



2017年12月11日

各 位

会 社 名 富士フイルムホールディングス株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 助野 健児
(コード番号：4901 東証第一部)
問 合 せ 先 経営企画部
コーポレートコミュニケーション室長
吉澤 ちさと
(TEL：03-6271-1111)

東京証券取引所への「改善報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、過年度の決算短信等を訂正した件につきまして、2017年11月27日付で株式会社東京証券取引所より、有価証券上場規程第502条第1項第1号に基づき、その経緯及び改善措置を記載した「改善報告書」の提出を求められておりましたが、本日別添のとおり提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：改善報告書

以 上

改善報告書

平成 29 年 12 月 11 日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 宮原 幸一郎 殿

富士フイルムヘルシース株式会社
代表取締役社長 助野 健児



この度、過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書（以下「過年度決算短信等」といいます。）の一部訂正の件について、有価証券上場規程 502 条第 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出致します。



目次

1.	案件の概要、経緯.....	3
	(1) 過年度決算訂正の内容.....	3
	(2) 発覚した経緯.....	11
	(3) 調査の目的、対象期間、範囲、目的、方法.....	11
	(4) 本事案の概要、及び過年度決算訂正の内容.....	13
	(5) 不適切な会計処理への関係者の関与状況.....	17
2.	原因、改善措置.....	19
	(1) 原因分析.....	19
	① グループ会社管理を行うための管理体制の不備.....	19
	② 会計処理の適切性を担保するための牽制機能不足及び業務プロセスの脆弱性..	20
	③ 監査役監査体制の不備及び当社グループ全体の内部監査機能の脆弱性.....	21
	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.....	22
	(2) 再発防止に向けた改善措置.....	22
	① グループ会社管理強化.....	23
	② 経理強化.....	26
	③ 監査強化.....	27
	④ コンプライアンス強化.....	28
	⑤ グループガバナンス強化に向けた IT 施策.....	29
	(3) 改善措置の実施スケジュール.....	30
3.	不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	31

1. 案件の概要、経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、平成 29 年 6 月 12 日、連結子会社である富士ゼロックス株式会社（以下「FX」といいます。）の海外販売子会社に係る会計処理の妥当性に関する第三者委員会の調査報告書を開示し、同年 7 月 31 日、過年度の決算短信等の訂正を行いました。また、同日、過年度の有価証券報告書等の訂正報告書を提出しました。提出した過年度決算短信等及び連結業績への影響額は、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信】

第 116 期（自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 3 月 31 日）

- ・平成 24 年 3 月期 決算短信〔米国基準〕（連結）

第 117 期（自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 3 月 31 日）

- ・平成 25 年 3 月期 決算短信〔米国基準〕（連結）

第 118 期（自 平成 25 年 4 月 1 日 至 平成 26 年 3 月 31 日）

- ・平成 26 年 3 月期 決算短信〔米国基準〕（連結）

第 119 期（自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 3 月 31 日）

- ・平成 27 年 3 月期 決算短信〔米国基準〕（連結）

第 120 期（自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 3 月 31 日）

- ・平成 28 年 3 月期 決算短信〔米国基準〕（連結）

第 121 期（自 平成 28 年 4 月 1 日 至 平成 29 年 3 月 31 日）

- ・平成 29 年 3 月期 決算短信〔米国基準〕（連結）

※平成 29 年 6 月 12 日に発表いたしました、平成 29 年 3 月期の連結業績（平成 28 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日）に変更はございません。

【訂正した過年度四半期決算短信】

第 119 期（自 平成 26 年 4 月 1 日 至 平成 27 年 3 月 31 日）

- ・平成 27 年 3 月期 第 1 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）
- ・平成 27 年 3 月期 第 2 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）
- ・平成 27 年 3 月期 第 3 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）

第 120 期（自 平成 27 年 4 月 1 日 至 平成 28 年 3 月 31 日）

- ・平成 28 年 3 月期 第 1 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）
- ・平成 28 年 3 月期 第 2 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）
- ・平成 28 年 3 月期 第 3 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）

第 121 期（自 平成 28 年 4 月 1 日 至 平成 29 年 3 月 31 日）

- ・平成 29 年 3 月期 第 1 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）
- ・平成 29 年 3 月期 第 2 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）
- ・平成 29 年 3 月期 第 3 四半期決算短信〔米国基準〕（連結）

【訂正した過年度有価証券報告書】

- ・第 116 期（自 平成 23 年 4 月 1 日 至 平成 24 年 3 月 31 日）

- ・第 117 期（自 平成 24 年 4 月 1 日 至 平成 25 年 3 月 31 日）

- ・ 第118期 (自平成25年4月1日至平成26年3月31日)
- ・ 第119期 (自平成26年4月1日至平成27年3月31日)
- ・ 第120期 (自平成27年4月1日至平成28年3月31日)

【訂正した過年度四半期報告書】

- ・ 第119期 第1四半期 (自平成26年4月1日至平成26年6月30日)
- ・ 第119期 第2四半期 (自平成26年7月1日至平成26年9月30日)
- ・ 第119期 第3四半期 (自平成26年10月1日至平成26年12月31日)

- ・ 第120期 第1四半期 (自平成27年4月1日至平成27年6月30日)
- ・ 第120期 第2四半期 (自平成27年7月1日至平成27年9月30日)
- ・ 第120期 第3四半期 (自平成27年10月1日至平成27年12月31日)

- ・ 第121期 第1四半期 (自平成28年4月1日至平成28年6月30日)
- ・ 第121期 第2四半期 (自平成28年7月1日至平成28年9月30日)
- ・ 第121期 第3四半期 (自平成28年10月1日至平成28年12月31日)

【過年度決算短信等の訂正による業績への影響額】

<年度>

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B) - (A)
第 116 期 (平成 24 年 3 月期)	売上高	2,195,293	2,180,996	△ 14,297
	営業利益	112,948	109,260	△ 3,688
	税金等調整前当期純利益	89,187	85,849	△ 3,338
	当社株主帰属当期純利益	43,758	42,762	△ 996
	総資産	2,739,665	2,734,328	△ 5,337
	純資産	1,856,484	1,839,533	△ 16,951
第 117 期 (平成 25 年 3 月期)	売上高	2,214,696	2,199,540	△ 15,156
	営業利益	114,116	108,384	△ 5,732
	税金等調整前当期純利益	119,186	112,883	△ 6,303
	当社株主帰属当期純利益	54,266	50,847	△ 3,419
	総資産	3,059,596	3,035,901	△ 23,695
	純資産	2,024,786	2,000,697	△ 24,089
第 118 期 (平成 26 年 3 月期)	売上高	2,439,953	2,418,095	△ 21,858
	営業利益	140,808	128,461	△ 12,347
	税金等調整前当期純利益	157,154	144,740	△ 12,414
	当社株主帰属当期純利益	80,996	71,558	△ 9,438
	総資産	3,226,969	3,191,847	△ 35,122
	純資産	2,198,223	2,159,465	△ 38,758
第 119 期 (平成 27 年 3 月期)	売上高	2,492,605	2,463,387	△ 29,218
	営業利益	172,398	164,415	△ 7,983
	税金等調整前当期純利益	197,102	188,966	△ 8,136
	当社株主帰属当期純利益	118,553	110,940	△ 7,613
	総資産	3,556,569	3,501,950	△ 54,619
	純資産	2,467,416	2,418,177	△ 49,239
第 120 期 (平成 28 年 3 月期)	売上高	2,491,624	2,460,383	△ 31,241
	営業利益	191,179	180,626	△ 10,553
	税金等調整前当期純利益	194,529	182,242	△ 12,287
	当社株主帰属当期純利益	123,313	116,402	△ 6,911
	総資産	3,363,674	3,311,970	△ 51,704
	純資産	2,283,832	2,231,997	△ 51,835

会計年度	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B) - (A)
第119期 (平成26年6月期) 第1四半期	売上高	558,362	556,116	△ 2,246
	営業利益	29,838	29,168	△ 670
	税金等調整前四半期純利益	29,866	29,158	△ 708
	当社株主帰属四半期純利益	15,365	13,828	△ 1,537
	総資産	3,202,592	3,165,344	△ 37,248
	純資産	2,207,453	2,167,049	△ 40,404
第119期 (平成26年9月期) 第2四半期	売上高	1,182,894	1,171,655	△ 11,239
	営業利益	71,595	70,086	△ 1,509
	税金等調整前四半期純利益	75,807	74,222	△ 1,585
	当社株主帰属四半期純利益	40,551	38,463	△ 2,088
	総資産	3,318,817	3,280,831	△ 37,986
	純資産	2,283,050	2,242,950	△ 40,100
第119期 (平成26年12月期) 第3四半期	売上高	1,815,166	1,800,439	△ 14,727
	営業利益	124,425	120,934	△ 3,491
	税金等調整前四半期純利益	153,177	149,570	△ 3,607
	当社株主帰属四半期純利益	93,863	89,182	△ 4,681
	総資産	3,540,175	3,496,054	△ 44,121
	純資産	2,463,037	2,416,999	△ 46,038

