

2023年6月26日

株式会社ビッグモーター 御中

## 調 査 報 告 書

特別調査委員会

委員長 青 沼 隆 之

委 員 大 谷 晃 大

委 員 政 木 道 夫

## 目次

|    |                                  |    |
|----|----------------------------------|----|
| 第1 | 本調査の概要                           | 1  |
| 1  | 特別調査委員会設置の経緯                     | 1  |
| 2  | 委嘱事項                             | 1  |
| 3  | 当委員会の構成                          | 2  |
| 4  | 当委員会の独立性及び日弁連ガイドラインへの準拠          | 2  |
|    | (1) 当委員会の独立性                     | 2  |
|    | (2) 日弁連ガイドラインへの準拠                | 2  |
| 5  | 調査実施期間                           | 2  |
| 6  | 調査方法                             | 2  |
|    | (1) 関係資料の検討                      | 3  |
|    | (2) 役職員等のヒアリング                   | 3  |
|    | (3) BP 部門経験者に対するアンケートの実施         | 3  |
|    | (4) 一般社団法人全国技術アジャスター協会によるサンプルテスト | 3  |
| 7  | 本調査の限界に係る留保                      | 4  |
| 第2 | 当社及び関連会社の概要等                     | 4  |
| 1  | 当社の企業概要                          | 4  |
| 2  | 当社の組織構造                          | 4  |
| 3  | 当社の機関構成                          | 5  |
|    | (1) 当社の機関構成等                     | 5  |
|    | (2) 監査役による監査                     | 5  |
| 第3 | BP 部門の概要                         | 6  |
| 1  | BP 工場の運営体制                       | 6  |
| 2  | BP 本部の役職者の推移                     | 6  |
| 3  | BP 工場の設置数と配置人員の推移                | 7  |
| 4  | BP 部門の業績                         | 8  |
| 5  | 損保会社からの紹介案件における鈹金・塗装の業務フロー       | 8  |
|    | (1) 損傷確認・初期見積り・作業指示等             | 8  |
|    | (2) 鈹金作業                         | 9  |
|    | (3) 塗装作業                         | 9  |
|    | (4) 損保会社との協定                     | 10 |

|    |                                   |    |
|----|-----------------------------------|----|
| 6  | PT 設置の経緯等.....                    | 10 |
| 7  | BP 部門の組織改編.....                   | 11 |
| 第4 | 本調査で判明した不適切な保険金請求の態様.....         | 11 |
| 1  | フロントによる損傷確認段階での不適切な行為.....        | 11 |
|    | (1) 損傷の作出.....                    | 11 |
|    | (2) 損傷の存在・範囲を誤認させる写真撮影.....       | 12 |
| 2  | 钣金段階での不適切な行為.....                 | 12 |
|    | (1) タワー牽引の偽装.....                 | 12 |
|    | (2) 不要なタワー牽引の実施.....              | 12 |
|    | (3) ダミーサフ・ダミーパテ.....              | 13 |
|    | (4) 不要な钣金作業や部品交換の実施.....          | 13 |
| 3  | 塗装段階での不適切な行為.....                 | 14 |
|    | (1) 高機能塗装（耐スリ）施工の偽装.....          | 14 |
|    | (2) 不要な塗装作業の実施.....               | 14 |
| 4  | 協定段階での不適切な行為.....                 | 14 |
| 第5 | BP 部門経験者に対するアンケートの結果.....         | 15 |
| 1  | 不正な作業への関与等.....                   | 15 |
| 2  | 不正な作業の種類.....                     | 15 |
| 3  | 不正な作業が行われた時期.....                 | 16 |
| 4  | 不正な作業を行った理由.....                  | 17 |
| 5  | 不適切な保険金請求につながる不正な作業が行われた原因.....   | 17 |
| 6  | 降格処分に対する不満.....                   | 18 |
| 第6 | アジャスター協会によるサンプルテストの結果.....        | 18 |
| 1  | サンプルテストの結果概要.....                 | 18 |
| 2  | BP 工場ごとの不適切疑義案件の検出状況.....         | 19 |
| 3  | 不適切疑義案件の行為類型.....                 | 20 |
| 第7 | BP 部門で保険金請求に関する不適切な行為が横行した経緯..... | 21 |
| 1  | PT 設置以前から不適切な行為が横行していたこと等.....    | 21 |
| 2  | アット重視の方針の継続.....                  | 22 |
| 3  | 降格処分の頻発.....                      | 22 |
| 4  | PT の設置.....                       | 23 |

|  |    |
|--|----|
| (1) PT の実情等 .....                            | 23 |
| (2) PT による初期見積りの内容は過大となる傾向にあったこと .....       | 24 |
| (3) PT の業務過多による弊害 .....                      | 25 |
| (4) BP 本部からのプレッシャーとこれに対する BP 工場側の盲従と忖度 ..... | 26 |
| 5 BP 工場従業員からの告発の黙殺 .....                     | 27 |
| 第8 不適切な保険金請求が行われた原因の分析 .....                 | 28 |
| 1 不合理な目標値設定 .....                            | 28 |
| 2 コーポレートガバナンスの機能不全とコンプライアンス意識の鈍麻 .....       | 29 |
| (1) 内部統制体制の不備 .....                          | 29 |
| (2) 適正手続を無視した降格処分の頻発 .....                   | 31 |
| (3) コンプライアンス意識の鈍麻 .....                      | 31 |
| 3 経営陣に盲従し、忖度する歪な企業風土 .....                   | 31 |
| 4 現場の声を拾い上げようとする意識の欠如 .....                  | 32 |
| 5 人材の育成不足 .....                              | 34 |
| 第9 再発防止策の提言 .....                            | 35 |
| 1 BP 部門における適切な営業目標の設定 .....                  | 35 |
| 2 リスクマネジメントを実効的に行うための内部統制体制の整備 .....         | 36 |
| (1) 取締役会機能の十全化 .....                         | 36 |
| (2) 現業部門における牽制機能の強化 .....                    | 37 |
| (3) 危機管理体制の整備 .....                          | 38 |
| (4) 経営陣におけるコンプライアンスの徹底 .....                 | 38 |
| 3 懲戒処分の運用の適正化等 .....                         | 39 |
| 4 現場の声を拾い上げるための努力 .....                      | 39 |
| (1) 現場巡回の際の個別面談 .....                        | 39 |
| (2) 内部通報制度の整備 .....                          | 40 |
| 5 従業員教育の強化 .....                             | 40 |
| 第10 結語 .....                                 | 41 |

## 第1 本調査の概要

### 1 特別調査委員会設置の経緯

株式会社ビッグモーター（以下「当社」という。）は、自動車修理事業における自動車損害保険会社（以下「損保会社」という。）に対する保険金請求に関し、2022年6月6日、損害保険ジャパン株式会社、三井住友海上火災保険株式会社及び東京海上日動火災保険株式会社の損保会社3社（以下「損保3社」という。）から、連名による「自動車修理に関する実態確認のお願い」と題する要請文書を受領した（以下、当社が当該要請文書を受領した2022年6月6日を「基準日」ということがある。）。

損保3社は、前記要請文書において、損害保険防犯対策協議会から、当社から損保会社に対して不適切な保険金請求が行われている旨の情報提供を受けたことを契機として、それぞれ当社との車両修理費協定済みの案件を調査したところ、複数の案件において、損傷がないと考えられる部位への修理作業に係る請求や、修理作業を行っていないのに行ったように偽装した写真による修理費の水増し請求等の不適切な保険金請求事案が確認されたとして、当社に対し、不適切な保険金請求の実態調査を要請した。

これに対し、当社は、当初、損保3社に対し、指摘を受けた不適切な保険金請求事案の発生原因につき、現場レベルでの経験不足や技術拙劣等を原因とするものである旨報告して事態の早期收拾を図ろうとしたものの、損保3社の納得を得ることができなかった。

そのため、当社は、同年8月上旬頃から同年10月下旬頃までの間、関東4店（酒々井店、熊谷店、つくば店及びひたちなか店）における保険金請求案件のサンプルテストや従業員ヒアリング等の社内調査を実施し、同年10月24日から同年11月上旬頃、損保3社に対し、不適切な保険金請求事案が確認されたことを報告するとともに、その発生原因の分析結果や再発防止策を伝えた。しかし、なおも損保3社の納得を得ることはできず、損保3社から、社内調査の客観性・透明性が不十分であり、網羅性にも欠けるなどとして、弁護士等の外部調査委員会による調査の実施を求められた。

そこで、当社は、損保会社や顧客等のステークホルダーからの信頼回復のためには、利害関係を有しない弁護士による特別調査委員会を設置して、徹底した事実関係の解明と発生原因の分析を行うことが必要と判断し、2023年1月30日、特別調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置するに至った。

### 2 委嘱事項

当委員会が当社から委嘱を受けた事項は、以下のとおりである。

- ① 当社から損保会社に対する不適切な保険金請求に関する事実関係の解明。ただし、全体像や関係者等の解明を主眼とするものであり、個別の保険金請求事案における請求内容の当否の判断を求めるものではない。
- ② 不適切な保険金請求が行われた原因の分析（ガバナンス上の問題点、企業風土等を含む。）。
- ③ 再発防止策の提言。

以下、当委員会による委嘱事項についての調査を「本調査」という。

### 3 当委員会の構成

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 青沼隆之（弁護士・シティニューワ法律事務所）

委員 大谷晃大（弁護士・ITN 法律事務所）

委員 政木道夫（弁護士・シティニューワ法律事務所）

当委員会は、シティニューワ法律事務所所属の弁護士 11 名を調査補助者として選任し、本調査の補助を行わせた。

### 4 当委員会の独立性及び日弁連ガイドラインへの準拠

#### （1）当委員会の独立性

当委員会の委員及び補助者は、いずれも当社とは何らの利害関係も有していない。

#### （2）日弁連ガイドラインへの準拠

当委員会は、構成、運営、調査の実施、調査報告書の作成等について、原則として日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠する。

### 5 調査実施期間

当委員会は、2023 年 1 月 30 日から同年 6 月 20 日までの間、本調査を実施した。

### 6 調査方法

#### (1) 関係資料の検討

当委員会は、履歴事項全部証明書、定款、取締役会規程、連結決算報告書、決算報告書、経営計画書、損保会社との契約書・提携基準書、社内通知、就業規則、労働条件通知書、労働基準監督署の指導票、従業員リスト、店舗リスト、店舗開設日リスト、修理車両リスト、修理車両の損傷確認チェックシート（以下「チェックシート」という。）、損傷部位写真、修理状況写真、協定見積書及び車両受入れ書（以下「受入書」という。）、LINE 画像等の資料を入手し、その内容を検討した。

なお、当社においては、役職員間の連絡ツールとして LINE が利用されており、E メールは使われていない。そのため、当委員会は、本調査に必要と考えられる範囲で、関係者から、他の役職員との LINE でのやり取りをテキスト形式で提出させるにとどめ、デジタル・フォレンジック調査は行わなかった。

#### (2) 役職員等のヒアリング

当委員会は、別紙記載のとおり、121 人に対し、延べ 125 回のヒアリングを実施した。

#### (3) BP 部門経験者に対するアンケートの実施

当委員会は、2022 年 6 月末時点で、自動車钣金・塗装事業を所掌する BP 本部、見積り及び協定を専門的に行う PT 及び BP 工場（以下、併せて「BP 部門」という。）に配置されていた従業員 390 名（退職者 11 名を除く。）を対象としてアンケート調査を行い、382 名から回答を得た（回答率 97.9 パーセント）。

#### (4) 一般社団法人全国技術アジャスター協会によるサンプルテスト

当委員会は、一般社団法人全国技術アジャスター協会（以下「アジャスター協会」という。）に対し、当社が 2021 年に実施した钣金・塗装案件 44,788 件のうち、作業内容にタワーを用いた牽引作業（以下「タワー牽引」という。）が含まれる 28,706 件の約 10%である 2,717 件を無作為に抽出し、検証を依頼した。

検証は、アジャスター協会に所属するアジャスターが、公平な立場で技術的な見地から、チェックシート、損傷部位写真、修理状況写真、協定見積書及び受入書など、検証時点で当社システムに保存されていた関係資料一式（以下「顧客データ」という。）を資料として、当該案件で不適切な行為が行われた疑いがあるかという観点で行った。

## 7 本調査の限界に係る留保

当委員会による調査は、当社関係者に対してあくまでも任意での協力を求め、それにより得られた資料・情報等に依拠して実施したものである。

当委員会は、可能な限り幅広く資料・情報を収集して分析し、多くの関係者から事実関係を聴取するなどして、事実の解明、原因の究明等に努めたが、任意の調査であるため限界があり、今後、当委員会に開示又は提供されていない重要な情報等が明らかになった場合には、当委員会の事実認定や評価が変更される可能性があることを留保する。

## 第2 当社及び関連会社の概要等

### 1 当社の企業概要

当社は、株式会社甲（以下「甲社」という。）を親会社とするビッグモーターグループの中核を担う事業会社である。

甲社は、当社代表取締役社長のA（以下「A社長」という。）及び当社取締役副社長のB（以下「B副社長」という。）の資産管理会社である。

ビッグモーターグループは、甲社の100%子会社である当社、株式会社乙（以下「乙社」という。）及び株式会社丙のほか、当社の100%子会社である株式会社ビーエムホールディングス（以下「BMHD」という。）及び株式会社ビーエムハナテン（以下「BMHT」という。）、乙社の100%子会社である株式会社丁並びに同社の100%子会社である株式会社戊によって構成されている。

