

産の処分を進める動きがあり、当社に移管される在庫も存在した。その一環でカイロス在庫について販売先を探すこととなったが、当社が有する販売チャネルから、外部の販売先が見つかり販売契約を締結した。結果として、2024年3月31日にAWBDが当社に売却、当社が最終顧客指定のベンダーに対して販売するという商流でグループ外部に売却されることとなった。

一連の取引に関してAWBDが当社へカイロス在庫を販売する直前に、AWBDにて品目ごとに1円までの評価減が行われており、当社に対しては評価減後の簿価で販売された。当社はAWBDから1円で仕入を行い、1億23百万円で売却している。

もっとも、カイロス在庫に関しては、当社のルールに従えば、棚卸資産は滞留日数に応じて段階的に評価減（1年以上：25%、2年以上：50%、3年以上：1円まで）されることとなるが、AWBDにおいては評価減を実施していなかった。AWBDに対しては定期的に監査役による監査が行われており、滞留評価減の要否について議論されたことがあったが、2021年頃の監査においては、当時AWBDの■■■■■■■■■■ Hz氏が■■■■■■■■■■から「会長の思い入れのある事業に関する棚卸資産を評価減するわけにはいかない」と叱責され評価減を実施するに至っていない。Cl氏は、評価減を行わないことに関して疑問を抱いていたため、2022年3月に■■■■■■■■■■ Ea氏に相談を行っていたが、Ea氏からも当社ルールに基づけば評価減を行う必要はあるものの、1億円以上の棚卸資産評価減はCEO以上決裁であり社内決裁のハードルが高いこと、評価減により当社が保有するAWBD株式を減損するわけにはいかないことを理由に、一蹴されてしまっていた。

2024年3月のカイロス在庫の外部売却に係る一連の取引においては、AWBDでは■■■■■■■■■■ Cl氏、当社においては■■■■■■■■■■ Dw氏（以下「Dw氏」という。）が会計処理を担当していた。

Cl氏は、Dw氏からカイロス在庫について1円で販売するように指示があり、外部に販売できるのであれば評価減が過大になるのではとのおそれから、Fh氏に相談を行いDw氏との協議を求めたものの、前記（1）イに記載のとおり、Fh氏からも2024年3月期に評価減を行うよう指示をされており、当社からの要求は変わることはなかった。そのため、Cl氏は会計処理に疑問を抱きつつも親会社からの指示に逆らうことはできないとの認識に基づき、1円までの評価減を行ったと述べている。一方で、Fh氏及びDw氏は評価減に関して自分は指示を行っていないと関与を否定している。

Gy氏は当該処理の顛末については関知していたが、当初はAWBDから当社に対して適切な販売価格で販売するという議論も行われていたと述べている。最終的に1円までの評価減が行われることとなったが、Gy氏は、当社からの指示である以上従う必要があったと述べている。

ウ 会計上の問題・影響

カイロス在庫2億83百万円についてはAWIルールに基づき段階的に評価減を行う事が必要であったと考えられるが、監査役監査においても監査役から会長に対して付度する発言があった等AWBDとして会計処理を行うことは困難な状況にあった。そのため、評価減が適時に行われていなかった。

その中で、カイロス在庫については、当社が外部に対して1億23百万円で売却することとなり、AWBDではDw氏の指示に基づき2024年3月31日付けで1円までの評価減を行ったが、評価減を行うとしても少なくとも1億23百万円までの評価減にとどめるべきであったと考えられる。

また、AWBDはカイロス在庫について評価減を行ったうえで簿価で当社に販売しているが、当社が最終顧客に対して1億23百万円で売却することが確定していた状況であれば、AWBDは、当社にとって仲介手数料相当金額が利益となるような販売価格で販売すべきであったと考えられる。AWBDは非連結子会社であったことから、当該評価減は連結されておらず、当社は1億23百万円の売上に対してほとんど全てを営業利益として計上していることから売上原価が最大1億23百万円過少に計上されることとなっている。

16 AWメディエイチ

AWメディエイチは、2016年4月に、Bn社とエア・ウォーター・メディエス株式会社統合して成立した会社であり、当社のヘルス&セーフティグループに属する。なお、AWメディエイチの完全親会社は、2016年4月から2025年6月までは当社、2025年7月以降は当社グループのエア・ウォーター・リンク株式会社である。

AWメディエイチは、SPD事業を主とし、介護用品等のヘルスケア商品の卸販売事業、病院内アメニティサービス事業等、全国の医療機関・薬局・省庁・自治体向けに多種多様な事業を展開している。

(1) []による在庫評価損失回避の件

ア 事実の概要

AWメディエイチにおけるSPD事業は、取引先の病院から、病院内で使用される医療材料や医薬品等に係る一括購入・価格交渉等の調達、在庫管理、各部署への供給、医療機器の修理等の一連の業務及びこれらの一連の業務をシステム上で統一的に管理することを請け負う事業である。

AWメディエイチが購入し、各取引先の病院に販売する予定の医療材料、医薬品等の在庫は、AWメディエイチの在庫センターに保管・管理されるもの（以下「センター在庫」という。）と、各取引先の病院の院内倉庫にて保管・管理されるもの（以下「病院在庫」という。）がある。この点AWメディエイチの経理財務規程上、病院在庫は、各取引先の病院がこれを開封した時点で引き渡したものとする旨定められている（第5章第39条第1項ただし書き）ため、各取引先の病院の院内倉庫に保管されているとしても、使用されるまではAWメディエイチの棚卸資産（滞留在庫）として認識される（いわゆる「預託型」）。

ここで、AWメディエイチの経理財務規程上、滞留在庫は、取得日から1年経過で25%、2年で50%、3年以上で100%の評価減を行う洗替法が採用されている（第49条第4項）ところ、経理財務規程に明文の規定はないものの、かかる評価減の対象には、センター在庫のみが含まれ、病院在庫は含まれないという運用がなされていた。

2018年9月、当時、AWメディエイチ [] O氏（以下「O氏」という。）等は、利益を過大に計上することを目的に意図的にセンター在庫のうち、有効期限切れ及び1年以上滞留したものについて病院在庫へ付け替えて在庫評価表を作成することで、滞留在庫の評価減を回避していた。O氏等によるとセンター在庫の付替処理は、2025年9月まで継続して行われた。

イ AWメディエイチにおける未了事項

前記の行為は、本来であれば、AWメディエイチ経理財務規程に基づいて、1年以上滞留したセンター在庫について評価減を行うが計上されるべきであったにもかかわらず、O氏は、利益を過大に計上することを目的に、意図的に []

を行うことで、滞留在庫の評価減を回避したのであるから、不適切な会計処理に該当する。

もっとも、このような不適切な会計処理が行われた具体的な経緯及びその会計上の影響その他の類似事案の確認において調査未了事項がある。

17 AW エンジニアリング

(1) 固定資産取得に係る補助金に対する圧縮記帳の件

ア 事案の概要

AW エンジニアリングにおいて、補助金（九次公募）（以下「補助金」という。）（2億49百万円）の会計処理について、当社グループの会計方針に従えば、全額について、補助金が受領可能となった時点で当該補助金を繰延収益として認識し、関連する資産の耐用年数にわたり定期的に純損益に認識する必要があるにもかかわらず、これを100百万円と1億49百万円に分割し、前者を収益計上し、後者を圧縮記帳として固定資産の帳簿価額から減額処理を行った。

イ 経緯・原因

会計処理の検討段階では、補助金2億49百万円を全額圧縮記帳する案、補助金全額を収益計上する案、及び、100百万円を収益計上し、残り1億49百万円を圧縮記帳する案を検討していた。その後、かかる会計処理について、当社連結管理室に確認したところ、規模に照らし影響がないが、全額圧縮記帳する案を推奨するとの回答を受けた。これを踏まえ、AW エンジニアリングでは、会計上の処理として100百万円を2022年9月期の収益として認識し、残額の1億49百万円を圧縮記帳として固定資産の帳簿価額からの減額処理を行った。当該会計処理を選択した要因として、取引先とのトラブル費用等の発生から2022年度の利益が悪化していたため、利益目標達成のプレッシャーがあったことが考えられる。また、補助金に係る会計実務指針を認識していなかった点も、当該会計処理が行われた要因の一つである。

ウ 会計上の問題・影響額

当社グループにおける会計方針では、繰延方式（補助金が受領可能となった時点で当該補助金を繰延収益として認識し、関連する資産の耐用年数にわたり定期的に純損益に認識すること）とされており、圧縮記帳は金額的重要性のないものを除き、認められていない。それにもかかわらず、本件では、2億49百万円の固定資産の圧縮記帳を行っており、また、補助金の一部（100百万円）は収益の繰延を行わず、受領した期の損益としているため、不適切な会計処理に該当する。

ただし、当該会計処理は、補助金に係る会計実務指針を当時十分に認識していなかった点、及び当社の連結管理室に確認をしていた点を踏まえると、意図的に不適切な会計処理を行ったというよりも、許容される範囲内で収益の最大化を図る処理を選択したものと考えられ、利益を操作する意図があったことまでは認められなかった。

第8 調査結果の連結財務諸表に対する影響額

1 連結財務諸表への影響額（年度）

当委員会による、本調査の結果、各社ごとの検出事項の年度の連結財務諸表への影響額は後記のとおりである。

（前提事項）

① 本調査の結果判明した不適切な会計処理の影響額は、各社ごとの検出事項による影響額が営業損益に与える合計額（＋は不適切な会計処理の発生による損益項目の過大計上、△は過少計上）として表示している。

② 判明した不適切な会計処理の修正を行った結果生じる、派生的な修正項目への影響は考慮していない。

③ (2)「エコロッカにおける不適切な会計処理の影響額」には、前記第3・2・(2)・アからエによる売上原価の過少計上の影響額（2025年9月末時点で約4億円）は、過年度の棚卸記録を検証できなかったため、過年度の期間損益への影響を反映していない。

(1) 日本ヘリウムにおける不適切な会計処理の影響額

(単位：百万円)

	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2025年 9月	累計
売上収益	-	-	-	-	-	-	-	-
売上原価	△105	△55	△13	△107	△209	△1,080	△441	△2,012
売上総利益	105	55	13	107	209	1,080	441	2,012
販管費	-	-	-	-	-	-	-	-
その他収益	-	-	-	-	-	-	-	-
その他費用	13	-	-	-	-	-	-	13
営業利益	91	55	13	107	209	1,080	441	1,999

(2) エコロッカにおける不適切な会計処理の影響額

(単位：百万円)

	2020 年 3 月	2021 年 3 月	2022 年 3 月	2023 年 3 月	2024 年 3 月	2025 年 3 月	2025 年 9 月	累計
売上収益	289	181	266	366	161	△20	17	1,262
売上原価	272	172	218	337	172	△1	29	1,201
売上総利益	17	8	48	29	△11	△19	△11	61
販管費	-	-	-	-	△39	-	-	△39
その他収益	-	-	-	△24	△27	△1	-	△52
その他費用	-	-	-	-	△6	-	43	36
営業利益	17	8	48	5	8	△20	△55	12

(3) AWMXにおける不適切な会計処理の影響額

(単位：百万円)

	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2025年 9月	累計
売上収益	849	△309	△72	630	582	5,652	△668	6,664
売上原価	657	△178	△81	504	515	4,577	△1,052	4,943
売上総利益	191	△130	8	125	66	1,075	383	1,720
販管費	-	-	-	-	-	-	-	-
その他収益	-	-	-	-	-	-	-	-
その他費用	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	191	△130	8	125	66	1,075	383	1,720

(4) 当社プラントガス部における不適切な会計処理の影響額

(単位：百万円)

	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2025年 9月	累計
売上収益	-	-	-	-	-	-	-	-
売上原価	△0	△3	-	-	7	-	-	4
売上総利益	0	3	-	-	△7	-	-	△4
販管費	-	-	-	-	-	-	12	12
その他収益	-	-	-	-	-	-	-	-
その他費用	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	0	3	-	-	△7	-	△12	△16

(5) AW 防災における不適切な会計処理の影響額

(単位：百万円)

	2020 年 3 月	2021 年 3 月	2022 年 3 月	2023 年 3 月	2024 年 3 月	2025 年 3 月	2025 年 9 月	累計
売上収益	1,842	936	△61	△936	△1,361	2,458	△2,389	489
売上原価	77	618	△541	△398	△239	863	△725	△346
売上総利益	1,765	318	480	△537	△1,121	1,595	△1,664	835
販管費	-	△250	△56	△28	△44	△55	△50	△485
その他収益	-	-	-	-	-	-	-	-
その他費用	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	1,765	568	536	△509	△1,076	1,650	△1,613	1,320

