

2024 年 7 月 26 日

国土交通大臣
齊藤 鉄夫 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 1 回 2024 年 6 月 30 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。

当初のご報告から約 3 ヶ月が経過しましたので、2024 年 6 月 30 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、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

以下、「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再発防止策の進捗状況の概要は下記のとおりです。そのまとめにつきましては、末尾別表 1 をご参照ください。

実施状況のステータスといたしまして、以下の区分でお示しします。

【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運用中のもの

【準備中】 実施に向けた準備作業に着手しているが、予定している実施内容が完了していないもの

【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体制の再構築」について

- 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

(1) 産業車両用エンジンに関する認識の向上

「産車軽視」のもと、産業車両部門とエンジン部門との間で壁や上下関係が生じ、パートナーとして率直な意見交換ができていなかったという反省を踏まえ、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ため、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するマネジメントコミッティの特別会として課題検討会議を設置いたしました。

【運用中】

加えて、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するとともに、それらについて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することで、法規・認証の課題をタイムリーに報告する場としております。【運用中】

今後、これを規程化してまいります。【準備中】

(2) エンジン事業部幹部のリスク感度向上

特別調査委員会から、「エンジン事業部の幹部のリスク感度の向上」と題して、エンジン事業部の幹部において、排出ガス規制その他の規制やその強化等、自らの事業を取り巻くリスクを的確に把握して適切な対応を取り、定期的なリスクの洗い出しを行うべきであるとの提言を受けたことを踏まえて、エンジン事業部における法規情報の収集・管理に関する役割・責任を明確化するため、「エンジン法規情報処理要領」を策定しました。エンジン事業部においては、本規則に基づき、法規認証監理部が法規制の導入・改正情報等を収集し、関係各部署へ展開しております。その上で、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・

審査しております。DR1においては、必要な要員・設備が充分であるかどうかを確認することといたしました。【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を構築中です。【準備中】

(3) 経営幹部教育による法規・認証に関する認識の向上

特別調査委員会から、「経営陣全体のリスク感度の向上」と題して、経営陣全体の課題として「品質不正」に関するリスク感度を高め、経営陣から強い決意を発信することによって、従業員の意識改革を進めていくべきであるとの提言をいただきました。これを踏まえ、取締役会や役員・執行職が出席する業務執行会議（後述）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）を主催者として、リスクマネジメントに関する外部専門家による講習会や他社事例に関する勉強会等、リスク感度を高めるための活動を定期的実施していく予定です。今四半期中は、6月14日に開催された役員・執行職が出席する業務執行会議の中で、法規順守の徹底に向けた内部統制整備に関する基本方針の改訂や、既存の法規に関しても特に注意すべきとして追加した事項など、役員法令マニュアルの改訂ポイントを GCCO から説明し、リスク啓発を行いました。今後もこうした役員に対するリスク啓発活動は、定期的・継続的に実施してまいります。

外部専門家による講習会や他社事例に関する勉強会については準備中ですが、GCCO から、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する啓発のため、役員・従業員向けに社内イントラネット上で社内外の様々なコンプライアンスを題材にした啓発事案の定期的な発信を開始しております。【運用中】

(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

特別調査委員会から、「事業部の枠を超えた経営判断」と題して、事業部制のデメリットを最小化するための取組として、事業部の垣根を越えた全社的な経営判断を行うことができるような枠組みを作り出す必要があるとの提言をいただきました。これを踏まえ、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・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、連携を強化し、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ような体制を整えてまいります。

そのための施策として、まず、法規・認証業務を管掌する取締役は社長であることを明確にしました。また、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、担当役員・執行職から社長への直接的なレポートラインを確保しました。2024年6月11日の株主総会以降は、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、これまでの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しております。【運用中】

また、事業部制によって引き起こされる課題・リスクを捉え、それに対応することが十分でなかった点を踏まえ、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、協議するマネジメントコミッティを、2024 年 4 月 19 日までに計 9 回開催し、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、2026 年度末までの中期事業計画を策定いたしました。【実施済み】

2) 「法令遵守を最優先させる意識の徹底」を実現するための措置

(1) 従業員のコンプライアンス意識の醸成

特別調査委員会から、「従業員のコンプライアンス意識の醸成」と題して、コンプライアンスに関する教育・研修を充実・強化すること、特に、不正行為は事後に必ず発覚し、職場が失われ従業員の生活を脅かすなど、より深刻な帰結をもたらすことを、現実的な問題として想像できるようにする必要があるとの提言をいただきました。これを踏まえ、法規・認証に関して不足していた基礎的な知識を習得できる法規・認証入門 e ラーニングを作成し、2023 年度中に全従業員を対象に教育を実施いたしました。また、今四半期中は、中途採用を含めた新入社員 537 名に対して、必修教育として、法規・認証に対する基本的な理解と啓発を実施しました。こうした教育・研修は、今後も内容を継続的に見直ししながら繰り返し実施する予定です。【運用中】

