

# 改善報告書

2024年4月26日

株式会社東京証券取引所  
代表取締役社長 岩永 守幸 殿

株式会社グッドスピード  
代表取締役社長 加藤久統

このたびの過年度決算短信および四半期決算短信、ならびに有価証券報告書および四半期報告書の訂正の件について、有価証券上場規程第 504 条第 3 項の規定に基づき、その経緯及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

## 目次

1. 経緯	4
(1) 過年度決算訂正の内容	4
① 訂正した過年度決算短信等	4
② 過年度決算訂正による業績への影響	4
(2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯・原因	7
① 発覚した経緯	7
② 第三者調査委員会の構成、調査の目的、調査期間等	7
③ 件外調査の調査メンバー、調査内容等	7
(3) 本件不適切な会計処理の概要	8
① 売上の先行計上の概要	8
② その他について	10
2. 改善措置	12
(1) 不適正開示の発生原因の分析	12
① 取締役によるチェック機能の無効及び形骸化	12
② 監査等委員の牽制・抑制効果の不備	12
③ 上司からの指示に対する役職員の服従及び営業偏重の企業風土	13
④ 内部監査部門の無効・形骸化	13
⑤ コンプライアンス意識の欠如	13
⑥ インセンティブ報酬の不備	14
⑦ 売上計上に係るシステム上の問題	14
⑧ 内部通報制度の不備	15
⑨ 利益相反取引を含む関連当事者取引管理体制の不備	15
⑩ オプション販売に関する問題	16
⑪ BP センターにおける売上計上時期の調整	16
(2) 再発防止に向けた改善措置（実施済のものを含む）	16
① 役員の意識改革と牽制機能の強化（2.（1）①に対応）	17
② 監査等委員の監督強化（2.（1）②に対応）	19
③ 役員の権限の適切な配分及び営業偏重の企業風土からの脱却（2.（1）③に対応）	21
④ 内部監査部門の体制強化（2.（1）④に対応）	22
⑤ コンプライアンス意識の改革（2.（1）⑤に対応）	23
⑥ インセンティブ報酬制度の見直し（2.（1）⑥に対応）	26
⑦ 売上計上に係る仕組みの整備（2.（1）⑦に対応）	27
⑧ 内部通報制度の周知徹底（2.（1）⑧に対応）	28
⑨ 利益相反を含む関連当事者取引の監視（2.（1）⑨に対応）	28
⑩ オプションに関する調査報告（2.（1）⑩に対応）	30
⑪ BP センターにおける売上計上の管理（2.（1）⑪に対応）	30

(3) 改善措置の実施スケジュール	31
3. 不適切な情報開示等が投資家および証券市場に与えた影響についての認識	31

## 1. 経緯

株式会社グッドスピード（以下「当社」という。）は、2024年1月4日付け「第三者調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」にて公表しましたとおり、第三者調査委員会から「調査報告書」を受領し、同年3月29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およ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

2021年9月期（自 2020年10月1日 至 2021年9月30日）

2022年9月期（自 2021年10月1日 至 2022年9月30日）

##### b. 四半期報告書

2021年9月期第1四半期（自 2020年10月1日 至 2020年12月31日）

2021年9月期第2四半期（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）

2021年9月期第3四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）

2022年9月期第1四半期（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）

2023年9月期第2四半期（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）

2022年9月期第3四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）

2023年9月期第1四半期（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）

2023年9月期第2四半期（自 2023年1月1日 至 2023年3月31日）

2023年9月期第3四半期（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

##### c. 訂正の対象となった決算短信及び四半期決算短信

2021年9月期 第1四半期決算短信（自 2020年10月1日 至 2020年12月31日）

第2四半期決算短信（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）

第3四半期決算短信（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）

決算短信（自 2021年10月1日 至 2021年9月30日）

2022年9月期 第1四半期決算短信（自 2021年10月1日 至 2021年12月31日）

第2四半期決算短信（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）

第3四半期決算短信（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）

決算短信（自 2022年10月1日 至 2022年9月30日）

2023年9月期 第1四半期決算短信（自 2022年10月1日 至 2022年12月31日）

第2四半期決算短信（自 2023年1月1日 至 2023年3月31日）

第3四半期決算短信（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）

#### ② 過年度決算訂正による業績への影響

(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 (%)
2021年9月期 第1四半期	売上高	9,627	9,535	△92	△1.0
	営業利益	66	48	△18	△27.3
	経常利益	45	27	△18	△40.1
	四半期純利益	21	9	△12	△57.9
	総資産	17,217	17,301	83	0.5
	純資産	1,321	1,308	△12	△1.0
2021年9月期 第2四半期	売上高	20,653	20,202	△450	△2.2
	営業利益	197	125	△71	△36.4
	経常利益	99	28	△71	△72.0
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	151	110	△41	△27.3
	総資産	19,727	20,138	411	2.1
	純資産	1,455	1,414	△41	△2.8
2021年9月期 第3四半期	売上高	32,007	30,807	△1,199	△3.7
	営業利益	298	76	△221	△74.3
	経常利益	165	△56	△221	△134.2
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	183	45	△138	△75.4
	総資産	21,357	22,440	1,082	5.1
	純資産	1,607	1,468	△138	△8.6
2021年9月期 通期	売上高	44,778	42,947	△1,831	△4.1
	営業利益	608	251	△356	△58.6
	経常利益	445	88	△356	△80.1
	親会社株主に帰属 する当期純利益	381	151	△230	△60.4
	総資産	21,995	23,621	1,626	7.4
	純資産	1,806	1,576	△230	△12.8
2022年9月期 第1四半期	売上高	12,059	12,952	893	7.4
	営業利益	97	280	183	187.9
	経常利益	36	220	183	497.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	3	127	124	3,992.8
	総資産	23,812	24,663	851	3.6
	純資産	1,772	1,670	△101	△5.8
2022年9月期	売上高	25,827	26,298	471	1.8

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第2四半期	営業利益	355	429	74	20.9
	経常利益	228	303	74	32.5
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	110	159	48	43.6
	総資産	24,866	25,993	1,127	4.5
	純資産	2,035	1,857	△178	△8.7
2022年9月期 第3四半期	売上高	39,893	39,577	△315	△0.8
	営業利益	502	323	△178	△35.6
	経常利益	319	140	△178	△56.0
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	176	61	△114	△65.2
	総資産	26,887	28,680	1,792	6.7
	純資産	2,200	1,859	△341	△15.5
2022年9月期 通期	売上高	56,144	56,237	92	0.2
	営業利益	1,001	871	△129	△12.9
	経常利益	773	644	△129	△16.7
	親会社株主に帰属 する当期純利益	381	306	△75	△19.7
	総資産	30,509	31,897	1,387	4.5
	純資産	2,586	2,284	△301	△11.7
2023年9月期 第1四半期	売上高	12,838	13,588	749	5.8
	営業利益	△175	64	240	-
	経常利益	△223	14	238	-
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△162	1	163	-
	総資産	31,289	32,142	853	2.7
	純資産	2,999	2,861	△137	△4.6
2023年9月期 第2四半期	売上高	29,900	28,989	△910	△3.0
	営業利益	78	△187	△265	△338.0
	経常利益	△34	△305	△270	-
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△33	△212	△178	-
	総資産	33,241	35,506	2,264	6.8
	純資産	3,135	2,654	△480	△15.3
2023年9月期	売上高	47,816	46,754	△1,062	△2.2

期間	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	影響額 (B-A)	増減率 (%)
第3四半期	営業利益	187	△511	△699	△372.9
	経常利益	15	△692	△708	△4,514.0
	親会社株主に帰属 する四半期純利益	△2	△493	△490	-
	総資産	34,103	36,348	2,244	6.6
	純資産	3,173	2,381	△792	△25.2

## (2) 過年度決算等を訂正するに至った経緯

### ① 発覚した経緯

当社は、2023年8月31日に金融庁から当時当社の会計監査人であった監査法人 A&A パートナーズ（以下「A&A」という。）に対して、金融庁の公益通報窓口にて「会社が売上の先行計上の不正を行っている。」という通報があったことを伝えられました。

このため、2023年9月14日にA&Aは当社に対して、第三者調査委員会による事実関係の調査、原因の究明及び再発防止策の提案を受けることが必要である旨の提言を行い、これを受けて当社が社内での対応を検討した結果、2023年10月6日に第三者調査委員会を設置しました。その後、2024年1月4日に第三者調査委員会から受領した調査報告書並びに調査報告書の中で第三者調査委員会から調査引継のあった件外調査（関連当事者取引及びオプション販売）の調査結果を踏まえ、監査法人と協議を行い前記（1）のとおり過年度決算等の訂正を行いました。

### ② 第三者調査委員会の構成、調査の目的、調査期間等

#### a. 第三者調査委員会の構成

委員長：井上 寅喜 公認会計士（株式会社アカウンティング・アドバイザーズ）

委員：高野 哲也 弁護士（大知法律事務所）

委員：能勢 元 公認会計士・税理士（能勢公認会計士事務所）

委員：後藤 幸男 公認会計士・税理士・公認情報システム監査人（後藤公認会計士事務所）

#### b. 調査目的

監査法人からの指摘に関する調査および類似事象の有無の調査、業績への影響の有無、社内体制の不備の有無や原因の究明および再発防止策の策定等

#### c. 調査期間

2023年10月6日～2023年12月29日

### ③ 件外調査の調査メンバー、調査内容等

#### a. 件外調査の調査メンバー

(i) 関連当事者取引に関する調査：監査等委員3名、調査補助者1名

(ii) オプションに関する調査：監査等委員 3 名、内部監査部 2 名、ほか集計作業 5 名（集計作業に従事した 5 名は営業業務に配属されていない社員で構成。）

## b. 調査内容

### (i) 関連当事者取引に関する調査

調査対象：代表取締役社長、その資産管理会社 1 社及びその近親者 8 名

調査期間：2018 年 9 月期から 2023 年 9 月期

調査方法：総勘定元帳や振込み記録等の突合、デジタル・フォレンジックのデータの内容確認、代表取締役社長及び当時の管理担当取締役並びに関連部署の当時の責任者へのヒアリング等

### (ii) オプションに関する調査

調査対象：調査期間の自動車販売車両のうち A&A による無作為抽出されたサンプル (1,000 件以上)

調査期間：2021 年 9 月期から 2023 年 9 月期の 3 年間

調査方法：下取車有りやオプション売上が 1 円以上の車両本体価格及び下取車両価格とオプション価格の間で価格及び内容調整を行っている事案に対し、サンプル抽出方式を採用し調査を行いました。

