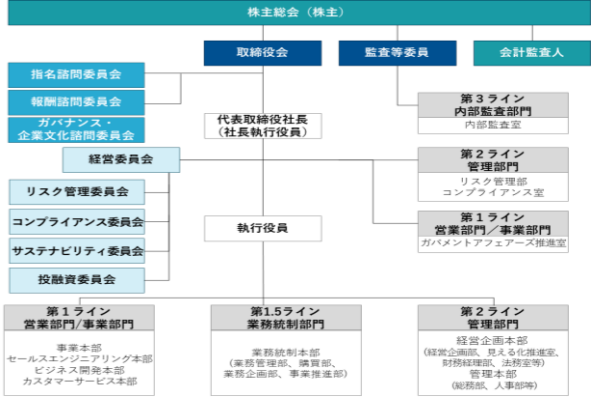


再発防止策 2023年3月期下半期における実施・運用状況

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足 * 13	2023年3月期における実施・運用状況 * 14	
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	<p>コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、各本部は、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を策定し、それを実施しております。コンプライアンス活動計画の内容及びその進捗状況については、経営委員会で四半期毎に継続的にモニタリング（具体的には、各本部が経営委員会に対してコンプライアンス活動計画の内容及びその進捗状況について報告をし、経営委員会が各本部に対してこれらについてのフィードバックを行います。）を実施しております（なお、昨年度まではコンプライアンス委員会がかかるモニタリングを実施していましたが、モニタリングの重要性を踏まえ、今年度からは、コンプライアンス委員会の上位機関として同委員会を管掌する経営委員会がかかるモニタリングを実施しております。）。また、取締役及び全従業員（主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じ。）は、コンプライアンス活動計画を踏まえ、自身が取り組むべきコンプライアンスに関する活動を宣言し、社内に公開しております。加えて、取締役や幹部（部長職以上の者を指します。以下同じ。）の宣言状況等については、取締役会又は経営委員会で四半期毎にレビューしております（取締役会では取締役及び執行役員の宣言状況等をレビューし、経営委員会では部長の宣言状況等をレビューしております。）。これらにより、取締役及び全従業員がコンプライアンスに関する認識を深めることで、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。</p>	なし	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においては、計画と報告の実行性を高めるため、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についての報告フォーマットを改訂しております。 改訂内容については「活動目標」と「活動内容」といった項目から、「前期の活動成果」、「前期の活動課題」、「今期の活動目標」の3つの項目へ変更し、コンプライアンス宣言状況等についてより実効的なレビューを行える形としております。 2023年3月期上期も取締役や幹部のコンプライアンス活動の宣言を行う場として取締役会と経営委員会の中でリスク・コンプライアンス活動報告を行い、参加者から報告内容についてレビューを受けております。 2022年4月、5月においては、2回の取締役会において、計4名の取締役の宣言状況等のレビューが実施されました。また、2回の経営委員会において、1名の専務執行役員、1名の常務執行役員、4名の執行役員、1名の本部長の宣言状況等のレビューが実施されました。 2022年6月から9月においては、3回の取締役会において、計3名の取締役の宣言状況等のレビューが実施されました。また、3回の経営委員会において、1名の常務執行役員、6名の執行役員、2名の本部長の宣言状況等のレビューが実施されました。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期も改訂したフォーマットでコンプライアンス活動宣言状況等のレビューを実施しております。 また、2023年3月期下期も取締役や幹部のコンプライアンス活動の宣言を行う場として取締役会と経営委員会の中でリスク・コンプライアンス活動報告を行い、参加者から報告内容についてレビューを受けております。 2022年10月から2023年3月においては、4回の取締役会において、計3名の取締役の宣言状況等のレビューが実施されました。また、7回の経営委員会において、1名の常務執行役員、6名の執行役員、1名のグループ会社代表取締役社長と執行役員の宣言状況等のレビューが実施されました。</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	b. コンプライアンス教育の実施	<p>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（「意見交換会」は現在は年に2回*1）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。</p>	なし	<p>【2023年3月期上期】 「意見交換会」を上期1回、下期1回の年2回開催しています。意見交換会で出された意見は、選抜された社員と各部門の管掌役員等を中心としたディスカッション形式の意見交換を実施する「グループ内意見交換会」（詳細は「1.(4)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。）の題材として使用します。「グループ内意見交換会」は年2回、第2四半期と第4四半期に開催しており、この開催時期と連携するため、「意見交換会」も年2回とし、第1四半期と第3四半期に開催しております。 更に各部門及びチームにおいて、「事例研究会」を四半期に1回開催しています。2023年度3月期においては、第1四半期は労務問題（違法残業）をテーマとして、第2四半期は独占禁止法（談合）をテーマとして、それぞれ実施いたしました。第3四半期は過去不祥事（架空外注の金員騙取）を、第4四半期はグループ会社不正リスク又は下請法をテーマとして、それぞれ実施いたしました。 ①「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、第1四半期と第3四半期の末日までに、また、②「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、それぞれ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、各翌々月に、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。</p> <p>【2023年3月期下期】 「意見交換会」を上期1回、下期1回の年2回開催しています。2023年3月期は第3四半期に2回目を終了しました。意見交換会で出された意見は、選抜された社員と各部門の管掌役員等を中心としたディスカッション形式の意見交換を実施する「グループ内意見交換会」（詳細は「1.(4)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。）の題材として使用します。 更に各部門及びチームにおいて、「事例研究会」を四半期に1回開催しています。2023年度3月期下期においては、第3四半期は過去不祥事（架空外注の金員騙取）をテーマとして、第4四半期は下請法をテーマとして、それぞれ実施いたしました。 ①「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、第1四半期と第3四半期の末日までに、また、②「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、それぞれ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、各翌々月に、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。</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	<p>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（現在は9名体制*2）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、常勤監査役及び第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、常勤監査役はそれら監査の結果を監査役会に報告することとなります。）（現在は、内部監査室による監査と監査等委員会に対する結果報告を実施*3）。 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。</p>	なし	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期におきましても、コンプライアンス室が左記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ております。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期におきましても、コンプライアンス室が2023年3月期上期までの活動を継続することにより、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ております。</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	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	<p>コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、人事部を主管部署として、取締役にに対し、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスを熟知した外部講師（弁護士、公認会計士等）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研修を実施（半期に1回、2月と7月を予定）してまいります。また、研修の都度、事後にアンケートとテストを実施することにより、その浸透度を確認するとともに、アンケートとテスト結果は人事部が集約し保管します。また、保管されたアンケートとテスト結果は、人事部が研修の内容の浸透度を確認するエビデンスとして、取締役会への報告に利用します。 これにより、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します。</p>	なし	<p>【2023年3月期上期】 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、コンプライアンス教育の一環として、独禁法及びインサイダー規制に関する役員向け研修を2022年9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、法務室が、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。また、コーポレート・ガバナンスに関する知識を深めることを目的に、2022年8月5日に、外部講師によるコーポレート・ガバナンスセミナーも開催いたしました。次回の研修開催は、2023年2月を予定しております。</p> <p>【2023年3月期下期】 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、コンプライアンス教育の一環として、M&A及び株主総会に関する役員向け研修を2023年3月7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、法務室が、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。次回の研修開催は、2023年8月を予定しております。</p>

施策	具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14																														
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(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</p>	<p>e. ガバナンスを司る会議体に関する変更</p> <p>ガバナンスの改革と推進のため、2021年4月1日付で次の変更を行っております。まず、取締役会による監視監督強化を目的として、①経営委員会の直属の機関であったリスク管理委員会を取締役会の直属の機関(現在は経営委員会の諮問機関*4)に変更し、また、②2021年3月19日付の「再発防止策及び今後の対応に関するお知らせ」でご報告しておりました「内部統制強化協議会」(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5)を新たに取締役会の直属の機関として設置しています。この変更により、取締役会による監視監督を強化するとともに、経営陣のコーポレート・ガバナンスに関する意識改革を促すことで、ガバナンス改革の推進につながっていると考えています(ガバナンスを司る各会議体の目的については下表のとおりです。また、それら会議体の体系に関しては、「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> <table border="1" data-bbox="540 373 1249 840"> <thead> <tr> <th>会議体名</th> <th>目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指名諮問委員会</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を選任、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	指名諮問委員会	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を選任、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	<p>なし</p>	<p>【2023年3月期上期】 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、2022年4月に、①リスク管理委員会を経営委員会の諮問機関へと変更いたしました。 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、2022年4月に、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」を設置いたしました。さらに、取締役会の諮問機関として取締役及び執行役員の指名及び報酬に関する事項の審議及び答申を目的として設置していた諮問委員会について、求められる役割の違いを踏まえた目的の明確化の観点や議論のさらなる深耕等を目的として、2022年6月22日付けて同委員会を取締役及び執行役員の指名等に関する審議を行う「指名諮問委員会」と取締役及び執行役員の報酬等に関する審議を行う「報酬諮問委員会」とに機能を分離し改組しました。</p> <table border="1" data-bbox="1964 344 2694 898"> <thead> <tr> <th>会議体名</th> <th>目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指名諮問委員会</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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員を選任、解任及びサクセッションプラン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>報酬諮問委員会</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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の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>ガバナンス・企業文化諮問委員会</td> <td>当社グループのガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行及び内部統制システムの強化に関する実行計画の評価及び進捗状況のモニタリング、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図ること</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>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審議、決裁すること</td> </tr> <tr> <td>サステナビリティ委員会</td> <td>当社グループのサステナビリティに関する重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> </tbody> </table> <p>2023年3月期上期においては、上記の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>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、かかる体制で引き続き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>	会議体名	目的	指名諮問委員会	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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員を選任、解任及びサクセッションプラン等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	報酬諮問委員会	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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	ガバナンス・企業文化諮問委員会	当社グループのガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行及び内部統制システムの強化に関する実行計画の評価及び進捗状況のモニタリング、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図ること	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	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審議、決裁すること	サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティに関する重要な事項を審議、決裁すること
会議体名	目的																																
指名諮問委員会	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を選任、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																																
指名諮問委員会	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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員を選任、解任及びサクセッションプラン等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																																
報酬諮問委員会	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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																																
ガバナンス・企業文化諮問委員会	当社グループのガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行及び内部統制システムの強化に関する実行計画の評価及び進捗状況のモニタリング、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図ること																																
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																																
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審議、決裁すること																																
サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティに関する重要な事項を審議、決裁すること																																
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革</p>	<p>f. 内部監査結果の報告体制の整備</p>	<p>「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。</p>	<p>「4. (1) b.内部監査機能の強化」をご参照願います。</p>																														
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う</p>	<p>a. 3ラインに係る組織体制の見直し</p> <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(現在のリスク管理部*6)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。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(現在の体制図は右記に記載)。</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(現在の業務企画部*8)、業務管理部(旧営業管理室)、購買部、業務企画室(現在の業務企画部*8)から構成されます(現在は事業推進部(室)を含む*9)。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(現在の業務企画部*8)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(現在の業務企画部*8)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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5)に報告します。</p>	<p>なし</p>	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、第1.5ラインを設置した当社独自の3ラインモデルによる体制にて牽制機能の強化に取り組んでおり、2022年4月より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、2022年3月期下期までの組織の役割を見直しています。 具体的には、第1ラインにおける各事業本部と第1.5ラインの業務統制本部に事業推進部(室)を新設し、業務状況の可視化を進めるとともに、業務統制本部業務企画部がビジネスの品質保証・営業業務の統轄機能・技術業務の統轄機能を担うことで業務統制機能を拡充させ、お客様との契約の履行状況の管理と契約の着実な履行を実現します。これらにより第1ラインと第1.5ラインの役割を一体的に見直すことで、当社全体として牽制機能の強化とビジネス遂行の生産性向上を進めています。 また、これらの取り組みを持続的に発展させるため、取締役会の独立性・客観性を高め、業務執行に対する監督を更に強化すること、加えて、継続的な企業価値向上の実現に向け、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に迅速かつ柔軟に対応できる業務執行体制の確立を目的として、当社は、2022年6月22日開催の第35回定時株主総会での承認を受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。2022年6月22日以降の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>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、2022年4月より見直した組織の役割に基づき、第1.5ラインを設置した当社独自の3ラインモデルによる体制にて牽制機能の強化に取り組むとともに、ライン相互の業務支援や業務効率向上に向けた施策に取り組んでおります。</p>																														

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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	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	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。 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。	・2021年7月に、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、営業取引に係る受注前及び受注後の活動における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出し、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。 ・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、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。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、業務ガイドライン及びチェックリストに基づく業務の実施を継続しております。 また、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月より不正防止に関わるチェックリストの運用をシステム化（マニュアル統制からITを活用した統制への移行）しています。 さらに、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設けています。2023年3月期においては、月に1回を目途に、2022年4月より実施を開始しています。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、業務ガイドライン及びチェックリストに基づく業務の実施を継続しております。 なお、牽制機能を保ちつつも更に実効性を向上させるため、2022年11月にこれまでの全案件一律でチェックする仕組みから、案件の性質や金額規模に応じたリスクベースでのクライテリアを設けたチェックへと発展的な改善を実施しました。 また、引き続き、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を目的とした、ライン間での双方向コミュニケーションの機会を設けています。
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	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	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。 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。	・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・牽制項目の洗い出しを実施し、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。 ・購買部・業務管理部：2021年7月より、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おります。 ・財務経理部：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。 ・購買部：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にてフィードバックすることで、業務改善の推進をしています。	【2023年3月期上期】 ・第1.5ライン(購買部/業務管理部) (購買部) 第1ラインにおける不正防止チェックリストのシステム実装(第1ラインへの牽制移管完了)に伴い、購買部におけるチェックリストの発注前確認は廃止しました。一方、これまでのサンプリングによる事後モニタリングに加えて、過去の事案の経験から7つの軸(想定リスク)で分析し、リスクが大きい伝票の完全性及び妥当性を担保する事後モニタリングの運用を開始しています。 (業務管理部) 明文化された牽制項目の浸透を強化するため、第1ラインに掲示や説明会を通じチェック項目の共有を行っています。また、チェックによる差戻しの傾向をモニタリング・分析、第1ラインにフィードバックする事で浸透度合いを測り、業務改善の推進をしています。 ・第2ライン(財務経理部) ガイドライン及びチェックリストで仕入債務残高に関する閾値を設け、月次決算において買掛金/前払費用残高の適正性についてチェックを実施しています。 月次単位で購買部から提供される仕入債務について、発注取消漏れなどデータ登録に誤りが発覚した場合には、購買部門と連携してデータを修正する運用を確立済みです。運用開始後のチェック結果においては不正・異常性のある取引は見られていません。詳細については「3.（2）b.財務経理部によるチェック体制の整備」をご参照願います。 【2023年3月期下期】 ・第1.5ライン(購買部/業務管理部) (購買部) 2023年3月期下期においても、サンプリングによる事後モニタリング、及び過去の事案の経験から7つの軸(想定リスク)での分析を実施する事後モニタリング(7軸調査の事後モニタリング)を継続しており、是正が必要な取引はないことを確認しています。引き続きこれらの運用を継続し、取引の完全性及び妥当性を確認し、是正事項が発見された場合は、速やかに関係部門と対策を検討し実行してまいります。 (業務管理部) 2023年3月期下期においても、明文化された牽制項目の浸透を強化するため、第1ラインに掲示や説明会を通じチェック項目の共有を継続しています。また、チェックによる差戻しの傾向をモニタリング・分析、第1ラインにフィードバックする事で浸透度合いを測り、業務改善を推進しています。 ・第2ライン(財務経理部) 「3.（2）b.財務経理部によるチェック体制の整備」をご参照願います。
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	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。	・2021年10月より、四半期ごとに、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を業務統制本部が確認しております。 ・2022年10月に、効果的・効率的な業務遂行を目的として、検収や代金支払いに関わる部門の役割の明確化を行うため、購買業務ガイドラインを改訂しております。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、業務統制本部がこれらの確認の実施を継続しております。現時点において、明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保が実現できている状況にあります。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、業務統制本部がこれらの確認の実施を継続しております。現時点において、明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保が実現できている状況にあります。
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	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。	なし	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、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、2023年3月期第1四半期の全社会議にて各組織体制及び各委員会体制の説明を実施しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においては、ガバナンス・企業文化に関する当社取組み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、2023年3月期第3四半期及び第4四半期の全社会議にて各組織体制及び各委員会体制の説明を実施しております。また、必要に応じて各本部で実施される本部会議に経営企画本部、管理本部、業務統制本部が参加しオペレーション状況の説明を実施しております。 なお、再発防止策の構築・運用、3ラインモデルの体制整備・運用も3年度目に入中、それらの取組み、仕組みに対する従業員の理解度向上を目的に、当初は各本部の単なるオペレーション状況の共有からスタートした取組みも、各部門の相互理解が促進されたことに伴い、次のステップとしてよりガバナンス・企業文化に関するオペレーション状況について掘り下げた説明内容の共有に進化しております。具体的には、四半期ごとの全社会議及び毎月の幹部会において、ガバナンス・企業文化に関する当社取組みのオペレーション状況の説明のための時間を15分～30分程度確保し、これらの状況について従業員の理解を深めるための説明を実施しています。以上を踏まえ、今後も、単なる各本部のオペレーション状況の共有にとどまるのではなく、時宜を得たトピックを織り交ぜながら、ガバナンス・企業文化に関する当社取組みのオペレーション状況の共有を中心として実施してまいります。
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	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。	なし	【2023年3月期上期】 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回定時株主総会後、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配置しております。これにより、それぞれの取締役が管掌する各部門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を実現してまいります。 また、ラインに即した対等なパートナーシップ関係を実現するため、本部毎に執行役員を配置する体制から、第1ライン、第1.5ライン、第2ライン、第3ラインのそれぞれに異なる役付執行役員を配置する体制へと変更しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、同様の運用を継続しております。