さらに、法令・ルールに違反する不正行為が懲戒処分の対象であることを明確にするために、2024 年 10 月を目処に就業規則を改訂すべく、労働組合との協議を進めています。実際に就業規則を改訂する際は、全従業員にその内容を周知徹底することで、更なる法令・ルール順守の風土醸成を進めていく予定です。【準備中】

(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

特別調査委員会から、「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」と題して、コンプライアンスを重視する行動規範を整備し、正しい選択をした者が不利益を受けることはないことを明らかにし、これを人事評価の対象にもするなど、企業活動の中に定着化させるしくみの導入も検討すべきであるとの提言を受けました。当社は、委員会報告書の受領に先立ち、コンプライアンスの重要性を改めて浸透させるため、2023 年 4 月に当社のコンプライアンスの基本を定めた社員行動規範について、品質やリスク管理に関する記載を強化しましたが、上記提言を踏まえ、「正しい選択をした者が不利益を受けることがないこと」を明記するとともに、現在の社員行動規範を当社グループ会社の全てに共通するグローバルな行動規範とすべく、豊田自動織機社員行動規範をベースにグローバル行動規範へと改訂を進めております。【準備中】

また、経営陣自らコンプライアンスを何よりも優先させるという意識を高め、コンプライアンス上の懸念を敏感に捉え、必要な対策を協議し解決する体制を強化するため、これまで CSR 委員会の下部組織だったコンプライアンス分科会を、「コンプライアンス委員会」として独立した委員会に格上げし、機能強化を図りました。コンプライアンス委員会の設置については、2024 年 4 月 1 日開催の CSR 委員会にて既に決議されており、同年 7 月 10 日に第 1 回のコン

プライアンス委員会を開催する予定です。

これまでは CSR 委員会というコンプライアンス以外の内容も含めた会議として実施しており、コンプライアンスについての議論に十分な時間を割くことができていませんでした。今回設置したコンプライアンス委員会では、GCCO が委員長を務め、社長、事業部長、その他社内関係役員のほか、米国その他の地域を代表する地域ごとのチーフ コンプライアンス オフィサーや、弁護士などの外部専門家も参加し、重要な法規の制定・改正やその他の法令動向などを含めたコンプライアンスに関わるリスクや懸念事項の報告・情報共有、内部通報の状況モニタリング、これらを踏まえた活動計画の立案・推進・進捗状況確認等を行います。また、従業員に向けては、コンプライアンスに関わるリスク等に関する情報発信や教育・啓発活動などを行います。【準備中】

さらには、人事評価を行な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、コンプライアンスを順守するために行動を起こした従業員に対する不利益な取り扱いが禁止されていることや、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するとともに、研修教材やマニュアルにおいてこれを明記していきます。【準備中】

また、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、管理職に向けた研修と同様の内容の見直しを行っており、今四半期までに 1,224 名が見直し後の内容での階層別研修を受講しております。今後も、研修の結果や効果を評価・検証した上で、次回開催に向けた内容の見直しを行い、継続して更なる改善を進めてまいります。【運用中】

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

(1) 経営陣全体のリスク感度の向上

特別調査委員会から、「経営陣全体のリスク感度の向上」と題して、経営陣全体の課題として「品質不正」に関するリスク感度を高め、経営陣から強い決意を発信することによって、従業員の意識改革を進めていくべきであるとの提言をいただきました。これを踏まえ、社長から全従業員に向けて、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を内容とするトップメッセージを発信しました。今四半期は、毎月発行の社内報での発信を 3 回、GCCO の社内イントラネットでの発信を 4 回実施しております。今後とも、こうしたトップメッセージの発信は継続的に実施し、社内にはトップの思いや考え方を浸透させ、「コンプライアンスを最優先」する意識の醸成に努めてまいります。【運用中】

また、経営陣のリスク感度を高める場として、「業務執行会議」を設置いたしました。今四半期は、4 月 11 日、5 月 13 日、6 月 14 日の 3 回開催し、社長以下の全役員・執行職が、品質不正リスク、コンプライアンスを含めた経営課題を提起し、全社横断的にヒト・モノ・カネの適正配分を議論し、具体的な取り組みへ反映させております。【運用中】

