

② コンプライアンスに関する事項や当社グループにおけるリスク管理の状況については、半年に1回程度、定期的に議題に上がるだけで、当社のリスクを踏まえた深度のある議論までは行われていなかった。また、取締役会への上程（報告）の前提となるコンプライアンス委員会及びリスクマネジメント検討会においては、不適切な会計処理が行われるリスクについての議論を行えていなかった。なお、リスクマネジメント検討会については、そもそも取締役及び監査役が出席しておらず、同検討会における協議内容に関して、取締役会でも報告されていなかった。

③ 人事権を背景として経営トップに権限が集中している状況において、経営トップの判断や指示等が内部統制の枠組みを逸脱していないか（内部統制を無効化するかそれがないか）について、取締役会として、十分な検証や是正が行われなかった。特に、一部の取締役は経営トップによる役員に対する叱責等を認識している状況にあり、内部統制の無効化のリスクをより敏感に感じ取るべきであった。

④ 同様に、経営トップから売上や短期的な業績を重視する経営方針が継続的に示されていた（また、これに伴う過度なプレッシャーが存在していた。）にもかかわらず、取締役会として、当該方針が法令遵守や内部統制に与える影響を十分に検討していなかった。

⑤ 取締役会として、内部統制の整備状況について一定の報告を受けていたものの、実際の運用状況や有効性について、主体的な情報収集や定期的なモニタリング、検証等が十分には行われていなかった。

⑥ 子会社を含む当社グループ全体の業務運営及び内部統制に係るリスクマネジメントへの意識が十分ではなかった。特に、M&Aにより買収した子会社の経営（ガバナンス）については、ねずみの集団経営（数多くの中堅・中小規模の事業ユニットがそれぞれ自主独立の経営によって自らの成長を図る一方、これら事業ユニット群を有機的に連携させることで、一つの企業集団として持続的な成長を実現すること）の名のもと、当該子会社に委ねる傾向があり、子会社における内部統制の状況やリスク情報が取締役会に適時に報告される体制が十分に整備されておらず、当社グループ全体としての内部統制の弱みを的確に把握できていなかった。

⑦ 実際に当社グループで発生した過去の不祥事（海外子会社の在庫不正事件）を受けた対応策が十分には検討されていなかった。事実関係の徹底した調査、ガバナンス・内部統制上の問題点、当社グループ全体としての再発防止策の策定と実行、定期的なモニタリング等が十分には行われていなかった。

⑧ 取締役会において、社外取締役等からコンプライアンスやガバナンスに関する留意点が示された場合においても、これが実際に業務執行に活かされることがなく、発言者においてもそのフォローが十分とはいえなかった。

⑨ 広報、HR等を除き、法令遵守や内部統制の要である管理部門を担当する取締役が設けられておらず、コンプライアンスやガバナンスに関する取締役会への報告が断片化していた。

⑩ 取締役会が有効に機能しているか否かについての自己評価や自己評価を踏まえた改善・是正行動が十分とはいえなかった。

以上のとおり、取締役会は、内部統制を適切に構築し、その運用状況を実効的に監督すべき立場にありながら、経営トップに対する監視・牽制、内部統制の運用状況の把握、フォローアップ等において十分な機能を果たせていなかったといえる。

なお、当委員会が実施したヒアリングにおいても、一部の取締役は、上場会社としてのガバナンスコードへの理解が足りていなかったこと、グループ会社にも配慮した十分な情報収集がなされていなかったこと、M&Aにより買収した会社の経営を当該会社に任せていたこと等を指摘している。

11 監査役会による監査機能について

監査役会は、取締役の職務執行を独立した立場から監査し、業務執行の適正性を確保すべき責務を負うとともに、取締役会が構築・運用する内部統制について、その実効性を監査・検証する立場にもある。

当社の監査役会については、前記10における取締役会の場合と同様の問題点に加え、以下の点についても指摘することができる。

① 監査法人による四半期決算承認における説明や監査計画の説明に対して、主として報告を受けるのみとなっており、監査役会による監査が受動的なものとなっていた。不適切な会計処理が行われるリスクに関して監査役会として積極的に議論し、そのうえで監査法人と協議して当社グループのリスク管理を行う姿勢が十分ではなかった。

② 監査役会ないし監査役と監査室との間における情報共有及び連携体制が十分に構築・運用されていないため、監査役会が監査室の監査結果や知見等を活用した実効的な監査を実施できていなかった。

③ 当社グループ会社に対する監査の結果について、当社監査役会に対して適時かつ十分な報告が行われていないため、親会社による独立した視点からのダブルチェック機能が発揮できていなかった。また、当社グループ会社の中には、そもそも監査計画を作成していない会社も一定数あり、グループ全体のリスク管理が不十分であった。

④ 事業部門（子会社を含む。）への監査については、稟議書のレビューや役員へのヒアリングが中心となり、現場への往査等は積極的には行われておらず、事業部門の現場における体制や役職員の声を直接吸い上げる活動が十分ではなかった。

⑤ 社内監査役と社外監査役との連携が十分ではなく、監査役会としての機能を十分に発揮できていなかった。経営トップによる役職員に対する強い叱責等を少なくとも一部の監査役は認識しながら、このような経営トップの姿勢が適正な業務執行の確保に与える影響（リスク）について、監査役会として問題意識を共有した議論・対策ができていなかった。

⑥ 監査役会として把握した事象の原因を追究して、監査の実効性を高めるという姿勢が十分ではなかった。例えば、引当金計上回避の不適切な会計処理について、監

査法人から疑義が呈された事象を監査役会としても把握していたが、その原因究明や疑わしい事象の再発防止の観点での主体的な活動までは行われていなかった。

以上のことからすれば、当社の監査役会についても、本来期待されるべき監査機能が十分には発揮されていなかったと指摘できる。

第5章 再発防止策の提言

第1 企業風土の抜本的な改革に対する経営トップの覚悟及び周知徹底

第4章・第2で述べたとおり、当社グループでは、当社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、内部統制の要ともいえる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の経理部門による黙認等の事実が認められており、事業部門内部での牽制機能（第1線）、経理部門等の内部管理部門による牽制機能（第2線）、内部監査部門による牽制機能（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いた。そして、予算未達を避ける、赤字決算を避ける等の手段（見せかけの業績達成の手段）として、不適切な会計処理を行うことはやむを得ないとしてこれを正当化する空気が当社グループ内に相当程度蔓延していた。

これらの事実は、形式的な内部統制をいかに整備したとしても、不正を許さないという経営トップの真の覚悟と、その覚悟の組織全体への浸透、ひいては不正を許さないという企業風土の醸成がない限りは、不適切な行為を防止又は発見・是正するための防波堤であるべき内部統制が無視され、有効に機能しないリスクを現実指し示すものである。

その意味からも、経営トップが覚悟をもってコンプライアンス遵守の意思を示し、業績達成のためにはコンプライアンスは犠牲にしても止むを得ないという企業風土を抜本的に変革し、当社グループマネジメント層を含む全ての役職員に不正をしないことこそが当たり前であるというコンプライアンス感覚を浸透させることが、今後実施されるであろう各種の再発防止策を有効に機能させるための前提条件となることを肝に銘じる必要がある。そのため、何をおいても経営トップ自らが先頭に立ってリーダーシップをとり、真の意味での不正根絶とコンプライアンス重視の宣言を発出し、その宣言に即して種々の施策を実行に移すことが極めて重要となる。

また、当社グループの規模からすれば、経営トップと現場との距離が遠くなり、現場レベルでは、「上から押し付けられたコンプライアンス」、「上から守られているコンプライアンス」という意識が生じてしまうおそれがあり、いくら経営トップが不正根絶とコンプライアンス重視の宣言を発出したとしても、現場に浸透しないことも考えられる。そのため、例えば、経営トップが自ら現場を回り、当社グループの幹部役職員を含む現場の役職員と直接対話する機会を設ける等、現場の声に耳を傾けつつ、経営トップのコンプライアンスに対する本気度を伝えることも有効である。また、当社グループ内で幅広く意見やアイデアを募る等しながら、役職員の行動の道標となるべき理念体系（ミッション・ビジョン・バリュー等）を改めて定義することも検討に値する。

健全な企業風土の醸成は、一朝一夕に成るものではないため、形式的にコンプライアンス宣言を発出して事足りるということではなく、経営トップが常に意識して積極的に発信し続けることが重要である。そして、能力と誠実性を備えた優秀な役職員が、当社グループのために持てる力を発揮し、当社グループの持続的な発展に安心して注力できる体制と環境を整える必要がある。

第2 適切な業績目標の設定と過度の業績プレッシャーの排除

当社グループにおける不適切な会計処理の原因として、短期的な業績を過度に重視する企業風土や業績達成に対する過度のプレッシャーがあった。

挑戦的な目標設定が成長の原動力となり得るという側面も存在するが、達成困難なノルマを課し続ければ現場に過大な心理的負荷がかかり、不正を強いる結果となりかねない。事業部門の業績には、その前提となる経営環境・事業環境がある。グループ会社を含むユニット単位の短期的な業績や予実対比の報告数値のみに関心が集中し、「売上を上げろ」、「赤字をなくせ」、「上期末達を取り戻せ」等と声高に叫ぶだけでは、結局、当社グループの真の事業実態を看過し、適時に適切な経営判断を行うための有意な前提事実を見落とすリスクも高まる。また、短期的な業績目標に過度な叱責等のプレッシャーが伴えば、正確な会計報告を行うという当然の要請がときに無視されて不適切な会計処理が行われ、しかも、これがトップの意向に沿うための行動である等として行為の正当化にもつながる。そして、ひとたび今回のような会計不祥事が発生した場合、上場企業としての当社グループに対する社会的な評価は大きく下落し、ひいては、経営トップによる大号令のもとで追い求めてきたはずの企業価値も一瞬にして毀損する結果となる。

