



2018年6月25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「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、2017年12月11日付で株式会社東京証券取引所（以下、「東京証券取引所」という）に提出した「改善報告書」について、有価証券上場規程第503条第1項に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を、別添のとおり東京証券取引所に提出いたしましたのでお知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以 上

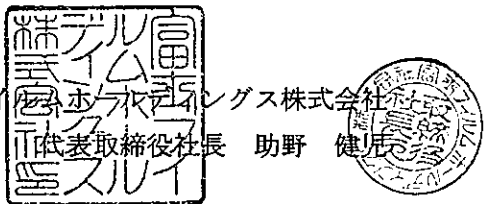


改善状況報告書

平成 30 年 6 月 25 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



平成 29 年 12 月 11 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 503 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目次

1.	改善報告書の提出経緯 .....	3
	(1) 改善報告書の提出理由と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
	(6) 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.	改善措置並びにその実施状況及び運用状況等 .....	22
	(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況 .....	22
	① グループ会社管理強化 .....	23
	② 経理強化 .....	32
	③ 監査強化 .....	34
	④ コンプライアンス強化 .....	36
	⑤ グループガバナンス強化に向けた IT 施策 .....	38
	(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価 .....	41

## 1. 改善報告書の提出経緯

### (1) 改善報告書の提出理由と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。また、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平成 29 年 12 月 11 日に提出いたしました。

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】

&lt;年度&gt;

(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。

<sup>1</sup> 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。)



&lt;年度&gt;

(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

&lt; 四半期 &gt;

(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 (C)	FXA (D)	左記合計 (C)+(D)	再確認等 (E)	訂正額合計 (C)+(D)+(E)
		第120期 (平成28年 3月期)	株主資本	△ 18,546	△ 9,576	△ 28,122
	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
シティニューワ法律事務所	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に、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られませんでした。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<sup>2</sup>。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。

APO 経理部長 (H 氏) 及び APO 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 APO 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 APO 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、APO 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。

## (6) 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、APO 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る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いませんでした。また、例えば、組織的な選任プロ

<sup>2</sup> 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 には取締役会の上程事項以外に 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、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した。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イルム株式会社（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ないかについても 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. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

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、及び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実施状況及び運用状況は以下のとおりであり、5つのプロジェクト毎に記載(①グループ会社管理強化 p. 23～、②経理強化 p. 32～、③監査強化 p. 34～、④コンプライアンス強化 p. 36～、⑤グループガバナンス強化に向けた IT 施策 p. 38～)しております。

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

【改善措置 (2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容)】

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増加
- (ウ)当社取締役会資料の事前送付

【実施状況及び運用状況 (2017 年 12 月の改善報告書提出以降の状況)】

上記、(ア)については2017年9月より運用を開始し、従前は報告対象でなかったFF及びFXグループにおける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、実施状況について、2017年10月及び2018年5月の当社取締役会において半期毎の報告を実行しております。(イ)については事業説明会、事業場見学会を計画し、2017年6月の役員改選以降、経営トップとの意見交換・事業概略説明(7月)、R&D 戦略説明会及び当社 Open Innovation Hub 見学会(8月)、富士ゼロックスマニュファクチュアリング株式会社の富山工場見学会(11月)、ドキュメント事業説明会・FX 海老名グラフィック事業開発センター見学会(12月)、FX 新横浜(みなとみらい)事業所見学会(3月)、医薬品事業説明会(3月)を実施するなど、前年よりその回数を4回増やすとともに、内容の充実も図りました。

実施日	実施内容	参加者 ※
2017年7月26日	経営トップとの意見交換・事業概略説明	社外取締役：3名
2017年8月14日	R&D 戦略説明会、Open Innovation Hub 見学会	社外取締役：3名
2017年11月29日	富士ゼロックスマニュファクチュアリング株式会社 富山事業所見学会	社外取締役：1名 社外監査役：2名
2017年12月8日	ドキュメント事業説明、FX 海老名グラフィック事業開発センター見学会	社外取締役：2名 社外監査役：2名
2018年3月9日	FX 新横浜(みなとみらい)事業所見学会	社外取締役：2名 社外監査役：2名
2018年3月29日	医薬品事業説明会	社外取締役：3名 社外監査役：2名

※当社の社外取締役は3名、社外監査役は2名となっております。



(ウ) について、従前は社外取締役及び社外監査役に対して取締役会当日に事前説明を行っておりましたが、2017年3月以降は、より早いタイミングで全ての取締役に事前に資料を送付し、当該資料に基づく事前説明における質疑の内容を踏まえて取締役会を進行しております。

従前、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。しかしながら、上記の施策によって、当社取締役会にてグループ会社を管理する上で必要なリスク・コンプライアンス案件の状況を把握できるようになりました。また、FXを含めた当社グループの企業実態やリスクの状況に対する社外取締役の理解が進み、取締役会での発言回数も増加するなど、当社取締役会における監督機能が強化されたと考えております。