会計年度	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B) - (A)
第120期 (平成27年6月期) 第1四半期	売上高	590,918	586,676	△ 4,242
	営業利益	36,193	33,895	△ 2,298
	税金等調整前四半期純利益	44,610	42,278	△ 2,332
	当社株主帰属四半期純利益	24,305	22,763	△ 1,542
	総資産	3,577,442	3,525,506	△ 51,936
	純資産	2,492,334	2,442,918	△ 49,416
第120期 (平成27年9月期) 第2四半期	売上高	1,226,064	1,215,606	△ 10,458
	営業利益	80,671	77,715	△ 2,956
	税金等調整前四半期純利益	84,599	81,579	△ 3,020
	当社株主帰属四半期純利益	46,946	44,530	△ 2,416
	総資産	3,421,546	3,368,745	△ 52,801
	純資産	2,388,023	2,340,926	△ 47,097
第120期 (平成27年 12月期) 第3四半期	売上高	1,841,490	1,824,942	△ 16,548
	営業利益	133,920	128,606	△ 5,314
	税金等調整前四半期純利益	141,742	136,333	△ 5,409
	当社株主帰属四半期純利益	84,384	80,266	△ 4,118
	総資産	3,468,901	3,412,416	△ 56,485
	純資産	2,395,084	2,343,228	△ 51,856

会計年度	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B) - (A)
第 121 期 (平成 28 年 6 月期) 第 1 四半期	売上高	547,013	545,845	△ 1,168
	営業利益	27,561	29,500	1,939
	税金等調整前四半期純利益	21,716	23,604	1,888
	当社株主帰属四半期純利益	11,154	12,068	914
	総資産	3,173,824	3,127,222	△ 46,602
	純資産	2,183,355	2,134,847	△ 48,508
第 121 期 (平成 28 年 9 月期) 第 2 四半期	売上高	1,120,937	1,113,617	△ 7,320
	営業利益	63,472	67,354	3,882
	税金等調整前四半期純利益	60,600	64,353	3,753
	当社株主帰属四半期純利益	33,544	34,384	840
	総資産	3,174,725	3,129,998	△ 44,727
	純資産	2,156,724	2,109,457	△ 47,267
第 121 期 (平成 28 年 12 月期) 第 3 四半期	売上高	1,702,904	1,692,261	△ 10,643
	営業利益	114,139	118,317	4,178
	税金等調整前四半期純利益	126,162	130,517	4,355
	当社株主帰属四半期純利益	76,928	78,738	1,810
	総資産	3,333,183	3,286,065	△ 47,118
	純資産	2,299,260	2,248,757	△ 50,503

なお、海外販売子会社が過去に行った不適切な会計処理のほか、過去の決算を細部にわたり再確認することで、税効果会計の見直し、未実現利益消去などの連結処理の修正及び過去の誤謬の遡及修正などもあわせて行いました。これらによる訂正金額の内訳は以下のとおりです。

¹ Fuji Xerox New Zealand Limited (以下「FXNZ」といいます。) 及び Fuji Xerox Australia Pty. Limited (以下「FXA」といいます。)

<年度>

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正内訳				
		FXNZ (C)	FXA (D)	左記合計 (C) + (D)	再確認等 (E)	訂正額合計 (C) + (D) + (E)
第116期 (平成24年 3月期)	売上高	△ 2,868	△ 405	△ 3,273	△ 11,024	△ 14,297
	営業利益	△ 4,567	△ 203	△ 4,770	1,082	△ 3,688
	税金等調整前 当期純利益	△ 4,567	△ 203	△ 4,770	1,432	△ 3,338
	当期純利益	△ 4,567	△ 203	△ 4,770	3,231	△ 1,539
	当社株主帰属 当期純利益	△ 3,425	△ 152	△ 3,577	2,581	△ 996
第117期 (平成25年 3月期)	売上高	△ 4,570	△ 68	△ 4,638	△ 10,518	△ 15,156
	営業利益	△ 2,365	△ 72	△ 2,437	△ 3,295	△ 5,732
	税金等調整前 当期純利益	△ 2,365	△ 72	△ 2,437	△ 3,866	△ 6,303
	当期純利益	△ 2,365	△ 72	△ 2,437	△ 2,244	△ 4,681
	当社株主帰属 当期純利益	△ 1,774	△ 54	△ 1,828	△ 1,591	△ 3,419
第118期 (平成26年 3月期)	売上高	△ 6,451	△ 1,621	△ 8,072	△ 13,786	△ 21,858
	営業利益	△ 2,127	△ 327	△ 2,454	△ 9,893	△ 12,347
	税金等調整前 当期純利益	△ 2,127	△ 392	△ 2,519	△ 9,895	△ 12,414
	当期純利益	△ 2,127	△ 392	△ 2,519	△ 9,531	△ 12,050
	当社株主帰属 当期純利益	△ 1,595	△ 294	△ 1,889	△ 7,549	△ 9,438
第119期 (平成27年 3月期)	売上高	△ 8,902	△ 1,238	△ 10,140	△ 19,078	△ 29,218
	営業利益	△ 7,347	△ 2,405	△ 9,752	1,769	△ 7,983
	税金等調整前 当期純利益	△ 7,365	△ 2,538	△ 9,903	1,767	△ 8,136
	当期純利益	△ 7,365	△ 2,538	△ 9,903	△ 619	△ 10,522
	当社株主帰属 当期純利益	△ 5,523	△ 1,903	△ 7,426	△ 187	△ 7,613
第120期 (平成28年 3月期)	売上高	△ 2,205	△ 6,132	△ 8,337	△ 22,904	△ 31,241
	営業利益	△ 2,907	△ 9,942	△ 12,849	2,296	△ 10,553
	税金等調整前 当期純利益	△ 2,907	△ 10,056	△ 12,963	676	△ 12,287
	当期純利益	△ 2,907	△ 10,056	△ 12,963	4,742	△ 8,221
	当社株主帰属 当期純利益	△ 2,180	△ 7,542	△ 9,722	2,811	△ 6,911

<四半期>

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正内訳				
		FXNZ	FXA	左記合計	再確認等	訂正額合計
		(C)	(D)			
第119期 (平成26年 6月期) 第1四半期	売上高	△ 1,122	246	△ 876	△ 1,370	△ 2,246
	営業利益	△ 1,547	△ 263	△ 1,810	1,140	△ 670
	税金等調整前 四半期純利益	△ 1,551	△ 296	△ 1,847	1,139	△ 708
	四半期純利益	△ 1,551	△ 296	△ 1,847	105	△ 1,742
	当社株主帰属 四半期純利益	△ 1,163	△ 222	△ 1,385	△ 152	△ 1,537
第119期 (平成26年 9月期) 第2四半期	売上高	△ 3,392	32	△ 3,360	△ 7,879	△ 11,239
	営業利益	△ 3,584	△ 500	△ 4,084	2,575	△ 1,509
	税金等調整前 四半期純利益	△ 3,593	△ 566	△ 4,159	2,574	△ 1,585
	四半期純利益	△ 3,593	△ 566	△ 4,159	1,686	△ 2,473
	当社株主帰属 四半期純利益	△ 2,695	△ 424	△ 3,119	1,031	△ 2,088
第119期 (平成26年 12月期) 第3四半期	売上高	△ 4,560	△ 256	△ 4,816	△ 9,911	△ 14,727
	営業利益	△ 5,806	△ 782	△ 6,588	3,097	△ 3,491
	税金等調整前 四半期純利益	△ 5,819	△ 883	△ 6,702	3,095	△ 3,607
	四半期純利益	△ 5,819	△ 883	△ 6,702	1,036	△ 5,666
	当社株主帰属 四半期純利益	△ 4,364	△ 663	△ 5,027	346	△ 4,681

会計年度	項目	訂正内訳				
		FXNZ	FXA	左記合計	再確認等	訂正額合計
		(C)	(D)			
第120期 (平成27年 6月期) 第1四半期	売上高	△ 1,036	△ 355	△ 1,391	△ 2,851	△ 4,242
	営業利益	△ 1,610	△ 595	△ 2,205	△ 93	△ 2,298
	税金等調整前 四半期純利益	△ 1,610	△ 628	△ 2,238	△ 94	△ 2,332
	四半期純利益	△ 1,610	△ 628	△ 2,238	222	△ 2,016
	当社株主帰属 四半期純利益	△ 1,208	△ 471	△ 1,679	137	△ 1,542

