

改善状況報告書

2022年12月2日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 山道 裕己 殿

株式会社サカイホールディングス
代表取締役社長 山口 伸淑

2022年5月26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.....	3
(1) 過年度決算訂正の内容.....	3
① 訂正した過年度決算短信等.....	3
② 過年度決算短信等の訂正による業績への影響.....	4
(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯.....	6
① 会計監査人による2022年9月期第1四半期レビューの過程で発覚.....	6
② 独立調査委員会の設置.....	7
③ 本件不正会計の概要.....	7
(3) 過年度決算短信等を訂正するに至った原因.....	11
① 内部統制の不備.....	11
② 監査役会における監査機能の不備.....	12
③ 取締役会における監督機能の不備.....	13
④ コンプライアンス意識の欠如.....	13
⑤ 権限の集中.....	16
⑥ 子会社管理の不備.....	16
2. 改善措置並びにその実施状況及び運用状況等.....	16
(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.....	16
① 内部統制の再構築.....	16
② 役員体制の再整備.....	24
③ トップ主導の企業風土改革.....	26
④ コーポレート・ガバナンスの再構築.....	28
⑤ コンプライアンス意識の醸成.....	35
⑥ 子会社管理の強化.....	42
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.....	43

1. 改善報告書の提出経緯

株式会社サカイホールディングス（以下、「SHD」という。）は、2022年3月25日付「独立調査委員会の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、独立調査委員会から同日付で「調査報告書」を受領し、同年3月31日に過年度決算の訂正を行いました。訂正した過年度決算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27期（自 2016年10月1日 至 2017年9月30日）
- 第28期（自 2017年10月1日 至 2018年9月30日）
- 第29期（自 2018年10月1日 至 2019年9月30日）
- 第30期（自 2019年10月1日 至 2020年9月30日）
- 第31期（自 2020年10月1日 至 2021年9月30日）

b. 四半期報告書

- 第29期第1四半期（自 2018年10月1日 至 2018年12月31日）
- 第29期第2四半期（自 2019年1月1日 至 2019年3月31日）
- 第29期第3四半期（自 2019年4月1日 至 2019年6月30日）
- 第30期第1四半期（自 2019年10月1日 至 2019年12月31日）
- 第30期第2四半期（自 2020年1月1日 至 2020年3月31日）
- 第30期第3四半期（自 2020年4月1日 至 2020年6月30日）
- 第31期第1四半期（自 2020年10月1日 至 2020年12月31日）
- 第31期第2四半期（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）
- 第31期第3四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）

c. 決算短信

- 2021年9月期決算短信（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)

期間	項目	訂正前 a	訂正後 b	影響額 b-a	増減率(%)
第 27 期 (2017 年 9 月期) 通期	売上高	17,765	17,580	-185	-1.0%
	営業利益	725	552	-172	-23.8%
	経常利益	729	557	-172	-23.6%
	親会社株主に帰属する当期純利益	446	403	-42	-9.5%
	純資産	4,291	4,091	-199	-4.7%
	総資産	23,755	23,556	-198	-0.8%
第 28 期 (2018 年 9 月期) 通期	売上高	18,842	18,589	-253	-1.3%
	営業利益	866	621	-245	-28.3%
	経常利益	722	476	-245	-34.0%
	親会社株主に帰属する当期純利益	350	167	-183	-52.3%
	純資産	4,225	3,759	-466	-11.0%
	総資産	26,152	25,708	-444	-1.7%
第 29 期 (2019 年 9 月期) 通期	売上高	16,747	16,436	-311	-1.9%
	営業利益	981	680	-300	-30.7%
	経常利益	787	484	-302	-38.4%
	親会社株主に帰属する当期純利益	367	222	-145	-39.4%
	純資産	3,282	2,605	-677	-20.6%
	総資産	26,757	26,118	-639	-2.4%
第 30 期 (2020 年 9 月期) 通期	売上高	15,314	15,413	98	0.6%
	営業利益	1,504	1,554	49	3.3%
	経常利益	1,337	1,397	59	4.5%
	親会社株主に帰属する当期純利益	770	802	32	4.2%
	純資産	3,748	3,127	-621	-16.6%
	総資産	27,972	27,362	-609	-2.2%
第 31 期 (2021 年 9 月期) 通期	売上高	15,129	15,171	42	0.3%
	営業利益	1,256	1,315	59	4.7%
	経常利益	1,157	1,210	52	4.6%
	親会社株主に帰属する当期純利益	695	740	45	6.5%
	純資産	4,390	3,840	-550	-12.5%
	総資産	26,783	26,244	-538	-2.0%

b. 四半期報告書

(単位：百万円)

期間	項目	訂正前 a	訂正後 b	影響額 b-a	増減率(%)
第 29 期 (2019 年 9 月期) 第 1 四半期	売上高	4,233	4,195	-37	-0.9%
	営業利益	14	-17	-32	-
	経常利益	-35	-68	-32	-
	親会社株主に帰属する当期純利益	-28	-43	-14	-
	純資産	2,996	2,508	-488	-16.3%
	総資産	25,257	24,788	-469	-1.9%
第 29 期 (2019 年 9 月期) 第 2 四半期	売上高	8,672	8,526	-145	-1.7%
	営業利益	390	259	-130	-33.4%
	経常利益	295	165	-130	-44.1%
	親会社株主に帰属する当期純利益	180	117	-62	-34.7%
	純資産	3,191	2,631	-560	-17.6%
	総資産	26,114	25,568	-546	-2.1%
第 29 期 (2019 年 9 月期) 第 3 四半期	売上高	12,418	12,201	-216	-1.7%
	営業利益	573	376	-197	-34.4%
	経常利益	457	260	-197	-43.1%
	親会社株主に帰属する当期純利益	271	177	-93	-34.5%
	純資産	3,139	2,532	-606	-19.3%
	総資産	26,219	25,687	-531	-2.0%
第 30 期 (2020 年 9 月期) 第 1 四半期	売上高	4,173	4,236	63	1.5%
	営業利益	216	290	73	34.2%
	経常利益	163	238	75	46.3%
	親会社株主に帰属する当期純利益	36	75	38	107.9%
	純資産	3,220	2,596	-624	-19.4%
	総資産	26,646	26,057	-589	-2.2%
第 30 期 (2020 年 9 月期) 第 2 四半期	売上高	8,287	8,352	65	0.8%
	営業利益	550	630	79	14.5%
	経常利益	463	545	81	17.6%
	親会社株主に帰属する当期純利益	219	259	39	18.1%
	純資産	3,201	2,577	-623	-19.5%
	総資産	26,221	25,634	-587	-2.2%
第 30 期 (2020 年 9 月期) 第 3 四半期	売上高	11,387	11,474	87	0.8%
	営業利益	875	991	116	13.3%
	経常利益	760	878	117	15.5%
	親会社株主に帰属する当期純利益	388	449	60	15.4%
	純資産	3,318	2,720	-598	-18.0%
	総資産	27,883	27,332	-551	-2.0%

期間	項目	訂正前 a	訂正後 b	影響額 b-a	増減率(%)
第 31 期 (2021 年 9 月期) 第 1 四半期	売上高	3,889	3,890	0	0.0%
	営業利益	256	256	0	0.3%
	経常利益	220	221	0	0.3%
	親会社株主に帰属する当期純利益	126	117	-9	-7.1%
	純資産	3,774	3,147	-627	-16.6%
	総資産	27,689	27,060	-629	-2.3%
第 31 期 (2021 年 9 月期) 第 2 四半期	売上高	7,644	7,649	5	0.1%
	営業利益	540	547	6	1.2%
	経常利益	530	536	6	1.3%
	親会社株主に帰属する当期純利益	381	393	11	2.9%
	純資産	4,100	3,502	-597	-14.6%
	総資産	27,368	26,770	-598	-2.2%
第 31 期 (2021 年 9 月期) 第 3 四半期	売上高	11,559	11,569	9	0.1%
	営業利益	992	1,003	11	1.2%
	経常利益	942	954	11	1.2%
	親会社株主に帰属する当期純利益	653	667	13	2.1%
	純資産	4,236	3,642	-593	-14.0%
	総資産	26,976	26,383	-593	-2.2%

(2) 過年度決算短信等を訂正するに至った経緯

① 会計監査人による2022年9月期第1四半期レビューの過程で発覚

2022年1月25日から行われたSHDの会計監査人による2022年9月期第1四半期レビューの過程において、SHDの連結子会社で、保険代理店事業を行う株式会社セントラルパートナーズ（以下、「CPS」という。）の過年度の売掛金について過大計上の疑義があるとの指摘がされたことをきっかけに発覚しました。具体的には、会計監査人が、昨今の監査環境を踏まえた不正リスクシナリオの見直しを行ったことを契機に、CPSの売上を管理している売掛金元帳について、保険契約ごとに代理店手数料（後述1. (2)③a.）を詳細に分析した結果、同一の証券番号の明細が多数含まれていることが発見され、この発見を受けて、売掛金元帳の作成を担当していたCPS経理責任者に事実確認を実施したところ、意図的に改ざんしたデータをもとに売掛金元帳を作成していたことを認めたため、外部の専門家による調査を実施することとしました。

② 独立調査委員会の設置

SHDは、透明性の高い調査を迅速かつ徹底的に行うため、2022年2月9日開催のSHD取締役会において、日本弁護士連合会が定める「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、外部専門家を委員とする独立調査委員会を設置することを決議しました。委員長は、行政の情報公開審査会会長を務め、企業法務、コンプライアンスで豊富な経験を持つ川上明彦弁護士、委員は企業税務や会計業務で豊富な経験を持つ柴田和範公認会計士及び、愛知県弁護士会のコンプライアンスチームのチーム長、上場企業の第三者委員会の委員長を務めた経験のあるSHD社外取締役の矢崎信也弁護士に依頼をし、承認を得ました。矢崎信也弁護士は社外取締役としての職責から独立性・中立性が失われることはなく、短期間で迅速にかつ徹底的に調査を進めるために、SHDと独立調査委員会との間で円滑な連携の必要性からというものです。

SHDは、2022年3月25日付で独立調査委員会から「調査報告書」を受領し、本件不正会計の全容が判明したことから、2022年3月31日に過年度の決算短信等の訂正を行いました。

③ 本件不正会計の概要

本件調査の結果、判明した不正会計の概要は以下のとおりです（なお、役職名は本件不正会計発覚当時のもので記載しています。）。

本件不正会計は、SHDの2016年9月期第2四半期以降、CPSの代理店手数料収入（後述1.(2)③a.）について架空の売上・売掛金が計上されたというものです。

本件不正会計は、CPS代表取締役社長の指示により、CPS経理責任者であったSHD経理部次長により実行されました。独立調査委員会の調査報告書によれば、CPS代表取締役社長は、二代のオーナー社長のCPSないし自身への期待に応え、是が非でも事業計画を達成し利益をあげなければならないとの強い思いから、部下であるCPS営業部長やCPS経理責任者に対し、CPSの経営状況を良く見せるために、強いプレッシャーをかけ、CPS経理責任者に指示をして本件不正会計をするに至らしめたとされています。

a.代理店手数料収入の仕組み

CPSの事業は、コールセンターを拠点とした保険代理店事業で、その中心的な事業モデルは、代理店契約を締結した保険会社の保険商品（主に医療保険）を消費者向けに紹介・販売し、これにより成約した保険契約について、保険会社から保険料に応じた支払われる代理店手数料収入を得るというものです。CPSが取得できる代理店手数料は、保険会社ごと・保険商品ごとに支払条件が異なっているものの、いずれの場合

