

2023年8月10日

各 位

会社名 日野自動車株式会社
代表者名 代表取締役社長 CEO 小木曾 聡
(コード 7205 東証プライム、名証プレミア)
問合せ先 渉外広報部長 大野 良樹
(TEL. 042-586-5494)

(開示事項の経過)エンジン認証不正に関する再発防止策 3回目の四半期進捗報告を実施

当社が起こしたエンジン認証不正問題を重く受け止め、二度とこのような不正を起こさないための再発防止策を「型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書」としてとりまとめ、国土交通省へ提出の上、推進しております。

是正命令を受け、会社再生に向けた「3つの改革」を含む抜本的な再発防止策について、2023年6月末時点の進捗状況を、3回目の報告として本日進捗四半期報告書を同省へ提出いたしましたのでお知らせいたします。

今四半期においては、内部統制基本方針の改定、CRO(Chief Risk Officer)の新設、多様性を高めた取締役構成の拡充など、経営改革の一環としてガバナンス機能強化を図っています。

詳細につきましては、添付書類（国土交通省への提出書類 及び 参考資料）をご参照ください。

エンジン認証不正問題により、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にも多大なご迷惑をおかけしておりますことを改めて深く反省し、二度と不正を起こさないよう全社を挙げて改革を推し進めます。

<国土交通省への提出書類>

- ・型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書

<参考資料>

- ・二度と不正を起こさないための「3つの改革」2023年6月末までの進捗について …参考資料1
- ・再発防止策一覧（2023年6月末時点） …参考資料2

以上

令和 5 年 8 月 10 日

国土交通大臣

齊藤 鉄夫 様

日野自動車株式会社

代表取締役社長 小木曾 聡 印

是正命令に対する再発防止策の進捗（四半期）報告

令和 4 年 9 月 9 日に受領致しました型式指定に係る違反に対する是正命令に関し、同年 10 月 7 日に提出
しました再発防止策につき、令和 5 年 6 月末時点の進捗状況をご報告申し上げます。

よろしくご高配のほどお願い申し上げます。

以上

別添 1 : 型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書 1 部

型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書 (令和 5 年 6 月末時点)

1. はじめに

昨年（令和 4 年）3 月 4 日に当社が公表しました認証不正問題につきましては、昨年 8 月 2 日付の特別調査委員会による調査報告の結果、約 20 年にわたりエンジンの排出ガスや燃費に関する認証申請において広い範囲で不正が行われてきた実態が明らかになりました。その直後昨年 8 月 22 日の追加判明事項の公表なども受け、当社は昨年 9 月 9 日付けで貴省からの是正命令を受領いたしました。

お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼を裏切り、多大なご迷惑をおかけしていることを深く反省し、二度とこのような不正問題を起こさないために、弊社は従来からの再発防止策の取り組みに加え、会社の組織風土や全社的な仕事の進め方に至るまでのより根源的な課題を捉え、会社再生に向けた「3つの改革（末尾※1 を参照）」を含む抜本的な再発防止策を昨年 10 月 7 日付けで貴省に報告し、その内容を公表いたしました。

現在、この「3つの改革」を含む再発防止策に全社をあげて取り組んでおり、本年 1 月 13 日に第 1 回目、5 月 16 日に第 2 回目の四半期報告をいたしました。前回の四半期報告から 3 ヶ月が経過いたしましたので、第 3 回目の進捗状況につき以下の通りご報告申し上げます。

尚、本報告内容につきましては、外部法律事務所に定期的な確認を受け、弊社経営会議での審議、及び取締役会での報告の後、貴省へ報告するものです。

2. 概要

昨年 10 月 7 日を含むこれまでの計 3 回の報告/公表の通り、貴省からの是正命令に対する再発防止策のうち、従来から取り組んでいる再発防止策については、既に実行済または実施を継続しています。

また、貴省からの是正命令および特別調査委員会での指摘のあった真因および提言を踏まえた日野の再生に向けた「3つの改革」については、本年 2 月からの新執行体制の下、全社的な推進体制を構築し、「HINO ウェイ」の浸透を礎に、それぞれの改革につき取り組み計画の策定および具体的施策への取り組みを進めています。とりわけ、今四半期においては、内部統制基本方針の改定、CRO(Chief Risk Officer)の新設、多様性を高めた取締役構成の拡充など、経営改革の一環としてガバナンス機能強化を図っています。

3. 是正命令に対する再発防止策の進捗概要

昨年9月9日の貴省からの是正命令に対し昨年10月7日に報告/公表いたしました再発防止策については、本年5月16日の前回ご報告と同様、従来からの取り組みを継続すると共に、二度と不正を起こさないための「3つの改革」を推進しております。再発防止策の主な進捗は以下の通りです。

- (1) 不正行為を起こし得ない型式指定申請体制の構築 ～ 社内チェック体制の強化 ～
認証関係機能を客観的かつ信頼性のあるものとするため、これを監査・牽制(チェック)する内部監査を継続しております。今年度は、前年より監査部署数を増やし、実施を予定しています。また、外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入するため、ISO9001取得に向け、外部コンサル・認証機関を選定し、社内体制(QMS事務局)を構築しております。
- (2) 開発部門の業務実施体制の改善 ～ コンプライアンス強化・開発体制の見直し ～
法規認証関係者だけでなく、全開発部門の従業員に対し、法規の内容理解を促し、コンプライアンス重視の意識を醸成するために、外部専門機関も利用した法規研修を実施いたしました。今後、知識の定着ため、研修受講者へのフォローアップも行う予定です。また、法規動向や法規情報の前広な共有や社内展開を確実にを行うため、業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーによる自工会技術チームに加え、開発の技術力と法規動向・情報に精通した「開発(製品)と法規(要件)を繋ぐ役割」の人材で構成される法規主管を編成いたしました。
- (3) 社内の技術管理体制の再構築 ～ 組織風土の抜本的改革・ガバナンス強化 ～
二度と不正をおこさないために、経営のあり方・ガバナンスの強化を図っています。「3線体制」による内部統制機能の強化のため、「HINOウェイ」やリスク管理体制見直しを盛り込んだ内部統制基本方針の改定を行いました。更に、事業リスクや業務リスクも重視する全社的なリスク管理を行う体制の構築にも着手し、CRO(Chief Risk Officer)を新設いたしました。また、取締役会の実効性を高めるため、多様性のある人員構成への見直しを行いました。(取締役の増員：5→7名、独立社外取締役が過半数となる構成継続：7名中4名、女性構成率の引き上げ：11→27%)

本年6月末時点での進捗状況の詳細につきましては、別表1をご参照下さい。

4. 今後の予定

「3つの改革」を経営基盤の立て直しの軸とし、本年2月の新たな執行体制の下、内部統制機能や経営監督機能を強化すると共に、経営層自らが覚悟と決意を持ち、職場と真に一体となり、スピード感を持って実行してまいります。尚、5月30日に公表した4社協業/2社統合に向けた協議を継続しておりますが、「3つの改革」を含む再発防止策を推進し、変革を成し遂げることなく、上記協

