



2021年8月5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1部)
問 合 せ 先 経営企画本部 IR室 村元 裕二
(TEL. 03-6256-0615)

東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、2021年2月5日付の改善状況報告書の徴求に対し、有価証券上場規程第503条第3項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した「改善状況報告書」を本日、添付のとおり提出いたしましたので、お知らせいたします。

添付書類：改善状況報告書

以上

改善状況報告書

2021年8月5日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 山道 裕己 殿

ネットワンシステムズ株式会社
代表取締役 竹下 隆史

有価証券上場規程第503条第3項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

目次

1. 経緯	5
(1) 過年度決算訂正の内容	5
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	9
ア 不適切な会計処理の発覚と過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	9
イ 特別調査委員会の設置	10
ウ 不適切会計処理の内容等	10
(ア) 関係当事者	11
(イ) 本不正行為の内容	11
(ウ) 本不正行為以外の不適切な取引	13
(エ) A氏が本不正行為を行った動機・背景	14
(オ) A氏以外の関係者等の本不正行為に関する認識	15
2. 2020年12月16日の決算訂正の経緯	16
(1) 過年度決算訂正の内容	16
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	20
ア 不適切な会計処理の発覚と過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	20
3. 改善措置	24
(1) 原因分析	24
ア ルール等の形骸化	24
イ リスク管理体制上の問題点	25
ウ リスク管理活動上の問題点	26
エ 内部統制に係る問題	27
オ コンプライアンス活動の空回り	28
カ 経営陣・幹部の取組姿勢の問題	28
キ 2013年事案を踏まえた再発防止策の不徹底	29
ク 組織風土の問題	29
(2) 原因分析（「2020年12月16日の決算訂正が発生した原因」）	29
ア 視点1 内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析	29
(ア) 第1ラインの問題点	29
(イ) 第2ラインの問題点	30
(ウ) 内部通報の問題点	30
(エ) 企業文化の問題点	31
イ 視点2 三様監査からの分析	32
(ア) 内部監査についての問題点	32
(イ) 監査役監査の問題点	33
(ウ) 会計監査についての指摘事項	33
(エ) 内部監査・監査役監査・会計監査人間の連携についての問題点	33
(オ) 経営陣及び各三様監査の間のコミュニケーションについて	34
ウ 視点3 過去調査に基づく再発防止策の不徹底等	34
(ア) 2013年事案	34
(イ) 2014年事案	35
エ 視点4 ガバナンスからの分析	35
(ア) 3ラインの重要性についての認識の不十分性	35
(イ) 過去調査等を踏まえた会計不正リスクに対する取組みの不十分性	36
(ウ) 経営陣のコンプライアンスに対する取組みの不十分性	36
(エ) 経営陣と現場の乖離	37
(オ) 社外取締役の指摘に対する経営陣の感度の低さ	37
(3) 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	37
ア 営業取引の基本方針（3.（1）ア及び3.（1）エに対応）	38
(ア) 架空取引リスクの排除	38
イ 営業取引の基本方針に関して継続強化した改善措置（3.（2）ア（ア）及び3.（2）ア（イ）に対応）	43
(ア) 業務執行に係る体制及び社内体制の強化～原価管理体制の強化（予算管理 ルールの再考等）	43
ウ リスク管理体制の強化（3.（1）イ及び3.（1）ウに対応）	46
(ア) リスク管理活動の抜本的見直し	46
(イ) 部門ごとの重要リスクの識別・評価	53
(ウ) 内部監査の強化	55

エ	リスク管理体制の強化に関して継続強化した改善措置（3.（2）ア（ア）、（イ）、3.（2）イ（ア）、3.（2）ウ（ア）、（イ）及び3.（2）エ（イ）に対応）	60
	（ア）リスク管理体制の強化～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	62
	（イ）リスク管理体制の強化～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	62
	（ウ）リスク管理体制の強化～リスク管理室の体制の強化	66
	（エ）リスク管理体制の強化～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	67
	（オ）監査体制の抜本的な見直し～内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化	67
オ	業務統制の強化（3.（1）ア及び3.（1）エに対応）	75
	（ア）営業部門の権限の見直し	75
	（イ）購買機能の強化	79
	（ウ）再発防止策の有効性向上	80
	（エ）属人化の防止	83
カ	業務統制の強化に関して継続強化した改善措置（3.（2）ア（ア）、（イ）、（エ）、3.（2）ウ（イ）及び3.（2）エ（ア）、（イ）、（エ）に対応）	84
	（ア）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	85
	（イ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化～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	90
	（ウ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化～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	93
	（エ）組織文化の改革・形成～当事者意識の醸成・他人事文化の打破	95
	（オ）モニタリング体制の継続～「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	96
キ	コンプライアンス活動の見直し（3.（1）オ～クに対応）	97
	（ア）内部通報制度の運用見直し	97
	（イ）コンプライアンス意識の強化	98
	（ウ）新たな企業風土の形成	103
ク	コンプライアンス活動の見直しに関して継続強化した改善措置（3.（2）ア（ウ）、（エ）及び3.（2）エ（ウ）に対応）	110
	（ア）従業員の声を集める仕組み～内部通報制度に対する信頼の醸成	111
	（イ）ガバナンスの改革と推進～経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	112
	（ウ）ガバナンスの改革と推進～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	118
	（エ）ガバナンスの改革と推進～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	120
	（オ）組織文化の改革・形成～コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革	124
	（カ）組織文化の改革・形成～会社としての一体感に関連する企業文化改革	126
ケ	2020年12月事案を受けて追加した改善策（3.（2）イ（イ）、（ウ）、（エ）、（オ）、3.（2）ウ（ア）及び3.（2）エ（イ）、（オ）に対応）	130
	（ア）ガバナンスの改革と推進～取締役会による監督強化・ハンズオン	132
	（イ）ガバナンスの改革と推進～社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	136
	（ウ）ガバナンスの改革と推進～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	138
	（エ）リスク管理体制の強化～有事対応への備え（クライシスマネジメント）	139
	（オ）監査体制の抜本的な見直し～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）	140
	（カ）監査体制の抜本的な見直し～J-SOX業務の抜本的見直し	141

(キ)	監査体制の抜本的な見直し ～ 監査役の体制強化	143
(ク)	監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室と会計監査人の連携強化	146
(ケ)	従業員の声を集める仕組み ～ 第三者を窓口とした目安箱	146
(コ)	会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 会計リテラシーの 向上・会計知識教育	147
(サ)	会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 過去不祥事からの 学び・啓蒙	149
(シ)	会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 日々の失敗事例 (ヒヤリハット)からの学び	150
(ス)	モニタリング体制の継続 ～ 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	151
(4)	改善措置の実施スケジュール	151
ア	改善報告書に記載した改善策(3.(3)ア、ウ、オ、キ)の改善スケジュール (2021年3月期)	152
イ	改善報告書に記載した改善策(3.(3)ア、ウ、オ、キ)の改善スケジュール (2022年3月期)	154
ウ	2020年12月事案を受けて強化・追加した改善策(3.(3)イ、エ、カ、ク、 ケ)の改善スケジュール	156
4.	改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価	162

1. 経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は、東京国税局による税務調査の過程で、当社の一部取引について納品の事実が確認できない疑義があるとの指摘を受けたため、2019年12月13日、当該指摘に係る事実関係の解明等を目的とした特別調査委員会を設置し調査を行いました。当社は、特別調査委員会の2020年2月13日付け中間報告書及び同年3月12日付け最終調査報告書を受領し、これらの報告書に記載された調査結果から、2015年2月以降、納品実体のない取引が繰り返し行われていたことを認識するに至りました。

この結果、当社は、2020年3月12日付けで過年度決算短信等の訂正を行いました。訂正した過年度決算短信等及びこれらの訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

・訂正を行った有価証券報告書

第28期	有価証券報告書	(自 平成26年4月1日 至 平成27年3月31日)
第29期	有価証券報告書	(自 平成27年4月1日 至 平成28年3月31日)
第30期	有価証券報告書	(自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)
第31期	有価証券報告書	(自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
第32期	有価証券報告書	(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)

・訂正を行った四半期報告書

第31期	第1四半期報告書	(自 平成29年4月1日 至 平成29年6月30日)
第31期	第2四半期報告書	(自 平成29年7月1日 至 平成29年9月30日)
第31期	第3四半期報告書	(自 平成29年10月1日 至 平成29年12月31日)
第32期	第1四半期報告書	(自 2018年4月1日 至 2018年6月30日)
第32期	第2四半期報告書	(自 2018年7月1日 至 2018年9月30日)
第32期	第3四半期報告書	(自 2018年10月1日 至 2018年12月31日)
第33期	第1四半期報告書	(自 2019年4月1日 至 2019年6月30日)
第33期	第2四半期報告書	(自 2019年7月1日 至 2019年9月30日)

・訂正を行った決算短信

平成27年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
平成28年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
平成29年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
平成30年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
2019年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)

・訂正を行った四半期決算短信

平成 30 年 3 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

平成 30 年 3 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

平成 30 年 3 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019 年 3 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019 年 3 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019 年 3 月期第 3 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020 年 3 月期第 1 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020 年 3 月期第 2 四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

過年度決算短信等の訂正による連結財務諸表への影響額の概要は以下のとおりです。

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 28 期 平成 27 年 3 月期 通期	売上高	143,173	141,529	△ 1,644	△ 1.1
	営業利益	4,205	4,121	△ 83	△ 2.0
	経常利益	4,249	4,115	△ 133	△ 3.1
	当期純利益	2,457	1,816	△ 641	△ 26.1
	純資産	57,113	56,472	△ 641	△ 1.1
	総資産	103,623	103,013	△ 610	△ 0.6
第 29 期 平成 28 年 3 月期 通期	売上高	145,180	140,170	△ 5,010	△ 3.5
	営業利益	2,453	1,927	△ 525	△ 21.4
	経常利益	2,594	2,068	△ 525	△ 20.3
	親会社株主に帰属 する当期純利益	1,508	1,015	△ 493	△ 32.7
	純資産	55,533	54,398	△ 1,134	△ 2.0
	総資産	102,613	99,417	△ 3,195	△ 3.1

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 30 期 平成 29 年 3 月期 通期	売上高	157,236	153,124	△ 4,112	△ 2.6
	営業利益	5,747	5,565	△ 181	△ 3.2
	経常利益	5,701	5,519	△ 181	△ 3.2
	親会社株主に帰属 する当期純利益	3,822	3,584	△ 238	△ 6.2
	純資産	57,328	55,954	△ 1,373	△ 2.4
	総資産	103,365	102,038	△ 1,327	△ 1.3
第 31 期 平成 30 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	29,794	28,015	△ 1,778	△ 6.0
	営業利益	414	△ 76	△ 491	△ 118.5
	経常利益	400	△ 90	△ 491	△ 122.7
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	248	△ 227	△ 476	△ 191.3
	純資産	56,377	54,527	△ 1,849	△ 3.3
	総資産	97,206	95,279	△ 1,926	△ 2.0
第 31 期 平成 30 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	70,696	66,126	△ 4,570	△ 6.5
	営業利益	2,311	1,580	△ 730	△ 31.6
	経常利益	2,370	1,639	△ 730	△ 30.8
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,569	863	△ 706	△ 45.0
	純資産	57,839	55,760	△ 2,079	△ 3.6
	総資産	98,205	96,078	△ 2,126	△ 2.2
第 31 期 平成 30 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	107,375	102,791	△ 4,583	△ 4.3
	営業利益	3,860	3,123	△ 737	△ 19.1
	経常利益	3,976	3,238	△ 737	△ 18.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	2,640	1,762	△ 877	△ 33.2
	純資産	57,529	55,278	△ 2,250	△ 3.9
	総資産	96,618	94,392	△ 2,225	△ 2.3

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 31 期 平成 30 年 3 月期 通期	売上高	161,107	153,349	△ 7,757	△ 4.8
	営業利益	8,241	7,256	△ 985	△ 12.0
	経常利益	8,418	7,433	△ 985	△ 11.7
	親会社株主に帰属 する当期純利益	5,682	4,401	△ 1,281	△ 22.6
	純資産	60,363	57,708	△ 2,654	△ 4.4
	総資産	106,827	102,146	△ 4,681	△ 4.4
第 32 期 2019 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	33,418	30,278	△ 3,140	△ 9.4
	営業利益	1,511	1,103	△ 408	△ 27.0
	経常利益	1,533	1,125	△ 408	△ 26.6
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,035	△ 2,203	△ 3,238	△ 312.8
	純資産	60,247	54,353	△ 5,893	△ 9.8
	総資産	104,161	98,277	△ 5,884	△ 5.6
第 32 期 2019 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	80,598	77,396	△ 3,202	△ 4.0
	営業利益	4,935	4,541	△ 393	△ 8.0
	経常利益	5,043	4,649	△ 393	△ 7.8
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	3,309	241	△ 3,068	△ 92.7
	純資産	62,753	57,030	△ 5,723	△ 9.1
	総資産	109,828	104,097	△ 5,730	△ 5.2
第 32 期 2019 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	122,432	116,102	△ 6,330	△ 5.2
	営業利益	7,759	7,142	△ 617	△ 8.0
	経常利益	7,956	7,339	△ 617	△ 7.8
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	5,303	942	△ 4,360	△ 82.2
	純資産	63,128	56,112	△ 7,015	△ 11.1
	総資産	107,085	100,222	△ 6,863	△ 6.4

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 32 期 2019 年 3 月期 通期	売上高	181,935	174,838	△ 7,097	△ 3.9
	営業利益	13,012	12,166	△ 845	△ 6.5
	経常利益	13,258	12,412	△ 845	△ 6.4
	親会社株主に帰属 する当期純利益	8,913	4,323	△ 4,589	△ 51.5
	純資産	66,858	59,614	△ 7,244	△ 10.8
	総資産	125,498	118,313	△ 7,184	△ 5.7
第 33 期 2020 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	36,038	35,571	△ 467	△ 1.3
	営業利益	2,107	1,709	△ 398	△ 18.9
	経常利益	2,216	1,817	△ 398	△ 18.0
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,518	2	△ 1,515	△ 99.8
	純資産	66,565	57,805	△ 8,760	△ 13.2
	総資産	120,406	111,623	△ 8,782	△ 7.3
第 33 期 2020 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	88,723	82,164	△ 6,559	△ 7.4
	営業利益	7,096	6,078	△ 1,018	△ 14.4
	経常利益	7,313	6,294	△ 1,018	△ 13.9
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	5,055	2,901	△ 2,153	△ 42.6
	純資産	70,358	60,960	△ 9,397	△ 13.4
	総資産	124,275	119,432	△ 4,843	△ 3.9

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

ア 不適切な会計処理の発覚と過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

当社は、2019 年 11 月、東京国税局による税務調査の過程で、一部取引について納品の事実が確認できない取引がある旨の疑義があるとの指摘を受けました。

具体的には、公共市場（中央省庁）を担当する東日本第 1 事業本部第 1 営業部の案件の中に、実在性に疑義のある取引があるというものでした。

そこで、当社は、社内調査チームを組成し、社内関係者へのヒアリングを行うなどの調査を行いました。その結果、実在性のない取引が行われていた可能性が認められるに至りましたが、その事実経緯の正確な把握には、取引先を含めたより広範かつ深度ある

調査が必要な状況にあるとの認識を持つに至り、同年12月13日、納品の事実が確認できない取引及びこれに類似する不正の有無・態様の確認並びに原因究明、当社連結財務諸表への影響額の算定及び判明した事実を踏まえた再発防止策の検討（以下「2020年特別調査」といいます。）のため、後記「イ」の項記載の特別調査委員会を設置することを決定し、その旨を公表しました。

その後、2020年特別調査が実施され、調査結果として2020年2月13日付けにて中間報告書、同年3月12日付けにて最終報告書（併せて、以下「2020年特別調査報告書」といいます。）を受領しました。2020年特別調査報告書を踏まえ、当社において、不適切会計処理の概要は後記「ウ」の項記載のとおりと判断しており、これにより、前記「(1)」の項記載の過年度決算短信等の訂正を行ったものです。

イ 特別調査委員会の設置

専門性及び客観性を担保しつつ可及的速やかに調査を行うために、当社の事業内容を熟知した調査補助者が外部専門家と協力しながら調査を行うことが最適であると判断し、形式的には、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に基づく第三者委員会の形態は採用しておりませんが、同ガイドラインの趣旨を最大限に尊重し、当社と取引関係になく独立性を有する外部専門家の委員のみで構成される特別調査委員会を設置することとしました。

・特別調査委員会の構成委員

委員長 弁護士 濱 邦久氏（濱法律事務所）

委員 弁護士 芝 昭彦氏（芝・田中経営法律事務所）

委員 弁護士・公認会計士 岩田 知孝氏（株式会社KPMG FAS）

（注）以下のメンバーが特別調査委員会の調査の支援・補助を行う。

調査補助者：TMI総合法律事務所、株式会社KPMG FAS

会社窓口：坂本リスク管理室長、勝村経理部長、種田法務・CSR室長

ウ 不適切会計処理の内容等

2020年特別調査により判明した、以下に述べる本不正行為（中央省庁をエンドユーザーとする架空の物品販売を内容とする商流取引（下記（イ）で定義します。）を順次繰り返す形で実施していた行為をいいます。以下同じです。）により、当社は、過去5年間にわたって、売上高及び売上原価を過大計上していたことを認識しました。また、本不正行為に関係した当事会社（下記（ア）で定義します。）間では、資金移動が繰り返し行われていたため、売掛金及び買掛金についても同様に過大計上しておりました。なお、2020年特別調査によって本不正行為以外にも発見された不適切な取引として、費用の付替えが行われており、費用の付替え元案件と付替え先案件の売上計上時期に差異が生じているものや、原価性を有しない用途不明の資金流出取引が含まれておりました。

そのため、当社は、売上高及び売上原価を過大計上していた本不正行為に係る取引及び本不正行為以外の不適切な取引の会計処理は適切ではないと判断し、これらに関連した取引についてはすべて取消処理をし、適切な仕訳による修正を行っております。なお、取消処理によって生じた債務は、その他流動負債に含めて表示しております。また、本不正行為が発覚した時点で当社が保有していた債権については、回収の見通しが立っていないことから、過年度に遡って特別損失として会計処理を行っております（ただし、後記「2. 2020年12月16日の決算訂正の経緯」のとおり、訂正を再度行っております。）。

(ア) 関係当事者

本報告書においては、下表のとおり略語を用います。

正式名称／内容	略称
当社との間で本不正行為に係る取引が繰り返し行われていた会社	当事会社
本不正行為に係る取引の途中で、案件を分割して架空発注された甲社からさらに架空発注された会社	関与会社
本不正行為に係る取引の途中で、案件を分割して架空発注された会社	甲社
費用の付替え取引の業務の委託予定先	乙社
約5,400万円の不明金に関する取引で、当社が再受託する形で入る予定だった会社	丙社
元東日本第1事業本部第1営業部営業第1チームシニアマネージャーA氏	A氏
同第1営業部営業第1チーム従業員	B氏及びC氏
中央省庁を総称する表記	中央省庁

(イ) 本不正行為の内容

当社の東日本第1事業本部第1営業部営業第1チームが担当する中央省庁をエンドユーザーとする入札案件においては、その性質上、以下の特色が見受けられます（なお、東日本第1事業本部第1営業部営業第1チームは、当社の霞が関オフィスにて業務を行っていました。）。

中央省庁向けの入札案件は、基本的にシステム全般の大規模な構築を伴うものであったことから、当社の他部署が担当する顧客に対する営業活動とは異なり、当社として、自社が得意とする製品を売り込みに行くのではなく、入札案件における前段階におけるコンサルティング業務（入札の対象とするシステムの仕様の設計や、調達仕様

書の作成の支援等)から関与することも多くあります。中央省庁においてシステム構築を行う際のコンサルティング業務を落札した業者は、いわゆる設計施工分離のルールから、その後の構築請負契約の入札に参加することはできないところ、コンサルティングを担当した業者は、当該入札案件に関する様々な情報を持っていることから、落札した業者が、コンサルティングを担当した業者に対して、物品の調達につきコンサルティング業務を担当した業者を介して行う取引(以下「商流取引」といいます。)への参加を打診してくる傾向にあります。この商流取引において、当社は、他社が落札した案件につき、当該落札業者の下請けとして、物品の仕入れ及び納品を行い、マージンを得ることになります。

本不正行為は、2015年2月頃から2019年11月までの間、中央省庁をエンドユーザーとする架空のソフトウェア及びハードウェアの物品販売を内容とする商流取引を、「仕入業者(A社)→当社→落札業者(B社)→仕入業者(A社)」という流れで、順次繰り返す形で行われたものです。当社においては、当社の東日本第1事業本部第1営業部営業第1チームのシニアマネージャーであったA氏が、本不正行為による取引の当事会社の担当者らと連絡を取り合い、架空取引に関する外部証憑の発行という協力を引き出し、A氏の部下らに対して必要書類の一部(架空の見積明細や社内向け資料)の作成を命じ、A氏の上長に対して架空の商流取引である事実を秘して決裁を受け、当社名義の偽造注文書を発行するなどして、本不正行為に係る取引を実行していたものであり、本不正行為は、当社において組織的に実行されたものではなく、全容を把握して架空の商流取引であることを認識していたのはA氏のみであり、A氏が単独で行っていたものであると、2020年特別調査報告書で認定されています。

中央省庁の商流取引における本来の取引の流れは、「メーカー(→仕入業者(A社))→当社→落札業者(B社)→省庁」となります。

これに対し、本不正行為の場合の取引の流れは、「仕入業者(A社)→当社→落札業者(B社)→仕入業者(A社)」となり、架空の物品販売であるため、製品の実際の納入はなく、帳票類の受渡しと代金名下での金銭の授受のみが当事会社間で行われていました。

本不正行為による取引における製品の納入については、各当事会社において自社の上流にいる会社(自社の販売先又はその先の販売先)が中央省庁から実際に落札した案件の商流に入るものであるという取引の外形の下で、取引に係る製品が自社の下流にいる会社(自社の仕入先)により、自社の上流にいる会社(自社の販売先)が指定した場所に直接納入されるという仕組みがとられていました。例えば、当社から見ると、取引に使われた省庁の案件は、実際に省庁が入札を実施した案件であり、当社の上流にいる会社(販売先)は実際に当該案件を落札していましたが、A氏は、当社が当該落札業者から物品の調達・納入を受注する商流取引に入ることができたかのように装っていましたが(実際には、当該落札業者は、当社とは別の業者に発注していたと

思われます。)。また、過去に落札された実在の省庁案件又は当社が過去にコンサルティング業務を受注して実施し、入札が行われた案件につき、当該案件の追加発注という名目で架空の案件を作出していた取引もありました。

本不正行為により、各当事会社は、下流の仕入先から仕入れた物品に一定の利益(当社においては約5%~10%)を乗せて上流の会社(販売先)に納品していましたが、これは、当事会社間で帳票類の受渡しと代金名下での金銭の授受が繰り返される、実体のない架空取引でした。そのため、各社が代金下の金額に利益を加算して販売し、その次の取引では更に利益を上乗せした金額で再び仕入れ、支払いを行うことになるため、取引が重ねられる度に売上高が上がり、かつ金額が加算されていきました。また、このようにして繰り返されていた取引の一部は、途中で分割して複数の会社に発注され、最終の仕入業者に代金下に資金が流出していた可能性があると考えています。

本不正行為は、上記のとおり当社においてはマネージャー職にあったA氏により差配されておりました。A氏が本不正行為を行った動機・背景は後記「(エ)」の項記載のとおりです。また、A氏以外の関係者の本不正行為に関する認識は後記「(オ)」の項記載のとおりで、当社各役員の本不正行為に対する認識もそれらの者と同様です。

(ウ) 本不正行為以外の不適切な取引

・費用の付替え

2019年、案件担当者であるB氏がある中央省庁の入札案件の応札に向けて営業活動を行っていたところ、入札直前になり、想定していた入札予定価格が、当該中央省庁の予算に見合わないことを認識するに至りました。

当時、施工管理業務の委託予定先であった乙社からは5,470万円の見積りが出されておりましたが、B氏は、この見積額で乙社に発注することを前提として、当社の利益分を積み上げた金額で入札すれば、当該中央省庁の予算を大幅に上回る入札金額となり落札できないことが明らかであると考えました。

どのように対応すべきかについてB氏から相談を受けたA氏は、大要以下の方法を考案し、甲社の担当者に協力を依頼して承諾を得るとともに、B氏に対して、乙社の了解を得ること及び甲社担当者と実務的な協議を進めることを指示しました。

- ① 乙社に対する発注額を見積額5,470万円から減額させて、当社に利益が出る入札金額で入札する。
- ② 乙社の見積額5,470万円と減額後の金額との差額は、当社に代わって甲社から乙社に発注させることにより、乙社が損失を被らないようにする。
- ③ 当社が甲社に対して、別の案件で、差額分の実体の伴わない業務を発注することにより、甲社が乙社に肩代わりで発注した分の補填をする。

B氏は、乙社に事情を説明し、甲社が発注主体になることにつき了承を得ました。そして、B氏が甲社担当者と協議した結果、当社から乙社に対する発注額を780万円に減額し、甲社が乙社に差額4,690万円の業務を発注することとしました。また、甲社への4,690万円分の補填については、B氏の担当案件である別の中央省庁案件で1,500万円分、さらに別の中央省庁案件で3,190万円分、それぞれ当社から甲社に対して実体を伴わない発注をすることで行われました。

なお、上記1,500万円については、当社は、甲社から2019年6月28日付け作業完了報告書を受領しており、既に甲社に支払済みですが、上記3,190万円は、未だ甲社に支払っておりません。

・約5,400万円の不明金

ある独立行政法人をエンドユーザーとする2019年2月入札の案件について、丙社が入札し、当社が再受託する形で入る予定でした。但し、丙社から、予算の都合で、当社の原価の一部を他の案件に付け替えるように指示があったため、別の組織をエンドユーザーとする案件について、当社が同様に丙社から再受託する形で入り、丙社から、同案件について本来の価格から5,376万円を上乗せして見積書を作成するように指示を受けました。

当社は当該指示に基づいて、本来の価格より5,376万円を上乗せして上記組織をエンドユーザーとする案件を受注しましたが、本来の上記独立行政法人をエンドユーザーとする案件を丙社が失注したことから、丙社の上承の下、上記5,376万円は上乗せされたままとなりました。この余った予算について、A氏とC氏が協議し、当社の正規の手続を経ることなく、当社の霞が関オフィスの検証機器の購入に使用しました。

なお、A氏から、C氏に対して、検証機器のメーカーに直接依頼するのではなく、甲社を通して購入するように示唆があり、C氏は、甲社担当者に連絡し、甲社を通して、検証機器のメーカーに発注しました。上記組織の案件において当社が丙社に交付していた見積書は、役務を行うものであったことから、C氏と甲社担当者は協議して、当社から甲社への発注内容は役務提供としましたが、実際は、C氏が検証機器のメーカーに直接連絡し、甲社を通す取引形態にして、当社の霞が関オフィスに直接検証機器の納品を受けました。その取引を通じて、甲社は約4,000万円の利益を得ることとなりました。

(エ) A氏が本不正行為を行った動機・背景

本不正行為を行った動機ないし経緯に関し、A氏は、東日本第1事業本部第1営業部が大規模な赤字を発生させたことなどから縮小傾向にあった中で、中央省庁の大型案件を失注したため、これを挽回して同部のプレゼンスを上げるためであり、その後

も予算を達成して同部のプレゼンスを向上させるため、本不正行為を止められなかった旨説明していますが、これを裏付ける証拠はなく、本不正行為により支払われた金銭の一部が複数の業者に流出していることなども勘案しますと、A 氏の説明の信用性には疑問があります。また、A 氏が本不正行為を行った動機については、本不正行為により支払われた金銭の一部が流出していることから一定の推測は可能であるものの、2020 年特別調査の結果をもってしても、その動機を正確に把握し、説明することは難しい状況です。

(オ) A 氏以外の関係者等の本不正行為に関する認識

関係者へのヒアリング及びデジタルフォレンジック調査の結果を含む関係証拠によれば、当事会社の各担当者が、A 氏と連絡を取り合い、本不正行為のために必要な書類をやり取りしていたことは認められますが、各担当者が、本不正行為が架空の商流取引であることを認識していた事実や、A 氏と共謀していた事実については、これまでの調査においては判然とせず、現時点でこれらを認定するには至っておりません。関与会社の各担当者についても同様に、A 氏と連絡を取り合い、必要な書類をやり取りしていたことは認められますが、本不正行為について全容を把握して架空の商流取引であることを認識していた事実や、A 氏と共謀していた事実については判然とせず、2020 年特別調査の結果をもってしてもこれらを認定するには至っておりません。

また、当社における A 氏の部下については、A 氏が各部下に対し、A 氏が指定する金額に合うよう機器の構成を記載した見積内訳明細（顧客向け及び仕入先向け）の作成、役員向け説明資料の作成、各種社内申請書の作成をそれぞれ指示していました。当該部下らは、疑問を感じて質問をしてはいたものの、A 氏から事実関係を明らかにされず、叱責された者もいるなど、指示に従わざるを得なかったものとみられ、本不正行為の全容を把握して協力していたとの認定には至っておりません。

A 氏の上司についても、A 氏から、本不正行為に係る取引における見積書提出時の決裁において、実体のある商流取引であるとの説明を受け、これを信じて決裁しており、本不正行為の全容を把握して協力していたとの認定には至っておりません。

以上から、当社は、本不正行為は、当社内においては組織的に実行されたものではなく、A 氏が単独で行っていたものであると評価しております。

2. 2020年12月16日の決算訂正の経緯

(1) 過年度決算訂正の内容

当社は2020年12月16日付けで、後記「(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯」記載の調査結果に基づき、①当社元従業員による仕入先を利用した資金流用、②当社従業員による得意先を利用した資金流用、③立替金約51億円の損失の計上方法の変更、④売上原価の追加計上、⑤その他について、適切な会計処理を行う必要があるとの認識に至ったため、過年度決算短信等の訂正を行いました。訂正した過年度決算短信等及びこれらの訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

【訂正した過年度決算短信等】

・訂正を行った有価証券報告書

第29期	有価証券報告書	(自 平成27年4月1日 至 平成28年3月31日)
第30期	有価証券報告書	(自 平成28年4月1日 至 平成29年3月31日)
第31期	有価証券報告書	(自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
第32期	有価証券報告書	(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
第33期	有価証券報告書	(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

・訂正を行った四半期報告書

第31期	第3四半期報告書	(自 平成29年10月1日 至 平成29年12月31日)
第32期	第1四半期報告書	(自 2018年4月1日 至 2018年6月30日)
第32期	第2四半期報告書	(自 2018年7月1日 至 2018年9月30日)
第32期	第3四半期報告書	(自 2018年10月1日 至 2018年12月31日)
第33期	第1四半期報告書	(自 2019年4月1日 至 2019年6月30日)
第33期	第2四半期報告書	(自 2019年7月1日 至 2019年9月30日)
第33期	第3四半期報告書	(自 2019年10月1日 至 2019年12月31日)
第34期	第1四半期報告書	(自 2020年4月1日 至 2020年6月30日)

・訂正を行った決算短信

平成28年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
平成29年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
平成30年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
2019年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)
2020年3月期決算短信〔日本基準〕	(連結)

・訂正を行った四半期決算短信

2021年3月期第1四半期決算短信〔日本基準〕	(連結)
-------------------------	------

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

過年度決算短信等の訂正による連結財務諸表への影響額の概要は以下のとおりです。

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 29 期 平成 28 年 3 月期 通期	売上高	140,170	140,170	-	-
	営業利益	1,927	1,623	△ 303	△ 15.7
	経常利益	2,068	1,765	△ 303	△ 14.7
	親会社株主に帰属 する当期純利益	1,015	△ 124	△ 1,140	-
	純資産	54,398	52,896	△ 1,502	△ 2.8
	総資産	99,417	99,266	△ 150	△ 0.2
第 30 期 平成 29 年 3 月期 通期	売上高	153,124	153,124	-	-
	営業利益	5,565	5,368	△ 197	△ 3.6
	経常利益	5,519	5,321	△ 197	△ 3.6
	親会社株主に帰属 する当期純利益	3,584	1,075	△ 2,508	△ 70.0
	純資産	55,954	51,943	△ 4,011	△ 7.2
	総資産	102,038	102,038	-	-
第 31 期 平成 30 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	102,791	102,788	△ 2	△ 0.0
	営業利益	3,123	2,857	△ 265	△ 8.5
	経常利益	3,238	2,976	△ 262	△ 8.1
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,762	848	△ 914	△ 51.9
	純資産	55,278	50,353	△ 4,925	△ 8.9
	総資産	94,392	92,420	△ 1,972	△ 2.1
第 31 期 平成 30 年 3 月期 通期	売上高	153,349	153,346	△ 2	△ 0.0
	営業利益	7,256	6,925	△ 331	△ 4.6
	経常利益	7,433	7,104	△ 328	△ 4.4
	親会社株主に帰属 する当期純利益	4,401	4,551	150	3.4
	純資産	57,708	53,847	△ 3,860	△ 6.7
	総資産	102,146	102,502	356	0.3

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 32 期 2019 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	30,278	30,278	-	-
	営業利益	1,103	1,007	△ 95	△ 8.6
	経常利益	1,125	1,029	△ 95	△ 8.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△ 2,203	378	2,581	-
	純資産	54,353	53,074	△ 1,278	△ 2.4
	総資産	98,277	100,396	2,119	2.2
第 32 期 2019 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	77,396	77,396	-	-
	営業利益	4,541	4,379	△ 162	△ 3.6
	経常利益	4,649	4,487	△ 162	△ 3.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	241	△ 859	△ 1,100	-
	純資産	57,030	52,069	△ 4,961	△ 8.7
	総資産	104,097	103,040	△ 1,057	△ 1.0
第 32 期 2019 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	116,102	116,102	-	-
	営業利益	7,142	6,929	△ 212	△ 3.0
	経常利益	7,339	7,103	△ 236	△ 3.2
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	942	△ 79	△ 1,022	-
	純資産	56,112	51,229	△ 4,883	△ 8.7
	総資産	100,222	99,021	△ 1,201	△ 1.2
第 32 期 2019 年 3 月期 通期	売上高	174,838	174,825	△ 12	△ 0.0
	営業利益	12,166	11,809	△ 356	△ 2.9
	経常利益	12,412	12,043	△ 368	△ 3.0
	親会社株主に帰属 する当期純利益	4,323	7,155	2,831	65.5
	純資産	59,614	58,584	△ 1,029	△ 1.7
	総資産	118,313	121,494	3,180	2.7

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 33 期 2020 年 3 月期 第 1 四半期	売上高	35,571	35,571	-	-
	営業利益	1,709	1,642	△ 66	△ 3.9
	経常利益	1,817	1,751	△ 66	△ 3.7
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	2	△ 196	△ 198	-
	純資産	57,805	56,577	△ 1,228	△ 2.1
	総資産	111,623	115,024	3,401	3.0
第 33 期 2020 年 3 月期 第 2 四半期	売上高	82,164	82,348	184	0.2
	営業利益	6,078	6,164	86	1.4
	経常利益	6,294	6,182	△ 112	△ 1.8
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	2,901	2,656	△ 244	△ 8.4
	純資産	60,960	59,686	△ 1,274	△ 2.1
	総資産	119,432	119,342	△ 89	△ 0.1
第 33 期 2020 年 3 月期 第 3 四半期	売上高	122,845	123,029	184	0.1
	営業利益	9,706	9,739	32	0.3
	経常利益	9,937	9,771	△ 165	△ 1.7
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	5,379	5,081	△ 298	△ 5.5
	純資産	61,847	60,519	△ 1,327	△ 2.1
	総資産	119,579	119,498	△ 80	△ 0.1
第 33 期 2020 年 3 月期 通期	売上高	186,169	186,353	184	0.1
	営業利益	16,476	16,499	23	0.1
	経常利益	16,563	16,387	△ 175	△ 1.1
	親会社株主に帰属 する当期純利益	10,124	9,817	△ 307	△ 3.0
	純資産	66,674	65,337	△ 1,336	△ 2.0
	総資産	136,111	135,764	△ 346	△ 0.3

