



2025 年 9 月 4 日

各 位

会 社 名 株式会社サンテック  
代表者名 代表取締役社長 八幡 信孝  
(コード番号 1960 スタンダード市場)  
問合せ先 管理部長 中村 毅  
(TEL. 03 - 3265 - 6181 )

### 東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、2025 年 3 月 3 日提出の「改善報告書」について、有価証券上場規程第 505 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日、別添のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

別添書類：改善状況報告書

以 上

# 改 善 状 況 報 告 書

2025 年 9 月 4 日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 岩永守幸 殿

株式会社サンテック  
代表取締役社長 八幡信孝

2025 年 3 月 3 日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第 505 条第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目 次

ページ番号

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1. 経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・                                 | 3  |
| （1）過年度決算訂正の内容・・・・・・・・                                         | 3  |
| ① 訂正した過年度決算短信等・・・・・・・・                                        | 3  |
| a. 有価証券報告書・・・・・・・・                                            | 3  |
| b. 四半期報告書・・・・・・・・                                             | 3  |
| c. 決算短信・・・・・・・・                                               | 3  |
| d. 四半期決算短信・・・・・・・・                                            | 3  |
| ② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響額・・・・・・・・                               | 3  |
| （2）改善報告書を提出することとなった不適正開示の経緯・・・・・・・・                           | 5  |
| ① 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・・・・・・・・                                 | 5  |
| ② 過年度訂正の処理の内容・・・・・・・・                                         | 7  |
| （3）不適正開示の発生原因の分析・・・・・・・・                                      | 7  |
| ① 受注時の見積りの検証不足・・・・・・・・                                        | 7  |
| ② 実行予算の検証不足・・・・・・・・                                           | 7  |
| ③ 受注方針会議等の形骸化・・・・・・・・                                         | 8  |
| ④ 社内のコミュニケーション不足・・・・・・・・                                      | 8  |
| ⑤ 会計基準や監査法人が実施する監査に対する理解不足・・・・・・・・                            | 8  |
| 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等・・・・・・・・                               | 9  |
| （1）改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況・・・・・・・・                        | 9  |
| a. 内部統制強化委員会の設置・・・・・・・・                                       | 9  |
| b. 内部統制統括部の設置・・・・・・・・                                         | 13 |
| c. 内部統制アドバイザーとして外部専門家であるOAG監査法人と<br>コンサルティング業務委任契約を締結・・・・・・・・ | 15 |
| ① 入札等の受注時の見積りの正確性確保・・・・・・・・                                   | 17 |
| ② 実行予算の検証方法の変更と規程化・・・・・・・・                                    | 18 |
| ③ 受注方針会議等の充実・・・・・・・・                                          | 21 |
| ④ 社内のコミュニケーションの向上・・・・・・・・                                     | 23 |
| ⑤ 会計基準及び監査法人が実施する監査に対する理解の向上・・・・・・・・                          | 25 |
| （2）改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価・・・・・・・・                         | 26 |

## 1. 経緯

当社は、2024年3月期（第77期）決算において当社の会計監査人であったR S M清和監査法人（以下「前監査法人」という。）より意見不表明の原因となった特定の特殊工事案件に係る会計処理に関し、2024年9月9日に第三者調査委員会の調査報告書を開示し、2025年1月15日に過年度の有価証券報告書及び四半期報告書の訂正報告書を関東財務局へ提出するとともに、過年度の決算短信等の訂正を行いました。

訂正した過年度決算短信等及び業績への影響額は以下のとおりです。なお、訂正に際しては、過年度において重要性の観点から訂正を行っていなかった事項の訂正も併せて行っております。

### （1）過年度決算訂正の内容

#### ① 訂正した過年度決算短信等

##### a. 有価証券報告書

第75期（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）

第76期（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）

第77期（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）

##### b. 四半期報告書

第76期 第1四半期（自 2022年 4月1日 至 2022年 6月30日）

第76期 第2四半期（自 2022年 7月1日 至 2022年 9月30日）

第76期 第3四半期（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）

第77期 第1四半期（自 2023年 4月1日 至 2023年 6月30日）

第77期 第2四半期（自 2023年 7月1日 至 2023年 9月30日）

第77期 第3四半期（自 2023年10月1日 至 2023年12月31日）

##### c. 決算短信

第77期 2024年3月期 決算短信〔日本基準〕（連結）

（自 2023年 4月1日 至 2024年 3月31日）

##### d. 四半期決算短信

上記記載の過年度3期間に亘る訂正は四半期決算短信の内容にも同様に訂正が生じておりますが、個別に訂正開示を行っておりません。

#### ② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響額

今回の訂正による過年度業績への影響につきましては、以下に記載のとおりです。

（単位：千円）

| 期間                     | 項目                  | 訂正前<br>(A) | 訂正後<br>(B) | 影響額<br>(B-A) | 増減率<br>(%) |
|------------------------|---------------------|------------|------------|--------------|------------|
| 第75期<br>2022年3月期<br>通期 | 売上高                 | 39,870,154 | 39,950,926 | 80,771       | 0.2%       |
|                        | 営業利益                | △ 227,230  | △ 351,655  | △ 124,425    | —          |
|                        | 経常利益                | 487,176    | 358,242    | △ 128,933    | △26.5%     |
|                        | 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | △ 31,506   | △ 124,034  | △ 92,527     | —          |
|                        | 総資産                 | 45,457,217 | 45,432,843 | △ 24,374     | △0.1%      |
|                        | 純資産                 | 30,633,444 | 30,430,255 | △ 203,189    | △0.7%      |

(単位：千円)

| 期間                               | 項目                   | 訂正前<br>(A)  | 訂正後<br>(B)  | 影響額<br>(B-A) | 増減率<br>(%) |
|----------------------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| 第 76 期<br>2023 年 3 月期<br>第 1 四半期 | 売上高                  | 8,170,175   | 8,178,550   | 8,374        | 0.1%       |
|                                  | 営業利益                 | △ 590,719   | △ 664,591   | △ 73,871     | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 245,550   | △ 319,422   | △ 73,871     | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益 | △ 197,845   | △ 249,098   | △ 51,252     | —          |
|                                  | 総資産                  | 41,858,205  | 41,829,957  | △ 28,248     | △0.1%      |
|                                  | 純資産                  | 30,124,287  | 29,869,845  | △ 254,441    | △0.8%      |
| 第 76 期<br>2023 年 3 月期<br>第 2 四半期 | 売上高                  | 15,968,684  | 15,960,281  | △ 8,402      | △0.1%      |
|                                  | 営業利益                 | △ 1,317,445 | △ 1,284,305 | 33,139       | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 666,969   | △ 633,830   | 33,139       | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益 | △ 539,467   | △ 482,371   | 57,096       | —          |
|                                  | 総資産                  | 40,842,860  | 40,803,621  | △ 39,239     | △0.1%      |
|                                  | 純資産                  | 29,983,342  | 29,837,249  | △ 146,093    | △0.5%      |
| 第 76 期<br>2023 年 3 月期<br>第 3 四半期 | 売上高                  | 25,739,441  | 25,826,113  | 86,671       | 0.3%       |
|                                  | 営業利益                 | △ 1,262,018 | △ 1,231,464 | 30,554       | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 581,714   | △ 551,160   | 30,554       | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益 | △ 464,314   | △ 409,523   | 54,791       | —          |
|                                  | 総資産                  | 42,549,850  | 42,506,935  | △ 42,915     | △0.1%      |
|                                  | 純資産                  | 30,423,145  | 30,276,417  | △ 146,727    | △0.5%      |
| 第 76 期<br>2023 年 3 月期<br>通期      | 売上高                  | 38,745,383  | 38,877,439  | 132,056      | 0.3%       |
|                                  | 営業利益                 | △ 831,888   | △ 827,749   | 4,139        | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 324,500   | △ 323,860   | 640          | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する当期純利益  | 436,828     | 479,420     | 42,591       | 9.8%       |
|                                  | 総資産                  | 45,698,585  | 45,635,015  | △ 63,570     | △0.1%      |
|                                  | 純資産                  | 30,175,453  | 29,990,461  | △ 184,991    | △0.6%      |
| 第 77 期<br>2024 年 3 月期<br>第 1 四半期 | 売上高                  | 11,070,187  | 11,013,782  | △ 56,404     | △0.5%      |
|                                  | 営業利益                 | △ 613,030   | △ 634,871   | △ 21,841     | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 458,391   | △ 480,232   | △ 21,841     | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益 | △ 532,803   | △ 547,957   | △ 15,153     | —          |
|                                  | 総資産                  | 44,541,992  | 44,437,818  | △ 104,173    | △0.2%      |
|                                  | 純資産                  | 29,443,699  | 29,243,553  | △ 200,145    | △0.7%      |

(単位：千円)

| 期間                               | 項目                   | 訂正前<br>(A)  | 訂正後<br>(B)  | 影響額<br>(B-A) | 増減率<br>(%) |
|----------------------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| 第 77 期<br>2024 年 3 月期<br>第 2 四半期 | 売上高                  | 22,962,916  | 22,571,471  | △ 391,444    | △1.7%      |
|                                  | 営業利益                 | △ 693,985   | △ 762,059   | △ 68,074     | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 256,374   | △ 324,449   | △ 68,074     | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益 | △ 362,564   | △ 404,060   | △ 41,496     | —          |
|                                  | 総資産                  | 44,865,476  | 44,779,548  | △ 85,927     | △0.2%      |
|                                  | 純資産                  | 29,879,218  | 29,652,730  | △ 226,487    | △0.8%      |
| 第 77 期<br>2024 年 3 月期<br>第 3 四半期 | 売上高                  | 34,879,030  | 34,573,509  | △ 305,521    | △0.9%      |
|                                  | 営業利益                 | △ 1,489,888 | △ 1,531,123 | △ 41,235     | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 894,427   | △ 935,663   | △ 41,235     | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する四半期純利益 | △ 831,850   | △ 869,531   | △ 37,681     | —          |
|                                  | 総資産                  | 45,127,497  | 45,004,579  | △ 122,917    | △0.3%      |
|                                  | 純資産                  | 28,971,965  | 28,749,292  | △ 222,672    | △0.8%      |
| 第 77 期<br>2024 年 3 月期<br>通期      | 売上高                  | 50,936,057  | 50,731,899  | △ 204,157    | △0.4%      |
|                                  | 営業利益                 | △ 1,131,008 | △ 1,276,895 | △ 145,887    | —          |
|                                  | 経常利益                 | △ 654,490   | △ 800,378   | △ 145,887    | —          |
|                                  | 親会社株主に帰属<br>する当期純利益  | △ 708,968   | △ 771,200   | △ 62,231     | —          |
|                                  | 総資産                  | 48,968,193  | 48,800,710  | △ 167,482    | △0.3%      |
|                                  | 純資産                  | 29,098,697  | 28,842,517  | △ 256,179    | △0.9%      |