## (3) 本件不適切な会計処理の概要

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。

本件調査の結果、車両納品確認書の偽造等による車両売上の先行計上、BP センターにおける売上計上時期の調整等の不適切な会計処理が行われていた事が判明し、また、社内調査の結果、不適切な関連当事者取引及びオプション販売の無断付帯等が行われていたことが判明しました。社内調査結果については、2024 年 3 月 22 日付け「関連当事者取引及びオプション販売に係る追加調査結果並びに再発防止策に関するお知らせ」にて公表済みであります。なお、固有名詞に関しましては、2024 年 1 月 4 日付けで公表した本件調査報告書と同様の表記にしております。

### ① 売上の先行計上の概要

当社においては、実際には納車が未了にもかかわらず、納車した旨の社内処理をすることによる売上の先行計上が行われておりました。売上の先行計上については、営業本部の指示により行われる場合のほか、販売店独自の判断で行われている場合もあり、また当社子会社の株式会社チャンピオン 76（以下、「チャンピオン 76」という。）においても行われていたことが、本件調査の結果認められました。

#### a. 当社営業本部による売上の先行計上

当社においては、当社営業本部を統括する専務取締役の指示に基づき、新規上場日以前より売上の先行計上が行われておりました。具体的な内容として、例えば 2019 年 12 月末においては、専務取締役は当時の営業本部長に対し、販売店全体で先行計上の処理ができる車両を取りまとめるよう指示を行い、営業本部長は各営業部長に同様の指示を出し、当該指示を受けた各営業部長は管轄販



売店の各店長に要請し、先行計上が可能な車両の情報を収集いたしました。その後、専務取締役の指示に基づき、取りまとめたデータに基づき、先行売上が実行されました。先行売上の処理方法は、各営業部長が管轄の販売店の各店長から、実納車日等が空欄になっている先行売上対象車両の車両納品確認書を収集し、各営業部長がその日付欄に実納車日とは異なる先行売上の処理日（売上計上日）を記入したうえで、納車確定の承認申請を行いました。また専務取締役の指示に基づき、当社経理部が先行売上の取りまとめ等の処理に関与しておりました。

当社において売上の先行計上が行われた主たる目的としては、専務取締役において設定した予算を達成することにあつたと考えております。当社の予算作成プロセスは、基本的に代表取締役社長から専務取締役に対して、GS グループの営業利益等を昨年対比でいくりにするという話を踏まえ、専務取締役において達成するための各店舗の予算を作成しておりました。取締役会等の重要会議体での協議を経て最終的に予算が確定するプロセスを踏んでいたものの、他の取締役及び社外取締役からも何ら意見も無く、専務取締役が作成した予算の内容に沿って進んでおりました。営業部長以下の従業員は予算の達成に向けて販売店で車両販売に係る営業を行い、その販売状況について各営業部長等は随時専務取締役から報告を求められ、これに従って専務取締役に報告することにより、専務取締役にて予算の達成状況及び達成見込みを把握しておりました。そして各四半期末及び決算期末において、専務取締役にて売上の先行計上ができる車両の情報を収集し、予算を達成するために、売上の先行計上をするか否かを判断しておりました。

#### b. 当社販売店の判断による売上の先行計上

a. 当社営業本部による売上の先行計上とは別に、営業本部から売上の先行計上の指示を受けていない場合でも、各販売店の店長が、独自の判断によって売上の先行計上を行っていたものもあつたことが認められております。また、店長の指示によらない販売担当者個人の判断による先行計上も一定数行われていた可能性があることも確認されております。この場合は各販売店の店長及び販売担当者個人によって車両納品確認書の偽造等が行われており、車両納品確認書への記入や納車確認申請等について実際には納車が未了であっても納車した旨の社内処理をする作業を営業部長ではなく各販売店の店長及び販売担当者個人が行っておりました。営業本部でこのような処理が行われた後、経理部での売上計上は通常フローと同様に、当該顧客の入金情報が登録されていることを販売基幹システムのエクストリーム上で確認し、これが確認できた場合に当該車両納品確認書に記載の納車日をエクストリーム上でも納車日として入力して、当該納車日付けで売上計上をしておりました。販売店の判断において車両納品確認書の偽造等が行われているとは考えていなかったため、経理部での不正発見には至りませんでした。

各販売店が独自の判断によって売上の先行計上を行う目的は、主に、各販売店に課された月次の売上等の目標数値の達成が困難な場合に、当該目標を達成するためであつたこと、またその背景には、営業部長等から各店長等に対して目標数値達成に対するプレッシャーがあつた一方、各販売店の店長又は販売担当者には目標数値を達成した場合にインセンティブが付与されていたため、当該インセンティブを得るためという積極的な動機も重なつたことが助長し、販売店全体に蔓延したことが第三者調査委員会の調査で確認されました。

### c. チャンピオン 76 における売上の先行計上

2021 年 10 月に当社からチャンピオン 76 に対してバイク販売の事業譲渡が行われましたが、本件調査において、事業譲渡が行われた以降もチャンピオン 76 の下で、売上の先行計上が行われていたことが確認されております。具体的な売上の先行計上の内容は、当社における内容と概ね同様であります。

チャンピオン 76 における売上の先行計上の経緯及び目的として、まずチャンピオン 76 における毎期の目標予算の設定に関しては、当社においてグループ全体での予算が設定され、その中でチャンピオン 76 の予算も設定されており、その設定された予算が専務取締役からチャンピオン 76 の代表取締役社長兼営業本部長（以下「チャンピオン 76 の代表取締役社長」といいます。）へ伝えられておりました。そしてチャンピオン 76 の代表取締役社長によりチャンピオン 76 において各販売店への予算が割り振られておりました。チャンピオン 76 の代表取締役社長によれば、チャンピオン 76 の目標予算は相当程度高い水準で設定されており、売上の先行計上を行わなければ、当該目標の予算達成は困難であったこと、チャンピオン 76 の代表取締役社長はチャンピオン 76 の代表取締役就任前は当社販売店において店長等として売上の先行計上に関与し、当社において売上の先行計上が行われていたことを認識していたことから、チャンピオン 76 においてこれを行ったとしても問題はないと考え、予算達成のために売上の先行計上を指示しておりました。但し、専務取締役はチャンピオン 76 の代表取締役社長にチャンピオン 76 の運営を委ねており、売上の先行計上の指示はしていないということ、チャンピオン 76 の代表取締役社長も専務取締役から明確にチャンピオン 76 における売上の先行計上の指示が行われていなかったと回答しており、当社の営業本部からの指示によるチャンピオン 76 での売上の先行計上は確認されませんでした。

## ② その他について

### a. BP センターにおける売上計上時期の調整

本件調査において、当社の钣金塗装を専門に行う BP センターにおいて、钣金塗装の売上に関して、その計上時期を本来とは異なる時期とする方法による調整が行われていたことが、特定の一部の工場で確認されました。

BP センターでは交通事故等による損傷や故障が生じた車両について、钣金塗装による修理作業を行い、かかる作業に対して修理代金を受領し、これを売上として計上しております。不正発生当時は、BP センターではどのタイミングで売上計上するかという明確なルールは定められておりませんが、基本的には車両の販売と同様に納車日付けでの売上計上の処理が行われております。本件調査によれば、2020 年 9 月期以降の時期に、売上の計上時期を後倒しにする調整が行われていたことが認められました。調整の手法としては、工場長において店舗としての当月の目標予算を上回る部分の全部又は一部について、当月の売上として計上せずに後倒しすることを決定し、その旨を店舗事務に伝え、店舗事務においてそれに従って販売管理自動車販売・整備業務支援等車両の販売に係る基幹システムであるエクストリーム上で売上の情報が入力されておりました。

当該調整の目的は、各月目標の達成に対して支払われるインセンティブであり、工場単位の目標予算の達成のための一種の貯金を行うことにありました。BP センターにおける売上は季節的な影響を受けやすいなど、将来において安定した売上を確保できるか不透明という考えがあり、そのため

当月の目標予算が達成できた場合には、翌月以降への貯金として予算を上回った売上について後倒しでの計上時期の調整を行っておりました。また、当該調整はBPセンターを管轄するサービス本部の部長等の上司からの指示ではなく、工場長の属人的な単独判断として行われていたことが、確認され、主に春日井BPセンターで2020年9月期30件(売上8,071千円)、2021年9月期60件(売上12,882千円)、2022年9月期73件(売上2,329千円)、2023年9月期17件(売上△19,127千円)の財務諸表への影響が発生しておりました。

#### b. オプションの無断付帯

本件調査において、車両の販売に際し車両コーティングや消耗品交換などのオプション付帯(車両購入時のパーツ、用品等の追加装備品又は追加サービス)の社内目標達成のため、実際にオプションの設置や実施はせずに社内管理上販売したことになっている事象が、販売店で行われていることが認められました。調査期間は投資家に与える影響を考慮し、有価証券報告書の訂正報告書及び四半期報告書の訂正報告書の提出期間に合わせて、2021年9月期から2023年9月期と設定し社内調査を行いました。少なくとも2021年9月期の期初から発生していたこと、特定店舗ではなく全社的に発生していたことが確認されております。具体的には販売店にて、顧客が支払う契約当時の総額を変えず、車両の販売と同時に顧客から下取りをする車両の購入金額を本来よりも低い金額で提示したり、当社から顧客に請求する各種手数料などの諸費用を本来の金額よりも高い金額に設定して請求するなど、下取車有りやオプション売上が1円以上の車両本体価格及び下取車両価格とオプション価格の間で、価格及び内容調整を行い、オプションの無断付帯が行われておりました。事象発生の背景には、システムの契約内容を変更できる権限を役職者以外にも保持させていたことで、販売店にてオプションの費目や金額を安易に変更できる環境となっていたことがありました。主たる目的は、社内目標に対する結果については本部長・部長・店長の順で各上長から過度のプレッシャーがかけられており、オプション付帯に関する社内目標は、すべての顧客にオプション付帯を前提でセールスすることや、付帯件数や付帯率など、予算により変遷はあるものの、その結果については順次傘下の上長より必ず週次で詰められることから、オプション付帯については販売店店長が部長への報告が毎週実施される際に、プレッシャーを受けることを避けるためのものでした。

#### c. 関連当事者取引

本件調査において、法令上必要な取締役会の決議を経ることなく、代表取締役社長が会社との利益相反を含む関連当事者取引を行っていたことが認められました。

内容としては、通常の商業ベースの取引でありましたが、当社と代表取締役社長との直接取引で2022年9月期に自動車買取2件合計25,316千円、2023年9月期に自動車買取1件1,872千円、その他代表取締役社長の近親者において、自動車買取2件合計3,192千円、自動車販売1件4,685千円、また、調査報告書に記載されている社長の住宅関連資金等(2022年9月期に4回合計80,000千円2023年9月期に1回5,000千円)の金銭の融通事案がありました。また、2023年6月に名古屋国税局から追徴課税を受けた、社長個人が100%出資する(株)GYM76の人件費等の未収入金6,488千円については、(株)GYM76が負担すべき人件費と考えられることから、2024年1月31日に2,000千円、2024年2月19日に4,488千円の回収により、全額解消しました。2020年9月期に発生した社長宛

