

改善報告書

2022年3月8日

株式会社東京証券取引所

代表取締役社長 山道 裕己 殿

株式会社アウトソーシング

代表取締役会長兼社長 土井 春彦

このたびの過年度決算短信及び四半期決算短信、並びに有価証券報告書及び四半期報告書の訂正の件について、有価証券上場規程第502条第3項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

目次

1. 経緯	5
(1) 過年度決算訂正の内容	5
① 訂正した過年度決算短信等	5
② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響	5
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因	7
① 会計監査人への内部告発	7
② 外部調査委員会の設置	7
(3) 本件事案の概要	8
① 売上架空計上	8
② 費用繰延（経費等の先送り）	9
③ 売上早期計上	12
④ 仕掛品過大計上	13
⑤ 前渡金の過大計上	14
⑥ 受注損失引当金過少計上	14
⑦ 売上の付け替えによる減損損失回避	14
⑧ 固定資産の不適切な計上	15
⑨ ソフトウェア過大計上	15
⑩ 前受金の不適切な計上	15
2. 改善措置	16
(1) 不適正開示の発生原因の分析	16
① 右肩上がりの成長への固執、予算達成へのプレッシャー	16
② 事業部門の適切な会計処理に関する意識と知識の欠如と牽制すべき経理部門の未成熟な体制	16
③ 内部牽制及び内部監査が不十分であったこと	18
④ 取締役会及び監査等委員会における監視・監督機能の不備	19
⑤ 内部通報制度の機能不全	20
⑥ 取引先からの本件事案への協力を得られやすい事業環境にあったこと	20
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）	21
① 経営責任の明確化	21
② 経営トップ主導の企業風土改革（2. (1)①に対応）	21
③ コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底（2. (1)②に対応）	23
④ 経営体制の強化（2. (1)②、③に対応）	27
⑤ コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築（2. (1)②、③、④に対応）	28

⑥	内部統制部門の強化 (2. (1)②、③に対応)	33
⑦	内部通報制度の見直し (2. (1)⑤に対応)	35
⑧	会計処理に係る社内ルールや経理会計システムの見直し (2. (1)②に対応) ...	37
⑨	実現可能な事業計画・予算の策定 (2. (1)①、②に対応)	38
⑩	不正の温床となる取引契約の終了 (2. (1)⑥に対応)	39
(3)	改善措置の実施スケジュール.....	40
3.	不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	40

【主な用語・定義集】

定義語	正式名称・意味等	初出箇所
OS	株式会社アウトソーシング	1.
OST	株式会社アウトソーシングテクノロジー	1. (2)①
OS グループ	OS 及び OS 子会社並びに持分法適用会社	1. (2)②
OST グループ	OST 及び OST 子会社	2. (2)⑤
EN	株式会社アネブル	1. (2)①
RPM	株式会社アールピーエム	1. (3)②
アドバンテック	アドバンテック株式会社	1. (3)①
共同エンジニアリング	共同エンジニアリング株式会社	1. (3)②
シンクスバンク	株式会社シンクスバンク	1. (3)①
スリーエス・ジャパン	株式会社スリーエス・ジャパン	1. (3)②
トライアングル	株式会社トライアングル	1. (3)②
モバイルコミュニケーションズ	株式会社モバイルコミュニケーションズ	1. (3)①
PEO	株式会社 PEO	1. (3)②
ORJ	株式会社 ORJ	1. (3)②
OTS	株式会社アウトソーシングトータルサポート	1. (3)②
OS ベトナム	OS VIETNAM CO., LTD.	1. (3)③
OS セルナジャヤ	PT. OS SELNAJAYA INDONESIA	1. (3)③
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ	1. (2)①
決算短信等	決算短信及び四半期決算短信	1.
バーター取引	同一の取引先との間で売上取引及び経費取引を行い、これにより売上高の水増し計上等を行うこと	2. (1)⑥
内勤社員	営業従事者、事務作業従事者及び管理職等の総称	2. (2)②
外勤社員	顧客メーカー等における現場作業従事者の総称で稼働中の派遣契約社員を含む	1. (3)②
本件事案	OS 及び OS グループにおける一連の不適切な会計処理の問題の総称	1. (2)②

1. 経緯

OSは、2021年12月28日付「調査委員会調査報告書の受領に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、外部調査委員会から同日付で「調査報告書」を受領し、2022年1月14日に過年度の有価証券報告書、四半期報告書、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当該訂正が業績に及ぼす影響額については、以下のとおりです。

(1) 過年度決算訂正の内容

① 訂正した過年度決算短信等

a. 有価証券報告書

- ・第23期（自2019年1月1日至2019年12月31日）
- ・第24期（自2020年1月1日至2020年12月31日）

b. 四半期報告書

- ・第24期第1四半期（自2020年1月1日至2020年3月31日）
- ・第24期第2四半期（自2020年4月1日至2020年6月30日）
- ・第24期第3四半期（自2020年7月1日至2020年9月30日）
- ・第25期第1四半期（自2021年1月1日至2021年3月31日）
- ・第25期第2四半期（自2021年4月1日至2021年6月30日）

c. 決算短信

- ・2020年12月期決算短信〔IFRS〕（連結）

d. 四半期決算短信

- ・2021年12月期第1四半期決算短信〔IFRS〕（連結）
- ・2021年12月期第2四半期決算短信〔IFRS〕（連結）

② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響

a. 有価証券報告書・決算短信

（単位：百万円）

会計年度	項目	訂正前	訂正後	影響額	変動率
第23期 (2019年12月期) 通期	売上収益	361,249	360,874	△375	△0.1%
	営業利益	15,501	13,957	△1,544	△10.0%
	税引前利益	13,478	12,116	△1,362	△10.1%
	当期利益	9,095	8,197	△898	△9.9%
	親会社の所有者に帰属する当期利益	8,336	7,439	△897	△10.8%
	資産合計	239,179	238,757	△422	△0.2%
	資本合計	64,993	63,846	△1,147	△1.8%

会計年度	項目	訂正前	訂正後	影響額	変動率
第24期 (2020年12月期) 通期	売上収益	366,711	365,135	△1,576	△0.4%
	営業利益	14,337	13,333	△1,004	△7.0%
	税引前利益	9,143	7,791	△1,352	△14.8%
	当期利益	4,088	2,701	△1,387	△33.9%
	親会社の所有者に帰属する当期利益	3,324	1,938	△1,386	△41.7%
	資産合計	302,873	300,717	△2,156	△0.7%
	資本合計	68,200	65,603	△2,597	△3.8%

※2018年以前に認識された不適切な会計処理の累積的影響額は、一括して2019年12月期に反映しています。

※有価証券報告書提出時の金額に対する訂正であり、提出後に生じた企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴う遡及修正は入っていません。

b. 四半期報告書・四半期決算短信

(単位：百万円)

会計年度	項目	訂正前	訂正後	影響額	変動率
第24期 (2020年12月期) 第1四半期	売上収益	89,542	89,606	64	0.1%
	営業利益	2,549	3,503	954	37.4%
	税引前四半期利益	1,530	2,434	904	59.1%
	四半期利益	1,049	1,519	470	44.8%
	親会社の所有者に帰属する四半期利益	899	1,370	471	52.4%
	資産合計	231,886	231,636	△250	△0.1%
	資本合計	58,879	58,161	△718	△1.2%
第24期 (2020年12月期) 第2四半期	売上収益	172,628	172,540	△88	△0.1%
	営業利益	3,305	4,496	1,191	36.0%
	税引前四半期利益	2,046	3,193	1,147	56.1%
	四半期利益	798	1,489	691	86.6%
	親会社の所有者に帰属する四半期利益	664	1,354	690	103.9%
	資産合計	234,445	234,273	△172	△0.1%
	資本合計	60,110	59,676	△434	△0.7%
第24期 (2020年12月期) 第3四半期	売上収益	262,583	262,414	△169	△0.1%
	営業利益	8,364	9,417	1,053	12.6%
	税引前四半期利益	5,764	6,773	1,009	17.5%
	四半期利益	3,112	3,650	538	17.3%
	親会社の所有者に帰属する四半期利益	2,819	3,357	538	19.1%
	資産合計	240,821	240,494	△327	△0.1%
	資本合計	63,637	63,034	△603	△0.9%

会計年度	項目	訂正前	訂正後	影響額	変動率
第 25 期 (2021 年 12 月期) 第 1 四半期	売上収益	123,896	123,801	△95	△0.1%
	営業利益	5,206	5,573	367	7.0%
	税引前四半期利益	5,464	6,133	669	12.2%
	四半期利益	3,123	3,738	615	19.7%
	親会社の所有者に帰属する四半期利益	2,767	3,382	615	22.2%
	資産合計	332,905	331,055	△1,850	△0.6%
	資本合計	74,363	72,390	△1,973	△2.7%
第 25 期 (2021 年 12 月期) 第 2 四半期	売上収益	264,712	264,639	△73	△0.0%
	営業利益	11,994	12,407	413	3.4%
	税引前四半期利益	10,990	11,705	715	6.5%
	四半期利益	6,472	7,124	652	10.1%
	親会社の所有者に帰属する四半期利益	5,632	6,284	652	11.6%
	資産合計	349,200	347,407	△1,793	△0.5%
	資本合計	78,107	76,133	△1,974	△2.5%

※四半期報告書提出時の金額に対する訂正であり、提出後に生じた企業結合に係る暫定的な会計処理の確定に伴う遡及修正は入っていません。

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因

① 会計監査人への内部告発

OSの子会社であるOSTの監査等委員会は、OSの会計監査人である有限責任監査法人トーマツへの内部告発により、OSTの子会社であるEN(ENはOSのいわゆる孫会社にあたります。)において、仕掛品計上について不適切な会計処理がなされている可能性、OSTの内部監査室がこれを隠蔽している疑いがあることを把握しました。OSは、OSTの監査等委員会からの依頼を受け、OS内部監査室による調査を実施し、その結果、告発内容の一部と符合する内容があることを確認したため、外部の専門家による調査を実施することとしました。

② 外部調査委員会の設置

OSは、透明性の高い調査を徹底かつ迅速に行うため、2021年9月29日開催の取締役会において、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した、OSグループと利害関係がなく、独立した中立・公正な社外の専門家のみを委員として構成される外部調査委員会を設置することを決議しました。

外部調査委員会の調査の過程において、ENの親会社であるOST及びEN以外のOSTの子会社において不適切な会計処理が行われている疑義が認識されたため、2021年10月16日に、外部調査委員会からOS及び会計監査人にOST及びEN以外のOSTの子会社における不適切な会計処理も含めて調査範囲を拡大して調査を行う旨の連絡が

ありました。

さらに、2021年11月8日に外部調査委員会より、当該調査の過程において、OSTの親会社であるOSについても不適切な会計処理が行われている疑義が認識されたため、OSも調査範囲に含め、徹底的な調査を行う旨の連絡がありました。

その後、2021年12月28日付で外部調査委員会から「調査報告書」を受領し、本件事案の全容が判明したことから、2022年1月14日に過年度の決算短信等の訂正を行っています。

(3) 本件事案の概要

本件調査の結果、判明した不適切な会計処理の概要は以下のとおりです（なお、役職名は、本件事案発生当時のもので記載しています。）。

OSにおける不適切な会計処理は、右肩上がりの成長への固執、予算達成や従業員賞与への悪影響回避を目的として、主に、OS専務取締役の主導によって行われ、また、OSにおける不適切な会計処理に協力した取引先との交渉は、専務取締役をはじめ、製造・サービス統括本部の幹部によって行っていました。

