

再発防止策 22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(*1)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。

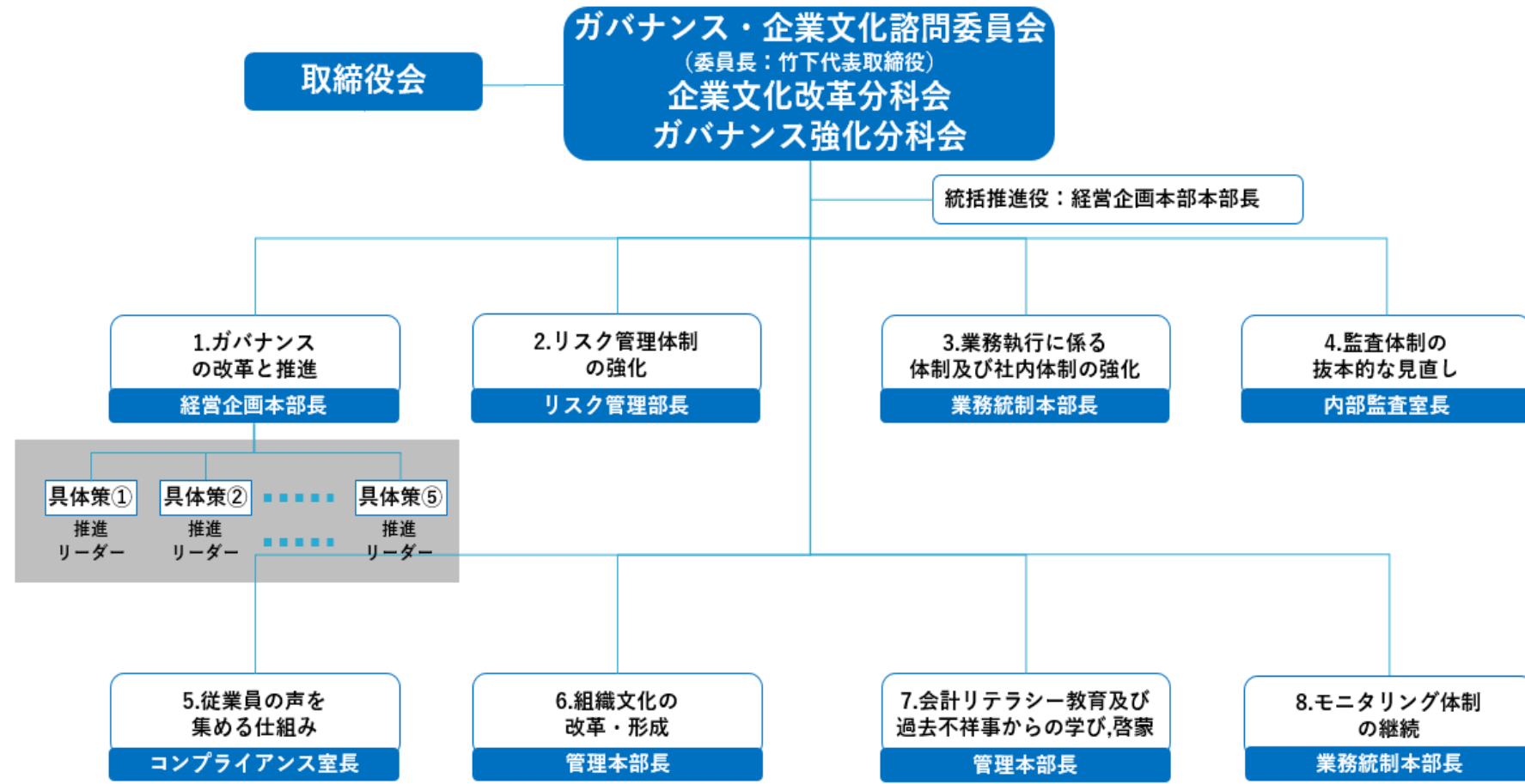
内部統制強化協議会は、社長を統括責任者、執行役員経営企画本部長を統括推進役とし、以下の1から8までの再発防止策について、管理部門の執行役員本部長及び社長直轄組織の室長から、その責任者を任命しております。(*2)また、各責任者の下には、具体策の推進を担う部室長が推進リーダーとして配置され、全社横断的な人員構成となっております。

(*1)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。

(*2)ガバナンス・企業文化諮問委員会は、社長を委員長として、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。

さらに、円滑なモニタリング活動を確保するため、同委員会は傘下にガバナンス強化分科会と企業文化改革委員会を設置しております。

ガバナンス強化分科会と企業文化改革分科会は、企業文化の改革、ガバナンス及び内部統制システム全般に関する重要な活動の推進、モニタリングを実施しております。



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	22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>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2022年3月期下期においては、2021年10月26日、11月4日、11月26日、12月24日、2022年1月8日、1月28日、2月25日、3月25日の取締役会において、取締役4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。また、2021年10月7日、10月25日、11月11日、11月25日、12月9日、12月23日、2022年1月13日、1月26日、2月10日、2月24日、3月10日、3月24日の経営委員会において、部長職42名の宣言状況等をレビューしております。また、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の四半期毎のモニタリングについては、2022年3月期第3四半期分を2022年1月の経営委員会にて実施しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期においては、計画と報告の実行性を高めるため、2023年3月期の4月末までにコンプライアンス宣言状況等のレビューについての報告フォーマットを改訂しております。</p> <p>改訂内容については「活動目標」と「活動内容」といった項目から、「前期の活動成果」、「前期の活動課題」、「今期の活動目標」の3つの項目へ変更し、コンプライアンス宣言状況等についてより実効的なレビューを行える形としております。</p> <p>2023年3月期上期も取締役や幹部のコンプライアンス活動の宣言を行う場として取締役会と経営委員会の中でリスク・コンプライアンス活動報告を行い、参加者から報告内容についてレビューを受けております。</p> <p>2022年4月、5月においては、2回の取締役会において、計4名の取締役の宣言状況等のレビューが実施されました。また、2回の経営委員会において、1名の専務執行役員、1名の常務執行役員、4名の執行役員、1名の本部長の宣言状況等のレビューが実施されました。</p> <p>2022年6月から9月においては、3回の取締役会において、計3名の取締役の宣言状況等のレビューが実施されました。また、3回の経営委員会において、1名の常務執行役員、6名の執行役員、2名の本部長の宣言状況等のレビューが実施されました。</p>

施策		具体策	ステータス	整備完了時期	22年度上半期における実施・運用状況	
1. 覇バランスの改革と推進	(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.	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2022年3月期第3四半期においては、「自部門の活動計画へ理解を深める」をテーマとした「意見交換会」、及び「社内不祥事」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2021年10月から12月の間に対象となる全部門にて開催しました。</p> <p>また、同第4四半期においては、「自部門の活動計画へ理解を深める」をテーマとした「意見交換会」、及び「情報セキュリティ事故」をテーマとした「事例研究会」を、それぞれ、2022年1月から3月の間に対象となる全部門にて開催しました。</p> <p>「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、各四半期の末月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、翌四半期初月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。</p> <p>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継続して実施し、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> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>「意見交換会」を上期1回、下期1回の年2回開催しています。意見交換会で出された意見は、選抜された社員と各部門の管掌役員等を中心としたディスカッション形式の意見交換を実施する「グループ内意見交換会」（詳細は「1.(1)b. コンプライアンス教育の実施等を通じたコミュニケーション強化」をご参照願います。）の題材として使用します。「グループ内意見交換会」は年2回、第2四半期と第4四半期に開催しており、この開催時期と連携するため、「意見交換会」も年2回とし、第1四半期と第3四半期に開催しております。</p> <p>更に各部門及びチームにおいて、「事例研究会」を四半期に1回開催しています。2023年度3月期においては、第1四半期は労務問題（違法残業）をテーマとして、第2四半期は独占禁止法（談合）をテーマとして、それぞれ実施いたしました。第3四半期は過去不祥事（架空外注の金員騙取）を、第4四半期はグループ会社不正リスク又は下請法を、それぞれテーマとすることを計画しております。</p> <p>①「意見交換会」の実施結果は、部門ごとに、「意見交換会」の実施結果をまとめた「意見交換会」の活動レビューシートを提出する方法により、第1四半期と第3四半期の末日までに、また、②「事例研究会」の実施結果は、部門又はチームごとに、「事例研究会」の実施結果をまとめた事例研究会報告シートを提出する方法により、各四半期の末月までに、それぞれコンプライアンス室に報告されており、コンプライアンス室はその結果を、各翌々月に、代表取締役社長が委員長を務める経営委員会に直接報告しております。</p>
1. 覇バランスの改革と推進	(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.	モニタリング中	21年4月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期におきましても、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ております。</p>
1. 覇バランスの改革と推進	(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.	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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研修を実施（半期に1回、2月と7月を予定）してまいります。また、研修の都度、事後にアンケートとテストを実施することにより、その浸透度を確認するとともに、アンケートとテスト結果は人事部が集約し保管します。また、保管されたアンケートとテスト結果は、人事部が研修の内容の浸透度を確認するエビデンスとして、取締役会への報告に利用します。</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> <p>【2023年3月期上期】</p> <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、コンプライアンス教育の一環として、独禁法及びインサイダー規制に関する役員向け研修を2022年9月9日に実施し、実施後は参加者へのアンケートと理解度テストを実施しております。当該研修は半期に1回実施することを予定しており、法務室が、事後のアンケート及びテストを通じて、都度研修への理解度を確認してまいります。また、コーポレート・ガバナンスに関する知識を深めることを目的に、2022年8月5日に、外部講師によるコーポレート・ガバナンスセミナーも開催いたしました。次回の研修開催は、2023年2月を予定しております。</p>

施策		具体策		ステータス	整備完了時期	22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	e. ガバナンスを司る会議体に関する変更	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(*1)、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」(*2)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。）。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2021年4月1日付けで、左記に記載の変更を実施し、2022年3月期下期においても、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> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>取締役会の監督機能強化及び業務執行責任の明確化の観点から、2022年4月に、①リスク管理委員会を経営委員会の委任機関へと変更いたしました。</p> <p>また、内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月に、②内部統制強化協議会と企業文化改革委員会を統合し、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を設置いたしました。さらに、取締役会の諮問機関として取締役及び執行役員の指名及び報酬等に関する事項の審議及び答申を目的として設置していた諮問委員会について、求められる役割の違いを踏まえた目的の明確化の観点や議論のさらなる深耕等を目的として、2022年6月22日付けで同委員会を取締役及び執行役員の指名等に関する審議を行う「指名諮問委員会」と取締役及び執行役員の報酬等に関する審議を行う「報酬諮問委員会」とに機能を分離し改組しました。</p>																														
			<table border="1"> <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> <p>(*1)取締役会の監督機能強化及び業務執行責任の明確化の観点から、リスク管理委員会を経営委員会の委任機関へと変更いたしました。もともと、リスク管理委員会における各種取組状況等は引き続き取締役会においても報告される体制を構築しております。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</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			<table border="1"> <thead> <tr> <th>会議体名</th> <th>目的</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指名諮問委員会</td> <td>経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及びサクセッションプラン等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>報酬諮問委員会</td> <td>経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること</td> </tr> <tr> <td>ガバナンス・企業文化諮問委員会</td> <td>当社グループのガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行及び内部統制システムの強化に関する実行計画の評価及び進捗状況のモニタリング、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を図ること</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> <tr> <td>コンプライアンス委員会</td> <td>当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> <tr> <td>サステナビリティ委員会</td> <td>当社グループのサステナビリティに関する重要な事項を審議、決裁すること</td> </tr> </tbody> </table>	会議体名	目的	指名諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及びサクセッションプラン等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	報酬諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること	ガバナンス・企業文化諮問委員会	当社グループのガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行及び内部統制システムの強化に関する実行計画の評価及び進捗状況のモニタリング、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を図ること	経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること	リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を審議、決裁すること	コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を審議、決裁すること	サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティに関する重要な事項を審議、決裁すること
会議体名	目的																																			
諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の議長の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及び報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																																			
リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を検討し、取締役会へ答申すること																																			
内部統制強化協議会	内部統制全般の強化策の実行及び推進方法、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善案を取締役会へ答申すること																																			
経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること																																			
コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を検討し、経営委員会へ答申すること																																			
企業文化改革委員会	企業文化の改革を図るため、企業理念や行動指針の見直し、ビジョン浸透活動、人事評価制度の見直しを検討し、経営委員会へ答申すること																																			
会議体名	目的																																			
指名諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の選任、解任及びサクセッションプラン等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																																			
報酬諮問委員会	経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会の諮問を受けて、取締役及び執行役員の報酬等に関する事項を審議し、取締役会へ答申すること																																			
ガバナンス・企業文化諮問委員会	当社グループのガバナンスの強化、企業文化改革、再発防止策の継続的な履行及び内部統制システムの強化に関する実行計画の評価及び進捗状況のモニタリング、並びに継続的な経営陣によるモニタリングの関与と更なる改善を図ること																																			
経営委員会	経営活動の効率化を図るため、会社経営に関する基本的又は重要な事項を審議、決裁すること																																			
リスク管理委員会	当社グループのリスク管理活動に関する重要な事項を審議、決裁すること																																			
コンプライアンス委員会	当社グループのコンプライアンス活動に関する重要な事項を審議、決裁すること																																			
サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティに関する重要な事項を審議、決裁すること																																			
1. ガバナンスの改革と推進	(1) 経営陣が自ら意識改革をし、企業文化の改革を推進する	f. 内部監査結果の報告体制の整備	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。	他施策参照	-	「4.(1) b.内部監査機能の強化」をご参照願います。																														

施策	具体策	ステータス	整備完了時期
<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(*1)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。(*2)</p> <p>なお、業務統制本部は、より現場に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として今年度新設された部署であり、営業統轄室(*3)、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室(*3)から構成されます。(*4)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(*3)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(*3)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(*5)に報告します。</p> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>(*2)2022年6月22日以降の3ラインに係る組織体制に関しては右記に記載の体制図をご参照願います。</p> <p>(*3)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*4)2022年4月1日付機構改革により、業務統制本部内に事業推進部(室)を新設いたしました。</p> <p>(*5)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年4月

22年度上半期における実施・運用状況

【2022年3月期下期まで】
 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。

2022年3月期下期においても、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。また、相互の業務支援や業務効率向上の取り組み推進を各ラインが協働で実施することを目的に、社内プロジェクトや各種説明会などによるライン間のコミュニケーション機会増加に取り組んでおります。

【2023年3月期上期】
 2023年3月期上期においても、第1.5ラインを設置した当社独自の3ラインモデルによる体制にて牽制機能の強化に取り組んでおり、2022年4月より業務執行の迅速化の観点から、第1ラインの営業活動支援業務と営業業務処理の管理推進機能を集約するため、2022年3月期下期までの組織の役割を見直しています。

具体的には、第1ラインにおける各事業本部と第1.5ラインの業務統制本部に事業推進部(室)を新設し、業務状況の可視化を進めるとともに、業務統制本部業務企画部がビジネスの品質保証・営業業務の統轄機能・技術業務の統轄機能を担うことで業務統制機能を拡充させ、お客様との契約の履行状況の管理と契約の着実な履行を実現します。これらにより第1ラインと第1.5ラインの役割を一体的に見直すことで、当社全体として牽制機能の強化とビジネス遂行の生産性向上を進めています。

また、これらの取り組みを持続的に発展させるため、取締役会の独立性・客観性を高め、業務執行に対する監督を更に強化すること、加えて、継続的な企業価値向上の実現に向け、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に迅速かつ柔軟に対応できる業務執行体制の確立を目的として、当社は、2022年6月22日開催の第35回定時株主総会での承認を受け、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。2022年6月22日以降の3ラインに係る組織体制に関しては、下記の体制図のとおりです。

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	22年度上半期における実施・運用状況
1. 〆バランスの改革と推進	(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.	営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、業務統制本部において、営業取引に係る受注前及び受注後の活動（具体的には、顧客登録、案件登録・推進、見積作成、受注計上、売上計上等）における各部門の業務内容や牽制項目を洗い出し（詳細は「3. (1) 第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化営業部門に対する牽制の強化」の「b. 販売及び購買プロセスに関する規程の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）、「業務ガイドラインやチェックリストを作成します。営業部門・技術部門においては、それらに基づき業務を実施し、案件ごとのチェック項目の履践状況をチェックリストに記録します。これにより、営業部門・技術部門における牽制機能が強化されると考えております。	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>2022年3月期下期においても、かかる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。</p> <p>なお、2022年3月期上期から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。具体的には、第1ライン、第1.5ライン及び第2ラインでのチェックの観点はそれぞれ異なることを前提とした考え方にに基づき、第1ラインにおいては入力データの完全性、第1.5ラインではプロセスや手順の網羅性、第2ラインでは会計基準に即した整合性についてチェックの精度をより向上させる検討を進めております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、業務ガイドライン及びチェックリストに基づく業務の実施を継続しております。</p> <p>また、継続性及び実効性の更なる向上の観点から、牽制機能の十分性を保ちながら、業務効率を更に向上させる手法として、2022年5月より不正防止に関わるチェックリストの運用をシステム化（マニュアル統制からITを活用した統制への移行）しています。</p> <p>さらに、牽制対象部門の役割及び業務執行内容、並びに業務環境についての理解を深めることが有用であるとの考えに基づき、ライン間での双方向コミュニケーションの機会を設けています。2023年3月期においては、月に1回を目途に、2022年4月より実施を開始しています。</p>
1. 〆バランスの改革と推進	(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.	購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化のため、業務統制本部において、購買部及び管理部門における業務内容や牽制項目を洗い出し（詳細は「3. (1) 第1ライン及び第1.5ラインにおける営業部門に対する牽制の強化営業部門に対する牽制の強化」の「b. 販売及び購買プロセスに関する規程の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）、「業務ガイドラインやチェックリストを作成します。購買部・管理部門においては、それらに基づき業務を実施し、案件ごとのチェック項目の履践状況をチェックリストに記録します。これらについては、2021年5月以降順次実施してまいります。これにより、購買部及び管理部門における牽制機能が強化されると考えております。	モニタリング中	21年9月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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、2021年7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おります。</p> <p>2022年3月期下期においても、かかる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。</p> <p>財務経理部についても、2021年9月中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、同年10月より、かかる業務ガイドラインに基づいたチェックリストの運用を開始しております。</p> <p>さらに、購買部においては、発注時点でチェックリストの不備があり、業務上の手戻りが発生したケースを事業本部長に業務改善ミーティング（詳細については、「3.(1)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」をご参照願います。）にてフィードバックすることで、各事業本部、業務管理部及び購買部における業務改善の推進をしています。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>・第1.5ライン(購買部/業務管理部)</p> <p>(購買部) 第1ラインにおける不正防止チェックリストのシステム実装（第1ラインへの牽制移管完了）に伴い、購買部におけるチェックリストの発注前確認は廃止しました。一方、これまでのサンプリングによる事後モニタリングに加えて、過去の事案の経験から7つの軸（想定リスク）で分析し、リスクが大きい伝票の完全性及び妥当性を担保する事後モニタリングの運用を開始しています。</p> <p>(業務管理部) 明文化された牽制項目の浸透を強化するため、第1ラインに掲示や説明会を通じチェック項目の共有を行っています。また、チェックによる差戻しの傾向をモニタリング・分析、第1ラインにフィードバックする事で浸透度合いを測り、業務改善の推進をしています。</p> <p>・第2ライン(財務経理部)</p> <p>ガイドライン及びチェックリストで仕入債務残高に関する閾値を設け、月次決算において買掛金/前払費用残高の適正性についてチェックを実施しています。月次単位で購買部から提供される仕入債務について、発注取消漏れなどデータ登録に誤りが発覚した場合には、購買部門と連携してデータを修正する運用を確立済みです。運用開始後のチェック結果においては不正・異常性のある取引は見られていません。詳細については「3. (2) b.財務経理部によるチェック体制の整備」をご参照願います。</p>
1. 〆バランスの改革と推進	(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.	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。	モニタリング中	21年9月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>業務統制本部においては、2022年3月期第3四半期より四半期ごとに、「1.(2)a. 営業部門・技術部門における業務内容・牽制機能の明確化」及び「1.(2)b. 購買部及び管理部門における業務内容・牽制機能の明確化」で挙げた営業部門、技術部門、購買部、業務管理部及び財務経理部が業務ガイドラインに基づいて業務を行っていること、また、チェックリストが適切に運用されていること（チェック項目を確実に履践していることを含みます。）を確認しております。</p> <p>また、これらの部署の業務内容・牽制項目を変更する際には、当該部署から業務統制本部の業務企画室(*)に連絡がなされるフローとなっており、業務企画室(*)は当該変更内容を業務ガイドラインやチェックリストに確実に適宜反映し、その履践状況まで確認することにしておりますが、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> <p>他方で、効果的・効率的な業務遂行を目的として、2022年10月7日に購買業務ガイドラインの改訂を実施しております。具体的には、検収や代金支払に関わる部門の役割の明確化を行いました。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、これらの確認の実施を継続しております。現時点において、明確化した各部門の業務内容・牽制機能の実効性の確保が実現できている状況にあります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況
1. 型バランスの 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.	四半期毎の全社会議（全役職員が参加します。なお、全役職員は、主要子会社へ 出向している従業員を含みます。以下同じ。）における各本部のオペレーション状況 （具体的には、各部門の部門戦略・目標についての活動状況・取組内容とこれらの今 後の予定）の共有により、従業員が自身の所属する部門や他部門の役割を理解する 機会を設定してまいります（この施策は、2022年3月期第2四半期より実施してま います。）。 これにより、従業員の各部門の役割に関する理解を深めてまいります。	モニタリング中	21年4月	<p>【2022年3月期下期まで】 2022年3月期下期においても、各本部のオペレーション状況の共有を行い、各部門相互理解の促進を図っております。 具体的には、2021年10月に実施された全社会議において、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、2022年1月に実 施された全社会議において、西日本事業本部、中部事業本部、カスタマーサービス本部のオペレーション状況の共有を実施しております。</p> <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、各本部のオペレーション状況の共有を行い、各部門相互理解の促進を図っております。具体的には、2023年3月期第 1四半期の全社会議にて各組織体制及び各委員会体制の説明を実施しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況
1. 型バランスの 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>【2022年3月期下期まで】</p> <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室が担っていましたが（代表取締役社長とは異なる取締役が管掌していました。）が、経営トップによるコンプライアンス推進を図り、特に営業部門に対する牽制機能を強化するために、2021年4月1日付け機構改革により、代表取締役社長直轄の組織としてコンプライアンス室を新設しました（コンプライアンス室の詳細は「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。</p> <p>また、2022年3月期の中期事業計画策定の過程において、役員・執行役員の管掌部門におけるオペレーション状況や活動実績を検証し、管掌部門の見直しを検討しました。</p> <p>2023年3月期に実施する機構改革においては、新たに役付執行役員を配置し、第1ライン、第1.5ライン、第2ライン、第3ラインのそれぞれを異なる役付執行役員が管掌することといたしました。</p> <p>従来は各ラインを構成する本部毎に執行役員を配置していましたが、役付執行役員を配置することで各ラインを束ねる立場としても対等なパートナーシップ関係の確保を目指します。</p> <p>また、2021年4月1日付け機構改革以降は、第1.5ライン及び第2ラインの管掌取締役を代表取締役が兼ねておりましたが、2022年6月の第35回定時株主総会において当社提案の取締役候補者が選任された場合、第2ラインの管掌役として代表取締役と異なる取締役を選任定することといたしました。これにより、管掌取締役間においてもラインに則した対等なパートナーシップ関係の実現を目指して参ります。</p> <p>なお、第3ラインにあたる内部監査室については引き続き代表取締役社長直轄の組織とし、代表取締役が管掌することといたします。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>これまでは第1.5ライン及び第2ラインの管掌取締役を代表取締役が兼ねておりましたが、2022年6月の第35回定時株主総会后、第2ラインの管掌役として代表取締役と異なる取締役を配置しております。これにより、それぞれの取締役が管掌する各部門間においてもラインに則した対等なパートナーシップ関係を実現してまいります。</p>
1. 型バランスの 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>【2022年3月期下期まで】</p> <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。また、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て、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模について検証を実施しました。</p> <p>2022年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）は、当該検証の結果を踏まえた内容となっております。</p> <p>(*)2022年3月期の「中期事業計画」は、「再定義した新理念体系（Purpose, Mission, Vision, Values）に向けた成長戦略の遂行と、それを支える経営基盤の強化を目指す」という経営基本方針のもと、「中期経営計画」に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年3月期の中期経営計画策定の過程においても、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で必要な知見や能力、人数規模についての検証を実施しており、2022年4月1日付機構改革（取締役会及び経営委員会にて決定）は、当該検証を踏まえた内容となっております。今後も、取締役、執行役員、本部長等が出席する中期事業計画策定会議において、各部門・部署・委員会等の役割を果たす上で各業務上及びマネジメント上必要な知見・能力・人数規模と実際の人員配置の状況を毎年検証し、見直しを図ることで、各部門・部署・委員会等にそれぞれの役割に応じた十分な知見や能力を有する者が配置されるようにしてまいります。</p>

