



2022年9月22日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 ア ウ ト ソ ー シ ン グ  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 会 長 兼 社 長 土 井 春 彦  
(コード番号：2427 東証プライム)  
問 合 せ 先 取 締 役 梅 原 正 嗣  
経 営 管 理 本 部 管 掌  
電 話 0 3 - 3 2 8 6 - 4 8 8 8 (代表)

## 東京証券取引所への「改善状況報告書」の提出に関するお知らせ

当社は、2022年3月8日提出の改善報告書につきまして、有価証券上場規程第505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、本日、別添のとおり提出しましたのでお知らせいたします。

なお、改善状況報告書には、2022年8月15日公表の「2022年12月期第2四半期決算短信〔IFRS〕(連結)」の一部訂正について」でお知らせした、チリの連結子会社であるSLグループで発覚した財務諸表の信頼性不足等の問題に関する改善措置も策定しております。当該改善措置については、「2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等」の「(2) 2022年12月期第2四半期決算短信〔IFRS〕(連結)の訂正について」(改善状況報告書85頁～89頁)で説明しております。

別添書類：改善状況報告書

以 上

改善状況報告書

2022年9月22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

2022年3月8日提出の改善報告書について、有価証券上場規程第505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. 改善報告書の提出経緯.....	6
(1) 過年度決算訂正の内容.....	6
① 訂正した過年度決算短信等.....	6
② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響.....	6
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯・原因.....	8
① 会計監査人への内部告発.....	8
② 外部調査委員会の設置.....	8
(3) 本件事案の概要.....	9
① 売上架空計上.....	9
② 費用繰延（経費等の先送り）.....	10
③ 売上早期計上.....	13
④ 仕掛品過大計上.....	14
⑤ 前渡金の過大計上.....	15
⑥ 受注損失引当金過少計上.....	15
⑦ 売上の付け替えによる減損損失回避.....	16
⑧ 固定資産の不適切な計上.....	16
⑨ ソフトウェア過大計上.....	16
⑩ 前受金の不適切な計上.....	16
(4) 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.....	17
③ 内部牽制及び内部監査が不十分であったこと.....	19
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.....	20
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.....	21
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等.....	22
(1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況.....	22
① 経営責任の明確化.....	22
② 経営トップ主導の企業風土改革（1. (4)①に対応）.....	22
③ コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底（1. (4)②に対応）.....	28
④ 経営体制の強化（1. (4)②、③に対応）.....	45
⑤ コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築（1. (4)②、③、④に対応）.....	46

⑥	内部統制部門の強化（1. (4)②、③に対応）	64
⑦	内部通報制度の見直し（1. (4)⑤に対応）	74
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（1. (4)②に対応）	78
⑨	実現可能な事業計画・予算の策定（1. (4)①、②に対応）	81
⑩	不正の温床となる取引契約の終了（1. (4)⑥に対応）	84
(2)	2022年12月期第2四半期決算短信〔IFRS〕（連結）の訂正について	85
①	訂正するに至った経緯・原因	85
②	決算短信訂正に至った背景と改善措置	86
(3)	改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価	89

【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. (1)①
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 P E O	1. (3)②
ORJ	株式会社 O R J	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
グローバル	グローバル株式会社	1. (3)④
エコシティ	株式会社エコシティサービス	2. (1)⑤
OS ファシリティーズ	株式会社 O S ファシリティーズ	2. (1)⑤
サンキョウロジ	株式会社サンキョウ・ロジ・アソシエート	2. (1)⑤
PEO 建機教習センタ	株式会社 P E O 建機教習センタ	2. (1)⑤
nextPCT	株式会社 n e x t P C T	2. (1)⑤
キャリアエージェント	株式会社キャリアエージェント	2. (1)⑤
ISC 就職支援センター	株式会社 I S C 就職支援センター	2. (1)⑤
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
OTTO	OTTO Holding B.V.	2. (1)③
OTTO グループ	OTTO 及び OTTO 子会社	2. (1)③
CPL グループ	CPL RESOURCES LIMITED 及びその子会社	2. (1)③
OS タイ	OS (THAILAND) CO., LTD.	2. (1)③
OSP ベトナム	OS POWER VIETNAM CO., LTD.	2. (1)③
Exprochile	GRUPOEXPRO HOLDING SpA 及びその子会社	2. (1)⑥
ALP	ALP CONSULTING LIMITED	2. (1)⑤
Faro Recruitment ベトナム	FAITH ROOT RECRUITMENT VIETNAM JOINT STOCK COMPANY	2. (1)⑥

定義語	正式名称・意味等	初出箇所
HRS	OS HRS SDN. BHD. 及びその子会社	2. (1)⑥
Allen Lane	ALLEN LANE LIMITED	2. (1)⑥
CDER	CDER GROUP LIMITED 及びその子会社	2. (1)⑥
Bluefin	BLUEFIN RESOURCES GROUP PTY LIMITED 及びその子会社	2. (1)⑥
PMP	PROJECT MANAGEMENT PARTNERS PTY LIMITED 及びその子会社	2. (1)⑥
SL	INVERSIONES SL GROUP SpA	2. (2)①
SL グループ	SL 及び SL 子会社	2. (2)
BOSA	BACK OFFICE SOUTH AMERICA SpA	2. (2)②
A 社	SL グループの現地顧問弁護士がオーナーであるリース会社で、SL グループのうちチリ及びエクアドルにある子会社の経理業務の外注先	2. (2)①
B 氏	SL グループの General Manager 及び取締役並びに発行済株式の 49%を保有する株主	2. (2)②
C 氏	Exprochile の General Manager	2. (2)②
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	1. (4)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. (1)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
グループ報 ONE TEAM	OS 及び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グループ報	2. (1)②
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グループ報	2. (1)②

1. 改善報告書の提出経緯

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（たとえば、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とき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、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)

(4) 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）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感ずるようになり、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つながりました。

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つかず、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付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ったと考えています。

##### 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ったものの、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つたと考えています。

#### 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. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等

### (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況

#### ① 経営責任の明確化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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、本件事案に関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。

##### 【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、処分を実施済みです。

一部、役員交代ができていない在外グループ会社がありましたが、2022年8月末をもって解消しています。

なお、OSはOS元専務取締役が代表を務める会社と、OSTはOST元代表取締役社長が代表を務める会社と、「業務引継ぎ及びアウトソーシング事業の企画立案サポートに関する契約」を2022年2月に締結していました。

これは、OS及びOSTグループにおいて不適切会計による急な役員人事があったため、OSグループの事業継続上、喫緊の対応として暫定的に必要であると判断した上で契約したものです。その後、業務運営やコンサルティングの状況を勘案し、顧客や従業員の流出抑止及び後任者へのサポート業務に一定の目途が立ったため、2022年7月末をもって2社との契約を終了しています。

#### ② 経営トップ主導の企業風土改革（1. (4) ①に対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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、実体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ははじめます。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。

#### 【実施・運用状況】

改善報告書に記載のとおり、経営トップ主導の企業風土改革に向けた施策を進めており、現在に至るまで以下 a. ～d. の改善措置の実施及び運用を行っています。

##### a. 再発防止推進委員会の発足

#### 【改善報告書に記載した改善策】

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。）



## 【実施・運用状況】

再発防止推進委員会事務局では、週1回の定例会議（以下、事務局会議）を実施しています。事務局会議の実施前には各再発防止策の担当者が参加する会議において、タスクリストに基づき進捗状況の確認をしています。その上で進捗状況に合わせて必要に応じて担当者へ事務局会議への出席を求めて詳細を確認するとともに、再発防止策が有効となるよう協議しました。2022年9月22日現在までに29回の事務局会議を開催し、再発防止推進委員会へ進捗報告をしました。

再発防止推進委員会は月2回の頻度で開催し、再発防止推進委員会事務局から報告を受けた再発防止策の進捗状況及び実効性の確認を行い、対応方針を協議しています。2022年9月22日現在までに13回の委員会を開催しました。再発防止推進委員会において確認、協議した内容は、毎月OS取締役会に報告しています。また、再発防止策を実効的に進めるため、2022年3月31日付で外部のコンサルタントであるみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社と再発防止策実行支援に関するコンサルティング業務委任契約を締結し、再発防止策に関するアドバイス及び資料提供を受けながら再発防止策の推進を図っています。

### 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

#### 【改善報告書に記載した改善策】

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。

## 【実施・運用状況】

OSは本件事案の再発防止に向け、経営陣と現場との相互理解を深めることを目的として、2022年4月11日～4月13日にかけて全国5拠点でタウンホールミーティングを開催し、OS及び国内製造・サービス系グループ会社の課長職以上（一部拠点長のため係長も含む）423名を対象に招集し、292名が参加し、代表取締役会長兼社長 土井春彦が対話しました。

ミーティング内では1) 不適切会計・今後の会社としての取組についての説明、2) 質疑応答の2点を実施しました。

[第1回タウンホールミーティング(国内製造・サービス系グループ会社) 2022年]

開催場所	開催日	参加対象者	当日の参加人数
札幌	4月13日	20名	15名
東京	4月12日	227名	163名
名古屋	4月11日	90名	55名
大阪	4月11日	60名	40名
福岡	4月12日	26名	19名

※開催予定だった仙台は、開催時期に地震で交通に影響が出ていたため、仙台での参加予定者は札幌会場で参加しました。

ミーティング終了後は収集した意見をもとに課題を洗い出し、役員へ報告の上、改善策について議論を行い、事務の効率化による現場の負荷低減等の課題解決に向けて取り組んでいます。第2回は、2022年8月22日及び29日に開催しました。参加者は、第1回で抽出された課題に沿ったメンバーを招集し業務改善等について議論しました。

[第2回タウンホールミーティング(国内製造・サービス系グループ会社) 2022年]

開催場所	開催日	参加対象者	当日の参加人数
大阪	8月22日	17名	17名
東京	8月29日	36名	35名

OSTについては、経営トップであるOST代表取締役社長 鈴木一彦が参加し、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通じて、コンプライアンス意識の浸透及び醸成を図ることを目的とし、2022年7月22日にタウンホールミーティングをオンラインで開催しました。同タウンホールミーティングは、役員、管理職及び一部の課長代理・係長の197名を対象に招集しました。内容としては、1) OST代表取締役社長 鈴木一彦からのメッセージ、2) 本件事案の概要及び再発防止策の進捗、3) 質疑応答・意見交換の3つの議題を取り上げました。

また、本件事案が発生したOSTグループのEN、RPMについても2022年7月26日に、OSTのタウンホールミーティングと同様の内容にてオンラインで実施しました。

c. グループ報による経営トップコメントの発信

【改善報告書に記載した改善策】

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。

#### 【実施・運用状況】

グループ報 ONE TEAM に経営トップからのコメントを掲載し、OS 及び国内グループ会社については、2022年4月22日に社内ポータルサイトへ掲載、在外グループ会社については、2022年4月28日に日本語版の記事を英訳したものを在外グループ会社各社のCEO宛てにメール配信により展開しました。内容としては、1) 本件事案への対応経緯及び改善措置の具体的な取組、2) コンプライアンス意識の浸透の重要性について、3) 新たな取締役選出による経営体制の強化、4) 社員への経営トップの想いの4つのテーマに関し記載しています。

第2回は2022年7月27日に日本語版、2022年8月4日に英語版を発信しました。内容としては、1) タウンホールミーティングの実施報告と今後の取組、2) 事業環境の大きな変化に対する考え、3) 環境変化こそをオポチュニティーとする、4) ステークホルダーの皆さまに選ばれる企業になるため、より健全な組織体への成長を目指すことの4つのテーマに関し記載しています。

今後も四半期決算後の年4回の発信を継続することでコンプライアンス意識のさらなる醸成を図ります。

#### d. 従業員間のコミュニケーションの向上

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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、部門を越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、部門を越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。

#### 【実施・運用状況】

2022年より制度化した他部署体験制度は、部門を越えた従業員間のコミュニケー

シヨンの円滑化、制度を利用した社員のキャリア形成支援を目的としています。加えて、他部署の職務内容を把握することにより、点で見ていた業務をOS全体で俯瞰的にとらえることや、部門を越えた人的ネットワークを形成する機会となることも期待しています。人事部と人材開発部が推進役となり2022年6月より他部署体験を順次実施しています。

7月末時点で対象者733名中、26名の応募がありました。各月の参加人数・所属部署数・受入部署数は下表のとおりです。当初、2022年6月～8月に実施予定でしたが、応募者と受入部署双方の業務都合により一部日程の調整がつかなかったため9月以降も他部署体験制度を引き続き行います。

[他部署体験 月別参加人数・所属部署数・受入部署数 2022年]

実施(予定)月	参加人数	所属部署数	受入部署数
6月	2名	2部署	2部署
7月	5名	5部署	4部署
8月	6名	6部署	5部署
9月	6名	6部署	6部署
10月	1名	1部署	1部署
調整中	6名	4部署	調整中

また、2022年度は他部署体験制度の対象となる従業員について、一般職に加えリーダー職となる係長までを対象とし、メール配信や社内ポータルサイトへの掲載、OS社内の全体会議での呼びかけ等、PRを進めています。

実施成果については、体験者より日報及び体験終了後のレポート提出や、すべての体験終了後1か月を目途に、体験者と受入部署担当者へのアンケートを実施の上、成果の把握・分析をします。現時点では、参加者からは「他部署の業務を体験してみて、自身の業務にも活かせることがあった」「今後何かあったときに、体験先部署と連携しやすくなった」等、部門を越えた従業員間のコミュニケーションにつながった旨の意見がありました。受入部署からは「自部署の業務内容の浸透度合いが分かった」「受入側も体験者の部署について理解できた」等の前向きな意見が多く寄せられました。2022年12月には体験者のインタビューや座談会を予定しており、「他部署を経験し、現在の部署における業務にどのようにその経験が活かせるか」、「現在の部署における業務、体験した部署における業務改善点として考えたことはあるか」等のアンケートの結果について、グループ報Ratoon等を通じ周知の上、次年度以降の対象者の範囲や体験内容の検討へとつなげていきます。

また、今後は徐々に国内グループ各社にも同制度を拡大することを通じて、会社の垣根を越えたグループ全体でのコミュニケーションを活性化させ、企業風土の浸透

を図っていきます。

③ コンプライアンス意識の改革、再発防止策の徹底 (1. (4)②に対応)

**【改善報告書に記載した改善策】**

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。

**【実施・運用状況】**

改善報告書に記載のとおり、コンプライアンスにおける意識改革及び再発防止策を進めており、現在に至るまで以下 a. ～f. の改善措置の実施及び運用を行っています。

a. コンプライアンスの推進体制等

**【改善報告書に記載した改善策】**

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. (1)③a. イ. 参照)
- ・コンプライアンス専門部署の設置 (2. (1)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. (1)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 内で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
- ・ 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）

#### ウ. 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. (1)③d. 参照)
- ・ 役員員に対するコンプライアンス意識調査の実施、分析 (2. (1)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

### 【実施・運用状況】

#### ア. コンプライアンス体制の再構築

2022 年 3 月 29 日開催の OS 取締役会において、コンプライアンス担当役員として取締役経営管理本部長 梅原正嗣が就任すること、OS グループのコンプライアンスを専門的に取り扱う部署として「コンプライアンス統括課」を経営管理本部法務部内に設置することを決議しました。また、OS 各部門の長を「コンプライアンス責任者」とすることをコンプライアンス規程(2022 年 6 月 15 日施行)に明文化し、

