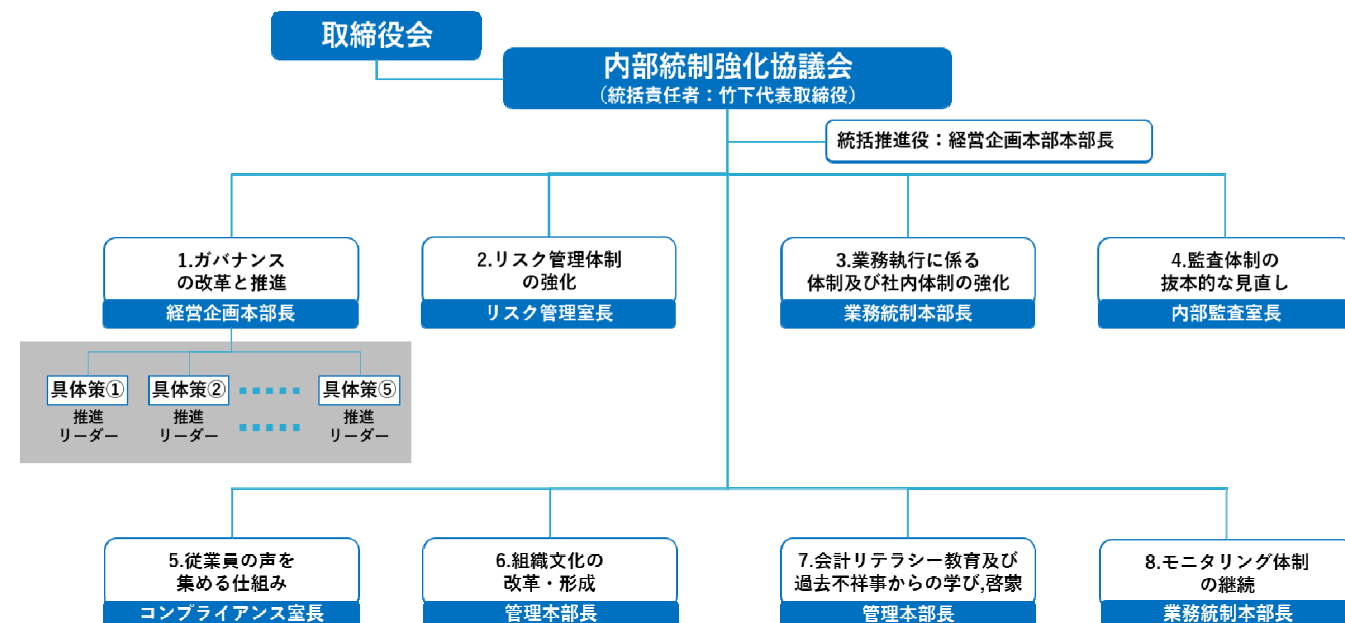


## 再発防止策 21年度上半期における実施・運用状況

### I 再発防止策について

今般、当社では、2021年4月1日付で刷新した経営体制の下、2021年3月19日付「再発防止策及び今後の対応に関するお知らせ」に記載しましたとおり、新たに実施する施策を具体化いたしました。当社は、内部統制全般の強化策の実行及び推進、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を目的として内部統制強化協議会を発足しており、再発防止策についても内部統制強化協議会にて推進、モニタリングを実施してまいります。内部統制強化協議会は、社長を統括責任者、執行役員経営企画本部長を統括推進役とし、以下の1から8までの再発防止策について、管理部門の執行役員本部長及び社長直轄組織の室長から、その責任者を任命しております。また、各責任者の下には、具体策の推進を担う部室長が推進リーダーとして配置され、全社横断的な人員構成となっております。

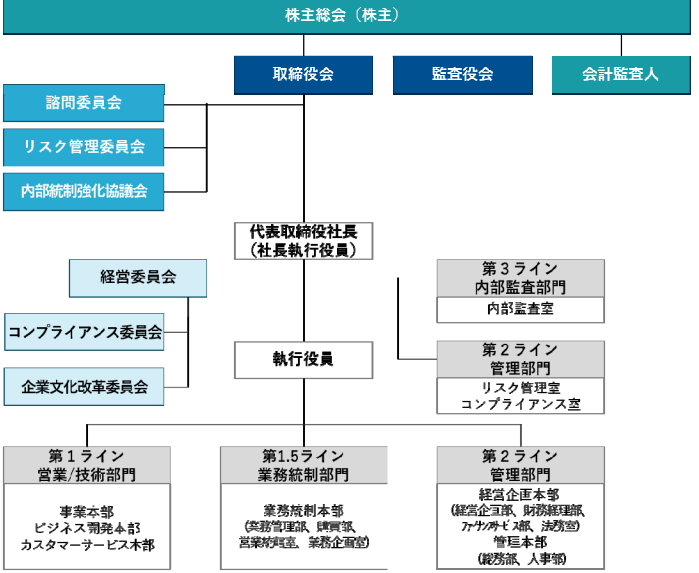


### II 再発防止策の運用状況

施策	具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況
1. ガバナンスの改革と推進	<p>(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する</p> <p>a. コンプライアンス活動宣言及びその実施</p> <p>1. (1) a. コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、各本部は、自部門で取り組むべきコンプライアンスに関する活動を主な内容として取りまとめたコンプライアンス活動計画を策定し、それを実施しております。コンプライアンス活動計画の内容及びその進捗状況については、経営委員会で四半期毎に継続的にモニタリング（具体的には、各本部が経営委員会に対してコンプライアンス活動計画の内容及びその進捗状況について報告をし、経営委員会が各本部に対してこれらについてのフィードバックを行います。）を実施しております（なお、昨年度まではコンプライアンス委員会がかかるモニタリングを実施していましたが、モニタリングの重要性を踏まえ、今年度からは、コンプライアンス委員会の上位機関として同委員会を管掌する経営委員会がかかるモニタリングを実施しております。）。また、取締役及び全従業員（主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じ。）は、コンプライアンス活動計画を踏まえ、自身が取り組むべきコンプライアンスに関する活動を宣言し、社内に公開しております。加えて、取締役や幹部（部長職以上の者を指します。以下同じ。）の宣言状況等については、取締役会又は経営委員会で四半期毎にレビューしております（取締役会では取締役及び執行役員の宣言状況等をレビューし、経営委員会では部長の宣言状況等をレビューしております。）。これらにより、取締役及び全従業員がコンプライアンスに関する認識を深めることで、コンプライアンスに関する企業文化の改革推進につなげていきたいと考えております。</p>	モニタリング中	21年5月	<p><b>21年度上半期における実施・運用状況</b></p> <p>2022年3月期のコンプライアンス活動計画は、2021年5月12日の経営委員会において報告がなされました。なお、経営委員会に対する報告が同日となったのは、2021年3月18日に外部調査委員会の調査報告書を受領したことから、その内容を反映させた活動計画を策定する必要があったためとなります。</p> <p>2022年3月期第1四半期の各部門におけるコンプライアンス活動計画の実施状況はレビューシートに記載され、各部門におけるレビューを経て2021年7月末日までにコンプライアンス室に提出されました。</p> <p>取締役及び全従業員は、社内イントラネットであるプラス One 上のプロフィール欄に「リスク・コンプライアンス宣言」を記載し、社内に公開しております。コンプライアンス室は2021年4月に従業員のコンプライアンス活動宣言の入力状況を確認しました（2021年4月30日において、2,497名/100%が記載）。</p> <p>取締役や幹部の宣言状況等については、2022年3月期第1四半期において、2021年6月23日の取締役会では竹下代表取締役社長、取締役2名及び執行役員3名の宣言状況等をレビューし、2021年6月22日の経営委員会では部長職4名の宣言状況等をレビューしております。具体的には、上記経営委員会のレビューにおいて、部長職から、「法令、社内規程、ルールの理解と浸透」を目的とするコンプライアンス活動宣言についての活動として、当該部門の「事例研究会」の実施状況等が報告され、経営委員会の委員から、「活動する中での手応えと課題を教えてください」などの質問がなされております。当該部長職からは、手応えとしては、「意見交換会」に参加したメンバー全体について、原価付替えが不正につながるという認識が浸透したといえるものの、他方で、課題としては、「事例研究会」に参加した若手従業員について、過去の不正事例の理解度がまだまだ低いという課題も浮き彫りになったとの回答がありました。そこで、これらのやり取りを踏まえ、若手従業員を中心とする職位の低い従業員に対し、過去の不正事例についてフォローアップを行うミーティングを部門ごとを実施し、若手従業員における過去の不正事例への理解度向上につなげております。なお、2021年8月以降においても、若手従業員に対してかかるフォローアップを行うミーティングは継続してまいります。</p> <p>このように、取締役や幹部の宣言状況等のレビューを踏まえて、当社のコンプライアンス活動やレビューを受けた者のコンプライアンス活動を見直しております。今後も、残る取締役や幹部の宣言状況等のレビューを継続してまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b></p> <p>2022年3月期第2四半期においては、2021年7月21日、8月27日、9月6日、9月22日の取締役会において、取締役5名及び執行役員8名の宣言状況等をレビューしております。</p> <p>また、2021年7月8日、8月12日、8月26日、9月8日、9月21日の経営委員会において、部長職18名の宣言状況等をレビューしております。</p> <p>また、2022年3月期第2四半期における、各本部が、自部門で取り組むべきコンプライアンスに関する活動を主な内容として取りまとめたコンプライアンス活動計画の進捗状況については、2021年10月の経営委員会にて四半期毎のモニタリングを実施予定です。</p> <p>なお、第1四半期において認識された、若手従業員の過去の不正事例に対する理解度がまだまだ低いという課題については、継続しフォローアップを行うミーティングを実施しており、第2四半期においても1回の開催が完了しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	b. コンプライアンス教育の実施	1. (1) b.	<p>コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、新設したコンプライアンス室（詳細については、「1. (1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する」の「c. コンプライアンス室の設置」の項目に記載の内容をご参照願います。）を主管部署として、各部門において、自部門のコンプライアンス活動計画についてディスカッションする「意見交換会」と（自社及び他社の事例も含めた）過去事例を題材にディスカッションする「事例研究会」をそれぞれ四半期に1回開催します。「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。</p> <p>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。</p> <p>これらにより、全従業員（主要子会社へ出向している従業員を含みます。以下同じ。）のコンプライアンスに関する理解度を向上させることで、コンプライアンスに関する企業文化の改革推進につなげていきたいと考えております。</p> <p>なお、「事例研究会」の詳細については、「7. (1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育」の「b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会」の項目に記載の内容をご参照願います。</p>	モニタリング中	21年6月	<p>2022年3月期第1四半期においては、「自部門のリスク・コンプライアンス活動計画や個人宣言の実施状況・課題等」をテーマとした「意見交換会」、及び「社内不祥事（原価付替え）」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年6月に開催しました。「意見交換会」及び「事例研究会」のいずれも、対象となる全部門が実施しており、参加できなかった従業員については、部長又はマネージャーから事後に実施内容を説明しております。「意見交換会」の実施結果は、2021年7月までに、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をまとめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法によりコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、2021年7月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。経営委員会、コンプライアンス室は、2022年3月期第1四半期に係るモニタリングを2021年7月に実施しております。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>加えて、人事部において、新入社員・中途社員を含む全従業員向けの不正事例教育として、過去の不正事例を題材としたeラーニングとテストを2021年8月から9月にかけて実施し、理解度を確保する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2022年3月期第2四半期においては、「原価付替え」をテーマとした「意見交換会」、及び「ハラスメント」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年7月～9月の間に対象となる全部門にて開催しました。 「意見交換会」の実施結果は、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をまとめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法により、また、「事例研究会」の実施結果は、部門又はチームごとに、「事例研究会」の実施結果をまとめた事例研究会報告シートを提出する方法により、2021年9月末までにコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、2021年10月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告する予定です。 また、人事部において、新入社員・中途社員を含む全従業員向けの不正事例教育として、過去の不正事例を題材としたeラーニングとテストを2021年8月から9月にかけて実施しております。テストにおいては、全ての受講者が正答率100%となって受講を完了していることを確認しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	c. コンプライアンス室の設置	1. (1) c.	<p>コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、コンプライアンス強化を推進する第2ラインの組織としてコンプライアンス室を設置いたしました。コンプライアンス室は、室長を含めて6名体制であり、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。</p> <p>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。</p> <p>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。）。</p> <p>コンプライアンス室が以上の活動を行うことにより、当社のコンプライアンス強化を進め、コンプライアンスに関する企業文化の改革を推進します。</p>	モニタリング中	21年4月	<p>2021年4月1日付けでコンプライアンス室を設置いたしました。</p> <p>コンプライアンス室は、①内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動（詳細は5.(1)a. 内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動）をご参照願います。）、②コンプライアンス教育（詳細は「1.(1)b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）、③コンプライアンス活動計画と「事例研究会」の実施状況のモニタリング（詳細は「1.(1)a. コンプライアンス活動宣言及びその実施」及び「1.(1)b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）を実施しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	d. 上場会社における取締役の役割と責任等に係る取締役研修の実施	1. (1) d.	<p>コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、人事部を主管部署として、取締役に対し、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、その浸透度を確保するとともに、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保するエビデンスとして、取締役会への報告に利用します。</p> <p>これにより、取締役のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの在り方、リスク管理の在り方等に関する知識を深め、コンプライアンスに関する企業文化の改革を推進します。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>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保してまいります。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 次回の研修開催は、2022年2月を予定しております。</p>



施策	具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況														
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する</p>	<p>e. ガバナンスを司る会議体に関する変更</p> <p>1. (1) e. ガバナンスの改革と推進のため、2021年4月1日付で次の変更を行っております。まず、取締役会による監視監督強化を目的として、①経営委員会の直属の機関であったリスク管理委員会を取締役会の直属の機関に変更し、また、②2021年3月19日付の「再発防止策及び今後の対応に関するお知らせ」でご報告しておりました「内部統制強化協議会」を新たに取締役会の直属の機関として設置しています。この変更により、取締役会による監視監督を強化するとともに、経営陣のコーポレート・ガバナンスに関する意識改革を促すことで、ガバナンス改革の推進につながっていると考えています（ガバナンスを司る各会議体の目的については下表のとおりです。また、それら会議体の体系に関しては、「I.再発防止策について」の冒頭の文章に記載の体制図をご参照願います。）。</p> <table border="1" data-bbox="724 512 1368 1037"> <thead> <tr> <th>会議体名</th> <th>目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>諮問委員会</td> <td>経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>内部統制強化協議会</td> <td>内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> <tr> <td>コンプライアンス委員会</td> <td>当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>企業文化改革委員会</td> <td>企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること</td> </tr> </tbody> </table>	会議体名	目的	諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること	内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること	経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること	コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること	企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること	モニタリング中	21年5月	<p>2021年4月1日付けで、左記に記載の変更を実施しました。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、かかる体制で経営陣のコーポレート・ガバナンスに関する意識改革の促進及びガバナンス改革の推進を行っております。</p>
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																	
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する</p>	<p>f. 内部監査結果の報告体制の整備</p> <p>1. (1) f. 「4. (1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の「b. 内部監査機能の強化」の項目に記載の内容をご参照願います。</p>	他施策参照	-	<p>「4. (1) b. 内部監査機能の強化」をご参照願います。</p>														
<p>1. ガバナンスの改革と推進</p> <p>(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う</p>	<p>a. 3ラインに係る組織体制の見直し</p> <p>1. (2) a. リスク管理の観点から組織体制の見直しを行い、いわゆる3ラインの概念に基づき、営業部門・技術部門（具体的には、事業本部、ビジネス開発本部及びカスタマーサービス本部）を第1ライン、第1ラインを監視する業務統制部門（具体的には、業務統制本部。なお、業務統制本部には購買部も含まれます。）を第1.5ライン、管理部門（具体的には、経営企画本部、管理本部、リスク管理室及びコンプライアンス室）を第2ライン、内部監査部門（具体的には、内部監査室）を第3ラインと位置付けることにより、各部門による牽制機能の強化を図っております。これら3ラインに係る組織体制に関しては、「I.再発防止策について」の冒頭の文章に記載の体制図をご参照願います。なお、業務統制本部は、より現場に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として今年度新設された部署であり、営業統轄室、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室から構成されます。業務統制本部では、営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）のうち、受注前段階までの案件状況については営業統轄室が、受注以降の売上計上及び債権回収業務については業務管理部が、発注及び仕入業務については購買部がそれぞれ確認・精査を実施します。その他、業務企画室は業務ガイドラインやチェックリストの作成を実施します。また、業務統制本部では、それら活動の結果を内部統制強化協議会に報告します。</p>	モニタリング中	21年4月	<p>当社では、2021年4月に、3ラインに係る組織体制の見直しを実施いたしました。3ラインに係る組織体制に関しては、下記の体制図のとおりです。</p>  <p>今後は継続的に、3ラインによる牽制機能の強化を図り、他の改善策とあわせて3ラインによる適切な牽制機能が働いていることを確認してまいります。なお、業務統制本部の活動内容については、後記「1.(2)b. 営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」をご参照願います。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、かかる体制にて3ラインによる牽制機能の強化に取り組んでおります。</p>														