前払費用 5,000 千円は発生原因・使途が不明であったため、2024 年 2 月 27 日に社長から全額返済を受け解消しました。現在、社長宛の関連当事者取引残額については、全て解消済です。なお、2014 年 4 月に当社が岐阜信用金庫からの借入に係る金銭消費貸借契約書締結の際差入れた社長の個人連帯保証については、本来旧マザーズ市場上場時に社長の個人連帯保証解除を申し入れるべきところ、認識の相違があったため、現在も継続されております。利益相反取引について代表取締役は不適切との認識でありましたが自らの役割・責任に対する認識及びコンプライアンス意識が不足していたこと、取締役管理本部長が代表取締役社長の不適切な指示に従い、取締役会への付議を行っていなかったことにより、取締役会決議の漏れが発生してしまいました。

## 2. 改善措置

### (1) 不適正開示の発生原因の分析

#### ① 取締役によるチェック機能の無効及び形骸化

当社グループにおける売上の先行計上は、予算達成を動機として長年にわたり役員主導のもとに行われ、後述する内部統制上の不備や営業偏重の風土等を要因として指摘・改善がなされないまま、多数の役職員が関与ないし認識しつつ慢性化してまいりました。新規上場を目指し始める以前から、代表取締役が自動車販売事業の運営を特定の業務執行取締役に全面的に委ねており、当該取締役が実質的に会社の事業全体を統括する立場となった結果、営業部門のみならず、管理部門の人事評価や報酬に係る判断の大きな部分が事実上一人の取締役に任せられており、代表取締役に本来求められる、他の業務執行取締役に対する監視や、各種報告へのフィードバック等を通して適切な会社の運営に自ら関与する役割が遂行できておりませんでした。一方で、取締役を監視・監督する監査等委員においても、営業部門を中心に短期的な成果を求める風潮や厳格なヒエラルキーの中で、事実上この状況を容認してまいりました。

また、業務執行取締役相互の監視・牽制機能も完全に無効・形骸化しており、業務執行取締役は事業執行の担当者として自らリスク・マネジメントをするべきところ、その機能を果たしておらず、その上、代表取締役については前述の通り、重要会議体等への定期的な参画による経営の状況の把握や、内部監査部門を健全に機能させることによる業務執行の監視等を怠った結果、ガバナンスの低下状態が継続してまいりました。取締役会は定例で開催されておりましたが、売上目標や営業部門においてその時々で重要視している指標等の進捗確認に終始することが多く、資料としては提出されていた貸借対照表やキャッシュフロー計算書などの財務諸表について、活発な議論が行われることはなく、上述の取締役間における権限バランスの崩壊並びに監査等委員が体制に屈して状況を容認していることを背景として、財務面・会計面での踏み込んだ指摘等も行われなかったため、経営の監督機能を果たすことができおりませんでした。

#### ② 監査等委員の牽制・抑制効果の不備

前任の常勤監査等委員は、臨店監査の際に現場における車両納品確認書の社員による代筆や棚卸時の在庫リストと棚卸結果との不整合があることから、売上の先行計上のリスクを認識していましたが、発見事項を監査調書に記載し注意喚起していたものの、是正状況について調査や確認が継続的に行われず、チェック機能が不十分であったため、組織的な不正の発見に至りませんでした。現任の監査等

委員も、発見事項が組織不正に繋がるものとの認識を持たず、継続的な調査を行いませんでした。

特に、取締役会においては、決算承認議題にかかわらず営業成績の報告に終始し、監査等委員からも特段の質問事項や議論はされず形骸化していたことから、結果として監査等委員会は、重要会議及び日常的な監査活動において、本来求められる監視・監督機能を十分果たすことができていませんでした。

### ③ 上司からの指示に対する役職員の服従及び営業偏重の企業風土

当社において上司と部下の関係は、予算達成に対する強烈なプレッシャー等を中心に、上司の指示には盲従しなければならないような雰囲気及び常に予算を達成することが至上命題であり、営業部門が売上目標を追いかけるためであれば、他の部門はその指示・判断に従わざるを得ないというような営業偏重の数字至上主義的な雰囲気が広く存在しており、長年にわたり企業風土が醸成されてきました。

前述している一取締役への権限集中による取締役間の均衡の崩壊を始めとして、取締役と従業員幹部の間、従業員幹部からその下へ一般職員に至るまで、数字の達成が全てであるというプレッシャーの元、上意下達な関係性となっており相互の牽制機能は発揮されず、営業本部は勿論のこと、不適切な手続きについて本来指摘すべき第2線の管理部門等が口を噤んだり、剩え協力したりするような状況が発生しており、本来果たすべき管理部門の本社機能は、十分に機能していませんでした。

加えて、営業部門は、十分に実現可能性が検証されないままトップダウンで策定された予算の達成に追われていたため、営業部門全体はもとより、多くの店舗が過度なプレッシャーの元、営業偏重、数字至上主義的な運営となっておりました。

チャンピオン76においても、2021年3月にグループ化して以降、当社の役員(当時)が取締役として着任したことにより、当社と同様の企業風土になっており、2022年9月期第1四半期以降において売上の先行計上が常態化し、他部署の協力及び関係各部署における不適切な事務手続きが行われるようになっており、管理部門による牽制機能が形骸化されていくに至りました。

### ④ 内部監査部門の無効・形骸化

内部監査部門は、組織上は代表取締役社長直轄であり、社長へのレポートラインは存在していたものの、社長からの指摘は殆どなく、営業部門長や管理部門長が内部監査の独立性や重要性を十分理解せず、実質的に専務取締役や管理本部長から指示や評価を受けていました。代表取締役社長は当該状況を認識していたにも関わらず放置しており、内部監査部門の独立性が確保されていませんでした。そのため、内部監査部門による親会社の臨店監査の際に内部統制上の不備を発見した場合でも、営業部門からの干渉により監査等委員会に報告しないなど、監視・牽制機能が有効に発揮されませんでした。

### ⑤ コンプライアンス意識の欠如

売上の先行計上は上場以前から営業本部主導で長年にわたり継続的に行われ、上場後は管理本部を含む社内の多くの部署の役職員が認識又は関与するという状況に至っておりました。予算達成および営業成績を追いかけることがコンプライアンスを遵守するより優先され、違法性ないし不正を認識し

つつも、目標予算達成に必要な利益を確保するために、本来であれば部下の不正を監視・監督しなければならない立場にある取締役や従業員幹部の主導で先行計上を行っておりました。

また、一般職員に関しては先行計上によって形成された決算報告が投資家に与える影響等についての知識が乏しく、重大な不正であるということを認識できずに、先行計上に上司の指示のもと加担ないしは後述するインセンティブ等を動機として自ら先行計上を行っておりました。営業偏重な経営層のコンプライアンス軽視、また一般職員への上場企業としては不十分な教育の状況があいまって、全社的に不正が見過ごされ、コンプライアンス意識が欠如した状態が続いておりました。

チャンピオン76においても、2022年9月および2023年9月期において一部役職員は違法性ないし不正を認識しつつも、親会社や社外に対し利益を嵩増しして見せるために不適切な対応が全社レベルで行われておりました。

#### ⑥ インセンティブ報酬の不備

各販売店の判断による売上の先行計上については、売上目標達成に対するプレッシャーのほか、販売担当者と販売店の店長に、月次の営業数字に応じてインセンティブが付与されていたため、かかるインセンティブの支給方法が不適切な対応を行う動機となっておりました。

販売担当者は得られるインセンティブの金額がその月の納車粗利によって増減し、店長は各月の納車粗利目標の達成時のみインセンティブが発生するため、双方とも先行計上によりインセンティブ支給額を多くする、または発生させるという動機が生じていたと言えます。

具体的には、販売担当者のインセンティブ支給ルールが(該当月に販売した台数)×(該当月の納車粗利の達成率による掛け率)で、計算する仕組みになっており、先行計上を行うことで月間納車粗利の濃淡を自由にコントロールすることが出来るため、販売担当者レベルで自身のインセンティブが一番多く貰える状態を計算して調整するということが行われておりました。販売台数が多かった月は、その月に納車粗利を多く計上し、掛け率を高くすることで収入を増やすことができます。最大で1台あたり1万円多くなるため、販売台数の成果に応じて販売担当者が納車をコントロールすることが横行しておりました。加えて、各月の納車粗利のランキング上位者には追加でインセンティブが支給されるルールとなっていたため、調整がより頻繁に行われる動機となっておりました。販売店の店長のインセンティブについては、店舗全体の月間納車粗利の目標を達成したかどうかによって支給するかわしなやかを決める極端なものであり、目標達成した場合、納車粗利の0.6%（店舗の大小によって差はあるが約20万円前後）がインセンティブとして店長に支給され、これによって実力値で納車粗利が目標にやや届かないような場合に、残りを先行計上で埋めて目標達成にもっていくというような行為が発生し、1度計上を早めてしまうと毎月調整が発生してしまうため、常習化してしまう環境が出来上がってしまいました。

#### ⑦ 売上計上に係るシステム上の問題

当社における売上計上は、車両納品確認書に記載の納車日に基づき経理処理担当が納車日を入力することで完結しますが、売上の先行計上を行うものについては販売担当が車両納品確認書に実納車日と異なる日を納車日として入力する、または経理処理を行う経理部自らが実納車日と異なる日を納車日として車両の販売に係る基幹システムであるエクストリーム上で処理するという方法で行われてお

りました。

チャンピオン 76 においても同様に、販売担当が車両納品確認書に実納車日と異なる日を納車日として記入し、その記載に基づきチャンピオン 76 の経理処理担当が納車日を入力しておりました。

このように当社グループ内において、売上計上日を販売店もしくは、経理処理担当部署の従業員等の個人において意図的に操作することが可能であったというシステム上の問題点がございました。

#### ⑧ 内部通報制度の不備

当社ならびにチャンピオン 76 では内部通報制度が導入され、社内・社外の通報窓口が設置されておりましたが、本件疑義に関する内部通報の実績はありませんでした。当社グループでの売上先行計上が広範囲に及び、これに関与する役職員も多数に及んでいたにもかかわらず通報がなかったことを踏まえると、社の自浄作用としての内部通報が有効に機能していなかったと考えております。

