



2024年3月22日

各 位

会社名 株式会社豊田自動織機  
代表者名 取締役社長 伊藤 浩一  
(コード番号 6201 東証プライム・名証プレミア)  
問合せ先 広報部長 奥田 知子  
(TEL 0566-27-5157)

## エンジン認証問題の再発防止に向けて

株式会社豊田自動織機は、エンジン国内認証における法規違反について、2024年2月22日付で国土交通省より是正命令を受けました。

是正命令において当社が講ずるべき措置として指摘された、「①会社全体の業務運営体制の再構築」「②エンジン・車両開発全体の業務管理手法の改善」「③不正行為を起し得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築」の内容、また、特別調査委員会による当社への提言をふまえ、抜本的な再発防止策を取りまとめ、本日、国土交通省へ報告いたしました。今後は四半期ごとに、実施状況の進捗を報告してまいります。

再発防止に向けて、「安全、安心な品質の製品」をお客さまに提供し、社会に貢献し続けるという原点に立ち返り、正しいことを正しく行うための「風土」「しくみ」「組織/体制」の3つの改革を再発防止策に落とし込み、全員が心をひとつにして取り組んでまいります。再発防止策の推進は、社長を委員長に、事業部長・チーフオフィサー・本社関連役員・部門長をメンバーとする「再出発委員会」が担い、その進捗状況や効果を定期的に確認しながら、一層の改善を重ねてまいります。

このたびのエンジン国内認証問題により、お客さま、販売店、仕入先をはじめとする多くの関係者の皆さまに、多大なご迷惑をおかけしておりますことを改めて深くお詫び申し上げます。

認証制度の正しい理解を徹底せず、長期間にわたり法規違反を行い、それを是正できなかったことについて、経営としての責任を重く受け止め、取締役社長(月額報酬 30%×6ヵ月分)、経営役員(月額報酬 20%×3ヵ月分)の報酬返納を行うとともに、正しいものづくりを行う風土、しくみ、組織/体制づくりに、経営陣が全力をあげて取り組み、社員と力をあわせ、豊田自動織機の再生を果たしてまいります。

以上

【別紙】 エンジン国内認証における法規違反に関する再発防止策についてのご報告

2024年3月22日

国土交通大臣  
齊藤 鉄夫 様

株式会社豊田自動織機  
代表取締役社長 伊藤 浩一

## エンジン国内認証における法規違反に関する 再発防止策についてのご報告

### 第1. はじめに

株式会社豊田自動織機（以下、当社）は、2024年1月29日、貴省に対し、2023年3月17日に公表した認証申請での法規違反行為を受けて、当社と利害関係のない独立した外部有識者による特別調査委員会の調査結果を含め、ご報告いたしました。

社会の中で事業活動をさせていただき責任ある企業として、基本として遵守すべき認証制度の意義・重みに鑑み、この内容を極めて重大に受け止め、経営として深く反省しております。

当社は、貴省より、その後、立入検査を受け、2024年2月22日道路運送車両法75条の3第5項に基づく是正命令を受けました（同日付「自動車の装置の型式指定申請に係る違反の是正命令」。以下、本件是正命令）。

本報告書では、本件是正命令に基づく豊田自動織機が講ずるべき措置及び特別調査委員会作成の2024年1月29日付調査報告書（以下、委員会報告書）における指摘事項（「Ⅲ 不正行為の原因分析及び再発防止策の提言 第2 再発防止策の提言」）を踏まえ、当社内で議論・検討を重ねて参りました再発防止策をご報告させていただきます。

当社としましては、策定した再発防止策を着実に実行し、貴省をはじめとする監督官庁、お客様、販売店、仕入れ先をはじめ、全ての関係者の皆さまから再びご信頼いただけるよう、引き続き貴省からのご指摘・ご指導を踏まえながら、二度とこうした行為を繰り返すことのないよう、法規遵守の基本を再徹底し、全社をあげた再発防止に取り組んでまいります。

### 第2. 再発防止策

#### 1. 再発防止策の概要

当社は、「安全、安心な品質の製品」をお客様に提供し、社会に貢献し続けるという原点に立ち返るために、会社として一旦立ち止まり、二度と不正を起こさない会社として再出発すべく、正