施策	具体策	ステータス	整備完了 時期	22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>(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</p>	<p>a. 従業員へのメッセージ発信の頻度・質の強化</p> <p>1. (3) a.</p> <p>当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上のため、以下のとおり、従業員に対するメッセージ発信を実施しております。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信（2021年3月19日実施） ・2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信（2021年3月26日実施） ・外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施（2021年3月26日実施） ・継続的なトップメッセージの配信（月1回の定期的な取締役ビデオメッセージの配信を実施するとともに、ビデオに対する従業員の声を収集し、寄せられた質問、意見に対しての回答を開示することにより、従業員の理解を深めております。なお、かかる活動は今後も継続して実施してまいります。） <p>今後、当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底するため、年4回開催される全社会議や毎月開催される幹部会において経営トップのメッセージを発信する際に、例えば全社会議では役員間のトークセッションにより従業員に理解しやすい表現での配信を行い、幹部会においては参加する幹部へ毎回トップメッセージを伝え、それを配下組織に確実に伝達させることで、メッセージ発信の強化を図ります。また、タテのコミュニケーション機会として、全従業員を対象に、経営陣と少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。</p>	モニタリング中	21年4月	<p>【2022年3月期下期まで】 （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。</p> <table border="1" data-bbox="1650 346 2870 1465"> <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:＜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> <tr><td>同年10月5日</td><td>「取締役ビデオ:事業会社の責任について～社会から期待される「新生ネットワ」を目指して 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年10月5日</td><td>「取締役ビデオ:人財教育・人財マネジメントについて～ビジネスモデル変革に合わせた人財戦略の体系化～ 篠浦文彦」</td></tr> <tr><td>同年10月12日</td><td>「執行役員ビデオ:新しいネットワをつくり、次の世代へ引き継ぎます」</td></tr> <tr><td>同年10月18日</td><td>「社長ビデオ:正しい人事労務管理の徹底～社員の健康を一番大切にす文化へ～」</td></tr> <tr><td>同年10月19日</td><td>「執行役員ビデオ:自分を律し行動することを約束し新生ネットワの基盤作りに尽力します」</td></tr> <tr><td>同年10月26日</td><td>「執行役員ビデオ:皆さんへの“感謝”と“調和”を胸に責任を持って改革に努めます」</td></tr> <tr><td>同年11月2日</td><td>「執行役員ビデオ:一流を目指し皆さんとご家族の誇りとなれるよう変革をリードします」</td></tr> <tr><td>同年11月4日</td><td>「社長ビデオ:FY21上半期決算報告及び新中計策定の進捗に関して」</td></tr> <tr><td>同年11月9日</td><td>「執行役員ビデオ:情報をオープンにし合いながら、信頼関係を構築できる企業文化を目指します」</td></tr> <tr><td>同年11月15日</td><td>「取締役ビデオ:大切にしたいベンチャースピリッツ。失敗を恐れずにチャレンジ！ベンチャー制度について 田中拓也」</td></tr> <tr><td>同年11月16日</td><td>「執行役員ビデオ:ネットワの長所をさらに成長させ、新生ネットワをつくっていきます」</td></tr> <tr><td>同年11月24日</td><td>「執行役員ビデオ:共に寄り添い牽制だけでなく支援する姿勢で皆さんの自信に繋がります」</td></tr> <tr><td>同年11月26日</td><td>「取締役ビデオ:対外的な発信を通して頂いた「期待」の声を共有します 篠浦文彦」</td></tr> <tr><td>同年11月30日</td><td>「執行役員ビデオ:様々な声・活動を「新生ネットワの基盤」へつなげます」</td></tr> <tr><td>同年12月24日</td><td>「社長ビデオ:新中計策定の進捗と「10本の矢」について」</td></tr> <tr><td>2022年1月4日</td><td>「社長ビデオ:新年のご挨拶と決意表明～全社員で未来へ向かい新たな企業文化の創造へ」</td></tr> <tr><td>同年2月2日</td><td>「社長ビデオ:第3四半期決算結果とそこから見えてきた課題、今後のアクションについて」</td></tr> <tr><td>同年2月28日</td><td>「社長ビデオ:新理念体系に対する社内外の声と中期経営計画の全体像」</td></tr> <tr><td>同年3月11日</td><td>「取締役ビデオ:ガバナンスの必要性～ステークホルダーからの信頼と信用～」</td></tr> <tr><td>同年3月25日</td><td>「社長ビデオ:新・中期経営計画の全体像～長期ビジョンと次期三か年～」</td></tr> </tbody> </table>	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」	同年10月5日	「取締役ビデオ:事業会社の責任について～社会から期待される「新生ネットワ」を目指して 田中拓也」	同年10月5日	「取締役ビデオ:人財教育・人財マネジメントについて～ビジネスモデル変革に合わせた人財戦略の体系化～ 篠浦文彦」	同年10月12日	「執行役員ビデオ:新しいネットワをつくり、次の世代へ引き継ぎます」	同年10月18日	「社長ビデオ:正しい人事労務管理の徹底～社員の健康を一番大切にす文化へ～」	同年10月19日	「執行役員ビデオ:自分を律し行動することを約束し新生ネットワの基盤作りに尽力します」	同年10月26日	「執行役員ビデオ:皆さんへの“感謝”と“調和”を胸に責任を持って改革に努めます」	同年11月2日	「執行役員ビデオ:一流を目指し皆さんとご家族の誇りとなれるよう変革をリードします」	同年11月4日	「社長ビデオ:FY21上半期決算報告及び新中計策定の進捗に関して」	同年11月9日	「執行役員ビデオ:情報をオープンにし合いながら、信頼関係を構築できる企業文化を目指します」	同年11月15日	「取締役ビデオ:大切にしたいベンチャースピリッツ。失敗を恐れずにチャレンジ！ベンチャー制度について 田中拓也」	同年11月16日	「執行役員ビデオ:ネットワの長所をさらに成長させ、新生ネットワをつくっていきます」	同年11月24日	「執行役員ビデオ:共に寄り添い牽制だけでなく支援する姿勢で皆さんの自信に繋がります」	同年11月26日	「取締役ビデオ:対外的な発信を通して頂いた「期待」の声を共有します 篠浦文彦」	同年11月30日	「執行役員ビデオ:様々な声・活動を「新生ネットワの基盤」へつなげます」	同年12月24日	「社長ビデオ:新中計策定の進捗と「10本の矢」について」	2022年1月4日	「社長ビデオ:新年のご挨拶と決意表明～全社員で未来へ向かい新たな企業文化の創造へ」	同年2月2日	「社長ビデオ:第3四半期決算結果とそこから見えてきた課題、今後のアクションについて」	同年2月28日	「社長ビデオ:新理念体系に対する社内外の声と中期経営計画の全体像」	同年3月11日	「取締役ビデオ:ガバナンスの必要性～ステークホルダーからの信頼と信用～」	同年3月25日	「社長ビデオ:新・中期経営計画の全体像～長期ビジョンと次期三か年～」
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」																																																																																	
同年10月5日	「取締役ビデオ:事業会社の責任について～社会から期待される「新生ネットワ」を目指して 田中拓也」																																																																																	
同年10月5日	「取締役ビデオ:人財教育・人財マネジメントについて～ビジネスモデル変革に合わせた人財戦略の体系化～ 篠浦文彦」																																																																																	
同年10月12日	「執行役員ビデオ:新しいネットワをつくり、次の世代へ引き継ぎます」																																																																																	
同年10月18日	「社長ビデオ:正しい人事労務管理の徹底～社員の健康を一番大切にす文化へ～」																																																																																	
同年10月19日	「執行役員ビデオ:自分を律し行動することを約束し新生ネットワの基盤作りに尽力します」																																																																																	
同年10月26日	「執行役員ビデオ:皆さんへの“感謝”と“調和”を胸に責任を持って改革に努めます」																																																																																	
同年11月2日	「執行役員ビデオ:一流を目指し皆さんとご家族の誇りとなれるよう変革をリードします」																																																																																	
同年11月4日	「社長ビデオ:FY21上半期決算報告及び新中計策定の進捗に関して」																																																																																	
同年11月9日	「執行役員ビデオ:情報をオープンにし合いながら、信頼関係を構築できる企業文化を目指します」																																																																																	
同年11月15日	「取締役ビデオ:大切にしたいベンチャースピリッツ。失敗を恐れずにチャレンジ！ベンチャー制度について 田中拓也」																																																																																	
同年11月16日	「執行役員ビデオ:ネットワの長所をさらに成長させ、新生ネットワをつくっていきます」																																																																																	
同年11月24日	「執行役員ビデオ:共に寄り添い牽制だけでなく支援する姿勢で皆さんの自信に繋がります」																																																																																	
同年11月26日	「取締役ビデオ:対外的な発信を通して頂いた「期待」の声を共有します 篠浦文彦」																																																																																	
同年11月30日	「執行役員ビデオ:様々な声・活動を「新生ネットワの基盤」へつなげます」																																																																																	
同年12月24日	「社長ビデオ:新中計策定の進捗と「10本の矢」について」																																																																																	
2022年1月4日	「社長ビデオ:新年のご挨拶と決意表明～全社員で未来へ向かい新たな企業文化の創造へ」																																																																																	
同年2月2日	「社長ビデオ:第3四半期決算結果とそこから見えてきた課題、今後のアクションについて」																																																																																	
同年2月28日	「社長ビデオ:新理念体系に対する社内外の声と中期経営計画の全体像」																																																																																	
同年3月11日	「取締役ビデオ:ガバナンスの必要性～ステークホルダーからの信頼と信用～」																																																																																	
同年3月25日	「社長ビデオ:新・中期経営計画の全体像～長期ビジョンと次期三か年～」																																																																																	

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>(前項再掲)</p> <p>当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上のため、以下のとおり、従業員に対するメッセージ発信を実施しております。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部調査委員会の報告書の内容のビデオメッセージ配信（2021年3月19日実施） ・2022年3月期重点施策のビデオメッセージ配信（2021年3月26日実施） ・外部調査委員会による幹部を対象とした集合ミーティングの実施（2021年3月26日実施） ・継続的なトップメッセージの配信（月1回の定期的な取締役ビデオメッセージの配信を実施するとともに、ビデオに対する従業員の声を収集し、寄せられた質問、意見に対しての回答を開示することにより、従業員の理解を深めております。なお、かかる活動は今後も継続して実施してまいります。） <p>今後、当社では、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底するため、年4回開催される全社会議や毎月開催される幹部会において経営トップのメッセージを発信する際に、例えば全社会議では役員間のトークセッションにより従業員に理解しやすい表現での配信を行い、幹部会においては参加する幹部へ毎回トップメッセージを伝え、それを配下組織に確実に伝達させることで、メッセージ発信の強化を図ります。また、タテのコミュニケーション機会として、全従業員を対象に、経営陣と少人数の従業員が語り合うRCT（Respect、Communication、Teamwork）というディスカッションのイベントを2021年4月から2022年1月まで全64回にわたり開催することで、経営陣が従業員に直接トップメッセージを伝えるとともに、従業員がビジョンを自分ごととして捉え、考える機会としてまいります。更に、ヨコのコミュニケーション機会として、2021年5月から7月にかけて全12回のワークショップ（ビジョンワークショップ）を開催し、「企業にとってなぜ理念が必要か？行動指針を自分の言葉で語る」をテーマに、参加する従業員同士が、トップメッセージや企業理念・ビジョンをもとに、自身の行動指針について語り合うことで、各人の行動指針についての理解を深める場を設けていきます。また、四半期ごとに行う上司と部下の面談(One On One)時に、上司が部下のトップメッセージや行動指針に対する理解度を確認することで、継続的なモニタリングを実施してまいります。</p> <p>これらの施策により、従業員へのメッセージ発信の頻度・質が高まり、従業員のコンプライアンス意識の向上を更に徹底できると考えております。</p>	モニタリング中	21年4月	<p>(その他の開催・実施状況)</p> <p>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。</p> <table border="1"> <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、10月、2022年1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、10月、11月、12月、 2022年1月、2月、3月 計12回</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、2022年1月25日までに63回開催 (欠席者向けの予備開催を含め64回の開催を予定しておりましたが、参加予定者の参加が63回までに完了したため、計63回の開催としております。)</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10月28日までで13回開催</td> <td>計13回開催予定</td> </tr> </tbody> </table> <p>(One on One 時のモニタリング)</p> <p>One on One 時における振り返りの状況については「6.(2)e. 行動指針に基づく行動宣言の策定と浸透」をご参照願います。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>トップメッセージに関しては、2023年3月期も月1回の頻度で継続して発信を実施しております。また、四半期に1回開催される全社会議や毎月開催の幹部会においては毎回トップメッセージを発信し、さらに、全社会議では役員間のトークセッションも行うことで、従業員にわかりやすい内容での発信を継続して実施しています。RCT及びワークショップについては、開催頻度や方法等の見直しを2022年6月末までに実施しております。RCTに関しては、参加対象者の選抜が完了するなど、本番開催に向けて着実に準備を進めております。ワークショップは、2023年3月期下期の開催に向けての具体的な計画検討に入っております。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施日</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年4月28日</td> <td>【社長ビデオ】2021年度の総括～通期の業績サマリーについて</td> </tr> <tr> <td>同年5月27日</td> <td>【社長ビデオ】中期経営計画と10本の矢の関係性、ならびにマネジメントスタイルの変革による全社課題の解決について</td> </tr> <tr> <td>同年6月23日</td> <td>【人事制度改革情報Vol.1】人事制度改革の目的と今後について</td> </tr> <tr> <td>同年6月27日</td> <td>【DCP]ビデオVol.6】現在のリリース状況と計画、今年度の体制について</td> </tr> <tr> <td>同年6月30日</td> <td>【社長ビデオ】第35回株主総会のご報告</td> </tr> <tr> <td>同年6月30日</td> <td>【取締役ビデオ】<所信表明> 新取締役・木内 充～より良いネットワークを目指して</td> </tr> <tr> <td>同年7月29日</td> <td>【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の進捗状況について</td> </tr> <tr> <td>同年9月6日</td> <td>【社長ビデオ】「健康経営」の現状と今後の取り組みについて</td> </tr> <tr> <td>同年9月13日</td> <td>【ガバナンス・企業文化改革委員会】新たな未来を創造するために「netone、一歩先へ」を実現しましょう～組織文化調査へのご協力をお願い（必須）</td> </tr> <tr> <td>同年9月26日</td> <td>【社長ビデオ】「netone valley」の内部を初公開！「netone valley」でネットワークにしか出来ないイノベーションを起こそう！</td> </tr> <tr> <td>同年9月30日</td> <td>【DCP]ビデオVol.7】2Q進捗状況と今後のスケジュール変更に関するご説明</td> </tr> </tbody> </table>	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、10月、2022年1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、10月、11月、12月、 2022年1月、2月、3月 計12回	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、2022年1月25日までに63回開催 (欠席者向けの予備開催を含め64回の開催を予定しておりましたが、参加予定者の参加が63回までに完了したため、計63回の開催としております。)	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10月28日までで13回開催	計13回開催予定	実施日	内容	2022年4月28日	【社長ビデオ】2021年度の総括～通期の業績サマリーについて	同年5月27日	【社長ビデオ】中期経営計画と10本の矢の関係性、ならびにマネジメントスタイルの変革による全社課題の解決について	同年6月23日	【人事制度改革情報Vol.1】人事制度改革の目的と今後について	同年6月27日	【DCP]ビデオVol.6】現在のリリース状況と計画、今年度の体制について	同年6月30日	【社長ビデオ】第35回株主総会のご報告	同年6月30日	【取締役ビデオ】<所信表明> 新取締役・木内 充～より良いネットワークを目指して	同年7月29日	【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の進捗状況について	同年9月6日	【社長ビデオ】「健康経営」の現状と今後の取り組みについて	同年9月13日	【ガバナンス・企業文化改革委員会】新たな未来を創造するために「netone、一歩先へ」を実現しましょう～組織文化調査へのご協力をお願い（必須）	同年9月26日	【社長ビデオ】「netone valley」の内部を初公開！「netone valley」でネットワークにしか出来ないイノベーションを起こそう！	同年9月30日	【DCP]ビデオVol.7】2Q進捗状況と今後のスケジュール変更に関するご説明
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、10月、2022年1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、10月、11月、12月、 2022年1月、2月、3月 計12回	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、2022年1月25日までに63回開催 (欠席者向けの予備開催を含め64回の開催を予定しておりましたが、参加予定者の参加が63回までに完了したため、計63回の開催としております。)	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10月28日までで13回開催	計13回開催予定																																												
実施日	内容																																													
2022年4月28日	【社長ビデオ】2021年度の総括～通期の業績サマリーについて																																													
同年5月27日	【社長ビデオ】中期経営計画と10本の矢の関係性、ならびにマネジメントスタイルの変革による全社課題の解決について																																													
同年6月23日	【人事制度改革情報Vol.1】人事制度改革の目的と今後について																																													
同年6月27日	【DCP]ビデオVol.6】現在のリリース状況と計画、今年度の体制について																																													
同年6月30日	【社長ビデオ】第35回株主総会のご報告																																													
同年6月30日	【取締役ビデオ】<所信表明> 新取締役・木内 充～より良いネットワークを目指して																																													
同年7月29日	【社長ビデオ】再発防止策、企業文化改革の進捗状況について																																													
同年9月6日	【社長ビデオ】「健康経営」の現状と今後の取り組みについて																																													
同年9月13日	【ガバナンス・企業文化改革委員会】新たな未来を創造するために「netone、一歩先へ」を実現しましょう～組織文化調査へのご協力をお願い（必須）																																													
同年9月26日	【社長ビデオ】「netone valley」の内部を初公開！「netone valley」でネットワークにしか出来ないイノベーションを起こそう！																																													
同年9月30日	【DCP]ビデオVol.7】2Q進捗状況と今後のスケジュール変更に関するご説明																																													

