

別添 2

平成 30 年 9 月 28 日

当社の再発防止策について

株式会社 S U B A R U

目 次

I. 既に実施した再発防止策.....	2
1. 燃費・排出ガス測定について.....	2
(1)測定データの取扱い状況についての監視員による確認.....	2
(2)測定値の書き換えを不可能とするシステムへの変更.....	3
(3)燃費・排出ガス測定業務従者への教育・研修.....	3
(4)現場とのコミュニケーション強化.....	3
2. その他完成検査業務全般について.....	3
(1)完成検査員に対する教育内容の見直し.....	4
(2)完成検査の重要性に関する全社的な理解促進.....	4
(3)完成検査業務に関する組織体制の強化.....	4
(4)監査体制の強化.....	4
(5)現場とのコミュニケーションの促進.....	5
3. 本報告書による指摘を受け追加した再発防止策.....	5
4. 全従業員に対する意識調査の実施（実施中）.....	5
II. 今後実施する再発防止策.....	6
1. 経営陣による品質保証（完成検査を含む）へのコミットメント強化.....	6
(1)経営陣から始める意識改革.....	6
(2)CQO（最高品質責任者）による品質保証プロセス全体の監視と改善.....	7
(3)全社品質方針の再検証について.....	7
(4)完成検査部門を製造本部から移管し検査業務の独立性を確保.....	8
2. 完成検査プロセスの全面的な分析によるプロセスと業務量の抜本的な見直し.....	8
(1)完成検査に関連する業務量の全面的な分析.....	8
(2)完成検査を含む検査業務に対する適切な投資の実施.....	9
(3)検査プロセス、設備の新設等、将来計画に関わる企画・管理力の強化.....	9
3. 検査不正の抑止・早期発見に向けた内部統制システムの運用見直し.....	10
(1)外部識者等も入れた品質保証プロセスの見直し.....	10
(2)リスクヘッジベースでの監査機能強化.....	10
(3)内部統制システムの運用見直し.....	11
4. 絶対に不正に手を染めない強い規範意識の醸成.....	12
(1)不正防止に関する啓蒙と教育の継続的实施.....	12
(2)人事評価基準の見直し検討.....	12
5. 再発防止策の実施状況の継続的なフォロー.....	13

当社の再発防止策について

株式会社SUBARU（以下「当社」といいます。）は、平成29年10月に発覚した当社群馬製作所の本工場及び矢島工場における完成検査に係る不適切な取り扱いに関し、長年に渡って会社に横たわってきた宿痾の是正という困難な構造的課題であることを背景に、事案の内容等を把握するごとに国土交通省に対して報告するとともに、把握された内容に即した再発防止策を講じて参りました。

その過程において、平成30年6月5日付にて、同省から当社に対し、「新規判明の二事案に関し徹底調査するとともに、他に完成検査に係る不適切事案が無いか徹底調査し、その結果に基づき再発防止策を策定の上、一ヶ月を目途に報告を求める」との報告の要請がなされました。

これを受け当社は、客観的・中立的な立場から厳正なる検証を行うため、長島・大野・常松法律事務所（以下「NO&T」といいます。）に対して同年6月6日、技術や統計の専門家を加えた徹底調査にふさわしい陣容による調査チームを編成した上での調査を依頼し、本日、その報告書「完成検査における不適切な取扱いに関する調査報告書」を受領いたしました。

本報告書においては、上記のような不適切な取扱いが行われていた原因・背景として、

- ・完成検査に係る工程処理能力に比して過大な業務量が検査員に課されていたことが、多くの不適切行為の誘因となったこと
- ・不適切行為を抑止し、早期に察知する内部統制に脆弱さがあり、検査員が容易に不適切行為に及び得る環境が存在したこと
- ・完成検査業務を担う部門の組織上の特性等を背景に検査員の規範意識が鈍磨していたこと
- ・完成検査工程の現状・問題に対する経営陣の認識及びその改善に向けた関与が十分でなかったことが挙げられています。

とりわけ、本報告書において、完成検査業務に対する当社経営陣の認識及び改善に向けた関与が不十分であったことについて厳しい指摘を頂戴したことに関し、経営陣

一同、非常に重く受け止めております。

当社においては、これらの指摘を真摯に受け止め、経営トップ以下、猛省するとともに、完成検査業務における一連の不適切行為は、エンドユーザーをはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼喪失につながる問題であることを強く認識しております。

