

2025 年 3 月 26 日

国土交通大臣 中野 洋昌 様

株式会社豊田自動織機
代表取締役社長 伊藤 浩一

是正命令に対する再発防止策の実施状況についての四半期報告（第 4 回 2025 年 3 月 25 日時点）

第 1. はじめに

株式会社豊田自動織機（以下、当社）は、2024 年 1 月 29 日、貴省に対し、2023 年 3 月 17 日に公表した認証申請での法規違反行為を受けて、当社と利害関係のない独立した外部有識者による特別調査委員会の調査結果を含め、ご報告いたしました。

当社は、貴省より、その後、立入検査を受け、2024 年 2 月 22 日付けで道路運送車両法 75 条の 3 第 5 項に基づく是正命令を受けました（同日付「自動車の装置の型式指定申請に係る違反の是正命令」。以下、本件是正命令）。

当社は、社会の中で事業活動を営む責任ある企業として、基本として順守すべき認証制度の意義・重みに鑑み、本件是正命令の内容を極めて重大に受け止め、経営として深く反省し、二度とこうした法規違反の行為を繰り返すことのないよう、再発防止策を策定し、2024 年 3 月 22 日付けで貴省にご報告させていただきました。

当社としましては、「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るために、会社として一旦立ち止まり、二度と不正を起こさない会社として再出発すべく、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 つの改革を中心として再発防止策を実施してまいりました。

前回のご報告から約 3 ヶ月が経過しましたので、2025 年 3 月 25 日時点の四半期の再発防止策の実施状況について、以下のとおりご報告申し上げます。

なお、本報告内容につきましては、当社の社長を議長として、会長、副社長、チーフオフィサー、事業部長、本社関連役員・部門長で構成される再出発委員会で審議し、当社取締役会の経営の立場からの改善指示等を踏まえた上で、貴省へご報告するものです。

第 2. 再発防止策の進捗状況の概要

「豊田自動織機が講ずるべき措置」として本件是正命令にてご指摘いただいた各項目について、特別調査委員会からの指摘事項（特別調査委員会の報告書（以下、委員会報告書）に記載された再発防止策の提言等）も踏まえて策定した本年 3 月 22 日に提出した再発防止策に対し、12 月 20 日の進捗状況報告のとおり、再発防止の取り組みを進めており、すでに実行済み、または運用中の項目については、これを継続してまいります。今四半期の進捗として、新たに実行済み、または運用中となった主な事項は下記のとおりです。

これらを含む再発防止活動全体の 3 月 25 日時点での進捗の詳細につきましては、末尾別表をご参照ください。

1) 会社全体の業務運営の再構築

グローバル チーフ コンプライアンス オフィサー（以下、GCCO）を委員長とし、会長、社長、事業部長、その他関係役員、米国のチーフ コンプライアンス オフィサー、外部弁護士も参加する「コンプライアンス委員会」の第 3 回会議を 1 月 17 日に、第 4 回会議を 3 月 14 日に開催し、国内外の連結子会社を含めたグループとしてのコンプライアンス推進体制の再構築の進捗状況や内部通報制度の活用状況と分析結果などについて議論したほか、米国チーフコンプライアンスオフィサーからの米国法令動向や活動進捗の報告などを実施しました。また、第 4 回では、上記の内容に加え、2025 年度以降に向けた活動計画、必要なリソースの確保などの課題について協議しました。

また、GCCO を委員長として、会長、社長、事業部長、その他関係役員が参加する「リスク管理委員会」の第 2 回会議を 3 月 11 日に開催し、コンプライアンスに関するリスクを含めたリスク評価の結果から、第 1 回の委員会で洗い出した重点となる項目に対するリスク低減活動の進捗状況の確認、新たなリスクの動向や個別のリスク事案への対応などについて協議いたしました。このほか、昨年度に全社全部門で洗い出した、業務に関連する法規リストの更新を含め、2025 年度のコンプライアンス リスク評価の実施計画を策定いたしました。

こうした内容を産業車両部門、エンジン部門を含む全社に展開するため、本社・事業部の代表部門によるコンプライアンス会議およびリスク管理会議を開催し、さらには全職場へ周知してもらうため、事務局であるリスク統括部から各事業部の部門長へ直接説明・周知する場を設定し、リスク感度を高める活動を継続して進めてまいります。

2025 年 2 月 25 日には、役員・執行職のコンプライアンスに関する知識を深め、役員としての法的責任に関する理解や意識をさらに高めるため、外部弁護士を講師として、社長、会長をはじめとする全役員・執行職を対象に、役員法令講習会を開催いたしました。事前に参加者から集めたコンプライアンスに関する質問をもとに、講師が参加者と議論しながら回答する形式で実施し、理解を深めました。

社内のルール順守を再徹底するための社内規程の整備に関しては、昨年 12 月末を目標に進めていた、全社に共通する決まりごとである「全社規程」を 5 階層に層別して規程体系を整える活動を計画通り完了いたしました。今後は全社規程と、事業部ごとに定めるルールである「事