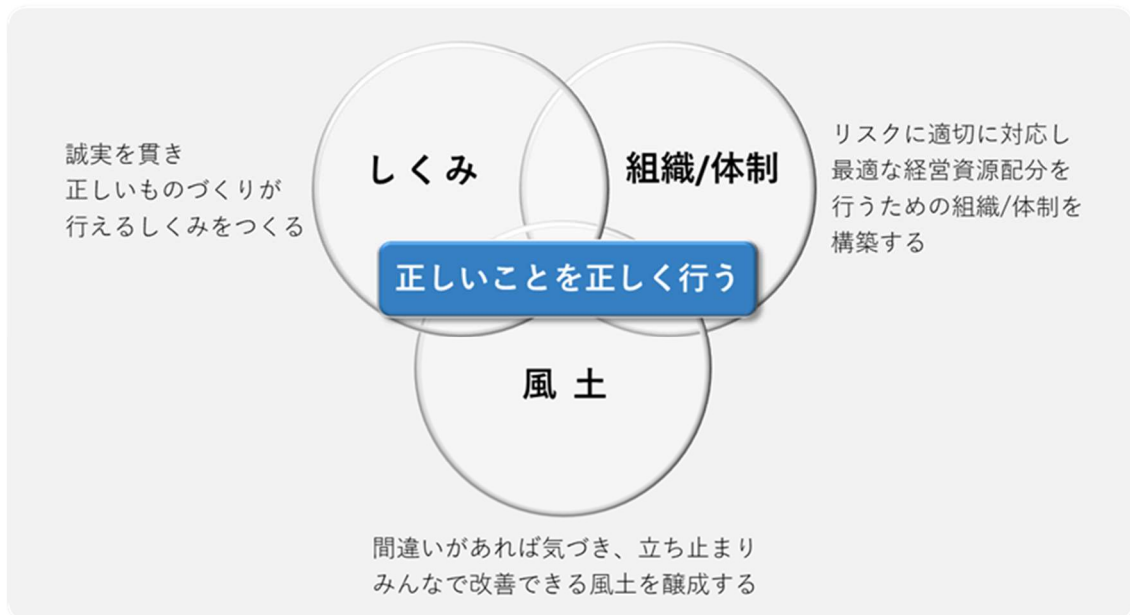
しいことを正しく行うための「風土」、「しくみ」、「組織/体制」の3つの改革を推進いたします。

当社が定めた3つの改革、すなわち「風土：間違いがあれば気づき、立ち止まりみんなで改善できる風土を醸成する」「しくみ：誠実を貫き正しいものづくりが行えるしくみをつくる」「組織/体制：リスクに適切に対応し最適な経営資源配分を行うための組織/体制を構築する」は、それぞれが有機的に結合することで、本件是正命令において「豊田自動織機が講ずるべき措置」として指摘された「① 会社全体の業務運営体制の再構築」「②エンジン・車両開発全体の業務管理手法の改善」「③不正行為を起し得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築」に資するものであると考えています。

当社は、本件是正命令を真摯に受け止め、全社をあげて再発防止に取り組んでまいります。

## 原点に立ち返り、3つの改革で再出発

「安全・安心な品質の製品」をお客様に提供し、社会に貢献し続けるという  
原点に立ち返り、正しいことを正しく行うための3つの改革に  
全社が心をひとつにして取り組む



## 2. 再発防止策を推進・監督する体制

### 1) 再発防止策を推進する体制

当社は、原点に立ち返り、二度と不正を起こさない会社として再出発すべく、正しいことを正しく行うための「風土」、「しくみ」、「組織/体制」の3つの改革を具体的な再発防止策と実施事項に落とし込み、推進いたします。

すでに社長を議長として副社長、事業部長、本社関連役員・部門長で構成される再発防止プロジェクトを設立し、当社が当初考えておりました再発防止策について毎月、議論・推進しておりました。貴省の是正命令を受け、抜本的に追加・修正を加えた今回の再発防止策については、再発防止プロジェクトを2024年3月から「再出発委員会」に改め、社長を委員長に、事業部長・チーフ オフィサー<sup>1</sup>・本社関連役員・部門長をメンバーとして再発防止策の実施事項を具体的に推進し、その進捗状況を定期的に確認してまいります。

再発防止策の具体的な実施事項の進捗状況につきましては、「実施済み」「運用中」「準備中」「実施予定」と計画を明確にしながらか進捗レベルを確認し、「実施済み」「運用中」のものでも、つねにその効果を確認しながら、実施事項をより効果的なものに改善していく取り組みを継続していきます。

