

再発防止策 2025年3月期上半期における実施・運用状況

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	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係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係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。	・2023年3月期上期に、コンプライアンス宣言状況など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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、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。 2025年3月期上期においては5回の取締役会において、計3名の取締役と5名の執行役員の宣言状況などのレビューを実施しました。 また、5回の経営委員会において、8名の本部長の宣言状況などのレビューを実施しました。 さらに、2025年3月期下期からの運用開始を目指して、経営層のリスク・コンプライアンス活動宣言については、より効果の高い施策へ改善を検討しております。
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	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。	なし	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、リスク・コンプライアンスに関する自部門の課題を明確化した上、その課題をテーマとした「意見交換会」を上期1回、下期1回の年2回開催することとしております。 また、過去不祥事に関連するテーマ以外にも、将来の大きなリスクになり得る課題をテーマとした「事例研究会」を四半期に1回開催しております。 2025年3月期からは「4 . (1) C . コミュニケーション促進のための職場環境づくり」の継続改善策として、年4回の内の1回を「コミュニケーション」をテーマにすることとしております。 第1四半期は「コミュニケーション」、第2四半期は「ダイバーシティ＆インクルージョン」をテーマとして実施しました。 さらに、各部門での「意見交換会」及び「事例研究会」の実施状況については、コンプライアンス室及び経営委員会によるモニタリングも継続しております。
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	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 ^{*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になります（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になります。）（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。	なし	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、コンプライアンス室が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。
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	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、取締役に對し、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。	なし	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、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など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の研修を下期に2回実施することを予定しております。 法務室が事後のアンケート及びテストを通じて、都度研修内容の理解度を確認します。 まずは、会計リテラシー向上に関する研修を2024年12月に予定しております。

施策			具 体 策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	e.ガバナンスを司る会議体に関する変更	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、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、2021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、「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。）。 <table><tr><th>会議体名</th><th>目的</th></tr><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の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること</td></tr><tr><td>リスク管理委員会</td><td>当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること</td></tr><tr><td>内部統制強化協議会</td><td>内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること</td></tr><tr><td>経営委員会</td><td>経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること</td></tr><tr><td>コンプライアンス委員会</td><td>当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること</td></tr><tr><td>企業文化改革委員会</td><td>企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること</td></tr></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の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること	内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること	経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること	コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること	企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること	・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、リスク管理委員会を経営委員会の諮問機関へと変更しました。 ・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、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」を設置しました。 ・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など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などを目的として、2022年6月22日付けで同委員会を取締役及び執行役員の指名など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。	【2025年3月期上期】 指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員をそれぞれ1名増員して4名とし、かつ4名全員を社外取締役としました。これにより経営の透明性・公正性をさらに高め、今まで以上に実効性の高いコーポレートガバナンスの実現に取組んでおります。その他の会議体については同様の運用を継続しております。 <table><tr><th>会議体名</th><th>目的</th></tr><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の選任、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></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、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、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の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																																		
リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること																																		
内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること																																		
経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること																																		
コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること																																		
企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること																																		
会議体名	目的																																		
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の選任、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																																		
1.ガバナンスの改革と推進	(1)経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	f.内部監査結果の報告体制の整備	「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。	「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。																														
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	a.3ラインに係る組織体制の見直し	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、「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)。 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。	・2022年4月に、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した。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ました。	【2025年3月期上期】 2024年4月より、営業支援体制及び事業運営体制を拡充し、リスク管理体制の有効性、効率性を向上させるための2024年4月1日付機構改革を実施しました。 これにより業務統制本部の持つ統制活動に係るサポート機能を事業本部に移管しております。 具体的には、業務統制本部の「事業推進部」を廃止の上、「業務管理部」に機能を統合・再編し、統制活動に係るサポート機能を各事業本部の事業推進部室に移管しております。 なお、当該移管機能については、デュアルレポートライン先として引き続き業務統制本部が助言・監督を行います。 上記の内容をふまえ、引き続き、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組んでおります。 株主総会（株主） 取締役会 監査等委員会 会計監査人 指名諮問委員会 報酬諮問委員会 ガバナンス・企業文化諮問委員会 経営委員会 リスク管理委員会 コンプライアンス委員会 サステナビリティ委員会 投融資委員会 代表取締役社長 (社長執行役員) 執行役員 第1ライン 営業部門/事業部門 第1.5ライン 業務統制部門 第2ライン 管理部門 事業本部（事業推進部室含む） セールスエンジニアリング本部 ビジネス開発本部 カスタマーサービス本部 業務統制本部 (業務管理部、購買部、業務企画部) 経営企画本部 (経営企画部、ファイナンスサービス部、財務経理部、IR室、法務部、見える化推進室) 管理本部 (人事部、総務部、DX推進部)																														

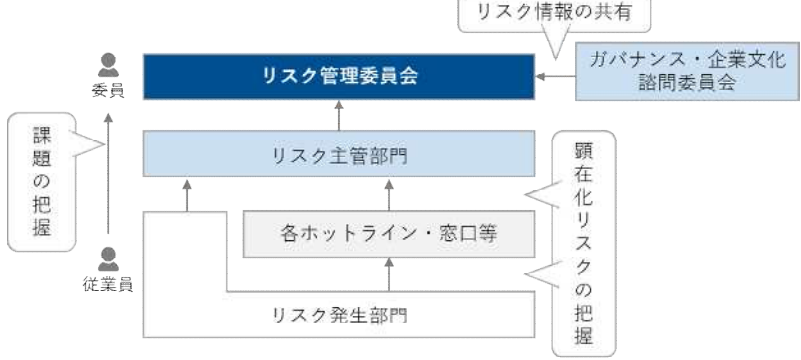
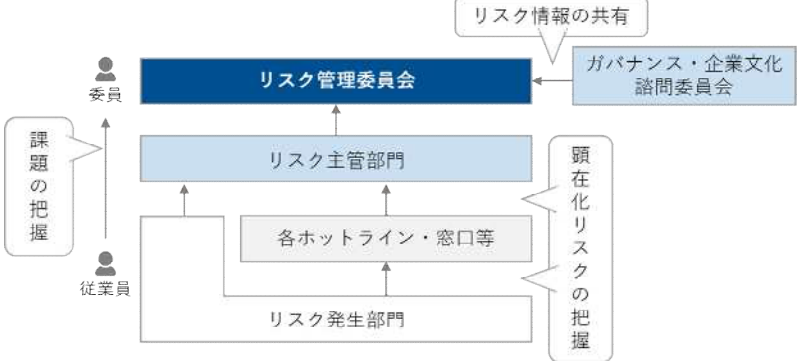
施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025年3月期における実施・運用状況 ^{*14}
↑：ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	b . 営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化	営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、業務統制本部において、営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出し（詳細は「3 . (1) 第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化営業部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、係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。 ・2022年5月に、不正防止に係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）しました。 ・牽制機能を保ちつつもさらに実効性を向上させるため、2022年11月に、これまでの全案件を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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、業務ガイドライン及びチェックリストに基づく業務を継続しております。 また、引き続き、牽制対象部門の役割及び業務執行内容、なら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おります。
↑：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した。その後、2023年3月期上期に、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、従前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。	【2025年3月期上期】 ・第1.5ライン（購買部） 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、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おります。 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・実施します。 ・第1.5ライン（業務管理部） 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、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おります。 また、チェック結果の傾向をモニタリング・分析し、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おります。 ・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。