業部規則」との関連付けを明確にしていまいります。その上で、規程の抜け漏れや、規程ごとの関連付け、および定期的な見直しを行い、内部統制の強化を進めてまいります。

問題を風化させない取り組みとして、今回の事案を自分事として捉え、自ら行動していくため、貴省へ再発防止策を報告した3月22日を「再出発の日」として、毎年、今回の法規違反について振り返り、二度とこうした問題を起こさないという決意を再確認する日といたしました。初回となる今年度は、3月21日を再出発の日として、何が起きたのか、何が問題だったのかを再確認するとともに、各職場でも同様の状況がないか、同じような問題を起こさないために、各職場や一人ひとりが何をすべきかを議論し、トップからのメッセージに加え、職場のライン長自らがコンプライアンスに関するメッセージを発信する職場単位のミーティングを全社で実施いたしました。また、4月には外部講師によるコンプライアンスに関する講演会を開催し、全社へ動画で配信するほか、今回の問題を含めた当社の重大な問題事象を振り返り、同じような問題を繰り返さないよう、風化を防止するための社内展示を常設して役員や社員の啓発を進め、全社でコンプライアンス意識を醸成してまいります。

2) エンジン・車両開発全体の業務管理手法の改善

事業部間の歪んだ力関係の是正策として、事業部の枠を超えて、事業部間で対等に議論できるしくみづくりを進めております。具体的には、2023年7月より、産業車両・エンジンの両事業部の担当者、部長、役員が面着で参加する「L&F-エンジン情報共有会」を週に1回の頻度で開催してきました。1年以上、定例の情報共有会として継続的に開催・運用することで、両事業部の困りごとや発生した課題をタイムリーに議論する場として定着してまいりました。今後も、両事業部間で率直に、対等に議論できる場として運営を続けてまいります。

自動車ディーゼルエンジンについて、2024年10月からトヨタ自動車との共同開発を開始しておりましたが、本年3月1日には、同社と共同開発契約を締結し、契約に従って、それぞれの役割を果たしてまいります。

3) 不正行為を起し得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築

法規・認証機能の強化として、これまでに産業車両部門、エンジン部門で独立した法規・認証機能を設置し、人員の増強も進めてきたほか、開発部門への牽制などの役割・権限を社内規程で明確化するとともに、本社の品質統括部による品質統括監査により、それぞれの法規・認証部門が適正に機能していることを確認することで統制がとれる体制を構築してまいりました。その他の事業部の法規・認証機能の体制整備・機能強化を推進するため、GCCO、産業車両部門、エンジン部門の法規・認証機能の担当役員と部長、その他の事業部の法規・認証機能の部長による「法規・認証部門長連絡会」をリスク統括部が事務局となって1月28日に開催し、各部が抱える課題の共有を行いました。また、第2回の会議は、上記の参加者に加え、社長も参加して3月21日に開催し、法規・認証機能のあるべき姿、それに向けた先行事例の共有や改善すべき点などについて議論いたしました。本連絡会を各事業部の法規・認証機能を支援する本社機能の役割として位置づけ、今後も適宜運用してまいります。

全社の研修整理および必要な教育の再構築に向け、昨年 12 月末を目標に教育実施状況の洗い出しを進めておりましたが、計画通り完了いたしました。また、社内研修について、管理部門による統制を効かせるための手続きを定めた研修管理規程も本年 1 月 1 日付けで施行いたしました。

第 3. 今後の予定

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 つの改革を中心として、社是である豊田綱領の精神に基づき、会長、社長をはじめとする経営陣の強い決意のもと、経営層・社員の一人ひとりが一体となって、全社で再発防止に取り組んでまいります。

今後の再発防止の進捗状況につきましても、当社の社長を議長として、会長、副社長、チーフオフィサー、事業部長、本社関連役員・部門長で構成される再出発委員会で審議し、当社取締役会の経営の立場からの改善指示等を踏まえた上で、次回 5 月末時点での進捗を貴省へご報告申し上げる予定です。