においても、保険契約者が保険会社に支払う保険料に対する代理店手数料の割合、代理店手数料の発生期間（たとえば5年間又は10年間）、保険契約が途中解約等により早期に失効した場合の既払代理店手数料の戻入方法等が決められています。また、代理店手数料は、保険契約者と保険会社との間の保険契約が継続していることを前提として支払われます。

b.売上計上基準

CPSは、売上計上基準に、代理店手数料の見積計上という手法を採用していました。これは、いったん成立した保険契約は、一定期間の継続が見込まれ、ある月に保険料が支払われた保険契約について、翌月に保険料の支払いが突如途絶えるという割合は、決して高いものではなく、したがって、今月、代理店手数料が発生した保険契約については、来月以降も代理店手数料が発生する見込みが高いということを踏まえ、保険契約の継続が合理的に期待できる期間の将来の代理店手数料収入は、現在の売上として計上してよいという考えに基づくものです。保険契約の継続が合理的に期待できる期間については、CPSが募集した保険契約の平均的な継続率（継続期間）に関するデータを踏まえて、当月に代理店手数料が発生した保険契約につき、来月から2年間の代理店手数料見込額を現実の入金額に加算して当月売上に計上するという、2年基準を採用していました。しかし、CPSは、保険契約の当事者ではないため、保険契約継続の有無や保険料支払いの有無に関する情報を直接入手することはできず、保険会社から毎月取得する代理店手数料の入金に関する明細（以下、「代理店手数料明細」という。）により、これらの情報を知ることができます。この明細は、保険会社によってやや異なるものの、保険契約者の氏名、証券番号、代理店手数料等の情報が含まれています。

CPSでは、毎月、保険会社から取得した代理店手数料明細をもとに2年基準に基づいて計算した売掛金元帳を作成した上、これを利用して売上に関する仕訳データを作成していました。本件不正会計の手法で特に重要な点は、当月1か月分の代理店手数料明細をもとに、2年基準による売上を算出している点です（この結果、当月分の代理店手数料明細のみを書き換えることにより、将来2年分に入金が見込まれる売上を改ざんできることになる。）。CPSの売掛金元帳は、表計算ソフトを用いて作成した複数のスプレッドシートの集合体で、このスプレッドシートにより、月別・保険会社別・保険種別・証券番号別に、保険契約ごとの売掛金残高（前述のとおり、これは翌月から24か月間の代理店手数料の見込額の合計である。）を管理していました。

c.具体的手法

本件不正会計にかかる主な具体的な手法は、2年基準による売上・売掛金計算の基礎となる、保険会社から毎月取得する代理店手数料明細を改ざんするというものでし

た。SHDの会計監査人は、決算期末（毎年9月30日）時点において、保険会社への残高確認を行い、保険会社から得られる代理店手数料の合計件数及び合計金額と、CPSのそれらとを照合しているため、代理店手数料明細を改ざんしたことにより、代理店手数料明細の合計件数と合計金額において保険会社の回答との間に差異が生じると改ざんの証跡となり、不正会計が発覚するおそれが高まることから、代理店手数料明細の合計件数と合計金額を変えずに架空の売上・売掛金を計上するという巧妙な手法を取っていました。例えば、代理店手数料明細上の手数料金額を書き換えて、代理店手数料の金額を水増しするというものでした。例えば、あらかじめ1セットの架空の代理店手数料明細を作成しておき、これらを毎月の真正な代理店手数料明細に追加する方法に変更していました。具体的な手順は、以下のとおりです。

(ア) まず、1セットの架空の代理店手数料明細約15,000件を準備する。代理店手数料明細から任意の保険契約のレコードをコピーし、証券番号と契約者名を架空のものに書き換え、保険料及び代理店手数料に一定の倍率を乗じて水増ししたものである。また、改ざんする手数料は13回目以降とするのが効率的な売上の水増しにつながるため、架空の手数料明細における支払回数は、いずれも13回目以降とされている。

(イ) 準備した架空の明細は、必ずしもそのすべてが真正な代理店手数料明細の改ざんに用いられるわけではない。まず改ざん後の売上をいくりにするのかを決め、ここから逆算して、架空の代理店手数料合計額を決める。この金額に応じ、真正な代理店手数料明細に追加する明細を、(ア)の架空の代理店手数料明細から抽出する。たとえば2021年9月では、改ざん後の売上を32,012千円と決定し、次に、(ア)の架空の代理店手数料明細のセットから合計金額が32,012千円になるように明細の一部を抽出した。この結果、10,347件の代理店手数料明細が抽出された。

(ウ) 抽出した架空の代理店手数料明細を真正な代理店手数料明細に追加する準備として、保険料が発生しているものの当月の代理店手数料がゼロになっている保険契約に着目する（A社は、代理店手数料は初回の保険料の支払いから5年しか支払われないため、保険契約は存続し保険料が支払われていても、代理店手数料が発生しない保険契約が存在する。）。真正な代理店手数料明細から、代理店手数料がゼロになっている明細を削除することで、代理店手数料の合計件数を変えないで、架空の代理店手数料明細を追加することができるようになる。2021年9月においては、このような保険契約が15,115件存在した。このうち14,596件の明細を削除し、架空の代理店手数料明細を追加しても明細の件数が増加しないようにすることができる。

(エ) (ウ)の操作を行った後の真正な代理店手数料明細に対し、(イ)で抽出した架空の代理店手数料明細を追加する。2021年9月については、(イ)で抽出した10,347件（金額にして32,012千円）の架空の代理店手数料明細を、(ウ)の操作により14,596件分の明細を

削除した代理店手数料明細に追加した。

(オ)(エ)の操作により、代理店手数料明細全体の合計手数料額が増加したため、会計監査人による残高確認において不正が発覚しないように、マイナスの代理店手数料明細を追加して代理店手数料の合計額を真正な代理店手数料明細と同一にする。2021年9月については、(ウ)で14,596件の真正な代理店手数料明細を削除し、(エ)で10,347件の架空の代理店手数料明細を追加したため、代理店手数料明細全体では残り4,249件の架空の明細を追加することができる。そこで、合計△32,012千円の金額を適当に按分し、4,249件のマイナスの代理店手数料明細を作成し、代理店手数料明細に追加する。以上の操作の結果、改ざんされた代理店手数料明細では、プラスの代理店手数料の合計は32,012千円水増しされているが、マイナスの手数料も含めた手数料明細全体の手数料合計額は真正な代理店手数料明細と一致している。また、14,596件の真正な明細を削除し、10,347件のプラスの架空明細と4,249件のマイナスの架空明細を追加しているため、改ざん前後を通じて明細の件数は一致している。代理店手数料明細全体の合計件数と代理店手数料合計金額は、保険会社からの回答と一致するため、SHDの会計監査人の残高確認によっても不正は検出されないことになる。

手数料区分	件数	金額
手数料プラス	10,347件	32,012千円
手数料マイナス	4,249件	▲32,012千円
手数料ゼロ	▲14,596件	0千円
合計	0件	0千円

(カ)(ア)から(オ)までの方法により改ざんされた手数料明細をもとに、2年基準に基づく売上を計算する。(ア)のとおり、架空の手数料明細は13回目以降のものとしてされているため、プラスの架空手数料の合計額を24倍した金額が、架空の売上高及び売掛金となる。2021年9月の例では、プラスの架空手数料の合計額32,012千円を24倍した768,300千円の売上・売掛金が架空のものとしてA社の売掛金元帳に計上される。

(キ)マイナスの代理店手数料は、2年基準による売上計算の対象外である。(オ)により追加されたマイナスの手数料は、売掛金元帳の残高に影響を及ぼさない。

以上の手法につき、2021年9月に改ざんした後の代理店手数料明細と真正な代理店手数料明細を比較すると比較すると以下のとおりです。

円	A.改ざんされた代理店手数料明細		B.真正な代理店手数料明細		Bに追加した代理店手数料明細	
	件数	手数料	件数	手数料	件数	手数料
プラス	58,243	60,503,435	47,896	28,490,903	10,347	32,012,532
マイナス	7,891	-43,551,672	3,642	-11,539,140	4,249	-32,012,532
ゼロ	2,981	0	17,577	0	-14,596	0
合計	69,115	16,951,763	69,115	16,951,763	0	0

売掛金の24か月計算の基礎となる手数料の合計額、60,503千円のうち32,012千円が架空。

会計監査人は合計件数と合計金額について保険会社に残高を確認する。

会計監査人のチェックを免れるため、プラスの金額32,012千円と同額になるようにマイナス金額32,012千円を増やしている。また、件数についてもネットでゼロになるように調整している。

(3) 過年度決算短信等を訂正するに至った原因

① 内部統制の不備

a. CPSの経理体制の不備

2013年12月から2021年1月までの7年間にわたり、CPS経理責任者が固定されていませんでした。また、CPSの経理部門は、時期によるものの、CPS経理責任者を含めて概ね2名しかおらず、この間、CPS経理責任者の上司となるCPS管理本部責任者は、経理業務に関与することはなく、また、管理本部責任者が不在の期間もありました。さらに、歴代のCPS管理本部責任者は営業出身者であり、会計の十分な知識を持つ者がいない状態が続いていました。本件不正会計は、実行者であるCPS経理責任者以外の者が、保険会社から入手する真正な代理店手数料明細と2年基準に基づく売上・売掛金の計上に用いられた代理店手数料明細や売掛金元帳のデータと比較し、あるいは、代わりに売掛金元帳の作成を行ってれば、より早期に発見され、又は、けん制が働き不正が防止されたと考えられます。

また、2年基準に基づいた代理店手数料収入にかかる売上・売掛金の算出は、保険会社から取得する毎月の代理店手数料入出金明細のデータをもとに、スプレッドシート（表計算ソフト）を利用して行われていましたが、2016年1月以降、本件不正会計の実行者であるCPS経理責任者は、自ら2年基準に基づく売上高の算出作業を行うようになり、本件不正会計が行われる機会が生まれました。代理店手数料明細をもとに行う売上高の算出作業に関するマニュアルは作成されておらず、ほかにこの売上高の算出作業をできる者はいない状況となってしまいました。

b. SHD管理部門の不備

SHD管理部門は、子会社を含めグループの各事業部門に対してのけん制機能が求められますが、十分な人材が配置されず、慢性的な人材不足の状況が続いていました。SHD常勤監査役らがSHD社長に管理部門の人材強化を求めたことはあったものの、常に営業部門が優先され、管理部門の人材強化と教育に十分な投資を行うことはありませんでした。

c. 内部監査の不備

SHDでは、2019年まで内部監査部門が存在せず、内部監査部門を設置後も株式会社エスケーアイ（SHD連結子会社、以下「SKI」という。）のみを内部監査の対象としており、本件不正会計が行われていたCPSは内部監査の対象ではありませんでした。また、SHD内部監査部門には専任の人員も配置されていない不十分な体制でした。また、内部監査計画の策定においては、不正リスクを含めたリスク管理を行ってこなかったこと、監査役や会計監査人と計画策定から実施結果に至るまで十分に協議していなかったことから、不正リスクを意識した内部監査手続きを設計できず、かつ、そのスキルを保有した人材も存在していませんでした。

