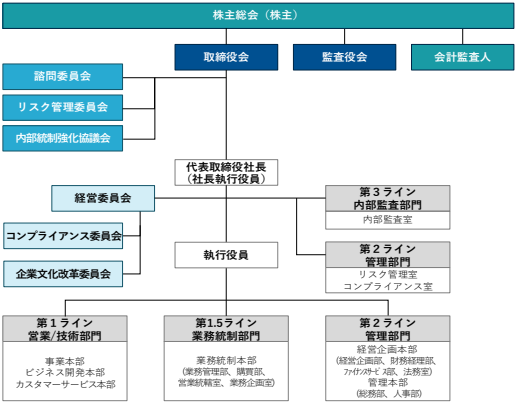
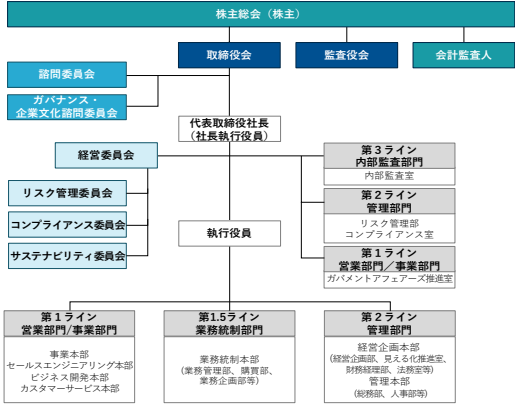


## 再発防止策 2022年3月期下半期における実施・運用状況および2023年3月期における変更点概要

施策			具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	a. コンプライアンス活動宣言及びその実施	1. (1) a.	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b>  <b>(2021年8月5日まで)</b>            2022年3月期のコンプライアンス活動計画は、2021年5月12日の経営委員会において報告がなされました。なお、経営委員会に対する報告が同日となったのは、2021年3月18日に外部調査委員会の調査報告書を受領したことから、その内容を反映させた活動計画を策定する必要があったためとなります。</p> <p>2022年3月期第1四半期の各部門におけるコンプライアンス活動計画の実施状況はレビューシートに記載され、各部門におけるレビューを経て2021年7月末日までにコンプライアンス室に提出されました。</p> <p>取締役及び全従業員は、社内イントラネットであるプラスOne上のプロフィール欄に「リスク・コンプライアンス宣言」を記載し、社内に公開しております。コンプライアンス室は2021年4月に従業員のコンプライアンス活動宣言の入力状況を確認しました（2021年4月30日において、2,497名/100%が記載）。</p> <p>取締役や幹部の宣言状況等については、2022年3月期第1四半期において、2021年6月23日の取締役会では竹下代表取締役社長、取締役2名及び執行役員3名の宣言状況等をレビューし、2021年6月22日の経営委員会では部長職4名の宣言状況等をレビューしております。具体的には、上記経営委員会のレビューにおいて、部長職から、「法令、社内規程、ルールの理解と浸透」を目的とするコンプライアンス活動宣言についての活動として、当該部門の「事例研究会」の実施状況等が報告され、経営委員会の委員から、「活動する中での手応えと課題を教えてください」などの質問がなされております。当該部長職からは、手応えとしては、「意見交換会」に参加したメンバー全体について、原価付替えが不正につながるという認識が浸透したといえるものの、他方で、課題としては、「事例研究会」に参加した若手従業員について、過去の不正事例の理解度がまだまだ低いという課題も浮き彫りになったとの回答がありました。そこで、これらのやり取りを踏まえ、若手従業員を中心とする職位の低い従業員に対し、過去の不正事例についてフォローアップを行うミーティングを部門ごとに実施し、若手従業員における過去の不正事例への理解度向上につなげております。なお、2021年8月以降においても、若手従業員に対してかかるフォローアップを行うミーティングは継続してまいります。</p> <p>このように、取締役や幹部の宣言状況等のレビューを踏まえて、当社のコンプライアンス活動やレビューを受けた者のコンプライアンス活動を見直しております。今後も、残る取締役や幹部の宣言状況等のレビューを継続してまいります。</p>	有	取締役や幹部（部長職以上の者を指します。以下同じ。）のコンプライアンス宣言状況等の取締役会又は経営委員会におけるレビューについては、統一された基準を設けてレビューを行うことで、全社的に一貫した、かつ水準の高いコンプライアンス意識の醸成に取り組んでまいります。かかるレビュー基準の設定のために、2022年4月末までに、コンプライアンス宣言状況等のレビューの目的を再度整理したうえで、報告フォーマットの改訂、レビュー項目及び観点の定義を行います。また、実効性の強化を目的に、取締役や幹部の宣言状況等の取締役会または経営委員会でのレビューは、毎回数人ずつを対象として実施してまいります（2022年3月期より着手済）。
						<p><b>(2021年8月6日以降)</b>            2022年3月期第2四半期においては、2021年7月21日、8月27日、9月6日、9月22日の取締役会において、取締役5名及び執行役員8名の宣言状況等をレビューしております。</p> <p>また、2021年7月8日、8月12日、8月26日、9月8日、9月21日の経営委員会において、部長職18名の宣言状況等をレビューしております。</p> <p>また、2022年3月期第2四半期における、各本部が、自部門で取り組むべきコンプライアンスに関する活動を主な内容として取りまとめたコンプライアンス活動計画の進捗状況については、2021年10月の経営委員会にて四半期毎のモニタリングを実施予定です。</p> <p>なお、第1四半期において認識された、若手従業員の過去の不正事例に対する理解度がまだまだ低いという課題については、継続しフォローアップを行うミーティングを実施しており、第2四半期においても1回の開催が完了しております。</p>		
						<p><b>【2022年3月期下期】</b>            2022年3月期下期においては、2021年10月26日、11月4日、11月26日、12月24日、2022年1月8日、1月28日、2月25日、3月25日の取締役会において、取締役4名及び執行役員8名の宣言状況等をレビューしております。</p> <p>また、2021年10月7日、10月25日、11月11日、11月25日、12月9日、12月23日、2022年1月13日、1月26日、2月10日、2月24日、3月10日、3月24日の経営委員会において、部長職42名の宣言状況等をレビューしております。</p> <p>また、各本部が、自部門で取り組むべきコンプライアンスに関する活動を主な内容として取りまとめたコンプライアンス活動計画の進捗状況の四半期毎のモニタリングについては、2022年3月期第3四半期分を2022年1月の経営委員会にて実施しております。2022年3月期第4四半期分は、2022年4月の経営委員会にて、実施する予定です。</p>		

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
1. ガバナンスの 改革と推進	(1) 経営陣が自 ら意識改革をし、 企業文化の改革 を推進する	b. コンプライア ンス教育の実施	1. (1) b.	コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、新設したコンプライアンス室（詳細については、「1. (1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する」の「c. コンプライアンス室の設置」の項目に記載の内容をご参照願います。）を主管部署として、各部門において、自部門のコンプライアンス活動計画についてディスカッションする「意見交換会」と（自社及び他社の事例も含めた）過去事例を題材にディスカッションする「事例研究会」をそれぞれ四半期に1回開催します。「意見交換会」の題材はコンプライアンス室に事前に各部門から提出された自部門のコンプライアンス活動計画とし、「事例研究会」の題材は不正営業取引、不正会計、ハラスメントの事例などをコンプライアンス室があらかじめ準備することを想定しております。なお、「意見交換会」及び「事例研究会」の実施状況については、各部門がコンプライアンス室に対して報告し、これをコンプライアンス室が経営委員会に対して報告することで、経営委員会がコンプライアンス室とともに「意見交換会」及び「事例研究会」の実施状況をモニタリングする体制としております。これらにより、全従業員（主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じ。）のコンプライアンスに関する理解度を向上させることで、コンプライアンスに関する企業文化の改革推進につなげていきたいと考えております。なお、「事例研究会」の詳細については、「7. (1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育」の「b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会」の項目に記載の内容をご参照願います。	モニタリング中	21年6月	<p><b>2022年3月期における整備・運用状況</b></p> <p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>2022年3月期第1四半期においては、「自部門のリスク・コンプライアンス活動計画や個人宣言の実施状況・課題等」をテーマとした「意見交換会」、及び「社内不祥事（原価付替え）」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年6月に開催しました。「意見交換会」及び「事例研究会」のいずれも、対象となる全部門が実施しており、参加できなかった従業員については、部長又はマネージャーから事後に実施内容を説明しております。「意見交換会」の実施結果は、2021年7月までに、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をまとめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法によりコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、2021年7月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。経営委員会、コンプライアンス室は、2022年3月期第1四半期に係るモニタリングを2021年7月に実施しております。また、「事例研究会」の実施結果は、2021年7月までに、部門ごとに、「事例研究会」の実施結果をまとめた事例研究会報告シートを提出する方法でコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室は、2021年7月に、その結果を代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。経営委員会、コンプライアンス室は、2022年3月期第1四半期に係るモニタリングを2021年7月に実施しております。さらに、2021年5月から7月にかけて、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発生した原因についての理解の促進、会計リテラシーの向上及びコンプライアンス意識の浸透を目的として、東日本第1事業本部、東日本第2事業本部、中部事業本部、西日本事業本部及びカスタマーサービス本部のマネージャー以上の役職者を対象に、外部調査委員会の委員等を講師とし、当該講師による2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目及びその原因分析についての説明、外部調査委員会の調査報告書を踏まえ参加者同士が当社の問題点についてディスカッション等を行うタウンミーティングを合計6回実施しました。加えて、人事部において、新入社員・中途社員を含む全従業員向けの不正事例教育として、過去の不正事例を題材としたeラーニングとテストを2021年8月から9月にかけて実施し、理解度を確保する予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2022年3月期第2四半期においては、「原価付替え」をテーマとした「意見交換会」、及び「ハラスメント」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年7月～9月の間に対象となる全部門にて開催しました。「意見交換会」の実施結果は、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をまとめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法により、また、「事例研究会」の実施結果は、部門又はチームごとに、「事例研究会」の実施結果をまとめた事例研究会報告シートを提出する方法により、2021年9月末までにコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、2021年10月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告する予定です。また、人事部において、新入社員・中途社員を含む全従業員向けの不正事例教育として、過去の不正事例を題材としたeラーニングとテストを2021年8月から9月にかけて実施しております。テストにおいては、全ての受講者が正答率100%となって受講を完了していることを確認しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年3月期第3四半期においては、「自部門の活動計画へ理解を深める」をテーマとした「意見交換会」、及び「社内不祥事」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年10月から12月の間に対象となる全部門にて開催しました。また、同第4四半期においては、「自部門の活動計画へ理解を深める」をテーマとした「意見交換会」、及び「情報セキュリティ事故」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2022年1月から3月の間に対象となる全部門にて開催しました。「意見交換会」の実施結果は、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をまとめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法により、また、「事例研究会」の実施結果は、部門又はチームごとに、「事例研究会」の実施結果をまとめた事例研究会報告シートを提出する方法により、各四半期の末月までにコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、翌四半期初月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。また、人事部において、新入社員・中途社員を含む全従業員向けの不正事例教育として、過去の不正事例を題材としたeラーニングとテストを継続して実施し、全ての受講者が正答率100%となって受講を完了していることを確認しております。</p>	有	<p>自部門のコンプライアンス活動計画についてディスカッションする「意見交換会」については、関連して開催される「グループ内意見交換会」（詳細は「1. (1) b. コンプライアンス教育の実施等を通じたコミュニケーション強化」をご参照願います。）との連携を強め、これらの取組みを通じて自部門のコンプライアンス宣言活動計画への理解を深めることを目的に、開催のスケジュールを見直しております。具体的には、「意見交換会」を第1四半期及び第3四半期の年2回の開催とするとともに、「グループ内意見交換会」を第2四半期及び第4四半期の開催として、「意見交換会」で集約した各部門の意見を、「グループ内意見交換会」にて同部門を管掌する経営陣とディスカッションできる体制といたします。</p>	
1. ガバナンスの 改革と推進	(1) 経営陣が自 ら意識改革をし、 企業文化の改革 を推進する	c. コンプライア ンス室の設置	1. (1) c.	コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、コンプライアンス強化を推進する第2ラインの組織としてコンプライアンス室を設置いたしました。コンプライアンス室は、室長を含めて6名体制であり、代表取締役社長直轄の組織として、代表取締役社長に直接、コンプライアンス室の業務（コンプライアンス室の主な業務は、後述のとおりです。）の状況を報告します。なお、取締役会、経営委員会に対しては、コンプライアンス室から報告を受けた代表取締役社長が、コンプライアンス室に関する業務のうち重要な事項について報告をすることになります。コンプライアンス室の主な業務は、内部通報相談窓口の担当、コンプライアンス教育、コンプライアンス活動計画と「事例研究会」の進捗状況のモニタリング等です。なお、第2ラインとしてのコンプライアンス室の業務執行の適正性については、常動監査役及び第3ラインとしての内部監査室による、独立的、客観的な立場からの監査を受けることとなります（なお、常動監査役はそれら監査の結果を監査役会に報告することになります。）。コンプライアンス室が以上の活動を行うことにより、当社のコンプライアンス強化を進め、コンプライアンスに関する企業文化の改革を推進します。	モニタリング中	21年4月	<p>2021年4月1日付けでコンプライアンス室を設置いたしました。コンプライアンス室は、①内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動（詳細は5. (1) a. 内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動」をご参照願います。）、②コンプライアンス教育（詳細は「1. (1) b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）、③コンプライアンス活動計画と「事例研究会」の実施状況のモニタリング（詳細は「1. (1) a. コンプライアンス活動宣言及びその実施」及び「1. (1) b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）を実施しております。</p>	無	—	

施策	具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点															
					有無	変更点概要														
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する d. 上場会社における取締役の役割と責任等に係る取締役研修の実施	1. (1) d.	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 取締役のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に関する知識を深め、コンプライアンスに関する企業文化の改革を推進するため、外部講師による、上場会社における取締役の役割と責任、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に係る取締役向け研修を2021年7月9日に実施し、実施後は参加者へのアンケートと理解度テストを実施しております。当該研修は半期に1回実施することを予定しており、人事部が、事後のアンケート及びテストを通じて、都度研修への理解度を確認してまいります。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 次回の研修開催は、2022年2月を予定しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年2月9日に、上場会社における取締役の役割と責任、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に係る取締役向け研修を実施し、実施後は参加者への理解度の確認を行う設問を含むアンケートを実施することで、研修への理解度を確認しております。</p>	無 -														
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する e. ガバナンスを司る会議体に関する変更	1. (1) e.	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 2021年4月1日付けで、左記に記載の変更を実施しました。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2021年8月6日以降においても、かかる体制で経営陣のコーポレート・ガバナンスに関する意識改革の促進及びガバナンス改革の推進を行っております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降においても、かかる体制で経営陣のコーポレート・ガバナンスに関する意識改革の促進及びガバナンス改革の推進を行っております。</p>	有 取締役会の監督機能強化及び業務執行責任の明確化の観点から、①リスク管理委員会を経営委員会の委任機関へと変更いたします。 また、内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、②内部統制強化協議会と企業文化改革委員会を統合し、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を設置いたします。														
						<table border="1"> <thead> <tr> <th>会議体名</th> <th>目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>諮問委員会</td> <td>経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>内部統制強化協議会</td> <td>内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> <tr> <td>コンプライアンス委員会</td> <td>当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>企業文化改革委員会</td> <td>企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること</td> </tr> </tbody> </table>	会議体名	目的	諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること	内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること	経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること	コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること	企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること
会議体名	目的																			
諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																			
リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること																			
内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること																			
経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること																			
コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること																			
企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること																			
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する f. 内部監査結果の報告体制の整備	1. (1) f.	他施策参照	-	「4.(1)b.内部監査機能の強化」をご参照願います。	無 -														

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2023年3月期における変更点		
1. ガバナンスの改革と推進							有無	変更点概要	
	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	a. 3ラインに係る組織体制の見直し	1. (2) a.	<p>リスク管理の観点から組織体制の見直しを行い、いわゆる3ラインの概念に基づき、営業部門・技術部門（具体的には、事業本部、ビジネス開発本部及びカスタマーサービス本部）を第1ライン、第1ラインを監視する業務統制部門（具体的には、業務統制本部。なお、業務統制本部には購買部も含まれます。）を第1.5ライン、管理部門（具体的には、経営企画本部、管理本部、リスク管理室及びコンプライアンス室）を第2ライン、内部監査部門（具体的には、内部監査室）を第3ラインと位置付けることにより、各部門による牽制機能の強化を図っております。</p> <p>これら3ラインに係る組織体制に関しては、「I.再発防止策について」の冒頭の文章に記載の体制図をご参照願います。</p> <p>なお、業務統制本部は、より現場に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として今年度新設された部署であり、営業統轄室、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室から構成されます。業務統制本部では、営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）のうち、受注前段階までの案件状況については営業統轄室が、受注以降の売上計上及び債権回収業務については業務管理部が、発注及び仕入業務については購買部がそれぞれ確認・精査を実施します。その他、業務企画室は業務ガイドラインやチェックリストの作成を実施します。また、業務統制本部では、それら活動の結果を内部統制強化協議会に報告します。</p>	モニタリング中	21年4月	<p><b>2022年3月期における整備・運用状況</b></p> <p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>当社では、2021年4月に、3ラインに係る組織体制の見直しを実施いたしました。3ラインに係る組織体制に関しては、下記の体制図のとおりです。</p>  <p>今後は継続的に、3ラインによる牽制機能の強化を図り、他の改善策とあわせて3ラインによる適切な牽制機能が働いていることを確認してまいります。なお、業務統制本部の活動内容については、後記「1.(2)b.営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」をご参照願います。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2021年8月6日以降においても、かかる体制にて3ラインによる牽制機能の強化に取り組んでおります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年3月期下期においても、かかる体制にて3ラインによる牽制機能の強化に取り組んでおります。また、相互の業務支援や業務効率向上の取り組み推進を各ラインが協働で実施することを目的に、社内プロジェクトや各種説明会などによるライン間のコミュニケーション機会増加に取り組んでおります。</p>	有	<p>業務執行の迅速化の観点から、第1ラインの営業活動支援業務と営業業務処理の管理推進機能を集約するため組織の役割を見直し、業務統制本部事業推進部及び業務企画部が業務統制とコントロールを担い、お客様との契約履行内容の管理と完全性を実現します。また、内部統制強化の推進の観点から、各事業本部に新設した事業推進部において、業務（ビジネス）状況の可視化を通じて、意味のある牽制機能とビジネス遂行の生産性を向上させ、結果としてお客様や市場の期待や予兆を早期につかみ取り、滞りのない営業活動を支援することを実現します。</p> <p>かかる内容の実現に向け、業務企画部におけるビジネス品質保証・営業統轄・技術統括機能、各事業本部及び業務統制本部への事業推進機能の新設を実施いたします。</p> 
	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	b. 営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化	1. (2) b.	<p>営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、業務統制本部において、営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出し（詳細は「3.(1)第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化営業部門に対する牽制の強化」の「b.販売及び購買プロセスに関する規程の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）、業務ガイドラインやチェックリストを作成します。営業部門・技術部門においては、それらに基づき業務を実施し、案件ごとのチェック項目の履践状況をチェックリストに記録します。</p> <p>これにより、営業部門・技術部門における牽制機能が強化されると考えております。</p>	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務統制本部の業務企画室が主体となり、営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、2021年7月までに営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出し、これを踏まえ、2021年7月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成しております。また、営業部門・技術部門においては、2021年8月以降、かかる業務ガイドラインに基づいて業務を実施し、また、案件ごとのチェック項目の履践状況をチェックリストに記録しております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>チェックリストの運用を継続しており、明確化された牽制機能のもとで業務を遂行しております。なお、継続性及び実効性の更なる向上の観点から、牽制機能の十分性を保ちながら、業務効率を更に向上させる方法についての検討も開始しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年3月期下期においても、チェックリストの運用を継続しており、明確化された牽制機能のもとで業務を遂行しております。なお、2022年3月期上期から継続性及び実効性の更なる向上の観点から、牽制機能の十分性を保ちながら、業務効率を更に向上させる方法についての検討も開始しております。具体的には、第1ライン、第1.5ライン及び第2ラインでのチェックの観点ではそれぞれ異なることを前提とした考えに基づき、第1ラインにおいては入力データの完全性、第1.5ラインではプロセスや手順の網羅性、第2ラインでは会計基準に即した整合性についてチェックの精度をより向上させる検討を進めております。</p>	有	<p>継続性及び実効性の更なる向上の観点から、牽制機能の十分性を保ちながら、業務効率を更に向上させる手法として、2022年5月よりチェックリストの運用をシステムへ実装する予定です（マニュアル統制からITを活用した統制への移行）。</p> <p>また、牽制の更なる強化のためには、牽制対象部門の役割及び業務執行内容、並びに業務環境についての理解を深めることが有用であるとの考えに基づき、ライン間での双方向コミュニケーションの機会を定期的に設けてまいります。（なお、本変更は2022年3月期より一部着手済みです）。2023年3月期においては、月に1回を目途に、2022年4月よりかかるコミュニケーションの機会を設ける予定です。</p>
	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	c. 購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化	1. (2) c.	<p>購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、業務統制本部において、購買部及び管理部門における業務内容や牽制項目を洗い出し（詳細は「3.(1)第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化営業部門に対する牽制の強化」の「b.販売及び購買プロセスに関する規程の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）、業務ガイドラインやチェックリストを作成します。購買部・管理部門においては、それらに基づき業務を実施し、案件ごとのチェック項目の履践状況をチェックリストに記録します。これらについては、2021年5月以降順次実施してまいります。</p> <p>これにより、購買部及び管理部門における牽制機能が強化されると考えております。</p>	モニタリング中	21年9月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務統制本部においては、①購買部及び管理部門のうち特に営業部門に対する牽制を行うべき部署である財務経理部、並びに②受注計上以降の営業取引に係る業務の牽制・支援を行う部署である業務管理部について、業務内容・牽制機能の明確化のため、これらの部署における業務内容・牽制項目の洗い出しを実施しております。これを踏まえ、購買部・業務管理部については2021年7月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成し、財務経理部については2021年9月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成する予定です。また、購買部・業務管理部については2021年7月以降、財務経理部については2021年9月以降、かかる業務ガイドラインに基づいて業務を実施し、その履践状況をチェックリストに記録していく予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>チェックリストの運用を継続しており、明確化された牽制機能のもとで業務を遂行しております。財務経理部についても、2021年9月中に業務ガイドライン及びチェックリストの作成を完了しております。同年10月より、業務ガイドラインに基づいた業務の実施及びその履践状況のチェックリストへの反映を開始する予定です。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年3月期下期においても、チェックリストの運用を継続しており、明確化された牽制機能のもとで業務を遂行しております。財務経理部についても、2021年10月より、業務ガイドラインに基づいたチェックリストの運用を開始しております。</p> <p>さらに、購買部においては、発注時点でチェックリストの不備があり、業務上の手戻りが発生したケースを事業本部長に業務改善ミーティング（詳細については、「3.(1)a.営業部門と技術部門及び購買部との間の情報の共有化」をご参照願います。）にてフィードバックすることで、各事業本部、業務管理部及び購買部における業務改善の推進をしています。</p>	有	<p>業務執行における責任範囲の明確化の観点から、ライン間で重複が発生している牽制項目の見直しを実施してまいります。</p> <p>第1.5ライン（購買部及び業務管理部）においては、第1ラインとの間でかかる重複が発生している牽制項目につき、重要性にも鑑みながら、業務ガイドライン及びチェックリストの内容見直しを実施します。</p> <p>また、第2ライン（財務経理部）においても、より効果的かつ効率的な牽制手法の確立のため、牽制項目の内容によっては、案件規模に応じた閾値を設けるなどの検討を行う予定です。</p> <p>かかるガイドライン及びチェックリストの改訂要否の検討も含む見直しは、2022年6月までを目途に実施する予定です。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	d. 明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保	1. (2) d.	業務統制本部において、上記b.及びc.に記載のチェックリストを逐次確認することで、営業部門、技術部門、購買部及び管理部門がチェック項目を確実に履践しているかについて確認・精査します。また、業務内容・牽制項目を変更する際には、その内容を業務ガイドラインやチェックリストに適宜反映し、その履践状況まで確認いたします。これらにより、明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性を確保してまいります。	モニタリング中	21年9月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 業務統制本部においては、2022年3月期第3四半期より四半期ごとに、「1.(2)a. 営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」及び「1.(2)b. 購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化」で挙げた営業部門、技術部門、購買部、業務管理部及び財務経理部が業務ガイドラインに基づいて業務を行っていること、また、チェックリストが適切に運用されていること（チェック項目を確実に履践していることを含みます。）を確認する予定です。</p> <p>また、今後、これらの部署の業務内容・牽制項目を変更する際には、当該部署から業務統制本部の業務企画室に連絡がなされるフローとなっており、業務企画室は当該変更内容を業務ガイドラインやチェックリストに確実に適宜反映し、その履践状況まで確認する予定です。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 当該期間において業務企画室に報告された業務内容・牽制項目の変更はございませんでした。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 効果的・効率的な業務遂行を目的として、2022年10月7日に購買業務ガイドラインの改訂を実施しております。具体的には、検収や代金支払いに関わる部門の役割の明確化を行いました。</p>	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	e. 従業員に対する各部門の役割の理解促進の機会の設定	1. (2) e.	四半期毎の全社会議（全役職員が参加します。なお、全役職員は、主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じ。）における各本部のオペレーション状況（具体的には、各部門の部門戦略・目標についての活動状況・取組内容とこれらの今後の予定）の共有により、従業員が自身の所属する部門や他部門の役割を理解する機会を設定してまいります（この施策は、2022年3月期第2四半期より実施してまいります。）。これにより、従業員の各部門の役割に関する理解を深めてまいります。	モニタリング中	21年4月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 当社では、2021年7月9日に開催した全社会議において、代表取締役社長直轄組織（コンプライアンス室、リスク管理室、内部監査室）の3部門長が各部門のオペレーション状況の共有を行いました。なお、上記3部門は本部ではありませんが、再発防止策における上記3部門の役割の重要性に鑑み、当該全社会議では、各本部に先行する形で、上記3部門のオペレーション状況の共有を行いました。2022年3月期第3四半期以降の全社会議においては、全部で9つある本部の本部長より、順次、各本部のオペレーション状況の共有を行ってまいります。</p> <p>また、全社会議の内容は録画して社内サイトに公開の上、欠席した役職員に対して視聴を促す案内を発信するとともに、役職員が視聴した際は社内サイト上で視聴済みのフラグが立つようにした上で、欠席した全役職員が視聴済みフラグを立てるまでフォローするなど、全役職員への理解促進の機会を設けております。</p> <p>当社では、今後も継続して四半期ごとの全社会議において各部門の理解促進を図ってまいります。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 次回、2021年10月に実施される全社会議において、東日本第1事業本部、東日本第2事業本部、ビジネス開発本部のオペレーション状況の共有を予定しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、各本部のオペレーション状況の共有を行い、各部門相互理解の促進を図っております。 具体的には、2021年10月に実施された全社会議において、東日本第1事業本部、東日本第2事業本部、ビジネス開発本部の、2022年1月に実施された全社会議において、西日本事業本部、中部事業本部、カスタマーサービス本部のオペレーション状況の共有を実施しております。</p>	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	f. 役員・執行役員の管掌部門の見直し	1. (2) f.	各部門間の対等なパートナーシップ形成のために、各部門を管掌する役員・執行役員を置き、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるような体制を2021年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定しております。具体的な内容については、2021年3月26日付「2021年4月1日付機構改革及び幹部人事異動のお知らせ」をご参照願います。）において整備いたしました。この機構改革は、昨年度の中期事業計画策定の過程で議論をし、当該議論を踏まえた内容となっております。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において役員・執行役員の管掌部門が適切かどうか毎年検証し、見直しを図ってまいります。これにより、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるような体制を維持してまいります。	モニタリング中	21年4月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 2021年3月期は、営業部門の管掌取締役が、事業部門を牽制する部署である営業統轄室も管掌していました。そこで、営業部門とこれを牽制する部門それぞれに異なる管掌取締役を置くことにより、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるような体制を整備するため、2021年4月1日付け機構改革により、より営業に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として業務統制本部を設置するとともに、代表取締役社長が業務統制本部の管掌取締役となりました（なお、営業部門は代表取締役社長とは異なる取締役の管掌となっております。）。また、2021年3月期はコンプライアンス推進を図る役割を管理本部に属する法務・CSR室が担っておりました（代表取締役社長とは異なる取締役が管掌していました。）が、経営トップによるコンプライアンス推進を図り、特に営業部門に対する牽制機能を強化するために、2021年4月1日付け機構改革により、代表取締役社長直轄の組織としてコンプライアンス室を新設しました（コンプライアンス室の詳細は「1.(1)c.コンプライアンス室の設置」をご参照願います。）。</p> <p>なお、2021年4月1日付け機構改革は取締役会及び経営委員会において決定しており、また、この機構改革は、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で議論をし、当該議論を踏まえた内容となっております。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において役員・執行役員の管掌部門が適切かどうかをオペレーション状況や活動実績から毎年検証し、見直しを図ってまいります。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2022年3月期の中期事業計画策定の過程においても、役員・執行役員の管掌部門における当年度のオペレーション状況や活動実績を検証し、見直しの要否を含めた検討を実施してまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期の中期事業計画策定の過程において、役員・執行役員の管掌部門におけるオペレーション状況や活動実績を検証し、管掌部門の見直しを検討しています。 2023年3月期に実施する機構改革においては、新たに役付執行役員を配置し、第1ライン、第1.5ライン、第2ライン、第3ラインのそれぞれを異なる役付執行役員が管掌することいたしました。 従来は各ラインを構成する本部毎に執行役員を配置しておりましたが、役付執行役員を配置することで各ラインを束ねる立場としても対等なパートナーシップ関係の確保を目指します。 また、これまでは第1.5ライン及び第2ラインの管掌取締役を代表取締役が兼ねておりましたが、2022年6月の第35回定時株主総会において当社提案の取締役候補者が選任された場合、第2ラインの管掌役として代表取締役と異なる取締役を選任することいたしました。これにより、管掌取締役間においてもラインに則した対等なパートナーシップ関係の実現を目指して参ります。 なお、第3ラインにあたる内部監査室については引き続き代表取締役社長直轄の組織とし、代表取締役が管掌することといたします。</p>	有	各部門間の対等なパートナーシップに加え、各ライン間の対等なパートナーシップを形成することを目的に、各ラインを管掌する役付執行役員を配置してまいります（具体的な内容については、2022年3月25日付「2022年4月1日付機構改革及び幹部人事異動のお知らせ」をご参照願います。）。また、取締役が管掌するラインについても見直しを実施し、第1.5ライン及び第2ラインに異なる管掌取締役を配置することとしております。	