#### b. FHグループ事前報告規程の策定

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

##### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

当規程は2017年10月より運用を開始しており、FF及びFX取締役を兼務している当社取締役が、各社における日々の業務の過程において当社取締役としての立場からも報告内容を把握すると共に、事前に追加対応指示を密に行うなど、当社管掌役員等への事前報告のみに留まらない形でグループ会社管理が強化されたと考えております。なお、新設された当社グループ会社管理部において、事前報告内容をリスト化し、報告漏れがなく運用できていることを取締役会開催後に確認しております。

#### c. 当社グループ会社管理部の設置

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

##### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

当社グループ会社管理部において、以下のとおりグループ会社管理の状況を監督しております。

(ア)FF及びFXにおける承認規程類の整備・運用状況の管理

当社グループ会社管理部は、当社グループの方針に基づいた承認規程となるように、FFとFXの決裁権限基準の平仄を合わせております。2018年6月の改訂においても、貸倒引当金計上における基準等に

関して当社グループとしての方針に基づいた内容となるように、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 FX 全社規定である「All-FX コミュニケーションマトリックス 規程」(以下「コミマト」といいます。)の改訂内容を修正するよう指摘の上、反映させております(当該規程の内容は「(b) c. グループ内承認規程の見直し」を参照)。

また、FX 取締役を兼務している当社取締役グループ会社管理部長が、FX における日々の業務の過程において、当社グループ会社管理部長としての立場からも案件概要を把握するとともに、事前に追加対応指示を密に行っております。

なお、当社グループ会社管理部では、毎月、FF 及び FX の承認規程類の変更の有無を確認するとともに、FF 及び FX の各グループ承認規程の承認内容をリスト化し管理を行っております。

(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

当社グループ会社管理部は、FF 及び FX より取締役会・経営会議の資料を収集し、実施状況・内容を把握し、不明な点や問題点がある場合には詳細報告や追加対応を要請すべくモニタリングを継続しておりますが、現時点で問題は認識されておられません。

(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

当社グループ会社管理部は、FF 経営企画部及び FX グループ経営管理推進室にて実施している月報確認会へ参加し、討議の内容確認や、追加確認の指示を行うことで、グループ各社の経営状況把握を図ると共に、FF 及び FX 各子会社の経営状況のモニタリングを継続しております。(本施策の運用状況については、「(b) a. 業績管理項目の拡充と定期的モニタリング」を参照)。

これらの結果、従前は FX グループの情報を当社にて十分に把握できておりましたが、現時点では必要な情報を都度把握できるようになっております。

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

【改善措置 (2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容)】

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。

【実施状況及び運用状況 (2017 年 12 月の改善報告書提出以降の状況)】

当社から FX に派遣する役員については、2018 年 6 月に、取締役を 1 名増員(新任 2 名、退任 1 名)し 12 名中 7 名に、監査役を 2 名増員し 4 名中 3 名としました。また常勤の執行役員については、2018 年 4 月に 1 名、2018 年 6 月に 2 名増員(新任 3 名、退任 1 名)し、24 名中 7 名としました。

また、部長職クラスについても FX グループ各社へ下表のとおり 2 名を派遣しました。

派遣元	派遣先	派遣開始時期	派遣先の役職
当社	FXAP	2018 年 3 月より	Senior Manager (内部監査担当)
当社	FXK	2018 年 3 月より	Executive Vice President (経営企画・経理財務管掌)

このように当社の人材が FX の経営層及び管理職層に参画することにより、当社と FX の連携がより緊密になり、当社グループ全体としての一体感が強まりました。

e. コーポレート部門の組織統合

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

上記については、新たな組織体制での運用を継続しております（各部門の統合後の運用状況については、「②(a)経理機能統合」及び「③(b)当社への監査機能統合及びグループ全社監査」を参照）。その他のコーポレート部門についても、組織及び機能の統合を引き続き検討してまいります。

(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

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

上記施策は、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、国内外の子会社73社を対象に、2017年10月度の月次報告より開始しております。従前の月次報告では損益計算書のみが報告されていましたが、新たに貸借対照表、キャッシュフロー計算書、リース債権残高の項目を追加し、損益以外の財務の健全性も確認対象としております。また、従前、債権管理が不十分であったことを踏まえ、キャッシュコンバージョンサイクルをKPIとし、多額の滞留債権が発生していないかを重点的に確認しております。当該モニタリングを実施する月報確認会には、当社グループ会社管理部も参加し、各子会社からの報告内容について、経営課題の確認と討議を行っております。討議した課題を現場で実践できるように、第3回確認会以降、国内販売子会社の統括部門である営業計画部及び海外販売子会社の統括部門であるAPOからの参画を開始しました。

会議名	開催日	出席者
第1回月報確認会	2017年10月31日	当社：3名、FX：6名
第2回月報確認会	2017年11月29日	当社：3名、FX：7名
第3回月報確認会	2017年12月27日	当社：3名、FX：7名
第4回月報確認会	2018年2月6日	当社：3名、FX：7名
第5回月報確認会	2018年2月28日	当社：2名、FX：7名
第6回月報確認会	2018年3月30日	当社：3名、FX：6名
第7回月報確認会	2018年5月8日	当社：4名、FX：8名
第8回月報確認会	2018年5月31日	当社：4名、FX：9名

