



2023年9月20日

各 位

会 社 名 KNT-CTホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 米 田 昭 正
(コード番号 9726 東証スタンダード)
問合せ先 執行役員総務部長 森 部 勝 巳
(TEL 03-5325-8512)

再発防止策の策定および進捗状況に関するお知らせ（開示事項の経過）

KNT-CTホールディングス株式会社（本社：東京都新宿区 取締役社長：米田 昭正）は、2023年8月9日付「調査委員会からの調査報告書の受領ならびに再発防止策の策定方針および処分等に関するお知らせ」にて公表のとおり、当社連結子会社である近畿日本ツーリスト株式会社における新型コロナウイルスワクチン接種に係る業務における過大請求等について、調査委員会から当該事案に関する調査報告書を受領し、同報告書の提言を踏まえ、再発防止策の具体化を検討してまいりました。本日開催の取締役会において、下記のとおり再発防止策について決議しましたので、その概要をお知らせします。

株主・投資家の皆様をはじめ、お取引先およびご関係の皆様を含む社会全体からの信頼回復に向けて、再発防止策の着実な履行に一層注力してまいります。

記

I. 再発防止策の基本方針

今般の再発防止策の実行においては、II. に記載の【1. 人（意識）の改革】をすべての改革の根幹と位置づけ、その元に【2. 業務の改革】【3. 組織の改革】を包括的に実行することにより、今回の過大請求が発生したBPO事業に留まらず、旅行業をはじめとするKNT-CTグループのあらゆる事業活動において不正が発生させない企業風土づくりを推進してまいります。

II. 再発防止策の概要（一部先行して実施・導入済みの内容を含みます。）

1. 人（意識）の改革

「業務の改革」「組織の改革」を効果的に推進するためには、「人（経営陣と社員の意識）の改革」の取組みが最も重要であると考えております。グループの全経営陣と全社員が一丸となって「心」「意識」を変えろという強い気持ちを持たなければ真の改革には繋がらない、との強い思いをもって以下の内容に取り組みます。

(1) 意識調査・企業風土改革

8月下旬から9月上旬にかけて、約4,600名のグループ全経営陣・全社員を対象として社員意識調査を実施いたしました。今回の調査は「意図せぬ不正を含むグループ全体での不正の発生防止および信頼回復に向けたコンプライアンス改革の推進に向け、社員の不安や懸念をはじめとした意識状態を具体的に把握すること」を目的として実施し、現在、調査結果の分析を行っております。

社員意識調査の設計におきましては、グループ各社の様々な階層の社員で構成されたプロジェクトにおいて議論を重ね、「KNTにおける過大請求事案の背景にある不正リスク要因はグループ会社においても潜在している可能性が否定できない。その可能性を撲滅することが企業風土改革の目的である。」との認識に基づいて設問設計を行いました。

今後、調査結果の分析・考察を踏まえ、当社グループ全体で「ありたい姿」を共有しながら改革に向けた取組みを推進してまいります。

(2) 経営陣のコンプライアンスへのコミットメント

企業風土をも含む抜本的で実効性のある組織改革・意識改革を実現し、社会の信頼を取り戻すため、経営陣自らが率先してコンプライアンスに対する意識改革に努め、強固なコミットメントのもと、社員との対話を図りながら、改革を先導してまいります。

KNT-CTグループ全体に及ぶ行動規範、ミッション・ビジョン・バリューを定め、社員との直接対話を図るタウンホールミーティングや職場ワークショップ、全社会議や社長メッセージ、再発防止策の進捗状況の公表など、あらゆる機会と手段を活用して、経営陣のコミットメントを社内外に向けて発信するとともに、社員同様に経営陣自らが「ビジネスコンプライアンス検定」といった認定の取得や、新設するコーポレートアカデミーにおける専門プログラムを通じて、基礎的事項から専門領域に至る幅広い知識の習得と自己啓発に努め、自らの意識改革に努めてまいります。

(3) 社内コミュニケーション改革

上記「社員意識調査」をコミュニケーション改善策の起点として、調査結果の分析と考察を深めることにより、不安や懸念を含む社員の意識や気持ち、考え方を経営陣がしっかりと把握・理解し、今後の様々な改革に活かしてまいります。経営陣と社員の距離感をさらに縮めるために、KNT-CTホールディングスの役員およびグループ各社の役員が各地域に出向き、社員と顔を突き合わせて率直な意見交換するタウンホールミーティングや職場単位でワークショップを実施いたします。