施策		具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況	
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	b. 営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化	1. (2) b.	モニタリング中	21年7月	<p>業務統制本部の業務企画室が主体となり、営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、2021年7月までに営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出しており、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。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b>            チェックリストの運用を継続しており、明確化された牽制機能のもとで業務を遂行しております。            なお、継続性及び実効性の更なる向上の観点から、牽制機能の十分性を保ちながら、業務効率を更に向上させる方法についての検討も開始しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	c. 購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化	1. (2) c.	モニタリング中	21年9月	<p>業務統制本部においては、①購買部及び管理部門のうち特に営業部門に対する牽制を行うべき部署である財務経理部、並びに②受注計上以降の営業取引に係る業務の牽制・支援を行う部署である業務管理部について、業務内容・牽制機能の明確化のため、これらの部署における業務内容・牽制項目の洗い出しを実施しております。これを踏まえ、購買部・業務管理部については2021年7月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成し、財務経理部については2021年9月に業務ガイドライン及びチェックリストを作成する予定です。また、購買部・業務管理部については2021年7月以降、財務経理部については2021年9月以降、かかる業務ガイドラインに基づいて業務を実施し、その履践状況をチェックリストに記録していく予定です。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b>            チェックリストの運用を継続しており、明確化された牽制機能のもとで業務を遂行しております。            財務経理部についても、2021年9月中旬に業務ガイドライン及びチェックリストの作成を完了しております。            同年10月より、業務ガイドラインに基づいた業務の実施及びその履践状況のチェックリストへの反映を開始する予定です。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	d. 明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保	1. (2) d.	モニタリング中	21年9月	<p>業務統制本部において、上記b.及びc.に記載のチェックリストを逐次確認することで、営業部門、技術部門、購買部及び管理部門がチェック項目を確実に履践しているかについて確認・精査します。また、業務内容・牽制項目を変更する際には、その内容を業務ガイドラインやチェックリストに適宜反映し、その履践状況まで確認いたします。これらにより、明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性を確保してまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b>            当該期間において業務企画室に報告された業務内容・牽制項目の変更はございませんでした。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う	e. 従業員に対する各部門の役割の理解促進の機会の設定	1. (2) e.	モニタリング中	21年4月	<p>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、欠席した役員に対して視聴を促す案内を発信するとともに、役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とした上で、欠席した全役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。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b>            次回、2021年10月に実施される全社会議において、東日本第1事業本部、東日本第2事業本部、ビジネス開発本部のオペレーション状況の共有を予定しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
1. ガバナンスの 改革と推進	(2) 組織体制の 在り方について抜 本的な見直しを 行う	f. 役員・執行 役員の管掌部門 の見直し	1. (2) f.	各部門間の対等なパートナーシップ形成のために、各部門を管掌する役員・執行役員を置き、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるような体制を2021年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定しております。具体的な内容については、2021年3月26日付「2021年4月1日付 機構改革及び幹部人事異動のお知らせ」をご参照願います。）において整備いたしました。この機構改革は、昨年度の中期事業計画策定の過程で議論をし、当該議論を踏まえた内容となっております。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において役員・執行役員の管掌部門が適切かどうか毎年検証し、見直しを図ってまいります。これにより、各部門が対等に意見を述べ、牽制することができるような体制を維持してまいります。	モニタリング中	21年4月	<p>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。）。</p> <p>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室が担ってございました（代表取締役社長とは異なる取締役が管掌していました。）が、経営トップによるコンプライアンス推進を図り、特に営業部門に対する牽制機能を強化するために、2021年4月1日付け機構改革により、代表取締役社長直轄の組織としてコンプライアンス室を新設しました（コンプライアンス室の詳細は「1.(1)c.コンプライアンス室の設置」をご参照願います。）。</p> <p>なお、2021年4月1日付け機構改革は取締役会及び経営委員会において決定しており、また、この機構改革は、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で議論をし、当該議論を踏まえた内容となっております。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において役員・執行役員の管掌部門が適切かどうかをオペレーション状況や活動実績から毎年検証し、見直しを図ってまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2022年3月期の中期事業計画策定の過程においても、役員・執行役員の管掌部門における当年度のオペレーション状況や活動実績を検証し、見直しの要否を含めた検討を実施してまいります。</p>
1. ガバナンスの 改革と推進	(2) 組織体制の 在り方について抜 本的な見直しを 行う	g. 人員配置の 見直し	1. (2) g.	各部門・部署・委員会等の役割を実効的に機能させるため、それぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者を各部門・部署・委員会等に配置してまいります。各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模については、昨年度の中期事業計画策定の過程で、取締役、執行役員、本部長等が中心となって議論しており、2021年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）は、当該議論を踏まえた内容となっております。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。	モニタリング中	21年4月	<p>当社では、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模について、2021年3月期の中期事業計画策定の過程で、取締役、執行役員、本部長等が中心となって議論し、当該議論を踏まえた機構改革を2021年4月1日に実施いたしました。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で各業務上及びマネジメント上必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2022年3月期の中期事業計画策定の過程においても、当年度の活動状況も踏まえた検証を行う予定としております。</p>



施策	具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況																																																					
1. ガバナンスの改革と推進	(3) 従業員へのメッセージの頻度・質の強化によるコンプライアンス意識の向上 a. 従業員へのメッセージ発信の頻度・質の強化 1. (3) a. 当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上のため、以下のとおり、従業員に対するメッセージ発信を実施しております。 ・外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信（2021年3月19日実施） ・2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信（2021年3月26日実施） ・外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施（2021年3月26日実施） ・継続的なトップメッセージの配信（月1回の定期的な取締役ビデオメッセージの配信を実施するとともに、ビデオに対する従業員の声を収集し、寄せられた質問、意見に対する回答を開示することにより、従業員の理解を深めております。なお、かかる活動は今後も継続して実施してまいります。） 今後、当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底するため、年4回開催される全社会議や毎月開催される幹部会において経営トップのメッセージを発信する際に、例えば全社会議では役員間のトークセッションにより従業員に理解しやすい表現での配信を行い、幹部会においては参加する幹部へ毎回トップメッセージを伝え、それを配下組織に確実に伝達させることで、メッセージ発信の強化を図ります。また、タテのコミュニケーション機会として、全従業員を対象に、経営陣と少人数の従業員が語り合うRCT（Respect, Communication, Teamwork）というディスカッションのイベントを2021年4月から2022年1月まで全64回にわたり開催することで、経営陣が従業員に直接トップメッセージを伝えるとともに、従業員がビジョンを自分ごととして捉え、考える機会としてまいります。更に、ヨコのコミュニケーション機会として、2021年5月から7月にかけて全12回のワークショップ（ビジョンワークショップ）を開催し、「企業にとってなぜ理念が必要か？行動指針を自分の言葉で語る」をテーマに、参加する従業員同士が、トップメッセージや企業理念・ビジョンをもとに、自身の行動指針について語り合うことで、各人の行動指針についての理解を深める場を設けていきます。また、四半期ごとに行う上司と部下の面談(One On One)時に、上司が部下のトップメッセージや行動指針に対する理解度を確認することで、継続的なモニタリングを実施してまいります。 これらの施策により、従業員へのメッセージ発信の頻度・質が高まり、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底できると考えております。	モニタリング中	21年4月	(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。 <table border="1" data-bbox="1656 296 2748 852"> <thead> <tr> <th>実施日</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2021年3月19日</td><td>外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信</td></tr> <tr><td>同年3月26日</td><td>2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信</td></tr> <tr><td>同年3月26日</td><td>外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施</td></tr> <tr><td>同年4月27日</td><td>「社長ビデオ:2021年3月期決算発表に関して」</td></tr> <tr><td>同年5月24日</td><td>「社長ビデオ:ネットワンが本気で生まれ変わるために全員で乗り越えていくべきこととは」</td></tr> <tr><td>同年6月14日</td><td>「緊急社長ビデオ:一連の報道に関して」</td></tr> <tr><td>同年6月16日</td><td>「社長ビデオ:企業文化改革委員会・組織文化調査のお願い」</td></tr> <tr><td>同年6月23日</td><td>「経営ビデオ:所信表明 辻晃治」</td></tr> <tr><td>同年6月25日</td><td>「経営ビデオ:働き方改革に関して 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年6月29日</td><td>「社長ビデオ:株主総会・株主からの質問に関してなど」</td></tr> <tr><td>同年7月12日</td><td>「経営ビデオ:「統合サービス事業と正しい仕事の文化醸成 篠浦文彦」</td></tr> <tr><td>同年7月21日</td><td>「社長ビデオ:組織文化調査の途中報告」</td></tr> <tr><td>同年8月4日</td><td>「社長ビデオ:新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～第一四半期の総括その①第一四半期決算結果」</td></tr> <tr><td>同年8月6日</td><td>「社長ビデオ: &lt;必読&gt; 改善報告書の状況と次のアクションに関して～新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～」</td></tr> <tr><td>同年9月3日</td><td>「取締役ビデオ:一丸となり顧客に誇れる強靱な情報セキュリティを実現しよう! 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年9月7日</td><td>「取締役ビデオ:現場視点で皆さんと共に～内部統制強化の取組状況と今後について～ 辻晃治」</td></tr> <tr><td>同年9月14日</td><td>「社長ビデオ:私たち経営陣が真っ先に変わります～組織文化調査の結果報告」</td></tr> <tr><td>同年9月24日</td><td>「取締役ビデオ:4役員からの決意」</td></tr> </tbody> </table> (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。 <table border="1" data-bbox="1656 999 2748 1171"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>実施済み</th> <th>実施済みを含む 2022年3月期の計画</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>全体会議でのトークセッション</td> <td>2021年4月、7月</td> <td>四半期ごとに計4回</td> </tr> <tr> <td>幹部会でのトップメッセージの配信</td> <td>2021年4月、5月、6月、7月、8月、9月</td> <td>毎月計12回</td> </tr> <tr> <td>RCTの開催</td> <td>新卒入社従業員向けRCTを始めとして、2021年9月30日まで38回開催</td> <td>計64回開催予定</td> </tr> <tr> <td>ビジョンワークショップの開催</td> <td>2021年5月から9月30日まで12回開催</td> <td>計13回開催予定</td> </tr> </tbody> </table> (One on One 時のモニタリング) One on One 時における振り返りの状況については「6.(2)e. 行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透」をご参照願います。	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」	同年8月4日	「社長ビデオ:新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～第一四半期の総括その①第一四半期決算結果」	同年8月6日	「社長ビデオ: <必読> 改善報告書の状況と次のアクションに関して～新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～」	同年9月3日	「取締役ビデオ:一丸となり顧客に誇れる強靱な情報セキュリティを実現しよう! 田中拓也」	同年9月7日	「取締役ビデオ:現場視点で皆さんと共に～内部統制強化の取組状況と今後について～ 辻晃治」	同年9月14日	「社長ビデオ:私たち経営陣が真っ先に変わります～組織文化調査の結果報告」	同年9月24日	「取締役ビデオ:4役員からの決意」	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、8月、9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9月30日まで38回開催	計64回開催予定	ビジョンワークショップの開催	2021年5月から9月30日まで12回開催	計13回開催予定
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」																																																								
同年8月4日	「社長ビデオ:新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～第一四半期の総括その①第一四半期決算結果」																																																								
同年8月6日	「社長ビデオ: <必読> 改善報告書の状況と次のアクションに関して～新生ネットワンの土台作りは次のフェーズへ～」																																																								
同年9月3日	「取締役ビデオ:一丸となり顧客に誇れる強靱な情報セキュリティを実現しよう! 田中拓也」																																																								
同年9月7日	「取締役ビデオ:現場視点で皆さんと共に～内部統制強化の取組状況と今後について～ 辻晃治」																																																								
同年9月14日	「社長ビデオ:私たち経営陣が真っ先に変わります～組織文化調査の結果報告」																																																								
同年9月24日	「取締役ビデオ:4役員からの決意」																																																								
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、8月、9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9月30日まで38回開催	計64回開催予定																																																							
ビジョンワークショップの開催	2021年5月から9月30日まで12回開催	計13回開催予定																																																							

