

インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について

2019年3月期業績影響について

2019年3月期連結決算において、当社のインドにおける販売子会社であるRicoh India Limited (以下、リコーインド)に関連して149億円の損失を計上しました。

リコーインドは、2018年1月29日にインドNational Company Law Tribunal (会社法審判所)に対してインド破産倒産法 (Insolvency and Bankruptcy Code) 第10条に基づく会社更生手続開始の申立て*1を行い、同年5月14日付でその開始決定を受けていました。

この決定に伴い会社法審判所によってモラトリアム*2が発令されるとともに、Resolution Professionalと呼ばれる管財人が任命され、当該管財人による管理下で、外部スポンサー候補から更生計画案を募っていました。なお、リコーインドは、リコーグループが73.6%を出資するインドの販売子会社ですが、リコーインドが会社更生手続に入り管財人が任命されたことを受けて、2018年5月にリコーグループの連結の範囲から除外しています。

その後、2019年2月15日にリコーインドの債権者委員会は、複数社より提出された更生計画案の中から更生計画案を選定し、承認しました。承認された更生計画案は管財人により会社法審判所に提出され、同所において、更生計画案の審議が行われています。

リコーインドの更生計画案は会社法審判所による承認がされていませんが、現段階でリコーグループが保有する同社に対する債権について全額を回収不能と判断したことにより、149億円の損失の計上となりました。

今後の法的手続きの状況によって最終的な金額が変更となる場合がありますが、情報開示が必要と判断される場合は、速やかに公表します。

*1 インド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続について

当該申立てを受けた会社法審判所により手続開始決定がなされると、管財人による財産管理が行われるとともに、債権者委員会による承認および会社法審判所による認可を目指して更生計画案の作成が行われる期間が設けられます。当該期間内に会社法審判所に更生計画案が提出されなかった場合その他インド破産倒産法所定の事由が発生した場合には、清算手続へと移行することとなります。

*2 モラトリアムについて

インド会社法審判所は、倒産処理手続開始決定と同時にモラトリアムを発令します。モラトリアム発令中は、債務者が占有する財産の所有者等による占有の回復、債務者に対する司法その他の手続、担保権の実行、債務者の資産や権利の処分などの行為が禁止されます。モラトリアムは会社法審判所による更生計画案の承認命令または清算命令が行われるまで継続されます。

これまでの経緯

リコーインドは、2016年3月期第1四半期(4月～6月)の決算報告を行った後、適切なコーポレート・ガバナンスの観点から会計監査人を変更しました。その後、同第2四半期(7月～9月)決算において、新会計監査人から一部社員による不正行為の兆候の指摘がリコーインド経営陣・同監査委員会に対してされました。同社監査委員会は外部専門家を選任し社内調査を進めつつ、同社は、2016年4月13日にトップマネジメントを刷新して事業の運営体制を整え、提出が遅れていた2016年3月期第2四半期(7月～9月)の決算を2016年5月18日にボンベイ証券取引所に対して提出しました。

その後、リコーインドは不適切会計処理を継続調査し、2016年7月19日に修正結果を反映した同年度の損失見込みをリコーインドが公表するとともに、同日、リコーはインドの会社法審判所に対して、リコーインド事業再建のために増資の審査申請手続を開始しました。(増資実施同年10月15日)

また、リコーとしては、リコーインドの会長職にリコー本社執行役員を新たに派遣するなどし、新マネジメント体制のもと、経理・財務機能の正常化、適切な会計報告の実施、再発防止策などの支援を行い、現地事業再建に努めてきました。そのような中で、リコーインドの主要取引先との取引関係が悪化し、その後、主要取引先との係争が表面化しました。

このような状況下で、当社としては、2017年4月から就任した社長山下のもと、グローバルで聖域なき構造改革を断行する「リコー再起動」の方針に基づき、リコーインドに対する支援に関して再検討した結果、グループ全体の損失を限定するために、現状のままでは今後追加の財務支援を行わないことを決定し、2017年10月27日に開示を行いました。同時に、こうしたリコーインドに関わる一連の事態を重く受け止め、代表取締役社長執行役員に加えて、取締役3名と執行役員1名の月額基本報酬の一部返上、前取締役社長執行役員の報酬一部返上などの処分を行いました。

その後、前述のとおりリコーインドは2018年1月29日にインド破産倒産法第10条に基づく会社更生手続開始の申立てを行うことを決議し、インド会社法審判所に対して申立てを行いました。

リコーインドはこれまで、事業の再建にむけて経営陣の刷新、コスト削減などを進めてきましたが、同社の主要取引先との関係が悪化したことなどにより、契約の不履行や、取引先からの債権回収ができないなどの事態が発生していました。その後、債務が履行できない状態となったため、取引先、社員、少数株主ほかステークホルダーに最良の選択として会社更生手続開始の申立てに至ったとしています。

当社としては、インドにおいて当社製品・サービスをご利用いただいているお客様のサービスを低下させないために必要な措置を管財人と連携しながら講じるとともに、リコーインドの最大のサプライヤー、債権者かつ株主としてインド会社法審判所の判断を注視していました。

2019年2月15日にリコーインドの債権者委員会は、複数社より提出された更生計画案の中から更生計画案を選定し、承認しました。承認された更生計画案は管財人により会社法審判所に提出され、同所において、更生計画案の審議が行われています。

以上の経緯の中で、当社は連結決算において、リコーインドに関連して、2017年3月期に69億円、2018年3月期に117億円、2019年3月期に149億円の費用を計上しました。今回、2019年3月期連結決算において追加損失の計上を行ったことにより、リコーグループの保有するリコーインド向け債権の全額に対して引当を計上済みとなります。

