

〔論 説〕

三菱自動車燃費不正事件の事例研究

樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事, リスク管理, コンプライアンス, 自己正当化, 企業体質

はじめに

本稿は、三菱自動車工業株式会社⁽¹⁾(以下、「三菱自動車」)の燃費不正事件に関する事例研究である。本事件を引き起こした背景として、過去の不祥事の際に指摘を受けた企業体質の問題点(「顧客軽視」「一体感の欠如」「責任感の不足」「風通しの悪さ」「コンプライアンス意識の欠如」)を依然として解消できていなかったこと及びリコール隠し事件後に人材が大量に退職するとともに、徹底したコスト削減が進められたことによる開発体制や研究開発費の不足(「リコール隠し事件の後遺症」)が挙げられる⁽²⁾。

1. 三菱自動車の歴史

三菱自動車(MMC)は、1970年に三菱重工業の自動車事業部門が独立する形で設立された。同社は90年代前半にRV車「パジェロ」の大ヒットなどで業績を急拡大し、1995年には国内第3位となる11.9%というシェアを獲得した。1996年度からは5カ年計画で国内シェア15%・世界シェア5%を目指す拡大路線を推進したが、競合他社が相次いでRV車を市場に投入したことにより、2000年には国内シェアが6.9%に下落した。過剰投資による巨額の有利子負債に苦しんだ三菱自動車は、ダイムラークライスラーと資本提携した。

約34%を保有する筆頭株主となったダイムラークライスラーは、コストや人員の削減を柱とする再建計画を進めた。また、2000年のリコール隠し事件⁽³⁾を受けて品質管理の改善に着手するとともに、大型車部門を「三菱ふそうトラック・バス」(以下、「三菱ふそう」)として独立させた。しかし、2003年度に米国事業で約500億円もの貸し倒れ⁽⁴⁾が発生し、販売台数も大幅に減少して2,154億円の当期純損失を計上した。

(1) 以下、社名で「株式会社」を省略する。

(2) 本稿の事実関係の認定については、三菱自動車が本事件の調査のため設置した特別調査委員会の「燃費不正問題に関する調査報告書(2016年8月1日)」(特調委報告書)に主に依拠している。

(3) 本事件は、三菱自動車が1977年以降に約69万台のリコールにつながる不具合情報を隠蔽し、その改修を内密に実施していたものであり、社員の内部告発により発覚した。この事件の責任を取って河添社長(当時)が辞任し、道路運送車両法違反(虚偽報告)により、同社が罰金40万円、副社長などが同20万円の略式命令を受けた。

(4) ダイムラークライスラーの拡大方針に従い、自動車ローンで頭金・金利・一定期間の支払いをゼロとする「ゼロゼロゼロ」キャンペーンを展開したことが原因とされる。

表1 三菱自動車の業績(連結)①

(単位:百万円)

	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
売上高	3,200,699	3,884,874	2,519,449	2,122,626	2,120,068	2,202,869	2,682,103	1,973,572
経常損益	11,863	54,344	△ 110,295	△ 179,172	△ 17,780	18,542	85,731	△ 14,926
当期純損益	11,256	37,361	△ 215,424	△ 474,785	△ 92,166	8,745	34,710	△ 54,883

(筆者作成)

再び窮地に陥った三菱自動車の再建のため、ダイムラークライスラーと三菱グループ中核3社(三菱重工業・三菱商事・東京三菱銀行)の間で話し合いが進められた。しかし、2004年3月に再度のリコール隠し事件⁽⁵⁾⁽⁶⁾が発覚した上に、救済には巨額の資金投入が必要と判断されたため、ダイムラークライスラーは手を引いた⁽⁷⁾。

三菱自動車は2004年度に4,747億円もの当期純損失を計上し、同社向け債権が「破綻懸念先」に分類される事態に追い込まれ、三菱グループから総額6千億円超の支援が行われた。その後、同社では「聖域なきコストカット」を掲げて徹底した経費削減策を実施し、2006年度に当期利益の黒字化を達成した。2008年度と2009年度にはリーマンショックに苦しんだが、以後は業績が好転し、2014年には復配に漕ぎ着けた。なお、この間にオイル漏れリコールの不適切対応問題(以下、「オイル漏れリコール事件」)⁽⁸⁾が発生したが、業績面では大きな影響はなかった。