施策	具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況																																													
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーション強化 a. 取締役と執行役員のコミュニケーション強化 1. (4) a. 執行役員から取締役に対する業務についての情報提供の機会を増やすことを目的として、取締役、執行役員、必要に応じて関連部署が参加する会議を2021年5月より、毎月1回以上開催し、執行役員からの業務報告をもとに、その報告内容について、同会議の出席者間で十分なディスカッションを行う機会を設けます。これにより、各業務を執行する現場と経営陣との間の業務に関する認識の乖離を埋めるコミュニケーションの強化につながると考えております。	モニタリング中	21年5月	<p>2021年5月より、毎月1回、左記に定めた会議（ビジネスマネジメントボード：必須参加者は社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員であり、社外取締役及び監査役は任意に参加することができます。）を開催しております。ビジネスマネジメントボードでは、（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ン活動報告を行った上で、これらについて参加者間でディスカッションを行っています。なお、ビジネスマネジメントボードはあくまでも参加者のコミュニケーション強化を目的とした会議であるため、ビジネスマネジメントボードにおいて業務に関する決議を行うことは想定しておりません。</p> <p>また、3ヶ月に1回、社外役員連絡会（詳細は「1.(6)b. 社外役員と内部監査室との連携強化」及び「1.(6)c. 役員間の情報共有の充実」をご参照願います。）に執行役員が参加し、社外役員が要望するテーマについて報告した上で、当該報告内容について参加者間でディスカッションを行っております。これにより、社外役員と執行役員との間のコミュニケーション強化も図ってまいります。</p> <p>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。</p> <table border="1" data-bbox="1656 554 2813 1604"> <thead> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3"><b>ビジネスマネジメントボード</b></td> </tr> <tr> <td>2021年5月12日</td> <td>・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席</td> <td>・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> <tr> <td>同年6月24日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席</td> <td>・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告</td> </tr> <tr> <td>同年7月8日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告</td> </tr> <tr> <td>同年7月20日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し</td> <td>・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト社 ・ディスカッションテーマ：3件</td> </tr> <tr> <td>同年8月12日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名出席</td> <td>・定期報告：東日本第2事業本部、 ・定期報告：経営企画本部 ・ディスカッションテーマ：2件</td> </tr> <tr> <td>同年8月26日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者8名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・ディスカッションテーマ：1件</td> </tr> <tr> <td>同年9月8日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：NOP ・定期報告：エクストリーク</td> </tr> <tr> <td>同年9月21日</td> <td>・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席</td> <td>・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：NOB ・クロスファンクション活動報告：1件</td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>社外役員連絡会（執行役員も参加する会）</b></td> </tr> <tr> <td>2021年8月26日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（5名/管理部門、グループ会社）</td> <td>・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題</td> </tr> <tr> <td>同年8月27日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）</td> <td>・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題</td> </tr> <tr> <td>同年9月8日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中3名出席 ・執行役員（1名/事業本部）</td> <td>・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題</td> </tr> <tr> <td>同年9月22日</td> <td>・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）</td> <td>・現時点までの内部監査において発見された不備</td> </tr> </tbody> </table>	開催日	参加者	主な議題	<b>ビジネスマネジメントボード</b>			2021年5月12日	・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部	同年6月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席	・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告	同年7月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告	同年7月20日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し	・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト社 ・ディスカッションテーマ：3件	同年8月12日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：東日本第2事業本部、 ・定期報告：経営企画本部 ・ディスカッションテーマ：2件	同年8月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者8名出席	・定期報告：管理本部 ・ディスカッションテーマ：1件	同年9月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：NOP ・定期報告：エクストリーク	同年9月21日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：NOB ・クロスファンクション活動報告：1件	<b>社外役員連絡会（執行役員も参加する会）</b>			2021年8月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（5名/管理部門、グループ会社）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題	同年8月27日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題	同年9月8日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中3名出席 ・執行役員（1名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題	同年9月22日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・現時点までの内部監査において発見された不備
開催日	参加者	主な議題																																															
<b>ビジネスマネジメントボード</b>																																																	
2021年5月12日	・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）15名中15名出席 ・任意参加者（社外取締役及び監査役。以下同じです。）6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：ビジネス開発本部																																															
同年6月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者4名出席	・クロスファンクション活動報告：3件 ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・2022年3月期第1四半期・上半期着地見込報告																																															
同年7月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者6名出席	・クロスファンクション活動報告：1件 ・定期報告：業務統制本部 ・財務分析状況報告																																															
同年7月20日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者無し	・定期報告：西日本事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト社 ・ディスカッションテーマ：3件																																															
同年8月12日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者7名出席	・定期報告：東日本第2事業本部、 ・定期報告：経営企画本部 ・ディスカッションテーマ：2件																																															
同年8月26日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者8名出席	・定期報告：管理本部 ・ディスカッションテーマ：1件																																															
同年9月8日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：NOP ・定期報告：エクストリーク																																															
同年9月21日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：NOB ・クロスファンクション活動報告：1件																																															
<b>社外役員連絡会（執行役員も参加する会）</b>																																																	
2021年8月26日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（5名/管理部門、グループ会社）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題																																															
同年8月27日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・執行役員（3名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題																																															
同年9月8日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中3名出席 ・執行役員（1名/事業本部）	・再発防止策に関する執行役員としての現在の取組み及び課題																																															
同年9月22日	・社外取締役3名中3名出席 ・社外監査役4名中4名出席 ・内部監査室（室長含め4名）	・現時点までの内部監査において発見された不備																																															

施策		具休策		ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	b. コンプライアンス教育の実施等を通じたコミュニケーション強化	1. (4) b.	モニタリング中	21年8月	<p>左記記載の「コンプライアンスに関する意見交換（半期に1回を予定）を行う機会」として、半期に1回、「グループ内意見交換会」を開催することとしております。初回の「グループ内意見交換会」は、2021年6月に開催された「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材に、2021年9月以降に開催することを予定しております。</p> <p>なお、コンプライアンス室では、2021年7月に、「意見交換会」及び「事例研究会」の実施結果を、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。</p> <p>「意見交換会」、「事例研究会」、「グループ内意見交換会」については、今後も継続的な活動として取り組んでまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2021年9月に、「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材として、各本部の担当管掌役員、本部長、副本部長、本部付社員、グループ会社の代表取締役、役員及び従業員からの選抜メンバーによる「グループ内意見交換会」を実施しております。</p> <p>なお、2022年3月期下期の「グループ内意見交換会」は、2021年10月から2022年2月に開催される「意見交換会」と「事例研究会」において各部門から出された意見を題材に、2022年1月から3月の間に開催することを予定しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	c. コミュニケーション促進のための職場環境づくり	1. (4) c.	モニタリング中	21年8月	<p>コンプライアンス室においては、2021年6月にオフィス、タッチダウンオフィス、テレワークの利用に関するガイドラインを策定し、2021年7月に社内WEBポータルにおいて周知を行いました。今後も部門・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。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2021年8月6日以降においても、かかるガイドラインに基づき、職場でコミュニケーション促進を図っております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	d. 中間管理層に対する役割意識の教育	1. (4) d.	モニタリング中	21年6月	<p>当社では、コンプライアンス室が事務局となり、2021年7月から8月に中間管理層の全員に対して、中間管理層が担う役割（現場の声を束ねて経営陣に伝えるというハブ機能）についての意識の浸透を推進するためオンラインによる研修を実施いたしました。当社では、今後も継続して半期に1回のEラーニング又は研修によるトレーニングを実施してまいります。</p> <p>また、中間管理層の従業員は、2022年3月期上半期の期初に、自らが中間管理層として担う役割についての個人目標を設定していますが、2021年7月から8月に、上記研修を踏まえて当該個人目標を見直すことができる機会を設けた上で、2022年3月期上半期の期末に、各部門の部長及び室長が、かかる見直しの結果も踏まえ、中間管理層の役割を評価する予定です。2022年3月期下半期以降についても、同様の取組みを継続してまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2022年3月期上半期における期末評価時に、各部門の部長及び室長が、中間管理層が果たした上記役割の評価を実施しております。</p> <p>なお、2022年3月期下半期についても、中間管理層の従業員は、上半期同様に個人目標を設定しており、2022年1月から同年2月にオンライン研修形式でのトレーニングの開催も予定しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決	1. (4) e.	モニタリング中	21年7月	<p>リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッション（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会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。</p> <p>当社では、上記ディスカッションに関する活動について、今後、2021年9月、12月、2022年3月にも開催を予定しており、継続的に取り組んでまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2021年7月に開催された、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッションの内容については、同年8月20日の内部統制強化協議会、同月23日のコンプライアンス委員会及び同月25日のリスク管理委員会にて報告を実施しております。</p> <p>また、内部統制強化協議会はこれを2021年8月27日の取締役会にて報告しております。</p> <p>ディスカッションの結果や出された意見・課題については、取締役会及び内部統制強化協議会において解決策を検討するとともに、内部統制強化協議会より適切な部門に対しても連携することで、改善活動を推進しております。</p> <p>また、上記ディスカッションを2021年9月15日にも開催しております（議題：リスクやコンプライアンス視点からの再発防止につながるディスカッション）。かかるディスカッションの結果については、同年10月以降、内部統制強化協議会、リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会にそれぞれ報告し、内部統制強化協議会がこれを取締役会に報告する予定です。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	a. 内部監査室による取締役会及び経営委員会に対する再発防止策の実施状況の内部監査結果の報告	1. (5) a.	モニタリング中	21年7月	<p>「4.(1)b. 内部監査機能の強化」をご参照願います。</p>
						<p>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。</p>



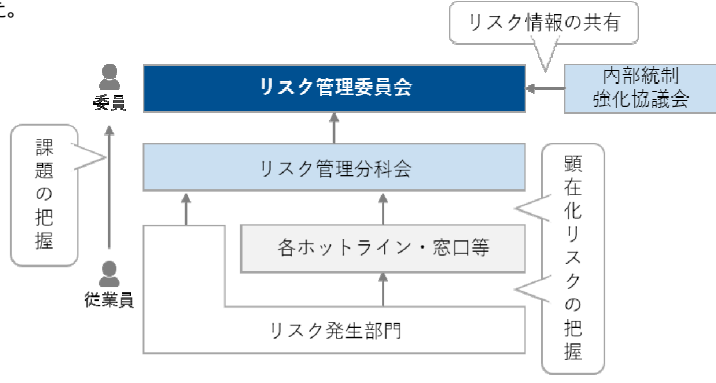
施策				具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況																												
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	b. 執行役員による各担当部署の日常的モニタリングの実施	1. (5) b.	各執行役員は、各自が担当する部門の業務上のリスクについて日常的モニタリングによって自己点検を実施し、その結果について当該部門を管掌する取締役に報告しております。報告を受けた取締役は、内部監査室による内部監査結果及び執行役員による日常的モニタリングの結果の報告に基づき、内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対して内部統制についての必要な改善施策を諮問した上で、内部統制について必要な改善施策を検討し、適時、必要な見直しを図ってまいります。	モニタリング中	21年5月	<p>2021年5月24日開催の取締役会において、執行役員が日常的モニタリングによる自己点検の結果を管掌取締役に報告しなければならないことを「執行役員規程」に明文化するとともに、管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する内部統制の改善施策に関する諮問実績並びに当該改善施策に関する事項を「取締役会規則」の報告事項に追加いたしました。</p> <p>具体的な実施状況については、2021年6月18日に、経営企画本部長執行役員から竹下代表取締役社長に対し、4事業本部向けに実施したタウンミーティング（詳細については、「1.(1)b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。）を受けて、管理部門においても同様のタウンミーティングを実施する必要性が報告されました。</p> <p>これを受けて、同日、竹下代表取締役社長から内部統制強化協議会に対して必要な改善施策の諮問がなされ、かかる諮問の結果を踏まえ、4事業本部以外のグループ会社を含めた管理部門向けに対してもタウンミーティングを2021年7月9日に追加で開催しております。</p> <p>なお、2022年3月期第1四半期における管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する諮問実績と改善施策に関する事項については、2022年3月期第2四半期の業務執行報告として取締役会へ報告する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2022年3月期第1四半期における管掌取締役による内部統制強化協議会及びリスク管理委員会に対する諮問実績と改善施策に関する事項について、2021年9月6日の取締役会にて報告を実施しております。</p> <p>かかる取締役会において、田中取締役より、内部統制強化と業務生産性向上を両立させるために業務統制本部長をオーナーとし、各執行役員で構成する業務改善ミーティングを月次で開催し、業務改善策および統制強化策を内部統制強化協議会へ諮問している旨の報告がありました。具体的には、追加原価申請基準の見直しについて内部統制強化協議会へ諮問がなされ、かかる諮問の結果を踏まえ、2021年7月21日の取締役会で承認がなされ、運用がスタートしております。</p>																												
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	c. 取締役による重要な委員会活動のハズオン	1. (5) c.	<p>ガバナンスの強化のため、リスク管理委員会等、ガバナンスに関する重要な委員会活動については、委員会を管掌する取締役を設置するか、または、取締役自らが委員会の委員長を務めることで、各取締役が各委員会の活動内容を直接的に把握し、各取締役が委員会の活動内容を取締役会に答申または活動報告できる体制を構築しております（以下の表をご参照願います。）。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>委員会名</th> <th>管掌取締役</th> <th>委員長</th> <th>事務局</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>諮問委員会</td> <td>※</td> <td>今井取締役</td> <td>諮問委員会事務局</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>竹下取締役(CRO)</td> <td>石橋執行役員</td> <td>リスク管理室</td> </tr> <tr> <td>内部統制強化協議会</td> <td>※</td> <td>竹下取締役</td> <td>経営企画本部</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>※</td> <td>竹下取締役</td> <td>経営企画部</td> </tr> <tr> <td>コンプライアンス委員会</td> <td>田中取締役</td> <td>成田副本部長</td> <td>コンプライアンス室</td> </tr> <tr> <td>企業文化改革委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>岩本執行役員</td> <td>総務部</td> </tr> </tbody> </table> <p>※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。</p>	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	モニタリング中	21年5月	<p>2021年5月24日開催の取締役会において、ガバナンスに関する重要な委員会の管掌取締役を「会議体運営規程」に明記し運用しております。これらの委員会の委員長は、上記改善策に記載した取締役又は執行役員が務めております。なお、今井取締役の退任に伴い、2021年6月に諮問委員会の委員長は早野取締役に変更になっております。</p> <p>コンプライアンス委員会の事務局は、竹下代表取締役社長直轄の組織であるコンプライアンス室であります。コンプライアンス委員会の管掌取締役は田中取締役としております。</p> <p>これは、各事業本部を管掌している田中取締役をコンプライアンス委員会の管掌取締役とすることで、コンプライアンス委員会の活動を事業活動において実効性の高いものにするを目的としたものですが、竹下代表取締役社長も、CCO（最高コンプライアンス責任者）の職責の一つとしてコンプライアンス委員会の活動を管掌しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、当該体制のもと、取締役による重要な委員会活動の管掌を継続しております。</p>
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																																
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	d. 取締役による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築	1. (5) d.	<p>取締役が業務執行機関の適切な監督を行うために、2021年5月から、従来からアクセス可能であった過去の履歴も含めた議案書、報告資料、議事録に加え、業務上の必要性のある範囲（議案や報告事案の適否を判断するうえで追加的に必要な資料・データとして、取締役過半数から要請があった場合には、業務上の必要性のあるものとします。）で、経営会議等の重要な会議体に関する資料・データにアクセスできる体制を構築してまいります。具体的には、アクセス可能なフォルダの準備とそのフォルダへの資料・データの格納や取締役会事務局からの資料・データの提供を実施いたします。これにより、取締役が業務執行機関を監督するために必要な情報を把握することで、取締役が業務執行機関の適切な監督を行うことができるようになります。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <p>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しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、同様の運用を継続しております。</p>																												
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハズオン	e. 取締役会の運営方法の見直し	1. (5) e.	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <p>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の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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降に開催された取締役会においても、同様の運用を継続しております。</p>																												

施策		具体策		ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハンズオン	f. 取締役のスキル・マトリックスの開示	1. (5) f.	モニタリング中	21年6月	<p>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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、同様の運用を継続しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(5) 取締役会による監督強化・ハンズオン	g. 取締役会の運営に係る社内体制の再構築	1. (5) g.	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <p>従前の取締役会事務局は、経営委員会事務局と運営を兼ねており、取締役（特に経営委員会の委員ではない社外取締役）のサポートという役割を十分に果たせていないという問題があったため、取締役会事務局が当該役割を十分に果たせるようにすることを目的として、取締役会事務局は取締役会運営に専念させる旨を2021年5月31日付け「取締役会事務局ガイドライン」に規定し、運用しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、かかるガイドラインに基づき、同様の運用を継続しております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	a. 社外役員による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築	1. (6) a.	他施策参照	-	「1. (5) d. 取締役による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築」をご参照願います。
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	b. 社外役員と内部監査室との連携強化	1. (6) b.	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>2022年3月期第2四半期分については2021年8月においてモニタリングを実施し、以降も継続していく予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2022年9月22日に開催された社外役員連絡会に内部監査室員も参加し、内部監査において発見された不備について報告しました。</p> <p>また、2022年3月期第3四半期以降も、内部監査室から社外役員への情報連携を継続して実施してまいります。その実施状況を把握するために、2022年3月期第3四半期分については2021年12月、同第4四半期分については2022年3月に、取締役会事務局が開催記録を確認することでモニタリングを実施する予定としております。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	c. 役員間の情報共有の充実	1. (6) c.	モニタリング中	21年5月	<p>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共に、要望事項や確認事項にもれなく対応したか否かの確認も含むフォローアップを取締役会が実施することを定め、運用しております。</p> <p>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。</p> <p>2021年7月開催の取締役会においても、同様でございます。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、同様の運用を継続しております。</p> <p>なお、2021年8月及び9月開催の取締役会において、取締役会及び社外役員連絡会における社外役員からの要望事項や確認事項はございませんでした。</p>
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	d. 社外役員による監督・監査強化のための取締役会の運営方法の見直し	1. (6) d.	他施策参照	-	「1. (5) e. 取締役会の運営方法の見直し」をご参照願います。
1. ガバナンスの改革と推進	(6) 社外役員（諮問委員会も含む）による監督・監査強化	e. 株主との対話	1. (6) e.	モニタリング中	21年6月	<p>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。</p> <p>その上で、当社は、2021年6月30日付けの取締役会決議によって、社外取締役と株主との対話の方法として、個別面談及びスモールミーティングを実施することを「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、当該ガイドラインを2021年6月30日より当社ホームページにて開示し、運用しております。具体的には、2021年8月以降に株主の要望に応じて継続的に個別面談を実施するとともに、スモールミーティングは2022年3月末までに1回実施することを検討しております。これらの実施概要は当社ホームページに公開してまいります。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年10月に株主との個別面談を実施する予定としております。今後も、株主からの要望に応じて、個別面談及びスモールミーティングを随時実施してまいります。</p>