(6) 当社及び当社グループ会社における不適切な会計処理の影響額

(単位：百万円)

	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2025年 9月	累計
売上収益								
合計	1,384	1,598	1,572	4,577	3,262	1,848	1,179	15,424
1 当社	1,383	1,410	1,533	2,299	1,822	-	-	8,450
2 AW東日本	0	187	198	189	264	88	304	1,233
7 タテホ化学工業	-	-	△ 159	171	305	243	-	561
9 AWアグリ&フーズ	-	-	-	1,917	869	1,510	871	5,169
10 プレシア	-	-	-	△ 1	0	5	4	8
売上原価								
合計	1,471	1,658	1,659	4,338	3,193	2,114	1,240	15,675
1 当社	1,369	1,422	1,514	2,296	1,830	8	5	8,448
2 AW東日本	0	187	198	189	264	143	249	1,233
3 AW西日本	-	-	-	-	-	-	3	3
4 AWマツハ	-	-	-	-	△ 12	13	4	6
7 タテホ化学工業	104	-	15	9	212	624	△ 3	962
8 プリンテック	-	△ 5	△ 69	△ 70	23	6	3	△ 112
9 AWアグリ&フーズ	-	-	-	1,913	875	1,338	978	5,105
10 プレシア	△ 3	53	-	-	-	△ 20	△ 2	28
売上総利益	△ 86	△ 60	△ 87	239	69	△ 265	△ 60	△ 251
販管費								

	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2025年 9月	累計
合計	△1	0	0	△5	△32	△845	59	△826
1 当社	1	2	2	2	△24	△22	△6	△43
4 AWマツハ	△1	0	0	△1	0	0	0	△3
6 AWパフオーマンスケミカル	△2	△2	△2	△2	△1	1	0	△9
7 タテホ化学工業	-	-	-	-	-	△3	-	△3
9 AWアグリ&フーズ	-	-	-	△1	-	-	-	△1
10 プレシア	-	-	-	-	-	△64	4	△60
11 トミイチ九州	-	-	-	-	-	△759	58	△701
13 九州屋	-	-	-	-	-	9	4	14
17 AWエンジニアリング	-	-	-	△3	△5	△5	△2	△18
その他の収益								
合計	-	-	-	244	△8	△8	△4	222
17 AWエンジニアリング	-	-	-	244	△8	△8	△4	222
その他の費用								
合計	△372	173	△51	△135	△47	△383	1,070	253
1 当社	△372	173	△2	△299	-	△33	32	△502
3 AW西日本	-	-	-	-	-	△59	-	△59
4 AWマツハ	-	-	-	-	△11	-	10	△1
6 AWパフオーマンスケミカル	-	-	-	-	-	12	-	12
8 プリンテック	-	-	-	14	-	-	-	14

	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2025年 9月	累計
10 プレシア	-	-	△ 49	-	-	-	49	-
11 トミイチ九州	-	-	-	-	△ 303	△ 303	978	675
13 九州屋	-	-	-	-	△ 35	-	-	△ 35
17 AW エンジニアリング	-	-	-	149	-	-	-	149
営業利益	287	△ 233	△ 35	625	141	954	△ 1,195	544

第4章 発生原因の分析

第1 2025年9月末までの当社のガバナンスの状況

1 当社の各機関・会議体の状況

(1) 取締役会

当社のように、260社を超える子会社、持分法会社で構成される巨大グループにおいては、グループ本社の取締役会には、グループ全体で業務の適正を確保するための体制を構築し運用することも重要な役割として求められる。

会社法第362条第4項第6号で規定する法務省令である会社法施行規則第100条で定める内部統制の整備に関する体制は下記表の13項目が該当する。

会社法施行規則第100条では、子会社の業務の適正を確保するための体制として「③損失の危険の管理に対する規程その他の体制」、「⑥子会社の損失の危機の管理に関する規程その他の体制」を構築すべきとされているが、当社取締役会では、子会社における内部統制の不備等を含む全社として取り組むべきリスクアセスメントやリスクへの対応に関する協議は2020年に外部コンサル会社に委託したリスクアセスメント結果の取締役会への共有を除き行っていなかったことを取締役会議事録の閲覧及びCn氏へのヒアリングにて確認している。

会社法施行規則第100条で定める業務の適正を確保するための体制
① 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
② 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に対する体制
③ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
④ 取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制
⑤ 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
⑥ 株式会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
1. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制
2. 子会社の損失の危機の管理に関する規程その他の体制
3. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われていることを確保するための体制
4. 子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
⑦ 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
⑧ 使用人の取締役からの独立性に関する事項
⑨ 監査役のその職務を補助すべき使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

会社法施行規則第100条で定める業務の適正を確保するための体制
⑩ 次に掲げる体制その他の当該監査役設置会社の監査役への報告に関する体制 - 取締役及び会計参与並びに使用人が監査役に報告をするための体制 - 子会社の取締役、会計参与、監査役、執行役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人又はこれらの者から報告を受けた者が監査役に報告をするための体制
⑪ 報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
⑫ 監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
⑬ その他監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

(2) 監査役・監査役会

最高経営委員会に出席できる監査役は、Fg氏の意向により監査役会であるM氏（常勤監査役）1名のみとされ、M氏以外の常勤監査役2名（うち1名は社外監査役）については、予算会議へのWEB参加に留まっていた。また、社外監査役2名については最高経営委員会・予算会議のいずれにも出席していない等、社内会議に出席する機会が制限されていた。

監査法人との関係では、四半期決算承認における説明（四半期毎、監査室長が同席。）と監査計画の説明（原則年1回）を受けていたが、基本的に監査法人からの説明を聴く場であり、社内監査役及び社外監査役から能動的に課題等を監査法人に共有・協議することはあまりなかったことを複数の監査役へのヒアリングで確認している。

監査室との関わりについては、2022年8月より常勤監査役が監査室開催の月次会議にオブザーバーとして出席している。また、後記（第4章・第1・3・（1））の最高経営委員会・取締役会への半期ごとの監査の実施状況・監査結果概要報告の事前説明及び同じく後記（第4章・第1・2・（6））の最高経営委員会・取締役会への財務報告に係る内部統制報告書の報告において、監査室が常勤監査役に事前説明を行っている。

常勤監査役3名は1人あたり当社グループ会社6～7社の監査役を兼務している。

また、監査役へのヒアリングを通じて下記を確認している。

- 当該監査役兼務先の子会社に関しては監査計画を作成しておらず、半期ごとに主な勘定科目残高及び主な業務プロセスについて監査役監査のチェックリストを用いて監査役監査を行っている。問題点があった場合のみ監査役会として協議はするものの、それ以外に監査役監査の内容について監査役会で協議することはなかった。
- 当社監査役の監査役兼務先以外のグループ会社に対して当社監査役として監査役監査は実施しておらず、当該グループ会社の監査役からの報告受領や当該監査役に対して確認を行うといったことはしていなかった。当社本体の監査役監査については、年間の監査計画を作成しているがリスクベースでの計画とはなっていない。

➤実施事項としては決裁後の稟議書のレビュー及び事業状況の確認を主たる目的とした会長・社長・各管理部門長・各ユニット長へのヒアリングであり、監査役監査のチェックリストを用いた監査は実施していない。

(3) 予算会議

第2章・第2・(1)においてコーポレート・ガバナンスに関する取締役会や監査役会といった会議体が説明されているが、それに加えて当社では予算会議を実施している。予算会議において各グループ・ユニット・地域事業会社・独立事業会社（ユニットに属さないグループ会社のうち重要な会社）の年次予算の設定及び3年に1度、中期経営計画数値を策定しており、本予算会議で策定された数値が事業活動の基礎となっている。当社グループの年次予算策定における事業部門（グループ・ユニット・地域事業会社・独立事業会社）から経営陣への報告の場として、年初予算策定時及び下期予算見直し時の年2回、予算会議が開催されている。グループに属するユニット長・地域事業会社社長・独立事業会社社長等から、各50～80分程でそれぞれが策定した予算の報告が行われ、報告者に対する予算の根拠の確認や見直しを求める等のフィードバックが行われていた。1回の予算会議については2日間かけて行われている。フィードバックに関する発言の多くはFg氏が占めていたことは会議の音声データにて確認している。

2 グループ会社の管理体制

(1) 当社グループの沿革

当社グループは、2000年に産業ガス事業を基盤とした大同ほくさん株式会社と共同酸素株式会社が合併して誕生したグループである。当社グループは、2010年度より長期成長ビジョン「売上1兆円」という数値目標を掲げ、売上が5,000億円に満たない産業ガスメーカーから、M&Aを活用しながら医療や農業・食品分野等へ事業領域を広げるとともに、海外展開にも取り組み、2023年3月期決算において「売上1兆円」を達成している。

合併当初の2001年3月末時点では、国内関係会社129社と海外関係会社1社の合計130社のグループ会社であったが、2025年3月末時点で累計268件のM&Aを実施しており、組織再編も行った結果、2025年3月末時点で国内関係会社181社と海外関係会社80社の合計261社のグループ会社まで増加している。

なお、当社は2020年4月から2025年12月の間に24件の当社本体に関わる組織再編（組織の新設・統合・廃止・名称変更等）に関するプレスリリースを公表している。各事業年度では2020年度に7件、2021年度に3件、2022年度に6件、2023年度に3件、2024年度に3件、2025年度に2件の組織変更の実施を公表している。その中でも、大きな組織変更としては、2022年4月のカンパニー制からグループ制・ユニット制への移行が挙げられ、2025年9月末時点で4つの事業グループ、15のユニットで構成されるグループになっている。

(2) レポートライン

2022年4月にグループ制・ユニット制に移行してからは、各事業ユニットが業績責任を持つ形となり、各事業ユニットがそれぞれのユニットに紐づくグループ会社の予実管理を月次のユニット会議等で行っている。

これを踏まえてそれぞれのユニットの事業状況についてユニット長又はグループ担当は、Fg氏やHy氏への個別報告、取締役会・最高経営委員会の場での報告を行っていた。

なお、国内のエリア別の成長を捕捉するという目的で、当社グループの祖業である産業ガス・医療用ガス事業の販売会社を中核に再編統合したエア・ウォーター北海道株式会社（以下「AW 北海道」という。）、AW 東日本、AW 西日本の3社を地域事業会社として、ユニット同様の予実管理・報告体制を採っている。

（３）管理体制

2025年3月末時点での出向者を含む当社単体での従業員数は1,070人であり、「売上1兆円」の数値目標を掲げた2011年3月末時点での出向者を含む当社単体での従業員数1,303人と比較すると、一部事業の分社化の影響もあり、出向者を含む当社単体の従業員は233人減少している。一方で、2011年3月末時点で176社だったグループ会社は2025年3月末時点では261社となり、85社増加している。

連結会計を管掌する連結管理室、管理会計を管掌する経営企画室、資金調達等を管掌する財務戦略室（現財務・IR戦略室）、海外子会社への業務を管掌していたグローバルマネジメント室（現事業管理室）、内部監査や内部統制評価を管掌していた監査室、コンプライアンスに係る業務を管掌していたコンプライアンス室等が、主にグループ会社の管理を担当していた。管理部門における人事異動や組織変更は頻繁に行われており、各部の専門的なノウハウの習得が困難となっていたことや、組織変更に伴って行われる不定期での人事異動が多かったことはヒアリングにて確認している。

（４）制度会計（グループ会社単体）

当社として、下記の経理・財務関係の規程・マニュアルを整備しており、グループ会社でも適用すべき規程と位置付けているものの、実務上全ての規程をグループ会社に適用出来ているわけではなく、事業の実態に沿うように当社の規程を準用ないし独自に規程・マニュアルを整備することもある。また、買収により当社グループに加わったグループ会社において、従前の規程・マニュアルを継続して使用することもある。本件重要な調査対象先であるグループ会社4社において調査の過程で把握できている限り、当社経理財務規程と異なる経理規程や棚卸資産管理に関する規程を整備していることを確認している。