タウンホールミーティングでは、経営陣が各地域に足を運び、職場の状況や社員の表情をよく観察しながらコミュニケーションをとることで、経営陣の考えを丁寧に

伝えるとともに、組織、業務、教育研修、職場環境などに関する課題や改善方法について、様々な職場の生の声を聞き、経営に活かしてまいります。

また、ワークショップに各社経営陣が積極的に参画・支援することで、改革の本気度を職場の社員と共有するとともに、管理職（箇所長）の組織マネジメント力を高めるための実践的教育研修の場として位置づけ、職場の具体的な問題解決を通じて、管理職の実力と信頼を高めてまいります。

（４）ＣＩの再構築およびグループ行動規範の制定

当社が失った社会からの信用と社員の自信を取り戻すべく、当社グループの社会的存在意義や目指すべき姿について、「社員参加」で徹底的な議論を行い、社員が心から目指したいと考える企業の姿をＣＩとして再構築いたします。

経営陣は、社員意識調査を通じて社員の幅広い意見や気持ちを把握しつつ、タウンホールミーティングなどを通じて社員と率直かつ具体的な意見交換を行ってまいります。そして、グループの社員だけでなく、社会の皆様にも共感していただける企業の姿を、グループの「パーパス」および「ミッション」「ビジョン」「バリュー」という体系に落とし込み、グループの経営陣と社員が一体となって事業運営を行っていくための最も重要な指針として、社会の皆様に宣言いたします。

また、ＣＩの再構築と並行して、「ＫＮＴ－ＣＴグループ行動規範（仮称）」を制定いたします。この行動規範は、経営陣と社員一人ひとりが、社会の一員として社会の皆様から信頼されるために有すべき姿勢や業務遂行の判断基準を示すものです。この行動規範は社員の意見も反映する中で最終的に決定した後、社内外に宣言し、経営陣をはじめ全社員に浸透させ実践していくことにより、「誠実で正しい事業活動から決して外れない」という行動哲学を確立いたします。

（５）コーポレートアカデミーによる社員教育

グループの全経営陣と全社員の教育機関として、「ＫＮＴ－ＣＴアカデミー（仮称）」を新設いたします。

本アカデミー設立後の最初の教育プログラムとして、経営陣と社員の「人間力」を高めることを主眼に置いた教育を、グループの全経営陣と全社員に対して実践してまいります。また、前述したＣＩの再構築とグループ行動規範の制定を受けて、ＣＩと行動規範の浸透・定着プログラムも構築・実施してまいります。

なお、現在、各社の人事部等で実施している旅行業法に関する基礎教育や実務研修等については、本アカデミーがプログラムの受講指針を設定することとし、研修内容の強化と体系の整備も含めて適時見直しを図ってまいります。

本アカデミーでは、これら「人間力」の教育を通じ、「人として正しくある」という意識の啓発を多面的かつ継続的に行い、同時にＫＮＴ－ＣＴグループ行動規範が

全グループ社員に浸透するよう意識付けを図ってまいります。「人間力」の教育プログラムは、ビジネスマンに限らず広く社会の人々の修養の場となっている禅寺での体験型研修や、社外の有識者の講演などを積極的に取り入れ、当社グループ社員という視野に留まらず、広く社会において認められる「人間力」を高めていけるようにいたします。

社員の階層別を実施するプログラムにつきましては、重点的に行う階層を新入社員、中堅社員、管理職とし、それぞれの段階に必要な人間力を学び、気づきを得られる研修プログラムを今年度中（新入社員向けは来年度4月）の開始を目途に実施いたします。上記に加え、経営陣に対しても、マネジメント系だけでなく人間力強化を目的としたプログラムを新設、実施いたします。

また、継続して社員のコンプライアンス意識を高めるため、社外の認定試験である「ビジネスコンプライアンス検定」を取得させるようにいたします。それぞれの役職に合わせて、ベーシック、初級、上級のいずれかの認定取得を必須とし、早期に全社員が認定取得できるよう、本アカデミーが社員の啓発を行います。