OSTにおける不適切な会計処理は、右肩上がりの成長への固執、OSTの株式上場の準備期間において少しでも営業利益を良くしたいという強い思い、それによる予算達成へのさらなるプレッシャー及び従業員の賞与への悪影響の回避を目的として、OST執行役員が主導して行っていました。

ENにおける不適切な会計処理は、主に、EN代表取締役の指示を受けた経理部長らにより、EN代表取締役からの予算達成に対するプレッシャーや、従業員の賞与への悪影響を回避する目的で行っていました。

① 売上架空計上

対象会社：OS、OST、EN、シンクスバンク、アドバンテック、モバイルコミュニケー
ションズ

【OS】

OS専務取締役の指示に基づき、OS執行役員が、OSが発注側としての取引がある広告業者に、バナー広告や求人情報をOS保有の求人サイトに掲載してもらうことにより売上を計上し、翌期に募集費や新卒イベント発注等の名目で当該金額の反対取引を行うことで、売上の架空計上を行っていました。（2016年12月期、2018年12月期～2020年12月期）

OS常務執行役員2名の指示により、取引業者の人材管理システムをOSTに購入してもらい、購入該当金額相当のバナー広告をOS保有の求人サイトに掲載してもらう反対取引で売上を計上することで、恣意的にOSとOSTの利益調整を行っていました。（2019年12月期）

【OST】

OST 執行役員の指示に基づき、決算期末となる 12 月に架空売上を計上し、翌期以降において、反対取引としての仕入取引を行うことで、架空売上の計上に係る売掛金の回収名目で OST に入金した資金を、一定の金額を上乗せして買掛金または未払金の支払い名目で当該取引先に返済していました。(2019 年 12 月期、2020 年 12 月期)

2019 年 12 月期は、2020 年 1 月に出された 2019 年 12 月分の売上速報における数値が想定より低かったことにより実施しました。2020 年 12 月期は、OST 執行役員 1 名が主導し、OST 取締役や OST 執行役員 2 名、その他の 10 名以上の OST の役員及び OST の複数の子会社の代表取締役 2 名、その他の OST 子会社の役員職員の協力を得て実施していました。

【EN】

2016 年 12 月期に架空売上を計上し、翌期の 2 月において、当該売上高の取消しを行いました。

2017 年 12 月期においては、EN 代表取締役と面識のある協力会社に対して架空売上を計上し、その際、さらに EN 代表取締役と面識のある別の協力会社に対し EN の西湘テクニカルセンターの実験棟及び試作研修棟の工事代金の一部を上乗せして支払い、当該資金を原資として架空売上先の協力会社から債権を回収していました。

2018 年 12 月期においても EN 代表取締役と面識のある協力会社との架空売上計上、2020 年 12 月期においては、OST において、OST 執行役員が主導し、EN 代表取締役に対して架空売上の計上に協力の得られる取引先を依頼し、架空売上の計上を行っていました。(2016 年 12 月期～2018 年 12 月期、2020 年 12 月期)

【シンクスバンク、アドバンテック、モバイルコミュニケーションズ】

上述の OST と同様に、OST 執行役員が架空売上に協力の得られる取引先の検討を子会社の関係者へ指示し、当該子会社において架空売上の計上を行っていました。(シンクスバンク：2019 年 12 月期～2020 年 12 月期、アドバンテック：2021 年 12 月期、モバイルコミュニケーションズ：2019 年 12 月期)

② 費用繰延（経費等の先送り）

対象会社：OS、OST、EN、RPM、トライアングル、スリーエス・ジャパン、共同エンジニアリング、PEO、ORJ、OTS

【OS】

・賃借料の先送り

OS 執行役員の指示に基づき、OS が備品レンタル業者よりレンタルしている物品の賃借料につき、「年末特別キャンペーン」と称して、担当者が備品レンタル

業者に当該期の10月～12月までの賃借料を減額させ、当該減額分を翌期の賃借料に上乗せさせることで、費用計上の先送りを行っていました(2016年12月期、2018年12月期、2019年12月期)。

- ・支払手数料(入社祝い金)の先送り

入社祝い金とは、求職者がOSの求人に応募した場合に、求職者による入社等を支給条件として、求職者の入社後等に、OSから当該求職者に対して支払われる手当です。

本来、支給要件を満たした場合に、入社日の属する月の経費(支払手数料)として入社祝い金を費用計上すべきであるところ、OSにおいて、入社祝い金の費用計上に関する社内規程等がないことに加え、担当者の経理知識の不足により、申込書の「支給方法」に記載の支給日の属する月の費用として費用計上していました(2016年12月期、2018年12月期、2019年12月期)。

- ・募集費の先送り

OS執行役員の指示に基づき、OSの外勤社員を募集するために利用した広告業者に対して、各月で発生した募集費は本来当該発生月に費用計上すべきところ、当該業者と交渉し減額させた金額を記載した請求書を作成し、他方、当該減額分を翌期の請求書において上乗せした金額で請求させることにより、募集費計上の先送りを行っていました。(2016年12月期、2018年12月期～2020年12月期)

- ・その他の経費の先送り

OS専務取締役の指示に基づき、各担当者が雇入れ時の健康診断や定期健康診断の受診料、作業服代の費用計上の先送りを行っていました。(2016年12月期、2018年12月期、2019年12月期)

【OST】

- ・募集費の先送り

予算達成が難しく未達幅が大きい見込みとなった場合に、執行役員1名が予算達成の未達幅縮小のために募集費の先送りを計画・実行しており、本来費用計上すべき時期に計上せず、これを翌期に先送りして費用計上していました。当該募集費は、人材紹介会社から前払いでチケット(例えば、採用者50人分等)を購入し、当該人材紹介会社を通じて、外勤社員を採用した場合に、採用した人数に相当するチケット分を前払費用から募集費に振り替えて、費用計上すべきものです。しかし、OSTにおいては、当該人材紹介会社を通じて外勤社員を採用した場合であっても、本来計上すべき時期に当該チケット分の前払費用を募集費に振替計上せず、前払費用として計上したままにして、募集費の先送りを行っていました。(2017年12月期～2021年12月期第3四半期)

- ・外注費の先送り

予算達成が難しく未達幅が大きい見込みとなった場合に、OST 執行役員が部下に指示し外注業者の協力を得て、決算期末である 12 月に発生した外注費を翌期以降に請求させることで、外注費の先送りを行っていました。(2018 年 12 月期～2021 年 12 月期第 3 四半期)

【EN】

・その他の経費の先送り等

EN 代表取締役の指示に基づき、経理部長が、経費として発生した月に計上しない、あるいは恣意的に減額して計上し、現預金支出が発生した月（翌期または翌四半期）に計上していました。また、労働保険料・社会保険料に関して、概算計上額を恣意的に計上しない、あるいは、減額して計上していました。(2016 年 12 月期～2021 年 12 月期第 2 四半期)

【ORJ】

・支払手数料（入社祝い金）の先送り

OS 同様、入社祝い金については、本来、支給要件を満たした場合に、入社日の属する月の経費（支払手数料）として入社祝い金を費用計上すべきであるところ、入社祝い金の費用計上に関する社内規程等がないことに加え、担当者の経理知識の不足により、申込書の「支給方法」に記載の支給日の属する月の費用として費用計上していました。(2016 年 12 月期)

・送迎費の先送り

ORJ 代表取締役の指示に基づき、担当者が、送迎業者に対し「年末特別値引き」として減額させた金額を、翌年の当該業者からの請求書において「特別支援金」として増額し、前期の不適切な会計処理の減額分を返済することにより、送迎費計上の先送りを行っていました。(2016 年 12 月期)

・その他の経費の先送り

ORJ 代表取締役の指示に基づき、担当者が旅費交通費等の経費計上の先送りを行っていました。(2016 年 12 月期)

【PEO】

・送迎費の先送り

PEO 代表取締役の指示に基づき、ORJ 同様に、担当者が送迎費用計上の先送りを行っていました。(2018 年 12 月期、2019 年 12 月期)

・その他の経費の先送り

PEO 代表取締役の指示に基づき、担当者が実習生の講習費等の費用計上の先送りを行っていました。(2018 年 12 月期、2019 年 12 月期)

【共同エンジニアリング】

・募集費の先送り

共同エンジニアリング代表取締役の指示の下、採用部及び経理課により募集

費の先送りを行っていました。(2017年12月期～2021年12月期第3四半期)

【RPM、トライアングル】

・募集費の先送り

RPMでは、RPM代表取締役の指示に基づき、管理部担当者が、本来発生月に費用計上すべきところ、発生月ではなく支払月に費用計上しており、また、チケット制の募集費(支払時前払費用計上)については、営業利益の月次実績が予算を達成した時に費用計上をする等、費用計上する時点を恣意的に操作していました。(2016年12月期～2021年12月期第3四半期)

トライアングルも同様に募集費の先送りを行っていました。(2016年12月期～2021年12月期第1四半期)

【OTS】

・その他の経費の先送り

OTS代表取締役の指示に基づき、担当者が教育費と外注費の先送りを行っていました。(2016年12月期)

【スリーエス・ジャパン】

・外注費の先送り

OTSと同様に、外注費の先送りを行っていました。(2017年12月期～2019年12月期)

③ 売上早期計上

対象会社：EN、RPM、トライアングル、スリーエス・ジャパン、シンクスバンク、OSセルナジャヤ、OSベトナム、ORJ、OTS

【EN】

EN代表取締役の指示に基づき、一部の受託案件に関し、まだ検収が終了していないにもかかわらず、売上の前倒し計上を行っていました。(2019年12月期第1四半期、2020年12月期第4四半期)

また、ダンパーテスターの販売取引において、商品が未着にもかかわらず、売上の前倒し計上を行っていました。(2020年12月期第4四半期)

【RPM】

RPM代表取締役の指示に基づき、臨床開発本部担当者及び管理部担当者が取引先検収時に売上計上すべき請負契約につき、契約書で定められた役務を提供していないにもかかわらず、請求書の発行をもって前受金入金時に売上の計上を行っていました。(2015年12月期第3四半期～2021年12月期第3四半期)

【トライアングル】

一部の契約において役務提供が完了していないにもかかわらず、売上の前倒し計上を行っていました。(2016年12月期～2021年12月期第1四半期)

【スリーエス・ジャパン】

業務が長期にわたる一部の案件において、業務が終了していないにもかかわらず前金請求時に売上計上するという売上の前倒し計上を行っていました。(2017年12月期第1四半期～2019年12月期)

【シンクスバンク】

スクール事業の授業料の前受分について、授業の進捗に基づかず、予算に沿うように収益認識をしていました。(2016年12月期第1四半期～2021年12月期第2四半期)

【OSセルナジャヤ、OSベトナム】

OSセルナジャヤにおいては、担当者の経理知識の不足により、現地採用者に対する教育研修の取引において、契約書に記載の日付より前倒して請求し、売上の計上を行っていました。(2019年12月期)

OSベトナムにおいては、事業管掌者である常務執行役員の指示に基づき、請求の時期が明確に記載されていない契約書を締結している状況で、教育研修取引の売上につき恣意的に前倒し計上を行っていました。(2019年12月期)

【ORJ、OTS】

ORJ、OTSにおいては、それぞれの代表取締役の指示に基づき、各担当者が締め後調整、すなわち、取引先への請求の締め日から期末日までの期間において恣意的に調整した売上の計上を行っていました。(2016年12月期～2017年12月期第1四半期)

