

## 1、業務の流れと組織

### (1) バス製作の組織

バスの製作、販売に関する業務はいすゞ自動車株式会社、バス製作会社並びに全国販売会社において行っております。以下それぞれの業務内容を示します。

#### 1) いすゞ自動車株式会社

弊社における国内バス事業に関する業務は主に営業本部の国内営業部門に属するバス営業部が担当しております。バス営業部は販売会社への仕様・販売の支援を主務とする営業担当のほか、ジェイ・バス株式会社（以下ジェイ・バス）の管理窓口、シャシ部品売却、事業計画、生産手配・出荷等を行う企画・業務及び商品担当で構成されております。

弊社の役割は、シャシユニットの開発・供給、販売会社とジェイ・バス間での仕様・販売の支援業務、車両の品質保証です。

#### 2) 販売会社

弊社の大型バスを販売する会社は全国で 30 社あり、その役割は、ユーザーとの商談・受注、仕様の決定、車検登録、アフターサービス業務です。

東京いすゞ自動車株式会社（以下東京いすゞ）はこれらの販売会社のうちの 1 社です。

#### 3) バス製作会社

現在、弊社のバスを製作している会社としては、ジェイ・バスと西日本車体工業株式会社（以下西日本車体）がございます。

ジェイ・バスは弊社と日野自動車株式会社の出資によるバス製造会社です。平成 14 年の持ち株会社設立を経て、いすゞバス製造株式会社（以下いすゞバス製造）と日野車体株式会社を平成 16 年 10 月に合併し、この時点よりジェイ・バスとしてバスの製造を開始し現在にいたっております。

また過去には平成 15 年 3 月撤退した富士重工業株式会社もありました。

各々のバス製作会社の役割は、バス車両生産、ボデー受注仕様の設計です。

### (2) 業務フローと帳票

バスの商談から納入までのフローは次の通りです。

お客様と販売会社の間で商談が発生しますと、販売会社はお客様からの要望仕様の成立性を納期・価格も合わせて検討致します。その後販売会社とお客様の間で合意されますと販売会社が受注の上、弊社へ発注します。

弊社はバス製作会社へ発注と同時に、シャシ部品の生産手配を行いシャシ部品をバス製作会社に売却または支給します。

バス製作会社は弊社からの発注を受けボデー部品を手配、弊社からのシャシ部品を組み込

みバスを生産致します。

製作された車両は弊社が買い上げ、販売会社に売り上げます。

受注から納車に至る業務の流れにつきましては、別添1、「バスの商談から納入までの業務と帳票（ジェイ・バス）」ならびに別添2、「バスの商談から納入までのフローチャート（ジェイ・バス）」をご参照ください。なお、西日本車体分につきましては、別添3、別添4に示します。

## 2、バス製造に係る不正行為への関与について

弊社は、告発されました事案以外のバスにかかる不正行為の有無並びに弊社の関与につき、弊社以外にジェイ・バス、東京いすゞから構成する「3社合同調査委員会」を設け、調査を実施致しました。その結果を以下に示します。

### (1) 調査方法

- 1) 3社に残存するバスの商談、受注、生産、出荷、納入に関する資料を可能な限り調査致しました。
- 2) 大型バスの販売会社 30社並びにジェイ・バスに対して、バスの販売、登録、アフターサービスに従事した経験者を対象にアンケート調査を行いました。アンケート回収数は 359 枚です。
- 3) 弊社のバス営業に係わった社員及び元社員 20名、及びジェイ・バス社員 26名、更にジェイ・バス関連事業者 6社に対して、不正行為に関するヒアリング調査を実施致しました。

### (2) 調査結果

上記調査結果からは、不正行為を行った案件について特定することは出来ませんでした、以下のことが認識できました。

- 1) ヒヤリングを行った弊社のバス営業に係わった社員及び元社員 20名の内、認識の差はあるものの 19名については、重量が重いことは認識していましたが、車検対策に直接携わったことはありません。しかしながら不正行為を黙認することとか、ジェイ・バスから車検書類を受取り販売会社に送付したことや、車検書類のうち検査票を作成し一部の販売会社に渡したことなどの、不正行為を助ける行為がありました。
- 2) 販売会社においては、平成 17年 8月 25日登録の車両以外では車検対策を自ら実行した結果は得られませんでした、多くの社員が不正行為が行われている情報を認識しておりました。
- 3) バス製作会社であるジェイ・バスにおいては、多くの社員が車検対策が行われているとの認識はありました。また一部の部署については実際の重量ではなく保安基準値に適合する数値を記載した車検用書類を作成していたこと、車検対策の一部に関与していたこともわかりました。

