

改善状況報告書

2020年12月16日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 清田 瞭 殿

ネットワンシステムズ株式会社  
代表取締役 荒井 透

2020年6月5日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第503条第1項の規定に基づき、改善措置の実施状況及び運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 目次

1. 経緯	3
(1) 過年度決算訂正の内容	3
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	7
ア 不適切な会計処理の発覚と過年度決算短信等を訂正するに至った経緯	7
イ 特別調査委員会の設置	7
ウ 不適切会計処理の内容等	8
(ア) 関係当事者	8
(イ) 本不正行為の内容	8
(ウ) 本不正行為以外の不適切な取引	10
(エ) A氏が本不正行為を行った動機・背景	12
(オ) A氏以外の関係者等の本不正行為に関する認識	12
2. 改善措置	13
(1) 原因分析	13
ア ルール等の形骸化	13
イ リスク管理体制上の問題点	14
ウ リスク管理活動上の問題点	15
エ 内部統制に係る問題	16
オ コンプライアンス活動の空回り	17
カ 経営層・幹部層の取組み姿勢の問題	17
キ 2013年事案を踏まえた再発防止策の不徹底	18
ク 組織風土の問題	18
(2) 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等	18
ア 営業取引の基本方針（2.（1）ア及び2.（1）エに対応）	18
(ア) 架空取引リスクの排除	18
イ リスク管理体制の強化（2.（1）イ及び2.（1）ウに対応）	21
(ア) リスク管理活動の抜本的見直し	21
(イ) 部門ごとの重要リスクの識別・評価	24
(ウ) 内部監査の強化	26
ウ 業務統制の強化（2.（1）ア及び2.（1）エに対応）	28
(ア) 営業部門の権限の見直し	28
(イ) 購買機能の強化	31
(ウ) 再発防止策の有効性向上	31
(エ) 属人化の防止	33
エ コンプライアンス活動の見直し（2.（1）オ～クに対応）	34
(ア) 内部通報制度の運用見直し	34
(イ) コンプライアンス意識の強化	35
(ウ) 新たな企業風土の形成	37
(4) 改善措置の実施スケジュール	42
3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価	44
4. 新たな不適切な事案の発生について	44

## 1. 経緯

### (1) 過年度決算訂正の内容

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

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

#### 【訂正した過年度決算短信等】

##### ・訂正を行った有価証券報告書

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

##### ・訂正を行った四半期報告書

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

##### ・訂正を行った決算短信

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

・訂正を行った四半期決算短信

平成30年3月期第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

平成30年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

平成30年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019年3月期第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2019年3月期第3四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年3月期第1四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

2020年3月期第2四半期決算短信〔日本基準〕（連結）

【過年度決算短信等の訂正による連結業績への影響額】

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

【連結】

（単位：百万円）

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第28期 平成27年3月期 通期	売上高	143,173	141,529	△ 1,644	△ 1.1
	営業利益	4,205	4,121	△ 83	△ 2.0
	経常利益	4,249	4,115	△ 133	△ 3.1
	当期純利益	2,457	1,816	△ 641	△ 26.1
	純資産	57,113	56,472	△ 641	△ 1.1
	総資産	103,623	103,013	△ 610	△ 0.6
第29期 平成28年3月期 通期	売上高	145,180	140,170	△ 5,010	△ 3.5
	営業利益	2,453	1,927	△ 525	△ 21.4
	経常利益	2,594	2,068	△ 525	△ 20.3
	親会社株主に帰属する当期純利益	1,508	1,015	△ 493	△ 32.7
	純資産	55,533	54,398	△ 1,134	△ 2.0
	総資産	102,613	99,417	△ 3,195	△ 3.1
第30期 平成29年3月期 通期	売上高	157,236	153,124	△ 4,112	△ 2.6
	営業利益	5,747	5,565	△ 181	△ 3.2
	経常利益	5,701	5,519	△ 181	△ 3.2
	親会社株主に帰属する当期純利益	3,822	3,584	△ 238	△ 6.2
	純資産	57,328	55,954	△ 1,373	△ 2.4
	総資産	103,365	102,038	△ 1,327	△ 1.3