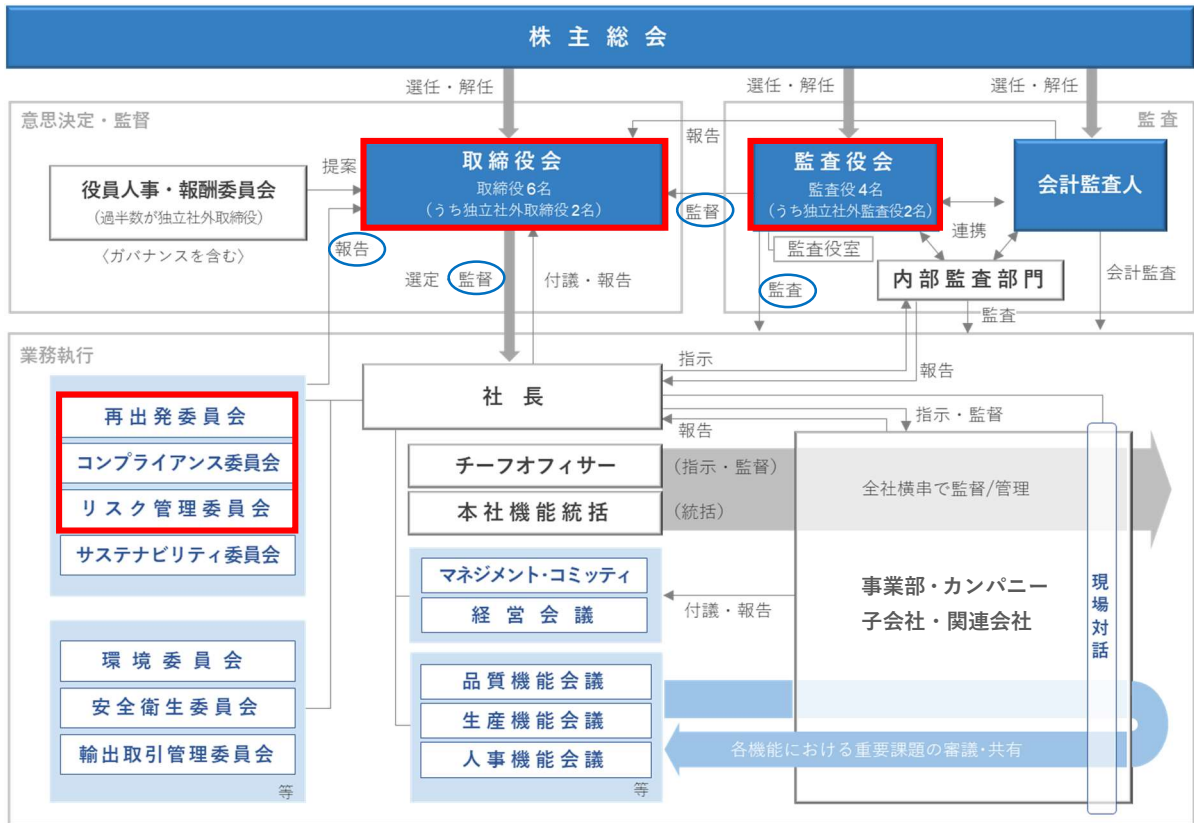
さらには、従来 CSR 委員会の中で審議していたコンプライアンスの推進を、コンプライアンス委員会として独立させ、グローバル チーフ コンプライアンス オフィサーを委員長に、社長、副社長、事業部長、チーフ オフィサー、本社関連役員、海外地域コンプライアンス オフィサー、内容に応じて弁護士等の外部専門家をメンバーとして、コンプライアンス推進に必要な活動やリソース配分を協議し、コンプライアンス違反の未然防止や再発防止を推進してまいります。

### 2) 再発防止策を監督する体制

正しいことを正しく行うための「風土」、「しくみ」、「組織/体制」の3つの改革及び今回の再発防止策の具体的な実施事項については、取締役会においてその内容を確認いたしました。今後も、取締役会が、その進捗状況を把握した上で、経営の立場から実効性及び適切性を判断し、必要に応じて改善等の指示を行います。

---

<sup>1</sup> チーフ オフィサーとは、グローバルにコンプライアンスとリスク管理を統括するグローバル チーフ コンプライアンス オフィサー、品質を統括するチーフ クオリティ オフィサー、法務を統括するチーフ リーガル オフィサーの総称



当社としましては、上記の体制にて、再び監督官庁、お客様、販売店、仕入れ先をはじめ多くの関係者の皆さまから再びご信頼いただける会社として再生できるよう、策定した再発防止策を、全社をあげて総力で着実に実行していきます。

### 3. 「豊田自動織機が講ずるべき措置」

以下、「豊田自動織機が講ずるべき措置」として指摘された各項目について、特別調査委員会からの指摘事項（委員会報告書に記載された再発防止策の提言等）も踏まえて検討した再発防止策を記載します。

#### 「① 会社全体の業務運営体制の再構築」について

1) 『経営幹部の産業車両用エンジンや法規・認証に関する認識の再構築、経営幹部の責任の明確化』を実現するための措置

(1) 産業車両用エンジンに関する認識の向上

特別調査委員会からは「「産車軽視」の風土の改革」と題して、エンジン事業部及び産業車両部門の幹部並びに経営陣において、これまでの「産車軽視」という意識を改め、産業車両用エンジンについても、規制強化の内容はどのようなものか、それに対応するための開発体制が十分かどうか、無理のない開発スケジュールが組まれているかどうかといった点にも注意を払うべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第2 3(1)イ）。

かかる提言を踏まえて、「産車軽視」のもと、産業車両部門とエンジン部門との間で壁や上下関係が生じ、パートナーとして率直な意見交換ができていなかったという反省を踏まえ、両部門が一緒になって、将来の製品計画ほかの課題を検討するため、社長直轄で、チーフ オフィサーも参加する検討会議を設置し、運用してまいります。この会議にて、産業車両部門及びエンジン部門の事業環境、事業計画、リソース確保の計画と実態などのリスクや経営課題を共有、対等に議論し、適切な妥協点を見つけ、これに則した事業計画の見直しができるしくみ、体制を構築し、規定化してまいります。

#### (2) エンジン事業部幹部のリスク感度向上

特別調査委員会からは「エンジン事業部の幹部のリスク感度の向上」と題して、エンジン事業部の幹部において、排出ガス規制その他の規制やその強化等、自らの事業を取り巻くリスクを的確に把握して適切な対応を取り、定期的なリスクの洗い出しを行うべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第2 3(2)ア）。