④ 仕掛品過大計上

対象会社：OST、EN、RPM、グローバル

【OST】

仕掛品に関して、本来、計上された売上高に対する仕掛品残高を売上原価に計上しなければならないところ、仕掛品残高の一部を他の仕掛品残高に付け替え、営業利益の水増しを行っていました。OSTの着地見込みに対して、営業利益等の業績が足りない場合に、OST執行役員の指示により経理担当者が、残高が残っている仕掛品に関して、それぞれの受注額、仕掛品残高、発生見込原価等から合理的な説明が可能な調整額を検討し、これを経営管理本部担当者に伝え、併せて、仕掛品残高に係る明細の金額を調整することにより仕掛品過大計上を行っていました。(2016年12月期～2021年12月期第3四半期)

【EN】

EN代表取締役の指示に基づき、架空在庫の計上、試験部における各期の仕掛品残高の不適切な調整、碧南デザインセンターにおける仕掛品の費用化時期の調整を行っていました。(2017年12月期～2021年12月期第3四半期)

【RPM】

RPM 代表取締役が、2014 年 12 月期より経営責任の追及を回避する目的で仕掛品過大計上を行っていました。その後の後任者も、営業利益の水増しにより予算の未達幅を縮小する目的及び受注損失引当金の計上を回避する目的で、臨床開発本部担当者及び管理部担当者に指示を行い、失注等に係る仕掛品残高について、仕掛品原価を費用処理すべきところ、一部費用処理せず仕掛品残高として不適切な調整を行っていました。(2014 年 12 月期～2021 年 12 月期第 3 四半期)

【グローバル】

グローバル代表取締役が経営責任の追及を回避する目的で仕掛品過大計上を行っていました。営業利益の水増しにより予算の未達幅を縮小する目的で、担当者へ仕掛品原価の一部を翌期に計上時期を変更するように指示して不適切な会計処理を行っていました。(2019 年度 12 月期)

⑤ 前渡金の過大計上

対象会社：EN

EN 代表取締役の指示に基づき、前渡金が計上されている取引について、仕入等の費用が発生したにもかかわらず、該当する前渡金から費用への振替処理を行いませんでした。(2016 年 12 月期～2020 年 12 月期)

⑥ 受注損失引当金過少計上

対象会社：EN、RPM

【EN】

EN 代表取締役の指示に基づき、請負案件につき見積総原価が受注金額を上回るため、本来該当する損失部分について受注損失引当金を計上しなければならないところ、経理部長の指示により、進捗の低い仕掛案件に原価を付け替えて、受注損失が発生していないように偽装し、受注損失引当金の計上を回避していました。

(2020 年 12 月期第 1 四半期～2021 年 12 月期第 2 四半期)

【RPM】

EN と同様に、RPM 代表取締役の指示に基づき、臨床開発本部担当者が受注損失引当金過少計上を行っていました。(2014 年 12 月期～2021 年 12 月期第 3 四半期)

⑦ 売上の付け替えによる減損損失回避

対象会社：EN

減損会計のグルーピング単位である事業所の売上について、減損損失回避のため会計伝票を改ざんし、業績の良い事業所から業績の悪い事業所に付け替えていました。それにより、会計帳簿上、事業所損益が歪められ、本来識別すべき減損の兆候が

識別されませんでした。

経理部長からの要請であったこと、OST 株式の上場を控え EN における減損兆候ありとの判定を回避したかったこと、EN 執行役員が自身の所属部署が管掌する拠点の実績が原因で減損兆候ありとの判定が行われることで自身の責任を問われることを恐れたことから、EN 執行役員が売上の付け替えを行っていました。(2019 年 12 月期～2020 年 12 月期)

⑧ 固定資産の不適切な計上

対象会社：EN

EN 代表取締役の指示に基づき、経理部長が、販売用として仕入を行った可視化単気筒エンジン改造を固定資産として計上していました。(2020 年 12 月期第 2 四半期) また、販売用で仕入れ、売却済みのダンパーテスターを固定資産として計上していました。(2020 年 12 月期)

⑨ ソフトウェア過大計上

対象会社：RPM

RPM 代表取締役の指示に基づき、臨床開発本部担当者及び管理部担当者が、失注もしくは追加請求ができず回収不能となっていた仕掛案件について、本来は費用処理すべきところを、開発中の社内利用ソフトウェア(無形固定資産)への振替処理をしていました。(2015 年 12 月期)

⑩ 前受金の不適切な計上

対象会社：EN

EN 代表取締役の指示に基づき、経理部長が修繕費及び消耗品費として発生した費用について、これを費用計上せずに、当該費用とは関係のない前受金と相殺していました。(2019 年 12 月期)

2. 改善措置

(1) 不適正開示の発生原因の分析

① 右肩上がりの成長への固執、予算達成へのプレッシャー

OS グループの業務執行にかかわる各取締役及び各執行役員（以下、「各役員」といいます。）は、事業運営に必要な権限を委譲されており、その迅速な経営判断から、競合他社を凌ぐ成長を成し遂げることができていました。一方、OS が上場企業として市場から事業成長を期待されていることを各役員とも理解しており、市場からの期待に過度に応えようとする姿勢が、実現可能性やリスク検討が不十分な予算作成につながりました。そして、各役員は管掌分野において自らが市場に対してコミットしている自覚を持っていたため、進行期に策定した予算が未達成になる可能性が高まった際に、自らに強いプレッシャーをかけていました。

加えて、2018年6月よりOSTの株式上場の検討を開始しており、検討過程において「OSTが中核的な子会社に該当しない」ことを各役員は強く意識していました。そのため、OSにおいては、業績を伸ばすことにより、グループにおけるOSTの業績依存度を下げることの必要性を認識していました。OSTにおいても、OSと連動して中核的な子会社に該当することを避けつつ、連結業績へ最大限貢献することを目指していました。

また、2011年～2014年にかけては、予算未達から業績の先行きを不透明とを感じるようになり、賞与支給額を抑えた結果、従業員のモチベーションが低下したという経験がありました。その経験から、賞与支給額の算定において予算達成度の評価ウェイトを引き下げる等、業界相場や世間相場、トレンドから逸脱しない水準での賞与支給額の確保に努めてきたものの、予算未達が賞与支給額の減額につながりかねないと考えて予算達成にこだわる役員もいました。

各役員への権限委譲と役員それぞれが市場や従業員の期待に応えていくという強い思いが、これまでの成長を支えてきたことは事実です。反面、営業努力や経費削減によって予算達成が叶わなかった場合において、各役員が本来であれば予算未達となることを受け止めるべきところ、予算達成にこだわってしまったこと、ひいては右肩上がりの成長に固執してしまったことが、本件事案を実行してしまったと認識しています。

② 事業部門の適切な会計処理に関する意識と知識の欠如と牽制すべき経理部門の未成熟な体制

a. 事業部門役職員の会計に関する倫理観の欠如と会計基準の理解不足

OS 事業部門及び子会社の事業責任を担う役職員は上述のとおり、右肩上がりの成長に固執し、自らがかけた予算達成のプレッシャーがあったため、自らの会計知識の研鑽意欲や会計に関するコンプライアンスの優先順位が下がっていました。

また、コンプライアンスは労働関連を中心とした法令遵守と狭く捉えており、コンプライアンスについての十分な啓発活動や情報発信が組織として実施できていなかったことから、会計に関する教育、周知は不十分な状態でした。本件事案についても、過去に会計監査人から指摘を受けなかった経緯から、会計上の問題があるとの知識や認識に乏しくなり、会計監査人に対して取引の実態に即した正確な説明をせずとも、何らかの説明ができれば問題ないという意識が醸成され、会計に関する倫理観が欠如していました。

b. 事業部門役職員の規範意識の鈍麻による不適切会計の正当化・常態化

上述のとおり、OS 事業部門及び子会社の役職員は、数年間にわたり本件事案が発覚しなかったことから、一部に本件事案に対する後ろめたさがありつつも、大丈夫だろうとの思い込みや、処理自体を正当化してしまい、不適切な運用を継続していました。

結果、役職員に根付いた会計に関する倫理観の欠如と知識不足から、各役員は部下が同様の手口で本件事案を行っていたとしても、自分なりの基準で許容してしまい、適切な判断・指導が行えず、部下による不適切な運用を継続することになりました。

c. 経理部門の人員不足

経理部門においては、事業規模の急拡大に合わせて、常にあらゆる階層での採用活動として通年 10 名前後の募集を行っていましたが、増員補強及び育成が追い付かず、業務の負荷が掛かり、慢性的に人員が不足していました。また、事業の拡大は、国内に留まらず、海外や人材サービス業の周辺事業にまで及んだため、経理部門内において事業の中身を事業部門・子会社と同等以上に理解し、牽制機能の役割を果たす、いわゆる目利きのできる人材の育成をすることができませんでした。また、親会社から経理担当者の出向等による子会社管理もほとんど行ってきませんでした。そのため、事業の中身を理解し、注意事項等が反映されている細かなマニュアル・ガイドライン等の文書を作成するには至らず、事業部門にとって都合のいい解釈の余地が残る、不正を事前に察知することができない、あくまでも形式的な会計処理に関する規程が存在するだけとなっていました。

結果、慣例的に経理部門が関与しない体制と、事業部門だけで会計処理の内容を決めることが可能な運用が定着し、関係部署による経費計上時期の恣意的な操作等が容易な状態となっていました。

d. 会計処理に対する誤った理解と会計監査人に対する不適切な対応

本来であれば、OS の事業部門は会計監査人に対して取引の背景、実態等を正確に説明した上で、会計・経理の観点で留意すべき点の意見を伺うべきであるものの、最終的に無限定適正意見を得ることができれば「問題がない」と考え、本件事案を押し通すことを正当化していました。

会計監査人に対しては、事業部門の役職員は取引当時の認識や実態を断片的にしか告げず、実態と異なる証憑書類を作成して提出する等、不適切な対応を続けた結果、会計監査人も正確に実態を把握できない状況を作っていました。

③ 内部牽制及び内部監査が不十分であったこと

a. 不十分な内部牽制

各セグメントを統括する取締役及び執行役員は、各セグメント内において強い権限を有しており、不適切な会計処理を行うこと、または、部下に対して不適切な会計処理を指示して実行することが可能な体制となっていました。

また、いくつかの事業部門において特定の役職者が内部統制を無効化してしまったことが本件事案の発端ともなりました。この背景には、事業部門の所管範囲が広範に及び、取引が OS 経理部門の牽制を受けることなく事業部門内で完結する業務フローの存在があったと考えています。

これに対し、社内取締役は、事業部門が強い権限を持っていること、また内部牽制機能が不十分であることを認識しつつも、急速に拡大する事業規模を支えるための営業部門や採用部門の人員増強にフォーカスし、内部統制のための管理部門の人員強化と教育に十分な投資を行いませんでした。

その結果、事業部門の業務に十分な牽制が効かないことにより不適切な会計処理が実行できてしまう脆弱さが改善されないまま、本件事案が継続していました。

b. 不十分な内部監査

内部監査部門として、2020 年末時点で OS 内部監査室は 6 名が在籍していましたが、関係会社の増加や既存事業拠点の業績の伸長により監査範囲が拡大していましたが、そのため、監査リソース不足は常に認識しており、主に海外での内部監査に対応できる人員 3 名を補充すべく採用活動は年間を通じて継続して行っていました。しかし、当時の内部監査人員の採用にあたっては、特に関係会社の増加が著しい在外グループ会社に対応可能な人材を優先していたため、即戦力となる語学力や海外監査経験を有した人材の採用に苦戦し、なかなか増員を果たせず、傘下に当時約 200 社の連結子会社を有する企業の内部監査体制としては十分ではなかったと考えています。同様に、OST の内部監査室も 3 名体制であり、上場に向けた内部統制評価制度への対応や急拡大する事業規模、新たに M&A で加わった関係会社