## (2) 改善報告書を提出することとなった不適正開示の経緯

### ① 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

当社は 2022 年 3 月期（第 75 期）に北陸のトンネル照明設備更新工事（以下、「Y T N 工事」という。）を請負いましたが、2024 年 3 月期（第 77 期）決算において工事原価総額見込みを見直したところ、受注当時の見積り漏れ、その後の工事原価増額などにより損失が発生することが 2024 年 4 月 3 日開催の経営会議において認められ、2024 年 3 月期（第 77 期）第 4 四半期において損失処理を行いました。

しかしながら、2024 年 4 月 3 日開催の経営会議資料を閲覧した前監査法人から、本来、工事原価総額が工事収益総額を超過する可能性が高く、かつ、その金額を合理的に見積ることができる場合には工事損失引当金を計上する必要があるとあり、Y T N 工事に係る損失は、Y T N 工事を受注した 2022 年 3 月期（第 75 期）第 2 四半期から 2024 年 3 月期（第 77 期）末までの決算期間にかけて計上する必要がある可能性について指摘を受けました。

その指摘に基づき合理的な費用配分をすべく、その裏付けとなる資料を提示しながら、当社は前監査法人から指摘を受けた事項に対して 2024 年 4 月から対応してまいりましたが、前監査法人が求める資料提出には時間を要し、株主総会開催を決定する取締役会開催時期である 2024 年 5 月中旬においてもなお、前監査法人から十分な監査証拠を得られないと指摘を受けました。

また、Y T N 工事に類似する案件の網羅性や類似する案件の見積り工事原価総額に誤謬が発生していないかに関する調査が、海外現地法人の工事にも及ぶため、十分かつ適切な監査証拠を監査期間中に完全に提供することができませんでした。

2024 年 6 月開催予定の定時株主総会が迫っている中、株主総会開催に必要な会社法監査が間に合わない可能性が高まったため、当社は株主総会開催方法について協議を重ねました。

前監査法人からも「当該株主総会開催においては、監査が完了するまで株主総会を延期し、前監査法人の監査結果を得てから「継続会」にて株主の皆様へ審議をいただくことの検討をしてはどうか」とのアドバイスを、その検討をしました。しかしながら、YTN工事の損失処理の指摘をいただいたのが期末監査中のことであり、加えて海外現地法人案件を含む類似案件の調査に必要な資料を提出するには、なおも時間を要することから、継続会開催の目途が立たず、継続会開催による株主総会対応を断念しました。

当社取締役会及び監査役会は、前監査法人から「適正意見」の監査結果をいただけない見込みが立つ中、年に1回の配当を株主の皆様へ通常通りのタイミングで支払うべきだとの考えがある一方で、開催予定の株主総会においては取締役選任議案があり、取締役の成績書である計算書類を株主の皆様へ示すこともなく、取締役の選任をお願いするのは不適切であるとも考え、2024年5月27日取締役会において、第77回定時株主総会は、計算書類の承認案件及び配当議案並びに取締役選任及び監査役・補欠監査役の選任を議案として、2024年6月25日に開催することを決議しました。

前監査法人においては当社取締役会の決議を受けて、会社法監査を終了することができず、2024年5月27日付会社法監査報告書を「意見不表明」としました。

当社は会社法監査意見が不表明に至った事態を厳粛に受けとめ、適切に対処すべく、前監査法人からの指摘に関する調査を含め再発防止策の策定等につき検討を重ねた結果、公正性を確保した第三者による調査が必要と判断し、2024年6月10日に外部の有識者で構成される第三者調査委員会を設置することとしました。

なお、第三者調査委員会の調査結果は2024年9月9日付「第三者調査委員会の調査報告書公表に関するお知らせ」にてお知らせの通り、判明した事実関係及び問題点の指摘、再発防止のための提言を目的とする調査報告書を公表しております。

会社法監査において「意見不表明」でありましたが、当社は上記定時株主総会終了後も会社法監査に続く金融商品取引法（以下「金商法」という。）監査において前監査法人から監査意見をいただくべく、第三者調査委員会の調査への協力を進めながら、監査の継続をお願いしておりましたが、金商法の定める有価証券報告書の提出期限（2024年6月末日）が切迫しており、有価証券報告書提出の期限延長の申請を検討しました。

しかしながらこの時点においても、上記海外現地法人案件を含む類似案件の網羅性の監査を終了する具体的な目途が立たず、当社はこの状態では関東財務局長に対し合理的かつ具体的な提出期限延長の申請をすることができず、期限内に監査証明付有価証券報告書を提出できない状態に陥ると判断しました。

その結果、ただちに金商法違反となる事態を回避するため、意見不表明の内容ではありましたが、監査報告書を添付して法律の定める提出期限内に有価証券報告書を提出することで、金商法を遵守することを優先し、前監査法人にもその旨を伝えました。

前監査法人は、金商法の定める期限内に上記第三者調査委員会の調査結果を確認することができず、「未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが連結財務諸表及び当社の財務諸表に及ぼす可能性のある影響が重要かつ広範」であり、「連結財務諸表及び当社の財務諸表を構成する数値に重要な修正が必要となるか否かについて判断することができなかった」として、「監査意見を表明しない」旨の監査報告書を発行し、当社は2024年6月26日、金商法の定める期限内に「監査意見不表明」の監査証明付有価証券報告書を関東財務局長に提出しました。そして、前監査法人は2024年6月30日付にて退任しました。

その後、当社は会計監査人が不在の状態でありましたが、2024年9月9日付にて一時会計監査人として監査法人アリアが就任しました。一時会計監査人は過年度決算（第75期、第76期、第77期）の監査人ではないため、前監査法人の訂正前の監査結果を全て引き継ぎ、そのうえで前監査法人の指摘や第三者調査委員会の調査結果を踏まえた追加の監査を行い、一時会計監査人の指摘する部分について、当社は訂正及び必要と認められる修正をしたうえで、2025年1月15日に過年度の有価証券報告書及び四半期報告書の訂正報告書を関東財務局長へ提出するとともに、過年度の決算短信等の訂正を行いました。その処理内容については以下のと

おります。

## ② 過年度訂正の処理の内容

当社は2024年3月期（第77期）連結会計年度において3年前の2022年3月期（第75期）連結会計年度に受注したY T N工事に係る見積り工事原価を596,276千円増額し、このうち204,262千円は工事損失引当金繰入額として損益計算書において完成工事原価を計上するとともに、増額後の工事原価総額をもとに算定した工事進捗度により完成工事高534,913千円を計上しました。

本来であれば、工事損失を認識した時期が2024年3月期（第77期）だとしても、発覚した当該会計年度1期間で会計処理をすることなく、受注した3年前の2022年3月期（第75期）あるいは2023年3月期（第76期）、2024年3月期（第77期）のいずれの連結会計年度に見積り工事原価総額を増額し工事損失引当金を計上すべきか否か、またいずれの連結会計年度に見積り工事原価総額を反映し工事進捗度を算定した上で完成工事高の測定を行うべきか検討すべきでしたが、工事損失を認識した2024年3月期（第77期）に一括で会計処理を行ってまいりました。

## （3）不適正開示の発生原因の分析

当社においては会社全体を俯瞰して組織の変更や法令等の改訂に際し、内部統制関連規程やコンプライアンス・マニュアルの見直し、リスクの再検証などが行われておりませんでした。そしてそのような見直しがされてこなかったのは、会社全体として内部統制に対する社内の意識醸成が不十分であったからだと認識しています。

また、当社が認識する不適正開示の発生原因は、内部統制上の不備であり、その内部統制上の不備の内容及びその原因については第三者調査委員会の調査結果の通りであると認識しています。具体的には、以下の5つの項目に原因があると分析しました。

### ① 受注時の見積りの検証不足

当社にとってY T N工事は経験が乏しい工事案件であったため、事業所において入札の見積りを正確に行うことができませんでした。受注後も施主が指定した特記仕様書の特性を正確に理解している者が事業所内におらず、また上記資料の特性情報の共有が本社を含めた関係者の間で十分に行われておらず、正確な見積りの検証やその後の採算分析が不足しておりました。

本来であれば、当社が過去に経験したことのない施工管理の難易度が高い工事については、事業所内において当該工事への対応に必要な知見・経験を有している人材を配置し、それにより将来の工事原価増加要因となる情報を網羅的に把握して実行予算を作成・見直す体制の整備や運用が本社から行われるべきでありましたが、事業所任せとなっておりました。

### ② 実行予算の検証不足

見積りの作成と実行予算の作成、原価管理システムへの入力を同一人物が行ったことにより、事業所において発生していた受注時の見積り誤りが検出されず、その後においても当該誤りを検出した際に、その伝達ルートが明確になっていなかったため、事業所内及び事業所と本社との伝達が即時にされず、受注後の実行予算の検証が遅れました。

なお、実行予算とは、現場ごとに工事の図面などから、人件費、材料費、外注費、経費など工事にかかる費用を算出したもので、請負金額から実行予算を引いたものが工事利益となるため、この実行予算をもとに一つ一つの工事において当社はコスト管理をしています。

また、従前の実行予算制度においても請負金額の変動や工事原価の変動があった場合、実行予算を変更することは、社内規程に基づき実施していました。しかし、この実行予算の見直しは実行予算を変更すべき事象が発生してから、事後的に行われるものであり、工事出来高予定割合と原価進捗率の乖離や前月比利益率の異常な増減等を定期的にモニタリ

ングする仕組みはありませんでした。この点において実行予算の当該工事期間中における検証が不足していました。

また、工事見積りや実行予算及び採算管理等について現場や事業所任せにするのではなく、本社資材調達・原価管理部や経理部が不適切な会計処理とならないように事前に積極的に必要な情報を収集するように他部署と関係性を高める必要があったと認識しています。