経営トップをはじめとする当社グループマネジメント層は、ボトムアップの視点や外部環境の適切な考慮等、予算策定のプロセスを改めて検証・改善し、業績目標が人員、時間、能力等の制約条件も踏まえ、現場の生の声も反映した適切なレベルに設定されているか、現場が業績プレッシャーをどのように受け止めているかを定期的にモニタリングし、業績達成とコンプライアンス上のリスクのバランスを常に心がける必要がある。また、目標未達（予実差異）が生じた場合の原因分析や対策検討をより細やかに行える仕組みを導入し、業績責任者に対する評価においても、それが事業環境その他不可避的な要因によるものであるのか、責任者のマネジメント能力の不足によるものなのか、それを見極めることもマネジメント層としての重要な役割である。過度の叱責やプレッシャーを与えることによって本質的な問題解決に至るものではなく、指示、指導、業績評価、適材適所の人員配置、場合によっては事業部門の縮小・事業転換、撤退等も選択肢に入れながら、経営者としての最適解を模索することを強く意識する必要がある。

また、当社グループマネジメント層は、短期的な業績目標を過度に重視して役職員にプレッシャーを与え続けることが、当社グループにとって以下のようなリスクも伴うことに留意する必要がある。

① 長時間労働やメンタルヘルス不調を誘発し、有意な人材離脱のリスクが大きくなる。追い込まれた人間は冷静な判断ができなくなる可能性があるし、人材流出により現場ではさらに業務の属人化が進み、管理の手が行き届かない範囲が増え、業務の適正化が実現されないという悪循環が生じる。

② 短期的な業績目標を達成できないことが強く非難される環境では、問題やリスクを早期に報告するよりも、隠蔽する、先送りするといった行動が選択されやすくなり、火消し可能な段階での報告・対策が回避され、後に大きな不祥事へと発展するリスクがある。

③ 歪められた損益等が報告された場合、正確な業績と将来見通しをマネジメント層が認識できない事態に陥る。前提事実を正しく認識できないままに、あるべき経営判断を行うこともできない。

④ 例えば在庫にしても、売上にしても、一度不適切な処理が行われれば、それを補正するための操作が継続的に行われる場合が多い。現に当社グループにおいて、在庫に係る損失を売上原価の調整で複数年にわたり処理したり、効率的かつ効果的な業務処理のために新システムを導入しながら過去の不正発覚を防ぐために既存システムとの併走を検討したり、過去の売上不正の発覚を防ぐために長期間にわたり売掛金の回収状況を偽装する等の事象も発生している。このような後ろ向きの作業やその心理的な負担は軽視できず、生産性を後退させるものといえる。

⑤ マネジメント層の指示により不正に関与させられた、あるいはそのような不正を容認する企業風土に触れた役職員のモチベーションを低下させる要因となる。現に本調査におけるアンケートやホットラインで多くの申告がなされていることは、不安な心理状態が継続していることの現れともいえる。

第3 再発防止に向けた人事上の取組みにおける着眼点

1 はじめに

第4章・第2でも述べたとおり、当社グループでは、長期間にわたり、経営トップの強烈なトップダウンのしたで硬直的な業務運営がなされてきた。そのため、当社マネジメント層においてさえ、より上位の役職者からの指示を待って、これに従って行動する傾向が見て取れる。

このような当社グループの現状に鑑みると、従前の経営トップが職を辞した後の、新体制による再出発を軌道に乗せるためには、経営トップの覚悟（前記第1）及び過度のプレッシャーの排除（前記第2）のみで事足りるものではなく、経営トップをはじめとする当社グループマネジメント層が、当社グループが抱える内部統制の機能不全の状況を的確に理解したうえで再発防止策を検討・実施するとともに、取締役人事をはじめとして、業績達成とガバナンスを両立するバランス感覚を維持しながら人事上の仕組みを再構築することが重要となる。

当社グループが抱える内部統制上の問題は後記第4・1で改めて整理・総括することとして、以下では、再発防止に向けた人事上の取組みを実施するうえでの着眼点を述べる。

2 再発防止に向けた人事上の取組みについて

（1）本件についての責任の所在を念頭に置いた人事的措置

当社グループマネジメント層を含めて、本件不適切な会計処理には相当多くの役職員が関与してきた。それぞれ関与の理由や関与の程度には違いがあるため、本報告書の再発防止策の提案において個別的な言及を行うものではないが、コンプライアンス重視の経営体制を構築するに当たっては、本件で明らかとなった事情も相応に汲み取ったうえで、再発防止に向けた当社グループの決意を示すことが肝要と考える。

ただし、第1章で指摘したとおり、本調査に関連して、当社グループでは社内リネンシー制度を導入しているため、同制度を利用して不適切な会計処理への関与を報告した役職員に対して、同報告を理由として不利益な処分等が行われることがないよう、留意する必要がある。

（2）人事プロセスの正しい運用

当社グループマネジメント層の人事については、組織上の職務分掌（権限分配）を超えて、経営トップであったFg氏の専権となっていた実態がある。そのため、今後

の人事上の取組みの大前提として、組織として決定されたルールに従って、例外的な運用は認めず、人事プロセスが正しく運用される体制を整備する必要がある。

(3) 指名・報酬委員会のより積極的な活用（人材要件の設定・恣意的人事の排除）

少なくとも取締役及び執行役員以上の人選について、任意機関として現に設置されている指名・報酬委員会がより積極的に関与することとし、その際、業務執行側から提供される情報だけではなく、実務上可能な範囲で幅広く意見を聴取したり、候補者本人との深度ある面談を経る等して、いわゆる経営トップのイエスマンで人事が固められることのないように努めることが望ましい。

また、当社グループの人事の基本的な考え方（代表取締役、取締役及び執行役員等の要件定義を含む）については、指名・報酬委員会で実質的なやり取りを行いつつ、最終的には取締役会での同意も得て、恣意的な基準で人事の方向性が決められるリスクを低減しておくことが望ましい。

(4) バランスを重視した人事評価

外部環境の影響等を十分に考慮しない業績偏重の人事評価基準（昇進基準）とすることなく、また、コンプライアンス重視の新たな経営戦略と整合する評価基準を設けて、これを周知徹底することが重要である。また、上長からの不当な指示や過度な叱責等が不適切な会計処理の原因となった本件に対する反省を踏まえ、同僚や部下、他部署等の複数の関係者による多面的な評価手法を導入することも検討に値する。

(5) 不当な人事措置に対する対応

後記第10のとおり、内部監査機能が強化されることが前提ではあるが、人事権の行使状況についても内部監査の対象とし、人事上、何かしらの問題があれば関係各部と連携してこれを是正できる体制を整えること、また、人事に関する不正・不当な扱いについて相談・通報することのできる窓口を設け、これに対する報復を許さない姿勢を明確にすることも重要である。

第4 取締役会の監督機能、監査役会の監査機能の充実等

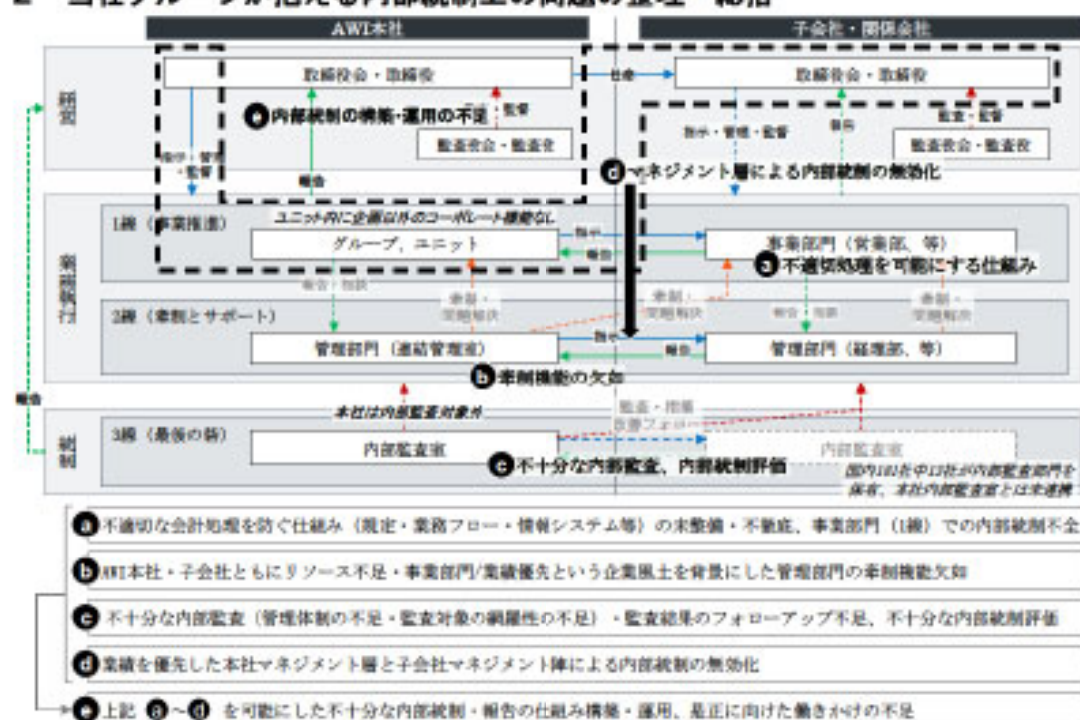
1 はじめに

当社マネジメント層を含む当社グループの役職員は、財務報告に係る内部統制を含む当社グループが抱える内部統制上の問題（第3章・第2以降、第4章参照）を十分に把握できておらず、取締役会及び監査役会においても、その全体像を的確に把握できていたとは言いがたい状況にある。

そのため、当社グループが、ガバナンスを重視した新体制のもとで再発防止に向けた施策を検討・実施するに当たっては、有効な内部統制を構築・維持すべき当事者である取締役会と、内部統制にも依拠しながら効果的な監査を志向すべき監査役会が、まずは当社グループが抱える内部統制の機能不全の状況を的確に理解することが極めて重要となる。

そこで、以下では、取締役会及び監査役会の監督・監査機能の充実等に向けた施策を検討・実施する前提として、改めて当社グループが抱える内部統制上の問題を簡潔に整理・総括し（後記2）、その後、取締役会の監督機能の充実等（後記3）、監査役会の監査機能の充実等（後記4）について述べる。