当社においては、内部通報制度について、電子メールでの従業員への一方的な配信等の周知方法に留まっており、周知時に発信するメッセージは、刑法に抵触する横領や転売などの項目ばかりを事例として記載し、先行計上に関する内容は一切配信しておりませんでした。また、内部通報規程に掲げられる通報者の保護や会社が通報者に不利益が及ばないよう匿名性を担保する趣旨の記載も漏れておりました。

外部相談窓口についても、当社の顧問弁護士事務所を指定しており、従業員が窓口（弁護士事務所）へ連絡することに少なからず躊躇することや迷いがあった可能性も考えられます。内部通報の仕組みはもとより、安心して従業員が内部通報制度を利用できる環境作りができていなかったと認識しております。加えて、内部通報制度の理解度や運用状況の定点での把握など、内部通報制度自体や通報窓口の定着状況の確認も行われておりませんでした。

#### ⑨ 利益相反取引を含む関連当事者取引管理体制の不備

本件につきましては、代表取締役自身に利益相反を含む関連当事者取引について会社・株主の利益を守るためには取締役会の決議を経たうえで行わなければならないという認識に欠けており、また、毎月開催される取締役会議事録を確認することで、自身の利益相反取引が付議され承認されたかについて確認できたにも関わらずその確認等を行うことをせず、経営トップとしての管理・監督に不備がありました。

その結果、株主に対する受託者責任を認識し、会社や株主共同の利益のために行動すべきであるという代表取締役の本来求められる役割が果たされておらず、多くの利益相反取引が発生することとなりました。

(1) 関連当事者等取引管理規程が制定されていたものの、年に一度、取締役に対して、各取締役及びその近親者達の当社との取引等を記載したリストである関連当事者調査票の提出を求める程度の確認に留まっていたこと、(2) 経営戦略部は、関連当事者取引を管理するという認識の欠如により、提出された書類に記載されている内容の真偽を確認するために、総勘定元帳等で取引を確認することは行わなかったこと、(3) 当社の取引相手が関連当事者に該当するかどうか、契約前や取引実行時に判断するというプロセスが経理部の業務フローに欠けていたこと、(4) 代表取締役に会社や株主共同の利益を優先して行動すべきであるという認識が不足していたことにより、問題が発生したと認識して

おります。

また、関連当事者取引の管理が適切に行われているかどうかについて、内部監査室（現内部監査部）による監査が適切に行われておりませんでした。このことが問題の発見を遅らせることとなり、多くの不適切な関連当事者取引を招くことに繋がっており有価証券報告書の注記事項記載漏れという事態を引き起こすこととなりました。

関連当事者の対象となる代表取締役の認識の欠如、その取引を未然に防ぐ仕組みやチェック体制、そしてそれらの内部統制をモニタリングする内部監査の機能不全が重なったことで、問題が継続的に発生し、抑制することもできませんでした。

#### ⑩ オプション販売に関する問題

第三者委員会より指摘のありました車両販売にかかるオプションの無断付帯は主に、既に先行計上の原因としても記載している、上司・部下の上意下達な関係性、営業偏重の企業風土及びオプション付帯率（コーティング付帯率や有償保証付帯率等）についての高い目標設定による販売店への過度なプレッシャーを背景として起こっておりました。時々によって付帯率の予算は変遷がありますが、いずれもトップダウンによる高水準のオプション付帯率を強烈に追われ、未達成の場合に週次で原因分析や改善行動を求められる状況がありました。本件不正によって自店舗のオプション付帯率を見かけだけ高く見せ、そういったプレッシャーから逃れるという動機を発生させておりました。

加えて、契約後にお客様から契約内容変更の要望をいただいた場合の処理は、電子稟議システムのワークフローを利用し、営業部門の役職者の承認の後に経理部門がエクストリーム上での訂正を行うというルールであったにも関わらず、そのルールは形骸化しており、エクストリーム上で契約内容を変更することが営業部門の役職者以外でも可能であったことが、実際にオプションの設置や実施はせずに社内システム上販売したこととし、値引きや下取車の金額を調整して総額を合わせるという本件不正を容易にできるものとし、上記のプレッシャーと天秤にかけた時に、不正を行って逃れることを選ぶハードルを下げていたと考えられます。

#### ⑪ BP センターにおける売上計上時期の調整

BP センターにおける売上計上基準においてルールが曖昧であったことが本件不正の行われた主な要因です。基本的には車両の販売と同様に修理後の納車が行われたことを以て売上の計上をしておりましたが、その計上時期についての明確なルール等は存在しませんでした。加えて経理部も入金の確認や証憑類等で確認することを行わずに、BP 部門のシステムへの「売上日」の入力のみを頼りに売上を計上しておりました。曖昧な運用である上、他部門にチェックを受けることもないことから、各月目標の達成に対して支払われるインセンティブの不適切な受給を動機として、自拠点の売上を都合よく調整するために、属人的な拠点長の指示にてシステム上の「売上日」の入力・訂正をするようになったことが、本件不正が発生した原因です。

#### (2) 再発防止に向けた改善措置（実施済のものも含む。）

当社は、以下①からのそれぞれの再発防止策が遅滞なく実行されること、監査等委員会監査、内部監査、会計処理が適正に運用されていることをモニタリングするため、再発防止委員会を設置しました。同



委員会は継続的にモニタリングを行い、取締役会にて、その進捗状況の報告および指摘を行う機会を設けることといたします。再発防止策確定後、2024年4月1日付けで再発防止委員会の立上げ及びモニタリングを開始しており、外部業者にもガバナンスの状況確認において第三者的な目線で提言をいただくべく参画頂いております。

再発防止委員会のメンバーは、委員長として取締役管理本部長、委員として監査等委員の3名、内部監査部長、経営戦略部長、新設したコンプライアンス部（2.（2）⑤にて詳述します）部長の計6名、オブザーバーとして外部のコンサルティング会社に参加いただき、進捗管理、並びに再発防止策の定着状況の確認を四半期に1回の頻度で実施してまいります。2024年4月12日付にて、第1回目の全職員へのコンプライアンス意識の浸透状況を確認するアンケートを実施しました。その結果は、未だに売上先行計上に関する内容も含めてコンプライアンス意識が欠如している社員も少数おり、今後も各種再発防止策の進捗確認とともに、月次でアンケート等を実施することによって、再発防止策の定着の確認と企業風土の改善状況等をモニタリング、検証してまいります。

以下、具体的な再発防止に向けた改善措置（実施済のものも含む。）であります。

#### ① 役員の意識改革と牽制機能の強化（2.（1）①に対応）

##### a. 経営責任の明確化及び経営体制の見直し

代表取締役を含めた取締役は、株主から選任されている自覚を持ち、自らの役割・責任を再認識いたします。経営責任の明確化を図るため、2024年1月30日付け「取締役の辞任及び役員報酬の減額に関するお知らせ」で公表のとおり、取締役3名が辞任いたしました。また第三者調査委員会の調査報告書の提言内容を厳粛に受け止め、経営責任の明確化を図るため、代表取締役社長は月額報酬の50%を3ヶ月間減額することを指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、取締役会にて決議をいたしました。

経営体制の見直しについて、当社は2024年3月1日付け「株式会社宇佐美鉱油による当社株券等に対する公開買付けの開始予定に係る 意見表明に関するお知らせ」で、株式会社宇佐美鉱油（以下「公開買付者」といいます。）が実施する株式公開買付けに賛同することを公表しており、公開買付者は当社に対し、公開買付者が指名する取締役を派遣する予定です。上記処分によって当社の業務執行取締役は、暫定的に代表取締役含め2名となっておりますが、公開買付者からの取締役派遣を含めてガバナンス体制にも留意した経営体制を検討していくことを想定しており、現時点で新たな業務執行取締役の選任は検討しておりません。なお取締役の派遣の詳細については本日現在において未定であります。

##### b. 役員研修の実施

代表取締役を含めた取締役は、株主から選任されている自覚を持ち、自らの役割・責任を再認識いたします。不適切な処理を主導しないことは当然とし、不適切な処理に関する指示への服従・容認・放置を行わない規範となる高いコンプライアンス意識を養成するため、また、役員として自らが負う、会社やステークホルダーに対する責任を理解するために研修を受講し、必要な自己研鑽を重ね、意識改革と役員間での牽制機能の強化を行ってまいります。

具体的には、コンプライアンス部が外部専門家のアドバイスを受けながら、研修実施業者の選定及び研修プログラムの策定を2024年2月に行い、2024年9月期については研修実施業者として株式会社リスキルと契約をして、3月から以下の研修プログラムに則って実施しております。2024年3月は7名（当社及びチャンピオン76取締役）、2024年4月は12名（左記7名に加えて当社及びチャンピオン76の各事業部の本部長）を対象として対面形式で実施しており、全員が参加しております。今後対面または現地で受講できない場合にはWEB方式を利用してリアルタイムで実施をし、不参加者が居た場合にはコンプライアンス部にて研修内容の共有を行います。

本役員研修には、社外取締役、チャンピオン76の取締役も含め、更に4月からは当社・チャンピオン76各事業部の本部長も参加し、グループ全体且つ次期役員候補の育成も兼ねた研修として、主体的に知識習得や能力開発に取り組むことや、自身よりも知識・経験の豊富な取締役から学ぶこと、実際の経営での実践を通じての自己研鑽を重ねてまいります。

下記研修プログラムは今年度のもですが、次年度以降もコンプライアンス部を主管として、役員、また後述する職員向けのコンプライアンス研修プログラムを策定、実行してまいります。

○2024年9月期 役員研修プログラム

**2024年9月期 役員コンプライアンス研修プログラム**

対象	日程			研修内容
	月	日	時刻	
取締役 (社外取締役含む) 及び 各事業部本部長	3	28	13:30~14:30	コンプライアンス研修【基礎からまとめて学び、違反を防止する】違反への考え方
	4	15	13:00~14:00	コンプライアンス研修【基礎からまとめて学び、違反を防止する】防止方法について考える
	5	7	12:30~14:00	不祥事を防ぐ社内風土づくり研修【良い社風を上から作る】社内風土に関する基礎理解
	6	17	13:00~14:30	コーポレートガバナンス
	7	16	13:00~14:30	不祥事を防ぐ社内風土づくり研修【良い社風を上から作る】明示的に共有されているもの
	8	14	13:00~14:30	ハラスメント対策研修【基礎理解】
	9	17	13:00~14:30	ハラスメント対策研修【対策理解】

c. 執行役員会の開催

各部門の週次での業績進捗、課題やリスクの洗い出しのほか、再発防止に向けた取組みの現場への定着状況について共有し、適時適切な業務執行を行っていくため、2024年2月より執行役員会の立上げをしております。開催頻度は毎週であり、執行役員会の構成メンバーは、自由闊達な議論を促すため、代表取締役を除いた業務執行取締役、執行役員及び本部長、内部監査部長、経営戦略部長、コンプライアンス部長であります。