↑：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係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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、左記の確認を継続しており、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です。
↑：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。	・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、2023年3月期下期以降、再発防止策の構築・運用、3ラインモデルの体制整備・運用の取組み、仕組みに対する従業員の理解度向上を目的に、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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、半期ごとの全社会議及び隔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おります。 なお、全社会議及び幹部会の開催頻度は、開催内容の質の向上をふまえ適正化しております。
↑：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。	・2023年3月期上期には、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ました。また、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ました。 ・2024年3月期に実施した構造改革においては、各CxOの役割及び権限のさらなる明確化を実施しました。	【2025年3月期上期】 全社戦略における各担当領域に関する経営上の重要課題について、特定の管掌のみならず全社横断的に取組むようにすることで、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるパートナーシップの形成を継続強化しております。 これらの取組みを通じて、当社の意思を迅速に子会社に伝える役員を明確にするため、2024年4月よりグループ会社の管掌役員を設置しました。 管掌役員は主管部署と協力し、対象会社業務を管理・統制するとともに、その支援を担います。これにより、グループガバナンスの実効性を強化します。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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になっております。 今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。	なし	【2025年3月期上期】 2024年4月1日付機構改革において、各部門・部署の役割を果たすために必要な知見、能力、人数規模などについて、人事部が中心となって検証し、人財配置を見直しました。 今後も従業員との対話、360°評価、アセスメントの結果、人財開発会議（年2回予定）などから得られる情報なども加味し、適材適所の人財配置を継続します。																																				
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	当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上のため、以下のとおり、従業員に対するメッセージ発信を実施しております。 ・外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信（2021年3月19日実施） ・2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信（2021年3月26日実施） ・外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施（2021年3月26日実施） ・継続的なトップメッセージの配信（月1回の定期的な取締役ビデオメッセージの配信を実施するとともに、ビデオに対する従業員の声を収集し、寄せられた質問、意見に対する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、係る活動は今後も継続して実施してまいります。） 今後、当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底するため、年4回開催される全社会議や毎月開催される幹部会において経営トップのメッセージを発信する際に、例えば全社会議では役員間のトークセッションにより従業員に理解しやすい表現での配信を行い、幹部会においては参加する幹部へ毎回トップメッセージを伝え、それを配下組織に確実に伝達させることで、メッセージ発信の強化を図ります。また、タテのコミュニケーション機会として、全従業員を対象に、経営陣と少人数の従業員が語り合うRCT（Respect、Communication、Teamwork）というディスカッションのイベントを2021年4月から2022年1月まで全64回にわたり開催することで、経営陣が従業員に直接トップメッセージを伝えるとともに、従業員がビジョンを自分ゴトとして捉え、考える機会としてまいります。更に、ヨコのコミュニケーション機会として、2021年5月から7月にかけて全12回のワークショップ（ビジョンワークショップ）を開催し、「企業にとってなぜ理念が必要か？行動指針を自分の言葉で語る」をテーマに、参加する従業員同士が、トップメッセージや企業理念・ビジョンをもとに、自身の行動指針について語り合うことで、各人の行動指針についての理解を深める場を設けていきます。また、四半期ごとに行う上司と部下の面談(One On One)時に、上司が部下のトップメッセージや行動指針に対する理解度を確認することで、継続的なモニタリングを実施してまいります。 これらの施策により、従業員へのメッセージ発信の頻度・質が高まり、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底できると考えております。	なし	【2025年3月期上期】 （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、月1回以上の頻度で継続して発信しております。 2025年3月期は従業員へのメッセージ理解をさらに促進するため、発信者やメッセージテーマの偏りがないよう年間計画を立てた上で発信しております。 トップメッセージの配信状況は以下のとおりです。 <table><tr><th>実施日</th><th>内容</th></tr><tr><td>2024年4月26日</td><td>【社長ビデオ】情報伝達とコミュニケーションについて</td></tr><tr><td>同年5月17日</td><td>【CxOビデオ】FY23決算概要のポイントとFY24利益計画達成に向けたアクションについて</td></tr><tr><td>同年5月31日</td><td>【社長ビデオ】読書のススメ ～本を読んで、思考力と知恵を高めていきましょう</td></tr><tr><td>同年6月17日</td><td>【CxOビデオ】安心して利用できる基幹システムに向けて ～TOBIRAとSAP安定化の進捗状況</td></tr><tr><td>同年6月25日</td><td>【社長ビデオ】視座の高さがもたらす人と組織の成長 ～パーパスの実現は成長を楽しんだ先に</td></tr><tr><td>同年7月19日</td><td>【社長ビデオ】株主総会の成果と学び ～社員と会社の更なる成長に向けて</td></tr><tr><td>同年7月30日</td><td>【CxOビデオ】中期経営計画の進捗と業績達成に向けて ～自ら変化を起こし続けることで、マーケットでの優位性を確保する～</td></tr><tr><td>同年8月1日</td><td>【CxOビデオ】"人の可能性を解き放つ"人財戦略の推進</td></tr><tr><td>同年8月21日</td><td>【社長ビデオ】高まるネットワンの期待、外部評価から見るネットワンの現在地</td></tr><tr><td>同年8月26日</td><td>【CxOビデオ】過去最高でスタート、FY24第1四半期の決算概要 ～成長のポイントと次なるステップに向けて～</td></tr><tr><td>同年9月13日</td><td>【CxOビデオ】生成AIによるマーケットの変革状況 ～変革の波を、ネットワ力が成長する契機に～</td></tr></table> （その他の開催・実施状況） 全社会議や幹部会でトップメッセージを発信するとともに、全社会議では役員一人ひとりが2024年3月期の振り返りと2025年3月期の展望について、従業員に分かりやすい内容での発信を実施しております。 RCT（役員RCT）については、コーポレートガバナンスをテーマとして、部・室長を対象に14回実施しました。 開催・実施状況は以下のとおりです。 <table><tr><th>項目</th><th>実施済み</th><th>実施済みを含む2025年3月期の計画</th></tr><tr><td>全体会議でのトークセッション</td><td>2024年4月 計1回</td><td>半期ごとに計2回</td></tr><tr><td>幹部会でのトップメッセージの配信</td><td>2024年5月、7月 計2回</td><td>四半期ごとに計4回</td></tr><tr><td>RCT（役員RCT）の開催</td><td>2024年4月以降、14回開催</td><td>回数に定め無し</td></tr></table> 2025年3月期、全社会議改革により回数の適正化	実施日	内容	2024年4月26日	【社長ビデオ】情報伝達とコミュニケーションについて	同年5月17日	【CxOビデオ】FY23決算概要のポイントとFY24利益計画達成に向けたアクションについて	同年5月31日	【社長ビデオ】読書のススメ ～本を読んで、思考力と知恵を高めていきましょう	同年6月17日	【CxOビデオ】安心して利用できる基幹システムに向けて ～TOBIRAとSAP安定化の進捗状況	同年6月25日	【社長ビデオ】視座の高さがもたらす人と組織の成長 ～パーパスの実現は成長を楽しんだ先に	同年7月19日	【社長ビデオ】株主総会の成果と学び ～社員と会社の更なる成長に向けて	同年7月30日	【CxOビデオ】中期経営計画の進捗と業績達成に向けて ～自ら変化を起こし続けることで、マーケットでの優位性を確保する～	同年8月1日	【CxOビデオ】"人の可能性を解き放つ"人財戦略の推進	同年8月21日	【社長ビデオ】高まるネットワンの期待、外部評価から見るネットワンの現在地	同年8月26日	【CxOビデオ】過去最高でスタート、FY24第1四半期の決算概要 ～成長のポイントと次なるステップに向けて～	同年9月13日	【CxOビデオ】生成AIによるマーケットの変革状況 ～変革の波を、ネットワ力が成長する契機に～	項目	実施済み	実施済みを含む2025年3月期の計画	全体会議でのトークセッション	2024年4月 計1回	半期ごとに計2回	幹部会でのトップメッセージの配信	2024年5月、7月 計2回	四半期ごとに計4回	RCT（役員RCT）の開催	2024年4月以降、14回開催	回数に定め無し
実施日	内容																																								
2024年4月26日	【社長ビデオ】情報伝達とコミュニケーションについて																																								
同年5月17日	【CxOビデオ】FY23決算概要のポイントとFY24利益計画達成に向けたアクションについて																																								
同年5月31日	【社長ビデオ】読書のススメ ～本を読んで、思考力と知恵を高めていきましょう																																								
同年6月17日	【CxOビデオ】安心して利用できる基幹システムに向けて ～TOBIRAとSAP安定化の進捗状況																																								
同年6月25日	【社長ビデオ】視座の高さがもたらす人と組織の成長 ～パーパスの実現は成長を楽しんだ先に																																								
同年7月19日	【社長ビデオ】株主総会の成果と学び ～社員と会社の更なる成長に向けて																																								
同年7月30日	【CxOビデオ】中期経営計画の進捗と業績達成に向けて ～自ら変化を起こし続けることで、マーケットでの優位性を確保する～																																								
同年8月1日	【CxOビデオ】"人の可能性を解き放つ"人財戦略の推進																																								
同年8月21日	【社長ビデオ】高まるネットワンの期待、外部評価から見るネットワンの現在地																																								
同年8月26日	【CxOビデオ】過去最高でスタート、FY24第1四半期の決算概要 ～成長のポイントと次なるステップに向けて～																																								
同年9月13日	【CxOビデオ】生成AIによるマーケットの変革状況 ～変革の波を、ネットワ力が成長する契機に～																																								
項目	実施済み	実施済みを含む2025年3月期の計画																																							
全体会議でのトークセッション	2024年4月 計1回	半期ごとに計2回																																							
幹部会でのトップメッセージの配信	2024年5月、7月 計2回	四半期ごとに計4回																																							
RCT（役員RCT）の開催	2024年4月以降、14回開催	回数に定め無し																																							
1.ガバナンスの改革と推進	(4)業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	a. 取締役と執行役員のコミュニケーション強化	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。	・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。 ・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。 ・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（必須参加者は社外取締役を除く取締役、執行役員、本部長、当社主要子会社の代表及び一部執行役員であり、社外取締役は任意参加）の業務執行報告に統合しました。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 また、各本部から報告された業務執行報告の中から、「対処すべき課題」について、全社で横断する課題を「課題管理表」に抽出し、担当執行役員を中心に全社で共通認識をもって推進するよう定期的に進捗状況を共有しております。 なお、業務執行報告を行う経営委員会の2025年3月期の必須参加者は、社外取締役を除く取締役及び執行役員であり、社外取締役は任意参加です。 業務執行報告の開催状況は以下のとおりです。 <table><tr><th>開催日</th><th>参加者</th><th>主な議題</th></tr><tr><td>2024年4月25日</td><td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中7名出席</td><td>・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td></tr><tr><td>2024年5月20日</td><td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席</td><td>・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：西日本事業本部</td></tr><tr><td>2024年6月25日</td><td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席</td><td>・定期報告：経営企画本部、管理本部、業務統制本部 ・定期報告：東日本第2事業本部</td></tr><tr><td>2024年7月25日</td><td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中7名出席</td><td>・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td></tr><tr><td>2024年9月26日</td><td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席</td><td>・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：西日本事業本部</td></tr></table>	開催日	参加者	主な議題	2024年4月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中7名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：ビジネス開発本部	2024年5月20日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：西日本事業本部	2024年6月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席	・定期報告：経営企画本部、管理本部、業務統制本部 ・定期報告：東日本第2事業本部	2024年7月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中7名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：ビジネス開発本部	2024年9月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：西日本事業本部																		
