



2021年5月13日

各 位

会 社 名 ネットワンシステムズ株式会社  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 竹下 隆史  
(コード番号：7518 東証第一部)  
問合せ先 経営企画本部 IR室 村元 裕二  
(TEL. 03-6256-0615)

## 再発防止策の追加について

当社は、当社元従業員等による一連の不正取引について、当社のコーポレート・ガバナンスの信頼を著しく損ない、株主を代表とする当社を取り巻くステークホルダーの皆様に変なご迷惑をおかけしており心よりお詫び申し上げます。

2019年に発覚した当社元従業員による架空取引や循環取引などの不正取引を二度と起こさないため、当社では再発防止策を講じ、改善に向けて取り組んでまいりました。しかしながら、改善を実施する過程において、2020年10月22日に当社の元従業員による新たな不正取引の疑義を認識いたしました。これを受けて、当社は、2020年11月2日に当該事案の事実関係及び当該事案の類似案件の調査等について外部調査委員会に委嘱し、同委員会より2020年12月14日付で調査報告書を受領し、また、2021年3月18日付で不正事案の原因分析及び再発防止策の提言についての調査報告書を受領しております。

一連の不正取引は、短期的な業績向上に注力するために個人の成果主義に依拠した経営体制であったことを背景として、過去の不正取引を踏まえた取組や部門間の牽制等による十分なリスク管理体制が構築できていなかったこと、経営陣が現場の状況を十分に把握できていなかったことなどが主要因となって生じたものであると考えております。

当社では、外部調査委員会からの提言を受け、2021年4月1日付で刷新した経営体制の下、2020年12月16日付で提出した改善状況報告書に記載の再発防止策を全面的に見直して新たな再発防止策を講じることといたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。今後、組織単位による中長期的な成長を視野に入れた経営体制へとシフトし、別紙記載の再発防止策を実行することで内部統制を実効的に機能させ、抜本的な企業統治や企業文化の改革に全社一丸となって取り組むことにより、信頼回復に向け邁進してまいります。

以上

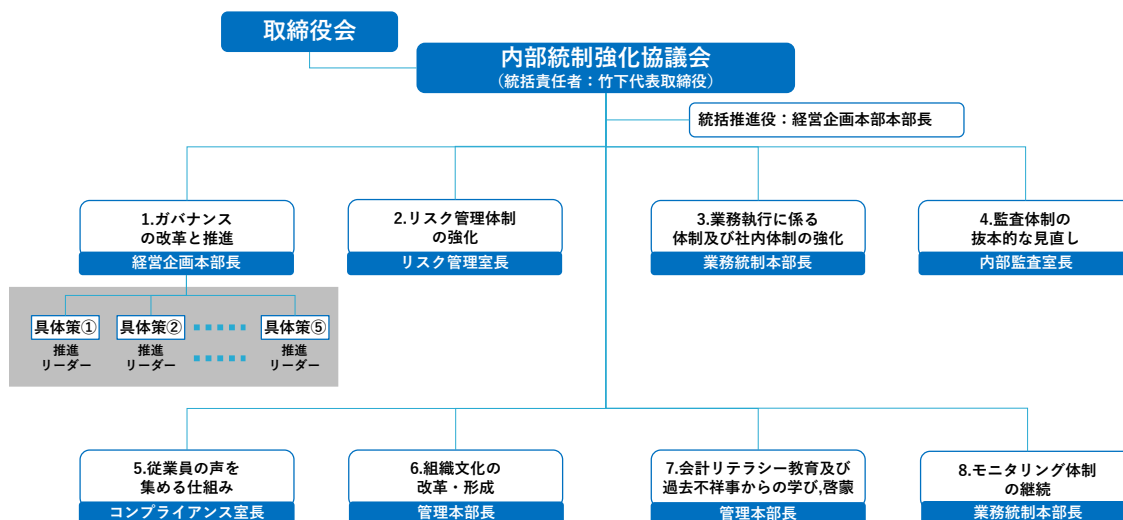
(別紙)