このため、当社経営陣として重大な危機意識を持ち、真に「正しい会社」をつくる活動をより一層加速させ、当社の組織風土改革を断行することによって、すべてのステークホルダーの信頼を可及的速やかに回復していく決意をいたしました。

当社経営陣の責任の下、以下に述べる再発防止策を全従業員が一丸となって徹底的に遂行することによって、当社として失われた信頼を早期に回復して参る所存です。

お客様、関係者をはじめとする当社を取り巻くステークホルダーの皆様に、多大なご心配・ご迷惑をおかけしたことを、改めて衷心よりお詫びいたします。

当社の再発防止は以下のとおりです。

I. 既に実施した再発防止策

1. 燃費・排出ガス測定について

燃費・排出ガスの測定に関連して、これまでに当社が策定し、既に実施済みの再発防止策のうち、本報告書における指摘事項に対応するものは以下のとおりです。

(1)測定データの取扱い状況についての監視員による確認

- ・ 後述(2)のシステム導入に至るまでの暫定的な措置として、測定担当者によって、測定端末及び集計システム端末上でデータ変更が行われていないことを監視するとともに、測定装置に保存されているデータと集計システムに保存されているデータとを総合し、データ書き換えが行われていないことの確認を行うため、本工場及び矢島工場の各排出ガス測定室に監視員を配置し

ております（昨年12月から／現在も継続中）。

(2)測定値の書き換えを不可能とするシステムへの変更

- ・ 測定端末 Excel ファイル上、データの変更が可能であったことから、同端末上でのデータ変更を不可能とするシステムを導入いたしました（本年1月から）
- ・ 集計システム端末上、データの変更が可能であったことから、同端末上でのデータ変更を不可能とするシステムを導入いたしました（本年3月から）

(3)燃費・排出ガス測定業務従者への教育・研修

- ・ 燃費・排出ガス測定業務に従事する者を対象とした燃費・排出ガス測定業務の意義・技術に関する基礎的かつ徹底的な再教育・再研修を行っております（本年9月実施：今後も継続）。

(4)現場とのコミュニケーション強化

- ・ 係長による燃費・排出ガス測定の現場監督が適切に実施できるようにし、また現場と管理職との間のコミュニケーション不足を改善するため、係長を1名増員し2名体制とし、本工場及び矢島工場に各1名ずつ常駐する体制を構築いたしました（本年4月1日から）。
- ・ また、2ヵ月に1回、群馬製作所長、製造品質管理部長及び現場の班長をメンバーとする定例会議を開催し、現場の問題を共有し改善につなげる活動を行っております（本年1月から）。

2. その他完成検査業務全般について

燃費・排出ガスの測定を含む完成検査業務全般に関連して、これまでに当社が策定し、既に実施済みの再発防止策のうち、本報告書における指摘事項に対応するのは以下のとおりです。

(1) 完成検査員に対する教育内容の見直し

- ・ 完成検査員に必要となる教育内容について、改めて関連法規を見直し、完成検査及び型式指定制度の意義や重要性の理解を深め、規範意識向上を図る教育内容を織り込みました（本年9月実施：今後も継続）。

(2) 完成検査の重要性に関する全社的な理解促進

- ・ 完成検査業務の重要性について、経営トップによるメッセージを発信しております（本年7月の社内報に掲載／今後も随時継続）。
- ・ 製造部門担当役員を含む各役員による定期的な完成検査業務の現場視察を行い、経営陣自らが完成検査業務の重要性を認識していることを周知しております（昨年12月以降随時実施）。
- ・ 群馬製作所の全従業員及び自動車事業関連の全管理職に対し、完成検査業務の重要性理解及びコンプライアンス意識を深めるための教育を実施しております（本年3月中旬から8月にかけて実施）。

(3) 完成検査業務に関する組織体制の強化

- ・ 完成検査業務の重要性に関する教育の実施・定着化、完成検査業務に関わる社内業務の監査機能構築、完成検査業務に関連する社内規程の体系的整備について継続的に取り組む組織として品質保証部内にCOP監理課を設置し、完成検査業務に関連する法規に基づき、社内規程の体系的整備に着手しております（昨年12月設置）。