さらには、外部専門家として監査法人を起用した上、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、これを実施いたしました。その上で、アンケート調査で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全事業部に対する品質統括監査を進めており、前期中はエンジン・産業車両・コンプレッサの 3 部門、今四半期はエレクトロニクス・PG プロジェクト・自動車の 3 部門に対して、それぞれ実施しました。2024 年度上期中に全事業部の品質統括監査を完了させた上、発見された課題に対する対策を行うとともに、来年度以降も品質統括監査を定期的実施して、継続的な改善につなげてまいります。【運用中】

(2) リスクマネジメント体制の整備

特別調査委員会から、「リスクマネジメント体制の整備」と題して、潜在的なリスクの洗い出しやその評価、リスクを最小化するための体制整備等のリスクマネジメントを適切に行っていく必要があるとの提言を受けたことを踏まえて、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」を設置いたします。「リスク管理委員会」では、全社的なリスク評価に基づき、経営資源の配分も考慮して実効性ある対策を立案するとともに、その進捗や結果を確認、評価を実施し、更に必要な対策に繋げて PDCA のサイクルを回し、企業としてリスクに対する継続的な体質強化を図ってまいります。リスク管理委員会の設置については、2024 年 4 月 1 日開催の CSR 委員会にて既に決議されており、同年 9 月に第 1 回のリスク管理委員会を開催予定です。【準備中】

上記の取り組みに加え、リスク統括部が事務局となって、全社各部がかかわる法令を定期的にチェックして変化点を洗い出し、未対応分野や脆弱性があれば、それ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の運用を開始しております。【運用中】

上記に加え、管理職として、問題解決能力のある人材をライン長につけ、管理職として役割を果たすよう、グループ長研修を実施いたしました。引き続き、部・室長へも同様の研修を実施することを検討しており、継続して管理職としての能力を高めることを検討しております。【準備中】

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

(1) レポートラインを機能させること

特別調査委員会から、「レポートラインを機能させること」と題して、役職員のそれぞれが自らの権限と責任に基づき、問題状況に対し、自ら対処するのか上司に報告するのかを的確に判断して行動できるようにする必要があるとの提言や、管理職に対しては、現場の問題を把握して現場と共に解決策を検討して実行に移すこと、必要に応じて更に上層部に問題をエスカレーションすることが管理職の役割であることを改めて徹底する必要があるとの提言をいただきました。これを踏まえ、管理職を対象とする新たな研修として、管理職コンプライアンス研修を立ち上げました。管理職コンプライアンス研修は、管理職がコンプライアンス経営実現のために果たすべき役割、部下が報告・相談しやすい環境を整えるための心構えや、それを実践

するためのスキルを身に付けること、職場間や上司・部下間など、相互に相手方を尊重しながら、伝えるべきことを伝え、聞く力を養うことを目的としています。今四半期までに基礎編のeラーニングについては1,034名が受講しました。また、実践編では、コミュニケーション専門の外部専門家を招いて、「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2つの講座を実施しており、実際の職場の場面を想定したロールプレイング等を行っています。前者の講座は、自動車・エンジン・繊維機械の各事業部と本社で合計375名が受講済みであり、今後8月末までに全ての管理職が受講の予定です。また、後者の講座は、コンプレッサ・産業車両・エレクトロニクス・電池・自動車の各事業部で合計830名が受講済みであり、今後7月末までに全ての管理職が受講の予定です。なお、次年度以降の実施については検討中です。【運用中】

また、新たに改訂したグループ行動規範を周知するための研修においては、上記提言でも指摘されている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させてまいります。【準備中】

(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

特別調査委員会から、「経営陣への直接的なエスカレーション」と題して、職制を通じたエスカレーションが機能しない場合の補完的なしくみとして、経営陣に問題が直接エスカレーションされるしくみを整えるべきとの提言を受けたことを踏まえて、職場の誰もが直接、GCCOへ相談できるITツールを活用した相談システムを開発いたしました。同様のシステムを全部門に導入することを検討中です。【準備中】

内部監査室が実施する内部監査の往査に際し、従業員に対するヒアリングを行い、現場が抱える問題や課題を把握し、経営陣への報告も運用しております。【運用中】

(3) 内部通報制度の活用

特別調査委員会から、「内部通報制度の活用」と題して、通報者の心理的安全性を確保することで、内部通報がその機能を発揮できるようにするとの提言を受けたことを踏まえ、内部通報制度について、従来からのルートに加え、従業員に対する間口を広げることを目的に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しました。また、内部通報制度を周知・説明するためのポスターや社内イントラネットの内容を見直し、「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」を明示しました。加えて、内部通報制度の趣旨・目的や内容等については、イントラネットなどを活用し、経営陣からのメッセージとあわせて発信するほか、各種の研修において折に触れて周知することで、心理的安全性を確保するための取り組みを継続して進めてまいります。【運用中】

