



2026 年 10 月 28 日

各 位

会 社 名 エア・ウォーター株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 千歳 喜弘
(コード：4088 東証プライム・札証)
問合せ先 広報部長 福島 圭介
T E L 06-6252-3966

「改善計画・状況報告書（改訂版）」の公表に関するお知らせ

当社は、2026 年 7 月 31 日付で公表した改善計画・状況報告書に基づき、企業風土改革、ガバナンス改革、経営管理基盤・内部統制の再構築及び事業ポートフォリオの見直しを柱として、再発防止に向けた各種改善施策を推進しております。

その後、当社は 2026 年 9 月 17 日に経営改革の方向性を公表するとともに、2026 年 9 月 22 日開催の臨時株主総会において監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能の強化及び経営の透明性向上に向けた体制整備を実施いたしました。あわせて、経営トップからの継続的なメッセージ発信や従業員との対話を通じた企業風土改革を進めるとともに、執行と経営の分離、事業ポートフォリオ見直し、予算管理プロセスの見直し、内部監査機能の強化等を通じて、経営基盤・内部統制の再構築に取り組んでおります。

今般、これらの取組みの内容及び本日までの是正措置の進捗状況を反映した改善計画・状況報告書（改訂版）を作成し、本日付で株式会社東京証券取引所へ提出いたしましたので、お知らせいたします。

当社は、改善計画に掲げた各施策を着実に実行するとともに、その実効性の検証及び継続的な改善に取り組み、内部管理体制の強化と信頼回復に努めてまいります。

以 上

改善計画・状況報告書（改訂版）

エア・ウォーター株式会社
2026 年 10 月 28 日

目次

I. 経緯	1
1. 特別調査委員会設置の経緯	1
2. 特別注意銘柄の指定	3
II. 原因に関する分析	8
1. 業績目標を最優先する企業風土と会計コンプライアンスの意識の鈍麻（不適切な会計処理の容認）	8
2. 強力な経営トップによる組織運営とその意向を慮る企業風土	17
3. 現場に過度な業績プレッシャー	18
4. 経営管理基盤・内部統制の脆弱さ	19
(1) 財務・経理担当役員の非設置	19
(2) 経理部門を中心とした管理部門の機能の脆弱さ	19
5. 組織の役割、管掌を含めた内部統制の実効性の不足	20
6. 不適切な処理を可能とする業務フロー・事業部門やグループ会社における杜撰な在庫管理等	20
7. 倫理・会計リテラシーの理解不足による不適切な会計処理	25
8. 内部通報制度の仕組み・運用の見直しについての検討の不足	25
9. 取締役会による監督機能の不十分さ	25
10. 監査役会による監査機能の不十分さ	25
11. 事業に関するリスク・組織・プロセスの検討不足	26
12. 内部監査機能の脆弱さ	26
III. 再発防止に向けた改善施策	26
1. 企業風土改革（役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成）	27
(1) 経営トップによる会社改革に向けた覚悟の表明と浸透（1、2、3に対応）	27
(2) 上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化（1、2、3に対応）	34
(3) グループ全体のコンプライアンス意識の醸成（3、7に対応）	40
(4) 内部通報制度の充実（3、8に対応）	43
(5) 任免・人事評価基準の見直し（3に対応）	46
2. ガバナンス改革（経営の透明性の確保）	46
(1) 取締役（会）の強化（1、2、3、9に対応）	46
(2) 役員候補者の選任基準の制定及び選任プロセスの見直しと指名・報酬委員会の役割の強化（1、2、4(1)に対応）	61
(3) ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの規程の見直し（5に対応）	81
(4) コンプライアンス室からリスクマネジメント・コンプライアンス部への組織変更（11に対応）	87
(5) 責任の所在の明確化	88
3. 経営基盤・内部統制の再構築（4、5、6、7に対応）	89
(1) 子会社内における内部統制の強化	89
(2) 子会社等ガバナンス強化	100
(3) グループ会社管理の強化（4(2)、5、7に対応）	101
(4) 全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）（3、4、5、7に対応）	106
(5) 予算管理プロセスの見直し（3に対応）	109
4. 内部監査の強化（5、7、12に対応）	109
(1) 内部監査機能の強化	109

(2) 内部監査室メンバーに対する教育・研修.....	112
(3) 監査役（現 監査等委員）、監査法人との連携.....	115
5. 監査役監査（現 監査等委員会）の強化（10 に対応）	116
(1) 監査等委員会制度への移行について.....	116
(2) 監査等委員会事務局の設置.....	116
(3) 7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策のフォローアップ...	117
IV. 特別注意銘柄指定後に判明した問題点.....	129
V. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール.....	131
別紙 原因と再発防止策の主な対応表.....	140

I. 経緯

1. 特別調査委員会設置の経緯

当社では2025年7月に連結子会社である日本ヘリウム株式会社(以下、「日本ヘリウム」)で在庫を巡る不適切な会計処理(損失の先送り)を自主点検で発見いたしました。その後、社内調査を進める中で同年9月、同じく連結子会社であるエア・ウォーター・エコロッカ株式会社(以下、「エコロッカ」)、エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社(以下、「AWMX」)、及び当社プラントガス部でも在庫や貯蔵品等で不適切な会計処理(損失の先送り)を発見し、会計監査人による監査の実施過程でもこれらの会計処理に対し指摘を受けました。こうした状況を受け、当社は、社外の弁護士・公認会計士のサポートの下、社外監査役主導の社内調査を進めてきましたが、上記4案件において当社役職員の関与について可能性が生じるとともに、同様の事象が当社並びに他の連結子会社にて発生していないか、さらに十分な調査が必要となったことから、より広範かつ深度のある調査が必要と判断し、そのためにはこれまでの社外監査役主導の調査体制ではなく、独立性及び客観性を確保した調査を行うことが適切であると考え、外部専門家で構成される特別調査委員会を設置することを2025年10月9日に取締役会にて決定しました。

今回設置した特別調査委員会の調査の概要は以下のとおりです。

委員長	小原 正敏	弁護士	きっかわ法律事務所	パートナー、元大阪弁護士会会長 ・日本弁護士連合会副会長
委員	中森 亘	弁護士	弁護士法人北浜法律事務所	パートナー
委員	本多 守	公認会計士	PwC リスクアドバイザー合同会社	パートナー

特別調査委員会の調査の目的は以下のとおりです。

- ①_事実関係の調査
- ②_類似事象の有無の調査
- ③_影響額の算定
- ④_原因究明と再発防止策の提言
- ⑤_その他、委員会が必要と認めた事項

調査期間

2025年10月9日～2026年3月27日

※追加調査報告書については、同年6月12日までを対象

調査対象期間

2021年3月期～2026年3月期(2025年9月末まで)

調査手法

- ①_関係資料の調査
- ②_関係者へのヒアリング
- ③_デジタル・フォレンジック
- ④_アンケート調査
- ⑤_社内リニエンシー制度の導入
- ⑥_ワークショップの実施

本調査の調査結果

本調査の結果については、調査の進展に応じ、段階的に3回に分けて公表しております。

また、当社は、外部調査と並行して自主点検による調査を実施し、当社及び当社グループの連結子会社を対象に、同種事案の有無について網羅的な確認を行ってまいりました。以下、当社及び当社グループの連結子会社においての判明事実について記載します。

調査の過程について、エア・ウォーター防災株式会社（以下、「AW 防災」）が追加された点を補足します。特別調査委員会が調査を進めるなかで、AW 防災において、仕掛品の過大計上、売上の期間帰属・実在性の問題、原価付替による利益操作等、重大な不適切会計処理の可能性が検出されたことから、日本ヘリウム、エコロッカ、AWMX 及び当社プラントガス部に加えて、AW 防災が重要な調査対象に追加されました。

特別調査委員会による調査では、調査対象が複数子会社及び事業部門にわたり、また調査過程において不適切な会計処理が存在することを順次把握するに至りました。加えて、社内リエンジニアリング制度の導入等により、従業員から多数の申告が寄せられたこと、一方で書類偽造やデータ改ざん等の調査妨害行為が判明したことにより、調査対象の網羅性及び事実認定の精度確保のために、相応の時間を要しました。

このような状況のもと、調査未了事項の存在を前提としつつ、早期の適時開示並びに再発防止策の提示・実行を優先するため、当社は2026年2月9日時点の調査結果を取りまとめた報告書を受領し、同年2月13日に公表いたしました。その後、特別調査委員会は調査を継続し、対象範囲の拡張及び未了事項の整理を進め、2026年3月31日付で調査報告書を受領し、同年4月3日に公表いたしました。同報告書は、特別調査委員会による調査結果を包括的に整理したものであり、同時点までに確認された主要な不適切会計処理及びその原因等が網羅的に示されたものです。

その後、2026年4月報告時点において調査未了事項とされていた株式会社日本海水（以下、「日本海水」）における事案については、特別調査委員会の継続調査が完了し、2026年6月19日付の追加調査報告書において結果が取りまとめられ、当社は同月22日に公表しております。

特別調査委員会による調査結果としては、当該追加調査報告書をもって一連の調査が終了したものと認識しております。

また、当社は特別調査委員会による調査と並行して、自主点検による調査を実施しました。当社グループ全体における類似事案の有無を確認し、財務報告に影響を及ぼす可能性のある事項の洗い出しを行いました。また、特別調査委員会の調査対象の選定及び検証の網羅性の確認に活用するとともに、調査結果と相互に補完し合う形で、不適切な会計処理の全体像の把握及び影響額の整理に反映しております。さらに、過年度の有価証券報告書等の訂正及び決算数値の確定に直接結び付くプロセスとしても機能しました。自主点検による調査は、このような一連の役割を通じて、全体像の把握及び財務報告の適正性の確保に不可欠な機能を果たしたものと認識しております。

なお、調査結果の詳細につきましては、2026年2月13日付「特別調査委員会の調査報告書（2026年2月9日時点）（公表版）の公表に関するお知らせ」、2026年4月3日付「特別調査委員会による調査報告書の公表に関するお知らせ」、2026年6月22日付「特別調査委員会による追加調査報告書受領及び今後の対応に関するお知らせ」、及び2026年7月31日付「2025年度 通期業績 決算説明資料（自主点検 補足資料）」をご覧ください。

当社としては2026年3月期以前についてはこれらの報告書及び自主点検による調査結果を踏まえ、不適切な処理の疑いがある個所を、特に会計上の重要な論点についてはすべて洗い出したと考えており、精査を終えたと考えております。ただし、今後も自主点検は継続予定であり、2027年3月期において万が一追加で開示すべき事象が発生した場合は適時に開示します。

なお、これらの状況から、判明した事実全容及び同報告書による原因分析・再発防止策の提言を真摯に受け止め、過度な業績プレッシャーの排除を含めたガバナンス体制の刷新を

加速させるとともに、役員の処分や責任の所在を明確化するため、2026 年 6 月 22 日付で「責任調査委員会」を設置し、東京証券取引所（以下、「東証」）等の市場関係当局及び株主・投資家の皆様に対する社会的信頼の回復に全力を尽くして取り組んでおります。

社内リニエンシー制度の導入・ワークショップの実施

本調査においては、当社グループの広範な事業領域において不適切な会計処理が存在することが明らかになる中で、初期段階においては、デジタル・フォレンジック、アンケート、ヒアリングを中心とした手法では事実関係の把握ができない状況が散見されました。こうした状況を踏まえ、特別調査委員会は、事実関係の把握を徹底するための各種対応を講じてまいりました。その中核となったのが、2025 年 12 月に導入した社内リニエンシー制度（調査協力に応じた社内処分の減免制度）及び、これと一体となって実施したワークショップ（従業員が把握している不適切な会計処理についての自発的な共有を促進するため、外部専門家のファシリテーションのもと、複数の参加者で開催する場）の展開です。

社内リニエンシー制度は、一般に、違反行為に関与した者であっても、自主的に申告し調査に協力した場合には、制裁の軽減等を検討する仕組みであり、不正の早期発見及び全体像の解明を目的として導入されるものです。本件においても、同制度の導入により、これまで十分に把握されていなかった事実関係が明らかとなることを期待し、特別調査委員会の関与のもとで厳格に運用されました。

当社は、リニエンシー制度の導入対象範囲を当初の調査対象会社（AW 防災）に限定せず、グループ全体へ拡大するとともに、管理職を対象とし、認識している全ての不適切な会計処理について申告を求めるプログラム（2026 年 1 月 20 日から 3 月 21 日にかけて合計 201 社、3,136 名に対して、合計 238 回実施したものです。）を実施する等、全社的かつ網羅的な情報収集を行いました。

なお、同制度の導入過程において、当時代表取締役会長であった豊田喜久夫氏が辞任しており、新たな体制のもと全社的に調査に協力する環境整備が図られました。

その結果、当社グループにおけるリニエンシー申請件数は、2026 年 3 月 20 日時点で 875 件に達しており、従来の内部通報や調査過程のみでは把握が困難であった情報が多数把握されるに至りました。本制度が事実関係の把握において実質的に機能したと考えています。

もっとも、リニエンシー制度については、特別調査委員会並びに自主点検の調査における網羅的な事実関係の把握という特定の目的に対応するための措置として導入されたものであり、これを恒常的な制度として継続することを前提とするものではありません。当該制度の導入により、事実関係の洗い出しは進んだものと認識しており、今後は、通常の内通報制度の改善、監査機能の強化、企業風土の改善を通じて、不適切な会計処理の未然防止及び早期発見の実効性を高めていくことが重要であると考えております。

2. 特別注意銘柄の指定

2026 年 5 月 1 日付「東京証券取引所による特別注意銘柄の指定及び上場契約違約金の徴求についてのお知らせ」にて開示しましたとおり、2026 年 4 月 30 日に、東証より 2026 年 5 月 1 日付で特別注意銘柄に指定し、上場契約違約金の徴求を受ける旨の通知を受けました。なお、当社は東証より、「業務の適正を確保するために必要な体制が適切に構築・運用されておらず、企業行動規範の遵守すべき事項（業務の適正を確保するために必要な体制整備）の規定に違反したと認められ、かつ、同社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められる」と指摘されております。

主な略称一覧

略称	正式名称
当社	エア・ウォーター株式会社
当社グループ	当社、当社の子会社、及び関連会社の全てを含む企業集団全体
当社グループ会社	当社グループに属する当社以外の会社
AWBD	エア・ウォーター・バイオデザイン株式会社
AWMX	エア・ウォーター・メカトロニクス株式会社
AW アグリ&フーズ	エア・ウォーターアグリ&フーズ株式会社
AW エレクトロニクス	エア・ウォーター・エレクトロニクス株式会社
AW エンジニアリング	エア・ウォーター・エンジニアリング株式会社
AW ガスプロダクツ	エア・ウォーター・ガスプロダクツ株式会社
AW 西日本	エア・ウォーター西日本株式会社
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
AW 東日本	エア・ウォーター東日本株式会社
AW 防災	エア・ウォーター防災株式会社
AW 北海道	エア・ウォーター北海道株式会社
AW プラントエンジニアリング	エア・ウォーター・プラントエンジニアリング株式会社 (現：エア・ウォーター・エンジニアリング株式会社)
AW マッハ	エア・ウォーター・マッハ株式会社
AW マテリアル	エア・ウォーター・マテリアル株式会社
AW メディエイチ	エア・ウォーター・メディエイチ株式会社
AW リアライズ	エア・ウォーター・リアライズ株式会社
D&I グループ	当社デジタル&インダストリーグループ
エアガス部	当社地球環境分野 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 エアガス部
エコロッカ	エア・ウォーター・エコロッカ株式会社
北九州液酸	北九州液酸株式会社 (現：エア・ウォーター・ガスプロダクツ株式会社)
九州屋	株式会社九州屋
AW 産業医療ガス	エア・ウォーター産業・医療ガス株式会社
タテホ化学工業	タテホ化学工業株式会社
トミイチ九州	トミイチ九州株式会社
日本ヘリウム	日本ヘリウム株式会社
日本電熱	日本電熱株式会社

略称	正式名称
バルクガス部	当社地球環境分野 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
プリンテック	株式会社プリンテック
プレシア	株式会社プレシア
北海道 AW アグリ	北海道エア・ウォーター・アグリ株式会社
荏田パワー	株式会社日本海水 TTS 荏田パワー
小名浜バイオマス電力	エア・ウォーター小名浜バイオマス電力株式会社
AW インディア	Air Water India Private Limited
AW リンク	エア・ウォーター・リンク株式会社
北海道車体	北海道車体株式会社
AW ベトナム	AIR WATER VIETNAM CO., LTD.
アーステクノ	株式会社アーステクノ
アイ・ジー・エム	株式会社アイ・ジー・エム
アクアインテック	アクアインテック株式会社
明野九州屋ファーム	株式会社明野九州屋ファーム
アシスト	株式会社アシスト
伊並産業	伊並産業株式会社
岩手液酸	岩手液酸株式会社
AW アエラスバイオ	エア・ウォーター・アエラスバイオ株式会社
AWNV	エア・ウォーターNV 株式会社
AWMFK	エア・ウォーターMFK 株式会社
AW グリーンデザイン	エア・ウォーター・グリーンデザイン株式会社
AWK&O	エア・ウォーターK&O 株式会社
AW サービス	エア・ウォーター・サービス株式会社
AW スマイル	エア・ウォーター・スマイル株式会社
AW デジタル	エア・ウォーター・デジタル株式会社
AW 西日本メディエス	エア・ウォーター西日本メディエス株式会社
AW 農園	株式会社エア・ウォーター農園
AW 東日本メディエス	エア・ウォーター東日本メディエス株式会社
AW 物流	エア・ウォーター物流株式会社
AW ミライ	エア・ウォーター・ミライ株式会社
AW メディカル	エア・ウォーター・メディカル株式会社
AW ライフソリューション	エア・ウォーター・ライフソリューション株式会社
AWLINE	エア・ウォーターLINE 株式会社
AW ラボアンドフーズ	エア・ウォーター・ラボアンドフーズ株式会社

略称	正式名称
AWS つくばガスセンター	株式会社 AWS つくばガスセンター
AW ジェイド	株式会社 AW ジェイド
AW ファーム千歳	AW ファーム千歳株式会社
ATN グラファイト・テクノロジー ジー	ATN グラファイト・テクノロジー株式会社
AT エレクトロード エコテック	AT エレクトロード株式会社 株式会社エコテック
エムシーサービス	エムシーサービス株式会社
オートテック	株式会社オートテック
大森器械店	株式会社大森器械店
沖縄 AW	沖縄エア・ウォーター株式会社
荻野配送	荻野配送株式会社
オリオン・ラドセーフメディ カル	オリオン・ラドセーフメディカル株式会社
ガスプロダクツ・ロジスティ クス	ガスプロダクツ・ロジスティクス株式会社
亀山液酸	亀山液酸株式会社
川中島ガスセンター	川中島ガスセンター株式会社
川本産業	川本産業株式会社
環境技術センター	株式会社環境技術センター
九州工業ガス	九州工業ガス株式会社
共同炭酸	共同炭酸株式会社
熊本液酸	熊本液酸株式会社
クラブメディア	株式会社クラブメディア
クレアス	株式会社クレアス
グローバルナイン	株式会社グローバルナイン
クロス工業	クロス工業株式会社
元気	株式会社元気
ゴールドパック	ゴールドパック株式会社
サカキ L&E ワイズ	株式会社サカキ L&E ワイズ
相模原液酸	相模原液酸株式会社
サクラ歯研	株式会社サクラ歯研
札幌デンタル・ラボラトリー	株式会社札幌デンタル・ラボラトリー
札幌流通加工サービス	株式会社札幌流通加工サービス
サンケミカル	サンケミカル株式会社

略称	正式名称
Ci エナジー	株式会社 Ci エナジー
歯愛メディカル	株式会社歯愛メディカル
Ci ロジスティクスセンター	株式会社 Ci ロジスティクスセンター
静岡液酸	静岡液酸株式会社
嶋田工業	嶋田工業株式会社
白鳩	株式会社白鳩
神鋼エアーテック	神鋼エアーテック株式会社
神鋼 AW ガス	神鋼エア・ウォーター・ガス株式会社
西部特機工業	西部特機工業株式会社
泉北酸素	泉北酸素株式会社
大山ハム	大山ハム株式会社
竹中運輸	竹中運輸株式会社
TDS	株式会社 TDS
デミライン	株式会社デミライン
デンケン・ハイデンタル	デンケン・ハイデンタル株式会社
デンタルフィット	株式会社デンタルフィット
東海液酸	東海液酸株式会社
ナイキ歯研	株式会社ナイキ歯研
長崎液酸	長崎液酸株式会社
新潟液酸	新潟液酸株式会社
新潟ガス工業	新潟ガス工業株式会社
日農運輸	日農運輸株式会社
日農機	日農機株式会社
日農機製工	日農機製工株式会社
ニッセン	株式会社ニッセン
ニッセンホールディングス	株式会社ニッセンホールディングス
ニッセンライフ	株式会社ニッセンライフ
ニッセン LINX	株式会社ニッセン LINX
日本医療環境サービス	株式会社日本医療環境サービス
日本海水	株式会社日本海水
PTX	株式会社 PTX
FILWEL	株式会社 FILWEL
福島液酸	福島液酸株式会社
福山液酸	福山液酸株式会社
プラス	株式会社プラス

略称	正式名称
ホクエイ	株式会社ホクエイ
北海道総合ガスセンター	株式会社北海道総合ガスセンター
松尾環境	株式会社松尾環境
松尾組	株式会社松尾組
松尾道路	株式会社松尾道路
松尾都市開発	株式会社松尾都市開発
松尾ホールディングス	株式会社松尾ホールディングス
松山酸素	松山酸素株式会社
マロンスタイル	株式会社マロンスタイル
南九州ガスセンター	株式会社南九州ガスセンター
メカトロ・アソシエーツ	メカトロ・アソシエーツ株式会社
山形液酸	山形液酸株式会社
山梨ガスセンター	山梨ガスセンター株式会社
u&n	株式会社 u&n
リプロワーク	株式会社リプロワーク
リモハブ	株式会社リモハブ
RayVision	株式会社 RayVision

Ⅱ．原因に関する分析

当社は、2025 年 10 月 9 日付「特別調査委員会の設置に関するお知らせ」に記載のとおり、特別調査委員会設置以降、2026 年 2 月 9 日の中間報告、同年 3 月 31 日の最終報告、さらには同年 6 月 19 日の日本海水に関する追加報告にいたるまで、多段階にわたり受領した一連の特別調査報告書及び自主点検による調査にて判明した事実関係や問題点を踏まえつつ、同報告書の調査結果のみに依拠することなく、これまでの経緯や背景を振り返り、当社として改めて特別注意銘柄指定となった具体的な原因を以下のとおり深掘りし、分析しました。

1. 業績目標を最優先する企業風土と会計コンプライアンスの意識の鈍麻（不適切な会計処理の容認）

当社グループにおいては、長年にわたり業績目標の達成を最優先とする企業風土が形成されていました。

この背景には、長期にわたり増収・増益を実現してきた成功体験や、規模拡大を志向する経営方針、さらには「売上高 1 兆円」達成をはじめとする高い数値目標に対する強いこだわりがあったと考えております。これらのこだわりは、企業価値の向上を目指すものとして一定の合理性を有するものであった一方で、その達成が過度に重視されることにより、「業績目標は必ず達成されるべきものである」とする暗黙の前提が組織内に浸透していました。この結果、業績目標の未達や減益を容認しにくい意識が共有されるに至り、業績確保を優先する行動様式が徐々に組織全体で常態化していたと考えております。

業績目標自体についても、その設定及び運用が硬直的かつ過度なものとなっており、実態との乖離が生じやすい状況にありました。このような目標設定が継続された理由としては、前年を上回る業績の確保及び拡大を強く志向する経営の考え方が組織全体に浸透していた

ことがあり、その考え方に基づく方針が目標設定や運用に強く反映されていたものと認識しております。具体的には、各事業会社が事業環境や受注状況等を踏まえて予算案を作成した後、予算会議等において、本社側からさらなる上積みや成長施策の織込みを求められ、当初の見通しを上回る業績目標へと修正される運用が行われていました。また、このようにして設定された目標は、最終的には各事業会社自身が提示した計画として扱われることとなり、業績が計画に届かない場合には、その要因説明や挽回策の提示を繰り返し求められることもありました。さらに、予算達成状況は評価とも密接に結び付いていたことから、責任者は強い心理的負担を感じていたものと認識しております。さらに、その過程において、従前より十分とはいえなかった倫理観や会計に関する理解の水準も相まって、業績目標と実態との間に乖離が生じた場合であっても、それを適切に認識し是正するよりも、目標達成との整合を優先する行動が選択されやすい土壌が形成されるに至っていました。

もうひとつの背景としては、当社グループにおいて、役職員いずれの層においても倫理観や会計に関する知識・理解の水準が十分とはいえず、不適切な処理に対する問題意識や是正意識が組織全体として必ずしも共有されていなかったことが影響していると認識しております。（後述発生原因6に詳細記載）不適切な会計処理の中には、経営トップが関与して行われたものも一部確認されました。経営トップが、業績目標の達成を重視する姿勢自体は否定されるものではないものの、内部統制の構築・維持を自ら推進する立場である認識が必ずしも十分でなく、コンプライアンスの軽視とも受け取られ得る姿勢や不適切な対応が組織内に伝播し、役職員の判断にも影響を及ぼすことで、不適切な会計処理を正当化・助長する土壌が形成されたと考えております。

一方で、実際に不適切な会計処理の多くは、必ずしもマネジメント層の直接的関与のもとで行われたものではなく、個別拠点や現場レベルにおいて実行・継続されていたものが多数を占めており、個別事案にとどまらなかった点で、極めて重大な問題であると認識しています。

本事案においては、当社及び37社（自主点検を踏まえ42社）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た連結売上高の嵩上げ、引当金の計上回避、資産性のない支出の資産計上による損益調整等、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いたことが認められました。

具体的には、不適切な会計処理が行われた会社、事象及び要因のうち、主なものとしては、以下のようなものがあつたと考えております。

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
日本ヘリウム	在庫の過大計上	- 在庫管理業務の不適切な職務分掌（属人化・在庫管理を統括本部長に一任する規程） - 実地棚卸の不実施とそれによる在庫差異発生と放置 - ヘリウム原材料の杜撰なロス処理 - 損失処理の先送り（抑止・牽制機能の欠如）
	当社との間の販売単価改定による利益調整	連結グループ間における経済合理性を欠いた販売単価の改定
	工場棟の除却損先送り	工場棟の解体時に固定資産台帳上の除却処理をせず土地売却を行った翌期に一括処理

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
エコロッカ	在庫差異等の発生	• 実地棚卸の不実施 • 在庫管理業務の不適切な職務分掌（属人化） • 実地棚卸等の不実施により発生した在庫差異の杜撰な調整または放置 • 製品及び仕掛品の過大な標準単価の放置 • 在庫計上単位の不適切な変更 • 滞留在庫等の評価減処理の未実施 • 本来費用計上すべき支出の未成工事支出金計上 • 頓挫した取引に係る前渡金の損失処理漏れ
	在庫差異等発覚後の損失処理の先送り	• 当社、子会社の経営陣並びに当社監査室関与のもと数期間にわたる分割費用処理方針の検討
	売上の過大計上	• 経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上 • 同一取引先からの材料購入と手数料を上乗せした売戻 • 寄託取引に係る売上の二重計上 • 第三者を介在させた二重商流による売上二重計上（海外案件） • 工事出来高を正確に反映しない工事売上の先行計上 • 輸出取引の取引条件に基づかない売上計上 • 従業員の出向関連経費の請求と売上計上 • 預り金の売上計上及び返金に伴う架空工事原価の計上
AWMX	滞留在庫の評価減先送り	• 当社 D&I グループ・エレクトロニクスユニットのユニット管掌兼 AWMX 取締役による予算達成の観点から承認せず先送り
	賞与引当金計上取りやめ	• 当社から賞与引当金の計上を先送りの指示を受け 2025 年度上期から同年度下期に費用計上を先送り
	売上の先行計上	• 合意した検収手続が未実施の状態での検収処理と売上の先行計上 • 第 2 線での取引実態や期間帰属の適切性を確認する業務プロセスの未構築
	その他の不適切な会計処理	• 当社に対する請求費用について当社

会社名	不適切な会計処理等	事象・要因
		予算枠超過分の計上先送り • 第三者を介在させた二重商流による売上二重計上 • 原価付替及び工数操作による利益操作 • 為替影響回避を目的とした輸入商品の在庫評価・払出単価の操作
当社プラントガス部	貯蔵品の損失処理先送り 顧客事業所設置の当社設備の固定資産減損損失先送り 顧客事業所設置の当社設備の固定資産除却損及び撤去費用の計上先送り	• 使用不可能な在庫の廃棄対象からの除外 • 顧客製油所の石油精製事業終了に伴う契約解除により、解約一時金を計上した一方で顧客設置の設備の残存簿価の減損損失処理は先送りされた • 顧客との契約に基づき設置した設備の除却損や当社負担分の撤去費用を業績改善目的で2024年下期へ先送りした
AW 防災	M 番問題（在庫の過大計上と原価計上の先送り） 電力売上不正問題（工事進行基準を利用した売上の先行計上） その他の不適切な会計処理等	• 仕掛品在庫差異の発生と費用計上の先送り • 子会社管理部門担当役員による不適切処理の指南（第2線の機能不全） • 子会社経営トップによる内部統制の無効化（当社経営トップの適切な処理の指示を受けながら損失先送り） • 代価未確定での実体を欠く予算の設定と仕様未確定での資機材の発注等による原価を先行計上し、売上・利益を不適切に計上 • 原価付替、工数操作及びこれによる工事損失引当金の計上回避 • 不適切な売上の前倒し計上・繰延計上 • 工事進行基準適用の工事案件について、工事売上高の期間帰属が歪められた • 過去の売上の架空・割増計上の消込のための売掛金の不正な付替 • AW 防災のシステム上の設計費等稼働工数を元に発生する費用の案件間で稼働工数の付替容易性を利用した原価付替による利益操作 • 業績達成状況に応じた未計上原価の概算計上と取り崩し • 在庫の使用可能性の操作を通じた在庫の評価減を利用した利益操作

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
		- 研究開発費の資産化検討時の将来の経済的便益創出可能性や資産化後の減損処理の不十分な検討 - 経営管理部における費用計上時期の不適切な操作 - 未使用在庫の簿外保管 - 事業部門における固定資産の認識不足に基づく誤った決済申請による簿外固定資産の発生 - 経営管理部を経由しない資材購入でのモニタリング不足や簿外資産を考慮しない固定資産実査等による簿外資産放置
当社エネルギーユニット	正式受注前、未出荷の見切売上計上	納入目処が立たないままでの期末になっての売掛金の不適切な計上
当社地球環境部門	修繕費の資産計上	修繕費・労務費の固定資産計上による費用計上の先送り
当社産業機械部	減損損失の不計上	再利用が不可能となった遊休資産の減損損失の不計上
当社D&Iグループデジタルユニット バルクガス部	修繕費の戻し処理	定期修繕費・修繕引当金の戻し入れ処理による費用計上時期の操作
当社産業ガス事業部及び新潟液酸	(管轄子会社に係る) 除却損の先送り	リニューアル工事関連の除却損先送り
当社インダストリアルユニット 産業ガス関連事業部及びしなの液酸	修繕費の固定資産計上	定期修繕費の資本的支出としての固定資産計上
当社経理部、産業カンパニー企画・管理部	減損損失処理回避	回収可能額の不適切な見積もりによる減損損失計上回避
当社地球環境分野 D&I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	修繕費の資産計上	子会社への見積書記載操作による修繕費の資産計上

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
当社連結管理室	本社ビル売却に伴う一部資産の売却処理漏れ 減損損失処理回避	- 複数部署管理の資産売却における一部部署所管資産の売却処理漏れ - 遊休資産の減損損失処理先送り
当社連結管理室及び新日化AW	(共同支配企業による) 売上、売上原価の過大計上(代理人取引)	代理人取引に係る売上高の総額計上
当社	売上の先行計上	納入後、検収通知書未受領での請求実施による売上先行
当社ヘルス&セーフティグループのウェルネス開発センター、技術開発推進部	研究開発費の資産計上	研究開発費の資産化検討時の将来の経済的便益創出可能性や資産化後の減損処理の不十分な検討
当社エネルギーソリューショングループ、連結管理室	被災資産の損失処理漏れ	災害・事故による損失処理の先送り
当社経理部、経営管理部及び九州工業ガス	連結決算における売上の二重計上修正漏れ	売上二重計上に係る修正もれ
当社連結管理室及びAWエレクトロニクス	販流商流に参加することによる売上の二重計上の件	第三者を介在させた二重商流による売上二重計上
当社人事部、経理部	退職給付に係る負債の未計上	退職給付、賞与その他人件費関連債務の計上漏れ
AW 東日本	棚卸資産の評価減の未実施	棚卸資産評価減の実施要否の確認未実施
	工事進行基準の未適用による売上後倒し	工事進行基準の不適切な適用判定による工事売上の期間帰属の不適切処理
	二重商流による売上の二重計上	第三者を介在させた二重商流による売上二重計上
	商流に参加することによる売上の二重計上	経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上
	商流に参加することによる売上の二重計上	経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上
	商流に参加することによる売上の二重計上	経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
AW 西日本	部門間での費用・売上の付替	• 売上及び費用の根拠なき部門間付替
	当社における使用見込みのない資産の除却損を AW 西日本にて計上することを企図	• 遊休資産の減損損失処理先送り
	売上原価処理漏れ	• 売上及び費用の根拠なき部門間付替
	売上の水増し及び関連する利益の補填	• 業務実態のない売上計上
AW マツハ	商流参加による売上の架空計上	• 経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上
	実態のない売上の計上	• 業務実態のない売上計上
	部門間での費用・売上の付替	• 売上及び費用の根拠なき部門間付替
	売上原価処理漏れ	• 販売済金型の売上原価振替処理漏れ
日本電熱 AW パフォーマンスケミカル	固定資産除却損の計上漏れ	• 倉庫移転時の固定資産除却漏れ
	修繕費の先送り	• 業績進捗に応じた費用の調整
	減価償却費の過少計上	• 固定資産の計上区分と耐用年数の設定誤りによる減価償却費の過少計上
	資産の交換工事に伴う除却損の計上漏れ	• リニューアル工事関連の除却損計上漏れ
タテホ化学工業	連結未修正による利益の先送り	• 連結消去仕訳に係る差異の意図的な未調整
	連結子会社への仕入商品販売における連結消去回避	• 商流操作による連結消去の回避及び売上・利益の過大計上
	有償支給取引の売上計上	• 商社を介在させた有償支給取引、買戻し取引による売上の二重計上及び棚卸資産の過少計上
	建設仮勘定に係る不適切な会計処理	• 事業化未了案件に係る設計費等の建設仮勘定計上
	不適切な在庫の評価減	• 在庫評価減の不適切な計上または戻入による利益の先送り
	不良在庫の損失先送り	• 合理的根拠を欠く不良在庫の損失の一部先送り
	未実現利益の消去漏れ	• 未実現利益消去の不適切な取消による利益の過大計上
	原材料の評価損の戻入	• 合理的根拠を欠く在庫評価損の戻入による利益の過大計上
プリンテック	棚卸資産の過大計上	• 帳簿在庫と現物在庫の差異による棚卸資産の過大計上
	棚卸資産の架空計上による利益調整	• 架空在庫の計上による棚卸資産及び利益の過大計上
	不適切な勘定科目振替	• 根拠を欠く科目振替による棚卸資産及び売掛金の過大計上

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
AW アグリ&フーズ	資本業務提携先に関連する商流への介在	経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上
	九州屋による資本業務提携先に関連する商流への介在	経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上
プレシア	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	売上計上に伴う在庫払出仮装のための3月31日現在の在庫明細データからの架空売上対象在庫 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の除外
	在庫不明差異の繰延	新販売管理システムの操作不慣れさに起因する処理誤りによる在庫不明差異の発生と繰延
	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	生産管理課長または経理担当者への指示による棚卸報告書上の在庫量の水増しによる在庫の過大計上
	工場売却時の売却損計上漏れ等について	工場売却時の売却損計上漏れ（日本基準からIFRSへの調整漏れの可能性）
	2024年原価補正仕訳について	経理担当者への指示による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
	本社工場及び埼玉工場における2024年6月から2025年9月までの在庫過大計上について	生産管理課長または経理担当者への指示による棚卸報告書上の在庫量の水増しによる在庫の過大計上
	リベ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	リベート概算計上の不適切な取崩及び概算計上の不実施による利益調整
	賞与引当金の未計上及び不適切な戻入 研修費の分割計上について	- 賞与引当金の未計上及び不適切な戻入による利益調整 - 根拠のない予測に基づく研修費の分割計上

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
トミイチ九州	補助金対象生産品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	• 補助金返還に関する引当金と偶発債務に関する誤った整理に基づく引当金計上の回避
北海道 AW アグリ	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	• 売価より高い棚卸資産単価の決算処理
九州屋	西船橋店における人件費等の付替	• 資産グループ（店舗）における人件費等の付替による減損回避
AW リアライズ	単価操作による売上の不正計上 売上原価計上漏れ	• 社内処理用請求書の作成と当該請求単価操作による売上の不正計上 • 付属資材の在庫払出処理漏れによる原価計上漏れ
AWBD （2025/6/27 解散決議）	のれん等の減損処理の先送り 棚卸資産の減損処理及び当社に対する廉価売買による当社の連結上の利益操作	• のれん等の減損処理の先送り（AWBD（解散決議済）） • 非連結子会社での棚卸資産減損処理及び当社（連結会社）に対する廉価売買による当社連結上の利益操作（AWBD（解散決議済））
AW メディエイチ	在庫評価損失回避	• 滞留在庫等の評価減処理の未実施
AW エンジニアリング	固定資産取得に係る補助金に対する圧縮記帳	• 補助金収入の繰延処理漏れ及び固定資産の圧縮記帳に係るグループ方針の逸脱
AW 産業医療ガス	二重商流による売上高の二重計上 商品の販売に伴う付随費用の売上計上（代理人取引）	• 第三者を介在させた二重商流による売上二重計上 • 経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上
ヨネザワ製菓	賞与引当金の未計上	• 引当金の未計上・戻し処理等による費用計上時期の不適切な操作
日本海水	預かり在庫取引を通じた売上の先行計上 その他預かり在庫取引による売上計上と後日の買戻し 仕入取引を通じた損益の調整 スルー取引に係る売上計上及び代理人取引に係る総額での売上計上 工場設備の定期修繕費及び労務費の固定資産計上 浸出水処理設備の設置工事に係る性能試験完了前の売上計上等	• 買戻し前提取引、預かり在庫取引による売上の先行計上または架空計上 • 仕入単価の調整による利益の操作 • 経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上 • 修繕費・労務費の固定資産計上による費用計上の先送り • 合意した検収手続が未実施の状態での検収処理と売上の先行計上