(4) 監査体制の強化

- ・ 完成検査業務に関する監査体制を強化するため、製造部門による自己監査、COP監理課による内部監査、監査部による内部監査といった多層の監査体制を構築いたしました（本年4月以降）。
- ・ また、上記監査実施後、監査受診部署に対し、品質保証部が改善策策定やその実施状況をフォローし、製造本部長がオートモーティブ事業執行会議にて、監査結果の総括等の報告を行っております（本年7月以降）。

(5)現場とのコミュニケーションの促進

- ・ 現場と管理者との間のコミュニケーション不足を改善するため、製造品質管理部検査課において現場の声を吸い上げる担当課長を1名増員し、本工場及び矢島工場にそれぞれ1名配置しております（本年1月以降）。
- ・ 完成検査業務の実態に即した社内規程整備と正しい完成検査業務運用の維持を図るため、品質保証部（管理部門）と製造品質管理部（現場）との間のコミュニケーションの機会を増やすべく、週次の定例会を開催し、再発防止策の進捗状況を両部門で共有しております（本年2月以降）。

3. 本報告書による指摘を受け追加した再発防止策

本報告書で明らかになった新たな不適切行為に対しては、検査員の再教育、カメラによる監視強化や監視員のデータチェック等を行い、いずれも既に一定の対策を講じておりますが、引き続き恒久的な対策を検討して参ります。

4. 全従業員に対する意識調査の実施（実施中）

当社においては、従業員の生の声をすくい上げ、各職場における課題を可視化することで、働き方や職場環境の改善に繋げていくことを目的として、昨年度から全従業員を対象とした「従業員意識調査」を実施しております。本年度の意識調査は、仕事・業務負荷や職場環境・コミュニケーション等、8つの区分から構成され、本年9月から調査中であります。特に本年度は、昨年 of 完成検査業務に関わる不適切事例を踏まえ、本年4月に新設した正しい会社推進部からの質問項目を追加し、改めて従業員のコンプライアンス意識調査も行っております。

この意識調査を通して従業員から上がってきた声を各職場における課題として早期に認識し、当社として改善すべき点があれば、直ちにその改善を実行して参ります。

II. 今後実施する再発防止策

1. 経営陣による品質保証（完成検査を含む）へのコミットメント強化

(1) 経営陣から始める意識改革

当社は本年7月10日に、「安心と愉しさ」の提供を通じて、お客様から共感され、信頼していただける存在となることを目指して、新たな中期経営ビジョン「STEP」を策定しました。その中で、組織風土改革に向けた持続的な取り組み“Change the Culture”を新中期経営ビジョンのトップに掲げ、SUBARUのDNAは守りつつ、時代や世の中に対して敏感になり、スピード感をもって、柔軟に変化へ対応できる会社になることを決意いたしました。

本報告書において、今般の一連の問題は、まさに当社の企業風土を背景にした不適切行為であるとの指摘を受けました。

例えば、設備投資の抑制によって老朽化した検査設備を使用しつつも、現場において運用上の創意工夫を重ね業務を行うといった本報告書における指摘が示すとおり、ある種、いかなる課題に対しても現場の自助努力によって対処することを美とする風潮が当社の企業風土として存在していたものと考えられます。また、余力の乏しい工程設計等に代表されるとおり、当社では、製造現場において、無謬性を前提とした企画、計画、ルールの策定が行なわれていた可能性は否定できません。

こういった点について、経営陣自身が改めて現場の実態を真に把握し、その上で必要な経営資源をタイムリーに投入し、経営陣以下、全従業員一丸となって品質保証に軸足を置く企業風土を醸成して参る所存です。

全ての膿を出し切り、このような過ちを2度と繰り返さない会社になるためにコンプライアンス、ガバナンス、マネジメント等、全ての分野で「正しい会社をつくる」活動を加速させて参ります。

(2)CQO（最高品質責任者）による品質保証プロセス全体の監視と改善

当社では、最高品質責任者としてCQOを置いており、このCQOが自動車部門に関わる品質責任者として、当社の品質保証プロセスに関する抜本的改善案を立案するとともに、品質改善に関わる各施策に関し、経営資源の配分を含め部門横断的な関与と指導が可能となるよう、その権限を強化して参ります。