また、開示すべき重要な不備を検討するための自主点検調査として当社グループ63社（国内46社・海外17社。当社及びJ-SOX評価対象拠点外も含む。）を選定し、会計処理の適切な実施を確認するための調査を実施している。その中で、実地棚卸に関しては、実地棚卸のルール整備状況、ルール内容の適切性、ルールに基づいた棚卸の実施有無、等の点について確認を行っている。2026年1月30日時点までの実地棚卸プロセスにおける調査の中で、大半が軽微な不備と考えられるものの、国内46社において35社で不備が存在することが確認されている。指摘された不備は棚卸ルールの未整備・周知の不十分さ、カウントすべき対象資産の漏れ、棚卸の未実施や不適切な棚卸の実施（入庫や生産を止めない、複数名による確認の未実施等）といったものである。これらの不備の中で、金額と発生可能性から財務報告への潜在的影響額を勘案し、開示すべき重要な不備に該当する可能性があると判断されたものが日本ヘリウムにおいて検出されている。海外17社では、2026年1月30日時点までの実地棚卸プロセスにおける自主点検調査の中において不備は検出されていない。

（単位：社数）

	不備の指摘有り	不備の指摘無し	合計
国内	35	11	46

海外	0	17	17
合計	35	28	63

なお、本件重要な調査対象のうちグループ会社である4社の実地棚卸に関する規程上、日本ヘリウムにおいては統括本部、エコロッカについては工場、AWMXにおいては各棚卸資産を管理する部門、AW防災においては生産統括部が責任をもって棚卸資産を管理すべきものとなっている。

グループ会社においては経理部門を有し、自社で単体経理処理及び連結パッケージの入力を行っている会社と、Cc会計税務事務所に委託しているグループ会社（2025年度時点で約30社）がある。本件重要な調査対象のうちグループ会社である4社の中では、日本ヘリウムとエコロッカがCc会計税務事務所に会計業務を委託している。開示すべき重要な不備を検討するための自主点検調査において、Cc会計税務事務所に会計業務を委託しているエコロッカだけでなく、Cc会計税務事務所へ会計業務を委託していないグループ会社においても上席者の承認や他者による確認プロセスにおける不備が確認されている。

No.	規程・マニュアル名	No.	規程・マニュアル名
1	経理財務規程	11	売上債権管理要領
2	経理財務規則	12	売掛金残高確認実施要領
3	勘定科目処理要領	13	実地棚卸実施要領
4	経費管理要領	14	固定資産管理要領
5	出納事務要領	15	デリバティブ取引管理要領
6	受取手形管理要領	16	原価計算要領
7	支払手形管理要領	17	工事原価計算要領
8	有価証券管理要領	18	連結財務諸表作成要領
9	貸金庫管理要領	19	通算税効果取扱い要領
10	請求書管理要領	20	会計実務指針

（5）制度会計（当社グループ連結）

当社グループの連結決算は連結管理室が管掌しており、6名の室員で連結決算対応を行っている。前記のとおり（第2章・第3・1）、当社グループの連結子会社178社（直接連結処理を実施している会社136社の他、連結子会社が連結経理処理している会社を含む。）に対して、基本的な会計処理の指導を行い、各子会社が採用している会計基準に従って作成された連結パッケージを集計し、連結財務諸表を作成している。

（6）内部統制評価

監査室が内部統制評価を管掌しており、監査法人とも評価範囲の特定や評価方法の選定といった協議を行っている。

2024年度は、全社的內部統制（全社的な決算・財務報告プロセスを含む。）として当社本体を含めて93社（国内グループ会社62社、海外グループ会社31社）、業務プロセスについては販売・購買・仕入・棚卸資産を評価プロセスとして46社（国内

グループ会社 33 社、海外グループ会社 13 社)、個別の決算・財務報告プロセスとしては棚卸資産評価プロセスを対象として 36 社(国内グループ会社 23 社と海外グループ会社 13 社)、IT 全般統制としては 32 社(国内グループ会社 32 社、海外グループ会社は対象なし。)を評価対象としている。

2022 年度から 2024 年度の内部統制評価について、全社的內部統制(全社的な決算・財務報告プロセスを含む。)、業務プロセス、個別の決算・財務報告プロセス、IT 全般統制についていずれも不備は指摘されておらず有効であると評価されている。AWMX においては棚卸資産評価プロセスが個別の決算・財務報告プロセスとして評価対象となっており、不備がないものと評価を受けていたものの、今回不正会計が発覚する顛末となった。

最高経営委員会・取締役会の中で、評価結果等含めて財務報告に係る内部統制報告書についての報告を年次で行っている。

3 内部監査の状況

(1) 国内グループ会社への内部監査

国内グループ会社に対する内部監査は監査室により実施されてきた。監査計画の中で監査対象会社・拠点(事業所・営業所・工場等)を選定のうえ、監査室 13 名のうち数名単位で内部監査・内部統制評価のため監査対象会社へ赴き業務監査を実施していた。

内部監査(業務監査)の実績は、2022 年度: 34 社 56 拠点、2023 年度: 26 社 35 拠点、2024 年度: 14 社 31 拠点(2022 年度についてはリモート監査を含む。リモート監査はコロナ対応により業務監査をリモートで行う監査であり、監査対象会社の資料提出が電子データとなる他は手続面での通常の業務監査との大きな違いはない。この他、監査室にて 12 社に財務監査(後記)を実施、10 社に現金のみを対象とした監査を実施。)となっている。なお、当社本体は監査対象とされていない。

内部監査(業務監査)においては監査チェックリストを使用し、各項目について評価し、これを踏まえた総合評価を行っている。内部監査報告書は対象会社及び対象拠点の管理責任部署に共有しており、Hy 氏にも報告を行っている(なお、2025 年 10 月からは報告先を Fg 氏としている。)

指摘事項については監査対象会社・拠点に対応を求め、監査対象会社・拠点で改善をする旨が内部監査規程にて定められている。国内グループ会社のうち、地域事業会社である AW 北海道・AW 東日本・AW 西日本を含めた 13 社が内部監査機能を有している。監査の効率的実施の観点から、例えば、AW 北海道に北海道拠点のグループ会社の監査の委託を行うことがあり、委託した監査に関する内部監査報告書は当社監査室として受領している。

地域事業会社及び地域事業会社の傘下のグループ会社については地域事業会社として内部監査を実施しており、当社監査室としては管掌していない。

また、2024 年度途中より財務監査(経営監査)という名目で対象会社の財務分析を行い、監査室として気になった点について確認・指摘を行っている。2024 年度は通常の内部監査(業務監査)に加えて財務監査を実施したグループ会社は 8 社、財務監査のみを実施したグループ会社は 4 社だった。

最高経営委員会・取締役会の中で、半期ごとに内部監査の活動報告として監査実施状況や監査結果概要を報告している。

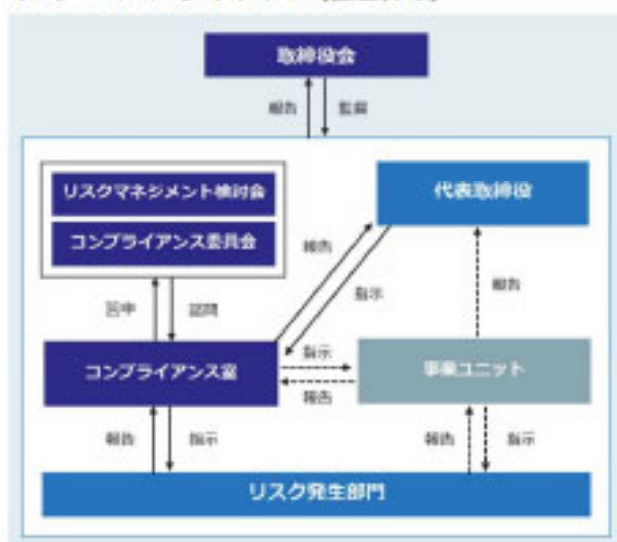
(2) 海外グループ会社への内部監査

海外グループ会社に対する内部監査は2022年度以前において実施がなく、2022年度からグローバルマネジメント部（後のグローバルマネジメント室）によりパイロット監査として4社を対象に始まった。監査室の3名程で現地に赴きヒアリングや運営状況の確認を実施していた。監査対象会社実績数としては2025年3月末時点で海外グループ会社数80社に対して、2022年度：4社、2023年度：5社、2024年度：12社となっている。内部監査項目としては統一的なチェック項目はなく、各社で懸念される点を中心に確認を実施している。監査結果として内部監査報告書を対象拠点、管理責任部署に共有しており、Hy氏にも報告を行っている（なお、2025年10月からは報告先をFg氏としている。）。指摘事項については監査対象会社・拠点に対応を求め、監査対象会社・拠点で改善をする旨がグローバルビジネス監査規程にて定められている。

最高経営委員会・取締役会の中で、半期ごとに内部監査の活動報告として監査実施状況や監査結果概要を報告しており、海外グループ会社への内部監査については2024年度より報告に含まれることとなった。

4 コンプライアンスの体制

(1) コンプライアンス推進体制



前記のとおり（第2章・第4・2）、当社グループのコンプライアンス上の問題を一元的に管理する統括部署としてコンプライアンス室が設置されている。また、国内子会社にコンプライアンス推進責任者、海外子会社にはグローバルコンプライアンス担当者が置かれており、両者の役割は基本的に同じである。国内関連会社及び海外関連会社はコンプライアンス推進責任者ないしグローバルコンプライアンス担当者の設置対象とはなっていない。

(2) コンプライアンス委員会

2008年5月にコンプライアンス室が事務局となり、関連部門が集まりコンプライアンス問題を協議し、コンプライアンス体制の構築や個別のコンプライアンス事案への対応を検討する諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しており、2020年度から2025年度にかけては、年に2回開催している。2023年4月開催から2024年4月開催までの期間は経営企戦略センター担当の専務執行役員であったX氏とHR戦

略室■、経営企画室■、ガバナンス室■、法務室■、広報・IR室■が委員会メンバーを構成しており（2022年10月開催以前は経営管理担当であった代表取締役副社長のHt氏が参加していたことは議事録で確認できている。）、2024年10月開催以降からは新しく監査室■の参加に加え、Hy氏と複数の取締役が参加していることが議事録で確認できている。コンプライアンス委員会の運営を定めている当初のコンプライアンス規程・規則上も管理部門が参加する会議体として定められていることからコンプライアンス委員会設立時より会長や社長は参加していなかった旨、また、2024年10月開催以降の体制変更は労働安全衛生・コンプライアンス面の実効性強化を図っての体制変更である旨をコンプライアンス室■であるCn氏に確認している。設立時の主なメンバーは管理担当取締役、管理部門■、コンプライアンスセンター（現コンプライアンス室）■であり、以降の主な参加メンバーは下記表のとおりである。

	2022年10月以前	2023年4月 ～2024年4月	2024年10月以降
取締役	Ht氏	-	Hy氏 他複数名
専務執行役員	-	X氏	-
室長 /グループ長	HR 戦略室長 広報・IR 推進室長 CSR 推進室長 監査グループ長	HR 戦略室長 広報・IR 室長 コンプライアンス室 長 ガバナンス室長 法務室長 経営企画室長	HR 戦略室長 広報・IR 室長 コンプライアンス室 長 ガバナンス室長 法務室長 経営企画室長 監査室長

コンプライアンス委員会では当社グループのコンプライアンス事案の発生状況や重要なコンプライアンス違反や重要なインシデント対応、コンプライアンス推進活動の実績・計画に関して協議を実施している。コンプライアンス委員会での協議に関してはFg氏・Hy氏に内容の一部を報告しており、取締役会での半期に一度のコンプライアンスに関する活動報告の中でコンプライアンス委員会での協議内容について報告をしていた。

（3）リスクマネジメント検討会

2011年8月にコンプライアンス室が事務局となり、当社グループを取り巻くリスクについて検討する会議体として、リスクマネジメント検討会を設置している。設立当初の参加者は管理部門担当役員、事業部門担当役員及び主要な管理部門■であり、建設業法等の業法に関連した検討が多く、月次で開催されていたが、現在では事業部門の各グループの■が構成メンバーとなり、開催頻度も年2回に変わっている。規程上、コンプライアンス担当部門■は議題に応じて、経営管理担当の役員、管理部門■各事業部門■各グループ・ユニットのコンプライアンス■グループ会社■の中から必要なメンバーを招集するよう定めており、当初より会長や社長は参加していなかった。現在のリスクマネジメント検討会では、コンプライアンス室

からのコンプライアンス事案の発生状況や具体的事案の共有・協議に加え、グループに紐づく各ユニットそれぞれが優先的に取り組むべき事業上のリスク事項（安全衛生・労働環境・リコール対応・自然災害等）に関する各グループからの共有・協議を実施している。

リスクマネジメント検討会での協議に関しては、その内容が取締役会で報告されていなかったこと、リスクマネジメント検討会ではあくまでも各ユニットの事業リスクの検討に留まり、全社的なリスクマネジメントの取り組みには至っていなかったことを[]である Cn 氏に確認している。