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																																																																																														
							有無	変更点概要																																																																																														
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	g. 人員配置の見直し	1. (2) g.	各部門・部署・委員会等の役割を実効的に機能させるため、それぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者を各部門・部署・委員会等に配置してまいります。各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模については、昨年度の中期事業計画策定の過程で、取締役、執行役員、本部長等が中心となって議論しており、2021年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）は、当該議論を踏まえた内容になっております。 今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。	モニタリング中	21年4月	<p><b>2022年3月期における整備・運用状況</b></p> <p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 当社では、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模について、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で、取締役、執行役員、本部長等が中心となって議論し、当該議論を踏まえた機構改革を2021年4月1日に実施いたしました。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で各業務上及びマネジメント上必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2022年3月期の中期事業計画策定の過程においても、当年度の活動状況も踏まえた検証を行う予定としております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期の中期事業計画策定の過程においても、当年度の活動状況も踏まえて、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模について検証を実施しました。 2022年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）は、当該検証の結果を踏まえた内容になっております。</p>	無	－																																																																																													
1. ガバナンスの改革と推進	(3) 従業員へのメッセージの頻度・質の強化によるコンプライアンス意識の向上	a. 従業員へのメッセージ発信の頻度・質の強化	1. (3) a.	当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上のため、以下のとおり、従業員に対するメッセージ発信を実施しております。 ・外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信（2021年3月19日実施） ・2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信（2021年3月26日実施） ・外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施（2021年3月26日実施） ・継続的なトップメッセージの配信（月1回の定期的な取締役ビデオメッセージの配信を実施するとともに、ビデオに対する従業員の声を収集し、寄せられた質問、意見に対する回答を開示することにより、従業員の理解を深めております。なお、かかる活動は今後も継続して実施してまいります。） 今後、当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底するため、年4回開催される全社会議や毎月開催される幹部会において経営トップのメッセージを発信する際に、例えば全社会議では役員間のトークセッションにより従業員に理解しやすい表現での配信を行い、幹部会においては参加する幹部へ毎回トップメッセージを伝え、それを配下組織に確実に伝達させることで、メッセージ発信の強化を図ります。また、タテのコミュニケーション機会として、全従業員を対象に、経営陣と少人数の従業員が語り合うRCT（Respect, Communication, Teamwork）というディスカッションのイベントを2021年4月から2022年1月まで全64回にわたり開催することで、経営陣が従業員に直接トップメッセージを伝えるとともに、従業員がビジョンを自分ごととして捉え、考える機会としてまいります。更に、ヨコのコミュニケーション機会として、2021年5月から7月にかけて全12回のワークショップ（ビジョンワークショップ）を開催し、「企業にとってなぜ理念が必要か？行動指針を自分の言葉で語る」をテーマに、参加する従業員同士が、トップメッセージや企業理念・ビジョンをもとに、自身の行動指針について語り合うことで、各人の行動指針についての理解を深める場を設けていきます。また、四半期ごとに行う上司と部下の面談(One On One)時に、上司が部下のトップメッセージや行動指針に対する理解度を確認することで、継続的なモニタリングを実施してまいります。 これらの施策により、従業員へのメッセージ発信の頻度・質が高まり、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底できると考えております。	モニタリング中	21年4月	<p>（継続的なトップメッセージの配信） 2021年3月以降、トップメッセージの配信状況は下表のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施日</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021年3月19日</td><td>外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信</td></tr> <tr><td>同年3月26日</td><td>2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信</td></tr> <tr><td>同年3月26日</td><td>外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施</td></tr> <tr><td>同年4月27日</td><td>「社長ビデオ:2021年3月期決算発表に関して」</td></tr> <tr><td>同年5月24日</td><td>「社長ビデオ:ネットワンが本気で生まれ変わるために全員で乗り越えていくべきことは」</td></tr> <tr><td>同年6月14日</td><td>「緊急社長ビデオ:一連の報道に関して」</td></tr> <tr><td>同年6月16日</td><td>「社長ビデオ:企業文化改革委員会・組織文化調査のお願い」</td></tr> <tr><td>同年6月23日</td><td>「経営ビデオ:所信表明 辻晃治」</td></tr> <tr><td>同年6月25日</td><td>「経営ビデオ:働き方改革に関して 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年6月29日</td><td>「社長ビデオ:株主総会・株主からの質問に関してなど」</td></tr> <tr><td>同年7月12日</td><td>「経営ビデオ:「統合サービス事業と正しい仕事の文化醸成 篠浦文彦」</td></tr> <tr><td>同年7月21日</td><td>「社長ビデオ:組織文化調査の途中報告」</td></tr> <tr><td>同年8月4日</td><td>「社長ビデオ:新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～第一四半期の総括その①第一四半期決算結果」</td></tr> <tr><td>同年8月6日</td><td>「社長ビデオ: &lt;必読&gt; 改善報告書の状況と次のアクションに関して～新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～」</td></tr> <tr><td>同年9月3日</td><td>「取締役ビデオ:丸となり顧客に誇れる強靱な情報セキュリティを実現しよう！ 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年9月7日</td><td>「取締役ビデオ:現場視点で皆さんと共に～内部統制強化の取組状況と今後について～ 辻晃治」</td></tr> <tr><td>同年9月14日</td><td>「社長ビデオ:私たち経営陣が真っ先に変わります～組織文化調査の結果報告」</td></tr> <tr><td>同年9月24日</td><td>「取締役ビデオ:4役員からの決意」</td></tr> <tr><td>同年10月5日</td><td>「取締役ビデオ:事業会社の責任について～社会から期待される「新生ネットワン」を目指して 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年10月5日</td><td>「取締役ビデオ:人財教育・人財マネジメントについて～ビジネスモデル変革に合わせた人財戦略の体系化～ 篠浦文彦」</td></tr> <tr><td>同年10月12日</td><td>「執行役員ビデオ:新しいネットワンをつくり、次の世代へ引き継ぎます」</td></tr> <tr><td>同年10月18日</td><td>「社長ビデオ:正しい人事労務管理の徹底～社員の健康を一番大切にす文化へ～」</td></tr> <tr><td>同年10月19日</td><td>「執行役員ビデオ:自分を律し行動することを約束し新生ネットワンの基盤作りに尽力します」</td></tr> <tr><td>同年10月26日</td><td>「執行役員ビデオ:皆さんへの“感謝”と“調和”を胸に責任を持って改革に努めます」</td></tr> <tr><td>同年11月2日</td><td>「執行役員ビデオ:一流を目指し皆さんとご家族の誇りとなるよう変革をリードします」</td></tr> <tr><td>同年11月4日</td><td>「社長ビデオ:FY21上半期決算報告及び新中計策定の進捗に関して」</td></tr> <tr><td>同年11月9日</td><td>「執行役員ビデオ:情報をオープンにし合いながら、信頼関係を構築できる企業文化を目指します」</td></tr> <tr><td>同年11月15日</td><td>「取締役ビデオ:大切にしたいベンチャースピリット。失敗を恐れずにチャレンジ！ベンチャー制度について 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年11月16日</td><td>「執行役員ビデオ:ネットワンの長所をさらに成長させ、新生ネットワンをつくっていきます」</td></tr> <tr><td>同年11月24日</td><td>「執行役員ビデオ:共に寄り添い牽制だけでなく支援する姿勢で皆さんの自信に繋がります」</td></tr> <tr><td>同年11月26日</td><td>「取締役ビデオ:対外的な発信を通して頂いた「期待」の声を共有します 篠浦文彦」</td></tr> <tr><td>同年11月30日</td><td>「執行役員ビデオ:様々な声・活動を「新生ネットワンの基盤」へつなげます」</td></tr> <tr><td>同年12月24日</td><td>「社長ビデオ:新中計策定の進捗と「10本の矢」について」</td></tr> <tr><td>2022年1月4日</td><td>「社長ビデオ:新年のご挨拶と決意表明～全社員で未来へ向かい新たな企業文化の創造へ」</td></tr> <tr><td>同年2月2日</td><td>「社長ビデオ:第3四半期決算結果とそこから見えてきた課題、今後のアクションについて」</td></tr> <tr><td>同年2月28日</td><td>「社長ビデオ:新理念体系に対する社内外の声と中期経営計画の全体像」</td></tr> <tr><td>同年3月11日</td><td>「取締役ビデオ:ガバナンスの必要性～ステークホルダーからの信頼と信用～」</td></tr> <tr><td>同年3月25日</td><td>「社長ビデオ:新・中期経営計画の全体像～長期ビジョンと次期3か年～」</td></tr> </tbody> </table> <p>（その他の開催・実施状況） 2022年3月期における継続的なトップメッセージの配信以外の開催・実施状況は下表のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>実施済み</th> <th>実施済みを含む2022年3月期の計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全体会議でのトークセッション</td> <td>2021年4月、7月、10月、2022年1月</td> <td>四半期ごとに計4回</td> </tr> <tr> <td>幹部会でのトップメッセージの配信</td> <td>2021年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、2022年1月、2月、3月 計12回</td> <td>毎月計12回</td> </tr> <tr> <td>RCTの開催</td> <td>新卒入社従業員向けRCTを始めとして、2022年1月25日までで63回開催（欠席者向けの予備開催を含め64回の開催を予定しておりましたが、参加予定者の参加が63回までに完了したため、計63回の開催としております。）</td> <td>計64回開催予定</td> </tr> <tr> <td>ビジョンワークショップの開催</td> <td>2021年5月から10月28日までで13回開催</td> <td>計13回開催予定</td> </tr> </tbody> </table> <p>（One On One時のモニタリング） One On One時における振り返りの状況については「6.(2)e.行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透」をご参照願います。</p>	実施日	内容	2021年3月19日	外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信	同年3月26日	2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信	同年3月26日	外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施	同年4月27日	「社長ビデオ:2021年3月期決算発表に関して」	同年5月24日	「社長ビデオ:ネットワンが本気で生まれ変わるために全員で乗り越えていくべきことは」	同年6月14日	「緊急社長ビデオ:一連の報道に関して」	同年6月16日	「社長ビデオ:企業文化改革委員会・組織文化調査のお願い」	同年6月23日	「経営ビデオ:所信表明 辻晃治」	同年6月25日	「経営ビデオ:働き方改革に関して 田中拓也」	同年6月29日	「社長ビデオ:株主総会・株主からの質問に関してなど」	同年7月12日	「経営ビデオ:「統合サービス事業と正しい仕事の文化醸成 篠浦文彦」	同年7月21日	「社長ビデオ:組織文化調査の途中報告」	同年8月4日	「社長ビデオ:新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～第一四半期の総括その①第一四半期決算結果」	同年8月6日	「社長ビデオ: <必読> 改善報告書の状況と次のアクションに関して～新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～」	同年9月3日	「取締役ビデオ:丸となり顧客に誇れる強靱な情報セキュリティを実現しよう！ 田中拓也」	同年9月7日	「取締役ビデオ:現場視点で皆さんと共に～内部統制強化の取組状況と今後について～ 辻晃治」	同年9月14日	「社長ビデオ:私たち経営陣が真っ先に変わります～組織文化調査の結果報告」	同年9月24日	「取締役ビデオ:4役員からの決意」	同年10月5日	「取締役ビデオ:事業会社の責任について～社会から期待される「新生ネットワン」を目指して 田中拓也」	同年10月5日	「取締役ビデオ:人財教育・人財マネジメントについて～ビジネスモデル変革に合わせた人財戦略の体系化～ 篠浦文彦」	同年10月12日	「執行役員ビデオ:新しいネットワンをつくり、次の世代へ引き継ぎます」	同年10月18日	「社長ビデオ:正しい人事労務管理の徹底～社員の健康を一番大切にす文化へ～」	同年10月19日	「執行役員ビデオ:自分を律し行動することを約束し新生ネットワンの基盤作りに尽力します」	同年10月26日	「執行役員ビデオ:皆さんへの“感謝”と“調和”を胸に責任を持って改革に努めます」	同年11月2日	「執行役員ビデオ:一流を目指し皆さんとご家族の誇りとなるよう変革をリードします」	同年11月4日	「社長ビデオ:FY21上半期決算報告及び新中計策定の進捗に関して」	同年11月9日	「執行役員ビデオ:情報をオープンにし合いながら、信頼関係を構築できる企業文化を目指します」	同年11月15日	「取締役ビデオ:大切にしたいベンチャースピリット。失敗を恐れずにチャレンジ！ベンチャー制度について 田中拓也」	同年11月16日	「執行役員ビデオ:ネットワンの長所をさらに成長させ、新生ネットワンをつくっていきます」	同年11月24日	「執行役員ビデオ:共に寄り添い牽制だけでなく支援する姿勢で皆さんの自信に繋がります」	同年11月26日	「取締役ビデオ:対外的な発信を通して頂いた「期待」の声を共有します 篠浦文彦」	同年11月30日	「執行役員ビデオ:様々な声・活動を「新生ネットワンの基盤」へつなげます」	同年12月24日	「社長ビデオ:新中計策定の進捗と「10本の矢」について」	2022年1月4日	「社長ビデオ:新年のご挨拶と決意表明～全社員で未来へ向かい新たな企業文化の創造へ」	同年2月2日	「社長ビデオ:第3四半期決算結果とそこから見えてきた課題、今後のアクションについて」	同年2月28日	「社長ビデオ:新理念体系に対する社内外の声と中期経営計画の全体像」	同年3月11日	「取締役ビデオ:ガバナンスの必要性～ステークホルダーからの信頼と信用～」	同年3月25日	「社長ビデオ:新・中期経営計画の全体像～長期ビジョンと次期3か年～」	項目	実施済み	実施済みを含む2022年3月期の計画	全体会議でのトークセッション	2021年4月、7月、10月、2022年1月	四半期ごとに計4回	幹部会でのトップメッセージの配信	2021年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、2022年1月、2月、3月 計12回	毎月計12回	RCTの開催	新卒入社従業員向けRCTを始めとして、2022年1月25日までで63回開催（欠席者向けの予備開催を含め64回の開催を予定しておりましたが、参加予定者の参加が63回までに完了したため、計63回の開催としております。）	計64回開催予定	ビジョンワークショップの開催	2021年5月から10月28日までで13回開催	計13回開催予定	有	①タテのコミュニケーション機会として実施した、全従業員を対象とする、経営陣と少人数の従業員が語り合うRCT（Respect, Communication, Teamwork）というディスカッションのイベント、及び②ヨコのコミュニケーション機会として実施したワークショップ（ビジョンワークショップ）については、日々の業務がある中でもより参加しやすい形式となるよう、開催頻度や方法等の見直しを実施してまいります。かかる見直しは、2022年6月末までに実施する予定で
実施日	内容																																																																																																					
2021年3月19日	外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信																																																																																																					
同年3月26日	2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信																																																																																																					
同年3月26日	外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施																																																																																																					
同年4月27日	「社長ビデオ:2021年3月期決算発表に関して」																																																																																																					
同年5月24日	「社長ビデオ:ネットワンが本気で生まれ変わるために全員で乗り越えていくべきことは」																																																																																																					
同年6月14日	「緊急社長ビデオ:一連の報道に関して」																																																																																																					
同年6月16日	「社長ビデオ:企業文化改革委員会・組織文化調査のお願い」																																																																																																					
同年6月23日	「経営ビデオ:所信表明 辻晃治」																																																																																																					
同年6月25日	「経営ビデオ:働き方改革に関して 田中拓也」																																																																																																					
同年6月29日	「社長ビデオ:株主総会・株主からの質問に関してなど」																																																																																																					
同年7月12日	「経営ビデオ:「統合サービス事業と正しい仕事の文化醸成 篠浦文彦」																																																																																																					
同年7月21日	「社長ビデオ:組織文化調査の途中報告」																																																																																																					
同年8月4日	「社長ビデオ:新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～第一四半期の総括その①第一四半期決算結果」																																																																																																					
同年8月6日	「社長ビデオ: <必読> 改善報告書の状況と次のアクションに関して～新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～」																																																																																																					
同年9月3日	「取締役ビデオ:丸となり顧客に誇れる強靱な情報セキュリティを実現しよう！ 田中拓也」																																																																																																					
同年9月7日	「取締役ビデオ:現場視点で皆さんと共に～内部統制強化の取組状況と今後について～ 辻晃治」																																																																																																					
同年9月14日	「社長ビデオ:私たち経営陣が真っ先に変わります～組織文化調査の結果報告」																																																																																																					
同年9月24日	「取締役ビデオ:4役員からの決意」																																																																																																					
同年10月5日	「取締役ビデオ:事業会社の責任について～社会から期待される「新生ネットワン」を目指して 田中拓也」																																																																																																					
同年10月5日	「取締役ビデオ:人財教育・人財マネジメントについて～ビジネスモデル変革に合わせた人財戦略の体系化～ 篠浦文彦」																																																																																																					
同年10月12日	「執行役員ビデオ:新しいネットワンをつくり、次の世代へ引き継ぎます」																																																																																																					
同年10月18日	「社長ビデオ:正しい人事労務管理の徹底～社員の健康を一番大切にす文化へ～」																																																																																																					
同年10月19日	「執行役員ビデオ:自分を律し行動することを約束し新生ネットワンの基盤作りに尽力します」																																																																																																					
同年10月26日	「執行役員ビデオ:皆さんへの“感謝”と“調和”を胸に責任を持って改革に努めます」																																																																																																					
同年11月2日	「執行役員ビデオ:一流を目指し皆さんとご家族の誇りとなるよう変革をリードします」																																																																																																					
同年11月4日	「社長ビデオ:FY21上半期決算報告及び新中計策定の進捗に関して」																																																																																																					
同年11月9日	「執行役員ビデオ:情報をオープンにし合いながら、信頼関係を構築できる企業文化を目指します」																																																																																																					
同年11月15日	「取締役ビデオ:大切にしたいベンチャースピリット。失敗を恐れずにチャレンジ！ベンチャー制度について 田中拓也」																																																																																																					
同年11月16日	「執行役員ビデオ:ネットワンの長所をさらに成長させ、新生ネットワンをつくっていきます」																																																																																																					
同年11月24日	「執行役員ビデオ:共に寄り添い牽制だけでなく支援する姿勢で皆さんの自信に繋がります」																																																																																																					
同年11月26日	「取締役ビデオ:対外的な発信を通して頂いた「期待」の声を共有します 篠浦文彦」																																																																																																					
同年11月30日	「執行役員ビデオ:様々な声・活動を「新生ネットワンの基盤」へつなげます」																																																																																																					
同年12月24日	「社長ビデオ:新中計策定の進捗と「10本の矢」について」																																																																																																					
2022年1月4日	「社長ビデオ:新年のご挨拶と決意表明～全社員で未来へ向かい新たな企業文化の創造へ」																																																																																																					
同年2月2日	「社長ビデオ:第3四半期決算結果とそこから見えてきた課題、今後のアクションについて」																																																																																																					
同年2月28日	「社長ビデオ:新理念体系に対する社内外の声と中期経営計画の全体像」																																																																																																					
同年3月11日	「取締役ビデオ:ガバナンスの必要性～ステークホルダーからの信頼と信用～」																																																																																																					
同年3月25日	「社長ビデオ:新・中期経営計画の全体像～長期ビジョンと次期3か年～」																																																																																																					
項目	実施済み	実施済みを含む2022年3月期の計画																																																																																																				
全体会議でのトークセッション	2021年4月、7月、10月、2022年1月	四半期ごとに計4回																																																																																																				
幹部会でのトップメッセージの配信	2021年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、2022年1月、2月、3月 計12回	毎月計12回																																																																																																				
RCTの開催	新卒入社従業員向けRCTを始めとして、2022年1月25日までで63回開催（欠席者向けの予備開催を含め64回の開催を予定しておりましたが、参加予定者の参加が63回までに完了したため、計63回の開催としております。）	計64回開催予定																																																																																																				
ビジョンワークショップの開催	2021年5月から10月28日までで13回開催	計13回開催予定																																																																																																				

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																																																	
							有無	変更点概要																																																	
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	a. 取締役と執行役員とのコミュニケーション強化	1. (4) a.	執行役員から取締役に対する業務についての情報提供の機会を増やすことを目的として、取締役、執行役員、必要に応じて関連部署が参加する会議を2021年5月より、毎月1回以上開催し、執行役員からの業務報告をもとに、その報告内容について、同会議の出席者間で十分なディスカッションを行う機会を設けます。これにより、各業務を執行する現場と経営陣との間の業務に関する認識の乖離を埋めるコミュニケーションの強化につながると考えております。	モニタリング中	21年5月	<p>2021年5月より、毎月1回、左記に定めた会議（ビジネスマネジメントボード：必須参加者は社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員であり、社外取締役及び監査役は任意に参加することができます。）を開催しております。ビジネスマネジメントボードは、（必ずしも取締役会や経営委員会の決議事項及び報告事項に限らず）全社の業務と取組状況を共有することで相互の理解を深めることを目的として、各本部からの定期報告及び本社横断的なクロスファンクション活動報告を行った上で、これらについて参加者間でディスカッションを行っています。なお、ビジネスマネジメントボードはあくまでも参加者のコミュニケーション強化を目的とした会議であるため、ビジネスマネジメントボードにおいて業務に関する決議を行うことは想定しておりません。</p> <p>ビジネスマネジメントボードの開催状況は下表のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年5月12日</td> <td>・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席</td> <td>・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> <tr> <td>同年6月24日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席</td> <td>・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告</td> </tr> <tr> <td>同年7月8日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告</td> </tr> <tr> <td>同年7月20日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し</td> <td>・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワークスト社 ・ディスカッションテーマ：3件</td> </tr> <tr> <td>同年8月12日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名出席</td> <td>・定期報告：東日本第2事業本部、 ・定期報告：経営企画本部 ・ディスカッションテーマ：2件</td> </tr> <tr> <td>同年8月26日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者8名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・ディスカッションテーマ：1件</td> </tr> <tr> <td>同年9月8日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：NOP ・定期報告：エクストリーク</td> </tr> <tr> <td>同年9月21日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：NOB ・クロスファンクション活動報告：1件</td> </tr> <tr> <td>同年10月7日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：業務統制本部 ・ディスカッションテーマ：1件</td> </tr> <tr> <td>同年10月25日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・ディスカッションテーマ：1件</td> </tr> <tr> <td>同年12月23日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・ディスカッションテーマ：3件</td> </tr> <tr> <td>2022年1月26日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：ネットワークパートナーズ ・ディスカッションテーマ：1件 ・事業本部デジタルレビュー</td> </tr> <tr> <td>同年2月24日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・ディスカッションテーマ：2件</td> </tr> <tr> <td>同年3月10日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：エクストリーク ・ディスカッションテーマ：2件</td> </tr> <tr> <td>同年3月24日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・定期報告：ネットワークスト ・定期報告：ネットワークビジネスオペレーションズ ・ディスカッションテーマ：4件</td> </tr> </tbody> </table>	開催日	参加者	主な議題	2021年5月12日	・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部	同年6月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席	・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告	同年7月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告	同年7月20日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し	・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワークスト社 ・ディスカッションテーマ：3件	同年8月12日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：東日本第2事業本部、 ・定期報告：経営企画本部 ・ディスカッションテーマ：2件	同年8月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者8名出席	・定期報告：管理本部 ・ディスカッションテーマ：1件	同年9月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：NOP ・定期報告：エクストリーク	同年9月21日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：NOB ・クロスファンクション活動報告：1件	同年10月7日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：業務統制本部 ・ディスカッションテーマ：1件	同年10月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・ディスカッションテーマ：1件	同年12月23日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・ディスカッションテーマ：3件	2022年1月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：ネットワークパートナーズ ・ディスカッションテーマ：1件 ・事業本部デジタルレビュー	同年2月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・ディスカッションテーマ：2件	同年3月10日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：エクストリーク ・ディスカッションテーマ：2件	同年3月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：ネットワークスト ・定期報告：ネットワークビジネスオペレーションズ ・ディスカッションテーマ：4件	無	-
開催日	参加者	主な議題																																																							
2021年5月12日	・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部																																																							
同年6月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席	・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告																																																							
同年7月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告																																																							
同年7月20日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し	・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワークスト社 ・ディスカッションテーマ：3件																																																							
同年8月12日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：東日本第2事業本部、 ・定期報告：経営企画本部 ・ディスカッションテーマ：2件																																																							
同年8月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者8名出席	・定期報告：管理本部 ・ディスカッションテーマ：1件																																																							
同年9月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：NOP ・定期報告：エクストリーク																																																							
同年9月21日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：NOB ・クロスファンクション活動報告：1件																																																							
同年10月7日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：業務統制本部 ・ディスカッションテーマ：1件																																																							
同年10月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・ディスカッションテーマ：1件																																																							
同年12月23日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・ディスカッションテーマ：3件																																																							
2022年1月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：ネットワークパートナーズ ・ディスカッションテーマ：1件 ・事業本部デジタルレビュー																																																							
同年2月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・ディスカッションテーマ：2件																																																							
同年3月10日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：エクストリーク ・ディスカッションテーマ：2件																																																							
同年3月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：ネットワークスト ・定期報告：ネットワークビジネスオペレーションズ ・ディスカッションテーマ：4件																																																							

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																																					
							有無	変更点概要																																					
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	a. 取締役と執行役員とのコミュニケーション強化	1. (4) a.	(前頁再掲) 執行役員から取締役に対する業務についての情報提供の機会を増やすことを目的として、取締役、執行役員、必要に応じて関連部署が参加する会議を2021年5月より、毎月1回以上開催し、執行役員からの業務報告をもとに、その報告内容について、同会議の出席者間で十分なディスカッションを行う機会を設けます。これにより、各業務を執行する現場と経営陣との間の業務に関する認識の乖離を埋めるコミュニケーションの強化につながると考えております。	モニタリング中	21年5月	<p><b>2022年3月期における整備・運用状況</b></p> <p>また、3ヶ月に1回、社外役員連絡会（詳細は「1.(6)b.社外役員と内部監査室との連携強化」及び「1.(6)c.役員間の情報共有の充実」をご参照願います。）に執行役員が参加し、社外役員が要望するテーマについて報告した上で、当該報告内容について参加者間でディスカッションを行っております。これにより、社外役員と執行役員との間のコミュニケーション強化も図ってまいります。及び社外役員連絡会の開催状況は下表のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">社外役員連絡（執行役員も参加する会）</th> </tr> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年8月26日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（5名/管理部門、グループ会社）</td> <td>・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題</td> </tr> <tr> <td>同年8月27日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）</td> <td>・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題</td> </tr> <tr> <td>同年9月8日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中3名出席 ・執行役員（1名/事業本部）</td> <td>・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題</td> </tr> <tr> <td>同年9月22日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）</td> <td>・現時点までの内部監査において発見された不備</td> </tr> <tr> <td>同年10月26日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席</td> <td>・外部有識者からの提言を踏まえた、ガバナンスの更なる強化に向けた取組み</td> </tr> <tr> <td>同年11月26日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（2名/管理部門）、財務経理部長</td> <td>・監査法人からの指摘を踏まえた、経営判断に必要な指標の管理状況</td> </tr> <tr> <td>同年12月24日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）</td> <td>・現時点までの内部監査において発見された不備</td> </tr> <tr> <td>2022年1月27日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席</td> <td>・監査役からの、再発防止策運用状況確認結果報告及び太陽監査法人による西日本支社往査報告</td> </tr> <tr> <td>同年2月25日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）</td> <td>・サービスシフトの現状</td> </tr> <tr> <td>同年3月25日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）</td> <td>・2022年3月期内部監査の振り返り</td> </tr> </tbody> </table>	社外役員連絡（執行役員も参加する会）			開催日	参加者	主な議題	2021年8月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（5名/管理部門、グループ会社）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題	同年8月27日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題	同年9月8日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中3名出席 ・執行役員（1名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題	同年9月22日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・現時点までの内部監査において発見された不備	同年10月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席	・外部有識者からの提言を踏まえた、ガバナンスの更なる強化に向けた取組み	同年11月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（2名/管理部門）、財務経理部長	・監査法人からの指摘を踏まえた、経営判断に必要な指標の管理状況	同年12月24日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・現時点までの内部監査において発見された不備	2022年1月27日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席	・監査役からの、再発防止策運用状況確認結果報告及び太陽監査法人による西日本支社往査報告	同年2月25日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）	・サービスシフトの現状	同年3月25日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・2022年3月期内部監査の振り返り	無	
社外役員連絡（執行役員も参加する会）																																													
開催日	参加者	主な議題																																											
2021年8月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（5名/管理部門、グループ会社）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題																																											
同年8月27日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題																																											
同年9月8日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中3名出席 ・執行役員（1名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題																																											
同年9月22日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・現時点までの内部監査において発見された不備																																											
同年10月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席	・外部有識者からの提言を踏まえた、ガバナンスの更なる強化に向けた取組み																																											
同年11月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（2名/管理部門）、財務経理部長	・監査法人からの指摘を踏まえた、経営判断に必要な指標の管理状況																																											
同年12月24日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・現時点までの内部監査において発見された不備																																											
2022年1月27日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席	・監査役からの、再発防止策運用状況確認結果報告及び太陽監査法人による西日本支社往査報告																																											
同年2月25日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）	・サービスシフトの現状																																											
同年3月25日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・2022年3月期内部監査の振り返り																																											
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	b. コンプライアンス教育の実施等を通じたコミュニケーション強化	1. (4) b.	業務を執行する各部門（主要な子会社において業務を執行する各部門を含みます。以下同じです。）と経営陣とのコミュニケーションを強化するため、以下の施策を実施します。まず、業務を執行する各部門において、自部門のコンプライアンス活動計画についてディスカッションする「意見交換会」と、過去事例を題材にディスカッションする「事例研究会」（詳細は「7.(1)会計リテラシーの向上・会計知識教育」の「b.自社及び他社の不正事例の事例研究会」の項目に記載の内容をご参照願います。）をそれぞれ四半期に1回開催し、これらの「意見交換会」や「事例研究会」において出された、コンプライアンス活動計画や自社及び他社の不正事例等に対する当該各部門の意見をコンプライアンス室に集約いたします。そして、コンプライアンス室が事務局となり、各部門を管掌する経営陣と管掌対象となる各部門の従業員との間で、前述の「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材とし、コンプライアンスに関する意見交換（半期に1回を予定）を行う機会をつくってまいります。意見交換の実施履歴はコンプライアンス室で集約し、経営委員会へ報告することで継続的な活動として取り組んでまいります。これにより、経営陣が管掌する各部門の意見に耳を傾けることができるとともに、コンプライアンス意識を共有することができ、コミュニケーションの強化につながると考えております。	モニタリング中	21年8月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>左記記載の「コンプライアンスに関する意見交換（半期に1回を予定）を行う機会」として、半期に1回、「グループ内意見交換会」を開催することとしております。初回の「グループ内意見交換会」は、2021年6月に開催された「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材に、2021年9月以降に開催することを予定しております。</p> <p>なお、コンプライアンス室では、2021年7月に、「意見交換会」及び「事例研究会」の実施結果を、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。</p> <p>「意見交換会」、「事例研究会」、「グループ内意見交換会」については、今後も継続的な活動として取り組んでまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2021年9月に、「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材として、各本部の担当管掌役員、本部長、副本部長、本部付社員、グループ会社の代表取締役、役員及び従業員からの選抜メンバーによる「グループ内意見交換会」を実施しております。</p> <p>なお、2022年3月期下期の「グループ内意見交換会」は、2021年10月から2022年2月に開催される「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材に、2022年1月から3月の間に開催することを予定しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年1月から3月の間に、「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材として、各本部の担当管掌役員、本部長、副本部長、本部付社員、グループ会社の代表取締役、役員及び従業員からの選抜メンバーによる「グループ内意見交換会」を実施しております。</p>	有	コンプライアンス意識の共有を強化するために、「グループ内意見交換会」においては、自部門のコンプライアンス活動計画についてディスカッションする「意見交換会」（詳細は「7.(1)b.自社及び他社の不正事例の事例研究会」をご参照願います。）にて出された意見のみを題材とすることとし、各部門のコンプライアンス活動に関してより深いコミュニケーションを実施できる仕組みを整備してまいります。																																				
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	c. コミュニケーション促進のための職場環境づくり	1. (4) c.	社内全体のコミュニケーションの促進のため、コンプライアンス室が主管となり、オフィス、タッチダウンオフィス、テレワークの利用に関するガイドラインを策定し、2021年7月を目途に周知することで、部門・役職員がコミュニケーションをとりやすい環境を整備してまいります。	モニタリング中	21年8月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>コンプライアンス室においては、2021年6月にオフィス、タッチダウンオフィス、テレワークの利用に関するガイドラインを策定し、2021年7月に社内WEBポータルにおいて周知を行いました。今後各部門・役職員のコミュニケーションがとりやすい職場環境づくりを継続して実施してまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2021年8月6日以降においても、かかるガイドラインに基づき、職場でコミュニケーション促進を図っております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2021年10月1日以降においても、本ガイドラインに基づき、職場でコミュニケーション促進を図っております。</p> <p>なお、本ガイドラインを活用したコミュニケーション促進のため、2022年4月に社内WEBポータルにおいて再度本ガイドラインの周知を行いました。</p>	有	本ガイドラインについては、社内全体のコミュニケーションの促進により適したものとするため、2022年4月末を目途に、2022年3月期に社内からあがった意見を踏まえた内容に改定するとともに、社員がより気軽に参照することができ、かつ、社員からの意見を柔軟に反映できるようにするために、「ガイドライン」からより適切な位置づけへ変更する予定としております。																																				