2 当社グループが抱える内部統制上の問題の整理・総括



(1) 事業部門における内部統制の不全（第1線の防衛ライン、前記図aに該当）

第3章及び第4章で詳述し、後記第10でも言及しているように、当社グループの事業部門における内部統制は、財務報告の適正性との観点で中核的な重要性をもつ在庫管理や売上管理に関する業務処理体制を含めて、杜撰と評価できる状況にあり、不正の抑止・牽制機能も早期発見機能も備わっていなかった。

また、業績管理について広範な権限を与えられた当社ユニット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）が設けられていない等、事業部門内での牽制機能が働きにくい土壌も存在した。

不正か誤謬かを問わず、不適切な会計処理を含むコンプライアンス違反を防止又は発見・是正する最初の防波堤は、正に現場で業務を遂行する事業部門であり、この防衛ラインが脆弱であることは、組織全体に幅広く不正や誤謬の潜在的リスクを抱えている状況を意味し、当社グループ全体の内部統制の有効性に大きな悪影響を及ぼす。

(2) 経理部門（管理部門）における内部統制の不全（第2線の防衛ライン、前記図bに該当）

当社の経理部門である連結管理室は、人的リソースの不足等に加えて、短期業績を過度に重視する企業風土の影響も受けて、不適切な会計処理を適切に防止し、あるいは不適切な会計処理を早期に発見・是正する本来の役割を果たせていなかった。それを超えて、経理部門の自らが、不適切な会計処理を認識しながらその是正に向けた積極的行動をとらない事案が複数認められており、コンプライアンス意識に支えられてはじめて実効的な役割を期待できる経理部門が、有効に機能する状態にはなかったものといえる。

また、当社グループ会社では、そもそも内部に実質的な管理部門を備えていない法人も多く、当社から業績に関する管理は相当強く受けるものの、会計不正を含むコン

プライアンス・ガバナンス等に関しては的確な管理が及んでいないケースが多かった。そのため、経理部門を含む管理部門による統制は脆弱となっていた。

このように、当社グループでは、前記（１）で述べた最初の防波堤（第１線の防衛ライン）が脆弱であることに加えて、経理部門をはじめとする管理部門（第２線の防衛ライン）も、不正や誤謬の防止又は発見・是正の観点で実効的に機能できる状態になく、第１線及び第２線の防衛ラインをすり抜けて不正や誤謬の芽が幅広く残り得る状況にあった。

（３）内部監査部門における内部統制の不全（第３線の防衛ライン、前記図 c に該当）

監査室は、事業部門からは社内的に独立した立場で、当社グループにおける適正な業務執行を担保すべき最後の砦ともいうべき存在であり、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も、監査室のこのような機能が正面から謳われている。しかしながら、当社の監査室は、当社グループの組織・規模に比して人員数自体が不足しており、また、内部監査を有効に機能させるに足る知識と経験を備えた人員の配置も不足していたといえる。さらに、それを超えて、監査法人とも連携してその役割を発揮し、当社グループの適正な財務報告を確保すべき立場にありながら、監査室の[]自らが、不適切な会計処理を是正するどころか、監査法人への発覚を免れるための対応を自ら考案・示唆する等していた事案が複数確認されている。つまり、第１線及び第２線の防衛ラインで阻止できなかった不正や誤謬を、意図的に素通りさせたと評価できる事態まで生じており、当社の内部監査部門は、適正な財務報告を含む当社グループの適正な業務執行を担保する役割を実効的に果たせる状況にはなかった。

（４）取締役会が再発防止策を実施・検討するに際しての留意点（前記図 d、e に該当）

当社取締役会では、前記（１）ないし（３）で整理した当社グループにおける全社的な内部統制の不全を的確には把握できていない状況であり、内部統制の不備を是正するための積極的な議論や是正活動も十分には行われていなかった。

そのため、本件の発覚を受けて、取締役会が再発防止策を検討・実施するに当たっては、明らかとなった当社グループの内部統制の不備の状況を真摯に受け止めて、必要な施策を検討する前提となる情報収集等も速やかに行い、早期かつ積極的に不備の是正に当たることが求められる。この機会に有効な施策が打てなければ、その後に抜本的な施策を打つことは更に困難となることが想定される。

なお、当社の経営トップが、不適切な会計処理に至るリスクが高い事象について、監査室の[]に相談して処理を決めるように指示・示唆することがあり、実際に不適切な会計処理につながった事案が存在するが、これは監査室に第１線や第２線の機能を実質的に担わせる行為でもあり、社内的に独立した立場から業務執行の適正を担保するという第３線の防衛ラインの位置付けを崩すものでもある。経営トップ自らが、内部統制の機能を弱める行動を行っていたことには留意する必要がある。

また、当社マネジメント層が、不適切な会計処理に至るリスクがある事象について、連結管理室と相談して適切に処理するようにと指示するケースも見受けられたが、前記（２）で述べた経理部門の脆弱性及び短期的な業績を過度に重視する全社的な企業風土を前提とした場合、これは必ずしも的確な指示とはいえず、内部統制の不備や企業風土を是正・改善することなく今後同様の対応を行った場合に、結果的に不適切な処理を助長するリスクがあることにも留意すべきである。

3 取締役会の監督機能の充実

第4章・第2・10で述べたとおり、本件不適切な会計処理が発生した背景としては、取締役及び取締役会による経営トップに対する監視・牽制機能が十分に発揮されておらず、また、取締役会として内部統制の構築及び実効的な運用が十分にはできていなかったことが認められる。つまり、経営トップの意思決定や経営方針等に対し、取締役・取締役会における実質的な検証や牽制が不十分であったことに加え、内部統制を構築し、その運用状況を実効的に監督すべき立場にありながら、当社グループが抱えるリスク要因（内部統制の不備を含む。）の収集・把握や、リスク要因についての積極的な議論・フォローアップ等の取組みが十分ではなかったものといえる。

そこで、本件不適切な会計処理と同様の事態の再発を防止し、取締役会の監督機能を充実させるために考えられる方法をいくつか提言する。

（1）経営トップに対する監視・牽制機能の再認識

前記第3のとおり、経営トップに人事権を含む権限が過度に集中しないような制度を構築し、これを実質的に機能させるとともに、各取締役自身も、経営トップの重要な意思決定や経営方針等に対して、独立した立場から十分な説明を求め、必要に応じて実質的な検証や異議、代替案の提示等を行うことで、取締役及び取締役会における監督機能を十分に発揮できるよう再認識する必要がある。

（2）内部統制の再構築及び実効的な運用等

当社及び当社グループにおいて内部統制上の問題が相当幅広く検出されていること、及び取締役会として当社グループの内部統制上の問題点を的確に把握できていなかったことを真摯に受け止め、内部統制の構築・運用を含む当社グループが抱えるガバナンス体制の問題を踏まえつつ、以下のような対策を検討・実施することが望まれる。

ア 取締役会における議論の活性化

経営戦略や予算策定の方針とその実施が経営トップの意向に過度に依存していた反省を踏まえ、社外取締役も主体的・積極的に関与する形で、当社及び当社グループにとってのあるべき経営戦略やこれを踏まえた予算策定方針について関連な議論を行い、ときに経営トップの方針を是正する覚悟をもって取締役会としての意思決定を行う。また、特にこのような重要な意思決定に際しては、議題（議案）に関する説明資料は余裕をもった時期に配布されるべきであり、その体制の構築も含めた対応を行う必要がある。

イ コンプライアンス及びリスク管理の重視等

取締役会における議題の選定が売上等の業績報告やM&A等の事業戦略に関する報告・審議等に偏らないよう、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重要性について改めて取締役会で議論して認識を共有するとともに、取締役自身の意識向上・知識蓄積・会計リテラシーを含む各種リテラシー向上にむけた取締役研修等を積極的に開催する。その際、取締役会事務局等に議題の選別等を委ねることなく、取締役会としてその頻度や議題等を協議・決定する（その過程自体も重要な機会となる。）。

また、過去の取締役会においてコンプライアンス及びリスク管理に関する事項の検討が十分ではなかったことや議題に偏りがあったことを踏まえ、議題の選定や検討の

頻度等を見直す。さらに、会計不正が上場企業グループ会社に与える影響の重大性に鑑み、当社グループの財務・会計上のリスク要因を踏まえた議題の設定を積極的に行う（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出席することも有用である。）。

ウ 上場会社としてのガバナンスの再認識及び主体的な情報収集

取締役会として、内部統制の整備・運用状況について自ら強い関心をもち、取締役会事務局等からの報告資料の確認のみでよしとすることなく、事柄の軽重に応じて主体的な情報収集や定期的なモニタリングを行う心構えを持つ。また、これを実行するための体制が不足している場合（事務局の不足等）には、その整備を速やかに要請する等の必要な対応をとる。

エ グループ全体を俯瞰した内部統制の構築

子会社を含む当社グループ全体の業務運営及び内部統制に係るリスクマネジメントへの意識が十分ではなかったことを踏まえ、子会社における内部統制の状況やリスク情報が取締役会に適時に報告される体制を整備し、当社グループ全体としての内部統制の弱みを適時・的確に把握できるようにする。

オ 取締役会におけるフォロー体制の構築

取締役等からコンプライアンスやガバナンスに関する意見が出されても、これが必ずしも有効に活用されてこなかったことを踏まえ、取締役会の場において、意見・発言に対する具体的なフォローの可否等を確認し、フォローが必要な事項については、後の取締役会又はその他の方法によってフォロー結果を共有する運営ルールを構築する。

また、取締役又は取締役会に現に検出された不正や不正リスクについては、事実関係の徹底した調査、ガバナンス・内部統制上の問題点の把握、当社グループ全体としての再発防止策の策定と実行、定期的なモニタリング等を十全に行う。

カ 管理担当役員、財務担当役員の設置

コンプライアンスやガバナンスに関する情報の集約と効果的な対策の観点からも、後記第5章・第8のとおり、管理部門担当の取締役や財務担当の取締役（CFO）を設置する。

キ 取締役会の実効性の分析・評価等

コンプライアンスやガバナンスに関する点を含めて、取締役会が有効に機能しているか否かについて取締役会自体が振り返りを行い、自己評価や自己評価を踏まえた改善・是正行動を積極的に行う。

4 監査役会の監査機能の充実等

第4章・第2・11で述べたとおり、当社の監査役会では、本来期待されるべき監査機能が十分には発揮されていなかったところ、本件不適切な会計処理と同様の事態の再発を防止し、監査役会の監査機能を充実させるために考えられる方法をいくつか提言する。