第120期 (平成27年 9月期) 第2四半期	売上高	△ 1,858	△ 1,519	△ 3,377	△ 7,081	△ 10,458
	営業利益	△ 1,627	△ 1,702	△ 3,329	373	△ 2,956
	税金等調整前 四半期純利益	△ 1,627	△ 1,765	△ 3,392	372	△ 3,020
	四半期純利益	△ 1,627	△ 1,765	△ 3,392	473	△ 2,919
	当社株主帰属 四半期純利益	△ 1,220	△ 1,324	△ 2,544	128	△ 2,416
第120期 (平成27年 12月期) 第3四半期	売上高	△ 2,334	△ 3,143	△ 5,477	△ 11,071	△ 16,548
	営業利益	△ 2,414	△ 3,654	△ 6,068	754	△ 5,314
	税金等調整前 四半期純利益	△ 2,414	△ 3,747	△ 6,161	752	△ 5,409
	四半期純利益	△ 2,414	△ 3,747	△ 6,161	988	△ 5,173
	当社株主帰属 四半期純利益	△ 1,810	△ 2,810	△ 4,620	502	△ 4,118

会計年度	項目	訂正内訳				
		FXNZ (C)	FXA (D)	左記合計 (C) + (D)	再確認等 (E)	訂正額合計 (C) + (D) + (E)
第121期 (平成28年 6月期) 第1四半期	売上高	1,107	△ 617	490	△ 1,658	△ 1,168
	営業利益	736	△ 145	591	1,348	1,939
	税金等調整前 四半期純利益	736	△ 127	609	1,279	1,888
	四半期純利益	736	△ 127	609	675	1,284
	当社株主帰属 四半期純利益	552	△ 95	457	457	914
第121期 (平成28年 9月期) 第2四半期	売上高	2,094	△ 992	1,102	△ 8,422	△ 7,320
	営業利益	2,113	91	2,204	1,678	3,882
	税金等調整前 四半期純利益	2,113	150	2,263	1,490	3,753
	四半期純利益	2,113	150	2,263	△ 1,004	1,259
	当社株主帰属 四半期純利益	1,585	113	1,698	△ 858	840
第121期 (平成28年 12月期) 第3四半期	売上高	3,483	△ 1,104	2,379	△ 13,022	△ 10,643
	営業利益	3,100	143	3,243	935	4,178
	税金等調整前 四半期純利益	3,100	257	3,357	998	4,355
	四半期純利益	3,100	257	3,357	△ 941	2,416
	当社株主帰属 四半期純利益	2,325	192	2,517	△ 707	1,810

なお、第120期の過年度修正の株主資本に与える影響額、貸借対照表の純資産に与える影響額及びその内訳は以下のとおりです。

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正内訳				
		FXNZ	FXA	左記合計 (C) + (D)	再確認等 (E)	訂正額合計 (C) + (D) + (E)
		(C)	(D)			
第120期 (平成28年 3月期)	株主資本	△ 18,546	△ 9,576	△ 28,122	△ 11,505	△ 39,627
	純資産	△ 24,728	△ 12,768	△ 37,496	△ 14,339	△ 51,835

(2) 発覚した経緯

2016年9月16日、ニュージーランドのNational Business Review紙（以下「NBR」といいます。）によって、当社の連結子会社であるFXの海外販売子会社FXNZについて、数年にわたり売上を不適切に計上してきた等との報道がなされました。2016年10月11日には、調査会社及び英国の投資家から当該報道に関し、当社に対して問い合わせが寄せられ、当社はFXNZにおける2015年度以前の特定のリース取引の一部について、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に問題がある可能性を認識しましたが（以下「本事案」といいます。）、NBRによる報道のような事実はないとのFXからの報告を信頼し、独自の調査までは実施しませんでした。ただし、当社はFXからの情報収集を継続し、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人（以下「あずさ監査法人」といいます。）と収集した情報の内容について協議してまいりました。

その後、2017年3月期の決算にあたり、あずさ監査法人との協議結果や、社内の事実確認の結果から、当社として改めて本事案の調査の必要性を認識し、2017年3月27日に社内調査委員会を設置しました。その後、同年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、当社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を設置しました。

(3) 調査の目的、対象期間、範囲、目的、方法

① 委嘱事項

当社が第三者委員会に委嘱した委嘱事項は以下の通りでした。

- (a) 本事案の事実関係の調査
- (b) 本事案に類似する事案の存在及び事実関係の調査
- (c) 本事案に関する原因分析及び再発防止策の提言
- (d) その他、第三者委員会が必要と認めた事項

② 第三者委員会の構成

第三者委員会の構成は、以下の通りでした。

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）

また第三者委員会は、以下の者を調査補助者として任命し、調査の補佐をさせました。

デロイトトーマツファイナンシャル アドバイザー合同会社	調査補助者代表 公認会計士 築島 繁 計 224 名
シティユーワ法律事務所	調査補助者代表 弁護士 寺田 昌弘 弁護士 渋谷 治香 弁護士 坂井 均 弁護士 堀本 博靖 弁護士 前田 葉子 計 15 名
弁護士法人松尾綜合法律事務所	調査補助者代表 弁護士 岩佐 和雄 弁護士 高橋 慶彦 弁護士 田中 健夫 弁護士 花見 佳澄 弁護士 富永 伸太郎 計 8 名

③ 第三者委員会の調査方法等の概要

第三者委員会は、2017年4月20日から同年6月10日までの間、当社、FX、Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd.（以下「FXAP」といいます。）、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ました。

(a) 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

第三者委員会は、調査の一環として、第三者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みます。）が開始されていたFXNZ、FXA、FXAP、FX、当社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みます。）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ました。また、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、第三者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、第三者委員会の調査に利用することとしました。

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、第三者委員会の証拠資料として利用するものであり、第三者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ありません。

(b) 調査対象期間

第三者委員会は、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日を対象期間としました。但し、第三者委員会は、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いました。

(c) 役職員へのインタビュー

第三者委員会は、本事案の背景、原因、メカニズム等の把握の為、当社、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ました。

(d) 会計監査人からのインタビュー

第三者委員会は、調査の過程において、当社グループの2016年3月期までの会計監査人（前任会計監査人）である新日本有限責任監査法人及び、それ以後の会計監査人（後任会計監査人）であるあずさ監査法人の、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インタビューを行い、各会計監査人の、当社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ました。

(e) デジタル・フォレンジック

第三者委員会は、本事案にかかわる会社対象者のうち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、電子データの閲覧を行いました。

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

(f) 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ました。

(g) 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ました（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)、Fuji Xerox (Thailand) Co., Ltd.、Fuji Xerox Taiwan Corporation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ました。

(4) 本事案の概要、及び過年度決算訂正の内容

当社は、2017年6月10日に第三者委員会の調査報告書を受領し、当該報告書に基づき会計監査人とも協議の上、過年度決算訂正の要否及びその内容につき検討し、以下の通り訂正いたしました。

① FXNZにおける問題点

FXNZでは、リース取引を中心に不適切な会計処理が行われていました。

当社では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4つの項目について会計処理を修正しております。

（単位：百万NZドル）

	2016年3月期末
(a) リース取引に係る会計処理の修正等	△ 259

(b) 契約未締結売上・機器未設置売上の取消し	△ 23
(c) DSG 調整の取消し	△ 23
(d) 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（当社持分割合 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

(a) リース取引に係る会計処理の修正

FXNZ では顧客の機器利用量に応じてリース料を変動させるリース商品を開発し、取引していました。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ました。しかし、本事案の調査及び外部監査人の指摘を踏まえ、当社では 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ました。

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りました。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りました。損益計算書上は機器売上の先行売上計上を取り消され、顧客の使用実績が確定した金額だけが売上計上されました。

前述の修正を実施することにより、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をまとめて修正しました。

項目	過去の問題点
ターゲットボリューム	ターゲットボリューム（契約時におけるサービス利用想定量）を過大に見積もることで、売上を過大に計上していました。
残存価額	残存価額（リース契約期間満了時におけるリース資産の見積売却価額）を過大に見積もることで、売上を過大に計上していました。
契約ロールオーバー	リース契約期間満了前に契約を更新し、その際に過去の売上を取り消すことなく、新たな売上を計上していました（一部取引については新規機器の納品もありませんでした）。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ました。
スポンサーシップ費用	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ました。
他社精算取引	競合他社のリース契約を奪取する為、競合他社の契約残債務を FXNZ が引き受けていましたが、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ました。

また、オペレーティングリースに分類されていないリース商品についても、一部「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、これらについても修正しました。

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、貸倒引当金を追加計上しました。

(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

(b) 契約未締結売上・機器未設置売上の取消し

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

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、機材収入及び原価を取り消しました。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ても、実際にリース資産が顧客に出荷又は事業所に納入された事業年度の機器売上及び原価として計上しました。

(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

(c) DSG 調整の取消し

FXNZ では、顧客の機器利用量に応じてリース料を変動させるリース商品について、契約当初の想定サービス利用量に基づき売上を計上しており、実際のサービス利用量が想定に達しない場合でも、DSG 調整と称する仕訳を計上することで、契約当初に計上した売上を取り消しておりませんでした。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ました。

