



2026年4月3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 松林 良祐
(コード：4088 東証プライム・札証)
問合せ先 広報室長 福島 圭介
(TEL：06-6252-3966)

再発防止策（詳細版）の策定に関するお知らせ

当社は2026年3月31日付で公表した「特別調査委員会による調査報告書受領および今後の対応に関するお知らせ」のとおり、特別調査委員会の調査の結果、当社グループにおいて、不適切な会計処理が行われていたことに加え、その一部に経営トップやマネジメント層の関与が認められました。

当社は2026年2月13日付「再発防止策（骨子）の策定に関するお知らせ」のとおり、再発防止策の骨子を公表していましたが、本調査報告書で指摘された原因分析および再発防止策の提言を真摯に受け止め、取締役会の諮問機関である経営改革委員会にて検討・審議を重ねたうえで、本日開催の取締役会において、再発防止策（詳細版）を決議しましたので、下記のとおり、お知らせいたします。

記

1. 再発防止策の詳細ならびに進捗について

本再発防止策を経営の最優先課題として、「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」「全社戦略の見直し（事業ポートフォリオの見直し）」の4項目を推進し、経営の透明性と健全性を高め、社会的信頼の回復に全力を尽くしてまいります。

(1) 企業風土改革	<ul style="list-style-type: none">・コンプライアンスを最重視し、「健全で風通しがよく、正しい行動を促す」企業風土に向けた抜本的改革・適切な業績目標の設定と過度な業績プレッシャーの排除・教育・研修（倫理・会計リテラシー）の抜本強化・内部通報制度の強化
(2) ガバナンス改革	<ul style="list-style-type: none">・取締役会の監督機能の強化・監査役会の監査機能の強化・指名・報酬委員会の役割強化

<p>(3) 経営管理基盤、 内部統制の再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理担当役員、財務担当役員の設置 ・経理部門を中心とした管理部門の機能強化 ・グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築 ・内部監査機能の強化
<p>(4) 全社戦略の見直し (事業ポートフォリオの 見直し)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コアコンピタンスの再定義 ・事業の選択と集中 ・グループ会社の適正化・再構築

(1) 企業風土改革

①コンプライアンスを最重視し、「健全で風通しがよく、正しい行動を促す」企業風土に向けた抜本的改革

【発生原因】

本事案の発生には、経営層が関与する経営判断や行動が影響し、その結果として不健全な企業風土が形成されていたという構造的な問題がありました。経営トップによる強いトップダウン型の運営の下、異論や問題提起が行われにくい環境が継続し、組織内において牽制や是正が十分に機能しませんでした。また、経営層および事業現場の双方において、コンプライアンスに対する認識が十分でなかったことから、問題の深刻性に対する認識が鈍り、不適切な処理が看過される一因となりました。

【再発防止策】

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。

i 経営トップ（代表取締役）による会社改革に向けた覚悟の表明、浸透

・経営理念・パーパスを再認識し、従業員との直接対話によりグループ全体へ浸透

経営トップによるメッセージを月 1 回ペースでグループ全従業員に対して発信を行います。経営トップ自らが、本事案に対する反省および経営としての責任、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、再発防止策およ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。

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。

ii 組織の役割、管掌の明確化

・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

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

2026年7月1日までに、上記に含まれない本社管理部門および各事業グループおよびユニット組織について見直しを行います。具体的には、本社管理部門の管理機能が十分に行き届く組織形態へ事業グループおよびユニ

ットを再編するとともに、新組織での各本社管理部門ならびに各事業部門の役割と責任を明確化し、職務分掌規則、職務権限規程、職務権限決裁報告規則へ反映いたします。

iii コンプライアンス最重視の経営体制の構築

・経営トップ・マネジメント層のコンプライアンス意識の向上・強化

経営層がコンプライアンスの最終責任者であることを再認識するために、事業方針へのコンプライアンス項目の必須化、インシデント発生時の最高経営委員会および取締役会への説明責任、経営層の評価軸にコンプライアンス指標を採用するなど、トップを含めた経営層が模範行動を示すための仕組みを2026年度内に構築いたします。