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第31期 平成30年3月期 第1四半期	売上高	29,794	28,015	△ 1,778	△ 6.0
	営業利益	414	△ 76	△ 491	△ 118.5
	経常利益	400	△ 90	△ 491	△ 122.7
	親会社株主に帰属する四半期純利益	248	△ 227	△ 476	△ 191.3
	純資産	56,377	54,527	△ 1,849	△ 3.3
	総資産	97,206	95,279	△ 1,926	△ 2.0
第31期 平成30年3月期 第2四半期	売上高	70,696	66,126	△ 4,570	△ 6.5
	営業利益	2,311	1,580	△ 730	△ 31.6
	経常利益	2,370	1,639	△ 730	△ 30.8
	親会社株主に帰属する四半期純利益	1,569	863	△ 706	△ 45.0
	純資産	57,839	55,760	△ 2,079	△ 3.6
	総資産	98,205	96,078	△ 2,126	△ 2.2
第31期 平成30年3月期 第3四半期	売上高	107,375	102,791	△ 4,583	△ 4.3
	営業利益	3,860	3,123	△ 737	△ 19.1
	経常利益	3,976	3,238	△ 737	△ 18.5
	親会社株主に帰属する四半期純利益	2,640	1,762	△ 877	△ 33.2
	純資産	57,529	55,278	△ 2,250	△ 3.9
	総資産	96,618	94,392	△ 2,225	△ 2.3
第31期 平成30年3月期 通期	売上高	161,107	153,349	△ 7,757	△ 4.8
	営業利益	8,241	7,256	△ 985	△ 12.0
	経常利益	8,418	7,433	△ 985	△ 11.7
	親会社株主に帰属する当期純利益	5,682	4,401	△ 1,281	△ 22.6
	純資産	60,363	57,708	△ 2,654	△ 4.4
	総資産	106,827	102,146	△ 4,681	△ 4.4
第32期 2019年3月期 第1四半期	売上高	33,418	30,278	△ 3,140	△ 9.4
	営業利益	1,511	1,103	△ 408	△ 27.0
	経常利益	1,533	1,125	△ 408	△ 26.6
	親会社株主に帰属する四半期純利益	1,035	△ 2,203	△ 3,238	△ 312.8
	純資産	60,247	54,353	△ 5,893	△ 9.8
	総資産	104,161	98,277	△ 5,884	△ 5.6

【連結】

(単位：百万円)

期	項目	訂正前	訂正後	影響額	増減率 (%)
第3 2期 2019年3月期 第2 四半期	売上高	80,598	77,396	△ 3,202	△ 4.0
	営業利益	4,935	4,541	△ 393	△ 8.0
	経常利益	5,043	4,649	△ 393	△ 7.8
	親会社株主に帰属する四半期純利益	3,309	241	△ 3,068	△ 92.7
	純資産	62,753	57,030	△ 5,723	△ 9.1
	総資産	109,828	104,097	△ 5,730	△ 5.2
第3 2期 2019年3月期 第3 四半期	売上高	122,432	116,102	△ 6,330	△ 5.2
	営業利益	7,759	7,142	△ 617	△ 8.0
	経常利益	7,956	7,339	△ 617	△ 7.8
	親会社株主に帰属する四半期純利益	5,303	942	△ 4,360	△ 82.2
	純資産	63,128	56,112	△ 7,015	△ 11.1
	総資産	107,085	100,222	△ 6,863	△ 6.4
第3 2期 2019年3月期 通期	売上高	181,935	174,838	△ 7,097	△ 3.9
	営業利益	13,012	12,166	△ 845	△ 6.5
	経常利益	13,258	12,412	△ 845	△ 6.4
	親会社株主に帰属する当期純利益	8,913	4,323	△ 4,589	△ 51.5
	純資産	66,858	59,614	△ 7,244	△ 10.8
	総資産	125,498	118,313	△ 7,184	△ 5.7
第3 3期 2020年3月期 第1 四半期	売上高	36,038	35,571	△ 467	△ 1.3
	営業利益	2,107	1,709	△ 398	△ 18.9
	経常利益	2,216	1,817	△ 398	△ 18.0
	親会社株主に帰属する四半期純利益	1,518	2	△ 1,515	△ 99.8
	純資産	66,565	57,805	△ 8,760	△ 13.2
	総資産	120,406	111,623	△ 8,782	△ 7.3
第3 3期 2020年3月期 第2 四半期	売上高	88,723	82,164	△ 6,559	△ 7.4
	営業利益	7,096	6,078	△ 1,018	△ 14.4
	経常利益	7,313	6,294	△ 1,018	△ 13.9
	親会社株主に帰属する四半期純利益	5,055	2,901	△ 2,153	△ 42.6
	純資産	70,358	60,960	△ 9,397	△ 13.4
	総資産	124,275	119,432	△ 4,843	△ 3.9

## (2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

### ア 不適切な会計処理の発覚と過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

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

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

そこで、当社は、社内調査チームを組成し、社内関係者へのヒアリングを行うなどの調査を行いました。その結果、実在性のない取引が行われていた可能性が認められるに至りましたが、その事実経緯の正確な把握には、取引先を含めたより広範かつ深度ある調査が必要な状況にあるとの認識を持つに至り、同年12月13日、納品の事実が確認できない取引及びこれに類似する不正の有無・態様の確認並びに原因究明、当社連結財務諸表への影響額の算定及び判明した事実を踏まえた再発防止策の検討（以下「本調査」といいます。）のため、後記「イ」の項記載の特別調査委員会を設置することを決定し、その旨を公表しました。

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

### イ 特別調査委員会の設置

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

#### ・特別調査委員会の構成委員

委員長 弁護士 濱 邦久氏（濱法律事務所）

委員 弁護士 芝 昭彦氏（芝・田中経営法律事務所）

委員 弁護士・公認会計士 岩田 知孝氏（株式会社KPMG FAS）

（注）以下のメンバーが特別調査委員会の調査の支援・補助を行う。

調査補助者：TMI総合法律事務所、株式会社KPMG FAS

会社窓口：坂本リスク管理室長、勝村経理部長、種田法務・CSR室長

#### ウ 不適切会計処理の内容等

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

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

#### （ア）関係当事者

本報告書においては、下表のとおり略語を用います。

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

#### （イ）本不正行為の内容

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



にて業務を行っていました。)