その一方で、三菱自動車では、リコール隠し事件と業績悪化のために、人材が大量に退職したこと及び財務改善と利益確保が最優先課題となり、徹底したコスト削減が進められたことに起因する諸問題(以下、「リコール隠し事件の後遺症」)が発生していた⁽⁹⁾。その

表2 三菱自動車の業績(連結)②

(単位:百万円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高	1,445,616	1,828,497	1,807,293	1,815,113	2,093,409	2,180,728	2,267,849	1,906,632
経常損益	12,980	38,949	60,904	93,903	129,472	151,616	141,027	8,944
当期純損益	4,758	15,621	23,928	37,978	104,664	118,170	72,575	△ 198,524

(筆者作成)

(5) 本事件は、三菱自動車がトラックの不具合を1990年頃に認識したにもかかわらず、リコールを実施しなかったために2002年に2件の死亡事故が発生し、警察が同社を捜索した結果、リコール隠しが発覚したものである。リコール対象は、三菱ふそうで約58万台、三菱自動車で約37万台とされる。道路運送車両法違反(虚偽報告)により三菱自動車は罰金20万円の有罪判決を受け、死亡事故に関しても三菱ふそう元会長などが業務上過失致死傷罪により禁固刑の判決を受けた。

(6) 以下、2000年のリコール隠し事件を「2000年事件」、2004年のリコール隠し事件を「2004年事件」と呼び、これら2件を「リコール隠し事件」と総称する。

(7) 三菱ふそうは、2005年3月にダイムラークライスラーの連結子会社とされた。

(8) 2005年以降に軽自動車のエンジンのクランクシャフトオイルシールが抜け出す不具合が続発し、三菱自動車では2010年から2012年にかけて計4回のリコールを届け出た。この事件では、リコール対応が著しく遅延した上に、その過程で虚偽報告や情報隠蔽を繰り返したため、三菱自動車は国土交通省から嚴重注意処分を受けた(樋口(2020a)参照)。

具体例として、開発部門の体制不足と研究開発費の不足が挙げられる。

2004年度及び2005年度には、会社の将来を悲観して多数の従業員が退職し、開発本部でも2,753人の従業員のうち505人（全体の18.3%）が退職した。その結果、「今後の主力としてMMCを担っていくはずであった若手から中堅クラスの従業員が多数辞めてしまったこと、そのために、残った従業員が負担する業務量が増えたり、上の世代から下の世代へのノウハウ等の引き継ぎがうまくいかなくなったりするなどの弊害が生じた」（特調委報告書192頁）とされる。

研究開発費（連結）は、2004年度の687億円から急減して、2009年度には224億円まで落ち込んだ。その影響については、「先行研究・先行開発に対する投資が制限されることは、その間に、技術力において、競合他社との差が開くことを意味し、その後数年間の自動車開発に影響を与えることとなる。（中略）（エコカー減税を踏まえて2009年に研究が再開されるまで、）軽自動車及び登録車の低燃費技術の研究開発が、ほとんど停滞してしまっていた」（特調委報告書193頁）とされる。

2. 事件の概要

2005年に三菱自動車は、軽自動車事業が弱体な日産自動車（以下、「日産」）に対して軽自動車のOEM供給を開始した。その後、軽自動車の開発競争が激化したことから、三菱自動車と日産は、2011年6月に株式会社NMKVを合弁（出資比率50:50）で設立し、軽自動車を共同開発することにした⁽¹⁰⁾。具体的には、NMKVから委託を受ける形で、三菱自動車が新型軽自動車を開発（開発費は両社で折半）し、水島製作所で製造することとされた⁽¹¹⁾。

合弁事業から生まれた最初の軽自動車は、2013年6月から製造・販売を開始した14年型eKワゴンである。さらに14年型eKスペース・15年型eKワゴン・15年型eKスペース・16年型eKワゴンと続いた。しかし2015年秋に日産側で燃費を計測したところ、実測値と国土交通省への届出値が大きく乖離している事実が判明した。

2016年4月、三菱自動車は、eKワゴン・eKスペース及び同社が日産に供給している2車種⁽¹²⁾について、型式指定審査を申請した際に燃費試験データを不正に操作していたと