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
1. ガバナンスの改革と推進	(7) コンプライアンスに関する資質・能力を有する取締役候補者及び執行役員の選任	a. 取締役候補者及び執行役員の選任基準の見直し	1. (7) a.	コンプライアンスに関する資質・能力を有する取締役候補者及び執行役員を選任するため、取締役会において、外部専門家（弁護士等）の支援を受けながら、コンプライアンス意識、会計リテラシーの観点、さらには任期にも考慮して、コーポレートガバナンス・ガイドラインに規定された、取締役（社外取締役を含む）候補者及び執行役員に係る選任基準を見直します。	推進中	21年12月	<p>当社は、企業統治の観点から、在任期間等を含め、取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しが必要と考えており、2021年5月31日に外部専門家を起用し、2022年3月期の第3四半期末までに当該外部専門家の支援を受けながら取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しを行う予定としております。当該選任基準は、2023年3月期以降の取締役候補者及び執行役員の選任において反映する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2022年3月期第3四半期末までの取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しの完了を目指し、引き続き外部専門家の支援を受けながら検討を進めております。</p>
2. リスク管理体制の強化	(1) リスクオーナーとしての第1ラインの自覚の醸成・第1ラインへの牽制支援を担う第2ラインとしての意識改革	a. 第1ラインの自覚の醸成及び第2ラインとしての意識改革	2. (1) a.	「1. (2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の項目の内容をご参照願います。	他施策参照	-	「1. (2). ガバナンスの改革と推進 ～ 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	a. 不正リスクに対する組織体制及び運用方法の設計	2. (2) a.	「1. (2) 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の項目の内容をご参照願います。	他施策参照	-	「1. (2). ガバナンスの改革と推進 ～ 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	b. リスク調査シートによるリスク管理強化	2. (2) b.	<p>リスク管理室は、不正を未然に防止するための全社横断的なリスク管理の取組の一環として、各部門の業務におけるオペレーショナルリスク及び不正リスクを洗い出すために、2020年5月27日に各部門にリスク調査シートを配布し、それらのリスクに対する認識・取組状況を確認しました。リスク管理室は、上記リスク調査シートを基に各部門の業務におけるリスク管理活動を検証し、客観的な視点から評価を行った上でリスク管理委員会に報告しております。リスク管理室は、評価結果に基づき、各部門に対し、必要な指導をしております。</p> <p>なお、リスク管理室において、2021年6月末までに、昨年度の調査の効果等を検証した上で、今年度の調査の実施要領を決定し、リスク調査シートを用いた取組を継続してまいります。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>2021年3月期においては、各部門がそれぞれ認識しているリスクをリスク調査シートに記入し、リスク管理室及びリスク管理委員会はこれを前提に各部門の各管理活動に対して、改善に向けた個別の改善指示を行ってまいりました。2022年3月期においては、2021年3月期の調査も踏まえ、リスク管理室において、各部門のリスクの類型化を行うことにより、あらかじめ各部門に共通するリスクを特定し、各部門に指導することで、各部門のリスク調査シートによるリスクの洗い出しに漏れ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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>なお、リスク調査シートを用いた以上のリスク管理の取組については、2023年3月期以降も、毎年のリスク管理活動計画の中で、調査の実施事項の吟味を行った上で、継続していくことを想定しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年7月にリスク管理室から各部門へ配布したリスク調査シートについて、同年8月末に各部門からの回収を完了しております。 同年9月以降、リスク管理室によるリスク調査シートを用いたリスクの洗い出し内容の確認及びリスク管理活動の評価を実施し、指導を開始する準備を進めております。なお、かかるリスク管理活動の評価の過程において追加の確認が必要となった際には、適宜各部門及びその上位組織である各本部への確認を実施しております。</p>



施策			具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況
2. リスク管理体制の強化	(2)リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約	<p>2. (2) c. リスク情報については、リスクが発生する部門（リスク発生部門）が部門限りで対応方針を検討するのではなく、全社レベルでリスク情報の把握及び対応方針の検討を行う必要があることから、全てのリスク情報がリスク管理責任を有するCRO/リスク管理委員会に集約される体制の構築を図ります。</p> <p>具体的には、後掲の図のとおり、①リスク発生部門においてリスクが顕在化した場合、リスク発生部門がリスク管理分科会（リスクごとにリスク管理委員会から一部のリスク管理を委任される会議体で、副本部長以上の役職者が管掌として配置され、リスク管理室及び各リスクの関連部署の従業員で構成される会議体）又は各ホットライン・窓口等にこれを報告し、②各ホットライン・窓口等は報告された内容をリスク管理分科会に報告し、③リスク管理分科会は報告された内容をCRO/リスク管理委員会に報告する体制をリスク管理委員会が責任者となって構築することにより、リスク情報の集約を図ります。</p> <p>また、「1. (4) e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」、「2. (2) e. 内部統制強化協議会との連携」に記載の取組も実施することで、顕在化したリスクのみではなく、これらにつながる可能性が高いと考えられる状況に関する情報もリスク管理委員会が把握できるようにします。</p> <p>リスク管理委員会はかかる体制の構築に関し、具体的には以下の対応を実施します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・リスク管理委員会に、管掌取締役（CRO）に加え、他の取締役クラスも委員として出席する体制とし、リスクへの対策の検討又は指示が迅速に行える体制を整備しました。</li> </ul> 	推進中	21年10月	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>もともと、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、左記に記載の全社的なリスク情報の集約体制（経営陣に報告すべきリスクの定義、顕在化したリスクの報告先、当該報告を受けた報告先の対応方針等）を構築し、リスクの定義・リスクの報告体制・リスクの対応方針についてのマニュアルを作成することを予定しております。</p> <p>また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会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、「2.(2)e. 内部統制強化協議会との連携」をご参照願います。）、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッション（詳細については、「1.(4)e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」をご参照願います。）において、リスク管理委員会の委員として、経営企画副本部長執行役員、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。</p> <p>なお、上記①の内部統制強化協議会との連携に係る体制については、2021年6月開催のリスク管理委員会において、また、上記②のリスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッション結果の報告体制については、2021年7月開催のリスク管理委員会において、それぞれ承認されております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降も、リスク情報集約体制の構築及びリスクの定義・リスクの報告体制・リスクへの対応方針について規定した「リスク管理マニュアル」の作成に取り組んでおります。なお、リスクの報告体制の現状を確認する過程において、想定よりも多岐に渡る確認事項が発生したため、「リスク管理マニュアル」については2021年10月のリスク管理委員会での承認を得る予定として、スケジュールを変更しております。</p> <p>また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会で把握できるようにするために、①内部統制強化協議会において取得したリスクとして把握すべき情報については、2021年7月以降、毎月のリスク管理委員会にて共有を実施しております。また、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッションについても、2021年8月25日のリスク管理委員会にて初回の実施結果の報告を行っております。</p>
2. リスク管理体制の強化	(2)リスク管理委員会による網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化	d. 顕在化したリスクの社内共有	<p>2. (2) d. 不正を未然に防止しようとするリスク管理意識の向上を図るため、リスク管理室において、2022年3月期第3四半期以降、「2. (2) c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の取組によりリスク管理委員会に集約された内容を、四半期毎に、メルマガでの配信や社内イントラネット・ポータルサイトへの掲示等の全役職員が確認できる仕組みを利用して社内へ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。</p>	推進中	21年10月	<p>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へ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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2022年3月期第3四半期以降の社内への共有の開始に向け、引き続き共有体制の整備を含めた検討を実施しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
2. リスク管理体制の強化	(2) リスク管理委員会による網羅的かつ主体的なマネジメント能力の強化	e. 内部統制強化協議会との連携	2. (2) e.	内部統制の強化活動及びその継続的なモニタリング活動の過程において把握されたリスク情報についても、リスク管理委員会が適切に把握したうえで、リスク管理活動を行う必要があると考えております。このため、リスク管理委員会は、内部統制強化協議会と連携してリスク管理活動を実施してまいります。具体的には、内部統制強化協議会の委員とリスク管理委員会の委員を一部重複させる、リスク情報や内部統制の整備状況などを相互に報告する仕組みをつくること（具体的には、2021年7月までに検討する予定です。）により、リスク情報や内部統制の整備状況などを相互に共有してまいります。これにより、リスク管理委員会においては内部統制強化協議会の内部統制の整備状況を踏まえたリスク管理活動を行うことができると考えております。	モニタリング中	21年7月	<p>リスク管理委員会の委員と内部統制強化協議会の委員として、経営企画本部長執行役員、リスク管理室長が重複して就任しています。また、内部統制強化協議会からリスク管理委員会へ報告する内部統制強化協議会の内部統制の整備状況を含めた協議内容及び報告の頻度、並びに、リスク管理委員会から内部統制強化協議会へ報告する集約した発生リスクの内容及び報告の頻度を検討し、これらについて、2021年7月の内部統制強化協議会及びリスク管理委員会において承認されました。</p> <p>なお、リスク管理委員会と内部統制強化協議会との連携により、内部統制強化協議会においては内部統制上課題となりそうなリスクの情報を把握することが可能となり、また、リスク管理委員会においては内部統制上の問題に起因するリスクの有無を把握することが可能となっております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、内部統制強化協議会との連携に係る取組みを継続して実施しております。</p>
2. リスク管理体制の強化	(3) リスク管理室の体制の強化	a. 専任のリスク管理室長の任命	2. (3) a.	リスクマネジメント体制の更なる強化を図るため、これまで兼任であったリスク管理室長について、新たに専任のリスク管理室長（主な経歴；法務部門15年、営業管理部門4年）を任命しました。	モニタリング中	21年4月	<p>2021年4月1日付けで、法務部門15年、営業管理部門4年を主な経歴とする専任のリスク管理室長が就任しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降において、リスク管理室長の変更はございません。今後も、継続してリスクマネジメント体制の強化を図ってまいります。</p>
2. リスク管理体制の強化	(4) リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等への外部有識者の参画	a. リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等への外部有識者の参画	2. (4) a.	リスク管理体制の強化について外部からの目線、専門家の目線を取り入れるため、リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等の活動につき、外部有識者との間でアドバイザー契約を2020年12月に締結して外部有識者から適宜助言・支援を受けることのできる体制を整備しました。これにより、リスク管理体制に外部からの目線、専門家の目線を取り入れることができ、網羅的なリスク管理体制の構築に資すると考えております。	モニタリング中	21年7月	<p>リスク管理委員会及びコンプライアンス委員会等の活動につき、2020年12月に外部有識者との間でアドバイザー契約を締結しました。これにより、外部有識者からリスク管理活動計画に対する実行支援（リスク管理委員会へのリスク情報の集約実現に向けた支援など）を受けるなど、網羅的なリスク管理体制の構築に資する助言・支援を受けております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降において、外部有識者の参画に係る変更点はございません。今後も、外部有識者からリスク管理体制の構築に資する助言・支援を受けながら、リスク管理体制の強化を図ってまいります。</p>
2. リスク管理体制の強化	(5) 有事対応への備え（クライスマネジメント）	a. 有事対応マニュアルの整備	2. (5) a.	リスク情報の集約及びリスクの予防のみならず、不祥事が発覚した場合の有事対応方針も予め定めておくことが必要であることから、リスク管理室において、弁護士等の外部専門家の支援を受けながら、不祥事が発覚した場合の対応要領を定める有事対応マニュアルを2021年7月末までに整備し、①調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、②調査結果等に関する情報開示の基準、③再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、④社外役員に対する適時の正確かつ十分な情報提供について、規定します。なお、同有事対応マニュアルには、有事対応後の関係役員の処分を実施する場合の処分決定のプロセスも規定することとし、役員の不祥事予防に対する意識を向上させることといたします。	モニタリング中	21年7月	<p>リスク管理室は、2021年7月に、弁護士等の外部専門家の支援を受けながら、不祥事が発覚した場合の対応要領を定める有事対応マニュアルを整備し、同有事対応マニュアルは同年7月にリスク管理委員会において承認されました。</p> <p>同有事対応マニュアルには、①調査委員会（第三者委員会を含みます。）の設置基準、②調査結果等に関する情報開示の基準、③再発防止策の策定・実行及びその定期的な検証の実施、④社外役員に対する適時の正確かつ十分な情報提供の義務付け等が規定されております。</p> <p>また、不祥事について役員に責任があると認められる場合、諮問委員会への諮問事項とされている事項については諮問委員会における審議を経た上で、①取締役については取締役会において、また、②監査役については監査役会において、当該役員に対する刑事責任又は民事責任の追及の要否及び処分（報酬等の不支給もしくは減額、解職、解任又は不再任等）の要否について検討する旨の処分等の決定のプロセスも規定しており、これにより、役員の不祥事予防に対する意識の向上を図っております。</p> <p>なお、外部調査委員会に指摘された不正事案に関する役員及び従業員への責任追及並びに懲罰の状況についてですが、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。</p> <p>また、関係役員から報酬等の返上等について自主的な申し出がなされたことを受け、取締役については諮問委員会、監査役については監査役会において、一連の不正事案の影響や、同報告書で指摘されている役員としての責任、他社の事例等を踏まえて、それぞれ議論がなされた上で、当社は、関係役員の報酬等を返上等することといたしました（詳細は当社の2021年5月24日付け適時開示「役員等の報酬等の自主返上等に関するお知らせ」をご参照願います。）。また、②不正事案に関係した従業員についても、法令・社内規程に則って必要な処分を適切に行っております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降において、有事対応マニュアルに係る変更はございません。今後も当該マニュアルに則り、不祥事に対してしかるべき対応を実施してまいります。</p>

施策			具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(1)第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化	a. 営業部門と技術部門及び購買部との間の情報の共有化	3. (1) a.	モニタリング中	21年6月	<p>当社では、2021年6月までに(ただし、②定期PMSについては2021年7月に)部門間(事業本部、業務企画室、営業統轄室、購買部)の連携会議を3つ設置しております。参加部署及び会議内容は下記のとおりです。</p> <p>① 業務改善ミーティング 参加：4 事業本部長、カスタマーサービス本部長、管理本部長、業務統制本部長、他関係者 内容：意見交換、業務改善要求事項確認、業務変更周知等の実施 頻度：月に1回</p> <p>② 定期PMS 参加：事業本部長、副本部長、部長、営業統轄室、他関係者 内容：営業状況共有、案件遂行判断の実施 頻度：週に1回</p> <p>③ 購買連携会議 参加：購買部長、営業部長、技術部長等 内容：意見交換、サンプル案件調査、購買担当者指導、相互情報共有の実施 頻度：四半期に1回</p> <p>なお、2021年6月に各会議体の年間の開催スケジュールを決定しており、当該開催スケジュールに従って上記の各会議体を計画的に実施する予定です。</p> <p>さらに、上記の各会議体が計画的に実施されているかの確認を、業務企画室は四半期ごとに会議資料等を閲覧することによりモニタリングいたします。</p> <p>次に、営業手法の共有化につきましては、業務企画室が業務管理部及び財務経理部と連携し、リース取引や機器・役務・保守の複合案件等の営業手法を文書化し、2021年6月に社内業務関連サイトに公開しております。なお、営業手法が全社的に遵守されているかどうかは、業務企画室が、チェックリストの履践状況を四半期に1度確認することにより実施いたします。</p> <p>また、営業手法が分かりやすい形で共有されていることを確認するため、業務企画室は、営業手法が記載された文書の定期的な内容確認・精査を各四半期末に実施することにしております。2022年3月期第1四半期においては、2021年6月30日にかかる確認を実施しており、第2四半期以降も継続して、かかる確認を実施する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2022年3月期第2四半期において、開催スケジュールに則り各会議を実施しております。業務企画室による、かかる実施状況のモニタリングは2021年10月に実施する予定です。 また、営業手法の分かりやすい形での共有状況についても、業務企画室による2022年3月期第2四半期における実施状況の内容確認・精査を、2021年10月に実施する予定です。</p>