また、CPSには内部監査部門が存在せず、監査対象となる部署であるCPS管理本部の担当者が形式的な内部監査を行うことになっていたため、有効性に問題があり、少なくとも会計面については、全く機能していませんでした。

② 監査役会における監査機能の不備

a. SHD監査役

SHD常勤監査役は、複数の子会社の監査役を兼任し、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ていなかったと認識しています。SHD常勤監査役は会社の課題を認識しつつも、SHD経営陣に強い提言ができておらず、SHDグループ子会社の監査役との情報交換もほとんど行われていませんでした。

b. CPS監査役

本件不正会計が行われたCPSの監査役は、監査役協会に登録する等の措置を講じることなく、監査役監査の知識不足から、従業員の規程違反の有無等が中心で、会計処理の適正性といった課題に踏み込んで実施されることはありませんでした。

③ 取締役会における監督機能の不備

本件不正会計の発覚当時、SHDには社外役員が5名おり、社外役員のみ意見交換は行われていたものの、社外役員とSHD社長との意見交換はほとんど行われず、また、SHD社長及び管理部門担当取締役は権限と情報が集中し、さらに、SHD総務部担当から社外役員に提供される情報が限定的であり、SHD取締役会開催の直前での資料提供もあったため、会社としての問題点の把握に社外役員の知見を十分に活用できていませんでした。

④ コンプライアンス意識の欠如

a. 良好な営業成績を維持することがコンプライアンスを遵守するより優先される雰囲気醸成されていたこと

SHDグループでは、毎月、子会社ごとに会長承認会議（1か月間の営業成績、今後の事業計画・経営方針についてSHD社長に報告し承認を得る会議、SHD社長の子会社での肩書によって会長承認会議または社長承認会議、以下「会長承認会議等」という。）を行ってきましたが、この会議において、SHD社長によい報告をするために常に事業計画を達成し続けなければいけないという強いプレッシャーが、CPSでは、不適切な会計処理を行ってまでも実現しなければならないという解釈に歪められ、本件不正会計の実行につながってしまったと認識しています。

独立調査委員会が実施した企業風土に関する従業員アンケートにおいて「売上や利益のためなら、法令や倫理的にグレーな部分があったとしても構わない」という雰囲気がある」という問に対し、CPS及びSHDグループ全体で「いいえ」の回答が55%となっており、半数近くの従業員がコンプライアンス遵守が徹底されていない雰囲気を感じているとの結果がでています。良好な営業成績を維持することが、コンプライアンスを遵守することよりも優先される雰囲気が醸成されていたと認識しています。

b. SHDグループ経営陣の規範意識やコンプライアンス体制の構築に関する意識が鈍麻していたこと

SHDグループでは、コーポレート・ガバナンスやリスク管理、コンプライアンスを推進するために、以下の組織・会議体を設置していましたが、いずれもその役割を果たしていたとは言えないと認識しています。

名称	主な役割等	課題等
コンプライアンス・リスク管理委員会	コンプライアンス・リスク管理体制の構築に関する取り組みの具体策についての審議・決定、コンプライアンスに関連する問題が発生した場合に、その内容・対処案を取締役会等に報告すること等。	2012年10月から2021年6月までの間で開催されたのは僅か9回で、形骸化していたと言わざるを得ない。また、組織上、SHD代表取締役社長の指示命令に服す位置付けになっていた。
常勤取締役会	社外取締役を除く常勤取締役で構成、経営の意思決定、業務執行監督が主な役割で、経営計画の策定、取締役会への付議事項の決定等を行う。	本件不正会計発覚時、SHD社長、管理部門担当取締役含め3名の取締役で構成され、SHD社長及び管理部門担当取締役への権限と情報の集中を招いてしまった（左記の役割の会議体として経営会議が設置されてはいたものの、直近では開催実績がなく、常勤取締役会が経営会議に取って代わっていた）。 （常勤取締役会及び経営会議は2022年4月に廃止）
コーポレート・ガバナンス室	ガバナンス体制及び内部統制強化に向け、法務に関する検討、コーポレート・ガバナンスコードへの対応、不正行為の防止、リスク対応等。	専任者がおらず、契約書のリーガルチェック等が中心で、ガバナンス体制や内部統制の強化に向けた取り組みには至っていなかった。 （2022年5月に廃止）
執行役員会議	予算、事業計画の立案、常勤取締役会への上申、業務執行の進捗、対応策の報告、提案等。	予算、事業計画の立案、実行を主な役割としており、リスク管理等については議論していなかった。 （2022年4月に廃止）

これらの組織・会議体のほか、過去にはコンプライアンス担当役員（SHD管理部門担当役員が兼務）を設置していた時期もありましたが、具体的な活動実績はなく、形骸化していたと言わざるを得ないと認識しています。なお、2020年12月に管理部門担当取締役の交代があったこともあり、それ以降、コンプライアンス担当役員は設置されておられません。

リスク管理については、リスク管理方針の定めがなく、子会社を含めリスク管理規程は定めていましたが、実態として、規程に沿った適切なリスク管理を行っていたとは言えないと認識しています。また、SHDにおいて、子会社の管理部署が明確ではありませんでした。

さらに、2019年以降、SHDは、グループ内で発生した不祥事に関し、以下のとおり、社内調査委員会を3回、外部調査委員会を1回設置し、それぞれ調査報告書を受領しています。

過去の不祥事に関する調査

報告書の日付	委員会の種類	内容
2019年7月22日	社内	グループ子会社店舗における不祥事
2020年4月27日	社内	第三者への貸付に関する不祥事
2020年9月17日	社内	太陽光発電所用地の転貸借に関する不祥事
2020年11月13日	外部	同上

これらの不祥事は本件不正会計と直接の関連性があるものではありませんが、各調査報告書では、繰り返し、コンプライアンス意識の不足、ガバナンス体制の構築の必要性と内部統制の不備が指摘されていました。SHDでは、その都度、関係者の処分や表層的な改善を行うに止まり、実効性のある本質的な再発防止策が実行されるには至りませんでした。調査委員会を設置するまでの不祥事が複数発生し、調査報告書を受領したにも関わらず、根本原因から目を背け、経営の改善に活かすことができていないということは、SHDグループ経営陣の規範意識やコンプライアンス体制の構築に関する意識が鈍麻していたと言わざるを得ないものと認識しています。

c. コンプライアンスに関する従業員への教育、情報発信ができていないこと

SHDグループでは、コンプライアンスに関する十分な教育、啓発活動や情報発信が組織として実施できておりませんでした。明文の法令・ルールへの遵守に止まらず、株主・投資家の皆さま、お取引先さま、お客さま、従業員等ステークホルダーへの誠実な対応や、上場企業として適正な開示を行うことの重要性の認識や会計知識といったことを教育・啓発してこなかった結果、「この会計処理をやったらずいのではないか」、「この数値はきちんとチェックされているか」といった会計に関する倫理観が欠如し、上場企業として適正な開示を行うことの重要性が理解されず、本件不正会計を生じさせたものと認識しています。

d. 内部通報制度の不備

SHDグループは、内部通報制度を設けていましたが、従業員に対する周知が不十分だったため、十分に機能していなかったと認識しています。また、2021年7月に社外

相談窓口を追加し、2020年12月から2022年2月まで通報実績は6件あり、個別に対処していますが、全ての従業員が制度を知っているか、躊躇なく利用できるか等、制度の運用状況を定期的に確認することは行っておりませんでした。

⑤ 権限の集中

社外役員に対しての十分な説明がないまま、SHD取締役会においてSHD社長の権限を強化する職務権限規程の改訂がなされる等、取締役や従業員の権限に対するけん制を目的とした適切かつ具体的な規程や体制の整備が行われてきませんでした。

また、SHD常勤取締役のみで開催されるSHD常勤取締役会、子会社ごとに開催される会長承認会議等は、グループ横断での情報共有、意思決定がなされず、権限の集中、不透明な意思決定の温床になっていたと認識しています。

⑥ 子会社管理の不備

SHDでは、関係会社管理規程を制定し、子会社の経営管理を行う体制は、制度上は存在していたものの、実態は、子会社ごとに毎月開催される会長承認会議等において、営業成績の報告・承認を得るというものに止まっていました。SHD社長ほか役員や、SHD及び子会社の管理部門は、承認会議に提出される数値がどのような処理プロセスを経ているのか、潜在する会計リスクの状況を含め子会社の経営実態を把握しようということはありませんでした。

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 内部統制の再構築

a. CPS経理体制の整備

【改善報告書に記載した改善策】

本件不正会計の直接的な原因は、長年にわたり、CPS経理責任者による業務の属人化を許し、相互けん制が全く効いてなかったことです。今後、CPS経理業務フロー上のダブルチェック（業務フロー上で、CPS経理及びSHD経理部のチェックを行うこととします。対象業務、タイミングは、経理業務に関するマニュアル整備の過程で検討、決定することとします。）、内部監査部門による内部監査（四半

期ごと)を実施することで、けん制が行われる体制とします。

CPS経理は現在2名(課長1名専任、パート1名専任)の体制ですが、2022年6月末までに、新規採用乃至人事異動で専任2名、SHD兼任1名、計3名を増員し(増員する3名のうち1名は経理経験者とする。)、計5名体制とします。

また、経理業務に関するマニュアルについて、改善報告書提出後に点検し、全面的に修正等を行ったうえで、CPS経理部内でのマニュアルの読み合わせ(週次)を行うとともに、業務内容や社内ルールの変更があった時等、必要に応じて修正、加筆を行い常時正しい業務フローが共有される状況とします。マニュアル整備は、実効性の高いものとするべく、顧問契約を締結した公認会計士(大手監査法人で上場企業の会計・内部統制の監査の経験を豊富に有する公認会計士、2022年2月、経理、会計、内部統制の再構築に関する助言を目的に顧問契約を締結。以下「顧問公認会計士」という。)の助言を得つつ、検討、実施することとします。CPS経理とSHD経理が連携して、2022年7月末までに整備します。

(マニュアル整備・運用の考え方)

- ・ 本件不正会計が行われた売掛金元帳の作成プロセスだけでなく、CPS経理の業務全般の洗出しを行い、財務諸表の作成・開示プロセスに大きな影響を与える業務を中心に、特に重要な業務、ミスが起こりやすい業務をピックアップする。
- ・ 特に重要な業務、ミスが起こりやすい業務を、業務フロー上、ダブルチェックの対象とし、チェックの項目、方法、タイミング、チェック者を決定する。
- ・ ダブルチェックで発覚した不備やミスが発生した場合に、「いつ、どの工程で、どんなミスが発生したのか」記録していくフォーマットを制定する。フォーマットには、記録者(不備やミスが発生させた者)、内容、原因、再発防止策を記録できるものとする。
- ・ マニュアルどおり業務が実施されているか、2022年8月以降、内部監査部門が月次で監査を実施し、9月末時点で有効性を検証する(その後、内部監査部門の監査は四半期ごとに実施)。
- ・ 内部監査部門による検証結果を踏まえ、マニュアルに不備が認められた場合、検証後1ヶ月以内に、CPS経理がSHD経理と連携して再整備する。