これを周知しました。経理部門におけるモニタリングに関する詳細は、後述の「2. (1)③e. 経理部門によるモニタリング等の実施」を参照してください。

なお、コンプライアンス担当役員の役割として、以下の事項をコンプライアンス規程第6条及び第12条に規定しています。

〈コンプライアンス担当役員の役割〉

- 1) 平常時
  - a) コンプライアンスに係る方針、施策、年次計画の承認
  - b) コンプライアンス教育体系の承認
  - c) 重点コンプライアンス項目並びに対策の定期的な見直し結果の承認
  - d) 重点コンプライアンス項目のモニタリング結果の確認、対応の決定
  - e) コンプライアンス意識調査の実施、分析結果の確認、対応の決定
  - f) その他コンプライアンスに関する指導監督
- 2) コンプライアンス違反事象（懸念事象含む）発生時
  - a) コンプライアンス違反事象（懸念事象含む）発生時における調査等対応の指示、判断
  - b) コンプライアンス委員会（仮称）の招集と総括
- 3) コンプライアンス担当役員による一元指揮
  - a) コンプライアンス違反が発生した場合、コンプライアンス担当役員の指示のもと、一元的に対応する。
  - b) コンプライアンス担当役員は、内部監査室及び必要に応じて対応チームを組成し、発生事象に関する調整並びに原因の究明の指揮を執る。内部監査室並びに対応チームは、その結果をコンプライアンス担当役員に報告する。
  - c) コンプライアンス担当役員は、発生事象の状況を再発防止推進委員会並びに監査等委員会に報告する。

#### イ. コンプライアンスに関する会議体の設置

本項の会議体については、改善報告書に記載したとおり、2022年度は、2022年2月18日付で設置された再発防止推進委員会がその役割を担い、継続的に活動しています。

2023年1月以降は「コンプライアンス委員会（仮称）」を取締役会直下に設置し、コンプライアンス活動に関わる全体的な会議体として位置付けること、会議体の構成員であるコンプライアンス委員はコンプライアンス責任者の中から選任されること、全社的なコンプライアンスに関わる事項を取り扱い、グループ各社に情報発信を行うこと等について、コンプライアンス規程に明文化しました。

#### ウ. コンプライアンス専門部署の設置

上述の「2. (1)③a. ア. コンプライアンス体制の再構築」に記載のとおり設置したコンプライアンス統括課の具体的な役割として以下の事項を、コンプライアンス規程において明文化しました。

〈コンプライアンス統括課の役割〉

##### 1) 平常時

- a) コンプライアンスに係る方針、施策、年次計画の策定
- b) コンプライアンス委員会（仮称）の事務局の業務
- c) コンプライアンス教育体系の策定
- d) 重点コンプライアンス項目の策定並びに対策の定期的な見直し
- e) コンプライアンス意識調査の実施、分析
- f) その他コンプライアンスに関するアドバイス

##### 2) コンプライアンス違反事象（懸念事象含む）発生時

- a) コンプライアンス担当役員の補佐

このうち、2022年度の平常時の取組実績については、以下のとおりです。

平常時の a) コンプライアンスに係る方針、施策、年次計画の策定については外部のコンサルタントであるみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社と延べ22回に及ぶコンプライアンスに係る協議を重ね、c) d) e)に係る検討を重点的に行い、成案を作成しました。詳細については、後述の「2. (1)③c. コンプライアンス教育」「2. (1)③d. 重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討」「2. (1)③f. 役職員に対するコンプライアンス意識調査」を参照してください。一方で、f) その他コンプライアンスに関するアドバイスについては、重点コンプライアンス項目の実践に関し、人事部や経理部との綿密な調整を行い、在外グループ会社の教育プログラムの策定についても定期的なアドバイスを行いました。また総務部が月次で発行するコンプライアンスに係る情報発信記事につき、レビューを行い、必要なアドバイスをを行いました。

#### b. コンプライアンス意識の浸透、意識改革

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### 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. (1)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. (1)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. (1)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。)

#### 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。

### 【実施・運用状況】

#### 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. (1)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」に記載のとおりです。

#### 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. (1)②c. グループ報による経営トップコメントの発信」に記載のとおりです。

#### ウ. グループ報 Ratoon へのコンプライアンス記事の掲載

不正の具体的事例やその発生原因の周知、コンプライアンス意識の浸透をテーマとして、2022年4月～12月の年間計画を立案しました。日本語版は、グループ報 Ratoon の4月号、6月号及び7月号に「コンプライアンス記事」として掲載しました。OS 総務部は、グループ報 Ratoon に掲載した「コンプライアンス記事」を抜粋し、国内グループ各社の総務部門宛てにメールを配信することで、より深い浸透を図っています（各社内展開は、各社総務部門にて実施）。

また、在外グループ会社を対象とした英語版については、OS 総務部が日本語版を展開した翌月下旬に、在外グループ会社各社の代表者宛て（必要に応じて、各社担当窓口も宛先に含む）にメールを配信しています（各社内展開は、代表者または各社担当窓口にて実施）。

#### [年間計画 2022年]

号	テーマ	Ratoon 掲載日	国内グループ 会社への 配信日	在外グループ 会社への 配信日
4月	「他部署の不正に気付いたら」内部通報制度の活用	4月22日	5月9日	5月31日
5月	「高すぎる目標を達成するために」架空計上	休刊（※）	5月25日	6月29日
6月	「風通しのよい職場をつくるためには」	6月20日	6月20日	7月27日
7月	「報連相のタイミング」	7月25日	7月25日	8月24日
8月	「相談窓口への通報内容は秘密にされるの？」	休刊（※）	8月24日	—
9月	「SNSでの発言には気を付けましょう」	—	—	—
10月	「優越的地位の濫用って何だろう」	—	—	—
11月	「不正行為は必ず発覚します」	—	—	—
12月	「相談窓口に相談しよう」	—	—	—

※ グループ報 Ratoon 休刊のため、「コンプライアンス記事」のみを国内グループ会社が閲覧可能なポータルサイトであるグループ全体業務連絡掲示板（以下、グループ全体掲示板）にて展開。

#### 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

コンプライアンス意識の浸透による意識改革を図ることを目的として、コンプライアンス上の重点管理テーマに対する取組方針、求められる取組及び違反事例等を記載したコンプライアンスガイドブックを電子版として作成しました。2022年6月14日にグループ全体掲示板へ掲載の上、OS 総務部は国内グループ各社の総務部門宛てにメールを配信し、各社にて周知徹底を図るよう依頼し、2022年8月24日までにすべての国内グループ会社で周知が完了しています。

また、OS 及び国内グループ会社向けに配布している「アウトソーシンググループ行動規範カード」に、URL を記載し、コンプライアンスガイドブックを電子的に

閲覧できる仕組みを取り入れ、コンプライアンスをより身近に意識できる環境作りに取り組みました。

英語版については、OS 総務部が 2022 年 8 月 30 日に在外グループ各社の代表者宛てにメール配信により展開しました。各社内展開は、代表者または各社担当窓口が実施しており、社内展開状況の進捗については OS 総務部がメールにより確認の上、結果をリスト化することで各社の展開状況を把握し、随時リマインドを行っています。

### c. コンプライアンス教育

#### 【改善報告書に記載した改善策】

##### 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. (1)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

でに詳細を確定します。

### 【実施・運用状況】

#### ア. コンプライアンス教育体系の構築

コンプライアンス統括課が中心となり、コンプライアンス教育をグループ全体に効率的かつ計画的に普及させるため、2022年4月末までにコンプライアンス教育体系を以下のとおり策定しました。コンプライアンス教育体系は国内グループ会社向けと在外グループ会社向けに分けて構成し、在外グループ会社については、時差や言語の違いに鑑み、基本的なコンプライアンスをテーマにeラーニングや動画コンテンツの配信により実施する予定です。

#### [国内グループ会社向け研修]

区分	研修大項目	研修内容	主な対象者
コンプライアンスレベル①	コンプライアンス基礎研修	上場企業の内勤社員として、誰しも習得しなければならない基礎的な研修	主に主事、主任及び係長を対象とするが、なかでもコンプライアンスの基礎的な研修項目については経営職を含むすべての社員が対象となる。
コンプライアンスレベル②	コンプライアンス管理職研修	部下を指導する立場にある管理者が習得すべき研修	主幹、課長を対象とした管理職研修であるが、一部コンプライアンスに係る基礎研修を含む。
コンプライアンスレベル③	コンプライアンス役員研修	経営職にある者が会社の運用に関わる際に学ぶべき研修	経営職（主務、副部長、参事、部長、副統括部長、室長、統括部長、副本部長、本部長、役員）が学ぶべき研修であり、コンプライアンスの基礎研修のほか、経営レベルに求められる研修を実施する。
コンプライアンスレベル④	テーマ別個別研修	内勤社員の業務特性に応じて個別に習得することが望ましいと考えられる研修 ※適時業務の必要性に応じて実施することを原則とする	内勤社員の業務上のニーズに応じて個別に実施する。

※ 研修の具体的なカリキュラムは、コンプライアンス教育体系の趣旨に沿って人事部が検討、実施する。

#### [在外グループ会社向け研修]

区分	研修大項目	研修内容
コンプライアンスレベル①	コンプライアンス基礎研修	上場企業グループの役職員として、習得すべき研修

※ コンプライアンスレベル②、③については、日本の法律や日本特有の文化・慣習等についても対象としているため、在外グループ会社向け研修は行っていない。

なお、本教育体系については、コンプライアンス統括課が原則年1回見直すこととし、具体的な運用については、人事部門が主体となり実施します。詳細については、後述の「2. (1)③c. イ. コンプライアンス教育の強化」、「2. (1)⑥a. 管理部門の人材拡充と良質な人材の確保」を参照してください。

#### イ. コンプライアンス教育の強化

##### 1) 国内グループ会社役員向け研修の実施による意識及び知識の向上

2022年3月初旬より、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し、知識を背景とした事業運営と確かなコンプライアンス意識の醸成を目的とし、公認会計士、弁護士、大学教授（法学）等の専門家を講師に招き、以下の研修計画を作成しました。研修はケーススタディを用い、より実践的な内容とし、実施後にはアンケートとともに理解度テストを行うことで理解を促しました。

なお、未受講者向けに配信している動画コンテンツの視聴期間は4週間を目安とし、未受講者に対しては、人事部門より社内メールにて継続的にリマインドし、視聴を促しています。

[国内グループ会社役員向け研修 2022年]

実施日	講師	形式	内容	受講率 ※1	理解度 ※2
3月10日 5月17日	弁護士	オンライン	取締役・執行役員が知るべき義務と責任	100%	99%
3月11日 5月16日	大学教授 (法学)	オンライン	役員のための内部統制	100%	98%
5月24日	公認会計士	オンライン	当社の財務諸表の読み方	100%	93%
7月14日 7月20日	弁護士	オンライン	コーポレートガバナンス・コードと株主総会・取締役会の実務課題	100%	92%
9月8日 9月14日	弁護士	オンライン	独占禁止法に違反しないための留意点	全2回終了後に集計	
10月5日	大学教授 (表象文化論・現代哲学)	オンライン	リベラルアーツ研修「正しさとは何か」(仮題)	—	—
来期調整 予定	—	—	企業のコンプライアンスと役員に求められる対応	—	—
来期調整 予定	—	—	決算書の活用とその取組	—	—

※1 2022年9月9日現在、研修を受講した者の割合（動画コンテンツでの視聴者含む）

※2 研修後アンケートで「十分に理解できた」、「ある程度、理解できた」と回答した者の割合

2) 管理職向け研修の社内実施による意識及び知識の向上

今回策定した教育体系に基づき、国内グループ会社の役職員に対し、コンプライアンス意識の定着を図ることを目的として社内教育を推進します。2022年5月より、OS管理職社員（課長職相当）に対し、役割意識向上や改善行動の促進を目的とし、以下のとおり研修を実施しています。研修には3名程度のグループに分かれ意見交換するワークも用い、それぞれが抱える自組織の課題について話し合うことで、具体的な課題解決に結びつく内容としています。全6回の研修実施後には毎回、受講アンケートへの学びや気付きの記入、事後課題への取組を課すことで、研修での気付きを具体的な行動へ落とし込み、その行動を振り返り、さらなる改善行動につなげるといった継続的な取組を行っています。また、研修後には参加者がアンケートで回答した、受講したい研修テーマや関連する講座を案内し、継続的な学習を推進しています。未受講者には動画コンテンツの視聴を案内し、引き続きリマインドを行っています。

[国内グループ会社管理職向け研修 2022年]

実施日	講師	形式	内容	受講率 ※1	理解度 ※2
5月26日 5月27日	外部コンサルタント	オンライン	「管理職に求められる役割・要素」「自身の強み・弱みの把握」	99%	91%
6月16日 6月22日	外部コンサルタント	オンライン	「リーダーシップとは」「マネジメントとは」	94%	97%
7月19日 7月21日	外部コンサルタント	オンライン	「経営管理の全体像」「目標とアクションプランの策定・浸透」	94%	94%
8月25日 8月26日	外部コンサルタント	オンライン	「部下とのコミュニケーション」「部下の強み・弱みの把握」「育成計画」	—	—
9月15日 9月16日	外部コンサルタント	オンライン	「仕事のアサイン」「部下への業務遂行支援」「部下への内省支援」	—	—
10月19日 10月20日	外部コンサルタント	オンライン	「テレワーク環境下のマネジメント」「セルフマネジメント」	—	—

※1 受講対象者のうち、2022年7月31日現在の研修を受講した者の割合（動画コンテンツでの視聴者含む）

※2 研修後アンケート提出者のうち、2022年7月31日現在の研修内容について「十分理解できた」、「理解できた」と回答した者の割合

3) 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策の詳細確定（在外グループ会社向け）

在外グループ会社に対するコンプライアンス研修実施方法については、上述の「2. (1)③c. ア. コンプライアンス教育体系の構築」で定めた体系に基づき、コンプライアンス統括課と人事部が連携の上、2022年7月に策定した以下の研修展開内容案に沿って2023年度の実施に向け、検討を進めています。

[在外グループ会社向け研修案 2023 年]

大項目	中項目 (研修種別)	テーマ (参考)	狙い	頻度	手法
コンプライアンス基礎研修	コンプライアンス総論	コンプライアンスとは何か	コンプライアンスの考え方を理解して、役員としてとるべき行動を考える。	年次または人事部にて別に定める頻度	1. 研修は、OS 人事部に加え、海外の特定の拠点を主体に効率的に実施する。 2. 研修は、市販の適切な研修パッケージや e ラーニング等を活用することや、外部の専門業者に実施委託することができる。 3. 研修は原則として、e ラーニング等により実施し、OS グループ各社は履修状況を定期的に報告しなければならない。 4. OS グループ各社が研修制度を持ち、提供される研修に重複がある場合、本研修を補完的に活用することを妨げない。 5. OS グループに共通する研修テーマを新たに加える場合、各社の研修ニーズを十分踏まえなければならない。
		企業の社会的な責任			
	腐敗防止	国際商法取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約	外国人公務員に対する贈賄禁止と OS グループの定めた反腐败防止に関する方針を理解する。		
		OS グループの反腐败防止に関する方針			
	OS グループの内部通報制度 (紹介)	内部通報制度の趣旨	OS グループが展開する内部通報制度の趣旨、概要及び活用する方法を学ぶ。		
		OS グループの内部通報制度について			

