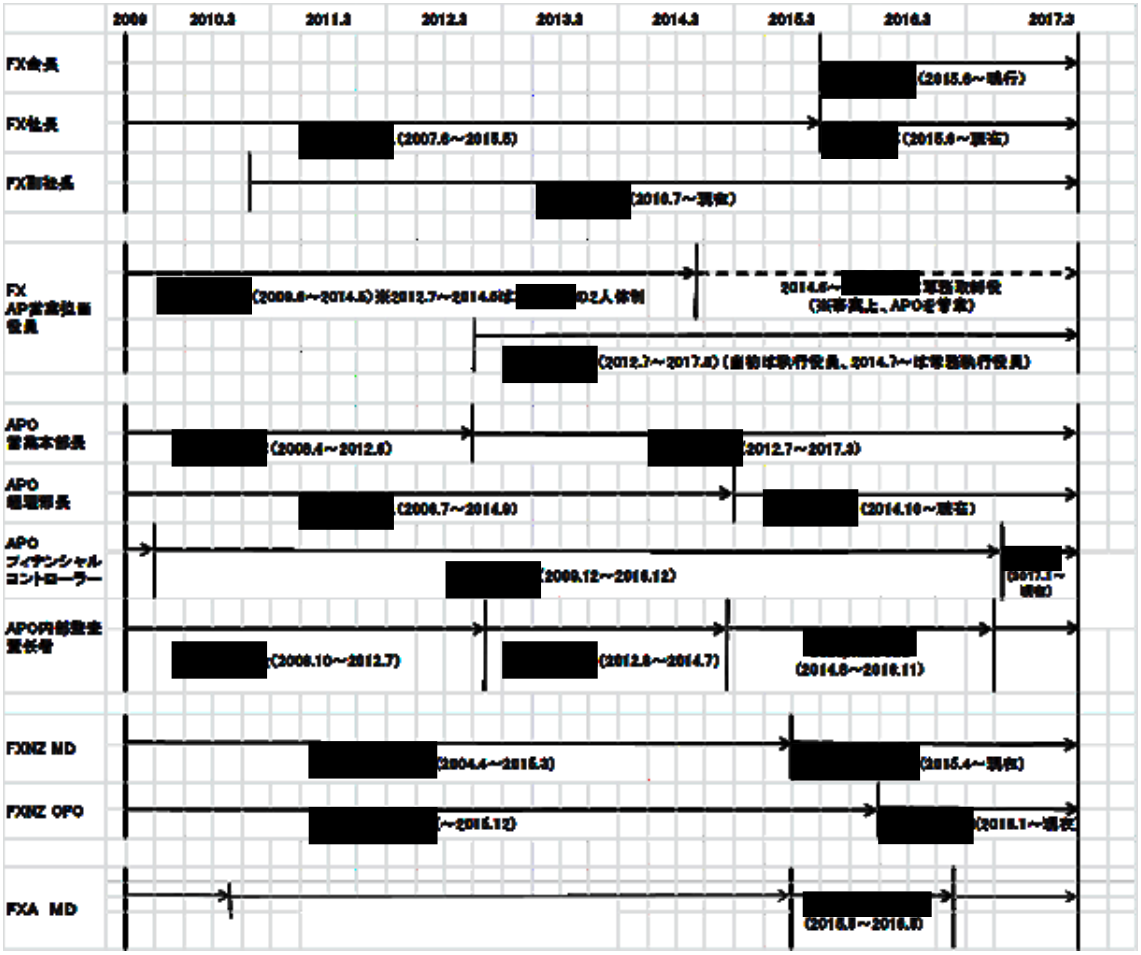
（１）本章の位置づけ

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。MSA についてキャピタルリース[5]の要件を満たしていない旨の指摘がなされた2009年９月のAPOによるFXNZの内部監査から、2017年３月に監査法人によるFraud Letterが出状されるまでを対象期間としている。

なお、本章は、第６章（FXAPにおける問題点)、第７章（FXにおける問題点）及び第８章（FHにおける問題点）並びに第11章（本事案における原因）及び第12章（再発防止策（提言））にあたり、それらの前提として調査により判明した事実を記載するものである。

（２）主たる役職者等

本章で記述する2009年９月から2017年３月までにおけるFXAP(APO)及びFXの主たる役職者は下記の表の通りであった。



[5] 本報告書における「キャピタルリース」との用語については、第３章３（3）②を参照。

（３）人名・役職の表記

本章における役職は当時の役職である。

（４）APO/FXAP について

本章では、FX のアジア・パシフィック地区における事業を統括していたシンガポール所在の APO/FXAP の対応を取り扱うが、APO とは FX におけるアジア・パシフィック営業本部をいい、FXAP とは FX のシンガポール子会社をいう。APO のトップである営業本部長は FXAP の社長であり（なお、FX の役員でもある。）、APO 経理部長は FXAP の CFO である。

このように FX の営業本部（APO）と FX の子会社（FXAP）は事実上重なり合っており、FX 社内においても特段区別を意識されているわけではない。本章では APO との表記を用いる。

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 年の定期監査の対象として、APO 傘下の OPCO のうち FXNZ を監査の対象として選択し、2009 年 9 月、FXNZ の監査を行った。同監査は、APO 内部監査部　　s　　氏及びその部下の　　t　　氏よって行われ、FX 経営監査部　　u　　氏らがアドバイザーとして参加した。

APO 内部監査部　　s　　氏及び FX 経営監査部 u 氏は、サンプルチェックにより、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、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た。そして、内部監査参加者において検討のうえ、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。なお、FX 経営監査部 u 氏及び APO 内部監査部　　t　　氏は、CPA のライセンス保有者であった。

（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、キャピタルリースに該当することが明確となるように DSG の契約条件を強化すべきであること、及び、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FXNZから監査法人に新たに提供されたMSAの標準契約書に基づくリース契約についてのみであり、標準契約書に文言が追加・修正された契約は個別に判断すべきものとされていた（なお、そもそも当該各意見書の前提事実に記載されたDSGの契約条件は、実際の契約条件とは異なっており、かかる点においても意見書によりMSAの売上計上を正当化しるうものでないことは、後記2015年7月の監査時に指摘されている。）。

上記各意見書の取得後、APO内部監査部　　s　　氏は、これら意見書が当時未だ実際に使用されていなかった標準契約書をレビューしたものに過ぎず、FXNZの既存のDSGについてレビューがなされたものではないこと、従って、FXNZにおける既存の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く、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（なお、DSGについて、2008年度は24.9百万NZドル、2009年度は8月時点で8.9百万NZドルの売上が計上されていた。）。

APO及び傘下のOPCOのアカウンティングポリシーを所管するAPO経理部（APO　　v　　経理部長及び　　K　　氏）とAPO内部監査部（　　s　　氏）で議論が行われたが、APO　v　経理部長は、将来分については標準契約書に厳格に従うこと及び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条件にMSAによる売上計上を認めることとした。また、APO　v　経理部長は、上記各意見書が既存のDSGをキャピタルリースとして計上することの根拠とならないことを認識しながら、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。当時の監査関係者へのインタビューによれば、　　s　　氏は日本人のシニア・マネジメントであったAPO　v　経理部長に対してどこまで主張を通すべきか悩みを吐露していたとのことである。

APO及び傘下のOPCOのアカウンティングポリシーを所管する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及び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との条件を遵守させることについて、特段の対応を行わなかった。MSAについて標準契約書に厳格に従うという条件についてAPO経理部がFXNZに指示を行った文書は存在せず、また、かかる条件に関するFXNZの社内規程も存在しない。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。なお、　v　氏は、インタビューにおいて、内部監査の指摘を受けてリースの売上計上について詳細な規程を整備したのであり対応がなされなかった訳ではない旨を述べていたが、当該新たに制定された規程はMSAを意識したものとはなっていない。また、当該規程に従えば内部監査により発見されたDSGはキャピタルリースとして認められないものであったにもかかわらず、既存のDSGの会計処理を変更しなかったことについて　v　氏から明確な回答は得

られなかった。

なお、 v 氏と意見が合わなかった APO 内部監査部 s 氏は、APO v 経理部長の推薦により、2012 年夏に FXAP（シンガポール）から FXP（フィリピン）へ異動となった。

3 2009 年 11 月から 2015 年 7 月まで

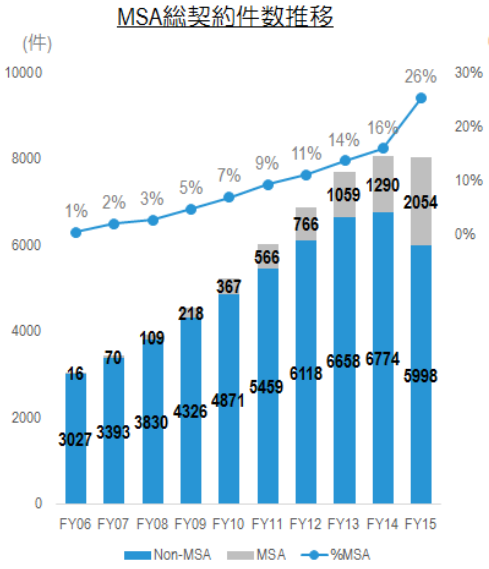
（1）FXNZ の業績連続達成と A 氏への賞賛

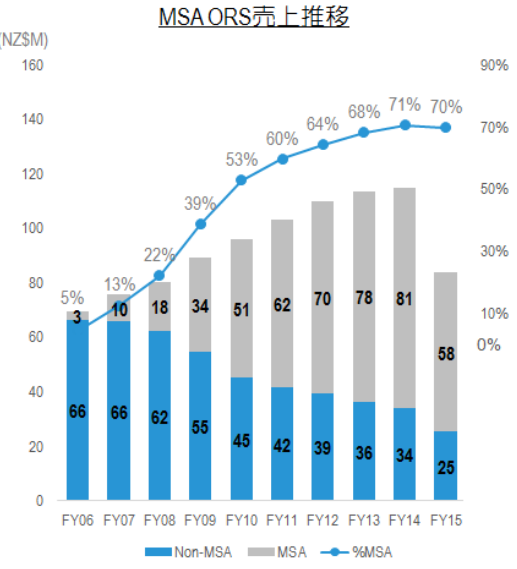
景気の低迷により業績が伸び悩む国内部門に対して、アジア・パシフィックは成長分野と位置付けられ、APO は FX の業績の牽引車として業績を伸ばしていた。

FXNZ は 2010 年 4 月から連続 48 ヶ月で業績目標を達成した。当時 FXNZ の MD であった A 氏は MD of the Year（年間最優秀 MD 賞）を 3 回受賞（2011 年、2012 年及び 2014 年。なお、2014 年は 2 位受賞。）した。

（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（なお、2015 年 9 月に MSA は禁止されている。）。

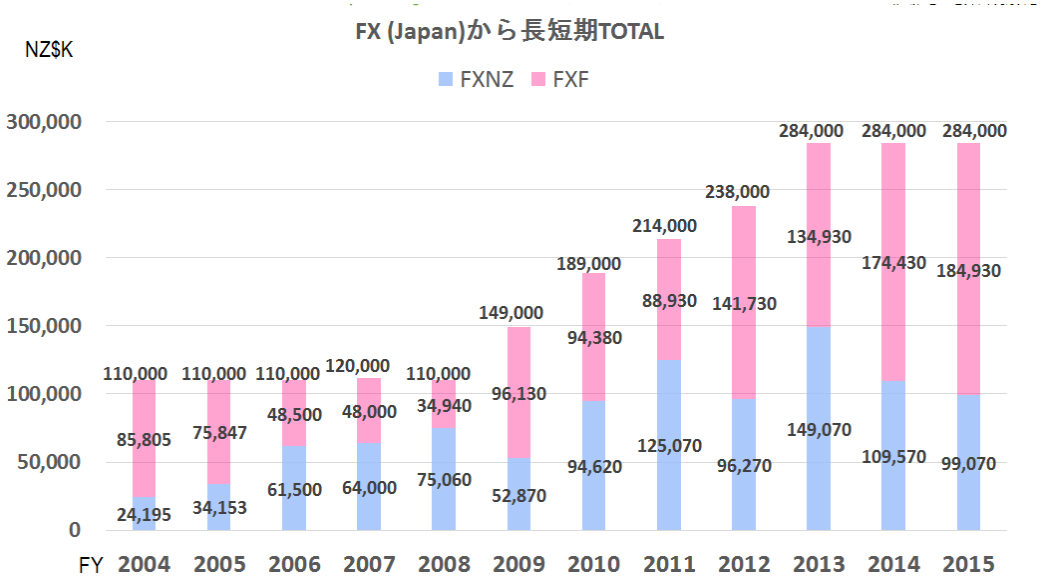




（社内資料より）

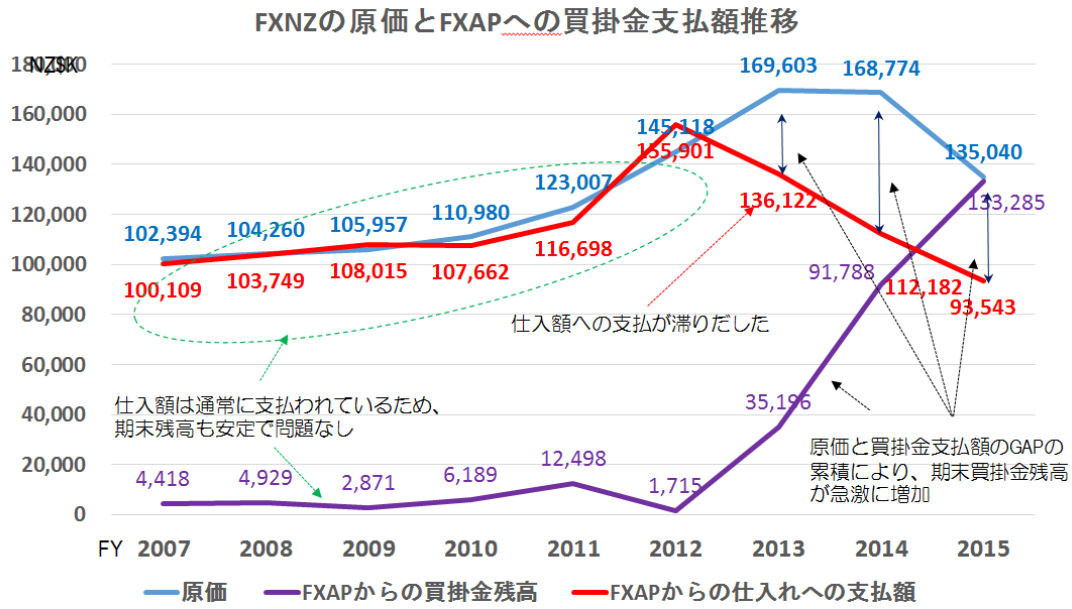
（3）親子ローン及び買掛金の急増

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。FXNZ（MARCO と FINCO の Total）の FX からの借入残高は、2009 年度には 149 百万 NZ ドルであったが、2013 年度には 284 百万 NZ ドルへ増加した。



（社内資料より）

2013 年度から FX からのローン残高は 284 百万 NZ ドルで横ばいとなっているが、2013 年ころから FXAP に対する仕入額の支払が滞り始め、その後、FXAP に対する買掛金残高は急増している（2013 年度約 35 百万 NZ ドル、2014 年度約 91 百万 NZ ドル）。



（社内資料より）

上記の通り、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。

FX 経理部は、APO ｖ 経理部長に対し、2010 年の時点で、親子ローンの借入枠の増額に際して、FXNZ において何故借入金が増加する（過去も含めて）のかをより具体的に示すことや、健全なリース資産の拡大や回転率の悪化ではない運転資本の拡大であれば資金需要が増えることになるから、そうであればその具体的な状況を報告する様に求めていた。

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、FX 及び APO において、FXNZ の状況について疑義が持たれることはなく、むしろ売上目標を連続達成する優良な OPCO として評価されていた。

（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

APO の内部監査部のレポートラインは規程上、APO 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 APO 営業本部長として　ｗ　氏が着任後は、ｗ 氏の指示によって、APO ｖ 経理部長へのレポートが求められることとなった。ｗ 氏によれば、「単に悪いところを指摘するだけでなく、対応策を含めて報告してほしかった。」為とのことである。また、内部監査レポートを APO 営業本部長及び FX 経営監査部に提出する際も、APO ｖ 経理部長の承認が必要な運用となった（なお、ｖ 氏はインタビューにおいて、規程上 APO 営業本部長へのダイレクトレポートであったことを強調し、自らが関与することがあったとしても、それは APO ｗ 営業本部長による「アドバイスして欲しい」との依頼による「助言」に過ぎなかったと述べる。）。

2012 年 7 月に APO 営業本部長は ｗ 氏から　Ｒ　氏に交代した。APO Ｒ 営業本部長は、　ｓ　氏の後任として内部監査部の責任者となった　ｔ　氏からの要請を受け、また、ガバナンスにとって内部監査部からの情報が有益であるとの経験から、APO 内部監査部のレポートラインを APO 営業本部長へのダイレクトレポートへと変更した。もっとも、営業出身である APO Ｒ 営業本部長は自らの経理の知識が不足しているとの認識から、経理関係で専門知識を有する事項については、個別に APO ｖ 経理部長の助言を求めるよう　ｔ　氏に促すことがあった。

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、APO 内部監査部は FXNZ に対して内部監査を行った。当該監査報告書においては、監査の重点項目ではなかったことから MSA についての指摘はなされなかったが、Top Priority として、顧客に対する与信判断・管理、売掛金の回収管理及び延滞債権の引当計上について不備がある旨の指摘がなされていた。かかる監査報告書のドラフトに対し、APO ｖ 経理部長は「非常に否定的な表現で書かれており、大所高所から重要なメッセージを抽出するというより、とにかく沢山指摘する。」

（APO ｖ 経理部長のメール）ものである等として、内部監査部マネージャーの ｔ 氏に対し、複数回にわたり修正を促した。同時に、APO ｖ 経理部長は、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APO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、メールでメッセージを送った（APO ｖ 経理部長から Ａ 氏へのメールには「I would like to suggest you had better review the report again with her before she submits it to Ｒ -san and Corporate.」と記載されている。）。

その後、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。「これは、小職から指摘を受けたからではなく、FXNZから追加説明があったからということでした。」とAPO ｖ 経理部長はAPO Ｒ 営業本部長に報告している（APO ｖ 経理部長のメール）。 ｖ 氏はインタビューにおいて、 ｔ 氏や Ａ 氏とのやり取りは、「監査品質を向上させる為の助言又は suggestion」であって、内部監査に対するプレッシャー等ではないと述べ、第三者から見ればプレッシャーと評価されうるのではないかとの質問に対しても、そのような評価は理解出来ないと述べている。

2014年2月FXNZ内部監査のファイナルレポートは2014年5月16日に提出された。約２ヶ月後の2014年７月８日、APO内部監査部 ｔ 氏は退職した。

③ APO内部監査部の人員

2009年４月から2015年３月まで、APO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。管理職は ｓ 氏が2012年８月にFXP（フィリピン）に異動、後任の ｔ 氏は2014年７月に退社した（なお、 ｔ 氏の後任 ｘ 氏も2016年11月（入社後約２年）に退社している。）。また、一般職も2012年９月に入社した社員が2013年２月に、2013年10月に入社した社員が2014年１月に、2014年２月に入社した社員が2014年６月に、それぞれ退社している。

APO 内部監査部に過去に在籍した者からのインタビューにおいて、複数の者からAPO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、監査対象となるOPCOの数や求められる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。また、XCからは、FX ｗ 専務及びFX ｚ 法務部長宛に、XCに届いた上記告発メールが添付されたレターが送付され、FXに対応を求めた。

FX 会長室において、話し合いが行われ、株主対応、すなわち、FH（持ち株比率 75%）及び XC（持ち株比率 25%）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。なお、FX　ｙ　副社長は、2015 年 6 月に代表取締役社長に就任した FXＡＡ社長よりも入社年次で 8 年先輩であり、2007 年以降 FX の代表取締役を務めている（2010 年 7 月からは FX 代表取締役副社長）。

FX　ｙ　副社長は、海外事業を事実上管掌していた FX ｗ 専務に対応を指示し、2015 年 7 月 10 日、専務室で開催された対応会議（出席者：FX ｗ 専務、APO Ｒ 営業本部長、FX ＢＢ 経理部長、FX ｚ 法務部長、APO ＣＣ 経理部長）において、FX ｗ 専務は、XC への回答は FX ｚ 法務部長から出すこと、まずは日本語で内容を作成すること、APO 経理部の　Ｔ　フィナンシャルコントローラー（以下、「FC」という。）及び APO 内部監査部　ｘ　氏に FXNZ に調査に行かせることを指示した。

（２）FXNZ への監査　「everything the letter say is real」

2015 年 7 月 24 日、APO Ｔ FC 及び APO 内部監査部　ｘ　氏は、ニュージーランドに赴き、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。また、FXNZ の 2015 年 3 月期決算の法定監査において、大口顧客である 取引先１ に対し 7.5 百万 NZ ドルの引当金計上を監査法人から求められていることを把握した（ニュージーランドでは監査済み決算書類の提出期限は 8 月末とされている。）。

APO　Ｔ　FC が、ニュージーランドから APO Ｒ 営業本部長及び APO ＣＣ 経理部長に監査の速報を送ったメール[6]には以下の通り記載されている。

Managed Service Contract

去年発生したすべての契約のデータをチェックしたところ、実態としては、かなりの確率で ORS 売上を最大化する為に Target Volume を過大に見積もってる形跡が見られました。その後のサンプルチェックでは過大 Target Volume を記載した契約にサインさせるために顧客に有利な条件が付記されてあったりと、その契約書でキャピタルリースとして認識出来る状況でないようなものもありました。

それぞれとして、どうオフィシャルに報告するかは後で考えます。

また、APO 内部監査部　ｘ　氏はニュージーランドからシンガポールの同僚とのチャット[7]において以下の通り述べていた。

everything the letter say is real lo.