また、CQOが社内に対し、品質保証の重要性を継続的に啓蒙し続けるとともに、当社の品質保証プロセス全体の監視と改善を行って参ります。

さらに、前述の中期経営ビジョン「STEP」において、品質向上の取り組みとして、

- ・商品企画から生産に至る品質造りこみの全プロセス見直し
- ・生産工場のレベルアップ
- ・品質マネジメント体制の強化
- ・お客様との接点の質向上
- ・品質改善に向けた設備投資

を5本柱として挙げております。

これら「全品質」の向上に向けては、投資額1,500億円（5年間）を設定し、その有効な投資にもCQOが積極的に関与することで、「お客様が安心して長く使い続けることができる品質」No.1を目指していきます。

(3)全社品質方針の再検証について

当社では、「常にお客様の満足を第一に考え、仕事の質を高めて、トップクラスの品質の商品とサービスを提供する」との品質方針を掲げておりますが、前述の中期経営ビジョン「STEP」への取組みに専心し、「正しい会社をつくる」活動に取り組んで行く過程において、より普遍的で、今後も多様な場面で従業員が品質上の様々な課題に直面した際、正しい解決の方向性を見出すための基準、あるいは立ち戻るべき原点として「品質方針」の再検証も行う予定です。

具体的には、今般、当社において発生した一連の不適切行為の再検証や各職場での仕事の質を向上させるための議論を重ね、当社の全ての従業員がお客様

や全ての関係者に向かって、お約束できる「品質方針」を策定していきます。

(4) 完成検査部門を製造本部から移管し検査業務の独立性を確保

現在、当社において完成検査業務を担当している部門は製造本部に属しており、自部門で製造した製品を自部門で検査するという状態にあります。

本報告書は、このような検査される者とする者といういわば構造的な利害相反の関係が想定されることの他、現場においては、付加価値を生まない検査部署より生産を担当する製造部門が優越するという事実上の関係が存在した可能性を指摘しております。

このため、完成検査業務を担当している部門の製造部門に対する牽制機能を強化し、その独立性を担保するべく、本年中に完成検査部門を製造本部から品質保証本部に移管し、品質を真の上位概念とする検査業務への転換を図るとともに、完成検査業務に関わる内部統制上の各種情報の流れや検査員の評価システムの改善を行って参ります。

また今後は、品質保証本部にて検査工程の構成や工程処理能力等に関する検証を行い、適切な投資等含め、検査品質の向上に向けた各種検討を行って参ります。

2. 完成検査プロセスの全面的な分析によるプロセスと業務量の抜本的な見直し

(1) 完成検査に関連する業務量の全面的な分析

昨年の完成検査問題発覚後、品質保証本部内に設置した COP 監理課を中心として、当社における完成検査業務全般について、規程や業務内容、管理方法等の見直しを実施中ではありますが、本報告書は、さらに完成検査業務の工程処置能力不足、再検査が必要になったときの余力が確保されていないこと、検査員の完成検査業務以外の業務量も多いこと等も一連の不適切行為の原因・背景であることを指摘しています。

この指摘は、当社において完成検査プロセスの包括的な棚卸が必要であるこ

とを意味すると深く反省をいたしました。

現在、当社では、完成検査員の登用プロセスの改善・登用促進や、燃費・排出ガスの測定業務において再測定が必要になった際、品質保証部によるサポートを強化する等、検査員の業務量を平準化すべく対応しておりますが、一連の不適切行為に当社の企業風土が影響していることを鑑みれば、外部の専門家による完成検査工程の棚卸を踏まえた工程の改善提言が当社にとっては必要な再発防止策であると考えます。

このため、外部リソースを起用し、完成検査工程における正確な業務量分析を行った上で、品質保証本部及び製造本部が協働して、生産変動等の外部影響にも無理なく対応可能な完成検査業務体制の再構築及び生産計画の策定を行って参ります。

