

「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（9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8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、同年12月26日、2018年3月27日、同年7月5日）に亘って進捗報告を行いました。

2016年6月8日付報告に記載の再発防止策については、第4回の報告で一通り実施が完了したことを報告させていただき、以降はさらなる改善や安定化に向けた取り組みを継続的に実施しております。本日、これら取り組みの最新状況を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、それぞれに係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。

#### 【前回報告までのまとめ】

全社員に対してコンプライアンスの意識を向上させる取り組みとして、①役職者研修、入社後の年次研修などすべての階層別研修でコンプライアンスに関する講座の実施、②毎日のパソコン起動時に日替わりのコンプライアンス関連のクイズの出題、③経営トップが陣頭指揮する「報告・連絡・相談」徹底及びそのためのポスターの掲示等を行って参りました。

また、技術者に対する安全・環境に関わる技術基準に関する研修として、27の講座を立ち上げ、講座別の必須の受講対象者を定期的に確認することにより、新入社員や異動のあった者も含め全受講対象者に対して実施しています。さらに、Eラーニングシステムにより理解度確認を行っています。

これらの取り組みにより、技術者を含む全社員の法令知識と法令遵守の意識が高まってきていると考えております。今後もこの活動を継続し、法令遵守の意識を定着させて参ります。

#### 【上記に対する追加又は変更点など】

既存の27講座に加え、「公道走行試験」、「内装材料の難燃焼性試験」、「二輪 点火性能試験」「二輪 ブレーキ認証」など合計7講座を新たに設定しました。

今後も、新しい法規や規程の制定や改定などの必要に応じて法規認証講座の立上げや教育内容の修正を行い、全員が関係法規を確実に理解して業務に取り組むことで、再発防止を確実なものにして参ります。

## (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。

## (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。

## 【前回報告までのまとめ】

### 1) 走行抵抗申請値決定に係る責任の明確化、チェック体制の強化及び惰行法測定技術の向上

これまで、走行抵抗申請値及び申請燃費値に関しては、商品企画部門での開発目標の設定から、設計部門での車両開発、開発された車両の性能評価までの全てが四輪技術本部内で行われていました。2016年11月1日の組織見直しではこれを改め、四輪技術本部から独立させた四輪商品・原価企画本部の商品企画部門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主導するとともに、「申請燃費値および走行抵抗値決定会議」の招集と申請値決定の責任を持ち、技術管理本部の認証技術部が走行抵抗及び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りました。

新たに設置された認証技術部では、走行抵抗測定用の風速計の設置や路面の整備など惰行法測定のための試験設備の整備を行うとともに、詳細な試験手順を社内規程として定め、担当者の教育を行うことにより測定技術の向上を図りました。これにより、設計部門から独立して性能評価を行える技術力を身に付け、チェック体制の整備を図りました。

排ガス・燃費試験については、この認証技術部が自ら事前確認試験と認証試験を確実にを行うことにより、法令遵守の徹底を図っています。また、排ガス・燃費以外の認証試験については、設計部門が行う事前確認試験及び認証試験に認証技術部が立ち会い、試験手順や試験結果が適切であることをチェックして法令遵守の確認を行っています。これらの取組みにより、認証試験が全体的にスムーズに実施されるようになってきています。二輪の認証試験についても、同様に認証技術部が事前確認試験及び認証試験のチェックを行うことにより改善してきています。

さらに、2017年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、量産車の燃費性能についても厳格にチェックする体制としました。

これらの取組みにより、社内のチェック体制、担当者が思い込みで間違ったやり方を行わない体制、また、不正を防止する体制が整備でき、同種問題の再発は確実に防止できると考えております。

### 2) 認証関係書類の作成に係る手続きの改善

2014年に型式指定いただいた機種において、認証の申請書である試験車両選定事由書の記載ミスをしていたことが、2018年6月、当該機種のマイナーチェンジの認証計画策定の過程で判明しました。

これは、法規認証部門が、複数の設計部門が関わる認証試験の試験車両選定事由書の作成過程において、一つの設計部門から出された性能に影響を及ぼす設計変更を見落としていたことが原因です。