(1) 監査役会による主体的な情報収集

監査役会では、社内取締役及び執行部門からの報告に依拠するだけでなく、自ら必要と判断した情報について、主体的かつ継続的に情報収集する体制を整備すべきである。例えば、監査役会として、業務執行上の重要事項、内部統制上の課題、リスク事象に関する資料の提出を能動的に求めることは当然として、監査役会への定例報告に含まれない事項についても、随時報告を求める仕組みを構築する必要がある。

また、例えば最高経営委員会をはじめとする会議体への出席や社内情報へのアクセスに制約が伴う場合は、毅然とした対応を取って善処を求める必要があり、これが実現しない場合は、取締役会における審議事項とする等の対応も必要である。さらに、社内情報へのアクセス制限が補助者の人員数や能力等に起因する場合は、その補充を求める等の対策をとる必要がある。

(2) 関係者へのヒアリング及び業務部門への監査充実等

監査役会では、必要に応じて、社内取締役、執行役員、重要業務を所管する管理職等に対する直接のヒアリングを実施し、書面報告の内容を実態に即して検証する運用を常態化すべきである。

また、収集した情報に基づき事業部門（子会社を含む。）におけるリスク評価を行い、優先順位を考慮しながら、事業部門への効果的な監査を積極的に行うべきである。

(3) 監査役会における充実した検証・質疑等

監査役会において受領する報告については、その正確性及び網羅性を前提として受け入れるのではなく、報告事項の前提条件、判断根拠、未報告事項の有無等について、十分な検証及び質疑を行う運用を徹底すべきである。特に、情報開示が限定的であると認められる場合には、報告者にその理由を明確にさせ、必要に応じて追加説明や是正を求める姿勢を再認識する必要がある。

また、監査役会の場のみではなく、それ以外の場（WEBやメール等を含む。）においても、必要に応じて監査役間で深度のある協議・検討を行い、監査役会の効果的かつ効率的な運営や、取締役会等での効果的な指摘を行える準備を行うことが望ましい。

(4) リスク変化を踏まえた監査計画の策定及び柔軟な見直し

監査役会では、業務環境やリスク状況の変化を踏まえ、事業年度当初にこれを踏まえた監査計画を策定するとともに、一旦策定した監査計画に必ずしも固執することなく、重点監査事項の追加・変更を機動的に行うべきである。仮にリスク兆候が認識された場合には、速やかに臨時の監査役会を開催し、監査の重点化や追加調査の実施を決定する体制を整備する必要がある。

(5) 内部監査部門及び監査法人等との連携強化

監査役会では、内部監査部門及び監査法人との情報共有を一層強化し、相互に補完する監査体制を構築すべきである。内部監査の結果や指摘事項については、監査役会において十分に検討し、必要に応じて独自の観点から追加的な調査や是正要請を行うことが求められる。

(6) 選任基準の明確化等

監査役の選任は企業統治の根幹に関わる事項であることから、監査役の選任に当たっては、以下のような観点を踏まえつつ、客観的かつ明確な選任基準を設け、これを運用する必要がある。

- ① 独立性（被監査部門や経営陣との過度な人的関係・利害関係を有する者を排除し、経営判断や業務執行に対して忌憚のない意見・指摘・是正要求が可能な立場にあること。）
- ② 専門性及び知見（特に会計不正に関するリスクの識別や監査法人との深度ある建設的な議論が可能な専門性・知見を有しているか。）
- ③ 選任プロセスの透明性（監査役候補者の選定に当たっては、指名理由や適格性の検討内容を議事録等において文書化し、取締役会等において十分な審議を行うことで、恣意的・形式的な選任を防止する。）
- ④ 業務遂行に対する姿勢（形式的な監査にとどまらず、疑問点を深掘りし、必要に応じて経営陣や関係部署に対して説明を求める姿勢や是正措置の実施状況を継続的にフォローする実行力を備えているかを評価項目として明確化する。）

第5 社外役員による監視・牽制機能の強化

当社グループにおいては、売上・利益至上主義といえる目標設定や経営トップによる過度のプレッシャー等を原因として、相当数の不適切な会計処理が発生した。これらの不適切な会計処理について、社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という。）がこれを認識していたことを窺わせる事実はなく、また、不適切な会計処理に関する重要な事実関係やリスク要因が、適時かつ十分に取締役会及び監査役会に報告・共有されていなかったことが、早期の発見・是正を困難にした要因であったといえるものの、今後は、社外役員のより積極的かつ能動的な活動によって、経営トップの業務執行に対する監視・牽制機能や、有効な内部統制の維持・構築又はそのチェック機能を強化することが強く望まれる。

社外役員は、社会的、経済的に当社に依存せず、様々なバックグラウンドを持つ者がその叡智を結集して、時として経営トップと対峙する必要がある、経営トップによる業務執行の歪みを是正する最後の砦であることの意識と覚悟が必要となる。そのうえで、社外役員による監視・牽制機能等の強化策として考えられるいくつかの方法を提言する。

- ① 経営トップとの面談及び意見交換の充実並びに忌憚なき意見の交換
- ② 取締役会の構成割合の見直し（社外取締役の増員等）
- ③ 最高経営委員会及び予算会議等の会議体への積極的参加（オブザーバー参加を含む。）
- ④ 指名・報酬委員会における社外取締役のより積極的な関与・活動
- ⑤ 社外役員間でのより積極的な交流・情報共有・意見交換
- ⑥ 経理部門・監査室・監査法人との連携強化
- ⑦ ユニット長、ビジネスディビジョン長クラスの幹部職員との定期的又は随時の面談・情報収集・意見交換等
- ⑧ 重要情報（リスク情報）への主体的なアクセス
- ⑨ 社外役員に対する情報提供の早期化・事前説明の機会確保

第6 内部通報制度等の強化・周知徹底

当社グループにおける不適切な会計処理については、相当数の役職員が関与又は認識していた事実があり、その中には、不適切な処理に疑問を持つ者も当然存在したはずである。不正行為を許さないという経営トップの強い決意及びその周知と併せて、通報制度の強化とその周知徹底を図ることができれば、不正行為の発見・是正に資する効果が期待される。そして、定期的な研修等を通じて、通報制度の周知徹底を図る際には、通報制度は単なる「告げ口」ではなく、当社グループという組織を守る行為であるという理解を浸透させる必要がある。また、不正行為が明るみに出やすい体制を整えることで、不正行為の発生を予防する牽制効果も期待できる。

不正の疑いで通報がなされた場合に、結果的には不正行為はなかったと確認されることもあるが、そのような結果をもって通報者に対して厳しい目を向ける風潮は厳に避ける必要がある。そのような価値観は、通報制度の周知の際に共有しておくことが望ましい。また、通報制度の形骸化を防ぐため、当社グループとして通報制度を重視していることの継続的な発信と、通報によって不正行為の防止又は発見につながった実績を実務的に可能な範囲で共有する等、目に見える形での情報発信を行うことが望ましい。

さらに、不正の実行者がマネジメント層となる可能性もあり、例えば独立役員等の経営陣から独立した立場の者を通報窓口として追加する等、複数かつ独立した通報ルートを設けることで当社グループの役職員が安心して声を上げられる環境を整備することも重要となる。同様に、特に一定のマネジメント層が対象となる通報については、調査の客観性を担保する目的で、調査自体を独立した第三者が担う等の対策も検討されるべきである。

加えて、通報制度の認知度や活用度等を含めて、制度の運用状況を継続的にモニタリングし、必要に応じて改善策を実施することも重要となる。

第7 教育・研修の充実

再発防止の観点から社内規程やマニュアル等を整備することは重要であるものの、再発防止策を有効に機能させるためには、前提として、当社グループ組織を構成する個々の役職員の意識・理解等が極めて重要といえる。

特に、当社グループでは、マネジメント層を含めて会計リテラシーが十分に備わっていたとはいえず、そのため、本件不適切な会計処理のような会計不正を防止するためには、会計処理に関する基本的なルール、関連法令及び社内規程の理解を徹底するため、当社グループの役員及び従業員に対し、階層別・職種別の教育・研修を継続的に実施することが必要である。特に、決算業務や予算管理等に関与する役職員については、会計基準の趣旨、不適切な会計処理が企業及び個人に及ぼす影響、過去の不正事例や当社事案の再発防止上の教訓等を含めた実践的な教育・研修内容とすべきである。なお、教育・研修を実施するに際しては、WEBを活用する（eラーニングを活用することで全役職員に教育・研修の機会を提供する。）、双方向型の教育・研修を実施する（ゼミ方式、ディスカッション方式等を用いて各役職員にコンプライアンスに対する当事者意識と緊張感を持ってもらう。）こと等も有効であり、全従業員を対象とした教育目的のワークショップを定期的に開催することも検討に値する。

また、当社グループでは、マネジメント層を含めて、上場企業グループとして不適切な会計処理が生じた場合の影響の重大性に対する感度も不足していたものといえる。そのため、教育・研修による単なる知識の付与にとどまらず、「不正を行わない」、「不正を許さない」、「不正に気付いた場合は適切に相談・報告する」という意識

の醸成を目的として、コンプライアンス及び職業倫理に関する教育を併せて実施することも必要である。これによって、短期的な業績目標へのプレッシャーや上位者からの指示があった場合であっても、不適切な会計処理を選択しない判断力を養うことができる。

さらに、当社グループにおいて起きた不祥事を風化させず、再発防止策を有効に機能させるためにも、教育・研修の受講状況及び理解度等については、定期的に確認・評価を行い、その結果を踏まえて研修内容の見直しを行う等、継続的な改善を図ることも必要である。

第8 管理担当役員、財務担当役員の設置

現在、広報・IR担当の取締役を除き、コンプライアンス関係を含めた管理部門の担当役員が存在しない。当社グループのガバナンス強化のためにも、管理部門の担当役員を設置し、ガバナンスに関する情報の集約を効率的かつ効果的にを行い、識別した事象やリスクに対する是正活動等をより効果的に行う体制を整備することが望ましい。