また、2022 年 6 月にコンプライアンス統括課が 8 か国の在外グループ会社にコンプライアンス研修の内容や実施方法について、アンケートを実施しました。OTTO グループ (オランダ)、CPL グループ (アイルランド) は体系化されたコンプライアンス教育を継続的に実施している一方、比較的小規模の会社では体系化された研修が未整備でした。これを踏まえ、人事部にて未調査の会社を調査し、2022 年下期は準備期間として以下を実施予定です。

[在外グループ会社向け研修準備 2022 年]

2022 年下期 (準備期間)	
①	在外グループ会社向け研修の運用ノウハウの構築
②	在外グループ会社の研修実態とニーズの把握
③	研修を運営するリソースの確保

2022 年下期 (準備期間)	
第3 四半期：未調査エリアのアンケート実施	運営リソース準備 (人事部での採用活動) 先行エリアとの連携模索 (ヒアリング、チームビルド) ※OTTO (7月)、OS タイ・OSP ベトナム (9月) インドネシア・マレーシア、アイルランド、豪州の各連結子会社
第4 四半期：研修コンテンツ案の作成	2023 年度試行開始準備 等

また、2023 年度以降、以下ロードマップ案にて、在外グループ会社向けのコンプライアンス研修の展開を計画検討の上実施予定です。

[在外グループ会社向け研修計画 2023 年～]

年次		2023 年度					2024 年度				
各年次の目標		①2022 年度に培った運用ノウハウに基づき、研修エリアへの試行 (幹部クラスから) ②各社研修との棲み分け検証 ③各エリアの運営リソースの活用検証					①研修エリアと対象者拡大 ②各エリアの運営リソースの活用拡大 ③各エリアの特性とニーズに基づくカスタマイズ検討				
エリア		欧州	豪州	アジア	北米	南米	欧州	豪州	アジア	北米	南米
研修対象者	役員	○	○	○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
	内勤社員	-	-	-	-	-	○	○	○	○	○
	外勤社員	-	-	-	-	-	○	○	-	-	-

※「◎」：各ブロックの全域をカバー、「○」：各エリアの主なグループ会社をカバー

d. 重点コンプライアンス項目の特定と管理策の検討

<p><b>【改善報告書に記載した改善策】</b></p> <p>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おりますが、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直します。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</p>
--



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。

【実施・運用状況】

コンプライアンス統括課が中心となり、2022年6月にリスクアプローチを用いて5つの重点コンプライアンス項目及び11のモニタリング項目を特定し直し、所管部署を割り当てました。詳細は、以下のとおりです。

[重点コンプライアンス項目・モニタリング項目]

重点コンプライアンス項目	具体的なモニタリングの項目	所管部署
1. コンプライアンス教育の実施と遵法意識の定着	1-1. コンプライアンス教育体系に沿ったコンプライアンス研修の継続的な履修	人事部
	1-2. コンプライアンス意識定着の度合いについて每期実施される役職員への意識調査	法務部
	1-3. 社内規程やルール違反に伴う処分等の定めに関する社員への周知徹底	総務部/ 人事部
2. 経理・会計に関わるルール・規程の整備、充実	2-1. 本社・子会社等における経理・会計に関わる規程、規則や業務マニュアルの整備	経理部
	2-2. 経理・会計に関わる規程、規則や業務マニュアルを部門内で共有する環境整備	経理部
3. 財務報告の信頼性を確保するための仕組みや経理手続の整備	3-1. 単体、連結決算手続を適切に運用する再発防止の仕組みづくり	経理部
	3-2. 「決算・財務報告に係る内部統制」におけるマネジメントレベルの趨勢分析やレビューの徹底	経理部
4. 経理・会計に係る最新知識の習得、共有とグループ会社の指導	4-1. 経理に関する最新知識習得のための計画	経理部
	4-2. 法令等の改正情報入手のための専門誌購読や図書の整備	経理部
	4-3. 入手した最新知識の共有とグループ会社に対する相談対応や指導	経理部

重点コンプライアンス項目	具体的なモニタリングの項目	所管部署												
5. 「改善報告書」に係る不正及び不適切事例の改善と再発防止	5-1. 「改善報告書」の不正及び不適切事例に関する再発防止のためのモニタリングアプローチは以下のとおりです。	経理部												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="435 506 512 600">No.</th> <th data-bbox="512 506 691 600">コンプライアンス違反の態様</th> <th data-bbox="691 506 1252 600">モニタリング実施のためのアプローチ (参考例)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 600 512 1055">①</td> <td data-bbox="512 600 691 1055">売上架空計上/利益調整</td> <td data-bbox="691 600 1252 1055">           売上収益認識に係る経理規程、経理マニュアルの有無を確認する。            契約書・注文書等が実在することを確認する。            買掛金・経費支払の根拠となる帳票が実在することを確認する。            売上計上、買掛金計上、及び経費等支払の手續に相互牽制の仕組みがあることを確認する。            売掛金年齢表（エイジング）においてイレギュラーな残高や消し込みの事実があるか確認する。            売上計上の手續において明確な業務分担が構築されていることを確認する。            月末・月初の一定期間を対象にカットオフテストを実施する。         </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1055 512 1570">②</td> <td data-bbox="512 1055 691 1570">経費等先送りによる利益操作</td> <td data-bbox="691 1055 1252 1570">           経過勘定項目に関して経理規程や経理マニュアルの定めと処理手續があることを確認する。            経過勘定項目（前払費用、未払費用）が仕訳上適切に取り扱われていることを確認する。            入社祝い金に係る会計上のルールがあり、それに従った適切な会計処理がされていることを確認する。            広告契約に基づく募集費の支払処理の妥当性確認する。            健康診断等その他費用認識のタイミングと支払手續の妥当性確認する。            費用の認識と支払手續に係る明確な業務分担の仕組みが存在することを確認する。            支払処理に関わる相互牽制の有無と定期的なローテーション実施の有無を確認する。         </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1570 512 2002">③</td> <td data-bbox="512 1570 691 2002">売上早期計上</td> <td data-bbox="691 1570 1252 2002">           売上収益の認識に係る基準について経理規程、経理マニュアルに定めのあることを確認する。            契約書に従った売上計上のタイミングが遵守されていることを確認する。            売上計上に際して正当な権限者あるいは責任者が承認し、相互牽制が効いていることを確認する。            月末・月初の一定期間を定めてカットオフテストを実施する。            売上計上手續において明確な業務分担があることを確認する。            サービス提供の進行や進捗の基準に従い、正確に売上収益が認識されていることを確認する。         </td> </tr> </tbody> </table>		No.	コンプライアンス違反の態様	モニタリング実施のためのアプローチ (参考例)	①	売上架空計上/利益調整	売上収益認識に係る経理規程、経理マニュアルの有無を確認する。 契約書・注文書等が実在することを確認する。 買掛金・経費支払の根拠となる帳票が実在することを確認する。 売上計上、買掛金計上、及び経費等支払の手續に相互牽制の仕組みがあることを確認する。 売掛金年齢表（エイジング）においてイレギュラーな残高や消し込みの事実があるか確認する。 売上計上の手續において明確な業務分担が構築されていることを確認する。 月末・月初の一定期間を対象にカットオフテストを実施する。	②	経費等先送りによる利益操作	経過勘定項目に関して経理規程や経理マニュアルの定めと処理手續があることを確認する。 経過勘定項目（前払費用、未払費用）が仕訳上適切に取り扱われていることを確認する。 入社祝い金に係る会計上のルールがあり、それに従った適切な会計処理がされていることを確認する。 広告契約に基づく募集費の支払処理の妥当性確認する。 健康診断等その他費用認識のタイミングと支払手續の妥当性確認する。 費用の認識と支払手續に係る明確な業務分担の仕組みが存在することを確認する。 支払処理に関わる相互牽制の有無と定期的なローテーション実施の有無を確認する。	③	売上早期計上	売上収益の認識に係る基準について経理規程、経理マニュアルに定めのあることを確認する。 契約書に従った売上計上のタイミングが遵守されていることを確認する。 売上計上に際して正当な権限者あるいは責任者が承認し、相互牽制が効いていることを確認する。 月末・月初の一定期間を定めてカットオフテストを実施する。 売上計上手續において明確な業務分担があることを確認する。 サービス提供の進行や進捗の基準に従い、正確に売上収益が認識されていることを確認する。
	No.		コンプライアンス違反の態様	モニタリング実施のためのアプローチ (参考例)										
	①		売上架空計上/利益調整	売上収益認識に係る経理規程、経理マニュアルの有無を確認する。 契約書・注文書等が実在することを確認する。 買掛金・経費支払の根拠となる帳票が実在することを確認する。 売上計上、買掛金計上、及び経費等支払の手續に相互牽制の仕組みがあることを確認する。 売掛金年齢表（エイジング）においてイレギュラーな残高や消し込みの事実があるか確認する。 売上計上の手續において明確な業務分担が構築されていることを確認する。 月末・月初の一定期間を対象にカットオフテストを実施する。										
	②		経費等先送りによる利益操作	経過勘定項目に関して経理規程や経理マニュアルの定めと処理手續があることを確認する。 経過勘定項目（前払費用、未払費用）が仕訳上適切に取り扱われていることを確認する。 入社祝い金に係る会計上のルールがあり、それに従った適切な会計処理がされていることを確認する。 広告契約に基づく募集費の支払処理の妥当性確認する。 健康診断等その他費用認識のタイミングと支払手續の妥当性確認する。 費用の認識と支払手續に係る明確な業務分担の仕組みが存在することを確認する。 支払処理に関わる相互牽制の有無と定期的なローテーション実施の有無を確認する。										
	③		売上早期計上	売上収益の認識に係る基準について経理規程、経理マニュアルに定めのあることを確認する。 契約書に従った売上計上のタイミングが遵守されていることを確認する。 売上計上に際して正当な権限者あるいは責任者が承認し、相互牽制が効いていることを確認する。 月末・月初の一定期間を定めてカットオフテストを実施する。 売上計上手續において明確な業務分担があることを確認する。 サービス提供の進行や進捗の基準に従い、正確に売上収益が認識されていることを確認する。										

重点コンプライアンス項目	具体的なモニタリングの項目		所管部署	
5. 「改善報告書」に係る不正及び不適切事例の改善と再発防止	No.	コンプライアンス違反の態様	モニタリング実施のためのアプローチ (参考例)	経理部
	④	仕掛品勘定の付け替えを用いた利益操作・資産過大計上	仕掛品勘定に係る内訳明細を精査する。 原価振替処理に係る手続に相互牽制が効いていることを確認する。 前月、前年同等等、予算と実績などの相互比較をすること異常値を検証する手続があることを確認する。	
	⑤	前渡金の不適切な処理	前渡、未払勘定項目に関して経理規程や経理マニュアルがあることを確認する。 恒常的に残高変化のない前渡金、未払金の内訳や計上の経緯を精査する。 振替仕訳に係る相互牽制の仕組みがあることを確認する。	
	⑥	引当金計上回避による利益操作	受注損失引当金を算定、計上するための根拠について合理性を確認する。 受注損失引当金と原価損失の実績額を期末で比較するバックテストを実施する。 仕掛品勘定の内訳明細を精査する。 振替仕訳処理において相互牽制の仕組みが効いていることを確認する。	
	⑦	減損の兆候認識の回避	会計伝票作成に伴う手続に相互牽制の仕組みがあることを確認する。 減損の兆候の認識手続の有無と手続を遵守する相互牽制の有無を確認する。	
	⑧	有形固定資産の不適切な計上	固定資産購入のための予算制度の有無と購入予定資産や購入資産を現場確認する。 固定資産購入予算の執行状況、遅延等の有無について確認する。 四半期または年次による固定資産の实地棚卸が行われていることを確認する。 固定資産の实地棚卸差異の有無と差異ある場合の原因分析が実施されていることを確認する。	
	⑨	不適切な費用の繰延処理	ソフトウェア開発に係る繰延勘定項目について具体的な社内基準が定められていることを確認する。 無形固定資産（ソフトウェア開発）の算定基準の有無と実際の計算内訳の正確性・妥当性を確認する。 原価振替処理の手続に、相互牽制が効いていることを確認する。	
	⑩	不適切な費用処理	振替仕訳処理の手続に相互牽制が効いていることを確認する。 月次・年次決算作成に係る明確な業務分担の有無を確認する。	

モニタリング項目のうち、「1-3. 社内規程やルール違反に伴う処分等の定めに関する社員への周知徹底」については、後述の「2. (1)⑤c. 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」を参照してください。その他項目については2022年8月末以降、実施のスケジュールを策定します。また、経理部管掌については、後述の「2. (1)③e. 経理部門によるモニタリング等の実施」に記載のとおりです。

#### e. 経理部門によるモニタリング等の実施

##### 【改善報告書に記載した改善策】

上述の「2. (1)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グループ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. (1)⑧c. 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。

##### 【実施・運用状況】

重点コンプライアンス項目ごとのモニタリング計画のうち、国内グループ会社に対するOS経理部門によるモニタリングは、後述の「2. (1)⑧c. 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」に記載のシステム分析ツールが一部早期に導入されたことから、試験導入として2022年6月より開始しています。ENについては、OS経理部門のメンバーが2022年6月28日及び7月1日に重点コンプライアンス項目及びシステム分析ツールの検証結果に沿って、EN担当者へのヒアリング及び証憑の確認を行いました。その結果、2022年1月～5月において不適切な会計処理がないことを確認しています。

なお、OS経理部門によって本件事案の発生を防ぐことができなかった背景として、グループ会社から提出されるデータ上のみでの検証に留まっていた点があります。これを踏まえ、今後はOS経理部門の部長、主幹が2名から3名で直接グループ会社に2日から3日訪問し、現場での実査及び担当者へのヒアリング等を実施することで取引の実在性を確認し、会計処理が正しく行われていることを検証していきます。

2022年は9月RPM、10月共同エンジニアリング、11月OTS、12月シンクスバンク

のモニタリングを実施する計画です。

f. 役職員に対するコンプライアンス意識調査

**【改善報告書に記載した改善策】**

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 月にオンラインでの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。

**【実施・運用状況】**

「2. (1)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のモニタリング項目「1-2. コンプライアンス意識定着の度合いについて每期実施される役職員への意識調査」に基づき、OS グループにおけるコンプライアンスの現状及び役職員の意識を把握し、その分析結果を今後のコンプライアンス活動に活かすことを目的として、2022 年 6 月に国内の OS グループ役職員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施しました。

アンケートの設問作成、調査の実施、調査結果の分析及びレポート作成は、企業内サーベイを専門とするインターワイヤード株式会社（以下、インターワイヤード社）に依頼し、調査方法は専用ウェブサイトアクセスして回答する方式としました。

調査期間は 2022 年 6 月 13 日～6 月 24 日、すべての国内グループ会社の内勤社員（4,343 名）を対象としました。設問は「コンプライアンスに対する会社の取組とその効果」「職場の人間関係と組織の仕組み」「上司のリーダーシップとコンプライアンス」「役職員の持つコンプライアンス意識」「役職員の業績評価にみる会社の文化土壌」「内部通報制度の利用と信頼性」「役職員が持つ個人情報に関する感度」といった分野から計 15 問を用意しました。

その結果、回答率は全体で 84%となりました。インターワイヤード社による分析レポートによると、会社のコンプライアンスに対する取組に関しては、肯定的な回答が 53.6%（サービス業平均 66.8%）、否定的な回答が 22.2%（サービス業平均 15.9%）とサービス業平均と比べて、やや低い評価となりました。所属別では、国内技術系及び、国内サービス系で否定意見が多く見られたという結果となりました。

