

「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（5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4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）に亘って進捗報告を行いました。

前回までに、当初予定していた取り組みについては一通り実施が完了した旨も報告していたため、5回目となる今回は、今後も継続的に実施していく取り組みと新たな課題や更なる改善のための取り組みについて、2017年7～9月に実施したことを中心に記載して、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

前回ご報告のとおり、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。

さらに、本年6月より、コンプライアンスの意識を浸透させるため、パソコンを利用する全役員及び従業員を対象に、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”)を実施しております。クイズは、社会人或いは自動車メーカーの従業員として当然知っておくべき基本的な事柄や日常業務において役立つものを中心に、道路交通法、道路運送車両法、下請取引、個人情報保護、贈収賄規制、インサイダー取引規制、ハラスメントの防止、環境規制、製品安全(PL)、著作権法など幅広い分野にわたり、更には“リメンバー5.18”活動の中で総括した不正原因と再発防止策を復習する内容も含めて、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。

これまでに出题した67問のクイズの正解率の高さや事務局に対する設問の内容に係る問い合わせ状況などからは、ほとんどの者が真面目に取り組んでいるものと捉えています。先般の燃費不正問題の原因の一つは、【法令遵守に対する認識の希薄さ】であったことを深く反省し、このような地道な活動を継続していくことで社内の意識改革を更に進めて参ります。

2) 安全・環境に関わる技術基準についての研修

認証関係で技術者が遵守すべき法令等を洗い出した上で、安全や環境に関わる技術基準について6月までに二輪及び船外機の技術者向けについても講座を開設し、受講必須の対象者全員が受講した旨を前回ご報告いたしました。また、7月末まで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したことを確認し、四輪の技術者向けに引き続き、二輪及び船外機の技術者向けの技術研修もひとまず完了いたしました。

9月からは、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開始しました。今後も定期的に新たに受講が必要となる者の状況を調査し、認証関係の業務に携わる者全員が必要な法規を理解して業務に取り組むように継続して研修を実施して参ります。

	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	○	○	
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			○

※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。

今後新たな排出ガス・燃費試験法であるWLTP (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure) が導入されると、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。

このため、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。量産を開始してから出荷開始前の段階における抜取り試験設備による性能確認についても、新設した排ガス・燃費性能量産管理課において、より確実に行って参ります。

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認証試験のチェック体制の整備

2016年6月28日付で制定した「国内認証書面取扱手続」は、その後の組織改訂による責任体制の変更、運用上の見直し等により、今回までに4回の更新を実施しています。今後も、業務が社内規定通りに行われているかチェックを継続するとともに、常に状況の変化に対応するための見直しと更新を続けて参ります。

また、認証事前試験が確実に行われていることを確認する認証技術部の体制も強化しています。各課の増員に加え、今後法規が強化されていく二輪車の車載故障診断装置の認証試験に関しては、9月1日より認証技術部二輪認証技術課に四輪車で経験を積んだベテランを1名増員し、四輪車で経験済みの知見を二輪にも横展開する体制としました。

3) 認証業務の改善状況

新型スイ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、認証事前確認試験を確実にを行い確認することにより、7月以降は改善しています。今後も事前確認を継続して行うことにより、円滑な認証試験が実施できるよう努めて参ります。

また、申請書類の誤記訂正が7月以降に発生してしまいました。これについては申請書類作成時の二重チェックを確実に行うことにより、その撲滅を図って参ります。

(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) 燃費に係る量産抜取り試験の測定技術の向上

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認証試験に係る設備の見直し及び測定技術の向上を進めるとともに、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、量産抜取り試験についても認証試験と同等の精度で試験が出来るよう、その設備の見直し及び測定技術の向上を図って参ります。

(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) 開発プロセスの見直しとそのための組織の見直し

四輪技術本部については、その閉鎖的な体質の解消のため、2016年11月1日に「抜本的な組織の再編成」を行い、その体制と業務の進め方を見直しました。その後も引き続き、型式指定申請までに開発した車両の性能評価をより確実に出来るよう開発プロセスの見直しを進めています。

