

これを受けて、AW ガスプロダクツの担当者は、Eq 氏に対し、しなの液酸株式会社における①に係る 2,460 千円、②に係る 1,210 千円及び③酸素濃度計交換に係る 450 千円（合計 4,120 千円）を資本的支出として資産計上することを提案した³⁷³⁸。Eq 氏は、かかる提案について、Bx 氏に報告したうえで、しなの液酸株式会社に係る定期修繕費のうち、前記 3 項目に係る金額について資本的支出として資産計上した。

なお、当委員会は Eq 氏に対し、2026 年 1 月 16 日にヒアリングへの協力を依頼したが、であることを理由に、同氏に対するヒアリングを実施することができなかったため、Eq 氏がなぜ 2022 年度の費用圧縮のため、AW ガスプロダクツの担当者に対して前記指示を行ったのかの動機（背景として業務プレッシャーがあったのか等）については明らかにならなかった。

ウ 会計上の問題・影響額

前記 3 項目（①～③）に係る各稟議書によれば、③については、整備中の機械の代替品購入であるため、資本的支出として資産計上を行うことに問題はないと考えられる。他方で、①及び②については、いずれも経年劣化による突発停止等のトラブル防止を目的とする装置の整備・交換であるとのことであるから、資産の価値・性能の向上、使用可能期間の延長等に該当せず、本来的には資本的支出として資産計上し得る性質の支出ではないと考えられるため、Eq 氏は、①及び②の金額を修繕費として費用計上すべきであった。

それにもかかわらず、Eq 氏が、2022 年度の費用を圧縮する目的で、意図的に①及び②の金額について資本的支出として資産計上を行い、費用計上を先送りしたことは、不適切な会計処理に該当する。

かかる不適切な会計処理により、当社は 3,670 千円費用計上を先送りしたこととなる。

（7）小倉オンサイト工場の減損損失処理回避の件

ア 事案の概要

当社の顧客である Bf 社（以下「Bf 社」という。に設置されていた当社資産である工場の設備を撤退する必要が出た。

そのため、年 月から 月にかけて、産業カンパニー内において、Bf 社に設置された 円の建物設備等及び 円の貯蔵品について、年度下期（年 月期）における損失処理の要否が検討された。

当時、当社の経理部に所属していた Ea 氏は、過去の経験から、減損判定における減損損失認識額が 20,000 千円未満である場合には、監査法人より減損損失処理を行うよう指摘を受けないという認識であった。そのうえで、Ea 氏及び Ak 氏は、減損損失処理を行うことを回避するため、減損判定における減損損失認識額が 円として、 円未

³⁷ 熊本液酸株式会社に係る定期修繕費のうち、を資産計上することも提案されたが、設備診断の結果を踏まえ、結果として、当該は 2022 年度に実施されず、固定資産台帳上も」が計上されていない（資産計上は行われていない）ことが確認された。

³⁸ 讃岐液酸株式会社及び福山液酸株式会社に係る定期修繕費については、一部項目を次年度に先送りし、亀山液酸株式会社に係る定期修繕費については、既に最低限の修繕項目となっており削減不可との検討結果であった。

満となるよう減損損失認識額の計算根拠となる数値を調整し、**年度下期**において、**工場**の設備に関し、減損損失処理を回避した。

イ 経緯・原因

(ア) **工場**の設備撤退に関する減損損失処理の検討

Bf社**の高炉**が**年**月より順次設備を休止することに伴い、**に設置されていた当社資産である**工場**の設備**を撤退することとなり、当社経理部に属していたEa氏から **Ak氏**に対し、減損損失処理の要否に関する検討が必要である旨の指摘がなされた。この指摘を踏まえ、**年**月**から**月にかけて、Ea氏、Ak氏、産業カンパニーが管理するオンサイト**工場の経理担当者**によって、当該設備に係る減損損失処理の要否が検討された。

(イ) 減損損失処理回避の手法

回収可能価額が固定資産簿価よりも小さい場合には原則的には減損損失処理が必要であるところ、Ea氏は、過去の経験から、減損判定がなされたとしても、減損損失認識額が20,000千円未満である場合には、監査法人より減損損失処理を行うよう指摘を受けないという認識であった。

そして、産業カンパニーにおいて、回収可能価額は後記の計算式により、算定していた。

$$\text{回収可能価額} = \text{割引後 CF}^{\text{※}} - \text{撤去費用} + \text{Bf社設備買取価額} + \text{その他}$$

Ea氏及び/又はAk氏は、産業カンパニー内における業績達成に対するプレッシャーを背景に、それぞれ後記の方法で、回収可能価額の見積額をあるべき見積額よりも高く算定し、それによって、後記表のとおり、減損損失認識額を**円**として、20,000千円未満となるよう減損判定の結果を調整し、減損損失処理を回避した。

(単位：千円)

| | | |
|-------------------------|--|--|
| 割引後 CF (①) | | |
| 撤去費用 (②) | | |
| Bf社買取 (③) | | |
| その他 (④) | | |
| 回収可能価額 (⑤) (①-②+③+④) | | |
| 固定資産簿価 (⑥) | | |
| 減損損失認識額 (⑥-⑤) | | |

a 割引後 CF の調整

以下の調整を行うことで、割引後 CF の金額が**円**になるように調整した。

※ 割引後 CF は、資産の残存耐用年数にわたって継続使用することによる収入や、必然的に生じる支出等から見込まれる将来キャッシュ・フローを現在価値に割引いた見積額を指し、当社においては予算計画における営業利益から減価償却費や本社費配賦額を考慮して算定される。

① 工場における将来 CF の算定基礎とした 年度予算計画について、社内承認を得た予算（営業利益は 円であった。）が存在するにもかかわらず、特段の根拠なく、承認された営業利益の金額ではなく、 円の営業利益が見込まれるとして、割引前 CF の額の金額を 円過大に調整した。

② 営業利益が 円とされた 年度予算計画では、設備修繕費及び減価償却費について、それぞれ 円及び 円とされていた。それにもかかわらず、それぞれ後記表のとおり、設備修繕費については 円分の減額記載を行い、減損償却費については 円分の増額記載を行った。それによつて、割引前 CF の金額を 円過大に調整した。

（単位：千円）

| | 設備修繕費 | 減価償却費 |
|-----|-------|-------|
| 修正前 | | |
| 修正後 | | |
| 差額 | | |

③ これらの調整により、社内承認された予算計画を算定基礎とした割引後 CF に比べ、 円過大に回収可能価額を見積った。

b 撤去費用の調整

撤去費用について、見積書においては 円との記載があったにもかかわらず、 円と見込まれるとして、 円過大に回収可能価額を見積もった。

c Bf 社買取価格の調整

Bf 社 には、 設備の他、 設備及びその他の設備が設置されていた。2020 年 2 月頃、当社と Bf 社との間では、Bf 社 に設置された固定資産のうち、 設備・建屋については、1 資産当たり 1 円で売却するという合意のもと⁴⁰、「議事録 後の AW 関連設備の取り扱いについて」と題する議事録が作成され、Bf 社担当者と当社担当者の押印がなされていた。それにもかかわらず、特段の根拠なく、あえて議事録の内容とは異なり、 設備・建屋の売却価格は 1 円ではなく帳簿価額 円と見込まれるとして、Bf 社買取価格について実際に見積もるべき金額よりも 円過大に回収可能価額を見積もった。

また、監査法人に提出された議事録⁴¹においては、 設備・建屋について、1 資産当たり 1 円で売却する旨の記載部分が削除されていた。

(ウ) 減損損失処理回避について

前記の結果、 年 月期末において、 工場の回収可能価額は 円過大に算定され、減損損失処理がなされなかった。

⁴⁰ 設備及びその他の設備については、Bf 社が買い取る部分の残存簿価での買取とされていた。

⁴¹ 監査法人に提出された議事録は、減損損失処理の要否検討に関する Excel ファイルに画像添付の形で共有されていた。

ウ 会計上の問題・影響額

工場では、撤退に伴い稼働停止が予定されていたことから、当該工場の保有する固定資産の収益性の低下の蓋然性が高まっていたと考えられるため、合理的に回収可能価額を見積もったうえで、簿価と回収可能価額の差額を減損損失として計上すべきであった。

しかしながら、前記の調整によって 年 月期末における回収可能価額を 円過大に算定することで減損損失の計上を回避し、実際に設備の稼働を停止した 年 月期に損失計上を先送りしたことは、不適切な会計処理に該当する。かかる不適切な会計処理により、前記の固定資産簿価を前提として、遅くとも 年 月期末において、前記の調整がなされなければ 円の減損損失を計上すべきところ、損失計上がなされていない。

(8) エアガス部における定期修繕費資産計上を目的とする見積書再作成の指示の件

ア 事案の概要

前記(2)・ア・(ア)のとおり、当社グループにおいては、ある修繕費を費用計上するか資本的支出として資産計上するかについては、支出部門ごとに判断が行われており、重定修を含む一部の修繕費について、資本的支出として固定資産に計上される場合がある。

2021年11月下旬、

Ip氏(以下「Ip氏」という。)は、2021年度の費用の圧縮を目的として、

Ak氏に相談のうえ、をして、定期修繕を実施するAWEに指示を行わせ、定期修繕費の見積書の項目を資本的支出にできるように請求項目の記載を操作し、2021年度の工場の設備に係る定期修繕費のうち、本来的には定期修繕費として費用計上すべき項目を資本的支出として資産計上させることで、費用計上を先送りにした。

イ 経緯・原因

(ア) Ip氏のに対する指示

当社の工場は、である装置(以下「」という。)を備えた産業ガスプラントであるところ、当社は、その定期修繕を当社グループでありのメーカーであるAWEに委託している。

2021年11月頃、Ip氏は、費用の圧縮を目的としてAk氏に対し、定期修繕費を資本的支出として資産計上できないかを相談したところ、「定期修繕費のうち、昨年度と同様の項目に係る費用については、連続性の観点から今年度以降も資産計上することは難しいものの、『昨年度には実施されず、今年度は実施される項目』に係る費用については、他の定期修繕費と分けて見積書を作成することで、資産計上し得る」旨の回答を得た。

そこで、Ip氏は、工場のに係る2020年度の定期修繕費の見積書と、2021年度の定期修繕費に係る2021年6月7日付け見積書を比較したうえで、

* 貯蔵品についても評価を検討すべきであった点は、固定資産と同様である。

にもかかわらず、Ip氏は、[]をして、2021年度の費用を圧縮する目的で、意図的に当該定期修繕費に係る見積書について、名目を操作したうえで再度作成させ、一部項目に係る金額について資本的支出として資産計上を行い、費用計上を先送りした点で、不適切な会計処理に該当する。

かかる不適切な会計処理により、当社は18,418千円費用計上を先送りしたこととなる。

(9) 本社ビルの売却に伴う一部資産の売却処理漏れの件

ア 事実の概要

当社は、2025年3月に本社ビルを売却し、これに伴って本社ビル関連の固定資産の売却処理を実施したところ、一部の資産について処理漏れが生じた。

イ 経緯・原因

当社は、2025年3月、大阪市中央区南船場二丁目に所在する本社ビルの土地建物を、Bu社に売却した。その際、当該土地建物とともに売却する対象となった固定資産については、2025年3月期末において売却処理を行うこととなった。

対象の固定資産は、複数の異なる部署がそれぞれ管理していたところ、このうち、広報グループが所管していた固定資産（本社エントランスの改修）の売却処理が漏れていたことが、2026年3月期に入ってから判明した。

この処理漏れについて、当社ガバナンス室から相談を受けた当社連結管理室の担当者は、対象の固定資産（2025年3月末時点での簿価は28百万円）について、2026年3月末までに簿価が1円となるように耐用年数・償却方法の変更を申請するよう提案し、実際にそのとおりの処理が行われた。

ウ 会計上の問題・影響額

本社ビルの土地建物の売却に伴い、2025年3月期末に売却処理すべきであった固定資産28百万円について、その処理が漏れていた結果、損失計上が先送りされている。ただし、当該会計処理は、固定資産を管理する各部署の認識不足、あるいは部署間の連携漏れによって生じたものであり、判明した時期からも、関係当事者に除却処理を意図的に先送りする意図があったことまでは認められなかった。

(10) 新日化AWにおける売上、売上原価の過大計上の件

ア 概要

新日化エア・ウォーター株式会社（以下「新日化AW」という。）は、当社とAe社（以下「Ae社」という。）の共同出資により、オンサイトプラントで生産するガス及び工業ガス製品を各製鉄所に安定供給すること等を目的として2004年10月に設立された合弁会社であった（なお、同社は、2024年3月期で解散済みである。）。

新日化AWがAe社との間で行った取引については、本来、代理人取引として純額表示で売上高を計上すべきものがあったが、新日化AWは、これを本人取引であることを前提に総額表示で計上して処理した。

イ 経緯・原因

新日化AWとAe社との間の取引については、新日化AWが一旦Ae社からAe社の特定の工場で製造されるオンサイトガス及び工業ガス製品の全量を購入するものの、新日化AWが再度Ae社に対して売戻し（以下「Ae社売戻し取引」という。）を行ったうえで、Ae社が[]に販売を行う類型の取引が存在した。

Ae社売戻し取引が、収益認識上、新日化AWの本人取引ではなく、Ae社のための代理人取引として判定される場合には、当該取引に係る売上高（仕入高）については総額表示ではなく、純額表示で計上を行う必要があるところ、新日化AWは、Ae社売戻し取引について総額表示で計上を行っていた。

■年■月頃、新日化AWの当時の担当者は、Ae社売戻し取引に係る■年■月期の売上の計上方法について、売上高（仕入高）を総額表示又は純額表示のいずれで計上すべきかを監査法人に相談した（なお、当時の新日化AW及び監査法人の担当者は■■■■■■■■■■で不在であるため、相談に至った経緯や相談内容の詳細は不明である。）。当該相談において、新日化AWの担当者が監査法人に対して、Ae社売戻し取引については売上高を総額表示としたい旨の意向を伝えたのに対し、監査法人からは、当該取引が今後縮小方針であるとの新日化AWの説明を前提に、取引規模も踏まえて、当該年度においてAe社売戻し取引の売上高を総額表示としたとしても、当社のグループポリシーにおけるIFRS閾値を踏まえて会社の意向を許容するとの考えが示された。

その後、新日化AWとAe社との取引の規模は以下のとおり推移し、前記の監査法人に対する説明とは異なり、■年■月期以降も縮小しなかった。

（単位：百万円）

| 決算年月 | 売上高（総額） | 仕入高 | 利益（純額） |
|------|------------|------------|------------|
| ■年3月 | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ |
| ■年3月 | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ |
| ■年3月 | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ |
| ■年3月 | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ |
| ■年3月 | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ | ■■■■■■■■■■ |

それにもかかわらず、新日化AWにおいては、監査法人に対してAe社との取引がむしろ増加していることを報告しないまま、■年3月期まで、Ae社売戻し取引の売上高（仕入高）を総額表示で計上し続けた。

なお、前記のとおり、新日化AWの当時の担当者は■■■■■■■■■■であるため、なぜ売上上の規模が増加したにもかかわらず、監査法人への報告がなされなかったのかの経緯については明らかにならなかった。

ウ 会計上の問題・影響額

売上高を総額表示又は純額表示のいずれとして計上すべきかは、収益認識に関する会計基準の要件に従って判断し、在庫リスクの有無、価格設定における裁量権の有無、契約履行の主たる責任の有無等の事情を総合考慮した結果、当該取引がいわゆる代理人取引に該当する場合には、純額表示をしなければならない。

本件において、新日化AWが認識しているとおり、新日化AWは当該取引について在庫リスクは有していない。

また、利益率について、例えば■年■月期は、新日化AWからAe社への販売に対する利益率が■■■■■■■■■■であったのに対して、Ae社以外への利益率は■■■■■■■■■■と比べて著しく低く、Ae社は販売先であると同時に仕入先であり、かつ、新日化AWの出資者でもあるため、新日化AWに価格決定の裁量権があったとはいえない。

さらに、新日化AWの株主である当社とAe社の株主間協定書においては、Ae社のオンサイトガス供給に不足が生じた場合には、新日化AWは、「必要な協力を行う

ものとする」と定められており()、新日化AWには、契約上の履行義務を果たす一定の責任があるようにも思える。しかし、「必要な協力を行うものとする」という文言から明らかなように、当該義務は、あくまで補充的な位置付けに過ぎず、新日化AWが第一次的に履行責任を負っていたわけではないため、新日化AWが契約上の履行義務を果たす主要な責任を負っていたとは断定できない。加えて、オンサイトガス供給の予備的供給源であるバックアップ供給に関して、新日化AWは、2018年度以降の実施実績がない。

以上を総合考慮すると、当該取引は代理人取引と判断されるため、収益は純額表示されるべきであり、総額表示で売上高を計上することは不適切な会計処理に該当する。

加えて、監査法人は、今後の取引規模が縮小していくことを前提に総額表示を行う会計処理を許容していたのであるから、仮に、現実にも取引規模が縮小していたならば、当会計処理が継続されていた可能性はある。しかし、現実には取引規模は増加していたのであるから、新日化AWは、再度監査法人に報告し、純額表示に変更すべきであった。

本件では前記のように担当者が既に退職していることもあり、当委員会で担当者が不適切な会計を行った際の認識については説明することはできなかった。

当該不適切な会計処理による影響額は、年3月期は 円、年3月期は 円、年3月期は 円、年3月期は 円の売上及び売上原価の過大計上である。

(11) 寮の固定資産減損損失処理先送りの件

ア 事案の概要

当社人事部において管理していた寮、社宅第2棟、社宅第3棟及び寮、並びに各建物の底地及び寮に隣接する関連土地(以下、総称して「寮等」という。)に関して、寮については2019年8月31日までに、社宅第2棟については2023年3月31日までに、社宅第3棟については2022年5月5日、寮については2023年2月25日までに、それぞれ全ての入寮者が退寮済みであり、遊休資産となっていた。これらの退寮の背景には、地域における寮又は社宅の需要の低下があり、寮等は撤去され、遊休資産となることが予定されていた。また、寮の関連土地については、遅くとも2019年3月期時点で、既に更地のまま放置されている状況であり、遊休資産となっていた。

遊休資産については、遊休資産に該当することとなった会計期中に減損損失を計上しなければならないが、寮等については、遊休資産となった時期に適切に計上がなされず、2026年3月期にまとめて合計278,254千円の減損損失計上がなされる見込みであり、損失計上が先送りされている。

イ 経緯・原因

寮等は、当社の地域における寮又は社宅として利用されてきた施設であったが、需要の低下により、2019年頃から順次閉鎖されることとなった。なお、関連土地については、遅くとも2019年3月期時点で、既に更地のまま放置されている状況であり、遊休資産となっていたため、遅くとも同時期には減損処理がなされるべきであった。

寮については、2019年8月31日までに全ての入寮者が退寮済みであったため、以降、遊休資産となっており、本来であれば、2020年3月期に減損処理しなければならなかったが、これがなされずに放置されていた。このことは、2022年1月

イ 経緯・原因

■年■月■日、当社の■において火災が発生し、同センターに設置されていた当社の資産である■機等⁴⁾が損傷した。

同センターを所管するエネルギーソリューショングループは、火災保険の適用を申請中であり、保険金で出費（焼損簿価、撤去費用等）を賄う方針のもと、保険金額が確定したタイミングで保険金に係る収益と同センターに係る除却損を同時に認識させる形で問題ないかと同グループ企画管理部に相談したところ、同グループ企画管理部担当者は当社連結管理室にも確認したうえで、そのような理解で問題ない旨の回答を行った。

そこで、■は、保険金の入金と同時に火災損失処理を行うために、■等に係る1億13百万円の火災損失について火災発生時の■年■月期には計上しなかった。加えて、当社は保険金額の確定にこれほど時間を要するものと考えていなかったことも火災損失処理が適時に行われなかった要因の一つである。

ウ 会計上の問題・影響額

会計上、災害・損害等によって生じた費用又は損失はいずれも発生時に認識すべきものであるから■等については火災発生時である■年■月■日の直後に火災損失処理を行うべきであった。既に発生済みの費用又は損失を繰り延べることにより計上される資産には、資産性が認められない。それにもかかわらず、本件では、■年3月期に1億13百万円の火災損失処理が行われていないことから、不適切な会計処理に該当する。

ただし、当該会計処理は、エネルギーソリューショングループ関係者と連結管理室が、保険金入金時期と併せて火災損失処理を行えば足りるとして会計上の適切な処理を誤解したことによって生じたものであり、関係当事者に火災損失処理を意図的に先送りする意図があったことまでは認められなかった。

(15) 連結決算における九州工業ガスの二重計上の修正漏れの件

ア 事案の概要

当社は、2020年3月期の連結財務諸表において、D&Iグループ・インダストリアルガスユニットが管轄する九州工業ガス株式会社（以下「九州工業ガス」という。）が売上を13,206千円、二重計上していることを認識していたものの、連結財務諸表上の金額的重要性が乏しいことを理由に、当該二重計上を修正しなかった。

イ 経緯・原因

九州工業ガスの経理業務の委託を受けている会計事務所は、同社の2020年3月期（2019年度）の期末決算の作業途中で、13,206千円の売上が二重計上されていることに気づいた。そこで当該会計事務所が、当社経理部及び当社経営管理部にかかる二重計上の修正の可否を相談したところ、連結財務諸表上は金額的重要性が乏しいため修正を行う必要はない旨の回答がなされたため、かかる二重計上は、九州工業ガス単体の2020年3月期決算報告書上は修正されたものの、当社の連結財務諸表上は特段の修正が行われなかった。