[6] 引用部分原文ママ
[7] 引用部分原文ママ

（あの手紙が言っていることは全部本当）

その後、チャットの会話はFXの隠蔽体質や日本人が内部監査の役割を理解していないことに話題が及んでいる。チャットの最後に、相手方の同僚は以下の様に述べた[8]。

one day their company will all be like Toshiba nia all resign lol
（あの人たちの会社（注：文脈から日本企業を指す）はいつかみんな東芝みたいになって、みんな辞職ね（笑））

（３）FXNZへの監査結果のAPO及びFXへの報告

① APO内部監査部　　x　　氏のレポート

2015年7月27日、APO内部監査部　　x　　氏は、監査結果のレポートをAPO　T　FC にメールで送付した。当該レポートは、MSA について売上計上出来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を記載したエクセル表が添付されていた。

x　　氏の監査結果レポートでは、MSAについて、ターゲットボリュームに単価を乗じた金額を売上として認識することは不正確であること、契約満了前にリースを更新する場合に売上を計上することは過大計上であること、解約条項、Rightsizing 条項及び Sole Supplier 条項がターゲットボリュームに基づく支払を確保するには不十分な規定となっていることを指摘している。また、2009 年に会計事務所 から取得した意見書についても、標準契約書をレビューしたものに過ぎずFXNZ による運用をレビューしたものでないこと、更新時の売上計上について検討されていないこと、ターゲットボリュームを顧客が支払う義務はないにもかかわらず、支払義務があることを前提としていることを指摘し、いずれも依拠することが出来ない旨を指摘している。

また、エクセル表には、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の指摘がなされている。

APO　T　FCは、　　x　　氏の監査レポートをAPO　R　営業本部長及びAPO　ＣＣ経理部長には共有しなかった。APO　T　FCによれば、そもそもFXNZへの監査自体がXCに問題ないと回答する為に行うものであったので、これに真っ向から反する報告等あげられるような状況ではなかった、仮にFX経営陣に報告したとしても長年の経験からすればFXの経営陣は監査に通っているのであれば問題ないと判断するであろうことが予想された、2009 年に監査法人から意見書を取得しており、それ以降も監査で指摘されなかったことからすれば、監査人が交代しない限り今後の監査で指

[8] 引用部分原文ママ

摘される現実的なリスクは低いと判断したことから、　　x　　氏の監査レポートを共有しなかったとのことである。

② APO　T　FC による FXNZ 監査報告

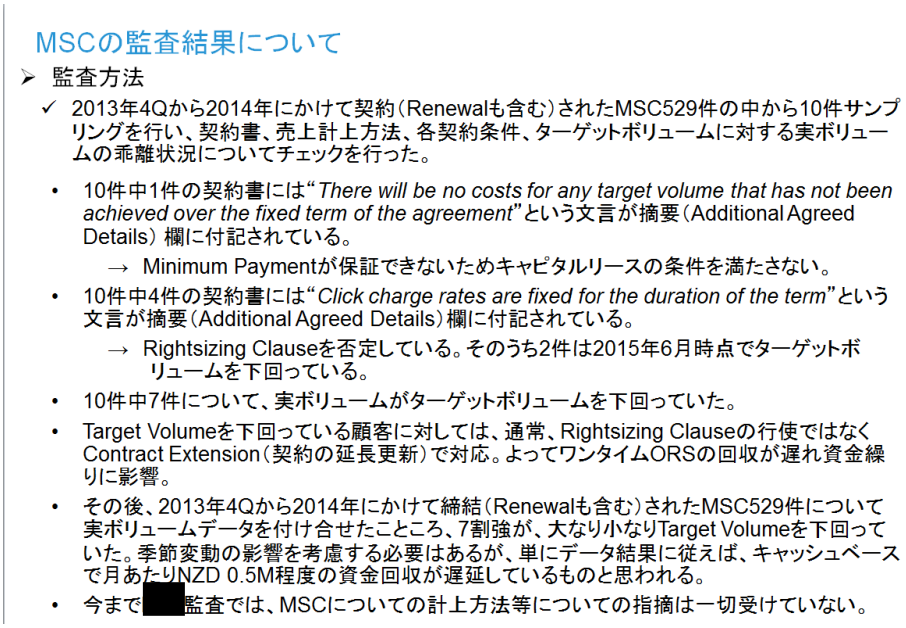
2015 年 7 月 28 日、APO　T　FC は APO　R　営業本部長及び APO　CC　経理部長に対して FXNZ の監査報告を行った。その場において、ターゲットボリュームが 7 割の MSA で未達であり、ターゲットボリュームの水増しによる売上過大計上という告発メール記載どおりの実態があること、MSA の標準契約書は OK だが運用でミニマムペイメントが免責されている為リース計上は問題の可能性がありグレーであること、 取引先１ 社に対して 7.5 百万 NZ ドルの引当を行わないと監査法人がサインしないと言っていることを報告した。そして、APO　R　営業本部長は、2015 年 8 月 10 日に上海で FX 経営陣が参加するイベント（GCO 中国成長戦略レビュー）の際に FX　y　副社長及び FX　w　専務に報告すること、報告資料を APO　T　FC が準備することを決定した。

その後、APO　CC　経理部長は、APO　R　営業本部長から、FX　y　副社長に APO　T　FC の報告内容を報告して理解してもらった、その際、XC に対して、「告発メールの指摘事項は問題ない。但し、、、」という方式で回答すること、XC への回答ドラフトを作成するよう指示があったとのフィードバックを受けた。APO　CC　経理部長は、APO　T　FC に対して上記 FX　y　副社長の指示に従って 2015 年 8 月 10 日の上海会議の為の報告書を作成するよう指示した。

（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　CC　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。



MSCの監査結果について

➢ 監査方法

✓ 2013年4Qから2014年にかけて契約（Renewalも含む）されたMSC529件の中から10件サンプリングを行い、契約書、売上計上方法、各契約条件、ターゲットボリュームに対する実ボリュームの乖離状況についてチェックを行った。

- 10件中1件の契約書には“*There will be no costs for any target volume that has not been achieved over the fixed term of the agreement*”という文言が摘要（Additional Agreed Details）欄に付記されている。
  → Minimum Paymentが保証できないためキャピタルリースの条件を満たさない。
- 10件中4件の契約書には“*Click charge rates are fixed for the duration of the term*”という文言が摘要（Additional Agreed Details）欄に付記されている。
  → Rightsizing Clauseを否定している。そのうち2件は2015年6月時点でターゲットボリュームを下回っている。
- 10件中7件について、実ボリュームがターゲットボリュームを下回っていた。
- Target Volumeを下回っている顧客に対しては、通常、Rightsizing Clauseの行使ではなくContract Extension（契約の延長更新）で対応。よってワンタイムORSの回収が遅れ資金繰りに影響。
- その後、2013年4Qから2014年にかけて締結（Renewalも含む）されたMSC529件について実ボリュームデータを付け合せたところ、7割強が、大なり小なりTarget Volumeを下回っていた。季節変動の影響を考慮する必要はあるが、単にデータ結果に従えば、キャッシュベースで月あたりNZD 0.5M程度の資金回収が遅延しているものと思われる。
- 今まで[redacted]監査では、MSCについての計上方法等についての指摘は一切受けていない。

（2015 年 8 月 10 日付 FXNZ 出張報告（監査報告））

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。」「オーディッ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。

なお、FX　y　副社長は、インタビューにおいて、「MSA や報告内容をよく理解しないまま判断してしまったのだと思う。そうだとしても、理解不足のままで判断したことの責任は重大であり、その責任は自分にある。しかし、問題を隠すつもりは一切なかった。それだけは強調しておきたい。」と述べている。FX　y　副社長以外の上海会議出席者は、FX　w　専務を含め、インタビューにおいて、告発メール記載の実態があるとの認識を持っていたことを認めている。

（５）社長報告

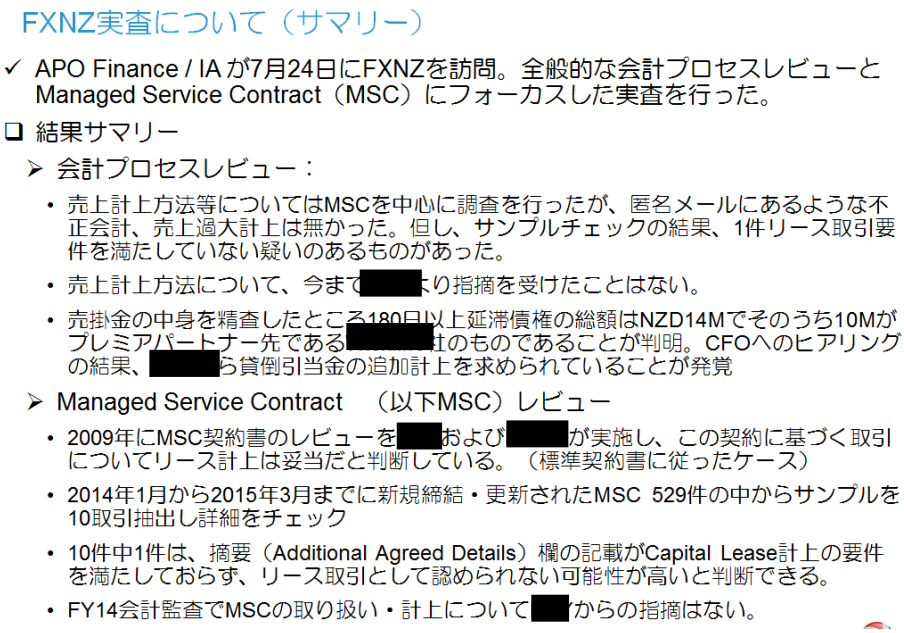
APO　T　FC は、上海会議における FX　y　副社長の指示を受けて、監査報告書を修正するとともに、XC への英文の回答案を作成した。APO　T　FC は、上海会議の結果を受けて、2015 年 8 月 10 日、FX 経理部　DD　氏に作成した XC への英文回答案を

添付して以下の通りメールを送付している。

「この前電話で少し触れましたが、副社長のコメントとしては、このようなことが起こる背景を前段に説明

外向けに関しては、大枠として問題がないのであれば、細かいことは書かなくてよい、但し、内部向けとしては発見された問題点について対応・改善を行う」

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。



FXNZ実査について（サマリー）

✓ APO Finance / IA が7月24日にFXNZを訪問。全般的な会計プロセスレビューと Managed Service Contract（MSC）にフォーカスした実査を行った。

❑ 結果サマリー

➢ 会計プロセスレビュー：

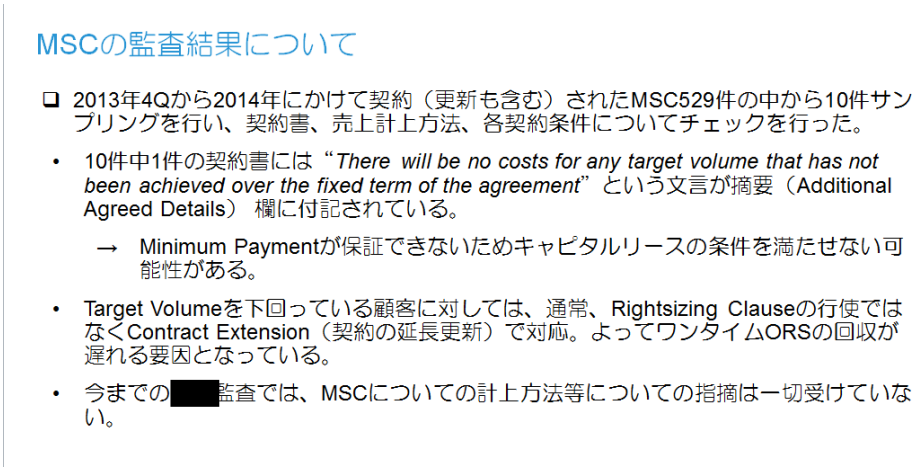
- 売上計上方法等についてはMSCを中心に調査を行ったが、匿名メールにあるような不正会計、売上過大計上は無かった。但し、サンプルチェックの結果、1件リース取引要件を満たしていない疑いのあるものがあった。
- 売上計上方法について、今まで[redacted]より指摘を受けたことはない。
- 売掛金の中身を精査したところ180日以上延滞債権の総額はNZD14Mでそのうち10Mがプレミアパートナー先である[redacted]社のものであることが判明。CFOへのヒアリングの結果、[redacted]から貸倒引当金の追加計上を求められていることが発覚

➢ Managed Service Contract　（以下MSC）レビュー

- 2009年にMSC契約書のレビューを[redacted]および[redacted]が実施し、この契約に基づく取引についてリース計上は妥当だと判断している。（標準契約書に従ったケース）
- 2014年1月から2015年3月までに新規締結・更新されたMSC 529件の中からサンプルを10取引抽出し詳細をチェック
- 10件中1件は、摘要（Additional Agreed Details）欄の記載がCapital Lease計上の要件を満たしておらず、リース取引として認められない可能性が高いと判断できる。
- FY14会計監査でMSCの取り扱い・計上について[redacted]からの指摘はない。

（2015 年 8 月 19 日付 FXNZ 出張報告（監査報告）1 頁）

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り、10 件中 4 件においても問題があったことや 529 件のうち 7 割の MSA においてターゲットボリュームが未達であったとの記載は削除された。



（2015 年 8 月 19 日付 FXNZ 出張報告（監査報告）4 頁）

2015 年 8 月 19 日、上海会議での指示に基づく修正後の監査報告書と XC への回答案について、FX ｗ 専務及び FX ｙ 副社長に対して説明がなされ、翌日（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った。」とする監査報告書と XC への回答案に基づいて FXＡＡ 社長への報告がなされた。

なお、FX ｗ 専務は、社長報告が行われる当日朝に監査報告書から「 取引先１ 」の社名を消し、「ある GA 企業」と修正することを指示した。インタビューによれば、 取引先１ は、FX ｗ 専務が APO 営業本部長時代に販売責任者（FX ｗ 専務談）として当時 FX 史上最も高額であった最新鋭の製品（Shikishima）を販売した会社として社内で広く知られていたとのことである。

５ MSA 禁止と 2015 年度売上減対応

（１）MSA 禁止通達

APO Ｒ 営業本部長、APO ＣＣ 経理部長及び APO Ｔ FC 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、各月の使用量がターゲットボリュームに未達の場合にあらかじめ設定された固定料金を支払う旨の規定がなければ売上計上出来ないこと、期間満了前に契約更新する場合には売上計上出来ないことを通達し、当該通達は直ちに効力を生ずるものとして、MSA を禁止した。

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）FXNZ CFO 解任

2015 年 9 月 22 日から 23 日、APO Ｒ 営業本部長、APO ＣＣ 経理部長及び APO Ｔ FC は、APO マーケティングの ＥＥ 氏とともに、MSA 禁止とその対応に関して FXNZ

と協議する為、ニュージーランドに出張した。APO R 営業本部長は、会議における FXNZ B CFO の返答が要領を得ず、また、同人が多額の引当を行った 取引先１ の債権回収に関して 取引先１ の買収を提案する等したことや 取引先１ の取締役に就任していることを知り、解任を決意した。その後、 K 氏（APO Compliance & Control 長）を FXNZ の CFO として 2016 年 1 月に派遣することが決定された。

FXNZ ＦＦ COO は、FXNZ B CFO を退職させるシナリオを検討し、退職理由の根拠づけとして、会計事務所４に経理機能に関するレポートの作成を依頼した。解雇とするシナリオも検討されたが、当時 FXNZ では解雇した職員との間で裁判を抱えていたことや 2016 年 1 月には K 氏の着任が決定していた為、2015 年 12 月 18 日、合計 135K の上乗せ条件を提示して B 氏との間で退職合意（退職日 2016 年 1 月 29 日）が成立した。

会計事務所４のレポートには、「APO にリスクとして提示出来る経理的証跡がそろっていない、強引な売上思考に対しバランスを取るような機能を有していない。」「期末のコンプライアンス監査に依拠しており、期中に会計方針に関連してコンプライアンスの状況をモニタリングすることが不十分である。」「在庫や売上計上等における会計基準の不規則適用の為決算に誤りが生じている。」等、FXNZ の経理機能について厳しい指摘が多数なされていた。しかし、同レポートは FXNZ において B CFO を解任する為に作成を依頼したものであった為、APO に対して提出されることはなかった。なお、会計事務所４のレポートによる指摘は、2017 年 3 月の監査人による Fraud Letter において言及されている。

（３）2015 年 10 月 28 日 FX w 専務報告

2015 年 9 月下旬の FXNZ 出張後、APO R 営業本部長、APO ＣＣ 経理部長及び APO TFC 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。FXA の売上減は、ミニマムペイメントの設定のない XOS ディール（機械を納入するのみならず、出力関係のサービス等を包括的にアウトソースを受ける契約。GS 契約の一種。FXA では機械の販売部分だけ納入時に売上計上されていた。）によるものであった。

MSA の禁止によって最大 50 億円の売上減となることは APO ＣＣ 経理部長から FXB B 経理部長に伝達されたが、既に設定されていた 2015 年度下期の業績目標の大幅未達が生じることから、FX w 専務に報告されることとなった。なお、インタビューにおいて、複数の者から、FX w 専務は業績達成に極めて厳格で、「未達の報告をすると『俺にどうやってこれを上に報告しろというんだ』といって机をたたかれた」「何度も怒鳴られたことがある」「よくアプセットされる方」との供述がなされている（但し、w 氏本人及び v 氏は、インタビューにおいて、机をたたく、怒鳴る等の w 氏の行動について否定している。）。