施策		具休策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14																																																														
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	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。	なし	<p>【2023年3月期上期】 2022年3月期の中期経営計画策定の過程においても、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、人数規模についての検証を実施しており、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、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>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においては、CHRO及び人事部が中心となり、取締役、執行役員、本部長等とともに、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いたしました。また、2022年3月期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、人数規模についても検証を実施しました。 2023年4月1日付人事異動は、当該検証の結果を踏まえた内容とする予定です。</p>																																																													
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	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、意見に対しての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。） <p>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。</p> <p>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。</p>	<p>なし</p> <p>【2023年3月期上期】 トップメッセージに関しては、2023年3月期も月1回の頻度で継続して発信を実施しております。また、四半期に1回開催される全社会議や毎月開催の幹部会においては毎回トップメッセージを発信し、さらに、全社会議では役員間のトークセッションも行うことで、従業員にわかりやすい内容での発信を継続して実施しています。RCT及びワークショップについては、開催頻度や方法等の見直しを2022年6月末までに実施しております。RCTに関しては、参加対象者の選抜が完了するなど、本番開催に向けて着実に準備を進めております。ワークショップは、2023年3月期下期の開催に向けての具体的な計画検討に入っております。 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" data-bbox="1863 646 2822 936"> <thead> <tr> <th>実施日</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年4月28日</td> <td>【社長ビデオ】2021年度の総括～通期の業績サマリーについて</td> </tr> <tr> <td>同年5月27日</td> <td>【社長ビデオ】中期経営計画と10本の矢の関係性、ならびにマネジメントスタイルの変革による全社課題の解決について</td> </tr> <tr> <td>同年6月23日</td> <td>【人事制度改革情報Vol.1】人事制度改革の目的と今後について</td> </tr> <tr> <td>同年6月27日</td> <td>【DCPビデオVol.6】現在のリソース状況と計画、今年度の体制について</td> </tr> <tr> <td>同年6月30日</td> <td>【社長ビデオ】第35回株主総会のご報告</td> </tr> <tr> <td>同年6月30日</td> <td>【取締役ビデオ】＜所信表明＞新取締役・木内 充～より良いネットワークを目指して</td> </tr> <tr> <td>同年7月29日</td> <td>【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の進捗状況について</td> </tr> <tr> <td>同年9月6日</td> <td>【社長ビデオ】「健康経営」の現状と今後の取り組みについて</td> </tr> <tr> <td>同年9月13日</td> <td>【ガバナンス・企業文化改革委員会】新たな未来を創造するために「netone、一歩先へ」を実現しましょう～組織文化調査へのご協力をお願いします（必須）</td> </tr> <tr> <td>同年9月26日</td> <td>【社長ビデオ】「netone valley」の内部を初公開！「netone valley」でネットワークにしか出来ないイノベーションを起こそう！</td> </tr> <tr> <td>同年9月30日</td> <td>【DCPビデオVol.7】2Q進捗状況と今後のスケジュール変更に関するご説明</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】 （継続的なトップメッセージの配信） トップメッセージに関しては、2023年3月期下期も月1回の頻度で継続して発信を実施しております。 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" data-bbox="1863 1087 2822 1318"> <thead> <tr> <th>実施日</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年10月3日</td> <td>【人事制度改革情報Vol.2】前回ビデオに寄せられたご意見ご質問への回答と今後について</td> </tr> <tr> <td>同年10月28日</td> <td>【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の取り組みによる業務プロセス・システム改善の進捗状況について</td> </tr> <tr> <td>同年11月2日</td> <td>【社長ビデオ】第2四半期決算の結果について</td> </tr> <tr> <td>同年11月9日</td> <td>【人事制度改革情報Vol.3】今後は「役割等級」へ。公正公平を目指した等級制度と評価制度の方向性について</td> </tr> <tr> <td>同年12月13日</td> <td>【社長ビデオ】2022年9月度 組織文化調査の結果報告</td> </tr> <tr> <td>同年12月23日</td> <td>【人事制度改革情報Vol.4】報酬制度の方向性について～組織成果を重視した仕組みと業界に合わせた報酬水準へ</td> </tr> <tr> <td>2023年1月4日</td> <td>【社長ビデオ】新年のご挨拶～「WAY」の体現で、組織文化を大きく変えていきましょう</td> </tr> <tr> <td>同年2月1日</td> <td>【社長ビデオ】ネットワークシステムズ設立35周年～社員のみならずみなさまへの感謝と成長し続けるネットワークを目指して</td> </tr> <tr> <td>同年3月31日</td> <td>【社長ビデオ】2030年のありたい姿とFY23中期経営計画の内容について</td> </tr> </tbody> </table> <p>（その他の開催・実施状況） 上記継続的なトップメッセージの配信に加え、四半期に1回開催される全社会議や毎月開催の幹部会でのトップメッセージ発信、全社会議での役員間のトークセッションも継続して行い、従業員にわかりやすい内容での発信を実施しています。RCT及びワークショップについては、2022年3月期上期の見直しを経て、RCTに関しては、各部門からの代表者300名を対象に2022年10月から全16回を開催し、役員と社員間で縦のコミュニケーションをとることにより企業理念の相互理解を深めました。ワークショップに関しては、理念浸透を推進するプロジェクトのメンバーから選抜された20名で2023年2月21日に組織文化をテーマとして開催され、2023年3月期以降の活動における方向付けを行いました。 開催・実施状況は下表のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1908 1535 2783 1780"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>実施済み</th> <th>実施済みを含む 2023年3月期の計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全社会議での トップメッセージ発信</td> <td>2022年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、 2023年1月、2月、3月 計12回</td> <td>毎月計12回</td> </tr> <tr> <td>幹部会での トップメッセージの配信</td> <td>2022年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、 2023年1月、2月、3月 計12回</td> <td>毎月計12回</td> </tr> <tr> <td>全社会議でのトークセッション</td> <td>2022年4月、7月、10月、2023年1月</td> <td>四半期ごとに計4回</td> </tr> <tr> <td>RCTの開催</td> <td>2022年10月12日から2023年2月17日まで16回開催 ※開催の前後に事前ディスカッション、フォローアップディスカッションを実施 事前、フォロー含め計画通りすべて完了</td> <td>計17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>2023年2月21日に開催</td> <td>計1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	2022年4月28日	【社長ビデオ】2021年度の総括～通期の業績サマリーについて	同年5月27日	【社長ビデオ】中期経営計画と10本の矢の関係性、ならびにマネジメントスタイルの変革による全社課題の解決について	同年6月23日	【人事制度改革情報Vol.1】人事制度改革の目的と今後について	同年6月27日	【DCPビデオVol.6】現在のリソース状況と計画、今年度の体制について	同年6月30日	【社長ビデオ】第35回株主総会のご報告	同年6月30日	【取締役ビデオ】＜所信表明＞新取締役・木内 充～より良いネットワークを目指して	同年7月29日	【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の進捗状況について	同年9月6日	【社長ビデオ】「健康経営」の現状と今後の取り組みについて	同年9月13日	【ガバナンス・企業文化改革委員会】新たな未来を創造するために「netone、一歩先へ」を実現しましょう～組織文化調査へのご協力をお願いします（必須）	同年9月26日	【社長ビデオ】「netone valley」の内部を初公開！「netone valley」でネットワークにしか出来ないイノベーションを起こそう！	同年9月30日	【DCPビデオVol.7】2Q進捗状況と今後のスケジュール変更に関するご説明	実施日	内容	2022年10月3日	【人事制度改革情報Vol.2】前回ビデオに寄せられたご意見ご質問への回答と今後について	同年10月28日	【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の取り組みによる業務プロセス・システム改善の進捗状況について	同年11月2日	【社長ビデオ】第2四半期決算の結果について	同年11月9日	【人事制度改革情報Vol.3】今後は「役割等級」へ。公正公平を目指した等級制度と評価制度の方向性について	同年12月13日	【社長ビデオ】2022年9月度 組織文化調査の結果報告	同年12月23日	【人事制度改革情報Vol.4】報酬制度の方向性について～組織成果を重視した仕組みと業界に合わせた報酬水準へ	2023年1月4日	【社長ビデオ】新年のご挨拶～「WAY」の体現で、組織文化を大きく変えていきましょう	同年2月1日	【社長ビデオ】ネットワークシステムズ設立35周年～社員のみならずみなさまへの感謝と成長し続けるネットワークを目指して	同年3月31日	【社長ビデオ】2030年のありたい姿とFY23中期経営計画の内容について	項目	実施済み	実施済みを含む 2023年3月期の計画	全社会議での トップメッセージ発信	2022年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、 2023年1月、2月、3月 計12回	毎月計12回	幹部会での トップメッセージの配信	2022年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、 2023年1月、2月、3月 計12回	毎月計12回	全社会議でのトークセッション	2022年4月、7月、10月、2023年1月	四半期ごとに計4回	RCTの開催	2022年10月12日から2023年2月17日まで16回開催 ※開催の前後に事前ディスカッション、フォローアップディスカッションを実施 事前、フォロー含め計画通りすべて完了	計17回開催予定	ビジョンワークショップの開催	2023年2月21日に開催	計1回開催予定
実施日	内容																																																																	
2022年4月28日	【社長ビデオ】2021年度の総括～通期の業績サマリーについて																																																																	
同年5月27日	【社長ビデオ】中期経営計画と10本の矢の関係性、ならびにマネジメントスタイルの変革による全社課題の解決について																																																																	
同年6月23日	【人事制度改革情報Vol.1】人事制度改革の目的と今後について																																																																	
同年6月27日	【DCPビデオVol.6】現在のリソース状況と計画、今年度の体制について																																																																	
同年6月30日	【社長ビデオ】第35回株主総会のご報告																																																																	
同年6月30日	【取締役ビデオ】＜所信表明＞新取締役・木内 充～より良いネットワークを目指して																																																																	
同年7月29日	【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の進捗状況について																																																																	
同年9月6日	【社長ビデオ】「健康経営」の現状と今後の取り組みについて																																																																	
同年9月13日	【ガバナンス・企業文化改革委員会】新たな未来を創造するために「netone、一歩先へ」を実現しましょう～組織文化調査へのご協力をお願いします（必須）																																																																	
同年9月26日	【社長ビデオ】「netone valley」の内部を初公開！「netone valley」でネットワークにしか出来ないイノベーションを起こそう！																																																																	
同年9月30日	【DCPビデオVol.7】2Q進捗状況と今後のスケジュール変更に関するご説明																																																																	
実施日	内容																																																																	
2022年10月3日	【人事制度改革情報Vol.2】前回ビデオに寄せられたご意見ご質問への回答と今後について																																																																	
同年10月28日	【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の取り組みによる業務プロセス・システム改善の進捗状況について																																																																	
同年11月2日	【社長ビデオ】第2四半期決算の結果について																																																																	
同年11月9日	【人事制度改革情報Vol.3】今後は「役割等級」へ。公正公平を目指した等級制度と評価制度の方向性について																																																																	
同年12月13日	【社長ビデオ】2022年9月度 組織文化調査の結果報告																																																																	
同年12月23日	【人事制度改革情報Vol.4】報酬制度の方向性について～組織成果を重視した仕組みと業界に合わせた報酬水準へ																																																																	
2023年1月4日	【社長ビデオ】新年のご挨拶～「WAY」の体現で、組織文化を大きく変えていきましょう																																																																	
同年2月1日	【社長ビデオ】ネットワークシステムズ設立35周年～社員のみならずみなさまへの感謝と成長し続けるネットワークを目指して																																																																	
同年3月31日	【社長ビデオ】2030年のありたい姿とFY23中期経営計画の内容について																																																																	
項目	実施済み	実施済みを含む 2023年3月期の計画																																																																
全社会議での トップメッセージ発信	2022年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、 2023年1月、2月、3月 計12回	毎月計12回																																																																
幹部会での トップメッセージの配信	2022年4月、5月、6月、7月、8月、9月、10月、11月、12月、 2023年1月、2月、3月 計12回	毎月計12回																																																																
全社会議でのトークセッション	2022年4月、7月、10月、2023年1月	四半期ごとに計4回																																																																
RCTの開催	2022年10月12日から2023年2月17日まで16回開催 ※開催の前後に事前ディスカッション、フォローアップディスカッションを実施 事前、フォロー含め計画通りすべて完了	計17回開催予定																																																																
ビジョンワークショップの開催	2023年2月21日に開催	計1回開催予定																																																																

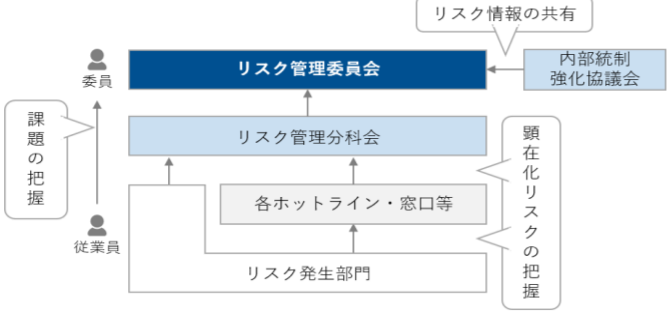
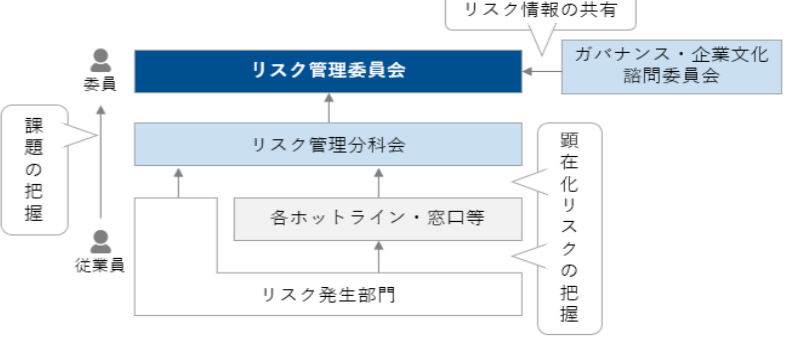
施策	具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14																																																
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化</p>	<p>a. 取締役と執行役員のコミュニケーション強化</p> <p>執行役員から取締役に対する業務についての情報提供の機会を増やすことを目的として、取締役、執行役員、必要に応じて関連部署が参加する会議を2021年5月より、毎月1回以上開催し、執行役員からの業務報告をもとに、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。</p>	<p>・2021年5月より、毎月1回、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、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等委員は任意参加）を開催しております。</p> <p>・3ヶ月に1回、社外役員連絡会に執行役員が参加し、社外役員と執行役員との間のコミュニケーション強化を図っております。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2021年5月より毎月1回開催していたビジネスマネジメントボードは、2022年4月より、経営委員会の業務執行報告に統合しました。経営委員会の業務執行報告は、ビジネスマネジメントボードと同じ参加者（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。）、同頻度(月1回開催)で開催する会議であり、各本部から定期報告活動を行った上で、これらについて参加者間でディスカッションを行っております。なお、経営委員会の業務執行報告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、経営委員会の業務執行報告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>また、2022年8月より、監査等委員会が行っている取締役や執行役員との意見交換会に、監査等委員以外の社外取締役もオブザーバー参加いただき、意見交換を行っております。</p> <p>この取締役・執行役員との意見交換会は毎月実施しており、各取締役や執行役員と順次意見交換を行っております。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おります。</p> <p>業務執行報告の開催状況は下表のとおりです。</p> <p>(*) 当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。</p> <table border="1" data-bbox="1843 478 2754 1115"> <thead> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022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、本部長、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。）20名中20名出席 ・任意参加者（社外取締役以下同じです。）7名出席</td> <td>・定期報告：木内専務執行役員（CHRO、賞罰委員会） ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング部</td> </tr> <tr> <td>同年6月8日</td> <td>・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：エクストリク</td> </tr> <tr> <td>同年7月7日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> <tr> <td>同年7月20日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワネクト ・定期報告：ネットワパートナーズ</td> </tr> <tr> <td>同年8月4日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部</td> </tr> <tr> <td>同年8月18日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部</td> </tr> <tr> <td>同年9月21日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者5名出席</td> <td>・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期においても、同様の運用を継続しております。</p> <p>業務執行報告の開催状況は下表のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1843 1255 2754 1850"> <thead> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年10月20日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワネクト</td> </tr> <tr> <td>同年11月20日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワパートナーズ</td> </tr> <tr> <td>同年12月22日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング本部</td> </tr> <tr> <td>2023年1月26日</td> <td>・必須参加者21名中20名出席 ・任意参加者7名出席</td> <td>・定期報告：北島常務執行役員(CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会) ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：CS本部</td> </tr> <tr> <td>同年2月21日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> <tr> <td>同年3月9日</td> <td>・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング本部 ・定期報告：ネットワネクト</td> </tr> <tr> <td>同年3月23日</td> <td>・必須参加者20名中19名出席 ・任意参加者7名出席</td> <td>・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワパートナーズ</td> </tr> </tbody> </table>	開催日	参加者	主な議題	2022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、本部長、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。）20名中20名出席 ・任意参加者（社外取締役以下同じです。）7名出席	・定期報告：木内専務執行役員（CHRO、賞罰委員会） ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング部	同年6月8日	・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：エクストリク	同年7月7日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部	同年7月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワネクト ・定期報告：ネットワパートナーズ	同年8月4日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部	同年8月18日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部	同年9月21日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者5名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部	開催日	参加者	主な議題	2022年10月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワネクト	同年11月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワパートナーズ	同年12月22日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング本部	2023年1月26日	・必須参加者21名中20名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：北島常務執行役員(CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会) ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：CS本部	同年2月21日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部	同年3月9日	・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング本部 ・定期報告：ネットワネクト	同年3月23日	・必須参加者20名中19名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワパートナーズ
開催日	参加者	主な議題																																																	
2022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、本部長、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。）20名中20名出席 ・任意参加者（社外取締役以下同じです。）7名出席	・定期報告：木内専務執行役員（CHRO、賞罰委員会） ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング部																																																	
同年6月8日	・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：エクストリク																																																	
同年7月7日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																																																	
同年7月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワネクト ・定期報告：ネットワパートナーズ																																																	
同年8月4日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部																																																	
同年8月18日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部																																																	
同年9月21日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者5名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																																																	
開催日	参加者	主な議題																																																	
2022年10月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワネクト																																																	
同年11月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワパートナーズ																																																	
同年12月22日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング本部																																																	
2023年1月26日	・必須参加者21名中20名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：北島常務執行役員(CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会) ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：CS本部																																																	
同年2月21日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																																																	
同年3月9日	・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング本部 ・定期報告：ネットワネクト																																																	
同年3月23日	・必須参加者20名中19名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワパートナーズ																																																	