開催日	参加者	主な議題																																							
2024年4月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中7名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																																							
2024年5月20日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：西日本事業本部																																							
2024年6月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席	・定期報告：経営企画本部、管理本部、業務統制本部 ・定期報告：東日本第2事業本部																																							
2024年7月25日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中7名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																																							
2024年9月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名中6名出席	・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：西日本事業本部																																							

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025年3月期における実施・運用状況 ^{*14}
↑、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て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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期下期に経営陣と社員とのコミュニケーション強化を目的とした「グループ内意見交換会」の役割を役員RCTへ引き継ぎました。役員RCTについては「 1 . (3) a . 従業員へのメッセージ発信の頻度・質の強化」をご参照願います。
↑、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。	【2025年3月期上期】 コロナ禍のテレワーク中心の働き方から、出社とテレワークを前提とした働き方へ変化したことで、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は、2024年3月期に役割を終えました。 新たに「 1 . (1) b . コンプライアンス教育の実施」において、年4回開催の「事例研究会」の内の1回のテーマを「コミュニケーション」にすることとしております。これによりコミュニケーション促進のための職場環境づくりについて、議論・検討が継続されます。
↑、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	【2025年3月期上期】 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、希望者に対して、評価者向けトレーニングを2024年9月に再度開催しました。 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、期末の評価時には役割が果たせていたかどうかを評価する運用としております。
↑、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、継続的に係るディスカッションの実施に取り組んでまいります。	・2024年3月期に、従業員の声を集める目安箱など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、ディスカッションする取組みについて、実効性をより高めるため、社員会及び社員協議会へ移管しました。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、社員会と社員協議会において、四半期に一度ディスカッションを開催し、その内容を社員協議会へ出席した取締役へ直接報告する取組みを継続しております。
↑、ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハンスオン	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、係る報告を踏まえ、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。
↑、ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハンスオン	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。	・2021年5月に、執行役員が日常的モニタリングによる自己点検の結果を管掌取締役に報告しなければならないことを「執行役員規程」に明文化するとともに、管掌取締役による内部統制強化協議会（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する内部統制の改善施策に関する諮問実績並びに当該改善施策に関する事項を「取締役会規則」の報告事項に追加しました。 ・2024年3月期に実施した機構改革において、各CxOの役割及び権限のさらなる明確化を通じて、全社戦略における各担当領域に関する経営上の重要課題について、特定の管掌のみならず全社横断的に取組むようにしました。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、各CxOの役割及び権限のさらなる明確化を通じて、全社戦略における各担当領域に関する経営上の重要課題について、特定の管掌のみならず全社横断的に取組むようにしております。 これを受け、各執行役員は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、その結果を経営委員会（取締役、CxO、執行役員により構成され、社外取締役がオブザーバー参加）にて業務執行報告として報告しております。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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・ハンスオン	c.取締役による重要な委員会活動のハンスオン	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。）。 <table><tr><th>委員会名</th><th>管掌取締役</th><th>委員長</th><th>事務局</th></tr><tr><td>諮問委員会</td><td></td><td>今井取締役</td><td>諮問委員会事務局</td></tr><tr><td>リスク管理委員会</td><td>竹下取締役(CRO)</td><td>石橋執行役員</td><td>リスク管理室</td></tr><tr><td>内部統制強化協議会</td><td></td><td>竹下取締役</td><td>経営企画本部</td></tr><tr><td>経営委員会</td><td></td><td>竹下取締役</td><td>経営企画部</td></tr><tr><td>コンプライアンス委員会</td><td>田中取締役</td><td>成田副本部長</td><td>コンプライアンス室</td></tr><tr><td>企業文化改革委員会</td><td>竹下取締役</td><td>岩本執行役員</td><td>総務部</td></tr></table> 取締役自らが委員長を務めることにより、取締役が委員会の活動内容を直接的に把握しております。	委員会名	管掌取締役	委員長	事務局	諮問委員会		今井取締役	諮問委員会事務局	リスク管理委員会	竹下取締役(CRO)	石橋執行役員	リスク管理室	内部統制強化協議会		竹下取締役	経営企画本部	経営委員会		竹下取締役	経営企画部	コンプライアンス委員会	田中取締役	成田副本部長	コンプライアンス室	企業文化改革委員会	竹下取締役	岩本執行役員	総務部	・2021年5月より、ガバナンスに関する重要な委員会の管掌取締役を「会議体運営規程」に明記し運用しております。	【2025年3月期上期】 当社では、2022年6月に監査等委員会設置会社に移行したことに伴い、2023年3月期からは取締役又は役付執行役員CxOが委員会の委員長を務めております。 また、2024年4月1日付機構改革および執行役員の異動に伴い、以下のとおり委員会の委員長を変更しております。 なお、2025年3月期より、執行役員の担当領域、役割及び責任については、専務・常務といった役位ではなく、全社戦略を担うCxO及び事業戦略・機能戦略を担う各本部を管掌する執行役員のポジションごとに明確に定めているため、社長を除く役付執行役員は任命しないこととしました。 <table><tr><th>委員会名</th><th>管掌取締役</th><th>委員長</th></tr><tr><td>指名諮問委員会</td><td></td><td>海野取締役</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>若月執行役員（CRO/CCO）</td></tr><tr><td>コンプライアンス委員会</td><td></td><td>若月執行役員（CRO/CCO）</td></tr><tr><td>サステナビリティ委員会</td><td></td><td>辻執行役員（CSDO）</td></tr></table>	委員会名	管掌取締役	委員長	指名諮問委員会		海野取締役	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		若月執行役員（CRO/CCO）	コンプライアンス委員会		若月執行役員（CRO/CCO）	サステナビリティ委員会		辻執行役員（CSDO）
委員会名	管掌取締役	委員長	事務局																																																						
諮問委員会		今井取締役	諮問委員会事務局																																																						
リスク管理委員会	竹下取締役(CRO)	石橋執行役員	リスク管理室																																																						
内部統制強化協議会		竹下取締役	経営企画本部																																																						
経営委員会		竹下取締役	経営企画部																																																						
コンプライアンス委員会	田中取締役	成田副本部長	コンプライアンス室																																																						
企業文化改革委員会	竹下取締役	岩本執行役員	総務部																																																						
委員会名	管掌取締役	委員長																																																							
指名諮問委員会		海野取締役																																																							
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		若月執行役員（CRO/CCO）																																																							
コンプライアンス委員会		若月執行役員（CRO/CCO）																																																							
サステナビリティ委員会		辻執行役員（CSDO）																																																							
1.ガバナンスの改革と推進	(5)取締役会による監督強化・ハンスオン	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るようになります。	・取締役会事務局は、2021年5月に、取締役が議案や報告事案の適否を判断する上で追加的に必要な資料・データを定義し、取締役がアクセス可能なフォルダの準備を完了しております。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と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	(5)取締役会による監督強化・ハンスオン	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、社外取締役に對しては、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るようになります。 なお、これらの施策は2021年5月から実施します。	・2021年5月より、左記の方針を踏まえ、取締役会事務局を設置した上で、「取締役会事務局ガイドライン」を作成しました。同ガイドラインは、議案の起案者である管掌取締役が資料を作成し取締役会事務局に提出すること、取締役会事務局は、議案及び資料の内容を事前に確認し、資料に不備があった場合には内容の修正を要請するとともに、社外取締役にとってわかりにくい専門用語や社内用語が使用されている場合には当該用語について補足的な説明を追加するか、もしくは一般的な用語に置き換えるよう要請すること、各取締役が十分な検討時間を確保できるように、の提出の期限を取締役会当日の3営業日前とし、の事前配布の期限を取締役会当日の2営業日前とすることを定めて運用を開始しております。	【2025年3月期上期】 2024年3月下旬期に行った第三者機関によるインタビュー形式での取締役会実効性評価の結果に基づき、取締役会として、2025年3月期における取組方針として、 取締役会の役割に対する認識共有 企業価値向上に向けたモニタリング体制強化と戦略的な議論の加速 取締役会運営・事務局機能の高度化 潜在的なリスク、危機管理体制などに関する議論の充実 をテーマに具体的な施策を策定し、実行しております。 当社ならではの取締役会の役割に関する認識共有の機会を設けたうえで、そのために取締役会で取り扱うべきテーマやアジェンダについて議論を行いました。 これらの取組みに対しては、社外役員連絡会及び取締役会によるモニタリングを実施することとしております。 また、監督機能をより強化するため、取締役会としてモニタリングすべき事項の整理も進めております。																																																				
1.ガバナンスの改革と推進	(5)取締役会による監督強化・ハンスオン	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な知識・経験・能力を備えた取締役に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、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、経営戦略・事業内容・事業規模・外部環境などを踏まえて、取締役・監査役（現在は監査等委員 ^{*11} ）に必要なとされるスキルを定めるとともに、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することを定め、運用しております。	【2025年3月期上期】 2024年1月30日付の取締役会決議によって、コーポレートガバナンスのさらなる向上を目指し、「取締役会のあるべき姿」や「取締役会で取り扱うべきテーマ」について指名諮問委員会及び取締役会の議論を経て、取締役会が備えるべきスキルを、「企業経営/経営戦略」、「テクノロジー」、「人事・組織マネジメント」、「企業文化改革」、「ガバナンス」、「サステナビリティ」、「法務/リスク管理」、「財務/会計」の8つの項目に改訂しました。 また、取締役会の実効性向上のため、経営戦略上の課題に照らして取締役会メンバーが備えるべき各スキルの定義・選定理由について「スキル・マトリックス」として開示しました。 2024年6月26日に開催した第37回定時株主総会において、係るスキル・マトリックスに沿った取締役候補者の選任を提案し、原案にて承認可決されております。 なお、第37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・能力などを一覧化した「スキル・マトリックス」を公表しております。																																																				