このため、複数の設計部門が関わる認証試験の試験車両選定事由書の作成過程において、性能に影響を及ぼす図面及びその設計変更を見落とさないようにするため、認証試験毎に設計部門の中で性能開発を行っている部門を責任部門として定め、選定事由書の作成前後でチェックすることをルール化しました。

### 3) 打刻管理の改善

2018年6月に、エンジン打刻面のひずみにより型式打刻が不鮮明なエンジンが、工程内検査で検出することができずに車両に搭載され、工場から出荷されていたことが判明しました。

エンジン打刻の管理については、2017年6月の第4回四半期報告で報告したとおり、国土交通省の監査による指摘を受けて、打刻の現場に字体の見本を掲示することによりその確認の徹底を図ってきたところですが、この事案の発生を踏まえ、国内全工場の打刻の工程内検査に画像判定装置を導入する等のハードウェアによる改善を図るのに加え、社内規程を改訂し、打刻作業専任者の定期的な教育をルール化することにより、管理の強化・徹底を図りました。

#### 【上記に対する追加又は変更点など】

##### 1) 認証関係書類の作成に係る手続きの改善

2018年6月に、試験車両選定事由書の記載ミスが見つかったことを受けて、2018年7月に、現行生産全四輪車に対して過去の認証関係書類の総点検を実施しました。その結果、複数の記載ミスが見つかり、過去にさかのぼって申請書の修正を行いました。それぞれの記載ミスに対して、発生原因を分析したところ、認証書面取扱手続や認証提出書面記載要領などの社内規程に不明確な部分があることが判明したため、2018年7月末までに、関係する6件の社内規程を見直しました。

一方、二輪については、2017年4月及び7月に決裁をいただいた機種において協定規則の認可証に係る記載に誤りがある事が判明し、2018年12月に申請書類の修正を実施しました。これは、認証担当部門の中で、協定規則の担当者と国内認証担当者との連携が取れておらず、責任の所在が不明確になっていた事が原因でした。このため、2018年11月に協定規則を使った申請をする場合の責任の所在と業務手順を明確にする認証担当部門の内規を新設しました。

なお、この事案の発生を受けて二輪についても2018年12月に、現行生産全二輪車に対して四輪車と同様に過去の認証関係書類の総点検を実施しましたが、記載ミスは有りませんでした。

#### (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。

#### 【前回報告までのまとめ】

以下の4項目の取り組みを行ってきました。

#### ① 組織と開発プロセスの見直し

2016年11月1日に抜本的な組織の再編成を行ったのに加え、2017年7月1日の組織見直しでは、四輪技術本部内において先行開発を行う部門と機種開発を行う部門を分け、先行開発を強化し、機種開発プロセスと分けることで、機種開発に入る前に基本的な技術開発を終えるべく、開発プロセスの見直しを行いました。開発日程は、認証取得に必要な日数に対し余裕を持った日程としています。

また、2018年4月1日には、将来技術の開発を行う開発本部に残されていたハイブリッドシステムの量産開発部門及び自動ブレーキ等の予防安全システムの量産開発部門についても、それぞれ四輪技術本部内で先行開発を行う部門に移管しました。

#### ② 設計変更に係るルールの整備

設計変更については、変更内容が法規、認証、品質上問題が無いことを第三者の目で確認するための手順及び承認ルートを明確にし、ルール化を行いました。

まず、型式指定申請以降に発生する排出ガス・燃費性能に影響を与える設計変更について2017年10月より運用を開始しました。

続いて、2018年7月より、型式指定申請前の設計変更及び衝突安全、強度、操縦安定性、騒音、ブレーキ性能などの排出ガス・燃費以外の性能に影響を与える設計変更についても、出図以降で認証に関わる項目の設計変更を行う場合には、必ず法規認証部門に加え、当該設計変更に関係する性能の開発及び評価に責任を持つ部門と事前調整を行うこととしました。また、合わせて、設計変