執行役員会での議論については2024年2月の開催以降、取締役管理本部長から、毎週定例会議により対面で、代表取締役へ情報共有することとしております。代表取締役が適切に情報を得て、主体的に経営に関与していなかったという反省を踏まえ、グループ全体の本部長以上が参加する本定例

会議において、代表取締役からのフィードバックや執行役員会での議論を希望する議題についても情報共有を行っております。2024年4月には代表取締役より職員のコンプライアンス意識の調査を定期的に行っていくよう指示があり、先述した再発防止委員会によるアンケートの取組みに反映させております。

執行役員会は意思決定機関ではなく、各部門の業績進捗、持続的な成長可能性やコンプライアンス等の観点での課題やリスクについて共有し、他事業部の本部長などから意見具申等忌憚のない協議を行うことにより、本会にて、2. (2) ⑦にて後述する先行計上確認フローにおける陸送伝票からの調査が起案される等、営業偏重ではない、風通しがよく自由闊達な協議ができる企業風土を構築するため、業務執行取締役及び執行役員、本部長が相互の監視・牽制を行う場として運営しております。

チャンピオン76においてもチャンピオン76の本部長以上及び人事総務部長が出席する本部長会議を2024年4月より毎週開催しており、当社における執行役員会同様、各部門における業績進捗、課題やリスクについて共有・議論を行っております。議案についてはチャンピオン76の取締役社長ならびに各本部長から起案することとし、4月においては、営業部門の来客・受注等の販売状況の進捗共有および対策に関する協議、先行計上にかかる再発防止策の実行状況の確認、商品在庫の管理方法の改善・長期在庫の低減施策などについて議論をしております。なお、本部長会議には当社のコンプライアンス部長が出席し、先行計上にかかる再発防止策実施の進捗について確認の上、当社の執行役員会へ報告し、連携、共有を図ってまいります。

#### d. 月次決算報告

取締役会の牽制機能を発揮させて、会計不正を二度と引きこさないようにするために、毎月開催される定時取締役会での月次決算報告では、チャンピオン76の月次決算も含め財務諸表に関する議論を活発に行うことといたします。具体的には、従前は財務諸表が提出されてはいたものの、具体的な報告や活発な議論がなかったという反省を踏まえて、2024年4月取締役会より、経理部長が取締役会にて毎月の貸借対照表、損益計算書における変動等について詳細に報告し、取締役や監査等委員からの質疑に回答し、審議の後に決算承認を受けるというプロセスとすることで、第2線の企業会計不正の牽制機能としております。

### ② 監査等委員の監督強化（2. (1) ②に対応）

#### a. 監査等委員会及び監査等委員監査

監査等委員会は、売上の先行計上が長年に渡り組織的な不正として行われてきたことを認識できていなかったため、取締役会におけるリスク認識の共有と健全な企業風土の醸成及び経営者不正の端緒をつかむことが重要であると考えています。業務執行の監督については、監査等委員会による監視・監督機能の実効性確保のため、各監査等委員は2024年3月から取締役会開催前に取締役会付議内容につき監査等委員会の開催又は個別に連絡を取り合い、事前の認識共有及び意見交換を行うとともに、監査等委員会として法務・会計等の専門的見地から、取締役会において取締役の善管注意義務を念頭におきリスク管理の観点を主体に積極的な発言や質問等を行います。監査等委員は、業務執行の監督強化の観点から、従来以上に取締役会の充実・活性化に努めるとともに、取締役会議事録に

賛否の記載はもちろん、重要な意見や質問等を記録することにより、議論の内容を反映させ責任の所在を明らかにすることとします。

監査等委員会の監査については、従前から、監査等委員会が年度初に作成する監査方針・監査計画に則り、本部及び店舗監査や役員面談等を実施し、監査実施報告書を作成のうえ取締役会への報告等を行い、随時不備の指摘も行ってきました。子会社については、子会社監査役との情報共有や内部監査部門による子会社の監査結果を聴取していました。しかしながら、監査等委員会と子会社監査役との定例的な情報共有を行っていなかったこともあり、結果的に組織的な不正やガバナンス不全に繋がる重大事象の発見には至りませんでした。

本件不正を踏まえ、2024年2月に定めた監査等委員会の監査方針・監査計画では、2024年1月に公表された第三者調査委員会の調査結果を受けて、売上先行計上、オプション、関連当事者取引等につき重点監査項目として最優先課題と決めました。いずれも後述する再発防止の取組ですが、売上先行計上については、コンプライアンス部における車両納品確認書の顧客自筆の確認、陸送納車の場合の陸送納車伝票による実納車日の確認状況等について四半期毎に監査します。オプションについては、システム課によるパスワードの強制変更状況、経営戦略部（今後営業本部の部長に移管）による注文書とシステム入力内容の差異チェック状況を四半期毎に監査します。関連当事者取引については、経理部が実施する関連当事者リストと総勘定元帳の突合状況等を四半期毎に監査します。以上の第2線を中心とした再発防止策に関する監査に加えて、監査等委員会の直下に置いた内部監査部門による店舗の実地監査についても、報告聴取や協議を行い監査等委員監査の精度を高めます。

また、従前、監査等委員の情報共有や監査品質向上のため、監査等委員会限りとしていた「月次監査報告書」を、2024年4月から毎月代表取締役社長と情報共有するとともに、重要事項については取締役会に報告することで、経営レベルにおいて健全な企業風土の醸成や重要な発見事項や要改善事項について、より迅速かつ時宜を得た対応を促進します。

監査等委員会は、子会社との連携については、2024年5月以降6ヶ月毎に、連結子会社である株式会社チャンピオン76社長との面談や重要資料の閲覧等によりその職務執行状況を監視・監督を行います。併せてチャンピオン76の監査役が実施している監査活動（部門別減損会計や在庫評価）の確認、情報共有や意見交換により、堅固な連携を図ってまいります。また、2023年5月以降、チャンピオン76本社管理部門及び監査役による月次棚卸立会いや2024年1月から開始した納車確認書の日付・署名、車検証の日付、入金履歴の突き合わせによる適正な売上計上の確認等、重点的に取り組んだ事項や発見事項・改善点等について情報共有を行ってまいります。

#### b. 内部監査部門及び会計監査人との連携

内部監査部門が実質的に専務取締役及び取締役管理本部長へのレポーティングラインとなり、監査等委員会に重要な情報が入らなかったことを改め、2024年2月に内部監査部門を「室」から「部」に昇格させ、人員も1名から2名に増員し強化を図るとともに、内部監査部門を監査等委員会の直下に置き兼任の補助使用人として活用し、監査等委員会の機能強化や内部監査部門のガバナンスの知識習得を図ります。2024年2月から本部や店舗で発見した事象が重大な不正や誤謬に繋がるものか

どうか、週次における常勤監査等委員と内部監査部門との互いの監査調書の共有・分析や、毎月開催する監査等委員会において、それぞれ毎月作成する監査等委員会の「月次監査報告書」の報告と陪席する内部監査部長から内部監査部門の「内部監査報告書」の報告を受けることにより十分検証する機会を設けます。新たに選任した会計監査人を交えた三様監査においても、2024年5月から内部統制の整備・運用状況の確認に重点を置いて検討を行います。不備の真因を明確にするため、発見した不備についての原因追求はもちろん、不備の内容や広がり具合を見極め、会社全体への影響を考慮しつつ担当役員や関係部署に通知し全社的な改善を図ってまいります。

三様監査については、新たな監査法人と四半期決算時期及び必要に応じて随時、以下の通り、それぞれの主たる役割と責務に合致した共有基準の下に、相互の連携を深めてまいります。特に内部統制に関しては、3ヵ月毎に全社統制及び業務プロセスを中心にその整備・運用状況につきモニタリングを行い、監査法人の検証を受けてまいります。

- ・監査等委員会：取締役の善管注意義務の履行状況等職務執行状況の適正性確認
- ・会計監査人：会計監査・財務諸表監査及び内部統制監査及び重要な発見事項（KAM=監査上の主要な検討事項、特別に検討を要するリスク等）の有無確認
- ・内部監査部門：重点監査項目を中心とした内部監査全般、規程・マニュアル等の遵守状況、内部統制のモニタリングの実施

当社は2024年3月29日付けで会計監査人が異動しており、前任の会計監査人は東京事務所のためリモートでの接触が大半でありましたが、新任の会計監査人は名古屋に所在することから、監査等委員会による四半期報告書の監査や会計監査人による四半期レビュー報告等の際に、三様監査の当事者が対面で集い密接に意見交換する機会が増加することにより、内部統制を含めた監査体制全般につき、一層内容の充実を図ってまいります。

### ③ 役員の権限の適切な配分及び営業偏重の企業風土からの脱却（2.（1）③に対応）

各取締役が自ら与えられた職責を適切に果たし、相互に監督・監視する、本来あるべき取締役間の牽制機能を確保するべく、取締役間の上司・部下、評価者・被評価者の関係を根絶することを目的に、2024年2月1日の当社組織変更に伴い、取締役の業務分掌を変更し、業務分掌規程も見直しております。主な見直し点は、各本部がすべて専務取締役（2024年1月31日付け取締役辞任）の傘下となっていたものを、役付取締役を無くし、取締役及び執行役員が各本部を管掌し、代表取締役の下にフラットにぶら下がる形として自由闊達な議論を行えるようにしたこと、及び、内部監査室を内部監査部として格上げかつ増員し、社長直轄から監査等委員会直下とし兼任の補助使用人としたことです。

前述の通り、代表取締役は各報告に対するフィードバック等を通じて、主体的に経営状況を監視・監督の上、この牽制が有効に機能しているか確認を行うとともに、管理担当取締役が、営業部門担当の取締役から上司・部下の関係性のような指示命令を受けたり、人事・報酬等の決定プロセスに不当な影響を与えられたりすることのないように留意致します。

また、当社は2023年1月に指名・報酬諮問委員会を設置しておりますが、取締役個人を適切に評価できるような情報収集・分析ができる体制の整備に2024年3月より着手致しました。具体的には、各取締役の管掌部門における定量、定性の成果に対する評価（業績評価）のみならず、監督責任を通じて取締役会の実効性確保の主体である上場会社の取締役として、自身の管掌業務に限定せず、ガバナンス

やコンプライアンスの遵守状況、リスク管理状況等に関する知見を有しているか、日頃の言動や重要会議における発言等から評価する役割評価も評価基準に組み込むことを予定しております。取締役の選任にあたっては、取締役に相応しいスキルおよび人格であるかを客観的かつ合理的に判定すること、就任後の評価については、各取締役の管掌部門の業績および全社の貢献度、相互の監視・牽制機能を果たしているか等について、客観的かつ合理的に判定できる基準を検討中であり、2024年5月を目途に策定いたします。

