

2016年12月21日

スズキ株式会社

「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(第2回)

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「再発防止対策の詳細」に記載した内容に沿って、2016年9月27日に第1回目の進捗報告を行いました。

その後の3か月間の再発防止の取り組みについて、本日、下記のとおり第2回目の進捗状況を国土交通省に報告いたしました。

記

1. 組織の再編成

先ず、第1回進捗報告の冒頭で触れておりました「抜本的な組織の再編成」につきまして、11月1日付で技術部門を中心とした組織改定を行いました。本件再発防止との関係で実施した内容は、以下のとおりです。

1) 技術開発部門のチェック機能として、技術管理本部を強化

① 認証技術部を新設し認証試験に係るチェック機能を強化

認証試験に係るチェック機能の強化を目的に認証技術部を新設しました。認証技術部の業務は以下の2つになります。

ア) 排ガス・燃費のチェック機能強化

8月1日付で法規認証部に燃費性能評価課を新設し、開発部門から独立した技術管理本部にて性能評価を行う体制にしました。11月1日付でこの部署を排ガス・燃費性能評価課として認証技術部に移管し、走行抵抗を含む排ガス及び燃費試験に係るルール並びにCOP(生産の均一性)も考慮した認証申請値決定の手続きを策定するとともに、認証車両の性能を自ら測定し評価することにより、認証申請値をチェックする体制にしました。

イ) 排ガス・燃費以外の認証項目のチェック機能強化

認証技術部に認証技術課を新設し、排ガス・燃費以外の認証においても法の趣旨に則り、正しく認証試験を実施していることをチェックする体制にしました。また、計測の仕方等のスズキのノウハウを社内技術規格に反映させることで認証試験を効率的かつ厳正に行うための技術力も向上させます。

## ② 開発監理部を新設し開発管理を一元的に実施

限られた開発期間、開発工数のなかで開発の進捗管理がしっかりと出来ていなかったため性能確認に必要な測定が疎かになったこと、及び性能確認データなどの成果物が組織的に管理出来ていなかったことが今回の問題の一因と考えられます。このため、経営企画室から ISO26262 対応を進めていた制御技術プロジェクトのメンバーを移管して、技術管理本部に開発監理部を新設しました。ここで制御技術のみならず、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を明確化することにより、開発の透明性及び効率性を高めるようにしました。

また、これまでカーラインや設計部門など現場任せになっていた開発の工数管理を開発監理部で一元的に把握し、一部の部門に負荷が偏り過ぎていないかなど全体を管理して、不正の抑止及び全体として効率の良い開発を促進するようにしました。

## 2) 技術開発部門の閉鎖体質（蝸壺化）からの脱却

### ① 四輪技術本部の分割、再編

従来の四輪技術本部では、商品企画と技術開発の両方の責任を負っていたことから、商品企画部門であるはずのカーラインにおいて走行抵抗の性能評価及び開発を行うなど、商品企画と技術開発の責任分担が曖昧となっていたことが問題の一因と考えられます。このため、商品企画部門を四輪技術本部から分離・独立させて四輪商品・原価企画本部を新設するとともに、残った四輪技術本部は技術領域別に4つの統括部に分けて、組織全体に部門長の目が届きやすい規模に再編しました。

また、カーラインで行っていた開発業務（走行抵抗及び燃費を含む総合的な車両性能の評価など）は、上記の4つの統括部の1つである四輪技術品質統括部の下に新たに設けた四輪車両性能技術部に移管するとともに、そこで COP（生産の均一性）の管理も行うことにより、四輪技術本部において開発・設計段階の源流から量産品質を確保する体制の強化を図りました。

### ② 試作部の生産技術本部への移管

四輪技術本部から試作部を生産技術本部へ移管し、開発段階での試作の評価、改良を生産技術の視点を取り入れて行うことにしました。

### ③ 人事交流

四輪技術本部からお客様品質保証本部、生産技術本部への本部長・部長級の異動をはじめ、7月1日付で発足した人財育成委員会の主導により、技術管理本部認証技術部への3名のローテーションを行うなど、本部門

の人事交流を実施しました。

なお、これに先立って、四輪技術本部より、8月1日付で7名（第1回進捗報告にて報告）、10月1日付で8名の他本部（管理、生産、国内営業、海外サービス部門など）へのローテーションを同委員会にて立案・実施しております。