以上

【別表】			※【実施済み】 予定していた実施内容が全て完了し、継続的または定期的に実施する性質ではないもの 【運用中】 予定していた実施内容が全て完了して運用段階に移行しているもの、または当初から継続的な実施を念頭に現在実施中のもの 【準備中】 着手しているが、予定している内容のうちの一部が未完了となっているもの 【実施予定】 現時点では構想段階のものまたは着手していないもの
① 会社全体の業務運営の再構築			
1)『経営幹部の産業車両用エンジンや法規・認証に関する認識の再構築、経営幹部の責任の明確化』を実現するための措置			
是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)産業車両用エンジンに関する認識の向上	・事業計画の見直しを含めた、産業車両部門及びエンジン部門の課題について、社長直轄でチーフオフィサーも参加する検討会議を設置し、規程化して継続的に運用	運用中	・社長直轄で、両部門の事業部長に加え、チーフオフィサーも参加する課題検討会議を設置 ・ <u>第3回課題検討会議を2月13日に開催</u> し、両事業部で連携して対応すべき課題について協議
		運用中	・産業車両部門及びエンジン部門が、両部門にまたがるリスクや課題を共有、対等に議論できる場を与えるため、社長、チーフオフィサー、その他関係役員・執行職が参加するチーフオフィサーミーティングに、両部門の法規・認証担当役員も参加し、法規・認証の課題をタイムリーに報告する場として活用
		運用中	・チーフオフィサーミーティングの位置づけ、役割のルールを定め、社内規程化し、運用中
(2)エンジン事業部幹部のリスク感度向上	・法規制・改正等の変化点に対応できる組織体制等が整備されているか否かをエンジン事業部の幹部が評価・点検するしくみづくりと社内規程によるルール化 ・変化点の有無にかかわらず、定期的なリスクの洗い出しを行うことを社内規程によりルール化	運用中	・法規情報の収集に関する役割・責任を定めた規則（「エンジン法規情報処理要領」）を策定し、本規則に基づき法規認証監理部が法規制の導入・改正情報を収集、関係各部署へ展開 ・デザインレビュー(以下、DR)規則に基づき、DR1の段階で法規への対応方針を審議し、それ以降のDRにおいて、その対応方針が達成されているかどうかを確認・審査。DR1においては、必要な要員・設備が充分であるかどうかも確認を実施
		運用中	・従来からの重点リスクの評価に加え、コンプライアンスに関するリスクを定期的に洗い出し、対策につなげるしくみとして、コンプライアンスリスク評価の試験運用を実施し、重点と評価されたものから優先的にリスク低減活動を開始。 <u>2025年度から本格的に運用開始</u>
(3)経営幹部教育による法規・認証に関する認識の向上	・取締役会や役員・執行職が出席する業務執行会議において、グローバル チーフ コンプライアンス オフィサー（以下、GCCO）が主催する、外部専門家による講習会、勉強会等を定期的に実施しリスク感度を向上	運用中	・ <u>今四半期中は、2025年2月25日には、役員・執行職のコンプライアンスに関する知識を深め、役員としての法的責任に関する理解や意識をさらに高めるため、外部弁護士を講師として、社長、会長をはじめとする全役員・執行職を対象に、役員法令講習会を開催。事前に参加者から集めたコンプライアンスに関する質問をもとに、講師が参加者と議論しながら回答する形式で実施</u> し、リスク感度を高める活動を実施
	・第三者の目線を取り込むために、取締役または監査役に外部の方を登用することでリスク感度を高め、不正行為の予防、早期発見を図る	運用中	・社外取締役および非常勤監査役を登用し、取締役会において第三者の視点で、リスクに関する意見やアドバイスをいただくことで、リスクに対する感度を向上 ・実際の取締役会での議事内容を定期的に振り返り、取締役会での実効性を評価
(4)事業部制のデメリットを最小化するための経営陣の責任	・経営陣の役割・責任権限を再確認し、事業部間、部門間の役割・責任分担を明確化することで事業部間、部門間の上下関係や力関係のアンバランスを解消するとともに、連携を強化。役割分担のはざままで問題が解決されないまま放置されることのない体制の整備	運用中	・チーフオフィサー ミーティングに法規・認証関連部署を担当する役員・執行職が参加する機会を設け、直接的なレポートラインを確保 ・法規・認証業務に知見と経験を有する会長を、法規・認証業務を管掌する取締役として定め、社長へのレポートに加え、会長に対しても法規・認証関連部署を担当する役員・執行職から直接的にレポートする場を設定
	・マネジメント・コミッティにおいて社長を含むトップマネジメント、チーフオフィサー、本社関連役員で確認、協議し、全社として実態に即した事業計画の策定を推進	実施済み	・現在及び将来想定される課題やリスクに対して、適正なリソースが確保できているか、無理な事業計画となっていないかなど、事業部の枠を越えた全社最適の観点を取り入れた上で、社長を含むトップマネジメント、チーフオフィサー、本社関連役員で確認、協議する <u>マネジメント・コミッティを、今四半期では、中期経営計画や事業計画に基づく投資案件の審議などのため、11回開催</u>