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(1)第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化	b. 販売及び購買プロセスに関する規程の見直し	3. (1) b.	<p>営業部門内の適切な牽制、並びに技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制の体制を構築するため、業務統制本部直属の業務企画室において、2022年3月期第2四半期までに販売及び購買プロセスについて、外部有識者の意見や内部監査室の指摘事項も踏まえた上で、販売及び購買プロセスの中で確認すべきチェック項目の網羅性、一連の業務手続における前後の業務ステップとの整合性、内部牽制上の観点から、これに関する規程の十分性を改めて確認したうえで、必要に応じ規程の改訂を行います（前述の1(2)d.では、規程類の改訂ではなく、業務ガイドラインやチェックリスト等の文書化を行います）。かかる規程の確認及び改訂により、営業部門内の適切な牽制、並びに技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制の体制を構築してまいります。</p> <p>なお、これらの規程の確認及び改訂を行った際には、業務統制本部長より内部統制強化協議会に対し速やかに確認及び改訂の内容（改訂時には改訂の理由を含みます。）の報告をいたします。</p>	モニタリング中	21年9月	<p>業務企画室にて、2021年5月以降、購買プロセスについて、内部統制強化、業務効率化の観点から、規程の十分性について週に1度会議を行うなどしつつ、内部監査室や外部有識者によるJ-SOX関連のフォローアップ等を通じた業務上の気づき事項等（具体的には、一部の取引において営業部が直接相見積りを取得することが可能となっていたため、購買部のみが相見積りを取得できるように規程を変更した方がよいのではないかという気づき事項等）も踏まえた上で規程の十分性の確認・精査（再発防止策を踏まえた営業部門への牽制に関する事項の明記がなされているか等）を実施しており、2021年6月22日の経営委員会において牽制機能の明確化や見積妥当性確認の明記を目的とした「購買業務管理規程」の改定を実施しております（当該改定により購買プロセスに関する規程の改定は完了しましたが、後述のとおり、販売プロセスに関する規程の見直しを実施する過程で、購買プロセスに関する規程についても見直しを実施する必要が生じた場合には、これを実施してまいります。）。</p> <p>規程改定内容及びその理由については、2021年7月2日の内部統制強化協議会に対し報告を実施しており、これらの対応により、購買プロセスに関する規程の見直しについての対応は完了しております。</p> <p>他方、販売プロセスに関する規程の見直しは完了していないため、今後販売プロセスについても、内部統制強化、業務効率化の観点に基づ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生じた場合には、これを実施してまいります。改定する場合には、改定後速やかに内部統制強化協議会に規程改定の内容及びその理由の報告を実施する予定です。</p> <p>&lt;販売及び購買プロセスに関する規程の見直しの状況について&gt;</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・相見積りの取得は、購買部のみが可能とすることの明記</li> </ul> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売プロセスにおける各部署の役割明確化</li> <li>・受注計上時の牽制に係る事項の明記</li> </ul> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月8日の経営委員会において、販売プロセスにおける各部署の役割明確化や受注計上時の牽制に係る事項の明記を目的とした「販売管理規程」の改定を実施しております。また、販売プロセスの見直しを行う過程で、購買プロセスについても見直しを実施する必要が生じたため、同日に「購買業務管理規程」の改定も実施しました。 規程改定内容及びその理由については、2021年9月17日の内部統制強化協議会に対し報告を実施しました。</p>
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(2)第2ラインにおける管理部門間の連携強化及びチェック・フォローアップ体制の整備・強化による健全な牽制・支援体制	a. 管理部門間の意見交換の場の設定	3. (2) a.	<p>管理部門間の連携を強化して第1ラインに対する牽制・支援体制を強化するため、2021年6月以降、管理部門の各本部長が参加する意見交換の場（少なくとも2か月に1回以上開催することを想定しております。）を設けることで、各管理部門で顕出された第1ライン及び第2ラインの問題事象の共有、業務改善事項の意見出し、当該部門から他部門への依頼の実施を議論し、各部門間の連携を図ってまいります。これにより、管理部門間の連携を強化して第1ラインに対する牽制・支援体制を強化できると考えております。また、意見交換の状況については、2ヶ月に1回、管理部門の各本部長が内部統制強化協議会に報告し、内部統制の整備にも役立つ予定です。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>業務企画室において、管理部門の各本部長が参加する意見交換の場として、管理部門における部門間の連携会議を開催することとし、2021年5月に、①当該連携会議において共有すべき事項（管理部門における課題・各本部の事業面、人事面、業務執行面等についての取組状況、事業本部における課題等）、参加者（経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長）、頻度（月に1回）等、②当該連携会議の具体的な開催スケジュールを決定しております。当該連携会議は、2021年6月1日、2021年7月2日、2021年8月2日にそれぞれ開催されております。今後も、毎月初めに開催することを予定しております。</p> <p>また、当該連携会議については、業務企画室において、四半期ごとに議事録及び会議資料等を確認することにより、当該連携会議の実施状況及び当該連携会議の結果の内部統制強化協議会への報告状況について、モニタリングを実施することとしております。かかるモニタリングについては、2022年3月期第1四半期の状況については2021年6月25日に実施しており、第2四半期以降も継続して、モニタリングを実施する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降、当該連携会議を、2021年9月2日に開催しております。2022年3月期第2四半期における当該連携会議の実施状況及びその結果の内部統制強化協議会への報告状況については、2021年9月3日に業務企画室によるモニタリングを実施しており、今後も継続して当該連携会議の開催及び業務企画室によるモニタリングを実施してまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(2) 第2ラインにおける管理部門間の連携強化及びチェック・フォローアップ体制の整備・強化による健全な牽制・支援体制	b. 財務経理部によるチェック体制の整備	3. (2) b.	財務経理部においても会計不正の有無をチェックするため、販売先及び仕入先を対象とした債権債務の残高確認及び取引の相互確認を実施しておりますが、その範囲を拡大するとともに、案件名等の認識差異があった場合は、財務経理部が注文書原本を確認して実在する取引であるかを確認して営業部門を牽制します。これらの施策の具体的な方法について2022年3月期第2四半期までに検討してまいります。	推進中	21年10月	<p>従前から、財務経理部において、支払明細書の送付依頼があった仕入先に対して手作業で作成した支払通知書を毎月送付する方法により取引の相互確認を実施しておりますが、現在、相互確認を実施する仕入先の範囲を拡大することについて検討を進めております。</p> <p>なお、手作業でかかる相互確認を実施する場合、事務負担との関係で、相互確認を実施する仕入先の数を大幅に増加することが困難であるため、現在、上記の検討と並行して、当社と仕入先の間で支払明細データを Web 上で授受できるクラウド型システムの導入も進めております。当該システムの導入により、手作業による場合よりも容易に仕入先と取引の相互確認を実施することが可能となり、相互確認を実施する仕入先の範囲を拡大することに資すると考えております。</p> <p>また、仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法については、単なる債権債務の残高の確認に加えて、併せてその取引内容に関する確認も実施する方法を検討しており、具体的な業務手順を2021年9月までにまとめることを予定しております。</p> <p>そして、当社では、これらの検討を踏まえ、財務経理部において、2021年9月までに、循環取引等の不正会計の可能性が認められる取引を検知することを目的とした「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」を策定し、運用する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法及び業務手順について取りまとめ、「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」を策定しております。 当該ガイドラインについては、2021年10月中の業務統制本部長による承認及び運用開始を予定しております。 なお、導入を進めていたクラウド型システムについては、2021年8月より、運用を開始しております。</p>
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）	a. 財務経理部による案件単位での検証	3. (3) a.	案件単位での原価状況によっては、それが不正に気付く端緒となり得ることから、財務経理部にて、一定金額以上の案件について、案件単位での原価状況の妥当性の検証を行ってまいります。その結果、たとえば粗利率に鑑みて不正の存在が疑われる場合、営業部門に対して問合せを行う、技術部門にて評価を行う等といった方法によって、不正の顕出をすることを予定しております。これらの施策の具体的な方法について2022年3月期第2四半期までに検討してまいります。	推進中	21年10月	<p>一定金額以上の案件について案件単位での原価状況の妥当性の検証を行う体制を整備するため、財務経理部は、案件ごとの原価状況のチェックリスト（未成工事支出金の推移や関連する勘定科目の推移、案件原価総額の推移等をチェック項目とするチェックリスト）の整備（不正の存在が疑われた場合の対応に関するルールの整備を含みます。）についての検討を実施しております。</p> <p>当社では、かかるチェックリストが完成した後、かかるチェックリストの内容について監査法人と合意することを予定しておりますが、かかる合意は、2021年9月に実施することを予定しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月21日に案件ごとの原価状況のチェックリストの内容について監査法人と合意しております。2021年10月以降、かかるチェックリストに基づき、案件単位での原価状況の妥当性の検証を行ってまいります。</p>
3. 業務執行 (第1ライン・第1.5ライン、第2ライン)に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）	b. 原価付替防止のための原価管理策の導入	3. (3) b.	原価付替をはじめとする不正の予防のためには原価管理策自体も見直す必要があることから、業務統制本部直属の業務企画室にて、原価付替防止を目的とした実行可能な原価管理策として、案件単位での予算管理や原価管理、標準原価の設定などの今後の検討のステップを2021年5月末までを目途に検討してまいります。検討に際しては、システム面の刷新・改善等も考慮いたします。	推進中	21年10月	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>工数積算依頼シートは、営業部門又は技術部門の担当者が、見積作成の過程で、役務の原価積算を社内各部門の工数積算担当及び業務委託先パートナー会社に依頼する際に作成するものであり、顧客の見積要件を踏まえ、案件の概要及び作業工種ごとの各種条件を示す詳細項目が記入されます。詳細項目は各作業項目の有無、各ドキュメント作成の有無、打合せの回数などを具体的に記載することとなり、見積承認の際に、技術部門の決裁権限者（マネージャー、部長等）のレビューにより、顧客の見積要件と照らし合わせて工数積算結果の妥当性を確認するものです。従来、役務の原価積算のための書面は担当者が文章による自由記述で作成しており、個人ごとに粒度差がありましたが、フォーマットを規定することで、粒度が統一され、原価の妥当性検証に有効なものになると考えております。</p> <p>原価管理に係るシステム面の刷新・改善等につきましては、前記「3.(3)a. 財務経理部による案件単位での検証」の施策と併せて検討しており、「案件原価予実レポート」の機能（案件単位での原価予算と原価実績を把握できる機能となります。なお、工数積算関連システムの改修については、現行のシステム処理能力上の理由により改修困難な状況のため工数積算依頼シートのシステム化は現状予定しておりません。）を実装するため、DX推進部と要件定義等の検討を進めております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 工数積算依頼シートの試験運用を継続しており、抽出した改善点を順次反映しております。今後も利用者の声を受けた改善を継続することで、工数積算結果の妥当性検証の有効性向上に取り組んでまいります。 また、原価管理に係るシステム面の刷新・改善等については、「案件原価予実レポート」の機能実装に向け、DX推進部及び各関係者と要件定義等の検討を継続して実施しております。2022年3月期下期より、試験運用の開始を予定しております。</p>



施策	具体策			ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況
3. 業務執行（第1ライン・第1.5ライン、第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）	c. 追加原価の申請ルールの再考	3. (3) c.	モニタリング中	21年7月	<p><b>21年度上半期における実施・運用状況</b></p> <p>追加原価申請ルールを再考するため、業務企画室において、2021年6月に、追加原価申請ルール関連の規程類及びガイドラインとして、「職務権限基準表」と業務ガイドラインの改定内容を検討いたしました。当該規程類については2021年7月21日の取締役会決議においてその改定を承認しております。</p> <p>改定の内容としては、経営委員会の承認が必要となる追加原価の金額基準を従来よりも高く設定することいたしました。これは、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除することを目的としております。金額基準については、業務統制本部の本部長や部長及びすべての事業本部長の意見も参考にしながら検討の上で上記取締役会において決定いたしました。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>なお、引き上げ後の金額基準であっても、今後の経営環境の変化によっては過度のプレッシャーとなりうることも考えられることから、少なくとも四半期に一度、事業本部による追加原価への対応状況を業務統制本部にて把握することで、必要に応じて金額基準を見直し、過度のプレッシャーとならない状態を維持してまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2021年8月6日以降も、追加原価の申請については、引き上げ後の金額基準に基づき業務を執行しております。 2022年3月期第2四半期の追加原価への対応状況については、2021年10月中に業務統制本部にて確認を実施し、金額基準の再度の見直しの要否を判断する予定です。</p>
3. 業務執行（第1ライン・第1.5ライン、第2ライン）に係る体制及び社内体制の強化	(3) 原価管理体制の強化（予算管理ルールの再考等）	d. 取引の妥当性について審査する仕組みの導入	3. (3) d.	モニタリング中	21年9月	<p>新規取引先（仕入先及び売先先のいずれも含み、売先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（仕入先及び売先先のいずれも含み、売先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、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（仕入先及び売先先のいずれも含み、売先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としております。今後、業務効率性も鑑み、審査項目の改訂を2021年6月に降検討してまいります。</p> <p>新規取引先（仕入先及び売先先のいずれも含み、売先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（仕入先及び売先先のいずれも含み、売先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と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。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 2021年8月6日以降においても、引き続き、新規取引先又は既存取引先と新規取引を行う場合は、商流等の審査を行っております。 2021年9月3日に、取引の妥当性を確認するための審査項目の一部の入力にかかるシステムの運用開始に関する事前周知を実施しており、同年9月16日より運用を開始しております。今後も継続して取引の妥当性確認を行い、審査精度の向上を図ってまいります。</p>
4. 監査体制の抜本的な見直し	(1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化	a. 内部監査室の人員構成の変更、資格の推奨及び取得サポートの導入	4. (1) a.	モニタリング中	21年6月	<p>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。）。</p> <p>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。）。</p> <p>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。</p> <p>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せん。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。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 内部監査室の人員については、2021年9月30日時点において、13名体制となっております。 なお、2021年10月以降、複数の有資格者の増員が決定しております（10月1日にて金融内部監査士の有資格者1名及び内部監査士の有資格者1名、11月1日にて公認内部監査人の有資格者1名を中途採用にて増員予定）。</p>