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14	
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	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。	・左記記載の「コンプライアンスに関する意見交換を行う機会」として、半期に1回、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」を開催することとしております。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期におきましては、第1四半期に実施された「意見交換会」で交わされた意見を題材として、「グループ内意見交換会」を第2四半期に実施しております。尚、「グループ内意見交換会」の実施内容は、主管部門であるコンプライアンス室が纏めて社内WEBポータルへ掲載しています。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期におきましては、第3四半期に実施された「意見交換会」で交わされた意見を題材として、「グループ内意見交換会」を第4四半期に実施しております。尚、2023年3月期下期より「意見交換会」の題材は各本部で自由に設定することを可能とし、ディスカッションに自由度を持たせることで活発なコミュニケーションができるよう改善しました。第4四半期に実施している「グループ内意見交換会」の実施内容は、主管部門であるコンプライアンス室が纏めて社内WEBポータルへ掲載することを予定しています。
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	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。	・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ました。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期は、コミュニケーションツールとしての当該ガイドラインの認知度向上を目指し、2022年4月末の新装改訂を計画しておりましたが、現行ガイドライン自体の修正ではなく、従業員の声や最新の社内情勢を反映した内容とし、訴求効果の高い漫画動画化を行うことも視野にいられた形で再検討しております。 2024年3月期上期の新装改訂を目途とし、2023年3月期においては企画及び予算化を継続してまいります。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、経営陣と現場とのコミュニケーションを活性化するため、テレワークやサテライトオフィスを前提とした当該ガイドラインの周知活動を続けてきましたが、コロナ禍のテレワークを中心とした働き方から、出社とテレワークが両立する多様な働き方が主流となったことから、当該ガイドラインの見直しや漫画動画化の取り止めも含めて検討する予定です。
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	d. 中間管理層に対する役割意識の教育	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。	なし	【2023年3月期上期】 2023年3月期において、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、中間管理層であるマネージャーに対する意識改革に向けたトレーニングを行います。具体的には、セルフアセスメント及びロープレ形式の研修を行った上で、一定の期間経過後に、フォローアップ研修を行う、という流れで実施してまいります。2022年9月に、セルフアセスメントが完了しております。また、中間管理層として担う役割についての個人目標の設定状況についても、人事部にて確認を実施し、期末の評価時には役割が果たしていたかどうかを評価する運用となっております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期において、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、中間管理層であるマネージャーに対する意識改革に向けたトレーニングを実施しました。具体的には、セルフアセスメント及びロープレ形式の研修を2022年10月から11月に行った上で、一定の期間経過後に、フォローアップ研修を2023年2月に行う、という流れで実施しました。また、中間管理層として担う役割についての個人目標の設定状況についても、人事部にて確認を実施し、中間管理層に対する役割の評価を実施しました。
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	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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）に集約し、内部統制強化協議会（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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。	なし	【2023年3月期上期】 2023年3月期からは、従業員の声を集める目安箱等に寄せられた声のうち重要な声をコンプライアンス室とリスク管理部が選定しディスカッションテーマとすることで、課題解決に向けた具体的な提言や対策に踏みこんだ形の意見交換へ改善し同施策を継続しております。 2022年6月には「再発防止策の実行による負荷増大と人員不足」をテーマとしてディスカッションを実施しました。ディスカッションにおいては、新規施策（営業業務の内、見積もり及び注文書の入手等を切り出した業務行う事業推進部の新設）とシステム化による負荷低減への期待と提言がされております。2022年8月には「人事」をテーマとしてディスカッションを実施し、ゲストとして参加した人事部からは新人事制度の考え方が共有され、ディスカッションにおいて、新人事制度への要望や提言がなされました。また、これらの実施結果につきましては、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、ガバナンス・企業文化諮問委員会及び取締役会へ四半期毎の報告を実施しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期は、従業員の声を集める目安箱等に寄せられた重要な声や重要施策をコンプライアンス室とリスク管理部が選定しディスカッションテーマとすることで、課題解決に向けた具体案に踏みこんだ形の意見交換へ改善し同施策を継続しております。 2022年11月には「社内WEBポータルの掲載ルールと掲載方法について」をテーマとしてディスカッションを実施しました。ディスカッションにおいては、社内WEBポータルの課題が業務効率化や再発防止（ルール順守）の弊害の一因となっていると仮定し、その解決方法について具体的な提案がされました。2023年2月には「企業文化未来センターの在り方」をテーマとして、2024年3月期にオープンする企業文化未来センターの運用方法や見せ方等についてディスカッションしました。また、これらの実施結果につきましては、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、ガバナンス・企業文化諮問委員会及び取締役会へ四半期毎の報告を実施しております。
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	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。	「4.（1）b.内部監査機能の強化」をご参照願います。	「4.（1）b.内部監査機能の強化」をご参照願います。

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴																								
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	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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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。	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年7月21日開催の取締役会において、竹下代表取締役より、現場負荷の実態に関して、再発防止策の一環で実施したパトロールの中間報告がなされ、かかる中間報告を踏まえ、以下の事項を2022年9月までに実施しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ルールにストレスなく辿り着けることを目的とした情報公開方法の改善 ・業務統制本部がハブになって一元的に第1ラインを支援するための業務とナレッジの1本化 ・業務プロセス全体における重要性を盛り込んだ業務プロセス改善案の策定 <p>【2023年3月期下期】</p> <p>執行役員による日常的モニタリングの結果の報告及び内部監査室による内部監査結果等から、IT統制を含む内部統制システムの強化、業務効率化、3ラインの自走、及び、監査法人指摘事項、J-SOX不備事項対応等の内部統制等に関する中長期的な課題を把握したことから、2022年10月21日開催の取締役会において、竹下代表取締役よりそれらを報告した上で、以下を目的とした全社最適化プロジェクトを立ち上げ、プロジェクト計画の精緻化を経て本格的に稼働を開始しました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営環境の変化に正しく先行できる仕組みを整備し、全社の機動力を強化する 2. 内部統制強化と生産性向上を両立し、人的資本の価値を高める 																								
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	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。)	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月における人事異動及び機構改革の実施並びに2022年6月における監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行に伴い、下表のとおり管掌取締役を変更しております。</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>指名諮問委員会</td> <td>※</td> <td>須田取締役</td> </tr> <tr> <td>報酬諮問委員会</td> <td>※</td> <td>和田取締役</td> </tr> <tr> <td>ガバナンス・企業文化諮問委員会</td> <td>※</td> <td>竹下取締役(CEO)</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>※</td> <td>竹下取締役(CEO)</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>※</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>※</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>※</td> <td>辻常務執行役員(CSO)</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期においても、同様の運用を継続しております。</p>	委員会名	管掌取締役	委員長	指名諮問委員会	※	須田取締役	報酬諮問委員会	※	和田取締役	ガバナンス・企業文化諮問委員会	※	竹下取締役(CEO)	経営委員会	※	竹下取締役(CEO)	リスク管理委員会	※	北島常務執行役員(CRO/CCO)	コンプライアンス委員会	※	北島常務執行役員(CRO/CCO)	サステナビリティ委員会	※	辻常務執行役員(CSO)
委員会名	管掌取締役	委員長																										
指名諮問委員会	※	須田取締役																										
報酬諮問委員会	※	和田取締役																										
ガバナンス・企業文化諮問委員会	※	竹下取締役(CEO)																										
経営委員会	※	竹下取締役(CEO)																										
リスク管理委員会	※	北島常務執行役員(CRO/CCO)																										
コンプライアンス委員会	※	北島常務執行役員(CRO/CCO)																										
サステナビリティ委員会	※	辻常務執行役員(CSO)																										
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	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ますようにします。	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、同様の運用を継続しております。なお、2022年4月よりビジネスマネジメントボードは経営委員会の業務執行報告へと変更しております。実施頻度、参加者は変更はございません。業務執行報告を経営委員会内に取り入れることにより取締役が適切に業務執行を監督できるようにするための変更です。</p> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期においても、同様の運用を継続しております。</p>																								
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	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。	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、同様の運用を継続しております。なお、2022年4月よりビジネスマネジメントボードは経営委員会の業務執行報告へと変更しております。実施頻度、参加者は変更はございません。業務執行報告を経営委員会内に取り入れることにより取締役が適切に業務執行を監督できるようにするための変更です。</p> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期においても、同様の運用を継続しております。</p>																								

施策		具体策		2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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・マトリックスの開示	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。	・2021年6月より、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(現在は監査等委員* ¹¹)に必要とされるスキルを定め、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、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、運用しております。 ・2021年6月に、取締役・監査役(現在は監査等委員* ¹¹)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。	【2023年3月期上期】 当社は、2022年3月25日付けの取締役会決議によって、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」、「人事/企業風土・組織改革」、「財務/会計」、「ガバナンス/法務/リスク管理」、「サステナビリティ」と特定し、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、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定め、運用しております。当社は、2022年6月22日に開催した第35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35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。 【2023年3月期下期】 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」、「人事/企業風土・組織改革」、「財務/会計」、「ガバナンス/法務/リスク管理」、「サステナビリティ」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、2022年6月22日に開催した第35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の選任を提案し、原案通り承認可決されております。また、第36回定時株主総会にむけて、2023年1月12日付けの指名諮問委員会にて、当社経営戦略に照らし合わせ、取締役に必要とされるスキルに変更がないことを確認いたしました。この結果及び上記基本方針を踏まえて、2023年1月27日付けの取締役会決議によって2023年6月開催の第36回定時株主総会に付議する取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者の選任を行い、内定しております。
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	g. 取締役会の運営に係る社内体制の再構築	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。	・2021年5月に、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「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。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、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。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、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。
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.（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。	「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。	「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。
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	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月中旬に決定します(現在は内部監査室員は必要のある場合のみ社外役員連絡会に出席* ¹²)。	・2021年5月より、社外役員連絡会の参加者、スケジュール等を「会議体運営規程」に定めて運用しております。 ・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。	【2023年3月期上期】 2023年3月期第1四半期分については、2022年6月21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、2023年3月期内部監査室方針、内部監査計画及びJSOX評価方針等について報告及び議論を行いました。 2023年3月期第2四半期以降については、同様の情報連携の機会として、取締役会、経営委員会、監査等委員会、監査等委員と内部監査室との意見交換会があることを踏まえ、社外役員連絡会における内部監査室との情報連携の運用方法の見直しを行っております。具体的には、社外役員が取締役会及び経営委員会に、監査等委員を務める社外役員が監査等委員会及び内部監査室との意見交換会に、それぞれ出席していることから、これらの定期的な会合での報告を受け、必要に応じて内部監査室長又は内部監査室員が社外役員連絡会に出席し、質疑応答を中心としたコミュニケーションによる更なる理解の浸透を目的とした情報連携を継続しております。 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、社外役員連絡会事務局が、各会議体（取締役会、経営委員会、監査等委員会及び内部監査室との意見交換会）の開催記録を四半期ごとに確認することにより、内部監査室による各会議体への報告状況を確認いたします。 【2023年3月期下期】 2023年3月期第2四半期以降については、社外役員連絡会と同様の情報連携の機会として、取締役会、経営委員会、監査等委員会、監査等委員と内部監査室との意見交換会があることを踏まえ、社外役員連絡会における内部監査室との情報連携の運用方法の見直しを行いました。具体的には、社外役員が取締役会及び経営委員会に、監査等委員を務める社外役員が監査等委員会及び内部監査室との意見交換会に、それぞれ出席していることから、これらの定期的な会合での報告を受け、必要に応じて内部監査室長又は内部監査室員が社外役員連絡会に出席し、質疑応答を中心としたコミュニケーションによる更なる理解の浸透を目的とした情報連携を継続しております。 経営委員会では、①全体進捗、②直近の内部監査結果、③内部監査における重要な指摘事項の進捗、及び④フォローアップで長期未了になっている事案の4点を毎回報告しております。また、取締役会では、経営委員会での上記①ないし④記載の報告事項の内、②直近の内部監査結果を除いた3点について四半期ごとに報告しており、社外役員からも要点がわかり易くなった旨、コメントを受けております。 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、社外役員連絡会事務局が、各会議体（取締役会、経営委員会、監査等委員会及び内部監査室との意見交換会）の開催記録を四半期ごとに確認しており、内部監査室による各会議体への報告状況の確認を継続しております。
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	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会が実施し、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。	・「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会が実施することを定め、運用しております。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、同様の運用を継続しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、同様の運用を継続しております。 具体的には、社外役員連絡会にて、当社の課題を洗い出し、その課題について社内取締役に対応方法を検討し、必要に応じ協議を行い、課題解決に向けた取り組みを行うとともに、その実施状況のフォローアップを取締役会が行っています。
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.（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。	「1.（5）e.取締役会の運営方法の見直し」をご参照願います。	「1.（5）e.取締役会の運営方法の見直し」をご参照願います。

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14
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	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。	・2021年6月に、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、運用しております。	<p>【2023年3月期上期】 2022年6月に当社ホームページにESGに係る情報開示の充実を図ることを目的として「サステナビリティサイト」を開設しました。本サイトに掲載の「株主との対話の方針」の通り、引き続き社外取締役と株主との対話の方法としては、個別面談及びスモールミーティングを実施することを想定しております。また、他の代表取締役社長やCFOを含む経営陣幹部・取締役による建設的な対話も実行します。2023年3月期上期には、社外取締役と株主との対話は、第35回定時株主総会で承認された新経営体制のもと、個別面談を1回実施しました。社外取締役が参加するスモールミーティングは2023年3月期下期実施に向け検討を進めております。また、代表取締役及び他の役員（社外取締役を除く）が参加する株主との個別面談を126回、スモールミーティングを3回実施しました。</p> <p>【2023年3月期下期】 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、社外取締役と株主との対話の機会創出に向け継続的に取り組んでおります。2023年3月期下期は、社外取締役が参加するスモールミーティングの実施を検討する中で、IR支援会社による支援のもと、SR(Shareholder Relations)活動として社外取締役と機関投資家の議決権行使担当者との個別面談を企画し、2023年3月末までに4回実施いたしました。スモールミーティングについては、実施について引き続き検討中であり、2024年3月期実施に向け検討を進めております。また、株主(機関投資家)の意見を社内取締役及び社外取締役の監督強化に役立てることを目的として、株主の意見を定期的に取締役会に報告しております。具体的には2023年3月期下期に代表取締役及び社内役員が参加する機関投資家との個別面談を8回、スモールミーティングを5回実施し、2022年10月21日付取締役会で第2四半期のIR活動を報告し、2023年2月22日付取締役会では2023年3月期のIR活動の総括として、株主の意見を取りまとめ、報告しました。</p>
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	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。	・2021年6月に、外部専門家の支援を受けながら、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」における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い、また、2022年2月に、役員の内規の位置付けを規程（「役員の内規の位置付けを規程」）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行いました。	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期も、役員の内規の位置付けを規程（「役員の内規の位置付けを規程」）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行いました。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期も、同規程及び同ガイドラインの変更はなく、運用を継続しております。</p>
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	「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。	「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。	「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な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	「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。	「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。	「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な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	リスク管理室(現在のリスク管理部*6)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(現在のリスク管理部*6)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(現在のリスク管理部*6)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(現在のリスク管理部*6)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。	・2021年6月に、リスク調査シートを用いた調査(リスク管理室(現在のリスク管理部*6)が主体となった、部門ごとの、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)の実施要領としての年間活動計画を決定し、当該計画を実施しております。	<p>【2023年3月期上期】 2022年3月期のリスク調査シートの活動で認識された各リスクに対する対策のうち改善の余地のあるものについて、2022年9月末までに、各リスクの管理ルールを策定する部門において改善施策の検討を完了しております。今後、検討を完了した改善施策を各部門へ連絡し、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。</p> <p>【2023年3月期下期】 2022年3月期のリスク調査シートに関する活動で認識された各リスクに対する対策のうち改善の余地のあるものについて、各リスクの管理ルールを策定する部門において改善施策の検討を完了しております。また、検討を完了した改善施策を当該改善施策が適用されることとなる各部門へ連絡し、更なる課題の有無を確認したうえで、課題が検出されたものについては、2023年3月末までに、改善を完了しております。</p>