なお、当委員会が前記の二重計上の経緯について確認するために実施したインダストリアルガスユニット・ビジネスディビジョン■等のヒアリングにおいて、ビジネス

⁴⁾ ■

ディビジョン■は当時の詳細な記憶はない旨の回答をしたため、二重計上に至る詳細は明らかにならなかった。

その後、当社は、前記会計処理が誤りであることを認識し、当該金額を修正するため2021年3月期第1四半期(2020年6月期)の連結財務諸表上、13,206千円の売上を消去する形で、当該二重計上を修正した。

ウ 会計上の問題・影響額

本来であれば、2020年3月期の期末連結決算において、13,206千円の売上を消去する形で、当該二重計上を修正するべきであった。

にもかかわらず、当社は、金額的な重要性からこれを行っていないため、売上高が当該金額分過大に計上されていることとなり、不適切な会計処理に該当する。

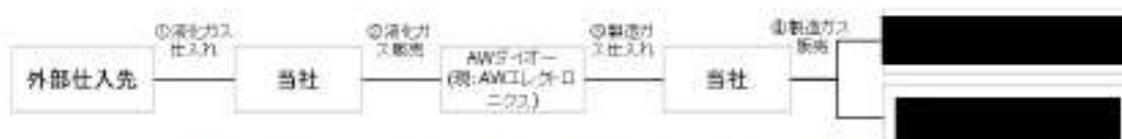
もともと、翌事業年度である2021年3月期第1四半期連結決算において、同額分の売上を消去する形でかかる二重計上を修正していることを踏まえれば、当社において、2020年3月期の利益を過大に計上するため、意図的に当該二重計上の消去を行わなかったとまでは認められない。

(16) 当社のAWエレクトロニクスにおけるバルクガス販売商流に参加することによる売上の二重計上の件

ア 事実の概要

■年■月から現在まで継続している、当社から顧客であるAu社(以下「Au社」という。)及びBh社(以下「Bh社」という。)への■販売において、後記の図に記載のとおり、ひとつの商流の中に当社及びエア・ウォーター・ダイオー株式会社(2023年4月1日に吸収合併されエア・ウォーター・エレクトロニクス株式会社となった。以下、エア・ウォーター・ダイオー株式会社を「AWダイオー」といい、エア・ウォーター・エレクトロニクス株式会社を「AWエレクトロニクス」という。)が含まれる二重商流が存在していた。(図の数字は、当社を基準とした記載である)。

本件における二重商流においては、前記の①～④の間の仕入高、売上高の二重計上は、連結修正仕訳で消去され、連結財務諸表上、仕入高、売上高の二重計上は回避されているものの、②、③における当社個別財務諸表上の仕入高、売上高は二重計上されたままとなっている。



(なお、二重商流による不適切な会計処理は、AW東日本において、多く用いられており、二重商流の定義及び分類については、後記2・(3)にて詳述しているため、当該箇所を参照。)

イ 経緯・原因

当社は、液化ガスの生産拠点を一元で管理し、AWダイオー(AWエレクトロニクス)に販売を行っていた。AWダイオー(AWエレクトロニクス)はガスセンターを持っており、そこで液化ガスの受入れを行い、顧客が使用する形状に再ガス化を行っている。

AW ダイオーが、Au 社及び Bh 社と取引を開始したのは 年 月頃であるが、当時 Au 社及び Bh 社の親会社であった Bi 社（以下「Bi 社」という。）より、対外的に信用性の高い当社を商流に参加させる形で取引を行いたい旨の依頼を受けた。そこで、当社は、Bi 社の要請を踏まえ、AW ダイオー（AW エレクトロニクス）及び Au 社・Bh 社間の取引に、製造ガスの販売窓口として、参加することになった。

その結果、前記図のとおり、当社個別財務諸表上の仕入高、売上高は二重計上されたままとなったが、AW ダイオー（AW エレクトロニクス）の仕入・売上処理の実務担当者は、当社及び AW ダイオー（AW エレクトロニクス）のそれぞれが役割を持って取引に関与しているため、特段問題がないと考えていた。

また、当社の会計処理を行う連結管理室においては本件二重商流の存在を認識していなかったため、二重計上の取消の必要性を認識できていなかった。

ウ 会計上の問題・影響額

当社の個別財務諸表上、売上高が、総額で二重計上となったまま消去されていない部分については、『収益認識に関する会計基準の適用指針』（企業会計基準適用指針第 30 号）第 104 項「有償支給取引」の趣旨に則り、売上高の二重計上部分の消去処理が必要であったと考えられる。

本来であれば、AW ダイオーの実務担当者から連結管理室に対して新たな商流が生じたことについて相談したうえで、連結管理室により、当該二重計上に関して当社から AW ダイオー（AW エレクトロニクス）に対する売上高の取消処理を実施すべきであったが、取消処理が未実施であったので、不適切な会計処理に該当するが、当社個別財務諸表上の仕入高、売上高の数字を増加させることを目的に行われた意図的なものとは認められない。

当社の個別財務諸表上、売上高が二重計上になっていると考えられる金額は、2020 年 3 月期～2025 年 3 月期、及び 2025 年 9 月中間期までの合計で 10 億 61 百万円であり、これらについて取消処理は実施されていなかった。なお、連結上はグループ間取引として当該二重計上の部分を含めて消去されており、連結財務諸表への影響はない。

当該「二重商流」による売上高の二重計上

（単位：百万円）

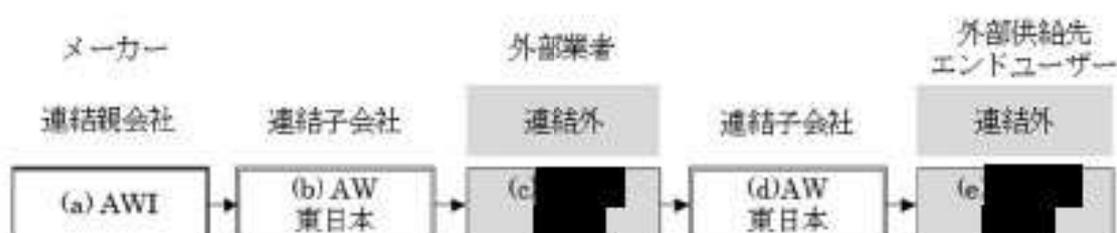
| 決算年月 | 年度・半期 | 対象売上金額 |
|------------|-------|--------|
| 2020 年 3 月 | 年度計 | 118 |
| 2021 年 3 月 | 年度計 | 136 |
| 2022 年 3 月 | 年度計 | 145 |
| 2023 年 3 月 | 年度計 | 138 |
| 2024 年 3 月 | 年度計 | 208 |
| 2025 年 3 月 | 年度計 | 209 |
| 2025 年 9 月 | 半期計 | 104 |
| 合計 | | 1,061 |

先からの買戻しが発生しているものの、1回目の売上高と2回目の仕入高が取り消されることなく、結果的に仕入高と売上高が二重に計上されたままとなっているというものである。

「二重商流」は、いくつかの類型に分類することができるが、メーカーを(a)、エンドユーザーを(e)(f)(g)として、(a)から(e)(f)(g)に至る一つの商流について、(b)ないし(d)の商流に当社グループ会社がどのように介在するかにより、以下の4類型が検出されている。

① 当社連結会社と当社連結会社との間に連結対象外の会社が挟まれるもの（タイプA）

例えば、■■■■地区における Af 社向けの液化窒素（LN）の商流がこれに該当し、商流を図示すると以下のとおりである。



ここで、(b)AW 東日本による仕入高、売上高の二重計上は、連結修正仕訳で消去されないため、連結財務諸表上、仕入高、売上高は二重計上されたままとなる。

また、(b)(d)AW 東日本個別財務諸表上の仕入高、売上高も二重計上されたままとなる。

② 当社連結会社と当社連結会社の間に、連結対象会社が挟まれるもの（タイプB）

例えば、■■■■地区における Ab 社向けのヘリウムガス（He）の商流がこれに該当し、商流を図示すると以下のとおりである。



ここで、(a)～(d)の間の仕入高、売上高の二重計上は、連結修正仕訳で消去され、連結財務諸表上、仕入高、売上高の二重計上は回避されている。

一方、(b)(d)AW 東日本個別財務諸表上の仕入高、売上高は二重計上されたままとなる。

③ 当社連結会社と当社連結会社の間に、連結外会社が挟まれるもの（タイプCa）

例えば、As 社向け二酸化炭素（CO₂）の商流がこれに該当し、商流を図示すると以下のとおりである。

「二重商流」の一部については整理、解消が進んだが、過去からの外部業者との関係を完全に整理、解消することができない取引が現在も残されているとのことである。そして、現時点（2026年1月）で、産業部門で21商流、医療部門で3商流において、連結会社を複数含む「二重商流」が解消されずに残っているとのことである。

ウ 会計上の問題・影響額

（ア）会計上の問題

前記の取組みにおいて「二重商流」が解消されなかった理由として、過去からの取引関係上、特定の外部業者を商流の中での役割が不明確として完全に商流から外すことができていないまま現在に至っているという事情が存在する。これらは、必ずしも当社の連結売上高目標達成や、AW東日本単体の売上高目標達成のための不適切な操作を意図したものではないと考えられるため、直ちに不正と認定されるものではない。なお、「二重商流」と同様又は類似の商流となっている取引で、前記の経緯とは異なり、売上の嵩上げ等を目的としたものについては不正と認定されるべきものである。本（3）における評価の対象外である。

一方、当社の連結財務諸表上、及びAW東日本の個別財務諸表上、仕入高及び売上高が、総額で二重計上となったまま消去されていない部分については、『連結財務諸表に関する会計基準』第35項「連結相互間の取引高の相殺消去」、同注解12「会社相互間取引が連結会社以外の企業を通じて行われている場合であっても、その取引が実質的に連結会社間の取引であることが明確であるときは、この取引を連結会社間の取引とみなして処理する。」及び『収益認識に関する会計基準の適用指針』（企業会計基準適用指針第30号）第104項「有償支給取引」の趣旨に則り、仕入高及び売上高の二重計上部分の消去処理が必要であったと考えられる。

これらの会計上の問題が生じた原因は、内部統制の整備、運用の不備によるところが大きいと考えられる。すなわち、AW東日本では、営業部門が把握している二重商流関係を管理部門、経理部門に対して網羅的に報告できていない状況にあるため、連結財務諸表及び個別財務諸表を作成するために必要な情報を網羅的に整理、集約する仕組みが整備、運用できていなかったことが考えられる。

（イ）影響額

当社の連結財務諸表上、売上高が二重計上になっていると考えられる金額は、2020年3月期～2025年3月期、及び2025年9月中間期までの合計で14億06百万円（産業部門13億61百万円、医療部門45百万円）であり、これらについて連結取引高消去による取消は実施されていなかった。

内訳は以下のとおりである。

AW 東日本 産業部門 「二重商流」による売上高の二重計上

(単位：百万円)

円)

| 決算年月 | 年度・半期 | 対象売上金額 | タイプ A | タイプ Ca |
|---------|-------|--------|-------|--------|
| 2020年3月 | 年度計 | 170 | 134 | 36 |
| 2021年3月 | 年度計 | 178 | 145 | 33 |
| 2022年3月 | 年度計 | 189 | 153 | 36 |
| 2023年3月 | 年度計 | 182 | 148 | 33 |
| 2024年3月 | 年度計 | 257 | 216 | 41 |
| 2025年3月 | 年度計 | 243 | 208 | 34 |
| 2025年9月 | 半期計 | 138 | 120 | 18 |
| 合計 | | 1,361 | 1,125 | 235 |

AW 東日本 医療部門 「二重商流」による売上高の二重計上

(単位：百万円)

| 決算年月 | 年度・半期 | 対象売上金額 |
|---------|-------|--------|
| 2020年3月 | 年度計 | 7 |
| 2021年3月 | 年度計 | 8 |
| 2022年3月 | 年度計 | 8 |
| 2023年3月 | 年度計 | 6 |
| 2024年3月 | 年度計 | 5 |
| 2025年3月 | 年度計 | 6 |
| 2025年9月 | 半期計 | 3 |
| 合計 | | 45 |

(4) 株式会社環境技術センターの商流に参加することによる売上の二重計上

ア 事案の概要

当社のグループ企業である株式会社環境技術センター（以下「環境技術センター」という。）にて購入するアスベスト分析装置の商流について、関東 AW [REDACTED] が当該商流に参加した。

イ 経緯・原因

[REDACTED]、Q社（以下「Q社」という。）から関東 AW [REDACTED] の担当者に対して送付されたメールに連なるチェーンにおいて、「

[REDACTED]

するローリー販売において、AW 東日本はローリーの配送出荷手配や保全といった業務を担当しており、ローリー販売における商流に全く関与していないわけではなかった。当初は、ローリー販売の供給量が多くはなかったため、当社のエレクトロニクス事業部と AW 東日本の間では、ローリーの配送出荷手配に関する業務委託契約を締結していた。

その後、2021 年頃から K 社を顧客とするローリー販売の供給量が増加し、AW 東日本の業務負荷が大きくなったため、グループ会社間の業務責任を明確にする目的で、AW 東日本を商流に参加させる形で商流を変更するよう依頼を受け、当社の産業カンパニーと当社のエレクトロニクス事業部との取引の間に、AW 東日本が参加することになった。

ウ 会計上の問題・影響額

当社の個別財務諸表上、売上高が、総額で二重計上となったまま消去されていない部分については、『収益認識に関する会計基準の適用指針』（企業会計基準適用指針第 30 号）第 104 項「有償支給取引」の趣旨に則り、売上高の二重計上部分の消去処理が必要であったと考えられる。

本来であれば、当該商流変更が実施される際に、当社連結管理室が商流変更に伴う影響を十分に検討し、消去処理を実施すべきであったが、網羅的に報告されておらず、不適切な会計処理の発生につながっており、内部統制上の整備、運用の不備によるところが大きいと考えられる。

当社の個別財務諸表上、売上高が二重計上になっていると考えられる金額は、2022 年 3 月期～2025 年 3 月期、及び 2025 年 9 月中間期までの合計で 11 億 03 百万円であり、これらについて取消処理は実施されていなかった。なお、連結上はグループ間取引として当該二重計上の部分を含めて消去されており、連結財務諸表への影響はない。

また、AW 東日本はローリーの配送出荷手配や保全といった業務を担当しているのみであり、かつ、商流全体における利益のごくわずかしか享受していないため、売上高は純額表示されるべきであるが、総額表示されていることとなる。

(6) AW クライオプラントの商流に参加することによる売上の二重計上

ア 事案の概要

当時の当社グループ会社であるエア・ウォーター・クライオプラント株式会社（現：AW エンジニアリング。以下「AW クライオプラント」という。）が、グループ外企業である X 社（以下「X 社」という。）に発注した電気工事に係る材料取引について、AW 東日本が介在する形で商流を変更し、売上を二重計上した。

イ 経緯・原因

■■■■■頃、AW クライオプラントは、当社より受注していた■■■■■プラント工事につき、X 社に対し、特高、高圧盤、計装品に係る電気工事（部材費用を含む。）■■■■■円で発注予定であった。

しかし、当時 AW 東日本の社長であった Eo 氏は、AW クライオプラントの Hb 氏（以下「Hb 氏」という。）に対し、AW 東日本の売上増加を目的として、当該取引の商流に AW 東日本を介在させるよう依頼され、これに応じることとなった。その結果、AW クライオプラントと X 社との取引のうち、工事に必要な部材の調達に係る取引についてのみ、AW 東日本を介在させる取引形態が採用された。

具体的には、AW クライオプラントは、AW 東日本に対し、特高、高圧盤、計装品の部材調達を■■■■■■円で購入し、他方、工事（施工）については、X社に対し7■■■■円で購入し、AW 東日本へ直接発注する形に変更された。なお、当初のX社への発注予定額（■■■■円）に対し、変更後の発注総額が■■■■円となっているのは、関係者の説明によれば、AW 東日本を商流に介在させる以上、AW 東日本に利益が一切発生しない形態は外形上不自然であるとして、管理費名目で■■■■円を加算したためである。

もっとも、当該商流変更後においても、AW 東日本が材料の調達・引渡し等の実体的な取引行為に關与した事実は確認されておらず、実際には伝票処理等の形式的な処理にとどまっていた。

また、電気工事（施工）についてAW 東日本を商流に介在させなかった理由としては、発注自体は未了であったものの既に工事が開始されていたことに加え、仮に施工面においてAW 東日本を關与させる場合には、建設業法等の規制上、AW 東日本が管理者を派遣する等の手続が必要となり、対応が煩雑となることを考慮したためとのことである。

Hb氏からEo氏に送付されたメールには、「これでご勘弁ください。これ以外の案件はそもそも少ないのと工事関係が多く、リスクが大きすぎます。」との記載がある。また、Hb氏は、当該取引が会計上不適切な取引に該当することを認識していたものの、Eo氏からの依頼であったため断り切れず応じた旨述べている。以上を踏まえると、少なくともEo氏を含む本件關与者は、本件においてAW 東日本を商流に介在させることが会計上不適切な取引であることを認識していたと認められる。

ウ 会計上の問題・影響額

会計上の問題は、AW 東日本単体決算において、実体を伴わない売上取引が計上されている点である。AW 東日本は実際には材料の調達や在庫保有、検収等を行っていないにもかかわらず、■■■■■■円の売上とこれに対応する仕入を計上し、さらに管理費名目の■■■■円を利益として計上している。この結果、AW 東日本の売上高及び利益が実態よりも過大に表示されることとなり、同社の収益力や事業規模に関する財務情報が歪められている。

不適切な会計処理に伴う影響額は、AW 東日本における売上高■■■■■■円、売上原価■■■■円の過大計上である。なお、連結上はグループ間取引として当該二重計上の部分を含めて消去されており、連結財務諸表への影響はない。

3 AW 西日本

AW 西日本は、当社グループの地域事業会社として、2010年4月、西日本エリア（近畿、中国、四国、九州）における事業基盤の強化を目的に、グループ内の地域事業再編に伴い、近畿エア・ウォーター株式会社、中・四国エア・ウォーター株式会社、九州エア・ウォーター株式会社（以下「九州AW」という。）の3社が統合して発足した。

2021年4月には、グループのエネルギー（LPガス）事業及びケミカル事業の一部を承継・統合する等、事業領域の拡充を継続している。

本社は大阪市中央区、資本金は20億円、2024年度における売上高は715億02百万円（単体）、1,031億97百万円（グループ）、従業員数は588名（2025年3月末）となっている。拠点としては、近畿、中・四国、九州に支店を有しており、各支店の周辺に複数の充填工場を有している。

AW 西日本の事業構成は、産業ガス、医療、エネルギーの3つの主要ドメインを軸に展開されている。産業ガス事業では、鉄鋼・化学・エレクトロニクス等の製造現場に対し、酸素、窒素、アルゴン、炭酸ガス等の各種産業ガスを安定供給しており、ガス供給設備（オンサイト供給、液化ガスバルク供給、シリンダー供給）の設計・施工も手掛けている。医療事業においては、医療用ガスの提供に留まらず、病院設備（SPD や滅菌代行）の運営支援や在宅医療サービスを通じて、地域の医療インフラを支えている。さらに、エネルギー事業では、産業用及び家庭用 LP ガスの販売、電力供給サービス等、多角的なソリューションを提供している。

（1）当社において使用見込みのない資産を譲受け除却損の計上を企図

ア 事案の概要

AW 西日本において、**■**年**■**月期の業績が良好であったところ、目標を大幅に超える利益が出ることを防止するために、AW 西日本の発案で、当社の所有していた使用見込みのない資産を当社で減損せず、AW 西日本に譲渡した後に AW 西日本において除却を行うことで、当社側での損失計上ではなく AW 西日本の利益と除却損の相殺をすることが企図された。

しかし、当該計画は結局 Hy 氏の反対により実施されないこととなり、稟議自体が取り下げられた。しかし、結局当該資産について、当社において具体的な使用見込みがないにもかかわらず、減損処理がなされておらず、当社の資産として減価償却処理が行われており、資産が過大計上されている。

イ 経緯・原因

AW 西日本は、**■**年**■**月**■**日採算性の良い工事案件において利益を上げていた。そのため、AW 西日本内において、毎年の営業利益目標額が前期の営業利益をもとに設定されるところ、**■**年**■**月期における営業利益目標額のハードルが過度に上昇してしまう事態を防止するために、将来的な損失が見込まれる事象に関する損失計上をこのタイミングで行うことを計画した。

具体的には、**■**年**■**月において、F社の**■**において、**■**の操業が開始し、従前設置されていた**■**が操業停止しており、**■**の将来的な撤去が予定されていたことから、**■**年**■**月**■**日、AW 西日本において「**■**」が設置されている場所は客先より賃借された AW 西日本管轄のガスヤード敷地内であり、旧ボンベ置場を撤去して**■**を建設したことにより、残ったボンベ置場に対して積載トラックの巡回ルートへの干渉等の完全性を確保する必要がある」として、**■**設備及び建屋を当社プラントガス部より AW 西日本へ資産移管したうえで、設備及び建物を撤去及び除却することと求める稟議が申請され、同月**■**日、稟議が承認された。

同日、当社において、同内容の稟議が申請され、Eo 氏の承認まで得られたものの、当社の資産を AW 西日本に移管したうえで除却をするというイレギュラーな手法に疑問を覚えた Hy 氏は、同年**■**月**■**日、Bx 氏に対して経緯を説明するよう求め、Eo 氏及び Bx 氏は、Hy 氏に経緯を説明した。