更に係る情報を関係部門に正確に伝達するために、設変通知票に設計変更の内容に加え、変更を行う理由を記載することもルール化し、運用を開始しました。

これにより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。

### ③ 開発の進捗管理及び設計標準類の整備

技術管理本部の開発監理部において、開発部門におけるすべての開発業務について、日程、工数、進捗、成果物等の管理や情報共有に係るルール及び設計手順書などの標準類の作成ルールの策定及び明確化を進めています。

### ④ 人事面での対応

人事面においては、係長への昇進間近の者から管理職までのリーダー格の技術者を対象に、本部を越えるローテーション人事（2～3年の期間を定めた異動）を2016年から4回延べ30名について行ったのに加え、入社後10年までの若手技術者のローテーション人事を2016年以降は年間200名規模で実施し、より広い視野を持つ技術者の育成を進めています。

これらの取組みにより、技術部門内の閉鎖的な体質の解消が図られてきています。

### 【上記に対する追加又は変更点など】

特にありません。

## (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。

#### 【前回報告までのまとめ】

四輪車及び二輪車の認証試験業務について、監査部と監査役が連携して、認証書類と裏付けデータの整合性やデータ取扱状況などの確認、試験標準・業務マニュアル整備状況の確認、及び責任部門への改善指示・改善完了までのフォロー実施により、必要な改善が完了したことを確認しました。

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、定期的に監査して参ります。

#### 【上記に対する追加又は変更点など】

社内の監査で完成検査の問題を発見できなかったことを反省し、2019年6月1日付けで、従来の監査部を監査本部に体制強化し、その下に技術・生産監査部を新設して、技術や生産関係の業務に精通した人員を増強しました。

今後、監査体制の強化及び監査手法の充実については、完成検査に係る再発防止策の実施状況報告において報告してまいります。

### (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。

## 【前回報告までのまとめ】

2016年4月に全面的に改訂した当社グループの行動指針と内部通報制度について、グループの全従業員への浸透を図るため、行動指針と内部通報の連絡窓口が記載された小冊子の全員配布、朝礼等での唱和、階層別研修及びEラーニングによるコンプライアンス研修における制度紹介等の周知活動を行って参りました。

また、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、そのポスターを報告・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参りました。

より一層機能する制度にすべく、通報の促進活動を継続的に行うとともに、利用し易さの面でも制度を充実させて参ります。

## 【上記に対する追加又は変更点など】

上記に記載の取り組みにより、2016年4月に内部通報制度を一新して以来、通報件数は安定的に推移していますが、内部通報制度が完成検査問題の発見に有効に機能しなかったことから、より通報しやすく、且つ関係者からの協力が得られやすくなるよう、制度改善を進めて参ります。

今後、さらなる内部通報制度の改善については、完成検査に係る再発防止策の実施状況報告において報告してまいります。

## (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2017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。その後、2017年10月に2回目、2018年5月18日に3回目の活動を行い、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ておらず新たに規程類の制定が必要であることなど、業務をより良くするための改善提案が数多く上げられ、技術部門内において法令遵守や業務改善への意識が定着してきております。

しかしながら、これまでの活動において完成検査問題を自ら見つけることが出来なかった反省に立ち、2019年5月17日実施したリメンバー5.18(4回目)では、技術部門のみならず全社で業務(工場はライン)を止めて、もう一度業務の根幹に立ち戻りながら業務の見直しを行いました。また、当日は、他部門で起こった課題を他人事とせず自分のことと捉えて業務に取り組むための危機管理研修を役員・部長向けに行いました。

今後もこれを毎年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。なお、リメンバー5.18に係る今後の活動については、完成検査に係る再発防止策の実施状況報告において報告して参ります。

以上述べたとおり、技術者の法令遵守の意識付け、認証業務における各部門の責任の明確化とチェック体制の強化、設計開発業務における開発プロセスの見直しや人事交流等により、同種問題の再発防止体制は整い、認証業務における不正は未然に防止できるようになったと考えております。今後もこれらを継続的に実施することにより、適正な認証業務の遂行に努めて参ります。

以上