また、当社グループの経理部門は人員数や会計知識を含めて脆弱で、事業部門に対する牽制機能も不十分であったことを踏まえて、財務・経理に精通した財務担当の役員を設置する等して、適正な財務報告の確保に向けたより強力な社内体制を整備することが望ましい。管理担当役員が管掌する部門としては前記第4章・第1・2・

(3)記載の当社のコンプライアンス室や法務・ガバナンス室等が、財務担当役員が管掌する部門としては連結管理室や経営企画室、財務戦略室（現財務・IR戦略室）、グローバルマネジメント室（現事業管理室）等が想定される。

これら担当役員を設置する場合、ときには経営トップとも是々非々で対峙して議論を行う必要があることから、その人選は慎重に行うべきであり、指名・報酬委員会における相当慎重かつ積極的な議論（局面によっては社外取締役のみでの議論も必要であろう。）を踏まえて取締役会に付議して、その選定が行われることが望ましい。

第9 経理部門を含む管理部門の機能強化

1 連結管理室（経理部門）の機能強化

当社では、経理部門が自ら、不適切な会計処理の抑止に向けた積極的な行動を起こさなかった事象が確認される等、経理部門が事業部門に対して有効に監視・牽制を働かせる前提に欠ける部分があった。

そのため、何よりもまず、当社グループにおいて、連結管理室が連結決算及び開示実務の最終責任部署であり、財務報告に係る内部統制の要であるとの意識を徹底的に浸透させ、コンプライアンス意識に支えられた組織とする必要がある。

また、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明らかに不足しているところ、会計及び開示実務に関する十分な知識・経験を有する人材の配置（増員）、特定担当者への業務集中を防ぐための職務分掌やバックアップ体制の整備を含めた業務プロセスの再構築を行う必要がある。

さらに、重要な会計上の問題や会計処理に関する疑義が顕出された場合には、連結管理室に速やかに報告・相談することを可能とするレポーティングラインを確立し（場合によっては監査役や監査法人とも連携し）、問題の早期発見及び是正を可能とする体制を構築・整備する必要がある。

なお、本調査において、連結管理室の人員自体に会計知識が十分に備わっていなかった事例も見受けられることから、連結管理室メンバーに対する継続的な教育・研修も必要となる。

2 リスク・コンプライアンス関連の委員会等のより積極的な活用

当社グループにおいては、コンプライアンス室が事務局となり、リスクマネジメント検討会やコンプライアンス委員会といった会議体が設置されているものの、開催頻度は年に2回にとどまる。また、コンプライアンス委員会では代表取締役が参加しなかった期間が長く（現在は社長であるHy氏が参加している）、リスクマネジメント検討会には取締役及び監査役ともに出席していない等、十分な活用はなされていなかったといえる。さらに、財務・会計上のリスクがこれら委員会・検討会で積極的に取り上げられることもなかった。

そのため、今後は、委員会運営の実効性向上のため、開催頻度や議題設定を柔軟に見直し、今回生じた不適切な会計処理やその背景にある企業体質に関わる問題についても積極的に議題に取り入れ、これら委員会・検討会をより積極的に活用していくことが望まれる。また、リスクマネジメント検討会で把握された当社グループにおける重要リスクのうち、法令遵守や不正に関わる事項についてはコンプライアンス委員会へ共有し、一方で、特にコンプライアンス上の問題が他にも波及する可能性がある場合には、リスクマネジメント検討会へ報告する等、リスクマネジメント検討会とコンプライアンス委員会が、相互に情報連携を行う体制を構築・整備することも望ましい。

さらに、コンプライアンス部門を含めた管理部門を管掌する取締役を設けて、前記の委員会・検討会で顕出・共有された事象を適時に把握できる体制を整えるとともに、事象の性質に応じて、管理担当取締役の指揮のもとで、取締役会、監査役会及び監査室等適切な機関に必要な情報が速やかに共有され、必要な対策を早期に実施できる体制構築が望まれる。

加えて、コンプライアンス委員会等を利用するか、あるいは別途の委員会を立ち上げるかは措くとして、不正関連の事象が発生した場合には、関連部署及び担当取締役が参加する委員会を必ず開催する（事案の軽重に応じて開催の手法は柔軟であってよい）等、重要な情報（リスク要因）の連携漏れや対策の遅れを予防する制度構築も検討すべきである。

第10 内部監査機能の強化

当社では、監査室の[]自らが不適切な会計処理に関与をしていた事実が認められる。そのため、何よりもまず、当社グループにおいて、監査室が内部統制の有効性を独立した立場から検証・評価する内部統制の要であるとの意識を徹底的に浸透させる必要がある。また、連結管理室と同様、当社の監査室についても人的リソースが明らかに不足しているところ、内部監査業務を適切に遂行できる十分な知識・経験を有する人材の配置（増員）、継続的な研修の実施並びに特定担当者への業務集中を防ぐための職務分掌やバックアップ体制を整備する必要がある。

そのうえで、内部監査や内部通報等を通じて顕在化したリスク要因や不備事項については、当該リスクの重要性、影響度等に応じて、マネジメント層、関係部門、リスクマネジメント検討会及びコンプライアンス委員会等へ速やかに共有する仕組みを整備すべきである。その際、実務上の混乱や情報過多を生じさせないように、共有範囲、時期、方法等についてあらかじめ整理したうえで、処理漏れを防止する観点から多面的な情報共有を行うことが望ましい。

また、執行部門とは独立した視点を内部監査活動に反映させるため、社外役員との連携を強化し、監査室が社外役員と定期的に面談を行い、重要な監査結果、リスク認識、改善状況等について直接説明や意見交換等を行う機会を設けることが望ましい。会計上の重要論点や内部統制上の不備については、監査法人との連携強化を図り、監査法人からの説明・報告を受動的に受けるだけでなく、内部監査計画や監査結果、不適切な会計処理に関する認識等について積極的に情報発信を行って、相互の監査視点やリスク評価の整合性を確保しつつ、これらの活動を通じて得られた情報・知見を監査計画の策定や修正等に活用することが重要である。

さらに、内部監査のフォローアップ機能を強化する観点から、内部監査の結果、明らかとなった不適切な会計処理の類型、発生部署、関与者、背景要因等を詳細に分析し、同様のリスクが存在する他部署や類似取引について重点的な監査を実施することで、個別事案への対応にとどまらず、全社的な再発防止につながるものと考えられる。

第11 事業部門（子会社等を含む。）における内部統制の強化

1 事業部門における業務フローの改善

事業部門は、当社及び当社グループの取引の起点となり、業務実態や会計事実（会計処理の前提となる事実）を最も直接的かつ早期に把握できる立場にある。そのため、不正や不備の芽を摘み、あるいは既に発生した不正や不備を刈り取るにあたり、まずは事業部門において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を徹底する必要がある。もっとも、第3章で詳述したとおり、当社グループでは、在庫管理や売上管理等を含めて業務フローに杜撰な点が多く見受けられた。そこで、本調査において把握した業務フロー上の問題点に照らし、以下で再発防止の着眼点を提示する。

① 会計処理、在庫管理、売上管理、職務分掌、稟議・承認フロー等に関する規程類が実態に即した形で整備されているかを改めて総点検し、不備が認められた場合には、速やかに是正する。

② 特定の担当者に業務や判断が集中するような属人的な業務処理体制について見直しを図り、「業務の見える化」、「業務の標準化」を徹底する。また、職務分掌を明確にするとともに、上長等による確認・承認を必須とすることで、業務遂行過程での監視（不正のみではなく誤謬の確認を含む。）・牽制機能を強化する。

③ 当社グループにおける各種規程に基づく稟議・承認プロセスの徹底を図り、制度趣旨を逸脱した運用は厳に慎む。その際、稟議の差戻しや修正等の経過については必ず記録化することで、事後的に判断過程を検証可能とする運用を定着させ、ひいては不適切な行為の牽制にも繋がる。

④ 当委員会の調査中に、調査対象となった事象に関するシステム上のデータが修正される事態も生じている。システム上のデータ修正等が容易に行える環境は不正の温床となりやすいため、一旦入力されたデータの修正等を行うプロセスについて、「厳格化」、「見える化」の観点から再度検証する必要がある。

⑤ 不適切な会計処理の温床となりやすい業務領域について運用の改善を行う。特に、当調査において不適切な会計処理が顕出された在庫管理及び売上管理について

は、実地棚卸の厳格な実施、帳簿残高との差異分析等を行うことにより原因究明を徹底する。解消されない差異等は会計ルールに則り適時に処理するものとし、処理に悩む場合には迷わず連結管理室等に報告・相談を行う（そのためにも躊躇せずに相談できるレポーティングラインの確立と周知は重要である。）。

⑥ あるべき業務処理や会計処理については、規程類の整備にとどまらず、当社グループにおける教育・研修等を活用して現場への周知徹底を図る。特に、決算時の損失計上先送り等について、現場の担当者において必ずしも意図的とはいええない不適切な処理が相当数認められており、経理部門だけではなく、現場担当者レベルにおいても最低限の経理知識は備えておく必要性が高い。

⑦ 工事進行基準における売上、引当金等の非資金性費用、換価性のない資産勘定等、本件不適切な会計処理が行われた項目については、処理時のチェックに加え、定期的な事後点検も行うことで、合理性及び根拠の妥当性を検証する。

⑧ 循環取引等の実態を伴わない取引、会計処理を歪めるおそれのある商流については、当社グループ全体で改めて把握・整理し、不合理な商流については当社グループの商流から排除する。

⑨ M&A後のシステムの統合（選択）の場面で業務上必要な機能を精査することなく経済合理性のみでシステムを選択したり、あるいは、グループ内でのシステム統合（連携）の視点を欠いた目先の使い勝手でシステムを選択する事案が見受けられる。その結果、通常の業務処理における手入力の増加や、システム間での情報連携のための手入力の増加等により不正や誤謬のリスクも高まる。そのため、M&Aや事業の統廃合の際のシステム統合（選択）の際は、必要な機能や爾後の情報連携の便宜や、更には当社グループにおける事業特性等を考慮し、標準化可能な領域におけるシステムの統一化等も見据えたうえでの慎重な判断が必要である。

