

「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応」に基づく  
国土交通省への再発防止の取り組みの進捗状況報告（6回目）

スズキ株式会社は、国土交通省よりご指示のありました再発防止のための取り組みの進捗状況につきまして、2016年6月8日付の弊社報告の「再発防止策の詳細」に記載した内容に沿って、これまで5回（2016年9月27日、同年12月21日、2017年3月10日、同年6月30日、同年10月5日）に亘って、進捗報告を行いました。

今回の報告では、前回と同様、一通り実施が完了した2016年6月8日付報告に記載の7つの再発防止策に関して、継続的に取り組んでいることと、新たに取り組んでいることについて、2017年10月～12月に実施したことを中心に記載し、本日、国土交通省に報告いたしました。

記

**（1）技術者教育・研修の強化**

**【2016年6月8日付報告に記載の再発防止対策の内容】**

今回の事案に係る再発防止策として最も重要なことは、コンプライアンス研修、法令知識に係る研修などの技術者教育の充実と考えます。特に安全や環境に関わる技術基準については、各技術部門毎に必要な研修をきめ細かく設定し、それぞれに関係する部門の担当者の受講を必須化します。

このため、まずは各社内規程、マニュアル等を総点検します。さらに、取締役をはじめ役員全員にコンプライアンスの自覚を促します。従業員に対しては、定例の役職者研修や新入社員研修におけるコンプライアンス教育に加え、今回特別に技術部門を対象として、本年7月～9月に全役職者、10月より一般社員全員に対して、「コンプライアンスと内部通報制度」に関する教育を実施します。

また、安全や環境に関わる技術基準については、技術者が遵守すべき法令等を部門別に洗い出し、業務遂行のための必須の研修として計画的に実施します。走行抵抗測定を含む、排ガス・燃費の認証試験に関する教育は本年6月より実施し、他の法規についても順次実施して参ります。

## 【特記事項】

### 1) コンプライアンスに関する研修

役職者研修、入社後の年次研修などのすべての階層別研修にコンプライアンスに関する講座を必ず組み入れて、引き続き実施しております。

また、前回の報告に記載しました、毎日、パソコンの初回起動時に日替わりで1問、コンプライアンス関連のクイズを出題し、解答した後に表示される解説により理解を確認した上で通常画面に戻って業務を開始するようにする取り組み（“毎コンクイズ”）については、その出題数は累計で124問に達しました。クイズは、当社にとって重要度の高いテーマをできるだけ多く取り扱う形で法務部門が独自に作成したものを出题しています。さらに本年11月からは、業務との関連が強いクイズについては、その解説内容を関係部門で事前に確認するプロセスを追加し、現場の従業員がより確実に正しい理解を得られるように改善を行いました。

さらに、報告・連絡・相談がコンプライアンスの基本である（すなわち、「直ちに上司に報告する」「直ちに上司に連絡する」「自分の考えを持って相談する」）ことを経営トップが直接スズキグループの全体会議や社内の各種幹部会議で繰り返し強調するとともに、各本部においてもそれを所属員に徹底しています。また、国内外スズキグループ全体でこの意識を浸透させるため、「報連相の徹底」を表題にしたポスターの掲示を12月より開始しました。

### 2) 安全・環境に関わる技術基準についての研修

前報告のとおり、本年9月より、新入社員、途中入社者、その他部門間異動等による未受講者に対して、改めて下表の教育を実施し、全員が講座を受講すると共に、受講後に実施している理解度確認テストも全員が合格いたしました。現在用意している技術研修はひとまず完了いたしました。引続き次年度も、新入社員等の新たに受講が必要になった技術者に対して、研修を実施して参ります。

また、新たに定められました WLTP（Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure、乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法）について、正式に法規講座として立ち上げるべく準備を開始いたしました。年度内に立ち上げて参ります。

	講座名	実施区分		
		四輪	二輪	船外機
1	これから我々がやるべきこと	○	○	○
2	燃費申請と認証用走行抵抗の管理		○	
3	エンジン出力認証試験法	○	○	
	講座名	実施区分		
		四輪	二輪	船外機
4	電磁両立性(EMC)認証	○	○	