営業偏重な企業風土の大きな要因である、予算に対する過度なプレッシャーを軽減する為、予算編成プロセスを変更し、2024年9月期の予算策定については2024年3月より着手致しました。各部門からボトムアップで経営戦略部へ提出させた後、予算編成及び進捗予想は外部専門業者に委託し、過去の業績から算定した正常収益力と比較して、客観的に適正性を評価した後、2024年5月取締役会で策定された予算の実現可能性という観点からその妥当性を審議予定です。

チャンピオン76においても同様に、予算編成及び進捗予想は外部専門業者に委託し、客観的な適正性評価を受けた後、取締役会で審議いたします。

#### ④ 内部監査部門の体制強化（2.（1）④に対応）

内部監査部門の独立性を確保するとともに、内部監査部門に所属する従業員も不備の摘発にとどまらず真因の追求や会社全体への影響を検証し業務改善に繋げる等、内部監査の品質向上に努め、その役割や責任の重要性を認識して、職務にあたる体制といたしました。

具体的には（2）②b.で記載のとおり、2024年2月に内部監査部門を「室」から「部」に昇格させると同時に、人員を1名から2名に増員しました。選任された内部監査部部長は、売上の先行計上に関与しておらず、当社においてお客様センターの責任者として4年以上の経験を有し、前職では自動車整備業にも従事し自動車検査員資格を有する人材であり、現場で起こりうる事象を従来以上に把握し対応可能な陣容としました。

選任された内部監査部部長は内部監査経験がないため、直属の上司である常勤監査等委員（公認内部監査人＝CIA）及び部下である課長（内部監査士）より、OJTを中心に内部監査や内部統制に関する役割・責任・独立性の考え方及び最新の情報や資料提供を受け、実効性の高い内部監査及び内部統制モニタリングを実現してまいります。

内部監査部門の指揮命令・報告経路については、昨今の上場会社におけるレポートラインに関する議論や他社動向も参照した上で、社長への報告経路は残しつつ喫緊の課題であるガバナンス強化の観点から、従来の社長直轄から監査等委員会に直属する組織としました。社長に対しては、2024年3月から、経営者自身の不正への関与や大規模な組織不正等が疑われる事例を除いて、毎月開催される経営連絡会（当社経営の執行機関で、経営に関する基本方針・戦略及び経営執行に関する重要事項を協議する機関。常勤取締役と関係部署責任者にて構成され原則として月1回開催。）終了後、内部監査部が常勤監査等委員の同席の下、子会社の監査結果を含めて監査調書を取りまとめて内部監査報告書として活動状況や課題・不備等について報告を行う運用を開始しております。また、内部監査部門は、内部監査の進捗状況や監査指摘事項についての報告を取締役会にて書面上で報告していましたが、2024年4月より月次の取締役会にて進捗状況・監査結果及び改善点等につき、内部監査部部長より直接報告しております。

2024年3月に2024年9月期下期の内部監査計画の見直しを行いました。従来は業務改善や規程・マニュアル等、従来の内部監査部の監査項目は多岐に亙り細分化され、内容的にも日常的な店舗管理・業務管理の項目が多すぎることから、監査項目の重要性の程度が反映されず、内部監査の形骸化に繋がっていました。2024年4月（第22期下期）の監査実施分より監査項目を見直し店舗内の規律や挨拶・身だしなみ・マナー等に関するものは店長に自律的に管理させ、監査項目を半分程度に絞り、重大な誤謬・不正、リスクの大きさや影響度に焦点を絞った内容とします。具体的には車両販売における期ズレ計上の発生の有無、BPセンター業務における保険金の正しい請求フローの確認、故意の車両売上改ざんの有無、コンプライアンスに関連する項目等を重点といたしました。

2024年9月期下期内部監査計画における被監査事業所は子会社を含む全49事業所となり、内部監査部の増員に伴い、実地監査をこれまでの半期に1度から半期に2度実施し、監査指摘事項改善状況の確認に対するフォロー監査も半期に2度行うこととし、従来より頻度を高めるスケジュールといたしました。従来フォロー監査に関しては指摘済改善報告書を被監査事業所責任者より受領することで完了する事もありましたが、2024年9月期下期からは指摘項目のない被監査事業所以外は全ての拠点へ往査し、フォロー監査を行うこととしました。発見された改善指示事項については、一定の改善を確認するまでフォロー監査を実施することとします。

さらに、常勤監査等委員と内部監査部が、週次の打合せの機会を利用して、それぞれの監査結果を踏まえ、存在するリスクの検証及び被監査部門の監査指摘事項、改善状況を検証する機会を設け、四半期に一度若しくは都度必要に応じて会計監査人を含めた三様監査の機会においても同様に検証を行うこととしております。

内部監査部は、発生した不備の原因追求に加えて、当該不備が店舗固有のものか、複数又はすべての店舗に共通するものか等、会社全体への影響を考慮したうえで、コンプライアンス部とも連携し、必要な場合には被監査部署や主管部署に留まらず、リスク管理委員会・コンプライアンス委員会等に通知又は報告を行い、厳正な処分を行うとともに、業務改善や規程・マニュアル等の整備、及び社員によるルール徹底の意識向上等、全社的な改善を図ってまいります。

子会社であるチャンピオン76には内部監査部門を設置していないため、内部監査部は親会社内部監査規程に基づいて子会社の監査業務を行っております。2024年3月に親会社同様2024年9月期下期の内部監査計画の見直しを行いました。内部監査部は、子会社の監査役及び管理部門と連携して業務の効率化や親会社との業務の共通化の検討を促すこと、監査項目の見直し・業務全体の改善を図ること、新たに四半期に1度の子会社の監査役及び親会社の監査等委員会との会合の機会を設定し、互いの監査結果の共有による共通課題の洗い出し及び監査品質向上や効率化についての連携強化を図ります。また、子会社社長及び監査役に月次で事前にメールで監査結果を送付し、内部監査報告書を取締役会にて共有するとともに、従来以上に企業集団における内部監査や内部統制モニタリングの実効性向上を目指しております。

#### ⑤ コンプライアンス意識の改革（2.（1）⑤に対応）

上場企業として求められるコーポレート・ガバナンスを回復するため、役職員一人一人が決められたルールを遵守する意識を持つ環境を構築いたします。

#### a. コンプライアンス部の設置

全社へのコンプライアンス意識の浸透を推進するため、2024年2月に管理本部内にコンプライアンス部を新設いたしました。コンプライアンス部のメンバーは、部長職とスタッフで構成しており、再発防止策の計画作成及びその実行並びに各部門で導入する仕組みが有効に機能しているかの確認を行ってまいります。

チャンピオン76においては、管理本部内の人事総務部において、再発防止策の計画作成及びその実行並びに各部門で導入する仕組みが有効に機能しているかを週次で点検し、その状況については、本部長会議にて報告するとともに、当社のコンプライアンス部とも緊密に連携し、週次の状況報告を実施してまいります。

#### b. コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス部が主体となり、外部専門家のアドバイスを受けながら、全役職員を対象とした管理職・非管理職階層毎の、2024年3月から9月までのコンプライアンス研修のプログラムを作成し運用スタートしております。2024年3月度は受講率98.3%、病気や帰国などで受講できなかった職員は別途4月30日までに受講予定です。

2024年3月、2024年4月は外部講師を招聘し、受講者参加型でのリモート研修を実施いたしました。2024年5月以降はEラーニング形式でのコンプライアンス研修にて、体系立ててコンプライアンスに関わる基礎知識の養成をしていくことを計画しております。各研修受講後はテストを行い、全従業員の習得または受講の状況を確認します。実施した研修に対するフォローアップも計画しており、習得状況の思わしくないカテゴリーや部門毎に弱いカテゴリーを集計し、追試等を実施して、職員の理解度の偏りを無くしていきます。加えて、営業マニュアルを含む各種業務マニュアルに沿った運用を行う業務の標準化を、会社全体で進めており、まず2024年3月に現行マニュアルの全部門での読み合わせを行いました。マニュアルには不正行為に該当する「やってはいけないこと」を明示し、新入社員でも善し悪しが理解できる内容に整えました。マニュアルに反した行為を行った職員は、顛末書で会社への報告、悪質な事案や重大な過失が理由の事案はコンプライアンス委員会に上申され処分を決議するフロー（処分内容に応じ取締役会にも上申）を再度整え、2024年4月1日より運用を開始しております。来期以降（2024年10月1日以降）もコンプライアンス部が主体となって、コンプライアンス研修プログラムを策定し、毎月研修を継続していきます。



○2024年9月期 階層別コンプライアンス研修プログラム

階層	対象	日程			講師/eラーニング	会場/受講方法	研修内容
		月	日	時刻			
A	本部長/部長/担当部長	3	21-25	10:00~11:00	講師	WEB	管理職用コンプライアンスを取り扱える組織作り
		4	18-22	10:00~11:00	講師	WEB	管理職用コンプライアンス・ハラスメント研修会・ワーク
		5月			eラーニング		事例に学ぶ!コンプライアンス
		6月			eラーニング		コンプライアンス基礎【身近なコンプライアンス】・【遵守するためにできる事】
		7月			eラーニング		役員経営幹部候補のコンプライアンス・管理職とハラスメント
		8月			eラーニング		営業バージョンと不正行為・新しい時代のコンプライアンス
		9月			講師(取締役)	動画視聴	マニュアルの解説~当社における不正行為について~
B	次長/店長/課長	3	21-25-29	11:30~12:30	講師	WEB	管理職用コンプライアンスを取り扱える組織作り
		4	18-22-25	11:30~12:30	講師	WEB	管理職用コンプライアンス・ハラスメント研修会・ワーク
		5月			eラーニング		事例に学ぶ!コンプライアンス
		6月			eラーニング		コンプライアンス基礎【身近なコンプライアンス】・【遵守するためにできる事】
		7月			eラーニング		管理職とハラスメント・シーン別ハラスメント講座
		8月			eラーニング		営業バージョンと不正行為・新しい時代のコンプライアンス
		9月			講師(取締役)	動画視聴	マニュアルの解説~当社における不正行為について~
C	一般その他A~D	3	18-20-28-29	10:00~11:00	講師	WEB	コンプライアンスを取り扱える組織作り
		4	8-15-24-25	10:00~11:00	講師	WEB	コンプライアンス・ハラスメント研修会・ワーク
		5月			eラーニング		コンプライアンス基礎【コンプライアンスとは何か】
		6月			eラーニング		事例に学ぶ!コンプライアンス・コンプライアンス基礎【身近なコンプライアンス】
		7月			eラーニング		シーン別ハラスメント講座
		8月			eラーニング		営業バージョンと不正行為・新しい時代のコンプライアンス
		9月			講師(取締役)	動画視聴	マニュアルの解説~当社における不正行為について~
9月			eラーニング		情報セキュリティとは・個人情報の取り扱い・契約の基本【なぜ契約書を結ばなくてはならないのか】		