⑩ 特に小規模子会社について、当社への業績関連の報告資料及び報告機会の多さが過大な負担となり、ガバナンスへの関心が低下する要因となっている可能性がある。全社的に過大な業績目標の設定を避けることに加えて、適正な規模と頻度での報告体制を改めて検討する必要がある。

2 事業部門内での管理機能の強化

当社グループではユニット制が導入され、事業運営に係る権限が事業部門内の各ユニットに移譲されており、現場判断の迅速化が進む一方、当該ユニット内には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。

そのため、各ユニットにおいても、法令遵守、社内規程遵守及び不適切行為の未然防止等を担う管理部門ないし管理担当を設けることで、業務執行と牽制機能の一定の分離を図ることが望ましいといえる。

また、事業部門内で把握したコンプライアンス上の懸念事項やリスク要因については、速やかに当社のコンプライアンス部門（リスクマネジメント検討会及びコンプライアンス委員会等を含む）、監査室等へ情報共有する仕組みを整備し、問題の早期発見・是正を可能とする体制を構築することが望ましい。

第12 子会社等のガバナンスの強化・事業の選択と集中

1 子会社等のガバナンスの強化

当社では、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ものの、当社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、管理体制が追い付いていない状況にある。

不適切な会計処理や内部統制上の不備の再発防止を図るためには、当社のみならず、子会社等におけるガバナンス体制の実効性を確保することが必要不可欠であるため、子会社等のガバナンス強化について提言する。

① グループ管理方針の検証・見直しを行い、子会社等の管理能力に応じた権限（管理機能）の分配を行うとともに、その運用状況を継続的にモニタリングして適時に改善策を講じる。

② 子会社等に形式上は管理部門が存在していたとしても、社長等が在庫管理や売上管理等の実務を直接担っている場合には、牽制機能が働かず、実質的に内部統制が機能していないおそれがあり、現に複数の子会社でそのような事態が生じている。そのため、少なくとも現状の属人的な業務処理フローを見直し、職務分掌の明確化、複数人による確認・承認プロセスの導入、取引条件等に関する社外に対しての残高確認、親会社である当社管理部門による補充的チェック等を行うことで、最低限の管理・監督機能を確保する必要がある。

③ 子会社の取締役、監査役、管理責任者等として当社から派遣する役職員については、単なる業績改善等の責任を負う立場にとどまらず、法令遵守や内部統制の観点から監視・牽制機能を適切に発揮できるのかどうかという点も重視したうえで選任し、その点の周知も徹底する。また、業績だけでなくガバナンスに関連する事項も人事評価において重視されるべきである。

④ 子会社の経理部門については、人員・専門性の不足等により内部統制が特に脆弱となりやすいことから、親会社である当社経理部門への明確なレポーティングラインを設定し、その内容について周知する（子会社への周知方法も改めて検証することが望ましい）。また、重要な会計処理や例外的な取扱いについては、子会社単独では判断せず、当社経理部門と事前に協議する等の運用を行う。

⑤ 準拠法の違いや地理的、文化的な要因等により当社の内部統制が特に及びにくい海外子会社については、現地経営陣との定期的な面談を実施し、業績のみならず、内部統制・コンプライアンス上の課題についても直接確認を行う。また、併せて、当社における内部監査をより積極的に活用し、必要に応じて現地往査を実施するとともに、現地管理職から親会社に対する定期的な報告義務を課す等の対応を行う。

⑥ 当社グループ会社の役職員が、プライム上場会社グループの一員であるという自覚と責任をもって行動できるよう、当社だけではなく、当社グループ会社に対する教育研修等も充実させる必要がある。

2 事業の選択と集中

当社グループの中には、規模も大きく、自ら内部監査部門を備えるような組織体制の子会社も存在する。他方で、内部監査部門はもとより、経理部門さえも整備されて

おらず、当社から出向する役職員が代表取締役や監査役に就任して事業運営を行っているような、実質的に当社ユニットの一拠点との評価が当てはまるような子会社も存在する。

もっとも、このように実質的に当社ユニットの一拠点に近い実態がある子会社であったとしても、独立した法人格を備え、当社内の直接の指揮命令系統や管理系統から一線を画している以上、当社内と同レベルでのガバナンスを効かせることはそもそも容易ではない。当社においては、従前より買収後の子会社の経営管理を子会社に相当程度委ねるという方針が採用されていたことに加えて、実際の子会社の数も急速に増加して物理的にも管理が困難な状況にあるから、なおさらそのようにいえる。

当社グループで発生した相当数の不適切な会計処理については、それぞれ発生原因に個性はあるものの、当社ユニットの管轄下で業績管理は相当強く行われる一方で、ガバナンスやコンプライアンスに係る管理については、「子会社のやり方を尊重する」という名のもとに、当社が実質的な管理・統制を十分に及ぼせていなかったことが、その重要な要因の一つと考えられる。

ところで、本調査でも明らかとなったように、当社グループでは、一つの商流に当社グループの複数の企業（2社にとどまらないケースも多い。）が介在することが多く、それぞれの取引が経済的合理性を備えていない場合や、あるいは、安易に取引単価の調整等が行われている場合もある。いずれにしても、独立した法人として存在するのが真に相応しいのか、あるいは、当社又は当社グループの他の企業と統廃合することが相応しいのか等が、客観的に判別しにくい状況にあると思われる。

当委員会において、260社を超える当社グループの再編等について具体的に提言するものではないが、前記のとおり、今回明らかとなった不適切な会計処理はガバナンスが及びにくい子会社で実際に多く発生していること、当社の子会社の中には必ずしも独立した法人格を備えておく必要がないものも含まれている可能性があることから、新たな経営体制のもとで、新たな経営戦略との整合性や子会社評価基準（KPI）に基づく評価結果を踏まえながら、当社グループ全体としての効率的な事業運営とガバナンス・コンプライアンスのバランスを考慮して、当社グループにおける組織再編及び事業の選択・集中についての経営判断がなされることが望ましい。

以上

別紙1 ヒアリング対象者一覧

当委員会が実施したヒアリングの対象者は、下表のとおり。

なお、ホットラインへの申告者（リニエンシー申請者を除く。）に対するヒアリングは9回実施した。

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
2025/10/21	Eo 氏	エア・ウォーター株式会社 取締役 副社長執行役員 CEO 補佐 アグリ&フーズグループ 管掌
2025/10/21	Fh 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 監査室
2025/10/22	Ic 氏	退職者（元エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ エレクトロニクスユニット
2025/10/24	Fw 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン プラントガス部 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業推進部
2025/10/27	Fj 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 地球環境 地球環境分野 企画・管理部
2025/10/28	Gr 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部
2025/10/29	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室
2025/10/29	Iy 氏	エア・ウォーター株式会社 監査室
2025/10/30	Bx 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/11/4	Hq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ グローバル

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		エンジニアリングユニット 北米・欧州ディビジョン ■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/11/5	Ig 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■ ■ ■
2025/11/5	Am 氏	エア・ウォーター株式会社 取締役 専務執行役員 デジタル&インダストリーグループ管掌
2025/11/5	Ha 氏	エア・ウォーター株式会社 ガス技術研究所
2025/11/6	Bi 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ■ ■ ■
2025/11/6	Ci 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット エネルギー事業部 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ユニット ■ ■
2025/11/6	Is 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ AI・DX 推進室 ■ ■ ■
2025/11/6	En 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン プラントガス部 ■ ■
2025/11/6	Gr 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部 ■ ■ ■
2025/11/6	Hp 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 戦略企画室 ■ ■ ■
2025/11/6	Gu 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■ ■ ■ ■ ■
2025/11/7	Hw 氏	エア・ウォーター株式会社 デジタル&インダストリーグループ ガスプロダクツユニット ガスプロダクツディビジョン スティールオ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		ンサイト部 ■■■■■
2025/11/10	Bi 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ユニット■■■
2025/11/10	Hp 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 戦略企画室 ■■■■
2025/11/11	Bz 氏	エア・ウォーター株式会社 ガバナンス室■■■■
2025/11/11	If 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■■ ■■■■ ■■■■■ ■■■■ ■■■■
2025/11/11	G 氏	エア・ウォーター株式会社 ガバナンス室 ■■■ ■■■■■
2025/11/11	Ik 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 デジタル&インダストリーグループ グローバルエンジニアリングユニット■■■
2025/11/11	Hs 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ 経営企画室 ■■■■■■■■■■
2025/11/11	Jq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 企画・管理部 ■■■■■ 兼 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部
2025/11/12	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室■■■■■ ■■■■■■■■■
2025/11/12	Ix 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 財務戦略■■■
2025/11/12	An 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■■■■ ■■■■ 会長付特任役員
2025/11/12	Ez 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット■■■
2025/11/13	Bx 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン■■■

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業 開発部
2025/11/13	Ie 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ ジタル&インダストリーグループ インダスト リアルガスユニット ビジネスディビジョン プラントガス部
2025/11/13	Bq 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■ ■■■ ■■■
2025/11/13	Gr 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ ジタル&インダストリーグループ デジタルユ ニット 業務・システム部 ■■■
2025/11/13	Bu 氏	エア・ウォーター・エレクトロニクス㈱ 特殊 材料事業部 ■■■
2025/11/14	Cn 氏	エア・ウォーター株式会社 特任役員 コンプ ライアンス室■■■
2025/11/14	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室■■ ■■ ■■■
2025/11/14	D 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ AI・DX推進室■■■
2025/11/14	Ak 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ ジタル&インダストリーグループ インダスト リアルガスユニット 業務・システム部 ■■■
2025/11/14	Fj 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 地球環境 地球環境分野 企画・管理部 ■■■
2025/11/14	Hj 氏	エア・ウォーター株式会社 監査室 ■■■■
2025/11/17	Z 氏	エア・ウォーター株式会社 法務室 ■■■
2025/11/17	Cv 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 ウェル ネス ヘルス&セーフティグループ メディ カルプロダクツユニット■■ 兼 エア・ウォー ター・メディカル㈱代表取締役社長 兼 エ ア・ウォーター・バイオデザイン㈱ 代表取 締役社長
2025/11/17	De 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバルマネジ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		メント室■■■■
2025/11/18	Bz 氏	エア・ウォーター株式会社 ガバナンス室■■■■
2025/11/18	Iw 氏	エア・ウォーター株式会社 内部監査部■■■■
2025/11/18	If 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■■ ■■■■ ■■■■ ■■■■
2025/11/18	Gg 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 エ ネルギーソリューショングループ グリーンイ ノベーションユニット■■■■
2025/11/18	Hq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ ジタル&インダストリーグループ グローバル エンジニアリングユニット 北米・欧州ディビ ジョン■■■■ 兼 グローバル戦略推進本部 グロ ーバル事業開発部
2025/11/18	Du 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグ リ&フーズグループ マーケティング部 ■■■■
2025/11/19	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室■■■■ ■■■■ ■■■■
2025/11/19	Ie 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ ジタル&インダストリーグループ インダスト リアルガスユニット ビジネスディビジョン プラントガス部
2025/11/19	Fu 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタ ル&インダストリーグループ インダストリア ルガスユニット ビジネスディビジョン 産業 機材部 ■■■■ ■■■■
2025/11/19	Hj 氏	エア・ウォーター株式会社 監査室 ■■■■
2025/11/20	Dh 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグ リ&フーズグループ フーズユニット ■■■■ ■■■■ 兼 3社*7製菓㈱ 代表取締役社長
2025/11/21	Ec 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員グロ ーバル戦略本部 ■■■■ 兼グローバル推進本 部 グローバル事業開発部■■■■