上述の調査結果はコンプライアンス統括課にてとりまとめ、2022 年 8 月 5 日 OS 取締役会及び 2022 年 7 月 15 日再発防止推進委員会へ報告しました。インターワイヤー

ド社による分析レポートは、経営管理本部の各部門で共有し、各部門の職掌範囲における潜在リスクへの手当や改善策に役立てていきます。この分析レポートにおいて、会社のコンプライアンスに対する取組に関し、サービス業の平均と比べてやや低い評価とされたことについては、分析レポートを詳細に精査して2022年12月末までに対応策を策定します。また、国内技術系及び国内サービス系に係る管理職に否定的意見が目立つことについて、インターワイヤード社の分析によれば、こうしたケースでは部門ごとのセクショナリズムが存在し、管理職がジレンマを抱えて会社側に対峙して部下を守っている傾向があるとの指摘がありました。今後、こうした点を踏まえて取締役会や再発防止推進委員会において議論を行い、同様に現場の潜在リスクを見極め、必要に応じて対応します。

#### ④ 経営体制の強化 (1. (4)②、③に対応)

##### a. 内部統制の見直し

###### 【改善報告書に記載した改善策】

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. (1)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。

###### 【実施・運用状況】

後述の「2. (1)⑤ コーポレート・ガバナンス体制・組織体制の再構築」の a. ～d. に記載の改善措置の実施及び運用を行っています。

##### b. 有能な管理職及び専門性の高い人材の登用

###### 【改善報告書に記載した改善策】

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。

###### 【実施・運用状況】

2022年3月8日に東京証券取引所に提出した改善報告書に記した再発防止策に関連する人材の登用については、配属または採用がすべて決定し、達成しています。また、OS 経営管理本部による牽制機能の実効性を高めるべく、2022年5月に人事部が主体となり、新たに必要人材の採用計画を策定しました。具体的には、経理部門においては、後述の「2. (1)⑤d. 経理部門の人員拡充・良質な人材の確保」にあるとお

り、2022年8月末までに上場企業実務経験者や専門知識を有する5名の配属または採用に至り、内部監査室においても後述の「2. (1)⑥c. 内部監査体制の充実」にあるとおり、上場企業やその子会社で経理、会計、監査等の実務経験を持つ人材2名を2022年7月に配属しました。また、経営管理本部で1名、総務部で2名、人事部で1名の管理職の配属または採用が決定しています。他部門についても、採用計画に基づいて採用活動を進め推移を管理することで、ターゲットを明確にし、引き続き採用を進めていきます。こうした人材は外部からの採用はもとより、OSの既存社員が有する能力や適性に鑑みた配置を行っていくことも重要と考え、採用計画とともに、社内における人材のさらなる適材適所を通じた経営体制の強化を目的として、人事部と人材開発部が主体となり、2022年5月に社内公募計画を策定しました。また、同じく2022年5月に既存社員が定着し専門性をさらに高めることを目的とし、離職防止策を策定しました。今後、年内実施予定のエンゲージメント調査（社員の仕事への熱意・没頭・活力を測る調査）や組織診断（部署ごとに組織特徴や課題点を抽出する調査）等により、社員の声を吸い上げ、離職防止策の効果の確認や課題の洗い出しを行い、必要に応じ離職防止策を見直します。

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

a. 取締役会による監督機能の強化

【改善報告書に記載した改善策】

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日前までに情報提供し、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きます。

【実施・運用状況】

ア. 取締役会における社外取締役の機能強化

2022年3月29日開催の株主総会にて以下の3名が新たに独立社外取締役として選任されました。

[新たに選任された社外取締役]

地位	氏名	スキル
社外取締役（独立）	阿部博友	国際経験、監査、法律・リスク管理
社外取締役（独立）	豊田康晴	国際経験、企業経営、財務会計、監査
社外取締役（独立）	氏家真紀子 (現姓：蛭川)	監査、法律・リスク管理

また、2022年3月29日の社外取締役の就任時にその役割を明示し、会社の求める役割と本人の認識に乖離のないことを確認しました。OS取締役会は新任の3名



を含む社外取締役が各々の知見を活かして発言をすることで監督機能を強化しています。

社外取締役の選任基準の見直しについては、コーポレートガバナンス・ガイドライン第4章4-3（取締役会・監査等委員会の構成等）「②社外取締役の選任にあたりましては、会社法及び金融商品取引所である東京証券取引所の企業行動規範に定める独立性基準に適合し、一般株主と利益相反の生じる恐れが無く、かつ、経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させるという役割・責務を適切に果たすため、専門的な知見に基づき、客観的な監督・監査を行う資質、見識を備えた人物を候補として選定しております。また、当社業務に十分な時間を振り向けることが可能であるかの判断基準として、他の上場会社の役員との兼務状況なども勘案しております。」に則り、弁護士や有識者からの助言も踏まえ、監督機能の強化につなげられるよう諮問委員にて検討しました。その結果、新たな「社外取締役の選任基準」として「社外取締役に期待される役割」及び「社外取締役に求められる資質・条件」について、それぞれ客観的で公正公平な判断による経営の監督や助言及び支援を行うこと、精神的独立性を持ち経営陣に対する公正かつ迅速・果断な意思決定を促すこと、多様性への配慮並びにスキル・マトリックスを考慮した選任を行うことを加え、2022年8月開催のOS取締役会にて決定しました。

## イ. 取締役会の権限の委譲、取締役会の監督機能の強化

### 1) 取締役会の権限の委譲

OS取締役会は、これまで毎月の各セグメントの予算の達成状況の報告や未達見込みの場合の方策の検討といった議論が中心であり、OSグループ全体の経営課題や成長戦略、リスク管理体制に十分な時間が確保されておらず、独立した客観的な立場からの、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督が十分に行われていない状況でした。

そこで、取締役会から経営会議へ議題の一部を権限委譲することで、本来取締役会で議論すべき議題に割ける時間を確保すべく、2022年6月30日付の職務権限規程の改定により、職務権限を見直しました。そして、段階的に権限委譲を実施していく足掛かりとして、まず社内規程のうち、業務関連及び庶務関連の規程における制定・改廃や、株主優待におけるデザイン・費用の承認、人事考課・賃金改定の決定及び賞与総額の決定に関する事項といった定例的かつ実務的な議案について委譲しました。

また、これに併せて報告事項の見直しも実施しており、経営全般の課題となる株主との対話内容の報告、後継者育成計画の進捗報告、内部通報の運用状況報告、コンプライアンス意識調査結果報告に関する事項について、新たに取締役会の

報告事項として追加し、充実を図りました。

今後も、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といった全体戦略に関する事項に対する議論に十分な時間をかけられるよう、再発防止への取組を通じて、OS としてのガバナンスの在り方及びグループ全体の内部統制の強化を進めていく中で、取締役会に対する報告事項の見直しと権限委譲について、動向を踏まえながら、2023 年 3 月までに行い、取締役会における監督機能の実効性をさらに高めていきます。

## 2) 取締役会の監督機能の強化

当初は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、大手上場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 月末までに招聘する計画でしたが、以下の経緯により変更しました。

OS は、2022 年 3 月 29 日の株主総会において新たに弁護士、法務の専門家、大手企業における監査等委員経験者等内部統制に関する幅広い知識と経験を有する 3 名の社外取締役を選任しました。この新たな社外取締役により、当初期待していた取締役会の監督機能の強化の効果が得られているため、新たな外部アドバイザーの招聘を見送りました。

また、2022 年 6 月 15 日の OS 取締役会において、取締役会の主たる役割を経営陣の監督とすべく、2023 年 3 月の OS 株主総会をもって指名委員会等設置会社に移行する方向性を決議しました。これにより、取締役の業務執行権限を執行役に委譲する体制を構築していきます。

具体的には、2022 年 7 月 15 日の OS 取締役会にて 2023 年 3 月までのロードマップを提示し、取締役会の権限や委員会及び執行役の役割や構成、員数について検討を進めています。新体制において求められる役割や員数を明確にした上で、改めて外部アドバイザーの招聘要否を検討します。

## 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

OS 取締役会事務局及び経営管理本部は、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、取締役会 3 日前までに所定の方法にて議案に関する情報の提供を行いました。しかし、一部の資料については提供ができなかったことから、2022 年 3 月末～5 月の取締役会終了後に、資料の提出期限を遵守できなかった議案について担当者へ注意を促すことで、期日厳守に関する意識向上に努めました。なお、月次の予算実績報告については、数値の締め日の関係から取締役会 3 日前までの期日には間に合いませんが、数値の確定がされた時点で情報を提供しています。

また、取締役会事前説明会については 2022 年 3 月 29 日以降、定例取締役会前

に毎回開催し、臨時取締役会前は社内取締役が必要と認めた場合もしくは社外取締役の求めがあった場合に開催しています。取締役会3日前までに資料の提供ができなかった議案についても個別に説明もしくは取締役会事前説明会にて説明することで議案への理解を深めていただく体制としています。

取締役会の議案に関する情報の提供及び事前説明会の実施について定めた取締役会運営細則を2022年6月30日付で制定し運用しています。

なお、社外取締役がOSグループへの理解を深め、取締役会における審議・監督を十分に行えるよう、主要な会議体及び資料格納先についての案内を作成し、2022年4月8日に社外取締役へ配信しました。

#### b. 監査等委員会等による監査機能の強化

##### 【改善報告書に記載した改善策】

##### 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しきれていませんでした。

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月の株主総会后から国内・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. (1) 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、大手上場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会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. (1)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。

### 【実施・運用状況】

#### ア. 監査等委員会による監査体制の拡充

2022年3月29日の株主総会において、OS の取締役監査等委員4名が選出され、以下のとおり施策を実施してきました。

##### 1) 監査等委員会の体制

監査等委員会は、従来は常勤監査等委員1名体制としていましたが、今般の不適切な会計処理において、監査等委員会による監視・監督機能の不備があったこと、また、OS グループの事業拡大に伴い、監査の量と監査範囲が増加していることに対応するため、3月29日より常勤監査等委員を2名として体制を補強す

るとともに、常勤監査等委員への業務集中を分散するために、非常勤監査等委員 2 名も常勤監査等委員の監査業務を分担し実施することになりました。なお、当該非常勤監査等委員 2 名については、監査業務に十分な時間の確保が可能かどうかの事前の確認を取り付けています。

具体的な OS グループの 4 事業部門（国内製造・サービス系事業、国内技術系事業、海外事業、経営管理本部）の監査担当は以下のとおりです。

- 雄谷常勤監査等委員 : 国内製造・サービス系事業（うち、管理系事業、防衛関連事業）、海外事業全般、経営管理本部全般
- 生田日常勤監査等委員 : 国内製造・サービス系事業全般、経営管理本部（うち、経理分野）
- 大高非常勤監査等委員 : 国内製造・サービス系事業全般、経営管理本部（うち、経理分野）
- 志波非常勤監査等委員 : 国内技術系事業全般

有識者の招聘については、上述の「2(1)⑤a.イ.2)取締役会の監督機能の強化」に記載しています。

## 2) 子会社の監査体制

国内製造・サービス系事業の子会社の監査役は、従来、常勤監査役を置く会社を除き、OS 監査等委員が非常勤で監査役を分担して兼務する体制としていました。しかしながら、今般の不適切な会計処理において、監視・監督機能に不備があったこと、国内事業の拡大、M&Aの実行により監査対象の会社数が増えていることから、従来の体制では限界があるとの判断により、新規にグループインした子会社については、子会社に専任する非常勤監査役（以後、専任監査役）を置く体制としました。これらの専任監査役については、十分な監査経験・経理知識と監査スキルを持つ人物を選任し、2022 年 4 月 1 日付で国内サービス系事業セグメントに属する子会社 4 社の監査役として 1 名が就任し、さらに 2022 年 7 月 1 日付で 1 名が国内製造系事業セグメントに属する子会社 3 社の監査役として就任しました。これにより、現在は以下のとおり 2 名の専任監査役を配置しました。

- ・ 4 月 1 日付、1 名 : 国内サービス系子会社 4 社を担当  
(OTS、エコシティ、OS ファシリティーズ、サンキョウロジ)
- ・ 7 月 1 日付、1 名 : 国内製造系子会社 3 社を担当  
(ORJ、PEO 建機教習センタ、nextPCT)

国内技術系事業セグメントに属する子会社で最大の OST は、監査等委員会設置会社として常勤監査等委員 1 名、非常勤監査等委員 2 名の 3 名の監査体制としています。従来は、この非常勤監査等委員 2 名のうちの 1 名を OS の常勤監査等委員が兼務していましたが、今般、OS の国内技術系事業セグメントに属する子会社全般を OS 監査等委員会の非常勤監査等委員が担当することとなり、2022 年 3 月 24 日付で同非常勤監査等委員が OST の非常勤監査等委員に選任され、国内技術系事業セグメントに属する子会社全般を同一人物が包括的に担当する体制としました。

また、OST 子会社の EN の監査役を 2022 年 7 月 1 日付で OST の非常勤監査等委員から OST の常勤監査等委員に交代しました。これは、OST 社長が EN 社長を兼務し、改善の実行を図る経営体制を敷いたことに伴い、OST の常勤監査等委員が EN 監査役に就任することで、監視の精度を高める体制としました。

その他の OST の医薬・建設・IT・教育・R&D 事業分野の子会社の監査役は親会社の OST とより連携した経営の監視ができるよう、同一事業分野の子会社の監査役は同一人物を配置し 2022 年 7 月 1 日付で改めました。

<OS グループ国内子会社監査役体制>2022 年 9 月 1 日現在

・国内製造・サービス・管理系子会社 監査役 6 名で計 14 社を担当		(従前、監査役 6 名で 12 社担当)
OS 常勤監査等委員	2 名で 3 社監査役を担当 (従前、1 名で 3 社担当)	
OS 非常勤監査等委員	1 名で 3 社監査役を担当 (従前、3 名で 8 社担当)	
専任監査役	2 名で 7 社監査役を担当 (新規)	
常勤監査役を置く会社	1 名で 1 社監査役を担当 (従前、2 名で 2 社担当)	
・国内技術系子会社 監査等委員・監査役 4 名で計 13 社を担当		(従前、監査等委員、監査役で計 12 社を担当)
OS 非常勤監査等委員	1 名で 1 社監査等委員を担当	(従前、OS 常勤監査等委員が担当)
OST 常勤監査等委員	1 名で 3 社監査役を担当 (従前、1 名で 5 社担当)	
OST 非常勤監査等委員	1 名で 4 社監査役を担当 (従前、1 名で 2 社担当)	
専任監査役	1 名で 5 社監査役を担当 (不変)	

従前の子会社監査役の担当する会社が複数の事業分野にまたがっていたものを整理し、事業分野別に担当を分け、それぞれの事業分野の理解を深め、専任して監査できるようにしました。事業分野別に担当を明確にすることにより、より専門性の高い視点から、監視・監督が行える体制としました。