業/統合の成功はない、との認識のもと、経営層が率先垂範し改革を断行する決意を再確認しています。

今後も、再発防止策の進捗状況については、引き続き外部法律事務所の確認・検証を受け、経営会議での審議と取締役会への報告の上で、次回9月末時点での進捗を、11月に再度貴省へ報告し、公表する予定です。

※1 「3つの改革」

再び社会への責任を果たしていくため、二度と不正を起こさないという強い決意のもと、「経営」・「組織風土」・「クルマづくり」における「3つの改革」に全社をあげて取り組んでおります。

会社の使命に立ち返り、社会的責任を果たす会社に生まれ変わる

経営層が覚悟を持ち、率先垂範により全社改革を断行



別表 1

1. 不正行為を起し得ない型式指定申請体制の構築 ～ 社内チェック体制の強化 ～

① 認証関連機能の独立性と監視・牽制（チェック）体制の確立・強化

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革	
型式指定申請業務を担う法規認証部の開発部門からの独立性の担保及び検証機能の強化。さらに法規認証部の行う試験が適切に行われていることを監視・牽制する仕組みの構築・実施	・法規認証部を開発部門から独立・人員を含めた機能拡充（前々年比40%増）、更に拡充中	・昨年10月時点より、更に人員10%増強	3.クルマづくり改革	
	・業務が適切に行われることを監視・牽制（チェック）するため、社長直轄の内部監査部に新たに認証試験に関する技術的な知見を有する人員を配置し、コンプライアンス推進室の技術コンプライアンス機能と連携の上、技術関連の監査を開始	・技術（開発、認証）関連の内部監査を実施 ・今年度は、監査部署数を増やし、継続実施		1.経営改革
	・今後、更に外部監査を伴う品質マネジメントシステム（ISO9001等）を導入することにより、外部の目も入ったより透明性の高い仕組みを再構築	・ISO9001取得に向け、外部コンサル・認証機関選定。社内体制を構築 ・来年春のISO9001受審を目指し、規程類などを整備中※2		3.クルマづくり改革

※2 ISO9001 取得に向けた推進スケジュール

		2023										2024		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
QMS構築	規定類など既存の社内文書とQMS要求との突合、必要な文書類の整備など	▶												
審査準備	QMS要求企画に即した内部監査員の教育や規定類に対する記録帳票の準備、監査本番を模した内部監査など						▶							
審査対応	1次審査（ルール整備/運用状況の評価）、2次審査（1次での指摘事項の対応状況など）											▶ (調整中)		

② 認証関連従事者に対する法規制・コンプライアンス教育の徹底

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
型式指定申請に係る試験に関わる職員に対し、法規制の目的や重要性、型式指定申請業務の役割や法規に基づく試験方法等の理解を促すための教育の徹底	・全社的な階層別コンプライアンス研修に加え、法規認証関連業務従事者に対し、社内規程をベースとした研修を強化	・現行の規程教育は実施済。今後も法規の改正や新規制定に応じて、教育を実施	3.クルマづくり改革
	・更に、国内法規について外部専門機関による体系的な教育プログラムを開始	・全研修完了。研修後のフォローアップを実施予定	3.クルマづくり改革
	・今後、技術法規動向・法規情報を前広に情報収集し社内展開する体制の再整備と教育等の拡充	・技術標準や規程類を整備。法規解説書の登録、要件以外の不要項目の削除、法文記載項目の見直しを実施	3.クルマづくり改革

③ 試験記録保存システムの再構築

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
型式指定申請に係る試験等について、結果の記録方法や社内の共有方法等に係る作業要領等の整備・適切な運用のための教育の徹底	・トレーサビリティを確保した認証試験の記録保存体制の整備を進め、現有システムをベースとした体制（フェーズ1）は既に構築済	・今後も法規変更に応じて改良継続	3.クルマづくり改革
	・更に、外部新システム導入によるデータ保存の自動化（フェーズ2）を決定し、現在システム構築中	・手動部分の自動化システム導入に向けて推進中	3.クルマづくり改革
	・また、認証試験データのチェック・記録作業の標準書を含む認証試験関連の規程類、および認証試験データ記録保存に関する規程類を整備、その教育を徹底	・今後も法規変更に応じて継続して規程類改訂・教育実施	3.クルマづくり改革

2. 開発部門の業務実施体制の改善 ～ コンプライアンス強化・開発体制の見直し ～

④ 開発部門の従業員に対する法規・コンプライアンス研修の実施

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
開発部門の職員に対し法規の内容の理解を促し、コンプライアンス意識の醸成を促すための教育を実施	・ 開発部門の従業員に対しても、法規に基づいた業務を行うための知識、ルールの内容と目的・重要性を関係者全員が理解するための社内規程類に関する社内教育を強化	・ 現行の規程教育は実施済。今後も法規の改正や新規制定に応じて、教育を実施	3.クルマづくり改革
	・ 更に、国内法規についての外部専門機関による体系的な教育プログラムを開始。	・ 全研修完了。研修後のフォローアップを実施予定	3.クルマづくり改革
	・ 今後、技術法規動向・法規情報を前広に情報収集し社内展開する体制の再整備と教育等の拡充。	・ 開発の技術力と法規動向、情報に精通した「開発(製品)と法規(要件)をつなぐ役割」の人材で構成される法規主管 ^{※3} の編成等、法規情報の前広収集・展開の体制整備を実施中	3.クルマづくり改革

※3 法規主管：法規毎に影響度調査や対応方針検討を行い、社内展開する人材を任命

チームメンバーと社内各部門が一緒になり、法規情報の解釈や技術要件への落とし込むため、法規毎にチーム（自工会、法規主管、関連部）を組んで検討を推進中



⑤ 担当者間の連携とセクショナリズムの排除

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
各担当のみで課題解決を図るのではなく、担当間で連携して課題解決を図る仕組みの構築等、セクショナリズムを廃するための具体策の立案・実施	<ul style="list-style-type: none"> ・担当部署間で課題共有し、連携して解決を図るために、パワートレーン開発領域内に横断的な企画・調整機能を新設。企画から開発完了までを通してエビデンス管理し、正しい法規解釈に基づき、開発ボリュームと必要なリソース、開発期間を確保し、開発提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・現行の規程類の整備は実施済 * 抜本的施策は2月からの新たな開発体制下で、パワートレーン開発領域を含むクルマづくり全体の企画・調整を行う体制に変更 	3.クルマづくり改革
	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の開発プロセス再構築と明文化の中で、製品毎の開発責任者として関連機能を束ねるべきチーフエンジニアが企画～販売まで全体スルーで責任を持ち、「みんなでクルマをつくる」体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・チーフエンジニアをプロダクトオーナー(PO)として再定義・改称を含めた全体のプロセスを見直し、企画開発の中心となる大部屋体制を構築。組織の垣根を越えて課題を推進中※4 	3.クルマづくり改革
	<ul style="list-style-type: none"> ・尚、チーフエンジニアの果たすべき役割・心得を明らかにするなど、開発リーダーを育成するための「チーフエンジニア道場(CE-DOJO)」開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・CE-DOJOプログラムの第1期生修了。第2期生も企画中 	2.風土改革