## I 再発防止策について

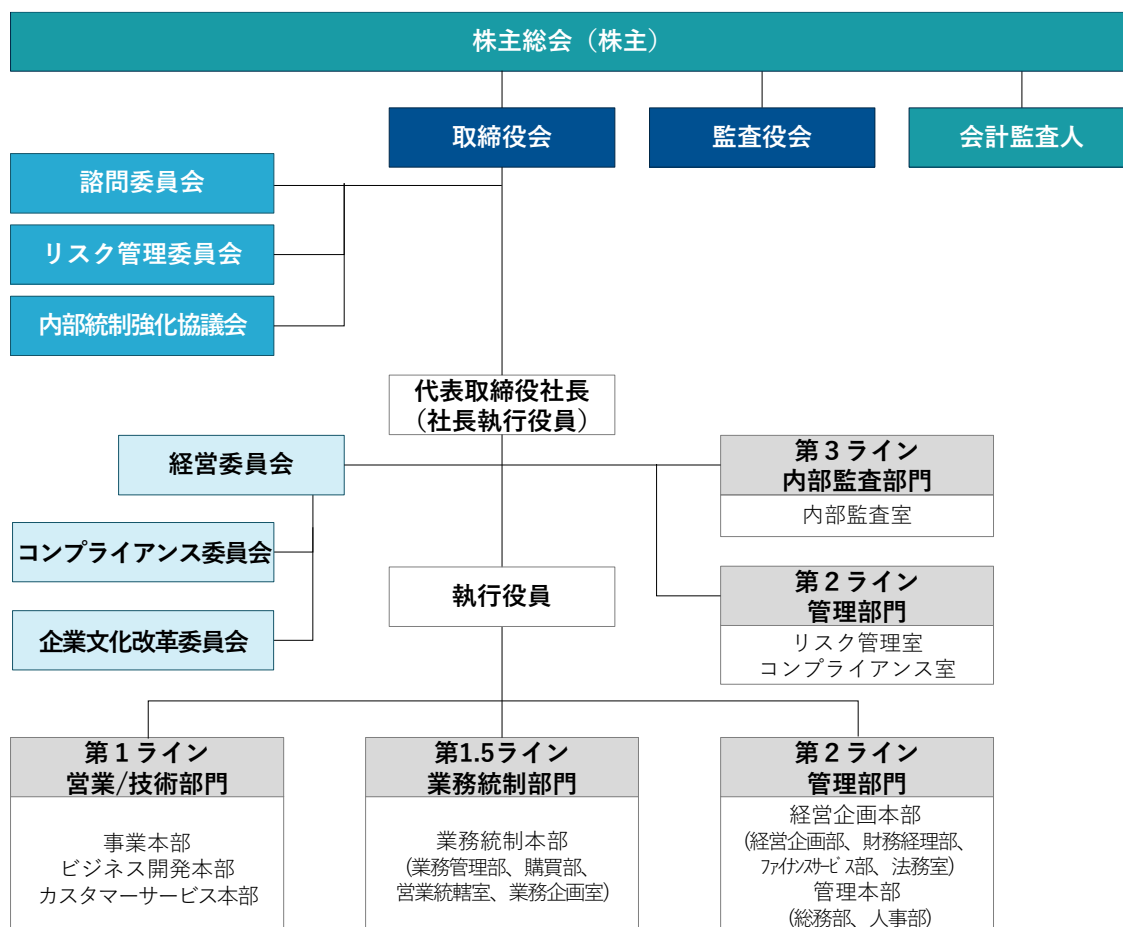
今般、当社では、2021年4月1日付で刷新した経営体制の下、2021年3月19日付「再発防止策及び今後の対応に関するお知らせ」に記載しましたとおり、新たに実施する施策を具体化いたしました。

当社は、内部統制全般の強化策の実行及び推進、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を目的として内部統制強化協議会を発足しており、再発防止策についても内部統制強化協議会にて推進、モニタリングを実施してまいります。

内部統制強化協議会は、社長を統括責任者、執行役員経営企画本部長を統括推進役とし、以下の1から8までの再発防止策について、管理部門の執行役員本部長及び社長直轄組織の室長から、その責任者を任命しております。また、各責任者の下には、具体策の推進を担う部室長が推進リーダーとして配置され、全社横断的な人員構成となっております。



