

## 富士ゼロックスのリース売上過大計上事件—監査役の実責任は？

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

2017年6月13日、日経新聞の一面に「富士ゼロックス会長ら解任 不適切会計 375億円 上層部が隠蔽」の見出しが踊った。内容は、富士フィルムホールディングス（FH）の子会社富士ゼロックス（FX）のニュージーランド子会社で起きた、プリンター等の事務機のリース取引に関する売上を過大に計上し、累計375億円の決算修正を余儀なくされたという。なお、オーストラリアでも同様のリース取引の不正会計が起きていた。

その前日の2017年6月12日に公表された、「第三者委員会調査報告書」と同時に発表された「人事上の措置」に、FXの現会長（前社長2007年6月～2015年6月）と不正を隠蔽し続けたy副社長とw専務ら計6人の退任に交じってS常勤監査役の名前があった。

何故、監査役が責任ありとされたのか、第三者調査委員会報告書（以下調査報告書）に当たってみた。

### 1. リース取引の売上過大計上

事務機のリース取引は、一般に貸手が事務機を一定期間にわたり使用する権利を借手に与え、借手は使用料を貸手に支払う取引である。米国会計基準では、リース取引は、キャピタルリース（販売タイプリース）とオペレーティングリースがあり、会計処理上、キャピタルリースは、リース取引開始時に最低支払リース料（ミニマムペイメント）総額の現在価値が一括で売上計上されるのに対し、オペレーティングリースは、取引開始時に会計処理は発生せず、実際に顧客からリース料の支払を受けた時に売上が発生する。つまり、キャピタルリースは、売上計上が早期にかつ多額に発生する代わりに、いくつかの条件を満たす必要がある。両子会社は、その条件を満たしていなかったにもかかわらず、キャピタルリースを適用し、かつ、その他、販売促進費用相当額を売上に計上するなど、売上の水増しを行っていた。

### 2. 子会社の監査体制

FXには監査役及び経営監査部があり、シンガポールには、アジア・オセアニア地域の販売会社を統括するFXAP（Fuji Xerox Asia Pacific）と、FXの内部組織として、アジア・パシフィック地区全体のマーケティング戦略立案・各販売会社の販売計画・利益計画達成

支援のための APO (Asia Pacific Operation: アジア・パシフィック営業本部) がある。FXAP には監査役はおらず、APO には内部監査部が 2 名 (管理職及び一般職各 1 名) おり、FXNZ (ニュージーランド販売子会社) 等多数の販売子会社の内部監査を行っている。

### 3. 2009 年 9 月の APO の FXNZ への内部監査

この監査において、APO 内部監査部 s 氏は DSG という契約方式は、ミニマムペイメントの設定がなく、かつ解約不能というキャピタルリースの要件を満たしていないリース契約であることを見つけ、オペレーティングリースとすべきであると Top Priority として指摘した。

これを受けて、APO の v 経理部長は①将来分については標準契約書に厳格に従うこと、②標準契約書から外れるものは個別に FXNZ のシニアマネジメントが承認することを決定したと s 氏に伝えたが、その後、DSG についての会計処理の修正は行われなところか、同様にミニマムペイメントのない MSA 契約についてもキャピタルリースとして売上が計上され続けられた。

s 氏はそれでもなお、DSG やそれに類似した MSA 契約のキャピタルリース売上は認められないと食い下がったようである。s 氏はフィリピンに異動となった。s 氏の後任の t 氏も v 氏から監査レポートを修正せざるを得ないほどの「助言」を受けたという。

なお、s 氏の指摘を受けて、APO の v 経理部長は、監査法人からの意見を求めたところ、キャピタルリースでよいとする回答を得たというが、実は、監査法人には別の標準契約書に基づくリース契約のみ提供していたのである。

また、APO 内部監査レポートは、APO の TOP である営業本部長に直接報告することになっていたが、前年の 2008 年 4 月に APO 営業本部長として w 氏 (後 FX 専務) が着任した後は、事実上、APO 内部監査レポートは APO の v 経理部長のクリアランス (許可) を得てからでなければ営業本部長及び FX 本社に提出できなくなっていた。