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の計上を取消しました。

(単位：百万 NZ ドル)

	2016年3月期末
純資産修正額	△ 23

(d) 決算時の業績調整の取消し

FXNZ では業績を調整する目的で、契約未締結又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ました。これらのうち以下の2つ以外は「(b) 契約未締結売上・機器未設置売上の取消し」において修正しました。

不動産賃貸料の長期前払費用計上は、不動産賃貸契約締結時に事実上不動産賃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ましたが、これを契約期間にわたる賃借料の値引き処理に修正しました。

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ますが、これを修正しました。

(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

② FXA における問題点

FXA においても、FXNZ と同様にリース取引を中心に不適切な会計処理が行われていました。

当社では、FXA 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 つの項目について会計処理を修正しております。

(単位：百万豪ドル)

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

※2016年3月31日現在

(a) リース取引に係る会計処理の修正

FXA 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」といいます。）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 契約に区分されます。

従来、FXA は当該リース取引を販売タイプリースとして会計処理していましたが、第三者委員会の調査報告及び外部監査人の指摘を踏まえ、当社では FXA 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 契約の全部を販売タイプリースの要件を満たしていないと判断し、販売タイプリースからオペレーティングリースに分類を変更しました。

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 FXA の所有資産となる為、リース資産が FXA 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りました。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りました。損益計算書上は機器売上の先行売上計上を取り消され、顧客の使用実績が確定した金額だけが売上計上されることになりました。

(b) R&O スプレッドシートで管理されていた項目の修正

FXA 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、報告していました。

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消しました。

(c) その他修正項目

FXA 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ています。

(単位：百万豪ドル)

	2016年3月期末
a. 貸倒引当金の修正額	△ 21
b. 客先在庫過大計上の修正	△ 14
c. 機器未設置売上の取消し	△ 10
d. DFAT プロジェクトの損失計上時期修正	△ 6
e. その他	△ 6
合計（純資産修正額）	△ 57

a. 貸倒引当金の修正額

FXA 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、貸倒引当金を追加計上しました。

b. 客先在庫過大計上の修正

客先に備置されるトナー等の消耗品の期末評価において、単価及び数量の前提が過大となり、棚卸資産の過大計上となっていた金額を修正しました。

c. 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いました。

d. DFAT プロジェクトの損失計上時期修正

DFAT (Department of Foreign Affairs and Trade の略語であり、オーストラリア外務貿易省を意味します。) 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年度の損失に振替ました。

(5) 不適切な会計処理への関係者の関与状況

① FXNZ 及び FXA

FXNZ では、CEO (A 氏) 及び CFO (B 氏) が中心となって不適切な会計処理を行っていました。その後、

FXNZにおいて不適切な会計処理を行ったCEO(A氏)がFXAに移籍し、同社のCEOに就任しました。CEO(A氏)はFXNZと同様にFXAにおいても不適切な会計処理を行いました。また、FXNZのCEOをA氏から引き継いだC氏も、FXNZにおける不適切な会計処理を認識していましたが、是正するまでには至りませんでした。

② APO

FXのアジアパシフィック営業本部(以下「APO」といいます。なお、APOと現地法人であるFXAPは、区別されることなく業務を行っているため、以下ではAPOとの表記を用います。)の経理部長(D氏)は、2014年2月に実施されたAPO内部監査部によるFXNZのリース会計処理を不適切とする監査意見を受け入れませんでした。また、2015年7月、Tony Nightと称する者から「FXNZにおいてMSAのターゲットボリュームを水増しして売上を過大計上している」等の指摘がなされた告発メールをFX副社長(E氏)及びXerox Corporation Ltd.(以下「XC」といいます。)幹部が受領しました。FX副社長(E氏)はFX専務(F氏)に対応を指示し、FX専務(F氏)は、FXNZの実態調査をAPO営業本部長(G氏)及びAPO経理部長(H氏)に指示しました。当該調査を担当したAPOフィナンシャルコントローラー(I氏)はFXNZに不適切な会計処理の可能性があることを認識し、これをAPO営業本部長(G氏)及び経理部長(H氏)に報告しました。しかしながら、APO営業本部長(G氏)、経理部長(H氏)及びフィナンシャルコントローラー(I氏)がFX副社長(E氏)及び専務(F氏)に対して、その内容を報告したところ「告発メールの指摘事項は問題ない。」として最終報告を作成するように指示を受け、当該指示に従いました。

③ FX

FX副社長(E氏)及び専務(F氏)は、FXNZにおける不適切な会計処理の存在を少なくとも2015年7月に実施されたAPOの調査報告を受けて以降は認識していましたが、その内容をFX会長(J氏)・社長ならびに当社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の業績を鑑みながら暫時修正していくことを想定していたと考えられます。そのため、FX副社長(E氏)及び専務(F氏)は、APO営業本部長(G氏)らに対して、2015年7月の告発メール通りの実態が存在するとする調査結果について、「まずは問題ないと書け。」等と指示しました。2016年5月、FX社長はAPOからFXNZに関する調査結果を受けてもFXNZの問題の全容が分からないと思い、FX経営監査部に追加調査を指示しましたが、当該副社長(E氏)及び専務(F氏)は、FX経営監査部による当該調査がFXNZの過去の財務報告を対象範囲としないような形になるように誘導しました。FX副社長(E氏)及び専務(F氏)によるこれらの行為によって、FXNZに関するマイナス情報がFX会長(J氏)・社長ならびに当社に対して伝わらなかったものと考えられます。

④ 当社

当社は、2016年10月11日、NBRの報道を契機にFXNZにおける不適切な会計処理の可能性を認識し、当社監査部及び経営企画部経理グループがFX経営監査部及び経理部経由で事実関係を把握するための情報を収集するとともに、あずさ監査法人与収集した情報の内容について協議してまいりましたが、FXからの報告を信頼し、独自の調査までは行っていませんでした。その後、2017年3月期の決算にあたり、あずさ監査法人との協議結果や、社内の事実確認の結果から、当社として改めて本事案の調査の必要性を認識し、2017年3月27日に社内調査委員会を設置しました。その後、同年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、当社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を設置しました。

⑤ 上記関与者に対する責任追及

FXNZ 及び FXAP は、2017 年 3 月の社内調査開始時点で既に退任している FXNZ の CEO (A 氏) 及び CFO (B 氏) と、CEO (A 氏) の後任者である C 氏の 3 名に対して 2017 年 9 月 8 日付けで損害賠償請求訴訟を提起しました²。なお、C 氏につきましては、2017 年 8 月 9 日付けで懲戒解雇処分としております。

AP0 経理部長 (H 氏) 及び AP0 フィナンシャルコントローラー (I 氏) については、不適切な会計処理が存在することを認識したにもかかわらず、FX 本社及び AP0 の経営陣に対する適確な意見具申や積極的な是正対応が不足していたことを理由に、減給処分の上、部署を異動させております。

FX の会長 (J 氏)、副社長 (E 氏) 及び専務 (F 氏) ならびに AP0 営業本部長 (G 氏) については、不適切会計及びそれにとまなう信用毀損の責任の所在を明確化するために、報酬・賞与を削減し、当社株式のストックオプションを放棄させた上で、同社役員から退任としております。同様の理由により、AP0 の元経理部長 (D 氏) については報酬・賞与を削減し、FX の役員から退任としております。また、FX 社長は報酬・賞与を削減、FX 監査役 4 名及び当社会長・社長については報酬を削減しております。

2. 原因、改善措置

(1) 原因分析

FX においては、国内市場が成熟する中で、アジアパシフィック地域を成長領域と見ており、当該地域の各社に対しては、より高い成長を求め、売上目標を設定しておりました。これらの目標を達成するべく、AP0 及びその傘下の販売子会社は業績達成に向けて注力していましたが、FXNZ 及び FXA においては、売上計上ルールを無視し、売上を早期に計上する不適切な会計処理が CEO 及び一部の役職員によって行われていました。特に FXNZ の CEO がインセンティブ報酬を過度に重視していたことが、当該不適切な会計処理を行う要因になったと考えられます。

これらの不適切な会計処理に対して、本来であれば、FX として会計処理の適切性を担保するための牽制機能が発揮されるべきでしたが、十分機能せず、また会計処理を担保すべき業務プロセスにおいても脆弱性が存在しました。

FX グループの特に海外子会社において、コンプライアンス意識が十分に醸成できておらず、リスク対応体制にも不備がありました。加えて、監督機能の観点では、海外グループ子会社の執行体制に対する監査役による監査体制、グループ全体の内部監査機能も有効に機能しませんでした。

当社においては、FX への信頼と一定のリスクのもと、FX の独立性を尊重して事業運営してまいりましたが、結果としてグループ会社管理を行うための管理体制が十分ではありませんでした。