への内部監査等、急激に拡大した内部監査室の業務範囲に対し、人材の採用や教育が追いついていなかったことから、人員は不足していたと認識しています。

一方で、内部監査室の活動においては、過去の内部監査において発見された不備の傾向から、勤怠管理等を中心として労働基準法や派遣取引に係る労働者派遣法等、事業運営上のコンプライアンス監査（業務監査）を優先していました。また、多くの不適切な会計処理が発生した年度末決算の時期は、年末年始休暇と繁忙期が重なり事業部門が内部監査に対応できないことから、定期監査の実施を例月に比べ極力回避していました。さらに、経理関連の内部監査においては、監査プログラムにある基本的な経理関連の確認項目に対し、直近月の請求書と支払金額の突合といった単純な経理処理の正確性を確認していたに過ぎず、違和感を持った場合でも、詳細確認をせずに事業部側の説明をそのまま受け取っていました。加えて、会計監査人による監査への信頼性から、現状以上の積極的な会計上の確認を怠っていたこと等もあり、本件事案に対する十分な内部統制機能を果たしていませんでした。

④ 取締役会及び監査等委員会における監視・監督機能の不備

a. 取締役会による監督の機能の不備

予算策定段階において、過去の予算の達成の根拠や未達成の要因分析や予算の実現可能性の検証が不十分なまま策定されており、運用段階においても、社内外の事業環境変化に伴うリスク管理と対策についての議論も不十分でした。

そのため、事業環境が悪化した局面で、本件事案を行って予算を達成していても、取締役会ではその兆候にすら気付くことができなかつたと考えています。

特に社外取締役は、業績管理を通じた監視・監督機能の発揮が重要であるとの認識を持ち合わせていたものの、取締役会での業績見通しや KPI 進捗等の報告は予算達成が可能であることを前提とした内容に偏っていることが多く、右肩上がりの成長を遂げてきた実績があったこともあり、予算の実現可能性や、リスクの所在及び管理の十分性について疑念を持つことがなく、牽制を効かせることができなかつたと考えています。

b. 監査役、監査等委員による監査機能の不備

OS グループの監査等委員、監査役は、複数の子会社の監査役を兼任し、執行役員等の教育についても役割を求められる等、負担も大きく、本来の業務である監査機能を十分に発揮しきれいでなかつたと考えています。

また、監査等委員、監査役は、会計監査人との間で月 1 回以上の面談機会を設けており、経営者との面談で会計処理に関し改善を求めることはあつたものの、基本

的には会計監査は会計監査人に全面的に委ねており、本件事案の早期発見に対する十分な監査・監督機能を有していなかったと考えています。

⑤ 内部通報制度の機能不全

内部通報制度については、OS 及び国内グループ会社には株式会社労働新聞社を、また、在外グループ会社については現地の外国弁護士を社外窓口とする内部通報窓口を設置していました。しかしながら、OS では内部通報規程が未制定だったこと、また、従業員に対し、通報内容の秘匿性や、通報者の匿名性と保護が厳格に行われることを十分に周知していなかったため、本件事案の早期段階での内部通報が行われませんでした。

これまで、内部通報があった際には、通報事案の重大性・重要性を法務部長が判断し、必要と思われる事案については取締役会に報告することを内部ルールとして定めていました。しかし、年間数十件の通報実績はあるものの、そのほとんどがクレームや相談等の軽微な内容であったため、取締役会において通報事案を取り上げることはなく、また、内部通報制度の有効性を省みるきっかけもありませんでした。

結果、本件事案も、OS グループの窓口ではなく会計監査人への内部告発により発覚したことから、OS グループの内部通報制度は十分に機能していなかったと考えています。

⑥ 取引先からの本件事案への協力を得られやすい事業環境にあったこと

OS グループの取引先は中小企業が多く、取引先に対してバーゲニング・パワーを有することが多い状況であったことから、バーター取引等を行う上で、本件事案に関する協力を得やすい状況にあったことも、本件事案を継続して行うことができた一因であると考えています。

(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済みのものを含む。）

① 経営責任の明確化

本件事案の関与者に対する経営責任については、2022年1月14日付「再発防止策の策定等に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、OS取締役3名及びOST取締役2名の処分を2022年1月17日付で実施しました。

a. OS取締役の処分

- ・ 代表取締役会長兼社長 基本報酬 50%減額（3か月）
- ・ 取締役副社長 専務に降格の上、基本報酬 30%減額（3か月）
- ・ 専務取締役 辞任

b. OST取締役の処分

- ・ 代表取締役社長 辞任
- ・ 取締役経営管理本部長 辞任

また、その他、本件事案に係わった執行役員以上の者の処分は、2022年2月1日付で実施しました。いずれも降格処分に加え、これまで所属していたラインから外れ、実質的に影響力を行使できない立場としています。

② 経営トップ主導の企業風土改革（2. (1)①に対応）

本件事案がOSグループの複数の会社で発生した背景には、内部管理体制の課題もさることながら、右肩上がりの成長に固執する企業風土が影響したものと考えています。こうした企業風土は、意図せず発せられたトップマネジメントや各役員からの、予算や業績に関する日々のメッセージを、配下の従業員があたかも予算達成が最重要であるかのように受け止めた結果、醸成されたものと考えています。

今後、こうした企業風土を改革すべく、経営トップ自らが、企業経営においてコンプライアンスが最重要であること、実態を伴った成長こそが企業価値の向上につながり利害関係者に歓迎されること等のメッセージ発信を通じて、OSグループの役職員に対して継続的に働きかけることで、コンプライアンスを最重視しながら健全な成長を目指す企業文化の醸成を推進していきます。

なお、OSグループの主要事業である顧客への人材派遣・請負といった人材サービス事業の特性上、外勤社員は右肩上がりの成長を求められる状況になく、本件事案のような行為を働ける状況にもありません。そのため、企業風土改革に向けた各施策は内勤社員を対象として実施しはじめます。しかし、コンプライアンス重視の企業風土の醸成は外勤社員を含めてその機運を高めていくことで加速するものと考えているため、今後、外勤社員への展開も計画していきます。

トップ主導の企業風土改革に向け、具体的には、以下の施策を実行していきます。

a. 再発防止推進委員会の発足

再発防止策の実効的な推進に向け、代表取締役会長兼社長を委員長とする再発防止推進委員会を2022年2月18日付で設置しました。

再発防止推進委員会は、OS取締役会直下に位置し、代表取締役会長兼社長 土井春彦が委員長を務め、委員には専務取締役 鈴木一彦、取締役 福島正が就任し、再発防止策の実行計画（タスクリスト）について、責任を明確化し、その施策について執行責任を負い、施策の進捗状況を確認します。必要に応じて外部専門家（弁護士、会計士、議題に必要なスキル保持者）を活用し、再発防止策を実効的に進めていきます。各部門の役職者による再発防止推進委員会事務局にて、週に1回実行状況を把握し、月に2回開催する再発防止推進委員会に報告します。

なお、再発防止推進委員会の活動状況は、月1回の頻度で再発防止推進委員から取締役会へ報告することにしており、再発防止策が計画に沿って進められていない等の状況に対しては、取締役会がその経緯から是正結果まで確認を行います。

（2022年2月28日に第1回委員会を開催済み。）

b. 各拠点における経営トップとのタウンホールミーティングの開催

経営トップである代表取締役が、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡の6拠点を訪問して、OS及び国内グループ会社の役職員と直接対話するタウンホールミーティングを開催します。タウンホールミーティングでは、代表取締役が、参加する役職員との直接対話を通じてコンプライアンスの重要性を自らの言葉で伝えるとともに、参加する役職員からの質問や疑問に対する意見交換を行うことを通じてコンプライアンス意識の浸透を図ります。

タウンホールミーティングの開催については、社長室が所管し、初回は2022年4月から順次実施する予定であり（感染症の状況によっては期間または実施方法を変更する可能性があります。）、今後、年1回の頻度での開催を予定しています。

c. グループ報による経営トップコメントの発信

グループ報 ONE TEAM（※）を活用し、コンプライアンスが企業経営の前提であること、これを前提に成長を追求してこそ企業価値が向上すること等の経営トップからのコメントを定期的に発信し、コンプライアンス意識の浸透を図ります。

トップコメントの発信については、社長室が所管し、初回は2022年4月を予定しており、それ以降は四半期に1回の頻度での発信を予定しています。

※グループ報 ONE TEAM：OSを含む国内外グループ各社に四半期に1回配信する経営陣のコメントや財務情報をメインコンテンツとした社内報。

d. 従業員間のコミュニケーションの向上

事業ごとにセクショナリズムが強い組織であったことから、OS では、2021 年 6 月から他部署体験制度（※）を試験導入しています。試験導入の結果、部門を超えた従業員間のコミュニケーションの円滑化に一定の効果が認められたことから、風通しの良い企業風土への改革の一環として他部署体験制度を継続することを決定し、2022 年 6 月より年 1 回実施していきます。これにより、部門を超えた従業員間のコミュニケーションを促すことでセクショナリズムを解消するとともに、企業風土改革の浸透も加速させていきます。

※他部署体験制度：入社 1 年以上、管理職未満の従業員を対象に応募者を募り、他部門にて年 1 回、6～8 月に 1～2 週間の業務体験を行うもの。2021 年の試験導入では 18 名実施、2022 年は 30 名を計画。体験者を受け入れる部署の従業員にとっても他部門とのコミュニケーションを増やす契機。

③ コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底（2. (1)②に対応）

OS グループでは、企業規模や事業の種類と比較してコンプライアンス体制が不十分であり、コンプライアンスについての十分な啓発活動や情報発信が組織として実施できていませんでした。そのため、役職員のコンプライアンス意識の希薄化を招くこととなり、本件事案の発生に至ったものと考えています。

今後は、十分な経営資源を割いてコンプライアンス体制を構築し、コンプライアンス活動をグループ全体に計画的・積極的・継続的に展開していくことで、コンプライアンスの重要性を全役職員に浸透させるよう努めていきます。

a. コンプライアンスの推進体制等

ア. コンプライアンス体制の再構築

これまでは、部門あるいはグループ各社のそれぞれにおいて、労働法令をメインとしたコンプライアンスに努めてきました。今後は、OS 法務部が主管となって、コンプライアンスを財務会計まで含む広範なものとして捉えた上で、OS を中心としたコンプライアンス体制を 2022 年 6 月までに再構築します。再構築後のコンプライアンス体制としては、以下を想定しています。

- ・コンプライアンス担当取締役の設置（OS 経営管理本部長が 2022 年 3 月就任予定）
- ・コンプライアンスに関する会議体の設置（2. (2)③a. イ. 参照）
- ・コンプライアンス専門部署の設置（2. (2)③a. ウ. 参照）
- ・OS の各部門にコンプライアンス責任者を配置
- ・経理部門によるモニタリング等の実施（2. (2)③e. 参照）

イ. コンプライアンスに関する会議体の設置

当面の間、2022 年 2 月 18 日付で設置した上述の再発防止推進委員会が本会議体の役割を担い、再発防止推進委員会がその役割を終えたところで、改めてコン

プライアンスに関する会議体を設置し、その活動を継続することを予定し、2023年1月以降は、以下の会議体に移行します。

本会議体はOS内にて取締役会直下に位置付け、OSグループにおけるコンプライアンス活動を検討し、グループ各社にコンプライアンスに関する情報を発信することを目的として設置します。