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況																																																			
1. 〆パナソニックの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	a. 取締役と執行役員のコミュニケーション強化	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	【2022年3月期下期まで】 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。 ビジネスマネジメントボードの開催状況は下表のとおりです。																																																			
1. 〆パナソニックの改革と推進	(4) 業務を執行する現場と経営陣との乖離を埋めるコミュニケーションの強化	a. 取締役と執行役員のコミュニケーション強化	1. (4) a.	(前項再掲) 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	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">ビジネスマネジメントボード</th> </tr> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <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>同年10月7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：業務統制本部 ・ディスカッションテーマ：1件</td> </tr> <tr> <td>同年10月25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：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・ディスカッションテーマ：1件</td> </tr> <tr> <td>同年12月23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：東日本第2事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・ディスカッションテーマ：3件</td> </tr> <tr> <td>2022年1月26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：ネットワンパートナーズ ・ディスカッションテーマ：1件 ・事業本部数字レビュー</td> </tr> <tr> <td>同年2月24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>・ディスカッションテーマ：2件</td> </tr> <tr> <td>同年3月10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：経営企画本部 ・定期報告：エクストリーク ・ディスカッションテーマ：2件</td> </tr> <tr> <td>同年3月24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：管理本部 ・定期報告：ネットワンネクスト ・定期報告：ネットワンビジネスオペレーションズ ・ディスカッションテーマ：4件</td> </tr> </tbody> </table>	ビジネスマネジメントボード			開催日	参加者	主な議題	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	同年10月7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：業務統制本部 ・ディスカッションテーマ：1件	同年10月25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：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・ディスカッションテーマ：1件	同年12月23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：東日本第2事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・ディスカッションテーマ：3件	2022年1月26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：ネットワンパートナーズ ・ディスカッションテーマ：1件 ・事業本部数字レビュー	同年2月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・ディスカッションテーマ：2件	同年3月10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：経営企画本部 ・定期報告：エクストリーク ・ディスカッションテーマ：2件	同年3月24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：管理本部 ・定期報告：ネットワンネクスト ・定期報告：ネットワンビジネスオペレーションズ ・ディスカッションテーマ：4件
ビジネスマネジメントボード																																																										
開催日	参加者	主な議題																																																								
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																																																								
同年10月7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：業務統制本部 ・ディスカッションテーマ：1件																																																								
同年10月25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：東日本第1事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・ディスカッションテーマ：1件																																																								
同年12月23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：東日本第2事業本部 ・定期報告：西日本事業本部 ・ディスカッションテーマ：3件																																																								
2022年1月26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：ネットワンパートナーズ ・ディスカッションテーマ：1件 ・事業本部数字レビュー																																																								
同年2月24日	・必須参加者15名中15名出席 ・任意参加者9名出席	・ディスカッションテーマ：2件																																																								
同年3月10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：経営企画本部 ・定期報告：エクストリーク ・ディスカッションテーマ：2件																																																								
同年3月24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：管理本部 ・定期報告：ネットワンネクスト ・定期報告：ネットワンビジネスオペレーションズ ・ディスカッションテーマ：4件																																																								

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	a. 取締役と執行役員のコミュニケーション強化	1. (4) a.	<p>(前項再掲)</p> <p>執行役員から取締役に対する業務についての情報提供の機会を増やすことを目的として、取締役、執行役員、必要に応じて関連部署が参加する会議を2021年5月より、毎月1回以上開催し、執行役員からの業務報告をもとに、その報告内容について、同会議の出席者間で十分なディスカッションを行う機会を設けます。これにより、各業務を執行する現場と経営陣との間の業務に関する認識の乖離を埋めるコミュニケーションの強化につながると考えております。</p>	モニタリング中	21年5月	<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>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 415 2873 1297"> <thead> <tr> <th colspan="3">社外役員連絡会（執行役員も参加する会）</th> </tr> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>同年10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</td> <td>・外部有識者からの提言を踏まえた、ガバナンスの更なる強化に向けた取組み</td> </tr> <tr> <td>同年11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（2名/管理部門）、財務経理部長</td> <td>・監査法人からの指摘を踏まえた、経営判断に必要な指標の管理状況</td> </tr> <tr> <td>同年12月24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> <tr> <td>2022年1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</td> <td>・監査役からの、再発防止策運用状況確認結果報告及び太陽監査法人による西日本支社往査報告</td> </tr> <tr> <td>同年2月25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>・サービスシフトの現状</td> </tr> <tr> <td>同年3月25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>・2022年3月期内部監査の振り返り</td> </tr> </tbody> </table>	社外役員連絡会（執行役員も参加する会）			開催日	参加者	主な議題	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	同年10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	・外部有識者からの提言を踏まえた、ガバナンスの更なる強化に向けた取組み	同年11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（2名/管理部門）、財務経理部長	・監査法人からの指摘を踏まえた、経営判断に必要な指標の管理状況	同年12月24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	2022年1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	・監査役からの、再発防止策運用状況確認結果報告及び太陽監査法人による西日本支社往査報告	同年2月25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）	・サービスシフトの現状	同年3月25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）	・2022年3月期内部監査の振り返り
社外役員連絡会（執行役員も参加する会）																																											
開催日	参加者	主な議題																																									
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																																									
同年10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	・外部有識者からの提言を踏まえた、ガバナンスの更なる強化に向けた取組み																																									
同年11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（2名/管理部門）、財務経理部長	・監査法人からの指摘を踏まえた、経営判断に必要な指標の管理状況																																									
同年12月24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																																									
2022年1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	・監査役からの、再発防止策運用状況確認結果報告及び太陽監査法人による西日本支社往査報告																																									
同年2月25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）	・サービスシフトの現状																																									
同年3月25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）	・2022年3月期内部監査の振り返り																																									

施策		具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況																												
1. バランスの 改革と推進	(4) 業務を執行 する現場と経営 陣との乖離を埋め るコミュニケーション の強化	a. 取締役と執 行役員のコミュニ ケーション強化	1. (4) a. (前項再掲) 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>【2023年3月期上期】</p> <p>2021年5月より毎月1回開催していたビジネスマネジメントボードは、2022年4月より、経営委員会の業務執行報告に統合しました。経営委員会の業務執行報告は、ビジネスマネジメントボードと同じ参加者（必須参加者は社外取締役を除く取締役及び執行役員並びに当社主要子会社の代表者及び一部執行役員であり、社外取締役及び監査役(*)は任意に参加することができます。）、同頻度(月1回開催)で開催する会議であり、各本部から定期報告活動を行った上で、これらについて参加者間でディスカッションを行っております。なお、経営委員会の業務執行報告はあくまでも参加者のコミュニケーション強化を目的とした会議であるため、経営委員会の業務執行報告において業務に関する決議を行うことは想定しておりません。</p> <p>また、2022年8月より、監査等委員会が行っている取締役や執行役員との意見交換会に、監査等委員以外の社外取締役もオブザーバー参加いただき、意見交換を行っています。 この取締役・執行役員との意見交換会は毎月実施しており、各取締役や執行役員と順次意見交換を行っています。これにより、社外役員と執行役員との間のコミュニケーション強化も図ってまいります。</p> <p>業務執行報告の開催状況は下表のとおりです。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">業務執行報告</th> </tr> <tr> <th>開催日</th> <th>参加者</th> <th>主な議題</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年5月12日</td> <td>・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員、本部長、当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）20名中20名出席 ・任意参加者（社外取締役以下同じです。）7名出席</td> <td>・定期報告：木内専務執行役員（CHRO、賞罰委員会） ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング部</td> </tr> <tr> <td>同年6月8日</td> <td>・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：エクストリーク</td> </tr> <tr> <td>同年7月7日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> <tr> <td>同年7月20日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト ・定期報告：ネットワンパートナーズ</td> </tr> <tr> <td>同年8月4日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部</td> </tr> <tr> <td>同年8月18日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席</td> <td>・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部</td> </tr> <tr> <td>同年9月21日</td> <td>・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者5名出席</td> <td>・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部</td> </tr> </tbody> </table>	業務執行報告			開催日	参加者	主な議題	2022年5月12日	・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員、本部長、当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）20名中20名出席 ・任意参加者（社外取締役以下同じです。）7名出席	・定期報告：木内専務執行役員（CHRO、賞罰委員会） ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング部	同年6月8日	・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：エクストリーク	同年7月7日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部	同年7月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト ・定期報告：ネットワンパートナーズ	同年8月4日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部	同年8月18日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部	同年9月21日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者5名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部
業務執行報告																																	
開催日	参加者	主な議題																															
2022年5月12日	・必須参加者（社外取締役を除く取締役及び執行役員、本部長、当社主要子会社の代表者及び一部執行役員。以下同じです。）20名中20名出席 ・任意参加者（社外取締役以下同じです。）7名出席	・定期報告：木内専務執行役員（CHRO、賞罰委員会） ・定期報告：東日本第1事業本部 ・定期報告：セールスエンジニアリング部																															
同年6月8日	・必須参加者20名中20名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部 ・定期報告：エクストリーク																															
同年7月7日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																															
同年7月20日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：管理本部 ・定期報告：中部事業本部 ・定期報告：ネットワンネクスト ・定期報告：ネットワンパートナーズ																															
同年8月4日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：業務統制本部 ・定期報告：西日本事業本部																															
同年8月18日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者6名出席	・定期報告：北島常務執行役員（CCO、CRO、NOB代表執行役社長、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会） ・定期報告：東日本第2事業本部 ・定期報告：カスタマーサービス本部																															
同年9月21日	・必須参加者21名中21名出席 ・任意参加者5名出席	・定期報告：経営企画本部 ・定期報告：東日本第3事業本部 ・定期報告：ビジネス開発本部																															

施策		具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況	
1. 不均衡の改革と推進	(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>【2022年3月期下期まで】</p> <p>左記記載の「コンプライアンスに関する意見交換を行う機会」として、半期に1回、「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月に、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>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、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>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期におきましては、第1四半期に実施された「意見交換会」で交わされた意見を題材として、「グループ内意見交換会」を第2四半期に実施しております。尚、「グループ内意見交換会」の実施内容は、主管部門であるコンプライアンス室が纏めて社内WEBポータルへ掲載しております。</p>
1. 不均衡の改革と推進	(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>【2022年3月期下期まで】</p> <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。</p> <p>2021年10月1日以降においても、本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> <p>なお、本ガイドラインを活用したコミュニケーション促進のため、2022年4月に社内WEBポータルにおいて再度本ガイドラインの周知を行いました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期は、コミュニケーションツールとしての当該ガイドラインの認知度向上を目指し、4月末の新装改訂を計画しておりましたが、現行ガイドライン自体の修正ではなく、社員の声や最新の社内情勢を反映した内容とし、訴求効果の高い漫画動画化を行うことも視野にいたした形で再検討しております。2024年3月期上期の新装改訂を別途とし、2023年3月期においては企画及び予算化を継続してまいります。</p>
1. 不均衡の改革と推進	(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>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2022年3月期下半期においても、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、コンプライアンス室が事務局となり、中間管理層の従業員の全員に対して、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もを実施いたしました。</p> <p>また、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、2022年1月から3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、中間管理層が果たした上記役割の評価を実施しました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期において、中間管理層が担う役割（現場の声を束ねて経営陣に伝えるというハブ機能）についての意識の浸透を推進するため、中間管理層であるマネージャーに対する意識改革に向けたトレーニングを行います。具体的には、セルフアセスメント及びロープレ形式の研修を行った上で、一定の期間経過後に、フォローアップ研修を行う、という流れで実施してまいります。2022年9月に、セルフアセスメントが完了しております。</p> <p>また、中間管理層として担う役割についての個人目標の設定状況についても、人事部にて確認を実施し、期末の評価時には役割が果たせていたかどうかを評価する運用となっております。</p>

施策		具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	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>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2021年9月15日に開催された、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員会の各選抜メンバーによるディスカッション（議題：リスク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）の結果を、同年10月22日の内部統制強化協議会、同月19日のコンプライアンス委員会及び同年11月24日のリスク管理委員会にて報告しております。</p> <p>また、内部統制強化協議会はこれを2021年10月26日の取締役会にて報告しております。</p> <p>また、上記ディスカッションを2021年12月13日、同年3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）。</p> <p>2021年12月に開催された内容は、2021年1月21日の内部統制強化協議会（なお、内部統制強化協議会は2022年4月28日付で「ガバナンス・企業文化諮問委員会」に改称いたしました。）、同月19日のコンプライアンス委員会及び同年2月28日のリスク管理委員会にて報告しております。</p> <p>また、内部統制強化協議会はこれを2022年1月28日の取締役会にて報告しております。</p> <p>2022年3月に開催された内容は、同年4月20日の内部統制強化協議会（なお、内部統制強化協議会は2022年4月28日付で「ガバナンス・企業文化諮問委員会」に改称いたしました。）、同月27日のコンプライアンス委員会及び同月28日のリスク管理委員会にて報告しております。</p> <p>また、ガバナンス・企業文化諮問委員会はこれを同年4月28日の取締役会にて報告しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期からは、従業員の声を集める目安箱等に寄せられた声のうち重要な声をコンプライアンス室とリスク管理部が選定しディスカッションテーマとすることで、課題解決に向けた具体的な提言や対策に踏みこんだ形の意見交換へ改善し同施策を継続しております。</p> <p>2022年6月には「再発防止策の実行による負荷増大と人員不足」をテーマとしてディスカッションを実施しました。</p> <p>ディスカッションにおいては、新規施策（営業業務の内、見積もり及び注文書の入手等を切り出した業務行方事業推進部の新設）とシステム化による負荷低減への期待と提言がされております。2022年8月には「人事」をテーマとしてディスカッションを実施し、ゲストとして参加した人事部からは新人事制度の考え方が共有され、ディスカッションにおいて、新人事制度への要望や提言がなされました。また、これらの実施結果につきましては、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、ガバナンス・企業文化諮問委員会及び取締役会へ四半期毎の報告を実施しております。</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	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	「4.(1)b.内部監査機能の強化」をご参照願います。

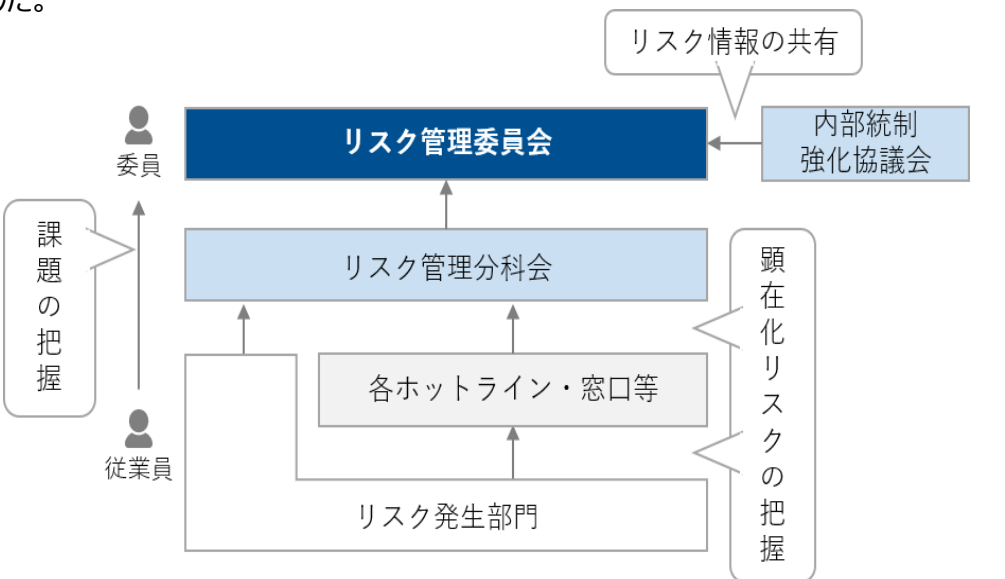
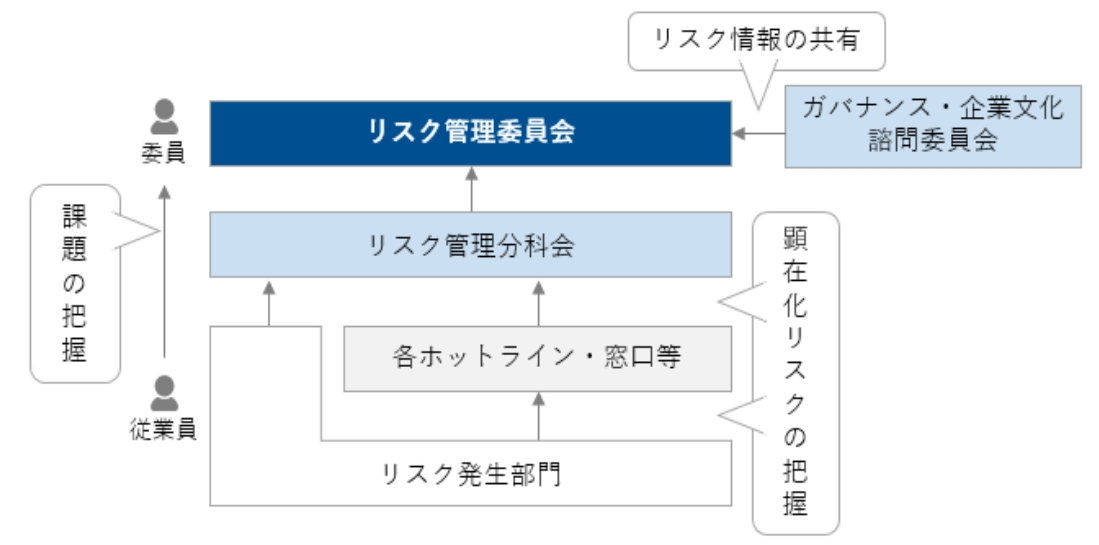
施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況																																																				
1. ガバナンスの 改革と推進	(5) 取締役会 による監督強化・ ハズオン	b. 執行役員に よる各担当部署 の日常的モニタ リングの実施	1. (5) b.	<p>各執行役員は、各自が担当する部門の業務上のリスクについて日常的モニタリングによって自己点検を実施し、その結果について当該部門を管掌する取締役に報告しております。報告を受けた取締役は、内部監査室による内部監査結果及び執行役員による日常的モニタリ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。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>具体的な施策状況は以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2022年3月期第2四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22日の取締役会にて報告を実施しております。 また、同第3四半期における内容については2021年11月4日の取締役会にて、同第4四半期にかかる内容については2022年1月27日の取締役会にて、それぞれ報告を実施しました。 ・2021年11月4日開催の取締役会において、竹下代表取締役より、リスク管理委員会は、月次開催にて、不正業務、財務、訴訟、事故品質、災害、労務の各リスクの洗い出しと重要リスクの識別を実施しているが、リスク調査シートによる不正業務のリスクの洗い出しと、再発防止策の業務ルール変更の関係を十分に理解していない社員がいたため、両者はリスク管理の観点から関連した対策であることを説明した旨の報告がなされました。 ・2022年1月27日開催の取締役会において、竹下代表取締役より、リスク管理委員会は、月次開催にて、不正業務、財務、訴訟、事故品質、災害、労務の各リスクの洗い出しと重要リスクの識別を継続中である旨報告がなされました。 <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年7月21日開催の取締役会において、竹下代表取締役より、現場負荷の実態に関して、再発防止策の一環で実施したパトロールの中間報告がなされ、かかる中間報告を踏まえ、以下の事項を2022年9月までに実施しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ルールにストレスなく辿り着けることを目的とした情報公開方法の改善 ・業務統制本部がハブになって一元的に第1ラインを支援するための業務とナレッジの1本化 ・業務プロセス全体における重要性を盛り込んだ業務プロセス改善案の策定 																																																				
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>【2022年3月期下期まで】</p> <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10月1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> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月における人事異動及び機構改革の実施並びに2022年6月における監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行に伴い、下表のとおり管掌取締役を変更しております。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>委員会名</th> <th>管掌取締役</th> <th>委員長</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指名諮問委員会</td> <td>※</td> <td>須田取締役</td> </tr> <tr> <td>報酬諮問委員会</td> <td>※</td> <td>和田取締役</td> </tr> <tr> <td>ガバナンス・企業文化諮問委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>竹下取締役 (CEO)</td> </tr> <tr> <td>経営委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>竹下取締役 (CEO)</td> </tr> <tr> <td>リスク管理委員会</td> <td>木内取締役</td> <td>北島常務執行役員 (CRO/CCO)</td> </tr> <tr> <td>コンプライアンス委員会</td> <td>田中取締役</td> <td>北島常務執行役員 (CRO/CCO)</td> </tr> <tr> <td>サステナビリティ委員会</td> <td>竹下取締役</td> <td>辻常務執行役員 (CSO)</td> </tr> </tbody> </table>	委員会名	管掌取締役	委員長	指名諮問委員会	※	須田取締役	報酬諮問委員会	※	和田取締役	ガバナンス・企業文化諮問委員会	竹下取締役	竹下取締役 (CEO)	経営委員会	竹下取締役	竹下取締役 (CEO)	リスク管理委員会	木内取締役	北島常務執行役員 (CRO/CCO)	コンプライアンス委員会	田中取締役	北島常務執行役員 (CRO/CCO)	サステナビリティ委員会	竹下取締役	辻常務執行役員 (CSO)
委員会名	管掌取締役	委員長	事務局																																																								
諮問委員会	※	今井取締役	諮問委員会事務局																																																								
リスク管理委員会	竹下取締役 (CRO)	石橋執行役員	リスク管理室																																																								
内部統制強化協議会	※	竹下取締役	経営企画本部																																																								
経営委員会	※	竹下取締役	経営企画部																																																								
コンプライアンス委員会	田中取締役	成田副本部長	コンプライアンス室																																																								
企業文化改革委員会	竹下取締役	岩本執行役員	総務部																																																								
委員会名	管掌取締役	委員長																																																									
指名諮問委員会	※	須田取締役																																																									
報酬諮問委員会	※	和田取締役																																																									
ガバナンス・企業文化諮問委員会	竹下取締役	竹下取締役 (CEO)																																																									
経営委員会	竹下取締役	竹下取締役 (CEO)																																																									
リスク管理委員会	木内取締役	北島常務執行役員 (CRO/CCO)																																																									
コンプライアンス委員会	田中取締役	北島常務執行役員 (CRO/CCO)																																																									
サステナビリティ委員会	竹下取締役	辻常務執行役員 (CSO)																																																									