2)「法令順守を最優先させる意識の徹底」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)従業員のコンプライアンス意識の醸成	・階層別研修における、品質を含めたコンプライアンス教育の内容を見直し	運用中	・ <u>2025 年 1 月 1 日付の昇格者を対象としたコンプライアンス講座において、行動規範・コンプライアンス宣言等の内容を織り込んで実施</u>
	・法規・認証基礎教育	運用中	・ 中途採用者を含めた新入社員に対して法規・認証に関して基礎的な知識を習得できる法規・認証入門 e ラーニングを必修教育として実施 ・ 当社の定める“品質月間”の取り組みのひとつとして、法規認証 e ラーニングを全社展開
	・就業規則で不正行為に対する懲戒処分を明記	実施済み	・ 不正行為に対する懲戒処分を就業規則で明記 ・ 役員についても、コンプライアンスの推進や内部通報者への不利益な取り扱いの禁止などの義務を明確化するとともに、これらの義務に違反した場合には役員報酬へ反映されることを役員規則で明記
	・問題を風化させないための取り組み	運用中	・ 今回の事案を自分事として捉え、自ら考え行動していくために、エンジン事業部にて全従業員を対象に品質考動展示会を開催。産業車両部門では、既設の品質学習館の内容をリニューアルし、一人ひとりが品質に対する誓いを記載して掲示 ・ <u>今回の事案を自分事として捉え、自ら行動していくため、毎年、今回の法規違反について振り返り、二度とこうした問題を起こさないという決意を再確認する日として、3 月 22 日を「再出発の日」に設定。初回となる今年度は、3 月 21 日を再出発の日として、何が起きたのか、何が問題だったのかを再確認するとともに、各職場でも同様の状況がないか、同じような問題を起こさないために、各職場や一人ひとりが何をすべきかを議論し、トップからのメッセージに加え、職場のライン長自らがコンプライアンスに関するメッセージを発信する職場単位のミーティングを全社で実施</u>
(2)「コンプライアンスが開発・生産スケジュールに優先する」という価値基準の明確化	・社員行動規範の見直しとコンプライアンス宣言の発行	運用中	・ コンプライアンス委員会にて、「正しい選択をした者が不利益を受けないことを明らかにする」ため、グローバル全体のグループ会社に通の、役員・社員をともに対象とする「豊田自動織機グループ行動規範」と併せ、その上位の理念として、コンプライアンスが全ての業務の土台であることを明記した「豊田自動織機グループ コンプライアンス宣言」を策定 ・ 社内および国内・北米のグループ会社に対し、本コンプライアンス宣言およびグループ行動規範を展開 ・ 行動規範の内容を周知するために全従業員を対象に行動規範教育を実施。 国内グループ会社でも実施中
	・コンプライアンス委員会の設置	運用中	・ GCCO を委員長とし、会長、社長、事業部長、その他関係役員、米国のチーフ コンプライアンス オフィサー、外部弁護士も参加する「コンプライアンス委員会」を設置して規程化 ・ <u>第 3 回会議を 1 月 17 日に、第 4 回会議を 3 月 14 日に開催。国内外の連結子会社を含めたグループとしてのコンプライアンス推進体制の再構築の進捗状況や内部通報制度の活用状況と分析結果について議論。米国チーフコンプライアンスオフィサーから米国法令動向や活動進捗を報告。第 4 回では、2025 年度以降に向けた活動計画、必要なリソースの確保などの課題について協議</u>
	・中間マネジメントの人事評価項目へコンプライアンス、双方向コミュニケーションの視点を追加	運用中	・ 人事評価を行う管理職に向けた研修（グループ長研修、部・室長研修）において、「コンプライアンス順守のため行動を起こした者への不利益な取扱い禁止」「心理的安全性を担保した双方向コミュニケーションの活性化」の重要性を改めて周知徹底すべく、研修資料等へ明記 ・ エンジン部門において、マネージャー層である幹部職が、自らのコミュニケーション上の改善点を踏まえて学べる自己研鑽ツールを e ラーニングのコンテンツとして運用中

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(2)「コンプライアンスが開発・生産スケジュールに優先する」という価値基準の明確化	・階層別研修の見直し	運用中	・毎年昇格者及び新入社員を対象に実施している既存の 10 種類の階層別研修（基幹職・SS・MS・CX 級・SX 級・EX 級・上級技能職・中級技能職・事技新入社員・技能新入社員）についても管理職向け研修と同様に内容の見直しを実施 ・ <u>2025 年 1 月 1 日付の昇格者を対象としたコンプライアンス講座において、行動規範・コンプライアンス宣言等の内容を織り込んで実施</u>
(3)社内ルールを確実に順守できる体制の構築	・全社の規程体系の整備	<u>実施済み</u>	・ <u>規程等管理規程を制定し、全社に共通する決まりごとを「全社規程」として階層を明確化。 2024 年 12 月末に、全 5 階層での全社規程の体系整備を完了</u>
		準備中	・ <u>全社規程と事業部ごとに定めるルールである「事業部規則」との関連付けを明確化し、全社規程の体系に事業部規則との関連付けを反映予定</u>

3)「経営幹部及び管理職の課題認識・問題解決力の向上」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)経営陣全体のリスク感度の向上	・ トップメッセージの継続的発信	運用中	・ コンプライアンスが事業活動の大前提であること、躊躇なくコンプライアンスを優先することなどのトップメッセージを毎月発行の社内報や社内イントラネットへの掲載、グループ行動規範の展開を通じて発信。社内報にて社長メッセージを発信。 ・ <u>今四半期では、3月21日の再出発の日にあわせ、社長による動画メッセージの発信のほか、GCCOの社内イントラネットでの発信を2回実施</u>
	・ リスク感度を高める業務執行会議	運用中	・ <u>今四半期は、1月11日、2月12日、3月12日の3回開催</u> し、経営課題について全社横断的に議論
	・ 品質不正リスクアンケートと監査による是正	運用中	・ 外部専門家の知見を入れ、全社で品質不正リスクに関するアンケート調査を行うしくみを構築、2023年6月から実施 ・ 発見された課題を監査項目に反映させ、本社品質統括部による監査を実施し、全事業部で1巡目の実施完了
(2)リスクマネジメント体制の整備	・ リスク管理委員会の設置	運用中	・ GCCOを委員長として、社長、事業部長、チーフオフィサー、その他関係役員が参画する「リスク管理委員会」を設置し、規程化 ・ <u>2025年3月11日に第2回リスク管理委員会を開催。コンプライアンスに関するリスクを含めたリスク評価の結果から、第1回の委員会（2024年9月に開催）で洗い出した重点となる項目に対するリスク低減活動の進捗状況を確認、新たなリスクの動向や個別リスク事案への対応などについて協議</u>
	・ リスク統括部による法令の定期的チェック	運用中	・ リスク統括部が事務局となり、全社各部がかかわる法令を定期的にチェック、変化点を洗い出し、未対応分野や脆弱性を捉えて責任部門を特定し、その部門の管理職の問題解決能力を向上させるしくみを運用開始 ・ コンプライアンスリスク評価を実施。 <u>昨年度に全社全部門で洗い出した、業務に関連する法規リストの更新を含め、2025年度のコンプライアンスリスク評価の実施計画を策定</u>
(3)管理職に必要なリスクマネジメント能力の向上	・ 管理職の問題解決能力の向上	運用中	・ 職場で生ずるリスクや問題を解決し、職場を管理する能力のある人材をライン長につけ、管理職としての役割を果たすよう、2024年11月に続き、 <u>2月にも部・室長研修を実施し、運用を継続</u>