（４）内部通報制度

当社グループの役員及び従業員がコンプライアンス上、疑義のある行為等を知った場合に、各社のコンプライアンス推進責任者といった職性ルートに加えて、直接コンプライアンス室及び社外弁護士等に報告・相談を行うことができる内部通報制度を整備して運用している。また、内部の規程により、通報者には不利益な扱いをしないことを定めている。統合報告書及び当社の資料によれば、内部通報件数は下記のとおりである。内部通報事案についてはコンプライアンス室を中心として調査がされる。国内子会社だけでなく海外子会社に関してもグローバル内部通報規則に基づき、内部通報制度は整備されており、グローバルコンプライアンス担当者やコンプライアンスセンターが通報窓口となる旨が定められている。窓口においては日本語・英語・中国語の３か国語に対応している（内部通報制度が形骸化していた点については第４章・第２・８・（２）・ア内部通報制度を参照）。

年度	件数
2021 年度	31
2022 年度	33
2023 年度	27
2024 年度	62
2025 年度上期	9

（５）コンプライアンスに係る周知活動・研修

当社では、コンプライアンス体制の基礎として「AW グループ倫理行動規範」を制定しており、この内容と違反事例等を分かり易く解説した「コンプライアンスハンドブック」を全従業員に配布している。

また、内部通報制度における窓口の連絡先に関しては、「コンプライアンスポスター」に記載して全ての事業所で掲示している。

コンプライアンス関連の研修においては、業法に関する研修を中心に実施している。その他、グループ全従業員を対象にした e ラーニング形式でのコンプライアンス研修の提供や、グループ会社のコンプライアンス推進責任者を対象としたハラスメント・労働管理等のコンプライアンスに係る WEB 会議形式での研修も実施している。

（６）コンプライアンス意識調査

従業員のコンプライアンス意識及びコンプライアンスに関するリスクの把握を目的として、年に一度、当社及び主要な関係会社の従業員に無記名方式で実施している。2024 年 3 月に実施されたコンプライアンス意識調査の取りまとめでは、「コンプライ

アンス教育・内部通報・相談制度や窓口に対する認知が不十分であり、コンプライアンスに係る問題が起りやすい体質である」という結論が確認されている。また、2025年3月に実施したコンプライアンス意識調査の取りまとめにおいても、調査対象会社・従業員は一部異なり「2024年3月に実施したコンプライアンス意識調査結果と比較して若干の改善はあるものの、十分なコンプライアンス教育が行われておらず、問題が起りやすい体質である」という旨が引き続き把握されている。

5 任免・評価の制度

(1) 取締役

当社の取締役は、任意設置の取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の審議後、取締役会において決議し株主総会にて選任される手続となっている。2022年6月の株主総会までの期間はFg氏が取締役の新任候補を選出し取締役会で決議し株主総会にて選任されていたとのことである。2022年8月に指名・報酬委員会が設置された後では、取締役の新任候補はFg氏が選出し候補として指名・報酬委員会に提示することとなっている。

また、指名・報酬委員会の委員としては2022年8月の委員会設置当初はFg氏、Hu氏、Gv氏の3名であり、2024年12月の指名・報酬委員会から前記3名に加えて、Gl氏が参画し、同委員会にて委員長に選出されている。

統合報告書によれば、当社の取締役の個人別の報酬等の総額については、あらかじめ株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で指名・報酬委員会にて審議のうえ、取締役会において決定し、各取締役への具体的な配分についてはFg氏に一任することとしている。なお、指名・報酬委員会設立後の2023年3月期に取締役の役職別の報酬テーブルを導入しており、基本報酬に関しては固定報酬であるものの、賞与報酬はFg氏による各取締役に対する評価に基づき決定されていたこと、役職の昇降格に関する人事権がFg氏にあったということは現指名・報酬委員長を含む関係者からのヒアリングにて確認できている。

(2) 監査役

当社の監査役候補はFg氏が監査役会議長との協議等を踏まえて選出している。監査役選任議案の株主総会への提出には、監査役会の同意が必要であり、監査役会での決議後、取締役会において決議し、株主総会にて選任される。

統合報告書によれば、当社の監査役の個人別の報酬等の総額については、あらかじめ株主総会において決議された報酬限度額の範囲内で指名・報酬委員会にて審議のうえ、取締役会において決定し、各監査役への配分については監査役の協議によることとしている。

(3) 上席執行役員・執行役員・理事・グループ執行役員

当社では上席執行役員・執行役員・理事（当社では管理部門に所属する執行役員を理事と称している。）は管掌取締役（各グループ若しくは分野を管掌・担当する取締役として定めている取締役であり、2025年9月末時点ではデジタル&インダストリーグループ管掌取締役、アグリ&フーズグループ管掌取締役、ヘルス&セーフティーグループ管掌取締役、女性活躍推進、人事、広報・IR担当取締役を置いている。）が素案作成のうえ、Fg氏と協議して候補者を取締役会に提示し、選任の決議を行っている。Fg氏との協議の結果、素案が変更されることもある旨をV氏へのヒアリングで確認している。なお、取締役会における候補の議案について、過去に否決されたこ

とはなく、提示案どおりに決議された旨を [REDACTED] Ev氏へのヒアリングにて確認している。

また、グループ会社のうち、「特に重要なグループ会社」として Fg 氏が判断した子会社（2025 年 9 月末時点で 7 社）の社長は、グループ執行役員とされ、執行役員と同じく年俸制としている。評価については当社の執行役員と同じ取扱いとされ、Fg 氏により決められていた。また、グループ経営にも一定の責任を持つものとし、グループ執行役員手当を支給している。

国内グループ会社の役員人事はFg氏の決裁事項であり、グループ会社において策定された役員人事案について本社人事が取りまとめのうえ、Fg氏が事業管掌役員との協議を行ったうえで一括決裁していた。

(5) 海外グループ会社役員

(6) Fg 氏の人事評価軸

第2 本件の原因

第3章で詳述したとおり、当社及び相当数のグループ会社において、在庫の過大計上、資産評価損の先送り、売上の過大計上・先行計上、不要な取引先を介在させて行う連結売上高の嵩上げ、引当金の計上回避、資産性のない支出を資産に計上して行う損益調整等、売上や利益を嵩上げする目的で様々な手法による不適切な会計処理が幅広く行われており、内部統制上の問題を多く含んでいる。

しかもその中には、不適切な処理であることを認識しながら意図的に行われたもの、マネジメント層を含む相当数の役職員の関与のもとに行われたもの、経営トップである Fg 氏も容認していたと認定せざるを得ないものも含まれている。つまり、経営トップやマネジメント層、あるいは管理部門の責任者等も関与して、内部統制を無効化する態様で行われた不適切な会計処理も相当幅広く見受けられるのであり、単に形式的に内部統制を整備することによっては、不適切な会計処理を防止又は発見・是正できないリスクが当社グループに存在することに留意する必要がある。

2 売上・利益成長至上主義の目標設定、過度なプレッシャーの存在

(1) 売上・利益成長至上主義の目標設定

当社グループでは、「取締役会において中期経営計画を定め、それに基づく主要経営目標を設定する。併せて年度毎のユニット別、事業部門別、子会社別の事業戦略並びに利益計画を設定し、その実績を月次単位で管理することにより、効率的な取締役の職務執行を確保する。」との方針が策定され、コーポレート・ガバナンス報告書の内容として公表されている。

確かに、「年度毎のユニット別、事業部門別、子会社別の事業戦略並びに利益計画を設定し、その実績を月次単位で管理すること」は、株主らの拠出資金を元手として事業運営を行い、その果実を株主にリターンするという株式会社の性格に照らし、必要性が否定されるものではない。しかしながら、当社グループにおいては、そもそも年度計画の前提となるべき中期経営計画での売上・利益目標自体が、当社グループの置かれた事業環境や各事業の実際の成長性を必ずしも適切に踏まえるものではなく、過大な目標設定となる場合が存在していたことが窺われる。本調査においても、明文化された予算編成方針がない中で、外部環境を必ずしも踏まえることなく、トップダウンで決められた全社数値に基づき、各ユニット・グループ会社に前年度予算・前年度実績を上回る高い目標が設定される傾向にあったことが明らかになっている。

例えば、当社グループでは、2018 年度の売上実績 7,423 億円に対して、2019 年度～2021 年度の中期経営計画の最終年度の売上計画が 1 兆円とされていたが、結果的に 8,887 億円の実績にとどまっている。つまり、平均して每期 10%を上回る売上成長率の計画に対して、実際の成長率は 6%程度に留まっており、そのギャップは相当大きい。このような状況下で、次の中期経営計画（2022 年度～2024 年度）においても、最終年度の売上は 1 兆 2,000 億円という高い成長率（成長率は 10%を上回る。）の継続を前提とした計画数値が策定されているが、前の中期経営計画の大幅な未達の原因を丁寧に拾い上げ、その現実的な対策を加味した、当社グループの役職員にとって腹落ちする内容の計画数値となっていたかは疑問である。

また、2022 年度（2023 年 3 月期）からの 3 年計画の 1 年目には、1 兆円の連結売上高が必達の経営目標であるとの認識が当社グループ内で広く共有されており、実際、関係者のメールや本調査におけるヒアリング等の結果、各事業部門に割り振られた売上高を達成するために、当社事業部門や管轄下の当社グループ会社において、この時期に複数の売上不正（過大計上、先行計上等）が行われていたことも確認されている。これらの、実際に当社グループ内で発生していた不適切な会計処理に照らしても、当社グループにおいて、実力を超えた過大な業績目標が設定されたことが、後記の業績達成にかかるプレッシャーとあいまって、不適切な会計処理の原因となったことが強く窺われる。

以上の点については、特に 2023 年 3 月期中に実際に当社グループの関係者間でやり取りされた以下のメールの内容からも窺い知ることができる。

①連結売上高1兆円を公表した2023年3月期の期末に近い2023年2月27日、当社の経営企画室（経営管理グループ）から当社の専務取締役（当時）など当社マネジメント層や子会社役職員を含む関係者（Ccには当時の代表取締役社長やHy氏も含まれる。）に対して、「目標数値（売上収益1兆円）必達に関して」と題するメールが送信され、その中で、「各グループ及び独立事業から報告頂いた最新の売上収益見込数値（予算会議後見込数値）は、対外公表数値1兆円に対し、約〇〇億円程度の余力（前回見込から約〇〇億円のマイナス）しかない状況です。つきましては、再度売上収益の確保を頂き、前回報告頂いた数値よりブレが大きい場合は残り1ヶ月でありますが即効性の高いリカバリー策も含め未達にならないように策を講じて下さい。」との指示がなされている。このメールを皮切りに、例えば当社エネルギーユニット及びAW西日本等との間で売上目標達成に向けたやり取りが続き、その中では、当社エネルギーユニット〇〇から「今期売上1兆円の必達について、経営企画室より通知（以下メールご参照）がありましたので、共有します。前回見込み数値未達とならない様、売上の上積みをお願いいたします。見込みを下回るのであれば、即刻補填を考えて下さい。」という指示がなされる等、売上1兆円必達の指示が順次伝達された経過が明らかとなる。また、一連のメールの中では、「ユニット〇〇も会長とのコミットで+100百万円を受けており、当方は少なくとも40百万円増を確保しようと思っていたのですが、LPG以外で確保する方法を考えてください。」「お願いだけではダメです、確約にもっていくようにしてください。今回だけは売上が未達になった場合、とんでもないことになります。」「事業部〇〇と協力して別の案件をかき集めて下さい。」等、指示を受けた担当者が売上の積み増しに苦慮する様子が窺われる。