## b. 予算及び中期経営計画策定プロセスの改善

### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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

### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

(ア) につきましては、2017年10月より当社経営企画部が FX の予算検討会（半期に12回、FX の予算について各部門、各機能と検討の上、全体審議を実施する会議のこと。）及び業績検討会（月に2回、FX の業績状況と課題の確認、課題への対応策を検討する会議のこと。）への参加を開始しており、売上よりも利益を重視する方針を浸透させることに加え、事業実態を踏まえた予算となるよう当社から指摘を行っております。

(イ) 及び (ウ) につきましては、2018年度予算より、当社と FX の経理部が予算策定プロセス及びスケジュールにつき摺り合わせを実施するなど、コミュニケーションを図ることにより、相互理解の推進を図っております。さらに、FX 専務を兼務している当社取締役経営企画部長、FX 副社長を兼務している当社取締役副社長、ならびに当社から派遣している FX 常務も予算プロセスに参加しており、業績における予実差異要因の追及及び追加の分析指示等を実施しております。

(エ) につきましては、2017年10月より、当社及び FX 経理部にシステムへのアクセス権限を付与しております。

## c. グループ内承認規程の見直し

### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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に追加することとしました。

### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

FX グループ会社の重要事項の報告義務及び承認権限を各機能別に定めたコミマトの内容を見直し、新たに FX 全社規定「All-FX コミュニケーションマトリックス 規程」を2017年10月1日に制定・運用を開始し、FX 社長通達として全ての国内外の関連会社社長に通知しております。規程の主管責任部門は FX 総合企画部グループ経営管理推進室が担い、各関連会社の業務執行上の重要事項（執行役員の選解任、組織再編や重要な財産の処分等）について、関連会社が最終の社内承認を行う前に FX の事前同意を得、または FX に事前報告する体制を整えました（FX グループ会社執行役員に関するルールの運用状況については「(d) d. 主要人事選任の透明性確保」を参照）。実施状況については月度毎に当社グループ会社管理部に報告しております。

d. FX 取締役会への情報提供の充実

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

上記については、2017年10月より運用を開始しており、同月開催のFX 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。その後、当社とFXの間で、報告対象案件のカテゴリ分類を「製品関連、業務・事業関連、情報セキュリティ、不正・不祥事、法令関連、人事・労務、火災・事故、自然災害・テロ、当社被害案件、環境、その他」に統一した上で、2018年4月開催のFX 取締役会で2回目の報告を行いました。

(c) APO のコーポレートによる監督強化

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

APO の監督強化を目的として、APO 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、APO 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、APO 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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

過去、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らず、APO で把握していた情報が都度適切にFX 本社に連携されなかった反省を踏まえ、APO コーポレートスタッフとFX 本社との連携を強化し、APO の情報の共有化とFX 本社主導による課題対応を行っております（総務、法務、人事部門における対応状況は以下の通り。）。また、アジアパシフィック・中国地域本社統括長は、各機能のAPO コーポレートスタッフから直接報告を受け、FX 本社と連携して、現地におけるコーポレート機能の統率を実施しております。

総務：FX 本社総務部、CSR 部及びAPO 総務・MQO（マネジメントクオリティオフィス：海外販売会社リスクマネジメント）間でリスクマネジメント状況を共有する月例会を2017年11月から開始しております。具体的には、各国におけるリスクマネジメント委員会の設置状況、コンプライアンス意識調査の進捗状況、2017年11月・2018年2月・2018年3月開催のCSR 会議の議題、2018年度リスクマネジメント新体制についての確認等を行っております。

法務：FX 法務部とAPO 法務部との間で海外販売子会社のコンプライアンス及びガバナンスの状況を共有する月例会を2017年12月から開始しております。具体的には、海外販売子会社において監査委員会の活動が開始されるにあたり、その具体的な運用基準（主な監査項目、開催のタイミング、取締役会での監査結果の報告、内部監査との関係等）について、APO 法務部と協議しております。

人事：コミットにて承認されるべき事項（例：販売子会社の部門長職以上の重要人事）に関しては、正式決定前に都度 FX 本社人事部に対し、承認を得るためのコミュニケーションを実施しており、その他の日常的な活動については、月報を FX 人事部長へ提出しております。具体的には、2017 年度下期にガバナンス強化活動を通じて判明した海外販売子会社でのコンプライアンス違反に関して、厳格に対処することで再発防止を図るべく、全社的な観点から事案の性質や影響度も勘案し、FX 本社にて懲戒処分の内容を決定しました。

なお、経理につきましては FF、FX 及び APO の経理部の機能を統合しており、組織及び機能統合を通じ当社での一体運営体制を整備し、経理機能を強化しております。監査につきましては、APO の内部監査部門を除き FF 及び FX の内部監査機能を統合しておりますが、APO の内部監査部門とも監査計画・監査結果を共有し、合同監査を行うことで、実質的に一体運営を行い、内部監査機能を強化しております。