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

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況																					
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(1) 内部監査 室の体制強化・ 人員構成の変 更・権限強化	c. 内部監査に 係る研修の実施・ 参加	4. (1) c.	内部監査室メンバーの内部監査に関する知識やスキル向上のため、内外の専門家を講師とする研修を四半期に1回実施（2021年4月から開始）することで、内部監査を円滑に行えるようにします。また、内部監査室メンバーは、原価付替等不正の類型・パターンについての正しい理解を習得できるように、不正事案等に関する外部実施の研修に定期的に参加（年1回以上）することとします。当研修には、監査役・監査役スタッフも参加するため、参加する研修については監査役・監査役スタッフとも連携し検討します（2021年6月末までに具体的な研修計画を策定いたします。）。これらの内部監査に係る研修の実施・参加により、内部監査に関する知識を深め、内部監査機能を強化してまいります。	モニタリング中	21年6月	<p>内部監査室においては、目的、対象者、テーマ、講師の選定方針、開催方法、頻度及び開催時期等の研修計画を作成し、研修実施スケジュールを2021年6月に策定しました。研修実施スケジュール及び参加実績（予定を含む。）は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施（予定）時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年4月1日</td> <td>日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座</td> <td>異動者（2021年4月1日付けの異動者）</td> </tr> <tr> <td>同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日 同年7月15日 同年8月26日 同年9月24日</td> <td>内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル： ・内部統制を理解する（同年4月26日） ・内部監査の基礎（同年5月10日） ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について（同年5月24日） ・政府出資法人における内部監査等の状況について（同年6月24日） ・特許庁運営基盤システムの構築について（同年7月15日） ・政府情報システムに関する会計検査の結果について（同年8月26日） ・都道府県及び政令指定都市における国庫補助事業に係る事務費等の不適正な経理処理等の実態、発生の背景及び再発防止策について（同年9月24日）</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年6月17日</td> <td>日本監査役協会開催、品質不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点</td> <td>1名（他監査役2名及び監査役付スタッフ）</td> </tr> <tr> <td>同年7月5日</td> <td>日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座</td> <td>異動者（2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者）</td> </tr> <tr> <td>同年8月から9月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・監査役のためのコンプライアンス・ガバナンス企業不祥事監査の視点</td> <td>内部監査室全員（監査役・監査役付スタッフも参加）</td> </tr> <tr> <td>同年11月予定</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携）</td> <td>内部監査室全員（監査役・監査役付スタッフも参加予定）</td> </tr> </tbody> </table>	実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2021年4月1日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者（2021年4月1日付けの異動者）	同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日 同年7月15日 同年8月26日 同年9月24日	内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル： ・内部統制を理解する（同年4月26日） ・内部監査の基礎（同年5月10日） ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について（同年5月24日） ・政府出資法人における内部監査等の状況について（同年6月24日） ・特許庁運営基盤システムの構築について（同年7月15日） ・政府情報システムに関する会計検査の結果について（同年8月26日） ・都道府県及び政令指定都市における国庫補助事業に係る事務費等の不適正な経理処理等の実態、発生の背景及び再発防止策について（同年9月24日）	内部監査室全員	同年6月17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点	1名（他監査役2名及び監査役付スタッフ）	同年7月5日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者（2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者）	同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・監査役のためのコンプライアンス・ガバナンス企業不祥事監査の視点	内部監査室全員（監査役・監査役付スタッフも参加）	同年11月予定	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）	内部監査室全員（監査役・監査役付スタッフも参加予定）
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																										
2021年4月1日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者（2021年4月1日付けの異動者）																										
同年4月26日 同年5月10日 同年5月24日 同年6月24日 同年7月15日 同年8月26日 同年9月24日	内部監査室へのアドバイザーである代表取締役社長の直属の顧問を講師とする内部研修 タイトル： ・内部統制を理解する（同年4月26日） ・内部監査の基礎（同年5月10日） ・国の機関が内部監査として実施する会計監査の状況について（同年5月24日） ・政府出資法人における内部監査等の状況について（同年6月24日） ・特許庁運営基盤システムの構築について（同年7月15日） ・政府情報システムに関する会計検査の結果について（同年8月26日） ・都道府県及び政令指定都市における国庫補助事業に係る事務費等の不適正な経理処理等の実態、発生の背景及び再発防止策について（同年9月24日）	内部監査室全員																										
同年6月17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・いま、会社が知るべき品質不正対応の4つのポイントと監査役等の留意点	1名（他監査役2名及び監査役付スタッフ）																										
同年7月5日	日本内部監査協会開催研修 タイトル： ・内部監査入門講座	異動者（2021年6月1日付け、同年7月1日付けの異動者）																										
同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（監査役・監査役付スタッフと連携） タイトル： ・監査役のためのコンプライアンス・ガバナンス企業不祥事監査の視点	内部監査室全員（監査役・監査役付スタッフも参加）																										
同年11月予定	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）	内部監査室全員（監査役・監査役付スタッフも参加予定）																										
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(1) 内部監査 室の体制強化・ 人員構成の変 更・権限強化	d. 営業部門全 体での不備ゼロ 運動の横断的実 施とその実施状 況のフォロー・検 証等	4. (1) d.	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。	モニタリング中	21年6月	<p>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「7.(1)a. 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。</p> <p>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「1.(2). ガバナンスの改革と推進 ～ 組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」をご参照願います。</p> <p>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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降、東日本第2事業本部第1営業部及び東日本第1事業本部第2営業部を対象として実施した内部監査において、当該項目に関する確認を実施しております。 内部監査の結果、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が滞りなく行われていることを確認しております。</p>																					



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(1) 内部監査 室の体制強化・ 人員構成の変 更・権限強化	e. 内部監査へ の協力義務を社 内規程に明記	4. (1) e.	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。	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <p>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司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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・けん責</li> <li>・減給</li> <li>・出勤停止</li> <li>・降給、降格</li> <li>・諭旨解雇</li> <li>・懲戒解雇</li> </ul> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、当該規程を継続して運用しております。 なお、2021年8月に実施した内部監査の過程において、内部監査協力義務違反事案が1件発生しました。 発生時点で代表取締役社長へ報告をしておりますが、具体的な対処については、かかる内部監査の結果確定及び賞罰委員会での審議などの必要な対 応が完了した後に、代表取締役社長が決定する予定としております。</p>
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(1) 内部監査 室の体制強化・ 人員構成の変 更・権限強化	f. 内部監査室 の役割の見直し	4. (1) f.	全社的な内部統制の強化を図るため、内部監査室は、単に不備の指摘だけでなく、営 業部門や管理部門に対し、不備や不正、事故につながる制度・ルール・仕組み自体の 問題を指摘し改善を求め、全社の内部統制のレベルアップにつなげていくという役割を担 うということを2021年7月末までに内部監査規程において明確にします。また、内部監 査室員に対する人事考課においては、単なる不備の指摘を行ったことに加えて、こうした 制度・ルール・仕組みに関する指摘を行ったことも評価することとします（2022年3月 期上期の目標設定から実施してまいります。）。 これにより、内部統制に関する制度・ルール・仕組みの改善が図られ、全社的な内部統 制の強化につながるものと考えております。	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <p>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 ているということの評価することとするために、単なる不備の指摘にとどまらず、制度、ルールや仕組みに踏み込んだ内部管理態勢面での指摘を実施する旨 を目標設定シート（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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、当該運用を継続しております。</p>
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(2) 内部監査 室のキャリアパス 化（部署としての 地位・役割向 上）	a. 内部監査室 のキャリアパス化	4. (2) a.	内部監査の重要性に鑑み、内部監査室の地位、役割の向上を目的として、幹部、経 営陣への昇進に当たっての評価項目の見直し（内部監査やモニタリング部門の経験有 無を評価項目とする等）を実施します。また、全社的な視点で俯瞰する能力を高める ために、幹部や経営陣に昇格することを期待される人材のキャリアパスとして、内部監査 室への配置を積極的に進めます。 これらの施策については、人事部において2021年9月までに具体的な方針の策定を 行い、2022年3月期下期に人事部が経営委員会に対して策定した方針を報告しま す。そして、当該方針の内容を2022年4月1日付の人事異動において反映いたしま す。 これにより、内部監査室の地位・役割を向上させてまいります。	推進中	21年11月	<p>人事部においては、内部監査室の地位、役割の向上を目的として、2021年7月から、幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直しの実施を 開始しており、2021年9月までに具体的な評価項目を検討するとともに関連規程を改定し、2021年11月に経営委員会に対してこれらの結果を報告 する予定です。また、人事部において、内部監査室のキャリアパス化（幹部や経営陣に昇格することを期待される人材のキャリアパスとして、内部監査室へ の配置を積極的に進めることを含みます。）に関するルールも検討しており、2021年11月に経営委員会に対してかかる検討の結果を報告する予定で す。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 ①幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直し及びこれを踏まえた関連規程の改定、並びに②内部監査室のキャリアパス化に関するルールの 検討については、人事制度に関する外部専門家の支援を受けて全社的に推進している取組みの検討結果も踏まえた内容にする必要があるため、スケ ジュールの再検討を実施しております。もっとも、2021年11月に経営委員会に対してこれらの検討の結果及び関連する規定の改定について報告した上 で、2022年4月1日付けの人事異動においてかかる検討結果を反映するというスケジュールについては変更はございません。</p>
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業 務の抜本的見直 し	a. J-SOX統制 文書の見直し	4. (3) a.	J-SOX業務の抜本的見直しを図るために、業務統制本部直属の業務企画室が、J- SOX統制文書について、特にリスク及びコントロールの観点から、2022年3月期第2 四半期迄を目途に見直しを実施します。なお、リスク管理委員会にリスク管理委員会の 分科会及び内部統制強化協議会から集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報 （かかるリスク情報の集約・共有の体制については、「2. (2) リスク管理委員会によ る網羅的かつ主体的マネジメント能力の強化」の「c. リスク管理委員会へのリスク情 報の集約」の項目に記載の内容をご参照願います。）は、リスク管理委員会が業務統 制本部に対して即時共有し、業務企画室がJ-SOX統制文書への反映を行います。 これにより、J-SOX業務の抜本的な見直しを図ってまいります。	モニタリング中	22年6月	<p>業務企画室及び各プロセスオーナーは、2020年10月から2021年3月に発生した業務フロー変更の内容について、2021年5月までにすべてのJ- SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映しております。また、業務企画室は、2021年6月から8月にかけて、内部監査室による J-SOX評価結果報告に対する原価付替防止等の対応方針を各プロセスオーナーとともに検討し、かかる対応方針の検討に基づき、業務見直しの内容 等について、J-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映させる方法を検討しており、2021年9月に検討が完了する予定です。 そして、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報については、業務企画室がJ-SOX統制文書への反映の要否を検討し、必要 に応じてJ-SOX統制文書へ反映してまいります。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月までに、業務企画室及び各プロセスオーナーは、原価付替防止等の対応方針の検討に基づき、業務見直しの内容等について、J-SOX統制 文書（フローチャート、業務記述書、RCM）に反映させる方法の検討を完了しております。今後、かかる検討結果のJ-SOX統制文書への反映を進めて まいります。 なお、当該報告期間において、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報について、J-SOX統制文書への反映が必要と判断され た事項はございませんでした。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業 務の抜本的見直 し	b. J-SOX評価 の見直し	4. (3) b.	業務統制本部直属の業務企画室において、内部監査や調査（詳細は「8. (2)不正等（会計不正に限らない）の有無に係る、内部監査室による内部監査とは別個の定期的な調査の実施」の項目に記載の内容をご参照願います。）といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月を目途に対応方針を検討いたします。さらに、対応方針を受けてのJ-SOX統制文書への反映を、業務企画室が主体となり2021年9月頃を目途に実施いたします。また、内部監査室は、2022年3月期J-SOX評価において統計的なサンプリング手法を含む評価手続きの見直しを行います。加えて、内部監査について豊富な経験・知見を有する者が内部監査室とは独立の立場からの指導・監督（詳細は「4. (1) 内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の「b. 内部監査機能の強化」の項目に記載の内容をご参照願います。）をすることで、内部監査室が、発見した不備を漏れなくJ-SOX評価に反映し、また、取締役、監査役及び会計監査人に遅滞なく報告を行っているかをモニタリングする仕組みを整備します。	モニタリング中	21年7月	<p>業務企画室においては、内部監査や調査といった活動で発見した不備や指摘事項について、2021年8月を目途に対応方針を検討する予定です。また、かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を2021年9月頃を目途に実施する予定です。そして、内部監査室においては、2022年3月期J-SOX評価に当たり、統計的なサンプリング手法を含むJ-SOX評価手続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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 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月に対応方針を決定しました。かかる対応方針を受けてのJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）への反映を、2021年8月より開始しております。また、内部監査室においては、J-SOX評価に当たり、統計的なサンプリング手法に関する検討を実施し、かかる検討を踏まえたガイドラインを作成しております。上記のガイドラインについては、会計監査人による確認を行っていただいた上で、2021年10月末を目途に同ガイドラインに基づいた整備評価に着手する予定です。</p>
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業 務の抜本的見直 し	c. J-SOXの管 理部門の明確化	4. (3) c.	確実なJ-SOXの運用を行うため、業務統制本部直属の業務企画室において、J-SOX統制文書を一元的に管理し、統制文書の記載マニュアル等の作成を行います。また、内部監査室にてJ-SOX評価を行い、業務統制本部直属の営業統轄室において、J-SOX評価結果の各部門へのフォローを行う体制を2021年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）において整備いたしました。なお、営業統轄室がフォロー活動を通して得た情報は、そのレポートラインである業務統制本部長に対して報告され、同人を通じて内部統制強化協議会に対して共有をいたします。このようにJ-SOXの管理部門を明確にすることで、確実にJ-SOXを運用してまいります。	モニタリング中	22年5月	<p>2021年4月1日付機構改革にて以下の体制を整備し、J-SOXの管理部門を明確にいたしました。</p> <p>① 内部監査室にてJ-SOX評価を実施 ② 業務統制本部直属の業務企画室にてJ-SOX統制文書の一元的な管理、及び、当該本部直属の営業統轄室と連携の上J-SOX評価結果の各部門へのフォローを実施</p> <p>さらに、2021年4月に「職務分掌規程」を改定し、また、2021年5月に「財務報告に係る内部統制規程」を制定しました。これらの規程において、内部監査室がJ-SOX評価を実施すること、業務企画室がJ-SOX統制文書（フローチャート、業務記述書、RCM）を一元的に管理すること、が明確になっております。また、J-SOX評価結果の各部門へのフォロー（各部門への不備事項等の共有とそれに対する取組内容の検討支援）に関しては、J-SOX業務フロー整備の統括部門である業務企画室と営業取引業務の統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。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降も、当該体制のもと、各部門と連携しながら確実なJ-SOXの運用継続を行っております。</p>
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(3) J-SOX業 務の抜本的見直 し	d. J-SOXに係 る研修等の実施	4. (3) d.	研修等に係る主管部門である人事部と業務統制本部直属の業務企画室が連携し、J-SOXに係る認識及び理解を促進するため、全従業員に対してeラーニング等を用いた研修を年に1回実施いたします。これにより、全従業員のJ-SOXに係る認識及び理解を深め、J-SOX業務の抜本的な見直しにつなげてまいります。	モニタリング中	21年6月	<p>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。実施内容としては、J-SOX制度概要や当社におけるJ-SOX関連事項のレクチャー等を予定しております。</p> <p>当社では、eラーニング等を用いた研修を年次で実施し、「理解度テスト」を実施することで、理解の浸透を促進する予定です。</p> <p>また、業務企画室が受講履歴及びアンケート実施等にて研修実施結果を確認することにより、モニタリングを実施する予定です。</p> <p>2022年3月期においては、2021年10月に研修の実施を予定しており、2022年3月期以降も毎期10月頃に研修を実施する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年10月より、eラーニング形式での研修及び「理解度テスト」の実施を開始する予定です（受講期限は同年12月までとしております）。</p>



