

エンジン国内認証問題と再発防止に向けた取り組み

直面する課題に真摯に向き合い、一人ひとりが、それぞれの立場で徹底して再発防止に取り組めます。

当社は、2023年3月17日に、現行機種ของフォークリフト、建設機械用エンジンの排出ガス性能に関する国内認証での法規違反について公表し、対象機種の出荷を停止するとともに、フォークリフトに関しリコール対応などを進めてきました。また、特別調査委員会による調査を進め、その結果を2024年1月29日に国土交通省へ報告しました。

お客様やお取引先様、株主の皆様をはじめ、多くの関係者の皆様に、多大なご迷惑をおかけしていますことを改めて深くお詫び申し上げるとともに、二度とこのような行為を繰り返すことのないよう、しっかりと立ち止まり、コンプライアンスの再徹底に全社をあげて取り組んでまいります。



エンジン国内認証問題の概要

これまでの経緯

2023年3月17日に産業車両用エンジン4機種の法規違反を公表し、独立した外部有識者からなる特別調査委員会を設置いたしました。2024年1月29日に監督官庁に報告、開示した、この委員会による調査結果により、フォークリフト用エンジン旧型5機種を含めた9機種、建設機械用エンジン旧型1機種の認証で違反行為があったこと、また、建設機械用エンジン現行1機種では排出ガスの規制値を超過していたことが明らかになりました。これに加え、自動車用エンジン3機種での出力試験でも新たに判明した違反行為の指摘もありました。

この内容に対し、国土交通省から2024年2月22日に是正命令、3月5日に産業車両用エンジン3型式の型式指定取消の

違反の内容と違反行為について

調査の結果判明した産業車両用エンジンに関する不正行為は、産業車両用のガソリンエンジンおよびディーゼルエンジンのいずれについても行われていました。また、開発段階の他、量産

特別調査委員会調査で判明した内容

すでに出荷を停止しているフォークリフト用現行3機種および、建設機械用現行1機種を含む、**フォークリフト用9機種**（うち5機種は旧型）および**建設機械用2機種**（うち1機種は旧型）で違反行為

出荷停止中の**建設機械用ディーゼルエンジン現行1機種**において、**排出ガス規制値を超過**

加えて、**自動車用ディーゼルエンジン3機種**について、トヨタ自動車・日野自動車が行う認証申請手続きの中で、当社が担当し行った**出力試験で違反行為**（出荷基準値は満たすことを確認）

処分を受け、3月22日には、国土交通省へ再発防止策を報告いたしました。なお、営業利益への影響として、関連費用を2023年3月期に207億円、2024年3月期に525億円計上しました。

移行後の抜き取り検査においても不正行為が行われていました。開発段階の認証取得時における主な違反行為は次のとおりです。

- 排出ガスの劣化耐久試験において**実測値と異なるデータ**を使用した
 - 試験中に**部品などを交換**した
 - **量産品と異なる制御ソフト**を使用した
 - **複数の測定値から値を選択**した、**データの見栄えを補正**した
- また、量産品の抜き取り検査時には、
- **規程と異なる頻度**で実施したり、**量産品と異なる制御ソフト**を使用したなどがありました。

特別調査委員会は、これらの違反行為を以下の3種類に分類しました。

● **認証を取得するために試験結果の書き換えを行うなど、法規に違反することを認識しつつ故意に不正行為におよんだ事例**

● **不正行為を行わなければ認証を取得できないといった緊迫した事情もなく、数値のぼらつきを目立たなくする目的で行ったデータを書き換えるなどの事例**

● **法規の認識や理解の不足から法規違反の明確な認識を欠いたまま不正行為におよんだ事例**

当社の振り返りと受け止め

上記のような違反行為が行われた背景について、過去20年の当社の取り組みを振り返ると、海外生産の展開や積極的なM&Aの実施などにより、売上高、従業員数、拠点数などが飛躍的に拡大し、エンジン事業においても、国内外での生産

能力やディーゼルエンジンにおける役割などの拡大に取り組む中で、社会の変化や各国・各地域の法規制、市場の動向の変化などに対し、当社に足りなかったことは次の点であったと認識しています。

[当社に足りなかったこと]