（6）人事構造改革

当社の最大の財産は人であり、再生に向けてグループ内の人財の力を高め、最大限に活用していくための人事構造改革を実施してまいります。

a. 人事評価基準の見直し

業績成果が最重視され、「予算の達成状況」に重点を置いた現行の評価基準の見直しを図ります。以下の施策を実行するに当たっては、改正の趣旨を社員が理解し、行動に移せるよう会社からの説明の機会を設けるとともに、特に評価者に対して、評価者研修（または研修に類する評価の手引きの整備）を通じて、浸透・徹底を図ります。

①業績評価とプロセス評価の明確な分離

②業績評価、プロセス評価基準の多面化

b. 管理職の任用要件の見直しと、職務定義の明確化

各階層間における正確な意思疎通と適切な業務遂行を担保するための管理体制が脆弱であり、その核となるべき管理職がその責務を果たせていなかったことを課題として認識しております。これを踏まえ、まずは団体営業系管理職の任用要件の見直しと職務定義を定め、グループ全体最適視点で判断・行動できる管理職・幹部候補を育成してまいります。

c. グループ全体での人事交流の実施と人財の適切な配置、活用の推進

個社最適・縦割りを脱却し、グループ全体最適での事業運営を実現するため「人財の適切な配置」「新しい発想を持った人財の育成・抜擢」「優秀な人財を各社に固定させず人事交流を促進させる仕組み」を構築いたします。社員にグループの一員

である自覚を促し、人財を最大限に活用するとともに、グループ内のコミュニケーションの活性化を推進いたします。

具体的には以下の施策を実行いたします。

- ①グループ統一の人事制度の構築
- ②定期的な人事ローテーションの実施
- ③人事システム、データベースを統一し、管理機能を集約

2. 業務の改革

(1) 業務フロー・業務マニュアルの整備

遵法営業に向けた仕組みを再設計するため、グループの中核事業である旅行業において業務基準等を見直し、再整備を推し進めることはもちろん、旅行業以外の受託事業においてもリスクの洗い出しと受託基準ならびに業務フローの制定を行い、特に官公庁、地方自治体との契約についてはより詳細な取扱ガイドラインを定めたいえで同内容の周知徹底を図ります。

また、KNT-CTホールディングスにおける子会社案件の決裁基準や子会社での会議体の付議基準を定める各種規程およびマニュアルについても、今期中に見直しを行い、同事業に関する手続きの厳格化を図ります。

[BPO事業における業務フロー改革]

a. 契約前

- ①見積書、契約書、仕様書、報告書、請求書の各段階で、納品数量が契約条件となっているかを判別できる社内体制の確立
- ②契約金額等による案件ごとの応札基準の明確化
- ③再委託先選定基準・契約基準の明確化

b. 運営時

- ①契約内容に準拠した適正な業務管理体制の確立
 - ・情報セキュリティの管理体制の確立
 - ・指揮命令者の明確化
- ②証憑類の管理体制の確立
 - ・業務日報・取引証憑類の保管・照合・管理の徹底
- ③変更契約時の再チェック体制の確立

c. 事業終了後

- ①契約形態に応じた適正な報告書、請求書の発行方法の徹底
- ②適正な精算方法に基づいた売上計上

(2) 契約書評価ツール等を用いた事前審査の徹底

グループ各社において、契約書評価ツールを活用した契約内容の事前審査手続きを徹底し、法務リスクの軽減を図ります。

当社および主要子会社である近畿日本ツーリスト(株)およびクラブツーリズム(株)の法務部門に新たに契約書評価ツールを導入し、弁護士によるリーガルチェックも活用しながら、営業活動により顧客と締結するすべての契約書等について、営業担当者とコミュニケーションを図りつつ契約内容の確認・審査を行うことで、契約種別や精算に関する助言を行い、適切な契約の締結、履行、管理が行えるよう営業現場をサポートしてまいります。

(3) BPO事業におけるプロジェクト管理の徹底

自治体等から受託するBPO事業において、仕入数量と販売数量に差異が出ないよう整合性確認を徹底するため、人工管理、調達物品の管理を対象としてITシステムの活用を行います。

人工管理、調達物品管理ともに契約形態にかかわらず受託事業全案件を対象とし、整合チェックを月次で行い、箇所以外の部署も含めた複数の階層で確認する仕組みを構築します。また、整合チェックの状況および証跡はシステム内で常時確認できるようにします。