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第 34 期	売上高	36,505	36,505	-	-
2021 年 3 月期	営業利益	2,611	2,618	7	0.3
第 1 四半期	経常利益	2,691	2,699	7	0.3
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	1,900	1,907	6	0.4
	純資産	66,350	65,020	△ 1,329	△ 2.0
	総資産	130,998	130,916	△ 81	△ 0.1

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

ア 不適切な会計処理の発覚と過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

当社は、前記「1. 経緯」記載のとおり、2019 年 11 月の東京国税局による指摘を端緒に、同年 12 月 13 日から 2020 年 3 月 11 日まで 2020 年特別調査を実施し、2020 年 3 月 12 日に 2020 年特別調査報告書を開示いたしました。その後、外部機関からの指摘があり、資金流用の疑義並びに仕入先及び売上先を利用した原価付替えの疑義を認識したため、当社とは利害関係を有しない外部の弁護士及び公認会計士で構成される外部調査委員会（以下「外部調査委員会」といい、外部調査委員会による調査を「外部調査」といいます。）を設置いたしました。

また、2021 年 3 月期第 2 四半期決算準備の過程において、外部機関の指摘により、前記「1. 経緯」記載の納品実体のない取引により、当社から複数業者へ流出した資金の一部が、当社が売上として計上した取引にかかる役務や物品の提供に充てられていた可能性があるとの疑義が判明したため、社内調査チームによる事実確認を実施しておりました（以下、当該社内調査チームによる調査を「社内調査」といいます。）。

当社は 2020 年 12 月 16 日付で、これらの調査結果に基づき、前記「(1) 過年度決算訂正の内容」記載のとおり①当社元従業員による仕入先を利用した資金流用、②当社従業員による得意先を利用した資金流用、③立替金約 51 億円の損失の計上方法の変更、④売上原価の追加計上、⑤その他（以下「2020 年 12 月 16 日の決算訂正を行う必要があると認識した項目」と総称します。）について、適切な会計処理を行う必要があるとの認識に至ったため、過年度決算短信等の訂正を行いました。訂正した過年度決算短信等及びこれらの訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

① 当社元従業員による仕入先を利用した資金流用 (外部調査)

当社は、仕入先を利用した当社元従業員の欺罔的行為により、当社から仕入先を利用して資金が一部流出した事実が判明しました。その結果、2019年3月期から2020年3月期の2期間にわたって、当社から流出した資金206百万円は、売上原価から営業外費用に振替処理を行っております。なお、当該事案における2020年3月期の売上高184百万円につきましては、売上部分に関しては取引の実在性が確認できたため計上しております。対象各期における売上高、営業利益、経常利益、当期純利益への影響額は以下のとおりです。

<①の連結財務諸表への影響額>

(単位:百万円)

内訳	第29期 2016.3	第30期 2017.3	第31期 2018.3	第32期 2019.3	第33期 2020.3	合計
売上高	-	-	-	-	184	184
営業利益	-	-	-	21	184	206
経常利益	-	-	-	△1	△14	△16
親会社株主に帰属する 当期純利益	-	-	-	△1	△14	△16

② 当社従業員による得意先を利用した資金流用 (外部調査)

当社は、得意先を利用した当社従業員の欺罔的行為により、当社から得意先に預けたプール資金を流用して、不正な原価付替えを行っていた事実が判明しました。その結果、2018年3月期から2019年3月期にわたって、過大に計上した売上高15百万円を取消しております。また、得意先を利用した不正な原価付替えについては、売上原価ではなく自社の経費に充てられていたため、売上原価16百万円を販売費及び一般管理費に振替処理を行っております。対象各期における売上高、営業利益、経常利益、当期純利益への影響額は以下のとおりです。

<②の連結財務諸表への影響額>

(単位:百万円)

内訳	第29期 2016.3	第30期 2017.3	第31期 2018.3	第32期 2019.3	第33期 2020.3	合計
売上高	-	-	△2	△12	-	△15
営業利益	-	-	△2	△12	-	△15
経常利益	-	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	-	-	-	-	-	-

③ 立替金約 51 億円の損失の計上方法の変更について (社内調査)

当社は、2020 年 3 月に行った過年度決算訂正にて、納品実体のない取引に関連する立替金約 51 億円について、回収できる可能性は著しく低いと判断して、当該立替金を支払うこととなった商流の架空案件が発生した 2018 年 3 月期から 2020 年 3 月期の 3 期間にわたって特別損失を計上しておりました。しかしながら、社内調査及びこれを踏まえた検討の結果、立替金約 51 億円に対応する損失は、当該立替金を支払うことになった商流のみならず、一連の架空循環取引の開始時点である 2016 年 3 月期から 2020 年 3 月期の期間にわたって負担すべき性質を有する金額との結論に至りました。

その結果、2020 年 3 月時点の過年度決算訂正で計上した 2018 年 3 月期から 2020 年 3 月期の特別損失を取り消し、新たに、2016 年 3 月期から 2020 年 3 月期に特別損失の計上を行っております。なお、当該会計処理の変更による累計の純資産への影響額はございません。対象各期における売上高、営業利益、経常利益、当期純利益への影響額は以下のとおりです。

<③の連結財務諸表への影響額>

(単位:百万円)

内訳	第 29 期 2016.3	第 30 期 2017.3	第 31 期 2018.3	第 32 期 2019.3	第 33 期 2020.3	合計
売上高	-	-	-	-	-	-
営業利益	-	-	-	-	-	-
経常利益	-	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	△836	△2,355	328	3,182	△318	-

④ 売上原価の追加計上について (社内調査)

当社は、納品実体のない取引により戊社に流出した資金の一部について、当社元従業員の指示により戊社から己社等へ支払われ、当該支払いを対価として己社等が当社へ物品及び役務を提供していた可能性を認識するとともに、戊社経由で行われた己社等への支払いに関する原価計上不足の疑義及び会計処理の必要性を認識しました。

そこで、己社等から当該疑義に関連する取引のリストの提供を受けるとともに、当該リストのうち、己社等がさらに別の取引先に発注を行っている場合は、当該己社等の発注先からも証憑の提供を受け、これらと当社内の情報との整合性を確認しました。

これらの結果、2015 年 3 月期から 2020 年 3 月期の期間にわたって合計 1,569 百万円に相当する役務や物品の提供が己社等から当社に行われていた事実が確認されました。そこで当社は、2015 年 3 月期から 2020 年 3 月期の期間にわたって追加で 1,188 百万円を売上原価計上するとともに、架空循環取引の過程で戊社に支払われ、当社に対して提供された役務等の対価である 381 百万円を特別損失から売上原価に振替処理を行っております。対

象各期における売上高、営業利益、経常利益、当期純利益への影響額は以下のとおりです。

<④の連結財務諸表への影響額>

(単位:百万円)

内訳	第28期 2015.3※	第29期 2016.3	第30期 2017.3	第31期 2018.3	第32期 2019.3	第33期 2020.3	合計
売上高	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	△362	△303	△148	△328	△279	△147	△1,569
経常利益	△362	△303	△148	△328	△279	△147	△1,569
親会社株主に帰属する当期純利益	△362	△303	△103	△178	△279	38	△1,188

※2015年3月期の決算数値については、2016年3月期の比較情報のみ訂正しているため、2015年3月期の有価証券報告書等、決算短信等の訂正は行っておりません。

⑤ その他 (社内調査)

当社は、①～④とは別に社内調査において、2020年3月の過年度決算訂正時において、納品実体がないと認定した仕入取引の実在性が確認できたため、売上原価66百万円を再計上しております。なお、2020年3月の過年度決算訂正時において、2019年3月期で特別損失17百万円を計上しておりましたが、2020年3月期において、仕入取引の実在性が確認できたため、特別損失から売上原価へ振替処理を行っております。対象各期における売上高、営業利益、経常利益、当期純利益への影響額は以下のとおりです。

<⑤の連結財務諸表への影響額>

(単位:百万円)

内訳	第29期 2016.3	第30期 2017.3	第31期 2018.3	第32期 2019.3	第33期 2020.3	合計
売上高	-	-	-	-	-	-
営業利益	-	△49	-	-	△17	△66
経常利益	-	△49	-	-	△17	△66
親会社株主に帰属する当期純利益	-	△49	-	17	△17	△49

なお、上記のほかには、原価付替えを目的にして、2019年3月期から2021年3月期にわたって売上原価が繰り延べられていたため、売上原価の計上時期を適切な期間に修正しております。その結果、過年度の連結財務諸表及び財務諸表において、純資産が合計で75百万円減少しております。

3. 改善措置

(1) 原因分析

本不正行為が発生した原因について、当社は以下のとおり分析しております。また、関連する 2020 年 12 月 16 日の決算訂正が発生した原因については、後記「(2) 原因分析(「2020 年 12 月 16 日の決算訂正が発生した原因」)」のとおりに分析しております。

ア ルール等の形骸化

当社の元社員が、取引先の社員らと共謀して、当社が取引先から受注した案件で、コンサルティング等の名目で架空の取引を当社に外注させ、当社に対して請求を行うことにより、総額 7 億 8,910 万 1250 円にのぼる詐欺を実行したという不祥事が 2013 年に発覚しましたが、その不祥事(以下「2013 年事案」といいます。)を踏まえ、同種事案の発生リスクを相当程度軽減する各種ルールの整備を行い、架空取引ないし循環取引に関しても、営業部による見積提出・受注のプロセス、購買部による発注プロセス、及び純額取引に関する規律をもって、発見、防止する態勢を構築していました。

具体的には、営業部による見積提出・受注のプロセスについては、見込原価設定の改善(工数積算や営業部門とサービス部門間の社内取引の実施による原価設定ルールの適正化)、購買部による発注プロセスについては、当社グループの購買機能の強化(グループの調達部門の統合)、及び外注取引先管理の整備・改善(買い先与信機能の強化・外注発注管理の厳格化)による改善を行い、そして、純額取引に関する規律については、純額取引に関する業務処理標準を定め、各種リスクについての注意喚起を行い、発見、防止する態勢を構築していました。

それにもかかわらず、本不正行為の発生を招いてしまった要因として、中央省庁案件及び商流取引の特殊性(ビジネスモデルの問題)、並びに、営業第 1 チーム及び A 氏の特異性(組織マネジメントの問題)が存在したと考えています。

具体的には、中央省庁案件に関しては、その性質上高度の秘匿性が要請される案件が多いため、そのような秘匿性を隠れ蓑にした案件説明を上司らに行うことができ、また、中央省庁の入札案件は、同業他社が商流に関与する傾向にあり、本不正行為が仮装した当事会社による商流を外形上不自然不合理であると認めることが困難な状況となっていました。さらに、本不正行為による商流取引における製品の納入については、自社の仕入先から自社の販売先が指定した場所に直接納入されるという仕組みがとられていたため、契約関係のないエンドユーザーに対して直接納品の確認を行うことが実務的に困難な状況となっていました(ビジネスモデルの問題)。

そして、2015 年 4 月 1 日付けで行った組織改編の結果、営業第 1 チームが業務を行っていた霞が関オフィスには部長は常駐しないこととなり、常駐の管理者・牽制者不在の状況となっていました。また、第 1 営業部の部長や副部長は、総じて中央省庁案件の経

験がなく、各案件についての A 氏の説明における不審点を追及し得るだけの知識を有していなかった上、特に霞が関オフィスに常駐しなくなってからは、A 氏が関与する案件の詳細についての把握がますます不十分となり、霞が関オフィスの管理不全状況が生まれていました。それに加え、A 氏の入社以来の営業実績は良好で、リーダー（現在のマネージャー）になる以前のその猛烈な働きぶりとその実績は周囲より高く評価され、また、A 氏は、上司に対しては、業務に関する意見を言われた場合には、その豊富な経験を背景に強くかつ能弁に反論するなどし、部下に対しては、威圧的な態度をとる傾向にあった一方、場面によっては部下を守る姿勢を示したり、頻繁に部下を引き連れて飲み会を行い、その飲食代を個人で全て負担したりするなど面倒見の良い親分肌を持つ一面も見せていました。このような A 氏の実績や個性により、A 氏は特別視され、A 氏が手掛ける案件がいわばブラックボックス化していました。また、本不正行為においては、A 氏と連絡を取り合っていた当社の仕入先となる当事会社の担当者が、A 氏及びその指示を受けていた部下が作成した架空の見積明細を見積書頭紙とともに A 氏らに送付し、A 氏がこれを別の架空取引案件のものと差し替えるなどしていましたが、見積書頭紙の多くは品名に「一式」としか記載されておらず、明細内容の確認が十分に行われていませんでした。（組織マネジメントの問題）。

イ リスク管理体制上の問題点

当社は、経営委員会（代表取締役社長のもとに設置され、主に、取締役会の決議を要さない事項の決裁権限を委任されており、会社経営上基本的又は重要な事項につき審議・決定する機関）の諮問機関として、取締役執行役員が委員長を務め、取締役や執行役員を中心に委員が構成されたリスク・コンプライアンス委員会を設置し、同委員会を月 1 回開催し、リスク管理活動及びコンプライアンス活動に係る重要事項を審議及び答申していました（但し、2020 年 3 月期からは、同委員会は、リスク管理室長が委員長を務め、部長職を中心に委員が構成され、開催頻度も 2 ヶ月に 1 回に変更となっています）。

当社は、リスク・コンプライアンス委員会を中心とする管理体制を敷いていましたが、リスク・コンプライアンス委員会においては、その活動方針・内容に関し、当社が抱えている様々なリスクのうちどのようなリスクをその主たる取扱対象とすべきか、どのような仕組みで対象リスクを管理していくのかなどについて議論が錯綜し、焦点や軸が今一つ定まらないまま運営をしている状況が、少なくとも本不正行為の開始された 2015 年頃から継続し、経営委員会としては、総じて、リスク・コンプライアンス委員会の答申状況は諮問機関としては十分ではないとの評価を行っていました。また、リスク管理活動の統括管理者としてリスクマネジメント統括責任者（CRO）を置いていましたが、2020 年 3 月期より CRO はリスク・コンプライアンス委員会のメンバーから外れ、リスク管理活動全般に関する必要十分な実態把握や適時適切な指示を行い、その職責を十分に果たし得る体制とはなっておりませんでした。

そして、当社の規程上、法務・CSR 室とリスク管理室のリスク管理活動における職責にかなり重複する部分が存在していたにもかかわらず、その責任範囲の明確化や役割分担がなされていなかった上、法務・CSR 室とリスク管理室のいずれが当社におけるリスク管理活動の責任部門となるのかについても明確ではない状況が、2020 年3月期から発生していました。

さらに、(2019 年3月期までの) リスク・コンプライアンス委員会においては、同委員会の管理対象リスクとして 15~20 程度のリスクを選定し、それらをリスク・コンプライアンス委員会管理のリスクと主管部門管理のリスクに分類した上で、主管部門管理のリスクについては各リスク主管部門が関係部門との緊密な連携によりリスク管理活動を実行推進することとしていました。リスク・コンプライアンス委員会の管理対象であった不正リスクに関しては、法務・CSR 室主管のものと TQM 推進部(主として全社的な業務プロセス改善の推進を職責とする部門) 主管のものが、役職者による「不正」を対象としており関連性を有していましたが、それぞれの部門が取り扱う不正リスクの内容が明確化されていない上、両部門の連携体制や役割分担についても検討・整理されていませんでした。(なお、TQM 推進部は2019 年3月期末をもって廃止され、同部が担っていた当該役割は、リスク管理室に引き継がれています。また、リスク・コンプライアンス委員会の体制を大きく変更し、当社のリスク管理活動のあり方を見直した2020 年3月期からは、「オペレーショナルリスク」の中の「社員による不正行為(架空発注・詐欺等)」については、所管部は「社内各部」、関連部門は「法務・CSR 室」と整理し、本不正行為は当該リスクに包含されています。)

以上のとおり、リスク・コンプライアンス委員会を中心としたリスク管理体制の機能不全、リスク管理の責任部門の不明確性、及び、不正リスク主管部門の不明確性という当社のリスク管理における組織体制上の問題点が、当社のリスク管理活動における盲点ないし弱点を作出してしまった要因となったと考えられ、結果的に本不正行為の発生を招いた一因となったと考えています。

ウ リスク管理活動上の問題点

潜在的なリスクの洗い出しや組織横断的な連携に基づく不正リスクへの対応の不十分性(リスクの洗い出しの不十分性の問題)、営業現場におけるリスク対応活動の不備(営業現場のリスク対応活動の不備の問題)という当社のリスク管理活動の問題も本不正行為の発生を招いた一因と考えています。

具体的には、役員・従業員の不正リスクの主管部門たる法務・CSR 室においては、営業部門や購買部等の管理部門における不正リスクに関する潜在的なリスクの洗い出しの検討・検証や営業部門・購買部等の管理部門との連携が不十分であり、「業務手続の遵守」リスクの主管部門たる TQM 推進部においては、本不正行為のような架空取引リスクについて、純額取引に関する業務処理標準を定め、各種リスクについての注意喚起を

行っていたほか、「循環取引は禁止されています。循環取引は商流取引に含まれます。」といった説明を行うことで一定の対応がなされていたものの、いかなる不正をどのように防止しようとしているのかが必要十分に啓蒙されていなかったこと、及び不正リスクについての役職員の感度が低かったことがルール有形骸化につながり、また、営業部門の決裁権者らや営業部門の各職員が不正リスクを的確に理解・意識した上で業務遂行していたとは認められなかったことなどからも、リスク主管部門（TQM 推進部）によるリスク管理実行部門（各営業部）への指示・指導・モニタリングは不十分な状況でした（リスクの洗い出しの不十分性の問題）。

また、営業部門全体において、それぞれの業務に関わる不正リスクの識別・評価を行う仕組みが確立されておらず、その結果、不正リスクの識別・評価、及びこれらへの対応やモニタリング活動が実質的に行われていなかったに等しい状態となっておりました（営業現場のリスク対応活動の不備の問題）。

内部監査室による監査については、特別調査委員会において一定程度の評価は頂きつつも、不正行為のモニタリング態勢としては弱体化しているとの指摘を受けております。当該指摘を受け、当社として振り返ったところ、会計監査人が監査対象としていた純額取引を専ら会計監査人による監査に委ね、内部監査室による監査対象外としていたことについては、リスクベースアプローチの観点から効果的かつ効率的な監査の実施に傾倒してしまい、より業務に近接した内部監査ならではの視点で確認することの有用性を置き去りにしていたことによると考えております。また、購買部門を内部監査室による監査対象外としたことについては、営業業務監査を中心とした内部監査に重きを置いてきたことで購買業務全体を個別の監査対象として捉えないという結論に至ってしまったものと考えております。さらに、内部監査室として外注先への納品実体の確認までは実施していなかったことについては、証憑類が外形的に整っていることを重要視し、さらに踏み込んだ検証や監査が実践できていなかったことによるものと考えております。

エ 内部統制に係る問題

顧客からの受注の前提となる仕入れについては、発注権限を購買部に帰属させていたにもかかわらず、業界慣行として当社の得意先から当社の仕入先を指定されることもあり、営業担当者が仕入先の選定や条件交渉を行い、見積書をはじめとする営業関係書類を仕入先から受領するなど、事実上の仕入先選定権限や発注権限が営業担当者にあると認められる案件も存在し、購買部が営業担当者に対して完全に独立の仕入先選定権限や発注権限を有しているとは言いえない状況であったことや、購買部が表面上の確認作業に追われ、不正リスクの視点からの検討に必要な環境を整えることができなかったことなどの背景事情があり、A氏が当事会社に連絡を取って架空取引に関する外部証憑の発行という協力を引き出したこと、この外部からの協力が得られれば、A氏（及びその指示に従う部下）限りで架空の見積明細の作成と差替えにより、当社内における業務フ

ローに沿って本不正行為を実行し得たことが、本不正行為の発生の原因及びその早期発見に至らなかった原因の一つと考えています。

また、購買部による外注先支払いのチェックが厳格化され、実体を伴わない架空の支払いを行うことが困難となっていたことから、当事会社を經由して甲社及び関与会社に迂回的な支払いがなされたことや、直送取引における検収確認の困難性・不十分性も、本不正行為の発生の原因及びその早期発見を妨げる原因の一つであったと考えています。

オ コンプライアンス活動の空回り

当社のコンプライアンス活動における各種取組みについては、特別調査委員会より、その内容やレベルは他の上場企業と比較しても特段見劣りのしないものとの評価を受けております。ただし、特別調査委員会が行った調査の結果、コンプライアンスに関するeラーニングの受講率は高いものの、おざなりな姿勢で受講している者が少なくないこと、及びコンプライアンス・マニュアルを受領したことさえ記憶にない者や受領したコンプライアンス・マニュアルが今どこにあるのか不明であると答えた者が存在したことから、個々の役職員におけるコンプライアンスの実践度合いに関しては十分であるとは認め難く、それら各種取組みが空回りないし形骸化しているとの指摘を特別調査委員会から受けています。このことは、2013年事案に基づく教訓につき、個々の役職員が自分事化した上で、同種事案の再発防止を含むコンプライアンス活動の実践に真剣に取り組む姿勢が不十分であったことや内部通報制度に対する理解の不十分さから、当社がコンプライアンス・マニュアルで提唱している当社役職員のあり方ないしコンプライアンスの意識が周知徹底されていなかったために生じたものと考えられ、本不正行為の発生を招いた一因と考えております。

カ 経営陣・幹部の取組姿勢の問題

組織の倫理観（コンプライアンスの意識）はその上に立つものの言動で決まるため、コンプライアンスの実践に際しては、経営陣・幹部（部長職以上の者を指します。以下同じです。）の取組み姿勢（“Tone at the Top”）が極めて重要であると考えていますが、特別調査委員会が実施したアンケートにおいて、役職者のコンプライアンス意識や姿勢に対する厳しい指摘が散見されたことや、前記「イ リスク管理体制上の問題点」に記載のような営業部門の現場レベルでのコンプライアンス活動の実践状況に鑑みれば、営業部門の経営陣・幹部が、コンプライアンス・マニュアルで提唱している行動規範や行動基準を十分に率先垂範できていたとは考え難く、そのような取組み姿勢が営業部門全体の倫理観の低下を招き、本不正行為の発生の背景事情として影響した可能性があると考えております。また、経営陣・幹部の取組み姿勢の問題は、営業部門に限られた話ではないとも考えております。

キ 2013年事案を踏まえた再発防止策の不徹底

2013年事案に基づく教訓につき、個々の役職員が自分事として捉えていなかったことから、当社役職員のリスク感度やコンプライアンスの意識は低下してしまっていたと言わざるを得ず、少なくとも第1営業部において、2013年事案に関する調査報告書の提言内容を十分に実践していたとは考えられません。また、2013年事案に基づく教訓につき、個々の役職員が自分事化した上で、同種事案の再発防止を含むコンプライアンス活動の実践に真剣に取り組む姿勢が不十分であったと考えます。そのような状態が本不正行為の発生の背景事情として影響した可能性があると考えております。

ク 組織風土の問題

関係者からのアンケート回答の中には、当社の組織風土について、風通しの悪さ、上長や同僚に対する不信感、協調性不足、営業インセンティブなどの様々な問題を指摘するものが存在するとの報告を特別調査委員会から受けております。これは、当社のビジョンや経営理念が個々の役職員レベルまで十分に浸透していなかったことが原因と考えていますが、このような問題も本不正行為の発生の背景事情として影響した可能性があると考えております。

(2) 原因分析（「2020年12月16日の決算訂正が発生した原因」）

当社は2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発生した原因について、以下のとおり分析しております。当社は、かかる原因分析に当たり、①内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析（後記「ア 視点1 内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析」）、②三様監査の視点からの分析（後記「イ 視点2 三様監査からの分析」）、③過去調査を踏まえた再発防止策の不徹底という視点からの分析（後記「ウ 視点3 過去調査に基づく再発防止策の不徹底等」）、及び④経営陣によるガバナンスの視点からの分析（後記「エ 視点4 ガバナンスからの分析」）を行いました。

ア 視点1 内部統制・内部通報・企業文化の視点からの分析

(ア) 第1ラインの問題点

まず、第1ラインにおける最も大きな原因は、「リスクオーナーとしての自覚の欠如」であると考えております。すなわち、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目は営業部門の従業員により行われた不正事案であるところ、営業部門の一部の担当者において、案件を円滑に遂行するためには、ルールを破ってもやむを得ないとする意識があり、また、営業部門の一部の上席役職者や技術部門の一部の担当者には、当該営業部門の担当者が適正に業務を行っているかを確認する意識というものがありませんでした。これにより、①営業部門内の牽制機能、並びに②技術部門、購買部門（ただし、後記「(3)カ(ア)」

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」及び「(3)カ(イ)業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」のとおり、外部調査委員会の指摘を踏まえて策定した再発防止策において、当社は購買部門を第1.5ラインと位置付けております。)及び管理部門から営業部門に対する牽制機能が十分に働かなかつたという問題につながったものと考えております。

第1ラインこそがリスクオーナーであり、そのために、相互に牽制あるいは支援をしていくという意識を持ってしかるべきでしたが、残念ながら、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の第1ライン関与者においては、そのようなリスクオーナーとしての自覚が欠如しており、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の原因となってしまったと考えております。なお、以上で述べた第1ラインの原因については、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の第1ライン関与部門・関与者だけでなく、他の事業本部や営業部門、技術部門にも潜在的に妥当し得る問題点であると考えられることから、当社として全社的に改善すべき問題点であるとして認識しております。

(イ) 第2ラインの問題点

次に、第2ラインの問題点としては、主に、①不正リスクに係るリスク管理の責任部門及び役割の分担が不明確であり、また、他の管理部門との連携が不十分であったというリスク管理体制上の問題点、②第1ラインへの牽制、支援及び監督に係る活動が不十分であったというリスク管理活動上の問題点、③会計不正に意識を向けたコンプライアンス活動が十分に実践されてはいなかったというコンプライアンス活動上の問題点、④経理部(なお、経理部は、当社の2021年4月1日付け「機構改革の実施」に伴い、専門性の深化を図るため、同日から、財務部と統合され、財務経理部となっております。)が第1ラインに対する牽制及び管理的な役割を果たすという点が明確でなく、また、会計不正に係るリスクを意識した業務活動が不十分であったという経理部によるチェック機能上の問題点などが挙げられます。

当社としては、リスク管理、コンプライアンス活動及び経理部によるチェック体制に関して、一定の体制構築及び運用実態が認められると考えているものの、他方で、上記のような問題点が認められることからすれば、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目のような会計不正に係る不正事案の発生防止及び不正探知の見地からは、十分な水準には達していなかったものと認識しております。

(ウ) 内部通報の問題点

内部通報制度については、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目に内部通報制度が利用されなかったのは、内部通報制度に内在する問題によるものではなく、主として、「関与者が通報の必要性を十分に認識していなかったこと」、「原価付替えが

追加原価回避等のために行われていたこと」といった事情から、関与者において通報等に至る動機が生じなかったことによるものと考えております。

もっとも、当社においては、内部通報制度の実効性を担保する要素（内部通報制度の仕組み及び運用の適切性、内部通報制度の周知の十分性、内部通報制度に対する信頼等）のうち、内部通報制度に対する信頼が十分に醸成されていないという問題点があったことも、内部通報制度が利用されず不正防止の機会を逃す遠因になった可能性が否定できないと認識しております。

（エ）企業文化の問題点

そして、第1ラインや第2ラインにおいて上記のような問題点が生じた原因は、経営陣が長年にわたり作り上げてきた当社の企業文化の問題、具体的には、①業績を上げることが過度に重視する価値観、②営業担当個人に責任を集中させるやり方、③経営陣と現場の従業員との間の意識の乖離、といった問題に帰着すると考えております。以下、詳述します。

まず、①につきましては、上記のとおり、営業部門の一部の上席役職者や技術部門の一部の担当者には、当該営業部門の担当者が適正に業務を行っているかを確認する意識というものがありませんでした。これは、当社において「業績重視」の価値観があったことを背景として、経営陣が、上席役職者の評価に当たり、業績を上げているかという点ばかりを重視し、コンプライアンス機能を果たしているかという点は重視せず、上席役職者に対しコンプライアンス機能を果たすための指導教育も十分にしていなかったことや、営業部門が相対的に強い地位にあった（又は強い地位にあると他の部門が感じていた）ことが原因の一つであると認識しております。

また、②につきましては、一部の営業部門において「営業担当個人の責任で案件を遂行する」という考えが存在しておりました。当社では、上記のとおり、技術部門の一部の担当者には、当該営業部門の担当者が適正に業務を行っているかを確認する意識というものがなく、また、第2ラインの関与者において、自分たちが責任をもってリスクを管理するという意識の弱さが認められましたが、これは、上記の「営業担当個人の責任で案件を遂行する」という考えを背景として、技術部門や管理部門において、積極的に営業部門に対して十分な牽制力を発揮するという意識が生まれにくかったことが原因の一つであると認識しております。

そして、③につきましては、定期的実施している従業員向け社内意識調査において、「当社では、第一線（現場）の情報が施策に活かされている」という設問に対する結果が悪かったことから、当社の従業員の多くは経営陣が現場の実態を把握していないと感じていることが判明しており、経営陣と従業員との間で意識の乖離があったことを認識しております。例えば、経営陣は、担当取締役を含め、公共案件において追加原価が発生しやすいことを認識できておらず、業務の実態を適切に反映していない追加原価申請ルールを設定していたため、従業員が追加原価を申請する際に過度なプレッシャーを感じ、原価付替えが行われた原因の一つとなったと考えております。

イ 視点2 三様監査からの分析

(ア) 内部監査についての問題点

内部監査において2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発見されなかった要因として、内部監査室において、不正を発見及び防止するという観点で内部監査するという意識が希薄であったこと、また、架空発注、原価付替え等による会計上のリスクについての認識が甘かったこと又はそもそもこれらのリスクに対する理解が不足していたことが挙げられると考えております。このような理解不足が生じたのは、従前は内部監査室において、チェックシートを用いてそこに記載されている観点からの形式的なチェックを中心に行うという意識が強かったことに代表されるように、内部監査室員のスキルが不足していたためや、さらには会社として内部監査の重要性を十分に理解できておらず適切な人員配置や教育ができなかったためであると考えております。

さらに、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が生じたこと又は業務監査において2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発見されなかったことの要因の一つとしては、内部監査室の業務監査全般に係る脆弱性が存在したことも挙げられると考えております。すなわち、内部監査室による業務監査については、①業務監査におけるフォローアップの不十分性の問題（具体的には、業務監査において会計処理の誤りに関する指摘を含め多数の指摘を行うものの、当該指摘に係る問題が今後起こらないようにするという意識付けが不十分であったという問題）、②内部監査室における業務監査の能力の不十分性の問題（具体的には、2013年事案に関する調査報告書で「内部監査室による不正の発見、抑止機能を強化するため、独立性の高いプロ意識を持った人材を配置すべき」と提言されているにもかかわらず、人的側面からの「内部監査の強化」に向けた実効的な対策が行われなかったという問題）、③業務監査の範囲の不十分性の問題（具体的には、内部監査室における業務監査の対象は、営業部のみであり、購買部、管理部門及び技術部は対象とされていなかったという問題）及び④被内部監査部門である営業部門に対する立場の弱さの問題（具体的には、監査を受ける営業部門において、内部監査を軽視する意識があり、内部監査室員においても、営業部門に対して過度の忤度をしていたという問題）が認められました。

また、内部監査室において恣意的なサンプリング等の不適切な運用状況評価が行われるなど（「ホワイトリスト問題」）、J-SOXに関する内部統制評価業務が形骸化していました。これは、内部監査室のみならず、全社的にJ-SOXに関する理解が不足していたために、評価プロセス対象部門からのスケジュールを踏まえた十分な協力が得られず、内部統制評価業務に係るスケジュールに遅れが生じてしまったため、内部監査室において評価は有効という結果ありきの内部統制評価を行ってしまったものと考えております。

(イ) 監査役監査の問題点

監査役は、2013年事案及び2014年事案（2014年に発覚した、当社の子会社の代表者が関与した脱税事件を指します。以下同じです。）により、外注先へのプール金の作出等による原価付替え等の不正リスクを認識し得たにもかかわらず、これを十分に認識していませんでした。また、監査役においては、2013年事案及び2014年事案への対応の意識が風化ないし薄らいでいました。

このように、監査役において不正リスクへの意識が希薄であったことが、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の発見、防止の観点から監査役監査が十分に機能しなかったことの一因となったと考えております。

また、会計不正についての監査役監査が必ずしも十分ではないところもあったことから、特に、常勤監査役の会計リテラシー（J-SOXに係るものを含みます。）が不足していたと考えられます。さらに、社外監査役と経営陣との情報交換の機会が不足していたこと、常勤監査役による社外監査役への情報共有が不足していたことにより、社外監査役の知見の活用が不十分であったと考えております。

(ウ) 会計監査についての指摘事項

会計監査人において、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の具体的な認識はなく、また、具体的に認識し得たことを認めるに足りる事実も確認されていません。

もっとも、当社又はその子会社においては、2013年事案、2014年事案と過去に不正事案が発生しているため、会計監査人においても、当社が、同種の事業を主たる事業とする他の会社と比較すれば、外注先への資金の支払いが不正に利用される一般的なリスクや外注先への資金のプールが原価付替えを含む不正の温床となり得る一般的なリスクを、相対的に多く有していることを認識し得たと考えられます。そのため、会計監査人としては、職業的懐疑心を強く持ち、より慎重に当社に対する会計監査を行うことが期待される状況にあったと考えられます。

(エ) 内部監査・監査役監査・会計監査人間の連携についての問題点

内部監査室長は、毎月監査役会に出席をし、内部監査の結果についての報告は行っており、一般的なレベルでの内部監査室と監査役との間の連携は行われていました。しかしながら、内部監査室と監査役の間では、松田前監査役が、自身が内部監査室長であったときに認識した、不備が生じているものをサンプルから外すという不適切な行為が生じるリスクについて、内部統制の運用状況評価業務に関して内部監査室に対する積極的な確認を行うなど、監査役が内部監査の状況を適時に把握することができたという程度の「緊密な連携」までは行われていませんでした。

また、内部監査室と会計監査人との間の連携については、直接定例ミーティングなどをしていただけではありませんが、会計監査人により行われていた年 2 回の監査結果報告及び四半期に 1 度開催されていた四半期レビュー報告会に内部監査室長は出席していました。しかしながら、会計監査人において、内部監査報告書における指摘件数について何らかのコメントがなされ、それを踏まえた会計監査がなされなかったことを踏まえると、少なくとも内部監査室から会計監査人への情報の連携が十分であったとまではいえず、内部監査室は、会計監査人に対してより具体的な情報の連携を行うべきでありました。

(オ) 経営陣及び各三様監査の間のコミュニケーションについて

経営陣及び内部監査室の間のコミュニケーションについては、内部監査における指摘への実効的な対策ができていなかったと考えております。

また、経営陣及び監査役の間のコミュニケーションについては、監査役会は、年 2 回、代表取締役社長との意見交換会を開催し、コミュニケーションを図っていましたが、代表取締役社長以外の経営陣と常勤監査役以外の監査役とのコミュニケーションの機会は、現状、経営委員会等に限られ、これらの委員会においては、テーマが限定され、また、出席者が多数であることや監査役がオブザーバーにすぎないことからすると、特に社外監査役からの知見の共有という側面からはコミュニケーションが十分とはいえなかったと考えております。

経営陣及び会計監査人の間のコミュニケーションについては、本不正行為に関しては、会計監査人から当社に向けた会計上の指摘を経営陣が十分に活かせなかった側面があります。管理部門担当の取締役としては、会計上の問題について、経理部長を含む会計監査人その他会計の専門家からの適切なサポートを受けられるようにしておくことが望ましかったと考えております。

ウ 視点 3 過去調査に基づく再発防止策の不徹底等

(ア) 2013 年事案

当社は、2013 年事案に係る再発防止策が現場の実務を十分に反映したものにはなっておらず、また、再発防止策にて改定された新たな業務ルールの発信も不十分なものとなっていたため、当該業務ルールが、一部の部門や取引において、徹底して遵守されることのない形骸化したものとなってしまったと考えております。