- ・構成員：コンプライアンス担当役員、OS各部門のコンプライアンス責任者
- ・事務局：コンプライアンス専門部署
- ・開催頻度：月1回

ウ. 活動内容：コンプライアンス教育計画の承認、コンプライアンス意識調査結果の検討、有事発生時の対応（調査の要否検討、調査結果の確認、是正処置の確認）コンプライアンス専門部署の設置

OSグループにおけるコンプライアンス推進活動の中核機能を担う部署として、法務部内にコンプライアンス専門部署を2022年3月末までに設置します。所属者の専任・兼任については、職務権限や業務分掌を踏まえつつコンプライアンス専門部署としての機能を十分に発揮できる組織となるよう検討の上、設置日までに決定します。コンプライアンス専門部署の具体的な活動としては、現時点で以下を想定していますが、今後、法務部が主管となって具体的な体制とともに検討していきます。

- ・コンプライアンスガイドライン等の制定改廃
- ・コンプライアンス関連情報の発信
- ・コンプライアンス教育の計画、実施
- ・重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討（2. (2)③d. 参照）
- ・役職員に対するコンプライアンス意識調査の実施、分析（2. (2)③f. 参照）
- ・内部通報の受付
（以下、本件事案以降に発生した有事発生時）
- ・発生事象の検討
- ・調査の要否の検討
- ・調査結果の確認
- ・是正処置の確認

b. コンプライアンス意識の浸透、意識改革

ア. 経営トップによるタウンホールミーティングの実施

上述の「2. (2)②b. 各拠点における経営トップとのタウンホールミーティングの開催」を参照してください。

イ. グループ報による経営トップコメントの発信

上述の「2. (2)②c. グループ報による経営トップコメントの発信」を参照して

ください。

ウ. グループ報 Ratoon (※) へのコンプライアンス記事の掲載

コンプライアンスや内部統制に係る重要なトピックについて、年間計画を立てて 2022 年 4 月より毎月グループ報 Ratoon の記事として掲載し、継続的な発信を行うことでコンプライアンス意識の浸透を図ります。法令等の変更や後述の「2. (2)③b. エ. コンプライアンスガイドブック、コンプライアンス違反事例集の作成」にあるコンプライアンス違反事例集の内容等もグループ報 Ratoon を通じてタイムリーに発信することを考えています。在外グループ会社については、グループ報 Ratoon の記事内容を英訳したものをその翌月に発信します。(日本国内法令に関する記事の場合を除きます。)

※グループ報 Ratoon : OS 及び国内グループ会社の内勤社員が主に使用するポータルサイトにて原則月 1 回発行し掲載している会社・拠点の紹介や事務連絡をメインコンテンツとした社内報。

エ. コンプライアンスガイドブック、コンプライアンス違反事例集の作成

コンプライアンスは重要であるものの、従業員から見るとややもすると抽象的な印象があり、具体的な遵守行動をイメージしにくいことを考慮し、コンプライアンスガイドブックやコンプライアンス違反事例集を OS 総務部にて 2022 年 6 月中に作成の上、電子テキスト形式にて OS 及び国内グループ会社の役職員に 2022 年 6 月末までに配布(公開)します。

なお、コンプライアンスガイドブックについては、日本語版の完成後にそれをベースにコンプライアンスの基本をまとめた英語版を作成し、電子テキスト形式にて在外グループ会社の役職員に 2022 年 8 月末までに配布(公開)予定です。

コンプライアンスガイドブックは、役職員が具体的な遵守行動についてのイメージを持つことができるよう、コンプライアンス上の重点管理テーマに対する具体的な取組み方針、求められる取組み、やってはならないこと具体例等を掲載することを想定しています。また、コンプライアンス違反事例集は、グループ内や他社で発生した具体的な事例及びその顛末、是正措置をまとめたものを想定しています。これらを役職員に配布(公開)することにより、業務レベルでの具体的なコンプライアンス意識を醸成するとともに、コンプライアンス教育の資料、教材として活用することも想定しています。

c. コンプライアンス教育

ア. コンプライアンス教育体系の構築

役職員を対象としたコンプライアンスの教育体系を構築し、役職員に対して計画的に階層に応じた教育を実施できるようにします。

コンプライアンス教育体系は、新たに設立するコンプライアンス専門部署が中心となり、労働法令だけでなく財務会計まで含む広範囲のコンプライアンス知識を各階層に応じて整理するとともに、内部統制や会社法等各役職員に必要なテーマを特定して、階層別・テーマ別の体系的な知識の習得に向けた構成となるよう、2022年4月末までに構築します。

なお、本教育体系はコンプライアンス専門部署が原則年1回見直します。

イ. コンプライアンス教育の強化

本件事案が主に国内グループ会社にて生じたことから、まず OS 及び国内グループ会社の役職員を対象に、教育研修を所管する OS 人事部が中心となり、上述の「2. (2)③c. ア. コンプライアンス教育体系の構築」にある教育体系を踏まえコンプライアンス教育を推進します。

策定中の教育体系の構築に先んじて、2022年3月初旬に、本件事案が発覚した OS 及び国内グループ会社の取締役に対する研修を実施し、2022年5月以降にその他の役職員に対し、教育体系に基づく各種コンプライアンス研修を順次実施していきます。なお、研修の内容に鑑みて、内部統制や会計に関するテーマ等については公認会計士や弁護士、大学教授（法学）等の専門家を講師に招くことを想定しています。

対象となる地域が広範に及ぶことを考慮し、eラーニングやオンライン研修等、様々なツールを活用して研修を進めていきます。また、受講した研修の効果を確認するため、受講後に理解度テストやケーススタディ等も実施していくことを想定しています。

在外グループ会社に対する研修の内容や実施方法に関しては、各国の法令や文化の違いを踏まえ、現実的な視点での検討を行い、OS 人事部が2022年8月までに詳細を確定いたします。

d. 重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討

OS グループの主要事業が人材サービス事業であることから、現在の重点コンプライアンス項目は、労働や雇用に重きを置いた内容となっていますが、2022年6月末までにコンプライアンス専門部署が財務会計まで含む範囲に視野を広げて、上述の「1. (3) 本件事案の概要」にある経理・会計関連の不正項目及び対象会社を中心にリスクアプローチで重点コンプライアンス項目を特定しなおします。コンプライアンス専門部署では、重点コンプライアンス項目に関連する部門の協力を得て、重点コンプライアンス項目を管理するための方策及びモニタリング項目の設定をして2022年8月末以降にモニタリングを開始できるように計画を策定する予定です。

e. 経理部門によるモニタリング等の実施

上述の「2. (2)③d. 重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討」で定めた重点コンプライアンス項目ごとのモニタリング計画に従って、項目ごとに専門性を有する OS 経理部門のメンバーが国内子会社に対してモニタリングを行います。当該モニタリングは、2022 年 8 月末以降開始し、その後はモニタリング計画に従い、四半期に 1 回の頻度でモニタリングを実施していく想定です。

本件事案をもとに同様の事案を検出するために行う後述の「2. (2)③c. 財務データ、仕訳データ分析ツールの導入による不正検知」に記載の OS 経理部門によるシステムでの分析やモニタリングを実施することで、本件事案に見られたような異常値を事前に把握して対処することを想定しています。しかし、それではカバーしきれない要素（各社の実際の取引状況等）については、例えば仕掛品・在庫・固定資産等を検証するための現物実査や現地ヒアリング等を行う定期巡回を実施することにより、取引金額の妥当性や取引の実在性を OS 経理部門でも確認します。

f. 役職員に対するコンプライアンス意識調査

OS グループの役職員を対象として、2022 年 6 月末まで（結果分析は 2022 年 8 月末までに実施）を初回とし、以降は毎年 9 月に WEB アンケート形式でコンプライアンス意識調査を実施します。

コンプライアンスに関する各取組みの PDCA サイクルを回すため、コンプライアンス専門部署（当該部署ができるまでの間は法務部）が、調査結果をとりまとめ、その結果を取締役会へ報告し、調査実施後 3 か月以内に調査結果を踏まえ、OS 経営管理本部全体で分析した上で改善案を検討し、これを実施していくことで、毎年コンプライアンスに関する各取組みの改善を図っていきます。

④ 経営体制の強化（2. (1)②、③に対応）

a. 内部統制の見直し

今後、キーパーソン等特定の役職者による内部統制の無効化を防止するために、後述の「2. (2)⑤コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築」に記載のとおり、権限の見直しを含めた組織体制及び内部統制の見直しを実施します。

b. 有能な管理職及び専門性の高い人材の登用

今後、OS 経営管理本部による牽制機能の実効性を高めるべく、社内外から幅広く有能な人材を募っていきます。

紹介会社を通じた外部からの募集に加えて、社内公募を行い、OS 経営管理本部の各部門に有能な管理職及び専門性の高い人材を登用していく想定であり、OS の人事部門と人財開発部が中核となって 2022 年 6 月までに採用計画を策定します。

⑤ コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築（2. (1)②、③、④に対応）

a. 取締役会による監督機能の強化

コーポレート・ガバナンスコードに照らし、取締役の業務執行を適切に監督することができるように、積極的に専門家のアドバイスを活用しながら、取締役会の監督機能の強化に努めていきます。

特に、取締役会の権限を見直すことで取締役会の議事においても、予算の進捗確認及び定常的な決議、報告事項に多くの時間を費やすのではなく、監督機能強化を目的とした議案の審議・報告に十分な時間を費やし、透明性の高い経営を実現できるように改善を進めていきます。

また、本件事案については予算と実力値の乖離を埋めるために生じた事案であることを考えると、取締役会において中長期的な企業価値の向上につながる成長戦略についても十分な時間を割いて議論を実施することで取締役会の実効性を高めていきます。

ア. 取締役会における社外取締役の機能強化

本件事案において、取締役会の監督機能が十分発揮されなかった反省を踏まえ、2022年3月の株主総会にて国内外の法務・内部統制等の専門的な知識や、上場会社における財務・経理部門の担当取締役の経験を持つ人材を、新たな独立社外取締役として3名招聘します。取締役候補者については、2022年2月18日付で開催したOS取締役会において選任済みです。

また、これまでは、社外取締役に求められる本来の役割を明示していなかったため、2022年3月の就任時以降、社外取締役の就任時にその役割を連絡していきます。加えて、取締役会の監督機能としてより適した人材を選任できるように、2022年8月末までに社外取締役の選任基準を見直します。

イ. 取締役会の権限の委譲、取締役会の監督機能の強化

取締役会の議事において、予算の進捗確認、定常的な決議及び報告事項に多くの時間を費やし、必要な議案に十分な時間を確保できていなかったことを踏まえ、全体戦略ではない定常的な決議権限の一部を2022年6月末までに経営会議に委譲します。これにより、OSグループ全体の経営課題や成長戦略、それらを踏まえたリスク管理体制等に関する議論といった全体戦略に関する事項に十分な時間を費やすことができるようにします。

さらに今後、取締役会の主たる役割を経営陣の監督とすべく、指名委員会等設置会社への移行または、業務執行の取締役を最小限にするための委任型の執行役員制度の導入により、取締役の業務執行権限を執行役または執行役員に委譲することを2022年6月末までに経営トップ主導で検討していきます。