しかし、Hy 氏は、イレギュラーな手法になることから、当期における当該計画の実施に反対し、その後稟議申請自体が取り下げられ、実施されないことが決定した。

もっとも、**■**は、依然として操業を停止しており、当社において具体的な使用見込みがないにもかかわらず、減損処理がなされておらず、当社の資産として減価償却処理が行われており、資産が過大計上されている。

ウ 会計上の問題・影響額

(ア) 会計上の問題・影響

■年■月期において使用見込みがないため除却の申請を行った■円について、減損損失計上が先送りされている。

(イ) 意図の有無

当社の資産を AW 西日本に移管したうえで除却をするという計画については、結局 Hy 氏の指示によりとん挫しており、この点に関する不正行為は結果として発生していない。

他方で、■年■月期において、減損を実施しなかった理由については、Bx 氏によれば、計画を実施しないことが決定したのが期末の時期であり、とりあえず先送りにせざるを得ないと考えており、特段の意図はなかったとのことであるから、■年■月期において当社において■の減損の不実施については、意図的なものであったとまでは認められない。

本事象が発生した原因としては、前期の営業利益について、その達成に、イレギュラーな案件の売上が寄与するところが大きかったとしても、翌期における目標設定に当たってはそのことが考慮されないまま、実現性に乏しい利益目標が設定されており、現場において、目標の達成をしつつも、当該目標を大幅に超えないインセンティブが生じている状況であったことが考えられる。

(2) 部門間における販管費等の付替

ア 事実の概要

2020 年 10 月 9 日、当時の九州 AW において、本来計上すべき部門とは異なる部門に販売費及び一般管理費を付け替える会計処理（以下「本件各付替処理」という。）が行われた事案である。これらの処理は、当時、九州 AW の■ Hp 氏、■ Db 氏（以下「Db 氏」という。）、■ Gm 氏らが協議のうえ、当時の社長であった Ez 氏（常務執行役員 デジタル&インダストリーグループ デジタルユニット ■ 以下「Ez 氏」という。）の承認又は認識のもとで実行されたものである。

本件各付替処理は、会計システム上で正式な仕訳として計上されており、連結決算上のセグメント情報の正確性を損なう不適切な会計処理に該当する。

イ 経緯・原因

(ア) 部門予算達成へのプレッシャーと組織風土

当時、当社からは当社グループ会社に対して売上・利益目標の達成が強く求められていた。特に産業部門においては、当時の責任者からの叱責が激しく、計画数値自体も極めて高い目標が設定されていたことから、達成に向けた強いプレッシャーが存在していた。

一方で、当時の九州 AW 内において、エネルギー部は規模が小さく、実態としては産業事業部のメンバーが兼務する形であり、両部は一体であると捉えられていた。そのため、事業部間での対立構造はなく、むしろ予算未達による叱責を回避するために、利益が出ている事業部と苦戦している事業部の間で数値を平準化し、全体として見映えを良くしようとする動機が生じていた。

(イ) 2020 年 9 月度決算における具体的な調整の経緯

2020年10月9日、Db氏はEz氏に対し、メールにて2020年9月実績の速報値を報告した。その際、Db氏は、産業部門の利益を捻出するためにエネルギー部へ費用を付け替える趣旨で、「**前回の見込みで産業→エネへの費用振替3,845千円の処理を本日入れます**」、「**現状エネが+4,894千円出ていますので4,800千円振替させて頂き最終見込み(中略)にしたいと思います**」とのメールを送付した。

また、同メールにおいてDb氏は、賞与の最終支払予想額を算出した結果、既に見積り計上していた賞与引当金の額よりも5,186千円少なくて済むことが判明し、当該過剰計上額(余剰分)を利益として取り崩せる状態にあったことから「**この金額をどの事業で処理するかご指示お願いします**」とEz氏に仰いだ。これに対しEz氏は「**賞与引当の金額修正はしないのですか?**」と返信している。その後、同日、Db氏はEz氏に対し、「**今、Hp氏、Gm氏と打合せし本日5,186千円を医療で投入したいと思います**」と報告し、これにより医療セグメントの赤字幅が縮小する着地見込みを提示した。

(ウ) 会計仕訳の実行と認識の齟齬

前記メールでのやり取りに基づき、2020年10月9日付け(計上日は同年9月30日)で、2020年9月度の月次決算見込みの集計段階において、九州AWの産業事業部からエネルギー部へ、4,800千円の費用振替が行われた。具体的には、借方に「他勘定振替(販管費)」としてエネルギー部へ4,800千円を計上し、貸方で産業事業部から同額を減額する仕訳が行われている。

また、賞与引当金について、本来の発生源とは無関係に、管理部門において5,186千円分の賞与引当金の余剰があったため、当該余剰分を医療関連部門の業績を良く見せるために医療関連部門に付け替える会計仕訳が行われた。具体的には、借方に「賞与」、貸方に「費用振替」を用い、医療関連部門等の費用を5,186千円減額させる仕訳が行われている。

当時のHp氏やEz氏らの認識としては、これらはいくまで「管理会計上の部門別利益の平準化」であり、会社全体(法人単位)としての最終的な営業利益総額には影響を与えないため、制度会計上の不正には当たらないと考えていた。

なお、当社グループでは、AW西日本のような地域事業会社は、親会社である当社と同一の会計システムを採用しており、AW西日本は当該会計システムの操作権限を有していたため、AW西日本による入力値が連結データに直結する構造となっていた。この点、当社管理部門のモニタリングは会計全体の整合性確認を主眼としていたため、本事案のように利益総額に影響しない会計操作については、システム上の整合性が保たれる限り、外部から異常を検知することが極めて困難な運用体制であった。

ウ 会計上の問題・影響額

(ア) 会計上の問題・影響

セグメント情報として開示される売上高や利益(営業利益等)は、経営者が意思決定に使用している管理上の区分に基づきつつも、当該区分における実際の経済活動や取引実態を忠実に表現したものでなければならない。また、費用配分においては、発生源との関連性や合理的な配賦基準に基づくことが求められ、実態を伴わない恣意的な操作は認められない。

本件において、九州AWで実行された以下①②の会計処理は、会計基準に照らして不適切であると判断される。

- ①産業事業部からエネルギー部への販管費振替(4,800千円)

エネルギー部の利益を圧縮し、産業部門の利益を改善させることを目的として行われたものである。しかし、当該振替を正当化する業務委託や費用負担等の取引実態は存在せず、合理的理由のないまま会計システム上で数値のみを移動させたものである。

②賞与引当金余剰額の医療部門への投入（5,186千円）

賞与引当金の取崩益（戻入益）は、本来、引当金を計上していた発生源（部門）に帰属すべきものである。しかし、本件では5,186千円の余裕が生じた際、発生源とは無関係に、当時赤字又は業績が厳しかった医療部門の利益を嵩上げするために恣意的に投入された。

すなわち、これらの処理は、AW西日本全体の営業利益総額には影響を与えないものの、セグメントごとの業績を実態と異なる数値に歪めるものであって、会計実態を正しく反映しない不適切な会計処理に当たる。

（イ）意図の有無

Hp氏やEz氏は、前記販管費の付替行為は、制度会計上の不正には当たらないと認識していたようであるものの、販管費の付替行為自体は、事業部の利益を良く見せるために行われており、販管費の付替自体に合理的理由は存在しないことからすれば、意図的に不適切な会計処理が行われていたものと認められる。

（3）売上の水増し及び関連する利益の補填

ア 事案の概要

当社から九州AWに対し、**■**地区（Ap社（以下「Ap社」という。）**■**向け）のガス供給事業に関連して支払われている**■**名目の金銭が、特定の時期以降、実態を伴わない利益供与となっている事実が確認された。

イ 不適切な会計処理に至った経緯・原因

（ア）取引の開始と当初の状況

遅くとも**■**年**■**月の時点で、当社の方針により、従前、日本ヘリウム及びC社からヘリウムガスを仕入れ、Ap社に販売するという商流から九州AWが外れ、九州AWに代わって当社が当該商流に入ることとなり、九州AWの利益が減少する事態となった。

そこで、当社は、九州AWに対し、**■**ガスセンターの管理業務やヘリウムガスの受入管理業務を委託し、（九州AWは当該業務を実際に遂行していたため、）年間約60百万円の業務委託費を支払うことによって、九州AWが当該ヘリウム商流から外れることによって生じる減益分の利益補填を行っていた（以下「本件利益補填」という。）。

なお、当該業務委託費の支払の根拠となる業務委託契約書等の証憑は存在しない。

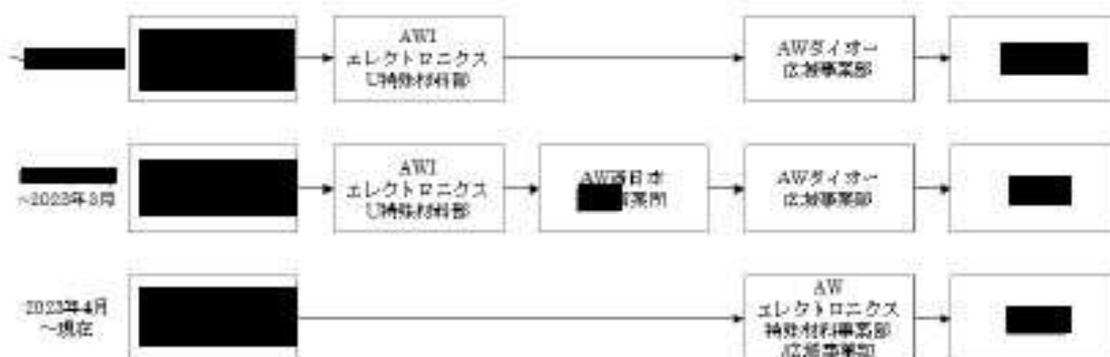
（イ）2024年4月以降の状況の変化

もっとも、2024年4月以降、**■**ガスセンターの管理業務やヘリウムガスの受入管理業務の委託先は、AW西日本から、AWガスプロダクツに変更されており、AW西日本によるガスセンターの管理及びヘリウム受入等の実務は、2024年3月をもって終了している。すなわち、これ以降、AW西日本の人員は当該業務に一切関与していない。

く、取引額も大きくなることが想定された[]に関する商流にAW西日本を組み込むこととし、結局[]年[]月から、AW西日本を形式上商流に組み込むこととした。なお、AW西日本との間で[]の現物のやり取りはなく、伝票だけがやり取りされており、AW西日本の商流部分に契約実態はない状況であった。

その後、2023年1月に当社エレクトロニクスユニットがAWEXに統合され、同年4月にAWダイオーを吸収合併したため、当社は商流から離脱し、かつ、AW西日本についても、商流に入る余地がなくなったため、2023年4月から現在までは、Bw社からAWエレクトロニクスが直接製品を仕入れ、AH社[]に販売をしている。

以上の商流の変遷を図示すると、以下のとおりとなる。



ウ 会計上の問題・影響額

(ア) 会計上の問題

形式上一連の商流に参加することで、[]年[]月～2023年3月の[]間において実態のない売上高が[]円、売上原価が[]円過大計上され、その期間に売上総利益は[]円計上された。

(単位：千円)

| 決算年月 | 売上高 | 売上原価 | 売上総利益 | 売上総利益率 |
|---------|-----|------|-------|--------|
| 2022年3月 | [] | [] | [] | [] |
| 2023年3月 | [] | [] | [] | [] |
| 合計 | [] | [] | [] | [] |

AW西日本は、合理的な理由なく商流に参加しているのみであり、在庫リスクも履行義務も負っていないため、総額での売上高計上は不適切と考えられる。また、AW西日本としては商流参加の中で代理人としての機能も果たしていないと考えられる。その場合、純額部分を受取手数料相当として営業収益(売上高)に計上するのではなく、営業外収益(雑収入)としての区分計上が妥当であったと考えられる。

(イ) 意図の有無

[]に関する一連の商流について、①そもそもAW西日本のAh氏から利益が発生しなくてもよいので、売上高(総額)の水増し目的で、AWダイオーの行っているいずれかの取引への参加させてほしいと打診されたことを受けて、AW西日本の商流参加が決まっていること、②AWダイオーの代わりに輸入機能を担っていた当社とは異なり、AW西日本が商流に参加する合理的理由は認められず、かつ、AW西日本は単に伝票を経由していたのみであり、仕入れ及び販売活動に

(1) 販売済在庫の売上原価振替処理漏れ等について

ア 事実の概要

AW マッハにおいて販売済みの在庫である [] 金型の会計処理について、本来販売時に会計上の在庫の消し込み及び売上原価への振替処理が行われる必要があったが、当該処理が行われていなかったことが2023年9月頃発覚した(ただし、意図的に行われたものとは評価することはできない)。

さらに、本来であれば、前記発覚後、直ちに修正処理を行う必要があったが、AW マッハの代表取締役社長である Hc 氏、執行役員兼管理本部 [] Ex 氏(以下「Ex 氏」という。)等で協議を行った結果、固定資産に計上する金型の減価償却の方法に準じて分割して費用計上することが決定され、結果として、2023年9月から2025年4月にわたって費用の計上が行われたものである。

イ 経緯・原因

AW マッハにおいて、2022年10月に Hc 氏が社長に就任した際、在庫の適正化を図るべく、在庫の確認を実施したところ、客先販売済みの [] 金型に関し、本来であれば販売時に行うべき在庫の消し込み及び売上原価への振替処理が行われていなかったことが2023年9月頃判明した。

これを受けて、Hc 氏、Ex 氏、生産管理部 []、生産調達部 []、経理担当者、営業担当数名、製造担当者で協議が行われた結果、多額の売上原価を一括して計上することを避け、費用計上の繰延を目的として2023年9月から2025年4月にわたって分割して計上するという会計処理を行うことを決定した(以下「分割処理」という)。

当初在庫の消し込み及び売上原価への振替処理が行われていなかった原因として、Ex 氏は、営業が金型を販売した場合、担当者が金型を管理している部門に連絡し、金型の在庫からの消し込みを行う必要があるが、かかる情報伝達が十分に行われなかったことで、金型を販売したにもかかわらず、売上原価が計上されない状態になってしまっていた旨述べている。

その後直ちに在庫の消し込み及び売上原価への振替処理が行われなかった理由については、そもそも Hc 氏も含めて分割処理が不適切であるとの認識がなく、固定資産に計上する金型の減価償却の方法に準じて2年弱での分割処理を行うこととしたもので、出席者の誰からも異論は出なかったため、分割処理することが決定されたものである。また分割処理の方針について当社には報告が行われていないが、これも意図的に不適切な会計処理を隠そうとしたということではなく、そもそも不適切な会計処理をしているという認識がなかったため、報告する必要があると考えたとのことである。

ウ 会計上の問題・影響額

前記第7・4・(1)・イのとおり、当初在庫の消し込み及び売上原価への振替処理が行われていなかった原因については、営業と金型を管理している部門との連携に問題があったものとされ、現時点で確認できる資料上、これを疑わせるような事情も見受けられないことから、かかる処理誤りが AW マッハ関係者によって意図的に行われたものと評価することはできない。

他方で、修正処理については、同処理が行われていないことが判明した時点で、本来売上原価を計上すべき事業年度に遡って修正する、若しくは、判明した事業年度の費用として処理する必要がある。しかしながら、将来にわたって分割して費用を計上し修正することが決定された。その理由について、Hc 氏、Ex 氏等において協議を行

った結果、Hc氏も含めて分割処理が不適切であるとの認識がなく、固定資産に計上する金型の減価償却の方法に準じて分割処理を行うこととしたもので、出席者の誰からも異論は出なかったため、分割処理することが決定されたものとのことである。かかる供述について、現時点で確認できる資料をもってこれが虚偽であるとは評価することはできないが、費用計上を将来にわたって繰り延べることで、処理誤りが判明した事業年度において一括で計上する場合に比べてその事業年度の損益影響が軽減されることは明白である。これは、会計上不当なものであり、仮に関係者全員がそのことを認識せずに前記のような判断を行ったとすれば、会計リテラシーが著しく欠如しているものと評価せざるを得ない。

前記の分割処理により、発覚時に集計された売上原価振替漏れの金型在庫総額 33 百万円は 2023 年 9 月から 2025 年 4 月にかけて売上原価に計上された。なお、その後の AW マッハ社内での確認により、33 百万円のうち 6 百万円については棚卸資産ではなく、固定資産に計上し減価償却すべき金型であったことが判明している。

(2) 固定資産除却損の計上漏れについて

ア 事案の概要

AW マッハは従来 W 社より倉庫を借りていたところ、2023 年 6 月に本社横に新たに倉庫を建て、倉庫移転が行われた。この倉庫移転に際し、旧倉庫内の固定資産について、通常は速やかに除却処理を行うべきか否かが判断されるが、Hc 氏、経理担当者等で協議の結果、引越し作業等に伴う社内の業務多忙、混乱もあり、直ちに除却処理の要否を判断することは困難と判断され、除却処理は年度末までに行うこととされた。

しかし、その後、当該資産の除却処理が失念されたままの状態となった。

イ 経緯・原因

前記倉庫移転の際、固定資産の一部約 12 百万円分（倉庫内の事務所設置に関するパーテーション、照明、工事費用等）について、除却するべきか否か（移転先においても再利用可能であるか否か）が不明瞭なものであったが、Hc 氏及び経理担当者において協議を行った結果、倉庫移転時の引越し作業等に伴う社内の業務多忙、混乱もあり、直ちに前記固定資産について除却処理を行うべきか否かの判断を行うことは困難と判断し、当該処理は年度末までに行うこととした。

しかしながら、その後 Hc 氏、経理担当者、その他実務担当者が関係者において除却処理の実施を失念したとのことである。

ウ 会計上の問題・影響額

会計上、固定資産の除却処理については、除却の必要が生じた時点で適時に計上を行うべきであるが、前記のような倉庫移転時の引越し作業等に伴う社内の業務多忙、混乱及び判断材料の不足のために除却判断を必要な範囲で先延ばしとすることは、一義的な判断は困難であるものの、必ずしも不当なものとは評価できない。

もっとも、その後先延ばしとした除却処理の実施を失念したことは明らかに管理上不備があると認められる。

結果として、旧倉庫に係る固定資産として、建物及び建物附属設備が 2024 年 3 月末における帳簿価額として計 12 百万円（2025 年 9 月末の帳簿価額 11 百万円）が除却処理されずに計上されたままとなっていた。

5 日本電熱

日本電熱株式会社（以下「日本電熱」という。）は、1950年9月6日に設立された会社で、2016年10月に当社グループ会社となり、同社のD&Iグループの管理下にある。

日本電熱の主な事業内容は、各種産業用電熱機器及び関連制御機器の製造販売、ライフ機器の製造販売である。

(1) 修繕費の先送り

ア 事実の概要

日本電熱は、2024年9月、2024年度上半期決算において、既に修繕、保守が完了しており、本来は同上半期に修繕費として計上すべき費用について、社内指示により10月以降に処理することとし、実際に10月以降で会計処理を行っていた。

イ 経緯・原因

日本電熱では、2024年10月3日付けの社内連絡書において、担当者から「修繕費支払いの件」との表題のもと、「経費扱いの修繕費に関して、9月振替伝票・検収合わせて3件が対応が取れず、10月度処理を実施します。」との記載がなされ、下記修繕費について10月以降に処理する旨が報告されている。

(単位：千

円)

| No | 物件名 | 修繕費 |
|----|--------------|--------|
| ① | 製品使用料・保守料 4件 | |
| ② | 本体 保守料 | |
| | 連携カスタマイズ 保守料 | |
| | 本体 保守料 | |
| | 計 | 2,469 |
| ③ | 恒温室空調設備修繕 | |
| | 合計 | 12,318 |

その後、日本電熱では、当該社内連絡書の内容どおり、同年10月4日、①及び②について未払金・修繕費として振替伝票が作成され、③については受入処理が行われている。

この点、当社経営企画室所属のHs氏（以下「Hs氏」という。）によれば、修繕費の処理については把握していなかったものの、2024年度上半期の業績が芳しくなかったこと、また、当社としてグループ会社に対し具体的な業績改善策を指示することはないものの、業績改善策の提出を求めることは多く、その際、即効性のある経費削減等の方策を求めることが多いとのことである。また、Hs氏と当社経理部門所属のGr氏との間のチャットにおいて、Hs氏が「9月で、無理やり調整した項目の総額っていくらになりますか？」と問い合わせたのに対し、Gr氏は、本件に該当する「修繕費の先送り12百万円」と回答している。

以上の事情を総合すると、日本電熱においては、業績改善及び経費削減を目的として、本来2024年度上半期に計上すべき修繕費であった前記①ないし③の費用（合計

12,318千円)について、下半期に先送りして計上する処理が行われたものと認められる。

ウ 会計上の問題・影響額

2024年9月時点で、既に修繕、保守が完了しており、本来は2024年度上半期に修繕費として計上すべきであった12,318千円が、先送りされている。

6 AWパフォーマンスケミカル

エア・ウォーター・パフォーマンスケミカル株式会社(以下「AWパフォーマンスケミカル」という。)は、当社グループにおける機能化学品事業の強化と拡大を目的として、2021年10月1日に設立された企業であり、本店所在地は神奈川県川崎市、事業内容は石油化学製品、無機化学工業製品、炭素製品、食品機能材料等の開発、製造及び販売、資本金は100百万円、従業員数は約700名となっている。