#### ④ 技術・品質・商品企画業務推進委員会

今回の組織改正において商品企画部門を四輪技術本部から分離・独立させましたが、本部の分割に伴う縦割り組織の弊害が生じないように、各本部の業務状況や課題の見える化、情報の共有を図るべく、「技術・品質・商品企画業務推進委員会」を設立しました。本委員会は各本部の本部長・役員を委員とし、四輪技術、開発に加え、技術管理、品質及び生産技術を含めた幅広い部門横断的な組織としました。

## 2. 再発防止策の項目別進捗状況

6月8日付報告に記載の再発防止策について、第1回進捗報告後の取り組み状況を項目毎に以下のとおりご報告いたします。

### (1) 技術者教育・研修の強化

#### 【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。

#### 【第1回進捗報告後の主な取り組み】

##### 1) コンプライアンスと内部通報制度に関する研修

第1回進捗報告で、階層別研修においてコンプライアンスと内部通報制度に

ついでに講義を設定し、7月より計10回の研修を実施した旨を報告していましたが、その後さらに様々な階層に対してこの研修を実施し、累計で19回となりました。今後も年間計画に従って、この研修を実施して行く予定です。

## 2) 安全・環境に関わる技術基準についての研修

本年6月以降、安全や環境に関わる技術基準について下表の16の講座を設定し、それぞれの講座につき、必須の受講対象者を特定する形で研修を実施してまいりました。各講座とも複数回開催して受講を促し、それでも都合が付き研修に参加できなかった者に対してはビデオによる研修を実施しました。これにより、全16講座につき必須受講対象者の受講率100%を達成いたしました。(必須受講対象者の延べ受講人員：7,447人、全体の延べ受講人員：10,478人)

今後も定例の研修プログラムとして、これらを年度計画に組み込んで実施するとともに、二輪及び船外機関係の技術者を対象とした講座も開設し、すべての技術者に対してそれぞれが関係する認証関係の技術基準について正しく理解させる取り組みを継続して参ります。

	講座名
1	燃費申請と認証用走行抵抗の管理
2	エンジン出力認証試験法
3	電磁両立性(EMC)認証
4	空調関連法規認証
5	外部突起要件概要
6	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
7	ホイールガード要件概要
8	視界関係法規の概要
9	ランプ/ワイパーの法規概要
10	内装に関する法規
11	車外騒音法規の基礎
12	衝突乗員保護と歩行者保護認証
13	タンクと車両火災防止
14	排ガス規制(OBD/デフィートデバイス)
15	国内法規・認証制度と社内規程
16	ブレーキ関係の法規と認証の基礎知識

## 3) Eラーニングによるコンプライアンス研修

役員及び全従業員（工場のライン作業者を除く）を対象に、一人ひとりの

コンプライアンスの意識を高めることを目的として 9 月 13 日に開始した E ラーニングによるコンプライアンス研修(当社のグループ行動指針の各項目に対応する形で 3 段階に分けて、約 2 ヶ月毎に受講する計画)について、その第 1 段階が終了し、対象者全員の受講修了を確認しました(受講人員: 10,024 人)。現在は第 2 段階の開始準備中で、年度内に全 3 段階が終了する計画です。

## (2) 走行抵抗申請値決定に係る責任の明確化

### 【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。担当責任者になっており、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

### 【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。

### 【第 1 回進捗報告後の主な取り組み】

- 1) 技術管理本部において、6 月 8 日に制定した「国内向け認証用走行抵抗取扱手続」に従って、法規認証部燃費性能評価課(11 月 1 日からは「認証技術部排出ガス・燃費性能評価課」に改称)で測定した走行抵抗値及びそれに基づき決定した申請燃費値をもとに、6 月 28 日付で制定した「国内認証提出

書面取扱手続」に従って 9 月に 2 車種の型式指定申請を行いました。なお、「国内向け認証用走行抵抗取扱手続」は、申請燃費値の決定や変更の手続きを加え、11 月 1 日付で「国内向け四輪車の認証用走行抵抗及び燃費値取扱手続」に改めました。