中央省庁向けの入札案件は、基本的にシステム全般の大規模な構築を伴うものであったことから、当社の他部署が担当する顧客に対する営業活動とは異なり、当社として、自社が得意とする製品を売り込みに行くのではなく、入札案件における前段階におけるコンサルティング業務（入札の対象とするシステムの仕様の設計や、調達仕様書の作成の支援等）から関与することも多くあります。中央省庁においてシステム構築を行う際のコンサルティング業務を落札した業者は、いわゆる設計施工分離のルールから、その後の構築請負契約の入札に参加することはできないところ、コンサルティングを担当した業者は、当該入札案件に関する様々な情報を持っていることから、落札した業者が、コンサルティングを担当した業者に対して、物品の調達につきコンサルティング業務を担当した業者を介して行う取引（以下「商流取引」といいます。）への参加を打診してくる傾向にあります。この商流取引において、当社は、他社が落札した案件につき、当該落札業者の下請けとして、物品の仕入れ及び納品を行い、マージンを得ることになります。

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

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

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

本不正行為による取引における製品の納入については、各当事会社において自社の上流にいる会社（自社の販売先又はその先の販売先）が中央省庁から実際に落札した案件の商流に入るものであるという取引の外形の下で、取引に係る製品が自社の

下流にいる会社（自社の仕入先）により、自社の上流にいる会社（自社の販売先）が指定した場所に直接納入されるという仕組みがとられていました。例えば、当社から見ると、取引に使われた省庁の案件は、実際に省庁が入札を実施した案件であり、当社の上流にいる会社（販売先）は実際に当該案件を落札していましたが、A氏は、当社が当該落札業者から物品の調達・納入を受注する商流取引に入ることができたかのように装っていましたが（実際には、当該落札業者は、当社とは別の業者に発注していたと思われます。）。また、過去に落札された実在の省庁案件又は当社が過去にコンサルティング業務を受注して実施し、入札が行われた案件につき、当該案件の追加発注という名目で架空の案件を作出していた取引もありました。

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

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

#### (ウ) 本不正行為以外の不適切な取引

##### ・費用の付替え

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

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

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

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

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

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

#### ・約5,400万円の不明金

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

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

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

4,000万円の利益を得ることとなりました。

(エ) A氏が本不正行為を行った動機・背景

本不正行為を行った動機ないし経緯に関し、A氏は、東日本第1事業本部第1営業部が大規模な赤字を発生させたことなどから縮小傾向にあった中で、中央省庁の大型案件を失注したため、これを挽回して同部のプレゼンスを上げるためであり、その後も予算を達成して同部のプレゼンスを向上させるため、本不正行為を止められなかった旨説明していますが、これを裏付ける証拠はなく、本不正行為により支払われた金銭の一部が複数の業者に流出していることなども勘案しますと、A氏の説明の信用性には疑問があります。また、A氏が本不正行為を行った動機については、本不正行為により支払われた金銭の一部が流出していることから一定の推測は可能であるものの、本調査の結果をもってしても、その動機を正確に把握し、説明することは難しい状況です。

(オ) A氏以外の関係者等の本不正行為に関する認識

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

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

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

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

## 2. 改善措置

### (1) 原因分析

本不正行為が発生した原因について、当社は以下のとおり分析しております。

#### ア ルール等の形骸化

当社の元社員が、取引先の社員らと共謀して、当社が取引先から受注した案件で、コンサルティング等の名目で架空の取引を当社に外注させ、当社に対して請求を行うことにより、総額 7 億 8910 万 1250 円にのぼる詐欺を実行したという不祥事が 2013 年に発覚しましたが、その不祥事（以下「2013 年事案」といいます。）を踏まえ、同種事案の発生リスクを相当程度軽減する各種ルールの整備を行い、架空取引ないし循環取引に関しても、営業部による見積提出・受注のプロセス、購買部による発注プロセス、及び純額取引に関する規律をもって、発見、防止する態勢を構築していました。

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

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

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

そして、2015 年 4 月 1 日付けで行った組織改編の結果、営業第 1 チームが業務を行っていた霞が関オフィスには部長は常駐しないこととなり、常駐の管理者・牽制者不在の状況となっていました。また、第 1 営業部の部長や副部長は、総じて中央省庁案件の経験がなく、各案件についての A 氏の説明における不審点を追及し得るだけの知識を有していなかった上、特に霞が関オフィスに常駐しなくなってからは、A 氏が関与す

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

#### イ リスク管理体制上の問題点

当社は、経営委員会（代表取締役社長のもとに設置され、主に、取締役会の決議を要さない事項の決裁権限を委任されており、会社経営上基本的又は重要な事項につき審議・決定する機関）の諮問機関として、取締役執行役員が委員長を務め、取締役や執行役員を中心に委員が構成されたリスク・コンプライアンス委員会を設置し、同委員会を月 1 回開催し、リスク管理活動及びコンプライアンス活動に係る重要事項を審議及び答申していました（但し、2019 年度からは、同委員会は、リスク管理室長が委員長を務め、部長職を中心に委員が構成され、開催頻度も 2 ヶ月に 1 回に変更となっています）。

