



平成 28 年 4 月 1 日

各位

会 社 名 株式会社フジ  
代表者名 代表取締役社長 尾崎 英雄  
(コード番号 8278 東証第一部)  
問合せ先 専務取締役専務執行役員  
経営企画担当 佐伯 雅則  
(電話番号 089-922-8112 )

### 調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成 28 年 2 月 22 日付「当社子会社における不適切な会計処理の可能性」で公表の通り、当社の子会社である株式会社フジ・トラベル・サービス（以下、「フジトラベル」という。）におきまして、不適切な会計処理が行われていた可能性が判明したことについて、調査委員会を設置し、調査を行ってまいりました。昨日、調査委員会から、調査報告書を受領いたしましたので、その内容と今後の当社の対応等につきまして、下記のとおりお知らせいたします。

この度は、株主の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、心より深くお詫び申し上げます。

今後は、グループ全社をあげて再発防止と信頼の回復に努めてまいりますので、ご理解賜りますようお願い申し上げます。

### 記

#### 1. 調査委員会の調査結果

昨日受領した調査報告書の開示版は添付のとおりです。

調査報告書の全文については、社内調査委員会および調査補助者、外部の専門家並びにその構成員である弁護士の見解を踏まえ、個人情報等を考慮の上、部分的な非開示措置が必要と判断し、開示版という形での公表を行っております。

#### 2. 再発防止策の策定

当社は、調査委員会からの調査結果および再発防止のための提言を踏まえ、当社およびフジトラベルにおける、具体的な再発防止策を速やかに策定の上、実行してまいります。なお、再発防止策は、まとまり次第、速やかに公表いたします。

#### 3. 経営責任について

当社は、調査委員会の調査結果報告を踏まえ、本件不適切会計処理の重大さと影響を厳粛に受け止め、経営責任等について社内で検討・決定し、当該決定次第、速やかに開示いたします。

#### 4. 業績に与える影響

調査委員会における本事案の調査の結果、業績に与える影響は、別紙「調査報告書（開示版）」P27のとおりであり、平成27年12月末現在のフジトラベルの累積的影響額は、旅行前払金1,319百万円、前払費用25百万円、未収入金71百万円（いずれも資産科目）の過大計上、および営業未払金の304百万円（負債科目）の過小計上、ならびに貸倒引当金の17百万円の引当不足により、合計で1,738百万円です。

フジトラベルの財務諸表の修正に伴い、フジの個別財務諸表は、関係会社株式評価損および投資等損失引当金を過年度において計上する予定です。

また、フジトラベルは、フジの連結財務諸表に与える重要性が乏しく、さらにフジの事業との関連性が薄いことから、これまで連結の範囲に含めておりませんでした。本事案によるフジトラベルの財務諸表の修正により、フジの連結財務諸表の利益剰余金に与える重要性が増したため、過年度に遡りフジトラベルを連結の範囲に含めた上で、連結財務諸表を修正する必要があるとの結論に至っております。

但し、調査委員会における調査結果報告の時点では、当該訂正を行った結果生じる、連結財務諸表およびフジの個別財務諸表への派生的な訂正項目の影響は考慮しておらず、今後、会計監査人である有限責任監査法人トーマツの監査を経て、速やかに開示いたします。

#### 5. 今後の予定

##### 【訂正を行う決算短信等】

平成27年2月期	決算短信	平成28年2月期	第3四半期決算短信
平成26年2月期	決算短信	平成28年2月期	第2四半期決算短信
平成25年2月期	決算短信	平成28年2月期	第1四半期決算短信
平成24年2月期	決算短信	平成27年2月期	第3四半期決算短信
平成23年2月期	決算短信	平成27年2月期	第2四半期決算短信
		平成27年2月期	第1四半期決算短信
		平成26年2月期	第3四半期決算短信
		平成26年2月期	第2四半期決算短信
		平成26年2月期	第1四半期決算短信

尚、過年度の決算短信の訂正報告は、平成28年2月期決算短信の発表を予定しております、平成28年4月11日と同日を予定しております。

##### 【訂正を行う有価証券報告書等】

第48期	有価証券報告書	第49期	四半期報告書	第3四半期
第47期	有価証券報告書	第49期	四半期報告書	第2四半期
第46期	有価証券報告書	第49期	四半期報告書	第1四半期
第45期	有価証券報告書	第48期	四半期報告書	第3四半期
第44期	有価証券報告書	第48期	四半期報告書	第2四半期
		第48期	四半期報告書	第1四半期
		第47期	四半期報告書	第3四半期
		第47期	四半期報告書	第2四半期
		第47期	四半期報告書	第1四半期

尚、過年度の有価証券報告書等の訂正報告は、平成28年4月25日の発表を予定しております。

【訂正を行う内部統制報告書】

第 48 期 内部統制報告書  
第 47 期 内部統制報告書  
第 46 期 内部統制報告書  
第 45 期 内部統制報告書  
第 44 期 内部統制報告書

尚、過年度の内部統制報告書の訂正報告は、平成 28 年 4 月 25 日の発表を予定しております。

この度は、株主の皆様をはじめ関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけいたしましたことを、重ねて心より深くお詫び申し上げます。

今後は、グループ全社をあげて再発防止と信頼の回復に努めてまいりますので、ご理解賜りますようお願い申し上げます。

以上

本件に関するお問い合わせ先      株式会社フジ    総合企画部      電話    089-922-8112

調 査 報 告 書  
(開 示 版)

平成 28 年 3 月 31 日

株式会社フジ

調査委員会

株式会社フジ 代表取締役社長 尾崎 英雄 殿

平成 28 年 3 月 31 日

当委員会は、株式会社フジ（以下、「フジ」という。）からの委託に基づき、平成 28 年 2 月 22 日に設置されて以来、株式会社フジ・トラベル・サービス（以下、「フジトラベル」という。）における不適切な会計処理（以下、「本件」という。）の可能性に関する事実関係の調査、本件によるフジおよびフジトラベルの財務諸表への影響額の確定、本件が生じた原因の究明と再発防止策を検討してきた。本調査報告書は、これらの調査・検討の結果を踏まえて、本件に関する事実関係と影響額を示すとともに、上記の原因を明らかにし、さらには再発防止策等、今後フジにおいてなすべきことをフジに提言することを目的としている。

フジにおいて、本書の上記目的・趣旨を踏まえ、適切な対応を取られることを期待する。

株式会社フジ 調査委員会

委員長 白石 隆

委員 角倉 文明

委員 金野 修

委員 横山 ぬい

委員 佐伯 雅則

委員 山口 普

委員 大西 文和

## 目 次

<b>第 1 本件調査の概要</b> .....	1
1. 調査委員会設置の経緯.....	1
2. 当委員会の構成.....	1
3. 当委員会の目的.....	2
4. 当委員会の調査期間.....	2
5. 当委員会の調査対象期間.....	2
6. 当委員会の調査方法.....	2
(1) 財務諸表およびシステムデータ等の分析・調査.....	2
(2) 関係者ヒアリング.....	2
(3) アンケート調査等.....	3
7. 本調査に関する留意事項.....	3
8. 会社概要.....	3
(1) フジトラベルおよびフジカンパニーズの概要.....	3
① フジトラベルの会社概要.....	3
② フジの会社概要.....	4
③ グループとその事業概要.....	4
④ フジトラベルの組織図.....	5
⑤ フジトラベルの役員の推移.....	6
⑥ フジトラベルの管理体制.....	6
(2) フジカンパニーズの管理体制.....	7
① 関係会社管理規程.....	7
② 関係会社社長会、同管理担当者会議、同監査役連絡会.....	7
③ 非常勤取締役および非常勤監査役ならびに管理担当者の派遣.....	7
④ フジからの支援.....	8
⑤ ヘルプラインの整備状況.....	8
<b>第 2 調査結果</b> .....	8
1. 認定した事実とその概要.....	8
(1) 旅行前払金・営業未払金.....	8
① 勘定科目の概要.....	8
② 調査方法.....	13
③ 認定した事実とその内容.....	14
④ 財務諸表への影響.....	18
(2) 顧客未収入金.....	19
① 勘定科目の概要.....	19
② 調査方法.....	20
③ 認定した事実とその内容.....	20
④ 財務諸表への影響.....	22

(3) 前払費用.....	23
① 勘定科目の概要.....	23
② 調査方法.....	23
③ 認定した事実とその内容.....	24
④ 財務諸表への影響.....	25
<b>第3 類似不正行為の調査.....</b>	<b>26</b>
1. 調査方針.....	26
2. 調査手続.....	26
3. 調査結果.....	27
<b>第4 フジおよびフジトラベルの財務諸表への影響.....</b>	<b>27</b>
1. フジトラベルへの影響.....	28
2. フジへの影響.....	28
3. 連結財務諸表への影響.....	30
<b>第5 原因分析.....</b>	<b>31</b>
1. フジトラベルの問題.....	31
(1) 統制環境上の問題.....	31
(2) 業務フロー上の問題.....	32
① 旅行前払金・営業未払金.....	32
② 顧客未収入金.....	33
③ 前払費用.....	33
2. フジの問題.....	33
<b>第6 再発防止のための提言.....</b>	<b>34</b>
1. フジトラベルにおける再発防止策.....	34
2. フジにおける再発防止策.....	35

## 第1 本件調査の概要

### 1. 調査委員会設置の経緯

フジトラベルにおいて、今後の経営戦略の検討のために行った財務諸表分析の中で、同社の貸借対照表の一部の勘定科目における不適切な会計処理が疑われたため、平成26年春、フジトラベルは親会社であるフジに対して調査協力を要請した。これを受けて、平成26年5月以降フジが調査を進める中で、平成28年1月、フジトラベルにおける旅行前払金、営業未払金、顧客未収入金および前払費用（以下、「調査対象勘定科目」という。）の帳簿残高が、本来あるべきと考えられる金額と大きく乖離している事実が判明した。

そこでフジは、その重要性に鑑み、社内調査のみならずより客観性・公平性・専門性を有する調査を実施すべきと判断し、それまでの社内調査結果の妥当性の確認を含め、本件に関する事実関係の調査、本件によるフジおよびフジトラベルの財務諸表への影響額の確定および本件が生じた原因の究明と再発防止策の提言を目的として、平成28年2月22日に調査委員会（以下「当委員会」をいう。）を設置し、全容解明を行うこととなった。

### 2. 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長	白石	隆	（フジ顧問弁護士）
委員	角倉	文明	（フジ社外監査役 税理士）
委員	金野	修	（フジ監査役）
委員	横山	ぬい	（フジ社外取締役）
委員	佐伯	雅則	（フジ専務取締役専務執行役員 企画・開発本部長 <sup>1</sup> ）
委員	山口	普	（フジ常務取締役常務執行役員 管理本部長 <sup>2</sup> ）
委員	大西	文和	（フジ執行役員 人事総務部長 <sup>3</sup> ）

また、調査補助者として、以下の者が調査業務の補助を行った。

酒井	一若	（フジ社外監査役 税理士）
寄井	真二郎	（フジ社外監査役 弁護士）

なお、調査の客観性・公正性の確保および短期間での調査が求められるため、この他に不正調査の専門家として、フジと利害関係のない外部のアドバイザー専門会社であるMYKアドバイザー株式会社の支援を受けた。

<sup>1</sup> 調査委員会立上時（平成28年2月22日）の役職名であり、調査報告書提出時は、専務取締役専務執行役員 経営企画担当。

<sup>2</sup> 調査委員会立上時（平成28年2月22日）の役職名であり、調査報告書提出時は、常務取締役常務執行役員 商品事業本部長。

<sup>3</sup> 調査委員会立上時（平成28年2月22日）の役職名であり、調査報告書提出時は、執行役員 人事総務部長兼財務部長。

### 3. 当委員会の目的

当委員会の目的は、本件の詳細な内容を調査し、本件により作成されたフジおよびフジトラベルの財務諸表に対する影響額を確定させ、本件が生じた原因を究明し、再発防止策を提言し、今後のフジおよびフジトラベルの経営に資することにある。

### 4. 当委員会の調査期間

当委員会は、平成28年2月22日から平成28年3月31日まで、次々項「6. 当委員会の調査方法」に記載のとおり、詳細な調査を実施するとともに、当委員会を6回開催し、平成28年3月31日、代表取締役社長尾崎英雄に本調査報告書を提出した。

### 5. 当委員会の調査対象期間

当委員会は、社内調査によって本件が発生したと確認された最も古い事業年度である平成17年度（平成18年2月期）から、平成27年12月31日までを調査対象期間とした。