⑥ リソースを勘案した開発管理体制

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
人材や設備等のリソースを勘案し、無理のない形でプロジェクトの規模や開発期間を設定する等、開発部門長の責任の下、開発体制を管理	<ul style="list-style-type: none"> ・人財や設備等の開発リソースを勘案し、無理のない形でプロジェクトの数や規模、開発期間を設定すると共に、不測の課題が発生した場合などにスケジュールを柔軟に変更できる仕組みと責任者明確化のプロセス規程の整備。 	<ul style="list-style-type: none"> ・規程類の整備に留まらず、進行中のプロジェクトについても現有リソースを前提に抜本的に見直しを実施中 	3.クルマづくり改革

	・ 開発プロセス再構築と明文化および意思決定者の明確化、文書化	・ 新しいプロセスでの重要マイルストーン策定	3. クルマづくり改革
--	---------------------------------	------------------------	-------------

3. 社内の技術管理体制の再構築 ～ 組織風土の抜本的改革・ガバナンス強化 ～

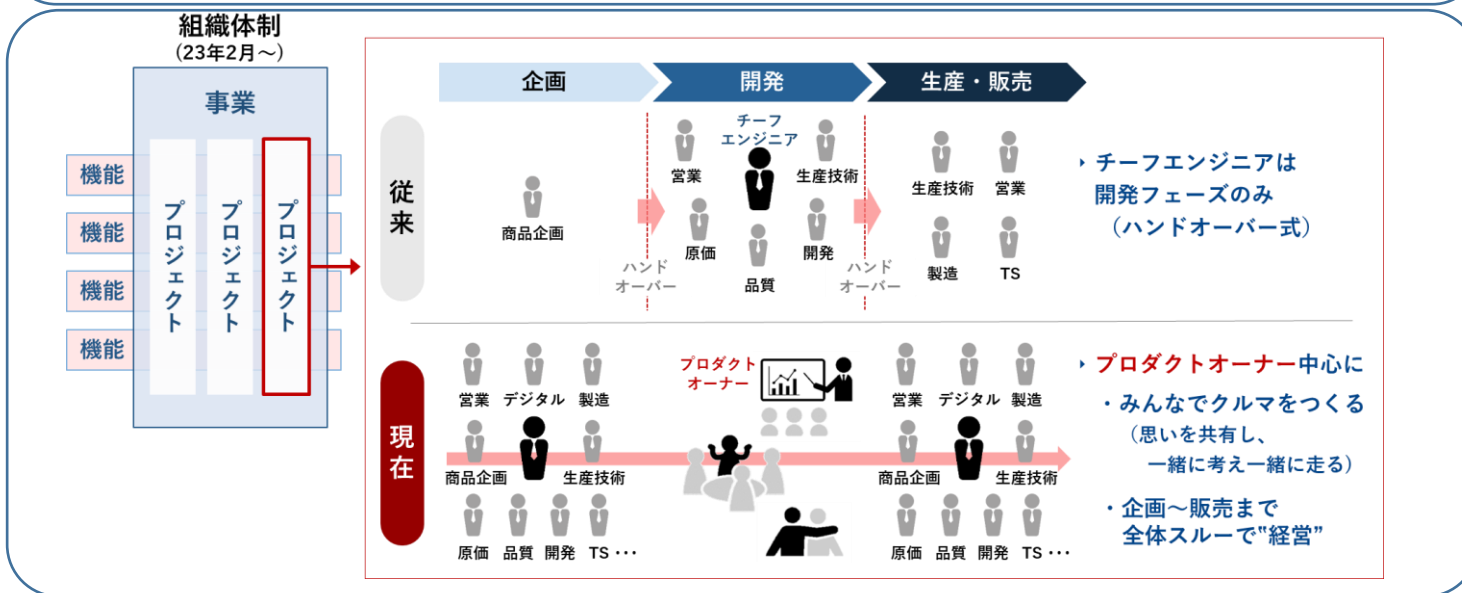
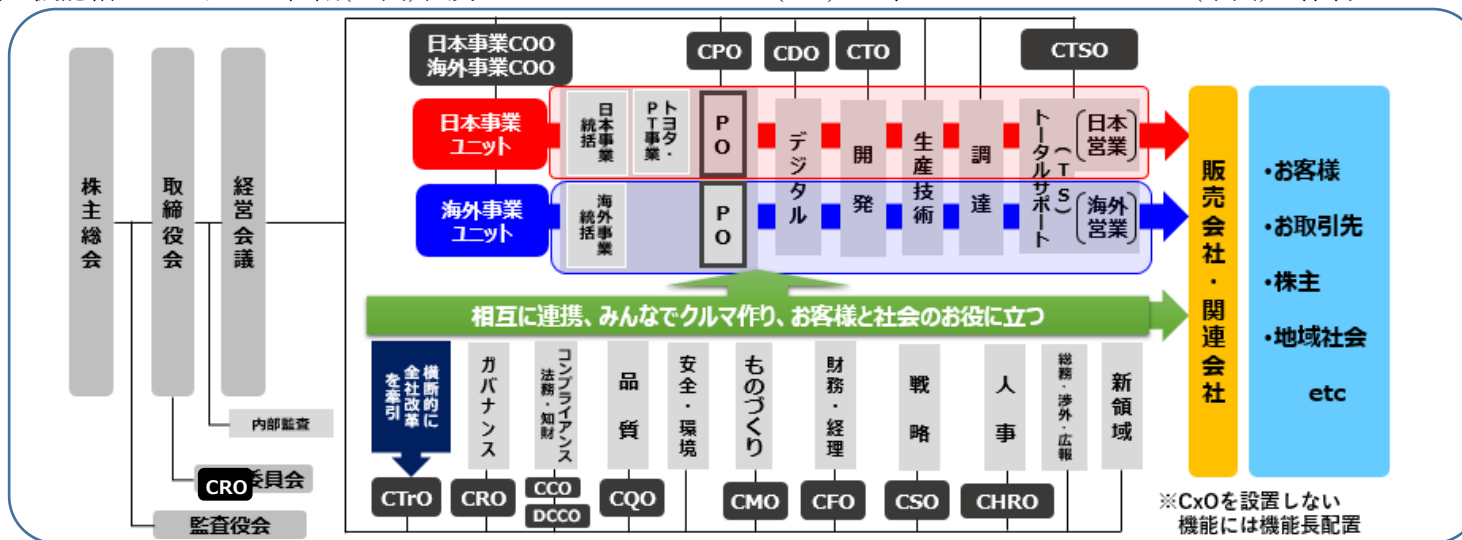
⑦ 経営陣の覚悟と組織風土改革