(9) 「MMCは、この危機を、事業再生計画の不断の推進によって乗り切ったものの、これを境に、財務体質の改善、利益の確保を最優先の目的として求められるようになった。その結果、MMCでは、「聖域なきコストカット」という名のもとに、経営陣や管理職だけではなく、開発・生産・営業等のあらゆる現場の従業員に至るまで、コスト意識が徹底的に植え付けられた」（特調委報告書235頁）。

(10) 「当時、国内販売で主力となった軽自動車市場は激しい開発競争に突入していた。続々と始まったエコカー減税や補助金の恩恵を受けようと、軽自動車でも燃費を競うようになった。日産は軽自動車の開発・生産への参入を検討したものの、単独で利益を出すことは難しいと判断した。軽自動車を扱っていた三菱自動車も販売台数が少なく、生産設備の償却などに課題を抱えていた。共同で軽自動車を開発し、三菱自動車の水島製作所で生産すれば、両社とも利益を確保できる。そうした計算があった」（日経ビジネス等編(2016), 18頁）。

(11) 開発業務の相当部分が三菱自動車の100%子会社の三菱自動車エンジニアリング（MAE）に委託されたが、本稿では、MAEを特記する必要がある時以外は、三菱自動車の開発部門の中にMAEを包含する形で記述する。

(12) 「eKワゴン」「eKスペース」の日産での車名は、それぞれ「デイズ」「デイズルークス」である。

国土交通省に報告した。さらに同6月には、同社が過去10年間に製造・販売した自動車
で燃費試験の不正が行われていたと報告した。

問題の軽自動車の販売台数は、三菱自動車が15万7千台、日産が46万8千台の計62
万5千台である。三菱自動車は、ユーザーへの補償として、軽自動車4車種（日産の2車
種含む）に対して10万円、その他の5車種について3万円を支払うことを発表し、2015
年度及び2016年度に計650億円の特別損失を計上した。

本事件の責任を取って、三菱自動車の相川社長と中尾副社長（いずれも当時）が辞任し
た。2016年10月には、日産が2,370億円を出資して三菱自動車の株式を34%保有する筆
頭株主となり、三菱自動車はルノー・日産アライアンスの一員とされた。なお、2017年1
月に消費者庁が、三菱自動車と日産に対し、景品表示法の優良誤認違反として、再発防止
を求める措置命令と4億8,507万円の課徴金納付命令を発出している。

事件の主な舞台となったのは、開発本部内の性能実験部であった。性能実験部は、商品
開発の終盤でアイテムを取りまとめて、自動車全体としての動力性能、排出ガス性能、燃
費性能、ドライバビリティ等の機能をソフトウェアにより最適化する「適合」と呼ばれる
業務を担当していた。具体的な不正の手法は、「高速惰行法の不正利用」及び「その他の
不正行為」に大別される。

3. 高速惰行法の不正利用

型式指定の申請時に提出する諸元表には、「燃料消費率 (km/ℓ)」の欄が設けられ、独
立行政法人自動車技術総合機構（以下、「自動車機構」）の試験規程に準拠して燃費試験を
実施することが必要である⁽¹³⁾。燃費試験では、シャシダイナモメータの上で試験自動車⁽¹⁴⁾
を走行させるが、実際に道路で走行したときの状況を再現するために、シャシダイナモメ
ータに実走試験で測定された走行抵抗（負荷）を設定する⁽¹⁵⁾。この走行抵抗の測定には「惰
行法」を使用するとされていたが、性能実験部では不正に「高速惰行法」を使用していた。

3.1 惰行法と高速惰行法の違い

惰行法の測定要領は以下のとおりである。20km/hから10km/h刻みに90km/hまで計
8段階の指定速度を設け、それぞれについて指定速度+5km/hを超える速度から変速機
をニュートラルにして試験自動車を惰行させ、指定速度-5km/hに至るまでの時間（惰
行時間）を測定する。これを指定速度ごとに3往復以上実施して走行抵抗を計算し、最後
に最小二乗法により走行抵抗を速度の二次曲線の関数で表して抵抗係数を算出する。なお、
各指定速度の惰行時間や試験時の気象条件等については、負荷設定記録に記載して型式指