当社は、これらの具体的な原因について以下の通りと考えています。

① グループ会社管理を行うための管理体制の不備

(a) FX 海外拠点の CEO を監督する制度が不十分

FXNZ 及び FXA では CEO に権限が集中しており、CEO に対する監督が十分ではありませんでした。この原因として、取締役会自体の開催頻度が少なく、議案も法定事項に留まるなど、経営上の重要な課題は審議されておらず、牽制機能が形骸化していたことが考えられます。

FXNZ の CEO は、ルールを無視して売上計上を行うなどコンプライアンス意識を欠いていました。こうした人物を適切に評価できなかった原因には、子会社 CEO の評価基準が売上等の定量評価のみでコンプライアンス等の定性評価を含んでいなかったことが考えられます。加えて、コンプライアンス意識醸成に向けたマネジメント向けの教育研修も実施してありませんでした。また、例えば、組織的な選任プロ

² 当該訴訟は、FXNZ、FXAP にニュージーランドのファイナンス会社である Fuji Xerox Finance Limited を加えた 3 社で提起しております。

セスがない中で、APO 及び APO 出身の FX 副社長（E 氏）・専務（F 氏）が海外子会社の CEO を選任していたことも一因と考えられます。

(b) FX 本社による APO に対する監督機能が不足

APO における重要事項は、APO 営業本部長（G 氏）と FX 副社長（E 氏）及び専務（F 氏）（APO 営業本部長経験者）により事実上、決定されており、APO が広範な権限を保有する一方で、FX 本社として十分な監督機能が働いておりませんでした。

この原因として、APO には取締役会上市程事項以外に FX 本社に対する報告・承認義務が規定されておらず、また、APO のコーポレート部門が、組織体制上、営業部門の配下に入っており、FX 本社から APO コーポレート部門を通じた牽制を効かせにくい状況にあったことが考えられます。

(c) FX による海外子会社の管理体制の不備

FXNZ においては、売上が伸びている一方で、売掛金回収が進まず借入金も増大しているにもかかわらず、問題を早期に発見できませんでした。この原因として、FX における子会社の財務数値の管理が、損益計算書項目のチェック中心であり、損益以外の財務の健全性（貸借対照表、キャッシュフロー計算書）などをチェックする仕組みがなかったことが考えられます。

加えて、予算・中期経営計画策定プロセス上、国内市場が成熟する中で、アジアパシフィック地域が成長の牽引役として期待されており、特に FX の APO 傘下の各社においては、その実態を踏まえた予算策定がされていませんでした。

また、FX において子会社を管理するためのグループ承認規程について、FX グループ会社の執行役員に関する選解任、資金の連結内貸付・借入など本来規定すべき項目に不備がありました。

(d) 当社によるグループ会社管理体制の不備

当社では、FX への信頼と一定のリスペクトのもと、FX の独立性を尊重して事業運営してまいりましたが、FX の企業実態やリスクの状況の把握が不十分であったなど、グループとしての十分なガバナンス体制が構築できておりませんでした。

② 会計処理の適切性を担保するための牽制機能不足及び業務プロセスの脆弱性

(a) 業務プロセスの脆弱さ

FXNZ 及び FXA において、売上目標達成を目的とする売上の過大計上・前倒し計上がされており、これらを防止すべき会計処理プロセスを含む業務プロセスでも、延滞債権管理ができておらず、契約時に取引条件の確認及び与信判断を行う体制も脆弱で十分ではありませんでした。

また、J-SOX 評価体制及び業務統制プロセスの観点からもこれらの不適切な処理を防止するために必要な評価、牽制、チェックする機能が十分ではありませんでした。

(b) 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

FXNZ 及び FXA のリース事業において、与信管理が十分ではありませんでした。この原因として、売上目標達成が志向される中で販売事業とリース事業が同じマネジメントの下で一体となって運営されていたため、販売事業が優先されリース事業における与信審査による牽制が働かなかつたことや、リース事業のモニタリング自体が不足していたことが考えられます。

また、標準契約からの変更や追加で締結したサイドレター等が管理されておらず、適切に会計処理されておりませんでした。この原因として、契約を標準契約から変更した場合に法務・経理等の必要な部門に伝達するルールが明確化されていなかったことが考えられます。

(c) FX 経理部門における牽制機能が不十分

FX 経理部は、APO 傘下の子会社の会計処理の適切性について、主体的に確認し、改善する機能を発揮することができておりませんでした。

これらの原因として、FX 経理部門は、業績管理機能と財務会計機能双方の機能を有していたところ、売上目標達成が志向される中で業績管理機能が優先され、適切な牽制機能が働かない状態となっていたこと、また、海外子会社の窓口が APO に一本化されていたことにより、FX 経理部は海外子会社に対して直接アクセスすることが出来ず、海外子会社の経理処理等に関する情報をタイムリーかつ正確に把握できていなかったことが考えられます。

③ 監査役監査体制の不備及び当社グループ全体の内部監査機能の脆弱性

(a) 監査役監査体制が不十分

FX 監査役については、海外子会社との間では、国内子会社の常勤監査役との間で実施している、各社の監査の実施状況・課題等の情報交換を行うオール FX 常勤監査役連絡会のような取り組みがなされておりませんでした。また、APO の内部監査レポートが FX 監査部・監査役に報告されておりませんでした。

当社監査役については、FX 監査役との定例会が年 3 回のみでありグループ会社監査役との連携が不十分であったことに加え、毎年 2 回程度の FX への監査及び、FX 関係会社 110 社のうち、毎年 10 数社への監査を実施するに留まっております。この原因としては、当社監査役 4 名のほか、当社監査部内スタッフは 3 名（うち 1 名は秘書）しかおらず、十分な監査を行うためのリソースが不足していたことが考えられます。

(b) グループ全体の内部監査機能の脆弱性

APO 内部監査部においては、APO 経理部長の確認を経なければ現地 CEO や FX 経営監査部に対し監査報告書の提出が事実上できないなど、報告ルートに脆弱性があり、独立性を確保できておりませんでした。また、APO 内部監査部の人数がカバーすべき範囲に対して 2 名と非常に少なく、人的リソースも不足していました。

FX 経営監査部においては、監査に必要な情報入手権限を有しておらず、十分な監査を実施できておりませんでした。加えて海外子会社の監査は APO に一任しており、FX 経営監査部が海外子会社を監査する機会自体が少なかったことも不適切な会計処理発見の遅れの一因となりました。この他、監査活動に対する役員の意識や社内の周知、監査に必要な情報及びデータへのアクセス権等の社内環境整備が不十分であったこと、全海外子会社を監査するための内部監査要員が不足していたこと、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おらず独立性が欠如していたことが挙げられます。

当社監査部は富士フィルム株式会社（以下「FF」といいます。）及びその子会社に対する監査が中心となっており、FX に対する関与が不十分であったことに加え、FX 経営監査部との間で十分な情報共有が行われておらず、FXNZ の事案についてもタイムリーかつ正確な情報共有がなされておりませんでした。また、グループ全体としての内部監査機能の役割分担においても、当社監査部の FX 経営監査部に対する権限が不足しており、全子会社を監査するには人員も不十分でした。

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

(a) 海外におけるコンプライアンス意識の欠如

FX グループでは、特に海外においてコンプライアンスに対する意識が十分に醸成されておりませんでした。海外販売子会社従業員のコンプライアンス教育は実施していたものの、その内容と頻度については現地任せとなっており、十分に実施されていなかったことが考えられます。

(b) 適正な財務報告に対する意識の希薄さ

一部の FX 経営陣は、FXNZ における不適切な会計処理の存在を認識していたにも関わらず、適正な財務報告に対する意識が希薄であり、監査人に指摘を受けなければ問題ないと判断していたと考えられます。

(c) 内部通報制度の実効性欠如

第三者委員会調査報告書にも記載の通り、2015 年 7 月に Tony Night と称する人物からの内部告発は、FX 幹部及び XC 関係者等に直接送信されており、FXNZ、APO 又は FX グループ等いずれの内部通報制度も利用されませんでした。この原因として、内部通報制度自体の信頼性が欠如していた、ないしは十分に周知できていなかったために、その実効性が欠如していた可能性があると考えられます。

当該告発については、告発対象を実質的に管掌する役員が調査を担当しており、当該役員は APO による特命調査の結果を正しく FX 社長に伝えませんでした。また、FX から当社へは内部告発の事実も報告されませんでした。

(d) リスクマネジメント体制の不備

FX のリスクマネジメント対応体制については、All-富士ゼロックスリスクマネジメント規程に基づいて運用されておりましたが、同規程の附則であるクライシスエスカレーションガイドラインを海外には展開できておりませんでした。また、通報案件に対する対応体制が定義されておらず、都度調整となるなど、国内と海外で重大事案における再発防止を含めた組織的な対応が異なっておりました。更に、各会社・組織でのリスク管理組織の名称、担当部署、リスクエスカレーションレベルの理解などに差異が生じており、各社のリスク対応活動の状況を FX 本社として十分に可視化できておりませんでした。