1.ガバナンスの改革と推進	(5)取締役会による監督強化・ハンスオン	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なります。	・2021年5月より、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、取締役会及び各諮問委員会の運営方法や社外取締役のサポート体制などを「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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と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・ハンスオン」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。																																																				

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	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、スケジュールなどを「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取締役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。	[2025年3月期上期] 社外取締役と内部監査室との情報連携を継続しております。 具体的には、内部監査室が取締役会及び経営委員会において、内部監査の結果報告ならびに重要な指摘事項などに関する報告を行い、当該報告を受けた各社外取締役との間で質疑応答を行うことによって、コミュニケーションを深めています。 経営委員会では、全体進捗、直近の内部監査結果の2点を毎月報告し、取締役会では、経営委員会で報告した及びの全体概要に加え、内部監査における重要な指摘事項の進捗、フォローアップ内部監査にて長期未了になっている事案の4点について半期毎に報告しております。 また、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、内部監査室による各会議体への報告状況を確認する取組みも継続しております。
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、係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、係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。	[2025年3月期上期] 取締役会及び社外役員連絡会の両事務局の連携により、これらの会議体における社外役員からの要望事項や確認事項を一元的に管理し、よりタイムリーに対応できる体制を継続しております。 また、取締役会事務局が中心となり、新任の社外取締役にに対して社内の重要プロジェクトに関する説明会をアレンジするなど、取締役会での議論の充実に向けた情報共有の強化にも継続して取組んでおります。
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	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・ハンズオン」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。
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。 ・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。	[2025年3月期上期] 株主の意見把握のため、2024年3月期までと同様に個別面談及びスモールミーティングを継続します。 2025年3月期は下期に開催を予定しております。 2024年6月開催の株主総会以降、取締役会の監督強化の観点などから、以下の変更を実施しております。 取締役における業務執行取締役と非業務執行取締役の比率の変更(業務執行取締役3名2名、非業務執行取締役6名7名)。 指名諮問委員会、報酬諮問委員会はいずれも社外取締役のみで構成。 女性取締役比率の向上(9名中2名9名中3名)。 2024年6月開催の第37回定時株主総会で上原社外取締役に新たに選任されました。 同氏は、証券会社での長年にわたる経験を通して培った財務・資本戦略分野の豊富な知見・経験を有しております。 取締役会として設定したスキル・マトリックスに照らして、課題と認識していた分野を中心に監督の強化が図られ、取締役会の実効性向上に資するものと期待いたします。
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、役員の定年などを定めた諮問委員会の内規の位置付けを規程(「役員の任期及び定年制に関する規程」)に変更するとともに、社長及び会長職の定年及び在任期間の制限を設けるなどの内容の見直しを行いました。	[2025年3月期上期] 同規程及び同ガイドラインの変更はなく、2024年3月期と同様の運用を継続しております。
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)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。
2.リスク管理体制の強化	(2)リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	a.不正リスクに対する組織体制及び運用方法の設計	「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)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。
2.リスク管理体制の強化	(2)リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	b.リスク調査シートによるリスク管理強化	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。 ・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、さら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、2024年3月期に向けた改善施策の策定を完了しております。	[2025年3月期上期] 2024年3月期に実施した各リスク主管部門によるリスク評価結果をふまえたリスク管理に係る基本方針および年間活動計画に基づき、重要リスクに関するリスク管理計画を推進しています。その活動状況はリスク管理委員会にて報告を行い、全社リスク管理活動状況として経営委員会宛てにも報告を実施しております。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約	リスク情報については、リスクが発生する部門（リスク発生部門）が部門限りで対応方針を検討するのではなく、全社レベルでリスク情報の把握及び対応方針の検討を行う必要があることから、全てのリスク情報がリスク管理責任を有するCRO/リスク管理委員会に集約される体制の構築を図ります。 具体的には、後掲の図のとおり、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、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、リスク管理分科会は報告された内容をCRO/リスク管理委員会に報告する体制をリスク管理委員会が責任者となって構築することにより、リスク情報の集約を図ります。 また、「1.（4）e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」、「2.（2）e. 内部統制強化協議会（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。 リスク管理委員会は係る体制の構築に関し、具体的には以下の対応を実施します。 ・リスク管理委員会は、不正や事故の発生又はこれらにつながる可能性が高いと考えられる状況といった、経営陣に迅速に報告すべきリスクの定義と、顕在化したリスクをリスク発生部門が報告すべき組織（報告先、各ホットライン・窓口等/リスク管理分科会等）を決定します。リスク管理室（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。 	・顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会 で把握できるようにするために、2021年6月から、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}）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、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッションの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。 ・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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期よりリスク種別毎に割り当てられたリスク主管部門を中心とした全社リスク管理体制を開始し、リスク発生部門からの報告をリスク主管部門に集約し、重要事象についてはリスク管理委員会宛での報告も実施しております。 また、業務統制本部による未完了案件のモニタリングデータ（長期未出荷・未売上ステータスなどを確認するもの）についてもリスク管理委員会に共有する活動を継続し、顕在化したリスクの把握のみならず広くリスク情報集約を行っています。 さらに、ガバナンス・企業文化諮問委員会との間でも継続した連携を実施しております。 
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	d. 顕在化したリスクの社内共有	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2四半期以降、「2.（2）c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の取組によりリスク管理委員会に集約された内容を、四半期毎に、メルマガでの配信や社内イントラネット・ポータルサイトへの掲示等の全役職員が確認できる仕組みを利用して社内にも共有してまいります。これにより、リスクを意識する機会が増え、役職員一人ひとりのリスク管理意識の向上につながると考えております。	・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係る情報（リスク管理委員会に集約されたリスク情報を含みます。）を社内周知しております。	【2025年3月期上期】 2025年3月期においても、社内Webポータルを通じて、リスク管理委員会の活動に係る情報の社内周知を継続しております。 また、リスク管理委員会から経営委員会宛てに活動状況報告も実施しております。
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	e. 内部統制強化協議会との連携	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。	・2023年3月期まで継続して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（ただし、2022年3月期まで）、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。 ・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しました。	【2025年3月期上期】 （ガバナンス強化分科会が廃止されたことをふまえ）「ガバナンス・企業文化諮問委員会」との情報連携に係る取組みを継続して実施しております。 具体的には、ガバナンス・企業文化諮問委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会の各事務局長にて連携会議（四半期に1回以上）を実施し、それぞれの委員会における議論内容などをふまえ重複なく効果的なガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスに係るアジェンダ設定を行っております。 なお、リスク管理委員会の委員長はガバナンス・企業文化諮問委員会の委員との兼任を継続しております。
2. リスク管理体制の強化	(3) リスク管理室の体制の強化	a. 専任のリスク管理室長の任命	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。	なし	【2025年3月期上期】 専任のリスク管理部長を置く体制に変更はございません。今後も、リスク管理体制の強化を継続します。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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。	・2023年3月にリスク管理委員会運営を中心とするリスク管理活動に関する体制の整備が完了したことから、リスク管理活動に関する外部有識者の助言・支援は終了しております。	[2025年3月期上期] コンプライアンス委員会への外部有識者の参画を継続し、専門家による助言・支援を受けながら、リスク・コンプライアンス活動を推進しております。
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て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、調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、調査結果等に関する情報開示の基準、再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、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。	・2021年7月に、弁護士など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、調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、調査結果などに関する情報開示の基準、再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、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などが規定されております。 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など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を向上させました。	[2025年3月期上期] 不祥事が発覚した場合の有事対応方針は2021年7月に整備完了しております。