まず、人工管理については、案件ごとに、従事日時、従事場所、従事者、業務内容を、社外・社内スタッフすべてを一括で勤怠管理できるツールの導入または開発を検討しております。

次に、調達物品管理については、仕入数に対する請求数の整合をチェックできる仕組みを構築し、基幹システム内で常時確認できるようにします。

(4) 団体旅行基幹システム「ひまわり」による一元管理の徹底

現在、KNT社内で運用されている顧客(団体)を管理するための団体旅行基幹システム「ひまわり」において、受注した案件の登録機能、数値管理機能および各種申請機能を活用しているものの、複数の支店に跨る場合など一部事案が同システムに登録されておらず、別の管理手法において管理されている状況を改善し、全支店での利用の再徹底を図ります。これにより、情報の一元化を図り、業務の効率化を進めるとともに、内容審査・確認時の漏れ落ちを防ぎます。

3. 組織の改革

(1) コンプライアンス委員会およびコンプライアンス改革本部の設置

当社グループの企業風土の改革ならびにコンプライアンスの継続的な強化を図るため、2023年6月27日付で社長を委員長とし社外取締役藤田清文弁護士を副委員長とするコンプライアンスに特化した「コンプライアンス委員会」を設置し、同委員会事務局として専属の担当者3名を含むコンプライアンス改革本部を設置いたしました。

た。なお、コンプライアンス委員会は毎月開催するほか、一定の改善が見られるまで当面の間、コンプライアンス改革本部における事務局会議は毎週、本部会議は隔週でそれぞれ開催いたします。

〔コンプライアンス委員会〕

委員長：米田 昭正（代表取締役社長）

副委員長：藤田 清文（社外取締役、弁護士法人淀屋橋・山上合同 弁護士）

委員：小山 佳延（代表取締役専務、社長室および安全管理部担当）

三宅 貞行（代表取締役専務、経理部担当）

中之坊健介（専務取締役、社長室長・IT企画部およびコーポレート・コミュニケーション部担当）

片本 義也（取締役、コンプライアンス改革本部ガバナンス改革担当部長）

武藤 綾子（取締役、人事部長）

委員：米田 宗弘（監査役）

今井 克彦（監査役）

※ 必要に応じて、一部外部有識者に助言を求めてまいります。

（2）経営陣による監督機能および執行統括機能の強化

コンプライアンス委員会およびコンプライアンス改革本部が主体となり、経営方針の実施状況や活動内容とともに、定期的にリスクの洗い出しと分析を実施し、取締役会および経営会議へ報告する体制を構築いたします。また、当社を含め、グループ各社の取締役会や経営会議において決定された会社方針や報告事項などが各営業現場にまでフィードバックされ、浸透されるよう情報伝達の手法等を改善いたします。これにより、経営陣の監督機能および執行統括機能の強化ならびにリスクマネジメントの実効性向上、さらには、不断の改革を進めていくための基盤となるコミュニケーションの深化と全社的なPDCAサイクルの確立を図ってまいります。

（3）法令倫理管理センターの設置

子会社におけるコンプライアンスに関する実務業務の集約管理ならびにグループ全体のコンプライアンスに関する方針および教育の各社への周知徹底を目的として、2023年7月1日付で主要子会社である近畿日本ツーリスト(株)およびクラブツーリズム(株)に法令倫理管理センターを設置いたしました。同センターは今後当社と連携して子会社のコンプライアンス推進活動を実施してまいります。

また、同センターでは、子会社の営業担当者をはじめ社員のコンプライアンス意識および法務知識の向上を目指し、情報発信や教育を継続的に行ってまいります。

さらに、同センターは子会社での内部通報窓口としての機能も有し、内部通報制度の改善および活用意識向上への働きかけを行うことで、コンプライアンス体制の実

効性確保と事前防止機能の強化に努めます。当社および外部法律事務所に設置している内部通報窓口「ヘルプライン」の制度においても、同センターを含めた3機関が一層緊密に連携することによって、通報等があった場合の対応の迅速化を図るとともに、相談者が第一報を持ち掛けやすい、利用しやすい制度へと変更を進めてまいります。