3) OS 監査等委員と子会社監査等委員・監査役の連携

a) 国内子会社監査等委員・監査役との連携

国内子会社の監査等委員・監査役との意思疎通、コミュニケーション充実を図るため、従来、年2回開催していた子会社監査役による活動連絡会（以下、監査役連絡会）をグループ内における共通事項の伝達と連絡、各社の状況報告、監査上の主要課題等詳細な情報交換・意見交換を行う内容として改め、2022年4月から3か月に1度の定例で開催し、その他、都度必要に応じて開催する方針として改め、監査役連絡会を4月、6月、7月に開催しました。

b) OS 監査等委員会への報告

2022年7月開催の監査役連絡会において、国内子会社の監査等委員・監査役は担当する会社の取締役会での意見陳述や報告、役員へ助言した内容をOSの監査等委員に直接報告することを取り決めました。これにより、国内製造・サービス系事業分野、国内技術系事業分野のそれぞれの監査上の問題が、OS監査等委員会に対して迅速に報告され、取締役会が速やかにその対応を判断できる報告体制としました。子会社監査役からOSの監査等委員へは、7月開催の監査役連絡会以降、随時メールや電話により報告しています。

c) 在外グループ会社の経営の監督

在外グループ会社についてはOS経理部の月例業績報告で確認するとともに、その取締役会にオブザーバーとして出席しています。月例の取締役会へオブザーバーとして参加する際の意見陳述及びコメントを行うほか、OS側の子会社取締役と随時コミュニケーションを取り、経営に関する質問や情報共有を行っています。また、現地会社経営陣とは現地を直接訪問し、経営陣並びにCFOと面談を行っていましたが、本年6月より再開しており、訪問できない場合は随時メールや電子媒体による面談を実施しています。

4) 監査等委員会を補助する体制

監査等委員会を補助する体制を強化し業務の効率化を進めました。

2022年4月1日付で事務局として専属のスタッフを1名、新たに配置しました。また、事務業務の補助スタッフを経営管理本部と兼任の人員を従来の1名から2022年6月1日付で2名体制としました。専属のスタッフは各種会議の設営、議事録の作成並びに監査等委員が実施する監査面談等に参加し、記録並びに監査業務を補佐する役割としています。選任にあたっては監査業務の知識・経験を重視し、社内外で募集、大手総合商社出身で2019年6月の定年前に内部監査部門で5年、子会社の監査役として4年従事し、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）の資格を有する者で、当社内部監査室で3年間、国内・海外拠点、子会社の監査を実施し、当社の状況をよく理解している人物を選任し、

社内異動をしました。

#### 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

内部監査室、会計監査人、監査等委員会の三者の連携を強めるべく 2022 年 4 月よりそれまで会計監査人・監査等委員会にて開催していた月例会議に内部監査室を加え、三者による情報連絡会を月例で開催することとし、監査情報の共有等効率的な監査に向けて相互に連携した活動を進めることとしました。さらに、四半期決算ごとの会計監査人からの会計監査内容の説明の際に、OS 経理部も出席し、会計監査内容について OS 経理部から説明を受け、内容を確認しています。

また、これまで四半期に一度としていた OS 内部監査室との打合せを 2022 年 4 月より、月例で実施することとし、必要に応じて OST 内部監査室長も同会議に招聘しています。その際に新たなリスク認識を共有した上で監査対象・手法について確認し、業務監査のみならず会計監査についての監査実施項目を確認し、監査対象先において浮上したリスクがある場合、他の事業分野でも同様のリスクが発生する可能性を検討し、具体的監査事項を検証の上、必要に応じて監査項目を追加するといった監査の指導を進めています。

なお、今回の不正会計の問題を受けて、2022 年 8 月末までに国内製造・サービス系 19 社及び国内技術系 11 社、アジアの子会社 3 社について、OS 及び OST 監査等委員並びに各子会社の監査役が監査を実施し、監査上で問題を認識した子会社については内部監査の実施を管掌する役員に指摘し、内部監査時に内部監査に同行ないしは同席し、同行できない場合は定期打合せ時の情報共有により、業務監査・会計監査の実施内容を直接確認し指導を行うようにしています。既に実施した内部監査に監査等委員が同行ないしは同席（オンラインを含む）した実績は国内製造・サービス系子会社で 2 社、(2022 年 4 月にキャリアエージェント、2022 年 6 月に ISC 就職支援センター)、海外製造・サービス系子会社で 2 社 (2022 年 6 月にインドの ALP、2022 年 7 月にインドネシアの OS セルナジャヤ)、国内技術系子会社で 2 社、(2022 年 3 月、5 月、8 月に EN、2022 年 6 月に OST サンシン電機事業所)です。

#### c. 管理体制強化による適切な権限配分の実現

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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. (1)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. (1)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、動画コンテンツでの受講にてフォローします。

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。

**【実施・運用状況】**

ア. OS 事業部門の権限の見直し

OS 職務権限規程において、常務執行役員及び執行役員・副本部長・統括部長・室長の職位がすべて同一の決裁権限であったことに加え、常務執行役員及び執行役員が副本部長・統括部長・室長を兼務している状態であったことから、結果として、各種取引における権限がキーパーソンに集中する体系となっていました。

そこで、OS 職務権限規程の改定を 2022 年 6 月 30 日付で実施し、新たに執行役員・統括部長・室長のみの階層を新設し、常務執行役員・副本部長の決裁権限の一部を委譲しました。また、本事案の発端ともなった通常取引されている派遣または請負以外の取引（以下、イレギュラーな取引）については、逆に決裁権限を担当役

員及び本部長へ引き上げることで、リスクの度合いに応じた決裁権限を設定し、同日より運用を開始しました。

また、これに加えてイレギュラーな取引における社内決裁フローにおいては、OS 経営管理本部による牽制が十分に機能していなかったことから、当該取引発生時には、OS 事業部門に対して OS 経営管理本部（主に経理部、総務部）が取引スキーム及び課題・懸念事項を確認することで、管理部門による牽制を入れ、取引開始前に当該取引の適切性を精査する体制整備を行い、2022 年 6 月 30 日より運用を開始しました。

#### 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

改善報告書に記載したとおり、OS と OST との間で締結していたガバナンス合意書を解消した上で、OS 経営管理本部各部門によるグループ一体管理をしていく体制とし、OS 経営管理本部長と OST 管理部門管掌取締役との間で定期会議を週 1 回の頻度で実施し、OST 管理部門の状況把握をすることで効率化を進めています。

また、2022 年 7 月より OST グループへの牽制機能を強化するため、業務フローに OS 経営管理本部が加わるとともに、特に牽制が必要な OST 経理部門及び OST 内部監査室については OS と出向契約を締結することで業務全般の指揮命令権を OS 経営管理本部へ委譲しました。

#### ウ. グループ管理体制の構築

OS 総務部主導のもと、国内外グループ会社における管理体制全体の枠組み構築において、障壁となりうる課題の整理・特定を 2022 年 4 月より進めました。本件は OS を中心としたグループガバナンスの発揮を目的としているため、先んじて管理体制を整備・構築することでグループ全体を OS が透明性をもって管理することが可能となり、不正防止の一助となると判断しています。

そこで、骨子となる OS のグループ管理体制における現状の把握及び課題の整理・特定を進める必要があることから、各セグメントにおいて、事業管理を担当している常務執行役員及び事業部長へグループ管理体制における現状や懸念点についてのヒアリングを 2022 年 5 月に実施しました。

このヒアリング結果から顕在化したグループ会社管理体制の実態を足掛かりとして、所管部署の明確化、管理機能及び管理体制の枠組みについての妥当性、グループイン時の業務フロー見直し等について整理し、課題の洗い出しを 2022 年 6 月に実施しました。

これにより明確になった各課題を、さらに短期課題（数か月から年度内に対応可能な課題）と中長期課題（組織変更等も視野に入れた年度をまたぐ大規模な課題）に二分して検討を進め、2022 年 8 月末時点では、短期課題及び中長期課題の進捗

計画と対応方法を立案し、国内外グループ会社の管理体制構築に必要な大枠の枠組み構築まで完了しています。

また、中長期課題に対する対応策の一つとして、在外グループ会社向けに「グループ会社の管理分類の設定」を立案しました。

この目的は、在外グループ会社に対してはOSの管理領域を広げることでグループガバナンスを発揮できる余地が多々あると考えており、在外グループ会社の管理レベルについて、これまでの一律の設定からリスクアプローチ的な手法を用いた設定とすることで、管理工数を極端に増やすことなく、さらなる連携や牽制の強化を図ることで。

今後は、管理手法の検討を進めた上で管理レベルの設定案を2022年12月までに立案し、2023年度中には設定した管理レベルによる運用を開始する予定です。

また、短期課題として分類した管理体制構築の骨子ともなる国内外の職務権限基準一覧の改定については、2022年8月24日のOS取締役会にて決議しました。

[短期課題・対応策]

課題	対応策
<p>グループ会社に適用されている国内外の関係会社職務権限基準一覧について、各社からの問合せやOS担当部署の更新要望を受けているが、それらを反映できていないがために枠組み構築の骨子となるルール(規程)が統一できていない状態にある。</p>	<p>国内外の関係会社職務権限基準一覧の改定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各社からの問合せやOS担当部署の更新要望の集約・現状分析</li> <li>・集約した内容を整理の上、より具体性を持たせる形で関係会社職務権限基準一覧へ反映</li> <li>・改定した関係会社職務権限基準一覧のグループ会社への展開</li> </ul>
<p>M&amp;A後のグループ会社の経営統合の実務は事業部門とOS経営管理本部の各部署が個別で実施するため、統合的な管理や情報の一本化に相当の労力を費やしてしまっており、OS、グループ会社の両面で負荷がかかっている状態にある。</p>	<p>情報の一元管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門とOS経営管理本部の各部署にて、グループ会社から受領する資料の洗い出し及び現状分析並びに一覧リストの作成</li> <li>・各部署でグループ会社から受領する資料の基本フォーマットの作成</li> <li>・新規グループ会社の受領情報保存フォルダの設定</li> </ul>
<p>M&amp;A後のグループ会社からのOSへの問合せ先が複数ある等、一元的なサポート体制が整っておらず、グループ会社への負担が大きい状態にある。</p>	<p>問合せサポート体制の整備によるグループ会社の負担軽減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ会社から経営管理本部への問合せに対するグループアドレスを活用した問合せサポートの実施</li> <li>・グループ会社からの問合せに対する対応遅延の防止担当者の設置</li> </ul>

[中長期課題・対応策]

課題	対応策
M&A後のグループ会社の経営統合の実務は事業部門とOS 経営管理本部の各部署が個別で実施するため、統合的な管理や情報の一本化に相当の労力を費やしており、OS、グループ会社の両面で負荷がかかっている状態にある。	・グループ会社管理の専門部署の設置検討 (M&A後の総合支援専門部門の設定)
業務分掌規程や関係会社職務権限基準一覧に基づく事務管理は対応できているものの、人的リソース、スキル等の課題があり、グループ会社の管理部門と連携し、業務の統制・監督を強化する必要がある。	・管理範囲の見直し ・人員配置強化
在外グループ会社で一部統括会社は存在するものの、会社の規模やガバナンス体制にかかわらず、グループ会社を一律の基準で管理している状況であるため、グループ会社の規模や体制に見合った適切な管理の効率化が図られていない。	・グループ会社の管理分類の設定

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

OS 経営管理本部及び国内グループ会社の管理部門の責任者を対象とした「グループ経営管理本部連絡会」をOS 経営管理部門が2022年3月より毎月1回、以下のとおり開催しています。

各部門や会社紹介による相互理解の推進、共通テーマの研修実施による管理部門間の連携強化につながる活動をはじめています。

開催後にはアンケートを配信し、会に対する意見や発表内容に対する質疑を受け付け、回答はオンライン会議用グループチャットへ返答して対応しています。

今後も原則オンライン形式にて、毎月1回の頻度で実施していきます。

[実施内容 2022年]

開催方法	オンライン形式(業務等で参加できない場合は、動画コンテンツを共有)	
所要時間	60分(第1回のみ90分)	
対象者	OS 経営管理本部及び国内グループ会社の管理部門責任者	
1	3月27日	OS 経営管理本部の部署・責任者紹介
2	4月22日	コンプライアンス研修 (講師:株式会社エス・ピー・ネットワーク)
3	5月23日	ハラスメント研修 (講師:株式会社エス・ピー・ネットワーク)

4	6月27日	・OS 経営管理本部からの伝達・共有事項 ・株式会社OSBS 会社紹介
5	7月27日	・OS 経営管理本部からの伝達・共有事項 ・エコシティ 会社紹介
6	8月26日	・OS 経営管理本部からの伝達・共有事項 ・株式会社スマートロボティクス 会社紹介

#### オ. 社内規程見直しによる内部統制の強化

専用フォームの存在しない決裁事項については、すべての決裁事項が、汎用的な決裁内容の際に使用される決裁書フォーム（以下、一般決裁書）にて申請する取扱いとなっており、OS 経営管理本部の牽制が入ることなく、OS 事業部門のキーパーソンによる判断で実施可能な体制（権限の集中）となっていました。

そこで、OS 職務権限規程の改定を 2022 年 6 月 30 日付で実施し、一般決裁書で起案される決裁事項のうち、人材採用のための募集費、顧問・コンサルティングに関する契約、各種団体等への加盟、外部に対する寄附といった不正の温床となりやすい決裁事項については、別途フォーマットを新設し、そのすべてに OS 経営管理本部が受付として入り、決裁内容を事前に確認することで、牽制が機能する仕組みを構築しました。

なお、関係会社管理規程の第 20 条にグループ経営管理本部連絡会に関する事項を新設し、2022 年 6 月 30 日付で改定しました。

#### 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

OS 総務部は、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、規程に沿った実務の適切な運用を目的としたオンラインセミナーについて、2022 年 7 月～9 月で月 1 回（全 3 回）実施する計画を立案し、実施しています。

基礎知識の定着のため、社内規程の重要項目と概要把握を講義テーマとし、対象は OS 全内勤社員（関係会社管理規程については、国内グループ各社管理部門内勤社員）としました。

未視聴者及びアンケート未実施者については、所属長へ通知し、督促メールにて再度受講依頼を行っています。

なお、在外グループ会社におけるホールディング機能を有する 3 社については、2022 年 8 月 24 日付で改定した海外関係会社職務権限基準一覧の改定内容についての説明を、各社管理部門内勤社員に向けてオンラインで 2022 年 8 月 30 日及び 31 日に実施し、OS とホールディング機能を有する在外グループ会社での認識の統一及び運用を周知しました（ホールディング機能を有する在外グループ会社の子

会社への展開は、代表者または各社担当窓口が実施しており、社内展開状況の進捗について OS 総務部がメールにより確認の上、リマインドしています。

[実施内容 2022 年 7 月]

開催方法	オンライン形式（業務等で参加できない場合は、動画コンテンツを共有）	
開催日	2022 年 7 月 28 日	
参加者	OS 内勤社員 (当日受講者：514 名、後日動画コンテンツにて受講：416 名)	
	講義内容	成果
	再発防止における重要項目である組織・職務権限・業務分掌について具体的に説明（組織規程、組織図、職務権限規程、業務分掌規程）	組織の在り方、職務権限についての理解を深めてもらい、幅広く周知できたとともに社内規程浸透のための土台作りができました。

[実施内容 2022 年 8 月]

開催方法	オンライン形式（業務等で参加できない場合は、動画コンテンツを共有）	
開催日	2022 年 8 月 30 日	
参加者	OS 内勤社員 (当日受講者：500 名、後日動画コンテンツにて受講：174 名)	
	講義内容	成果
	社内規程の全体像把握及び、改定・変更された規程における個別説明（社内規程全体像、稟議規程、コンプライアンス規程）	社内規程の全体像把握及び、改定・変更された規程における個別説明を行い、実務運用に向けた各個人への規程関連知識の定着とスキル向上につながりました。