会社名	不適切な会計処理	事象・要因
荏田パワー AW インディア 小名浜バイオ マス電力 北海道車体 AW ベトナム	四半期・半期を跨いだ売上及び費用の繰延 在庫の評価損の計上回避	- 不適切な売上の繰延計上 - 未使用在庫の簿外保管 - 在庫の使用可能性の操作を通じた在庫の評価減を利用した利益操作 - 株式売却取引に係る損失計上の回避
	持分法適用会社除外による株式売却に伴う損失計上の回避 減損損失の計上漏れまたは過少計上	連結グループポリシーに従った減損テストの未実施
	費用の調整 資産の流用及びその隠蔽のための通常取引に見せかけた会計処理	- 業績進捗に応じた費用の調整 - 支払送金先の改ざん、あるいは同一インボイスに関する重複支払い申請による資産流用 - 自身または自身が経営する会社の銀行口座を利用した通常の事業活動に伴う取引に見せかけた仕訳処理
	不適切な補填品管理等	メーカーから無償提供される補填品の通常在庫との管理上の区別がつかない状況
AW リンク	販売管理システム上の出庫処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じる売上未計上在庫 合理的な確証のない支店在庫の实地棚卸と病院内の在庫の实地棚卸未実施 経理規程上定められている仕入計上基準（検収基準）から逸脱した仕入計上	- 販売管理システム上の出庫処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じる売上未計上在庫とその实地棚卸不実施 - 合理的な確証のない支店在庫の实地棚卸と病院内の在庫の实地棚卸未実施 - 仕入先から得意先（病院）への直送取引に係る経理規程上定められている仕入計上基準（検収基準）から逸脱した仕入計上

2. 強力な経営トップによる組織運営とその意向を慮る企業風土

当社グループにおいて不適切な会計処理が全社的かつ長期にわたり蔓延した根底には、特定の経営トップに過度な権力が集中し（特に会長（CEO）が実質的な意思決定の中心となる体制）、その意向や指示に対して組織全体が一方的に従う企業文化があったと考えております。

歴代の経営トップは強力なリーダーシップによって当社グループを急成長させてきた一方、社内においてはその権威が絶対的なものであり、過去の経営体制下において形成されたトップダウン型の運営及び業績達成を強く志向する組織文化は、2015年にそれまで31年間務めた青木弘氏から豊田昌洋氏に交代し、その後2019年に豊田喜久夫氏へと引き継がれる中においても、本質的に見直されることなく維持されておりました。

特別調査委員会報告書においては、当時の経営トップが組織内で圧倒的な権限を有し、異論を許さない運営が行われていたこと、幹部役職員の人事的処遇に関する実質的な決定権が経営トップに集中していたこと、高圧的なマネジメント手法により組織に心理的萎縮が生じ、不都合な情報を取締役に報告しにくい雰囲気形成されていたこと等が指摘されております。当社としては、従前より存在していたトップダウン型の企業文化及びトップの意向を過剰に慮る行動様式が、元代表取締役会長の豊田喜久夫氏の就任後さらに増幅され、「トップの指示」を最優先する「内向きな論理」がより促進されたと認識しております。

かかる環境のもと、こうした経営トップの振る舞いを背景に、幹部役職員においては経営トップの意向を押し量り、自ら不適切な会計処理を主導したり、またはこれを容認したりする行動が広く見受けられました。具体的には、当社経理部長が2020年当時、AW防災における「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、会長の指示を受けて対応を検討する中で、損失処理の先送り案を策定するとともに、監査法人に発覚しない手法の検討に関与していた事案も確認されております。

このような状況のもと、問題の早期認識や是正措置に必要な情報の上申や意見具申が十分に機能せず、組織としての自律的な是正機能が発揮されない状態が継続しておりました。さらに、これらの企業風土は取締役会の監督機能にも影響を及ぼし、取締役会においては形式的な合議にとどまり、経営トップの意思決定に対する実効的な検証・牽制が十分に機能していなかったものと認識しております。

以上のとおり、当社グループにおいては、当社発足以来の経営体制に起因する意思決定構造と、それを前提とした企業文化が長期にわたり継続し、かつ増幅された結果、経営トップの意向を優先する行動様式が組織全体に蔓延し、監査・監督機能が実効的に機能しにくい構造的課題が生じておりました。これが、不適切な会計処理の発生及び拡大を防止できなかった根本要因であると認識しております。

3. 現場に過度な業績プレッシャー

上記1に記載した通り、予算の策定及び業績評価（予実対比）においては、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、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おりました。

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た業績管理（予実対比）のなかでは、各部門長は少なからず予算達成について恒常的にプレッシャーを感じていたと考えられ、後述する倫理・会計リテラシーの欠如も加わり、本件事案が引き起こされたと認識しております。

また、最高経営委員会、予算会議等重要会議には参加者が代表取締役会長、社内取締役等の常勤取締役と主要執行役員、管理部門で構成されており、社外取締役が出席する枠組みとなっておらず、本件事案にブレーキをかける環境がなかったことも一因と考えております。

さらには、経営トップからマネジメント層まで過度な業績プレッシャーが連鎖し、加えて業績目標達成のためには不適切会計もやむを得ないという正当化が浸透していたと考えております。最高経営委員会や予算会議等の場において、経営トップから予算及び業績目標の未達に対して「極めて苛烈な叱責」が下されることが常態化しており、未達担当者が「会長室へ個別呼び出し」を受ける等、社内には強い恐怖心が植え付けられていました。このような硬直的な必達至上主義は、社内には不都合な事実を隠蔽する風土を醸成し、業績悪化等のリスク情報を適時に共有できない「言えない空気」を定着させるに至ったものと考えております。その結果、現場の責任者らは「真実を報告して強く叱責されるよりは、当期の数字を取り繕う方が合理的である」という自己防衛的な心理に陥ったと考えております。具体的には、

期末における「売上の前倒し計上（カットオフの誤り）」や「棚卸資産の過大評価（評価損の認識先送り）」等の不適切会計を実行する際にも、現場は「当期さえこれで乗り切れば、来期以降の本業の業績でリカバー（穴埋め）できる」という安易な観測のもと、一連の行為を不正ではなく一時的な「数字のやり繰り」に過ぎないと都合良く肯定（正当化）するメカニズムが働いていたといえます。こうした個々の正当化がドミノ倒しのようにグループ会社へ伝播した根底には、特定の経営層への「過度な権力集中」と、本社の経理・内部監査部門による「牽制機能の形骸化」が存在していたと認識しております。客観的な監視の目を欠いた密室的な環境下において、現場の「プレッシャー」と脆弱なガバナンスの「機会」が結びつき、それを組織内で正当化し続けた結果、グループ全体のコンプライアンス意識の著しい鈍麻につながったものと考えております。

4. 経営管理基盤・内部統制の脆弱さ

(1) 財務・経理担当役員の非設置

当社においては、財務・経理担当役員が不在であり、経営トップの直接指示による業務遂行が行われておりました。本来、財務・経理担当役員にあたる者が、会計処理にまつわる業務を監視・牽制し、重大なリスクの把握及びこれに対する適切な是正措置を講じる責務を持ちますが、当社においては、この財務・経理担当役員の不在により、適正な監視・牽制、及び是正措置が十分に行われず、不適切な会計処理を発生させる一因となったと認識しております。

(2) 経理部門を中心とした管理部門の機能の脆弱さ

当社グループは、M&A 等を通じて 200 社を超えるグループ会社を構成するまでになる一方、本社経理部門は、単体決算担当チーム 8 名、連結決算担当チーム 8 名、計 16 名で構成されていた等、経理機能の増員・高度化が十分に進まず、量的・質的な不足が常態化していたと考えております。これにより、連結決算・開示の品質確保やグループ会社に対する牽制・支援の実効性が低下し、その結果、本来行われるべき「正しい会計処理」の実行、牽制に至らず、不適切な会計処理を発生させると同時に過年度訂正（修正仕訳）の実施に至る一因となったと認識しております。

具体的には、以下の事象が原因となっていると認識しております。

- ① 本社及び子会社経理部門に、上場会社の経理を担う部門としての責任意識と会計知識が十分に備わっておらず、適正な財務報告を行うことに対し、当社自身の責任についての意識が不足していたこと。
- ② 連結決算及び開示実務を担う本社経理部門が、グループ全体の財務報告の適正性を最終的に担保する責任組織であり、財務報告に係る内部統制の要であるとの自覚が不十分であったこと
- ③ 本社経理部門において、業務が属人化、特定担当者への業務が集中していたこと。
- ④ 判断・評価を要する、会計上重要業務における、業務プロセスやその判断を行う基準等が不明確、及び周知徹底が不十分であったこと。
- ⑤ 本社経理部門において、本社経理部門と子会社の経理部門との間で十分な連携や対話が行われておらず、事業実態や取引内容に対する理解が不十分であり、かつ子会社各社で実施する各社それぞれの会計基準に基づく個社の決算の適正性の確認と牽制、連結決算で適用する国際会計基準への組み替えに際しての網羅的で深度のある論点の把握、それらを踏まえた実態に合わせたグループ会計方針や財務報告に係る内部統制の整備と周知徹底が不十分なまま、会計処理を行うケースが行われていたこと。

5. 組織の役割、管掌を含めた内部統制の実効性の不足

当社では、組織の役割や管掌が不明瞭であり、かつグループ全体を俯瞰した内部統制が不足、あるいは機能不全に陥っていたことが、誤謬や不適切な会計処理を発生させる一因となり、さらには、早期に発見・是正できない牽制機能の低下の一因となっていたと認識しております。

具体的には、以下の事象が原因となっていると認識しております。

- ・ 基本的な規程類は全グループ会社共通との定めを設けていたにもかかわらず、多くの不適切会計を生じさせた棚卸規程をはじめ、それら共通規程の整備、適切な更新並びに周知徹底に至る一元管理が及んでいなかったこと。
- ・ 在庫管理や売上管理等の不適切な会計処理がされうる領域につき、担当者の処理手順のルール化や当事者以外の牽制行為等、業務処理の正確性が担保される業務フローの整備、あるいは実運用ができていなかったこと。
- ・ 当社から子会社に対して派遣している取締役及び監査役の多くが、会計リテラシーが不足していたことに加え、管轄する事業の業績管理の責任者やそのライン上の者であったことが、コンプライアンスよりも業績を重視しがちな当社の企業風土もあいまって、適切な会計処理の実行、あるいは牽制機能の低下を招いたこと。
- ・ 事業部門の役職者や子会社の役員等に対する業績プレッシャーが高まる中、ユニット内（管轄する子会社を含む。）において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監視・牽制機能が備えられておらず、不正また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こと。
- ・ 業務処理や会計処理の正確性担保にかかる、現場教育や管理体制の整備、業務フローの整備を十分に行っていないかったこと。

6. 不適切な処理を可能とする業務フロー・事業部門やグループ会社における杜撰な在庫管理等

当社グループでは、誤謬や不適切な会計処理の発生を抑制し、または早期に発見し是正する観点での管理体制、業務処理手続及びこれらが結びついた業務フローが十分に機能していませんでした。例えば、日本ヘリウムやエコロッカにおいては、在庫管理を特定の担当者に長期間にわたって一任し、当該担当者による業務遂行の結果を上位の役職者が確認することなく、そのまま財務報告数値の一部として用いるケースが見受けられました。このほかにも、様々な業務において杜撰な管理や業務フローにより業務処理の正確性が担保されず、さらに、事業部門での業務フローだけでなく、各子会社の経理部門においても必要な検討や確認が不足していました。これらの状況が誤謬の原因となるとともに、不正の機会を与えることにもなっていたと認識しており、以下の不適切な会計処理が生じていました。

杜撰な管理及び
業務処理手続

在庫管理

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理
(カッコ内は発生した会社名)

- ・ 在庫管理業務の不適切な職務分掌（属人化）（日本ヘリウム、エコロッカ）
- ・ 実地棚卸の不実施（日本ヘリウム、エコロッカ）
- ・ ヘリウム原材料の杜撰なロス処理方法（日本ヘリウム）
- ・ 在庫差異の杜撰な調整または放置（日本ヘリウム、エコロッカ、AW 防災）
- ・ 製品及び仕掛品の過大な標準単価の放置（エコロッカ）
- ・ 在庫計上単位の不適切な変更（エコロッカ）
- ・ 未使用在庫の簿外保管（AW 防災、日本海水）

杜撰な管理及び
業務処理手続

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理
(カッコ内は発生した会社名)

- 帳簿在庫と現物在庫の差異による棚卸資産の過大計上(プリンテック)
- 売上計上に伴う在庫払出仮装のための3月31日現在の在庫明細データからの架空売上対象在庫の除外(AW アグリ&フーズ)
- 売価より高い棚卸資産単価の決算処理(北海道 AW アグリ)
- 新販売管理システムの操作不慣れさに起因する処理誤りによる在庫不明差異の発生と繰延(AW アグリ&フーズ)
- 生産管理課長または経理担当者への指示による棚卸報告書上の在庫量の水増しによる在庫の過大計上(プレシア)
- 付属資材の在庫払出処理漏れによる原価計上漏れ(AW リアライズ)
- 使用不可能な在庫の廃棄対象からの除外(当社プラントガス部)
- 在庫の使用可能性の操作を通じた在庫の評価減を利用した利益操作(AW 防災、日本海水)
- 棚卸資産評価減の実施要否の確認未実施(AW 東日本)
- 合理的な確証のない支店在庫の実地棚卸と病院内の在庫の実地棚卸未実施(AW リンク)
- 販売管理システム上の出庫処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じる売上未計上在庫の実地棚卸未実施(AW リンク)
- メーカーから無償提供される補填品の通常在庫との管理上の区別がつかない状況(AW リンク)
- 仕入先から得意先(病院)への直送取引に係る経理規程上定められている仕入計上基準(検収基準)から逸脱した仕入計上(AW リンク)

売上管理

- 連結グループ間における経済合理性を欠いた販売単価の改定(当社・日本ヘリウム)
- 経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上(エコロッカ、日本海水、当社、AW 東日本、AW 西日本、新日化 AW、AW 産業医療ガス、AW アグリ&フーズ)
- 第三者を介在させた二重商流による売上二重計上(エコロッカ、AWMX、AW エレクトロニクス/連結管理室、AW 東日本、当社連結管理室、AW 産業医療ガス)
- 商流操作による連結消去の回避及び売上・利益の過大計上(タテホ化学工業)
- 商社を介在させた有償支給取引、買戻し取引による売上の二重計上及び棚卸資産の過少計上(タテホ化学工業)
- 工事出来高を正確に反映しない工事売上の先行計上(エコロッカ)
- 輸出取引の取引条件に基づかない売上計上(エコロッカ)
- 検収手続が未実施の状態での検収処理と売上の先行計上(AWMX、日本海水、当社、AW 西日本)
- 預り金の売上計上及び返金に伴う架空工事原価の計上(エコロッ

杜撰な管理及び
業務処理手続

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理
(カッコ内は発生した会社名)

カ)

- 従業員の出向関連経費の請求と売上計上 (エコロッカ)
- 不適切な売上の前倒し計上・繰延計上 (AW 防災、日本海水)
- 正式受注前、未出荷の見切売上計上 (当社エネルギーユニット)
- 工事進行基準を利用した原価の先行計上と売上・利益の不適切な先行計上や期間帰属が不適切な売上計上 (AW 防災、日本海水)
- 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 (AW アグリ&フーズ)
- 工事進行基準を利用した代価未確定での実体を欠く予算の設定と仕様未確定での資機材の発注等による原価の先行計上と売上・利益の不適切な先行計上や期間帰属が不適切な売上計上 (AW 防災)
- 工事進行基準の不適切な適用判定による工事売上の期間帰属の不適切処理 (AW 東日本)
- 同一取引先からの材料購入と手数料を上乗せした売戻 (エコロッカ)
- 寄託取引に係る売上の二重計上 (エコロッカ)
- 過去の売上の架空・割増計上の消込のための売掛金の不正な付替 (AW 防災)
- リベート概算計上の不適切な取崩及び概算計上の不実施による利益調整 (プレシア)
- 買戻し前提取引及び預かり在庫取引による売上の先行計上または架空計上 (日本海水)
- 販売管理システム上の出庫処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じる売上未計上在庫 (AW リンク)
- 本来費用計上すべき支出の未成工事支出金計上 (エコロッカ)
- 預り金の返金に伴う架空工事原価の計上 (エコロッカ)
- 原価付替、工数操作 (AWMX、AW 防災) 及びこれによる工事損失引当金の計上回避 (AW 防災)
- 見込み生産品の一時振替品番を利用した棚卸差異や仕損費の計上先送り (AW 防災)
- 工事進行基準を利用した代価未確定での実体を欠く予算の設定と仕様未確定での資機材の発注等による原価の先行計上と売上・利益の不適切な先行計上や期間帰属が不適切な売上計上 (AW 防災)
- 為替影響回避を目的とした輸入商品の在庫評価・払出単価の操作 (AWMX)
- 当社に対する請求費用について当社予算枠超過分の計上先送り (AWMX)
- 仕入単価調整による利益の操作 (日本海水、タテホ化学工業)
- 販売済金型の売上原価振替処理漏れ (AW マッハ)
- 工場棟解体時やリニューアル工事関連の除却処理を行わない等除却損の計上漏れまたは先送り (日本ヘリウム、日本海水、AW パフォーマンスケミカル、当社産業ガス関連事業部、新潟液酸、当

原価管理

固定資産管理

杜撰な管理及び
業務処理手続

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理
(カッコ内は発生した会社名)

社広報グループ、連結管理室)

- 複数部署管理の資産売却における一部部署所管資産の売却漏れ (当社連結管理室)
- 顧客事業所設置の当社設備の固定資産除却損及び撤去費用の計上先送り (当社プラントガス部、日本海水)
- 事業部門における固定資産の認識不足に基づく誤った決済申請による簿外固定資産の発生 (AW 防災)
- 顧客事業所設置の当社設備の固定資産減損損失先送り、回収可能価額の不適切な見積りによる減損損失処理の回避、遊休資産の減損不計上 (当社プラントガス部、当社産業機材部、当社経理部、産業カンパニー企画・管理部、人事部、連結管理室、AW 西日本及び当社)
- 研究開発費の資産化検討時の将来の経済的便益創出可能性や資産化後の減損処理の不十分な検討 (AW 防災)
- 倉庫移転時の固定資産除却漏れ (AW マッハ)
- 固定資産の計上区分と耐用年数の設定誤りによる減価償却費の過少計上 (AW パフォーマンスケミカル)
- 修繕費・労務費の固定資産計上による費用計上の先送り (日本海水、当社地球環境分野企画・管理部、当社インダストリアルガスユニット、当社エアガス部、しなの液酸、AW ガスプロダクツ、AW エンジニアリング)
- 補助金収入の繰延処理漏れ及び固定資産の圧縮記帳に係るグループ方針の逸脱 (AW エンジニアリング)
- 事業化未了案件に係る設計費等の建設仮勘定計上 (タテホ化学工業)

経理決算手続

- 滞留在庫等の評価減処理の未実施 (エコロッカ、日本海水、AW 東日本、AW メディエイチ)
- 頓挫した取引に係る前渡金の損失処理漏れ (エコロッカ)
- 損失処理の先送り (日本ヘリウム、エコロッカ)
- 売上の先行計上に関する第2線での取引実態や期間帰属の適切性を確認する業務プロセスの未構築 (AWMX)
- 業績達成状況に応じた未計上原価の概算計上と取り崩し (AW 防災)
- 経営管理部における費用計上時期の不適切な操作 (AW 防災、日本海水)
- 引当金の未計上・戻し処理等による費用計上時期の不適切な操作 (当社バルクガス部、ヨネザワ製菓)
- 経営管理部を経由しない資材購入でのモニタリング不足や簿外資産を考慮しない固定資産実査等による簿外資産放置 (AW 防災)
- 実質的な資金融通取引に係る債務認識漏れ (日本海水)
- 株式売却取引に係る損失計上の回避 (日本海水)
- 売上二重計上に係る修正漏れ (当社経理部/当社経営管理部、九州工業ガス)
- 災害・事故に係る損失処理の先送り (当社)

杜撰な管理及び
業務処理手続

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理
(カッコ内は発生した会社名)

- 退職給付、賞与その他人件費関連債務の計上漏れ（当社人事部）
- 売上及び費用の根拠なき部門間付替（AW 東日本、AW 西日本）
- 業務実態のない売上計上（AW 西日本）
- 業績進捗に応じた費用の調整（日本電熱、北海道車体）
- 連結消去仕訳に係る差異の意図的な未調整（タテホ化学工業）
- 在庫評価減の不適切な計上または戻入による利益の先送り（タテホ化学工業）
- 合理的根拠を欠く不良在庫の損失の一部先送り（タテホ化学工業）
- 未実現利益消去の不適切な取消による利益の過大計上（タテホ化学工業）
- 合理的根拠を欠く在庫評価損の戻入による利益の過大計上（タテホ化学工業）
- 在庫差異発覚後の損失処理の先送り（プリンテック）
- 架空在庫の計上による棚卸資産及び利益の過大計上（プリンテック）
- 根拠を欠く科目振替による棚卸資産及び売掛金の過大計上（プリンテック）
- 売上及び固定資産圧縮記帳に係るグループポリシーの逸脱（AW エンジニアリング）
- 経理担当者への指示による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（プレシア）
- リバート概算計上の不適切な取崩及び概算計上の不実施による利益調整（プレシア）
- 賞与引当金の未計上及び不適切な戻入（プレシア）
- 工場売却時の売却損計上漏れ（日本基準から IFRS への調整漏れの可能性）（プレシア）
- 根拠のない予測に基づく研修費の分割計上（プレシア）
- 非連結子会社での棚卸資産減損処理及び当社（連結会社）に対する廉価売買による当社連結上の利益操作（AWBD（解散決議済））
- 補助金返還に関する引当金と偶発債務の誤った整理に基づく引当金計上の回避（トミイチ九州）
- 資産グループ(店舗)における人件費等の付替による減損回避(九州屋)
- のれん等の減損処理の先送り（AWBD（解散決議済））
- 連結グループポリシーに従った減損テストの未実施、減損損失の計上漏れまたは過少計上（日本海水、荏田パワー、小名浜バイオマス電力、AW インディア）
- 支払送金先の改ざん、あるいは同一インボイスに関する重複支払い申請による資産流用（AW ベトナム）
- 自身または自身が経営する会社の銀行口座を利用した通常の事業活動に伴う取引に見せかけた仕訳処理（AW ベトナム）

7. 倫理・会計リテラシーの理解不足による不適切な会計処理

当社グループにおいては、経営トップから従業員一人ひとりに至るまで基本的な「倫理観」「会計知識」教育が不足していたことに加え、「何が正しい行動なのか」「どのように判断すべきなのか」等の共通の判断軸の構築が不十分だったことから、適正な監視・牽制、及び是正措置が十分に行われず、不適切な会計処理を発生させる一因となったと認識しております。

8. 内部通報制度の仕組み・運用の見直しについての検討の不足

当社グループにおいては、意見や問題提起を行いにくい組織風土が形成されていた中、「反対意見や疑問を表明しても、不利益を被らない」心理的安全性が確保された組織や職場環境及び内部通報制度の整備や周知等の「仕組み」が十分ではなかったことが、不適切な会計処理を早期に発見・是正できない牽制機能の低下の一因となっていたと認識しております。そのため、本件不適切な会計処理において内部通報制度が十分に機能していれば通報によって早期に問題事象を止めることができた可能性もあるため、社内のコンプライアンス意識の醸成とあわせて内部通報制度の仕組み及び運用の見直しと周知の仕方を検討すべきでした。

9. 取締役会による監督機能の不十分さ

取締役会は、経営陣による業務執行を監督することにより、重大なリスクの把握及びこれに対する適切な是正措置を講じる責務を負っていますが、当社においては、必ずしもこの責務が十分に果たされているとはいえない状況であったことが、適正な監視・牽制、及び是正措置が十分に行われず、不適切な会計処理を未然に防ぐ、または早期に発見することができなかった一因と認識しております。

具体的には、以下の事象が原因となっていると認識しております。

- ・経営トップに対する監視・牽制機能が不十分であったこと
- ・管理部門管掌役員の不在等、適切な監督を行ううえでの取締役構成が十分ではなかったこと
- ・人事権をはじめとする、経営トップへの過度の権力の集中が行われていたこと
- ・社外取締役の監督・牽制機能が十分ではなかったこと
- ・内部統制の有効性含む、コンプライアンスやリスクマネジメントを行う機関設計や実際の運用が十分ではなかったこと
- ・監査役との連携による、取締役会の監督機能の強化が十分ではなかったこと
- ・当社の財務諸表の作成責任及び投資家への説明責任の自覚が十分ではなかったこと

10. 監査役会による監査機能の不十分さ

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ります。しかしながら、当社の監査役会の機能・責務が十分に果たされていない状況であったことが、適正な監視・牽制、及び是正措置が十分に行われず、不適切な会計処理を未然に防ぐ、または早期に発見することができなかった一因と認識しております。具体的には、以下の事象が原因となっていると認識しております。

- ・主体的な検討・提言が十分ではなかったこと
- ・検討・提言するための情報収集が不足していたこと
- ・リスク兆候の早期発見が可能な仕組みが構築されていなかったこと
- ・内部監査部門及び監査法人との連携による、監査機能の強化が十分ではなかったこと
- ・監査役会の責務を実行する上でのスキルバランスを踏まえた選定が不足していたこと、

及びその選任基準の明確化と透明性の確保が十分でなかったこと

11. 事業に関するリスク・組織・プロセスの検討不足

当社グループは、M&A等を活用し事業を拡大させる過程で、新たな取引先、事業スキーム・商流、業務体制等の事業・会計等にかかるリスクや社内の役職員が不正または不適切な行動を起こすリスクの検討が不足しておりました。そのため、第1線である事業サイドや第2線であるコンプライアンス室（現 リスクマネジメント・コンプライアンス部）において、業法の遵守などは確認していたものの会計に関するリスクやその網羅的な把握、社内研修による重要性の啓蒙ができておりませんでした。また、M&Aや新たな商流の取引を開始する際に、当社の第1線である事業サイドや第2線で問題点について会計面を含め網羅的に審議することはなく、グループとしてチェックが不十分でした。さらに、事業開始後の継続的なリスクの確認が不十分で、定期的なリスク評価の見直しを行っておりませんでした。

12. 内部監査機能の脆弱さ

内部監査室に、内部統制評価を有効に完結できる人員体制、第3線を担う意識、知識・スキル、及び情報共有や連携体制の構築・運営が整っておらず、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かったことが、不適切な会計処理を早期に発見・是正できない一因となっていたと認識しております。

具体的には、以下の事象が原因となっていると認識しております。

- ・内部監査室は、「独立的な立場から評価を担う最後の砦としての重要な役割を担っている」という意識が、内部監査室員に十分ではなかったこと
- ・内部監査室は、少ない人員体制に加え、必要な牽制を行うことよりもできるかぎり「不備としない」監査が慣習化され、その役割が十分に機能しなかったこと
- ・当社グループにおける内部監査室の役割の認知も十分ではなかったこと
- ・内部監査等で検出されたリスクや不備事項は、本来、速やかに適切な検証・評価、報告が行われるべきであるが、その体制整備が必ずしも十分ではなかったこと
- ・内部監査室に、内部監査業務を適切に遂行できる十分な知識・スキルが不足していたこと
- ・監査役、監査法人、内部監査室、この三者間の連携が少なく、情報共有や連携体制の構築・運営が十分ではなかったことから、それぞれの監査知見を活用した実効的な内部監査室としての本来の活動が行われなかったこと

Ⅲ. 再発防止に向けた改善施策

「Ⅱ 原因に関する分析」に記載いたしました各原因に対する当社グループとしての再発防止策の検討・計画状況及びその実施状況としては以下のとおりとなります。

また、「Ⅱ 原因に関する分析」にて記載いたしました個々の原因と以下に記載いたします個々の再発防止策との対応関係につきましては、別表1「原因と再発防止策の主な対応表」をご参照ください。

なお、当社は、2026年7月31日に改善計画・状況報告書（以下、「7月31日公表の改善計画・状況報告書」）を提出しておりますが、その後の同年9月22日に開催した臨時株主総会にて監査等委員会設置会社への機関設計変更とそれに伴う役員体制の一部変更を行い、同年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善施策をベースにし、監査等委員会設置会社を前提として再度改善施策の変更の必要性を検討し、一部の改善施策について変更を行っております。本報告書は、同年7月31日公表の改善計画・状況報告書から引き継いだ改善施策についてはその実施・運用状況を記載するとともに、機関設計変更に関連する改善施策については、機関設計変更前までの実施・運用状況と機関設計変更後の実施・運

用状況を記載しております。

1. 企業風土改革（役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成）

当社は、企業風土改革を一過性の施策ではなく、継続的な取り組みとして位置付けております。そのため、後述する(1)トップメッセージ以下各施策の実施を行うことはもちろんのこと、各施策の周知の状況や研修についてはその効果についても毎月取締役会において評価し、必要な改善を行う仕組みを構築してまいります。

効果の評価に当たっては、従業員意識調査（2026年2月実施済み、第2回目は同年8月31日から9月18日までを実施期間とし、回答率のさらなる向上を図るため、実施期間を10月16日まで延長して調査を実施しました。対象には役員層も含む）、内部通報や相談件数の推移、各種コンプライアンス研修の受講状況及び理解度テスト結果、内部監査結果、不祥事・不適切事案の発生状況等の定量・定性両面からモニタリングを実施してまいります。また、グループ会社における状況についても、2026年7月に新設されたリスクマネジメント委員会、既存のコンプライアンス委員会等を通じて継続的に把握し、必要な対応を行ってまいります。

当社グループとしては、現時点でグループ全社において十分なコンプライアンス意識が定着したと評価しているものではありませんが、引き続きトップメッセージの発信、教育・研修の強化、内部通報制度の実効性向上、企業風土改革施策の効果測定を継続し、その結果を踏まえて改善を進めることで、グループ全体への浸透を図ってまいります。

以下詳細の施策についてご説明いたします。

(1)経営トップによる会社改革に向けた覚悟の表明と浸透（1、2、3に対応）

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

経営トップによるメッセージ（2026年6月29日までは松林、以降は千歳）を2026年2月16日より月1回ペースでグループ全従業員に対して発信を行っております。経営トップ自らが、本事案に対する反省及び経営としての責任、再発防止及び企業風土改革に向けた覚悟、「正しく行う」ことを最優先とする経営姿勢を継続的に明確化し、グループ全従業員に一貫して伝達することにより、経営姿勢の浸透と再発防止の実効性の確保を図ります。発信内容は、本事案に対する継続的な反省と責任の明示、再発防止策及び経営改革の進捗や考え方、ガバナンスや内部統制、コンプライアンスに対する基本的な姿勢、経営理念・パーパスの再認識、従業員に求める行動・判断基準等を中心に、都度テーマを設定し発信を行います。また、本件事案に関する説明会においての従業員からの質問事項に対する回答内容についても社内のイントラネットで共有しております。一過性の対応にとどまらず、経営トップが先頭に立って企業風土改革を進めていく姿勢を継続的に示すことを目的としており、従業員との直接対話の機会とも連動させながら、グループ全体への定着を図ってまいります。

グループ報『藍』2026年1月号では、全従業員宛に以下のメッセージを発信しております。

【2026年年頭にあって】

明けましておめでとうございます。

新たな一年を皆さんと共に迎えられることを心から嬉しく思います。また、日々の業務を支えてくださるご家族にも、深く感謝申し上げます。

【経営改革に向けて】

まず、不適正な会計処理事案にあたり、多くの従業員の皆さんに大きな不安とご

心配を、また業務面での負担をおかけしていることについて、経営を預かる者として重く受け止めています。 私たちは今、新たな体制で特別調査委員会による調査の速やかな完了を目指すとともに、延長を余儀なくされた半期報告書の提出や決算発表を着実に進め、信頼回復と健全な事業活動の早期再構築を目指します。 本調査を契機に、透明性の高い体制を築き、ステークホルダーからの期待に応え、社会から信頼される誠実な企業へと進化していかなければなりません。 そのために、私が先頭に立って、抜本的な改革を推進していきます。内部統制の再構築、再発防止策の策定と実行、規程や仕組みの整備に留まらず、透明性と誠実さを組織文化として根付かせるまで、不退転の覚悟でやり抜きます。 私たちAWグループは、社会から“なくてはならない”と認められる存在であり、重大な使命と責任を担っています。この事案を乗り越えられるかどうかは、企業としての真価が問われる試金石です。同時に、今は私たちがさらに良い会社へと生まれ変わるチャンスでもあります。 変革は経営陣だけでは成し得ません。皆さん一人ひとりの強い意志と果敢な行動こそが、変革を実現する原動力です。現場の声を最優先に、事実正面から向き合い、健全な議論を歓迎し、正しいことを正しくやり抜く——その積み重ねが信頼を取り戻す最短の道です。部門や役職の垣根を越え、自由闊達な意見交換を行い、既成概念にとらわれない挑戦が求められます。 困難の中でも、誇りを持って仕事に向き合う皆さんを経営陣は全力で支えます。私は、皆さんが安心して率直に提言できる環境づくりに注力します。私たちは必ず再び信頼を積み上げ、より強く、より誠実な企業グループへと進化していきます。 【AWグループ本社で始まる挑戦】 4月、AW本社は大阪・梅田の「グラングリーン大阪」に移転します。これは単なるオフィス移転ではありません。経営改革と未来への挑戦を象徴する一歩です。新本社「エア・ウォーターグループ本社」のコンセプトは『AIRWATER PORT』。空港や港のように、人・情報・アイデアが集まり、新たな価値を生み出すハブとなります。“共走”スペースを設け、部門や会社の垣根を越えた議論や交流を促進し、グループ一体経営をさらに進化させる場として活用します。ここから、私たちの改革と再出発のストーリーが始まります。 結びに、皆さんのご健闘とご家族のご健康を心よりお祈り申し上げます。本年も何卒よろしくお願い申し上げます。	2026年6月29日に就任した千歳新社長からのメッセージとして下記のように同年7月1日にPatio（イントラネット）にテキストと動画で掲載しております。 エア・ウォーター社長の千歳さんよりグループの皆さんへメッセージ このたび、エア・ウォーターの社長を拝命いたしました千歳 喜弘（せんざい よしひろ）でございます。 よろしくお願いいたします。 まずは日々の業務を支え、また、この厳しい局面を乗り越えるべく、努力を頂いています皆さまには、心から厚く感謝申し上げます。 本当にありがとうございます。
--	---

私はこれまで、社外取締役として4年間、当社グループの経営に関わって参りました。 今後は経営トップとして、このたびの事案の根源である、過度な業績プレッシャーを排除し、意見や問題提起を行いにくい企業風土を正すなど、「コンプライアンス最優先」を徹底して参りたいと考えております。 そして再発を防ぐ体制構築とその基盤となる風土改革、その上での事業成長を、責任を持って取り組んで参りたいと強く心に決めております。 足元では、ここ半年以上にわたる調査や監査等に対して、皆さまに大きな負担をお掛けしていることを深く受け止めています。 このような事態に陥っていることについて、深くお詫び申し上げます。 まずはこの状況を一丸となつて乗り越えていく必要がありますが、皆さまの安全と健康を守ることが、経営者としてすべての基本であるとの思いを持っております。 ここで AW グループが再び信頼を取り戻すために、皆さまにお願いしたいことを共有いたします。 今、私たちは重要な転換期に立っています。 不適切会計の問題により、社会からの信頼は大きく棄損し、本年5月には東京証券取引所から「特別注意銘柄」に指定されました。 これは会社の将来を厳しく問われている状況であるということです。 会社のあり方そのものを見直す転換期です。 本当に社会から信頼され、必要とされる AW グループであり続けることができるかを問われています。 会社を変えていく、現場で改革を日々進めるのは、業務に従事していただく皆さま一人ひとりです。 そこで、私のモットーである、皆さんにお願いしたい、3つのことをお伝えします。 まず、1つ目。 何よりも優先されるのは、会社のルール、社会のルールをしっかり守り抜くことです。 ルールは「知っている」だけでは意味がありません。 今回の問題の背景には、ルールが十分に実行されなかったことにあります。 日々の判断の拠り所として、ルールをしっかり根付かせることが再生の出発点です。 2つ目です。 判断の基準を「損得」ではなく「善悪」に置くことです。
--

数字や効率を優先した判断が、結果として不適切な会計処理を引き起こしました。

判断に迷う時があれば、目先の数字や効率よりも、まず「善悪」で判断することです。

「仲間や家族に対して誇れる仕事か、社会や未来に対して善いことか」を問うてください。

3つめは失敗を恐れないことです。そしてそれをなによりも「隠さないこと」です。

これまで違和感や問題があっても、言い出せない風土があったのかもしれませんが。

チャレンジする以上、失敗やミスを起こすことがあります。

重要なのは、それを「隠さないこと」です。

「言える、聴ける、正せる」風土にすることです。

失敗やミスをしっかりとらまえて、原因を対処すれば次は必ずや成功します。

こうした日々の一人ひとりの行動の積み重ねが、会社の風土を変え、会社を正しい方向へと導きます。

AW グループは、世の中になくてはならない、非常に良い事業、技術を持っています。

問題は、それらの支えとなる基盤のガバナンスと風土が追いついていなかったことです。

コンプライアンスを最優先に、正しいことを正しく積み重ねた先に、確かな成果が生まれ、持続的な成長につながると私は考えています。

最後に、再発防止や改善計画に関する内容や皆さまに求める行動を、これからも定期的に発信していきます。

日々の判断の拠り所として、ご活用ください。

皆様、力を合わせて、AW グループの信頼回復に向けて頑張ってください。
よろしくお願い申し上げます。

2026 年 7 月 1 日

エア・ウォーター株式会社

代表取締役 社長執行役員

千歳 喜弘

今後も月 1 回のペースで新社長からメッセージを発信していきます。メッセージはイントラネットへの掲載（テキスト、動画）をしております。

主管部署：経営改革室、広報部

実施スケジュール：月 1 回のペースで継続的に実施いたします。

【実施・運用状況】

新社長の千歳からグループ全従業員に対し、本事案に対する反省と経営としての責任、再発防止および企業風土改革に向けた決意、ならびに「正しく行う」ことを最優先とする経営姿勢についてメッセージを発信いたしました。

本メッセージを通じて、再発防止に向けた経営の考えや覚悟を全従業員に共有するとともに、コンプライアンスを最優先とする企業文化の醸成および企業風土改革を推進しております。

また、今後も月1回を目途に継続的なメッセージ発信を実施し、経営トップ自らが企業風土改革を推進する意思を繰り返し発信することで、経営方針の浸透および再発防止策の実効性確保に努めてまいります。

メッセージの発信状況は以下のとおりです。

(発信内容)

発信日	配信者	テーマ	主なメッセージ	媒体
2026年2月16日	松林	再発防止に向けたメッセージおよび説明会、質疑応答	・本件事案に関する説明会 においての従業員からの質問事項に対する回答	ライブ配信 社内イントラ（動画） メール
同年3月24日	松林	年度末決算対応と、再発防止・風土改革に向けて	・本事案に対する継続的な反省と責任の明示 ・再発防止策及び経営改革の進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コンプライアンスに対する基本姿勢 ・経営理念・パーパスの再認識 ・従業員に求める行動・判断基準	社内イントラ メール
同年4月6日	松林	不適切な会計事案に関する調査結果などの説明会、質疑応答	・本件事案に関する説明会 においての従業員からの質問事項に対する回答	ライブ配信 社内イントラ（動画） メール
同年4月17日	松林	代表取締役および役員体制の変更について	・本事案に対する継続的な反省と責任の明示 ・再発防止策及び経営改革の進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コンプライアンスに対する基	社内イントラ メール