(4) マネジメントコントロールの改革

予算制度が、本来の機能（目標達成へのコミットメント、経営資源の戦略的配分、タイムリーなPDCAサイクルによる支社・支店の支援）のうち、目標達成へのコミットメントに偏った運営になっていたとの反省に立ち、社員意識調査の結果なども踏まえながら、これまでの予算・目標管理方法の問題点を整理し、適正な事業活動に資する予算制度を再構築します。また、組織の上位層から現場社員へ情報を伝達・浸透させる仕組みが十分に機能していなかったとの反省に立ち、重要な情報や指示内容を、隅々まで確実に伝達・浸透させる仕組みを再構築します。

a. 予算管理制度の目的の共有

上意下達ともみなされるコミュニケーションのあり方を改革し、予算管理制度を通じて建設的なコミュニケーションが行われる土壌をつくってまいります。

b. 予算管理制度の仕組みと運用プロセスの再構築

予算達成を支社・支店・個人任せにせず、組織横断的に協力して現実的かつ合理的な方法で予算を達成していくための、予算管理の仕組みを再構築します。

c. 情報伝達手段の再構築

重要な情報や指示内容を社内の実務担当者レベルに正確かつ確実に伝達し、社内の隅々にまで浸透させる仕組みを整備いたします。

(5) 組織構造改革

a. 事業会社の事業領域の再整理

グループの総合力（一体感）を活かし適正な事業運営体制を維持していくため、グループの各事業会社における事業領域を再整理し、グループ会社再編の検討も含め、ガバナンス強化に向けたグループ運営体制の見直しなど組織構造改革を継続して進めてまいります。

b. グループ経営管理機能の強化

当社が主導し、各事業会社の管理部門における業務の標準化・システム化を図るとともに、各事業会社の経営管理機能を機能子会社に集約し、シェアードサービスを推進いたします。当社のリーダーシップのもと、経営情報の一元管理およびモニタリングを通じて、グループ各社との連携強化を図ります。

c. 主要ポストの役割と責任の明確化

組織構造改革後の各組織・各役職のミッションや役割、責任と権限を職務記述書によって明示し、情報の伝達・連結・連携の要となる役職者の配置基準と任用要件について整備いたします。

(6) 審査・監査部門の強化

子会社における監査においては、以下のとおり内部監査部門を強化し、データ監査等についても取り組み、事故等の未然防止を図ります。

- a. 監査部要員の増加や関連部署から監査員の選出により、実地監査・非予告監査が、いつでも実施できる体制を整えます。
- b. 各社のリスク案件と監査項目を紐付け、随時、見直しを行うことで、現状問題となっている個社リスク案件を関連部署、監査部で把握し、監査項目に追加するか否かを検討し、実地監査等を行います。
- c. 新しく策定した受託事業ガイドラインのうち、「財務報告に係る内部統制」部分を内部統制評価計画書に盛り込み、毎年チェックする体制を整えます。今年度においては、再発防止策の策定後、団体店舗を中心に、実地での内部統制評価を実施いたします。
- d. 内部統制評価計画書に盛り込んだ内容は、定期監査項目に追加し、全国を対象に監査を実施いたします。
- e. 関係各部署と連携し、データ監査を実施いたします。

具体的には以下の6項目を選定し、毎月1項目または2項目について監査を実施いたします。

- ①残高確認 ②取扱料金 ③費用／雑費、雑収益
- ④申込金領収証 ⑤費用／交際接待費 ⑥商品割引

- f. デジタルフォレンジックによるモニタリングを強化いたします。従来は、事故発生時の事後的な調査を主とした受動的な活動に留まっておりましたが、今後は、「予兆検知」の領域に対象を広げてまいります。

III. 関係自治体等との協議の状況について

近畿日本ツーリスト株式会社における「新型コロナウイルスワクチン接種に係る業務」における過大請求等に関しての関係自治体等との協議は現在も継続して行っており、最終的な総額は未確定ではありますが、現時点で同社および当社が把握した過大請求の規模は、最大で37自治体、最大約7億円（注：十分な証憑が整わないため過大請求の疑義があるとしたものを含みます。）であります。過大請求額につきましては、自治体等と真摯に協議のうえ返納してまいります。

なお、当社が既に公表しております連結業績予想に影響はありません。今後、業績予想に関して修正の必要が生じた場合は、速やかに開示いたします。

以 上