「② エンジン・車両開発全体の業務管理手法の改善」について

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

(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

特別調査委員会から、「規程類の整備」と題して、不合理な開発スケジュールが背景になって引き起こされた不正行為が少なくなかったことを踏まえると、標準開発日程の策定は必須であるとの提言を受けました。この提言を踏まえて、産業車両部門及びエンジン部門の両部門において、適正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を進めております。より具体的には、提言に先立ち、エンジン開発に係る標準開発日程を作成しましたが、現在はこの「エンジン標準開発日程」の内容を精査・見直しつつ、産業車両及びエンジンの両部門において、産業車両全体の開発に関する標準日程を定めた「産業車両標準開発日程」の策定を進めています。策定にあたっては社長直轄の検討会議において、両部門の事業部長のほか、チーフオフィサーも参加し、両部門が率直な協議を重ねており、2024 年 8 月末までに規程化する予定です。【準備中】

(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

特別調査委員会から、「事業部の枠を超えた経営判断」と題して、事業部間のいびつな力関係を是正し、事業部の垣根を越えた経営判断を行うための枠組みを作り出す必要があるとの提言をいただきました。これを踏まえ、上述のとおり、社長直轄の検討会議を開催し、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しております。【運用中】

今後、この検討会議について規程化してまいります。【準備中】

また、標準開発日程のみならず、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ミーティングでの議論を開始しました。【運用中】

両事業部にて、相互に開発会議に参画することを合意しました。今後、これを規程化してまいります。【準備中】

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

(1) 開発担当と認証担当の分離

特別調査委員会から、「開発担当と認証担当の分離」と題して、開発業務と認証業務を分離した上で、法規・認証専門部署を設けるべきであるとの提言を受けました。当社は、委員会報告書の受領に先立って、法規・認証専門部署として、産業車両部門に「法規認証部」、エンジン部門に「法規認証監理部」を設置しましたが、上記の提言を受けたことを踏まえて、各法規・認証専門部署が、開発部門に対する牽制機能を十分発揮できるよう、人員の増強のほか、開発業務に関する知識や経験を有する人材等を配置することの検討も含め、より一層の組織の強化を進めています。エンジン部門の法規認証監理部では、2026 年度末までの中期人員計画で、2023 年度比で 1.6 倍の増員を達成すべく人員増強を進めております。【準備中】

また、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の強化につ

きましては、エンジン及び産業車両の両部門において、法規情報の収集に関する役割・責任を定めた「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」を策定しました。同規則に基づき、法規・認証専門部署が、その責任の下に、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、社内へ展開しています。【運用中】

(2) 開発過程における牽制の確保

特別調査委員会から、「開発過程における牽制の確保」と題して、法規・認証専門部署と品質保証部のそれぞれが開発部門に対する牽制機能を発揮すべきであるとの提言を受けたことを踏まえて、「劣化耐久試験移行会議」を設置し、この会議において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としました。また、同じく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、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としました。そして、それぞれの移行の可否を判断する責任と権限は、開発部門ではなく、法規認証監理部門が持つこととしました。

また、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は開発部門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は、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にしました。

なお、劣化耐久試験の実施については開発部門ではなく、法規認証管理部の指示・監督の下に製品評価部が行うこととしました。【運用中】

さらに、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定めました。また、各 DR での審議項目及び判断基準を明確化しました。そのなかで、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いたしました。【運用中】

なお、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することに変更いたしました。【運用中】

開発の在り方については、トヨタ自動車と検討しております。【準備中】

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

特別調査委員会から、「今般発生した不正の多くは、劣化耐久試験中に開発スケジュールを遅らせるわけにはいかないというプレッシャーの中で行われていた」、「そもそも、その開発スケジュール自体に無理があって、適切に劣化耐久試験を実施することのできないスケジュールとなっていた」という指摘や、「標準開発日程の策定や劣化耐久試験の開始時期についてルールを定める必要がある」との提言に対しては、上記のとおり、エンジン標準開発日程を作成したほか、産業車両標準開

発日程についても現在策定を進めております。【準備中】

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

特別調査委員会から、「規程類の整備」と題して、開発段階における手順等の規程類への落とし込みが不十分であり、これを充実化させ、見直すべきであるとの提言を受けたことを踏まえて、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の見直しを開始いたしました。【準備中】

具体的には、以下の見直し作業を進めております。

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【運用中】
- ・ 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【運用中】
- ・ 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【運用中】