			本姿勢	
同年 5 月 1 日	松林	東京証券取引所 による特別注意 銘柄指定につい て	・ 本事案に対する継続的な反省と責任の明示 ・ 再発防止策及び経営改革の進捗や考え方 ・ ガバナンス・内部統制・コンプライアンスに対する基本姿勢 ・ 従業員に求める行動・判断基準	社内イント ラ メール
同年 5 月 22 日	松林	経営体制の見直 し、ならびに組織 変更について	・ 本事案に対する継続的な反省と責任の明示 ・ 再発防止策及び経営改革の進捗や考え方 ・ ガバナンス・内部統制・コンプライアンスに対する基本姿勢	社内イント ラ メール
同年 6 月 22 日	松林	追加調査報告書 の受領と「コンプ ライアンス最重 視」の徹底につい て	・ 本事案に対する継続的な反省と責任の明示 ・ 再発防止策及び経営改革の進捗や考え方 ・ ガバナンス・内部統制・コンプライアンスに対する基本姿勢 ・ 従業員に求める行動・判断基準	社内イント ラ メール
同年 7 月 1 日	千歳	就任メッセージ	・ 本事案に対する反省と経営としての責任 ・ 再発防止・企業風土改革に向けた考え方 ・ ガバナンス・コンプライアンスを最優先とする基本姿勢 ・ 従業員に求める具体的な行動・判断基準	社内イント ラ（動画） メール
同年 8 月 3 日	千歳	2026 年度、再出発	・ 本事案に対する継続的な	社内イント

		の 年 に ～ Rebuilding Our Future～	反省と責任の明示 ・再発防止策及び経営改革 の進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コ ンプライアンスに対する基 本姿勢 ・従業員に求める行動・判断 基準	ラ メール
同年 9 月 10 日	千歳	未来につながる 改革を、AWグル ープの皆さんと ともに	・再発防止策及び経営改革 の進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コ ンプライアンスに対する基 本姿勢 ・従業員に求める行動・判断 基準	紙媒体（グ ル ー プ 報 『藍』） 社内イント ラ メール
同年 9 月 10 日	千歳	信 頼 回 復 へ の 第 一 歩 は、学 び と 実 践 から（研修メッ セージ）	・再発防止策及び経営改革の 進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コ ンプライアンスに対する基 本姿勢 ・従業員に求める行動・判断 基準	社内イント ラ メール
同年 9 月 17 日	千歳	経 営 改 革 の 方 向 性について	・再発防止策及び経営改革 の進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コ ンプライアンスに対する基 本姿勢 ・経営理念・パーパスの再認 識 ・従業員に求める行動・判断 基準	社内イント ラ メール
同年 9 月 24 日	千歳	グ ル ー プ 倫 理 行 動 規 範 の 全 面 改 訂にあたって	・信頼回復に向けてコンプ ライアンス最優先の徹底を 表明 ・「言える、聴ける、正せる」 風土の醸成 ・倫理行動規範の実践を呼	社内イント ラ

同年 10 月 9 日	千歳	特別調査委員会の設置から 1 年を迎えて	びかけ ・再発防止策及び経営改革の進捗や考え方 ・ガバナンス・内部統制・コンプライアンスに対する基本姿勢 ・経営理念・パーパスの再認識 ・従業員に求める行動・判断基準	社内イントラメール
-------------	----	----------------------	---	-----------

(2) 上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化 (1、2、3 に対応)

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社グループの従業員に向け、経営トップによるコンプライアンス最重視の継続的な発信を行うとともに、経営トップ、役員（2026 年 6 月 28 日までは、社長の松林、取締役の井上、常務執行役員の西村、道志、有賀、執行役員の徳谷）の 6 名が 2026 年 6 月までに、不適切会計事案が確認された当社及びグループ会社を含む計 51 社を訪問し（一部子会社はオンラインも併用）、少人数・双方向の対話（タウンホールミーティング）を実施しました。経営理念・パーパスを題材に、「迷ったときどう判断するか」「過去に何が起きたのか」等率直な議論を行いました。

2026 年 7 月以降は新体制のもとで、より多くの従業員に経営トップ、役員が直接メッセージを届けることを目的とした集会形式（対話集会）で、当社並びに全ての連結子会社を対象に順次実施していく予定としております。この対象には、既に実施済みである不適切会計事案発生会社も含み、2027 年 3 月までの完了を予定しています。

その後も、コンプライアンス意識の浸透及び「言える、聴ける、正せる」風土の醸成に向けて継続的に実施するとともに、各回で得られた意見や課題を分析し、企業風土改革及びコンプライアンス施策の改善に反映してまいります。

開催日	会社名	役員	参加者
3/25	エア・ウォーター	松林・井上	15 名
4/10	AWMX	松林・西村	15 名
4/17	日本ヘリウム	松林・有賀	8 名
4/24	エア・ウォーター・リアライズ	松林・西村	14 名
4/28	AW 防災	松林・道志	10 名
5/7	エア・ウォーター北海道、AW 産業医療ガス、エア・ウォーター・ライフソリューション、ホクエイ	松林	16 名
5/8	エア・ウォーター物流、北海道車体、リプロワーク	松林	15 名

5/14	エア・ウォーター・マッハ、日本電熱	松林	14 名
5/15	エア・ウォーター・エンジニアリング、エア・ウォーター・ガスプロダクツ	松林	16 名
5/19	エア・ウォーター・エレクトロニクス、エア・ウォーター西日本	井上	15 名
5/20	AW リンク、デンケン・ハイデンタル	道志	16 名
5/21	エア・ウォーター・パフォーマンスキエミカル、プリンテック	松林	15 名
5/22	エア・ウォーター・マテリアル	松林	15 名
5/26	松尾ホールディングス、松尾組、松尾道路、嶋田工業、クレアス	道志	13 名
5/28	エア・ウォーター東日本、エア・ウォーター（東京事業所）、エア・ウォーター・グリーンデザイン	松林	15 名
6/2	タテホ化学工業	井上	13 名
6/5	北海道エア・ウォーター・アグリ	西村	12 名
6/9	オリオン・ラドセーフメディカル	道志	15 名
6/11	エア・ウォーター・メディエイチ	有賀	9 名
6/23	福山液酸、新潟液酸、岩手液酸、福島液酸、山形液酸、相模原液酸、静岡液酸、東海液酸、亀山液酸、熊本液酸	道志	10 名
6/25	大山ハム/AW アグリ&フーズ/九州屋/ゴールドバック	西村	15 名
	エア・ウォーターサービス/エア・ウォーターデジタル	井上	15 名
6/26	TATEHO OZARK TECHNICAL CERAMICS	徳谷	6 名

また、心理的安全性の明確な定義と共有のため、「反対意見や疑問を表明しても、不利益を被らない」ことを 2026 年 3 月中に明文化（ガイドライン策定）し、「みんなでつくる 心理的安全性ガイドライン」を 2026 年 3 月 31 日にイントラネットに掲示しました。また、“発言した人が守られる”事例の可視化を図るべく、問題提起が改善につながったケースを 2026 年 4 月より、社内でポスターやグループ報等で共有しました。

さらに、従業員意識調査を 2026 年 2 月に実施し、心理的安全性についてどのような

変化が生じているのかを、今回は、2026 年 8 月に実施し、その変化を確認（以降、年に一度のペースで実施）し、風土改革に関する評価を行い、今後の風土改革の取り組みの改善、強化につなげてまいります。

主管部署：人事部、広報部、リスクマネジメント・コンプライアンス部

実施スケジュール：タウンホールミーティング（対話集会）については、2027 年 3 月までに全グループ会社を対象に終える予定です。

【実施・運用状況】

改善計画書に基づき、再発防止および企業風土改革に向けた各施策を実施しております。各施策の実施・運用状況は以下のとおりです。

a 対話集会の実施

新体制の下、全ての連結子会社（海外子会社を含む）を対象として対話集会を実施しております。なお、現時点で未実施の会社についても順次実施を予定しており、2026 年 11 月中旬に全社での実施を完了する予定です。なお、当初は 2027 年 3 月末までの完了を予定しておりましたが、組織風土改革の重要性を鑑み、2026 年 11 月末までに全社での実施完了予定に計画を前倒ししております。

本取り組みは、当初、経営層と従業員との少人数による双方向の対話を重視し、「タウンホールミーティング」として実施しておりました。一方、少人数での実施では、経営層が直接対話できる従業員に限られることから、より多くの従業員に経営層のメッセージを直接届けるとともに、幅広く現場の声を聴く機会を確保するため、実施方法を見直しました。具体的には、双方向のコミュニケーションを確保しつつ、より多くの従業員が参加できる規模として、1 回当たり 40～50 名を目安に実施することとしました。これに伴い、少人数での対話を前提とした従来の「タウンホールミーティング」とは実施形態が異なることから、取組の実態に即して名称を「対話集会」に変更しております。

対話集会では、経営トップ・役員から従業員に対し、コンプライアンス意識の醸成および「言える、聴ける、正せる」企業風土の実現に向けたメッセージを直接発信しております。また、従業員から現場の実情や課題について率直な意見を聴取し、その内容を今後の改善施策の検討に活用しております。

さらに、対話集会に参加できなかった従業員に対しても、グループ報、イントラネット、社内コラム等を通じて実施内容を共有し、経営層からのメッセージや現場から寄せられた意見を全社的に展開しております。

国内における対話集会の実施状況（予定を含む）は以下のとおりです。なお、現時点で未実施の会社については、実施予定日を「(予定)」として記載しております。海外子会社についても 2026 年 11 月中旬に全社に対して実施を完了する予定で日程調整を進めております。

（国内における対話集会実施状況）※10 月実施以降分は一部予定

実施（予定）日	対象会社	参加（予定）人数
2026 年 8 月 31 日	当社 AW 東日本（甲信越支社） AW スマイル	48 名
同年 9 月 4 日	ゴールドパック	58 名
同年 9 月 28 日	FILWEL	25 名

同年 10 月 1 日	AW エンジニアリング	42 名
同年 10 月 1 日	AW ガスプロダクツ	66 名
同年 10 月 6 日	AWNV AWMFK	27 名
同年 10 月 13 日	AWBD オリオン・ラドセーフメディカル AW 防災	75 名
同年 10 月 13 日	当社 AW 北海道 AW ラボアンドフーズ	58 名
同年 10 月 13 日	AW 産業医療ガス 伊並産業	39 名
同年 10 月 13 日	北海道 AW アグリ AW ジェイド	22 名
同年 10 月 14 日	北海道 AW アグリ AW ジェイド AW 農園 AW ファーム千歳	29 名
同年 10 月 14 日	AW メディカル エムシーサービス	29 名
同年 10 月 14 日	AW メディエイチ	32 名
同年 10 月 14 日	AW リアライズ	30 名
同年 10 月 14 日	AW ライフソリューション 北海道総合ガスセンター	29 名
同年 10 月 14 日	AW パフォーマンスケミカル プリンテック サンケミカル AT エレクトロード ATN グラファイト・テクノロジー	48 名
同年 10 月 14 日	松尾ホールディングス 松尾組 松尾道路 松尾環境 松尾都市開発 クレアス 嶋田工業 オートテック アーステクノ	18 名
同年 10 月 15 日	AW 防災 西部特機工業	42 名
同年 10 月 15 日	ホクエイ	10 名
同年 10 月 16 日	AW 西日本(中四国支社) 松山酸素	55 名
同年 10 月 19 日	デンケン・ハイデンタル AW アエラスパイオ	50 名

	リモハブ	
同年 10 月 19 日	AW リンク	13 名
同年 10 月 20 日	札幌デンタル・ラボラトリー	20 名
同年 10 月 20 日	AWLINE	61 名
同年 10 月 20 日	大山ハム	60 名
同年 10 月 21 日	日本海水 アクアインテック 荏田パワー	40 名～50 名
同年 10 月 21 日	AW アグリ&フーズ	40 名～50 名
同年 10 月 21 日	AW 西日本(近畿支社) AW 西日本メディエス 神鋼エアータック 泉北酸素 福山液酸	40 名～50 名
同年 10 月 21 日	川本産業 サカキ L&E ワイズ クロス工業	40 名～50 名
同年 10 月 21 日	荻野配送	40 名～50 名
同年 10 月 21 日	AW 物流	40 名～50 名
同年 10 月 22 日	ガスプロダクツ・ロジスティクス	40 名～50 名
同年 10 月 22 日	歯愛メディカル デンタルフィット Ci エナジー Ci ロジスティクスセンター クラブメディア RayVision デミライン TDS サクラ歯研 ナイキ歯研 グローバルナイン	40 名～50 名
同年 10 月 23 日	当社	40 名～50 名
同年 10 月 26 日	プラス	40 名～50 名
同年 10 月 27 日	AW デジタル AW サービス PTX	40 名～50 名
同年 10 月 27 日	AW 西日本（九州支社） 長崎液酸 熊本液酸	40 名～50 名

	南九州ガスセンター 九州工業ガス 日本医療環境サービス	
同年 10 月 27 日	AWMX メカトロ・アソシエーツ	40 名～50 名
同年 10 月 28 日	AW エレクトロニクス	40 名～50 名
同年 10 月 28 日	AW 東日本（関東支社） AW 東日本メディエス 環境技術センター 相模原液酸 AWS つくばガスセンターエコロッカ 日本ヘリウム	40 名～50 名
同年 10 月 29 日	白鳩	40 名～50 名
同年 10 月 29 日	ニッセンホールディングス ニッセン ニッセンライフ u&n ニッセン LINX マロンスタイル	40 名～50 名
同年 10 月 29 日	タテホ化学工業 神鋼 AW ガス	40 名～50 名
同年 10 月 29 日	リプロワーク アシスト	40 名～50 名
同年 10 月 30 日	AW 物流 札幌流通加工サービス	40 名～50 名
同年 10 月 30 日	北海道車体	40 名～50 名
同年 11 月 4 日	AW マテリアル	40 名～50 名
同年 11 月 4 日	当社／東京	40 名～50 名
同年 11 月 6 日	アイ・ジー・エム エコテック 沖縄 AW	40 名～50 名
同年 11 月 11 日	AW 東日本(中部支社) 静岡液酸 東海液酸 亀山液酸 大森器械店 元気 竹中運輸	40 名～50 名
同年 11 月 12 日	日農機 日農機製工 日農運輸	40 名～50 名

同年 11 月 13 日	AW マッハ	40 名～50 名
同年 11 月 13 日	日本電熱	40 名～50 名
同年 11 月 19 日	AW 東日本(甲信越支社) 新潟ガス工業 新潟液酸 AW スマイル 山梨ガスセンター 川中島ガスセンター AW ミライ	40 名～50 名
同年 11 月 20 日	AW 東日本(東北支社) 山形液酸 岩手液酸 福島液酸 小名浜バイオマス電力	40 名～50 名
同年 11 月 20 日	九州屋 明野九州屋ファーム	40 名～50 名
同年 11 月 26 日	AW グリーンデザイン 共同炭酸 AWK&O	40 名～50 名

b 「言える、聴ける、正せる」風土の醸成

「言える、聴ける、正せる」が組織における共通の行動指針として定着するよう、同フレーズをモチーフとしたステッカーを作成し、全従業員へ配布しております。

日常的に目に触れる環境を整えることで、風土改革のメッセージを継続的に発信し、一人ひとりが声を上げやすく、また他者の声に真摯に耳を傾け、必要な是正につなげる企業風土の醸成を図っております。



c 従業員意識調査の実施

2026 年 8 月 31 日から 9 月 18 日までを実施期間として、全従業員を対象とした従業員意識調査を実施しております。(回答率のさらなる向上を図るため、実施期間を同年 10 月 16 日まで延長) 本調査は、同年 2 月に実施した調査に続く 2 回目の調査となります。

本調査では、職場環境や心理的安全性の状況など企業風土に関する従業員の認識を把握するとともに、前回調査からの変化を確認し、風土改革施策の浸透状況や実効性を検証することを目的としております。

「言える、聴ける、正せる」企業風土の実現に向け従業員意識調査を通じて風土改革施策の浸透状況や実効性を継続的に検証しております。調査結果を踏まえ、施策の見直しや強化を図ることで、信頼回復と再発防止に向けた取り組みを強化してまいります。

さらに、従業員意識調査については同年 11 月および 2027 年 1 月にも実施を予定しております。

(3) グループ全体のコンプライアンス意識の醸成 (3、7 に対応)

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社は、これらの再発防止策として、以下の対策を講じております。

- ・経営トップ・マネジメント層に対する企業倫理マネジメント研修の定着化
- ・当社グループ従業員に対する職業倫理と会計リテラシーに関する継続的教育研修の実施

当社の全マネジメント層に対し、企業倫理マネジメント、コンプライアンス（経営者に求められる倫理観、不適切会計が企業価値・社会的信頼に与える影響、内部統制・ガバナンスに対する経営責任）をテーマとした教育研修を実施します。そのうえで、グループ会社の全従業員に至るまで、教育研修を実施します。その中では、役員層自らが講師となって所属する従業員層に研修を行う連鎖型の教育方式も採り入れ、グループ全体で取り組む一体感を醸成してまいります。これらの教育は、2027年度以降も継続的に実施いたします。実施時期、頻度は、2026年3月に、まず役員層より開始し、①役員層（2026年度は6回/年 2026年3月実施分は1回とカウントします、以降は4回/年）、②管理職層（同6回/年、以降は4回/年）、③一般従業員（同3回以上（2026年度はシリーズ編で追加開催検討中）。以降、2回以上/年）で計画しております。

また、2026年6月から8月にかけて、役員層に「インテグリティ（誠実さ・正直さ・真摯さ）」をテーマとしたワークショップ型研修も実施いたします。実際の判断事例を題材に、価値観・判断軸について対話を行い、研修後は役員自らが講師となり、2026年度中に、管理職層へ同様の研修を展開いたします。このインテグリティ研修の初回は当社の経営層30名を対象に、6月4日に実施済みです。

また、2026年4月以降に、会計リテラシー向上のテーマを中心とした研修を以下の階層別に全グループ従業員を対象に、国内外を含め年6回実施いたします。

研修対象職層	職層の範囲	研修内容
経営層	当社代表取締役、当社取締役、当社執行役員、子会社代表取締役	経営判断と会計の関係、意思決定責任
管理職層	当社従業員管理職、子会社役員（代表取締役除く）、子会社従業員管理職	事業運営・部門管理における会計数値の活用と判断
一般職層	上記以外（派遣社員は除く（仮））	会計の基礎理解、自身の業務と会計・不正リスクとの関係

主管部署：企業倫理研修：リスクマネジメント・コンプライアンス部、
会計リテラシー研修：人事部

実施スケジュール：2027年3月までに研修を一巡予定です。

【実施・運用状況】

改善計画書に基づき、再発防止およびグループ全体のコンプライアンス意識醸成のために以下の研修を実施しております。各研修の内容および実施状況は下記のとおりです。

研修名	受講対象者	実施時期	終了期日
善管注意義務違反研修	当社およびグループ会社 経営層	2026年6月	2026年10月末
コンプライアンス基礎研修	当社およびグループ会社 管理職、一般職	2026年5月	2026年10月末
自分事化研修	当社およびグループ会社 社管理職	2026年6月	2026年10月末

インテグリティ研修	当社およびグループ会社経営層・管理職	2026 年 6 月	2026 年 10 月
リスク・コンプライアンス研修	当社およびグループ会社 全役職員	2026 年 9 月	2026 年 12 月
心理的安全性研修	当社およびグループ会社 全役職員	2026 年 9 月	2026 年 12 月
会計リテラシー研修	当社およびグループ会社 全役職員	2026 年 9 月	2026 年 12 月

a 善管注意義務違反研修

当社およびグループ会社の経営層を対象に「善管注意義務違反に問われないための内部統制システム」に関する研修を実施しております。

b コンプライアンス基礎研修

当社およびグループ会社の管理職層および一般層を対象として、コンプライアンスの基礎研修を実施しております。研修の内容は、①「コンプライアンスとは？ なぜ守らなければならないのか?」、②「不正の原因とは?」、③「日常業務に潜む不正のタネ」の3動画（計45分）を視聴し、身の回りに似たような事例があるか、職場単位でグループディスカッションする研修を実施しております。

c 自分事化研修

当社およびグループ会社の管理職層を必須対象、経営層、一般職層を推奨対象として「自分事にするコンプライアンス～なぜ「あなた」も不正を犯してしまうかもしれないのか」を実施しております。

d インテグリティ研修の実施

当社およびグループ会社の役員層を対象に「インテグリティ（誠実さ・正直さ・真摯さ）」をテーマとしたワークショップ型研修を実施しております。研修後は受講した役員自らが講師となり、管理職層へ同様の研修を展開中です。役員は新任役員8名を除き研修を修了しており、管理職層への研修は2026年10月末までに完了する予定です。新任役員の受講については、同年11月末までに完了する予定です。

e リスク・コンプライアンス研修の実施

2026年9月28日から当社およびグループ会社の全役職員を対象とした「リスクマネジメント・コンプライアンス」に関する研修動画を配信しております。

当該研修では、同年7月31日に提出した改善計画・状況報告書に記載された12の課題(原因)と対応（再発防止策）について具体的に確認することを通じて、リスクマネジメントとコンプライアンスの重要性を理解すること、および各人がコンプライアンス違反等のリスクの兆候に気付いた時に、必要な行動を起こせるようになることを目標としております。12の課題の中の「内部通報制度の充実」については、制度変更を周知するためにも詳しく説明しております。また、役員と管理職には、リスクマネジメント委員会を中心とした2026年度のリスクマネジメント・コンプライアンス活動の概要について説明しております。

さらに、研修受講後には効果測定を実施し、研修内容の理解度や浸透状況を確認する予定です。また、受講率についても継続的にモニタリングを実施し、未受講者への受講勧奨を行うことで、同年12月末までの全従業員の受講完了を目指しております。

f 心理的安全性研修の実施

2026年9月29日から全従業員を対象とした「心理的安全性」に関する研修動画を配信しております。本研修では、既に全社へ展開済みの「みんなでつくる 心理的安全性ガイドライン」の内容に基づき、心理的安全性の定義や会社が求める行動を明確に示すとともに、「反対意見や疑問を表明しても不利益を受けない」という考え方の浸透を図っております。

また、ハラスメント防止に関する内容に加え、アサーティブ・コミュニケーションや傾聴など、「言える・聴ける」コミュニケーションの実践手法についても学ぶ内容とし、従業員一人ひとりが安心して意見を発信し、相互に尊重しながら対話できる職場づくりを推進しております。

さらに、研修受講後には効果測定を実施し、研修内容の理解度や浸透状況を確認しております。また、受講率についても継続的にモニタリングを実施し、未受講者への受講勧奨を行うことで、12月末までに全従業員の受講完了を目指しております。

g 会計リテラシー研修

2026年9月29日からグループ会社の経営層、管理職層および一般職層を対象とした「会計リテラシー研修」に関する研修動画を配信しております。

当該研修では、財務報告の重要性、不適切事案の内容および発生原因、正しい会計処理、今後発生しないために必要な対応について取り上げ、適正な財務報告の重要性、財務諸表作成には全ての従業員が関わっていること、発生した不適切事案が今後発生しないために管理部門、非管理部門それぞれの職層毎に必要な対応について説明しております。

さらに、研修受講後には効果測定として、一般職層には理解度アンケート、経営層および管理職層には理解度テストを実施し、2026年12月末までに全従業員の受講完了を目指しております。

また、上記リスク・コンプライアンス研修、心理的安全性研修、会計リテラシー研修の受講後、これらの内容をベースとして、具体的な事案にて受講者が対応を考えるケーススタディを行うことで上記3つの研修の理解を深めることを目的としたケーススタディ研修を2026年10月下旬から開始予定です。

(4)内部通報制度の充実（3、8に対応）

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社は、この再発防止策として、以下の対策を講じております。

- ・内部通報制度の運用体制を強化（独立性を担保する社外窓口／社外監査役窓口等を設置）
- ・内部通報制度が組織を守る行為であるという理解を浸透

内部通報制度の強化を再発防止策の大きな改革の一つとして位置づけ、次に示したとおり、「独立性を担保した社外窓口」や「外部監査役等の窓口設置」等、内部通報制度の運用改善と体制強化を図ります。加えて、「内部通報制度が組織を守るためのもの」とであるという理解を上記(3)「グループ全体のコンプライアンス意識の醸成」で実施する研修を通じ周知するとともに、浸透度を従業員意識調査で確認し、その結果に基づき課題があれば再度対応をしていきます。従業員からの信頼性向上と制度運用の

機能化を図ります。さらに意見や問題提起を行いにくい組織風土が形成されていた中、「反対意見や疑問を表明しても、不利益を被らない」心理的安全性を確保すべく「みんなでつくる 心理的安全性ガイドライン」を作成し、2026年3月31日に社内公開いたしました。

4月に「社外監査役」による窓口を新規に設置、運用要領の改訂・整備とあわせて、グループ内に周知並びに説明会を4月22日に行い、運用改善を図ってまいりました。

なお、外部第三者による窓口の追加設置につきましては、これら改善を図った運用結果を3か月間程度評価した結果を踏まえ、8月末までに導入します。

全子会社への社内窓口設置については、2026年7月末を目途に、まずは従業員数100名以上の子会社に対して運用要領の制定を行うとともに、内部通報窓口に関する担当部門の設置並びに従事者の指名を完了しました。残りの子会社のうち、従業員50名以上については同様に2026年12月末までに整備完了いたします。50名未満の会社については、匿名性の確保等、実効性が乏しいことなどから、その親会社に窓口委託することを検討しております。

さらに、内部通報制度の周知状況を確認するため、1(3)「グループ全体のコンプライアンス意識の醸成」で実施する研修及び今後8月以降半年に1回程度、従業員意識調査アンケートを予定しております。

対応項目	実施内容	実施時期
1. 運用体制の整備	(1) 社外監査役による窓口の追加設置	2026年4月設置済
	(2) 外部第三者による窓口の追加設置（受付委託）	2026年8月末導入予定
	(3) 運用要領の改訂・整備（対応フロー公開）	2026年4月改訂済
	(4) 全子会社内の窓口設置（従事者の配置・対応手順確定・従事者教育）	2026年12月までに全子会社で設置完了予定
2. 窓口の周知促進	(1) ポスター刷新配信（窓口、通報者保護を明示）	2026年4月実施済
	(2) 社内イントラネット上の掲示変更	2026年4月実施済
	(3) 事例紹介、運用状況の公開	2026年7月～（順次公開）
	(4) 研修	1(3)「グループ全体のコンプライアンス意識の醸成」内の研修にて今後実施予定
3. 機能向上・検証	(1) 実態調査（認知・信頼度）※従業員意識調査にて	2026年2月実施済（以降、6ヶ月毎に定期実施）
	(2) 窓口従事者教育（誓約手続き含む）※1. (4) と連動	2026年7月開始済（7月以降順次実施）
	(3) 一般従業員向け教育※1. (4) と連動	2026年7月開始済（7月以降順次実施）

主管部署：リスクマネジメント・コンプライアンス部

実施スケジュール：2026年12月頃までに整備を終える予定です。

【実施・運用状況】

内部通報制度の充実に関する施策につきましては、「社外監査役（現・取締役監査等委員（社外））の窓口設置」等、内部通報制度の運用改善と体制強化を図ってまいりました。外部の第三者による内部通報窓口の追加につきましても 2026 年 8 月時点で設置済です。

子会社への社内窓口設置については、公益通報者保護法による設置義務基準とされる従業員 301 人以上に加え、従業員数 100 名以上の子会社に対して窓口設置を義務化しました。残りの子会社のうち、従業員 50 名以上については同年 12 月までに設置完了予定です。50 名未満の会社については、匿名性の確保等、実効性が乏しいとの判断により、当該子会社の管理責任部署又は管理責任補助部署の窓口へ委託することとしております。

制度の周知については、ポスター「エア・ウォーターグループ内部通報・相談窓口-内部通報は、あなたと会社を守ります-」を掲示するほか、「改正公益通報者保護法とエア・ウォーターグループの内部通報制度実施要領」動画を全従業員に向けて配信しております。

「内部通報制度が組織を守るためのもの」とであるという理解の浸透については、ポスターの掲示を通じ周知しております。さらに浸透度については、同年 10 月 2 日現在実施中の従業員意識調査により確認することとしております。調査結果を分析したうえで、必要な改善策を講じ、従業員からの信頼性向上及び制度運用の実効性向上につなげてまいります。内部通報制度の周知・浸透については、現在実施中のリスクマネジメント・コンプライアンス研修で改めて制度について説明し理解度を測る他、半年に 1 回程度実施する従業員意識調査でも確認してまいります。

項目別の具体的な実施状況については下記表に記載しております。

対応項目	実施内容	実施時期
1. 運用体制の整備	(1) 社外監査役による窓口の追加設置	2026 年 4 月設置済
	(2) 外部第三者による窓口の追加設置（受付委託）	国内：同年 7 月末設置済 海外：同年 8 月末設置済
	(3) 運用要領の改訂・整備（対応フロー公開）	同年 4 月改訂済
	(4) 全子会社内の窓口設置（従事者の配置・対応手順確定・従事者教育）	同年 12 月までに従業員 50 名以上の子会社で設置完了予定
2. 窓口の周知促進	(1) ポスター刷新配信（窓口、通報者保護を明示）	同年 4 月実施済、同年 8 月更新済み、同年 10 月に更新予定
	(2) 社内イントラネット上の掲示変更	同年 4 月実施済、同年 8 月再改訂実施済
	(3) 事例紹介、運用状況の公開	同年 7 月～（順次公開）
	(4) 研修	同年 7 月開始済「改正公益通報者保護法とエア・ウォーターグループの内部通報制度実施要領」全社員向け動画研修 同年 9 月～ 「リスク・コンプライアンス研修」にて実施
3. 機能向上・検証	(1) 実態調査（認知・信頼度） ※従業員意識調査にて	第 1 回：同年 2 月実施済 第 2 回：同年 8 月より実施中 （以降、11 月、2027 年 1 月に実施予定）

	(2) 窓口従事者教育（誓約手続き含む）※1. (4) と連動	同年7月開始済（7月以降順次実施）
	(3) 一般従業員向け教育※1. (4) と連動	同年7月開始済（7月以降順次実施）

(5) 任免・人事評価基準の見直し（3に対応）

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

事業・組織責任者の評価のベースとなる事業部門や子会社の評価方法については、人事委員会による合議制での評価を採用し、透明性を確保します。評価のための基礎データについて、業績面での定量情報に加え、経営企画室、内部監査室及び担当取締役による定性コメントを加え、2026年4月の評価より業績以外の行動プロセスを含めた多面的な軸で評価します。行動プロセスには「健全な企業風土の醸成への取り組み」を評価項目として設けており、各社でのコンプライアンスの向上に資する取り組みを含めて評価しております。具体的には、チャレンジ度、管理基盤の強化、人材育成、職場風土改善に対する行動プロセス及び成果を評価軸に加えます。2027年4月に実施する2026年度評価に関しては、事業特性や外部環境を踏まえた適切な目標設定に対する実効性評価を評価の基軸に据え、より納得感のある評価方法に進化させていく予定です。

主管部署：人事部

実施スケジュール：2026年4月より実施済みです。

【実施・運用状況】

当社の執行役員については、自己評価→上司評価→社長評価のプロセスを行い、当社グループ会社の社長についても、自己評価→上司評価→人事委員会での協議・確定のプロセスを経て決定しております。評価項目については更に議論を重ね、短期業績のみならず、ガバナンスの強化や中長期での社会貢献と企業価値向上に寄与する評価項目へと改善検討を進めております。

具体的には、損益計算書項目に加え、貸借対照表に関する目標、中長期的な事業成長、健全な企業風土醸成への取り組み、ガバナンス強化、人的資本投資などです。並行して、グループの規模や収益性等を多面的に評価したグルーピングに基づく報酬水準の整備も進めており、グループ役員人事制度として2027年7月より主要なグループ会社より導入することでグループガバナンスをより一層高めてまいります。

2. ガバナンス改革（経営の透明性の確保）

(1) 取締役（会）の強化（1、2、3、9に対応）

2026年7月31日以降、当社は、機関設計変更による監査等委員会設置会社への移行を中核的な施策として、取締役会の監督機能を実質化するための体制整備を進めました。具体的には、取締役候補者の選定、財務・経理統括責任者の専任化、社外取締役による取締役会議長の選定、取締役会規程・付議基準等の改定、最高経営委員会から経営会議への移行、監査等委員会事務局の設置等を順次実施しております。これらを個別の制度変更にとどめず、取締役会による監督の高度化と執行への権限委譲を一体として運用し、監督と執行の役割を明確にし、改善計画の実効性を継続的に検証してまいります。

①グループ全体の内部統制上の問題点抽出・把握及び改善に向けたガバナンス体制の再構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社では、強いトップダウンによる指揮命令系統が運用され、取締役会において適切な監督機能を発揮するために必要な情報（意思決定プロセス・判断材料）が十分に提供されておりました。今後（本年2月より）、取締役会としての監督機能の発揮と経営戦略に関する議論を充実させるために必要な情報（例えば最高経営委員会、予算会議等執行重要会議への提出資料や議事録等、執行側の考える予算策定の基本方針や戦略に係る情報並びに事業計画の進捗状況やリスク情報・財務報告に係る内部統制の有効性や財務諸表に関するリスク情報等）を積極的に求め、共有し、その妥当性を審議し、審議した事項についてのフォローを徹底してまいります。また、これらを支える事務局体制（2名程度）を、2026年4月に整備いたしました。その後、同年7月1日に取締役事務局として体制を変更しております。（9名）

議論の充実を図るためには、重要性が高くない業務執行案件の審議を減らすことも必要になることから、取締役会に上程する基準を見直すために、取締役会規程、最高経営委員会規程の課題の抽出と分析を行い改定し、また、各部門と各子会社の職務権限範囲の見直しを行い、新たな体制に基づく運用を2026年10月から開始いたします。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：各種規程の変更を含め、機関変更に紐づくので2026年10月より開始します。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

上記のとおり、2026年7月1日より取締役事務局体制を変更し、取締役会の監督機能や経営戦略に関する議論の充実のための情報収集や審議事項をサポートする事務業務を行っております。また、同年7月31日付改善計画・状況報告書に記載した改善策の一環として取締役会と執行側の役割分担の明確化及び取締役会付議基準の見直しについて検討を進めてまいりました。

（機関設計変更後の状況）

当社は、不適切会計事案を踏まえて策定した改善計画の実行性を高め、監査等委員である取締役が取締役会において議決権を有することにより、取締役会の監査・監督機能の強化を図るとともに、更なるコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、同年9月22日の臨時株主総会にて監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行するとともに、役員体制の一部見直しを行いました。

さらに、当社は、同年3月に実施した取締役会の実効性評価において、取締役会が監督及び経営戦略に関する議論の場としての機能を一層強化すべきとの提言を受けており、今回の機関設計変更を契機として、監督機能を重視した取締役会運営へ転換することとし以下のようなガバナンス体制で運営を行います。

まず、業務執行体制として、最高経営委員会、予算会議、全社事業戦略会議の3つの会議を執行重要会と位置付けていましたが、このうち、最高経営委員会については業務執行の権限の一部を執行側に委譲するために廃止し、経営会議を設置して執行側の意思決定機関とすることとし、全社事業戦略会議は主に経営戦略の議論を行っていることから、経営戦略会議に会議の名称を変更しております。

取締役会の諮問機関として、同年7月31日以降、下記⑥c.に記載のとおり、経営改革委員会、指名・報酬委員会、リスクマネジメント委員会を位置付けております。経営改革委員会では、改善措置の進捗管理や追加対応の議論を中心に行い、指名・報酬委員会は取締役候補者の選定、取締役の評価及び取締役の報酬等に関する審議を行い、リスクマネジメント委員会では、取締役会の監督のもと、全社的なリスクの識別・評価、対

策方針の審議、対策状況のモニタリング及び改善状況の確認を行い、その結果を取締役会に答申又は報告を行います。

これらの体制整備を踏まえ、同年9月22日の臨時株主総会後に開催した取締役会及び同年10月8日開催の取締役会にて、監査等委員会設置会社への移行に伴う業務執行権限の一部移譲及び監査・監督機能の強化の観点から、取締役会規程（決議事項、報告事項及び取締役会付議基準等）の見直しを行うとともに、最高経営委員会を経営会議に移行するため、経営会議規程について全面的な改定を決議しました。

これにより、重要性が相対的に低い個別業務執行案件については経営会議等で意思決定を行い、取締役会では監督機能の発揮及び重要経営課題に関する議論により多くの時間を充てることが可能となります。

具体的には、取締役会を個別業務執行案件の承認の場から、経営戦略、事業ポートフォリオ、重要投資、グループガバナンス、内部統制、リスクマネジメント及び改善計画の進捗状況を重点的に審議・監督する場へと転換し、付議事項は金額的に重要なものに限定し、そのほかの個別の業務執行の意思決定については、経営会議をはじめとする執行重要会議に委譲することとしたことで、企業価値向上に資するモニタリング機能の強化を図ります。

また、取締役会事務局についても、その役割を単なる会議運営支援にとどめず、年間アジェンダの策定、審議テーマに関する情報収集、事前説明の実施、審議結果及び指摘事項の管理並びに対応状況のフォローアップまでを一体的に担う体制へ高度化し、取締役会の議論が執行側の具体的な改善行動につながる仕組みを整備しております。

②経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社では、これまで取締役会の議長は決裁権を有する経営トップが務めており、取締役会において経営トップの意思決定に対する監督・牽制が十分に機能する環境ではありませんでした。

2026年1月30日に、取締役会議長を独立社外取締役である千歳取締役に変更し、取締役会の監督及び牽制機能の強化を行っております。その後2026年6月29日付で千歳が代表取締役 社長執行役員に就任したことにより、2026年9月を目途に新たな社外取締役に変更を予定しております。また、独立社外取締役が議長としての権限を十分に果たすことができるよう、これを支える事務局体制（上記同様）を整備いたしました。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：実施済みです。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

2026年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載のとおり、同年1月30日以降千歳取締役議長が議長を務めておりました。

（機関設計変更後の状況）

2026年9月22日の臨時株主総会での役員体制の変更に伴い、取締役会議長が千歳取締役より社外取締役の加藤取締役へ変更いたしました。

独立社外取締役が取締役会議長を務めることにより、議案設定、議事運営及び発言機会の確保における経営執行からの独立性を高めるとともに、経営陣による重要な意思決定に対する客観的な検証及び牽制機能の強化を図っております。

また、社外取締役及び監査等委員である取締役の知見や問題意識を取締役会の議論

に適切に反映し、多様な視点からの意見交換を促進することで、少数意見やリスク情報を含む重要な論点が十分に議論される運営体制としております。

これにより、取締役会における監督機能の実効性向上を図るとともに、経営戦略、グループガバナンス、内部統制及びリスクマネジメントに関する審議の質的向上につなげてまいります。

③監督機能強化を意図した取締役構成へ見直し

a 管理部門を管掌し、管理・監督機能強化を推進する取締役の選任

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

現状の当社は、管理部門全般を管掌する取締役が不在であったところ、取締役会における管理監督・牽制機能を強化するために必要なスキルを有する取締役の選任を本年6月に開催の株主総会での決議をもって行いました。具体的には今回の不適切会計問題を踏まえ、2026年3月16日付で、唐渡専務執行役員を財務・経理統括責任者に選任し、経理室、財務・IR戦略室、事業管理室、AI・DX推進室を管掌しております。さらに2026年6月29日付で唐渡は代表取締役 副社長執行役員に就任するとともに、本社部門管掌と財務・経理統括責任者を兼務しております。今後につきましては、7月9日に発足した2026年度の指名・報酬委員会において、財務・経理統括責任者専任の取締役候補の選定を行い、株主総会（開催形態・開催時期等は8月6日取締役会付議事項）決議に向けて取締役会に上程予定です。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：7月1日から実施済みです。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