### 6. 当委員会の調査方法

#### (1) 財務諸表およびシステムデータ等の分析・調査

当委員会は、本件の調査の目的を達成するため、フジトラベルの各種証憑書類、会計帳簿その他決算関係書類、会計システム、顧客管理システムおよび共有フォルダ内のデータ、取締役会その他の会議体の議事録等の社内の関係書類およびデータに加え、フジトラベルと取引のある金融機関から調査対象期間の全期間に亘る入出金明細表を入手し、分析・調査を行った。

フジトラベル社内の共有サーバー内の共有フォルダについては、保存されていたデータファイル（845,632件のファイル）から、本調査に必要と思われるキーワードを設定し、抜き出したデータの調査を行った。

#### (2) 関係者ヒアリング

当委員会は、社内調査の結果および上記の調査・分析により、本件に関与した可能性があると認められた者（フジトラベルの現在および調査対象期間における取締役、監査役、経理担当者、商品造成担当者等、並びに同期間のフジの総合企画部長、財務部長等合計28名。）に対し、本件が発生した事実について、推測される背景や原因、各関係者の役割・関与の可能性、当該科目の経費計上プロセスに対する認識等、事実関係を追究するためのヒアリングを行った。

### (3) アンケート調査等

当委員会は、本件に類似する会計処理の可能性が、フジおよびその子会社、関連会社合計 23 社（以下、「フジカンパニーズ」という。）においても生じていないかを確認するため、フジカンパニーズのうち、フジトラベルおよびフジの会計監査人以外の会計監査人による監査を受けている関連会社、調査対象期間以降に設立された関係会社を除く 20 社の全取締役および監査役に対し、アンケート調査を実施し、あわせて、同 20 社の損益計算書および貸借対照表の調査を行った。

## 7. 本調査に関する留意事項

本調査においては、平成 17 年度以降の関連データ・資料が全て存在していたわけではなく、関係者らの記憶が明確でないところも一部にあることから、供述と確証を伴う確定において制約があった点、当委員会が依拠したヒアリング対象者の供述内容やアンケート回答者の回答内容に、事実に合致しないものが含まれる可能性がある点、調査権限の観点からフジカンパニーズ各社以外の第三者に対しては、本調査に対し任意の協力を求めることに留まる点、限られた時間の中で限られた資料・データに基づき本調査を実施した点等において、当委員会の調査には限界があった。当委員会の事実認定は、このように限界がある中で実施した調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、本件の事実認定が変更される可能性を否定しない。

もっとも、当委員会はこれらの限界の範囲で、前項 6 に記載した様々な方法を用いて調査を実施することにより、類似取引を含む不適切な会計処理についてはできる限り発見できるように努めた。

## 8. 会社概要

### (1) フジトラベルおよびフジカンパニーズの概要

#### ① フジトラベルの会社概要

商号	株式会社フジ・トラベル・サービス
代表者	辻 英信
所在地	愛媛県松山市宮西一丁目 2 番 1 号
事業内容	総合旅行業
設立日	昭和 59 年 10 月 15 日
資本金	2 億円（フジ 100%出資）
取扱高	168 億円（平成 27 年 2 月期）

## ② フジの会社概要

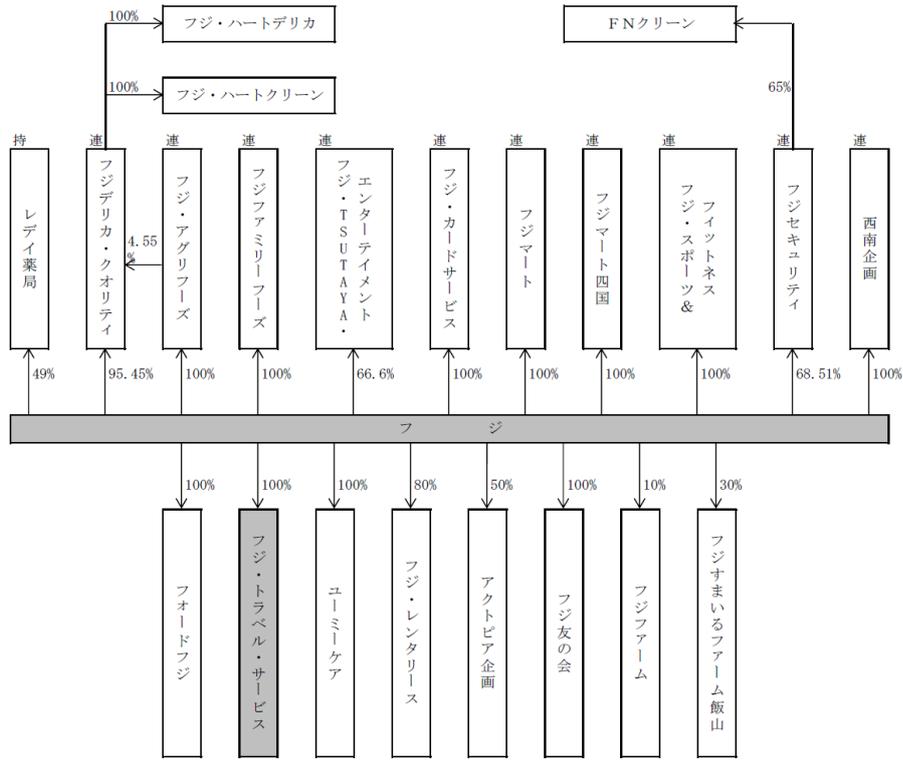
商号	株式会社フジ
代表者	尾崎 英雄
所在地	愛媛県松山市宮西一丁目2番1号
事業内容	総合小売業
設立日	昭和42年9月12日
資本金	159億21百万円
営業収益	3,053億64百万円（平成27年2月期）

## ③ グループとその事業概要

フジカンパニーズは、経営ビジョン「中四国くらし密着ドミナント」のもと、「豊かなくらしづくり」と「地域社会発展への貢献」を実現すべく、カンパニーズ戦略を『中四国屈指の「豊かさ創造グループ」への躍進』とし、カンパニーズ全体の企業価値の最大化を目指し、各社の有する経営資源を最大限に活用しながら、四国4県、広島県および山口県を中心に総合小売業、DVD・CD・書籍の小売およびレンタル業、スーパーマーケット、自動車販売業、医薬品化粧品等小売業等の小売事業を主な事業とし、食品製造・加工販売業、飲食業、クレジットカード事業、総合フィットネスクラブ事業、青果卸売業、農業等の小売周辺事業に加え、総合旅行業、自動車賃貸業、介護サービス業、総合ビルメンテナンス業等様々な事業を有機的に組み合わせることにより、地域のお客様のくらしに密着した店舗および事業集団の構築を推進している。

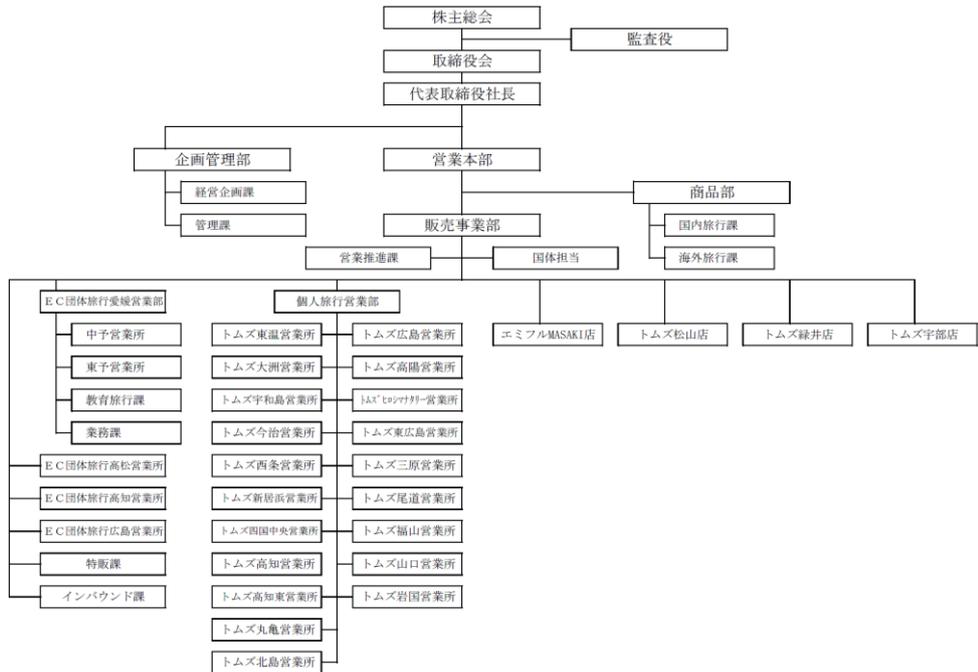
フジトラベルは、フジカンパニーズの一員として、昭和59年の設立以来「切符一枚より心をこめて」を基本理念に、フジのショッピングセンター内を中心に計29箇所の事業所（平成28年3月1日現在）を設置し、総合旅行業を行っている。

フジカンパニーズの相関図



連：連結対象子会社、持：持分法適用関連会社  
 (平成 28 年 3 月 1 日現在 数字は出資割合)

④ フジトラベルの組織図



(平成 28 年 3 月 1 日現在)

⑤ フジトラベルの役員の推移

		12年度	13年度	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
取締役会長	A 1																
	A 2																
代表取締役 社長	A 1																
	A 2																
	A 3																
専務取締役	T 1																
	T 2																
常務取締役	T 3																
	T 4																
	T 1																
	T 5																
	T 6																
取締役	T 7																
	T 2																
	T 3																
	T 8																
	T 9																
	T 1 0																
	T 4																
	T 1 1																
	T 1 2																
	T 1																
	A 3																
	T 5																
	A 1																
	T 1 3																
T 1 4																	
監査役	K 1																
	K 2																
	A 2																
	T 6																
	K 3																
	K 4																
	K 5																
T 1																	
K 6																	

(各年度末時点)

⑥ フジトラベルの管理体制

フジトラベルは、平成5年度から平成20年度まで16年に亘り、旅行業界に精通した代表取締役社長 A1 氏のリーダーシップの下、営業主眼の経営が行われてきた。平成21年度に同氏が取締役会長に退き、当時、フジ常務取締役開発・管理本部長であった A2 氏がフジとの兼務により代表取締役社長に就任、翌平成22年度には、フジ取締役店舗運営事業本部長であった A3 氏が代表取締役社長に就任したことを契機に、役員体制の見直しを含め、管理面の実質的な強化を推進し、現在に至っている。

調査対象期間を通じて、フジトラベルの内部組織としては、取締役会の下、企画管理部と営業本部があり、企画管理部は、経営予算策定や予算管理、情報システムを担う経営企画課と、人事、総務、財務、顧客管理システムの運営管理を担う管理課で構成され、計数面の管理は管理課が行っている。一方、営業本部は、取扱商品の仕入れ先の選定および交渉を担う商品部と各事業所の運営管理を担う販売事業部で構成され、それぞれ国内・海外の別や個人・団体や営業部店の別に組織が細分化されている。企画管理部は全社の経常利益、商品部は仕入れ商品の差益高、販売事業部は各事業所の売上総利益高に関して責任を負い、予算に対し

てどの程度達成されたかが重視されている。

平成 20 年度まで、フジトラベルの社内規程は存在するものの機能しておらず、属人的な業務運営が行われており、また営業に関する重要事項においても取締役会の審議を経ずに経営トップの単独により判断が下されていたこともあった。

平成 21 年度の代表取締役社長交代を契機に、フジの社内規程等のノウハウを用いて、当時制定されていた全 26 の規程が見直されたものの、同社内規程は小売業であるフジとは業種の異なるフジトラベルの実質的な管理に資するものではなく、依然として属人的な管理方法が継続されていた。

## (2) フジカンパニーズの管理体制

フジカンパニーズ各社および全体の管理責任部署は、フジの総合企画部であり、同部を事務局として、支援業務に応じて必要な窓口をそれぞれ設け、以下に記載の各管理体制を敷いている。従って、フジカンパニーズ各社において、問題が発生した場合には、管理責任部署である総合企画部および財務諸表等作成業務支援を行っている財務部が適時に感知し、是正に向けた指導・支援を行う役割と責任を負っている。