特に、海外子会社においては、リスクレベルに応じた上位組織へのエスカレーションが実施できているかについても FX として把握できておらず、FXNZ の問題においても報道を受けてからの対応となるなど顕在化したリスクへの対応が不十分でした。これらの原因として、各社におけるリスクマネジメント対応の運用状況について FX 本社としてレビューを実施していなかったこと、All-富士ゼロックスリスクマネジメント規程の内容周知、及び周知状況の理解確認が不十分であったこと、が考えられます。

(2) 再発防止に向けた改善措置

2017 年 6 月 12 日に当社が開示した「第三者委員会調査報告書の受領及び今後の対応に関するお知らせ」には、当社の FX に対するガバナンス強化と、FX の業務管理プロセスの強化に向けた具体策として、当社 から FX への経営人材の派遣を行うとともに、当社と FX のコーポレート機能の一部統合などの組織体制の見直し、グループ内部統制の強化を掲げておりました。その後、当社としてガバナンス強化を徹底するため、包括的なプロジェクト運営体制を整えました。具体的には、当社社長を委員長とし、経営企画、経理、法務、CSR、監査、IR、ドキュメント事業を管掌する当社の各執行役員を委員とするガバナンス強化委員会を設置するとともに、同委員会の下、課題別に 5 つのプロジェクト（グループ会社管理

強化、経理強化、監査強化、コンプライアンス強化、IT ガバナンス強化) を発足させ、2017年9月末までに今後の改善方針を決定いたしました。改善策の概要とその進捗状況は以下のとおりです。

今後も同委員会の下で継続的に各プロジェクトの推進を図るとともに、定期的に進捗を管理してまいります。

① グループ会社管理強化

(a) 当社による FX に対するガバナンス強化

a. 当社取締役会への情報提供の充実

監督機能強化の観点から、以下に示す当社取締役会への情報提供の充実を図ることとしました。

(ア) FX を含む当社グループ会社におけるリスク・コンプライアンス案件の状況について、従前より行っていた当社 CSR 部門による四半期毎の当社取締役・当社監査役宛の書面報告に加えて、コンプライアンス違反、リスク事案、内部通報の状況及び当社グローバル監査部によるグループ会社に対する内部監査の計画、実施状況を、それぞれ半期毎に当社取締役会に報告

(イ) 当社社外取締役及び社外監査役向けの事業説明の計画的実施と回数を増加

(ウ) 当社取締役会資料の事前送付

上記、(ア) については 2017 年 9 月より、(ウ) については 2017 年 10 月より運用開始しております。また (イ) の事業説明会については、2017 年 6 月の役員改選以降、会社説明会 (7 月)、R&D 戦略説明会および当社オープン・イノベーション・ハブ見学会 (9 月) ならびに監査役会による FX 子会社事業所見学会への社外取締役同行 (11 月)、FX の事業所見学会 (12 月) を実施しており、現在、2018 年 1～3 月の実施計画を立案中です。

b. FH グループ事前報告規程の策定

当社のグループ会社管理強化の一環として、FF 及び FX の各取締役会の付議事項につき、当社管掌役員等への事前報告を求める「富士フィルム及び富士ゼロックスの取締役会付議事項に関する事前報告規程」を新たに策定しました。

当規程は 2017 年 10 月より運用を開始しており、新設された当社グループ会社管理部において、報告内容をリスト化し管理を開始しております。

c. 当社グループ会社管理部の設置

当社にグループ会社管理部を設置 (2017 年 8 月 1 日付で設置済み) し、FF 及び FX においてそれぞれ実施しているグループ会社管理の状況を監督する体制を強化しました。

グループ会社管理部は主に以下の役割を担います。

(ア) FF 及び FX における承認規程類の整備・運用状況の管理

(イ) FF 及び FX の株主総会・取締役会・経営会議の実施状況・内容のモニタリング

(ウ) FF 及び FX で実施している子会社の業績管理の状況モニタリング (グループ会社管理部が FF 及び FX の月報会に参加)

なお、これにあわせ、FX 総合企画部にグループ経営管理推進室を設置し、FX におけるグループ会社管理体制も強化しております。

d. 当社から FX への役員・部門長等の派遣者数の増加及び新規派遣

当社から FX に対する派遣役員を 4 名（取締役 3 名、監査役 1 名）から 7 名（取締役 6 名、監査役 1 名）に増員し、事業部門の常勤の執行役員の派遣人数も 1 名から 4 名に増員しました（2017 年 6 月 22 日開催の FX 株主総会にて選任済）。

また、2017 年 12 月 1 日までに、当社から FX 法務部長、FXA 会長及び CFO、並びに新設したアジアパシフィック・中国地域本社統括長を派遣しました。

e. コーポレート部門の組織統合

FF 及び FX の各部門を以下の通り、当社に統合しております。また、その他のコーポレート部門についても組織統合を検討してまいります。

2017 年 9 月 : FF 及び FX の財務会計機能を当社経理部に、内部監査機能を当社グローバル監査部にそれぞれ統合

2017 年 10 月 : APO の財務会計機能を当社経理部に統合

2017 年 12 月 : FF 及び FX の各工場の原価計算機能を当社経理部に統合。FF 及び FX の CSR の一部機能を当社経営企画部 CSR グループに統合

(b) FX におけるグループ会社管理強化

海外子会社管理における不備を踏まえて、グループ会社全体の管理方法を見直しました。

a. 業績管理項目の拡充と定期的モニタリング

FF における月次モニタリング項目と比較した場合、貸借対照表・キャッシュフロー計算書項目等が不足していたため、FX でも同様の項目を追加し、更に FX 独自の項目としてリース債権を追加しました。

追加項目も含めたモニタリングは、FX 総合企画部に新たに設置したグループ経営管理推進室において、2017 年 10 月度の月次報告より開始しております。

b. 予算及び中期経営計画策定プロセスの改善

各社の実態を踏まえない予算設定は不適切会計の要因となり得るため、当社として事業の実態をより深く理解するために下記改善策を実施することとしました。

(ア) 当社経営企画部の FX 重要会議体への参加

(イ) 当社と FX の予算及び中期経営計画の策定プロセスやスケジュールについて十分なすり合わせを実施

(ウ) 予算プロセスに関する当社と FX の人材交流 (相互理解の推進)

(エ) 当社及び FX 経理部で、FX 海外傘下の子会社の予算実績数値を確認できるよう、システムへのアクセス権を付与

上記につきましては、2017 年 10 月より運用を開始しております。

c. グループ内承認規程の見直し

FF 及び FX の各グループ承認規程を比較し、FX グループ会社執行役員の選解任に関するルールなどこれまで FX のグループ承認規程において規定されていなかった項目につき、FX のコミュニケーションマトリックス（以下「コミマト」といいます。）に追加することとしました。

上記につきましては、2017 年 10 月に改定し、運用を開始しております。

d. FX 取締役会への情報提供の充実

当社と同様に、FX 取締役会への情報提供の充実を図ることとしました。具体的には、半期毎に、当社グループにおけるリスク・コンプライアンス案件の状況として、コンプライアンス違反、リスク事案、内部通報の報告を行うこととしました。

上記については、2017年10月より運用を開始しており、同月26日の取締役会にてリスク管理・コンプライアンス推進活動の状況を報告しております。なお、次回報告は2018年4月を予定しております。

(c) APO のコーポレートによる監督強化

AP0 の監督強化を目的として、AP0 のコーポレートスタッフ機能を営業部門から分離し、別途、FX 本社コーポレート管掌役員直属のアジアパシフィック・中国地域本社統括長を設置し、営業部門に対する牽制機能を強化しました。加えて、AP0 コーポレートスタッフから、FX 本社にダイレクトレポートする体制を構築することにより、FX 本社からの牽制機能を強化することとしました。

更に、AP0 傘下をアジアパシフィックと中国及び東アジアの2つの営業統括に再編し、管理範囲の最適化を図ることとし、2017年10月1日付けで新組織を発足させております。またアジアパシフィック・中国地域本社統括長の着任も完了し、現状把握並びに課題確認を開始しております。

(d) 販売子会社の CEO に対する監督強化

a. 子会社取締役変更及び取締役会審議事項改訂

子会社取締役変更及び取締役会審議事項改訂に関しては、具体的に以下に示す改善策を実施することとしました。

(ア) FX 海外販売子会社の取締役会は、「監督」体制を強化し、従来の年1回から年4回実開催に変更

(イ) FX 海外販売子会社の「監査」機能を強化するため、各販売子会社の取締役会メンバーとして、①当社又は FX のコーポレート部門経験者(経理、法務、総務、監査部門等の部長やマネージャー)及び②APO 所属の Internal Auditor を選任