上記7月9日に発足した指名・報酬委員会において、当社の取締役を求める人材像に照らして社内外から候補者の選定と面接を行い、8月17日の取締役会決議により財務・経理統括責任者である取締役候補として白岩氏を選定しました。

（機関設計変更後の状況）

2026年9月22日の臨時株主総会で取締役として選任された白岩取締役が財務・経理統括責任者に就任しました。これに伴い唐渡取締役は、財務・経理統括責任者の兼任を解除し、本社部門管掌取締役及び代表取締役 副社長執行役員となっています。

なお、白岩取締役の選任理由は以下の通りです。

白岩啓孝氏は、住友信託銀行株式会社（現 三井住友信託銀行株式会社）において要職を歴任し、財務戦略、資本効率、リスク管理等に関する豊富な経験を有しております。また、2025年の当社入社後は、財務・IR部長等として財務規律の強化、資産効率の改善及び資本市場との対話を推進してまいりました。同氏は、金融・財務分野における高い専門性に加え、投資家視点を踏まえた経営管理、資本政策及びIR活動を主導してきた実績を有しております。今後、財務・経理統括責任者として、財務戦略及び資本政策の推進、財務規律の強化並びに資本市場との建設的な対話を通じた企業価値向上に貢献することを期待し、取締役候補者といたしました。

b 社外独立取締役の増員または社外取締役比率の増加

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社の独立社外取締役は4名で構成されていたところ、取締役会の監督・牽制機能強化のため、当社取締役のスキルマトリックスを補完する財務会計及び事業戦略についての専門性を有する社外独立取締役を本年6月に開催の株主総会での決議をもつ

て選任し社外取締役比率を過半といたしました。

具体的には新任として、加藤三紀彦、松下満俊、川崎真一の3名を選任しております。

各人の専門性については以下のとおりです。

氏名

加藤 三紀彦

専門性

日本特殊陶業(株)において米国子会社の Controller・CFO を歴任し、ブラジル子会社社長として海外事業の経営を担う等、グローバルな財務及び経営に関する豊富な経験を有しております。さらに、同社の本社において経営企画部長及び経営戦略本部長を務め、経営戦略の立案・推進に携わるとともに、取締役常勤監査等委員として経営監督の経験も有しております。

松下 満俊

会社法務に精通した弁護士としての豊富な経験と高い見識を有しております。また、東京証券取引所プライム市場（現時点）に上場する企業において社外取締役監査等委員を、同スタンダード市場に上場していた企業において社外監査役を務める等、企業経営の監督に関する十分な知見を備えております。

川崎 真一

大阪ガス(株)において新技術研究所等でガス・エネルギー分野、材料分野の研究開発及び事業化に従事した後、エネルギー技術研究所長として技術戦略の中核を担う等、研究開発から実装・事業化までを一貫して推進してきた実績を有しております。さらに、(株)K R I の代表取締役社長として研究開発事業の経営を担い、技術と経営の双方の視点から組織を牽引していました。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026 年 6 月 29 日から実施済みです。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

2026 年 7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載の通りです。

(機関設計変更後の状況)

2026 年 9 月 22 日の臨時株主総会にて、監査等委員会設置会社への機関設計の変更（下記 c 参照）及び役員体制の見直しを行い、監査等委員でない取締役は 1 名が退任し、新任 2 名が就任し、監査等委員である取締役 6 名（うち社外取締役 4 名）が新たに就任しており、その状況は以下のとおりであり、継続して社外取締役の人数及び社外取締役比率は過半数を維持しております。

		2026 年 9 月 22 日	2026 年 9 月 22 日
--	--	-----------------	-----------------

		臨時株主総会まで	臨時株主総会以後
監査等委員でない取締役	人数	8名	9名
	うち社外	5名	5名
監査等委員である取締役	人数	—	6名
	うち社外	—	4名
(参考) 監査役	人数	6	—
	うち社外	3	—
合計	役員	14名	15名
	うち社外	8名	9名

c 機関設計変更について

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026年7月31日付「監査等委員会設置会社への移行に関するお知らせ」に記載のとおり、当社は、2026年9月22日開催予定の当社臨時株主総会の承認を条件として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行することを決議しました。

本移行の目的は、不適切会計事案を踏まえた再発防止及びコーポレート・ガバナンスの強化にあります。監査等委員である取締役を、取締役会において議決権を有する構成員とすることで、取締役会の審議・意思決定の段階から監査・監督機能を発揮できる体制へ転換し、取締役会による業務執行の監督機能及び牽制機能の実効性向上を図ります。

また、会社法第399条の13第6項の規定に基づき、業務執行に関する権限の一部を執行側へ委譲することにより、取締役会は個別業務執行案件の審議に過度に時間を割くことなく、中長期的な経営戦略、グループガバナンス、リスクマネジメント及び内部統制の整備・運用状況等の重要事項について、より充実した審議と監督を行うことを可能とします。

これにより、監督と執行の役割分担を明確化し、取締役会の監督機能の実効性向上と経営の機動性向上を両立させることで、持続的な企業価値向上及び株主・投資家からの信頼回復を図ってまいります。なお、「5. 監査役会監査の強化」については今後機関設計変更後に見直し予定です。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026年9月を目途に実施予定です。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

2026年9月22日の臨時総会後での機関設計の変更と併せて業務執行権限の一部の執行側への委譲と取締役会の充実した審議と監督へのスムーズな移行に向けた規程類の改訂準備等を進めてまいりました。(上記①をご参照ください)

(機関設計変更後の状況)

当社は、上記①に記載のとおり、不適切会計事案を踏まえて策定した改善計画の実効性を高め、監査等委員である取締役が取締役会において議決権を有することにより、取締役会の監査・監督機能の強化を図るとともに、更なるコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、同年9月22日の臨時株主総会での定款変更の決議により、監査等委員会設置会社への機関設計の変更を行いました。

また、同年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策に記載のとおり、業務執行に関する権限の一部を執行側へ委譲することにより、監督と執行の役割分担を明確化し、取締役会の監督機能の実効性向上と経営の機動性向上を両立させること

で、持続的な企業価値向上及び株主・投資家からの信頼回復を図ることとします。

具体的には、同年9月22日の臨時株主総会後に開催した取締役会において、監査等委員会設置会社への移行後のガバナンス体制に対応するため、取締役会規程及び取締役会付議基準を改定し、取締役会の決議事項及び報告事項を見直すとともに、執行側への委任範囲を明確化いたしました。

また、従来の最高経営委員会を廃止し、執行側の意思決定機関として経営会議を設置するため、経営会議規程その他関係規程を改定いたしました。

これにより、取締役会は、個別業務執行案件の承認を中心とする運営から、経営戦略、事業ポートフォリオ、重要投資、グループガバナンス、内部統制及びリスクマネジメント等に関する審議・監督に重点を置く運営へ移行し、監督機能の実効性向上を図ってまいります。

④経営トップへの人事権の過度な集中を防止する制度の構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

不適切会計事案に関する特別調査委員会から、「過度な業績プレッシャー」が発生要因の一つとして指摘されたことを踏まえ、経営トップへの人事権限の過度な集中を抑制するとともに、経営人材の評価・任免の客観性及び透明性を向上させるため、重要人事に係る評価・任免制度の見直しを行いました。

従来の業績偏重型評価から、業績のみならず、事業環境への対応、内部統制・コンプライアンスの強化、人材育成及び健全な企業風土の醸成等の行動プロセスを評価する制度へ改定するとともに、評価・任免プロセスの見直しについて、2026年5月及び7月の人事委員会において審議し、その運用方針を決定しております。

評価プロセスについては、執行役員は「自己評価→上司評価→社長評価」、グループ会社社長は「自己評価→上司評価→人事委員会審議」のプロセスを導入し、人事評価及び任免判断においてトップへの人事権が集中しないよう牽制機能を強化しております。

尚、2025年度のグループ会社社長評価においては、新たな評価制度に基づく評価を既に実施いたしました。

今後は業績のみを重視する評価から脱却し、ガバナンス、コンプライアンス、組織運営及び人材育成を含めた総合的な経営評価の実施と、公平で透明性ある評価プロセスの運用を通じて、ガバナンスの強化と健全な企業風土の醸成に取り組んでまいります。

主管部署：取締役会事務局、人事部

実施スケジュール：2026年7月より実施済みです。

【実施・運用状況】

2026年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載の通りです。対象はグループの国内連結子会社の社長及び取締役で、評価項目としては業績評価と行動評価があり両者のウェイトはそれぞれ50%ですが、行動評価についてはさらに中長期的な事業成長への挑戦目標の設定と取組、将来を見据えた人的資本投資への取組、健全な企業風土醸成への取組、事業管理等のガバナンス強化に向けた取組に細分して目標達成度にて評価し、点数レンジに応じて業績賞与への掛け率が変わり業績賞与へ反映される仕組みです。

また、上記の点数レンジは任免判断にも利用され、役割遂行・ガバナンスの観点から継続（71～100点 総合的に問題なし）、前提として継続（51～70 改善余地はあるが継続は可）、要検討（～50 課題が大きく、信任に足りない）として任免の参考とします。

評価対象期間を原則4月から翌年3月までとし、評価は翌年3月から5月にかけて

実施いたします。

⑤社外取締役の監視・牽制機能の強化

a 社外取締役と代表取締役との定期的な意見交換

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026年4月から、取締役会の枠を離れて、四半期ごとに社外取締役と経営トップとの定期的な意見交換の場を設けます。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026年4月から実施済みです。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

上記に記載した運用開始後、2026年6月及び同年9月に意見交換会を実施しております。2026年6月4日の開催では、松林良祐元代表取締役社長 CEO と芳賀裕子氏、Rochele Kopp 氏、千歳喜弘氏、松井隆雄氏の各社外取締役、9月17日開催の際は、千歳喜弘代表取締役社長と芳賀裕子氏、Rochele Kopp 氏、加藤三紀彦氏、松下満俊氏、川崎真一氏の各社外取締役が出席しました。

(機関設計変更後の状況)

役員体制の変更後においても、四半期ごとに実施予定で、今後の開催は2026年12月9日、2027年3月10日を予定しております。

b 最高経営委員会、予算会議等執行重要会議への参加

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

取締役会において適切な監督機能を発揮すべく、2026年2月より社外取締役による執行重要会議（予算会議等）への参加を始めるとともに、より深い理解での監督強化を狙いとして、それに必要な情報の提供を強化しております。社外取締役の参加者については下記の表に記載しております。

参加を通じてこれらの会議体に提出される資料や議事録、議論状況をモニタリングすることにより、執行側が立てる基本方針や戦略に係る情報並びに事業計画の進捗状況やリスク情報等の共有を行います。

また、これらを支える事務局体制2名を、4月に整備いたしました。その後、同年7月1日に取締役事務局として体制を変更しております。（9名）

主管部署：経営企画部

実施スケジュール：2026年4月から実施済みです。

※重要会議体一覧とその内容、頻度、出席者、社外役員の出席状況については以下のとおりです。

会議名	内容	頻度	出席者	社外取締役の出席ルール
最高経営委員会	全社経営方針、重要施策、グループ横断課題、リスク・内部統制上の重要事項等について、経営レベルで審議・共有・決議し、取締役会	原則として月次開催。必要に応じて臨時開催。	社長、副社長、業務執行取締役、主要な執行役員、関	社外役員は当該会議の常時の構成員ではありませんが、重要な経営課題、投資案件、リスク事案及び内部統制上の重要事項等について執行段階から適時に把握し、監督・牽制機能を実効的に発揮できるよう、常時出席可能な体制を整備しております。（また、各重要会

		付議事項・報告事項の整理にもつなげる会議体。		係 部 門 長 等。議 題 に 応 じ て 関 係 者 が 出 席。	議には原則社外取締役 5 名の出席とし、予めスケジュールを確認し、社外役員 1 名以上の出席者を決定します。 7 月以降の実績は以下の通りです。 7/8:芳賀、加藤、Rochelle、松下、川崎 5 名全員が出席 8/4: 加藤、Rochelle、松下、川崎 4 名出席予定、 9/16:芳賀、加藤、Rochelle、松下、川崎 5 名全員が出席予定) 会議で得られた情報や課題認識は定期的に開催する社外取締役意見交換会において共有・議論するとともに、必要に応じて取締役会へ提言・報告を行うことで、取締役会による監督機能の強化及びグループガバナンスの実効性向上を図っております
	予算会議	年度予算、中期計画との整合、業績見通し、重要 KPI、事業別収益性・投資配分等を審議し、予算策定・業績管理の実効性を確認する会議体。	年度予算編成時に重点開催。加えて半期または必要時に予算修正や進捗確認を実施。	最 高 経 営 委員 会 の 出 席 者 に 加 え、 経 営 企 画 部門、 経 理 部門、 財 務 部門、 人 事 部門 の 部 長 出 席。	同上
	全社事業戦略会議	全社及び各事業の成長戦略、競争環境、	随 時 開 催。	最 高 経 営 委 員	同上

		収益改善、重点施策、リスク対応、グループ会社管理の状況等を確認し、事業執行と全社戦略の整合性を高める会議体。		出席に加え、経営部門、経理部門、財務部門、人事部門の部長が出席。	
--	--	--	--	----------------------------------	--

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

2026年7月31日の改善計画・状況報告書公表後も、上記執行重要会議に社外取締役が継続して陪席しています。

（機関設計変更後の状況）

機関設計変更後においても、重要会議への出席ルールに変更はありません。監査等委員会設置会社への移行に伴い、陪席対象者を社外取締役5名と監査等委員である社外取締役4名の計9名とし、各会議について事前に出席者を調整のうえ、少なくとも1名の社外取締役が参加する運用としています。なお、役員体制変更後は、会場での出席者を1名とし、その他の出席者はオンラインで参加できるほか、不参加の場合でも後日資料や議事録を共有することで情報把握を可能としています。

また、上記(1)①に記載のとおり、監査等委員会設置会社への移行に伴い、2026年9月22日の臨時株主総会后、同年10月8日開催の取締役会において、業務執行権限の一部を執行側へ委譲するため最高経営委員会を廃止し、執行側の意思決定機関として経営会議を新設するとともに、経営会議規程を全面改訂し、最高経営委員会から経営会議への移行を行いました。

加えて、全社事業戦略会議については、主として経営戦略を審議している実態を踏まえ、会議名称を経営戦略会議へ変更しております。

経営会議及び経営戦略会議についても、社外取締役及び監査等委員である取締役が陪席し、執行段階における検討状況、前提条件、リスク認識及び代替案を把握できる運用を継続しています。出席形態や情報共有方法は前記重要会議と同様とし、重要な論点については取締役会への報告又は付議につなげることで、取締役会が結果のみならず意思決定過程も含めて監督できる情報連携を強化しています。

c 執行役員、その他経営幹部との交流強化による情報収集及び課題把握

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026年7月から、四半期ごとに社外取締役と執行役員その他経営幹部との間で当社の事業戦略上重要なテーマやリスク要因に関する交流の場を設定し、課題把握と牽制機能の強化につながる機会を設けております。上記で得た情報をもとに、自らの専門性の観点及び他社情報も踏まえ、執行側に現状の課題と対策について確認を行

い、必要に応じて指示を行います。

なお、7月は、社外取締役と人事部の上席執行役員との意見交換会を開催し、後継者計画を含むグループの人材育成体系や再発防止策における教育体系とその計画についての情報共有と今後の課題についてディスカッションを行いました。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026年7月から実施済みです。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

2026年8月に実施し、社外取締役の事業理解のため、当社グループの事業の説明を行いました。同年8月7日には、産業、医療、農業食品各事業本部長による社外取締役全員への事業説明を行い、同年8月28日には、松林専務執行役員による川崎社外取締役への技術戦略に関する説明と質疑を行い、議事録を全役員で共有しました。

(機関設計変更後の状況)

新役員体制においても、10月～11月は高橋取締役専務執行役員より全社外取締役への海外事業に関する説明を、稲垣上席執行役員より、物流事業に関する説明を行う計画であり、以降も原則として月に1回、事業理解と課題把握のための説明の機会を行う予定です。

d 取締役会議長への社外取締役の就任

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

上記2(1)②「経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制」に記載のとおり2026年9月頃に変更を予定しております。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026年9月実施予定です。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

上記2(1)②「経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制」に記載のとおりです。

(機関設計変更後の状況)

上記2(1)②「経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制」に記載のとおり、2026年9月22日の臨時株主総会での役員体制の変更に伴い、臨時株主総会后、同日に開催した取締役会にて、取締役会議長が千歳取締役より社外取締役の加藤取締役に交代しております。

⑥内部統制の有効性を含むコンプライアンス及びリスクマネジメントへの対応強化

a コンプライアンス及びリスクマネジメントの重要性の再認識

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026年4月の取締役会において、当社グループ全体の業務運営及び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議論を行い、認識を共有しました。また、この点に関する取締役自身の意識向上・知識蓄積のために、2026年6月に新任の取締役、監査役、執行役員以上の経営層を対象としたインテグリティ研修を実施しました。また、取締役のコンプライアンス及びリスクマネジメントに関する知識・意識の向上を目的として、継続的な取締役研修を実施します。

今後は1(3)「グループ全体のコンプライアンス意識の醸成」に記載の研修に加え、「不適切会計事案から学ぶガバナンスと内部統制」「取締役会の監督機能強化」「グループガバナンス・子会社管理」「リスクマネジメントと危機対応」「内部通報制度・企業倫

理」「会計・財務リテラシー」をテーマとした研修を四半期ごとに実施し、外部専門家による講義やケーススタディを活用します。また、毎年度研修計画を策定し、法令改正や不祥事事例等も踏まえながら内容を見直すことで、取締役会の実効性向上と内部統制・コンプライアンス体制の強化に継続的に取り組みます。

主管部署：リスクマネジメント・コンプライアンス部

実施スケジュール：2026年7月以降順次実施予定です。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前状況)

2026年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載したとおりです。

(機関設計変更後の状況)

2026年6月に開催したインテグリティ研修が未受講の取締役及び臨時株主総会にて新たに就任した取締役についてインテグリティ研修を追加で実施する予定です。

また、7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した「不適切会計事案から学ぶガバナンスと内部統制」「取締役会の監督機能強化」「グループガバナンス・子会社管理」「リスクマネジメントと危機対応」「内部通報制度・企業倫理」「会計・財務リテラシー」をテーマとした研修として役員職責研修を2026年10月以降2027年3月までに3回に分けて実施予定です。

b グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

後述の2(3)のようにグループ全体を俯瞰した内部統制の再構築を行い、グループ全体のコンプライアンスやガバナンスに関する情報が毎月当社の取締役会に提供されるように子会社監査役は各グループ会社の取締役会議案・議事録を確認します。あわせて関係会社部は子会社監査役との連携を通じ、適宜状況を確認します。さらに取締役及び取締役会として現に検出された不正や不正リスクについて、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行います。

なお、子会社監査役の確認結果は、当社監査役会にて集約し、不正の兆候など取締役会に報告すべき事項があれば取締役会に情報提供します。

主管部署：取締役会事務局、リスクマネジメント・コンプライアンス部、総務部、経理部、関係会社部、内部監査室

実施スケジュール：2026年8月から開始予定です。

【実施・運用状況】

関係会社部およびリスクマネジメント・コンプライアンス部は、エア・ウォーターグループ連結子会社各社の取締役会における毎回の報告事項として、「コンプライアンス報告」および「リスク管理報告」を設け、該当事項がある場合はその内容を議事録に記載するように社内周知しています。また、2026年9月2日には、各社に対し、当該報告事項の実施状況ならびに各社におけるガバナンス体制の運用状況を継続的に確認するために、同年7月以降に開催された取締役会の取締役会議事録および付属資料を継続的に提出するように社内周知しており、関係会社部では収集した7月度の取締役会議事録の記載事項のモニタリングを開始しております。あわせて子会社の監査役（非常勤）を通じて、子会社各社の状況を確認し、8月より非常勤監査役連絡会を四半期ごとに開催して情報のとりまとめを実施し、9月22日以降はこれらの情報を監査等委員会とも共有し、グループ全体の監査・監督機能の強化につなげてまいります。

また、リスクマネジメント・コンプライアンス部では、8月から各部門及び主要グルー

プ会社の業務報告（月次）からコンプライアンスやガバナンスに関する項目を集計し、内容の確認を実施しております。

c 取締役会諮問機関（経営改革委員会、指名・報酬委員会）の機能強化と取締役の参加【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

取締役の管理監督機能を強化するためには、それぞれの専門的見地から諮問機関が議論を行い、適切な内容で取締役会に答申することが重要であるところ、各諮問機関の見直し、かかる内容に沿った取締役、執行役員を中心とした社内委員と外部専門家の社外委員の追加変更を適宜行います。なお、7月31日の取締役会にてリスクマネジメント委員会を諮問委員会として決議しております。

主管部署：経営改革委員会は経営改革室、指名・報酬委員会は取締役会事務局
実施スケジュール：2026年9月を目途に実施予定です。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

指名・報酬委員会については、後記（2）a 取締役選任プロセスの明確化に記載のとおり、2026年9月22日開催の臨時株主総会で機関設計変更後の新取締役体制を決議し、取締役選定プロセスにしたがって取締役候補者の選定を実施しました。

リスクマネジメント委員会は、2026年8月12日に第1回目委員会を開催し、委員会の設立目的及び運営体制を確認するとともに、2026年度のリスク管理活動方針を決定し、先行・対策優先リスク候補について審議しました。

（機関設計変更後の状況）

役員体制変更に伴い、経営改革委員会の委員長として林氏の（社外）監査役の退任及び同委員として西村氏の取締役の退任に伴い同委員会の委員も退任したことに伴い、新たに委員長として社外取締役の松下取締役が、委員として高橋取締役が委員に就任しています。指名・報酬委員会については、従来監査等委員でない社外取締役5名で構成されていましたが、監査等委員による取締役の指名・報酬の検討状況をモニタリングする観点から、監査等委員である樋口取締役が新たに委員に就任し6名体制としております。リスクマネジメント委員会については、第2回目の委員会を10月20日に開催予定です。

機関設計変更後は、経営改革委員会、指名・報酬委員会及びリスクマネジメント委員会を取締役会の監督を補完する重要な機関として位置付けています。各委員会は、改善計画の進捗・実効性、取締役の指名・評価・報酬、全社的なリスクの評価・対応状況等について専門的かつ独立した観点から審議し、その結果を取締役会に答申又は報告します。取締役会は、各委員会からの報告を踏まえて必要な追加対応を指示し、その実施状況を継続的に確認します。

なお、指名・報酬委員会の委員については、2026年9月22日開催の取締役会において、芳賀 裕子、Rochele Kopp、加藤 三紀彦、松下 満俊、川崎 真一の5名の社外取締役に加え、監査等委員である社外取締役の樋口 建史を選任し、計6名の体制といたしました。

さらに、2026年10月8日開催の指名・報酬委員会において、事業会社の経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有し、独立した立場から客観的な判断が期待できる川崎 真一を委員長に選定いたしました。これにより、委員会の独立性、客観性および実効性のさらなる向上を図り、取締役の選解任、評価・報酬ならびにCEOサクセッションプランに関する審議機能の一層の充実に努めてまいります。

d ガバナンスに関する情報の集約を効率的かつ効果的に行い、識別した事象やリスクに対する是正活動等をより効果的に行うための担当役員の設置検討

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

コンプライアンス委員会及びリスクマネジメント委員会の協議対象の範囲、委員・出席者の構成、開催の頻度、そして協議内容の取締役会への報告方法について、2026年3月末までにその骨子を固め、2026年4月より、順次運用を図り、2026年7月からは新たな委員会体制を始動させました。担当役員については、常務執行役員管理部門統括責任者の堤としております。なお、両委員会とも少なくとも四半期毎の年4回の開催と重要事案発生時は随時開催とし、委員・出席者には事業担当役員、事業部門責任者が入る体制（コンプライアンス委員会は現在も出席）で、議題により子会社社長を招集するなど、より当社グループ経営の実態に即した柔軟性のある会議運営を行います。

主管部署：リスクマネジメント・コンプライアンス部実施スケジュール：2026年7月に実施済で

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

ガバナンスに関する情報の集約とリスクに対する是正活動を効果的に行う担当役員の設置については2026年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載の通りです。

また、コンプライアンス委員会及びリスクマネジメント委員会の情報については、当社役員のみが閲覧可能なグループポータル・サイト（以下、「グループポータル」）を設定し、上記に両委員会の議事録や資料をアップロードすることにより、効率的に取締役会へガバナンスに関するコンプライアンスやリスクの情報が集約できる仕組みを構築し、同年8月より運用を開始しております。

（機関設計変更後の状況）

機関設計変更後も、コンプライアンス委員会及びリスクマネジメント委員会の資料・議事内容をグループポータルに集約し、取締役及び監査等委員が必要な情報へ適時にアクセスできる体制を継続しております。加えて、担当役員及び各委員会から取締役会への報告を通じて、識別したリスク、対応方針、是正措置及びモニタリング結果を一元的に把握し、追加対応の要否を取締役会で確認する運用としています。

⑦取締役会のフォロー体制構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

取締役会における意見を具体的にフォローする組織・体制を構築するとともに、意見の実効性向上を図ります。

2026年3月から四半期に一度、取締役会メンバーと執行側とのオフサイトミーティング、社外取締役の現地視察等をそれぞれ行い、社外取締役を中心に情報共有の充実を図り、これらで得られた気づきについて、取締役会において議論し、必要であれば追加の調査やフォローを行い監督機能の強化につなげます。また、2026年3月に外部機関による取締役会実効性評価を実施しました。そこで抽出された課題としては、取締役会の監督機能強化に向けた、事業ポートフォリオ・重要投資案件に関する議論の深化、グループガバナンス及び内部統制・リスク管理体制の監督強化、サクセッションプランを含む指名・報酬機能の高度化、社外役員への情報提供の充実並びに株主・投資家との対話結果の経営への反映強化等が指摘されており、今後当社は監査等委員会設置会社への移行を含むガバナンス改革を通じて、取締役会の実効性向上と再発防止策の定着を推進して参ります。

尚、7月以降社外取締役によるグループ会社の現地視察及び経営層との意見交換を以下の通り計画的に順次実施する予定です。

当初の訪問先は、主に特別調査委員会報告における不適切会計事案の再発防止及び内部統制強化の観点から訪問先を選定し、各社の事業実態、リスク管理、内部統制運用状況及び経営課題について経営層との直接対話を行います。

開催月	訪問先会社名	出席者
2026 年 7 月（実施済）	AW 防災	加藤、川崎
2026 年 8 月	日本海水	3 名計画中
2026 年 9 月	日本ヘリウム	3 名計画中

※このほかの 34 社（自主点検を踏まえ 39 社）についても 2027 年 3 月末までには現地視察及び経営層との意見交換を行う予定です。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026 年 3 月から順次実施中です。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

取締役会メンバーと執行側とのオフサイトミーティングについては、機関設計及び役員体制の検討やその他の施策への対応を優先させた結果、実施しておりません。また、社外取締役のグループ会社現地視察については、2026 年 8 月 26 日には、タテホ化学工業と日本海水の赤穂工場を対象に、芳賀氏、加藤氏、川崎氏等社外取締役と、林氏、吉田氏等監査役が訪問、現地視察及び、取締役、執行役員、工場関係者等との情報交換を行いました。

（機関設計変更後の状況）

オフサイトミーティングについては、監査等委員会設置会社への移行と役員体制の一部見直しを行い新たな体制になったことから四半期に 1 回開催をスタートすることといたします。社外取締役のグループ会社への現地視察及び経営層との意見交換については、9 月は臨時株主総会が北海道で開催されることに伴い当初の予定を変更し、AW 産業医療ガス、AW ライフソリューション、ホクエイの 3 社を対象に、芳賀氏、加藤氏、松下氏等社外取締役 3 名と、御子柴氏、吉田氏、樋口氏、菊地氏等 4 名の監査等委員である取締役が訪問、役員、幹部との意見交換を行いました。10 月以降も上記 39 社の現地視察が完了するまでは毎月 1 回グループ会社視察を計画しており、その後は四半期に 1 度の頻度で実施する予定です。

⑧監査役との定期的な意見交換

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026 年 4 月からは、四半期ごとに社外取締役と監査役との意見交換の機会を設定いたします。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026 年 3 月から順次実施中です。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

2026 年 7 月 27 日に、社外取締役と監査役との意見交換の場を設定し、主に同年 9 月 22 日の臨時株主総会に付議する取締役候補者の指名に関する協議を行いました。

（機関設計変更後の状況）

役員体制変更後においても、継続して実施予定であり次項による独立社外取締役に よる定期的な意見交換会の開始と合わせ、半期に 1 回開催して行きます。

⑨独立社外取締役による定期的な意見交換

独立社外取締役による率直な意見交換と経営課題に関する建設的な議論共有の場として設定いたします。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026 年 10 月から順次実施中です。

【実施・運用状況】

10 月 7 日に独立社外取締役 9 名（芳賀氏、Rochelelle 氏、加藤氏、松下氏、川崎氏、御子柴氏、岩崎氏、樋口氏、菊地氏）による意見交換会を開催しました。今後も半期に 1 回このような会議を開催します。

(2)役員候補者の選任基準の制定及び選任プロセスの見直しと指名・報酬委員会の役割の強化（1、2、4(1)に対応）

当社は、この再発防止策として、以下の対策を講じてまいります。

a 取締役選任プロセスの明確化

- ・要件定義の議論、候補者の選定、面談による個別評価
- ・取締役の評価制度の明確化、結果の透明性強化
- ・責任と役割を明確にした報酬制度の再検討

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2025 年度に以下（１）乃至（５）の制度設計を行っておりますが、当該設計に基づく実行・効果は 2026 年度から発揮されます。

（１）年間スケジュールの作成

（２）任期が定められていなかった社外取締役の任期の上限を 6 年と設定（当該設定に基づき 2026 年 6 月に社外取締役 1 名が退任済）

（３）次年度の社外取締役選任プロセスの設定及びそれに従った次年度社外取締役候補の選任

（４）社内取締役の報酬制度の見直しと評価方法の再構築

（５）社内取締役選任プロセスの設定及びそれに従った次年度社内取締役候補の選任

すでに 2025 年 7 月 9 日の 2025 年度第 1 回指名・報酬委員会で決議し、社外取締役の任期 6 年を内規として決定、1 年後の退任 1 名が確定したことにより、2026 年度の社外取締役の要件定義、スキルマトリクスを作成し、当初は 2 名の追加を予定しました。要件は、「プライム上場企業の監査等委員会設置会社、または指名委員会等設置会社での社外取締役、または執行取締役経験者、監督責任について正しく理解している人、人間として正直で良い人であること、」とし、ロングリストの作成、議論でショートリストの作成、候補者面談により、2025 年の特別調査委員会設置前の時点で、2 名を内定しておりました。そのうちの一人が今回の候補者加藤氏です。もう一人は調査報告書が提出された時点で辞退され、その後追加で今回の候補を追加決定しています。2025 年度から設計だけでなく、指名・報酬委員会改革を開始しました。

足元では、取締役選任プロセスや評価制度の明確化、責任と役割を明確にした報酬制度の再検討等に向けて、2026 年 4 月 3 日、取締役候補の指名に係るプロセスの公正性・客観性を一層高めるため、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会の委員構成を変更いたしました。

さらに 2026 年 5 月 22 日に、経営体制の見直しに伴う取締役・監査役の異動並びに組織変更を取締役会にて決議いたしました。新体制では、業務執行を担う取締役を一新し、監督機能との分離を明確化するとともに、社外取締役については従来の 4 名か

ら5名に増員し、社外取締役比率を過半といたしました。また、監査役については常勤監査役の増員及び外部専門人材の新任により体制を強化しました（本異動は、2026年6月29日開催の定時株主総会及び取締役会において、正式に決定済）。

なお、同年6月に就任した西村取締役については、特別調査委員会の調査報告書において、不適切会計への関与が認定されております。当社はこれらの事実を重く受け止めており、本件に関する責任を明確化するため、責任査定委員会の答申を踏まえ、西村氏に対して月額報酬の30%を3か月間自主返上する処分を実施しております。その上で、当社は、西村氏の取締役としての適格性について、認定事実の内容、関与の態様及び責任の程度、本件に対する認識及び反省状況、再発防止に向けた取組姿勢等を、西村氏本人からの聴取及び責任査定委員会における審議を通じて総合的に検討し、事実関係及び本人の反省状況、再発防止に向けた取組姿勢等を総合的に勘案した結果、当社は、西村氏について現時点においても取締役としての適格性を有すると判断いたしました。

当社は西村取締役に対し、一般的な研修の実施にとどまらず、①外部専門家による財務報告、内部統制及びコンプライアンスに関する個別テーマ研修の受講（再発防止策1(3)の記載を参照）、②監査役会との定期的な面談及び再発防止策の実施状況に関するフォローアップ③内部統制及びコンプライアンスに関する取組状況の取締役会への定期報告を実施することとしております。

さらに、当社は、西村取締役を含む全取締役に対して財務報告、内部統制及びコンプライアンスに関する研修を継続的に実施するとともに、再発防止策の進捗及び実施状況について取締役会が定期的に確認・監督することにより、その実効性の確保を図ってまいります。

また、2026年9月開催予定の臨時株主総会で機関設計変更を前提とした定款変更とあわせて、機関設計変更後の新取締役体制を決議すべく、7月9日以降4回の指名・報酬委員会の開催を計画しており、候補者選定方針、選定プロセス、候補者の選考（面接）

報酬案の審議・決定を行い、8月6日の取締役会に株主総会での決議議案として付議する予定です。

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2026年9月を目途に実施予定です。

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

2026年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載のとおり、同年9月22日開催の臨時株主総会で機関設計変更後の新取締役体制を決議し、指名・報酬委員会を6回開催（①7月9日、②7月14日③7月21日、④7月26日、⑤8月3日、⑥8月5日）し、同改善計画・状況報告書に記載の取締役選定プロセスにしたがって取締役候補者の選定を行いました。

その結果、監査等委員会設置会社への機関設計変更を前提として、同年6月29日開催の株主総会で選任された取締役のうち西村取締役が退任し、その他の取締役は監査等委員でない取締役に、そして新たに高橋氏及び白岩氏を監査等委員でない取締役に選任することとしました。

西村取締役については、同年7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載のとおり、取締役としての適格性を有すると判断し、同年6月29日開催の株主総会での選任議案に付議され承認されましたが、改善計画に基づく役員体制の見直しの観点から、同年9月22日の臨時株主総会にて退任することとなりました。西村氏に代わる事業管掌取締

役として、高橋氏を事業部門管掌の取締役候補者としました。また、上記(1)③ a に記載のとおり、財務・経理統括責任者として新たに白岩氏を監査等委員でない取締役候補者としました。

また、同様に監査等委員会設置会社への機関設計変更を前提として、同年6月29日開催の株主総会にて選任された監査役の森氏、吉田氏、岩崎氏、樋口氏の4名に、新たに御子柴氏及び菊地氏の2名を加えた6名を監査等委員である取締役候補者としたしました。

上記取締役候補者については、同年8月17日開催の取締役会で上記臨時株主総会に付議する取締役選任議案として決議しました。

さらに、上記7月31日公表の改善計画・状況報告書及び上記機関設計変更前の取締役選定プロセスを明文化した取締役の選任・評価・報酬に関する運用細則案に取りまとめました。

(機関設計変更後の状況)

同年9月22日開催の当社臨時株主総会にて、監査等委員会設置会社への機関設計の変更とともに取締役選任議案が承認可決され、見直し後の役員体制がスタートしております。

新体制では、監督機能に必要なスキル及び独立性を踏まえて取締役構成を見直すとともに、財務・経理、事業経営、法務・コンプライアンス、監査・内部統制等の専門性を取締役会全体として確保しました。今後は、取締役会の実効性評価及びスキル・構成の検証結果を、次年度の候補者要件、選任方針、研修計画及びサクセッションプランに反映するPDCAを運用します。

また、上記取締役の選任・評価・報酬に関する運用細則を2026年10月8日に開催する指名・報酬委員会で決定しました。

b 社長後継者計画の全体像の構築と実施

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社のCEOに求められる能力、リーダーシップについての議論を実施し、要件定義を行います。なお、CEOに求められる要件は、その時々当社の置かれた状況で異なるところ、不適切会計問題を受けた現在において、当社として必要なCEOの要件、人物像等について指名・報酬委員会の委員において議論を行っています。かかる議論を経てCEOが選定されて以降も、毎年、何年後（5年スパンが一般的であるものの当社の状況を踏まえかかる期間についても議論すべき事項）のCEOとしてふさわしい候補者の選定と育成計画の策定、育成を行ってまいります。

主管部署：指名・報酬委員会

実施スケジュール：2026年9月を目途に実施予定です。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

指名・報酬委員会において、外部の専門家の助言も得ながら、当社の次期社長や経営幹部に求められる要件、人物像の立案から候補者の選定、育成プロセスについて議論を行っており、上記議論からCEOサクセッションプランの全体像の案を作成し、並行して候補者の選定を進めてまいりました。

(機関設計変更後の状況)

新たな取締役体制における指名・報酬委員会では、CEOに求める要件、候補者群の選任、評価・育成方法等CEOサクセッションプランの基本方針を再度確認の上、期間についても一般的と言われる5年スパンを、当社の現状を踏まえより早期に実現すべく、

2026 年 11 月の取締役会への答申を経て決定する予定です。

基本方針の決定後、2027 年 1 月より候補者群の形成、第三者評価を活用した評価・分析、候補者ごとの育成課題の設定と実施、個別育成計画の策定及び重点任務の付与を順次実施し、候補者の発掘・育成・評価を一体的に進めます。

候補者群の形成後は、指名・報酬委員会において原則として半期ごとに育成状況及び評価結果を確認し、必要に応じて育成課題、重点任務及び候補者構成を見直します。これらの定期的なレビューを通じて候補者を段階的に絞り込み、当社の経営状況、候補者の育成状況及び承継に必要な手続を踏まえ、適切な時期に次期 CEO 候補者を選定し、円滑な承継に向けた準備を進めます。

各段階の進捗は、指名・報酬委員会から取締役会へ定期的に報告し、取締役会が計画の実施状況及び実効性を監督します。このプロセスを、CEO 選任時のみの一時的な手続ではなく、候補者の発掘・育成・評価を継続的に行うガバナンスプロセスとして運用し、経営の連続性の確保及び持続的な企業価値向上を担う経営人材の計画的な育成を図ります。

c 社外取締役、執行取締役の質の向上（研修・教育計画）

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

取締役の役割と責務とは何かを再認識してもらうため、日本取締役協会が提供する研修プログラム（WEB 講座または対面講座 社外向け全 7 回、社内向け全 8 回）を、社内外の現任取締役及び新任取締役が、毎年継続的に受講するようにいたします。

2026 年度は、新任社外取締役に対しては、日本取締役協会が提供する「社外取締役トレーニング」を活用し、2026 年 6 月から 9 月にかけて体系的な研修を実施します。主な内容は、取締役会実効性評価、経営指標・財務知識、コーポレート・ガバナンス、企業価値向上、投資家視点、監督機能の発揮等について学習するとともに、機関設計、サクセッションプラン、ESG 経営等に関する補完学習も実施します。研修修了後も、社内説明会やグループ会社視察、テーマ別勉強会等を通じて継続的なフォローアップを実施します。