なお、実行予算作成時における「見積りの作成と実行予算の作成、原価管理システムへの入力を別の担当者が実施する」原則についてその徹底を図れなかったこと、及び「事業所長自らがルール違反を犯すこと」を防止するため、拠点内報告ラインの外に設けた内部通報制度を活用することの周知徹底不足が原因であったと認識しております。

### ③ 受注方針会議等の形骸化

受注案件の検討・決定に当たっては、本社においても受注方針会議や経営会議という案件審議・決定の体制は構築していたものの、会議における審議内容が、顧客との取引関係や案件の収益性という視点が協議の中心になり、これら見積りの正確性や工事リスクの検証を案件起案部署・事業所の判断に依存してしまっていたことから、本社において経験者による見直しが足りず、工事案件において本来必要な見積りの正確性や案件リスクの検証が欠落していました。

なお、受注方針会議とは、当社が受注（含む入札）の可否等を審議及び決議する本社の会議体ですが、工事リスクの検証に関しては、具体的なルールが明確化されておらず、当該受注案件の工事リスクよりも利益率を重視する審議の場になっていました。

また、経営会議とは、経営に関する重要事項を審議及び決議する会議体で、具体的な決議事項は、取締役会付議に関する事項及び経営会議決議事項として別に定める事項（営業、工事、人事、財務及びその他重要と認める事項）となります。原則として月2回、必要がある場合は随時開催し、参加者は、社長、副社長、本社所属の業務執行取締役、本社所属の執行役員から選定された者、常勤監査役であり、社外取締役や社外監査役は必要に応じて参加しています。

### ④ 社内のコミュニケーション不足

工事原価の見積りに必要な情報や社外関係者との連携状況について、適時に関係部署へ伝達できておらず、その結果不適切な会計処理に至りました。

具体的には、YTN工事における工事原価の増加について、受注してから2年以上に亘り工事現場・事業所間で円滑な情報共有がされず、事業所・本社間においても迅速に報告が行われなかったため、適切な会計処理に必要な情報が不足しておりました。人と人、工事現場と事業所、事業所と本社、本社の部門間などの各レベルにおいて必要な情報が必要な所に行き届かない事態になっていたことは、他部門とのセクショナリズムや役員から現場の社員までの間の風通しの悪さに原因があったためであり、そのため、縦と横のコミュニケーションが円滑ではなく、適時適切な情報伝達されないなど社内のコミュニケーション不足があったと認識しています。また、経理部は四半期毎の決算情報の概略を社長及び財務担当取締役へ事前に説明をしていましたが、数字のみの説明に終わり、決算が意味することに対する経営課題の分析結果や正確な決算書類作成の課題などの意見交換がありませんでした。

また、セクショナリズムや風通しの悪さが存在していたのは、全社的に自由な意見交換や課題を共有する文化の醸成が不足していたためであり、今後は異なる視点や専門性を持つ社員が自由に意見を交換し、アイデアを磨く環境作りや、社内において情報を能動的に収集する仕組みの整備が必要だと認識しています。

### ⑤ 会計基準や監査法人が実施する監査に対する理解不足

当社役員を含め会社全体に上場会社に求められる会計基準のリテラシーが不足し、また監査法人が実施する監査に対する理解が不足していました。具体的には、上場会社として必要とされる会計基準（例えば収益認識に関する会計基準の適用指針など）に関する理解不足がありました。

また、監査法人が監査先に要求する後発事象の検討資料、継続企業の前提検討資料などに対して、当社は当該資料を作成する必要性の認識がないまま監査を受けるなど監査に対する理解が不足していました。

## 2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

#### a. 内部統制強化委員会の設置

##### 【改善報告書に記載した改善策】

内部統制の再構築及び強化の検討を通して、内部統制強化を推進する組織体を社内に設置することが必要であると判断し、2024年8月5日に内部統制強化委員会を設置しました。内部統制強化委員会は、各部署の役割を明確にし、その役割に基づく活動状況を委員会で監視し、内部統制の体制及び業務フローの見直しを行うことで内部統制強化を推進しています。具体的には、定例会議を毎月1回行い第三者調査委員会の調査報告書の提言内容についての改善策、再発防止策の実施及び進捗状況を確認することにした。

これまでの活動実績については、第三者調査委員会の提言内容への対応を中心として、定例会議において内部統制アドバイザーの選定、再発防止策の検討、再発防止策の進捗状況報告及び確認等を行っています。なお、内部統制強化委員会は、2025年3月31日現在の内部統制報告書について、監査法人から無限定適正意見を表明してもらうまでを活動期限として予定しています。そして、内部統制強化委員会終了後は、その機能及び役割は内部統制統括部が担い、内部統制の強化を継続していきます。

内部統制強化委員会のメンバーは、以下の通りです。

委員長：社長 副委員長：副社長

メンバー：電力本部長、営業本部長、取締役兼上席執行役員電力本部中国・四国地区担当支配人、国際本部長、営業副本部長、電力副本部長、電力本部支配人、資材調達・原価管理部長、経営企画部長、管理部長、経理部長、内部統制統括部長（事務局）、監査室（事務局）

オブザーバー：常勤監査役

また、内部統制強化委員会の下部組織として本社各部実務担当者を構成員とした内部統制再構築プロジェクトチーム（内部統制強化委員会の実務部隊）を設置し、さらにその下に以下の4つの内部統制再構築プロジェクトサブチームを組成し、調査報告書の再発防止策提言を踏まえ、各チームが再発防止に向けた具体的な取組みを始めています。

##### (a) 業務プロセスサブチーム

資材調達・原価管理部長、資材調達・原価管理部グループマネージャー、電力副本部長、管理部長、システム企画部長、営業企画部長、武蔵野工業(株)管理部長

##### (b) 海外子会社業務プロセスサブチーム

国際企画部長、国際副本部長、国際本部グループマネージャー、経営企画部長、経理部チームリーダー

##### (c) 決算・財務報告プロセスサブチーム

経理部長、経理部グループマネージャー

##### (d) 進行基準改定サブチーム

資材調達・原価管理部長、資材調達・原価管理部グループマネージャー、管理部長

## 【実施・運用状況】

2024年8月5日に設置された内部統制強化委員会は、各部署の役割を明確にし、その役割に基づく活動状況を監視することで、内部統制の体制及び業務フローの見直しを行い、内部統制の強化を推進してきました。具体的には、定例会議を毎月1回行い、下表の通り、第三者調査委員会の調査報告書の提言内容への対応や、再発防止策の策定の取りまとめ及び実施状況の進捗確認を内部統制強化委員長が行ってきました。

### <内部統制強化委員会 定例会議の開催履歴>

|     | 日時                            | 議題・主な協議事項等                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1回 | 2024年<br>9月9日<br>16:00～17:45  | 1. 第三者調査委員会調査報告<br>①第三者調査委員会報告概要説明<br>②内部統制上の課題<br>③再発防止策の提言<br>2. 内部統制強化委員会の増員について<br>3. 内部統制再構築プロジェクトチームの組成<br>4. 内部統制コンサルタントについて<br>①コンサルタント導入趣旨及びその役割<br>②選定進捗状況報告<br>5. 各種内部統制対応の進捗状況<br>6. 今後のスケジュール<br>①委員会開催スケジュール<br>②内部統制再構築・監査スケジュール<br>7. その他<br>①実行予算の見直し協議書に関わる規程の変更について<br>②議事録の共有について |
| 第2回 | 2024年<br>10月7日<br>9:30～10:05  | 1. 内部統制コンサルタントについて<br>①選定<br>②契約<br>③スケジュール<br>2. 内部統制再構築プロジェクトチームの体制について<br>3. 第三者調査委員会の提言事項への対応の方針・ゴールの進捗管理について                                                                                                                                                                                     |
| 第3回 | 2024年<br>11月5日<br>13:00～13:45 | 1. 内部統制コンサルタントの支援<br>①打ち合わせの状況<br>②実行予算管理規則の改定<br>③OAG監査法人からの報告（業務内容等の確認で抽出された改善すべき課題の解決の進捗状況）<br>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について<br>①「対応方針・ゴール」の確認<br>②10月の進捗状況報告・確認<br>3. 各種内部統制対応の進捗状況                                                                                                                   |
| 第4回 | 2024年<br>12月2日<br>9:35～10:05  | 1. 内部統制コンサルタントの支援<br>①打ち合わせの状況<br>②OAG監査法人からの報告（業務内容等の確認で抽出された改善すべき課題を踏まえての報告及び課題の確認）<br>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（11月の進捗状況報告・確認）<br>3. 各種内部統制対応の進捗状況                                                                                                                                                 |

|     |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                       | <p>4. 監査室報告（リスク内在案件1件の現場往査を実施し、管理プロセスが有効に機能していると評価）</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 第5回 | <p>2025年<br/>1月6日<br/>9:30～9:55</p>   | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG監査法人からの報告（業務内容等の確認で抽出された改善すべき課題を踏まえての報告及び課題の確認）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（12月の進捗状況報告・確認）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①監査室報告（リスク内在案件2件の現場往査を実施し、管理プロセスが有効に機能していると評価）</p> <p>②訂正報告書提出に向けての経理部の進捗状況について</p>                                                              |
| 第6回 | <p>2025年<br/>2月3日<br/>9:30～9:50</p>   | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG監査法人からの報告（業務内容等の確認で抽出された改善すべき課題を踏まえての報告及び課題の確認）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（1月の進捗状況報告・確認）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①監査役会からの要請事項</p> <p>②第78期1月度監査室監査報告（内部統制監査の検討内容）</p> <p>③東証「改善報告書」の件（改善報告書の提出指示及び公表措置を受けたことの報告）</p>                                               |
| 第7回 | <p>2025年<br/>3月3日<br/>9:30～10:15</p>  | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG監査法人からの報告（海外現法の工事案件のモニタリング、JSOX文書の修正）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（2月の進捗状況報告・確認）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①第78期2月度監査室監査報告（内部統制監査実施準備内容、第3四半期決算時点の実行予算見直し協議書の運用状況を確認した結果、不備なし）</p> <p>②東証「改善報告書」の件（最終ドラフト提出報告、6か月後の改善状況報告書及び証跡について）</p> <p>③修正後発事象及び開示後発事象への対応について</p> |
| 第8回 | <p>2025年<br/>4月7日<br/>13:00～13:30</p> | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG監査法人からの報告（内部統制について基本的に整備終了、会計上の論点を把握して説明資料を作り事前に監査法人アリアと協議実施）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（3月の進捗状況報告・確認）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①第78期3月度監査室監査報告（内部統制監査実施状況、第3四半期決算時点の還元データの活用状況を確認した結果、不備なし、業務監査実施状況）</p> <p>②東証へ提出する改善状況報告書の証跡について</p> <p>③今後の運営方針の確認</p>          |