(13) 保安基準には燃費に関する基準は設けられておらず、燃費試験に不正があったとしても、保安基準適合性には影響がなく、型式指定が取り消されることはない。

(14) 型式指定審査に使用する自動車。数台作成する試作車のうち最終段階のもの。

(15) 走行抵抗は、以下の計算式で表される。

$$\text{走行抵抗} = \text{①転がり抵抗} + \text{②空力抵抗}$$

$$\text{①転がり抵抗} = \text{転がり抵抗係数} \times \text{車両重量} \times \text{重力加速度}$$

$$\text{②空力抵抗} = \text{空力抵抗係数} \times \text{前面投影面積} \times \text{重力加速度} \times (\text{速度の2乗})$$

定審査の際に提出する。

これに対して性能実験部が実施していた高速惰行法は、もともと開発段階で自動車の動力性能を確認するための試験方法であった。その要領は、車速 150km/h から惰行を開始し、時速が 10km/h に低下するまで 1 秒ごとに車速の変化を測定するというシンプルなものである。これを往復それぞれ 3 回以上実施して、最後は惰行法と同様に最小二乗法により抵抗係数を算出する。

惰行法は 1990 年に採用⁽¹⁶⁾されたが、性能実験部では、遅くとも 1991 年から本事件が発覚するまで約 25 年にわたり、ほぼすべての車種について、この高速惰行法による測定結果を使って走行抵抗を計算するとともに、惰行法を用いたように偽装した負荷設定記録を提出していた。ただし、11 年型パジェロなど 4 車種では、例外的に正規の惰行法による測定が行われた。そのいずれもが、担当者がそれまで海外向け自動車に携わっていたため、国内向け自動車で高速惰行法を不正利用している事実を知らなかったものである。

3.2 高速惰行法を用いた理由

正規の惰行法では、8 段階の指定速度のそれぞれについて 3 往復以上試験を繰り返す必要がある上に、気象条件の補正のため気温・気圧・風速等を毎回計測しなければならない。さらに、試験時の風の状態として、試験路に平行な風速成分が平均 5m/s 以下、垂直な風速成分が平均 2m/s 以下とされていたことも問題だった。同社の試験場は片側だけに塀が設置されていたため、周回したときに往路と復路のいずれかが風速条件を満たさないケースが少なくなかったという。

かくして惰行法による測定には非常に手間がかかるという事情が不正の動機となった。高速惰行法の不正利用が定着したのは、1992 年 5 月に発売が開始された 92 年型ギャランである。型式指定審査に用いる試験自動車の完成が遅れて、16 類別もある同車について惰行法で測定する時間的余裕がなかったとされる。

特調委報告書は、「性能実験部内に醸成されていた「惰行法による走行抵抗の測定は煩雑であり、高速惰行法により測定済みのデータを活用したい。」といった共通の認識を基盤として、それぞれの車種の開発担当者（主任以下の従業員）の判断、又はそれぞれの車種の開発担当チームに属する従業員間の意思の連絡に基づくものであった可能性が高く、このような不正が性能実験部の部課長クラスあるいはそれ以上の役職員の指示によって始まったと認めるに足る証拠は存しない」（同 64 頁）と認定している。前述のとおり 4 車種で正規の惰行法による測定が行われた件を見ても、上層部の指示ではなく、現場担当者間の申し送りのような形で不正手法が引き継がれていたと認められる。

3.3 逆算プログラムの作成

負荷設定記録には各指定速度の惰行時間を記入しなければならないが、1 秒ごとの車速の変化を測定する高速惰行法では、そもそも惰行時間のデータが存在しない。当初は、高速惰行法を使って算出した抵抗係数を用い、性能実験部の担当者が手計算により惰行時間

(16) 惰行法を採用した理由は、「世界各国ですでに採用済みであり、走行抵抗について、高い再現性が得られるため」（特調委報告書 59 頁）とのことである。

を逆算して負荷設定記録を作成していた。

その後、前述のとおり92年型ギャランでは類別が多かったことから、性能実験部の担当者がCAT(Computer Aided Testing)グループに依頼し、「逆算プログラム」を作成してもらった。このプログラムに抵抗係数を入力すれば、指定速度ごとの走行抵抗や、往路・復路の惰行時間が自動的に算出される。なお、負荷設定記録には測定期日とその気象条件も記入しないとイケないが、これらについては逆算プログラムで対応できないため、試験自動車を受領してから型式指定審査を受けるまでの間に、気象条件が走行抵抗の測定に適した日を選び、その日付と気象条件を記載していた。