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
経営陣等は、二度と不正を起こさないという覚悟と決意を会社の内外に示しつつ、コンプライアンスの徹底に取り組むとともに、パワハラ根絶はもとより、上位者に対して臆することなく意見具申できるよう組織風土を改善	・ 二度と不正を起こさないという経営陣の覚悟と決意を内外に発信	・ 「3つの改革」を含む再発防止策の推進を経営陣が率先垂範。従業員からの意見を基に、経営陣の自省と今後の行動をオフサイトミーティングにて確認	1.経営改革
	・ 一人ひとりの判断・行動の礎となる新たな企業理念「HINOウェイ」の浸透活動の推進	・ HINOウェイを軸とした23年度の各方針(会社・部・個人)を策定し、業務との連関を推進。対話会・研修を継続	改革の礎
	・ 相互で助け合う文化づくりに向けた取り組みを推進 [取り組み施策案] - 相互理解を深めるための対話機会の増加(外部専門家による支援)例) 労使: 職場懇談会、労使委員会、風土改革チーム: 階層別対話会 - ハラスメント撲滅活動などの心理的安全性を保つ 職場環境の整備	・ 各種対話会を継続。若手による風土改革等、自発的取り組み拡大 ・ 役職者2千名への「傾聴、健全な指導」研修を実施 ・ 変革で先行する製造他社と相互に悩みや施策を共有、変革を協働	2.風土改革

⑧ 組織体系見直しと人材の流動化

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
<p>不正が生じやすい組織体系となっていないか見直すと共に、人事流動性を上げるなど人事のあり方についても見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・機能を越えて関係者が目的を共有し、「一緒に考え一緒に走る」体制を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ・2月1日付けで発足した新組織体制の下、「3つの改革」を推進※4 	1.経営改革
	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員一人ひとりがキャリアプランを描き、自律的に実現させていくための土台となるキャリアデザイン導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザイン面談を踏まえた流動性を高めるローテーションの推進。 (定期異動時期にとらわれない通年での育成ローテーション) など、人事制度の見直し 	2.風土改革
	<ul style="list-style-type: none"> ・主体性と能力を引き出す人づくりを支える施策・人事制度の拡充 [取り組み施策案] 一人ひとりの意欲を高める機会・制度の拡充 例) 手挙げ制によるプロジェクト参画、役員会議体への参加等、人間力指標による評価(行動評価の重視と360度評価の反映) キャリアデザインと連動した、ローテーション施策の運用強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・福利厚生プランへの自己啓発メニューの追加 ・”お客様視点”のマインドセットを持つため、開発者の営業部門への短期留学継続中 ・業務の生産性向上を図るため、業務上の「ムダの排除」を推進 	2.風土改革

※4 事業軸と機能軸のマトリクス組織(上図)、及びプロダクトオーナー (PO) を中心としたクルマづくり(下図)の体制



⑨ 経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出

是正命令での指摘事項	昨年10月の状況	令和5年4月から6月までの実施状況	3つの改革
<p>経営陣等による、現場の状況や意見を常時把握するための仕組みの構築、今回の不正事案の教訓を基にした教育の徹底等、ガバナンスの強化を通じた自浄能力の創出に向けた具体策を立案・実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長や経営層による現場／職場への行脚等を実施。 また、経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4社協業/2社統合につき、迅速な社内発信と情報や意見の共有化を推進 -社長・経営層による各事業所での対話会 -従業員意見の集約と全社公開 -社内ラジオ配信(経営層が従業員質問に回答) -社内チャットを通じた情報発信と双方向コミュニケーション 等 	1.経営改革
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員・従業員のコンプライアンス意識改善のため研修を実施。また、不正を許さず、風化させないため、語り部と従業員との対話や社内常設施設での展示教育を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3月にリニューアルオープンした社内常設施設(“正しい仕事学習館”)での展示教育を継続 	1.経営改革
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 誰もがスピークアップしやすい環境を整えるため、内部通報制度をより使いやすい仕組みに改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受付時間を24時間/365日に拡大した相談窓口の利用を促進するため、研修や社内掲示等を実施中。社内役員・専門家も交えたコンプライアンス委員会を四半期で開催 	1.経営改革
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部統制基本方針の改定、CRO(Chief Risk Officer)の新設など、3線体制による内部統制機能の強化を推進。また、多様性を高めた取締役構成の拡充などガバナンス機能の強化も実施 	1.経営改革

二度と不正を起こさないための
「3つの改革」
2023年6月末までの進捗について

2023年8月10日
日野自動車株式会社

「3つの改革」の主な取り組みハイライト (1)経営改革



「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革

- ① HINOウェイ浸透活動
- ② 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」
- ③ 健全な経営を支えるガバナンス

(1)①HINOウェイ浸透活動

- 23年度の各方針(会社・部・個人)を**HINOウェイ**を軸に策定し、**業務との連関を推進**。
人事面談・評価等を通して更なる浸透を図る
- **対話会**や**社内チャット**を通じた**想いの共有**も実施を拡大。対話会はリモートから**対面形式**(下図)に徐々に移行中



(1)②経営層が「現場を重視、人に寄り添う」

1) 従業員とのコミュニケーション強化

- 4社協業/三菱ふそうとの経営統合につき、迅速な社内発信と情報や意見の共有化を推進
 - ・ 社長・経営層による各事業所での対話会（全4工場）
 - ・ 従業員意見の集約と全社公開
 - ・ 社内ラジオ配信（経営層が従業員質問に回答）
 - ・ 社内チャットを通じた情報発信と双方向コミュニケーション 等

2) オフサイトミーティングによる課題討議

- 従業員意見を基に、経営層の自省と今後の行動を確認
- 従業員エンゲージメントや変革実感を、リニアに可視化すべくパルスサーベイ導入を計画、準備中（'23年度上期に開始予定）



「自社変革なくして、経営統合の成功なし」を経営層が率先垂範で実践

(1)③健全な経営を支えるガバナンス

■「3線体制」による内部統制機能強化

- 「内部統制基本方針」の改定を実施。「HINOウェイ」やリスク管理体制見直しを盛り込み。（4月：取締役会決議 ⇒ 23年3月期『事業報告』に記載）
- CRO(Chief Risk Officer)を設置**。認証不正問題を踏まえ、事業リスクや業務リスクも重視する**全社的なリスク管理**をおこなう体制の構築と活動検討に着手

