

2022年9月30日

各位

会社名 株式会社サカイホールディングス
代表者名 代表取締役会長 山口 伸 淑
(コード番号:9446 東京証券取引所 スタンダード)
問合せ先 IR広報G 052(262)4730

集中再生プロジェクトの取組状況（総括）について

当社は、2022年3月25日に公表いたしました「集中再生プロジェクトチームの組成について」のとおり、独立調査委員会から受領した連結子会社における不正会計に関する調査報告書にて指摘された原因の分析及び再発防止策の提言を真摯に受け止め、「集中再生プロジェクトチーム」を組成し、再発防止策の実行に集中的に取り組んでまいりました。この9月末をもって集中再生期間が終了したことから、これまでの取組状況を別添のとおり取り纏めましたので公表させていただきます。

集中再生プロジェクトでは、組織再編、ルールの見直し、体制整備等を集中的に進めました。今後は、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を目的に、集中再生プロジェクトを発展的に継承するべく、新たに経営改革推進委員会を設置いたします。引き続き、経営改革を絶え間なく実行することで、株主さま、お客さま、従業員をはじめとするステークホルダーの皆さまのご期待にお応えするとともに、より健全で透明性の高い企業グループとして持続的な成長を目指してまいります。

経営改革推進委員会の概要

名称・設置日	経営改革推進委員会・2022年10月3日付
構成	<ul style="list-style-type: none">・ 委員長1名、委員若干名で構成し、オブザーバーを置くことができる。・ 委員長、委員及びオブザーバーは、役員及び従業員、外部有識者から、それぞれ代表取締役が指名する。
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。

以上

2022年 9 月30日

集中再生プロジェクト総括

1. 集中再生プロジェクトチーム組成
2. 主な取組
3. 推進期間中における新たな課題
4. 発展的継承



株式会社
サカイホールディングス

証券コード：9446

1. 集中再生プロジェクトチーム組成

- 2022年2月9日公表の「独立調査委員会の設置及び2022年9月期第1四半期決算発表の延期に関するお知らせ」の通り、2022年9月期第1四半期報告書のレビューの過程で会計監査人からの指摘を受け、連結子会社の不正会計の疑いが判明、調査・検証のため独立調査委員会を設置
- 同年3月25日、独立調査委員会から調査報告書を受領するとともに、再発防止策の確実な実行に向け、社外取締役を中心とする「集中再生プロジェクトチーム」を組成

プロジェクトチームの概要

体制 リーダー：山口代表取締役会長
 事務局長：榊原執行役員
 メンバー 椿社外取締役、矢崎社外取締役(弁護士)、加藤顧問(公認会計士)、本部社員等

活動テーマ (1) ガバナンス改革
 (2) コスト構造の抜本的な見直し
 (3) 風土改革

活動期間 2022年3月～2022年9月末

- 同年5月12日、東京証券取引所より「改善報告書」を提出するよう求められ、集中再生PTメンバーからの助言を得、検討を進め、①内部統制の再構築、②役員体制の再整備、③トップ主導の企業風土改革、④コーポレート・ガバナンスの再構築、⑤コンプライアンス意識の醸成、⑥子会社管理の強化を柱とする「改善報告書」を策定し、東京証券取引所に提出するとともに公表（2022年5月26日）

2. -1 集中再生プロジェクトの主な取組

(1) ガバナンス改革

	集中再生期間中の主な取り組み	今後の課題
内部統制の再構築	<ul style="list-style-type: none"> 不正の予防・ミスの検知機能を強化するため、管理部門の人員拡充・良質な人材の確保（2022.9末現在14名中7名決定） グループ内部監査を強化するため、内部監査計画及び規程を見直すとともに内部監査部門の人員拡充（2022.9末現在2名増員） 経営責任を明確にするため、内部統制システム構築の責任者である前代表取締役社長及び前管理部門担当取締役は、グループの一切の役職から退く（～2022.6） 取締役や従業員の権限に対する牽制を目的に全ての重要規程を見直し（2022.9末現在18規程） 	<ul style="list-style-type: none"> 管理部門の人員拡充を完遂するとともに、2線・3線による実効性の高い内部統制システムを構築していく 規程に則った運営の定着を図るとともに、業務関連規程及び子会社の規程を見直す
取締役会の監督機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行を適切に監督できるよう、取締役会の実効性評価を実施（2022.9末現在1回） 取締役の権限に対する牽制を目的に、取締役会規程を見直し（2022.5見直し） 社外役員の知見を十分に活用するべく、各業務部門の責任者が普段の業務につき社外役員に説明・意見交換会の開催（2022.9末1回） 各取締役が議事について事前に確認し意見形成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、取締役会開催日の原則3営業日前までに情報提供（2022.6～） 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価を継続し、定期的に課題抽出と改善活動を実施、PDCAサイクルを確立する
監査役の監査機能強化	<ul style="list-style-type: none"> 子会社の監査役について、知識と経験を有する専任の監査役を選任（2022.9末現在候補者2名） これまで実施されていなかった内部監査部との連携、子会社監査役との連携を実施（2022.9末現在8回） 	<ul style="list-style-type: none"> 監査役、会計監査人、内部監査部門、子会社監査役との連携を継続し、情報の共有と監査役監査の実効性を向上させていく
透明性の確保	<ul style="list-style-type: none"> これまで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、常勤取締役会、執行役員会議、子会社ごとの会長承認会議等を廃止し、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。メンバーはグループの常勤役員、各部門の責任者等とし、原則月2回以上開催（2022.9末現在8回） 	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営会議の継続開催 → グループ統制強化に向け、位置付け等についても、引き続き知見を蓄積、議論を深化させていく
法令遵守・リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理規程及びコンプライアンス規程の見直し（2022.8見直し） コンプライアンス・リスク管理委員会：グループのコンプライアンス、リスク管理に関する事項について協議、報告する機関として設置、コンプライアンス担当役員及び内部監査責任者、総務部、子会社のコンプライアンス責任者等で構成（2022.9末現在3回開催） 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス・リスク管理体制を定着・深化させていく