[実施予定の内容 2022 年 9 月]

開催方法	オンライン形式（業務等で参加できない場合は、動画コンテンツを共有）	
開催日	2022 年 9 月下旬	
参加者	国内グループ会社の管理部門内勤社員	
	講義内容	成果
	関係会社に関連する規程について説明（関係会社管理規程：国内職務権限基準一覧）	関係会社管理規程の把握及び 2022 年 8 月 24 日付で改定した内容を説明し、OS と国内グループ会社で認識の統一及び運用の再周知を図ります。

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にコンテンツを作成し、2022 年 8 月より順次配信を開始しました。

[実施内容 2022年8月～]

開催方法	eラーニング形式	
受講期間	2022年8月より順次配信開始（毎月1～2規程ずつ収録し、配信）	
参加者	OS内勤社員	
	講義内容	成果目標
	職務権限規程等、参照頻度の高い規程について、より詳細な内容が学習できるような内容 ① コンプライアンス規程 ⑩ 固定資産管理規程 ② 職務権限規程 ⑪ リース資産管理規程 ③ 社員就業規則 ⑫ 情報システム管理規程 ④ 出張旅費規程 ⑬ 情報管理規程 ⑤ 慶弔見舞金規程 ⑭ 文書管理規程 ⑥ 海外出張規程 ⑮ 印章管理規程 ⑦ 外勤社員就業規則 ⑯ 車両管理規程 ⑧ 派遣社員就業規則 ⑰ 安全運転管理規程 ⑨ ハラスメント対策規程	職務権限規程等、業務遂行上、必要となる知識の定着を図ります。
実施日	2022年8月31日～ 対象規程：出張旅費規程	

d. 経理部門の人員拡充・良質な人材の確保

【改善報告書に記載した改善策】

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.(1)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.(1)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. (1)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。

#### 【実施・運用状況】

人員拡充を目的とし、2022年4月1日までにOSTから6名の出向者を受け入れ、7月1日現在では4名に調整しました。これまでOSTがシェアードサービスを提供していた国内技術系子会社については、OSがOSTに代わり同サービスを提供することとし効率的な一体運営を進めています。

OSは、上場企業における経理・財務実務の経験者や会計監査経験者等、会計に関する専門知識を有する4名を2022年8月末までに採用しました。これにより、経理部員の業務負荷を低減させ、「2. (1)⑥a. ウ. 経理部門従業員に対する財務会計業務を中心としたコンプライアンス教育計画」を実施し、人材育成にも注力していきます。

加えて、現在、会計を専門とする外部コンサルタントである株式会社トラストシードを活用することで、国内シェアードグループ会社の月次決算における制度会計の対応強化を図っています。

#### ⑥ 内部統制部門の強化 (1. (4)②、③に対応)

##### a. 管理部門の人材拡充と良質な人材の確保

#### 【改善報告書に記載した改善策】

上述の「2. (1)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。

【実施・運用状況】

ア. 管理職及び専門性の高い人材の登用及び有識専門業者との業務提携の計画

上述の「2. (1)④. b. 有能な管理職及び専門性の高い人材の登用」にあるように、OS 経営管理本部による牽制機能の実効性を高めるべく、改めて採用計画を策定の上、管理職及び専門性の高い人材の拡充を進めるとともに、人材紹介会社やアウトプレイメント会社との連携も並行しています。また、2022年5月にはOS 人事部が主体となり、OS 管理部門の有識専門業者との業務提携計画を策定し、不足しているリソースの補足を進めています。

イ. 管理部門従業員の育成計画策定及び育成計画に沿った人員育成

2022年3月にOS 人事部にて、OS 管理部門従業員向けに、2022年度～2023年度における「階層別」「課題別」「職務別」の研修をまとめた研修実施計画を策定し、2022年4月以降、OS 経営管理本部の各部門へ部門別教育計画案の作成を依頼し、ヒアリングや意見交換等を交え、部門ごとの専門性を踏まえた教育計画を策定しました。2022年7月以降、以下の研修をはじめ、策定した研修実施計画及び部門別教育計画に沿った人員育成を順次実行していきます。

[内部統制研修 eラーニング研修]

受講対象者	コンテンツ	概要
主事	内部統制研修 序章	内部統制とは 私たちの身近ではたらく内部統制を考える
	内部統制研修 初学者向け	内部統制報告制度の目的 リスクとコントロールの関係で理解する
主任以上	内部統制研修 実務者向け（基礎）	内部統制が果たすべき役割 内部統制報告制度を文書から考える
	内部統制研修 実務者向け（応用）	内部統制の構成要素 文書化から内部統制活動を評価する過程を理解する

[内部統制研修（参加型研修） 2022年度]

テーマ		開催日 (OS)	開催日 (国内グループ会社)
序章、 初学者向け	第1回参加型研修	内部統制報告制度を復習する	①7月26日
		コンプライアンスから始める内部統制報告制度	
		内部統制におけるリスクアプローチという考え方	
		リスクに対抗するコントロールを立てつける	
		I Tによる内部統制のコントロール	
当社の再発防止・改善報告書を考える	②7月22日 ③7月28日		

テーマ		開催日 (OS)	開催日 (国内グループ会社)
序章、 初学者向け	第2回参加型研修	第1回参加型研修の復習	①9月13日
		リスク・コントロールを文書で表す	
		内部統制を評価する PDCA のサイクル	
		当社の内部統制報告書を読む	
		実務に求められるコントロールとは (1)	
		実務に求められるコントロールとは (2)	
		早期に不正を発見するための方策	
実務者向け (基礎・応用)	第1回参加型研修	内部統制報告制度を復習する	①10月25日
		内部統制におけるリスクアプローチという考え方	
		リスクに対抗するコントロールを立てつける	
		内部統制を評価する具体的な手続	
		実務に見る内部統制のコントロール (1)	
		実務に見る内部統制のコントロール (2)	
	第2回参加型研修	第1回参加型研修の復習	①11月22日
		内部統制の評価範囲は連結ベースで把握される	
		サイバーテロや情報漏洩に備える手立てとは	
		内部統制の不備とは何か	
		内部通報制度を考える	
		内部統制の限界	

ウ. 経理部門従業員に対する財務会計業務を中心としたコンプライアンス教育計画

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について、OS 経理部が主管となり策定しました。当初は、7月に初回の研修を実施して以降、年2回の実施予定でしたが、会計監査人及び外部専門家との協議の結果、会計倫理観の再徹底及び基礎知識向上のため、体系的な教育計画を策定することが望ましいとの判断になりました。よって、OS 及び国内グループ会社経理部門従業員を対象として、2022年5月～2023年6月にかけて全8回の勉強会を実施する計画としました。第1回は、OS グループにおける会計上の課題や留意点等について深くご理解をいただいている外部の会計専門家へ講師を依頼し、2022年5月に今回の事例を踏まえた不適切な会計処理の理解、上場会社の経理部門としての基礎知識等をテーマとした勉強会を実施しました。勉強会実施後、受講者全員に対し理解度テストを正答率100%になるまで実施し、内容の浸透を図りました。第2回～第8回は、上場企業の経理部員としての責任感の醸成、基本的な会計知識の取得、異常値を見抜く力の取得、コミュニケーション能力の向上等を目的

とし、会計関連の教育に実績と定評のある外部コンサルティング会社に講師を依頼しています。2023年7月以降は半期ごとに勉強会を実施し、OS及び国内グループ会社の経理部門に所属する従業員に対する継続的なコンプライアンス教育を実施し、会計倫理観の徹底及び基礎知識向上を図ります。

[実施内容・スケジュール]

開催方法		オンライン形式（業務等で参加できない場合は、動画コンテンツを共有）	
所要時間		① 90分/回、②～⑧ 120分/回	
対象者		国内グループ会社 経理部門従業員	
講師		① NFパートナーズ合同会社 ②～⑧ プロビティコンサルティング株式会社	
2022 年	①	5月27日	今回の事例を踏まえた不適切な会計処理の理解 上場会社の経理部門としての基礎知識等
	②	6月17日 6月21日 6月23日	経理部員が理解すべき本当の会計の基本とは
	③	8月26日 8月30日 8月31日	組織不正はなぜ起こるのか？
	④	9月15日 9月20日 9月22日	不正の予防と発見
	⑤	11月15日 11月24日 11月25日	会社という仕組みから理解する内部統制①
	⑥	12月13日 12月19日 12月20日	会社という仕組みから理解する内部統制②
2023 年	⑦	5月22日 5月23日 5月24日	利益の源泉とリスク分析①
	⑧	6月16日 6月23日 6月26日	利益の源泉とリスク分析②

※ ①対象者 121名(当日オンライン参加:103名・後日動画コンテンツにて視聴:18名/受講率100%)

※ ②対象者 126名(当日オンライン参加:88名・後日動画コンテンツにて視聴:38名/受講率100%)

※ ③対象者 130名 (2022年9月13日現在 当日オンライン参加:85名・後日動画コンテンツにて  
視聴:42名/受講率99%)

※ ④～⑧ オンライン参加:30～40名×3回開催・その他:後日動画コンテンツにて視聴

- b. OS 経営管理本部のガバナンスチーム主導の Minimum Control Requirements (以下、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

**【改善報告書に記載した改善策】**

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 月からはじめる 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）のカテゴリーについては、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び、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。

## 【実施・運用状況】

OS 経営管理本部は、2022 年 4 月 1 日、評価項目を 50 項目選定し、MCR 導入グループ会社 11 社のうち、6 社に自己リスクマネジメント（以下、自己点検）を依頼しました。なお、自己点検は、各社が MCR を導入したタイミングに応じ、年 1 回の頻度で 2022 年 4 月に 6 社、9 月に 5 社と時期を分けて依頼、実施しています。

2022 年 4 月に依頼した 6 社については、2022 年 6 月末をもって自己点検結果の提出に基づき、検証を終えました。検証にあたっては、評価の結果の記載漏れや記載上の不備の指導を行い、経営管理本部において自己点検の有効性を確認しました。2022 年 9 月に依頼した 5 社については、2022 年 11 月末をもって提出を締め切り、同様の検証をします。

＜4 月時対象グループ会社 6 社＞

Exprochile（チリ）、ALP（インド）、Faro Recruitment ベトナム（ベトナム）、OSP ベトナム（ベトナム）、HRS（マレーシア）、OS セルナジャヤ（インドネシア）

＜9 月時対象グループ会社 5 社＞

OS タイ（タイ）、Allen Lane（英国）、CDER（英国）、Bluefin（豪州）、PMP（豪州）

### ア. MCR の評価項目の見直し

一部在外グループ会社の不適切な案件を踏まえ、今期から以下の項目を追加し、評価を実施しました。

#### 1) 収益認識の妥当性の確認

契約で定める場合を除き、原則として OS の財・サービスの提供の完了をもって適切なタイミングで売上高が計上されているかどうか、月末に重点を置いて任意に 5 つのサンプルを現地で抽出し、自己点検を依頼しました。自己点検結果を示す証憑の提出を依頼し、経営管理本部において、架空売上、売上早期計上、月をまたぐ遅延計上の有無について検証し、売上計上の妥当性を確認しました。

#### 2) 相互牽制に基づく業務分担の徹底と定着

MCR 本体に付帯する SOD（Segregation of Duty）チェックリストに基づき、每期相互牽制の実施を検証しています。今回の改善では、これに加え営業、経理、財務部門に係る業務分担表の提出を求め、SOD の趣旨が実務上遵守されているかどうか経営管理本部において確認を実施しました。会社や部門の規模に応じ、分担業務の粒度が異なるものの、相互牽制の趣旨が実務に反映されているものと判断しました。

### イ. MCR の運用評価の見直しと現地訪問

通常、自己点検結果を示す証憑は、各社現地にて保管することを指導していますが、今期は、評価項目のうち、以下に示す 3 つの評価項目について自己点検の結果

を証する帳票、証憑や文書の提出（各評価項目 1 件）を求め、経営管理部門にて点検を実施しました。

〈対象評価項目〉

1) 販売（回収）

債権残高について、定期的に年齢調べや回収遅延・違算調査を行い、適切な関係者に状況が報告され、必要な施策が検討されているか。

2) 経理（売上計上）

債務計上仕訳の入力担当者と異なる者が、債務計上仕訳伝票と債務証憑（納品書、業務完了報告書、賃金計算結果データ）を照合し、債務計上基準に従って、債務が漏れ・重複なく、正確に計上されていることを確認しているか。

3) 賃金（賃金計算）

賃金債務仕訳の計上担当者と異なる者が、計上担当者がアップロードにより計上した賃金債務の仕訳データと賃金計算結果データを照合し、賃金債務の計上基準に従って、賃金債務が漏れ・重複なく、正確に計上されていることを確認しているか。

〈その他〉

1) 現地訪問について

新型コロナウイルス感染症による渡航制限が解除されつつありますが、国内の爆発的な感染の状況を見極める必要もあり、OS 経営管理部門による現地訪問は現時点で実施していません。今後、感染状況を見極めつつ現地訪問を再開します。

2) 取締役会への不備内容、改善施策の報告

職務権限基準一覧に「MCRの運用状況に関する報告」を新設し、2022 年 5 月 19 日付 OS 取締役会にて決議しました。これに基づき 2022 年 8 月 24 日の OS 取締役会にて上述の内容を報告しました。

c. 内部監査体制の充実

**【改善報告書に記載した改善策】**

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。

#### 【実施・運用状況】

##### ア. リスクアプローチの見直しによる内部監査の優先度や財務会計領域を重視した内部監査計画の立案

OS 内部監査室において、本件事案を踏まえ過去の内部監査の頻度と結果、事業規模等の要素に加え、OS グループ全体の主に財務会計へ影響する可能性がある過去の不正事例や外部環境の変化といった特別リスクの分析方法を見直した 2022 年 12 月期 OS 内部監査計画を 2022 年 2 月に立案しました。この計画により 2022 年 8 月末までに国内 14 拠点、海外 13 拠点について、新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、リモート及び現地往査により定期内部監査を実施しました。このうち当期に初の内部監査を実施した 8 拠点のうち、国内子会社 2 社及び OS 営業所 1 拠点において、規程や事務処理、業務管理等幅広い範囲で不備を発見したため、改善報告



後の再発確認を行うフォローアップ監査の対象とする等リスク度合いに応じた監査対応を行いました。また、国内2拠点、海外2拠点においては、OS 監査等委員による同行ないしはリモートによる同席のもと、監査業務の改善指導を受けるとともに情報共有を進め、2022年4月より月次開催としたOS 監査等委員会との打合せにおける内部監査結果の報告と合わせ、内部監査の実効性を高めました。2022年5月からは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（2022年5月実施/与信管理手続、2022年8月実施/本件事案の2022年上半期検証、2022年8月/再発防止策の実効性）を実施しています。なお、2022年2月に立案したOS 内部監査計画はOS 代表取締役会長兼社長、OS 監査等委員会からの指導や方針も踏まえ随時見直しを進めており、新たなリスク検討の追加による監査対象再選定のため2022年8月に改定を行いました。

また、財務・会計領域に関する内部監査の実効性を高めるため、2022年4月からの定期内部監査においては収益認識基準の確認等の監査項目を追加し不適切会計への監査対応を強化し、2022年5月にはOS 経理部が導入した財務分析及び仕訳分析ツールの内部監査用へのカスタマイズを決定し、有限責任あずさ監査法人コンサルティング事業部の支援を得て要件定義と導入へ向けたトレーニングを行っており、2022年9月実施の定期内部監査にて部分的な試行及び検証による調整を経て、2022年10月以降の定期内部監査より導入予定です。