|              |                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第<br>9<br>回  | 2025 年<br>5 月 12 日<br>9:30～10:20 | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG 監査法人からの報告（会計上の論点は事前に監査法人アリアと協議し合意、78 期決算での計上漏れが発生したが軽微な不備）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について</p> <p>①4 月の進捗状況報告・確認</p> <p>②期末計上漏れの件について（第 78 期末において完成工事高・原価等の計上漏れが発生したが、金額的影響は軽微であり、監査法人と協議した結果、開示すべき重要な不備には至らず）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①第 79 期 4 月度監査室監査報告（第 78 期内部統制監査進捗状況、報告書作成時点で内部統制上の不備なし、以降の業務監査実施予定）</p> <p>②東証へ提出する改善状況報告書の証跡について</p> |
| 第<br>10<br>回 | 2025 年<br>6 月 2 日<br>9:30～10:10  | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG 監査法人からの報告（有価証券報告書の作成での誤りについて監査法人アリアと都度協議予定）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（5 月の進捗状況報告・確認）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①第 79 期 5 月度監査室監査報告（第 78 期内部統制に係る内部監査経過報告）</p> <p>②東証へ提出する改善状況報告書の証跡について</p> <p>③期末計上漏れの再発防止策について</p> <p>④今後の運営について</p>                                                                                                    |
| 第<br>11<br>回 | 2025 年<br>7 月 7 日<br>9:00～9:25   | <p>1. 内部統制コンサルタントの支援</p> <p>①打ち合わせの状況</p> <p>②OAG 監査法人からの報告（契約 2 年目に着手した作業について）</p> <p>2. 「第三者調査委員会」提言事項への対応について（6 月の進捗状況報告・確認）</p> <p>3. 各種内部統制対応の進捗状況</p> <p>4. その他</p> <p>①第 79 期 6 月度監査室監査報告（内部統制報告書において内部統制は有効であると判断、内部統制評価終了）</p> <p>②東証への「改善状況報告書」及び提出資料について</p> <p>③今後の会議運営（改善状況報告書への対応）について</p> <p>④「計上漏れ」勉強会について</p> <p>⑤8 / 1 以降の業務プロセス内部統制体制について</p>                                                      |

そして、2025 年 3 月 31 日現在の内部統制報告書について監査法人から無限定適正意見を表明してもらうまでを活動期限とし、内部統制強化委員会の終了後は、その機能及び役割は内部統制統括部が担い、内部統制の強化を継続していくこととしました。内部統制強化委員会の定例会議は、2025 年 6 月の進捗状況を報告し確認する 2025 年 7 月 7 日で終了しました。

一方、整備してきた内部統制の運用状況の確認及び情報共有は必要であり、その方法を検討した結果、2025 年 4 月より開始したリスクマネジメント委員会（詳細は「2. (1) b. (e) リスクマネジメントに係る対応」ご参照）の定例会議と同時開催することを決定し、2025 年 10 月より内部統制の強化状況を報告する会議を実施します。

内部統制の強化状況を報告する会議及びリスクマネジメント委員会のメンバーは、以下の通りです。

委員長：社長

副委員長：副社長

メンバー：人事部長、管理部長、経理部長、経営・営業企画部長  
システム企画部長、資材調達・原価管理部長  
営業本部長、国際本部長、電力本部長

オブザーバー：常勤監査役、監査室長

事務局：内部統制統括部長

内部統制の強化状況を報告する会議とリスクマネジメント委員会の参加者を原則同一とすることについては、リスクマネジメント委員会の目的である「リスクの評価と対応」が内部統制の基本的要素の一つであることから、問題ないとの判断に基づくものです。

#### b. 内部統制統括部の設置

##### 【改善報告書に記載した改善策】

2024年9月1日付けにて本社コンプライアンス室を内部統制統括部に改め、他社で管理部門担当取締役の経験を有する1名を採用し、専任の内部統制統括部長として配置しました。なお、現状の内部統制統括部の人員は部長1名体制ですが、社外から人員を採用予定で、現在採用活動を実施中です。そして、内部統制統括部にコンプライアンス室の業務を移管し、内部統制の一環であるコンプライアンスの徹底を図るべく、2024年12月に内部統制統括部長をコンプライアンス統括管理者に任命しました。

内部統制統括部は、内部統制強化委員会の事務局として活動し、第三者調査委員会の調査報告書の再発防止策の提言への対応についての進捗管理を行っています。また、内部統制アドバイザーであるOAG監査法人（2.（2）c.にて記載）の対応窓口となり同監査法人による業務プロセスに係る内部統制の3点セット、業務内容等の確認で抽出された改善すべき課題について関係各部との調整を図り改善を推進しています。なお、OAG監査法人により抽出された課題の殆どは経理部の会計処理に関するもので、2025年1月15日に開示した訂正報告書に反映しました。それ以外の具体的な課題は、実行予算規程の改訂、受注方針会議の位置付けや運営及び海外現地法人の実行予算のモニタリング方法等で、改善対応済です。さらに、内部統制に関する規程及びコンプライアンス・マニュアルの改訂やリスク評価・分析資料の作成等を行っています。

##### 【実施・運用状況】

2024年9月1日に設置された内部統制統括部の主な活動実績は、以下の通りです。

なお、実施中の採用活動は芳しくなく現在も部長1名体制のままとなっています。そのため、社外からの人員採用活動を継続しています。

##### （a）内部統制強化委員会の運営（事務局）

2024年9月9日の第1回定例会議から監査室と協働しながら事務局として内部統制強化委員会を運営してきました（内部統制強化委員会については「2.（1）a. 内部統制強化委員会の設置」ご参照）。内部統制強化委員会では、第三者調査委員会の調査報告書の提言内容への対応や、再発防止策の策定の取りまとめ及び実施状況の進捗確認を行ってきました。

##### （b）内部統制アドバイザー（OAG監査法人（以下「OAG」という。））の対応窓口

OAGによる業務プロセスに関する内部統制の3点セット、業務内容等の確認で抽

出された改善すべき課題について、関係各部との調整を図り改善を推進しています。具体的には、内部統制統括部長がOAGに課題の内容を確認した上で、OAGと主管部や関係部との打ち合わせを開催し同席するとともに、その改善の進捗状況を確認し、代表取締役、担当執行役員、担当部長、及び監査役会に適宜報告や説明を実施しました。

(c) 内部統制に関連する規程の改訂

2023年4月7日付「企業会計審議会」の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」及び「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」の改訂に準拠させるとともに、2024年9月1日付組織改編に基づき、内部統制統括部長が2025年2月1日に以下の6規程を改訂しました。

＜改訂した6規程＞

「内部統制基本規程」 「業務プロセスの文書化に関する規則」  
「業務プロセス文書取扱要領」 「内部統制評価の実施に関する規則」  
「内部統制に係る内部監査規則」 「外部からの重要情報に関する規程」

(d) コンプライアンスに係る対応

従来のコンプライアンス・マニュアルには独占禁止法に関する内容のみが記載されていましたが、内部統制統括部長が、働きやすい職場環境（人権の尊重、ハラスメントの禁止等）、公正な競争・取引（独占禁止法の遵守、建設業法が規制する違反行為、贈賄・口利き依頼の禁止等）、社会・地域との健全な関係（反社会的勢力との関係遮断、インサイダー取引の禁止等）、会社財産の適正な管理および業務遂行（適正な会計処理、個人情報の保護、利益相反行為の禁止等）など遵守すべき項目を網羅的に記載した新しいコンプライアンス・マニュアルを作成し、2024年11月25日に全面改訂しました。

そして、2025年4月4日に開催された第79期第1回全国所長会議において、内部統制統括部長がコンプライアンス責任者（各事業所長・部長）に対し、コンプライアンス・マニュアル全面改訂の趣旨、概要、保存場所の周知及び各事業所・部署でのコンプライアンス研修会の実施方法を説明しました。その上で、全社員へのコンプライアンス意識の徹底を目的として、2025年5月24日までに各事業所長・部長による各事業所・部署でのコンプライアンス研修会の実施を指示し、あわせて実施報告書を提出させました。全社員がコンプライアンスの重要性を理解し、必要に応じてコンプライアンス・マニュアルを確認する習慣を定着させるため、今後は、毎年（少なくとも年に1回）コンプライアンス研修会を実施する予定です。

また、内部統制統括部長が事務局を務めるコンプライアンス会議を2025年1月10日から毎月開催しています。この会議の目的は、コンプライアンスに関する情報共有であり、社員相談制度、内部通報制度、各種ハラスメントに関する相談状況及び相談に対する解決状況が主な議題です。内部通報制度に係る外部相談窓口の海外現地法人への導入についての協議や、社員からのパワハラに関する内部通報への対応及び解決についての報告がなされています。

コンプライアンス会議のメンバーは、以下の通りです。

委員長：社長  
副委員長：副社長  
メンバー：人事部長、管理部長、常勤監査役、監査室長、監査室員  
事務局：内部統制統括部長

(e) リスクマネジメントに係る対応

「リスクの評価と対応」は内部統制の基本的要素の一つですが、リスク管理規程は存在するものの、具体的なリスクの評価やその対応策の検討について、当社ではこれまでの対応が不十分でした。そこで、内部統制統括部長がリスクマネジメントの重要性を提起し、リスクマネジメント委員会の設置を起案しました。リスクマネジメント委員会の設置は2025年1月29日の取締役会で決議されました。この委員会は、会社が直面する様々なリスクを識別、評価、管理するために設置され、会社の健全な運営と持続的な成長を確保するために、潜在的なリスクを予測し、これに対処する方策を立案・実行することを目的としています。定例会議の開催頻度は四半期毎とし、2025年4月8日に第1回の会議を実施しました。活動内容は、リスクの特定、分析、対応及び対応具体策の検討、定期的なモニタリングです。具体的には、各主管部（人事部、管理部、経理部、経営・営業企画部、システム企画部、資材調達・原価管理部、営業本部、国際本部、電力本部）と内部統制統括部での協議を踏まえて新たに作成した「リスク評価・分析（リスク確認及び管理一覧表）」を基に、抽出したリスクの発生可能性、経営に与える影響度、対応の緊急度を評価します。その上で、当該リスクに対し「回避」「軽減」「移転」「受容」の選択肢を検討し、各主管部が実施する具体的な対応策を策定します。また、リスクマネジメント委員会の事務局（内部統制統括部長）が主管部へのヒアリング等を通じて対応状況の確認を行い、状況の変化に応じた対策の見直しを進めます。