また、2013 年事案に係る再発防止策は、2013 年事案調査報告書において指摘されていた「営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップ、健全な牽制関係」に係る意識の改革や浸透の観点からの制度等の見直しが不十分なものであったため、特定部門において、営業部門・技術部門・管理部門の対等なパートナーシップが形成されておらず、購買部門による営業部門に対する牽制機能や第 2 ラインであるリスク・コンプライアンス委員会（2021 年 3 月期以降はリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会）からのモニタリング・啓蒙活動も不十分なものとなっていたものと認識しております。

上記のような 2013 年事案に係る再発防止策の不徹底が、2020 年 12 月 16 日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の間接的な原因となってしまったものと考えております。

(イ) 2014 年事案

当社では、当社グループ職員に対する 2014 年事案の周知は行われていなかったため、2014 年事案の存在やその概要を認識していたのは、当時の調査に関わった者などの一部の当社グループ職員に限られておりました。

しかしながら、仮に当時、2014 年事案を当社グループ職員に周知していたとすれば、IT 業界において不正が広まっており、2014 年事案の 1 年前に発覚した 2013 年事案が一過性の偶発的な事案ではないことや、架空取引が不正であること、プール金が不正の温床となりやすいこと等の認識を、改めて当社グループ職員に惹起する契機となり得たことは否定できません。そのため、2014 年事案の周知を行わなかったことは、不正行為に対する職員のリスク・コンプライアンス意識を醸成するための 1 つの有益な機会を失わせたという意味で、2020 年 12 月 16 日の決算訂正を行う必要があると認識した項目の間接的な原因となってしまったものと考えております。

エ 視点 4 ガバナンスからの分析

(ア) 3 ラインの重要性についての認識の不十分性

一般的に、リスク管理の枠組みとして、3 ラインの概念によることが有効であると言われており、経営陣としてはかかる観点に留意しつつ、自社のリスク管理体制を適切に構築・運用すべきでありましたが、実際には、経営陣はガバナンスへの知見が必ずしも十分ではなく、3 ラインの重要性を認識できていませんでした。具体的には、経営陣としては、第 1 ラインのうち技術部門・購買部門（ただし、後記「カ（ア）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」及び「カ（イ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」のとおり、外部調査委員会の指摘を踏まえて策定した再発防止策において、当社は購買部門を第 1.5 ラインと位置付けております。）、及び第 2 ラインである管理部門が、営業部門に対して健全な牽制を効かせることができるような環境を整備することが必要であったにもかかわらず、実際には、営業部門を重視し、健全な牽制関係を構築するための措置を講じることをしていませんでした。また、第 3 ラインについては、内部監査室は代表取締役社長直轄の部署であったにもかかわらず、経営陣はその重要性を十分に理解しておらず、専門知識を有した人材を配置し、内部監査室の質を改善するための実効的な措置を実行することができていなかったという問題が存在したと考えています。

(イ) 過去調査等を踏まえた会計不正リスクに対する取組みの不十分性

当社においては、2013年事案において、当社従業員が他社社員と共謀して架空取引による詐欺を実行していたことが発覚していました。自社において不正行為が発生した場合、その不正行為の背景にある組織的要因を分析し、これを是正するための実効性ある再発防止策を講じることが必要となりますが、結果として、2013年事案について策定された再発防止策は一部形骸化してしまっていた部分がありました。

また、2014年事案においては、当社の子会社における会計不正行為が発覚しており、当社における会計不正リスクについて見直す更なる契機がありました。しかしながら、経営陣は、同事案は当該子会社が規模的に小さい会社であるために実行し得た事案であるなどとして、同事案を当社とは関係のない例外的な事案と整理するなど、同事案を当社に落とし込んで検討する姿勢は認められず、結果として当社に存在する会計不正リスクや上記再発防止策の運用状況及び実効性を見直す契機を失うこととなりました。

このような会計不正に対する取組みが充分であったとは言い難い状況の背景には、当社経営陣の会計リテラシーの低さがあったと考えております。実際に2000年代においては、当社が所属する情報サービス業界において複数の会計不正事案が報じられており、当社同様の固有のリスクが顕在化していました。本来であれば、情報サービス業関連の会社の経営陣においては、このような情報サービス業における固有の会計不正リスクを前提として、リスクベースアプローチでのリスク管理を行うことが必要であったと考えております。

(ウ) 経営陣のコンプライアンスに対する取組みの不十分性

役職員が共有する基本的な価値観・理念や行動規範、すなわち企業文化は内部統制の仕組みを実効性あるものとするための屋台骨として位置付けられ、経営陣の姿勢、特に経営トップの姿勢はこのような企業文化に大きな影響を与えるものであると考えております。そのため、不正リスク管理の観点からは、経営トップが役職員にコンプライアンスについてのメッセージを発出し、これを浸透させることにより、あるべき企業文化を醸成することが極めて重要となります。しかし、実際には、当社の経営トップによるメッセージは、全従業員向けの代表取締役社長ビデオメッセージ、部長・室長職以上の従業員との幹部会及び全社ミーティング等があったものの、これらの機会においてコンプライアンスの重要性についてのメッセージが発せられる回数は極めて少なく、コンプライアンスについてのメッセージを従業員に浸透させるために十分ではありませんでした。また、過去に不正行為が繰り返し発覚したにもかかわらず、人事上の評価指標の基準となる指標に、コンプライアンスに関する項目は置かれておらず、かかる経営陣の姿勢が、当社の従業員において、コンプライアンスの重要性を軽視させる結果となり、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発生する一因となったと考えられます。

(エ) 経営陣と現場の乖離

不祥事予防の観点からは、経営陣が現場と双方向のコミュニケーションを取ることで、現場の実態を適時・適切に把握し、リスクを早期発見するとともに、これに迅速に対処し、業務改善を行うことが必要と考えられます。2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目においても、公共案件においては経営委員会での承認が必要となる一定金額を超える追加原価が発生しやすいにもかかわらず、追加原価申請に要する時間及び作業量が多い状況にあることや、ビジネス上の特性を踏まえずに追加原価の発生理由を厳しく糾弾されること等による追加原価申請に対する心理的抵抗の大きさから原価代替が行われたとされており、経営陣が現場の実態を把握せず、業務改善に役立てるために現場の声を把握する意識・姿勢が不十分であったことが2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発生する一因となったと考えております。

(オ) 社外取締役の指摘に対する経営陣の感度の低さ

経営陣としては、社外取締役の監督機能を踏まえ、不正リスクに関する社外取締役の提言等については真摯に対応する必要があると考えられますが、当社においては、社外取締役からの2019年6月以降管理部門出身の役員が不在であるとの指摘や、本不正行為に関する質問など、不正リスクに関する複数の指摘がなされていたにもかかわらず、経営陣において十分な改善や事実確認等の対応が行われていなかった面があり、社外取締役の監督機能を尊重しながら業務の執行を行うべき経営陣の姿勢として必ずしも十分とは言い難いものでありました。

(3) 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

改善報告書に記載した改善策(「ア 営業取引の基本方針」、「ウ リスク管理体制の強化」、「オ 業務統制の強化」及び「キ コンプライアンス活動の見直し」)に加え、外部調査委員会の指摘を踏まえ、過去の不正(2013年事案及び2014年事案)に対する再発防止策の実施が徹底されず時には形骸化されてきたという問題、再発防止策の検討にあたり会計不正の発生の予防という観点が欠けていたという問題、さらには繰り返し発生した不正の本質を会社として十分に認識、理解していなかったというガバナンス上の問題を反省し、これらの問題を繰り返さないという視点から、①改善報告書に記載した改善策を「イ 営業取引の基本方針に関して継続強化した改善措置」、「エ リスク管理体制の強化に関して継続強化した改善措置」、「カ 業務統制の強化に関して継続強化した改善措置」及び「ク コンプライアンス活動の見直しに関して継続強化した改善措置」のとおり継続的強化策として強化するとともに、②「ケ 2020年12月事案を受けて追加した改善策」のとおり新たに施策を追加しております。

ア 営業取引の基本方針 (3.(1)ア及び3.(1)エに対応)

(ア) 架空取引リスクの排除

【改善報告書に記載した改善策】

・当社グループの付加価値の提供の確認

2020年2月13日より、取引においては当社グループの付加価値（主として、独自のサービスやソリューションの提供）が認められる案件のみ対応することを基本原則とし、架空取引リスクを招来するビジネスモデルである商流取引や手数料取引は、経営政策上必要な場合を除き、行わないこととしています。なお、経営政策上商流取引や手数料取引を行う場合は、営業統轄室及び経理部の精査を経て、申請部門の本部長の承認を要することとしています。

【実施・運用状況】

営業統轄室は、2020年6月に各営業管理室及び営業部に対し説明を実施した上で、一定金額以上の受注で、かつ役務提供を含む案件に対し、当社グループの付加価値の有無を審査しており、今後も継続してまいります。当該審査は、同年5月22日以降の案件を対象に遡及的に実施しております。一定金額については、案件規模、複雑性及び実行可能性を考慮し、また実施に当たっての迅速性の観点で設定しました。営業統轄室では証憑及びヒアリングを通して審査しており、結果、審査対象の内、約半数程度の案件について追加確認を実施しております。

また、2020年9月24日開催の経営委員会において、付加価値の有無の確認対象を拡大し、一定金額未満の受注案件に対しても、各営業部が付加価値の有無の自主確認を継続して行うことを決定しました。

なお、2020年12月16日付け改善状況報告書の提出までの期間、営業統轄室又は各営業部による審査の結果、付加価値が認められないと判断された受注案件はありません。また上記改善報告書記載の、付加価値が認められないものの経営政策上必要であると判断された商流取引や手数料取引はありません。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

一定金額の受注で、かつ役務提供を含む案件に対して、営業統轄室が継続して、証憑及びヒアリングを通して付加価値の有無を審査しております。審査実績（日時・証憑保管場所・審査結果等）は管理表で記録しており、各証憑類も営業統轄室にて保管しております。また、財務経理部が一定条件をもとに抽出した売上済案件と突合し上記審査の実施の有無を四半期ごとに確認しております。なお、不正行為の早期発見を図るため、2021年7月より、証憑及びヒアリングによる付加価値の有無の審査担当部署を、営業に最も近い立場で業務を行っており営業の実態を最も把握している部署である各事業本部技術部へ移管しました。営業統轄室はかかる審査の実施状況の確認を行うとともに、課題や指摘事項が各事業本部において適切に実行されるようフォローアップを行い、進捗状況のモニタリングを行っております。

一定金額未満の受注で、かつ役務提供を含む案件に対しては、各営業部が付加価値の有無の自主確認を継続して実施しております。自主確認は、各営業担当者がシステムでの案件登録時に付加価値コメント欄に当該案件がどのような付加価値があるかを業務ガイドラインに基づき追記することとし、見積段階において、付加価値コメントが記載されていない場合には見積承認申請を行うことができないようなシステム制御を実装することにより、実施・運用しております。

その結果、本報告書提出日までの期間、付加価値が認められないと判断された受注案件はありません。また、上記改善報告書記載の営業統轄室及び財務経理部の精査を経て、申請部門の本部長の承認を要する付加価値が認められないものの経営政策上必要であると判断された商流取引や手数料取引はありません。

【改善報告書に記載した改善策】

- ・明細を伴わない一式表記の禁止（実在性確認の強化）

2020年2月13日より、取引内容の明確化を図ることを目的に、取引関連書類の中で明細を伴わない場合に「一式」という表記を用いることを禁止しています。また、明細を伴う場合であっても明細内容の確認を徹底しています。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、各事業本部（東日本第1事業本部、東日本第2事業本部、西日本事業本部）に配置している各営業管理室は、受注時に当社指定の取引関連書類を用いた案件については、明細内容に「一式」やこれに類する表記がないこと及び、受注内容と明細内容の確認を徹底しています。

また、顧客の指定する取引関連書類（特に注文書及び見積書）を用いた案件についても、営業管理室は、明細内容と受注内容の確認を実施しております。なお、顧客の指定する取引関連書類を用いた案件についても、取引内容のさらなる明確化を図る目的で、2020年10月以降は、顧客の指定する取引関連書類に併せて、「一式」表記を用いない当社指定の取引関連書類を添付して、営業管理室長の承認を得ることとしています。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

各営業管理室は、受注時に当社指定の取引関連書類を用いるか、それとも顧客指定の取引関連書類を用いるかに関わらず、明細内容に「一式」やこれに類する表記がないこと、及び受注内容と明細内容の確認の徹底を継続して実施しております。

また、顧客指定書式の見積書を用いる場合は、併せて「一式」表記を用いない当社指定の取引関連書類を添付して、業務ガイドラインに定める所定外書式の利用申請時のルールに基づき見積書明細の記載内容を確認の上、営業管理室長の承認を得る運用を継続して実施しております。さらに、月次で情報システム部が受注実績明細を抽出し、営業管理室にて明細を伴わない不適切な「一式」表記が無いことを確認しております。

これらの実施により、問題のある「一式」表記は存在していないことを確認しております。

なお、2021年4月1日より、組織変更のため、上記取組みのうち営業管理室が実施していた業務については業務管理部が実施することに、また、情報システム部が実施していた業務についてはDX推進部が実施することに、それぞれ変更しておりますが、確認の実施方法に変更はございません。

【改善報告書に記載した改善策】

・直接取引案件のみ対応

2020年5月より、営業統轄室は、Compliance Regulation List（CRリスト）を導入し、商流の全体像のほか、直接の契約先だけでなくエンドユーザーへの訪問を実施していることを営業部門へのヒアリングとそれを証明するエビデンス（提案書や注文書、顧客への訪問記録）を通して確認することで物品や役務、仕入先の実在性の確認を行っています。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、代表取締役社長直轄組織として、取締役常務執行役員が管掌する営業統轄室が、提案実施の判断前のタイミングにおいてCRリストを用いた審査を実施しております。CRリストを用いた営業統轄室による審査の結果、物品や役務、仕入先の実在性の確認が取れなかった案件はないものの、発注又は見積りの妥当性に関して、見積書の有効期限切れ、見積書の入手の遅れ等証憑が不十分な案件が確認されました。営業統轄室は、不十分な案件について指摘し、見積書の再取得や見積書の早期入手等の是正を指導しております。

加えて、2020年10月より商流の全容を明らかにしながら公正な取引を確立することを目的に、仕入先及び販売先と直接取引する案件を基本原則としています。他社との協業を含め、やむを得ず2階層以上の取引業者を介する場合は、商流の体制及び各社の役割や作業範囲を明確にした上で、営業管理室及び本部長の事前承認を必要とする運用としています。なお、やむを得ず2階層以上の取引業者を介する場合は事前承認について、実際の運用においては導入目的と異なる申請も含まれており、各営業部への周知を継続して講じてまいります。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

2021年2月22日に、営業統轄室は、各営業部に対して、改めて①直接取引の原則及び、②2階層以上の取引業者を介する場合には営業管理室及び本部長の事前承認が必要であることを周知しました。

また、CRリストを用いた営業統轄室による審査の結果、発注又は見積りの妥当性に関しては、顧客からの迅速な提案書提示要求に応じるため、仕入先の見積書等が未入手である等、証憑が不十分な案件については、営業統轄室が、見積書等を入手するよう指導し、顧客に対

する見積提示の前までに、全件入手されていることを確認した上で、その結果を営業部へ共有しております。

加えて、2021年4月1日より、仕入先及び販売先と直接取引するという原則の徹底、並びに受注前案件の統制強化を目的として、特別な商流（販売先が当社の直接の営業活動先以外であり、仕入先がメーカー又は購買部が定める規定仕入先以外である取引を指します。）が発生する場合については、「販売管理規程」に規定する「特別商流申請」により、営業統轄室が当該案件の背景や特性を確認し、当該商流の妥当性及び必要性和各社の役割が明確であることを審査することとしております。

本報告書提出日までの期間において、①CR リストを用いた営業統轄室による審査にて確認した結果、物品や役務、仕入先の実在性の確認が取れなかった案件、②事前に営業管理室及び本部長の承認がなされないまま2階層以上の取引業者を介する取引が実施された案件、③見積書の有効期限切れ、見積書の入手の遅れ等証憑が不十分なまま発注がなされた案件、並びに④営業統轄室の承認を得ることなく特別な商流が発生した案件はありません。なお、営業統轄室は、すべての「特別商流申請」結果を対象に、月次で抽出を行い、承認の妥当性の分析を行っております。この結果については月次にて営業統轄室が経営委員会へ報告を行っております。

なお、2021年4月1日付け機構改革により、営業統轄室は業務統制本部に属し、代表取締役社長が業務統制本部の管掌取締役となりました（詳細は「カ（ア）・役員・執行役員の管掌部門の見直し」をご参照願います。）。

【改善報告書に記載した改善策】

・霞が関オフィスの閉鎖

2020年3月26日の経営委員会において、組織マネジメントとして管理不全の状況にあった、中央省庁案件のみを担当する霞が関オフィスの閉鎖を決定し、4月1日付けで、一部保守技術者を除き本社へ吸収しました。2020年7月1日までに対象オフィスの全従業員を移動を完了させ、霞が関オフィスをクローズする予定です。

【実施・運用状況】

当社は、2020年6月末までに霞が関オフィスの全従業員の移動を行い、同年7月に霞が関オフィスを閉鎖しました。加えて、今後中央省庁案件については、前記「ア（ア）・直接取引案件のみ対応」の項記載のとおり、直接取引を原則とし、やむを得ず2階層以上の取引業者を介する場合は、商流の体制及び各社の役割や作業範囲を明確にした上で、営業管理室及び本部長の事前承認を必須とし、事前承認が得られない案件からは撤退することとしました。

2020年12月17日以降の取組みは前記「ア（ア）・直接取引案件のみ対応」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・PMSによる案件審査体制の強化

2020年5月より、Process Management System（PMS）の運用を一部見直し、営業部において、取引開始前に取引に必要な証憑類が揃っていることを確認するためのチェックリストを導入しております。また、営業統轄室による前述のCRリストに基づくモニタリングと改善指導を通して案件審査体制の強化を図っています。

※PMSとは、過去に赤字案件が発生したことを踏まえ、案件着手の可否の段階から、現場判断ではなく、事業本部長の承認のもと、当社が提供するシステム・サービスの案件獲得・収益向上・品質管理・リスク管理を行うことを目的として導入された案件対応プロセスをいいます。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、2020年5月より営業部による取引必要証憑類の網羅性の確認のためのチェックリストの導入及び運用並びに、営業統轄室によるCRリストに基づくモニタリングと改善指導を開始しております。

これらに加えて、上記【改善報告書に記載した改善策】では、営業統轄室でのCRリストに基づくモニタリングの対象は、営業部において直接取引先と取引を行う場合のみでしたが、その後見直しを行い、2020年8月以降、社内支援部門（カスタマーサービス本部）を通じて取引を行う場合まで拡大しております。また、CRリストには社内支援部門を通じた取引を行う場合の取引開始前のチェック項目を追加しております。これにより、社内支援部門を通じた取引であっても取引に必要な証憑類が揃っていることやそれらの整合性の確認を通じた原価積算の見積りの妥当性まで確認することになり、案件審査体制の更なる強化を図っております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

営業部による取引必要証憑類の網羅性の確認のためのチェックリストによる確認及び営業統轄室によるCRリストに基づくモニタリングと改善指導を継続して実施しております。また、2021年7月より、不正行為の早期発見を図るため、証憑及びヒアリングによる付加価値の有無の審査担当部署を、営業に最も近い立場で業務を行っており営業の実態を最も把握している部署である各事業本部技術部へ移管しました。営業統轄室はかかる審査の実施状況の確認を行うとともに、課題や指摘事項が各事業本部において適切に実行されるようフォローアップを行い、進捗状況のモニタリングを行っております。

営業統轄室によるCRリストに基づくモニタリングの対象は、継続して、営業部において直接取引先と取引を行う場合のみならず、社内支援部門（カスタマーサービス本部）を通じて行う取引も対象に実施しております。

これらにより、取引に必要な証憑類が揃っていることやそれらの整合性の確認を通じた原価積算の見積りの妥当性までの確認を継続して実施しております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については「イ（ア）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）」をご参照願います。

イ 営業取引の基本方針に関して継続強化した改善措置 （3.（2）ア（ア）及び3.（2）ア（イ）に対応）

当社では、中央省庁案件及び商流取引の特殊性（ビジネスモデルの問題）、並びに、営業第1チーム及びA氏の特異性（組織マネジメントの問題）という問題点などを認識し、上記「ア（ア）架空取引リスクの排除」記載の改善策、具体的には、営業取引の基本方針として架空取引リスクの排除を掲げ、当社グループの付加価値の提供の確認、明細を伴わない一式表記の禁止（実在性確認の強化）、直接取引案件のみ対応、霞が関オフィスの閉鎖、PMSによる案件審査体制の強化といった改善策を実施・運用してまいりました。

もっとも、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、架空取引の不正リスクだけでなく、主に原価付替えの不正リスクについても、これを排除するための体制を構築することが必要であることを新たに認識しました。

そして、そのためには、上記「ア（ア）架空取引リスクの排除」記載の改善策に加えて、原価管理策の見直し、及び追加原価申請ルールの再考を中心とした原価管理体制の強化が必要不可欠であると考えています。

そこで、当社では、以上の観点から、従前実施・運用していた上記「ア（ア）架空取引リスクの排除」記載の改善策に加えて、「イ（ア）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）」の施策を改善策として講じることにしております。

（ア）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、例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。

【実施・運用状況】

一定金額以上の案件について案件単位での原価状況の妥当性の検証を行う体制を整備するため、財務経理部は、案件ごとの原価状況のチェックリスト（未成工事支出金の推移や関連する勘定科目の推移、案件原価総額の推移等をチェック項目とするチェックリスト）の整備（不正の存在が疑われた場合の対応に関するルールの整備を含みます。）についての検討を実施しております。

当社では、かかるチェックリストが完成した後、かかるチェックリストの内容について監査法人と合意することを予定しておりますが、かかる合意は、2021年9月に実施することを予定しております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・原価付替防止のための原価管理策の導入

原価付替え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。

【実施・運用状況】

業務企画室において、現状の原価管理プロセスを整理し、外部専門家のアドバイスを受けながら、2021年5月までに、原価管理策に関する今後の検討のステップについて検討いたしました。

かかる検討を踏まえ、原価付替防止を目的とした原価管理のため、原価の妥当性検証に有効な工数積算依頼シートの整備を実施し、2021年8月以降、これを試験運用しております。工数積算依頼シートは、営業部門又は技術部門の担当者が、見積作成の過程で、役務の原価積算を社内各部門の工数積算担当及び業務委託先パートナー会社に依頼する際に作成するものであり、顧客の見積要件を踏まえ、案件の概要及び作業工種ごとの各種条件を示す詳細項目が記入されます。詳細項目は各作業項目の有無、各ドキュメント作成の有無、打合せの回数などを具体的に記載することとなっており、見積承認の際に、技術部門の決裁権限者（マネージャー、部長等）のレビューにより、顧客の見積要件と照らし合わせて工数積算結果の妥当性を確認するものです。従来、役務の原価積算のための書面は担当者による自由記述で作成しており、個人ごとに粒度差がありましたが、フォーマットを規定することで、粒度が統一され、原価の妥当性検証に有効なものになると考えております。

原価管理に係るシステム面の刷新・改善等につきましては、前記「イ（ア）・財務経理部による案件単位での検証」の施策と併せて検討しており、「案件原価予実レポート」の機能（案件単位での原価予算と原価実績を把握できる機能となります。なお、工数積算関連システムの改修については、現行のシステム処理能力上の理由により改修困難な状況のため工数積算

依頼シートのシステム化は現状予定しておりません。)を実装するため、DX推進部と要件定義等の検討を進めております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・追加原価の申請ルールの再考

原価付替えを予防するために、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トを再考することで、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除します。これにより原価付替えの動機を減らすことができると考えております。

【実施・運用状況】

追加原価申請ルートを再考するため、業務企画室において、2021年6月に、追加原価申請ルール関連の規程類及びガイドラインとして、「職務権限基準表」と業務ガイドラインの改定内容を検討いたしました。当該規程類については2021年7月21日の取締役会決議においてその改定を承認しております。

改定の内容としては、経営委員会の承認が必要となる追加原価の金額基準を従来よりも高く設定することにいたしました。これは、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除することを目的としております。金額基準については、業務統制本部の本部長や部室長及びすべての事業本部長の意見も参考にしながら検討の上で上記取締役会において決定いたしました。

また、2021年7月の業務改善ミーティング（参加者は各事業本部長、カスタマーサービス本部長、管理本部長、業務統制本部長、業務企画室長等です。）にて事業本部長に改定内容の説明を実施し、その後、事業本部長から各本部の従業員にも説明を実施いたしました。

さらに、2021年7月に、業務企画室より、全役職員（主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じです。）に対し、「職務権限基準表」及び業務ガイドラインの改定についての周知も実施しております。

なお、引き上げ後の金額基準であっても、今後の経営環境の変化によっては過度のプレッシャーとなりうることも考えられることから、少なくとも四半期に一度、事業本部による追加原価への対応状況を業務統制本部にて把握することで、必要に応じて金額基準を見直し、過度のプレッシャーとならない状態を維持してまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、審査項目の改定を2021年6月以降検討してまいります。

【実施・運用状況】

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がそれぞれ、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。なお、審査に関し、営業部門では決裁権限者にて担当者の営業活動状況等を考慮の上で審査をし、また、業務統制本部では営業統轄室にて特別な商流（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、前述の「特別商流申請」により、当該商流の妥当性や必要性和各社の役割が明確であるかを審査しております。

さらに、社内システム上で取引の妥当性を確認するための審査項目の一部（具体的には、案件の付加価値についての審査項目）が営業担当者による自由記述となっており不明瞭な記載が発生していたことから、業務企画室が、2021年6月に、業務効率化及び統制強化のため、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について業務要件の検討をいたしました。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することにより、営業担当者による不明瞭な記載がなくなることで、審査精度の向上につなげることが可能になります。かかる検討を踏まえ、業務企画室はDX推進部とシステム実装の実現可能性及びスケジュールを検討し、2021年9月から運用開始の予定で進めております。

ウ リスク管理体制の強化（3.（1）イ及び3.（1）ウに対応）

（ア）リスク管理活動の抜本的見直し

【改善報告書に記載した改善策】

・CRO（最高リスク管理責任者）の役割の明確化

2020年3月27日の取締役会において、取締役執行役員を新たなCRO（Chief Risk Officer）に選定するとともに、その役割の明確化（リスクの識別、リスク対応、リスク管理活動の有効性評価、継続的改善、その他のリスク管理プロセスを統括する）を行いました。

【実施・運用状況】

CROは、2020年3月27日選任以降、全社的なリスク管理強化及びリスクマネジメントの構築のため、主に以下の事項に取り組んでおります。

- ・ 再発防止策推進会議を通じた再発防止策の推進とその進捗管理。再発防止策実行内容に沿った業務改善（具体的な取組内容は、「オ（ウ）・営業統轄室の設置」をご参照願います。）
- ・ 各部門におけるリスク調査シートへの指導を通じた部門における管理活動の強化（具体的な取組内容は、「ウ（イ）・リスク調査シートによるリスク管理強化」をご参照願います。）
- ・ リスク・コンプライアンスに関する継続的な社内メッセージの発信
2020年4月以降、社内イントラネットに8回メッセージを掲載（ビジョン浸透委員会再始動のアナウンス、改善報告書と再発防止策の活動内容についての説明、新理念・新ビジョンブックの案内等）
- ・ 新たな企業風土の形成（具体的な内容は、「キ（ウ）新たな企業風土の形成」をご参照願います。）
- ・ 人事制度の見直し、全社人財育成の進捗管理等人事評価における改善（具体的な内容は、「キ（ウ）・報酬制度の検証と対策」をご参照願います。）

さらに、不定期ではありますが、取締役会や各種委員会を通じて社外取締役との意見交換を行い上記取組みに反映しております。加えて、経営委員会や各種委員会において網羅的リスクマネジメントの構築に向けた提言を行い、全社的にリスクに対する管理体制の強化を推進しております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

- ・ 再発防止策推進会議については2021年4月に内部統制強化協議会に移行しております（移行の目的及び具体的な取組内容は、「カ（オ）・内部統制強化協議会による再発防止策の推進」をご参照願います。）。
- ・ 各部門におけるリスク調査シートへの指導を通じた部門における管理活動の強化（具体的な取組内容は、「ウ（イ）・リスク調査シートによるリスク管理強化」をご参照願います。）
- ・ リスク・コンプライアンスに関する継続的な社内メッセージの発信
2020年12月17日以降、社内イントラネットに5回メッセージを掲載（再発防止策の進捗とガバナンス・企業文化改革委員会に関する説明、コンプライアンス強化と内部統制強化協議会発足・推進体制に関する説明等）
- ・ 新たな企業風土の形成（具体的な内容は、「キ（ウ）新たな企業風土の形成」をご参照願います。）
- ・ 人事制度の見直し、全社人財育成の進捗管理等人事評価における改善（具体的な内容は、「キ（ウ）・報酬制度の検証と対策」をご参照願います。）

CRO は、取締役会や各種委員会を通じて社外取締役との意見交換を行い上記取組みに反映しております。加えて、CRO は、経営委員会や各種委員会において網羅的リスクマネジメントの構築に向けた提言を行い、全社的にリスクに対する管理体制の強化を推進しております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「エ（イ）リスク管理体制の強化 ～ 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」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・リスク・コンプライアンス委員会の分離

2020年4月22日の経営委員会において、従来のリスク・コンプライアンス委員会をリスク管理委員会とコンプライアンス委員会に分離し、それぞれの役割の明確化（リスク管理委員会は主としてリスク管理活動の評価と統制の責任を担い、コンプライアンス委員会は主としてコンプライアンス活動の評価と統制の責任を担い、本不正行為を始めとする不正リスクの主管はリスク管理委員会とする）と、各活動の取組み強化を進めています。なお、両委員会は経営委員会の諮問機関であり、CROが管掌するとともに、両委員会には社外取締役も参加することとし、客観的な視点での意見・評価を得ることとしています。また、両委員会の構成及び開催頻度は以下のとおりです。

【リスク管理委員会】

管掌役員：取締役執行役員（CRO）

委員長：リスク管理室長

委員：当社営業統轄室長、管理本部 経営企画部長、管理本部 法務・CSR室長、管理本部 経理部長、東日本第1事業本部 第2技術部長、東日本第2事業本部 営業管理室長、ビジネス開発本部 プロダクトマーケティング部長、カスタマーサービス本部 エキスパートオペレーション部長、及びネットワンパートナーズ株式会社 グループ購買部長、

エクストリーク株式会社 代表取締役（計10名）

オブザーバー：当社取締役、社外取締役、常勤監査役（計3名）

開催頻度：月1回

【コンプライアンス委員会】

管掌役員：取締役執行役員（CRO）

委員長：管理本部 法務・CSR室長

委員：当社管理本部 人事部長、東日本第1事業本部 第4営業部長、東日本第2事業本部 第2営業部長、中部事業本部 第2営業部長、

<p>西日本事業本部 営業管理室長、ビジネス開発本部 ビジネスマネジメント部長、カスタマーサービス本部 カスタマーサクセス部長、及びネットワンパートナーズ株式会社 第3 営業部長、エクストリーク株式会社 代表取締役（計9名）</p> <p>オブザーバー：当社社外取締役、常勤監査役、リスク管理室長（計3名）</p> <p>開催頻度：月1回</p>

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のリスク管理委員会及びコンプライアンス委員会の開催状況は下表のとおりです。

・リスク管理委員会の開催状況

開催日	主な議題等
2020年5月26日	リスク調査シートによるリスク管理実施説明・承認など
同年6月26日	リスク調査シートの回収状況報告など
同年7月28日	リスク調査シートの回収状況報告及び中間報告、リスク・コンプライアンス教育など
同年8月25日	リスク調査シートの報告状況説明、グループ評価結果の展開など
同年9月28日	リスク調査シートの報告状況説明など
同年10月28日	リスク調査シートの報告状況説明など
同年11月30日	リスク調査シートの報告状況説明、リスク管理委員会の新体制など

2020年5月、10月、及び11月開催のリスク管理委員会には、社外取締役がオブザーバーとして参加しております。不参加の開催日においても、資料及び議事録を案内し情報共有によりフォローをすることとしております。

リスク管理委員会及びリスク管理室では、主に全社を対象としたリスク調査シート（詳細は、「ウ（イ）・リスク調査シートによるリスク管理強化」に記載のとおりです。）の運用により、オペレーショナルリスク及び不正リスクの洗い出し並びに、対策の具体化に取り組んでおります。運用開始直後においては、各業務所管部門長のリスクに対する認識及び対策の有効性が不十分であったと評価しておりました。この点、リスク管理委員会及びリスク管理室からの指導により、リスクに対する認識と対策の内容の有効性の向上に繋がってきており、全社的にリスク管理活動が強化されているものと評価しております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

開催日	主な議題等
2020年12月23日	リスク管理委員会の体制等の見直しなど *リスク管理委員会は、従前はリスク管理委員会が単体でリスク管理活動を推進する体制でしたが、リスク管理活動の管理対象となるリスクをより拡大することを目的として、リスク管理委員会の直轄にリスク管理分科会（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。以下同じです。）を設置し、リスク管理委員会とリスク管理分科会が一体となってリスク管理活動を推進する体制に変更することとしております。
2021年1月28日	リスク管理分科会の活動報告など
同年2月17日	リスク管理分科会の活動報告、子会社のリスク管理体制の構築に関する整理など
同年3月22日	リスク管理分科会の活動最終報告、リスクの特定/評価の結果報告など
同年5月13日	2022年3月期のリスク管理委員会の運営、2022年3月期のリスク管理活動計画骨子など
同年6月30日	リスク管理分科会の活動報告、リスク情報の集約体制（詳細は、「エ（イ）・リスク管理委員会へのリスク情報の集約」をご参照願います。）の構築、リスク管理活動（詳細は、「エ（イ）・リスク調査シートによるリスク管理強化」をご参照願います。）など
同年7月19日	リスク管理分科会の活動報告、有事対応マニュアル（詳細は、「ケ（エ）・有事対応マニュアルの整備」をご参照願います。）、内部監査以外の定期的な調査（詳細は、「ケ（ス）・内部監査以外の定期的な調査」をご参照願います。）など

2021年5月、6月開催のリスク管理委員会には、社外取締役がオブザーバーとして参加し、社外取締役から、報告されるべきリスク情報が適切に報告されなかった場合の対応について、他社事例（適時に報告しなかった場合には、報告すべきであった各業務所管部門長にペナルティを科すこととする事例）を踏まえた上での意見などを得ており、今後の検討における考慮事項としております。また、社外取締役がリスク管理委員会に参加できない場合についても、事務局より欠席した社外取締役に対して資料及び議事録を送付し情報共有をした上で、社外取締役から意見がある場合にはこれを事務局経由でリスク管理委員

会に共有することにより、リスク管理委員会が社外取締役の客観的な意見を踏まえて活動を行えるようにしております。

また、2021年5月13日実施のリスク管理委員会において、2022年3月期のリスク管理活動計画骨子の承認を行い、2022年3月期において、より網羅的なリスクの特定や詳細な対策の評価、モニタリング体制の構築を進めていくことを決定しました。

・コンプライアンス委員会の開催状況

開催日	主な議題等
2020年5月26日	2021年3月期の委員会運営と体制、コンプライアンス活動計画、違反事例の審議、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年6月25日	委員の個別面談（One on One）の実施のまとめ、「宣言」の進捗状況、教育計画案、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年7月28日	活動計画の進捗（教育の実施内容、取組紹介など）、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年8月21日	活動計画の進捗（2021年3月期第1四半期各部門レビュー報告状況、傾向と課題など）、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年9月16日	再発防止を目的とした社内違反事例の原因分析の深掘り、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）
同年10月15日	違反事例の審議、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年11月18日	再発防止を目的とした社内違反事例の原因分析の深掘り、年次教育及びアンケート案、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）

2020年5月、8月、9月、及び11月開催のコンプライアンス委員会には、社外取締役がオブザーバーとして参加しております。不参加の開催日においても、資料及び議事録を案内し情報共有によりフォローをすることとしております。