2026年3月に、役員層への企業倫理マネジメント、コンプライアンスをテーマとした教育研修を行い、グループ会社の全従業員に至るまで展開します。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てまいります。

・全グループに向けた経営トップ・マネジメント層によるコンプライアンス最重視の継続的発信、グループ会社従業員との直接対話による意思の共有と従業員のコンプライアンス意識の向上

全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、役員が2026年6月までに、不適切会計事案が確認された当社およびグループ会社の計37社を訪問し（海外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）を実施します。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」など率直な議論を行います。

iv コミュニケーションの改善

・心理的安全性が確保された組織作りと、誰もが互いを尊重し合い、自由闊達に意見を言える風土の醸成

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）します。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す。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、次回、半年後の2026年8月に実施することで確認（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。

②適切な業績目標の設定と過度な業績プレッシャーの排除

【発生原因】

当社グループにおいては、売上規模拡大を重視する経営方針の下、業績目標の達成が目的化し、現場に過度なプレッシャーがかかる企業風土が長年にわたり継続しました。なかでも、外部環境を十分に踏まえないまま高水準の目標が設定されたことが、「過度な業績プレッシャー」となり、不適切な会計処理を発生させる動機となりました。

【再発防止策】

当社は、再発防止策として、以下の対策を講じてまいります。

- ・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）

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。

・業績責任をもつ従業員に対する評価方法の見直し

事業・組織責任者の評価のベースとなるユニット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、内部監査室および担当取締役による定性コメントを加え、2026 年 4 月の評価より多面的な軸で評価します。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およ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まいります。

③教育・研修（倫理・会計リテラシー）の抜本強化

【発生原因】

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、およ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。

【再発防止策】

当社は、これらの再発防止策として、以下の対策を講じてまいります。

- ・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
- ・全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 5 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 5 回/年、以降は 4 回/年）、③一般従業員（同 2 回以上（26 年度はシリーズ編で追加開催検討中）。以降、2 回以上/年）で計画しています。

また、2026年7月から9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。

2026年3月～：全マネジメント層含む、全従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施。年4回（一般従業員は年2回以上）にわたり継続実施する。（2026年度は、役員層・管理職層は年5回）

2026年7～9月：役員層へ「インテグリティ」をテーマとしたワークショップ型研修を実施。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う。

2026年度中：全管理職層へ「インテグリティ」をテーマとした研修を実施。（役員自らが講師となり展開）

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、国内外を含め段階的年6回実施いたします。

- ・経営層：経営判断と会計の関係、意思決定責任
- ・管理職層：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：会計の基礎理解、自身の業務と会計・不正リスクとの関係

④内部通報制度の強化

【発生原因】

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およ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。

【再発防止策】

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。

- ・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、次に示した通り、「独立性を担保した社外窓口」や「外部監査役等の窓口設置」など、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」という理解を浸透させ、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。

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～
	(2) 外部第三者による窓口の追加設置（受付委託）	2026年7月～
	(3) 運用要領の改訂・整備（対応フロー公開）	2026年4月～
	(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月末迄に全社での設置完了

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～
	(2) 社内イントラネット上の掲載変更	2026年4月～
	(3) 事例紹介、運用状況の公開	2026年7月～（順次公開）
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～（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4月～（順次実施）
	(3) 模擬通報トレーニング	2026年7月～（順次実施）

※上記実施状況と実効性評価について、コンプライアンス委員会において協議検討を行います。

(2) ガバナンス改革

①取締役会の監督機能の強化

【発生原因】

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およ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、およ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つ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つたこと
- ・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つたこと
- ・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つたこと
- ・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つたこと
- ・当社の財務諸表の作成責任および投資家への説明責任の自覚が十分ではなかつたこと

【再発防止策】

当社は、これらの再発防止策として、以下の対策を講じてまいります。

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

- ・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、予算会議など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なら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月を目途に整備いたします。
- ・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7月から開始いたします。

ii 経営トップの重要意思決定に対する監督・牽制

- ・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變更し、取締役会の監督および牽制機能の強化を行っております。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）を整備いたします。

iii 監督機能強化を意図した取締役構成へ見直し

・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

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るところ、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月に開催予定の株主総会での決議をもって行います。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推進室を管掌します。