同社は、当社の電材開発事業部、I社、及びAq社という異なる技術的背景を持つ3つの組織が統合して発足した。その後、2023年4月にはエア・ウォーター・ペルパール株式会社を吸収合併しており、現在は計4社の経営資源が集約された体制となっている。

AWパフォーマンスケミカルの事業構成は、統合前の各社が培った技術を基盤とする「基礎化学品」と「電子材料」の二大領域を中核として構成されている。基礎化学品事業では、無水フタル酸(可塑剤原料)、コハク酸、キノン類等、幅広い産業の基幹素材となる有機・無機化学品の製造・販売を行っている。電子材料事業においては、半導体や電子部品向けの高機能樹脂や回路材料の開発に注力し、成長分野への展開を進めている。ビジネスモデルとしては、主に見込生産に基づく在庫販売形式を採用しており、Bt社とO社の合併会社であるZ社を筆頭に、Ak社等のメーカーや、商社を経由した製品供給を行っている。主要生産拠点としては、川崎工場、湘南工場、静岡工場、防府工場がある。

(1) エアコンの減価償却費の過少計上

ア 事案の概要

2009年にAWパフォーマンスケミカルにおいて事務研究棟を建設した際、建物(償却年数31年)と建物付属設備であるエアコン(償却年数15年)を別々に登録すべきところ、一括して建物として登録してしまったため、除却時のエアコンの簿価が過大(過年度における減価償却費過少計上)となっていた事案である。

イ 経緯・原因

AWパフォーマンスケミカルにおいて、2009年に[]工場の事務研究棟が建設されたところ、その資産区分を決める際、[]

[]取得のため、県からの指導に基づき、①建屋、②建物附属、③構築物、④機械、⑤備品、⑥費用で分類をすることとした。

当時のAWパフォーマンスケミカルの経理部では、資産区分の決定について、固定資産の区分と耐用年数を勘案したうえで、建築会社施工分を建屋に、研究設備関係を建物付属に区分し、建屋の耐用年数を31年とすることが妥当と考えたところ、建築会社施工分は、事務研究棟の冷暖房換気設備も含む躯体及びUTI配管・配線であったため、それらの設備も含めて事務研究棟の建屋全体という大きな枠で資産区分を捉えることが妥当であると判断された。

そのため、本来は、事務研究棟の冷暖房換気設備は、建物と区別し、建物付属設備として、償却年数を15年として減価償却を実施すべきところ、建物と同様に償却年数を31年として減価償却が実施され、その結果として減価償却費の過少計上により、除却時のエアコンの簿価が過大に計上されてしまった。

ウ 会計上の問題・影響

(ア) 会計上の問題・影響

前記より、エアコンを導入した2009年5月より、年間で2百万円の減価償却費が過少計上となっていた。また2023年に除却されたエアコンの簿価は7百万円過大であり、同額が固定資産除却損として計上された。2024年、2025年に除却されたエアコンの簿価に対する影響額は後述する。また、2026年に除却予定のエアコンの簿価は2025年9月時点で1百万円過大に計上されている。

(イ) 意図の有無

①既に廃棄済み又は廃棄予定であること、②年単位の償却費過少額も1年あたり2百万円程度と比較的僅少であって、仮に意図的な不正としては、AWパフォーマンスケミカルにもたらされる利益の程度が小さいと考えられること、③その他、意図的な不正を窺わせる証拠が見当たらないことからすれば、意図的なものと認定することはできない。

(2) 2024年春及び2025年春に行われたエアコン交換工事に伴う除却損の計上遅れ

ア 事案の概要

2024年4月22日に工事が完了した \blacksquare 工場のエアコン更新工事（4回中第2回目。以下「エアコン更新工事②」という。）に伴う除却損について、当初同年6月28日での除却損計上が予定されていたものの、その後担当者が固定資産除却申請を失念してしまい、除却損計上が同年11月15日となった。

また、2025年5月19日に工事が完了した \blacksquare 工場のエアコン更新工事（4回中第3回目。以下「エアコン更新工事③」という。）に伴う除却損について、当社への稟議申請及び固定資産除却申請を失念し、除去損計上を怠っていた。

イ 経緯・原因

(ア) エアコン更新工事②

2022年9月12日、2009年に建設された \blacksquare 工場の事務研究棟に設置されたエアコンについて、13年が経過し、業務用エアコンの寿命15年を間近に控えていたことや、事務研究棟エアコンが過去7回故障しており、一度故障すると復旧までに多くの時間を要することから、当該エアコンの更新工事を実施することが決定された。

エアコンの更新工事は毎年のゴールデンウィーク前の時期に4年（4回）に分割して実施することとされ、1回目の更新工事は2023年4月23日頃に完了した。

2024年3月15日、エアコン更新工事②が着工され、同日、取り外された旧エアコンは引取業者に引き渡された。また、同年4月22日、エアコン更新工事②について、検収確認がなされた。

同年6月27日、エアコン更新工事②に伴う廃棄損の計上に関する職務権限決裁報告書が稟議承認され、その実行完了予定日は同月28日とされた。

しかし、除却損の計上に当たって必要となる固定資産移動及び移管報告書が作成されないままとなっていたことから、同日になっても、除却損の計上をすることができなかつた。

その後、同年11月13日になってエアコン更新工事②に関する固定資産移動及び移管報告書作成が作成され、同月14日に稟議が承認され、同月15日に残存簿価の除却損12百万円が計上された。

(イ) エアコン更新工事③

2025年3月23日、エアコン更新工事③が着工され、同日、取り外された旧エアコンは引取業者に引き渡された。また、同年5月19日、エアコン更新工事③について、検収確認がなされた。

しかし、エアコン更新工事③に伴う廃棄損の計上に関する職務権限決裁報告書(本社の稟議書類)が稟議承認されないままとなっていたところ、同年7月15日、総務部担当者は、エアコン更新工事③に関する固定資産移動及び移管報告書を作成し、その後、経理部担当者に送付した。

しかし、当該報告書を受領した経理部担当者は、当該報告書に本社の稟議書類が添付されていないことから、同年7月に除却損を計上することができず、本社の稟議書類が承認された同年12月に計上することとなった。

ウ 会計上の問題・影響

(ア) 会計上の問題・影響

前記により、エアコン更新工事②について、除却が生じた2024年6月期にて固定資産除却損が計上されず、2024年12月期に12百万円の固定資産除却損を計上したことが認められる。また、エアコン更新工事③について、除却が生じた2025年6月期にて固定資産除却損が計上されず、2025年12月期に9百万円の固定資産除却損を計上したことが認められる。なお、前記(1)のとおり、償却年数を誤っていたことにより固定資産簿価が過大となっていた。本来であれば、エアコン更新工事②については除却が生じた2024年6月期に計上すべき固定資産除却損は1万円であり、エアコン更新工事③については除却が生じた2023年12月期には固定資産簿価がゼロとなる見込みであったことから、除却損を計上すべきでなかつた。

(イ) 意図の有無

AWパフォーマンスケミカルにおける固定資産の除却については、除却損の計上額が3百万円以上の案件であれば、本社の決裁に加え、担当部署(本案件であれば総務部)が「固定資産移動報告書及び移管報告書」を作成して経理部に回付し、経理部は当該資料をもとに固定資産台帳から該当の固定資産を除却し、会計上にて除却損計上の仕訳をおこすといったプロセスで処理することとなる。

エアコン更新工事②においては、当該「固定資産移動報告書及び移管報告書」の作成及び申請が漏れていたことにより除却損計上処理が上期から下期に遅れ、エアコン更新工事③については本社への稟議申請を怠っていたことにより、上期において行うべきであった除却損計上処理が下期に遅れている。

この点、エアコン更新工事②について、2024年9月20日、Cb氏がCh氏に対し、「お疲れ様です。エアコン撤去費用は、やり様ですが下期へ繰り越すよう手を打ちます。」とのメールを送信し、これに対してCh氏は「8月から9月にずれるという、■■■■工場エアコン撤去などの除却損37を10月に先送りすることは無理ですか?」と返信した。そのため、当該やり取りからすれば、エアコン更新工事②(ひい

テホ化学工業は3月決算である一方で、大連タテホは12月決算であるため、決算日が一致していないことを利用して連結上の調整を行わなかった。

そのため、タテホ化学工業では、2022年3月期の連結決算において、タテホ化学工業と大連タテホとの取引金額の不一致について連結修正を行うべきであったが、意図的にこれを行わなかった。またタテホ化学工業の連結グループ間の取引消去仕訳は、親会社であるタテホ化学工業の取引金額を基準に消去を行うため、2022年3月期においては消去すべきタテホ化学工業の仕入金額に対して大連タテホの売上金額が過少となっていることから、計上されていない大連タテホの売上が過大に消去されていた。それにより、2022年3月期の連結上の売上及び利益が本来より過少となり、2023年3月期の連結上の売上及び利益が押し上げられる（先送りされる）こととなった。

本件の背景には、
Bg氏からの、「目標利益の上振れも下振れも許さない」というプレッシャーがあったこと及び仕入価格改定の遅れにより、2022年3月期の利益は想定以上に上振れていたことが上げられる。Bg氏による指導や叱責を回避し、かつ翌2023年3月期の予算達成を容易にするため、
Id氏が、当時代表取締役社長であったCh氏に対し、かかる処理をすることを報告したうえで、実行したものである。

ウ 会計上の問題・影響額

前記の連結修正の意図的な未修正を行うことにより、2022年3月期において連結上の売上及び利益が1億05百万円過少計上であり、2023年3月期において連結上の売上及び利益が1億05百万円過大計上であったと認められる。

(2) タテホオザークへの仕入商品販売における連結消去回避

ア 事案の概要

タテホ化学工業では、以下のとおり、2023年に、米国の連結子会社であるタテホオザーク向けの[■]及び[■]の販売において、商社を商流に介在させることで、連結消去を意図的に回避し、売上を二重計上するという不適切な会計処理が行われていた。かかる処理により、連結決算において、2023年3月期の売上が12百万円過大に、2024年3月期の売上が34百万円過大に計上される状態となった。

イ 経緯等

(ア) [■]
[■]年[■]月、当時執行役員（営業本部副本部[■]）であったCr氏は、自身がCEOを兼任する連結子会社のタテホオザークに対する[■]の販売に際し、連結消去を回避して年度末の売上数値を確保する目的で、Ca社（以下「Ca社」という。）を介在させるスキームを構築した。当時常務執行役員（営業本部[■]）であったEy氏（以下「Ey氏」という。）がCa社の合意を得て、Cr氏が実務担当者に指示を出すことで、タテホ化学工業はCa社に対し[■]円の売上を計上した。なお、Ca社は、タテホオザークからCa社へ入金された金額のうち、数%は手数料として受領していたが、タテホオザークまでの製品の輸送手続及び通関の手続は、タテホ化学工業が実施していた。

(イ) [■]

タテホ化学工業から、タテホオザークに対する[]の販売についても、Cr氏の指示のもと、Ey氏がCa社との仲介を行い、連結消去逃れが実行された。タテホ化学工業は、[]年[]月[]日、[]年[]月[]日、[]年[]月[]日、[]年[]月[]日の計4回にわたり、Ca社に対する合計[]円の売上を計上している。なお、前記[]と同様に、Ca社は、数%は手数料として受領していたが、タテホオザークまでの製品の輸送手続及び通関の手続は、タテホ化学工業が実施していた。

ウ 会計上の問題・影響額

前記により、[]年[]月期において[]円の連結売上の過大計上、[]年[]月期において[]円の連結売上の過大計上が認められる。また、(ア) []についてはタテホオザークで固定資産として計上し、(イ) []はタテホオザークにて現在でも一部が在庫として残存しているが、未実現利益消去取引を行っていないことから、連結上の利益が[]円過大に計上されていたと認められる。

(3) 有償支給取引の売上計上

ア 事案の概要

本件は、本来であれば社内の外注加工費として処理すべき[]の粉碎工程において、書類上、意図的に2社の商社を介在させることで、書類上の出庫と売上の二重計上を意図的に行ったものである。かかる操作により、連結決算において、[]年[]月期に[]円、[]年[]月期に[]円の売上が過大に計上された。

イ 経緯・原因

タテホ化学工業では[]を粉碎して顧客へ販売しているところ、[]年[]月から電力単価が大幅に上昇することを受け、コスト上昇を抑制するために、[]年[]月期中に可能な限りの電融を行い、安価な在庫を確保する必要があった。他方で、親会社である当社からは「棚卸資産を前年度末比で30%減少させる」という極めて厳しい在庫圧縮の指示がなされており、増産に伴う在庫増が許されない状況にあった。また、タテホ化学工業における連結売上高が100億円を下回る見通しであり、売上に対するプレッシャーが生じていた。そこで、Cr氏と執行役員W氏(以下「W氏」という。)は相談のうえ、前記のような在庫圧縮をしつつ在庫確保が求められるという矛盾を解消する方策として、製造途中の[]を社外に販売した形式をとることで、在庫を帳簿から消しつつ、売上を計上する以下のスキームを構築した。かかるスキームは、Ey氏が紹介した後記商社を介在させて実行された。

- ① タテホ化学工業が粉碎前の[]をR社へ販売した形式をとって一度目の売上を計上する。
- ② R社はBk社に販売し、同社を経由して加工業者へ粉碎を依頼する。
- ③ Bk社が、粉碎後の製品を、同社所有のままタテホ化学工業へ納入することで、タテホ化学工業では帳簿上は預かり在庫として扱う。
- ④ タテホ化学工業が最終顧客へ販売する際に、Bk社から再度製品を買い戻し、二度目の売上を計上する。

ていない。そのため、かかる在庫の評価減は実態に合致した損失処理ではないことが認められる。

ウ 会計上の問題・影響額

前記により、2020年3月期の第3四半期において56百万円の利益が過少に計上されていたと認められる。

(6) 不良在庫の損失先送り

ア 事案の概要

タテホ化学工業において、2019年3月期の決算に際し、**〇〇〇〇**の半製品在庫約333トンについて、販売見込みがなく不良在庫となっていることが判明し、本来であればその全額を評価損として処理すべき状況にあった。しかし、同社は、当該期の利益を予算値に合わせる目的で、滞留在庫の全量ではなく、一部である約116トン（約30百万円）分のみを評価損として計上した。これにより、2019年3月期の利益が意図的に調整されるとともに、残りの在庫に係る損失が翌2020年3月期に先送りされた。

イ 経緯・原因

タテホ化学工業では、製造過程で発生する**〇〇〇〇**について、過去には販売実績があったものの、受注が止まり、実質的に廃棄すべき不良在庫となっていたが、経理部門において受注停止の事実を認識しないままに通常の半製品として評価計上を続けていた。W氏がかかる事実を認識した頃には当該不良在庫は膨れ、2019年3月期末時点で、約333トンとなっていた。

しかしながら、2019年3月期はタテホ化学工業が当社海水カンパニーに参画してから最初の決算であり、**〇〇〇〇** Bg氏等からの「予算の未達も上振れも許さない」という強いプレッシャーが存在していた。そのような中、2019年3月期末の利益が想定される予算を約20百万円から25百万円程度上回る見通しとなったことから、**〇〇〇〇** Id氏は、予算超過分を相殺して予定どおりの予算に着地させるため、約100トン（約19百万円相当）分の不良在庫を損失処理すること**〇〇〇〇** W氏らに提案した。

W氏は、本来であれば不良在庫の全量を損失として処理すべきとの認識を持ちつつも、この提案を受け入れた。その結果、タテホ化学工業は、本来一括して処理すべき半製品在庫の損失処理を意図的に分割し、2019年3月期においては予算達成に必要な約116トン分のみを作業くず等として損失処理したうえで、残りの約217トンについては翌2020年3月期に損失計上した。かかる処理は、会計ルールを逸脱していることを認識したうえで行われたものと認められる。

ウ 会計上の問題・影響額

前記により、2019年3月期において48百万円の在庫評価損が過少に計上されていたことが認められる。

(7) 未実現利益消去漏れ

ア 事案の概要

タテホ化学工業が大連タテホから仕入れを行うグループ内取引に関し、連結決算上消去すべき未実現利益の会計処理を取り消すことにより2024年度上期において70百万円の利益が過大に計上された。

イ 経緯・原因

タテホ化学工業は大連タテホから製品の仕入を行っていたところ、グループ内取引による未実現利益については、連結決算上消去を行う必要がある。未実現利益消去の処理を行う際に使用すべき利益率は、大連タテホの売上総利益率である。

しかしながら、タテホ化学工業においては、未実現利益消去の処理を行う際、製品の仕入に係る運送費を含めた利益率が使用されていた。W氏は、2024年度上期において運送費が増大したことにより大連タテホの営業利益が赤字となったことを理由として、大連タテホ・タテホ化学工業間の取引により生じた未実現利益消去の処理の取消を行った。

本件の背景には、当社から子会社に対して恒常的に強い業績達成へのプレッシャーが存在していたと考えられる。当時、タテホ化学工業の代表取締役社長であったCh氏は、当社からの業績達成に対する強い要請を受けていると感じていた。また、■■■■ W氏も、Ch氏が当社からの指摘に言及しつつ部下に対して働きかけを行っていたことから、間接的に当社からの業績達成へのプレッシャーを感じていた。

W氏は、前記処理を行うに当たって、当該処理は会計上問題はないとの認識であったと述べている。前記のとおり、2024年上期以前は未実現利益消去の処理を行う際に、大連タテホの売上総利益率を用いて未実現利益消去の処理を行っていたが、2024年上期から唐突かつ合理的な理由なく製品の仕入に係る運送費を含めた利益率を使用したこと、2024年9月30日に、Ch氏からW氏に「*経費の先送り（除却の先送りとかもやったよね？）など、会社として利益を向上させるために取った手段をまとめてくれませんか？*」とのメールが送信され、これに対しW氏から「*添付が上期の営業利益の積み上げ明細です。・・・この他に大きな声で言えませんが■■■■の再評価+19百万円 大連品の未実現利益消去の全額取り崩し+69万円（大連タテホの営業利益がマイナスの為）*」との返信がなされていることを踏まえると、W氏は、通常であれば行わない会計処理を行うことで利益を捻出していたことに対する一定の後ろめたさを感じていた可能性も窺われるものの、W氏が、前記処理が会計ルールから逸脱していることを認識していたことまで認めるに足りる証拠は検出されなかった。

ウ 会計上の問題・影響額

前記により、2024年9月期において70百万円の利益が過大に計上されていたと認められる。また、2025年3月期以降においても同様の処理を行っていたことにより、2025年3月期において74百万円、2025年9月期において4百万円の利益が過大に計上されていたと認められる。

(8) 原材料の評価損の戻入

ア 事案の概要

タテホ化学工業は、原材料の在庫について2021年9月に備忘価額への評価減を行うとともに、適切なタイミングで再評価を行わず、業績の悪かった2024年9月に再評価を行い評価損を戻し入れることで在庫評価額を上げ、費用（原価）を減らすことにより、19百万円の営業利益を計上した。

イ 経緯・原因

タテホ化学工業においては、在庫の洗替処理は事業年度の終了する毎期3月に行われていた。ところが、2021年9月において、■■■■ について、窯業用の販売

減少と保管中の吸湿や凝集等による品質劣化で、肥料用途への転用等代替用途も見込めないことを理由に備忘価額まで評価が引き下げられた。そして、その後需要が復活したにもかかわらず、再評価を行うことなく備忘価額による評価が放置されていた。かかる状況の中、W氏は、2024年9月期に係る在庫の再評価を行い、評価損を戻し入れた。このタイミングで在庫の再評価を行うことについて、会計上合理的な理由の存在は認められない。

W氏は、2024年9月に評価損の戻し入れを行うに当たって、前記(7)・イと同様、当該処理は会計上問題はないと思っていたと述べており、予算達成のプレッシャーがあったことは認めつつも会計ルールからの逸脱を認識していたことは否定している。

この点につき、①評価損計上及び再評価が行われた2021年9月及び2024年9月は、いずれについても本来在庫の洗替を行うことのないタイミングであること、②2024年9月の時点で再評価を行ったことについて合理的な理由が認められないことを踏まえると、通常であれば行わない会計処理がなされたことは認められ、さらに、③前記のとおり、2024年9月30日に、Ch氏からW氏に「経費の先送り(除却の先送りとかもやったよね?)など、会社として利益を向上させるために取った手段をまとめてくれますか?」とのメールが送信され、これに対しW氏から「添付が上期の営業利益の積み上げ明細です。・・・この他に大きな声で言えませんが[]の再評価+19百万円」との返信がなされていることを踏まえると、W氏は、通常であれば行わない会計処理を行うことで利益を捻出していたことに対する一定の後ろめたさを感じていた可能性も窺われるものの、W氏が、前記処理が会計ルールから逸脱していることを認識していたことまで認めるに足る証拠は確認されなかった。

ウ 会計上の問題・影響額

前記により、2024年9月期において19百万円の利益が過大に計上されていたと認められる。

8 プリンテック

株式会社プリンテック(以下「プリンテック」という。)は、当社の完全子会社であり、神奈川県厚木市に本社を置く。現在の代表取締役社長は、Eu氏(以下「Eu氏」という。)であり、資本金2億50百万円、売上高40億円、従業員数66名である。

プリンテックの主な事業内容は、精密電子回路加工材料及び加工品の製造・販売である。

(1) 棚卸資産の過大計上

ア 事実の概要

2022年8月、プリンテックが利用している生産管理システムのプログラム上の不具合を原因として、2021年3月から2022年8月までの間に、帳簿上の仕掛在庫の数量と実際の仕掛在庫の数量に差異が生じていること(以下「本件差異」という。)が発覚した。帳簿上の在庫金額は、実際の在庫金額よりも1億13百万円過大に計上されている状態となっていた。