(2) 完成検査を含む検査業務に対する適切な投資の実施

本報告書では、検査設備の老朽化やシステム上の脆弱さも不適切行為を引き起こした重要な原因・背景とされております。II. 1. (4)に記載した組織変更に伴い、品質保証本部においては、生産設備投資から独立した検査設備の更新や新規導入等が可能となります。このため、広範囲な視点で設備投資の優先度等を再検討し、それらを踏まえ、合理的な検査工程の構築を図るとともに、人為的関与を極力排除した検査設備・検査記録の自動化を進めて参ります。

加えて、II. 2. (3)で後述する将来的な環境変化や規制変動も見越した先行投資計画を立案し、計画的な設備投資を行っていくこととします。

(3) 検査プロセス、設備の新設等、将来計画に関わる企画・管理力の強化

II. 2. (2)で述べた検査設備の更新や新規導入等の企画業務は、現状、検査員が検査業務と並行して行っています。しかしながら、検査員は日々の検査業務や現場管理に追われているため、工程能力の不足の改善を主導的に訴えることは非常に困難であったと思われれます。また、特に燃費・排出ガスの測定については、専門的な知識、自動車業界における技術革新や規制動向を踏まえ、設備

投資その他の企画・提案を行う必要があるものの、現状の検査部門では、その体制が脆弱であることから、これらの業務に専任する組織を新設し、上記Ⅱ.2.(2)の設備投資を含め、より専門的な見地から将来的に必要となる設備投資等をタイムリーに企画・実行していく体制を整備いたします。これによって、現場の検査員が行う業務とそれ以外の業務の仕訳が可能になり、検査員も本来の検査業務に注力できることとなります。

3. 検査不正の抑止・早期発見に向けた内部統制システムの運用見直し

(1) 外部識者等も入れた品質保証プロセスの見直し

当社においては、既に一定の品質保証プロセスが存在するものの、一連の不適切事案を踏まえ、改めて外部視点（外部識者や社外役員等）で当社の品質保証プロセスのリスクアセスメントを行い、現状の品質保証プロセスの見直しを図り、顕在化したリスクに対しては、その対応策を規程化し、あるいは作業工程の改善を図る等、リスク低減に向けた業務改善を行います。

(2) リスクヘッジベースでの監査機能強化

昨年12月19日付にてNO&Tから受領した「完成検査の実態に関する調査報告書」において「完成検査業務に対する監査機能の弱さ」に関する指摘を受け、当社では既に以下の内部監査を再発防止策として実施しており、完成検査現場における規程・規則の遵守を中心に監査し、その監査結果の総括を製造本部長がオートモーティブ事業執行会議へ報告しております。

- ・ 自己監査：製造品質管理部による自己監査
- ・ 内部監査：品質保証部COP管理課による完成検査業務の運用状況の監査
- ・ 監査部監査：上記自己監査及び内部監査に対する本社監査部の監査

今回の再発防止策において、完成検査の実施部門を品質保証本部に異動させることから、自己監査と内部監査については、いずれも同本部が担うこととなりますが、既に実施しております多層監査の構造は引き続き維持して参ります。

自己監査では、Ⅱ.2.(1)による業務改善の一環として改訂された規程・規則

の遵守状況を中心に監査し、内部監査では規程・規則の遵守状況に加え、同じくⅡ.2.(1)において検討された作業工程の改善状況や、検査設備の点検状況、その他職場の安全性等のリスクを中心としたリスクヘッジ監査を実施し、職場環境の向上も含めた完成検査工程全般の改善に繋げて参ります。

さらに、監査部監査では自己監査と内部監査の監査結果の妥当性評価に加え、完成検査業務の適法性を評価し、その評価結果を経営会議で報告することで、完成検査業務の実態や問題点等に関する経営陣の認識及び関与を高めて参ります。

また、これらの監査結果に対して品質保証本部が改善計画を作成し、自部門はもとより、検査工程の前工程を担当する製造本部を含む他部門に対してもCQO から改善指示を発令し、製品品質の向上につなげる PDCA プロセスを回してまいります。

(3)内部統制システムの運用見直し

本報告書において、内部統制システムの運用に関し、不適切行為を防止するシステム上の牽制機能、事後検証プロセス、現場から上位者への通報・報告機能、監査等のモニタリング機能に脆弱性があることが明らかになったとの指摘を受けました。

既に、暫定的には、書換えを不可能とする燃費・排出ガスの測定システム、IT 化による検査員の認証、監視員による記録のダブルチェックやカメラによる可視化、現場の管理職増やマネジメント層との対話の機会を増やす等の対策を実施しております。