前記各社のうち、自動車钣金・塗装事業を営んでいるのは当社、BMHD及びBMHTの3社である（当該3社はいずれも9月末日決算である。）。

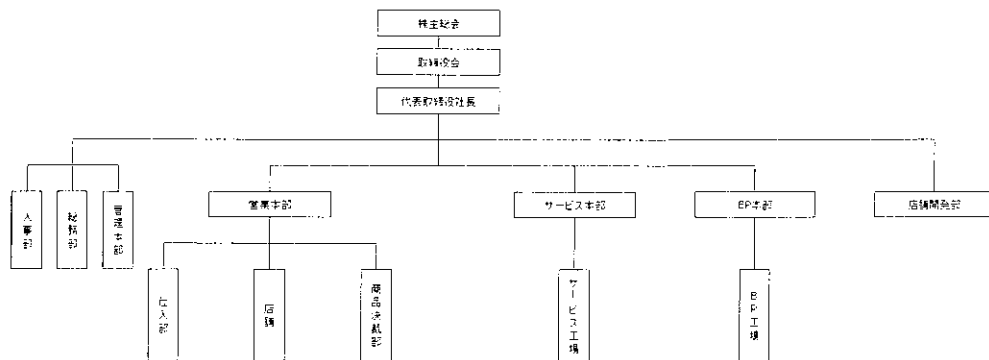
2021年9月のビッグモーターグループの従業員数は5324名、そのうちBP部門の従業員数は620名である。

### 2 当社の組織構造

基準日における当社の組織構造は、図表1のとおりであった。

図表1（2022年6月6日当時の当社の組織構造）





### 3 当社の機関構成

#### (1) 当社の機関構成等

当社は、取締役会設置会社であり、また、非上場会社、かつ、株式の譲渡に取締役会の承認を得なければならないことが定款で定められている非公開会社である。

また、当社は、期末の負債合計額が 200 億円を超える会社法上の大会社であるため、会社法上、少なくとも監査役及び会計監査人の選任が義務付けられる一方で、監査役会の設置及び社外取締役の選任は義務付けられていない。当社は、監査役 1 名及び会計監査人を選任するという機関設計を選択している。

また、当社の株主は甲社のみであるから、甲社は全員出席総会の形で随時当社の株主総会を開催することが可能である。甲社の代表取締役である A 社長は、随時、当社の株主総会を開催して決議することができ、当社の取締役を選解任することもできる。

他方で、当社は、取締役会設置会社であるため、あらゆる意思決定を株主総会決議で行えるわけではなく、取締役会及び取締役会によって選任された代表取締役による業務執行と、株主による所有が法的に分離している。

#### (2) 監査役による監査

当社は、監査役会設置会社ではないため、監査役の人数は 1 名でもよく、C1 監査役（以下「C1 監査役」という。）が選任されている。

当社において取締役会が開催されていた記録はなく、したがって、C1 監査役が取締役会に出席したことや、取締役会において取締役の不正行為等を報告したか否かは確認できない。

C1 監査役は、甲社の C2 監査役とともに、手分けして 1 日当たり 1 又は

2店舗を回り、1店舗当たり2時間程度、帳簿の確認や店長や工場長にヒアリングするなどの監査を実施し、月1回、その結果をA社長宛てに報告していたようである。しかし、監査の対象は、主として帳簿類の監査と一般的な業務監査にとどまり、各BP工場において、钣金・塗装業務が適切に実施されていたのかといった観点からの業務監査までは行っていなかった。また、各店舗の監査は、店舗数との関係などから2年に1回程度であった。

### 第3 BP部門の概要

#### 1 BP工場の運営体制

当社は、基準日当時、全国30か所のBP工場で钣金・塗装事業を行っていた。

前記BP工場の中には、当社ではなくBMHD又はBMHTを運営主体とするものもあったが、全てのBP工場の運営はBP本部によって統括されており、BMHD又はBMHTを運営主体とするBP工場を含め、BP部門全体の人員配置はBP本部によって決められていた。

#### 2 BP本部の役職者の推移

2018年1月1日以降、2022年11月19日付けでBP本部が廃止されるまでのBP本部の役職者（本部長・部長・次長）の推移は図表2のとおりである。

図表 2 (BP 本部の役職者の推移)

| 氏名 | 役職・在任期間                          |                          |                         |       |       |
|----|----------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------|-------|
|    | 2018年                            | 2019年                    | 2020年                   | 2021年 | 2022年 |
| D  | 本部長 2015/8/25～2018/2/25          |                          | 2022年11月19日付で<br>BP本部廃止 |       |       |
| E1 | 本部長 2018/2/26～2022/10/31         |                          |                         |       |       |
| E2 | 本部長 2022/11/1～廃止→                |                          |                         |       |       |
| F  | 次長 2015/12/1～2018/1/10           | 次長<br>2018/1/29<br>～9/24 | 部長 2018/9/25～廃止         |       |       |
| E3 | 次長<br>2016/12/1～<br>2018/1/10    |                          |                         |       |       |
| E4 | 次長 2018/1/11～2022/3/15           |                          |                         |       |       |
| E5 | 次長 2018/3/26～2020/11/2           |                          |                         |       |       |
| E6 | 次長 2018/6/26～廃止                  |                          |                         |       |       |
| G  | 次長<br>2022/<br>4/23<br>～<br>8/14 |                          |                         |       |       |

### 3 BP 工場の設置数と配置人員の推移

BP 工場の設置数と BP 部門への配置人員数の推移は、図表 3 のとおりである。

図表 3 (BP 工場の設置数と配置人員の推移)

|              | 2014年<br>9月期 | 2015年<br>9月期 | 2016年<br>9月期 | 2017年<br>9月期 | 2018年<br>9月期 | 2019年<br>9月期 | 2020年<br>9月期 | 2021年<br>9月期 | 2022年<br>9月期 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| BP 工場<br>設置数 | 14           | 19           | 21           | 24           | 25           | 26           | 27           | 29           | 30           |
| 配置人員数        | 185          | 229          | 307          | 346          | 386          | 397          | 598          | 620          | 556          |

BP 工場の設置数は、2014 年 9 月期から数年の間に倍増した。これに伴って BP 部門への配置人員数も増加されたものの、実際には、相当数の増員が钣金・塗装業務の未経験者や外国人労働者によるものであったと認められる。そのため、全体的には、BP 工場の急増に伴い、技量の低い作業者の割合が増加した。また、正確な初期見積りや協定見積りを行うための知識や経験を有しない者を工場長やフロントとして配置せざるを得ない状況も生まれ、これが後記第 3、6 記載の PT 設置の要因となった。

#### 4 BP 部門の業績

2020 年 9 月期から 2022 年 9 月期までの間、BP 部門の売上高は、ビッグモーターグループ連結決算における売上高の 2～3%程度である。

#### 5 損保会社からの紹介案件における钣金・塗装の業務フロー

当社では、以前は、各 BP 工場において、初期見積り及び協定見積りのほか、損保会社との協定まで行っていたところ、後記第 3、6 記載のとおり、2020 年 8 月の PT 設置後は、順次、PT がこれらの業務を行う体制となった。

PT 設置後の業務フローの概要は、以下のとおりである。

##### (1) 損傷確認・初期見積り・作業指示等

損保会社からの紹介案件においては、BP 工場に対象車両が入庫されると、フロント（又は工場長）において、損保会社からの紹介票及び当社の配送スタッフが車両の受入れ段階で作成した受入書を踏まえ、現車の外装部分や内部の損傷状況を確認し、損傷部分に矢印付箋を貼った上で写真（以下「損傷写真」という。）を撮影していた。当社は、iPod touch 専用のアプリを独自に作成・導入しており、当該アプリを利用して撮影した写真は、当社の基幹システムに自動的にアップロードされ、当該システムにおいて、顧客データに自動的に紐付く仕組みになっていた。また、当該システム上に画像がアップロードされた段階で、PT に対して初期見積書の作成を依頼することが可能となっていた。写真では損傷の有無を判断できない部分については、写真撮影者がチェックシートに修理内容等を手書きした上で、これを iPod touch で撮影することによって、その写真を当該システムにアップロードしていた。

PT は、損傷写真及びチェックシートを基に、コグニビジョン（以下「コグニ」という。）という損保会社共通のソフトウェアを使用して初期見積書

を作成していた。コグニの見積画面では、細かい部位ごとに交換、脱着、修理等を選択することができ、交換、脱着等を選択すると自動で標準価格や作業ごとの標準的な指数が計算されていた。他方、修理については自動的に入力されないため、手入力で修理範囲を選択していた（その際、PTは、損傷写真を見て修理範囲を決定し、作業時間を入力して初期見積りを行い、保険会社と下打合せをした上で、BP工場での作業を開始するようにしており、作業完了後、協定見積書作成時に工賃が正しいかを改めて判断していた。）。

PTが見積りに必要と判断した損傷写真をコグニに取り込み、初期見積書とともに損保会社に送信すると、損保会社のアジャスターからPTに電話があり、作業内容の確認が行われていた。

その後、フロントが顧客に対し、修理内容、概算金額を電話で伝え、顧客から了解を得られれば、必要な部品の発注を行うとともに、BP工場従業員に対し、初期見積書及びフロントが指示事項を記入した作業報告書を渡すことによって、作業指示を行っていた。

## (2) 鈹金作業

BP工場の鈹金担当者は、初期見積書及び作業報告書による作業指示に基づき、修理や部品交換を行っていた。損傷部分をパテで埋める作業のほか、サーフェイサー（塗装前に塗る下地塗料。以下「サフ」という。）を塗る作業も、鈹金担当者が行っていた。

車両の内板（車体の骨格）の修理が必要な場合には、損傷の程度等に応じて、スライドハンマーを使って人力で牽引したり、タワーを用いて牽引したりしていた。

鈹金担当者は、適宜、作業状況等を iPod touch で撮影してシステムにアップロードしていた。

## (3) 塗装作業

塗装作業では、塗装担当者が調色（専用の板に塗料を吹き付け、対象車両のパネルの色と見比べて色合わせをすること。）をした後、塗装箇所を除いた範囲にビニールを貼るマスキングを行っていた。

塗装担当者は、マスキングされた車両が専用ブースに搬入されると、これに塗装を行っていた。車体の色にパール・メタリックが入っている場合や、単色でも同様の色が出しにくい場合には、塗装が必要なパネルに隣接するパネルにぼかし塗装（グラデーションをつけて、色をなじませること。）を行っていた。

塗装作業を終えた後は、磨き作業を行っていた。

なお、塗装対象車両の車種によっては、塗装後のコーティングの際、高機能塗装（耐スリ）の施工が必要であった。

塗装作業においても、担当者は、作業状況等を iPod touch で撮影してシステムにアップロードしていた。

#### （４） 損保会社との協定

钣金作業が終了して塗装作業の途中段階まで進むと、当社の基幹システムにおいて、概ね自動的に PT に対して協定依頼がされる仕組みになっていた。

協定依頼を受けた PT は、修理状況写真を確認し、コグニで協定見積書を作成しており、初期見積りと異なる作業が行われた場合には、その内容等を協定見積書に入力していた。その後、損保会社に協定見積書と修理状況写真を送付して電話協議を行い、修理代を確定させ、協定締結に至っていた。

このように、当社と損保会社の間での協定締結に至るまでの業務は、PT 設置後は、原則として損傷部位や作業状況等を撮影した写真をデータ上で確認することで実施されていた。

## 6 PT 設置の経緯等

前記第 3、3 記載のとおり、当社は、BP 工場設置数を急増させたことなどから、小規模の BP 工場を中心に、工場長やフロントとして、見積り等に関する必要十分な知識や経験を有する者を配置できなくなった。そのような中、損保会社等から、初期見積りの出来が悪い、協定見積りにおいても実際の作業と関係のない部品が含まれているといったクレームを頻繁に受けるようになったことから、2020 年 8 月 26 日、小規模の BP 工場等における協定見積りを集約するための組織として PT を設置した。設置当初の PT の業務は、協定見積りと損保会社のアジャスターとの間で協定に向けた電話協議をする程度であり、その対象も数店舗にとどまっていた。

しかし、その後、初期見積り時にアジャスターと打ち合わせた内容と実際の作業内容が大きく異なる案件が頻発し、アジャスターから協定時に指摘を受けることが多くなったことから、このような事態を解消するため、PT が初期見積りも行うようになった。

その結果、損保会社からのクレームも減ったことから、PT の業務範囲が順次拡大され、2021 年 1 月頃からは、PT が全ての BP 工場における初期見積り及び協定見積りを行うこととなった。

これらの業務を行う PT 担当者は、主として福岡市博多区内の事務所で稼働していたが、一部は数か所の BP 工場事務所に設置されたサテライトオフィスで執務していた。

しかし、2022 年 6 月、損保 3 社から不適切な保険金請求事案に関する指摘を受け、当社に対する修理車両の紹介が停止されたことなどから、同年 10 月 17 日、A 社長の判断により PT は廃止され、各 BP 工場において初期見積りや協定見積りを行い、損保会社との協定を行うという PT 設置前の体制に戻った。

## 7 BP 部門の組織改編

当社は、一連の不適切な保険金請求事案の発覚後、2022 年 11 月 19 日付けで BP 本部を廃止してサービス本部に統合し（同月 1 日付けで E2 がサービス本部長に就任）、各 BP 工場はサービス本部の管轄となった。

また、当社は、損保会社との間で協定済みの過去の保険金請求案件の検証と再協定を主な目的として、同日付けで、サービス本部の下に BP テクニカルサポート部（以下「TS 部」という。）を設置した。TS 部は、現在、前記の過去案件の検証及び再協定の業務のほか、発覚後に新規に受注した修理案件を対象として、見積りや作業内容の適否に関するサンプルテストも実施している。

## 第 4 本調査で判明した不適切な保険金請求の態様

本調査の結果、当社から損保会社に対する保険金請求に際し、以下のとおりの不適切な行為があったと認められる。

### 1 フロントによる損傷確認段階での不適切な行為

#### (1) 損傷の作出

一部の工場長やフロントによるものではあるものの、物理的に修理車両の車体を傷付けるなどして、入庫時には存在しなかった損傷を新たに作出して修理範囲を拡大させることがあった。