4)「部下からの報告・相談を忌避する組織風土の一掃」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)レポートラインを機能させること	・コミュニケーションスキル等の、管理職の職場マネジメント能力向上のための研修	運用中	・管理職の職場マネジメント能力向上のための第1期管理職コンプライアンス研修として、既存の全管理者を対象に、基礎編、「自分のコミュニケーションの特性・自職場の心理的安全チェック」、「相互尊重コミュニケーション・会話の進め方」の各講座の実施完了 ・第1期研修の未受講者および新任の管理者向けに、 <u>第2期管理職コンプライアンス研修を開催中</u>
	・報告・相談を忌避する組織風土の一掃	運用中	・グループ行動規範の研修にて、管理職の役割を認識させるとともに、たとえ部下からの報告・相談を忌避したとしても、後記の経営陣への直接のエスカレーションのしくみや内部通報制度によって問題が顕在化することを意識付け ・ <u>2025年1月1日付の昇格者を対象とする研修を階層別に順次開催。その中で、心理的安全性を維持して部下からの相談を聞き、誠実に対応することを含めた管理者の役割、内部通報制度における報復行為の禁止などについて周知</u> ・社員が様々な困りごとを相談できる各種相談窓口を記載したホットコミュニケーションカードを改訂・配布。グループ行動規範の研修において、内部通報窓口を改めて周知
(2)経営陣への直接的なエスカレーションされるしくみづくり	・直接事業部長や担当役員へ相談できるITツールを活用した相談システムの開設	運用中	・GCCOへ相談できるITツールを活用した相談システムを開設 ・コンプレッサー事業部で同様のシステム導入。その他各事業部では、役員個別面談等の活動による相談の充実施策を実施 ・ <u>GCCOへ直接コンプライアンスに関する提案を行うことができる窓口を2月に設置。優秀な提案があれば表彰するコンプライアンス提案制度を開始</u>
	・内部監査を通じた意見聴取の実施	運用中	・内部監査室が、全社への内部統制自主点検の展開とともに、アンケートシステム等を活用してリスクに関する意見を収集。業務執行会議を通じて経営陣へ伝えるとともに、本社機能部門と共有してこれらを踏まえた内部統制の見直し・実効性向上を働きかけ
(3)内部通報制度の活用	・相談しにくい職場の懸念を早期に吸い上げられる内部通報・相談窓口の拡充と周知	運用中	・従来からの内部通報ルートに加え、2024年4月に社外のWebシステムを利用したヘルプラインを追加 ・2024年11月に、Webシステムによる取引先用通報・相談窓口を追加
	・心理的安全性の確保に努めた、内部通報制度の周知・説明	運用中	・内部通報制度を紹介するポスターや社内イントラネット、会社食堂内の電子掲示板、11月に実施したグループ行動規範研修のほか、 <u>2025年1月1日付の昇格者を対象とする研修において「通報者が決して不利益を受けないこと、通報内容は秘密として保持されること」を周知・説明</u>

②エンジン・車両開発全体の業務管理手法の改善

1)「認証を考慮した開発スケジュールへの抜本的な見直し、事業部間の歪んだ力関係の是正」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)フォークリフト及び産業用エンジンの開発期間を適正化する規程の整備	・適切な開発日程を確保するための基準となる標準開発日程の策定 ・産業車両部門・エンジン部門が合意して適正な開発期間を確保するしくみの構築と規程の整備	運用中	・産業車両部門、およびエンジン部門は、エンジンを含む産業車両全体の開発に関する「産業車両標準開発日程」を策定。「開発/生準/認証大日程の作成要領」を改訂 ・さらに、産業車両・エンジンの両事業部で当該日程を DR の各ステップと関連づけ、DR 審査項目を追加・見直しする等の DR 規則を改訂 ・産業車両部門およびエンジン部門で、先行開発段階からの連携強化のため、開発会議を開催。「開発会議規則」を改訂
		運用中	・社長直轄で、両部門の事業部長のほか、チーフオフィサーも参加し、両部門が一緒になって、将来の製品計画ほかの課題を検討する検討会議を開催
		運用中	・検討会議の役割・権限などを明記した社内ルールを策定し社内規則化
		運用中	・両事業部間の課題について両事業部の役員・執行職が参加する週次「L&F－エンジン情報共有会」での議論を実施中。両事業部の困りごとや発生した課題をタイムリーに議論する場として今後も継続
(2)事業部の枠を超えて、関連事業部間で対等に議論できるしくみづくり	・両事業部役員の週次ミーティングの実施	運用中	・両事業部間の課題について両事業部の役員・執行職が参加する週次「L&F－エンジン情報共有会」での議論を実施中。両事業部の困りごとや発生した課題をタイムリーに議論する場として今後も継続
	・先行開発段階から事業部間で対等に議論し、連携を図る体制の強化	運用中	・産業車両部門およびエンジン部門で、先行開発段階からの連携強化のため、開発会議を開催し、相互に開発会議に参画することを合意。「開発会議規則」を改訂