また、再発防止策に係る会議体、組織体制は下記の図のとおりです。



各会議体の目的については、「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「e. ガバナンスを司る会議体に関する変更」の項目を、各委員会の管掌取締役、委員長については、「1. (5) 取締役会による監督強化・ハンズオン」の「c. 取締役による重要な委員会活動のハンズオン」の項目をご参照下さい。

また、各会議体、各組織における活動、各会議体・各組織間の連携については、後記において記載しております再発防止策の各項をご参照下さい。

なお、後記において記載しております再発防止策の一覧は以下となります。

また、2020年12月16日付で提出した改善状況報告書に記載の再発防止策を強化した施策を【継続的強化策】、問題を繰り返さないという視点から再発防止策を全面的に見直した結果、今回新たに追加する施策を【追加施策】としております。

再発防止策			
1. ガバナンスの改革と推進			
【継続的強化策】			
(1)		a	コンプライアンス活動宣言及びその実施

再発防止策		
	経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	<ul style="list-style-type: none"> <li>b コンプライアンス教育の実施</li> <li>c コンプライアンス室の設置</li> <li>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</li> <li>e ガバナンスを司る会議体に関する変更</li> <li>f 内部監査結果の報告体制の整備</li> </ul>
(2)	組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	<ul style="list-style-type: none"> <li>a 3ラインに係る組織体制の見直し</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>f 役員・執行役員の管掌部門の見直し</li> <li>g 人員配置の見直し</li> </ul>
(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	<ul style="list-style-type: none"> <li>a 従業員へのメッセージ発信の頻度・質の強化</li> </ul>
(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	<ul style="list-style-type: none"> <li>a 取締役と執行役員のコミュニケーション強化</li> <li>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</li> <li>c コミュニケーション促進のための職場環境づくり</li> <li>d 中間管理層に対する役割意識の教育</li> <li>e ボトムアップでの課題認識及び課題解決</li> </ul>
<b>【追加施策】</b>		
(5)	取締役会による監督強化・ハンズオン	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>c 取締役による重要な委員会活動のハンズオン</li> <li>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</li> <li>e 取締役会の運営方法の見直し</li> <li>f 取締役のスキル・マトリックスの開示</li> <li>g 取締役会の運営に係る社内体制の再構築</li> </ul>
(6)	社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>b 社外役員と内部監査室との連携強化</li> <li>c 役員間の情報共有の充実</li> <li>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</li> </ul>

再発防止策			
		e	株主との対話
(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
2. リスク管理体制の強化			
【継続的強化策】			
(1)	リスクオーナーとしての第1ラインの自覚の醸成・第1ラインへの牽制支援を担う第2ラインとしての意識改革	a	第1ラインの自覚の醸成及び第2ラインとしての意識改革
(2)	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
		b	リスク調査シートによるリスク管理強化
		c	リスク管理委員会へのリスク情報の集約
		d	顕在化したリスクの社内共有
		e	内部統制強化協議会との連携
(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
(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
【追加施策】			
(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
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			
【継続的強化策】			
(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
		b	販売及び購買プロセスに関する規程の見直し
(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
		b	財務経理部によるチェック体制の整備
(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
		b	原価付替防止のための原価管理策の導入
		c	追加原価の申請ルールの再考
		d	取引の妥当性について審査する仕組みの導入
4. 監査体制の抜本的な見直し			
【継続的強化策】			
(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
		b	内部監査機能の強化
		c	内部監査に係る研修の実施・参加

再発防止策			
		d	営業部門全体での不備ゼロ運動の横断的実施とその実施状況のフォロー・検証等
		e	内部監査への協力義務を社内規程に明記
		f	内部監査室の役割の見直し
【追加施策】			
(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
(3)	J-SOX 業務の抜本の見直し	a	J-SOX 統制文書の見直し
		b	J-SOX 評価の見直し
		c	J-SOX の管理部門の明確化
		d	J-SOX に係る研修等の実施
(4)	監査役の体制強化	a	取締役との定期的な意見交換
		b	内部監査室との定期的な意見交換
		c	不正事案等に係る研修への参加
		d	監査役に会計リテラシーが高い者を起用
(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
5. 従業員の声を集める仕組み			
【継続的強化策】			
(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
【追加施策】			
(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
6. 組織文化の改革・形成			
【継続的強化策】			
(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
		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
(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
		b	経営ビジョン・行動指針の見直し
		c	ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置
		d	ビジョンウィークの企画、実行計画の策定
		e	行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透
(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
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙			
【追加施策】			
(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
		b	自社及び他社の不正事例の事例研究会
(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
(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
8. モニタリング体制の継続			