2. -2 集中再生プロジェクトの主な取組

(2) コスト構造の見直し、経営資源の確保

	集中再生期間中の主な取組み	今後の課題
費用対効果の検証	<ul style="list-style-type: none"> 各種契約/支出/資産等の再検証により経費削減を実施（およそ年間▲91百万円） 	<ul style="list-style-type: none"> 「費用対効果」検証の実施状況をモニタリングし、継続・定着させる 有価証券等資産圧縮の検討
経営資源の確保	<ul style="list-style-type: none"> 選択と集中の観点から連結子会社を合併（連結子会社5社→4社） 不要な固定資産等の処分（現金化130百万円） 	

(3) 風土改革

	集中再生期間中の主な取組み	今後の課題
風通しの良い風土	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップ自らが、コンプライアンス重視、風通しの良い風土への改革に向けた決意を示すメッセージを定期的に発信（2022.9末現在1回） 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（2022.5）、利用状況はコンプライアンス・リスク管理委員会に報告し、運用状況を定期的に改善 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップのメッセージ発信を継続して実施 ボトムアップの風土づくりに向け、若手主体WGを組成し経営陣に提言していく あるべき組織風土に向け、人事制度を見直す 内部通報制度の運用状況をモニタリングし改善していく コンプライアンス関連研修の充実化
コンプライアンス意識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 外部講師によるコンプライアンス講習の受講(2022.9末現在計2回、受講者延85人) オリジナルeラーニングの受講、アンケート実施（2022.9末現在計1回、受講者627人） コンプライアンス担当役員：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設置（2022.7） コンプライアンス責任者：グループ各社で、コンプライアンスに関する事項、社内通知等を周知徹底したり、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るため配置（2022.7.9名配置） 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、やってはならないことの実例等を掲載したコンプライアンス・マニュアルを制定（2022.8制定） 	

3. 集中再生プロジェクト推進期間中における新たな課題

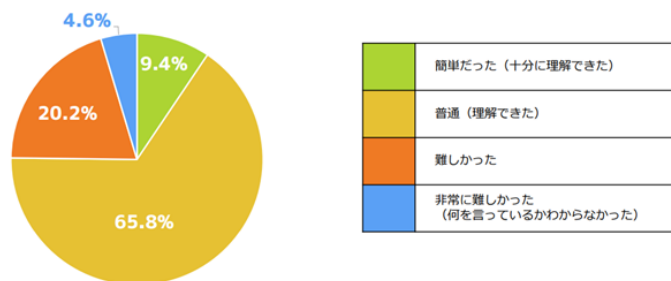
集中再生プロジェクト推進により、組織・体制、ルール等、再発防止に向けた
枠組みの整備が進展した一方、**人材育成、風土改革は道半ば**

コンプライアンスeラーニング受講後アンケートの結果

実施期間 : 2022年7月11日（月）～29日（金）

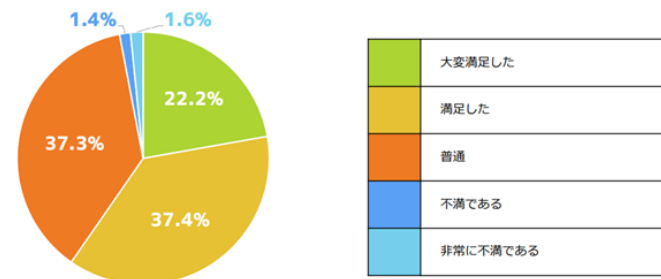
対象者 : グループ全従業員(契約社員・パート社員・委託社員含む)

Q 研修の難易度は？



約 1/4 の社員にとっては難しいという結果

Q 研修の満足度は？



「満足した」とい意見が大半ながら、一部にはコンプライアンスに対する疑問や不満の声がある

コンプライアンスの理解、浸透に向け、
人材育成、風土改革を一層進める必要あり

4. 集中再生プロジェクトの発展的継承

Step① 集中再生プロジェクト

仕組みを作る

組織・体制、ルールの見直し等、ハード整備

Step② 経営改革推進委員会

中身を入れて動かす

組織内への浸透・徹底、より効果的な仕組みへの軌道修正

今後の方向性

人材育成	グループ メリットの活用	<ul style="list-style-type: none"> グループ横断の階層別研修 人事評価制度見直しによる成長サポート
	リーダー層の育成	<ul style="list-style-type: none"> グループ統制を担うリーダー層の育成（子会社幹部への登用）
風土改革	風通し	<ul style="list-style-type: none"> タウンミーティングの開催 定期的なアンケート実施
	ボトムアップ	<ul style="list-style-type: none"> 風土改革委員会の設置、経営陣への提言
経営資源の 適切な配分	人材投資	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成、良質な人材の採用
	成長領域	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー分野への投資（非FIT事業） 各事業の再成長に向けた投資

経営改革推進委員会の概要

- 構成
- 委員長1名、委員若干名で構成し、オブザーバーを置くことができる。
 - 委員長、委員及びオブザーバーは、役員及び従業員、外部有識者から、代表取締役が指名する。

- 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。