3.4 認証試験グループの独立性の欠如

認証試験業務とは、型式指定審査に関連する諸作業のことである。もともと性能実験部の性能総括グループが担当していたが、2001年に同グループは「認証試験グループ」に名称を変更し、開発本部内の認証部に移管された。その後、認証試験グループは、2004年に性能実験部に復帰→2009年に開発本部内の技術管理部に移管→2015年に認証部に移管と所属先が変遷した。

業務内容的に性能実験部との関連が強い上に、過去の経緯もあることから、「認証試験グループと性能実験部は、その設立経緯と変遷、人的つながり等との関係で、事実上、一体化してしまっており、認証試験グループは、開発段階で確認された燃費へのチェック機能を果たすことなく(中略)性能実験部による燃費目標の達成を後押しする役割を果たすようになってしまった」(特調委報告書223頁)とされる。

本来ならば、2001年に認証試験グループが認証部に移管された段階で、走行抵抗の測定も同グループで実施する形に切り換えるべきであった。しかし実際には、性能実験部が高速惰行法を使って算出した抵抗係数を認証試験グループに提供する運用とされていた。その事情として、「リコール隠し事件の後遺症」である人員不足の関係で、認証試験グループ単独では走行抵抗の測定を行うことが困難だったと考えられる。

認証試験グループでは、性能実験部から提供された抵抗係数をもとに、逆算プログラムを用いて不正な負荷設定記録を作成していた。ちなみに、前述のとおり11年型パジェロなど4車種については正規の惰行法による測定が行われたが、試験結果を受け取った認証試験グループはそれに気付かず、いつものように逆算プログラムを利用して、負荷設定記録を作り直していた。

3.5 不正が継続された理由

高速惰行法の不正利用は約25年にわたって発覚せず、関係者も是正しようとしなかった。その理由として、「従業員の世代交代による忘却」「業務の特殊性によるブラックボックス化」「不正行為の自己正当化」の3件が挙げられる。

3.5.1 従業員の世代交代による忘却

1990年に惰行法が採用される以前は、「吸気マニホールド内圧力法」が測定方法とされ、三菱自動車でもそれに従って測定していた。その後、高速惰行法の不正利用が始まり、型式指定審査用の走行抵抗の測定がなくなったことに疑問を抱く者も存在した。2000年に

性能総括グループ（認証試験グループの前身）の長に就任したD氏⁽¹⁷⁾もその1人であった。同氏は、高速惰行法と惰行法の測定値の差を検証し、その差が大きければ是正する考えであったが、実験では差が5%以内に収まったため、行動を起こすには至らなかった。

その後、時間の経過とともに、吸気マニホールド内圧力法の経験を持つ者が減少したため、高速惰行法が当然視されるようになった。特調委報告書によれば、「ヒアリングにおいて、走行抵抗測定方法の問題について質問をすると、特に開発現場の従業員は、本件問題が発覚するまで、高速惰行法により測定した走行抵抗を型式指定審査の際に使用することが法規に反していることを知らなかった、惰行法の存在を知らなかった、高速惰行法によって測定した走行抵抗を使用することが当然であると思っていた、などと述べるが多かった」（同68頁）とされる。

3.5.2 業務の特殊性によるブラックボックス化

東芝不正会計事件では、経理部門に配属された社員が退社まで継続して同部門に配属されることが通例だったため、経理畑の人間関係が濃密となって内部統制環境が悪化し、前任者がルールを敷いた不正な会計処理を盲目的に継続していた。これを受けて樋口（2017）は、「業務内容の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」を抽出し、「業務の特殊性のリスク」と定義した。その後、関西電力金品受領事件（樋口（2020b）参照）でも、原子力事業の特殊性により事業本部内の人事の流動性が低く閉鎖的になっていたため、思考の転換ができずに問題が長年にわたり放置されていたことが指摘された。