・社外独立取締役の増員または社外取締役比率の増加

当社の独立社外取締役は現在4名で構成されるところ、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およ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月に開催予定の株主総会での決議をもって2名選任し増員、または社外取締役比率を増加いたします。

・将来の機関設計変更について検討

当社にとって最適な機関設計（監査役会設置会社、監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社）の検討・見極めを遅くとも2026年12月末までに行います。既に本年1月には取締役会において外部コンサルタントによるセミナーを開催し、取締役および監査役における議論を開始しており、当社取締役会のあるべき姿を再考いたします。

iv 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

・権限分散を意図とした制度および運用の整備

経営トップに過度に人事権限が集中することを防ぐために、執行役員や子会社社長を含む重要人事に関する登用ルール等を2026年7月までに再定義し、人事権限分散を意図とした制度・運用へと見直します。

v 社外取締役の監視・牽制機能の強化

・社外取締役と経営トップとの定期的な意見交換

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。

・最高経営委員会、予算会議など執行重要会議への参加

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なら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。

- ・執行役員、その他経営幹部との交流強化による情報収集および課題把握

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ます。上記で得た情報をもとに、自らの専門性の観点およ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。

- ・取締役会議長への社外取締役の就任（実施済み）

上記iiに記載の通り実施済。

vi 内部統制の有効性を含むコンプライアンスおよびリスクマネジメントへの対応強化

- ・コンプライアンスおよびリスクマネジメントの重要性の再認識

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およ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す。また、この点に関する取締役自身の意識向上・知識蓄積のために取締役研修を2026年7月に行います。

- ・グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築

後述のようにグループ全体を俯瞰した内部統制の再構築をし、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取締役会に提供されるようにし、取締役およ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。

- ・取締役会諮問機関（経営改革委員会、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会）の機能強化と取締役の参加

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、各諮問機関の役割、機能を見直し、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。

- ・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

コンプライアンス委員会およびリスクマネジメント検討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（ユニット長）が入る体制（コンプライアンス委員会には現在も出席）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。

vii 取締役会のフォロー体制構築

- ・取締役会における意見を具体的にフォローする組織・体制の構築、意見の実効性向上

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、抽出された課題や外部からの提言に早急

に取り組み、新たな取締役会の体制を構築いたします。

viii 監査役との定期的な意見交換

2026年4月からは、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。

②監査役会の監査機能の強化

【発生原因】

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、およ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
- ・内部監査部門および監査法人との連携による、監督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、およ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

【再発防止策】

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。

i 監査役会の体制・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年度計画から主体的な情報収集によって把握したリスクの兆候を踏まえた監査計画を策定し、さらに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確率の高い誤謬等にも着目した監査に努めてまいります。

監査計画および重要な監査における発見事項等については、定例の監査役会のみならず、代表取締役、取締役会へのそれぞれ定期的または、適時に報告を行い、グループにおける各種の課題について共有し、ガバナンスやコンプライアンスの観点での議論を促し、効果的に対応する体制づくりを働きかけてまいります。

また、監査補助者（部署）についての人選、配置を検討し、社内情報の収集と課題抽出作業を補助する機能の拡充を行います。不足する視点やスキルについて必要に応じて不正および会計専門家（弁護士や会計士を想定）を活用し、対応していきます。

ii 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、予算会議など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、予算会議など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検討会等のリスクをテーマとする会議について常勤監査役は出席するとともに、事業部門、管理部門の責任者、関係会社の代表者とのコミュニケーションを活性化し、重要事項、特にリスク情報について監査役に速やかに伝達されるレポートラインの再構築を図ります。

また、従前の当社代表取締役との意見交換（半期毎以上）、部門責任者に対するヒアリングに加えて主要子会社代表者との面談（年1回以上）を実施してまいります。

2026年6月までの実施予定としては、本体監査役が非常勤監査役として兼務している会社を中心に10社程度を想定し、それ以降については、初年度（2026年4月～2027年3月）として30社～40社を想定しております。その際の対象会社の選定については売上規模を基本としつつ、監査計画策定時に評価した各社別のリスクも勘案いたします（2026年3月期業績等の確定後に直近データでのリスク評価により選定）。