#### (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

###### 【改善措置（2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容）】

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

###### 【実施状況及び運用状況（2017 年 12 月の改善報告書提出以降の状況）】

上記につきましては、(ア) のとおり、FX の海外販売子会社 14 社で取締役会を年 4 回実開催する運用を 2017 年 10 月より随時開始しております。また、(イ) 各海外販売子会社の取締役会のメンバーに、当社または FX のコーポレート部門経験者 1 名と APO 所属の Internal Auditor 1 名の計 2 名を取締役（兼任）として加えた上で、(ウ) この取締役 2 名で構成される「監査委員会」（取締役会の下部機関）の設置を 2018 年 5 月までに各海外販売子会社の取締役会で承認し、経営会議等の取締役会以外の主要な会議の状況のモニタリングや監査法人の監査状況をチェックできる体制を整備しました。併せて、各海外販売子会社の監査を強化するため、監査委員会を取締役会と同じく年 4 回開催すること等、監査委員会の運営方法の概略を定めた「監査委員会の運営に関する内規」を各社にて制定しました。

APO 所属の Internal Auditor を中心に、2018 年度の監査委員会の開催スケジュールを作成するとともに、FX 監査役及び当社グローバル監査部と連携し、全海外販売子会社に共通の重点監査項目と各社固有の重点監査項目を定め、監査委員会の活動を開始し、2018 年 5 月に FXNZ 及び Fuji Xerox Document Management Solutions Pty. Limited（以下「FXDMS」といいます。）において各監査委員会による監査を実施し、①過去の内部監査で指摘された事項、②海外販売子会社共通の重点課題（債権回収、カットオフ、売上計上、個人犯罪（横領等）他）、③各社に特有の重点課題について監査を行いました。いずれの会社においても、大きな問題点は発見されませんでした（2018 年 6 月に、FXNZ 及び FXDMS にて監査委員会を開催予定）。その結果を、取締役会で審議し、(エ) のように FX 社長と FX 監査役に直接報告する予定であります。

上記の通り、FX 海外販売子会社の取締役会の開催回数増加や取締役の変更、監査委員会の開催を通じ、監督、監査体制が強化されたと考えております。

b. 海外販売子会社 CEO の監督

【改善措置（2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容）】

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 月以降、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。

【実施状況及び運用状況（2017 年 12 月の改善報告書提出以降の状況）】

海外販売子会社の主要ポジションへは、「① 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」にて記載した当社からの派遣に加え、以下の通り、FX からの派遣も実施しており、FX 本社に人事権があることを明確化し、適任者を都度派遣することで、海外販売子会社 CEO の監督強化が図られたと考えております。海外販売子会社の主要ポジションにおける FX 本社からの人材派遣状況を都度確認した上で、引き続き内部統制強化の観点から追加の人材派遣を検討してまいります。

派遣元	派遣先	派遣開始時期	派遣先の役職
当社	FXA	2017 年 7 月より	CFO
当社	FXA	2017 年 12 月より	会長
当社	FXAP	2018 年 3 月より	Senior Manager（内部監査担当）
当社	FXK	2018 年 3 月より	Executive Vice President （経営企画・経理財務管掌）
FX	FXK	2017 年 7 月より	会長
FX	FXNZ	2017 年 9 月より	会長
FX	FXTW	2017 年 12 月より	社長（CEO）
FX	FXTH	2018 年 2 月より	社長（CEO）
FX	FXP	2018 年 2 月より	社長（CEO）
FX	FXMM	2018 年 2 月より	支店長
FX	FXTW	2018 年 2 月より	Senior Vice President（経理財務・ コンプライアンス管掌）
FX	FXV	2018 年 4 月より	社長（CEO）

c. 海外販売子会社 CFO の独立性確保

【改善措置（2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017 年 12 月の改善報告書提出以降の状況）】

海外販売子会社 CFO は、アジアパシフィック・中国地域本社統括長に、現地における債権管理・返品に関する業務プロセス上の不備等の実態や改善状況の進捗等をダイレクトレポートしております。また、海外販売子会社 CFO の独立性担保を目的として、CFO 業績考課の最終判断はアジアパシフィック・中国地域本社統括長が直接実施する体制としており、2017 年度の業績考課を 2018 年 5 月に実施しました。

#### d. 主要人事選任の透明性確保

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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（コミット）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

##### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

各改善施策の実施と運用状況は以下の通りです。

##### (ア) FX 海外販売子会社の CEO 選任

2017 年 6 月の FX 稟議決裁基準変更後、2018 年 4 月までに海外販売子会社 10 社の会長及び社長、計 12 名の選任を FX の経営会議体で決議しました（2017 年 7 月付：FXK 会長、9 月付：FXA 会長及び FXNZ 会長、10 月付：FXNZ 社長、12 月付：FXA 会長、FXS 社長及び FXTW 社長、2018 年 2 月付：FXTH 社長、FXP 社長及び FXMM 社長、4 月付：FXM 社長及び FXV 社長）。また、この際に現地採用人材については報酬レベルの妥当性を市場ベンチマークにより確認しております。