かかる提言を踏まえて、新たな法規制の導入やその改正・強化等の変化点が生じた場合に、変化に対応できるだけの人員や組織体制、開発製造プロセス等が整備されているかを、エンジン事業部の幹部において評価・点検する仕組みを導入し、これを社内規程によりルール化します。また、変化点の有無にかかわらず、定期的なリスクの洗い出しを行うことを社内規程によりルール化します。

#### (3) 経営幹部教育による法規・認証に関する認識の向上

特別調査委員会からは「経営陣全体のリスク感度の向上」と題して、経営陣全体の課題として「品質不正」に関するリスク感度を高め、経営陣から強い決意を発信することによって、従業員の意識改革を進めていくべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第2 3(2)イ）。

かかる提言を踏まえて、取締役会や経営会議において、リスクマネジメントに関する外部専門家による講習会や他社事例に関する勉強会等、チーフ コンプライアンス オフィサー主催によるリスク感度を高めるための活動を定期的実施してまいります。

また、第三者の目線を取り込むために、取締役または監査役に外部の方を登用することでリスク感度を高め、不正行為の予防、早期発見を図ります。

#### (4) 事業部制のデメリットを最小化するための経営陣の責任

特別調査委員会からは「事業部の枠を超えた経営判断」と題して、事業部制のデメリットを最小化するための取組として、事業部の垣根を越えた全社的な経営判断を行うことができるような枠組みを作り出す必要があるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第1 3(3)）。

法規・認証業務を管掌する取締役（社長）を明確にし、法規・認証関連部署を担当する役員・執行職からの直接的なレポートラインを確保するなど、経営陣の役割・責任権限を再確認し、事業部間、部門間の役割・責任分担を明確化することで事業部間、部門間の上下関係や力関係のアンバランスを解消するとともに、事業部間、部門間の連携を強化し、役割分担のはざままで問題が解決されないまま放置されることのないような体制を整えてまいります。

そのうえで、事業部制によって引き起こされる課題・リスクを捉え、それに対応することが十分でなかった点を踏まえ、事業部別に定める2026年度末までの中期事業計画を、現在及び将来想定される課題やリスクに対して、適正なリソースが確保できているか、無理な事業計画となっていないかなど、事業部の枠を超えた全社最適の観点から、マネジメント・コミッティにおいて社長を含むトップマネジメント、チーフオフィサー、本社関連役員で確認、協議し、全社として実態に即した事業計画の策定を推進してまいります。

## 2) 「法令遵守を最優先させる意識の徹底」を実現するための措置

### (1) 従業員のコンプライアンス意識の醸成

特別調査委員会からは「従業員のコンプライアンス意識の醸成」と題して、コンプライアンスに関する教育・研修を充実・強化すること、特に、不正行為は事後に必ず発覚し、職場が失われ従業員の生活を脅かすなど、より深刻な帰結をもたらすことを、現実的な問題として想像できるようにする必要があるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第2 1(1)ア）。

これまでの教育や啓発活動が奏功しなかった、との反省を踏まえ、新入社員から、経営陣にいたるまでの階層別研修における、品質を含めたコンプライアンス教育の内容を見直し、不正行為は事後に必ず発覚し、深刻な帰結をもたらすことを、現実的な問題として想像できるよう、受講者に繰り返し刷り込み、理解しやすい教育とすべく見直してまいります。

法規認証に関して不足していた基礎的な知識を習得できる法規認証入門eラーニングを作成し、全従業員を対象に教育を実施いたしました。今後も内容を継続的に見直しながら繰り返し実施し、中途採用を含めた新入社員に対しても、必修教育として、法規認証に対する基本的な理解と啓発を継続してまいります。

今後、法令・ルールに対する不正行為者を出さないよう就業規則を改定し、不正行為に対する懲戒処分を明記した上で、社内に周知徹底することでさらなる法令・ルール遵守の風土醸成を進めてまいります。

## (2) 「コンプライアンスが開発・生産スケジュールに優先する」という価値基準の明確化

特別調査委員会からは「コンプライアンスが開発・生産スケジュールに優先する」という価値基準の明確化」と題して、コンプライアンスを重視する行動規範を整備し、正しい選択をした者が不利益を受けることはないことを明らかにし、これを人事評価の対象にもするなど、企業活動の中に定着化させる仕組みの導入も検討すべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第21(1)イ）。

当社は、委員会報告書の受領に先立ち、コンプライアンスの重要性を改めて浸透させるため、2023年4月に当社のコンプライアンスの基本を定めた社員行動規範の内容を改訂しましたが、上記提言を踏まえ、「正しい選択をした者が不利益を受けることがないことを明らかにする」ため、社員行動規範の更なる改訂を行ってまいります。

また、経営陣自らコンプライアンスを何物よりも優先させるという意識を高め、コンプライアンス上の懸念を敏感に捉え、必要な対策を協議し、解決する体制を強化するため、これまでCSR委員会の下部組織だったコンプライアンス分科会を「コンプライアンス委員会」として格上げして独立させ、機能強化を図ります。