コンプライアンス委員会及び法務・CSR室では、主にホットライン通報状況、社内規程等の違反事例の審議及び原因分析、コンプライアンス推進のための施策についてモニタリングに取り組んでおります。具体的には、各部門でのコンプライアンス活動計画及び役員を対象としたコンプライアンス活動宣言のモニタリングを実施しました。この結果、当社従業員の意識調査においても、ハラスメントを許さない風土の醸成や関連法令や社内ル

ールを遵守する意識の定着が見て取れたため、全社的なコンプライアンス意識の向上とコンプライアンス管理活動が強化されているものと評価しております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

開催日	主な議題等
2021年1月19日	コンプライアンスの浸透と徹底に向けた年次教育(eラーニング)・eラーニング対象者4,139名による宣誓、eラーニングについてのアンケートの結果報告 コンプライアンス窓口の相談状況
同年2月16日	コンプライアンス違反事案の賞罰対象者についての審議 コンプライアンス窓口の相談状況
同年3月24日	全従業員に対する年次コンプライアンスアンケートの結果(全体版)報告 コンプライアンス窓口の相談状況 コンプライアンス違反事案の賞罰対象者についての審議結果
同年5月14日	2022年3月期のコンプライアンス委員会の体制と運営 コンプライアンス窓口の相談状況
同年6月14日	2021年3月期コンプライアンス委員会の活動レビュー 再発防止策に係るコンプライアンス委員会の活動について 外部有識者(弁護士)のオブザーブ参加について コンプライアンス窓口の相談状況 コンプライアンス委員会で取り扱う情報についての守秘義務に関する誓約書
同年7月27日	コミュニケーション強化のための選抜メンバー(詳細は「ク(エ)・ボトムアップでの課題認識及び課題解決」をご参照願います。)の選任について コンプライアンス委員会で取り扱う情報についての守秘義務に関する誓約書について コンプライアンス窓口の相談状況 過去の懲戒処分等の結果の社内共有について コンプライアンス違反事案の賞罰対象者についての審議 今後のコンプライアンス委員会における活動の課題検討

2021年2月、3月開催のコンプライアンス委員会には、社外取締役がオブザーバーとして参加し、客観的な視点での意見を述べており、コンプライアンス委員会は、かかる意見を踏まえた活動を行っております。

例えば、2021年3月開催のコンプライアンス委員会において、社外取締役から、経営陣が改めて従業員に対して「コンプライアンスは、全てのステークホルダーと自分を守ることになる」というメッセージを発信することが、全従業員のコンプライアンス意識の向上につながるのではないかという意見が出されました。当該意見も踏まえ、2021年4月9日に開催した全社会議（全役職員が参加します。）で、竹下代表取締役社長からのトップメッセージの一部としてかかる趣旨のメッセージを伝達するなど、社外取締役の意見を全社的なコンプライアンス意識の向上につなげております。

また、社外取締役がコンプライアンス委員会に参加できない場合についても、事務局より欠席した社外取締役に対して資料及び議事録を送付し情報共有をした上で、社外取締役から意見がある場合にはこれを事務局経由でコンプライアンス委員会に共有することにより、コンプライアンス委員会が社外取締役の客観的な意見を踏まえて活動を行えるようにしております。

【改善報告書に記載した改善策】

・リスク管理の責任部門の明確化

2020年4月9日の経営委員会において、不正リスクを含めたリスク管理活動全般の責任部門をリスク管理室とすることを決定し、リスク管理の責任部門の明確化を図っています。

【実施・運用状況】

改善報告書提出時に、上記【改善報告書に記載した改善策】を実施済みです。

2020年12月17日以降においても、リスク管理室において引き続きリスク管理活動を行っております。

(イ) 部門ごとの重要リスクの識別・評価

【改善報告書に記載した改善策】

・リスク管理実行計画の策定

2020年4月22日の経営委員会において、前述のリスク管理委員会の活動計画の承認とともに、全部門を対象としたオペレーショナルリスクの評価・改善施策及び不正リスクの評価・改善施策並びにこれらの活動スケジュールを内容とするリスク管理実行計画が承認されました。

【実施・運用状況】

改善報告書提出時に、上記【改善報告書に記載した改善策】を実施済みです。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

リスク管理活動計画については、2022年3月期においては年間活動計画として策定しております。2022年3月期の年間活動計画の詳細については、「エ（イ）・リスク調査シートによるリスク管理強化」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・リスク調査シートによるリスク管理強化

2020年5月27日に各部門にリスク調査シートを配布し、自部門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、四半期ごとにリスク調査シートにより洗い出し、それらリスクに対する認識・取組状況を報告する仕組みをスタートさせました。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ます。リスク管理委員会は評価結果に基づき各部門に対し必要な指導を行います。また、2021年3月末までに2021年3月期における活動状況の振り返りを実施した上で、2022年3月期における活動計画を策定します。

【実施・運用状況】

(リスク調査シートによる調査)

リスク管理室は2020年6月以降、部門ごとにリスク調査シートを用いたリスクの洗い出しを以下のとおり実施しました。

- ・2020年6月上旬 各部門からリスク調査シート（v1）を回収
- ・同年6月下旬 リスク管理委員会及びリスク管理室で検証実施
リスク調査シート（v2）を改定
再度、リスク調査シート（v2）を各部門に配布
- ・同年7月中旬 各部門からリスク調査シート（v2）を回収
- ・同年8月上旬 評価の完了したリスク調査シートを順次各部門に返却し、リスク認識・対策に対する指導を開始
- ・同年10月中旬 全部門に対するリスク調査シート記載内容の評価及び指導を完了（1回目）

また、2021年3月期において、部門ごとにリスク調査シートを用いたリスクの洗い出し、評価及び指導のサイクルを計2回（2回目は2021年3月）実施する予定としておりました。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

2021年3月期のリスク調査シートによる2回目の調査として、2021年1月中旬から同年3月中旬までの期間に、部門ごとにリスク調査シートを用いたリスクの洗い出し、並びに、各部門に対する評価及び指導をそれぞれ完了しております。

2022年3月期の実施状況については、「エ（イ）・リスク調査シートによるリスク管理強化」をご参照願います。

（リスク管理活動の強化の取組み）

リスク管理室及びリスク管理委員会は、上記リスク調査シートによる結果を検証し、より詳細なリスク管理を実行するため、以下の指導を実施しました。リスク管理委員会の実施状況については「ウ（ア）・リスク・コンプライアンス委員会の分離」に記載のとおりです。

- ・ リスク調査シートの改定
- ・ 報告された各部門の個別リスク項目及び管理活動に対しきめ細かい評価指導を実施
- ・ 各部門に対し、各本部長による指導を依頼

また、2021年3月期の第4四半期には管理活動の振り返りを実施し、類型化が可能と考えられるリスク及び管理活動については全社的な業務ルールや統制の整備を検討し、2022年3月期以降の活動計画に反映させる予定としておりました。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

引き続きリスク管理室及びリスク管理委員会は、各部門が認識しているリスクに対する各部門の管理活動に対して、改善に向けた個別の改善指示を行いました。

また、リスク管理室及びリスク管理委員会は、各部門のリスク調査シートによるリスクの洗い出しに漏れがないようにすることを目的として、2021年3月期の第4四半期に管理活動の振り返りを行うことで、各部門から2021年3月期に報告がなされたオペレーショナルリスク及び不正リスクについて、取引管理、資産管理等の視点から16類型に分類した上で、2022年3月期のリスク管理活動において、あらかじめ各部門に共通するリスク（例えば、事業本部ごとに共通するリスクとして、従業員による顧客情報を含む機密情報の不正な流用リスクなど）を特定しました。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細及び2022年3月期の活動計画を含むリスク管理活動の詳細については「エ（イ）リスク管理体制の強化 ～ 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」をご参照願います。

（ウ）内部監査の強化

【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 監査手法の追加

2021年3月期より、内部監査室は、従来のシステム、証憑類を中心とした監査に加えて、営業担当者やその上司へのヒアリングの結果、疑義（不信感、違和感など）が認

められる案件については、関連部門や仕入先への確認も実施し、監査の実効性の確保に努めます。

【実施・運用状況】

内部監査室は、2021年3月期内部監査計画を策定し、2020年6月10日開催の経営委員会において報告し、同年6月11日開催の取締役会において承認を得ております。当該監査計画には、従来実施していた営業業務監査及び子会社に対する監査等に、後述する営業業務における再発防止策に対応する監査項目を追加するとともに、新たにデータ異常値から対象案件を抽出する監査手法を採用しております。いずれの監査結果も、2020年11月12日開催の経営委員会及び同年11月27日開催の取締役会において報告されております。

2020年12月17日以降も2021年3月期の内部監査計画に基づき、継続して内部監査を実施しております。

さらに、2022年3月期においては、当社グループの全部署が内部監査の対象である旨を「内部監査規程」に定め、再発防止策に対応する内部監査項目を設定するとともに、過去の不正取引の類似性を考慮した上でデータ異常値（取引内容）についても内部監査項目として設定し、内部監査を実施します。

なお、2022年3月期の内部監査については、「リスクベースによる内部監査の実施」（具体的には、リスクベースでの着眼点の設定を行うこと、及びリスクが相対的に高い部署から順に内部監査を実施することを指します。）を方針の一つに掲げるとともに、単なる不備の指摘にとどまらず内部管理態勢面についての指摘も実施し改善を促すことを計画しており、当該2022年3月期内部監査方針・計画は、2021年6月23日開催の取締役会において承認を得ております。2022年3月期の内部監査については「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。

（営業業務における再発防止策に対応する監査手法）

内部監査室は2020年7月に、再発防止策の有効性を確認する監査手法を検討するため、営業管理室を対象に業務内容や監査指摘事項の対応等についてヒアリングを実施しました。ヒアリングの対象は下表のとおりです。

実施日	対象	出席人数（役職、職位）
2020年7月21日	東日本第1事業本部 営業管理室	3名（室長、エキスパート、マネージャー）
同年7月27日	西日本事業本部 営業管理室	1名（室長）
同年7月27日	ネットワンパートナーズ株式会社 営業管理室	2名（室長、マネージャー）

同年 7 月 28 日	東日本第 2 事業本部 営業管理室	2 名（室長、マネージャー）
-------------	-------------------	----------------

ヒアリングの結果から、各本部の営業管理室により業務内容に差異があり、全社一律での対応に懸念があるため、新たに再発防止策や業務ルールの周知状況、監査指摘事項の対応状況を監査項目として追加しております。また、2020 年 9 月には各本部の営業管理室に対して監査を実施しました。なお、営業担当者やその上司へのヒアリングの結果、疑義が認められる案件はありませんでした。

2020 年 12 月 17 日以降の取組みは以下のとおりです。

内部監査室は引き続き再発防止策の有効性を確認する内部監査手法を検討するため、営業業務監査において、証憑類の確認だけでは、業務の統制上の有効性を判断できなかった部門の下表の対象者に対し、業務内容や監査指摘事項の対応等についてヒアリングを実施しました。ヒアリングを行った結果、疑義が認められる案件はありませんでした。

実施日	対象	出席人数（役職、職位）
2021 年 1 月 26 日	東日本第 1 事業本部 第 4 営業部	1 名（営業部長）
同年 2 月 1 日	ネットワンパートナーズ株式会社 営業管理室	1 名（マネージャー）
同年 3 月 1 日	西日本事業本部 第 2 営業部	1 名（マネージャー）

このように再発防止策の有効性を確認する内部監査手法を検討した結果、2022 年 3 月期においては、当社グループ全部署を対象とし、リスクが相対的に高い部署から順に、組織単位での内部監査を実施することとしております。2022 年 3 月期の内部監査の詳細については「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。

（データ異常値からの対象案件抽出）

内部監査室は、2021 年 3 月期より基幹システムから抽出した取引データより、発注額が著しく増加している取引、定常的に発生している分割計上案件等、一定の条件を基に異常値を設定し、抽出された取引については追加調査を行う監査手法を導入しました。初回は 2020 年 4 月から同年 8 月の全事業部のトランザクションデータを対象とし、5 件を追加調査対象として抽出しました。追加調査において承認履歴の確認、添付書類や時系列上の不整合の有無等の確認を行った結果、いずれも問題が生じていないことを確認しました。今後も継続して抽出条件及び追加調査方法の見直しを行います。

また、2020 年 9 月以降のトランザクションデータからの抽出は 2021 年 3 月期第 4 四半期中に実施する予定でした。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

内部監査室においては、2020年9月から2021年3月の全事業部のトランザクションデータを対象とし、発注関連にて6件、原価関連にて6件、売上関連にて5件のデータを抽出し調査を実施しました。調査の結果、発注関連において2件分について追加調査を行い、問題が生じていないことを確認しました。具体的には、一つ目の案件については、当初の調査時には社内システムで発注承認のデータが確認できなかったことから、内部監査室において購買部門に対する追加調査を実施し、改めて発注承認のデータを確認することにより、承認手続が適切に履践されていることを確認しました。また、二つ目の案件については、当該案件に含まれる二つの案件において、外注先の同じ人員が同じ時期に作業を行うという内容が発注書に記載されていたことから、内部監査室において当該案件の成果物、議事録等について追加調査を実施することにより、当該案件の実在性を確認しました。

内部監査室では、以上のように抽出条件及び追加調査方法の見直しを含めて検討した結果、2022年3月期においては、過去の不正事案を踏まえた追加原価や案件単位での予実管理方法等についての着眼点を設定した上で、内部監査を実施することとしております。2022年3月期の内部監査の詳細については「エ(オ)・内部監査機能の強化」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・監査対象の拡大

2021年3月期より、会計監査人が監査対象とした取引であるかどうかにかかわらず、当社の基準に則って内部監査の対象を決定することとします。また、内部監査室は、直送取引に関する牽制状況や実在性の確認状況を監査するため、従来実施していなかった購買業務監査を2021年3月期より実施します。さらに、各種再発防止策の運用状況を内部監査計画の重点監査項目として定め、モニタリングを行います。

【実施・運用状況】

内部監査室は、改善報告書に記載のとおり、2021年3月期より監査対象の取引を決定するにあたり会計監査人が監査対象とした取引かどうかにかかわらず、独自に対象を決定しております。

また、2021年3月期内部監査計画を策定し、2020年6月10日開催の経営委員会に報告し、同年6月11日開催の取締役会において承認を得ています。当該監査計画において、後述する購買業務監査及び各種再発防止策のモニタリングを監査範囲として新たに含めています。なお、各種再発防止策のモニタリングは新たに重点監査項目とし、また2022年3月期以降もモニタリングを継続します。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

内部監査室は、内部監査対象の取引を決定するにあたり会計監査人が監査対象とした取引かどうかにかかわらず、独自に対象を決定することを継続しております。

また、以下のとおり、購買業務監査を2021年3月期上半期分及び下半期分で2回実施しております。加えて、再発防止策のモニタリングとして、営業取引の基本方針・リスク管理体制の強化・業務統制の強化・コンプライアンス活動の見直しの項目に関して評価を実施しました。購買業務監査及び再発防止策モニタリングの評価結果は2021年3月期内部監査結果報告の内容に含まれており、2021年6月23日開催の取締役会にて報告しております。各種再発防止策については2022年3月期以降においても重要な内部監査項目として検証を継続してまいります。

2022年3月期における内部監査の詳細については「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。

（購買業務監査）

内部監査室は、2020年7月にグループ購買部にヒアリングを実施した上で、同部を対象として、以下のとおり監査を実施する予定としておりました。

監査対象	2020年4月から2021年3月の仕入計上案件
実施頻度	2021年3月期上半期分：2020年12月末までに実施 2021年3月期下半期分：2021年4月末までに実施 (いずれも必要に応じて追加監査を実施)
主な監査項目	発注状況、仕入状況、納期管理、買掛金管理

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

内部監査室においては、以下のとおり購買業務監査を実施しました。具体的には、2021年3月期上半期分（2020年4月から2020年9月の仕入計上案件）の内部監査を2020年12月末までに実施し、2021年1月に内部監査結果をグループ購買部へ通知しております。また、2021年3月期下期分（2020年10月から2021年3月の仕入計上案件）の内部監査を2021年5月に実施し、2021年6月に、内部監査結果を購買部（2022年3月期における組織名）へ通知しております。

以上の購買業務監査の結果として、内部監査室は、直送案件において納品の事実確認が適切に行われていない案件2件（具体的には、仕入先が発行する納品書において納品先情報の記載がない案件、及び配送伝票の控えが未入手であった案件）を発見したことから、購買部に対し、その旨の指摘を行いました。これを踏まえ、購買部では、当該2件について最終顧客に対する納品の事実を確認（営業部門マネージャー以上で実施）するとともに、確認した際の証憑保管を実施しました。なお、内部監査室では、購買部への指摘後、購買部から当該

2 件の確認状況とともに、今後は納品事実の確認と証憑保管を徹底する旨の上記対策内容に関する回答を受領しております。

なお、2022 年 3 月期における内部監査の詳細については「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。

（各種再発防止策のモニタリング）

内部監査室は、各種再発防止策の実施状況のモニタリングを行い、また再発防止策の運用状況を重点監査項目としております。そのため内部監査室長は、再発防止策推進会議にもオブザーバーとして同席（5 回）し、再発防止策の内容及び進捗状況について、より有効な対応となるように指摘を行っております。

2020 年 12 月 17 日以降の取組みは以下のとおりです。

内部監査室は、各種再発防止策の運用状況を重点監査項目として、各種再発防止策の実施状況のモニタリングを行っていることから、内部監査室長が再発防止策推進会議にオブザーバーとして同席（2020 年 12 月から 2021 年 3 月までの間で計 5 回）し、例えば再発防止策の進捗確認を行っております。

なお、2021 年 4 月 1 日より再発防止策推進会議は内部統制強化協議会へ移行されており、内部監査室長は引き続き同協議会に同席（2021 年 4 月から 2021 年 7 月までの間で計 14 回）し、例えば J-SOX 評価におけるサンプリング案件抽出方法の是正策に関して説明を行うとともに、2021 年 3 月期の J-SOX 評価結果において「開示されるべき重大な不備」があることを報告しております。加えて、当該不備を是正し適切な内部統制を整備・運用するためにも再発防止策を実施・運用していくことは必須であるとして内部監査室長の立場からも再発防止策の実施・運用を促すなど、再発防止策がより有効に機能し内部統制の強化につながるよう指摘を行っております。内部統制強化協議会の詳細については、「カ（オ）・内部統制強化協議会による再発防止策の推進」をご参照願います。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については「エ（オ）監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」をご参照願います。

エ リスク管理体制の強化に関して継続強化した改善措置（3.（2）ア（ア）、（イ）、3.（2）イ（ア）、3.（2）ウ（ア）、（イ）及び3.（2）エ（イ）に対応）

当社では、リスク・コンプライアンス委員会を中心としたリスク管理体制の機能不全、リスク管理の責任部門の不明確性、及び、不正リスク主管部門の不明確性という当社のリスク

管理における組織体制上の問題点、並びに潜在的なリスクの洗い出しや組織横断的な連携に基づく不正リスクへの対応の不十分性（リスクの洗い出しの不十分性の問題）、営業現場におけるリスク対応活動の不備（営業現場のリスク対応活動の不備の問題）という当社のリスク管理活動の問題点を認識し、上記「ウ（ア）リスク管理活動の抜本的見直し」及び「ウ（イ）部門ごとの重要リスクの識別・評価」記載の改善策、具体的には、CROの役割の明確化、リスク・コンプライアンス委員会の分離、リスク管理の責任部門の明確化、リスク管理実行計画の策定、リスク調査シートによるリスク管理強化といったリスク管理体制の見直しを実施・運用してまいりました。

もっとも、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、不正リスクに係るリスク管理の責任部門及び役割の分担が不明確であり、また、他の管理部門との連携が不十分であったというリスク管理体制上の問題点、第1ラインへの牽制、支援及び監督に係る活動が不十分であったというリスク管理活動上の問題点、2013年事案及び2014年事案等を踏まえた会計不正リスクに対する取組みの不十分性という問題点を新たに認識しました。

そこで、これらの問題点を踏まえ、従前実施・運用してきた上記ウ（ア）（イ）記載の改善策を改めて検証し、かかる改善策を継続強化する観点から、外部有識者の支援を受けつつ、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ために、「エ（ア）リスク管理体制の強化 ～ 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」、「エ（イ）リスク管理体制の強化 ～ 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」、「エ（ウ）リスク管理体制の強化 ～ リスク管理室の体制の強化」及び「エ（エ）リスク管理体制の強化 ～ 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」の施策を改善策として講じることにしております。

また、当社では、特別調査委員会から、不正行為のモニタリング態勢としては弱体化しているとの指摘を受け、「ウ（ウ）内部監査の強化」記載の改善策、具体的には、監査手法の追加と監査対象の拡大を実施・運用してまいりました。

もっとも、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、内部監査機能の問題点、具体的には、内部監査室において不正を発見及び防止するという観点で監査するという意識が希薄であり、原価付替え等による会計上のリスクについての認識が甘かった又はそもそも原価付替え等のリスクに対する理解が不足していたという問題点、内部監査におけるフォローアップが不十分であったという問題点、内部監査室における業務監査の能力が不十分であったという問題点、内部監査室の権限が社内規程上弱かったという問題点、業務監査の範囲が不十分であったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の内部監査機能の問題点を反省し、内部監査機能の強化を図ることを目的として、従前実施・運用していた改善策に加えて、「エ（オ）監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の施策を改善策として講じることにしております。

(ア) リスク管理体制の強化 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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

「カ(ア)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」の項目の内容をご参照願います。

【実施・運用状況】

「カ(ア)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。

(イ) リスク管理体制の強化 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・不正リスクに対する組織体制及び運用方法の設計

「カ(ア)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」の項目の内容をご参照願います。

【実施・運用状況】

「カ(ア)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。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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みの一環として、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、2021年3月期の調査の効果等を検証した上で、2022年3月期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みを継続してまいります。

【実施・運用状況】

2021年3月期においては、各部門がそれぞれ認識しているリスクをリスク調査シートに記入し、リスク管理室及びリスク管理委員会はこれを前提に各部門の各管理活動に対して、改善に向けた個別の改善指示を行ってまいりました(2021年3月期の取組みについては、「ウ

(イ)・リスク調査シートによるリスク管理強化」をご参照願います。)。2022年3月期においては、2021年3月期の調査も踏まえ、リスク管理室において、各部門のリスクの類型化を行うことにより、あらかじめ各部門に共通するリスクを特定し、各部門に指導することで、各部門のリスク調査シートによるリスクの洗い出しに漏れがないようにしており、これによりリスク調査シートによる調査体制の強化を図っております。

また、リスク管理室は、2021年6月に、当該リスク調査シートを用いた2022年3月期の調査の実施要領としての年間活動計画を決定し、リスク管理委員会の承認を得ております。

具体的な調査の内容としては、2022年3月期においても、リスク管理室が主体となって、部門ごとに、リスク調査シートを用いたリスクの洗い出し、リスク管理活動の評価及び指導のサイクルを実施する予定としており、リスク管理室は、2021年7月にリスク調査シートを各部門へ配布しております。今後、各部門においてリスクを洗い出した後、リスク管理室が、2021年9月以降、各部門におけるリスク管理活動に不足がないかについての評価及び指導を行います。

なお、リスク調査シートを用いた以上のリスク管理の取組みについては、2023年3月期以降も、毎年のリスク管理活動計画の中で、調査の実施事項の吟味を行った上で、継続していくことを想定しております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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又は各ホットライン・窓口等にこれを報告し、②各ホットライン・窓口等は報告された内容をリスク管理分科会に報告し、③リスク管理分科会は報告された内容をCRO/リスク管理委員会に報告する体制をリスク管理委員会が責任者となって構築することにより、リスク情報の集約を図ります。

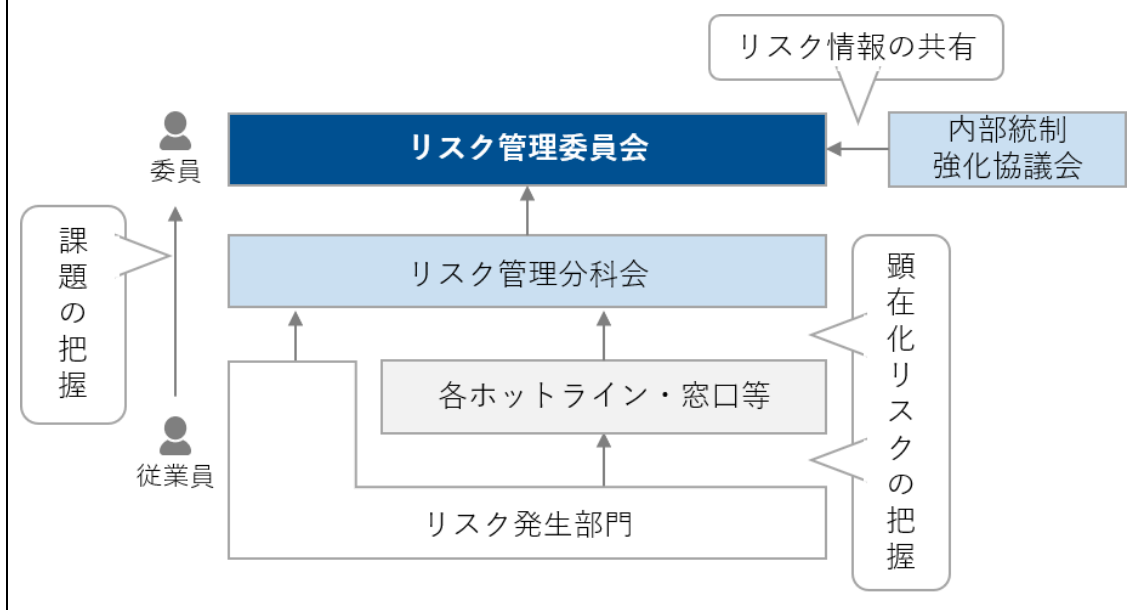
また、「ク(エ)・ボトムアップでの課題認識及び課題解決」、「エ(イ)・内部統制強化協議会との連携」に記載の取組みも実施することで、顕在化したリスクのみではなく、これらにつながる可能性が高いと考えられる状況に関する情報もリスク管理委員会が把握できるようにします。

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す。



【実施・運用状況】

2020年12月開催のリスク管理委員会から、管掌取締役（CRO）に加え、他の取締役も委員として出席する体制とし、リスクへの対策の検討及び指示が迅速に行える体制を整備しております。

また、2021年4月から、リスク管理分科会がリスク発生部門や各ホットライン・窓口において顕在化したリスクを把握した場合、リスク管理分科会はこれをリスク管理委員会に報告しております。

もっとも、現状、当社においては、経営陣に報告すべきリスクの定義、顕在化したリスクの報告先、当該報告を受けた報告先の対応方針等について統一的なルールが十分に確立され

ていないことから、まずはリスク管理委員会において、リスク発生部門や各ホットライン・窓口に対し、リスクの報告をどのように行っているかについての現状の確認を行っております。当該確認を通じて、当社におけるリスク情報の集約体制の構築に必要な事項を把握した上で、【2020年12月事案を受けて強化した改善策】「エ（イ）・リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の全社的なリスク情報の集約体制（経営陣に報告すべきリスクの定義、顕在化したリスクの報告先、当該報告を受けた報告先の対応方針等）を構築し、リスクの定義・リスクの報告体制・リスクの対応方針についてのマニュアルを作成することを予定しております。

また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会で把握できるようにするために、①内部統制強化協議会との連携により情報の収集を図る体制とするとともに（詳細については、「エ（イ）・内部統制強化協議会との連携」をご参照願います。）、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッション（詳細については、「ク（エ）・ボトムアップでの課題認識及び課題解決」をご参照願います。）において、リスク管理委員会の委員として、経営企画本部長執行役員、リスク管理室長の2名が同席し、ディスカッションの活動状況を取りまとめ、これをリスク管理委員会へ報告する体制としております。

なお、上記①の内部統制強化協議会との連携に係る体制については、2021年6月開催のリスク管理委員会において、また、上記②のリスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッション結果の報告体制については、2021年7月開催のリスク管理委員会において、それぞれ承認されております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、「エ（イ）・リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の取組みによりリスク管理委員会に集約された内容を、四半期ごとに、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。

【実施・運用状況】

リスク管理室において、リスク管理委員会に集約された内容を社内に共有するに当たって、いつ、どのような内容を共有するかなどの詳細な方針を検討し、2022年3月期第3四半期以降に社内への共有を開始することができるよう、必要に応じた社内イントラネット・ポータルサイト内の専用サイトの開設など共有体制の整備を含め検討してまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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上で、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。

【実施・運用状況】

リスク管理委員会の委員と内部統制強化協議会の委員として、経営企画本部長執行役員、リスク管理室長が重複して就任しています。

また、内部統制強化協議会からリスク管理委員会へ報告する内部統制強化協議会の内部統制の整備状況を含めた協議内容及び報告の頻度、並びに、リスク管理委員会から内部統制強化協議会へ報告する集約した発生リスクの内容及び報告の頻度を検討し、これらについて、2021年7月の内部統制強化協議会及びリスク管理委員会において承認されました。

なお、リスク管理委員会と内部統制強化協議会との連携により、内部統制強化協議会においては内部統制上課題となりそうなリスクの情報を把握することが可能となり、また、リスク管理委員会においては内部統制上の問題に起因するリスクの有無を把握することが可能となっております。

(ウ) リスク管理体制の強化 ～ リスク管理室の体制の強化

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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を任命します。

【実施・運用状況】

2021年4月1日付けで、法務部門15年、営業管理部門4年を主な経歴とする専任のリスク管理室長が就任しております。

(エ) リスク管理体制の強化 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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す。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。

【実施・運用状況】

リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等の活動につき、2020年12月に外部有識者との間でアドバイザー契約を締結しました。これにより、外部有識者からリスク管理活動計画に対する実行支援（リスク管理委員会へのリスク情報の集約実現に向けた支援など）を受けるなど、網羅的なリスク管理体制の構築に資する助言・支援を受けております。

(オ) 監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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2021年3月期の8名（全て専任）から、2021年4月1日付け人事異動にて3名増員し、11名（全て専任）体制としてまいります。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てまいります。

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。

【実施・運用状況】

2021年4月1日付け人事異動にて内部監査室の人員を3名増員し11名（全て専任）体制としております。また、2021年6月1日付け人事異動により内部監査室員として更に2名が他部署から異動しました。さらに、2021年7月1日付け人事異動により内部監査室員として更に1名が他部署から異動しました（なお、2021年6月1日付け人事異動により内部監査室員1名が他部署へ異動しており、現在は13名体制です。）。

また、当社では、元々公認内部監査人が資格取得援助制度の対象資格となっておりましたが、2021年5月に、公認不正検査士についても資格取得援助制度の対象資格に追加しました（なお、今後、公認内部監査人及び公認不正検査士に限らず、日本内部監査協会の内部監査士等の各種の資格や認定コンプライアンス・アドバイザーの資格の取得に向けたサポートについても検討してまいります。）。

さらに、資格取得サポートの運用方針・内容（資格取得開始時の連絡方法、資格取得後の継続的な研修等受講支援の実施有無等）を検討・決定し、決定された運用方針・内容（資格取得援助制度の対象資格に公認不正検査士が追加されたことを含みます。）の内部監査室への周知を2021年6月に実施しました。また、これに併せて、「内部監査細則」を2021年6月に改定し、同細則に、内部監査室長は資格取得を進めるため、資格取得に向けたサポートの内容を立案することについて明記しました。

そして、内部監査室において、内部監査室員に係る採用活動の一環として、内部監査室として求める選考基準や、これを踏まえた求人手法（当社人事ホームページ、日本内部監査協会ホームページの活用等）を検討し、2021年5月に人事部と調整の上で採用要件を策定しました。また、かかる採用要件に基づいて内部監査室員の採用に係る募集要項を作成し、当社人事ホームページの更新を2021年5月に実施しました。また、日本内部監査協会ホームページ内の求人募集ページへの掲載も2021年6月に実施しました。さらに、人材紹介会社からの紹介により現在具体的な選考を実施しています。内部監査室においては、今後も継続して有資格者の採用活動を実施する予定です。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・内部監査機能の強化

内部監査機能を強化するため、以下の取組み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、原価付替え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追加原価や案件単位での予実管理方法等についての着眼点の設定を行います。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眼点の設定を行うことで、制度・ルール・仕組みの問題を検知し、不正や重大事故の回避のための指摘を行えるように取り組みます。
- ・ また、営業部門に対する内部監査の実査を行うにあたり、どのような取引を実査の対象とするかという抽出の基準を設けた上で、内部監査を実施します（抽出基準の例として、原価予算・実績の差異が大きく発生している案件等を考えており

ます。)。抽出基準については、2022年3月期第1四半期中に内部監査室内規において明記する予定です。

以上の、内部監査における取組みは2021年7月からの開始を見込んでおります。

- ・ 内部監査の6ヶ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
一四半期ごとに、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、2022年3月期から、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。

以上の取組みの検討・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。

以上の取組みを実施することで、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。

【実施・運用状況】

（内部監査着眼点）

内部監査室においては、過去の不正事案を踏まえた追加原価や案件単位での予実管理方法等についての着眼点の設定や、リスク管理室及びリスク管理委員会におけるリスク評価を参考にした上での内部監査室によるリスク評価を踏まえたリスクベースでの着眼点の設定を2021年6月に実施しました。さらに、2021年6月にその着眼点を踏まえた上で、実査対象の抽出条件基準を設定し、これらを内部監査室内規に明記しました。

そして、内部監査室では、これらを踏まえた内部監査を2021年7月より開始しております。

（フォローアップ内部監査及び組織単位の内部監査）

内部監査室においては、当社グループ全部署を対象として組織単位の内部監査を実施してまいります。また、リスクが相対的に高い部署から順に内部監査を実施するように、内部監査の実施内容及びスケジュールを検討し、これを踏まえて、2022年3月期の内部監査方針・計画を作成しました。

かかる内部監査方針・計画については、2021年6月に代表取締役社長の承認を経た上で、取締役会においても承認されております。

また、内部監査の6ヶ月後（2022年1月以降を予定しています。）に内部監査において指摘があった被内部監査部署に対するフォローアップ内部監査を実施する旨を「内部監査規程」に定めており、指摘事項に対する改善策が着実に実行され改善につながっているかを検証・確認することとしています。

（報告体制）

内部監査室においては、内部監査の結果の報告先、具体的な報告内容、報告の頻度等を検討し、これを踏まえて、2021年5月に「内部監査規程」を、2021年6月に「内部監査細則」を、それぞれ改定しております。また、これらを踏まえた方針を2022年3月期内部監査方針・計画の内容に含めております。

具体的には、内部監査を2021年7月から開始し、その後内部監査結果をまとめるため、代表取締役社長、経営委員会及び監査役会への最初の報告は2021年9月を予定しています。また、四半期ごとの取締役会への内部監査結果の報告は、2021年第2四半期分からの開始を予定しています。

（内部監査結果の全社開示及び指摘事例集の作成）

内部監査室は、内部監査の指摘内容を全社的に理解させ、問題意識を持たせ、ひいては、自らの部署内の内部管理態勢の強化に役立てるために、内部監査結果を月次で経営委員会に報告した後に、その都度、全社に開示いたします。内部監査結果を全社に開示するに当たっ

での留意点の有無や具体的な開示方法（開示内容や開示時期を含む）を2021年8月までに検討する予定です。また、2021年6月に改定した「内部監査細則」において、内部監査指摘事例集を年度ごとに1回作成することについて決めました。2022年3月期の内部監査指摘事例集は、2022年5月までに作成する予定です。

以上の取組みの検討・実施に当たっては、内部監査について豊富な経験・知見を有する者（2021年3月25日以降、内部監査室へのアドバイザーとして、代表取締役社長の直属の顧問として2名が就任。）が内部監査室とは独立的な立場から、具体的な指導・監督を行っています。

加えて、企業の内部統制強化の経験が豊富なコンサルタント会社とアドバイザリー契約を締結し、内部監査体制の高度化を目的として公認内部監査人有資格者によるアドバイザリー・サポートを受けております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、原価付替え等不正の類型・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・監査役付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・監査役付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。