【実施・運用状況】

イ. CPS経理の体制整備

CPS経理は2022年5月末現在2名(課長1名専任、パート1名専任)の体制でした

が、2022年6月末までに、社内異動により専任1名（経理経験者）及び兼任1名（人事との兼任）、グループ内異動により専任1名（SKIより出向受入）の計3名を増員し、計5名体制としました。また、ダブルチェック、けん制機能がなかったCPS経理業務について、不正・ミスを防止するために、売掛金だけでなく、支払、伝票入力から決算に至るまでのプロセスをマニュアル化し、CPS経理部で週次での読み合せを行うとともに運用しています。マニュアル整備に際しては、内部統制が有効に機能するものとするべく、顧問公認会計士に助言を求め、反映しています。具体的な例としては、支払依頼書の作成部署が経理部になっていましたが、本来、支払依頼書はその取引が発生した部署が経理部に支払を依頼するための書類であり、支払の基となった取引の内容を理解しているのは支払依頼部署であることから、支払依頼部署が金額、支払先を十分検討し支払依頼書を作成、経理部に支払を依頼するというフローに変更しました。また、本部長が承認する支払の対象を、一部の支払形態としていたものを、支払形態に関わらず一定金額以上のものに変更しました。

特に、ミスの大半は売掛金の計上と仕訳入力プロセスで起きており、売掛金の計上プロセスについては、CPS経理内でのチェック、SHD経理部でのチェックを行うことで、不正・ミスを検知できる体制としました。具体的には以下のとおりです。

（売掛金計上プロセス）

- ・ 売掛金計上の基となる各保険会社からの「代理店手数料データ（CSV、保険会社から毎月取得する代理店手数料の入金に関する明細）」及び「支払通知書（PDF、保険会社から毎月取得する保険会社からCPSに支払われる代理店手数料の支払い額の通知）」を、CPSのクオリティマネジメント部（以下、「QM部」という。保険の募集に関する品質管理・保全業務を担当する部署）が、各保険会社の専用Webサイトからダウンロードし（以前はCPS経理部がダウンロードしていましたが、本件不正会計では、ダウンロードしたCSVデータそのものを改竄していたため、これを防止するため、CPS経理部ではなく、QM部がWebサイトからダウンロードすることにしたものです）、CPS経理部とSHD経理部にそれぞれ送付する。
- ・ CPS経理部は、QM部から送付された「代理店手数料データ」及び「支払通知書」を基に、担当者が売掛金仕訳入力用資料を作成し上司が承認したものを、SHD経理部に送付する。
- ・ SHD経理部は、CPSのQM部から送付された「代理店手数料データ」及び「支払通知書」を基に、CPS経理部から送付された売掛金仕訳入力用資料を確認する。

（仕訳入力プロセス）

- ・ CPS経理部は、売掛金仕訳入力用資料や支払に係る証憑（支払伝票、請求書、納

品書、支払稟議書等)を基に、担当者が仕訳入力した時点で仕訳伝票リストを印刷し、上司が入力内容を確認、検印し、月次決算確定後にSHD経理部に「財務会計システム」のデータを送付する。

- ・ SHD経理部は、CPS経理部から送付された「財務会計システム」の入力内容を確認する。(以上の業務を月次で実施)

上記のとおり、SHD経理部によるダブルチェックのプロセスを実施しています。本件不正会計では、CPSにおける売上計上にかかる業務フロー上のダブルチェックがなされていなかったことが原因の一つでしたが、プロセスの厳格化により、同様の行為が行われない体制になっていると考えております。

そして、本件業務フロー(売掛金計上プロセス、仕訳入力プロセス)がマニュアルどおり実施されているか、CPS内部監査室が監査を実施し2022年9月末時点で検証、有効性を確認しております。内部監査の結果、周辺業務で見つかった不備(個別決算手続きの文書化の不足、SHDグループとしての会計方針、手続き等の徹底不足)につきましては2023年3月末までに対応を完了する予定です。

また、CPS経理で不備やミスが発生した場合に、「いつ、どの工程で、どんなミスが発生したのか」を記録していくフォーマットを制定し、記録者(不備やミスを発生させた者)、内容、原因、再発防止策を記録することで、再発防止を図っています。なお、記録したフォーマットは、CPS経理部内で共有するとともにCPS社長及びSHD経営企画部へ月次報告しております。

これらにより、業務フローの標準化に向けた体制整備は達成できたものと考えておりますが、より正確な処理や速やかな報告が行われるよう、CPS経理担当者のスキル向上を図ってまいります。具体的には、経理マニュアルの週次読み合わせとともに、2022年11月より、経理業務にかかる勉強会(原則毎週実施。各経理業務のプロセスの説明、マニュアルに沿って実施した作業結果を検証するポイント、エビデンスや承認といった内部統制の重要性についての共有等)を実施していきます。

また、CPS内部監査室による内部監査を四半期ごとに実施し、プロセスの確認、マニュアルの更新といった運用を継続してまいります。

ロ. CPS経理処理の見直し

本件不正会計は、体制の問題のほか、保険代理店手数料にかかる売掛金の見込計上やその洗い替え処理等経理処理に複雑なプロセスがあったことも、その背景にあったと考えており、経理処理の正確性を担保するため、経理処理そのものの見直しをしてまいります。

(保険代理店手数料にかかる経理処理の主な見直し)

～2021年9月	従来は会計年度における代理店手数料の入金額を売上として計上するほか、将来受領する保険代理店手数料のうち、向こう2ケ年内の入金予定額を売掛金として認識し、売上として計上する方法によっておりました。
2021年10月～	上記の経理処理では、売上高見積額の妥当性や見積計上した売掛金と実際入金された保険代理店手数料との差額処理を誤るなどの懸念があり、それらを払拭するため、2021年10月からは、保険会社より通知される当該手数料金額にて売掛金/売上高の計上処理を行うこととしました。これにより、差額処理を誤るといったミスがなくなると考えております。

b. 管理部門（第2線）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】

SHDは、経理・総務等の管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。不正の予防・ミスの検知体制を強化するため、上場企業での管理部門の経験者を中心に即戦力となる人材の登用を主な方針として、2022年6月末までにSHD人財戦略部が具体的な人員計画を立案し、2022年10月末までに実施する予定です。具体的には、SHD人財戦略部が、子会社含め、経理・総務等の管理部門にヒアリングを行い、「実際の業務量」や「どのようなスキルを持つ人材が何人必要なのか」等を把握し、管理部門、各子会社、グループ全体で必要人員を積み上げたうえで立案します。計画の実施状況は、集中再生プロジェクトチームが確認することとします。

【実施・運用状況】

不正の予防・ミスの検知体制の強化に向けて人員を拡充するべく、2022年6月に、SHD人財戦略部が、子会社含め、経理・総務等の管理部門にヒアリングを行い、グループ全体の管理部門の人員計画を策定（2022年6月グループ経営会議に上程）したうえで、経験者を中心に即戦力となる人材の登用を主な方針として採用活動及び人事異動を行ってまいりました。2022年11月末現在、グループ全体の人員計画2022年5月末比14名増員（管理職9名、担当者5名）に対し、実績は9名の増員が決定しております（管理職4名、担当者5名）。

		計画	実績(11月末現在)	
管理職	SHD	7名	3名	経理(大手金融の経理管理職)、人事(上場企業の人事管理職)、システム(ソフトウェア会社のシステムエンジニア)
	CPS	1名	1名	管理本部(人事総務経験者)
	SKIM	1名	—	—
担当者	SHD	2名	2名	経理(経理経験者)、総務
	CPS	3名	3名	経理(経理経験者等)
計		14名	9名	

2022年10月入社のSHD 経理部 部長は大手金融会社の財務部門の管理職出身で、財務会計の豊富な知識と経験を有しております。これまで、CPS(本社:岐阜県大垣市)及びエスケアイマネージメント株式会社(SHD 連結子会社、以下「SKIM」という。)(本社:愛知県知多市)の財務会計の業務は、SHD(本社:愛知県名古屋市)と本社所在地が異なることもあり、十分な統制が取れていなかったと考えております。今後、SHD 経理部を中心とするプロジェクトチームを組成し、SHD 経理部がグループ全体の財務会計の統制を担う体制にしていきたいと思います。

SHD 経理部を中心とするプロジェクトチーム

体制	(責任者) SHD 執行役員 経営企画部 部長 (リーダー) SHD 経理部 部長 (メンバー) グループ各社の経理部門
目的	・ 2023年10月から開始されるインボイス制度、2024年1月から義務化される電子帳簿等保存へのグループとしての対応 ・ 帳票の電子化やWeb配信等によるペーパーレス化推進を通じた経理業務の合理化、グループ統制の強化
活動期間	2022年11月～2024年3月(予定)

また、2022年11月入社のSHD 人財戦略部 部長は上場企業の人事部門の管理職出身で、人事全般の実務に精通しております。着任後は、SHD 人財戦略部が中心となり、グループ共通の人事制度、教育制度を構築し、現在、子会社毎に人事制度や研修体系が異なるため、グループ横断での異動や、人材育成が十分にできていないといった課題を改善していく予定です。

人員(管理職)が不足する部門(SHD 総務部、SKIM 管理本部長等)の業務は、SHD 経営企画部他の部長職等が兼務して対応しております。管理職の採用が遅れている要因は、各分野での経験、知識が豊富な即戦力の人材を募集していることや勤務地(SKIM 本社:愛知県知多市)の問題があると考えております。引き続き、SHD 人財戦略部が採用活動を継続し、早急に計画に沿った人員拡充を行います。採用状況はSHD 経営企

画部と共有し、2023年3月末までに計画通り管理部門の人員拡充を行うこととします。

c. 内部監査部門（第3線）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】

これまで、内部監査部門は2名体制（SHD 在籍者で監査対象はSKI店舗のみ）で、十分な内部監査が行えない体制でした。2022年6月末までに、新規採用1名及び人事異動1名で2名増員し、SHD 内部監査部は専任者4名の体制とし、SKI店舗のみではなく、SHD 各部門も監査対象に含める予定です。新規採用1名は内部監査の経験者とし（大手金融機関の内部監査経験者の採用が決定しており、2022年6月より内部監査部の責任者として配置予定）、人事異動1名はSHD グループでのキャリアが長く過去に内部監査部門の経験を有する部長クラスとし、さらに、顧問公認会計士から内部監査の実務にかかる助言を受けることで、内部監査部の監査レベルを向上させていきます。

不正リスクを含めたリスク管理がなされていなかった内部監査計画については、SHD 内部監査部が、計画の見直しに向け、監査役及び会計監査人と協議を行います（2022年6月末）。監査役及び会計監査人の意見を反映した内部監査計画をもとに、監査役及び会計監査人と連携し、その実施状況を四半期ごとに点検してまいります。

【実施・運用状況】

2022年6月にSHD 内部監査部門の人員を2名増員し（他企業内部監査部門の経験者1名の新規採用、SHD 内部監査部門の経験者1名の人事異動）、4名体制としました。また、顧問公認会計士からは、内部監査部の監査レベルの向上に向け、週次の集中再生プロジェクトチームを通じ、会計監査の観点から、内部監査計画、監査対象の選定、監査内容や監査方法等について助言を受けました。そして、2022年6月末に、監査役及び会計監査人と協議し、その意見を反映した監査計画を策定しました。