本来であれば、前記発覚後、直ちに修正処理を行う必要があったが、当時の代表取締役社長であったFb氏(以下「Fb氏」という。)及びEu氏(当時は経営管理部[])ら4名で協議を行った結果、一括で修正処理を行うことでプリンテックの利益に大きな影響が生じることから、これを回避するために分割して修正処理をすること

が決定された。その結果、2022年9月から2025年3月にわたって費用計上による修正処理が行われている。

イ 経緯・原因

プリンテックでは、2021年3月以降、回路製品部の製品の管理のために用いている生産管理システムを、従前利用していたシステム（以下「旧システム」という。）から新たなシステム（以下「新システム」という。）に変更した。新システムへの移行後、プリンテックでは、回路製品部が新システムを用いて出力した帳簿在庫データ（数量・価格に関する情報を含む。）を、経営管理部に提出したうえで、経営管理部が当該データを会計ソフトに入力して会計処理を行っていた。それと同時に、回路製品部内では、新システムから出力することができる現物在庫データ（数量・価格に関する情報を含む。）を用いて、在庫の実計数量及び金額を管理していた。

新システムへの移行前の同年2月、回路製品部では、新システムへの移行に先立って、旧システムと新システムの在庫データに差異が生じないか確認するために、旧システムと新システムの両方を用いて検証を行ったところ、結果に差異は生じず、帳簿在庫データと現物在庫データとの間にも差異はなかった。そこで、同年3月以降は、新システムのみを用いて在庫管理及び会計処理を行っていたところ、2022年8月、回路製品部の担当者が本件差異に気づき、本件が発覚した。

プリンテックが新システムの提供元会社に対して原因究明を依頼したところ、新システムにおいて特定の条件下で、受入検収処理を実施しても、未検収在庫として帳簿用の仕掛在庫一覧表に出力されるという不具合が原因で本件差異が生じていることが判明した。

本件については、発覚時に Fb 氏ら上層部にも順次報告され、Fb 氏、Eu 氏、At 氏及び Es 氏ら4名で本件差異の処理について協議が行われた。当該協議の中では、本件発覚時までにおける本件差異の合計額は1億円以上に及び、プリンテックの収支状況に鑑みると一括で修正処理をするとあまりにも影響額が大きいこと、当社から前年よりも売上・利益を上回るようにしなければならないという指示・プレッシャーを受けていたことから、将来的に利益が生じた時期ごと（例えば、半期ごと等）に、その時の利益に照らしながら分割して費用計上するしかないとの結論に至り、Fb 氏がその方針で本件差異を処理していくことを最終決定した。

そして、2022年9月から2025年3月までに、前記決定に基づき複数回にわたって本件差異について費用計上することで修正処理が行われており、2026年1月現在における本件差異の合計額は55百万円となっている。当該修正処理に関する仕訳入力には Eu 氏が直接行うか、Eu 氏が経営管理部に指示して行わせていたとのことである。

本件発覚後、Fb 氏らは本件について、当社に対して報告していない。その理由は、前記のとおり、当社からは前年よりも売上・利益を上回るようにとのプレッシャーが非常に強く、当社に報告できるような状況ではなかったからとのことである。

ウ 会計上の問題・影響額

2021年3月より棚卸資産が実在庫より徐々に過大に計上され、2022年8月において1億13百万円過大となった。その後分割して損失処理されたことから、棚卸資産が2022年8月末において1億08百万円、2022年9月末から2023年2月末において98百万円、2023年3月末から2024年2月末において83百万円、2024年3月末から2024年8月末において60百万円、2024年9月末から2025年2月末において

57百万円、2025年3月末から2025年7月末において54百万円過大に計上されている。

(2) 架空の資産計上による利益調整

ア 事案の概要

2023年3月、Eu氏が、2022年度におけるプリンテックの利益が目標値に達していなかったため、47百万円の架空の在庫を計上し、不正な利益調整を行った。

イ 経緯・原因

プリンテックは、2022年度における目標利益を約3億50百万円としていたところ、売上については実績が目標値に達したものの、利益については、予算設定時に原価率を低く見積もっていたことが原因で実績が目標値に達しない見込みであった。プリンテックでは、利益を非常に重視していたことから、XXXXXXXXXX Eu氏は、同年度の利益を目標値に到達させるべく、経営管理部XXXXXXXXXXに指示して仕訳を入力させることによって、47百万円の架空の在庫を計上したものである。

Eu氏がこのような行為に及んだのは、前記(1)・イ記載のとおり、当社からの売上・利益に関するプレッシャーが非常に強かったことに加え、Eu氏として目標を達成することができなかったという責任を感じていたこと、また、前記(1)記載のとおり、同時期に本件差異についての修正処理を行っており、利益を調整しても当社には発覚しないのではないかとの考えもあったことが理由であるとのことである。なお、当該利益調整については、Fb氏を含め他社には相談・報告することなく、Eu氏が単独で判断したものである。

ウ 会計上の問題・影響額

架空の資産計上により、棚卸資産が2023年3月末から2025年7月末において47百万円過大に計上されている。

(3) 不適切な科目振替

ア 事案の概要

監査法人による実地棚卸への立会いに先立ち、前記(1)及び(2)記載の行為によって生じていた棚卸資産の過大計上が発覚することを回避するため、不適切な勘定科目の振替処理を行った。

イ 経緯・原因

前記(1)及び(2)記載の行為によって、プリンテックの帳簿上の棚卸資産と実際の棚卸資産には2025年3月時点において合計約1億02百万円の差異が生じていた。Eu氏は、2025年9月に監査法人が実地棚卸に立ち会い、調査が行われるとの連絡を受け、現状のままでは前記(1)及び(2)記載の行為が発覚すると考え、これを回避するために勘定科目の振替処理を行うことを決定し、Fb氏にも報告した。具体的には、同年7月に仕掛品から原料貯蔵品に振り替え、また、同年8月に原料貯蔵品から売掛金に振り替えることとした。

ウ 会計上の問題・影響額

売掛金が2025年8月末において1億02百万円、9月末において一部が費用処理されたことから98百万円過大に計上されている。

9 AWアグリ&フーズ

エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社（以下「AWアグリ&フーズ」という。）は、北海道を拠点にハム・デリカ製品を製造していた春雪さぶーる株式会社（現：AWアグリ&フーズ及び大山ハム株式会社。以下「春雪さぶーる」という。）と、Be社からAWIグループに参画していた大山ハム株式会社（以下「大山ハム」という。）が、2021年に事業統合して発足した会社であり、AWIの社内カンパニーであるアグリ&フーズグループ傘下の中核事業会社である。統合後は、大山ハムが行っていたハム・ソーセージ製造販売事業は、AWアグリ&フーズ内の一事業部門として運営されていた。なお、現在は、2023年10月の組織再編により、再度、大山ハムが新設され、統合前の大山ハムが行っていた事業が移管された。

AWアグリ&フーズは、国内外から調達した原材料を用いた加工食品の製造・販売及び食品流通事業を主たる事業としており、主な製品としては、ハム・ソーセージ、ベーコン、焼き豚等の畜肉加工品を取り扱っている。

北海道の春雪さぶーる由来のブランドと、大山ハム由来のブランドを展開し、家庭用から業務用まで幅広く製造販売を行っている。

(1) [redacted] (Bm社) に関連する商流への介在

ア 事案の概要

アグリ&フーズグループに属する子会社である、AWアグリ&フーズ、北海道エア・ウォーター・アグリ株式会社（以下「北海道AWアグリ」という。）において、[redacted]年[redacted]月期、連結売上高1兆円目標の必達に向けたFg氏による指示に基づき、Be氏（以下「Be氏」という。）やCu氏（以下「Cu氏」という。）ら主導のもとで、[redacted] Bm社（以下「Bm社」という。）等との間で不正な取引スキームを構築したものである。具体的には、実質的な商品移動や在庫リスクを伴わないで商流へ形式的に介在することで経済合理性のない帳合取引を行い、売上の嵩上げを実施した。

イ 経緯

(ア) Fg氏による1兆円売上目標達成に向けた取り組みに係る指示

当社グループでは、Fg氏の意向により、[redacted]年[redacted]月期連結売上高1兆円の達成が目標として掲げられていたところ、[redacted]年[redacted]月頃、同目標の達成が危ぶまれる状況となったため、各部門に対して売上見込数値の必達が強く求められていた。同時期、アグリ&フーズグループにおいても、売上目標の達成が厳しくなる中で、Fg氏から、アグリ&フーズグループにおいても、目標の売上を工面するよう指示がなされた。そして、[redacted] Be氏及びアグリユニット[redacted]株式会社九州屋（以下「九州屋」という。）社長のCu氏は、かかる指示を受けて、[redacted] [redacted] Bm社との関係を活用し、同社の既存商流にAWアグリ&フーズや北海道AWアグリを介在させることで、後記（イ）に詳述する売上を嵩上げするスキームを立案のうえ、Bm社のFa氏の協力を取り付けた上で、AWアグリ&フーズや北海道AWアグリの実務担当者に指示をして、同スキームを実行させた。

さらに、[redacted]

[redacted] Ax社及びAi社（以下「Ai社」という。）が同スキームに協力することになった。

【 年 月 日】

Fa 氏→Fg 氏

[Redacted text]

Fg 氏→Fa 氏

[Redacted text]

Fa 氏→Fg 氏

[Redacted text]

【 年 月 日】

Fa 氏→Fg 氏

[Redacted text]

Fg 氏→Fa 氏

[Redacted text]

これらのやり取りからすれば、Fg 氏は、売上 1 兆円目標達成のために、Bm 社の商流を利用して当社の売上を伸長させることを企図して、Cu 氏に対して、Bm 社の Fa 氏とともに売上伸長の施策に取り組むよう指示していたものと認められる。Fg 氏が、前記イ・(イ) で述べた取引スキームを具体的に認識していたとまで認定することは困難であるものの、 年 月前後の時期において、 1 か月から 2 か月程度の短期間で当社に 円もの売上を積み上げさせる取組みであったこと、また、Fg 氏と Fa 氏との間の SMS のやり取りの中に、「Ai 社の売上一部を AW 通せないか」という帳合取引を連想させるものが含まれていることに照らせば、Fg 氏において、Bm 社の商流を利用した取引が経済的実体を伴わないものであることを認識していたものと認められる。

エ 会計上の問題

前記 (1)・ウのとおり、Fg 氏、Be 氏及び Cu 氏は、意図的に商流介入を実行したものである。

このうち、a 及び c 記載の取引では、AW アグリ&フーズ及び北海道 AW アグリが合計約 円を利益計上しているが、当該利益分については、その後九州屋を通じ、 年 月から 月における Bm 社からの仕入金額に加工賃を上乗せし、結果として販売単価を減額する方法で、Bm 社に対して返還している。

b 記載の取引では、AW アグリ&フーズには利益が一切発生しておらず、また、2023 年 2 月頃に合意されたスキームを 年 月まで遡及して会計処理を行っている。

■■■■月末時点で■■■■■■■■円の売上及び売上原価が過大計上となっている。

(3) 廃棄済み在庫の在庫データの利用及び社内移動を外部売上と仮装した架空売上計上

ア 事実の概要

AW アグリ&フーズ(現大山ハム)■■■■(管理区分上は、■■■■と■■■■が併設、以下■■■■"という。)において、■■■■年 月期、当時の■■■■が、売上予算必達のプレッシャーから、部下である■■■■に指示して、顧客に対し、既に廃棄済みの在庫や手元の実在庫の社内移動を利用した架空売上(合計約13百万円)を計上したものである。なお、当該売上のうち廃棄済み在庫を利用した分(約7百万円)については翌期の架空の返品処理による売上取消を実施することもできず長期滞留債権として残存することとなった。

イ 経緯

(ア) 売上目標必達のプレッシャー

AW アグリ&フーズ■■■■においては、営業本部に対して毎週、売上見込の報告を行っていたが、2025年の年明け頃から、期末(3月)に向けて、一度報告した売上見込を翌週に下げることや、予算未達の数字を報告することが許されない状況となっていた。このような状況下で、■■■■は、3月末の売上着地見込みが予算を下回ることが確実な情勢となったため、その未達差異を少しでも埋めるために架空の売上を計上することを決意した。

(イ) 部下への指示と架空売上の計上

■■■■は、部下である■■■■に対し、架空売上の計上を指示した。具体的には、不定期で取引を行っていた顧客を利用し、実際には廃棄済みで手元にない賞味期限切れの在庫(帳簿上のみ商品コード、登録原価等が残存していた在庫)や、■■■■、外部寄託倉庫、自社倉庫にある在庫を用いて、相手方の発注や合意がないまま、売上傳票のみを起票させた。この指示に基づき、2025年3月25日付け及び3月31日付けで、合計約13百万円の架空売上が計上された。

同■■■■は、これらの売上について、翌月4月以降に返品処理(赤伝票の起票)を行うことで取消を行うことを想定しており、実際に、賞味期限内の在庫を利用した分(約634万円)については翌期首(2025年4月1日他)に返品処理が行われた。一方、既に廃棄済みで実在庫が存在しなかった分(約706万円)については、返品処理を行うことができず、長期滞留債権として残る結果となった。

架空売上 (単位：千円)

| 架空売上先 | 計上日 | 売上高 | 売上原価 | 粗利 |
|-------|------|--------|--------|-------|
| Ad 社 | ■■■■ | ■■■■ | ■■■■ | ■■■■ |
| Bx 社 | ■■■■ | ■■■■ | ■■■■ | ■■■■ |
| Ai 社 | ■■■■ | ■■■■ | ■■■■ | ■■■■ |
| 合計 | | 13,409 | 10,648 | 2,760 |

架空返品

(単位：千円)

| 架空売上先 | 計上日 | 返品 | 売上原価 | 粗利 |
|-------|-----|--------|--------|--------|
| Ad 社 | | | | |
| Bx 社 | | | | |
| Ai 社 | | | | |
| 合計 | | △6,344 | △5,088 | △1,256 |

※ 返品処理に係る売上原価の調整は、2025年4月末在庫及び8月末在庫に反映する形で実施されている。

長期滞留売掛金

(単位：千円)

| 架空売上先 | 時点 | 売掛金 |
|-------|----|-----|
| Ad 社 | | |

Ad 社（以下「Ad 社」という。）向け架空計上は、一部（197千円）のみ実在庫を引当てて架空売上が計上し、残り大部分 [] について廃棄済在庫の商品コード、登録単価を引当て、実際の在庫移動がないまま架空売上が計上された。販売管理システム [] で廃棄処理を実施した場合、在庫データが無くなるため、在庫データのないものを引当てて売上計上することはできないが、在庫データが残っていて現物がない場合（現物は廃棄しているが [] 上、廃棄処理が実施されていない場合）は、その在庫データを使用して架空売上計上処理が可能であったとのことである。廃棄済在庫の引当て分による架空売上については、返品処理を実施することができないまま長期滞留売掛金として残った。

Ai 社向け架空売上は、[] 年 [] 月 [] 日に大山ハム [] から出荷され、本来であれば [] の外部寄託倉庫（B1社）の在庫計上としてすべきところを、在庫の払出を仮装し売上計上し、翌 [] 月 [] 日に返品処理により戻入が行われていた。売上計上に伴う在庫払出しを仮装するために、[] 月 [] 日現在の在庫明細データから架空売上に対応する在庫が除外されていた。

Bx 社（以下「Bx 社」という。）向け架空売上は、[] 年 [] 月 [] 日に外部寄託倉庫（Bg 社）にあった在庫を売上計上処理し、翌 [] 月 [] 日に返品処理により戻入が行われていた。売上計上に伴う在庫払出しを仮装するために、[] 月 [] 日現在の在庫明細データから架空売上に対応する在庫が除外されていた。

ウ 会計上の問題

前記のとおり、[] は、意図的に架空売上が計上したものである。

架空売上 13 百万円のうち [] 円相当は外部の倉庫業者に冷凍保管されていた賞味期限内の商品を Ad 社（不定期取引のある賞味期限切れ間近の商品の買取業者）向けに、また、得意先マスタに登録された通常取引先（Bx 社、Ai 社）を「売上その他口（雑口）」に振り替えた上、得意先からの実際の注文もないまま、得意先に対する商品の移動、出荷、引渡し、納品書発行等もないまま社内的に売上传票を起票、承認することのみにより売上が計上しており、実態を伴った取引ではなく完全な架空売上であった。さらに架空売上 13 百万円のうち残り [] 円（全額 Ad 社向け）は、販

売管理システム（ ）上、実際は廃棄済であるが登録データが削除されていない在庫データのみを使った架空売上計上であった。

監査法人による2025年4月21日のアグリ&フーズ への往査に際しては、Ad社向け 年 月 日付けの架空売上取引が、監査手続における売上取引に係るサンプルチェック対象として選定されていた。その際は、サンプル抽出の連絡を2025年4月23日に受けた後、4月25日までに指定された証拠の偽造行為が実行され、 の自宅から へのFAX送信等の偽装工作が実行された。Ad社が発行したものと偽造された発注書、偽造された検取通知書が の監査法人窓口担当者を通じて監査法人に提出されていた。また、2025年12月には、Ad社を含む「売掛金その他口（雑口）」に関して、得意先マスタ未登録の内容、マスタ未登録の理由等に関する質問を受けていたが、適切な回答が実施されていなかった。そのうちAd社については、従来より不定期とはいえ1回10万円程度以上の取引が発生し、現金取引ではなく掛け売りの取引先であるため、「売掛金その他口（雑口）」内での管理ではなく、得意先マスタ登録が必要ではないか、という指摘を監査法人担当者から受けていたとのことであった。Bx社及びAi社は、得意先マスタに登録された通常の取引先であったが、 年 月 日の架空売上計上、 年 月 日の架空返品処理においては、「売掛金その他口（雑口）」明細の中に含めて記載されていた。 年 月の一連の架空売上取引に関しては、監査妨害行為があったといえる。

さらに、特別調査委員会に対する資料提出、説明においても2025年12月12日締切（当時）に社内リネンシー制度を利用して最初に提出された 年 月の架空売上明細上は、全てがAd社向けのもので記載されていた。当委員会との面談において は、Ad社向け以外に他の架空売上の計上はないと説明していたが、2026年1月21日に提出されてきた資料（売掛金その他口明細書）を確認したところ、当初全額Ad社向けとされていた架空売上の一部はBx社及びAi社向けの架空売上であることが判明した。さらに2026年1月30日に2回目に提出された訂正後の架空売上明細において、売上先はAd社、Bx社、Ai社に区分して記載されていたが、返品処理計上先は全てAd社のままとされており当委員会の指摘によりさらなる訂正が必要となった。

（4）在庫不明差異の繰延

ア 事案の概要

AWアグリ&フーズMIKATA事業部において、2024年6月末から新販売管理システム が本稼働したところ、操作の不慣れにより、 における在庫不明差異が1億71百万円（過大）発生してしまい、2025年1月時点でその差異を認識したが、2025年3月期末に処理をすることなく翌事業年度に繰り延べたという事案である。

イ 経緯

AWアグリ&フーズMIKATA事業部において、2024年6月末に新販売管理システム の本稼働を開始したが、試験導入期間を含む同年4月から12月の累積で、 における在庫不明差異が1億71百万円（過大）発生した。在庫不明差異の発生原因は、 操作の不慣れさに起因する処理の誤りであった。

AWアグリ&フーズ本社側は、2025年1月、MIKATA事業部との打ち合わせにおいて、在庫不明差異の存在を認識した。しかし、当時、AWアグリ&フーズは業績不

振のため業績目標達成へのプレッシャーがあり、処理できる状況になかったため、当該差異の費用処理を翌期へ先送りすることとした。その結果、2025年3月期末時点で存在していた約1億69百万円の差異の処理が、翌事業年度に繰り延べられた。

ウ 会計上の問題

前記のイのとおり、AWアグリ&フーズにおいてMIKATA事業部[]における在庫不明差異認識して以後も、当期の業績状況を鑑み意図的に期末の処理を先送りし、翌事業年度に繰り延べたものである。

AWアグリ&フーズでは、2024年12月末時点で在庫不明差異が1億71百万円発生していることを2025年1月に認識しており、その後当該差異は変動して2025年3月末時点では1億69百万円となっていたが、当該差異を売上原価に振り替えるべきところ、在庫として計上し続けていた。翌事業年度の2025年9月に売上原価計上を行い、差異は解消されている。

10 プレシア

株式会社プレシア（以下「プレシア」という。）は、1994年10月に設立された会社で、2016年10月に当社グループ会社となり、同社のアグリ&フーズグループの管理下にある。

プレシアの主な事業内容は、洋・和菓子製造販売、洋・和菓子ショップ経営で、製造工場として本社工場（神奈川県厚木市）、埼玉工場（埼玉県大里郡）、福岡工場（福岡県筑後市）の3つの工場を保有する。2025年3月期の売上高は106億28百万円、同期の営業利益はマイナス1億23百万円である。

（1）福岡工場における2016年から2020年までの在庫過大計上について

ア 事実の概要

2016年4月頃から2020年12月にかけて、株式会社福岡プレシアの[]（以下「[]」という。）⁴⁷において、同工場の工場[]（以下「本件工場[]」という。）が、当時株式会社福岡プレシアの代表取締役社長であったDo氏（以下「Do氏」という。）から利益改善を求めるプレッシャー等を受け、会計上の利益改善の目的で、意図的に、生産管理[]に指示し、棚卸の結果をまとめた棚卸報告書上の在庫数量の水増しを行わせ、よって棚卸資産（洋菓子の製品及び原材料等）の過大計上が継続的に行われていたものである。