当社は、リスク・コンプライアンス委員会を中心とする管理体制を敷いていましたが、リスク・コンプライアンス委員会においては、その活動方針・内容に関し、当社が抱えている様々なリスクのうちどのようなリスクをその主たる取扱対象とすべきか、どのような仕組みで対象リスクを管理していくのかなどについて議論が錯綜し、焦点や軸が今一つ定まらないまま運営をしている状況が、少なくとも本不正行為の開始された 2015 年頃から継続し、経営委員会としては、総じて、リスク・コンプライアンス委員会の答申状況は諮問機関としては十分ではないとの評価を行っていました。また、リスク管理活動の統括管理者としてリスクマネジメント統括責任者（CRO）を置いていましたが、2019 年度より CRO はリスク・コンプライアンス委員会のメンバーから外れ、リスク管理活動全般に関する必要十分な実態把握や適時適切な指示を行い、その職責を十分に果たし得る体制とはなっておりませんでした。

そして、当社の規程上、法務・CSR 室とリスク管理室のリスク管理活動における職

責にかなり重複する部分が存在していたにもかかわらず、その責任範囲の明確化や役割分担がなされていなかった上、法務・CSR 室とリスク管理室のいずれが当社におけるリスク管理活動の責任部門となるのかについても明確ではない状況が、2019 年度から発生していました。

さらに、(2018 年度までの) リスク・コンプライアンス委員会においては、同委員会の管理対象リスクとして 15~20 程度のリスクを選定し、それらをリスク・コンプライアンス委員会管理のリスクと主管部門管理のリスクに分類した上で、主管部門管理のリスクについては各リスク主管部門が関係部門との緊密な連携によりリスク管理活動を実行推進することとしていました。リスク・コンプライアンス委員会の管理対象であった不正リスクに関しては、法務・CSR 室主管のものと TQM 推進部(主として全社的な業務プロセス改善の推進を職責とする部門) 主管のものが、役職者による「不正」を対象としており関連性を有していましたが、それぞれの部門が取り扱う不正リスクの内容が明確化されていない上、両部門の連携体制や役割分担についても検討・整理されていませんでした。(なお、TQM 推進部は 2018 年度末をもって廃止され、同部が担っていた当該役割は、リスク管理室に引き継がれています。また、リスク・コンプライアンス委員会の体制を大きく変更し、当社のリスク管理活動のあり方を見直した 2019 年度からは、「オペレーショナルリスク」の中の「社員による不正行為(架空発注・詐欺等)」については、所管部は「社内各部」、関連部門は「法務・CSR 室」と整理し、本不正行為は当該リスクに包含されています。)

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

#### ウ リスク管理活動上の問題点

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

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

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

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

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

## エ 内部統制に係る問題

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



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

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

#### オ コンプライアンス活動の空回り

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

#### カ 経営層・幹部層の取組み姿勢の問題

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

#### キ 2013年事案を踏まえた再発防止策の不徹底

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

#### ク 組織風土の問題

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

### (2) 再発防止に向けた改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

#### ア 営業取引の基本方針 (2.(1)ア及び2.(1)エに対応)

##### (ア) 架空取引リスクの排除

###### 【改善報告書に記載した改善策】

###### ・当社グループの付加価値の提供の確認

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

###### 【実施・運用状況】

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

を通して審査しており、結果、審査対象の内、約半数程度の案件について追加確認を実施しております。

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

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

- ・明細を伴わない一式表記案件の禁止（実在性確認の強化）

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

**【実施・運用状況】**

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

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

- ・直接取引案件のみ対応

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

**【実施・運用状況】**

上記【改善報告書に記載した改善策】のとおり、社長直轄組織として、取締役常務執行役員が管掌する営業統轄室は提案実施の判断前のタイミングにおいて CR リストを用いた審

査を実施しております。CRリストを用いた営業統轄室による審査の結果、物品や役務、仕入先の実在性の確認が取れなかった案件はないものの、発注又は見積の妥当性に関して、見積書の有効期限切れ、見積書の入手の遅れ等証憑が不十分な案件が確認されました。営業統轄室は、不十分な案件について指摘し、見積書の再取得や見積書の早期入手等の是正を指導しております。

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

・霞が関オフィスの閉鎖

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

**【実施・運用状況】**

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

・PMSによる案件審査体制の強化

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

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

### 【実施・運用状況】

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

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

イ リスク管理体制の強化（2.（1）イ及び2.（1）ウに対応）

（ア）リスク管理活動の抜本の見直し

#### 【改善報告書に記載した改善策】

・CRO（最高リスク管理責任者）の役割の明確化

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

### 【実施・運用状況】

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

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

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

・リスク・コンプライアンス委員会の分離

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

**【リスク管理委員会】**

管掌役員：取締役執行役員（CRO）

委員長：リスク管理室長

委員：当社営業統轄室長、管理本部 経営企画部長、管理本部 法務・CSR室長、管理本部 経理部長、東日本第1事業本部 第2技術部長、東日本第2事業本部 営業管理室長、ビジネス開発本部 プロダクトマーケティング部長、カスタマーサービス本部 エキスパートオペレーション部長、及びネットワンパートナーズ株式会社 グループ購買部長、  
エクストリーク株式会社 代表取締役（計10名）