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【運用中】
- ・ 法規情報を収集し、社内に展開する役割・責任を明確化¹【運用中】
- ・ 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【運用中】
- ・ 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【運用中】
- ・ 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【準備中】
- ・ 認証申請に伴う各部の役割・責任を明確化【運用中】
- ・ 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【運用中】
- ・ 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【運用中】²

③ エンジン生産の一致性

¹ 本文中に記した「エンジン法規情報処理要領」に該当します。

² 2024年3月22日付けエンジン国内認証における法規違反に関する再発防止策についてのご報告において挙げられておらず、新たに追加しました。

- ・ 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【運用中】

- ・ 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【運用中】

3

- ・ 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【準備中】

「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」について

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

(1) 法規認証監理部の人員体制の強化

特別調査委員会から、「法規認証監理部の人員体制」を十分なものとし、法規認証監理部が適切な牽制効果を発揮するとともに、開発の現場に対する情報提供機能や渉外機能を十二分に発揮できるようにする必要がある」との提言を受けたことを踏まえて、法規認証監理部の2026年までの中期人員計画を定め、2024年3月比で1.6倍超の人員確保を目標に、社内異動や社外からの新規採用などの手続きを進めております。【準備中】

また、法規認証監理部員としての要件・力量を明確化し、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、試行中です。【準備中】

これらと並行して、産業車両部門とエンジン部門の法規認証部門が適正に機能するための、事業部の枠を超えた法規認証部門としての在り方の検討も進めております。

【実施予定】

(2) システム化の推進による試験データの改ざん防止

特別調査委員会から、「システム化の推進」と題して、人の恣意的な介入を排除し不正が入り込む余地をなくすために、データの自動記録や改ざん防止のためのシステム導入を検討すべきであるとの提言を受けたことを踏まえ、エンジン部門において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する計画を進めております。2024年4月にはシステムの仕様を決定しており、2024年11月には導入完了して稼働開始予定です。【準備中】

また、2024年4月から排出ガス試験(認証・抜き取り試験)を行う場所に監視カメラを導入し、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措置を講じております。【運用中】

³ 2024年3月22日付けエンジン国内認証における法規違反に関する再発防止策についてのご報告において挙げられておらず、新たに追加しました。

(3) 試験施設・設備への投資

特別調査委員会からは、一部の不正行為は測定機器の故障や測定用ベンチの制御方式に関する差異などが理由となっていた旨の指摘を頂戴しており、一部の不正行為が行われた背景には、**試験施設・設備への投資が不十分**だったことが示唆されております。これに対して、まず、従来から保有する認証・抜き取り試験用ベンチ2機に加え、新たに2機を増設することとしました。そのうちの1機は2024年6月に納入済みであり、もう1機は同年12月に納入される予定です。

次に、上述のとおり、確実に法規に適合した試験設備を導入・維持するために、各部の責任と役割を明確化した規則（エンジン認証・検査設備手配要領、エンジン認証・検査設備管理要領）を策定いたしました。今後は、具体的な手順としてのチェックシートなどの整備を進めてまいります。引き続き、ベンチ不足による法規・認証業務への負担の増加を回避できるよう、更なるベンチ増設を含む認証・抜き取り試験実施体制を整えてまいります。【準備中】

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

特別調査委員会から、「**技術者倫理の徹底**」と題して、データ・インテグリティをはじめとする技術者として遵守すべき基本的な倫理を確認・維持・強化するための継続的な教育・研修を早急 to 実施すべきであるとの提言、及び経営陣において技術者倫理の徹底の重要性を繰り返し強調し実践すべきであるとの提言をいただきました。これに関しましては、当社のこれまでの法規・認証、コンプライアンス、技術者倫理に関する教育・研修の取組が奏功しなかったとの反省を踏まえ、現在、これまでの社内教育の実施状況を調査し、従来のプログラムを抜本的な見直しや、研修管理規程（仮）の策定検討も進めております。【準備中】

また、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、2024年8月から基礎技術講座として開始してまいります。【準備中】

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

(1) 認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築

特別調査委員会から、「法規認証専門部署は、DRに関与し、開発部門から独立した第三者の目線で、開発部門が立てた開発スケジュールや劣化耐久試験の実施方法、認証申請書類の作成方法等をチェックし、問題点が発見された場合にはその点を指摘し、開発部門に改善を求めることが期待される」との指摘をいただきました。これを踏まえて、上記②3)記載のとおり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るとともに、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・監督のもとに製品評価部が行なうこととしました。