2015年10月22日、FXＢＢ経理部長、APO ＣＣ 経理部長及びAPO　TFCは、FX ｗ 専務への説明の為に打合せを行った。この打合せにおいて、FXAのXOSディール禁止による売上減はFXNZに加えての大規模な売上減となるので予算達成に厳格なFX ｗ 専務の了解が得られるとは思われないこと、XOSディールはMSAと異なり顧客のロイヤリティも高くビジネスとしても有望であること等から、2015 年度下期には売上計上を認め、2016年度の予算策定時にXOSディールの会計処理変更に伴うインパクトを織り込んだうえで業績目標を設定し、2016年度上期から会計処理を変更するとの方針でFX ｗ 専務に提案することとなった。

2015年10月28日、APO Ｒ 営業本部長はFX ｗ 専務に対して、MSA禁止により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、FXAのXOSディールについては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について承認した。もっとも、FXNZ に関しては、MSA 禁止による売上減に対する対応策が不十分であるとして、再度検討する様に指示した。

なお、このとき FX ｗ 専務への説明に際して使用された資料には、2015 年 8 月 10 日の上海会議における資料において記載された MSA の監査結果と同じスライド（前記4(4)参照）が記載されており、更には「Managed Service Agreementの会計上のリスクContract Minimum Payment が明確でない為、そもそもリース会計の適用外と判断される可能性がある。」と明記されていた。また、同資料は事前にAPO　Ｔ　FCからFXＢＢ経理部長に送付され、FX経理ＤＤ氏に転送されていたことから、FX経理部はMSAのFXNZにおける実態や適用あるリース会計基準においてアップフロントにおける売上計上要件を満たさない可能性を遅くともこの時点で認識していたと推認される。

（4）2015年11月16日　FX ｗ 専務報告

FX ｗ 専務の指示によりAPOは、FXNZのMSA禁止に伴う売上減に対する対応策の検討を迫られた。そこで、MSA の全面禁止に反対していた FX ｗ 専務の意向を汲んで健全な顧客に対しては精査のうえミニマムペイメントの設定ない契約を認めること、FX ｗ 専務が口にした再生機（中古品）の活用等のアイデアを業績保証施策として追加した資料を作成し、2015年11月16日、かかる資料に基づいてAPO Ｒ 営業本部長がFX ｗ 専務に説明して了解を得た。

6　2016年3月期「監査リスク」対応

（1）　Ｋ　レポート

2016年1月、　Ｋ　氏がFXNZのCFOに着任した。2016年1月26日、FXNZ　Ｋ　CFOから、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１－２からのレター（2015年9月3日付）が見つかった旨の報告がAPO　Ｔ　FC及びAPO Ｒ 営業本部長に対してなされた。当該監査法人のレターには、貸倒引当金の過少計上、預

託消耗品過大計上、スポンサーシップコスト見積計上等について指摘がなされていた。これを受けて、2016 年 2 月 10 日から 14 日まで、APO　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、FXNZ　　K　　CFO はそれまでに状況を把握しておくよう指示された。

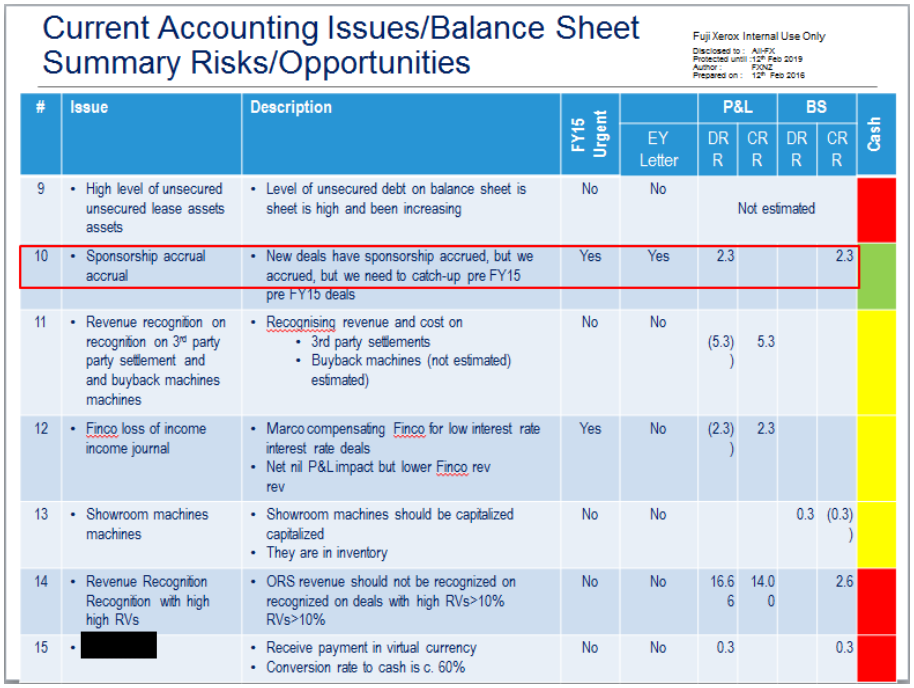
APO　T　FC は、ニュージーランドにおいて、FXNZ　　K　　CFO から FXNZ Accounting Review と題するレポート（以下、「　K　レポート」という。）を見せられ、マクロ調整（22.6 百万 NZ ドル）、 取引先 1　追加引当（13.3 百万 NZ ドル）、ORS 前倒計上（9 百万 NZ ドル）、DSG Adjustment （23.9 百万 NZ ドル）等、総額約 90 百万 NZ ドルの処理すべき損失があることを知った。下記図表の通り　K　レポートの 9 頁及び 10 頁の一覧表記載の金額を合計すると損益計算書への影響は約 90 百万 NZ ドルとなる。加えて、　K　レポートにおいては、2015 年 3 月期に「例外的な」取引によって合計 10.6 百万 NZ ドルの会計上の調整がなされたと指摘されており、これらを合わせると　K　レポートにおいては約 100 百万 NZ ドル処理すべき損失額が指摘されていたこととなる（但し、2015 年 3 月期の「例外的な」取引 10.6 百万 NZ ドルのうち約 2 百万 NZ ドルは最終的に会計上問題のない処理であったと判断された。）。

Current Accounting Issues/Balance Sheet Summary Risks/Opportunities

Fuji Xerox Internal Use Only
Disclosed to : AH-FX
Protected until : 12th Feb 2019
Author : FXNZ
Prepared on : 12th Feb 2016

#	Issue	Description	FY15 Urgent Urgent	FY14 EY EY Letter Letter	P&L DR R	P&L CR R	BS DR R	BS CR R	Cash
1	• [redacted]	• Situation deteoriated from LY [redacted] will not be satisfied with LY satisfied with LY provision rationale. $13.3m = 50% = 50%	Yes	Yes	13.3 3			13.3 3	
2	• "Macro" adjustments s	• Variety of accounting adjustments made in FY15 to show FY15 to show "enhanced" FXNZ performance • Cumulative balances sitting in various BS accounts accounts	Yes	No	22.6 6			22.6 6	
3	• ORS revenue revenue /cost /cost accruals accruals	• ORS revenue/cost accruals have increased significantly in significantly in FY15	No	No	9.0			9.0	
4	• DSG revenue revenue adjustments s	• MSA adjustment made to make service revenue "whole" for revenue "whole" for contracts with lower than target volume target volume	No	No	23.9 9			23.9 9	
5	• Unaccrued costs	• Known business costs not accrued at end Jan-16 16	Yes	Yes	1.0			1.0	
6	• Inventory valuation	• Consumables at customer sites • Inventory revaluation • Inventory reporting and SCV valuation	Yes No No	Yes Yes No	3.1		23.8	3.1 23.8 8	
7	• Inventory provisions	• D1/D2 provision requirements not being followed, with no good followed, with no good business rationale	Yes	Yes	6.3			5.4	
8	• Debtor provisions	• [redacted] debtor provisions	Yes	Yes	6.7			6.7	

（FXNZ Accounting Review 12th February 2016　9 頁。赤枠位置は原資料のママ）



Current Accounting Issues/Balance Sheet Summary Risks/Opportunities

Fuji Xerox Internal Use Only
Disclosed to : All-FX
Protected until :12th Feb 2019
Author : FXNZ
Prepared on : 12th Feb 2016

#	Issue	Description	FY15 Urgent	EY Letter	P&L DR	P&L CR	BS DR	BS CR	Cash
9	• High level of unsecured unsecured lease assets assets	• Level of unsecured debt on balance sheet is sheet is high and been increasing	No	No	Not estimated				
10	• Sponsorship accrual accrual	• New deals have sponsorship accrued, but we accrued, but we need to catch-up pre FY15 pre FY15 deals	Yes	Yes	2.3			2.3	
11	• Revenue recognition on recognition on 3rd party party settlement and and buyback machines machines	• Recognising revenue and cost on • 3rd party settlements • Buyback machines (not estimated) estimated)	No	No	(5.3))	5.3			
12	• Finco loss of income income journal	• Marco compensating Finco for low interest rate interest rate deals • Net nil P&L impact but lower Finco rev rev	Yes	No	(2.3))	2.3			
13	• Showroom machines machines	• Showroom machines should be capitalized capitalized • They are in inventory	No	No			0.3	(0.3))	
14	• Revenue Recognition Recognition with high high RVs	• ORS revenue should not be recognized on recognized on deals with high RVs>10% RVs>10%	No	No	16.6 6	14.0 0		2.6	
15	• [redacted]	• Receive payment in virtual currency • Conversion rate to cash is c. 60%	No	No	0.3			0.3	

（FXNZ Accounting Review 12th February 2016　10 頁）

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（上記図表中、赤枠のもの。）、APO T　FC は、シンガポールへの帰国後の 2016 年 2 月 15 日、APO　R　営業本部長及び APO ＣＣ　経理部長に対して、監査対応として、　取引先１　の 7.5 百万 NZ ドルの追加引当が必要、それに加えて、マクロ調整による 22.6 百万 NZ ドル（FXNZ は、コスト計上先送り、売上計上前倒し等を根拠ない伝票処理によって月次の業績調整を行っていた。）等合計 35.7 百万 NZ ドルの損失処理が必要であると報告した（なお、APO　R　営業本部長及び APO　ＣＣ　経理部長においては、MSA によるビジネスリスクとして将来 50 百万 NZ ドルから 70 百万 NZ ドルの損失が生じるとの認識はあったものの、　K　レポートは共有されておらず、本来処理すべき額が約 100 百万 NZ ドル存することを認識していたと認めるに足りる証拠はない。）。

マクロ調整による 22.6 百万 NZ ドルの損失発生は完全なサプライズであったことから、2016 年 2 月 18 日に FX　w　専務に急遽報告することとなった。また、同時に、FXA についても 2016 年 3 月期に処理が必要な損失を FX　w　専務に報告することとした。

（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」

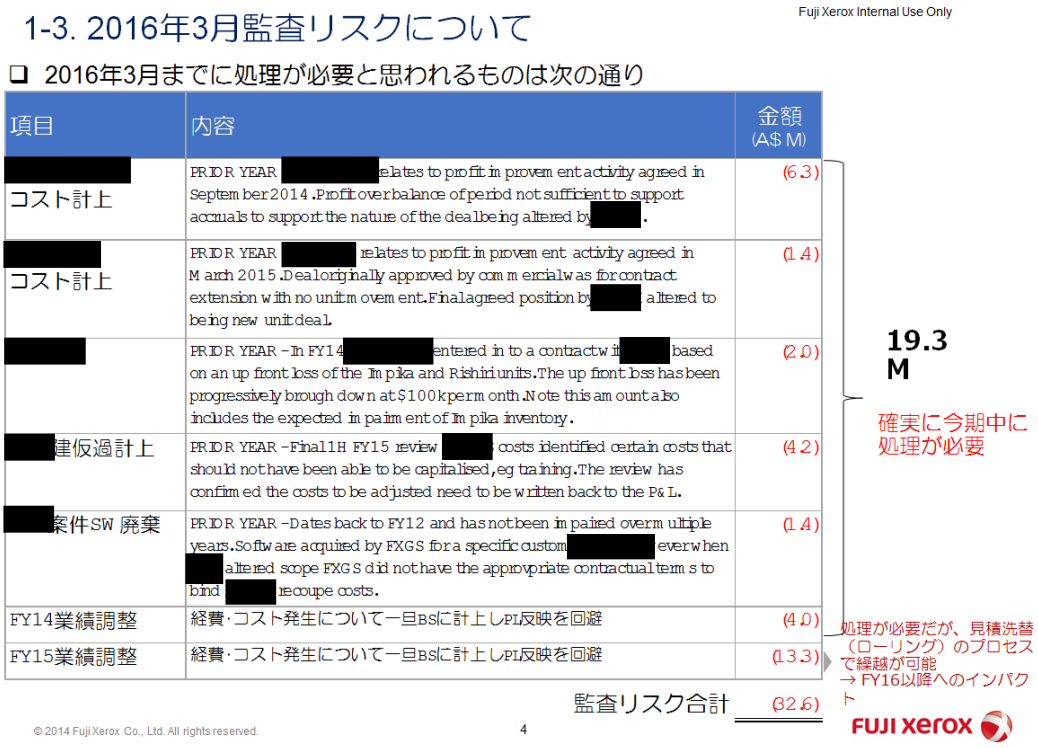
2016 年 2 月 18 日、APO　R　営業本部長及び APO　ＣＣ　経理部長は、FX　w　専務に対して、「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」（2016 年 2 月 18 日付）と題する資料を持参して、FXNZ 及び FXA について 2016 年 3 月期に処理が必要な損失を説明した。

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が、う

ち 19.3 百万豪ドルは確実に処理が必要である、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（但し、1 年間リースバックする）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、「全部手を打ってのリスクか。」「Ｔが見ただけじゃないのか。どこまで保守的に見てるんだ。」「今まで監査を乗り切ってきたのに何で今回はこんなに出るのか。」「真面目な経費を切る対策はないのか。」「他に益出し出来るものはないのか。」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とともに、対応策についても資産売却以外の対応策も含めて再検討することを指示した。

FXA の処理必要額一覧（2016 年 2 月 18 日 FX w 専務説明時）



Fuji Xerox Internal Use Only

1-3. 2016年3月監査リスクについて

❑ 2016年3月までに処理が必要と思われるものは次の通り

項目	内容	金額 (A$ M)
[redacted] コスト計上	PRIOR YEAR [redacted] relates to profit improvement activity agreed in September 2014. Profit overbalance of period not sufficient to support accruals to support the nature of the deal being altered by [redacted].	(6.3)
[redacted] コスト計上	PRIOR YEAR [redacted] relates to profit improvement activity agreed in March 2015. Deal originally approved by commercial was for contract extension with no unit movement. Final agreed position by [redacted] altered to being new unit deal.	(1.4)
[redacted]	PRIOR YEAR - In FY14 [redacted] entered in to a contract with [redacted] based on an up front loss of the Impika and Rishiri units. The up front loss has been progressively brough down at $100k per month. Note this amount also includes the expected impairment of Impika inventory.	(2.0)
[redacted]建仮過計上	PRIOR YEAR - Final 1H FY15 review [redacted] costs identified certain costs that should not have been able to be capitalised, eg training. The review has confirmed the costs to be adjusted need to be written back to the P&L.	(4.2)
[redacted]案件SW 廃棄	PRIOR YEAR - Dates back to FY12 and has not been impaired over multiple years. Software acquired by FXGS for a specific custom [redacted] ever when [redacted] altered scope FXGS did not have the appropriate contractual terms to bind [redacted] recoupe costs.	(1.4)
FY14業績調整	経費・コスト発生について一旦BSに計上しPL反映を回避	(4.0)
FY15業績調整	経費・コスト発生について一旦BSに計上しPL反映を回避	(13.3)
	監査リスク合計	(32.6)

19.3 M

確実に今期中に処理が必要

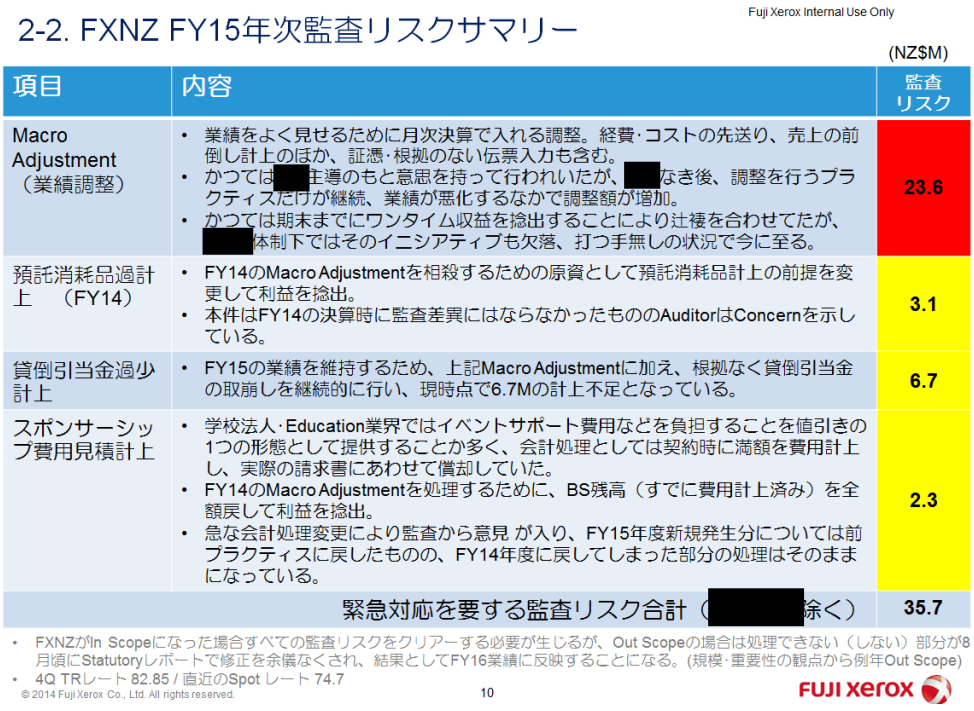
処理が必要だが、見積洗替（ローリング）のプロセスで繰越が可能
→ FY16以降へのインパクト

© 2014 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

FUJI xerox

（2016 年 2 月 18 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」4 頁）

FXNZ の処理必要額一覧（2016 年 2 月 18 日 FX w 専務説明時）



Fuji Xerox Internal Use Only

2-2. FXNZ FY15年次監査リスクサマリー

(NZ$M)

項目	内容	監査リスク
Macro Adjustment（業績調整）	• 業績をよく見せるために月次決算で入れる調整。経費・コストの先送り、売上の前倒し計上のほか、証憑・根拠のない伝票入力も含む。 • かつては[redacted]主導のもと意思を持って行われいたが、[redacted]なき後、調整を行うプラクティスだけが継続、業績が悪化するなかで調整額が増加。 • かつては期末までにワンタイム収益を捻出することにより辻褄を合わせてたが、[redacted]体制下ではそのイニシアティブも欠落、打つ手無しの状況で今に至る。	23.6
預託消耗品過計上　（FY14）	• FY14のMacro Adjustmentを相殺するための原資として預託消耗品計上の前提を変更して利益を捻出。 • 本件はFY14の決算時に監査差異にはならなかったもののAuditorはConcernを示している。	3.1
貸倒引当金過少計上	• FY15の業績を維持するため、上記Macro Adjustmentに加え、根拠なく貸倒引当金の取崩しを継続的に行い、現時点で6.7Mの計上不足となっている。	6.7
スポンサーシップ費用見積計上	• 学校法人・Education業界ではイベントサポート費用などを負担することを値引きの1つの形態として提供することか多く、会計処理としては契約時に満額を費用計上し、実際の請求書にあわせて償却していた。 • FY14のMacro Adjustmentを処理するために、BS残高（すでに費用計上済み）を全額戻して利益を捻出。 • 急な会計処理変更により監査から意見 が入り、FY15年度新規発生分については前プラクティスに戻したものの、FY14年度に戻してしまった部分の処理はそのままになっている。	2.3
	緊急対応を要する監査リスク合計（[redacted]除く）	35.7