再発防止策			
【追加施策】			
(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
(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

## 1. ガバナンスの改革と推進

### 【継続的強化策】

#### (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。

##### 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。

#### 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。）。

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。

#### 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。

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、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」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。）。

会議体名	目的
諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること
リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること
内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること
経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること

コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること
企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること

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。

(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。

なお、業務統制本部は、より現場に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として今年度新設された部署であり、営業統轄室、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室から構成されます。業務統制本部では、営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）のうち、受注前段階までの案件状況については営業統轄室が、受注以降の売上計上及び債権回収業務については業務管理部が、発注及び仕入業務については購買部がそれぞれ確認・精査を実施します。その他、業務企画室は業務ガイドラインやチェックリストの作成を実施します。また、業務統制本部では、それら活動の結果を内部統制強化協議会に報告します。

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。

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。

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。

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。

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。

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。

(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。）

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。

#### (4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化

##### a. 取締役と執行役員とのコミュニケーション強化

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。

##### 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。

#### 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。

#### 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。

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に集約し、内部統制強化協議会から取締役会に共有いたします。これにより、トップダウンだけではなくボトムアップでの課題認識と課題解決のためのコミュニケーションが促進され、経営陣と経営陣が管掌する各部門とのコミュニケーションの強化につながると考えております。

このディスカッションの活動状況はリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会に対する必須報告事項として位置づけ、継続的にかかるディスカッションの実施に取り組んでまいります。

**【追加施策】**

(5) 取締役会による監督強化・ハンズオン

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。

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。

c. 取締役による重要な委員会活動のハンズオン



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。）。

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

※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。

#### 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します。

#### 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るようにします。

なお、これらの施策は2021年5月から実施します。

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。

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。

(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。

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。

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。

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。

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。

(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。

2. リスク管理体制の強化

### 【継続的強化策】

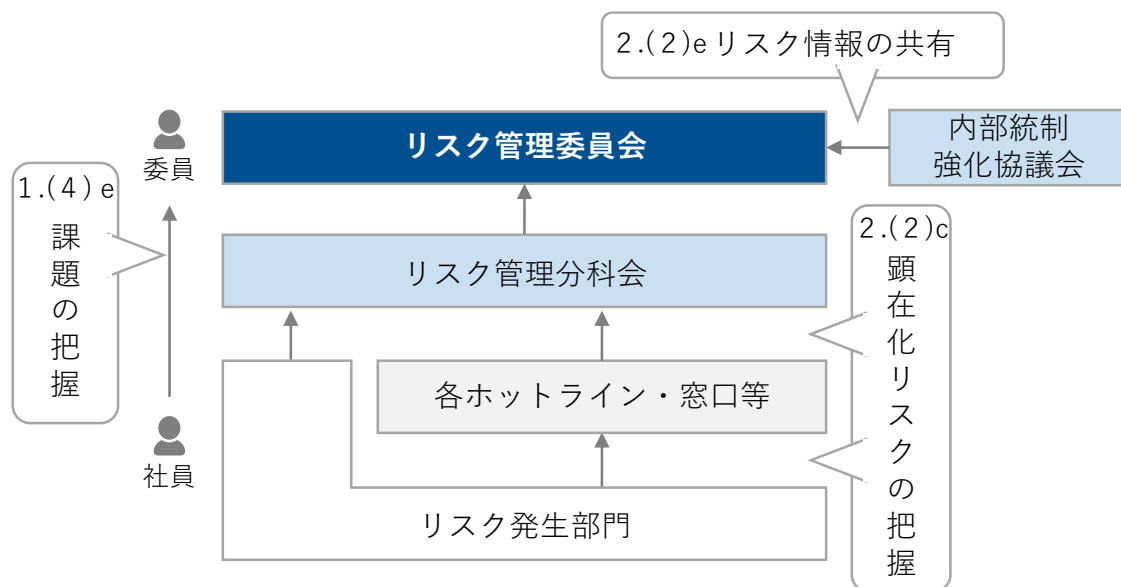
- (1) リスクオーナーとしての第1ラインの自覚の醸成・第1ラインへの牽制支援を担う第2ラインとしての意識改革
- a. 第1ラインの自覚の醸成及び第2ラインとしての意識改革
- 「1. (2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の項目の内容をご参照願います。
- (2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化
- a. 不正リスクに対する組織体制及び運用方法の設計
- 「1. (2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の項目の内容をご参照願います。
- b. リスク調査シートによるリスク管理強化
- リスク管理室は、不正を未然に防止するための全社横断的なリスク管理の取組の一環として、各部門の業務におけるオペレーショナルリスク及び不正リスクを洗い出すために、2020年5月27日に各部門にリスク調査シートを配布し、それらのリスクに対する認識・取組状況を確認しました。リスク管理室は、上記リスク調査シートを基に各部門の業務におけるリスク管理活動を検証し、客観的な視点から評価を行った上でリスク管理委員会に報告しております。リスク管理室は、評価結果に基づき、各部門に対し、必要な指導をしております。
- なお、リスク管理室において、2021年6月末までに、昨年度の調査の効果等を検証した上で、今年度の調査の実施要領を決定し、リスク調査シートを用いた取組を継続してまいります。
- 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、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