2)「開発担当部署と法規・認証担当部署の分離による牽制機能の強化」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)開発担当と認証担当の分離	・エンジン法規認証監理部、L&F 法規認証部の設置と牽制機能強化	準備中	・エンジン部門に設置した「法規認証監理部」の 2026 年までの中期人員計画で 2024 年 3 月比で 1.6 倍超の人員確保するため、社内異動や社外からの新規採用を活動中
	・法規認証専門部署が、法改正に関する情報を自ら事前に収集する機能について強化	運用中	・法規情報の収集に関する役割・責任を定めた規程（「エンジン法規情報収集処理要領」「車両法規等の関連情報処理業務要領」）を策定し、同規則に基づき、日本陸用内燃機関協会、日本産業車両協会などの外部団体、トヨタ自動車や各省庁のホームページ、情報サービス会社など複数の情報源から法改正に関する情報を収集し、社内へ展開中
(2)開発過程における牽制の確保	・劣化耐久試験移行会議において、開発が完了していることを条件とし、認証移行会議においては法規要件が全て適合していることを条件化	運用中	・開発担当部署への牽制機能の強化のため、「劣化耐久試験移行会議」を設置し、この会議で開発が完了していることを確認し、完了していなければ劣化耐久試験に移行できないしくみを運用中
	・法規認証監理部に劣化耐久試験および認証申請への移行の可否を判断する責任と権限を持たせる	運用中	・認証申請への移行の可否を判断する「認証移行会議」を設置し、この会議で全ての法規要件に適合していることを確認し、適合していなければ認証申請を行うことができないしくみを運用中 ・劣化耐久試験への移行、および認証申請への移行の可否判断の責任と権限を法規認証監理部に付与 ・劣化耐久試験の実施については開発部門ではなく、法規認証監理部の指示・監督の下に製品評価部が実施中
	・法規認証監理部が制御ソフトを管理し、制御パラメータの変更を禁止	運用中	・エンジンの制御ソフトの変更管理について、劣化耐久試験移行までの過程において開発担当部署が確実に変更記録を残すこととする一方で、劣化耐久試験移行後において、法規認証監理部が制御ソフトを管理し、法規認証監理部の承諾なく変更することができないよう見直し、運用中
	・チーフクオリティオフィサーが DR 審議へ参画するなど、品質保証部門による開発部門への牽制を強化	運用中	・DR 規則を見直し、審査委員長が移行判断の全責任を負うこと、法規・規制・規格要件については条件付き移行を認めないこと、及びチーフ クオリティ オフィサーが DR 審議へ参画すること等を規定し、運用中 ・各 DR での審議項目及び判断基準を明確化し、開発案件の達成状況を判断する部署を品質保証部門とし、品質保証部門による開発部門への牽制を強化し、運用中
	・フォークリフトの車両認証届出内容に関わる設計変更の管理強化	運用中	・フォークリフトの認証届出内容に関わる設計変更を実施する際の、当局への事前相談・届出要否を確認する手順を明確化した、「設変届出変更申請要否確認要領」を策定
	・自動車ディーゼルエンジンについて、牽制機能を強化するため、法規・認証業務のトヨタ自動車への変更、および開発の在り方の確認	運用中	・自動車用ディーゼルエンジンについては、当社がトヨタ自動車から一部受託していた法規・認証業務をトヨタ自動車が実施
		実施済み	・2024 年 10 月からトヨタ自動車との間で共同開発を開始。3 月には、トヨタ自動車と共同開発契約を締結

3)「認証業務に不当なしわ寄せが生じないような業務管理の徹底」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)認証業務に不当なしわ寄せが生じないような業務管理の徹底	・申請業務に必要な期間を前提としたエンジン開発にかかる標準開発日程の作成	運用中	・産業車両全体の開発に関する「産業車両標準開発日程」を策定。これに併せ、「開発/生準/認証大日程の作成要領」を改訂
	・制御パラメータ決定後に、劣化耐久試験を開始することを明示	運用中	・エンジンの制御ソフトの変更管理について、劣化耐久試験移行までの過程において開発担当部署が確実に変更記録を残すこととする一方で、劣化耐久試験移行後において、法規認証監理部が制御ソフトを管理し、法規認証監理部の承諾なく変更することができないよう見直し、運用中
	・標準開発日程をベースに、DR の各ステップにおいて無理な日程になっていないかを確認して必要があれば見直すことを規程化	運用中	・DR 規則に基づき、DR 1 において標準開発日程との乖離の有無の確認、および乖離があれば対応計画を立てる旨を審査項目に追加。その後の各ステップにおいて状況を都度確認し、課題があれば日程の見直しを含めて対応 ・産業車両部門における開発進捗を見える化し、洗い出された課題とその対応について月次の新車進行会議にて役員まで含めて議論できるよう、「新車進行会議開催要領」を改訂