c. 社内ルールの見直し

不正を発生させないため社内ルールの見直しを行い、ルールを改定（監査等委員会、内部監査部、管理本部においてその実現性及び有効性を監修）いたしました。2024年2月より、販売店における業務マニュアルを、後述する「先行計上確認フロー」を踏まえて複数回に亘り改定しました。具体的には、納車確定依頼申請を起票するタイミングについてのルールや、販売担当者がお客様と対面で納車を行わない陸送業者を使用する納車である場合の車両納品確認書の受領方法についてのルール、代理の方が納車にお越しになる場合の車両納品確認書の署名方法についてのルール等を新たに追加しました。先行計上確認フローがより有効に機能するよう、引き続き適時ルールの見直しを行ってまいります。また、オプションの無断付帯についての再発防止として、契約後にお客様から契約内容変更の要望をいただいた場合の処理の方法を、システムを利用した申請に一本化するルールも2024年5月に追加する予定となっております。月次棚卸ルールについても、これまで棚卸時は各拠点の店長が行っていたルールを、店長以外に副店長を同席させダブルチェックを行う体制に変更したことに加え、本部所属の部長職及び次長職の立ち会いを必須とすることで、牽制機能を強化いたしました。今般の再発防止策検討にあたって改定されたルールやマニュアル等に違反した従業員を厳正に処分するため、就業規則の懲戒処分や各種規程をベースに「懲罰ガイドライン」を作成し2024年3月度コンプライアンス委員会にて監修の上、4月より運用開始しています。違反の発見については、上長及び部門長からの報告、他従業員からの報告、内部通報による報告、内部監査部の巡回時による発見などが挙げられますが、違反があった場合は、ルール違反者に対し、コンプライアンス部から顛末書の提出を求めます。顛末書はルール違反者から本人の上長の承認を経て所属本部の本部長へ申請

され、承認後内容や状況をコンプライアンス部長が判断し、審議の必要があると判断されたものはコンプライアンス委員会にて審議を行い処分を決定致します。コンプライアンス委員会は、2024年3月よりコンプライアンス部へ事務局を変更し、当社とチャンピオン76合同で開催の上、当社の監査等委員会、内部監査部門、管理本部ならびにチャンピオン76の監査役、管理本部の監修を受けながら、違反者への処分案を決定し、必要に応じて取締役会へ上申いたします。

#### ⑥ インセンティブ報酬制度の見直し（2.（1）⑥に対応）

チャンピオン76については、社長や部長が割り当てられた高い目標数値のプレッシャーから先行計上を指示したり、場合によっては直接作業を行っていたりしていましたが、販売担当や店長が自身のインセンティブを増やす目的での先行計上は認められませんでした。チャンピオン76においても、当社と同じくコンプライアンス研修を実施するため、チャンピオン76の販売担当や店長等は当社で行われていた先行計上の実態や、それによるリスクを改めて認知し、コンプライアンス意識の向上が図れるものと認識しております。

当社の販売担当者のインセンティブルールについては、納車粗利のインセンティブ額への影響をルールから撤廃し、単月のランキングによる支給も廃止したことから、販売担当者が個人の判断で先行計上を行う動機を無くしました。新たなインセンティブルールについては2024年4月から開始しております。先行計上を始めとして、付帯率向上を目的としたオプションの付け替え等、ルールやコンプライアンスを遵守していない販売方法や営業活動については、懲戒としての降格や減給とは別に、一定期間インセンティブカットとなることを2024年3月29日付けで給与マニュアルに明記し、先行計上による自身への処罰を顧みず、多額のインセンティブを得ようとするものがないよう、インセンティブ報酬制度の改定を実施しました。

管理職自身のインセンティブ支給においても、自身の管轄での先行計上発覚によるインセンティブの不支給条項を追加したことに加え、お客様からのクレーム発生による減額等を導入し、本来販売店の管理職の職責である正しい店舗運営とお客様の満足度向上に長けた者に正しくインセンティブが支払われる報酬制度に改定しております。

また、今後は新たな人事考課制度の導入も検討しております。現状、2024年5月末を完成目標、6月施行開始を予定しております。従来の人事評価制度は、営業偏重な考え方に基づいた実績主義であり、特に、販売台数と納車粗利のみに照準をあてておりました。その結果、数値のみが評価指標となっておりました。結果を重んじるあまり、コンプライアンスやルールを無視した人間が昇給・昇格していき、正しい行動をしていた人物は数値で劣ってしまうことで思うような評価を得られない環境となっており、場合によっては、不公平感を感じ、人財の流出に繋がりがねない状況でした。

このような状況を改善するため、販売方法や納車後のお客様への対応、部下の教育など数値では表しにくい「個の強さ」への評価については、直属の上司のみが評価をするのではなく、他部署の管理職も個人の評価に対して横串を入れられる場を設けました（人事評価者委員会）。2024年3月に開始し、月に1度各本部長を招集、昇降格に対して意見を交わし合う体制の整備を行っております。個人の評価が、これまでの数値のみが指標となるものからあらゆる角度で行われるものになることで、正しい昇降格の形を追求して参ります。

評価する側である管理職や人事部も、個人の感情や気分では被評価者に対して向き合うことが無いよ

う、評価者研修を半期に1度執り行います。評価者研修は人事考課マニュアル完成後の2024年6月初旬に人事部が主体となって研修を行う予定であります。

#### ⑦ 売上計上に係る仕組みの整備（2.（1）⑦に対応）

書類偽造をさせない、偽造があっても直ちに検出される仕組みを整備し、より客観性を有するシステム的な確認方法を導入いたします。具体的には、以下の「先行計上確認フロー」に則って運用を行います。まず、納車時に販売担当者は顧客から受領した車両納品確認書を添付し、納車確定依頼申請をシステム上で起票、申請します。納車確定依頼申請は直属の上長（店長）から、対象車両が店舗に残っておらず、納車されていることを確認したうえで承認を受けた後、経営戦略部（2024年5月以降は営業本部の部長）にて、添付された車両納品確認書の実納車日及び署名について、注文書との照合により顧客が自筆しているか確認し、実納車日と車検証の登録年月日との整合性も確認します。また、オプション無断付帯に対する再発防止として、注文書とシステム上の契約内容の整合性の確認等も行った上で承認を行います。最後に経理部にてシステムの登録内容に誤りがないか、入金された金額に誤りがないかを確認の上、納車確定を行うことといたします。変更後の確認フローは2024年2月から開始しております。

また2024年2月よりコールセンター課から顧客へ納車の御礼をショートメッセージで送信しておりますが、そのメッセージ内にて納車日及び直筆署名の実施確認を、全対象者に範囲を拡大して、継続して行っております。

コンプライアンス部においても車両納品確認書が顧客自筆であるかの確認と、陸送納車の場合は陸送納車伝票を用いて実納車日が陸送業者が記載した納品日と当社納車日で一致するかの確認をエクストリーム上で納車確定が確認された後に行います。万が一車両納品確認書の偽造が発生した場合に備え、処分を厳罰化し、再発防止に努めます。

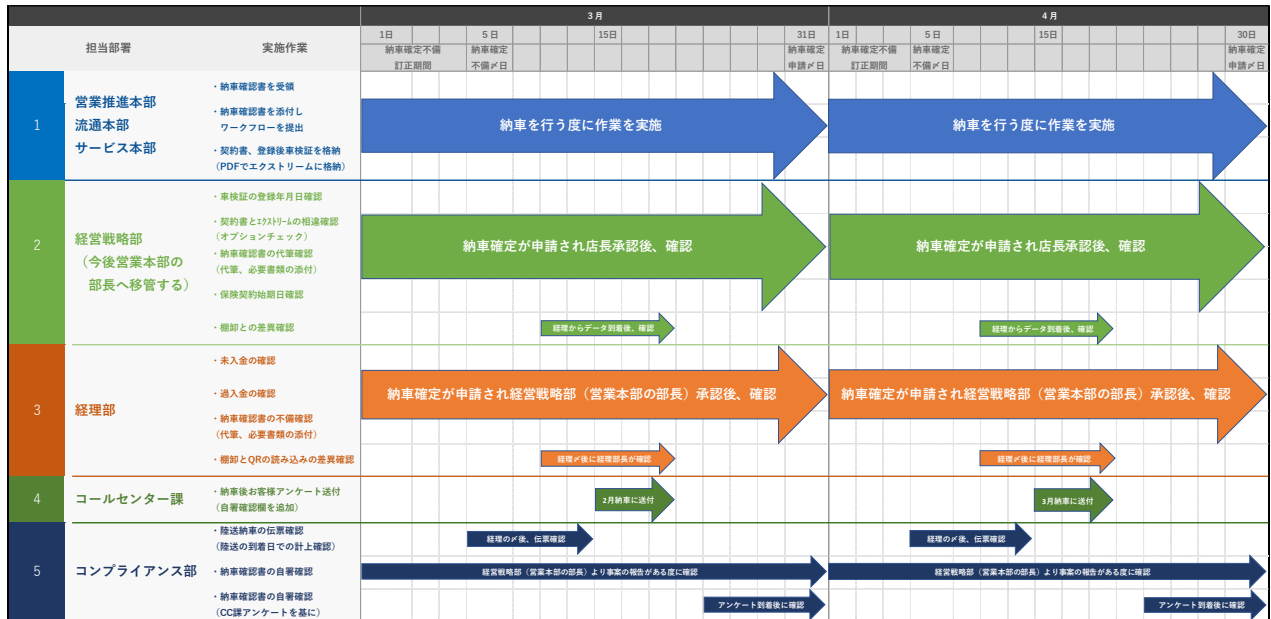
併せて、新たに販売担当が顧客から車両納品確認書を電子署名にて受領したのち、その内容を顧客にも送信・確認できるシステムや、契約から納車までの進捗をお客様がWEB上で確認できるシステムの導入を検討中であります。当該システムの導入により、顧客が自身のスマートフォン等にて納車日を確認可能となるため、納車日の不正変更防止に繋がると考えております。

チャンピオン76においても当社同様のチェックを行っております。販売担当者が納車時に顧客から受領した車両納品確認書を添付して納車確定依頼申請を起票、申請し、店長の承認を経て、営業部門の部長にて車両納品確認書に記載されている実納車日及び顧客自筆かの確認、車検証の登録年月日との整合性の確認等した後承認を行います。その後管理部にてシステムの登録内容に誤りがないか確認を行い、確認が完了した後に納車確定を行うことといたします。変更後の確認フローは2024年2月から開始しております。