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
2025/11/25	Hy 氏	エア・ウォーター株式会社 代表取締役社長
2025/11/25	Fj 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 地球環境 地球環境分野 企画・管理部 ■■■■
2025/11/26	Bz 氏	エア・ウォーター株式会社 ガバナンス室 ■■■■
2025/11/26	Fg 氏	エア・ウォーター株式会社 代表取締役会長
2025/11/27	Ed 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■■■■ ■■■■
2025/11/27	Ej 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグ リ&フーズグループ マーケティング部 ■■■■
2025/11/27	Eo 氏	エア・ウォーター株式会社 取締役 副社長執 行役員 CEO 補佐 アグリ&フーズグループ 管掌
2025/11/28	Fh 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 監査室 ■■■■
2025/12/1	Jq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 企 画・管理部 ■■■■ 兼 地球環境 デジタ ル&インダストリーグループ デジタルユニッ ト 業務・システム部
2025/12/2	Hp 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推 進本部 戦略企画室 ■■■■
2025/12/3	Jm 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタ ル&インダストリーグループ デジタルユニッ ト 業務・システム部
2025/12/3	Dc 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 ウェルネ ス ヘルス&セーフティグループ 防災ユニ ット ■■■■ 兼 エア・ウォーター防災株式会社 代 表取締役社長
2025/12/3 (同日2回目)	Dc 氏	同上
2025/12/3	Cu 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグ リ&フーズグループ アグリユニット ■■■■ 兼 株 式会社九州屋 代表取締役社長
2025/12/4	Cv 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 ウェル ネス ヘルス&セーフティグループ メディ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		カルプロダクツユニット■ 兼 エア・ウォーター・メディカル㈱代表取締役社長 兼 エア・ウォーター・バイオデザイン㈱ 代表取締役社長
2025/12/4	Gg 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 エネルギーソリューショングループ グリーンイノベーションユニット■
2025/12/4	Gr 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部 ■■■
2025/12/5	Fh 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 監査室■■■
2025/12/5	Hp 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 戦略企画室 ■■■
2025/12/5	L 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット ■■■■■
2025/12/8	Dy 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット VERPA■■■■■
2025/12/8	Iy 氏	エア・ウォーター株式会社 監査室■■■■■
2025/12/8	Am 氏	エア・ウォーター株式会社 取締役 専務執行役員 デジタル&インダストリーグループ管掌
2025/12/8	Et 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット バルクガス部 ■■■■■
2025/12/8	Hq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ グローバルエンジニアリングユニット 北米・欧州ディビジョン■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/12/9	Ie 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン プラントガス部
2025/12/9	An 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■■■ ■■■ 会長付特任役員
2025/12/9	Hq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ グローバルエンジニアリングユニット 北米・欧州ディビジョン ■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/12/10	Gl 氏	エア・ウォーター株式会社 社外取締役
2025/12/10	Gv 氏	エア・ウォーター株式会社 監査役（非常勤）
2025/12/11	Bi 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ■■■
2025/12/11	Z 氏	エア・ウォーター株式会社 法務室 ■■■
2025/12/11	Go 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネスヘルス&セーフティグループ ■■■
2025/12/11	Ev 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 HR 戦略室 ■■■ 兼 HR 戦略室 ■■■ ■■■
2025/12/12	Ay 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部
2025/12/12	Bx 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン ■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/12/12	If 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■ ■■■■■■■■■■ ■■■ ■■■■■■■■■■
2025/12/12	Gh 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 企

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		画・管理部 ■■■
2025/12/12	Ca 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ グリーンイノベーションユニット GI 事業部 ■■■
2025/12/15	Ae 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン ヘリウム特殊ガス部 ■■■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部 ■■■
2025/12/16	M 氏	エア・ウォーター株式会社 常勤監査役
2025/12/16	V 氏	エア・ウォーター株式会社 取締役 執行役員 女性活躍推進、人事、広報・IR担当
2025/12/16	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■ ■■■
2025/12/16	Jf 氏	エア・ウォーター株式会社 監査役
2025/12/16	DI 氏	エア・ウォーター株式会社 監査役
2025/12/16	Q 氏	エア・ウォーター株式会社 ガバナンス室 ■■■ (■■■■■)
2025/12/16	Az 氏	エア・ウォーター株式会社 取締役 常務執行役員 ■■■ ■■■管掌 デンタルケアユニット ■■■
2025/12/17	Be 氏	エア・ウォーター株式会社 社外取締役
2025/12/17	Dh 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグリ&フーズグループ フーズユニット ■■■ ■■■ 兼 3材料製菓部 代表取締役社長
2025/12/17	Jg 氏	エア・ウォーター株式会社 監査室
2025/12/17	Hu 氏	エア・ウォーター株式会社 社外取締役
2025/12/17	P 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン 産業機材部 エア・ウォーター・ガスプロダクツ(株) 業務管理部 (■■■■■)
2025/12/17	Dw 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス ウェ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		ルネス分野 企画・管理部 ■■■■
2025/12/17	Dv 氏	エア・ウォーター株式会社 社外取締役
2025/12/17	Gt 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン ヘリウム特殊ガス部 ■■■■ 兼産業機材部
2025/12/17	Gw 氏	エア・ウォーター株式会社 監査役
2025/12/18	Je 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス ウェルネス開発センター 研究部 ■■■■ ■■■■
2025/12/18	Ak 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット 業務・システム部 ■■■■
2025/12/18	Gp 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ グリーンイノベーションユニット VERPA 事業部
2025/12/18	Jr 氏	エア・ウォーター株式会社 技術戦略推進部 ■■■■
2025/12/18	Hk 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット 北海道事業部
2025/12/18	It 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット 担当部 ■■■■
2025/12/18	Jq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 企画・管理部 ■■■■ 兼 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部
2025/12/19	S 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部 兼 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 事業開発部 ■■■■
2025/12/19	As 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット パルクガス部
2025/12/19	Jb 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ コンプライアンス推進部 ■■■
2025/12/19	Gg 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 エネルギーソリューショングループ グリーンイノベーションユニット ■■
2025/12/19	Gj 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグリ&フーズグループ 事業企画部 ■■■
2025/12/22	Ig 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■■■ ■■■
2025/12/22	Ik 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 デジタル&インダストリーグループ グローバルエンジニアリングユニット ■■
2025/12/22	Hp 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 戦略企画室 ■■■
2025/12/23	S 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部 兼 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 事業開発部 ■■■■■
2025/12/23	Ik 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 デジタル&インダストリーグループ グローバルエンジニアリングユニット ■■
2025/12/24	Cl 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス ウェルネス分野 企画・管理部
2025/12/24	Jm 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部
2025/12/24	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■ ■■ ■■■■■
2025/12/24	An 氏	エア・ウォーター株式会社 HR 戦略室 ■■■ ■■■ 会長付特任役員

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
2025/12/24	Hq 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ グローバルエンジニアリングユニット 北米・欧州ディビジョン ■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/12/24	Bb 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット パルクガス部
2025/12/24	Gr 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット 業務・システム部 ■
2025/12/25	Gx 氏	エア・ウォーター株式会社 大阪万博推進プロジェクト
2025/12/25	Ic 氏	退職者（元エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ エレクトロニクスユニット ■）
2025/12/25	Fn 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット パルクガス部
2025/12/25	Hs 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ 経営企画室 ■
2025/12/25	L 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット ■
2025/12/26	Bx 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン ■ 兼 グローバル戦略推進本部 グローバル事業開発部
2025/12/26	Ft 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■ ■ ■

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		■
2025/12/26	Gq 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグリ&フーズグループ ■
2025/12/26	K 氏	エア・ウォーター・ガスプロダクツ㈱ デジタル&インダストリーグループ ガスプロダクツユニット ガスプロダクツディビジョン プロダクツ部 ■ 兼 エア・ウォーター・ガスプロダクツ㈱
2026/1/5	Fi 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ 経営企画室 ■
2026/1/6	Gp 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ グリーンイノベーションユニット VERPA 事業部
2026/1/6	Hd 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ 広報・IR 推進室 ■
2026/1/6	Hp 氏	エア・ウォーター株式会社 グローバル戦略推進本部 戦略企画室 ■
2026/1/6	Gk 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ビジネスディビジョン エアガス部 ■
2026/1/7	Ci 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット エネルギー事業部 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット ユニット ■
2026/1/7	Fn 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット バルクガス部
2026/1/9	Cv 氏	エア・ウォーター株式会社 執行役員 ウェルネス ヘルス&セーフティーグループ メディカルプロダクツユニット ■ 兼 エア・ウォーター・メディカル㈱代表取締役社長 兼 エ