【実施・運用状況】

内部監査室においては、目的、対象者、テーマ、講師の選定方針、開催方法、頻度及び開催時期等の研修計画を作成し、研修実施スケジュールを2021年6月に策定しました。研修実施スケジュール及び参加実績（予定を含む。）は、以下のとおりです。

実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者
2021年4月1日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者（2021年4月1日付けの異動者）
同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日	内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル：	内部監査室全員

第2四半期以降は順次内容を計画	<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制を理解する(2021年4月26日) ・内部監査の基礎(2021年5月10日) ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について(2021年5月24日) ・政府出資法人における内部監査等の状況について(2021年6月24日) 	
同年6月17日	<p>日本監査役協会開催、品質不正関連研修(監査役・監査役付スタッフと連携)</p> <p>タイトル:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点 	1名(他監査役2名及び監査役付スタッフ)
同年7月5日	<p>日本内部監査協会開催研修</p> <p>タイトル:</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部監査入門講座 	異動者(2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者)
同年8月予定	<p>日本監査役協会での不正関連研修(監査役・監査役付スタッフと連携)</p>	内部監査室全員(監査役・監査役付スタッフも参加予定)
同年11月予定	<p>日本監査役協会での不正関連研修(監査役・監査役付スタッフと連携)</p>	内部監査室全員(監査役・監査役付スタッフも参加予定)

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

- ・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。

【実施・運用状況】

不備ゼロ運動として、具体的には、第1ラインから選出した教育担当が主体となり、内部監査の指摘事項を踏まえ、業務プロセスのうちいかなる項目について不備が生じる傾向にあり、その原因が何であるかを分析するとともに、第1ラインから選出した教育担当と業務統制本部が、当該分析結果についての理解度を向上させるための資料を作成した上で、当該資料を用いて、第1ラインの全従業員への社内の業務ルール勉強会と理解度テストを実施いたします。これにより、内部監査で指摘された事項を営業部門全体で共有し、同様の事象が発生しないようにします。勉強会と理解度テストの詳細は「ケ（シ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 日々の失敗事例（ヒヤリハット）からの学び」をご参照願います。

また、管理部門においては、営業部門により不備ゼロ運動が適切に実施されるよう支援しております。具体的には、管理部門においては、業務統制本部が作成した業務ガイドラインやチェックリストに基づき、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することによって、これを実施しています。ガイドラインやチェックリスト運用の詳細は「カ（ア）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。

そして、内部監査室においては、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。具体的には、内部監査項目として、被内部監査部署において不備の原因、その不備の解消に向けた対策を明確にし、部内に周知しているか、当該対策を実行しているか、被内部監査部署に所属する従業員への教育はどのようにして行っているかなどを設定しました。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

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。かかる「内部監査規程」の改定については、社内イントラネットを通じて社内へ周知しております。

説明義務及び協力義務の違反が認められた場合、当該事案における違反者の職位及び違反の内容・程度によって代表取締役社長の対応は異なりますが、比較的軽微な違反については、代表取締役社長の判断・指示により違反者の上席者が違反者に対して（懲戒処分には該当しない）注意を行うこととします。また、当社における就業規則上の懲戒処分事由に相当する可能性のある事案については、賞罰委員会の審議を経た上で代表取締役社長が違反者に対する懲戒処分の内容を決定し、適切に懲戒処分を行います。懲戒処分の種類は、以下のとおりです。

- ・ けん責
- ・ 減給
- ・ 出勤停止
- ・ 降給、降格
- ・ 諭旨解雇
- ・ 懲戒解雇

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・ 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月期上半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。

【実施・運用状況】

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。具体的には、内部監査室が担う役割として、内部監査の目的を「内部監査は、経営目標の効果的な達成を図るため、すべての業務及び部門・部署を対象とした内部管理態勢等の適切性及び有効性を検証するプロセスであり、不備の発見にとどまらず内部管理態勢等の評価と改善策の提言を行うことを目的とする。」と明記しております。

また、内部監査室においては、内部監査室員に対する人事考課において、内部監査室員が全社の内部統制のレベルアップのために積極的な活動を行っているということを評価することとするために、単なる不備の指摘にとどまらず、制度、ルールや仕組みに踏み込んだ内部管理態勢面での指摘を実施する旨を目標設定シート（半期ごとに半期での目標を個人ごとに設定し目標達成状況を半期終了後評価し業績考課を行うための管理シートです。）に記載し、内部監査室員に対する人事考課の観点を変更する旨を、各内部監査室員との目標設定面談（半期目標の内容及び達成基準を内部監査室長と合意する面談です。）において各々の室員と協議しております。

オ 業務統制の強化（3.（1）ア及び3.（1）エに対応）

（ア）営業部門の権限の見直し

【改善報告書に記載した改善策】

・発注権限と検収権限の営業部門からの分離

仕入先や外注先との癒着の防止と牽制機能を強化するための検討を2020年4月から開始しており、購買部門が指定する仕入先を優先する体制を、2020年10月末までに構築します。

【実施・運用状況】

2020年10月1日以降、以下の方法により発注権限及び検収権限を営業部門から分離し、仕入先や外注先との癒着の防止及び牽制機能の強化を実施しました。

（発注権限の分離）

2020年10月8日改定の「購買業務管理規程」において、「原則としてグループ購買部が定める取引先から見積りを徴収し、グループ購買部に発注を依頼」する旨を定めております。また、グループ購買部指定の正規品仕入先及びグループ購買部が仕入先として推奨する取引先以外に対して一定金額以上の発注をする場合、発注担当者はグループ購買部に申請して相見積りを入手する運用としました。なお、相見積りの結果に応じ、グループ購買部長が仕入先を変更することができる旨を「購買業務管理規程」に定めております。

なお、他社との協業により仕入先の指定がある場合においても、原則として相見積りを入手する運用としており、単独の見積りについては、グループ購買部が認める限定的な場合とすることを「購買業務管理規程」において定めております。

（検収権限の分離）

2020年9月28日開催の経営委員会の承認を得て、同年10月1日以降、グループ購買部を履行義務部門（納品又は作業完了に責任を負う部門）とし、履行義務部門による完了確認を検収時の必須事項とすることを「購買業務管理規程」において定めております。

また、外部業者へ発注を行う場合、履行義務部門が納品事実を確認する運用としました。具体的には、無形物については、原則としてライセンス証書や適用期間等を示す証憑等協業先とは別の証憑を入手することで納品事実を確認することとしております。また製品を顧客へ送付するに当たっては、原則として当社の品質管理センターを経由することとし、直接送付する場合には、グループ購買部に対して配送伝票等の協業先とは別の外部証憑により出荷事実等を確認するとともに、顧客からも納品・作業完了に相当する記録を入手することで納品事実を確認することとしております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

当社では、上記のとおり「購買業務管理規程」に従い、発注権限の分離・検収権限の分離が継続して行われております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「カ(ア)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。

【改善報告書に記載した改善策】

・業務規程の改定（業務ルール及びプロセスの刷新）

2020年6月より、見積承認から受注、手配、納品、検収、売上、回収に至る一連の業務プロセスの検証を開始し、業務遂行上の権限や役割を整理した上で、架空取引や不正行為を生じさせないルールを2020年7月までに整備します。

【実施・運用状況】

2020年7月中にリスク管理室、営業統轄室及びグループ購買部は、改善策の検討を行い、対応方針として整理しました。当該方針に基づいて、経営企画部及び改善策のシステム改修の設計及び検収を役割とする情報企画室は、実務面への影響、システム変更の要素を考慮し、ルールの改定方針を作成しました。2020年10月8日開催の経営委員会において、以下の「再発防止に関するルール改定方針（骨子）」及び「関係規程及びガイドラインの改定」を承認しました。

（ルール改定方針）

項目	改定後の業務ルールの要旨
1. 付加価値案件のみの対応	・ 案件の付加価値を明確にし、案件登録や見積時においてその内容を確認します。
2. 全案件の実在性確認	・ 案件登録や見積時において顧客の要件書等を添付し、その内容を確認します。
3. 直接取引案件のみの対応	・ 営業取引（商流）の全容を明確にし、ステークホルダーに対して公正かつ付加価値のある取引を行います。
4. 顧客の支払条件	・ 当社基準の支払サイトの遵守を徹底します。

5. 一式表記の禁止	・ 当社が提供するサービスの内訳を明確にするとともに、当社所定の見積書等の活用を徹底します。
6. 仕入の妥当性	・ グループ購買部の発注権限や責任を明確にし、公正な取引及び価格の適正性を担保します。
7. 直送の禁止（納品事実の確認）	・ 当社が取り扱う商品は、原則品質管理センターに入荷するものとします。
8. 仮注文の運用禁止	・ 顧客要請（基本合意書）のない仮注文の運用を禁止します。
9. 先行手配の運用	・ 先行手配を行う際のルールとフローを確立します。
10. 受注の計上	・ 受注処理における確認ポイントを明確にし、統制と牽制の強化を図ります。
11. 売上の計上	・ 売上処理における確認ポイントを明確にし、統制と牽制の強化を図ります。
12. 受注の変更	・ 受注変更が生じた場合の適正なフローを確立するとともに、変更処理の統制強化を図っていきます。
13. 売上の取消	・ 売上取消が生じた場合の適正なフローを確立するとともに、変更処理の統制強化を図っていきます。

（関係規程及びガイドラインの改定）

上記方針に基づき、2020年10月8日開催の経営委員会において、以下の規程及び細則の一部改定の承認を得ております。なお、運用及びルール改定の実行は同年10月1日より実施しており、規程及び細則の改定も同日に遡及して適用しております。

- ・ 販売管理規程
- ・ 購買業務管理規程
- ・ 業務委託管理細則

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

2020年10月1日より改定された「販売管理規程」、「購買業務管理規程」、「業務委託管理細則」に基づいて、継続して業務を行っております。

もっとも、このうち「販売管理規程」については、組織名の変更に係る改定等を行い、かかる改定は2021年4月26日の経営委員会において承認され、2021年5月13日に掲示した上で、2021年4月1日から施行されております。

また、「購買業務管理規程」についても、購買プロセスにおける牽制体制の構築を目的として、「購買業務プロセスの明確化」及び「牽制体制構築」を明記する改定を行い、かかる改定は2021年6月22日の経営委員会において承認され、2021年6月23日から施行されております。具体的には、営業部門への適切な牽制として、営業部と購買部による情報共有

に関する内容を明記するとともに、従前は営業部で一部の取引において直接取得が可能であった相見積りについて、仕入先と仕入価格のより客観的な評価を行うために購買部のみが取得できるように変更しております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「カ（イ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・業務規程改定に合わせたシステム改修

上記の権限の見直し、業務ルール及びプロセスの刷新に合わせたシステム改修を2020年7月から順次取り組みます。

【実施・運用状況】

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、情報企画室は2020年7月以降、業務ルール及びプロセスの刷新に合わせたシステム改修に取り組んでおります。2020年10月8日開催の経営委員会において承認された、「再発防止に関するルール改定方針（骨子）」に基づき、既存の基幹システム及びワークフローシステムについて以下の改修を順次実施しております。改修は同年10月中に完了しております。

- ・申請者による付加価値・商流に関する説明コメントの入力欄の追加
- ・特別商流・所定外書式・仮注文の申請時の申請者及び承認者設定の一部変更
- ・変更又は取消時の申請者及び承認者設定の一部変更

なお、当社では2021年4月以降に基幹システムの移行を予定しており、上記改定方針に基づく更なる追加的な改修については、新たな基幹システムの開発とあわせて実施します。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

まず、以下の内容については、システム改修が完了しております。

- ・案件（提案ID）マスターを作成し、案件単位で伝票類を紐づけて管理する仕組みの構築
- ・保守案件の期間損益管理レポート機能の追加
- ・電子契約システムを導入し捺印を電子化する仕組みを構築

また、当社では、2021年7月以降に順次実施される基幹システムの移行に合わせて、上記「再発防止に関するルール改定方針（骨子）」に基づくシステム改修を進めております。さらに、2021年6月から業務フローの再点検とチェックリストの作成、強化すべき牽制機能についての検討も実施しており、当該検討の結果に基づく追加的なシステムの改修も進めてまいります。今後、これらの再発防止策に関連するシステム改修で優先順位の高いものから実装を行っていく予定です。

現時点で想定している優先順位の高いシステム改修の内容は以下のとおりです。

- ・ 案件単位での原価管理のためのレポート機能実装
- ・ 伝票入力時の付加価値コメント入力のプルダウンメニュー化
- ・ 電子契約システムの開発による契約締結実施と新ワークフローシステムへの統合
- ・ 売上計上時の売上確認申請フローに業務統制本部による承認プロセスを追加
- ・ 従業員の声を集めるシステムの構築
- ・ 従業員へのメッセージの頻度、質を強化するシステムの構築

(イ) 購買機能の強化

【改善報告書に記載した改善策】

・ 購買部門の独立

2020年4月1日の組織変更で、旧グループ購買・物流部から購買機能を「グループ購買部」として独立させました。統制強化の観点からの購買業務の見直しが必須であることから、統制責任者であるグループ購買部長を購買業務専従とし、上記の購買業務の見直しに注力させることで、その企画・立案・実行すべての面において購買業務による統制の強化を図っております。あわせて、購買部門のリソースの補充もすすめ、これら強化策による実効性を確保していきます。

【実施・運用状況】

改善報告書提出時に、上記【改善報告書に記載した改善策】を実施済みです。

2020年12月17日以降も、2021年4月1日に購買部を3名増員し、引き続き上記組織体制にて購買部門の強化を図っております。

【改善報告書に記載した改善策】

・ 仕入・検収に関する購買プロセスや機能の再定義・強化

架空取引リスクに対応するために、2020年4月からリスク管理室において業務プロセス上の問題点の検討に着手しており、2020年6月からは関連するグループ購買部、経理部及び営業統轄室と合同で直送扱いに対する牽制強化策の検討、納品事実の把握方法の検討、仕入先に対する残高確認の実施を検討し、2020年10月までに順次実行可能な強化策を導入していきます。

【実施・運用状況】

上記「業務規程の改定（業務ルール及びプロセスの刷新）」に記載のとおり、2020年10月8日開催の経営委員会において、「再発防止に関するルール改定方針（骨子）」の具体的な項目として、「仕入の妥当性」、「直送の禁止（納品事実の確認）」、「仮注文の運用禁止」、「先行手配の運用」等の方針について承認されました。また当該方針に基づき2020年10月1日より新たなルールに基づく業務を開始しました。さらに、牽制及び架空の発注が無いこ

との確認を目的に、一定規模以上の仕入先に対する残高確認等の改善策の検討を行いました。今後も必要に応じ追加の措置を講じてまいります。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

2020年10月1日に開始した上記ルールに基づく業務を継続しております。

また、上記のとおり検討を行っていた残高確認等の改善策について引き続き検討を行い、牽制及び架空の発注が無いことの確認を目的とした措置として、一定規模以上の仕入先に対する残高確認等の調査及び転売容易な物品の納入実態の調査を実施しました。

一定規模以上の仕入先に対する残高確認等の調査については、2020年12月発注分より開始した発注実績のモニタリングとして、購買部が仕入先の会社規模に合わない過大な発注がなされている案件等の抽出を行い、検出された2件の案件について、実在性、工期内の稼働状況や成果物についての詳細確認を実施するなどの追加の調査を実施しました。その結果、特に架空の発注が疑われる案件ではなかったことを確認しております。当該モニタリングは今後も対応を継続してまいります。

転売容易な物品については、購買部が、一定金額以上の取引を対象に、2021年4月に5つの部門に対して全件（9案件）の取引の実態を調査し、特に架空の発注が疑われる案件ではなかったことを確認しており、その結果を購買部よりリスク管理室長に対して報告しております。

なお、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「カ（イ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」、及び「カ（ウ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」をご参照願います。

（ウ）再発防止策の有効性向上

【改善報告書に記載した改善策】

・営業統轄室の設置

2020年4月1日付けで代表取締役社長直轄組織として、取締役常務執行役員が管掌する営業統轄室（合計6名）を新設しました。営業統轄室は、営業取引の管理・統制、営業業務プロセスに関する周知・統制及び社用印章の管理を基本的な職責とするほか、再発防止策の実行に関する業務ルールの変更やモニタリングを全社統一的に推進する役割を担っています。

【実施・運用状況】

営業統轄室は、営業管理室と連携し営業取引の管理・統制、営業業務プロセスに関する周知・統制に取り組んでおります。具体的には、一定金額以上の受注取引の審査、複雑な案件

における社内手続の質問対応、一定期間経過後の未完了案件等の調査及び改善方法の措置を実施しました。

また、再発防止策を全社的かつ総括的に取り組むため、2020年6月に営業統轄室及び法務・CSR室を主管部門とした再発防止策推進会議を設置しました。

(再発防止策推進会議メンバー)

委員長 管理本部本部長

コアメンバー 管理本部副本部長、営業統轄室長、法務・CSR室長、リスク管理室長

サブメンバー 営業部長、人事部長、内部監査室長、グループ購買部長、

営業管理室長、情報システム部長、経理部長

再発防止策推進会議は、2020年6月から改善状況報告書の提出日までに合計13回開催し、より有効性のある再発防止策の方針、実行方法の検討並びに進捗状況の確認を行っております。

また、再発防止策に関しては、下表のとおり経営委員会及び取締役会にも適宜報告しました。

(取締役会)

開催日	内容
2020年3月12日	再発防止策の策定並びに再発防止策の開示承認の件
同年4月23日	内部統制システムの基本方針の改定承認の件
同年6月11日	・東京証券取引所への改善報告書提出の件 ・再発防止策進捗状況報告の件
同年11月27日	改善状況報告書提出承認の件

(経営委員会)

開催日	内容
同年6月10日	・東京証券取引所への改善報告書提出の件 ・再発防止策進捗状況報告の件
同年9月24日	再発防止に関するルール改定方針承認の件
同年10月8日	「再発防止に関するルール改定」に伴う規程改定承認の件
同年11月26日	リスク管理委員会の運営及び活動計画報告の件

また内部監査室より、再発防止策の有効性の評価を受けており、特に架空取引リスクの排除、業務統制の強化及びコンプライアンス活動の是正策に対し、より有効かつ実効性を高める措置について指摘を受けております。指摘に対する対応についても再発防止策推進会議にて継続的に取り組み、より効果的な施策の実施・運用に努めております。なお内部監査室に

において2020年12月までに指摘事項の状況等について再確認を実施する予定としておりました。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

営業統轄室は、継続して営業取引の管理・統制、営業業務プロセスに関する周知・統制に取り組んでおり、再発防止策推進会議において、有効性のある再発防止策の方針、実行方法の検討及び進捗状況の確認を行っております。なお、再発防止策推進会議は2020年12月の改善状況報告書提出から2021年3月末までに合計5回開催しております。また、再発防止策のモニタリング状況については、業務統制本部が、再発防止の観点から個別承認を必要とするものと定めた各項目に関する申請・承認状況や未完了案件の確認結果を集約した報告資料をもって、経営委員会に対して毎月報告を実施しております。

なお、再発防止策に関する取締役会及び経営委員会への報告状況は、下表のとおりです。

(取締役会)

開催日	内容
2021年3月19日	再発防止策の策定並びに再発防止策及び今後の対応に関する適時開示承認の件
同年4月30日	内部統制強化協議会規程の新設及び構成員、適時開示承認の件
同年5月13日	再発防止策の策定及び適時開示承認の件
同年5月24日	内部統制システムに関する基本方針の一部改定承認の件

(経営委員会)

開催日	内容
2020年12月24日	未完了案件及び再発防止モニタリングの報告(11月度)
2021年1月27日	未完了案件及び再発防止モニタリングの報告(12月度)
同年2月25日	未完了案件及び再発防止モニタリングの報告(1月度)
同年3月25日	未完了案件及び再発防止モニタリングの報告(2月度)
同年4月26日	未完了案件及び再発防止モニタリングの報告(3月度)

なお、2021年4月より、再発防止策推進会議は内部統制強化協議会に移行されており、内部統制強化協議会は、継続的に活動を行っております。

また、内部監査室において、指摘事項の状況等について2020年12月に再確認を行っており、問題は認められませんでした。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「カ（オ）モニタリング体制の継続 ～ 「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」をご参照願います。

（エ）属人化の防止

【改善報告書に記載した改善策】

・人事ローテーションの実行

業務の属人化や特定社員による業務プロセスのブラックボックス化を避けるため、2020年4月1日付けの人事異動において特に人財の固定化傾向が強かったA氏と同じ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。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社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、同一顧客の担当期間が5年以上経過する場合は、必ず異動又は担当顧客の変更を実施します。

また、これまでに経験のない市場やビジネスを担当する組織に異動する上司に対しては、前任者による引継ぎの徹底やさらに上位の役職者による教育、指導を通して、管理不全を防止します。

【実施・運用状況】

2020年6月以降人事部は、人事ローテーションの実行について、以下取組みを実施しております。

- ・ 毎年実施している異動に関する自己申告において早急に異動したいとの回答者のうち、異動が未実施の社員の把握
- ・ 営業部に所属する社員のうち「5年以上同一顧客を担当している営業職」及び「5年以上同一市場を担当しているマネージャー以上の営業職」の把握

上記にて把握した社員及び各チームの年齢構成及び職位構成を考慮し、大規模な異動の時期である2021年4月1日付けにて人事ローテーションを実行する予定です。

また、人事ローテーションの実行の形骸化を防止する目的で、営業部に所属する社員のうち「5年以上同一顧客を担当している営業職」及び「5年以上同一市場を担当しているマネージャー以上の営業職」は必ず他市場又は他顧客を担当する組織への人事異動を行う旨を規程に組み込む予定としておりました。

なお、人事規程の改定時期については2021年3月期第4四半期中を目途としておりました。これは人事ローテーション制度に加え、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）対策としてのテレワーク主体への働き方への対応や通勤手当の廃止に伴う人事制度の見直しを並行して行っており、大幅な変更に合わせて、人事規程類全体をわかりやすく重複のないように整理しているためです。

上記の人事規程の改定に関しては、中期計画策定において本部長以上の役職員と議論を行っております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

人事ローテーションの実施及び人事ローテーションに関する規程の整備を行い、人事ローテーション情報の管理を行っております。

詳細につきましては、「カ（エ）組織文化の改革・形成 ～ 当事者意識の醸成・他人事文化の打破」をご参照願います。

カ 業務統制の強化に関して継続強化した改善措置（3.（2）ア（ア）、（イ）、（エ）、3.（2）ウ（イ）及び3.（2）エ（ア）、（イ）、（エ）に対応）

当社では、内部統制に係る問題として、購買部が営業担当者に対して完全に独立の仕入先選定権限や発注権限を有していると言えない状況であったことや購買部が表面上の確認作業に追われ、不正リスクの視点からの検討に必要な環境を整えることができなかったこと、直送取引における検収確認の困難性・不十分性を認識し、前記「オ（ア）営業部門の権限の見直し」、「オ（イ）購買機能の強化」及び「オ（ウ）再発防止策の有効性向上」記載の改善策による業務統制の強化を実施・運用してまいりました。

もっとも、当社では、外部調査委員会から指摘を受け、①第1ラインの従業員がリスクオーナーとしての自覚が欠如していたこと、②経理部等の第2ラインの営業部門に対する牽制に係る体制の構築・運用が十分ではなかったこと、③経営陣を中心として、営業部門を重視し、技術部門・購買部門・管理部門を軽視するという組織風土が残存していたことなどにより、営業部門に対して健全に牽制を効かせる体制が十分に構築されていなかったという問題点を新たに認識しました。

そこで、当社では、以上の点を踏まえ、従前実施・運用していた上記オ（ア）、（イ）及び（ウ）記載の改善策を改めて検証し、これを継続強化する観点から、組織体制の在り方について抜本的な見直しを行うとともに、営業部門・技術部門・購買部門・管理部門の対等なパートナーシップ及び健全な牽制関係を構築するために、後記「カ（ア）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」記載の施策を改善策として講じることにしております。また、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を図るとともに、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・強化により健全な牽制・支援体制を構築するため、「カ（イ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」及び「カ（ウ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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」記載の施策を改善策として講じることにしております。

また、当社では、業務の属人化や特定社員による業務プロセスのブラックボックス化を避けるため、前記「オ（エ）属人化の防止」記載の改善策、具体的には、お客様を直接担当する営業職を中心とする人事ローテーションに関する取組みを実施・運用してまいりました。

そして、当社では、外部調査委員会から、当社には部門間の横断的な協力意識や一体感の欠如という問題点があるとの指摘を受け、人材の固定化を防ぎ、部門間の一体感を醸成する観点からも、従前の人事ローテーションに関する取組みを引き続き継続強化していくことが必要であると改めて認識しました。

そこで、当社では、これらの必要性を踏まえ、従前実施・運用してきた上記オ（エ）記載の改善策を確立するために、「カ（エ）組織文化の改革・形成 ～ 当事者意識の醸成・他人事文化の打破」記載の施策を改善策として継続強化しております。

さらに、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、2013年事案に関する調査報告書及び2014年事案に関する調査報告書による提言に基づく再発防止策が結果として一部において形骸化していた部分があったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題点を反省し、従前実施・運用していた「オ（ウ）再発防止策の有効性向上」記載の改善策に加えて、各改善策の策定・実行後も絶えずそれが継続的かつ実効的に運用されているかを適切にモニタリングすることを目的として、「カ（オ）モニタリング体制の継続 ～ 「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」記載の施策を改善策として講じることにしております。

（ア）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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・3ラインに係る組織体制の見直し

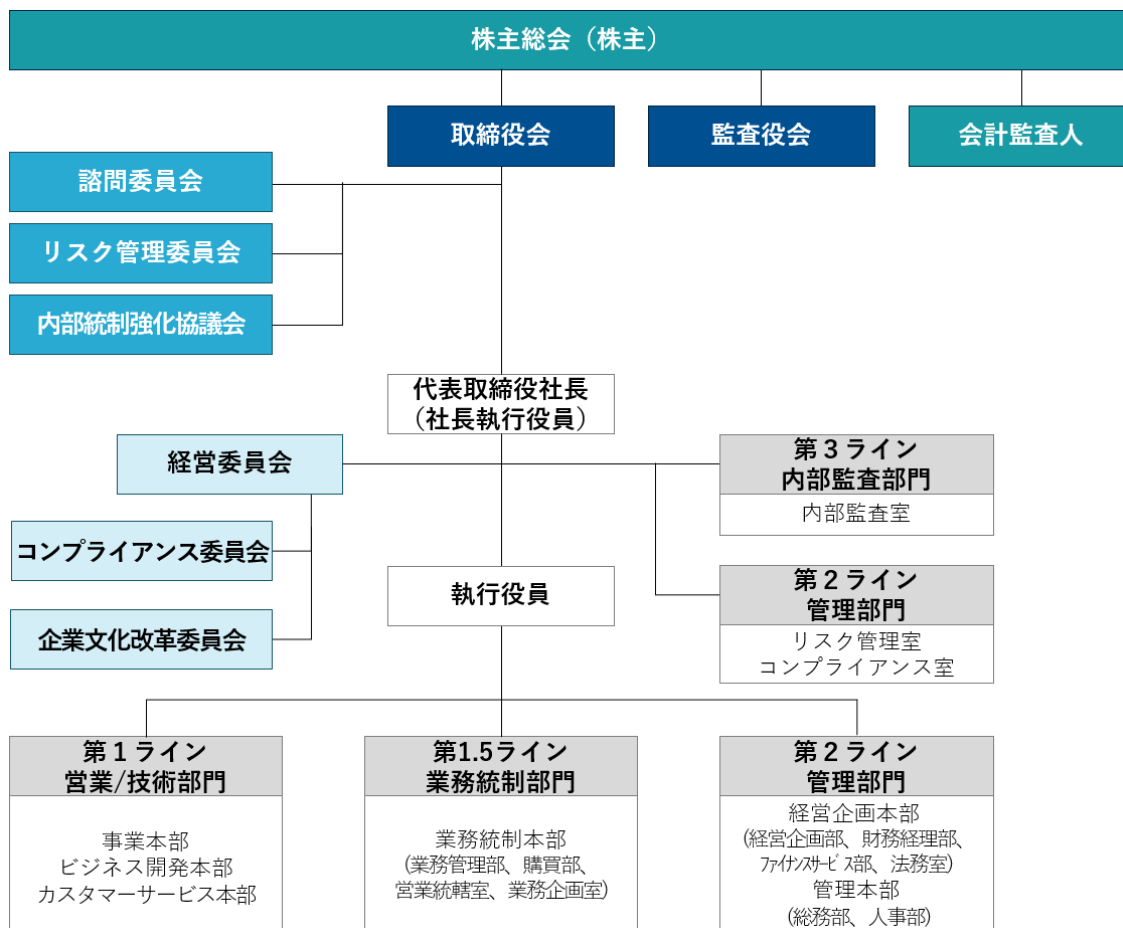
リスク管理の観点から組織体制の見直しを行い、いわゆる3ラインの概念に基づき、営業部門・技術部門（具体的には、事業本部、ビジネス開発本部及びカスタマーサービス本部）を第1ライン、第1ラインを監視する業務統制部門（具体的には、業務統制本部。なお、業務統制本部には購買部も含まれます。）を第1.5ライン、管理部門（具体的には、経営企画本部、管理本部、リスク管理室及びコンプライアンス室）を第2ライン、内部監査部門（具体的には、内部監査室）を第3ラインと位置付けることにより、各部門による牽制機能の強化を図っております。

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2022年3月期に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

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。

【実施・運用状況】

当社では、2021年4月に、3ラインに係る組織体制の見直しを実施いたしました。3ラインに係る組織体制に関しては、下記の体制図のとおりです。



今後は継続的に、3ラインによる牽制機能の強化を図り、他の改善策とあわせて3ラインによる適切な牽制機能が働いていることを確認してまいります。

なお、業務統制本部の活動内容については、後記「カ(ア)・営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」をご参照願います。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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「カ(イ)・販売及び購買プロセスに関する規程の見直し」）をご参照願います。

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。

【実施・運用状況】

業務統制本部の業務企画室が主体となり、営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、2021年7月までに営業取引に係る受注前及び受注後の活動(具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等)における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出しており、これを踏まえ、2021年7月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成しております。また、営業部門・技術部門においては、2021年8月以降、かかる業務ガイドラインに基づいて業務を実施し、また、案件ごとのチェック項目の履践状況をチェックリストに記録しております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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「カ(イ)・販売及び購買プロセスに関する規程の見直し」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。

【実施・運用状況】

業務統制本部においては、①購買部及び管理部門のうち特に営業部門に対する牽制を行うべき部署である財務経理部、並びに②受注計上以降の営業取引に係る業務の牽制・支援を行う部署である業務管理部について、業務内容・牽制機能の明確化のため、これらの部署における業務内容・牽制項目の洗い出しを実施しております。これを踏まえ、購買部・業務管理部については2021年7月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成し、財務経理部については2021年9月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成する予定です。また、購買部・業務管理部については2021年7月以降、財務経理部については2021年9月以降、かかる業務ガイドラインに基づいて業務を実施し、その履践状況をチェックリストに記録していく予定です。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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「カ（ア）・営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」及び「カ（ア）・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」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。

【実施・運用状況】

業務統制本部においては、2022年3月期第3四半期より四半期ごとに、「カ（ア）・営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」及び「カ（ア）・購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化」で挙げた営業部門、技術部門、購買部、業務管理部及び財務経理部が業務ガイドラインに基づいて業務を行っていること、また、チェックリストが適切に運用されていること（チェック項目を確実に履践していることを含みます。）を確認する予定です。

また、今後、これらの部署の業務内容・牽制項目を変更する際には、当該部署から業務統制本部の業務企画室に連絡がなされるフローとなっており、業務企画室は当該変更内容を業務ガイドラインやチェックリストに確実に適宜反映し、その履践状況まで確認する予定です。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・従業員に対する各部門の役割の理解促進の機会の設定

四半期ごとの全社会議（全役職員が参加します。以下同じです。）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。

【実施・運用状況】

当社では、2021年7月9日に開催した全社会議において、代表取締役社長直轄組織（コンプライアンス室、リスク管理室、内部監査室）の3部門長が各部門のオペレーション状況の共有を行いました。なお、上記3部門は本部ではありませんが、再発防止策における上記3部門の役割の重要性に鑑み、当該全社会議では、各本部に先行する形で、上記3部門のオペレーション状況の共有を行いました。

2022年3月期第3四半期以降の全社会議においては、全部で9つある本部の本部長より、順次、各本部のオペレーション状況の共有を行ってまいります。

また、全社会議の内容は録画して社内サイトに公開の上、欠席した役職員に対して視聴を促す案内を発信するとともに、役職員が視聴した際は社内サイト上で視聴済みのフラグが立つようにした上で、欠席した全役職員が視聴済みフラグを立てるまでフォローするなど、全役職員への理解促進の機会を設けております。

当社では、今後も継続して四半期ごとの全社会議において各部門の理解促進を図ってまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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日付け機構改革において整備いたします。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。

【実施・運用状況】

2021年3月期は、営業部門の管掌取締役が、事業部門を牽制する部署である営業統轄室も管掌していました。そこで、営業部門とこれを牽制する部門それぞれに異なる管掌取締役を置くことにより、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるような体制を整備するため、2021年4月1日付け機構改革により、より営業に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として業務統制本部を設置するとともに、代表取締役社長が業務統制本部の管掌取締役となりました（なお、営業部門は代表取締役社長とは異なる取締役の管掌となっております。）。

また、2021年3月期はコンプライアンス推進を図る役割を管理本部に属する法務・CSR室が担っていましたが（代表取締役社長とは異なる取締役が管掌していました。）が、経営トップによるコンプライアンス推進を図り、特に営業部門に対する牽制機能を強化するために、2021年4月1日付け機構改革により、代表取締役社長直轄の組織としてコンプライアンス室を新設しました（コンプライアンス室の詳細は「ク（イ）・コンプライアンス室の設置」をご参照願います。）。

なお、2021年4月1日付け機構改革は取締役会及び経営委員会において決定しており、また、この機構改革は、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で議論をし、当該議論を踏まえた内容となっております。

今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において役員・執行役員の管掌部門が適切かどうかをオペレーション状況や活動実績から毎年検証し、見直しを図ってまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で、取締役、執行役員、本部長等が中心となって議論しており、2021年4月1日付け機構改革は、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。

【実施・運用状況】

当社では、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模について、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で、取締役、執行役員、本部長等が中心となって議論し、当該議論を踏まえた機構改革を2021年4月1日に実施いたしました。

今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で各業務上及びマネジメント上必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。

(イ) 業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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2022年3月に期新

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「カ（ア）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」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上で、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定を実施してまいります。

【実施・運用状況】

当社では、2021年6月までに（ただし、②定期PMSについては2021年7月に）部門間（事業本部、業務企画室、営業統轄室、購買部）の連携会議を3つ設置しております。参加部署及び会議内容は下記のとおりです。

① 業務改善ミーティング

参加：4事業本部長、カスタマーサービス本部長、管理本部長、業務統制本部長、他関係者

内容：意見交換、業務改善要求事項確認、業務変更周知等の実施

頻度：月に1回

② 定期PMS

参加：事業本部長、副本部長、部長、営業統轄室、他関係者

内容：営業状況共有、案件遂行判断の実施

頻度：週に1回

③ 購買連携会議

参加：購買部長、営業部長、技術部長等

内容：意見交換、サンプル案件調査、購買担当者指導、相互情報共有の実施

頻度：四半期に1回

なお、2021年6月に各会議体の年間の開催スケジュールを決定しており、当該開催スケジュールに従って上記の各会議体を計画的に実施する予定です。

さらに、上記の各会議体が計画的に実施されているかの確認を、業務企画室は四半期ごとに会議資料等を閲覧することによりモニタリングいたします。

次に、営業手法の共有化につきましては、業務企画室が業務管理部及び財務経理部と連携し、リース取引や機器・役務・保守の複合案件等の営業手法を文書化し、2021年6月に社内業務関連サイトに公開しております。なお、営業手法が全社的に遵守されているかどうかは、業務企画室が、チェックリストの履践状況を四半期に1度確認することにより実施いたします。