また、新任社内執行取締役に対しては、同協会が提供する「経営幹部のためのコーポレート・ガバナンス研修」を活用し、2026 年 10 月から 2027 年 2 月末にかけて研修を実施します。会社法、コーポレートガバナンス・コード、取締役の法的責任、投資家・株主の視点、経営判断に必要な財務・会計知識、リーダーシップ等について体系的に学習し、経営幹部として求められるガバナンス意識と経営能力の向上を図ります。詳細は以下の計画となります。

NO.	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
1	取締役会実効性評価と社外取締役	社外取締役トレーニング 2026	(株)ボードアドバイザー 代表取締役社長 佃秀昭氏	日本取締役協会	2026/06/22	加藤、松下、川崎
2	経営数字の勘所～取締役に求められる経営指標の知識	社外取締役トレーニング 2027	有限責任監査法人トーマツ 監査アドバイザー 事業部 キャピタル・マーケ	日本取締役協会	2026/07/09	加藤、松下、川崎

			ツツグループ グループ長 公認会計士 嶋田聖氏／同マネージングディレクター 米国公認会計士（ワシントン州）大塚和寿氏			
3	コーポレートガバナンスとモニタリング・モデル	社外取締役トレーニング 2028	東京大学大学院 法学政治学研究科 教授 飯田秀総氏	日本取締役協会	2026/07/29	加藤、松下、川崎
4	企業価値最大化と事業戦略	社外取締役トレーニング 2029	(株)野村総合研究所 フェロー 青嶋稔氏	日本取締役協会	2026/08/25	加藤、松下、川崎
5	投資家の考える企業価値と社外取締役の役割	社外取締役トレーニング 2030	みさき投資(株) エンゲージメント投資 マネージング・ディレクター 佐藤広章氏	日本取締役協会	2026/09/04	加藤、松下、川崎
6	取締役会による取締役の執行の監督と監査役等による取締役の執行の監査とは	社外取締役トレーニング 2031	プロティビティ LLC シニアマネージングディレクター 神林比洋雄氏	日本取締役協会	2026/09/16	加藤、松下、川崎
7	取締役会議長と社外取締役の経験から～監督機能発揮のために	社外取締役トレーニング 2032	コニカミノルタ(株) 名誉顧問 松崎正年氏	日本取締役協会	2026/09/25	加藤、松下、川崎
8	企業理念経営とコーポレートガバナンス／取締役求められること	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	オムロン(株) 取締役会長・取締役会議長 山田義仁氏／	日本取締役協会	2026/10/02	千歳、唐渡、西村

			(株)ボードアドバイザーズ 代表取締役社長 佃秀昭氏			
9	りそなのコーポレート・ガバナンス改革とサクセッション・プランについて／モニタリングモデルとは何か	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	(株)りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO 南昌宏氏／森・濱田松本法律事務所 外国法共同事業 弁護士 澤口実氏	日本取締役協会	2026/10/28	千歳、唐渡、西村
10	Excellent Company は、何が違うのか？／企業価値最大化への軌跡－荏原のGovernance to Value 経営	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	東京エレクトロンデバイス(株) 取締役 常石哲男氏（東京エレクトロン(株) 前・取締役会長）／株式会社荏原製作所 取締役会長 浅見正男氏	日本取締役協会	2026/11/13	千歳、唐渡、西村
11	理想の取締役会とは？	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	早稲田大学商学学術院教授 広田真一氏	日本取締役協会	2026/11/26	千歳、唐渡、西村
12	取締役が把握すべき経営指標と企業価値向上	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	KPMG あずさ監査法人アドバイザー 統轄事業部／サステナブルバリュー統轄事業部 パートナー 土屋大輔氏	日本取締役協会	2026/12/17	千歳、唐渡、西村

13	投資家の視点を知る (1) 機関投資家の視点を知る (2) 長期厳選エンゲージメント投資家が期待すること	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	アセットマネジメント One(株) 取締役社長 杉原規之氏／みさき投資(株) エンゲージメント投資 マネージング・ディレクター 佐藤広章氏	日本取締役協会	2027/01/18	千歳、唐渡、西村
14	取締役会の監督機能発揮のために／日立のコーポレートガバナンス体制の構築・運用と取締役会室の役割	経営幹部向け／コーポレートガバナンス	コニカミノルタ(株) 名誉顧問 松崎正年氏／(株)日立製作所 取締役会室 室長 西脇英司氏	日本取締役協会	2027/02/02	千歳、唐渡、西村
15	破壊と危機の時代の「取締役」とは？	経営幹部向け／コーポレートガバナンス研修	(株)日本共創プラットフォーム (JPiX) 代表取締役会長 富山和彦氏／IGPI 弁護士法人代表 弁護士・株式会社経営共創基盤 ジェネラル・カウンセラー 宮下和昌氏	日本取締役協会	2027/03/02	千歳、唐渡、西村
16	上場会社の 3 つの機関設計の比較	経営幹部向け／社外取締役向け共通 e-learning	西村あさひ 法律事務所 パートナー 弁護士 野澤大和氏	日本取締役協会	随時	千歳、唐渡、西村、加藤、松下、川崎
17	ボードサクセッションプランについて	経営幹部向け／社外取締役向け共通	マーサージャパン(株) 組織・人事 変革コンサ	日本取締役協会	随時	千歳、唐渡、西村、加藤、

		e-learning	ルディング 部門 シニア プリンシ パル 役員 報酬・コー ポレートガ バナンスプ ラクティス リーダ 井上康晴氏			松下、 川崎
18	ESG 経営の概 要について	経営幹部 向け／社 外取締役 向け共通 e-learning	EY Japan 気候変動・ サステナビ リティ・サ ービス (CCaSS) リ ーダー、EY 新日本有限 責任監査法 人 プリン シパル 牛 島慶一氏	日本取締 役協会	随時	千歳、 唐渡、 西村、 加藤、 松下、 川崎
19	経営指標と資 本コストをな るべく簡単に 解説	経営幹部 向け／社 外取締役 向け共通 e-learning	PwC Japan 有限責任監 査法人 ア シュアラン ス・ラーニ ング・アン ド・エデュ ケーション 部長 パー トナー 清 水健太郎氏	日本取締 役協会	随時	千歳、 唐渡、 西村、 加藤、 松下、 川崎

主管部署：取締役会事務局

実施スケジュール：2027 年 2 月末を目途に一巡予定です。

【実施・運用状況】

(機関設計変更前の状況)

2026 年 7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載の研修計画通りに受講が行われております。

(機関設計変更後の状況)

既存の社内取締役については、同年 7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載の研修計画に対して、一部研修機関側の定員等の制約と、研修テーマの見直し等により公表の下記の計画に修正し受講しております。また、同年 9 月 22 日の臨時株主総会で新たに監査等委員でない社内取締役として就任した高橋取締役及び白岩取締役並びに監査等委員である取締役として就任した御子柴取締役、森取締役、吉田取締役、岩崎取締

役、樋口取締役、菊地取締役についても下記の研修計画により各種講座を受講しております。

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
1	コーポレートガバナンスと独立社外取締役の役割	社外取締役トレーニング BASIC 2026【通学・ライブコース】	株式会社 ボードアドバイザー 代表取締役社長 佃秀昭氏	日本取締役協会	2026年 6月22日	加藤取締役、松下取締役
2	経営数字の勘所～取締役求められる経営指標の知識	社外取締役トレーニング BASIC 2026【通学・ライブコース】	有限責任監査法人 トーマツ 嶋田聖氏／大塚和寿氏	日本取締役協会	2026年 7月9日	加藤取締役、松下取締役
3	コーポレート・ガバナンスとモニタリングモデル	社外取締役トレーニング BASIC 2026【通学・ライブコース】	東京大学大学院 法学政治学研究科 教授 飯田秀総氏	日本取締役協会	2026年 7月29日	加藤取締役、松下取締役
4	企業価値最大化と事業戦略	社外取締役トレーニング BASIC 2026【通学・ライブコース】	株式会社 野村総合研究所 エグゼクティブパートナー 青嶋稔氏	日本取締役協会	2026年 8月25日	加藤取締役、松下取締役
5	コーポレートガバナンス改革の現在地と展望 2026	経営価値向上を目指したガバナンス・経営高度	日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部	日本総研	2026年 8月31日	千歳社長、唐渡副社長、高橋専務、白岩常務

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
		化セミナ ー	門 理事・ 経 営 研 究 セ ン タ ー 長 山 田 英 司			
6	社外取締役は、投資家の視点をどう活かせるかーエンゲージメント投資の経験を踏まえて	社 外 取 締 役 ト レ ー ニ ン グ BASIC 2026 【通 学・ライブ コース】	元 みさき 投 資 株 式 会 社 マ ネ ー ジ ン グ ・ デ ィ レ ク タ ー 佐 藤 広 章 氏	日 本 取 締 役 協 会	2026 年 9 月 4 日	加 藤 取 締 役、松下取 締 役
7	パーパス経営と M&A	経 営 価 値 向 上 を 目 指 し た ガ バ ナ ン ス ・ 経 営 高 度 化 セ ミ ナ ー	日 本 総 合 研 究 所 リ サ ー チ ・ コ ン サ ル テ ィ ン グ 部 門 シ ニ ア マ ネ ジ ャ ー 野 尻 剛	日本総研	2026 年 9 月 4 日	千歳社長、 唐 渡 副 社 長、高橋専 務、白岩常 務
8	ビジョン・中計の 高度化による経営 戦略の質的向上	経 営 価 値 向 上 を 目 指 し た ガ バ ナ ン ス ・ 経 営 高 度 化 セ ミ ナ ー	日 本 総 合 研 究 所 リ サ ー チ ・ コ ン サ ル テ ィ ン グ 部 門 部 長 / シ ニ ア マ ネ ジ ャ ー 大 森 充	日本総研	2026 年 9 月 10 日	千歳社長、 唐 渡 副 社 長、高橋専 務、白岩常 務
9	取締役会による監 督と監査役等によ る監査とは	社 外 取 締 役 ト レ ー ニ ン グ BASIC 2026 【通	ERM 経営研 究 所 代 表 社 員 / プ ロ テ ィ ビ テ ィ LLC	日 本 取 締 役 協 会	2026 年 9 月 16 日	加 藤 取 締 役、松下取 締 役

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
		学・ライブ コース】	シニアア ドバイザ ー 神林比 洋雄氏			
10	企業価値を高める 全社戦略と資本コ スト・株価を意識 した経営	経営価値 向上を目 指したガ バナンス・ 経営高度 化セミナー	日本総合 研究所リ サーチ・コ ンサルテ ィング部 門 部長／ シニアマ ネジャー 高津 輝 章、同部門 シニアマ ネジャー 郷原 陸	日本総研	2026 年 9 月 16 日	千歳社長、 唐渡副社 長、高橋専 務、白岩常 務
11	取締役会議長と社 外取締役の経験か ら	社外取締 役トレー ニング BASIC 2026 【通 学・ライブ コース】	コニカミ ノルタ株 式会社 名 誉顧問 松 崎正年氏	日本取締 役協会	2026 年 9 月 25 日	加藤取締 役、松下取 締役
12	最新の有報から読 み解く、SSBJ 基準 ／内閣府令への企 業の対応状況／今 後企業が着目すべ きサステナビリテ ィの主要論点	経営価値 向上を目 指したガ バナンス・ 経営高度 化セミナー	日本総合 研究所リ サーチ・コ ンサルテ ィング部 門 部長／ シニアマ ネジャー 瓜生 務、 同部門 シ ニアマネ	日本総研	2026 年 9 月 28 日	千歳社長、 唐渡副社 長、高橋専 務、白岩常 務

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
			ジャー 上 田 奈月			
13	企業理念経営とコーポレートガバナンス／取締役求められること（仮）	経営幹部のためのコーポレートガバナンス研修 2026	オムロン株式会社取締役会長・取締役会議長 山田義仁氏／株式会社ボードアドバイザーズ 代表取締役社長 佃秀昭氏	日本取締役協会	2026 年 10 月 2 日	高橋専務
14	脱・やりっぱなし 人的資本経営のススメ	経営価値向上を目指したガバナンス・経営高度化セミナー	日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 國澤勇人、同部門 部長／シニアマネジャー 下野 雄介	日本総研	2026 年 10 月 2 日	千歳社長、唐渡副社長、高橋専務、白岩常務
15	役員体制の課題と高度化の方向性～コーポレートガバナンス・コード改訂をふまえて～	経営価値向上を目指したガバナンス・経営高度化セミナー	日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー	日本総研	2026 年 10 月 8 日	千歳社長、唐渡副社長、高橋専務、白岩常務

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
			一 井 上 達夫			
16	経営が主導する AI トランスフォーメ ーション ー守り に終わらないガバ ナンス設計	経 営 価 値 向 上 を 目 指 した ガ バナンス・ 経 営 高 度 化 セ ミ ナ ー	日 本 総 合 研 究 所 リ サーチ・コ ンサルテ ィング 部 門 部長／ シニアマ ネジャー 中 瀬 健 一、同部門 シニアマ ネジャー 林 翔太	日本総研	2026 年 10 月 14 日	千歳社長、 唐 渡 副 社 長、高橋専 務、白岩常 務
17	CASE1 ポートフォ リオマネジメント (前編)	取 締 役 の た め の ケ ー ス メ ソ ッド 学 習 2026	モ デ レ ー ター：IGPI 弁 護 士 法 人 代 表 弁 護 士 宮 下 和 昌 氏／ コ メ ン テ ー タ ー：名 古 屋 商 科 大 学 ビ ジ ネ ス ス ク ー ル 教 授 芳 賀 裕 子 氏	日 本 取 締 役 協 会	2026 年 10 月 26 日	高橋専務、 加 藤 取 締 役、吉田監 査等委員
18	りそなのコーポレ ート・ガバナンス 改革とサクセッシ ョン・プラン／モ ニタリングモデル とは何か（仮）	経 営 幹 部 の た め の コーポレ ートガバ ナンス研 修 2026	株 式 会 社 りそなホ ールディ ングス 取 締 役 兼 代 表 執 行 役	日 本 取 締 役 協 会	2026 年 10 月 28 日	高橋専務

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
			社長兼グループ CEO 南昌宏氏 ／森・濱田 松本法律 事務所 弁 護士 澤口 実氏			
19	Excellent Company の要件と企業文化 ／企業価値最大化 への軌跡（仮）	経営幹部 のための コーポレ ートガバ ナンス研 修 2026	東京エレ クトロン デバイス 株式会 社取締役 常 石哲男氏 ／株式会 社荏原製 作所 取締 役会長 浅 見正男氏	日本取締 役協会	2026 年 11 月 13 日	高橋専務
20	ディスカッション 「理想の取締役会 とは？」	経営幹部 のための コーポレ ートガバ ナンス研 修 2026	早稲田大 学 商学学 術院 教授 広田真一 氏	日本取締 役協会	2026 年 11 月 26 日	高橋専務
21	CASE1 ポートフォ リオマネジメント （後編）	取締役の ためのケ ースメソ ッド学習 2026	モデレー ター：宮下 和昌氏／ コメンテ ーター：コ ニカミノ ルタ株式 会社 名誉 顧問 松崎 正年氏	日本取締 役協会	2026 年 11 月 27 日	高橋専務、 加藤取締 役、吉田監 査等委員

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
22	CASE2 アクティビスト対応（前編）	取締役のためのケースメソッド学習 2026	モデレーター：宮下和昌氏／ コメンテーター：西村あさひ 法律事務所 弁護士・ニューヨーク州 弁護士 野澤大和氏	日本取締役協会	2026 年 12 月 7 日	高橋専務、 加藤取締役、吉田監査等委員、 川崎取締役
23	取締役が把握すべき経営指標と企業価値向上（仮）	経営幹部のためのコーポレートガバナンス研修 2026	KPMG あずさ監査法人 パートナー 土屋大輔氏	日本取締役協会	2026 年 12 月 17 日	高橋専務
24	投資家の視点を知る―機関投資家／長期厳選エンゲージメント投資家の視点（仮）	経営幹部のためのコーポレートガバナンス研修 2026	アセットマネジメントOne株式会社 取締役社長 杉原規之氏／みさき投資株式会社 マネー・ディレクター 佐藤広章氏	日本取締役協会	2027 年 1 月 18 日	高橋専務
25	CASE2 アクティビスト対応（後編）	取締役のためのケースメソッド学習	モデレーター：宮下和昌氏／ コメンテ	日本取締役協会	2027 年 1 月 19 日	高橋専務、 加藤取締役、吉田監査等委員、

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
		2026	一ター：一橋大学大学院 特任教授 田村俊夫氏			川崎取締役
26	取締役会の監督機能発揮／日立のガバナンス体制と取締役会室の役割（仮）	経営幹部のためのコーポレートガバナンス研修 2026	コニカミノルタ株式会社 名誉顧問 松崎正年氏／株式会社日立製作所 取締役会室長 西脇英司氏	日本取締役協会	2027年 2月2日	高橋専務
27	破壊と危機の時代の「取締役」とは？（仮）	経営幹部のためのコーポレートガバナンス研修 2026	株式会社日本共創プラットフォーム 代表取締役会長 富山和彦氏／IGPI 弁護士法人代表 弁護士 宮下和昌氏	日本取締役協会	2027年 3月2日	高橋専務
28	CASE4 同意なき買収（前編）	取締役のためのケースメソッド学習 2026	モデレーター：宮下和昌氏／コメンテーター：西村あさひ 法律事務	日本取締役協会	2027年 3月4日	加藤取締役、川崎取締役

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
			所 弁 護 士・ニュー ヨーク州 弁 護 士 野 澤大和氏			
29	CASE4 同意なき買 収（後編）	取締役の ためのケ ースメソ ッド学習 2026	モデレー ター：宮下 和昌氏／ コメンテ ーター：一 橋大学大 学院 特任 教授 田村 俊夫氏	日本取締 役協会	2027年 3月17日	加藤取締 役、川崎取 締役
30	コーポレート・ガ バナンスとモニタ リング・モデル	社外取締 役トレー ニング BASIC【オ ンデマン ド・動画学 習コース】	東京大学 大学院 法 学政治学 研究科 教 授 飯田秀 総氏	日本取締 役協会	随時（受 講可能期 間：6か 月）	川崎取締 役、森監査 等委員、吉 田監査等 委員、樋口 監査等委 員、岩崎監 査等委員、 御子柴監 査等委員、 菊地監査 等委員
31	企業価値最大化と 事業戦略	社外取締 役トレー ニング BASIC【オ ンデマン ド・動画学 習コース】	株式会 社 野村総合 研究所 フ ェロー 青 嶋稔氏	日本取締 役協会	随時（受 講可能期 間：6か 月）	川崎取締 役、森監査 等委員、吉 田監査等 委員、樋口 監査等委 員、岩崎監 査等委員、 御子柴監

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
						査等委員、 菊地監査 等委員
32	経営数字の勘所～ 取締役求められる経営指標の知識	社外取締役 トレーニング BASIC【オン デマンド・動画学 習コース】	有限責任 監査法人 トーマツ 監査アド バイザリ ー事業部 パートナー・公認会 計士 嶋田 聖氏	日本取締 役協会	随時（受 講可能期 間：6か 月）	川崎取締 役、森監査 等委員、吉 田監査等 委員、樋口 監査等委 員、岩崎監 査等委員、 御子柴監 査等委員、 菊地監査 等委員
33	取締役会による取 締役の執行の監督 と監査役等による 取締役の執行の監 査とは	社外取締役 トレーニング BASIC【オン デマンド・動画学 習コース】	プロティ ビティ LLC シニアマ ネージン グディレ クタ／ERM 経営研究 所 代表社 員 神林比 洋雄氏	日本取締 役協会	随時（受 講可能期 間：6か 月）	川崎取締 役、森監査 等委員、吉 田監査等 委員、樋口 監査等委 員、岩崎監 査等委員、 御子柴監 査等委員、 菊地監査 等委員
34	取締役会議長と社 外取締役の経験か ら	社外取締役 トレーニング BASIC【オン デマンド・動画学 習コース】	コニカミ ノルタ株 式会社 名 誉顧問 松 崎正年氏	日本取締 役協会	随時（受 講可能期 間：6か 月）	川崎取締 役、森監査 等委員、吉 田監査等 委員、樋口 監査等委 員、岩崎監 査等委員、

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
						御子柴監査等委員、菊地監査等委員
35	取締役会実効性評価と社外取締役	社外取締役トレーニングBASIC【オンデマンド・動画学習コース】	株式会社ボードアドバイザー代表取締役社長 佃秀昭氏	日本取締役協会	随時（受講可能期間：6か月）	川崎取締役、森監査等委員、吉田監査等委員、樋口監査等委員、岩崎監査等委員、御子柴監査等委員、菊地監査等委員
36	投資家の考える企業価値と独立取締役の役割	社外取締役トレーニングBASIC【オンデマンド・動画学習コース】	みさき投資株式会社代表取締役 中神康議氏	日本取締役協会	随時（受講可能期間：6か月）	川崎取締役、森監査等委員、吉田監査等委員、樋口監査等委員、岩崎監査等委員、御子柴監査等委員、菊地監査等委員
37	上場会社の3つの機関設計の比較	社外取締役トレーニングBASIC【オンデマンド・動画学習コース】	西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 野澤大和氏	日本取締役協会	随時（受講可能期間：6か月）	川崎取締役、森監査等委員、吉田監査等委員、樋口監査等委員、岩崎監

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
						査等委員、 御子柴監 査等委員、 菊地監査 等委員
38	ボードサクセッションプランについて	社外取締役トレーニング BASIC【オンデマンド・動画学習コース】	マーサー ジャパン 株式会社 組織・人事 変革コ ンサルテ ィング部 門シニア プリン シパル 役員報酬・ コーポレ ートガバ ナンスプ ラクティ スリーダ ー井上 康晴氏	日本取締役協会	随時（受講可能期間：6か月）	川崎取締役、森監査等委員、吉田監査等委員、樋口監査等委員、岩崎監査等委員、御子柴監査等委員、菊地監査等委員
39	ESG 経営の概要について	社外取締役トレーニング BASIC【オンデマンド・動画学習コース】	EY Japan 気候変動・サステナビリティ・サービス（CCaSS） リーダー EY 新日本有限責任監査法人 プリンシパル 牛	日本取締役協会	随時（受講可能期間：6か月）	川崎取締役、森監査等委員、吉田監査等委員、樋口監査等委員、岩崎監査等委員、御子柴監査等委員、菊地監査等委員

NO	タイトル	分類	講師	主催	日付	受講者
			島慶一氏			
40	経営指標と資本コストをなるべく簡単に解説	社外取締役トレーニングBASIC【オンデマンド・動画学習コース】	PwC あらた有限責任監査法人アシュアランスラーニング・アンド・エデュケーション部長 パートナー 清水健太郎氏	日本取締役協会	随時（受講可能期間：6か月）	川崎取締役、森監査等委員、吉田監査等委員、樋口監査等委員、岩崎監査等委員、御子柴監査等委員、菊地監査等委員

(3) ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの規程の見直し（5 に対応）

①組織の役割、管掌とその責任を明確化し、報告プロセスを再構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026年3月16日付にて、経理部、財務・IR戦略室、事業管理室、AI・DX推進室を管掌する財務・経理統括責任者を設置し、その役割と責任を明確化しました。

2026年7月1日付で、上記に含まれない本社管理部門、各事業グループ及びユニット組織について見直しました。特に本社部門は本社管理部門の管理機能が十分に行き届く組織形態に変更するために事業本部及び事業部に再編するとともに、新組織での各本社管理部門並びに各事業部門の役割と責任を明確化するため、第2線機能の高度化を担う組織として、「経営企画部」「経理部」「財務・IR部」「AI・DX推進部」「人事部」「総務部」「法務部」「広報部」「リスクマネジメント・コンプライアンス部」「関係会社部」「物流改革推進部」「調達部」「カーボンニュートラル推進部」を設置しました。これら各機能の役割明確化と部門間連携の強化により、統制・支援・牽制機能を推進する体制とします。職務分掌規則、職務権限規程、職務権限決裁報告規則へ8月に反映いたします。

主管部署：総務部

実施スケジュール：2026年8月を目途に規程整備予定です。

【実施・運用状況】

2026年8月31日付で、取締役会の決議により、職務分掌規則、職務権限規程及び職務権限決裁報告規則の改定をし、組織体制の見直し及び財務・経理統括責任者の設置に伴う各部門の所管業務、職務権限並びに決裁・報告に係る権限関係を各規程に反映しました。

また、上記の組織体制及び職位体系との整合性を確保するため、改善計画に記載した規程の改定に加え、組織規程についても併せて改定し、組織単位及び職位に関する定めを新たな組織体制に即した内容に見直しました。

現在は、改定後の各規程に基づき、新たな組織体制及び権限体系の下で業務を運用しています。

さらに、2026年9月22日付で実施した組織変更により、経営企画部及びAI・DX推進部を本社部門として位置付けるとともに、経理部、財務・IR部及び広報部を本社部門から独立した経理・財務部門として再編したことから、当該組織変更後の組織体制、所管業務及び権限関係との整合性を確保するため、職務分掌規則、職務権限規程、職務権限決裁報告規則その他の関連規程について、12月までに改めて必要な見直しを行う予定です。

②グループ全体の規程の再設計

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

コンプライアンスを尊重する企業風土を醸成するためには、法令や会計基準の遵守とともに社内ルールを整備・周知・浸透が必要であることから、1(3)「グループ全体のコンプライアンス意識の醸成」で実施する再発防止の社内研修とあわせて、社内規程全般について、当社総務部が中心となって、各規程の所管部門と連携し、ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点から改めて見直しを行います。経理関係や予算関係、内部統制・リスク関係の規程等重要なプロセスが明確になっているか、ルール化されてしっかり運用されているか、責任者・責任部門が特定されてチェックできる体制になっているか等を確認し、本改善計画に定める再発防止策に関わる規程の制定・改定は2026年9月中を目途に、その他上場会社の適格性を維持するため必要な規程の見直しは2026年12月を目途に実施いたします。

この社内規程の制定・改定後の運用状況については、2026年度中にすべての子会社を含め、内部監査で運用状況を確認いたします。また、制定・改定した規程の内容を周知し着実に運用していくために、上記の社内研修に組み込んで、各規程の所管部署及び関係会社部が管理職を中心に教育し、定着を図ります。これにより、グループ全体のコンプライアンス意識・規範意識の醸成を目指してまいります。

主管部署：総務部、内部監査室、関係会社部

実施スケジュール：

2026年9月頃までに取締役会の承認を行い、再発防止策に関わる規程の整備を終える予定です。

2026年12月頃までに取締役会の承認を行い、上場会社の適格性を維持するため必要な規程の見直しを終える予定です。

【実施・運用状況】

総務部を中心として、各規程の所管部門と連携し、社内規程全般の棚卸し及び見直しを進めています。見直しに当たっては、各規程について、所管部門及び責任者の明確性、関連する業務プロセス及び権限・責任の整合性、規程間の整合性並びに実際の業務運用との整合性等を確認しています。

再発防止策に関わる規程については、改善計画に基づき優先的に整備を進めています。2026年8月31日付では、取締役会の決議により、2(3)①「組織の役割、管掌とその責任を明確化し、報告プロセスを再構築」に記載した規程に加え、ガバナンス、コンプライアンス及び経理・財務に関連する規程等について必要な改定をしました。

また、同年9月22日開催の臨時株主総会における関連議案の承認可決を受け、同日付で監査等委員会設置会社へ移行しました。当該移行に伴い、取締役会の監督機能及び牽制機能の強化並びに執行と監督の役割の明確化を図る観点から、取締役会への付議事項、業務執行に関する権限委譲の範囲、監査等委員会の権限及び運営等について、新たな機関設計との整合を図るため、同日開催の取締役会及び監査等委員会において、関係する規程の制定・改定を決議しました。

同年9月においては、再発防止策との関連性が高いガバナンス及び内部管理体制に関する規程を中心に、引き続き制定・改定を進めています。再発防止策に関わる規程については、同年8月及び9月における当社での承認を含め、段階的に整備を進めており、残る対象規程については、同年10月8日開催の取締役会において制定又は改定を決議しました。

併せて、当社及び連結子会社を対象として、再発防止策に直接関連する規程に限らず、上場会社グループとして必要な内部管理体制及びガバナンス体制を整備する観点から、既存規程全般について横断的な見直しを進めています。見直しに当たっては、改善計画上の対応事項、内部統制上の重要な不備等に係る論点及び上場会社として求められるガバナンス水準を踏まえ、現行規程の不足、不整合及び新設の要否を確認するとともに、各規程の適用範囲及びグループ内での位置付けを整理しています。

このうち、再発防止策に関わる規程及び内部統制・ガバナンス上、優先して対応すべき規程については先行して整備を進めており、同年10月8日に当社、さらに対象となる子会社においては必要な制定・改定の決議を10月末までに行う予定です。なお、海外子会社によっては現地の法令に準拠した決議フローとなるため一部は11月まで各社の決議が延びる可能性はございます。

また、グループ全体として規程体系を明確化するため、各規程を、その適用範囲及び位置付けに応じて「本体規程」「グループ管理規程」「グループ共通規程」「グループ標準規程」及び「個社規程」に分類し、当社及び各子会社における制定主体、適用関係及び管理主体の整理を進めています。これにより、当社のみで適用する規程、当社がグループ全体を管理するために制定する規程、当社を含めグループ各社が共通して遵守する規程、当社が定めた標準を基礎として各子会社が自社の実情に応じて制定する規程及び各社固有の事情に応じて個別に制定する規程を明確化し、グループ全体として整合的な規程体系の構築を進めています。

さらに、規程の見直しの過程において、新たに整備又は見直しの必要性が認められた規程、規則、要領及び手順書についても、改善計画の趣旨を踏まえ、追加して整備対象としています。その他、業法に関連する規程を含む上場会社としての適格性を維持するために必要な規程についても、各規程の所管部門及び各子会社と連携して見直しを進め、2026年12月までに子会社を含めた規程の制定・改定を完了する予定です。

制定・改定した規程については、順次、関係する役職員への周知を行うとともに、規程の内容を着実に浸透・運用させるため、各規程の所管部署及び関係会社部が連携し、管理職を中心として、グループ全役職員を対象とした教育を実施してまいります。教育に当たっては、各規程の制定・改定の趣旨、主要な変更点、各部門・役職に求められる責任及び遵守事項等を周知し、規程内容の理解及び実務への定着を図ります。また、制定・改定後の規程が実際の業務において適切に運用されていることについては、同年度中に子会社を含む内部監査を通じて確認する予定です。規程研修についても11月頃に開催することを予定しております。

a 子会社内における内部統制の強化 ・ 規程類の整備

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

今回多くの不適切会計を生じさせた棚卸については、2026年3月末に向けて説明会を行うとともに、各社にて同月棚卸要領を導入させ、本年度決算における適切な管理状況の構築を最優先事項として実行しました。その上で、2026年10月を目途に、グループ全体の棚卸管理規程に加え、3(3)①b「分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築」に記載のようなそのほかの経理関連の規程を経理部にて関係会社部と連携の上整備いたします。

また、業務フローの整備、並びに運用改善の徹底として、関係会社部による子会社への現地への確認を実施し、内部監査室とも連携し、規程の実業務への反映・運用状況を把握し、是正・改善を行います。加えて、業務フローにおいても、業務処理の正確性が担保され、かつ適正な監視・牽制機能が働くよう整備及び実運用を行います。具体的には、次項目の「b 子会社等ガバナンス強化 ・ 上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材の配置・増員」に記載のとおり、各子会社に配置している監査役や経理財務管掌役員と連携し、必要な規程の具備状況や業務フローの見直しが適切に行われているかを11月末までに確認します。確認の仕方については、棚卸、売上計上、原価計算等の主要な会計プロセスを対象に、以下の観点から検証を行います。① 規程・マニュアルの整備状況 ② 実際の業務処理との乖離の有無 ③ 承認・確認プロセスの実効性

これらの確認結果を踏まえ、業務フローについては、3(3)①「経理・業績管理・子会社管理を軸とする管理部門の機能強化」に記載のとおり、職務分掌の明確化、複数人による承認・承認プロセスの設定、加えて、重要性の高い取引や会計論点にかかる事象についての本社経理部門への報告・相談ルートの明確化等を行い、業務処理の正確性が担保されるとともに、適正な監視・牽制機能が有効に機能するフローへと見直します。なお、当該確認及び是正・改善対応については、速やかに、遅くとも2026年度中に完了予定です。

主管部署：規程全般は総務部、経理関連は経理部、関係会社は関係会社部

実施スケジュール：

2026年9月頃までに取締役会の承認を行い、規程の整備を終える予定です。

関係会社部による子会社監査役・経理財務管掌役員と連携した規程の整備状況の確認は同年11月までに終える予定です。

【実施・運用状況】

子会社における内部統制の強化については、各子会社に就任している監査役（親会社兼務、非常勤）、関係会社部、内部監査室が連携して推進しています。関係会社部は、子会社非常勤監査役向けに、2026年8月6日付で「非常勤監査役向け説明会～監査役役割と期待される行動について～」で発信しているとおり、事務局機能を担い、子会社における不適切会計事案を踏まえ、経営層が決算プロセスを適切に整備・運用しているかを子会社監査役が確認できるよう、「決算プロセス往査チェックリスト」を作成・提供するほか、子会社監査役を対象とした「非常勤監査役連絡会」の開催、子会社監査役の行う監査ガイドラインの提供等を通じて、実効性ある監査活動を支援しています。

また、2026年8月6日付で実施した非常勤監査役連絡会では、不適切会計の再発防止に向けた決算プロセス確認の必要性、監査役監査の概要等についての説明を行うとともに、グループ各社において同様の不備が発生しないよう、「決算プロセス往査チェックリスト」を用いた往査の実施を依頼しています。

非常勤監査役による往査は2026年8月から開始しており、同年10月末を目途に実施しています。非常勤監査役は子会社へ往査し、決算プロセスの整備状況を確認し、未整備または改善が必要な事項が確認された場合には改善を求めるとともに、その後の改善状況を確認しています。是正・改善が確認できない場合には、各社取締役会への報告に加え、事務局へ報告し、必要に応じて関係会社部が支援を行う体制としています。

「決算プロセス往査チェックリスト」には以下の内容を含んでおります。

- ・在庫（実地棚卸の実施状況、棚卸差異の分析・処理状況を確認）
- ・収益認識（実体のない売上、検収未完了や分割検収による売上の前倒し計上、既完了案件の売上の後倒し計上の有無）

- ・原価計算（工事案件の収益認識基準）
- ・固定資産（実査、減損、資産除去債務の計上漏れの有無）
- ・財務分析

また、各項目に対して手続きが明確化されているか確認することとしています。

- ①担当者とレビュー/承認者が明確に区分されているか
- ②処理手順が決算プロセスとして定められているか
- ③異常又は課題を発見した場合の対応方法及び報告先が明確となっているか

これらの取り組みにより、主要な会計プロセスを対象に、職務分掌の明確化、複数人による確認・承認プロセスの整備に加え、重要性の高い取引や会計論点にかかる事象について、適正な監視・牽制機能の強化を進めています。なお、当該確認及び是正・改善対応については、速やかに、遅くとも2026年度中に完了予定です。

また、規程等については、グループとして適正な連結財務諸表の作成と適切な開示による説明責任を果たすことを目的とし、実地棚卸の実施体制、実施時期等を定めた「グループ棚卸管理基本要領」を2026年8月31日付で制定・施行いたしました。本社への報告基準を定めた「関係会社規程」「関係会社規則」についても同日付けで改正しています。その他の規程の整備・改訂については是正・改善対応を踏まえ、2026年度中に完了予定です。

b 子会社等ガバナンス強化 ・ 上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材の配置・増員

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

子会社において、会計・決算・内部統制・リスクを理解し、牽制できる役員体制を構築いたします。牽制機能の強化の観点から、十分な会計知識を有する人材を監査役や経理財務管掌役員として配置し、決算内容や内部統制の状況について、業務執行から独立した立場で適切に確認・牽制できる体制とすべく、2026年4月を目途に子会社役員候補の会計管掌可否の調査を完了し、同8月を目途に配置予定です。子会社からの定例的な報告（四半期ごとのグループ監査役会等）に加え、現地訪問や事業の理解をもとに数値分析や前年差異分析等を通じて課題を抽出し、必要な子会社への確認・是正を適時行ってまいります。その上で各社の状況に応じて、2026年11月を目途に、適切な人材配置の見直し、増員、責任者の交代、外部委託の活用での管理体制整備を進めてまいります。あわせて事業部門内部にも独立した立場で適正な業務執行を担保するための管理機能を設けます。

主管部署：関係会社部

実施スケジュール：2026年11月頃までに人員補強の体制を整備予定です。

【実施・運用状況】

子会社におけるガバナンス強化の観点から、業務執行から独立した立場で適切に確認・牽制できる体制とすべく、2026年8月に十分な会計知識を有する人材を監査役として選任しました。

監査役は、上記 a 子会社内における内部統制の強化 ・ 規程類の整備に記載の通り現地を訪問し課題のある子会社への確認、是正を適時行っております。

上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材

の配置・増員に関しては、各社に経理体制に関するアンケートにより、人員充足状況の調査を実施しました。各社の状況に応じて、適切な人材配置の見直し、増員、外部委託の活用での管理体制整備を進めてまいります。同年9月末時点で、採用等による人員補充、外部委託が必要といった課題が可視化できたため、同年11月をめどに人員補強の体制計画を整備の上、来年の決算にむけて対応を進める予定です。

事業部門内部に、独立した立場で適正な業務執行を担保するための管理機能を設ける点については現在検討中です。

適正な業務執行を担保するための管理機能の整備については、a 子会社内における内部統制の強化・規程類の整備にも記載の通り、関係会社部で支援を行ってまいります。

③業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修及び会計リテラシーの向上

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

不適切会計の再発防止を目的として、業務処理及び会計処理に関する教育・研修を体系的に実施いたします。今回指摘を受けた不正会計事案の内容については、2026年3月6日にグループ全社の管理職を対象とした説明会を実施済みであり(参加者:約440名)、実際に指摘を受けたグループ会社名についても公表のうえ、各社が責任を持って対応するよう周知を行いました。さらに、説明会の録画を管理職に展開し、各自が内容を理解・浸透させることを求めることで、不適切事案の再発防止教育を推進しております。また、一般従業員に対しては、2026年度上期中を目途にeラーニングを通じて、不適切会計を再発させてはならない事項に関する周知・教育を実施いたします。加えて、2026年度中には、前述のように、企業倫理及び会計リテラシー全般に関する教育についても、eラーニングを活用し実施してまいります。あわせて、各社が自主点検を適切に実施できる体制を整備するため、2026年3月27日に自主点検チェックリストを策定、グループ全社に展開しました。当該チェックリストは、外部会計専門機関の確認の下、書類改ざん、数値調整、在庫評価等、今回指摘を受けた不正会計関連事項を網羅した内容としており、今後も内部統制の整備状況に応じて内容を見直していきながら、チェックリストに基づく自主点検、売上等の増減分析による異常値分析、商流の可視化等の自主点検を通じて、決算手続きを適切に実施することで、自主点検終了後も適時に不適切な不正事案を自ら発見できる体制を構築していきます。

加えて、四半期毎に説明会を実施し、決算における留意事項や重点確認事項について適切な教育を行うことで、各社における決算業務が適正に遂行されるよう継続的に対応してまいります。