第三者委員会は次の様に述べている。

2009 年当時は APO 内部監査部門マネジャーであった s 氏のように、当時の経理部長に対しても言うべきことはいうという人材がいたのである。富士ゼロックスにおける内部監査部門の独立性の確保、増員を含めた優秀な人材の確保が急務である。

### 4. 売上至上主義の蔓延

2010 年 4 月から 4 年間、FXNZ は業績目標を達成、当時 FXNZ の MD (マーチャンダイザー) であった A 氏は、DSG に次いで MSA という契約方式を、キャピタルリースとして積極的に推進し、多額のインセンティブ報酬を得、3 回表彰された。APO 経理部長は、A 氏に対し、APO の内部監査レポートが APO 営業本部長及び FX 本社に報告される前によくレビューするようにと「suggest」した。

=====

眞田宗興の“監査役事件簿” No.16  
富士ゼロックスのリース売上過大計上事件—監査役の実態は？

後、A氏がFXAU（オーストラリア地区の販売・フィナンシャル会社）に異動後、FXAUにおいても同様の不正が行なわれた。

日本国内の売上が伸びない中で、FXNZやFXAUの売上に対する大きな期待があり、目標達成に対するボーナス（インセンティブ）が売上至上主義につながったと考えられると第三者委員会はコメントしている。

## 5. Tony Night からの告発メールと 2015 年 8 月の上海会議

ターゲットボリューム（目標使用枚数）を設定し、これを基に売上計上し、料金が設定されるという契約方式（MSA）について、2015年7月8日、Tony Night と称する者からFXNZについて、「FXNZはターゲットボリュームを水増しして売上を過大計上する不正会計を行っている」等の指摘がなされた告発メールがFXのy副社長と米国ゼロックス幹部に届いた。

米国ゼロックス社はFXの25%の株式を保有する株主である。

APOの内部監査部のx氏はFXNZの監査を行い、当告発メールの指摘通りの事実を把握し、TFC（経理Controller）に監査レポートを送付した。

さて、当監査レポートには、MSA契約10件のサンプルチェックの結果、ミニマムペイメントの無効化、Rightsizing条項（ターゲットボリュームに達しなかったときは、機器の撤去・変更・単価改定を行うことができる）の無効化、ターゲットボリュームの未達が確認され、2013年第4四半期から2014年にかけて締結されたMSA契約529件中7割強で実ボリュームがターゲットボリュームを下回っていた旨が記載されていた。そして、ターゲットボリュームに単価を乗じて一括売上計上するのは不正であるとした。

2015年8月10日、FXのy副社長、w専務（元APO営業本部長）、APO R営業本部長、同CC経理部長、同TFCが参加して上海会議（中国成長戦略レビュー）が開催され、席上APOのTFCは監査レポートを報告した。

w専務は「悪い部分をつまみ食いした記載にするな」「オーディットは通っているんだよね」と述べた。y副社長は、監査報告書及び米国ゼロックスには「まずは問題ないと書け」と指示し、「ニュージーランドの第2章はちゃんとやる」と述べた。

APOのTFCがy副社長の指示を受けて修正した監査報告書は、「匿名メールにあるような不正会計、売上過大計上はなかった」「但し、サンプルチェックの結果、1件リース要件をみたしていない疑いのあるものがあつた」と修正され、FXの新社長（2015年6月就任）及び米国ゼロックスに送付された。

「ニュージーランドの第2章はちゃんとやる」との方針に基づき、2015年9月3日、MSA契約の中止をFXNZ及びFXAUに通達した。

## 6. FX 監査役、報告を受ける

「Tony Night のメールについては、少なくとも FX の監査役は、2015 年 8 月頃、監査結果の報告を受けている」と調査報告書にはある。

次いで、「時期は不明であるが、APO の T FC から、MSA のターゲットボリューム未達のもの 6~7 割ほどあった為に、MSA を中止したとの報告を受けた」との調査報告書の記載がある。この報告について監査役は「会計上のリスクについては認識していなかった」と述べている。