リスク管理委員会に報告する体制をリスク管理委員会が責任者となって構築することにより、リスク情報の集約を図ります。

また、「1.(4)e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」、「2.(2)e. 内部統制強化協議会との連携」に記載の取組も実施することで、顕在化したリスクのみではなく、これらにつながる可能性が高いと考えられる状況に関する情報もリスク管理委員会が把握できるようにします。

リスク管理委員会はかかる体制の構築に関し、具体的には以下の対応を実施します。

- ・ リスク管理委員会は、不正や事故の発生又はこれらにつながる可能性が高いと考えられる状況といった、経営陣に迅速に報告すべきリスクの定義と、顕在化したリスクをリスク発生部門が報告すべき組織（報告先。各ホットライン・窓口等/リスク管理分科会等）を決定します。リスク管理室は、その決定に基づいて、リスクの報告体制について規定したマニュアルを起案し、2021年第2四半期中にリスク管理委員会の承認を得ることといたします。また、リスク管理委員会は少なくとも年1回の頻度で、リスクの定義を含めた当該マニュアルの見直しを実施します。
- ・ リスク管理委員会は、上記マニュアルに基づいてリスク発生部門から直接報告され、またはリスク発生部門から各ホットライン・窓口等を経由して報告されるリスクのリスク管理分科会での対応（緊急性リスク/通常リスク別の対応等）方針を決定し、リスク管理室は、その決定に基づいて、リスクの対応方針について規定したマニュアルを起案し、2022年3月期第2四半期中にリスク管理委員会の承認を得ることといたします。
- ・ リスク管理委員会に、管掌取締役（CRO）に加え、他の取締役クラスも委員として出席する体制とし、リスクへの対策の検討又は指示が迅速に行える体制を整備しました。



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、リスク管理室において、2022年3月期第3四半期以降、「2.(2)c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の取組によりリスク管理委員会に集約された内容を、四半期毎に、メルマガでの配信や社内イントラネット・ポータルサイトへの掲示等の全役職員が確認できる仕組みを利用して社内に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。

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と連携してリスク管理活動を実施してまいります。具体的には、内部統制強化協議会の委員とリスク管理委員会の委員を一部重複させる、リスク情報や内部統制の整備状況などを相互に報告する仕組みをつくること（具体的には、2021年7月までに検討する予定です。）により、リスク情報や内部統制の整備状況などを相互に共有してまいります。これにより、リスク管理委員会においては内部統制強化協議会の内部統制の整備状況を踏まえたリスク管理活動を行うことができると考えております。