### ① 関係会社管理規程

平成 19 年 3 月 1 日施行の関係会社管理規程において、フジカンパニーズ各社で行う重要な行為については、親会社であるフジによる事前承認を必要とし、また、月次の決算報告や営業報告、財務諸表等の報告を定めている。なお、それらの窓口はフジ総合企画部および財務部である。

### ② 関係会社社長会、同管理担当者会議、同監査役連絡会

フジカンパニーズ各社の社長を構成員とする関係会社社長会および同管理担当者を構成員とする関係会社管理担当者会議をそれぞれ年間 11 回開催し、各社における方針およびその進捗状況の確認、フジカンパニーズ全体の政策課題の協議や情報交換および情報提供等を行っている。

また、フジカンパニーズ各社の監査役を構成員とする関係会社監査役連絡会を年 6 回開催し、監査役間の情報交換やフジカンパニーズ各社の監査役機能の充実を図っている。

### ③ 非常勤取締役および非常勤監査役ならびに管理担当者の派遣

フジカンパニーズ各社には、必要に応じてフジの役職者を非常勤取締役および非常勤監査役として派遣することで、各社の取締役会における重要事項の決定に対する適切性・有効性の指摘・助言を行い、経営効率および企業価値の向上に寄

与している。また、管理担当者を出向させるなどして、各社の業務が円滑に進められるための体制を整備している。

#### ④ フジからの支援

フジカンパニーズ各社の主体的な事業運営および成長、さらにグループとしての発展に資することを目的に、親会社であるフジでは、総合企画部において、グループ全体の事業ビジョンおよび事業戦略の策定ならびにグループ間人事の調整等とあわせて個別各社への経営指導や投融資、フジによる事前承認事項の調整、さらに、日常的な情報交換および情報提供等を行うこととあわせて、各社間の事業連携や相互送客等の施策も行っている。また財務部において、経理面、会計面、税務面等の業務支援を行っている。

#### ⑤ ヘルプラインの整備状況

フジカンパニーズ各社は、行動規範や倫理・コンプライアンス上の相談窓口および内部通報の窓口を設置している。また、フジにおいては、社内および外部の相談窓口を設置し、フジカンパニーズ各社の従業員と関係者が利用可能な窓口として運用を行っている。フジカンパニーズ内に複数の窓口を設けることで、企業グループ内のリスクに対して、問題発生 of 未然防止、早期発見、早期対応を行える体制を整備している。

## 第2 調査結果

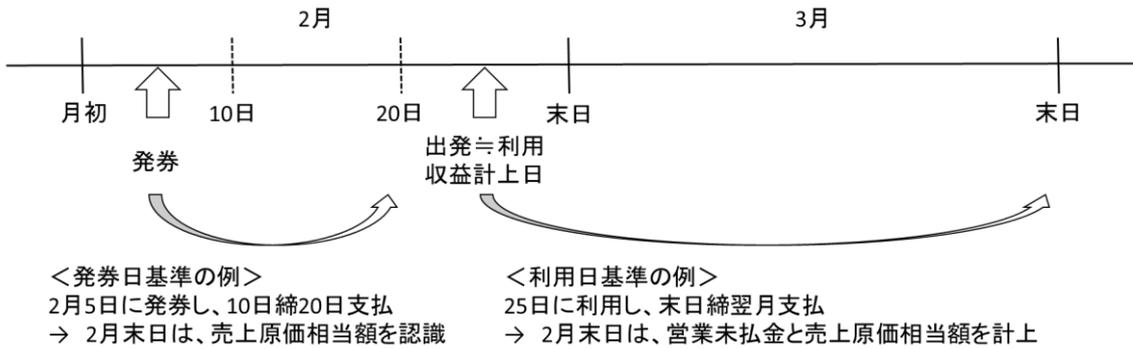
### 1. 認定した事実とその概要

#### (1) 旅行前払金・営業未払金

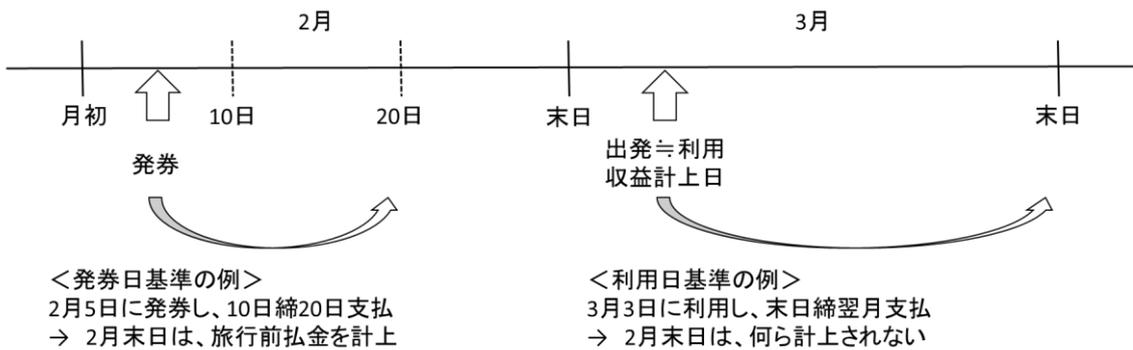
##### ① 勘定科目の概要

旅行商品の仕入業者に対する支払いは、旅行前払金または営業未払金勘定で計上される。バス会社、ホテル・旅館等の大部分の仕入業者では顧客の利用日基準で債務が発生し、毎月末日締翌月中払いであるため、利用月末日には営業未払金が計上される。しかし、一部仕入業者では、発券日基準で債務が発生し、その多くは毎月10日毎締10日後払いであるため、顧客に対する収益計上基準日である出発日より前に支払が生じるケースでは、旅行前払金が計上される。

【2月5日に発券し、2月25日に旅行に出発した場合の例】

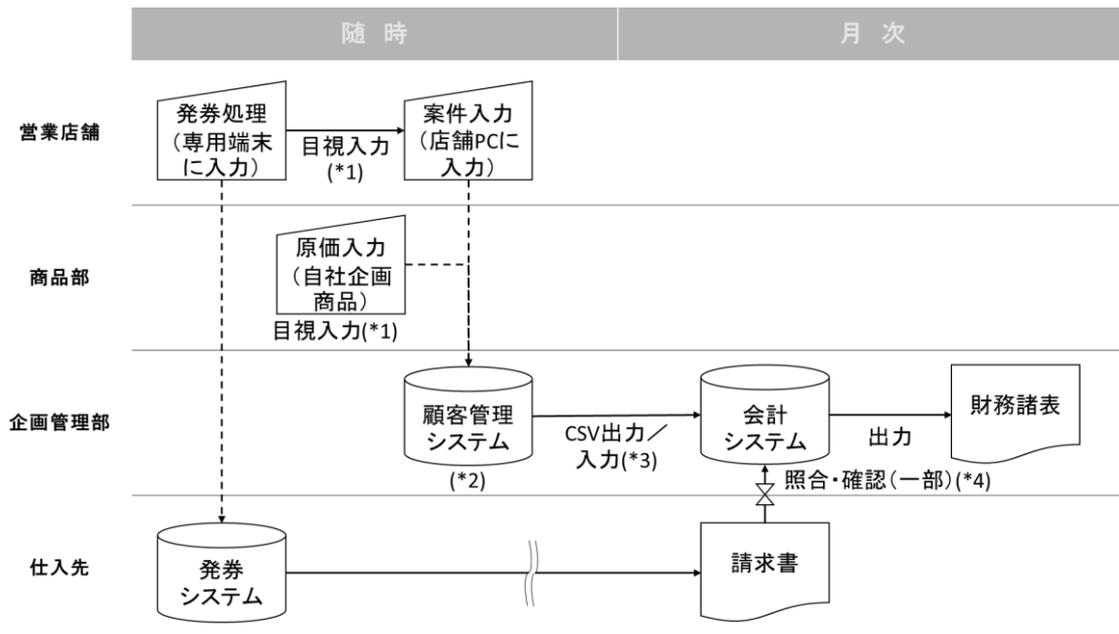


【2月5日に発券し、3月3日に旅行に出発した場合の例】



旅行前払金および営業未払金は、概ね以下のような業務フローに基づき財務諸表に計上される。

【旅行前払金、営業未払金勘定の計上フロー（専用端末を使用する場合<sup>4</sup>）】



<sup>4</sup> 専用端末を使用しないケースでは、概ね図中の発券処理が省略され、案件入力からの手順となる。

(ア) 営業本部における入力 (\*1)

各店舗において、顧客のオーダーに基づき、発券端末と店舗 PC 端末（顧客管理システム）への入力が行われる。

顧客管理システムには、顧客来店時に店舗担当者が旅行概要（「旅行形態」、「出発日」、「日数」、「参加人数」等）を入力し、完了すると「Ref No」が採番され、以後これでオーダー番号ごとに管理される。

一方、専用端末により発券処理を行った際には、店舗担当者が専用端末データをもとに、「通常販売単価」、「数量」、「仕入先」および「発券日」等の情報を顧客管理システムに入力する。この際、種別（「チケットー個人」、「取消手数料」、「払戻手数料」、「団体チケット」等）を選択すると、自動的に「料率」、「利益単価」、「数量」、「利益」、「仕切額」、「販売店利益」が反映される仕様となっているが、これらはシステム上で手入力修正が可能である。

店舗における端末入力作業等のオペレーションは、店舗担当者に任せられており、相互チェックや予め定められた方法でその痕跡、確認証憑を残すような運用にはなっていない。また、顧客管理システムの操作や入力方法をまとめたマニュアルは存在するが、導入当初のまま更新がなされておらず、現在の顧客管理システムおよびオペレーションとは整合しておらず、組織的な教育指導も行われていないため、実質的に機能していない。

なお、発券処理は、来店後の内容変更（旅程や人数等）もあり得ることや、出発日前一定期間以内にならないと発券できない等の制約があるため、必ずしも顧客来訪時に行われるとは限らない。

また、自社企画商品<sup>5</sup>の場合、営業店舗では原価情報を入力せず、商品造成部門である商品部において、原価登録される。具体的には、原価パンチャーと呼ばれる担当者が、常時更新される顧客管理システム上の入力情報を検索し、自社企画商品の入力となされる都度、商品部で作成している原価表を基礎に、原価登録を行っている。

但し、原価パンチャーが、営業店舗等における実際の発券日を把握できない運用であるため、原価登録の際に後述の企画管理部等による月次確認における照合のキーである発券日が入力されないオペレーションとなっている。また、営業店舗と同様、端末入力作業等のオペレーションは、原価パンチャーに任せられており、相互チェックや予め定められた方法でその痕跡、確認証憑を残すような運用にはなっていない。

(イ) 顧客管理システムの概要 (\*2)

顧客管理システムは以下のような変遷を経ている。

使用年度	顧客管理システム名称
平成 14 年度以前	TABIZO

<sup>5</sup> 自社企画商品とは、フジトラベルにおいて造成したパック商品であり、複数の商品（交通機関のチケットやホテル等）を取りまとめた一つの商品として完成されるものである。

平成 15 年度～平成 22 年度	旅はやか
平成 23 年度以降	旅パレット

現行システムである「旅パレット」では、毎月末締後約 7 営業日で企画管理部にて仮締処理を行い、その後は店舗による変更ができない仕様となっている。「旅はやか」以前のシステムにおいては、企画管理部において締処理を行い、会計システムに反映した後においても、営業担当者が自由に入力情報を変更することができる仕様であった。

「旅はやか」以前のデータはバックアップが行われておらず、システム自体も調査実施時点において既に物理的に廃棄されていたため、当委員会は、その詳細について確認を行うことが不可能であった。

#### (ウ) 会計システムへの取り込み(\*3)

毎月末日後、概ね 7 営業日程度を営業店舗および企画管理部管理課における請求書との照合や同管理課における月次確認期間とした後、同管理課で顧客管理システム(旅パレット)の仮締処理を行う。その後、同管理課にて概ね 1 週間程度、引き続き請求書等との照合や利益率の確認、修正を行い、本締処理を行った上で、CSV 形式の仕訳<sup>6</sup>を出力する。顧客管理システムから出力した CSV ファイルを会計システムに取込処理を行うと、会計システムは、相手先別の未精算決済金<sup>7</sup>残高を集計し、借方に残高が残った場合には旅行前払金に、貸方に残高が残った場合には営業未払金にそれぞれ勘定科目の振替処理を行う。

#### 【顧客管理システムのデータイメージ】

Ref-No.	代表者 *1	出発日	販売店売価 *2	利益 *3	仕切額 *4	仕入先CD *5	仕入先
0087082-01	A株式会社	YYYY/MM/YY	2,000	0	0	33333	その他
0087082-01	A株式会社	YYYY/MM/YY	0	200	1,800	50200	Bタクシー
...	...	...	...	...	...	...	...