開発本部の各部署は、いずれも専門技術を必要とするために、部署間の人事交流はもともと容易ではなかった。さらに、「リコール隠し事件の後遺症」の人材不足により、人事異動をしようにも、その後任者を確保することが困難になったため、部署間の人事異動が乏しくなり、組織の閉鎖化が一層進展した。問題の性能実験部では、「業務内容はブラックボックス化しており、性能実験部の人材の流動性は、MMCの他部署と比べても一段と乏しく、その閉鎖性は顕著であった。（中略）性能実験部内においても、人事交流や情報共有が乏しく、特定の人物による専任化が進み、上司によるチェック機能すら働かない部署となってしまった」（特調委報告書221頁）とされる。

認証試験グループも状況は同じであった。2001年以降、同グループ内で不正行為に従事していたのは、G氏・E氏・M氏の3人であった。後述（5.1参照）する事情でE氏が2005年に異動した後は、「G氏及びM氏は、このような不正行為を部下にさせることはなく、また上司に話すこともなく、基本的に2人だけで処理していた」（特調委報告書74頁）とされる。このように少数の従業員が専属的に担当していた以上、チェック機能が働きにくいのは当然である。また、前述のとおり同グループの所属部署は変遷を重ねたため、その時々の上司には業務に関する知見が乏しく、監督不在になっていたと考えられる。

以上のとおり業務の特殊性によって人事配置が閉鎖的・長期的になるとともに、監督も不十分になっていたことが、長期にわたって高速惰行法の不正利用を発見できなかった理

(17) 以下、人名については、他の研究者の便宜のために、特調委報告書の呼称をそのまま使用する。

由の一つであり、「業務の特殊性のリスク」が発現したと認められる。

3.5.3 不正行為の自己正当化

労働者健康福祉機構の虚偽報告事件を分析した樋口(2016a)は、「不正行為を自己正当化する事情が存在するために、心理的抵抗が軽減されて不正行為の実行が容易になるリスク」を「不正行為の自己正当化のリスク」と定義した。その後、日本交通技術の外国公務員贈賄事件(樋口(2016b)参照)、東洋ゴム工業の免震ゴム等性能偽装事件(樋口(2016c)参照)、東芝不正会計事件(樋口(2017)参照)、DeNA著作権侵害事件(樋口(2019)参照)、関西電力金品受領事件(樋口(2020b)参照)でも、同様に不正行為の自己正当化が認められた。自己正当化の事情としては、「組織防衛」「前例踏襲」が多く見受けられる。

本事件の場合も、前述(3.2参照)のとおり現場担当者間の申し送りのような形で、高速惰行法の不正利用が引き継がれており、「前例踏襲」が不正行為を正当化した可能性が高い。それ以外の事情としては、「高速惰行法にはそれなりの技術的根拠がある」と強弁する「技術者の独善」が挙げられる。この点について特調委報告書は、「(性能実験部の関係者の多くは、)「惰行法でも、高速惰行法でも、最終的に得られる走行抵抗は“理論上は”異ならないから、高速惰行法を用いることはそれほど大きな問題ではない。」などと、自らの不正行為を正当化しようとする様子であった。(中略)当委員会は、本件問題を起こした者にとって、“理論上の正しさ”が、不正を正当化するためのよりどころになってしまったのだろうと考えている」(同218-219頁)と指摘した。

4. その他の不正行為

高速惰行法以外の不正行為は、「机上計算による走行抵抗の算出」及び「走行抵抗の恣意的な捏造」に大別される。前者については、自動車の仕様を一部変更した場合に、実走試験をせずに走行抵抗を机上計算で算出することが常態化していた。特調委報告書81-82頁の表⁽¹⁸⁾によれば、過去10年間に製造・販売された30車種のうち20車種で机上計算が行われていた。

机上計算による走行抵抗の算出は、不正であることに変わりはないが、ある程度の技術的根拠を有している。しかし性能実験部では、実走試験あるいは机上計算によって算出した走行抵抗の数値を恣意的な計算で引き下げ(以下、「恣意的計算」)、あるいは前モデルの数値を根拠なく流用する(以下、「数値流用」という「走行抵抗の恣意的な捏造」も行っていた。上記の30車種のうち8車種で恣意的な捏造が認められる。

以下では、eKワゴン・eKスペースの各型に関して「机上計算による走行抵抗の算出」及び「走行抵抗の恣意的な捏造」の不正状況について解説し、その原因を分析する。なお、高速惰行法の不正利用は当然に行われていたことから説明を省略する。