■内部監査機能の外部機関による実効性評価

- 外部機関による内部監査の活動評価を実施中 …6月開始～9月報告受領(予定)
把握した課題を今後の機能強化策に反映していく

(1)③健全な経営を支えるガバナンス

■ 経営監督機能の強化

- ・ **外部機関による実効性評価を踏まえた取締役会の監督機能強化**
- ・ **事業目標達成に加え、経営基盤強化についても取締役会での議論を充実化**
 - **コーポレートガバナンス委員会（5月）にて、弁護士・外部機関による実効性評価の結果レビューと、それを受けた取締役会メンバーによる議論と課題出しを実施**
 - **今後、取り組みロードマップを策定し、経営監督機能の強化につなげる**
- ・ **取締役会の実効性を高めるための多様性のある人員構成への見直し**
 - **取締役会の人員構成変更**
 - ✓ **取締役を2名増員〈5名→7名〉、独立社外取締役が過半数となる構成継続〈7名中4名〉**
 - ✓ **取締役会の女性構成比率の引き上げ〈11% → 27%〉**
 - **任意の指名委員会・報酬委員会の議長を社内取締役から独立社外取締役に変更**

(1)「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革～主な取り組み工程表

 実施中/済
 実施予定

取り組み事項	実施済	23年6月	7月	8月	9月	10月以降
経営の人心一新						
① HINOウェイの浸透						
② 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」						
「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制						
・「一緒に考え一緒に走る」体制の実現	新組織体制発足					
③健全な経営を支えるガバナンス						
・内部統制システムの強化						
・内部監査機能の強化						
・経営監督機能の強化						
不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立						
・不正を許さず、風化させない取り組み						
・コンプライアンス体制/活動強化						

各方針へHINOウェイ反映、HINOウェイ研修、対話形式でのHINOウェイの深掘り

従業員とのコミュニケーション強化

経営層「オフサイトミーティング」

役員執務エリアのオープン化

「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制

・「一緒に考え一緒に走る」体制の実現

新組織体制発足

③健全な経営を支えるガバナンス

・内部統制システムの強化

組織横断でのチームによる3線体制強化の推進

・内部監査機能の強化

基本方針改訂
リスクマネジメント体制見直し

業務プロセス改善活動 / リスクマネジメント運営強化

・経営監督機能の強化

取締役会実効性評価

実効性評価や他社事例も踏まえた強化計画策定

取締役会の人員構成見直し

取締役会の監督機能強化施策の推進

不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立

・不正を許さず、風化させない取り組み

語り部と従業員との対話会と社内常設展示教育の継続

・コンプライアンス体制/活動強化

社内啓発/教育とコンプライアンス相談窓口の運用を通じた“スピークアップ”文化の定着

「3つの改革」の主な取り組みハイライト

(2)組織風土改革



「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

- ① みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化
- ② 主体性と能力を引き出す人づくり

(2) ① みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化

1) “お客様視点”のマインドセット

- 開発者の営業部門への“短期留学” 継続中 ('22/11~)
- 運送事業者様への訪問等。今後更に機会拡大

2) タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化

- 風土改革チームによる各種対話会を継続
(一部対話会は参加者が固定化傾向。参加者の裾野拡大が課題)
- 若手による風土改革の自発的取り組みの拡大

3) 外を知る活動による学び

- 変革で先行する製造他社へ積極的にコンタクト。相互に
悩みや施策を共有、変革を協働

4) 心理的安全性を保つ職場環境づくり

- 役職者2千名への「傾聴、健全な指導」研修は、ほぼ完了
- 受講後の実態調査によってPDCAを廻し、改善を推進



(2) ②主体性と能力を引き出す人づくり

1) 人づくりの施策・人事制度の拡充

- 「自ら考動できる人財育成」と「機能を超えた相互研鑽」の為、「CE-DOJO」プログラムの第1期生が修了。第2期生も企画中



2) 人に対する積極投資

- 工場の暑熱対策は、設備投資の実行と併行し、暫定対応として社外製の冷暖ベストを現場へ提供
- 福利厚生プランへの自己啓発メニュー追加を23年4月より開始



3) 業務の生産性向上、ムダの撲滅

- 業務上のムダを社内SNSで全社ヒアリング。集約意見を社内公開。対応状況も見える化し、「ムダの排除」を推進
(⇒現時点では「ムダ軽減の実感は乏しい」との声も多く、更なる実効性を追求)

(2)「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革～主な取り組み工程表

 実施中/済
 実施予定

取り組み事項	実施済	23年6月	7月	8月	9月	10月以降
①みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化 ・”お客様視点”のマインドセット ・タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化 ・心理的安全性を保つ 職場環境づくり	開発メンバの 営業部門短期留学 相互理解を深めるための社内対話機会の増加（外部専門家による支援） 製造業他社（電機各社等）の変革チームとの連携、シナジーやつながりの拡大 ヒエラルキーやフォーマリティを大幅に緩和する諸施策（会議体削減・役員室廃止・フリーアドレス化・服装自由化等） パワハラゼロ活動/ハラスメント研修 など			従業員の变革実感やエンゲージメントを リニアに測るべく、パルスサーベイ導入と運用 短期留学の拡大・仕組み化 外を知る活動の仕組み化		
②主体性と能力を引き出す人づくり ・人づくりを支える施策 人事制度の拡充 ・キャリアデザインと連動した ローテーション施策の運用強化 ・人づくりへの積極投資	チャレンジ昇格 リーダー研修 HINOウェイを踏まえた目標設定・面談実施 経営情報のオープン化・共有化 （社長参加の経営情報共有会、CXOとのパネルディスカッション等） 定期（育成） ローテーション キャリア デザイン面談 昇格者研修 （動機づけ） 重点投資の判断		今後の人事制度（評価・賃金制度）検討			時期にとられない 通年での異動調整活発化 各部署・従業員自身が人財育成を意識できるような 施策の企画・検討 暑熱対策 職場環境改善