さらに、2022年7月に、内部統制監査の経験を有するアドバイザー（他企業の監査役及び内部統制部門長の経験者）と業務委託契約を締結しました。アドバイザーからの助言を踏まえ、SHD 経営企画部が第2線担当部署として主体となり、SHD 内部監査部の協力を得ながら、「全社統制、決算財務統制、IT 全般統制」に関して、全てコントロールの実施内容、評価手続について、他社事例も参考に、より完成度の高いものに改訂を行いました。

その結果、この見直し内容で会計監査人とは合意を得ることができました。なお、「業務処理統制」については、不祥事のあったCPSを除き、概ね問題はないため、大きな変更はしていません。

その後、SHD 内部監査部が第3線の立場から、評価シート等を用いて、業務を統制する担当部署との面談、資料の収集、評価等を実施したところ、規程類の未整備、業務マニュアル等文書化の不足、制度に対する知見不足といった種々の課題がみられました。

これら評価結果については、グループ経営会議において共有するとともに、SHD 監査役に報告し改善に対する助言も受け、担当部署と協議し、改善を進めております。改善に時間の要する課題もありますが、2022年12月末までには概ね完了する目途を立てております。

以上のように進めた結果、社内で行う内部統制評価の手続きについては、一般水準に近付いたと評価しています。今後につきましても、第2線としてのSHD 経営企画部が内部統制システム構築の役割、SHD 内部監査部が第3線として上記評価に集中する役割を堅持する体制といたします。

一方、内部監査につきましても、従来のSKI店舗の監査に加えて、CPSの不正の一因となったことを契機として、全グループにおけるスプレッドシートの管理状況の監査を行うなど、リスクアプローチを踏まえた監査を行っております。

また、2023年9月期の監査計画においては、監査役、会計監査人と連携し、監査対象・内容を選定、さらに有効性、効率性を目的に、ローテーション監査、自主点検監査等を導入した計画としています。これらについては、四半期ごとに監査役、会計監査人との連絡会等で、実施状況を確認してまいります。

d. グループ内部監査の強化

【改善報告書に記載した改善策】

CPSは内部監査室を新たに設置し、専任の担当者1名を配置致します(2022年6月末、他社の内部監査経験者で公認内部監査人の資格保有者を予定)。また、SHD内部監査部の業務分掌、規程の変更を行い、子会社の内部監査をSHDで実施できるようにします(検討2022年6月、実施2022年9月)。そのうえで、SHDとCPSの内部監査担当者が月1回以上、意見交換を行うとともに、四半期ごとにグループ内部監査連絡会を開催し、CPSの内部監査の実施状況や課題を常時、SHDが把握できるようにし、CPSの内部監査担当における監査とSHDの内部監査担当によるグループ監査で業務監査のみならず、会計監査までできる体制とします(2022年9月)。

【実施・運用状況】

2022年6月にCPSは内部監査室を新たに設置するとともに、内部監査経験者で公認内部監査人の資格保有者を専任の担当者として1名配置いたしました。担当を明確にしたことで、内部統制評価、内部監査とも適切な実施が可能になったと考えております。

内部統制評価につきましては、SHDの同評価手続きの見直しに従い、CPSも「全社統制、決算財務統制」について、SHDから評価シート及び実施内容のサンプルを提供することにより、CPS内部監査室と業務を統制する担当部署が協力して、統制内容の見直し、改訂を実施しております。また、今回の不正がCPSの売上計上の処理過程で発生していることから、SHD側においても売掛金チェックを業務フローに加えたダブルチェック体制とする等の見直しを行いました。これらにより、CPSにおける売上計上の内部統制を軌道に乗せることができたと考えております。

また、CPSの内部監査につきましては、2022年10月から、CPS内部監査室による業務監査、出金手続きの確認のほか、SHD内部監査部が会計監査人等による四半期監査に立ち会う等、会計監査まで行う計画としております。SHD内部監査部は、上記のとおり、CPS現場の監査はCPS内部監査室に委ね、CPS内部監査室の監査業務の実態を監査する方針です。ただ、けん制の意味で、ピンポイントでCPS営業拠点等の現地現認を行うこととしています。

2022年9月から開始したグループ内部監査連絡会の場合においては、SHD内部監査部は、上記統制内容の見直しや、評価結果について確認しております。今後は、四半期ごとに開催し、CPSの内部統制評価、内部監査の実施状況等について聴取、助言するとともに、SHDの状況、会計監査人や他社から得た情報等を交換していく予定です。SHD内部監査部では、グループ内の内部監査を効率的に進めていくため、内部監査の方法、調書、報告書等の様式について定め、CPSに提供するとともに、意見交換を行い、2023年3月末を目途に改善を進めていく計画としています。

② 役員体制の再整備

【改善報告書に記載した改善策】

SHDは、本件不正会計にかかる経営責任を明確にするため、2022年3月28日付「代表取締役・取締役の異動に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、SHD役員体制の再整備を実施しました。内部統制システムの構築の責任者であるSHD代表取締役社長及びSHD管理部門担当取締役は、子会社を含めSHDグループの一切の役職から退くこととし、SHDの新たな代表取締役には、再発防止を確固たるものとし、内部統制、コンプライアンス、ガバナンスの強化に向け、社外取締役が代表取締役会長に就任いたしました(2022年3月28日付就任)。2015年からSHDの社外取締役に就任していることから社内の状況も十分に把握しております。なお、SHD社長職は、適任者の選任に時間を要するため、当面、空席とし、会長が代表取締役として、会社を代表し、業務に関する取引や裁判上の行為をする権限と責任を持つこととします。また、SHD管理部門担当役員には、財務諸表が適正に作成、開示され、その他適時開示に責任を持つとともに、監査法人への対応、

株主・投資家の皆さまとの対話が十分にできることを求め、会計・内部統制等の知識や経験を持つ人材を選定することとし、選任に時間を要するため、2022年12月のSHD定時株主総会で選任する予定です。SHD管理部門担当役員が就任するまでの間、SHD経営企画部の執行役員及び管理部門の部長職がSHD管理部門の業務執行を担当し、SHD取締役会が監督することとしています。

本件不正会計が行われたCPSの経営体制は、代表取締役を交代したうえで代表2名体制（2022年6月予定）とするとともに、監査役も1名増員し2名体制（2022年5月）とし、取締役・監査役による経営の監督・監査機能を強化します。

【実施・運用状況】

社外取締役が代表取締役会長に就任（2022年3月）するとともに、2022年6月までに、内部統制システムの構築の責任者であるSHD代表取締役社長及びSHD管理部門担当取締役は子会社を含むSHDグループの一切の役職から退き、また、本件不正会計が行われたCPSの経営体制は、2022年6月までに、共同代表2名、監査役2名の体制とし、グループの内部統制を適正化し、コーポレート・ガバナンスを強化していく体制を整備いたしました（監査役2名はSHD監査役と兼任しておりますが、重要な子会社であるCPSには知識と経験を有する専任の監査役を選任する必要があると考え、既に専任監査役の候補者が決定しており、2022年12月の定時株主総会を経て専任監査役1名の体制となる予定です。）。

2022年3月以降、SHD会長は集中再生プロジェクトチームのリーダーとして、組織再編、ルールの見直し、体制整備等、集中的にガバナンス改革を進めてまいりましたが、2022年11月15日に、SHD会長はSHD社長として、組織内への浸透・徹底、より効果的な仕組みへの軌道修正等、より現場に近いところで業務執行の陣頭指揮をとってまいります。

また、SHD管理部門担当取締役については、顧問公認会計士を取締役に登用することとしました（2022年12月のSHD定時株主総会に付議）。さらに、管理部門副担当の執行役員を配置することで管理部門全体の体制強化を図ります（2022年12月）。なお、SHDグループの役員として「必要なもの」「あるべき姿」とは何か、役員の選任基準を明確にしていくことも課題であると認識しており、今後、指名報酬諮問委員会で、SHDグループの役員の要件、資質等に関する議論を重ね、選任基準を策定してまいります。（SHD人財戦略部が事務局となり、2023年6月末までに策定することとします。）

③ トップ主導の企業風土改革

【改善報告書に記載した改善策】

SHD社長及び管理部門担当役員に権限と情報が集中していた状況は、以下の施策を通じて改善します。

SHD代表取締役会長をリーダーとする「集中再生プロジェクトチーム」を2022年3月25日付で設置しました。集中再生プロジェクトチームは、SHD取締役会直下に位置し、代表取締役会長山口伸淑がリーダーを務め、メンバーには、矢崎信也社外取締役（弁護士）、椿隆二郎社外取締役、顧問公認会計士、SHD本部社員（経営企画、管理部門等の部長、次長等）が就き、社外取締役、専門家と課題を共有し、知見を活用しつつ、SHD本部社員がグループ各社と連携することで、再発防止策を実効的に推進していきます。集中再生プロジェクトチームミーティングを週1回以上実施して、改善措置実施スケジュール等の遅延が発生しないよう実行状況を把握し、活動状況は2022年6月よりSHD取締役会に隔月で報告します。SHD取締役会は、その報告を踏まえ、成果を検証し、成果が不十分な場合は、集中再生プロジェクトチームに対し是正を求め、是正結果の確認を行います。

【実施・運用状況】

「集中再生プロジェクトチーム」を組成し、代表取締役、社外取締役を含めた役員、顧問公認会計士、本部社員等が、約6ヶ月間にわたり週次で、必要な情報、課題をチーム全員で共有しながら改善措置を速やかに遂行してまいりました。これまで、社外取締役らと必要な情報が共有されず、また、率直な議論ができなかった体制は、大きく改善され、ガバナンス体制の再構築、内部監査組織の強化、規程の見直し等、再発防止に向けた体制整備が進展したと考えております。特に、利用状況が低かった内部通報制度を再構築し、社内イントラネットに掲載するとともに、トップメッセージでも利用を呼びかけております。引き続き、定期的に周知を図ってまいります。一方、新たな体制やルール等の組織内への浸透・徹底に向けた人材育成や風土改革、より効果的な仕組みへの軌道修正等は、今後の課題であると考えております。今後は、2022年10月に新たに設置した経営改革推進委員会が、集中再生プロジェクトを発展的に継承し、上記課題の改善を図ってまいります。

（経営改革推進委員会）

メンバー	SHD代表取締役社長（委員長）、取締役、執行役員、常勤監査役、社外取締役、会計顧問、各部部長等
目的	サカイホールディングスグループの健全かつ持続的な成長を実現するため、経営に関する抜本的な改革を行う ・人材育成（グループメリットの活用、リーダー層の育成）

	<ul style="list-style-type: none"> ・風土改革（風通し、ボトムアップ） ・経営資源の適切な配分（人材投資、成長領域）
活動実績	10月（人事制度の見直し、風土改革、重要会議の運営等） 11月（取締役会の定例報告議題、内部通報規程見直しの方向性等）

集中再生プロジェクトの活動状況は以下のとおりです。活動状況はSHD取締役会に
適宜報告し、SHD取締役会は、その報告を踏まえ、成果を検証し、成果が不十分な場
合は、集中再生プロジェクトチームに対し是正を求め、是正結果の確認を行いました
（具体的には、規程類の見直しが予定よりも遅れていたことを踏まえ、重要規程の定
義と改訂スケジュールの優先順位を明確にしました。）。