(18) この表では、eKワゴンとeKスペースを合わせて1車種としている。

4.1 14 年型 eK ワゴン

14 年型 eK ワゴン（2013 年 2 月開発終了）の商品コンセプトは、軽自動車市場の主流となっていたトールワゴンの領域で、スズキの「ワゴン R」やダイハツの「ムーブ」に対抗できる商品とされていた。「トールワゴンとしてのデザイン性に特徴を見い出すことは難しかったことから、燃費性能でトップを目指すことが、MMC と日産の当初からの開発目標となっていた」（特調委報告書 97 頁）とされる。

三菱自動車では、自動車開発の手順として、MMDS(Mitsubishi Motor Development System)を整備していた。この MMDS では、計 6 段階の「ゲート」（商品構想ゲート（F）・目標固定ゲート（E）・目論見ゲート（D）・生産着工ゲート（C）・開発完了ゲート（B）・生産開始ゲート（AP））を設けて開発の進み具合をチェックしていた。各ゲートの通過を承認するのは、社長、副社長、統括部門長等が出席し、PX(プロダクト・エグゼクティブ)⁽¹⁹⁾がコーディネートする商品会議や、開発本部長が主催する開発会議である。

14 年型 eK ワゴンの燃費訴求車⁽²⁰⁾の燃費目標は、2011 年 2 月時点で 26.4km/ℓ とされていた。その後に益子社長などから、この数字では不十分との意見が出されたため、同 5 月にゲート F を通過した時点で 27.0km/ℓ、さらに同 10 月にゲート E を通過した時点では 28.0km/ℓ に引き上げられた。MMDS によれば、ゲート E の通過イコール目標値の決定であるが、その後も目標は以下のとおり引き上げられた。

- ・2012 年 2 月の商品会議の席上資料には、「トップクラスの低燃費：28.2km/ℓ」と記載されていた。この目標引上げの経緯は不明であり、「（開発担当エキスパートの）DD 氏や FF 氏は、事後的に、燃費目標が引き上げられたことを聞かされたにすぎず、この燃費目標の引上げは、開発担当者に対して技術的に達成が可能かどうかを確認することなく、PX の R 氏らによって決められたものと考えられる」（特調委報告書 101-102 頁）とのことである。
- ・2012 年 5 月の開発会議でゲート C を通過した際に、性能実験部は、試作車の測定値が 27.2km/ℓ にとどまっていたにもかかわらず、更なる燃費改善アイテムを盛り込むことで目標達成の見込みと楽観的な報告をした。
- ・2012 年 5 月頃、コスト削減のために試作車の完成時期が当初予定の 8 月から 12 月へと大幅に遅れることになり、DD 氏は開発 PM(プロジェクト・マネジャー)⁽²¹⁾の P 氏に抗議したが、取り合ってもらえなかった。この遅れによって開発期限が切迫したため、実走試験はタイで一度だけ実施することになった⁽²²⁾。
- ・2012 年 7 月、スズキの次期ワゴン R の燃費が 28.8km/ℓ との情報を入手したため、開発 PM の P 氏はそれ以上の燃費を出す方策を考えるよう指示した。同月の開発会

(19) 商品の企画・開発・生産・販売を一貫して統括する要職。

(20) eK ワゴンの中で、クラストップの低燃費を実現させることを目的とした類別のこと。4WD よりも燃費の良い 2WD となる。

(21) 開発部門の責任者。PX から指示を受けて、各部署の開発担当エキスパートに指示を出す。

(22) 実走試験をタイで実施する理由は、「気温が高くなると、路面温度が上がり、それによってタイヤ内の温度が上がり、さらにそれによってタイヤの空気圧が高まるので、その後の気象条件補正をしてもなお、より低い走行抵抗を測定することができる」（特調委報告書 105 頁）と説明されている。なお、タイでの試験実施は違法ではないが、国内向け乗用車である以上、倫理的に問題があると言わざるを得ない。