\*1: 顧客名称

\*2: 取扱高(売上高)を意味し、顧客未収入金が計上される。

\*3: 取扱収入(粗利益)を意味し、手配斡旋取扱収入が計上される。

\*4: 仕入原価(売上原価)を意味し、未精算決済金が計上される。

\*5: 仕入業者コード及び仕入業者名称

#### 【仕訳データ(CSV出力)イメージ】

伝票日付	借方部門	借方科目 *1	借方補助	借方金額	貸方部門	貸方科目 *1	貸方補助 *2	貸方金額
YYYY/MM/YY	XXX	114116		1800	XXX	414410	50200	1800
YYYY/MM/YY	XXX	114116		200	XXX	813112		200

\*1: 勘定科目は、コードで出力される(114116=顧客未収入金、414410=未精算決済金、813112=手配斡旋取扱収入)

\*2: 貸方補助には、仕入先CDが出力される。

顧客管理システムと会計システムは、CSV ファイルの取り込みにおいてのみ連携しており、当初設計時に想定したオペレーションとは異なる処理を行った場合には、不正確な財務諸表数値が生成することがある。その例として、以下のよう

<sup>6</sup> この仕訳は、Ref-No 別仕入先別に 1 月分集約した形で出力されるため、仕訳のみからその詳細な内訳を追跡することができない。

<sup>7</sup> 顧客管理システム内では、旅行前払金および営業未払金としての管理ではなく、仕入先別の未精算決済金という仮勘定を用いて管理されている。

なケースが確認された。なお、調査時点においては、これらのエラーによって生じた乖離は、後述の管理課における月次確認によって、治癒される運用となっている。

#### ケース1：店舗担当者独自の入力方法の採用に伴う入力ミス

顧客管理システム上、単一の Ref-No. で管理される特定の顧客向けの商品の内訳を登録する必要がある、これは販売店売価や仕切額等を仕入業者ごとに行を分けて商品入力を行う様式となっている。しかし、最低限入力すべき項目については明確な定めは無く、実務上は会計処理上の必要性に配慮する事なく、未入力では発行すべきクーポンが出力されないなどの制約が生じる部分以外については、各担当者が任意に決定していた。すなわち、店舗担当者は、入力された結果が、どのような会計処理を発生させるのかについては認識していないため、店舗担当者によっては、入力の効率性のみを考慮した独自の方法<sup>8</sup>で入力されている実態がある。この結果、例えば、販売店売価を入力せず、ホテル等からの仕入額である仕切額のみを1行に入力する方法を採用している店舗担当者において、本来入力が不要な「利益単価」欄等にも金額を入力してしまうことで、未精算決済金と顧客未収入金が重複計上されてしまうケースが確認された。

但し、調査時点では、企画管理部による月次確認において、顧客未収入金の計上がなされるはずのない先に計上されていないかを検証しているため、仮にこのようなことがあっても月次で修正される体制となっている。

#### ケース2：仕入先マスター管理の不備に伴う新規仕入先の登録手順のミス

フジトラベルでは、仕入業者の組織再編が頻繁に行われることなどを理由として、単一の仕入先マスター管理を行っておらず、それぞれ機能を有する顧客管理システムと会計システムが並立的に仕入先マスターを保有する状況となっており、適時のメンテナンスや同期も行われていなかった。そのため、新規仕入先が発生した場合には、顧客管理システムと会計システムの双方において当該新規仕入先を登録したうえで、発生した取引の取込処理を行う必要があるが、顧客管理システムに新規仕入先を登録した場合の店舗側からの報告方法が定められておらず、管理課ではそれを認識しないまま取込処理を行ってしまう事が起こっている。この結果、会計システムでは、当該新規仕入先に関する仕訳は明細不明の金額として認識され、相手先明細不明の未精算決済金として取り込まれることになり、実際にこのような事態が生じたケースが確認された。

但し、調査時点では、企画管理部による月次確認において、会計システムに取り込まれた仕訳に、相手先情報（補助コード）がない旅行前払金または営業未払金の有無を検証しているため、仮にこのようなことがあっても月次で修正される体制となっている。

---

<sup>8</sup> 例えば、販売店単価と仕切額等を同一の行に入力するケースもあれば、上記顧客管理システムイメージのように、これらの行を分けて入力するケース等がある。

なお、顧客管理システムと会計システムに加え、取引先銀行のファームバンキングシステム上にも仕入先の登録が行われているが、他のシステム上に登録されている仕入先コードおよび名称が、必ずしも一致したものとなっておらず、また、3者の同期もとられていないため、管理課の一定程度熟練した限られた者にしか容易に照合が行えない状況であったことを併せて確認している。

#### (エ) 企画管理部等による月次確認(\*4)

フジトラベルでは、発券日をキーにして、請求書金額と顧客管理システムの入力金額の照合を行っている。しかし、自社企画商品については、発券日が顧客管理システムに入力されないため、請求個別明細まで添付されない特定の仕入先からの請求書については、照合が行えていない。

加えて、原価入力の網羅性の確認手続として、管理課および商品部の双方で異常利益率のチェックが行われているが、その方法や基準に会社として明確なものは設定されていない。

さらに、同管理課では、顧客管理システムの仕様上、手動修正入力が必要とされる項目<sup>9</sup>への修正入力漏れがないかをチェックしているが、これについても明確な方法が設定されているわけではない。

なお、これらの月次確認を行うようになったのは、現在の企画管理部管理課長が平成25年に就任して以降であり、それまでは請求書との照合すら行われていなかった。その後、調査時点まで順次確認方法の改善が行われ、上記のような確認方法の確立に至ったのは、平成27年度下期である。同氏より、照合を開始した際には、入力された期間のズレや入力漏れ、入力が必要である手数料率の選択ミスも散見され、旅パレットの入力の精度には疑問があったとの回答を得ている。

## ② 調査方法

### (ア) 関係者ヒアリング

当該科目について、取引先への支払い業務および財務諸表作成業務を行う、企画管理部を中心に、これまでの当該科目の運用状況に関する実態把握のため、詳細なヒアリングを行った。その内容から差異が発生する原因をある程度推測した上で、過年度を含む役員、管理担当者および自社商品企画担当者に対してヒアリングを実施した。

### (イ) 電子データ調査

6- (1) に記載のとおり、調査の過程でフジトラベル社内の共有サーバー内に共有フォルダの存在が確認された。その中に保存されているファイルデータにつ

<sup>9</sup> 例えば、チケット購入代行のような手数料100%案件について、100%という数値がシステム上自動入力されない仕様となっているため、手動入力する必要があるが、これが漏れていないかの確認や、受付後の予定変更の際に、当初入力時には出発日と精算日が自動入力されるもの、変更時にはそれぞれの項目に手入力が必要な仕様であるところ、出発日のみを修正し、本来一致すべき両者が不一致となっている入力がないかの確認を行っている。

いて、ヒアリングから推察される原因の裏づけとなるような資料が保管されていないか確認するため、本調査に必要と思われるキーワードを設定し、抜き出したデータの調査を行った。

#### (ウ) 関係帳票の査閲・分析

当委員会は、上述のとおり、現存する顧客管理システムおよび会計システムのデータが必ずしも正確ではなく、社内における請求書等の取引を裏付ける証憑や過去データの保管、管理状況が必ずしも網羅的かつ十分ではないことに鑑み、外部証憑として、フジトラベルの取引銀行から調査対象期間の全期間に亘る取引明細を取り寄せ、不適切、不明瞭な支出がないか調査を行った。また、仕入先に対する支払条件を基礎に、銀行明細から確認できる支出金額のうち、推計対象時点において旅行前払金または営業未払金として存在していたと推定される金額を集計し、あるべき金額の把握に努めた。

### ③ 認定した事実とその内容

旅行前払金および営業未払金は、上記①のような業務フローを経て計上されるため、帳簿金額とあるべき金額との乖離の発生原因は、実に様々な可能性が考えられ、当該乖離はこれら複合的な要因の結果であると考えるのが相当である。

当委員会は、このようなフジトラベルの管理体制や、第1 7. で記載した本調査の一定の限界の下、不適切な会計処理についてはできる限り発見できるように努め、上記②の手続を実施した限りにおいて、以下のような乖離の発生原因を認識した。但し、上述の内部証憑の保管、管理状況に加え、網羅性を持った唯一の外部証憑である銀行明細には日別支払先別の金額情報しかなく、その内訳を詳細に確認することができないことから、あるべき金額の把握は、主に銀行明細において確認された支払い金額を基礎に、代表的な支払条件を前提とした一定の仮定の下における推計によらざるを得なかった点には留意が必要である。

#### (ア) 意図的な売上原価の未計上

平成21年1月頃、当時フジトラベルの国内商品企画部に所属していたB氏による、企画旅行の実績を上げることを目的とした意図的な企画旅行の原価未計上事案（以下、「北海道事案」という。）が発覚した。

平成20年度の決算期間中に、本人の申告に基づく平成19年度から平成21年度3月分の原価未計上案件に対して、本人聞き取り調査を行ったが、本人の申告以外の案件についての調査はされていない。

この調査の結果判明した未計上原価は、平成19年度および平成20年度分については、平成20年度の決算において、過年度損益修正として特別損失処理し、平成21年度分は適正に原価計上されている。したがって、北海道事案そのものは、当委員会の調査対象である帳簿金額とあるべき金額の乖離の直接的な原因ではない。

但し、当委員会の調査の中で、複数の者から、平成19年以前にも、北海道事案に似た企画が存在した記憶がある旨の供述を得たことから、②（イ）に記載の電子データ調査を行ったところ、当時B氏が所属していた部門のフォルダ内に、同氏の上司の名前である「C」という名のフォルダを発見した。その中に保管されているデータを慎重に調査したところ、平成16年から平成18年においても格安の北海道スキーツアー<sup>10</sup>が催行されていることが伺われるパンフレット原稿やホテルに対するFAXレターヘッド等が発見された。また、同フォルダからは、C氏自身が商品造成していたとの供述を得ている沖縄案件に関しても、同様の格安ツアーが催行されていることが伺われるパンフレット原稿等が発見された<sup>11</sup>。

当委員会は、事実確認のため、既に退職をしているC、B両氏に対して、任意のヒアリングを試みたが、協力を得ることができず、また、当時の関連帳票やその他のデータも逸失していたことから、当時調査の対象とならなかった平成19年以前の北海道事案や沖縄案件における原価の未計上があったかどうか、また意図的なものであったのか否かについて、確認ができなかった。

しかしながら、複数のヒアリング対象者より、C氏は平成14年頃、当時フジトラベルの社長であったA1氏との繋がりにより、X社から国内航空商品の強化を期待されて転職、B氏はC氏との繋がりにより、同社子会社から入社した経緯があり、また、フジトラベルでは必ずしも業績評価指標にはなっていないものの、商品部では送客数を重点管理指標として強いこだわりを持っていたとの供述からすれば、両氏が当時の社長の期待に応え、送客数を増大させることによって自らの自尊心を満たそうとする誘因が少なからずあったものと推認される。以上を勘案し、事案当時の管理水準も鑑みるに、両氏が担当した案件の中に、北海道事案以外にも、送客実績を上げるために販売価格を抑え、意図的に売上原価を計上しない案件が存在した可能性は、安易に否定できない。

#### （イ）反対請求の漏れ

発券済みの航空券に関して、顧客からキャンセルや内容変更の申し出があった場合、航空会社に対して一定の手続を行う必要がある。搭乗予定より前であれば、専用端末を通じてキャンセル処理と、キャンセル理由に基づく払戻処理を行い、搭乗予定以後であっても、航空会社所定の手続に基づけば、次回請求にて相殺による減額を受ける事が出来る。当該相殺は、実務上、各発券拠点を管轄する仕入先支店の了解を受けたうえで、申請を行うのであるが、了解を受けたことで航空会社所定の手続<sup>12</sup>に基づき、最終的には書面にて反対請求を行って、請求書減算処理される形で精算する必要がある。