### (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について、新たに専任のリスク管理室長（主な経歴；法務部門 15 年、営業管理部門 4 年）を任命しました。

### (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リー契約を 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。

## 【追加施策】

### (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。

## 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

## 【継続的強化策】

### (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、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室から構成されています。詳細は「1.（2）組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の「a. 3ラインに係る組織体制の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）直属の業務企画室において、営業部門の取引形態別の営業手法をわかりやすい形で文書化し、社内サイトへの公開等を2021年6月以降順次実施したうえで、営業手法を定期的に見直し、変更があった際には適宜文書の改訂を実施してまいります。

#### 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において、2022年3月期第2四半期までに販売及び購買プロセスについて、外部有識者の意見や内部監査室の指摘事項も踏まえた上で、販売及び購買プロセスの中で確認すべきチェック項目の網羅性、一連の業務手続における前後の業務ステップとの整合性、内部牽制上の観点から、これに関する規程の十分性を改めて確認したうえで、必要に応じ規程の改訂を行います（前述の1（2）d. では、規程類の改訂ではなく、業務ガイドラインやチェックリスト等の文書化を行います。）。かかる規程の確認及び改訂により、営業部門内の適切な牽制、並びに技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制の体制を構築してまいります。

なお、これらの規程の確認及び改訂を行った際には、業務統制本部長より内部統制強化協議会に対し速やかに確認及び改訂の内容（改訂時には改訂の理由を含みます。）の報告をいたします。

### （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に報告し、内部統制の整備にも役立てる予定です。

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。

(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。

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。

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と考えております。

#### 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、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。

#### 4. 監査体制の抜本的な見直し

##### 【継続的強化策】

##### (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。

##### 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。）。
  - 一月次にて、代表取締役社長及び経営委員会、監査役会に対して報告
  - 一四半期毎に、取締役会に対して報告
- ・ 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。

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・監査役スタッフとも連携し検討します（2021年6月末までに具体的な研修計画を策定いたします。）。

これらの内部監査に係る研修の実施・参加により、内部監査に関する知識を深め、内部監査機能を強化してまいります。

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。

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。

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。

【追加施策】

(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。

(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から集約・共有された J-SOX に関連するリスク情報（かかるリスク情報の集約・共有の体制については、「2.（2）リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化」の「c. リスク管理委

員会へのリスク情報の集約」の項目に記載の内容をご参照願います。)は、リスク管理委員会が業務統制本部に対して即時共有し、業務企画室が J-SOX 統制文書への反映を行います。

これにより、J-SOX 業務の抜本的な見直しを図ってまいります。

#### b. J-SOX 評価の見直し

業務統制本部直属の業務企画室において、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月を目途に対処方針を検討いたします。さらに、対処方針を受けての J-SOX 統制文書への反映を、業務企画室が主体となり2021年9月頃を目途に実施いたします。また、内部監査室は、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。

#### 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において、J-SOX 統制文書を一元的に管理し、統制文書の記載マニュアル等の作成を行います。また、内部監査室にて J-SOX 評価を行い、業務統制本部直属の営業統轄室において、J-SOX 評価結果の各部門へのフォローを行う体制を2021年4月1日付機構改革(取締役会及び経営委員会にて決定)において整備いたしました。なお、営業統轄室がフォロー活動を通して得た情報は、そのレポートラインである業務統制本部長に対して報告され、同人を通じて内部統制強化協議会に対して共有をいたします。

このように J-SOX の管理部門を明確にすることで、確実に J-SOX を運用してまいります。

#### 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。

#### (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、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員及び社外取締役との間で意見交換を年2回実施していましたが、監査役会の情報収集体制を強化するために、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員と引き続き年2回、社外取締役と年2回、及び各社内取締役・執行役員と（ローテーションを組んだ上で順に）月1回、経営ガバナンス状況、経営進捗状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行うこととします。また、意見交換に当たっては、その内容を記録に残し、次回の監査役会において、常勤監査役から社外監査役に対して共有いたします。