施策	具休策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14
<p>2. リスク管理体制の強化</p> <p>(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的なマネジメント能力の強化</p>	<p>c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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。</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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（現在のリスク管理部*6）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（現在のリスク管理部*6）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（現在は執行役員を任命*10）（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。 	<p>・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が把握できるようにするために、2021年6月から、①内部統制強化協議会（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）との連携により情報の収集を図る体制とするとともに、同年7月から、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。</p> <p>・2021年10月に、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」を作成しています。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期も、「リスク管理細則」の変更はございません。今後も、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よう、継続して当該細則の見直しを実施してまいります。</p> <p>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が把握できるようにするために、①ガバナンス強化分科会（「内部統制強化協議会が改組されたガバナンス・企業文化諮問委員会」のもとに設置された機関）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、2022年4月以降も、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、2022年7月29日のリスク管理委員会にて第1回の報告を実施しております。第2回以降の実施結果のリスク管理委員会への報告も、継続して実施してまいります。</p>  <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期も、「リスク管理細則」の変更はございません。なお、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が把握できるようにするために、①ガバナンス強化分科会（内部統制強化協議会が改組された「ガバナンス・企業文化諮問委員会」のもとに設置された機関）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、2022年10月以降も、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、2023年2月28日のリスク管理委員会にて第2回ディスカッション及び第3回ディスカッションの結果報告を実施しております。第4回以降の実施結果のリスク管理委員会への報告も、継続して実施してまいります。</p>
<p>2. リスク管理体制の強化</p> <p>(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的なマネジメント能力の強化</p>	<p>d. 顕在化したリスクの社内共有</p> <p>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（現在のリスク管理部*6）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従業員が確認できる仕組みを利用して社内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、従業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。</p>	<p>・2022年2月に、リスク管理委員会の活動に関する情報（リスク管理委員会に集約されたリスク情報を含む）を社内共有するための、社内ポータルの専用サイトを開設しております。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年2月14日に開設した社内ポータルの専用サイトを通じて、リスク管理委員会の活動に関する情報（リスク管理委員会に集約されたリスク情報を含む）を社内周知するとともに、不正リスク通報・相談窓口で受付けた事象のうち懲戒処分の対象となった事象を全社向けポータルに掲示し、社内共有を行っております。</p> <p>今後も、従業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。</p> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期も、従業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おります。</p>
<p>2. リスク管理体制の強化</p> <p>(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的なマネジメント能力の強化</p>	<p>e. 内部統制強化協議会との連携</p> <p>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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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。</p>	<p>・リスク管理委員会の委員と内部統制強化協議会（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）の委員として、経営企画本部長執行役員、リスク管理室長（現在のリスク管理部長*6）が重複して就任しています。</p> <p>・2021年7月に、内部統制強化協議会（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）からリスク管理委員会へ報告する内部統制強化協議会（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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決定いたしました。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期も、ガバナンス強化分科会（内部統制強化協議会が改組された「ガバナンス・企業文化諮問委員会」のもとに設置された機関）との情報連携に係る取組を継続して実施しております。なお、リスク管理委員会の委員及びガバナンス強化分科会の委員として、リスク管理部長が重複して就任しています。</p> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期も、ガバナンス強化分科会との情報連携に係る取組を継続して実施しております。また、リスク管理委員会の委員及びガバナンス強化分科会の委員として、継続して、リスク管理部長が重複して就任しています。</p>
<p>2. リスク管理体制の強化</p> <p>(3) リスク管理室の体制の強化</p>	<p>a. 専任のリスク管理室長の任命</p> <p>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（現在のリスク管理部長*6）について、新たに専任のリスク管理室長（現在のリスク管理部長*6）（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。</p>	<p>なし</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期も、リスク管理部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>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期も、リスク管理部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>

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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	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。	なし	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期も、2020年12月にアドバイザー契約を締結した外部有識者の参画は継続し、外部有識者からリスク管理体活動に資する助言・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>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期も、2020年12月にアドバイザー契約を締結した外部有識者の参画は継続し、外部有識者からリスク管理体活動に資する助言・支援を受けながら、リスク管理体制の強化を図っております。</p>
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	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おくことが必要であることから、リスク管理室(現在のリスク管理部* ⁶)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。	<p>・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ました。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。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>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期も、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> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期も、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>
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情報の共有化	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、2022年3月期第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(現在の業務企画部* ⁸)、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)から構成されています(現在は事業推進部(室)を含む* ⁹)。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(現在の業務企画部* ⁸)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。	<p>・2021年6月に、部門間の連携会議を3つ設置し、各会議体の年間の開催スケジュールを決定の上、計画的に実施しております。</p> <p>・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(現在の業務企画部*⁸)は四半期ごとに会議資料等を開覧することによりモニタリングしております。</p> <p>・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を、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。</p> <p>・営業手法が全社的に遵守されているかどうかの確認については、業務企画室(現在の業務企画部*⁸)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。</p> <p>・営業手法の分かりやすい形での共有状況について、業務企画室(現在の業務企画部*⁸)が、継続的な確認及び精査を実施しております。</p>	<p>【2023年3月期上期】 以下のとおり、部門間(事業本部、SE本部、業務企画部、購買部)の連携のために設置した各会議を継続して実施しております。</p> <p>①本部長会（旧業務改善ミーティング） 参加：事業本部長、セールスエンジニア本部長、カスタマーサービス本部長、ビジネス開発本部長、経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長、ネットワンプートナズ他グループ会社を含む関係者 内容：業務執行における重要共通課題の協議（本部間での課題解決）、ビジネスレビュー、市場動向、サービス戦略進捗、サービス開発状況、再発防止モニタリング等の共有および重要課題の協議 頻度：月に2回</p> <p>②定期PMS 参加：事業本部長、副本部長、部長、業務企画部（営業統轄チーム）、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>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、以下のとおりビジネスパートナーエコシステム改革活動として各本部横断で2022年7月よりプロジェクトを発足しております。</p> <p>④ビジネスパートナーエコシステム改革活動 参加：SE本部、CS本部、業務統制本部、リスク管理部 内容：5つの分科会に分かれ、現状課題分析、パートナー戦略検討、パートナー管理推進、業務プロセス改善、役務調達リスク軽減の実施 頻度：週に1回</p> <p>【2023年3月期下期】 以下のとおり、部門間（事業本部、SE本部、業務企画部、購買部等）の連携のために設置した各会議を継続して実施しております。</p> <p>①本部長会 参加：事業本部長、セールスエンジニア本部長、カスタマーサービス本部長、ビジネス開発本部長、経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長、ネットワンプートナズ他グループ会社を含む関係者 内容：業務執行における重要共通課題の協議（本部間での課題解決）、ビジネスレビュー、市場動向、サービス戦略進捗、サービス開発状況、再発防止モニタリング等の共有および重要課題の協議 頻度：月に2回</p> <p>②定期PMS 参加：事業本部長、副本部長、部長、業務企画部（営業統轄チーム）、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>④ビジネスパートナーエコシステム改革活動 参加：SE本部、CS本部、業務統制本部、リスク管理部 内容：4つの分科会に分かれ、パートナー戦略検討、パートナー管理推進、業務プロセス改善、役務調達リスク軽減の実施 頻度：週に1回</p>

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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、第2ラインにおける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	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(現在の業務企画部* ⁸)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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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。	・2021年6月に、牽制機能の明確化や見積妥当性確認の明記を目的とし、「購買業務管理規程」の改定を実施しております。 ・2021年9月に、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、「販売管理規程」の改定を実施しております(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、併せて「購買業務管理規程」の改定も実施しました。)	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においてもかかる運用を継続しております。また、遵守すべき基本的事項を定める規程、規程の細部事項を補充する細則、規程・細則の解釈・運用等を補足するガイドラインの考え方を整理し、規程階層レベルに応じた適正化に取り組んでおります。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においてもかかる運用を継続しております。また、遵守すべき基本的事項を定める規程、規程の細部事項を補充する細則、規程・細則の解釈・運用等を補足するガイドラインの考え方を整理し、規程階層レベルに応じた適正化に取り組んでおります。
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	(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	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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)に報告し、内部統制の整備にも役立つ予定です。	・2021年5月に、管理部門間の意見交換の場としての連絡会議について、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、これに沿って当該連携会議を開催しております。 ・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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)への報告状況については、業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)によるモニタリングを実施しております。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長による当該連携会議を、2022年4月4日、2022年4月18日、2022年5月11日、2022年6月27日に月次を別途に開催しております。また、2022年7月より、個別の課題に対する検討を加速するため、開催頻度及び参加者を拡大し、辻執行役員及び各本部長を含める形で、2022年7月7日、2022年7月28日、2022年8月2日、2022年8月4日、2022年8月18日、2022年8月25日、2022年9月1日、2022年9月8日、2022年9月15日、2022年9月20日、2022年9月29日に週次を別途に開催しております。 2022年4月から8月における当該連携会議の実施状況及びその結果のガバナンス強化分科会(内部統制強化協議会が改組された「ガバナンス・企業文化諮問委員会」のもとに設置された機関)への報告状況については、2022年8月24日に業務企画部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部によるモニタリングを実施してまいります。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長による当該連携会議を、2022年11月8日、2022年12月6日、2023年1月10日、2023年1月26日、2023年2月13日、2023年3月7日に月次を別途に開催しております。 2022年9月から11月における当該連携会議の実施状況及びその結果のガバナンス強化分科会(内部統制強化協議会が改組された「ガバナンス・企業文化諮問委員会」のもとに設置された機関)への報告状況については、2022年11月22日に、また、2022年12月から2023年3月における報告状況については、2023年3月7日に、業務企画部によるモニタリングを実施しております。
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	(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	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か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2022年3月期第2四半期までに検討してまいります。	・2021年10月より、「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」(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たもの)の運用を開始しております。 ・2021年8月より、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を導入し、運用しております。	【2023年3月期上期】 財務経理部では、より効果的かつ効率的な牽制手法の確立のため、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記載した「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」(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たもの)及びチェックリストにおいて仕入債務残高に関する閾値を設け、月次決算において買掛金/前払費用残高の適正性をチェックしております。 また、当該運用開始後のチェック結果においては、これまでに予算実績比較によって、架空取引・原価付替が疑われるような異常性のある取引は発見されておませんが、月次単位で購買部から提供される仕入債務について、発注取消漏れなどデータ登録に誤りが発覚した場合には、購買部門と連携してデータを修正する運用が確立されております。 よって、現時点においては、当該ガイドライン及びチェックリストで設計した営業部門に対する牽制機能は有効と考えており、今後も現運用を継続する予定です。 また、クラウド型システムについても従前どおり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。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期におきましても、財務経理部では、2021年10月から継続して「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」(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たもの)及びチェックリストを用いて売上債権の回収期日及び仕入債務残高に関する閾値を設け、月次決算において対象となる勘定科目の残高(売掛金・買掛金)の適正性をチェックしております。その結果、運用開始後のチェック結果においては、不正・異常性のある取引は発見されておません。なお、月次単位で購買部から提供される仕入債務について、発注取消漏れなどデータ登録に誤りが発覚した場合には、購買部門と連携してデータを修正する運用が確立されております。 また、クラウド型システムについても従前どおり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。
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)	a. 財務経理部による案件単位での検証	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2022年3月期第2四半期までに検討してまいります。	・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、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)の整備を実施し、2021年10月より、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実施しております。	【2023年3月期上期】 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、手作業での集計を実施しておりますが、更なる実効性の強化及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したが、現在システム開発後のUAT(User Acceptance Test)を経て改修を進めており、2023年2月を別途に運用を開始する予定としています。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、案件単位での原価状況の妥当性の検証を継続しております。 また、従来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、手作業での集計を実施しておりましたが、更なる実効性の強化及び効率化の観点から、当該数値が集約された案件原価予実レポート(第1ライン版)を自動出力できる機能のシステム実装を進め、2023年2月より第2ラインで当該レポート機能の運用を開始しました。

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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）	b. 原価付替防止のための原価管理策の導入	原価付替をはじめとする不正の予防のためには原価管理策自体も見直す必要があることから、業務統制本部直属の業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)にて、原価付替防止を目的とした実行可能な原価管理策として、案件単位での予算管理や原価管理、標準原価の設定などの今後の検討のステップを2021年5月末までを目途に検討してまいります。検討に際しては、システム面の刷新・改善等も考慮いたします。	・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(役務の原価積算のための書面のフォーマットを規定し、粒度を統一)を実施し、2021年12月より、運用を開始しております。	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、工数積算依頼シートの使用を継続しております。 また、2022年3月期は案件原価予実をExcelシートで管理していましたが、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したが、現在システム開発後のUAT（User Acceptance Test）を経て改修を進めており、2022年10月を目途に運用を開始する予定としています。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、工数積算依頼シートの使用を継続しております。 また、2022年3月期は案件原価予実をExcelシートで管理していましたが、効果的かつ効率的な管理を行う観点から、案件原価予実レポート（第2ライン版）を自動出力できる機能のシステム実装を進め、2022年10月より第1ラインで当該レポート機能の運用を開始しました。</p>
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）	c. 追加原価の申請ルールの再考	原価付替を予防するために、業務統制本部直属の業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)にて、2021年6月末までに、追加原価に関連する職務権限の金額範囲等を見直し、実態に即した追加原価申請ルートを再考することで、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除します。これにより原価付替の動機を減らすことができるものと考えております。	・2021年7月に、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除するために、「職務権限基準表」及び業務ガイドラインを改定し、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しております。 ・少なくとも四半期に一度、追加原価への対応状況を業務統制本部にて把握し、必要に応じて金額基準を見直すことで、過度のプレッシャーとならない状態を維持しております。	<p>【2023年3月期上期】 追加原価については、過度のプレッシャーを排除することを目的として2021年7月に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にいたしました。 その後、引き上げ後の金額基準に基づき業務を執行してまいりましたが、市場による特性や手続きの複雑性をふまえ、追加原価に関わる更なる基準及びルールの見直しを進めています。</p> <p>【2023年3月期下期】 追加原価については、市場による特性や手続きの煩雑性等をふまえ、追加原価に関わる更なる基準及びルールの見直しを進めました。 追加原価における定義を見直し、発生原因が現場の営業担当者・技術担当者に起因しないケースを除外し、また、手続きが重複していた申請・承認行為についても手続きがよりシンプルになるよう改善を実施しています。 引き続き業務統制本部における申請状況のモニタリングを通じて、基準及びルールの見直しを進めてまいります。</p>
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	取引の妥当性について審査する仕組みを構築することにより取引を利用した不正を防止するため、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まれます。）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まれます。）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。	・新規取引先と取引を行う場合、又は既存取引先と新たに取引を行う場合において、特別な商流（販売先が当社の直接の営業活動先以外で、かつ、仕入先がメーカー又は購買部が定める指定仕入先以外である取引を指します。）が発生する場合は、「特別商流申請」により、当該商流の妥当性や必要性と各社の役割が明確であるかを審査しております。 ・2021年9月より、業務効率化及び統制強化のため、自由記述であった審査項目の一部について、システムでのチェックボックス化・プルダウンメニュー化を実施し、運用しております。	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、新規取引先又は既存取引先と新規取引を行う場合は、商流等の審査を継続しております。今後も継続して取引の妥当性確認を行い、審査精度の向上を図ってまいります。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、新規取引先又は既存取引先と新規取引を行う場合は、商流等の審査を継続しております。今後も継続して取引の妥当性確認を行い、審査精度の向上を図ってまいります。</p>
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	内部監査機能の強化のため、内部監査室の人員を前年度の8名（全て専任）から、2021年4月1日付人事異動にて3名増員し、11名（全て専任）体制としております。また、営業部門の知見のある人員が不足していたことから、増員室員の内2名は営業部門経験者を配置しました。 また、内部監査室メンバーの能力向上のため、内部監査室メンバーに対して、公認内部監査人、公認不正検査士等の資格取得を推奨するとともに、資格取得時には奨励金を支給し、また、勉強時間確保のための業務面での配慮も実施してまいります（これらの施策については、2021年6月からの実施を予定しております。）。 さらに、当資格を有する人材の採用活動も実施し、質・量ともに内部監査のレベルアップを図ります（採用活動は、2021年6月から開始します。）。 これらの施策により、内部監査室の体制強化を図ってまいります。	・2021年5月に、元々対象であった公認内部監査人に加え、公認不正検査士を資格取得援助制度の対象資格に追加しました。 ・2021年6月に「内部監査細則」を改定し、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。 ・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を検討し、2021年5月に当社人事ホームページの更新を、同年6月に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を実施しました。 ・2022年3月31日時点において、内部監査室の人員は16名体制となりました（うち公認内部監査人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））。	<p>【2023年3月期上期】 内部監査室の人員については、内部監査機能の強化のため、内部監査室の人員を2022年3月期末比にて2名増員し、2022年9月30日時点において、18名体制となっております。 これにより、2022年3月期は内部監査室長のみで行っていた内部監査遂行における企画機能（内部監査計画策定、リスクアセスメント、内部監査結果精査、オフサイトモニタリング等）について内部監査室メンバーを3名アサインすることでその実施体制を充実させ、内部監査の品質の向上を図っております。 また、内部監査室メンバーの能力向上のため、引き続き、内部監査室メンバーに対して、公認内部監査人、公認不正検査士等の資格取得推奨及び資格取得サポートを行っております。これらの活動もあり、2022年9月30日時点において、有資格者は、公認内部監査人2名、公認不正検査士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）となりました。引き続き、資格取得推奨および資格取得サポートを継続し、一定の有資格者を確保することにより、内部監査の品質の向上を図ってまいります。 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方法（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。</p> <p>【2023年3月期下期】 内部監査室の人員については、2023年3月31日時点において、18名体制となっております（2023年3月期中に1名退職、1名中途採用）。 継続して内部監査遂行における企画機能（内部監査計画策定、リスクアセスメント、内部監査結果精査、オフサイトモニタリング等）について内部監査室メンバーを3名アサインすることでその実施体制を充実させ、内部監査の品質の向上を図っております。 また、内部監査室メンバーの能力向上のため、引き続き、内部監査室メンバーに対して、公認内部監査人、公認不正検査士等の資格取得推奨及び資格取得サポートを行っております。これらの活動もあり、2023年3月31日時点において、有資格者は、公認内部監査人5名、公認不正検査士1名、内部監査士1名（資格を複数有する者がいます）となりました。引き続き、資格取得推奨および資格取得サポートを継続し、一定の有資格者を確保することにより、内部監査の品質の向上を図ってまいります。 なお、内部監査室員に係る採用活動の選考基準や求人方法の内容については変更ございません。</p>