実務上、反対請求の手続は、まず、仕入先の複数の拠点に対して承認を受けそ

<sup>10</sup> 例えば、北海道のホテルに宿泊する広島発着の2泊3日プランで、39,800円というパンフレット原稿が発見された。

<sup>11</sup> もっとも、フジトラベルにおける当該共有フォルダは、個人が自由に使用できる会社共有の保存領域として利用されていたものであり、原則的に個人別あるいは部署別にアクセスが制限される運用がなされていないものであるから、資料が発見されたことのみをもって、真にB氏、C氏が作成したものであるとも、最終的に確定し、実現した案件に関するものであるとも断定はできない。

<sup>12</sup> 例えば、Y社の場合には、反対請求の承認を求めた後、同社の精算機能を有する拠点に書面にて反対請求を行うことが必要となる。

の後、申請を行う必要があるところ、最初の承認を得た段階で、手続が完了したと誤解し、最終的に書面申請を行う手続を失念することが起こりうる。

一方、顧客管理システムへの入力については、これを漏らした場合、顧客に対して過大な請求がなされることとなり、現場実務上クレームを受けることとなるため、適時な入力が行われる、あるいは、早期に修正されると考えるのが自然である。

仮に反対請求が漏れ、顧客管理システムにのみ登録が行われたケースにおいては、未精算決済金が貸方方向に過大計上され、乖離の原因となる。但し、調査時点においては、月次の請求書との照合においてこの乖離が判明し、修正がなされる体制となっている。

業績を実態より良く見せたいという動機のためには、顧客管理システム上にキャンセルを反映することにより原価を減少させる誘因は働くと考えられるが、一方、本来行うべき航空会社へのキャンセル処理と反対請求を行わないことについては、会社として不要な支出をもたらす結果とはなる点においては好ましくないものの、その誘因とはならないと考えられる。また、実務上の煩雑さから図らずも失念することは十分考えられること、②(ウ)の手続を実施した限りにおいて、不適切な支出が発見されていないことなどを総合的に勘案し、当委員会は、反対請求の漏れに起因した乖離は、不適切な会計処理や不正な資産流用を企図したものではないと推認する。

#### (ウ) 手数料率の入力誤り

自社企画商品に組み込まれる特定相手先の販売手数料率は、通常月と繁忙月において、変動する条件となっている。顧客管理システム上の処理として、繁忙月にはこの条件に基づき、販売手数料率を更新して登録する必要があるが、それを行わず通常月の手数料率設定のまま登録していたことが確認された。

但し、平成 26 年度にこの誤りを認識して以降は、手数料の差額を企画管理部管理課において修正<sup>13</sup>しているため、この原因による乖離は平成 25 年度以前に限定されると考えられる。なお、平成 26 年度と平成 27 年度に修正された金額はそれぞれ 9 百万円、11 百万円である。

手数料率の入力誤りは売上原価相当額と未精算決済金の貸方方向への過大計上を通じた乖離の原因の一つであると考えられる。しかし、ヒアリングの内容や自社企画商品の原価入力をする商品部においては実際の発券日を知ることはできないこと、フジトラベルの年間取扱高に比した平成 26 年度以降の修正実績の規模、②(ウ)の手続を実施した限りにおいて、不適切な支出が発見されていないことなどを総合的に勘案し、当委員会は、手数料率の入力誤りに起因した乖離は、不適切な会計処理や不正な資産流用を企図したものではないと推認する。

<sup>13</sup> 具体的には、自社企画商品のため実際の発券日を個別に把握することは不可能であることから、管理課にて、取引先から送付される月次請求額のみが記載された請求書上の金額から、通常月と繁忙月の手数料率差を乗じた金額を算定し、修正登録している。

## (エ) 締後の顧客管理システムデータ更新

平成 22 年度以前の顧客管理システムでは、企画管理部において締め処理を行い、会計システムに仕訳を取り込んだ後においても、店舗および商品造成担当者が自由に入力情報を変更することが可能であった。また、少なくとも当時は調査時点ほど企画管理部門によるチェックがなされていないことや、店舗および商品部における具体的なオペレーションは担当者に任せられており、相互チェックや予め定められた方法でその痕跡、確認証票を残す運用となっていなかったことから、担当者が何らかの理由で締後に顧客管理システム上のデータを変更したとしても、確認が行えない状態であった。

当委員会の調査においては、ヒアリングにより、締後のデータ更新が可能であったこと、平成 22 年度以前は、企画管理部においても明確な締め処理から CSV 出力、会計システムへ取り込むタイミングの定めはなく、担当者の任意のタイミングで行われていたとの供述を得た。しかし、当該システムのデータ自体が確認できず、関連する証憑もほとんど存在しないことから、このような状況における締後のデータ更新が乖離の原因となること自体は認められるものの、その内訳や原因の特定には至らなかった。但し、フジトラベルにおける業績評価は会計データを基礎に行われているところ、何らかの理由によって締後の顧客管理システムデータを更新しても、これを実現することはできないことから、少なくともこのようなシステムの不備に起因する乖離は、不適切な会計処理や不正な資産流用を企図したものではないと推認する。

なお、平成 23 年度以降の現行の顧客管理システム導入以降においても、帳簿金額とあるべき金額と差額が変動しているが、これは②（ウ）に記載のとおり、そもそもあるべき金額が一定の仮定による推定とせざるを得なかったことに加え、調査時点では行われている請求書との照合においても、上記③（イ）の反対請求の漏れが、月 1～2 件程度と小規模ながら発見、修正されていることからすれば、平成 25 年以前頃までは、これも一つの原因となっていたと考えられる。

## (まとめ)

以上のように、当委員会は、不適切な会計処理の発生原因については、推認を含め可能な限り原因の追究を試みた。一方で、このような状況が当委員会による調査に至るまで適時適切に対処されなかった経緯については、以下のように認定する。

前提として、後述④のとおり、旅行前払金および営業未払金は、一定の仮定のもと推定したあるべき金額に比しても、善良な管理者としての注意義務を果たしていれば、比較的早期の段階で容易に発見しうる程度に著しく過大な額が計上されていたと認められる。また、上述のとおり、フジトラベルでは旅行前払金および営業未払金に関して、過去に亘って十分な管理がなされていたとは言い難い。そのような認識の下、遅くとも平成 19 年頃には、当時フジ財務部長 T1 氏は、フジトラベル財務部長 D 氏からフジトラベルの財政状態の説明を受けるなかで、旅

行前払金および営業未払金が数億円規模に至っている事実を確認していた。しかしながら、フジおよびフジトラベル内では実態より多額に計上されているかどうかの識別ができず、また当時は調査も行われず、結果として対処すべき問題であるとの認識には至らなかったと認められる。

また、当時代表取締役社長であったA1氏は、財務はフジに任せているという考えが強く、管理面に関心が低く、取締役会には年度の決算書が提出される程度であったことなどからすると、平成19年から平成21年の間において、記憶にないという同氏の供述には、管理者責任の問題はあるものの、一定の合理性はあるといえる。

さらに、平成24年頃には、フジトラベル企画管理部は、取引先の要請に基づく業界規制条項遵守状況の監査を行っていたZ社から、旅行前払金の明細がなく残高が正確でない可能性がある旨を含む指摘を受けており、その内容はフジトラベル代表取締役A3氏に報告されるとともに、当時フジ財務部長であったK5氏にも報告されていた。この頃には旅行前払金と営業未払金が正確ではない可能性が、周知の事実となっていたと推認される。また、A3氏は、平成23年度東日本大震災により全社取扱高が減少する中、旅行前払金がやや増加していることに違和感を覚え、管理課のE氏に調査を指示し、後に約6億円程度過大計上の可能性があるとの報告を受けていた。

このように、旅行前払金および営業未払金の計上額が正確ではない可能性を認識したにもかかわらず、当委員会による調査に至るまで適時適切に対処されなかったことを鑑みると、フジおよびフジトラベルの一部の関係者を含め、これを意図的に修正しなかったとまでは推認されないものの、認識した後の対応は問題である。

#### ④ 財務諸表への影響

##### ○現状

###### ・旅行前払金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
a	277	314	363	366	372	387	391	398
b	397	396	401	399	406	407	413	398
c	94	100	117	126	131	132	128	146
d	82	93	142	160	171	179	138	161
e	0	124	181	149	164	152	161	170
f	0	150	173	190	232	197	193	197
g	0	0	0	0	0	0	0	5
合計	851	1,179	1,379	1,393	1,480	1,458	1,426	1,477

###### ・営業未払金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
合計	122	150	99	135	130	89	163	364

## ○修正額

### ・旅行前払金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
a	-229	-275	-277	-287	-299	-316	-325	-361
b	-328	-344	-351	-369	-373	-381	-387	-378
c	-81	-88	-88	-97	-102	-105	-116	-140
d	-51	-59	-70	-84	-99	-102	-94	-145
e	18	-92	-161	-123	-141	-145	-148	-154
f	0	-122	-134	-155	-199	-150	-144	-180
g	0	0	0	0	0	0	0	40
合計	-672	-981	-1,083	-1,118	-1,214	-1,201	-1,216	-1,319

### ・営業未払金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
合計	408	382	420	347	308	402	344	304

## ○修正後

### ・旅行前払金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
a	47	38	85	78	73	71	65	37
b	69	52	50	30	33	25	25	19
c	12	12	29	29	29	27	12	5
d	30	33	71	75	72	77	43	15
e	18	32	20	25	22	7	13	15
f	0	28	38	34	33	46	48	16
g	0	0	0	0	0	0	0	46
合計	178	197	295	275	265	256	209	157

### ・営業未払金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
合計	530	533	519	482	439	492	507	669

## ○損益への影響

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
旅行前払金修正額	-672	-981	-1,083	-1,118	-1,214	-1,201	-1,216	-1,313
営業未払金修正額	-408	-382	-420	-347	-308	-402	-344	-304
小計	-1,081	-1,364	-1,503	-1,465	-1,523	-1,603	-1,561	-1,618
過年度修正額	0	1,081	1,364	1,503	1,465	1,523	1,603	1,561
当年度損益影響額	-1,081	-283	-139	37	-57	-80	42	-57

## (2) 顧客未収入金

### ① 勘定科目の概要

顧客未収入金は、顧客との旅行代金に関わる精算の過程で発生する。旅行代金は、原則的に出発日以前に収受するが、法人契約や団体契約等の条件または諸所の事情により後払いを認める場合に発生する。

フジトラベルでは、顧客の出発日を収益計上の起点にしているため、出発日以後、かつ顧客からの入金以前に決算日を迎えた場合、当該金額を貸借対照表上、

顧客未収入金として資産に計上する。

## ② 調査方法

### (ア) 関係者ヒアリング

当該科目について、財務諸表作成業務を行う、企画管理部を中心に、これまでの当該科目の運用状況に関する実態把握のため、詳細なヒアリングを行った。また、必要に応じて、過年度を含む役員、管理担当者および自社商品企画担当者に対してヒアリングを実施した。

### (イ) 関係帳票の査閲・分析

顧客管理システムから、平成 27 年 12 月末日時点で既に出発をし、営業収益を計上している全データのうち、まだ旅行代金が未入金であるものを抽出、集計した。さらに、別途フジトラベルが個別に管理している長期未入金リストが存在したため、それと合算した上で財務諸表との差異を確認した。

また、未入金である相手先のうち、長期にわたり回収出来ず、顧客未収入金として計上され続けている相手先について、それぞれ個別の内容と経緯、回収の可能性について確認をした。また、過去の貸倒引当金が適切に計上されているかの確認を行った。

## ③ 認定した事実とその内容

### (ア) 不適切な会計処理の概要

会計システムに計上されていた顧客未収入金は、その管理方法の観点から以下の 3 つに大別ができる状況であった。

- ・ 現行の顧客管理システムと会計システムが一致している通常の顧客未収入金
- ・ 顧客管理システム外の管理帳票である長期未入金リストで管理される顧客未収入金
- ・ システム差額と呼称される顧客未収入金

長期未入金リストで管理されていた顧客未収入金は、旧顧客管理システムの時代から回収が滞っていた顧客未収入金であり、個別に回収状況等の管理が行われていたものである。

また、システム差額とは、平成 15 年の顧客管理システム刷新の際に、何らかの理由で顧客未収入金の一部の相手先が正しく把握できない状態に陥り、それらの顧客未収入金の内訳が管理出来ない状態になった当該金額、即ち、システム移行時に管理不能となった顧客未収入金であり、相手先が不明な顧客未収入金を意味するフジトラベル内の管理名称である。