（PTの活動状況）

	開催日	主な内容
1	3月25日	原因の洗出し、再発防止策
2	4月5日	グループの役員人事
3	4月8日	重要規程の見直し(職務権限規程、取締役会規程、執行役員規程、役員規程)
4	4月12日	今後の会議運営（グループ経営会議の付議基準等）
5	4月19日	コンプライアンス推進体制
6	4月26日	CPS経理体制
7	4月28日	管理部門（経理、内部監査）の人員計画
8	5月10日	コンプライアンス教育の計画案
9	5月17日	グループ内部監査の体制
10	5月20日	改善措置の全体draft
11	5月23日	今後のコンプライアンス体制
12	5月24日	子会社監査役の体制、監査役役割、グループ人事管理
13	5月26日	グループ内部監査のあり方
14	5月31日	CPSとしての再発防止、人員計画、コンプラ浸透
15	6月3日	コンプライアンス浸透に向けたトップメッセージ発信、内部通報制度の再周知
16	6月7日	管理部門の人員計画
17	6月10日	内部監査計画の見直し、CPS経理マニュアル
18	6月14日	内部監査（SKI店舗以外の現場）、コンプライアンス体制（強化月間、会社毎に担当設置）
19	6月17日	管理部門の人員計画、コンプライアンス・リスク管理委員会のメンバー、規則
20	6月21日	管理部門の人員計画、コンプライアンス・管理委員会（不祥事の発生状況、傾向、対策等）
21	6月24日	コンプライアンス・リスク管理の体制、役割分担
22	6月28日	リスク管理、社外役員とのコミュニケーション、重要会議、子会社管理のdraft
23	7月1日	次回のコンプライアンス・リスク管理委員会、規則改訂の状況
24	7月5日	内部監査、CG報告書案、今後のリーガルチェック体制案
25	7月8日	規程見直しの進捗状況（課題、スケジュールを明確に）
26	7月12日	過去の取締役会議事録について、インサイダー取引防止規程案
27	7月15日	規程見直しの進め方、採用の進捗状況、管理部門の業務分掌
28	7月19日	管理部門の採用の進捗状況、関係会社管理規程draft

	開催日	主な内容
29	7月22日	改善措置の進捗（遅延：コンプライアンス・リスク管理委員会）
30	7月26日	子会社管理規程draft、コンプライアンス・マニュアルdraft
31	7月29日	過去の取締役会議事録について、コンプライアンス規程・リスク管理規程draft、改善措置進捗
32	8月2日	今後の採用について、業務分掌案（経営企画部）
33	8月5日	過去の取締役会議事録について、グループ採用
34	8月9日	子会社監査役候補者の採用状況、株式取扱規程、その他の関係会社の異動
35	8月19日	規程（重要規程、デリバティブ取引管理規程）、風土改革（人事制度、教育、タウンMTG）
36	8月23日	風土改革、採用状況、コロナ対応、監査レビューの内容
37	8月26日	改善措置の進捗、CPS経理マニュアルの監査状況
38	8月30日	CPS事業計画・改善計画、SKI/SKIF合併進捗、人材採用
39	9月2日	監査レビューの進捗、PT総括等当面の課題の役割分担
40	9月6日	CPS事業計画・改善計画、監査レビューへの対応の進捗（減損ほか）
41	9月9日	PT総括案、特別調査費用の保険給付、改善措置スケジュール
42	9月13日	PT総括案（ガバナンスを含め今後の課題を整理）、風土改革委員会の進め方
43	9月16日	PT後の方向性と体制、子会社統制のモニタリング
44	9月20日	グループ間取引のあり方、PT後の方向性と体制、取締役会規程の見直し
45	9月27日	PT後のテーマ、株主総会運営、改善措置の状況、コンプライアンス事案への対応

④ コーポレート・ガバナンスの再構築

a. 取締役会による監督機能の確保

【改善報告書に記載した改善策】

業務執行を適切に監督することができるように、SHD経営企画部が、SHD取締役会の実効性評価の実施を検討してまいります（2022年9月末までに評価手法を検討し2022年10月末まで実施する予定です。）。特に、取締役の体制（SHD代表取締役の交代）・取締役会の権限（重要規程の改訂）を見直すことでSHD取締役会の運営において、監督機能を強化するべく、議案の審議・説明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まいります。

また、社外役員の知見を十分に活用するべく、常勤役員・執行役員・各部門の責任者と、社外役員とのコミュニケーションを活性化させていく予定です。これまで、社外役員とのコミュニケーションは取締役会に限られていましたが、今後は意見交換の機会を設けてまいります。初回は2022年8月に実施します。

具体的には以下を想定しています。

- ・ 各業務執行部門の責任者が普段の業務につき社外役員に説明・意見交換する機会（原則四半期ごと、初回は2022年8月）
- ・ 社外役員と代表取締役の会合（原則年1回、初回は2022年10月）

【実施・運用状況】

イ. 取締役会の実効性評価

SHD取締役会による監督機能が不十分だったことを改善していくため、2022年10月にSHD取締役会の実効性の評価を実施いたしました（2022年9月に試行を実施済）。

（評価方法の概要）

評価方法	自己評価アンケート方式
実施対象	全ての取締役（4名）・監査役（3名）
アンケート評価項目	①メンバー構成 ②開催頻度 ③発言 ④付議事項 ⑤モニタリング ⑥意思決定としての役割 ⑦情報提供 ⑧内部統制 ⑨研修 ⑩指名・報酬 ⑪育成

（評価結果の概要）2022年10月実施分

高評価だったもの	・取締役会の開催頻度 ・迅速かつ柔軟な意思決定 ・審議すべき事項の付議
課題等	・経営戦略、経営計画の議論 ・取締役候補者の報酬について適切な方針・基準と運用 ・経営幹部の育成

議案の審議・説明に十分な時間を確保するために、取締役会開催3日前までの資料共有は継続して実施しており、アンケートの回答結果においても、「付議のタイミングや回数は適切か」、「付議事項について審議は十分になされているか」の質問に対しては共に5点満点で平均点4.3と高い結果となっております。今回、抽出された課題を改善するべく、グループ経営会議、取締役会にて、経営戦略、経営計画の策定に向けた議論を深めてまいります。取締役候補者の報酬等については、役員報酬の決定方針を軸として、引き続き指名報酬諮問委員会にて、透明性の高い報酬の基準と運用を議論してまいります。また、現状、経営幹部が不足しており、まずは、幹部候補となる人材を計画的に育成してまいります。具体的には、経営幹部に求められるコーポレート・ガバナンスやリスクマネジメント等に関して理解を深める研修等を予定しております。取締役会の実効性評価は単年で捉えるのではなく、継続的な実施により、課題や改善点を洗い出し、取締役会の実効性を高めるための取り組みを行ってまいります。

また、SHD代表取締役を2022年3月に交代するとともに、後述のとおり取締役会の権限を見直したことで（2.(1)④b.取締役会の権限の見直し）、SHD取締役会の監督機能の強化を図っております。

ロ. 社外役員とのコミュニケーション活性化

これまで、各業務執行部門と社外役員が直接対話する機会はありませんでしたが、社外役員とのコミュニケーションを活性化させるため、各業務執行部門の責任者が普段の業務につき社外役員に説明・意見交換する機会を原則四半期ごとに設けることといたしました。これまでに、SHD取締役会開催後にSHD本社会議室にて、モバイル事業及び保険代理店事業の各執行部門責任者が社外役員に事業内容等について説明し、意見交換をいたしました。

(各事業の執行部門責任者と社外役員との意見交換)

実施年月	事業	社外役員からの主な発言等
2022年8月	モバイル事業	<ul style="list-style-type: none">・ 対面営業の強みをどう活かしていくのか？・ 管理職育成、女性活躍推進、モチベーション向上に向けた制度、人材育成が必要・ ソフトバンクショップでの自身の経験談 等
2022年11月	保険代理店事業	<ul style="list-style-type: none">・ 社員間で営業成績のバラツキがあるなら、ナレッジ等共有による底上げ、成績優秀者の差別化等を検討されたい・ お客さま本位の募集品質向上に向けた、QM 部の契約後のアフターフォローコールの実施状況は？ 等

また、社外役員と代表取締役の会合を、2022年11月に実施いたしました（主なテーマ：幹部人材の育成、今後の成長戦略、経費削減等）。これら、取締役会以外のオフサイトの場における、中長期の経営課題に関して、率直な意見交換を重ねることで、取締役会での本音ベースの活発な議論に繋げてまいります。

b. 取締役会の権限の見直し

【改善報告書に記載した改善策】

社外役員に対して十分な説明がなされないまま、SHD社長の権限を強化する改訂がなされた職務権限規程等を含む重要規程については、2022年5月13日のSHD取締役会にて改訂決議を行いました。（改訂決議を行った規程：取締役会規程、執行役員規程、職務権限規程、職務権限一覧表）また、本規程の改訂においては外部の弁護士による法務確認、及び2週間以上の期間を設けた取締役・監査役による確認を実施しております。

【実施・運用状況】

役員の特権に対するけん制を目的とした適切かつ具体的な体制を整備するべく、関連する重要規程の改訂を実施しました（2022年5月、10月に改訂）。改訂を行った役員の特権に関する主な重要規程は以下のとおりです。

	改訂の主なポイント
取締役会規程	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特別利害関係を有する取締役について、議決に加わることができないこと、定足数から除外することを明記 ・ 報告事項の明記（内部監査の状況、取締役やコンプライアンス・リスク管理委員会の職務執行状況等） ・ 取締役の競業取引、利益相反取引の手続きを明記（取締役に報告し承認を得なければならない）
執行役員規程	<ul style="list-style-type: none"> ・ 執行役員の特任を明記 ・ 改廃権限を取締役会とする旨明記
職務権限規程	<ul style="list-style-type: none"> ・ 執行役員の特任を明記 ・ 役職者名を再整理
職務権限一覧表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決裁権限者の明確化 ・ 取締役会付議事項に、「新規案件(金額の多寡に関わらず)」、「重要な組織改正」、「部長以上の選任解任」等を追加

これらにより、取締役会が適切に業務執行を監督できる体制が整備されたと考えております。一方で、取締役会での指示事項のフォローが徹底できていないという課題があると認識しております。この課題は、2022年10月より、SHD経営企画部が「指示事項フォロー表」を制定し、取締役会でのSHD各部門及び各子会社への指示事項を継続してフォローする体制といたしました。

c.取締役へ必要な情報を共有する体制の整備及び事前説明の充実

【改善報告書に記載した改善策】

以前は、取締役会当日に資料提供を行うこともありましたが、各取締役が議事について事前に確認し、意見形成をし、十分な時間を割いて議論を実施することができるように、総務部担当または関連部署の責任者が取締役会開催日の原則3営業日前迄に情報提供し、必要に応じて取締役会の開催前に事前の説明をすることとし、2022年6月より運用していきます。

【実施・運用状況】

各取締役が十分な事前検討を行えるよう、2022年6月に開催しましたSHD取締役会より、原則開催日の3日前までに通知する開催案内と同時に資料配布を行うよう運用を変更し、実行しております。関連資料の読み込みに時間を要する議案等の場合、必