「3つの改革」の主な取り組みハイライト (3)構造改革



新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

- ① クルマづくりのプロセス再構築
- ② あるべきプロセスの正しい運用
- ③ 法令や法規動向の社内展開徹底

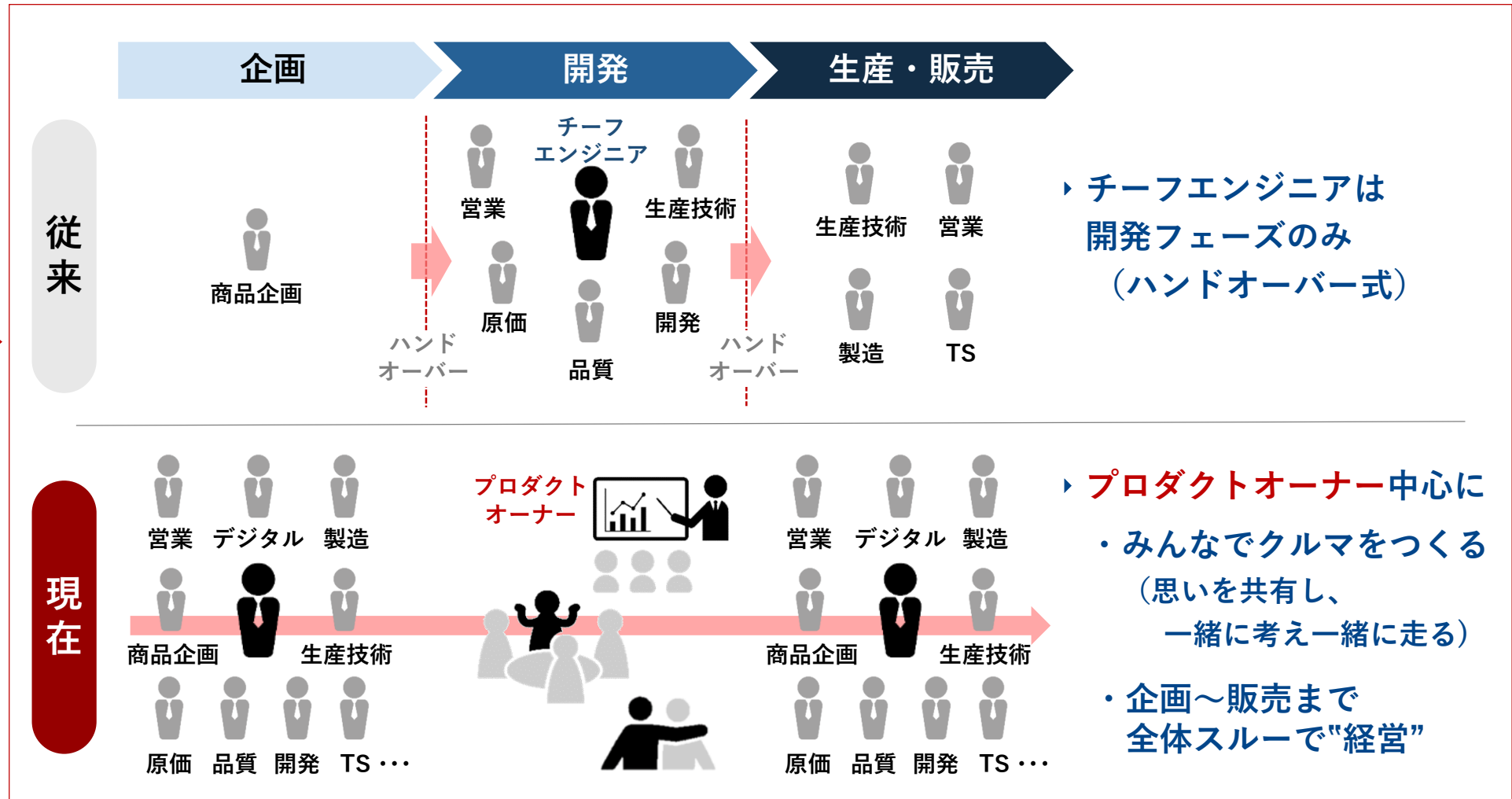
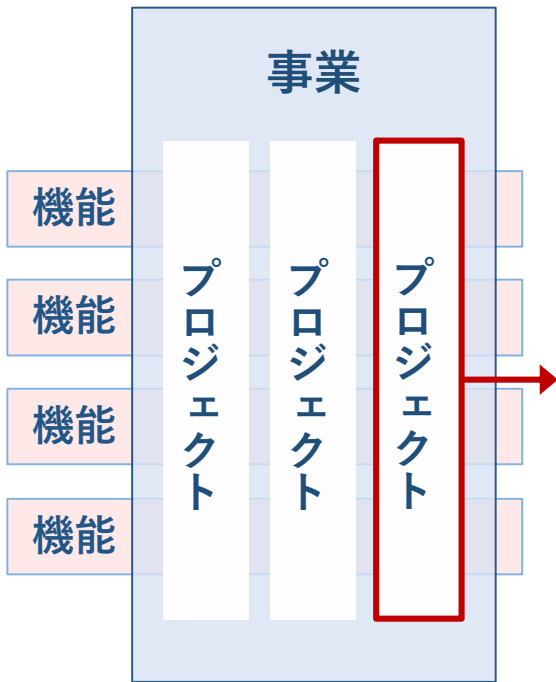
(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

- 全体プロセスを見直し（企画・開発・認証・品証）
- 新しいプロセスでの重要マイルストーンを策定
 - 「プロダクトオーナー（PO）※を中心にみんなでクルマづくりをする」の具体化 [次頁参照]
 - 認証、品質関連も重要マイルストーンに
- 『PO中心にみんなでクルマをつくる』ため、企画開発の中心となる大部屋の体制を構築
 - すべての機能を横断的につなぎ合わせ、
クルマづくりの川上から下まで一貫してお客様に向き合う体制の構築
 - 各部から“大部屋”というバーチャルカンパニーに集結し、組織の垣根を越えて課題を推進
 - ※ 従来のCE（チーフエンジニア）を、PO（プロダクトオーナー）として再定義・改称

(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

【参考】プロダクトオーナー（PO）を中心としたクルマづくりの体制図

組織体制
(23年2月～)



(3)②あるべきプロセスの正しい運用

- クルマづくりの業務プロセス適正性をチェックする目的で、
クルマづくりの品質を確保する仕組み = 品質マネジメントシステム(QMS ; ISO9001)の導入を推進
- 外部監査を伴うQMSとしてISO9001の取得に向け、外部コンサル、認証機関*を選定完了
- 認証取得に向けて社内体制（QMS事務局）を構築完了
- 監査・認証の準備（文書類準備、社内教育実施など）を推進中

*認証機関とは受審時期等の詳細を調整中

<関連公表：[品質QMSの再構築](#)>

		2023										2024		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
QMS構築	規定類など既存の社内文書とQMS要求との突合、必要な文書類の整備など	▶												
審査準備	QMS要求企画に即した内部監査員の教育や規定類に対する記録帳票の準備、監査本番を模した内部監査など						▶							
審査対応	1次審査（ルール整備/運用状況の評価）、2次審査（1次での指摘事項の対応状況など）											▶ (調整中)		

(3) ③法令や法規動向の社内展開徹底

- 法規動向や法規情報の前広な共有や社内展開を確実に行う
 - 業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーで**自工会技術チーム**を編成
 - 開発の技術力と法規動向、情報に精通した「開発（製品）と法規（要件）をつなぐ役割」の人材で構成される**法規主管**※を編成

※ 法規主管：法規毎に影響度調査や対応方針検討を行い、社内展開する人材を任命


- チームメンバーと社内各部門が一緒になり、法規情報の解釈や技術要件への落とし込み
 - 法規毎にチーム（自工会、法規主管、関連部）を組んで検討を推進中

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](http://hino.co.jp)>



(3)新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革～主な取り組み工程表

 実施中/済
 実施予定

取り組み事項	実施済	23年6月	7月	8月	9月	10月以降
①クルマづくりのプロセス再構築						
<ul style="list-style-type: none"> POを中心とした「みんなでクルマをつくる」体制の確立 開発プロセス見直し プロジェクト管理、ROI視点の規格・検証 品質保証の仕組み（評価・役割） 	<ul style="list-style-type: none"> 重要マイルストーンの規定化 全体プロセス制定 企画会議の審議内容明確化 品質保証規則と評価内容検討 	主要PJTでPOを中心とした開発（大部屋活動）を推進				
		POを中心とした開発体制に応じたプロセス標準改定				
		パイロットPJTで運用				
②あるべきプロセスの正しい運用						
<ul style="list-style-type: none"> 外部の目も入れた「QMS」の導入 開発目標値等の決定プロセス ソフトウェアの管理強化 	<ul style="list-style-type: none"> 認証機関を選定 コンサル選定 標準類整備、方針統一 仕組み、方法検討完了 	監査・認証の準備（社内教育実施、文書類準備など）				
		新規プロジェクトで運用開始				
		順次運用開始				
③法令や法規動向の社内展開徹底						
<ul style="list-style-type: none"> 法規情報の把握・理解・共有 	<ul style="list-style-type: none"> 体制検討完了 	自工会技術チーム活動				
		法規主管制度の準備・人選など				
		 法規主管制度 活動開始				