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22年度上半期における実施・運用状況
1. バランスの 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.	取締役が業務執行機関の適切な監督を行うために、2021年5月から、従来からアクセス可能であった過去の履歴も含めた議案書、報告資料、議事録に加え、業務上の必要性のある範囲（議案や報告事案の適否を判断するうえで追加的に必要な資料・データとして、取締役過半数から要請があった場合には、業務上の必要性のあるものとします。）で、経営会議等の重要な会議体に関する資料・データにアクセスできる体制を構築してまいります。具体的には、アクセス可能なフォルダの準備とそのフォルダへの資料・データの格納や取締役会事務局からの資料・データの提供を実施いたします。これにより、取締役が業務執行機関を監督するために必要な情報を把握することで、取締役が業務執行機関の適切な監督を行うことができますようにします。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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をしております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1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、2022年4月よりビジネスマネジメントボードは経営委員会の業務執行報告へと変更しております。実施頻度、参加者は変更はございません。業務執行報告を経営委員会内に取り入れることにより取締役が適切に業務執行を監督できるようにするための変更です。</p>
1. バランスの 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.	取締役が業務執行機関の適切な監督を行うために、取締役会主導で現状の取締役会資料の在り方や業務報告の在り方を見直してまいります。具体的には、議案の論点や社内での検討状況を十分に把握・理解できるよう議案の起案者である管掌取締役が資料を作成し、各取締役が十分な検討時間（少なくとも2日程度）を確保できるように取締役会事務局が当該資料を配付いたします。さらに、社外取締役に対しては、わかりにくい専門用語等について説明を加えることとし、社外取締役からの事前質問を取締役会事務局が受け付け、可能なものは取締役会事務局が即時回答を行い、時間を要するものについては管掌取締役が取締役会当日までに回答を準備します。これにより、取締役が業務執行機関を監督するために必要な情報を把握することで、取締役が業務執行機関の適切な監督を行うことができますようにします。なお、これらの施策は2021年5月から実施します。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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月以降に開催された取締役会においては、取締役会事務局が議案の論点が分かりやすくなるよう議案書の雛形を改定し、議案の起案者である管掌取締役に案内をしております。</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>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1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	22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	f. 取締役のス キル・マトリックスの 開示	1. (5) f.	取締役会は、2021年6月末までに、経営戦略に照らして取締役が備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方をコーポレートガバナンス・ガイドラインで定めてまいります。また、2021年6月末までに、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示してまいります。これにより、会社の企業価値向上に必要となる知識・経験・能力を備えた取締役を選任することができるようにし、このような取締役が実際に選任されることで、継続的に取締役会による十分な監督が図られるようにしてまいります。	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>当社は、2022年3月25日付けの取締役会決議によって、経営戦略・事業内容・事業規模・外部環境等を踏まえて、取締役に必要とされるスキルを、「企業経営/経営戦略」、「テクノロジー」、「人事/企業風土・組織改革」、「財務/会計」、「ガバナンス/法務/リスク管理」、「サステナビリティ」と特定し、当社の「コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、取締役会メンバーは全体としてこれらのスキルをすべて備えることを基本方針として定め、運用しております。当社は、2022年6月22日に開催した第35回定時株主総会において、かかる基本方針に沿った取締役候補者の選任を提案し、原案通り承認可決されております。なお、第35回定時株主総会の株主総会参考書類において、当該定時株主総会後の取締役の知識・経験・能力等を一覧化した「スキル・マトリックス」を公表しております。</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	g. 取締役会の 運営に係る社内 体制の再構築	1. (5) g.	取締役会を実効的に機能させるため、2021年5月末までに、取締役会事務局を複数の部門（現時点では、経営企画部と法務室を想定しています。）に属するメンバーによって構成するとともに、事務局の役割を見直してまいります。これにより、取締役会の運営に係る社内体制を再構築し、取締役会をより実効的に機能させるようにします。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1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.	「1. (5) 取締役会による監督強化・ハズオン」の「d. 取締役による重要会議の資料等へのアクセス体制の構築」の項目に記載の内容をご参照願います。	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.	社外役員連絡会（社外役員が社内の情報を共有するために開催される会合になります。同会議については、2021年5月末までに会議体運営規程に記載する予定です。）を設置したうえで、社外役員連絡会において、社外役員と内部監査室とで会話する機会を設け、社外役員が内部監査室から直接情報を取得することで、社外役員による経営監視体制を強化してまいります。(*)具体的な手法は検討中であり、開催スケジュールと併せて2021年5月中に決定します。	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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。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3四半期分については、2021年12月24日に開催された社外役員連絡会に内部監査室員が参加し、内部監査において発見された不備などの情報連携を実施しました。</p> <p>同第4四半期分については、2022年3月25日の社外役員連絡会に内部監査室員が参加し、情報連携を実施しました。</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、今後も同様の方法でモニタリングを実施してまいります。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期第1四半期分については、2022年6月21日に開催された社外役員連絡会に内部監査室員が参加し、2023年3月期内部監査室方針、内部監査計画及びJSOX評価方針等について報告及び議論を行いました。</p> <p>2023年3月期第2四半期以降については、同様の情報連携の機会として、取締役会、経営委員会、監査等委員会、監査等委員と内部監査室との意見交換会があることを踏まえ、社外役員連絡会における内部監査室との情報連携の運用方法の見直しを行っております。</p> <p>具体的には、社外役員が取締役会及び経営委員会に、監査等委員を務める社外役員が監査等委員会及び内部監査室との意見交換会に、それぞれ出席していることから、これらの定期的な会合での報告を受け、必要に応じて内部監査室長又は内部監査室員が社外役員連絡会に出席し、質疑応答を中心としたコミュニケーションによる更なる理解の浸透を目的とした情報連携を継続しております。</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、社外役員連絡会事務局が、各会議体（取締役会、経営委員会、監査等委員会及び内部監査室との意見交換会）の開催記録を四半期ごとに確認することにより、内部監査室による各会議体への報告状況を確認いたします。</p>

施策		具体策		ステータス	整備完了 時期	22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	(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.	役員間の情報共有の充実化を図るために、取締役会及び社外役員連絡会において、社外役員からの要望事項や確認事項が出た場合は、取締役会でその内容を共有し、かかる事項を担当する執行役員に対して、管掌取締役からその対応と確認の結果報告を指示すると共に、要望事項や確認事項にもれなく対応したか否かの確認も含むフォローアップを取締役会が実施し、取締役会がその結果を社外役員連絡会に共有することで、社外役員からの要望事項や確認事項に対するフィードバックを行ってまいります。 これにより役員間の情報共有の充実化を図ることで、社外役員による監督・監査強化を図ってまいります。	モニタリング中	21年5月	【2022年3月期下期まで】 当社は、「取締役会事務局ガイドライン」において、社外役員からの要望事項や確認事項が出た場合には、取締役会でその内容を共有し、かかる事項を担当する執行役員に対して、管掌取締役からその対応と確認の結果報告を指示するとともに、要望事項や確認事項に漏れなく対応したか否かの確認を含むフォローアップを取締役会が実施することを定め、運用しております。 2021年11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、経営方針、再発防止策、企業文化および企業風土、取締役会での議論、経営委員会での議論、情報発信、職務分掌の見直し、社員教育、社員と社外役員との交流、マネジメント、資料作成、取締役のビジョン共有に関する要望事項や確認事項があり、2021年12月の取締役会にて、社内取締役より、これらの要望事項や確認事項に漏れなく対応したことの報告がなされました。 【2023年3月期上期】 2022年4月1日以降においても、同様の運用を継続しております。
1. ガバナンスの 改革と推進	(6) 社外役員 (諮問委員会も 含む)による監 督・監査強化	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.	「1. (5) 取締役会による監督強化・ハンズオン」の「e. 取締役会の運営方法の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。	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.	社外取締役が株主の意思を把握し、これを監督強化に役立てる観点から、他社における株主との対話の手法における取組等を踏まえ、弁護士を始めとした外部専門家のアドバイスを受けながら、株主が社外取締役と対話する手法について、2021年5月末までに検討してまいります。	モニタリング中	21年6月	【2022年3月期下期まで】 当社は、2021年5月に、他社事例の調査を実施するとともに、外部専門家（弁護士）からのアドバイスを受けた上で、社外取締役と株主の対話の実施手法について検討しました。 その上で、当社は、2021年6月30日付けの取締役会決議によって、社外取締役と株主との対話の方法として、個別面談及びスモールミーティングを実施することを「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に定め、当該ガイドラインを2021年6月30日より当社ホームページにて開示し、運用しております。 なお、具体的には、株主との個別面談を2021年12月に2回、2022年3月に1回実施いたしました。スモールミーティングについては、2022年3月末までに手法を確定し、2023年度に実施いたします。これらの実施概要については、2022年4月に当社ホームページに公開いたします。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。 【2023年3月期上期】 2022年6月に当社ホームページにESGに係る情報開示の充実を図ることを目的として「サステナビリティサイト」を開設しました。本サイトに掲載の「株主との対話の方針」の通り、引き続き社外取締役と株主との対話の方法としては、個別面談及びスモールミーティングを実施することを想定しております。また、他の代表取締役社長やCFOを含む経営陣幹部・取締役による建設的な対話も実行します。 2023年3月期上期には、社外取締役と株主との対話は、第35回定時株主総会で承認された新経営体制のもと、個別面談を1回実施しました。社外取締役が参加するスモールミーティングは2023年3月期下期実施に向け検討を進めております。 また、代表取締役及び他の役員（社外取締役を除く）が参加する株主との個別面談を126回、スモールミーティングを3回実施しました。

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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。	モニタリング中	21年12月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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いました。当該選任基準は、取締役候補者及び執行役員に係る選任基準の見直しに加えて、役員の方年等を定めた諮問委員会の内規の位置付けを規程（「役員の方年及び定年制に関する規程」）を変更するとともに、社長及び会長職の方年及び在任期間の制限を設ける等の内容の見直しを実施し、2022年2月10日の諮問委員会にて、承認を得ております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1日以降も、役員の方年等を定めた「役員の方年及び定年制に関する規程」及び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った「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の変更はなく、見直し後の選任基準に従って取締役候補者及び執行役員の選任を行う等、同規程及び同ガイドラインの運用を継続しております。</p>
2. リスク管理体 制の強化	(1) リスクオー ナーとしての第1 ラインの自覚の醸 成・第1ラインへ の牽制支援を担 う第2ラインとし ての意識改革	a. 第1ラインの 自覚の醸成及び 第2ラインとし ての意識改革	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> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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まいりました。</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しております。2021年7月にリスク調査シートを各部門へ配布し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した。</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みについては、2023年3月期以降も、毎年のリスク管理活動計画の中で、調査の実施事項の吟味を行った上で、継続しております。</p> <p>2022年3月期下期においても、2021年8月に回収が完了したリスク調査シートについて、同年10月までに、リスク管理室(*)が、リスクの洗い出し内容を整理し一覧化したうえで、各リスクの管理ルールを策定する部門に対し、リスク管理ルールの確認を指示しました。各リスクの管理ルールを策定する部門においては、各リスクに対する現状の対策を明確化し、現状の対策から改善する余地が無いかの検討を同年12月までに行ったうえで、これらの進捗状況を2022年2月のリスク管理委員会に報告いたしました。</p> <p>そのうえで、改善する余地があるものについては、2022年3月期以降に改善を実施していく対象として明確化しました。同時に、この進捗状況をについてリスクの洗い出しを行った全部室へ対しフィードバックを行い、かかるフィードバックに対するコメントを収集した後、各リスクの管理ルールを策定する部門に対して、次年度の活動方針を説明いたしました。また、同年3月のリスク管理委員会にて、リスク調査シートによる網羅的なリスク洗い出しが完了し、今後は要改善点にフォーカスした効率的な運用を実施する旨、報告を行っております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年3月期のリスク調査シートの活動で認識された各リスクに対する対策のうち改善の余地のあるものについて、2022年9月末までに、各リスクの管理ルールを策定する部門において改善施策の検討を完了しております。今後、検討を完了した改善施策を各部門へ連絡し、更なる課題の有無を同年12月末までに確認したうえで、更なる課題が検出された場合には、2023年3月末までに改善を行ってまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	2. (2) c.	<p>リスク情報については、リスクが発生する部門（リスク発生部門）が部門限りで対応方針を検討するのではなく、全社レベルでリスク情報の把握及び対応方針の検討を行う必要があることから、全てのリスク情報がリスク管理責任を有するCRO/リスク管理委員会に集約される体制の構築を図ります。</p> <p>具体的には、後掲の図のとおり、①リスク発生部門においてリスクが顕在化した場合、リスク発生部門がリスク管理分科会（リスクごとにリスク管理委員会から一部のリスク管理を委任される会議体で、副本部長以上の役職者が管掌として配置され、リスク管理室及び各リスクの関連部署の従業員で構成される会議体）又は各ホットライン・窓口等にこれを報告し、②各ホットライン・窓口等は報告された内容をリスク管理分科会に報告し、③リスク管理分科会は報告された内容をCRO/リスク管理委員会に報告する体制をリスク管理委員会が責任者となって構築することにより、リスク情報の集約を図ります。</p> <p>また、「1. (4) e. ボトムアップでの課題認識及び課題解決」、「2. (2) e. 内部統制強化協議会(*1)との連携」に記載の取組も実施することで、顕在化したリスクのみではなく、これらにつながる可能性が高いと考えられる状況に関する情報もリスク管理委員会が把握できるようにします。</p> <p>リスク管理委員会はかかる体制の構築に関し、具体的には以下の対応を実施します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理委員会は、不正や事故の発生又はこれらにつながる可能性が高いと考えられる状況といった、経営陣に迅速に報告すべきリスクの定義と、顕在化したリスクをリスク発生部門が報告すべき組織（報告先。各ホットライン・窓口等/リスク管理分科会等）を決定します。リスク管理室(*2)は、その決定に基づいて、リスクの報告体制について規定したマニュアルを起案し、2021年第2四半期中にリスク管理委員会の承認を得ることといたします。また、リスク管理委員会は少なくとも年1回の頻度で、リスクの定義を含めた当該マニュアルの見直しを実施します。 ・リスク管理委員会は、上記マニュアルに基づいてリスク発生部門から直接報告され、またはリスク発生部門から各ホットライン・窓口等を経由して報告されるリスクのリスク管理分科会での対応（緊急性リスク/通常リスク別の対応等）方針を決定し、リスク管理室(*2)は、その決定に基づいて、リスクの対応方針について規定したマニュアルを起案し、2022年3月期第2四半期中にリスク管理委員会の承認を得ることといたします。 ・リスク管理委員会に、管掌取締役（CRO）(*3)に加え、他の取締役クラスも委員として出席する体制とし、リスクへの対策の検討又は指示が迅速に行える体制を整備しました。  <p>(*1)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>(*2)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>(*3)従前取締役がCROに就いていたところ、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に迅速かつ柔軟に対応していくため、2022年4月1日付機構改革に際して執行役員をCROに任命しております。当該機構改革後は、管掌取締役及びCROがリスク管理委員会へ参加しております。</p>	モニタリング中	21年10月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2020年12月開催のリスク管理委員会から、管掌取締役（CRO）(*1)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まいりました。</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>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した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い、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、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といたしました。</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(*2)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(*2)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(*3)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(*2)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>2022年3月期下期においては、リスク情報集約体制の構築及びリスクの定義・リスクの報告体制・リスクへの対応方針について規定した「リスク管理細則」を作成し、2021年10月26日開催の取締役会で承認を得ております。当初「リスク管理マニュアル」として作成することを予定していましたが、社内規程の区分と照らし合わせた結果、細則とするのが妥当な内容と判断し、「リスク管理細則」として作成しております。</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(*2)において認識した、リスクとして把握すべき情報については、2021年10月以降も、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の結果については、2021年11月24日のリスク管理委員会にて第2回、2022年2月28日に第3回の報告を実施しております。第4回の実施結果の報告も、2022年4月以降のリスク管理委員会にて実施しております。</p> <p>(*1)従前取締役がCROに就いていたところ、当社グループを取り巻く事業環境の急速な変化に迅速かつ柔軟に対応していくため、2022年4月1日付機構改革に際して執行役員をCROに任命しております。当該機構改革後は、管掌取締役及びCROがリスク管理委員会へ参加しております。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>(*3)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1日以降も、「リスク管理細則」の変更はございません。今後も、全てのリスク情報がリスク管理責任を有するCRO/リスク管理委員会に集約されるよう、継続して当該細則の見直しを実施してまいります。</p> <p>また、顕在化したリスクのみではなく、広くリスクに関する情報をリスク管理委員会で把握できるようにするために、①ガバナンス強化分科会（「内部統制強化協議会が改組されたガバナンス・企業文化諮問委員会」はのもとに設置された機関）において認識した、リスクとして把握すべき情報については、2022年4月以降も、リスク管理委員会にて共有を実施しております。また、②リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、及び社員の各選抜メンバーによるディスカッションの結果については、2022年7月29日のリスク管理委員会にて第1回の報告を実施しております。第2回以降の実施結果のリスク管理委員会への報告も、継続して実施してまいります。</p> 

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	d. 顕在化したリスクの社内共有	2. (2) d.	<p>不正を未然に防止しようとするリスク管理意識の向上を図るため、リスク管理室(*)において、2022年3月期第3四半期以降、「2. (2) c. リスク管理委員会へのリスク情報の集約」に記載の取組によりリスク管理委員会に集約された内容を、四半期毎に、メルマガでの配信や社内イントラネット・ポータルサイトへの掲示等の全役職員が確認できる仕組みを利用して社内にも共有してまいります。これにより、リスクを意識する機会が増え、役職員一人ひとりのリスク管理意識の向上につながると考えております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p>	モニタリング中	21年10月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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にも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した。</p> <p>2022年3月期下期においては、2021年10月25日のリスク管理委員会にて、リスク管理委員会の活動に関わる情報（リスク管理委員会に集約されたリスク情報を含む）を、社内ポータルの専用サイトを通じて社内周知する方針を報告しました。当該社内ポータルの専用サイトは2022年2月14日に開設しております。</p> <p>なお、社内ポータルの専用サイトが完成するまでは、リスク管理委員会に集約されたリスク情報を全社向けポータルへ個別に掲示し、適時に社内共有を行ってまいりました（例えば、情報セキュリティに関するリスク情報を、注意喚起の目的で社内にも共有（2021年9月15日）する等。）。</p> <p>今後も、役職員一人ひとりのリスク管理意識の向上のために、リスク管理委員会に集約されたリスク情報の社内共有を継続して実施してまいります。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年2月14日に開設した社内ポータルの専用サイトを通じて、リスク管理委員会の活動に関わる情報（リスク管理委員会に集約されたリスク情報を含む）を社内周知するとともに、不正リスク通報・相談窓口で受けた事象のうち懲戒処分の対象となった事象を全社向けポータルに掲示し、社内共有を行ってまいります。</p> <p>今後も、役職員一人ひとりのリスク管理意識の向上のために、リスク管理委員会に集約されたリスク情報の社内共有を継続して実施してまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	e. 内部統制強化協議会との連携	2. (2) e.	<p>内部統制の強化活動及びその継続的なモニタリング活動の過程において把握されたリスク情報についても、リスク管理委員会が適切に把握したうえで、リスク管理活動を行う必要があると考えております。このため、リスク管理委員会は、内部統制強化協議会(*)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。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>2022年3月期下期においては、内部統制強化協議会(*)との情報連携に係る取組みを継続して実施しております。</p> <p>なお、リスク管理委員会では、かかる情報連携の結果を取りまとめ、内部統制強化協議会(*)から受けた報告内容を、2022年3月期のリスク管理プロセスの「リスク見直し」「評価見直し」の参考としました。また、内部統制強化協議会(*)でも、連携されたリスク情報を内部統制上発生しうる課題の把握に活用しております。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1日以降も、ガバナンス強化分科会（内部統制強化協議会が改組された「ガバナンス・企業文化諮問委員会」のもとに設置された機関）との情報連携に係る取組みを継続して実施しております。なお、リスク管理委員会の委員及びガバナンス強化分科会の委員として、リスク管理部長が重複して就任しています。</p>
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.	<p>リスクマネジメント体制の更なる強化を図るため、これまで兼任であったリスク管理室長(*)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。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p>	モニタリング中	21年4月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2021年4月1日付で、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>2022年3月期下期においても、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> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1日以降も、リスク管理部長の変更はございません。今後も、継続してリスクマネジメント体制の強化を図ってまいります。</p>
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.	<p>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。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1日以降も、2020年12月にアドバイザー契約を締結した外部有識者の参画は継続し、外部有識者からリスク管理体制活動に資する助言・支援を受けながら、リスク管理体制の強化を図ってまいります。</p>
2. リスク管理体制の強化	(5) 有事対応への備え（クライシスマネジメント）	a. 有事対応マニュアルの整備	2. (5) a.	<p>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。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>2022年3月期下期においても、有事対応マニュアルの変更はございません。今後も当該マニュアルに則り、不祥事に対してしるべき対応を実施するとともに、適宜マニュアルの見直しを実施してまいります。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>(*)2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年4月1日以降も、有事対応マニュアルの変更はございません。今後も当該マニュアルに則り、不祥事に対してしるべき対応を実施するとともに、適宜マニュアルの見直しを実施してまいります。</p>