さらに子会社の監査役について基本的には全員を対象とした情報連携の機会（子会社監査役連絡会（仮称）を設定し（2026年度は10月に初回開催予定）、監査手法の確認、子会社監査結果、課題認識の共有を行いグループ全体にかかる継続的な監査役監査の質の確保と向上を関係部署と共同で推進するとともに、子会社管理の実態把握を横断的、多面的に行ってまいります。

iii 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

2026年度より経営環境とその変化に伴う当社の対応や体制、課題等の把握のため、取締役会に業績や投資案件の進捗などの報告範囲の拡大を求めるとともに、代表取締役以外の役員、経営幹部に拡大してコミュニケーションを活性化し、一方、エア・ウォーター本体およびグループ会社の現場に足を運び、現場実務からの課題も抽出し、俯瞰目線と現場目線の両面からリスクを把握し執行への指摘、改善提言を行いそのトレースを行います。

監査実務においては、リスク分析により優先課題を洗い出し、対応する監査の手法、時期、監査報告、事後のフォローまでの工程について、原則として年度ごとに監査計画の実行状況を検証し見直しを行い、経営者とその周辺へのインタビューにより経営者による内部統制の無効化のけん制、兆候把握を行い（2026年5月往査から実施）、また内部監査部門等を通じて規程整備や業務プロセス改善状況とその運用確認、子会社における内部通報制度の有効性評価を実施するなど、特に不正リスクに焦点を当てた取り組みを推進いたします。

iv 内部監査部門およ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

2026年4月より、監査役、内部監査室、会計監査人の三者による内部統制の構築状況確認について、四半期ごとを最低頻度として意見交換し、確実な整備と運用につながる活動を主導いたします。

また、内部監査室の月次会議において、監査役が把握している個別のエラーやリスク状況を共有するなど、双方向でのコミュニケーションを推進し、内部監査室の収集情報を積極的に活用するとともに、リスク評価の適時擦り合わせを実施し、監査機能の強化につなげてまいります。

v 監査役選任基準の明確化と選定プロセスの透明化

監査役候補については、2026 年内に必要な調査、検討を行ったうえ、監査役会のスキルバランスを踏まえた選任基準を明確化し、候補者推薦に至る決定プロセスについて取締役会での報告を含む透明化を図ってまいります。また、2027 年 3 月期における再発防止策の実行成果を検証するため監査役会の実効性評価を行います。

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。

③指名・報酬委員会の役割強化

【発生原因】

当社においては、一部の取締役への過度な権力や、管理部門管掌役員の不在、社外取締役の選任プロセスの不明確さ等、重大なリスクの把握およびこれに対する適切な是正措置を講じる取締役会の責務を遂行する上で、必ずしも適正といえない状態であったことが、適正な監視・牽制、およ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つた一因と認識しております。

また、取締役に、求められる責務に対しての研修も十分ではなかったことが、適切なガバナンスを効かせることができず、結果として、不適切な会計処理の発生、および早期是正への牽制機能の低下につながったと認識しております。

【再発防止策】

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。

i 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

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 名が退任予定）
- （3）次年度の社外取締役選任プロセスの設定およ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およびそれに従った次年度社内取締役候補の選任

ii CEO サクセッションプランの全体像の構築と実施

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、本年 6 月の株主総会で取締役として選任され当社として必要な 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。

iii 社外取締役、執行取締役の質の向上(研修・教育計画)

取締役の役割と責務とは何かを理解してもらうために、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および新任取締役が、継続的に受講するようにいたします。

(3) 経営管理基盤・内部統制の再構築

①財務・経理担当役員の設置

【発生原因】

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およ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が、適正な監視・牽制、およ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。

【再発防止策】

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。

・事業部門に対する管理・牽制機能を強化するため財務・経理に精通した担当役員の設置

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。

②経理部門を中心とした管理部門の機能強化

【発生原因】

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有するに至った一方、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ました。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。