更に協力事業者においては車検対策を直接行ったという証言もありました。

3、不正な手段で自動車検査証を取得した可能性のある車両の調査について

バス製作会社に残存する全ての重量測定データを調査、分析致しました。

調査対象台数は 14,309 台（内ジェイ・バス分 14,095 台、西日本車体分 214 台）であり、対象期間としては昭和 61 年以降です。

この調査結果から不正な手段で自動車検査証を取得した可能性があるとして判断した車両は以下のとおりです。

大型観光/高速路線車	230台 (58)
大型路線/自家用車	4台
中型路線/自家用	0台
合計	234台

- ・上表中、( )内の数値は内数であり、告発を受けた車両を保有するお客様への納入車両です。

製造年別にまとめますと下表の通りとなります。

生産年（平成）	～6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18～	合計
大型観光/高速路線車	0	1	4	16	21 (2)	22 (5)	36 (10)	35 (8)	20 (8)	40 (15)	28 (5)	7 (5)	0	230 (58)
年生産台数計	—	54	142	263	329	258	206	229	219	239	242	302	338	2821
大型路線/自家用車				2	1			1						4
年生産台数計	—	219	545	527	498	443	325	440	474	614	583	1488	424	6580
超過台数計	0	1	4	18	22	22	36	36	20	40	28	7	0	234
年生産台数総計	—	392	950	1137	1094	1050	1000	1035	1045	1196	1108	2259	1004	13270

- ・平成 12 年には構造変更申請時に不正に検査を受検したと思われる車両 5 台を含みます。
- ・年生産台数総計には中型路線／自家用の台数も含みます。
- ・上表中、( )内の数値は内数であり、告発を受けた車両を保有するお客様への納入車両です。

超過重量別にまとめますと下表の通りとなります。

超過重量（kg）	～100	～200	～300	～400	～500	合計
大型観光/高速路線車	137	34	21	36	2	230
大型路線/自家用車	4					4
合計	141	34	21	36	2	234

また、重量超過理由の内訳は、次の通りとなります。

リヤ軸軸重 10,000 kg超	186
フロント軸推奨最大荷重超	36
リヤ軸軸重 10,000 kg超＋ フロント軸推奨最大荷重超	12
合計	234

#### 4、対象車への対応

対象車 234 台のうち、既に車両の改修を実施し構造変更申請を行った車両が 4 台ございます。(平成 19 年 2 月 28 日現在)

この 4 台を除く 230 台につきましては、今後速やかにお客様にお知らせしご理解を頂いた上で、車両重量測定などの仕様確認を行った後、装備品の見直しや乗車定員減による措置を講じ、正規な姿で構造変更申請等の必要な手続きを行いたく存じます。

なお、この対応につきましては販売会社及びバス製作会社の協力を得て弊社が責任を持って推進する所存であり、また対応状況につきましては逐次貴局にご報告申し上げます。

#### 5、原因について

3 社合同調査委員会での調査、検討の結果不正行為につながる原因については下記と考えます。

##### (1) 関連会社における弊社の管理、監督が不十分であった

本業務に関する弊社の関わりは、販売会社が希望する仕様をバス製作会社に製作を依頼すること、製作時期に関してバス製作会社と共に決めること、また商談を初めとする各種業務に対して販売会社を支援することと認識しています。

この役割において、販売会社及びバス製作会社はメーカーたる弊社に対して、弊社が思っている認識以上の期待感を持っていましたが、弊社の管理、監督の実態は関連会社の期待を離れたものでありました。