施策			具体策	ステータス	整備完了 時期	22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. 技術部門及び購買部から営業部門への適切な牽制を担保するため、営業部門から技術部門及び購買部に対して適切に情報提供がなされる体制を構築してまいります。具体的には、2022年3月期第1四半期より、少なくとも四半期に1度の頻度で、これらの部門間の連携会議を実施することにより、営業部門から技術部門及び購買部に対して案件情報や営業手法の共有を図り、技術部門及び購買部からの営業部門への適切な牽制を担保してまいります。なお、営業手法の共有化については、業務統制本部（より現場に近い立場（第1.5ライン）から業務統制を行う部署として今年度新設された部署であり、営業統轄室(*1)、業務管理部（旧営業管理室）、購買部、業務企画室(*1)から構成されています。(*2)詳細は「1. (2)組織体制の在り方について抜本的な見直しを行う」の「a. 3ラインに係る組織体制の見直し」の項目に記載の内容をご参照願います。）直属の業務企画室(*1)において、営業部門の取引形態別の営業手法をわかりやすい形で文書化し、社内サイトへの公開等を2021年6月以降順次実施したうえで、営業手法を定期的に見直し、変更があった際には適宜文書の改訂を実施してまいります。 (*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。 (*2)2022年4月1日付機構改革により、業務統制本部内に事業推進部（室）を新設いたしました。	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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しております。さらに、上記の各会議体が計画的に実施されているかの確認を、業務企画室(*)は四半期ごとに会議資料等を閲覧することによりモニタリングしております。</p> <p>また、営業手法の共有化として、2021年11月に営業手法に関する文書の改訂及び周知、2022年1月に業務処理サイトの全社展開を行っております。営業手法が全社的に遵守されているかどうかは、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しております。さらに、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(*)による継続的な確認及び精査を実施しております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>以下のとおり、部門間(事業本部、SE本部、業務企画部、購買部)の連携のために設置した各会議を継続して実施しております。</p> <p>①本部長会（旧業務改善ミーティング） 参加：事業本部長、セールスエンジニア本部長、カスタマーサービス本部長、ビジネス開発本部長、経営企画本部、管理本部長、業務統制本部長、ネットワーク他グループ会社を含む関係者 内容：業務執行における重要共通課題の協議（本部間での課題解決）、ビジネスレビュー、市場動向、サービス戦略進捗、サービス開発状況、再発防止モニタリング等の共有および重要課題の協議 頻度：月に2回</p> <p>②定期PMS 参加：事業本部長、副本部長、部長、業務企画部（営業統轄チーム）、他関係者 内容：営業状況共有、案件遂行判断の実施 頻度：週に1回</p> <p>③購買連携会議 参加：購買部長、営業部長、技術部長等 内容：意見交換、サンプル案件調査、購買担当者指導、相互情報共有の実施 頻度：四半期に1回</p> <p>これらに加えて役務牽制と技術部門のカスタマーフェーシング機会増加の両立に向け、以下のとおりビジネスパートナーエコシステム改革活動として各本部横断で2022年7月よりプロジェクトを発足しております。</p> <p>④ビジネスパートナーエコシステム改革活動 参加：SE本部、CS本部、業務統制本部、リスク管理部 内容：5つの分科会に分かれ、現状課題分析、パートナー戦略検討、パートナー管理推進、業務プロセス改善、役務調達リスク軽減の実施 頻度：週に1回</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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(*1)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(*2)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> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年9月	<p>【2022年3月期下期まで】 業務企画室(*1)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。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(*2)に対し報告を実施しております。</p> <p>また、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。</p> <p>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(*2)に対し報告を実施しました。</p> <p>規定改定内容は主に以下のとおりです。</p> <p><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></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"> ・購買部は、営業部門を始め関係部署への適切な牽制体制構築に努める旨の明記 ・購買部は、適切な牽制を目的として、四半期に1度、営業部門から案件情報や営業手法等の情報共有を受けるものとする旨の明記 ・営業部門は、上記情報共有につき、購買部に協力するものとする旨の明記 ・相見積りの取得は、購買部のみが可能とすることの明記 <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（具体的には以下内容）、「販売管理規程」の改定を完了しております</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売プロセスにおける各部署の役割明確化 ・受注計上時の牽制に係る事項の明記 <p>2022年3月期下期においても、上記のとおり上期に改定した「販売管理規程」及び「購買業務管理規程」に則り、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維持しております。</p> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においてもかかる運用を継続しております。また、遵守すべき基本的事項を定める規程、規程の細部事項を補充する細則、規程・細則の解釈・運用等を補足するガイドラインの考え方を整理し、規程階層レベルに応じた適正化に取り組んでおります。</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> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】 業務企画室(*1)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。</p> <p>2022年3月期下期においても、当該連携会議を、2021年10月1日、2021年11月1日、2021年12月1日、2022年1月6日、2022年2月1日、2022年3月1日に開催しております。</p> <p>同第3四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(*2)への報告状況については、2021年11月19日、同第4四半期にかかる報告状況については、2022年1月14日に、業務企画室(*1)によるモニタリングを実施しております。</p> <p>今後も継続して当該連携会議の開催及び業務企画室(*1)によるモニタリングを実施してまいります。</p> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室は業務企画室と統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においても、経営企画本部長、管理本部長、業務統制本部長による当該連携会議を、2022年4月4日、2022年4月18日、2022年5月11日、2022年6月27日に月次を目途に開催しております。また、2022年7月より、個別の課題に対する検討を加速するため、開催頻度及び参加者を拡大し、辻執行役員及び各本本部長を含める形で、2022年7月7日、2022年7月28日、2022年8月2日、2022年8月4日、2022年8月18日、2022年8月25日、2022年9月1日、2022年9月8日、2022年9月15日、2022年9月20日、2022年9月29日に週次を目途に開催しております。</p> <p>2022年4月から8月における当該連携会議の実施状況及びその結果のガバナンス強化分科会への報告状況については、2022年8月24日に業務企画部によるモニタリングを実施しております。</p> <p>今後も継続して当該連携会議の開催及び業務企画部によるモニタリングを実施してまいります。</p>

施策			具体策	ステータス	整備完了 時期	22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。	モニタリング中	21年10月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2021年10月より、業務統制本部長による承認を経て、「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」(仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法及び業務手順について取りまとめたもの)の運用を開始しております。また、従前の手作業によ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、当社と仕入先の間で支払明細データをWeb上で授受できるクラウド型システムを導入し、2021年8月より、運用を開始しております。かかるクラウド型システムについては、取引相互確認の観点から、四半期毎に必要な応じた仕入先の追加を実施しています。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>財務経理部では、より効果的かつ効率的な牽制手法の確立のため、仕入先及び販売先を対象とした債権債務の残高の具体的な確認方法及び業務手順について記載した「債権債務残高・取引内容確認ガイドライン」及びチェックリストにおいて仕入債務残高に関する閾値を設け、月次決算において買掛金/前払費用残高の適正性をチェックしております。また、当該運用開始後のチェック結果においては、これまでに予算実績比較によって、架空取引・原価付替が疑われるような異常性のある取引は発見されておりましたが、月次単位で購買部から提供される仕入債務について、発注取消漏れなどデータ登録に誤りが発覚した場合には、購買部門と連携してデータを修正する運用が確立されております。よって、現時点においては、当該ガイドライン及びチェックリストで設計した営業部門に対する牽制機能は有効と考えており、今後も現運用を継続する予定です。また、クラウド型システムについても従前どおり運用を継続しており、取引相互確認の観点から、四半期毎に必要な応じた仕入先の追加を実施しています。</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。	モニタリング中	21年10月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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。)を実施し、2021年9月21日にその内容について監査法人と合意しております。2021年10月より、上記の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継続して実施しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>現状は社内のシステムから案件単位での検証に必要な項目にかかる数値データを抽出し、手作業での集計を実施しておりますが、更なる実効性の強化及び効率化の観点から、当該数値が集約されたレポートを取得できる機能のシステム実装を進めております。当該レポート機能の運用は、2022年7月からの開始を予定しておりましたが、現在システム開発後のUAT (User Acceptance Test) を経て改修を進めており2023年2月を目途に運用を開始する予定としています。</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。	モニタリング中	21年10月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>業務企画室(*)において、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ました。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になっており、見積承認の際に、技術部門の決裁権限者(マネージャー、部長等)のレビューにより、顧客の見積要件と照らし合わせて工数積算結果の妥当性を確認するものです。従来、役務の原価積算のための書面は担当者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>工数積算依頼シートは、2021年8月から開始した試験運用期間を経て、2021年12月より本番運用を実施しております。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。</p> <p>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、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。)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、必要な要件定義等が確定しています。2022年7月からの運用開始に向けてシステム実装予定となっております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、工数積算依頼シートの使用を継続しております。また、2022年3月期は案件原価予実をExcelシートで管理しておりましたが、効果的かつ効率的な管理を行う観点から、2022年3月期を通じて「案件原価予実レポート」のシステム実装検討を進めてまいりました。かかる検討につき、必要な要件定義等が確定し、2022年7月からの運用開始に向けたシステム実装を進めておりましたが、現在システム開発後のUAT (User Acceptance Test) を経て改修を進めており2022年10月を目途に運用を開始する予定としています。</p>

施策			具体策	ステータス	整備完了 時期	22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>【2022年3月期下期まで】</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にいたしました。これは、追加原価に対する過度のプレッシャーを排除することを目的としております。金額基準については、業務統制本部の本部長や部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>2022年3月期下期においても、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。</p> <p>追加原価の実施状況については業務統制本部業務管理部より月次で各事業本部に共有を実施し、各事業本部が確認しています。なお、2022年3月期下期において、金額基準の再度の見直しが必要との判断には至っておりません。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室は業務企画室と統合し、業務企画部に改組いたしました。これに伴い、参加者も業務企画室長から業務企画部長に変更されています。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>追加原価については、過度のプレッシャーを排除することを目的として2021年7月に経営委員会の承認が必要となる追加原価の金額基準を従来よりも高く設定することにいたしました。</p> <p>その後、引き上げ後の金額基準に基づき業務を執行してまいりましたが、市場による特性や手続きの複雑性をふまえ、追加原価に関わる更なる基準及びルールの見直しを進めています。</p>
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>【2022年3月期下期まで】</p> <p>新規取引先(仕入先及び売上先のいずれも含み、売上先がエンドユーザーに該当する場合も含みます。)と取引を行う場合には、営業部門及び業務統制本部にて、顧客登録時、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。また、既存取引先(仕入先及び売上先のいずれも含み、売上先がエンドユーザーに該当する場合も含みます。)であっても新たに取引を行う場合には、営業部門及び業務統制本部にて、案件登録時、見積承認時に商流等を審査しております。その上で、かかる審査において取引の妥当性について疑義が生じた場合には、取引の実施を取りやめることとしております。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>2022年3月期下期においても、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。</p> <p>また、取引の妥当性を確認するための審査項目の入力手続きについて、2021年9月16日に行った上記システム改修により、業務の効率化及び統制強化を図ることが出来ております。今後も継続して取引の妥当性確認を行い、審査精度の向上を図ってまいります。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、新規取引先又は既存取引先と新規取引を行う場合は、商流等の審査を継続しております。今後も継続して取引の妥当性確認を行い、審査精度の向上を図ってまいります。</p>

施策	具体策			ステータス	整備完了 時期	22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	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>【2022年3月期下期まで】 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）体制としました。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。2021年9月30日時点において、13名体制となり、また、その後の増員を経て、2022年3月31日時点において、16名体制となりました。本体制における有資格者は、公認内部監査人2名、金融内部監査士1名、内部監査士1名（資格を複数有する者がいます）となっております。</p> <p>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すが、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。本サポートについては、2022年3月時点までに、2名のメンバーの公認内部監査人資格取得に向けた取組み、及び既に公認内部監査人資格を保有するメンバーの資格維持のために活用されております（内1名は2022年2月に公認内部監査人資格を取得するに至っております）。</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具体的な選考を実施しています。内部監査室においては、今後も継続して有資格者の採用活動を実施してまいります。</p> <p>【2023年3月期上期】 内部監査室の人員については、内部監査機能の強化のため、内部監査室の人員を2022年3月期末比にて2名増員し、2022年9月30日時点において、18名体制となっております。</p> <p>これにより、2022年3月期は内部監査室長のみで行っていた内部監査遂行における企画機能（内部監査計画策定、リスクアセスメント、内部監査結果精査、オフサイトモニタリング等）について内部監査室メンバーを3名アサインすることでその実施体制を充実させ、内部監査の品質の向上を図っております。</p> <p>また、内部監査室メンバーの能力向上のため、引き続き、内部監査室メンバーに対して、公認内部監査人、公認不正検査士等の資格取得推奨及び資格取得サポートを行っております。これらの活動もあり、2022年9月30日時点において、有資格者は、公認内部監査人2名、公認不正検査士2名、金融内部監査士1名、内部監査士1名（資格を複数有する者がいます）となりました。引き続き、資格取得推奨および資格取得サポートを継続し、一定の有資格者を確保することにより、内部監査の品質の向上を図ってまいります。</p> <p>なお、内部監査室員に係る採用活動の一環として、2021年5月に検討した内部監査室として求める選考基準や、これを踏まえた求人方法（当社人事ホームページ、日本内部監査協会ホームページの活用等）の内容については変更ございません。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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> <p>□</p> <ul style="list-style-type: none"> 営業部門に対する内部監査において、原価付替等の不正の検知にとどまらず、不正を生み出す可能性のある制度・ルール・仕組みの改善を指摘できるよう着眼点の設定（追加原価申請ルールや案件単位での予実管理方法等、不正の動機や機会の作出に関係し得るルール等を洗い出し、改善の指摘の要否を検討するなど）を行います。加えて、過去の不正事案を参考にだけでなく、リスク管理委員会におけるリスク評価を参考にしつつ、内部監査室としても内部監査実施のためのリスク評価を実施しリスクの大きい取引（例えば、新技術領域案件や見積積算時において顧客要件が曖昧な案件）やオペレーション（例えば、残業時間が過度に多い部門や退職者が多い部門）を検証し、リスクベースでの着眼点の設定を行うことで、制度・ルール・仕組みの問題を検知し、不正や重大事故の回避のための指摘を行えるよう取り組みます。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。 <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"> 内部監査の6か月後にフォローアップ内部監査を必ず実施し、指摘事項に対する改善策が着実に実行され改善につながっているかを検証し、被内部監査部署の取組状況をフォローします（2022年1月から実施します。）。 内部監査の報告はこれまで半期に1回の頻度で業務監査結果を経営委員会と取締役会に対して行ってまいりましたが、今後は前述の新たな着眼点の設定や抽出基準の策定も踏まえた上で実施した内部監査の結果（フォローアップ内部監査の結果も含みます。）を以下のとおり報告することといたします（2021年7月から実施します。）。一月次にて、代表取締役社長及び経営委員会、監査役会(*)に対して報告—四半期毎に、取締役会に対して報告 これまで内部監査では組織単位の内部監査を実施しておらず、取引業務の内部監査や購買部の内部監査を実施するにとどまっておりました。今後は管理部門や技術部門を含む全部門を対象として組織単位の内部監査を実施します（リスクが相対的に高いものから順に、2021年7月から実施します。）。 内部監査の指摘内容を全社的に理解させ、問題意識を持たせるために、本年度から、内部監査室は、内部監査結果を全社に開示する（半期に1回）とともに、年に1回内部監査指摘事例集を作成して全社に展開します。 <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> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。これに伴い、当該「監査役会」は「監査等委員会」へと変更しております。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】 （内部監査着眼点）</p> <p>内部監査室においては、過去の不正事案を踏まえた追加原価や案件単位での予実管理方法等についての着眼点の設定や、リスク管理室(*1)及びリスク管理委員会におけるリスク評価を参考にした上での内部監査室によるリスク評価を踏まえたリスクベースでの着眼点の設定を2021年6月に実施しました。さらに、2021年6月にその着眼点を踏まえた上で、実査対象の抽出条件基準を設定し、これらを内部監査室内規に明記しました。そして、内部監査室では、これらを踏まえた内部監査を2021年7月より開始しております。</p> <p>（フォローアップ内部監査及び組織単位の内部監査）</p> <p>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おります。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。なお、2021年10月から2022年3月までに9部門への組織別内部監査を実施しました。最初のフォローアップ内部監査を2022年4月から実施いたします。2022年4月以降も、内部監査の6ヶ月後にフォローアップ内部監査を必ず実施する体制を継続してまいります。</p> <p>（報告体制）</p> <p>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(*)への報告について、2021年9月を予定としておりましたが、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月へと変更しました。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、適切に行っております。また、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日に実施しました。また、2022年3月期第3四半期分の内部監査結果について、2022年2月25日に実施しました。</p> <p>（内部監査結果の全社開示及び指摘事例集の作成）</p> <p>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った2021年10月より、継続して実施しております。また、2021年6月に改定した「内部監査細則」において、内部監査指摘事例集を年度ごとに1回作成することについて定めました。</p> <p>以上の取組の検討・実施に当たっては、内部監査について豊富な経験・知見を有する者（2021年3月25日以降、内部監査室へのアドバイザーとして、代表取締役社長の直属の顧問として2名が就任。）が内部監査室とは独立的な立場から、具体的な指導・監督を行っています。加えて、企業の内部統制強化の経験が豊富なコンサルタント会社とアドバイザー契約を締結し、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>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。 (*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。</p> <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期の内部監査方針・計画は2022年4月の取締役会で承認を得ております。内部監査項目に関してはリスク管理部及びリスク管理委員会におけるリスク評価を参考にした上での内部監査室によるリスク評価を踏まえ見直しを2022年5月に完了し、すみやかに組織別内部監査を開始しております。フォローアップ内部監査は、内部監査後に指摘が発生した組織へ6ヶ月後に実施することを内部監査規程類に定めており、2022年4月から順次対応しております。内部監査結果の報告は、従前の頻度を維持しつつ、結果が纏まり次第すみやかに代表取締役社長、監査等委員会、経営委員会へ報告を行っており、後述のとおり、全社開示を実施しております。また、2022年3月期の内部監査における品質評価を内部監査室にて実施し、品質評価結果を2022年7月の経営委員会及び取締役会に報告を行っております。品質評価を受け内部監査業務の標準化取組を強化するため、内部監査室倫理行為規範、内部監査の心得、内部監査の手引き、使用文言手引きを内規として制定しました。さらに、内部監査室は、内部監査の指摘内容を全社的に理解させ、問題意識を持たせ、ひいては、自らの部署内の内部管理態勢の強化に役立てるために、内部監査結果が確定次第すみやかに経営委員会に報告した後に、その都度、全社に開示しております。また、2021年6月に改定した「内部監査細則」において、内部監査指摘事例集を年度ごとに1回作成することについて定めました。2022年3月期の内部監査指摘事例集は、2022年5月にて全社へ開示しております。そして、2022年3月期においては、2名の顧問が内部監査室とは独立的な立場から、具体的な指導・監督を行ってまいりましたが、内部監査室内での一定の人材の確保（詳細については、「4.(1)a.内部監査室の人員構成の変更、資格の推奨及び取得サポートの導入」をご参照願います。）、内部監査機能の改善が進んでいることに鑑み、2023年3月期は1名の顧問が継続し具体的な指導・監督を行ってまいります。加えて、企業の内部統制強化の経験が豊富なコンサルタント会社と2022年3月期にアドバイザー契約を締結しており、2023年3月期も継続し内部監査体制の高度化を目的として公認内部監査人有資格者によるアドバイザー・サポートを受けております。</p>