施策	具休策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴																																																																			
<p>4. 監査体制の抜本的な見直し</p> <p>(1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化</p>	<p>b. 内部監査機能の強化</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"> 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眼点の設定（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眼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。 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、2022年3月期第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。 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。 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。）。 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眼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。）。 <ul style="list-style-type: none"> 一月次にて、代表取締役社長及び経営委員会、監査役会（現在は監査等委員会*¹¹）に対して報告 一四半期毎に、取締役会に対して報告 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。）。 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。 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。 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してまいります。 	<p>2021年6月に、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眼点、リスク管理室（現在のリスク管理部*⁶）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眼点、それら着眼点を踏まえた実査対象の抽出条件基準を内部監査室内規に明記しました。2021年7月より、これらを踏まえた内部監査を開始しております。</p> <p>・2021年6月に「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定め、同年10月より運用を実施しております。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期の内部監査方針・計画は2022年4月の取締役会で承認を得ております。内部監査項目に関してはリスク管理部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内部監査室によるリスク評価を踏まえ見直しを2022年5月に完了し、すみやかに組織別内部監査を開始しております。</p> <p>フォローアップ内部監査は、内部監査後に指摘が発生した組織へ6ヶ月後に実施することを内部監査規程類に定めており、2022年4月から順次対応しております。</p> <p>内部監査結果の報告は、従前の頻度を維持しつつ、結果が纏まり次第すみやかに代表取締役社長、監査等委員会、経営委員会へ報告を行っており、後述のとおり、全社開示を実施しております。</p> <p>また、2022年3月期の内部監査における品質評価を内部監査室にて実施し、品質評価結果を2022年7月の経営委員会及び取締役会に報告を行っております。品質評価を受け内部監査業務の標準化取組を強化するため、内部監査室倫理行為規範、内部監査の心得、内部監査の手引き、使用文言手引きを内規として制定しました。</p> <p>さらに、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、内部監査結果が確定次第すみやかに経営委員会に報告した後に、その都度、全社に開示しております。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定めました。2022年3月期の内部監査指摘事例集は、2022年5月にて全社へ開示しております。</p> <p>そして、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的な立場から、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。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2022年3月期にアドバイザー契約を締結しており、2023年3月期も継続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>【2023年3月期下期】</p> <p>2022年4月の取締役会で承認を得た内部監査方針・計画に基づき、組織別内部監査、フォローアップ内部監査、テーマ別内部監査を計画通り遂行いたしました。</p> <p>内部監査結果の報告および全社開示は、2023年3月期上期の開示内容と同様の対応を行っております。</p> <p>内部監査業務の標準化取組強化として、新たに内部監査室文書管理の手引きを2023年1月に内規として制定しました。2023年3月期上期に制定した、内部監査室倫理行為規範、内部監査の心得、内部監査の手引き、使用文言手引きは都度内容の見直しを行いつつ2023年3月期下期も継続し内規として運用しております。</p> <p>そして、2023年3月期下期も1名の顧問が継続して具体的な指導・監督を行っております。加えて、2023年3月期下期も継続して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>4. 監査体制の抜本的な見直し</p> <p>(1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化</p>	<p>c. 内部監査に係る研修の実施・参加</p> <p>内部監査室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なります。また、内部監査室メンバーは、原価付替等不正の類型・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（現在は監査等委員*¹¹）・監査役スタッフ（現在は監査等委員スタッフ*¹¹）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。）。</p> <p>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。</p>	<p>・2021年6月に、内部監査に係る研修について、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策定しました。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>4.（1）b.のとおり実施した2022年3月期内部監査における品質評価において、業務知識向上の取組を策定しております。そして、かかる業務知識向上の取組として以下の研修を実施・参加しております。今後も、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。</p> <table border="1" data-bbox="1855 1129 2783 1541"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年4月19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</td> <td rowspan="6">内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年5月25日</td> <td>タイトル：</td> </tr> <tr> <td>同年6月30日</td> <td>・日本放送協会に関する検査</td> </tr> <tr> <td>同年7月28日</td> <td>・国の債務について</td> </tr> <tr> <td>同年8月25日</td> <td>・可搬型機器に関する指摘 2事例</td> </tr> <tr> <td>同年9月22日</td> <td>・複写機関連の指摘 5事例</td> </tr> <tr> <td>第3四半期以降は順次内容を計画</td> <td>・内部監査成熟度に関する調査</td> <td rowspan="10">内部監査室全員 (監査等委員スタッフも参加)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・NTTに関する指摘 5事例</td> </tr> <tr> <td>同年5月31日</td> <td>内部監査室内製 インタビュースキルの勉強会</td> </tr> <tr> <td>同年6月</td> <td>日本監査協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について (監査等委員スタッフと連携)</td> </tr> <tr> <td>同年7月</td> <td>役職者向け労務管理研修</td> </tr> <tr> <td>同年9月5日</td> <td>内部監査室内製 内部統制に関する勉強会</td> </tr> <tr> <td>同年9月7日</td> <td>内部監査室内製 リスクマネジメント基礎研修Part II</td> </tr> <tr> <td>同年9月20日</td> <td>内部監査室内製 会計研修</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期においても継続して、業務知識向上の取組として以下の研修を実施・参加しております。今後も、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。</p> <table border="1" data-bbox="1855 1650 2783 2039"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>概要</th> <th>参加者、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年10月27日</td> <td rowspan="5">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</td> <td rowspan="5">内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>2022年11月24日</td> </tr> <tr> <td>2022年12月22日</td> </tr> <tr> <td>2023年2月2日</td> </tr> <tr> <td>2023年3月2日</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・アンカーボルトに関する指摘事例</td> <td rowspan="4">内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・防衛省に関する指摘事例</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・令和3年度決算検査報告 全体概要</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・情報通信（IT）に関する検査</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・新型コロナウイルス感染症対策関係経費等に関する検査</td> <td rowspan="3">内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>2022年10月から11月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・海外子会社を含むグループガバナンスと監査役等の留意点 不祥事が発生した際の対応も含めて</td> </tr> <tr> <td>2023年2月7日</td> <td>アドバイザー契約を締結しているコンサルタントを講師とする内部研修</td> <td rowspan="2">内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・内部監査の成功事例、失敗事例</td> </tr> <tr> <td>2023年2月7日</td> <td>内部監査室内製研修 リスクマネージ研修PrtIII 他社不正事例を受けでの内部監査着眼点</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	概要	参加実績、対象者	2022年4月19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	内部監査室全員	同年5月25日	タイトル：	同年6月30日	・日本放送協会に関する検査	同年7月28日	・国の債務について	同年8月25日	・可搬型機器に関する指摘 2事例	同年9月22日	・複写機関連の指摘 5事例	第3四半期以降は順次内容を計画	・内部監査成熟度に関する調査	内部監査室全員 (監査等委員スタッフも参加)		・NTTに関する指摘 5事例	同年5月31日	内部監査室内製 インタビュースキルの勉強会	同年6月	日本監査協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について (監査等委員スタッフと連携)	同年7月	役職者向け労務管理研修	同年9月5日	内部監査室内製 内部統制に関する勉強会	同年9月7日	内部監査室内製 リスクマネジメント基礎研修Part II	同年9月20日	内部監査室内製 会計研修	実施時期	概要	参加者、対象者	2022年10月27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	内部監査室全員	2022年11月24日	2022年12月22日	2023年2月2日	2023年3月2日		・アンカーボルトに関する指摘事例	内部監査室全員		・防衛省に関する指摘事例		・令和3年度決算検査報告 全体概要		・情報通信（IT）に関する検査		・新型コロナウイルス感染症対策関係経費等に関する検査	内部監査室全員	2022年10月から11月	日本監査役協会での不正関連研修		・海外子会社を含むグループガバナンスと監査役等の留意点 不祥事が発生した際の対応も含めて	2023年2月7日	アドバイザー契約を締結しているコンサルタントを講師とする内部研修	内部監査室全員		・内部監査の成功事例、失敗事例	2023年2月7日	内部監査室内製研修 リスクマネージ研修PrtIII 他社不正事例を受けでの内部監査着眼点	内部監査室全員
実施時期	概要	参加実績、対象者																																																																				
2022年4月19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	内部監査室全員																																																																				
同年5月25日	タイトル：																																																																					
同年6月30日	・日本放送協会に関する検査																																																																					
同年7月28日	・国の債務について																																																																					
同年8月25日	・可搬型機器に関する指摘 2事例																																																																					
同年9月22日	・複写機関連の指摘 5事例																																																																					
第3四半期以降は順次内容を計画	・内部監査成熟度に関する調査	内部監査室全員 (監査等委員スタッフも参加)																																																																				
	・NTTに関する指摘 5事例																																																																					
同年5月31日	内部監査室内製 インタビュースキルの勉強会																																																																					
同年6月	日本監査協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について (監査等委員スタッフと連携)																																																																					
同年7月	役職者向け労務管理研修																																																																					
同年9月5日	内部監査室内製 内部統制に関する勉強会																																																																					
同年9月7日	内部監査室内製 リスクマネジメント基礎研修Part II																																																																					
同年9月20日	内部監査室内製 会計研修																																																																					
実施時期	概要		参加者、対象者																																																																			
2022年10月27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		内部監査室全員																																																																			
2022年11月24日																																																																						
2022年12月22日																																																																						
2023年2月2日																																																																						
2023年3月2日																																																																						
	・アンカーボルトに関する指摘事例	内部監査室全員																																																																				
	・防衛省に関する指摘事例																																																																					
	・令和3年度決算検査報告 全体概要																																																																					
	・情報通信（IT）に関する検査																																																																					
	・新型コロナウイルス感染症対策関係経費等に関する検査	内部監査室全員																																																																				
2022年10月から11月	日本監査役協会での不正関連研修																																																																					
	・海外子会社を含むグループガバナンスと監査役等の留意点 不祥事が発生した際の対応も含めて																																																																					
2023年2月7日	アドバイザー契約を締結しているコンサルタントを講師とする内部研修	内部監査室全員																																																																				
	・内部監査の成功事例、失敗事例																																																																					
2023年2月7日	内部監査室内製研修 リスクマネージ研修PrtIII 他社不正事例を受けでの内部監査着眼点	内部監査室全員																																																																				

施策	具休策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴		
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	d. 営業部門全体の不備ゼロ運動の横断的实施とその実施状況のフォロー・検証等	当社は、営業部門における不備の発生を防止するため、内部監査で指摘された事項を営業部門全体で共有し、指摘を受けた営業部門のみに限らず、営業部門全体で内部監査にて指摘された内容（特に営業部門に対する指摘）を参考にし、同様の指摘事項が発生しないよう不備防止に努める不備ゼロ運動を営業部門全体で横断的に実施してまいります。また、不備ゼロ運動が適切に実施されるよう、管理部門は、営業部門に対し、営業部門による改善の支援を行います。そして、内部監査室においては、不備ゼロ運動が営業部門において着実に実施されているか、管理部門において営業部門への支援を十分に行っているかを確認してまいります。これにより、営業部門全体で不備ゼロ運動が適切に実施されるようし、不備の発生を防止してまいります。	・2021年7月に、営業部門における不備ゼロ運動及び管理部門における営業部門への支援を内部監査で確認するために、これらが内部監査の対象となるよう内部監査項目の設定を行いました。	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においては、内部監査室としては、「失敗事例からの学び」及び「前回内部監査指摘事項の改善状況と部内教育」という内部監査項目を定め、被内部監査部門および管理部門での上記事項等の部内管理態勢を検証しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期上期に内部監査室が定めた「失敗事例からの学び」及び「前回内部監査指摘事項の改善状況と部内教育」という内部監査項目について、継続して被内部監査部門および管理部門での部内管理態勢を検証しております。
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	e. 内部監査への協力義務を社内規程に明記	内部監査室の権限をより明確にする観点から、内部監査室において、社内規程に、被監査部署の内部監査に対する説明義務及び協力義務、並びに、これらに違反した場合に懲戒処分等の対象となることについて規定することを2021年7月末までに検討・実施します。	・2021年5月に、「内部監査規程」を改定し、被内部監査部署の内部監査に対する説明義務及び協力義務を明記するとともに、これらの義務に違反した場合には内部監査室長が代表取締役社長に対して対処を求める旨の内容を明記しました。	【2023年3月期上期】 2022年6月に「内部監査規程」を改定し、内部監査に対する説明義務及び協力義務に違反した場合には監査等委員会および代表取締役社長に対して対処を求める旨の内容を明記し、当該規程を継続して運用しております。2023年3月期上期において内部監査協力義務違反は発生しておりません。 【2023年3月期下期】 2022年6月に改定した「内部監査規程」を継続して運用しております。2023年3月期下期において内部監査協力義務違反は発生しておりません。
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	f. 内部監査室の役割の見直し	全社的な内部統制の強化を図るため、内部監査室は、単に不備の指摘だけでなく、営業部門や管理部門に対し、不備や不正、事故につながる制度・ルール・仕組み自体の問題を指摘し改善を求め、全社の内部統制のレベルアップにつなげていくという役割を担うということを2021年7月末までに内部監査規程において明確にします。また、内部監査室員に対する人事考課においては、単なる不備の指摘を行ったことに加えて、こうした制度・ルール・仕組みに関する指摘を行ったことも評価することとします（2022年3月期上期の目標設定から実施してまいります。）。 これにより、内部統制に関する制度・ルール・仕組みの改善が図られ、全社的な内部統制の強化につながるものと考えております。	・2021年5月に「内部監査規程」を改定し、内部監査室が担う役割を明確にしました。 ・内部監査室員に対する人事考課において、内部監査室員が全社の内部統制のレベルアップのために積極的な活動を行っているということを評価することとするために、内部管理態勢面での指摘を実施する旨を目標設定シートに記載し、人事考課の観点を変更する旨を、各内部監査室員との目標設定面談において協議しております。	【2023年3月期上期】 2021年5月に「内部監査規程」を改定し、内部監査室が担う役割を明確にしましたが、こちらの定めは上記2022年6月の「内部監査規程」の改定においても変更しておりません。また、2022年3月期と同様に内部監査室においては、内部監査室員に対する人事考課において、内部監査室員が全社の内部統制のレベルアップのために積極的な活動を行っているということの評価することとするために、単なる不備の指摘にとどまらず、制度、ルールや仕組みに踏み込んだ内部管理態勢面での指摘を実施する旨を目標設定シートに記載し、内部監査室員に対する人事考課の観点を変更する旨を、各内部監査室員との目標設定面談において各々の室員と協議しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても内部監査室が担う役割に係る「内部監査規程」の定めに変更はありません。また、内部監査室員に対する人事考課の観点についても変更はありません。
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	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。	・2021年11月に、内部監査室の地位、役割の向上を目的として、幹部、経営陣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）及び内部監査室のキャリアパス化に関するルール策定を行いました。 ・2022年4月1日付けの人事異動より、かかる評価項目・ルールを反映しております。	【2023年3月期上期】 2023年3月期においても、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）及び内部監査室のキャリアパス化に関するルールに変更はありません。また、2022年4月1日付機構改革において、内部監査室の地位・役割の向上を目的に、将来の幹部や経営陣に昇格が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実施いたしました。今後も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てまいります。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、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）及び内部監査室のキャリアパス化に関するルールに変更はありません。なお、2023年4月1日付人事異動において、内部監査室の地位・役割の向上を目的に、将来の幹部や経営陣に昇格が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実施する予定です。また、内部監査室のメンバーを部長へ昇格する機会を設け、将来を嚆望する人材に対する内部監査室のキャリアパス化を実現いたします。