主管部署：経理部（研修運営は人事部）

実施スケジュール：

不正会計事案の説明会 2026年3月 済

自主点検チェックリストの展開 2026年3月 済

一般従業員向けeラーニング 2026年9月中

【実施・運用状況】

a. 一般従業員向けeラーニング

一般従業員に対する、不適切会計を再発させてはならない事項に関する周知・教育について、2026年9月からeラーニングを通じて実施しております。

b. 企業倫理及び会計リテラシー全般に関する教育

実施・運用状況については、「Ⅲ. 1. (3) グループ全体のコンプライアンス意識の醸成」に記載の通りです。

c. 自主点検チェックリストによる決算手続の適切な実施

第1四半期決算及び第2四半期決算にあたり、7月公表の改善計画通りに自主点検を実施しております。

d. 四半期毎に実施する説明会による適切な教育

実施・運用状況については、「Ⅲ. 3. (3)b 分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築」、「Ⅲ. 3. (3)②b 十分な会計知識への継続的な教育・研修」に記載の通りです。

(4) コンプライアンス室からリスクマネジメント・コンプライアンス部への組織変更 (11 に対応)

①コンプライアンス及びリスクマネジメントの重要性の再認識

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

7月1日から従来のコンプライアンス室を組織変更し、リスクマネジメント・コンプライアンス部とします。これは、今後「リスク評価」を当社グループとして機能の役割の明確化を図り、統制・支援・牽制機能を推進する体制とするためのものです。

あわせて直近の定時取締役会（2026年4月）において、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しました。また、この点に関する取締役自身の意識向上・知識蓄積のために2(1)⑥a「内部統制の有効性を含むコンプライアンス及びリスクマネジメントへの対応強化 a コンプライアンス及びリスクマネジメントの重要性の再認識」に記載のとおり、毎年四半期に一度は取締役研修を2026年7月以降継続して行います。

主管部署：リスクマネジメント・コンプライアンス部

実施スケジュール：2026年7月以降順次実施予定です。

【実施・運用状況】

7月の取締役会で、取締役会の諮問機関としてリスクマネジメント委員会の設置が承認され、同委員会を中核とする全社横断的なリスク管理体制を構築し8月12日に第1回リスクマネジメント委員会を開催しました。同委員会では本年度のリスク管理活動の方針を決定し、先行・対策優先リスク候補について審議しました。

リスクマネジメント・コンプライアンス部は、同委員会事務局として、リスク情報の収集・整理・分析、委員会の運営及び対応状況のモニタリングを行っております。

また、コンプライアンス委員会の事務局として、職制報告や内部通報により把握したコンプライアンス事案を集約・分析し、重要性に応じてコンプライアンス委員会及び担当役員に報告しております。2026年8月28日には同委員会において2026年度第1四半期のコンプライアンス事案及び対応状況を報告いたしました。

コンプライアンス及びリスクマネジメントに関する取締役研修については、2(1)⑥「役員職責研修」に記載しております。

②グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2(1)⑥b「内部統制の有効性を含むコンプライアンス及びリスクマネジメントへの対応強化グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築」に記載のとおり、グループ全体のコンプライアンスやガバナンスに関する情報が毎月当社の取締役会に提供され、モニタリング等を行います。

具体的には、当社及び全てのグループ会社の取締役会のアジェンダに必ずリスク・コンプライアンスに関する報告を入れるように変更予定です。さらにその内容をリスクマネジメント・コンプライアンス部、関係会社部にて管理し、リスク・コンプライアンス担当役員から当社取締役会に適宜報告を受けます。これに加えて適宜当社取締役会がリ

スクマネジメント委員会にリスク・コンプライアンスに関する諮問を行い、その答申内容を議論することでモニタリングします。2026 年 7 月にリスクマネジメント委員会が設置されたことから同年 8 月より運用を変更します。

主管部署：リスクマネジメント・コンプライアンス部・関係会社部

実施スケジュール：2026 年 8 月頃までに取締役会の承認を行い、関係会社管理規程の整備を終える予定です。

【実施・運用状況】

関係会社部およびリスクマネジメント・コンプライアンス部は、エア・ウォーターグループ連結子会社各社の取締役会における毎回の報告事項として、「コンプライアンス報告」および「リスク管理報告」を設け、該当事項がある場合はその内容を議事録に記載するように社内周知しております。また、2026 年 9 月 2 日には、各社に対し、当該報告事項の実施状況ならびに各社におけるガバナンス体制の運用状況を継続的に確認するために、同年 7 月以降に開催された取締役会の取締役会議事録および付属資料を継続的に提出するように社内周知しており、関係会社部では収集した 7 月度の取締役会議事録の記載事項のモニタリングを開始しております。あわせて子会社の監査役（非常勤）を通じて、子会社各社の状況を確認し、同年 8 月より非常勤監査役連絡会を四半期ごとに開催して情報のとりまとめを実施し、当社監査等委員会と連携する予定です。

また、リスクマネジメント・コンプライアンス部では、各部門及び主要グループ会社の業務報告（月次）からリスク及びコンプライアンスに関する項目を集約し、内容及び対応状況の確認を同年 7 月度報告分より実施しております。

(5) 責任の所在の明確化

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026 年 4 月 3 日付「関係者の処分に関するお知らせ」に記載のとおり、当社は、今回の事態を厳粛に受け止めるとともに、特別調査委員会報告書において認定された事実関係並びに外部の専門家による審議・提言も踏まえて、取締役、監査役の責任を明確化し、以下のとおり、関係者の処分を行いました。また、取締役と監査役以外の役職員（関係会社を含む）についても、職位と責任に応じて厳正な処分を実施しております。

代表取締役社長	月額報酬の 100% 自主返上（3 か月）
取締役	
常勤監査役	月額報酬の 50% 自主返上（3 か月）
社外取締役	
社外監査役	月額報酬の 20% 自主返上（3 か月）

※なお、前代表取締役会長、前取締役副社長、前理事 1 名については、すでに辞任しております。

あわせて、2026 年 6 月 22 日付「責任調査委員会の設置に関するお知らせ」に記載のとおり、6 月 19 日の取締役会及び監査役会にて責任調査委員会の設置を決定しております。当社グループにおける不適切な会計処理事案に関し、当社の現旧の取締役及び監査役において、その職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含め法的責任の有無について、当該対象者と利害関係を有しない外部の専門家で構成される責任調査委員会にて調査・検討を行っております。

検討結果を踏まえ、責任の所在を明確化し、責任追及を行う予定です。

責任調査委員会の構成は以下の通りです。

委員長 中井 康之 弁護士（堂島法律事務所）

委員 村中 徹 弁護士（第一法律事務所）
委員 前田 雅弘 弁護士（第一法律事務所客員弁護士、追手門学院大学教授、京都大学名誉教授）

調査対象者の範囲

2020年度から2025年度第2四半期までの間に取締役または監査役であった者

【実施・運用状況】

（機関設計変更前の状況）

7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載のとおり調査を行っております。

（機関設計変更後の状況）

現在調査を継続中であり、2026年12月に終了する見込みです。

3. 経営基盤・内部統制の再構築（4、5、6、7に対応）

（1）子会社内における内部統制の強化

① 規程類の整備

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

今回多くの不適切会計を生じさせた棚卸については、2026年3月末に向けて説明会を行うとともに、各社にて棚卸要領を導入させ、本年度決算における適切な管理状況の構築を最優先事項として実行いたします。その上で、2(3)②にも記載しております通り、2026年9月を目途に、グループ全体の棚卸管理規程に加え、そのほかの経理関連の規程を整備いたします。

主管部署：規程全般は総務部、経理関連は経理部、関係会社は関係会社部

実施スケジュール：2026年9月頃までに整備を終える予定です。

【実施・運用状況】

棚卸資産管理及びその他の経理関連規程については、改善計画に基づき見直しを進め、2026年8月31日付の取締役会の決議により、経理財務規程、経理財務規則、売掛金残高確認実施要領、実地棚卸実施要領、固定資産管理要領、原価計算要領、工事原価計算要領、連結財務諸表作成要領、販売管理規則、グループ棚卸資産管理基本要領及び会計処理レポーティングライン運営要領について、必要な制定・改定をしました。

このうち、棚卸資産管理については、グループ全体で統一的な管理水準を確保するため、グループ棚卸資産管理基本要領をグループ共通規程として新設するとともに、各社の事業内容、組織体制及び棚卸実務等の実態に応じて、各社において実地棚卸実施要領を整備することとしました。当社における規程整備は同年8月31日付で実施しており、子会社については、グループ棚卸資産管理基本要領の適用及び各社の実態に応じた実地棚卸実施要領の制定・改定について、同年10月8日に当社、さらに対象となる子会社においては必要な制定・改定の決議を10月末までに行う予定です。なお、海外子会社によっては現地の法令に準拠した決議フローとなるため一部は11月まで各社の決議が延びる可能性はございます。

また、棚卸資産管理以外の経理関連規程についても、2(3)②「グループ全体の規程の再設計」に記載の通り、当社及び連結子会社を対象として、上場会社グループとして必要な内部管理体制及びガバナンス水準を確保する観点から、各規程の適用範囲及び位置付けを整理し、グループ全体の規程体系の見直しの中で、各子会社における必要な制定・改定を進めています。

②業務フローの整備、並びに運用改善の徹底

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2 (3) ②a「子会社内における内部統制の強化・規程類の整備」にも記載している通り、すべての子会社に監査役または経理財務管掌役員等として配置した会計知見を有する人材による確認を通して、各社の再発防止体制の定着状況の実態把握を行い、必要に応じて、関係会社部による追加確認も視野に入れた再発防止策の定着に向けた整備を実施します。

確認にあたっては、関係会社部において非常勤監査役事務局機能を整備し、各子会社監査役との連携体制を構築すると共に、不適切会計再発防止策に関する教育を、監査役または経理財務管掌役員等を中心に実施し、不適切会計事案を踏まえた再発防止策の趣旨、売上計上・棚卸資産管理等の主要な管理項目、並びに自主点検の実施方法及び確認の視点について理解の浸透を図ります。その上で、2026年7月以降、8～11月を目途に順次確認を実施する予定です。確認においては、不適切会計再発防止策が各社の内部管理体制へ適切に組み込まれ、継続的に運用されているかを中心に確認・検証いたします。なお、確認対象は原則として全子会社とし、孫会社については各子会社による管理・監督体制の有効性を確認することで、グループ全体への展開状況及び定着状況を把握します。あわせて内部監査室等とも連携し、規程の実業務への反映・運用状況を把握し、是正・改善を行います。

主管部署：関係会社部

実施スケジュール：2026年8月頃までに体制整備を終える予定です。

2026年9月頃までに取締役会の承認を行い、規程の整備を終える予定です。

関係会社部による子会社監査役・経理財務管掌役員と連携した規程の整備状況の確認は同年11月までに終える予定です。

【実施・運用状況】

2. (3)② a 「子会社内における内部統制の強化・規程類の整備」および3. (1)①「規程類の整備」にて記載の通りです。

③不適切な会計処理を生じさせた業務フローや杜撰な管理の改善

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

②における業務フローの整備、並びに運用改善の徹底のほか、本件不適切な会計処理が生じた当社及び当社グループ会社において、これらを生じさせた業務フローや杜撰な管理体制、業務処理手続について以下のとおり改善を行います。

業務フローの改善については2026年9月を目途に特に金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の基準等において、「開示すべき重要な不備」となる部分を優先的に整備予定です。

主管部署：経理部、関係会社部

実施スケジュール：2026年12月までに業務フローを見直し予定です。

a 在庫管理に係る業務フロー等の改善

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理	改善する業務フロー等の内容	対象会社
- 在庫管理業務の不適切な職務分掌（属人化） - 実地棚卸の不実施	各社に適合した在庫の数量、払出及び期末の単価（標準単価の設定を含む）、単位の正確な記録・計算方法の確立とそ	日本ヘリウム エコロッカ

• ヘリウム原材料の杜撰なロス処理方法 • 在庫差異の杜撰な調整または放置 • 製品及び仕掛品の過大な標準単価の放置 • 在庫計上単位の不適切な変更 • 未使用在庫の簿外保管 • 帳簿在庫と現物在庫の差異による棚卸資産の過大計上 • 売上計上に伴う在庫払出仮装のための 3 月 31 日現在の在庫明細データからの架空売上対象在庫の除外 • 売価より高い棚卸資産単価の決算処理 • 合理的な確証のない支店在庫の実地棚卸と病院内の在庫の実地棚卸未実施 • 販売管理システム上の在庫処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じる売上未計上在庫の実地棚卸不実施 • メーカーから無償提供される補填品の通常在庫との管理上の区別がつかない状況	れを担保する業務フローと牽制体制の構築 • 定期的な実地棚卸手続の整備と継続的な運用による在庫明細の定期的な検証 • 在庫管理業務の職務（業務）分掌の見直しによる相互牽制機能の確保 • 在庫管理システムと会計システム残高の一致確認の決算時チェック事項への組み込み	AW 防災 プリンテック AW アグリ&フーズ 北海道 AW アグリ AW リンク
• 仕入先から得意先（病院）への直送取引に係る経理規程上定められている仕入計上基準（検収基準）から逸脱した仕入計上	• 直送取引についての発注データ・納品記録に基づく仕入計上（買掛金計上）要否の確認	AW リンク
• 生産管理課長への指示による棚卸報告書上の在庫量の水増しによる在庫の過大計上	• 棚卸結果のチェック手続の再構築と行うフローへの組み入れ	プレシア
• 新販売管理システムの操作不慣れさに起因する処理誤りによる在庫不明差異の発生と繰延	• 新販売管理システム操作の手順書の整備と教育	AW アグリ&フーズ
• 付属資材の在庫払出処理漏れによる原価計上漏れ	• 付属資材の原価構成への登録（実施済み）	AW リアライズ

- 使用不可能な在庫の廃棄対象からの除外 - 在庫の使用可能性の操作を通じた在庫の評価減を利用した利益操作	在庫の廃棄処理に関する業務フローの構築	当社プラント ガス部 AW 防災
棚卸資産評価減の実施要否の確認未実施	棚卸資産評価ルールを整備と運用	AW 東日本
b 売上管理に係る業務フロー等の改善		
杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理	改善する業務フロー等の内容	対象会社
- 連結グループ間における経済合理性を欠いた販売単価の改定 - 経済的実態のない商流介在、スルー取引に係る売上計上、代理人取引に係る売上高の総額計上 - 第三者を介在させた二重商流による売上二重計上 - 商流操作による連結消去の回避及び売上・利益の過大計上 - 商社を介在させた有償支給取引、買戻し取引による売上の二重計上及び棚卸資産の過少計上	商流介在、スルー取引、代理人取引等の判断ルールを整備と経済的実態の確認方法、業務フローの構築	当社プラント ガス部 日本ヘリウム エコロッカ AWMX AW 東日本 AW 西日本 タテホ化学工業 AW アグリ&フーズ 新日化 AW 当社連結管理室 AW エレクトロニクス AW 産業医療ガス

• 工事出来高を正確に反映しない工事売上の先行計上 • 輸出取引の取引条件に基づかない売上計上 • 検収手続が未実施の状態での検収処理と売上の先行計上 • 預り金の売上計上及び返金に伴う架空工事原価の計上 • 従業員の出向関連経費の請求と売上計上 • 不適切な売上の前倒し計上・繰延計上	• 工事出来高、検収手続、取引条件の充足、売上の期間帰属を確認する手続の構築と業務フローへの組み込み • 1線（営業部門）から独立した2線（管理部門）における売上計上時に顧客による検収完了などに係る根拠資料での確認 • 完成基準にかかる完了報告書の管理部門による顧客からの入手	エコロッカ AWMX AW 防災 日本海水 当社 AW 西日本 日本海水
• 正式受注前、未出荷の見切売上計上 • 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で仮装した架空売上計上	• 出荷事実の確認手続の構築と業務フローへの組み込み	当社エネルギーユニット AW アグリ&フーズ
• 社内処理用請求書の作成と当該請求単価操作による売上の不正計上	• 販売単価設定手続の見直し（顧客との合意資料との突合）	AW リアライズ
• 工事進行基準を利用した代価未確定での実体を欠く予算の設定と仕様未確定での資機材の発注等による原価の先行計上と売上・利益の不適切な先行計上や期間帰属が不適切な売上計上 • 工事進行基準の不適切な適用判定による工事売上の期間帰属の不適切処理	• 工事進行基準の適用判定や履行義務の充足のルールの設定・見直しとルールを遵守するための業務フローの再構築 • 工事原価の適正性を確認する部署の設置と当該部門による外注先からの注文請書の回収	AW 防災 AW 東日本
• 同一取引先からの材料購入と手数料を上乗せした売戻 • 寄託取引に係る売上の二重計上	• 同一取引先との仕入取引と売上取引の確認フローの確立	エコロッカ
• 過去の売上の架空・割増計上の消込のための売掛金の不正な付替	• 売上計上以外の売掛金増加取引の確認フローの構築	AW 防災

リベート概算計上の不適切な取崩及び概算計上の不実施による利益調整	リベート計算の精緻化	プレシア
買戻し前提取引及び預かり在庫取引による売上の先行計上または架空計上	買戻し条件付き取引、預かり在庫取引、期末押込み販売に対し、支配移転、保管場所、名義変更、買戻し義務・翌期返品の有無を確認するフローの確立	エコロッカ 日本海水
販売管理システム上の出庫処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じる売上未計上在庫	売上未計上リストの定期的出力と納品記録との照合	AW リンク

c 原価管理に係る業務フロー等の改善

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理	改善する業務フロー等の内容	対象会社
- 本来費用計上すべき支出の未成工事支出金計上 - 預り金の返金に伴う架空工事原価の計上 - 原価付替、工数操作及びこれによる工事損失引当金の計上回避 - 見込み生産品の一時振替品番を利用した棚卸差異や仕損費の計上先送り - 工事進行基準を利用した代価未確定での実体を欠く予算の設定と仕様未確定での資機材の発注等による原価の先行計上と売上・利益の不適切な先行計上や期間帰属が不適切な売上計上	- 工事進行基準案件を含む工事案件に集計すべき原価の範囲の明確化、工事案件等の案件番号（PJコード）の採番、実行予算の作成・管理手続、発注、検収、案件に紐づけた原価の計上に関するルール、業務フローの構築 - 工事損失引当金の計算方法の確認・見直し - 工事案件にかかる工数の管理、案件への計上に関するルールの整備と工数の確認に関する業務フローや工数付替えに関するシステム統制の構築 - 工事原価の適正性を確認する部署の設置と当該部門による外注先からの注文請書の回収	エコロッカ AWMX AW 防災
為替影響回避を目的とした輸入商品の在庫評価・払出単価の操作	採用した払出単価の計算方法による計算の仕組み及び業務フローの構築	AWMX

当社に対する請求費用について当社予算枠超過分の計上先送り	四半期末の未成工事支出金残高における費用処理すべき原価の有無の確認の実施	AWMX
仕入単価調整による利益の操作	仕入価格の変更、値引き、清算について、契約上の根拠及び経済合理性を確認するフローの確立	日本海水 タテホ化学工業
販売済金型の売上原価振替処理漏れ	販売済在庫の売上原価振替、並びに金型の資産区分判定に関する業務フローの構築	AW マッハ

d 固定資産管理に係る業務フロー等の改善

杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理	改善する業務フロー等の内容	対象会社
- 工場棟解体時やリニューアル工事関連の除却処理を行わない等除却損の計上漏れまたは先送り - 複数部署管理の資産売却における一部部署所管資産の売却漏れ - 顧客事業所設置の当社設備の固定資産除却損及び撤去費用の計上先送り - 事業部門における固定資産の認識不足に基づく誤った決済申請による簿外固定資産の発生 - 倉庫移転時の固定資産除却漏れ - 固定資産の計上区分と耐用年数の設定誤りによる減価償却費の過少計上	- 固定資産の取得申請、発注、検収、固定資産台帳登録、除却の承認、除売却対象資産範囲の確認、除却の事実の確認、固定資産台帳上の除却処理、決算時の処理に関する業務フローの再構築 - 固定資産実査の実施要領、実査前及び実査時、実査後の社内手続に関する業務フローの再構築	日本ヘリウム 当社プラントガス部 AW 防災 当社産業ガス関連事業部 新潟液酸 当社広報グループ 連結管理室 AW 防災 AW マッハ AW パフォーマンスケミカル
- 顧客事業所設置の当社設備の固定資産減損損失先送り、回収可能価額の不適切な見積りによる減損損失処理の回避、遊休資産の減損不計上 - 研究開発費の資産化検討時の将来の経済的便益創出可能性	- 減損の兆候から減損損失の認識、測定・配分、固定資産台帳上、経理処理、及びこれらの検証手続に関する業務フローの構築 - 研究開発費及びソフトウェアに関する資産化検討時の経済	当社プラントガス部 AW 防災 当社産業機材部

	や資産化後の減損処理の不十分な検討	的便益創出可能性や資産化後の定期的な減損の判断及び計上に関する業務フローの構築	当社経理部 当社産業カンパニー企画・管理部 当社人事部 当社連結管理室 当社ヘルス&セーフティグループ 当社ウェルネス開発センター 当社技術開発推進部 AW 西日本及び当社
	• 修繕費・労務費の固定資産計上による費用計上の先送り • 補助金収入の繰延処理漏れ及び固定資産の圧縮記帳に係るグループ方針の逸脱	• 修繕費、労務費その他の費用について、固定資産計上の可否を判断する基準及び業務フローの構築 • 設備等に関する補助金にかかる繰延処理の管理の徹底	日本海水 当社地球環境分野企画管理部 当社インダストリアルガスユニット 当社地球環境分野 D&I 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 しなの液酸 AW ガスプロダクツ AW エンジニアリング

事業化未了案件に係る設計費等の建設仮勘定計上	建設仮勘定計上時における投資承認状況の確認、固定資産計上の可否を判断する基準及び業務フローの構築	タテホ化学工業
e 経理決算手続に係る業務フロー等の改善		
杜撰な管理等から生じた不適切な会計処理	改善する業務フロー等の内容	対象会社
子会社の経理決算を支援、牽制する組織を設置し、期中及び四半期や年度末決算において、チェックリスト等を利用して、以下のような取引実態の確認、会計処理の判断業務を行う。		
- 滞留在庫等の評価減処理の未実施 - 業績達成状況に応じた未計上原価の概算計上と取り崩し - 在庫評価減の不適切な計上または戻入による利益の先送り - 合理的根拠を欠く不良在庫の損失の一部先送り - 合理的根拠を欠く在庫評価損の戻入による利益の過大計上 - 架空在庫の計上による棚卸資産及び利益の過大計上 - 根拠を欠く科目振替による棚卸資産及び売掛金の過大計上 - 経理担当者による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	- 棚卸資産に係る決算整理仕訳（調整仕訳）に関する網羅性及び妥当性 - 戻入を含む（滞留）在庫の評価減処理に関する妥当性 - 不良在庫残高と損失処理額の整合性の確認 - 実地棚卸及び棚卸結果（差異を含む） - 原価差異の期末処理に関する妥当性	エコロッカ AW 防災 AW 東日本 タテホ化学工業 プリンテック プレシア
- 頓挫した取引に係る前渡金の損失処理漏れ - 売上の先行計上に関する第 2 線での取引実態や期間帰属の適切性を確認する業務プロセスの未構築 - 業務実態のない売上計上	売上取引に関する取引実態や期間帰属の適切性	エコロッカ AWMX AW 西日本
リベート概算計上の不適切な取崩及び概算計上の不実施	リベート算定結果とリベート計上額の一致	プレシア

・ 経営管理部を経由しない資材購入でのモニタリング不足や簿外資産を考慮しない固定資産実査などによる簿外資産放置 ・ 災害・事故に係る損失処理の先送り ・ 収益及び固定資産圧縮記帳に係るグループポリシーの逸脱	・ 固定資産の実査方法 ・ 災害・事故発生時の被災資産に係る損失計上されていることの確認 ・ 補助金に係る会計処理のグループ会計方針との整合性の確認	AW 防災 当社エネルギーソリューショングループ 当社連結管理室 AW エンジニアリング
・ 損失処理の先送り) ・ 在庫差異発覚後の損失処理の先送り ・ 経営管理部における費用計上時期の不適切な操作 ・ 引当金の未計上・戻し処理等による費用計上時期の不適切な操作 ・ 実質的な資金融通取引に係る債務認識漏れ ・ 売上及び費用の根拠なき部門間付替 ・ 業績進捗に応じた費用の調整 ・ 賞与引当金の未計上及び不適切な戻入による利益調整 ・ 工場売却時の売却損計上漏れ（日本基準から IFRS への調整漏れの可能性） ・ 根拠のない予測に基づく研修費の分割計上 ・ 非連結子会社での棚卸資産減損処理及び当社（連結会社）に対する廉価売買による当社連結上の利益操作	・ 過去の会計処理に関する問題 ・ 稟議書、発注書等に基づく費用計上漏れの確認 ・ 前期比較を含む引当金計上の網羅性 ・ 事業の動きと整合しない入金、出金 ・ 部門間振替に係る決算整理仕訳根拠の確認 ・ 実施済みの修繕・保守の費用計上漏れの確認 ・ 賞与引当金の増減資料と B/S、P/L の計上額 ・ 日本基準から IFRS への調整実施の網羅性と妥当性 ・ 費用支払額と費用計上額の一致 ・ 減損済棚卸資産の評価減後簿価と売却時の売価との事後比較（対象会社解散決議済）	日本ヘリウム エコロッカ 当社バルクガス部 AW 防災 当社連結管理室 当社経理部 AW 東日本 AW 西日本 日本電熱 プレシア ヨネザワ製菓 日本海水 AWBD（解散決議済） 北海道車体
・ 支払送金先の改ざん、あるいは同一インボイスに関する重複支払い申請によ	・ 取引先銀行口座のマスター管理および入出金チェック ・ 重複支払い疑いのある取	AW ベトナム

	る資産流用 自身または自身が経営する会社の銀行口座を利用した通常の事業活動に伴う取引に見せかけた仕訳処理	引のチェック	
	- 退職給付、賞与その他人件費関連債務の計上漏れ - 補助金返還に関する引当金と偶発債務の誤った整理に基づく引当金計上の回避 - 資産グループ（店舗）における人件費等の付替による減損回避 - のれん等の減損処理の先送り - 連結グループポリシーに従った減損テストの未実施、減損損失の計上漏れ	- 人件費債務計上額の基となる仮定と支給実態との整合性の確認 - 補助金対象事業終了に伴う引当金・偶発債務の整理と確認 - 経費計上時の計上部門の妥当性 - 減損の兆候判定、減損テスト等の検討結果のレビューとB/S、P/L 計上額との一致（対象会社解散決議済） - 決算時の稟議書一覧・設備投資計画・売り上げ減少案件等の経理部門による確認と減損損失計上漏れの検討証跡の記録手続きの整備 - 契約の変更・解消や経営環境変化の減損会計適用時の回収可能価額に影響を及ぼす事象の確認	当社人事部 トミイチ九州 九州屋 AWBD（解散決議済） 日本海水 荏田パワー 小名浜バイオマス電力 AW インディア
	- 売上二重計上に係る修正漏れ - 連結消去仕訳に係る差異の意図的な未調整 - 未実現利益消去の不適切な取消による利益の過大計上 - 株式売却取引に係る損失計上の回避	- 連結消去仕訳に係る差異の発生原因分析及び連結修正要否の確認 - 未実現利益消去の計算方法並びに、使用する利益率及び取消要否の確認 - 段階的な株式売却に係る取引の一体性の確認	当社経理部 当社経営管理部 九州工業ガス タテホ化学工業 日本海水

【実施・運用状況】

J-SOX 対象である業務フローにおいては J-SOX を実施する過程で、また J-SOX 対象外である業務フローにおいては業務監査を実施する過程で業務フローや杜撰な管理体制、業務処理手続について改善を行っています。特に金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の基準等において、「開示すべき重要な不備」となる部分について優先的に整備

を行っております。

具体的には業務プロセスに係る内部統制は10月下旬を目途に、決算・財務報告プロセスに係る内部統制は第2四半期決算の業務フローの改善状況を確認する必要があるため、11月中旬を目途に完了する予定です。

(2)子会社等ガバナンス強化

①上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材の配置・増員

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

子会社において、会計・決算・内部統制・リスクを理解し、牽制できる役員体制を構築いたします。牽制機能の強化の観点から、十分な会計知識を有する人材を監査役や経理財務管掌役員として配置し、決算内容や内部統制の状況について、業務執行から独立した立場で適切に確認・牽制できる体制とすべく、2026年4月を目途に子会社役員候補の会計管掌可否の調査を完了、同8月を目途に配置予定です。子会社からの定例的な報告（四半期ごとのグループ監査役会等）に加え、現地訪問や事業の理解をもとに数値分析や前年差異分析等を通じて課題を抽出し、必要な子会社への確認・是正を適時行ってまいります。その上で各社の状況に応じて、2026年11月を目途に、適切な人材配置の見直し、増員、責任者の交代、外部委託の活用での管理体制整備を進めてまいります。あわせて事業部門内部にも独立した立場で適正な業務執行を担保するための管理機能を設けます。

そのほか、2(3)③「業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修及び会計リテラシーの向上」でも記載のとおり、業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修を通じて当社だけではなくグループ会社も含めた会計リテラシーの理解の向上を図ります。

主管部署：関係会社部

実施スケジュール：2026年11月頃までに人員補強の体制を整備予定です。

【実施・運用状況】

2.(3)②b 子会社等ガバナンス強化上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材の配置 にて記載の通りです。

②在庫及び売上管理等の不適切な会計処理がされうる領域の定期的な妥当性検証とモニタリング

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026年3月期決算に向けて、2026年3月5日に連結子会社全社を対象に実地棚卸説明会を実施し、正確性の担保に向け、実地棚卸の実施方法や証憑管理の考え方等について整理するとともに、2026年3月6日では今回指摘を受けた不正会計事案の内容について説明会を実施し、収益認識基準に基づく売上計上ルール of 周知徹底を実施しました。これを受けて、全ての子会社においては、2(3)②「業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修及び会計リテラシーの向上」に記載の自主点検チェックリストを活用し、商流及び自社の役割（本人・代理人）を取引単位で整理・可視化、売上計上と入金状況との整合性確認等、適正な財務諸表作成に向けた確認事項の明確化を行い、業務フローに導入するよう整備を行ってまいります。加えて、今回指摘された不適切会計の事例毎に、各社で実施する対応策につき自主点検チェックリストをもとに2026年4月～7月を目途に整理した上で、順次対応を推進しました。そのうえで当社経理部にて、期末付近の売上・粗利変動の分析、工事進行基準適用の整理等、モニタリング項目を整理し、2026年9月より四半期決算毎の決算手続の一環として連結子会社を対象にモニタリン

グを実施いたします。

また、3 (3) ①b「売上管理に係る業務フロー等の改善」に記載のとおり、事業部門及び子会社において、重要性の高い取引や例外的な取引については、本社経理部門への事前相談・報告を要するレポーティングラインを明確化し、本社経理部門が判断するルールといたします。これらのモニタリング結果や実棚を含む決算対応の状況を踏まえ、更なる内部統制の見直し及び運用強化を段階的に進めることで、継続的に適正性が担保される体制の構築を図ってまいります。

主管部署：経理部、関係会社部

実施スケジュール：

実地棚卸説明会 2026 年 3 月 済

不正会計事案説明会 2026 年 3 月 済

不適切会計の事例毎に各社で実施する対応策の対応 2026 年 8 月中

期末付近の売上・粗利変動の分析、工事進行基準適用の整理等のモニタリング

2026 年 9 月～四半期決算毎

【実施・運用状況】

適正な財務諸表作成に向けた確認事項の明確化と、業務フローへの導入

実施状況は、「Ⅲ. 3. (1) ③不適切な会計処理を生じさせた業務フローや杜撰な管理の改善」に記載の通りです。

当社経理部による四半期決算毎の決算手続の一環としての連結子会社を対象にしたモニタリング

第 1 四半期決算において、自主点検の一環として、財務分析を実施しております。財務分析は、決算値の妥当性の総点検として実施し、合理的な説明が困難な、異常な勘定科目の増減の有無などを確認しており、具体的には以下を実施しております。

・個社分析

2026 年 3 月期末の連結財務諸表の数値に基づき、連結子会社のうち事業規模が大きい会社 76 社を中心に 2027 年 3 月期第 1 四半期の貸借対照表、損益計算書の増減分析を実施するとともに、売掛金回転期間、棚卸資産回転期間、買掛金回転期間、粗利率、法人税等負担率等の主要 KPI について推移分析を実施

・連結分析

2027 年 3 月期第 1 四半期の連結貸借対照表、連結損益計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及びセグメント情報の増減分析を実施するとともに、売掛金回転期間、棚卸資産回転期間、買掛金回転期間、粗利率、法人税等負担率等の主要 KPI について推移分析を実施

レポーティングラインの明確化

会計処理に係る判断の報告体制（レポーティングライン）、エスカレーション手続、ポジションペーパーの作成および管理について定めるため、「会計処理レポーティングライン運営要領」を 2026 年 8 月 31 日付で制定しております。この要領において、事業部門及び子会社において、重要性の高い取引や例外的な取引については、本社経理部門への事前相談・報告を要する旨を明確化し、本社経理部門が判断するルールを明確化しました。

(3) グループ会社管理の強化（4(2)、5、7 に対応）

事業部門に対する管理・牽制機能を強化するため 2026 年 3 月より、財務・経理に精通した、財務・経理担当役員を設置し、事業とは一線を画した立場で、「正しい会計処理」

を実行する体制を構築いたします。

①経理・業績管理・子会社管理を軸とする管理部門の機能強化

a 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

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

200社を超えるグループ規模に見合う経理体制への改善として、第1線である事業部門の内部統制の再構築を行うとともに、第2線である本社経理部門がグループを横断して会計全体を統制する機能（ルール設計・支援・牽制）を強化することでグループとしての財務諸表の適正性を担保いたします。

具体的には、2026年3月より、まず、第1線の強化として、子会社のコンプライアンス意識の変革、会計リテラシーの向上を図るとともに、各組織の分掌、権限者の見直し、それをもとにした業務フローの再構築を進めております。

また、第2線としては、その内部統制再構築の支援を行うとともに、3(2)②「在庫及び売上管理等の不適切な会計処理がされうる領域の定期的な妥当性検証とモニタリング」に記載のとおり、各事業部や他の第2線の各部等と連携し財務分析等によるモニタリング体制の強化を行います。本社経理部門による各子会社の経理業務に対する支援及び安定した運用がなされるまでフォロー範囲が広がることが想定されることから、本社経理部門において、一人当たり5～7社を子会社担当として割り当て、重点的にサポート・チェックする体制を構築します。これらを実現するために、社内異動による配置転換並びに専門的知識を有する人材の採用を通じて、1年以内に20名程度増員して40名程度の体制とし、連結決算担当チームを現在の8名から30名程度の体制とします。上記20名の増員は配置転換及び外部人材採用により行う予定であり、このうち10名程度の増員については2026年3、4月で実施済みもしくは確定済みです。

配置転換では、当社事業部門であるユニットの企画・管理部や経営企画室等の部署から経理経験のある人員を中心に異動するほか、将来の経理要員増員をにらんだ教育含め、経理経験が少ない人材も幅広く他部署からも異動を行います。事業部門からの社内異動により、当社経理部門における事業理解が進み、子会社・事業部門との対話や論点の早期顕在化の強化を図ります。その一方で、外部人材採用では、経理や決算にかかる専門的知識、実務経験を持つメンバーを増やすことで重要会計論点のレビュー強化等、専門性の底上げを実現し、これらの両輪で、経理機能の量的・質的な不足を解消します。尚、配置転換及び外部人材採用がうまくいかずリソースが不足となる場合、その間は、外部専門家による業務委託やサポートによりその担保を行ってまいります。

主管部署：経理部（配置・採用は人事部）

実施スケジュール：

本社経理部門の人員計画策定 2026年3月 済

採用選考状況、職務分掌とスキルセットを踏まえた人員計画の見直し 2026年9月中
外部専門家の活用も踏まえた体制構築 2027年1月中

本社経理部門の担当窓口設定 2026年8月～（人員体制強化の進捗に応じて半期決算毎に見直し）

【実施・運用状況】

第1線である事業部門の内部統制の再構築

実施状況は、「Ⅲ.3.(1)③不適切な会計処理を生じさせた業務フローや杜撰な管理の改善」に記載の通りです。

第2線である本社経理部門がグループを横断して会計全体を統制する機能を強化

実施状況は「Ⅲ.3.(2)②「在庫及び売上管理等の不適切な会計処理がされうる領域の定期的な妥当性検証とモニタリング」に記載の通りです。

本社経理部門による各子会社の経理業務に対する支援等（担当窓口設定）
 グループ各社の経理業務体制や内部統制の不備の発生領域の改善状況等、各社毎のリスクおよび課題に応じて重点的にサポート・チェックする会社を分類したうえで、本社経理部門において、担当者のスキルや経験も考慮して一人当たり2～10社程度を子会社担当として割り当てる体制をあらためて計画し、整備しております。
 採用選考状況、職務分掌とスキルセットを踏まえた人員計画の見直し
 経理部において必要となる業務の棚卸を実施し、職務分掌やスキルセットを踏まえた見直し後の人員計画を2026年9月に策定しております。今後この人員計画に基づく必要人員を7月公表の改善計画に記載の方法で増員していく予定です。

b 分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

本社経理部門において、職務分掌、バックアップ体制、判断プロセスを明確化し、部門の機能を「特定個人に依存する体制」から「組織として安定的に機能する体制」へ転換いたします。

具体的には、2026年4月に、資料の作成者・伝票の起票者、数値・論点の妥当性のチェックを行うレビュー者、判断の最終責任を負う承認者の役割に分けるとともに、重要性に応じて最終承認者を分けます。例えば、減損・引当等の財務諸表に大きな影響を与えるような処理については、部内会議のうえ経理部長または経理・財務担当役員の承認を必要とする等複数人による確認・承認プロセスの徹底を行います。

加えて誰が判断をしても同一となるように、判断基準、業務手順、マニュアルを明文化するべく2026年8月を目途にグループ会計方針の見直しや自主点検の説明資料等の整備を進めるとともに、2026年9月を目途に、グループ全体の棚卸管理規程に加え、そのほかの経理関連の規程を整備します。

さらに、事業部門及び子会社において、各社の固有の事業特性、非経常的な取引、新規取引等において、重要な会計上の問題や会計処理に関する疑義、不明点が顕出された場合には、本社経理部門へ遅滞なく直接エスカレーションするレポーティングラインを確立することにより、問題の早期発見及び是正を可能とする体制を構築・整備します。また、必要に応じてポジションペーパーを作成、一元管理する等により、判断プロセス及び検討経緯を文書化し、組織として蓄積・共有、過去の判断経緯を踏まえた一貫性のある対応を可能なプロセスを明文化し、運用いたします。

さらに、ルール化や業務フロー整備を進めた、ジョブローテーションしやすい環境において、仕訳起票・集計作業等軽微な業務であれば1年毎、会計処理の選択や見積変更等高度な会計処理は3年毎等を目安に業務に応じて定期的な業務ローテーション等を行うことで、属人化からの脱却、複数名が同一業務を遂行できる体制を構築・維持いたします。