②2023年2月27日の「朝会」と称される会議の当日に当社の専務取締役（当時）から全ユニット長と企画管理部職員に対してメールが送信され、その冒頭で「今朝の朝会でわかったこと、3月1日の予算会議での準備につき下記します。（1）会長の最大の関心事は、今年度の1兆円達成」と記したうえで、Fg氏の具体的な発言内容として、「①先週の予算会議には驚いている、というより怒りを通り越してショックで悲しかった。特にD&Iは、自分の手計算でも、この前やりますと言ったことに対して売上げで▲19億、営業利益で▲8.9億も割れている（前回差を自分でも確認されたようである）。今までこんなことはなかったので、これほど割れるようでは、理由の如何を問わず、仕事をしていないに等しい。」「②今期1兆円を達成しなければ、これまで1年間何をやってきたのか、全てが崩れる。来期の予算など、今期の1兆円を達成してのこそであるので、今をやって初めて次も必ず出来ることを信用できる。（今期は利益より売上重視。）」、「③（経営企画に対して）連結各社も含めて、あと1か月で達成できる数字は自分で確認したのか？あと1か月しかないのだから、これからやり直すでは話にならない。」という内容が共有され、それに続く同専務からユニット長らへの「指示事項」として、「予算会議のやり直しを3月1日前倒したのは上記背景によると思われる（早くやらなければ手遅れになる。）」、「各ユニット長、あるいはそれに近い者が、連結会社も含めて改めて3月末仕上がり見込みを、先方の然るべき数字を確実に言える責任者に確認する。仮にそれが先週予算会議分を割っているのであれば、割らない方法を何とかひねり出すよう最大限危機意識をもって対処。更に積み増せるかどうか（前回差で割れている差を縮めるよう）改善策をひねり出す。但し、コミットできる数字となるよう詰める。」等として、Fg氏から示された1兆円の売上達成に向けて、「改善策をひねり出す」、「割らない方法を何

とかひねり出すよう最大限危機意識をももって対応」等の表現を用いて指示を行っている。

このように、当社グループでは、事業実態や事業環境の変化等を柔軟に加味しない硬直的かつ過度な業績目標が、一連の不適切な会計処理の重要な要因となったものといえる。

（２）経営トップによる叱責を含め業績達成に対する過度なプレッシャーが存在したこと

予算の策定及び業績評価（予実対比）においては、各事業部門や子会社等の事業内容及び事業環境等の特性に応じた対応が望まれるところ、当社グループでは、実力を超えた内容とも考えられる中期経営計画を土台として、必ずしも対象事業（企業）の置かれた事業環境やその変化を適切に踏まえることなく、過年度予算を上回ることを前提とする予算策定、月次レベルでの厳格な予実管理、上期予算未達の場合に下期でこれを挽回する前提での下期予算の修正等が行われていた。そして、関係資料及びヒアリング等によれば、最高経営委員会、予算会議をはじめとする会議体や個別面談等を通じて業績管理（予実対比）が行われているところ、当社グループの役職員は、捉え方に一定の差異はありつつも、これら予算策定と短期的な業績評価について相当強いプレッシャーを日常的に受けていたことが明らかになっている。

実際、不適切な会計処理に関与した当社グループの役職員の多くは、前年実績を下回る予算策定は許されないという予算策定時のプレッシャー、月次レベルでの業績報告の際の業績未達や赤字決算に対するプレッシャー、上期予算が未達であった場合の下期予算策定時のプレッシャー、年度決算における業績未達や赤字決算に対するプレッシャーの存在について述べ、これら予算未達や赤字決算に対しては、最高経営委員会、予算会議等の会議体において、あるいは、会長室への個別の呼び出し等によって、Fg氏から強い態度で叱責を受けることがあったと述べている。また、経営トップから業績に関するプレッシャーを受けていたマネジメント層が、下位の役職者や当社グループ会社の役職員等に対して不適切な会計処理を直接指示し、あるいは提案された不適切な会計処理を容認（又は黙認）する等の事案が、実際に当社グループ内で相当幅広く見受けられ、実力を超えた業績目標と、その達成に対する過度のプレッシャーによる影響は、当社グループにおいて相当深刻なレベルにあったものといえる。特に、2022年度からは当社グループでユニット制度が導入され、各ユニット長がその事業執行について権限を委譲される一方で、関連する子会社を含めた連結業績について責任を負う体制が明確となったことから、ユニット長をはじめとする事業部門の役職者や子会社の役員等の業績プレッシャーは、従前に比して高まったものと考えられる。

当社グループにおいて予算未達や赤字回避に対する経営トップからの強いプレッシャーが実際に存在していたことは、調査対象となった事例の中でも確認することができる。例えば、日本ヘリウムについて、急速に変化する事業環境と業績（損益）が強く連動するヘリウム事業においても、過年度予算を下回る予算策定や、事業環境の変化に応じた期中の予算修正等が認められがたい状況があり（少なくとも関連部署の役職員は概ねそのような認識をもって業務に当たっており）、日本ヘリウムにおける不適切な在庫処理や、過大計上発覚後の損失処理の先送りの決定、又はその黙認の主要な原因は、この業績達成に対するプレッシャーにあったと考えられる。また、日本ヘリウム及び当社の関係者間のメールにおいて、「ご存知のとおり、名誉会長、会長からNH1の2期連続赤字については大変問題視されて」いる、「日ヘリの赤字は絶対にだめ（日ヘリはコストセンターではない。プロフィットセンターである）」（名誉会

長及び Fg 氏の発言内容の報告)、「**単月赤字回避は、特に会長対応ということかもしれません**」、「**やっぱり NHI を赤字にはできないんですね**」、「**謎ですよ、**」というやり取りが行われていること、インダストリアルガスユニット ■■■ Bi 氏から担当役員である Am 氏に対するメールにおいても、「**以前より日ヘリは、月次で赤字にしていけないということになっていた**」と報告されていること等、関連資料の内容からも窺われる。

また、AWMX における滞留在庫の減損処理の先送りについて、2 度にわたり減損処理を不承認とした Ic 氏は、自らが不承認としなくても当社の上位役職者のいずれかが不承認とすることは目に見えており、自らの権限の範囲内で仮に承認してこれが上位役職者に発覚した場合は厳しい叱責を受けることが想定されたことを、先送りの理由として挙げている。実際に不承認を告げる際には、「**これはだめです。出張全面禁止の指示が出て、全社で何とか利益を積み上げようとしている時期にこれは承認できません。(しかも、AWMX は「中核会社」です。)利益がここまで話題になる前に、やっておくべきでした。2025 年度以降での処理を実施してください。**」とのメールを関係者に送信しており、短期的な業績に強く執着する行動を見せている。

最高経営委員会や予算会議等の実際の会議の場において、業績未達部門の責任者等に対して相当強い指示や叱責がなされることも、関係者のヒアリングにおいて多く述べられるところであり、実際に予算会議の記録を参照しても、相当多数の出席者数がある中で、Fg 氏の発言時間が長時間の会議の大半（ただし、報告者による報告時間を除く。）を占め、複数回にわたり語気を強めた場面も確認されており、同氏の発言や指示（ときに叱責）に対して、異を唱えられる雰囲気醸成されていなかったことも見て取れる。

さらに、Fg 氏による叱責が相当の頻度で行われていたことを多くの者がヒアリングで回答しており、机を叩く等の行動も見受けられると回答する者もいる。また、相当高い役職者に対してもこのような叱責が行われてきたこと、会長室のフロアに広く響き渡る程度の大声をもってそのような叱責が行われる場合があったことを、具体的に回答する者もいる。

これら叱責や過度なプレッシャーの存在については、実際に当社グループの関係者間でやり取りされた以下のメールの内容からも窺い知ることができる。

① 2022 年 12 月 19 日、対外公表の 1 兆円の売上高の確保に向けて緊急で業績会議（経営幹部全員とユニット長が参加）が開催されているが、その会議の内容について、「**趣旨は、11 月の月次が落ちていて売上も営業利益もどちらも対外公表数字スレスレまで来てしまっているの、で「発破を掛ける」こと。会長から怒鳴られまくりました。**」、「**EO 氏、Ic 氏の方がはるかに酷い怒鳴られ方でしたが・・・**」等と当時の状況がメールで共有され、また、「**AWI は発表したことは必ず実現する会社。自分達で設定した目標は絶対に達成するべし。**」、「**今まで実現できなかったことは 1 回だけ。**」、「**売上 1 兆円が最重要。売上がたてば自然に利益はついてくる。**」という当時の名誉会長である Fi 氏（Fg 氏の兄）の発言内容も共有されている。

② 2022 年 12 月 21 日に AW メディエイチの関係者間でやり取りされたメールにおいて、「**今週の月曜日に AW 本社で開催されたグループ・ユニット会議においても Fi 氏、Fg 氏のお 2 人から、今年度の 1 兆円達成がかなり厳しい数字になりつつあるとの発言があり、特にサービスユニットには売上面での貢献を強く求められました。CC の各位も含め、速やかに行動を起こして下さい！！スピード感のない人間、危機**

感のない人間はAWグループには不要ですよ。」との指示や情報の共有がなされている。

④当社の機能材料ユニット■■■■タテホ会長である Ch 氏からタテホの営業部■■■に対するメールの中で、2023 年 2 月 22 日に開催された 2023 年度予算策定に係る予算会議が「数字が足りないことは許されないので経営幹部が激怒して途中で打ち切り、仕切り直しとなった」ことが共有されている。

なお、このような業績プレッシャーの結核であるとも推測されるが、当委員会によるヒアリングにおいて、仮に会長の指示がコンプライアンスに反する場合に会長指示とコンプライアンスのいずれを優先するかを尋ねられたのに対し、会長指示を優先せざるを得ないと返答した者もいる。

(3) 人事権を背景にした経営トップへの権力集中

当社は、2022年8月以降、Fg氏に加え社外取締役及び社外監査役で構成される任意の組織である指名・報酬委員会が設置され、取締役の役職別の報酬テーブルを導入する等していたものの、個別具体的な報酬額の決定はFg氏に一任されており、また、取締役候補者についてのFg氏の提案がこれまでに覆った事実も確認されていない。加えて、取締役の役職（肩書）は前記委員会での審議事項とされておらず、Fg氏の意向に従って決定されていた。当委員会が行った関係者へのヒアリングにおいても、選任だけでなく異動や解任に関するものも含め、人事の権限はFg氏に集中していたとの回答が確認されており、これと明らかに異なる認識を述べる者はいなかった。

処遇を受けることを危惧して、不適切な会計処理を実行する原因になったものと考えられる。

Fg氏に人事の権限が集中していたことは、例えば、日本ヘリウムの在庫処理に関して、ユニット■■■■ Bi氏がFg氏に報告を行った際に、同氏がBi氏を叱責して辞表の提出を求める発言を行い、Am氏に対してもBi氏を辞めさせろといった発言を行っていた事実等からも、その一端が垣間見える。また、当委員会が実施したヒアリングにおいても、一部の社内取締役は、『「お前はクビや」「今まで払った給料返せ」と言われたことがあり、ひどく追い込まれた。』、『「お前はクビだ」という言葉を何度も使用された。疑問だと思うところに突っ込んでいたら、自分は今この場にいないと思う。』等と述べており、Fg氏の人事権を背景とした影響力の大きさが窺われる。また、このような社内取締役の選任・評価のプロセスについて、2024年度に人事担当者がFg氏に対して、一定の評価軸を定め、評価をいわゆる「見える化」すべきであるとの提言を行っているものの、同担当者によれば、当該提言はFg氏に一蹴されたとのことである。

なお、当委員会による調査が開始された後にFg氏と面談を行った当社特別顧問から当社関係者に対して送付されたメール（面談結果の報告）の中で、「昨今の経営者を取り巻く制約は一層厳しくなっており、特に会長には、今後同様案件に巻き込まれない責任を認識頂くことを要請。」、会長が期待した役割や結果を達成できない当社の役職員に対して「給料泥棒」、「あんたの席はないで」、「死んだ方がましや」辺りを発言し、対象者が内部通報する場合、会長と云えども辞任勧告を受けること不可避。」との内容が記載されており、さらに、会長の発言として、「そこまで厳しくなっていることは聞いていたが、肝に銘じると。しかし昔、A氏からどれだけ罵詈雑言を受けたか数知れず、今はそういう社員教育も出来ないということかと」との内容が記載されており、これらの内容も、既に述べた経営トップによる当社役職員に対する過度の叱責や人事権をはじめとする権力の集中の事実を窺わせるものである。

3 成長/M&A戦略の歪み、管理体制の整備が追いつかない状況等

(1) はじめに

当社は、連結売上目標の達成等に向けて、M&A投資を継続的に行ってきた。2022年度～2024年度の中期経営計画においても、M&A投資は1,400億円と計画される等、継続的な投資により当社グループに属する企業数は増加しており、2025年3月時点で、国内関係会社は181社、海外関係会社は80社、関係会社総数は261社に及んでいた。

その一方で、当社単体の従業員は長らく1,100～1,300名のまま推移し（2025年3月時点では1,070名）、管理部門の人員は徐々に増加はしているとはいえ、グループ会社を管理する当社管理部門の組織・人員は十分なレベルには達しておらず、業績拡大を目指したグループ会社の増加の勢いに、管理体制が追い付いていない状況にある。本調査における管理部門担当者や事業部門の企画担当者へのヒアリングにおいても、大半のヒアリング対象者が連結管理室や内部監査室をはじめとする管理部門の人員不足を指摘している。

