

2018/5/15

監査懇話会 監査技術ゼミ

事例研究：富士フィルムホールディング（株）

渡部 潔

(社名略称)

富士ゼロックス（株）(FX)

Fuji Xerox New Zealand Limited(FXNZ)

Fuji Xerox Australia Pty. Limited(FXA)

FX のアジアパシフィック営業本部（APO）

(1) 不正の概要

① 連結子会社である FX の海外子会社 FXNZ、FXA が売上を不適切に計上していた。

(不正内容)

(ア) リース取引における不適切な会計処理

(イ) 契約未締結売上、機器未設置売上の計上

(ウ) サービス利用量の水増し計上

(エ) 決算時での業績調整

●例えば（ア）では

FXNZ 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、米国会計基準における販売タイプリース（所有権が借手側に移転するもの）と分類し、そのように経理処理していた。ところが、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は、販売タイプリースの要件を満たしていないことが判明、その処理が不適切であった。修正後は、オペレーティングリースに分類することにした。

●オペレーティングリースは、リース資産の減価償却を行う必要あり。修正後は機器売上の先行売上部分が取り消され、顧客の使用実績確定金額のみが売上計上されることとなった。

② FX 副社長(E 氏)、専務 (F 氏) は不適切な会計処理の存在を 2015 年 7 月に行われた APO の調査報告を受けて認識。但し、その内容を FX 社長 (J 氏)・社長並びに HD に対して正確に報告せず、過去の会計処理を訂正することなく、FXNZ の業績を見ながら

漸次修正することを企図。FX 経営監査部による調査が FXNZ の過去の財務報告を対象範囲としないよう誘導。

●2016 年 10 月 11 日新聞報道で、HD は問題の存在を認識したものの、FX からの報告を信頼し、独自の調査は行ってこなかった。その後、問題の大きさに気づき、2017 年 3 月 27 日に HD 内に社内調査委員会設置。4 月 20 日第三者委員会設置。

③ 責任追及

2017 年 9 月 8 日：FXNZ CEO (A 氏)、CFO (B 氏)、A 氏の後任 CEO(C 氏)に対し、損害賠償請求訴訟提起。その他、関係者の減給等の処分。

(2) 原因

① グループ会社管理を行うための管理体制の不備

- (ア) FX 海外拠点の CEO を監督する制度が不十分
- (イ) FX 本社による APO に対する監督機能が不足
- (ウ) FX による海外子会社の管理体制の不備
- (エ) HD によるグループ会社管理体制の不備

② 会計処理の適切性を担保するための牽制機能不足

- (ア) 業務プロセスの脆弱さ
- (イ) リース事業における与信審査及び契約書管理プロセスの不備
- (ウ) FX 経理部門における牽制機能が不十分

③ 監査役監査体制の不備及びグループ全体の内部監査機能の脆弱性

- (ア) 監査役監査体制が不十分
- (イ) グループ全体の内部監査機能の脆弱性

④ コンプライアンス意識の欠如及びリスク対応体制の不備

- (ア) 海外におけるコンプライアンス意識の欠如
- (イ) 適正な財務報告に対する意識の希薄さ
- (ウ) 内部通報制度の実効性欠如
- (エ) リスクマネジメント体制の不備

(3) 企業集団内部統制確認書への示唆

- ① 本件を防ぐためには、内部監査部門（特に国際部門）の充実が不可欠。
- ② 海外子会社については、現地会計監査人・顧問弁護士とは別に、中立的な現地公認会計士、弁護士等とコンサル契約を結んで、事前に統括本部内の内部監査部門と同コンサルが内部監査項目を詰めておき、定期的に（例えば3年に1回等）徹底的な内部監査を行う必要がある。
- ③ 海外子会社についても、内部監査部門が、収益・費用認識基準の妥当性、在庫管理、貸倒引当金の計上の妥当性、売掛金管理・回収状況の厳密な検証等は必須。（上記コンサルの活用）
- ④ 本件は本業・主流のコピー機器のリースに係る事項であり、FXにも相当な知見があったはずで、FX 本体経営陣の怠慢・不適切性は否めない。
- ⑤ 加えて、自社自身では事業を行わず、あたかも投資信託のファンドのように活動する純粹持株会社形態の問題点を本件は突きつけているように思われ、官僚的組織になりがちな HD の事業子会社管理のあり方について、本源的な問題を提起している。

以上

富士ゼロックス(株)の海外販売子会社における不適切会計について

連結子会社である富士ゼロックス(株)(FX)の海外販売子会社において過去に行われた不適切な会計処理により、株主、投資家、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。ここでは今回判明した事実と富士フィルムグループの再発防止に向けた対応策についてご説明します。

概要

富士フィルムホールディングス(株)(FH)は、FXの海外販売子会社富士ゼロックスニュージーランド(FXNZ)において2015年度以前の一部のリース取引における売掛債権の計上などの会計処理の妥当性について確認する必要性が判明したことを受け、2017年3月に社内調査委員会を組織し調査を実施、さらに、調査の客観性を高めるため、2017年4月に利害関係を有しない外部の専門家から構成される第三者委員会を設置し、全容解明を進めました。