リスクマネジメント委員会は、四半期毎に定例会議を実施し、主管部及び関係部の追加や修正、並びにリスク項目の追加や修正及び再評価等の定期的なモニタリングを行っています。

(f) 海外現地法人への内部通報外部窓口の導入

2024年1月5日に、社員相談制度・内部通報制度の外部窓口を法律事務所以外に、当社の従業員を対象に通報と相談の両方を受け付ける外部の内部通報・相談窓口サービスも増設しました。しかし、海外現地法人の所在国に関する調査及び検討が不十分だったため、海外現地法人への展開が遅れていました。

そこで、内部統制統括部長が、海外現地法人の所在国の内部通報制度に関する情報（内部通報、個人情報保護及び労働法関連の法制、並びに文化的規範等）を整理し、他社事例も参考に方針を検討しました。また、内部通報外部窓口の導入に必要な各海外現地法人の規程の改訂案も作成しました。外部窓口の業者と協議を重ね、全ての海外現地法人へ2025年8月1日に導入しました。

c. 内部統制アドバイザーとして外部専門家であるOAG監査法人とコンサルティング業務委任契約を締結

**【改善報告書に記載した改善策】**

より実効性の高い再発防止策の策定においては外部専門家の意見も採り入れて進めることが必要と認識し、内部統制に係るアドバイザーとして外部専門家であるOAG監査法人（代表社員 今井基喜氏）と2024年10月4日にコンサルティング業務委任契約を締結し、当社の内部統制体制の再構築・推進策の実務策定に対し助言をいただいています。契約期限は2025年6月30日ですが、必要に応じてコンサルティング契約を延長します。

**【実施・運用状況】**

2024年10月4日にコンサルティング業務委任契約を締結して以来、内部統制体制の再構築や推進策の実務策定、決算体制高度化に関して、OAGから様々な助言及び指導をいただきました。具体的には、第三者調査委員会提言への対応、J S O X文書の改訂、J S

ＯＸ評価範囲の検討、会計論点洗い出し、経理部と監査法人との協議の支援、実行予算管理規則の改訂及び工事データの分析等に係る助言を受けました。

ＯＡＧとのコンサルティング業務委任契約については、「内部統制及び決算体制高度化に係るコンサルティング業務」として、2026年6月30日までの1年間延長しました。具体的な委任業務は、決算期前の会計論点の整理、海外現地法人の連結決算や会計監査人とのコミュニケーション、新リース会計基準等の導入及び工事原価実績集計の早期化等の支援です。なお、現時点では、新リース会計基準等への支援を踏まえ、ＯＡＧとのコンサルティング業務委任契約は2027年6月30日までの延長を想定しています。

<ＯＡＧとの主な打ち合わせ履歴>

| 日時                            | 担当部                         | 主題                             |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 2025年3月10日<br>8:30～8:45       | 経営企画部                       | 有価証券報告書での関連会社の表記について           |
| 2025年3月19日<br>10:00～12:00 他随時 | 経理部                         | 監査法人アリアとの協議（期末決算前のミーティング）      |
| 2025年3月25日<br>9:00～10:00      | 経理部                         | 注記情報を収集するための新連結パッケージについて       |
| 2025年3月26日<br>16:00～17:00     | 電力本部、<br>資材調達・原価<br>管理部、経理部 | 労災事故で見込まれる追加発生費用の見積もり方針について    |
| 2025年4月1日<br>10:00～12:00      | 経理部                         | 78期期末決算に向けた連結決算作業について          |
| 2025年4月1日<br>13:30～14:30      | 東北支社、<br>資材調達・原価<br>管理部     | 受注済みの鉄塔工事と新規受注予定の架線工事の工番管理について |
| 2025年5月19日<br>10:00～10:30     | 監査役会                        | 内部統制改善状況や第78期決算課題解決等について報告     |
| 2025年5月21日<br>16:30～18:00     | 資材調達・原価<br>管理部              | 新規受注・追加受注時の工番取得ルールについて         |
| 2025年6月11日<br>16:30～17:30 他随時 | 経理部                         | 監査法人アリアとの協議（第1四半期決算前のミーティング）   |
| 2025年6月25日<br>15:00～16:15     | 経理部、資材調<br>達・原価管理部<br>経営企画部 | 決算早期化へ向けて                      |
| 2025年6月30日<br>15:00～17:00     | 管理部、経理部<br>資材調達・原価<br>管理部   | 新リース会計基準についての研修会               |
| 2025年7月9日<br>11:00～12:00      | 管理部、経理部<br>資材調達・原価<br>管理部   | 新リース会計基準対応について                 |
| 2025年8月20日<br>9:45～17:30      | 経理部                         | 決算早期化へ向けて                      |

\*表記載以外に毎週水曜日 13:00～13:30 にＯＡＧと事務局（内部統制統括部・監査室）が定期ミーティングを実施中です。その議題は、業務内容等の確認で抽出された改善すべき課題及びその進捗状況、会計論点の内容、並びにＯＡＧの各部への助言や支援及び各部の対応等についての情報共有です。なお、今後の重要課題として、決算作業の早期化や新リース会計基準対応等がありますが、喫緊の課題は改善しております。

## ① 入札等の受注時の見積りの正確性確保（主管部：営業企画部）

（１．（３）①に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

各施主からの工事関連資料の特性等の情報について、全社横断的に情報を共有化するために、2024年6月よりクラウド型の業務改善プラットフォームへの新規受注見込み案件の情報登録時に、一定の基準〔請負予定金額5億円以上、過去経験等から施工上注意を要する案件（病院施設、物流施設、ごみ処理施設、道路施設、20階以上の事務所ビル・マンション、データセンターなど）、官庁発注元請け案件〕に該当する場合は、見積りを含むリスク検証の重要検討先としてフラグを立て、リスク内在受注案件候補を選定する仕組みを開始しました。リスク内在受注案件候補となった受注検討案件は案件認識後、見積り原価の策定にあたり、案件起案部署が見積り原価策定に係る資料を本社関係部と共有し、本社技術部が工事内容の技術的な面や工事におけるリスクを確認することに加え、工事が当社人員の手当や協力会社の手配可否を確認し、資材調達・原価管理部が資材価格や労務外注費が適正かを確認し、これらの部署からの質問に対する回答を検証するなどの審議を行った上で、受注の可否を決定することとしました。そして、審議の結果、工事内容の技術的な面や工事におけるリスク面から工事部と技術部が本社からの支援と確認が必要と判断した案件は、本社協働案件として管理することとしました。なお、各施主からの工事関連資料の特性等の情報について、全社横断的に情報を共有化するためにも、受注方針会議での検証結果等は、営業企画部で取りまとめ受注方針会議の場で共有するとともに、全事業所の関係者も閲覧できるように2024年12月より法人向けクラウドストレージサービスにその記録を保存しています。

さらに、上記プロセスが確実に行われるよう営業本部長が2024年7月から月に一度、経営会議で、リスク内在受注案件候補について、該当要件や金額ごとの受付件数及び金額、案件審議状況などを発表し、経営会議メンバーが上記仕組みの実効性を監視する体制としました。

また、国際本部では、2025年2月から入札受注時の対応について海外拠点から入札に関する報告書の月次提出を義務付け、受注方針会議の要否を確認するとともに、入札受注時の案件チェックリストによる国際本部のダブルチェックを徹底しました。チェックリストでは、顧客情報、工事概要、受注に関しての確認（仕様書、図面、工程表等）、見積り作成の確認事項（資材メーカー見積書入手有無、価格交渉状況、保険、税金、過去同様の工事と比較等）、施工体制（組織表、作業員配置等）を確認しています。さらに、本社の海外拠点勤務経験者からもアドバイスを受け、入札に対する見積りの正確性を確保する体制としました。

### 【実施・運用状況】

2024年6月より開始した、クラウド型の業務改善プラットフォームへの新規案件登録時にリスク内在受注案件候補を選定する仕組みを継続しています。リスク内在受注案件候補となった受注検討案件については、各事業所が見積り原価の策定にあたり本社関係部と資料を共有のうえ審議を行います。見積提出金額または入札金額が1億円以上の案件は、受注方針会議または受注方針会議及び経営会議にて受注可否を決定し、見積提出金額または入札金額が1億円未満の案件は、案件を受注した各事業所の所長及び各部の部長が受注可否を決定します。審議の結果、本社からの支援と確認が必要と判断された案件は、本社協働案件として管理しています。改善報告書提出以降2025年8月31日までに、リスク内在案件を49件受け付け、このうち12件を本社協働案件として取り扱いました。本社協働案件は、案件検討会議の実施対象とし、営業企画部が工事部、技術部、資材調達・原価管理部に対し、受注前における施工上のリスクの洗い出しと対策の検討、見積りの精査、及び施工体制の妥当性の確認を依頼し、案件検討会議の場で確認結果の情報共有と協議を行っています（案件検討会議については、「2．（１）③受注方針会議等の充実」ご参照）。

また、各施主からの工事関連資料の特性等の情報を全社横断的に共有化していることがわかるよう、受注方針会議でも特性等の情報を共有し、会議の場で参加者に検証結果を共有するとともに、全事業所の関係者も閲覧できるように 2024 年 12 月より法人向けクラウドストレージサービス上でも工事関連資料を含めて資料を共有しています。

リスク内在受注案件候補の選定について、受注方針会議に必要な案件が上程されているか（事前チェック）については、国内案件は営業企画部が各事業所にて入力・更新する営業案件一覧で確認しています。毎月初、営業企画部は営業案件一覧の中で受注方針会議が必要な条件に該当する案件を抽出し、所定の会議が実施されているか、会議未実施の案件で受注予定時期が近い（3 か月以内）ものがないか等を確認しています。必要に応じて各案件の所管事業所に対し、会議実施予定時期の確認も行っています。また、受注された案件が受注方針会議・経営会議などの必要な承認を得ているか（事後チェック）については、各種申請・承認プロセスをオンラインで完結するクラウド型サービスを活用し、受注確定後に本社へ受注内容を報告するために提出される「決定通知書」を営業企画部にも回付し、営業企画部が確認を行っています。なお、失注及び辞退案件を含め営業状況については、メール等により各事業所から本社及び営業企画部に検討状況及び結果について速やかな報告を受けています。