当委員会は、上述②の調査の結果、顧客未収入金については、以下の不適切な会計処理があったと認定した。

・長期未収入金リストのうち、主に平成 15 年度から平成 17 年度に発生し、その後一切の回収がなされていない別途帳簿管理残高合計 22 百万円については、本来、回収が困難であることが判明した時点で一括して貸倒引当金を計上すべきであるが、単年度の赤字を回避するため、平成 23 年度から平成 25 年度の間 3 ヶ年で、各期の業績の状況を勘案しながら、決算時に貸倒引当金を計上するという不適切な会計処理を行っていた。なお、当該相手先への貸倒引当金は、調査時点では全て計上されている。

・長期未収入金リストのうち、資力が乏しく全額回収が見込めないと認められる個別管理相手先について、引当不足の可能性を認識していたにもかかわらず、これを精査することなく、結果として貸倒引当金の計上が 17 百万円不足していた。

・システム差額は、既に相手先が不明であり、回収が見込めないことを、代表取締役の A1 氏および企画管理部は以前より認識していたにも拘らず、損失の計上が行われていなかった。なお、システム差額は、調査時点で 71 百万円が顧客未収入金に計上されている。

#### (イ) 不適切な会計処理の手法

不適切な会計処理が認められた顧客未収入金は、いずれも一般に公正妥当と認められる会計基準に基づく回収可能性を勘案した評価を、適時・適切に行なっていなかった。

これらの顧客未収入金は、ヒアリングや長期未収入金としての管理状況等から、遅くとも平成 15 年頃には、フジトラベルの企画管理部および役員の間では認識されており、調査時点に至るまで継続して貸倒引当金の要否が検討されていたと認められる。但し、システム差額は、ごく一部の管理担当者のみ存在を認識している程度で、そもそもどのように処理すべきかの検討も行われておらず、放置されたままであった。

貸倒引当金の要否の検討に関して、当初見込んでいた回収金額が単純に回収出来なかったもののほか、過去の従業員不正（未収金着服）の損害未収金等も長期未収入金として管理はされていたが、それらに対する貸倒引当金もしくは貸倒損失を一般に公正妥当と認められる会計基準に基づいた計上を行わず、今日まで来たことが確認された。また、平成 21 年度頃、役員体制が刷新されたことで、改めて速やかに貸倒引当金を計上することも検討されたが、単年度の損益に与える影響が大きく、赤字転落を避けるために、業績を勘案しながら処理を行っていたことが確認された。例えば、全体の債権額に対して極めて少額であるが定期的に返済が行われているものがあったが、その事実をもって全額を貸倒引当金として処理を行う必要はないとの理由の下、実際は、業績を勘案して、一部の金額のみを貸倒引当金として計上するに留めていた。

このように、必ずしも当委員会が認めた貸倒引当金の計上不足の全てとは言いきれないものの、顧客未収入金に対する貸倒引当金の恣意的な計上が、長期に亘り、組織的に行われており、当委員会による調査に至るまで適時適切に対処されなかったことを鑑みると、フジトラベルの一部の関係者に、これを直ちに修正し

ない意図があったものと認定される。また、関係者ヒアリングの結果からも、フジにおいても従前よりフジトラベルの顧客未収入金に対し、過去の不正事案等から課題認識していたたにもかかわらず、適時適切な確認および指導を怠ったものと推認される。

#### ④ 財務諸表への影響

##### ○現状

###### ・顧客未収入金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
顧客管理システム残高	149	174	123	136	121	165	182	166
別途帳簿管理残高	46	46	47	47	38	38	38	38
個別管理相手先残高	50	49	48	47	46	45	44	44
システム差額	93	79	53	70	72	63	68	71
合計	339	350	273	301	278	313	334	320

###### ・貸倒引当金

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
一般債権	-2	-2	-2	-7	-0	-0	-0	-0
別途帳簿管理残高	-24	-24	-24	-25	-36	-38	-38	-38
個別管理相手先残高	-17	-17	-26	-26	-26	-26	-26	-26
システム差額	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	-44	-44	-52	-59	-62	-65	-64	-64

##### ○修正額

###### ・顧客未収入金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
顧客管理システム残高	0	0	0	0	0	0	0	0
別途帳簿管理残高	0	0	0	0	0	0	0	0
個別管理相手先残高	0	0	0	0	0	0	0	0
システム差額	-93	-79	-53	-70	-72	-63	-68	-71
合計	-93	-79	-53	-70	-72	-63	-68	-71

###### ・貸倒引当金

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
一般債権	0	0	0	0	0	0	0	0
別途帳簿管理残高	-22	-22	-22	-21	-2	0	0	0
個別管理相手先残高	-32	-31	-22	-21	-20	-19	-18	-17
システム差額	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	-55	-54	-44	-42	-22	-19	-18	-17

##### ○修正後

###### ・顧客未収入金

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
顧客管理システム残高	149	174	123	136	121	165	182	166
別途帳簿管理残高	46	46	47	47	38	38	38	38
個別管理相手先残高	50	49	48	47	46	45	44	44
システム差額	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	246	270	219	230	206	249	265	249

・貸倒引当金

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
一般債権	-2	-2	-2	-7	-0	-0	-0	-0
別途帳簿管理残高	-46	-46	-47	-47	-38	-38	-38	-38
個別管理相手先残高	-50	-49	-48	-47	-46	-45	-44	-44
システム差額	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	-99	-98	-97	-102	-85	-84	-83	-82

○損益への影響

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月期
顧客未収入金修正額	-93	-79	-53	-70	-72	-63	-68	-71
貸倒引当金修正額	-55	-54	-44	-42	-22	-19	-18	-17
小計	-148	-134	-98	-112	-94	-83	-87	-89
過年度修正額	0	148	134	98	112	94	83	87
当年度損益影響額	-148	14	35	-14	18	11	-4	-2

(3) 前払費用

① 勘定科目の概要

フジトラベルにおける前払費用は、旅行の仕入先以外の経費関係の取引先への支払いの過程で発生する。

本事案における不適切な会計処理が行われていた当該科目の主な内容は、店頭等に備え置く、旅行パンフレットの印刷代であった。旅行パンフレットは、広告宣伝の用に供するものであり、その将来の経済的便益の享受が不確実であり、資産性を認めがたいものであるから、納品時もしくは店頭に並べた際に費用処理されるべきものであり、調査時点におけるフジトラベルの会計方針も同様のものとされている。

② 調査方法

(ア) 関係者ヒアリング

当該科目について、取引先への支払い業務および財務諸表作成業務を行う、企画管理部を中心に、これまでの当該科目の運用状況に関する実態把握のため、詳細なヒアリングを行った。さらにその上で、事前の社内調査で確認された、不適切な会計処理の可能性について発生原因や発生時期そしてその対応状況等についてヒアリングを行った。

(イ) 関係帳票の査閲・分析

関係者ヒアリングにおいて、当該科目の不適切な会計処理の原因であると推測された当時、取締役国内旅行事業本部長であった T12 氏から、財務部に対し、パンフレット印刷代の翌期への費用計上繰越指示が確認された平成20年2月期以降、当該勘定科目明細に計上されている全ての取引先について、各年度末の

残高および各年度において取引先ごとに費用処理された金額の確認を行った。

### ③ 認定した事実とその内容

#### (ア) 不適切な会計処理の概要

平成 19 年度に、支払および納品済みであるパンフレット印刷代等 38 百万円が、費用処理されず、前払費用に計上されていた。

翌平成 20 年度は、前期から繰り越された前払費用のうち、33 百万円を費用処理し、残額 5 百万円をさらに翌期へ繰り越すとともに、平成 20 年度に新たに支払および納品済みのパンフレット印刷代等 45 百万円が、費用処理されず、前払費用に計上され、繰越額は累計 51 百万円となった。

翌平成 21 年度は、前期までの前払費用累計額 51 百万円を費用処理したものの、平成 21 年度に新たに支払および納品済みパンフレット印刷代等 81 百万円のうち 14 百万円のみ費用処理をし、残額 67 百万円が、費用処理されず、前払費用に計上された。

翌平成 22 年度は、前期から繰り越された前払費用の内、6 百万円のみ費用処理し、残額 60 百万円は、平成 23 年度において処理されずに前払費用として据え置かれていた。なお、平成 22 年度以降、年度内の発生経費はその年度に処理されることとなる。

平成 24 年度以降、それまでに積み残した 60 百万円の前払費用を、業績の状況を勘案しながら徐々に費用処理を行った（平成 24 年度：55,000 円、平成 25 年度：16 百万円、平成 26 年度：10 百万円、平成 27 年度 10 月まで：9 百万円）。

以上の結果、平成 27 年 12 月末現在で費用処理が完了していない前払費用が 25 百万円残存している。

#### 【前払費用の推移】

単位：百万円

	20年2月期	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
新規計上額	38	45	81	-	-	-	-	-	-
費用処理額	-	33	65	6	-	-	16	10	9
次年度繰越額	38	51	67	60	60	60	44	34	25

#### (イ) 不適切な会計処理の手法

不適切な会計処理が最初に行われた平成 19 年度に商品造成部門の責任者であった、取締役国内旅行事業本部長の T12 氏から財務担当者へ、取引先への支払い指示とあわせて、費用計上を翌期とするよう指示<sup>14</sup>をしたことが発端である。同年度末に、当時のフジトラベル財務部長 D 氏が前払費用への計上に気付いたが、金額の大きさと平成 19 年度の業績を勘案し、さらに取締役からの指示であったことで、費用処理をすることなくそのままの状態で行った。

<sup>14</sup> この事実に関して、T12 氏のヒアリングおよび指示内容と T12 氏の印影が記載されたメモのコピーが確認された。

平成 20 年度に、前年から繰り越された前払費用の経費処理を行うも、平成 20 年度新たに発生するパンフレット代まで経費処理を行えるだけの予算計上 がされておらず、D 氏の判断で、平成 20 年度に発生した同種経費を前払費用と して翌期に繰り越すという処理を行い、その後も、同様の手続を繰り返すこと となった。この一連の循環は、平成 22 年度もって中止した。その理由は、同様 の作業を繰り返すことによる単年度に与える損益の影響および貸借に与える影 響が変わらないためであったと推測される。

暫くの間、過年度の前払費用が処理をされないままの状態が続いたが、平成 24 年度の Z 社からの指摘をきっかけに、この事実が社内で発覚し、その対応が 検討された。しかし、60 百万円を超える経費を一度に処理することは、フジト ラベルの事業規模からは業績に与える影響が大き過ぎるとの代表取締役社長 A3 氏および企画管理部による判断から、業績の状況を見ながら、毎月经費処理 を行うことになった。

上記のとおり、前払費用に関する不適切な会計処理は、T12 氏による次年度 への経費処理先延ばし指示に端を発し、D 氏がそれを繰り返し行ったことが原 因と認められる。また、平成 24 年度にフジトラベルにおいて当該事実が明らか になった後も、企画管理部長らが、費用処理額を恣意的に決定しており、当委 員会による調査に至るまで適時適切に対処されなかったことを鑑みると、フジ トラベルの一部の関係者に、これを直ちに修正しない意図があったものと認定 される。

#### ④ 財務諸表への影響

##### ○現状

単位：百万円

	20年2月期	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
パンフレット関連前払	38	51	67	60	60	60	44	34	25
その他の前払費用	8	8	5	6	6	5	2	2	0
合計	47	59	72	67	67	65	47	36	25

##### ○修正額

単位：百万円

	20年2月期	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
パンフレット関連前払	-38	-51	-67	-60	-60	-60	-44	-34	-25
その他の前払費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	-38	-51	-67	-60	-60	-60	-44	-34	-25

##### ○修正後

単位：百万円

	20年2月期	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
パンフレット関連前払	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の前払費用	8	8	5	6	6	5	2	2	0
合計	8	8	5	6	6	5	2	2	0

## ○損益への影響

単位：百万円

	20年2月期	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
前払費用修正額	-38	-51	-67	-60	-60	-60	-44	-34	-25
利益剰余金（過年度修正）	-	38	51	67	60	60	60	44	34
当期利益修正（単年度）	-38	-12	-15	6	0	0	16	10	9

## 第3 類似不正行為の調査

## 1. 調査方針

フジトラベルにおいて、貸借対照表の一部の勘定科目における不適切な会計処理が行われていたことから、類似する事象が他の子会社において発生している可能性を検証するため、他の子会社等における会計処理について調査を実施した。但し、フジの会計監査人以外の会計監査人による監査を受けている持分法適用関連会社の株式会社レデイ薬局、調査対象期間以降の平成28年1月29日に設立された株式会社フジすまいるファーム飯山は調査対象から除いた。