オブザーバー：当社取締役、社外取締役、常勤監査役（計3名）

開催頻度：月1回

**【コンプライアンス委員会】**

管掌役員：取締役執行役員（CRO）

委員長：管理本部 法務・CSR室長

委員：当社管理本部 人事部長、東日本第1事業本部 第4営業部長、東日本第2事業本部 第2営業部長、中部事業本部 第2営業部長、西日本事業本部 営業管理室長、ビジネス開発本部 ビジネスマネジメント部長、カスタマーサービス本部 カスタマーサクセス部

<p>長、及びネットワンパートナーズ株式会社 第3 営業部長、エクストリーク株式会社 代表取締役（計9名）</p> <p>オブザーバー：当社社外取締役、常勤監査役、リスク管理室長（計3名）</p> <p>開催頻度：月1回</p>
--

【実施・運用状況】

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

・リスク管理委員会の開催状況

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

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

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

・コンプライアンス委員会の開催状況

開催日	主な議題等
2020年5月26日	本年度の委員会運営と体制、コンプライアンス活動計画、違反事例の審議、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年6月25日	委員の個別面談（1on1）の実施のまとめ、「宣言」の進捗状況、教育計画案、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など

同年 7 月 28 日	活動計画の進捗（教育の実施内容、取り組み紹介など）、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年 8 月 21 日	活動計画の進捗（1Q 各部門レビュー報告状況、傾向と課題など）、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年 9 月 16 日	再発防止を目的とした社内違反事例の原因分析の深掘り、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）
同年 10 月 15 日	違反事例の審議、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）など
同年 11 月 18 日	再発防止を目的とした社内違反事例の原因分析の深掘り、年次教育及びアンケート案、定期報告（コンプライアンス窓口相談状況）

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

コンプライアンス委員会及び法務・CSR室では、主にホットライン通報状況、社内規程等の違反事例の審議及び原因分析、コンプライアンス推進のための施策についてモニタリングに取り組んでおります。具体的には、各部門でのコンプライアンス活動計画及び役職員を対象としたコンプライアンス活動宣言のモニタリングを実施しました。この結果、当社社員の意識調査においても、ハラスメントを許さない風土の醸成や関連法令や社内ルールを遵守する意識の定着が見て取れたため、全社的なコンプライアンス意識の向上とコンプライアンス管理活動が強化されているものと評価しております。

**【改善報告書に記載した改善策】**

- ・リスク管理の責任部門の明確化

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

**【実施・運用状況】**

改善報告書提出時に、上記【改善報告書に記載した改善策】を実施済みです。

**(イ) 部門ごとの重要リスクの識別・評価**

**【改善報告書に記載した改善策】**

- ・リスク管理実行計画の策定

2020年4月22日の経営委員会において、前述のリスク管理委員会の活動計画の承認とともに、全部門を対象としたオペレーショナルリスクの評価・改善施策及び不正リスク



の評価・改善施策並びにこれらの活動スケジュールを内容とするリスク管理実行計画が承認されました。

**【実施・運用状況】**

改善報告書提出時に、上記【改善報告書に記載した改善策】を実施済みです。

**【改善報告書に記載した改善策】**

・リスク調査シートによるリスク管理強化

2020年5月27日に各部門にリスク調査シートを配布し、自部門業務におけるオペレーショナルリスク及び不正リスクを、四半期ごとにリスク調査シートにより洗い出し、それらリスクに対する認識・取組状況を報告する仕組みをスタートさせました。リスク管理室は、上記リスク調査シートを基に各部門の業務におけるリスク管理活動を検証し、客観的な視点から評価を行った上でリスク管理委員会に報告します。リスク管理委員会は評価結果に基づき各部門に対し必要な指導を行います。また、2021年3月末までに当事業年度における活動状況の振り返りを実施した上で、翌事業年度における活動計画を策定します。

**【実施・運用状況】**

(リスク調査シートによる調査)

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

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

今年度内において、各部門ごとにリスク調査シートを用いたリスクの洗い出し、評価及び指導のサイクルを計2回（2回目は3月）実施する予定です。

(リスク管理活動の強化の取組み)

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

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

また、今年度の第4四半期には今年度の管理活動の振り返りを実施し、類型化が可能と考えられるリスク及び管理活動については全社的な業務ルールや統制の整備を検討し、来年度以降の活動計画に反映させる予定です。

#### (ウ) 内部監査の強化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 監査手法の追加

今年度より、内部監査室は、従来のシステム、証憑類を中心とした監査に加えて、営業担当者やその上司へのヒアリングの結果、疑義（不信感、違和感など）が認められる案件については、関連部門や仕入先への確認も実施し、監査の実効性の確保に努めます。

##### 【実施・運用状況】

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

##### (営業業務における再発防止策に対応する監査手法)

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

実施日	対象	出席人数（役職、職位）
2020年7月21日	東日本第1事業本部 営業管理室	3名（室長、エキスパート、マネージャー）
同年7月27日	西日本事業本部 営業管理室	1名（室長）
同年7月27日	ネットワークパートナーズ株式会社 営業管理室	2名（室長、マネージャー）
同年7月28日	東日本第2事業本部 営業管理室	2名（室長、マネージャー）

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

(データ異常値からの対象案件抽出)

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

なお、9月以降のトランザクションデータからの抽出は第4四半期中に実施する予定です。

**【改善報告書に記載した改善策】**

・監査対象の拡大

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

**【実施・運用状況】**

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

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

(購買業務監査)

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

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

(各種再発防止策のモニタリング)