その具体例として、①ヘッドライトのカバーを割る、②ドライバーで車体を引っ掻いて傷を付ける、③バンパーを力尽くで押し込むなどしてフェンダーに干渉傷を付ける、④ローソク、サンドペーパー等を使って車体に擦過痕様の痕跡を付ける、⑤ゴルフボールを靴下に入れて振り回して車体を叩き、電害痕の範囲を拡大させる等の車体損傷が行われていた。これらの行為は、刑法の器物損壊罪にも当たり得る非常に悪質な行為である。

## (2) 損傷の存在・範囲を誤認させる写真撮影

損傷確認段階での不適切な行為として、実際には損傷が存在しないにもかかわらず、殊更に当該箇所に矢印付箋を貼付し、撮影角度を工夫するなどして、あたかも損傷が存在するかのように誤認させる写真を撮影する行為が横行していたほか、実際に損傷が存在する案件において、その損傷が実際よりも広範囲に及ぶものであるかのように誤認させるための写真を撮影して、本来修理対象とならない部位を修理対象部位とすることがあった。

また、保険対象の事故とは別の機会に生じた損傷につき、当該事故で生じた損傷として撮影することにより、修理対象部位を増やすこともあった。

## 2 钣金段階での不適切な行為

### (1) タワー牽引の偽装

内板骨格の牽引作業に際し、実際にはスライドハンマー等を用いて人力だけで内板の牽引修正を終えたにもかかわらず、タワー牽引を行ったかのような虚偽の外観を作出して写真を撮影することにより、タワー牽引の実施を偽装する例が少なからず認められた。

そのような写真であることが一見して明らかな具体例としては、①作業者が、本来タワーと修理車両の牽引箇所を接続するために用いるチェーンを手で持って引っ張ることにより、あたかもタワー牽引を行ったように装い、その姿が修理車両の車体に反射して写真に写り込んでいるものや、②タワーで牽引すると直ちに損壊してしまうような脆弱な部品にタワー牽引のためのアタッチメントを取り付けてタワー牽引を行ったように装っている案件などが確認された。

また、タワー牽引の偽装写真の一種として、実際には、タワー牽引の実施に際し、修理車両の4点固定（左右各2点）を行わず、片側の前後2点を固定しただけであるにもかかわらず、もう片方の側にも2点固定が行われているように誤認させる写真もあった。

### (2) 不要なタワー牽引の実施

内板骨格の牽引作業につき、スライドハンマー等を用いて人力だけで行うよりも、タワー牽引を行った方が、協定で損保会社から認定される工賃は高額となる。そのため、人力での内板牽引修正が可能であるにもかかわらず、あえて不要なタワー牽引が行われることがあった。実際にタワーを使用して牽引作業を行っている点で、前記第4、2(1)の「タワー牽引の偽



装」とは異なるものの、以下のとおり、不要な作業を実施して工賃をつり上げている場合には不適切な行為といえる。

まず、内板骨格牽引に際してのタワー利用の要否については明確な基準があるわけではなく、タワーを利用するかどうかは、個々の案件における作業者の技量等に応じて判断されるものである。例えば、高い技量を有するベテラン作業者であれば、スライドハンマー等を用いて短時間のうちに人力だけで作業できるものであっても、技量の低い作業者が作業する場合には、タワーを利用すれば数ミリメートル単位で正確な牽引作業を行うことができるため、タワー牽引を行った方が精度の高い修理を行うことができる場合もある。このような場合は、タワーを利用したからといって、一概に不適切な行為であったとは断じ難い。

しかしながら、個々の作業者自身がスライドハンマー等を用いて短時間のうちに人力で牽引作業を行うことができると判断した案件について、専ら作業工数を増やすためだけの目的で、あえて不要なタワー牽引を行ったケースも少なからず認められ、そのようなケースは不適切な行為といわざるを得ない。

### (3) ダミーサフ・ダミーパテ

実際には、損傷がない又はコンパウンド等で容易に拭き取ることができる程度の軽微な損傷しか存在しない部位につき、サフやパテを塗った上で塗装作業を行ったように装うために、ダミーのサフやパテを塗って写真を撮影し、その直後にサフやパテを拭き取ってしまうという不適切な行為も少なからず行われていた。

この類型の不適切行為は、塗装工賃を請求するために行われていたものであるが、実際には、ダミーのサフやパテの拭取り後の塗装作業は行われていなかった。

なお、ダミーサフやダミーパテを拭き取らず、実際に塗装作業まで行うケースもあったが、これについては、後記第4、3(2)「不要な塗装作業の実施」の一類型といえる。

### (4) 不要な钣金作業や部品交換の実施

前記第4、1(2)のフロントによる不適切な行為等により、钣金作業が不要と考えられる部位に対する修理作業が行われていたほか、本来、钣金作業で修理可能な部位についての部品交換も少なからず行われていた。

この点について、アジャスター協会によるサンプルテストでは、対象件数2,717件のうち少なくとも189件について、このような不要な钣金作業や

部品交換が行われていた疑いがある旨指摘されており、BP 工場従業員らのヒアリングの結果もあわせ考慮すると、専ら修理工賃を増加させる目的で、あえて不要な钣金作業や部品交換が行われた案件は相当の数に上ると見込まれる。

なお、個別の案件における钣金作業や部品交換の実施の可否については、本調査と並行して、当社によって検証が進められている。

### 3 塗装段階での不適切な行為

#### (1) 高機能塗装（耐スリ）施工の偽装

塗装対象車両の車種によっては、塗装後のコーティングに際し、高機能塗装（耐スリ）の施工が必要とされるものがあり、当該車種の初期見積りでは高機能塗装（耐スリ）の施工費用が計上される。

しかし、高機能塗装（耐スリ）の施工件数は必ずしも多くないため、BP 工場によっては塗料の在庫がないこともある上、高機能塗装（耐スリ）の施工は手間がかかるとして敬遠する塗装作業員も少なくなかった。一方、高機能塗装（耐スリ）の施工の有無を外観上判断することは極めて困難であった。

そのため、実際には高機能塗装（耐スリ）を施工していないにもかかわらず、高機能塗装用の塗料の空き缶を写り込ませた写真を撮影するなどして、高機能塗装（耐スリ）を施工したように装うことがあった。

#### (2) 不要な塗装作業の実施

塗装段階においても、専ら工賃を増額する目的で、前記第 4、2 (3) において指摘したもののほか、隣接パネルに対する不要な塗装の施工（ぼかし塗装を行うべきところについてパネル全体を塗装する）等のあえて不要な塗装作業が行われていた。

この点についても、当社において個別案件の検証が進められている。

### 4 協定段階での不適切な行為

損保会社との協定業務が PT に集約されて以降の不適切行為として、実際に施工された修理と異なる内容で協定見積りが行われて協定に至るケースが少なからず確認された。

具体的には、①リサイクル品を使用して部品交換を行ったにもかかわらず、新品部品を使用したとの内容で協定に至るケース、②BP 工場の判断で発注又は使用しなかった部品について、これを発注・使用したとの内容で

協定に至るケース、③実際には施工しなかった作業について、施工したという内容で協定に至るケース等があった。

これらのケースはいずれも不適切な保険金請求といわざるを得ないものの、その大部分は、後記第7、4(3)記載のとおり、PT担当者らの業務過多に起因する確認不足によるものと考えられる。

## 第5 BP 部門経験者に対するアンケートの結果

BP 部門の経験者に対するアンケート調査（前記第1、6(3)）の結果は、以下のとおりである。

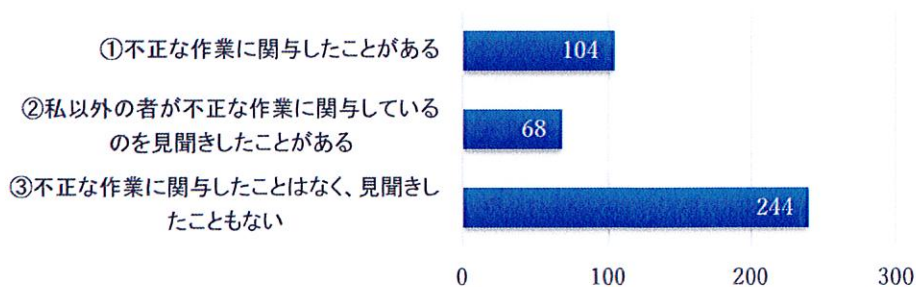
### 1 不正な作業への関与等

不適切な保険金の請求につながる不正な作業への関与、あるいは、他の者による不正な作業への関与を見聞きしたことがあるかの質問に対する回答は、図表4のとおりである。

これによると、回答者382名のうち、104名(27.2%)が不正な作業に自ら関与しており、回答者382名中68名(17.8%)が他の者による不正な作業への関与を見聞きしていた。

図表4（不正な作業への関与等）

Q)これまでに不適切な保険金の請求につながる不正な作業に関与したことがありますか。あるいは、あなた以外の人がそのような不正な作業に関与しているのを見聞きしたことがありますか。



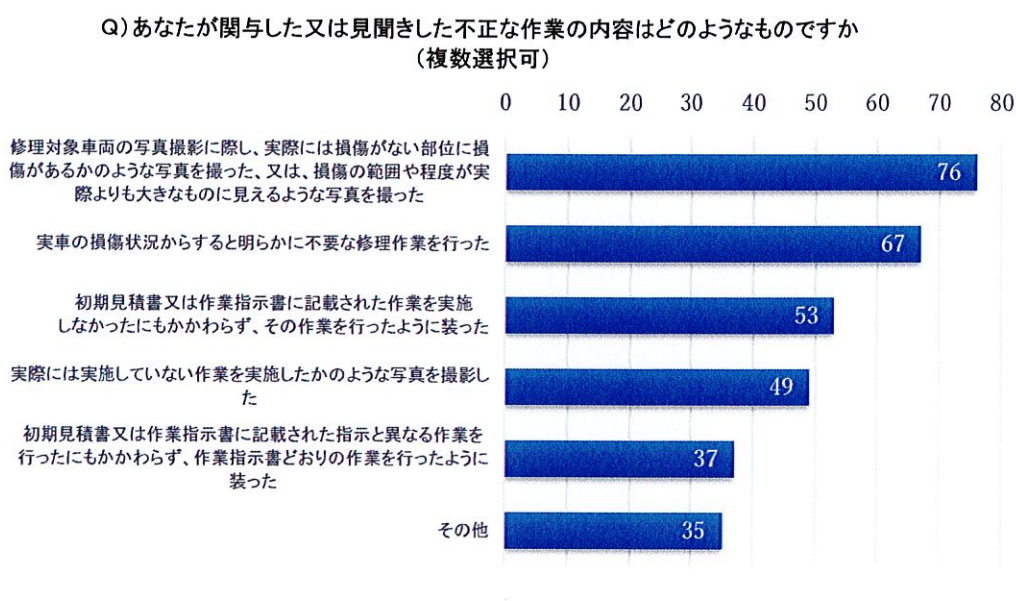
### 2 不正な作業の種類

不正な作業に自ら関与したあるいは他の者の関与を見聞きしたと回答した者が不正な作業の種類として回答した結果は、図表5のとおりである。

その中では、「修理対象車両の写真撮影に際し、実際には損傷がない部位

に損傷があるかのような写真を撮った、又は、損傷の範囲や程度が実際よりも大きなものに見えるような写真を撮った。」との回答が最も多く、不適切な保険金請求の多くが損傷確認段階での不適切な行為を発端とするものであったことがわかる。

図表 5 (不正な作業の種類)



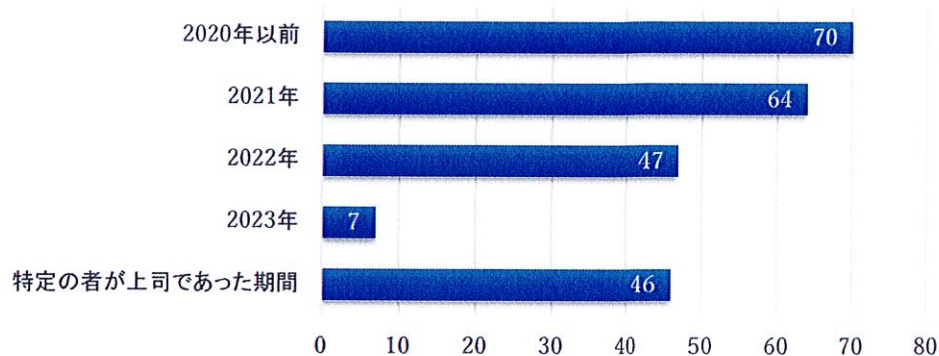
### 3 不正な作業が行われた時期

不正な作業が行われた時期を問う質問に対する回答状況は、図表 6 のとおりであり、不適切な保険金請求は最近始まったものではなく、2020 年以前から継続して発生していたことがわかる。

また、回答者 234 名中 46 名 (19.6%) が、「特定の者が上司であった期間」を選択しており、特定の上司の影響により、不適切な保険金請求が発生していたこともわかる。

図表 6 (不正な作業が行われた時期)

Q)不正な作業が行われた時期(複数選択可)