また、営業手法が分かりやすい形で共有されていることを確認するため、業務企画室は、営業手法が記載された文書の定期的な内容確認・精査を各四半期末に実施することによりしております。2022年3月期第1四半期においては、2021年6月30日にかかる確認を実施しております。第2四半期以降も継続して、かかる確認を実施する予定です。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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上で、必要に応じて規程の改定を行います（「カ（ア）・明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保」では、規程類の改定ではなく、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定により、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定を行った際には、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定の内容（改定時には改定の理由を含みます。）の報告をいたします。

【実施・運用状況】

業務企画室にて、2021年5月以降、購買プロセスについて、内部統制強化、業務効率化の観点から、規程の十分性について週に1度会議を行うなどしつつ、内部監査室や外部有識者によるJ-SOX関連のフォローアップ等を通じた業務上の気づき事項等（具体的には、一部の取引において営業部が直接相見積りを取得することが可能となっていたため、購買部のみが相見積りを取得できるように規程を変更した方がよいのではないかという気づき事項等）も踏まえた上で規程の十分性の確認・精査（再発防止策を踏まえた営業部門への牽制に関する事項の明記がなされているか等）を実施しており、2021年6月22日の経営委員会において牽制機能の明確化や見積妥当性確認の明記を目的とした「購買業務管理規程」の改定を実施しております（当該改定により購買プロセスに関する規程の改定は完了しましたが、後述のとおり、販売プロセスに関する規程の見直しを実施する過程で、購買プロセスに関する規程についても見直しを実施する必要がある場合には、これを実施してまいります。）。なお、改定の内容につきましては、「オ（ア）・業務規程の改定（業務ルール及びプロセスの刷新）」をご参照願います。

規程改定内容及びその理由については、2021年7月2日の内部統制強化協議会に対し報告を実施しており、これらの対応により、購買プロセスに関する規程の見直しについての対応は完了しております。

他方、販売プロセスに関する規程の見直しは完了していないため、今後販売プロセスについても、内部統制強化、業務効率化の観点に基づく規程の十分性の確認・精査を2021年8月までを目途に実施し、規程類の改定が必要な場合には2021年9月の経営委員会又は取締役会においてその改定を承認し、運用する予定です。また、販売プロセスの見直しを行う過程で、購買プロセスについても見直しを実施する必要がある場合には、これを実施してまい

ります。改定する場合には、改定後速やかに内部統制強化協議会に規程改定の内容及びその理由の報告を実施する予定です。

<販売及び購買プロセスに関する規程の見直しの状況について>

①購買プロセスについて

「購買業務管理規程」について、以下の改定を完了しております。

- ・購買部は、営業部門を始め関係部署への適切な牽制体制構築に努める旨の明記
- ・購買部は、適切な牽制を目的として、四半期に1度、営業部門から案件情報や営業手法等の情報共有を受けるものとする旨の明記
- ・営業部門は、上記情報共有につき、購買部に協力するものとする旨の明記
- ・相見積りの取得は、購買部のみが可能とするものの明記

②販売プロセスについて

チェックリストの運用結果なども踏まえ、内部統制強化、業務効率化の観点に基づき規程の十分性の確認・精査を行った上で、規程に明記すべきと判断した事項について（具体的には以下のような内容を想定しております。）、「販売管理規程」などを2021年9月までに改定することを予定しております。

- ・販売プロセスにおける各部署の役割明確化
- ・受注計上時の牽制に係る事項の明記

(ウ) 業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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ヶ月に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。

【実施・運用状況】

業務企画室において、管理部門の各本部長が参加する意見交換の場として、管理部門における部門間の連携会議を開催することとし、2021年5月に、①当該連携会議において共有すべき事項（管理部門における課題・各本部の事業面、人事面、業務執行面等についての取組状況、事業本部における課題等）、参加者（経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長）、

頻度（月に1回）等、②当該連携会議の具体的な開催スケジュールを決定しております。当該連携会議は、2021年6月1日、2021年7月2日、2021年8月2日にそれぞれ開催されております。今後も、毎月初めに開催することを予定しております。

また、当該連携会議については、業務企画室において、四半期ごとに議事録及び会議資料等を確認することにより、当該連携会議の実施状況及び当該連携会議の結果の内部統制強化協議会への報告状況について、モニタリングを実施することにしております。かかるモニタリングについては、2022年3月期第1四半期の状況については2021年6月25日に実施しており、第2四半期以降も継続して、モニタリングを実施する予定です。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、実在する取引であるかを精査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。

【実施・運用状況】

従前から、財務経理部において、支払明細表の送付依頼があった仕入先に対して手作業で作成した支払通知書を毎月送付する方法により取引の相互確認を実施しておりますが、現在、相互確認を実施する仕入先の範囲を拡大することについて検討を進めております。

なお、手作業でかかる相互確認を実施する場合、事務負担との関係で、相互確認を実施する仕入先の数を大幅に増加することが困難であるため、現在、上記の検討と並行して、当社と仕入先の間で支払明細データをWeb上で授受できるクラウド型システムの導入も進めております。当該システムの導入により、手作業による場合よりも容易に仕入先と取引の相互確認を実施することが可能となり、相互確認を実施する仕入先の範囲を拡大することに資すると考えております。

また、仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法については、単なる債権債務の残高の確認に加えて、併せてその取引内容に関する確認も実施する方法を検討しており、具体的な業務手順を2021年9月までにまとめることを予定しております。

そして、当社では、これらの検討を踏まえ、財務経理部において、2021年9月までに、循環取引等の不正会計の可能性が認められる取引を検知することを目的とした「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」を策定し、運用する予定です。

(エ) 組織文化の改革・形成 ～ 当事者意識の醸成・他人事文化の打破

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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日付けの人事異動け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す。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回以上見直しが行なわれます。）において人事ローテーションについての希望があった場合や、5年以上同一業務を経験している場合等の条件に合致した従業員に対して優先的にローテーションを実施いたします。

(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。

【実施・運用状況】

業務の属人化や業務のブラックボックス化を避けるため、2021年4月1日付けの人事異動においても、部門を横断する人事ローテーションを実施いたしました。これにより、全社の平均ローテーション率が10%であるのに対し、マネージャー職のローテーション率は、15%となりました。

2022年3月期以降も効果的な人事ローテーションの継続的な実施に努めてまいります。

また、当社では、人事ローテーションを適切に実施するため、営業職を中心とした従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムの検討・構築を2021年4月より開始しており、運用の開始は2022年1月を予定しております。これにより、年度ごとに適切な人事ローテーションを実施することが可能になり、人材の固定化を防ぎ、組織全体で顧客の対応に当たることを目指してまいります。

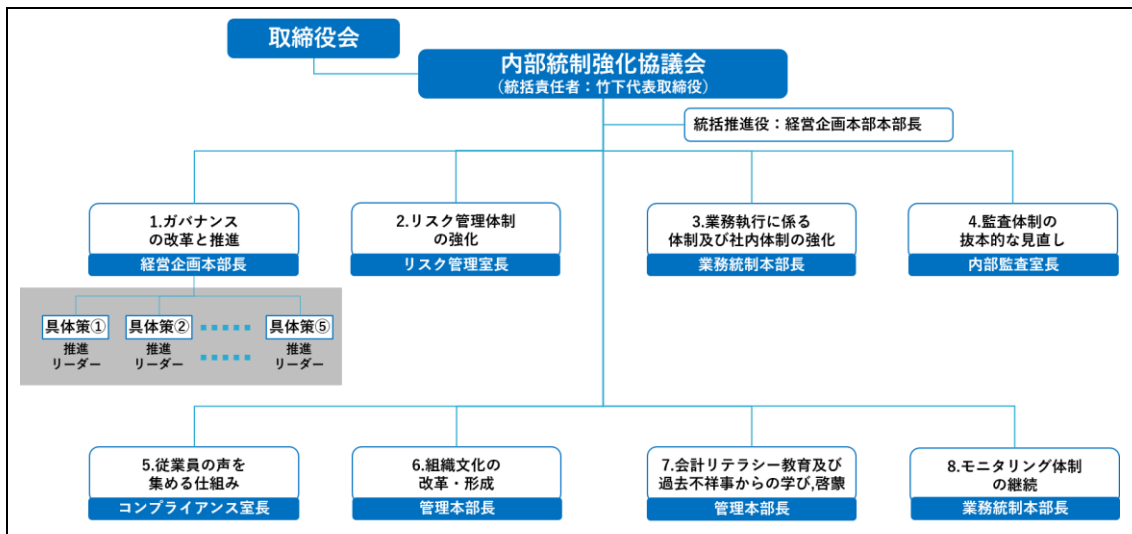
(オ) モニタリング体制の継続 ～ 「内部統制強化協議会」による全社横断的かつ継続的な再発防止策の推進

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・内部統制強化協議会による再発防止策の推進

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、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、代表取締役社長を統括責任者、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代表取締役社長直轄組織の室長から、その責任者を任命します。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し、全社横断的な人員構成とします。



【実施・運用状況】

内部統制全般の強化策の実行及び推進、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を目的として、2021年4月1日に、上記【2020年12月事案を受けて追加した改善策】「カ(オ)・内部統制強化協議会による再発防止策の推進」記載の体制にて内部統制強化協議会を発足しております。内部統制強化協議会は、発足以来、本報告書の提出日まで週次で定例会を開催し、有効性のある再発防止策の方針、実行方法の検討及び進捗状況の確認を行っております。

キ コンプライアンス活動の見直し（3.（1）オ〜クに対応）

（ア）内部通報制度の運用見直し

【改善報告書に記載した改善策】

・通報制度の再整備

内部通報制度の有効性を一層高めるため、2020年6月末までにハラスメントに関する通報窓口と不正に関する通報窓口を分離し、それぞれの責任部門が通報相談に対応する体制の構築・強化を進め、より安心して利用しやすい内部通報制度の運用を目指してまいります。また、内部通報制度の利用者の保護や通報制度の目的、必要性に関する教育、啓蒙を継続的に実施してまいります。

【実施・運用状況】

2020年6月にハラスメントに関する通報窓口と不正に関する通報窓口を下記のとおり分離しました。窓口を分離したことにより、通報内容に応じて適切な担当者が通報を受けられるようにしました。新たに設置したリスク通報・相談窓口において、2020年11月末までに2件の相談が寄せられております。

窓口		担当部門	担当内容
社内	新設 リスク通報・相談窓口	リスク管理室	不正リスクに関する事項（不正な売上、談合、架空取引、品質不正等）
	コンプライアンス通報・相談窓口	法務・CSR室	コンプライアンスに関する事項（社内規程・法令・職場環境・カウンセリング等）
	監査役	常勤監査役	役員の不正やリスク、コンプライアンスに関する事項全般
社外	弁護士事務所	社外弁護士	リスク、コンプライアンスに関する事項全般

2020年6月16日付けで当社代表取締役社長より全従業員に向けてメッセージを発信し、その中で内部通報制度を積極的に利用するよう促しました。このほか、各部門で実施するコンプライアンス研修における事例研究のテーマに通報・相談窓口に関するものを含めました。これら内部通報制度に関する教育と啓蒙は今後も継続して実施してまいります。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

新人研修、中途入社時のオリエンテーション、営業部キックオフミーティング（毎四半期に各営業部において開催される会議で、法務・CSR室メンバーが参加します。）の講話、入社時eラーニング、年次教育eラーニング等の研修時や社内WEBポータルによる社内報に内部通報制度の案内を必ず行うようにしており、内部通報制度に関する教育と啓蒙を、継続して実施してきました。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「ク（ア）・内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動」をご参照願います。

（イ）コンプライアンス意識の強化

【改善報告書に記載した改善策】

・コンプライアンス活動計画の策定

2020年5月末日時点までに、各部門において、本調査報告書や自部門の状況を踏まえて、職場環境やハラスメントといった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コンプライアンス活動計画として作成しました。各部門は、四半期ごとにコンプライアンス活動計画の実施状況のレビューを行い、CRO及び法務・CSR室が内容を確認の上、コンプライアンス委員会で実施状況の共有と必要な指導を行います。ま

た、2021年3月末までに2021年3月期における活動状況の振り返りを実施した上で、2022年3月期における活動計画を策定します。

【実施・運用状況】

2020年7月8日付けで法務・CSR室長が各部門長に対してリスク・コンプライアンス活動の振り返りとレビューシートの提出を依頼しました。2021年3月期第1四半期の各部門におけるコンプライアンス活動計画の実施状況はレビューシートに記載され、各部門におけるレビューを経て2020年7月末日までに法務・CSR室に提出され、同年8月21日開催のコンプライアンス委員会において報告されました。2021年3月期第2四半期の各部門におけるコンプライアンス活動計画の実施状況についても2020年10月末日までに同様の提出を受けております。

なお、いずれのコンプライアンス活動計画においても、CRO（CCO兼任）及び法務・CSR室がレビューを行い、各部門にフィードバックを行っております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

2021年3月期第3四半期及び2021年3月期第4四半期の各部門におけるコンプライアンス活動計画の実施状況はそれぞれレビューシートに記載され、各部門におけるレビューを経て、2021年3月期第3四半期のレビューシートは2021年1月末日までに法務・CSR室に、2021年3月期第4四半期のレビューシートは2021年4月末日までにコンプライアンス室に提出されました。

なお、コンプライアンス活動計画についてのレビュー及び各部門へのフィードバックについては、「キ（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。

また、コンプライアンス室において、2021年3月期のコンプライアンス活動計画の取組みについての振り返りを実施しました。「意見交換会」実施後には、コンプライアンス室において、提出されたレビューシートへコメントを記入し、各部門にフィードバックを実施していましたが、振り返りを行った結果、各部門へのコメントのフィードバックが有効であったかを確認できていないことが判明し、課題として認識しました。そこで、フィードバックの実効性をより高めるために、2021年5月13日に開示の再発防止策の検討において、2022年3月期からはフィードバックの方法を見直し、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、「意見交換会」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）を行う機会としての「グループ内意見交換会」を実施することを決定しました。

詳細については、「ク（エ）・コンプライアンス教育の実施等を通じたコミュニケーション強化」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・コンプライアンス活動宣言

すべての役職員を対象に、自部門のコンプライアンス活動計画も踏まえて、自身が取り組むコンプライアンスに関する活動を宣言してもらい社内に公開することを予定しています。特に、役員や幹部については、コンプライアンス・マニュアルにおいて提唱している行動規範や行動基準の範を示すべく、自身のコンプライアンス活動宣言を、役職や職位に応じて取締役会又は経営委員会で自部門のコンプライアンス活動計画とともに、四半期ごとにレビューを受けることとします。

【実施・運用状況】

2020年6月17日付けでCRO（CCO兼任）、リスク管理室長、法務・CSR室長の連名で全役職員に対して社内イントラネットであるプラス One 上のプロフィール欄にコンプライアンス活動宣言を入力するよう周知しました。また、法務・CSR室は同年7月に入力状況を確認しました（2020年7月9日において、2382名/100%が記載）。

役員を含む幹部のコンプライアンス活動宣言は、自部門のコンプライアンス活動計画及びそれに対する活動実績とともに2020年6月よりレビューを順次開始しております。部長及び副本部長は経営委員会において、本部長及び取締役（執行役員兼任を含みます。）は取締役会において、それぞれレビューを実施しております。今後も同様の運用を継続してまいります。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

役員を含む幹部のコンプライアンス活動宣言は、自部門のコンプライアンス活動計画及びそれに対する活動実績とともにレビューを実施しております。具体的には、部長及び副本部長については経営委員会（2020年12月から2021年3月までの7回）において、また、本部長及び取締役（執行役員兼任を含みます。）については取締役会（2020年12月から2021年3月までの4回）において、順次レビューを実施しております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「ク（イ）・コンプライアンス活動宣言及びその実施」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・コンプライアンス教育の実施

コンプライアンス委員会は、2020年7月から2021年3月にかけて、役職員のコンプライアンスに関する理解度を向上させるため、各部門のコンプライアンス活動計画や個人のコンプライアンス活動宣言の実施状況について評価し、意見交換を行う活動を各部門につき1回以上実施します。実施に当たっては、「コンプライアンス活動の空

回り」を防ぐべく、参加者が主体的な姿勢で参加できるワークショップ形式での取組みを検討してまいります。

また、上司と部下との定期的な個別面談（One on One）や部下による上司評価の中で、相互にコンプライアンス活動宣言の実践状況に対するフィードバックを行うことで、自身の行動を客観的に振り返る活動を行います。

なお、eラーニングに関しても「おざなりな受講」を防ぐべく、設問や回答の内容を工夫することで、役職員が自ら考えて理解するコンテンツに変更していきます。

上記のコンプライアンス教育についても、2021年3月末までに2021年3月期における活動状況の振り返りを実施した上で、2022年3月期における活動計画を策定します。

【実施・運用状況】

（「意見交換会」の開催）

ワークショップ形式での取組みの一つとして、コンプライアンス委員会、CRO（CCO 兼任）及び法務・CSR室は、コンプライアンス活動の空回りを防ぐべく、2020年7月以降、部門又はチーム単位でのコンプライアンスに関する「意見交換会」の実施を推進しました。「意見交換会」は、四半期ごとの実施としており、部門メンバーが各部門のコンプライアンス活動計画や個人のコンプライアンス活動宣言の実施状況・課題について意見交換を行うこととしております。「意見交換会」の実施結果は、部門ごとに報告されており、コンプライアンス委員会、CRO（CCO 兼任）及び法務・CSR室は第1四半期に対するモニタリングを実施し、2020年9月末までに各部門に対しフィードバックを行っています。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

「意見交換会」は、2021年3月末までに全部門で1回以上実施され、かつ、それぞれの部門で主体的なディスカッションが実施されております。

「意見交換会」の実施結果は、部門ごとに報告されており、コンプライアンス委員会、CRO（CCO 兼任）及び法務・CSR室が、2021年3月期第2四半期に対するモニタリングを2020年10月に、2021年3月期第3四半期に対するモニタリングを2021年1月に実施し、また、コンプライアンス室が、2021年3月期第4四半期に対するモニタリングを2021年4月に実施し、2021年7月までに各部門にそのフィードバックを行っております。なお、2021年4月1日付けでコンプライアンス室を設置したこと（詳細については、「ク（イ）・コンプライアンス室の設置」をご参照願います。）に伴い、同日以降は、経営委員会及びコンプライアンス室によって、「意見交換会」の実施結果についてモニタリングを実施する体制としており（「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）、コンプライアンス室は、2021年7月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に対し、2021年3月期の「意見交換会」の実施結果を直接報告しております。

2022年3月期の実施・運用状況については、「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。

（「事例研究会」の開催）

もう一つのワークショップ形式での取組みとして、2020年7月以降、四半期に1回の頻度で部門又はチーム単位で「事例研究会」を開催しております。具体的には、「不正リスク」「ハラスメント」「通報・相談窓口」といったカテゴリごとに事例を用意し、問題行動が発生した背景や、問題行動によるステークホルダーへの影響等の論点について、参加者全員で議論を行うこととしております。「事例研究会」の実施結果は、部門ごとに報告されており、リスク管理室及び法務・CSR室は第2四半期に対するモニタリングを実施し、2020年11月末までに各部門に対しフィードバックを行っております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

四半期に1回の頻度で部門又はチーム単位で「事例研究会」を開催しております。具体的には、「不正リスク」「ハラスメント」「通報・相談窓口」といったカテゴリに「部門独自リスク」を追加し、カテゴリごとに事例を用意して、問題行動が発生した背景や、問題行動によるステークホルダーへの影響等の論点について、参加者全員で議論を行うこととしております。「事例研究会」の実施結果は、部門ごとに報告されており、リスク管理室及び法務・CSR室は、第3四半期に対するモニタリングを2021年1月に、第4四半期に対するモニタリングを2021年4月に実施し、2021年4月から6月に各部門に対しフィードバックを行っております。

2022年3月期の実施・運用状況については、「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。

（個別面談（One on One）の実施）

CRO（CCO兼任）及び法務・CSR室は、個別面談（One on One）において個人のコンプライアンス活動宣言を議題とすることについて周知しました。従前より四半期ごとに実施していた上司と部下との面談において、新たに個人のコンプライアンス活動宣言に対する取組状況について意見交換を行うこととしております。また、実施記録は社内のシステムに記録する運用としております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

継続的に個別面談（One on One）において、個人のコンプライアンス活動宣言に対する取組状況について意見交換を行っており、2022年3月期以降も、全ての従業員の個別面談（One on One）を実施しております。意見交換で出された意見には「法令、社内規程、ルールの重

要性の更なる理解が必要ではないか」、「何でも言える、何でも相談できる職場環境が必要ではないか」、「コンプライアンスの意識強化が必要ではないか」、「ビジョン、行動指針の理解と浸透が必要ではないか」など、「コンプライアンスやガバナンスに関する教育の実施」、「風通しの良い文化」、「社員のコンプライアンスに関する意識強化」、「企業風土の醸成」に関連する意見が報告されており、これらの事項については「意見交換会」で検討しております。この取組みは2022年3月期も継続して実施してまいります。

(e) ラーニングコンテンツの変更

年次で実施しているコンプライアンス関連のeラーニングは、2020年12月7日より実施しております。2021年3月期のeラーニングでは理解度テスト（全問正解が必須）や事例をベースにした記述式の設問を導入することで、役職員が自ら考えて理解するコンテンツに変更しました。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

2021年3月期までは、内部通報に関する積極的な啓蒙活動及び実在する不祥事の事例を題材としたeラーニングによる教育は実施していませんでしたが、2021年6月より新たに、①内部通報制度の浸透を目的として、当社の従業員及び協力会社（派遣会社・業務委託先の会社等を意味します。）の従業員を対象に、社内イントラネットを通じて内部通報に関する積極的な啓蒙活動を実施するとともに、②当社の従業員を対象に、実在する不祥事の事例を題材としたeラーニングによる教育を実施することとしました。

(ウ) 新たな企業風土の形成

【改善報告書に記載した改善策】

・ビジョン浸透委員会の再設置

ネットワングループのビジョンブック「～アドマイヤード・カンパニーと呼ばれるために～」は、2009年に制作され、私たちのゴールを「アドマイヤード・カンパニーになること～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～」と定め、そのために必要な7つのミッションと8つの行動指針を策定しました。2009年から、ビジョン浸透委員会を設置し、従業員への浸透活動を実施していましたが、2015年、幅広くビジョンの理解と浸透が深まったと判断し同委員会は解散しました。しかし、ビジョンブックの内容に照らし合わせた、より良い風土づくりのための行動宣言、レビュー、面談活動の率先垂範が役職者の意識の差により十分に継続されておらず、このことが本不正行為を招く背景となったと考えております。

そこで、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日に社外取締役を含む、全本部及びグループ会社の従業員からなる、「ビジョン浸透委員会」を改めて発足させました。同委員会は「ネットワングループの従業員としてどう行動すべき

か」をテーマに、全従業員参加を目標に対話を重視した活動を継続的に推進していきます。

【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、ネットワングループの企業理念浸透を目的として、管理本部担当取締役（当時）の竹下隆史が委員長となり、2020年4月22日に社外取締役4名を含む「ビジョン浸透委員会」を改めて発足しました。

本委員会のメンバーについて2020年4月より全従業員からの公募を開始し、全本部及びグループ会社の一般従業員の37名と事務局3名の構成でスタートしています。（実施した活動内容は、下記「・ビジョンブックの再編集」に記載のとおりです。）

2020年12月17日以降においても、「ビジョン浸透委員会」において企業風土の改善を継続して行っております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「ク（カ）・企業文化改革委員会の発足」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・ビジョンブックの再編集

ビジョンブックの制定から10年以上が経過しており、当社を取り巻く現在の状況に合わせた見直しを行うこと、また本不正行為の教訓を風化させず、これから先も役職員が自分事とし継続して行動していくことを目的として、2020年9月末までに「ビジョンブック」の再編集を行います。再編集に当たっては、ネットワングループとして「あるべき姿」を明確にした上で、「企業として社会への貢献につながる行動とは？」の視点でネットワングループの7つのミッションと、当社の事業、SDGsを紐づけた企業行動宣言を新たに作成するとともに、「従業員としてとるべき行動とは？」の視点で行動指針の見直しを行います。

【実施・運用状況】

経営理念・ビジョン・ミッション・行動指針に関して、全従業員が改めて考える機会をつくり理解を深めるため、現状のビジョンブックを読み直し、全従業員が社内イントラネットのプロフィールに信頼される企業となるための個人の行動宣言を記載し（2020年5月27日において、2,330名/97%が記載）、その内容をもとに上長との個別面談（One on One）を実施しました。なお未記載の従業員については面談を通し記載を推進しております。

ビジョン浸透委員会は、2020年6月2日にキックオフを開催し、その後6チームに分かれて、経営理念「ICTの利活用を通じて社会変革に貢献する」を実現するための、企業としてのミッションステートメント、従業員としての行動指針の見直しのディスカッションをスタートしました。主な活動内容は下表のとおりです。

実施日	実施内容
2020年6月2日	キックオフ、活動目的の確認、今後の進め方、メンバーに対する期待の共有他
同年6月8日	外部講師による ESG/SDGs 勉強会
同年7月中旬	「私の行動指針」テキストマイニング結果の説明及び共有
同年8月6日	各6チームと委員長及び事務局との進捗確認及びディスカッション、他チームの発表内容及び社外取締役からの意見を受けた2回目のディスカッションの開始、下期に全社展開する浸透活動プランの作成開始
同年9月10日	2回目の提案提出、メンバー構成をシャッフルした新チームで再びディスカッションを開始
同年9月16日	セカンドキックオフの実施及び最終検討
同年9月30日	各チームから最終提案を事務局に提出。事務局は社外取締役への報告及び編集作業の実施。
同年10月8日	経営委員会が「新理念・ビジョンブック」の内容を承認。
同年10月28日	新たなビジョンブックの周知（社内イントラネット上に掲載）

上記のほか、ビジョン浸透委員会の活動に関しては「見える化」を強化し、全従業員との情報共有と共感を促進するため、2020年4月から同年9月までにかけて委員長のビデオメッセージや活動レポートを合計8回、社内イントラネット上に掲載しました。

結果、2020年8月実施の「社内意識調査」における、「経営理念・ビジョンの理解度」及び「経営理念・ビジョンを意識しての行動」に関する意識調査のポイントは、同年2月実施の調査から約10%上昇しております。結果として、過半数を超える従業員の経営理念・ビジョンへの理解度及び意識した行動が向上しております。なお、経営理念・ビジョンの理解度を一層高め、経営理念・ビジョンを意識した行動を促進するため、今後もビジョン浸透委員会を中心に啓発活動を継続し、必要に応じ追加の措置を講じてまいります。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

ビジョン浸透委員会の2020年12月以降の主な活動内容は下表のとおりです。

実施日	実施内容
2020年12月11日	サードキックオフの実施
2021年2月19日	役員と従業員とのディスカッションである RCT（Respect Communication Teamwork）の本開催に向けて、ビジョン浸透委員会メンバーを参加者とする、模擬 RCT を実施

同年 3 月 14 日	従業員同士のディスカッションであるビジョンワークショップの本開催に向けて、ビジョン浸透委員会メンバーを参加者とする、模擬ビジョンワークショップを実施
-------------	--

ビジョン浸透委員会の活動に関して全従業員との情報共有と共感を促進するため、2020 年 10 月から 2021 年 4 月までにかけて委員長のビデオメッセージや活動レポートを合計 10 回、社内イントラネット上に掲載しました。

また、全従業員を対象に、社内イントラネットのプロフィールに、個人の行動宣言を記載させ（2021 年 1 月 5 日において、2,425 名/100%が記載）、その内容をもとに上長との個別面談（One on One）を実施しました。役員は、社内イントラネットのプロフィールに、個人の行動宣言を記載し、自身の行動宣言をビデオで社内に配信しています。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「ク（カ）組織文化の改革・形成 ～ 会社としての一体感に関連する企業文化改革」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・浸透活動

新たなビジョンブックを企業風土改善のためのツールとして位置づけ、すべての役職員を対象に新たなビジョンブックに基づいた行動宣言の開示と、実施状況に関する定期的な One on One でのフィードバックや、特に役員や幹部については取締役会又は経営委員会で四半期ごとにレビューを行い、その浸透を図ります。また、ビジョン浸透委員会は、経営陣と一般従業員又は異なる部門の従業員同士の対話型のワークショップを 2021 年 3 月までに実施し、当社の組織風土の改善に全社を挙げて取り組みます。また、従来から実施している従業員の意識調査や顧客満足度調査の結果も参考にビジョン浸透活動の評価を行い、従業員意識や組織の変化を客観的に把握しながら改善に向けた取組みを継続していきます。

【実施・運用状況】

当社は、2020 年 10 月 28 日に新たなビジョンブックを周知しております。あわせて、同年 11 月 9 日に、すべての役職員を対象に新たなビジョンブックに基づいた行動宣言を同年 11 月末までに社内イントラネットのプロフィールに記載することを周知しております。

新たなビジョンブックに基づく行動宣言については、同年 12 月以降、2021 年 3 月末までに取締役会又は経営委員会においてレビューを行い、年度末までに全ての役員を含む幹部を対象に実施する予定です。

従業員については、第 3 四半期以降に実施する上長との個別面談（One on One）において、新たなビジョンブックに基づく行動宣言について意見交換及び相互のフィードバックを実施するよう周知しております。

加えてビジョン浸透委員会の 2021 年 3 月期第 3 四半期以降の継続的な浸透活動として、全従業員参加型でビジョンに「触れる機会」「語る機会」「行動する機会」「考える・振り返る機会」を段階的に提供してまいります。予定している具体的な浸透プロセスは下表のとおりです。

ステップ	施策（実施又は開始時期）
ステップ 1 「ビジョンに触れる・語る」	<ul style="list-style-type: none"> ・企業における企業理念・企業風土・企業文化と行動指針の e ラーニングによる基礎学習（2020 年 11 月 9 日から 11 月 30 日に実施） ・経営陣による企業理念とビジョンに関するビデオメッセージの月次配信（2020 年 10 月より開始） ・企業風土・企業文化の醸成に関して理念・ビジョンを軸とした経営陣とのディスカッションや RCT の実施（同年 11 月より開始） <p>RCT とは、Respect, Communication, Teamwork の略称を指し、会社と従業員が良好な関係を保ち、職場環境の改善や労働条件の向上を目指して互いに意思疎通を図ることをいいます。</p>
ステップ 2 「ビジョンを語り、行動する、考え振り返る」	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨコのつながりや理念・ビジョンの共有・共感のためのワークショップや交流会の実施（2021 年 3 月期下期より開始） ・ビジョンウィークの開催及びビジョンアワードや事例研究の発表を通じた共有の促進（2021 年 2 月上旬に実施）

上記のとおり、法令遵守の徹底は勿論のこと、信頼され支持される企業となるための様々な施策を実行してまいります。また、2021 年 3 月期第 3 四半期内を目途に理念・ビジョンに沿った行動を第三者が評価するコンピテンシーへの組み込みを検討していく予定です。

2020 年 12 月 17 日以降の取組みは以下のとおりです。

2020 年 11 月に、新たに周知されたビジョンブックに基づく、全役職員個々人の新たな行動宣言を社内イントラネットにて開示しました。全ての役員を含む幹部については、同年 12 月以降に取締役会又は経営委員会においてレビューを行いました。また、従業員については、上長と実施する個別面談（One on One）において、新たなビジョンブックに基づく行動宣言について意見交換及び相互のフィードバックを実施しております。

また、ビジョン浸透委員会の 2021 年 3 月期第 3 四半期以降の継続的な浸透活動として、全従業員参加型でビジョンに「触れる機会」「語る機会」「行動する機会」「考える・振り返る機会」を段階的に提供しております。具体的な浸透プロセスは下表のとおりです。

ステップ	施策（実施又は開始時期）
ステップ 1 「ビジョンに触れる・語る」	<p>・企業風土・企業文化の醸成に関して理念・ビジョンを軸とした経営陣とのディスカッションや RCT の実施（2021 年 4 月から 2022 年 1 月まで実施予定）</p> <p>経営陣とのディスカッションや RCT が当初 2020 年 11 月の開始予定であったにもかかわらず実際の開始時期が上記時期となった理由といたしましては、本開催する前に、ビジョン浸透委員会により模擬開催等を実施し、RCT の進め方やタイムスケジュール等の実施内容を吟味していたためとなります。</p>
ステップ 2 「ビジョンを語り、行動する、考え振り返る」	<p>・ヨコのつながりや理念・ビジョンの共有・共感のためのワークショップや交流会の実施（2021 年 5 月から 7 月で実施）</p> <p>ワークショップや交流会が当初 2021 年 3 月の開始予定であったにもかかわらず実際の開始時期が上記時期となった理由といたしましては、本開催する前に、ビジョン浸透委員会により模擬開催等を実施し、グループによるワークの進め方等の実施内容を吟味していたためとなります。</p> <p>・ビジョンウィークの開催及びビジョンアワードや事例研究の発表を通じた共有の促進（2021 年 5 月 10 日から 5 月 14 日に実施）</p>

上記に加え、理念・ビジョンに沿った行動を第三者が評価するコンピテンシーへの組み込みを 2021 年 1 月から実施しております。具体的には、全従業員がコンピテンシー評価の記入を 2021 年 1 月から 2 月で実施し、上長との個別面談（One on One）にてコンピテンシー評価のフィードバックを 2021 年 3 月に実施しております。

さらに、上記の改善策を継続強化しております。その詳細については、「ク（カ）組織文化の改革・形成 ～ 会社としての一体感に関連する企業文化改革」をご参照願います。

【改善報告書に記載した改善策】

・報酬制度の検証と対策

当社では、2019 年 3 月期より新人事制度に移行し、営業職のインセンティブ制度の平準化を図っております。当該インセンティブ制度の運用状況を客観的に評価し、その一層の浸透を図ることを目的に、過去の営業インセンティブ制度の推移や職位別総合評価、年収比較及び、インセンティブ支給額などを改めて整理し、改善の必要性につい

て評価を行います。評価の結果、改善の必要性が認められた場合は、2020年7月末までに改善計画を策定し、組織での行動や成果をより重視する企業風土への変革を進めてまいります。

【実施・運用状況】

当社人事部は過去10年分の営業インセンティブの実態（年収に占める割合・評価との関連性）を調査しました。

（年収に占める割合）

営業職の年収における営業インセンティブの占める割合は減少傾向にあることを確認しました。

（評価との関連性）

過去10年間に高い評価を得た営業職はいずれの役職・職位においても総合評価が平均的に高く、行動面でも高い評価を受けている者が多いことを確認しました。

調査結果は2020年5月14日、同年6月10日、及び同年7月9日開催の経営委員会においてそれぞれ報告されました。営業職の年収における営業インセンティブの占める割合は、2018年に実施したインセンティブ制度の変更の結果、いずれの役職、職位においても過去10年間で2020年3月期が20%と最も低い水準となっていることから、現制度の改善の必要性はないと判断しておりました。今後も年度ごとに、営業インセンティブの実態について可視化し、定点観測での傾向を第1四半期の経営委員会において報告を予定しております。

2020年12月17日以降の取組みは以下のとおりです。

当社の中心的なビジネスモデルが、営業個人で顧客に対する提案から受注までを実施することができる「ネットワーク機器の仕入販売」から、提案から受注までを複数の部門で対応することが必要となる「統合サービス事業」へと変化する中で、個人Quota（受注・利益の目標金額を意味します。以下同じです。）をベースとするインセンティブ制度は、かかるビジネスモデルの変化との整合性が取れていないため、2021年4月より、これまでの個人ごとのインセンティブ制度を廃止し、チームごとのインセンティブ制度へ変更しました。詳細は「ク（オ）組織文化の改革・形成 ～ コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革」をご参照願います。

ク コンプライアンス活動の見直しに関して継続強化した改善措置 (3. (2) ア (ウ)、(エ) 及び3. (2) エ (ウ) に対応)

当社では、内部通報制度の有効性を一層高めるため、上記「キ (ア) 内部通報制度の運用見直し」記載の改善策、具体的には、通報制度の再整備といった改善策を実施・運用してまいりました。

もっとも、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、内部通報制度の実効性を担保する要素（内部通報制度の仕組み及び運用の適切性、内部通報制度の周知の充分性、内部通報制度に対する信頼等）のうち、内部通報制度に対する信頼が十分に醸成されていないという問題点を新たに認識しました。