コンプライアンス委員会では、グローバル チーフ コンプライアンス オフィサーが委員長をつとめ、社長、事業部長、その他の社内関係役員のほか、米国その他の地域を代表する地域ごとのチーフ コンプライアンス オフィサーや、必要に応じて弁護士などの外部専門家も参加し、重要な法規の制定・改正やその他の法令動向などを含めたコンプライアンスに関わるリスクや懸念事項、内部通報の状況モニタリング、及びこれらに対する、コンプライアンスの教育・啓発を含む対策や活動計画の立案、推進、進捗状況確認、従業員への発信などを行います。

さらには、中間マネジメントの人事評価項目において、行動規範にもとづくコンプライアンス遵守における不利益取り扱いの禁止とともに、心理的安全性を担保した双方向コミュニケーションの活性化を明記していきます。そのうえで、管理・監督者が自職場の心理的安全性を確保した双方向コミュニケーションをする心構え、実践するスキルを身に付ける研修を継続的に実施して、中間マネジメントのコンプライアンス意識定着をはかってまいります。

## 3) 「経営幹部及び管理職の課題認識・問題解決力の向上」を実現するための措置

### (1) 経営陣全体のリスク感度の向上

特別調査委員会からは「経営陣全体のリスク感度の向上」と題して、経営陣全体の課



題として「品質不正」に関するリスク感度を高め、経営陣から強い決意を発信することによって、従業員の意識改革を進めていくべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第 2 3 (2)イ）。

特別調査委員会からは、これまで経営陣からは、開発スケジュールよりも法規遵守を優先するとの強いメッセージが発信されてきたとは評価しがたいとの指摘も受けたことも踏まえ、コンプライアンスが事業活動の大前提であること、躊躇なくコンプライアンスを優先することなどのトップメッセージを社長説明会や、動画、社内報、個別の書簡などを通じ、継続的に発信することで、社内にトップの思いや考え方を浸透させ、全社員が「コンプライアンスを最優先」する意識の醸成につとめています。

また、経営陣のリスク感度を高める場として、「執行業務検討会」を設置いたしました。原則として毎月、社長以下の全役員・執行職が、品質不正リスク、コンプライアンスを含めた経営課題を提起し、全社横断的にヒト・モノ・カネの適正配分を議論し、具体的な取り組みへ反映させております。

さらには、外部専門家の知見を入れ、全社で品質不正リスクに関するアンケート調査を行うしくみを構築し、実施いたしました。そこで発見された課題については、本社品質統括部による監査を通じて是正してまいります。

## (2) リスクマネジメント体制の整備

特別調査委員会からは「リスクマネジメント体制の整備」と題して、潜在的なリスクの洗い出しやその評価、リスクを最小化するための体制整備等のリスクマネジメントを適切に行っていく必要があるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第 2 3 (2)ウ）。

かかる提言を踏まえて、グローバル チーフ コンプライアンス オフィサーを委員長として、社長、事業部長、チーフ オフィサー、その他の関係役員が参画する「リスク管理委員会」を設置いたします。「リスク管理委員会」では、全社的なリスク評価に基づき、経営資源の配分も考慮して実効性ある対策を立案するとともに、その進捗や結果を確認、評価を実施し、さらに必要な対策に繋げて PDCA のサイクルを回し、企業としてリスクに対する継続的な体質強化を図ってまいります。

上記の取り組みに加え、リスク統括室が事務局となって、全社各部がかかわる法令を定期的にチェックして変化点を洗い出し、未対応分野や脆弱性があれば、それを捉えて責任部門を特定し、その部門の管理職の問題解決能力を向上させるしくみの運用を開始しております。

## 4) 「部下からの報告・相談を忌避する組織風土の一掃」を実現するための措置

### (1) レポートラインを機能させること

特別調査委員会からは「レポートラインを機能させること」と題して、役職員のそれぞれが自らの権限と責任に基づき、問題状況に対し、自ら対処するのか上司に報告するのかを的確に判断して行動できるようにする必要があるとの提言や、管理職に対しては、現場の問題を把握して現場と共に解決策を検討して実行に移すこと、必要に応じて更に上層部に問題をエスカレーションすることが管理職の役割であることを改めて徹底する必要があるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第21(3)ア）。

かかる提言を踏まえ、管理職の職場マネジメント能力向上のための研修を新たに導入いたします。具体的には、部下が報告、相談しやすい環境を整えるための心構えや、それを実践するためのスキルを身に付ける研修、職場間や上司・部下間など、相互に相手方を尊重しながら、伝えるべきことを伝え、聞く力を養う研修を新たに立ち上げ、継続的に実施してまいります。また、これらの研修においては、上記提言でも指摘されている管理職の役割を認識させるとともに、たとえ部下からの報告・相談を忌避したとしても、後記の経営陣への直接のエスカレーションの仕組みや内部通報制度によって問題が顕在化することを意識付けさせてまいります。