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況																																				
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(4) 監査役の体 制強化	a. 取締役との 定期的な意見交 換	4. (4) a.	従来、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員及び社外取締役との間で意見交換を年2回実施していましたが、監査役会の情報収集体制を強化するために、常勤監査役は、代表取締役社長執行役員と引き続き年2回、社外取締役と年2回、及び各社内取締役・執行役員と（ローテーションを組んだ上で順に）月1回、経営ガバナンス状況、経営進捗状況、コンプライアンス管理状況等に関して意見交換を行うこととします。また、意見交換に当たっては、その内容を記録に残し、次回の監査役会において、常勤監査役から社外監査役に対して共有いたします。 これにより監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。 なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。	モニタリング中	21年5月	<p>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。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施（予定）時期</th> <th>対象者</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年6月24日</td> <td>田中取締役</td> <td>・再発防止に向けた経営者としての取り組み ・管掌部門の経営状況と課題について *全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年7月6日</td> <td>篠浦取締役</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 *全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年7月6日</td> <td>業務統制本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 *全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年7月26日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 *全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年8月10日</td> <td>辻取締役</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第1事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み</td> </tr> <tr> <td>同日</td> <td>東日本第2事業本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第2事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み</td> </tr> <tr> <td>同年8月11日</td> <td>中部事業本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・中部事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み</td> </tr> <tr> <td>同年8月13日</td> <td>西日本事業本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・西日本事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み *全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年9月27日</td> <td>経営企画本部長執行役員</td> <td>・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み *全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年9月28日</td> <td>管理本部長執行役員</td> <td>同上</td> </tr> <tr> <td>同年9月28日</td> <td>カスタマーサービス本部長執行役員</td> <td>同上</td> </tr> </tbody> </table> <p>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。</p>	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	・再発防止に向けた経営者としての取り組み ・管掌部門の経営状況と課題について *全監査役が出席	同年7月6日	篠浦取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 *全監査役が出席	同年7月6日	業務統制本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 *全監査役が出席	同年7月26日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 *全監査役が出席	同年8月10日	辻取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第1事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み	同日	東日本第2事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第2事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み	同年8月11日	中部事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・中部事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み	同年8月13日	西日本事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・西日本事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み *全監査役が出席	同年9月27日	経営企画本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み *全監査役が出席	同年9月28日	管理本部長執行役員	同上	同年9月28日	カスタマーサービス本部長執行役員	同上
		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	・再発防止に向けた経営者としての取り組み ・管掌部門の経営状況と課題について *全監査役が出席																																									
同年7月6日	篠浦取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・マーケティング責任者としての実行計画 ・管掌部門の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 *全監査役が出席																																									
同年7月6日	業務統制本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・業務統制本部の課題と対策 ・会計リテラシーの自らの理解と管掌部門における今後の対応 *全監査役が出席																																									
同年7月26日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期監査役監査計画報告 ・不正事案の発生原因と再発防止策 ・会計リテラシーの自らの理解と全社の教育に対する対応 *全監査役が出席																																									
同年8月10日	辻取締役	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第1事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み																																									
同日	東日本第2事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・東日本第2事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み																																									
同年8月11日	中部事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・中部事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み																																									
同年8月13日	西日本事業本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・西日本事業本部の業績 ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み *全監査役が出席																																									
同年9月27日	経営企画本部長執行役員	・管掌本部の役割及び本部下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取り組み *全監査役が出席																																									
同年9月28日	管理本部長執行役員	同上																																									
同年9月28日	カスタマーサービス本部長執行役員	同上																																									
4. 監査体制の 抜本的な見直し	(4) 監査役の体 制強化	b. 内部監査室 との定期的な意 見交換	4. (4) b.	監査役会の情報収集体制を強化するために、内部監査室による内部監査結果の報告とは別に、常勤監査役において、毎月1回内部監査室との間で、内部監査の状況等（特に内部監査室が内部監査を行うに当たっての方針）について意見交換を行う意見交換会を実施することとします（従来、かかる意見交換会は実施していませんでした。）。また、当意見交換会には、必要に応じて社外監査役も参加することとします。これにより、監査役会としての情報収集体制を強化することで、監査体制の強化を図ってまいります。 なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。	モニタリング中	21年5月	<p>常勤監査役及び内部監査室は、意見交換の項目及び実施スケジュールを2021年5月に決定し、意見交換を実施しております。具体的には以下のとおりであり、今後も毎月1回継続して実施する予定です。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>回次</th> <th>実施時期</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第1回</td> <td>2021年5月19日</td> <td>今後の運営方針並びに上半期スケジュールについて協議</td> </tr> <tr> <td>第2回</td> <td>同年6月24日</td> <td>2022年3月期内部監査方針と計画を共有</td> </tr> <tr> <td>第3回</td> <td>同年7月26日</td> <td>・内部監査項目の検討結果の共有 ・内部監査進捗状況の共有 ・2022年3月期J-SOX評価計画共有</td> </tr> <tr> <td>第4回</td> <td>同年8月24日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部） ・以降の監査スケジュール共有</td> </tr> <tr> <td>第5回</td> <td>同年9月27日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部、東日本第1事業本部第2営業部） ・以降の監査スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有</td> </tr> </tbody> </table>	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	第4回	同年8月24日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部） ・以降の監査スケジュール共有	第5回	同年9月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部、東日本第1事業本部第2営業部） ・以降の監査スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有																		
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																																									
第4回	同年8月24日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部） ・以降の監査スケジュール共有																																									
第5回	同年9月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第1営業部、東日本第1事業本部第2営業部） ・以降の監査スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有																																									

施策		具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況													
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	c. 不正事案等に係る研修への参加	4. (4) c.	モニタリング中	21年5月	<p>監査役及び監査役付スタッフは、内部監査室と連携し、参加対象の研修及び対象者を特定した研修計画を2021年5月に策定しました。研修実施スケジュール及び参加実績（予定を含みます。）は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施（予定）時期</th> <th>概要</th> <th>参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年6月1日から17日</td> <td>日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）</td> </tr> <tr> <td>同年8月から9月</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）</td> </tr> <tr> <td>同年11月予定</td> <td>日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）</td> <td>監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）</td> </tr> </tbody> </table>	実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者	2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）	同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）	同年11月予定	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加予定）
実施（予定）時期	概要	参加実績、対象者																
2021年6月1日から17日	日本監査役協会開催、品質不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役2名及び監査役付スタッフ（他内部監査室員1名）																
同年8月から9月	日本監査役協会での不正関連研修（内部監査室と連携）	監査役・監査役付スタッフ（内部監査室員全員も参加）																
同年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）																
4. 監査体制の抜本的な見直し	(4) 監査役の体制強化	d. 監査役に会計リテラシーが高い者を起用	4. (4) d.	モニタリング中	21年6月	<p>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。</p> <p>なお、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」には「監査役として、財務・会計に関する適切な知見を有する者を最低1名選任します」と規定されており、監査役に会計リテラシーが高い者を起用することについては、今後も継続して実施してまいります。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、常勤監査役の変更はございません。</p>												
4. 監査体制の抜本的な見直し	(5) 内部監査室と会計監査人の連携強化	a. 内部監査室と会計監査人との連携強化	4. (5) a.	モニタリング中	21年7月	<p>内部監査室においては、会計監査人との意見交換について、会計監査人との間で、目的、参加者、想定議題及び進め方等の概要を2021年7月に決定しました。かかる意見交換は、2022年3月期第2四半期の四半期レビュー終了後の意見交換から四半期に1回継続して実施する予定です。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月28日にて内部監査結果の報告を会計監査人へ行い意見交換を実施しました。2021年11月17日に、2022年3月期第2四半期の四半期レビューについて、意見交換を実施する予定としております。 また、内部監査室と会計監査人とは、J-SOX評価についても適宜コミュニケーションを取っております。</p>												
5. 従業員の声を集める仕組み	(1) 内部通報制度に対する信頼の醸成	a. 内部通報規程の整備及び内部通報制度の周知・教育活動	5. (1) a.	モニタリング中	21年7月	<p>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。</p> <p>また、コンプライアンス室において、①年4回（四半期に1回）各部門で開催される「事例研究会」の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動（第一回目の活動は2021年6月2日に社内通知することにより実施）、②社内掲示板における内部通報制度についての掲示、さらには③年4回（四半期に1回）の全社会議での内部通報制度についての講話活動（第一回目の講話活動は2021年7月の全社会議で実施）等を実施し、従業員に対し、内部通報制度の目的・必要性及び上記内部通報規程の変更に関する教育・啓蒙を実施しております。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 ①「事例研究会」の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動については、2021年10月に第二回目の「事例研究会」の社内WEBポータル上での実施報告時に実施することを予定しており、2021年10月～12月に予定している第三回目の「事例研究会」においても、かかる機会を活用した同様の取組みを実施してまいります。②社内掲示板における内部通報制度についての掲示は、2021年10月中に実施する予定です。また、③全社会議での第二回目の内部通報制度についての講話活動は、2021年10月の全社会議にて実施する予定です。</p>												
5. 従業員の声を集める仕組み	(2) 第三者を窓口とした目安箱	a. 第三者を窓口とした目安箱	5. (2) a.	モニタリング中	21年8月	<p>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。</p> <p>また、目安箱の運用開始を社内へ周知するに当たっては、再発防止策に対する意見も広く募ることを明確に告知することによって、再発防止策に対する従業員の声が集約されるようにし、今後の再発防止策の改善に結びつけます。</p> <p>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日より、社内へ運用開始の旨を通知の上、外部の弁護士を窓口とする目安箱の運用を開始しました。同年8月から9月末までに28件の声を受け付けております。 目安箱に寄せられた意見・評価については、その内容を吟味して、具体的な改善施策及びその対応状況を社内WEBポータルに掲示し、随時更新しております。今後も当該運用を継続してまいります。</p>												



施策	具体策			ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
6. 組織文化の改革・形成	(1) コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革	a. 営業個人インセンティブルールの廃止	6. (1) a.	モニタリング中	21年3月	<p>2021年4月に左記記載の個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減を実施しました。具体的には、当社における賞与算定は、業績の達成に応じて支払われる業績報酬と、目標設定の達成度に応じて支払われる目標報酬に分かれております。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>具体的には、営業職の賞与に関し、上記①については、（個人Quotaではなく）チームの業績の達成度に基づき業績報酬を決定することとし、上記②については、業績報酬の占める割合を減少させ、目標報酬の割合が過半を占めるように変更しております。</p> <p>かかる変更により、仮に不正によって業績を上げたとしても、それによって得られる個人の利益は従前の報酬制度と比較して減少するため、そのような不正を働く動機は生じづらくなっていると考えております。また、上記①のチームは営業職、技術職などによって構成され、マネージャーとメンバーが含まれておりますが、常にチームの固定メンバーのみで個々の案件に対応するわけではないことに加え、人事ローテーションも実施されることから、チーム単位での不正も生じづらくなっていると考えております。</p> <p>さらに、目標報酬における目標設定について、業績目標を目標として設定せず、業績目標達成のための行動を目標として設定するよう変更するとともに、目標報酬の約20%はコンプライアンスに関する目標の達成度により判断されることとしており（詳細は「6.(1)b. コンプライアンスの状況を盛り込んだ人事評価制度及びコンプライアンス意識の浸透度の確認」をご参照願います。）、コンプライアンス重視への動機付けも付与しております。</p> <p>これらの報酬制度の見直しにより、業績報酬の存在が不正を働く動機となるリスクは低減できているものと考えております。</p> <p>なお、当社では、個人インセンティブ制度の廃止は重要な再発防止策の一つではあるものの、報酬制度の見直しのみで不正を防止することを想定しているものではなく、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。もともと、人事制度の内容が従業員に対し不正を働く動機を惹起させるものとなることのないよう、当社では、今後も、1年に一度の頻度で、人事部において、人事制度の継続的な検証・改定を行ってまいります。</p> <p><a href="#">【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</a> 2022年4月における人事制度の改定の要否について、2022年3月期下期より検証を開始してまいります。</p>
6. 組織文化の改革・形成	(1) コンプライアンスの強化を目的とした人事制度改革	b. コンプライアンスの状況を盛り込んだ人事評価制度及びコンプライアンス意識の浸透度の確認	6. (1) b.	モニタリング中	21年7月	<p>当社における賞与算定は、業績の達成に応じて支払われる業績報酬と、目標設定の達成度に応じて支払われる目標報酬に分かれており、報酬制度の見直しにより目標報酬の割合が過半となるように変更されております（詳細は「6.(1)b. 営業個人インセンティブルールの廃止」をご参照願います。）。なお、目標報酬の評価項目は5つの項目で構成されており、それぞれの達成度を踏まえて目標報酬が決定されることになっております。</p> <p>人事部は、目標報酬に関し、①人事評価制度において、従業員がコンプライアンスに係る目標を設定することを必須とした上で、②目標報酬の5つの評価項目のうち1つを、上記のコンプライアンスに係る目標の達成度とし、かつ、当該項目の割合が目標報酬の評価全体の約20%となるよう、人事評価制度の変更を2021年4月に実施済みです。</p> <p>2022年3月期の人事評価面談（年2回実施）において、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するため、コンプライアンスチェックシートも活用しつつ、上司と部下が対話することを通して、従業員のコンプライアンス意識の浸透度の確認を行う旨の周知を2021年7月に行っております。</p> <p><a href="#">【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</a> 2021年8月6日以降において、上記人事評価制度の変更はございません。また、2022年3月期上期の人事評価面談より、上記コンプライアンスチェックシートを活用した、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するための上司と部下との対話が実施されております。今後も、当該人事評価制度に基づく評価の実施や人事評価面談などの取組を継続的に運用することで、コンプライアンス重視の企業文化の浸透を図ってまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	a. 企業文化改革委員会の発足	6. (2) a.	企業風土の改善に取り組むことを目的として、2020年4月22日に、管理本部担当取締役が委員長となり、全本部及び主要子会社へ出向している従業員の立候補者37名及び事務局4名をメンバーとし、社外取締役4名をアドバイザーとする「ビジョン浸透委員会」を発足させました。 当社は、従前から、「ICTの利活用を通じて、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、「ネットワークの社員としてどう行動すべきか」をテーマとして、上記の企業理念及び経営ビジョンに基づく、新たな行動指針（「Netoneグループ行動指針～社員一人ひとりが行うべき行動～」）を策定し、全従業員（主要子会社に出向している従業員を含みます。）に対し、かかる行動指針を自身の行動宣言へ反映させてまいりました。そして、当社は、今般、「ビジョン浸透委員会」を発展させた「企業文化改革委員会」を新たに設置しました。 「企業文化改革委員会」は、外部調査委員会から企業文化の改革に関する提言がなされたことを踏まえ、管理本部長執行役員が委員長となって、ビジョン浸透委員会を改組する形で発足された組織であり、昨年度からのビジョン浸透委員会のメンバーに加え、人事部等から新たな追加メンバーを選出しております。その結果、現在、「企業文化改革委員会」のメンバーは、管理本部長執行役員、全本部及び主要子会社の従業員42名並びに事務局2名により構成されております。また、同委員会は、社外取締役2名をアドバイザーとしております。 「企業文化改革委員会」は、6. (2)「b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」のとおり、改めて当社の経営ビジョン・行動指針を見直した上で、6. (2)「c. ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置」から「d. ビジョンウィークの企画、実行計画の策定」までの施策を実施することで、企業文化の改革を更に推進し、内部統制強化協議会が実施状況の報告を受ける形で当該活動をモニタリングしてまいります。	モニタリング中	21年5月	2021年5月11日に、左記記載の体制にて企業文化改革委員会を設置しました。 企業文化改革委員会は、2021年5月11日にキックオフミーティングを開催し、当社の経営理念「ICTの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トームが、従業員個々人の企業文化に関する問題意識を吸い上げた上で企業文化の改革に向けてどのような取り組みが必要であるかについて検討を進めるため、外部アドバイザーの支援により、従業員に対する人事サーベイトームを実施しました。 具体的には、人事サーベイトームは、外部アドバイザーにより、2021年6月に全従業員2,534人を対象として、オンラインによるアンケート形式で、組織風土や人事制度に関する設問に、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階の選択肢から回答する方式及び一部自由記述により回答する方式により実施しました。 現在、外部アドバイザーにおいてアンケートの集計結果を分析しているところであり、今後は、当該分析結果をもとに、従業員に対するインタビューを行って人事サーベイトームの分析を深めつつ、これらを踏まえ、経営ビジョン・行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）や人事制度改革についての検証を進めてまいります。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月に、外部アドバイザーより、当社に対する提言として、人事サーベイトームの分析結果を受領しております。今後、当該分析結果を基に、経営ビジョン・行動指針の見直しや人事制度改革に関する方針の検討及び実行を進めてまいります。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	b. 経営ビジョン・行動指針の見直し	6. (2) b.	前記6. (2)「a. 企業文化改革委員会の発足」のとおり、当社は従前、新たな行動指針を策定してまいりました。今後、企業文化改革委員会においては、外部専門家（企業文化改革及び労務人事に係るコンサルティング会社等）の助言や指導などを求めながら、2021年12月までに、①経営ビジョンを、全役職員が共有するにふさわしい内容に改訂するとともに、②経営ビジョンに沿うように、行動指針の更なる見直しもを行います。	推進中	21年12月	人事サーベイトームや従業員に対するインタビュー（詳細については、「6. (2) a. 企業文化改革委員会の発足」をご参照願います。）の実施後、企業文化改革委員会において、2021年12月までに、これらの活動を通じて整理した当社の企業文化の課題を踏まえて、①経営ビジョンを、全役職員が共有するにふさわしい内容に改定するとともに、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。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年12月末までの経営ビジョン及び行動指針の見直しの完了に向け、上記の人事サーベイトームの分析結果なども踏まえながら引き続き検討を実施しております。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	c. ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置	6. (2) c.	ビジョン浸透委員会では、前記6. (2)「a. 企業文化改革委員会の発足」のとおり新たな行動指針の策定を行ったうえで、かかる行動指針を反映した電子版ビジョンブックを作成して社内電子掲示板に掲示しました。今後は、企業文化改革委員会において、経営ビジョン及び行動指針の見直しを行った後、これを踏まえた電子版ビジョンブックの改訂及び社内電子掲示板への掲示を2022年1月中に行い、経営ビジョンや行動指針の従業員への浸透を高めてまいります。また、かかる掲示に当たっては、画面のトップページに特設サイトを設けて電子掲示板上で視認性を改善します。	推進中	22年1月	経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）が完了した後、企業文化改革委員会は、その見直しの内容を踏まえて、2022年1月までに、電子版ビジョンブックの改定及び社内電子掲示板への掲示を行う予定としております。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 経営ビジョン及び行動指針の見直しの状況については、上記「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	d. ビジョンウィークの企画、実行計画の策定	6. (2) d.	企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解と浸透を深め、会社としての一体感をより強化するために、企業文化改革委員会において、年2回、「ビジョンウィーク」と称する期間を設定いたします（初回は2021年5月に実施しております。）。「ビジョンウィーク」では、代表取締役社長と従業員との公開座談会などのオンラインイベントを実施します（イベントの様子は録画し、追って社内で配信する予定です）。イベントでは、匿名のチャットツールによる参加者からの質問に代表取締役社長がリアルタイムで回答することで、普段従業員が企業理念、経営ビジョン及び行動指針について疑問に感じていることの解決・納得を得ることができ、従業員の企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解及び浸透が促進されと考えております。	モニタリング中	21年5月	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。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 第2回目の「ビジョンウィーク」の開催は2022年2月を予定しており、現在策定中の経営ビジョンであるネットワンWayの要素を取り込んだ内容での開催を検討しております。
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	e. 行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透	6. (2) e.	社内イントラの従業員プロフィール欄に、行動指針を踏まえた従業員個人の4つの行動宣言を記載して社内に公開しています。 また、2021年6月以降、四半期ごとに行う上司とのOne on Oneで、行動指針について会話をし、各自の行動宣言の達成度を振り返る機会を設けることなどで、行動指針を従業員に浸透させてまいります。 さらに、自身の行動宣言を他の従業員に共有する全従業員参加のワークショップを2021年5月から7月にかけて12回開催いたします。これにより、従業員が他者の行動宣言に触れることで、各従業員の行動指針に対する相互理解が促進され、組織の一体感につながるものと考えています。	モニタリング中	21年6月	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。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 今後も継続的な個別面談（One on One）の実施などの取組みを通じて、従業員における行動指針の浸透を図ってまいります。 なお、経営ビジョン及び行動指針の見直し（詳細については、「6. (2) b. 経営ビジョン・行動指針の見直し」をご参照願います。）が完了した後、かかる見直し後の経営ビジョン及びおよび行動指針を踏まえて、全従業員も行動宣言の見直しを実施する予定です。 また、全従業員参加型のワークショップについては、当初予定していた全12回の開催を完了しており、2021年3月期及び2022年3月期の新卒社員並びに2022年3月期の第二新卒社員を対象とした追加回を、2021年10月に開催予定としております。