施策	(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.	具体策 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。 (*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。これに伴い、当該「監査役・監査役スタッフ」は、「監査等委員・監査等委員スタッフ」へと変更しております。	ステータス モニタリング中	整備完了時期 21年6月	22年度上半期における実施・運用状況 【2022年3月期下期まで】 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は、以下のとおりです。																											
<table border="1" data-bbox="1653 321 2849 1528"> <thead> <tr> <th data-bbox="1653 321 1855 346">実施（予定）時期</th> <th data-bbox="1855 321 2582 346">概要</th> <th data-bbox="2582 321 2849 346">参加実績、対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1653 346 1855 451">2021年4月1日</td> <td data-bbox="1855 346 2582 451">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 data-bbox="2582 346 2849 451">異動者 （2021年4月1日付けの異動者）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1653 451 1855 924"> 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 同年10月20日 同年11月25日 同年12月21日 2022年1月20日 同年3月10日 </td> <td data-bbox="1855 451 2582 924"> 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） ・国による地方公共団体の情報セキュリティ対策の強化について ・情報システム等の導入及び換装において調達する専用の無停電電源装置について ・令和2年度決算検査報告 ・新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCOA)の開発・保守等に対する改善処置要求 ・布製マスク配布事業の実施状況等について ・新型コロナウイルス感染症対策に関連する各種施策に係る予算の執行状況 ・サービス産業消費喚起事業(GoToキャンペーン事業)の実施状況等について </td> <td data-bbox="2582 451 2849 924">内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1653 924 1855 1008">同年6月17日</td> <td data-bbox="1855 924 2582 1008">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 data-bbox="2582 924 2849 1008">1名 （他監査役2名及び監査役付スタッフ）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1653 1008 1855 1113">同年7月5日</td> <td data-bbox="1855 1008 2582 1113">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 data-bbox="2582 1008 2849 1113">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 data-bbox="1653 1113 1855 1218">同年8月から9月</td> <td data-bbox="1855 1113 2582 1218">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 data-bbox="2582 1113 2849 1218">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 data-bbox="1653 1218 1855 1312">同年10月から11月</td> <td data-bbox="1855 1218 2582 1312">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： ・不正の兆候の見つけ方発覚後の対応 ～効率的なヒアリングを踏まえて</td> <td data-bbox="2582 1218 2849 1312">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 data-bbox="1653 1312 1855 1407">2022年1月から2月</td> <td data-bbox="1855 1312 2582 1407">日本監査役協会での企業不祥事関連研修（監査役・監査役スタッフと連携） タイトル： ・企業不祥事はなぜなくなるのか ～過去の価値観からの決別</td> <td data-bbox="2582 1312 2849 1407">内部監査室長 （監査役・監査役付スタッフも参加）</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1653 1407 1855 1528">2022年2月から3月</td> <td data-bbox="1855 1407 2582 1528">日本監査役協会での不正会計関連研修 タイトル： ・不正会計の最新の実例分析と監査役等監査の留意点 ～不正に対する監査の着眼点、会計監査人との連絡ポイント</td> <td data-bbox="2582 1407 2849 1528">内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）</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 同年10月20日 同年11月25日 同年12月21日 2022年1月20日 同年3月10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） ・国による地方公共団体の情報セキュリティ対策の強化について ・情報システム等の導入及び換装において調達する専用の無停電電源装置について ・令和2年度決算検査報告 ・新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCOA)の開発・保守等に対する改善処置要求 ・布製マスク配布事業の実施状況等について ・新型コロナウイルス感染症対策に関連する各種施策に係る予算の執行状況 ・サービス産業消費喚起事業(GoToキャンペーン事業)の実施状況等について	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10月から11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： ・不正の兆候の見つけ方発覚後の対応 ～効率的なヒアリングを踏まえて	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）	2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修（監査役・監査役スタッフと連携） タイトル： ・企業不祥事はなぜなくなるのか ～過去の価値観からの決別	内部監査室長 （監査役・監査役付スタッフも参加）	2022年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修 タイトル： ・不正会計の最新の実例分析と監査役等監査の留意点 ～不正に対する監査の着眼点、会計監査人との連絡ポイント	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）
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 同年10月20日 同年11月25日 同年12月21日 2022年1月20日 同年3月10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） ・国による地方公共団体の情報セキュリティ対策の強化について ・情報システム等の導入及び換装において調達する専用の無停電電源装置について ・令和2年度決算検査報告 ・新型コロナウイルス接触確認アプリ(COCOA)の開発・保守等に対する改善処置要求 ・布製マスク配布事業の実施状況等について ・新型コロナウイルス感染症対策に関連する各種施策に係る予算の執行状況 ・サービス産業消費喚起事業(GoToキャンペーン事業)の実施状況等について	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10月から11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： ・不正の兆候の見つけ方発覚後の対応 ～効率的なヒアリングを踏まえて	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																
2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修（監査役・監査役スタッフと連携） タイトル： ・企業不祥事はなぜなくなるのか ～過去の価値観からの決別	内部監査室長 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																
2022年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修 タイトル： ・不正会計の最新の実例分析と監査役等監査の留意点 ～不正に対する監査の着眼点、会計監査人との連絡ポイント	内部監査室全員 （監査役・監査役付スタッフも参加）																																

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>(前項再掲) 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。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。これに伴い、当該「監査役・監査役スタッフ」は、「監査等委員・監査等委員スタッフ」へと変更しております。</p>	モニタリング中	21年6月	<p>【2023年3月期上期】 4.(1).b.のとおり実施した2022年3月期内部監査における品質評価において、業務知識向上の取組を策定しております。そして、かかる業務知識向上の取組として以下の研修を実施・参加しております。今後も、これらの内部監査に係る研修の実施・参加により、内部監査に関する知識を深め、内部監査機能を強化してまいります。</p> <table border="1"> <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>2022年4月19日 同年5月25日 同年6月30日 同年7月28日 同年8月25日 同年9月22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： ・日本放送協会に関する検査 ・国の債務について ・可搬型機器に関する指摘 2事例 ・複写機関連の指摘 5事例 ・内部監査成熟度に関する調査 ・NTTに関する指摘 5事例</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>第3四半期以降は 順次内容を計画</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>同年5月31日</td> <td>内部監査室内製 インタビュースキルに関する勉強会</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年6月</td> <td>日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(監査等委員スタッフと連携)</td> <td>内部監査室全員(監査等委員スタッフも参加)</td> </tr> <tr> <td>同年7月</td> <td>役職者向け労務管理研修</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年9月5日</td> <td>内部監査室内製 内部統制に関する勉強会</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年9月7日</td> <td>内部監査室内製 リスクマネジメント基礎研修PartII</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> <tr> <td>同年9月20日</td> <td>内部監査室内製 会計研修</td> <td>内部監査室全員</td> </tr> </tbody> </table>	実施(予定)時期	概要	参加実績、対象者	2022年4月19日 同年5月25日 同年6月30日 同年7月28日 同年8月25日 同年9月22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： ・日本放送協会に関する検査 ・国の債務について ・可搬型機器に関する指摘 2事例 ・複写機関連の指摘 5事例 ・内部監査成熟度に関する調査 ・NTTに関する指摘 5事例	内部監査室全員	第3四半期以降は 順次内容を計画			同年5月31日	内部監査室内製 インタビュースキルに関する勉強会	内部監査室全員	同年6月	日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(監査等委員スタッフと連携)	内部監査室全員(監査等委員スタッフも参加)	同年7月	役職者向け労務管理研修	内部監査室全員	同年9月5日	内部監査室内製 内部統制に関する勉強会	内部監査室全員	同年9月7日	内部監査室内製 リスクマネジメント基礎研修PartII	内部監査室全員	同年9月20日	内部監査室内製 会計研修	内部監査室全員
実施(予定)時期	概要	参加実績、対象者																																
2022年4月19日 同年5月25日 同年6月30日 同年7月28日 同年8月25日 同年9月22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： ・日本放送協会に関する検査 ・国の債務について ・可搬型機器に関する指摘 2事例 ・複写機関連の指摘 5事例 ・内部監査成熟度に関する調査 ・NTTに関する指摘 5事例	内部監査室全員																																
第3四半期以降は 順次内容を計画																																		
同年5月31日	内部監査室内製 インタビュースキルに関する勉強会	内部監査室全員																																
同年6月	日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(監査等委員スタッフと連携)	内部監査室全員(監査等委員スタッフも参加)																																
同年7月	役職者向け労務管理研修	内部監査室全員																																
同年9月5日	内部監査室内製 内部統制に関する勉強会	内部監査室全員																																
同年9月7日	内部監査室内製 リスクマネジメント基礎研修PartII	内部監査室全員																																
同年9月20日	内部監査室内製 会計研修	内部監査室全員																																
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.	<p>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。</p>	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】 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。 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。 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。2021年10月から2022年3月の間に以下の部門の内部監査を実施し、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> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・西日本事業本部第2営業部 ・東日本第2事業本部第3営業部 ・中部事業本部第3営業部 ・ネットワンパートナーズ第1営業部 ・東日本第1事業本部第1営業部 ・東日本第1事業本部第4営業部 <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期上期においては、内部監査室としては、「失敗事例からの学び」及び「前回内部監査指摘事項の改善状況と部内教育」という内部監査項目を定め、被内部監査部門および管理部門での上記事項等の部内管理態勢を検証しております。</p>																											

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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>【2022年3月期下期まで】</p> <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"> ・けん責 ・減給 ・出勤停止 ・降給、降格 ・諭旨解雇 ・懲戒解雇 <p>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。 発生後速やかに代表取締役社長へ報告し、具体的な対処については、かかる内部監査の結果確定後、賞罰委員会での審議の上で懲罰の対応を実施 しております。</p> <p>2022年3月期下期において、内部監査協力義務違反事案は発生しておりません。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年6月に「内部監査規程」を改定し、内部監査に対する説明義務及び協力義務に違反した場合には監査等委員会および代表取締役社長に対 して対処を求める旨の内容を明記し、当該規程を継続して運用しております。2023年3月期上期において内部監査協力義務違反は発生しておりませ ん。</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。）。 <p>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。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>【2023年3月期上期】</p> <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が、こちらの定めは上記2022年6月の「内部監査規程」の改定に おいても変更しておりません。また、2022年3月期と同様に内部監査室においては、内部監査室員に対する人事考課において、内部監査室員が全社の 内部統制のレベルアップのために積極的な活動を行っているということの評価することとするために、単なる不備の指摘にとどまらず、制度、ルールや仕組みに 踏み込んだ内部管理態勢面での指摘を実施する旨を目標設定シートに記載し、内部監査室員に対する人事考課の観点を変更する旨を、各内部監査 室員との目標設定面談において各々の室員と協議しております。</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.	内部監査の重要性を鑑み、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。 <p>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。</p> <p>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。</p>	モニタリング中	21年11月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>内部監査室の地位、役割の向上を目的として、2021年11月25日に、幹部、経営陣の昇進に当たっての評価項目の見直し（内部監査やモニタリング 部門の経験有無を評価項目とする等）及び内部監査室のキャリアパス化に関するルールが、経営委員会にて承認されました。</p> <p>2022年4月1日付けの人事異動より、かかる評価項目・ルールを反映しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期においても、幹部、経営陣への昇進に当たっての評価項目の見直し（内部監査やモニタリング部門の経験有無を評価項目とする等）及 び内部監査室のキャリアパス化に関するルールに変更はありません。</p> <p>また、2022年4月1日付機構改革において、内部監査室の地位・役割の向上を目的に、将来の幹部や経営陣に昇格が期待される人材のキャリアパス として、内部監査室への配置を実施いたしました。今後も幹部や経営陣に昇格することを期待される人材のキャリアパスとして、内部監査室への配置を積 極的に進めてまいります。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	a. J-SOX統制 文書の見直し	4. (3) a.	<p>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(*1)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(*2)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(*1)がJ-SOX統制文書への反映を行います。</p> <p>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。</p> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	22年6月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2022年3月期上期に検討した原価付替防止等の対応方針を踏まえた業務見直しの内容について、業務企画室(*)及び各プロセスオーナーは、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12月に完了しております。</p> <p>また、内部監査室では、2021年10月から2022年1月に上期整備評価を実施し、同年2月より運用評価を開始しております。</p> <p>なお、当該報告期間（2021年10月から2022年1月）において、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報について、J-SOX統制文書への反映が必要と判断された事項はございませんでした。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>内部監査室は、2022年5月に2022年3月期J-SOX評価を完了し、代表取締役様に報告を行い、2022年6月に内部統制報告書を開示しています。</p> <p>また、2022年7月に業務企画部及び各プロセスオーナーに対して、2022年3月期における指摘事項を報告し、業務企画部及び各プロセスオーナーは、2022年9月に2022年4月以降の運用における変更部分及び内部監査室の指摘内容を反映した統制文書（業務フロー、業務記述書、RCM）を作成しています。</p> <p>なお、当該報告期間（2022年2月から2022年5月）において、リスク管理委員会に集約・共有されたJ-SOXに関連するリスク情報について、J-SOX統制文書への反映が必要と判断された事項はございませんでした。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>業務統制本部直属の業務企画室(*1)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(*1)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(*2)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。</p> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*2)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、当該「監査役」は、「監査等委員会」へと変更しております。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】 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12月に完了しております（詳細については、「4.(3)a.J-SOX統制文書の見直し」をご参照願います。）。</p> <p>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月末より上期整備評価を実施し、2022年2月より運用評価を開始しております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 内部監査室は、2022年10月から11月に整備状況評価を、2023年1月から3月に運用状況評価を実施する予定としています。また、運用状況評価にあたっては、2021年度の統計的サンプリングによる評価手法の手順書について、2022年度のJ-SOX統制文書における評価としての見直しを行い、それをもとに、運用状況評価を実施する予定としています。なお、以上の統制文書については、上記「4.(3)a.J-SOX統制文書の見直し」もご参照ください。</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.	<p>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(*1)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(*1)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(*1)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(*2)に対して共有をいたします。</p> <p>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。</p> <p>(*1)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>(*2)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	22年5月	<p>【2022年3月期下期まで】 2021年4月1日付け機構改革にて以下の体制を整備し、J-SOXの管理部門を明確にいたしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>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>2022年10月1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> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室は業務企画室と統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 2022年4月1日の機構改革により、営業統轄室と業務企画室が統合し、業務企画部として、J-SOX統制文書の一元的な管理、及び、J-SOX評価結果の各プロセスオーナーへのフォローを実施する体制としました。</p> <p>また、2022年6月22日に監査等委員会設置会社への移行に伴い、「財務報告に係る内部統制規程」を改訂し、J-SOXの体制見直しを実施しました。具体的には、業務企画部は内部監査室による評価結果を基に内部統制報告書を作成し、これを代表取締役へ報告する体制としております。</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.	<p>研修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。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】 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・調整をしました。研修の実施内容は、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としております。</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、理解の浸透を促進しており、具体的には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」を実施しました。</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しており、上記についてもシステム履歴により、受講率が100%であることの確認を行っております。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、営業統轄室と業務企画室を統合し、業務企画部に改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 従前の運用を継続しており、今後は、2022年3月期の振り返りを踏まえ、受講者が日常的な業務内でもJ-SOXをより身近に感じることができるようにすることを目的に、制度概要等に加え、ネットワングループの事業及び業務内容に則した研修コンテンツも追加してまいります。現在、具体的内容の検討を進めており、2022年10月から11月にかけて実施する予定です。</p>

施策			具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】 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ました。意見交換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した。 2022年3月期下期においては、より現場に近い幹部とも意見交換を行うため、一部の副本部長や部長との意見交換も実施しました。具体的には以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>対象者</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021年10月20日</td> <td>経営企画本部長執行役員</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・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組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年10月29日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・取締役・執行役員とのディスカッションの結果報告および意見交換 * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年11月17日</td> <td>管理本部DX推進部部长</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開</td> </tr> <tr> <td>同年12月15日</td> <td>カスタマーサービス本部コンサルティングサービス部部长</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開</td> </tr> <tr> <td>同年12月17日</td> <td>東日本第1事業部第1技術部部长</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年12月17日</td> <td>カスタマーサービス本部セキュリティサービス部部长</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>2022年1月17日</td> <td>カスタマーサービス本部副本部長A</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年1月25日</td> <td>カスタマーサービス本部副本部長B</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年2月21日</td> <td>ビジネス開発本部副本部長A</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年2月21日</td> <td>ビジネス開発本部副本部長B</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席</td> </tr> <tr> <td>同年3月23日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・2022年3月期下期ディスカッションの結果報告および意見交換 * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	対象者	主な意見交換項目	2021年10月20日	経営企画本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・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組み * 全監査役が出席	同年10月29日	竹下代表取締役社長	・取締役・執行役員とのディスカッションの結果報告および意見交換 * 全監査役が出席	同年11月17日	管理本部DX推進部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開	同年12月15日	カスタマーサービス本部コンサルティングサービス部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開	同年12月17日	東日本第1事業部第1技術部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年12月17日	カスタマーサービス本部セキュリティサービス部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	2022年1月17日	カスタマーサービス本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年1月25日	カスタマーサービス本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席	同年3月23日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期下期ディスカッションの結果報告および意見交換 * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。
実施時期	対象者	主な意見交換項目																																								
2021年10月20日	経営企画本部長執行役員	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・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組み * 全監査役が出席																																								
同年10月29日	竹下代表取締役社長	・取締役・執行役員とのディスカッションの結果報告および意見交換 * 全監査役が出席																																								
同年11月17日	管理本部DX推進部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開																																								
同年12月15日	カスタマーサービス本部コンサルティングサービス部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 3 監査役が出席、他監査役に対しては監査役会にて展開																																								
同年12月17日	東日本第1事業部第1技術部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																								
同年12月17日	カスタマーサービス本部セキュリティサービス部部长	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・担当部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																								
2022年1月17日	カスタマーサービス本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																								
同年1月25日	カスタマーサービス本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																								
同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長A	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																								
同年2月21日	ビジネス開発本部副本部長B	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 全監査役が出席																																								
同年3月23日	竹下代表取締役社長	・2022年3月期下期ディスカッションの結果報告および意見交換 * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。																																								

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>(前項再掲)</p> <p>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。</p> <p>なお、この意見交換は2021年6月から開始いたします。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、当該意見交換は、常勤の監査等委員が、監査等委員でない取締役や執行役員等との間で行っており、これを監査等委員会に共有することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図っております。また、必要に応じて、非常勤の監査等委員の参加も行ってまいります。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>また、意見交換には原則として全監査役(*)が出席しておりますが、監査役(*)の欠席者があった場合には、メールもしくは次回監査役会(*)にてその内容を共有しております。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、当該意見交換は、常勤の監査等委員が、監査等委員でない取締役や執行役員等との間で行っており、これを監査等委員会に共有することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図っております。また、必要に応じて、非常勤の監査等委員の参加も行ってまいります。</p> <p>【2023年3月期上期】 2023年3月期も継続して、監査等委員でない取締役や執行役員、副本部長及び部長との意見交換を実施しております。 当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、当該意見交換は、常勤の監査等委員が行っており、これを監査等委員会に共有することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図っております。 また、必要に応じて、非常勤の監査等委員の参加も行ってまいります。 なお、2022年7月までは、当該意見交換は、監査等委員のみで行ってまいりましたが、2022年8月より監査等委員以外の社外取締役にオプザーバーで出席いただき、意見交換をしております。具体的には以下のとおりです。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施時期</th> <th>対象者</th> <th>主な意見交換項目</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年5月26日</td> <td>管理本部総務部長</td> <td>・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。</td> </tr> <tr> <td>同年6月28日</td> <td>竹下代表取締役社長</td> <td>・中期経営計画達成時の企業像について ・中期経営計画達成に向けた施策及び現状の課題解決に当たっての考えについて</td> </tr> <tr> <td>同年7月19日</td> <td>田中取締役</td> <td>・昨年度の総合評価及び課題について ・中期経営計画達成に向けた具体的施策について</td> </tr> <tr> <td>同年8月31日</td> <td>常務執行役員、セールスエンジニアリング本部長執行役員</td> <td>・エンジニアリング部門の体制変更に当たっての意図について ・本部の具体的な業務と成長戦略について ・現状抱えている課題とその対策について</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期	対象者	主な意見交換項目	2022年5月26日	管理本部総務部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。	同年6月28日	竹下代表取締役社長	・中期経営計画達成時の企業像について ・中期経営計画達成に向けた施策及び現状の課題解決に当たっての考えについて	同年7月19日	田中取締役	・昨年度の総合評価及び課題について ・中期経営計画達成に向けた具体的施策について	同年8月31日	常務執行役員、セールスエンジニアリング本部長執行役員	・エンジニアリング部門の体制変更に当たっての意図について ・本部の具体的な業務と成長戦略について ・現状抱えている課題とその対策について
実施時期	対象者	主な意見交換項目																				
2022年5月26日	管理本部総務部長	・不正事案の発生原因と再発防止策 ・管掌部門の役割及び部門下の期待職務とその課題について ・会計リテラシーの自らの理解と向上のための取組み * 監査役1名が欠席。後日、議事録にてディスカッション内容を共有。																				
同年6月28日	竹下代表取締役社長	・中期経営計画達成時の企業像について ・中期経営計画達成に向けた施策及び現状の課題解決に当たっての考えについて																				
同年7月19日	田中取締役	・昨年度の総合評価及び課題について ・中期経営計画達成に向けた具体的施策について																				
同年8月31日	常務執行役員、セールスエンジニアリング本部長執行役員	・エンジニアリング部門の体制変更に当たっての意図について ・本部の具体的な業務と成長戦略について ・現状抱えている課題とその対策について																				