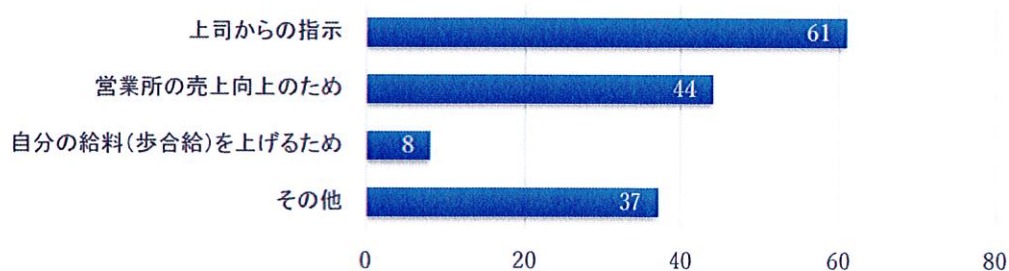


#### 4 不正な作業を行った理由

自ら不正な作業を行った理由については、図表 7 のとおり、不正な作業に自ら関与したと回答した 104 名中 61 名 (58.6%) が、「上司からの指示」と回答した一方、「自分の給料 (歩合給) を上げるため」と回答した者は 8 名 (7.7%) にとどまっており、不適切な行為の多くが、BP 工場従業員らの個人的利益を図るためではなく、工場長等の上司からの指示によって行われていたものがうかがわれる。

図表 7 (不正な作業を行った理由)

Q)不正な作業に関与した理由(複数選択可)



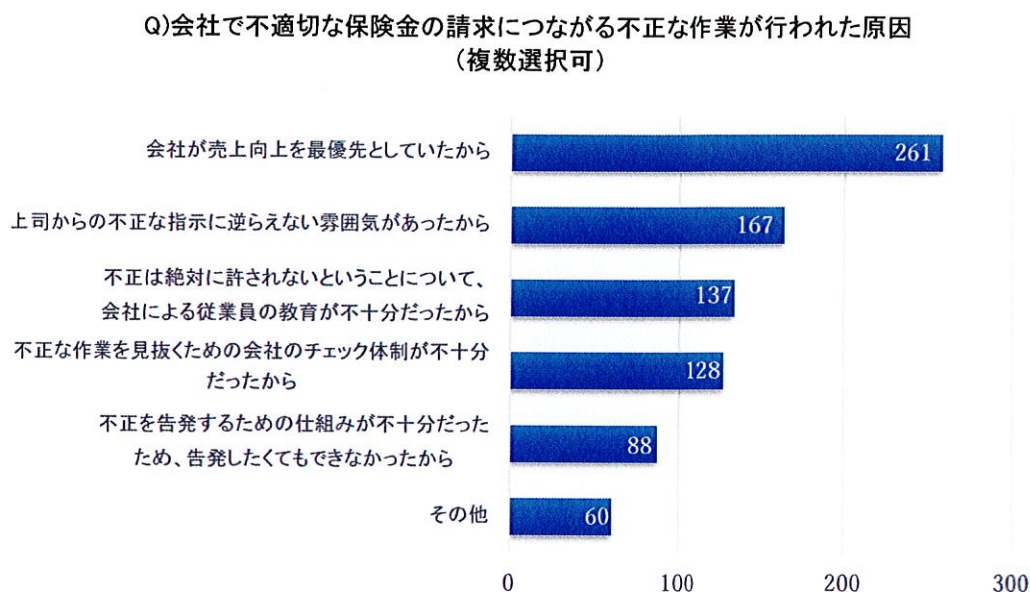
#### 5 不適切な保険金請求につながる不正な作業が行われた原因

会社として不正な作業が行われた原因については、図表 8 のとおり、回答者 382 名中 261 名 (68.3%) が、「会社が売上向上を最優先としていた」



と回答し、次いで回答者 382 名中 167 名 (43.7%) が、「上司からの不正な指示に逆らえない雰囲気があった」と回答した。

図表 8 (会社で不適切な保険金の請求につながる不正な作業が行われた原因)



## 6 降格処分に対する不満

アンケートの自由記載欄に、月に 1 回程度実施される環境整備点検では実施者の気分次第で採点が変わり、項目表に記載されていない事項についても減点対象となり、ボーナス査定において悪い評価を受けること及び人事上の措置としての降格処分を受けることへの不満を述べる者が複数名おり、環境整備点検の実施方法及びこれに基づく人事上の措置に対する改善を求める意見が寄せられた。

## 第 6 アジャスター協会によるサンプルテストの結果

### 1 サンプルテストの結果概要

前記第 1、6 (4) 記載のアジャスター協会によるサンプルテストにおいては、検証対象とした 2,717 件のうち 1,198 件(検証対象とした案件の約 44%)が、何らかの不適切な行為が行われた疑いがある案件 (以下「不適切疑義案件」という。)として検出された。

なお、アジャスター協会によるサンプルテストは、過去の案件について保

存されている顧客データのみに基づいて不適切な行為が行われた疑いがあるかを検証したにとどまり、現車の確認やフロント、作業担当者のヒアリングなど追加的な調査までは行っていない。そのため、当該検証には一定の限界があり、不適切疑義案件として検出された 1,198 件全てで不適切な行為が行われたと確実に認定できるものではないことに注意を要する。

## 2 BP 工場ごとの不適切疑義案件の検出状況

不適切疑義案件の工場別の件数及び検証案件数に対する割合は、図表 9 のとおりである。不適切疑義案件が全国の BP 工場で生じていたことがうかがわれる。

図表 9 (不適切疑義案件の工場別件数)

| 店舗名   | 不適切疑義案件数(a) | 検証案件数(b) | 割合 (%) (a/b) |
|-------|-------------|----------|--------------|
| 札幌清田  | 1           | 7        | 14.3         |
| ひたちなか | 23          | 37       | 62.2         |
| 石岡    | 3           | 3        | 100.0        |
| つくば   | 46          | 104      | 44.2         |
| 栃木    | 41          | 93       | 44.1         |
| 前橋    | 67          | 118      | 56.8         |
| 浦和美園  | 14          | 123      | 11.4         |
| 熊谷    | 46          | 100      | 46.0         |
| 酒々井   | 56          | 152      | 36.8         |
| 多摩    | 122         | 185      | 65.9         |
| 新潟南   | 35          | 82       | 42.7         |
| 野々市   | 30          | 71       | 42.3         |
| 福井    | 26          | 58       | 44.8         |
| 甲府    | 33          | 79       | 41.8         |
| 浜松南   | 37          | 83       | 44.6         |
| 名古屋茶屋 | 27          | 44       | 61.4         |
| 彦根    | 38          | 63       | 60.3         |
| 京都伏見  | 1           | 2        | 50.0         |
| 天理    | 43          | 101      | 42.6         |
| 倉敷水島  | 28          | 84       | 33.3         |
| 下関    | 11          | 45       | 24.4         |
| 宇部    | 24          | 66       | 36.4         |

|      |    |     |      |
|------|----|-----|------|
| 周南   | 21 | 69  | 30.4 |
| 高松   | 57 | 104 | 54.8 |
| 平井   | 29 | 78  | 37.2 |
| 春日   | 50 | 114 | 43.9 |
| 八幡   | 42 | 81  | 51.9 |
| 西福岡  | 34 | 69  | 49.3 |
| 小倉西港 | 11 | 79  | 13.9 |
| 筑後   | 53 | 86  | 61.6 |
| 古賀   | 63 | 119 | 52.9 |
| 多良見  | 18 | 50  | 36.0 |
| 宇土   | 41 | 93  | 44.1 |
| 鹿児島  | 27 | 75  | 36.0 |

### 3 不適切疑義案件の行為類型

アジャスター協会によるサンプルテストで検出された不適切疑義案件を行為類型別（前記第4参照）に整理した結果は、図表10のとおりである。

前記第4、4記載のとおり、協定段階での不適切行為の大部分は、PT担当者らの業務過多に起因する確認不足によるものと考えられるが、これを除くと、不適切疑義案件についても「損傷の存在・範囲を誤認させる写真撮影」が最も多く、アジャスター協会によるサンプルテストの結果からも、不適切な保険金請求の多くが損傷確認段階での不適切な行為に端を発するものであったことがうかがわれる。

図表10（不適切疑義案件の内訳）

| 不適切な行為類型                |                       | 件数    |
|-------------------------|-----------------------|-------|
| 1 フロントによる損傷確認段階での不適切な行為 | (1)損傷の作出              | 27    |
|                         | (2)損傷の存在・範囲を誤認させる写真撮影 | 331   |
| 2 鈹金段階での不適切な行為          | (1)タワー牽引の偽装           | 56    |
|                         | (2)不要なタワー牽引の実施        | 42    |
|                         | (3)ダミーサフ・ダミーパテ        | 9     |
|                         | (4)不要な鈹金作業や部品交換の実施    | 189   |
| 3 塗装段階での不適切な行為          | (1)高機能塗装（耐スリ）施工の偽装    | 6     |
|                         | (2)不要な塗装作業の実施         | 101   |
| 4 協定段階での不適切な行為          |                       | 830   |
| 合計（注）                   |                       | 1,591 |



(注) 1 案件で複数の不適切な行為類型が指摘されているものもあることから、不適切疑義案件として検出された件数 (1,198 件) とは一致しない。

## 第7 BP 部門で保険金請求に関する不適切な行為が横行した経緯

### 1 PT 設置以前から不適切な行為が横行していたこと等

今回、損保 3 社が問題としている保険金の不適切請求事案は、主に、2020 年 8 月に PT が設置されて以降のものであるが、当社においては、PT 設置以前から、一部の BP 工場従業員らによって、主に各工場の売上を上げることを目的として、前記第 4 で記載したような修理内容の過大な見積りや、不必要な修理を行うなどの不適切な行為が行われていた。

当社において、このような不適切な行為をいつから誰がどのようにして始め、それがどの程度伝播していったのかは必ずしも判然としない。しかしながら、钣金作業の経験の長い者の中には、钣金業界ではこれまでも保険金請求に当たって、過剰な修理や実際に施工した工数以上の請求といったことは、業者の規模にかかわらず常態的に行われてきたものであり、当社に入社した時、既に一部の BP 工場ではこのような不適切な行為が行われていたと述べる者も複数名いた。このような不適切な行為が相当以前から行われていたことについて、経営陣がどの程度把握・認識していたかは定かではないが、少なくとも、経営陣からの指示等により組織的に敢行されてきたとの事実までは認められなかった。

なお、今回問題となっているような保険金の不適切請求事案とは外形的な事実としては異なるものの、2018 年頃、当時の BP 本部長であった D (以下「D 元本部長」という。)からの指示の下、全国の BP 工場において、売上の前倒し計上や架空計上といった不適切な会計処理が行われていることが発覚し、経営陣の知るところとなった。

この当時、D 元本部長は、工場長を集めて開催していた工場長会議において、車両修理案件 1 件当たりの工賃と部品粗利の合計金額 (BP 部門では「@ (アット)」と呼称されていた。以下「アット」という。)を上げることが強く求め、アットの平均値が低い工場長に対しては、その理由を厳しく問い詰めるなどしていた。本調査においても、当時工場長を務めたことがある BP 工場従業員の中には、D 元本部長からのノルマ達成に向けた強い圧力を受けて、アットを上げるために、前記の不適切な会計処理にとどまらず、前記第 4 で記載したような不適切な行為に及ぶようになった旨述べる者も複数名いた。

このように、少なくとも D 元本部長が BP 本部長を務めていた当時から、

BP 部門では、ノルマ達成（アットを上げること）を優先するあまり、保険金請求に関する不適切な行為が一部で行われ、工場長を始めとする BP 工場従業員において、法令遵守の意識が希薄化していったことがうかがえる。

しかしながら、D 元本部長の指示による売上の前倒し計上や架空計上が発覚した際、経営陣は、D 元本部長を降格させ、会計上の問題として処理したのみで、このような問題が起きた背景事情を含む事実関係の詳細な調査、とりわけ BP 工場において売上ノルマを達成するために他の不適切な行為が行われていないかといった調査を行うことはなかった。そのため、当時行われた不適切な保険金請求の実態が顕在化することはなく、また、法令遵守意識の希薄化という土壌が改められることもなく、その継続を許すこととなった。

## 2 アット重視の方針の継続

D 元本部長の降格に伴い、E1（以下「E1 本部長」という。）が後任の BP 本部長に就任し、それまで BP 本部次長であった F（以下「F 部長」という。）が BP 部長に昇格し、それ以降、工場長会議は F 部長によって主宰された。

F 部長は、D 元本部長に比べれば、工場長会議において、特定の工場長を厳しく叱責等することは少なかったようではあるが、新体制に移行して以降も、従前同様、全ての工場長に対し、全国の BP 工場におけるアット平均値の実績が週次で配信され、週次で開催されていた工場長会議においても、アット平均値の目標未達の工場長に対して、その理由や目標達成に向けた行動予定の説明が強く求められた。

このようにアットという形で示されたノルマ重視の方針が継続したため、不適切な保険金請求を行うことによって BP 本部から課される営業目標を達成しようとする者が徐々に増加していったと考えられる。

実際、本調査においても、経験の浅い工場長を中心に、工場長会議で追及を受けることがプレッシャーとなり、過大見積り等の不適切な行為に手を染めるようになった旨説明する者が少なくなかった。

その一方で、当社においては、アットを始めとする営業成績を過度に重視した昇格人事が行われていたため、工場長の中には、酒々井店の工場長を務めていた G（以下「G 元工場長」という。）のように、出世欲から、自ら率先して車両の損壊行為に及ぶだけでなく、部下のフロント従業員にもこれを強いるなどまでして営業成績向上を図る者も現れるようになった。

## 3 降格処分の頻発

2020年8月のPT設置の前後頃から、当社においては、次期代表取締役社長への就任が確実視されているB副社長らの判断で、頻繁に、工場長を始めとするBP工場従業員の降格処分が行われていた。