認証申請書類の作成については、従前は開発部門が認証申請書類を作成していたところ、その正確性・透明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ないます。また、法規・認証専門部署においても、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を行ったうえ、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、認証申請書類の提出を行ないます。【運用中】

また、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、認証申請に使用される様々な設計値（寸法や重量、性能など）を確認、整理してデータベース化した上で、申請に必要なデータを抽出、チェックし、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しています。【準備中】

さらに、法規認証専門部署によるプロセス完了確認を実施するため、その監査体制および認証業務監査に係る規則を検討しております。【準備中】

(2) 品質保証部による内部監査機能の強化

特別調査委員会から「品質保証部による内部監査機能の強化」と題して、品質保証部での規程類の整備による内部監査の実効性の確保、サンプルチェックの導入等の監査手法の洗練化、人員体制の確保や人材育成等の提言を受けたことを踏まえ、品質保証機能による内部監査に不足があったとの反省のもと、その強化に向けて、全社品質ガバナンス体制整備に関する基本構想を進めてまいりました。2024年4月2日には、同基本構想の最終報告会を、社長、チーフオフィサー、その他関係役員・執行職も参加して開催し、全社規程と事業部門規則との関係の再整理をするとともに、最低限の決まり事を規程化するなど、規程体系の再整備を進めることを決定いたしました。【準備中】

また、品質機能の強化に向けて、要件・力量の明確化、および教育の実施を進めております。【運用中】

引き続き、2026年までの中期人員計画を定めてまいります。【準備中】

これと並行して、2024年7月には、品質保証機能による内部監査の妥当性・適切性を監査するための部署として、産業車両部門に監査部を設置いたします。監査部は、従前は産業車両部門の品質保証部内に設置されていた監理グループを、品質保証部から切り離して部に格上げするものであり、監査機能としての独立性を高めることで、品質保証機能による内部監査機能の強化を図ってまいります。【準備中】

(3) 品質保証の観点での本社部門との連携

特別調査委員会から、「本社部門との連携」と題して、事業部の品質保証部と本社の監査部門の連携を強化し、専門的な知識・能力を備えた監査体制を構築して深度のある監査を実行できるようにすべきであるとの提言を受けました。この点に関しては、本社による事業部に対する品質機能軸での監督と支援の横串をさし、連携の強化を実現するため、以前から存在した品質管理部を「品質統括部」へ改組して組織としての増強を実施しておりますが、さらに、上記①

3) (1) に記載のとおり、本社の品質保証分野による内部監査を強化するため、外部の専門機関を選定・活用し、全事業部を対象とした品質統括部による品質統括監査を開始しており、前期中はエンジン・産業車両・コンプレッサの3部門、今四半期はエレクトロニクス・PG プロジェクト・自動車の3部門に対して、それぞれ実施しました。今後、繊維機械・電池の2部門で、実施に向けた準備を進めております。2024 年度上期中に全事業部での初回の監査を終了させる予定で取組を推進しております。【運用中】

以上

【別表 1】

※【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	今後の計画
(1)産業車両用エンジンに関する認識の向上	・社長直轄でチーフオフィサーも参加する両事業部の課題についての検討会議の設置・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	・左記を継続的に実施
		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	・左記を継続的に実施
		準備中	・今後、チーフオフィサーミーティングを規程化	・左記を継続的に実施
(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	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、DR 1 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。DR 1 においては、必要な要員・設備が充分であるかどうか確認	・左記を継続的に実施

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	今後の計画
(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	準備中	・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を構築中	・左記のしくみを構築完了
(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、勉強会等を定期的の実施しリスク感度を向上	運用中	・今四半期中は、6月14日に開催された役員・執行職が出席する業務執行会議の中で、法規順守の徹底に向けた内部統制整備に関する基本方針の改訂や、既存の法規に関しても特に注意すべきとして追加した事項など、役員法令マニュアルの改訂ポイントを、GCCOから説明し、リスク啓発を実施 ・GCCOから、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する啓発のため、役員・従業員向けに社内外の様々なコンプライアンスを題材にしたコンプライアンスの啓発事案について社内イントラネット上での定期的な発信を開始	・左記の活動に加え、外部専門家による講習会や他社事例に関する勉強会など、経営層向けの啓発活動を継続的に実施

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	今後の計画
(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	・法規・認証業務を管掌する取締役は社長である事を明確化 ・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 ・2024年6月11日の株主総会以降は、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	・左記の活動を継続的に実施
		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、2026年度末までの中期事業計画ため、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、協議するマネジメントコミッティを、2024年4月19日までに計9回開催	・今年度末に2027年度末までの中期事業計画の策定を実施（中期事業計画のローリング）予定