##### (2) 販売会社、バス製作会社と弊社の業務分担が不明確

登録業務は販売会社であるという認識をもちながら、弊社は登録に必要な書類の受け渡しや一部の書類の作成を行ってきていました。

また、製作した車両の保安基準適合保証については、弊社はバス製作会社であるとの認識はあるものの、バス製作会社は車両重量については保証するとの認識はありませんでした。従って出荷車両の重量に関するチェック機能が働いておりませんでした。

これらに共通するのは明確な業務フローが不明確でありまた業務分担が不明確であったことであり、担当者のスキルに任せて業務を遂行してきたことがあげられます。

(3) 責任の所在が不明確で漫然と業務を遂行していた

弊社、販売会社及びバス製作会社いずれも担当者間での約束事で業務を推進してきたことが見受けられます。明確な責任者を指名するということ無しに漫然と業務を進めてきたことがあげられます。

これはアンケート結果からも、弊社並びに販売会社、バス製作会社（ジェイ・バス）の多くの社員が不正が行われているとの漠然とした認識をもっていたものの、これを改善するという責任は自分ではないという意識から見過ごしてきたと言えます。

(4) 法令順守意識が希薄であった

弊社は平成 17 年から全社活動としてコンプライアンス活動を実践しておりました。本案件が以前から行われていたことが、その緒についた時点で止め得なかったことは、グループ全体としても法令順守意識が希薄であったと言わざるを得ません。

## 6、再発防止対策

弊社は把握した原因に基づき、下記の対策を講じ再発防止を徹底いたします。（一部は既の実施済み）

さらに関係販売会社並びにジェイ・バスに対しては、指導、監督を強化しグループとしての再発防止も徹底する所存であります。

(1) 監査部の設置

弊社は、社内はもとよりグループ企業の取りまとめをするという認識を強固なものにするために、業務を監視する専門部署の設置を行います。（4月実施予定）

(2) 業務フローの見直し

関連会社の業務を横断的に整理し、その業務フローを明確化しました。

具体的な内容を下記に示します。（別添5参照）

- ① 商談時点で、バス製作会社に重量検討を指示いたします。この重量検討の結果、重量に問題がある場合はその対策案を弊社が販売会社に提示しお客様と仕様について相談させ、問題が解決しない場合は商談を辞退させることと致しました。（別添5、※1）
- ② 受注段階において、受注仕様が保安基準に適合することを確認した上で、「製作仕様書」を発行し、製作指示につなげる事と致しました。（別添5、※2）
- ③ 車両製作後、検査の段階で車両重量を確認し保安基準に適合することをバス製作会社に義務付けさせました。弊社は検査の結果を入手し確認致します。（別添5、※3）
- ④ 販売会社要望の仕様の法規チェックはバス製作会社で行いますが、弊社も参加する法規関連仕様会議を適宜開催し、よりの確な結果を得ることと致します。

(別添5、※4)

- ⑤ ジェイ・バスにて毎月開催する品証会議の議事録を弊社がチェック、蓄積することに致します。ここで得られた情報を商談時の仕様確認に生かす仕組みと致します。(別添5、※5)
- ⑥ 弊社は検査が正しく行われていることを確認するために、検査方法について指導を行うと共に、年2回バス製作会社に対し監査を実施致します。(別添5、※6)

なお、西日本車体につきましては、以下の内容の対策を実施致します。(別添6参照)

- ① 商談時点で、バス製作会社に重量検討を指示致します。この重量検討の結果、弊社の承認を条件に車両製作に移行する仕組みと致します。(別添6、※1)
- ② 車両製作後、検査の段階で車両重量を確認し保安基準に適合することをバス製作会社に義務付けさせました。弊社は検査の結果を入手し確認致します。(別添6、※2)
- ③ 弊社は検査が正しく行われていることを確認するために、検査方法について指導を行うと共に、年2回バス製作会社に対し監査を実施致します。(別添6、※3)

### (3) 業務における責任の明確化

上記業務フローの見直しを販売会社及びバス製作会社に徹底致しました。  
また業務フロー上での承認者についても明確化致しました。

### (4) 規定化による業務の定着

以上の改善策を今後も継続、定着させるために規定を新しく設け、また現存する規定については見直しを行いました。

- ① 新規規定
  - ・ バス製作にかかわる関係会社間の業務分担覚書
- ② 見直した規定類
  - ・ バス受注から出荷までの業務規定
  - ・ 品質業務分担表 (バス営業部における責任と権限の明示)