直近3年間に限っても、2020年に延べ20名、2021年に延べ15名、2022年に延べ12名の工場長がフロントへの降格処分を受けている。

これらの降格処分は、主に、B副社長ら経営陣によりBP工場を含む全国の営業店舗を対象として定期的に行われている環境整備点検における成績や対応が不良であることを理由とするものであったとのことであるが、いずれの降格処分の際にも、被処分者には弁明の機会が与えられなかったばかりか、降格処分の理由さえも明確に伝えられないまま、一方的に降格処分が通告されていた。

また、降格処分が行われる都度、その処分内容はイントラネットに掲載されて全社的に周知されていた。

降格処分は、基本給の大幅な減額という経済的な痛手を強いることはもとより、場合によっては転勤を伴うこともあって、被処分者の生活に大きな影響を与えるものである。そのため、経営陣によるこのような有無を言わせない降格処分の頻発によって、全社的に従業員らを過度に萎縮させ、経営陣の意向に盲従することを余儀なくさせる企業風土が醸成されていったことは容易に推測されることである。

## 4 PTの設置

### (1) PTの実情等

前記第3、3及び6記載のとおり、当社は、2020年8月、小規模のBP工場における協定見積りを集約することを目的としてPTを設置し、その後、PTの業務範囲を順次拡大し、2021年1月頃からは、全てのBP工場における初期見積り及び協定見積りをPTに集約させた。

確かに、PT設置当初は、工場長やフロントとして相応の経験を積んだ従業員がPTに配置されたことから、PT設置により、全てのBP工場への入庫車両につき、外形的には一定水準の初期見積りや協定見積りを統一的に行える体制が整ったともいえる。

しかし、その一方で、PTにおいては、担当者が、現車を確認することなく、各BP工場からデータで送付されてくる写真やチェックシートのみに基づいて初期見積りを行っていた。

また、BP部門における協定件数は年間4万件を優に超えていたのに対し、PTには最大でも20名程度の人員しか配置されず、PT担当者らは恒

常に業務過多に陥り、連日の深夜業務を余儀なくされていた。加えて、PTに配置する人員の拡大に伴い、PTの中でもスキルにばらつきが生じるようになり、特に初期見積り担当者にスキル不足の者が多くなった。

このようなPTの実情に加え、前述した当社におけるアット重視の方針や経営陣の意向に盲従し忖度する企業風土も相まって、以下のとおり、PT設置を契機として、BP部門における不適切な行為が拡大したと考えられる。

## (2) PTによる初期見積りの内容は過大となる傾向にあったこと

本調査におけるPT経験者らからの説明によれば、損保会社から初期見積りの内容についての承諾を得た後、修理段階において、初期見積りで見積りしていなかった修理の追加が必要となることが判明し、実際にその追加修理を施工した場合であっても、最終協定において当該追加修理に係る工賃を損保会社に認めてもらうことは必ずしも容易ではなかったとの理由から、PTにおける初期見積りは、修理段階で修理内容が追加されることがないよう、あらかじめ過大な内容となる傾向にあった。

例えば、バンパーに外力が加わっている案件において、隣接するフェンダーへの干涉傷が明確に確認できないにもかかわらず、フェンダー修理が行われる事案が多発していたことが認められるが、これは、バンパーに外力が加わった案件においてはフェンダーに干涉傷が生じることが多いという経験則に基づき、PTにおいて、一律にフェンダー修理を見積もる傾向があったことによるものと考えられる。

また、内板骨格の牽引修理については、ベテラン作業員であればスライドハンマーだけで作業を行うことができる案件であっても、経験の浅い作業員が担当する場合にはタワー牽引まで行うこともあった。そのため、PTにおいては、内板骨格の牽引修理につき、その内容を精査することなく、より工数の多いタワー牽引の実施を前提とした見積りを行うことが多かった。

さらに、BP本部から示されたアット重視の方針に起因して、BP工場側の損傷確認においては、損傷の存在・範囲を誤認させる写真撮影（前記第4、1(2)）等の不適切な行為が行われていたが、これに対し、PTの初期見積りにおいても、少なからず、BP本部の前記方針の影響を受けるとともに、担当者らの業務過多や一部担当者のスキル不足も相まって、BP工場から送られてくる写真やチェックシート記載の損傷の存在・範囲の正確さを十分に確認することなく、可能な限り工数が多くなる見積りが行われることも少なくなかった。この点に関し、BP工場従業員の多くがPTの初期見積りが過剰であったことを指摘しており、例えば、「PTが出来てから、不要な修理の指示が増えた。その後、PTも人が入れ替わり、あまりに酷い内容の

初期見積りを作ってくるようになった。PT はそもそも車のことを知らないのではないかと感じることもあった。」などと述べる者もいた。

以上のような事情により、PT における初期見積りは全体的に過大となる傾向にあり、これが、タワー牽引を始めとする不要な钣金・塗装作業を横行させる要因の一つになったと考えられる。

### (3) PT の業務過多による弊害

PT に配置された従業員らは、損保会社の担当者のほか、BP 工場の工場長やフロントとの交渉や連絡を行いながら、1 日に一人当たり数十件の初期見積りや協定見積りを行っていた。その業務量は非常に多く、早朝から午前零時過ぎまで執務することは日常茶飯事であり、繁忙期には、帰宅さえできない者もいた。

このような PT 担当者らの勤務実態だけを見ても、PT 担当者らが恒常的に業務過多の状態となっていたことは明らかである。そのため、前記第 7、4 (2) 記載のとおり、初期見積りに当たっては、たとえ BP 工場から送られてくる損傷確認の内容が過大なものであったとしても、むしろ、それが BP 本部から示されるノルマを達成することに沿うこともあって、その内容が十分に検討されないまま見積りが行われることがあったものと考えられる。

また、初期見積りで新品の部品使用を前提とした見積りが行われていたものの、実際の修理段階ではリサイクル部品が使用された案件において、事実と反して新品の部品使用を前提としたまま協定が行われたケースが相当数確認されたが、これも PT の業務過多に起因するものというべきである。

すなわち、修理段階で使用部品が新品からリサイクル品に切り替わった場合、BP 工場から PT に対してその旨の連絡は行われていなかったものの、BP 工場から PT には修理過程を撮影した写真がシステムによりデータで送付されており、その内容を精査すれば、大部分の案件において、PT がリサイクル品への切替えを把握することは可能であった。また、BP 工場における部品発注履歴は、PT 担当者においても、BP 部門共通の発注管理システムによって確認することができたし、本来、PT 担当者は協定見積りに当たって、個別案件ごとに部品発注履歴の内容を確認しながら協定見積りを行うことが求められていた。

しかし、実際には、PT 担当者らの業務過多により、PT 担当者による実際の発注・使用部品の新古の確認が杜撰となり、PT 担当者がリサイクル品への切替えに気付かないまま協定見積りを行って協定に至ることが少な

らずあった。

#### (4) BP 本部からのプレッシャーとこれに対する BP 工場側の盲従と忖度

BP 部門においては、PT 設置後も、従前同様、アット重視の方針が継続していた。この点、各 BP 工場におけるアット平均値の目標値は修理車両 1 台当たり 14 万円前後とされ、これに満たない BP 工場の工場長らは、工場長会議で目標値達成のための方策等の説明を強く求められるなどしていた。

そのため、プレッシャーに耐え兼ねた工場長らを中心に、手っ取り早くアットを上げる目的で、自ら又はフロントに指示して、損傷の存在・範囲を誤認させる写真撮影（前記第 4、1 (2)）等の方法によって修理範囲を拡大させる傾向が広がったものと認められる。このような不適切な行為は、当該工場長らの転勤に伴い、転勤先の BP 工場においても行われたほか、アットを上げる方法として工場長間で情報交換されるなどして広く伝播していった。

また、前記第 7、4 (2) 記載のとおり、PT における初期見積りは過大となる傾向にあったのに対し、PT 設置当初には、PT の初期見積りの内容にかかわらず、自らの判断で不要な钣金・塗装作業を行わない钣金・塗装作業員も少なくなかった。

しかしながら、初期見積りと実際の修理内容が異なる場合には、協定に当たっての PT の手間が増え、ただでさえ業務過多となっていた PT 担当者らの繁忙度をますます高めることとなった。また、PT においては、現場判断で修理内容を縮小することは、PT があるべき修理と考えた作業について現場が手抜きをするものであり、かつ、アットの低下を招くものと受け止められた。そのため、BP 本部は、BP 工場に対し、繰り返し、初期見積りどおりに修理作業を行うよう指示する旨の通達を行った。

これに対し、一部のベテラン作業員らからの反発はあったものの、当社においては、前記第 7、3 記載のとおり、一方的な降格処分の頻発により、全社的に、経営陣の意向に盲従し、これを忖度する企業風土が醸成されていたこともあって、前記通達に逆らえず、多くの BP 工場において、工場長やフロントからの指示により、たとえ実際に钣金・塗装作業を行う作業員らが明らかに不要と判断した場合であっても、初期見積りに従って、タワー牽引を始めとする钣金作業や、損傷がない又は軽微な損傷しかない箇所への钣金・塗装等の作業が行われるようになった。

しかも、BP 工場から PT に対する作業内容の報告は写真のみによって行われていたことから、工場によっては、タワー牽引の偽装（前記第 4、2 (1)）、

ダミーサフ・ダミーパテ（前記第4、2（3）等の手法により、実際には施工していない作業を施工したように装う等の不適切な行為までもが行われていた。

前記通達を始めとしたBP本部からのノルマ達成に向けたプレッシャーに関して、BP工場従業員からは、「売上の低いフロントや工場長は、月末に近づくと、どうやって数字を達成するんだと詰められ、未達だとぼろくそに文句を言われていた。」「工場長のグループラインで、まともな職場ではおおよそ使われない言葉で罵倒されることが日常的に行われていた。」「通達が出た後、現場では上の指示に従わないといけないという思いが強くなった。」「PTも本部から強く言われ、困っていた様子が感じられた。」「PTそのものの問題というよりは、PTに指示を出していた者の問題。1台当たりの単価（売上）を上げることを意図したのだと思う。」などといった指摘が少なからずあった。

## 5 BP工場従業員からの告発の黙殺

2021年5月から酒々井店BP工場の工場長を務めていたG元工場長は、同工場の営業成績を上げるため、自ら又はフロントに指示して損傷の作出を行っていたのみならず（前記第7、2）、日常的に、同工場の作業員らに対し、高圧的な態度でタワー牽引の偽装や、不要な钣金・塗装作業の施工を強いていた。

そのため、同工場の作業員らの中には、G元工場長に対する不満が鬱積していた。

これを受けて、塗装作業員として同工場に勤務していたH（A社長の甥。以下「H作業員」という。）は、不適切な作業を実施させられることに不満を抱えていた他の作業員らからの懇請を受け、2022年1月頃、B副社長が環境整備点検のために同工場を訪問した際、B副社長に対し、G元工場長による不適切な行為を訴え出た。

しかしながら、B副社長は、钣金・塗装作業に関する知識が十分ではなかったことから、H作業員に対し、A社長に直接連絡するように伝えた。

そこで、H作業員は、その頃、A社長に対し、LINEにより、「タワーで引くような作業ではない。」「写真だけ何枚も撮られました。」「傷無し作業とか何百台もありました。」などのメッセージを送信するとともに、明らかにタワー牽引が不要の案件につき、G元工場長がタワー牽引実施の指示を記載したチェックシートの写真等を証拠として送信し、酒々井店において不適切な行為が横行していることを告発した。

これを受けて、A社長は、H作業員からのメッセージ等をF部長に転送

した上、調査を指示した。

しかしながら、A 社長及び F 部長は、これより以前に、H 作業員から上司の工場長に対する不満や苦情の申立てが度々あったことから、前記告発についても、H 作業員と G 元工場長の個人的な確執により誇張されたものにすぎないだろうとの先入観をもっていた。そのため、A 社長は、前記のとおり F 部長に調査を指示する一方で、その結果報告を聞く前から、H 作業員に対し、「H も酒々井 BP のメンバーなんだから、他人事のようなことを言うんじゃないくて、工場長と協力して、問題があれば解決してください」などと記載したメッセージを送って G 元工場長との関係改善を求めるばかりで、H 作業員からの前記告発内容の真偽を真摯に調査する姿勢を示さなかった。

F 部長も、A 社長からの指示を受けて、酒々井店に臨場したものの、H 作業員から通報された不適切な行為の有無や実態についての実質的な調査をほとんど行わないまま、A 社長に対し、LINE で、「本日、酒々井に入らせて頂き、朝から H さんと話させて頂きました。A 社長から H さんに話して頂いたおかげもあり、H さん自身反省して G さんに協力すると言って頂きました。G さんも含め、三人で H さんの思いと G さんの思いと、話し合いを行い、蟠りを解きました。引き続き、H さんには酒々井で協力して頂こうと思います。」などと報告するにとどまった。

こうして、結局、H 作業員からの告発を契機として不適切な行為に関する実態調査が実施されることはなく、その後も、酒々井店を含む全国の BP 工場において、従前同様の不適切な行為が継続された。

## 第 8 不適切な保険金請求が行われた原因の分析

### 1 不合理な目標値設定

BP 部門においては、従前から、アット平均の目標値を定め、各 BP 工場に対し、その目標値達成を強く求めていたものであるところ、これが、後記第 8、3 記載の歪な企業風土とあいまって、一連の不適切な保険金請求の主たる要因となったことは明らかというべきである。

すなわち、そもそも、事故車両に対する修理工賃は、対象車両の損傷状況によって決まるものであって、中古車の買取・販売事業とは根本的に異なり、BP 工場従業員らの営業努力によって大きく上下するものではない。この点、ある BP 工場従業員が、いみじくも、「お客さんに事故を起こしてくれと言えるものではない。この仕事は水物で、上層部は勘違いしているのではないか。損保会社から何も言われぬのをいいことに、エスカレート