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	今後の計画
(1)従業員のコンプライアンス意識の醸成	・法規・認証基礎教育	運用中	・中途採用者を含めた新入社員 537 名に対して法規・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	・新規入社時に継続して実施
	・就業規則で不正行為に対する懲戒処分を明記	準備中	・検討中	・労働組合との協議を経て、法令・ルールに対する不正行為者を出さないよう就業規則を 2024 年 10 月を目処に改訂し、不正行為に対する懲戒処分を明記した上で、社内に周知徹底することでさらなる法令・ルール順守の風土醸成を進めていく予定
(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	準備中	・「正しい選択をした者が不利益を受けることがないことを明らかにする」ため、グループ会社に共通のグローバルな行動規範とすべく、豊田自動織機社員行動規範をベースに改訂作業中	・7 月中に行動規範改訂を完了予定 その後、新たな行動規範の教育を順次実施予定

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	今後の計画
(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	・コンプライアンス委員会の設置	準備中	・GCCOを委員長とし、社長、事業部長、その他関係役員、米国その他の地域ごとのチーフコンプライアンス オフィサーや、弁護士などの外部専門家も参加する「コンプライアンス委員会」としてCSR委員会から独立(2024年4月1日開催のCSR委員会にて決議)	・第1回のコンプライアンス委員会を2024年7月10日に開催予定 ・以降、3カ月ごとに開催予定
	・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	準備中	・人事評価を行な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、行動規範にもとづくコンプライアンス順守における不利益取り扱いの禁止とともに、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周知、研修教材やマニュアルに明記することを検討中	・左記について、検討継続
	・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 ・今四半期までに1224名が受講	・今回の結果を振り返り、次回開催に向け内容を見直し、さらなる改善

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	今後の計画
(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で3回、GCCOの社内イントラネットでの発信を4回実施	・ 左記の活動を継続的に実施
	・ リスク感度を高める業務執行会議	運用中	・ 今四半期は、4月11日、5月13日、6月14日の3回開催し、社長以下の全役員・執行職が、品質不正リスク、コンプライアンスを含めた経営課題について全社横断的に議論	・ 左記の活動を継続的に実施
	・ 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監査を、前期中はエンジン・産業車両・コンプレッサの3部門、今四半期はエレクトロニクスとPGプロジェクト・自動車の3部門に対してそれぞれ実施	・ 2024年度上期中に、全事業部で初回の監査を実施完了予定 ・ 来年度以降も定期的に実施

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	今後の計画
(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	準備中	・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(2024年4月1日開催のCSR委員会にて決議)	・「リスク管理委員会」では、全社的なリスク評価と実効性ある対策を立案し、その進捗や結果を確認、さらに必要な対策に繋げてPDCAのサイクルを回し、企業としてリスクに対する継続的な体質強化を図る(2024年9月に第一回リスク管理委員会を開催予定)
	・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	・左記のしくみを継続的に実施
	・管理職の問題解決能力の向上	準備中	・管理職として、問題解決能力のある人材をライン長につけ、管理職として役割を果たすよう、グループ長研修を実施。引き続き、部・室長研修の実施を検討	・部・室長研修の開始と、グループ長研修含めて継続的に実施

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	今後の計画
(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管理職コンプライアンス研修を新たに導入 ・基礎編（eラーニング）は1034名が受講 ・「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」の講座は自動車・エンジン・繊維機械・本社の合計375名が受講 ・「相互尊重コミュニケーション・会話の進め方」の講座は、コンプレッサ・産業車両・エレクトロニクス・電池・自動車の合計830名が受講	・左記の教育を継続的に実施 ・8月末までに全管理職が受講予定 ・7月末までに全管理職が受講予定
	・報告・相談を忌避する組織風土の一掃	準備中	・グループ行動規範の研修において、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することを検討中	・グループ行動規範の研修の実施

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	今後の計画
(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	準備中	・ G C C Oへ相談できる IT ツールを活用した相談システムを開設 ・ 同様のシステムを全部門に導入することを検討中	・ 左記の相談システムを継続的に運用 ・ 同様のシステムを全部門に導入
		運用中	・ 内部監査室による内部監査の往査に際し、従業員に対するヒアリングを行い、現場が抱える問題や課題を把握し、経営陣へのフィードバック	・ 左記の活動を継続的に実施
(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	・ 左記のヘルプラインを含め、内部通報制度を継続的に運用
	・ 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	・ 内部通報制度を周知・説明するポスターや社内イントラネット、社内研修などにおいて、「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」を明示し、イントラネットや研修を通じて経営陣からのメッセージとあわせて発信	・ 左記の活動を継続的に実施