## 〈非連結子会社〉

- ・株式会社フォードフジ
  - ・株式会社ユーミーケア
  - ・株式会社フジレンタリース
  - ・株式会社アクトピア企画
  - ・株式会社フジ友の会
  - ・株式会社フジファーム
  - ・株式会社フジ・ハートデリカ
  - ・株式会社フジ・ハートクリーン
  - ・株式会社F Nクリーン
- 以上 9 社

## 〈連結子会社〉

- ・株式会社フジデリカ・クオリティ
- ・株式会社フジファミリーフーズ
- ・株式会社フジカードサービス
- ・株式会社フジマーケット
- ・株式会社フジ・TSUTAYA・エンターテイメント
- ・株式会社フジ・スポーツ&フィットネス
- ・株式会社フジマート四国
- ・株式会社フジ・アグリフーズ
- ・株式会社フジセキュリティ
- ・株式会社西南企画

以上 10 社

合計 19 社

## 2. 調査手続

- ・フジトラベルを除く非連結子会社9社に対し、フジトラベルで不適切な会計処理が行われていた勘定科目（旅行前払金、営業未払金、顧客未収入金、前払費用）と同じ性質を持つ勘定科目（前渡金、未収入金（売掛金）、前払費用、未払金（買

掛金) ) について、次のとおり詳細な調査を行った。

- ① 資産（債権）の滞留状況とその評価の適正性
- ② 資産（前払費用）の内容と振替時期の適正性
- ③ 負債のマイナス残高の有無とその発生原因および処理方法の適正性

・フジおよびフジトラベルを除く 19 社における、直近 5 年間の損益計算書および貸借対照表に対して、次の調査を行った。

- ① 科目毎の増減分析による金額の異常な推移の有無
- ② 科目毎の指標分析（回転日数分析や収益性分析）による異常値の有無

・上記 19 社にフジを加えた 20 社の全ての取締役および監査役を対象として、不適切な会計処理が疑われる事象の有無についてアンケートを実施した。

### 3. 調査結果

以上の調査の結果、他の子会社等における本事案と類似する事象は確認されなかった。

## 第4 フジおよびフジトラベルの財務諸表への影響

上記第2および第3の結果を踏まえ、フジトラベルの各勘定科目の修正額は、以下の表のとおりである。本事案における、平成27年12月末現在のフジトラベルの累積的影響額は、旅行前払金1,319百万円、前払費用25百万円、未収入金71百万円（いずれも資産科目）の過大計上、および営業未払金の304百万円（負債科目）の過小計上、ならびに貸倒引当金の17百万円の引当不足により合計で1,738百万円である。

フジトラベルの財務諸表の修正に伴い、フジの個別財務諸表は、関係会社株式評価損および投資等損失引当金を過年度において計上するなどの修正を行った。

また、フジトラベルは、フジの連結財務諸表に与える重要性が乏しく、さらにフジの事業との関連性が薄いことから、これまで連結の範囲に含めていなかったが、本事案によるフジトラベルの財務諸表の修正により、フジの連結財務諸表の利益剰余金に与える重要性が増したため、過年度に遡りフジトラベルを連結の範囲に含めた上で、連結財務諸表の修正を行った。

但し、当該訂正を行った結果生じる、連結財務諸表およびフジの個別財務諸表への派生的な訂正項目の影響は考慮していない。

## 1. フジトラベルへの影響（修正科目抜粋）

### ○現状

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
旅行前払金	851	1,179	1,379	1,393	1,480	1,458	1,426	1,477
前払費用	59	72	67	67	65	47	36	25
未収入金	571	538	449	500	460	473	497	544
貸倒引当金	-44	-44	-52	-59	-62	-65	-64	-64
買掛金(営業未払金)	122	150	99	135	130	89	163	364

### ○修正額

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
旅行前払金	-672	-981	-1,083	-1,118	-1,214	-1,201	-1,216	-1,319
前払費用	-51	-67	-60	-60	-60	-44	-34	-25
未収入金	-93	-79	-53	-70	-72	-63	-68	-71
貸倒引当金	-55	-54	-44	-42	-22	-19	-18	-17
買掛金(営業未払金)	408	382	420	347	308	402	344	304

### ○修正後

単位：百万円

	21年2月期	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期	27年12月末
旅行前払金	178	197	295	275	265	256	209	157
前払費用	8	5	6	6	5	2	2	0
未収入金	478	458	395	430	388	409	429	472
貸倒引当金	-99	-98	-97	-102	-85	-84	-83	-82
買掛金(営業未払金)	530	533	519	482	439	492	507	669

## 2. フジへの影響

### ○現状

単位：百万円

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
流動資産計	27,685	26,088	21,647	19,083	16,813	19,082
投資その他の資産	47,713	45,629	43,011	43,118	44,135	42,240
固定資産計	125,867	123,455	126,480	123,466	128,652	128,796
資産合計	153,553	149,543	148,128	142,549	145,466	147,878
流動負債計	39,117	38,097	38,532	39,224	40,554	40,367
固定負債計	61,124	58,384	55,926	47,984	46,127	45,816
負債合計	100,241	96,482	94,459	87,209	86,681	86,183
純資産合計	53,311	53,061	53,669	55,340	58,784	61,694
負債純資産合計	153,553	149,543	148,128	142,549	145,466	147,878

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
売上高	285,823	287,456	294,689	296,161	293,112	291,710
売上総利益	57,733	55,724	56,544	55,701	55,259	54,163
営業総利益	74,439	71,870	72,771	72,120	71,576	67,817
販管費合計	72,468	68,897	68,619	67,487	67,519	64,013
営業利益	1,971	2,973	4,151	4,633	4,057	3,803
経常利益	1,993	3,033	4,439	4,823	4,601	4,259
特別利益	3	644	75	0	63	1,257

特別損失	638	2,023	1,295	1,988	1,075	1,792
税引前当期純利益	1,357	1,654	3,220	2,834	3,589	3,723
当期純利益	560	707	1,102	1,343	1,856	1,861

○修正額

単位：百万円

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
流動資産計	0	0	0	0	0	0
投資その他の資産	-299	-299	-299	-299	-299	-299
固定資産計	-299	-299	-299	-299	-299	-299
資産合計	-299	-299	-299	-299	-299	-299
流動負債計	0	0	0	0	0	0
固定負債計	1,358	1,441	1,429	1,437	1,457	1,414
負債合計	1,358	1,441	1,429	1,437	1,457	1,414
純資産合計	-1,658	-1,741	-1,729	-1,737	-1,757	-1,714
負債純資産合計	-299	-299	-299	-299	-299	-299

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
売上高	0	0	0	0	0	0
売上総利益	0	0	0	0	0	0
営業総利益	0	0	0	0	0	0
販管費合計	0	0	0	0	0	0
営業利益	0	0	0	0	0	0
経常利益	0	0	0	0	0	0
特別利益	0	0	11	0	0	43
特別損失	365	83	0	8	19	0
税引前当期純利益	-365	-83	11	-8	-19	43
当期純利益	-365	-83	11	-8	-19	43

○修正後

単位：百万円

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
流動資産計	27,685	26,088	21,647	19,083	16,813	19,082
投資その他の資産	47,413	45,329	42,711	42,818	43,835	41,940
固定資産計	125,567	123,155	126,180	123,166	128,352	128,496
資産合計	153,253	149,243	147,828	142,249	145,166	147,578
流動負債計	39,117	38,097	38,532	39,224	40,554	40,367
固定負債計	62,482	59,826	57,355	49,422	47,585	47,230
負債合計	101,599	97,924	95,888	88,647	88,139	87,597
純資産合計	51,653	51,319	51,939	53,602	57,026	59,980
負債純資産合計	153,253	149,243	147,828	142,249	145,166	147,578

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
売上高	285,823	287,456	294,689	296,161	293,112	291,710
売上総利益	57,733	55,724	56,544	55,701	55,259	54,163
営業総利益	74,439	71,870	72,771	72,120	71,576	67,817
販管費合計	72,468	68,897	68,619	67,487	67,519	64,013
営業利益	1,971	2,973	4,151	4,633	4,057	3,803
経常利益	1,993	3,033	4,439	4,823	4,601	4,259
特別利益	3	644	87	0	63	1,300
特別損失	1,004	2,107	1,295	1,996	1,095	1,792
税引前当期純利益	992	1,571	3,232	2,826	3,569	3,766
当期純利益	195	624	1,114	1,335	1,836	1,904

### 3. 連結財務諸表への影響

#### ○現状

単位：百万円

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
流動資産計	28,166	28,763	24,124	22,161	20,924	22,752
有形固定資産	80,564	80,215	86,605	86,374	89,354	92,886
無形固定資産	5,636	5,686	5,509	5,928	6,240	5,927
投資その他の資産	43,596	39,297	37,012	36,588	39,066	38,912
固定資産計	129,797	125,200	129,127	128,891	134,661	137,726
資産合計	157,964	153,963	153,251	151,052	155,585	160,479
流動負債計	40,969	40,125	40,912	41,929	44,700	44,825
固定負債計	62,082	59,548	57,532	52,178	49,929	49,713
負債合計	103,052	99,673	98,445	94,108	94,629	94,539
純資産合計	54,912	54,289	54,806	56,944	60,956	65,939
負債純資産合計	157,964	153,963	153,251	151,052	155,585	160,479

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
売上高	287,123	287,201	294,262	296,089	294,234	295,180
売上総利益	65,487	65,594	66,605	66,199	67,076	68,026
営業総利益	81,051	82,255	83,427	83,231	84,447	84,787
販管費合計	78,550	78,985	78,914	78,048	79,714	79,469
営業利益	2,501	3,269	4,513	5,182	4,733	5,318
経常利益	2,579	3,247	4,720	5,479	5,410	5,955
特別利益	7	644	75	119	81	1,272
特別損失	788	2,088	1,442	2,294	1,229	1,868
税引前当期純利益	1,798	1,803	3,353	3,305	4,262	5,359
当期純利益	917	749	1,000	1,765	2,349	2,906

#### ○修正額

単位：百万円

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
流動資産計	811	803	779	727	734	781
有形固定資産	62	75	98	90	77	69
無形固定資産	8	102	81	58	40	15
投資その他の資産	-90	-100	-94	-74	-36	-56
固定資産計	-19	77	85	74	82	28
資産合計	791	880	865	801	816	809
流動負債計	2,447	2,523	2,472	2,436	2,487	2,444
固定負債計	2	98	121	103	86	79
負債合計	2,450	2,621	2,594	2,539	2,574	2,523
純資産合計	-1,658	-1,741	-1,729	-1,737	-1,757	-1,714
負債純資産合計	791	880	865	801	816	809

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
売上高	0	0	0	0	0	0
売上総利益	0	0	0	0	0	0
営業総利益	1,302	1,492	1,483	1,533	1,529	1,592
販管費合計	1,670	1,581	1,470	1,537	1,537	1,537
営業利益	-367	-89	13	-4	-7	54
経常利益	-320	-64	19	-8	-20	32
特別利益	0	2	0	0	0	27
特別損失	-5	10	1	0	0	0
税引前当期純利益	-314	-72	17	-8	-21	60
当期純利益	-365	-78	11	-15	-30	54

## ○修正後

単位：百万円

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
流動資産計	28,978	29,566	24,903	22,888	21,658	23,533
有形固定資産	80,627	80,290	86,704	86,465	89,432	92,955
無形固定資産	5,644	5,788	5,591	5,986	6,280	5,943
投資その他の資産	43,505	39,197	36,918	36,513	39,030	38,856
固定資産計	129,778	125,277	129,213	128,965	134,743	137,755
資産合計	158,756	154,843	154,116	151,854	156,402	161,288
流動負債計	43,417	42,649	43,385	44,366	47,187	47,269
固定負債計	62,084	59,646	57,654	52,282	50,016	49,792
負債合計	105,502	102,295	101,040	96,648	97,203	97,062
純資産合計	53,253	52,547	53,076	55,206	59,198	64,225
負債純資産合計	158,756	154,843	154,116	151,854	156,402	161,288