##### (イ) 海外現法主要ポスト任用者のコンプライアンス意識強化

海外現法主要ポスト任用者に対しては、2017 年 11 月までに行動規範教育及び行動規範ガイドブック（海外版）の展開を完了したうえで、2018 年 1 月に FX 本社コンプライアンス関係部門合同で海外販売子会社 CEO に対する対面方式のリスクマネジメント・コンプライアンス教育（1 日）を実施しました。現地法人責任者としてコンプライアンスに対する意識を高めさせると共にコミットメントを書面で提出させております。

##### (ウ) 取締役以下の重要人事に対する FX 本社への報告・承認

「(b) c.グループ内承認規程の見直し」に記載の通り、2017 年 10 月にコミットを改訂し、FX 子会社の取締役選任は FX 社長承認とし、執行役員、重要使用人に相当する役職は FX 人事担当役員承認とすることを規定化しました。2018 年 4 月までに海外販売子会社の主要ポスト 3 名の任用に関する事前承認を行いました（2018 年 4 月：FXTW 営業責任者・FXTH 営業責任者、2018 年 5 月：FXS マーケティング責任者）。海外販売子会社の経理責任者に関しては、FX 社長承認事項としており 5 名が選任されております（2017 年 10 月：FXA、2017 年 12 月：FXP 及び FXS、2018 年 2 月：FXTW、2018 年 3 月：FXTH）。

#### e. 報酬制度変更

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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、コミットを見直し、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。



【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

海外販売子会社のCEOの賞与に関して、コンプライアンス等の非財務指標による評価項目を追加した報酬制度を、2017年度下期評価(2017年10月～2018年3月)よりFX人事担当役員による承認を経て各CEOへ適用しております。また、CEO以外の幹部社員の報酬に関してもFX本社へ報告させ、市場ベンチマーク等により妥当性を確認しております。今後は今回導入した定期的な報告制度に基づき、報酬の妥当性を継続的に確認していく予定です。

② 経理強化

(a) 経理機能統合

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

統合後の当社経理部においては、FF及びFX各社毎に組織されていた連結グループ、税務グループ、財務グループ等のグループを、FF及びFX合同の9グループに編成し直し、グループ長間及びグループ内の定例ミーティング(新収益認識基準、次期経理関連システムへの対応方針等について協議。)等により、人材交流及び情報交換を促進いたしました。また各グループにおいては、双方の業務内容の相互理解に努め、業務効率化・品質向上の実現に向けて一体となった取り組みを行っております。統合前と後ではコミュニケーション・情報の質量は向上しており、会計処理の適切性担保のための牽制機能は強化されております。また、牽制機能強化に留まることなく、経理業務の品質向上並びに生産性向上を目的とした業務プロセスの標準化・効率化の推進により、FX経理機能全般の強化につなげております。

なお、FX海外販売子会社については、経理シェアード化(決算プロセス、経費精算プロセス等を一元化すること。)と並行し各社への人材派遣も含め経理及び管理機能強化を検討してまいります。

(b) 会計処理・業務プロセス改善

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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りました。

#### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

##### a. 収益計上基準

既存の売上計上ルールを再徹底するため、国内販売会社を含む国内営業機能に対しては、2017年10月と2018年1月及び3月に、海外販売会社に対しては、2017年11月と2018年3月に通達を行いました。また、売上計上に係わる内部統制を強化するために、機械売上及びサービス売上の計上にあたり、機械の設置及びサービス提供が完了したことを証明する書類を証憑として追加しました。

その後、3月度の売上計上について、カットオフテストにより運用状況を検証し、内部統制上の問題がないことを確認しております。

##### b. 債権評価の会計処理

債権評価に関する業務プロセス改善に向けて、FX 本社が売掛債権の請求及び入金消込に関するあるべき内部統制を各拠点に展開して改善指示を出し、各拠点にて、改善を実行しました。2017年12月には、FX 経理部が海外の主要な販売子会社（FXPC-A、FXPC-K、FXPC-S、FXK、FXTW、FXDMS）を往査し、改善後の内部統制の順守状況を確認しました。その結果、内部統制の重要な課題は発見されませんでした。

また、特に債権管理に課題のあったFXS、FXTH、FXMについては、将来の滞留債権発生を防止するため、請求及び入金に係わる業務プロセスの内部統制強化を実施するとともに、過去の滞留債権に対しては、適切な会計的手当を講じるため債権残高確認手続きを実施しております。

業務プロセス統制の見直しにつきましては、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 を往査してJ-SOXに基づくチェックを実施し、財務データの月次モニタリング・内部通報制度導入による全社レベル統制及びリース分類の業務プロセスが適切に運用されていることを確認しました。

##### (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

#### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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ったこと、リースに係わる会計処理が適切に反映されなかったことを省み、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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

2018年1月付けでリースオペレーション統括長を任用すると共に、各海外販売子会社にリースマネージャーを任用しました。あわせて、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む、リース取引における業務プロセスや手続きを定めたもの。)を策定し、リースポリシーは2017年11月より、リースビジネスガイドラインは2018年2月より、それぞれ適用を開始しております。