## (2) 経営陣への直接的なエスカレーションされるしくみづくり

特別調査委員会からは「経営陣への直接的なエスカレーションされる仕組み」と題して、職制を通じたエスカレーションが機能しない場合の補完的な仕組みとして、経営陣に問題が直接エスカレーションされる仕組みを整えるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第21(3)イ（ア））。

かかる提言を踏まえて、職場の誰もが直接、事業部長や担当役員へ相談できる IT ツールを活用した相談システムを開設してまいります。また、内部監査の往査に際し、従業員に対するヒアリングを行い、現場が抱える問題や課題を把握し、経営陣にフィードバックしてまいります。

## (3) 内部通報制度の活用

特別調査委員会からは「内部通報制度の活用」と題して、通報者の心理的安全性を確保することで、内部通報がその機能を発揮できるようにするとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第22(3)イ（イ））。

内部通報制度について周知・説明するポスターや社内イントラネット、社内研修などにおいて、「通報者が決して不利益を受けないこと、通報内容は秘密として保持されること」を明示し、経営陣からのメッセージとあわせて発信し、改めて心理的安全性の確保に努めてまいります。

## 「② エンジン・車両開発全体の業務管理手法の改善」について

- 1) 「認証を考慮した開発スケジュールへの抜本的な見直し、事業部間の歪んだ力関係の是正」

を実現するための措置

(1) フォークリフト及び産業用エンジンの開発期間を適正化する規程の整備

特別調査委員会からは「規程類の整備」と題して、不合理な開発スケジュールが背景になって引き起こされた不正行為が少なくなかったことを踏まえると、標準開発日程の策定は必須であるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第22(1)）。

かかる提言を踏まえて、エンジン部門及び産業車両部門の両部門において、適正な開発日程を確保するための基準となる標準開発日程を策定し、必要な開発プロセスが正しく実施されるようなしくみを構築し、規程の整備を進めてまいります。

また、エンジン部門はエンジンの、産業車両部門はフォークリフトの開発をそれぞれで進め、全体として合理的なスケジュールを管理する取り組みが不足していました。両部門が合意して適正な開発期間を確保するしくみを構築し、規程の整備を進めてまいります。

(2) 事業部の枠を超えて、関連事業部間で対等に議論できるしくみづくり

既述のとおり、特別調査委員会からは「事業部の枠を超えた経営判断」と題して、事業部間のいびつな力関係の是正、事業部の垣根を越えた経営判断を行うための枠組み作りという提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第23(3)）。

産業車両部門とエンジン部門との間で壁や上下関係が生じ、率直な意見交換ができていなかったという反省を踏まえ、両部門が一緒になって、将来の製品計画ほかの課題を検討するため、社長直轄で、チーフ オフィサーも参加する検討会議を設置し、運用してまいります。この会議にて、産業車両部門及びエンジン部門の事業環境、事業計画、リソース確保の計画と実態などのリスクや経営課題を共有、対等に議論し、これに則した事業計画の見直しができるしくみ、体制を構築し規定化してまいります。

また、両事業部間の役員間によるミーティングを週次で実施するほか、産業車両部門の開発会議へエンジン事業部からも参画することで、両部門の壁を無くし、一体となった事業運営を進めてまいります。

2) 「開発担当部署と法規・認証担当部署の分離による牽制機能の強化」を実現するための措置

(1) 開発担当と認証担当の分離

特別調査委員会からは「開発担当と認証担当の分離」と題して、開発業務と認証業務を分離した上で、法規認証専門部署を設けるべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第22(2)）。

当社は、委員会報告書の受領に先立ち、開発部門から独立した法規認証専門部署として、エンジン部門に「法規認証監理部」、産業車両部門に「法規認証部」を設置いたしま

した。両部が開発部門に対する牽制機能を十分発揮できるよう、今後もあるべき組織体制について検討・見直しを行うとともに、必要な人材の確保・育成にも努めてまいります。

また、法規認証専門部署が、法改正に関する情報を自ら事前に収集する機能についても強化してまいります。

## (2) 開発過程における牽制の確保

特別調査委員会からは「開発過程における牽制の確保」と題して、法規認証専門部署と品質保証部のそれぞれが、DR に実質的に関与して開発部門に対する牽制機能を発揮すべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第 2 2(3)）。

かかる提言を踏まえて、開発担当部署への牽制機能の強化のため、劣化耐久試験への移行の可否を判断する「劣化耐久試験移行会議」においては開発完了を条件とし、同じく認証への移行の可否を判断する「認証移行会議」においては法規要件がすべて適合していることを条件にいたします。法規認証監理部が、それぞれの移行の可否を判断する責任と権限を持ちます。

また、劣化耐久試験移行までの過程において開発担当部署が制御ソフトの変更管理を行い、劣化耐久試験移行後は、法規認証監理部が制御ソフトを管理し、制御パラメータの変更を禁止することといたしました。

さらに、チーフ クオリティ オフィサーがデザインレビューの審議へ参画するなど、デザインレビューの事務局、判断部署を含め審議・運営の進め方の見直しを進め、品質保証部門による開発部門への牽制を強化してまいります。