要に応じて、ドラフトベースの資料を取締役会開催の1週間程度前に配布し、事前に意見や質問を受け付けるようにしております。これにより議案の説明時間は大幅に短縮され、十分な審議時間の確保が可能になりました。一方、資料の分かり易さ、文量等については、部門や子会社毎にバラツキがあり、課題であると認識しています。今後、より実効性の高い議論が行われるよう、SHD経営企画部が月次で実施する子会社経営企画部門との意見交換のなかで、改善を図ってまいります。

d. 監査役会による監査機能の強化

【改善報告書に記載した改善策】

本件不正会計が行われ、監査役監査も十分に行われていなかったCPS、重要な子会社であるSKIやSKIMの監査役については、知識と経験を有する専任の監査役を選任するべきであると認識しています。適任の人材（取締役会にて的確な提言を行うべく、会計監査の実務に精通した専門家）の確保に時間を要するため、本件不正会計が行われたCPSでは、現任の監査役に加え、SHD常勤監査役をCPS監査役兼任とし、監査役2名体制としました（2022年5月）。監査役監査の知識の共有と監査の補完を行うこととします。引き続き、重要な子会社（CPS、SKI、SKIM）の監査役は、知識と経験を有する専任の監査役を選任するべく、人材の確保に努めます（遅くとも2022年12月までに実施）。

また、SHDについても、法務・会計監査の実務に精通した専門家の登用も必要であると認識しています。

今後は、四半期ごとに開催していたSHD監査役会・会計監査人との連携以外に、これまで実施されていなかったSHD内部監査部との連携（2022年6、9月）、子会社監査役との連携（2022年7、10月）を追加し、それぞれ四半期ごとに会議を開催するほか、月次での意見交換も行うことで、情報の共有と監査役監査の実効性を高めていきます。

【実施・運用状況】

重要な子会社であるCPS、SKI、SKIMの監査役については、知識と経験を有する専任の監査役を選任するべく人材の採用を進めており、2022年9月末現在、CPS及びSKIの専任監査役の候補者が決定しており、2022年12月の定時株主総会で選任予定です（SKIMは引き続き採用活動を日本監査役協会の役員人材バンクにて継続中です。当社の希望条件（内部監査経験者、経理経験者、勤務形態（週1日以上の出勤））に合致した人材を求めています。12月までに目途が立たない場合、SHD常勤監査役が兼任する予定です。SHDについても、法務実務に精通した専門家を監査役候補者としてお

り、2022年12月の定時株主総会で選任予定です。

四半期ごとに開催していたSHD監査役会と会計監査人との連携以外に、SHD監査役会は、内部監査部との連携、子会社監査役との連携を月次で実施しております。これらの連携により、監査役会における、常勤監査役と社外監査役のコミュニケーション・情報共有はより充実したものになっており、その結果、社外監査役の取締役会での積極的な発言に繋がっております。さらに、日本監査役協会が提供している監査チェックリスト等を活用し、実効性ある監査を実施してまいります。

また、SHD内部監査部は、2022年6月より4名の専任者体制となり、SHD常勤監査役との連携を6月以降毎月実施しており、連携内容は、四半期ごとのSHD監査役会にて、社外監査役に報告しております。

(監査役の情報共有の状況)

四半期ごとの会議

		主なテーマ
SHD内部監査部との連携	2022年6月27日	・内部監査部の監査方針・監査計画について ・内部監査部の現状について
	2022年9月26日	・財務報告に関わる内部統制システム評価の進捗
子会社監査役との連携	2022年7月25日	・各社の監査役の状況 ・各子会社の監査方針・監査計画についての報告 ・各子会社での問題点
	2022年10月24日	・各子会社の前期監査結果

月次の連携

		主なテーマ
SHD内部監査部との連携	2022年6月2日	・従前の内部監査室としての活動状況報告 ・現在の内部監査部としての活動状況報告 ・内部監査部としての今後の対応
	2022年6月13日	・内部通報に関する調査の進捗確認
	2022年6月20日	・内部監査部としての今期の監査方針・監査計画 ・現在抱えている案件の進捗状況 ・内部通報や不正に関する調査の進め方
	2022年7月11日	・監査役監査の日程の共有 ・内部監査部の監査内容
	2022年8月18日	・会計監査人の対応、内部通報への対応、来期監査計画
	2022年9月21日	・来期監査計画、内部通報への対応、・内部統制評価
	2022年9月26日	・来期の内部監査計画
	2022年11月16日	・内部通報案件に関する進捗確認 ・内部監査部と常勤監査役との連絡会スケジュール ・内部監査部からの報告

なお、現在の各子会社監査役は、SHD監査役との兼任者となっており、SHD監査役会（月次）で連携しております。2022年12月以降、子会社専任の監査役が就任した以降は、月次で連携していく予定です。

e. グループ経営会議の設置

【改善報告書に記載した改善策】

従来、グループ横断での情報共有がなされず、権限の集中により、意思決定の過程が不透明であったことを改善するため、SHD常勤取締役会、SHD執行役員会議、子会社ごとの会長承認会議等を廃止し、今後、SHDグループの重要な業務執行に関する事項の報告・審議は、グループ経営会議に一本化します（会則ルール等整備）。また、直近で開催実績のなかった経営会議、リスク対応等に関して形骸化していたコーポレート・ガバナンス室についても廃止します。グループ経営会議は、SHD取締役会の直下に位置し、代表取締役会長が議長を務め、メンバーはSHDグループの会長、社長、常勤役員、執行役員、各部門の責任者等とし、原則月2回以上開催し、取締役会決定事項のうちあらかじめ協議を必要とする事項、執行上の重要事項等について、グループ横断での情報共有、意思決定を行っていきます。事務局はSHD経営企画部とします。グループ横断の活発な議論を促すことで、透明性の高い意思決定を行っていきます。なお、グループ経営会議は、2022年6月から開始予定ですが、試行として、SHDグループの幹部（会長、社長、常勤役員、執行役員、各部門の責任者等）の情報共有を目的に、グループ連絡会を4月26日及び5月17日に開催しました。

【実施・運用状況】

従来、SHD常勤取締役会、SHD執行役員会議、子会社ごとの会長承認会議等、複数の会議体が限られたメンバーで開催されていましたが、SHD常勤取締役会、SHD執行役員会議、子会社ごとの会長承認会議等を廃止したうえで、2022年6月より、グループの重要な業務執行に関する事項を審議する会議体は、グループ経営会議に一本化しております。また、直近で開催実績のなかった経営会議、リスク対応等に関して形骸化していたコーポレート・ガバナンス室についても廃止いたしました。グループ経営会議は、SHD経営企画部が事務局となり、グループの役員、各部門の責任者等で構成され、原則月2回開催しております（2022年11月末現在、計12回開催）。これまでグループ横断での情報共有がなされず、意思決定の過程が不透明であった体制が改善され、透明性の高い意思決定プロセスが実現できる体制になったと考えております。一方、より実効性の高い審議機関とするためにはまだ課題があると認識しています。具

体的には、審議すべき議題が上程されているか、また、会議での指示事項のフォローが徹底できていないことや、リーダー層の人員不足により、一部部門では部長未満の従業員がメンバーとなっていることなどがあげられます。前者については、2022年10月から、グループ経営会議の事務局であるSHD経営企画部が「指示事項フォロー表」を制定するとともに、各子会社と月次で意見交換を行うことで、継続してモニタリングする体制といたしました。また、後者の人員不足については、前述のとおり、2023年3月末までに管理職を採用する（前述2.(1)①b）ことで、より実効性の高い審議を行えるようにいたします。

（グループ経営会議について）

構成	SHDグループの社長、常勤役員、執行役員、各部門の責任者等
議長	SHD代表取締役社長
開催	原則月2回
事務局	SHD経営企画部
主な審議事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各社取締役会への付議事項のうち特に重要な事項 ・ 事業計画の進捗事項 ・ 株主、お客さま、従業員の利益に影響する重要な事項 ・ 訴訟及びリスク・コンプライアンスに関する重要な事項 ・ その他重要な業務の執行に関する事項

⑤ コンプライアンス意識の醸成

【改善報告書に記載した改善策】

今後は、SHD総務部が主管となって、SHDを中心としたコンプライアンス体制を2022年8月までに構築します。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役員の設置 （社内取締役または執行役員の兼任）	SHDグループのコンプライアンス体制を管理、運営、遂行する責任者で、SHDグループ各部門のコンプライアンス責任者を任命し、コンプライアンス責任者と連携して業務を行います。過去に設置していたコンプライアンス担当役員は、具体的な活動実績がありませんでしたが、今回設置するコンプライアンス担当役員は、SHD取締役会、コンプライアンス・リスク管理委員会、グループ経営会議等における、コンプライアンス・リスク管理に関する指示事項、課題等について、SHD総務部、コンプライアンス責
--------------------------------------	--

		任者と連携して対応することとします。
コンプライアンス 担当部署の決定		SHD総務部とします。
トップメッセージ の発信		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のメッセージを社内グループウェアを通じて、SHDグループの役員・従業員に対して継続的に発信していきます。初回は2022年6月を予定し、それ以降は四半期に1回の頻度で発信していく予定です。
コンプライアンス・リスク管理委員会 の定期開催		<p>(組織上の位置づけ)</p> <p>SHD代表取締役の指揮命令に服さず、SHD取締役会の直下として独立性を確保したうえで、四半期ごとに定期開催するほか、コンプライアンスに関する問題が発生した時等臨時開催することとします。</p> <p>(構成)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・SHD取締役全員、総務部部长 (委員長は代表取締役) <p>(主な役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス・リスク管理体制の構築に関する取り組みの具体策についての審議・決定 ・コンプライアンス・マニュアルの策定 ・教育計画の策定 ・コンプライアンス施策の運用状況と法令及び社内規程類の遵守状況の監査 ・その他コンプライアンスの実践に関する事項
SHD各部門にコン プライアンス責任 者を配置		コンプライアンスに関する事項、社内通知等を各部署内で周知徹底します。また、部署内の従業員が遂行する業務に関連する法令や社内規定に精通するようにし必要な助言や教育を進んで実施し、コンプライアンスに対する意識の向上を図ります。
内部通報制度の充 実		社内グループウェアのトップページに内部通報制度のアイコンを新たに設置し、周知を図りました (2022年5月実施済)。 また、内部通報の内容、対応状況につき、四半期ごとに開催するコンプライアンス・リスク管理委員会に報告し、運用状況を定期的に改善していきます。

また、SHD総務部によるコンプライアンス推進にかかる活動は以下を想定しています。今後、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・リスク管理委員会の事務局	初回は2022年7月とし、四半期ごとに開催していきます。
リスク管理方針の制定	SHDグループにおける、リスク管理の目的、考え方、推進体制等を定めた「リスク管理方針」を制定します。 2022年6月から着手し8月制定の予定です。 これまで、ほとんど開催されることがなく形骸化していたコンプライアンス・リスク管理委員会は、SHD総務部を事務局として四半期ごとに定期開催し、グループのリスク管理に主体的に取り組むこととし、各部署においてリスク管理に必要な研修、マニュアルの作成、配布等についても、同委員会にて検討いたします。
コンプライアンス規程及びリスク管理規程の見直し等	現状のリスク管理規程及びコンプライアンス規程について点検し（2022年6月）、不足がある場合、見直しを実施いたします（2022年8月）。
コンプライアンス・マニュアルの制定改廃	コンプライアンス上の重点テーマに対する具体的な取り組み方針、求められる取り組み、やってはならないこと等の具体例等を掲載することを想定しています。SHDグループの全ての役員、従業員に配布（公開）します。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教材としても活用していくことを想定しています。2022年6月から着手し8月制定の予定です。
コンプライアンス教育の計画、実施	全ての役員、従業員を対象に、階層に応じたコンプライアンス教育を計画的かつ継続的に実施していきます。初回は2022年6月を予定しており、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、内部統制や財務報告等、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します。
コンプライアンス違反発生時の対応	SHDグループでコンプライアンス違反が発生した場合、SHD総務部が以下を中心に対応し、SHDコンプライアンス・リスク管理委員会に報告します。 ・発生事象の確認、調査要否の検討、調査結果の確認、