#### イ. 財務・会計に関する十分な知見を有する内部監査人の増員

OS 内部監査室では、上場企業の子会社で会計部門の管理職と監査部長の経験（8年間）を持つ人材を2022年1月に採用しました。また、米国公認会計士の資格を有し監査法人での勤務経験を持つ人材及び経理部門での勤務経験を持ち上場企業で内部監査室長であった人材の2名を2022年7月に採用、さらに国内グループ会社の知見とデータ分析の強化を目的に2022年8月に社内異動により1名増員しました。一方で、2022年2月に管理職1名をOST 内部監査室責任者として出向させ、2022年4月に管理職1名をOS 監査等委員会の事務局の専属スタッフとして異動させているため、上述の4名増員により現時点で2021年末と比べ2名純増の10名体制となりました。

OST 内部監査室においても2021年末に比べ2名純増による5名体制（2022年12月に6名体制を予定）としており、現時点でOS 内部監査室及びOST 内部監査室を合わせて2021年末に比べ合計4名の純増となりました。これにより、財務・会計分野で知見のある即戦力人材を補強したことで、OS グループ全体の監査を適正に行うためのリソースを確保し、本件事案のフォローアップを毎年度実施する体制を整備しました。

ウ. OS から OST への管理職出向等による OST との一体的な監査体制への移行

OST 内部監査室の監査体制を再構築するため、2022 年 1 月に本件事案への関与が認められた OST 内部監査室長を解任し、その後任として OS 内部監査室より 2022 年 2 月に管理職 1 名を OST 内部監査室長として出向させ、本件事案のフォローアップを含む内部監査を確実に実行するために以下の取組を進めました。これにより OST 内部監査室においては OS 内部監査室との一体的な監査体制へと移行し、効果的な内部監査の実施に向けた監査体制の整備を行いました。

- ・OS 内部監査室と OST 内部監査室との定例ミーティング（月 2 回開催）による OST 内部監査室の本件事案の対策状況の確認、内部監査の指摘事項やその他情報の共有、OS 内部監査室から監査方針、指示事項の伝達等の実施（2022 年 4 月開始）
- ・OST 内部監査室の年度監査計画書及び内部監査報告書の OS 内部監査室長によるレビュー（2022 年 3 月開始）
- ・OST 内部監査室による内部監査や内部統制評価、棚卸実査等の OS 内部監査室による共同実施や立ち会い（2022 年 6 月開始）

エ. 内部監査部門のコンプライアンス及び財務・会計に関する研修

内部監査部門の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向上を目的に、社内外で開催されるコンプライアンス及び財務会計に関する研修を 2022 年 2 月から OS 及び OST 内部監査部門の全従業員が受講しました。また、2022 年 8 月改定の OS 内部監査規程において、内部監査計画で教育研修計画を定めることを明記し、毎年継続して取り組む体制を明確にしました。

[OS 内部監査室及び OST 内部監査室の研修受講例 2022 年]

分野	講習	受講時期
コンプライアンス	昨今の企業不祥事・リモート環境を踏まえたコンプライアンス	2月～6月
財務会計	適正な監査ポイントの捉え方	3月～4月

※コンプライアンス及び財務会計の分野ごとに、各室員は上記以外にも含め少なくとも 1 回受講済み

以上を踏まえ、OS 内部監査室においては、OS 監査等委員及び会計監査人との連携強化、会計分野の監査担当の増員や継続的な教育によるスキル向上、OST 内部監査室との一体運営により、OS グループ全体の監査機能の強化及び効率化が図られたと考えています。

⑦ 内部通報制度の見直し (1. (4)⑤に対応)

**【改善報告書に記載した改善策】**

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。

**【実施・運用状況】**

改善報告書に記載のとおり、内部通報制度の見直しを進めており、現在に至るまで以下 a. ～e. の改善措置の実施及び運用を行っています。

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

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。

**【実施・運用状況】**

現行の OS グループ内で運用していた窓口（株式会社労働新聞社）に加え、経営層から独立した窓口として OS 監査等委員会、社外の法律事務所（森・濱田松本法律事務所）への通報窓口を 2022 年 4 月末に設置しました。併せて、会計処理を含む広範な分野の通報に対応可能である旨を社内ポータルサイト、グループ報 Ratoon、ポスター等により利用者に周知し、通報者の判断によりいずれかの通報ルートを自由に選択できるようにしました。通報窓口への通報手段は以下のとおりです。

1) 株式会社労働新聞社

電話、FAX、郵送または Web フォーム

- 2) 監査等委員会  
電子メール
- 3) 森・濱田松本法律事務所  
電子メール

また、社外の法律事務所並びに監査等委員会がそれぞれ経営陣から独立した形で通報調査ができるよう内部通報規程に定めました。

これら新たな窓口を設置し社内に周知した後にグループ内利用者から両窓口を通じた通報が9件入り、その後減少傾向にはありますが、窓口を設置したことにより利用者の声を拾う機会が確実に増えています。なお、これまで通報内容はいずれも重大なものはありませんが、それぞれの窓口への通報対応は適宜、適切に進めています。

#### b. 通報内容の監査等委員への情報共有

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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。

##### 【実施・運用状況】

外部窓口（株式会社労働新聞社、森・濱田松本法律事務所）になされた通報に関しては、法務部長がOS監査等委員会に対して情報共有を行うこととし、2022年4月に内部通報規程において明文化しました。公益通報の条件を満たすものや重大な内容を含む事案に関しては、法務部長を介さず、外部窓口の判断により直接OS監査等委員に情報共有が行われるように業務の流れを見直しました。また、外部窓口にて毎月作成される定期報告書についても、OS監査等委員会へ直接送付されるようにしました。

#### 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への周知

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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たと考えています。

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一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。

#### 【実施・運用状況】

利用者において、通報後の事案処理の流れを大まかに把握できるよう、社内外の通報窓口の受付後の対応フロー図を作成し、2022年4月に社内ポータルサイト等において通報窓口の周知を行い、2022年7月には社内会議において対応フロー図等を用いて周知しました。グループ報 Ratoon への掲載は9月号を予定しております。なお、給与明細には記載スペースが限られていることや図表が表示できない等の制約があることから、社内ポータルサイトへ誘導して確認を促す一文を追記しました。また、匿名通報が可能であること、通報したことにより通報者が不利益を被ることがないこと、通報者の探索は禁止され、通報内容の情報共有は必要最小限の範囲に限定されること、社内規則違反や機密情報漏洩、サービス残業、ハラスメント、会計、贈収賄、その他あらゆるコンプライアンス違反が通報対象となることについて、具体的事例を示したチラシやポスターを作成し、各拠点において掲示することにより周知しました。これに加え、2022年7月、役職者が出席する全体会議において法務部長が制度趣旨やリニエンシー等の解説を行った上で、これと同様の内容を、役職者から部下に対して段階的に案内していく方法等により周知徹底を行いました。この認知度を高めるための施策は、今後も半年に一度、継続的に行っていきます。

#### d. 報奨制度・社内リニエンシー制度の検討

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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。

#### 【実施・運用状況】

上述の懸念を払拭するための一手段として有効と判断し、OSグループにおいてリニエンシー制度の導入を決定しました。OSは2022年5月19日付の取締役会にて、内部通報規程にリニエンシー制度を明記する内容で決議し、2022年6月1日付で施行しました。OSグループ各社は2022年7月1日までに各社の手続に則り内部通報規

程にリニエンシー制度を明記しました。内部通報規程に明記した概要は以下のとおりです。

「当社は、通報対象事項となる不正行為等に関与していた者が、当社がその調査を開始する前に自ら通報を行った場合、または当社の通報に係る事実関係等の調査に自ら積極的に協力を行った場合には、当該者の処分を免除し、またはその程度を軽減することができる。」

また、制度の導入に関し、内部通報規程の制改定に伴う社内通知、月次で開催されるOS及び一部のOSグループ各社が参加する全体会議(2022年5月及び7月に実施)及びグループ報Ratoon(2022年7月号)を通じて、また、OSグループの内部通報制度に関して作成したチラシやパンフレットを利用して周知しました。

#### e. OSグループ内部通報規程の整備

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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会社に関しては、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。

##### 【実施・運用状況】

#### 1) 国内

2022年6月1日施行の改正公益通報者保護法に従い、これまでのOSグループ共通の内部通報規程から、国内グループ会社においてOSと同程度の内容にて内部通報体制を整備し、内部通報規程を制定しました。

#### 2) 在外

在外グループ会社各社の内部通報制度の有無を確認し検討した結果、制度のない会社に限定せず、OSグループとして制度を導入する方針となりました。グループとして制度を導入することにより、今後のグループインや組織再編によっても網羅性を維持でき、またOSとして制度内容を把握し、会社や地域による制度の差を小さくすることができます。導入にあたっては既存の制度を持つ会社との調整や会社規模等の特性に応じた制度設計が必要となるため、2023年中には導入を完了し、実施する予定です。

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 (1. (4)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

**【改善報告書に記載した改善策】**

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。

**【実施・運用状況】**

国内グループ会社の会計ルールを明確にすることを目的として、OS 経理部が中心となり外部専門家と連携し、各事業部門及び経理部門の留意すべきポイントを論点ごとにまとめたガイドラインを 2022 年 8 月 10 日に施行しました。

なお、本ガイドラインは、本件事案の概要に沿って以下の構成となっています。

- 1) 収益認識のタイミングに関するガイドライン (売上架空計上・売上早期計上の防止)
- 2) 経費等先送り防止に関するガイドライン (費用繰延・前渡金の過大計上・前受金の不適切な計上の防止)
- 3) 募集費に関するガイドライン (費用繰延の防止)
- 4) 原価管理に関するガイドライン (仕掛品過大計上・受注損失過少計上の防止)
- 5) 有形固定資産及びソフトウェアの会計処理と管理に関するガイドライン (売上の付け替えによる減損損失回避・固定資産の不適切な計上・ソフトウェア過大計上の防止)
- 6) 不正の温床となる取引契約に関するガイドライン

上述のガイドラインについて、OS 経理部と OST 経理部が国内グループ会社の管理部門責任者及び経理部門に対し、2022 年 6 月～8 月にかけて対面またはオンライン会議にて周知しました。OS は 7 月に製造サービス統括全体会議にて説明及び 8 月中に OS 内勤社員向けに動画コンテンツ配信にて周知、OST は 8 月に管理職向けのオンライン会議にて周知及び OST 内勤社員向けに説明動画を配信しました。本件事案が発生したその他の国内グループ会社については、対面にて説明しました。なお、6 月

～7月はガイドライン制定前のため、草案をもって説明し、その後、確定版を8月10日にグループポータルサイトにて通知しました。

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

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. (1) 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。

**【実施・運用状況】**

2022 年 7 月末に予定していた現行基幹システム改修完了までの応急措置として、2022 年 1 月より OS 経理部門と OS システム部門が連携し、財務データ作成時点における整合性チェックツールの開発を進め、OST にて 2022 年 4 月より運用を開始しました。このチェックツールでは、各拠点がクラウド上に提出したデータと OST 本社の会計システムに反映されたデータが一致していることをチェックし、データが改ざんされた場合にはアラートが出る仕組みとしています。これにより、OST 経理担当者による恣意的な調整ができない体制としました。

2022 年 7 月末に予定していた現行基幹システム改修対応として、2022 年 2 月より現行基幹システムの製品ベンダーと OS システム部門にて現行基幹システムの改修開発を進め、2022 年 6 月に現行基幹システム上での原価計算・仕掛品評価を実施するための改修開発を終了し、2022 年 7 月 11 日より本番環境にて運用を開始しました。

これまで現行基幹システムの運用面に課題があったため、2022 年 7 月末に予定していた現行基幹システムの改修開発（原価計算・仕掛品評価の実装）に先立ち、2022 年 7 月 1 日以降、勤怠・工数入力システム上に、日次でプロジェクト別に工数入力することを徹底するよう、OST 事業部門長から社員へ周知しました。その後、プロジェ



クト工数入力チェック機能を 2022 年 7 月 11 日より運用し、各社員が勤怠・工数入力システムにて入力したプロジェクト名及び工数が、現行基幹システム上のデータと一致していることを系統的に確認し、一致しないデータについては勤怠・工数入力システムにて各社員が確認、再入力することにより、入力されたデータが正しいものとなるよう整備しました。

2022 年 7 月末に予定していた現行基幹システムの改修開発（原価計算・仕掛品評価の実装）後、各社員が日々入力したプロジェクト工数と OST 本社の給与システムから連携した社員ごとの単価による原価計算を現行基幹システム上で実施することにより、仕掛品残高の算定が現行基幹システム内で完結し、システム外での仕掛品残高の算定処理が解消され、経理担当者による恣意的操作の排除を実現しました。現行基幹システムにて恣意的操作の排除が可能になったことに伴い整合性チェックツールの運用を終了しました。

#### 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

##### 【改善報告書に記載した改善策】

上述の「2. (1)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、本件事案と類似する財務データの異常値や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ールを 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。

##### 【実施・運用状況】

不適切な会計処理の疑義を検知する財務分析及び仕訳分析ツールを外部専門家である有限責任 あずさ監査法人のアドバイスのもと、OS 経理部門と OS システム部門が中心となり、対象となる国内グループ会社について 2022 年 8 月までに導入を完了しました。試験運用として、本ツールに EN の過去 3 年分のデータを取り込み、OS 経理部が 2022 年 1 月～5 月を対象に分析しました。分析により異常値があった項目については、上述の「2. (1)③e. 経理部門によるモニタリング等の実施」において、確認を行っています。9 月からモニタリング計画に沿って対象会社の分析を実施し本番運用を開始しています。

⑨ 実現可能な事業計画・予算の策定 (1. (4)①、②に対応)

**【改善報告書に記載した改善策】**

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。

**【実施・運用状況】**

改善報告書に記載のとおり、実現可能な事業計画・予算の策定について対応を進めており、現在に至るまで以下 a. ~c. の改善措置の実施及び運用を行っています。

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

**【改善報告書に記載した改善策】**

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. (1)④ 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。

**【実施・運用状況】**

予算策定において、進行期の予実分析結果や翌期への対策を踏まえ、計数のみではなく定性的な観点での戦略についてもグループ内でしっかりと議論していく流れとし、実現可能性の高い予算を策定していきます。この点、後述の「2. (1)④ b. 予算策定時の前提条件の妥当性の精査」及び「2. (1)④ c. KPI を用いた分析による予算精度の向上」に記載の内容を含め、2022年8月に予算運用細則を定めました。進行期は検証段階の位置付けとし、2023年12月期予算策定時より運用します。

b. 予算策定時の前提条件の妥当性の精査

**【改善報告書に記載した改善策】**

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、進捗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。

#### 【実施・運用状況】

今般の改善措置を実施する過程で、外部のコンサルタントであるみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社に評価を依頼し、2022 年 5 月に 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実績の検証を行いました。OS 経営管理本部は 2022 年度予算編成方針における前提条件として、2021 年 7 月に公表された IMF 世界経済見通し（2022 年度 GDP 成長率予測）を用いており、OS グループはその予算編成方針を考慮して予算を策定していると想定していました。