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	(1) 第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化	a . 営業部門と技術部門及び購買部との間の情報の共有化	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。	・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。 ・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などを閲覧することによりモニタリングしております。 ・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。 ・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。 ・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。	[2025年3月期上期] 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、以下のとおり、部門間（事業本部、セールスエンジニアリング本部、業務企画部、購買部など）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。 中計推進会議 参加：事業本部長、セールスエンジニアリング本部長、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ース他グループ会社を含む関係者 内容：中期経営計画及び本部・子会社戦略の執行推進を目的に業務執行状況の共有と課題の協議（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などの共有及び重要課題の協議） 頻度：月に1回 なお、会議の開催頻度は、開催内容の質の向上をふまえ適正化しております。 定期QMS（Quality Management System） 参加：事業本部長、副本部長、部長、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（案件状況をふまえて適時調整しています） なお、運用の定着により業務企画部（営業統轄チーム）は会議の参加から事後モニタリングに役割を変更しております。 購買連携会議 参加：購買部長、営業部長、技術部長など 内容：ディスカッション、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 なお、会議の開催頻度は、開催内容の質の向上をふまえ適正化しております。 ビジネスパートナーエコシステム改革活動 参加：セールスエンジニアリング本部、カスタマーサービス本部、業務統制本部、リスク管理部、コンプライアンス室 内容：2つの分科会に分かれ、パートナー管理推進、役務調達リスク軽減の検討・実施 頻度：月に2回 なお、分科会での活動を主とし、会議の開催頻度は、開催内容の質の向上をふまえ適正化しております。
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	(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	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。）。係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の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。）。	[2025年3月期上期] 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、販売及び購買プロセスに関し、規程、細則、ガイドラインの関係についての整理をふまえ、規程階層レベルに応じた適正化を継続しております。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	（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の場の設定	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てる予定です。	・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、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、業務執行面などについての取組状況、事業本部における課題など）、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）など、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4月より、人事異動による体制変更に伴い、管理部門（経営企画本部、管理本部、業務統制本部）を1名の本部長が管掌する体制へと変更しました。これまで管理部門の各本部長が参加することとしていた当該連携会議の参加者に、管理部門の各副本部長を加えた体制で当該連携会議を週次で開催しております。なお、体制、運営の変更に伴い、本施策実施当初の目的であった管理部門間の緊密な連携が果たされていることから、業務企画部によるモニタリング及び定期的なガバナンス・企業文化諮問委員会への報告は終了としております。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、左記の体制のもと、連携会議を週次で開催しております。
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。 ・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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の体制を継続しております。 具体的には、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」に沿ってチェックしております。 また、チェックリストでは売上債権・仕入債務残高に関する閾値を設け、月次決算における売掛金/前受金、買掛金/前払金残高の適正性をチェックしております。 2025年3月期上期において、予算実績比較により、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られません。 月次単位で購買部門から提供される仕入債務については、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、購買部と連携してデータを修正する運用を確立しております。 よって、当該ガイドライン及びチェックリストを利用した営業部門に対する牽制機能は有効と考えており、今後も係る運用を継続します。 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おります。
3.業務執行（第1ライン・第1.5ライン、第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化	（3）原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）	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など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、係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。 ・さら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、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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、第1.5ライン（業務管理部）による管理体制での検証に必要な数値が集約された案件原価予実レポート（第2ライン版）を自動出力できるシステムを利用しつつ、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。 なお、2024年4月1日付機構改革により業務統制本部（第1.5ライン）の「事業推進部」を廃止の上、「業務管理部」に機能を統合・再編しております。
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	（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。 ・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、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。 ・2023年7月に役務サービスに係る工数見積及び購買発注に係るシステムの更改を実施し、マニュアル操作とチェックリストに依存していた一部の運用にITシステムによる制御を加えることで統制を強化しました。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、検証に必要な数値が集約された案件原価予実レポート（第1ライン版）を自動出力できるシステムを利用しつつ、工数積算依頼シートの使用を継続しております。
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	（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ルを再考することで、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まらない状態を維持しております。 ・2023年3月期下期に、追加原価については、市場による特性や手続きの煩雑性などをふまえ、追加原価に係るさら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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、業務統制本部、各事業本部、セールスエンジニアリング本部、カスタマーサービス本部及びビジネス開発本部の体制で、引き続き追加原価に係るさらなる基準及びルールの見直しの検討を進めております。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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）	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みます。）と取引を行う場合には、営業部門及び業務統制本部にて、顧客登録時、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。また、既存取引先（仕入先及び売上先のいずれも含み、売上先がエンドユーザーに該当する場合も含みます。）であっても新たに取引を行う場合には、営業部門及び業務統制本部にて、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。その上で、係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にしております。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、当該商流の妥当性及び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装し、運用しております。	〔2025年3月期上期〕 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、新規取引先又は既存取引先と新規取引を行う場合は、商流など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	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、当資格を有する人財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。	〔2025年3月期上期〕 内部監査室の人員については、2024年9月30日時点において、19名体制となっております(2024年3月期末比にて1名増員)。 継続して内部監査遂行における企画機能担当者を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、公認不正検査士など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。 2024年9月30日時点において有資格者は、公認内部監査人4名、公認不正検査士3名、内部監査士2名、公認システム監査人2名、情報システム専門監査内部監査士2名（資格を複数有する者がいます）となります。 引き続き、資格取得推奨および資格取得サポートを実施し、一定数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ります。 さらに、2023年3月期第4四半期に策定した内部監査室の中期ビジョンの中で「専門性の向上」を明記しており、引き続き内部監査能力の向上を図ります。 なお、内部監査室の体制強化及びキャリアパス化の一環として2024年4月1日付人事異動にて事業部門での経験が豊富な人財を新たに内部監査室長に登用するとともに、内部監査室に技術部門経験者を配置しております。
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	b．内部監査機能の強化	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。 ・ 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点の設定（追加原価申請ルールや案件単位での予算管理方法等、不正の動機や機会の作出に係りし得るルール等を洗い出し、改善の指摘の要否を検討するなど）を行います。加えて、過去の不正事案を参考にするだけでなく、リスク管理委員会におけるリスク評価を参考にしつつ、内部監査室としても内部監査実施のためのリスク評価を実施しリスクの大きい取引（例えば、新技術領域案件や見積積算時において顧客要件が曖昧な案件）やオペレーション（例えば、残業時間が過度に多い部門や退職者が多い部門）を検証し、リスクベースでの着重点の設定を行うことで、制度・ルール・仕組みの問題を検知し、不正や重大事故の回避のための指摘を行えるよう取り組みます。 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いましたが、今後は前述の新たな着重点の設定や抽出基準の策定も踏まえた上で実施した内部監査の結果（フォローアップ内部監査の結果も含みます。）を以下のとおり報告することといたします（2021年7月から実施します。）。 ――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 ――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てまいります。	・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算管理方法などについての着重点、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の内部監査室によるリスク評価を踏まえたリスクベースでの着重点、それら着重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。 ・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。	〔2025年3月期上期〕 2024年3月の監査等委員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実施しております。 内部監査結果の報告および全社開示については、2024年3月期と同様の運用を継続しております。 内部監査業務の標準化取組強化として、2024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、内部監査文書管理の手引きは、都度内容の見直しを行いつつ継続し内規として運用しております。 また、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・サポートを継続して受けております。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	c . 内部監査に係る研修の実施・参加	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します。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。）。 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。	・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、頻度及び開催時期など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。	【2025年3月期上期】 4 . (1) b . に記載した中期ビジョンにて専門性の向上として能力開発の促進を策定しております。 また、4 . (1) b . に記載した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。 これらの取組みとして、以下の研修を実施（参加）しております。 <table><tr><th>実施（予定）時期</th><th>概要</th><th>参加実績、対象者</th></tr><tr><td>2024年6月13日</td><td>日本内部監査協会「一歩進める内部監査新任監査人のための実践ヒント」</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年6月17日</td><td>日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年7月26日</td><td>日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方　～</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年7月30日</td><td>日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方　～</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年7月31日</td><td>日本内部監査協会「2024年度　第1回IIA個人会員セミナー」</td><td>子会社監査役1名</td></tr></table>	実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2024年6月13日	日本内部監査協会「一歩進める内部監査新任監査人のための実践ヒント」	子会社監査役1名	2024年6月17日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～	子会社監査役1名	2024年7月26日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方　～	子会社監査役1名	2024年7月30日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方　～	子会社監査役1名	2024年7月31日	日本内部監査協会「2024年度　第1回IIA個人会員セミナー」	子会社監査役1名