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	有無	変更点概要
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	d. 中間管理層に対する役割意識の教育	1. (4) d.	中間管理層（マネージャーを指します。以下同じ。）に対して、経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという中間管理層の役割（ハブ機能）についての意識を浸透させるため、コンプライアンス室が事務局となり、eラーニングもしくは集合研修によるトレーニング（半期に1回を予定）を実施します。また、各部門では、2022年3月期上半期と下半期それぞれの期初に、中間管理層に、上記の中間管理層の役割についての個人目標を設定させ、期末に、実際に中間管理層が果たした役割を評価してまいります。これにより、中間管理層のハブ機能が強化され、経営陣と経営陣が管掌する各部門とのコミュニケーションの強化につながると考えております。	モニタリング中	21年6月	<p><b>【2022年3月期における整備・運用状況】</b>  <b>【2022年3月期上期】</b>  <b>（2021年8月5日まで）</b>            当社では、コンプライアンス室が事務局となり、2021年7月から8月に中間管理層の全員に対して、中間管理層が担う役割（現場の声を束ねて経営陣に伝えるというハブ機能）についての意識の浸透を推進するためオンラインによる研修を実施いたしました。当社では、今後も継続して半期に1回のeラーニング又は研修によるトレーニングを実施してまいります。</p> <p>また、中間管理層の従業員は、2022年3月期上半期の期初に、自らが中間管理層として担う役割についての個人目標を設定していますが、2021年7月から8月に、上記研修を踏まえて当該個人目標を見直すことができる機会を設けた上で、2022年3月期上半期の期末に、各部門の部長及び室長が、かかる見直しの結果も踏まえ、中間管理層の役割を評価する予定です。2022年3月期下半期以降についても、同様の取組みを継続してまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b>            2022年3月期上半期における期末評価時に、各部門の部長及び室長が、中間管理層が果たした上記役割の評価を実施しております。            なお、2022年3月期下半期についても、中間管理層の従業員は、上半期同様に個人目標を設定しており、2022年1月から同年2月にオンライン研修形式でのトレーニングの開催も予定しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b>            2022年1月から2月に中間管理層の全員に対して、中間管理層が担う役割（現場の声を束ねて経営陣に伝えるというハブ機能）についての意識の浸透を推進するためオンラインによる研修を実施いたしました。</p> <p>また、2022年3月期下半期についても、中間管理層の従業員は、上半期同様に個人目標を設定しておりますが、2022年1月から3月に、上記研修を踏まえて当該個人目標を見直すことができる機会を設けた上で、当期末に、各部門の部長及び室長が、かかる見直しの結果も踏まえ、中間管理層が果たした上記役割の評価を実施しました。</p>	有	中間管理層が担う役割について、より幅広く日常の業務とも連携した理解を深めることを目的に、独立した研修としてではなく、人事部が事務局となり実施している中間管理層向け研修の1テーマとして、かかる研修を実施してまいります。	
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決	1. (4) e.	経営陣と経営陣が管掌する各部門とのコミュニケーションを更に強化するため、リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会が主体となって、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会（各部門から募集される約20名の従業員で構成されます。）の各選抜メンバーが定期的（四半期に1回、初回は2021年7月を予定）にディスカッションできる場を設け、コンプライアンスに係る従業員の意見を題材として、解決に向けたディスカッションを実施します。そして、この結果を内部統制強化協議会に集約し、内部統制強化協議会から取締役会に共有いたします。これにより、トップダウンだけではなくボトムアップでの課題認識と課題解決のためのコミュニケーションが促進され、経営陣と経営陣が管掌する各部門とのコミュニケーションの強化につながると考えております。このディスカッションの活動状況はリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会に対する必須報告事項として位置づけ、継続的にかかるディスカッションの実施に取り組んでまいります。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b>  <b>（2021年8月5日まで）</b>            リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッション（議題：リスク・コンプライアンス視点での現場とのディスカッション）を2021年7月に実施しております。かかるディスカッションにおいては、社員会の選抜メンバーから「社内規程等の業務上のルールが利用者側にとってより検索しやすいように管理方法を工夫してほしい」等の意見が出されました。当該意見を含めディスカッションの結果や出された意見・課題については、今後、内部統制強化協議会に報告し、内部統制強化協議会はこれを取締役に報告する予定です。ディスカッションにおいて出された意見・課題については、取締役会及び内部統制強化協議会において解決策を検討し、会社として課題解決のために適切に対応してまいります。また、内部統制強化協議会に報告された内容については、2021年8月後半に開催されるリスク管理委員会とコンプライアンス委員会にもそれぞれ報告する予定です。当社では、上記ディスカッションに関する活動について、今後、2021年9月、12月、2022年3月にも開催を予定しており、継続的に取り組んでまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b>            2021年7月に開催された、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッションの内容については、同年8月20日の内部統制強化協議会、同月23日のコンプライアンス委員会及び同月25日のリスク管理委員会にて報告を実施しております。            また、内部統制強化協議会を2021年8月27日の取締役会にて報告しております。            ディスカッションの結果や出された意見・課題については、取締役会及び内部統制強化協議会において解決策を検討するとともに、内部統制強化協議会より適切な部門に対しても連携することで、改善活動を推進しております。</p> <p>また、上記ディスカッションを2021年9月15日にも開催しております（議題：リスクやコンプライアンス視点からの再発防止につながるディスカッション）。かかるディスカッションの結果については、同年10月以降、内部統制強化協議会、リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会にそれぞれ報告し、内部統制強化協議会がこれを取締役に報告する予定です。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b>            2021年9月15日に開催された、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッションの内容については、同年10月22日の内部統制強化協議会、同月19日のコンプライアンス委員会及び同年11月24日のリスク管理委員会にて報告しております。            また、内部統制強化協議会を2021年10月26日の取締役会にて報告しております。</p> <p>また、上記ディスカッションを2021年12月13日、同年3月15日にも開催しております（議題：リスクやコンプライアンス視点からの再発防止につながるディスカッション）。</p> <p>2021年12月に開催された内容は、2021年1月21日の内部統制強化協議会（なお、内部統制強化協議会は2022年4月28日付で「ガバナンス・企業文化諮問委員会」に改称いたしました。）、同月19日のコンプライアンス委員会及び同年2月28日のリスク管理委員会にて報告しております。            また、内部統制強化協議会を2022年1月28日の取締役会にて報告しております。</p> <p>2022年3月に開催された内容は、同年4月20日のガバナンス・企業文化諮問委員会、同月27日のコンプライアンス委員会及び同月28日のリスク管理委員会での報告を予定しております。            また、同年4月のガバナンス・企業文化諮問委員会はこれを同年4月28日の取締役会にて報告する予定です。            ディスカッションの結果や出された意見・課題については、取締役会及びガバナンス・企業文化諮問委員会において解決策を検討するとともに、ガバナンス・企業文化諮問委員会がより適切な部門と連携することで、改善活動を推進しております。</p>	有	ボトムアップでの課題認識及びその課題について、第三者を窓口とする目安箱（詳細は「5.（2）a. 第三者を窓口とした目安箱」をご参照願います。）に匿名で投稿される意見をディスカッションの題材としてまいります。かかる変更により、ボトムアップである課題をより明確に把握しやすい仕組みとすることで、より有効な課題解決案の検討が実施できると考えております。	
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	a. 内部監査室による取締役会及び経営委員会に対する再発防止策の実施状況の内部監査結果の報告	1. (5) a.	第3ラインである内部監査室は、取締役会及び経営委員会において、再発防止策の実施状況についての継続的かつ独立的な内部監査結果の報告を実施しております。取締役会及び経営委員会は、かかる報告を踏まえ、再発防止策が適切に実施されているかをモニタリングしてまいります。	モニタリング中	21年7月	「4.（1）b.内部監査機能の強化」をご参照願います。	無	—	

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点																					
							有無	変更点概要																						
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	b. 執行役員による各担当部署の日常的モニタリングの実施	1. (5) b.	各執行役員は、各自が担当する部門の業務上のリスクについて日常的モニタリングによって自己点検を実施し、その結果について当該部門を管掌する取締役に報告しております。報告を受けた取締役は、内部監査室による内部監査結果及び執行役員による日常的モニタリングの結果の報告に基づき、内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対して内部統制についての必要な改善施策を諮問した上で、内部統制について必要な改善施策を検討し、適時、必要な見直しを図ってまいります。	モニタリング中	21年5月	<p><b>2022年3月期における整備・運用状況</b></p> <p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b></p> <p>2021年5月24日開催の取締役会において、執行役員が日常的モニタリングによる自己点検の結果を管掌取締役に報告しなければならないことを「執行役員規程」に明文化するとともに、管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する内部統制の改善施策に関する諮問実績並びに当該改善施策に関する事項を「取締役会規則」の報告事項に追加いたしました。</p> <p>具体的な実施状況については、2021年6月18日に、経営企画本部長執行役員から竹下代表取締役社長に対し、4事業本部向けに実施したタウンミーティング（詳細については、「1.(1)b.コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）を受けて、管理部門においても同様のタウンミーティングを実施する必要性が報告されました。</p> <p>これを受けて、同日、竹下代表取締役社長から内部統制強化協議会に対して必要な改善施策の諮問がなされ、かかる諮問の結果を踏まえ、4事業本部以外のグループ会社を含めた管理部門向けに対してもタウンミーティングを2021年7月9日に追加で開催しております。</p> <p>なお、2022年3月期第1四半期における管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する諮問実績と改善施策に関する事項については、2022年3月期第2四半期の業務執行報告として取締役会へ報告する予定です。</p> <p><b>【2021年8月6日以降】</b></p> <p>2022年3月期第1四半期における管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する諮問実績と改善施策に関する事項について、2021年9月6日の取締役会にて報告を実施しております。</p> <p>かかる取締役会において、田中取締役より、内部統制強化と業務生産性向上を両立させるために業務統制本部長をオーナーとし、各執行役員で構成する業務改善ミーティングを月次で開催し、業務改善策および統制強化策を内部統制強化協議会へ諮問している旨の報告がありました。具体的には、追加原価申請基準の見直しについて内部統制強化協議会へ諮問がなされ、かかる諮問の結果を踏まえ、2021年7月21日の取締役会で承認がなされ、運用がスタートしております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年3月期第2四半期における管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する諮問実績と改善施策に関する事項について、2021年9月22日の取締役会にて報告を実施しております。</p> <p>また、同第3四半期における内容については2021年11月4日の取締役会にて、同第4四半期にかかる内容については2022年1月27日の取締役会にて、それぞれ報告を実施しました。</p> <p>2021年11月4日開催の取締役会において、竹下代表取締役より、リスク管理委員会は、月次開催にて、不正業務、財務、訴訟、事故品質、災害、労務の各リスクの洗い出しと重要リスクの識別を実施しているが、リスク調査シートによる不正業務のリスクの洗い出しと、再発防止策の業務ルール変更の関係を十分に理解していない社員がいたため、両者はリスク管理の観点から関連した対策であることを説明した旨の報告がなされました。</p> <p>2022年1月27日開催の取締役会において、竹下代表取締役より、リスク管理委員会は、月次開催にて、不正業務、財務、訴訟、事故品質、災害、労務の各リスクの洗い出しと重要リスクの識別を継続中である旨報告がなされました。</p>	無	—																					
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	c. 取締役による重要な委員会活動のハズオン	1. (5) c.	ガバナンスの強化のため、リスク管理委員会等、ガバナンスに関する重要な委員会活動については、委員会を管掌する取締役を設置するか、または、取締役自らが委員会の委員長を務めることで、各取締役が各委員会の活動内容を直接的に把握し、各取締役が委員会の活動内容を取締役会に答申または活動報告できる体制を構築しております（以下の表をご参照願います。）。	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b></p> <p>2021年5月24日開催の取締役会において、ガバナンスに関する重要な委員会の管掌取締役を「会議体運営規程」に明記し運用しております。これらの委員会の委員長は、上記改善策に記載した取締役又は執行役員が務めております。なお、今井取締役の退任に伴い、2021年6月に諮問委員会の委員長は早野取締役に変更になっております。</p> <p>コンプライアンス委員会の事務局は、竹下代表取締役社長直轄の組織であるコンプライアンス室であります。コンプライアンス委員会の管掌取締役は田中取締役としております。</p> <p>これは、各事業本部を管掌している田中取締役をコンプライアンス委員会の管掌取締役とすることで、コンプライアンス委員会の活動を事業活動において実効性の高いものにするを目的としたものですが、竹下代表取締役社長も、CCO（最高コンプライアンス責任者）の職責の一つとしてコンプライアンス委員会の活動を管掌しております。</p> <p><b>【2021年8月6日以降】</b></p> <p>2021年8月6日以降においても、当該体制のもと、取締役による重要な委員会活動の管掌を継続しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2021年10月1日以降においても、当該体制のもと、取締役による重要な委員会活動の管掌を継続しております。</p>	有	<p>2022年4月より、人事異動及び機構改革の実施に伴い、下表のとおり管掌取締役を変更しております。</p> <p>なお、当社は2022年6月開催予定の当社第35回定時株主総会において、移行に必要な定款変更についてご承認いただいた後、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予定です（詳細は、2022年3月25日付けの「監査等委員会設置会社への移行及び取締役候補者に関するお知らせ」をご参照ください。）。当該移行後、再度管掌取締役の変更を予定しております。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>委員会名</th> <th>管掌取締役</th> <th>委員長</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>諮問委員会</td> <td>※</td> <td>早野取締役</td> </tr> <tr> <td>ガバナンス・企業文化諮問委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>竹下取締役</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>竹下取締役</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>北島常務執行役員(CRO/CCO)</td> </tr> <tr> <td>コンプライアンス委員会</td> <td>田中取締役</td> <td>北島常務執行役員(CRO/CCO)</td> </tr> <tr> <td>サステナビリティ委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>辻取締役</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、管掌取締役以外の取締役についても、全ての委員会活動へ委員長の承認なくオブザーバーとして参加し、また、これらの委員会の資料を常時閲覧できる仕組みを整備し、取締役が委員会の活動を把握できる体制としております。</p>	委員会名	管掌取締役	委員長	諮問委員会	※	早野取締役	ガバナンス・企業文化諮問委員会	竹下取締役	竹下取締役	経営委員会	竹下取締役	竹下取締役	リスク管理委員会	竹下取締役	北島常務執行役員(CRO/CCO)	コンプライアンス委員会	田中取締役	北島常務執行役員(CRO/CCO)	サステナビリティ委員会	竹下取締役	辻取締役
委員会名	管掌取締役	委員長																												
諮問委員会	※	早野取締役																												
ガバナンス・企業文化諮問委員会	竹下取締役	竹下取締役																												
経営委員会	竹下取締役	竹下取締役																												
リスク管理委員会	竹下取締役	北島常務執行役員(CRO/CCO)																												
コンプライアンス委員会	田中取締役	北島常務執行役員(CRO/CCO)																												
サステナビリティ委員会	竹下取締役	辻取締役																												

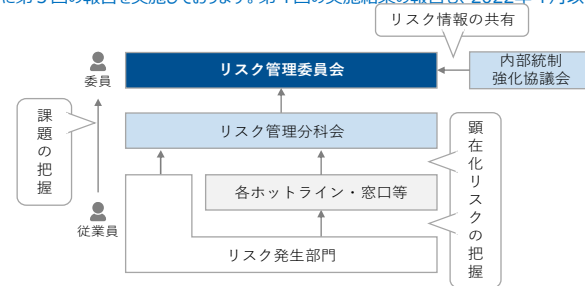
施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	d. 取締役による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築	1. (5) d.	取締役が業務執行機関の適切な監督を行うために、2021年5月から、従来からアクセス可能であった過去の履歴も含めた議案書、報告資料、議事録に加え、業務上の必要性のある範囲（議案や報告事案の適否を判断するうえで追加的に必要な資料・データとして、取締役過半数から要請があった場合には、業務上の必要性のあるものとします。）で、経営会議等の重要な会議体に関する資料・データにアクセスできる体制を構築してまいります。具体的には、アクセス可能なフォルダの準備とそのフォルダへの資料・データの格納や取締役会事務局からの資料・データの提供を実施いたします。これにより、取締役が業務執行機関を監督するために必要な情報を把握することで、取締役が業務執行機関の適切な監督を行うことができるようになります。	モニタリング中	21年5月	【2022年3月期上期】 （2021年8月5日まで） 取締役会事務局は、2021年5月に取締役が議案や報告事案の適否を判断する上で追加的に必要な資料・データを定義し（具体的には、取締役会、経営委員会及びビジネスマネジメントボードの議案書、報告資料、議事録並びに取締役過半数から要請のあった資料と定義しております。）、取締役がアクセス可能なフォルダの準備を完了しております。取締役会事務局が、取締役会開催の都度、取締役が議案や報告事案の適否を判断する上で追加的に必要な資料・データを当該フォルダに格納し、取締役会当日の2営業日前までにメールの方法にて各取締役へ通知しております。  （2021年8月6日以降） 2021年8月6日以降においても、同様の運用を継続しております。  【2022年3月期下期】 2021年10月1日以降においても、同様の運用を継続しております。	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	e. 取締役会の運営方法の見直し	1. (5) e.	取締役が業務執行機関の適切な監督を行うために、取締役会主導で現状の取締役会資料の在り方や業務報告の在り方を見直してまいります。具体的には、議案の論点や社内での検討状況を十分に把握・理解できるように議案の起案者である管掌取締役が資料を作成し、各取締役が十分な検討時間（少なくとも2日程度）を確保できるように取締役会事務局が当該資料を配付いたします。さらに、社外取締役に対しては、わかりにくい専門用語等について説明を加えることとし、社外取締役からの事前質問を取締役会事務局が受け付け、可能なものは取締役会事務局が即時回答を行い、時間を要するものについては管掌取締役が取締役会当日までに回答を準備します。これにより、取締役が業務執行機関を監督するために必要な情報を把握することで、取締役が業務執行機関の適切な監督を行うことができますようにします。なお、これらの施策は2021年5月から実施します。	モニタリング中	21年5月	【2022年3月期上期】 （2021年8月5日まで） 当社は、2021年5月31日付けで取締役会事務局を設置した上で、「取締役会事務局ガイドライン」を作成いたしました。同ガイドラインは、各取締役から、取締役会の運営について「議案の論点が分かりやすい資料を提示してほしい」、「資料について、誤字・脱字が無いようにするとともに、専門用語を解説するようにしてほしい」、「事前に議案を検討するために、可能な限り早く資料を配布してほしい」等の要望、提案があったことを踏まえ、①各取締役が議案の論点や社内での検討状況を十分に把握・理解できるように議案の起案者である管掌取締役が資料を作成し取締役会事務局に提出すること、②取締役会事務局は、単に起案者が作成した資料を配布するだけでなく、議案及び資料の内容を事前に確認を行い、起案者に対して資料に不備があった場合には内容の修正を要請します。また、社外取締役にとってわかりにくい専門用語や社内用語が使用されている場合には当該用語について補足的な説明の追加、もしくは一般的な用語に置き換えるよう要請すること、③各取締役が十分な検討時間を確保できるように、①の提出の期限を取締役会当日の3営業日前とし、②の事前配布の期限を取締役会当日の2営業日前とすることを定めて運用を開始しております。運用状況について、2021年6月開催の取締役会においては、取締役会事務局が議案の論点が分かりやすくなるよう議案書の雛形を改定し、議案の起案者である管掌取締役に案内しております。また、各管掌取締役が起案する議案については取締役会事務局にて内容を確認の上、取締役会に向けて事前にメールで案内を行い質問の対応しております。2021年7月開催の取締役会においても、同様の運用を継続しております。  （2021年8月6日以降） 2021年8月6日以降に開催された取締役会においても、同様の運用を継続しております。  【2022年3月期下期】 2021年10月1日以降に開催された取締役会においても、同様の運用を継続しております。	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	f. 取締役のスキル・マトリックスの明示	1. (5) f.	取締役会は、2021年6月末までに、経営戦略に照らして取締役が備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方をコーポレートガバナンス・ガイドラインで定めてまいります。また、2021年6月末までに、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示してまいります。これにより、会社の企業価値向上に必要となる知識・経験・能力を備えた取締役を選任することができるようにし、このような取締役が実際に選任されることで、継続的に取締役会による十分な監督が図られるようにしてまいります。	モニタリング中	21年6月	【2022年3月期上期】 （2021年8月5日まで） 当社は、経営戦略・事業内容・事業規模・外部環境等を踏まえて、取締役・監査役に必要とされるスキルを、「企業経営/経営戦略」、「テクノロジー」、「人材開発/ダイバーシティ」、「財務/会計」、「法務/リスク管理」と定め、取締役会メンバーは全体としてこれらのスキルをすべて備えることを基本方針として、2021年6月23日に開催した第34回定時株主総会において、かかる基本方針に沿った取締役候補者及び監査役候補者の選任を提案し、原案通り承認可決されております。なお、第34回定時株主総会の株主総会参考書類において、当該定時株主総会後の取締役・監査役の知識・経験・能力等を一覧化した「スキル・マトリックス」を公表しております。また、2021年6月30日付けの取締役会決議によって、かかる基本方針を当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、同日より当社ホームページにて開示し、運用しております。  （2021年8月6日以降） 2021年8月6日以降においても、同様の運用を継続しております。  【2022年3月期下期】 2021年10月1日以降においても、同様の運用を継続しております。	有	下記3点において、内部及び外部環境を踏まえた、スキルの再検討及び評価基準の見直しを実施してまいります。  ①「人材開発/ダイバーシティ」から「人事/企業風土・組織改革」への変更 2022年3月期における再発防止策の取組みも踏まえて、今後さらにかかる取組みを実効性のあるものにするために、内部統制の基盤となる企業風土や人事・組織の改革を強力に推進する必要があると判断いたしました。  ②「法務/リスク管理」から「ガバナンス/法務/リスク管理」への変更 監査等委員会設置会社への移行も見据え、取締役会の監督機能のさらなる強化や業務執行者の指名・報酬に関する実効的な監督を実現するために、ガバナンスについての知識・経験・能力を考慮する必要があると判断いたしました。  ③「サステナビリティ」の新設 当社提供サービスを通じた持続可能な社会への貢献と当社の持続的成長を両立するため、2023年3月期より開始する中期事業計画においてもサステナビリティに関する取り組みを大きな柱として掲げており、これを実現するために、サステナビリティについての知識・経験・能力を考慮する必要があると判断いたしました。  かかる見直しの結果を踏まえ、2022年6月に開催される第35回定時株主総会において、見直し後の基本方針に沿った取締役候補者及び監査役候補者の選任を提案する予定としております。	

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	有無	変更点概要
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	g. 取締役会の運営に係る社内体制の再構築	1. (5) g.	取締役会を実効的に機能させるため、2021年5月末までに、取締役会事務局を複数の部門（現時点では、経営企画部と法務室を想定しています。）に属するメンバーによって構成するとともに、事務局の役割を見直してまいります。これにより、取締役会の運営に係る社内体制を再構築し、取締役会をより実効的に機能させるようにします。	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 当社は、2021年5月31日付けで経営企画部、リスク管理室及び法務室から選抜された構成員からなる取締役会事務局を設置し、取締役会の運営並びに取締役のサポートを行っております。 従前の取締役会事務局は、経営委員会事務局と運営を兼ねており、取締役（特に経営委員会の委員ではない社外取締役）のサポートという役割を十分に果たせていないという問題があったため、取締役会事務局が当該役割を十分に果たせるようにすることを目的として、取締役会事務局は取締役会運営に専念させる旨を2021年5月31日付け「取締役会事務局ガイドライン」に規定し、運用しております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降においても、かかるガイドラインに基づき、同様の運用を継続しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降においても、かかるガイドラインに基づき、同様の運用を継続しております。</p>	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	a. 社外役員による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築	1. (6) a.	「1. (5)取締役会による監督強化・ハズオン」の「d. 取締役による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築」の項目に記載の内容をご参照願います。	他施策参照	-	「1. (5) d.取締役による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築」をご参照願います。	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	b. 社外役員と内部監査室との連携強化	1. (6) b.	社外役員連絡会（社外役員が社内の情報を共有するために開催される会合になります。同会議については、2021年5月末までに会議体運営規程に記載する予定です。）を設置したうえで、社外役員連絡会において、社外役員と内部監査室とで会話する機会を設け、社外役員が内部監査室から直接情報を取得することで、社外役員による経営監視体制を強化してまいります。具体的な手法は検討中であり、開催スケジュールと併せて2021年5月中に決定します。	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 2021年5月24日開催の取締役会において、社外役員連絡会の参加者（具体的には社外役員）、スケジュール（具体的には、原則年4回開催するとともに必要に応じ随時開催）等を「会議体運営規程」に定めて運用しております。2022年3月期第2四半期は2021年7月21日に社外役員連絡会が開催され、社外役員7名全員が出席しました。内部監査室から、内部監査室としては再発防止策を現在着実に進めていると評価しているが、今後も再発防止策全体についての取組みを継続的に実施することが必要であるとの認識の共有を受けました。社外役員連絡会は、第3四半期以降も継続して開催する予定です。 また、内部監査室から社外役員への情報連携状況を把握するために、取締役会事務局が社外役員連絡会の開催記録を四半期ごとに確認することでモニタリングを実施しております。 2022年3月期第2四半期分については2021年8月においてモニタリングを実施し、以降も継続していく予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2022年9月22日に開催された社外役員連絡会に内部監査室員も参加し、内部監査において発見された不備について報告しました。 また、2022年3月期第3四半期以降も、内部監査室から社外役員への情報連携を継続して実施してまいります。その実施状況を把握するために、2022年3月期第3四半期分については2021年12月、同第4四半期分については2022年3月に、取締役会事務局が開催記録を確認することでモニタリングを実施する予定としております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期第3四半期分については、2021年12月24日に開催された社外役員連絡会に内部監査室員が参加し、内部監査において発見された不備などの情報連携を実施しました。 同第4四半期分については、2022年3月25日の社外役員連絡会に内部監査室員が参加し、情報連携を実施しました。 また、内部監査室から社外役員への情報連携状況を把握するために、取締役会事務局が社外役員連絡会の開催記録を四半期ごとに確認することでモニタリングを実施しており、今後も同様の方法でモニタリングを実施してまいります。</p>	無	—	
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	c. 役員間の情報共有の充実	1. (6) c.	役員間の情報共有の充実化を図るために、取締役会及び社外役員連絡会において、社外役員からの要望事項や確認事項が出た場合は、取締役会でその内容を共有し、かかる事項を担当する執行役員に対して、管掌取締役からその対応と確認の結果報告を指示すると共に、要望事項や確認事項にもれなく対応したか否かの確認も含むフォローアップを取締役に実施し、取締役会がその結果を社外役員連絡会に共有することで、社外役員からの要望事項や確認事項に対するフィードバックを行ってまいります。これにより役員間の情報共有の充実化を図ることで、社外役員による監督・監査強化を図ってまいります。	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 当社は、「取締役会事務局ガイドライン」において、社外役員からの要望事項や確認事項が出た場合には、取締役会でその内容を共有し、かかる事項を担当する執行役員に対して、管掌取締役からその対応と確認の結果報告を指示するとともに、要望事項や確認事項に漏れなく対応したか否かの確認を含むフォローアップを取締役が実施することを定め、運用しております。 2021年6月開催の取締役会において、取締役会及び社外役員連絡会における社外役員からの要望事項や確認事項はございませんでした。 2021年7月開催の取締役会においても、同様でございます。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降においても、同様の運用を継続しております。 なお、2021年8月及び9月開催の取締役会において、取締役会及び社外役員連絡会における社外役員からの要望事項や確認事項はございませんでした。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降においても、かかるガイドラインに基づき、同様の運用を継続しております。 なお、2021年11月開催の取締役会において、取締役会及び社外役員連絡会における社外役員から、経営方針、再発防止策、企業文化および企業風土、取締役会での議論、経営委員会での議論、情報発信、職務分掌の見直し、社員教育、社員と社外役員との交流、マネジメント、資料作成、取締役のビジョン共有に関する要望事項や確認事項があり、2021年12月の取締役会にて、社内取締役より、これらの要望事項や確認事項に漏れなく対応したことの報告がなされました。</p>	無	—	