また、当社グループでは、子会社の増加やグループ規模の拡大等に伴って大規模な組織再編も行われてきたが、ヒアリングの対象者の中には、組織再編に伴う実際の職務内容（役割）の変更が十分に理解できていないと述べる者もいた。

本調査によって明らかになった不適切な会計処理の多くは、当社グループ会社で発生しているところ、以下のとおり、当社の管理体制が十分に追いついていなかったことも、一連の不適切な会計処理の原因の一つといえる。

（２）グループ会社における規程類の整備等

当社では、当社グループ会社の規程の整備状況の確認等を実施できておらず、当社グループ会社各社に任せている状況にあった。その結果、基本的な規程類は当社グループにおいて全社共通との定めを設けていたにもかかわらず、全社共通規程の存在さえ知らないグループ会社担当者もいた。また、規程の存在の知・不知の点は揃って、全社共通規程が整備されていない事例、あるいは、適切な時点更新がなされていない事例も確認されており、当社としての一元管理が及んでいない現状が明らかとなっている。

（３）連結管理室、監査室による管理体制の不足

当社グループでは、当社の連結管理室が子会社等の経理情報を収集して連結財務諸表を作成するものの、連結管理室の中で連結会計を担当する役職員はわずか６名にとどまり、多数の子会社等の重要な経理処理及び当該処理の背景等について主体的に時間をかけて対応（点検）することは現実的に困難な状況にある。その結果、一見して明らかな誤りや不自然な数値のぶれ等がない限りは、基本的には合算・相殺消去という機械的な作業・点検に終始することとなる。このことは、XXXXXXXXXX Ea氏も、現在の人員からくる限界として述べている。

内部監査についても、人員や能力面の限界もあり、約 180 社の国内グループ会社の中で、監査対象に含めている会社は現時点でも 78 社に限られ、その中からローテーションで年間 10～30 社程度の監査を行っている状況である。加えて、当社自体が監査対象に含まれておらず、内部監査の網羅性が十分ではない。また、後記 9・（３）のとおり、内部監査で顕出された問題点（指摘事項）のフォロー体制も十分ではなかった。

海外グループ会社については、2022 年度に初めて試験的に監査（４社）を開始し、その後、2024 年度には 12 社を監査対象としたが、80 社の海外グループ会社に対してその数は少なく、十分な監査が行き届いているとはいえない。

（４）役員の派遣による子会社管理の限界等

当社グループでは、「子会社に、原則として当社から取締役及び監査役を派遣して業務執行の適正と監督機能の実効性を確保する」との方針が策定され、コーポレート・ガバナンス報告書の内容として公表されている。実際、当社から子会社に対して代表取締役・取締役・監査役を派遣する扱いが相当広く行われており、170 を超える子会社等に、延べ 300 名を超える当社の役職員が派遣されている。

しかしながら、派遣される当社の役職員の多くは、管轄する子会社を含む当社ユニットの業績管理の責任者やそのライン上の者であり、コンプライアンスよりも業績を重視する当社の企業風土（傾向）もあいまって、必ずしも「業務執行の適正と監督機能の実効性を確保」できる体制とはなっていなかったといえる。例えば、日本ヘリウムは当社ユニットの決定に基づき過大在庫の損失処理を先送りしたが、日本ヘリウムの監査役は当社のインダストリアルガスユニットの業務・システム部XXXXXXXXXXを兼務しており、また、当期（2025 年度）に不適切な在庫処理を行っていた取締役も当社からの出向者である。また、AWMX については、当社のXXXXXXXXXX Ic氏が、AWMX の取締役として派遣されていたが、その Ic 氏が、滞留在庫の損失処理を承認せず、翌期以降の分割処理案を提示する等して損失処理を先送りした事実がある。

このように、当社グループ会社の取締役等として派遣（出向）された当社の役職員は、必ずしも子会社の適正な業務執行を担保する役割を果たせておらず、事案によっては、業績を重視するあまり不適切な行為を自ら決定又は助長する等していた。

（５）本調査対応から垣間見えるグループ会社管理の状況

当社グループ会社に対する当社の管理体制が追い付いていない状況は、本調査における当社グループ会社の対応からも垣間見える。

一連の不適切な会計処理を受けて、海外子会社を含む全ての当社グループ会社に対して在庫の実態把握（実地棚卸）や過去の不適切な会計処理の有無等を早急に報告するよう当社から指示が行われてきたが、海外子会社を含む一部のグループ会社において、指示又は要請された資料・情報等がタイムリーに提供されず、調査に全面協力するようにとの当社社長の再度の注意喚起の後も、速やかな報告がなされない状況も発生していた。

このことは、図らずも、当社のグループ管理体制（現状）が十分な状態にはないことを裏付ける結果となっている。

４ 経営トップによる不適切な会計処理の容認等

当社グループでは、業務執行の適正を確保する最終責任者たる経営トップ自らが、不適切な会計処理を容認していたものと認定せざるを得ない事案が実際に存在する。

既に言及したとおり、エコロッカにおいて本来必要となる資産の減損処理（一括処理）が、経営トップであった Fg 氏の発言、すなわち、当期業績を考慮した場合は当期での一括処理は困難ではないかという発言の後に、実際に回避された事実がある。また、Fg 氏は、AW 防災における約 9 億円の架空在庫（M 番）の報告を受けながら、直ちに損失処理を行うよう指示することはなく、損失計上の先送りを企図する Fh 氏の方針についても何ら異議をとどめた形跡は窺われず、結果的に、発覚から 5 年以上経過した 2025 年 9 月末時点においても、過大な在庫計上は解消されていなかった。その他、AW アグリ&フーズでも、Fg 氏は、当社グループ全体の連結売上高 1 兆円達成に向け、役職員にプレッシャーをかけるにとどまらず、当社グループ外の Bm 社に対して直接働きかけを行い、売上の積み上げのための協力を依頼したうえで、役職員に対して Bm 社との取引の実施を指示し、売上の嵩上げを図ったという事実が認められている。

経営トップは、適正な業務執行を確保すべく、内部統制の構築・維持を含め、ガバナンス体制を自ら推し進めるべき立場にある。逆にいえば、自らが、内部統制を含むガバナンス体制を崩壊させ得る立場（無効化できる立場）にあり、ひとたび経営トップが、目標達成のために自ら不適切な会計処理を容認するような行為・態度に出た場合、当該行為に基づく不適切な会計処理が実際に行われるという影響にとどまるものではない。当社グループの役職員（マネジメント層を含む。）が予算必達のプレッシャーを実際に受ける中で、このような経営トップの行為・態度を直接に見聞きし、あるいは、他の役職員を通じて知ることとなれば、不適切な会計処理を行ってでも当社グループの業績目標を達成すること（見せかけの数字であってもその数字を作り込むこと）が経営トップの意向であると付度して、不適切な会計処理に自ら関与する等内部統制を無視するリスクがある（後記 5 参照）。また、そのような行為が広く行われるようになれば、グループ内で広く不適切な会計処理を容認する空気（企業風土）が醸成され、不正の動機と不正の機会がそろった場合に、実際に不正を実行してこれを正当化してしまうリスクがある（後記 6 参照）。

前記のとおり、経営トップであった Fg 氏が不適切な会計処理を容認したと認定せざるを得ない事案が存在したことは、後記 5 で詳述するとおり、内部統制を無視できる立場にあるマネジメント層の不正への関与を助長し、後記 6 で詳述するとおり、当社グループで相当幅広く発生した不適切な会計処理の関与者が自らの行為を正当化する一因になったものと考えられる。

5 経営トップに付度したマネジメント層・管理部門責任者による不適切な会計処理への関与、内部統制の無効化

第 3 章及び前記 1 でも言及したとおり、本件では、当社グループの内部統制を無効化し得る立場にある上位のマネジメント層（管理部門の責任者含む。）が自ら不適切な会計処理に関与し、又はそれら処理を黙認していた事実が相当広く見受けられる。

例えば、Eo 氏（当時専務）は、日本ヘリウムにおける過大在庫（未処理ロス）の損失計上の先送りを少なくとも容認していたこと、エコロッカにおける在庫差異等の損失処理の回避を容認していたこと、当社プラントガス部における貯蔵品の損失処理先送りを主導していたこと等が認められる。いずれの事案も、Eo 氏が Fg 氏から直接指示を受けた形跡は見当たらない。売上・利益至上主義とも評価できる会長の意向を押し測りながら、自ら不適切な会計処理を主導し、又は容認していることは、経営トップの意向を付度した行動と考えられる。

■ Fh 氏は、■として在籍していた 2020 年当時、AW 防災の「M 番」と呼ばれる実在しない約 9 億円の仕掛在庫について Fg 氏から AW 防災の相談に乗るよう指示を受けた際、損失処理の先送りの案を策定し、しかも、監査法人に発覚しない手法も検討する等していた。また、2025 年度には、エコロッカの在庫差異等の損失先送りの事実について報告を受け、一括処理が必要であったとの Fg 氏の発言の存在を聞かされたにもかかわらず、それが会長の真意であるとは限らない等として、監査法人への発覚を防ぎつつ長期間にわたり分割で処理する提案を自ら行う等していた。さらに、2024 年 3 月期に本来必要であったのれんの減損について AWBD の管理部門■から相談を受けながらも、その計上を回避する方向でのやり取りを行って、結果、AWBD における減損処理が先送りされている。これらの行為も、経営トップの意向を付度した行動であると考えられる。

また、当社グループの■ Ea 氏は、日本ヘリウムにおける在庫損失の先送りを含め、事業部門から報告・相談を受けた不適切な会計処理について、これを阻止・是正するための行動を行わず、これを黙認又は助長するような行動をとることがあった。

AWMX においては、当社のエレクトロニクスユニット■（常務執行役員）で AWMX の取締役を兼務する Ic 氏が、自らが AWMX の 1 億円の滞留在庫の減損を承認しても、当社の上位役職者、すなわち Eo 氏、Hy 氏及び Fg 氏の決裁ラインのどこかで不承認となることが容易に推測できていたとして、ユニット長である自らの段階で減損を不承認にしたと述べている。AW 防災の M 番問題についても、発覚当時の社長及びその後に引継ぎを受けた後任の社長ともに、あるべき会計処理に向けた対応を行うことなく、漫然と管理部門の担当者によるその処理（対応）を委ねていた。その他、当社のユニット長やビジネスディビジョン長等の幹部職員が、当社又は子会社の不適切な会計処理を主導し、又は容認（黙認）していた事案も、第 3 章でも触れたとおり相当幅広く見受けられる。

以上のとおり、当社グループでは、当時 D&I グループの担当取締役であり、インダストリアルガスユニット■でもあった Eo 氏による不適切な会計処理への関与、当社事業部門のマネジメント層における当社又は子会社の不適切な会計処理への関与、

子会社社長による不適切な会計処理への関与、当社グループにおける内部統制の要ともいべき監査室[]による不適切な会計処理への関与、不適切な会計処理について経理部門[]による黙認（是正活動が正しく行われていないこと）等の事実が認められており、事業部門内部（管轄下の子会社を含む。）（第1線）、経理部門等の当社管理部門（第2線）、及び当社内部監査部門（第3線）のいずれの段階でも内部統制が有効に機能していない（あるいは意図的に無視されている）というガバナンス不全に陥っており、これらは、一連の不適切な会計処理の重要な要因となっている。

6 経営陣の振る舞いから不適切な処理が安易に正当化されてしまう不健全な企業風土、規範意識の鈍麻、上場会社グループとしての自覚とリテラシーの欠如

既に言及した当社グループにおける不適切な会計処理は、必ずしも特定の役職員による行為にとどまるものではなく、当社及び当社グループ会社の相当数の役職員が関与又は黙認する態様でも行われてきた。

当委員会が本調査の過程で収集したメール等の関連資料からは、明らかに不適切な会計処理について、ユニット長やディビジョン長等、当社グループの職務執行の適正を担保すべき重要な役職に就く当社マネジメント層を含め、複数の役職員を宛先（Ccを含む。）に含めたメールで協議を重ねるケースが存在しており、コンプライアンス重視の企業風土が醸成された企業においては、およそ生じがたい由々しき状況が現に発生している。