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

ウ 業務統制の強化(2.(1)ア及び2.(1)エに対応)

(ア) 営業部門の権限の見直し

**【改善報告書に記載した改善策】**

・発注権限と検収権限の営業部門からの分離

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

**【実施・運用状況】**

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

(発注権限の分離)

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

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

(検収権限の分離)

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

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

・業務規程の改訂(業務ルール及びプロセスの刷新)

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

**【実施・運用状況】**

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

(ルール改訂方針)

項目	改訂後の業務ルールの要旨
1. 付加価値案件のみの対応	・ 案件の付加価値を明確にし、案件登録や見積時においてその内容を確認します。
2. 全案件の実在性確認	・ 案件登録や見積時において顧客の要件書等を添付し、その内容を確認します。
3. 直接取引案件のみの対応	・ 営業取引(商流)の全容を明確にし、ステークホルダーに対して公正かつ付加価値ある取引を行います。
4. 顧客の支払い条件	・ 当社基準の支払いサイトの遵守を徹底します。
5. 一式表記の禁止	・ 当社が提供するサービスの内訳を明確にするとともに、当社所定の見積書等の活用を徹底します。

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

(関係規程及びガイドラインの改訂)

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

- ・ 販売管理規程
- ・ 購買業務管理規程
- ・ 業務委託管理細則

**【改善報告書に記載した改善策】**

- ・ 業務規程改訂に合わせたシステム改修

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

**【実施・運用状況】**

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

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

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

#### (イ) 購買機能の強化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 購買部門の独立

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

##### 【実施・運用状況】

改善報告書提出時に、上記【改善報告書に記載した改善策】を実施済みです。

##### 【改善報告書に記載した改善策】

- ・ 仕入・検収に関する購買プロセスや機能の再定義・強化

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

##### 【実施・運用状況】

上記「業務規程の改訂（業務ルール及びプロセスの刷新）」に記載のとおり、2020年10月8日開催の経営委員会において、「再発防止に関するルール改訂方針（骨子）」の具体的な項目として、「仕入の妥当性」「直送の禁止（納品事実の確認）」「仮注文の運用禁止」「先行手配の運用」等の方針について承認されました。また当該方針に基づき2020年10月1日より新たなルールに基づく業務を開始しました。さらに、牽制及び架空の発注が無い事の確認を目的に、一定規模以上の仕入先に対する残高確認等の改善策の検討を行いました。今後も必要に応じ追加の措置を講じてまいります。

#### (ウ) 再発防止策の有効性向上

##### 【改善報告書に記載した改善策】

・営業統轄室の設置

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

【実施・運用状況】

営業統轄室は、営業管理室と連携し営業取引の管理・統制、営業業務プロセスに関する周知・統制に取り組んでおります。具体的には、一定金額以上の受注取引の審査、複雑な案件における社内手続きの質問対応、一定期間経過後の未完了案件等の調査及び改善方法の措置を実施しました。

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

（再発防止策推進会議メンバー）

委員長 管理本部本部長

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

サブメンバー 営業部長、人事部長、内部監査室長、グループ購買部長、  
営業管理室長、情報システム部長、経理部長

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

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

（取締役会）

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

（経営委員会）

開催日	内容
同年6月10日	・東京証券取引所への改善報告書提出の件 ・再発防止策進捗状況報告の件
同年9月24日	再発防止に関するルール改訂方針承認の件



同年 10 月 8 日	「再発防止に関するルール改訂」に伴う規程改訂承認の件
同年 11 月 26 日	リスク管理委員会の運営及び活動計画報告の件

また内部監査室より、再発防止策の有効性の評価を受けており、特に架空取引リスクの排除、業務統制の強化及びコンプライアンス活動の是正策に対し、より有効かつ実効性を高める措置について指摘を受けております。指摘に対する対応についても再発防止推進会議にて継続的に取り組み、より効果的な施策の実施・運用に努めてまいります。なお内部監査室においても 2020 年 12 月までに指摘事項の状況等について再確認を実施する予定です。

#### (エ) 属人化の防止

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・ 人事ローテーションの実行

業務の属人化や特定社員による業務プロセスのブラックボックス化を避けるため、2020 年 4 月 1 日付けの人事異動において特に人財の固定化傾向が強かった A 氏と同じマネージャー職の人事ローテーションを優先的に推進しました。全社の平均ローテーション率が 6.3%であるのに対し、マネージャー職のローテーション率は 9.3%となりました。今後も、人材の固定化傾向を踏まえながら、業務経験年数が 5 年以上で一定以上の評価を受けた社員のローテーションを優先的に推進するとともに、特に、お客様を直接担当する営業職については、同一顧客の担当期間が 5 年以上経過する場合は、必ず異動又は担当顧客の変更を実施します。

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

##### 【実施・運用状況】

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

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

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

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

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

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

## エ コンプライアンス活動の見直し（2.（1）オ〜クに対応）

### （ア）内部通報制度の運用見直し

#### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・通報制度の再整備

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

#### 【実施・運用状況】

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

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

2020 年 6 月 16 日付けで当社代表取締役より全社員に向けてメッセージを発信し、その中で内部通報制度を積極的に利用するよう促しました。この他、各部門で実施するコンプラ