イ 経緯・原因

プレシアにおいて、実地棚卸の正式な手続は、製造課各ラインの責任者が月末に棚卸を実施し、その結果を棚卸原票（紙媒体）に記載したうえで、これを生産管理[]に提出し、生産管理[]は、当該棚卸原票の内容を会計システムに入力し、その集計結果を棚卸報告書として工場[]及び本社に報告する運用となっていた。

この中で本件工場[]は、製造課各ラインから提出された実地棚卸の結果を確認した後、目標とする在庫金額を記載した紙を生産管理[]に手渡し、その金額に合致するよう在庫の数値を調整するよう命じる。それを受け、生産管理[]は、調整対象となる具体的な品目及び数量を自身の判断で選定し、棚卸報告書上の在庫数量を水増しすることで棚卸資産を過大計上する操作を行った。

⁴⁷ 株式会社福岡プレシアは、当時プレシアの子会社であり、2019年4月にプレシアと合併している。そのため、2019年4月以降はプレシアが[]を保有、運営している。

ら、前記修正処理を行うことで更に会計上業績が悪化して見えることを避けるため、直ちに修正処理を行わず、2025年度に実施することを決定した。

当初売却損益の誤りが生じた原因として、プレシアにおける当時の会計処理は、まずプレシアにおいて日本会計基準に従った処理を行い、その後当社グループの中でプレシアと同じアグリ&フーズグループに属する春雪さぶーるにおいてIFRSに沿った調整を行う方法が採られており、かかるIFRSに沿った調整が漏れた可能性があるが、当時の会計処理の詳細を把握している者がおらず、詳細は不明である。

その後修正処理の先送りが行われた理由について、Ej氏は、会社の代表として赤字決算というのは相当重いことだと考えており、49百万円ものマイナス修正はインパクトが大きかった旨、当社グループの各社社長で行われる月次会議において、高い頻度で「数字を変えるにはどうするんだ。挽回策を出してくれ。」と言われていたが、急激に数字を変化させる方法がなかった旨、当時Ej氏は当社グループのアグリ&フーズグループのフーズユニット■を兼務しており、ユニット■が受け持っている会社が赤字というのはあり得ないという気持ちもあった旨述べている。

ウ 会計上の問題・影響額

前記(2)イのとおり、当初売却損益の誤りが生じた原因については、当時の会計処理の詳細を把握している者がおらず、詳細は不明である。そのため、現時点で確認できる資料上、かかる処理誤りがプレシア関係者によって意図的に行われたものとは評価することはできない。

他方で、前記の処理誤りの発覚後、会計上、直ちに前記過少計上の修正処理を行う必要があったが、Ej氏及びDh氏は、前記修正処理を行うことで会計上更に業績が悪化して見えることを避ける目的で、意図的に、かかる修正処理を怠り、2025年度に先送りすることとしたものである。

前記、土地売却時点の処理誤り及び発覚後の修正処理先送りにより、2022年3月期における土地売却に係る損失が49百万円過少計上となっている。

(3) 2024年原価補正仕訳について

ア 事案の概要

2024年9月度において、プレシア経理担当者が、当時AWアグリ&フーズの管理本部■としてプレシアの経理にも関与していたGf氏(以下「Gf氏」という。)から、標準原価計算における原価差異を棚卸資産に配賦する仕訳の入力を指示され、具体的な金額は経理担当者自身が試算表を用いて計算し、■円の「原価補正仕訳」(借方/製品、貸方/期末製品棚卸高)の仕訳を入力した。

その後、業務監査においてかかる「原価補正仕訳」の妥当性について指摘を受け、同経理担当者は、入力を誤ったものと判断し、処理誤りを理由として2025年3月に反対仕訳を計上し、取消の処理を行ったものである。

イ 経緯・原因

前記原価補正仕訳の入力について、経理担当者は、Dh氏を通じて、Gf氏から原価補正仕訳入力の指示があった旨述べている。その際、管理本部■から指示されたものの、具体的な方法が分からなかったため、Gf氏から原価調整の方法の指示を受けたが、具体的な金額は経理担当者自身が試算表を用いて決定し、入力を行ったとのことである。また、入力当時、原価補正仕訳の計上をした際は特に悪いことだとは思っていなかったとのことである。

他方、Dh氏はそのような指示を行った記憶はない旨述べているが、Gf氏は、具体的な記憶はないが、プレシアの経理から相談を受け、一般的な原価差額の処理（プレシアでは原価計算において標準原価計算を採用しているため、標準原価と実際原価との差額を処理する方法）についてのアドバイスを行った可能性はあり、今回指摘されている指示というものはかかるアドバイスを指していると思われる旨述べている。

そのうえで、経理担当者は、2025年3月の当社監査室による業務監査において「原価補正仕訳」の妥当性について指摘を受け、自身の判断で、自身が入力を誤ったものと判断し、処理誤りを理由として2025年3月に反対仕訳を計上し取消の処理を行った。

ウ 会計上の問題・影響額

仕訳の名称は会社によって異なるものの、標準原価と実際原価との間に差額が発生した場合にかかる原価差異の処理の仕訳を行うことは一般的にあり得るものであり、詳細は不明であるものの、Gf氏の前記アドバイス自体が不正あるいは誤ったものであったとは判断はできない。

そのうえで、詳細は必ずしも明らかでないものの、経理担当者は、「原価補正仕訳」の入力当時、不正の意図を感じていなかった旨述べているところ、本件において同人はあくまでもGf氏の指示を受けて入力を行ったものにすぎず、あえて本件についてのみ虚偽の供述を行う理由も乏しいことから、同人の供述には一応信用性を認めることができる。そのため、本件は、Gf氏の一般的なアドバイスを経理実務担当者が誤って解釈し、結果として誤った処理が行われた可能性が否定できないものと思料する。

経理担当者の説明を前提とすれば、2024年9月末から2025年3月末の取消まで製品残高が4百万円過大計上されていたこととなる。

(4) ■■■工場及び■■■工場における2024年6月から2025年9月までの在庫過大計上について

ア 事案の概要

2024年6月から2025年9月にかけて、■■■工場及び■■■工場において、業績が目標に達しない場合に、Ej氏及びDh氏で協議のうえ、会計上の利益改善の目的で、意図的に、在庫の水増しを行わせ、よって、棚卸資産の過大計上が行われていたものである。

イ 経緯・原因

プレシアでは、2024年6月から2025年9月までの間、複数回に渡り、月次決算の仮締め作業完了後、Ej氏及びDh氏（経理担当者が参加する場合もある。）で協議が行われ、予算目標額までの不足利益額が確認され、その不足分を補填するため、■■■工場及び■■■工場の在庫を水増しすることが決定された（なお、■■■工場については過去に前記（1）の問題が発生、発覚していたことから、対象外とされた。）。

かかる決定後、Ej氏及びDh氏から、経理担当者に対し、金額が具体的に指定されたうえで在庫金額を水増しするように指示がされた。その後、■■■工場の場合は、経理担当者から、生産管理本部■■■を通じて、棚卸担当者と同様に指示がなされ、棚卸担当者において棚卸報告書上で水増しが実行された。■■■工場の場合は、経理担当者から、直接又は生産管理本部■■■を通じて、■■■工場の工場■■■に同様の指示がなされ、同工場■■■において水増しが実行された。

具体的には、**■**工場では、2025年4月及び同年5月の2回水増しが行われており、水増し金額としては2025年4月が13百万円、同年5月が10百万円であった。**■**工場では、2024年6月、同年11月及び2025年5月の3回水増しが行われており、水増し金額としては2024年6月が約5百万円、同年11月が10百万円、2025年5月が5百万円であった。

なお、その後、当該水増し分を修正するため、後の月で減額調整がなされており、その場合も同様の経路で指示がなされていた。具体的には、**■**工場では、2025年7月に約15百万円、同年9月に約8百万円の減額調整が行われ、**■**工場では、2024年12月に約3百万円、2025年6月に約12百万円、同年9月に約5百万円の減額調整が行われ、いずれの工場でも水増し分は解消されている。

ウ 会計上の問題・影響額

前記イの次第で、前記の在庫金額の水増しは、Ej氏及びDh氏の指示のもと、意図的に行われたものと認められる。

この水増しにより、2024年6月以降、2025年9月の解消まで累計約43百万円、棚卸資産が過大計上となり、それに伴い売上原価が過少計上であったと認められる。

(5) リポート概算計上の不適切な取崩及び概算計上の不実施について

ア 事実の概要

プレシアでは将来販売先に対して支払うべき売上リポートに備え、概算計上額を毎月未払費用に計上しており、その後実際の販売先からのリポート請求額がかかる概算計上総額を下回った場合には、直ちに当該過剰分を取り崩すこととされていた。

しかし、2023年5月から2025年5月にかけて、Ej氏及びDh氏で協議のうえ、会計上の利益改善の目的で、過剰であることが確定した未払費用の取崩を直ちに行わずに留保し、会社の業績の悪い月に取崩が行われていた。さらに、当該留保が残っていない場合には、本来毎月計上すべき売上リポートに備えた概算額を計上しないことにより、会計上の利益が操作されていたものである。

イ 経緯・原因

プレシアでは、一部販売先との間で取引量に応じたリポートが設定され、半期や1年ごとに当該リポートの確定額の請求及び支払が行われており、そのような将来のリポート支払に備え、販売先ごとに毎月取引量に応じたリポートの概算計上額を未払費用に計上している（毎月の取引量に、契約上又は慣習上定められたリポート率を乗じて算出する。）。もっとも、一部商品はリポート計算の対象外になること等もあり、実際の支払額は引当金の総額を下回ることが通常で、そうした場合には販売先からリポートの請求がなされた時点で、未払費用の過剰分を取り崩すこととされていた。

しかしながら、実際には、販売先からリポートの請求がされ、概算計上の過剰分が確定した後も、直ちに取崩を行わず（プレシアではこのように取崩を保留した未払費用の過剰分を「貯金」と表現しており、以下においても「貯金」という。）、その後業績が悪化した月にこの「貯金」を取り崩すことで、会計上の利益が操作されていた。具体的には、販売先からリポートの請求があった月には、経理担当者からその内容をDh氏に伝えるが、その際、当該月の業績に問題がない場合に、概算計上の未払費用の過剰分は直ちに取崩せず留保をしておく（「貯金を作っておく」）よう指示を受ける。そのうえで、月次決算の仮締め作業完了後、Ej氏及びDh氏でその結果を踏まえて協議を行い、業績が悪化している月には、経理担当者に指示し、「貯金」の取崩を行わせていた。このような「貯金」は現在の経理担当者が経理担当に就任した

2023年以前から行われていたとの供述を得ており、利益操作目的での不適切な取崩は少なくとも2023年5月及び2024年7月に行われた。

さらに、業績が悪化した月に「貯金」が残っていない場合には、当該月の本来計上すべきリベート概算計上を行わないことで利益が操作されていた。具体的には、同様に月次決算の仮締め作業完了後、Ej氏及びDh氏でその結果を踏まえて協議を行い、業績が悪化している月には、経理担当者に当該月のリベート概算計上を行わないよう指示がされていた。このような概算計上の不実施は、少なくとも2024年11月及び2025年5月に行われた。

ウ 会計上の問題・影響額

前記イの次第で、リベートの取崩の不適切な取崩及び概算計上の不実施による利益操作は、Ej氏及びDh氏の指示のもとで意図的に行われたものと認められる。

2023年5月及び2024年7月の不適切な未払費用取崩は総額11百万円、2024年11月及び2025年5月に計上されなかったリベート概算計上の金額は総額8百万円である。

(6) 賞与引当金の未計上及び不適切な戻入

ア 経緯・原因

毎月計上されている従業員への賞与引当金について、業績が悪化した2024年4月頃から2025年5月頃にかけて、Ej氏及びDh氏で協議のうえ、会計上の利益改善の目的で、当該月の賞与引当金の計上を行わず、又は賞与引当金の不適切な戻し入れを行ったものである。

イ 会計上の問題・影響額

前記アの次第で、前記の賞与引当金の未計上による利益操作は、Ej氏及びDh氏の指示のもとで意図的に行われたものと認められる。

前記の利益操作により、2025年4月及び同年5月に計約1453万円の賞与引当金が計上されず、2024年4月から同年10月までの間に計56百万円が不適切に戻し入れられたと見られる。

(7) 研修費の分割計上について

ア 事案の概要

ブレスシアにおいて、2024年10月から2025年3月までに発生した特定技能外国人に係る費用について、本来は各費用の発生時に一括して費用処理すべきところ、会計上の利益改善の目的で、それぞれ2年間に分割して計上する会計処理が行われていたものである。

イ 経緯・原因

ブレスシアでは2024年6月から特定技能外国人の受入れを開始しており、かかる特定技能外国人に係る関連費用（特定技能外国人の紹介、支援事業者への報酬、入国費用等）は各費用の発生時に一括して費用処理すべきものであった。

しかし、特定技能外国人の雇い入れの増加等により同年10月以降の前記費用の金額が急増したこと、当時会社の業績が悪化していたことを受け、Ej氏とDh氏とで協議のうえ、会計上の利益改善の目的で、経理担当者に対し、2024年10月分の前記費用を2年間に分割して計上するよう指示し、これを実行した（2年間という期間は、

特定技能外国人各人について少なくとも2年間は就労するであろうとの予測に基づくものであった。)

さらに、翌月以降も、年度末の2025年3月請求分まで、Dh氏の指示のもと、経理担当者において、前記費用に関して同様の処理が毎月行われた。なお、2025年4月以降に発生した前記費用については、再び発生時に一括で費用処理する方法に変更されている。

ウ 会計上の問題・影響額

前記イの次第で、前記の分割計上は、Ej氏及びDh氏の指示のもと、意図的に行われたものと認められる。

2024年10月以降、24か月で按分する方法で分割計上の対象となった総額は19百万円であり、2025年9月末において11百万円が費用化されず前払費用及び長期前払費用に計上されている。

11 トミイチ九州

トミイチ九州株式会社(以下「トミイチ九州」という。)は、当社グループの農業・食品関連事業における九州地区の拠点として、2019年10月30日に設立された企業である。同社は、原料野菜の産地分散による安定供給体制の構築を目的に発足した。2021年6月には鹿児島県鹿屋市に農産物加工施設を新設し、九州地区での農産加工事業に本格参入した。現在は、当社が100%出資する連結子会社として、南九州エリアの農業基盤を活かした事業運営を行っている。トミイチ九州の事業構成は、九州産青果物の卸売と、それらを原料とする冷凍野菜の製造・販売を主軸としている。主な取扱品目として、南九州で収穫される大根、馬鈴薯、かぼちゃ、さつまいも等が挙げられる。同社は、農林水産省の[]補助金を活用した最新の加工施設を保有しており、特に業務用の冷凍大根おろしや冷凍カット野菜の製造に強みを持つ。

(1) 冷凍大根おろしの生産終了に伴う補助金返還に関する引当金計上の回避

ア 事案の概要

トミイチ九州において、2025年3月期(2024年度)決算において、当社が受給していた農林水産省、鹿児島県及び鹿屋市から受給していた合計約7億円の補助金を返還しなければならない確度が高かったにもかかわらず、2025年3月期の当社連結決算において、当該補助金返還義務に対する引当金は計上されず、結果として約7億円の過少計上が発生したものである。

イ 不適切な会計処理に至った経緯・原因

(ア) 補助金の受給

トミイチ九州は、2021年から2023年にかけて、同社近隣の指定産地から調達した指定産物[]を加工することを補助金の受給対象事業として、農林水産省からの「[]補助金」計6億12百万円、鹿児島県からの「[]補助金」23百万円及び[]からの「[]補助金」1億02百万円(以下前記合計7億38百万円の各補助金を併せて「本件各補助金」という。)を受給していた。

本件各補助金については、補助金事業の停止、特定の事業継続要件を満たさない第三者への譲渡、又は清算となった等の場合、当該補助金の返還義務が生じることとなっていた。

(イ) 生産活動停止の決定と補助金返還リスクの顕在化

その後、トミイチ九州は、冷凍大根おろしの生産事業を行っていたが、2024年4月15日、主力製品である「冷凍大根おろし」において[]、また採算性の確保も困難となった。これを受け、当社のアグリ&フーズグループは、2025年3月末をもって同社の生産活動を停止し、トミイチ九州の法人格又は工場等資産の売却を進める方針を決定し、このことは2025年3月の稟議で決裁された。

なお、2025年3月時点で具体的な補助金事業の承継先は確定しておらず、補助金事業の承継が見込まれない状況であった。

(ウ) 稟議書等の記載修正と担当者に会計基準の理解の誤り

2025年1月、当社連結管理室のFt氏(以下「Ft氏」という。)と、当社アグリ&フーズグループ企画管理本部[]の[]Gq氏(以下「Gq氏」という。)との間でメールにおいて、トミイチ九州の生産活動停止に関する稟議書の起案に係るやり取りがなされ、当該やり取りに係る当初の稟議書案には「補助金事業であり返済義務(約4億円)を負いますが」との記載があったが、Ft氏は、Gq氏に対し、当該記載を削除するよう依頼した。Ft氏は「事業売却の方向性が決まるまで返還義務は確定しておらず、確定していない事項を稟議書に断定的に記載すべきではない」との認識を持っており、また会計上、これを引当金ではなく、発生の可能性が不確実な偶発債務として認識していたため、引当計上は不要と判断していた。

その結果、最終的に承認された稟議書は、補助金について「所管である農水省九州農政局と協議致します」との記載にとどまり、返還義務の発生リスクに関する具体的な記述は修正された内容となった。

(エ) その後の経過及び監査法人の指摘

2025年8月、行政担当官の訪問により返還義務が生じる旨の説明を受け、返還が確実視される状況となった。

また、その後、Ft氏は、本調査及び2025年12月の監査法人との協議において、2025年3月末時点の状況に照らせば、会計基準上、引当金を計上すべき事象であったとの指摘を受け、補助金の返還義務に関する引当金を計上しなかった処理が誤りであったことが認識された。

ウ 会計上の問題・影響額

(ア) 会計上の問題

IAS第37号引当金、偶発負債及び偶発資産14項から16項に基づけば、引当金は、(a)利用可能な全ての証拠を考慮したうえで期末日時点で現在の義務が存在している可能性の方が高く、(b)当該義務を決済するために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高く、及び、(c)当該義務の金額について信頼性のある見積りができる場合に引当金を認識するとされている。

本件、期末日である2025年3月末時点では、資産売却の決定はなされておらず農林水産省からの「[]補助金」の返済義務は発生しておらず、鹿児島県からの「[]補助金」及び[]からの「[]補助金」の返済義務は行政庁の通知次第であるが、2025年3月の稟議で生産活動の停止が承認され、資産売却の決定がなされる可能性が高く、返還義務が生じる可能性の方が高い。

したがって、2025年3月末時点で補助金の返還額を引当金として計上する必要があり、引当金を計上していないという事実は、IAS37号 引当金、偶発負債及び偶発資産に違反する不適切な会計処理であると認められる。

また、トミイチ九州は、2025年3月末の生産活動停止の決定により、同社の将来収益力がなくなっており、同社が保有する固定資産9億82百万円に減損の兆候があり、正味売却価額まで減損損失を計上しておくべきであった。

さらに、トミイチ九州は非連結子会社であることから、当社のトミイチ九州に関する関係会社株式の評価損及びその他引当金の検討が必要であるがそれらの検討が十分に行われていなかった。

(イ) 会計上の影響額 (トミイチ九州)

2025年3月期のトミイチ九州の損益計算書にて、引当金5億12百万円及び固定資産の減損損失7億30百万円(2025年3月末の有形及び無形固定資産残高9億82百万円と正味売却価額2億52百万円の差額)が計上漏れとなっている。

(当社)

2025年3月期のトミイチ九州の純資産がマイナスとなったことから、当社の会計上の影響を検討した結果、以下の影響がある。なお、トミイチ九州は当社の非連結子会社でありトミイチ九州の財務諸表が当社の連結財務諸表には含まれないことから、当社単体と連結の2025年3月期の会計上の影響は以下のとおりであり、トミイチ九州の株式評価減を除き、同じとなる。

(単位：百万円)

| 会計上の影響 | 科目 | 単体 | 連結 |
|--|-------------------------------------|-------|-------|
| 1) トミイチ九州の株式評価減 | 関係会社株式評価損 (特別損失) | 438 | - |
| 2) トミイチ九州の株式評価減 | その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動(包括利益) | - | 438 |
| 3) 当社のトミイチ九州に対する貸付金への貸倒引当金計上 | 貸倒引当金繰入額(単体：営業外費用、連結：その他の費用) | 156 | 156 |
| 4) 当社が実施しているトミイチ九州の借入金に対する債務保証に対する引当金 | 債務保証損失引当金繰入額(単体：特別損失、連結：取管費) | 759 | 759 |
| 5) トミイチ九州の純資産のマイナス額10億63百万円のうち、3)と4)で足りない分 | 事業損失引当金繰入額(単体：特別損失、連結：その他の費用) | 146 | 146 |
| 合計 | | 1,501 | 1,501 |