施策		具策		2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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	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(現在の業務企画部* ⁸)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、2022年3月期第2四半期迄を目途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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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(現在の業務企画部* ⁸)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。	・2021年12月に、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、J-SOX統制文書への反映を完了しております。	【2023年3月期上期】 内部監査室は、2022年5月に2022年3月期J-SOX評価を完了し、代表取締役に報告を行い、2022年6月に内部統制報告書を開示しています。 また、2022年7月に業務企画部及び各プロセスオーナーに対して、2022年3月期における指摘事項を報告し、業務企画部及び各プロセスオーナーは、2022年9月に2022年4月以降の運用における変更部分及び内部監査室の指摘内容を反映した統制文書(業務フロー、業務記述書、RCM)を作成しています。 なお、当該報告期間(2022年2月から2022年5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。 【2023年3月期下期】 内部監査室は、2022年10月から2022年12月にかけて整備評価を実施し、2022年12月に業務企画部及び各プロセスオーナーに対して指摘事項を報告し、2023年1月から運用状況評価を開始しております。業務企画部及び各プロセスオーナーは、2022年12月に2022年10月以降の運用における変更部分及び内部監査室の指摘内容を反映した統制文書(フローチャート、業務記述書、RCM)を作成しています。 なお、当該報告期間(2022年6月から2022年12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。 また、内部監査室の運用状況評価時に重要度の高い指摘事項がある場合には、業務企画部及び各プロセスオーナーは、統制文書(フローチャート、業務記述書、RCM)の修正を検討する予定です。
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	業務統制本部直属の業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)において、内部監査や調査(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調査の実施」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(現在の業務企画部* ⁸)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、2022年3月期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(現在は監査等委員* ¹¹)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。	・業務企画室(現在の業務企画部* ⁸):2021年8月に、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対応方針を決定し、同年12月に、かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書への反映を完了しております。 ・内部監査室:2021年10月までに、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。 ・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(現在は監査等委員* ¹¹)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としては、内部監査について豊富な経験・知見を有する者(詳細は「4.(1)b.内部監査機能の強化」をご参照願います。)が内部監査室とは独立の立場からの指導・監督をすることで、内部監査室が発見した不備を漏れなくJ-SOX評価に反映しているかをモニタリングし、また、取締役、監査役(現在は監査等委員* ¹¹)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しております。	【2023年3月期上期】 内部監査室は、2022年10月から11月に整備状況評価を、2023年1月から3月に運用状況評価を実施する予定としています。 また、運用状況評価にあたっては、2021年度の統計的サンプリングによる評価手法の手順書について、2022年度のJ-SOX統制文書における評価としての見直しを行い、それをもとに、運用状況評価を実施する予定としています。なお、以上の統制文書については、上記「4.(3)a.J-SOX統制文書の見直し」をご参照ください。 【2023年3月期下期】 内部監査室は、業務企画部及び各プロセスオーナーの作成した統制文書(フローチャート、業務記述書、RCM)をもとに2022年10月から2022年12月にかけて統制環境の評価として整備状況評価を実施しております。また、整備状況評価後、2022年3月期に作成した評価手法の手順書の見直しを実施し、見直した評価手法の手順書に従って、2023年1月から2023年3月にかけて統計的なサンプリング手法を利用した運用状況評価を実施しております。
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	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(現在の業務企画部* ⁸)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(現在の業務企画部* ⁸)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(現在の業務企画部* ⁸)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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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。	・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」を制定することにより、内部監査室がJ-SOX評価を実施すること、業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)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を明確にしました。 ・J-SOX評価結果の各部門へのフォローに関しては、J-SOX業務フォロー整備の統括部門である業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)と営業取引業務の統制活動上重要な役割を担う営業統轄室(現在の業務企画部* ⁸)とが連携し、実施しております。	【2023年3月期上期】 2022年4月1日の機構改革により、営業統轄室と業務企画室が統合し、業務企画部として、J-SOX統制文書の一元的な管理、及び、J-SOX評価結果の各プロセスオーナーへのフォローを実施する体制としました。 また、2022年6月22日に監査等委員会設置会社への移行に伴い、「財務報告に係る内部統制規程」を改訂し、J-SOXの体制見直しを実施しました。具体的には、業務企画部は内部監査室による評価結果を基に内部統制報告書を作成し、これを代表取締役に報告する体制としております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても当該体制のもと、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。
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	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(現在の業務企画部* ⁸)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。	・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」に定めました。 ・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、理解の浸透を促進しております。 ・業務企画室(現在の業務企画部* ⁸)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しております。	【2023年3月期上期】 従前の運用を継続しており、今後は、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も追加してまいります。現在、具体的内容の検討を進めており、2022年10月から11月にかけて実施する予定です。 【2023年3月期下期】 従前の運用を継続しつつ、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、2022年11月から2023年1月にかけてJ-SOX理解促進研修を実施しました。 受講者からのアンケート結果等を踏まえ、今後も継続して全従業員のJ-SOXに係る認識及び理解を深めてまいります。

施策	具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴																																																						
<p>4. 監査体制の抜本的な見直し</p>	<p>(4) 監査役の体制強化</p> <p>a. 取締役との定期的な意見交換</p> <p>従来、常勤監査役(現在は常勤の監査等委員*¹¹)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(現在は監査等委員会*¹¹)の情報収集体制を強化するために、常勤監査役(現在は常勤の監査等委員*¹¹)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(現在は監査等委員会*¹¹)において、常勤監査役(現在は常勤の監査等委員*¹¹)から社外監査役(現在は監査等委員*¹¹)に対して共有いたします。</p> <p>これにより監査役会(現在は監査等委員会*¹¹)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。</p> <p>なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。</p>	<p>・2021年5月に、意見交換の対象者及び実施スケジュールを決定し、その後これに従い、常勤監査役(現在は常勤の監査等委員*¹¹)と取締役及び執行役員との意見交換を実施しました。</p> <p>・2022年3月期下期は、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。</p>	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期も継続して、監査等委員でない取締役や執行役員、副本部長及び部長との意見交換を実施しております。</p> <p>当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、当該意見交換は、常勤の監査等委員が行っており、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おります。</p> <p>また、必要に応じて、非常勤の監査等委員の参加も行っております。</p> <p>なお、2022年7月までは、当該意見交換は、監査等委員のみで行っていましたが、2022年8月より監査等委員以外の社外取締役にもオブザーバーとして出席いただき、意見交換をしております。意見交換の具体的な実施時期は以下のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1872 338 2831 688"> <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>2022年5月26日</td> <td>管理本部総務部長</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 * 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> <tr> <td>同年6月28日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・中期経営計画達成時の企業像について ・中期経営計画達成に向けた施策及び現状の課題解決に当たっての考えについて</td> </tr> <tr> <td>同年7月19日</td> <td>田中取締役</td> <td>・昨年度の総合評価及び課題について ・中期経営計画達成に向けた具体的施策について</td> </tr> <tr> <td>同年8月31日</td> <td>常務執行役員、セールスエンジニアリング本部長執行役員</td> <td>・エンジニアリング部門の体制変更に当たっての意図について ・本部の具体的な業務と成長戦略について ・現状抱えている課題とその対策について</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期も継続して、監査等委員でない取締役や執行役員、副本部長との意見交換を実施しております。</p> <p>なお、当該意見交換は監査等委員以外の社外取締役にもオブザーバーとして出席いただき、意見交換をしております。意見交換の具体的な実施時期は以下のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1932 863 2772 1682"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>対象者</th> <th>主な意見交換内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年9月27日</td> <td>東日本第2事業本部長執行役員</td> <td>・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について</td> </tr> <tr> <td>同年9月27日</td> <td>東日本第1事業本部長執行役員</td> <td>・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について</td> </tr> <tr> <td>同年10月11日</td> <td>東日本第3事業本部長執行役員</td> <td>・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について</td> </tr> <tr> <td>同年10月27日</td> <td>中部事業本部長執行役員</td> <td>・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について</td> </tr> <tr> <td>同年11月10日</td> <td>西日本事業本部長執行役員</td> <td>・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について</td> </tr> <tr> <td>同年11月30日</td> <td>常務執行役員、ビジネス開発本部長</td> <td>・本部内各部門の役割について ・組織の持続的成長に向けた取組について ・NetOneUSAに関する関係性と取組について ・テレワーク環境における課題と対策について</td> </tr> <tr> <td>同年12月5日</td> <td>常務執行役員、カスタマーサービス本部長</td> <td>・本部内各部門の役割について ・組織の持続的成長に向けた取組について ・XO事業に関する取組について ・テレワーク環境における課題と対策について</td> </tr> <tr> <td>同年12月12日</td> <td>木内取締役</td> <td>・当社の状況について、どのように感じられているか ・管掌部門に対する課題と対策について</td> </tr> <tr> <td>同年12月12日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・監査等委員会上期監査結果報告 ・監査において発見された課題に対する討議</td> </tr> <tr> <td>2023年1月30日</td> <td>常務執行役員</td> <td>・当社の状況について、どのように感じられているか ・管掌部門に対する課題と対策について</td> </tr> <tr> <td>同年2月8日</td> <td>経営企画本部長執行役員</td> <td>・再発防止に関する現状の課題とその改善策について ・次年度体制に対する取組について</td> </tr> <tr> <td>同年2月13日</td> <td>常務執行役員</td> <td>・TOBIRAプロジェクトの発足目的、達成目標、推進方法について</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	対象者	主な意見交換項目	2022年5月26日	管理本部総務部長	・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 * 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。	同年6月28日	竹下代表取締役社長	・中期経営計画達成時の企業像について ・中期経営計画達成に向けた施策及び現状の課題解決に当たっての考えについて	同年7月19日	田中取締役	・昨年度の総合評価及び課題について ・中期経営計画達成に向けた具体的施策について	同年8月31日	常務執行役員、セールスエンジニアリング本部長執行役員	・エンジニアリング部門の体制変更に当たっての意図について ・本部の具体的な業務と成長戦略について ・現状抱えている課題とその対策について	実施時期	対象者	主な意見交換内容	2022年9月27日	東日本第2事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について	同年9月27日	東日本第1事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について	同年10月11日	東日本第3事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について	同年10月27日	中部事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について	同年11月10日	西日本事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について	同年11月30日	常務執行役員、ビジネス開発本部長	・本部内各部門の役割について ・組織の持続的成長に向けた取組について ・NetOneUSAに関する関係性と取組について ・テレワーク環境における課題と対策について	同年12月5日	常務執行役員、カスタマーサービス本部長	・本部内各部門の役割について ・組織の持続的成長に向けた取組について ・XO事業に関する取組について ・テレワーク環境における課題と対策について	同年12月12日	木内取締役	・当社の状況について、どのように感じられているか ・管掌部門に対する課題と対策について	同年12月12日	竹下代表取締役社長	・監査等委員会上期監査結果報告 ・監査において発見された課題に対する討議	2023年1月30日	常務執行役員	・当社の状況について、どのように感じられているか ・管掌部門に対する課題と対策について	同年2月8日	経営企画本部長執行役員	・再発防止に関する現状の課題とその改善策について ・次年度体制に対する取組について	同年2月13日	常務執行役員	・TOBIRAプロジェクトの発足目的、達成目標、推進方法について
実施時期	対象者	主な意見交換項目																																																							
2022年5月26日	管理本部総務部長	・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 * 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。																																																							
同年6月28日	竹下代表取締役社長	・中期経営計画達成時の企業像について ・中期経営計画達成に向けた施策及び現状の課題解決に当たっての考えについて																																																							
同年7月19日	田中取締役	・昨年度の総合評価及び課題について ・中期経営計画達成に向けた具体的施策について																																																							
同年8月31日	常務執行役員、セールスエンジニアリング本部長執行役員	・エンジニアリング部門の体制変更に当たっての意図について ・本部の具体的な業務と成長戦略について ・現状抱えている課題とその対策について																																																							
実施時期	対象者	主な意見交換内容																																																							
2022年9月27日	東日本第2事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について																																																							
同年9月27日	東日本第1事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について																																																							
同年10月11日	東日本第3事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について																																																							
同年10月27日	中部事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について																																																							
同年11月10日	西日本事業本部長執行役員	・担当事業本部の収益状況及び市場環境について ・中期経営計画について ・新組織における課題について ・全社課題について																																																							
同年11月30日	常務執行役員、ビジネス開発本部長	・本部内各部門の役割について ・組織の持続的成長に向けた取組について ・NetOneUSAに関する関係性と取組について ・テレワーク環境における課題と対策について																																																							
同年12月5日	常務執行役員、カスタマーサービス本部長	・本部内各部門の役割について ・組織の持続的成長に向けた取組について ・XO事業に関する取組について ・テレワーク環境における課題と対策について																																																							
同年12月12日	木内取締役	・当社の状況について、どのように感じられているか ・管掌部門に対する課題と対策について																																																							
同年12月12日	竹下代表取締役社長	・監査等委員会上期監査結果報告 ・監査において発見された課題に対する討議																																																							
2023年1月30日	常務執行役員	・当社の状況について、どのように感じられているか ・管掌部門に対する課題と対策について																																																							
同年2月8日	経営企画本部長執行役員	・再発防止に関する現状の課題とその改善策について ・次年度体制に対する取組について																																																							
同年2月13日	常務執行役員	・TOBIRAプロジェクトの発足目的、達成目標、推進方法について																																																							

施策	具休策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14																																							
<p>4. 監査体制の抜本的な見直し</p>	<p>(4) 監査役の体制強化</p> <p>b. 内部監査室との定期的な意見交換</p> <p>監査役会(現在は監査等委員会*11)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(現在は常勤の監査等委員*11)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(現在は監査等委員)も参加することとします。</p> <p>これにより、監査役会(現在は監査等委員会*11)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。</p> <p>なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。</p>	なし	<p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期も継続して、内部監査室との意見交換を実施しております。</p> <p>当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、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おります。</p> <p>なお、当該意見交換では、個々の内部監査結果に関する詳細な情報交換を行っております。また、当該意見交換では、取締役会や経営委員会に対して内部監査状況の報告をする際に全社的な課題に関する議論が出来るよう、会議体毎の出席者に合わせた当該報告内容の改善についても検討しています。具体的には以下のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1872 344 2831 783"> <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>2022年5月26日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 今年度監査方針ならびに内部監査計画/スケジュールについて 内部監査結果の事例集について(事例の公表による品質改善策) J-SOX評価結果について </td> </tr> <tr> <td>第2回</td> <td>同年7月27日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> フォローアップ内部監査結果の共有(西日本事業本部第3営業部、東日本第2事業本部第1営業部、東日本第3事業本部第1営業部) 内部監査結果の共有(東日本第2事業本部第2事業部) 内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 被内部監査部門へのインタビュー結果から得た課題の共有 </td> </tr> <tr> <td>第3回</td> <td>同年8月31日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> フォローアップ内部監査結果の共有(西日本事業本部第3営業部、中部事業本部第2事業部) 内部監査結果の共有(東日本第1事業本部第3事業部、セールスエンジニアリング本部東日本エンタープライズ第1技術部) 品質改善策説明 内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 他社訪問意見交換会議事録共有 </td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】</p> <p>2023年3月期下期も継続して、内部監査室との意見交換を実施しております。</p> <p>なお、当該意見交換では、個々の内部監査結果に関する詳細な情報交換を行っております。また、当該意見交換では、取締役会や経営委員会に対して内部監査状況の報告をする際に全社的な課題に関する議論が出来るよう、会議体毎の出席者に合わせた当該報告内容の改善についても検討を行い、経営委員会には2022年10月から、取締役会には2022年11月から、四半期ごとに、この改善策を踏まえた内容にて報告を行っています。</p> <p>具体的には以下のとおりです。</p> <table border="1" data-bbox="1872 1012 2831 1709"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>実施時期</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第4回</td> <td>2022年9月13日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 会議体ごとの内部監査室報告内容検討① </td> </tr> <tr> <td>第5回</td> <td>同年9月29日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(財務経理部) フォローアップ内部監査結果共有(ネットワンパートナーズ株式会社第1営業部、東日本第3事業本部第2営業部) 会議体ごとの内部監査室報告内容検討② </td> </tr> <tr> <td>第6回</td> <td>同年10月27日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(セールスエンジニアリング本部東日本パブリック第1技術部、西日本事業本部第2営業部) J-SOX評価状況共有 本に係る内部監査発見事項に対する報告事項について テーマ別内部監査のテーマ案について 監査等委員監査結果情報共有 </td> </tr> <tr> <td>第7回</td> <td>同年11月30日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(西日本事業本部第1営業部) フォローアップ内部監査結果共有(東日本第1事業本部第1営業部) 社外との意見交換会結果報告 テーマ別内部監査のテーマについて 監査等委員会監査結果情報共有 </td> </tr> <tr> <td>第8回</td> <td>同年12月26日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(ネットワンパートナーズ株式会社第2営業部) 竹下社長-監査等委員会 監査状況中間報告 結果共有 売上高計上基準の整理状況説明 </td> </tr> <tr> <td>第9回</td> <td>2023年1月30日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(テーマ別フォローアップ内部監査結果報告) 監査等委員会監査結果情報共有 </td> </tr> <tr> <td>第10回</td> <td>同年2月27日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(被内部監査部門へのインタビュー結果報告、役員インタビュー結果報告、中期ビジョン共有) 監査等委員会監査結果情報共有 </td> </tr> <tr> <td>第11回</td> <td>同年3月27日</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(テーマ別内部監査結果、36期内部統制評価状況報告、23年度内部監査方針・計画) 監査等委員会監査結果情報共有 </td> </tr> </tbody> </table>	回数	実施時期	主な意見交換項目	第1回	2022年5月26日	<ul style="list-style-type: none"> 今年度監査方針ならびに内部監査計画/スケジュールについて 内部監査結果の事例集について(事例の公表による品質改善策) J-SOX評価結果について 	第2回	同年7月27日	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ内部監査結果の共有(西日本事業本部第3営業部、東日本第2事業本部第1営業部、東日本第3事業本部第1営業部) 内部監査結果の共有(東日本第2事業本部第2事業部) 内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 被内部監査部門へのインタビュー結果から得た課題の共有 	第3回	同年8月31日	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ内部監査結果の共有(西日本事業本部第3営業部、中部事業本部第2事業部) 内部監査結果の共有(東日本第1事業本部第3事業部、セールスエンジニアリング本部東日本エンタープライズ第1技術部) 品質改善策説明 内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 他社訪問意見交換会議事録共有 	実施時期	実施時期	主な意見交換項目	第4回	2022年9月13日	<ul style="list-style-type: none"> 会議体ごとの内部監査室報告内容検討① 	第5回	同年9月29日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(財務経理部) フォローアップ内部監査結果共有(ネットワンパートナーズ株式会社第1営業部、東日本第3事業本部第2営業部) 会議体ごとの内部監査室報告内容検討② 	第6回	同年10月27日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(セールスエンジニアリング本部東日本パブリック第1技術部、西日本事業本部第2営業部) J-SOX評価状況共有 本に係る内部監査発見事項に対する報告事項について テーマ別内部監査のテーマ案について 監査等委員監査結果情報共有 	第7回	同年11月30日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(西日本事業本部第1営業部) フォローアップ内部監査結果共有(東日本第1事業本部第1営業部) 社外との意見交換会結果報告 テーマ別内部監査のテーマについて 監査等委員会監査結果情報共有 	第8回	同年12月26日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(ネットワンパートナーズ株式会社第2営業部) 竹下社長-監査等委員会 監査状況中間報告 結果共有 売上高計上基準の整理状況説明 	第9回	2023年1月30日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(テーマ別フォローアップ内部監査結果報告) 監査等委員会監査結果情報共有 	第10回	同年2月27日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(被内部監査部門へのインタビュー結果報告、役員インタビュー結果報告、中期ビジョン共有) 監査等委員会監査結果情報共有 	第11回	同年3月27日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(テーマ別内部監査結果、36期内部統制評価状況報告、23年度内部監査方針・計画) 監査等委員会監査結果情報共有
回数	実施時期	主な意見交換項目																																								
第1回	2022年5月26日	<ul style="list-style-type: none"> 今年度監査方針ならびに内部監査計画/スケジュールについて 内部監査結果の事例集について(事例の公表による品質改善策) J-SOX評価結果について 																																								
第2回	同年7月27日	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ内部監査結果の共有(西日本事業本部第3営業部、東日本第2事業本部第1営業部、東日本第3事業本部第1営業部) 内部監査結果の共有(東日本第2事業本部第2事業部) 内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 被内部監査部門へのインタビュー結果から得た課題の共有 																																								
第3回	同年8月31日	<ul style="list-style-type: none"> フォローアップ内部監査結果の共有(西日本事業本部第3営業部、中部事業本部第2事業部) 内部監査結果の共有(東日本第1事業本部第3事業部、セールスエンジニアリング本部東日本エンタープライズ第1技術部) 品質改善策説明 内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 他社訪問意見交換会議事録共有 																																								
実施時期	実施時期	主な意見交換項目																																								
第4回	2022年9月13日	<ul style="list-style-type: none"> 会議体ごとの内部監査室報告内容検討① 																																								
第5回	同年9月29日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(財務経理部) フォローアップ内部監査結果共有(ネットワンパートナーズ株式会社第1営業部、東日本第3事業本部第2営業部) 会議体ごとの内部監査室報告内容検討② 																																								
第6回	同年10月27日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(セールスエンジニアリング本部東日本パブリック第1技術部、西日本事業本部第2営業部) J-SOX評価状況共有 本に係る内部監査発見事項に対する報告事項について テーマ別内部監査のテーマ案について 監査等委員監査結果情報共有 																																								
第7回	同年11月30日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(西日本事業本部第1営業部) フォローアップ内部監査結果共有(東日本第1事業本部第1営業部) 社外との意見交換会結果報告 テーマ別内部監査のテーマについて 監査等委員会監査結果情報共有 																																								
第8回	同年12月26日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果共有(ネットワンパートナーズ株式会社第2営業部) 竹下社長-監査等委員会 監査状況中間報告 結果共有 売上高計上基準の整理状況説明 																																								
第9回	2023年1月30日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(テーマ別フォローアップ内部監査結果報告) 監査等委員会監査結果情報共有 																																								
第10回	同年2月27日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(被内部監査部門へのインタビュー結果報告、役員インタビュー結果報告、中期ビジョン共有) 監査等委員会監査結果情報共有 																																								
第11回	同年3月27日	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査結果報告(テーマ別内部監査結果、36期内部統制評価状況報告、23年度内部監査方針・計画) 監査等委員会監査結果情報共有 																																								