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点	
								有無	変更点概要
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	d. 社外役員による監督・監査強化のための取締役会の運営方法の見直し	1. (6) d.	「1. (5)取締役会による監督強化・ハズオン」の「e. 取締役会の運営方法の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。	他施策参照	-	「1. (5) e.取締役会の運営方法の見直し」をご参照願います。	無	-
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	e. 株主との対話	1. (6) e.	社外取締役が株主の意思を把握し、これを監督強化に役立てる観点から、他社における株主との対話の手法における取組等を踏まえ、弁護士を始めとした外部専門家のアドバイスを受けながら、株主が社外取締役と対話する手法について、2021年5月末までに検討してまいります。	モニタリング中	21年6月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 当社は、2021年5月に、他社事例の調査を実施するとともに、外部専門家（弁護士）からのアドバイスを受けた上で、社外取締役と株主の対話の実施手法について検討しました。 その上で、当社は、2021年6月30日付けの取締役会決議によって、社外取締役と株主との対話の方法として、個別面談及びスモールミーティングを実施することを「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、当該ガイドラインを2021年6月30日より当社ホームページにて開示し、運用しております。具体的には、2021年8月以降に株主の要望に応じて継続的に個別面談を実施するとともに、スモールミーティングは2022年3月末までに1回実施することを検討しております。これらの実施概要は当社ホームページに公開してまいります。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2021年10月に株主との個別面談を実施する予定としております。今後も、株主からの要望に応じて、個別面談及びスモールミーティングを随時実施してまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年12月に株主との個別面談を2件、2022年3月に1件実施いたしました。スモールミーティングについては、2022年3月末までに手法を確定し2023年度に実施いたします。これらの実施概要については、2022年4月に当社ホームページに公開いたします。今後も、株主からの要望に応じて、個別面談及びスモールミーティングを随時実施してまいります。</p>	無	-
1. ガバナンスの改革と推進	(7) コンプライアンスに関する資質・能力を有する取締役候補者及び執行役員の選任	a. 取締役候補者及び執行役員の選任基準の見直し	1. (7) a.	コンプライアンスに関する資質・能力を有する取締役候補者及び執行役員を選任するため、取締役会において、外部専門家（弁護士等）の支援を受けながら、コンプライアンス意識、会計リテラシーの観点、さらには任期にも考慮して、コーポレートガバナンス・ガイドラインに規定された、取締役（社外取締役を含む）候補者及び執行役員に係る選任基準を見直します。	モニタリング中	22年2月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 当社は、企業統治の観点から、在任期間等を含め、取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しが必要と考えており、2021年5月31日に外部専門家を起用し、2022年3月期の第3四半期末までに当該外部専門家の支援を受けながら取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しを行う予定としております。当該選任基準は、2023年3月期以降の取締役候補者及び執行役員の選任において反映する予定です。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2022年3月期第3四半期末までの取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しの完了を目指し、引き続き外部専門家の支援を受けながら検討を進めております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年2月までに、取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しに加えて、役員の定年等を定めた諮問委員会の内規の位置付けを規程（「役員の任期及び定年制に関する規程」）に変更するとともに、社長及び会長職の定年及び在任期間の制限を設ける等の内容の見直しを実施しております。当該規程は、2022年2月10日の諮問委員会にて、承認を得ております。</p>	無	-

施策	具体策	ステータス	整備完了 時期	2023年3月期における変更点					
				有無	変更点概要				
2. リスク管理体制の強化	(1) リスクオーナーとしての第1ラインの自覚の醸成・第1ラインへの牽制支援を担う第2ラインとしての意識改革	a. 第1ラインの自覚の醸成及び第2ラインとしての意識改革	2. (1) a.	「1. (2)組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の項目の内容をご参照願います。	他施策参照	-	2022年3月期における整備・運用状況 「1.(2)ガバナンスの改革と推進～組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。	有	「1.(2)ガバナンスの改革と推進～組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	a. 不正リスクに対する組織体制及び運用方法の設計	2. (2) a.	「1. (2)組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の項目の内容をご参照願います。	他施策参照	-	「1.(2)ガバナンスの改革と推進～組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。	有	「1.(2)ガバナンスの改革と推進～組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	b. リスク調査シートによるリスク管理強化	2. (2) b.	リスク管理室は、不正を未然に防止するための全社横断的なリスク管理の取組の一環として、各部門の業務におけるオペレーショナルリスク及び不正リスクを洗い出すために、2020年5月27日に各部門にリスク調査シートを配布し、それらのリスクに対する認識・取組状況を確認しました。リスク管理室は、上記リスク調査シートを基に各部門の業務におけるリスク管理活動を検証し、客観的な視点から評価を行った上でリスク管理委員会に報告しております。リスク管理室は、評価結果に基づき、各部門に対し、必要な指導をしております。 なお、リスク管理室において、2021年6月末までに、昨年度の調査の効果等を検証した上で、今年度の調査の実施要領を決定し、リスク調査シートを用いた取組を継続してまいります。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b> 2021年3月期においては、各部門がそれぞれ認識しているリスクをリスク調査シートに記入し、リスク管理室及びリスク管理委員会はこれを前提に各部門の各管理活動に対して、改善に向けた個別の改善指示を行ってまいりました。2022年3月期においては、2021年3月期の調査も踏まえ、リスク管理室において、各部門のリスクの類型化を行うことにより、あらかじめ各部門に共通するリスクを特定し、各部門に指導することで、各部門のリスク調査シートによるリスクの洗い出しに漏れないようにしており、これによりリスク調査シートによる調査体制の強化を図っております。 また、リスク管理室は、2021年6月に、当該リスク調査シートを用いた2022年3月期の調査の実施要領としての年間活動計画を決定し、リスク管理委員会の承認を得ております。 具体的な調査の内容としては、2022年3月期においても、リスク管理室が主体となって、部門ごとに、リスク調査シートを用いたリスクの洗い出し、リスク管理活動の評価及び指導のサイクルを実施する予定としており、リスク管理室は、2021年7月にリスク調査シートを各部門へ配布しております。今後、各部門においてリスクを洗い出した後、リスク管理室が、2021年9月以降、各部門におけるリスク管理活動に不足がないかについての評価及び指導を行います。 なお、リスク調査シートを用いた以上のリスク管理の取組については、2023年3月期以降も、毎年のリスク管理活動計画の中で、調査の実施事項の吟味を行った上で、継続していくことを想定しております。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2021年7月にリスク管理室から各部門へ配布したリスク調査シートについて、同年8月末に各部門からの回収を完了しております。 同年9月以降、リスク管理室によるリスク調査シートを用いたリスクの洗い出し内容の確認及びリスク管理活動の評価を実施し、指導を開始する準備を進めております。なお、かかるリスク管理活動の評価の過程において追加の確認が必要となった際には、適宜各部門及びその上位組織である各本部への確認を実施しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年8月に回収が完了したリスク調査シートについて、同年10月までに、リスク管理室が、リスクの洗い出し内容を整理し一覧化したうえで、各リスクの管理ルールを策定する部門に対し、リスク管理ルールの確認を指示しました。各リスクの管理ルールを策定する部門においては、各リスクに対する現状の対策を明確化し、現状の対策から改善する余地が無いかの検討を同年12月までに行ったうえで、これらの進捗状況を2022年2月のリスク管理委員会に報告いたしました。 そのうえで、改善する余地があるものについては、2022年3月期以降に改善を実施していく対象として明確化しました。同時に、この進捗状況についてリスクの洗い出しを行った全部室へ対しフィードバックを行い、かかるフィードバックに対するコメントを収集した後、各リスクの管理ルールを策定する部門に対して、次年度の活動方針を説明いたしました。また、同年3月のリスク管理委員会にて、リスク調査シートによる網羅的なリスク洗い出しが完了し、今後は要改善点にフォーカスした効率的な運用を実施する旨、報告を行っております。</p>	有	2022年3月期の活動で認識された改善する余地のある取組について、2022年9月末を目途に、各リスクの管理ルールを策定する部門において改善要否を含めた詳細な改善施策の検討を行う予定としております。改善を検討した内容については、各部門へ連絡し、今後のリスクに対する対策の実行における更なる課題の有無を同年12月末までに確認したうえで、更なる課題が検出された場合には、2023年3月末までに改善を行ってまいります。

施策	2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約	2. (2) c.	具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点	
					モニタリング中	21年10月	【2022年3月期上期】 【2021年8月5日まで】 2020年12月開催のリスク管理委員会から、管掌取締役（CRO）に加え、他の取締役も委員として出席する体制とし、リスクへの対策の検討及び指示が迅速に行える体制を整備しております。 また、2021年4月から、リスク管理分科会がリスク発生部門や各ホットライン・窓口において顕在化したリスクを把握した場合、リスク管理分科会はこれをリスク管理委員会に報告しております。 もっとも、現状、当社においては、経営陣に報告すべきリスクの定義、顕在化したリスクの報告先、当該報告を受けた報告先の対応方針等について統一したルールが十分に確立されていないことから、まずはリスク管理委員会において、リスク発生部門や各ホットライン・窓口に対し、リスクの報告をどのように行っているかについての現状の確認を行っております。当該確認を通じて、当社におけるリスク情報の集約体制の構築に必要な事項を把握した上で、左記に記載の全社的なリスク情報の集約体制（経営陣に報告すべきリスクの定義、顕在化したリスクの報告先、当該報告を受けた報告先の対応方針等）を構築し、リスクの定義・リスクの報告体制・リスクの対応方針についてのマニュアルを作成することを予定しております。  また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会で把握できるようにするために、①内部統制強化協議会との連携により情報の収集を図る体制とすとともに（詳細については、「2.(2)e. 内部統制強化協議会との連携」をご参照願います。）、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッション（詳細については、「1.(4)e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」をご参照願います。）において、リスク管理委員会の委員として、経営企画本部長執行役員、リスク管理室長の2名が同席し、ディスカッションの活動状況を取りまとめ、これをリスク管理委員会へ報告する体制としております。 なお、上記①の内部統制強化協議会との連携に係る体制については、2021年6月開催のリスク管理委員会において、また、上記②のリスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッション結果の報告体制については、2021年7月開催のリスク管理委員会において、それぞれ承認されております。  【2021年8月6日以降】 2021年8月6日以降も、リスク情報集約体制の構築及びリスクの定義・リスクの報告体制・リスクへの対応方針について規定した「リスク管理マニュアル」の作成に取り組んでおります。なお、リスクの報告体制の現状を確認する過程において、想定よりも多岐に渡る確認事項が発生したため、「リスク管理マニュアル」については2021年10月のリスク管理委員会での承認を得る予定として、スケジュールを変更しております。  また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会で把握できるようにするために、①内部統制強化協議会において取得したリスクとして把握すべき情報については、2021年7月以降、毎月のリスク管理委員会にて共有を実施しております。また、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッションについても、2021年8月25日のリスク管理委員会にて初回の実施結果の報告を行っております。  【2022年3月期下期】 リスク情報集約体制の構築及びリスクの定義・リスクの報告体制・リスクへの対応方針について規定した「リスク管理細則」を作成し、2021年10月26日開催の取締役会で承認を得ております。なお、「リスク管理細則」は、当初「リスク管理マニュアル」として作成することを予定していましたが、社内規程の区分と照らし合わせた結果、細則とするのが妥当な内容と判断し、「リスク管理細則」として作成しております。 また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会で把握できるようにするために、①内部統制強化協議会において認識した、リスクとして把握すべき情報については、2021年10月以降も、毎月のリスク管理委員会にて共有を実施しております。また、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッションの結果については、2021年11月24日のリスク管理委員会にて第2回、2022年2月28日に第3回の報告を実施しております。第4回の実施結果の報告も、2022年4月以降のリスク管理委員会にて実施してまいります。	有無	変更点概要	
					リスク情報については、リスクが発生する部門（リスク発生部門）が部門限りで対応方針を検討するのではなく、全社レベルでリスク情報の把握及び対応方針の検討を行う必要があることから、全てのリスク情報がリスク管理責任を有するCRO/リスク管理委員会に集約される体制の構築を図ります。 具体的には、後掲の図のとおり、①リスク発生部門においてリスクが顕在化した場合、リスク発生部門がリスク管理分科会（リスクごとにリスク管理委員会から一部のリスク管理を委任される会議体で、副本部長以上の役職者が管掌として配置され、リスク管理室及び各リスクの関連部署の従業員で構成される会議体）又は各ホットライン・窓口等にこれを報告し、②各ホットライン・窓口等は報告された内容をリスク管理分科会に報告し、③リスク管理分科会は報告された内容をCRO/リスク管理委員会に報告する体制をリスク管理委員会が責任者となって構築することにより、リスク情報の集約を図ります。 また、「1.(4)e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」、「2.(2)e. 内部統制強化協議会との連携」に記載の取組も実施することで、顕在化したリスクのみではなく、これらにつながる可能性が高いと考えられる状況に関する情報もリスク管理委員会が把握できるようにします。 リスク管理委員会はかかる体制の構築に関し、具体的には以下の対応を実施します。 ・リスク管理委員会は、不正や事故の発生又はこれらにつながる可能性が高いと考えられる状況といった、経営陣に迅速に報告すべきリスクの定義と、顕在化したリスクをリスク発生部門が報告すべき組織（報告先。各ホットライン・窓口等/リスク管理分科会等）を決定します。リスク管理室は、その決定に基づいて、リスクの報告体制について規定したマニュアルを起案し、2021年第2四半期中にリスク管理委員会の承認を得ることといたします。また、リスク管理委員会は少なくとも年1回の頻度で、リスクの定義を含めた当該マニュアルの見直しを実施します。 ・リスク管理委員会は、上記マニュアルに基づいてリスク発生部門から直接報告され、またはリスク発生部門から各ホットライン・窓口等を経由して報告されるリスクのリスク管理分科会での対応（緊急性リスク/通常リスク別の対応等）方針を決定し、リスク管理室は、その決定に基づいて、リスクの対応方針について規定したマニュアルを起案し、2022年3月期第2四半期中にリスク管理委員会の承認を得ることといたします。 ・リスク管理委員会に、管掌取締役（CRO）に加え、他の取締役クラスも委員として出席する体制とし、リスクへの対策の検討又は指示が迅速に行える体制を整備しました。	モニタリング中	21年10月		無	(現時点では変更がございませんが、年に1回の実施を予定しているリスク報告体制を記載した「リスク管理細則」の見直し結果に基づいた変更が発生する可能性があります。)
			d. 顕在化したリスクの社内共有	2. (2) d.	不正を未然に防止しようとするリスク管理意識の向上を図るため、リスク管理室において、2022年3月期第3四半期以降、「2.(2)c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の取組によりリスク管理委員会に集約された内容を、四半期毎に、メルマガでの配信や社内イントラネット・ポータルサイトへの掲示等の全役職員が確認できる仕組みを利用して社内にも共有してまいります。これにより、リスクを意識する機会が増え、役職員一人ひとりのリスク管理意識の向上につながると考えております。	モニタリング中	21年10月	【2022年3月期上期】 【2021年8月5日まで】 リスク管理室において、リスク管理委員会に集約された内容を社内にも共有するに当たって、いつ、どのような内容を共有するかなどの詳細な方針を検討し、2022年3月期第3四半期以降に社内への共有を開始することができるよう、必要に応じた社内イントラネット・ポータルサイト内の専用サイトの開設など共有体制の整備を含め検討してまいります。  【2021年8月6日以降】 2022年3月期第3四半期以降の社内への共有の開始に向け、引き続き共有体制の整備を含めた検討を実施しております。  【2022年3月期下期】 リスク管理委員会の活動に関わる情報（リスク管理委員会に集約されたリスク情報を含む）を、社内ポータルの専用サイトを通じて社内周知する方針をリスク管理室において検討し、2021年10月25日のリスク管理委員会にてかかる方針を報告しております。 社内ポータルの専用サイトが完成するまでは、リスク管理委員会に集約されたリスク情報を全社向けポータルへ個別に掲示し、適時に社内共有を行ってまいりました（例えば、情報セキュリティに関わるリスク情報を、注意喚起の目的で社内にも共有（2021年9月15日）する等。）。 なお、社内ポータルの専用サイトは2022年2月14日に完成しております。 今後も、役職員一人ひとりのリスク管理意識の向上のために、リスク管理委員会に集約されたリスク情報の社内共有を継続して実施してまいります。	無	-



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	有無	変更点概要
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	e. 内部統制強化協議会との連携	2. (2) e.	内部統制の強化活動及びその継続的なモニタリング活動の過程において把握されたリスク情報についても、リスク管理委員会が適切に把握したうえで、リスク管理活動を行う必要があると考えております。このため、リスク管理委員会は、内部統制強化協議会と連携してリスク管理活動を実施してまいります。具体的には、内部統制強化協議会の委員とリスク管理委員会の委員を一部重複させる、リスク情報や内部統制の整備状況などを相互に報告する仕組みをつくること（具体的には、2021年7月までに検討する予定です。）により、リスク情報や内部統制の整備状況などを相互に共有してまいります。これにより、リスク管理委員会においては内部統制強化協議会の内部統制の整備状況を踏まえたリスク管理活動を行うことができると考えております。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>リスク管理委員会の委員と内部統制強化協議会の委員として、経営企画本部長執行役員、リスク管理室長が重複して就任しています。また、内部統制強化協議会からリスク管理委員会へ報告する内部統制強化協議会の内部統制の整備状況を含めた協議内容及び報告の頻度、並びに、リスク管理委員会から内部統制強化協議会へ報告する集約した発生リスクの内容及び報告の頻度を検討し、これらについて、2021年7月の内部統制強化協議会及びリスク管理委員会において承認されました。</p> <p>なお、リスク管理委員会と内部統制強化協議会との連携により、内部統制強化協議会においては内部統制上課題となりそうなリスクの情報を把握することが可能となり、また、リスク管理委員会においては内部統制上の問題に起因するリスクの有無を把握することが可能となっております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降においても、内部統制強化協議会との連携に係る取組みを継続して実施しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降も、内部統制強化協議会との情報連携に係る取組みを継続して実施しております。</p> <p>なお、リスク管理委員会では、かかる情報連携の結果を取りまとめ、内部統制強化協議会から受けた報告内容を、2022年3月期のリスク管理プロセスの「リスク見直し」・「評価見直し」の参考としました。また、内部統制強化協議会でも、連携されたリスク情報を内部統制上発生しうる課題の把握に活用しております。</p>	有	リスク管理委員会に集約される多岐に渡るリスク情報を、ガバナンス・企業文化諮問委員会（2022年4月より、内部統制強化協議会の名称をガバナンス・企業文化諮問委員会に変更するとともに、その役割の拡大に関する見直しを実施しております。（「8.（1）a.内部統制強化協議会による再発防止策の推進」をご参照願います。）へより効果的かつ効率的に連携するために、ガバナンス及び内部統制強化並びに企業文化改革の観点から、情報連携の優先順位の検討も含む連携が必要なリスク情報の見直しを実施してまいります。かかる見直しは、2022年6月までに実施する予定です。	
2. リスク管理体制の強化	(3) リスク管理室の体制の強化	a. 専任のリスク管理室長の任命	2. (3) a.	リスクマネジメント体制の更なる強化を図るため、これまで兼任であったリスク管理室長について、新たに専任のリスク管理室長（主な経歴；法務部門15年、営業管理部門4年）を任命しました。	モニタリング中	21年4月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>2021年4月1日付けで、法務部門15年、営業管理部門4年を主な経歴とする専任のリスク管理室長が就任しております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降において、リスク管理室長の変更はございません。今後も、継続してリスクマネジメント体制の強化を図ってまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降も、リスク管理室長の変更はございません。今後も、継続してリスクマネジメント体制の強化を図ってまいります。</p>	無	—	
2. リスク管理体制の強化	(4) リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等への外部有識者の参画	a. リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等への外部有識者の参画	2. (4) a.	リスク管理体制の強化について外部からの目線、専門家の目線を取り入れるため、リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等の活動につき、外部有識者との間でアドバイザー契約を2020年12月に締結して外部有識者から適宜助言・支援を受けることのできる体制を整備しました。これにより、リスク管理体制に外部からの目線、専門家の目線を取り入れることができ、網羅的なリスク管理体制の構築に資すると考えております。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等の活動につき、2020年12月に外部有識者との間でアドバイザー契約を締結しました。これにより、外部有識者からリスク管理活動計画に対する実行支援（リスク管理委員会へのリスク情報の集約実現に向けた支援など）を受けるなど、網羅的なリスク管理体制の構築に資する助言・支援を受けております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降において、外部有識者の参画に係る変更点はございません。今後も、外部有識者からリスク管理体制の構築に資する助言・支援を受けながら、リスク管理体制の強化を図ってまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降も、外部有識者の参画に係る変更点はございません。今後も、外部有識者からリスク管理体制の構築に資する助言・支援を受けながら、リスク管理体制の強化を図ってまいります。</p>	無	—	



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点			
							有無	変更点概要				
2. リスク管理体制の強化				(5) 有事対応への備え（クライシスマネジメント）	a. 有事対応マニュアルの整備	2. (5) a.	リスク情報の集約及びリスクの予防のみならず、不祥事が発覚した場合の有事対応方針も予め定めておくことが必要であることから、リスク管理室において、弁護士等の外部専門家の支援を受けながら、不祥事が発覚した場合の対応要領を定める有事対応マニュアルを2021年7月末までに整備し、①調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、②調査結果等に関する情報開示の基準、③再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、④社外役員に対する適時の正確かつ十分な情報提供について、規定します。なお、同有事対応マニュアルには、有事対応後の関係役員の処分を実施する場合の処分決定のプロセスも規定することとし、役員の不祥事予防に対する意識を向上させることといたします。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>リスク管理室は、2021年7月に、弁護士等の外部専門家の支援を受けながら、不祥事が発覚した場合の対応要領を定める有事対応マニュアルを整備し、同有事対応マニュアルは同年7月にリスク管理委員会において承認されました。</p> <p>同有事対応マニュアルには、①調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、②調査結果等に関する情報開示の基準、③再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、④社外役員に対する適時の正確かつ十分な情報提供の義務付け等が規定されています。</p> <p>また、不祥事について役員に責任があると認められる場合、諮問委員会への諮問事項とされている事項については諮問委員会における審議を経た上で、①取締役については取締役会において、また、②監査役については監査役会において、当該役員に対する刑事責任又は民事責任の追及の要否及び処分（報酬等の不支給もしくは減額、解職、解任又は不再任等）の要否について検討する旨の処分等の決定のプロセスも規定しており、これにより、役員の不祥事予防に対する意識の向上を図っております。</p> <p>なお、外部調査委員会に指摘された不正事案に関する役員及び従業員への責任追及並びに懲罰の状況については、①役員については、外部調査委員会の調査報告書において役員に法的責任が認められるとの認定はされていないものの、前代表取締役社長の荒井透、前取締役会長の吉野孝行、前取締役の平川慎二、及び、前監査役の松田徹から2021年3月31日をもって取締役及び監査役を辞任する旨の申し出があり、当社はこれを受理いたしました。</p> <p>また、関係役員から報酬等の返上等について自主的な申し出がなされたことを受け、取締役については諮問委員会、監査役については監査役会において、一連の不正事案の影響や、同報告書で指摘されている役員としての責任、他社の事例等を踏まえて、それぞれ議論がなされた上で、当社は、関係役員の報酬等を返上等することといたしました（詳細は当社の2021年5月24日付け適時開示「役員等の報酬等の自主返上等に関するお知らせ」をご参照願います。）。また、②不正事案に関係した従業員についても、法令・社内規程に則って必要な処分を適切に行っております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降において、有事対応マニュアルに係る変更はございません。今後も当該マニュアルに則り、不祥事に対してしかるべき対応を実施してまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降も、有事対応マニュアルの変更はございません。今後も当該マニュアルに則り、不祥事に対してしかるべき対応を実施するとともに、適宜マニュアルの見直しを実施してまいります。</p>	無	—
3. 業務執行（第1ライン・第1.5ライン・第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化				(1) 第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化	a. 営業部門と技術部門及び購買部との間の情報の共有化	3. (1) a.	技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制を担保するため、営業部門から技術部門及び購買部に対して適切に情報提供がなされる体制を構築してまいります。具体的には、2021年度第1四半期より、少なくとも四半期に1度の頻度で、これらの部門間の連携会議を実施することにより、営業部門から技術部門及び購買部に対して案件情報や営業手法の共有を図り、技術部門及び購買部からの営業部門への適切な牽制を担保してまいります。なお、営業手法の共有化については、業務統制本部（より現場に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として今年度新設された部署であり、営業統轄室、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室から構成されています。詳細は「1.（2）組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の「a. 3ラインに係る組織体制の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）直属の業務企画室において、営業部門の取引形態別の営業手法をわかりやすい形で文書化し、社内サイトへの公開等を2021年6月以降順次実施したうえで、営業手法を定期的に見直し、変更があった際には適宜文書の改訂を実施してまいります。	モニタリング中	21年6月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>当社では、2021年6月までに（ただし、②定期PMSについては2021年7月に）部門間（事業本部、業務企画室、営業統轄室、購買部）の連携会議を3つ設置しております。参加部署及び会議内容は下記のとおりです。</p> <p>①業務改善ミーティング 参加：4事業本部長、カスタマーサービス本部長、管理本部長、業務統制本部長、他関係者 内容：意見交換、業務改善要求事項確認、業務変更周知等の実施 頻度：月に1回</p> <p>②定期PMS 参加：事業本部長、副本部長、部長、営業統轄室、他関係者 内容：営業状況共有、案件遂行判断の実施 頻度：週に1回</p> <p>③購買連携会議 参加：購買部長、営業部長、技術部長等 内容：意見交換、サンプル案件調査、購買担当者指導、相互情報共有の実施 頻度：四半期に1回</p> <p>なお、2021年6月に各会議体の年間の開催スケジュールを決定しており、当該開催スケジュールに従って上記の各会議体を計画的に実施する予定です。さらに、上記の各会議体が計画的に実施されているかの確認を、業務企画室は四半期ごとに会議資料等を閲覧することによりモニタリングいたします。</p> <p>次に、営業手法の共有化につきましては、業務企画室が業務管理部及び財務経理部と連携し、リース取引や機器・役務・保守の複合案件等の営業手法を文書化し、2021年6月に社内業務関連サイトに公開しております。なお、営業手法が全社的に遵守されているかどうかは、業務企画室が、チェックリストの履践状況を四半期に1度確認することにより実施いたします。</p> <p>また、営業手法が分かりやすい形で共有されていることを確認するため、業務企画室は、営業手法が記載された文書の定期的な内容確認・精査を各四半期末に実施することとしております。2022年3月期第1四半期においては、2021年6月30日にかかる確認を実施しており、第2四半期以降も継続して、かかる確認を実施する予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2022年3月期第2四半期において、開催スケジュールに則り各会議を実施しております。業務企画室による、かかる実施状況のモニタリングは2021年10月に実施する予定です。</p> <p>また、営業手法の分かりやすい形での共有状況についても、業務企画室による2022年3月期第2四半期における実施状況の内容確認・精査を、2021年10月に実施する予定です。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、開催スケジュールに則り、各会議体を実施しております。業務企画室においては、その実施状況のモニタリングを2021年12月に実施しました。</p> <p>また、営業手法の共有化として、2021年11月に営業手法に関する文書の改訂及び周知、2022年1月に業務処理サイトの全社展開を行っております。営業手法が全社的に遵守されているかどうかは、業務企画室が、チェックリストの履践状況を四半期に1度確認することにより実施しております。さらに、営業手法の分かりやすい形での共有状況についても、業務企画室による継続的な確認及び精査を実施しております。</p>	有	2022年3月期中に運用を開始している各会議体は有効に機能していることから継続して実施する方針ですが、これらに加えて、役務牽制と技術部門のカスタマーフェーシング機会増加の両立に向けた検討を行う会議体を、下記の通り追加で設置してまいります。
										技術連携強化会議（仮称） 参加：購買部長、業務企画部長、セールスエンジニアリング本部幹部、カスタマーサービス本部幹部等 内容：役務牽制を確保しながら、技術のカスタマーフェーシング機会を増加させるための課題抽出、施策検討及び実行 頻度：月に1回		