また、2024年4月より内部監査部により当社及びチャンピオン76の被監査事業所における前月に売上計上された車両を母集団として、サンプリング調査（注文書、車検証記録事項、車両納品確認書の日付、顧客自署の筆跡確認）を行い、拠点長や現場スタッフへヒアリング調査を行う等の活動を行っております。

○先行計上確認フロー

先行計上確認フロー



⑧ 内部通報制度の周知徹底 (2. (1) ⑧) に対応

2024年2月より、内部通報制度について全役職員が仕組みや通報者が保護されるということを認識するよう、改めて通知の際のコメントを誰もが理解できる内容で周知徹底しております。

変更した案内文及び社外窓口については、毎月月初にコンプライアンス部より社内イントラネットでの掲示及び全役職員の個別メールアドレス宛に発信を行っております。内部通報規程を案内文に添付し、内部通報制度の意義及び通報者の保護を行うというメッセージ (規程9条を明示)、社内窓口、社外窓口含めた通報窓口の利用方法を理解できるよう具体的な連絡先を明記した状態での発信を行うことで周知徹底がなされ、内部通報制度がより正しく理解され、不正の未然防止、抑制につながると考えております。また、上述の階層別コンプライアンス研修時にも内部通報制度について周知を行っており、今後は従業員の周知状況を把握するためのアンケート等も実施し、社の自浄作用の健全な運営を図ってまいります。

また、これまで当社内部通報の社外窓口は、顧問弁護士事務所としておりましたが、独立性をより高めるため、外部機関の日本公益通報サービス株式会社に2024年3月より変更いたしました。

チャンピオン76においても同様に、相談窓口 (日本公益通報サービス株式会社) を2024年3月に新たに設置し、当社と同様の方法で周知を行っております。

⑨ 利益相反を含む関連当事者取引の監視 (2. (1) ⑨) に対応

a. 代表取締役の利益相反を含む関連当事者取引について

代表取締役は、他の役職員から信頼され、耳を傾けてもらえるよう、会社と個人との利益相反取引と決別し、原則として今後一切の利益相反取引を行わないことといたします。会社法等の法令、取締役会規程及び関連当事者等取引管理規程における利益相反を含む関連当事者取引の承認プロセスを遵守いたします。

b. その他取締役を含めた利益相反を含む関連当事者取引の監視

2024年2月関連当事者等取引管理規程を改定し、利益相反を含む関連当事者取引の管理徹底と実効性確保を図っています。改定内容は、業務の性質や専門性の観点より主管部署を経営戦略部から経理部に変更するとともに、改定後の規程には付属資料として新たに ①対応方針 ②関連当事者の管理チャート ③関連当事者リスト・関連当事者調査票を定め、関連当事者の把握及び関連当事者取引の事前確認・承認等のより実務に則した内容としました。

具体的には、支払の起票を行う時点で関連当事者リストと支払先を突合することで、支払先が関連当事者に該当しないかどうかを経理部経理課及び財務課で確認を、支払が発生する都度行うことに加え、経理課で毎月の月次業務として、月初決算を締める前に総勘定元帳と関連当事者リストを突合することで確認いたします。また、経理課及び財務課で取引実行前に正しく取締役会での承認がなければ実行しないというルールを運用を行います。

事前の牽制

現在、当社が新たに取引を行う際は経理部購買課にて新規取引先の登録を行っておりますが、その登録プロセスにおいて、新規取引先が関連当事者に該当していないか最新の取締役及びその近親者リスト（「関連当事者リスト」という）にて確認を行います。

店舗での車販・買取については、毎日経営戦略部が抽出している車両注文状況に関するファイルと関連当事者リストを突合することで、経理部にて、契約前の段階で確認を行います。

起票を行う経理課及び振込を行う財務課は共に関連当事者リストを保有し支払時に起案されるワークフローにて、支払先が関連当事者リストに該当しているか否かを確認します。

関連当事者リストは、関連当事者等取引管理規程に従い、①定時株主総会后、速やかに経理部にて更新、②各役員は近親者に異動があった場合は速やかに経理部長に報告し、経理部長は速やかに関連当事者リストの更新、を行います。

事後のチェック

最終的な会計への計上・反映が行われる前に、経理課は、総勘定元帳と関連当事者リストを突合することで総勘定元帳の摘要欄に関連当事者が含まれていないかをチェックします。

上記チェックにおいて関連当事者取引に該当する取引を発見した場合には、取締役管理本部長にその旨を報告し、取締役管理本部長は、当該取引につき取締役会への付議状況を確認します。なお、本業務フローについては2024年4月より運用開始しております。

チャンピオン76でも同様の管理を行うことといたします。具体的には、「事前の牽制」については、チャンピオン76で支払業務を行っていることから、チャンピオン76の管理部で実施し、「事後のチェック」については、月次決算時にチャンピオン76から当社がデータを受領した際に、当社経理課にて同様のチェックを行い、チャンピオン76においても人事総務部長、監査役にて毎月一度確認・監視を行う仕組みを2024年5月より導入いたします。

c. 内部監査部及び監査等委員会による監視

内部監査部は、2024年4月分より、毎月経理課及び財務課が関連当事者に関する確認を励行してい

るかについて監査を行い、結果を監査等委員に報告します。各店舗の、自動車の買取・販売については、契約の前段階で経理課が確認を行っておりますが、内部監査部としては、各店舗に対して関連当事者等取引管理規程による関連当事者取引の考え方や重要性の理解を深め、取締役及びその近親者と疑わしい場合には主管部署である経理部に速やかに報告することを周知徹底します。

監査等委員会は、2024年4月分より、内部監査部と連携して定期的に取り締役の関連当事者取引の発生の有無をチェックする仕組みを導入しました。具体的には、監査等委員会が毎年度末に実施している「取締役職務執行確認書」での利益相反取引確認に加え、経理部が主管・管理（経営戦略部から分掌を移管）する関連当事者リスト及び総勘定元帳等の確認により四半期毎に関連当事者取引発生を監視いたします。

#### ⑩ オプションに関する調査報告（2.（1）⑩に対応）

契約後のシステム上での契約内容変更が、営業部門の役職者以外でも可能であったことが、本件不正を容易に行える環境とし、本件不正を行うハードルを下げていたことを鑑み、2024年2月に契約後の契約内容変更を行える権限を部長職以上の役職者に限定致しました。加えて同月、IDの流用防止のため、部長職以上の役職者全員のIDについてパスワードリセットを行っております。今後につきましては、3ヶ月に1度、部長職以上の役職者のログインパスワードを強制的に変更する運用とし、IDの流用防止を行うとともに、システム課が主管部署となり2024年4月より3ヶ月に一度、不正なID使用が無いかPCログのシステムチェックを行い、販売店の営業担当者、店長では物理的に本件不正が行えない仕組みの運用と実効性の確認を行ってまいります。

また、2.（2）⑦に記載しましたが、経営戦略部にて納車確定依頼申請を利用して注文書とシステム上での契約内容に差異が無いかのチェックを実施しております。今後は営業本部の部長に移管をしますが、オプションの無断付帯をさせないためのチェックとして継続してまいります。

本件不正の動機である、オプション付帯率についてのトップダウンによる実現可能性の低い目標設定については、前述の予算作成プロセスの変更、外部業者への委託による客観的な適正性の確認を通じて経営戦略部が妥当なオプション付帯率を2024年4月までに検討し、営業本部は健全な取り組みとして、各オプションについての知識習得によるお客様のニーズの喚起、オプション付帯の動機を高める提案手法を常に検討してまいります。

#### ⑪ BPセンターにおける売上計上の管理（2.（1）⑪に対応）

BP部門における売上の計上時期について、一部のBPセンターにおいて曖昧になっていたため、それを属人的に解釈した拠点長の主導によって本件不正が起きたことを受け、2024年2月よりBP部門の売上計上時期を修理後の「納車日」とする旨ルールを明確にしました。本件不正は属人的なものであり、部門長等からの指示による組織的な不正は見受けられなかったことから、今般のルール制定にて今後同様の事象は発生しないものと考えております。

加えて、2024年4月の売上計上分より、当月の計上とする案件の板金・塗装指示書（納車時にお客様にご署名をいただく欄、納車日の欄がある）を取り纏めて経理部が回収し、各センターの入庫車両の管理表である「売上管理表」（入庫車両を一覧にして入庫日、納車日等を管理している）と照合をし、納車が該当月に行われていることを確認の上、売上計上するルールと致します。

(3) 改善措置の実施スケジュール

再発防止策		2024年							
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
①	役員の意識改革と牽制機能の強化								
	a. 経営責任の明確化及び経営体制の見直し	■	■	■	■	■	■	■	■
	b. 役員研修の実施		■	■	■	■	■	■	■
	c. 執行役員会の開催	■	■	■	■	■	■	■	■
	d. 月次決算報告			■	■	■	■	■	
②	監査等委員の監督強化								
	a. 監査等委員会及び監査等委員監査		■	■	■	■	■	■	■
	b. 内部監査部門及び会計監査人との連携	■	■	■	■	■	■	■	
③	役員の権限の適切な配分及び営業偏重の企業風土からの脱却	■	■	■	■	■	■	■	
④	内部監査部門の体制強化	■	■	■	■	■	■	■	
⑤	コンプライアンス意識の改革								
	a. コンプライアンス部の設置	■	■	■	■	■	■	■	■
	b. コンプライアンス研修の実施		■	■	■	■	■	■	■
	c. 社内ルールの見直し			■	■	■	■	■	
⑥	インセンティブ報酬制度の見直し			■	■	■	■	■	
⑦	売上計上に係る仕組みの整備	■	■	■	■	■	■	■	
⑧	内部通報制度の周知徹底	■	■	■	■	■	■	■	
⑨	利益相反を含む関連当事者取引の監視								
	a. 代表取締役の利益相反を含む関連当事者取引について		■	■	■	■	■	■	■
	b. その他取締役を含めた利益相反を含む関連当事者取引の監視			■	■	■	■	■	■
	c. 内部監査部及び監査等委員会による監視		■	■	■	■	■	■	
⑩	オプションに関する調査報告	■	■	■	■	■	■	■	
⑪	BPセンターにおける売上計上の管理	■	■	■	■	■	■	■	

3. 不適切な情報開示等が投資家およ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、過年度決算等を訂正いたしましたことについて、株主様、投資家の皆様、お取引様はじめ関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしてしまったことにつき、深くお詫び申し上げます。

当社グループといたしましては、第三者調査委員会からの調査報告書による提言を真摯に受け止め、グループ一丸となりまして、コンプライアンス意識の徹底と、ガバナンスの再構築、内部管理体制の強

化および内部監査体制の強化を中心とする再発防止策に取り組み、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