リース案件の状況、リースポリシー及びビジネスガイドラインの適用状況については、リースオペレーション統括長と各国のリースマネージャーの間で、継続的に確認しております。

b. 契約書管理プロセスの変更

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

リース標準契約の条件を変更する際の承認プロセスが不明確であった状況を踏まえ、2018年2月に制定した「リースビジネスガイドライン」の中に審査プロセスやチェックポイントを規定しました。リース契約の審査は、「リースビジネスガイドライン」の規定に従い、契約内容の重要度・リスク度に応じ、決裁権がエスカレーションします。また、「リースビジネスガイドライン」で、標準契約条件から外れる契約条件についての注意ポイントが解説され、そのうち特にリスクの高い契約条件については、法務部門のチェックを受けるようにガイドされております。

また、「リースビジネスガイドライン」の徹底に向け、2018年2月にガイドラインの内容についての説明会を開催し、周知徹底を図りました。2018年2月から、このガイドラインに沿ったリース取引の審査が開始されましたが、問題なく運用されていることを確認しております。

③ 監査強化

(a) グループ会社への当社監査役監査の強化

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

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、及び定例レポート等による各種情報集約のため、2017年9月に6名からなる当社監査役会室を設置しました。また、当社グループにおける新たな監査の仕組みを定める「監査役監査要綱」を2017年12月に、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」とその手順書類を2018年2月に、それぞれ策定しました。

特に、「監査役監査要綱」では、新たな監査の仕組みとして、当社監査役を頂点として、グループ内各社の監査役等の統括体制、報告体制を各社の執行から独立したルートとして設定しております。また、

情報連携強化を目的として、当社常勤監査役及びFX常勤監査役は月2回以上の頻度で情報交換・協議会を行うこととしました。更に、当社グループの監査役等の監査活動の更なる充実を図り、監査役等の円滑なコミュニケーションを確保するため、年2回、当社常勤監査役、当社監査役会室長、及び当社グループ会社の監査役等による監査役連絡会も開催することとしました。

なお、2018年3月には当社監査役が、既に監査役が設置されており招集が可能な国内グループ会社の監査役を対象として、先行して連絡会を開催し、グループ会社監査役に対して、当社グループの統制の一翼を担う重要な立場にあることについて再度自覚を求めると共に、上記「監査役監査要綱」及び「監査役監査実務指針」に基づき、新しい監査の仕組みのもとでのグループ会社監査の監査実務及び監査結果報告の流れ等を周知しました。また、監査役制度がない海外グループ会社については、監査役に相当する機能を担う担当部門や人選を決定し、国内と同様に、当社監査役を頂点としたグループ内各社の監査役等の統括体制及び報告体制の運用を進め、今年度中に連絡会を招集する予定です。

また、FX監査役とFXの主要コーポレート部門長（経理、人事、法務、CP&RM）及び国内グループ会社の常勤監査役との面談頻度を毎四半期から毎月に増やし、FX監査役によるグループ各社のモニタリング体制を強化しております。具体的には、昨年後半より、FXNZ、FXA含む海外の販売子会社等16拠点に現地往査を実施し、問題点改善の進捗状況や海外販売子会社共通で展開しているガバナンス施策の展開状況の確認等に加え、FX監査役が確認した内容については、監査役監査要綱に則り当社監査役との定例会議等で報告を実施しております。また、今後は、現地に派遣された監査委員を窓口し、FX監査役が各監査委員会から定期報告（四半期に一度）や、各地の内部監査結果等の個別案件報告を受けながら、各地の統制状況、監査委員会の活動状況の確認を行っていく予定です。

#### (b) 当社への監査機能統合及びグループ全社監査

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

##### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

2017年9月より56名からなるグローバル監査部を設置し、統合監査の運用を開始しております。これに伴って、前述のとおり2018年3月には当社グローバル監査部員1名をFXAP駐在として派遣しております。当駐在員をリーダーとしFXAP監査組織を合計4名に増強し、アジアパシフィック地域の監査機能を強化しております。2017年度下期監査計画を立案し10月の取締役会にて報告しております。グローバル監査部による監査は2017年9月から2018年3月まで計画に沿って国内34社、海外40社を実施しました。2018年度監査計画においては、国内32社、海外59社の監査を予定しております。また、2018年3月に当社グループにおける内部監査の役割等を再定義した「内部監査規定」及び「内部監査実施要項」を策定しました。また、監査機能を強化し網羅的・効率的な監査を行うためCAAT及びコンピューター・フォレンジック活用（詳細については、「⑤(a) グループ各社のモニタリング環境の整備」を参照）については、トライアル運用を経て、2018年1月より国内グループ会社の内部監査に導入しております。今後は海外グループ会社においても導入を進めてまいります。

上記の通り、グローバル監査部による当社グループの一体的な監査の運用や、網羅的・効率的な監査を行うための CAAT 及びコンピューター・フォレンジックの活用により、監査機能の強化及び効率化が図られたと考えております。

#### 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

###### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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月までに階層別に実施）。

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。

###### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

コンプライアンス教育については、2017年11月までに当社グループ全従業員に実施した研修のほか、これ以降も FX グループの全従業員を対象としたコンプライアンス遵守の意識改革教育を継続的に実施しております。現在は、FX の全役員及び組織長、国内外の販売会社をはじめとする子会社全ての社長が自らのコンプライアンス遵守に対する所信や方針をコミットメントとして宣言し、コンプライアンス違反や想定リスクを含め各組織内に周知活動をしています。