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																					
2024年6月13日	日本内部監査協会「一歩進める内部監査新任監査人のための実践ヒント」	子会社監査役1名																					
2024年6月17日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～	子会社監査役1名																					
2024年7月26日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方　～	子会社監査役1名																					
2024年7月30日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方　～	子会社監査役1名																					
2024年7月31日	日本内部監査協会「2024年度　第1回IIA個人会員セミナー」	子会社監査役1名																					
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 . 営業部門全体で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に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に、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にし、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、被内部監査部門及び管理部門での部内管理態勢を検証しました。 ・2024年3月期は、「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、被内部監査部門及び管理部門での上記事項などの部内管理態勢を検証しました。	【2025年3月期上期】 2024年3月期同様の運用を継続しております。																		
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。 ・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及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ました。	【2025年3月期上期】 左記の規程を継続して運用しております。 2025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。																		
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。	【2025年3月期上期】 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。全社の内部統制のレベルアップに向けた積極的な活動を内部監査室員が行っていることを評価するために、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体制面での指摘を実施する旨を目標設定シートに記載しております。																		
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財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など）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、係る評価項目・ルールを反映しております。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、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など）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、2024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財のキャリアパスとして、内部監査室への配置を実施しました。 今後も幹部や経営陣に昇格することを期待される人財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。																		
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（係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など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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、2024年3月期J-SOX内部統制評価計画に従い、当社グループの内部統制システムの整備及び運用における有効性評価の結果を経営委員会へ報告しております。 また、2025年3月期J-SOX内部統制評価計画を策定し、計画に従い、統制文書(業務フロー、業務記述書、RCM) を作成しております。																		

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	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、係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、係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。	【2025年3月期上期】 内部監査室は、2024年8月から12月に整備状況評価を、2024年11月から2025年3月に運用状況評価を実施する予定としております。 また、運用状況評価にあたっては、引き続き統計的サンプリングによる評価手法にて実施します。2024年3月期の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おります。 なお、上記の統制文書については、「4 . （ 3 ）a . J-SOX統制文書の見直し」もご参照ください。									
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。 ・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。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、左記の体制のもと、各部門が連携しながらJ-SOXの運用を継続しております。									
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	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、実施時期などを「J-SOX研修実施要領」に定めました。 ・eラーニングなど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など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月期下期は、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することを目的に、制度概要などに加え、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ました。	【2025年3月期上期】 2024年3月期の振り返りをふまえ、継続して全従業員のJ-SOXに係る認識及び理解を深めていけるよう、研修コンテンツを見直します。 現在、研修コンテンツの具体的な内容の検討を進めており、2024年12月から2025年3月にかけてeラーニングによる研修を実施する予定です。									
4 . 監査体制 の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	a . 取締役との定期的な意見交換	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回実施しておりましたが、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。 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。 なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。	・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。 ・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。	【2025年3月期上期】 監査等委員でない取締役や執行役員本部長及び、副本部長とのディスカッションを継続して実施しております。 なお、当該ディスカッションには、監査等委員以外の社外取締役もオブザーバーとして出席しております。 具体的な実施状況は以下のとおりです。 <table><tr><th>実施時期</th><th>対象者</th><th>主な意見交換項目</th></tr><tr><td>2024年5月20日</td><td>竹下代表取締役社長</td><td>・2024年度監査等委員会活動報告に関して</td></tr><tr><td>2024年7月29日</td><td>竹下代表取締役社長</td><td>・中期経営計画に関する具体的施策に関して ・中期経営計画に関する課題とその改善策に関して ・経営人財の育成に関して</td></tr></table>	実施時期	対象者	主な意見交換項目	2024年5月20日	竹下代表取締役社長	・2024年度監査等委員会活動報告に関して	2024年7月29日	竹下代表取締役社長	・中期経営計画に関する具体的施策に関して ・中期経営計画に関する課題とその改善策に関して ・経営人財の育成に関して
実施時期	対象者	主な意見交換項目												
2024年5月20日	竹下代表取締役社長	・2024年度監査等委員会活動報告に関して												
2024年7月29日	竹下代表取締役社長	・中期経営計画に関する具体的施策に関して ・中期経営計画に関する課題とその改善策に関して ・経営人財の育成に関して												

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	b．内部監査室との定期的な意見交換	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、係る意見交換会は実施してありませんでした。）。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。 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。 なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。	・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ました。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。	【2025年3月期上期】 継続して常勤の監査等委員が内部監査室との意見交換を実施しております。 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、個々の内部監査結果のみに留まらず、全社的なリスクアセスメント結果や組織横断的な課題、継続してフォローアップが必要な重要な指摘事項に対する進捗状況なども対象にしております。 具体的には以下のとおりです。 <table><tr><th>回次</th><th>実施時期</th><th>主な意見交換項目</th></tr><tr><td>第24回</td><td>2024年5月7日</td><td>・フォローアップ内部監査結果共有（東日本第3事業本部第1営業部、中部事業本部EP技術部）</td></tr><tr><td>第25回</td><td>2024年5月27日</td><td>・フォローアップ内部監査結果共有（NOP第3営業部、西日本PUB第3技術部） ・契約管理に関する懸念事項に関して</td></tr><tr><td>第26回</td><td>2024年6月26日</td><td>・内部監査結果共有（中部事業本部第1営業部） ・フォローアップ内部監査結果共有（NOP第3営業部、西日本事業本部PUB第3技術部） ・第38期J-SOX評価計画報告</td></tr><tr><td>第27回</td><td>2024年7月17日</td><td>・内部監査結果共有（中部事業本部PUB技術部） ・内部監査結果報告スケジュール共有 ・監査等委員監査計画共有 ・子会社監査計画共有（NOP,NOB,NOX）</td></tr><tr><td>第28回</td><td>2024年8月28日</td><td>・テーマ別内部監査テーマ案報告 ・子会社監査に関する対応方針共有</td></tr><tr><td>第29回</td><td>2024年9月17日</td><td>・内部監査結果共有（人事） ・フォローアップ内部監査結果共有（東日本第3事業本部第3営業部、業務統制本部業務企画部）</td></tr></table>	回次	実施時期	主な意見交換項目	第24回	2024年5月7日	・フォローアップ内部監査結果共有（東日本第3事業本部第1営業部、中部事業本部EP技術部）	第25回	2024年5月27日	・フォローアップ内部監査結果共有（NOP第3営業部、西日本PUB第3技術部） ・契約管理に関する懸念事項に関して	第26回	2024年6月26日	・内部監査結果共有（中部事業本部第1営業部） ・フォローアップ内部監査結果共有（NOP第3営業部、西日本事業本部PUB第3技術部） ・第38期J-SOX評価計画報告	第27回	2024年7月17日	・内部監査結果共有（中部事業本部PUB技術部） ・内部監査結果報告スケジュール共有 ・監査等委員監査計画共有 ・子会社監査計画共有（NOP,NOB,NOX）	第28回	2024年8月28日	・テーマ別内部監査テーマ案報告 ・子会社監査に関する対応方針共有	第29回	2024年9月17日	・内部監査結果共有（人事） ・フォローアップ内部監査結果共有（東日本第3事業本部第3営業部、業務統制本部業務企画部）
回次	実施時期	主な意見交換項目																								
第24回	2024年5月7日	・フォローアップ内部監査結果共有（東日本第3事業本部第1営業部、中部事業本部EP技術部）																								
第25回	2024年5月27日	・フォローアップ内部監査結果共有（NOP第3営業部、西日本PUB第3技術部） ・契約管理に関する懸念事項に関して																								
第26回	2024年6月26日	・内部監査結果共有（中部事業本部第1営業部） ・フォローアップ内部監査結果共有（NOP第3営業部、西日本事業本部PUB第3技術部） ・第38期J-SOX評価計画報告																								
第27回	2024年7月17日	・内部監査結果共有（中部事業本部PUB技術部） ・内部監査結果報告スケジュール共有 ・監査等委員監査計画共有 ・子会社監査計画共有（NOP,NOB,NOX）																								
第28回	2024年8月28日	・テーマ別内部監査テーマ案報告 ・子会社監査に関する対応方針共有																								