して不正までいってしまったのではないか。」と述べている。

それにもかかわらず、アット平均の目標値をノルマとして設定し、工場長会議等を通じて、そのノルマの達成を求めるとのこと自体、著しく不合理であり、大きな問題であったというほかない。

この点、本調査において、F 部長ら BP 本部側の関係者は、アット平均の目標値を設定していた理由につき、粗利が高いリサイクル部品の使用を推奨するためであった旨弁明している。

確かに、リサイクル部品の使用に当たっては顧客の承諾が必要であるから、顧客に対する説明・説得という営業努力により使用率を上げることは可能であり、これを営業ノルマとすることに違和感はない。

しかし、そうであるならば、端的にリサイクル部品の使用率を指標とする営業ノルマを設定すべきである。それをせずに、アット平均を目標値として設定し、その達成に向けたプレッシャーをかければ、過大又は架空の修理費用の見積り等の不適切な方法により、手っ取り早く目標を達成しようとする者が現れることは容易に予測できたはずである。

実際、BP 工場従業員の中には、「台当たり単価を上げることが厳しく求められていた。この単価を上げることは容易ではなく、上げるために不正が起きてもおかしくなかった。」「要するに過剰な初期見積りどおりに作業をすることを求めるものであるから、現場に不正を指示しているのだと思った。」と述べる者が少なからずいる。また、従業員アンケートにおいても、一連の不適切な保険金請求の発生原因につき、回答者 382 名中 261 名 (68.3%) が「会社が売上向上を最優先としていたから」を選択しており、そのアンケート結果からも、アット平均を指標とする不合理な目標値設定によるプレッシャーが、BP 工場従業員らを一連の不適切な保険金請求に走らせた要因であることが裏付けられているといえる。

## 2 コーポレートガバナンスの機能不全とコンプライアンス意識の鈍麻

### (1) 内部統制体制の不備

一連の不適切な保険金請求に多くの BP 工場従業員が関わり、その不適切な行為が相当期間にわたって、かなり広範に行われていた背景事情としては、当社のコーポレートガバナンスが十分に機能していなかったことがあげられる。具体的には、不祥事を防ぎ、業務を適正に遂行していくための社内体制、すなわち、リスクマネジメントを実効的に行える内部統制体制が整っていなかった。

当社は、公開会社ではないものの、会社法上の大会社であり取締役会設置

会社であることから、機関設計上ガバナンスに関し法令上様々な義務を負っている。例えば、代表取締役や業務執行取締役は3か月に1回以上は自己の職務の執行の状況を取締役に報告しなければならないが、この報告は省略できないことから、取締役会設置会社である当社は最低3か月に1回は取締役会を開催する必要があった。しかしながら、当社では、長らく慣行的に毎週月曜日に三々五々、社長以下役員が本社に本社に出社し、個々の役員の判断で社長等に報告・相談するというようなことは行われていたが、会社法上の要件を満たす取締役会が開催されていなかった。したがって、当社には取締役会議事録も存在しない。

また、会社法は、会社の業務執行が適正に行われるように、取締役会において決定すべき一連の事項を定めており、これらの事項については、代表取締役に委任できないこととされている。その中でも、今回の不適切な保険金請求に関わる事項としては、「会社の使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制の整備」があり、特に取締役会設置会社である当社においては、これを決定しなければならなかったが、そもそも取締役会が開催されたことがなかったため、取締役会で内部統制体制のあり方についての検討や意思決定が行われたことはなく、その結果、何らの体制整備もされていなかった。

加えて、内部統制の根幹として、コンプライアンス違反やそのおそれがある事案等が発生した際に確実に代表取締役までの報告が上がる体制の構築が求められるところ、当社においては、コンプライアンス担当取締役さえ指定されておらず、事業運営の最終責任者であるA社長に対する重要事項の報告も必ずしも万全であったとはいえず、A社長において業務上の問題を適時適切に把握できる体制になっていなかった。今回、損保3社から指摘された不適切請求事案について、BP本部では、当初、BP工場従業員らの経験不足や技術拙劣等に起因する現場レベルの問題にすぎないとの対応をとっていたが、その後、対応方針を大きく変更し、損保3社に対し、経営陣、BP本部、PT、工場長を含むBP工場従業員の各ポジションにおける要因が複合的に絡み合った全社的な問題であったとの内容の文書を発出するに至った。ところが、そのような経営に重大な影響を与えかねない方針決定、さらには、そのような決定を行うに当たっての正確な調査結果についてA社長等に全く報告されておらず、当委員会のヒアリングにおいて、当委員会からの説明によって、A社長もB副社長も当該事実を初めて知るという顛末であった。これは重要事項の報告・伝達体制が十分に確立されていなかったことに加え、個々の担当者のリスク管理に対する意識が十分でなかったことの証左ともいえる。

## (2) 適正手続を無視した降格処分の頻発

前述したとおり、当社では、工場長からフロント等への降格人事が頻繁に行われていた。

当社の就業規則では、降格は懲戒事由の一つとして6区分中3番目に重いものとして規定されているところ、懲戒を行うに当たっては、対象となる社員に弁明の機会を与えるとともに、賞罰委員会に諮って決定することとされている。しかし、実際の運用としては、そのような手続が踏まれることはなく、降格理由についての丁寧な説明もほとんど行われないうまま、一方的な通告によって降格させられており、就業規則は有名無実の存在であった。

## (3) コンプライアンス意識の鈍麻

以上のとおり、当社においては、会社法が要求するリスクマネジメントを実効的に行える内部統制体制が整っていなかった上、一部において会社法や就業規則を遵守しない組織運営が行われていたといわざるを得ない。

経営陣は、法令、社内規範等を確認し、その趣旨を理解して遵守することを重視していたとはいえず、そのような意識が従業員全体に伝播していたとしても何ら不思議ではない。

その結果、当社においては、経営陣を始め従業員全体において、法令、社内規範、企業倫理等を遵守するというコンプライアンスに対する意識が鈍麻していたものであり、これが一連の不適切な保険金請求を蔓延させる大きな要因となったというべきである。

## 3 経営陣に盲従し、忖度する歪な企業風土

経営陣の説明によれば、頻繁に繰り返されてきた工場長らの降格処分の多くは、アット平均の目標値未達等の営業成績を直接の理由とするものではなく、環境整備点検等における対応や成績を理由とするものであったとのことである。

しかし、たとえそうであったとしても、被処分者に弁明の機会を与えず、また、降格理由についての明確な説明もないままに、経営陣の判断一つで、ある日突然降格処分が下されるような異常な人事が常態化している中で健全な労使関係が形成されることはおよそ期待し難い。

降格処分は、基本給の大幅な減額のみならず、場合によっては転勤を伴うものであり、被処分者及びその家族の生活に与える影響は極めて大きい。

BP工場従業員らが、かような降格処分の対象となることを免れるために、

常に経営陣の顔色をうかがいながら、体裁を取り繕うことばかりに気を遣い、間違っても経営陣の意向に表立って異を唱えることなどしない姿勢となっていたのは、当然の流れといえる。

経営陣から降格処分/main理由として挙げられている環境整備点検についても、その実施に際しては、BP 工場従業員らが本来の業務である車両修理作業をそっちのけにしなが、場合によっては数日をかけて清掃や整理整頓等を行っていたばかりか、BP 本部の部長や次長らが事前にわざわざ対象店舗の工場に赴き、十分な清掃・整理整頓等が行われているかを確認するなどして、経営陣による本番の環境整備点検に備えることもあったというのである。これこそまさに、BP 工場従業員のみならず、BP 本部の部長・次長クラスまでもが、経営陣を畏怖して体裁を取り繕うことばかりに苦心していたことを示す顕著な例といえる。

以上のとおり、当社においては、強権的な降格処分の運用の下、従業員らが経営陣からの指示に盲従し、これを付度する歪な企業風土が醸成されていたといわざるを得ない。そのような企業風土を背景として、BP 工場従業員らが、前記第 8、1 記載のアット平均を目標値とする営業ノルマを達成するために、一連の不適切な保険金請求に及んでいたという側面があることは明らかである。

なお、A 社長や B 副社長は、高水準のアット平均を目標値とすることに直接かかわっていたものではないと認められる。しかし、BP 工場従業員らにしてみれば、取締役である BP 本部長によって統括されている BP 本部から示される目標値である以上、経営陣の意向によるものと考えても何ら不思議ではない。だからこそ、工場長を始めとする BP 工場従業員らは、表だって不満を述べることもできないまま、前記第 4 記載の不適切な行為に手を染めるまでして、BP 本部から求められる営業ノルマを達成しようとしていたと考えられる。

実際、従業員アンケートにおいても、一連の不適切な保険金請求の発生原因につき、回答者 382 名中 167 名（43.7%）が「上司からの不正な指示に逆らえない雰囲気があったから」を選択しており、そのアンケート結果からも、不条理な上命下服を強いる当社の企業風土が一連の不適切な保険金請求の発生原因の一つとなったことが裏付けられているといえる。

#### 4 現場の声を拾い上げようとする意識の欠如

本調査における従業員アンケートの結果として注目すべきは、回答者 382 名中 104 名（27.2%）が「これまでに不適切な保険金の請求につながる不正な作業に関与したこと」があると申告し、68 名（17.8%）が「自分以外

の人がそのような不正な作業に関与しているのを見聞きしたこと」があると申告してきたことである。

この点、A 社長及び B 副社長のみならず、BP 本部の E1 本部長や F 部長までもが、BP 工場において前記第 4 で指摘した不適切な行為が行われていたことを全く知らなかったと弁明している。

その弁明内容の真偽は措くとしても、前記のとおり、従業員アンケートにおいて、延べ 172 名もの従業員が、自ら不正な作業に関与したことがある又は自分以外の人が不正な作業に関与しているのを見聞きしたことがあると回答してくるほどに、BP 工場の現場レベルでは、不適切な行為が蔓延していたのである。

それにもかかわらず、経営陣や BP 本部の幹部らが、そのような現場の実情に全く気付いていなかったとすれば、そのこと自体、当社の深刻な問題点として指摘される必要がある。

その要因として、内部通報制度や、内部通報が行われた場合の調査実施のための枠組みが整備されていないという体制上の不備があることは論をまたないが、それ以前に、そもそも、経営陣や BP 本部幹部らに、現場の声や不正に関する情報を拾い上げようという意識があったのか甚だ疑問といわざるを得ないことが本質的な問題といえる。

すなわち、経営陣や BP 本部幹部らは、環境整備点検のために足繁く全国の BP 工場を巡回していたにもかかわらず、トイレ清掃が行き届いているか、備品が所定の位置に並べられているか、敷地内にタバコの吸い殻が落ちていないかといった外観の美しさの点検ばかりを行い、BP 工場従業員については、膝詰めの個別面談を行うなどすることもなく、現場の声を拾い上げようとする姿勢を示すことがあったとは認められない。BP 工場従業員らにとって、環境整備点検は、スーツを着たお偉方が上から目線で難癖をつけにくるだけのイベントとなっていたのであり、そのような状況下で、経営陣に現場の声が上がってくるはずはない。

しかも、経営陣は、2022 年 1 月に H 作業員が A 社長や B 副社長に酒々井店における不適切な行為を告発した際にも、専ら G 元工場長との確執に基づくものとの先入観から、告発内容の真偽に関して特段の調査も行わないまま、H 作業員を懐柔して黙らせることにより、結果的には H 作業員からの告発をもみ消したといわざるを得ない。

以上のとおり、経営陣が、現場の声に真摯に耳を傾けようとする姿勢を示さなかったために、現場レベルで蔓延していた不適切な行為に関する情報を吸い上げることができなかったことも、長期間にわたって一連の不適切な保険金請求が脈々と継続することを許す要因となったというべきである。

## 5 人材の育成不足

当社は、従前から、一部の BP 工場従業員を対象として、フロント研修、钣金研修等を実施しているものの、その教育体制は十分であったとはいえない。

例えば、フロントや钣金作業の担当者に着目して不適切な保険金請求事例を考察すると、従前全くフロント業務の経験がなかった者が、突然フロントへの配置換えを命じられ、短期間、工場長や先輩フロントのそばでフロント業務を見て学んだだけで、フロント業務を任されるようになった例や、日本語の会話能力の乏しい外国人作業員が、十分な指導を受けることもないまま、見よう見まねで钣金作業に従事していた例が見受けられた。

また、各工場における钣金・塗装業務を含む業務全般を統括する立場の工場長についても、フロント業務を 1~2 年程度経験しただけで、钣金・塗装業務の知識や経験を全くもたない者が工場長として配置されることもあった。

このように、当社は、十分な人材育成を行わなかった一方で、第 3、3 記載のとおり、数年の間に BP 工場の設置数を急増させたため、十分な知識や経験を有する工場長やフロントを確保できず、小規模な BP 工場を中心に、まともな初期見積りや協定見積りさえもできないという事態に陥った。

これに対し、当社は、PT を設置して初期見積りや協定見積りを PT に集約することにより解決を図ろうとしたものの、前記第 7、4 記載のとおり、かえって、PT 設置を契機として BP 部門における不適切な行為の質的・量的な拡大を招いたといわざるを得ない。

すなわち、PT による初期見積りの内容は過大なものとなる傾向があったにもかかわらず、PT が、当初、BP 本部の次長クラスの従業員を筆頭に、豊富な知識と経験を有する工場長やフロント経験者によって組織されていたことから、急ごしらえの未熟な工場長やフロントらは無批判に PT の初期見積りに従った修理作業を作業員に行わせることとなった。また、PT の初期見積りは、BP 工場から上がってくる写真やチェックシートをベースに行っていたところ、スキルや経験に乏しいフロントや工場長が撮影した写真等に基づき、現車を見ないまま適正な判断などおおよそできるはずもなく、PT による見積書作成の集約という手法も、結局は、人材の育成不足という問題にとって根本的な解決につながらなかったばかりか、かえって傷口を広げてしまったといわざるを得ない。