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		ア・ウォーター・バイオデザイン㈱ 代表取締役社長
2026/1/13	M 氏	エア・ウォーター株式会社 常勤監査役
2026/1/13	If 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■ ■■■ ■■■ ■■■
2026/1/13	Fg 氏	エア・ウォーター株式会社 代表取締役会長
2026/1/15	Hy 氏	エア・ウォーター株式会社 代表取締役社長
2026/1/15	Hd 氏	エア・ウォーター株式会社 総合企画グループ 広報・IR 推進室 ■■■
2026/1/15	Gv 氏	エア・ウォーター株式会社 監査役（■■■）
2026/1/16	Dw 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス ウェルネス分野 企画・管理部 ■■■
2026/1/20	Ic 氏	退職者（元エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ エレクトロニクスユニット ■■）
2026/1/21	Cn 氏	エア・ウォーター株式会社 特任役員 コンプライアンス室■■■
2026/1/21 （同日2回目）	Cn 氏	（同上）
2026/1/21	Cu 氏	エア・ウォーター株式会社 ウェルネス アグリ&フーズグループ アグリユニット■■ 兼 株式会社九州屋 代表取締役社長
2026/1/21	Cg 氏	エア・ウォーター株式会社 アグリ&フーズグループ 食品安全推進部 ■■■
2026/1/22	As 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット パルクガス部
2026/1/22	Bq 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室 ■■■ ■■■ ■■■
2026/1/27	Ea 氏	エア・ウォーター株式会社 連結管理室■■■ ■■■

当社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25 年 9 月末時点）
2026/1/27	Ak 氏	エア・ウォーター株式会社 地球環境分野 デジタル&インダストリーグループ インダストリアルガスユニット 業務・システム部
2026/1/28	Fh 氏	エア・ウォーター株式会社 理事 監査室
2026/1/30	L 氏	エア・ウォーター株式会社 常務執行役員 エネルギーソリューショングループ エネルギーソリューションユニット

グループ会社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25 年 9 月末時点）
2025/10/24	Aj 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 経営管理部
2025/10/24	Ch 氏	タテホ化学工業株式会社 取締役会長
2025/10/27	J 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 企画本部 兼 業績管理（当社からの出向）
2025/10/30	Fz 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 代表取締役社長
2025/10/31	Y 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 執行役員 管理本部
2025/11/4	Cb 氏	エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社 代表取締役社長
2025/11/4	Ee 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 中部支社産業部（当社からの出向）
2025/11/4	Cm 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 中部
2025/11/4	Fz 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 代表取締役社長
2025/11/5	Dp 氏	エア・ウォーター・エンジニアリング株式会社 製品開発部（当社からの出向）
2025/11/5	Eq 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 事業企画部

グループ会社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		兼 地域新事業部（当社からの出向）
2025/11/5	Jp 氏	退職者（元エア・ウォーター・エコロッカ株式会社）
2025/11/5	Ai 氏	エア・ウォーター・マテリアル株式会社 代表取締役社長
2025/11/6	Ar 氏	サンケミカル株式会社 ケミカルカンパニー 電材開発事業部 ■■■■■ 代表取締役社長
2025/11/6	Ek 氏	日本ヘリウム株式会社 代表取締役社長（当社からの出向）
2025/11/6	Hc 氏	エア・ウォーター・マッハ株式会社（当社からの出向）
2025/11/7	Ao 氏	エア・ウォーター・マテリアル株式会社 取締役 経理・財務■■■■■
2025/11/7	Fz 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 代表取締役社長
2025/11/7	N 氏	エア・ウォーター・ガスプロダクツ株式会社 工場統括部長
2025/11/10	Gn 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 生産技術本部 ■■■■■
2025/11/11	Cf 氏	エア・ウォーター北海道株式会社 代表取締役社長 エア・ウォーター㈱ グループ執行役員
2025/11/11	Gd 氏	エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社 管理本部■■■■■
2025/11/11	Jj 氏	エア・ウォーター北海道株式会社 人事総務部 ■■■■■
2025/11/12	Ba 氏	Air Water India Private Limited ■■■■■ ■■■■■ (当社からの出向)
2025/11/12	Im 氏	AIR WATER AMERICA INC. President & CEO（当社からの出向）
2025/11/12	Dt 氏	Taylor-Wharton Malaysia Sdn. Bhd. Senior Executive Director（当社からの出向）

グループ会社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
2025/11/13	Gn 氏	エア・ウォーター 生産技術本部
2025/11/13	Hx 氏	エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社 管理本部 経理部
2025/11/13	Hv 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 製造部
2025/11/13	Ap 氏	エア・ウォーター防災株式会社 管理部門 経営管理総括部 経営管理部
2025/11/14	Ah 氏	日本ヘリウム株式会社 取締役（当社からの出向）
2025/11/17	Aj 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 経営管理部（当社からの出向）
2025/11/17	Co 氏	株式会社プレシア
2025/11/17	Fd 氏	エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社 管理本部 人事総務部
2025/11/17	Bj 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 管理本部 管理部
2025/11/18	Fp 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 人事総務 兼 監査室 兼 コンプライアンスセンター
2025/11/19	Iq 氏	エア・ウォーター西日本株式会社 九州支社 エレクトロニクス統括 兼 産業・エネルギー部 兼（当社からの出向）
2025/11/19	Bp 氏	株式会社プレシア 経理部
2025/11/19	Ge 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 取締役 産業事業部 兼 関東支社
2025/11/19	Dn 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 執行役員 企画本部 兼 コンプライアンス室（当社からの出向）
2025/11/19	Hf 氏	エア・ウォーター北海道株式会社 事業会社管

グループ会社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		理本部 執行役員・本部■■■（当社からの出向）
2025/11/20	Em 氏	エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社 管理本部 人事総務部 ■■■
2025/11/20	Fy 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 関東支社東京産業■■■■ 兼 関東支社産業部担当部■■■
2025/11/21	Ih 氏	株式会社プレシア 本社工場 総務課 ■■■
2025/11/25	Bm 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 執行役員 デリバリーシステム&サービス本部■■■■■
2025/11/25	Y 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 執行役員 管理本部■■■■■■■■■■
2025/11/25	Ep 氏	エア・ウォーター・エンジニアリング株式会社 メンテナンス事業部 技術管理部
2025/11/25	Hc 氏	エア・ウォーター・マッハ株式会社（当社からの出向）
2025/11/27	Fz 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 代表取締役社長
2025/12/1	Aj 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 経営管理部 ■■■（当社からの出向）
2025/12/1	Jh 氏	エア・ウォーター防災株式会社 役員■■■■■■■■■■ 会長
2025/12/1	Fz 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 代表取締役社長
2025/12/2	Do 氏	退職者（2019年3月まで株式会社福岡プレシアの社長）
2025/12/2	Bl 氏	エア・ウォーター防災株式会社 管理部門 経営管理総括部 ■■■■■■■■■■
2025/12/3	W 氏	タテホ化学工業株式会社 執行役員 経営企画本部■■■
2025/12/3	Iz 氏	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 経営管理部
2025/12/3	Gf 氏	エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 取

グループ会社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		締役 管理本部
2025/12/3	Iu 氏	エア・ウォーター西日本株式会社 経営管理本部 （当社からの出向）
2025/12/4	Ap 氏	エア・ウォーター防災株式会社 管理部門 経営管理総括部 経営管理部
2025/12/4	Fm 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 甲信越支社 甲信支店松本営業所
2025/12/5	Aw 氏	エア・ウォーター防災株式会社 管理部門 経営管理総括部 経営管理部
2025/12/5	Il 氏	エア・ウォーター西日本株式会社 事業統括本部 エネルギー部
2025/12/5	Hx 氏	エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社 管理本部 経理部
2025/12/5	Bv 氏	エア・ウォーター西日本株式会社 株式会社水島酸素商会 代表取締役社長（当社からの出向）
2025/12/8	Gz 氏	エア・ウォーター東日本株式会社（当社からの出向） 常務執行役員 東北支社
2025/12/9	Dd 氏	AIR WATER AMERICA INC. Director of Finance（当社からの出向）
2025/12/9	Dk 氏	エア・ウォーター防災株式会社 役員 専務取締役
2025/12/10	Jh 氏	エア・ウォーター防災株式会社 役員 会長
2025/12/11	Dq 氏	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 管理本部
2025/12/11	Jn 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 執行役員 医療事業部 兼 医療コンプライアンス部（当社からの出向）
2025/12/11	Ij 氏	エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部門 プラント総括部
2025/12/11	Ge 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 取締役 産

グループ会社 関係者		
ヒアリング 実施日	氏名（敬称略）	所属及び役職等（25年9月末時点）
		らの出向)
2025/12/18	Ax 氏	エア・ウォーターNV 株式会社 管理部 ■■■ (当社からの出向)
2025/12/18	Aj 氏	エア・ウォーター・エコロカ株式会社 経営 管理部 ■■■ (当社からの出向)
2025/12/18	Aw 氏	エア・ウォーター防災株式会社 管理部門 経 営管理総括部 経営管理部 ■■■■■■
2025/12/18	Ew 氏	AIR WATER ASIA PTE. LTD. Managing Director
2025/12/18	Hg 氏	エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 防 災事業部 西部営業部 ■■■
2025/12/19	Dg 氏	エア・ウォーター東日本株式会社 関東支社宇 都宮■■■ (当社からの出向)
2025/12/19	In 氏	エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 防 災事業部 東部営業部 ■■■■■■
2025/12/19	Ij 氏	エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部 門 プラント総括部 ■■■■■■
2025/12/19	Cq 氏	エア・ウォーター防災株式会社 管理部門 経 営管理総括部 経営管理部 ■■■■■■
2025/12/19	Al 氏	エア・ウォーター防災株式会社 調達・生産部 門 調達総括部 工事調達部 ■■■■■■
2025/12/19	Fv 氏	エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 医 療事業部 西部営業部 ■■■■■■ ■■■
2025/12/19	Hi 氏	エア・ウォーター西日本株式会社 経営企画本 部 事業企画部 ■■■■■■
2025/12/22	Bn 氏	エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 防 災事業部 事業■■■
2025/12/22	Ch 氏	タテホ化学工業株式会社 取締役会長 (当社 からの出向)
2025/12/22	Ig 氏	株式会社プラス 取締役 (当社からの出向)
2025/12/22	Gy 氏	エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 医