(ウ) 上記①及び②のメンバーにて監査委員会を構成し、取締役会と同じタイミングで開催

(エ) 監査委員会での検討結果を、FX 社長と FX 監査役に直接報告

上記につきましても、各販売子会社の取締役会での「監査委員会」の設立決議の際に、併せて決議予定の「監査委員会の運営に関する内規」(運営方法のマニュアル)の原案の作成に着手しております。今後は、2018年2月までを目途に予定している監査委員会の設置に合わせて、FX 監査役及びグローバル監査部と、①「監査委員会の運営に関する内規」、②監査委員会での監査項目及び③社長・監査役への報告内容について検討してまいります。

b. 海外販売子会社 CEO の監督

海外販売子会社 CEO の監督強化を目的として、FXA 及び FXNZ については、2017年9月に当社又は FX より会長職を任用しました。今後も監督強化すべき会社を特定し、人材を派遣する予定です。

c. 海外販売子会社 CFO の独立性確保

海外販売子会社 CFO は、従来、所属子会社 CEO にレポートしていましたが、アジアパシフィック・中国地域本社統括長にダイレクトレポートする体制に2017年12月より変更しました。

d. 主要人事選任の透明性確保

主要人事選任の透明性確保を目的として、以下に示す改善策を実施することとしました。

- (ア) 海外子会社における選任プロセスの透明性を確保するため、FX 販売子会社の CEO 選任は、FX の経営による会議体で実施することを 2017 年 6 月に規程化
- (イ) 海外現法主要ポスト任用者へのコンプライアンス意識強化を目的とした行動規範教育及び行動規範ガイドブック (海外版) を 2017 年 10 月までに展開
- (ウ) 取締役以下の重要人事については、FX がグループ各社を管理する際の規程 (コミマト) を見直し、FX 本社への報告・承認 (役職に応じます。) を 2017 年 10 月に規程化

e. 報酬制度変更

報酬制度については、CEO の賞与を決定する評価項目は、従来は業績指標のみとなっていましたが、コンプライアンス、CS (顧客満足)、ES (従業員満足) 及び社外からの信頼等を 2017 年 10 月に追加しました。また、CEO、取締役等の経営層の報酬額決定については、コミマトを見直し、FX 本社の承認・報告プロセスを追加し透明性を確保すると共に、FX 各海外現地法人の報酬実績を FX 人事と当社人事にて確認しました。

今後は、FX 海外現地法人の報酬管理強化に向け、FF において実施している定期的な報告制度を FX でも 2018 年度から導入します。

② 経理強化

(a) 経理機能統合

FF 及び FX の会計機能を当社に統合することで、会計処理の適切性を担保するための牽制機能を強化することとしました。また業績管理機能と財務会計機能を明確に分離することとしました。

上記につきましては、2017 年 9 月 1 日付で当社経理部を当社経営企画部から分離し、当該部門に FF 及び FX の経理部の会計機能を分離・統合すると共に、10 月 1 日付で APO ファイナンス部門から会計機能を分離し当社経理部に統合、さらに 12 月 1 日付で FF 及び FX の各工場の原価計算部門を当社経理部に統合いたしました。今後は、FX 海外販売子会社等の経理シェアード化、執務場所の統合や、FF 及び FX の業務プロセスの標準化・効率化、人材交流を進めることで、継続的に会計処理の適切性を担保するための牽制機能強化を図る予定です。

(b) 会計処理・業務プロセス改善

今回の一連の事案に対する監査指摘事項に関し、会計処理を是正すべきものと業務プロセスを改善すべきものを峻別し、それぞれ以下に示す対応を図ることといたしました。

a. 収益計上基準

売上計上ルールを再徹底するための通達を交付します。締日までに客先書類未達だが役務提供が完了しているとみなしている取引に関する会計手当について監査法人とも協議の上、整備します。

b. 債権評価の会計処理

債権の回収見通し及び滞留の発生原因を分析し、会計処理 (貸倒引当金、売上取消、返品調整引当金) を監査法人とも協議の上、整備します。

上記につきましては、いずれも順次是正措置を講じており、一般取引・リース取引について FX グローバル会計ポリシーを 2017 年 12 月に作成し、展開しております。

更に、業務プロセス改善に向けて、各拠点にて、売上計上 (リースを含みます。)・債権管理・返品に係るプロセスの不備を優先的に改善する計画を策定、提示された計画について全体的な整合性を検証しており、2018 年 1 月以降、モニタリングを開始する予定です。

また、J-SOX 評価体制及び業務プロセス統制の見直しを目的とし、当社グローバル監査部に、FF 及び FX の J-SOX 評価体制を統合しました。加えて、J-SOX の改善と評価に関する全体方針を策定すると共に、業務プロセス統制の見直し、評価項目の検討を行い、今回の事案が発生した FXNZ 及び FXA から業務プロセス統制の見直しを図ることとしました。

上記につきましては、全体実施スケジュール、評価体制を 2017 年 10 月に策定済みです。また、FXNZ 及び FXA の往査を完了し改善方針を合意しており、今後は改善確認に向けたモニタリングを行う予定です。

(c) リース事業の体制強化及び契約書管理プロセスの変更等海外における業務プロセスの見直し

a. リース分掌体制整備及びリースオペレーション統括長の新設

販売とリースの一体運営により与信・契約審査において牽制が働かなかつたこと、リースに係わる会計処理が適切に反映されなかつたことを省み、FX 経理部長へのレポートラインを有する FX 経理部長直属のリースオペレーション統括長をアジアパシフィック・中国地域本社機能として新設しました。これにより、リースオペレーション統括長及び FX 経理部長がリース案件のチェック及びモニタリングを行うことのできる体制を整備しました。

リースオペレーション統括長任用に向けた役割定義は完了しており、2017 年 10 月 2 日には、子会社トップマネジメントに対し、今回のリース分掌体制の狙いとリースポリシーの同年 12 月運用開始に向けた説明を実施しております。また、リースポリシー(会計処理ルール)とリースビジネスガイドライン(エスカレーションルールを含みます。)を策定し、リースポリシーは 2017 年 11 月 6 日よりその適用を開始しており、リースビジネスガイドラインに基づく運用は同年 12 月より運用開始予定です。今後は、2018 年 1 月付けにて、リースオペレーション統括長を任用し、サポートスタッフを含む新たなチーム体制の運用を開始してまいります。

b. 契約書管理プロセスの変更

契約書管理強化のため、FX 販売子会社がリース標準契約の条件を変更する場合(期間中の変更や、サイドレターの提出を含みます。)のエスカレーションルール(対象となる契約書・金額基準・変更項目基準、決裁権限者の設定等)を導入することとしました。

上記につきましては、各 FX 販売子会社の法務担当者に、新しい「契約書審査プロセス」の概要を説明し浸透を図っております。今後は、当該審査プロセスを「リース取引審査システム(エスカレーション基準)」の一部として盛り込み、2018 年 1 月より運用を開始していく予定です。

③ 監査強化

(a) グループ会社への当社監査役監査の強化

監査役監査を強化することを目的として、当社監査役の指揮・統括のもと、グループ各社監査役の役割を明確化した当社グループ全体を網羅する監査役監査の仕組み構築を進めることとしました。

上記について、当社監査役に対するサポート機能強化、監査役体制の運用と強化、及び監査報告書等各種情報集約のため、2017 年 9 月に当社監査役会室を設置しました。また、今後は、新たな仕組みを定める「監査役監査要綱」を 2017 年 12 月までに、グループ各社における監査役監査の実務及び監査結果報告の流れ等を定める「監査役監査実務指針」等のグループの監査強化に向けたガイドラインを 2018 年 1 月末までにそれぞれ策定予定です。

(b) 当社への監査機能統合及びグループ全社監査

監査強化を目的として、FF 及び FX の各内部監査機能を統合し、当社にグローバル監査部として設置すると共に、グローバル監査部は当社グループ約 300 社を 3 年間で全て監査することを目標として、監査方針と 3 ヶ年監査計画を策定することとしました。

また、内部監査の強化、効率化を目的として、FF 及び FX の監査手法を融合させるとともに、コンピューター利用監査技法（以下「CAAT」といいます。）及びコンピューター・フォレンジック技術の導入を検討すると共に、当社グループにおける内部監査の役割を設計し、内部監査規程や、2017 年度下期の内部監査計画の見直しを行うこととしました。

上記につきましては、2017 年 9 月 1 日よりグローバル監査部が設置され統合監査の運用を開始しております。今後は、監査手法の融合及び CAAT、コンピューター・フォレンジック技術導入に向けて継続的な検討を図る予定です。

④ コンプライアンス強化

(a) オープン・フェア・クリアな風土浸透に向けた教育及び意識調査

当社グループ全社、特に海外でのコンプライアンス意識を高めるため、全従業員に対して、当社社長からコンプライアンス重視のメッセージを伝えるとともに、FXNZ の不適切会計の概要、対応経緯、問題点と原因、並びに今回の事象を教訓とした取組方針について研修・教育を実施しました（リーダー層向けには 2017 年 9 月末、従業員向けには同年 11 月までに階層別を実施）。