人、そして物の移動を支え、豊かで住みよい世界と未来に貢献する



コンプライアンスを徹底し、
誠実に行動します



安全・環境にこだわり、
未来の社会を支えます
品質・プロフェッショナルにこだわり、
お客様の事業を支えます



互いを尊重し、
安全安心な職場をつくります

NO.	大項目	中項目	小項目	実施内容	ステータス (10.7)	【前回】 ステータス (3.31)	【今回】 ステータス (6.30)	是正報告書(別表1) との関係
			原点に立ち返り、“お客様・社会のお役に立つ”を起点に	・誠実・貢献・共感をすべての判断基準にした新たな企業理念HINOウェイの浸透 お客様や社会に貢献するという原点に立ち返り、一人ひとりの判断・行動の礎として浸透・定着を図る[B-1]	実施中	実施中	実施中	(3)⑦
				・ものづくり機能(工場)での安全防災活動やコミュニケーション強化	-	実施中	実施中	
1	「人財尊重」と 「正しい仕事」 を実践する 経営改革	(1) 経営の人心一新		・社長や経営層による現場/職場への行脚 ・役員執務エリアのオープン化 ・経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価 ・経営層の経営課題討議合宿 ・経営層による全社員へのメッセージ発信[B-2]	企画中	実施中 実施中 実施中 実施中	実施中 実施中 実施中 実施中	(3)⑨
				・機能を超えて関係者が目的を共有し、「一緒に考え一緒に走る」体制の実現	実施中	実施中	実施中	(3)⑧
		(3) 健全な経営を 支えるガバナンス	1) 内部統制システムの強化	・3線体制による、内部統制機能強化 (①事業部門、②管理・統括部門、③内部監査部門) ・内部監査機能の体制拡充、外部機関による内部監査の実効性評価 ・業務プロセス・規定類・マニュアル・データ管理の再整備、運用徹底	企画中	実施中 実施中	実施中 実施中	
			2) 経営監督機能の強化	・外部機関による実効性評価を踏まえた取締役会の監督機能強化 ・取締役による議論の重点を事業目標達成から経営基盤強化へシフト ・取締役会の実効性を高めるための多様性のある人員構成への見直し		実施中 準備中 準備中	実施中 準備中 実施中	
		(4) 不正を許さず、 風化させない コンプライアンス 意識の確立	1) 不正を許さず、 風化させないための取り組み	・語り部と従業員との対話による理解・浸透 ・社内常設施設での展示教育 ・"信頼回復の日(仮)"制定の検討	実施中 企画中	実施中 実施中 実施中	実施中 実施中 実施中	(3)⑨
			2) コンプライアンス強化に向けた取り組みの継続	・社外役員・専門家も交えたコンプライアンス委員会を 設置し、経営レベルでの議論を四半期ごとに実施[B-4] ・コンプライアンス推進室を設置し、経験・知識ある外部人財を含めてリソースを高度化・拡充。 技術コンプライアンス責任者/グループの新設[B-5] ・再発防止策実施のための部門横断によるタスクフォースを設置し、外部弁護士を交えた定期確認を継続 [B-11] ・定期通信やポスターなどのコンプライアンス意識醸成のためのカルチャーチェンジ・プラン [B-3] ・コンプライアンス体制・活動強化を図るための、コンプライアンス規則の整備・改善 [B-6] ・安心してスピークアップできる仕組みとして、内部通報制度の強化 [B-7] ・役員・従業員のコンプライアンス意識改善のためのコンプライアンス研修の拡充 [B-8] ・定期的な全従業員へのコンプライアンス意識調査 [B-9] ・会社が求める従業員像にコンプライアンスが必須であることの明確化・人事評価への反映 [B-10]	実施中	実施中	実施中	(3)⑨
2	「人財尊重」を 中心に据えた 組織風土改革	(1) みんなでお客様に 向き合い、 協力し合う文化	1) “お客様視点”のマインドセット	・お客様現場/販売会社/異業種との積極的な人財交流	企画中	実施中	実施中	
			2) タテ/ヨコ/ナナメの対話・人のつながりの活性化 例) 労使：職場懇談会、労使委員会 風土改革チーム：階層別対話会 ・社長と全従業員が対話できる機会の拡大 (四半期毎)	・相互理解を深めるための対話機会の増加 (外部専門家による支援) ・ハラスメントの撲滅活動 (“バワハラゼロ活動”) 撲滅のしくみやルールの整備に加え、教育を通じて"互いを尊重し、 意見を伝え合うコミュニケーション・職場風土"を推進		実施中	実施中	実施中
			3) 心理的安全性を保つ職場づくり		実施中	実施中	実施中	(3)⑦
	(2) 主体性と能力を 引き出す人づくり	1) 人づくりを支える施策・人事制度の拡充	・一人ひとりの挑戦意欲を高める機会・制度の拡充 例) 手挙げ制によるプロジェクト参画、役員会議体への参加 等 ・キャリアデザインと連動したローテーション施策の運用強化 ・人間力指標による評価導入 (行動評価の重視と360度評価の反映) ・職責・成果に基づく評価・処遇体系	準備中 実施中 企画中 実施中	企画中 実施中 企画中 実施中	企画中 実施中 企画中 実施中	(3)⑧	
		2) 人づくりへの積極投資	・従業員がいきいきと働く機会の創出と環境整備の推進 例) 技能員も含めたITツールの全員支給、職場環境改善、スキルアップ教育 等	準備中	実施中 (設計環境) 準備中	実施中 (設計環境) 準備中		
		3) 業務の生産性向上、ムダの撲滅	・一旦、社内会議全てをリセットし、経営会議に提案・承認案件を集約する ・会議系の廃止により、事前説明・根回し・調整といった低付加価値の作業を全廃する ・思考停止で無駄に実施していた業務/行動/備品を撲滅し、工数/費用の創出	-	実施中 (会議) 準備中 (他)	実施中 (会議) 準備中 (他)		