これにより監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。

なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。

##### b. 内部監査室との定期的な意見交換

監査役会の情報収集体制を強化するために、内部監査室による内部監査結果の報告とは別に、常勤監査役において、毎月1回内部監査室との間で、内部監査の状況等（特に内部監査室が内部監査を行うに当たっての方針）について意見交換を行う意見交換会を実施することとします（従来、かかる意見交換会は実施しておりませんでした。）。また、当意見交換会には、必要に応じて社外監査役も参加することとします。

これにより、監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。

なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。

##### c. 不正事案等に係る研修への参加

監査役及び監査役付スタッフは、不正事案等に関する外部実施の研修に、年1回以上定期的に参加することとします。当研修には、内部監査室メンバーも参加するため、参加する研修については内部監査室とも連携し検討します（2021年6月末までに具体的な研修計画を策定いたします。「4.（1）内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の「c. 内部監査に係る研修の実施・参加」もご参照願います。）。

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。

これにより、更なる監査体制の強化を図ってまいります。

(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。

5. 従業員の声を集める仕組み

【継続的強化策】

(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、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。

#### 【追加施策】

##### (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。

## 6. 組織文化の改革・形成

#### 【継続的強化策】

##### (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。

#### 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。

### (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立候補者37名及び事務局4名をメンバーとし、社外取締役4名をアドバイザーとする「ビジョン浸透委員会」を発足させました。

当社は、従前から、「ICTの利活用を通じて、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」を新たに設置しました。

「企業文化改革委員会」は、外部調査委員会から企業文化の改革に関する提言がなされたことを踏まえ、管理本部長執行役員が委員長となって、ビジョン浸透委員

会を改組する形で発足された組織であり、昨年度からのビジョン浸透委員会のメンバーに加え、人事部等から新たな追加メンバーを選出しております。その結果、現在、「企業文化改革委員会」のメンバーは、管理本部長執行役員、全本部及び主要子会社の従業員 42 名並びに事務局 2 名により構成されております。また、同委員会は、社外取締役 2 名をアドバイザーとしております。

「企業文化改革委員会」は、6. (2)「b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」のとおり、改めて当社の経営ビジョン・行動指針を見直した上で、6. (2)「c. ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置」から「d. ビジョンウィークの企画、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。

#### 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の発足」のとおり、当社は従前、新たな行動指針を策定してまいりました。今後、企業文化改革委員会においては、外部専門家（企業文化改革及び労務人事に係るコンサルティング会社等）の助言や指導などを求めながら、2021 年 12 月までに、①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。

#### 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において、経営ビジョン及び行動指針の見直しを行った後、これを踏まえた電子版ビジョンブックの改訂及び社内電子掲示板への掲示を 2022 年 1 月中に行い、経営ビジョンや行動指針の従業員への浸透を高めてまいります。また、かかる掲示に当たっては、画面のトップページに特設サイトを設けて電子掲示板での視認性を改善します。

#### 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、追って社内にて配信す

る予定です。)。イベントでは、匿名のチャットツールによる参加者からの質問に代表取締役社長がリアルタイムで回答することで、普段従業員が企業理念、経営ビジョン及び行動指針について疑問に感じていることの解決・納得を得ることができ、従業員の企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解及び浸透が促進されるところと考えております。

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。

(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

(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。

(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回以上見直しをなされます。）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。

### (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。

## 7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙

### 【追加施策】

#### (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。

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、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。

(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。

### (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。

## 8. モニタリング体制の継続

### 【追加施策】

#### (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の役割、構成に関する記載をご参照願います。

#### (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実施し、当該結果をリスク管理室に報告します。そのうえで、リスク管理室は、リスク管理委員会に報告し、万一、個別の不正等を把握した場合には、リスク管理委員会において追加調査等の然るべき対応をとります。なお、具体的な調査の実施方法、実施頻度等については、2021年7月末までに決定してまいります。

## II 今後の対応について

今後、以上の再発防止策を速やかに実行することにより、当社グループを再生してまいります。

また、不正事案に関係した役員及び従業員への責任追及並びに懲罰など、皆さまへお知らせすべきことが生じた場合は、適時、公表いたします。

株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまには、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心よりお詫び申し上げます。今後、皆さまからの信頼回復に努めてまいりますので何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以上