意識調査については、2017年12月～2018年1月にかけて、320組織、9万3千人を対象として実施し、ほぼ全従業員が回答しました（回答率98%）。当社グループ全体では、コンプライアンスの理解度や意識は概ね高い結果でした。今後は、意識調査の詳細分析を行うと共に、詳細分析の結果を基に、質問内容や対象会社を精査し、準備が整い次第追加調査を実施する予定です。

##### (b) 会計コンプライアンス意識の向上

###### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

###### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

グループ会社 CEO/CFD を対象に FH 経理部長名にて、会計コンプライアンス研修の実施を国内は 12 月 21 日、海外は 2 月 15 日に通知しました。研修は、国内は 1 月 4 日から e ラーニングにて、海外は 3 月 1 日から動画配信にて開始しました。受講状況は、以下の通りです。

国内受講率：100%(受講対象者 220 名に対し受講済 220 名)

海外受講率：100%(受講対象者 164 名に対し受講済 164 名)

今後は、その他の会計に携わる人員や営業 MD に対し、新人研修や集合研修に本コンテンツを織込み、対応していく予定です。

#### (c) 当社グループ共通の内部通報制度設置

##### 【改善措置 (2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容)】

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。

##### 【実施状況及び運用状況 (2017 年 12 月の改善報告書提出以降の状況)】

これまで各社には個別の内部通報制度が存在していましたが、当社グループ全ての従業員が直接当社に通報できる内部通報制度を別途設置しました。通報先窓口は外部委託しており、委託先への通報は全て当社 CSR グループに報告される仕組みとなっております。

日本は 2017 年 11 月、中国、アジアパシフィック地域は 2017 年 12 月、北米は 2018 年 1 月より運用を開始しており、2017 年 11 月～2018 年 3 月の期間において 21 件の通報（この内 20 件（国内 11 件、海外 9 件）が FX に係るものでした。）がありました。

なお、欧州地域に関しては、個人情報保護の法令等に対応した上で、2018 年上期中に運用を開始する予定です。

また、当社グループ各社においても、当社の内部通報窓口の運用開始に合わせ、各社・各地域の通報制度の見直しを行い、従業員にとって、活用しやすい内部通報制度を整備しました。当内部通報窓口については、当社のグループ報やグループイントラネットへの掲載、E-mail 配信等により周知を図っております。

#### (d) リスクマネジメント体制の整備

##### 【改善措置 (2017 年 12 月提出の改善報告書に記載した内容)】

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 グループ会社において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 A11-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 A11-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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

当社においては、2017年8月にFH CSR委員会の体制・役割を定義した委員会規程を新設し、リスクマネジメント規程を2018年3月に新設しました。本規程に基づき、FXより発生したリスクの報告を都度受ける体制を確立し、実行しております。FFにおいては、2018年4月にリスクマネジメント基本規定を新設しました。

FXグループでは、All-富士ゼロックスリスクマネジメント規程を2017年10月に改正しております。具体的には、①FXを含む各社全てへのリスクマネジメント委員会設置の義務化、②重大事案発生時における当社へのエスカレーションの義務化、③リスクオーナーの責務の明確化等を新たに決めました。

その結果、2017年12月までにはグループ会社73社全てにリスクマネジメント委員会を含むリスクマネジメント体制の再構築が完了しました。また、一定レベル以上のリスク事案は、All-富士ゼロックスリスクマネジメント規程を補足するクライシスエスカレーションガイドラインに沿い、各社リスクマネジメント委員会で検討のうえ、各社リスクマネジメント担当責任者を通じ、FX本社リスクマネジメント委員会（FX CSR会議を補助する協議機関。FX本社の部門長を中心に構成している。）に報告されています。なお、FXから当社に対しては、当社、FF、FXのリスクマネジメント部門で実施している週例会において、リスク案件の発生状況と再発防止策の報告を受けておりますが、重要と判断した案件については、週例会の開催を待たずに都度エスカレーションを受けております。

さらに、影響の大きい事案については、2017年11月、2018年2月及び3月にFX CSR会議を開催し、事案への対応や再発防止策等を審議、決定しております。以上に加え、リスクマネジメントやコンプライアンスをより強化するために、これまで総務部と法務部にそれぞれ配置されていたリスクマネジメント機能とコンプライアンス機能を一部門にしたコンプライアンス&リスクマネジメント部を2018年4月付でFX本社部門として組織化しました。

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

【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

前述①から④までの各種施策を実施するにあたり、より効率的かつ効果的な運用となるよう、以下の3つのIT施策を講じました。

1つ目は、グループ各社の経営状況をモニタリングする環境を整備すべく、当社及びFX経理部が、FX海外子会社の予実情報に直接アクセスするためのシステム権限付与を2017年12月までに実施しました。

2つ目は、上記と同様の目的として、2017年12月までに当社からFF及びFXの月報にアクセスするためのファイル共有環境整備を実施しました。また、2018年4月には、FX子会社の月報作成効率化に向けたIT対応として、RPA（Robotic Process Automation）を活用した定型作業の自動化も実施しました。