第29回	2024年9月17日	・内部監査結果共有（人事） ・フォローアップ内部監査結果共有（東日本第3事業本部第3営業部、業務統制本部業務企画部）																								
4．監査体制の抜本的な見直し	（４）監査役の体制強化	c．不正事案等に係る研修への参加	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。）。	・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。	【2025年3月期上期】 継続して、不正事案、全社統制など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。 <table><tr><th>実施（予定）時期</th><th>概要</th><th>参加実績、対象者</th></tr><tr><td>2024年6月13日</td><td>日本内部監査協会「一歩進める内部監査新任監査人のための実践ヒント」</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年6月17日</td><td>日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年7月26日</td><td>日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方～</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年7月30日</td><td>日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方～</td><td>子会社監査役1名</td></tr><tr><td>2024年7月31日</td><td>日本内部監査協会「2024年度 第1回IIA個人会員セミナー」</td><td>子会社監査役1名</td></tr></table>	実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2024年6月13日	日本内部監査協会「一歩進める内部監査新任監査人のための実践ヒント」	子会社監査役1名	2024年6月17日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～	子会社監査役1名	2024年7月26日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方～	子会社監査役1名	2024年7月30日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方～	子会社監査役1名	2024年7月31日	日本内部監査協会「2024年度 第1回IIA個人会員セミナー」	子会社監査役1名			
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																								
2024年6月13日	日本内部監査協会「一歩進める内部監査新任監査人のための実践ヒント」	子会社監査役1名																								
2024年6月17日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査とは？～	子会社監査役1名																								
2024年7月26日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方～	子会社監査役1名																								
2024年7月30日	日本内部監査協会「企業における内部監査のあり方」～内部監査の進め方～	子会社監査役1名																								
2024年7月31日	日本内部監査協会「2024年度 第1回IIA個人会員セミナー」	子会社監査役1名																								
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（現在は監査等委員として選任 ^{*7} ）。 ・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。	【2025年3月期上期】 公認会計士の資格を有する野口和弘氏及び飯塚幸子氏には、2025年3月期上期も継続して監査等委員として活動いただいております。 また2024年6月に2024年3月期までCRO,CHROであった木内 充氏が常勤監査等委員に選任されております。 会計士の2名の監査等委員に加え、当社の内部統制強化の取組みへの理解を持つ同氏の参画により監査のさらなる実効性を高めます。																					
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、両者の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などの概要を決定しました。	【2025年3月期上期】 内部監査室においては、会計監査人とのディスカッションを継続して実施しております。 2024年6月に2024年3月期期末レビュー、2024年9月に整備評価更新状況レビューを実施しております。																					

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	(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	従業員の内部通報制度に対する信頼を醸成するため、以下の施策を実施いたします。 まず、従業員が安心して内部通報制度を利用できるよう、調査協力者も含めた関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止並びに前記の内容に違反した場合には懲戒処分の対象となり得る旨を内部通報規程に規定します。かかる規程の変更は、コンプライアンス室が法務室の支援の下実施します。また、係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、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、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 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。 ・2023年3月期上期は、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程の改訂を実施しました。 ・2023年1月には、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通の内部通報プラットフォームの運用を開始しました。	〔2025年3月期上期〕 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通の内部通報プラットフォームの運用を継続しております。 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、「事例研究会」や全社会議の場を利用した社内周知を四半期毎に実施しております。 さらに、内部通報だけに頼るのではなく、同僚、上司へ相談する機会を増やし自浄作用を高めるための対策の検討を開始しました。
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月初旬を目途として、外部（第三者）の弁護士等を窓口とする目安箱を設置します。目安箱は、社内イントラ上に開設される投稿フォームから意見を投稿させる形式をとります。また、窓口である弁護士等は、目安箱に寄せられた意見・評価を秘匿性に配慮しつつ集約し、その結果をコンプライアンス室へ四半期に1回報告し、コンプライアンス室が内部統制強化協議会（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係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月期上期に、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。	〔2025年3月期上期〕 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱を継続運用しております。 2025年3月期上期は投稿された全ての声を分析し、重要な声や多く寄せられた同種の声を抽出し、業務や施策の改善へ活かす取組みを開始しております。
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ルールの廃止	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。	・2024年3月期に、新たな人事報酬制度を導入し、人材マネジメントポリシーにのっとり、組織での貢献に報いることを重視し、組織全体での業績達成率に応じた賞与制度に移行しております。	〔2025年3月期上期〕 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、2024年3月期に導入した人事報酬制度に基づき、組織全体での業績達成率に応じた賞与制度を継続しております。
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、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、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。	・2024年3月期において、新たな人事評価制度を導入しました。新しい評価制度は、一人ひとりの育成を軸とした評価制度となっております。具体的には、評価の分布比率をパフォーマンスを評価しやすい分布比率とし、ビジネスの実態に合わせると共に、人材育成に注力しやすい評価期間を設定し、成長に繋がる対話に活用しやすいよう評価項目を成果と行動に分け、従来以上に一人ひとりの育成に重きを置いた人材開発会議の運営とし、短期的な業績による評価とならない制度となっております。 また、人事評価制度では、全従業員が行動目標を設定することとしておりますが、当該行動目標には6つのテーマを設定しており、その中の1つに「内部統制・コンプライアンス」をテーマとする項目を含めることにより、コンプライアンスの重要性を常に意識した組織文化となるよう人事評価制度を設計しております。	〔2025年3月期上期〕 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、人事評価制度において、従業員が設定する行動目標の1つに「内部統制・コンプライアンス」をテーマとする項目を含めることにより、コンプライアンスの重要性を常に意識した組織文化となるよう制度設計しております。 今後も、新たな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ります。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	a. 企業文化改革委員会の発足	企業風土の改善に取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候補者37名及び事務局4名をメンバーとし、社外取締役4名をアドバイザーとする「ビジョン浸透委員会」を発足させました。 当社は、従前から、「ICTの利活用を通じて、社会変革へ貢献する。」という企業理念を掲げるとともに、「ADMIRED 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、係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おります。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。	・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てどの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。	【2025年3月期上期】 2025年3月期において、ガバナンス・企業文化諮問委員会は、取締役3名、執行役員3名、副本部長1名、部長2名、社外有識者2名を主たる構成員として、全6回の開催を予定しており、2025年3月期上期においては4月、6月、9月に開催しました。 ガバナンス・企業文化諮問委員会では、企業文化改革活動に関する取組みをモニタリングし、今後の取組みや課題に対する助言を行っております。 なお、2025年3月期の企業文化モニタリング調査（パルスサーベイ）による組織文化の変革状況及び組織課題の測定については全2回を予定しており、第1回目を2024年6月に実施し、継続して組織課題の抽出と対策、検証に取組んでおります。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	b. 経営ビジョン・行動指針の見直し	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、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、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。	・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。 ・新しく策定された企業理念体系の浸透を目的として「理念浸透プロジェクト」を発足しました。	【2025年3月期上期】 2025年3月期も継続して、選抜された企業文化改革メンバーにより、企業風土の醸成、継続した企業理念の浸透、WAYの伝播という3つのテーマに基づき、それぞれの施策の計画と実行を行っており、各部署で進められている個別施策との連携を強化することで企業理念の浸透を進めております。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	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、係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、係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上で視認性を改善します。	・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。 ・2023年4月にビジョンブック及び社内Webポータル上の特別サイトを刷新しました。	【2025年3月期上期】 ビジョンブック及び社内Webポータル上の特別サイトを理念浸透活動に継続して利用しております。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	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と考えております。	なし	【2025年3月期上期】 2025年3月期についてはビジョンデ이를年2回とし、2024年11月、2025年2月の実施に向けて、各本部から選抜された企業文化改革メンバーにより内容を企画・検討しております。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	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へ公開しています。 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。	・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。 ・2024年3月期に、始業時に「今日のWAY」を選択し、WAYに基づく行動を意識させる仕組みを開始しました。	【2025年3月期上期】 継続してWAYに紐づいた行動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おります。 始業時に「今日のWAY」を選択し、WAYに基づく行動を意識させる仕組みは、2025年3月期も引き続き運用し、浸透を図っております。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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	(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	() 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財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、人財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()の又はに該当する場合は、必ずローテーションを実施します。 () 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、5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。）、5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。 () 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、()の又は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。	・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。 ・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。	【2025年3月期上期】 人事ローテーション細則に従い、2024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20人について、65%の実施率でした。 ローテーションを実施できなかった例外対応の7人については、該当部門の執行役員が、定期的にモニタリングします。 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48人について、33.3%の実施率でした。 これら以外の人事ローテーションは、8.5%の実施率でした。 本ローテーション結果については、2024年6月14日に「ガバナンス・企業文化諮問委員会」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取組みとして、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。