リコーインドにおける問題の要因について

インドはその他の新興国とは異なり、ITサービス中心に拡大しているマーケットであったため、地域の特性やビジネスモデルへの理解が十分ではなく、売上が伸長していた結果でビジネスがうまく推進できると認識していました。その結果、急激な事業拡大を不自然な成長と認識できず、発覚が遅れました。

また、これまでは、海外販売子会社の管理について、本社より権限委譲された地域統括会社(4極:日本、米州、欧州、アジア)が主体となり、各地域の海外販売子会社を管理する体制となっていました。

その中で、リコーインドは海外子会社の中で唯一、現地で上場している子会社であり、インドの上場規則にのっとり、経営のガバナンス体制が整えられていました。それ故に、他の海外子会社とは異なり、地域統括会社によるチェックなどが甘くなっていた面もあったと認識しています。

さらに、リコーインドにおいては基幹業務システムが統一されていなかったため、不正の把握が難しい状態となっていました。また、内部通報制度においても、海外子会社から本社に直接通報する仕組みがありませんでした。

再発防止にむけた取り組み

リコーは、2017年10月に開示したとおり、リコーインドに対する財務支援方針変更の事態を厳粛に受け止め、グループガバナンス強化を目的とし、本社・地域統括会社・海外子会社との連携を軸とした、再発防止策に取り組んできました。さらに、2018年1月に、リコーインドが会社更生手続開始の申立てを行ったことを踏まえて、事業運営および組織強化の視点も加えた以下の再発防止策に取り組んでいます。

1) 事業管理強化

- (ア) 中期経営計画や事業計画立案・承認時の、地域・事業の独自性を意識したリスク評価項目レビューの仕組み整備
- (イ) 新興国のカントリーリスク、新規・成長事業のビジネスリスクに見合った子会社管理の実施
- (ウ) 海外子会社の事業管理を強化し、購買プロセスをグローバルで標準化
- (エ) 新しい事業領域における失敗事例・ベストプラクティスを水平展開する仕組みの構築

【進捗】

2019年3月期にリスク評価項目を設定し、レビューをする仕組みを構築しました。新興国においては、2018年3月期から直轄販売事業本部の下で、本社が直接管理しています。

また、2018年3月期に購買プロセスの運用標準を策定・運用を開始しました。さらに、2019年3月期には失敗事例・ベストプラクティスを展開するためのガイドラインを発行し、各販売会社が自社での運用制度の構築を完了しています。加えて、2019年3月期から投資委員会を設置し、投資案件についてもビジネスリスクに見合った子会社管理のための定期的なモニタリングを展開しています。

2) 経営管理強化

- (ア) 地域統括会社と本社の関連会社主管管理部門、経理部門が一体となった海外子会社の管理強化
- (イ) 本社機能が各国ごとの事業の実施状況を確認できる仕組みの構築

【進捗】

2018年3月期にバランスシート、キャッシュ・フロー等の財務諸表の各国の管理項目を設定し、月次レビューを実施する仕組みを構築しました。さらに、事業ごとの売上明細を各販売会社別に可視化して共有する仕組みを構築し、運用しています。

3) 組織体制強化

- (ア) 本社に販売会社の統括組織設置と、地域統括会社・販売会社との責任範囲・役割の再定義
- (イ) 本社経理・財務機能の統合による、レポートラインと管理責任所在の明確化

【進捗】

2017年4月から極・販売会社を統括する販売本部と新興国地域を本社から管理する直轄販売事業本部を設置し、責任範囲・役割の再定義を実施しました。それに加え、2020年3月期からはCMO (Chief Marketing Officer) にレポートラインを統一しています。また、2018年4月より経理・財務機能を統合した経理法務本部を設置し、管理責任所在を明確にしています。

4) コンプライアンス強化

- (ア) 海外子会社の現地幹部出向者に対して、事業管理や内部統制に重点を置いた役割や責任を明確にする教育の実施
- (イ) アジア・パシフィック極への指名報酬委員会設置による、経営幹部の評価・監督の強化
- (ウ) 内部通報制度のグループ各社での整備強化と全従業員への周知徹底、および、グループ全役職員が本社に直接通報できる内部通報共通窓口の設置

【進捗】

2018年3月期から幹部出向社員に赴任前教育を実施し、2019年3月期からは新規駐在者へ同様の教育を実施しています。

2016年3月にアジア・パシフィック極に設置した指名報酬委員会にて、同極における経営幹部評価の手続きを強化しました。内部通報共通窓口に関しても、2018年10月に多言語に対応した本社直通の窓口を設置し、運用を開始しています。

5) 監査強化

- (ア) 取引内容のチェック強化など内部監査の実効性向上のために、グローバル監査チームによる内部監査を実施
- (イ) 各海外子会社の会計監査人を、当社で採用している監査法人の系列に統一化し、海外子会社の会計監査人との連携を強化

6) ITガバナンス強化

アジア・パシフィック圏の基幹システムのアセスメント実施と、ITガバナンスが効いたシステム再構築

【進捗】

2019年3月期までに、アジア・パシフィック極の全9販売会社のITアセスメントを完了し、ITガバナンスを効かせるため基幹系情報システムシステムの統一化にむけた活動を2019年から着手しています。

今後にむけて

当社としては、インド会社法審判所の判断を尊重し、必要な手続きを進めていきます。同時に、当社製品をお使いいただいているお客様へのサービスを低下させないことが引き続き極めて重要であると認識しており、サービス提供の継続、サービス品質の維持に最大限努めていきます。

また、当社にとってインド市場は重要な市場であり、リコーの強みに特化した事業領域の見極めと最適な市場・チャネル戦略の策定を行っていきます。今後の状況に関してご報告が必要な情報がありました場合、速やかに報告します。