- FXNZがIn Scopeになった場合すべての監査リスクをクリアーする必要が生じるが、Out Scopeの場合は処理できない（しない）部分が8月頃にStatutoryレポートで修正を余儀なくされ、結果としてFY16業績に反映することになる。(規模・重要性の観点から例年Out Scope)
- 4Q TRレート 82.85 / 直近のSpot レート 74.7

© 2014 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

FUJI xerox

（2016 年 2 月 18 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」10 頁）

（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

2016 年 2 月 18 日の FX ｗ 専務への報告時の指示を受け、FX ＢＢ 経理部長、APO ＣＣ 経理部長及び APO　Ｔ　FC は打合せを行い、リスク面の精査を APO　Ｔ　FC と FX 経理部　ＧＧ　氏が行い、あわせて損失処理の原資となる利益のオポチュニティーの検討を行うこととなった（なお、APO　Ｔ　FC と FX 経理部 ＧＧ　氏とのやりとりは、FX 経理部 ＧＧ 氏から FX 経理部 ＤＤ 氏にも報告された。）。

これらの検討を経て、「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」（2016 年 2 月 25 日付）が作成され、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が行われた。2016 年 2 月 25 日付資料においては、1 回目の報告における FX ｗ 専務の指示に従って、処理必要額について項目ごとに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 取引先１ 追加引当分（6.2 億円）を除く約 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。なお、これらの損失とオフセットさせる益出しの為の不動産売却については、決定過程において売却物件の簿価が 20 億円未満であることが何度も確認された。これは 1 件 20 億円以上の不動産の売買は取締役会上程事項（取締役会上程基準第 1 条）となり、株主である FH 及び XC からの取締役に対する説明を要することとなる為であった（1 件 20 億円未満の不動産売却は FX 社長稟議）。

また、翌日予定されていた会長・社長報告用の資料の書き振りについて指示がなされた。

FXA の処理必要額一覧

（2016 年 2 月 25 日 FX ｗ 専務・FX ｙ 副社長説明時）

Fuji Xerox Internal Use Only

1-2. 2016年3月監査リスクについて

❑ 2016年3月までに処理が必要と思われるものは次の通り

項目	内容	金額 (A$ M)
[redacted] コスト計上	PRIOR YEAR [redacted] relates to profit improvement activity agreed in September 2014. Profit over balance of period not sufficient to support accruals to support the nature of the deal being altered by [redacted]	(6.3)
[redacted] コスト計上	PRIOR YEAR [redacted] relates to profit improvement activity agreed in March 2015. Deal originally approved by commercial was for contract extension with no unit improvement. Final agreed position by [redacted] altered to being new unit deal.	(1.4)
[redacted]	PRIOR YEAR - In FY1[redacted] entered in to a contract with [redacted] on an up front loss of the Impika and Rishiri units. The up front loss has been progressively brough down at $100 k per month. Note this amount also includes the expected impairment of Impika inventory.	(2.0)
[redacted]仮過計上	PRIOR YEAR - Final 1H FY15 review [redacted] costs identified certain costs that should not have been able to be capitalised, eg training. The review has confirmed the costs to be adjusted need to be written back to the P&L.	(4.2)
FY14業績調整	経費・コスト発生について一旦BSに計上しPL反映を回避	(4.0)
[redacted]案件SW 廃棄	PRIOR YEAR - Dates back to FY12 and has not been impaired over multiple years. Software acquired by FXGS for a specific custom [redacted] even when [redacted] revised scope FXGS did not have the appropriate contractual terms to bind [redacted] to recoupe costs.	(1.4)
FY15業績調整	経費・コスト発生について一旦BSに計上しPL反映を回避	(13.3)
	監査リスク合計	(32.6)

17.9 M

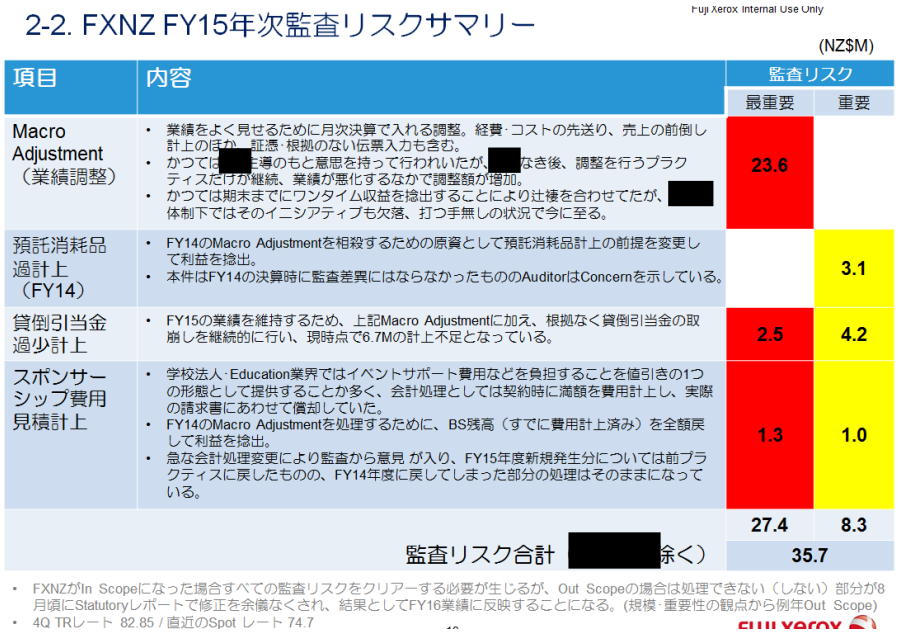
確実に今期中に処理が必要

処理が必要だが、見積洗替（ローリング）のプロセスで繰越が可能 → FY16以降へのインパクト

（2016 年 2 月 25 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」3 頁）

FXNZ の処理必要額一覧

（2016 年 2 月 25 日 FX ｗ 専務・FX ｙ 副社長説明時）



Fuji Xerox Internal Use Only

2-2. FXNZ FY15年次監査リスクサマリー

(NZ$M)

項目	内容	監査リスク 最重要	監査リスク 重要
Macro Adjustment（業績調整）	• 業績をよく見せるために月次決算で入れる調整。経費・コストの先送り、売上の前倒し計上のほか、証憑・根拠のない伝票入力も含む。 • かつては[redacted]主導のもと意思を持って行われいたが、[redacted]なき後、調整を行うプラクティスだけが継続、業績が悪化するなかで調整額が増加。 • かつては期末までにワンタイム収益を捻出することにより辻褄を合わせてたが、[redacted]体制下ではそのイニシアティブも欠落、打つ手無しの状況で今に至る。	23.6	
預託消耗品過計上（FY14）	• FY14のMacro Adjustmentを相殺するための原資として預託消耗品計上の前提を変更して利益を捻出。 • 本件はFY14の決算時に監査差異にはならなかったもののAuditorはConcernを示している。		3.1
貸倒引当金過少計上	• FY15の業績を維持するため、上記Macro Adjustmentに加え、根拠なく貸倒引当金の取崩しを継続的に行い、現時点で6.7Mの計上不足となっている。	2.5	4.2
スポンサーシップ費用見積計上	• 学校法人・Education業界ではイベントサポート費用などを負担することを値引きの1つの形態として提供することか多く、会計処理としては契約時に満額を費用計上し、実際の請求書にあわせて償却していた。 • FY14のMacro Adjustmentを処理するために、BS残高（すでに費用計上済み）を全額戻して利益を捻出。 • 急な会計処理変更により監査から意見 が入り、FY15年度新規発生分については前プラクティスに戻したものの、FY14年度に戻してしまった部分の処理はそのままになっている。	1.3	1.0
		27.4	8.3
	監査リスク合計 [redacted]除く）	35.7	

- FXNZがIn Scopeになった場合すべての監査リスクをクリアーする必要が生じるが、Out Scopeの場合は処理できない（しない）部分が8月頃にStatutoryレポートで修正を余儀なくされ、結果としてFY16業績に反映することになる。(規模・重要性の観点から例年Out Scope)
- 4Q TRレート 82.85 / 直近のSpot レート 74.7

（2016 年 2 月 25 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」10 頁）

（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「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」（2016 年 2 月 26 日付）に基づき、FXA 及び FXNZ の 2016 年 3 月期の処理額について、FX　ＨＨ　会長及び FXＡＡ社長に対して説明が行われた。

前日の FX ｗ 専務及び FX　ｙ　副社長の指示に基づいて、赤と黄の色分けはなくなり、FXA は 17.9 百万豪ドル、FXNZ は 25 百万 NZ ドル及び 取引先１ 追加引当 7.5 百万 NZ ドルの処理が行われることとなった（なお、実際は、 取引先１ 追加引当については、監査人からの指摘により 13.5 百万 NZ ドルの引当処理が行われた。）。また、かかる損失（合計 46 億円）とオフセットする利益（合計約 36 億円）として、FXA の倉庫売却（19 億円）、FX 台湾の工場売却（9 億円）及び APO の消耗品費評価基準変更（8 億円）が行われることとなった。

FXA の処理額一覧

（2016 年 2 月 26 日 FX ＨＨ 会長・FX ＡＡ 社長説明時）

Fuji Xerox Internal Use Only

1. FXA FY15年度期末監査リスクについて

- FXAにおいて、主にFY14年度の活動（GS/PS大型営業案件やIT投資など）で、本来14年度中に費用認識（PL計上）をしなければいけないコストを見積り計上せず、FY14年度のPL計上を回避しているものがあった。
  （実際のコストが発生してないためにFY14年度決算監査は通過していた）
- 15年度に入り実際のコストがFXAで発生し15年度期末に費用処理（PL計上）をしないと監査リスクになるものが合計でA$ 17.9M (15 億円) あることが判明した。

項目	内容	金額
GS/PS大型営業案件におけるコスト未計上	• GS案件 [redacted] コスト未計上：14年9月に機器設置を伴わない契約延長を実施し売上のみ計上。15年下期に機器設置が始まり実際のコスト計上が発生し判明。処理が必要	A$ 6.3M (5億円)
	• GS案件 [redacted] コスト未計上：14年度期末に機器設置を伴わない契約をし売上のみ計上。15年度に入り機器設置が始まり実際のコスト計上が発生し判明。処理が必要	A$ 1.4M (1億円)
	• PS案件 [redacted] コスト未計上：13年度に3rd Party機を導入した顧客がトラブル多発で15年度にRishiriを導入。そのコストが実際に15年度に発生し処理が必要。	A$ 2.0M (2億円)
[redacted]建仮過計上	• 14年度に投資した[redacted]建仮勘定の中に本来関係ない費用があることを15年度[redacted]の資産化精査の中で判明。	A$ 4.2M (4億円)
14年度期末特別ｲﾝｾﾝﾃｨﾌﾞ 未計上	• 14年度末のMDによる期末特別インセンティブが見積り未計上。15年度にSRからの請求により判明したが未計上。	A$ 4.0M (3億円)
		計 A$ 17.9M (15億円)

（2016 年 2 月 26 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」1 頁）

FXNZ の処理額一覧

（2016 年 2 月 26 日 FX ＨＨ 会長・FXＡＡ社長説明時）

Fuji Xerox Internal Use Only

2. FXNZ FY15年度期末監査リスクについて

- FXNZにおけるFY15年度期末決算準備において、前経理部長の[redacted]の後任として1月に着任した[redacted]より、FY15監査リスクについての報告があった。
  - ➢ Macro Adj. と言われる月度レベルの業績調整の残高等が総額NZ$25M(21億円)あることが経理部長交代で判明。新経理部長より15年度中に自力では処理できないと報告。
  - ➢ 更にPSの大型顧客である[redacted]の破綻リスクが広がり追加の貸倒引当が必要。

項目	内容	金額
Macro Adj. (業績調整)	• 月度決算レベルにおいて本来発生している経費・コストを先送りする伝票等で月度業績の調整をしていたことが経理部長交代で判明。	NZ$ 21.2M (18億円)
監査法人から懸念されている会計処理項目	• 上記の業績調整に加えて、14年度決算監査で監査法人から懸念を示されている会計処理項目 ➢ 貸倒引当金の過少計上(2.5M)や、教育案件におけるスポンサーシップ費用の見積り計上の取崩し(1.3M)の適正処理必要	NZ$ 3.8M (3億円)
		小計 NZ$ 25M (21億円)
[redacted]向け貸引追加引当	• PSの大型顧客である[redacted]の破綻リスクが広がり、15年度として同社向けの長期債権を追加で貸倒引当処理する必要があり	NZ$ 7.5M (6億円)
		計 NZ$ 32.5M (27億円)

（2016 年 2 月 26 日付「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」2 頁）

（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（4）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。

APO　T　FC は 2016 年 12 月下旬に異動に伴う引き継ぎにあたって APO　TFC の後任に決まっていた　I I　氏に　K　レポートとともにマクロ調整が一部処理されていないことをメールで説明している。これら以外の者が 2016 年 3 月期決算以降にもマクロ調整が残存していたことを認識していたと認めるに足りる証拠は認められなかった。

なお、上記メールには、以下のように、マクロ調整の処理に関する FX 経理部の関与を示唆する記載がある。

“これは 3 月決算時に監査指摘された事項（貸引とか在庫引当とかいわゆる王道的なアイテム）ことを優先にした為、与えられたファンド内でプライオリティを変えて処理をした為です。

処理できなかったものは原価で、それらは説明可能なトランザクションの中にちりばめておいておき、監査を乗り切りました。

K　の健全化活動により ORS 見積もりは大幅に減少、よってちりばめていたものが隠しきれなくなっているのが現状です。(3 番目のファイル参照)

下線のところは、　G G　　さんのチームと連絡を取りながら進めましたが、彼がＢＢさんにどの程度・どのように話したかは不明。

間違いなく経営層には報告されておらず、Macro Adjustment という言葉自体外向けには封印する必要があります。“

マクロ調整の残存について、FX 経理部 ＧＧ　 氏へのインタビューによれば、2016 年 3 月期の決算時において、マクロ調整の存在自体は認識していたものの、同決算期において処理がされたという認識とのことであった。FX 経理部 ＤＤ 氏へのインタビューによっても、マクロ調整の残存を認識していたとの供述は得られなかった。

（６）シンガポール弁護士による調査

上記（4）の経過を経て 2016 年 2 月 26 日に FXNZ の 2016 年 3 月期監査リスク対応方針が決定すると同時に、FXA 及び FXNZ において多額の損失が生じた経緯を明らかにしなければならないとの FX　ｙ　副社長の意向により、調査が行われることとなった。

調査にあたって、FX　ｙ　副社長及び FX ｗ 専務は、第三者に行わせること、ジェネラルな調査ではなくマクロ調整等今回の事案に絞って調査すること、日常の延長か悪質なものか判別することを指示し、調査結果に基づいて今後の FXA 及び FXNZ について処分を含む人事案を検討するとした。

APO 法務は、対応出来る法律事務所を探し、この種の事案に強いと評判のシンガポールの法律事務所（法律事務所１）に調査を依頼することとなった。なお、FX　ｙ　副社長は、監査法人又は法律事務所に調査させる意向を持っていたところ、報告書の納期が 2016 年 3 月末とされていたこともあり法律事務所による調査となったようであるが、監査法人が選択されなかった明確な理由は不明である。

2016 年 3 月 11 日に APO 法務部　ＪＪ　氏及び APO　Ｔ　FC は、当該弁護士事務所のＫＫ　弁護士らと会議を行いブリーフィングを行った。その際、調査のスコープとして、4 つの項目（マクロ調整、 取引先１ 以外の未計上の貸倒引当金、未計上のスポンサーシップコスト負担及び 取引先１ についての貸倒引当金）に対する FXNZ 経営陣の関与等が指定され、また、客観的・中立的にやってほしいという依頼がなされた。　ＫＫ　弁護士によれば、依頼された内容は会計監査ではなく、なぜこれらの問題が起こったか、いつ、誰が主導したか、といった事実関係及び問題の原因の調査であった。加えて、4 月上旬の東京での会議がある為、3 月 31 日までにレポートを提出してほしいと納期の指定がなされた。

ＫＫ　弁護士らは、オーストラリアで 3 名の対象者に話を聞き、次にニュージーランドで 12 名にインタビューを行った。インタビューの対象者は APO が指定し、インタビューに当たり一般的な事項を説明する資料以外は弁護士に渡されていなかった。インタビューには、APO 法務部 ＪＪ 氏、APO　Ｔ　FC、FX 経営監査部 ＬＬ　氏、FX 経理部 MM 氏が同席した。シンガポール弁護士の報告書は、2016 年 3 月 29 日に APO に提出された。事前にドラフトが提出されたものの、レポートの内容に対して、変更や修正を要求がされたことはなかった。

法律事務所１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こと、貸倒引当金の過少計上に関する問題も、FXNZ の売上主導の考え方及びＡ　　氏による取引継続の推進・強要から生じたものであること、スポンサーシップコストの過少計上も、執拗な売上主導の文化が一因となったこと等を結論としている。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、　　A　　氏だけの責任ではなく、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。

なお、この調査結果に関しては、「FXA / FXNZ問題の外部弁護士のヒアリング調査結果」（2016年4月18日付け）と題する書面を用いて、FXHH会長及びFXAA社長にも報告されたが、FXNZに関するリスクについて十分に伝えられず、2016年3月期の決算が適正になされたことが強調された。

（7）　　A　　氏の退職

2016年3月31日、FX　y　副社長室において、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　副社長は責任問題の決着のつけ方として、　　A　　氏を解任する方向で対応すべき意向を示した。そして、2016年4月18日に会長及び社長を交え最終決定が行われることとなった。

これを受けて、APO　R　営業本部長は、APO　法務部　JJ　氏に対して、依頼退職とする場合と懲戒退職とする場合の検討を指示し、また、APO人事部　NN　氏に対して、私的な経費使用の実態を調査する様に指示した。

APO人事部　NN　氏の調査（2016年4月8日）によると、2015年6月から2016年4月において、　　A　　氏及び家族のプライベート旅行の会社負担分(A$43,704)、A　　氏及び元FXNZメンバーによる飲食費会社負担分A$50,132(平均A$4,557/月)が費消されており、また、　　A　　氏がニュージーランドから引き連れていった一部のFXA営業社員が極めて高額の報酬を得ていること等が発覚した。

APO　R　営業本部長は、　　A　　氏に対して、多数のミニマムペイメントの設定のない MSA が発見されていること、 取引先１ への製品納入を強制したこと、一部の営業職員が高額な報酬（コミッション）を得ていること等を指摘し説明を求めたが、A　　氏は自らの責任を否定した。APO　R　営業本部長が　　A　　氏の解任に向けて動く中、FX　w　専務はAPO　R　営業本部長に　　A　　氏をクビにすることは反対だ、私的使用を止めさせて懲戒でよいのではないか等と述べた（なお、インタビューにおいて、FX　w　専務は、　　A　　氏の解任に反対したことはないと述べている。）。

2016年4月18日、FXHH会長、FXAA社長、FX　y　副社長及びFX　w　専務に対し、シンガポール弁護士の調査結果が報告され、　　A　　氏を退職させることが決定した。

APOにおいて退職の進め方について検討され、法律事務所のアドバイスによるとオーストラリアの法律上、FXNZ時代の事情をもってFXAのMDを解任するということは難しいこと、　　A　　氏が競合他社に転職し又は自ら会社を設立して顧客を奪うおそれがあること、訴訟を提起されて紛争が長期化する可能性等を考慮して、解任ではなく合意退職によることとなった。

2016年5月16日、APO　R　営業本部長、APO　人事部　NN　氏らは弁護士とともに

Ａ　　氏を訪れた。退職の勧告に対して、　　Ａ　　氏は退職を大枠で受け入れた。その後、退職条件の交渉が弁護士を交えて行われ、2016 年 5 月 23 日、　　Ａ氏との退職合意が成立した。具体的な退職条件として、2 年間の任期が全うされたと仮定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。退職金については、競合他社への転職制限等の退職合意書の条件の実効性を担保する為に、1 年間の分割払いとされた。