そこで、当社では、以上の問題点を反省し、従前実施・運用していた上記「キ (ア) 内部通報制度の運用見直し」記載の改善策に加えて、「ク (ア) 従業員の声を集める仕組み ～ 内部通報制度に対する信頼の醸成」の施策を改善策として講じることにしております。

また、当社では、コンプライアンス意識を強化し、新たな企業風土を形成するため、上記「キ (イ) コンプライアンス意識の強化」及び「キ (ウ) 新たな企業風土の形成」記載の改善策、具体的には、①コンプライアンス活動計画の策定、コンプライアンス活動宣言、コンプライアンス教育の実施といった改善策、及び、②ビジョン浸透委員会の再設置、ビジョンブックの再編集、浸透活動、報酬制度の検証と対策といった改善策を実施・運用してまいりました。

もっとも、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、①経営陣のコンプライアンスに対する取組みが不十分であったという問題点や、②当社の企業文化として、業績を上げることに重心を置き「正しい仕事」（特にコンプライアンスの重視を指しますが、それだけにとどまらず、共に仕事を行う同僚や取引先、下請業者をパートナーとして尊重すること、エンドユーザーに対して誠実な仕事をするなど）も含まれます。）を軽視する文化が存在したという問題点を改めて認識しました。

当社としては、これらの問題点を解消するためには、従来の改善策を継続強化し、経営陣が自ら意識改革をした上で、（人事制度改革を含め）全社的にコンプライアンスに関する企業文化の改革を推進し、会社としての一体感をより強化することが必要不可欠であると考えています。

そこで、当社では、以上の観点から、従前実施・運用していた上記「キ (イ) コンプライアンス意識の強化」及び「キ (ウ) 新たな企業風土の形成」記載の改善策に加えて、当該「ク (イ) ガバナンスの改革と推進 ～ 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する」、並びに「ク (オ) 組織文化の改革・形成 ～ コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革」及び「ク (カ) 組織文化の改革・形成 ～ 会社としての一体感に関連する企業文化改革」の施策を改善策として講じることにしております。

さらに、当社では、リスク・コンプライアンス委員会を中心としたリスク管理体制の機能不全、リスク管理の責任部門の不明確性、及び、不正リスク主管部門の不明確性という当社

のリスク管理における組織体制上の問題点を認識し、上記「キ（ウ）新たな企業風土の形成」記載の改善策、具体的には、CRO によるリスク・コンプライアンスに関する継続的な社内メッセージ（ビジョン浸透委員会再設置のアナウンス、改善報告書と再発防止策の活動内容についての説明、新理念・新ビジョンブックの案内等）の発信を実施・運用してまいりました。

もともと、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、不正リスク管理の観点からは、経営陣が発出するコンプライアンス推進に関わるメッセージについて経営陣が考えるコンプライアンスの内容をその趣旨・目的とともに明示し、コンプライアンス推進のための具体的な目標や方法を示すことが必要であり、これに加えて、企業文化の改革は長い時間をかけて実現する必要があることから、メッセージの内容を役職員に企業文化として浸透させるためには、繰り返しメッセージを発出するとともに、他の役職員（特に現場の従業員）の意見を取り入れ、議論を重ねることが適切であると新たに認識しました。

そこで、当社では、これらの必要性を踏まえ、従前実施・運用してきた上記「キ（ウ）新たな企業風土の形成」記載の改善策につき、従業員のコンプライアンス意識向上のために、従業員へのメッセージ発信の頻度・質をより強化する観点から、「ク（ウ）ガバナンスの改革と推進 ～ 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」の施策を改善策として講じることにしております。

加えて、当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、不祥事予防の観点からは、顕在・潜在的なリスクに迅速に対処し、業務改善を行うことが必要となるため、リスクの早期発見のために、経営陣が従業員と双方向のコミュニケーションを取ることで、経営陣が、従業員の実態を適時・適切に把握することが必要不可欠であるにもかかわらず、当社では、業務を執行する従業員と経営陣との間で乖離があり、従業員が抱えている課題や懸念している顕在・潜在的なリスクの実態を経営陣が把握することができていなかったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題点を反省し、業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるために、両者間のコミュニケーションの強化を図ることを目的として、新たに「ク（エ）ガバナンスの改革と推進 ～ 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」の施策を改善策として講じることにしております。

（ア）従業員の声を集める仕組み ～ 内部通報制度に対する信頼の醸成

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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月末から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「ケ（コ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 会計リテラシーの向上・会計知識教育」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。

【実施・運用状況】

2021年5月24日開催の取締役会において、調査協力者も含めた関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止並びに違反した場合には懲戒処分の対象となり得る旨を内部通報規程に規定し、2021年5月28日より、施行しております。当該規程の変更により通報者の秘密保護の徹底が図られることを社内WEBポータルから全従業員に向けて、2021年6月8日より周知しております。

また、コンプライアンス室において、①年4回（四半期に1回）各部門で開催される「事例研究会」の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動（第一回目の活動は2021年6月2日に社内通知することにより実施）、②社内掲示板における内部通報制度についての掲示、さらには③年4回（四半期に1回）の全社会議での内部通報制度についての講話活動（第一回目の講話活動は2021年7月の全社会議で実施）等を実施し、従業員に対し、内部通報制度の目的・必要性及び上記内部通報規程の変更に関する教育・啓蒙を実施しております。

（イ）ガバナンスの改革と推進 ～ 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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ごと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、2021年3月期まではコンプライアンス委員会がかかると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、2022年3月期からは、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と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。以下同じです。)は、コンプライアンス活動計画を踏まえ、自身に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。以下同じです。)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ごと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。

【実施・運用状況】

2022年3月期のコンプライアンス活動計画は、2021年5月12日の経営委員会において報告がなされました。なお、経営委員会に対する報告が同日となったのは、2021年3月18日に外部調査委員会の調査報告書を受領したことから、その内容を反映させた活動計画を策定する必要があったためとなります。

2022年3月期第1四半期の各部門におけるコンプライアンス活動計画の実施状況はレビューシートに記載され、各部門におけるレビューを経て2021年7月末日までにコンプライアンス室に提出されました。

取締役及び全従業員は、社内イントラネットであるプラス One 上のプロフィール欄に「リスク・コンプライアンス宣言」を記載し、社内に公開しております。コンプライアンス室は2021年4月に従業員のコンプライアンス活動宣言の入力状況を確認しました(2021年4月30日において、2,497名/100%が記載)。

取締役や幹部の宣言状況等については、2022年3月期第1四半期において、2021年6月23日の取締役会では竹下代表取締役社長、取締役2名及び執行役員3名の宣言状況等をレビューし、2021年6月22日の経営委員会では部長職4名の宣言状況等をレビューしております。具体的には、上記経営委員会のレビューにおいて、部長職から、「法令、社内規程、ルールの理解と浸透」を目的とするコンプライアンス活動宣言についての活動として、当該部門の「事例研究会」の実施状況等が報告され、経営委員会の委員から、「活動する中での手応えと課題を教えてください」などの質問がなされております。当該部長職からは、手応えとしては、「意見交換会」に参加したメンバー全体について、原価付替えが不正につながるという認識が浸透したといえるものの、他方で、課題としては、「事例研究会」に参加した若手従業員について、過去の不正事例の理解度がまだまだ低いという課題も浮き彫りになったとの回答がありました。そこで、これらのやり取りを踏まえ、若手従業員を中心とする職位の

低い従業員に対し、過去の不正事例についてフォローアップを行うミーティングを部門ごとに実施し、若手従業員における過去の不正事例への理解度向上につなげております。なお、2021年8月以降においても、若手従業員に対してかかるフォローアップを行うミーティングは継続してまいります。

このように、取締役や幹部の宣言状況等のレビューを踏まえて、当社のコンプライアンス活動やレビューを受けた者のコンプライアンス活動を見直しております。今後も、残る取締役や幹部の宣言状況等のレビューを継続してまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、「ク（イ）・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。以下同じです。）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、「ケ（コ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 会計リテラシーの向上・会計知識教育」の項目に記載の内容をご参照願います。

【実施・運用状況】

2022年3月期第1四半期においては、「自部門のリスク・コンプライアンス活動計画や個人宣言の実施状況・課題等」をテーマとした「意見交換会」、及び「社内不祥事（原価付替え）」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年6月に開催しました。「意見交換会」及び「事例研究会」のいずれも、対象となる全部門が実施しており、参加できなかった従業員については、部長又はマネージャーから事後に実施内容を説明しております。「意見交換会」の実施結果は、2021年7月までに、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をま

とめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法によりコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、2021年7月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。経営委員会、コンプライアンス室は、2022年3月期第1四半期に係るモニタリングを2021年7月に実施しております。

また、「事例研究会」の実施結果は、2021年7月までに、部門ごとに、「事例研究会」の実施結果をまとめた事例研究会報告シートを提出する方法でコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室は、2021年7月に、その結果を代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。経営委員会、コンプライアンス室は、2022年3月期第1四半期に係るモニタリングを2021年7月に実施しております。

さらに、2021年5月から7月にかけて、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目が発生した原因についての理解の促進、会計リテラシーの向上及びコンプライアンス意識の浸透を目的として、東日本第1事業本部、東日本第2事業本部、中部事業本部、西日本事業本部及びカスタマーサービス本部のマネージャー以上の役職者を対象に、外部調査委員会の委員等を講師とし、当該講師による2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目及びその原因分析についての説明、外部調査委員会の調査報告書を踏まえ参加者同士が当社の問題点についてディスカッション等を行うタウンミーティングを合計6回実施しました。

加えて、人事部において、新入社員・中途社員を含む全従業員向けの不正事例教育として、過去の不正事例を題材としたeラーニングとテストを2021年8月から9月にかけて実施し、理解度を確認する予定です。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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します。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。

【実施・運用状況】

2021年4月1日付けでコンプライアンス室を設置いたしました。

コンプライアンス室は、①内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動（詳細は「ク（ア）・内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動」をご参照願います。）、②コンプライアンス教育（詳細は「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）、③コンプライアンス活動計画と「事例研究会」の実施状況のモニタリング（詳細は「ク（イ）・コンプライアンス活動宣言及びその実施」及び「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）を実施しております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

取締役のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に関する知識を深め、コンプライアンスに関する企業文化の改革を推進するため、外部講師による、上場会社における取締役の役割と責任、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に係る取締役向け研修を2021年7月9日に実施し、実施後は参加者へのアンケートと理解度テストを実施しております。当該研修は半期に1回実施することを予定しており、人事部が、事後のアンケート及びテストを通じて、都度研修への理解度を確認してまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、次の変更を行います。

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日付けの「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、「カ（ア）・3ラインに係る組織体制の見直し」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

【実施・運用状況】

2021年4月1日付けで上記【2020年12月事案を受けて強化した改善策】「・ガバナンスを司る会議体に関する変更」記載の変更を実施しました。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・内部監査結果の報告体制の整備

「エ（オ）・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。

【実施・運用状況】

「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。

(ウ) ガバナンスの改革と推進 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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さらに徹底するため、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。さらに、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さらに徹底できると考えております。

【実施・運用状況】

(継続的なトップメッセージの配信)

2021年3月以降、トップメッセージの配信状況は下表のとおりです。

実施日	内容
2021年3月19日	外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信
同年3月26日	2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信
同年3月26日	外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施
同年4月27日	「社長ビデオ:2021年3月期決算発表に関して」
同年5月24日	「社長ビデオ:ネットワンが本気で生まれ変わるために全員で乗り越えていくべきこととは」
同年6月14日	「緊急社長ビデオ:一連の報道に関して」
同年6月16日	「社長ビデオ:企業文化改革委員会・組織文化調査のお願い」
同年6月23日	「経営ビデオ:所信表明 辻晃治」
同年6月25日	「経営ビデオ:働き方改革に関して 田中拓也」
同年6月29日	「社長ビデオ:株主総会・株主からの質問に関してなど」
同年7月12日	「経営ビデオ:「統合サービス事業と正しい仕事の文化醸成」 篠浦文彦」
同年7月21日	「社長ビデオ:組織文化調査の途中報告」

(その他の開催・実施状況)

2022年3月期における継続的なトップメッセージの配信以外の開催・実施状況は下表のとおりです。

項目	実施済み	実施済みを含む2022年3月期の計画
全体会議でのトークセッション	2021年4月、7月	四半期ごとに計4回
幹部会でのトップメッセージの配信	2021年4月、5月、6月、7月	毎月 計12回
RCTの開催	新卒入社従業員向けRCTを始めとして2021年8月3日までで25回開催	計63回開催予定
ビジョンワークショップの開催	2021年5月から7月26日までで11回開催	計12回開催予定

(One on One 時のモニタリング)

One on One 時における振り返りの状況については「ク（カ）・行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透」をご参照願います。

(エ) ガバナンスの改革と推進 ～ 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

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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（ビジネスマネジメントボード）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。

【実施・運用状況】

2021年5月より、毎月1回、上記【2020年12月事案を受けて強化した改善策】「・取締役と執行役員のコミュニケーション強化」に定めた会議（ビジネスマネジメントボード：必須参加者は社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員であり、社外取締役及び監査役は任意に参加することができます。）を開催しております。ビジネスマネジメントボードでは、（必ずしも取締役会や経営委員会の決議事項及び報告事項に限らず）全社の業務と取組状況を共有することで相互の理解を深めることを目的として、各本部からの定期報告及び全社横断的なクロスファンクショナル活動報告を行った上で、これらについて参加者間でディスカッションを行っています。なお、ビジネスマネジメントボードはあくまでも参加者のコミュニケーション強化を目的とした会議であるため、ビジネスマネジメントボードにおいて業務に関する決議を行うことは想定しておりません。

また、3ヶ月に1回、社外役員連絡会（詳細は「ケ（イ）・社外役員と内部監査室との連携強化」及び「ケ（イ）・役員間の情報共有の充実」をご参照願います。）に執行役員が参加し、社外役員が要望するテーマについて報告した上で、当該報告内容について参加者間でディスカッションを行っています。これにより、社外役員と執行役員との間のコミュニケーション強化も図ってまいります。

ビジネスマネジメントボード及び社外役員連絡会の開催状況は下表のとおりです。

・ビジネスマネジメントボード、社外役員連絡会の開催状況

開催日	参加者	主な議題
ビジネスマネジメントボード		
2021年5月12日	<ul style="list-style-type: none"> ・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。） 15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席 	<ul style="list-style-type: none"> ・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部
同年6月24日	<ul style="list-style-type: none"> ・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席 	<ul style="list-style-type: none"> ・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告
同年7月8日	<ul style="list-style-type: none"> ・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席 	<ul style="list-style-type: none"> ・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告
同年7月20日	<ul style="list-style-type: none"> ・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト社 ・ディスカッションテーマ：3件
社外役員連絡会（執行役員も参加する会）		
2021年8月27日 （予定）	社外取締役、監査役、執行役員	検討中

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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「ケ（コ）・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。

【実施・運用状況】

上記【2020年12月事案を受けて強化した改善策】「・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」記載の「コンプライアンスに関する意見交換（半期に1回を予定）を行う機会」として、半期に1回、「グループ内意見交換会」を開催することとしております。初回の「グループ内意見交換会」は、2021年6月に開催された「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材に、2021年9月以降に開催することを予定しております。

なお、コンプライアンス室では、2021年7月に、「意見交換会」及び「事例研究会」の実施結果を、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。

「意見交換会」、「事例研究会」、「グループ内意見交換会」については、今後も継続的な活動として取り組んでまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

コンプライアンス室においては、2021年6月にオフィス、タッチダウンオフィス、テレワークの利用に関するガイドラインを策定し、2021年7月に社内WEBポータルにおいて周知を行いました。今後も部門・役職員のコミュニケーションがとりやすい職場環境づくりを継続して実施してまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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。以下同じです。）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。

【実施・運用状況】

当社では、コンプライアンス室が事務局となり、2021年7月から8月に中間管理層の全員に対して、中間管理層が担う役割（現場の声を束ねて経営陣に伝えるというハブ機能）についての意識の浸透を推進するためオンラインによる研修を実施いたしました。当社では、今後も継続して半期に1回のeラーニング又は研修によるトレーニングを実施してまいります。

また、中間管理層の従業員は、2022年3月期上半期の期初に、自らが中間管理層として担う役割についての個人目標を設定していますが、2021年7月から8月に、上記研修を踏まえて当該個人目標を見直すことができる機会を設けた上で、2022年3月期上半期の期末に、各部門の部長及び室長が、かかる見直しの結果も踏まえ、中間管理層の役割を評価する予定です。2022年3月期下半期以降についても、同様の取組みを継続してまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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さらに強化するため、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。

【実施・運用状況】

リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッション（議題：リスク・コンプライアンス視点での現場とのディスカッション）を2021年7月に実施しております。かかるディスカッションにおいては、社員会の選抜メンバーから「社内規程等の業務上のルールが利用者側にとってより検索しやすいように管理方法を工夫してほしい」等の意見が出されました。当該意見を含めディスカッションの結果や出された意見・課題については、今後、内部統制強化協議会に報告し、内部統制強化協議会はこれを取締役に報告する予定です。ディスカッションにおいて出された意見・課題については、取締役会及び内部統制強化協議会において解決策を検討し、会社として課題解決のために適切に対応してまいります。

また、内部統制強化協議会に報告された内容については、2021年8月後半に開催されるリスク管理委員会とコンプライアンス委員会にもそれぞれ報告する予定です。

当社では、上記ディスカッションに関する活動について、今後、2021年9月、12月、2022年3月にも開催を予定しており、継続的に取り組んでまいります。

（オ）組織文化の改革・形成 ～ コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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月期の中期事業計画の策定に向けた会議（2020年11月から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す。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す。

当社では、今後も、1年に一度の頻度で、人事部において、人事制度の継続的な検証・改定を行ってまいります。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。

【実施・運用状況】

2021年4月に上記【2020年12月事案を受けて強化した改善策】「・営業個人インセンティブルールの廃止」記載の個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減を実施しました。

具体的には、当社における賞与算定は、業績の達成に応じて支払われる業績報酬と、目標設定の達成度に応じて支払われる目標報酬に分かれております。

従前は、①一部の営業職の業績報酬については、個人 Quota をベースとして達成度が判断されており、また、②業績報酬の割合が相応の割合を占めておりました。

しかし、当社の中心的なビジネスモデルが、営業個人で顧客に対する提案から受注までを実施することができる「ネットワーク機器の仕入販売」から、提案から受注までを複数の部門で対応することが必要となる「統合サービス事業」へと変化する中で、個人 Quota をベースとするインセンティブ制度は、かかるビジネスモデルの変化との整合性が取れていないため、報酬制度の変更を実施しました。

具体的には、営業職の賞与に関し、上記①については、（個人 Quota ではなく）チームの業績の達成度に基づき業績報酬を決定することとし、上記②については、業績報酬の占める割合を減少させ、目標報酬の割合が過半を占めるように変更をしております。

かかる変更により、仮に不正によって業績を上げたとしても、それによって得られる個人の利益は従前の報酬制度と比較して減少するため、そのような不正を働く動機は生じづらくなっていると考えております。

また、上記①のチームは営業職、技術職などによって構成され、マネージャーとメンバーが含まれておりますが、常にチームの固定メンバーのみで個々の案件に対応するわけではないことに加え、人事ローテーションも実施されることから（詳細は「オ（エ）・人事ローテーションの実行」をご参照願います。）、チーム単位での不正も生じづらいと考えております。

さらに、目標報酬における目標設定について、業績目標を目標として設定せず、業績目標達成のための行動を目標として設定するとともに、目標報酬の約20%はコンプライアンスに関する目標の達成度により判断されることにしており（詳細は「ク（オ）・コンプライアンスの状況を盛り込んだ人事評価制度及びコンプライアンス意識の浸透度の確認」をご参照願います。）、コンプライアンス重視への動機付けも付与しております。

これらの報酬制度の見直しにより、業績報酬の存在が不正を働く動機となるリスクは低減できているものと考えております。

なお、当社では、個人インセンティブ制度の廃止は重要な再発防止策の一つではあるものの、報酬制度の見直しのみで不正を防止することを想定しているものではなく、各再発防止策を複合的に機能させることにより、不正を防止することを想定しております。もっとも、人事制度の内容が従業員に対し不正を働く動機を惹起させるものとなることのないよう、当

社では、今後も、1年に一度の頻度で、人事部において、人事制度の継続的な検証・改定を行ってまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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上で、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。

【実施・運用状況】

当社における賞与算定は、業績の達成に応じて支払われる業績報酬と、目標設定の達成度に応じて支払われる目標報酬に分かれており、報酬制度の見直しにより目標報酬の割合が過半となるよう変更されております（詳細は「ク（オ）・営業個人インセンティブルールの廃止」をご参照願います。）。なお、目標報酬の評価項目は5つの項目で構成されており、それぞれの達成度を踏まえて目標報酬が決定されることになっております。

人事部は、目標報酬に関し、①人事評価制度において、従業員がコンプライアンスに係る目標を設定することを必須とした上で、②目標報酬の5つの評価項目のうち1つを、上記のコンプライアンスに係る目標の達成度とし、かつ、当該項目の割合が目標報酬の評価全体の約20%となるよう、人事評価制度の変更を2021年4月に実施済みです。

2022年3月期の人事評価面談（年2回実施）において、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するため、コンプライアンスチェックシートも活用しつつ、上司と部下が対話することを通して、従業員のコンプライアンス意識の浸透度の確認を行う旨の周知を2021年7月に行っております。

（カ）組織文化の改革・形成 ～ 会社としての一体感に関連する企業文化改革

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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従業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き、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」を新たに設置します。

「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る組織であり、2021年3月期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4名により構成されます。また、同委員会は、社外取締役2名をアドバイザーとします。

「企業文化改革委員会」は、「ク（カ）組織文化の改革・形成 ～ 会社としての一体感に関連する企業文化改革」の施策を実施することで、企業文化の改革をさらに推進し、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。

【実施・運用状況】

2021年5月11日に、上記【2020年12月事案を受けて強化した改善策】「・企業文化改革委員会の発足」記載の体制にて企業文化改革委員会を設置しました。

企業文化改革委員会は、2021年5月11日にキックオフミーティングを開催し、当社の経営理念「ICTの利活用を通じて社会変革に貢献する」を実現し、企業文化の改革をさらに推進するためのディスカッションをスタートしました。主な活動内容としては、企業文化改革委員会の人事サーベイチームが、従業員個々人の企業文化に関する問題意識を吸い上げた上で企業文化の改革に向けてどのような取組みが必要であるかについて検討を進めるため、外部アドバイザーの支援により、従業員に対する人事サーベイを実施しました。

具体的には、人事サーベイは、外部アドバイザーにより、2021年6月に全従業員2,534人を対象として、オンラインによるアンケート形式で、組織風土や人事制度に関する設問に、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階の選択肢から回答する方式及び一部自由記述により回答する方式により実施しました。

現在、外部アドバイザーにおいてアンケートの集計結果を分析しているところであり、今後は、当該分析結果をもとに、従業員に対するインタビューを行って人事サーベイの分析を

深めつつ、これらを踏まえ、経営ビジョン・行動指針の見直し（詳細については、「ク（カ）・経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）や人事制度改革についての検証を進めてまいります。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・経営ビジョン・行動指針の見直し

前記ク（カ）「・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定するとともに、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。

【実施・運用状況】

人事サーベイや従業員に対するインタビュー（詳細については、「ク（カ）・企業文化改革委員会の発足」をご参照願います。）の実施後、企業文化改革委員会において、2021年12月までに、これらの活動を通じて整理した当社の企業文化の課題を踏まえて、①経営ビジョンを、全役職員が共有するにふさわしい内容に改定するとともに、②経営ビジョンに沿うように、行動指針の更なる見直しを行う予定としております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・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、前記ク（カ）「・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上で、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定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。

【実施・運用状況】

経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「ク（カ）・経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）が完了した後、企業文化改革委員会は、その見直しの内容を踏まえて、2022年1月までに、電子版ビジョンブックの改定及び社内電子掲示板への掲示を行う予定としております。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

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

【実施・運用状況】

企業文化改革委員会において、2021年5月10日から14日に、第1回目の「ビジョンウィーク」と称する期間を設定し、代表取締役社長と従業員との公開座談会などのオンラインイベントを実施しております。オンラインイベントは、生ライブの参加者158名、アーカイブ映像の視聴者917名、合計1,075名の従業員が参加しました。参加者からは、参加することによって日々の業務と企業理念とのつながりが明確になったなどの意見がありました。

【2020年12月事案を受けて強化した改善策】

・行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透

社内イントラネット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。

【実施・運用状況】

全従業員が、社内イントラネットのプロフィールに、信頼される企業となるための個人の行動宣言を記載し（2021年1月5日において、2,425名/100%が記載）、その内容をもとに、四半期ごとに、上長との個別面談（One on One）を実施し、行動指針について会話をし、各自の行動宣言の達成度を振り返ることとしております。役員は、社内イントラネットのプロフィールに、個人の行動宣言を記載し、自身の行動宣言をビデオで社内に配信しています。

また、自身の行動宣言を他の従業員に共有する全従業員参加のワークショップ（4名程度のグループに分かれ、自身の行動宣言を共有し合い、それらが日々の行動にどのように落とし込まれているかを整理した上で、今後の業務の中で心がける価値基準と具体的なアクションとして取り組んでいくべき事項を議論する場）を2021年5月から8月にかけて12回の開催を予定しており、各従業員の行動指針に対する相互理解を促進しております。

ケ 2020年12月事案を受けて追加した改善策（3.（2）イ（イ）、（ウ）、（エ）、（オ）、3.（2）ウ（ア）及び3.（2）エ（イ）、（オ）に対応）

当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、①取締役会による会社の業務全般に対する監督が十分には果たされていなかったという問題点、②経営陣が社外役員からの指摘に対する真摯な対応を行っていなかったという問題点、③経営陣のコンプライアンス意識が不十分であったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題を反省し、取締役会の業務執行に対する監督を強化すること、社外役員の経営に対する監督・監査を強化すること、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が選任されるようにすることによりガバナンスの改革と推進を図ることを目的として、新たに「ケ（ア）ガバナンスの改革と推進～取締役会による監督強化・ハンズオン」、「ケ（イ）ガバナンスの改革と推進～社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化」及び「ケ（ウ）ガバナンスの改革と推進～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」の施策を改善策として講じることにしております。

当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、本不正行為の調査時の当社の経営陣の対応には、調査に対する姿勢や社外役員への情報提供に問題点があったことを新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題点を反省し、不祥事が発覚した場合の有事対応への備えを行うことによりリスク管理体制の強化を図ることを目的として、新たに「ケ（エ）リスク管理体制の強化～有事対応への備え（クライシスマネジメント）」の施策を改善策として講じることにしております。

当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、三様監査に関し、①監査を受ける営業部門において、内部監査を軽視する意識があり、内部監査室員においても、営業部門に対して過度の忖度をしていたという問題点、②内部統制評価業務が形骸化していたという問題点、③監査役による監査が必ずしも十分ではなかったという問題点、④内部監査室から会計監査人への情報の連携が必ずしも十分ではなかったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題を反省し、内部監査室の部署としての地位・役割向上を図ること、内部統制評価業務を抜本的に見直すこと、監査役の体制を強化すること、内部監査室と会計監査人の連携を強化することにより、監査体制の抜本的な見直しを図ることが急務であると考え、新たに「ケ（オ）監査体制の抜本的な見直し～内部監査室のキ

キャリアパス化（部署としての地位・役割向上）」、「ケ（カ）監査体制の抜本的な見直し ～ J-SOX 業務の抜本的な見直し」、「ケ（キ）監査体制の抜本的な見直し ～ 監査役の体制強化」及び「ケ（ク）監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室と会計監査人の連携強化」の施策を改善策として講じることにしております。

当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、①経営陣に従業員の声を把握するという意識・姿勢が不十分であったという問題点、②当社は、2013年事案に係る再発防止策を策定した後、本来は従業員の声を反映することで当該再発防止策をより有効かつ効率的なものに改善していくことが望ましかったにもかかわらず、かかる対応を十分に行っていなかったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題を反省し、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、具体的な改善施策の改善に結びつけることを目的として、新たに「ケ（ケ）従業員の声を集める仕組み ～ 第三者を窓口とした目安箱」の施策を改善策として講じることにしております。

当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、当社においては情報サービス業という業種や過去の不正事案から、特に会計不正リスクについては十分な注意を払って管理をすることが求められていたにもかかわらず、会計不正リスクに対する取組みが不十分であったこと、そして、その背景には、当社の役職員の会計リテラシーの低さが存在していたという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、かかる全社的な会計リテラシーの低さという問題を反省し、全役職員の会計リテラシーの向上を図ることが急務であると考え、新たに「ケ（コ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 会計リテラシーの向上・会計知識教育」の施策を改善策として講じることにしております。

当社では、外部調査委員会からの指摘を受け、当社が過去において会計不正事案を複数回経験しているにもかかわらず、当社全体として、過去の不祥事から学習して同様の不祥事を防止するという意識が希薄であったという問題点を新たに認識しました。

そのため、今般、当社では、以上の問題を反省し、過去の不祥事及び日々の失敗事例からの学びを通じて、二度と不祥事を繰り返さないという意識を当社全体において醸成することを目的として、新たに後記「ケ（サ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 過去不祥事からの学び・啓蒙」及び「ケ（シ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 日々の失敗事例（ヒヤリハット）からの学び」の施策を改善策として講じることにしております。

当社では、外部調査委員会から、過去に複数回金銭流用などの問題が発生していることを踏まえ、内部監査とは別に会計不正の有無を定期的に調査することも検討に値するとの提言を受けました。

そのため、今般、当社では、内部監査とは別に、（会計不正に限らない）不正等の有無を定期的に調査することを目的として、新たに「ケ（ス）モニタリング体制の継続 ～ 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」の施策を改善策として講じることにしております。

(ア) ガバナンスの改革と推進 ～ 取締役会による監督強化・ハンズオン

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

「エ(オ)・内部監査機能の強化」をご参照願います。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

2021年5月24日開催の取締役会において、執行役員が日常的モニタリングによる自己点検の結果を管掌取締役に報告しなければならないことを「執行役員規程」に明文化するとともに、管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する内部統制の改善施策に関する諮問実績並びに当該改善施策に関する事項を「取締役会規則」の報告事項に追加いたしました。

具体的な実施状況については、2021年6月18日に、経営企画本部長執行役員から竹下代表取締役社長に対し、4事業本部向けに実施したタウンミーティング(詳細については、「ク(イ)・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。)を受けて、管理部門においても同様のタウンミーティングを実施する必要性が報告されました。

これを受けて、同日、竹下代表取締役社長から内部統制強化協議会に対して必要な改善施策の諮問がなされ、かかる諮問の結果を踏まえ、4事業本部以外のグループ会社を含めた管理部門向けに対してもタウンミーティングを2021年7月9日に追加で開催しております。

なお、2022年3月期第1四半期における管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する諮問実績と改善施策に関する事項については、2022年3月期第2四半期の業務執行報告として取締役会へ報告する予定です。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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の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、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、または、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。

【実施・運用状況】

2021年5月24日開催の取締役会において、ガバナンスに関する重要な委員会の管掌取締役を「会議体運営規程」に明記し運用しております。これらの委員会の委員長は、上記改善策に記載した取締役又は執行役員が務めております。なお、今井取締役の退任に伴い、2021年6月に諮問委員会の委員長は早野取締役に変更になっております。

コンプライアンス委員会の事務局は、竹下代表取締役社長直轄の組織であるコンプライアンス室であります。コンプライアンス委員会の管掌取締役は田中取締役としております。これは、各事業本部を管掌している田中取締役をコンプライアンス委員会の管掌取締役とすることで、コンプライアンス委員会の活動を事業活動において実効性の高いものにするを目的としたものですが、竹下代表取締役社長も、CCO（最高コンプライアンス責任者）の職責の一つとしてコンプライアンス委員会の活動を管掌しております。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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上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、経営委員会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。

【実施・運用状況】

取締役会事務局は、2021年5月に取締役が議案や報告事案の適否を判断する上で追加的に必要な資料・データを定義し（具体的には、取締役会、経営委員会及びビジネスマネジメントボードの議案書、報告資料、議事録並びに取締役過半数から要請のあった資料と定義しております。）、取締役がアクセス可能なフォルダの準備を完了しております。

取締役会事務局が、取締役会開催の都度、取締役が議案や報告事案の適否を判断する上で追加的に必要な資料・データを当該フォルダに格納し、取締役会当日の2営業日前までにメールの方法にて各取締役に通知をしております。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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なります。

なお、これらの施策は2021年5月から実施します。

【実施・運用状況】

当社は、2021年5月31日付けで取締役会事務局を設置した上で、「取締役会事務局ガイドライン」を作成いたしました。同ガイドラインは、各取締役から、取締役会の運営について「議案の論点が分かりやすい資料を提示してほしい」、「資料について、誤字・脱字が無いようにするとともに、専門用語を解説するようにしてほしい」、「事前に議案を検討するために、可能な限り早く資料を配布してほしい」等の要望、提案があったことを踏まえ、①各取締役が議案の論点や社内での検討状況を十分に把握・理解できるように議案の起案者である管掌取締役が資料を作成し取締役会事務局に提出すること、②取締役会事務局は、単に起案者が作成した資料を配布するだけでなく、議案及び資料の内容を事前に確認を行い、起案者に対して資料に不備があった場合には内容の修正を要請します。また、社外取締役にとってわかりにくい専門用語や社内用語が使用されている場合には当該用語について補足的な説明の追加、もしくは一般的な用語に置き換えるよう要請すること、③各取締役が十分な検討時間を確保できるように、①の提出の期限を取締役会当日の3営業日前とし、②の事前配布の期限を取締役会当日の2営業日前とすることを定めて運用を開始しております。

運用状況について、2021年6月開催の取締役会においては、取締役会事務局が議案の論点が分かりやすくなるよう議案書の雛形を改定し、議案の起案者である管掌取締役に案内をしております。

また、各管掌取締役が起案する議案については取締役会事務局にて内容を確認の上、取締役会に向けて事前にメールで案内を行い質問の対応をしております。

2021年7月開催の取締役会においても、同様の運用を継続しております。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

当社は、経営戦略・事業内容・事業規模・外部環境等を踏まえて、取締役・監査役に必要とされるスキルを、「企業経営/経営戦略」、「テクノロジー」、「人材開発/ダイバーシティ」、

「財務/会計」、「法務/リスク管理」と定め、取締役会メンバーは全体としてこれらのスキルをすべて備えることを基本方針として、2021年6月23日に開催した第34回定時株主総会において、かかる基本方針に沿った取締役候補者及び監査役候補者の選任を提案し、原案通り承認可決されております。なお、第34回定時株主総会の株主総会参考書類において、当該定時株主総会後の取締役・監査役の知識・経験・能力等を一覧化した「スキル・マトリックス」を公表しております。また、2021年6月30日付けの取締役会決議によって、かかる基本方針を当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、同日より当社ホームページにて開示し、運用しております。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。）に属するメンバーで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。

【実施・運用状況】

当社は、2021年5月31日付けで経営企画部、リスク管理室及び法務室から選抜された構成員からなる取締役会事務局を設置し、取締役会の運営並びに取締役のサポートを行っております。

従前の取締役会事務局は、経営委員会事務局と運営を兼ねており、取締役（特に経営委員会の委員ではない社外取締役）のサポートという役割を十分に果たせていないという問題があったため、取締役会事務局が当該役割を十分に果たせるようにすることを目的として、取締役会事務局は取締役会運営に専念させる旨を2021年5月31日付け「取締役会事務局ガイドライン」に規定し、運用しております。

(イ) ガバナンスの改革と推進 ～ 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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

「ケ（ア）・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。

【実施・運用状況】

「ケ（ア）・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。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。）を設置した上で、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。

【実施・運用状況】

2021年5月24日開催の取締役会において、社外役員連絡会の参加者（具体的には社外役員）、スケジュール（具体的には、原則年4回開催するとともに必要に応じ随時開催）等を「会議体運営規程」に定めて運用しております。2022年3月期第2四半期は2021年7月21日に社外役員連絡会が開催され、社外役員7名全員が出席しました。内部監査室から、内部監査室としては再発防止策を現在着実に進めていると評価しているが、今後も再発防止策全体についての取組みを継続的に実施することが必要であるとの認識の共有を受けました。社外役員連絡会は、第3四半期以降も継続して開催する予定です。