	22年2月期	23年2月期	24年2月期	25年2月期	26年2月期	27年2月期
売上高	287,123	287,201	294,262	296,089	294,234	295,180
売上総利益	65,487	65,594	66,605	66,199	67,076	68,026
営業総利益	82,358	83,747	84,911	84,764	85,977	86,380
販管費合計	80,220	80,567	80,384	79,586	81,251	81,007
営業利益	2,133	3,180	4,526	5,177	4,726	5,372
経常利益	2,258	3,183	4,739	5,471	5,389	5,988
特別利益	7	647	75	120	81	1,299
特別損失	782	2,099	1,444	2,295	1,229	1,868
税引前当期純利益	1,483	1,731	3,371	3,296	4,241	5,419
当期純利益	551	670	1,011	1,750	2,319	2,960

## 第5 原因分析

以上の調査結果を踏まえ、今回の不適切な会計処理の原因は、フジトラベルの従前からの組織風土・企業体質およびそれを作り上げた経営および組織体制の問題、さらに営業業務および経理業務に関する管理レベルの低さに加え、フジの一部関係者も含めた、不正行為に対するリスク認識が不十分であったことが考えられる。そしてフジのフジトラベルに対するガバナンスも不十分であったことが、問題をさらに大きくしたと考えられる。

## 1. フジトラベルの問題

## (1) 統制環境上の問題

フジトラベルは、長きに亘り旅行業界に精通した代表取締役社長の強いリーダーシップの下、営業主眼の経営風土により、一時は業績達成目標に対する過度な圧力があつた時期も確認された。そのような経営風土の下、業務手順やシステム導入時の対応等、適切な規程類・マニュアル等の整備も不十分なまま、代表取締役に権限

が集中しており、取締役会および監査役の機能が正しく発揮されていなかった。また、フジトラベルには、小売業であるフジとは異なる、旅行業界ならではの営業業務および経理業務が一部にあるにもかかわらず、その職務・職責に要求される知識と技能を備えた管理体制を整えていなかったことにも問題があった。

また、過去の従業員による取扱高の架空計上や商品原価を下回る売価設定の商品造成、その他社内不正が発覚した際の対応について、事実関係の調査、再発防止策等を十分行わず、当該事案の当事者および一部の役員、担当者のみで対応し、問題を会社全体の問題として扱わず、言い換えれば蓋をしてきたことに問題があった。さらに、認識していた不明残高についても、それらを直ちに調査、処理することなく、当期の業績に与える影響額を鑑みた上で、赤字決算はなんとしてでも避けたいという考えから、これを繰り延べることが財務報告不正であることを認識していなかった、当時の経営および組織に加えて、その全てではないが、同様の認識があったフジの一部関係者の適正な財務報告に対する姿勢にも重大な問題があった。

## (2) 業務フロー上の問題

業務管理に関する全社的な方針と手続が不明確で、営業面・管理面とも規程類の整備・運用も不十分で、内部統制が利いていなかったことに問題があり、結果として不適切な会計処理が起りやすい環境を作っていた。今回の本件の具体的な原因分析については、以下のとおりである。

### ① 旅行前払金・営業未払金

旅行前払金および営業未払金が、フジトラベルの実態に比して大幅に乖離するに至った発端は、そもそも業務プロセスレベルの内部統制が存在しなかったことに尽きる。

少なくとも平成 21 年度以前は、規程レベルでも十分に整備されておらず、会社組織として確立された旅行前払金および営業未払金の計上のための具体的な業務手順やチェックの仕組が存在していなかった。つまり、勘定科目の適正な計上を行うための正しい業務手順がそもそも示されておらず、また、適時適切な顧客管理システムへの入力等を担保する相互チェックや検証の仕組が存在しないなど、予防的統制が存在しなかったことが根本的な原因である。また、発見的統制の観点からも少なくとも平成 25 年度以前は、本来財務報告の信頼性担保に責任を有する企画管理部門においても、照合が容易な相手先を除き、請求書と顧客管理システムとの照合すら行われていなかったことが確認されるなどの状況から、極めて脆弱な統制状況であったことが伺われる。さらに、平成 22 年度以前の顧客管理システムにおいては月次締後でも店舗および商品部でデータ更新が可能な仕様であるなど、営業面の効率性を重視した設計であったため、不適切な会計処理を防止する機能や管理課等において効率的効果的にチェックを行う機能が整備されていないことも、遠因として指摘できる。

もっとも、上述のとおり平成 21 年度以降順次規程レベルの整備が進められ、また平成 25 年以降、順次企画管理部における業務プロセスレベルの発見的統制の整備が進められてきていることは評価できるが、業務上の必要性や個人の使命感、倫理観から半ば自然発生的に行われるようになったものであり、依然として属人的な要素が強い統制状況であると認められる。

## ② 顧客未収入金

今回の不適切な会計処理の方法は、P20 の「③認定した事実とその内容」に記載のとおりであり、いくつかのケースに分類されるが、その 1 つであるシステム差額は、システム移行時に、その原因を分析し処理しておくべきものであり、システム移行時の手順が確立されていないことに一因があると認められる。また、システム差額以外の不適切な会計処理は、当期の業績に与える影響額を鑑みた上で、赤字決算はなんとしてでも避けるという考えから生じており、一部の関係者のみで完結し、チェックが係らない管理体制に問題があると認められる。

## ③前払費用

前払費用が発生する際の計上方法については平成 22 年度以降、正しく運用されている。今回の不適切な会計処理の方法は、P24 の「③認定した事実とその内容」に記載のとおりであり、①平成 19 年度に行った、当期処理すべき費用の翌期への繰り越し ②平成 20 年度以降行った、継続的な翌期へ繰り越し ③平成 24 年度以降の費用処理方法である。いずれの処理も、当期の業績に与える影響額を鑑みた上で、赤字決算はなんとしてでも避けるという考えから生じた不適切な会計処理であり、一部の関係者のみで完結し、チェックが係らない管理体制に問題があると認められる。

## 2. フジの問題

今回の事態を招いた要因は、従前よりフジがフジトラベルの経営に対して管理責任を十分果たしてこなかったことによるものである。

これまでフジは、①顧客未収入金については不適切な会計処理が行われている可能性を疑っていた。②過去、取扱高の架空計上や原価を下回る売価設定の商品造成、その他社内不正の一部がフジトラベルより報告されていた。③Z 社からの指摘により、フジトラベルの財務諸表作成が正確ではない可能性があることを認識していた。④フジトラベルは全社的な内部統制の評価を行っているものの、問題を有している可能性を認識していながら、その内容について適切な評価が下されていたかの検討は十分に行っていなかった。など、いくつかの疑念や課題の兆候、認識を持っていたにもかかわらず、これらをフジカンパニーズ全体にも影響しうる重要な問題と捉えていなかったために、フジトラベルに対する指導、支援、対処も十分実行されて

おらず、内部監査も記述書を集めることのみ留まっていたことに重大な問題があった。特に、平成 20 年度以前のフジのフジトラベルに対する管理は、長きに亘り旅行業界に精通した強いリーダーシップを持つ一方、管理面に対する意識の薄い代表取締役社長の存在があつたにもかかわらず、フジとは異なる業務内容、会計手法であることから、十分行われていなかった。

即ち、フジでは、フジカンパニーズ各社への統制を図るため、関係会社管理規程等の整備、関係会社社長会等の会議体、非常勤取締役等の派遣、フジからの支援、ヘルプライン等の整備・策定、運用を行っているが、結果的には、グループガバナンスが不十分であつた。

## 第 6 再発防止のための提言

当委員会は、以上の調査結果を踏まえ、今後、フジおよびフジトラベルさらにフジカンパニーズ各社において類似事象の再発を防止するため、以下の措置を講ずることを提言する。

### 1. フジトラベルにおける再発防止策

#### ・誠実性および倫理観を持った組織風土への改革とリスクマネジメント

本件の不適切な会計処理のみならず、過去にも従業員による様々な不正が行われていたことが確認されたことから、本件は、ごく限られた一部の対象者もしくは個人により偶発されたものではなく、従前より組織として誠実性や倫理観が不足していたことも一因と考えられる。行動基準は策定されているものの、あらためて組織内に周知徹底をし続けることで、全従業員のコンプライアンス意識向上を図り、組織風土の改革を行うことが必要である。

本件の不適切な会計処理のフジトラベルに与える金額的影響および企業ブランドに与える影響が、ここまで大きくなるまで放置されてきた要因は、不正行為に対するリスク認識の低さに尽きる。これは、過去の社内不正事案に対する当時の対応からも推測できる。組織全体のみならず、全従業員がそれぞれの役割に応じたリスクに対する認識を改めることで、未然防止する組織風土を作る必要がある。

#### ・組織体制の見直しとそれぞれが担う役割の明確化ならびに人材育成

本件の不適切な会計処理が発覚した後も正しく手続が行われなかったことは、取締役会の機能および取締役ならびに監査役の役割が発揮されなかったことに原因がある。あらためて組織規程をはじめ規程類を見直すこととあわせて、それが正しく機能するために必要な知識とスキルを持った人材を、役員に限らず各階層で育成し、異常値の早期発見や不正の抑止につなげる必要がある。また、自社で完結する

ことが難しい会計監査やシステム監査は、フジや外部のリソースも有効活用することで、適正性を担保する必要がある。

- ・ **業務フローの見直しによる属人的業務の排除とマニュアルの整備**

本件の旅行前払金・営業未払金に関する営業担当者の処理のみならず、過去の従業員による不正事案の発生原因は、システムおよび業務フローの適正性が確保されていないこと、マニュアル等が更新されていないもしくは最初から存在しないことで営業業務および管理業務が属人的かつ個人的解釈の中で実施されていることにある。現在、企画管理部にてできる限りの修正作業は行われているものの、依然として属人的要素が強い。適正な財務報告の他、業務の効率性や法令順守を目的として、組織全体でシステムおよびオペレーションのフローを洗い出し、内部統制を見直すこととあわせて、これが組織として継続的に実効性をもって運用されるよう、適時適正なマニュアルの作成・更新およびそれに即した運用教育が必要である。

## 2. フジにおける再発防止策

- ・ **グループ全体のベースとなるフジの組織風土と価値観の改革**

現在のフジトラベルに限らず、フジカンパニーズ各社において、代表取締役および管理担当者等、運営および管理を司る主要な職位を、フジの元取締役や従業員が担っている場合が多い。言い換えれば、フジの組織風土や行動指針、フジで培った価値観を持った者が各社の業務執行をしているため、各社の根幹にあるものは、フジの風土である。従って、グループ全体および各社の組織風土と価値観の改革を目指すには、まずフジ自身の組織風土と価値観を改革する必要がある。本件のうち、顧客未収入金や前払費用に対する不適切な会計は、会計処理の正しさよりも単年度利益を優先するという考えのもと直近まで行われていた。今回の件が、フジトラベル単独の事象ではなく、グループ共有の問題と捉え、まずフジから襟を正し、組織風土と価値観の醸成をリードしていく必要がある。

- ・ **グループ全体のガバナンス強化とリスクマネジメントの推進**

本件を含め過去の従業員による不正事案等に対するヒアリングの中で、フジのフジトラベルへの関わりが脆弱であったことが確認されていることから、従前よりフジのフジトラベルに対するガバナンスは不十分であったと言わざるを得ない。さらに、グループ会社で生じた不正が、フジも含めたグループ全体に与える影響およびリスクに対する認識も低かったと言わざるを得ない。

今回の件を、フジトラベル単独の事象に留めることなく、グループ全体の問題と捉え、統制環境およびモニタリングを強化し、あらためて管理規程や会議体の運用

等の統制活動も見直すことで、実効性のあるガバナンス体制作りを行う必要がある。

- ・グループ各社への支援体制等の見直し

本件についてフジの対応が遅れた原因に、財務諸表に具体的な不正等を感じないまでも、不正確さを疑いながら、フジとフジトラベルとの業態や管理手法の違いにより、積極的な関りを先延ばしにしてきたことが挙げられる。また、今回の具体的な調査開始以前より、当時のフジトラベル企画管理部より旅行前払金の明細がなく残高が正確でない可能性について、当時のフジ財務部長へ報告されていたにもかかわらず、その情報が本人のみに留まり、社内で情報の伝達がなされず、その後の対応に問題があった。グループ各社にも同様なことが起こりうる可能性もあり、あらためて、フジのグループ各社との情報共有のあり方や支援体制および支援業務の見直しを行う必要がある。

最後に、当委員会からフジおよびフジトラベルに対し、早急に、実効性の高い、具体的な再発防止策を策定し、二度とこのような事態が発生しない会社およびグループとなることを期待すると同時に、地域とお客様になくてはならない存在であり続けられることを願い、調査報告書を提出する。

以 上