5	空調関連法規認証	○		
6	外部突起要件概要	○	※	
7	シート、シートベルト、チャイルドレストレイン トの法規概要	○		
8	ホイールガード要件概要	○		
9	視界関係法規の概要	○		
10	後写鏡及び後写鏡取付装置試験		○	
11	ランプ/ワイパーの法規概要	○		
11-1	灯火器試験、灯火器取付、ライセンスプレート		○	
12	内装に関する法規	○		
13	車外騒音法規の基礎／騒音規制	○	○	
14	衝突乗員保護と歩行者保護認証	○		
15	タンクと車両火災防止	○		
16-1	排ガス規制(OBD)	○	○	
16-2	排ガス規制(デフィートデバイス、他)		○	
17	国内法規・認証制度と社内規程		○	
18	認証諸元値申請ルール(寸法、重量、最小回転半 径、他)	○	○	
19	ブレーキ関係の法規と認証の基礎知識／制動装 置試験	○	○	
20	オーナーズマニュアル、サービスマニュアル	※	※	
21	法規ラベル	※	○	
22	エバポの試験方法	※	○	
23	軽合金製ディスクホイール試験、空気入タイヤ試験	※	○	
24	施錠装置試験	※	○	
25	操作装置及び表示装置試験、速度計(メーター)	※	○	
26	国内認証			○
27	WLTP(乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法)	※		

※今年度中に順次実施予定

## (2) 走行抵抗申請値決定に係る責任の明確化

### 【2016年6月8日付報告に記載の再発防止対策の内容】

社内規程では、カーラインにおいて走行抵抗申請値を決定することとなっていました。担当が任せになっており、カーライン長の承認を得る手続きがなされていませんでした。

このため、今後は、車種毎に「申請燃費値及び走行抵抗値決定会議」をカーライン長が開催することにより燃費値に対応する走行抵抗申請値を決定し、四

輪技術本部長が承認することとするなど、惰行法による走行抵抗の測定や走行抵抗申請値の決定に係る手続きを定めた社内規程を本年6月8日付で制定し、施行します。

### (3) 走行抵抗申請値に係る社内チェック体制の強化

#### 【2016年6月8日付報告に記載の再発防止対策の内容】

これまで、カーラインにおいて決定された走行抵抗申請値は、認証試験担当部門である四輪エンジン第二設計部が負荷設定記録に記入して法規認証部を経ずに提出されていたことから、法規認証部によるチェック機能が働いていませんでした。

このため、本年8月までに法規認証部のチェック体制を強化し、「惰行法による実測」及び「惰行法負荷設定記録の作成」を法規認証部が自ら行うことにより、走行抵抗の実測が必要な全仕様について惰行法によるデータの取得及び申請値としての使用を徹底して参ります。

また、認証関係で貴省に提出する書類やデータについて、適切な承認ルートを経て提出されているか、その手続きが社内規程で定められているかについて関係各部門において再点検を行い、本年6月中に法規認証部で必要な手続き規定を整備します。

#### 【特記事項】

#### 1) 走行抵抗及び燃費申請値決定に係る責任の明確化並びに社内チェック体制の整備

昨年11月1日の社内組織改正を踏まえて「国内向け四輪車の認証用走行抵抗及び燃費値取扱手続」を改訂し、四輪商品・原価企画本部のカーラインが燃費目標を設定し、四輪技術本部の四輪車両性能技術部が走行抵抗を含む燃費性能開発を行い、技術管理本部の認証技術部が走行抵抗及び排出ガス・燃費性能の評価試験を行う体制として、開発段階における走行抵抗及び燃費申請値決定に係る各部門の責任の明確化を図ってきました。

今後WLTPが導入されると、認証試験数の増大及び、量産開始以降の燃費性能についてより厳格な管理が求められることとなります。

認証試験数増大への対応につきましては、排ガス・燃費の認証試験を担当する四輪排ガス・燃費性能評価課を増員しています。この体制強化により、より確実な認証試験を進めて参ります。