施策	具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
<p>6. 組織文化の改革・形成</p> <p>(3) 当事者意識の醸成・他人事文化の打破</p> <p>a. 人事ローテーションの確立</p>	<p>6. (3) a. ( i ) 人事ローテーションの実施</p> <p>当社では、業務の属人化や業務のブラックボックス化（業務に関する情報を当該案件の担当のみが把握しており、他の者が何も分からない状態）を避けるため、2020年4月1日付の人事異動において特に人材の固定化傾向が強かったマネージャー職の人事ローテーションを優先的に推進しました。これにより、全社の平均ローテーション率が6.3%であるのに対し、マネージャー職のローテーション率は9.3%となりました。今後も、人材の固定化傾向を踏まえながら、業務経験年数が5年以上で一定以上の評価を受けた従業員のローテーションを優先的に推進するとともに、特に、お客様を直接担当する営業職については、以下の( ii )の①又は②に該当する場合は、必ずローテーションを実施します。</p> <p>( ii ) 人事ローテーションに関する規程整備</p> <p>就業規則に、人事ローテーションについての規定を追加するとともに、人事ローテーションのガイドラインを新たに整備しております。</p> <p>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。</p> <p>また、組織活性化を目的とする人事ローテーションについては、「キャリアプラン」（従業員が上司及び人事部に対して自らの希望する将来のキャリアの計画について宣言する仕組みであり、少なくとも1年に1回以上見直しながされます。）において人事ローテーションについての希望があった場合や、5年以上同一業務を経験している場合等の条件に合致した従業員に対して優先的にローテーションを実施いたします。</p> <p>( iii ) 人事ローテーション情報の管理</p> <p>不正の防止を目的とする人事ローテーションについては、人事部において、従業員が担当する顧客及び市場の情報を年度単位で管理し、( ii )の①又は②のルールに該当する場合に、人事ローテーションを行います。また、組織活性化を目的とする人事ローテーションについても、人事部において、従業員の「キャリアプラン」や勤続年数等の情報を管理し、人事ローテーションの実施に役立てております。</p>	<p>推進中</p>	<p>21年12月</p>	<p>業務の属人化や業務のブラックボックス化を避けるため、2021年4月1日付けの人事異動においても、部門を横断する人事ローテーションを実施いたしました。これにより、全社の平均ローテーション率が10%であるのに対し、マネージャー職のローテーション率は、15%となりました。</p> <p>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。</p> <p>また、当社では、人事ローテーションを適切に実施するため、営業職を中心とした従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムの検討・構築を2021年4月より開始しており、運用の開始は2022年1月を予定しております。これにより、年度ごとに適切な人事ローテーションを実施することが可能になり、人材の固定化を防ぎ、組織全体で顧客の対応に当たることを目指してまいります。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b></p> <p>人事ローテーションを適切に実施するための、営業職を中心とした従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムの検討・構築については、引き続き対応を進めており、現在管理情報について、全社的な定義の整理を実施しております。2022年1月からの運用の開始に向け、引き続き対応を実施してまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	21年度上半期における実施・運用状況															
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育	a. 会計リテラシーの向上・会計知識教育	7. (1) a.	全社的に会計リテラシーを向上させるため、人事部がファイナンスサービス部と連携して、公認会計士等の会計専門家や他の上場企業においてCFOの経験がある者等を講師とした会計リテラシーの向上・会計知識教育のための研修を実施します。具体的には、全役職員（社外役員を含みます。）を対象にeラーニングによる研修を実施するとともに、本部長、副本部長、部・室長については、集合研修も実施します。また、研修の実施後に、理解度チェックを実施することで、その浸透度を測定します。そして、その測定の結果については、人事部が経営委員会へ報告いたします。 本研修及び理解度チェックは年2回程度実施します。初回実施は2022年3月期第2四半期を予定しております。 以上の研修・理解度チェックを実施することにより、全役職員の会計リテラシーの向上を図ってまいります。	モニタリング中	21年7月	<p>人事部及びファイナンスサービス部においては、全社的に会計リテラシーを向上させるため、2021年8月より全役職員を対象としてeラーニングを開始いたします。また、2021年7月から本部長、副本部長、部・室長を対象とした集合研修も実施しております。eラーニング実施スケジュール及び対象者は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>講師及び概要</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年8月から</td> <td>上場会社役員ガバナンスフォーラム提供のEY新日本 有限責任監査法人所属の公認会計士を講師とする、財務会計・経営分析に関する全12テーマのeラーニング</td> <td>全役職員</td> </tr> <tr> <td>同年8月上旬から9月末</td> <td>KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング</td> <td>全従業員</td> </tr> </tbody> </table> <p>集合研修実施スケジュール及び対象者は、以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>講師及び概要</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年7月26日、7月27日、8月3日、8月6日</td> <td>和田芳幸公認会計士及び高木明公認会計士による、会計知識の深化及び「使う能力」の向上をテーマとした集合研修並びに参加者を少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</td> <td>本部長、副本部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）</td> </tr> </tbody> </table> <p>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月中旬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ラーニングに付随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。</p> <p><b>【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】</b> 集合研修の理解度チェックテストを2021年8月、eラーニングの理解度チェックテストを2021年9月に実施しており、その浸透度の測定結果を、2021年10月25日に、経営委員会に対して人事部より報告することを予定しております。</p>	実施時期	講師及び概要	対象者	2021年8月から	上場会社役員ガバナンスフォーラム提供のEY新日本 有限責任監査法人所属の公認会計士を講師とする、財務会計・経営分析に関する全12テーマのeラーニング	全役職員	同年8月上旬から9月末	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング	全従業員	実施時期	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	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、副本部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）
実施時期	講師及び概要	対象者																				
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	全役職員																				
同年8月上旬から9月末	KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とする全18テーマのMBAシリーズアカウンティングeラーニング	全従業員																				
実施時期	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	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、副本部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）																				
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育	b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会	7. (1) b.	全社的な会計リテラシーの向上、コンプライアンスに関する企業文化の改革推進のため、コンプライアンス室を主管部署として、全従業員を対象に、それぞれが所属する各部門において、過去の過ちを繰り返さないこと、コンプライアンス意識を醸成することを目的として「不正営業取引、不正会計、ハラスメント」などの事例を題材として意見交換を行う「事例研究会」を実施いたします。「事例研究会」で取り扱う題材については、コンプライアンス室が、過去の自社及び他社の不正事案について具体的な手法の分析及び把握を行ったうえで、その分析結果をもとに、外部専門家（公認会計士、弁護士等）、リスク管理室、法務室からの意見も取り入れながら、作成いたします。「事例研究会」の開催頻度・回数は、四半期に1回として、1年度内に4回実施いたします（初回実施は2022年3月期第1四半期を予定しております。）。	他施策参照	-	<p>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、過去の不正事案を題材とする「事例研究会」を各部門で実施しました。詳細については、「1.(1)b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>															
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(2) 過去不祥事からの学び・啓蒙	a. 過去不祥事に対する全従業員に対する周知活動	7. (2) a.	二度と不祥事を起こさないために、「事例研究会」（「事例研究会」の詳細については、「7. (1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育」の「b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会」の項目に記載の内容をご参照願います。）において、自社における過去の不祥事を題材としたディスカッションを行い、過去の不祥事の具体的な手法やその原因を学ぶ機会を設けることで、これらの周知・啓蒙を図ります。 過去の不祥事を題材とする「事例研究会」については、年2回実施します。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。	他施策参照	-	<p>当社では、2021年6月において、過去の不正事案を題材とする「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、「1.(1)b. コンプライアンス教育の実施」及び「7.(1)b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会」をご参照願います。</p>															



施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	21年度上半期における実施・運用状況
7. 会計リテラシー教育及び過去不祥事からの学び・啓蒙	(3) 日々の失敗事例（ヒヤリハット）からの学び	a. 失敗事例からの学び	7. (3) a.	過去の過ちを二度と繰り返さないため、以下のような社内の業務ルール勉強会、ワークショップ、日々の失敗事例（ヒヤリハット）共有を通して、社内の業務ルール、日々の失敗事例の第1ラインの全従業員への周知を図ります。以下の取組の実施状況については、第1ラインから選出した教育担当がコンプライアンス室に対して報告し、コンプライアンス室においてその実施状況を確認いたします。以下の取組は、2022年3月期第2四半期からの開始を予定しております。 ・第1ラインから選出した教育担当と業務統制本部による第1ラインの全従業員への社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト（四半期毎） ・第1ラインの従業員同士での、顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業における失敗事例共有のためのワークショップ（四半期毎） ・失敗事例を共有するための投稿型の社内Web等のツールによる、第1ラインの全従業員同士での日々の失敗事例や障害事例の発信と相互共有（適時）  以上の取組により、第1ラインの全従業員に対し発生した失敗事例を周知することで、過去の過ちを二度と繰り返さないようにしてまいります。	モニタリング中	21年7月	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。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月に、第1ラインの従業員が参加する①社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業等における失敗事例（ヒヤリハット）の共有会とワークショップをWeb開催の方式で実施（①及び②を同日開催）しております。また、③上記①及び②の取組みで使用した資料の社内Webでの全従業員に向けた共有も実施しております。その他、③の取組みとして、第1ラインの従業員が日々の失敗事例（ヒヤリハット）を社内Webで全従業員向けに投稿し、これを共有する取組みも開始しております。
8. モニタリング体制の継続	(1) 「内部統制強化協議会」による全社横断的かつ継続的な再発防止策の推進	a. 内部統制強化協議会による再発防止策の推進	8. (1) a.	「I.再発防止策について」冒頭の内部統制強化協議会の役割、構成に関する記載をご参照願います。	モニタリング中	21年4月	内部統制全般の強化策の実行及び推進、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を目的として、2021年4月1日に、左記記載の体制にて内部統制強化協議会を発足しております。内部統制強化協議会は、発足以来、本報告書の提出日まで週次で定例会を開催し、有効性のある再発防止策の方針、実行方法の検討及び進捗状況の確認を行っております。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年8月6日以降においても、かかる体制にて内部統制全般の強化策の推進等に取り組んでおります。
8. モニタリング体制の継続	(2) 不正等（会計不正に限らない）の有無に係る、内部監査室による内部監査とは別個の定期的な調査の実施	a. 内部監査以外の定期的な調査	8. (2) a.	モニタリング体制を強化するために、内部監査室による内部監査とは別に、業務統制本部が個別の不正等の有無の調査を定期的実施し、当該結果をリスク管理室に報告します。そのうえで、リスク管理室は、リスク管理委員会に報告し、万一、個別の不正等を把握した場合には、リスク管理委員会において追加調査等の然るべき対応をとりまます。なお、具体的な調査の実施方法、実施頻度等については、2021年7月末までに決定してまいります。	モニタリング中	21年7月	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。）。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。）。  【2021年8月6日以降の2022年3月期上期における活動状況】 2021年9月28日開催のリスク管理委員会において、リスク管理室より上記①及び②の調査の結果の報告を実施しました。調査の結果、①不適切な会計処理や業績実態及び②架空の発注が認められた案件はございませんでした。次回のリスク管理室からリスク管理委員会への報告は、①については2021年10月を、②については2021年12月をそれぞれ予定しております。