引き続き、これらの規程に則った手続きを確実に実施して参ります。

- 2) また、上記 1. 1) ① イ) に記載の認証技術部認証技術課においては、設計部門が行う排出ガス・燃費以外の認証試験に係る書類やデータの作成過程のチェックを 11 月より開始しています。その結果として、これまでに、これら手続きの明確化を図るため、「電磁両立性試験（協定規則第 10 号）の業務フロー」、「グランドライン及びヒップポイント値の取扱いの運用フロー」、「重心高値取扱いの業務フロー」を作成し、「国内認証提出書面取扱手続」に追加しました。

引き続き、必要な規定類の作成、見直しを進めるとともに、これら規定類に則った手続きを確実に実施して参ります。

#### (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

##### **【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。

##### **【第 1 回進捗報告後の主な取り組み】**

##### 1) 防風壁の設置及び走行路面の整備

6 月 8 日付報告に記載のとおり、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できなかったことが問題の一因と考えられることから、安定的に惰行法による走行抵抗の測定を行うため、本年 5 月から 6 月にかけて相良テストコースのメインストリート（全長 800m）に対して仮設の防風壁の設置と路面表層部の応急補修を行っていましたが、12 月より防風壁の本設と本格的な路面改修の工事を開始しました。防風壁は来年 1 月末、路面改修は年内の完了を見込んでおります。

## 2) 測定に与える影響の調査及び測定マニュアルの見直し

惰行法による走行抵抗の測定方法についての当社の技術規格を技術管理本部にて6月21日に制定しましたが、その技術規格をさらに充実させるべく、本年6月16日付で編成した専門チーム(11月1日付の組織改定で解散)が中心になって取り組んで来た惰行法による走行抵抗の測定方法の検討・改善及び測定技術の向上の成果や、熊谷での認証試験で得た知見を当該技術規格に反映させました。なお、前述の本設の防風壁も、この取り組みの成果を活かして安定的に走行抵抗の測定が可能となるように設計されております。

## (5) 四輪技術本部における閉鎖的な体質の解消

### 【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。

### 【第1回進捗報告後の主な取り組み】

上記1に記載のとおり。

## (6) 技術に関わる業務監査体制の強化

### 【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。

#### 【第1回進捗報告後の主な取り組み】

##### 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

第1回進捗報告では、四輪車及び二輪車において、国又は(独)自動車技術総合機構殿の審査にあたり、当社が提出している測定値及び図面值又は計算値に基づく認証試験について、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し、手続き等の改善を一部行った旨を報告いたしました。その後、四輪車及び二輪車の認証試験において、寸法・重量などの諸元測定試験結果など、認証を申請する際にメーカーが提出する社内試験結果の認証書類や関連業務について、本年11月までに確認し、基準適合に影響の無い誤記の訂正や裏付けデータの管理手続の明確化など一部改善を行いました。現在、四輪車及び二輪車において、認証試験に含まれない測定結果や計算結果に基づく諸元値の認証書類や関連業務についても調査を行っており、来年1月までに確認を終える予定です。

##### 2) 型式指定申請実施車種についての確認

四輪車の認証試験に関して、監査部門が指摘した立会試験における改善事項(例えば、社内試験結果の裏付けデータを確保するための公式立会試験におけるデータ測定方法の改善や試験データの保管方法を明確にするための試験標準の改善など)が、本年9月に型式指定申請を行った2車種において関係の設計・実験部門により着実に実施されていることを確認しました。



特に、監査部門による抜き打ちでの社内試験の立会い監査では、関係部門において、認証申請書と裏付けデータの整合性を確保する必要があることを踏まえ、試験状況の写真撮影や寸法測定などにより確実に裏付けデータを残すなどの取組みを自主的に行っており、法令遵守の意識が浸透しつつあることが確認できました。

## (7) 内部通報制度の利用促進

### 【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。

### 【第1回進捗報告後の主な取り組み】

今年度の内部通報の件数は四半期ベースで見ると増加傾向にあり、コンプライアンスに関する各種研修の実施の効果が少しずつ現れていると考えております。但し、海外子会社からの通報は僅かしかなく、その要因として、海外子会社の従業員の法令遵守意識が低いままであることが考えられるため、海外子会社向けのコンプライアンス研修プログラムを早期に策定し、実施することを計画しています。さらに、国内外子会社の業務監査でも、監査項目の一つとして内部通報制度の浸透度合いを確認しており、今後も周知徹底を図って参ります。なお、すべての通報案件について、事実関係を調査した上で、コンプライアンス上の問題が確認されれば、直ちにそれを是正する措置を講じております。

以上