ウ. 取締役への事前説明の充実等、監督に必要な情報を共有する体制の整備

各取締役が議事について事前に確認し、意見形成ができるように、経営管理本部が2022年4月より取締役会開催日の3日前迄に情報提供し、取締役会の開催前に事前説明会を実施することとし、これらを2022年6月末までに取締役会運用細則にて定めます。また、経営管理本部では、2022年4月以降、社外取締役に対して、社内会議体への参加希望の確認、社内情報へのアクセス権限の付与等を通じ、社外取締役による監督機能の発揮を側面から支えています。

b. 監査等委員会等による監査機能の強化

ア. 監査等委員会による監査体制の拡充

現状、OS及びOST監査等委員は、子会社複数社の非常勤監査役を兼任し、さらに関係する執行役員等の教育等の役割を求められる等業務負担が大きく、監査機能を十分に発揮できていませんでした。

また、OSでは2016年3月25日から監査等委員会設置会社に移行したものの、当時の監査役を入れ換えることなくそのまま監査等委員に任命したため、他の取締役と同じ経営目線に立ち、企業風土として根付いていた右肩上がりの成長に固執した経営方針に疑念を抱くことなく、その予算の実現可能性や合理性を取締役から独立した立ち位置で監督する機能を果たさず、OSグループの経営戦略や企業風土に応じた監査を実施する体制の構築ができていなかったことを反省しています。

2020年3月より、監査機能の強化に向け、新たに東証一部上場大手企業での取締役経験者と監査役の経験者2名を招聘しました。しかし、非常勤であり時間的に制約があったこと、また、監査等委員を補助するスタッフが不在であったことから、取締役を監督するには万全な体制になっていませんでした。

以上の反省を踏まえて、OS監査等委員会においては、2022年3月の株主総会後から国内・海外事業分野の監査業務を従来の常勤1名（非常勤3名）から常勤2名（非常勤2名）に変更して対応する体制とします。また、監査の質と量の向上に向け、監査等委員会に監査業務のスキルと監査経験のある専任スタッフを2022年4月1日より1名配置する予定であり、さらに業務補助職も必要に応じて配置します。その上で、OSグループの経営戦略や企業風土に応じたOSグループのリスクを評価し、リスクに応じた監査を実施する体制を整備していきます。

また、上述の「2.(2)⑤a.イ.取締役会の権限の委譲、取締役会の監督機能の強化」にある取締役会の監督と執行の分離体制への移行後、監査等委員による取締役の監督機能のさらなる強化を目的に、トップ主導で外部から国内外の法務・内部統制等の専門的な知識を有する経験者、大手上市企業における監査等委員経験者、コーポレート・ガバナンスに関する有識者を2022年8月末までに招聘し、助言を受けられるようにします。一方で、子会社の監査体制については、各

子会社の監査が有効に機能するよう、常勤監査等委員が中心となって2022年8月末までに体制変更の検討を進めていきます。

イ. OS 内部監査室と会計監査人との連携による監査体制の強化

本件事案の原因の一つとしてOS 内部監査室では会計や経理に関する内部監査が不足していましたが、この内部監査の不十分性については、OS 監査等委員会として十分な確認や指導ができていませんでした。2022年3月株主総会後に財務会計に関する知見を有する常勤監査等委員1名の追加を受け、今後OS 内部監査室からの四半期に一度の内部監査報告会(次回2022年5月開催予定)の際に、内部監査について報告を受けるだけでなく、内部監査の対象とした部門の選定がリスクアプローチに基づき適正なものとなっているか、また、内部監査の方法がリスクに応じた深度あるものとなっているか等、内部監査の対象や手法等についても監督し、必要に応じて追加調査等の指導を行います。また、2022年6月末までにOS 監査等委員が、OS 内部監査室の内部監査に同席または立ち合いにより監査を実施する機会を設けることにより、OS 内部監査室が行う業務監査や会計監査を直接確認できるようにします。

さらに、OS 監査等委員会は、会計監査人との間で決算状況やOS グループの財務会計全般に関する情報交換を月1回行っていました。内部監査部門との財務会計監査の状況に関する連携が不十分でした。そこで、この情報交換の場において、後述の「2. (2)⑥c. 内部監査体制の充実」に記載のとおり、2022年4月より新たに実施するOS 内部監査室の財務会計に関する監査項目及び共同監査のそれぞれの見解についても共有し、これまで以上にOS 監査等委員会、会計監査人、OS 内部監査室の三者連携を強化していきます。

c. 管理体制強化による適切な権限配分の実現

本件事案において、「権限の集中」が内部統制の機能不全に陥った一因であると捉えています。

上述の「2. (2)⑤a. イ. 取締役会の権限の委譲、取締役会の監督機能の強化」に記載の監督と執行の分離についての検討結果を踏まえ、将来的には特に強い権限を有していたOS の取締役が自己の管掌するグループ会社の取締役を多数兼務させないことで実質的に影響力を行使しうる立場とならないような、機関レベルでの権限の分散を図ることも視野に入れつつ、先行して運用レベルでのOS グループ管理体制を見直し、特定のキーパーソンに権限が集中しない体制構築と適切な牽制ができる権限配分を実現させるため、以下の取組みを行います。

ア. OS 営業部門の権限の見直し

上述の「2. (1)③a. 不十分な内部牽制」のとおり、本件事案の原因の一つに権限の集中による内部統制の無効化が挙げられます。主にOS 事業部門のキーパー

ソンに対して権限が集中し、OS 経営管理本部の牽制がうまく機能していませんでした。そのため、後述の「2. (2)⑤c. オ. 社内規程見直しによる内部統制の強化」にあるとおり、2022 年 6 月末までに職務権限の見直しを図り、キーパーソンの権限の分散と管理部門による牽制を強化します。

イ. 国内技術系グループ会社の権限見直しによる管理機能強化

本件事案の対象となった OST については、上場に向けた準備のために OS と締結していた OST の独立性を確保するためのガバナンス合意書を 2022 年 1 月 17 日付で解消しました。これにより、OS 経営管理本部の各部門が 2022 年 2 月より OST グループの管理部門への介入を開始し、グループ一体となって管理していく体制を確保しました。

また、2022 年 1 月 17 日からの OST の新体制においては、営業部門を管掌する OST 代表取締役社長 (OS 専務取締役) が OST の管理部門に対して権限を行使しないよう、OST 管理部門管掌取締役に一定の権限を委譲しています。その上で、OS 経営管理本部長が直接 OST 管理部門管掌取締役より報告を受け、また指示や判断をすることをもって権限の分散を図ります。

これを機に一から OST グループに対する管理体制を見直し、2022 年 7 月末までに OS 経営管理本部と OST 管理本部との一体運営化を進めていきます。

ウ. グループ管理体制の構築

OS を中心としたグループガバナンスが発揮できるように約 250 社に及ぶ国内外グループ会社の管理体制全体の枠組みを OS 経営管理本部全体で現状の課題を特定した上で、2022 年 8 月末までに構築します。

エ. グループ経営管理本部連絡会の定期開催による連携の強化

これまで、グループ会社の管理部門担当者間で対面でのやりとりの機会があまりなかったことから、国内グループ各社の管理部門が一堂に会して (オンラインミーティングを含みます。) 顔を合わせるグループ経営管理本部連絡会を 2022 年 3 月より月 1 回を目処に開催します。本連絡会は、情報共有の場としてだけではなく、グループ会社間でのコミュニケーション機会を提供することで、グループ会社間の連携を強化させることにより、相互牽制体制の構築にもつながるものと期待しています。

オ. 社内規程見直しによる内部統制の強化

OS 事業部門のキーパーソンへの権限を集中させることなく、業務の流れに管理部門を介在させることで、職務履行にあたり牽制が機能する体制を構築すべく、OS 職務権限規程の見直しを OS 総務部主導のもと、2022 年 6 月末までに実施します。

また、同時に関係会社管理規程に「グループ経営管理本部連絡会」に関する事項を新設します。

カ. 社内規程浸透のための社内規程基礎オンラインセミナーの実施

管理体制向上のために変更、改定した各種規程類を OS グループ内で周知し、規程に沿った実務が適切にできるようにするため、まずは社内規程の重要項目と概要といった基礎を把握する目的でオンラインセミナーを実施します。

対象は、OS の規程については OS の全内勤社員とし、関係会社に関連する規程については国内グループ各社の管理部門内勤社員とすることを想定しています。本セミナーは、2022 年 7～9 月の間、月 1 回の頻度で全 3 回、OS 総務部主催として開催します。なお、当日出席できない従業員及び開講日以降に入社した従業員に対しては、アーカイブ受講でフォローします。

また、社内規程の基礎を踏まえた上で、職務権限に関する規程等、参照頻度の高い規程については、e ラーニングでより詳細な内容が学習できるよう社内でコンテンツの製作を進め、2022 年 8 月より順次配信します。

なお、在外グループ会社については、新たに改定された関係会社管理規程について、ホールディング機能を有するグループ会社の管理部門内勤社員に対し、OS 総務部が中心となってオンラインで 2022 年 8 月末までに規程改定内容を説明し、内容の理解を深めさせて、当該グループ会社からその子会社への周知をしていきます。

d. 経理部門の人員拡充・良質な人材の確保

OS 及び OST は、2010 年以降の M&A により傘下の関係会社の数も大幅に増加しており、さらに連結会計基準を日本基準から IFRS 基準に変更したことで連結決算の複雑性が高まったことで作業量が増加していました。そうした中で、OS 経理部としても人材の採用は実施してきたものの、それ以上に会社の急成長に追い付いておらず、OS 及び OST における経理部門の人材の確保・採用・育成が十分にできていない状況でした。

これに対し今後は、OST 経理部門において IPO に向け準備していた人員の再配置や、OS 経理部門で利用しているシェアード機能を OST も一緒に利用することによる担当の見直し等、現状の OST の人員を効率的に活用することに加え、2022 年 3 月末までに OST 経理部門の 4 名程度を OS 経理部門に異動させることで、OS と OST の経理部門を一体運営することにより、経理部門の人材確保を行います。

また、OS 経理部門は現在 41 名の体制であるところに、上場企業経験者や専門知識を有する 4 名を 2022 年 8 月末までに外部から採用するほか、外部専門家や有能な派遣社員の活用も行い、現状の制度会計への対応強化のみならず、本件事案を受けての対応として後述の「2. (2)⑧ 会計処理に係る社内ルールや経理会計システムの見直し」及び上述の「2. (2)③e. 経理部門によるモニタリング等の実施」にある取組みを実施していきます。

加えて、後述の「2. (2)⑥a. 管理部門の人材拡充と良質な人材の確保」にあるとおり、管理部門の人材採用計画を策定し、人材育成にも取り組んでいきます。

⑥ 内部統制部門の強化 (2. (1)②、③に対応)

a. 管理部門の人材拡充と良質な人材の確保

上述の「2. (2)⑤d. 経理部門の人員拡充・良質な人材の確保」にあるように、経理部門のほか、OS 管理部門において、各成長フェーズに合わせて人材を採用し、教育をしてきましたが、業務量拡大に対応する事務員の採用がメインであったことから、多様化する管理業務の対応が適い、かつ、他部署との相互牽制・連携を図り、コーポレート・ガバナンスの強化を先導していくミドルクラス以上の人員が不足しています。

この課題を解決し、管理部門の各部門間における全方位的な相互牽制と連携強化による不正の予防・ミスの検知体制を強化するため、上場企業の管理職経験者及び専門性の高い人材の登用による人材の拡充及び外部の有識専門業者との業務提携も視野に入れた機能充実を主な方針として、各部門において整理の上、2022 年 5 月末までに OS 人事部が具体的な計画を立案します。