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴																								
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	c. 不正事案に係る研修への参加	監査役(現在は監査等委員* ¹¹)及び監査役付スタッフ(現在は監査等委員スタッフ* ¹¹)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。)	なし	<p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期も継続して、不正事案等に係る外部研修への参加を実施しております。当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、監査等委員及び監査等委員スタッフが研修に参加しております。なお、2022年3月期は、不正事案に関する事例等を踏まえたセミナーを中心に受講してまいりましたが、2023年3月期から、不正事案だけにとられることなく、全社統制等のセミナーにも参加してまいります。具体的な実施状況は以下のとおりです</p> <table border="1" data-bbox="1863 289 2816 474"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年5月</td> <td>日本監査役協会開催、監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス</td> <td>監査等委員・監査等委員スタッフ</td> </tr> <tr> <td>2022年6月</td> <td>日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(内部監査室と連携)</td> <td>監査等委員スタッフ(内部監査室全員も参加)</td> </tr> <tr> <td>2022年8月</td> <td>日本監査役協開催、新任監査役スタッフのための説明会</td> <td>新任監査等委員スタッフ</td> </tr> </tbody> </table> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期も継続して、不正事案、全社統制等に係る外部研修への参加を実施しております。具体的な実施状況は以下のとおりです。 また、当セミナーの受講にあたっては、社内の関連部署にも声掛けを行い、全社的な知識、ならびに意識の向上に努めております。</p> <table border="1" data-bbox="1863 617 2816 802"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年10月</td> <td>日本監査役協会開催、海外子会社を含むグループ・ガバナンスと監査役の留意点に関する研修(内部監査室と連携)</td> <td>監査等委員スタッフ</td> </tr> <tr> <td>2023年1月</td> <td>日本監査役協会開催、非財務情報の開示の拡充に関する監査役等の着眼点に関する研修</td> <td>監査等委員1名参加</td> </tr> <tr> <td>同年2月</td> <td>日本監査役協開催、期末監査における法と実務(ネットワンプートナース監査役と連携)</td> <td>監査等委員1名参加(他、ネットワンプートナース監査役も参加)</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	概要	参加実績、対象者	2022年5月	日本監査役協会開催、監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス	監査等委員・監査等委員スタッフ	2022年6月	日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(内部監査室と連携)	監査等委員スタッフ(内部監査室全員も参加)	2022年8月	日本監査役協開催、新任監査役スタッフのための説明会	新任監査等委員スタッフ	実施時期	概要	参加実績、対象者	2022年10月	日本監査役協会開催、海外子会社を含むグループ・ガバナンスと監査役の留意点に関する研修(内部監査室と連携)	監査等委員スタッフ	2023年1月	日本監査役協会開催、非財務情報の開示の拡充に関する監査役等の着眼点に関する研修	監査等委員1名参加	同年2月	日本監査役協開催、期末監査における法と実務(ネットワンプートナース監査役と連携)	監査等委員1名参加(他、ネットワンプートナース監査役も参加)
実施時期	概要	参加実績、対象者																											
2022年5月	日本監査役協会開催、監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス	監査等委員・監査等委員スタッフ																											
2022年6月	日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(内部監査室と連携)	監査等委員スタッフ(内部監査室全員も参加)																											
2022年8月	日本監査役協開催、新任監査役スタッフのための説明会	新任監査等委員スタッフ																											
実施時期	概要	参加実績、対象者																											
2022年10月	日本監査役協会開催、海外子会社を含むグループ・ガバナンスと監査役の留意点に関する研修(内部監査室と連携)	監査等委員スタッフ																											
2023年1月	日本監査役協会開催、非財務情報の開示の拡充に関する監査役等の着眼点に関する研修	監査等委員1名参加																											
同年2月	日本監査役協開催、期末監査における法と実務(ネットワンプートナース監査役と連携)	監査等委員1名参加(他、ネットワンプートナース監査役も参加)																											
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	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(現在は監査等委員を選任* ⁷)。これにより、更なる監査体制の強化を図ってまいります。	・2021年6月に、公認会計士資格を有する野口和弘氏が常勤監査役に選定されております(現在は監査等委員を選任* ⁷)。	<p>【2023年3月期上期】 当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しておりますが、同株主総会において、会計リテラシーが高い者として、従前監査役であった、公認会計士資格を有する野口和弘氏及び飯塚幸子氏が監査等委員に選任されました。両氏には、2022年3月期就任以来、監査活動や他の取締役との意見交換はもちろんのこと、執行役員との意見交換や、ご自身の知見に基づく各部門への課題とその対策についてのアドバイス等において、精力的に活動いただいております。</p> <p>【2023年3月期下期】 野口和弘氏及び飯塚幸子氏には、2023年3月期下期も継続して精力的に活動いただいております。</p>																								
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	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にするのではなく、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(2022年3月期第2四半期監査完了後の意見交換から実施します。)。これにより、内部監査室と会計監査人との連携を強化することで、内部監査室と会計監査人による監査体制の強化を図ってまいります。	・2021年7月に、内部監査室と会計監査人との意見交換について、目的、参加者、想定議題及び進め方等の概要を決定しました。	<p>【2023年3月期上期】 内部監査室においては、会計監査人との意見交換を継続して実施しております。2023年3月期上期の意見交換は、2022年3月30日に、2022年3月期内部監査における総括及び2023年3月期内部監査方針に関して、2023年3月期第1四半期の意見交換を兼ねて実施いたしました。また、2022年5月にて2022年3月期期末レビュー、2022年8月にて2023年3月期第1四半期レビュー、2022年9月にて2023年3月期上期総括の意見交換を実施しております。さらに、J-SOX評価に係る意見交換を2022年4月以降随時開催しております。</p> <p>【2023年3月期下期】 内部監査室においては、会計監査人との意見交換を継続して実施しております。2023年3月期下期は、2022年12月19日に内部監査結果の共有と第3四半期までの内部監査高度化取組等の報告を行い、2023年3月22日に2023年3月期総括の意見交換を行いました。また、2022年11月に2023年3月期第2四半期レビュー、2023年2月16日に2023年3月期第3四半期レビューを実施しております。さらに、J-SOX評価に係る意見交換は2023年3月期上期と同様に随時開催しております。</p>																								
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	従業員の内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。)。次に、コンプライアンス室において、①四半期に1回各部門で開催される「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。)の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動、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・啓蒙を実施してまいります。これらの施策により、従業員に当社の内部通報制度を正しく理解させ、安心して利用できるものであると認識させることで、従業員の内部通報制度に対する信頼が醸成されるものと考えております。	・2021年5月より、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、施行しております。	<p>【2023年3月期上期】 内部通報規程においては、引き続き、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規定しております。また、2022年6月に施行された公益通報者保護法の改正を踏まえた内部通報規定の改訂も実施しております。さらに、内部通報窓口の認知度向上と信頼性向上を目指して、四半期毎に「事例研究会」や全社会議の場を利用した社内周知を実施しております。事例研究会では、毎回のテーマに併せて内部通報についても議論ができるような設問構成としており、全部室において内部通報についての意見交換が行われています。また全社会議においては、公益通報者保護法の改正に沿った内容で全社員を対象とした発表をおこない、同じ内容を社内ポータルでも周知し、通報者保護の視点から内部通報の有用性と信頼性を訴えました。また、内部通報窓口の利用において通報者の心理的負担を軽減し、利用しやすくすることを目的として匿名での情報交換を可能とするグループ共有の内部通報プラットフォームを作成し、2022年10月からの運用を予定しております。</p> <p>【2023年3月期下期】 内部通報規程においては、引き続き、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規定しております。また、内部通報窓口の利用において通報者の心理的負担を軽減し、利用しやすくすることを目的として匿名での情報交換を可能とするグループ共有の内部通報プラットフォームを作成し、2022年10月からのテスト運用を実施し、2023年1月には本番運用へ切り替えました。また、内部通報窓口の認知度向上と信頼性向上を目指して、四半期毎に「事例研究会」や全社会議の場を利用した社内周知を実施しております。「事例研究会」では、毎回のテーマに併せて内部通報についても議論ができるような設問構成としており、全部室において内部通報についての意見交換が行われています。</p>																								

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14	
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	再発防止策の運用に対する従業員からの率直な意見・評価を求めるべく、コンプライアンス室が主管となり、2021年8月～9月初旬を目的として、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・評価を秘密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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）へ四半期に1回報告することにします。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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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。	・2021年8月より、外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱の運用を開始しました。 ・目安箱に寄せられた意見・評価については、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。	【2023年3月期上期】 2022年3月期より運用してまいりました、外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱については、実効性と継続性を高めるため、いくつかの改善を施し、継続運用しております。 改善内容については、投稿者の記名を可能としたり、声のカテゴリを必須入力とした上で直接、取締役や本部、部室を宛先として指定できるように投稿画面を修正し、さらに、担当部門からの回答については、対応策等が含まれる場合は、その進捗についてモニタリングを行う体制と機能を追加しました。また、投稿された声への回答内容は社内ポータルへ開示しておりますが、開示フォームについても開示日付や声の種類を表示を追加することで過去の回答を参照しやすくする等の改修をしております。 2023年3月期上期におきましては224件の声が投稿され、投稿された全ての声（開示不要と投稿者が選択したものを除きます）に対して回答し、社内ポータルへ開示しております。 【2023年3月期下期】 外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱については、実効性と継続性を高めるため、2023年3月期上期にいくつかの改善を施し、継続運用しております。改善後の2022年7月～2023年3月におきましては383件の声が投稿され、投稿された全ての声（開示不要と投稿者が選択したものを除きます。）に対して回答し、社内WEBポータルへ開示しております。また、2022年7月～12月に投稿された声を分析し、重要課題を抽出しております。抽出された課題は2023年1月のガバナンス・企業文化諮問委員会へ報告し、同内容を同月の取締役会にも報告しております。
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の廃止	当社では、2019年3月期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、2022年3月期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。	なし	【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、2021年4月に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を継続しております。2022年3月期に策定した人財マネジメントポリシーを軸に、2024年3月期から、【等級・報酬・評価・採用・配置】の5つの項目を重点項目とし、新たな人事制度の導入を検討しております。 【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、2021年4月に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を継続しております。2022年3月期に策定した人財マネジメントポリシーを軸に、2024年3月期から、【等級・報酬・評価・採用・配置】の5つの項目を重点項目とした、新たな人事制度の導入を予定しております。
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	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、2022年3月期から、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。	2021年4月に人事評価制度の変更を実施し、賞与の過半を占めることとなった目標報酬に関し、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コンプライアンスに係る目標報酬の割合が目標報酬の評価全体の約20%となるようにしております。	【2023年3月期上期】 2023年3月期において、人事評価制度の変更はございません。なお、2023年3月期上期において、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、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。 【2023年3月期下期】 2023年3月期において、人事評価制度の変更はございません。なお、2023年3月期上期において、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、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。また、2024年3月期から、新たな人事評価制度を導入し、中長期的な人材育成を軸とした評価制度となり、従来よりさらに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。
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	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出発者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の利活用を通じて、社会変革へ貢献する。」という企業理念を掲げるとともに、「ADMIRE COMPANY-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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）」を新たに設置しました。「企業文化改革委員会（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）」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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）」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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）」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. ビジョンウィークの企画、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（現在のガバナンス・企業文化諮問委員会*5）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。	・2021年6月に、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たような取組みが必要であるかについて検討を進めるため、従業員に対する人事サーベイを行いました。 ・2021年12月に、人事サーベイの分析結果をもとにした人事改革制度の基本骨子の策定が完了しました。 ・2022年2月より、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、隔月で全社向けアンケート（パルスサーベイ）を開始しております。	【2023年3月期上期】 過去の不祥事を二度と繰り返さないため、「企業文化改革」を重要施策と位置づけ、2022年4月28日に取締役会の諮問機関として「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を発足させるとともに、その分科会の一つとして企業文化改革分科会を設置し、企業理念体系の浸透活動のモニタリングを行っています。また、2022年2月から全社向けアンケート（パルスサーベイ）を隔月で実施しており、これによって定期的に組織文化の変革の状況及び現状の組織の問題点を測定しています。 【2023年3月期下期】 2022年4月より、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を発足し、その下部組織体としてガバナンス強化分科会、企業文化改革分科会を配置して各取組みにおけるモニタリングを実施してまいりました。「ガバナンス・企業文化諮問委員会」は取締役3名、執行役員4名、社外有識者2名を主たる構成員として毎月1回、分科会は、ガバナンス分科会が本部長5名、部長3名、社外有識者4名で、企業文化改革分科会が本部長5名、部長1名、社外有識者4名で主に構成され、原則月2回開催しております。「ガバナンス・企業文化諮問委員会」では分科会からの報告を受け、今後の取り組みや課題に対する方針を示し、分科会を通じて人事制度、業務改革、理念浸透における実行組織への助言を行ってまいりました。各分科会においては、活動状況の進捗、課題の抽出確認、課題における対策についてモニタリングし実行組織の活動を促進してまいりました。また、2022年2月から2023年2月まで隔月で実施してまいりました全社向けアンケート（パルスサーベイ）によって、組織文化の変革状況及び組織課題を測定した上で、その対策に向けた検討を進めました。