また、内部監査室から社外役員への情報連携状況を把握するために、取締役会事務局が社外役員連絡会の開催記録を四半期ごとに確認することでモニタリングを実施しております。2022年3月期第2四半期分については2021年8月においてモニタリングを実施し、以降も継続していく予定です。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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ともに、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。

【実施・運用状況】

当社は、「取締役会事務局ガイドライン」において、社外役員からの要望事項や確認事項が出た場合には、取締役会でその内容を共有し、かかる事項を担当する執行役員に対して、管掌取締役からその対応と確認の結果報告を指示するとともに、要望事項や確認事項に漏れ

なく対応したか否かの確認を含むフォローアップを取締役会が実施することを定め、運用しております。

2021年6月開催の取締役会において、取締役会及び社外役員連絡会における社外役員からの要望事項や確認事項はございませんでした。

2021年7月開催の取締役会においても、同様でございました。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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

「ケ（ア）・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。

【実施・運用状況】

「ケ（ア）・取締役会の運営方法の見直し」をご参照願います。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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み等を踏まえ、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。

【実施・運用状況】

当社は、2021年5月に、他社事例の調査を実施するとともに、外部専門家（弁護士）からのアドバイスを受けた上で、社外取締役と株主の対話の実施手法について検討しました。

その上で、当社は、2021年6月30日付けの取締役会決議によって、社外取締役と株主との対話の方法として、個別面談及びスモールミーティングを実施することを「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、当該ガイドラインを2021年6月30日より当社ホームページにて開示し、運用しております。具体的には、2021年8月以降に株主の要望に応じて継続的に個別面談を実施するとともに、スモールミーティングは2022年3月末までに1回実施することを検討しております。これらの実施概要は当社ホームページに公開してまいります。

(ウ) ガバナンスの改革と推進 ～ 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

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

当社は、企業統治の観点から、在任期間等を含め、取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しが必要と考えており、2021年5月31日に外部専門家を起用し、2022年3月期の第3四半期末までに当該外部専門家の支援を受けながら取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しを行う予定としております。当該選任基準は、2023年3月期以降の取締役候補者及び執行役員の選任において反映する予定です。

(エ) リスク管理体制の強化 ～ 有事対応への備え（クライシスマネジメント）

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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等の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。

【実施・運用状況】

リスク管理室は、2021年7月に、弁護士等の外部専門家の支援を受けながら、不祥事が発覚した場合の対応要領を定める有事対応マニュアルを整備し、同有事対応マニュアルは同年7月にリスク管理委員会において承認されました。

同有事対応マニュアルには、①調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、②調査結果等に関する情報開示の基準、③再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、④社外役員に対する適時の正確かつ十分な情報提供の義務付け等が規定されております。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、諮問委員会への諮問事項とされている事項については諮問委員会における審議を経た上で、①取締役については取締役会において、また、②監査役については監査役会において、当該役員に対する刑事責任又は民事責任の追及の要否及び処分（報酬等の不支給もしくは減額、解職、解任又は不再任等）の要否について検討する旨の処分等の決定のプロセスも規定しており、これにより、役員の不祥事予防に対する意識の向上を図っております。

なお、外部調査委員会に指摘された不正事案に関する役員及び従業員への責任追及並びに懲罰の状況についてですが、①役員については、外部調査委員会の調査報告書において役員に法的責任が認められるとの認定はされていないものの、前代表取締役社長の荒井透、前取締役会長の吉野孝行、前取締役の平川慎二、及び、前監査役の松田徹から2021年3月31日をもって取締役及び監査役を辞任する旨の申し出があり、当社はこれを受理いたしました。また、関係役員から報酬等の返上等について自主的な申し出がなされたことを受け、取締役については諮問委員会、監査役については監査役会において、一連の不正事案の影響や、同報告書で指摘されている役員としての責任、他社の事例等を踏まえて、それぞれ議論がなされた上で、当社は、関係役員の報酬等を返上等することといたしました（詳細は当社の2021年5月24日付け適時開示「役員等の報酬等の自主返上等に関するお知らせ」をご参照願います。）。また、②不正事案に関係した従業員についても、法令・社内規程に則って必要な処分を適切に行っております。

(オ) 監査体制の抜本的な見直し ～ 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）

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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日付け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。

【実施・運用状況】

人事部においては、内部監査室の地位、役割の向上を目的として、2021年7月から、幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直しの実施を開始しており、2021年9月までに具体的な評価項目を検討するとともに関連規程を改定し、2021年11月に経営委員会に対してこれらの結果を報告する予定です。また、人事部において、内部監査室のキャリアパス化（幹部や経営陣に昇格することを期待される人材のキャリアパスとして、内部監査室への配置を積極的に進めることを含みます。）に関するルールも検討しており、2021年11月に経営委員会に対してかかる検討の結果を報告する予定です。

(カ) 監査体制の抜本的な見直し ～ J-SOX 業務の抜本的見直し

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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、「エ（イ）・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。

【実施・運用状況】

業務企画室及び各プロセスオーナーは、2020年10月から2021年3月に発生した業務フロー変更の内容について、2021年5月までにすべての J-SOX 統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映しております。また、業務企画室は、2021年6月から8月にかけて、内部監査室による J-SOX 評価結果報告に対する原価付替防止等の対応方針を各プロセスオーナーとともに検討し、かかる対応方針の検討に基づき、業務見直しの内容等について、J-SOX 統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映させる方法を検討しており、2021年9月に検討が完了する予定です。

そして、リスク管理委員会に集約・共有された J-SOX に関連するリスク情報については、業務企画室が J-SOX 統制文書への反映の要否を検討し、必要に応じて J-SOX 統制文書へ反映してまいります。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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「ケ（ス）・内部監査以外の定期的な調査」の項目に記載の内容をご参照願います。）といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月を目途に対応方針を検討いたします。さらに、対応方針を受けての J-SOX 統制文書への反映を、業務企画室が主体となり2021年9月頃を目途に実施いたします。また、内部監査室は、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「エ（オ）・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。

【実施・運用状況】

業務企画室においては、内部監査や調査といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月を目途に対応方針を検討する予定です。また、かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を2021年9月頃を目途に実施する予定です。そして、内部監査室においては、2022年3月期J-SOX評価に当たり、統計的なサンプリング手法を含むJ-SOX評価手続の見直しを行っております。具体的には、サンプリング実施に際しての母集団の網羅性の確認方法の検討を行っております。このような評価手続の見直しを行うことを含めた2022年3月期のJ-SOX実施計画を策定しており、当該計画は2021年7月21日開催の取締役会において承認されています。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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日付け機構改革（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す。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。

【実施・運用状況】

2021年4月1日付け機構改革にて以下の体制を整備し、J-SOXの管理部門を明確にいたしました。

- ① 内部監査室にてJ-SOX評価を実施
- ② 業務統制本部直属の業務企画室にてJ-SOX統制文書の一元的な管理、及び、当該本部直属の営業統轄室と連携の上J-SOX評価結果の各部門へのフォローを実施

さらに、2021年4月に「職務分掌規程」を改定し、また、2021年5月に「財務報告に係る内部統制規程」を制定しました。これらの規程において、内部監査室がJ-SOX評価を実施すること、業務企画室がJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）を一元的に管理すること、が明確になっております。また、J-SOX評価結果の各部門へのフォロー（各部門への不備事項等の共有とそれに対する取組内容の検討支援）に関しては、J-SOX業務フロー整備の統括部門である業務企画室と営業取引業務の統制活動上重要な役割を担う営業統轄室とが連携し、実施してまいります。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

業務企画室においては、2021年6月に、J-SOXに係る認識及び理解促進のための研修開催要領として、研修の目的、対象者、実施方法、実施後の成果測定方法、実施時期等を「J-SOX研修実施要領」に定め、その運用開始に向け、人事部と整備・調整をしております。実施内容としましては、J-SOX制度概要や当社におけるJ-SOX関連事項のレクチャー等を予定しております。

当社では、eラーニング等を用いた研修を年次で実施し、「理解度テスト」を実施することで、理解の浸透を促進する予定です。

また、業務企画室が受講履歴及びアンケート実施等にて研修実施結果を確認することにより、モニタリングを実施する予定です。

2022年3月期においては、2021年10月に研修の実施を予定しており、2022年3月期以降も毎期10月頃に研修を実施する予定です。

(キ) 監査体制の抜本的な見直し ～ 監査役の体制強化

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

常勤監査役は、意見交換の対象者及び実施スケジュールを2021年5月に決定し、取締役及び執行役員との意見交換を実施しております。具体的には以下のとおりです。

実施（予定）時期	対象者	主な意見交換項目
2021年6月24日	田中取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・再発防止に向けた経営者としての取組み ・管掌部門の経営状況と課題について ＊全監査役が出席
同年7月6日	篠浦取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 ＊全監査役が出席
同年7月6日	業務統制本部長執行役員	<ul style="list-style-type: none"> ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 ＊全監査役が出席
同年7月26日	竹下代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 ＊全監査役が出席
同年8月予定	中部事業本部長執行役員	検討中
同年8月予定	西日本事業本部長執行役員	検討中
同年8月予定	東日本第2事業本部長執行役員	検討中
2022年3月期 第2四半期予定	辻取締役	検討中

また、意見交換実施後に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その内容を共有しております。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。

【実施・運用状況】

常勤監査役及び内部監査室は、意見交換の項目及び実施スケジュールを2021年5月に決定し、意見交換を実施しております。具体的には以下のとおりであり、今後も毎月1回継続して実施する予定です。

回次	実施時期	主な意見交換項目
第1回	2021年5月19日	今後の運営方針並びに上半期スケジュールについて協議
第2回	同年6月24日	2022年3月期内部監査方針と計画を共有
第3回	同年7月26日	・内部監査項目の検討結果の共有 ・内部監査進捗状況の共有 ・2022年3月期J-SOX評価計画共有

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。「エ（オ）・内部監査に係る研修の実施・参加」もご参照願います。）。

【実施・運用状況】

監査役及び監査役付スタッフは、内部監査室と連携し、参加対象の研修及び対象者を特定した研修計画を2021年5月に策定しました。

研修実施スケジュール及び参加実績（予定を含みます。）は、以下のとおりです。

実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者
2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）
同年8月予定	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）
同年11月予定	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・ 監査役に会計リテラシーが高い者を起用

2021年6月23日開催の第34回定時株主総会において、公認会計士資格を有する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。

【実施・運用状況】

当社では、2021年6月23日開催の第34回定時株主総会において、公認会計士資格を有する野口和弘氏が監査役に選任されております。また、同日に開催された監査役会において同氏が常勤監査役に選定されております。

なお、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」には「監査役として、財務・会計に関する適切な知見を有する者を最低1名選任します」と規定されており、監査役に会計リテラシーが高い者を起用することについては、今後も継続して実施してまいります。

(ク) 監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室と会計監査人の連携強化

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・ 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2四半期レビュー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。

【実施・運用状況】

内部監査室においては、会計監査人との意見交換について、会計監査人との間で、目的、参加者、想定議題及び進め方等の概要を2021年7月に決定しました。かかる意見交換は、2022年3月期第2四半期の四半期レビュー終了後の意見交換から四半期に1回継続して実施する予定です。

(ケ) 従業員の声を集める仕組み ～ 第三者を窓口とした目安箱

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・ 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月から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、社内イントラネット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回報告することになります。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社内WEBポータルに掲示し、随時更新してまいります。

【実施・運用状況】

コンプライアンス室において、外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱の運用を2021年8月上旬より予定しております。

窓口となる当該弁護士の選定についても進めており、目安箱の運用開始までに当該弁護士との契約を完了いたします。

また、目安箱の運用開始を社内に周知するに当たっては、再発防止策に対する意見も広く募ることを明確に告知することによって、再発防止策に対する従業員の声が集約されるようにし、今後の再発防止策の改善に結びつけます。

（コ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 会計リテラシーの向上・会計知識教育

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・ 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。

【実施・運用状況】

人事部及びファイナンスサービス部においては、全社的に会計リテラシーを向上させるため、2021年8月より全役職員を対象としてeラーニングを開始いたします。また、2021年7月から本部長、副部長、部・室長を対象とした集合研修も実施しております。

eラーニング実施スケジュール及び対象者（予定を含みます。）は、以下のとおりです。

実施（予定）時期	講師及び概要	対象者
2021年8月から	上場会社役員ガバナンスフォーラム提供のEY新日本有限責任監査法人所属の公認会計士を講師とする、財務会計・経営分析に関する全12テーマのeラーニング	全役員
同年8月上旬から9月末（予定）	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング	全従業員

集合研修実施スケジュール及び対象者（予定を含みます。）は、以下のとおりです。

実施（予定）時期	講師及び概要	対象者
2021年7月26日、7月27日、8月3日、8月6日（予定）	和田芳幸公認会計士及び高木明公認会計士による、会計知識の深化及び「使う能力」の向上をテーマとした集合研修並びに参加者を少人数に分けたグループワーク（業務と会計の結びつきを考えるワークショップ）の実施	本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）

2021年7月から実施している集合研修については、人事部及びファイナンスサービス部が参加者に対して2021年8月中に理解度チェックを実施し、その浸透度の測定結果について、人事部が経営委員会に対して報告する予定です。また、2021年8月から開始しているeラーニングについても、eラーニングに付属している理解度チェックテストを実施し、その浸透度の測定結果を人事部が経営委員会に対して報告する予定です。なお、当社では、本研修及び理解度チェックを今後も継続して年2回程度実施する予定です。

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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

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上で、その分析結果をもとに、外部専門家（公認会計士、弁護士等）、リスク管理室、法務室からの意見も取り入れながら、作成いたします。「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。

【実施・運用状況】

当社では、「事例研究会」で取り扱う題材について、コンプライアンス室が、過去の自社及び他社の不正事案について具体的な手法の分析及び把握を行った上で、その分析結果をもとに、外部専門家（公認会計士、弁護士等）、リスク管理室、法務室からの意見も取り入れながら、作成しました。そして、2021年6月において、過去の不祥事を題材とする「事例研究会」を各部門で実施しました。詳細については、「キ（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。

また、当社では、「事例研究会」の実施状況について、それぞれ「事例研究会」を実施した各部門がコンプライアンス室に対してその実施状況を報告することによりコンプライアンス室に情報を集約しており、これをコンプライアンス室が経営委員会に対して報告することで、経営委員会及びコンプライアンス室が「事例研究会」の実施状況をモニタリングしております。

以上の「事例研究会」及びそのモニタリングについては、今後も継続的に四半期に1回実施してまいります。

（サ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 過去不祥事からの学び・啓蒙

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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、「ケ（コ）・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。

【実施・運用状況】

当社では、2021年6月において、過去の不祥事を題材とする「事例研究会」を各部門で実施しました。その詳細等については、「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」及び「ケ（コ）・自社及び他社の不正事例の事例研究会」をご参照願います。

（シ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 日々の失敗事例（ヒヤリハット）からの学び

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。以下の取組み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。以下の取組みは、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（四半期ごと）
- ・ 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（四半期ごと）
- ・ 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）

以上の取組みにより、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。

【実施・運用状況】

第1ラインから選出した教育担当において、①社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業における失敗事例共有のためのワークショップを実施するための計画策定を進めており、2021年9月からこれらの取組みを実施してまいります。

また、③第1ラインの全従業員が①及び②の実施内容を確認できるようにするため、①及び②を実施した際に使用した資料を社内 Web 上で共有する取組みを2021年9月から開始する予定です。

以上の取組みについては、第1ラインから選出した教育担当がコンプライアンス室に対して報告し、コンプライアンス室においてその実施状況を確認する予定です。

(ス) モニタリング体制の継続 ～ 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

【2020年12月事案を受けて追加した改善策】

・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。その上で、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。

【実施・運用状況】

リスク管理室は、モニタリング体制を強化するために、業務統制本部直属の業務管理部及び購買部による個別の不正等の有無についての年間活動計画を2021年7月に作成し、リスク管理委員会において承認されました。

具体的には、業務管理部では、①不適切な会計処理や業務実態がないかを確認するため、月次で、仕入先に対する発注や販売先に対する出荷が一定期間経過後も未完了となっている案件の取引実態の調査を実施します（なお、かかる調査は2021年4月から実施しておりますが、不適切な会計処理や業務実態が認められた案件はありません。）。

また、購買部では、②架空の発注が無いことを確認するため、四半期ごとに、転売容易な物品の一定金額以上の取引について、取引の実態の調査を実施します（なお、2021年4月に第1回目の調査を実施しておりますが、架空の発注が認められた案件はありません。詳細は「オ（イ）・仕入・検収に関する購買プロセスや機能の再定義・強化」をご参照願います。）。

①の調査の結果は月次で、②の調査の結果は四半期ごとに、リスク管理室に報告され、リスク管理室はこれをリスク管理委員会へ報告します（なお、第1回目の報告は2021年8月を予定しております。）。

(4) 改善措置の実施スケジュール

ア 改善報告書に記載した改善策（3.（3）ア、ウ、オ、キ）の改善スケジュール（2021年3月期）

項目	2020年										2021年			
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
ア 営業取引の基本方針	四半期ごとにルールの実用状況を検討													
(ア) 架空取引リスクの排除														
・付加価値の提供の確認	2020/2/13に指示。※ルール化についてはオ（ア）・業務規程の改定にて実施													
・明細を伴わない一式表記の禁止	2020/2/13に指示。※ルール化についてはオ（ア）・業務規程の改定にて実施													
・直接取引案件のみ対応	CRリストによるモニタリングの実施												▶	
・霞が関オフィスの閉鎖	一部 撤退			完全 撤退										
・PMSによる案件審査の強化	実施												▶	
ウ リスク管理体制の強化														
(ア) リスク管理活動の抜本的見直し														
・CROの役割の明確化	2020/3/27取締役会で決定													
・リスク・コンプライアンス委員会の分離	2020/4/22経営委員会にてリスク管理委員会・コンプライアンス委員会の設置を決定													
・リスク管理の責任部門の明確化	2020/4/9経営委員会にて決定													
(イ) 部門ごとの重要リスクの識別・評価														
・リスク管理実行計画の策定	2020/4/22経営委員会にてリスク管理活動計画を決定													
・リスク調査シートによるリスク管理強化		シート の配布	運用開始（四半期ごとにレビュー）											▶
(ウ) 内部監査の強化														
・監査手法の追加	2021年3月期の内部監査より実施												▶	
・監査対象の拡大	2021年3月期の内部監査より実施												▶	
オ 業務統制の強化														
(ア) 営業部門の権限の見直し														
・発注・検収権限の営業部門からの分離	検討			▶			実施			運用開始			▶	
・業務規程の改定（業務ルール及びプロセス）				検討			▶			実施			運用開始	▶
・システム改修				検討			▶			実施			運用開始	▶
(イ) 購買機能の強化														
・購買部門の独立	2020/4/1付組織変更にて実施。リソースの拡充を推進中。													
・仕入・検収に関する購買プロセスや機能の再定義・強化				検討			▶			実施			運用開始	▶
(ウ) 再発防止先の有効性向上														
・営業統轄室の設置	2020/4/1付組織変更にて営業統轄室を新設													

項目	2020年										2021年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
(エ) 属人化の防止													
・人事ローテーションの実行	2020/4/1 付け人事異動にて実施												
キ コンプライアンス活動の見直し													
(ア) 内部通報制度の運用見直し													
・通報制度の再整備	検討		実施	運用開始 →									
(イ) コンプライアンス意識の強化													
・コンプライアンス活動計画の策定	検討	実施	運用 (四半期ごとにレビュー) (役員、経営幹部は取締役会又は経営委員会でレビュー) →										
・コンプライアンス活動宣言		検討	実施	運用 (役員、経営幹部は取締役会又は経営委員会でレビュー) →									
・コンプライアンス教育の実施		検討		実施 →									
(ウ) 新たな企業風土の形成													
・ビジョン浸透委員会の再設置	2020/4/22 に発足												
・ビジョンブックの再編集		ビジョンブック更新 →											
・浸透活動							ビジョン浸透活動の実施 →						
・報酬制度の検証と対策		検討		策定 ※必要な場合	実施 →								

イ 改善報告書に記載した改善策（3.（3）ア、ウ、オ、キ）の改善スケジュール（2022年3月期）

項目	2021年												2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
ア 営業取引の基本方針															
（ア）架空取引リスクの排除															
・付加価値の提供の確認	実施・運用 →														
・明細を伴わない一式表記の禁止	実施・運用 →														
・直接取引案件のみ対応	実施・運用 →														
・霞が関オフィスの閉鎖	2020年7月に霞が関オフィスの閉鎖完了														
・PMSによる案件審査の強化	実施・運用 →														
ウ リスク管理体制の強化															
（ア）リスク管理活動の抜本的見直し															
・CROの役割の明確化	改善スケジュールについてはエ（ウ）「リスク管理体制の強化～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」等を参照														
・リスク・コンプライアンス委員会の分離	実施・運用 →														
・リスク管理の責任部門の明確化	実施・運用 →														
（イ）部門ごとの重要リスクの識別・評価															
・リスク管理実行計画の策定	改善スケジュールについてはエ（ウ）「リスク管理体制の強化～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」を参照														
・リスク調査シートによるリスク管理強化	改善スケジュールについてはエ（ウ）「リスク管理体制の強化～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」を参照														
（ウ）内部監査の強化															
・監査手法の追加	改善スケジュールについてはエ（オ）「監査体制の抜本的な見直し～内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」を参照														
・監査対象の拡大	改善スケジュールについてはエ（オ）「監査体制の抜本的な見直し～内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」等を参照														
オ 業務統制の強化															
（ア）営業部門の権限の見直し															
・発注・検収権限の営業部門からの分離	実施・運用 →														
・業務規程の改定（業務ルール及びプロセス）	実施・運用 →														
・システム改修	実施・運用 →														

項目	2021年										2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
(イ) 購買機能の強化													
・購買部門の独立	実施・運用 →												
・仕入・検収に関する購買プロセスや機能の再定義・強化	実施・運用 →												
(ウ) 再発防止先の有効性向上													
・営業統轄室の設置	実施・運用 →												
(エ) 属人化の防止													
・人事ローテーションの実行	改善スケジュールについてはカ(エ)「組織文化の改革・形成～当事者意識の醸成・他人事文化の打破」を参照												
キ コンプライアンス活動の見直し													
(ア) 内部通報制度の運用見直し													
・通報制度の再整備	改善スケジュールについてはク(ア)「従業員の声を集める仕組み～内部通報制度に対する信頼の醸成」を参照												
(イ) コンプライアンス意識の強化													
・コンプライアンス活動計画の策定	改善スケジュールについてはク(イ)「ガバナンスの改革と推進～経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する」を参照												
・コンプライアンス活動宣言	改善スケジュールについてはク(イ)「ガバナンスの改革と推進～経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する」を参照												
・コンプライアンス教育の実施	改善スケジュールについてはク(イ)「ガバナンスの改革と推進～経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する」を参照												
(ウ) 新たな企業風土の形成													
・ビジョン浸透委員会の再設置	改善スケジュールについてはク(エ)「組織文化の改革・形成～会社としての一体感に関連する企業文化改革」を参照												
・ビジョンブックの再編集	改善スケジュールについてはク(エ)「組織文化の改革・形成～会社としての一体感に関連する企業文化改革」を参照												
・浸透活動	改善スケジュールについてはク(エ)「組織文化の改革・形成～会社としての一体感に関連する企業文化改革」を参照												
・報酬制度の検証と対策	改善スケジュールについてはク(ウ)「組織文化の改革・形成～コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革」を参照												

ウ 2020年12月事案を受けて強化・追加した改善策（3.（3）イ、エ、カ、ク、ケ）の改善スケジュール

項目	2021年										2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
イ（ア）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）													
財務経理部による案件単位での検証		検討						運用					
原価付替防止のための原価管理策の導入	検討 （今後の検討のステップについての検討は2021年5月末までに実施）				運用								
追加原価の申請ルールの再考	検討			運用									
取引の妥当性について審査する仕組みの導入	検討						運用						
エ（ア）リスク管理体制の強化 ～ 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													
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	「カ（ア）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。												
エ（イ）リスク管理体制の強化 ～ 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													
不正リスクに対する組織体制及び運用方法の設計	「カ（ア）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。												
リスク調査シートによるリスク管理強化		検討		運用									
リスク管理委員会へのリスク情報の集約	検討						運用						
顕在化したリスクの社内共有				検討			運用						
内部統制強化協議会との連携			検討		運用								
エ（ウ）リスク管理体制の強化 ～ リスク管理室の体制の強化													
専任のリスク管理室長の任命	2021年4月1日付け幹部人事異動にて実施												
エ（エ）リスク管理体制の強化 ～ 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	実施												

項目	2021年										2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
エ（オ） 監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化													
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	2021年4月1日付け人事異動等にて人員構成変更実施 (2021年6月、7月にも追加で実施)												
	資格取得支援、資格保有者採用検討	運用											
内部監査機能の強化	検討		運用：内部監査着眼点、フォローアップ/組織単位別監査										
	検討		運用：報告体制強化										
			検討	運用 内部監査結果全社開示、指摘事例集策定 (内部監査状況を踏まえて随時実施)									
内部監査に係る研修の実施・参加	検討		実施 - 内部での研修（四半期に1回、2021年4月から実施済） - 外部研修への参加（年に1回以上）										
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		検討		運用									
内部監査への協力義務を社内規程に明記		検討	運用										
内部監査室の役割の見直し		検討	運用										
カ（ア） 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													
3ラインに係る組織体制の見直し	2021年4月1日付け機構改革にて - 3ラインの概念に基づき、組織体制の見直しを実施 - 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、業務統制本部を新設												
営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化	検討		運用										
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	検討		運用（購買部・業務管理部）										
	検討		運用（財務経理部）										
明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保	検討		運用										
従業員に対する各部門の役割の理解促進の機会の設定	(4月までに検討済)		実施（四半期に一回）										
役員・執行役員の管掌部門の見直し	2021年4月1日付け機構改革にて実施 (今後も毎年検証、見直しを図る予定)												
人員配置の見直し	2020年11月～2021年3月に開催された中期事業計画策定会議にて検討、2021年4月1日付け機構改革に反映 (今後も年に1回、見直しを実施)												
カ（イ） 業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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													
営業部門と技術部門及び購買部門との間の情報の共有化	検討： - 連携会議 - 営業手法 文書化		運用										
販売及び購買プロセスに関する規程の見直し	検討/改定		運用										
	検討/改定（2回に分けて規程の改定を実施）		運用										

項目	2021年										2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
カ（ウ）業務執行に係る体制及び社内体制の強化 ～ 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													
管理部門間の意見交換の場の設定		検討	実施（毎月1回）										
財務経理部によるチェック体制の整備	検討						運用						
カ（エ）組織文化の改革・形成 ～ 当事者意識の醸成・他人事文化の打破													
人事ローテーションの確立	検討				システム構築					運用			
	（人事ローテーションについては、2020年4月1日付け人事異動より順次実施）												
カ（オ）モニタリング体制の継続 ～ 「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													
内部統制強化協議会による再発防止策の推進	設置/運用												
ク（ア）従業員の声を集める仕組み ～ 内部通報制度に対する信頼の醸成													
内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動	検討/整備		規程運用（周知は2021年6月8日付けで実施）										
			検討		教育活動（社内掲示板における随時の掲示含む）実施（四半期に1回）								
ク（イ）ガバナンスの改革と推進 ～ 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する													
コンプライアンス活動宣言及びその実施	検討		実施 - 取締役、幹部の活動宣言：取締役会または経営委員会にて四半期ごとにレビュー - 各本部のコンプライアンス活動計画：経営委員会にて四半期ごとにモニタリング										
コンプライアンス教育の実施	検討		実施（四半期に1回） - 「事例研究会」 - 「意見交換会」										
コンプライアンス室の設置	2021年4月1日付け機構改革にて新設												
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	検討				実施（半期に1回） （2022年3月期は2021年7月、2022年2月を予定）								
ガバナンスを司る会議体に関する変更	2021年4月1日付けで次の変更を実施 - リスク管理委員会を取締役会の直属機関に変更 - 内部統制強化協議会を取締役会の直属機関として新設												
内部監査結果の報告体制の整備	「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。												
ク（ウ）ガバナンスの改革と推進 ～ 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													
従業員へのメッセージ発信の頻度・質の強化	検討/実施 - 継続的なトップメッセージ配信（毎月） - 全社会議での役員間トークセッション（四半期に1回） - 幹部会でのトップメッセージ配信（毎月） - RCT（2022年3月期は計63回） - ビジョンワークショップ（今期は2021年5月から7月） - 上司・部下の面談時（One on One）時の振り返り												

項目	2021年									2022年			
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
ク（エ）ガバナンスの改革と推進 ～ 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													
取締役と執行役員のコミュニケーション強化	検討	実施（毎月1回以上）											
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	「意見交換会」、「事例研究会」の詳細は「ク（イ）・コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。									実施			
	検討				- 「グループ内意見交換会」（コンプライアンスに関する意見交換会）（半期に1回）								
コミュニケーション促進のための職場環境づくり	使用ルール検討 - オフィス - タッチダウン - オフィス - テレワーク			運用									
中間管理層に対する役割意識の教育	検討			実施（半期に1回）									
ボトムアップでの課題認識及び課題解決	検討			実施（四半期に1回、初回は2021年7月を予定）									
ク（オ）組織文化の改革・形成 ～ コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革													
営業個人インセンティブルールの廃止	2020年11月から2021年3月に開催された中期事業計画策定会議にて、個人インセンティブ制度の廃止を決定、2021年4月より廃止（今後も年に1回、見直しを実施）												
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	（人事評価制度の変更は2021年4月1日より実施）												
	検討			運用									
ク（カ）組織文化の改革・形成 ～ 会社としての一体感に関連する企業文化改革													
企業文化改革委員会の発足	ビジョン浸透委員会を発展させた「企業文化改革委員会」を新設												
経営ビジョン・行動指針の見直し	検討								実施				
ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置									上記「経営ビジョン・行動指針の見直し」を踏まえたビジョンブック改定、社内電子掲示板への掲示				
ビジョンワークの企画、実行計画の策定	検討		実施（年2回）										
行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透	検討			運用（四半期ごとのOne on Oneでの振り返り。また、ワークショップを2021年5月から8月に実施）									

項目	2021年										2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
ケ（ア）ガバナンスの改革と推進 ～ 取締役会による監督強化・ハンズオン													
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	「エ（オ）・内部監査機能の強化」をご参照願います。												
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	検討	実施 →											
取締役による重要な委員会活動のハンズオン	検討	各委員会に管掌/委員長を務める取締役の設置											
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	検討	運用 →											
取締役会の運営方法の見直し	検討	運用 →											
取締役のスキル・マトリックスの開示	検討	実施 →											
取締役会の運営に係る社内体制の再構築	検討	運用 →											
ケ（イ）ガバナンスの改革と推進 ～ 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化													
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	「ケ（ア）・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。												
社外役員と内部監査室との連携強化	検討	運用 → （四半期に1回、初回は2021年7月開催予定）											
役員間の情報共有の充実	検討	運用 →											
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	「ケ（ア）・取締役会の運営方法の見直し」をご参照願います。												
株主との対話		検討 （手法の検討は5月末までに完了）	実施 → - 個別面談（2021年8月末までに1回、以降要望に応じて実施） - スモールミーティング（2022年3月末までに1回）										
ケ（ウ）ガバナンスの改革と推進 ～ 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													
取締役候補者及び執行役員の選任基準の見直し		検討									運用 →		
ケ（エ）リスク管理体制の強化 ～ 有事対応への備え（クライシスマネジメント）													
有事対応マニュアルの整備		検討						運用					
ケ（オ）監査体制の抜本的な見直し ～ 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）													
内部監査室のキャリアパス化				検討						2022年4月1日付け 人事異動より運用			

項目	2021年										2022年		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
ケ（カ）監査体制の抜本的な見直し ～ J-SOX 業務の抜本的な見直し													
J-SOX 統制文書の見直し	検討					実施		見直し内容の再確認					→
J-SOX 評価の見直し	検討					実施							
J-SOX の管理部門の明確化	2021年4月1日付け機構改革にて以下の体制を整備 <ul style="list-style-type: none"> - 内部監査室にて J-SOX 評価を実施 - 業務統制本部直属の業務企画室にて J-SOX 統制文書の一元的な管理、及び、当該本部直属の営業統轄室と連携の上 J-SOX 評価結果の各部門へのフォローを実施 												
J-SOX に係る研修等の実施	検討					実施（年に1回）		→					
ケ（キ）監査体制の抜本的な見直し ～ 監査役の体制強化													
取締役との定期的な意見交換	検討					実施		<ul style="list-style-type: none"> - 代表取締役社長、社外取締役：年2回 - 各取締役・執行役員：（ローテーションにて順に）月1回 					→
内部監査室との定期的な意見交換	検討/実施（月1回）					→							
不正事案等に係る研修への参加	検討					実施（年に1回以上）		→					
監査役に会計リテラシーが高い者を起用	検討/事前準備		2021年6月23日第34回定時株主総会にて、選任議案決議										
ケ（ク）監査体制の抜本的な見直し ～ 内部監査室と会計監査人の連携強化													
内部監査室と会計監査人との連携強化				検討	実施		（四半期に1回、2022年3月期第2四半期の四半期レビュー終了後より）					→	
ケ（ケ）従業員の声を集める仕組み ～ 第三者を窓口とした目安箱													
第三者を窓口とした目安箱	検討					運用		→					
ケ（コ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 会計リテラシーの向上・会計知識教育													
会計リテラシーの向上・会計知識教育	検討					実施（いずれも年2回程度）		<ul style="list-style-type: none"> - 本部長、副部長、部・室長向け集合研修（2021年7月） - 全役職員向け e ラーニング（2021年8月から9月） 					→
自社及び他社の不正事例の事例研究会	検討					実施（四半期に1回）		→					
ケ（サ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 過去不祥事からの学び・啓蒙													
過去不祥事の全従業員に対する周知活動	検討					実施（半期に1回）		（上記「自社及び他社の不正事例の事例研究会」のうち、2回に1回を当該活動に充てる）					→
ケ（シ）会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙 ～ 日々の失敗事例（ヒヤリハット）からの学び													
失敗事例からの学び	検討					実施（四半期に1回）		<ul style="list-style-type: none"> - 勉強会 - ワークショップ - 上記資料の社内 Web での共有 					→
ケ（ス）モニタリング体制の継続 ～ 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													
内部監査以外の定期的な調査	検討					運用		→					

4. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価

当社は、当社元従業員等による一連の不正取引により、当社のコーポレート・ガバナンスの信頼を著しく損ない、株主の皆様をはじめとする当社を取り巻くステークホルダーの皆様に変な迷惑をおかけしておりますことを心よりお詫び申し上げます。

当社では、本不正行為のような不正取引を二度と起こさないため、2020年6月5日付け「改善報告書」及び同年12月16日付け「改善状況報告書」に記載のとおり改善策を講じ、改善に向けて取り組んでまいりました。

しかしながら、これらの改善を実施する過程において、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、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、同委員会よりこれらの調査に係る調査報告書並びに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それぞれ受領しております。

そこで、当社では、二度と不正取引を起こさないという視点から、今度こそ当社グループの再生を図るために、外部調査委員会からの提言を受け、2021年4月1日付けで刷新した経営体制の下、本改善状況報告書に記載のとおり、2020年6月5日付け「改善報告書」及び同年12月16日付け「改善状況報告書」に記載の改善策を継続して講じるとともに、新たに、これらの改善策を強化した継続的強化策、2020年12月16日の決算訂正を行う必要があると認識した項目を受けて追加する改善策を実行してまいりました。その結果、当社といたしましては、ガバナンスの向上、内部統制の強化、企業風土の改革、コンプライアンス意識の向上等、改善策による成果が着実に表れてきていると評価しております。

今後も、当社では、本改善状況報告書に記載のとおり継続的に改善策を実施・運用することに加えて、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、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、株主の皆様をはじめとする当社を取り巻くステークホルダーの皆様からの信頼の回復に向けて邁進してまいります。

以上