2026年3月期 第一四半期(2025年6月末)及び中間期(2025年9月末)の影響

以下の表のとおりである。なお、トミイチ九州の株式評価減の会計処理は2025年3月期にて完了し、それ以後は発生しないため割愛している。なお、当社単体と連結は同じ金額となるため、以下の表では単体と連結は分けて表示していない。

(単位：百万円)

| 会計上の影響 | 科目 | 2025年 4月～6月 | 2025年 7月～9月 |
|--|--|----------------|----------------|
| 3) 当社のトミイチ九州 に対する貸付金への 貸倒引当金計上 | 貸倒引当金繰入額 (単体：営業外費用、 連結：その他の費用) | 183 | 183 |
| 4) 当社が実施している トミイチ九州の借入金 に対する債務保証に 対する引当金 | 債務保証損失引当金繰 入額(単体：特別損 失、 連結：販管費) | 730 | 701 |
| 5) トミイチ九州の 純資産のマイナス額 1,063百万円のうち、 3)と4)で足りない分 | 事業損失引当金繰入額 (単体：特別損失、 連結：その他の費用) | 184 | △859 |
| 合計 | | 1,099 | 26 |

(ウ) 意図の有無

前記のとおり、当時の担当者であった当社連結管理室のFt氏の会計基準の認識が誤っていたことに起因して、補助金の返還義務に関する引当金等の計上がなされていない事案であり、前記の不適切な会計処理が意図的であったとまでは認定できない。

なお、本事案が発生した背景には、連結管理室の担当者は、引当金等の計上の要否判断において、会計基準に対する理解が十分でなかった上に、生産停止決定という重要な意思決定が行われた2025年3月の決算時において、当該リスク等の会計処理について監査法人へ適時に相談を行わず、担当者及び当該担当者の周囲の者の判断で処理を完結させていたという手続上の不備が影響しているものと考えられる。

12 北海道 AW アグリ

北海道 AW アグリは、青果卸事業、冷凍野菜・レトルト食品の製造販売事業等を行う当社の完全子会社であり、2023年4月、AWアグリトラスト株式会社(以下「AWトラスト」という。)、AWアグリフーズテクノ株式会社及び旧北海道エア・ウォーター・アグリ株式会社の3社が合併して設立された。

(1) 旧 AW トラスト内において、馬鈴薯(じゃがいも)の棚卸資産単価が売価よりも高い価額で決算処理されていたこと

ア 事案の概要

2023年6月頃、北海道 AW アグリ Er氏(取締役・統括管理本部長。以下「Er氏」という。)が社内調査を実施したところ、合併前の2023年3月までの時点において、旧 AW トラスト内で馬鈴薯(じゃがいも)の棚卸資産単価が売価よりも高い価

額で決算処理されていたことが判明した。2023年9月までに売却すると仮定した場合の損失見込み額は約2700万円であったことから評価損を計上した。

イ 調査の結果

旧AWトラストにおいては、個別法による棚卸評価が行われており、恣意的に単価の低い商品を優先して払い出す等の操作が行われた可能性や、社内システム上、標準仕様では行えないはずの単価修正が可能な仕組みとなっていたことから、不適切な単価修正がなされていた可能性がある。

しかしながら、不適切な単価修正を裏付ける客観的資料は存在せず、また、前記Er氏による社内調査後、修正処理を行う際の稟議書においても[]の品質低下を原因とする再評価との記載にとどまっており、不適切な単価修正を疑わせる趣旨の記載は存在しない。さらに、前記の単価修正は合併以前に実施されたものであり、旧AWトラストの経営陣は既に退職済みであることに加え、社内システムは既に変更されており、過去の操作ログ等による確認を実施することもできず、関係者を特定することもできないため、事実確認及び原因分析が困難である。

したがって、不適切な単価操作等の疑義が存在するものの、認定することは困難である。

13 九州屋

九州屋は、当社がその61.08%の割合の議決権を保有する当社の連結子会社であり、東京都八王子市に本社を置く。現在の資本金は2億77百万円である。

九州屋は、1974年に創業し、1976年に有限会社九州屋として設立された後、1985年に株式会社化され、2015年9月30日に当社がその発行済株式の55%を取得し当社の連結子会社となった。

九州屋の主要な事業は、全国の百貨店、駅・専門店ビル等における青果専門店の運営や、スーパーマーケットの運営、及び農園の運営である。

(1) 九州屋西船橋店における人件費等の付替

ア 事案の概要

九州屋グリーン・デリ・新鮮館[]店（以下「[]」という。）において、2024年3月期に、[]店に在籍するパート及びアルバイトに係る人件費及び法定福利費月額計約1百万円を営業本部に付け替え、[]店の固定資産の減損損失計上の回避を図った事案である。

イ 経緯・原因

(ア) 経緯・原因

2023年10月3日、当時九州屋[]に在籍していたGi氏（以下「Gi氏」という。）が、常務取締役管理本部C氏（以下「C氏」という。）から指示を受け、[]店に在籍するパート及びアルバイト6名の人件費及び法定福利費合計約1百万円（月額）を、九州屋の営業本部の経費として計上し、以後も同様の付替を行っていた。C氏は、Cu氏から指示を受けて、Gi氏に指示をしたものである。

[]店は、慢性的に営業不振の状態にあり、2023年3月期以前から赤字を計上し2024年3月期においても赤字が見込まれていたため、2024年3月期末時点においても減損の兆候が見られていた。Cu氏は、[]店の固定資産について減損損失を計上すれば多額の損失となるため、これを回避する目的で、C氏に人件費及び法定福利費の付替を指示した。

(イ) 補足

C氏は、前記のような[]店の人件費等の付替は、2024年3月期より前から行われてきたものである旨述べている。もっとも、C氏のかかる供述を裏付ける資料や、C氏以外の者から同旨の供述は得られなかった。他方、Gi氏は、付替えの指示がなされたのは2023年10月3日が初めてで、イレギュラーだという印象を受けた旨述べている他、Cu氏は、[]店の人件費等の付替えが行われるようになった時期は記憶していない旨述べている。かかる事情を踏まえれば、遅くとも2024年3月期に人件費等の付替がなされたことを認定できる一方、それより前から同様の処理が行われていたとまでは認定できないものと考えられる。

また、2020年11月から2022年12月まで、九州屋の[]を務めたBa氏は、当時外部業者に委託していた[]店に係る棚卸業務の委託費用について、九州屋のスーパーマーケット事業部又は営業本部の費用として計上するよう部下に指示したことが1度ある旨述べている。もっとも、担当者の異動等の事情もあって、本調査においては、かかる処理の時期・費目・金額等について特定することはできなかった。

ウ 会計上の問題

[]は、2024年3月期以前から継続して営業赤字であり、減損の兆候が見られた。このため、当該店舗の将来キャッシュ・フローの見積額が期末日時点の固定資産簿価を下回る場合には、減損損失を計上する必要があった。

この点、将来キャッシュ・フローの見積りにおいて、2023年9月以降の人件費等約1百万円(月額)を営業本部へ付け替えることにより営業利益を黒字化し、当該将来キャッシュ・フロー見積額を過大に評価することで減損損失の計上を回避したことは、不適切な会計処理に該当する。

かかる不適切な会計処理により、遅くとも2024年3月期において、[]店の固定資産簿価35百万円の損失を計上すべきところ、計上されていなかった。

14 AW リアライズ

AW リアライズは、当社の完全子会社であり、東京都中央区に本社を置く。現在の代表取締役社長はH氏、取締役会長はAz氏であり、資本金4億円、売上高282億円(2025年3月期)、従業員数897名(2025年3月時点)である。

AW リアライズは、2003年10月、Az社を存続会社として複数社が合併して設立されたエア・ウォーター・ゾル株式会社(以下「旧AWゾル」という。)が、2007年7月に当社のグループ会社であるキョーワ工業株式会社と合併し、その後、2023年4月に社名を変更して現在に至る。2023年10月、AW リアライズは、当社のグループ会社であったミサワ医科工業株式会社(以下「旧ミサワ」という。)を吸収合併した。

AW リアライズの主な事業内容は、化粧品ODM/OEM事業、エアゾール事業、医療機器事業である。医療機器事業は旧ミサワにおける主要事業であり、前記吸収合併によりAW リアライズに統合された。

(1) 不適切な会計処理等の全体像

2022年3月、旧ミサワについて実施された当社グループ内部監査を契機として、従前、決算月に未出荷製品の売上を先行計上していたことが判明した。これを受けて、当時のAW リアライズ代表取締役社長であったCd氏(以下「Cd氏」という。)

単価調整 〇〇〇 万円 〇〇 月

〇〇〇 売上 〇〇〇〇〇

は単価を増加し数千万多く計上している。

先方へは実際の請求金額を請求している。

(社内計上を多くして請求は本来価格→債権に対する入金は不足)

その増額分計 〇〇〇 千円を 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 で相殺

(社内計上を少なくして請求は本来価格→債権に対する入金は過多)

〇〇 月は最後厚労省の大口売り上げがあったため前倒しして多額で相殺した

ウ 会計上の問題・影響額

旧ミサワ社内調査の結果によれば、単価操作により過大計上された売上高約 〇〇〇 万円を含む不適切な売上高の合計金額は 〇〇〇 万円と集計されている。また、前記第 7・15 (1)、(2) イのとおり一部については売上の取消が実施されていないと見られるが、現時点で関連証憑及び対応する仕訳等を閲覧することができないため、影響額を客観的に特定することは困難である。

(3) 売上原価計上漏れ

旧ミサワ社内調査で検出された項目以外に、本調査によって、以下の処理誤りが確認された。

ア 事案の概要

A 社に販売する 〇〇〇 製品の付属品である 〇〇〇 について、本来製品販売時に資材在庫を払出しすべきところ、その処理が漏れていたため在庫が過大計上となっていた。また、その後、当該事実が発覚したため、営業部において資材在庫の処理を実施したが、その際、旧 AW ソル社内において必要とされる稟議申請を失念していた。

イ 経緯・原因

当時、旧 AW ソル社内においては、〇〇〇 は個別の製品ではなく 〇〇〇 製品の付属品として資材と整理されていた。そのため、〇〇〇 自体について個別の製品として原価構成が登録されていなかった。

通常であれば、〇〇〇 製品の販売時に、同製品の付属品である 〇〇〇 については資材在庫の払出しとして処理されるものの、本件では、付属品である 〇〇〇 のみを、外注先に対して資材として提供し、外注先が 〇〇〇 製品を組み立てたうえで得意先に販売するというイレギュラーな取引が行われたため、業務担当者の理解不足等から、〇〇〇 について資材在庫の払出し処理が行われなかったものである。

現在は、〇〇〇 について原価構成が登録されており、外注先において 〇〇〇 が付属する 〇〇〇 製品が完成した際に、〇〇〇 について資材在庫として払出しされる仕組みとなっており、対策がされていることが確認された。

ウ 会計上の問題・影響額

〇〇〇 計 〇〇〇 円は客先への販売時に在庫から払出し処理され、売上原価として計上されるべきであったが、長期在庫として処理漏れが発覚するまで棚卸資産として計上されたままとなっていた。処理漏れ発覚後、旧 AW ソルでは、対応する売

上を0円として在庫の払出し処理を行ったが、当該処理の稟議承認が行われなかったといった修正処理の一連の対応についても社内で問題視され、顛末書を作成している。■■■■月頃、修正のための費用計上が完了したと見られる。なお当委員会として、売上に対応する期として本来売上原価を計上すべきであった時点の特定は困難である。

15 AWBD

エア・ウォーター・BD株式会社（以下「AWBD」という。）⁴⁹は、当社グループのヘルス&セーフティー部門に属し、医療関連事業等を目的とする会社として、2016年9月1日に設立された法人である。同社は、2025年4月7日に商号を「エア・ウォーター・バイオデザイン株式会社」から「エア・ウォーターBD株式会社」へ変更した後、2025年6月27日開催の株主総会の決議により解散した。なお、AWBDは設立時から解散されるまで、当社グループにおいて非連結子会社となっていた。

AWBDは、医療関連事業を強化する目的で、2020年6月1日、超小型・軽量の8K硬性内視鏡カメラ等の研究開発及び製造販売を行う会社であるカイロス株式会社（以下「カイロス」という。）を吸収合併した。さらに2022年9月30日には、当該事業の技術的差別化を図る目的で、プラスチックG1レンズの研究開発及び製造を行う会社である■■■■（以下「■■■■」という。）からレンズ事業を譲り受け、事業基盤の拡大を進めてきた。

（1）のれん等の減損処理の先送り

ア 事実の概要

AWBDで■■■■から取得した内視鏡事業に係るのれんをはじめとする固定資産等約975百万円について、2024年3月期に減損処理を行うべきであるところ、当社が保有するAWBD株式の減損を回避する目的で減損処理が先送りされたものである。

イ 経緯・原因

AWBDは8Kレンズを用いる等先進的な内視鏡の開発に注力しており、特に■■■■の取得に関しては■■■■ Cj氏とFg氏とのつながりの中で買収に至った事業であり、Fg氏も関心のある領域であった。■■■■の取得は2022年9月に実施されたが、買収によって約900百万円のもの計上されていた。しかしながら、AWBDでの既存事業である内視鏡事業に関しては業績が芳しくなく、AWBD自体は2024年3月期において将来的に事業を清算する方向で調整されることとなり、2024年7月に■■■■から承継した事業を当社に移管する形でAWBDの事業はほぼ停止している。

AWBDの清算を検討するに当たって会計上大きな検討課題となったのは、AWBDが保有する資産の減損であった。AWBDの■■■■ Cl氏（以下「Cl氏」という。）は減損を行った場合に、当社が保有するAWBD株式の評価も同時に問題となると考え、■■■■ Fh氏に当該減損について相談を行っており、2024年1月末時点でAWBDにおいて減損懸念のある全ての資産を減損した場合のシミュレー

⁴⁹なお、現在「エア・ウォーター・バイオデザイン株式会社」の商号を使用している法人は、元来「NTKメディカル株式会社」という商号であったが、AWBDの商号変更と同日（2025年4月1日）に現商号へ変更した別の法人である。本報告書において「AWBD」と表記する場合は、解散した「エア・ウォーター・BD株式会社（旧エア・ウォーター・バイオデザイン株式会社）」を指すものとする。

ションを行った。その結果、同時点で、AWBDの純資産は12億53百万円であったが、仮に全ての資産を減損すると、減損額が12億58百万円となるため、減損後には5百万円の債務超過に陥ると算定された。

Fh氏は当該状況について、Cl氏とのメールのやり取りの中で、2024年3月期に減損を行うことは回避しなければならないとの前提で、「ベストの選択は4月に特許と債務引継ぎ、減損、増資をやることですかね。中略ただ、カイロス在庫分の減損処理（来期の分も含め）だけを期末にするだけの体力はあると思いますが。そこはお願いしたいと考えます」と述べている。

すなわち、Fh氏としては、カイロスから承継した在庫（以下「カイロス在庫」という。）2億83百万円のみであれば、債務超過とならない金額規模であり、当社からの資本注入等を行わずとも、2024年3月期に処理することが可能であり、そこは実施するようとの指示であったと考えられる。

前記のやり取りを踏まえ、AWBDが保有していたカイロス在庫については、2024年3月期において評価減が行われることとなったが、その他ののれん等の資産については、2024年8月において減損されることとなっている。

結果として2025年3月期に当社が保有するAWBD株式は全額減損されているが、2024年3月期にのれんの減損を同時に行っていれば、AWBDは債務超過になっており、当社においては関係会社事業損失引当金の計上や株式の減損の検討を行う必要があったと考えられる。

この点、Ea氏は、2024年3月期に処理されなかった理由は、社内での決裁の取得が困難であるとの判断によるものであったと述べている。

ウ 会計上の問題・影響

2024年3月31日時点において、当社はAWBD株式を15億47百万円保有していたため、AWBDにおいてのれんを含む全ての資産が減損され5百万円の債務超過となっていたと仮定すると、本来は当社において、AWBD株式の減損及び関係会社事業損失引当金の計上が必要であったと考えられる。しかしながら、減損回避を目的としてカイロス在庫以外の資産の減損が2025年3月期に先送りされたことに伴い、当社では会計処理が行われず、当社が計上するAWBD株式15億47百万円が過大、関係会社事業損失引当金が5百万円過少計上となっていた。

(2) 棚卸資産の減損処理及びAWIに対する廉価売買によるAWIの連結上の利益操作

ア 事案の概要

前記(1)に記載のとおり、2024年3月31日に非連結子会社であるAWBDにて保有していたカイロス在庫2億83百万円について品目別に1円までの評価減が行われたが、当社は同日付でAWBDから当該棚卸資産を1円で仕入れて外部会社に1億23百万円で販売していた案件である。

イ 経緯・原因

AWBDは2020年6月1日にカイロスと合併した際、カイロスが保有していた商品1億85百万円、製品85百万円、原材料27百万円及び仕掛品25百万円の合計3億23百万円を承継したが、カイロス在庫のうち2024年3月末時点で2億83百万円について販売先が見つかることがなく滞留していた。

AWBDにおいては、今後の事業展開が困難であるとの認識のもと、2023年4月頃から社長であるGy氏（以下「Gy氏」という。）の指示のもと事業終息のため棚卸資

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。

もともと、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。

1.6 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とが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規則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規則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)「エロ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つたため、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 | △290 | ・ | △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 プリントテック | ・ | ・ | ・ | 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 | - | - | - | - | △ 308 | △ 308 | 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 <ol style="list-style-type: none"> 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。
- 当社監査役職務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発表している。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も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、実地棚卸のルールを整備状況、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か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総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、全社的内部統制（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に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。

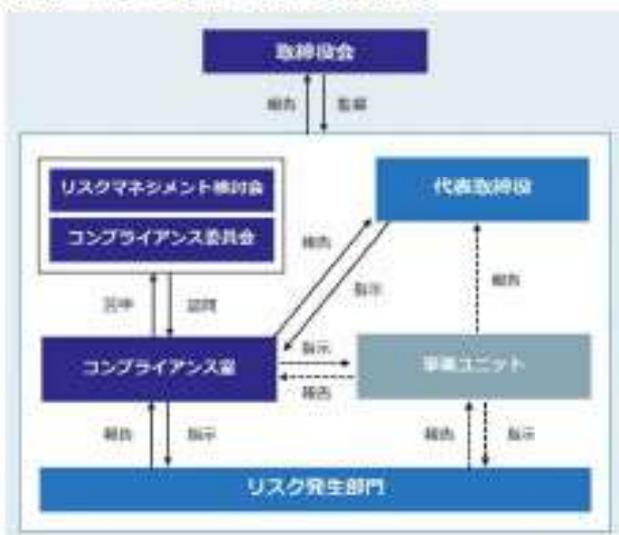
(2) 海外グループ会社への内部監査

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・労務環境・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 [REDACTED] 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・労務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。

執行役員・理事・上席執行役員の報酬は年俸制となっており、基本報酬については評価にかかわらず各役職に応じた金額が支給され、賞与は評価によってあらかじめ定められたレンジ内で決定される。なお、上席執行役員・執行役員・理事の評価は、機関決定事項ではなく、Fg氏が行っていたと人事担当者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。

（４）国内グループ会社役員

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。

評価については管掌役員作成の評価案を本社人事が取りまとめのうえ、一括稟議としてFg氏が承認していた。グループ会社の役員賞与については業績（売上高・営業利益の当期実績と年初計画・前年実績との比較。）及び財源の有無（当期純利益額・繰越利益剰余金額）に基づき支給要否・役職別の支給額の上限が算定される仕組みとなっている。最終的な個人別の支給案はグループ会社の代表取締役社長が上限を踏まえて決定する。当社からの出向者である役員については当社の報酬のルールに従う。

（５）海外グループ会社役員

当社海外グループ会社の役員人事についてはFg氏の決裁事項であり、グループ会社作成の役員人事案について人事が取りまとめのうえ、Fg氏にて一括決裁としていた。現地採用若しくは買収した会社の役員の評価・報酬については人事や管掌役員であるHy氏との相談を踏まえながら各社独自に決めており、当該決定をFg氏が承認することとなっていた。当社からの出向者である役員については当社の報酬のルールに従う。

（６）Fg氏の人事評価軸

Fg氏の人事評価軸は、予算達成の有無、新規事業の取り組み、各事業を横断するシナジーの創出といった事業活動での実績にリーダーシップ等の人間性も加えたものであった旨を人事担当のヒアリングで確認している。また、Fg氏として、個々人に「努力を感じる」といった主観的な軸で評価を行ってきた旨もユニット長へのヒアリングで確認している。

第2 本件の原因

1 当社グループにおける不適切な会計処理の概要等

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、売上の上積みを最優先としてください。」との指示がなされ、指示を受けたAW西日本の事業部〇〇から更に同社の各支社の担当者に対して、「ユニット〇〇より下期売上収益について見込みを割り込まない様、連絡が入っております。つきましては再度売上チェック願います。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、確約を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に、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、これからやりま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日に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処」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NHI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**が」、「**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、月次で赤字にしては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、「**突破を掛ける**」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。

③ 2024年9月6日から9月7日にかけて当社アグリユニット■兼九州屋社長を含めた当社と九州屋の関係者間でやり取りされたメールの中で、当社管理部門の担当者から「上期予算 営業利益■を達成するためには、残り9月1か月で、営業利益■を必達しなければなりません。」、アグリユニット■から「上期■は何が何でも死守すること！■出せる9月をしっかりとること。上記の店舗を各本部長が本腰入れて建て直しに動いてください。」等の指示が出される等、予算必達の指示がユニット管轄の子会社にも通達されていることが明らかとなる。