	是正措置の確認等
--	----------

【実施・運用状況】

イ.体制整備

コンプライアンス担当部署をSHD総務部としたうえで、2022年7月、SHDグループのコンプライアンス体制を管理、運営、遂行する責任者として、コンプライアンス担当役員（SHD執行役員 経営企画部 部長）を配置するとともに、SHDグループ各部門のコンプライアンス責任者（2022年11月末現在計10名、コンプライアンスに関する事項の周知徹底等）を任命いたしました。そして、コンプライアンス関連の規程を全て見直すとともに、これまで、形骸化していたコンプライアンス・リスク管理委員会について、構成、目的等を明確にしたうえで、2022年7月から開催しております。

（コンプライアンス・リスク管理委員会）

委員長	コンプライアンス・リスク担当役員（SHD執行役員 経営企画部 部長）
メンバー	SHD内部監査部責任者、SHD総務部責任者、子会社のコンプライアンス責任者
目的	<p>（コンプライアンス）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス方針の協議 ・ 諸施策の協議 ・ 運用状況の評価と改善計画の協議 ・ 重大なコンプライアンス違反（疑いを含む）発生時（発生の予見がある場合を含む）の予防対応方針の協議 ・ その他、コンプライアンスの取り組みにおいて必要と認められた事項の協議 ・ コンプライアンス意識を高めること <p>（リスク管理）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理方針の策定と見直し ・ 重要リスクの選定と対応案の協議 ・ モニタリングと評価・要因の分析・是正 ・ リスク変化に対する対応見直し ・ 事業の重大な影響を与える危機発生時の対応方針の協議

開催状況		主な議題
	2022年7月	<ul style="list-style-type: none"> 組織体制構築 責任者、副責任者の選任
	2022年8月	<ul style="list-style-type: none"> 各社リスクの洗い出し コンプライアンス研修の課題 インサイダー取引規程改訂 コンプライアンス・マニュアル制定
	2022年9月	<ul style="list-style-type: none"> リスク評価について 内部通報制度の利用件数 コンプライアンス違反者への対応説明
	2022年10月	<ul style="list-style-type: none"> 子会社でのコンプライアンス違反事例への対応
	2022年11月	<ul style="list-style-type: none"> 各社リスク洗い出しの進捗状況 今後のコンプライアンス違反事例の対処 コンプライアンス教育の計画

(関連規程)

	主な内容
コンプライアンス規程 (2022年10月改訂)	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・リスク管理委員会のメンバー変更 所管を総務部に変更
コンプライアンス・マニュアル (2022年8月改訂)	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスとは何か 対処（報告、連絡、相談） 内部通報制度 SHDグループのコンプライアンス違反事例
リスク管理方針 (2022年9月制定)	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制や対策等を明記
リスク管理規程 (2022年9月改訂)	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・リスク管理委員会のメンバー変更

ロ. トップメッセージ

これまで、発信されることのなかった、コンプライアンス重視のトップメッセージを定期的に映像で発信しています。メッセージでは、悪い情報も躊躇なく報告してほしい

い旨、また、内部通報制度を利用してほしい旨を繰り返し発信しています。これは、独立調査委員会のアンケートにおいて明らかになった「多くの社員が、内部通報制度の利用にあたり躊躇を感じている実態」を踏まえてのものです。今後も四半期ごとに継続して実施してまいります。

(トップメッセージの発信)

	主な内容
2022年6月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本件不正会計にかかる経緯 ・ 改善報告書は、不祥事故を二度と起こさないという、我々グループの決意を取りまとめたものであり、一つひとつ確実に全員で実行すること ・ 世の中の常識で判断し、人間として正しい行動をすること ・ 本音でものを言える職場をつくること ・ 悪い情報ほどすぐに報告すること ・ 内部通報制度の周知
2022年10月	<ul style="list-style-type: none"> ・ 前期の振り返り、改善報告書に基づくガバナンス等の改革、規程・マニュアル類の見直し等 ・ 全ての価値判断に於いて、世の中の常識で判断し、常に正しい行動をとること。規程、社内ルールに合った手順で仕事を進めること ・ 本音でものを言える、風通しの良い職場づくりをする ・ 悪い情報を一人で抱え込むことなく、おかしいと思うことは、躊躇せず上司やコンプライアンス窓口にご相談すること ・ 内部通報制度の周知

ハ. コンプライアンス教育

これまで実施していなかった基本的なコンプライアンス研修を、2022年6月から実施しています。なお、何らかの理由で研修に参加できなかった者に対しては、個別にフォローし、別途研修を受講させております。

外部講師を迎えての集合研修のほか、SHD総務部が企画制作したeラーニング（SHDグループの事例、規程を反映したもの）を実施しています。コンプライアンスに関する社内アンケートでは、本件不正発覚前の2022年1月時点のコンプライアンス認知度は半数以上が「何となくイメージがある程度だった」、「言葉だけ聞いたことがあった」というものでした。研修後のアンケートでは、7割以上が研修内容について「十分理解できた」、「理解できた」である一方、2割以上は「難しかった」という結果となっております。また、コンプライアンス研修の満足度についても「満足した」という意見が大半ながら、一部にはコンプライアンスに対する疑問や不満の声もみられました。また、「コンプライアンス」という言葉の解釈にもバラツキがあると認識しています。具体的には、例えば、現場に近い部門では「コンプライアンス＝適切なお客さま対応」と限定

的に捉えているケースがありました。引き続き、本来の意味での基本的なコンプライアンス意識をレベルアップ、定着させるべく研修を継続して行ってまいります。また、定期的にアンケートを実施し、実態を把握しつつ改善に努めてまいります。

(研修)

	対象	主な内容	形式
2022年6月	SHDグループ 管理職以上 (参加者数44人、参加 率100%)	不祥事、不正防止す るために	集合研修、グループワ ーク (リモート)
2022年7月	SHDグループ 全役職員 (参加者数634人、参 加率99.1%)	本件不正会計、再発防 止策等について	eラーニング
2022年8月	SHDグループ 管理職以上 (参加者数41人、参加 率100%)	内部統制とは	集合研修、 グループワーク (リモート)
2022年10月	SHDグループ 全役職員 (参加者数610人、参 加率99.2%)	インサイダー取引防止	eラーニング
2022年11月	SKIM全役職員 (参加者数26人、参加 率100%)	葬祭事業関連のコンプ ライアンス	eラーニング
2023年1月 (予定)	SHDグループ 全役職員	コンプライアンス	eラーニング
2023年1月 (予定)	SHDグループ 管理職以上	ハラスメント、内部通 報	集合研修、 グループワーク (リモート)
2023年1月 (予定)	SKI全役職員	モバイル事業関連のコ ンプライアンス	eラーニング
2022年2月 (予定)	SHDグループ 管理職以上	リスクマネジメント研 修	集合研修、 グループワーク (リモート)
2023年3月 (予定)	CPS全役職員	保険代理店事業関連の コンプライアンス	eラーニング

2023年4月 (予定)	SHDグループ新入社員	新卒向けコンプライア ンス	集合研修、 グループワーク (リモート)
2023年5月 (予定)	SHDグループ 管理職以上	風通しの良い職場づく り	集合研修、 グループワーク (リモート)

⑥ 子会社管理の強化

【改善報告書に記載した改善策】

グループ横断の情報共有、透明な意思決定に向け、業務上の重要な意思決定はグループ経営会議に一本化します。

また、子会社を適切に管理するべく、SHD経営企画部を子会社管理の責任部署として、持株会社と子会社との間の権限委譲のバランス（人事、総務、経理、予算、法務等）について、再検討し、業務分掌の見直しを実施します（2022年9月末）。

【実施・運用状況】

2022年6月より、子会社を含むグループの重要な業務執行に関する事項を審議する会議体は、SHDグループの社長、常勤役員、執行役員、各部門の責任者らで構成するグループ経営会議に一本化しています（原則月2回開催）。

また、持株会社と子会社との間の権限委譲のバランスについて再検討した結果、持株会社による子会社統制を適時適切に行うべく、2022年10月に子会社管理規程及びSHD組織規程（業務分掌）を全部改訂し、子会社管理の責任部署、事前審議事項、報告事項を明確にしました。これらにより、子会社を管理するための体制は整備できたものと考えております。一方で、子会社管理が十分にできていなかった背景には、各子会社の事業内容がそれぞれ大きく異なるため、SHDが各子会社に対して適切な報告を求めることができなかった面があると考えております。これを踏まえ、2022年10月より、SHD経営企画部と子会社経営企画部門幹部との意見交換を月次で実施する体制とし、SHD経営企画部が中心となり、子会社の課題に応じて、SHDの他部署との連携、グループ経営会議での審議等、適時適切なグループ統制を図っております。具体的には、各社ごとの取締役会議事録の内容確認、重要会議の内容共有、子会社ごとの課題の進捗管理を行っています。

(子会社管理に関する主な規程)

<p>子会社管理規程 (2022年10月改訂)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ SHD経営企画部を主管部門として責任を明確化 (事前審議事項) <ol style="list-style-type: none"> (1) 株主総会の招集、付議事項の決定 (2) 年間事業計画の策定 (3) 重要な諸規程の制定・改廃、組織変更 (4) 役員の選任・解任及び報酬の決定 (5) 各子会社の取締役会付議事項のうち特に重要な事項 (6) その他、当社が必要と判断した事項 (情報共有事項) <ol style="list-style-type: none"> (1) 取締役会の議事録 (2) 月次の経営概況、決算書及び資金計画表 (3) 重大クレーム、訴訟、その他事故の発生 (4) 株主、お客さま、従業員の利益に大きな影響を及ぼす事項 (5) 部長の人事の決定 (6) 事前審議事項の進捗 (7) その他重要な業務の執行に関する事項
<p>組織規程(業務分掌) (2022年10月改訂)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子会社業務管理の統括、事前承認事項の管理、報告事項の管理をSHD経営企画部の業務分掌に明記 ・ 子会社に関する総務・経理・人事・内部監査等についての統制、支援を、SHD各部の業務分掌に明記

3. 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

このたびの不適切な会計処理により、過年度決算短信等を訂正いたしましたことについて、株主さま、投資家の皆さま、お取引先さまはじめ関係者の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことにつき、改めて深くお詫び申し上げます。

今後、このような事態を二度と起こさないよう、グループ一丸となりまして、ガバナンスの再構築を中心とする改善措置を実施してまいりました。その結果、SHDグループといたしましては、ガバナンス体制の再構築、内部監査組織の強化、役職員のコンプライアンス意識の向上等、その成果は着実に現れてきていると評価しております。特に、今般の不正会計が発生したCPSの売上計上プロセスにおいては、けん制の仕組みを導入し、適切に運用しており、同様の不正行為の未然防止・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。

今般の不正会計事案の教訓を活かし、今後も、ガバナンス・コンプライアンス・内

部統制等の改善向上に取り組み、全てのステークホルダーの皆さまの信頼の回復と企業価値の向上に努めてまいり所存です。何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

以上