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	b. 内部監査室 との定期的な意 見交換	4. (4) b.	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、常勤の監査等委員が、内部監査室と意見交換を行い、必要に応じ他の監査等委員もこれに参加することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図っております。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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、毎月1回継続して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>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> <tr> <td>第6回</td> <td>同年10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3営業部、西日本事業本部第2営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認について）</td> </tr> <tr> <td>第7回</td> <td>同年11月19日</td> <td>・部門内部監査進捗状況および今後のスケジュール共有 ・J-SOX評価スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認 進捗状況報告）</td> </tr> <tr> <td>第8回</td> <td>同年12月21日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（中部事業本部第3営業部、ネットワンプートナズ 第1営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認結果詳細報告）</td> </tr> <tr> <td>第9回</td> <td>2022年1月28日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第1営業部） ・内部統制評価 上期結果概要共有 ・監査役からの連絡事項共有（年度末に向けた監査役監査予定）</td> </tr> <tr> <td>第10回</td> <td>同年2月28日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部 第4営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査結果共有）</td> </tr> <tr> <td>第11回</td> <td>同年3月29日</td> <td>・部門内部監査結果の共有（購買部、人事部および関係8部門） ・監査役からの連絡事項共有（グループ会社監査役監査結果、他）</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	第6回	同年10月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第3営業部、西日本事業本部第2営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認について）	第7回	同年11月19日	・部門内部監査進捗状況および今後のスケジュール共有 ・J-SOX評価スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認 進捗状況報告）	第8回	同年12月21日	・部門内部監査結果の共有（中部事業本部第3営業部、ネットワンプートナズ 第1営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認結果詳細報告）	第9回	2022年1月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第1営業部） ・内部統制評価 上期結果概要共有 ・監査役からの連絡事項共有（年度末に向けた監査役監査予定）	第10回	同年2月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部 第4営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査結果共有）	第11回	同年3月29日	・部門内部監査結果の共有（購買部、人事部および関係8部門） ・監査役からの連絡事項共有（グループ会社監査役監査結果、他）
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																																									
第6回	同年10月27日	・部門内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第3営業部、西日本事業本部第2営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認について）																																									
第7回	同年11月19日	・部門内部監査進捗状況および今後のスケジュール共有 ・J-SOX評価スケジュール共有 ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認 進捗状況報告）																																									
第8回	同年12月21日	・部門内部監査結果の共有（中部事業本部第3営業部、ネットワンプートナズ 第1営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査による再発防止策運用状況確認結果詳細報告）																																									
第9回	2022年1月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第1営業部） ・内部統制評価 上期結果概要共有 ・監査役からの連絡事項共有（年度末に向けた監査役監査予定）																																									
第10回	同年2月28日	・部門内部監査結果の共有（東日本第1事業本部 第4営業部） ・監査役からの連絡事項共有（監査役監査結果共有）																																									
第11回	同年3月29日	・部門内部監査結果の共有（購買部、人事部および関係8部門） ・監査役からの連絡事項共有（グループ会社監査役監査結果、他）																																									
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.	<p>（前項再掲）</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>なお、この意見交換会は、2021年5月から開始いたします。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、常勤の監査等委員が、内部監査室と意見交換を行い、必要に応じ他の監査等委員もこれに参加することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図っております。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。これに伴い、当該「常勤監査役」は「常勤の監査等委員」へと変更しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期も継続して、内部監査室との意見交換を実施しております。</p> <p>当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、常勤の監査等委員が、内部監査室と意見交換を行い、必要に応じ他の監査等委員もこれに参加することにより、監査等委員会の情報収集体制の強化を図っております。</p> <p>なお、当該意見交換では、個々の内部監査結果に関する詳細な情報交換を行っております。また、当該意見交換では、取締役会や経営委員会に対して内部監査状況の報告をする際に全社的な課題に関する議論が出来るよう、会議体毎の出席者に合わせた当該報告内容の改善についても検討しております。具体的には以下のとおりです。</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>2022年5月26日</td> <td>・今年度監査方針ならびに内部監査計画/スケジュールについて ・内部監査結果の事例集について（事例の公表による品質改善策） ・J-SOX評価結果について</td> </tr> <tr> <td>第2回</td> <td>同年7月27日</td> <td>・フォローアップ内部監査結果の共有（西日本事業本部第3営業部、東日本第2事業本部第1営業部、東日本第3事業本部第1営業部） ・内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第2事業部） ・内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 ・被内部監査部門へのインタビュー結果から得た課題の共有</td> </tr> <tr> <td>第3回</td> <td>同年8月31日</td> <td>・フォローアップ内部監査結果の共有（西日本事業本部第3営業部、中部事業本部第2事業部） ・内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第3事業部、セールスエンジニアリング本部東日本エンタープライズ第1技術部） ・品質改善策説明 ・内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 ・他社訪問意見交換会議事録共有</td> </tr> </tbody> </table>	回次	実施時期	主な意見交換項目	第1回	2022年5月26日	・今年度監査方針ならびに内部監査計画/スケジュールについて ・内部監査結果の事例集について（事例の公表による品質改善策） ・J-SOX評価結果について	第2回	同年7月27日	・フォローアップ内部監査結果の共有（西日本事業本部第3営業部、東日本第2事業本部第1営業部、東日本第3事業本部第1営業部） ・内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第2事業部） ・内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 ・被内部監査部門へのインタビュー結果から得た課題の共有	第3回	同年8月31日	・フォローアップ内部監査結果の共有（西日本事業本部第3営業部、中部事業本部第2事業部） ・内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第3事業部、セールスエンジニアリング本部東日本エンタープライズ第1技術部） ・品質改善策説明 ・内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 ・他社訪問意見交換会議事録共有																								
回次	実施時期	主な意見交換項目																																									
第1回	2022年5月26日	・今年度監査方針ならびに内部監査計画/スケジュールについて ・内部監査結果の事例集について（事例の公表による品質改善策） ・J-SOX評価結果について																																									
第2回	同年7月27日	・フォローアップ内部監査結果の共有（西日本事業本部第3営業部、東日本第2事業本部第1営業部、東日本第3事業本部第1営業部） ・内部監査結果の共有（東日本第2事業本部第2事業部） ・内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 ・被内部監査部門へのインタビュー結果から得た課題の共有																																									
第3回	同年8月31日	・フォローアップ内部監査結果の共有（西日本事業本部第3営業部、中部事業本部第2事業部） ・内部監査結果の共有（東日本第1事業本部第3事業部、セールスエンジニアリング本部東日本エンタープライズ第1技術部） ・品質改善策説明 ・内部監査指摘事例集開示後のアクセス状況 ・他社訪問意見交換会議事録共有																																									

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>監査役(*)及び監査役付スタッフ(*)は、不正事案等に関する外部実施の研修に、年1回以上定期的に参加することとします。当研修には、内部監査室メンバーも参加するため、参加する研修については内部監査室とも連携し検討します(2021年6月末までに具体的な研修計画を策定いたします。「4.(1)内部監査室の体制強化・人員構成の変更・権限強化」の「c. 内部監査に係る研修の実施・参加」もご参照願います。)</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。これに伴い、当該「監査役及び監査役付スタッフ」を、「監査等委員及び監査等委員スタッフ」へ変更しております。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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、その研修計画に基づき、不正事案等にかかる研修に参加してまいりました。研修実施スケジュール及び参加実績は、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10月から11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>2022年1月から2月</td> <td>日本監査役協会での企業不祥事関連研修(内部監査室と連携)</td> <td>監査役・監査役付スタッフ(他内部監査室長)</td> </tr> <tr> <td>同年2月から3月</td> <td>日本監査役協会での不正会計関連研修(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> </tbody> </table> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。これに伴い、当該「監査役及び監査役付スタッフ」を、「監査等委員及び監査等委員スタッフ」へ変更しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期も継続して、不正事案等に係る外部研修への参加を実施しております。当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。そのため、監査等委員及び監査等委員スタッフが研修に参加しております。なお、2022年3月期は、不正事案に関する事例等を踏まえたセミナーを中心に受講してまいりましたが、2023年3月期から、不正事案だけにとらわれることなく、全社統制等のセミナーにも参加してまいります。具体的な実施状況は以下のとおりです。</p> <table border="1"> <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>2022年5月</td> <td>日本監査役協会開催、監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス</td> <td>監査等委員・監査等委員スタッフ</td> </tr> <tr> <td>2022年6月</td> <td>日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(内部監査室と連携)</td> <td>監査等委員スタッフ(内部監査室員全員も参加)</td> </tr> <tr> <td>2022年8月</td> <td>日本監査役協会開催、新任監査役スタッフのための説明会</td> <td>新任監査等委員スタッフ</td> </tr> </tbody> </table>	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10月から11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)	2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修(内部監査室と連携)	監査役・監査役付スタッフ(他内部監査室長)	同年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修(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)	実施(予定)時期	概要	参加実績、対象者	2022年5月	日本監査役協会開催、監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス	監査等委員・監査等委員スタッフ	2022年6月	日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(内部監査室と連携)	監査等委員スタッフ(内部監査室員全員も参加)	2022年8月	日本監査役協会開催、新任監査役スタッフのための説明会	新任監査等委員スタッフ
実施(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10月から11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)																																			
2022年1月から2月	日本監査役協会での企業不祥事関連研修(内部監査室と連携)	監査役・監査役付スタッフ(他内部監査室長)																																			
同年2月から3月	日本監査役協会での不正会計関連研修(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)																																			
実施(予定)時期	概要	参加実績、対象者																																			
2022年5月	日本監査役協会開催、監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス	監査等委員・監査等委員スタッフ																																			
2022年6月	日本監査役協会開催、ヒアリングテクニックと調査手法について(内部監査室と連携)	監査等委員スタッフ(内部監査室員全員も参加)																																			
2022年8月	日本監査役協会開催、新任監査役スタッフのための説明会	新任監査等委員スタッフ																																			
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.	<p>次回開催予定の定時株主総会において、公認会計士資格を有する者を監査役候補者とする監査役選任議案を付議します。(*)</p> <p>これにより、更なる監査体制の強化を図ってまいります。</p> <p>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しておりますが、同株主総会において、会計リテラシーが高い者として、従前監査役であった、公認会計士資格を有する野口和弘氏及び飯塚幸子氏が監査等委員に選任されました。</p>	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>(*)当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しておりますが、同株主総会において、会計リテラシーが高い者として、従前監査役であった、公認会計士資格を有する野口和弘氏及び飯塚幸子氏が監査等委員に選任されました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>当社は、2022年6月開催の当社第35回定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しておりますが、同株主総会において、会計リテラシーが高い者として、従前監査役であった、公認会計士資格を有する野口和弘氏及び飯塚幸子氏が監査等委員に選任されました。両氏には、2022年3月期就任以来、監査活動や他の取締役との意見交換はもちろんのこと、執行役員との意見交換や、ご自身の知見に基づく各部門への課題とその対策についてのアドバイス等において、精力的に活動いただいております。</p>																														

施策				具体策	ステータス	整備完了時期	22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	(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.	従前、内部監査室と会計監査人との間では、四半期に1回、会計監査人が、会計監査人の監査計画やその着眼点の共有、監査中の気づき事項の共有、監査終了後の監査報告などを行うための場が設けられていましたが、内部監査室と会計監査人による監査体制を強化するために、今後は、会計監査人からの報告のみを主体とする場にするのではなく、内部監査室が、会計監査人に対して、内部監査室における内部監査計画及び内部監査の実施状況についても説明をし、両者間で意見交換を実施することとします（2022年3月期第2四半期監査完了後の意見交換から実施します。）。 これにより、内部監査室と会計監査人との連携を強化することで、内部監査室と会計監査人による監査体制の強化を図ってまいります。	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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。</p> <p>そして、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。</p> <p>2022年3月期第2四半期の四半期レビューについて、内部監査室は、2021年11月17日に会計監査人と意見交換を実施しました。また、2022年3月期第3四半期の四半期レビューに関する意見交換は、2022年2月14日に実施しました。</p> <p>さらに、その他の意見交換として、2021年12月24日に、内部監査室における再発防止策の履行状況報告および組織別内部監査結果の共有、2022年3月30日に2022年3月期内部監査の総括の報告を実施しました。</p> <p>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> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>内部監査室においては、会計監査人との意見交換を継続して実施しております。</p> <p>2023年3月期の意見交換は、2022年3月30日に、2022年3月期内部監査における総括及び2023年3月期内部監査方針に関して、2023年3月期第1四半期の意見交換を兼ねて実施いたしました。また、2022年5月にて2022年3月期期末レビュー、2022年8月にて2023年3月期第1四半期レビュー、2022年9月にて2023年3月期上期総括の意見交換を実施しております。</p> <p>さらに、J-SOX評価に係る意見交換を2022年4月以降随時開催しております。</p>
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.	<p>従業員の内部通報制度に対する信頼を醸成するため、以下の施策を実施いたします。</p> <p>まず、従業員が安心して内部通報制度を利用できるよう、調査協力者も含めた関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止並びに前記の内容に違反した場合には懲戒処分の対象となり得る旨を内部通報規程に規定します。かかる規程の変更は、コンプライアンス室が法務室の支援の下実施します。また、かかる規程の変更により通報者の秘密保護の徹底が図られることを社内WEBポータルから全従業員に向けて周知します（周知は2021年5月末～6月初旬を予定しております。）。</p> <p>次に、コンプライアンス室において、①四半期に1回各部門で開催される「事例研究会」（詳細は「7. (1) 会計リテラシーの向上・会計知識教育」の「b. 自社及び他社の不正事例の事例研究会」の項目に記載の内容をご参照願います。）の場を利用した内部通報制度についての教育・啓蒙活動、②社内掲示板における内部通報制度についての掲示、さらには③年4回（四半期に1回）の全社会議での内部通報制度についての講話活動を実施し、従業員に対し、内部通報制度の目的・必要性及び上記内部通報規程の変更に関する教育・啓蒙を実施してまいります。</p> <p>これらの施策により、従業員に当社の内部通報制度を正しく理解させ、安心して利用できるものであると認識させることで、従業員の内部通報制度に対する信頼が醸成されるものと考えております。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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>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～12月に実施された第三回目の事例研究会、及び第2022年1月～3月に実施された第四回目の事例研究会において、内部通報制度をディスカッションテーマの一つとして取り上げております。</p> <p>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月及び2022年1月に実施しました。</p> <p>また、③全社会議での内部通報制度についての講話活動は、第二回目を2021年10月に、第三回目を2022年1月に、それぞれ実施しました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>内部通報規程においては、引き続き、調査協力者も含めた関係者の守秘義務及び通報者の探索の禁止並びに違反した場合には懲戒処分の対象となり得る旨を規定しております。また、2022年6月に施行された公益通報者保護法の改正を踏まえた内部通報規定の改訂も実施しております。さらに、内部通報窓口の認知度向上と信頼性向上を目指して、四半期毎に事例研究会や全社会議の場を利用した社内周知を実施しております。事例研究会では、毎回のテーマに併せて内部通報についても議論ができるような設問構成としており、全部室において内部通報についての意見交換が行われています。また全社会議においては、公益通報者保護法の改正に沿った内容で全社員を対象とした発表をおこない、同じ内容を社内ポータルでも周知し、通報者保護の視点から内部通報の有用性と信頼性を訴えました。</p> <p>また、内部通報窓口の利用において通報者の心理的負担を軽減し、利用しやすくすることを目的として匿名での情報交換を可能とするグループ共有の内部通報プラットフォームを作成し、2022年10月からの運用を予定しております。</p>
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.	<p>再発防止策の運用に対する従業員からの率直な意見・評価を求めるべく、コンプライアンス室が主管となり、2021年8月～9月初旬を目途として、外部（第三者）の弁護士等を窓口とする目安箱を設置します。目安箱は、社内イントラ上に開設される投稿フォームから意見を投稿させる形式をとります。また、窓口である弁護士等は、目安箱に寄せられた意見・評価を秘匿性に配慮しつつ集約し、その結果をコンプライアンス室へ四半期に1回報告し、コンプライアンス室が内部統制強化協議会(*)へ四半期に1回報告することとします。なお緊急性の高い内容や、内部通報に近い内容については四半期に1回に限らず、窓口である弁護士等からコンプライアンス室が通知を受けて対応します。内部統制強化協議会(*)では、目安箱に寄せられた意見・評価の集約結果を吟味して具体的な改善施策に結びつけるとともに、目安箱に寄せられた意見・評価の集約結果及びかかる結果への対応状況をWEBポータルに掲示し、随時更新してまいります。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」と改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年8月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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6日より、社内へ運用開始の旨を通知の上、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。</p> <p>2022年3月期下期の期間中に358件の声を受け付けております。</p> <p>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。</p> <p>目安箱については、目安箱に投稿された運用に関する意見なども踏まえ、来期以降も改善をしながら運用を継続してまいります。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2022年3月期より運用してまいりました、外部（第三者）の弁護士を窓口とする目安箱については、実効性と継続性を高めるため、いくつかの改善を施し、継続運用しております。</p> <p>改善内容については、投稿者の記名を可能としたり、声のカテゴリを必須入力とした上で直接、取締役や本部、部室を宛先として指定できるように投稿画面を修正し、さらに、担当部門からの回答については、対応策等が含まれる場合は、その進捗についてモニタリングを行う体制と機能を追加しました。また、投稿された声への回答内容は社内ポータルへ開示しておりますが、開示フォームについても開示日付や声の種類の表示を追加することで過去の回答を参照しやすくする等の改修をしております。</p> <p>2023年3月期上期におきましては224件の声が投稿され、投稿された全ての声（開示不要と投稿者が選択したものを除きます）に対して回答し、社内ポータルへ開示しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	当社では、2019年3月期より新人事制度に移行し、営業職個人に対する受注と粗利の目標達成度合いに応じたインセンティブ制度（個人インセンティブ制度）について、インセンティブの割合を見直し、報酬の平準化を図ってまいりました。その後、当社は、2022年3月期中期事業計画の策定に向けた会議（2020年11月～2021年3月に開催され、社外取締役を含む取締役、執行役員、本部長以上の役職者及び代表取締役社長が指名した翌年の本部長候補者が参加した会議となります。）において上記の新人事制度についての評価を行い、個人インセンティブ制度が営業職による不正を惹起する原因となっているおそれがあることを踏まえ、2021年4月から個人インセンティブ制度の廃止を実施いたしました。また、併せて、同月から、賞与の算定における業績配分比率の低減も実施いたしました。 当社では、今後も、1年に一度の頻度で、人事部において、人事制度の継続的な検証・改訂を行ってまいります。これにより、コンプライアンス重視の企業文化を浸透させることができるものと考えております。	モニタリング中	21年3月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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。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いついて考えております。さらに、目標報酬における目標設定について、業績目標を目標として設定せず、業績目標達成のための行動を目標として設定する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らないよう、当社では、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・改定を行っております。</p> <p>2022年3月期下期においても、2021年4月に実施した左記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の内容に変更はございません。また、2021年10月から12月において、外部有識者を含めて現行の人事制度に関して今後の改定要否について検証を行ってまいりました。その結果、コンプライアンス重視の企業文化の更なる浸透に向けて、【等級・報酬・評価・採用・配置】の5つの項目を重点項目として、2024年3月期からの新制度導入を目標に、制度改革を実施していくことを決定しております。なお、今期実施した個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減については継続するか、または、同等の効果を有する制度へ変更することとしております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期上期においても、2021年4月に実施した個人インセンティブ制度の廃止及び賞与の算定における業績配分比率の低減を継続しております。2022年3月期に策定した人財マネジメントポリシーを軸に、2024年3月期から、【等級・報酬・評価・採用・配置】の5つの項目を重点項目とし、新たな人事制度の導入を検討しております。</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.	人事部は、従業員のコンプライアンス意識の醸成を目的として、2022年3月期から、①人事評価制度において、従業員がコンプライアンスに係る目標を設定することを必須としたうえで、②人事評価の評価項目として、上記目標の達成度についての項目を設け、かつ、当該項目の割合が評価全体の約20%となるよう変更いたしました。また、年2回実施する人事評価面談に際して、コンプライアンス室が提供する自己点検を目的としたコンプライアンスチェックシートも活用しつつ、上司と部下が対話することを通して、従業員のコンプライアンス意識の浸透度の確認を行います。	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <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月に実施いたしました。また、2022年3月期上期の人事評価面談より、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、2022年3月期下期においても、これらの取組みが継続されていることを人事部が確認しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>2023年3月期において、人事評価制度の変更はございません。なお、2023年3月期上期において、コンプライアンスチェックシートを活用した、コンプライアンス意識の浸透状況の自己点検状況を把握するための上司と部下との対話が実施され、従業員のコンプライアンス意識の醸成及び向上のための取組みが継続されていることを人事部が確認しました。</p> <p>今後も、当該人事評価制度に基づく評価の実施や人事評価面談などの取組みを継続的に運用することで、コンプライアンス重視の企業文化の浸透を図ってまいります。</p>