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(1) 第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化 営業部門に対する牽制の強化	b. 販売及び購買プロセスに関する規程の見直し	3. (1) b.	営業部門内の適切な牽制、並びに技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制の体制を構築するため、業務統制本部直属の業務企画室において、2022年3月期第2四半期までに販売及び購買プロセスについて、外部有識者の意見や内部監査室の指摘事項も踏まえた上で、販売及び購買プロセスの中で確認すべきチェック項目の網羅性、一連の業務手続における前後の業務ステップとの整合性、内部牽制上の観点から、これに関する規程の十分性を改めて確認したうえで、必要に応じ規程の改訂を行います（前述の1(2)d.では、規程類の改訂ではなく、業務ガイドラインやチェックリスト等の文書化を行います。）。かかる規程の確認及び改訂により、営業部門内の適切な牽制、並びに技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制の体制を構築してまいります。 なお、これらの規程の確認及び改訂を行った際には、業務統制本部長より内部統制強化協議会に対し速やかに確認及び改訂の内容（改訂時には改訂の理由を含みます。）の報告をいたします。	モニタリング中	21年9月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務企画室にて、2021年5月以降、購買プロセスについて、内部統制強化、業務効率化の観点から、規程の十分性について週に1度会議を行うなどしつつ、内部監査室や外部有識者によるJ-SOX関連のフォローアップ等を通じた業務上の気づき事項等（具体的には、一部の取引において営業部が直接相見積りを取得することが可能となっていたため、購買部のみが相見積りを取得できるように規程を変更した方がよいのではないかという気づき事項等）も踏まえた上で規程の十分性の確認・精査（再発防止策を踏まえた営業部門への牽制に関する事項の明記がなされているか等）を実施しており、2021年6月22日の経営委員会において牽制機能の明確化や見積妥当性確認の明記を目的とした「購買業務管理規程」の改定を実施しております（当該改定により購買プロセスに関する規程の改定は完了しましたが、後述のとおり、販売プロセスに関する規程の見直しを実施する過程で、購買プロセスに関する規程についても見直しを実施する必要が生じた場合には、これを実施してまいります。）。 規程改定内容及びその理由については、2021年7月2日の内部統制強化協議会に対し報告を実施しており、これらの対応により、購買プロセスに関する規程の見直しについての対応は完了しております。</p> <p>他方、販売プロセスに関する規程の見直しは完了していないため、今後販売プロセスについても、内部統制強化、業務効率化の観点に基づき規程の十分性の確認・精査を2021年8月までを目途に実施し、規程類の改定が必要な場合には2021年9月の経営委員会又は取締役会においてその改定を承認し、運用する予定です。また、販売プロセスの見直しを行う過程で、購買プロセスについても見直しを実施する必要が生じた場合には、これを実施してまいります。改定する場合には、改定後速やかに内部統制強化協議会に規程改定の内容及びその理由の報告を実施する予定です。</p> <p>&lt;販売及び購買プロセスに関する規程の見直しの状況について&gt; ①購買プロセスについて 「購買業務管理規程」について、以下の改定を完了しております。 ・購買部は、営業部門を始め関係部署への適切な牽制体制構築に努める旨の明記 ・購買部は、適切な牽制を目的として、四半期に1度、営業部門から案件情報や営業手法等の情報共有を受けるとする旨の明記 ・営業部門は、上記情報共有につき、購買部に協力するものとする旨の明記 ・相見積りの取得は、購買部のみが可能とすることの明記 ②販売プロセスについて チェックリストの運用結果なども踏まえ、内部統制強化、業務効率化の観点に基づき規程の十分性の確認・精査を行った上で、規程に明記すべきと判断した事項について（具体的には以下のような内容を想定しております。）、「販売管理規程」などを2021年9月までに改定することを予定しております。 ・販売プロセスにおける各部署の役割明確化 ・受注計上時の牽制に係る事項の明記</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年9月8日の経営委員会において、販売プロセスにおける各部署の役割明確化や受注計上時の牽制に係る事項の明記を目的とした「販売管理規程」の改定を実施しております。また、販売プロセスの見直しを行う過程で、購買プロセスについても見直しを実施する必要が生じたため、同日に「購買業務管理規程」の改定も実施しました。 規程改定内容及びその理由については、2021年9月17日の内部統制強化協議会に対し報告を実施しました。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、上期に改定した「販売管理規程」及び「購買業務管理規程」に則り、営業部門内の適切な牽制、並びに技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制の体制を維持しております。</p>	無	—	
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(2) 第2ラインにおける管理部門間の連携強化及びチェック・フォローアップ体制の整備・強化による健全な牽制・支援体制	a. 管理部門間の意見交換場の設定	3. (2) a.	管理部門間の連携を強化して第1ラインに対する牽制・支援体制を強化するため、2021年6月以降、管理部門の各本部長が参加する意見交換の場（少なくとも2か月に1回以上開催することを想定しております。）を設けることで、各管理部門で顕出された第1ライン及び第2ラインの問題事象の共有、業務改善事項の意見出し、当該部門から他部門への依頼の実施を議論し、各部門間の連携を図ってまいります。これにより、管理部門間の連携を強化して第1ラインに対する牽制・支援体制を強化できると考えております。また、意見交換の状況については、2ヶ月に1回、管理部門の各本部長が内部統制強化協議会に報告し、内部統制の整備にも役立てる予定です。	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務企画室において、管理部門の各本部長が参加する意見交換の場として、管理部門における部門間の連携会議を開催することとし、2021年5月に、①当該連携会議において共有すべき事項（管理部門における課題・各本部の事業面、人事面、業務執行面等についての取組状況、事業本部における課題等）、参加者（経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長）、頻度（月に1回）等、②当該連携会議の具体的な開催スケジュールを決定しております。当該連携会議は、2021年6月1日、2021年7月2日、2021年8月2日にそれぞれ開催されております。今後も、毎月初めに開催することを予定しております。</p> <p>また、当該連携会議については、業務企画室において、四半期ごとに議事録及び会議資料等を確認することにより、当該連携会議の実施状況及び当該連携会議の結果の内部統制強化協議会への報告状況について、モニタリングを実施することにしております。かかるモニタリングについては、2022年3月期第1四半期の状況については2021年6月25日に実施しており、第2四半期以降も継続して、モニタリングを実施する予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降、当該連携会議を、2021年9月2日に開催しております。2022年3月期第2四半期における当該連携会議の実施状況及びその結果の内部統制強化協議会への報告状況については、2021年9月3日に業務企画室によるモニタリングを実施しており、今後も継続して当該連携会議の開催及び業務企画室によるモニタリングを実施してまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、当該連携会議を、2021年10月1日、2021年11月1日、2021年12月1日、2022年1月6日、2022年2月1日、2022年3月1日に開催しております。 同第3四半期における当該連携会議の実施状況及びその結果の内部統制強化協議会への報告状況については、2021年11月19日、同第4四半期にかかる報告状況については、2022年1月14日に、業務企画室によるモニタリングを実施しております。 今後も継続して当該連携会議の開催及び業務企画室によるモニタリングを実施してまいります。</p>	無	—	

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(2) 第2ラインにおける管理部門間の連携強化及びチェック・フォローアップ体制の整備・強化による健全な牽制・支援体制	b. 財務経理部によるチェック体制の整備	3. (2) b.	財務経理部においても会計不正の有無をチェックするため、販売先及び仕入先を対象とした債権債務の残高確認及び取引の相互確認を実施しておりますが、その範囲を拡大するとともに、案件名等の認識差異があった場合は、財務経理部が注文書原本を確認して実在する取引であることを確認して営業部門を牽制します。 これらの施策の具体的な方法について2021年度第2四半期までに検討してまいります。	モニタリング中	21年10月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b></p> <p>従前から、財務経理部において、支払明細書の送付依頼があった仕入先に対して手作業で作成した支払通知書を毎月送付する方法により取引の相互確認を実施しておりますが、現在、相互確認を実施する仕入先の範囲を拡大することについて検討を進めております。</p> <p>なお、手作業でかかる相互確認を実施する場合、事務負担との関係で、相互確認を実施する仕入先の数を大幅に増加することが困難であるため、現在、上記の検討と並行して、当社と仕入先の間で支払明細データをWeb上で授受できるクラウド型システムの導入も進めております。当該システムの導入により、手作業による場合よりも容易に仕入先と取引の相互確認を実施することが可能となり、相互確認を実施する仕入先の範囲を拡大することに資すると考えております。</p> <p>また、仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法については、単なる債権債務の残高の確認に加えて、併せてその取引内容に関する確認も実施する方法を検討しており、具体的な業務手順を2021年9月までにまとめることを予定しております。</p> <p>そして、当社では、これらの検討を踏まえ、財務経理部において、2021年9月までに、循環取引等の不正会計の可能性が認められる取引を検知することを目的とした「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」を策定し、運用する予定です。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b></p> <p>仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法及び業務手順について取りまとめ、「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」を策定しております。</p> <p>当該ガイドラインについては、2021年10月中の業務統制本部長による承認及び運用開始を予定しております。</p> <p>なお、導入を進めていたクラウド型システムについては、2021年8月より、運用を開始しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2021年10月より、業務統制本部長による承認を経て、「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」の運用を開始しております。</p> <p>また、クラウド型システムについても運用を継続しており、取引相互確認の観点から、四半期毎に必要な応じた仕入先の追加を実施しています。</p>	有	財務経理部においては、より効果的かつ効率的な牽制手法の確立のため、牽制項目の内容によっては、案件規模に応じた閾値を設けるなどの検討を行う予定です。 かかるガイドライン及びチェックリストの改訂要否の検討も含む見直しは、2022年6月までを目途に実施する予定です。	
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの見直し等）	a. 財務経理部による案件単位での検証	3. (3) a.	案件単位での原価状況によっては、それが不正に気付く端緒となり得ることから、財務経理部にて、一定金額以上の案件について、案件単位での原価状況の妥当性の検証を行ってまいります。その結果、たとえば粗利率に鑑みて不正の存在が疑われる場合、営業部門に対して問合せを行う、技術部門にて評価を行う等といった方法によって、不正の顕出をすることを予定しております。 これらの施策の具体的な方法について2021年度第2四半期までに検討してまいります。	モニタリング中	21年10月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b></p> <p>一定金額以上の案件について案件単位での原価状況の妥当性の検証を行う体制を整備するため、財務経理部は、案件ごとの原価状況のチェックリスト（未成工事支出金の推移や関連する勘定科目の推移、案件原価総額の推移等をチェック項目とするチェックリスト）の整備（不正の存在が疑われた場合の対応に関するルールの整備を含みます。）についての検討を実施しております。</p> <p>当社では、かかるチェックリストが完成した後、かかるチェックリストの内容について監査法人と合意することを予定しておりますが、かかる合意は、2021年9月に実施することを予定しております。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b></p> <p>2021年9月21日に案件ごとの原価状況のチェックリストの内容について監査法人と合意しております。2021年10月以降、かかるチェックリストに基づき、案件単位での原価状況の妥当性の検証を行ってまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2021年10月より、左記のチェックリストに基づき、案件単位での原価状況の妥当性の検証を継続して実施しております。</p>	有	現状は社内のシステムから案件単位での検証に必要な項目にかかる数値データを抽出し、マニュアルでの集計を実施しておりますが、更なる実効性の強化および効率化の観点から、当該数値が集約されたレポートを取得できる機能のシステム実装を進めております。当該レポート機能の運用は、2022年7月からの開始を予定しております。	

施策	具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点		
					有無	変更点概要	
3. 業務執行（第1ライン・第1.5ライン、第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの変更等） b. 原価付替防止のための原価管理策の導入	3. (3) b.	モニタリング中	21年10月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 業務企画室において、現状の原価管理プロセスを整理し、外部専門家のアドバイスを受けながら、2021年5月までに、原価管理策に関する今後の検討のステップについて検討いたしました。 かかる検討を踏まえ、原価付替防止を目的とした原価管理のため、原価の妥当性検証に有効な工数積算依頼シートの整備を実施し、2021年8月以降、これを試験運用しております。 工数積算依頼シートは、営業部門又は技術部門の担当者が、見積作成の過程で、役務の原価積算を社内各部門の工数積算担当及び業務委託先パートナー会社に依頼する際に作成するものであり、顧客の見積要件を踏まえ、案件の概要及び作業工種ごとの各種条件を示す詳細項目が記入されます。詳細項目は各作業項目の有無、各ドキュメント作成の有無、打合せの回数などを具体的に記載することとなり、見積承認の際に、技術部門の決裁権限者（マネージャー、部長等）のレビューにより、顧客の見積要件と照らし合わせて工数積算結果の妥当性を確認するものです。従来、役務の原価積算のための書面は担当者が文章による自由記述で作成しており、個人ごとに粒度差がありましたが、フォーマットを規定することで、粒度が統一され、原価の妥当性検証に有効なものになると考えております。 原価管理に係るシステム面の刷新・改善等につきましては、前記「3.(3)a.財務経理部による案件単位での検証」の施策と併せて検討しており、「案件原価予実レポート」の機能（案件単位での原価予算と原価実績を把握できる機能となります。なお、工数積算関連システムの改修については、現行のシステム処理能力上の理由により改修困難な状況のため工数積算依頼シートのシステム化は現状予定しておりません。）を実装するため、DX推進部と要件定義等の検討を進めております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 工数積算依頼シートの試験運用を継続しており、抽出した改善点を順次反映しております。今後も利用者の声を受けた改善を継続することで、工数積算結果の妥当性検証の有効性向上に取り組んでまいります。 また、原価管理に係るシステム面の刷新・改善等については、「案件原価予実レポート」の機能実装に向け、DX推進部及び各関係者と要件定義等の検討を継続して実施しております。2022年3月期下期より、試験運用の開始を予定しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 工数積算依頼シートは、2021年8月から開始した試験運用期間を経て、2021年12月より本番運用を実施しております。今後も利用者の声を受けた改善を継続することで、工数積算結果の妥当性検証の有効性向上に取り組んでまいります。 また、原価管理に係るシステム面の刷新・改善等については、「案件原価予実レポート」の機能実装に向け、DX推進部及び各関係者と要件定義等の検討を継続して実施し、必要な要件定義等が確定しています。2022年7月からの運用開始に向けてシステム実装予定となっております。</p>	有	2022年3月期は案件原価予実をExcelシートで管理しておりましたが、効果的かつ効率的な管理を行う観点から、2022年3月期を通じて「案件原価予実レポート」のシステム実装検討を進めてまいりました。かかる検討につき、必要な要件定義等が確定し、2022年7月からの運用開始に向けたシステム実装を進めております。
3. 業務執行（第1ライン・第1.5ライン、第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの変更等） c. 追加原価の申請ルールの再考	3. (3) c.	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 追加原価申請ルールを再考するため、業務企画室において、2021年6月に、追加原価申請ルール関連の規程類及びガイドラインとして、「職務権限基準表」と業務ガイドラインの改定内容を検討いたしました。当該規程類については2021年7月21日の取締役会決議においてその改定を承認しております。改定の内容としては、経営委員会の承認が必要となる追加原価の金額基準を従来よりも高く設定することいたしました。これは、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除することを目的としております。金額基準については、業務統制本部の本部長や部長及びすべての事業本部長の意見も参考にしながら検討の上で上記取締役会において決定いたしました。 また、2021年7月の業務改善ミーティング（参加者は各事業本部長、カスタマーサービス本部長、管理本部長、業務統制本部長、業務企画室長等です。）にて事業本部長に改定内容の説明を実施し、その後、事業本部長から各本部の従業員にも説明を実施いたしました。 さらに、2021年7月に、業務企画室より、全役職員（主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じです。）に対し、「職務権限基準表」及び業務ガイドラインの改定についての周知も実施しております。 なお、引き上げ後の金額基準であっても、今後の経営環境の変化によっては過度のプレッシャーとなりうることも考えられることから、少なくとも四半期に一度、事業本部による追加原価への対応状況を業務統制本部にて把握することで、必要に応じて金額基準を見直し、過度のプレッシャーとならない状態を維持してまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降も、追加原価の申請については、引き上げ後の金額基準に基づき業務を執行しております。 2022年3月期第2四半期の追加原価への対応状況については、2021年10月中に業務統制本部にて確認を実施し、金額基準の再度の見直しの要否を判断する予定です。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、追加原価の申請については、引き上げ後の金額基準に基づき業務を執行しております。 追加原価の実施状況については業務統制本部業務管理部より月次で各事業本部に共有を実施し、各事業本部が確認しています。なお、現状において、金額基準の再度の見直しが必要との判断には至っておりません。</p>	無	—

施策	具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点		
				有無	変更点概要	有無	変更点概要	
3. 業務執行（第1ライン・第1.5ライン、第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）	d. 取引の妥当性について審査する仕組みの導入	3. (3) d.	モニタリング中	21年9月	【2022年3月期上期】 （2021年8月5日まで） 新規取引先（仕入先及び売上先のいずれも含み、売上先がエンドユーザーに該当する場合も含みます。）と取引を行う場合には、営業部門及び業務統制本部にて、顧客登録時、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。また、既存取引先（仕入先及び売上先のいずれも含み、売上先がエンドユーザーに該当する場合も含みます。）であっても新たに取引を行う場合には、営業部門及び業務統制本部にて、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。その上で、かかる審査において取引の妥当性について疑義が生じた場合には、取引の実施を取りやめることしております。今後、業務効率性も鑑み、審査項目の改訂を2021年6月以降検討してまいります。	無	－
4. 監査体制の抜本的な見直し	(1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化	a. 内部監査室の人員構成の変更、資格の推奨及び取得サポートの導入	4. (1) a.	モニタリング中	21年6月	【2022年3月期上期】 （2021年8月5日まで） 2021年4月1日付け人事異動にて内部監査室の人員を3名増員し11名（全て専任）体制としております。また、2021年6月1日付け人事異動により内部監査室員として更に2名が他部署から異動しました。さらに、2021年7月1日付け人事異動により内部監査室員として更に1名が他部署から異動しました（なお、2021年6月1日付け人事異動により内部監査室員1名が他部署へ異動しており、現在は13名体制です。）。  また、当社では、元々公認内部監査人が資格取得援助制度の対象資格となっておりましたが、2021年5月に、公認不正検査士についても資格取得援助制度の対象資格に追加しました（なお、今後、公認内部監査人及び公認不正検査士に限らず、日本内部監査協会の内部監査士等の各種の資格や認定コンプライアンス・アドバイザーの資格の取得に向けたサポートについても検討してまいります。）。さらに、資格取得サポートの運用方針・内容（資格取得開始時の連絡方法、資格取得後の継続的な研修等受講支援の実施有無等）を検討・決定し、決定された運用方針・内容（資格取得援助制度の対象資格に公認不正検査士が追加されたことを含みます。）の内部監査室への周知を2021年6月に実施しました。また、これに併せて、「内部監査細則」を2021年6月に改定し、同細則に、内部監査室長は資格取得を進めるため、資格取得に向けたサポートの内容を立案することについて明記しました。 そして、内部監査室において、内部監査室員に係る採用活動の一環として、内部監査室として求める選考基準や、これを踏まえた求人手法（当社人事ホームページ、日本内部監査協会ホームページの活用等）を検討し、2021年5月に人事部と調整の上で採用要件を策定しました。また、かかる採用要件に基づいて内部監査室員の採用に係る募集要項を作成し、当社人事ホームページの更新を2021年5月に実施しました。また、日本内部監査協会ホームページ内の求人募集ページへの掲載も2021年6月に実施しました。さらに、人材紹介会社からの紹介により現在具体的な選考を実施しています。内部監査室においては、今後も継続して有資格者の採用活動を実施する予定です。  【2021年8月6日以降】 内部監査室の人員については、2021年9月30日時点において、13名体制となっております。 なお、2021年10月以降、複数の有資格者の増員が決定しております（10月1日に金融内部監査士の有資格者1名及び内部監査士の有資格者1名、11月1日に公認内部監査人の有資格者1名を中途採用にて増員予定）。  【2022年3月期下期】 内部監査室の人員については、2022年3月31日時点において、16名体制となっております。 また、本体制における有資格者は、公認内部監査人2名、金融内部監査士1名、内部監査士1名（資格を複数有する者がいます）となっております。内部監査室メンバーの内部監査能力向上のために導入した資格取得サポートについては、現在、2名のメンバーの公認内部監査人資格取得に向けた取り組み、及び既に公認内部監査人資格を保有するメンバーの資格維持のために活用されております（内1名は2022年2月に公認内部監査人資格を取得するに至っております）。 なお、内部監査室員に係る採用活動の一環として、2021年5月に検討した内部監査室として求める選考基準や、これを踏まえた求人手法（当社人事ホームページ、日本内部監査協会ホームページの活用等）の内容については変更ございません。	有	2023年3月期期初に、新たに内部監査業務経験者2名を採用し、内部監査室の人員体制を18名体制としてまいります。上記2名の内1名は、金融機関にて内部監査業務へ従事し、内部監査計画の企画・立案及び内部監査部門の統括業務の経験を有し、内部監査室のアドバイザーである顧問と同等の知見を有した人材であり、もう1名は公認システム監査人資格を有しております。

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	
4. 監査体制の抜本的な見直し	(1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化	b. 内部監査機能の強化	4. (1) b.	<p>内部監査機能を強化するため、以下の取組を実施してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門に対する内部監査において、原価付替等の不正の検知にとどまらず、不正を生み出す可能性のある制度・ルール・仕組みの改善を指摘できるよう着重点の設定（追加原価申請ルールや案件単位での予実管理方法等、不正の動機や機会の作出に関係し得るルール等を洗い出し、改善の指摘の要否を検討するなど）を行います。加えて、過去の不正事案を参考にするだけでなく、リスク管理委員会におけるリスク評価を参考にしつつ、内部監査室としても内部監査実施のためのリスク評価を実施しリスクの大きい取引（例えば、新技術領域案件や見積積算時において顧客要件が曖昧な案件）やオペレーション（例えば、残業時間が過度に多い部門や退職者が多い部門）を検証し、リスクベースでの着重点の設定を行うことで、制度・ルール・仕組みの問題を検知し、不正や重大事故の回避のための指摘を行えるように取り組めます。</li> <li>また、営業部門に対する内部監査の実査を行うにあたり、どのような取引を実査の対象とするかという抽出の基準を設けた上で、内部監査を実施します（抽出基準の例として、原価予算・実績の差異が大きく発生している案件等を考えております。）。抽出基準については、2021年度第1四半期中に内部監査室内規において明記する予定です。</li> <li>以上の、内部監査における取組は2021年7月からの開始を見込んでおります。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査の6カ月後にフォローアップ内部監査を必ず実施し、指摘事項に対する改善策が着実に実行され改善につながっているかを検証し、被内部監査部署の取組状況をフォローします（2022年1月から実施します。）。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査の報告はこれまで半期に1回の頻度で業務監査結果を経営委員会と取締役会に対して行っておりましたが、今後は前述の新たな着重点の設定や抽出基準の策定も踏まえた上で実施した内部監査の結果（フォローアップ内部監査の結果も含みます。）を以下のとおり報告することといたします（2021年7月から実施します。）。 一月次にて、代表取締役社長及び経営委員会、監査役会に対して報告 一四半期毎に、取締役会に対して報告</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>これまで内部監査では組織単位の内部監査を実施しておらず、取引業務の内部監査や購買部の内部監査を実施するにとどまっておりました。今後は管理部門や技術部門を含む全部門を対象として組織単位の内部監査を実施します（リスクが相対的に高いものから順に、2021年7月から実施します。）。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査の指摘内容を全社的に理解させ、問題意識を持たせるために、本年度から、内部監査室は、内部監査結果を全社に開示する（半期に1回）とともに、年に1回内部監査指摘事例集を作成して全社に展開します。</li> </ul> <p>以上の取組の検討・実施に当たっては、内部監査計画の策定段階から、実施結果の確認まで、内部監査について豊富な経験・知見を有する者（2021年3月25日以降に、内部監査室へのアドバイザーとして、代表取締役社長の直属の顧問として2名が就任。）が内部監査室とは独立の立場から指導・監督を行ってまいります。</p> <p>以上の取組を実施することで、内部監査機能を強化し、監査体制を抜本的に見直してまいります。</p>	モニタリング中	21年7月	<p><b>2022年3月期における整備・運用状況</b></p> <p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> （内部監査着重点） 内部監査室においては、過去の不正事案を踏まえた追加原価や案件単位での予実管理方法等についての着重点の設定や、リスク管理室及びリスク管理委員会におけるリスク評価を参考にした上での内部監査室によるリスク評価を踏まえたリスクベースでの着重点の設定を2021年6月に実施しました。さらに、2021年6月にその着重点を踏まえた上で、実査対象の抽出条件基準を設定し、これらを内部監査室内規に明記しました。そして、内部監査室では、これらを踏まえた内部監査を2021年7月より開始しております。</p> <p>（フォローアップ内部監査及び組織単位の内部監査） 内部監査室においては、当社グループ全部署を対象として組織単位の内部監査を実施してまいります。また、リスクが相対的に高い部署から順に内部監査を実施するように、内部監査の実施内容及びスケジュールを検討し、これを踏まえて、2022年3月期の内部監査方針・計画を作成しました。かかる内部監査方針・計画については、2021年6月に代表取締役社長の承認を経た上で、取締役会においても承認されております。また、内部監査の6ヶ月後（2022年1月以降を予定しています。）に内部監査において指摘があった被内部監査部署に対するフォローアップ内部監査を実施する旨を「内部監査規程」に定めており、指摘事項に対する改善策が着実に実行され改善につながっているかを検証・確認することとしています。</p> <p>（内部監査結果の全社開示及び指摘事例集の作成） 内部監査室は、内部監査の指摘内容を全社的に理解させ、問題意識を持たせ、ひいては、自らの部署内の内部管理態勢の強化に役立てるために、内部監査結果を月次で経営委員会に報告した後に、その都度、全社に開示いたします。内部監査結果を全社に開示するに当たったの留意点の有無や具体的な開示方法（開示内容や開示時期を含む）を2021年8月までに検討する予定です。また、2021年6月に改定した「内部監査細則」において、内部監査指摘事例集を年度ごとに1回作成することについて決めました。2022年3月期の内部監査指摘事例集は、2022年5月までに作成する予定です。</p> <p>以上の取組みの検討・実施に当たっては、内部監査について豊富な経験・知見を有する者（2021年3月25日以降、内部監査室へのアドバイザーとして、代表取締役社長の直属の顧問として2名が就任。）が内部監査室とは独立の立場から、具体的な指導・監督を行ってまいります。加えて、企業の内部統制強化の経験が豊富なコンサルタント会社とアドバイザー契約を締結し、内部監査体制の高度化を目的として公認内部監査人有資格者によるアドバイザー・サポートを受けております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> （内部監査着重点） 2021年8月6日以降も、かかる着重点を踏まえた内部監査を実施しております。</p> <p>（フォローアップ内部監査及び組織単位の内部監査） 最初のフォローアップ内部監査の実施は2022年4月を予定しております。</p> <p>（報告体制） 2021年7月より開始した内部監査結果については、2021年9月1日に代表取締役社長に報告を実施しております。経営委員会及び監査役会に対しては、内部監査結果における指摘に対する是正策の回答受領後、2021年10月中の報告を予定しております。なお、経営委員会及び監査役会への報告について、2021年9月を予定しておりましたが、上述の通り、内部監査結果における指摘に対する是正策の回答受領を踏まえた報告とするため、初回の報告実施を2021年10月中へと変更しております。初回の報告後は、「内部監査規程」及び「内部監査細則」に規定した頻度に則り、報告を行ってまいります。また、四半期ごとの取締役会への報告は、2021年第2四半期分の内部監査結果について、2021年10月26日に実施する予定です。</p> <p>（内部監査結果の全社開示及び指摘事例集の作成） 内部監査結果の全社開示については、内部監査の結果における指摘に対する是正策の回答の受領が始まる2021年10月より、順次実施してまいります。2022年3月期の内部監査指摘事例集は2022年5月までに作成する予定です。</p> <p>2021年8月6日以降において、内部監査室へのアドバイザー及び公認内部監査人有資格者に係る変更点はございません。今後も同人らによる指導・監督のもと、内部監査機能の強化に取り組んで参ります。</p>	有	<p>（内部監査着重点） 2022年3月期の内部監査を実施した結果およびリスク管理委員会における最新のリスク評価を参考に、内部監査室としてリスクの洗い出し・評価を行い内部監査項目の見直しを実施してまいります。かかる見直しは、2022年5月中旬までに完了し、内部監査における当該項目の適用は、2022年5月末からの開始を見込んでおります。</p> <p>2022年3月期においては、2名の顧問が内部監査室とは独立の立場から、具体的な指導・監督を行ってまいりましたが、内部監査室内での一定の人材の確保（詳細については、「4.(1)a.内部監査室の人員構成の変更、資格の推奨及び取得サポートの導入」をご参照願います。）、内部監査機能の改善が進んでいることに鑑み、2023年3月期は1名の顧問が継続し具体的な指導・監督を行ってまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(1) 内部監査室 の体制強化・人 員構成の変更・ 権限強化	b. 内部監査機 能の強化	4. (1) b.	<p>(前頁再掲)</p> <p>内部監査機能を強化するため、以下の取組を実施してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門に対する内部監査において、原価付替等の不正の検知にとどまらず、不正を生み出す可能性のある制度・ルール・仕組みの改善を指摘できるよう着重点の設定（追加原価申請ルールや案件単位での予実管理方法等、不正の動機や機会の作出に関係し得るルール等を洗い出し、改善の指摘の要否を検討するなど）を行います。加えて、過去の不正事案を参考にだけでなく、リスク管理委員会におけるリスク評価を参考にしつつ、内部監査室としても内部監査実施のためのリスク評価を実施しリスクの大きい取引（例えば、新技術領域案件や見積積算時において顧客要件が曖昧な案件）やオペレーション（例えば、残業時間が過度に多い部門や退職者が多い部門）を検証し、リスクベースでの着重点の設定を行うことで、制度・ルール・仕組みの問題を検知し、不正や重大事故の回避のための指摘を行えるように取り組みます。</li> <li>また、営業部門に対する内部監査の実査を行うにあたり、どのような取引を実査の対象とするかという抽出の基準を設けた上で、内部監査を実施します（抽出基準の例として、原価予算・実績の差異が大きく発生している案件等を考えております。）。抽出基準については、2021年度第1四半期中に内部監査室内規において明記する予定です。</li> <li>以上の、内部監査における取組は2021年7月からの開始を見込んでおります。</li> <li>内部監査の6カ月後にフォローアップ内部監査を必ず実施し、指摘事項に対する改善策が着実に実行され改善につながっているかを検証し、被内部監査部署の取組状況をフォローします（2022年1月から実施します。）。</li> <li>内部監査の報告はこれまで半期に1回の頻度で業務監査結果を経営委員会と取締役会に対して行っておりましたが、今後は前述の新たな着重点の設定や抽出基準の策定も踏まえた上で実施した内部監査の結果（フォローアップ内部監査の結果も含まれます。）を以下のとおり報告することといたします（2021年7月から実施します。）。 一月次にて、代表取締役社長及び経営委員会、監査役会に対して報告 —四半期毎に、取締役会に対して報告</li> <li>これまで内部監査では組織単位の内部監査を実施しておらず、取引業務の内部監査や購買部の内部監査を実施するにとどまっておりました。今後は管理部門や技術部門を含む全部門を対象として組織単位の内部監査を実施します（リスクが相対的に高いものから順に、2021年7月から実施します。）。</li> <li>内部監査の指摘内容を全社的に理解させ、問題意識を持たせるために、本年度から、内部監査室は、内部監査結果を全社に開示する（半期に1回）とともに、年に1回内部監査指摘事例集を作成して全社に展開します。</li> </ul> <p>以上の取組の検討・実施に当たっては、内部監査計画の策定段階から、実施結果の確認まで、内部監査について豊富な経験・知見を有する者（2021年3月25日以降に、内部監査室へのアドバイザーとして、代表取締役社長の直属の顧問として2名が就任。）が内部監査室とは独立した立場から指導・監督を行ってまいります。</p> <p>以上の取組を実施することで、内部監査機能を強化し、監査体制を抜本的に見直しまいります。</p>			<p>2022年3月期における整備・運用状況</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> <b>（内部監査着重点）</b> 2022年3月期下期において、上記で設定された着重点を踏まえた監査を実施しております。</p> <p>（フォローアップ内部監査及び組織単位の内部監査） 2021年10月から2022年3月までに9部門への組織別内部監査を実施しました。 また、最初のフォローアップ内部監査を2022年4月から実施いたします。 2022年4月以降も、内部監査の6カ月後にフォローアップ内部監査を必ず実施する体制を継続してまいります。</p> <p>（報告体制） 2022年3月期の内部監査方針・計画の内容に変更はございません。 代表取締役社長、経営委員会及び監査役会に対する報告は、「内部監査規程」及び「内部監査細則」に規定した頻度通りに、適切に行っております。 内部監査結果の四半期ごとの取締役会への報告は、2022年3月期第2四半期分の内部監査結果について、2021年10月26日に実施しました。また、2022年3月期第3四半期分の内部監査結果について、2022年2月25日に実施しました。</p> <p>（内部監査結果の全社開示及び指摘事例集の作成） 内部監査結果の全社開示は、2021年10月以降、継続して実施しております。 2022年3月期の内部監査指摘事例集は、2022年5月までに作成する予定です。</p> <p>以上の取組の検討・実施に当たっては、2022年3月期下期も継続して、内部監査について豊富な経験・知見を有する者（2021年3月25日以降、内部監査室へのアドバイザーとして、代表取締役社長の直属の顧問として2名が就任。）が内部監査室とは独立した立場から、具体的な指導・監督を行っています。 加えて、企業の内部統制強化の経験が豊富なコンサルタント会社とアドバイザー契約を締結し、内部監査体制の高度化を目的として公認内部監査人資格者によるアドバイザー・サポートを受けていることについても変更はございません。</p>	有	<p>(内部監査着重点)</p> <p>2022年3月期の内部監査を実施した結果およびリスク管理委員会における最新のリスク評価を参考に、内部監査室としてリスクの洗い出し・評価を行い内部監査項目の見直しを実施してまいります。かかる見直しは、2022年5月中旬までに完了し、内部監査における当該項目の適用は、2022年5月末からの開始を見込んでおります。</p> <p>2022年3月期においては、2名の顧問が内部監査室とは独立した立場から、具体的な指導・監督を行ってまいりましたが、内部監査室内での一定の人材の確保（詳細については、「4.(1)a.内部監査室の人員構成の変更、資格の推奨及び取得サポートの導入」をご参照願います。）、内部監査機能の改善が進んでいることに鑑み、2023年3月期は1名の顧問が継続し具体的な指導・監督を行ってまいります。</p>	