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、FXNZ の全容がいつまでも分からないとの思いから、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。これを受けて、経営監査部は、2016 年 5 月 23 日から 27 日まで、FXNZ の監査を行うことを決定した。当該監査には、FX 経営監査部 ＬＬ 氏及び FX 経営監査部　ＯＯ　氏、FX 経理部 ＤＤ 氏、APO 内部監査部　　ｘ　　氏、APO　Ｔ　FC が参加することとなった。

（2）監査スコープの限定

FX ｗ 専務は、FXＢＢ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、FXNZ　　Ｋ　　CFO が FXNZ に着任した後の 2015 年度第 4 四半期以降のリース契約の運用状況等を確認し、改善への取り組み状況を調査することとなった。

2015 年 5 月 23 日から 27 日までニュージーランドで監査が実施された。FX 経営監査部　ＯＯ　氏が調査を進めていたところ、過去分の資料を要求し始めた際に、APO　Ｔ FC が監査スコープ通りに行うよう主張した場面も見られた。

なお、監査の実施について、APO ＣＣ 経理部長から FXＢＢ経理部長に送付された 2016 年 4 月 27 日付けのメールには、以下のように記載されている。

“本件は、本社経理や ｗ 専務は知っての動きでしょうか。
それとも経営監査部が単独で動いている話でしょうか。
はっきり言って前社長の　Ａ　と前経理部長の　Ｂ　の時代の契約を
ひっくり返せば問題ありになります。だから、去年の 10 月から止めさせて
これを含めて責任者を今処分しようという中で、
このタイミングでもう一度 NZ に監査に入る理由と背景が分からなくて対応に苦慮しています。”

かかるAPOからFX経理部への指摘も踏まえれば、過去の監査を行えば問題が発見される為に、FX ｗ 専務及びFXＢＢ経理部長の意向により、監査のスコープから過去分を除くことがFX経理部からFX経営監査部に提示された可能性は否定出来ない。

（３）監査結果

監査結果として、2015年第4四半期以降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おり、契約更新時にも合理性あるターゲットボリュームが設定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が、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ことが、FX　ＡＡ社長に報告された。

FX　ＰＰ　監査役へのインタビューによれば、FX監査役は、2016年3月期のFXNZ決算において、約38百万NZドルの引当処理がされることは、FX経理部からも報告を受けたが、MSAに関する報告を受けた記憶はないとのことである。FX監査役は、時期は不明であるが、APO　Ｔ　FCから、MSAのターゲットボリュームが未達のものが6割から7割ほどあった為に、MSAを中止したとの報告を受けたのみであり、会計上のリスクについては認識していなかったとのことである。

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。

APOからは、再建の方向性について、FXNZの営業体制の強化と固定費の削減により、2017年度の黒字化を図ることが報告された。

この会議において、リストラにフォーカスするのでなく、営業体制強化も含め、FXNZ全体の再生シナリオを提示すること、縮小均衡・レピュテーションリスクにつながる大規模リストラではなく、間接社員の職種転換等マイルドな施策にとどめること等が指示された。また、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、要因は何か、これを踏まえたうえでFXNZの再生は可能なのか、どのような施策・道筋で再建してゆくのか検討する様に指示があった。

APO　Ｒ　営業本部長及びAPO　ＣＣ　経理部長は、APO　Ｔ　FCと共に、2016年7月22日のプライベートミーティングにおける指示を踏まえて再度、再建策を検討した。そして、赤字構造の要因である過去のMSAによる将来の損失について、契約データの分析を行い、MSAによる将来の損失は70百万NZドルと算定された。

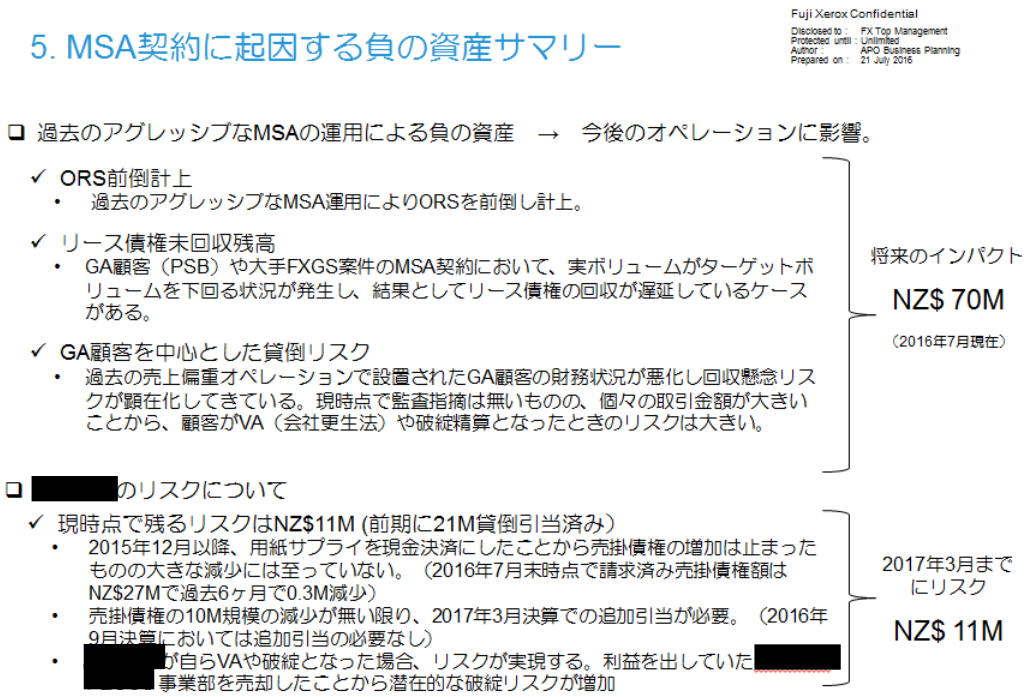
（２）2016年8月23日　FX ｗ 専務報告、及びFX　ｙ　副社長報告

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（過去のアグレッシブな MSA 運用により ORS を前倒し計上）、リース債権未回収残高（MSA 契約において、実ボリュームがターゲットボリュームを下回る状況が発生し、結果としてリース債権の回収が遅延しているケース）、貸倒リスク（過去の売上偏重オペレーションで設置された顧客の財務状況の悪化による回収懸念）であることが説明されている。

負の遺産　70 百万 NZ ドル

（2016 年 8 月 23 日 FX　y　副社長報告時。なお、FX　w　専務報告資料にも同じスライドが含まれている。）



（2016 年 8 月 24 日付　FXNZ の件　FX　y　副社長確認資料より[9]）

（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、FX　y　副社長の指示により修正した資料に基づいて、FXNZ の再建策について報告した。この資料においては、FX　y　副社長の指示で、上記（2）の MSA の負の遺産が 70 百万 NZ ドルでありその内訳を示したスライドは削除されたが、MSA によって将来の損失が 70 百万 NZ ドル生じることは、口頭で FXＡＡ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

[9] 資料の日付は 2016 年 8 月 24 日であるが、報告は 2016 年 8 月 23 日になされた。

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 ドル生じることを 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、FXＡＡ社長も同様である。

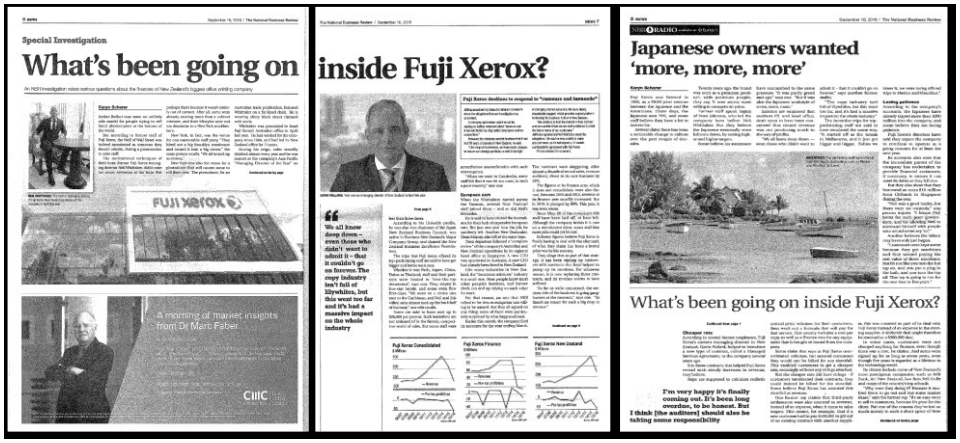
他方、FX　y　副社長及び FX w 専務は、いずれも十分な経理の知識を有し、負の遺産の内訳も示されていたのであるから、会計上の損失処理が求められる可能性を認識していたと推認される。この点について、FX　y　副社長は、インタビューにおいて、2016 年 8 月の段階で、過去の前倒計上等が 70 百万 NZ ドルあることは分かっていたが、金額をもう一度精査する様にと言ってこれを戻した、精査中であった為 2017 年 3 月期決算の監査プロセスにおいて監査法人に対して報告をしなかったと述べている。

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。翌 9 月 8 日、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。

2016 年 9 月 16 日 NBR 紙は、「What's been going on inside Fuji Xerox?」「Japanese owners wanted 'more, more, more'」等との見出しの下、紙面約 6 頁に渡る特集記事を掲載した。


Special Investigation

What's been going on inside Fuji Xerox?

Japanese owners wanted 'more, more, more'

What's been going on inside Fuji Xerox?

NBR 紙の報道においては、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、Managed Services Agreement なる契約形式を導入し、一部では過剰に出力

量を見積もり、顧客は低価格を享受していた、　　Ａ　　氏の前任者は評判が高かったが、日本が非常に高い目標を設定し疲れ果てさせた、Ａもプレッシャーに圧倒されたが、これは日本の「もっと、もっと、もっと」という働き方でもある、　　Ａ氏はいいリーダーだったが、全く管理が無かった、凋落はまだ始まったばかりだ、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、売上減少の理由や売上前倒し計上の有無について質問を受けるとともに、2009年に取得したMSAに関する監査法人の意見書の提出を求められた。FXNZは、売上前倒し計上は無いと回答し、2016年9月29日、2009年に取得したMSAに関する監査法人の意見書もCompanies Officeに提示した。

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、強制力ある資料提出指示を受け、FXNZは2009年に取得したMSAに関する監査法人の意見書を含め資料を提出した。

これらの対応にあたって、2016年9月30日、2009年に取得したMSAに関する監査法人の意見書をAPO　Ｔ　FCはFX経理部に送付した(FX経理部　ＧＧ　　氏に送付され、下記のAPO　Ｔ　FCのコメントに留意するよう注記がなされたうえで、FX経理部　ＤＤ氏に転送されている。)。当該メール[10]においてAPO　Ｔ　FCは、「標準テンプレートをベースにチェックしたもので、いわゆる一般的な内容になっています。」「外部に正当化する意味では効力があるかも知れないですが、会計事務所１及び会計事務所２がダウトがかかった状態でこれを見ると、予想されるアクションとしては、『レターの記された条件通り契約がなされているのかチェックする』ということになるかと思います。」「実際の契約書では、提要の欄に顧客に有利な条件等を付記したものが多く、物によってはリース会計の摘要を否決されるリスクもあります。」「よって、個人的にはこれを会計事務所２及び会計事務所２に見せるは出来るだけ避けたほうがよいかと思います。」「万一、これをもとに彼らが護身に動くと足元をすくわれる可能性があると思います。」とコメントし、意見書の取扱いに注意を促している。

なお、その後、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、NBR紙の報道を知った会計監査人である会計事務所２から10月7日に予定されていた監査法人のインタビューにおいてFXNZに関する報道について事実確認と状況説明を求める旨の連絡がなされた。2016年10月5日、監査法人のインタビューでの回答方針について、FX　ｙ　副社長、FX　ｗ　専務、FXＢＢ経理部長、FX　ｚ　法務部長、APO　Ｒ　営業本部長及びAPO　ＣＣ　経理部長が会議で協議した。

[10] 引用部分原文ママ

FX ｗ 専務は、マスコミからの問い合わせには対応しないとしたうえで、会計事務所２に対しては、告発メールはあった、リストラされた人たちからと思われる、FX はチェックを 2 回行った、グレーなものがあったから止めた、2016 年 3 月の法定監査も通っている、問題はないとのシナリオで回答する旨を、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、監査も通ってきている、会計事務所１と会計事務所２から意見書を取得しているとの回答をする旨を、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、FX ｚ 法務部長は、決定されたシナリオに従い、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、2009 年に監査法人からキャピタルリースは妥当であるとの見解を得ている、過去に内部通報は無いが、2015 年 7 月の告発メールがあった、NBR の記事は、噂や風評のレベルの、根拠のないものであり、当社として、この記事に対し何かアクションを起こす予定はない、等と回答した。

FX ｙ 副社長及び FX ｗ 専務は、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これらのシナリオを決定し、回答を指示したものである。

なお、インタビューにおいて、FX ｗ 専務は過大計上がなかった等とする回答シナリオは事実と反すると認識していたことを認めているが、「不正会計」との認識はなかったと述べている。 ｗ 氏によれば、売上の過大計上があっても引き当てをしていれば、原因の如何を問わず、金額が大したことなく、かつ、期間が何期にも亘る等の長いものではなければ、それは「不正会計」ではないとのことであった。また、FX ｙ 副社長は、自分の頭の中には 2015 年 8 月 19 日の「問題はなかった。但し、10 件中 1 件のみ疑わしいものがあった。」との報告内容しか頭に残っていなかったので、その通りに回答せよと指示したものであると述べている。

（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。その後、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、業績の悪化は市場環境の悪化も影響している、FX 本社が FXNZ に財政上のフルサポートを行っていると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 社長定例会において、FXNZ の報道及び風評被害等について報告がなされたが、経営監査部の議事録によれば、FX

ＡＡ 社長は以下の通り発言した。

・*APO や FX 経理部の対応をみると、東芝に非常に似ている。東芝も最初は監査法人が通っているから問題ありませんといってたが、根掘り葉掘り調べられるといろいろ出てきた。 Ｒ さんも ｗ さんも経理部も皆、問題ないとふたをしようとする。だから自分は経営監査部に調べてほしいと言っている。*

・*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。だから自分は会長と相談して、「これはまずい」と言っている。株主にも報告した。*

・*事実を話すべきである。今回の件については 2 回来た。1 回目の時にちゃんと調べて対応しておけばよかったのに、その時は問題ないと済ましてしまい、結果として 2 回目がきて、このような事態になっている。あの時点でオープンにすべきだった。「問題があったが、至急手を打って是正した」と言えばよかった。FX はリスク管理できていない。*

・*監査は性悪説でやるべきである。性善説で見てはいけない。*

（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　副社長の FXNZ に関する発言は以下の通りであった。

・*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。*

・*不正はしていないんだから、強いポジションを取りたい。最後は風評被害で NBR を訴える覚悟だってある。*

・*経営監査は不正をしているんだというめで見るのではなく、公平な目で見てほしい。*

・*FXNZ は経営、社員とも風評被害を含めて不安もあるだろうし追い込まれている中で頑張っている。フォローアップ監査でも、（不正を）追い詰めるのは得策ではない。FX として FXNZ を守るべき。*

（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。監査人として、FX 経営監査部 ＯＯ 氏、FX 経営監査部 ＱＱ 氏及び FX 経理部 ＤＤ 氏が参加し、サポートとして APO　Ｔ　FC 及びその後任に決まっていた ＩＩ 氏が加わった。監査の対象は、2016 年 5 月の FXNZ 監査時の指摘事項の確認（指摘された契約書の修正状況、MSA から新書式への転換状況確認、売上認識の改善の再確認等）、2009 年 APO 内部監査にて指摘された事項の確認、NBR 等の報道に基づく風評被害の状況確認であった。

FX 経営監査部は、2016 年 12 月 6 日に FH 監査部から、FXNZ 事案に関して 9 項目の確認・要望事項を受領しており、これに回答する為には過去分の調査も必要であった。

FX ＡＡ 社長にも過去分を調査することについて了解を得ていた。

その後、FX ＲＲ 経営監査部長は、2016 年 12 月 13 日、監査に出発する FX 経営監査部 ＯＯ 氏に対し、SFO、会計事務所２、FH が本事案を調査するので適当なところで終わるとは考えられない、彼らに不正だと言われる前に我々の手で白黒つけてしまう方がよいと思う、白黒付けるには 取引先１ に注目するのがよいので出来るだけ証跡を入手する様にメールで指示した。

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過去分の契約や 取引先１ の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、APO Ｒ 営業本部長と FX ＲＲ 経営監査部長の間で話がなされ認識が共通化した為、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 「FX は独立した会社だ」

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、FX 経営監査部 ＯＯ 氏及び FX 経理部 ＤＤ 氏が監査結果の報告を行った。

監査結果の報告では、契約書の記入ミスや社内文書管理に不十分な点があり、長期債権の引当不足を指摘される可能性や意思決定が個人に依存している等の問題があるものの、概ね改善基調にあるとの報告がなされた。また、SFO から捜査終了の通知がなされたことも報告された。

次いで、FH 監査部の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、

「そもそも誰がこんな小さなことを FH から問われているのか。」

「説明するのはいいけれど、結論を言って、不正はありませんと答えれば OK」

「FX は独立した会社だ」

「ラインバイラインで答える必要はない」

「 ｙ が言っているといってよし」

「不正はないと SFO が言っている」

等とコメントし、本事案は FH 経営陣と FX 経営陣のレベルの問題であるから、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。

2016 年 12 月 22 日、FX ＲＲ 経営監査部長は、FH ＳＳ 監査部長に対して、FX ｙ 副社長の指示により、FH の質問状に対して、FX 経営監査部は回答出来ない旨を伝えた。

（５）FX 社長への報告

2016 年 12 月 27 日、FX 経営監査部は、FXＡＡ社長に対して、SFO からの捜査終了通知を受領したこと、 取引先１ 案件の経緯、2016 年 12 月に実施されたフォローアップ監査の概要について、報告した。しかし、FXＡＡ社長は、「 取引先１ については、事実が分からな過ぎる。」等、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。

更なる調査を求められたFX経理部 ＤＤ 氏は、2016年12月29日、APO　TFC及びその後任に決まっていたＩＩ 氏に協力を依頼するメールにおいて自らの心情を以下のように吐露している。

「専務・副社長と社長の対応ニュアンスが根本的に違うところがあり、苦慮しております。経営監査部は社長直轄なので、そこでも、私は板ばさみ状態にあります。」

「変な方向に行きそうだったら、体を張るつもりですが（捨て身になる、という意味ではございません、どちらにもご納得いただけるように、という意味です。適正な会社のままで次世代に残したい、という思いです）、なにとぞ、その点ご察しいただき、ご協力をお願い致します。」

１１　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、以下のような報告を行った。しかし、FX ＡＡ 社長は、FX 経営監査部に対して、 取引先１ 案件の継続調査だけでなく、MSA契約の状況分析、　　Ａ　　氏の退職関連について、継続調査を命じた。