例えば、日本ヘリウムにおいては、在庫担当者による不適切な在庫処理が発覚した後も、同人の責任を問う意見は当社及び日本ヘリウムのいずれの役職員からも出されず、むしろ、同人に対して相当同情的な態度をとる者がいた。ヒアリングにおいても、在庫担当者の行為自体は問題ではあるが、自らも予算達成のプレッシャー、予算未達の際に想定される叱責等へのおそれを抱いており、不適切な行為に手を染めた気持ちなどが分からないではないと述べる者もいた。そして、実際に、2025年3月度にあるべき損失処理を行わなかっただけでなく、2025年4月からの新事業年度においても、相当多くの役職員が関与する中で従前と同様の不適切な会計処理が漫然と続けられており、規範意識の鈍麻は事業部門内に幅広く蔓延していたといわざるを得ない。しかも、不適切な在庫処理について報告・相談を受けた経理部門の[]においても、本来あるべき損失の一括処理を強く訴えることなく、事業部の意向を窺いながら小手先の対応をアドバイスしていたにとどまる。

AW 防災のM 番問題についても、管理部門管掌の取締役の指示のもとで長年にわたり行われてきた不正な処理（過大な仕掛在庫の蓄積）が、同社の代表取締役、Fg氏、Fh氏と順次報告・共有されながらも、誰からもあるべき一括での損失処理の声は上がらず、結果的に、発覚から5年以上経過した現在まで過大在庫の計上が続いてきた。

エコロッカ、AWMX、当社プラントガス部等における不適切な会計処理についても、当社の幹部役職員や当社から派遣された子会社役員を含む複数の役職員の関与、内部統制の有効性確保の要ともいえる監査室（Fh氏）の関与、Eo氏等経営マネジメント層の関与等が認められる。

なお、日本ヘリウムの在庫問題やAWMXの引当金問題では、不適切な会計処理の発覚を免れるために監査法人に対して事実と異なる説明もなされており、しかも、その関与者も複数にわたっている。監査法人に発覚しなければ問題ないというこのような態度は、上場企業グループの一員として正しい会計報告を利害関係者に提示するという本質的な責任を放棄する行為に等しく、規範意識の鈍麻の程度も著しい。

このような事実を鑑みると、当社グループでは、Fg氏を筆頭として順次降りてくる上席者からの業績プレッシャーによって、予算未達を避ける、あるいは赤字決算を避けるための手法（見せかけの業績達成の手法）として、不適切な会計処理を行うことはやむを得ないことだとして容認（正当化）する空気が相当程度蔓延しており、監査法人に対する虚偽の説明等を含めて、その規範意識も相当鈍麻していたものといえる。そして、このことは、当社グループで、相当数の役職員の関与（黙認を含む。）のもとで不適切な行為が実行されてきた主要な原因の一つであると考えられる。

7 不適切な処理を可能とする業務フロー、事業部門における杜撰な在庫管理等

（1）不適切な処理を可能とする業務フロー

当社グループでは、不正又は誤謬の発生を抑止し、又は早期に発見・是正する観点での業務フローが徹底されていない。そして、このことが、業績偏重の企業風土や経営トップからのプレッシャー等の原因とあいまって、不適切な会計処理が相当幅広く発生した原因となっている。

例えば、在庫管理や売上管理等につき、慢性的な人員不足という事情もあいまって、これらを特定の担当者に長期間にわたり任せきりとするケースが広く確認されている。また、特にグループ会社において、特定の担当者による業務遂行の結果を、取締役を含む上位の役職者が実質的に確認することなく、そのまま受け入れて財務報告の一部（会計上の数値）として用いるケースも見受けられる。このような業務フローは、業務処理の正確性が担保されず誤謬発生の原因となり、また、牽制機能の欠如により担当者に不正の機会を与えることにもなる。さらに、このような状態が長期間にわたり継続することで、担当者の誤謬や不正による影響額が蓄積して多額となり、これが発覚した段階において、短期業績への影響を懸念して一括での損失処理を躊躇させる原因（損失先送りの原因）ともなる。

加えて、当社グループでは、例えば社内規程に基づく稟議決裁等について、最終の承認権者による確認を回避する目的で、承認権者の下位の役職者の判断によってその申請自体が阻止されたり、あるいは、承認権者とは異なる役職員からの指摘によって差し戻され、その後の再申請によって当初申請時の承認権者よりも下位の役職員の決裁事項に変更されたケースも存在する。このような処理が実質的に可能となる業務フローは、形式的に整備された内部統制による監視・牽制の目をすり抜けることを可能とし、結果として、不適切な会計処理を助長する原因となる。

（2）杜撰な在庫管理等

当社グループでは、在庫に係る評価損（帳簿と実在庫の差）の計上を先送りする不適切な会計処理が複数確認されている。そして、損失計上先送りの前提として、当社グループにおける杜撰な在庫管理、及び、その結果としての帳簿上の在庫と実在庫の大幅な乖離の事実があり、在庫を巡る不適切な会計処理（損失先送り）の始まりとして、この杜撰な在庫管理を挙げることができる。

日本ヘリウムでは、人的リソースの不足もあり、棚卸表を用いた在庫管理を実質的に一人の担当者が担っており、しかも、同社では規程に従った実地棚卸も行われていなかった。同社の前社長及び現社長は、このような現状を認識していたにもかかわらず、これを是正することもなく、結果として、社内での監視・牽制機能も働かないままに、担当者の意図的な損益調整もあいまって帳簿在庫と実在庫の乖離は大きく膨らみ、その後の損失先送りへと繋がった。

エコロッカにおいても、同社の社長が、長期間にわたり在庫動態表を用いた在庫管理を実質的に一人で行っており、日本ヘリウムと同様、規程に従った実地棚卸も行わ

れていなかった。その結果、帳簿在庫と実在庫の乖離は大きく膨らみ、社長交代後に発覚した時点での在庫差異は■■■円を超える金額に至っていた。

また、当社プラントガス部においても、実地棚卸が実施されていた拠点とされていない拠点が存在し、実施されていた拠点においても、各拠点独自の手法でカウントされる等していた。加えて、拠点でのカウント結果とプラントガス部の在庫リストに差異が生じた場合の原因分析・修正等の手続も十分に整備・運用されていなかった。

さらに、AW 防災においても、M 番と呼ばれる仕掛在庫の管理を長年にわたり管理部門管掌の取締役が一手に取り仕切っており、管轄する当社ユニットや AW 防災の代表者において不正や誤謬の介在をチェックする体制も整備していなかったことから、不正な M 番の処理（過大な帳簿計上）を代表者が認識した時点で、その金額（在庫差異）は約■■■円に至っていた。その他、当社グループ会社においては、標準原価計算を採用しながら、大幅な原価差異を期末に全て在庫に配賦して在庫の過大計上及び売上原価の過少計上に繋がる事例も複数見受けられている。

このように、当社グループでは、資産及び損益の双方に重要な影響を与える在庫管理が、人的なリソース不足等から属人化し、しかも、適切な在庫評価の前提となる実地棚卸も適切に行われていない等の事案が相当数認められており、このような杜撰な在庫管理が、誤謬又は不正による不適切な会計処理の原因となったものといえる。

（３）杜撰な売上管理等

当社グループでは、短期的な業績を過度に重視する傾向にあり、そのプレッシャー等を原因とする売上の先行計上、過大（架空）計上、第三者を商流に介在させて行う連結売上高の嵩上げ等が行われていた。当委員会の調査においても、相当多数の不適切な売上計上が確認されており、これらの多くは、業績未達を避けるために意図的に行われたものであるが、売上計上や売掛金管理等の杜撰な業務処理の実態があったことが、そのような不適切な処理を一層助長したものと考えられる。

例えば、実際には工事に着手さえされていない案件について、敢えて支出を先行させて工事進行基準による売上計上を行った事例も存在するが、不正が介在する余地が一般的に大きい工事進行基準について、一部の担当者のみでその処理を完結しており、経理や上位役職者を含めたチェック体制が機能していないという問題が存在した。

また、受注前に売上計上を行い、売掛金の請求も行われていない中で、当該処理が相当期間にわたり発覚しなかった事例も存在するところ、計上した売上に対する請求書が未発行でもアラートにならない業務フロー自体が問題であるし、計上した売上に対する入金の確認も適時に行われていないという問題も存在する。

さらに、担当者の単価操作によって過大に計上された架空の売掛金部分について、計上から長期間にわたり解消されていない事例もあるが、担当者レベルで容易に単価調整を行って過大な売上を計上できる体制自体が問題であるし、必然的に生じる架空の売掛金部分について事後的なチェック（売掛金の実在性確認）が機能していないことも問題である。

売上の嵩上げを企図して、既知の取引先等に要請してスポットで商流に介在させる代理人取引や、複数のグループ会社を介在させて売上の二重計上を行うケース（一部には当社グループ会社が最終的に買い戻す循環取引も存在した。）も複数確認されているが、例えば、営業担当者が取引先に電話で要請して承諾を取付け、伝票をやり取りするだけでその処理を行う等、一般的にはイレギュラーな商取引でありながら相当簡素な手続でこのような不当な処理を実行できるという問題があった。

また、外部倉庫に保管されていた商品を、実在する会社向けに、実際の注文、商品の移動、出荷、引渡し、納品書発行等何ら存在しないままに、社内的な売上傳票の起票・承認のみにより架空売上を計上する事案もあり、このような業務処理体制も不正の温床となるべき杜撰なものといえる。

以上は、当社グループにおける売上計上や売掛金管理等に関する業務処理体制の不備を示す一例ではあるが、前記（２）の在庫管理等と併せて、当社事業部門における業務処理体制に不備があったこと、これらが不適切な会計処理の発生を助長したことを指し示すものといえる。

（４）事業部門内部（管轄する子会社を含む。）での監視・牽制機能の欠如

当社グループでは、事業部門の幹部役職員が関与又は認識する中で不適切な会計処理が行われる事案が複数認められており、杜撰な業務フロー等の業務処理統制上の問題に留まらず、事業部門内部での内部統制が無視・無効化されるような不健全な状態が生じていたことは、既に述べたとおりである。

また、当社グループでユニット制度が導入され、ユニット長をはじめとする事業部門の役職者や子会社の役員等の業績プレッシャーが従前に比して高まったものと考えられるところ、ユニット内に、業績への関心から独立した立場で適正な業務執行を担保するための管理部門（機能）が備えられておらず、不正又は不当な行為に対する牽制機能が十分に働いていなかったものと考えられる。

同様に、不適切な会計処理が認められた当社の子会社においても、人的リソース等の観点から実質的な管理機能を備えた組織や役職が設けられておらず、代表取締役をはじめとする幹部役職員が自ら在庫管理等の業務を行い、その結果に対する統制も働かない組織体制（運用）となっており、このことが、当社の事業部門（ユニット等）における管理部門（機能）の脆弱性とあいまって、一連の不適切な会計処理の原因になったものと考えられる。

８ 当社管理部門によるモニタリング機能の欠如

（１）当社経理部門（連結管理室）

連結売上高 1 兆円、グループ会社 260 社超という当社グループの規模に比して、当社の経理部門である連結管理室の人的リソースが不足しており、事業部門に対する牽制が十分に機能していないことは前記 3・（３）のとおりである。また、[redacted] Ea 氏は、人的リソースの点に加えて、業績優先の社風、連結管理室に多くいる中途採用者の生え抜き職員に対する遠慮等を挙げて、当社グループにおいて、事業部門に対する管理部門の牽制が働きにくい状況を述べている。

実際、Ea 氏は、日本ヘリウムにおける実在性のない過大在庫について事業部門から報告・相談を受けながらも、速やかに全額の損失計上を行うという会計上のあるべき処理を強く主張することはなく、事業部から示された複数年にわたる分割処理案に対しても、強く異を唱えることはなかった。また、エコロッカにおいても、2024 年 6 月の段階で、多額の在庫差異が生じていることが事業部門から連結管理室に報告されながらも、連結管理室から、速やかに全額の損失計上を行うという会計上のあるべき処理が強く主張されることはなく、結局、同事業年度での損失計上は行われなかった。

さらに、Ea 氏は、本調査におけるヒアリングの中で、不適切な処理がなされている可能性がある複数の事案について言及しているが、これを是正したり、あるいは事案の詳細把握に向けた積極的な行動に出た形跡はない。経理部門への報告・相談がなされていない事案が含まれているとはいえ、当社グループの経理[redacted]として、適正

な会計処理の確保に向けた積極的な行動に出ていないこと自体が、経理部門による事業部門に対する監視・牽制機能の欠如の現れともいえる。

以上のとおり、当社グループでは、経理部門が事業部門に対して有効に監視・牽制を働かせる体制が整えられておらず、逆に、適正であるとは判断しにくい会計処理についてのお墨付きを得る目的で事業部門が経理部門（連結管理室）を利用している側面も垣間見えるところであり、いずれにしても、これらの実態が当社グループにおける不適切な会計処理の原因の一つとなったと考えられる。