### (5) コンプライアンス活動の強化

平成17年から実施しているコンプライアンス活動は定着し、一定の効果をj得ていると認識しており引続き推進してまいります。更なる強化を図るため幹部社員を対象に倫理教育を実施致します。尚、全社的なコンプライアンス推進強化の為に弊社が取り組んでいる主な事項は以下の通りとなっています。

#### 1) コンプライアンス委員会の設置

有識者 4 名の方を社外委員として招聘し、弊社役員 3 名を加えた 7 名で構成し、コンプライアンスの推進や体制整備について、客観的な助言・監督・評価を仰ぐことを目的として、社長の諮問機関として設置しています。(17 年 4 月設置)

2) 目安箱（ヘルプライン）の設置

17 年 4 月には従業員から社内のコンプライアンスに関する問題提起を受け付けることを目的として外部法律事務所に目安箱（ヘルプライン）を設置し、問題を把握するルートを確保しました。

提供された情報は、コンプライアンス委員会に報告され、事案の対処について助言をいただきながら問題の解決を行なっています。

尚、情報提供者を保護するため、個人識別情報は秘匿し、社内における不利益な扱いを受けることのないように配慮しています。

3) コンプライアンス推進委員の任命と部門コンプライアンス会議

社内の組織区分に応じて、9 つの部門にそれぞれ部長級を 1 名ずつ「コンプライアンス推進委員」として任命し、コンプライアンス推進部の指導・監督のもと、各部門において部門長が推進する部門内の体制整備と運用の推進役として機能を付与しています。(17 年 4 月設置)

(6) 社内処分の実施

関係役員（社長を含む）3 名及び社員 4 名の計 7 名に対し、平成 19 年 2 月 22 日付けで社内処分を実施致しました。処分内容は 7 名全員の減俸処分、当該部部长、グループリーダーの解任となっています。又、国内営業部門担当役員よりバス営業部員全員に対し厳重注意を行いました。

以上

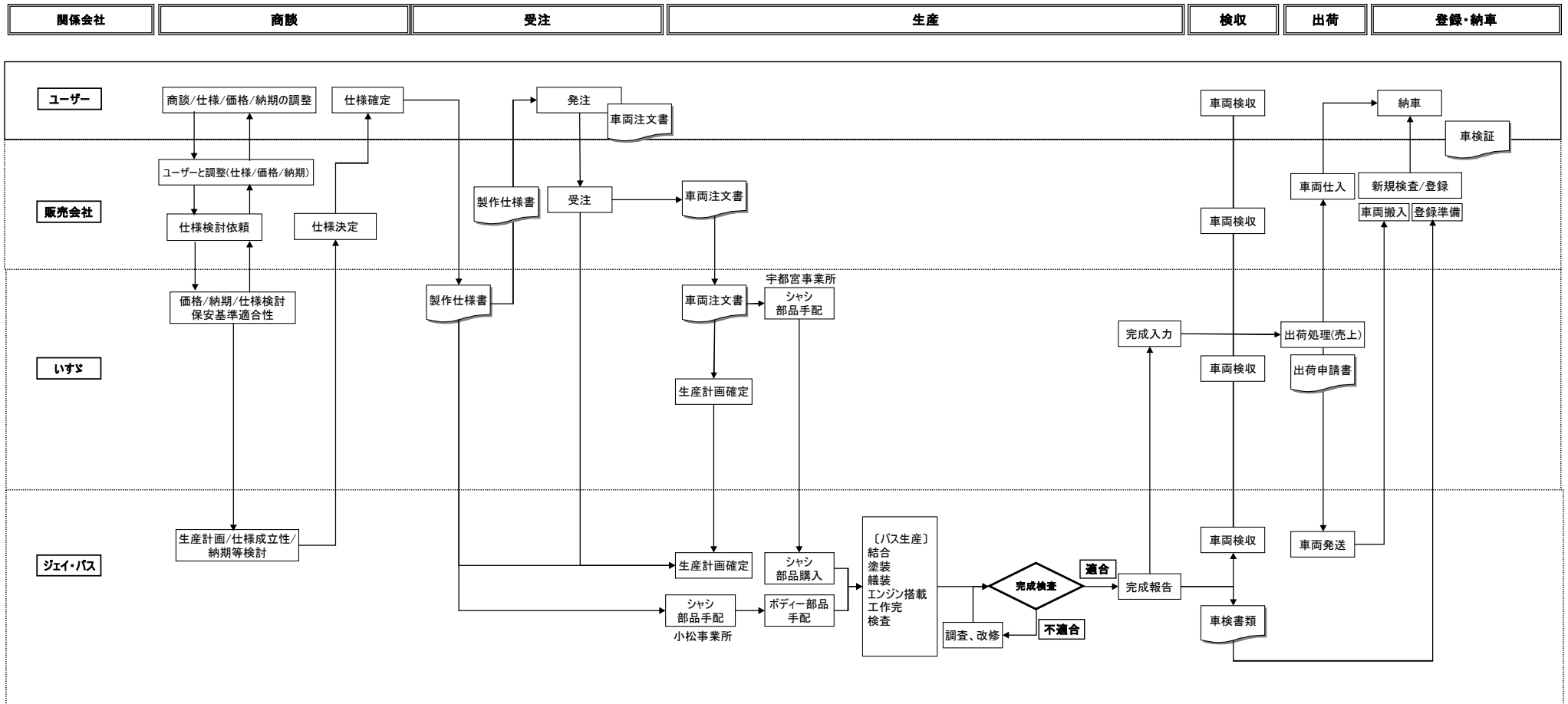
## バスの商談から納入までの業務と帳票(ジェイ・バス)

