

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 ～

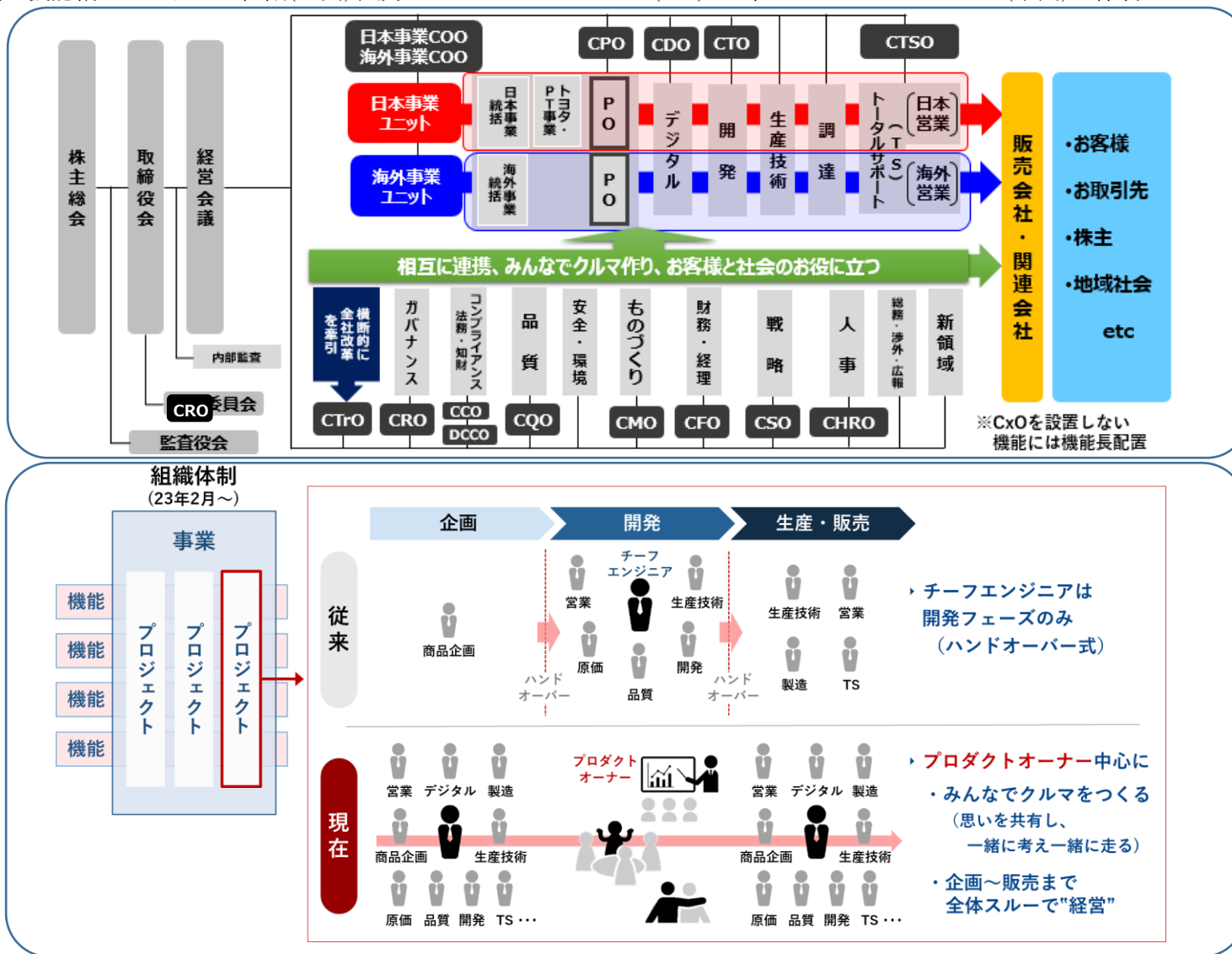
⑦ 経営陣の覚悟と組織風土改革

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 	<p>1.経営改革</p>
	<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 	<p>1.経営改革</p>
	<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 	<p>1.経営改革</p>
		<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 	<p>1.経営改革</p>