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況			2023年3月期における変更点																												
										有無	変更点概要																											
4. 監査体制の抜本的な見直し	(1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化	c. 内部監査に係る研修の実施・参加	4. (1) c.	内部監査メンバーの内部監査に関する知識やスキル向上のため、内外の専門家を講師とする研修を四半期に1回実施（2021年4月から開始）することで、内部監査を円滑に行えるようにします。また、内部監査メンバーは、原価付替等不正の種類・パターンについての正しい理解を習得できるように、不正事案等に関する外部実施の研修に定期的に参加（年1回以上）することとします。当研修には、監査役・監査役スタッフも参加するため、参加する研修については監査役・監査役スタッフとも連携し検討します（2021年6月末までに具体的な研修計画を策定いたします。）。 これらの内部監査に係る研修の実施・参加により、内部監査に関する知識を深め、内部監査機能を強化してまいります。	モニタリング中	21年6月	<p>2022年3月期における整備・運用状況</p> <p>内部監査室においては、目的、対象者、テーマ、講師の選定方針、開催方法、頻度及び開催時期等の研修計画を作成し、研修実施スケジュールを2021年6月に策定しました。研修実施スケジュール及び参加実績（予定を含む。）は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施（予定）時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年4月1日</td> <td>日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座</td> <td>異動者 （2021年4月1日付けの異動者）</td> </tr> <tr> <td>同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日 同年7月15日 同年8月26日 同年9月24日 同年10月20日 同年11月25日 同年12月21日 2022年1月20日 同年3月10日</td> <td>内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル： ・内部統制を理解する（同年4月26日） ・内部監査の基礎（同年5月10日） ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について（同年5月24日） ・政府出資法人における内部監査等の状況について（同年6月24日） ・特許庁運営基盤システムの構築について（同年7月15日） ・政府情報システムに関する会計検査の結果について（同年8月26日） ・都道府県及び政令指定都市における国庫補助事業に係る事務費等の不適正な経理処理等の実態、発生の背景及び再発防止策について（同年9月24日） ・国による地方公共団体の情報セキュリティ対策の強化について ・情報システム等の導入及び換装において調達する専用の無停電電源装置について ・令和2年度決算検査報告 ・新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCoA)の開発・保守等に対する改善処置要求 ・布製マスク配布事業の実施状況等について ・新型コロナウイルス感染症対策に関連する各種施策に係る予算の執行状況 ・サービス産業消費喚起事業(GoToキャンペーン事業)の実施状況等について</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年6月17日</td> <td>日本監査役協会開催、品質不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点</td> <td>1名 （他監査役2名及び監査役付スタッフ）</td> </tr> <tr> <td>同年7月5日</td> <td>日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座</td> <td>異動者 （2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者）</td> </tr> <tr> <td>同年8月から9月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・監査役のためのコンプライアンス・ガバナンス企業不祥事監査の視点</td> <td>内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）</td> </tr> <tr> <td>同年10月から11月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・不正の兆候の見つけ方発覚後の対応 ～効率的なヒアリングを踏まえて</td> <td>内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）</td> </tr> <tr> <td>2022年1月から2月</td> <td>日本監査役協会での企業不祥事関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・企業不祥事はなぜなくなるのか ～過去の価値観からの決別</td> <td>内部監査室長 （監査役・監査役付スタッフも参加）</td> </tr> <tr> <td>2022年2月から3月</td> <td>日本監査役協会での不正会計関連研修 タイトル： ・不正会計の最新の事例分析と監査役等監査の留意点 ～不正に対する監査の着眼点、会計監査人との連絡ポイント</td> <td>内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）</td> </tr> </tbody> </table>			実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2021年4月1日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者 （2021年4月1日付けの異動者）	同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日 同年7月15日 同年8月26日 同年9月24日 同年10月20日 同年11月25日 同年12月21日 2022年1月20日 同年3月10日	内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル： ・内部統制を理解する（同年4月26日） ・内部監査の基礎（同年5月10日） ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について（同年5月24日） ・政府出資法人における内部監査等の状況について（同年6月24日） ・特許庁運営基盤システムの構築について（同年7月15日） ・政府情報システムに関する会計検査の結果について（同年8月26日） ・都道府県及び政令指定都市における国庫補助事業に係る事務費等の不適正な経理処理等の実態、発生の背景及び再発防止策について（同年9月24日） ・国による地方公共団体の情報セキュリティ対策の強化について ・情報システム等の導入及び換装において調達する専用の無停電電源装置について ・令和2年度決算検査報告 ・新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCoA)の開発・保守等に対する改善処置要求 ・布製マスク配布事業の実施状況等について ・新型コロナウイルス感染症対策に関連する各種施策に係る予算の執行状況 ・サービス産業消費喚起事業(GoToキャンペーン事業)の実施状況等について	内部監査室全員	同年6月17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点	1名 （他監査役2名及び監査役付スタッフ）	同年7月5日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者 （2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者）	同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・監査役のためのコンプライアンス・ガバナンス企業不祥事監査の視点	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）	同年10月から11月	日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・不正の兆候の見つけ方発覚後の対応 ～効率的なヒアリングを踏まえて	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）	2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・企業不祥事はなぜなくなるのか ～過去の価値観からの決別	内部監査室長 （監査役・監査役付スタッフも参加）	2022年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修 タイトル： ・不正会計の最新の事例分析と監査役等監査の留意点 ～不正に対する監査の着眼点、会計監査人との連絡ポイント	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）	無	-
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																																				
2021年4月1日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者 （2021年4月1日付けの異動者）																																				
同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日 同年7月15日 同年8月26日 同年9月24日 同年10月20日 同年11月25日 同年12月21日 2022年1月20日 同年3月10日	内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル： ・内部統制を理解する（同年4月26日） ・内部監査の基礎（同年5月10日） ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について（同年5月24日） ・政府出資法人における内部監査等の状況について（同年6月24日） ・特許庁運営基盤システムの構築について（同年7月15日） ・政府情報システムに関する会計検査の結果について（同年8月26日） ・都道府県及び政令指定都市における国庫補助事業に係る事務費等の不適正な経理処理等の実態、発生の背景及び再発防止策について（同年9月24日） ・国による地方公共団体の情報セキュリティ対策の強化について ・情報システム等の導入及び換装において調達する専用の無停電電源装置について ・令和2年度決算検査報告 ・新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCoA)の開発・保守等に対する改善処置要求 ・布製マスク配布事業の実施状況等について ・新型コロナウイルス感染症対策に関連する各種施策に係る予算の執行状況 ・サービス産業消費喚起事業(GoToキャンペーン事業)の実施状況等について	内部監査室全員																																				
同年6月17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点	1名 （他監査役2名及び監査役付スタッフ）																																				
同年7月5日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者 （2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者）																																				
同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・監査役のためのコンプライアンス・ガバナンス企業不祥事監査の視点	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																				
同年10月から11月	日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・不正の兆候の見つけ方発覚後の対応 ～効率的なヒアリングを踏まえて	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																				
2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・企業不祥事はなぜなくなるのか ～過去の価値観からの決別	内部監査室長 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																				
2022年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修 タイトル： ・不正会計の最新の事例分析と監査役等監査の留意点 ～不正に対する監査の着眼点、会計監査人との連絡ポイント	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																				





施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	有無	変更点概要
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(2) 内部監査室 のキャリアパス化 (部署としての 地位・役割向 上)	a. 内部監査室 のキャリアパス化	4. (2) a.	内部監査の重要性に鑑み、内部監査室の地位、役割の向上を目的として、幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直し（内部監査やモニタリング部門の経験有無を評価項目とする等）を実施します。また、全社的な視点で俯瞰する能力を高めるために、幹部や経営陣に昇格することを期待される人材のキャリアパスとして、内部監査室への配置を積極的に進めます。 これらの施策については、人事部において2021年9月までに具体的な方針の策定を行い、2022年3月期下期に人事部が経営委員会に対して策定した方針を報告します。そして、当該方針の内容を2022年4月1日付の人事異動において反映いたします。 これにより、内部監査室の地位・役割を向上させてまいります。	モニタリング中	21年12月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>人事部においては、内部監査室の地位、役割の向上を目的として、2021年7月から、幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直しの実施を開始しており、2021年9月までに具体的な評価項目を検討するとともに関連規程を改定し、2021年11月に経営委員会に対してこれらの結果を報告する予定です。また、人事部において、内部監査室のキャリアパス化（幹部や経営陣に昇格することを期待される人材のキャリアパスとして、内部監査室への配置を積極的に進めることを含みます。）に関するルールも検討しており、2021年11月に経営委員会に対してかかる検討の結果を報告する予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>①幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直し及びこれを踏まえた関連規程の改定、並びに②内部監査室のキャリアパス化に関するルールの検討については、人事制度に関する外部専門家の支援を受けて全社的に推進している取組みの検討結果も踏まえた内容にする必要があるため、スケジュールの再検討を実施しております。もっとも、2021年11月に経営委員会に対してこれらの検討の結果及び関連する規定の改定について報告した上で、2022年4月1日付けの人事異動においてかかる検討結果を反映するというスケジュールについては変更はございません。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年11月25日に、幹部、経営陣の昇進に当たっての評価項目の見直し（具体的な評価項目の検討）及び内部監査室のキャリアパス化に関するルールが、経営委員会にて承認されました。 2022年4月1日付けの人事異動より、かかる評価項目・ルールを反映してまいります。</p>	無	—	
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業務 の抜本的見直し	a. J-SOX統制 文書の見直し	4. (3) a.	J-SOX業務の抜本的見直しを図るために、業務統制本部直属の業務企画室が、J-SOX統制文書について、特にリスク及びコントロールの観点から、2021年度第2四半期迄を目標に見直しを実施します。なお、リスク管理委員会にリスク管理委員会の分科会及び内部統制強化協議会から集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報（かかるリスク情報の集約・共有の体制については、「2. (2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化」の「c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約」の項目に記載の内容をご参照願います。）は、リスク管理委員会が業務統制本部に対して即時共有し、業務企画室がJ-SOX統制文書への反映を行います。 これにより、J-SOX業務の抜本的な見直しを図ってまいります。	推進中	22年6月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務企画室及び各プロセスオーナーは、2020年10月から2021年3月に発生した業務フロー変更の内容について、2021年5月までにすべてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映しております。また、業務企画室は、2021年6月から8月にかけて、内部監査室によるJ-SOX評価結果報告に対する原価付替防止等の対応方針を各プロセスオーナーとともに検討し、かかる対応方針の検討に基づき、業務見直しの内容等について、J-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映させる方法を検討しており、2021年9月に検討が完了する予定です。 そして、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報については、業務企画室がJ-SOX統制文書への反映の要否を検討し、必要に応じてJ-SOX統制文書へ反映してまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2021年9月までに、業務企画室及び各プロセスオーナーは、原価付替防止等の対応方針の検討に基づき、業務見直しの内容等について、J-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映させる方法の検討を完了しております。今後、かかる検討結果のJ-SOX統制文書への反映を進めてまいります。 なお、当該報告期間において、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報について、J-SOX統制文書への反映が必要と判断された事項はございませんでした。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期上期に検討した原価付替防止等の対応方針を踏まえた業務見直しの内容について、業務企画室及び各プロセスオーナーは、J-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を2021年12月に完了しております。 また、内部監査室では、2021年10月から2022年1月に上期整備評価を実施し、同年2月より運用評価を開始しております。 なお、当該報告期間（2021年10月から2022年1月）において、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報について、J-SOX統制文書への反映が必要と判断された事項はございませんでした。</p>	無	—	

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	有無	変更点概要
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業務 の抜本的見直し	b. J-SOX評価 の見直し	4. (3) b.	業務統制本部直属の業務企画室において、内部監査やバトロール（詳細は「8. (2)不正等（会計不正に限らない）の有無に係る、内部監査室による内部監査とは別個の定期的なバトロールの実施」の項目に記載の内容をご参照願います。）といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月を目途に対応方針を検討いたします。さらに、対応方針を受けてのJ-SOX統制文書への反映を、業務企画室が主体となり2021年9月頃を目途に実施いたします。また、内部監査室は、2021年度J-SOX評価において統計的なサンプリング手法を含む評価手続きの見直しを行います。加えて、内部監査について豊富な経験・知見を有する者が内部監査室とは独立の立場からの指導・監督（詳細は「4. (1)内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の「b. 内部監査機能の強化」の項目に記載の内容をご参照願います。）をすることで、内部監査室が、発見した不備を漏れなくJ-SOX評価に反映し、また、取締役、監査役及び会計監査人に遅滞なく報告を行っているかをモニタリングする仕組みを整備します。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務企画室においては、内部監査や調査といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月を目途に対応方針を検討する予定です。また、かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を2021年9月頃を目途に実施する予定です。そして、内部監査室においては、2022年3月期J-SOX評価に当たり、統計的なサンプリング手法を含むJ-SOX評価手続きの見直しを行っております。具体的には、サンプリング実施に際しての母集団の網羅性の確認方法の検討を行っております。このような評価手続きの見直しを行うことを含めた2022年3月期のJ-SOX実施計画を策定しており、当該計画は2021年7月21日開催の取締役会において承認されています。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>業務企画室においては、内部監査や調査といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月に対応方針を決定しました。かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を、2021年8月より開始しております。</p> <p>また、内部監査室においては、J-SOX評価に当たり、統計的なサンプリング手法に関する検討を実施し、かかる検討を踏まえたガイドラインを作成しております。上記のガイドラインについては、会計監査人による確認を行っていただいた上で、2021年10月末を目途に同ガイドラインに基づいた整備評価に着手する予定です。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>業務企画室においては、内部監査や調査といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月に対応方針を決定しました。かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を2021年12月に完了しております（詳細については、「4.(3)a.J-SOX統制文書の見直し」をご参照願います。）。</p> <p>また、内部監査室においては、J-SOX評価に当たり、統計的なサンプリング手法に関する検討を実施し、かかる検討を踏まえたガイドラインを作成しております。上記のガイドラインについては、会計監査人による確認を行っていただいた上で、2021年10月末より上期整備評価を実施し、2022年2月より運用評価を開始しております。</p>	無	—	
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業務 の抜本的見直し	c. J-SOXの管 理部門の明確化	4. (3) c.	確実なJ-SOXの運用を行うため、業務統制本部直属の業務企画室において、J-SOX統制文書を一元的に管理し、統制文書の記載マニュアル等の作成を行います。また、内部監査室にてJ-SOX評価を行い、業務統制本部直属の営業統轄室において、J-SOX評価結果の各部門へのフォローを行う体制を2021年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）において整備いたしました。なお、営業統轄室がフォロー活動を通して得た情報は、そのレポートラインである業務統制本部長に対して報告され、同人を通じて内部統制強化協議会に対して共有をいたします。このようにJ-SOXの管理部門を明確にすることで、確実にJ-SOXを運用してまいります。	モニタリング中	21年5月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>2021年4月1日付け機構改革にて以下の体制を整備し、J-SOXの管理部門を明確にいたしました。</p> <p>①内部監査室にてJ-SOX評価を実施 ②業務統制本部直属の業務企画室にてJ-SOX統制文書の一元的な管理、及び、当該本部直属の営業統轄室と連携の上J-SOX評価結果の各部門へのフォローを実施</p> <p>さらに、2021年4月に「職務分掌規程」を改定し、また、2021年5月に「財務報告に係る内部統制規程」を制定しました。これらの規程において、内部監査室がJ-SOX評価を実施すること、業務企画室がJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）を一元的に管理すること、が明確になっております。また、J-SOX評価結果の各部門へのフォロー（各部門への不備事項等の共有とそれに対する取組内容の検討支援）に関しては、J-SOX業務フロー整備の統括部門である業務企画室と営業取引業務の統括活動上重要な役割を担う営業統轄室とが連携し、実施してまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2021年8月6日以降も、当該体制のもと、各部門と連携しながら確実なJ-SOXの運用継続を行っております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2022年10月1日以降も、当該体制のもと、各部門と連携しながら確実なJ-SOXの運用継続を行っております。</p>	無	—	
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業務 の抜本的見直し	d. J-SOXに係る 研修等の実施	4. (3) d.	研修等に係る主管部門である人事部と業務統制本部直属の業務企画室が連携し、J-SOXに係る認識及び理解を促進するため、全従業員に対してeラーニング等を用いた研修を年に1回実施いたします。これにより、全従業員のJ-SOXに係る認識及び理解を深め、J-SOX業務の抜本的な見直しにつなげてまいります。	モニタリング中	21年6月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>業務企画室においては、2021年6月に、J-SOXに係る認識及び理解促進のための研修開催要領として、研修の目的、対象者、実施方法、実施後の成果測定方法、実施時期等を「J-SOX研修実施要領」に定め、その運用開始に向け、人事部と整備・調整をしております。実施内容としましては、J-SOX制度概要や当社におけるJ-SOX関連事項のレクチャー等を予定しております。</p> <p>当社では、eラーニング等を用いた研修を年次で実施し、「理解度テスト」を実施することで、理解の浸透を促進する予定です。</p> <p>また、業務企画室が受講履歴及びアンケート実施等にて研修実施結果を確認することにより、モニタリングを実施する予定です。</p> <p>2022年3月期においては、2021年10月に研修の実施を予定しており、2022年3月期以降も毎期10月頃に研修を実施する予定です。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b></p> <p>2021年10月より、eラーニング形式での研修及び「理解度テスト」の実施を開始する予定です（受講期限は同年12月までとしております。）。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b></p> <p>2021年10月より、eラーニング形式での研修及び「理解度テスト」を実施しました。また、システム履歴により、受講率が100%であることの確認も行っております。</p>	有	2022年3月期の振り返りを踏まえ、受講者が日常的な業務内でもJ-SOXをより身近に感じることができるようにすることを目的に、制度概要等に加え、ネットワングループの事業及び業務内容に則した研修コンテンツを追加してまいります。具体的内容の検討は、2022年6月を目途に実施する予定です。また、当該変更点については「J-SOX研修実施要領」にも反映する予定です。	

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																																					
							【2022年3月期上期】	有無	変更点概要																																				
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	a. 取締役との定期的な意見交換	4. (4) a.	従来、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員及び社外取締役との間で意見交換を年2回実施していましたが、監査役会の情報収集体制を強化するために、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員と引き続き年2回、社外取締役と年2回、及び各社内取締役・執行役員と（ローテーションを組んだ上で順に）月1回、経営ガバナンス状況、経営進捗状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行うこととします。また、意見交換に当たっては、その内容を記録に残し、次回の監査役会において、常勤監査役から社外監査役に対して共有いたします。 これにより監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。 なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。	モニタリング中	21年5月	常勤監査役は、意見交換の対象者及び実施スケジュールを2021年5月に決定し、取締役及び執行役員との意見交換を実施しております。具体的には以下のとおりです。	有	監査役会の情報収集体制の更なる強化に向け、より現場に近い意見も取り入れることを目的に、副本部長及び部長も意見交換の対象としてまいります（2022年3月期より一部実施済み。）。 なお、当社は2022年6月開催予定の当社第35回定時株主総会において、移行に必要な定款変更についてご承認いただいた後、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予定です（詳細は、2022年3月25日付けの「監査等委員会設置会社への移行及び取締役候補者に関するお知らせ」をご参照ください。）。 そのため、当該移行後においては、従前と同様に、常勤の監査等委員が、監査等委員でない取締役や副本部長及び部長と意見交換を行い、これを監査等委員会に共有することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図ってまいります。 また、必要に応じて、非常勤の監査等委員の参加も行っていく計画です。																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>対象者</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年6月24日</td> <td>田中取締役</td> <td>・再発防止に向けた経営者としての取組み ・管掌部門の経営状況と課題について * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年7月6日</td> <td>篠浦取締役</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年7月6日</td> <td>業務統制本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年7月26日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年8月10日</td> <td>辻取締役</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第1事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み</td> </tr> <tr> <td>同日</td> <td>東日本第2事業本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第2事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み</td> </tr> <tr> <td>同年8月11日</td> <td>中部事業本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・中部事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み</td> </tr> <tr> <td>同年8月13日</td> <td>西日本事業本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・西日本事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年9月27日</td> <td>経営企画本部長執行役員</td> <td>・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年9月28日</td> <td>管理本部長執行役員</td> <td>・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開</td> </tr> <tr> <td>同年9月28日</td> <td>カスタマーサービス本部長執行役員</td> <td>・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開</td> </tr> </tbody> </table>								実施時期	対象者	主な意見交換項目	2021年6月24日	田中取締役	・再発防止に向けた経営者としての取組み ・管掌部門の経営状況と課題について * 全監査役が出席	同年7月6日	篠浦取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 * 全監査役が出席	同年7月6日	業務統制本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 * 全監査役が出席	同年7月26日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 * 全監査役が出席	同年8月10日	辻取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第1事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み	同日	東日本第2事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第2事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み	同年8月11日	中部事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・中部事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み	同年8月13日	西日本事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・西日本事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年9月27日	経営企画本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年9月28日	管理本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開	同年9月28日	カスタマーサービス本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開		
実施時期	対象者	主な意見交換項目																																											
2021年6月24日	田中取締役	・再発防止に向けた経営者としての取組み ・管掌部門の経営状況と課題について * 全監査役が出席																																											
同年7月6日	篠浦取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 * 全監査役が出席																																											
同年7月6日	業務統制本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 * 全監査役が出席																																											
同年7月26日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 * 全監査役が出席																																											
同年8月10日	辻取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第1事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み																																											
同日	東日本第2事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第2事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み																																											
同年8月11日	中部事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・中部事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み																																											
同年8月13日	西日本事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・西日本事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年9月27日	経営企画本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年9月28日	管理本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開																																											
同年9月28日	カスタマーサービス本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開																																											

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																																					
							有無	変更点概要																																					
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	a. 取締役との定期的な意見交換	4. (4) a.	(前頁再掲) 従来、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員及び社外取締役との間で意見交換を年2回実施していましたが、監査役会の情報収集体制を強化するために、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員と引き続き年2回、社外取締役と年2回、及び各社内取締役・執行役員と（ローテーションを組んだ上で順に）月1回、経営ガバナンス状況、経営進捗状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行うこととします。また、意見交換に当たっては、その内容を記録に残し、次回の監査役会において、常勤監査役から社外監査役に対して共有いたします。 これにより監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。 なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。	モニタリング中	21年5月	<b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、2021年5月に決定したスケジュールに基づき、取締役及び執行役員との意見交換を実施しております。また、より現場に近い幹部とも意見交換を行うため、一部の副本部長や部長との意見交換も実施しました。具体的には以下の通りです。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>対象者</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年10月20日</td> <td>経営企画本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年10月29日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・取締役・執行役員とのディスカッションの結果報告および意見交換 * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年11月17日</td> <td>管理本部DX推進本部長</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開</td> </tr> <tr> <td>同年12月15日</td> <td>カスタマーサービス本部コンサルティングサービス本部長</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開</td> </tr> <tr> <td>同年12月17日</td> <td>東日本第1事業部第1技術本部長</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年12月17日</td> <td>カスタマーサービス本部セキュリティサービス本部長</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>2022年1月17日</td> <td>カスタマーサービス本部副本部長A</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年1月25日</td> <td>カスタマーサービス本部副本部長B</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年2月21日</td> <td>ビジネス開発本部副本部長A</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年2月21日</td> <td>ビジネス開発本部副本部長B</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年3月23日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・2022年3月期下期ディスカッションの結果報告および意見交換 * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	対象者	主な意見交換項目	2021年10月20日	経営企画本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年10月29日	竹下代表取締役社長	・取締役・執行役員とのディスカッションの結果報告および意見交換 * 全監査役が出席	同年11月17日	管理本部DX推進本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開	同年12月15日	カスタマーサービス本部コンサルティングサービス本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開	同年12月17日	東日本第1事業部第1技術本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年12月17日	カスタマーサービス本部セキュリティサービス本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	2022年1月17日	カスタマーサービス本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年1月25日	カスタマーサービス本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年3月23日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期下期ディスカッションの結果報告および意見交換 * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。	有	(前頁再掲) 監査役会の情報収集体制の更なる強化に向け、より現場に近い意見も取り入れることを目的に、副本部長及び部長も意見交換の対象としてまいります（2022年3月期より一部実施済み）。 なお、当社は2022年6月開催予定の当社第35回定時株主総会において、移行に必要な定款変更についてご承認いただいた後、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予定です（詳細は、2022年3月25日付けの「監査等委員会設置会社への移行及び取締役候補者に関するお知らせ」をご参照ください。）。 そのため、当該移行後においては、従前と同様に、常勤の監査等委員が、監査等委員でない取締役や副本部長及び部長と意見交換を行い、これを監査等委員会に共有することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図ってまいります。 また、必要に応じて、非常勤の監査等委員の参加も行っていく計画です。
実施時期	対象者	主な意見交換項目																																											
2021年10月20日	経営企画本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年10月29日	竹下代表取締役社長	・取締役・執行役員とのディスカッションの結果報告および意見交換 * 全監査役が出席																																											
同年11月17日	管理本部DX推進本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開																																											
同年12月15日	カスタマーサービス本部コンサルティングサービス本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開																																											
同年12月17日	東日本第1事業部第1技術本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年12月17日	カスタマーサービス本部セキュリティサービス本部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
2022年1月17日	カスタマーサービス本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年1月25日	カスタマーサービス本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																											
同年3月23日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期下期ディスカッションの結果報告および意見交換 * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。																																											
							また、意見交換には原則として全監査役が出席しておりますが、監査役の欠席者があった場合には、メールもしくは次回監査役会にてその内容を共有しております。																																						