主管部署：経理部

実施スケジュール：

本社経理部門の業務棚卸、承認権限の設定 2026年8月中

グループ会計方針の見直し、自主点検の説明資料等の整備 2026年8月中

エスカレーションの運営要領の整備・周知 2026年8月中

ポジションペーパーの運営要領の整備・周知 2026年8月中

ローテーション計画策定（経理部・事業部） 2027年1月～（人員体制強化の進捗に応じて半期毎に見直し）

【実施・運用状況】

本社経理部門の業務棚卸、承認権限の設定

単体、連結それぞれ経理部門として決算にあたり実施すべき業務事項を表形式で取りまとめ、各業務の担当者・承認者、スケジュールを明記しています。

グループ会計方針等の見直し、自主点検の説明資料等の整備

2026年8月にグループ会計方針の見直しを行い、必要な決議をとるとともに、自主点検の説明資料についても整備を進めております。

また、グループ全体の棚卸管理規程に加え、そのほかの経理関連の規程の整備については、「Ⅲ. 3. (1)①規程類の整備」に記載の通りです。

エスカレーション及びポジションペーパーの運営要領の整備・周知

実施状況は、「Ⅲ. 3. (2)②在庫及び売上管理等の不適切な会計処理がされうる領域の定期的な妥当性検証とモニタリング」に記載の通りです。

ローテーション計画策定

7月公表の改善計画通りに実施することを予定しております。

c 本社・子会社間の経理部門の連携・対話を充実させ、事業理解に基づく適正な会計処理を実現

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社グループにおいて、必ずしも十分でなかった本社経理部門と子会社経理部門との間での連携や対話を活性化させるべく、定期的な情報共有や意見交換を行う機会を設け、双方向のコミュニケーションを継続的に行う体制を整備いたします。

具体的には、まず、子会社を会社規模（売上高・利益・総資産等）、質的重要性、統制状況に応じてランク分けを行い、高いランクに分類された39社に対して、自主点検に際しての不適切会計事案に係るグループ会計方針の留意点の説明など、2026年3月期決算の確定に向けた対応を実施しました。

さらに、2026年3月期決算の確定に際して検出した論点も反映して、3(3)①b「分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築」に記載のとおり、2026年8月までに、会計方針や重要な会計処理の考え方について子会社経理部門への周知・共有の徹底を図るとともに、子会社経理部門の体制や能力に応じて本社経理部門が適切に関与・支援する仕組みを整備し、特に重要な会計判断や例外的な取引については本社経理部門が主体的に関与することで、会計処理の質及び内部統制の実効性の向上を図ってまいります。

その一環として、3(3)①a「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」に記載のとおり、本社経理部門の各子会社担当と子会社経理部門における連絡担当者を明確化するとともに、3(3)①b「分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築」に記載のとおり、レポーティングラインやエスカレーションのプロセスを明確化することで、事業実態の変化、重要論点の確認等子会社からの情報を本社経理部門が直接把握する仕組みを整備いたします。この体制の下、本社経理部門にて子会社担当が子会社からの質問対応を行うとともに、そこで蓄積した知見をFAQとして公開することや全体説明の中で取り上げることで個別の質問対応の頻度を削減し、効率的にグループ会計方針の確認や制度改正の留意点の周知徹底を行うことを予定しております。

また、3(3)①a「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」に記載のとおり、各事業部や経営企画部、関係会社部とも連携しつつ、財務分析を通じた質問対応を四半期決算毎の決算手続きの一環として行ってまいります。

これらの対応により、本社経理部門の子会社に対する事業内容や取引実態への理解の深化を醸成するとともに、会計処理の妥当性を確認し、子会社経理部門に対して適切な助言・支援を行うことで、グループ全体の視点から事業実態に即した会計処理が行われる体制を構築いたします。

主管部署：経理部

実施スケジュール：

高ランク子会社との定例会議実施（国内・海外） 2026年4・5月 済

FAQの公開 2027年1月中

【実施・運用状況】

FAQの公開

7月公表の改善計画に記載の方法に加えて、自主点検や監査指摘事項を反映して実施することを予定しております。

②経理部門メンバーに対する教育・研修

a 連結決算、開示実務の最終責任組織並びに財務報告に係る内部統制の要であるとの意識の徹底的な浸透

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

本社経理部門をグループ全体の財務報告の最終責任を負う組織として再認識し、不適切な会計処理の防止に積極的な行動を取る、コンプライアンス意識に支えられた組織を目指します。また、連結決算は各連結会社の報告数値に基づき作成していることから、財務諸表に係る内部統制の要は本社経理部門だけではなく子会社経理部門にも及ぶと考えております。上記に基づき、本社経理部門及び子会社経理部門に対し、「一度きりの研修」ではなく、組織文化・行動様式そのものを変えるための仕組みとして会計基準、開示制度及び財務報告に係る内部統制に関する継続的な教育・研修を実施します。具体的には、全社共通として年1回から2回程度、自社の不適切会計事案を教材にしたケーススタディ、eラーニングによる研修等を通じて、組織として適切な会計処理を行う文化の定着を図ります。これらを通じて、経理部門の一人ひとりに対し、知識・スキルの向上に加え、最終責任組織としての自覚と高い倫理観の定着を図り、不適切な会計処理を未然に防止するための重要な役割であるとの意識を徹底的に浸透させてまいります。

主管部署：経理部

実施スケジュール：

グループ経理部門への責任意識研修 2026年8月～半期毎

【実施・運用状況】

改善計画書に基づき、再発防止に向けた各施策を実施しております。各施策の実施・運用状況は以下のとおりです。

グループ経理部門への責任意識研修

グループ会社の全経理部門従業員を対象とした「責任意識研修」に関する研修動画全2回のうち、第1回目を2026年11月から、第2回目を2027年2月から配信する予定となっております。

当該研修では、財務報告の重要性、経理部の体制・求められる意識及び業務の進め方を取り上げ、適切な財務報告の重要性、経理部門メンバーに求められる意識、経理部内での適切な体制などを説明します。

さらに、研修受講後には効果測定として理解度テストを実施し、第1回目を2026年12月末、第2回目を2027年3月末までに、受講者全員に対し、理解度テストの完了を目指して実施する予定です。

b 十分な会計知識への継続的な教育・研修

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

本社及び子会社経理部門に対して、会計基準、連結決算等に関する知識について、単発にとどまらない継続的かつ体系的な教育・研修を実施することで経理体制を強化してまいります。研修内容については、e-ラーニング等による会計の基礎知識の向上を図るとともに、抽象的な理論に偏ることなく、連結決算や子会社管理等の実務を踏まえた内容を教材として用い、日常業務において適切な会計判断が行える実践的な会計知識の定着を図ることで、誤った慣行や過去の運用を無批判に踏襲することを防ぎます。

主管部署：経理部

実施スケジュール：

グループ経理部門への会計知識研修 2026年8月～四半期毎

【実施・運用状況】

改善計画書に基づき、再発防止に向けた各施策を実施しております。各施策の実施・運用状況は以下のとおりです。

グループ経理部門への会計知識研修

グループ会社の全経理部門従業員を対象とした「会計知識研修」に関する研修動画全3回のうち、2026年10月13日から第1回目を配信しております。

当該研修では、実際に発生した不適切な事案のうち、固定資産に係る減損、資産除去債務、工事進行基準などの会計上の見積に関する事項、在庫管理、決算業務に係る事項を中心に、事案ごとの問題点、正しい会計処理、経理としてあるべき対応について取り上げております。研修受講後には、効果測定としての受講者全員を対象に、理解度テストを2026年11月中旬までの完了を目指して実施しております。

また、第2回目、第3回目の「会計知識研修」に関する研修動画については、実際に発生した不適切な事案のうち、売上管理、原価管理、固定資産に係る事項並びに会計不正発見のための財務分析上の留意事項を取り上げ、第2回目は、2026年12月、第3回目は2027年2月から配信し、受講者全員に対し、理解度テストの完了を第2回目は2027年1月、第3回目は2027年3月を目指して実施する予定です。

(4) 全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）（3、4、5、7に対応）

① コアコンピタンスの再定義

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

当社は産業ガスを祖業としていますが、関連する産業分野の裾野の広さを活かして多角化を進め、全天候型経営による安定を追求してまいりました。一方で、多角化の広がり・社数の増加に伴って、自社グループのコアコンピタンスがぼやけてしまったのも事実で、全社戦略を見直すうえで、今一度グループの強みを再定義する必要があると認識しております。そのため、当社のコアコンピタンスを見直す場として、全社事業戦略会議を開催いたします。開催スケジュールは、第1回は2026年6月3日に開催しました。原則、年1回の開催を予定しておりますが、必要に応じて臨時で開催することも視野に入れております。当社のコア／ノンコアを再定義するとともに、全社事業戦略を定量的、定性的に議論します。議論には代表取締役、事業責任者だけでなく、社外を含む取締役も参加し、当社の幹になるコアを見極めます。

主管部署：経営企画部

実施スケジュール：2026 年 6 月実施済みです。

【実施・運用状況】

2026 年 9 月 17 日付「経営改革の方向性 説明資料」に記載の通り、再定義後のコアコンピタンス及び産業ガス、医療、農業・食品に共通する優位性を開示しております。具体的には、当社の強みは、独自の技術、ノウハウ、特に地球の資源の分離、精製、回収、これらを製造から販売まで一貫した供給ネットワークを持つ、というところにあります。

また、エリアの集積、顧客基盤、特にエリア特性を生かした自社の物流を持つことを強みとし、最終顧客である多くのお客様のニーズの起点をしっかりとキャッチアップできる体制を取っており、そこからソリューションの創出につながられます。このように、クロスセルを提供できることで、産業ガス、医療、農業・食品において共通して、高い参入障壁を持つことができています。この結果、長期で安定したキャッシュフローを創出することが可能となっています。

加えて、監査等委員会設置会社への移行に伴い、2026 年 9 月 22 日の臨時株主総会後及び 10 月 8 日に開催された取締役会において、業務執行の権限の一部を執行側に委譲するため、最高経営委員会を廃止し、執行側の意思決定の場として経営会議を新たに設置とともに、経営会議規程を全面的に改訂し、最高経営委員会から経営会議へ移行する見直しを決議しました。経営企画部所管の経営会議規程、経営戦略会議規程、会議体規程に関しては、「2. ガバナンス改革(1)取締役(会)の強化、③監督機能強化を意図した取締役構成へ見直し c 機関設計変更について」をご参照ください。

経営執行体制の強化として、経営会議を明確化するとともに、職務権限・決裁・会計・グループ会社管理等を整合させることで、執行側における役割・権限・会議体の位置づけを明確にしました。これにより、3 線ディフェンスにおける責任分担を再設計しております。

経営会議の審議事項は、取締役会に付議すべき事項で事前審議を要するもの、取締役会の決議により取締役に委任された業務執行の決定に関する事項の一部（従来 CEO 権限とされていた人事制度・組織の変更、人事異動等）についても対象としております。経営会議の審議を通じて、取締役会における付議事項に関連する、経営インパクト、結論を左右する重大リスク、責任者や執行側の検討結果等を明確にし、取締役会における意思決定に資する情報を付議する予定です。

主管部署：経営企画部

実施スケジュール：

コアコンピタンスの再定義：2026 年 6 月実施済みです。

コアコンピタンスの開示：2026 年 9 月実施済みです。

②事業の選択と集中

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

コアコンピタンスを活かした「既存事業の深化」と「新規事業の進化」を念頭に、事業ポートフォリオ改革を推進していく予定です。具体的には、現状、当社の事業ポートフォリオは、これまで事業セグメント毎に案件を探索、投資して拡張してきましたが、必ずしも収益性の高い事業、グループシナジーを発揮する事業に投資集中できていたとは言えません。そこで、中期経営計画で公表した事業ポートフォリオ戦略を具体化し、事業の選択と集中を実行します。そのために、2026 年 2 月よりポートフォリオ管理委員会を発足し、当社ポートフォリオの評価軸を定めるとともに、事業性・コアコンピタンス・ガバナンス等の観点から各事業の取り組み方針（成長／改善／統

合等）及び今後の全社戦略における各事業の位置づけについて協議いたします。その上で、戦略的な投資配分について、事業領域毎の投資可能枠の設定や、ガバナンス強化、IT・技術開発投資等、当社の成長に欠かせない領域の投資枠についても、2026 年 3 月より同管理委員会での議論を開始し、2026 年 9 月までにグループ方針を決定し、適時開示予定です。

主管部署：経営企画部

実施スケジュール：2026 年 9 月頃までにグループ方針を決定予定です。

【実施・運用状況】

2026 年 9 月 17 日付「経営改革の方向性について」「経営改革の方向性 説明資料」に記載の通り、当社の「量から質への転換により持続的成長を追求」「コアコンピタンスを起点とした独自モデルの再構築」「内部統制・ガバナンスの徹底」「リソース集中によるシナジー発揮」を基本方針として定め、経営改革を推進しております。また、当社が長年培ってきた独自技術・ノウハウ、供給ネットワーク、顧客基盤などの強みを改めて競争力の源泉と位置付け、強みが活きる領域へ経営資源を集中することで、持続的な企業価値向上を目指します。

主管部署：経営企画部

経営改革の方向性について：2026 年 9 月に決定・開示済み。

③グループ会社の適正化・再構築

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

事業性のみならずグループ全体のガバナンスの観点からも適正化・再構築を行います。具体的には、現状、当社グループの連結会社数は 2010 年以降、年平均で 8 社ずつ増加してきました。その急激な社数増が売上・営業利益の連続増加を支えてきましたが、一方で、ガバナンスリスクも拡大させてしまいました。そのため、今回の問題を受け、グループガバナンスの徹底が可能な会社構成への見直しを行います。全社に対して上場企業基準のグループガバナンスの徹底を最重要視し、その方策の一つとして事業特性が同じ会社の統合を進めます。当社のコアコンピタンスに合致せず、事業撤退の判断となった会社はベストオーナーに対し適切なプロセスを経て事業譲渡を推進し、2028 年度中での完了を目標といたします。

主管部署：経営企画部

実施スケジュール：2026 年 9 月頃までにグループ方針を決定予定です。

【実施・運用状況】

Ⅲ．再発防止に向けた改善施策 3．経営基盤・内部統制の再構築（4）全社戦略の見直し(3)全社戦略の見直し②事業の選択と集中の記載の通りです。なお、2026 年から 2028 年にかけて「ベストオーナー検討事業群」となった会社の事業譲渡を推進していく予定です。

主管部署：経営企画部

経営改革の方向性について：2026 年 9 月に決定・開示済み。

ノンコア事業の事業譲渡完了目途：2028 年度中

(5) 予算管理プロセスの見直し (3 に対応)

ボトムアップの視点や外部環境を適切に考慮するなど、業績目標策定のプロセスを検証・改善し、過度な業績目標を課さない運用に見直し (中長期的視野と企業価値向上の観点からの KPI を重視)

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

2026 年度予算会議 (対象期間：2026 年 4 月～2027 年 3 月) に関して、ポートフォリオ／プロセス重視／ROIC／蓋然性をテーマとした予算編成とする旨を発信し、数字以上にプロセス・ストーリーを重視した予算であることを事業部門へ強調のうえ、予算会議を実施しました。各事業を取り巻く外部環境や競合他社の状況、当社事業環境をそれぞれの事業ユニット・事業会社より情報収集のうえ総点検し、実行可能性とリスクを勘案した業績目標を協議する場に、抜本的に見直します。その際、確度の高い事業取り組みとチャレンジングな取り組みを分け、それぞれ異なる業績目標を示すことでストレッチ目標を可視化します。また、外部環境により発生しうるリスク、その発生可能性や影響額、対策可否の洗い出しを行うフォーマットに加え、リスク面も勘案した総合的な業績目標の設定が可能となるよう議論を進めてまいります。

主管部署：経営企画室

実施スケジュール：2026 年 11 月頃までに整備を終える予定です。

【実施・運用状況】

これまでは過度な業績プレッシャーにより、一部施策の伴わない予算編成が行われてきておりました。このような課題を踏まえ、戦略及び最適な資源配分方針に基づく予算編成への転換を実行いたします。併せて、監督と執行を明確に分け、責任所在を明確にするとともに、執行判断の精度を上げるための予算管理・予算編成プロセスへと見直しました。

予算管理組織、予算責任権限、予算編成方針、予算統制等に関して、予算管理規程を制定しております。予算管理規程における予算編成においては、予算をボトムアップで策定する体制としております。具体的には、翌年度の経営資源の配分の検討を済ませたうえで、各部門及び子会社への予算策定方針の示達、各部署及び子会社における予算策定案踏まえ、予算会議、経営会議、取締役会を経て予算を承認いたします。

主管部署：経営企画部

予算管理規程：2026 年 10 月 8 日の当社取締役会にて決議済

予算管理プロセスの整備：2026 年 11 月末まで

4. 内部監査の強化 (5、7、12 に対応)

(1) 内部監査機能の強化

a 内部監査室の機能強化・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

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

内部監査室に配属する人物の適性として、内部監査業務に必要なスキルを有していることを重視し、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を行います。また、上記の適性を満たす人材を、2028 年度末までに毎年 12 名ずつ増員し、52 名体制とします。(2026 年 7 月 1 日現在の人員は 17 名。2026 年度は目安として、中途採用 6 名・社内人事異動 6 名、上期 6 名・下期 6 名として増員を計画)。

尚、2026 年度から内部監査業務が大幅に増加することが予想されることから、大手監査法人出身の公認会計士を中心メンバーとする会計コンサルティングファームで、デューデリジェンスから M&A 後の PMI に至るまでの業務や不正調査をはじめとする企業における不祥事対応関連業務において特に豊富な知見と実績を有している外部の専

門家から会社法監査における内部統制対応支援業務、内部統制の整備・運用評価に向けた不備改善支援業務、金融商品取引法監査に基づく内部統制監査対応支援業務のサポートを得ることで不足分を補うとともにその知見を内部監査室員に蓄積させます。また、親会社における内部監査をより効果的且つ効率的に実施するために、現在子会社にある内部監査室を再編成の上、人員の有効活用を検討いたします。

主管部署：内部監査室

実施スケジュール：2026年6月までに外部専門家との契約も踏まえた2026年度の人員補強の体制を整備済みです。

【実施・運用状況】

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は、2026年9月30日時点で内部監査室の人数は25名となっています。（当初計画では2027年3月31日時点では12名増員して29名を想定）。現時点で当初計画想定人数と比較して不足している部分は外部専門家を活用して内部監査業務を進めており、2028年度末までに毎年12名ずつ増員し、52名体制となる計画は予定どおり進行しています。

尚、2026年度においては、当初計画どおり、外部専門家とも契約締結を行い、会社法監査における内部統制対応支援業務、内部統制の整備・運用評価に向けた不備改善支援業務、金融商品取引法監査に基づく内部統制監査対応支援業務のサポートを得ながら実施し且つその知見を内部監査室員へ蓄積することを進めています。

また、各地域事業会社監査室（AW北海道6名、AW東日本3名、AW西日本2名）をAW内部監査室へ取り込むことにより、親会社における内部監査をより効果的且つ効率的に実施しています。

b 監査対象の拡大と監査項目の見直し

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

内部監査の対象として、本社各部門、部署にも拡大するとともに、子会社監査は全子会社を対象とし、2027年3月までにフォローアップ監査まで含め内部監査を一巡するよう計画を見直します。また、内部監査のチェックポイントリストを作成して全子会社を対象にセルフチェックを行わせることを通じ、統制を強化し、その回答に対する評価を行うことで進める方針です。このセルフチェックの回答内容及びこのたびの不適切会計を受けて往査した子会社に係るJ-SOXの不備一覧を参考にして、リスク内容の把握及びリスクに応じた優先度の決定を行い、監査計画を策定します。スケジュールとしては、2026年6月末までにリスク評価を行い、7月以降早急に具体的な監査計画を策定します。また、外部の専門家を活用し、監査対象及び監査項目を再検討し2026年度第1四半期中に各種監査チェックリスト（業務監査、J-SOX監査各種）を拡充させることで適切なモニタリングを行うための基礎を整えるとともに、内部監査室にグループ全社からの内部統制に関する相談窓口を設置し、内部統制の逸脱の事前防止・早期発見の体制を作ります。

主管部署：内部監査室

実施スケジュール：2026年7月までに2027年3月期の内部監査計画を見直しました。

【実施・運用状況】

内部監査計画については、2026年7月31日に取締役会の承認を経ています。内部監査の対象として、当社および当社グループ全198社（当社・国内135社・海外62社；10月1日現在。7月31日比較で国内▲3社、海外▲2社、計▲5社）の全939拠点（10月1日現在。7月31日比較で▲259拠点）について、2026年7月から11月末にかけて再発防止策に関連して制定された諸規程を含めた各種諸規程類の準拠性を中心に確認し、2026

年 12 月から 2027 年 3 月末にかけてフォローアップ監査を通じ、未改善事項の確認を中心に再度諸規程の準拠性の観点から運用の定着状況を確認しています。

J-SOX 計画についても同様に 2026 年 7 月 31 日に取締役会の承認を経ています。J-SOX においても、前年度に識別された不備事項については是正状況を重点的にフォローアップし、評価結果については、内部監査室から取締役会及び監査役（監査役会）（現 監査等委員（監査等委員会））に定期的に報告し、グループ全体のガバナンス強化に活用しています。また、不備一覧も参考にして、リスク内容の把握及びリスクに応じた優先度の決定を行い、監査対象及び監査項目を再検討し、併せてキーコントロールの見直しを行っています。

また、2026 年 8 月より、グループ全社からの内部統制に関する相談窓口として、「icreb@awi.co.jp」を新たに設置して、社内ポータルサイトである Patio の内部監査室のページに掲載することにより、内部統制全般の相談用窓口として周知しています。

（社内ポータルサイト Patio）



内部統制相談窓口メールアドレス

icreb@awi.co.jp

c 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の検証・評価、並びに関連組織への速やかな情報共有

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

内部監査室長は、内部監査において確認された不適切な指摘事項または指摘事項に匹敵する改善提案事項のうち重要性の高い事項がある場合には速やかに代表取締役や監査役（現 監査等委員）に報告するとともに、必要に応じ、代表取締役の指揮下で、関連するユニットや 2 線組織等、必要な関係者を招集の上、是正を協議することとし、関係部署やリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等へも速やかに共有することでグループ内関係各部署における内部統制リスクへの早期対応を可能としてまいります。

主管部署：内部監査室

実施スケジュール：2026 年 7 月以降内部監査を実施していく過程及び内部通報等を踏まえ適宜対応していきます。

【実施・運用状況】

内部監査室長は、業務監査及び J-SOX を実施することにより確認された不適切な指摘事項等については速やかに代表取締役や監査役に報告する体制を整備しています。また、必要に応じて関係部署やリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会等へも速やかに共有する手続きとしております。

(2)内部監査室メンバーに対する教育・研修

a 独立的な立場から評価を担う最後の砦としての意識の徹底的な浸透

【7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

内部監査室が内部統制の有効性を独立した立場から検証・評価する最後の砦であることの意識を徹底いたします。当該意識を持って業務を実施することが、不適切な会計の防止、ひいては過度なプレッシャー等の不正への誘因を防止することにもなり、その結果、不適切な事象を発生させない風土、当社グループの社員が生き生きと働ける職場環境を作り上げることに繋がるという自負を持つよう意識改革を進めてまいります。評価実施済みの内部統制不備・不正事例を室内報告する場合は、「見逃しが重大事故に繋がる」「最後の砦としての責任」を主眼にケーススタディ研修を実施します。研修には内部監査室員は原則全員参加とし、出席回数は個人 KPI 評価にも反映させ、研修を通じた意識改革を最大限に進めてまいります。

具体的には、資格取得ないし外部講師による研修を順次対応中です。まず、オンデマンドによる内部監査士認定講習（計 24 回、48 時間＋フォローアップ研修 2 時間）を 6 月、7 月に受講順次実施しております。さらに当該講習は主として知識のインプットであるため、6 月以降毎月 1 回実施済みまたは実施予定の内部監査室研修（内部監査の基礎から不正事例等、各人のスキルアップを主題とする予定）において理解度テスト（知識のアウトプット）を実施することで、各人のレベルアップを図ります。

実施時期（目安）	研修コンテンツ（案）	コンセプト・目的
2026 年 6 月	監査手続 1 ・事前準備 外部環境の理解 傾向分析 リスク評価 内部統制の理解 （目的適合性、IT 依拠領域の明確化）	ケーススタディも交え、業務監査を中心に、事前準備（リスク評価）のポイントを理解する
同年 7 月	監査手続 2 ・不適切会計 よくある不適切会計 不適切会計の兆候 ・J-SOX 監査計画（Scoping）	ケーススタディも交え、業務監査を中心に、事前準備（不正リスク評価）のポイントを理解する
同年 8 月	監査手続 3 ・不適切会計 よくある不適切会計 不適切会計の兆候	ケーススタディも交え、業務監査を中心に、事前準備（不正リスク評価）のポイントを理解する
同年 9 月	監査手続 4 ・現場監査 ウォークスルー（視察） 質問	ケーススタディも交え、業務監査を中心に、現場監査のポイントを理解する
実施時期（目安）	研修コンテンツ（案）	コンセプト・目的
2026 年 10 月	監査手続 5 ・現場監査 証憑確認 内部統制の運用状況評価	ケーススタディも交え、業務監査を中心に、現場監査のポイントを理解する

同年 11 月	監査手続 6 ・ 監査調書の作成 作成上の留意点 レビューのポイント、留意点 検出事項に対するフォロー	ケーススタディも交え、 業務監査を中心に、監査 調書作成のポイントを理 解する
同年 12 月	監査手続 7 ・ 監査結果の評価 現場アンケートの実施 検出事項へのフォロー手法 次年度監査計画への反映	ケーススタディも交え、 業務監査を中心に、監査 結果評価の基礎を理解す る
2027 年 1 月	監査手続 8 ・ データ監査 CAATs (Computer Assisted Audit Techniques) 概論 デジタルフォレンジック 各データ分析 (重複チェッ ク、異常値、循環取引チェック、 傾向分析 等)	データ監査の手法を理解 する
同年 2 月	・ 事業計画→監査計画への反映 事業計画の分析、リスク情報 の把握 監査計画のマネジメント等 への説明、承認取得	ケーススタディ 自社グループの事業計画 を用いて自社グループの 方向性や実態を理解し、 業務監査や J-SOX 監査に 反映すべき事項を検討す る
同年 3 月	リスク評価及び監査計画 ・ リスク評価、リスクマップの 検討 ・ J-SOX 監査計画 (Scoping) ・ 年間監査計画 (業務監査) ・ 監査計画見直しの要否検討	ケーススタディも交え、 リスク評価に基づく年間 監査計画の立案 (不正リ スクの評価を含む) 買収後間もない事業拠点 等、留意すべき拠点を明 確化する

主管部署：内部監査室

実施スケジュール：2026 年 6 月から順次対応中です。

【実施・運用状況】

当初計画に基づいて、2026 年 9 月 30 日時点で内部監査士認定講習を 14 名受講しています。また、2026 年 6 月以降は毎月 1 回のペースで外部講師による内部監査室研修（内部監査の基礎から不正事例等、各人のスキルアップを主題とするもの）を実施し、研修後には理解度テストを行うことにより、理解度を高めるとともに、内部監査室が内部統制の有効性を独立した立場から検証・評価する最後の砦であることの意識改革を進めています。なお関連資格の取得や研修の出席回数等を KPI 評価に反映する体制を整備しています。

（研修実施状況）

実施時期	研修コンテンツ	研修参加人数	理解度テスト状況
------	---------	--------	----------

2026 年 6 月 2 日	監査手続 1 ・事前準備 外部環境の理解 傾向分析 リスク評価 内部統制の理解 (目的適合性、IT 依拠領域の明確化)	25 名	概念の説明が中心であり未実施
同年 7 月 2 日	監査手続 2 ・不適切会計 よくある不適切会計 不適切会計の兆候	28 名	理解度テストについては講師である外部専門家による集計中
同年 7 月 31 日	・ J-SOX 監査計画 (Scoping)	1 名	計画の説明が中心であり未実施
同年 8 月 4 日	1. 内部監査の本質 2. 内部監査の独立性と組織上の位置づけ 3. 内部監査人の能力および正当な注意 4. 内部監査の品質管理 5. 内部監査部門の運営 6. 内部監査の対象範囲 7. 内部監査の計画と実施 ※当初予定していた監査手続き 3 は 7 月分に内包しております。	29 名	理解度テストについては講師である外部専門家による集計中
同年 9 月 1 日	監査手続 4 ・現場監査 ウォークスルー (視察) 質問 特に、下記の点を中心に実施 1. 当社を取り巻く環境 2. 全社統制はなぜ必要か 3. 全社統制評価における留意点 4. ケーススタディ	29 名	理解度テストについては講師である外部専門家による集計中

b 十分な会計・監査の継続的な研修の実施

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

会計・内部統制・監査手続・IT 監査等を体系化した年間カリキュラムを 2026 年度上期中に作成し、内部監査室の中期活動計画に織り込みます。初級・中級・上級とレベルを分け、計画的に技能を積み上げられるように外部セミナー参加を計画し、予算化とともに参加実績を個人 KPI 評価に反映させ、取り組みを推進します (四半期 1 回/年 4 回)。加えて、資格取得を支援する受講料補助制度の整備、英検、多言語受講料補助制

度の活用及び個人 KPI 評価への反映により内部監査室員の資格取得チャレンジを推進します。

主管部署：内部監査室

実施スケジュール：2026 年 6 月から順次対応中です。

【実施・運用状況】

内部監査室員の保有資格や経歴等を踏まえて、初級・中級・上級におけるレベル別の研修計画、外部セミナー等の年間カリキュラムを作成しました。また、上記の通り、関連資格の取得や研修の出席回数等を KPI 評価に反映する体制を整備することにより、内部監査室員の資格取得チャレンジを推進しています。

(3) 監査役（現 監査等委員）、監査法人との連携

【7 月 31 日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策】

重要な監査結果、リスク認識、不備及び改善状況等について、監査役、監査法人への説明や意見交換を行う機会を設けることでの連携強化「三様監査（監査役・監査法人・内部監査室）」ミーティングを最低四半期ごとに定例化し、三者間での連携強化を図るとともに、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共有を行って、相互の監視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してより実効性のある内部監査を実施いたします。代表取締役宛に報告された重大な不備やリスクは、監査役・監査法人へ即時共有することを徹底いたします。

主管部署：内部監査室

実施スケジュール：2026 年 7 月から順次対応中です。

【実施・運用状況】

当社は不適切会計事案を踏まえて策定した改善計画の実効性を高めるため、2026 年 9 月 22 日の臨時株主総会にて監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。内部監査の実効性を高めるため、監査役（現 監査等委員）・監査法人・内部監査室との連携強化である三様監査を実施しています。内部監査室は、監査法人とは 2 カ月に 1 回以上、監査役（現 監査等委員）とは 1 カ月に 1 回以上の定期的な意見交換・情報共有を行うことにより、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共有を行い、相互の監視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・知見を活用して、より実効性のある内部監査を実施しています。

具体的には三様監査の実施状況は以下の通りです。

(三様監査実施状況)

実施時期	議題	出席者
2026 年 7 月 22 日	1. 内部統制評価計画（J-SOX） 2. 業務監査計画 3. 往査スケジュール 検討シート 4. 検討（拠点明細） 5. 業務監査チェックシート 6. 指摘事項一覧__横串分析 7. 三様監査 年間スケジュール(2026 年度版) 8. 2026 年度監査役会、監査計画書（案） 9. 監査計画全体像（イメージ）	・内部監査室 ・監査役 ・あずさ監査法人 ・外部専門家

2026年8月25日	1. 第27期監査計画（ドラフト）の説明 ～あずさ監査法人より	・内部監査室 ・監査役
	2. 業務監査実施状況 ～内部監査室より	・あずさ監査法人
	3. 新監査体制について～監査役より	・外部専門家

次回の三様監査は10月23日に実施予定です。

5. 監査役監査（現 監査等委員会）の強化（10に対応）

当社は、この再発防止策として、以下の対策を速やかに講じてまいります。

(1) 監査等委員会制度への移行について

当社は不適切会計事案を踏まえて策定した改善計画の実効性を高めるため、2026年9月22日開催の臨時株主総会における承認を経て、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。

本移行により、監査等委員である取締役が取締役会において議決権を行使することなどを通じて、取締役会の監査・監督機能の強化を図るとともに、コーポレート・ガバナンスの一層の充実に取り組んでまいります。

また、本移行に合わせて、取締役会による監督機能の充実、内部管理体制の再構築およびグループガバナンスの高度化を推進するため、会計・財務・IR機能、事業部門の管掌体制および監査等委員会を支える体制の強化を図りました。

監査等委員である取締役（以下、「監査等委員」）の構成は、以下の通りであります。

氏名	新役職	旧役職及び職歴
森 誠 治	取締役 監査等委員（社内・常勤）	当社 常勤監査役
吉 田 康 晃	取締役 監査等委員（社内・常勤）	当社 常勤監査役
御 子 柴 雅 資	取締役 監査等委員（社外・常勤） 監査等委員会委員長	元 丸紅 I-DIGIO ホールディングス(株)常勤監査役（元丸紅(株)監査部長）
岩 崎 淳	取締役 監査等委員（社外・非常勤）	当社 社外監査役
樋 口 建 史	取締役 監査等委員（社外・非常勤）	当社 社外監査役
菊 地 麻 緒 子	取締役 監査等委員（社外・非常勤）	三井倉庫ホールディングス(株)社外取締役 フロンティア・マネジメント(株)社外取締役（監査等委員） (株)良品計画 社外監査役

この結果、監査等委員会は、社内出身者に加え、大手総合商社グループにおいて監査役及び内部監査部門責任者としての経験を有する社外・常勤の監査等委員並びに弁護士資格を有し、上場会社における社外取締役及び社外監査役としての経験を有する社外・非常勤の監査等委員を含む体制となりました。

これにより、財務・会計、内部監査、法務及びコンプライアンスの各分野における専門的知見を監査等委員会に取り入れるとともに、取締役会における監査・監督機能の実効性向上を図る体制を整備しております。

また、海外事業に係るリスク管理、不正リスクへの対応、法令遵守及び内部統制に関する多面的な視点から監査・監督を行うことにより、グループガバナンスの更なる充実及び再発防止策の実効性向上に取り組んでまいります。

(2) 監査等委員会事務局の設置

監査等委員会による監査・監督機能の実効性向上を図るため、2026年9月22日付で

「監査等委員会事務局」を設置いたしました。同事務局は、監査等委員会の円滑な運営及び監査・監督活動を支援し、監査等委員への適時・適切な情報提供並びに監査に必要な資料・データの収集及び整理等を行うことにより、再発防止に向けた監査体制の強化を図るものであります。

部門長の異動（2026年9月22日付）

氏名	新役職	旧役職
更岡 泰史	監査等委員会事務局長	監査役補助人

なお、当社は、2026年6月29日開催の定時株主総会において、新任監査役4名の選任議案が承認可決されたことを受け、監査役会の体制を強化いたしました。監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査等委員会を支援する事務局体制を整備し、監査役会において強化した監査体制及び監査活動の継続性を確保する体制を構築しております。

(3) 7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策のフォローアップ

a 監査役会（現 監査等委員会）の体制・機能強化

- ・リスクベースに基づく監査計画の見直し
- ・監査補助者の配置、拡充と外部の不正・会計専門家の活用

2026年度の監査計画については、監査役による主体的な情報収集を通じて把握したリスクの兆候に加え、今回の不適切会計に関する調査で判明した不正の手口や発生可能性の高い誤謬等を踏まえて策定しております。監査においては、これらのリスクに着目した検証を実施しております。

また、監査計画及び監査活動を通じて把握した重要な事項については、定例の監査役会における共有に加え、代表取締役及び取締役会に対して定期的又は適時に報告する運用としておりました。監査等委員会設置会社への移行後も当該運用を継続し、当社グループにおける各種課題の共有並びにガバナンス及びコンプライアンスの観点からの議論を促すことにより、適切な対応につなげてまいります。

当社は、2026年5月16日付で専任の監査補助者を配置し、さらに、上記（2）に記載のとおり、同年9月22日付で監査等委員会事務局を設置いたしました。

監査等委員会事務局は、監査等委員会議事録をはじめとする会議記録の作成、ヒアリング対象部門との日程調整、社外監査等委員との連絡・調整、取締役会事務局との情報共有及び会議運営に関する協議等を行っております。

今後は、監査等委員の指示のもと、監査に必要な各種データの収集・整理、監査調書の集約並びに監査等委員会における検討資料の作成支援等を行うことにより、監査等委員がその職務に専念できる支援体制の充実を図ってまいります。

なお、必要に応じて、当社が顧問契約を締結している弁護士、公認会計士、税理士等の専門家に相談するとともに、必要と認める場合には独立した外部専門家の助言を受けするなど、監査等委員の職務の適切な遂行に努めております。

当社は、2026年6月29日開催の定時株主総会において、新任監査役4名の選任議案が承認可決されたことに伴い、監査役会の体制を強化いたしました。

新体制における監査役会は、常勤監査役3名及び非常勤・社外監査役3名の計6名で構成され、従前と比較して監査役を1名増員しております。また、公認会計士の資格を有する常勤監査役1名及び独立社外監査役1名を新たに選任しております（人数の増減についてはhttps://www.awi.co.jp/ja/ir/news/auto_20260522544248/pdfFile.pdf をご参照ください）。

これにより、主として次の2点の強化を図っております。

① 財務・会計及び内部統制に関する監査機能の強化

日常の監査活動における会計・内部統制面での検証に加え、独立した立場からの客観的な監視においても、財務・会計に関する専門的な視点を取り入れた体制としております。これにより、会計監査人との連携を一層強化するとともに、会計処理の適正性及び財務報告に係る内部統制の有効性に対する監視・検証機能の充実を図ってまいります。

② 不正リスク及びコンプライアンス対応力の強化

新任の独立社外監査役には、警察組織において要職を歴任し、危機管理及びコンプライアンス分野に関する豊富な知見を有する者が含まれております。組織的不正への対応においては、会計面からの検証に加え、事実関係の把握や不正の兆候の早期発見に関する視点も重要であると認識しております。当該専門性を監査活動に活用することにより、不正リスクに対する監視機能及び事案発生時の対応力の向上を図ってまいります。

当社は、今般の不適切な会計処理事案を踏まえ、監査役会の体制強化を再発防止に向けた重要な施策の一つと位置付けております。今回の増員及び財務・会計等の専門性を有する人材の配置により、監査対象範囲の拡充、往査の充実並びに会計面での検証機能の向上を図るための体制を整備いたしました。今後は、内部監査部門及び会計監査人との連携（いわゆる三様監査）を含め、その運用状況及び実効性を継続的に検証してまいります。

さらに、当社は2026年9月22日付で監査等委員会設置会社へ移行しており、上記の監査役会における体制強化及び専門性の拡充については、監査等委員会において承継しております。

監査等委員会は、常勤の監査等委員3名及び非常勤の監査等委員3名の計6名で構成され、このうち4名が社外監査等委員であります。

新たに監査等委員に就任した者には、大手総合商社グループにおいて海外勤務を経験するとともに、長年にわたり内部監査業務に従事し、監査役としての経験を有する社外・常勤の監査等委員1名及び検察官として捜査・公判に携わった後、弁護士として法律事務所に従事し、上場企業における社外取締役及び社外監査役としての経験を有する社外・非常勤の監査等委員1名が含まれております。

これにより、監査役会において強化した財務・会計及び危機管理・コンプライアンス分野の専門性に加え、海外事業、内部監査及び法務・コンプライアンスに関する知見を監査等委員会に取り入れ、多面的な視点から監査・監督を行うための体制を整備しております。また、これらの専門性を監査活動に活用することにより、海外子会社についても、各国・地域における事業環境や固有のリスク等を踏まえた監査の充実を図るとともに、不正の兆候を把握した場合における事実関係の確認、法的観点からの検討及び必要な是正対応に関する監査・監督機能の向上を図ってまいります。