## 7. 2016 年 3 月期決算は損失減額のまま

APO の T FC と FXNZ の新任の K 経理部長は、2016 年 3 月期に MSA 禁止等により損失処理すべき額を算出した。これを受けて 2016 年 2 月 25 日、APO の営業本部長と経理部長が y 副社長と w 専務に説明したところ、w 専務は不機嫌な態度を露にして「どこまで保守的にみているんだ」と述べ、大幅な減額処理を指示した。

翌日、FX 会長及び社長に対しては、減額された資料のみに基づき説明した。

一方、FXNZ と FXAU で生じた多額の損失の原因については、FX の y 副社長の指示で、会計上の調査ではなく、あくまで多額の損失の原因及び誰が主導したのかに限って、シンガポールの弁護士事務所が調査した。

弁護士事務所の 2016 年 3 月 29 日の報告書には「A 氏の醸成した売上至上主義は APO のプレッシャーも原因」と指摘し、MSA のターゲットボリューム水増しによる売上の過大計上についても証言がなされていた。

FX の会長及び社長にも報告されたが、「2016 年 3 月期決算は適正になされた」ことが強調された。A 氏には退職勧告がなされ、任期を全うした場合の報酬と退職金等で 8800 万円が支払われるものとされた。後、社長は、この支払に異論を唱えたという。

## 8. FX 監査役、決算の報告に疑義を持たず

「FX 監査役への（第三者調査委員会の）インタビューによれば、同監査役は、2016 年 3 月期の FXNZ 決算において、大幅に減額修正された 38 百万 NZ\$（約 34 億円）の損失の引当て処理がなされることは FX の経理部からも報告を受けたが、MSA に関する報告を受けた記憶はないとのことである」と調査報告書にある。

同監査役は 2015 年 9 月に、APO の T FC から「MSA 中止」の情報を得ていたが、そのことが決算上に与える影響についてまで思いが及ばなかったのであろう。

## 9. 社長の疑念

社長は経営監査部に対して、経理部と協力して 2016 年 3 月期と同様の事象が再発しないように、FXNZ の現地調査をするよう指示した。同社 w 専務は経理部長に、2016 年 3 月

=====

期決算に影響を与えないように上手く調整するように指示し、経営監査部と経理部は、過去の部分は調査しないことが合意された。

2016年10月28日、FXの経営監査部と社長の定例会において、社長は「当事者は隠す。誰に聞いても『この件は複雑だからよくわからないかもしれないが問題はない』という。だから怪しい。だから経営監査部に調べてほしい」と語った。

その後も、同社長は再三、経営監査部に調査を命じているが、y副社長とw専務に間を阻まれた経営監査部から正直な報告が上がるようになったのは、2016年9月22日のニューージーランドの新聞情報によって動き出した監査法人が、2016年11月8日、監査結果をFHの監査役に伝えて以降のことである。

この日、2016年11月8日、FX経営監査部と同社y副社長の定例会において、y副社長は、この期に及んでも「確認は必要だが、不正は行っていない」「監査法人が認めている」と述べている。

真実を知りたいという社長の願いを、監査役が積極的に受け止めていたらと思うと残念である。

## 10. 不正の発覚

少し戻った2016年9月22日、ニューージーランドの新聞にFXNZの会計不正を告発する記事が掲載されたのを受け、監査法人（会計事務所）が動き出し、2017年2月にFHの経理部及び監査役に報告した。この中で初めて、過去に内部通報があったこと、他の会計事務所によるFXNZのオペレーション調査結果及びFXNZへの弁護士事務所のインタビュー結果の中に本事案を示唆する記述があったこと、並びに、実態調査のためにFXから調査メンバーがFXNZに派遣されていたことが判明した。

監査法人（会計事務所）は2017年3月21日、FH、常勤監査役、監査部長及び経理グループ長に対して、FHの連結財務諸表に重大な影響を与える可能性があり、正式に調査する必要があると伝えた。

## 11. FH（富士フィルムホールディングス）とFX（富士ゼロックス）の壁

2016年12月21日、FXのy副社長に対し同社経営監査部は、不正を知ったFH監査部からの質問状に対する回答を説明した所、y副社長は「FXは独立した会社だ」「当社経営監査部がFH監査部に報告する必要がない」と述べた。