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																																					
							【2022年3月期上期】	有無	変更点概要																																				
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	b. 内部監査室との定期的な意見交換	4. (4) b.	監査役会の情報収集体制を強化するために、内部監査室による内部監査結果の報告とは別に、常勤監査役において、毎月1回内部監査室との間で、内部監査の状況等（特に内部監査室が内部監査を行うに当たっての方針）について意見交換を行う意見交換会を実施することとします（従来、かかる意見交換会は実施していませんでした。）。また、当意見交換会には、必要に応じて社外監査役も参加することとします。 これにより、監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。 なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期上期】</p> <p>常勤監査役及び内部監査室は、意見交換の項目及び実施スケジュールを2021年5月に決定し、意見交換を実施しております。具体的には以下のとおりであり、今後も毎月1回継続して実施する予定です。</p> <p>【2022年3月期下期】</p> <p>2022年3月期下期においても、2021年5月に決定したスケジュールに基づき、監査役及び内部監査室における意見交換を実施しております。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回数</th> <th>実施時期</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第1回</td> <td>2021年5月19日</td> <td>今後の運営方針並びに上半期スケジュールについて協議</td> </tr> <tr> <td>第2回</td> <td>同年6月24日</td> <td>2022年3月期内部監査方針と計画を共有</td> </tr> <tr> <td>第3回</td> <td>同年7月26日</td> <td>・内部監査項目の検討結果の共有 ・内部監査進捗状況の共有 ・2022年3月期J-SOX評価計画共有</td> </tr> <tr> <td>第4回</td> <td>同年8月24日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部） ・以降の監査スケジュール共有</td> </tr> <tr> <td>第5回</td> <td>同年9月27日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部、東日本第1事業本部第2営業部） ・以降の監査スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有</td> </tr> <tr> <td>第6回</td> <td>同年10月27日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第3営業部、西日本事業本部第2営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認について）</td> </tr> <tr> <td>第7回</td> <td>同年11月19日</td> <td>・部門内部監査進捗状況および今後のスケジュール共有 ・J-SOX評価スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認 進捗状況報告）</td> </tr> <tr> <td>第8回</td> <td>同年12月21日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（中部事業本部第3営業部、ネットフンパートナーズ 第1営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認結果詳細報告）</td> </tr> <tr> <td>第9回</td> <td>2022年1月28日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第1営業部） ・内部統制評価 上期結果概要共有 ・監査役からの連絡事項共有（年度末に向けた監査役監査予定）</td> </tr> <tr> <td>第10回</td> <td>同年2月28日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部 第4営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査結果共有）</td> </tr> <tr> <td>第11回</td> <td>同年3月29日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（購買部、人事部および関係8部門） ・監査役からの連絡事項共有（グループ会社監査役監査結果、他）</td> </tr> </tbody> </table>	回数	実施時期	主な意見交換項目	第1回	2021年5月19日	今後の運営方針並びに上半期スケジュールについて協議	第2回	同年6月24日	2022年3月期内部監査方針と計画を共有	第3回	同年7月26日	・内部監査項目の検討結果の共有 ・内部監査進捗状況の共有 ・2022年3月期J-SOX評価計画共有	第4回	同年8月24日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部） ・以降の監査スケジュール共有	第5回	同年9月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部、東日本第1事業本部第2営業部） ・以降の監査スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有	第6回	同年10月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第3営業部、西日本事業本部第2営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認について）	第7回	同年11月19日	・部門内部監査進捗状況および今後のスケジュール共有 ・J-SOX評価スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認 進捗状況報告）	第8回	同年12月21日	・部門内部監査結果の共有（中部事業本部第3営業部、ネットフンパートナーズ 第1営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認結果詳細報告）	第9回	2022年1月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第1営業部） ・内部統制評価 上期結果概要共有 ・監査役からの連絡事項共有（年度末に向けた監査役監査予定）	第10回	同年2月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部 第4営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査結果共有）	第11回	同年3月29日	・部門内部監査結果の共有（購買部、人事部および関係8部門） ・監査役からの連絡事項共有（グループ会社監査役監査結果、他）	有	監査役会の情報収集体制を強化するために定期的な意見交換を実施する方針自体に変更はございませんが、当社は2022年6月開催予定の当社第35回定時株主総会において、移行に必要な定款変更についてご承認いただいた後、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予定です（詳細は、2022年3月25日付けの「監査等委員会設置会社への移行及び取締役候補者に関するお知らせ」をご参照ください。）。 そのため、当該移行後においては、従前と同様に、常勤の監査等委員が、内部監査室と意見交換を行い、必要に応じ他の監査等委員もこれに参加することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図ってまいります。
回数	実施時期	主な意見交換項目																																											
第1回	2021年5月19日	今後の運営方針並びに上半期スケジュールについて協議																																											
第2回	同年6月24日	2022年3月期内部監査方針と計画を共有																																											
第3回	同年7月26日	・内部監査項目の検討結果の共有 ・内部監査進捗状況の共有 ・2022年3月期J-SOX評価計画共有																																											
第4回	同年8月24日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部） ・以降の監査スケジュール共有																																											
第5回	同年9月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部、東日本第1事業本部第2営業部） ・以降の監査スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有																																											
第6回	同年10月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第3営業部、西日本事業本部第2営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認について）																																											
第7回	同年11月19日	・部門内部監査進捗状況および今後のスケジュール共有 ・J-SOX評価スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認 進捗状況報告）																																											
第8回	同年12月21日	・部門内部監査結果の共有（中部事業本部第3営業部、ネットフンパートナーズ 第1営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認結果詳細報告）																																											
第9回	2022年1月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第1営業部） ・内部統制評価 上期結果概要共有 ・監査役からの連絡事項共有（年度末に向けた監査役監査予定）																																											
第10回	同年2月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部 第4営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査結果共有）																																											
第11回	同年3月29日	・部門内部監査結果の共有（購買部、人事部および関係8部門） ・監査役からの連絡事項共有（グループ会社監査役監査結果、他）																																											
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	c. 不正事案等に係る研修への参加	4. (4) c.	監査役及び監査役付スタッフは、不正事案等に関する外部実施の研修に、年1回以上定期的に参加することとします。当研修には、内部監査室メンバーも参加するため、参加する研修については内部監査室とも連携し検討します（2021年6月末までに具体的な研修計画を策定いたします。「4. (1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の「c. 内部監査に係る研修の実施・参加」もご参照願います。）。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期上期】</p> <p>監査役及び監査役付スタッフは、内部監査室と連携し、参加対象の研修及び対象者を特定した研修計画を2021年5月に策定しました。研修実施スケジュール及び参加実績（予定を含みます。）は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施（予定）時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年6月1日から17日</td> <td>日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）</td> </tr> <tr> <td>同年8月から9月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）</td> </tr> <tr> <td>同年11月予定</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2022年3月期下期】</p> <p>監査役及び監査役付スタッフは、2021年5月に策定した研修計画に基づき、不正事案等にかかる研修に参加してまいりました。研修実施スケジュール及び参加実績は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施（予定）時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年6月1日から17日</td> <td>日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）</td> </tr> <tr> <td>同年8月から9月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）</td> </tr> <tr> <td>同年10月から11月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）</td> </tr> <tr> <td>2022年1月から2月</td> <td>日本監査役協会での企業不祥事関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（他内部監査室長）</td> </tr> <tr> <td>同年2月から3月</td> <td>日本監査役協会での不正会計関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）</td> </tr> </tbody> </table>	実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）	同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）	同年11月予定	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）	実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）	同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）	同年10月から11月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）	2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（他内部監査室長）	同年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）	無	—						
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																																											
2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）																																											
同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）																																											
同年11月予定	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）																																											
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																																											
2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）																																											
同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）																																											
同年10月から11月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）																																											
2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（他内部監査室長）																																											
同年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）																																											

施策	具体策			ステータス	整備完了時期	2023年3月期における変更点			
						有無	変更点概要		
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	d. 監査役に会計リテラシーが高い者を起用	4. (4) d.	次回開催予定の定時株主総会において、公認会計士資格を有する者を監査役候補者とする監査役選任議案を付議します。これにより、更なる監査体制の強化を図ってまいります。	モニタリング中	21年6月	<p><b>【2022年3月期における整備・運用状況】</b>  <b>【2022年3月期上期】</b>  <b>(2021年8月5日まで)</b>            当社では、2021年6月23日開催の第34回定時株主総会において、公認会計士資格を有する野口和弘氏が監査役に選任されております。また、同日に開催された監査役会において同氏が常勤監査役に選定されております。            なお、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」には「監査役として、財務・会計に関する適切な知見を有する者を最低1名選任します」と規定されており、監査役に会計リテラシーが高い者を起用することについては、今後も継続して実施してまいります。</p> <p>(2021年8月6日以降)            2021年8月6日以降においても、常勤監査役の変更はございません。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b>            2021年10月1日以降においても、常勤監査役の変更はございません。</p>	有	監査体制強化のために監査役に会計リテラシーが高い者を起用する方針自体に変更はございませんが、当社は2022年6月開催予定の当社第35回定時株主総会において、移行に必要な定款変更についてご承認いただいた後、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予定です（詳細は、2022年3月25日付けの「監査等委員会設置会社への移行及び取締役候補者に関するお知らせ」をご参照ください。）。
4. 監査体制の抜本的な見直し	(5) 内部監査室と会計監査人の連携強化	a. 内部監査室と会計監査人との連携強化	4. (5) a.	従前、内部監査室と会計監査人との間では、四半期に1回、会計監査人が、会計監査人の監査計画やその着眼点の共有、監査中の気づき事項の共有、監査終了後の監査報告などを行うための場が設けられていましたが、内部監査室と会計監査人による監査体制を強化するために、今後は、会計監査人からの報告のみを主体とする場ではなく、内部監査室が、会計監査人に対して、内部監査室における内部監査計画及び内部監査の実施状況についても説明をし、両者間で意見交換を実施することとします（2021年度第2四半期監査完了後の意見交換から実施します。）。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b>  <b>(2021年8月5日まで)</b>            内部監査室においては、会計監査人との意見交換について、会計監査人との間で、目的、参加者、想定議題及び進め方等の概要を2021年7月に決定しました。かかる意見交換は、2022年3月期第2四半期の四半期レビュー終了後の意見交換から四半期に1回継続して実施する予定です。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b>            2021年9月28日に内部監査結果の報告を会計監査人へ行い意見交換を実施しました。2021年11月17日に、2022年3月期第2四半期の四半期レビューについて、意見交換を実施する予定としております。            また、内部監査室と会計監査人とは、J-SOX評価についても適宜コミュニケーションを取っております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b>            2022年3月期第2四半期の四半期レビューについて、内部監査室は、2021年11月17日に会計監査人と意見交換を実施しました。また、2022年3月期第3四半期の四半期レビューに関する意見交換は、2022年2月14日に行っております。            さらに、その他の意見交換として、2021年12月24日に、内部監査室における再発防止策の履行状況報告および組織別内部監査結果の共有、2022年3月30日に2022年3月期内部監査の総括の報告を実施しました。</p>	無	—
5. 従業員の声を集める仕組み	(1) 内部通報制度に対する信頼の醸成	a. 内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動	5. (1) a.	従業員の内部通報制度に対する信頼を醸成するため、以下の施策を実施いたします。 まず、従業員が安心して内部通報制度を利用できるよう、調査協力者も含めた関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止並びに前記の内容に違反した場合には懲戒処分の対象となり得る旨を内部通報規程に規定します。かかる規程の変更は、コンプライアンス室が法務室の支援の下実施します。また、かかる規程の変更により通報者の秘密保護の徹底が図られることを社内WEBポータルから全従業員に向けて周知します（周知は2021年5月末～6月初旬を予定しております。）。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b>  <b>(2021年8月5日まで)</b>            2021年5月24日開催の取締役会において、調査協力者も含めた関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止並びに違反した場合には懲戒処分の対象となり得る旨を内部通報規程に規定し、2021年5月28日より、施行しております。当該規程の変更により通報者の秘密保護の徹底が図られることを社内WEBポータルから全従業員に向けて、2021年6月8日より周知しております。            また、コンプライアンス室において、①年4回（四半期に1回）各部門で開催される「事例研究会」の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動（第一回目の活動は2021年6月2日に社内通知することにより実施）、②社内掲示板における内部通報制度についての掲示、さらには③年4回（四半期に1回）の全社会議での内部通報制度についての講話活動（第一回目の講話活動は2021年7月の全社会議で実施）等を実施し、従業員に対し、内部通報制度の目的・必要性及び上記内部通報規程の変更に関する教育・啓蒙を実施しております。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b>            ①「事例研究会」の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動については、2021年10月に第二回目の「事例研究会」の社内WEBポータル上での実施報告時に実施することを予定しており、2021年10月～12月に予定している第三回目の「事例研究会」においても、かかる機会を活用した同様の取組みを実施してまいります。②社内掲示板における内部通報制度についての掲示は、2021年10月中に実施する予定です。また、③全社会議での第二回目の内部通報制度についての講話活動は、2021年10月の全社会議にて実施する予定です。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b>            ①「事例研究会」の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動については、2021年10月～12月に実施された第三回目の事例研究会、及び第2022年1月～3月に実施された第四回目の事例研究会において、内部通報制度をディスカッションテーマの一つとして取り上げております。            ②社内掲示板における内部通報制度についての掲示は、2021年10月及び2022年1月に実施しました。            また、③全社会議での内部通報制度についての講話活動は、第二回目を2021年10月に、第三回目を2022年1月に、それぞれ実施しました。</p>	有	内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・啓蒙の成果により相談件数は増加している一方で、通報した内容の漏えい等の懸念を抱いている通報者が一定数存在する現状を踏まえ、内部通報窓口の設置場所の見直し及び投稿用マニュアルの作成を実施することで、通報者がより正しくかつ安全に内部通報制度を利用できる体制を整備してまいります。また、上記の新たな体制の整備とあわせて、投稿画面や投稿までのプロセス等、2021年3月期以前から変更していない部分を一新することで、「過去からの変化がないのではないか」という心理的な印象の緩和にも取り組んでまいります。これらの取組みは、2022年8月末までに実施する予定としております。
5. 従業員の声を集める仕組み	(2) 第三者を窓口とした目安箱	a. 第三者を窓口とした目安箱	5. (2) a.	再発防止策の運用に対する従業員からの率直な意見・評価を求め、コンプライアンス室が主管となり、2021年8月～9月初旬を目途として、外部（第三者）の弁護士等を窓口とする目安箱を設置します。目安箱は、社内イントラ上に開設される投稿フォームから意見を投稿させる形式をとります。また、窓口である弁護士等は、目安箱に寄せられた意見・評価を秘匿性に配慮しつつ集約し、その結果をコンプライアンス室へ四半期に1回報告し、コンプライアンス室が内部統制強化協議会へ四半期に1回報告することとします。なお緊急性の高い内容や、内部通報に近い内容については四半期に1回に限らず、窓口である弁護士等からコンプライアンス室が通知を受けて対応します。内部統制強化協議会では、目安箱に寄せられた意見・評価の集約結果を吟味して具体的な改善施策に結びつけるとともに、目安箱に寄せられた意見・評価の集約結果及びかかる結果への対応状況をWEBポータルに掲示し、随時更新してまいります。	モニタリング中	21年8月	<p><b>【2022年3月期上期】</b>  <b>(2021年8月5日まで)</b>            コンプライアンス室において、外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱の運用を2021年8月上旬より予定しております。窓口となる当該弁護士の選定についても進めており、目安箱の運用開始までに当該弁護士との契約を完了いたします。            また、目安箱の運用開始を社内へ周知するに当たっては、再発防止策に対する意見も広く募ることを明確に告知することによって、再発防止策に対する従業員の声が集約されるようにし、今後の再発防止策の改善に結びつけます。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b>            2021年8月6日より、社内へ運用開始の旨を通知の上、外部の弁護士を窓口とする目安箱の運用を開始しました。同年8月から9月末までに28件の声を受け付けております。            目安箱に寄せられた意見・評価については、その内容を吟味して、具体的な改善施策及びその対応状況を社内WEBポータルに掲示し、随時更新しております。今後も当該運用を継続してまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b>            2022年3月期下期の期間中に358件の声を受け付けております。            目安箱に寄せられた意見・評価については、その内容を吟味して、具体的な改善施策及びその対応状況を社内WEBポータルに掲示し、随時更新しております。            目安箱については、目安箱に投稿された運用に関する意見なども踏まえ、来期以降も改善をしながら運用を継続してまいります。</p>	有	目安箱に投稿された意見について、全社的な改善活動に有効活用することを目的に、外部（第三者）の弁護士または主管であるコンプライアンス室により秘匿性や内部通報の観点から個別に対応するべきと判断された投稿以外は、全社に開示する体制を整備してまいります。また、目安箱に投稿された意見を適切な部門へと連携し、改善活動を進める体制の整備も、並行して進めてまいります。これらの体制の整備は、2022年7月末までに実施する予定としております。

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要		
6. 組織文化の 改革・形成	(1) コンプライア ンスの強化を目的 とした人事制 度改革	a. 営業個人イン センティブルー ルの廃止	6. (1) a.	当社では、2018年度より新人事制度に移行し、営業職個人に対する受注と粗利の目標達成度合いに応じたインセンティブ制度（個人インセンティブ制度）について、インセンティブの割合を見直し、報酬の平準化を図ってまいりました。その後、当社は、2021年度の中期事業計画の策定に向けた会議（2020年11月～2021年3月に開催され、社外取締役を含む取締役、執行役員、本部長以上の役職者及び代表取締役社長が指名した翌年の本部長候補者が参加した会議となります。）において上記の新人事制度についての評価を行い、個人インセンティブ制度が営業職による不正を惹起する原因となっているおそれがあることを踏まえ、2021年4月から個人インセンティブ制度の廃止を実施いたしました。また、併せて、同月から、賞与の算定における業績配分比率の低減も実施いたしました。当社では、今後も、1年に一度の頻度で、人事部において、人事制度の継続的な検証・改訂を行ってまいります。これにより、コンプライアンス重視の企業文化を浸透させることができるものと考えております。	モニタリング中	21年3月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>2021年4月に左記記載の個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減を実施しました。具体的には、当社における賞与算定は、業績の達成に応じて支払われる業績報酬と、目標設定の達成度に応じて支払われる目標報酬に分かれております。従前は、①一部の営業職の業績報酬については、個人Quotaをベースとして達成度が判断されており、また、②業績報酬の割合が相応の割合を占めておりました。しかし、当社の中心的なビジネスモデルが、営業個人で顧客に対する提案から受注までを実施することができる「ネットワーク機器の仕入販売」から、提案から受注までを複数の部門で対応することが必要となる「統合サービス事業」へと変化する中で、個人Quotaをベースとするインセンティブ制度は、かかるビジネスモデルの変化との整合性が取れていないため、報酬制度の変更を実施しました。具体的には、営業職の賞与に関し、上記①については、（個人Quotaではなく）チームの業績の達成度に基づき業績報酬を決定することとし、上記②については、業績報酬の占める割合を減少させ、目標報酬の割合が過半を占めるように変更しております。かかる変更により、仮に不正によって業績を上げたとしても、それによって得られる個人の利益は従前の報酬制度と比較して減少するため、そのような不正を働く動機は生じづらくなっていると考えております。また、上記①のチームは営業職、技術職などによって構成され、マネージャーとメンバーが含まれておりますが、常にチームの固定メンバーのみで個々の案件に対応するわけではないことに加え、人事ローテーションも実施されることから、チーム単位での不正も生じづらいついて考えております。</p> <p>さらに、目標報酬における目標設定について、業績目標を目標として設定せず、業績目標達成のための行動を目標として設定するよう変更するとともに、目標報酬の約20%はコンプライアンスに関する目標の達成度により判断されることとしており（詳細は「6.(1)b.コンプライアンスの状況を盛り込んだ人事評価制度及びコンプライアンス意識の浸透度の確認」をご参照願います。）、コンプライアンス重視への動機付けも付与しております。これらの報酬制度の見直しにより、業績報酬の存在が不正を働く動機となるリスクは低減できているものと考えております。</p> <p>なお、当社では、個人インセンティブ制度の廃止は重要な再発防止策の一つではあるものの、報酬制度の見直しのみで不正を防止することを想定しているのではなく、各再発防止策を複合的に機能させることにより、不正を防止することを想定しております。もっとも、人事制度の内容が従業員に対し不正を働く動機を惹起させるものとなることのないよう、当社では、今後も、1年に一度の頻度で、人事部において、人事制度の継続的な検証・改定を行ってまいります。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2022年4月における人事制度の改定の要否について、2022年3月期下期より検証を開始してまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期においても、2021年4月に実施した左記個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減の内容に変更ございません。</p> <p>また、2021年10月から12月において、外部有識者を含めて現行の人事制度に関して今後の改定要否について検証を行ってまいりました。その結果、コンプライアンス重視の企業文化の更なる浸透に向けて、【等級・報酬・評価・採用・配置】の5つの項目を重点項目として、2024年3月期からの新制度導入を目標に、制度改革を実施していくことを決定いたしました。なお、今期実施した個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減については継続するか、または、同等の効果を有する制度へ変更することを予定しております。</p>	無	—	
6. 組織文化の 改革・形成	(1) コンプライア ンスの強化を目的 とした人事制 度改革	b. コンプライア ンスの状況を盛り 込んだ人事評価 制度及びコンプ ライアンス意識の浸 透度の確認	6. (1) b.	人事部は、従業員のコンプライアンス意識の醸成を目的として、2021年度から、①人事評価制度において、従業員がコンプライアンスに係る目標を設定することを必須としたうえで、②人事評価の評価項目として、上記目標の達成度についての項目を設け、かつ、当該項目の割合が評価全体の約20%となるよう変更いたしました。また、年2回実施する人事評価面談に際して、コンプライアンス室が提供する自己点検を目的としたコンプライアンスチェックシートも活用しつつ、上司と部下が対話することを通して、従業員のコンプライアンス意識の浸透度の確認を行います。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b></p> <p>当社における賞与算定は、業績の達成に応じて支払われる業績報酬と、目標設定の達成度に応じて支払われる目標報酬に分かれており、報酬制度の見直しにより目標報酬の割合が過半となるように変更されております（詳細は「6.(1)b.営業個人インセンティブルールの廃止」をご参照願います。）。なお、目標報酬の評価項目は5つの項目で構成されており、それぞれの達成度を踏まえて目標報酬が決定されることになっております。</p> <p>人事部は、目標報酬に関し、①人事評価制度において、従業員がコンプライアンスに係る目標を設定することを必須とした上で、②目標報酬の5つの評価項目のうち1つを、上記のコンプライアンスに係る目標の達成度とし、かつ、当該項目の割合が目標報酬の評価全体の約20%となるよう、人事評価制度の変更を2021年4月に実施済みです。</p> <p>2022年3月期の人事評価面談（年2回実施）において、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するため、コンプライアンスチェックシートも活用しつつ、上司と部下が対話することを通して、従業員のコンプライアンス意識の浸透度の確認を行う旨の周知を2021年7月に行っております。</p> <p><b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年8月6日以降において、上記人事評価制度の変更はございません。また、2022年3月期上期の人事評価面談より、上記コンプライアンスチェックシートを活用した、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するための上司と部下との対話が実施されております。今後も、当該人事評価制度に基づく評価の実施や人事評価面談などの取組みを継続的に運用することで、コンプライアンス重視の企業文化の浸透を図ってまいります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年3月期下期において、左記人事評価制度の変更はございません。</p> <p>なお、2021年10月に、コンプライアンスチェックシートを活用した、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するための上司と部下との対話を実施され、従業員のコンプライアンス意識の醸成及び向上のための取組みが継続されていることを人事部が確認しました。今後も、当該人事評価制度に基づく評価の実施や人事評価面談などの取組みを継続的に運用することで、コンプライアンス重視の企業文化の浸透を図ってまいります。</p>	無	—	



施策	具体策	ステータス	整備完了時期	2023年3月期における変更点					
				有無	変更点概要				
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	a. 企業文化改革委員会の発足	6. (2) a.	企業風土の改善に取り組むことを目的として、2020年4月22日に、管理本部担当取締役が委員長となり、全本部及び主要子会社へ出向している従業員の立候補者37名及び事務局4名をメンバーとし、社外取締役4名をアドバイザーとする「ビジョン浸透委員会」を発足させました。 当社は、従前から、「ICTの活用を通じて、社会変革へ貢献する。」という企業理念を掲げるとともに、「ADMIREDCOMPANY-すべてのステークホルダーから信頼され支持される企業へ-」という経営ビジョンを掲げておりましたが、「ビジョン浸透委員会」は、「ネットワングループの社員としてどう行動すべきか」をテーマとして、上記の企業理念及び経営ビジョンに基づく、新たな行動指針（「Netoneグループ行動指針～社員一人ひとりが行うべき行動～」）を策定し、全従業員（主要子会社に出向している従業員を含みます。）に対し、かかる行動指針を自身の行動宣言へ反映させてまいりました。 そして、当社は、今般、「ビジョン浸透委員会」を発展させた「企業文化改革委員会」を新たに設置しました。 「企業文化改革委員会」は、外部調査委員会から企業文化の改革に関する提言がなされたことを踏まえ、管理本部長執行役員が委員長となって、ビジョン浸透委員会を改組する形で発足された組織であり、昨年度からのビジョン浸透委員会のメンバーに加え、人事部等から新たな追加メンバーを選出してあります。その結果、現在、「企業文化改革委員会」のメンバーは、管理本部長執行役員、全本部及び主要子会社の従業員42名並びに事務局2名により構成されております。また、同委員会は、社外取締役2名をアドバイザーとしております。 「企業文化改革委員会」は、6. (2)「b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」のとおり、改めて当社の経営ビジョン・行動指針を見直した上で、6. (2)「c. ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置」から「d. ビジョンワークの企画、実行計画の策定」までの施策を実施することで、企業文化の改革を更に推進し、内部統制強化協議会が実施状況の報告を受ける形で当該活動をモニタリングしてまいります。	モニタリング中	21年5月	<b>2022年3月期における整備・運用状況</b> <b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 2021年5月11日に、左記記載の体制にて企業文化改革委員会を設置しました。 企業文化改革委員会は、2021年5月11日にキックオフミーティングを開催し、当社の経営理念「ICTの活用を通じて社会変革に貢献する」を実現し、企業文化の改革をさらに推進するためのディスカッションをスタートしました。主な活動内容としては、企業文化改革委員会の人事サーベイトームが、従業員個々人の企業文化に関する問題意識を吸い上げた上で企業文化の改革に向けてどのような取り組みが必要であるかについて検討を進めるため、外部アドバイザーの支援により、従業員に対する人事サーベイトームを実施しました。 具体的には、人事サーベイトームは、外部アドバイザーにより、2021年6月に全従業員2,534人を対象として、オンラインによるアンケート形式で、組織風土や人事制度に関する設問に、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階の選択肢から回答する方式及び一部自由記述により回答する方式により実施しました。現在、外部アドバイザーにおいてアンケートの集計結果を分析しているところであり、今後は、当該分析結果をもとに、従業員に対するインタビューを行う人事サーベイトームの分析を深めつつ、これらを踏まえ、経営ビジョン・行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）や人事制度改革についての検証を進めてまいります。  <b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年9月に、外部アドバイザーより、当社に対する提言として、人事サーベイトームの分析結果を受領しております。今後、当該分析結果を基に、経営ビジョン・行動指針の見直しや人事制度改革に関する方針の検討及び実行を進めてまいります。  <b>【2022年3月期下期】</b> 外部アドバイザーより受領した人事サーベイトームの分析結果を元に、経営ビジョン・行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）や人事制度改革の基本骨子策定を進めて参りました。人事制度改革については2021年12月に基本骨子の策定が完了しており、2023年3月期より、具体的な変更案の検討に着手する予定としております。 また、定期的に組織文化及び組織の問題点の状況の測定を実施するために、2022年2月より全社向けアンケート（パルスサーベイトーム）を開始しております。本パルスサーベイトームは、2月から12月までの偶数月に実施する予定としております。	有	内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、内部統制強化協議会と企業文化改革委員会を統合し、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を発足いたします。かかる統合により、全社的な内部統制強化及び企業文化改革に関する取組みの実行及び遂行、経営陣による積極的なモニタリング関与と継続的な改善を強化してまいります。 また、定期的に組織文化及び組織の問題点の状況の測定を実施するために、2022年2月より全社向けアンケート（パルスサーベイトーム）を開始しております。本パルスサーベイトームは、2月から12月までの偶数月に実施する予定としております。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	b. 経営ビジョン・行動指針の見直し	6. (2) b.	前記6. (2)「a. 企業文化改革委員会の発足」のとおり、当社は従前、新たな行動指針を策定してまいりました。今後、企業文化改革委員会においては、外部専門家（企業文化改革及び労務人事に係るコンサルティング会社等）の助言や指導などを求めながら、2021年12月までに、① <b>経営ビジョンを、全役職員が共有するにふさわしい内容に改訂する</b> とともに、②経営ビジョンに沿うように、行動指針の更なる見直しも行います。	モニタリング中	21年12月	<b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 人事サーベイトームや従業員に対するインタビュー（詳細については、「6. (2) a. 企業文化改革委員会の発足」をご参照願います。）の実施後、企業文化改革委員会において、2021年12月までに、これらの活動を通じて整理した当社の企業文化の課題を踏まえて、①経営ビジョンを、全役職員が共有するにふさわしい内容に改訂するとともに、②経営ビジョンに沿うように、行動指針の更なる見直しを行う予定としております。  <b>（2021年8月6日以降）</b> 2021年12月未までの経営ビジョン及び行動指針の見直しの完了に向け、上記の人事サーベイトームの分析結果なども踏まえながら引き続き検討を実施しております。  <b>【2022年3月期下期】</b> 2022年1月に経営ビジョン及び行動指針の見直し結果を反映した企業理念及び行動指針が取締役会にて承認されました。 企業理念及び行動指針は、2022年1月31日から2月5日にかけて開催された第2回目の「ビジョンワーク」開会式にて全社に発表されました。今後も継続して、その浸透に向けた活動を推進してまいります。	有	2022年1月に策定した企業理念及び行動指針については、今後更なる浸透活動を進めてまいります。具体的な浸透活動の方針検討は、2022年6月末までに実施する予定です。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	c. ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置	6. (2) c.	ビジョン浸透委員会では、前記6. (2)「a. 企業文化改革委員会の発足」のとおり新たな行動指針の策定を行ったうえで、かかる行動指針を反映した電子版ビジョンブックを作成して社内電子掲示板に掲示しました。今後は、企業文化改革委員会において、経営ビジョン及び行動指針の見直しを行った後、これを踏まえた電子版ビジョンブックの改訂及び社内電子掲示板への掲示を2022年1月中に行い、経営ビジョンや行動指針の従業員への浸透を高めてまいります。また、かかる掲示に当たっては、画面のトップページに特設サイトを設けて電子掲示板での視認性を改善します。	推進中	22年3月	<b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）が完了した後、企業文化改革委員会は、その見直しの内容を踏まえて、2022年1月までに、電子版ビジョンブックの改定及び社内電子掲示板への掲示を行う予定としております。  <b>（2021年8月6日以降）</b> 経営ビジョン及び行動指針の見直しの状況については、上記「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。  <b>【2022年3月期下期】</b> 改訂範囲の拡大に伴い経営ビジョン及び行動指針の見直し完了に時間を要したため、電子版ビジョンブックの改定及び社内周知は2022年3月に実施しました。なお、社内周知にあたっては、社内電子掲示板のトップページに特設サイトを設けることで、電子掲示板での電子版ビジョンブックの視認性を改善しております。	有	2022年3月に改訂及び社内周知を実施した電子版ビジョンブックについては、経営ビジョン及び行動指針の浸透をさらに高めるため、社内電子掲示板への掲示に留まらない活用機会を検討してまいります。当該検討は、2022年6月末までに実施する予定です。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	d. ビジョンワークの企画、実行計画の策定	6. (2) d.	企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解と浸透を深め、会社としての一体感をより強化するために、企業文化改革委員会において、年2回、「ビジョンワーク」と称する期間を設定いたします（初回は2021年5月に実施しております。）。「ビジョンワーク」では、代表取締役社長と従業員との公開座談会などのオンラインイベントを実施します（イベントの様子は録画し、追って社内にて配信する予定です。）。イベントでは、匿名のチャットツールによる参加者からの質問に代表取締役社長がリアルタイムで回答することで、普段従業員が企業理念、経営ビジョン及び行動指針について疑問に感じていることの解決・納得を得ることができ、従業員の企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解及び浸透が促進されると考えております。	モニタリング中	21年5月	<b>【2022年3月期上期】</b> <b>（2021年8月5日まで）</b> 企業文化改革委員会において、2021年5月10日から14日に、第1回目の「ビジョンワーク」と称する期間を設定し、代表取締役社長と従業員との公開座談会などのオンラインイベントを実施しております。オンラインイベントは、生ライブの参加者158名、アーカイブ映像の視聴者917名、合計1,075名の従業員が参加しました。参加者からは、参加することによって日々の業務と企業理念とのつながりが明確になったなどの意見がありました。  <b>（2021年8月6日以降）</b> 第2回目の「ビジョンワーク」の開催は2022年2月を予定しており、現在策定中の経営ビジョンであるネットワンWayの要素を取り込んだ内容での開催を検討しております。  <b>【2022年3月期下期】</b> 企業文化改革委員会において、2022年1月31日から2月5日にかけて第2回目の「ビジョンワーク」を開催し、開会式には経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）を通じて策定した、企業理念及び行動指針の発表を致しました。 本ビジョンワークにおいては、バーチャル空間を用いたSDGsなどのテーマごとのオンラインサロン、「ビジョンを体現/共感することの大切さを理解する機会の提供」を目的として実施したビジョンアワードの表彰、代表取締役社長と非常勤役員との公開座談会、外部講師による「組織文化の重要性とそのつくり方」についての講演などのオンラインイベントを実施しております。オンラインイベントには、合計1,606名の従業員が参加しました。参加者からは、共感できた、学びがあったなどのポジティブな意見が多くありました。	有	企業理念及び行動指針に対する理解と浸透を深め、会社としての一体感をより強化するために、2022年4月においては、理念浸透のための企画・運営メンバーを社内公募し、企画及び運営を進めてまいります。かかるメンバーの決定は2022年5月末を予定しており、その後具体的なコンテンツなどを検討いたします。 なお、ビジョンワークの開催頻度につき、2022年3月期はトライアル開催と本開催の2回としておりましたが、2023年3月期より本開催の1回といたします。