- ・本社およ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会計知識が十分に備わっていなかったこと
- ・本社経理部門における業務の属人化、および特定担当者への業務集中していたこと
- ・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なまま会計処理を行うケースが散見したこと
- ・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、および周知徹底が不十分であったこと

- ・監査法人から明確に拒絶されたり、特段の疑義が呈されたりしない限りは会計上容認される処理であるといった考えを持つなど、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
- ・連結決算およ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

【再発防止策】

当社は、これら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。

i 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

・会計およ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名で構成されております。約200社の子会社で形成される当社グループ規模に見合う経理体制として、連結決算・開示の品質の確保し、グループ会社に対する牽制・支援の実効性を担保するには、不十分な体制であり、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。

この改善として、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行います。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、財務分析等によるモニタリング体制の強化を行います。支援および安定運用までフォロー範囲も広がることから、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なら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、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（2026年3、4月で10名程度の増員実施済、もしくは確定済）。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、一方、外部人材採用では、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、配置転換およ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。

【スケジュール】

- ・2026年3月~4月 社内異動による人員増10名程度完了
- ・2026年3月~2027年3月 外部採用による人員増5~10名程度完了

・分掌・承認・牽制が整備された業務プロセスの再構築

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、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ます。また重要性レベル別に承認ルートを分け、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、CFO承認を必要とするなど複数人による確認・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、マニュアルの明文化を2026年6月までに進めます。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・集計作業など軽微な業務であれば1年ごと、会計処理の選択や見積変更など高度な会計処理は3年毎などを目安に業務に応じて定期的な業務ローテーションなどを行うことで、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。

あわせて、連結決算、減損判定、収益認識等の重要業務については、規程・ガイドライン等で明文化するとともに、業務手順のみならず判断プロセスおよ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構築、運用いたします。

さらに、事業部門および子会社において、重要な会計上の問題や会計処理に関する疑義が顕出された場合には、本社経理部門へのレポーティングラインを確立、問題の早期発見および是正を可能とする体制を構築・整備いたします。

【スケジュール】

- ・2026年3月～ 本社経理部門の業務棚卸
 判断根拠の証跡化（ポジションペーパー）の運用開始
- ・2026年4月～ 重要な会計上の問題や会計処理に関するレポーティングラインの運用開始

・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

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、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を行う体制を整備いたします。

具体的には、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、事業分類を考慮しつつ、高いランクに分類された20～30社程度は、毎月の定例会議を実施し、事業実態の変化、重要論点の確認など子会社からの情報共有を前提としております。その他の会社は少なくとも四半期毎および必要に応じてスモールミーティングの実施。月次でメール等による財務分析によるQA対応を行い、本社経理部門にて子会社担当を定め子会社からのQA対応、FAQを公開することでQA頻度の削減、全体説明を行うことで方針確認、制度改正の周知徹底を行うことを予定しております。

これにより、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、本社経理部門が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。

また、2026年6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、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、会計処理の質および内部統制の実効性の向上を図ってまいります。

【スケジュール】

- ・2026年6月～ 本社経理部門と子会社経理部門との間で、定期的な情報共有・意見交換の場（定例会議等）本社経理部門と子会社経理部門との間で、定期的な情報共有・意見交換の場（定例会議等）を設置。頻度として四半期決算の前に行う。

ii 経理部門メンバーに対する教育・研修

- ・連結決算および開示実務の最終責任組織なら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

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、本社経理部門およ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、開示制度およ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。

【スケジュール】

- ・2026年4月～ 勉強会の実施、外部研修の受講、e-ラーニングなどを活用することで、内部統制の意識や高い倫理観の定着を図る。

- ・十分な会計知識への継続的な教育・研修

本社およ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。

【スケジュール】

- ・2026年6月～ 本社経理部門と子会社経理部門との間で、定期的な勉強会・研修を実施。頻度として少なくとも年4回、四半期決算の前に行う。

③グループ全体を俯瞰した内部統制の再構築

【発生原因】

当社では、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および適切な更新なら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および監査役の多くが、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
- ・ユニット制度において、ユニット長をはじめとする事業部門の役職者や子会社の役員等の業績プレッシャーが高まる中、ユニット内（管轄する子会社を含む。）で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