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とのこと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。

いずれにしても、経営トップ又はその意向を受けたマネジメント層による業績への過度のプレッシャーは、前記のとおり業績目標自体が必ずしも当社グループの実力を反映しない過大な数値となっていた可能性があることを考え合わせれば、対象となる役職員に相当強い心理的負荷を与えるものであったといえ、当社グループで行われた不適切な会計処理の主要な原因であったと考えられる。

なお、このような業績プレッシャーの構図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

当社の取締役、執行役員及び部門長、並びに子会社社長及び取締役等の人事については、実質的な最終決裁権限を経営トップであったFg氏が掌握しており、Fg氏への事前相談（根回し）を経たうえで、その意向に沿って指名・選任が行われていた。

当社では、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り、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。

業績目標（予算）に対する経営トップのプレッシャーについては既に述べたが、幹部役職員の人事的処遇についてFg氏に実質的権限が集中していたことも、役職員が予算未達や赤字決算といった経営トップが望まない報告を行うことで人事的に不利な

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、自分は今この場にはいないと思う。』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■■■■ Eo 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持ちは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も関わらず、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案も存在するが、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案もあるが、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、■■■■ 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■■■■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ネンシー制度の導入やワークショップ及びリネ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「o」)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

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こなかったこと、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。

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おそれがないか）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されていなかった。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」、「上から守らさ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ニエ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項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えるべき存在であり、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り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要否等を確認し、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

監査役の人選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、社外役員に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関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を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（事象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、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、管理体制が追いつ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完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製菓部 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 パルクガス部 ■■■■ |
| 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社*7製菓㈱ 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㈱ 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 (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 |
| 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・エコロッカ株式会社 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 |

| 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) |
| | | 療事業部 ■■■■■ |
| 2025/12/22 | Bw 氏 | エア・ウォーター東日本株式会社 甲信越支社 業務部■■■ (当社からの出向) |
| 2025/12/23 | Io 氏 | タテホ化学工業株式会社 経営企画本部■■■ ■■■■■ |
| 2025/12/23 | Id 氏 | タテホ化学工業株式会社 |
| 2025/12/23 | Ey 氏 | エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 取締役 生産技術本部■■■ |
| 2025/12/23 | Ja 氏 | エア・ウォーター東日本株式会社 甲信越支社 新潟支店■■■ |
| 2025/12/23 | Gb 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■■■ |
| 2025/12/23 | Ge 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 ■■■■■ |
| 2025/12/23 | Bk 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 ■■■■■ |
| 2025/12/23 | El 氏 | デンケン・ハイデンタル株式会社 経理財務部 ■■■ |
| 2025/12/23 | Jp 氏 | 退職者 (元エア・ウォーター・エコロッカ株 式会社 代表取締役社長) |
| 2025/12/24 | T 氏 | エア・ウォーター・エンジニアリング株式会 社 調達部 ■■■ |
| 2025/12/24 | 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■■■ ■■■■■ |
| 2025/12/24 | I 氏 | エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社 代表取締役社長 |
| 2025/12/24 | Eb 氏 | エア・ウォーター・エレクトロニクス株式会 社 特殊材料事業部 事業推進部 ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ |
| 2025/12/24 | W 氏 | タテホ化学工業株式会社 執行役員 経営企画 本部■■■ |

| 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) |
| 2025/12/24 | Jd 氏 | エア・ウォーター・エレクトロニクス株式会社 代表取締役社長 |
| 2025/12/24 | Dr 氏 | エア・ウォーター東日本株式会社 取締役 事業企画部 ■ 兼 地域新事業部 ■ |
| 2025/12/24 | Ga 氏 | エア・ウォーター東日本株式会社 経営管理部 ■ (当社からの出向) |
| 2025/12/25 | Bo 氏 | 大山ハム株式会社 ■ |
| 2025/12/25 | Cr 氏 | タテホ化学工業株式会社 |
| 2025/12/25 | Ab 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 ■ |
| 2025/12/25 | 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 ■ |
| 2025/12/25 | Iv 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 ■ |
| 2025/12/25 | Hb 氏 | エア・ウォーター・プラントエンジニアリング株式会社 (当社からの出向) 経営企画部 兼 管理本部 ■ 常務取締役 |
| 2025/12/26 | Dz 氏 | エア・ウォーター東日本株式会社 関東支社東京産業支店 ■ |
| 2025/12/26 | Cp 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 出向グローバルワイドインターナショナル |
| 2025/12/26 | Hn 氏 | エア・ウォーター産業・医療ガス株式会社 産業事業部 ガス部 ■ |
| 2025/12/26 | 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 |
| 2025/12/26 | Cd 氏 | エア・ウォーター・プラントエンジニアリング株式会社 (当社からの出向) メンテナンス事業部 技術管理部 ■ |
| 2025/12/29 | Jo 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 ■ |

| 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） |
| 2025/12/29 | 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 ■■■■■ |
| 2025/12/29 | Aa 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 ■■■■■ |
| 2025/12/29 | Bk 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 ■■■■■ |
| 2025/12/29 | Bw 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 医療事業部 ■■■■■ |
| 2025/12/30 | Dk 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 役員■■■■■ ■■■■■ 専務取締役 |
| 2026/1/5 | F 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 医療事業部 ラドセーフ技術部 ■■■■■ |
| 2026/1/5 | Fo 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 営業部 |
| 2026/1/5 | Af 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 調達・生産部門 生産総括部 生産管理部 ■■■■■ |
| 2026/1/6 | Bf 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 ■■■■■ |
| 2026/1/7 | Bk 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 ■■■■■ |
| 2026/1/7 | Fl 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 営業部 |
| 2026/1/7 | 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 ■■■■■ |
| 2026/1/8 | Ah 氏 | 日本ヘリウム株式会社 取締役 ■■■■■ ■■■■■ |
| 2026/1/8 | Ho 氏 | エア・ウォーター西日本株式会社 九州支社 西九州支店 ■■■■■ |
| 2026/1/8 | W 氏 | タテホ化学工業株式会社 執行役員 経営企画本部 ■■■■■ |
| 2026/1/8 | Df 氏 | 新潟液酸株式会社 （当社からの出向） |
| 2026/1/8 | Ct 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部 |

| 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) |
| | | 門 プラント総括部 計画部 |
| 2026/1/8 | Bs 氏 | エア・ウォーター・エレクトロニクス株式会社 常務取締役 |
| 2026/1/9 | Cr 氏 | タテホ化学工業株式会社 |
| 2026/1/9 | Ia 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 防 災事業部 船用部 [REDACTED] |
| 2026/1/9 | Dx 氏 | 上海爱沃特国际贸易有限公司 (上海 AW 国際 貿易) 総経理 董事長 (当社からの出向) |
| 2026/1/10 | Bk 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 [REDACTED] |
| 2026/1/14 | Aa 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 [REDACTED] |
| 2026/1/15 | Ad 氏 | エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 管 理本部 経理部 [REDACTED] |
| 2026/1/16 | Jc 氏 | エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 製造 部 取締役 ([REDACTED]) |
| 2026/1/16 | Bk 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 [REDACTED] |
| 2026/1/16 | Fq 氏 | AIR WATER VIEAR 社 AM CO.LTD. [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (当社からの出向) |
| 2026/1/18 | Gc 氏 | 退職者 (元エア・ウォーター防災株式会社) |
| 2026/1/19 | Cz 氏 | 株式会社プレシア 埼玉工場 [REDACTED] |
| 2026/1/19 | Bp 氏 | 株式会社プレシア 経理部 [REDACTED] |
| 2026/1/19 | Gf 氏 | エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 取 締役 管理本部 [REDACTED] |
| 2026/1/21 | Jk 氏 | 株式会社プレシア 生産本部 取締役生産本部 [REDACTED] |
| 2026/1/21 | Jl 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部 門 医療技術総括部 設計部 [REDACTED] [REDACTED] |
| 2026/1/21 | Di 氏 | 大山ハム株式会社 取締役企画管理 [REDACTED] |

| 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) |
| 2026/1/21 | Da 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部門 防災技術総括部 |
| 2026/1/21 | Br 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部門 防災技術総括部 東部技術部 |
| 2026/1/21 | 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 |
| 2026/1/21 | 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 |
| 2026/1/21 | Fs 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 |
| 2026/1/21 | Fe 氏 | 大山ハム株式会社 |
| 2026/1/22 | Ii 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部門 開発総括部 |
| 2026/1/22 | Cc 氏 | エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 管理本部 経理部 |
| 2026/1/22 | C 氏 | 元株式会社九州屋 |
| 2026/1/22 | E 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 開発・技術部門 医療技術総括部 医療工事事務部 |
| 2026/1/22 | Eu 氏 | 株式会社プリンテック 取締役 経営管理部 |
| 2026/1/22 | Hi 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 |
| 2026/1/23 | Cw 氏 | エア・ウォーター西日本株式会社 事業統括本部 市場開発部 |
| 2026/1/23 | Dj 氏 | エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 管理本部 経理部 |
| 2026/1/23 | Ii 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 |
| 2026/1/23 | Jh 氏 | エア・ウォーター防災株式会社 役員 会長 |

| 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) |
| 2026/1/23 | B氏 | エア・ウォーター防災株式会社 役員 |
| 2026/1/23 | Iu氏 | エア・ウォーター西日本株式会社 経営管理本部 |
| 2026/1/23 | Fk氏 | エア・ウォーター防災株式会社 営業部門 医療事業部 東部営業部 |
| 2026/1/23 | Js氏 | エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 営業本部業務用営業統括部 |
| 2026/1/23 | Jp氏 | 退職者 (元エア・ウォーター・エコロッカ株式会社 代表取締役社長) |
| 2026/1/27 | Bo氏 | 大山ハム株式会社 名古屋営業所 |
| 2026/1/29 | 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 |
| 2026/1/30 | Ba氏 | Air Water India Private Limited (当社からの出向) |
| 2026/1/30 | Di氏 | 大山ハム株式会社 取締役企画管理部 |
| 2026/1/30 | Gf氏 | エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社 取締役 管理本部 |

| 外部 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) |
| 2025/12/15 | Hh氏 | Cc 会計税務事務所 |
| 2026/1/13 | Av氏 | Cd 社 (AW 防災関連) |

別紙2 デジタル・フォレンジック調査の概要

第1 当初実施したレビュー手続

当委員会は、本調査の目的である当社取締役及びコーポレート部門による指示や関与の有無並びにその内容を解明するための主要な調査手続として、デジタル・フォレンジック調査を実施した。具体的にはサーバー上のメールデータ、会社貸与のPC及びスマートフォン並びにタブレットのファイルデータを可能な限り保全収集し、調査目的に合致する範囲を確定したうえで、削除データの復元や暗号化の解除、重複削除及びチャットのスレッド化を実施しデータベース化を行った（当該処理について、以下「プロセッシング」という。）。保全収集の対象者は以下のとおりである。

1 データ保全収集対象者

① 2018年3月から2025年10月の期間内に当社取締役（社外取締役は除く。）、常勤監役、カンパニー長、ユニット長であった者及び重要な関係者として当委員会が指定した者・・・92名

② 2025年10月時点の当社内部監査室、連結管理室、財務・IR戦略室、グローバル戦略推進本部、総合企画グループ、コンプライアンス室、事業管理室の役職員で当委員会が指定した者（本件事案の発覚並びに当委員会の設置に係る直近のコミュニケーションを確認する目的で、2025年4月1日から2025年10月31日までのチャットデータのみを保全対象とした。）・・・115名

③ 調査の過程で必要と思われた場合のみデータのレビューを実施する前提であらかじめ保全のみ実施し、結果としてレビューを実施しなかった者・・・14名

保全収集したデータのうち、①②の対象者について、調査の範囲とした2018年3月1日以降のメールの本文及びチャットデータに対してキーワード検索を実施し、321,771件の文書をレビュー対象とした。

2 データ保全収集

当委員会は、当社の事務局等に対してIT環境に関するヒアリングを実施し、対象データ及び収集可能な範囲を確認したうえで、調査対象者に紐づくデータの保全収集を実施した。

なお、調査対象期間とした2018年3月から2025年10月の期間内において、当社はメーラーを[]から[]に段階的に移行している。

| データ種別 | 対象 | 保全収集手法 |
|-------------------|------|--|
| サーバーメール及びチャット () | 全件 | 当社の IT 部門担当者が管理アカウントを用いてダウンロードしたデータを当委員会が受領した。 |
| メールアーカイブデータ () | 全件 | 当社の IT 部門担当者が管理アカウントを用いてダウンロードしたデータを当委員会が受領した。 |
| 会社貸与 PC | 67 台 | フォレンジックツールである FTK Imager 及び TX1 を用いて当委員会が保全収集した。 |
| 会社貸与スマートフォン | 55 台 | フォレンジックツールである Cellebrite Inseyets 並びに iTunes Backup を用いて当委員会が保全収集した。 |
| 会社貸与タブレット | 9 台 | フォレンジックツールである Cellebrite Inseyets 並びに iTunes Backup を用いて当委員会が保全収集した。 |

3 データプロセッシング

(1) データプロセッシング

受領したサーバーメールデータ及びチャットデータに対して、レビュープラットフォームである Relativity 社製 Relativity One (以下「Relativity One」という。)のプロセッシング機能を使用して、コンテナファイルの展開及び重複ファイルの排除を実施した⁵⁰。文字認識処理 (OCR) は Relativity One の機能により、データプロセッシングと同時に実施された。

(2) レビュープラットフォームへの展開

Relativity One のレビューワークスペースにプロセッシング後の文書をアップロードし、全文書に対してインデックス処理を行った後、キーワードを用いて検索を行った。

本項のレビューにおいて使用したキーワードの一例を以下に挙げる。主に抽出を試みたドキュメントの類型は、費用や損失の先送り又は売上の先行計上を企図するもの、業績の粉飾・改ざんを企図するもの、業績に対するプレッシャーを示唆するもの、監査法人への発覚を逃れようとするもの等である。

| 使用したキーワードの一例 |
|--|
| ((利益 w/5 増加) OR (費用 w/5 削減)) AND (今後 w/20 処理) |
| 減損 w/5 (先送り OR 分割 OR 一括 OR 振替 OR 後ろ倒し OR 後倒し OR 見直し OR 回避 OR 停止) |
| 費 w/10 (前倒し OR 資本 OR 資産) |

⁵⁰当初実施したレビュー手続及び追加レビュー手続を総合して、スレッド化及び重複排除後のデータ件数として () は 8,640,137 件、 () は 4,961,772 件のデータに対してプロセッシングを実施し、合計 13,601,909 件の文書を Relativity One のレビューワークスペースにアップロードした。

| 使用したキーワードの一例 |
|--|
| (売上 OR 売り上げ) w/10 (前倒し OR 先行) |
| (数字 OR 業績 OR 成績) w/5 (作る OR つくる OR 作ろう OR つくろう OR 作れ OR つくれ) |
| 鉛筆 w/5 (なめ OR 舐め OR ナメ OR ナ) |
| (監査 OR 会計士 OR █████ OR █████ OR █████) AND (実地棚卸 OR 実棚 OR 期末棚卸 OR 棚卸) |
| 怒鳴られ OR どなられ OR 怒鳴る OR どなる OR 叱責 OR 叱られ OR しかられ OR 怒号 OR 逆鱗 OR 激昂 OR 机を叩 OR 机をたた |
| (1兆 OR 一兆 OR 1兆) w/10 (達 OR 足 OR 売上) |
| ((業績 OR 収益 OR 利益 OR 予算 OR 計画 OR 目標 OR 赤字 OR 上期 OR 下期) w/5 (達成 OR クリア OR クリア OR 未達 OR 改善 OR 悪い OR 悪化 OR 厳しい)) AND (ピンチ OR ピンチ OR 非常に OR 努力 OR 圧縮 OR 難し OR 厳し OR 困難 OR ギリギリ OR キリギリ OR 積み増し OR 積増し OR 上積み OR 積み上げ OR 積み上げ OR 積みまれ OR できな OR 頭を使って OR 知恵を OR 最善 OR 必達 OR 何として OR なんとかして OR リカバリー OR リカバリー OR 挽回 OR 対応策 OR 削減案 OR 補填 OR 未達 OR 改めて OR 再報告 OR 再構成 OR 捻出 OR 精一杯 OR 早急に OR (時間 w/3 ない) OR 徹底 OR 会長 OR ゼロ OR ゼロ OR 内部処理 OR 自助努力 OR 実力値) |

4 レビュー

(1) レビューの対象

キーワード検索で抽出した文書に対してレビューを実施した。また、キーワード検索の抽出条件に合致しないデータについても、本調査との関連性が高いと思われたメール、チャット、SMS、PC内資料データのレビューを実施した。

(2) レビューの視点

主に以下の視点をもってレビューを実施した他、特定のテーマに関連するドキュメントを検索して併せて検討を行った。

- ① 疑義に関連する関与者、時期及び手口等の事実関係や経緯の確認
- ② 疑義に関連する内部及び外部とのコミュニケーション内容の確認
- ③ 類似事案や関連するその他の不適切行為の有無の確認

(3) レビューの結果

レビューの結果得られた発見事項は1,097件であり、必要に応じて関係者へのヒアリングや書面確認等を実施した。

第2 AW 防災関係者を対象とする追加レビュー手続

当初は前項に示した範囲でのレビュー手続を想定していたところ、本調査を進める過程においてAW 防災が本件重要な調査対象に追加されたことを受け、追加のレビュー手続を実施した。

1 データ保全収集対象者

AW 防災における本件不適切な会計処理の重要な関係者として当委員会が指定した者・・・20名

(前項のレビューにおいて保全収集済の6名を含む。)

保全収集したデータのうち、17名の対象者について調査の範囲とした2018年3月1日以降のメールの本文及びチャットデータに対してキーワード検索を実施し、14,687件の文書をレビュー対象とした。残り3名については、関係する事案の内容に鑑みて、個別に検索を実施した。

2 データ保全収集

手続内容は前項と同様のため割愛する。本項で新たに保全したデータは以下のとおり。

| データ種別 | 対象 | 保全収集手法 |
|-------------------|----|---------|
| サーバーメール及びチャット () | 全件 | (前項と同様) |
| メールアーカイブデータ () | 全件 | (前項と同様) |
| 会社貸与 PC | 9台 | (前項と同様) |
| 会社貸与スマートフォン | 4台 | (前項と同様) |
| 会社貸与タブレット | 2台 | (前項と同様) |

なお、キーワードについては、前項で使用したものの一部に本事案固有の単語を追加したものを使用した。

3 レビュー

手続内容は前項と同様のため割愛する。レビューの結果得られた発見事項は30件であり、必要に応じて関係者へのヒアリングや書面確認等を実施した。

第3 調査妨害に係る追加レビュー手続

前項までの手続に加え、本調査が開始した後において、当社グループの従業員による調査妨害というべき行為が行われたことを受け、更に以下のとおり追加のレビュー手続を実施した。

1 データ保全収集

追加レビュー手続においては、サーバーメール ()のみを保全収集対象とした。手続内容は前項までと同様である。保全対象者は以下のとおり。

2025年10月時点の当社取締役、社外取締役、常勤監査役、社外監査役、ユニット長並びに内部監査室又は連結管理室の在籍者で当委員会が指定した者・・・48名

保全収集対象期間は当委員会が設置された2025年10月9日から、2026年1月9日までの期間とし、前項までの保全収集対象者においては不足する期間のデータの収集を新たに行った。メールの本文及びチャットデータに対してキーワード検索を実施し、9,089件の文書をレビュー対象とした。使用したキーワードは、前項までに使用したもの的一部に加え、本レビューの目的に照らして必要な単語を追加したものである。

2 レビュー

前項記載の保全収集対象期間において、当委員会による調査及び会計監査人への対応を妨害するようなコミュニケーション、例えば、ヒアリングやアンケートにおいて真実を述べない、虚偽の供述を行う、書類やシステム上の数値をねつ造若しくは改ざんする等の行為を検討若しくは要請するものが見られないかを確認した。本レビューの結果、該当するドキュメントは検出されなかった。

なお、本レビューは、会社が管理・保全している電子メールアカウント及びチャットを対象として実施したものであり、私用端末及び私用アカウント上のコミュニケーションや、口頭のみで行われたやり取り等についてまで網羅的に把握するものではないことから、その点において一定の限界がある。

別紙3 社内リネンシー制度の対象

| 対象 | 期間 | 内容 |
|---|-----------------------|-----------------------------|
| 当社グループ会社 | 2025年12月3日～2026年1月7日 | 減免（売上不正・在庫不正については一部期間で一律免除） |
| AW 防災、AW メディエイチ、AW リンク | 2026年1月5日～2026年1月13日 | 一律免除 |
| 当社ユニット（デジタルユニット・インダストリアルガスユニット・ガスプロダクツユニット・エネルギーソリューションユニット・メディカルプロダクツユニット）及び当社子会社（AW 東日本、AW 西日本、産業医療ガス、AWMX、AW 防災） | 2026年1月7日～2026年1月13日 | 減免 |
| エコロッカ | 2026年1月8日～2026年1月13日 | 一律免除 |
| AW リアライズ | 2026年1月13日～2026年1月14日 | 一律免除 |
| リネンシー周知徹底プログラム参加者 | 実施日の当日と翌営業日 | 一律免除 |
| AWMX、AW 北海道（子会社含む。）、AW 東日本、AW 西日本 | 2026年1月30日～2026年2月2日 | 一律免除 （申告対象事案は原価付替事案のみ） |