施策		具体策	ステータス	整備完了時期	22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.	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>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、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を実施しました。</p> <p>具体的には、人事サーベイトは、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。</p> <p>そして、外部アドバイザーより受領した人事サーベイトの分析結果を元に、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。）や人事制度改革の基本骨子策定を進めて参りました。人事制度改革については2021年12月に基本骨子の策定が完了しており、2023年3月期より、具体的な変更案の検討に着手する予定としております。</p> <p>また、定点的に組織文化及び組織の問題点の状況の測定を実施するために、2022年2月より全社向けアンケート（パルスサーベイト）を開始しております。本パルスサーベイトは、2月から12月までの偶数月に実施する予定としております。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>過去の不祥事を二度と繰り返さないため、「企業文化改革」を重要施策と位置づけ、2022年4月28日に取締役会の諮問機関として「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を発足させるとともに、その分科会の一つとして企業文化改革分科会を設置し、企業理念体系の浸透活動のモニタリングを行っています。また、2022年2月から全社向けアンケート（パルスサーベイト）を隔月で実施しており、これによって定点的に組織文化の変革の状況及び現状の組織の問題点を測定しています。</p>
6. 組織文化の改革・形成	(2) 会社としての一体感に関連する企業文化改革	b. 経営ビジョン・行動指針の見直し	6. (2) b.	モニタリング中	22年1月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>2022年1月に経営ビジョン及び行動指針の見直し結果を反映した企業理念及び行動指針が取締役会にて承認されました。企業理念及び行動指針は、2022年1月31日から2月5日にかけて開催された第2回目の「ビジョンウィーク」開会式にて全社に発表されました。今後も継続して、その浸透に向けた活動を推進してまいります。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>新しく策定された企業理念体系の浸透を目的として2023年3月期の理念浸透プロジェクトのメンバーを2022年4月から5月にかけて募集した結果、43名のメンバーが集まり、これらのメンバーで浸透活動を進めています。現在は、43名のメンバーが複数のタスクチームに分かれ、企業理念体系の浸透に向けた活動計画を検討、企画しております。2022年6月末時点で、①改訂版RCT及び②ビジョンブック活用に関する補完ツール案の企画の検討が完了しており（②については6.(2)c.「ビジョンブック作成・電子掲示板での特設サイト設置」参照）、これらの企画の実行に向けて準備を進めています。</p>
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.	モニタリング中	22年3月	<p>【2022年3月期下期まで】</p> <p>経営ビジョン及び行動指針の見直しの状況については、「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。改訂範囲の拡大に伴い経営ビジョン及び行動指針の見直し完了に時間を要したため、電子版ビジョンブックの改定及び社内周知は2022年3月に実施しました。なお、社内周知にあたっては、社内電子掲示板のトップページに特設サイトを設けることで、電子掲示板での電子版ビジョンブックの視認性を改善しております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>ビジョンブックの活用に向けて、2022年6月末までに、理念浸透プロジェクトのメンバーにより、ビジョンブックの動画・漫画化、社員が常に目にする場所への理念の表示、WAYのピクトグラム化など、ビジョンブックによる企業理念体系の浸透を補完するツールの企画の検討が完了しており、企画の実行に向けて準備を進めています。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	d. ビジョンウィークの企画、実行 計画の策定	6. (2) d.	<p>企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解と浸透を深め、会社としての一体感をより強化するために、企業文化改革委員会(*)において、年2回、「ビジョンウィーク」と称する期間を設定いたします（初回は2021年5月に実施しております。）。「ビジョンウィーク」では、代表取締役社長と従業員との公開座談会などのオンラインイベントを実施します（イベントの様子は録画し、追って社内で配信する予定です。）。イベントでは、匿名のチャットツールによる参加者からの質問に代表取締役社長がリアルタイムで回答することで、普段従業員が企業理念、経営ビジョン及び行動指針について疑問に感じていることの解決・納得を得ることができ、従業員の企業理念、経営ビジョン及び行動指針に対する理解及び浸透が促進されると考えております。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」と改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年5月	<p>【2022年3月期下期まで】 企業文化改革委員会(*)において、2022年1月31日から2月5日にかけて第2回目の「ビジョンウィーク」を開催し、開会式には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。）を通じて策定した、企業理念及び行動指針の発表を致しました。 本ビジョンウィークにおいては、バーチャル空間を用いたSDGsなどのテーマごとのオンラインサロン、「ビジョンを体現/共感することの大切さを理解する機会の提供」を目的として実施したビジョンアワードの表彰、代表取締役社長と非常勤役員との公開座談会、外部講師による「組織文化の重要性とそのつくり方」についての講演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には、合計1,606名の従業員が参加しました。参加者からは、共感できた、学びがあったなどのポジティブな意見が多くありました。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」と改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 6.(2)b.「経営ビジョン・行動指針の見直し」に記載の通り、2023年3月期は社内公募にて集まった43名のメンバーにより構成された理念浸透プロジェクトにて、企業理念体系を浸透させるための各施策が企画されております。2023年3月期の「ビジョンウィーク」の開催時期については2023年2月を予定しており、今後、「ビジョンウィーク」のコンテンツの詳細について検討を進めるとともに、ビジョンアワードの企画・運用も進めていく予定です。</p>
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.	<p>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。</p>	モニタリング中	21年6月	<p>【2022年3月期下期まで】 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。）が完了したため、かかる見直し後の企業理念及び行動指針を踏まえた全従業員の行動宣言の見直しを2022年6月までに実施する予定です。 その他、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。 また、全従業員参加型のワークショップについては、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月に実施しました。</p> <p>【2023年3月期上期】 社内イントラネットへの個人の行動宣言の記載や個別面談（One On One）を通じ、従業員における企業理念体系の浸透を図っております。 また、企業理念体系の浸透活動をより効果的なものとするため、理念浸透プロジェクトのメンバーにより、2023年3月期のワークショップについて、ワークショップの内容をリニューアルするとともに、対象者を、より企業理念体系の浸透の必要性の高い者（例えば、新入社員や中途入社社員等）に限定して開催することを検討しております。</p>

施策		具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	(3) 当事者意 識の醸成・他人 事文化の打破	a. 人事ロー テーションの確立	6. (3) a.	モニタリング中	21年12月	<p>【2022年3月期下期まで】</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>また、当社は、人事ローテーションガイドラインを「人事ローテーション細則」として改訂し、2021年12月9日開催の経営委員会にて承認を得ております。なお、本細則は2022年1月より運用を開始しております。</p> <p>さらに、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、2022年1月より当該システムの運用を開始しております。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ができると考えております。</p> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>人事ローテーション細則に従い、2022年4月1日付けの人事異動においては、不正の防止を目的とした人事ローテーション、組織活性化を目的とした人事ローテーション及び上記以外の人事ローテーションを実施いたしました。</p> <p>不正の防止を目的とした人事ローテーションにおいては、対象者62人について、100%の実施率となりました。また、組織活性化を目的とした人事ローテーションにおいては、対象者99人について、50.5%の実施率となりました。上記以外の人事ローテーションは、7.2%の実施率となりました。</p> <p>上記ローテーション結果については、2022年4月27日に経営委員会への報告が完了しております。</p> <p>さらに、人事ローテーションを適切に実施するための従業員が担当する顧客及び市場の情報を管理するシステムの運用も継続しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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>【2022年3月期下期まで】</p> <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、全18テーマに渡るeラーニングを2021年8月より開始していましたが、その後半部分（テーマ11～18まで）を2022年1月までに全役職員を対象として実施しております。また、2022年1月から2月までに、本部長、副部長、部・室長を対象とした集合研修も実施しております。</p> <p>上記集合研修の理解度チェックテストを2022年3月、上記eラーニングの理解度チェックテストを2022年1月に実施しており、その浸透度の測定結果を、2022年3月24日に、経営委員会に対して人事部より報告致しました。</p> <p>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シリーズアカウントing eラーニング（本時期：1～10まで）</td> <td>全従業員</td> </tr> <tr> <td>同年8月上旬から2022年1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シリーズアカウントing eラーニング（本時期：11～18まで）</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（本時期のテーマ：財務諸表）</td> <td>本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）</td> </tr> <tr> <td>2022年1月31日、2月3日、2月4日、2月8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（本時期のテーマ：管理会計）</td> <td>本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）</td> </tr> </tbody> </table>	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シリーズアカウントing eラーニング（本時期：1～10まで）	全従業員	同年8月上旬から2022年1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シリーズアカウントing eラーニング（本時期：11～18まで）	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（本時期のテーマ：財務諸表）	本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）	2022年1月31日、2月3日、2月4日、2月8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（本時期のテーマ：管理会計）	本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）
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シリーズアカウントing eラーニング（本時期：1～10まで）	全従業員																										
同年8月上旬から2022年1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シリーズアカウントing eラーニング（本時期：11～18まで）	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（本時期のテーマ：財務諸表）	本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）																										
2022年1月31日、2月3日、2月4日、2月8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（本時期のテーマ：管理会計）	本部長、副部長、部・室長（対象者123名は4日程のうちいずれか1日に参加）																										

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>(前項再掲)</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2023年3月期上期】</p> <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、2022年3月期ではSTEP1として、全役員を対象としたeラーニング全12テーマ及び全役職員を対象としたeラーニング全18テーマを実施していましたが、2023年3月期では、STEP2として、全役職員を対象としたeラーニング全17テーマのうち前半10テーマを2022年9月までに実施いたしました。①全役員を対象としたeラーニング全13テーマ及び②全役職員を対象とした全17テーマのうち後半7テーマは2023年1月までに実施する予定です。</p> <p>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(予定)</th> <th>講師及び概要(予定)</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年7月から9月</td> <td>全役員向けeラーニングSTEP1 新任役員向けトレーニングプログラム「財務会計・経営分析」eラーニング ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得</td> <td>2023年3月期新任役員</td> </tr> <tr> <td>2022年10月から12月</td> <td>全役員向けeラーニングSTEP2 JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」を予定 ・企業価値向上経営の実践に必要な知識や考え方について習得</td> <td>全役員</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から9月</td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP1 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：1～10まで)</td> <td>全役職員 (2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP1 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：19～28まで)</td> <td>全役職員 (2023年3月期受講済み者)</td> </tr> <tr> <td>2022年5月から2023年1月</td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP2 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：11～18まで)</td> <td>全役職員 (2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>全役職員向けeラーニングSTEP2 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：29～35まで)</td> <td>全役職員 (2023年3月期受講済み者)</td> </tr> </tbody> </table>	実施時期(予定)	講師及び概要(予定)	対象者	2022年7月から9月	全役員向けeラーニングSTEP1 新任役員向けトレーニングプログラム「財務会計・経営分析」eラーニング ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得	2023年3月期新任役員	2022年10月から12月	全役員向けeラーニングSTEP2 JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」を予定 ・企業価値向上経営の実践に必要な知識や考え方について習得	全役員	2022年5月から9月	全役職員向けeラーニングSTEP1 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：1～10まで)	全役職員 (2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者)		全役職員向けeラーニングSTEP1 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：19～28まで)	全役職員 (2023年3月期受講済み者)	2022年5月から2023年1月	全役職員向けeラーニングSTEP2 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：11～18まで)	全役職員 (2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者)		全役職員向けeラーニングSTEP2 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：29～35まで)	全役職員 (2023年3月期受講済み者)
実施時期(予定)	講師及び概要(予定)	対象者																										
2022年7月から9月	全役員向けeラーニングSTEP1 新任役員向けトレーニングプログラム「財務会計・経営分析」eラーニング ・役員に必要な財務会計・経営分析知識を体系的に習得	2023年3月期新任役員																										
2022年10月から12月	全役員向けeラーニングSTEP2 JPX提供「企業価値向上経営eラーニング」を予定 ・企業価値向上経営の実践に必要な知識や考え方について習得	全役員																										
2022年5月から9月	全役職員向けeラーニングSTEP1 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：1～10まで)	全役職員 (2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者)																										
	全役職員向けeラーニングSTEP1 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：19～28まで)	全役職員 (2023年3月期受講済み者)																										
2022年5月から2023年1月	全役職員向けeラーニングSTEP2 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：11～18まで)	全役職員 (2023年3月期入社者及び2023年3月期分未受講者)																										
	全役職員向けeラーニングSTEP2 KIYOラーニング株式会社が運営するAirCourse提供の若手従業員から管理職層を対象とするMBAシリーズアカウンティングeラーニング(本時期：29～35まで)	全役職員 (2023年3月期受講済み者)																										

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>(前項再掲)</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>また、2022年3月期にSTEP1として実施した本部長、副本部長、部・室長を対象とした集合研修も、2023年3月期ではSTEP2としてテーマを発展させて、前半テーマを2023年7月から8月に実施致しました。後半テーマは、2024年1月から2月に実施する予定です。</p> <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(予定)</th> <th>講師及び概要(予定)</th> <th>対象者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2022年6月</td> <td>会計リテラシー研修STEP1(上期)ファイナンスサービス部部長による集合研修(Web開催)の実施 ・会計リテラシーとは何か ・NOSの財務諸表 ・財務諸表分析</td> <td>本部長、副本部長、部・室長、副本部長(2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者)</td> </tr> <tr> <td>2022年7月から8月</td> <td>会計リテラシー研修STEP2(上期)外部講師(公認会計士)による集合研修(Web開催)の実施 ・財務分析 ・ロジックツリーを用いた財務分析手法</td> <td>全本部長、副本部長、部・室長、副本部長</td> </tr> <tr> <td>2022年12月</td> <td>会計リテラシー研修STEP1(下期)ファイナンスサービス部部長による集合研修(Web開催)の実施 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析</td> <td>本部長、副本部長、部・室長、副本部長(2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者)</td> </tr> <tr> <td>2023年1月から2月</td> <td>会計リテラシー研修STEP2(下期)外部講師(公認会計士)による集合研修(Web開催)の実施 ・原価計算の基本 ・標準原価と事業管理</td> <td>全本部長、副本部長、部・室長、副本部長</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、上記集合研修前半テーマの理解度チェックテストを2022年8月に、上記eラーニング前半テーマの理解度チェックテストを2022年9月にそれぞれ実施しており、その浸透度の測定結果は、2022年10月20日に、人事部が経営委員会に対して報告する予定です。</p>	実施時期(予定)	講師及び概要(予定)	対象者	2022年6月	会計リテラシー研修STEP1(上期)ファイナンスサービス部部長による集合研修(Web開催)の実施 ・会計リテラシーとは何か ・NOSの財務諸表 ・財務諸表分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長(2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者)	2022年7月から8月	会計リテラシー研修STEP2(上期)外部講師(公認会計士)による集合研修(Web開催)の実施 ・財務分析 ・ロジックツリーを用いた財務分析手法	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長	2022年12月	会計リテラシー研修STEP1(下期)ファイナンスサービス部部長による集合研修(Web開催)の実施 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長(2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者)	2023年1月から2月	会計リテラシー研修STEP2(下期)外部講師(公認会計士)による集合研修(Web開催)の実施 ・原価計算の基本 ・標準原価と事業管理	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長
実施時期(予定)	講師及び概要(予定)	対象者																				
2022年6月	会計リテラシー研修STEP1(上期)ファイナンスサービス部部長による集合研修(Web開催)の実施 ・会計リテラシーとは何か ・NOSの財務諸表 ・財務諸表分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長(2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者)																				
2022年7月から8月	会計リテラシー研修STEP2(上期)外部講師(公認会計士)による集合研修(Web開催)の実施 ・財務分析 ・ロジックツリーを用いた財務分析手法	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長																				
2022年12月	会計リテラシー研修STEP1(下期)ファイナンスサービス部部長による集合研修(Web開催)の実施 ・管理会計と意思決定会計 ・損益分岐点分析 ・NPV分析	本部長、副本部長、部・室長、副本部長(2023年3月期新任及び2022年3月期未受講者)																				
2023年1月から2月	会計リテラシー研修STEP2(下期)外部講師(公認会計士)による集合研修(Web開催)の実施 ・原価計算の基本 ・標準原価と事業管理	全本部長、副本部長、部・室長、副本部長																				
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.	<p>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。）。</p> <p>また、「事例研究会」の実施状況については、それぞれ「事例研究会」を実施した各部門がコンプライアンス室に対してその実施状況を報告することにより、コンプライアンス室に情報を集約し、これをコンプライアンス室が経営委員会に対して報告することで、経営委員会及びコンプライアンス室が「事例研究会」の実施状況をモニタリングする体制としております。「事例研究会」の実施及びそのモニタリングは、今後も継続的な活動として取り組んでまいります。</p> <p>これにより、全従業員の会計リテラシーの向上を図るとともに、コンプライアンスに関する企業文化の改革推進につなげてまいります。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p>	他施策参照	-	「1. (1) b. コンプライアンス教育の実施」をご参照願います。															

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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	(2) 過去不祥事からの学び・啓蒙	a. 過去不祥事の全従業員に対する周知活動	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>【2022年3月期下期まで】</p> <p>当社では、2021年12月において、2022年3月期2回目となる、過去の不祥事を題材とする「事例研究会」を各部門で実施しました。その詳細等については、「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> <p>【2023年3月期上期】</p> <p>各部門及びチームにおいて過去事例を題材にディスカッションする勉強会として、「事例研究会」（1.(1)b.コンプライアンス教育の実施及び7.(1)b.自社及び他社の不正事例の事例研究会）をご参照願います。）を四半期に1回開催しています。2023年度3月期においては、第1四半期は労務問題（違法残業）をテーマとして、第2四半期は独占禁止法（談合）をテーマとして、それぞれ実施いたしました。第3四半期は過去不祥事（架空外注の金員騙取）を、第4四半期はグループ会社不正リスク又は下請法を、それぞれテーマとすることを計画しております。</p>

施策				具体策	ステータス	整備完了 時期	22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.	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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） <p>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。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】 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、第3四半期分については2021年12月に、第4四半期分については2022年3月に、それぞれWeb開催の方式で実施致しました。 また、③上記①及び②の取組みで使用した資料の社内Webでの全従業員に向けた共有を継続して実施しております。 なお、シフト勤務などを理由として日時指定での参加が難しい従業員向けに、eラーニングでの受講ができる環境の整備を進めております。</p> <p>また、第1ラインの従業員が、日々の失敗事例（ヒヤリハット）を社内Webで全社員向けに投稿し、これを共有する取組みについては、第3四半期に18件、第4四半期に28件が、それぞれ投稿されております。</p> <p>【2023年3月期上期】 第1ラインの従業員が参加する①社内の業務ルール理解のための勉強会と理解度テスト及び②顧客に対する提案活動やシステム導入・構築作業等における失敗事例（ヒヤリハット）の共有会とワークショップを昨年度から継続して実施しており、第1四半期分については2022年6月に、第2四半期分については2022年9月に、それぞれ開催致しました。なお、開催にあたっては、従来のWeb開催の方式に加え、シフト勤務などを理由として日時指定での参加が難しい従業員向けに、録画した映像を配信する形式によるeラーニングでの受講もできるよう、環境整備を行いました。 また、③上記①及び②の取組みで使用した資料の社内Webでの全従業員に向けた共有を継続して実施しております。</p> <p>また、第1ラインの従業員が、日々の失敗事例（ヒヤリハット）を社内Webで全社員向けに投稿し、これを共有する取組みについては、第1四半期に16件、第2四半期に18件が、それぞれ投稿されております。 これらの投稿によって得られた日々の失敗事例（ヒヤリハット）は、データベース化したうえで、ワークショップのディスカッションのケーススタディとしても利用しております。</p>
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.	<p>「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。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p>	モニタリング中	21年4月	<p>【2022年3月期下期まで】 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。</p> <p>(*)内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、2022年4月28日付で内部統制強化協議会と「企業文化改革委員会」を統合して「ガバナンス・企業文化諮問委員会」へと改組いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 内部統制強化と企業文化改革を連動して推進させるため、内部統制強化協議会と企業文化改革委員会を統合し、「ガバナンス・企業文化諮問委員会」を2022年4月28日に発足しております。ガバナンス・企業文化諮問委員会は、全社的な内部統制強化及び企業文化改革に関する取組みの実行及び遂行、経営陣による積極的なモニタリング関与と継続的な改善に取り組んでおります。</p>
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.	<p>モニタリング体制を強化するために、内部監査室による内部監査とは別に、業務統制本部が個別の不正等の有無の調査を定期的に実施し、当該結果をリスク管理室(*)に報告します。そのうえで、リスク管理室(*)は、リスク管理委員会に報告し、万一、個別の不正等を把握した場合には、リスク管理委員会において追加調査等の然るべき対応をとります。なお、具体的な調査の実施方法、実施頻度等については、2021年7月末までに決定してまいります。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p>	モニタリング中	21年7月	<p>【2022年3月期下期まで】 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した（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した（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ております。 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、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。 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、②については2021年12月をそれぞれ実施しております。</p> <p>2022年3月期下期においても、業務統制本部直属の業務管理部及び購買部による個別の不正等の有無に関する調査を定期的実施しております。リスク管理委員会への報告は、毎月実施し、②のリスク管理委員会への報告については、第2四半期を調査対象とする報告を2021年12月20日に実施しております。尚、第3四半期を調査対象とする報告は2022年4月に実施いたしました。</p> <p>(*)2022年4月1日付機構改革により、リスク管理室はリスク管理部に改称いたしました。</p> <p>【2023年3月期上期】 2022年4月1日以降も、業務統制本部直属の業務管理部及び購買部による個別の不正等の有無に関する調査を定期的実施し、その結果をリスク管理委員会へ報告を行っております。なお、これまでの調査によって、不適切な会計処理や業務実態が認められた案件や、架空の発注が認められた案件はありません。</p>