FXは、1962年、富士写真フイルム（現富士フイルムHD）と英国ランク・ゼロックス社（現米国ゼロックス）との合弁により出資比率50：50で設立されたが、2001年、富士写真フイルムが米国ゼロックス所有の株式から25%分を買取り、75：25になった。しかし、FX社内にはいまだに米国ゼロックスを親会社と見る空気がある。その上、FXはFHの売上高の5割近く、営業利益の4割を稼いでいて、グループ内でも独立心が強い。

=====

## 1 2. FX 監査役に独自の動きがあった

第三者委員会報告書には、2016年12月20日、「FX常勤監査役より、FH監査役に対して、FXNZ関連の報告をした」という記述がある。前述のように、翌12月21日にFXのy副社長が経営監査部に対して、FHに報告する必要がない、と述べた前日であった。

次いで、2017年3月17日、FXの監査役らは同社社長に対して、監査法人から「不正監査を行うというFraud Letter」が出状される予定であることを報告した。

## 1 3. 調査委員会の監査役への指摘

調査委員会は、前述の6及び8項の報告及び10項の事実があったことから、

監査役として、FXNZの経営及び会計処理について疑念を抱き、社内調査を開始する契機があったにも拘わらず、FX監査役が本事案に関する活動を本格的に開始したのは2016年12月20日、FH監査役との定例会において本事案の報告を行ったのが初めてのものであり、監査役の活動が不十分であったという指摘がなされる可能性がある、

と述べている。

## 1 4. コメント二つ

### (1) 海外子会社の監査体制を整備すること

調査委員会は、監査役に対して「報告を受けたとき疑念を抱いたはずである。それなのになぜ放置したのか」と言うが、まず、リース取引について疑念を抱くだけの知識と経験を持つことは監査役にとっては極めて難しい。つまり、MSA中止→その理由は「キャピタルリースの条件に不適合」とすると「オペレーションリースへの切替え」→「契約期間対応の一括売上計上から月次の使用実績に基づく売上に変更」→「過去の売上修正、今後の売上計画見直し」→「過去の損失計上、決算修正」・・・という連想をどれだけの監査役ができるというのか。

それを補うためには、海外子会社の監査体制を構築しなければならない。

取締役は不正の疑いのある情報、大きな損失のおそれのある情報は、監査役に報告する義務があること（会社法357条）を徹底すること、子会社の取締役や社員等からの報告を親会社の監査役へ報告するための体制を構築する（会社法施行規則98条4項四号）こと、内部監査部門からの月次及び随時の報告を義務付けること、可能な限り海外の往査を行い、経営者のみならず、現地の監査役、内部監査部門及び現地監査法人からヒヤリングすること、国内で行っているFX監査役と国内子会社の監査役連絡会議を海外子会社の監査役や内部監査部門とも行うこと、監査役に入って来る情報は、

=====

眞田宗興の“監査役事件簿” No.16  
富士ゼロックスのリース売上過大計上事件—監査役の実態は？

y 副社長やw専務の意向で歪められたものでしかないので、監査役がない子会社に対しては、内部監査や監査法人との直接の情報交換を行うこと、FX 社内の経営監査部と監査役の連携を積極的に行うこと、FX 経営監査部の海外担当はたった3名、APOに2名であり、世界40社近くの監査のためには人員の増強を行うことなどが必要と思われる。なお、FHは、2017年7月、FHとFXの経理や監査部門を9月までに統合する方針を明らかにした。

リース会計は確かに難しいが、もし、FXの監査役が、FXNZのAPOの内部監査のs、t、wの各氏、及びTFCに面談し、リース債権が増加し、代金回収が遅れ、機器の仕入れの増大と買掛金の増大といった事象と、与信管理の実態を調査すれば、不正の端緒は掴めたはずである。

## (2) 会計監査人に対する姿勢を正すこと

「会計処理でグレーのものがあったとしても、監査法人にそれを積極的に告げる必要はなく、指摘さえたら対処すればよい」とy副社長とw専務は言う。この考えこそ、本事件の真の原因である。

監査役にも、監査法人から「無限定・適正」意見さえもらえばよいとする考えがあるとすれば、これを捨てて、監査法人との率直な意見交換をするようお勧めする。

以上