なお、自動車用ディーゼルエンジンについては、牽制機能を強化するため、法規・認証機能を当社の受託業務からトヨタ自動車へ変更いたします。開発の在り方については、今後、トヨタ自動車と検討してまいります。

## 3) 「認証業務に不当なしわ寄せが生じないような業務管理の徹底」を実現するための措置

特別調査委員会から、今般発生した不正の多くは、劣化耐久試験中に開発スケジュールを遅らせるわけにはいかないというプレッシャーの中で行われており、そもそも、その開発スケジュール自体に無理があって、適切に劣化耐久試験を実施することのできないスケジュールとなっていた、という指摘があり（委員会報告書Ⅲ第 1 1(3)、5(2)ア）、これを踏まえて、標準開発日程の策定や、劣化耐久試験の開始時期についてルールを定める必要があるとの提言を頂戴しました（委員会調査報告書Ⅲ第 2 2(1)）。

かかる提言を踏まえて、認証申請に際しては、開発完了していること、申請業務に必要な期間を前提としたエンジン開発にかかる標準開発日程を作成します。

また、制御パラメータ決定後に、劣化耐久試験を開始することを明示しました。

さらに、デザインレビュー規程において「法規要件」を明確化し、法規案件に関する「条件付き移行可」を廃止しました。

今後は、この標準開発日程をベースに、DR の各ステップにおいて無理な日程になっていないかを確認して必要があれば見直すことを規程に盛り込み、認証業務にしわ寄せが生じないようにしてまいります。

#### 4) 「開発・認証に関連する業務についての社内規程の整備と責任の明確化」を実現するための措置

特別調査委員会からは「規程類の整備」と題して、開発段階における手順等の規程類への落とし込みが不十分であり、これを充実化させ、見直すべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第22(1)）。

かかる提言を踏まえて、まずは規程類の体系全体を見直し、必要なルールの全体像を明確にした上で、ルールの抜けや漏れなどを確認し、足りないルールを作成し規定化してまいります。

特別調査委員会のご指摘のとおり、認証関連業務を含めた開発段階における手順について、それらを守るべきルールとして落とし込んだ規程類が不足しておりました。

まずは規程体系を整備し、必要なルールの全体像を明確にした上で、ルールの抜けや漏れなどを確認し、足りないルールを作成し規定化してまいります。

現時点で、量産エンジン開発、エンジン認証業務、エンジン生産の一致性に関して必要性を認識している規程類は以下のとおりであり、追加・見直しを行っております。

##### ① 量産エンジン開発

- ・ 適合業務に関する手順・要領等の作成・標準化
- ・ 劣化耐久試験移行までのデータ・定数・ソフトの変更履歴の管理の明確化
- ・ 品質保証部へ提供する、出荷管理基準値等に関する情報の精緻化 等

##### ② エンジン認証業務

- ・ 法規情報収集から製品開発・認証・上市後の市場対応まで、法規適合を確保するための業務の流れ、及び各部の役割・責任を明確化
- ・ 法規情報を収集し、社内に展開する役割・責任を明確化
- ・ 法規の全箇条に対して一文一文の適合性を確保するため、各部の役割・責任を明確化
- ・ 法規に適合した劣化耐久試験を実施するための要領の作成・明確化
- ・ 試験設備が法規に適合するためのチェックリストの作成
- ・ 認証申請に伴う各部の役割・責任を明確化

- ・ 認証取得後の設計変更に対して、改めて認証申請を行うこと等に関して、各部の役割・責任を明確化 等

③ エンジン生産の一致性

- ・ 量産抜き取りの頻度や出荷管理基準値の設定方法等、量産抜き取り検査の実施方法について分かりやすくまとめなおし
- ・ 試験設備が法規に適合するためのチェックリストの作成 等

### 「③ 不正行為を起こし得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築」について

1) 「法規・認証関連業務への十分な人員その他リソースの確保の徹底、試験施設・設備への十分な投資と継続的な整備」を実現するための措置

(1) 法規認証監理部の人員体制の強化

特別調査委員会からは「法規認証監理部の人員体制を十分なものとし、法規認証監理部が適切な牽制効果を発揮するとともに、開発の現場に対する情報提供機能や渉外機能を十二分に発揮できるようにする必要がある。」とのご指摘を頂戴いたしました。(委員会報告書Ⅲ第2 2(3)ア)

法規認証監理部の人員体制につきましては、これまでもその強化を進めてきたところですが、これを更に強化するため、2026年までの中期人員計画を定め、2024年3月比で1.6倍超の人員確保を進めてまいります。

これと並行して、産業車両部門とエンジン部門の法規認証部門が適正に機能するための、事業部の枠を超えた法規認証部門としての在り方の検討を進めてまいります。

人員の確保と並行して、法規認証監理部員としての要件・力量を明確化し、それらを満たすための教育を提供して既存の人員を育成することで、法規認証監理部としての役割・機能強化につなげてまいります。

また、法改正に関する情報を事前に収集する機能についても強化してまいります。

(2) システム化の推進による試験データの改ざん防止

特別調査委員会からは「システム化の推進」と題して、人の恣意的な介入を排除し不正が入り込む余地をなくすために、データの自動記録や改ざん防止のためのシステム導入を検討すべきであるとの提言を頂戴いたしました(委員会報告書Ⅲ第2 32(5))。