- **環境変化をしっかりと捉え、法規制、市場の動向に対し、自らやることを考え抜き、そのための取り組みや対応を正しく行おうとする姿勢や決意を持っていなかった**
- **産業車両エンジンの排出ガスの規制強化という変化点を正しく、感度よく認識せず、認証制度を理解しないまま、必要な人・モノ・カネをきちんと手当てできなかった**
- **規模の小さな事業、声の小さな機能を、こうした行為を行わざるをえない環境にしてしまい、現場や職場の悩みや苦しみを、組織として汲み取ることができなかった**

特別調査委員会からの当社への提言

2024年1月29日に公表した特別調査委員会の報告書では、直接的なものから基盤整備のものまで多岐におよぶ対応策が提言されましたが、それらは以下の3点に要約することができます。

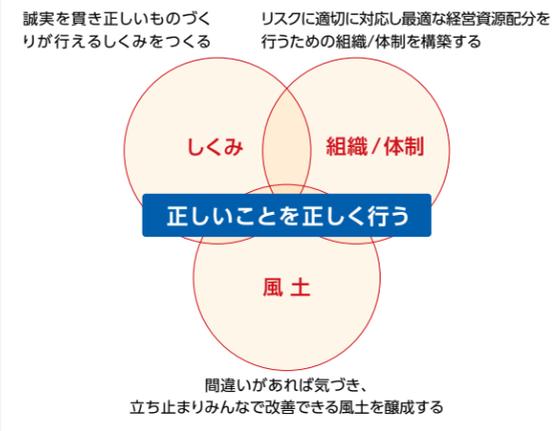
1. **コンプライアンス文化の醸成**
2. **不正行為の防止及び早期発見に資する仕組みの整備**
3. **経営陣における意識・行動の改革**

今回の問題は、特定の機能や組織の問題ではなく、会社全体の問題として捉え、問題の重要性やその背景などについて、これまで全社をあげて議論し、課題を共有してきました。今、当社は本当にモノづくりができる「風土」「しくみ」「組織/体制」を備えているかが問われており、製造業の原点、基本に立ち返り、二度と起こさないという強い思いを持つことが必要です。再発防止に向け、まずは立ち止まり、しっかりと整理・反省し、その上で、次ページで紹介するように、これからの取り組みに重点を置いていきたいと考えています。

再発防止に向けた取り組み

原点に立ち返り、再出発を

当社は、再発防止に向けて、「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「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。そして、エンジン国内認証問題にとどまらず、今一度、組織風土上の課題にまで踏み込んで、どのような取り組みを行うべきか徹底的に検討し、全社をあげて改革を推進してまいります。



本気で取り組む3つの改革

「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、実施状況や効果を社長・事業部長・チーフオフィサーなどをメンバーとする「再出発委員会」で確認しています。

2024年3月26日には、社長の伊藤はじめ、事業部長、関係役員など20名が出席し、当社の再発防止策を推進するため、再発防止プロジェクトを「再出発委員会」と改め、始動しました。3月22日に公表した再発防止策について、国土交通省からご指導を受けた内容を確認したの続き、エンジン事業部が

取り組むデータ自動保存システム導入や、開発標準日程のあり方、法規認証部門のさらなる体制強化の方策など、取り組みの進め方について議論しました。

今後も、各取り組みの進捗をこの委員会で確認していき、社内外にもその内容を周知、共有していきます。



再発防止プロジェクト改め「再出発委員会」として始動(2024年3月)

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の醸成

風土の改革としては、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の醸成、を考え方としています。今回の事案では法規違反が確認されましたが、一人ひとりが最も心に刻むべきことは、コンプライアンスを最優先にする風土が醸成されていなかったという点です。会社のしくみや組織/体制に加え、やはり最も大切なことは、一人ひとりのコンプライアンス意識であり、誰もが隔たりなくコミュニケーションがはかれる風通しの良い職場風土だと考えます。

取り組み事例として、まずは、経営トップやチーフオフィサー

考え方 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

- ① 会社としての明確なメッセージを繰り返し発信し、個々人が自らの立場で理解し実践
- ② 前例を鵜呑みにせず、問題ないか自ら考え、相談・確認する人材の育成
- ③ 上下の隔たりのないフラットな双方向コミュニケーションを促進