量産開始以降の燃費性能管理につきましては、9月25日付で認証技術部に排ガス・燃費性能量産管理課を新設し、量産性能をより厳格にチェックする体制としました。また、量産車が燃費諸元値を確実に満足するためには測定精度を向上させる必要があります。このため、11月に担当者を増員し、シャーシへの負荷設定の設定手順や抜取り試験の試験方法の整備を進めています。また、四輪、二輪の各工場の排ガス・燃費抜取り試験担当グループを排ガス・燃費性能量産管理課に移管し、量産開始後の抜取り試験について、

排ガス・燃費性能量産管理課が責任部署として確実に実行する体制としました。

## 2) 排ガス・燃費試験以外の認証関係書類の作成に係る手続き及び法規適合に係るチェック体制の整備

国内認証の関係書類の作成手続きについては、「国内認証書面取扱手続」を2016年6月28日付で制定し、チェック体制の整備を図ってきましたが、海外認証においても2017年10月5日付で「海外認証書面取扱手続」を制定しました。

また、開発プロセスにおける生産試作及び量産試作の各ステージへの移行認可において、各設計部門により国内及び海外法規への適合確認が確実に行われていることを法規認証部門において確認するゲートを設けました。これにより、認証試験の直前に問題が発覚する事態を避け、各試作ステージにおける法規適合状況を法規認証部門において把握できるようになりました。

## 3) 認証業務の改善状況

新型スィフトの型式指定以降、審査厳格化の下、型式指定認可を再開する事が出来ました。当初は試験実施手順に係る説明不足などの指摘を頂きましたが、その後は事前確認試験を確実に行うことにより改善してきておりました。しかしながら、直近の申請車両の認証試験において、試験設備の一部不備や認証試験直前での仕様変更によりご指摘を頂きました。今後このようなことが無いよう、開発プロセスの中での法規適合確認と認証事前確認試験をより確実に行って参ります。

二輪の認証試験については、7月以降は指摘を受けることはほぼ無くなり、大きく改善しています。今後も円滑な認証試験を継続できるよう努めて参ります。

## (4) 惰行法測定のための試験設備の整備及び測定技術の向上

### **【2016年6月8日付報告に記載の再発防止対策の内容】**

申請に必要な惰行法による走行抵抗値の取得が思うように出来なかったことが問題の一因と考えられることから、必要な施設等の整備を進めます。相良テストコースについては、防風壁を本年5月30日までに設置済みです。走行路面の整備については、本年8月末までに実施予定です。試験装置については、効率的にテストを行うために台数を追加します。

また、安定して惰行法によるデータを取得するため、各種測定条件について、本年中に測定に与える影響を調査し、測定マニュアルの見直しを行うなど、測定条件を詳細に管理し、測定技術の向上を図ります。惰行法の測定技能を有する者を増やすとともに、その測定技能の習熟を図ります。

## 【特記事項】

### 1) 排ガス・燃費測定技術の向上

惰行法による走行抵抗の測定を安定して行うため、防風壁の設置や路面の補修、試験装置の見直し等を進めてきました。

今後、WLTP が導入されると、試験の走行モードの変更のみならず、走行抵抗測定及び排出ガス・燃費試験に係る試験設備の要件、試験手順、量産性能に係る品質管理方法もより強化されることとなります。

これに的確に対応するため、認証技術部の四輪排ガス・燃費性能評価課において WLTP で要求されている項目にシャーシ等の設備を合致させるための見直しなどの測定技術の向上を進めています。また、WLTP での認証取得のため、今後、走行抵抗測定を行う頻度が増大することから、夜間でも測定が出来るようテストコースの照明設備の整備を進めています。

9月25日に認証技術部に新設した排ガス・燃費性能量産管理課においては、排ガス・燃費の抜取り試験の試験手順を見直すとともに、前述のとおり各工場から同課に配属変更となった排ガス・燃費抜取り試験担当グループの測定技術の向上を図ることにより、測定精度を向上させていきます。また、各工場の排ガス・燃費設備についても、WLTP 対応のために必要な準備を進めています。

### (5) 四輪技術本部における閉鎖的な体質の解消

#### 【2016年6月8日付報告に記載の再発防止対策の内容】

今回の問題では、四輪技術本部内のカーライン及び各装置別の設計部門内において、他部門からの指摘を受けることなく、また、自浄作用も働かないまま、誤った取扱いが長年にわたり続いて来ました。