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							【2022年3月期上期】 【2021年8月5日まで】	【2022年3月期下期】	有無	変更点概要
6. 組織文化の 改革・形成	(2) 会社としての 一体感に関連する 企業文化改革	e. 行動指針に 基づく行動宣言 の策定と浸透	6. (2) e.	社内イントラの従業員プロフィール欄に、行動指針を踏まえた従業員個人の4つの行動宣言を記載して社内に公開しています。 また、2021年6月以降、四半期ごとに行う上司とのOne On Oneで、行動指針について会話をし、各自の行動宣言の達成度を振り返る機会を設けることなどで、行動指針を従業員に浸透させてまいります。 さらに、自身の行動宣言を他の従業員に共有する全従業員参加のワークショップを2021年5月から7月にかけて12回開催いたします。これにより、従業員が他者の行動宣言に触れることで、各従業員の行動指針に対する相互理解が促進され、組織の一体感につながるものと考えています。	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期上期】 【2021年8月5日まで】</p> <p>全従業員が、社内イントラネットのプロフィールに、信頼される企業となるための個人の行動宣言を記載し（2021年1月5日において、2,425名/100%が記載）、その内容をもとに、四半期ごとに、上長との個別面談（One On One）を実施し、行動指針について会話をし、各自の行動宣言の達成度を振り返ることとしております。役員は、社内イントラネットのプロフィールに、個人の行動宣言を記載し、自身の行動宣言をビデオで社内に配信しています。 また、自身の行動宣言を他の従業員に共有する全従業員参加のワークショップ（4名程度のグループに分かれ、自身の行動宣言を共有し合い、それらが日々の行動にどのように落とし込まれているかを整理した上で、今後の業務の中で心がける価値基準と具体的なアクションとして取り組んでいくべき事項を議論する場）を2021年5月から8月にかけて12回の開催を予定しており、各従業員の行動指針に対する相互理解を促進しております。</p> <p>【2021年8月6日以降】</p> <p>今後も継続的な個別面談（One On One）の実施などの取組みを通じて、従業員における行動指針の浸透を図ってまいります。 なお、経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「6.(2)b.経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）が完了した後、かかる見直し後の経営ビジョン及びおよび行動指針を踏まえて、全従業員も行動宣言の見直しを実施する予定です。 また、全従業員参加型のワークショップについては、当初予定していた全12回の開催を完了しており、2021年3月期及び2022年3月期の新卒社員並びに2022年3月期の第二新卒社員を対象とした追加回を、2021年10月に開催予定としております。</p> <p>【2022年3月期下期】</p> <p>経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「6.(2)b.経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）が完了したため、かかる見直し後の企業理念及び行動指針を踏まえた全従業員の行動宣言の見直しを2022年6月までに実施する予定です。 その他、今後も継続的な個別面談（One On One）の実施などの取組みを通じて、従業員における行動指針の浸透を図ってまいります。 また、全従業員参加型のワークショップについては、2021年3月期及び2022年3月期の新卒社員並びに2022年3月期の第二新卒社員を対象とした追加回を、2021年10月に実施しました。</p>	有	自身の行動宣言を他の従業員に共有するワークショップについて、2022年3月期は初年度の開催であることを踏まえ全従業員参加型として実施しましたが、2年目となる2023年3月期においては、新入社員や中途入社社員に対象を絞る予定です。このほか、より効果的な開催方法を2022年6月までに検討してまいります。	
6. 組織文化の 改革・形成	(3) 当事者意識 の醸成・他人事 文化の打破	a. 人事ローテ ーションの確立	6. (3) a.	<p>(i)人事ローテーションの実施</p> <p>当社では、業務の属人化や業務のブラックボックス化（業務に関する情報を当該案件の担当のみが把握しており、他の者が何も分からない状態）を避けるため、2020年4月1日付の人事異動において特に人材の固定化傾向が強かったマネージャー職の人事ローテーションを優先的に推進しました。これにより、全社の平均ローテーション率が6.3%であるのに対し、マネージャー職のローテーション率は9.3%となりました。今後も、人材の固定化傾向を踏まえながら、業務経験年数が5年以上で一定以上の評価を受けた従業員のローテーションを優先的に推進するとともに、特に、お客様を直接担当する営業職については、以下の(ii)の①又は②に該当する場合は、必ずローテーションを実施します。</p> <p>(ii)人事ローテーションに関する規程整備</p> <p>就業規則に、人事ローテーションについての規定を追加するとともに、人事ローテーションのガイドラインを新たに整備しております。 具体的には、不正の防止を目的とする人事ローテーションと、組織の活性化を目的とする人事ローテーションの2つの枠組みで人事ローテーションを実施することとしております。 不正の防止を目的とする人事ローテーションについては、業務の属人化及びブラックボックス化、並びに外部業者との癒着の発生防止を図るために、①5年以上同一顧客を担当している営業部の従業員（役職者を除きます。）、②5年以上同一市場を担当している営業部の部長・副部長・シニアマネージャー及びマネージャーを対象としてローテーションを実施いたします。 また、組織活性化を目的とする人事ローテーションについては、「キャリアプラン」（従業員が上司及び人事部に対して自らの希望する将来のキャリアの計画について宣言する仕組みであり、少なくとも1年に1回以上見直しが行われます。）において人事ローテーションについての希望があった場合や、5年以上同一業務を経験している場合等の条件に合致した従業員に対して優先的にローテーションを実施いたします。</p> <p>(iii)人事ローテーション情報の管理</p> <p>不正の防止を目的とする人事ローテーションについては、人事部において、従業員が担当する顧客及び市場の情報を年度単位で管理し、(ii)の①又は②のルールに該当する場合に、人事ローテーションを行います。また、組織活性化を目的とする人事ローテーションについても、人事部において、従業員の「キャリアプラン」や勤続年数等の情報を管理し、人事ローテーションの実施に役立てております。</p>	モニタリング中	21年12月	<p>【2022年3月期上期】 【2021年8月5日まで】</p> <p>業務の属人化や業務のブラックボックス化を避けるため、2021年4月1日付けの人事異動においても、部門を横断する人事ローテーションを実施いたしました。これにより、全社の平均ローテーション率が10%であるのに対し、マネージャー職のローテーション率は、15%となりました。 2022年3月期以降も効果的な人事ローテーションの継続的な実施に努めてまいります。 また、当社では、人事ローテーションを適切に実施するため、営業職を中心とした従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムの検討・構築を2021年4月より開始しており、運用の開始は2022年1月を予定しております。これにより、年度ごとに適切な人事ローテーションを実施することが可能になり、人材の固定化を防ぎ、組織全体で顧客の対応に当たることを目指してまいります。</p> <p>【2021年8月6日以降】</p> <p>人事ローテーションを適切に実施するための、営業職を中心とした従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムの検討・構築については、引き続き対応を進めており、現在管理情報については、全社的な定義の整理を実施しております。2022年1月からの運用の開始に向け、引き続き対応を実施してまいります。</p> <p>【2022年3月期下期】</p> <p>人事ローテーションを適切に実施するための従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムについては、2021年12月に実装が完了し、2022年1月より運用を開始しております。</p> <p>また、人事ローテーションガイドラインを「人事ローテーション細則」として改訂し、2021年12月9日開催の経営委員会にて承認を得ております。なお、本細則は2022年1月より運用を開始しております。 2022年4月1日付けの人事異動においても、本細則に則り、人事ローテーションを実施いたします。</p>	無	-	

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	2022年3月期における整備・運用状況	2023年3月期における変更点																													
6. 組織文化の改革・形成				(1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育	a. 会計リテラシーの向上・会計知識教育	7. (1) a.	全社的に会計リテラシーを向上させるため、人事部がファイナンスサービス部と連携して、公認会計士等の会計専門家や他の上場企業においてCFOの経験がある者を講師とした会計リテラシーの向上・会計知識教育のための研修を実施します。具体的には、全役職員（社外役員を含みます。）を対象にeラーニングによる研修を実施するとともに、本部長、副本部長、部・室長については、集合研修も実施します。また、研修の実施後に、理解度チェックを実施することで、その浸透度を測定します。そして、その測定の結果については、人事部が経営委員会へ報告いたします。	モニタリング中	22年2月	【2022年3月期上期】 【2021年8月5日まで】	有	無	変更点概要																								
							人事部及びファイナンスサービス部においては、全社的に会計リテラシーを向上させるため、2021年8月より全役職員を対象としてeラーニングを開始いたします。また、2021年7月から本部長、副本部長、部・室長を対象とした集合研修も実施しております。eラーニング実施スケジュール及び対象者は、以下のとおりです。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>講師及び概要</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年8月から</td> <td>上場会社役員ガバナンスフォーラム提供のEY新日本有限責任監査法人所属の公認会計士を講師とする、財務会計・経営分析に関する全12テーマのeラーニング</td> <td>全役員</td> </tr> <tr> <td>同年8月上旬から9月末</td> <td>KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：1～10まで）</td> <td>全従業員</td> </tr> </tbody> </table>			実施時期	講師及び概要	対象者	2021年8月から	上場会社役員ガバナンスフォーラム提供のEY新日本有限責任監査法人所属の公認会計士を講師とする、財務会計・経営分析に関する全12テーマのeラーニング	全役員	同年8月上旬から9月末	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：1～10まで）	全従業員	<p>【eラーニング】 会計リテラシーの更なる向上及び会計知識の会得に向け、2022年3月期の研修テーマに変更を加えて、下記のとおり取組みを継続してまいります。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期（予定）</th> <th>講師及び概要（予定）</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年7月から9月</td> <td>新任役員向けトレーニングプログラム「財務会計・経営分析」eラーニング ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得</td> <td>2023年3月期新任役員</td> </tr> <tr> <td>2022年10月から12月</td> <td>JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」を予定 ・企業価値向上経営の実践に必要な知識や考え方について習得</td> <td>全役員</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から9月</td> <td>KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：1～10まで） KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：19～28まで）</td> <td>全従業員 （2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者） 全従業員 （2023年3月期受講済み者）</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から2023年1月</td> <td>KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：11～18まで） KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：29～35まで）</td> <td>全従業員 （2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者） 全従業員 （2023年3月期受講済み者）</td> </tr> </tbody> </table>			実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2022年7月から9月	新任役員向けトレーニングプログラム「財務会計・経営分析」eラーニング ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得	2023年3月期新任役員	2022年10月から12月	JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」を予定 ・企業価値向上経営の実践に必要な知識や考え方について習得	全役員	2022年5月から9月	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：1～10まで） KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：19～28まで）	全従業員 （2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者） 全従業員 （2023年3月期受講済み者）	2022年5月から2023年1月	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：11～18まで） KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：29～35まで）	全従業員 （2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者） 全従業員 （2023年3月期受講済み者）
実施時期	講師及び概要	対象者																																			
2021年8月から	上場会社役員ガバナンスフォーラム提供のEY新日本有限責任監査法人所属の公認会計士を講師とする、財務会計・経営分析に関する全12テーマのeラーニング	全役員																																			
同年8月上旬から9月末	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：1～10まで）	全従業員																																			
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者																																			
2022年7月から9月	新任役員向けトレーニングプログラム「財務会計・経営分析」eラーニング ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得	2023年3月期新任役員																																			
2022年10月から12月	JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」を予定 ・企業価値向上経営の実践に必要な知識や考え方について習得	全役員																																			
2022年5月から9月	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：1～10まで） KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：19～28まで）	全従業員 （2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者） 全従業員 （2023年3月期受講済み者）																																			
2022年5月から2023年1月	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：11～18まで） KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：29～35まで）	全従業員 （2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者） 全従業員 （2023年3月期受講済み者）																																			
							集合研修実施スケジュール及び対象者は、以下のとおりです。	<p>【集合研修】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期（予定）</th> <th>講師及び概要（予定）</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年6月</td> <td>会計リテラシー研修Step1（上期） ファイナンスサービス部部長による集合研修（Web開催）の実施 ・会計リテラシーとは何か ・NOSの財務諸表 ・財務諸表分析</td> <td>本部長、副本部長、部・室長、副本部長（2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者）</td> </tr> <tr> <td>2022年7月から8月</td> <td>会計リテラシー研修Step2（上期） 外部講師（調整中、公認会計士を予定）による集合研修（Web開催）の実施 ・NOSの財務分析 ・ロジックツリーを用いた財務分析手法</td> <td>全本部長、副本部長、部・室長、副本部長</td> </tr> <tr> <td>2022年12月</td> <td>会計リテラシー研修Step1（下期） ファイナンスサービス部部長による集合研修（Web開催）の実施 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析</td> <td>本部長、副本部長、部・室長、副本部長（2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者）</td> </tr> <tr> <td>2023年1月から2月</td> <td>会計リテラシー研修Step2（下期） 外部講師（調整中、公認会計士を予定）による集合研修（Web開催）の実施 ・投資 ・事業計画</td> <td>全本部長、副本部長、部・室長、副本部長</td> </tr> </tbody> </table>			実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2022年6月	会計リテラシー研修Step1（上期） ファイナンスサービス部部長による集合研修（Web開催）の実施 ・会計リテラシーとは何か ・NOSの財務諸表 ・財務諸表分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長（2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者）	2022年7月から8月	会計リテラシー研修Step2（上期） 外部講師（調整中、公認会計士を予定）による集合研修（Web開催）の実施 ・NOSの財務分析 ・ロジックツリーを用いた財務分析手法	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長	2022年12月	会計リテラシー研修Step1（下期） ファイナンスサービス部部長による集合研修（Web開催）の実施 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長（2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者）	2023年1月から2月	会計リテラシー研修Step2（下期） 外部講師（調整中、公認会計士を予定）による集合研修（Web開催）の実施 ・投資 ・事業計画	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長												
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者																																			
2022年6月	会計リテラシー研修Step1（上期） ファイナンスサービス部部長による集合研修（Web開催）の実施 ・会計リテラシーとは何か ・NOSの財務諸表 ・財務諸表分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長（2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者）																																			
2022年7月から8月	会計リテラシー研修Step2（上期） 外部講師（調整中、公認会計士を予定）による集合研修（Web開催）の実施 ・NOSの財務分析 ・ロジックツリーを用いた財務分析手法	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長																																			
2022年12月	会計リテラシー研修Step1（下期） ファイナンスサービス部部長による集合研修（Web開催）の実施 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長（2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者）																																			
2023年1月から2月	会計リテラシー研修Step2（下期） 外部講師（調整中、公認会計士を予定）による集合研修（Web開催）の実施 ・投資 ・事業計画	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長																																			
							2021年7月から実施している集合研修については、人事部及びファイナンスサービス部が参加者に対して2021年8月中に理解度チェックを実施し、その浸透度の測定結果について、人事部が経営委員会に対して報告する予定です。また、2021年8月から開始しているeラーニングについても、eラーニングに付属している理解度チェックテストを実施し、その浸透度の測定結果を人事部が経営委員会に対して報告する予定です。なお、当社では、本研修及び理解度チェックを今後も継続して年2回程度実施する予定です。																														
							【2021年8月6日以降】 集合研修の理解度チェックテストを2021年8月、eラーニングの理解度チェックテストを2021年9月に実施しており、その浸透度の測定結果を、2021年10月25日に、経営委員会に対して人事部より報告することを予定しております。																														
							【2022年3月期下期】 人事部及びファイナンスサービス部においては、全社的に会計リテラシーを向上させるため、全18テーマに渡るeラーニングを2021年8月より開始しておりますが、その後半部分（テーマ11～18まで）を2022年1月までに全役職員を対象として実施しております。また、2022年1月から2月までに、本部長、副本部長、部・室長を対象とした集合研修も実施しております。 上記集合研修の理解度チェックテストを2022年3月、上記eラーニングの理解度チェックテストを2022年1月に実施しており、その浸透度の測定結果を、2022年3月24日に、経営委員会に対して人事部より報告致しました。																														
							eラーニング実施スケジュール及び対象者は、以下のとおりです。																														
							<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>講師及び概要</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>同年8月上旬から2022年1月末</td> <td>KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：11～18まで）</td> <td>全従業員</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	講師及び概要	対象者	同年8月上旬から2022年1月末	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：11～18まで）	全従業員																								
実施時期	講師及び概要	対象者																																			
同年8月上旬から2022年1月末	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング（本時期：11～18まで）	全従業員																																			
							集合研修実施スケジュール及び対象者は、以下のとおりです。																														
							<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>講師及び概要</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年1月31日、2月3日、2月4日、2月8日</td> <td>和田芳幸公認会計士及び高木明公認会計士による、会計知識の深化及び「使う能力」の向上をテーマとした集合研修並びに参加者を少数に分けたグループワーク（業務と会計の結びつきを考えるワークショップ）の実施（本時期のテーマ：管理会計）</td> <td>本部長、副本部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	講師及び概要	対象者	2022年1月31日、2月3日、2月4日、2月8日	和田芳幸公認会計士及び高木明公認会計士による、会計知識の深化及び「使う能力」の向上をテーマとした集合研修並びに参加者を少数に分けたグループワーク（業務と会計の結びつきを考えるワークショップ）の実施（本時期のテーマ：管理会計）	本部長、副本部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）																								
実施時期	講師及び概要	対象者																																			
2022年1月31日、2月3日、2月4日、2月8日	和田芳幸公認会計士及び高木明公認会計士による、会計知識の深化及び「使う能力」の向上をテーマとした集合研修並びに参加者を少数に分けたグループワーク（業務と会計の結びつきを考えるワークショップ）の実施（本時期のテーマ：管理会計）	本部長、副本部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）																																			

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2023年3月期における変更点		
							有無	変更点概要	
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育	b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会	7. (1) b.	全社的な会計リテラシーの向上、コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、コンプライアンス室を主管部署として、全従業員を対象に、それぞれが所属する各部門において、過去の過ちを繰り返さないこと、コンプライアンス意識を醸成することを目的として「不正営業取引、不正会計、ハラスメント」などの事例を題材として意見交換を行う「事例研究会」を実施いたします。「事例研究会」で取り扱う題材については、コンプライアンス室が、過去の自社及び他社の不正事案について具体的な手法の分析及び把握を行ったうえで、その分析結果をもとに、外部専門家（公認会計士、弁護士等）、リスク管理室、法務室からの意見も取り入れながら、作成いたします。「事例研究会」の開催頻度・回数は、四半期に1回として、1年度内に4回実施いたします（初回実施は2021年度第1四半期を予定しております。）。	他施策参照	-	2022年3月期における整備・運用状況 当社では、「事例研究会」で取り扱う題材について、コンプライアンス室が、過去の自社及び他社の不正事案について具体的な手法の分析及び把握を行った上で、その分析結果をもとに、外部専門家（公認会計士、弁護士等）、リスク管理室、法務室からの意見も取り入れながら、作成しました。詳細については、「1.(1)b.コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。 また、当社では、「事例研究会」の実施状況について、それぞれ「事例研究会」を実施した各部門がコンプライアンス室に対してその実施状況を報告することによりコンプライアンス室に情報を集約しており、これをコンプライアンス室が経営委員会に対して報告することで、経営委員会及びコンプライアンス室が「事例研究会」の実施状況をモニタリングしております。 以上の「事例研究会」及びそのモニタリングについては、今後も継続的に四半期に1回実施してまいります。	有	詳細については、「1.(1)b.コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。
				(2) 過去不祥事からの学び・啓蒙	a. 過去不祥事の全従業員に対する周知活動	7. (2) a.	二度と不祥事を起こさないために、「事例研究会」（「事例研究会」の詳細については、「7.(1)会計リテラシーの向上・会計知識教育」の「b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会」の項目に記載の内容をご参照願います。）において、自社における過去の不祥事を題材としたディスカッションを行い、過去の不祥事の具体的な手法やその原因を学ぶ機会を設けることで、これらの周知・啓蒙を図ります。 過去の不祥事を題材とする「事例研究会」については、年2回実施します。2021年度は、第1四半期と第3四半期の実施を予定しております。 これにより、全従業員の不正に対する感度を高めるとともに、全従業員の会計リテラシーの向上を図ってまいります。	他施策参照	-
	(3) 日々の失敗事例（ヒヤリハット）からの学び	a. 失敗事例からの学び	7. (3) a.	過去の過ちを二度と繰り返さないため、以下のような社内の業務ルール勉強会、ワークショップ、日々の失敗事例（ヒヤリハット）共有を通して、社内の業務ルール、日々の失敗事例の第1ラインの全従業員への周知を図ります。以下の取組の実施状況については、第1ラインから選出した教育担当がコンプライアンス室に対して報告し、コンプライアンス室においてその実施状況を確認いたします。以下の取組は、2021年度第2四半期からの開始を予定しております。 ・第1ラインから選出した教育担当と業務統制本部による第1ラインの全従業員への社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト（四半期毎） ・第1ラインの従業員同士での、顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業における失敗事例共有のためのワークショップ（四半期毎） ・失敗事例を共有するための投稿型の社内Web等のツールによる、第1ラインの全従業員同士での日々の失敗事例や障害事例の発信と相互共有（適時） 以上の取組により、第1ラインの全従業員に対し発生した失敗事例を周知することで、過去の過ちを二度と繰り返さないようにしてまいります。	モニタリング中	21年7月	【2022年3月期上期】 （2021年8月5日まで） 第1ラインから選出した教育担当において、①社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業における失敗事例共有のためのワークショップを実施するための計画策定を進めており、2021年9月からこれらの取組を実施してまいります。 また、③第1ラインの全従業員が①及び②の実施内容を確認できるようにするため、①及び②を実施した際に使用した資料を社内Web上で共有する取組を2021年9月から開始する予定です。 以上の取組については、第1ラインから選出した教育担当がコンプライアンス室に対して報告し、コンプライアンス室においてその実施状況を確認する予定です。  （2021年8月6日以降） 2021年9月に、第1ラインの従業員が参加する①社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業等における失敗事例（ヒヤリハット）の共有会とワークショップをWeb開催の方式で実施（①及び②を同日開催）しております。 また、③上記①及び②の取組で使用した資料の社内Webでの全従業員に向けた共有も実施しております。 その他、③の取組みとして、第1ラインの従業員が日々の失敗事例（ヒヤリハット）を社内Webで全従業員向けに投稿し、これを共有する取組も開始しております。  【2022年3月期下期】 第1ラインの従業員が参加する①社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業等における失敗事例（ヒヤリハット）の共有会とワークショップを、第3四半期分については2021年12月に、第4四半期分については2022年3月に、それぞれWeb開催の方式で実施致しました。 また、③上記①及び②の取組みで使用した資料の社内Webでの全従業員に向けた共有を継続して実施しております。 なお、シフト勤務などを理由として日時指定での参加が難しい従業員向けに、eラーニングでの受講ができる環境の整備を進めております。  また、第1ラインの従業員が、日々の失敗事例（ヒヤリハット）を社内Webで全社員向けに投稿し、これを共有する取組みについては、第3四半期に18件、第4四半期に28件が、それぞれ投稿されております。	有	より多くの第1ラインの従業員が、失敗事例から学びを得るための十分な受講時間を確保することができるよう、①社内の業務ルール理解のための勉強会及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業等における失敗事例（ヒヤリハット）の共有会について、Webでの開催を録画した映像を配信する形式によるeラーニングでの受講もできるように、環境整備を実施してまいります。

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	2022年3月期における整備・運用状況		2023年3月期における変更点	
							有無	変更点概要	有無	変更点概要
8. モニタリング体制の継続	(1) 「内部統制強化協議会」による全社横断的かつ継続的な再発防止策の推進	a. 内部統制強化協議会による再発防止策の推進	8. (1) a.	「I.再発防止策について」冒頭の内部統制強化協議会の役割、構成に関する記載をご参照願います。	モニタリング中	21年4月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b></p> <p>内部統制全般の強化策の実行及び推進、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を目的として、2021年4月1日に、左記記載の体制にて内部統制強化協議会を発足しております。内部統制強化協議会は、発足以来、本報告書の提出日まで週次で定例会を開催し、有効性のある再発防止策の方針、実行方法の検討及び進捗状況の確認を行っております。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2021年8月6日以降においても、かかる体制にて内部統制全般の強化策の推進等に取り組んでおります。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2021年10月1日以降においても、かかる体制にて内部統制全般の強化策の推進等への取り組みを継続しております。</p>	有	内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、「内部統制強化協議会と企業文化改革委員会を統合し、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を発足いたします。引き続き、全社的な内部統制強化及び企業文化改革に関する取り組みの実行及び遂行、経営陣による積極的なモニタリング関与と継続的な改善に取り組んでまいります。	
8. モニタリング体制の継続	(2) 不正等（会計不正に限らない）の有無に係る、内部監査室による内部監査とは別個の定期的な調査の実施	a. 内部監査以外の定期的な調査	8. (2) a.	モニタリング体制を強化するために、内部監査室による内部監査とは別に、業務統制本部が個別の不正等の有無の調査を定期的実施し、当該結果をリスク管理室に報告します。そのうえで、リスク管理室は、リスク管理委員会に報告し、万一、個別の不正等を把握した場合には、リスク管理委員会において追加調査等の然るべき対応をとります。なお、具体的な調査の実施方法、実施頻度等については、2021年7月末までに決定してまいります。	モニタリング中	21年7月	<p><b>【2022年3月期上期】</b> <b>(2021年8月5日まで)</b></p> <p>リスク管理室は、モニタリング体制を強化するために、業務統制本部直属の業務管理部及び購買部による個別の不正等の有無についての年間活動計画を2021年7月に作成し、リスク管理委員会において承認されました。</p> <p>具体的には、業務管理部では、①不適切な会計処理や業務実態がないかを確認するため、月次で、仕入先に対する発注や販売先に対する出荷が一定期間経過後も未完了となっている案件の取引実態の調査を実施します（なお、かかる調査は2021年4月から実施しておりますが、不適切な会計処理や業務実態が認められた案件はありません。）。</p> <p>また、購買部では、②架空の発注が無いことを確認するため、四半期ごとに、転売容易な物品の一定金額以上の取引について、取引の実態の調査を実施します（なお、2021年4月に第1回目の調査を実施しておりますが、架空の発注が認められた案件はありません。）。</p> <p>①の調査の結果は月次で、②の調査の結果は四半期ごとに、リスク管理室に報告され、リスク管理室はこれをリスク管理委員会へ報告します（なお、第1回目の報告は2021年8月を予定しております。）。</p> <p><b>(2021年8月6日以降)</b> 2021年9月28日開催のリスク管理委員会において、リスク管理室より上記①及び②の調査の結果の報告を実施しました。調査の結果、①不適切な会計処理や業績実態及び②架空の発注が認められた案件はございませんでした。</p> <p>次回のリスク管理室からリスク管理委員会への報告は、①については2021年10月を、②については2021年12月をそれぞれ予定しております。</p> <p><b>【2022年3月期下期】</b> 2022年度10月1日以降も、業務統制本部直属の業務管理部及び購買部による個別の不正等の有無に関する調査を定期的実施しております。</p> <p>具体的には、業務管理部が、①不適切な会計処理や業務実態がないかを確認するため、仕入先に対する発注や販売先に対する出荷が一定期間経過後も未完了となっている案件の取引実態の調査を月次で実施しており、調査結果をリスク管理室に報告しています。リスク管理室は、報告を受けた調査結果をリスク管理委員会に報告しております（なお、これまでの調査によって、不適切な会計処理や業務実態が認められた案件はありません。）。</p> <p>また、購買部が、②架空の発注が無いことを確認するため、転売容易な物品の一定金額以上の取引について、取引の実態の調査を四半期毎に実施し、調査結果をリスク管理室に報告しています。リスク管理室は、報告を受けた調査結果をリスク管理委員会に報告しております（なお、これまでの調査によって、架空の発注が認められた案件はありません。）。</p> <p>①のリスク管理委員会への報告は、毎月実施しております。②のリスク管理委員会への報告については、第2四半期を調査対象とする報告を2021年12月20日に実施しており、第3四半期を調査対象とする報告を2022年4月に実施する予定です。</p>	無	—	