イアンス研修における事例研究のテーマに通報・相談窓口に関するものを含めました。これら内部通報制度に関する教育と啓蒙は今後も継続して実施してまいります。

#### (イ) コンプライアンス意識の強化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・コンプライアンス活動計画の策定

2020年5月末日時点までに、各部門において、本調査報告書や自部門の状況を踏まえて、職場環境やハラスメントといった自部門で取り組むべきコンプライアンスに関する活動を「コンプライアンスの活動計画」として作成しました。各部門は、四半期ごとに「コンプライアンス活動計画」の実施状況のレビューを行い、CRO及び法務・CSR室が内容を確認の上、コンプライアンス委員会で実施状況の共有と必要な指導を行います。また、2021年3月末日までに当事業年度における活動状況の振り返りを実施した上で、翌事業年度における活動計画を策定します。

##### 【実施・運用状況】

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

なお、いずれの「コンプライアンス活動計画」においても、CRO（CCO兼任）及び法務・CSR室がレビューを行い、各部門にフィードバックを行っております。今後も同様の運用を継続してまいります。

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・コンプライアンス活動宣言

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

##### 【実施・運用状況】

2020年6月17日付けでCRO（CCO兼任）、リスク管理室長、法務・CSR室長の連名で全役職員に対して社内イントラネットであるプラスOne上のプロフィール欄に「リスク・

コンプライアンス宣言」を入力するよう周知しました。また、法務・CSR室は同年7月に入力状況を確認しました（2020年7月9日において、2382名/100%が記載）。

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

#### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・コンプライアンス教育の実施

コンプライアンス委員会は、2020年7月から2021年3月にかけて、役職員のコンプライアンスに関する理解度を向上させるため、各部門のコンプライアンス活動計画や個人のコンプライアンス活動宣言の実施状況について評価し、意見交換を行う活動を各部門につき1回以上実施します。実施にあたっては、「コンプライアンス活動の空回り」を防ぐべく、参加者が主体的な姿勢で参加できるワークショップ形式での取組みを検討してまいります。

また、上司と部下との定期的な個別面談（1on1）や部下による上司評価の中で、相互にコンプライアンス活動宣言の実践状況に対するフィードバックを行うことで、自身の行動を客観的に振り返る活動を行います。

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

上記のコンプラ教育についても、2021年3月末までに当事業年度における活動状況の振り返りを実施した上で、翌事業年度における活動計画を策定します。

#### 【実施・運用状況】

##### （意見交換会の開催）

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

##### （個別面談の実施）

CRO (CCO 兼任) 及び法務・CSR 室は、個別面談 (1on1) において個人のコンプライアンス活動宣言を議題することについて周知しました。従前より四半期ごとに実施していた上司と部下との面談において、新たに個人のコンプライアンス活動宣言に対する取り組み状況について意見交換を行うこととしております。また、実施記録は社内のシステムに記録する運用としております。

#### (事例研究会の開催)

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

#### (e ラーニングコンテンツの変更)

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

#### (ウ) 新たな企業風土の形成

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・ビジョン浸透委員会の再設置

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

そこで、企業風土の改善に取り組むことを目的として、2020 年 4 月 22 日に社外取締役を含む、全本部及びグループ会社の社員からなる、「ビジョン浸透委員会」を改めて発足させました。同委員会は「ネットワングループの社員としてどう行動すべきか」をテーマに、全社員参加を目標に対話を重視した活動を継続的に推進していきます。

### 【実施・運用状況】

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

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

### 【改善報告書に記載した改善策】

#### ・ビジョンブックの再編集

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

### 【実施・運用状況】

経営理念・ビジョン・ミッション・行動指針に関して、全社員が改めて考える機会をつくり理解を深めるため、現状のビジョンブックを読み直し、全社員が社内イントラのプロフィールに信頼される企業となるための個人の行動宣言を記載し(2020年5月27日において、2330名/97%が記載)、その内容をもとに上長との個別面談(1on1)を実施しました。なお未記載の社員については面談を通し記載を推進しております。

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

実施日	実施内容
2020年6月2日	キックオフ、活動目的の確認、今後の進め方、メンバーに対する期待の共有他
同年6月8日	外部講師によるESG/SDGs勉強会
同年7月中旬	「私の行動指針」テキストマイニング結果の説明及び共有
同年8月6日	各6チームと委員長及び事務局との進捗確認及びディスカッション、他チームの発表内容及び社外取締役からの意見を受けた2回目のデ

	イスカッションの開始、下期に全社展開する浸透活動プランの作成開始
同年9月10日	2回目の提案提出、メンバー構成をシャッフルした新チームで再びイスカッションを開始
同年9月16日	セカンドキックオフの実施及び最終検討
同年9月30日	各チームから最終提案を事務局に提出。事務局は社外取締役への報告及び編集作業の実施。
同年10月8日	経営委員会が「新理念・ビジョンブック」の内容を承認。
同年10月28日	新たなビジョンブックの周知(社内イントラ上に掲載)