NO.	大項目	中項目	小項目	実施内容	ステータス (10.7)	【前回】 ステータス (3.31)	【今回】 ステータス (6.30)	是正報告書(別表1) との関係
3	新しい「日野の クルマづくり」の ための構造改革	(1) クルマづくりの プロセスの再構築・ 再定義	1) 「みんなでクルマをつくる」体制の確立	・チーフエンジニアを中心にみんなでクルマづくりができる体制 (全員参加方式)	企画中	実施中	実施中	(2)⑤
			2) クルマづくりのプロセス再構築	・進行中のプロジェクトについても現有リソースを前提に根本的に見直し		企画 企画 準備中	実施中 企画 準備中	
				・場当たり的な新規追加を行わない中期的な商品計画の設定 ・企画立案から生産開始までのプロセスと次に進む条件/責任者を明文化 ・各種開発会議にて「何を決めるのか」を明文化		準備中	準備中	
		(2) あるべきプロセスの 正しい運用	1) 外部の目も入れた「品質を確保するための仕組み」 の導入 [A-3]	・ISO9001など、外部の目で実効性をチェックできる仕組みと運用する体制	企画中	準備中	準備中	(1)①
				・同システムに関する考え方や進め方を一致させるための「全社推進部署」を新設 ・認証、開発、品質保証業務に対する社内相互監査体制の構築		企画 企画	実施済 企画	
			2) 認証機能に関する牽制構造 (チェック体制) の 確立・強化 [A-1]	・認証試験・申請機能を技術開発本部から品質本部に移管、健全な社内牽制できる体制に変更	実施済	実施済	実施済	(1)①
				・技術開発本部から法規認証室を分離し、法規認証部に格上げの上コーポレート本部へ移設 ('20/2月) ・開発体制を、一貫プロセス化に伴い、再編 ('21/2月) ・法規認証部を品質本部に移設 ('21/4月)		実施済	実施済	
			3) 法規認証を部外から監査する機能の設置 [A-2]	・開発・品質本部から独立した内部監査部内に技術領域の監査機能を新設し、 技術コンプライアンス責任者と連携の上、監査を実施		実施済	実施済	
			4) 内部監査部の監査プログラムの整備 [A-8]	・認証業務の監査のための監査プログラム (監査項目・手順書) を整備		実施済	実施済	
			5) 認証試験記録保存に関する規則類の整備 [A-7]	・認証試験データ記録保存に関する業務規程およびマニュアル類の整備		実施済	実施済	
	6) 試験記録保存体制の整備 [A-10]		・トレーサビリティとアクセス制限を確保した認証試験の記録保存体制の整備 ・外部システムによる認証試験データ保存自動化システムの構築	実施中	実施中	実施中	(1)③	
	7) 品質保証部門の生産試作車・量産車評価内容見直し		・法規要求に加え、認証申請値 (諸元値) に対する判定に見直し。 ・品質保証部が開発ステージでの監査活動を実施できる、新たな規定の制定を実施。 ・量産判断および、出荷判断の厳格化。(規定の見直し) ・号試移行等での保証活動の明確化。(品質保証規則の見直し)	企画中	準備中	実施中	実施中	
			8) ROI(投資利益率)視点の企画起草		・企画起草時にROIを見極め、中期的な商品計画を立案 ・商品化後の「総括」の徹底	企画 企画	企画 企画	(2)⑥
			9) 開発目標値等の物差し合わせ	・量産ばらつき実力の把握と、それを踏まえた開発目標値・諸元値・出荷管理値の決定 ・燃費目標管理値の決め方、測定方法の明文化		企画 企画 準備中	企画 企画 準備中	
			10) 認証業務を担当する人員拡充 [A-12]	・認証業務に従事する陣容を拡充 (前々年同月比40%増)	実施済	実施済	実施済	(1)①
			11) 認証試験実施に関する規定類の整備 [A-5]	・認証試験の正しい手順を規程化、禁止事項の確実な盛り込み、認証試験データのチェック・記録作業の標準書作成	実施済	実施済	実施済	(1)③
			12) 認証申請手続に関する規定類の整備 [A-6]	・認証プロセスにおける法規認証部の役割及び権限明記、認証業務プロセスに関する規程整備		実施済	実施済	
			13) 認証移行プロセス管理の改善 [A-4]	・技術的・客観的根拠に基づく開発完了を判定する場として、開発評価とは別に法規認証部による「認証移行会議」を設置し、運用開始		実施済	実施済	
			14) 法規情報の収集及び法令解釈を正確に行うための 体制整備 [A-9]	・G-RIS運用法見直し、技術標準や規定類のアップデート、法規解説書の登録、要件以外の不要項目の削除、 法文記載項目のわかりづらい文章の改訂	-	準備中	実施中	(1)②
				・法規情報収集・蓄積の体制強化、法規責任者の拡充、法規情報展開および法規解釈検討の仕組み化、 法規情報管理規定の整備	実施済	実施済	実施済	
				・技術法規動向・法規情報を前広に情報収集し社内展開する体制の整備	-	実施中	実施中	
15) 制御ソフト変更管理の改善 [A-11]			・設計/実験標準や品証規定などへ最新法規取り込みプロセスとアップデートの責任明確化 ・技術系自工会対応体制の構築と自工会情報を含めた法規動向説明会の定期開催	企画中	企画 実施中	企画 実施中		
			・認証・劣化耐久試験で使用する制御ソフトにつき法規的な観点から下記管理強化を実施 ・開発試験での制御ソフトと試験結果を紐づけ管理 ・制御ソフト変更時のランニングチェンジ管理	実施中	実施済	実施済		
	・適合担当と制御担当の間で制御設計の考え方と適合の進め方を議論し結果を残す ・各試作車のソフトウェア仕様や適合値の適正な確定日程と日程管理責任者の明確化	企画中	企画 企画	企画 企画				
16) 開発・認証関連のコンプライアンス研修実施 [A-13]	・新規制定または改定した規定類及び、適用される環境法令を含めた関連法令に関する教育を継続的に実施 ・更に、国内法規についての外部専門機関による体系的な教育プログラムを開始	実施中	実施中	実施中	(1)② (2)④			
17) 「新しいクルマづくり」に沿った技術者教育	・新しい開発プロセスを前提として、技術者、開発者向けの教育プログラムの内容を見直し	-	準備中	準備中				
18) 開発部門内の組織再編 [A-18]	・技術開発本部内に横断的な企画・調整調整機能としてPT企画部を新設 ・無理のないプロジェクトの規模・期間の設定などを含む開発体制の管理	実施済	実施済	実施済	(2)⑤			
19) 適正な人的リソース確保の仕組み構築 [A-15]	・開発部門における人的リソース不足検出を見える化し、リソース増強含む必要な手当可能な仕組みの構築				(2)⑥			
20) エンジン認証試験用ベンチの増設 [A-16]	・認証試験用の試験ベンチ増設の要否を検討。既にE9適合排ガス認証ベンチ増設							
21) 設備投資に係る予算承認手続の明確化 [A-17]	・設備投資に係る予算承認の要望・判断のプロセス・記録保存の仕組み明確化							