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025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。	・全社的に会計リテラシーを向上させるため、全役員・全役職員を対象にeラーニングを実施しました（STEP1：2022年3月期、STEP2：2023年3月期）。 ・本部長、副本部長、部・室長、副部長を対象とした集合研修を実施しました（STEP1：2022年3月期、STEP2：2023年3月期）。 ・全役職員統一で不正会計をテーマとし、事例研究会でのディスカッションを実施しました（STEP3：2024年3月期）。 ・本部長、副本部長、部・室長、副部長を対象とした集合研修（Web開催）を実施しました（STEP3：2024年3月期）。 ・役員を対象とした集合研修（対面開催）を実施しました（STEP3：2024年3月期）。	【2025年3月期上期】 財務経理部が主管部門として人事部及びファイナンスサービス部と連携して推進しております。 STEP4として全役職員統一のテーマを扱い、効果的な再発防止を図ります。 テーマはアカウンタビリティの理解および部門収支の理解とし、本部長、副本部長、部・室長、副部長向けについては集合研修（Web開催）を実施しました。 全役職員向けについてはeラーニングによる受講、役員向けについては集合研修（対面開催）を予定しております。									
					実施時期	講師及び概要	対象者	2024年8月から9月	会計リテラシー研修STEP4 財務経理部長による集合研修（Web開催）の実施 ・アカウンタビリティの理解 ・部門収支の理解	本部長、副本部長、部・室長、副部長				
					実施時期	講師及び概要	対象者							
					2024年8月から9月	会計リテラシー研修STEP4 財務経理部長による集合研修（Web開催）の実施 ・アカウンタビリティの理解 ・部門収支の理解	本部長、副本部長、部・室長、副部長							
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2024年9月から12月	会計リテラシー研修STEP4 財務経理部作成の教材によるeラーニング研修の実施 ・アカウンタビリティの理解 ・部門収支の理解	全役職員									
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者												
2024年9月から12月	会計リテラシー研修STEP4 財務経理部作成の教材によるeラーニング研修の実施 ・アカウンタビリティの理解 ・部門収支の理解	全役職員												
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2024年12月	会計リテラシー研修STEP4 財務経理部による集合研修（対面開催）の実施 ・アカウンタビリティの理解および部門収支に関するディスカッション	全役員									
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者												
2024年12月	会計リテラシー研修STEP4 財務経理部による集合研修（対面開催）の実施 ・アカウンタビリティの理解および部門収支に関するディスカッション	全役員												
なお、これまで会計リテラシーに係る eラーニングを受講したことのない新任の役員、本部長、副本部長、部・室長、副部長、新入社員及び中途社員に対しては、引き続き全テーマについて受講が完了するまで受講させることとしました。 STEP1、STEP2を同時に受講してもらうことは、受講者の負荷が大きくなることから、2024年3月期に見直した受講内容や受講方法を継続します。														
<table><tr><th>実施時期（予定）</th><th>講師及び概要（予定）</th><th>対象者</th></tr><tr><td>2024年4月から5月</td><td>役員向け集合研修STEP1 『ガバナンス塾』（一日役員研修プログラム） ・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>2025年3月期新任役員</td></tr><tr><td>2024年10月から2025年2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>2025年3月期新任役員</td></tr></table>						実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2024年4月から5月	役員向け集合研修STEP1 『ガバナンス塾』（一日役員研修プログラム） ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得	2025年3月期新任役員	2024年10月から2025年2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	2025年3月期新任役員
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者												
2024年4月から5月	役員向け集合研修STEP1 『ガバナンス塾』（一日役員研修プログラム） ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得	2025年3月期新任役員												
2024年10月から2025年2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	2025年3月期新任役員												
<table><tr><th>実施時期（予定）</th><th>講師及び概要（予定）</th><th>対象者</th></tr><tr><td rowspan="2">2024年5月から2025年1月</td><td>全役職員向けeラーニングSTEP1 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：1～18まで）</td><td>全役職員 （2025年3月期入社者及び2024年3月期STEP1未受講者）</td></tr><tr><td>全役職員向けeラーニングSTEP2 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：19～35まで）</td><td>全役職員 （2025年3月期STEP1受講済みの者）</td></tr></table>						実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2024年5月から2025年1月	全役職員向けeラーニングSTEP1 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：1～18まで）	全役職員 （2025年3月期入社者及び2024年3月期STEP1未受講者）	全役職員向けeラーニングSTEP2 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：19～35まで）	全役職員 （2025年3月期STEP1受講済みの者）	
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者												
2024年5月から2025年1月	全役職員向けeラーニングSTEP1 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：1～18まで）	全役職員 （2025年3月期入社者及び2024年3月期STEP1未受講者）												
	全役職員向けeラーニングSTEP2 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：19～35まで）	全役職員 （2025年3月期STEP1受講済みの者）												
<table><tr><th>実施時期（予定）</th><th>講師及び概要（予定）</th><th>対象者</th></tr><tr><td>2024年7月</td><td>会計リテラシー研修STEP1 財務経理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 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析</td><td>2025年3月期新任本部長、副本部長、部・室長、副部長</td></tr><tr><td>2024年12月</td><td>会計リテラシー研修STEP2 財務経理部長による集合研修（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 ・原価計算の基本 ・標準原価と原価管理</td><td>2025年3月期新任本部長、副本部長、部・室長、副部長</td></tr></table>						実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者	2024年7月	会計リテラシー研修STEP1 財務経理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 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析	2025年3月期新任本部長、副本部長、部・室長、副部長	2024年12月	会計リテラシー研修STEP2 財務経理部長による集合研修（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 ・原価計算の基本 ・標準原価と原価管理	2025年3月期新任本部長、副本部長、部・室長、副部長
実施時期（予定）	講師及び概要（予定）	対象者												
2024年7月	会計リテラシー研修STEP1 財務経理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 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析	2025年3月期新任本部長、副本部長、部・室長、副部長												
2024年12月	会計リテラシー研修STEP2 財務経理部長による集合研修（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 ・原価計算の基本 ・標準原価と原価管理	2025年3月期新任本部長、副本部長、部・室長、副部長												

施策			具体策	2024年3月期までの実施・運用状況補足 ^{*13}	2025年3月期における実施・運用状況 ^{*14}
ア．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。）。 また、「事例研究会」の実施状況については、それぞれ「事例研究会」を実施した各部門がコンプライアンス室に対してその実施状況を報告することにより、コンプライアンス室に情報を集約し、これをコンプライアンス室が経営委員会に対して報告することで、経営委員会及びコンプライアンス室が「事例研究会」の実施状況をモニタリングする体制としております。「事例研究会」の実施及びそのモニタリングは、今後も継続的な活動として取り組んでまいります。 これにより、全従業員の会計リテラシーの向上を図るとともに、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まいります。	「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。
ア．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	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、過去不祥事をふり返り未来につなげることを目的とし、東京都品川区勝島のイノベーションセンターに設置した「企業文化未来センター」を利用し、全従業員への周知活動を継続しております。 より持続可能な周知活動を実現するため、「企業文化未来センター」の全ての展示物の音声ガイダンスを整備し、自由な時間で見学ができる仕組みを整えました。これにより過去不祥事についていつでも学べる場を提供しております。
ア．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） 以上の取組により、第1ラインの全従業員に対し発生した失敗事例を周知することで、過去の過ちを二度と繰り返さないようにしてまいります。	なし	【2025年3月期上期】 第1ラインの従業員が参加する 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 顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業などにおける失敗事例（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ます。 2025年3月期についても2024年6月、9月にそれぞれ開催しました。 上記 及び 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するとともに、上記取組み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。 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14件、第2四半期に23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。 さらに、これまでに蓄積された失敗事例（ヒヤリハット）の内容を分析し、傾向と対策として第1ラインの従業員へ周知することにより、「失敗事例（ヒヤリハット）投稿」の形骸化を防ぐとともに、業務品質のさらなる向上を目指した取組みを計画しております。
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	「 ．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。	・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、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組んでおります。	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。
8．モニタリング体制の継続	(2) 不正等（会計不正に限らない）の有無に係る、内部監査室による内部監査とは別個の定期的な調査の実施	ａ．内部監査以外の定期的な調査	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に実施し、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。	・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などの有無についての調査の年間活動計画を作成しました。 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) 購買部：架空の発注が無いことの確認(四半期ごと)	【2025年3月期上期】 2024年3月期と同様の運用を継続しております。 具体的には、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などの有無に関する調査を定期的に実施し、その結果をリスク管理委員会へ報告を行っております。 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。 また、継続的な内部統制システムの強化に向けて整理した活動計画に従い、改善施策を実施しております。