（ア）　取引先１ の件については、当時の 取引先１ の信用不安を認識しながら、当時のFXNZの経営陣が、売上をとる為に強引に案件を推し進めた可能性が高い。

（イ）FXNZが 取引先１ とのビジネスを止めれば、即破綻という状況にある。

（ウ）会計事務所２による現地監査は続行中であり、追加引当が求められる可能性があるだけでなく、「不正」としてのリステートメントになる可能性もある。

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、以下のような発言をしていたとの供述が得られた。

（ア）2017年1月20日

FX経営監査部が、FX ｗ 専務に対して、2016年12月の監査の後の状況を報告した際の発言として、

「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。」

（イ）2017年2月20日

FX経営監査部が、FX　ＴＴ　　総務部長に対して、FXNZの一件を報告しようとした際の発言として、

「経理と自分で数字の対応をしているから、あまり動くな」

（ウ）2017年3月10日

FX経営監査部が、2017年3月7日の監査役連絡会で報告した内容に言及して、

「経営監査部は執行だから、そういう事案を報告することは、経営に対して後ろから撃つことになる。」

なお、これらの発言の意図について、FX w 専務本人によれば、数字が決まっていない段階で情報が混線することを懸念した趣旨の発言であったとのことである。

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、以下のように、追加報告した。

（ア） 取引先１ の現状及び今後も継続したモニタリングが必要であること。

（イ）MSAの対象890件のうち、売掛金回収が遅れているものは551件であり、この未回収率を前提とした未回収リスクは最大で約25百万NZドルであること。

（ウ） Ａ 氏については、APOは解雇扱いであるが、訴訟等のリスクを回避する為、退職金付きの自己都合退職としたこと。

これに対して、FXＡＡ社長は、 取引先１ 案件、MSA 契約の状況分析、 Ａ 氏の退職関連については、直接、APOに対して確認するよう指示した。

④ 上記の社長指示を受け、FX 経営監査部は、APO に対して以下の事項を確認したうえ、2017年1月27日、以下の通り、FXＡＡ社長に報告した。

（ア） Ａ 氏の取扱いは、APO Ｒ 営業本部長及びFX w 専務が協議して決定したこと。依願退職とした理由は、当時の弁護士から、過去の問題で引責することは困難であるとの見解を得たからであること。

（イ） 取引先１ の件については、FX 経理部、FX w 専務とともに、APO においても検討中であること。

（ウ）残存MSAのリスクについては、FX経営監査部が算出したリスク（未回収最大リスク約25百万NZドル）は、APOの理解と同じであること。

（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、FXＡＡ社長に対して、会計事務所２－２が指摘する会計リスクについて、以下の通り報告した。

（ア）FXNZ Ｋ CFOが会計事務所２に対して会計リスクとして最大で133億円（NZドル＝80円換算）であると報告した。

（イ）その後、2017年2月15日、会計事務所２が、FX ｙ 副社長及びFHにも報告した。

（ウ）但し、FX ｙ 副社長は、会計事務所２に対して、自分としては30億円程度と認識していると伝えた。

（エ）会計事務所２は、FXNZ の会計リスクを精査する為、追加の監査を実施する予定である。

② 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 億円であると見解を見直した。

③ 2017 年 3 月 10 日、FX ｗ 専務は、FX 監査役に対して、書面により、①SFO の調査過程、②FXNZ の会計処理及び業績、③管理監督マネジメント及び経営コントロールの視点からの対応策、④今期決算における対応と再建に向けた取り組みについて、報告した。

④ FX 内においても FXNZ の会計リスクの試算や対応が検討される中、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、その通知の為の正式なレター（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。

１２ 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た。この為、本事案の真偽について、FH-CC は、FX 広報宣伝部に対して、本事案の真偽及び回答案について、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、概要、以下のような報告をした。

① NBR の記事にあるような過大計上、不正会計の事実はないこと。

② 2015 年 7 月に Tony Night と称する人物からのメールがあったが、MSA については、その後、厳格な管理を行っていること。

③ 念の為、2009 年の会計事務所１の見解を確認する必要があること。

④ 今後も、企業の健全性を高めていく活動を継続すること。

（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、この結果、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、FH ＳＳ 監査部長、FH ＹＹ 経営企画部経理グループ長らに伝えた。そこで、2016 年 11 月 9 日、FH ＳＳ 監査部長は、FX ＲＲ 経営監査部長に対して、内容と経緯の報告を求めた。

これを受け、2016 年 11 月 18 日、FX 経営監査部は、FH 監査部に対して、「FXNZ をめぐる状況と経営監査部の関わり」（2016 年 11 月 18 日付け）と題する報告書に基づき、本事案の事実経緯の概要、2016 年 5 月及び同年 12 月に実施した監査の状況、MSA の問題点等について、報告を行った。

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から報告を受けた以下の事項等について、報告をした。

（ア）セールスタイプリース（5 年）を早期に解約させ、新たなセールスタイプリース契約をディスカウントして締結することにより、新規売上計上していた。

（イ）売上至上主義による業績評価が不適切な運用を常態化させたこと。

（ウ）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こと。

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。しかし、FX 経営監査部から FH 監査部に対し、これらの確認・要望事項について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、「FXNZ Follow-up 監査速報」（2016 年 12 月 21 日付け）と題する報告書に基づいて、以下の点について、報告を行った。しかし、FH 監査部は、報告内容に十分納得することが出来ず、FX 経営監査部に対して、追加質問した。

（ア）2016 年 5 月に実施した監査結果に基づく対応状況

（イ）2009 年の APO による内部監査にて指摘された事項の状況確認

（ウ）NBR 報道等に基づく風評被害の状況

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 監査部から提示された追加質問について、口頭で回答した。

（４）2017 年 1 月

2017 年 1 月 5 日、FH ＳＳ　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、FXＡＡ社長に根本原因の究明と責任の所在についてきちっと決着をつけ FH 経営トップに報告させるよう指示を受けた。同日、FH ＳＳ　監査部長は、FX 経営監査部に対して、FX ＡＡ 社長から FH WW　社長に対して 2017 年 1 月中に報告をするよう、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 ＵＵ 経営企画部長から、FH WW　社長に対して、以下の点が報告された。

① 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。

② FX として、適切に対応すること。

（6）2017 年 3 月

① 2017 年 3 月 3 日、FX ＡＡ 社長及び FX ｙ 副社長から、FH ＶＶ 会長及び FH ＷＷ 社長に対して、以下の点が報告された。

（ア）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。

（イ）FXNZ に対しては、APO からの売価引下げ等で支援予定であること。

（ウ）FXNZ 前任社長は更迭したこと。

（エ）今後も FH WW 社長に対して報告すること。

② 2017 年 3 月 6 日、FX ＲＲ 経営監査部長より、FH ＳＳ 監査部長に対して、「2017 年 3 月 7 日の FX 監査役会連絡会で FXNZ の問題について報告し、FX 社外監査役（ Ｚ Ｚ 氏及び ａａ 氏）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 ＢＢ経理部長より、FH ＹＹ 経理グループ長に対して、FX としての状況認識は FX 台湾の不動産の売却益の範囲内の想定であること、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について、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る。

⑤ 2017 年 3 月 17 日、FH ＸＸ 監査役、 ｂｂ FH 監査役、FH ＹＹ 経営企画部経理グループ長、FH ＳＳ 監査部長らより、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 月の監査

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、そのような指摘にも関わらず既存の 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たのであり、APO 内部監査部の監査レポートにおける指摘が生かされなかった。

これは直接的には、オペレーティングリースとして計上すべき旨を主張する APO 内部監査部に対し、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 内部監査部がこれに従ったことに起因している。

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 経理部長へのレポートが求められ、APO ｖ 経理部長のクリアランスを得てからでなければ APO 内部監査部は営業本部長（IBG （FXAP）の President）に監査報告書を提出できないことになった。

APO ｗ 営業本部長がそのように社内体制を変更したことにより、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。

すなわち、①②の決定にかかわらず、MSA について標準契約書に厳格に従うこと及び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条件に売上計上を認めることを遵守させることについて、APO 経理部も特段の指示等

の対応を行わなかった。また③の決定により既存の DSG の不適切な処理が存続することとなってしまった。

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　氏としてはアカウン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

前述の通り 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た。APO 内部監査部　ｘ　氏は、同レポートを 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。

これは、2015 年 7 月の監査が通常の Internal Audit Policy に則った監査ではなく、告発メールを受けてなされた特別の監査であった為と説明されている。

このように 2015 年 7 月においても 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 においては APO ｗ 営業本部長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同部からの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

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、APO 経理部長、APO 営業本部長に加え、FX 本社の FX　ｙ　副社長及び FX ｗ 専務にも報告された。

しかしながら、FX　ｙ　副社長及び FX ｗ 専務の指示によりこれらの問題点は敢えて FX ＡＡ 社長や XC には報告されなかった。

その一方で、MSA については、その会計上・財務上のリスクに鑑み、2015 年 9 月に APO Ｒ 営業本部長により禁止通達が出されたが、既存の MSA について会計処理を修正することはなかった。

② 2016 年 2 月 12 日付　　Ｋ　　レポート

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。

こういった状況からすれば、FX　ｙ　副社長及び FX ｗ 専務からの指示により情報があえて隠蔽され、正しい報告がなされなかった可能性がある。

③ このように、FX　ｙ　副社長及び FX ｗ 専務には APO に関するマイナス情報を隠し、FX ＡＡ 社長や XC に対して正しい情報を伝えないという姿勢があり、APO Ｒ 営業本部長が FX　ｙ　副社長及び FX ｗ 専務のコントロール下に置かれ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 の会計部が適切な会計処理をする責任を負っている。また、FXNZ の内部監査部が Self-Audit により自社の監査を行い、不正会計を発見し訂正することが期待されている。

しかしながら、現実にはいずれも機能せず FXNZ 自身で不正会計を正すことはなかった。そうした場合に、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。内部監査部は APO 傘下の海外販売子会社について定期的に監査を行う役割を担っている。

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、それまでの間は発見することができなかった。またその後も 2015 年 7 月の内部告発メールまでの間、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地域統括会社として、インドネシア、韓国、マレーシア、ミャンマー、カンボジア、タイ等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。その一方で、APO の内部監査部は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。

このような状況にあって 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。実際の APO 内部監査部による 2009 年以降の監査実施状況は以下の通りである。

OpCos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
FXA			√		√			
FXNZ	√				√			
FXTW	√					√		
FXK			√					
FXTH	√					√		
FXP		√						√
FXML			√					
FXS				√				√
FXV	√			√				√
FXHK		√					√	
- FXCPS (Sh)								
FXCL	√	√ (GZ)					√	
FXAP		√ (SGSC)						
FXPC-HQ		√					√	
FXPC-BR		√ (KR)	√ (CH)				FXPC/PC(A)	
(Australia, Singapore, Korea, Taiwan, Malaysia)								
FXMM							√	
FSO						√		
ALC								
ANZ Hub			√					

OPCO Audited Insite より抜粋

この中にあって特に 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 FXA や FXNZ を含む海外販売子会社に対し監査を行う職責を負っていたが、その会社数に比して APO 内部監査部の人数が少ないことから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為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ったと考えられる。

２　再発防止策

再発防止に向けては、FX グループ全体として、適切な会計処理と監査のとらえ方に関する役職員の意識改革、予算達成に関する意識改革、子会社管理体制の見直しが必要であり、それは第 12 章において述べる通りであるが、それ以外に 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 内部監査部の業務負担に応じて APO 内部監査部の人数を拡充するべきである。

APO 内部監査部は 2009 年に既に本件の FXNZ における問題を指摘していたにも関わらず、事実上 APO 経理部長のクリアランスが無ければ APO 営業本部長に報告できないという体制におかれており、このことが 1 つの原因となって当時適切な対応がとられなかった。そのため、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、APO 営業本部長へのレポート前に APO 経理部長の事前のクリアランスを得たり相談をするといったことが事実上求められる実務慣習がもし残っている場合は、これを撤廃すべきである。

（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。前倒し計上の手法の例として、顧客での正式決裁手続完了前、おおむね見込みが立った時点で、顧客の合意のもと、卸販売先である会社から注文書を入手して期中に売上計上する方法、顧客への設置前に社内に搬入設置し売上計上する方法、検収前に書類を回収し売上計上する方法等の回答が得られた。

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。また、個別の回答のうち、特に重要性が高いと考えられるものについては FH の協力も得て一定の調査を行った。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。

他方、回答者は、担当部門において無理な予算を立てられていることや、期末、四半期、月次での過度な目標達成のプレッシャー等の存在を挙げている。

これらのプレッシャーが不適切な会計処理に結びつかないように、FH 及び FX による今後の更なる改善を期待したい。

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。APO 内の部署としては、経理部、営業計画部、マーケティング部、人事部、カストマーサポート部、情報システム部及びサプライチェーンマネジメントセンターが置かれている。

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 と同一であり、経理部、営業計画部、マーケティング部、人事部、カストマーサポート部、情報システム部及びサプライチェーンマネジメントセンターが置かれている。

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。同様に、APO 内の経理部、営業計画部、マーケティング部、人事部、カストマーサポート部、情報システム部及びサプライチェーンマネジメントセンターといった部門の各部長は、それぞれ、FXAP の経理部、営業計画部、マーケティング部、人事部、カストマーサポート部、情報システム部及びサプライチェーンマネジメントセンターの各部長を兼務している。

つまり、APO は FX 内の営業本部であり、FXAP は FX の海外子会社であるという本来的な違いがありながら、両者の役割や人事はかなりの部分で重なっている。そのため、ある社内的な意思決定やその業務執行が、FX の組織である APO によるものであるのか、あるいは、FXAP という海外子会社によるものであるのか、判然としないという組織体制の不明確さは否定できない。

（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 なお、FXAP の意思決定に関して言えば、同社には経営体（取締役会等）での議論を記録した議事録は作成・保持されていない。この結果、FX 側では、FXAP 内でどのような議論がされたのかを十分に検証することができない。

③ 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。

なお、APO の業績管理については、FX 経理部総合計画グループが担当していたが、あくまで業績面の管理であり、APO に対する管理全般を担当するわけではなく、経理部による APO の管理、監督は制度上は予定されていない。

（３）APO 統括下の各子会社に対する管理体制の不備

① 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。

なお、 ＨＨ FX 会長及びＡＡ FX 社長へのインタビューによれば、FXAP 傘下の子会社の社長を交代する際には、FX 社長の了承を得るという慣習があるようであるが、明文のルールではなく、管理、監督制度としての実効性には疑問がある。

実際にも、ＡＡ FX 社長及び ｙ FX 副社長らへのインタビューによれば、APO 統括下の子会社に対する管理は、基本的には APO に任せてあったという趣旨の供述が得られた。このような実態は、FXA 及び FXNZ が XC から譲り受けた法人であるという歴史的な背景が関係していると推測されるが、もちろん、FX の APO 統括下の子会社に対する管理体制に不備があったことを肯定する理由にはならない。

② 更に、FX と APO 統括下の子会社との間の連絡は基本的には APO を通じて行われており、 ＧＧ FX 経理部連結会計グループ連結チームマネジャーへのインタビューによれば、FX 本社従業員が APO 統括下の子会社に連絡する際には、必ず APO を通じて行うよう、APO からの強い要請があったという供述も得られた。このような運用は、子会社を統括する APO において窓口を一本化するといった一定の効率性があるのかもしれないが、あまりに硬直的な運用が定着すれば、FX が APO 統括下の子会社から機動的に情報収集することに支障を来す結果となる。

（４）FX と APO、APO 統括下の子会社間との情報共有体制の不備

① 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。例えば、本委員会が入手した資料及び関係者へのインタビューの結果によれば、以下のような事実が認められた。

（ア）FXNZ は、2009 年 10 月に会計事務所１－２から、同 11 月に会計事務所２－２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 FXNZ から監査法人に新たに提供された MSA の標準契約書に基づくリース契約についてのみであり、標準契約書に文言が追加・修正された契約は個別に判断すべきものとされていた。

しかしながら、　T　APO FC に対するインタビューによれば、同人が FX 経理部にこのレポートを送付したのは、SFO による調査が行われたとき（2016 年 9 月）とのことである。

なお、2015 年 5 月、FXA の売上計上の過大性を指摘する発信者不明の文書が XC 宛てに送付され、更に、2015 年 7 月、Tony Night と称する人物から、FXNZ の売上過大計上や機器未設置計上等を指摘するメールが FX 取締役等に送付された。上記 T　APO FC によれば、これらの対応にあたった担当者は、上記の会計事務所１や会計事務所２の見解書の存在を認識したはずだとも供述している。

従って、会計事務所１や会計事務所２の見解書が、適時に FX 本社に情報共有されていない可能性がある。

（イ）　ＦＦ　FXNZ COO は、　B　FXNZ CFO を退職させるシナリオを検討し、退職理由の根拠づけとして、会計事務所４に経理機能に関するレポートの作成を依頼した。会計事務所４のレポートには、「APO にリスクとして提示出来る経理的証跡がそろっていない、強引な売上思考に対しバランスを取るような機能を有していない。」「期末のコンプライアンス監査に依拠しており、期中に会計方針に関連してコンプライアンスの状況をモニタリングすることが不十分である。」「在庫や売上計上等における会計基準の不規則適用の為決算に誤りが生じている。」等、FXNZ の経理機能について厳しい指摘が多数なされていた。しかし、同レポートは FXNZ において　B　FXNZ CFO を解任する為に作成を依頼したものであった為、APO に対して提出されることはなかった。なお、会計事務所４のレポートによる指摘は、2017 年 3 月の監査人による Fraud Letter において言及されている。

（ウ）決算に向けての懸念事項（長期債権・不明確な調整等）を指摘した会計事務所１－２のレポート(2015年9月3日付け)についても、当時のFXNZの　B　CFO 以外の者には情報共有されなかった。このレポートは、2016 年 2 月、FXNZ の CFO に就任した　K　氏が発見し、FXAP 及び FX に報告された。

② この様に FXNZ の会計上の懸念事項を表明した外部機関のレポートまでが存在しながら、FX に対して速やかに共有されたとは言い切れない状況があった。これにより、FX において本事案の不適切会計の発見を遅らせる原因の 1 つになったものと考えられる。

（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（本章 2（2））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。

例えば、APO の重要な意思決定については、 Ｒ 元 APO 営業本部長が、 ｙ FX 副社長及び ｗ FX 専務らに直接コンタクトして、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ているという実態が見られる。 ｙ FX 副社長及び ｗ FX 専務が、歴代の APO 責任者であることから、このような手続になっているという説明であるが、 Ｒ 元 APO 営業本部長並びに ｙ FX 副社長及び ｗ FX 専務らの私的な関係に基づくコミュニケーションにより、APO の重要な意思決定がされている実態は否定できない。もちろん、APO の重要な意思決定にあたっては、必要に応じて、ＡＡ FX 社長への報告等がなされていたようではあるが、いずれにせよ、明文のルールに基づく手続ではない。

この様に、APO の重要な意思決定について、FX 社内の手続の透明性は極めて低い。

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。

この引当処理について、 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ジャーへのインタビューによれば、 Ｒ FXAP 営業本部長がまず始めに ｙ FX 副社長及び ｗ FX 専務の了解を得ており、ＢＢ FX 経理部長もこれに同意していたとの供述が得られた。この為、FX 経理部において、上記引当処理の妥当性等が改めて議論されることはなかったという。

③ このような APO、FXAP 及び APO 統括下の子会社の意思決定の方法は、一方では、APO、FXAP 及び APO 統括下の子会社の意思決定の機動性を高める面があるのかもしれないが、他方では、不透明な手続が行われることにより、FX 社内の関連部署が当該意思決定の内容や手続の是非を客観的に検証できないという弊害を招く結果となる。

（６） ｙ FX 副社長及び ｗ FX 専務らの隠蔽体質

① 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。例えば、本委員会が入手した資料及び Ｒ 元 APO 営業本部長、ＣＣAPO CFO、Ｔ APO FC らに対するインタビューの結果によれば、以下のような事実が認められた。

（ア）2015年5月、FXAの売上計上の過大性を指摘する発信者不明の文書がXC宛てに送付された。更に、2015年7月、Tony Nightと称する人物から、FXNZの売上過大計上や機器未設置計上等を指摘するメールがFX取締役等に送付された。

これを受け、2015年7月、FX及びFXAPは、FXNZ及びFXAに対して、特別監査を実施した。2015年8月10日、ＡＡ FX社長への報告内容が協議された上海で開催された会議において、　ｙ　FX副社長及び　ｗ　FX専務は、まずは問題ないと書くよう　Ｔ　APO FCに指示したとの複数の供述が得られた。更に、2015年8月19日、東京において、ＡＡ FX社長に対する報告書の中に「売上過大計上はなかった」と記載することや、　ｗ　FX専務が　取引先１　の記述を報告書から削除するよう指示したとの複数の供述も得られた。このような経緯を経て、ＡＡ FX社長に対する報告「FXNZ出張報告（監査報告）」（2015年8月19日付け）では、本事案について重大な問題がないとの報告がされた。