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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	前記6.(2)「a. 企業文化改革委員会(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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も行います。	<p>・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を策定しました。</p> <p>【2023年3月期上期】 新しく策定された企業理念体系の浸透を目的として2023年3月期の理念浸透プロジェクトのメンバーを2022年4月から5月にかけて募集した結果、43名のメンバーが集まり、これらのメンバーで浸透活動を進めています。現在は、43名のメンバーが複数のタスクチームに分かれ、企業理念体系の浸透に向けた活動計画を検討、企画しております。2022年6月末時点で、①改訂版RCT及び②ビジョンブック活用に関する補完ツール案の企画の検討が完了しており(②については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」参照)、これらの企画の実行に向けて準備を進めています。</p> <p>【2023年3月期下期】 理念浸透プロジェクトのメンバー43名が複数のタスクに分かれ浸透施策の計画と実行を行ってまいりました。 ①改訂版RCTについては2023年3月期上期の検討を経て、企業理念を深く理解し共感を抱く社員を増やすことを目的とし、開催前後にフォローアップ機会を設けるなどの改善を加え、2023年3月までに全16回を実施・完了しております。このRCTを実施した結果、企業理念の理解が深まっているとともに、社員のWAY(行動指針)の浸透度が高まってきています(2023年2月パルスサーベイWAYの理解度89%)。 ②ビジョンブックについては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」をご参照願います。</p>
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	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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)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の上での視認性を改善します。	<p>・2022年3月に、電子版ビジョンブックの改定及び社内周知を実施しました。</p> <p>【2023年3月期上期】 ビジョンブックの活用に向けて、2022年6月末までに、理念浸透プロジェクトのメンバーにより、ビジョンブックの動画・漫画化、社員が常に目にする場所への理念の表示、WAY(行動指針)のピクトグラム化など、ビジョンブックによる企業理念体系の浸透を補完するツールの企画の検討が完了しており、企画の実行に向けて準備を進めています。</p> <p>【2023年3月期下期】 ビジョンブックの活用を促進する施策として、かつての組織文化における根本的な問題点を明示しつつ、新たな組織文化にむけた企業理念の理解を促進する動画を作成し、また、組織文化を形成していくためのWAYをより身近なものとして捉えるための漫画制作もを行い、これらのコンテンツを社内に展開しました。 また、WAYを視覚的に表現したピクトグラムも制作が完了しており、電子メールやお客様提案書、ビデオ会議時の背景画像等に記載し、浸透のツールとして活用されています。</p>
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. ビジョンウィークの企画、実行計画の策定	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(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)において、年2回、「ビジョンウィーク」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)。「ビジョンウィーク」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、追って社内で配信する予定です)。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。	<p>なし</p> <p>【2023年3月期上期】 6.(2)b.「経営ビジョン・行動指針の見直し」に記載の通り、2023年3月期は社内公募にて集まった43名のメンバーにより構成された理念浸透プロジェクトにて、企業理念体系を浸透させるための各施策が企画されております。2023年3月期の「ビジョンウィーク」の開催時期については2023年2月を予定しており、今後、「ビジョンウィーク」のコンテンツの詳細について検討を進めるとともに、ビジョンアワードの企画・運用も進めていく予定です。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年2月13日から17日にかけて「ビジョンウィーク」を開催し、延べ2,225名の参加がありました。 「ビジョンウィーク」では初日に開会式として社長のトップメッセージをオンタイムで発信し、企業理念を全社員で考える1週間にしてもらう呼びかけました。また各日で理念浸透に関する外部講演や各本部で行われている理念浸透活動の紹介を行い、企業理念の理解を深める機会を設けました。並行してビジョンアワードとして、同僚に向けた新企業理念体系のプレゼン資料を募集し、特に優れた内容の表彰を行いました。</p>

施策			具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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	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。	なし	<p>【2023年3月期上期】 社内WEBポータルへの個人の行動宣言の記載や個別面談（One On One）を通じ、従業員における企業理念体系の浸透を図っております。また、企業理念体系の浸透活動をより効果的なものとするため、理念浸透プロジェクトのメンバーにより、2023年3月期のワークショップについて、ワークショップの内容をリニューアルするとともに、対象者を、より企業理念体系の浸透の必要性の高い者（例えば、新入社員や中途入社社員等）に限定して開催することを検討しております。</p> <p>【2023年3月期下期】 2022年2月に定めた新しいWAY（行動指針）に基づいて、社員一人ひとりが自身の行動宣言の見直しを行いました。具体的には、8つのWAYの中から1つ以上のWAYを選択して「私のWAY」とし、そのWAYに紐づいた「私の行動宣言」を社内WEBポータルの従業員プロフィール欄に記載し社内公開しています。この宣言に基づく行動の振り返りを、四半期ごとに行う上司との個別面談（One on One）で実施し、WAYの理解浸透につなげています。 浸透度合いについては、従業員を対象に隔月で行っている企業文化モニタリング調査（パルスサーベイ）において、各従業員が自身のWAY浸透度を5段階で評価した結果を分析することで定期的な計測を行っておりますが、当該計測結果から、理念浸透活動の効果もあり徐々に浸透度が高まってきていると認識しております。 ワークショップについては、今後の企業理念の伝道師となる理念浸透メンバーを対象とし、あるべき企業文化とWAYを紐づけて、WAYの更なる理解を深めるディスカッションを行いました。</p>
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	<p>(i) 人事ローテーションの実施 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 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回以上見直しながなされます。）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 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>	<p>・2022年1月より、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、運用しております。</p> <p>・2022年1月より、年度ごとの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運用を開始しております。</p>	<p>【2023年3月期上期】 人事ローテーション細則に従い、2022年4月1日付の人事異動においては、不正の防止を目的とした人事ローテーション、組織活性化を目的とした人事ローテーション及び上記以外の人事ローテーションを実施いたしました。 不正の防止を目的とした人事ローテーションにおいては、対象者62人について、100%の実施率となりました。また、組織活性化を目的とした人事ローテーションにおいては、対象者99人について、50.5%の実施率となりました。上記以外の人事ローテーションは、7.2%の実施率となりました。 上記ローテーション結果については、2022年4月27日に経営委員会への報告が完了しております。 さらに、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の運用も継続しております。</p> <p>【2023年3月期下期】 人事ローテーション細則の運用、並びに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の運用を継続しております。 なお、人事ローテーション細則に従い、2023年4月1日付の人事異動においては、不正の防止を目的とした人事ローテーション、組織活性化を目的とした人事ローテーション及び上記以外の人事ローテーションを実施する予定です。</p>

施策	具休策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14																																				
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 a. 会計リテラシーの向上・会計知識教育 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の経験がある者等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。 本研修及び理解度チェックは年2回程度実施します。初回実施は2022年3月期第2四半期を予定しております。 以上の研修・理解度チェックを実施することにより、全役職員の会計リテラシーの向上を図ってまいります。	なし	<p>【2023年3月期上期】 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、2022年3月期ではSTEP1として、全役員を対象としたeラーニング全12テーマ及び全役職員を対象としたeラーニング全18テーマを実施していましたが、2023年3月期では、STEP2として、全役職員を対象としたeラーニング全17テーマのうち前半10テーマを2022年9月までに実施いたしました。①全役員を対象としたeラーニング全13テーマ及び②全役職員を対象とした全17テーマのうち後半7テーマは2023年1月までに実施する予定です。 eラーニング実施スケジュール及び対象者は、【2023年3月期下期】の表①のとおりです。 また、2022年3月期にSTEP1として実施した本部長、副本部長、部・室長を対象とした集合研修も、2023年3月期ではSTEP2としてテーマを発展させて、前半テーマを2023年7月から8月に実施致しました。後半テーマは、2024年1月から2月に実施する予定です。 集合研修実施スケジュール及び対象者は、【2023年3月期下期】の表②のとおりです。 また、上記集合研修前半テーマの理解度チェックテストを2022年8月に、上記eラーニング前半テーマの理解度チェックテストを2022年9月にそれぞれ実施しており、その浸透度の測定結果は、2022年10月20日に、人事部が経営委員会に対して報告する予定です。</p> <p>【2023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、2022年3月期ではSTEP1として、全役員を対象としたeラーニング全12テーマ及び全役職員を対象としたeラーニング全18テーマを実施致しました。 2023年3月期では、STEP2として、①全役員を対象としたeラーニング全13テーマ、及び②全役職員を対象とした全17テーマを実施致しました。全役職員については前半10テーマを2022年9月まで、後半7テーマを2023年1月までに実施しております。 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。 <表①></p> <table border="1" data-bbox="1878 615 2831 1171"> <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7月から9月</td> <td>全役員向けeラーニングSTEP1 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>全役員向けeラーニングSTEP2 JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」 ・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>全役職員向けeラーニングSTEP1（前半） 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）</td> <td>全役職員 （2023年3月期入社者及び2022年3月期STEP1未受講者）</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から2023年1月</td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP1（後半） 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）</td> <td>全役職員 （2023年3月期入社者及び2022年3月期STEP1未受講者）</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から9月</td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP2（前半） 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>全役職員 （2022年3月期STEP1受講済み者）</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から2023年1月</td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP2（後半） 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>全役職員 （2022年3月期STEP1受講済み者）</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、2022年3月期にSTEP1として実施した本部長、副本部長、部・室長、副本部長を対象とした集合研修も、2023年3月期ではSTEP2としてテーマを発展させて、前半テーマを2022年7月から8月に実施致しました。後半テーマは、2023年2月から3月に実施致しました。 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。 <表②></p> <table border="1" data-bbox="1878 1304 2831 1814"> <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6月</td> <td>会計リテラシー研修STEP1（前半） 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STEP1未受講者）</td> </tr> <tr> <td>2022年12月</td> <td>会計リテラシー研修STEP1（後半） 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STEP1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（前半） 外部講師（公認会計士）による集合研修（Web開催）の実施 ・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>2023年2月から3月</td> <td>会計リテラシー研修STEP2（後半） 外部講師（公認会計士）による集合研修（Web開催）の実施 ・原価計算の基本 ・標準原価と事業管理</td> <td>全本部長、副本部長、部・室長、副本部長</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、上記集合研修前半テーマの理解度チェックテストを2022年8月に、上記eラーニング前半テーマの理解度チェックテストを2022年9月にそれぞれ実施しており、その浸透度の測定結果は、2022年10月20日に、人事部が経営委員会に対して報告致しました。 各後半テーマの浸透度の測定結果は、2023年5月に人事部が経営委員会に対して報告することを予定しております。</p>	実施時期	講師及び概要	対象者	2022年7月から9月	全役員向けeラーニングSTEP1 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	全役員向けeラーニングSTEP2 JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」 ・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	全役職員向けeラーニングSTEP1（前半） 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）	全役職員 （2023年3月期入社者及び2022年3月期STEP1未受講者）	2022年5月から2023年1月	全役職員向けeラーニングSTEP1（後半） 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）	全役職員 （2023年3月期入社者及び2022年3月期STEP1未受講者）	2022年5月から9月	全役職員向けeラーニングSTEP2（前半） 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）	全役職員 （2022年3月期STEP1受講済み者）	2022年5月から2023年1月	全役職員向けeラーニングSTEP2（後半） 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）	全役職員 （2022年3月期STEP1受講済み者）	実施時期	講師及び概要	対象者	2022年6月	会計リテラシー研修STEP1（前半） 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STEP1未受講者）	2022年12月	会計リテラシー研修STEP1（後半） 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STEP1未受講者）	2022年7月から8月	会計リテラシー研修STEP2（前半） 外部講師（公認会計士）による集合研修（Web開催）の実施 ・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	2023年2月から3月	会計リテラシー研修STEP2（後半） 外部講師（公認会計士）による集合研修（Web開催）の実施 ・原価計算の基本 ・標準原価と事業管理	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長
実施時期	講師及び概要	対象者																																					
2022年7月から9月	全役員向けeラーニングSTEP1 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	全役員向けeラーニングSTEP2 JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」 ・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	全役職員向けeラーニングSTEP1（前半） 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）	全役職員 （2023年3月期入社者及び2022年3月期STEP1未受講者）																																					
2022年5月から2023年1月	全役職員向けeラーニングSTEP1（後半） 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）	全役職員 （2023年3月期入社者及び2022年3月期STEP1未受講者）																																					
2022年5月から9月	全役職員向けeラーニングSTEP2（前半） 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）	全役職員 （2022年3月期STEP1受講済み者）																																					
2022年5月から2023年1月	全役職員向けeラーニングSTEP2（後半） 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）	全役職員 （2022年3月期STEP1受講済み者）																																					
実施時期	講師及び概要	対象者																																					
2022年6月	会計リテラシー研修STEP1（前半） 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STEP1未受講者）																																					
2022年12月	会計リテラシー研修STEP1（後半） 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STEP1未受講者）																																					
2022年7月から8月	会計リテラシー研修STEP2（前半） 外部講師（公認会計士）による集合研修（Web開催）の実施 ・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																																					
2023年2月から3月	会計リテラシー研修STEP2（後半） 外部講師（公認会計士）による集合研修（Web開催）の実施 ・原価計算の基本 ・標準原価と事業管理	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長																																					

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足*13	2023年3月期における実施・運用状況*14	
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	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（現在のリスク管理部*6）、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2022年3月期第1四半期を予定しております。）。	「1.(1)b.コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。	「1.(1)b.コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(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	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。2022年3月期は、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。	なし	<p>【2023年3月期上期】 各部門及びチームにおいて過去事例を題材にディスカッションする勉強会として、「事例研究会」（1.(1)b.コンプライアンス教育の実施及び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。）を四半期に1回開催しています。2023年度3月期においては、第1四半期は労務問題（違法残業）をテーマとして、第2四半期は独占禁止法（談合）をテーマとして、それぞれ実施いたしました。第3四半期は過去不祥事（架空外注の金員騙取）を、第4四半期はグループ会社不正リスク又は下請法を、それぞれテーマとすることを計画しております。</p> <p>【2023年3月期下期】 各部門及びチームにおいて過去事例を題材にディスカッションする勉強会として、「事例研究会」（1.(1)b.コンプライアンス教育の実施及び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。）を四半期に1回開催しています。2023年度3月期下期においては、第3四半期は過去不祥事（架空外注の金員騙取）をテーマとして、第4四半期は下請法をテーマとして、それぞれ実施いたしました。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、それぞれ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、各翌々月に、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。</p>
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(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	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、2022年3月期第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）	なし	<p>【2023年3月期上期】 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昨年度から継続して実施しており、第1四半期分については2022年6月に、第2四半期分については2022年9月に、それぞれ開催致しました。なお、開催にあたっては、従来のWeb開催の方式に加え、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、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、環境整備を行いました。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。</p> <p>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ポータル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1四半期に16件、第2四半期に18件が、それぞれ投稿されております。これらの投稿によって得られた日々の失敗事例（ヒヤリハット）は、データベース化したうえで、ワークショップのディスカッションのケーススタディとしても利用しております。</p> <p>【2023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2022年3月期上期から継続して実施しており、第3四半期分については2022年12月に、第4四半期分については2023年3月に、それぞれ開催致しました。なお、開催にあたっては、従来の運用方法を継続し、Web開催の方式に加え、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、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可能としております。</p> <p>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。上記取組に対する実施状況のモニタリングとして、コンプライアンス室向けに開催レポートを作成・報告しております。</p> <p>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ポータル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19件、第4四半期に32件が、それぞれ投稿されております。これらの投稿によって得られた日々の失敗事例（ヒヤリハット）を、データベース化したうえで、ワークショップのディスカッションのケーススタディとして利用する運用も継続しております。</p>

施策		具体策	2022年3月期までの実施・運用状況補足* ¹³	2023年3月期における実施・運用状況* ¹⁴
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	「I.再発防止策について」冒頭の内部統制強化協議会(現在のガバナンス・企業文化諮問委員会* ⁵)の役割、構成に関する記載をご参照願います。	<p>【2023年3月期上期】 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2022年4月28日に発足しております。「ガバナンス・企業文化諮問委員会」は、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に取り組んでおります。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期においても、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」において、同様の運用を継続しております。</p>
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	<p>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(現在のリスク管理部*⁶)に報告します。そのうえで、リスク管理室(現在のリスク管理部*⁶)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。</p>	<p>・2021年7月に、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調査の年間活動計画を作成しました。</p> <p>①業務管理部：不適切な会計処理や業務実態がないことの確認(月次)</p> <p>②購買部：架空の発注が無いことの確認(四半期ごと)</p> <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期も、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、その結果をリスク管理委員会へ報告を行っております。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や、架空の発注が認められた案件はありません。</p> <p>【2023年3月期下期】 2023年3月期下期も、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、その結果をリスク管理委員会へ報告を行っております。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や、架空の発注が認められた案件はありません。</p>

- * 1)「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」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第1四半期及び第3四半期の年2回の開催とするよう、見直しを行いました。
- * 3)2022年6月の監査等委員会設置会社への移行後は、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、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しております(なお、内部監査室はそれら監査の結果を監査等委員会に報告することとしております。)
- * 4)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、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した。もともと、リスク管理委員会における各種取組状況等は引き続き取締役会においても報告される体制を構築しております。
- * 5)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、2022年4月に内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。
- * 6)2022年4月に、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。
- * 7)当社は、2022年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しておりますが、当該移行に伴い、会計リテラシーが高い者として、従前監査役であった、公認会計士資格を有する野口和弘氏及び飯塚幸子氏が監査等委員に選任されました。
- * 8)2022年4月に、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。
- * 9)2022年4月に、業務統制本部内に事業推進部(室)を新設いたしました。
- * 10)従前取締役がCROに就いていたところ、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に迅速かつ柔軟に対応していくため、2022年4月に際して執行役員をCROに任命しております。当該機構改革後は、管掌取締役及びCROがリスク管理委員会へ参加しております。
- * 11)当社は、2022年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。
- * 12)2023年3月期第2四半期以降においては、内部監査室からの情報連携の機会として、取締役会、経営委員会、監査等委員会、監査等委員と内部監査室との意見交換会があることを踏まえ、内部監査室員による社外役員連絡会への出席は必要のある場合に行われる運用としております。
- * 13)2021年11月に全ての施策の整備が完了し、以降は運用状況のモニタリングを実施しております。2022年3月期までの実施・運用状況の詳細については、当社ホームページの「発表情報一覧(<https://www.netone.co.jp/company/responsibility/announcements-list/>)」をご参照ください。
- * 14)2023年3月31日時点の状況を記載しております。