2017年6月の第三者委員会の報告では、FXNZの一部の会計処理が不適切に行われていたことに加え、富士ゼロックスオーストラリア(FXA)でも類似の事象があったことが確認されました。

これらの不適切な会計処理が、2010年度から2015年度の当社株主帰属当期純利益に与える影響額は累計で281億円となり、さらに、第三者委員会の調査にてFXの内部統制にも問題があることが指摘されました。現在、FH主導で再発防止に向けた対応とガバナンス強化に取り組んでいます。

■ 不適切な会計処理とは

FXNZは機器販売時に、機器販売と保守サービス等を一体化させたManaged Service Agreement契約を導入していました。この契約は機器導入時にキャピタルリースとして機器相当の売上を初年度に一括計上し、その後、月間のターゲットボリュームに応じて定めたコピー単価に実際のコピー枚数を乗じたコピー料金を回収していく仕組みです。

キャピタルリースを契約する際には、最低支払リース料総額の回収が確実に見込めるなど、一定の条件をクリアする必要がありますが、FXNZではその条件を満たしていない案件を含めすべての案件をキャピタルリースとして処理していました。この結果、債権が回収できない取引が多数発生し、それが常態化していました。また、FXAでも類似の会計処理が行われていました。

問題の背景とマネジメント上の課題

不適切な会計処理が行われた背景およびマネジメント上の課題として、第三者委員会から以下の指摘を受けました。

不適切な会計処理が行われた背景

- 現地法人の社長や従業員のボーナスなどのインセンティブの仕組みが売上高の目標達成を重視して算出されるものであったため、不適切な会計処理を行い、売上を早期に計上する誘引となった。
- FXNZ社長に権限が一極集中し、取締役会が有効に機能しておらず、業務管理プロセスの透明性に欠けていた。
- 富士ゼロックスアジアパシフィックの子会社管理体制の不備、FXの監査体制や管理部門による統制の欠如など、内部統制上の問題があった。(その結果、FX社内報告の過程で情報が遮断され、FX会長、社長に適切な実態情報が報告されなかった。)
- FHのFXおよびその子会社に対する監視体制、監査部門の監査体制、情報共有体制に不備があった。(その結果、FXからFHに適切な実態情報が報告されなかった。)

マネジメント上の課題

FXNZにおける課題

- 売上達成偏重のインセンティブ見直し
- 報告ライン集中化の是正に向けた社内体制の整備

FXにおける課題

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

FHにおける課題

- FXに対する管理体制の強化

当社の主な対応策

本件に対し、人事上の措置を取り、FXは取締役3名、執行役員1名、常勤監査役1名が退任、また執行役員1名が役員を退任。これらの6名に、FX社長、常勤監査役1名、非常勤監査役2名を加えた計10名の報酬・賞与を、3ヵ月間で10～50%カットしました。当社会長・社長も3ヵ月間の報酬を10%返上しました。

また、下記のようにガバナンス強化に取り組んでいます。

FHのガバナンス体制強化

2017年6月

FH経営体制の変更

- 取締役会の機動的な運営と審議の活性化、経営の意思決定の迅速化のため、取締役を12名から9名に削減
- より多角的な意見交換を行うことにより、意思決定の透明性を確保するため、社外取締役比率を1/3に高める

グループ会社ガバナンス及び業務管理プロセスの強化

2017年6月

FHからFXへ経営人材派遣

- FHからFXへ会長、副社長、専務執行役員、常務執行役員など計7名の役員を派遣

2017年7月

「FHガバナンス強化委員会」設置

- 当社社長を委員長とし、ガバナンス強化を徹底的かつ継続的に実施するため、包括的なプロジェクト体制を整備し、5つのテーマ別プロジェクトを推進

FHガバナンス強化委員会

- グループ会社管理強化プロジェクト
- 経理強化プロジェクト
- 監査強化プロジェクト
- コンプライアンス強化プロジェクト
- ITガバナンス強化プロジェクト

2017年7,8月

コンプライアンス教育の強化・再徹底

- FH/富士フィルム(株)(FF)/FXの全部門長および全グループ会社社長に対するコンプライアンス研修を実施
- 全従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施

2017年8月

「グループ会社管理部」設置

- グループ内での適切な情報提供を保証する仕組みを整備するべくグループ会社管理部を設置

2017年9月

「財務会計機能」の統合

- 業務管理プロセス強化のため、FFおよびFXの財務会計機能をFH経理部へ統合

「グローバル監査部」設置

- グループ全体の監査機能強化のため、グローバル監査部を設置

2017年11月

FH内部通報窓口設置

- 会社・組織において、不正や法令違反につながる兆しを早期に発見・対応するため、国内外すべての富士フィルムグループ従業員が直接FHに通報できる窓口を設置

FXの海外販売子会社における不適切な会計処理について改めて深くお詫び申し上げますとともに、本件を真摯に受け止め、ガバナンスを強化した新たな体制の下、皆さまからの信頼回復に向け全力で取り組んでまいります。

以上に述べた事項を事業系統図によって示すと、次のとおりになります。