検証では、2022 年 12 月期第 1 四半期のグループ売上高（予算及び実績）と、2022 年 4 月に修正された IMF 世界経済見通し（2022 年度 GDP 成長率予測）との関連性を比較すると同時に、各事業部門へのヒアリングにより前提条件の活用状況についても確認しました。IMF 世界経済見通しを活用することの信頼性や継続性・取得容易性は高いと考えられるものの、グループ売上高との関連性は確認できず、また OS グループにおける予算編成方針の活用度合いの面でも妥当性は低いとの結果となり、2022 年 5 月 19 日開催の取締役会にて報告しました。

さらに、OS 経営管理本部は、各事業部門へのヒアリングの過程で、予算編成方針が予算策定時の前提条件として機能していない事実を把握し、また、一部の事業部門では、予算策定時に各地域の事業環境を考慮し、独自の KPI を設定していることを認識しました。これを受け、OS 経営管理本部は OS グループで共通する経済指標の取得が可能か、各事業部にヒアリングしたところ、事業や地域が多岐にわたり、OS グループで統一の経済指標をおいても予算との関連性が見いだせないという判断に至り、

今後は OS 経営管理本部が OS グループに経済指標を前提条件として提示するのではなく、各事業や地域特性を踏まえた上で、OS グループから OS 経営管理本部に予算の背景にある KPI や事業環境に関する情報を各社の予算の前提条件として提供してもらう方針としました。OS 経営管理本部は牽制部門として、提出された KPI や事業環境に関する指標が収益と関連性があるのか、継続的に確認し、予算の妥当性を検証することとします。さらに前提条件である KPI や事業環境を経営会議で十分審議した上で取締役会にて決議するといった予算策定の流れとし、2022 年 8 月 24 日付予算運用細則に決めました。2023 年 12 月期予算策定時より運用します。

2023 年 12 月期予算策定と並行して、OS 経営管理本部では、まず次年度予算の前提条件として使用する KPI と 2022 年 12 月期第 3 四半期の実績（2022 年 7 月～9 月）の関連性を検証し、2022 年 11 月経営会議もしくは 12 月取締役会にて報告する予定です。そこで関連性が見いだせなかった場合は、OS 経営管理本部にて KPI や事業環境に関する情報の見直しを検討します。

#### c. KPI を用いた分析による予算精度の向上

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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えておらず、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。

##### 【実施・運用状況】

2022 年 12 月期予算策定時に一部の事業部門において、各地域の事業環境を考慮

し、独自の KPI を設定していましたが、それは事業担当役員が個別の KPI を設定するに留まっており、OS 経営管理本部に情報が共有されていませんでした。そのため、OS 経営管理本部が主導する形で各事業部門と協議を行い、稼働人数等をはじめとする業績指標（規模）と、募集費等をはじめとする将来の先行指標等に分類し、新たに事業属性に合わせて OS グループ会社が提出する KPI を整理しました。今後は新たに OS グループ会社で設定した KPI を数値目標の背景とすることで、根拠が不明瞭な事業計画となることを回避します。2022 年 9 月現在、OS グループ各社から KPI や事業環境等の情報を回収するためのシステムの構築を進めており、2022 年 10 月下旬より稼働する予定でいます。このことから、進行期においては四半期ごとに KPI と実績数値を比較しつつ適切に予実管理を行い、2022 年 8 月 24 日付予算運用細則に定めた KPI を活用した予算策定・予実管理の流れは、2022 年 9 月より本格化する 2023 年 12 月期予算策定時から運用します。

なお、KPI の適切性や数値との関連性については今後も外部環境や事業モデルの変化を加味し、随時適切な KPI となっているか検証します。

#### ⑩ 不正の温床となる取引契約の終了（1. (4)⑥に対応）

##### 【改善報告書に記載した改善策】

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。

##### 【実施・運用状況】

本件事案に協力したとされる不正の温床となる取引先との契約終了については、OS 経理部及び OS 法務部が主管となり進めています。該当する取引先との全契約 72 件（2 社を重複してカウントしていたため件数を修正しています）中、契約終了とする取引先は 59 件あり、そのうち 55 件については 2022 年 3 月末までに終了しました。また、終了していない取引 4 件のうち 3 件は、8 月までに終了しましたが、残り 1 件については、10 月末をもって、終了する予定です。

事業継続に大きく影響する取引先 13 件（2022 年 3 月末までに契約終了予定のうち、1 社については引き続き検討を行うため、件数を修正しています）については、契約の際に、1) 双方向取引の禁止及び価格表や発注書に記載されている金額以外の取引禁止、2) 価格の整合性が取れるエビデンスの保管の義務化、3) 牽制機能が働く承認ルートへの変更、4) 会計監査人への四半期ごとのエビデンスの提出により、徹底した再発防止対策を講じた上で取引を継続します。さらに、取引継続の可否については、四半期ごとに経営管理本部内の関係部署で検討を行います。その上で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のために OS 経理部が作成したガイドラインに「不正の温床となる取引契約に関するガイドライン」を加え、本件事案の対象となった取引先との再契約及び国内グループ会社での新規契約の締結を防ぐ対策として 2022 年 8 月 10 日より施行しました。

また本件事案の中で、外注業者による協力のもと、実体を伴わない取引や不適正な価格での取引が行われたことを踏まえ、これらの「不正の温床となる取引先との契約」を回避するため、上述のガイドラインにおいて、適正価格での取引が行われるよう定めるとともに、上述の「2. (1)③e. 経理部門によるモニタリング等の実施」において、実体が伴わない取引の検知を行っていきます。

ガイドラインの内容については、上述の「2. (1)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」に記載しています。

## (2) 2022 年 12 月期第 2 四半期決算短信〔IFRS〕(連結)の訂正について

OS は、2022 年 8 月 15 日付『2022 年 12 月期第 2 四半期決算短信〔IFRS〕(連結)』の一部訂正についてにて公表しましたとおり、2022 年 8 月 5 日に開示した 2022 年 12 月期第 2 四半期決算短信の訂正を行いました。これは、主に、会計監査人の四半期レビュー手続の過程において、2022 年 12 月期第 2 四半期の四半期報告書提出までに実在性の確認できない資産を、OS としてチリの連結子会社である SL グループの取引について調査中ではあるものの保守的に費用処理したことによるものとなります。この訂正の背景には、SL グループにおける管理体制等の問題が露見したことから、現在 SL グループにおいて改善に取り組んでいるところであり、併せて、改善報告書に記載の一部施策の見直し等を行っています。

### ① 訂正するに至った経緯・原因

#### a. 子会社 SL グループにおける不適切な取引の存在

OS は、連結処理におけるリース資産の妥当性の検証手続において、チリの連結子会社である SL グループにて、同グループの現地顧問弁護士（SL 子会社の役員でもある）がオーナーであるリース会社 A 社との取引において価格の妥当性に疑念を抱いたため、2022 年 1 月に調査会社に依頼し調査を開始しました。2022 年 6

月に調査結果を受領し、SL グループと A 社との間で市場価格より高い水準での取引が行われていることを確認したため、内容を精査の上、2022 年 7 月に法的手続にも着手しました。

これについては、現状、決算内容の訂正には至らないものと考えていますが、今後、法的手続きが進捗し、開示すべき事象が確認された場合には、速やかに開示します。

b. 子会社 SL グループにおける資産性の不確かな資産の存在

これとは別に、2022 年 12 月期第 2 四半期決算の連結財務諸表を作成するにあたり、OS として SL グループの資産において目立って増加していた前渡金の内容を調査し、前渡金として計上することが適当でないものはあるべき勘定科目（ソフトウェア仮勘定等）に振り替える等一部は処理しましたが、残りは SL グループからの証憑の提出が不十分なまま内容や増減要因を明らかにできず、引き続き SL グループに対して証憑の提出を求める等、調査を継続していました。そのような中、前渡金については相応に調査が進んだ一方で、SL グループの財務諸表の信頼性に疑義が生じたことを受け、OS は、SL グループ財務諸表全体を対象とした増減分析を行い、SL グループの財務諸表の信頼性を評価することにしました。その結果、増減の主因に異常は認められず、OS として SL グループの財務諸表の信頼性を確認できたため、2022 年 8 月 5 日に第 2 四半期決算短信を開示しました。その後も、会計監査人の四半期レビュー手続の過程において、OS として、SL グループの財務諸表における勘定科目ごとの詳細を精査していく中で会計監査人との協議を重ね、2022 年 12 月期第 2 四半期の四半期報告書における連結財務諸表では調査未了の前渡金に限らず、90 日以上滞留している売掛金等、資産性を確認できない資産については保守的に費用処理することとなりました。

この結果、2022 年 8 月 5 日に開示した第 2 四半期決算短信における連結財務諸表の数値を四半期報告書に揃えるよう訂正しています。

② 決算短信訂正に至った背景と改善措置

a. 決算短信訂正に至った背景

ア. SL グループにおける管理体制の問題

SL グループの決裁フローは、B 氏が General Manager（チリ会社法上の最高執行責任者、以下、GM）及び取締役並びに発行済株式の 49%を保有する株主という立場を利用し、一人で決裁する体制となっていました。また、OS としてもコンプライアンス意識が不足していた B 氏を過度に信頼していたことで、SL グループにおける B 氏の一人決裁を容認しており、A 社との取引のような利益相反が生じうる取引についても特段の牽制体制を構築していませんでした。結果として、SL グ

ループの取締役会や経理部門が取引内容を十分に把握していなくとも B 氏の一人決裁が取引が進められることとなり、証憑も確認できない取引や利益相反が生じうる取引を牽制できない状態となっていました。

#### イ. SL グループにおける経理体制の脆弱性

SL グループのうちチリ及びエクアドルにある子会社は、経理の帳票入力や請求書発行業務を A 社に外注していました。そのため、SL グループ内で証憑やデータを保持しておらず、またそれらを管理する経理人員が不足していたため、証憑を確認するのに時間を要する状態となっていました。

#### b. 改善措置

##### ア. SL グループにおける管理体制の変更

SL グループにおいては一人で決裁できる体制となっており、また、SL グループの取締役会や経理部門が取引内容を把握しないまま証憑も確認できない取引や利益相反が生じうる取引を牽制できない状態でした。

この状態を解消するため、2022 年 6 月 22 日付で B 氏を SL の GM から罷免し、チリの 100% 連結子会社である Exprochile の GM である C 氏が SL の GM を兼務し、BOSA (※) の CFO と 2 名で決裁する体制を取りました。SL グループの子会社についても順次 B 氏から C 氏に GM を交代し、同時に利益相反の生じうる取引に対しては新体制の下で SL グループの取締役会において決議をとるようにすることで、経営の透明化に努めています。後述の「2. (2)②ウ. OS による SL グループのコンプライアンス意識の強化」を実施し、役職員のコンプライアンス意識を醸成することでこの体制を後押しします。

※ チリのグループ会社のバックオフィス業務を担う OS の 100% 連結子会社

##### イ. SL グループにおける経理体制の強化

SL グループのうちチリ及びエクアドルにある子会社は、経理の帳票入力や請求書発行業務を A 社に外注していました。SL グループ内で証憑やデータを保持しておらず、またそれらを管理する経理人員が不足していたため、証憑を適時に確認できない状態でした。

OS は、地域ホールディング単位でのガバナンス構想のもと、チリのグループ会社のバックオフィス機能を BOSA に集約することを基本方針としています。しかし、これまで OS と B 氏との間で経営方針の相違が生じていたため、SL グループのバックオフィス機能は BOSA に集約できていませんでした。これに対し、「2. (2)① 訂正するに至った経緯・原因」に記載の事態発覚を受け、2022 年 6 月 22 日に B 氏の SL グループにおける GM 職を罷免し経営方針の相違が生じなくなって以降



は、SLグループのバックオフィス機能はBOSAに集約できるようになり、SLグループの経理業務はBOSAのCFOの管理のもとで行う体制となっています。加えて、2022年8月末までにA社においてSLグループの経理を担当していた人員3名をSLグループに移籍させて経理業務を内製化し、2022年9月1日にはSLグループで経理課長1名を採用したことにより、SLグループの経理業務の質の向上と可視化を図っています。

#### ウ. OSによるSLグループのコンプライアンス意識の強化

SLグループに対しては、「2. (1)③b. コンプライアンス意識の浸透、意識改革」に記載の2022年5月31日から開始したコンプライアンス記事の配信を継続的にを行い、また、2022年8月30日に展開した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の周知を行うことで、コンプライアンス意識の醸成を促しています。加えて、「2. (1)③c. コンプライアンス教育」に記載の在外グループ会社向け研修について、2023年度中の実施を予定していましたが、SLグループについては2022年12月末までには開始するよう実施時期の繰り上げを図ります。

#### エ. OSによるSLグループの管理体制の強化

SLグループにおける今般の事態は、OSと経営方針の対立する少数株主が存在していたこと(※)により実態把握に時間を要していました。2. (2)②b. ア.～ウ.に加え、2022年9月下旬には、OS経理部及び事業部門がSLグループを訪問し、SLグループのCEO、経理責任者、経理担当者及びBOSAのCFOを対象としたヒアリングや証憑の現物確認をすることで事態の早期解明に取り組んでいきます。ここでは、第2四半期決算短信の訂正項目を中心に財務諸表の信頼性を再検証し、資産性にかかる調査を進めるとともに、現地の新管理体制の有効性も確認する予定です。

在外グループ会社に対しては、「2. (1)⑤c. ウ. グループ管理体制の構築」のとおり、今後資本関係の違いや会社の規模、ガバナンス体制等を踏まえてグループ会社を評価し、リスクアプローチ的な手法に基づいて管理する予定としており、SLグループについては、このヒアリング等の結果も踏まえ、グループ会社の管理分類が適当であるか再考する予定です。すなわち、このヒアリング等により、新管理体制に追加で改善すべき点が認められた場合には速やかに改善に取り組んだ上で、今後、現地の新管理体制の実効性を高めていけるよう、SLグループに対する内部監査の実施やMCRの導入を進めていきます。

※他のグループ会社において、経営方針が対立している少数株主の存在は認識していません。

「2. (1) 改善報告書記載の改善措置並びにその実施状況及び運用状況」に記載の改善措置に加え、上述の改善措置を実施することで再発防止に努めていきます。なお、提出日現在ではSLグループの財務諸表に関して調査中であり、最終的な調査結果の判明後は、然るべき原因分析と改善措置の見直しを行う予定です。

### (3) 改善措置の実施状況及び運用状況に対する上場会社の評価

OSは、本件事案により過年度決算を訂正するとともに決算発表を遅延させたことで、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改めて、深くお詫び申し上げます。上場企業としての重大な責任があると深く反省しています。

OSは、一部のOS及び子会社旧経営陣による関与や指示のもと、不適切な会計処理が実施される状態となっており、ガバナンス体制や内部統制が不十分であったことを反省し、このような事態を二度と繰り返さないよう、新たに招聘した社外取締役3名を含めた新経営体制のもと、全社一丸となって再発防止について議論し、改善措置に取り組んでまいりました。

特に、本件事案が発生した原因となった企業風土改革・従業員のコンプライアンス意識の醸成・会計リテラシー向上について一定の成果が現れ、同様の不正・不適切行為の未然防止・再発防止に有効な体制が構築されたものと考えています。

OSといたしましては、これまで実施してきた再発防止の取組を今後も継続的に実行・改善し、上場企業にふさわしいガバナンス体制とコンプライアンス体制を維持することで、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に励み、株主、投資家の皆さまをはじめ関係者の皆さまからの信頼回復に努めてまいります。

以 上