（２）当社コンプライアンス部門（コンプライアンス室）

ア 内部通報制度

当社グループでは、内部通報制度はコンプライアンス室が主管し、国内外のグループ会社からの通報に対応する内部規程や体制は存在している。しかしながら、2021年度以降において、不適切な会計処理に関する通報はグループ全体で2件にとどまり、当社グループで実施されたアンケート結果においても、内部通報についての認知（周知）が不十分であったとの回答もなされる等、内部通報制度の周知・運用が十分とはいえなかったと思われる。

実際、本調査の過程で行われたアンケートやホットライン等において、当初は、有用な情報が寄せられることはなく、それどころか更なる隠蔽行為が行われることもあったところ、繰り返し情報提供を促すとともに社内リニエンシー制度の導入やワークショップ及びリニエンシー周知徹底プログラムの実施によって、ようやく不適切な会計処理に関する申告がなされるに至っており、当社グループにおける内部通報制度等を活用した自浄作用がこれまで有効に機能していなかったことが明らかになっている。仮に従前から内部通報制度がより積極的に周知・活用され、これに経営陣のコンプライアンス重視の姿勢が伴う等していた場合、より多くの会計不正をいち早く把握したり、あるいは、内部通報制度の牽制効果によって不正処理を一定程度抑止できた可能性はある。例えば、AW 防災の M 番問題については、管理部門管掌の取締役からの指示に対して2名の職員が不正をやめるように訴えた事実があるが、当社グループにおける内部通報制度が充実し、その周知も徹底していた場合は、より早期にこの問題が発覚していた可能性もある。

イ 社内研修の内容、アンケート調査結果の活用

当社グループでは、コンプライアンス室が主導してコンプライアンス研修を継続的に実施している。しかし、研修内容は、いわゆる業法等に関する内容に偏る傾向が見られ、会計を含めた業法以外の法令遵守に関する施策が十分ではなかったと考えられる。実際、当社グループでは、費用計上を行うべき支出を資産に振り替えて利益を確保したり、引当金の計上を回避して費用計上を先送りする等の会計不正が行われていたが、当社子会社の関与者（管理部門）の中には、そのような処理が会計上許されない処理とまでいえるのかについて理解していなかったと思われる者もあり、子会社内部の管理部門による統制も機能しにくい状況にあった。

また、おおよそ年に1回程度実施されている過去のコンプライアンス意識調査において、業績優先の組織風土、パワハラ、コンプラ教育、通報制度等に関する課題が顕出されていたものの、このような課題が危機感をもって経営層に共有された形跡はなく、各種のコンプライアンス対策の見直し等が具体的に検討された形跡も見当たらない。

なお、本件不適切な会計処理の関与者においては、例えば在庫に係る損失の先送り等の不適切な処理が、会計不祥事に直結する重大な問題であるとの危機感や、投資家

を中心とする市場参加者との関係で財政状態や経営成績を欺く重大な非違行為であるという意識が欠如していたといえる。ヒアリングにおいても、振り返って考えれば、過大に計上された在庫は直ちに損失処理すべきであったと思うとしながらも、関与していた当時は、そこまでの意識は持てなかったと述べる者も多く、実際に発生している様々な不適切な会計処理の内容に照らしても、当社グループにおいて適正な会計処理の重要性に対する意識が欠如していたといえる。

9 当社内部監査部門によるモニタリング機能の欠如

(1) 管理体制の不足、監査対象の網羅性の欠如

グループ会社に対する管理体制の不足については前記3・(3)で述べた。

また、内部監査の対象として、当社自体が含まれておらず、内部監査の網羅性が確保されていない。当社グループでユニット制度が導入され、各ユニット長が関連する子会社を含めた連結業績について責任を負う体制が明確となって、ユニット長をはじめとする事業部門の役職者や子会社の役員等の業績プレッシャーが従前に比して高まったと考えられ、実際に当社事業部門の相当数の役職員が関与した不適切な会計処理の存在も明らかになっている。一方で、当社事業部門（分野・グループ・ユニット）内の管理部門は企画以外のコーポレート機能がなく、監視・牽制機能がそもそも脆弱であること、その中で、当社事業部門が内部監査対象に含まれていないことが、不適切な会計処理の抑止や早期の発見を阻害する一因となった可能性がある。

(2) 監査室による内部統制評価が不十分であること

当社では、監査室が内部統制評価を有効に完結できる体制が整っておらず、本来あるべき内部統制評価を通じた評価対象への牽制が十分に機能していないと考えられる。

本報告時点における監査室の人員は15名で、内部監査と内部統制評価を兼務して対応しており、人員の平均年齢は60歳に近い。また、監査室の人員は内部監査の経験がない他部門からの異動者が多く、有効に内部統制評価を実施できる組織体制になっていない可能性がある。実際、内部統制の評価範囲の特定や評価方法の選定は監査法人との協議で決定しており、その評価もフルマーク（全て「○」）が慣習化していたものと見受けられるところ、当社グループの内部統制に相当数の不備が存在するであろうことは本調査の中でも明らかになっており、監査室による内部統制評価は十分に機能していなかったことが窺われる。

このように、監査室による内部統制評価が十分ではなかったことも、事業部門における内部統制の不備を長期間温存し、一連の不適切な会計処理の発生を防げなかった一因であると考えられる。

(3) 内部監査結果についてのフォローアップが不足していたこと

当社では、内部監査で顕出された不適切な事項（指摘事項）が代表取締役、あるいは監査役等に適時に共有され、速やかに是正される体制が整備されていなかったと見受けられる事例がある。

特徴的な事例として、過大在庫に係る損失計上が先送りされたエコロッカの事例がある。2025年に行われた同社への内部監査で、「実地棚卸を実施していないことから、在庫動態の信ぴょう性が担保されていない」、「決算書の適正性を確保できないリスク」が指摘され、「C：至急改善を要する」との監査結果が示されている。しかし、同社に対する前回監査（2018年）においても、在庫管理について「C：至急改善を要する」との監査結果が示されていた。このことは、至急改善を要するとの監査結果

(しかも適正な財務報告と関連する事項)が経営トップ又は監査役等に対して速やかに共有され、必要な指示や対策を通じて是正される体制が整備されていなかったことを窺わせる。エコロッカでは、杜撰な在庫処理に端を発した不適切な会計処理(損失先送り)が現に行われていたのであり、「C:至急改善を要する」との監査結果を受けて適時に情報共有・是正活動が行われていれば、実際に発生した不適切な処理の防止(軽減)又は早期の発見に繋がっていた可能性がある。

(4) 監査室の責任者による不適切な会計処理への関与

既に述べたとおり、[] Fh氏自身が、エコロッカにおける在庫損失の計上先送りを企図し、監査法人への発覚を免れるための留意事項を関係者に示すことまで行っていた。同席していた監査室の幹部職員において、Fh氏の発言を制止したり諫めたりする行動を行っていた事実も確認されていない。また、Fh氏は、[] AW防災の「M番」と呼ばれる実在性のない仕掛在庫について、監査法人に発覚しない態様でその損失計上を回避する方法等を検討し、これを経営トップであったFg氏に報告していた事実もあり、Fg氏もこのようなFh氏の行動を理解したうえで、会計上の問題については、Fh氏に相談するよう指示していた可能性もある。

当社グループのコーポレート・ガバナンス報告書において、監査室は、「当社グループにおける法令及び社内諸規則の遵守状況の他、業務プロセスの適正性と妥当性について定期的に監査を実施しております。」「財務報告の信頼性と適正性を確保するための内部統制システムの構築及び運用状況についての有効性の評価について、主管部門としての役割を果たしております。」とされており、適正な財務報告を含む当社グループのコンプライアンス遵守の要としての機能を期待されている。ところが、その[]が、不適切な会計処理に関与し、しかも、監査法人への発覚を回避する方法を積極的に検討している等の行為を行っていた。これらは、当社グループの内部統制を無視して無効化する行為であり、このような行動も、一連の不適切な会計処理の原因となっている。

10 取締役会による監視・牽制機能等

(1) 経営トップに対する監視・牽制機能が不十分であること

取締役には、経営を担う者の職責として、取締役相互の業務執行を監視・牽制し、特定の取締役による権限の濫用、不正、独断専行等を防止する役割が求められている。また、取締役会は、経営陣による業務執行を監督することにより、重大なリスクの把握及びこれに対する適切な是正措置を講じる責務を負っている。

この点、当社の取締役会議事録及び最高経営委員会議事録等によれば、近時、取締役会において、社外取締役を中心にガバナンスに関する議論が一定程度行われている事実は見受けられるものの、全体としては、売上等の業績報告やM&A等の事業戦略に関する報告・審議が多くを占めており、Fg氏を除く社内取締役については、その発言回数や発言時間は相当少なく、Fg氏の経営方針や意思決定に対して、社内取締役から実質的な検証や異議、代替案の提示等がなされている事実はほとんど見受けられなかった。

このような背景の1つとしては、当社における社内取締役の選任・評価のプロセスが実質的にはFg氏の専権となっており、社内取締役の人事権を掌握していた点を挙げることができる。実際、当委員会が実施したヒアリングにおいても、前記3・

(3)のとおり、一部の社内取締役はFg氏から「お前はクビ」といった言葉を繰り

返し投げかけられたことを述べており、Fg氏の人事権を背景とした影響力の大きさが窺われる。

また、Fg氏の取締役としての在任期間が2025年3月時点で約17年に及んでいたのに対し、他の社内取締役の在任期間は長い者でも6年程度にとどまっていたことも、Fg氏への権力の集中を招き、意見をすることが困難な状況を生み出していたと考えられる。

ところで、当社では任意の諮問機関として指名・報酬委員会が設置されており、経営幹部の選解任、取締役候補の指名については、指名・報酬委員会の答申をもとに取締役会において決定するものとされている。もっとも、同委員会が初めて開催されたのは2023年12月、同委員会の委員長に社外取締役が選任されたのが2024年12月である等、運用を含めて実効性を向上させる途上にあったと見受けられ、経営トップへの人事権の過度の集中を排除するまでには至っていなかったといえる。また、取締役の報酬に関しても、指名・報酬委員会で審議・検討されることとされたものの、各取締役の個別的な報酬額の決定はFg氏に一任されており、人事権と同様にFg氏の強い影響力の背景となっていた。

以上のように、経営トップの影響力が社内取締役の人事面や報酬面に強く及ぶ状況下においては、各社内取締役が独立した立場から、率直な意見や批判的見解を表明することが困難となり、結果として、本来果たすべき経営トップに対する監視・牽制機能が十分に発揮されていなかったといえる。

なお、当社では、広報・HR等を除き、管理部門を担当する取締役が設けられていなかったこと、Fg氏だけでなく、社長以下の取締役が従前はコンプライアンス委員会やリスクマネジメント検討会に参加しないケースが多かった（なお、2024年10月以降は複数の取締役がコンプライアンス委員会に出席するようになっている。）と見受けられ、このことも、コンプライアンスやガバナンスの重要性に対する意識の希薄さや、事業部門偏重（業績偏重）という当社の傾向を示しているものといえ、取締役会議で審議すべきリスク要因が適時・適切に報告・上程されず、取締役会として十分な監督機能を発揮できなかった要因の一つであると考えられる。

（２）内部統制の構築・運用を含むガバナンス体制が不十分であること

前記第1・1・（１）のとおり、取締役会には、グループ全体における業務の適正を確保するため、取締役の職務執行が法令及び定款に適合する体制、当社及び子会社を含む損失の危険の管理に関する体制、監査役による監査が実効的に行われる体制等の社内体制（内部統制）を構築し、実効的に運用することが重要な役割として求められている。

しかしながら、前記のとおり、当社グループにおいては、根深い内部統制上の問題が相当幅広く検出されているところ、このような内部統制上の問題が生じた原因としては以下のようなことが考えられる。

① 財務報告の適正性を含む業務執行の適正を確保するための内部統制構築・維持、及びリスク管理等が取締役会の中核的な役割の一つであるとの認識が十分に共有されておらず、売上等の業績報告やM&A等の事業戦略に関する報告・審議が優先される一方で、内部統制の有効性を含むコンプライアンス・ガバナンスに関する議論が限定的であった。また、取締役の会計知識や適正な会計処理の重要性に対する意識も十分ではなかった。