さらに、上記プロセスが確実に行われるよう営業本部長が 2024 年 7 月から月に一度、経営会議においてリスク内在受注案件候補の該当要件や金額ごとの受付件数、案件審議状況等を報告し、経営会議メンバーがこの仕組みの実効性を監視する体制を整えています。

また、国際本部では、海外拠点からの入札に関する報告書の月次提出の確認と、案件チェックリストによるダブルチェックを実施しています。海外拠点から月次で提出される入札に関する報告書には、国内案件におけるクラウド型の業務改善プラットフォームへの新規案件登録と同じような案件概要を把握できる情報が記載されています。同報告書記載案件のうち受注見込金額 1 億円以上の案件については、海外拠点で案件チェックリストを作成します。海外拠点では、同リストで発注者、工事概要、入札・受注条件、及び施工地の状況について確認するとともに、工事内容の特殊性の有無、契約に係る特殊な条件の有無、及び資機材調達・労務外注・施工体制での課題や注意点等、並びにそれらへの対応を記載して、メールで国際本部に提出します。国際本部は同リストの内容を確認するとともにその適否を判断し、必要に応じて拠点に見直しを指示します。同リストと受注方針会議に必要な案件資料に基づき国際本部は海外拠点と案件検討会議を開催し、国際本部として案件の精査と受注方針の確認を行い受注方針会議に案件を上程します。以上のように、国際本部が、受注方針会議に上程する前に海外拠点から提出された資料を案件チェックリストに基づいて精査し、海外拠点勤務経験者である国際工事管理部長が最終チェックを行い、見積りの正確性を確保しています。

なお、海外拠点についてはクラウド型の業務改善プラットフォームが未導入であることから、現在は受注方針会議や経営会議の対象案件の付議状況については、入札に関する報告書の中にチェック欄を設けて国際本部が管理していますが、海外拠点にもクラウド型の業務改善プラットフォームを 2026 年 1 月から導入するための準備を開始しています。

## ② 実行予算の検証方法の変更と規程化（主管部：資材調達・原価管理部）

（1.（3）②に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

請負金額 1 億円以上の工事案件及び受注前からリスク内在案件として本社協働とした案件については、当該案件に係る部署又は事業所において全件を四半期毎に実行予算見直し検討を行うことのルールを事務連絡（改訂する規程や社員に周知する情報等をイントラネットに

掲示する社内文書)で周知し、2024年7月より実施しています。また、四半期毎の実行予算見直し検討に基づく実行予算見直しは、2024年11月より実行予算管理規則に規定を追加し正式に制度化しました。

さらに、見直された実行予算が適時適切に四半期毎の決算に素早く反映されるよう、当社基幹システムから作成した工事進捗原価情報(以下、「還元データ」といい、工事案件ごとに工期、受注額、過年度完工高、当期完工高、工事進捗率、工事期間経過率、実行予算額、累計原価、出来高率、予算残及び粗利率等を一覧にまとめた資料を指します)を用いて、四半期毎の実行予算見直しに係る運営を開始しました。具体的には、2025年3月期第3四半期から請負金額10百万円以上の案件について、資材調達・原価管理部が工事出来高予定割合と原価進捗率の乖離や前月比利益率の異常な増減等の着眼点をコメントした「9月分還元データ」を10月に配布し、その翌月に「10月分還元データ」を配布する際、「9月と10月の差分データ」も還元して配布しています。その還元データを基に当該案件の責任者が数値変動を確認して、必要な場合、実行予算見直しを行うという体制を構築しました。なお、還元データは毎月作成し配布しており、上記と同様の検証作業を四半期ごとに行っていきます。還元データの検証で資材調達・原価管理部及び各事業所で実行予算の見直しが必要と判断した場合は、資材調達・原価管理部から各事業所に実行予算の見直しを指示又は各事業所が自主的に見直しを実施しています。そして、資材調達・原価管理部が、当該工事の責任者が実行予算変更協議書を提出したか否かを確認しています。

なお、実行予算作成時における「見積りの作成と実行予算の作成、原価管理システムへの入力を別の担当者が実施する」原則については、各事業所の責任者である事業所長にその徹底を図り、実行予算に誤りがある場合は部署員に是正させるよう、2024年10月に開催された全国所長会議にて周知しました。全国所長会議は、各事業所及び本部の所長、部長及びグループマネージャーが参加します。また、内部統制上の不備とされた「事業所長自らがルール違反を犯すこと」を防止するため、拠点内報告ラインの外に設けた内部通報制度を活用するよう周知しました。そして、全国所長会議の内容を各事業所で所属員に対して周知することを徹底しました。全国所長会議は年2回(毎年4月と10月)開催しており、その際に上記周知事項の徹底を継続して行います。さらに、2025年2月発行のSECニュース(コンプライアンスの徹底や監査指摘事項の再発防止を主目的として、社員へ監査指摘事項等の周知を行うため、管理部が毎月発行しイントラネットに掲示しているもの)で内部通報制度について再周知しました。今後もSECニュースで内部通報制度の活用を採り上げ、社員への周知を継続していきます。

海外拠点については、国際本部が各海外現地法人の会計ソフトから出力されるデータを基に海外現地法人案件の売上高総額の80%をカバーする案件を抽出し、実行予算の内容を検証する仕組みに着手し、2025年3月期(第78期)第4四半期に開始します。異常値や懸念がある事象が認められる場合は、国際本部が海外現地法人に実行予算を変更する必要があるかを確認し、変更が必要な場合は当該四半期末までに実行予算変更を提出させ、変更が不要な場合はその理由を報告させるとともに根拠資料を提出させて国際本部が確認することになりました。検証のサイクルは3か月毎とし、国際本部が、当該案件の工事期間経過率と実行予算に対する原価支出進捗率との比較を行い、実行予算を変更する必要があると判断した場合は、実行予算変更を検証を行った四半期末までに反映することになりました。第3四半期を例とすると、国際本部が9月末のデータを基に11月下旬に売上高総額の80%をカバーする案件を抽出して実行予算の検証を行い、実行予算変更が必要な場合は各海外現地法人に実行予算変更を指示し、国際本部がその変更内容を確認した上で、四半期末である12月末までに実行予算変更を反映させることにします。

## 【実施・運用状況】

請負金額1億円以上の案件及びリスク内在案件で本社協働とした案件については、四半期毎に実行予算を見直しています。改善報告書提出以降2025年8月31日までに、請負金額1億円以上の案件は50件、リスク内在案件で本社協働とした案件は12件です。また、資材調達・原価管理部は、請負金額10百万円以上の案件について還元データに基づき実行予算見直し可否を検討し実行予算変更協議書の提出の有無も確認しています。具体的には、還元データは、資材調達・原価管理部が毎月作成し国内の各事業所に配布しています。そして、資材調達・原価管理部は、四半期ごとに実際の原価支出や進捗率及び予算残を基に発注残や予算超過などの分析検証作業を実施しています。その検証結果に基づき、資材調達・原価管理部が予算の再確認や予算変更の必要性について各事業所に質問や確認を行い、回答内容を踏まえて、予算変更や請負金額の変更が実施されたのかも確認しています。なお、2025年3月期（第78期）第3四半期の運用開始以降、資材調達・原価管理部では、各事業所の理解を促進するために記載コメントのパターン化を進めるとともに、前月との比較情報を追加するなど、還元データ自体の改善にも取り組んでいます。

また、工事責任者による実行予算変更協議書の提出有無については、各種申請・承認プロセスをオンラインで完結するクラウド型サービスを活用し、実行予算変更協議書が資材調達・原価管理部にも回付され、資材調達・原価管理部が確認を行っています。改善報告書提出以降2025年8月31日までに、280件の実行予算変更協議書が提出されています。

営業本部は、建設業向けの建築・設備の積算システムにおいて、見積り入力者と実行予算入力者が別であることを確認しています。電力本部は、見積りをシステム入力ではなく表計算ソフトで作成しているため、受注方針会議資料に見積担当者名と実行予算担当名を明記させ確認を行っています。海外拠点については、見積りと実行予算作成の担当ラインが独立していることを、国際本部が確認しています。見積りについては、拠点内作成ルート（作成者と検証者が同一でないこと）を拠点内のメール記録で検証し、実行予算作成については、本社に提出される実行予算通知書に記載された署名を基に、同様の検証を行っています。

本施策を確実に担保するため、受注時の見積りにおいては、受注方針会議で工事技術系の参加者（技術部長、工事部長、資材調達・原価管理部長等）が工事全体のリスクや見積り漏れのリスクの検証など最終確認を行っています。それを基に、現場代理人が実行予算を作成することから見積りの正確性は確保できる施策を実行しています。

また、内部統制上の不備とされた「事業所長自らがルール違反を犯すこと」を防止するため、拠点内報告ラインの外に設けた内部通報制度を活用するよう2024年10月に開催された全国所長会議にて周知し、全国所長会議の内容を各事業所で所属員に対して周知することを徹底しました。この内容は、2025年4月4日の全国所長会議でも改めて周知徹底しました。さらに、2025年2月発行のSECニュースで内部通報制度について再周知し、今後も年1回の事務連絡に加え、適時にSECニュースを通じて内部通報制度の活用を促し、社員への周知を継続していきます。

海外拠点については、国際本部が各海外現地法人の会計ソフトから出力されるデータを基に海外現地法人案件の売上高総額の80%をカバーする案件を抽出し、実行予算の内容を検証する仕組みを構築しました。この取り組みは、2025年3月期（第78期）第4四半期より開始しました。具体的には以下の通りです。まず、国際本部は、基準月（各四半期末）の実行予算に対する原価支出状況を確認するため、各海外現地法人の会計ソフトから出力されたデータを取得します。そのデータに基づき、国際本部は、「実行予算と原価支出状況の対比に関する質問票」を作成して各海外現地法人に照会し、実行予算に対する支出原価（資材、労