これは、各設計開発部門では、技術情報の秘匿のため他部門から業務内容が見えづらくなっていることに加え、他部門との人事交流が少なく、組織が閉鎖的になっていたことが一因と考えられます。

このため、本年7月1日付で取締役会の下に「人財育成委員会」を設置し、まずは技術者の人事交流の促進策に取り組んで参ります。なかでも、四輪技術本部の技術者については、本部内の異動だけでなく、生産部門、営業部門等の他部門との人事交流を積極的に図って行きます。

また、本年6月中に四輪技術本部の各部門の業務フローを明確にした社内規程を制定します。特に、カーラインについては、内部の上申・承認プロセス並びにカーラインから設計等関係部門への指示・依頼経路及び責任部門が対象項目毎に明らかになるようにします。これにより監査部門による監査に的確に対応できるようにし、社内において開かれた組織としていきます。

## 【特記事項】

### 1) 型式指定申請以降に行う設計変更の手続きの明確化

型式指定申請までに、性能開発を終え設計図面等を確定させることが基本ではありますが、型式指定申請以降においても量産品質の向上や量産品質の均一性確保のために設計変更を行う場合があります。

この設計変更において、変更内容が的確に伝わる様に取り先や社内製造部門と事前打合せを実施する事と、変更内容が法規・認証、品質上問題が無い事を確認するための手順及び承認ルートを明確にし、ルール化しました。

これにより 2017 年 10 月から新ルールでの運用を開始し、設計変更を適用した量産車の法規適合と品質の確認の徹底を図っています。

### 2) 開発監理部による開発進捗管理活動

昨年 11 月に技術管理本部に新設した開発監理部において、技術開発部門における全ての開発業務について、その日程、工数、進捗、成果物等の管理や情報共有等のルールの明確化を行うことにより、開発の透明性や効率性の向上を進めています。

開発工数については、工数入力に係る設計者の負担の軽減及び誤入力防止のため、業務記録システムの情報から自動的に工数データを収集するシステムの運用を 10 月分の工数集計から開始しており、開発工数の現在の状況が把握できるようになりました。

また、開発の手戻りや設計変更を削減し、開発工数の増大を防ぐため、設計開発現場における開発工数の分析、業務プロセスの見える化及び課題の整理を進めており、これまでに商品の企画段階で決めておくべき項目を決定しました。現在、それを基に企画段階以降の設計開発での業務プロセスの見直しを進めており、2018 年 3 月末までに完了する予定です。

開発の基礎となる各部品毎の設計手順については、9 月までに見直した作成ルールを基に、各部品の設計手順の見直しを進めています。2018 年 3 月末までに完了する予定です。

## (6) 技術に関わる業務監査体制の強化

### 【2016 年 6 月 8 日付報告に記載の再発防止対策の内容】

当社では、2015 年 6 月に施行されたコーポレートガバナンス・コードへの対応も含めたコーポレートガバナンス強化の方針を 2015 年 12 月の取締役会で決議しました。この強化策の一環として、以下の組織の見直しを行っております。

- ① 監査部については、2016 年 4 月より、従来の経理中心の監査から、専門化する各部門の業務監査を効率的かつ実効的に行うため、技術に精通した人員を配置することで、技術部門に対する実効的な監査を行う体制に変更しました。

- ② 監査役については、2016年6月改選の監査役候補者に、豊富な技術関係の業務経験を有した者と広範な技術分野の学識経験者の計2名を加えており、技術部門に対する監査役の職務の実効性を高めて参ります。

この新たな組織の下、監査部と監査役が連携して、上記の(2)及び(3)による見直し後の認証業務の状況について、法令に沿った業務ができているか、以下の計画にて監査を実施いたします。

- 1) 本年7月までに、責任・権限等が明確になった業務マニュアルが整備されているかを確認いたします。
- 2) 今後、各官庁へ提出する認証資料について、業務マニュアル等に基づき作成されているか、また、データとの整合性が取れているかを、本年9月までに、サンプリングで調査し、その後も定期的に調査を実施いたします。
- 3) コンプライアンス等技術者研修の見直し及びその実施状況を、随時確認いたします。