かかる提言を受けて、データ自動保存システムを導入する計画を進めております。また、このシステムが導入されるまでの間は、データにアクセスできる場所に監視カメラを設置する、アクセス権を設定するなど、データの改ざんを防止するための暫定的な措置を講じてまいります。

(3) 試験施設・設備への投資

特別調査委員会からは、一部の不正行為は測定機器の故障や測定用ベンチの制御方式に関する差異などが理由となっていた旨の指摘を頂戴しており、一部の不正行為が行われた背景には、試験施設・設備への投資が不十分だったことが示唆されております。

当社としても、認証業務を行う上で、業務量に対して十分な数の認証用試験ベンチを設置できていなかったとの反省に立ち、従来から保有する認証試験用ベンチ2機に加え、増設用の2機を新規に手配いたしました。今後も更にベンチを増設し、ベンチ不足による法規認証業務への負担の増加を回避できるよう、認証試験実施体制を整えてまいります。また、試験用ベンチに限らず、業務量及び法令に適合するための工数並びに法令上の要件について、必要な試験施設・設備が確保できているかを定期的に点検・見直しするとともに、予算を確保して必要な設備投資を継続的に進めてまいります。

## 2) 「法規・認証、コンプライアンス、技術者倫理に関する教育制度の導入」を実現するための措置

特別調査委員会からは「技術者倫理の徹底」と題して、データ・インテグリティをはじめとする技術者として遵守すべき基本的な倫理を確認・維持・強化するための継続的な教育・研修を早急を実施すべきであるとの提言や、経営陣において技術者倫理の徹底の重要性を繰り返し強調し実践すべきであるとの提言を頂戴いたしました(委員会報告書Ⅲ第21(2))。

当社はこれまでも法規・認証、コンプライアンス、技術者倫理に関する教育・研修を実施していたところですが、これまでのそうした取組が奏功しなかったとの反省を踏まえ、従来のプログラムを抜本的に見直した上で、必要な教育体系を一から再構築してまいります。

今回の問題をテーマに、これを風化させない内容を技術者基本教育プログラムへ盛り込み、データ・インテグリティをはじめとする技術者倫理を再確認できるよう、充実させてまいります。経営陣自ら、トップメッセージや品質統括監査などの機会をとらえて、技術者倫理徹底の重要性を繰り返し強調し、浸透させてまいります。

## 3) 「認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築、法規・認証に対する監査機能の強化」を実現するための措置

### (1) 認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築

特別調査委員会からは、「法規認証専門部署は、DR に関与し、開発部門から独立した第三者の目線で、開発部門が立てた開発スケジュールや劣化耐久試験の実施方法、認証申請書類の作成方法等をチェックし、問題点が発見された場合にはその点を指摘し、開発部門に改善を求めることが期待される」との指摘を頂戴いたしました。(委員会報告書Ⅲ第2 2(3)ア)

かかる指摘を踏まえて、法規認証専門部署で、複数の部員による認証申請業務のクロ

スチェックや過去の類似不具合の検証を実施し、その状況を部門長へ報告してまいります。

また、法規認証専門部署によるプロセス完了確認を実施するため、認証業務監査に係る規程を制定し、抑止機能を働かせることとします。

## (2) 品質保証部による内部監査機能の強化

特別調査委員会からは「品質保証部による内部監査機能の強化」と題して、品質保証部について、規程類の整備による内部監査の実効性の確保、サンプルチェックの導入等の監査手法の洗練化、人員体制の確保や人材育成等の提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第22(4)ア）。

品質保証機能としての内部監査に不足があったとの反省のもと、品質保証機能による内部監査機能の強化に向けて、内部監査に関する規程類の見直しと内容の充実化を進めており、例えばサンプルチェックによる生データの確認など、現場に緊張感を与えるような改善を検討してまいります。また、品質保証機能の役割・責任・必要工数にもとづいた、2026年までの中期人員計画を定め、人材育成も含めた人員確保を進め、機能強化を図ってまいります。

これと並行して、品質保証機能が適正に機能するための、組織としての在り方の検討を進めてまいります。

## (3) 品質保証の観点での本社部門との連携

特別調査委員会からは「本社部門との連携」と題して、事業部の品質保証部と本社の監査部門の連携を強化し、専門的な知識・能力を備えた監査体制を構築して深度のある監査を実行できるようにすべきであるとの提言を頂戴いたしました（委員会報告書Ⅲ第22(4)イ）。

本社による品質機能軸での監督と支援の横串をさし、連携の強化を実現するため、以前から存在した品質管理部を「品質統括部」へ改組し、事業部の品質保証に知見のある人材を事業部からの異動で確保し、人員の増強も実施いたしました。

そのうえで、本社としての品質保証分野での内部監査を強化するため、外部の専門機関を選定・活用し、全事業部を対象とした品質統括部による品質統括監査を開始いたしました。2024年度上期中に全事業部の監査を終了させる予定で取り組みを推進しております。

以上