務、現場経費、現場代理人費等)の状況に異常値や懸念すべき事象がないかを検証します。異常値や懸念すべき事象が認められた場合、国際本部は、海外現地法人に実行予算の変更が必要かどうかを確認します。変更が必要な場合は、当該四半期末までに実行予算の変更を提出させ、変更が不要な場合はその理由を報告させるとともに根拠資料を提出させて国際本部が確認を行います。そして、上記の対応に基づき、全対象案件の実行予算の原価支出状況の検証記録を「海外現法の実行予算の検証(集約一覧表)」として取りまとめています。2025年3月期(第78期)第4四半期においては、国際本部の検証により実行予算の見直し検討を2件指示しました。その結果、実行予算の変更が2025年4月7日の経営会議へ議案として上程され、当該現地法人の2024年12月期決算及び本社の2025年3月期(第78期)決算に反映させており、実行予算の内容を検証する仕組みが機能しました。さらに、2025年4月30日付で海外現地法人の実行予算管理状況検証に関する運用ルールも制定し、今後3か月毎に国際本部で検証を実施することとしています。2026年3月期(第79期)第1四半期においては、6月20日までに国際本部が実行予算の検証を完了し、問題ないことを確認しました。

### ③ 受注方針会議等の充実(主管部:営業企画部)

(1.(3)①③に対応)

#### 【改善報告書に記載した改善策】

形骸化していた受注方針会議は、見積り漏れの有無を含め見積りの正確性の検証を確実に実施するために、かつ実効性のある受注方針会議とするため、2024年7月より請負金額・工事採算・工事施工体制のチェックだけでなく、起案部署及び本社関係部署が行った見積りや工事リスクの検証内容・検証結果に対する判断の適切性等を、過去の受注方針会議で審議した類似案件も念頭において当社事業へのリスク度合い等の観点から、社長、副社長も参加する受注方針会議で改めて検証する体制としました。他の参加者は、案件担当者と事業所長、工事部長、技術部長、資材調達・原価管理部長、当該案件を所管する本部長(営業本部長、電力本部長、国際本部長)、営業企画部長・部員で、積算着手後から積算完了前の開催に加え、必要に応じ随時受注方針会議を実施し案件内容を共有しています。

さらに、受注方針会議では、工事におけるリスクや人員の手当等についての事前質問への確認が不十分な事項について、本社営業企画部がその内容を取り纏め、案件起案部署にフィードバックして、課題への回答をフォローした上で、次の受注方針会議において、再協議し方針を決定するという仕組みを整え、受注方針会議の強化を図りました。受注方針会議での検証結果等は、営業企画部で取りまとめ受注方針会議の場で共有するとともに、全事業所の関係者も閲覧できるように2024年12月より法人向けクラウドストレージサービスにその記録を保存しています。なお、海外案件についても国内案件と同様に受注方針会議を実施しています。

さらに、案件の区分に応じた受注決定までの社内手続きルールを整理し、受注方針会議開催前に、事前協議会と案件検討会議を実施しています。

事前協議会とは、想定請負金額1億円以上の全件と想定請負金額1億円未満の本社協働案件を対象に、業績への影響(第何期の売上(利益)に想定ベースでどのくらい寄与するか)、事業所内の人員で現場代理人配置が可能か、応援が必要か、協力会社候補の状況、工事内容や立地・工期などの情報から想定される施工上のリスクと対応策、対顧客面や人材育成面等で考えられる取り組みのメリット・デメリットの観点から、営業方針(受注を目指すか辞退)を審議する会議体で、各事業所内のメンバーで案件受付(入札公告)後から積算着手前に行っています。

案件検討会議とは、本社協働案件を対象に、施工上のリスクの洗い出しと対策の検討・見積の精査・施工体制の妥当性の確認を実施して、受注方針会議及び経営会議に上程するスケジュールを決定し、起案者(事業所)と本社で認識を共有する、または、営業過程において本社と協議すべき状況になった案件〔所定諸経費率(当社所定の利益率)未満・応援社員の

要請など〕を対象に状況に応じた協議を行う会議体です。参加者は案件担当者と事業所長、工事部長、技術部長、資材調達・原価管理部長、当該案件を所管する本部長（営業本部長、電力本部長、国際本部長）、営業企画部長・部員で、積算着手後から積算完了前の開催に加え、必要に応じ随時実施しています。

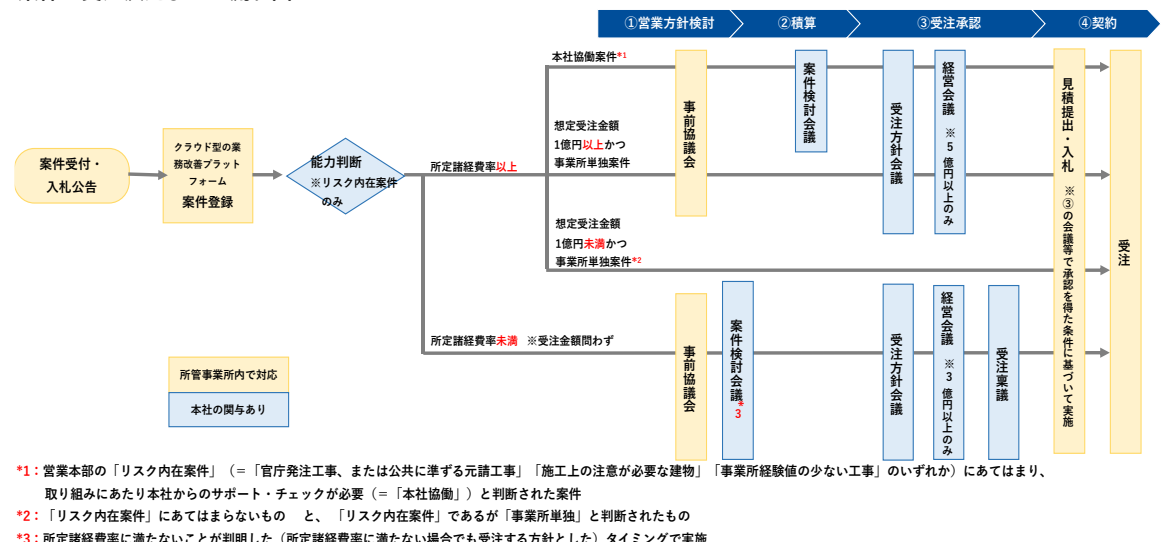
2024年7月に体制を刷新した受注方針会議の約6か月間の運用を踏まえ、2025年1月30日に、以下の会議ルールの変更点について全社関係者（営業本部の各部長及びグループマネージャー、事業所長）向けに営業企画部が説明会を実施して周知徹底を行いました。また、その内容を2025年3月に規程化しイントラネットに掲載するとともに2025年4月の全国所長会議で、営業企画部長が規程内容を周知徹底します。なお、全国所長会議の内容は、所長、部長及びグループマネージャーが、各事業所及び各部・室で所属員に周知することになっています。

規程化する内容は、下記フロー図「案件の受注決定までの流れ図」を文章化するとともに、以下の変更後の会議ルール等を明文化するものになります。

#### ＜変更後の会議ルール＞

- 受注方針会議の対象案件は、従来の社内規程で経営会議に付議することが定められていた請負金額5億円以上と所定諸経費率未満の案件で請負金額3億円以上から、請負金額1億円以上の全件に拡大しました。
- 案件の規模、内容、進捗に合わせた会議体の種別（事前協議会、案件検討会議、受注方針会議）、協議事項、実施タイミング及び参加者を明確化しました。
- クラウド型の業務改善プラットフォーム案件管理画面に受注承認までに必要な手続きを、案件登録時に表示することにより、必要な会議体の実施もれを防止することにしました。
- これまで不統一であった会議資料について、必要項目（案件概要、取引経緯、工事リスクの検証、見積内容の検証、施工体制、契約内容、受注の前提条件、社内会議履歴等）を網羅したフォーマットを新規作成しました。
- 起案者が案件検討会議及び受注方針会議の前に資料を法人向けクラウドストレージサービスにアップロードし、本社関係部が会議前に内容を確認してリスク等を質問し可能な限り起案者が事前回答するルールを追加し、情報共有の迅速化と会議の効率化を図りました。
- 受注確定後に本社に提出する受注内容を報告する「決定通知書」を各種申請・承認プロセスをオンラインで完結するクラウド型サービスに一本化し、受注方針会議案件については、関係部だけではなく営業企画部も内容を確認できるようにしました。

#### 案件の受注決定までの流れ図



## 【実施・運用状況】

体制変更前の2023年4月1日から2024年3月31日においては、受注方針会議のみを年間38回実施しました。一方、体制変更後の2024年7月1日から2025年6月30日においては、事前協議会（7回）、案件検討会議（27回）、受注方針会議（62回）の3段階で協議を行い、会議開催回数は合計96回に増加しました。なお、事前協議会は、原則事業所内で実施することとしており、上記の回数（7回）は、事業所からの要望に応じ、本社の案件検討会議メンバーが参加した会議を集計したものです。この新たな体制では、案件着手時や顧客への見積り提出前、最終的な受注条件決定の前と、営業過程における局面ごとに会議を実施し、段階的かつ継続的に検討を行う体制としています。また、各会議で出された指示やリスク対策は、営業企画部が法人向けクラウドストレージサービスに保存し、関係者が随時確認できるようにしています。次の会議までに、前回の指示等の対応状況を営業企画部がフォローする運用を徹底しており、案件に係る社内検討の実効性を高めています。海外案件については、受注方針会議等での指示事項等の海外拠点へのフォローやフィードバックを国際本部が担当し、その情報共有については法人向けクラウドストレージサービスではなく、国際本部が海外拠点との定期的なミーティングやメールで実施しています。

変更後の会議ルールは「受注方針会議要領」として明文化し、全社に周知徹底しました。営業本部、電力本部及び国際本部との協議による微修正に伴い2025年4月4日の全国所長会議までに会議ルールの明文化が間に合わなかったため、2025年6月2日に社内ネットワーク（イントラネット）で全社員に向けて事務連絡を発信して周知徹底を行いました。

## ④ 社内のコミュニケーションの向上（主管部：人事部、営業企画部）

（1.（3）④に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

営業本部では、2023年4月よりクラウド型の業務改善プラットフォームを活用した事業所及び本社関係部署との円滑なコミュニケーションを図る仕組みを構築し導入済みですが、2024年6月よりさらに現場代理人が現場の進捗状況や懸念事項などを適時、クラウド型の業務改善プラットフォームに入力することで、タイムリーに事業所長、本社関係部署が指示・助言を行える仕組みとし、その内容は本社営業本部全員、監査役及び監査室が閲覧可能にしました。なお、定期的な入力及び確認は、本部長まで回覧する月報を通して行い、月報の提出状況の確認は営業企画部で実施しています。