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	今後の計画
(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	準備中	・エンジン開発に係る標準開発日程を作成 ・エンジン標準開発日程の内容を精査・見直しつつ、産業車両部門及びエンジン部門の両部門において、産業車両全体の開発に関する標準日程を定めた「産業車両標準開発日程」の策定中	・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する検討会議を開催し、産業車両部門とエンジン部門との間で率直な協議を重ね、2024年8月末までに規程化
(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	・社長直轄でチーフオフィサーも参加する両事業部の課題についての検討会議	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	・左記の活動を継続的に実施
		準備中	・今後、上記の検討会議について規程化	・左記の活動を継続的に実施
	・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ミーティングでの議論を開始	・左記の活動を継続的に実施
		準備中	・両事業部にて、相互に開発会議に参画することを合意	・左記を規程化

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	今後の計画
(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」が牽制機能を十分発揮できるよう、人員増強のほか、開発業務に関する知識や経験を有する人材等を配置することを検討	・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などを継続
		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	・左記の活動を継続的に実施

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	今後の計画
(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て、制御パラメータの変更を禁止し、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 - 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 - それぞれ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 - 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、法規認証管理部の承諾なく変更することができないよう見直し - 劣化耐久試験の実施については開発部門ではなく、法規認証管理部の指示・監督の下に製品評価部が実施	試行結果に基づき、必要に応じて管理手順、ルール、規程を修正

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	今後の計画
(2)開発過程における牽制の確保	・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 ・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	・左記の活動を継続的に実施
		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することに変更	・左記の運用を継続
		準備中	・開発の在り方については、トヨタ自動車と検討	・左記について、検討継続

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	今後の計画
(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	準備中	・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を作成したほか、産業車両標準開発日程を策定中	・標準開発日程をベースにデザインレビュー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、必要があれば日程を見直し

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	今後の計画
(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	準備中 運用中 運用中 運用中 運用中 運用中 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の見直しを開始 ・以下の規程を策定または策定中 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	・策定済の規程を運用し、必要があれば改善する ・「準備中」のものは規程化し、「運用中」にする

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	今後の計画
(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	準備中 運用中 運用中 運用中 運用中 準備中	・ 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	

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	今後の計画
(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	準備中	・社内異動や社外からの新規採用などを推進中 ・法規認証監理部員としての要件・力量を明確化し、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、試行中	・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などを継続試行中の育成プログラムの実装
	・事業部の枠を超えた法規・認証機能の在り方を検討	実施予定	・検討中	・産業車両部門とエンジン部門の法規・認証部門が適正に機能するための、事業部の枠を超えた法規・認証部門としての在り方を検討
(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	準備中	・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の導入計画を策定し、2024年4月にシステムの仕様を決定	・2024年11月にはシステム導入完了、稼働開始予定
		運用中	・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	
(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	準備中	・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。1機は6月に納入済 ・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(エンジン認証・検査設備手配要領、エンジン認証・検査設備管理要領)を策定	・2機目は2024年12月に納入予定 ・規程に基づきチェックシートを整備予定 ・ベンチ増設を含む認証・抜き取り試験実施体制の整備を継続

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	今後の計画
(1)技術者倫理の徹底	・全社の研修整理	準備中	・社内教育実施部署へ教育の実施状況を調査 ・研修管理規程（仮）策定の検討	・研修体系の抜本的な見直し ・研修管理規程（仮）の策定
	・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	準備中	・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	・2024年8月から基礎技術講座として開始予定

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	今後の計画
(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	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 ・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	・左記の活動を継続的に実施
		準備中	・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	・実際の認証申請事案における試験運用を実施し、実装
		準備中	・法規認証専門部署によるプロセス完了確認を実施するため、その監査体制および認証業務監査に係る規則を検討	・左記について、検討継続

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	今後の計画
(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	準備中	・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を4月2日に開催し、全社規程と事業部門規則との関係の再整理、最低限の決まり事を規程化するなど、規程体系の再整備を進めることを決定	・全社規程と事業部門規程との関係の再整理、最低限の決まり事を規程化することで、規程体系の再整備
		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	・左記の活動を継続的に実施 ・2026年までの中期人員計画を策定
		準備中	・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として、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を2024年7月に設置	・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を2024年7月に設置
(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	・外部の専門機関を選定・活用し、全事業部を対象とした品質統括部による品質統括監査を開始 ・前期中はエンジン・産業車両・コンプレッサの3部門、今四半期はエレクトロニクスとPGプロジェクト・自動車の3部門に対して、それぞれ実施	・2部門（繊維機械、電池）での実施 ・以降も継続的に実施