工程	業務内容	販社	いすゞ	ジェイ・バス	帳票等
商談	①販売会社、ユーザー間で商談開始 ↓	◎			
	②ユーザーと仕様内容を検討 ↓	◎			
	③受注情報に基づき、ジェイ・バスの生産計画に反映 ↓		○	◎	
	④仕様内容・納期・価格等についてユーザーと合意	◎			
受注	①販売会社がユーザーから正式受注 ↓	◎			
	②販売会社がいすゞへ車両注文書を送付 ↓	◎			車両注文書
	③当該注文についてジェイ・バスでの生産計画を確定(納期の確定) ↓		◎	◎	
	④仕様内容の結果を、「バスボデー製作仕様書」として作成、発行		◎		バスボデー製作仕様書
生産	①いすゞがジェイ・バスへシャシのユニット・部品を支給(売却) ↓		◎		
	②ジェイ・バスが「バスボデー製作仕様書」に基づいてボデー部品を手配 ↓			◎	
	③生産 ↓			◎	
	④ジェイ・バスで完成検査、検査後いすゞへ完成報告を行う			◎	改造概要等説明書等(車検書類)
検収	①ジェイ・バスにおいてユーザー・販売会社・いすゞ立会いのもと車両検収を行う	○	○	◎	
出荷	①いすゞが販売会社に対し出荷処理(売上)を行う(車両の所有権が販売会社へ移転) ↓		◎		
	②車両の出荷(発送)	○	◎	○	
登録 納入	①車両を検査場へ持ち込み新規検査を受け登録を行う ↓	◎			自動車検査証
	②ユーザーへ納車(ユーザーの現地立会要請がある場合はジェイバスがサービス員を派遣)	◎	○	○	