また、钣金・塗装業務についても、十分な指導を受けないまま作業を担当していた外国人作業員を中心に、本来ならば不要な作業を行ってしまう事

例が多かったと考えられる。例えば、損保 3 社から不適切な保険金請求事案として指摘されているものの中には、「タワー牽引の偽装」の疑いがあると指摘されているものが多い。確かに、損保 3 社からの指摘事案の中には、明らかに、実際には実施していないにもかかわらず、タワー牽引を実施したかのように偽装した事例も含まれる。しかし、その一方で、経験の浅い外国人作業員が担当した案件を中心に、作業担当者に適切な牽引方法を選択するだけの知識や経験がなかったため、ベテラン作業員であればスライドハンマーだけで行う牽引作業につき、わざわざタワーを使って牽引作業を行ってしまい、結果的に、損保 3 社から、不要な作業を行った不適切事案との指摘を受けた案件も少なくはないと思われる。

以上のとおり、当社が、BP 工場の設置数を急増させる一方で、それに見合うだけの人材を育成していなかったこともまた、不適切な保険金請求の継続・拡大の要因の一つとなったというべきである。この点について、従業員らからも、「多店舗展開に対して、社員とそのスキルがついていかなかった。人材が育ってから店舗数を拡大するという順序を守ってほしい。」という声が聞かれた。

## 第 9 再発防止策の提言

### 1 BP 部門における適切な営業目標の設定

そもそも、BP 部門の業務量は主として損保会社からの紹介件数に左右されるものである上、修理業務の内容も修理対象車両の損傷程度によって自ずから限定されるものなのであるから、BP 部門の売上や利益率は配置従業員らの営業努力によって容易に拡大できるものではない。

また、従前から BP 部門の売上高や経常利益がビッグモーターグループ全体の数パーセント程度にとどまっていることからもうかがわれるとおり、钣金・塗装事業は、ビッグモーターグループの主力事業である中古車買取・販売事業のように大きな利益を生み出すものではない。

それでも、ビッグモーターグループが钣金・塗装事業を開始・拡大させてきた理由は、中古車の買取・販売から整備、修理までのサービスをワンストップで提供する体制を構築することにより、顧客の利便を図るとともに、主力事業である買取・販売事業を中心にグループ全体の業績を向上させるためであったはずである。

すなわち、BP 部門は、いわば縁の下の力持ちとして、主力事業である買取・販売事業の業績向上を下支えする事業部門と位置付けられるものといえる。

それにもかかわらず、アットを基準として BP 部門の営業目標を設定し、買取・販売部門と同様の利益至上主義ともいべき経営方針をとることは根本的に誤っているといわざるを得ない。この点について、ベテラン従業員からも、「钣金・塗装は、人が事故を起こして初めて入る仕事。毎年、前年と比べて業績を増やせというのは当てはまらない。BM は車を売る会社としてやっていく中で、車を扱う一貫として事故にも対応できる会社であるということで BP 部門を置くべき。そもそも、钣金・塗装はそんなに儲かる仕事ではない。」という同様の指摘があった。

ビッグモーターグループ全体における BP 部門の位置付けからすれば、作業内容の効率性や正確性を向上させること、すなわち、顧客のニーズに応じた迅速かつ適切な修理を行うことこそが、損保会社や顧客等からの信頼を獲得し、引いてはグループ全体の売上や利益の向上につながるものと考えられる。

したがって、当委員会としては、BP 部門における利益至上主義ともいえる経営方針を見直して、作業内容の効率性や正確性を主眼とする営業目標を設定し、このような営業目標の達成度合いに応じた給与体系とすることなどが検討される必要があると考える。

## 2 リスクマネジメントを実効的に行うための内部統制体制の整備

### (1) 取締役会機能の十全化

前記第 8、2 (1) 記載のとおり、取締役会を開催しない当社の慣行は会社法に違反するものであって、速やかに是正される必要がある。

当社は、良くも悪くも、A 社長の強大なリーダーシップと卓越した経営判断力の下で会社規模や業績を拡大させてきたものであり、従前は、A 社長の判断に従っておけば足りるという側面があったことは否定し難い。

しかしながら、今や、ビッグモーターグループは、全国各地に営業店を設置し、5,000 人を超える従業員を擁する中古車販売における我が国最大手の大企業に成長したのであるから、A 社長の個人商店の延長であるかのような内部統制体制のままでは、早晚、再び大きな問題に直面するのではないかと懸念を拭い難い。

実際、前記第 8、2 (1) でも言及したとおり、今回の一連の不適切な保険金請求に関する損保 3 社からの指摘につき、従前の対応方針を大きく変更して全社的な要因が複合的に絡む問題であったことを認める旨の文書を発出するという、リスク管理上極めて重要な事柄について、A 社長の知らない間に行われ、その事後報告もないという異常事態が起きているのであり、



当社の内部統制機能には致命的な綻びが生じ始めているといえる。

当委員会としても、今後の当社の経営に当たり、当面の間は、ここまで当社を育て上げた A 社長のリーダーシップや経営判断に期待すべきところは大きいと考える。

しかしながら、当社の健全な発展のためには、当社の経営に関する意思決定プロセスを透明化し、責任の所在を明確にし得る内部統制体制を確立する必要がある。そのためには、法令に則った取締役会を開催することはもとより、形だけの取締役会にならないよう、A 社長に対しても耳の痛いことが言える社外取締役も含む取締役間で忌憚のない活発な議論を行い、かつ、その経過を議事録に記録し、後からそこで決定されたことについて検証できるようにすることが必要不可欠である。

## (2) 現業部門における牽制機能の強化

当社監査役は、定期的に当社の各営業店舗を巡回して監査を行い、各店舗の従業員らとの面談を行うなどしており、相応の監督機能を発揮しているといえる。

しかしながら、監査役による監査は、会計監査を主眼としながら、業務執行とは切り離された独立的な立場から実施されるものであり、そもそも、不正行為の防止・早期発見を図るためのものと位置付けられるものではない。実際、監査役による監査では今回問題となっている一連の不適切な保険金請求が発覚しなかったばかりか、その兆しすらつかめなかった事実に鑑みても、不正行為の防止・早期発見という観点からすると、現状の監査役による監査だけでは不十分といわざるを得ない。

不正行為の防止・早期発見に最も効果を発するのは、現業部門による相互牽制であると考えられるが、これまで、当社には、そのための仕組みが構築されていなかったというほかない。

この点、当社は、今回の一連の不適切な保険金請求事案の発覚後、F 部長を部長とする TS 部を新設した。TS 部は、主に、協定済みの過去の保険金請求案件の検証を目的として設置されたものではあるものの、これ以外に、発覚後に新規に受注した修理案件を対象として、見積りや作業内容の適否に関するサンプルテストを実施している。当面の間は、過去の協定済み案件の検証に相当の時間と労力を割かざるを得ないであろうが、TS 部による新規受注案件を対象としたサンプルテストは、現業部門におけるリスクコントロールの仕組みとして有効に機能すると考えられる。したがって、相応の知識や経験を有する工場長クラスの従業員を TS 部に追加配置するなどして、TS 部の体制・機能を増強することが検討されるべきである。

### (3) 危機管理体制の整備

当社には、従前、危機管理のための体制が全く整備されていなかったといっても過言ではない。

そのため、2018年にD元本部長主導の前倒し計上や架空計上等の会計不正の事実が発覚した際には、同人を降格させ、会計上の問題として処理したのみで、背景事情を含めた詳細な事実関係の調査を実施しなかったし、2022年1月にH作業員から酒々井店における不適切な行為が告発された際にも、実質的な調査をしないまま、結果的には当該告発を握りつぶす形となった。

これらのその場しのぎの小手先の対処の仕方が、一連の不適切な保険金請求を継続させた要因の一つとなったといわざるを得ず、もはや同じ轍を踏むことは許されない。

前記のD元本部長による不祥事やH作業員からの告発に対する対処は、いずれもA社長の判断に基づいて行われたものであるが、不祥事が発覚したときや内部告発が行われた場合の対処方針を一部の経営者のみの判断に委ねるのは危険であり、組織的な対応が求められるというべきである。

当社においても、コンプライアンス担当の取締役を選任するとともに、当該取締役を責任者とするコンプライアンス委員会を設置した上、同委員会に、不祥事等のリスク事案が発生した場合の事実関係の調査や対処方針の策定等を行わせ、その内容につき取締役会でも議論する等の組織的な危機管理体制を整備することが求められる。

### (4) 経営陣におけるコンプライアンスの徹底

前記第9、2(1)ないし(3)において内部統制体制のあり方について提言したが、その前提として、当社役職員のコンプライアンスに対する意識の醸成が必要不可欠であることを指摘しておきたい。これが実現されない限りは、形だけの体制整備を行ったところで絵に描いた餅にすぎない。

とりわけ、従前、法令で求められる取締役会の開催すら行われず、また、就業規則に規定された手続を無視して一方的な降格処分が頻発してきたことに鑑みれば、経営陣の意識の中には、業績拡大ばかりに注力し、法令遵守を疎かにする傾向があったといわざるを得ない。かような経営陣の意識を改善しないまま、従業員らにコンプライアンスの徹底等を求めたところで説得力に欠ける。

当委員会としては、経営陣の意識が明確に変わったことを示すために、全従業員に向けて、従前の会社経営のあり方を改め、今後は、コンプライア

ンスを重視する方針に舵を切り、これに違反した場合には、取締役であっても厳正に処分することを宣言することは必須であると考える。

もちろん、外部専門家による経営陣に対するコンプライアンス研修を速やかに実施すべきであることは改めていうまでもない。

### 3 懲戒処分の運用の適正化等

経営陣の一存で一方的な降格処分等が繰り返されてきた従前の懲戒処分の運用は、就業規則に抵触するものであり、従業員らを過度に萎縮させ、経営陣に盲従させる歪な企業風土を醸成させる最大の要因というべきであるから、直ちに改善する必要がある。

当社は、就業規則第 12 章において懲戒処分を科す場合の手続を規定しているのであるから、今後は、これに則って、被処分者に弁明の機会を与え（同規則第 108 条）、賞罰委員会に諮った上で（同規則第 112 条）懲戒処分の内容を決することが求められるのは当然のことである。

この点、従前の経営陣による懲戒処分の強権的な運用実態に鑑みると、賞罰委員会は有名無実化していると考えられるところ、公平中立な懲戒処分の運用を実現するためにも、賞罰委員会のメンバーには弁護士等の外部専門家を加えることが望ましい。

また、従前、一方的な降格処分等が繰り返され、都度、その内容が周知されてきたことから、従業員らの間に畏怖・不安の念が広がっていることは想像に難くない。これを払拭して健全な企業風土を取り戻すためには、本社レベルで懲戒処分の運用のあり方を改善するだけでは不十分であり、経営陣から全従業員に向けて、今後は、就業規則に則った適正手続による懲戒処分の運用を徹底する旨を周知することが必要である。

## 4 現場の声を拾い上げるための努力

### (1) 現場巡回の際の個別面談

前記第 8、4 記載のとおり、これまで、経営陣は、BP 工場を含む BP 工場従業員らの声に耳を傾ける機会を設けず、不正に関する情報を吸い上げる努力を怠ってきたといわざるを得ない。

本調査における BP 工場従業員に対するアンケートやヒアリングに際し、A 社長から全対象者に向けて全てを洗いざらい申告してほしいとのメッセージが出されたが、これに呼応して、不適切な行為等に関する申告、本報告書においても一部引用したような様々な意見や現状に対する不満等が数多く寄せられた。このことから明らかなとおり、経営陣が耳を傾ける姿

勢を示せば、現場の実態や会社を良くするための意見等をありのままに申告してくれる者も少なくないのである。

しかしながら、部下が上司に不正の情報等を申告するのは敷居が高いことであり、自発的にこれを行うことは容易ではない。経営陣においても、本調査の従業員アンケートにおいて BP 工場従業員らからの不満が一気に噴出した事実を重く受け止め、経営陣の側から従業員に歩み寄らなければ彼らの悩みや不正の情報を吸い上げることはできないことを肝に銘じてもらいたい。

これを踏まえ、今後は、経営陣による BP 工場を含む現場巡回の際、単に粗探しに来たと思われることのないよう、謙虚な態度で BP 工場従業員との個別面談を行うなど、現場の声を拾い上げるための方策を真剣に検討することが求められる。

## (2) 内部通報制度の整備

前記第 9、4 (1) 記載のとおり、不正の情報等を拾い上げるためには、経営陣と従業員らとの円滑なコミュニケーションの構築が重要である。

しかし、それでもやはり、従業員らにとって、不正の情報等の申告は敷居の高いものであるから、内部通報制度の整備とその実効的な運用による補完は不可欠である。

この点、従前、当社においては、いわゆるハラスメント事案に関する通報制度は整備されており、相応の通報実績もあることが認められる。しかしながら、そもそも、通報対象がハラスメント事案に限られている上、通報が行われた場合の調査主体や調査方法等に関する規程も整備されていない。また、通報者に対する調査結果のフィードバックの有無も曖昧であり、これでは積極的な利用を期待することはできない。

特に、当社は、法令上、公益通報対応業務に従事する者を定めるほか、公益通報に適切に対応するために必要な体制の整備をとることを義務付けられている。

したがって、当社においては、内部通報制度が実効的に運用されることの重要性を十分に認識した上で、外部専門家の助言を得ながら同制度を整備し、従業員向けのコンプライアンス研修等のあらゆる機会を利用して、同制度の利用を積極的に働きかけることが必要である。