更に、当社トップマネジメントによる「オープン・フェア・クリアな事業活動を再度徹底する」という趣旨のコンプライアンス重視のメッセージを、当社ホームページで対外的に発信するとともに、社内報や当社グループのイントラサイト等で発信しています。

また、上記の研修・教育によるコンプライアンス意識の浸透度合の確認及び早期での不適切会計の端緒発見を目的として、意識調査を実施することとしました。当該意識調査は当社グループ全従業員（派遣、期間従業員等も対象）9 万 7 千人を対象とし、調査結果をもとに改善計画の立案に留まらず、社内向けに調査結果と当該調査に基づく対応状況を公表し、継続的な意識浸透度合いや不適切会計の端緒発見を図ります。当該意識調査は、2017 年 12 月から開始しております。

今後も、研修・教育、意識調査共に継続的に実施することを予定しており、具体的な内容・方法についても随時見直してまいります。

(b) 会計コンプライアンス意識の向上

本件を踏まえた当社グループ全社員を対象として実施しているコンプライアンス研修に加え、当社グループ会社の CEO、CFO、会計業務に携わる人員及び営業 MD 等を対象として、会計に重点を置いた研修を実施します。

国内については 2017 年 12 月中旬以降、海外については 2018 年 1 月以降、それぞれ順次教育開始を展開してまいります。

(c) 当社グループ共通の内部通報制度設置

内部通報制度の実効性確保の観点から、当社グループ全従業員が直接通報できる内部通報窓口を新たに設置したうえで、内部通報制度の周知徹底に向けた当社グループ全従業員へのアナウンスを実施することとしました。日本は 2017 年 11 月から運用を開始しており、中国、アジアパシフィック、及び北米についても、同年 12 月より運用します。また、上記以外の地域に関しても 2018 年 2 月より運用開始予定です。

また、当社グループ各社個別の内部通報制度においても、通報受領後の対応体制の見直し、及び各社から当社への報告ルールの整備を実施しております。

(d) リスクマネジメント体制の整備

FX グループにおいては、FX 本社における CSR 会議が、リスクマネジメント規程に基づきリスクマネジメント関連事項を審議、決定しておりました。海外子会社におけるリスクマネジメント強化の観点から、更に各 FX グループ会社にリスクマネジメント委員会を新設し、有事の危機管理、再発防止の徹底、平時のリスクマネジメント、上位組織への報告等を All-富士ゼロックスリスクマネジメント規程に明記することとしました。

加えて、当社においてもリスクマネジメント強化の観点から CSR 委員会の体制・役割(コンプライアンス及びリスクマネジメントを含みます。)を定義した、リスクマネジメント規程を新設することとしました。

また、FF においては、総合危機管理委員会がリスクの予測・未然防止、重大事態への対応方針及び対応策を決定していますが、当該内容をリスクマネジメント基本規程として新設することとしました。

FX における All-富士ゼロックスリスクマネジメント規程の改定及び当社におけるリスクマネジメント規程の制定を 2017 年 12 月までに進め、今後は規程の周知、運用の徹底を図る予定です。

⑤ グループガバナンス強化に向けた IT 施策

当社では、前述の各種取組を通じたグループガバナンス強化に向けて、以下に示す IT 施策も取り入れることによりグループガバナンス強化を効率的に推進することを予定しております。なお、各種 IT 施策の導入に向けては、各改善策の所管部門との協議を通じて検討していくことを予定しております。

(a) グループ各社のモニタリング環境の整備

当社として、グループ各社の経営状況をモニタリングしていくための情報共有基盤(グループ各社経営状況のモニタリング環境、グループとしての重要事項モニタリング環境、等)を段階的に整備すると共に、当社グループ 300 社の監査を効率的に進めていくための IT 活用監査並びにコンピューター・フォレンジック監査に向けたシステム化の検証を行います。

(b) ルール・プロセス見直しに伴う基幹システムの整備

収益認識基準見直し及びリース業務プロセス見直しに伴い、短期的には現行システムベースでプロセス改善対応を実施すると共に、中長期的には、標準業務プロセス設計に基づく、FF 及び FX の基幹システムの統合を図る予定です。

(c) グループ内コミュニケーション環境の整備

当社、FF 及び FX 間のコミュニケーション効率化・活性化に向けて、必要となるコミュニケーションインフラ(当社ネットワーク環境、社内ポータル基盤、等)を整備します。

(3) 改善措置の実施スケジュール

分類	改善措置	No	2017年		2018年	
			～9月	10-12月	1-3月	4～6月
マイルストーン						
グループ会社 管理強化	当社によるFXに 対するガバナンス強化	①-(a)	→			
	FXにおける グループ会社管理強化	①-(b)	→			
	APOのコーポレートによる 監督強化	①-(c)	→			
	販売子会社のCEOに対する監督強 化	①-(d)	→			
※監査委員会は2018年1月に設置予定、報酬制度は2018年度より運用開始						
経理強化	経理機能統合	②-(a)	→			
	会計処理・業務プロセス改善	②-(b)	→			
	リース事業体制強化/契約書管理 プロセス変更等業務プロセス見直	②-(c)	→			
監査強化	グループ会社への当社監査役監査 の強化	③-(a)	→			
	当社への監査機能統合/グループ 全社監査	③-(b)	→			
コンプライア ンス強化	教育及び意識調査	④-(a)	→			
	※教育・研修は実施済、意識調査は12月開始					
	会計コンプライアンス意識の向上	④-(b)	→			
	当社グループ共通の内部通報制度 設置	④-(c)	→			
	リスクマネジメント体制の整備	④-(d)	→			
ITガバナンス	グループガバナンス強化に向けた IT施策	⑤	→			
			※継続的に検討し、段階導入			

【凡例】 → 施策検討 ---> 運用・実施状況のモニタリング

3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

この度のグループ会社における不適切な会計処理により、過去5年間の決算数値を訂正すると共に、決算発表を遅延させたことで、株主・投資家の皆様をはじめ関係各位に、ご迷惑とご心配をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。

このような事態を繰り返さぬよう、ガバナンス強化を徹底するため、包括的なプロジェクト運営体制を整え、改めて当社として発生原因の分析を行うとともに、再発防止に向けた改善措置を策定いたしました。現在、当該改善措置の着実な実施を図るだけでなく、内外環境の変化に応じ適時、施策の見直し・追加を実施することにより、最善のガバナンス体制を整備し、再発防止に取り組んでおります。その実施状況については、引き続き株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にご報告させていただきます。

以上

【用語集】

用語名	内容
あずさ監査法人	有限責任あずさ監査法人。2016年度より当社会計監査人を受任。
オペレーティングリース	米国会計基準における貸し手側のリース会計処理の種類の1つ。リース料受取に伴い収益を計上する。
客先預託消耗品	複合機の使用するトナー等のこと。顧客が使用するまでは当社グループの棚卸資産として会計処理している。
コミマト	コミュニケーションマトリックス。FXグループ会社の重要事項の報告義務及び承認権限を定めた規程。
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)
スポンサーシップ費用	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
第三者委員会	本事案に対する調査の客観性及び信頼性を高める為、当社と利害関係を有しない外部の専門家から組織される調査委員会を2017年4月20日に当社取締役会にて設立決議した。
他社精算取引	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。)
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)
デジタル・フォレンジック/コンピューター・フォレンジック	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
販売タイプリース	米国会計基準における貸し手側のリース会計処理の種類の1つ。取引開始時にリース資産の売却額相当を一括収益計上する。
本事案	FXNZにおける2015年度以前の特定のリース取引の一部について、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に問題がある可能性
(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
APO	FXのアジアパシフィック営業本部
CAAT	Computer Assisted Audit Techniques (コンピューター利用監査手法)。コンピューターシステムに格納されたデータを、コンピューターを活用して監査する技法
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer

CS	customer satisfaction (顧客満足)
DFAT	Department of Foreign Affairs and Trade (オーストラリア貿易省)。FXA の取引先。
DSG	Document Services Group (契約類型)
ES	employee satisfaction (従業員満足)
FF	富士フイルム株式会社/ FUJIFILM Corporation
FH (当社)	富士フイルムホールディングス株式会社/ FUJIFILM Holdings Corporation
FX	富士ゼロックス株式会社/ Fuji Xerox Co., Ltd.
FXA	Fuji Xerox Australia Pty. Ltd.
FXAP	Fuji Xerox Asia Pacific Pte Ltd.
FXNZ	Fuji Xerox New Zealand Limited
GCSA	Graphic Communications Service Arts Agreement (契約類型)
GS 契約	Global Services 契約。FXA 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
MD	Managing Director
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。)
R&O スプレッドシート	Risk & Opportunity (R&O) スプレッドシート。FXA では、財務諸表に対するリスクとなる項目を当該シートで管理していた。
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
XC	Xerox Corporation Ltd.