4)「開発・認証に関連する業務についての社内規程の整備と責任の明確化」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)開発・認証に関連する業務についての社内規程の整備と責任の明確化	・規程体系を整備し、量産エンジン開発、エンジン認証業務、エンジン生産の一致性に関する規程類の追加、見直し	運用中	・エンジン量産開発・エンジン認証業務・エンジン生産の一致性に関する規則類の体系全体を見直し、運用中 ・以下の規程を運用中 ① エンジン量産開発 ・適合業務に関する手順・要領等の作成・標準化 ・劣化耐久試験移行までのデータ・定数・ソフトの変更履歴の管理の明確化 ・品質保証部へ提供する、出荷管理基準値等に関する情報の精緻化 ② エンジン認証業務 ・法規情報収集から製品開発・認証・上市後の市場対応まで、法規適合を確保するための業務の流れ、及び各部の役割・責任を明確化 ・法規情報を収集し、社内に展開する役割・責任を明確化（本文中に記した「エンジン法規情報処理要領」） ・法規の全箇条に対して一文一文の適合性を確保するため、各部の役割・責任を明確化 ・法規に適合した劣化耐久試験を実施するための要領の作成・明確化 ・試験設備の法規適合性を確認するためのチェックリストの作成 ・認証申請に伴う各部の役割・責任を明確化 ・認証取得後の設計変更に対して、改めて認証申請を行うこと等に関して、各部の役割・責任を明確化 ・劣化耐久試験・認証試験を行う試験担当者に求められる力量や資格、及びその認定手続きを規程化 ③ エンジン生産の一致性 ・量産抜き取りの頻度や出荷管理基準値の設定方法等、量産抜き取り検査の実施方法について分かりやすくまとめなおし ・法規に適合した試験設備を導入・維持するため各部の役割・責任を明確化 ・試験設備の法規適合性を確認するためのチェックリストの作成 ・規程を管理し、定期的にメンテナンスするしくみの運用を開始
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	
		運用中	

③ 不正行為を起こし得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築

1)「法規・認証関連業務への十分な人員その他リソースの確保の徹底、試験施設・設備への十分な投資と継続的な整備」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)法規認証監理部の人員体制の強化	・ 法規認証監理部の人員確保、人材育成	運用中	・ 社内異動や社外からの新規採用などを推進中（今四半期で作成） ・ 法規認証監理部員としての要件・力量を明確化。それらを満たすための教育を提供して既存の人員を育成するためのプログラムを策定し、運用中
	・ 法改正に関する情報を事前に収集する機能の強化	運用中	・ 法規情報の収集に関する役割・責任を定めた規程（「エンジン法規情報収集処理要領」「車両法規等の関連情報処理業務要領」）を策定し、同規則に基づき、日本陸用内燃機関協会、日本産業車両協会などの外部団体、トヨタ自動車や各省庁のホームページ、情報サービス会社など複数の情報源から法改正に関する情報を収集し、社内へ展開中
	・ 事業部の枠を超えた法規・認証機能の在り方を検討	<u>運用中</u>	・ 以下の状況を踏まえ、在り方を検討中 ・ 産業車両部門、エンジン部門で独立した法規・認証部門を設置 ・ これらの部門が、認証試験の結果、法規要件を満たさなければ開発を止められるよう権限を有することを社内規程で明確化し、DR等で運用 ・ 品質統括部による品質統括監査で、上記が適正に機能していることを確認 ・ <u>全事業部の法規・認証担当部門の部長や、産業車両部門、エンジン部門の法規・認証担当役員・執行職による第1回法規認証部門長連絡会を1月28日に開催。第2回会議には、上記参加者に加えて社長も参加して、3月21日に開催。法規・認証部門のあるべき姿や先行事例の共有、改善点について議論。同連絡会を各事業部の法規・認証機能を支援する本社機能の役割として運用開始</u>
(2)システム化の推進による試験データの改ざん防止	・ データ自動保存システムの導入 ・ データにアクセスできる場所に監視カメラの設置、アクセス権設定	運用中	・ エンジン部門で排出ガス試験データ(認証・抜き取り試験)の自動保存システムを導入 ・ 2024年4月から、データ改ざん及び恣意的な試験中の部品交換防止のための監視カメラを導入
	・ 産業車両部門における認証試験データの管理強化	運用中	・ 認証試験データに基づく書面作成、およびエビデンスを含めたデータ管理の手順を明確化するための「国内認証試験成績書作成および管理要領」を策定
(3)試験施設・設備への投資	・ 試験用ベンチ増設、業務量及び法令適合に必要な試験施設・設備の定期的な点検・見直し ・ 予算を確保して必要な設備投資を継続的に実施	運用中	・ 既存の認証・抜き取り試験用ベンチ2機に加え、2機を新規に手配し、納入済 ・ 法規に適合した試験設備を導入・維持するため各部の役割・責任を明確化した規則およびチェックリストを作成し、運用中