## 5 従業員教育の強化

これまでも、当社は、BP 工場従業員を対象として、フロント研修や鉞金研修等の実務研修を実施してきたことが一応認められる。

しかし、その受講対象者の選別基準は判然とせず、実際、本調査においても、未経験者が研修を受けることのないまま、フロント業務や钣金・塗装業務に従事している例が少なからず見受けられた。そのことからすると、過去に当社が実施してきた研修は、全ての BP 工場従業員を対象とした網羅的なものとはいえず、確たる目標をもって計画的に実施されていたといえるのかは疑問といわざるを得ない。

工場長やフロントを含む BP 工場従業員の教育不足が、一連の不適切な保険金請求の要因となったことは否定できないのであるから、BP 工場従業員らの経験年数等に応じて、体系的・網羅的な研修制度の整備・実施を急ぐ必要がある。

この点、本調査の中で、技術力が求められる钣金・塗装部門とは異なり、フロント業務に関しては、BP 工場ごとに工場長や先輩フロントによる指導を行えば足りるとの見解を述べる者もいた。しかしながら、フロント業務は、事実上、钣金・塗装業務の範囲を画するものであり、適切な保険金請求を行う上での要諦となるものである。しかも、フロントには、車両の構造や部品構成のほか、事故による外力が車体に与える影響等の様々な知識や経験が求められるのであるから、むしろ、フロントに対してこそ、損保会社のアジャスターを講師に招くなどして、実践的な研修を繰り返す必要があると思われる。

そのほか、当社において、不適切な保険金請求事案が蔓延し、中には、修理対象車両に故意に傷を付ける者まで現れていたことからすると、BP 工場従業員らのコンプライアンス意識も、全体的に、相当鈍麻していると考えられる。

したがって、BP 工場従業員らに対する徹底したコンプライアンス教育の実施は必須である。この点、当社は、一連の不適切な保険金請求事案の発覚により、損保会社から長期間にわたって入庫紹介を停止されるなど大きな痛手を受けた。しかし、逆にいえば、当社は、コンプライアンス教育に当たっての生きた教材を手に入れたのである。当委員会としては、本調査や社内調査で判明した不適切行為の内容やその発生原因を余すことなく活用して、二度と同じことが繰り返されぬよう、実効的なコンプライアンス教育が実施されることを期待したい。

## 第10 結語

毎年、全社員に配布されている当社の「経営計画書」の冒頭には、大方針として、「義を明らかにして、利を計らず。我々は、お客様との信頼関係を築いて収益の極大化を図る。」とされ、経営理念には、「常にお客様のニー

ズに合ったクオリティの高い商品、サービス、情報を提供する」と高らかに宣言されている。

ところが、今回の不適切な保険金請求事案は、これらの崇高な理念に真っ向から反する背信行為であり、顧客の信頼を裏切って、自社の収益獲得を優先したとの非難を免れ得ない。かような行為が繰り返されれば、いずれ保険料率の上昇を招きかねず、そうなると保険ユーザー全体の不利益にもつながるという意味で一層罪深い。

当社は、顧客の満足を第一に考えるという原点に立ち返るとともに、全社を挙げ、不退転の決意で、不適切な修理、保険金の不適切請求といった悪しき慣行と完全に決別することでしか再生はないと覚悟するべきである。そのためには、とりわけ、内部統制制度の確立及び、経営陣と現場従業員との双方向のコミュニケーションを通じたコンプライアンス意識の醸成は急務である。これなくして、一旦失った、顧客や損保会社といったステークホルダーの信頼を回復することはできない。

経営陣には、今回のことを機に誇りをもって仕事ができる会社に生まれ変わってほしいとの、数多くの現場従業員の訴えに真摯に耳を傾けてもらいたい。会社が安定的に持続発展し、従業員も安心して働ける環境を整備することが、経営陣には求められている。

以上

2023年6月20日現在 121名実施（延べ125回）

|    | 対象者 | 役職              | 実施日                         | 実施回数 |
|----|-----|-----------------|-----------------------------|------|
| 1  | F   | BPテクニカルサポート部部長  | 2月7日、2月9日、2月14日、4月24日、4月26日 | 5    |
| 2  | J1  | 管理本部            | 2月9日                        | 1    |
| 3  | J2  | 酒々井店鍍金          | 2月14日                       | 1    |
| 4  | J3  | 横浜別所インター店買取部門営業 | 2月22日                       | 1    |
| 5  | J4  | 宇都宮鶴田店買取部門営業    | 2月22日                       | 1    |
| 6  | J5  | 酒々井店工場長         | 2月23日                       | 1    |
| 7  | J6  | 酒々井店鍍金          | 2月23日                       | 1    |
| 8  | J7  | 酒々井店鍍金          | 2月23日                       | 1    |
| 9  | H   | 酒々井店塗装          | 2月23日                       | 1    |
| 10 | J8  | 酒々井店塗装          | 2月23日                       | 1    |
| 11 | J9  | つくば店鍍金          | 3月1日                        | 1    |
| 12 | J10 | つくば店塗装          | 3月1日                        | 1    |
| 13 | J11 | つくば店塗装          | 3月1日                        | 1    |
| 14 | J12 | つくば店フロント        | 3月1日                        | 1    |
| 15 | J13 | つくば店工場長         | 3月1日                        | 1    |
| 16 | J14 | つくば店鍍金          | 3月1日                        | 1    |
| 17 | J15 | つくば店営業          | 3月1日                        | 1    |
| 18 | J16 | 16号狭山店営業        | 3月9日                        | 1    |
| 19 | J17 | 古賀店フロント         | 3月12日                       | 1    |
| 20 | J18 | 古賀店フロント         | 3月12日                       | 1    |
| 21 | J19 | 古賀店鍍金           | 3月12日                       | 1    |
| 22 | J20 | 古賀店鍍金           | 3月12日                       | 1    |
| 23 | J21 | 古賀店塗装           | 3月12日                       | 1    |
| 24 | J22 | 古賀店鍍金主任         | 3月13日                       | 1    |
| 25 | J23 | 小倉西港店鍍金         | 3月13日                       | 1    |
| 26 | J24 | 小倉西港店鍍金フロント     | 3月13日                       | 1    |
| 27 | J25 | 小倉西港店鍍金         | 3月13日                       | 1    |

|    |     |             |       |   |
|----|-----|-------------|-------|---|
| 28 | J26 | 古賀店鋳金       | 3月13日 | 1 |
| 29 | J27 | 古賀店鋳金       | 3月13日 | 1 |
| 30 | J28 | 古賀店鋳金部門塗装主任 | 3月13日 | 1 |
| 31 | J29 | 小倉西港店鋳金     | 3月13日 | 1 |
| 32 | J30 | 小倉西港店鋳金フロント | 3月13日 | 1 |
| 33 | J31 | 古賀店鋳金       | 3月13日 | 1 |
| 34 | J32 | 多摩店鋳金       | 3月13日 | 1 |
| 35 | J33 | 水戸店サービス     | 3月13日 | 1 |
| 36 | J34 | 小倉西港店工場長    | 3月14日 | 1 |
| 37 | J35 | 小倉西港店鋳金フロント | 3月14日 | 1 |
| 38 | J36 | 古賀店塗装       | 3月14日 | 1 |
| 39 | J37 | 小倉西港店鋳金     | 3月14日 | 1 |
| 40 | J38 | 小倉南店        | 3月14日 | 1 |
| 41 | J39 | 古賀店塗装       | 3月14日 | 1 |
| 42 | J40 | 小倉西港店鋳金     | 3月14日 | 1 |
| 43 | J41 | 小倉西港店鋳金受付   | 3月14日 | 1 |
| 44 | J42 | 筑後店鋳金       | 3月15日 | 1 |
| 45 | J43 | 小郡店サービス     | 3月15日 | 1 |
| 46 | J44 | 春日店鋳金       | 3月15日 | 1 |
| 47 | J45 | 春日店フロント     | 3月15日 | 1 |
| 48 | J46 | 筑後店鋳金受付事務   | 3月15日 | 1 |
| 49 | J47 | 春日店塗装       | 3月15日 | 1 |
| 50 | J48 | 春日店鋳金       | 3月15日 | 1 |
| 51 | J49 | 春日店工場長      | 3月15日 | 1 |
| 52 | J50 | 春日店塗装       | 3月16日 | 1 |
| 53 | J51 | 春日店鋳金       | 3月16日 | 1 |
| 54 | J52 | 春日店塗装       | 3月16日 | 1 |
| 55 | J53 | 春日店鋳金       | 3月16日 | 1 |
| 56 | J54 | 筑後店工場長      | 3月16日 |   |
| 57 | J55 | 春日店鋳金       | 3月16日 | 1 |
| 58 | J56 | 宇土店鋳金       | 3月17日 | 1 |
| 59 | J57 | 宇土店塗装       | 3月17日 | 1 |
| 60 | J58 | 宇土店工場長      | 3月17日 | 1 |
| 61 | J59 | 宇土店塗装       | 3月17日 | 1 |
| 62 | J60 | 宇土店塗装       | 3月17日 | 1 |



|    |     |           |       |   |
|----|-----|-----------|-------|---|
| 63 | J61 | 宇土店フロント   | 3月17日 | 1 |
| 64 | J62 | 岡山店鍍金     | 3月20日 | 1 |
| 65 | J63 | 岡山店鍍金     | 3月20日 | 1 |
| 66 | J64 | 岡山店鍍金     | 3月20日 | 1 |
| 67 | J65 | 岡山店配送     | 3月20日 | 1 |
| 68 | J66 | 岡山店塗装     | 3月20日 | 1 |
| 69 | J67 | 岡山店フロント   | 3月20日 | 1 |
| 70 | J68 | 岡山店工場長    | 3月20日 | 1 |
| 71 | J69 | 名古屋茶屋店塗装  | 3月22日 | 1 |
| 72 | J70 | 名古屋茶屋店鍍金  | 3月22日 | 1 |
| 73 | J71 | 名古屋茶屋店工場長 | 3月22日 | 1 |
| 74 | J72 | 名古屋茶屋店鍍金  | 3月22日 | 1 |
| 75 | J73 | 京都伏見店鍍金   | 3月23日 | 1 |
| 76 | J74 | 京都伏見店塗装   | 3月23日 | 1 |
| 77 | J75 | 京都伏見店鍍金   | 3月23日 | 1 |
| 78 | J76 | 京都伏見店鍍金   | 3月23日 | 1 |
| 79 | J77 | 京都伏見店鍍金塗装 | 3月23日 | 1 |
| 80 | J78 | 京都伏見店鍍金   | 3月23日 | 1 |
| 81 | J79 | 京都伏見店鍍金   | 3月23日 | 1 |
| 82 | J80 | 京都伏見店工場長  | 3月23日 | 1 |
| 83 | J81 | 宇都宮南サービス  | 3月23日 | 1 |
| 84 | J82 | 宇都宮南店サービス | 3月23日 | 1 |
| 85 | E6  | BP 本部次長   | 3月28日 | 1 |
| 86 | J83 | 多良見店サービス  | 3月30日 | 1 |
| 87 | J84 | 多良見店サービス  | 3月30日 | 1 |
| 88 | J85 | 多良見店サービス  | 3月30日 | 1 |
| 89 | J86 | 宇部店鍍金     | 4月3日  | 1 |
| 90 | J87 | 宇部店フロント   | 4月3日  | 1 |
| 91 | J88 | 宇部店鍍金     | 4月3日  | 1 |
| 92 | J89 | 宇部店鍍金     | 4月3日  | 1 |
| 93 | J90 | 宇部店工場長    | 4月3日  | 1 |
| 94 | J91 | 前橋店フロント   | 4月4日  | 1 |
| 95 | J92 | 前橋店工場長    | 4月4日  | 1 |
| 96 | J93 | 前橋店鍍金     | 4月4日  | 1 |
| 97 | J94 | 前橋店鍍金     | 4月4日  | 1 |

|     |      |                                    |       |   |
|-----|------|------------------------------------|-------|---|
| 98  | J95  | 前橋店塗装                              | 4月4日  | 1 |
| 99  | J96  | 前橋店钣金                              | 4月4日  | 1 |
| 100 | J97  | 宇部店塗装                              | 4月4日  | 1 |
| 101 | J98  | 宇部店塗装                              | 4月4日  | 1 |
| 102 | J99  | 宇部店塗装                              | 4月4日  | 1 |
| 103 | J100 | 高松店サービス                            | 4月6日  | 1 |
| 104 | J101 | 高松店钣金フロント                          | 4月6日  | 1 |
| 105 | J102 | 高松店钣金主任                            | 4月6日  | 1 |
| 106 | J103 | 高松店塗装                              | 4月6日  | 1 |
| 107 | J104 | 高松店钣金主任                            | 4月6日  | 1 |
| 108 | J105 | 高松店工場長                             | 4月6日  | 1 |
| 109 | J106 | 衣山店サービス                            | 4月7日  | 1 |
| 110 | J107 | 平井店钣金受付事務                          | 4月7日  | 1 |
| 111 | J108 | 平井店、工場長                            | 4月7日  | 1 |
| 112 | J109 | 多摩店工場長                             | 4月18日 | 1 |
| 113 | J110 | 多摩店钣金フロント                          | 4月18日 | 1 |
| 114 | J111 | 本部、钣金                              | 4月19日 | 1 |
| 115 | J112 | 本部                                 | 4月20日 | 1 |
| 116 | E1   | 本部、取締役                             | 4月27日 | 1 |
| 117 | J113 | 総務部保険部課長                           | 5月8日  | 1 |
| 118 | B    | 本部、副社長                             | 5月8日  | 1 |
| 119 | A    | 代表取締役社長                            | 5月15日 | 1 |
| 120 | E2   | 本部、取締役・営業本部長・店舗<br>開発本部長・サービスBP本部長 | 5月18日 | 1 |
| 121 | C1   | 監査役                                | 5月18日 | 1 |