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

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

#### 【改善報告書に記載した改善策】

##### ・浸透活動

新たなビジョンブックを企業風土改善のためのツールとして位置づけ、すべての役職員を対象に新たなビジョンブックに基づいたビジョン行動宣言の開示と、実施状況に関する定期的な1on1でのフィードバックや、特に役員や幹部層については取締役会又は経営委員会で四半期ごとにレビューを行い、その浸透を図ります。また、ビジョン浸透委員会は、経営層と一般社員又は異なる部門の社員同士の対話型のワークショップを2021年3月までに実施し、当社の組織風土の改善に全社を挙げて取り組みます。また、従来から実施している社員の意識調査や顧客満足度調査の結果も参考にビジョン浸透活動の評価を行い、社員意識や組織の変化を客観的に把握しながら改善に向けた取り組みを継続していきます。

#### 【実施・運用状況】

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

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

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

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

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

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

・報酬制度の検証と対策

当社では、2018年度より新人事制度に移行し、営業職のインセンティブ制度の平準化を図っております。当該インセンティブ制度の運用状況を客観的に評価し、その一層の浸



透を図ることを目的に、過去の営業インセンティブ制度の推移や職位別総合評価、年収比較及び、インセンティブ支給額などを改めて整理し、改善の必要性について評価を行います。評価の結果、改善の必要性が認められた場合は、2020年7月末までに改善計画を策定し、組織での行動や成果をより重視する企業風土への変革を進めてまいります。

**【実施・運用状況】**

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

（年収に占める割合）

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

（評価との関連性）

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

調査結果は2020年5月14日、同年6月10日、及び同年7月9日開催の経営委員会においてそれぞれ報告しました。営業職の年収における営業インセンティブの占める割合は、2018年に実施したインセンティブ制度の変更の結果、いずれの役職、職位においても過去10年間で2019年度が20%と最も低い水準となっていることから、現制度の改善の必要性はないと判断しております。今後も年度ごと、営業インセンティブの実態について可視化し、定点観測での傾向を第1四半期の経営委員会において報告を予定しております。

(4) 改善措置の実施スケジュール

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

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

### 3. 改善措置の実施状況及び運用状況に対する会社の評価

この度の不適切な会計処理により過年度決算を訂正することとなり、株主・投資家の皆様及びお取引先をはじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしましたこと深くお詫び申し上げます。

特別調査委員会からのご指摘、ご意見を真摯に受け止め、当社グループ一丸となって上記再発防止に向けた改善措置を実行してまいりました。とりわけ本不正行為に関連する不正リスクへの是正措置については有効に機能しているものと評価しております。

しかしながらその後、後記「4」に記載のとおり本不正行為とは別に、当社元従業員による資金流出等の疑義が発覚しております。当社としては、不適切な事案が繰り返し発生していることから、当社のガバナンス及び企業文化等のより一層の改革を進める必要があると認識しております。

### 4. 新たな不適切な事案の発生について

当社は、2020年11月2日付「外部調査委員会設置に関するお知らせ」に記載のとおり、資金流用の疑義を認識した後、事態の早期解決を図るため外部調査委員会を設置し、調査を進めてまいりました。その後、2020年11月16日付「外部調査委員会への委嘱事項及び外部調査委員会委員の追加に関するお知らせ」に記載のとおり、原価付替の疑義を新たに認識するに至り、同種の原価付替の疑義に関しても外部調査委員会の委嘱事項に追加することいたしました。

この度、2020年12月16日付「外部調査委員会調査報告書公表に関するお知らせ」及び「社内調査チームによる調査結果に関するお知らせ」で公表したとおり、当社元従業員が当社の資金を流出させていた事実や原価付替が行われていた事実等（以下あわせて「資金流出等」といいます。）が認定されております。

#### （今後の対応方針）

当社は、上述のとおり、本不正行為に関する再発防止策に取り組んでまいりましたが、このような事態が繰り返し発生していることから、外部調査委員会調査報告書に記載された提言も踏まえ当社のガバナンス及び企業文化等のより一層の改革を目的として、2020年12月16日付「ガバナンス・企業文化改革委員会」設置のお知らせに記載のとおり、外部有識者で構成される「ガバナンス・企業文化改革委員会」を同日付で設置いたしました。

「ガバナンス・企業文化改革委員会」へ委嘱する事項は以下のとおりであり、委嘱事項には資金流出等を招いた当社のガバナンス等の課題に係る原因分析及び再発防止策の提言を含んでおります。

#### （1）ガバナンスに関する課題等の検証

- (2) 内部統制環境（不適切会計の誘因となる行為に対する牽制環境を含む）に関する課題等の検証
- (3) 内部監査等に関する課題等の検証
- (4) 企業文化・企業風土に関する課題等の検証
- (5) 上記に加え、「ガバナンス・企業文化改革委員会」が必要と認める検証を含めた徹底した根本原因の究明
- (6) 当社にとって必要な再発防止策の追加提言等

当社は、ガバナンス、内部統制環境、内部監査等に関する検証結果及び再発防止策の提言等を 2021 年 3 月 19 日までに「ガバナンス・企業文化改革委員会」から受領し、公表する予定です。

当社は、「ガバナンス・企業文化改革委員会」による検証が、迅速かつ実効的に実施されるよう全面的に協力してまいります。また、「ガバナンス・企業文化改革委員会」による提言等を真摯に受け止め、当社の経営ビジョンである「全てのステークホルダーから信頼され支持される企業（アドマイヤード・カンパニー）」に変革したと関係者の皆様から評価いただけるよう、全社一丸となって改革に取り組む所存です。

以上