3つ目は、グループとしての重要事項モニタリング環境を整備すべく、これまで紙面による運用であったFF子会社からFFへの稟議申請システムを整備し、2018年5月より国内グループ会社向けの運用を開始しており、海外グループ会社については、各地域本社を中心に域内の稟議申請システムを構築中のため、当該整備状況を踏まえ、今後の対応を検討していく予定です。

また、FX子会社からFXへの申請については、子会社からの申請をFX本社で同様のシステムに登録し、管理する運用を徹底しております。なお、FF及びFXから当社への報告については、案件数及び関係者も限られるため、費用対効果の観点から紙ベースでの運用としております。

内部監査におけるITの活用については、2018年度から段階的にグループ会社に対するCAATの適用を開始していく方針で、グローバル監査部への基幹システムデータ（各社の仕入、生産、販売、在庫データ等）の提供を開始しました。現時点では人手を介したデータ提供であるため、監査対象拡大に備えて自動化を検討しており、異常値検知機能の開発を含め、2018年9月までに、システム化計画を策定します。

また、コンピューター・フォレンジックについては、グループ会社のメールを定常モニタリングすることで不正を効率的に発見するシステムの機能検証を実施しました。2018年4月からシステム運用構築に着手しており、今後、2018年9月までに国内グループ会社のモニタリングを開始、2018年12月までに海外拠点向けの機能を追加して、順次海外グループ会社へ拡大していく予定です。

#### (b) ルール・プロセス見直しに伴う基幹システムの整備

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

会計処理の是正、売上計上ルールの再徹底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。

##### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

短期対応として、見直しを行った業務ルール・プロセスを確実に実施していくために、現行ITシステムに対する具体的な要件を2018年6月までに経理部門と確認しました。優先度の高いリース取引管理や債権管理の強化施策から、2018年11月を目途に順次対応していく予定です。

中長期対応としての基幹システム統合に向けては、2018年9月までにシステム化構想を策定する予定です。

#### (c) グループ内コミュニケーション環境の整備

##### 【改善措置（2017年12月提出の改善報告書に記載した内容）】

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。

##### 【実施状況及び運用状況（2017年12月の改善報告書提出以降の状況）】

グループコミュニケーションのインフラ整備として、以下の施策を実施しております。

- ・グループの情報共有の入口である社内ポータルの基盤整備を2017年10月に完了しました。
- ・当社、FF、FX間のファイル共有環境の整備を2017年12月に完了しました。



- ・当社、FF、FX間の電話、メールのアドレス帳情報の共有を2018年4月から開始しました。  
スケジュール共有については、2018年9月までに構想策定予定です。
- ・従来のFXからFFだけでなく、当社、FFからFXの業務システムを利用するためのネットワーク環境の整備を2018年3月に完了しました。また、東京ミッドタウン本社については、どのフロアでもFF及びFXのシステムを利用することができるネットワーク環境を2018年7月までに整備する予定です。

(2) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価

当社は、昨年7月に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。

当社は、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共に、再発防止に向けた改善措置を策定いたしました。そして、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まいりました。当社としては、その成果は着実に表れてきていると評価しております。これら改善活動については、2018年7月以降は、ガバナンス強化委員会が推進する体制から、当社取締役会による監督の下に各部門が責任をもって実施していく体制へと変更し、各部門の日常的な活動として継続、推進してまいります。

2018年6月からは、社外取締役の更なる積極活用により、取締役会審議の充実及び経営意思決定の透明性を向上させるため、当社社外取締役を1名増員させるとともに、社外取締役を委員長とする指名報酬委員会を新設する方針です。これまで取り組んでまいりました改善措置を継続するとともに、更なるガバナンス強化に取り組み、信頼回復に努めてまいります。また、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量のこと。)
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.
FXDMS	Fuji Xerox Document Management Solutions Pty. Limited
FXK	Fuji Xerox Korea Company Limited
FXM	Fuji Xerox Asia Pacific Pte. Ltd. (Malaysia Operations)
FXMM	Fuji Xerox Asia Pacific Pte. Ltd. (Myanmar Branch)
FXNZ	Fuji Xerox New Zealand Limited
FXP	Fuji Xerox Philippines Inc.
FXPC-A	Fuji Xerox Printer Channel Operations (Australia)。FXAP の一部門。
FXPC-K	Fuji Xerox Printer Channel Operations (Korea)。FXAP の一部門。
FXPC-S	Fuji Xerox Printer Channel Operations (Singapore)。FXAP の一部門。
FXS	Fuji Xerox Singapore Pre Ltd.
FXTW	Fuji Xerox Taiwan Corporation
FXTH	Fuji Xerox (Thailand) Co., Ltd.
FXV	Fuji Xerox Vietnam Company 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のこと。)
NBR	The National Business Review (ニュージーランドの経済新聞)
Open Innovation Hub	社外のビジネスパートナーと新たな価値を「共創」する場として 2014 年に東京に開設した拠点。2015 年には米国・シリコンバレー、2016 年には欧州・オランダにも開設している。
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。
RPA	Robotic Process Automation (単純作業を自動化するテクノロジー)
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.