◎:主担当 ○:支援



## バスの商談から納入までのフローチャート (ジェイ・バス)



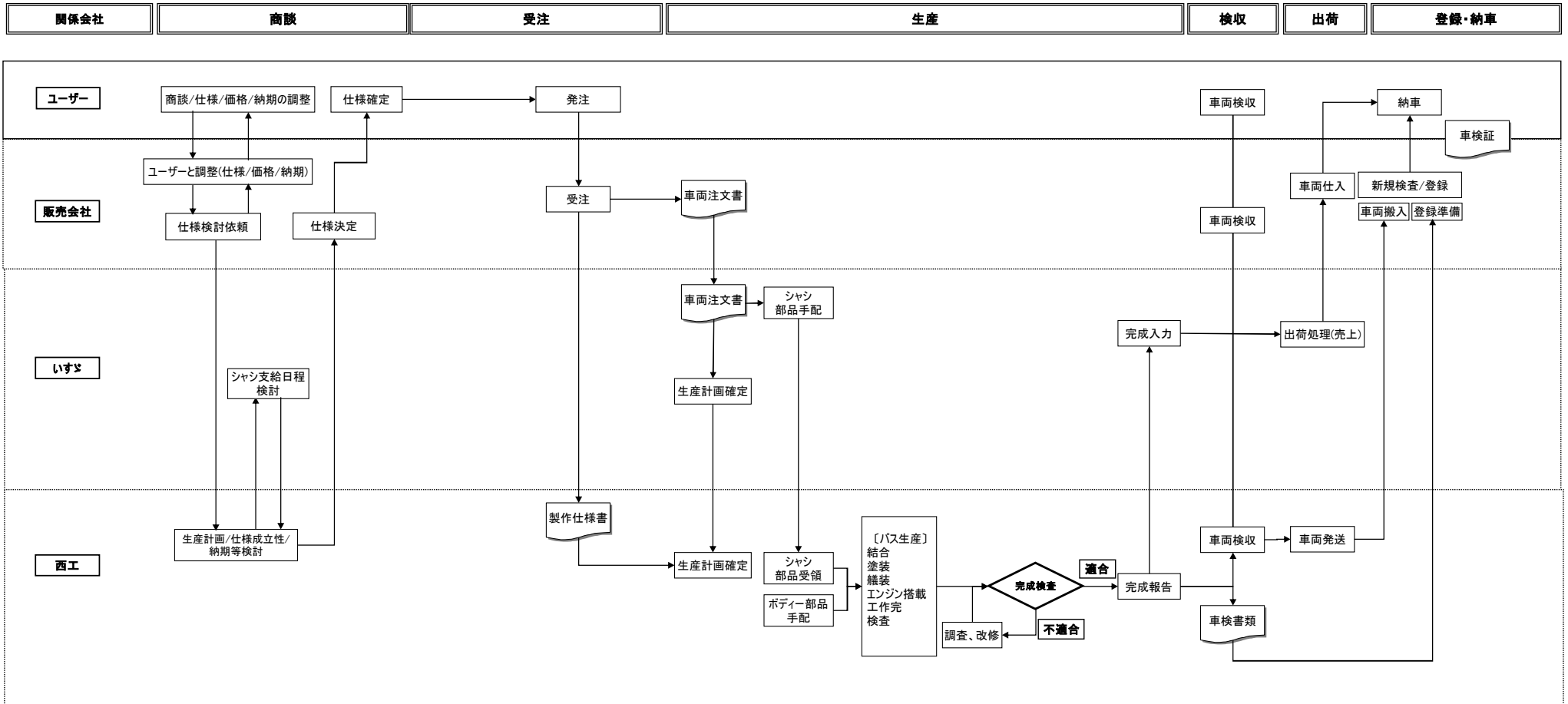
いすゞ 9/13

## バスの商談から納入までの業務と帳票(西日本車体工業)

工程	業務内容	販社	いすゞ	西工	帳票等
商談	①販売会社、ユーザー間で商談開始 ↓	◎		○	
	②ユーザーと仕様内容を検討 ↓	◎		○	
	③受注情報に基づき、西工の生産計画に反映 ↓		○	◎	
	④仕様内容・納期・価格等についてユーザーと合意	◎		○	
受注	①販売会社がユーザーから正式受注 ↓	◎			車両注文書
	②販売会社がいすゞへ車両注文書を送付 ↓	◎			
	③当該注文について西工での生産計画を確定(納期の確定) ↓		◎	◎	
	④仕様内容の結果を、「バスボデー製作仕様書」として作成、発行			◎	
生産	①いすゞが西工へシャシのユニット・部品を支給 ↓		◎		
	②西工が「バスボデー製作仕様書」に基づいてボデー部品を手配 ↓			◎	
	③生産 ↓			◎	
	④西工で完成検査、検査後いすゞへ完成報告を行う			◎	
検収	①西工においてユーザー・販売会社立会いのもと車両検収を行う	○		◎	
出荷	①いすゞが販売会社に対し出荷処理(売上)を行う(車両の所有権が販売会社へ移転) ↓		◎		
	②車両の出荷(発送)	○		◎	
登録 納入	①車両を検査場へ持ち込み新規検査を受け登録を行う ↓	◎			自動車検査証
	②ユーザーへ納車(ユーザーの現地立会要請がある場合は西工がサービス員を派遣)	◎		○	