この結果を受けて、2015年8月20日、FXは、Tony Nightと称する人物及びXCそれぞれに対して、重大な問題は発見されなかったとの報告をした。

このように、　ｙ　FX副社長及び　ｗ　FX専務の指示により、調査によって判明したありのままの事実が、　ＨＨ　FX会長やＡＡ FX社長に正確に報告されなかった可能性は否定できない。

（イ）　Ｋ　氏による報告書「FXNZ Accounting Review（社長会長報告資料）」（2016年2月12日付け）を受けて、FXAPからＡＡ FX社長宛てに、報告書「FXA/FXNZ監査リスクと対応について」（2016年2月26日付け）が作成され、これに基づく報告がされた。

しかし、　ｙ　FX副社長及び　ｗ　FX専務の指示により、上記報告書は、最終版に至るまでに修正がなされ、マクロ調整に関する監査リスクが記載されない等、FXの会長及び社長に対する報告の過程で、事実が正確に報告されなくなった可能性を否定できない。

（ウ）2016年5月、FX経営監査部とFX経理部が、FXNZに対して、内部調査を実施した。この調査結果は、同年6月23日、ＡＡ FX社長にも報告された。

しかし、この監査の際、FX経営監査部は、ＢＢ　FX経理部長から、監査の対象から従前の取引内容等の過去の事実を外すよう要請がされたという（2017年4月27日付け「経営監査部が監査及び報告活動において役員等から受けた指示について」参照）。

また、監査の実施について、ＣＣAPO CFOからＢＢ　FX経理部長に送付された2016年4月27日付けのメールには、以下の様に記載されている。

“本件は、本社経理や ｗ 専務は知っての動きでしょうか。

それとも経営監査部が単独で動いている話でしょうか。

はっきり言って前社長の　Ａ　と前経理部長の　Ｂ　の時代の契約をひっくり

返せば問題ありになります。だから、去年の 10 月から止めさせて　これを含めて責任者を今処分しようという中で、このタイミングでもう一度 NZ に監査に入る理由と背景が分からなくて対応に苦慮しています。”

このメールの真意は不明であるが、過去の監査を行えば問題が発見される為に、ｗ　FX 専務及びＢＢ　FX 経理部長の意向により、監査のスコープから過去の事実が除かれた可能性は否定できない。

（エ）2016 年 7 月 22 日、ＡＡ FX 社長、　ｙ　FX 副社長、　ｗ　FX 専務、ＢＢ　FX 経理部長、　Ｒ　元 APO 営業本部長及びＣＣAPO CFO 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。　Ｒ　元 APO 営業本部長及びＣＣAPO CFO は、2016 年 7 月 22 日のプライベートミーティングにおけるＡＡ FX 社長の指示を踏まえて再度、再建策を検討した。そして、赤字構造の要因である過去の MSA による将来の損失について、契約データの分析を行い、MSA による将来の損失は 70 百万 NZ ドルと算定された。

Ｒ　元 APO 営業本部長及びＣＣAPO CFO は、再検討した FXNZ の再建策をまとめ、2016 年 8 月 23 日に　ｗ　FX 専務に報告し、同日、　ｙ　FX 副社長にも報告した。

しかしながら、2016 年 8 月 25 日、　ｙ　FX 副社長は、MSA の負の遺産が 70 百万 NZ ドルとなることやその内訳を示したスライドを社長報告用の報告資料から削除することを指示した。

なお､MSA によって将来の損失が 70 百万 NZ ドルの金額にまで生じ得ることは、口頭で FXＡＡ社長に説明された。ただ、ＡＡ FX 社長において、当該 70 百万 NZ ドルが FXNZ におけるビジネスリスクとの認識はあったものの、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。

（オ）2016 年 9 月、　Ｔ　APO FC は、　ＧＧ　FX 経理部連結会計グループ連結チームマネジャーに対して、FXNZ が 2009 年 10 月に会計事務所１－２から取得した意見書及び同年 11 月に会計事務所２－２から取得した意見書を監査法人に提示すると、すべての契約書をチェックされる可能性があり、リース会計の適用（キャピタルリース処理）を否決される可能性があるので、監査法人に提示すべきではないとのメールを送付した。このメールは、　ＤＤ　FX 経理部連結会計グループグループ長にも転送されている。

このメールが、その後 FX の役員に対してどのように展開されたのかは把握できていないが、APO 又は FX 経理部において、監査法人による適正な監査を受けることに消極的な姿勢がある可能性がある。

（カ）2016 年 10 月 28 日に行われた経営監査部のＡＡ FX 社長定例会において、FXNZ の報道及び風評被害等について報告がなされたが、経営監査部の議事録によれば、

ＡＡ　FX 社長は以下の様に発言したと記録されている。

「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。だから自分は会長と相談して、『これはまずい』と言っている。株主（FH の意）にも報告した。」

（キ）2016 年 10 月、英国調査会社が、FH に対して、NBR の記事に関するコメントを求めた。これに対して、FH-CC は、FX 広報宣伝部にどのように回答すべきか確認したところ、　ｙ　FX 副社長は、 WW　FH 社長に対して、NBR の記事にあるような過大計上や不適切会計の事実はないことや、2015 年 9 月より MSA は原則禁止とした等の取り組みについてのみ説明し、FXNZ のリスクについて説明をしなかった。

（ク）2016 年 10 月 7 日、会計事務所２　3 名及び FX5 名（　ｚ　FX 法務部長、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ジャーらを含む。）の間で、打合せが行われた。この打合せにおいて、FX は、会計事務所２に対して、NBR で報道されたような過大計上や不適切会計の事実はない旨を報告し、FXNZ の会計上のリスクについて報告しなかった。この打合せの結果は、　ＧＧ　FX 経理部連結会計グループ連結チームマネジャーからＢＢ　FX 経理部長にメールで報告され、同氏は報告内容を了解した。

（ケ）FX 経営監査部へのインタビューによれば、　ｗ　FX 専務は、FX 経営監査部に対して、以下のような発言をしていたとの供述が得られた。

2017 年 1 月 20 日：

FX 経営監査部が、　ｗ　FX 専務に対して、2016 年 12 月の監査の後の状況を報告した際の発言として、

「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。」

2017 年 2 月 20 日：

FX 経営監査部が、　ＴＴ　FX 総務部長に対して、FXNZ の一件を報告しようとした際の発言として、

「経理と自分で数字の対応をしているから、あまり動くな」

2017 年 3 月 10 日：

FX 経営監査部が、2017 年 3 月 7 日の監査役連絡会で報告した内容に言及して、

「経営監査部は執行だから、そういう事案を報告することは、経営に対して後ろから撃つことになる。」

なお、これらの発言の意図について、　ｗ　FX 専務本人によれば、数字が

決まっていない段階で情報が混線することを懸念した趣旨の発言であったとのことである。

② この様に、　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

① 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。

② この原因については、前述の通り、一部の FX 経営陣が自分たちで内々に事案の対応にあたろうとしたことが原因で、取締役会に対する適切な情報共有がされなかった可能性がある。その為、本事案に関与していない取締役は、本事案の実態を把握することができず、取締役会を通じた監督活動を開始する契機がなかったという事情はあるかもしれない。しかし、本事案については、少なくとも以下のような容易に知り得る事実があるのであり、取締役として、FXNZ の経営及び会計処理について疑念を抱き、取締役会を通じた監督活動を開始する契機が全くなかったとは言えない。

（ア）2015 年 5 月、FXA の売上計上の過大性を指摘する発信者不明の文書が XC 宛てに

送付され、2015年7月には、Tony Nightと称する人物から、FXNZの売上過大計上や機器未設置計上等を指摘するメールがFX取締役等に送付された。

（イ）2016年3月期のFXNZの決算で38百万 NZドルの引当処理の実施を決定した。

（ウ）2016年9月、NBRが、FXNZの大幅損失を指摘する報道を掲載した。

（９）監査役による監査の機能不全

① 会社法は、監査役の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。

② 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。

③ なお、本事案については、社内から十分な情報提供がないことから、本事案の実態を把握することができず、監査活動を開始する契機がなかったとの事情はあるかもしれない。しかし、2015年7月にTony Nightと称する人物から送付されたメールについては、少なくとも ＰＰ FX監査役は、同年8月頃、FXによる監査結果の報告を受けた。また、前項（8）②（イ）（2016年3月期の引当処理）及び同（ウ）（NBRの報道）の事実があったことに鑑みれば、監査役として、FXNZの経営及び会計処理について疑念を抱き、社内調査を開始する契機がなかったとは言えない。

それにもかかわらず、FX監査役が本事案に関する活動を本格的に開始したのは、2016年12月20日、FH監査役との定例会において本事案の報告を行ったのが初めてのようであり、監査役の活動が不十分であったという指摘がなされうる可能性がある。

（１０）経営監査部の問題

① 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。

② 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。

③ 更に、経営監査部は社長直轄の機関でありながら、本事案において、APO統括下の海外販売子会社に監査を行う場合には、APOの監査チームと共同で行うとのことであ

り、独自の方針で主体的に監査を行うことが可能であったのかどうかは疑問がある。実際にも、2016 年 5 月に実施された内部監査においては、ＢＢ　FX 経理部長からも、監査の対象から過去の事実を外すよう要請を受ける等、経営陣から独立した社長直轄の部門として監査を行うという方針が徹底されていない可能性がある。

④　この様に、経営監査部の権限、人員、独立性の面から、現在の経営監査部が十分な監査機能を発揮できなかったことに、本事案の不適切会計の発見を遅らせる原因の一端があったと考えられる。

（１１）経理部の問題

①　本委員会が入手した資料及び　ＤＤ　FX 経理部グループ長及び　ＧＧ　FX 同部マネ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。FX 経理部が、FX 経営陣の意向に逆らうことができず、独自に経理面のチェックを行うことができないという社内の風潮があるかもしれない。

（ア）2015 年 7 月の Tony Night と称する人物からのメールについては、即時に FX 経理部に連絡され、ＢＢ　FX 経理部長も担当の一人として対応にあたった。

（イ）FXAP（APO Finance）が作成した「FXNZ/ FXA 会計処理インパクトについて」（2015 年 10 月 27 日付け）という FXNZ のリスクが検討された報告書は、ＢＢ　FX 経理部長にもタイムリーに情報共有された。

（ウ）2016 年 2 月「FXA/FXNZ 監査リスクと対応について」（2016 年 2 月 26 日付け）についても、　Ｔ　APO FC から FX 経理部に対して情報共有された。

（エ）FXNZ の 2016 年 3 月期決算にあたっても、　ＧＧ　FX 経理部マネジャーは、マクロ調整等について認識し、　Ｔ　APO FC に対して内容を確認する等した。しかしながら、引当処理については、　ｙ　FX 副社長、　ｗ　FX 専務、及びＢＢ　FX 経理部長が既に了承していたことから、そのまま引当処理せざるを得なかった。

（オ）　ＤＤ　FX 経理部グループ長は、2016 年 5 月及び同年 12 月に実施された FX 経営監査部による 2 度の FXNZ に対する監査に参加した。

②　　ＤＤ　FX 経理部グループ長及び　ＧＧ　FX 同部マネジャーに対するインタビューによれば、FX 経理部は、FXAP 傘下の子会社の個別の数字を見ることはできず、必要があれば、FXAP に連絡しなければならないという運用が見られる。このような運用により、FX 経理部が、FXNZ の経理処理等についてタイムリーに情報収集できなかった可能性がある。

③　これらの理由により、FX 経理部は、FXNZ の潜在的なリスク等を認識しながら、FXAP 傘下の子会社の会計処理の適切性について、主体的に審査したり、改善するといっ

た機能を発揮することができなかった。

④　第 3 章ないし第 6 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。

なお、本委員会が実施したアンケート調査によれば、国内の従業員からの通報ではあるが、販売実績に対する強いプレッシャーがあったとの情報提供も得られた。この通報は、FXNZ に関するものではないが、FX 全体の社風を示唆するものと思われる。

このような売上至上主義の社風が、売上の減少を嫌い、適切な会計処理を軽視した可能性があることは否定できないと思われる。

（１３）不十分な法令遵守意識

既述の通り、FX の一部のトップ経営陣は、その隠蔽体質も原因となり、本件の事実関係やリスクについてタイムリーに適切な報告を行わなかったことは否定できない。その為、FXNZ の会計上のリスクが、取締役会や監査役に対して早期かつ適切に報告されることはなかった。このことは、会社法が予定している社内統治制度を軽視するものである。また、経営監査部による監査にあたっては、他の役職員からの干渉により、十分な調査活動が実現されなかった可能性もある。

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、社内及び社外の人間が、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、社内環境の整備や役職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

会社法上、取締役の業務執行をチェックする機関は、取締役会と監査役が中心である。FX においては、これらの機関が十分に機能していたとは言えない。

FX の事業報告によれば、「当社及び子会社の取締役及び使用人等が当社の監査役に報告をする為の体制その他の当社の監査役への報告の為の体制」として、「取締役及び重要な使用人は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実並びに不正又は法令若しくは定款違反の行為について監査役に報告する」旨の記載や、「子会社の取締役、監査役及び重要な使用人並びにこれらの者から報告を受けた者は、当該子会社又は当社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実並びに不正又は法令若しくは定款違反の行為について、当社監査役に報告する」旨の記載がある。

今後は、役職員の意識改革等により、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）、FXグループで把握された内部通報情報のうち、FHへ報告されるものは、懲戒案件や経営に大きな影響を与えるおそれがある等の重要な案件に限られる。その重要性判断は、FXグループ側に委ねられ、FX側で恣意的な情報の隠蔽がなされた場合、FHが内部通報制度を利用して能動的に事案を発見・把握し、対応することは困難である。その為、直接FHに対して内部通報出来る仕組み等、FXグループにおける制度の運用の在り方や、FXグループにおけるFH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。

同時に、2015年7月にTony Nightと称する人物から送信されたメールは、FXNZ、APO、FFないしFXグループの内部通報制度等をいずれも利用せず、FX幹部及びXC関係者等に直接送信する方法で、内部告発を行っている。

その原因として、Tony Nightを称する人物が、これら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。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、　ＵＵ　FH 取締役経営企画部長へのインタビューによれば、取締役会上程基準に定める金額が多額であることから、実際に FX から議案が上程されることは少ないとのことである。

（２）FX に対する監視体制

①　まず､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。ここで、FX の取締役会を構成する 12 名の取締役のうち､FH（又は FF）の出身者は、　ＶＶ　氏、　WW　氏、　ｃｃ　　氏の 3 名である。他の取締役は、FX プロパーであるか、XC の出身者である。また、監査役として FH より　ＺＺ　氏が選任されている。更に、FX の執行役員のうち、FH（又は FF）の出身者は、わずかに　ｃｃ　　氏の 1 名のみである。

FX の取締役会における決議及び報告事項の審議による、FX の経営状況の監視は一定の効果があるものと思われるが、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。

FH は FX の 75%の株式を有する親会社である｡子会社を管理する為の体制として、より多くの取締役又は執行役員を送り込むべきではなかったのかは議論の余地があるところである。

②　FX には、役員指名報酬委員会があり、4 名のうち 2 名は、FF の　ＶＶ　氏、　ＷＷ　氏である。しかし、　ＵＵ　FH 経営企画部長に対するインタビューによれば、役員指名報酬委員会では、FX からの人事提案がそのまま受け入れられるような実態があるようであり、FX の個別の業務執行に対する監督機能として十分に機能していたかについては疑問がある。

（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に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。

しかし、FH においてこのような監査体制が充分整備されていたとは言い難い。

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。

③ FH 監査部についても、 ＳＳ FH 監査部長へのインタビューによれば、FH 監査部の役割は、FF の監査が中心とのことである。FX 監査との関係では、FF 監査と FX 監査の情報共有の窓口をする程度であり､活発な活動は行われておらず､FX の監査は、人数・体制で FH を上回る FX 監査部門に任せていたとのことである。実際にも、FH 監査部が FX の監査を行うのは、年に 1 度の特別監査のみである。FH 監査部の組織体制を見ても、FH 監査部の人員 8 名（監査部長 1 名、内部監査担当 4 名、監査役スタッフ 3 名（うち秘書 1 名））は、全員、FF 監査部を兼務している。このような FH 監査部の組織体制では、FX に対する十分な監査を実施できない可能性が高い。

（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 前記の通り、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、一定の重要な業務執行の状況の管理監督は可能であったと思われる。しかしながら本事案のような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部分は否めない。

③ 監査部門の情報共有体制についても、FH 監査役と FX 監査役の定例会（FH 監査部長及び FX 経営監査部長も出席する）が年 3 回程度あるのみである。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。

④ FX の業績に関しては、毎月１回、月例決算報告会として、FX 経理部長らから、FH

に対して業績報告がされるが、その他の情報が共有されるものではない。

⑤　なお、FX と FH・FF とは、互いに人員の交流を行い、日常的な情報共有を図ることも考えられる。しかし、後述の通り、　ＵＵ　FH 経営企画部長らへのインタビューによれば、FX は、XC を親会社としてみているようなところがあり、FH（又は FF）との人員交流には消極的であるとのことである。このインタビュー結果によれば、スタッフレベルにおいては、技術部門での人員交流はあるようであるが、それ以外の人員交流はほとんど見られないとのことである。

⑥　この様に FH と FX 間の情報共有が十分であるとはいえないのは後述のような FX の設立及び今日までの経緯によるところが一因とは思われるが、このような実態は、FH において、FX の情報を共有する為の十分な体制の構築や運用を行っておらず、この点が本事案の不適切会計の発見を遅らせた可能性があることはは否定できない。

（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

①　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。本委員会が入手した資料及び関係者に対するインタビューによれば、本事案に関する FH の認識及び重要な情報収集活動は、概要、以下のようなものであった。

（ア）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た。この為、本事案の真偽について、FH-CC は、FX 広報宣伝部に対して、本事案の真偽及び回答案について問い合わせをした。

これを受け、2016 年 10 月 13 日、　ｙ　FX 副社長は、　WW　FH 社長に対して、概要、以下のような報告をした。

- NBR の記事にあるような過大計上、不適切会計の事実はないこと。
- 2015 年 7 月に Tony Night と称する人物からのメールがあったが、MSA については、その後、厳格な管理を行っていること。
- 念の為、2009 年の会計事務所１の見解を確認する必要があること。
- 今後も、企業の健全性を高めていく活動を継続すること。

（イ）2016 年 12 月 5 日、FH 監査部より、　WW　FH 社長に対して、会計事務所２から報告を受けた以下の事項等について、報告をした。

- 売上至上主義による業績評価が不適切な運用を常態化させたこと。
- MSA のミニマム料金の回収が担保できない取引が発生していること。

（ウ）2016 年 12 月 21 日、FX 経営監査部より、　ＳＳ　FH 監査部長に対して、FXNZ のフォローアップ監査の報告があった。しかし、FH 監査部は、報告内容に十分納得することができず、FX 経営監査部に対して、追加質問した。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 監査部から提示された追加質問について、口頭で回答した。

（エ）2017 年 3 月 3 日、ＡＡ FX 社長及び　ｙ　FX 副社長から、　ＶＶ　FH 会長

及び　WW　FH 社長に対して、以下の点が報告された。

・　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。

・　FXNZ 前任社長は更迭したこと。

②　この様に、FH は、FX からの情報収集活動は適宜行ってはいるものの、FX からの報告内容を信頼し、独自の調査は開始しなかった。この点について、第 7 章「FX における問題点」に記載の通り、FX から FH に対して十分な状況共有がされなかったという事情はある。また、FH として親子会社間の信頼関係に依拠したこと自体を非難はできないが、本事案は、不適切会計という隠匿性の高い事案であり、本来的に真相解明が困難であるという事情がある。そうであれば、FH として、主体的な調査活動を開始すべき機会があったことは確かであり、この点は、前項「（４）情報共有体制の不備」とも相まって、本事案の不適切会計の発見を遅らせた原因の 1 つになったと思われる。