また、管理部門従業員に対する育成計画を OS 人事部が主管し、2022 年 6 月末までに策定します。「階層別」「職種別」「テーマ別」に、役割や専門性を踏まえた育成計画に従った継続的な人員育成を 2022 年 7 月より順次実行します。その中で、経理部門従業員に対する外部専門家による会計を中心としたコンプライアンス教育計画も策定し、2022 年 7 月に初回の研修を実施して以降、年 2 回実施する予定です。

b. OS 経営管理部門のガバナンスチーム主導のMCRを用いた各社トップによる自己リスクマネジメント継続推進を通じたグローバルガバナンスの強化

MCRは、内部統制報告制度における整備対象会社以外のすべての拠点が、最低限構築しなければならないグローバル共通の業務プロセスごとの内部統制項目をリスト化し、各グループ会社の経営トップ自らがその項目に従ってリスクマネジメントを実施できる仕組みです。

OS グループでは、2018 年よりMCRを導入しており、全体で約 200 項目のうち、毎年 OS 経営管理部門のガバナンスチームが会社ごとに約 50 項目を選出して内部統制報告制度における整備対象会社以外のグループ各社に提示しています。提示を受けた各社の経営トップは、毎年入れ替わる統制項目による自己リスクマネジメントを継続的に実施し、その結果を OS 経営管理部門のガバナンスチームに報告しています。OS 経営管理部門のガバナンスチームはその報告内容を分析し、MCRによる内部統制が機能しているか確認し、不備があると判断した場合に指導を

行ってきました。

今回、一部の在外グループ会社で発生した本件事案を受け、2022年4月から始める2022年度12月期のサイクルからは以下の施策を追加します。

ア. MCRの評価項目の見直し

- ・売上計上に係る社内ルールが実際に遵守されているかどうか、四半期末に売上の期間帰属の妥当性確認を実施する項目を追加します。
- ・SOD（職務分離）チェックリストを実際の業務分担表に落とし込み、遵守を求めることで、相互牽制を徹底させます。

イ. MCRの評価運用の見直し

- ・自己点検対象項目のうち、特に営業（受注）、経理（売上計上）及び賃金（賃金計算）のカテゴリについては、自己点検の結果を証するエビデンス（帳票、証憑や文書）の提出を求め、OS経営管理部門のガバナンスチームにて再点検を行います。
- ・新型コロナウイルス感染症による渡航制限の解除以降、OS経営管理部門のガバナンスチームが、一定の売上の増減幅のある拠点を選り、実際に訪問して、自己点検の結果を検証します。

また、親会社からのモニタリングによるグローバルガバナンスの強化に向け、これら運用の結果把握した不備内容及びその改善施策をOS取締役会に報告することを2022年5月末までに規程に盛り込み、同年6月以降、運用を開始していきます。

c. 内部監査体制の充実

OS内部監査室及びOST内部監査室で実施していた内部監査は、過去の監査結果の傾向から業務監査を中心に行っており、財務や会計をテーマとした内部監査は十分ではありませんでした。また、拡大が続くOSグループ全体をカバーする内部監査体制としては、OS内部監査室及びOST内部監査室ともに人員が不足していました。

そこで、OS内部監査室では本件事案を踏まえ、リスクアプローチの手法を見直し、OSグループ各社の内部監査の優先度や財務会計領域（重点分野、監査対象、監査項目）を重視した2022年12月期OS内部監査計画を立案し、2022年2月24日にOS代表取締役会長兼社長が承認しました。当計画により、今まで不十分であった財務会計に関する監査項目を追加するとともに、2022年5月から本件事案に関して内部統制を含めた改善状況を確認するテーマ監査をOS内部監査室が行い、フォローアップを開始します。また、従来は3～4年周期で行っていた定期内部監査を、リスクが高いと判断した部門等に関しては、2022年12月期より監査の周期に捉われることなく必要に応じて実施（リスク度合や監査結果によっては毎期）することとし、OSグループ全体をカバーすることとしています。

このような活動を遂行するため、現状8名が所属しているOS内部監査室について、財務・会計に関する十分な知見を有する内部監査人員を2名増員します(2022年1月に1名増員済み。2022年6月末までにさらに1名増員予定。)。OSTにおいては、2022年2月にOS内部監査室管理職1名をOST内部監査室責任者として出向させており、グループレベルで取り組むべきOSTの課題に関して情報共有や優先度の確認、共同監査等を行うことで、OSとの連携を高め、OS内部監査室と一体となって効率的かつ効果的な内部監査ができる体制としています。また、監査範囲の拡大への対応や本件事案のフォローアップを行う人員として、内部監査人員2名を2022年6月末までに増員します。なお、OS内部監査室及びOST内部監査室の人員体制は2022年6月末までに合計4名の増員を行いますが、OSグループの事業計画と内部監査の進捗をもとに、OS内部監査室が2022年5月末に精査、検討を行い、OS監査等委員及びOS内部監査室管掌役員へ報告し、追加人員が必要な場合は2022年6月末までに補充計画を立案します。

また、OS内部監査室及びOST内部監査室の内部監査人員については、コンプライアンス意識の強化、財務・会計に関する内部監査スキルの向上を目的に、社内外で開催されるコンプライアンス研修及び財務会計に関する研修を2022年2月からそれぞれ半期に一度定期的に受講し、OJTと合わせた教育を継続的に行います。

⑦ 内部通報制度の見直し (2. (1)⑤に対応)

OSにおいては、本件事案発生時には規程は未整備であったものの、内部通報制度を設けていましたが、本件事案に係るような会計処理に関する通報はありませんでした。上場準備中であったOSTにおいても、OSとは別に内部通報制度を設けていたものの、外部調査委員会による本件事案の調査におけるインタビューにおいては通報内容が会社の経営層に伝わることを懸念する声が聞かれました。また、通報された内容が監査等委員に対して共有されていませんでした。

今後、役職員が安心して制度を利用し、OSグループとして自浄作用が働くようにするために、OS法務部が中心となり、以下のとおり内部通報制度及び国内内部通報規程を見直すとともに、その運用等についても周知活動に注力していきます。

a. 内部通報制度の見直し、経営陣から独立した窓口の設置

現行のOSグループ内の内部通報制度を見直し、株式会社労働新聞社を窓口とする現在のルートに加えて、社外の弁護士、監査等委員及び監査役、産業医等、会社経営層から独立したルートを加えることで、会計処理を含む広範な分野の通報に対応でき、かつ通報者が内容により通報ルートを選択できるように2022年7月末を目途に整えていきます。通報手段は現時点では電子メールによる方法を基本に想定していますが、利用者がより通報しやすい手段を設定します。

そうすることにより、「通報してももみ消される」、「通報者に不利益がある」と

いう懸念の払拭に努めていきます。

b. 通報内容の監査等委員への情報共有

内部通報制度を見直すなかで、経営側の指揮命令ルートから独立した監査等委員に対して通報内容の共有が行われることにより、通報内容のもみ消しや隠蔽等の通報者の不安を払拭できるように業務の流れを見直し、2022年4月末までに国内内部通報規程に反映します。

c. グループ報や給与明細等への掲載による内部通報制度及び取扱いルールの周知

現状では国内OSグループの内部通報制度の存在を従業員へ案内していたに過ぎず、実際に通報した内容がどのように扱われるのかを十分に周知できていないため、内部通報制度に不透明感があり、従業員が通報を躊躇することにつながっていると考えています。

この反省を踏まえて、通報制度の運用について通報後のルート図を記載した資料とともに、どんな時に、どこへ通報すれば良いのかを明確化し、OSからの案内（グループ報や、給与明細等の全従業員の目に触れるものに記載）に加え、役職者が部下に対し半年に1度案内することにより認知度を高めていきます。また、法務部では、匿名通報が可能であること、通報したことによる不利益取扱いがないことについて、2022年4月に社内ポータルサイトに掲載する等の方法により周知活動を実施していきます。

d. 報奨制度・社内リニエンシー制度の検討

内部通報制度については、疑念のある事象を早期に検出する有益なツールであるものの、役職員からすると通報したことで不利益な取扱いを受けるのではないかとといった躊躇する気持ちが働きやすいことも想定されます。こうした懸念を払拭するために、法務部が2022年5月末までに報奨制度やリニエンシー制度の導入を検討します。導入する場合には、2022年8月末までに国内内部通報規程に明記の上、周知を行います。

e. OSグループ内部通報規程の整備

本件事案発生当時未整備であったOSグループの国内内部通報規程は、2021年12月15日に制定、施行しており、通報者に対する不利益取扱いの禁止、通報者を特定させる事項を必要最小限の範囲を超えて共有する範囲外共有等や通報者の探索の禁止、これらに違反した場合には懲戒処分の対象となることについて、既に規定済みではありますが、未整備の在外グループ企業に関しては、現地の法制度や現地人の気質（内部告発そのものが馴染まない等）に配慮しつつ、2022年8月末までに

制度の導入計画を策定します。

⑧ 会計処理に係る社内ルールや経理会計システムの見直し (2. (1)②に対応)

a. 外部専門家と連携した会計ルールの見直し及び明確化

本件事案の要因の一つには、費用の繰延計上がなされた OS の「入社祝い金」のように、経費の先送りの禁止を明確にルール化していなかったことが挙げられます。今後、OS 経理部が中心となり外部専門家と連携してマニュアルとその運用ルールを見直し、国内グループ会社に対して 2022 年 8 月までに周知していきます。

・収益や費用に関する計上時期について、社内ルールを明確にして運用マニュアルに反映します。

・また、OST、EN、RPM 等の子会社の原価計算制度については、仕掛品における滞留の隠蔽、別プロジェクトへの付け替え、収益の早期計上、受注損失引当金の回避が行われないよう原価計算に必要な情報を整理するとともに、計算過程を含めてルールを見直し、運用マニュアルに反映します。

b. 現行基幹システムの改修によるオペレーション面での不正防止

上述の「1. (3) 本件事案の概要」にある OST 経理担当者による仕掛品の不適切な調整では、仕掛品残高の算定を基幹システム外となるエクセルにて行っており、担当者による恣意的な操作が可能な状態となっていました。まずは、財務データ作成時点における利用者の恣意的な操作を系統的に排除するため、上述の「2. (2)⑧a. 外部専門家と連携した会計ルールの見直し及び明確化」にある原価計算過程の整理を踏まえ、OS 経理部門と外部専門家が 2022 年 3 月末までにエクセル管理とならない現行基幹システム上での原価計算や仕掛品評価を行う方法を策定し、OS システム部門と製品ベンダーが 2022 年 7 月末までに OST システムを改修します。

なお、基幹システム改修完了までの応急処置として、財務データ作成時点における整合性チェックツールを導入します。各拠点から提出された資料を経理担当者が恣意的に調整することなく会計システムに反映されていることをチェックするツールであり、OS 経理部門と OS システム部門が連携し 2022 年 4 月末までに導入します。

c. 財務データ、仕訳データ分析ツールの導入による不正検知

上述の「2. (2)⑧b. 現行基幹システムの改修によるオペレーション面での不正防止」に加えて、個社の完成した財務データや仕訳データから、本件事案との類似する財務データの異常値や本件事案と類似する不自然な仕訳リスト、起票入力者リスト及び入力日リストを抽出し、不適切な会計処理の疑義を検知する分析ツ