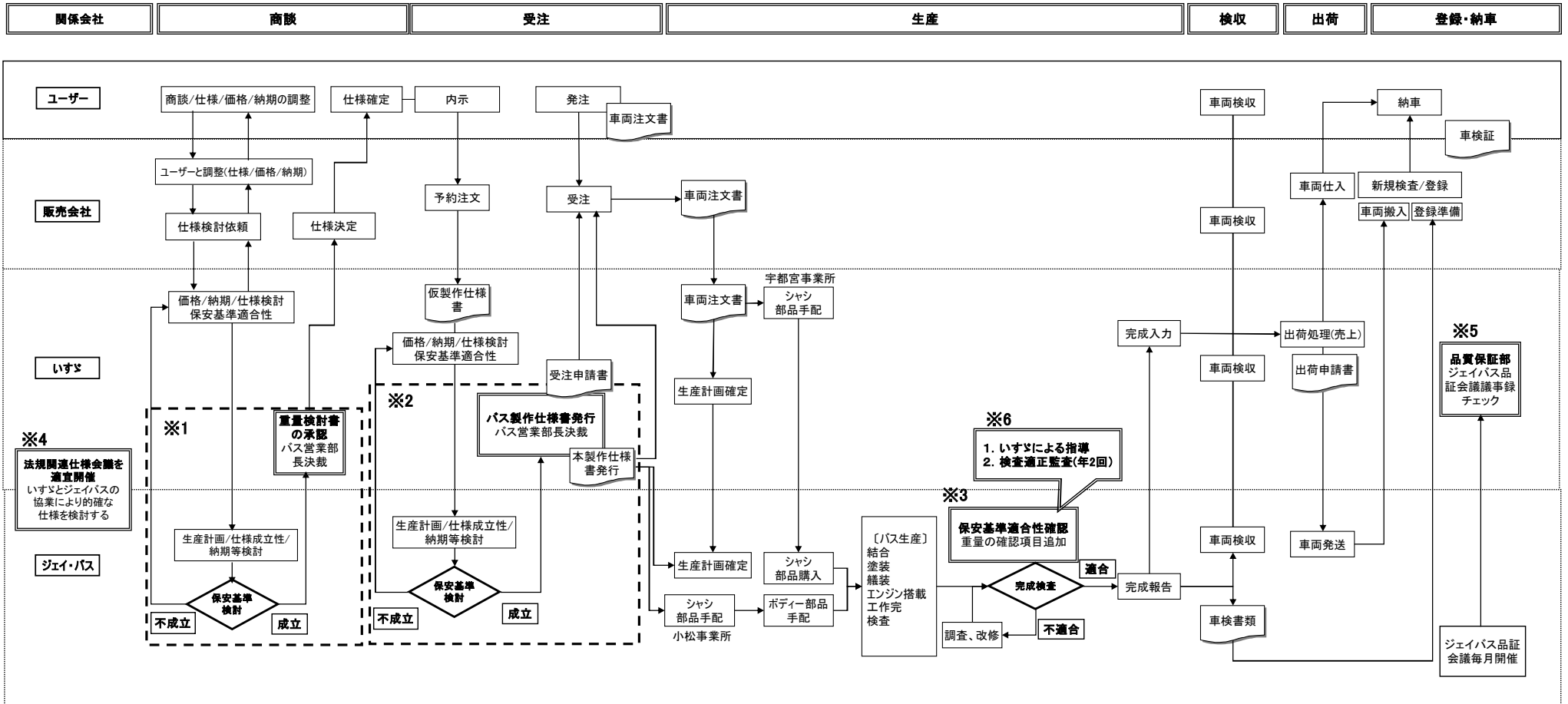
◎:主担当 ○:支援

### バスの商談から納入までのフローチャート（西日本車体工業）



いすゞ 11/13

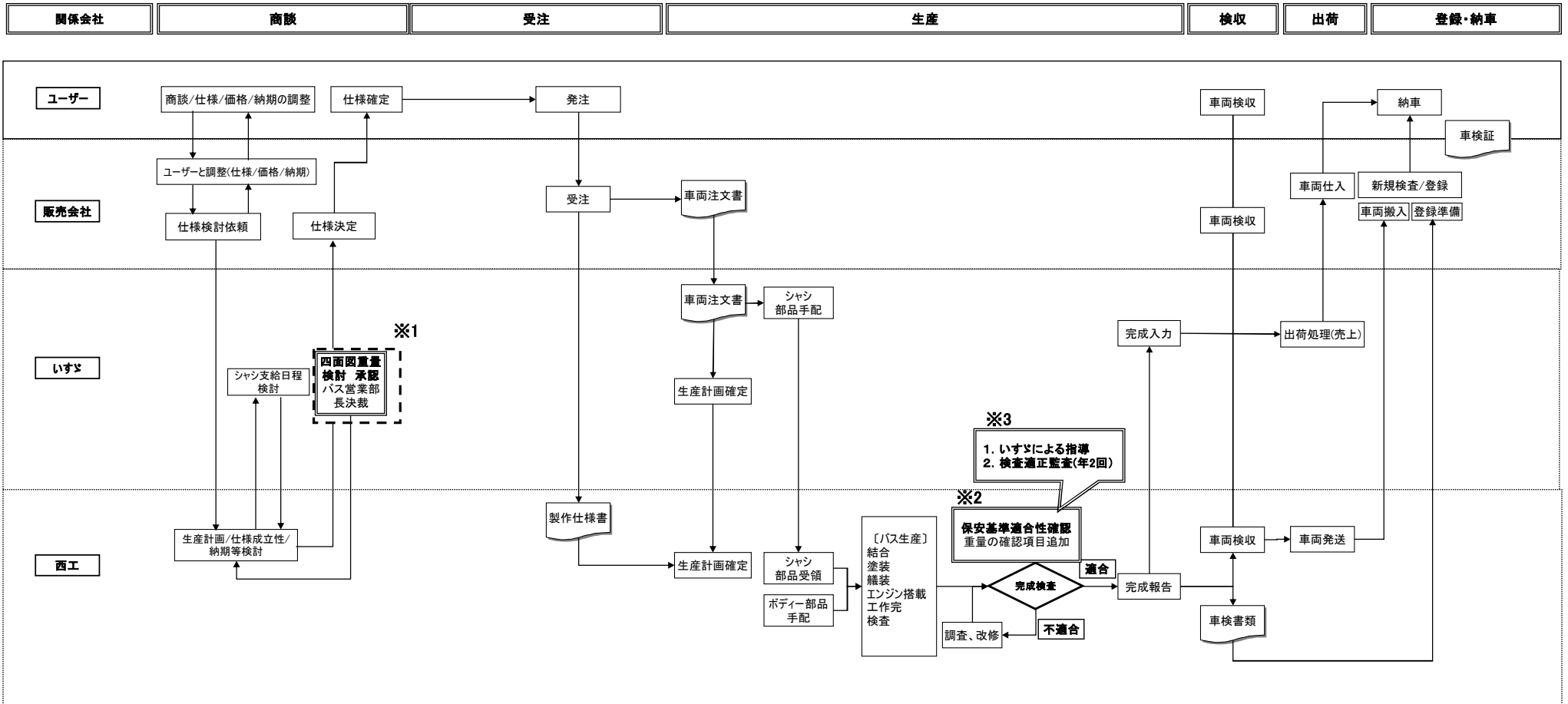
## バスの商談から納入までのフローチャート（ジェイ・バス）改善後



いすゞ 12/13

**業務フローの見直し**  
 \* 1, 2, 3, 4, 5, 6は改善内容

## バスの商談から納入までのフローチャート（西日本車体工業）改善後



いすゞ 13/13

業務フローの見直し  
\* 1, 2, 3は改善内容