2)「法規・認証、コンプライアンス、技術者倫理に関する教育制度の導入」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)技術者倫理の徹底	・ 全社の研修整理および必要な教育の再構築	<u>実施済み</u>	・ <u>講座を担当する部署と教育内容の重複解消のため、社内教育実施部署へ教育の実施状況を調査を2024年12月末までに完了</u> ・ <u>社内研修の新設、変更、廃止について関係部門の役割・責任および必要な手続きを定める研修管理規程を策定し2025年1月1日に施行</u>
	・ 教育プログラムへの盛り込み、経営陣自ら技術者倫理徹底の重要性を繰り返し強調し、浸透	運用中	・ 今回の問題を風化させず、データ・インテグリティをはじめとする技術者倫理を再確認できるような内容を盛り込んだ技術者基本教育プログラムを計画し、教育コンテンツを作成 ・ 基礎技術講座（大卒技術系新人向け講座）にて技術者倫理教育を実施 ・ <u>ステップアップ講座（中堅層を対象とした講座）への導入に向け企画検討中</u>

3)「認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築、法規・認証に対する監査機能の強化」を実現するための措置

是正命令、特別調査委員会での指摘事項	取り組み施策	ステータス※	今四半期の進捗
(1)認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築	・ 認証申請業務でのチェック体制強化 ・ 抑止機能を働かせるため、認証業務監査に係る規程を制定	運用中	・ 産業車両部門及びエンジン部門の間で標準開発日程の策定を進め、劣化耐久試験の実施は開発部門ではなく、法規認証監理部の指示・監督のもとに製品評価部が行うことを明確化し、運用中 ・ 認証申請書類の作成は、その正確性を確保するために、開発部門と法規・認証部門、及び品質保証部門と法規・認証部門との間でのクロスチェックを行い、その提出・申請にあたっては法規・認証部門において、担当者、ワーキングリーダー、グループ長等の複数の部員によるクロスチェック及び法規・認証部門の部門長による最終確認・承認を経たうえで実施することを規程化
		運用中	・ 過去の不具合事例を踏まえ、産業車両に関する申請書類の正確性を高めるため、IT 技術を活用し、申請に必要なデータを抽出、申請書に自動転記するツールの開発、関連規則（認証用設計値管理要領（仮））の整備を進めており、実際の認証申請事案における試験運用を計画 ・ フォークリフトの認証届出の内容に関わる設計変更を実施する際の、当局への事前相談・届出の可否確認の手順を定めた「設変届出変更申請可否確認要領」を策定 ・ 産業車両部門での国内認証試験データの管理強化のため、国内認証試験成績書作成および管理の手順をルール化した「国内認証試験成績書作成および管理要領」を策定
		運用中	・ 製品品質監査の一環として、品質統括監査にて認証業務に対する監査を実施。産業車両部門およびエンジン部門で内部監査体制を構築・規程化して運用を開始
(2)品質保証部による内部監査機能の強化	・ 品質保証部門の品質内部監査に関する規程類の見直しと内容の充実化	運用中	・ 全社品質ガバナンス体制整備について、社長、チーフオフィサー、その他関係役員・執行職も参加した、基本構想の最終報告会での決定に従い、事業部品質保証部門と定期ミーティングを開催し、全社規程と事業部門規則との関連を含めた体系および各規程・規則の記載内容詳細について協議し、全社規程記載内容の意図について各事業部と共通理解を深めたうえで、全社規程、事業部規則の再整備を実施
	・ 品質保証機能の役割・責任・必要工数にもとづいた中期人員計画を策定	運用中	・ 品質機能の強化に向けて、要件・力量の明確化、および教育を実施 ・ <u>2027 年までの中期人員計画を策定</u> し、社内異動や社外からの新規採用を推進中
	・ 品質保証機能が適正に機能するための、組織としての在り方の検討	運用中	・ 製品品質に対する監査体制として、業務の中でのチェック機能に加え、事業部内に独立した品質監査体制および本社機能である品質統括部による監査体制を敷くことで、3 段階の監査体制を構築 ・ 産業車両部門における品質保証部門を監査するための独立組織として、監査部を 2024 年 7 月に設置。開発から生産までの品質リスクを一貫して監査する「LF 特別監査」を継続実施。加えて産業車両部門内の各部に関わる法規順守状況の監査を開始 ・ エンジン事業部内で、知識・経験を有する人員を各部署から集めた監査員を構成し、品質に関わる内部監査を実施。加えて、個別テーマを設定のうえ、そのテーマをもとに各部署を横断して監査し、整合性を確認する追跡型の監査を実施
(3)品質保証の観点での本社部門との連携	・ 外部専門家を活用した品質統括部による品質統括監査	運用中	・ 外部専門家の知見を入れ、全社で品質不正リスクに関するアンケート調査を行うしくみを構築し、2023 年 6 月から実施 ・ 発見された課題を監査項目に反映させ、本社品質統括部による実監査を実施し、全事業部で 1 巡目の実施完了。 <u>2 巡目の実監査を実施中</u>