当社は、こうした多様な専門性を備えた監査等委員会のもと、取締役会における審議段階から監査・監督機能を発揮するとともに、内部監査部門及び会計監査人との連携を通じて、グループ全体のガバナンスの再構築及び再発防止策の実効性向上に継続して取り組んでまいります。

主管部署：監査等委員会

実施スケジュール： 当社は、2026年6月29日に発足した監査役会の新体制のもとで同年度の監査計画の検討を開始し、同年7月31日に監査役会において監査計画を決議しました。当該計画に基づき、同年8月に当社代表取締役へのヒアリングを実施したほか、取締役、執行役員及び子会社代表取締役へのヒアリング等を順次実施しております。実施状況の詳細は、後述の「主体的な情報収集」に記載のとおりです。

監査等委員会設置会社への移行後は、2026年9月22日開催の監査等委員会において、監査役会が決議した監査計画、監査活動の実施状況及び監査記録を承継し、監査等委員会としての監査計画について協議しました。そのうえで、同年10月7日開催の監査等委員会において監査計画を改めて決議し、移行前からの監査活動を継続しております。

b 監査役（現 監査等委員）の監査対応能力の向上について

当社は、監査役会及び監査等委員会の体制強化、監査補助者の配置並びに監査等委員会事務局の設置に加え、監査役及び監査等委員一人ひとりの監査実務に必要な知識及び能力の向上を図るため、計画的かつ継続的な研修・研鑽に取り組んでおります。

具体的には、日本監査役協会が主催する研修会、講演会等への参加を研鑽の中核と位置づけ、2026年度の監査役会において年間研鑽計画を策定しました。監査等委員会設置会社への移行後は、監査等委員会が当該計画を承継し、継続して実施しております。

研修の対象分野は、主として、①会計・監査分野（会計基準及びその改正動向、不適切な会計処理の事例及び発見の着眼点、会計監査人との連携実務）、②法務分野（会社法、金融商品取引法等の法令及びその改正動向、監査役及び監査等委員の善管注意義務に関する裁判例）、③内部統制・リスク管理分野（内部統制報告制度、子会社管理及び不正リスクへの対応）としております。

2026年7月以降、常勤監査役については年間平均して月に1回以上を目安として研修を受講する計画とし、監査等委員会設置会社への移行後は、常勤の監査等委員が当該計画を引き継いでおります。また、その他の監査役及び監査等委員についても、それぞれの知識、経験及び担当領域を踏まえ、継続的に必要な研修を受講することとしております。

研修等を通じて得られた知見については、監査役会又は監査等委員会において共有するとともに、必要に応じて監査計画、監査手続、ヒアリング項目その他の監査活動に反映しております。今後も、研修の受講状況及び監査活動への反映状況を継続的に確認してまいります。

当社は、今般の不適切な会計処理事案を踏まえ、監査役及び監査等委員に求められる専門性が一層高まっているものと認識しております。今後も、計画的かつ継続的な研鑽を通じて監査の品質向上を図り、当社グループ全体に対する監査・監督機能の実効性向上に取り組んでまいります。

主管部署：監査役会（現 監査等委員会）

実施スケジュール：常勤の監査等委員の具体的な研修受講実績及び予定は以下の通りです。

なお、監査等委員会移行前の研修実績とあわせて記載しており

す 。 NO ・	タイトル	分類	主催	講師	方式	日付	受講者
1	監査役等の会計監査と会計監査人の監査	会計監査	日本監査役協会	公認会計士 岩崎 淳 氏	WEB	7月中旬 ～ 27 年 5 月	重藤／森／吉田（受講済）／御子柴

す 。 NO ・	タイトル	分類	主催	講師	方式	日付	受講者
2	「会計監査人 非設置会社の 監査役の会計 監査マニュアル」解説会	会計 監査	日本 監査協 会	公認会計士 岩 崎 淳 氏	WEB	7/30～27 年 7 月	森／吉田／御 子柴
3	実務応用講座 「会計不正防 止に向けた監 査役等の留意 点～内部監査 人・会計監査 人との連携～	会計 監査人 との 連携	日本 監査協 会	公認会計士・公 認不正検査士 辻さちえ氏	対面	10/21 ま た は 10/27	森／吉田
4	企業開示の充 実等に向けた 取組みについ て	開 示 制 度	日本 監査協 会	金融庁企画市場 局企業開示課 企業財務調査官 高橋 敦子 氏	WEB	5/20 ～ 8/27	重藤（受講済） ／森（受講済） ／吉田（受講 済）
5	3つの場面で 整理する監査 役等の役割	監 査 役 等 の 役 割	日本 監査協 会	弁護士・公認不 正検査士 竹内 朗 氏	WEB	7月中旬 ～27 年 5 月	重藤（受講済） ／森／吉田／ 御子柴
6	監査役・監査 委員・監査等 委員への就任 前後に見てお くべき講座	監 査 役 等 の 役 割	日本 監査協 会	九州大学名誉教 授・弁護士 西山芳喜氏 弁護士 森本 大介氏	WEB	4/1～27 年3月末	森（受講済） ／吉田（受講 済）／御子柴
7	第38回 新任 監査役等のた めの監査実務 研修合宿講座	監 査 役 等 の 役 割	日本 監査協 会		対面	8/20～21	吉田（受講済）
8	監査役等が知 っておきたい	監 査	日本 監査	弁護士 鈴木蔵人 氏	対面	9/25～ 10/30	森／御子柴

す 。NO ・	タイトル	分類	主催	講師	方式	日付	受講者
	法令用語の基礎知識とその使い方	役等の役割	役協 会				
9	実効的な業務監査の手法と実践～リスク管理体制へのヒアリング内容や執行部門との距離感等の主要論点に関する法と実務も含めて	期中の実務	日本監 査協 会	獨協大学名誉教授 高橋均 氏	WEB	オープン	森
10	AI を活用した監査役等監査	期末・期初の実務	日本監 査協 会	公認会計士 佐々野未知氏	対面	10/15	森
11	監査報告作成にあたっての留意事項と事例分析	期末・期初の実務	日本監 査協 会	協会専務理事 後藤敏文 氏	WEB	4/2～27 年3月末	森／吉田（受講済）／御子柴
12	内部統制をめぐる近時の議論と監査役等の留意点	内部統制システム	日本監 査協 会	大阪公立大学法学研究科教授 小柿徳武氏	WEB	オープン	森
13	見えない会計不正をどう捉えるか ―「不正の自覚がな	内部統制	日本監 査協 会	公認会計士 秋 田秀樹氏	WEB	オープン	重藤（受講済） ／森／吉田

す 。NO ・	タイトル	分類	主催	講師	方式	日付	受講者
	い不正」と、内部統制の機能不全を考える	システム					
14	「取締役会の形骸化、委員会の監査機能の不備、内部監査・通報制度の不備」に関する Q&A	内部統制システム	ACFE JAPAN	日本取引所自主 規制法人 杉野普規氏	WEB	オープン	重藤（受講済） ／森
15	「内部統制強化・不祥事予防に向けたハンドブック」の概説と活用方法	内部統制システム	ACFE JAPAN	日本取引所自主 規制法人 杉野普規氏	WEB	オープン	重藤（受講済） ／森
16	デジタル・フォレンジックー実務の流れと勘所	内部統制システム	ACFE JAPAN	株 式 会 社 foxcale CEO 公認会計士 小 池 越司氏	WEB	オープン	吉田
17	内部通報に基づく調査の勘所	内部統制システム	ACFE JAPAN	弁護士・公認不正 検査士 坂尾佑平氏	WEB	オープン	重藤（受講済）
18	会社法・金商法・CG コードにおける監査役等の責任と権利義務ー会	法的責任	日 本 監 査 役 協 会	弁護士 倉橋雄作氏	WEB	7/8～ 27 年 5 月	森／御子柴

す 。NO ・	タイトル	分類	主催	講師	方式	日付	受講者
	社法改正・CG コード改訂も 見据えて						
19	取締役・監査 等委員としての議決権行使・監査の勘 所～監査等 委員会の意見 陳述権やCGコ ード改訂への 対応とともに～	法的 責任	日 本 監 査 協 会	弁護士 塚本英巨氏	対面	8/7	重藤（受講済） ／吉田（受講 済）
20	監査役等は代 表取締役（社 長）と何を話 し、いかに協 働すべきかー 会社法におけ る「代表権」か ら読み解く視 点と関係構築	取 締 役 と 監 査 役	日 本 監 査 協 会	九州大学名誉教 授・弁護士 西山芳喜氏	WEB	8/4	森（受講済）
21	監査役会等の 運営・議事録 作成の実務と 留意事項・チ ェックポイント	監 査 役 会 の 運 営	日 本 監 査 協 会	弁護士 大川治氏 堂島法律事務所	WEB	8/18～27 年6月末 予定	御子柴／森／ 吉田
22	入門講座「内 部統制システ ムに関する法 制度と実務動 向について～ 監査役等とし て押さえてお くべきポイント ～」	内 部 統 制 シ ス テ ム	日 本 監 査 協 会	弁護士 細野真史氏	WEB	8/21～ 27年5月 末	御子柴／吉田
23	入門講座「取 締役の職務執 行における監	内 部 統	日 本 監 査 協 会	弁護士 松井 知行氏	WEB	7/23～ 27年5月 末	御子柴／吉田

す 。 NO ・	タイトル	分類	主催	講師	方式	日付	受講者
	査役等が押さえるべき勘所～経営判断原則、近時の取締役会運営の潮流等を含めて～」	制システム	会				
24	取締役向け入門講座「取締役の役割と責任」	責任と権利義務	日本監査役協会	弁護士 角田 大憲氏	WEB	7/28～ 27年5月 末	御子柴

c 主体的な情報収集（特にリスク兆候の早期発見）

- ・最高経営委員会（現 経営会議）、予算会議等執行重要会議への出席拡大
- ・役員（執行役員・理事含む）、主要部署の管理職（部門長クラス）、子会社代表者等へのヒアリング強化
- ・監査役（現 監査等委員）間で深度のある協議・検討の実施、社外取締役への情報共有と意見交換

これまで監査役会議長のみの出席であった最高経営委員会（現 経営会議）、予算会議等の重要会議への出席、これまで出席していなかったコンプライアンス委員会やリスクマネジメント委員会等のリスクをテーマとする会議について常勤監査役（現 常勤の監査等委員）は出席することで、不適切会計の再発防止、ガバナンス改革の進捗、コンプライアンス上の課題、グループ全体のリスク情報を執行側からの報告を待つことなく監査役（現 監査等委員）が直接入手できる体制としております。また、4月16日には「各本社部門において発信される通達の共有」を松林前社長から、7月2日には「監査役への重要リスク情報の報告」が取締役会事務局からメールが配信され、監査役への情報共有を徹底するように全社に指示がでております。これにより、重要事項、特にリスク情報について監査役（現 監査等委員）に速やかに伝達されるレポートラインが構築されております。

会議体	常勤監査役 (現 常勤の監査等委員)	非常勤・社外監査役 (現 非常勤の監査等委員)
最高経営委員会 (現 経営会議)	全員	任意
予算会議	全員	全員
全社事業戦略会議 (現 経営戦略会議)	全員	全員
コンプライアンス委員会	全員	全員
リスクマネジメント委員	全員	全員

会		
ポートフォリオ委員会 (現 戦略モニタリング 会議)	全員	全員
投資委員会	全員または案件により 個別出席	全員または案件により 個別出席
サステナビリティ委員会	任意	任意

上記以外の会議体についても、議事録の確認、主催者や事務局へのヒアリング等で内容の把握を行っております。

また、当社は、監査役監査（現 監査等委員会監査）における能動的な情報収集の取り組みとして、役員及びグループ会社経営陣に対するヒアリングを強化しており、監査等委員会移行後も継続して実施しております。

監査役（現 監査等委員）は、取締役、執行役員及び主要部署の責任者に対するヒアリングを実施し、再発防止策の浸透状況、今般の事案において認められた問題への対応状況、並びに新たな課題の有無等について、監査役（現 監査等委員）自らが積極的に聴取することとしております。受動的な報告の受領にとどまらず、監査役（現 監査等委員）の側から能動的に確認しに行くことにより、課題の早期把握と対応の実効性の検証を図っております。この運用は監査等委員会への移行後においても同様に運用しております。

また、子会社に対しては、連結子会社 197 社（2026 年 9 月 30 日現在）のうち、ガスの製造・充てんを担う会社 15 社及び清算・休眠会社 7 社を除く 175 社を対象として、リスク評価に基づき、現地往査又はリモートによる代表取締役社長等へのヒアリングを実施いたします。

ガスの製造・充てんを担う会社については、その事業特性及びリスク評価を踏まえ、監査等委員による直接的な監査の優先度を判断し、原則として内部監査部門や会計監査人の監査結果等を活用してモニタリングを行います。ただし、不正の兆候その他リスクの高まりを示す事象を把握した場合には、個別にリスクを再評価し、必要に応じて現地往査又はヒアリング等の直接的な監査を実施いたします。清算・休眠会社についても、その状況に応じたモニタリングを行います。

※監査役会時の記載

区分	社数	方式	主担当（常勤）	実施時期
① 国内	117 社	現地往査 74 社 リモート 43 社	重藤監査役 35 社 森 監査役 41 社 吉田監査役 41 社	2026 年 7 月 ～ 2027 年 2 月
② 海外	60 社	現地往査 19 社 リモート 41 社	重藤監査役 29 社 森 監査役 14 社 吉田監査役 17 社	2026 年 8 月 ～ 2027 年 3 月
合計	177 社	現地往査 93 社 リモート 84 社	重藤監査役 64 社 森 監査役 55 社 吉田監査役 58 社	2026 年 7 月 ～ 2027 年 3 月

※監査等委員会移行後の状況

区分	社数	方式	主担当（常勤）	実施時期
① 国内	116 社	現地往査 73 社 リモート 43 社	森 監査等委員 41 社 吉田監査等委員 40 社 御子柴監査等委員 35 社	2026 年 7 月 ～ 2027 年 2 月
② 海外	59 社	現地往査 20 社 リモート 39 社	森 監査等委員 14 社 吉田監査等委員 16 社 御子柴監査等委員 29 社	2026 年 8 月 ～ 2027 年 3 月
合計	175 社	現地往査 93 社 リモート 82 社	森 監査等委員 55 社 吉田監査等委員 56 社 御子柴監査等委員 64 社	2026 年 7 月 ～ 2027 年 3 月

※1 2026 年 9 月末時点のグループ会社 253 社：連結子会社 197 社、持分法適用会社 53 社、非連結子会社 3 社

※2 非常勤・独立社外監査役（現 非常勤の監査等委員）は、常勤監査役（現 常勤の監査等委員）の現場往査及びリモートにあわせて適宜参加いたします。往査・ヒアリングは、監査等委員会の決議により選定された監査等委員が実施します。

これにより、今般の事案がグループ会社を中心に発生したことを踏まえ、グループ全体を対象とした監視・検証の網羅性を確保してまいります。

当社は、こうしたヒアリングを通じて把握した事項を監査役会（現 監査等委員会）において共有・分析し、往査の重点項目及び監査計画への反映を行うことにより、再発防止の定着とグループガバナンスの実効性向上に継続的に取り組んでまいります。

さらに、監査役（現 監査等委員）間の情報共有の強化として、当社は、監査役（現 監査等委員）それぞれが入手した情報を監査役会（現 監査等委員会）全体の監査活動に確実につなげるため、監査役（現 監査等委員）間の情報共有体制を強化しております。

常勤監査役（現 常勤の監査等委員）と社外監査役（現 非常勤監査等委員）との間の情報共有については、監査役会（現 監査等委員会）における定期的な報告・審議に加え、往査やヒアリング等を通じて重要な情報を入手した場合には、監査役会（現 監査等委員会）の開催を待つことなく速やかに全監査役（現 監査等委員）へ共有することとし、緊急性・重要性に応じて臨時監査役会（現 監査等委員会）を機動的に開催する運用としております。また、常勤監査役（現 常勤の監査等委員）の日常の監査活動の状況は、月次の活動報告として整理のうえ社外監査役（現 非常勤の監査等委員）に提供し、社外監査役（現 非常勤の監査等委員）が限られた時間の中でも当社グループの状況を継続的に把握できるようにしております。

これらの情報共有を支える基盤として、監査調書、往査・ヒアリングの記録、監査役会（現 監査等委員会）資料等の監査情報を一元的に管理・閲覧できる共有基盤として再整備、運用し、全監査役（現 監査等委員）が必要な情報にいつでもアクセスできる環境を構築しております。これにより、情報共有の適時性を高めるとともに、監査活動の記録の蓄積・体系化を図り、監査の継続性と検証可能性を確保してまいります。

あわせて、監査役と社外取締役（現 監査等委員である取締役と監査等委員以外の社外取締役）との意見交換会を開催し、それぞれが監督・監査の過程で把握した課題認識の共有と意見交換を行うこととしております。これにより、社外役員の知見を十分に活用し、執行に対する監督・監視の多角化を図ってまいります。

さらに、子会社の監査役との間では、グループ監査役連絡会を四半期ごとに開催し、監査手法・監査テーマ・監査結果及び各社で発生している問題事象や課題の共有、再発防止策の運用状況に関する意見交換等を行うこととしております。今般の事案がグル

ープ会社を中心に発生したことを踏まえ、子会社の監査役が把握した情報が当社監査役会（現 監査等委員会）に適時に集約される仕組みを構築するとともに、グループ全体としての監査品質の平準化・向上を図ってまいります。なお、子会社の監査役の人選についても、有効なグループガバナンスの機能としての検証を行い、より有効かつ効果的な体制や人選について執行サイドに提言してまいります。

これらの取り組みにより、監査役（現 監査等委員）間及び当社グループの監査役間における情報の分断を防ぎ、監査役会（現 監査等委員会）として一体的かつ機動的な監査活動を展開してまいります。

主管部署：監査役会（現 監査等委員会）

実施スケジュール：2026年6月29日に新体制での検討を開始しました。監査計画の確定は7月31日付監査役会にて決議されております。また、機関設計変更後、当該監査計画は2026年9月22日開催の監査等委員会において承継・協議し、同年10月7日に決議いたしました。

d リスク変化を踏まえた深度あるリスクベース監査

・重点監査事項（M&A 会社、コンプライアンス事案等での兆候）からのフレキシブルな変更

・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、十分な検証や質疑を行う運用の徹底

監査役会（現 監査等委員会）は、監査計画の策定段階からリスクアプローチを取り入れ、当社グループを取り巻くリスクの評価を行ったうえで、リスクの重要性・発生可能性に応じて濃淡をつけた監査テーマの設定及び監査手続の実施を行うこととしております。

リスク評価にあたっては、リスクの発生可能性及び影響度に加え、内部統制の整備・運用状況、過去の指摘事項の有無等を考慮して評価することとし、リスクを識別・評価することにより、評価の客観性と多面性を確保しております。また、識別・評価したリスクについては、これを一覧化したリスク評価一覧として整備し、監査役会（現 監査等委員会）において四半期ごとに見直しを行うことにより、リスク認識の共有と監査活動への確実な反映を図っております。

特別調査委員会の調査報告書において指摘された事項、会計監査人からの指摘事項、グループ会社における自己点検の結果等、これまでに認識された問題・課題を評価の対象に含めております。

また、リスク評価の過程においては、会計監査人及び内部監査部門とそれぞれのリスク認識について意見交換を行い、重要なリスクの見落としの防止を図っております。

上記のリスクベース監査の基本方針は監査等委員会に移行後も踏襲しております。なお、監査計画における往査予定については、国内子会社は基本的に常勤監査役（現 常勤の監査等委員）がそれぞれ担当し、固有のリスク評価に応じて社外監査役（現 非常勤の監査等委員）にも同行します。また、海外子会社については、執行部門による現地確認、または内部監査に同行する方法のほか、監査等委員単独での往査により、言語の壁や対象会社の受け入れ態勢に配慮した体制で実施し、現地の状況によってはリモートによる方法も検討いたします。

主管部署：監査役会（現 監査等委員会）

実施スケジュール：2026年6月29日に新体制での検討を開始しました。監査計画の確定は7月31日付監査役会にて決議されております。機関設計変更後、当該監査計画は2026年9月22日開催の監査等委員会において承継・協議し、同年10月7日に決議いたしました。

e 内部監査部門及び監査法人との連携強化

・内部監査の結果や指摘事項に関する監査役会（現 監査等委員会）での十分な検討、必要に応じての追加的な調査や是正要請の実施

当社は、監査役会（現 監査等委員会）、内部監査部門及び会計監査人による、いわゆる三様監査の連携を強化しております。

三者は、それぞれ独立した立場と役割を保持しつつ、監査に関する情報及び課題認識を共有するため、三様監査連絡会を隔月（四半期に2回を想定）の頻度で定期的で開催することとしており、その第1回を2026年7月22日に、第2回を8月25日に開催しました。また、重要な事象が生じた場合には、定期開催を待つことなく随時に連絡会を開催し、機動的な情報連携を図ります。三様監査連絡会においては、単なる活動報告の交換にとどまらず、監査の実効性と効率性の双方を高める観点から、次の事項を中心に協議・共有を行っております。

第一に、リスク認識と監査計画の共有です。三者それぞれが識別しているリスクの評価を突き合わせ、認識の相違があればその理由を協議し、重要なリスクの見落としを防止するとともに、往査先・監査テーマの重複や空白が生じないように監査計画の段階から調整を行います。これにより、監査資源の効率的な配分を実現いたします。

第二に、監査の過程で把握した指摘事項・懸念事項の共有です。会計監査人が監査の過程で識別した内部統制の不備や会計処理上の論点、内部監査部門による監査・自己点検で把握された課題、監査役（現 監査等委員）の往査・ヒアリングで得られた気づきを相互に共有し、それぞれの監査におけるリスク評価に反映いたします。特に、不正の兆候または内部統制の無効化を疑わせる事象については、軽微と思われるものであっても速やかに共有することとしております。加えて、監査環境に関しても、監査に必要な情報への十分なアクセスが確保されているか、執行側の監査対応体制に課題がないか等について率直に意見交換を行い、必要な場合には監査役会（現 監査等委員会）から取締役会に対して改善を求めることとしております。

第三に、是正・改善の状況に対する認識の共有です。過年度及び当期の指摘事項について、執行側による是正措置の進捗を三者それぞれの立場から確認し、その評価を共有することにより、是正の実効性を多面的に検証いたします。

これらに加え、監査役会（現 監査等委員会）と会計監査人との間では第1回を9月28日、監査役会（現 監査等委員会）と内部監査部門との間では第1回を8月10日に実施しており、それぞれ個別の定期的な会合も実施し三者会合と二者会合を組み合わせることにより、密度の高い連携を実現しております。これらは監査等委員会制度に移行後も引き続き実施予定です。当社は、三様監査それぞれの独立性を尊重しつつ、その連携を通じて監査の相互補完性を高め、グループ全体に対する監視・検証機能の実効性を一層向上させてまいります。

主管部署：監査役会（現 監査等委員会）

実施スケジュール：2026年7月までに体制整備完了しており、2026年9月末までに監査等委員会に引き継がれております。

f 監査役（現 監査等委員である取締役）選任基準の選定プロセスの透明化

当社は、監査役会（現 監査等委員会）の監査機能がその構成員の資質と独立性に大きく依存することを踏まえ、監査役（現 監査等委員）の選任に関する基準を明確化し、これに基づく選任を行うこととしております。

監査役（現 監査等委員である取締役）候補者の選定については、当社監査役監査基準第10条に定めるもののほか、2026年5月22日開催の監査役会において監査役選任基準を新たに決議し、同基準に基づき運用してまいりました。監査等委員会設置会社への

移行に伴い、同基準の趣旨を監査等委員会監査等基準第8条に反映し、監査等委員である取締役の候補者の選定基準として引き継いでおります。

当該選任基準においては、まず全ての監査役（現 監査等委員）に共通して求められる資質として、①上場企業経営者に必要な高い倫理観と誠実性、及びコミュニケーション能力を有すること、②取締役会や他の役員に対して積極的なけん制機能を発揮できること、③独任制（監査等委員会移行後の現在においては、監査等委員会による監査体制を指します）を理解し孤立を恐れず必要な意見表明、行動をとる勇氣、気概を有していることを人物要件とし、企業経営、財務・会計・監査、内部統制・リスクマネジメント、法務・コンプライアンス、ESG・サステナビリティ、人的資本経営、国際性・グローバルのうち二つ以上の事項について、客観的に適格性を説明しうる程度の知識、職務経験を必要要件とすることを基準としました。また、監査役会（現 監査等委員会）の構成として、効率性の観点から常勤者3名とそのうち社内出身者は2名を下回らないこと、在任期間は3期6年を上限の目安とすることを併せて定めております。

2026年6月29日開催の定時株主総会において選任された新任監査役（現 監査等委員）4名は、この基準に基づき、公認会計士2名、警察組織において要職を歴任し危機管理・対応に係る豊富な知見を有する者1名、当社グループにおいて管理会計・財務に長年従事した者1名という構成としております。これにより、監査役会は、会計面での重層的な検証力、不正・コンプライアンス事案への対応力、グループの業務実態に即した監査の実行力を兼ね備えた体制となっております。また、9月22日開催の臨時株主総会において監査等委員会制度に移行しており、その際に選任された新任の常勤の監査等委員は企業における内部監査室及び監査役を歴任しており、また新任の非常勤の監査等委員は弁護士資格を持ち、各社の社外役員への就任などもあり、内部監査業務の経験をもつ人材として登用したものであります。

監査役（現 監査等委員）候補者の選定プロセスについては、会社法の定めに基づき監査役会（現 監査等委員会）の同意を得ることに加え、候補者の指名に係る審議の過程において、監査役会（現 監査等委員会）が求める資質・構成に関する意見を反映する運用としております。これにより、執行側の意向のみによって監査役（現 監査等委員）の人選が行われることのない、公正性・客観性が確保された選任プロセスとしております。当社は、今後も本基準に基づく選任を継続することにより、監査役会（現 監査等委員会）の監査機能の水準を持続的に確保してまいります。

また、今回の不適切会計処理事案を踏まえた監査等委員会（移行前の監査役会としての活動を含む）の実効性評価については、2026年9月に社内アンケートを実施し、その結果に基づき改善を進め、外部の評価機関による評価の要否の検討を監査等委員会で協議し、必要と判断した場合は年内に評価を実行し、当事業年度末における改善完了を目指してまいります。

主管部署：監査役会（現 監査等委員会）

実施スケジュール：2026年5月監査役会にて監査役選任基準を決議。機関設計変更後、当該基準は監査等委員である取締役の選任基準として監査等委員会が引継ぎをしております。

IV. 特別注意銘柄指定後に判明した問題点

I. 経緯でも記載のとおり、当社は2026年4月報告時点において調査未了事項とされていた日本海水に対する特別調査委員会による追加調査と並行して、グループ全体を対象とした自主点検を実施してまいりました。日本海水では、当時の代表取締役社長等による調査妨害が認められたもののリニエンシー制度や調査妨害をした者を自宅待機させるなどを通じ事実関係の全容解明に至っております。

そのほか、自主点検の過程で判明している事実がございますが、重要なものは以下の通りです。

1. 日本海水の減損損失の計上漏れ

当事業間による不適切な費用付替えにより、各事業の損益が適切でないことから、正しい方法による各事業の事業損益を算出し将来の事業計画を含めて再検討した結果、日本海水において固定資産の減損損失の計上漏れが判明しました。

2. 荏田パワー及びAW小名浜バイオマスの減損損失の計上漏れ

日本海水で電力事業が減損に至った要因を分析した結果、同事業内容である日本海水子会社の荏田パワーおよび当社子会社のAW小名浜バイオマス電力においても、為替変動や原料購入価格の高騰が十分に将来の事業計画へ織り込まれていないことが判明し、これら2社においても固定資産の減損損失計上に至った。

3. 北海道車体における費用の調整

管理部長である専務の指示により、賞与、修繕費等の費用科目について、計画未達の月には費用の取消処理を、計画超過の月には費用の追加計上仕訳を行うことで、対計画比に応じた月次損益の調整がなされており、その影響が年度損益に影響を及ぼさないよう、年度内に費用を精算していました。

4. AWベトナム・ハナム支店における資産流用

AWベトナムのハナム支店において、同支店総務・経理マネージャーにより、(ア)AWベトナムのサプライヤー等に対する支払い送金とともに、同一インボイスを利用した自身または自身が経営する会社の銀行口座へ送金(会社資金の横領行為)及び(イ)販売先からの売掛債権の入金を当該横領で過剰に減少した支払債務へ補填し、また、自身の横領行為を隠蔽するために、自身または自身が経営する会社などの銀行口座を利用してその補填により消込できない売掛債権をあたかも入金があったかのような仮装行為が行われていた。

5. AWリンクにおける不適切な補填品管理等

医療消耗品、医療機器の販売・レンタル等を医療機関向けに行うAWリンクにおいて、以下の事項が検出された。

- ・ メーカーから無償提供される「補填品」に係る通常在庫と管理上の区別がつかない状況
- ・ 2026年3月実施の实地棚卸にて確定させた奈良支店在庫の数量及び金額の合理性の確証が得られない状況、および得意先全321箇所の病院内の在庫のうち27か所について实地棚卸が未実施というアンケート結果
- ・ 経理規程上定められている仕入計上基準(検収基準)から逸脱した仕入計上
- ・ 販売管理システム上の出荷処理と売上処理のタイミングのずれから一時的に生じ、棚卸資産計上されている在庫についての实地棚卸の不実施

6. AWインドニア

顧客とのGas Supply Agreement(顧客敷地にAWインドニアがプラントを建設して運用し、産業ガスを顧客に供給する契約)について、顧客より契約更新拒絶の意思表示とプラントの買取希望の通知を受領していたが、AWインドニアとして正式に承認していないこと及び同様の事象において契約更新に至った過去の経緯から、当該契約終了による影響を将来の事業計画に反映しておらず、減損損失計上額が過少であることが判明した。

これらの発生原因と再発防止の施策は上部のⅡ「1. 業績目標を最優先する企業風土と会計コンプライアンスの意識の鈍麻(不適切な会計処理の容認)」、Ⅲ3(1)③「不適切な会計処理を生じさせた業務フローや杜撰な管理の改善」にそれぞれ記載しております。

これらの事項について、必要な調査・検証を行うとともに、その結果を適切に反映した決算数値の確定及び監査対応を進めるため、当初想定以上の期間を要する状況となったことから、2026年6月29日に有価証券報告書の提出期限延長を申請し、延長後の提出期限を2026年7月31日とする承認を受け、同日に提出しました。

V. 再発防止体制構築に向けた今後のスケジュール

本報告書作成時点における各再発防止策の整備・実施状況は以下となります。

改善計画のスケジュール

凡例：→：検討・整備 ⇒：実施・運用

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
1. 企業風土改革（役員主導による会計面を含めたコンプライアンス意識の醸成）													
(1) 経営トップによる会社改革に向けた覚悟の表明と浸透	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) グループ全体のコンプライアンス意識の醸成	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 内部通報制度の充実	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 任免・人事評価基準の見直し	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
2. ガバナンス改革（経営の透明性の確保）													
(1) 取締役（会）の強化													

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
① グループ全体の内部統制上の問題点抽出・把握及び改善に向けたガバナンス体制の再構築	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ 監督機能強化を意図した取締役構成へ見直し													
a 管理部門を管掌し、管理・監督機能強化を推進する取締役の選任	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 社外独立取締役の増員または社外取締役比率の増加	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 機関設計変更について	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④ 経営トップへの人事権の過度な集中を防止する制度の構築	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤ 社外取締役の監視・牽制機能の強化													
a 社外取締役と代表取締役との定期的な意見交換	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 最高経営委員会、予算会議等執行重要会議への参加	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 執行役員、その他経営幹部との交流強化による	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
る情報収集及び 課題把握													
d 取締役会議長 への社外取締役 の就任	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑥ 内部統制の 有効性を含むコ ンプライアンス 及びリスクマネ ジメントへの対 応強化													
a コンプライア ンス及びリスク マネジメントの 重要性の再認識	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b グループ全体 を俯瞰した内部 統制の再構築	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 取締役会諮問 機関（経営改革 委員会、指名・報 酬委員会）の機 能強化と取締役 の参加	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
d ガバナンスに 関する情報の集 約を効率的かつ 効果的に行い、 識別した事象や リスクに対する 是正活動等をよ り効果的に行う ための担当役員 の設置検討	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑦ 取締役会の フォロー体制構 築	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
⑧ 監査役との 定期的な意見交 換	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 役員候補者 の選任基準の制 定及び選任プロ													

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
セスの見直しと 指名・報酬委員 会の役割の強化													
a 取締役選任プ ロセスの明確化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b CEO サクセシ ョンプランの全 体像の構築と実 施	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 社外取締役、 執行取締役の質 の向上(研修・教 育計画)	→	⇒	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) ガバナンス・コンプライ アンス体制強化 の観点からの規 程の見直し													
① 組織の役割、 管掌とその責任 を明確化し、報 告プロセスを再 構築	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② グループ全 体の規程の再設 計(再発防止策 に係る規程の見 直し)	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
同項目(上場会 社の適格性を維 持するため必要 な規程の見直 し)	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
a 子会社内にお ける内部統制の 強化・規程類の 整備	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 子会社等ガバ ナンス強化・上 場企業の子会社 として適切な会 計業務を行うに あたり、十分な	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2026 年							2027 年						
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	
知識・経験を有する人材の配置・増員														
③ 業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修及び会計リテラシーの向上	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
(4) コンプライアンス室からリスクマネジメント・コンプライアンス部への組織変更														
① コンプライアンス及びリスクマネジメントの重要性の再認識	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
② グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
(5) 責任の所在の明確化														
3. 経営基盤・内部統制の再構築														
(1) 子会社内における内部統制の強化														
① 規程類の整備	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
② 業務フローの整備、並びに運用改善の徹底	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	
③ 不適切な会計処理を生じさせた業務フローや杜撰な管理の改善														
a 在庫管理に係る業務フロー等の改善	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
b 売上管理に係る業務フロー等の改善	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 原価管理に係る業務フロー等の改善	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
d 固定資産管理に係る業務フロー等の改善	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
e 経理決算手続に係る業務フロー等の改善	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 子会社等ガバナンス強化													
① 上場企業の子会社として適切な会計業務を行うにあたり、十分な知識・経験を有する人材の配置・増員	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 在庫及び売上管理等の不適切な会計処理がされうる領域の定期的な妥当性検証とモニタリング	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) グループ会社管理の強化													
① 経理・業績管理・子会社管理を軸とする管理部門の機能強化													
a 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													
本社経理部門の人員計画策定	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
採用選考状況、職務分掌とスキ	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
ルセットを踏まえた人員計画の見直し													
外部専門家の活用も踏まえた体制構築	→	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
本社経理部門の担当窓口設定	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 本社・子会社間の経理部門の連携・対話を充実させ、事業理解に基づく適正な会計処理を実現	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 経理部門メンバーに対する教育・研修													
a 連結決算、開示実務の最終責任組織並びに財務報告に係る内部統制の要であるとの意識の徹底的な浸透	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 十分な会計知識への継続的な教育・研修	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）													
① コアコンピタンスの再定義	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
② 事業の選択と集中	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③ グループ会社の適正化・再構築	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
(5) 予算管理プロセスの見直し	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
4. 内部監査の強化													
(1) 内部監査機能の強化													
a 内部監査室の機能強化・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	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 監査対象の拡大と監査項目の見直し	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 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の検証・評価、並びに関連組織への速やかな情報共有	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 内部監査室メンバーに対する教育・研修													
a 独立的な立場から評価を担う最後の砦としての意識の徹底的な浸透	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 十分な会計・監査の継続的な研修の実施	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 監査役、監査法人との連携	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
5. 監査役監査（現 監査等委員会）の強化													
(1) 監査等委員会制度への移行について	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

再発防止策	2026 年								2027 年				
	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
(2) 監査等委員会事務局の設置	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 7月31日公表の改善計画・状況報告書に記載した改善策のフォローアップ													
a 監査役会（現監査等委員会）の体制・機能強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
b 監査役（現監査等委員会）の監査対応能力の向上について	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
c 主体的な情報収集（特にリスク兆候の早期発見）	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
d リスク変化を踏まえた深度あるリスクベース監査	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
e 内部監査部門及び監査法人との連携強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
f 監査役（現監査等委員である取締役）選任基準及び監査等委員の明確化と選定プロセスの透明化	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

別紙 原因と再発防止策の主な対応表

【発生原因と改善措置の対応表】

不適切な会計処理の発生原因の分析		再発防止に向けた改善措置	
No	項目	No	項目
1.	業績目標を最優先する企業風土と会計コンプライアンスの意識の鈍麻（不適切な会計処理の容認）	1.(1)	経営トップによる会社改革に向けた覚悟の表明と浸透
		1.(2)	上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化
		2.(1)	取締役（会）の強化
		2.(2)	役員候補者の選任基準の制定及び選任プロセスの見直しと指名・報酬委員会の役割の強化
2.	強力な経営トップによる組織運営とその意向を慮る企業風土	1.(1)	経営トップによる会社改革に向けた覚悟の表明と浸透
		1.(2)	上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化
		2.(1)	取締役（会）の強化
		2.(2)	役員候補者の選任基準の制定及び選任プロセスの見直しと指名・報酬委員会の役割の強化
3.	現場に過度な業績プレッシャー	1.(1)	経営トップによる会社改革に向けた覚悟の表明と浸透
		1.(2)	上下間の隔たりのない相互コミュニケーションを促進することによるコンプライアンスの強化
		1.(3)	グループ全体のコンプライアンス意識の醸成
		1.(4)	内部通報制度の充実
		1.(5)	任免・人事評価基準の見直し
		2.(1)	取締役（会）の強化
		3.(4)	全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）
		3.(5)	予算管理プロセスの見直し
4.	経営管理基盤・内部統制の脆弱さ	3.	経営基盤・内部統制の再構築
		3.(4)	全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）
4.(1)	財務・経理担当役員の非設置	2.(2)	役員候補者の選任基準の制定及び選任プロセスの見直しと指名・報酬委員会の役割の強化
4.(2)	経理部門を中心とした管理部門の機能の脆弱さ	3.(3)	グループ会社管理の強化
5.	組織の役割、管掌を含めた内部統制の実効性の不足	2.(3)	ガバナンス・コンプライアンス体制強化の観点からの規程の見直し
		3.	経営基盤・内部統制の再構築

不適切な会計処理の発生原因の分析		再発防止に向けた改善措置
	3.(3)	グループ会社管理の強化
	3.(4)	全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）
	4.	内部監査の強化
6. 不適切な処理を可能とする業務フロー・事業部門やグループ会社における杜撰な在庫管理等	3.	経営基盤・内部統制の再構築
7. 倫理・会計リテラシーの理解不足による不適切な会計処理	1.(3)	グループ全体のコンプライアンス意識の醸成
	3.	経営基盤・内部統制の再構築
	3.(3)	グループ会社管理の強化
	3.(4)	全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）
	4.	内部監査の強化
8. 内部通報制度の仕組み・運用の見直しについての検討の不足	1.(4)	内部通報制度の充実
9. 取締役会による監督機能の不十分さ	2.(1)	取締役（会）の強化
10. 監査役会による監査機能の不十分さ	5.	監査役監査（現 監査等委員会）の強化
11. 事業に関するリスク・組織・プロセスの検討不足	2.(4)	コンプライアンス室からリスクマネジメント・コンプライアンス部への組織変更
12. 内部監査機能の脆弱さ	4.	内部監査の強化