さらに本報告書において、Ⅱ.2.(1)記載の外部専門家による業務プロセスや業務量の分析から、完成検査業務の各工程において、ミスや不適切行為の発生しかねない業務プロセスが洗い出され、それらの発生抑止や万が一ミス等が発生した際の早期発見に資するシステムの導入が急務と認識いたしました。

その認識を踏まえ、今後は、人為的関与を少なくした検査工程を確立すべく、検査手法に関する見直しを図るとともに、検査結果の記録について早急に自動化を図っていきます。

また、完成検査課題の再発防止策については、既に定期的に取り締役会その他

の会議体において進捗報告を行っておりますが、かかる報告に完成検査業務に関連する経営的課題の報告やⅡ.3.(2)の監査結果等を追加する等、現場と経営陣との間で完成検査業務に関わる諸課題の共有化を図り、経営陣による完成検査業務に対する認識・関与を深める等、内部統制システムの運用の見直しを図って参ります。

加えて、当社における完成検査業務に関する責任者である検査主任技術者による現場統制を強化するため、改めてその社内的位置付けの見直しを図り、それに伴うレポートルート等の再構築を図ってまいります。

4. 絶対に不正に手を染めない強い規範意識の醸成

(1)不正防止に関する啓蒙と教育の継続的实施

本報告書における指摘を受け、当社においては、品質保証や完成検査業務に留まらない基本的な規範意識の醸成が急務であることを強く認識し、これが企業風土として社内に根付くまでの間、完成検査に直接関わる従業員に限らず、経営トップから現場に至る各階層において、規範意識教育を計画的かつ永続的に実施して参ります。

また、既に製造現場において自職場の改善について忌憚なくメンバー間で議論できる機会を設けておりますが、これに加え、今般の不適切事案を風化させないため、全社的に自職場の改善について議論する機会を設けます。

さらに、これまでの調査結果から把握できた閉鎖的な職場環境内における口伝的な教育部分を改め、計画的かつ体系的な作業・育成マニュアルを策定し、それに基づく教育を実施するとともに、適宜その見直しを図って参ります。

(2)人事評価基準の見直し検討

本報告書では、完成検査業務に従事する者が、完成検査制度という当社の品質保証プログラム的一端を担う重要な業務に従事しているにもかかわらず、その職責を果たすことよりもむしろ社内力学や営業的観点からの付度や配慮を重視し、本来であれば自らが発見した不具合について、社内規程に従い上層部に報告する等、適切な対応をとるべきところ、これを怠っていたとの指摘を受

けております。

このような行為が蔓延していたことは、完成検査業務に従事する職場において、自らが果たすべき職責の重要性・重大性に関する意識レベルが低下していることの証左であると認識し、改めて完成検査業務に従事する者に対し、「適切な検査を実施して不具合を発見すること、そしてその不具合を社内の関係部門にフィードバックして完成車の品質に寄与すること」が自らの職責であることを再徹底するとともに、業務成果が評価され難い完成検査業務従事者の人事評価基準の見直しを図り、その業務成果に応じた加点も行う評価基準の導入について検討を行って参ります。

また、同時に本報告書で指摘を受けた完成検査業務を担う職場の閉鎖性を改善すべく、関連する部門との間で活発な人事交流を実現させる他、完成検査業務経験者の管理監督者への登用、あるいは社内研修制度を設ける等、幅広い知見を有する人材の育成に努めて参ります。

5. 再発防止策の実施状況の継続的なフォロー

以上の再発防止は下記の体制で推進し、全社で共有します

●総責任者：代表取締役社長 中村 知美 (Chief Executive Officer)

●実行責任者：品質保証本部長 大崎 篤 (Chief Quality Officer)

再発防止策の実施状況に関する実行責任を負う

●報告頻度/報告先：毎月のオートモーティブ事業執行会議及び概ね四半期ごとに
取締役会で報告します

*国交省へは1回/3ヶ月の報告を予定しています

当社は、今回の件を真摯に受け止め、すべてのステークホルダーの信頼を可及的速やかに回復すべく、全社一丸となって上記の再発防止策を推進して参ります。

以 上