#### 【特記事項】

##### 1) 各官庁に提出する認証資料及び関連する業務マニュアルの整備状況の確認

これまで、四輪車及び二輪車の認証試験業務について、認証書類と裏付けデータの整合性やデータ取扱の状況などを確認するとともに、認証試験に関連する業務についての試験標準及び業務・取扱手続などの業務マニュアルの整備状況を確認し、責任部門への改善指示及び、改善完了までのフォロー実施により、必要な改善がほぼ完了いたしました。

今後も、新たに申請する認証書類について、改善後の業務マニュアル等に基づき作成されているか、また、データとの整合性が取れているかを、監査部と監査役が連携して定期的に監査して参ります。

##### 2) 認証業務に関わる法令遵守に対する意識改善

今回の不正行為に対する重大性の認識状況、認証法規を遵守する意識レベル、認証試験に関する研修の受講状況などについて、技術者(係長及び担当レベル)を対象に、これまで2回の聞き取り調査を行い、認証法規の理解やその遵守への意識が確実に向上していることを確認して参りました。

引き続き、各部門での実務に根付く教育・指導が周知徹底されているかを、監査部と監査役が連携して監査して参ります。

#### (7) 内部通報制度の利用促進

##### 【2016年6月8日付報告に記載の再発防止対策の内容】

当社では2002年より内部通報制度を設けておりましたが、企業倫理規程の中の一部の規定であったため、その存在が目立たず、周知するための取組も十分ではなかったことから、必ずしも有効に利用されておりませんでした。

コーポレートガバナンス強化の一環として、本年1月の取締役会にて新たな内部通報制度を決議し、本年4月12日付で同じく全面的に改訂した行動指針



と併せて当社グループ内に周知徹底を図っているところです。

新しい内部通報制度では、通報すべき対象を法令や会社規則・行動指針の違反等に絞り込むことで、危機管理のための手段であることを明確にすると共に、通報するためのフォーマットを用意したり、社内ホームページの分かり易い場所に掲載すること、通報窓口として外部の法律事務所を設定すること等により、違反行為等の従業員による通報を促進しております。

今後も引き続き、制度の周知に努め、不正事案の発生予防或いは早期の発見・是正に役立てて参ります。

#### 【特記事項】

前報告のとおり、毎年10月の企業倫理月間に合わせて、コンプライアンスを啓蒙するポスターを国内のスズキグループ全社で社内掲示しており、今年は、「不正だと言える勇気が社を救う」をキャッチコピーとすると共に、ポスターを報告・連絡・相談と内部通報の重要性を訴える内容のものにして、従業員が問題を認識した場合に直ちに経営陣に報告される風通しの良い職場の雰囲気づくりを促進しています。

#### (8) リメンバー5. 18

燃費不正問題を国土交通省に最初に報告してから一年目になる本年5月18日には、「リメンバー5. 18」と称して、この不正問題を風化させないように、技術部門の全社員が全ての業務を止めて法令遵守を再確認する一日として活動し、業務をより良くするための改善提案が数多くあげられ、着々と改善を進めております。残った提案については、引続き改善を進めて参ります。

また、10月18日には再度業務を止めて、本社技術・生産・購買部門のライン部長以上84人が、「リメンバー5. 18」で抽出された各部門での課題について、原因と対応策を議論する「法令遵守に関する反省会」を行うとともに、ライン課長以下6,278人が、他部門の取り組みや見直し事例を共有、横展開して、新たに業務の振り返りを行いました。参加者から、「業務を止めて振り返ることで、全員が真剣に向き合い、解釈の違いに気付いて各人の理解を深めるなど、非常に有益な機会であり、定期的実施すべき」といった、本取り組みを継続して行うべきとの意見も寄せられており、法令遵守に関する意識改革が進んできたことが窺われます。

今後もこのような活動を継続することにより、会社全体を自浄作用の働く組織に変革し、法令違反の再発防止の徹底を図ってまいります。

以上