ルを OS 経理部門と OS システム部門が中心となり導入します。本ツール導入後は、OS 経理部が不適切な会計処理の有無を継続してモニタリングすることで、恣意的な入力や不正の検知、未然防止につながることを期待しています。本ツールは、本件事案が判明した国内グループ会社を対象に 2022 年 8 月末までに導入します。

⑨ 実現可能な事業計画・予算の策定 (2. (1)①、②に対応)

本件事案の根本的な原因の一つとして、実現可能な事業計画、達成のためのリスク及びその対策を織り込んだ予算が策定できていなかったことが挙げられます。実現可能な予算を策定するために、予算管理の PDCA サイクルを見直し、2022 年 8 月までに予算管理部門である経営管理本部が主導で予算運用細則を制定します。具体的な施策は以下のとおりです。

a. 予実分析と原因把握による実現可能性の高い予算の策定

予算策定においては、進行期の予実達成の根拠あるいは未達成の要因分析を十分に行うことなく、翌年度の予算を策定していました。

今後は、牽制部門である OS 経営管理本部が主導し、年度末に各事業部の進行期の予実分析及び翌期への対策を十分に議論し、期中の予実要因と後述の「2. (2)⑨

b. 予算策定時の前提条件の妥当性の精査」にある方針のもと、新年度の予算を取締役会へ報告して、客観的にも実現可能性の高い予算を策定します。本運用は 2022 年 8 月末までに経営管理本部が予算運用細則に定めます。

b. 予算策定時の前提条件の妥当性の精査

予算策定において、これまでは、予算管理責任者である OS 経営管理本部長が、外部環境による影響を鑑み、為替やマクロ的な経済情報をもとにする予算編成方針を策定し、各社、各部門はそれぞれの成長トレンドや、周辺市場環境を勘案して予算を策定していましたが、一部の事業部や会社においては、右肩上がりの成長に固執した予算を策定していました。そして、予算管理部門である OS 経営管理本部や取締役会においてもその実現可能性やリスクについて十分な審議がなされていませんでした。

今後は、OS 経営管理本部は事業部門から提出された予算について、事業や地域特性を精査した上で集計し、予算案を策定します。取締役会は、上程された予算が実現可能な事業計画、達成のためのリスク及びその対策を織り込んだ予算となっていることを十分審議した上で決議します。これらを、2022 年 8 月末までに予算管理責任者が予算運用細則に定めます。

なお、予算策定のプロセスの強化の一環として、2022 年 12 月期予算にて既に設定した前提条件の適切性についても、2022 年 5 月より、四半期ごとに実績の検証を行い、取締役会に報告します。

これらにより、細かな部門ごとでばらつきのある予算作成時点の前提条件を整合することができ、翌期の予算策定時に実現性の低い予算が提出・承認されることを牽制し、進行期において予算と実績との乖離要因が外部環境にある場合は、グループ全体として明示できるようになると考えています。

c. KPI を用いた分析による予算精度の向上

予算策定及び進行期の予実管理においては、その一部で KPI を利用していたものの、会社として成長指標となる KPI を定めておらず、事業担当役員が独自で KPI を設定するに留まっていました。そのため、管理部門が公正な観点から予実分析を行っておらず、事業部門の説明に対して客観的な分析ができていませんでした。

これに対し、今後は、管理部門が事業属性に合わせた公正な観点から KPI を設定するよう変更し、その内容を 2022 年 8 月末までに予算運用細則に定めます。これにより、公正性を確保することで、予算策定時においては前年差異、進行期の予実管理においては前月差異の、事業属性が同じ部署間の KPI の比較が可能となり、取締役会による実効的な牽制が期待できるものと考えています。

多様なセグメントでの事業展開、グローバルに多様な地域での事業展開を行って業績の平準化を図ることが OS グループの重要な戦略であるものの、各事業においては事業環境の急激な変化の影響もあり、予算との乖離が大きくなる場合が考えられます。そのため、今後は、あくまで個社、部門単位での綿密な分析が前提にはなるものの、期中の予算の見直し時において、上方乖離の場合は、成長分野への機会損失を避け、下方乖離の場合は、予算達成のために自ら課す過度なプレッシャーを回避させ、単年度の業績のみでなく、中期的な視点での事業運営を図っていきます。

⑩ 不正の温床となる取引契約の終了 (2. (1)⑥に対応)

本件事案に関与した不正の温床となる取引先 (他の子会社を経由する取引を含む。)との契約については、原則として終了する方向で調整を進めています。

既に該当する取引先との全契約 74 件中 40 件は契約を終了しており、18 件は 2022 年 3 月末までに契約終了の予定です。契約の関係で 3 月末までに終了できない 4 件の契約については、2022 年 4 月以降の契約終了で対応を進めています。また、事業継続に大きく影響する 12 件の取引については、当該業者との取引内容ごとに、双方向取引の禁止や価格表や発注書に記載されている金額以外での取引禁止、価格整合性の確認が取れるエビデンスの保管義務、牽制機能が働く承認ルートへの変更等を実施し、また会計監査人への四半期ごとのエビデンス提出という再発防止を徹底した上で取引を継続しますが、引き続き取引継続の可否について検討を行っていきます。

(3) 改善措置の実施スケジュール

別紙再発防止策スケジュールを参照してください。

3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

本件事案により過年度決算を訂正することとなり、株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまには、多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。上場会社としての重大な責任があると深く反省しております。

OS といたしましては、本件事案を厳粛に受け止めるとともに、着実に再発防止策を実行することにより、全社を挙げてコンプライアンス意識を高めることで、皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

以 上

改善措置の実施スケジュール

【凡例】●：完了 ○：予定

再発防止策	2022年								
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
1. 経営責任の明確化									
① a. b. OS取締役、OST取締役、その他、本件事案に関わった執行役員以上の者の処分	●実施	●実施							
2. トップ主導の社内風土改革									
② a. 再発防止推進委員会による推進			●2/18設置、運用開始						→
② b. 各拠点における経営トップとのタウンホールミーティングの開催				○実施(順次)					→
② c. グループ報の経営者コメント発信 (ONETEAM)				○実施		○実施			→
② d. 従業員間のコミュニケーションの向上 (他部署体験)						○実施			→
3. コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底									
(a) コンプライアンスの推進体制等									
③ a. ア.ウ. コンプライアンス担当取締役の設置、コンプライアンス専門部署の設置				○検討	○設置				
(b) コンプライアンス意識の浸透、意識改革									
③ b. ウ. グループ報へのコンプライアンス記事掲載 (Ratoon)					○実施	○実施	○実施	○実施	○実施
③ b. エ. コンプライアンスガイドブック、コンプライアンス違反の事例集の作成・配布 (公開)				○検討		○実施(国内)	○実施(在外)		→
(c) コンプライアンス教育									
③ c. ア. コンプライアンス教育体系の構築				○検討	○構築				→
③ c. イ. 管理職向け研修、グループ会社役員向け研修による意識及び知識の向上				○検討	○実施	○検討	○実施		→
③ c. イ. 管理職向け研修、グループ会社役員向け研修による意識及び知識の向上 (在外グループ会社向けの検討)					○各国文化を考慮した詳細の検討			○確定	→
(d) 重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討									
③ d. 経理・会計関連の不正項目及び対象会社を中心にリスクアプローチで重点コンプライアンス項目の特定					○実施				→
③ d. 重点コンプライアンス項目を管理するための方策及びモニタリング項目設定の計画策定								○検討	○策定
(e) 経理部門によるモニタリングの実施、(f) 役員に対するコンプライアンス意識調査									
③ e. 財務・経理部門によるモニタリングの実施								○検討	○実施・運用
③ f. 役員に対するコンプライアンス意識調査					○実施		○分析		→
4. 経営体制の強化									
④ b. 有能な管理職及び専門性の高い人材の登用に関する採用計画策定				○検討			○策定		→
5. コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築									
(a) 取締役会による監督機能の強化									
⑤ a. ア. 新たな独立社外取締役の招聘				候補選任●	招聘○				→
⑤ a. ア. 社外取締役の選任基準の見直し						○見直し			→
⑤ a. イ. 取締役会の権限の一部を経営会議に委譲、取締役会の議程の見直し					○検討		○実施		→
⑤ a. イ. 指名委員会等設置会社への移行または、委任型の執行役員制度の導入の検討					○検討		○方針決定		→
⑤ a. ウ. 取締役への事前説明の充実、監督に必要な情報を社外取締役へ共有するための体制整備				○検討		○実施・運用	○規程整備		→
(b) 監査等委員会等による監査機能の強化									
ア) 監査等委員会による監査体制の拡充									
⑤ b. ア. 監査等委員会の構成変更 (常勤1名、非常勤3名→常勤2名、非常勤2名) 国内・海外・事業部門別の監査体制へ移行					○実施	○運用			→
⑤ b. ア. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人を配置						○実施			→
⑤ b. ア. 子会社の監査体制の見直し検討					○検討				→
⑤ b. ア. 有識者の招聘					○検討			○実施	→
イ) OS内部監査室と会計監査人との連携による監査体制									
⑤ b. イ. 内部監査の対象や手法等の監督、必要に応じて追加調査等の指導を実施する体制						○実施			→
⑤ b. イ. OS内部監査室の内部監査への同席または立ち合い						○実施			→
⑤ b. イ. OS内部監査室、会計監査人との財務会計監査に関する連携強化					○実施	○実施	○実施	○実施	○実施
(c) 管理体制強化による適切な権限配分の実現									
⑤ c. ア. 規程見直しによる権限集中の回避、OS営業部門の権限の見直し					○検討		○実施		→
⑤ c. イ. OSTと締結していたガバナンス合意書の廃止に伴う国内技術系グループ会社の権限見直しによる管理機能強化	●実施	●実施			○見直し		○実施		→
⑤ c. ウ. グループ管理体制の枠組みの構築					○検討			○構築	→
⑤ c. エ. グループ経営管理部門連絡会の定期開催による連携強化					●実施	○実施	○実施	○実施	○実施
⑤ c. カ. 社内規程基礎オンラインセミナー、基礎を踏まえた社内規程eラーニング配信							○実施	○実施	○実施
(d) 経理部門の人員拡充・良質な人材の確保									
⑤ d. 経理部門の人員の効率的活用、グループ一体運営					○実施				→
⑤ d. 上場企業経験者や専門知識を有する人材の採用による質・量の両面での体制強化								○採用	→

再発防止策	2022年								
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
6. 内部統制部門の強化									
(a) 管理部門の人員拡充・良質な人材の確保									
⑥ a.					○立案				
⑥ a.					○策定				
⑥ a.						○実施・運用			
⑥ a.						○実施			
(b) グローバルガバナンス強化									
⑥ b.					○実施	○運用			
(c) 内部監査体制の充実									
⑥ c.					●実施				
⑥ c.					●実施		○実施		
⑥ c.						○精査	○立案		
⑥ c.					●実施			○実施	
7. 内部通報制度の見直し									
⑦ a.					○検討			○運用	
⑦ b.						○整備・運用			
⑦ c.						○実施	○運用		
⑦ d.					○検討		(導入する場合) 規程整備・周知	○	
⑦ e.					○検討			○整備・運用	
8. 会計処理に係る社内ルールや経理会計システムの見直し									
⑧ a.					○検討			○実施	○運用
⑧ b.						○方法策定		○改修	○運用
⑧ b.					○検討		○導入	○運用	
⑧ c.								○導入	○運用
9. 実現可能な事業計画・予算の策定									
⑨ a.								○整備・運用	
⑨ b.								○整備・運用	
⑨ c.								○整備・運用	
10. 不正の温床となる取引の終了									
⑩					○実施		○実施		