（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 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るべきである。

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、前記（本章１（3）③）の通り、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かと思われる。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、「当社フイ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

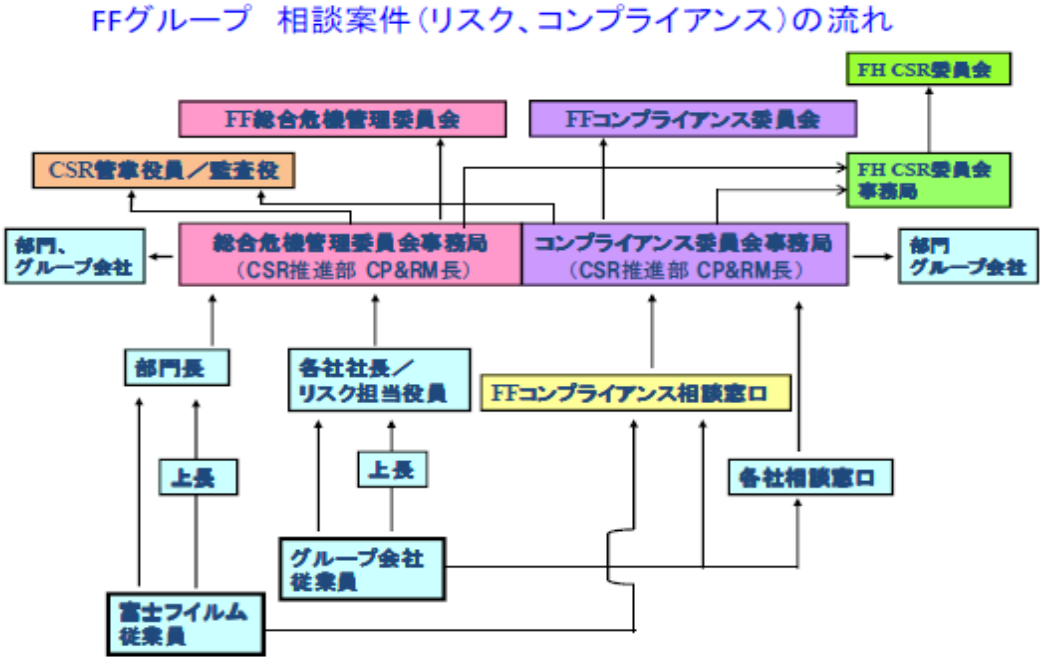
FH は、1999 年に企業としてのコンプライアンス推進を掲げ、FH 及びその子会社から成る企業集団（以下、「FH グループ」という。）がその企業活動を行うにあたっての基本指針として、「富士フイルムグループ企業行動憲章」を制定したほか、同憲章に基づき、法令及び社会倫理に則った活動、行動の徹底を目的とする「富士フイルムグループ行動規範」を定めている。

また、FH グループの企業活動全般における法令遵守、倫理性の向上・維持を目的として、FH CSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）委員会や、FH グループ全体におけるコンプライアンス意識の浸透と向上を図るコンプライアンス推進の専任部門が設置されている。

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 は、2004 年 4 月に専任組織としてコンプライアンス&リスク管理部（以下、「CP&RM 部」という。）を設置しており、リスク報告案件がコンプライアンス案件につながる場合がある等、両者が表裏一体の関係にあることから、FF の CP&RM 部がコンプライアンス委員会及び総合危機管理委員会の両事務局を兼ねている。

内部通報制度としては、FF において、以下の図の通り、前記富士フイ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。



【FH 提供資料より抜粋】

内部通報に関する手続の例は以下の通りである。

例えば、FH 従業員や FH グループ会社従業員（以下、「FH 従業員等」という。）は、外部機関の FF コンプライアンス相談窓口（ヘルプライン）に相談することが可能であり、同窓口から、FF CSR 推進部コンプライアンス・リスクマネジメント長（以下、「CP&RM 長」という。）が統括する事務局へ、当該案件が報告される。かかる事務局は、リスク案件を所掌する総合危機管理委員会の事務局と懲戒事案を所掌するコンプライアンス委員会の事務局とが一体となったものであり、事案に応じて該当の委員会へ当該案件の報告を行う。これを受けて、通報内容や FH 従業員の要望等を考慮しながら、必要に応じて関連部門やグループ会社等に調査や是正指示等が出されるほか、前記事務局において、調査の進捗状況の確認、改善策の提言や他社、他部門への注意喚起等を行う。また、前記事務局は、CSR 管掌役員、監査役、FH 社長直轄の監査部門である監査部長へ即時ないし定期的（月に１回）にリスク案件を報告するほか、FH CSR 委員会事務局へ即時ないし定期的（四半期に１回）に報告する。

前記の通り、FF の CP&RM 部がコンプライアンス委員会及び総合危機管理委員会の両事務局を兼ねているほか、FF CSR 部及び FH 経営企画部 CSR グループの各長を同じ者が兼任しており、FH グループ内におけるコンプライアンスやリスクマネジメントの上で緊密な連携が可能となっている。

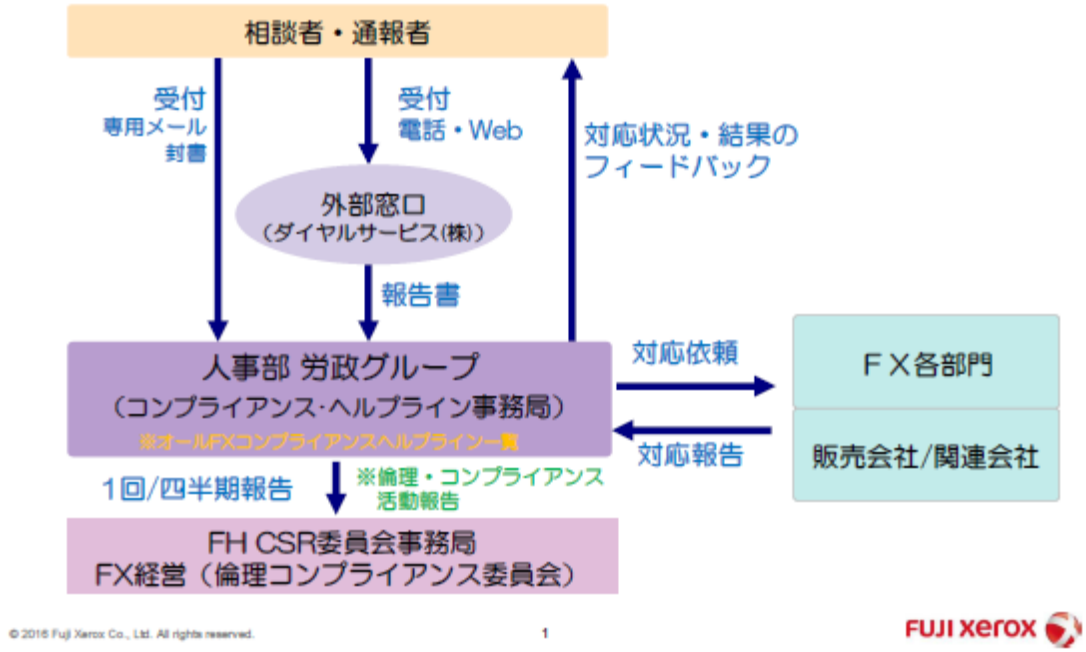
また、内部通報者については、通報によって不利益を被らないことが保証されており（コンプライアンス相談窓口制度運用規定第 13 条）、顕名による通報者に対しては、通報事案に対する対応策についてのフィードバックがなされる（同規定第 12 条）。

なお、FH 従業員等は直接の上長、同従業員等の所属する会社の部門長、各社社長及び当該会社のリスク担当役員（以下、「部門長等」という。）に相談を行うことも可能であり、その場合においても部門長等が前記事務局に報告をする場合もある。

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

FX グループでは、2002 年 6 月 1 日に国内外の FX グループ全社（All-FX と呼称されている。）を適用対象とする「ALL-FX リスクマネジメント規程」を制定しており、同規定では、リスクについて、「それが現実化することによって経営目的の達成とは反対の影響を与える可能性のある事象」（第 4 条１））と定義し、All-FX や FX グループ各社における各リスクマネジメントの計画、実施、点検、是正等を行う組織や役割、関係機関相互における情報共有体制等について整備している。

また、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）。



【FX 人事部労政グループ作成資料より抜粋】

（４）相談の流れの例としては、例えば、相談者が、All-FX コンプライアンス・ヘルプライン窓口となるコンプライアンス・ヘルプライン事務局（運用部門は FX 人事部労政グループ）へ直接又は外部窓口を通じて相談を行った場合、同事務局はその調査権限に基づき、FX 各部門や販売会社、関連会社等に対応を求める等した上でそれに対する報告を受け、コンプライアンス違反行為等が確認された場合、倫理担当役員等へ報告することとなっており、具体的には FH CSR 委員会事務局及び FX 会長や同社長、ALL-FX リスクマネジメント担当責任者等に報告がなされる。また、特定のリスク案件について、組織的な対応を必要とされる場合、ALL-FX リスクマネジメント会議体を補助する暫定機関である ALL-FX リスク対策検討会が設置され、CSR 会議が開催される場合もある。

（５）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。

各FX海外販売会社において運用されている内部通報制度は、基本的に当該子会社独自に運用されている制度であり、各社間での共通の内部通報制度ルールや運用はなく、APOへ報告する明確な根拠規定や基準もない為、APO傘下の各海外子会社において完結してしまい、APO 下において連動した制度となっていないのが実情である。そこで、APOでは、2017年を目途として、各社においてなされた内部通報内容のAPOへのエスカレーションルールの明確化を目指す統一運用ガイドの制定作業が進められている。

④　APOで把握された通報内容は、その重要度に応じてFXへ更に報告される。報告の要否の判断基準となる重要度の区分は、リスクマネジメントに関する報告指針においてレベル1（低程度）からレベル5（最高程度）までの5段階で定められており、レベル4以上が報告事案とされている。

※レベル4該当基準…10億円を超える会計面への影響をもたらす事案、死亡事案、1週間以上の事業停止、長期環境汚染等。

基本的にAPOのプレジデント（社長相当職）がFXへ報告するか否かを決定するほか、前記基準に照らしてFXに報告する必要性が明白な場合は、プレジデントの判断を待たずに直ちにFXへ報告される場合もある。APOからFXの報告先としては、APOのMQOからFX総務部リスクマネジメントグループへ、APOのHRからであれば、FX人事部長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。

FH グループにおける 2010 年度から 2016 年度までの内部通報件数は、以下の通りであり、内部通報制度が比較的広く利用されているといえる（公表版では件数は非開示とする。）。

2010 年度　●件
2011 年度　●件
2012 年度　●件
2013 年度　●件
2014 年度　●件
2015 年度　●件

しかしながら、FH グループのヘルプライン窓口は FX グループには公開されていない為、FX グループからの通報例はない。また、同様に FH に対する FX グループからの内部通報内容の独自のエスカレーションの仕組みは未整備である。

（２）All-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。

All-FX コンプライアンス・ヘルプラインにおける 2010 年度から 2015 年度までの内部通報件数は、以下の通りであり、内部通報制度が比較的広く利用されているといえる（公表版では件数は非開示とする。）。

2010 年度　●件
2011 年度　●件
2012 年度　●件
2013 年度　●件
2014 年度　●件
2015 年度　●件

なお、例えば 2016 年 10 月 1 日から同年 12 月 31 日までの約 3 ヶ月間の期間だけでも、All-FX コンプライアンス・ヘルプラインの延べ利用件数は●件に上る。このうち、匿名かつ必要な情報不足の為対応できない場合や、利用方法に関する問い合わせ、利用対象外の内容であった●件を除いた●件について、具体的な対応がなされている。

他方、All-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、All-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に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。

なお、会社が把握したリスクのうち、一定の事象については ALL-FX リスクマネジメント規程第 4 条 4 においてクライシス（緊急事態）と定義されているが（同規定によれば、クライシスとは、会社の資産、事業、評価又は関係者の生命、身体、財産が現実の明白な危機にさらされ、緊急の対処行動が必要と考えられる事故、災害、不祥事等の事象と定義されている。）、内部通報の内容がこのような事態に関するものである場合には、当該事案について、各会社のリスク担当者が「クライシス速報システム」という FX 社内のデータベースに入力することとなっている。しかしながら、同システムに入力をするか否かは各担当者の判断による為、データベースを利用した内部通報内容の把握には一定の限界が存する。

（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。

監査の実施状況を把握する為に、最初に FH グループの監査の為の監査体制、すなわち、従事する監査チームの編成、継続関与年数及び利害関係の有無の調査状況を確認した。次に、FH グループ監査に係る各社の監査計画には、監査の概要として、監査の基準並びに対象範囲、監査の基本アプローチ、リスクの識別・評価の流れ、特別な検討を必要とするリスクへの対応、その他の監査重点項目、連結財務諸表の監査及び内部統制監査の基本アプローチ等や監査チーム体制・年間監査スケジュール、監査役とのコミュニケーション及び監査法人の品質管理体制等、監査の基準で要求されている事項が記述されていることを確認した。

又、監査実施後の監査結果の概要を把握する為、監査結果説明書等の各種調書の内容について検討した。特別な検討を必要とするリスクへの対応、その他の監査重点項目、未修正の虚偽表示、監査チーム体制・監査実績、監査役とのコミュニケーション等及び監査期間中に個別案件の部門審査や本部審査が実施されていることを確認した。

２　前任会計監査人が利用した他の監査人の監査の実施状況

本事案における FX の子会社群には、FX 傘下の地域統括会社である FXAP、更にその下に FXNZ や FXA 等の各国の販売会社がある。連結財務諸表作成上は、FXNZ 等の販売会社の財務諸表を上位の FXAP で一次連結し、更にそれに国内販売会社や FX 中国等を取り込んで FX に連結し、最終的に FH がグループの連結財務諸表に取り込むことになる。

会計事務所１－１が会計監査人として直接監査を担当している会社以外の海外子会社（すなわち、FXAP、FXNZ、FXA、FX 中国等の海外販売会社群）の監査人は、会計事務所１－１のグローバル・メンバーファームである会計事務所１に所属する各国の会計事務所が、他の監査人として監査を実施している。

他の監査人に、FH 連結財務諸表の監査の為に必要な一部の構成単位の財務情報に関する作業を委託する場合には、前述の「グループ監査」に従って必要な手続きを実施する必要がある。なお、他の監査人が、同一メンバーファームに属する場合の当該構成単位の監査人に対する監査能力等の理解と評価等に際して、同一メンバーファームとして共通の品質管理及びその監視に関する方針及び手続並び共通の監査手法に従っている為、本来実施する手続きとは異なり、限定的な手続で評価出来ることとされており、前任会計監査人は、当該手続きに従って他の監査人の監査能力等の理解と評価を実施している。また、監査の実施過程における他の監査人に対する監査指示や監査結果の回答入手とその適正性の評価についても、「グループ監査」の規定に準拠して実施していることを確認した。

又、本事案で問題となった FXNZ の財務諸表は、2012 年 3 月期から 2015 年 3 月期の間は重要性の基準値（通常、複数の財務数値に占める割合等から算出）から判断して監査上重要性が認められない為、FH グループ監査の監査対象とはなっていない。しかし、2016 年 3 月期は APO サブ連結監査におけるローテーションのなかで、主要項目についてレビュー手続きを実施している。一方、FXAP は監査期間中すべてフルスコープの監査対象として監査を実施している。

なお、他の監査人（会計事務所１－２）は、所在国で要求されている国内法に基づく法定監査を別途 FXNZ に対して実施している。

３　後任会計監査人による監査の実施状況

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。

FH グループの監査の為の監査体制、すなわち、従事する監査チームの概要、継続関与年数及び利害関係の有無の調査結果を確認した。FH グループに係る各社の監査計画は、新たに発見された監査リスクに対応して適宜変更を加えて修正されており、監査計画の作成に際して必要と考える論点は記述されており、監査の基準で要求されている事項が記述されていることを確認した。

各社の監査計画概要説明書において記述されている主要な内容は概ね次の通りであり、監査及び四半期レビューの概要としては、リスクに基づく監査計画、不正リスクに対応した監査計画、一体監査の効果的かつ効率的な実施、グループ監査のアプローチ及び四半期レビューの実施概要を述べ、監査上の重要論点として、特別な検討を必要とするリスク及びその他の重要論点について記述している。更に、監査及びレビュー体制として、国内及びグローバル体制のほか、監査及びレビューの実施に関し、作業スコープ、実施スケジュール等を、コミュニケーション計画に関して、経営者等や監査役等とのコミュニケーション等について記載し、最後に監査法人の品質管理体制について記載している。

又、現時点までの監査の実施状況とその結果の概要を把握する為、監査対象各会社の第 1 四半期から第 3 四半期までのレビュー結果概要報告書等を検討した。主要な記載内容は、レビュー従事者、レビュー実施状況、主なレビュー手続、重要な構成単位の手続、審査の受審状況、前任監査人との引継、未修正事項及び過年度事項やその他の検討事項の個別報告等であった。

四半期レビューの実施過程においていくつかの検討事項が発見されているが、四半期レビュー報告書の提出に当たり、法人所定の協議審査及び新規契約の締結やその他の論点について上級審査を受審していることを確認した。

なお、FH の第 1 四半期から第 3 四半期までの、独立監査人の四半期レビュー報告書（第 1 四半期は 2016 年 8 月 10 日提出、第 2 四半期は 2016 年 11 月 8 日提出、第 3 四半期は 2017 年 2 月 10 日提出）の内容を検討したが、その結論は、いわゆる無限定の結論であり、各期の四半期連結財務諸表は、米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、FH 及びその連結子会社の財政状態及び経営成績並びにキャッシュフローの状況を適正に表示していないと信じさせる事項がすべての重要な点において認められなかった、と記述されている。

4　後任会計監査人が利用した他の監査人の監査の実施状況

親会社の会計監査人で会計事務所２－１が直接監査を実施している前述の FH、FF、及び FX 及びその国内販売会社等以外の海外子会社は、会計事務所２－１が所属する会計事務所２ネットワーク・ファームに所属する各国の会計事務所２が、他の監査人として監査を実施している。

他の監査人に、FH 連結財務諸表の監査の為に必要な一部の構成単位の財務情報に関する作業を委託する場合には、前述の「グループ監査」に従って必要な手続きを実施する

必要があることは、前述１の会計事務所１－１の場合と同様であり、本来実施する手続きとは異なる限定的な手続で評価出来ることとされており、後任会計監査人は、当該手続きに従って他の監査人の監査能力等の理解と評価を実施している。

又、監査の実施過程における他の監査人に対する監査指示や監査結果の回答入手等とその適正性の評価においても、「グループ監査」の規定に準拠して実施していることを確認した。更に、FX の子会社については別途 FX 監査チームから監査指示を行い、その監査結果を取り込んでいるとの説明を受けた。

なお、本事案の FXNZ は、監査上の重要性の判断から、当初は監査計画においてはグループ監査のスコープ外（監査対象外）とされていたが、2016 年現地新聞紙での不正会計を告発する記事が掲載された後は、追加的に FX 監査チームから FXNZ 監査チームに対して「特定された手続」による監査作業を指示し、実施している。又、他の監査人（会計事務所２－２）は、所在国で要求されている国内法に基づく法定監査を FXNZ に対して実施している。

５　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。

６　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。それを認識していながら（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た際に）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もしあっても、）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ろう。

（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ってよい。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るべき 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るべきである。

（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 に対してもいうべきことはいうという人材が、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－　FX のガバナンスの必要性・グループ内の一体感の醸成　－

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 FF 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ろうとも、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わなければ、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