また、定例報告としてクラウド型の業務改善プラットフォームを活用して現場月報を2024年6月より本社関係部署を通じて社長まで回覧する業務フローとしました。現場月報も、本社営業本部全員、監査役及び監査室が閲覧可能にしました。工事管理者が行う現場パトロール報告は紙ベースで作成され、工事部長等上席者に回覧していましたが、現場パトロール中に報告書を作成し、作成された報告書を現場代理人や工事部長等上席者と迅速に共有するという本社工事部からの要望を踏まえ、営業本部が機能拡充を実施し、現場パトロール報告書をクラウド型の業務改善プラットフォームに一本化しました。

電力本部では、2023年12月より、以前から実施していたWeb会議や表計算ソフトで作成した資料での現場代理人からの報告を、クラウド型の業務改善プラットフォームに一本化しています。現場代理人が現場の進捗状況や懸念事項などを、適時、クラウド型の業務改善プラットフォームに入力することで、タイムリーに事業所長、本社関係部署が指示・助言を行える仕組みとなっています。

国際本部では、海外拠点毎の定期的なコミュニケーション方法（Web会議、出張等）を見直し、検討するとともに、必要に応じて拠点側からもコミュニケーションが図りやすい態勢を2024年12月までに整備しました。特に海外ではメッセージアプリの活用が進んでおり、業務単位やプロジェクト単位で関係者のグルーピングコミュニケーションツールとして

活用しています。また、海外現地法人における実行予算変更、債権回収遅延やその懸念など会計に影響を与える事象について、随時、経理部へ情報共有することを2025年1月20日の国際本部と経理部との打ち合わせで再徹底しました。そして、四半期決算に合わせて両部での打ち合わせをルール化し、情報共有の定着化を図ります。

経理部では、2025年3月期（第78期）第3四半期から四半期毎の決算情報の概略を社長及び財務担当取締役へ、数字のみの説明でなく、決算が意味することに対する経営課題の分析結果や正確な決算書作成の課題などについて経営企画部を交えて意見交換をするように手当をしました。これは取締役会の1週間前を目途に実施します。また、監査法人アリアの一時会計監査人就任を機に、監査法人とのコミュニケーション内容の情報共有を営業本部、電力本部、国際本部、その他当該情報を共有すべき部署へ適時に伝達することを徹底しました。

他部門とのセクショナリズムや、役員から現場の社員までの間の風通しの悪さに対しては、社内会議、社内報、SECニュースなどを活用して、自由に意見が言える風土、失敗や課題を共有する文化醸成に努めていきます。

### 【実施・運用状況】

営業本部では、現場の進捗状況や懸念事項等の定期的な入力に加え、現場月報や現場パトロール報告書もクラウド型の業務改善プラットフォームを活用して共有し、情報の透明性向上に努めています。現場月報の提出は、受注方針会議で承認を受けた案件のうち受注した現場を対象としており、毎月、すべての対象現場から提出されています。クラウド型の業務改善プラットフォームの集計機能を利用して、毎月初めに営業企画部が、前月分の現場月報の提出状況を確認しています。月末時点で提出されていない場合は、営業企画部が提出を指示し、必ず毎月分の報告を提出する運用としています。

電力本部でも、現場代理人からの報告をクラウド型の業務改善プラットフォームに一本化し、情報共有の効率化を推進しています。

国際本部では、海外拠点とのWeb会議や出張に加えメッセージアプリを関係者間のグループ핑グコミュニケーションツールとして活用しています。また、2025年1月20日に経理部との打ち合わせで再確認した通り、海外現地法人における会計に影響を与える事象については、随時経理部へ報告を行っています。例えば、休眠したミャンマー支店で中止した工事案件の前渡金について、2025年3月6日に経理部に報告しその処理について協議しました。そして、国際本部が受注先と工事進捗状況について協議した結果、前渡金の一部を返金することで合意し、経理部へ支払依頼書を提出して2025年4月に返金しました。経理部では、2025年3月期（第78期）決算確定前に返金すべき前渡金が確定したため、当該金額を工事未払金として計上処理しました。さらに、2025年5月8日に経理部との定期的な打合せルール化を協議し、四半期毎（原則として、2月、5月、8月、11月中旬）に開催することにし、2025年8月22日に開催しました。次回は2025年11月中旬に開催予定です。

経理部では、社長及び財務担当取締役に対し、決算内容に基づく経営課題等の説明及び報告を取締役会の1週間前を目途に実施するとともに、監査法人とのコミュニケーション内容を関係部署へ適時伝達するよう努めています。具体例として、セグメント見直しについて経営企画部と協議し財務担当取締役に報告のうえ2025年3月21日の経営会議に議案を上程したり、後発事象質問書の導入を2025年3月25日に関係各部長に対し説明したり、労災事故による損害補償引当金の見積額と開示方針について電力本部と協議し2025年4月25日の経営会議に報告しています。そして、各事項を適時適切に監査法人に報告及び協議を行い、その協議結果を当

該部署に報告し情報共有しています。

管理部では、社内報に、産業カウンセラー・公認心理師の方に「コミュニケーションの重要性」を寄稿してもらったり、SECニュースに、「社内コミュニケーションについて」の記事を掲載するなど、組織文化の改革やセクショナリズムの排除に取り組んでいます。

## ⑤ 会計基準及び監査法人が実施する監査に対する理解の向上（主管部：経理部）

（１．（３）⑤に対応）

### 【改善報告書に記載した改善策】

会計基準や会計処理に対する理解を深める為、経理部は、2024年8月より西原会計事務所（公認会計士・税理士 西原孝高氏）と財務報告業務、経理業務や会計処理等に関するコンサルティング契約を締結し、新たな会計知識（収益認識基準・新リース会計基準など）の吸収に努めています。経理部は新たに吸収した知識を基に、事業所の会計担当者に対し、日常業務のやり取りの中で会計知識を教えることに加え、事務連絡やメールまたは直接電話することで適時適切に周知して指導・助言を行う活動を2025年1月より開始しました。

また、経理部が、還元データに基づく検証後の実行予算データを資材調達・原価管理部から四半期毎に提供を受け情報共有する体制（具体的には、四半期決算に影響する工事案件の説明、資材調達・原価管理部が、工事出来高予定割合と原価進捗率の乖離や前月比利益率の異常な増減等がある工事案件を検出、その共有および当該案件があった場合の協議）を、2025年3月期（第78期）第3四半期より開始しています。経理部は上記情報を参考にして四半期毎に実行予算申請書や実行予算を変更する際に使用する実行予算見直し協議書を確認し、必要により決算処理対応することとしています。

なお、当社は当社全体の会計基準のリテラシーを向上させるために、監査実務や会計の知識を指南できる公認会計士資格を有する者（1名）を社外取締役として就任いただくことを検討中です。具体的には、早急に候補者から内諾を得て、2025年4月の取締役会の決議を経て6月の株主総会で就任を予定しています。

また、経理部が、監査法人が実施する監査に対する理解の向上に努め、決算で必要な経理処理（主に減損、引当金、連結プロセスなど）については、期末監査前の財務諸表作成段階で精度の高い資料を提供できる体制を会社で整えることが必須であると認識を改め、2024年8月より西原会計事務所を財務・経理のアドバイザーとして、また2024年10月からOAG監査法人を内部統制構築のアドバイザーとして契約を締結し、アドバイスを受けて、監査法人に対する資料の作成やより良い説明方法及び説明能力の向上に努めています。そして、一時会計監査人の監査法人アリアとは、2024年9月の契約締結時から法人向けクラウドストレージサービスを活用して各種資料のファイルを共有し随時相談及び協議を行える体制を築き、経理部の会計監査に対する理解の向上に努めています。

### 【実施・運用状況】

経理部では、西原会計事務所との財務報告業務、経理業務や会計処理等に関するコンサルティング契約期限の到来に伴い、内部統制アドバイザーのOAGの知識と経験及び「訂正報告書」への支援実績を踏まえ、経理部への支援をOAGに一本化することとしました。これにより、西原会計事務所とのコンサルティング契約は2025年4月で終了しました。OAGから指導及び助言を受け、会計基準や会計処理に対する理解を深めるとともに、監査法人アリアと事前によく協議を行うことで監査法人が実施する監査に対する理解の向上に努めています。

また、経理部が習得した知識を基に、事業所の会計担当者へ適時適切に周知し、指導・助言を行う取り組みを2025年1月より継続しています。具体的には、誤った起票処理の修正や仕訳例を示すメールでの当該事業所への指導や、従業員経費精算システムの消費税額に関する注意

点についての事務連絡の発信です。さらに、2025年3月期（第78期）第3四半期より還元データに基づく実行予算データを資材調達・原価管理部から提供を受け、情報共有を図るとともに、決算日を跨ぐ請負金額変更タイミングの確認や前月比で利益率の変動幅が大きい工事がないかの確認を行い、必要に応じて決算処理対応を行っています。2025年3月期（第78期）決算においては、受注金額増額の変更日付が誤って第79期になっていた工事を決算作業で第78期での増額に変更し、売上高計算を正しく反映させました。

なお、当社全体の会計基準のリテラシーを向上させるために、監査実務や会計の知識を指南できる公認会計士資格を有する者を社外取締役として、2025年6月24日の株主総会決議により1名選任しました。これにより、取締役の業務執行に対する監督機能を強化し、経営の透明性を高めるとともに、より強固な内部統制システムを構築し、経営体制の一層の強化を図ることを目的としています。

また、経理部は、法人向けクラウドストレージサービスを活用し、監査法人アリアと各種資料のファイルを共有することで、随時相談及び協議を行える体制を整え、会計監査に対する理解の向上に努めています。

## （２）改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

当社は、この度の不適切な会計処理により過年度の決算を訂正いたしましたことについて、関係者の皆様には多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。また、上場会社としての重大な責任を痛感し、深く反省しております。

当社は、このような事態を二度と繰り返さないために、改善報告書に記載した再発防止策を実施し、運用してまいりました。当社としては、その成果は着実に表れてきていると評価しておりますが、今後も再発防止策の徹底した運用と継続的な改善に努めてまいります。

当社は、今後とも上場会社にふさわしい内部統制の構築と強化に取り組み、信頼の回復と企業価値の向上に全力を尽くしてまいります。

以 上