がメッセージを出し続けることが必要だと考え、直接の対話やアーカイブ動画配信、社内報、社員向けのブログなど、さまざまなツールで取り組み・考え方を発信しています。また、前例を鵜呑みにせず、自ら考え、改善する人材の育成のため、品質改善提案制度を導入し、コンプライアンス意識のさらなる向上に努めていきます。社内イントラや投書による提案窓口を設置し、優れた提案は経営陣から表彰したり、社内紹介を実施していきます。今後、社内でもコンプライアンスが基本の基本と発信し続け、教育も充実させつつ、各職場でのコンプライアンスについての議論、多様なコミュニケーションの充実をはかっていきます。



対話・動画・文章など多様な媒体を通して、トップのメッセージを社員に直接届ける

しくみ

誠実を貫き、正しいものづくりが行えるしくみづくり

しくみの改革としては、誠実を貫き、正しいものづくりが行えるしくみづくり、を考え方とし、標準化・明確化された開発・認証・品質保証プロセスの整備や、開発・認証プロセスにおける牽制・監視機能の強化に取り組んでいきます。

具体的には、品質やルール遵守に自信を持って製品を世に出す全社品質管理システム(QMS)の再構築が急務であることから、エンジン事業部が先行して標準類の再整備や、法規適合のためのプロセスの規程化・標準化などに取り組んでいます。また、開発・認証プロセスにおける、牽制・監視機能の強化をはかるために、外部機関と協業して品質統括監査のしくみを

構築し、運用を始めました。より良いモノづくりができるように、事業部の品質保証部から本社の品質統括部までが3つの防衛ラインとして異なる視点・役割で監査を行います。(P48-49「お客様との関わり(品質統括)ページ」をご参照ください)

考え方 誠実を貫き、正しいものづくりが行えるしくみをつくる

- ① 品質管理ルール、プロセス、手続きの見直しと明確化
- ② 品質管理に不可欠な情報や考え方、知識を習得するしくみづくり
- ③ 開発・認証プロセスにおける牽制・監視機能の強化

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

組織/体制の改革としては、不正の原因に産業車両用エンジンに対する本格的な排出ガス規制の導入という新たな課題に対応できなかったという感度の低さがあったことから、リスクに適切に対応し、環境変化を自らが察知し対応できる組織/体制を整えていきます。

取り組み事例として、事業に関わるあらゆるリスクを検知し、正しく評価する機能を持つ「リスク管理委員会」の設置が上げられます。全社横断でリスクに対して感度を上げて対応し、

必要な人・モノ・カネを投入していきます。また、全社のコンプライアンス推進および企業活動でのリスクを統括・管理する専任組織としてリスク統括部を設置した他、コンプライアンス、品質、法規の各機能軸で各事業、グループ全体を統括するチーフオフィサーの設置も行いました。今後は、それぞれのオフィサーや統括機能が真の意味で現場を見て、話を聞き、その悩みや課題をしっかりと汲み取り、対応していきます。

考え方 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

- ① 事業に関わるあらゆるリスクを検知し、正しく評価する機能の強化
- ② リスクを回避し、最小化する機能の強化
- ③ 業務プロセスにおける統制ルールの実効性の向上と運用の再徹底
- ④ 全社横断で業務の適正性を担保する体制の強化
- ⑤ 目標や課題を事業部や部門間で共有し、協力する体制の整備



グローバル・チーフ・コンプライアンス・オフィサー(GCCO)
経営役員
深川博志



チーフ・クオリティ・オフィサー(CQO)
執行職
赤塚裕哉



チーフ・リーガル・オフィサー(CLO)
執行職
小島多重子

再出発に向けて

当社の再出発に向けて、再発を防ぐしくみや組織/体制の整備に取り組んでいきますが、今回の事案を一人ひとりが認識し続け、基本を徹底し続ける風土づくりには、時間も手間もかかり、終わりがありません。私達、豊田自動織機が、「豊田綱領」を社是とするにふさわしい会社であり続けるために、やめてはいけなない挑戦、絶対に譲れない本気の挑戦だと考えています。それぞれの部門に合わせた考え方や取り組みを自らが考え、全員が自分事として再発防止に取り組んでまいります。