7月1日付の組織の見直しでは、先行開発段階において基本的な技術開発

を終えることで、機種開発段階における量産車の性能予測精度の向上及び量産車の燃費性能のより確実な確保を図るため、パワートレインの設計部門について先行開発を行う四輪第一パワートレイン統括部と機種開発を行う四輪第二パワートレイン統括部に分けるとともに、四輪車体・プラットフォーム統括部に先行開発を行う「四輪プラットフォーム開発部」を設けました。

2) 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作り込みのために設計変更を行う場合があります。

しかし、そのような設計変更を行う場合において、それが法規・認証に関わるか否かや燃費性能に影響を与えるか否かの確認手順及び承認ルートが明確にされていませんでした。

このため、社内規程を改定し、交通安全環境研究所自動車認証審査部による申請受付日以降にこれらの設計変更を行う場合には、カーライン長及び四輪技術品質部長（二輪については、カーライン長及び二輪車両品質部長）の承認に加え、法規・認証に関わる場合には法規認証部長、さらにパワートレイン、シャーシ及び車体外形など燃費性能に影響を与えるような場合には四輪車両性能技術部長及び認証技術部長（二輪については、認証技術部長のみ）による承認を経ることをルール化しました。

3) 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、技術開発部門から独立した立場で、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、設計者が日々入力している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が 9 月末までに完成したところであり、10 月の工数集計から運用します。

また、設計開発の現場に深く入り込んで開発工数の分析、業務プロセスの見える化及び課題の整理を行いました。その結果、特に要求仕様、装備などの商品の企画段階で決めておくべき項目が決まっていなかったために開発の手戻り、設計変更が多発し、開発工数の増大など様々な問題の発生要因となっていることが分かりました。このため、関係部門と企画段階で決めておくべき項目の洗い出しを行い、9 月に四輪について 87 項目を決定しました。二輪については、2018 年 3 月末までに決定する予定です。

開発の基礎となる各部品毎の設計手順については、その作成のルールを 6 月末に制定し、9 月までに関係者の教育を完了いたしました。今後、各部門においてこの新ルールに基づく、各部品の設計手順の見直しを進め、2018

年3月末までに完了させる予定です。

設計に係る標準類と開発に関連する資料、成果物を使い易く、見易く、一元的に管理、表示するためのシステムの構築については、今年の10月から一部での運用を開始し、来年4月から全設計部門への適用を行う予定です。

4) 人事交流の実施及びその効果

昨年7月1日付で発足した人財育成委員会の主導で立案、実施を開始した四輪技術本部と開発本部から他本部への異動による人事交流は、2017年4月1日付で7名（生産技術、購買、知的財産など）、2017年10月1日付で8名（管理、工場、国内営業など）のローテーションを継続して実施しております。

また、入社10年までの若手社員を対象に、研修を目的とした人事ローテーションの強化と、昇進の要件としている異動経験の内容の見直しを進め、より幅広い視野を持つ技術者の育成に繋げて参ります。

(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て参りました。

上記の監査で見つかった改善が必要な項目については、責任部門に改善指示を行い、改善が完了するまでフォローしてきましたが、ほぼ必要な改善が完了しました。

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定期的にサンプリングで調査して参ります。

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、試験結果報告書の承認及び認証関係書類の保管ルールの周知状況、更に認証立会試験の前に行う事前確認試験などについて、前回とは別の技術者（係長及び担当レベル）に聞き取り調査を行いました。

その結果、一部、認証関係書類の保管期間など理解が不十分であったものの、認証法規の理解やその遵守への意識は確実に向上していることが確認できました。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確認して参ります。

(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】

毎年10月の企業倫理月間に合わせて、昨年より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、ポスターには内部通報窓口の連絡先も記載しております。今年は、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掲示を開始し、これにより、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を高めて参ります。

(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ました。

その結果、思い込みによる間違いが起きやすい規程類やルールが明文化されず新たに規程類の制定が必要など、業務をより良くするための改善提案が数多くあげられました。これらについて、業務見直しと規程類の整備を進めており、これまでに約半数の改善が完了いたしました。残った提案についても、引き続き改善を進めて参ります。

また、10月には再度業務を止めて、上記の残りの改善提案について、改善が完了していない原因と今後の方針を討議するとともに、他部門での取り組みや改善事例を共有、横展開することで、社員の意識を改革し、再度自部門の業務振り返りを行う日を設定します。

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参ります。

以上