【再発防止策】

当社は、これら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。

i 子会社内における内部統制の強化

・規程類の整備

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、2026年10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。

・業務フローの整備、ならびに運用改善の徹底

本社経理部門、もしくは同部署と連携し子会社管理を支援する部門による、子会社への現地往査を実施し、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。

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および実運用を行います。

具体的には、往査の対象先は、不適切な会計処理が発生した子会社、過去に内部統制上の指摘を受けた子会社、ならびに売上規模や取引内容等を踏まえ、リスクが高いと判断される子会社を優先対象とし、2026年7月より往査を実施、棚卸および売上管理を含む経理関連規程の実運用状況、業務フローの整備状況、ならびに牽制機能の有効性について確認を行います。

往査においては、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、職務分掌の明確化、複数人による確認・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、当該往査および是正・改善対応については、速やかに、遅くとも2026年度中に完了いたします。

ii 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

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6月を目途に配置いたします。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など）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10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。

・業務処理や会計処理に関する現場への教育・研修および会計リテラシーの向上

不適切会計の再発防止を目的として、業務処理およ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。あわせて、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、企業倫理およ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日に不正会計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、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、商流の可視化などを通じて、決算手続きを適切に実施できる体制の構築を図ります。

さらに、四半期ごとに決算説明会を実施し、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。

・在庫およ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

2026年3月期決算に向けて、2026年3月5日に関係会社全社を対象に実地棚卸説明会（参加者：555名）を実施し、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日に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の周知徹底を実施することで、適正性の担保に向け対応を進めております。

加えて、今回指摘された不適切会計の事例ごとに、各社で実施する対応策につき2026年3月を目途に整理した上で、順次対応を推進して参ります。

そのうえで、当社にて、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など、モニタリング項目を整理し、2026年7月より体制整備の上でモニタリングを実施いたします。一方、子会社においては、収益認識基準チェックリストによる確認、入金状況との整合性確認、商流および自社の役割（本人・代理人）を取引単位で整理・可視化するなど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。

また、事業部門および子会社においての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およ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。

④内部監査機能の強化

【発生原因】

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、およ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にもかかわらず、少ない人員体制や、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

【再発防止策】

当社は、これらの再発防止策として、以下の対策を講じてまいります。

i 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

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、50名体制とします（2026年4月1日現在の人員は16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。

・モニタリング・監督に資する役割の明確化とその周知徹底

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、3年かけて全子会社を監査する監査計画をリスクに応じて優先度を決めたいうえで立案し、2026年に70社、2027年に80社、2028年に65社を計画します。内部統制の整備構築と運用評価は、全社統制に加えて、販売・購買・在庫の各項目に係る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およ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不備一覧を参考にして、リスク内容の把握およ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、監査対象およ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、JSOX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らるとともに、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。

・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、ならびに関連組織への速やかな情報共有

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線組織など、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検討会、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。

ii 内部監査室メンバーに対する教育・研修

・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

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

また、「内部監査月報」を 2026 年 7 月以降毎月、社内イントラネットに掲載し、広く当社グループ内に活動内容とその重要性を周知することにより社内の啓蒙を図るとともに、自身の監査が最後の砦であることの自覚を定期的に確認できるようにいたします。

・十分な会計・監査の継続的な研修の実施

会計・内部統制・監査手続・IT 監査など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および個人 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。

iii 監査役、監査法人との連携

・重要な監査結果、リスク認識、不備およ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。

(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

・全事業を再分析し、現状におけるコアコンピタンスを再定義

【現状】

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。

【対策】

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4～5月の開催を予定しており、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、決定。議論には経営トップ、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。

②事業の選択と集中

- ・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

【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。

【対策】

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。

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・ガバナンスなどの観点から各事業の取組み方針（成長／改善／統合等）およ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・技術開発投資など、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7月までにグループ方針を決定いたします。

③グループ会社の適正化・再構築

- ・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・再構築を行う

【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。

【対策】

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。

以上