議で性能実験部は、更なる燃費改善アイテムを盛り込むことで28.8km/ℓを達成する見込みであると楽観的な報告をした。

- ・2012年7月の会議β⁽²³⁾で日産側が目標を29.0km/ℓにすべきと提起した。性能実験部は、「(日程的に間に合う) ネタがない状況」(特調委報告書106頁)と回答したが、同8月に目標は29.0km/ℓに引き上げられた。
- ・2012年8月末、MAEの開発担当エキスパートのFF氏は、タイヤの改善見込み及び追加予定の燃費改善アイテムの効果を机上計算して、転がり抵抗係数を0.0055に改善できれば29.0km/ℓを達成可能とした。
- ・2012年10月に国内で高速惰行法により走行抵抗を計測したところ、転がり抵抗係数は0.0069であった。DD氏とFF氏は、タイで計測しなければ0.0055の達成は難しいと考えた。
- ・2012年12月にダイハツのムーブが29.0km/ℓを達成したとの情報を入手したことから、同月の開発会議でPXのR氏が29.2km/ℓを目標とするよう指示した。しかし性能実験部としては、開発期限まであと1カ月と迫っていた上に、燃費改善アイテムの候補も無かった。
- ・2012年12月に性能実験部は、開発本部長のY氏に29.0km/ℓ以上の目標は現実的でないと報告したが、Y氏は最後まで諦めずに努力するよう指示した。
- ・2013年1月の開発会議で性能実験部は29.2km/ℓの達成は厳しいと報告したが、「(PXの)R氏は、性能実験部に対し、自分が依頼をした29.2km/ℓという燃費目標を達成できないのか再度尋ねた。これに対して性能実験部は、「まだ検討は続ける。タイで走行抵抗が下がれば可能性もある。」などと答えざるをえなかった」(特調委報告書110頁)とのことである。2013年2月1日の開発会議では、タイでの試験結果を確認することを前提に開発完了が承認された。

以上のとおり、26.4km/ℓ(2011年2月)→27.0km/ℓ(2011年5月)→28.0km/ℓ(2011年10月)→28.2km/ℓ(2012年2月)→29.0km/ℓ(2012年8月)→29.2km/ℓ(2012年12月)と、2年間のうちに計5回も燃費目標が引き上げられた。2011年10月にゲートEを通過し、目標を28.0km/ℓと決定した以上、その後の3回の引き上げはMMDSに違反している。

2013年1月31日と2月1日にタイで実走試験を行ったところ、転がり抵抗係数は0.0059であった。そのためFF氏は、DD氏の承認のもとに、データの中で下方の数値だけを恣意的に選別して計算をやり直すことにより0.0052を算出し、29.2km/ℓの目標を達成した(恣意的計算)。なお、FF氏は、認証試験グループに試験結果を連絡する際、かねてから想定していた0.0055を間違えて送信してしまった。この誤送信に気付いたのは国土交通省への届出終了後で、もはや訂正できなかった。

なお、同車の4WDについては、そもそも実走試験が行われなかった。性能実験部では2WDと4WDの試作車の作成をP氏に要請したが、コスト削減の関係で2WDの試作車しか用意されなかったためである。やむなくFF氏は、過去の経験から2WDと4WDの

(23) 三菱自動車、NMKV及び日産の各責任者が、開発の区切りの段階で協議を行う会議。

転がり抵抗係数の差を 0.0020 と考え、2WD の数値にこれを加算して 0.0072 と机上計算した。

4.2 14 年型 eK スペース

14 年型 eK スペース（2013 年 10 月開発終了）は、14 年型 eK ワゴンよりも車高を高くしたスーパーハイトワゴンである。2012 年 4 月にゲート F を通過した時点で、燃費訴求車の燃費目標は 25.4km/ℓ であったが、競合するスズキの「パレット」の後継モデルの燃費が 27.8km/ℓ との情報を入手したため、同 8 月の商品会議で目標を 27.4km/ℓ に引き上げてゲート E を通過した。

2013 年 6 月に前述の 14 年型 eK ワゴンが発売されたが、あまりに燃費を重視したことで動力性能が阻害され、エンスト等の不具合が多発した。同様の不具合が起きるのを予防するため、14 年型 eK スペースの動力性能を改善させる改良を加えたところ、燃費が大幅に悪化した。そのため、2013 年 9 月の商品会議で燃費訴求車は開発中止とされ、その代わりに標準車（2WD）の燃費目標を 26.0km/ℓ に設定した。本車では、室内の広さや居住性も開発目標とされていたため、燃費への拘泥が比較的少なかったと考えられる。特調委報告書は、「性能実験部が言いたいことも言えずに、無理な燃費目標の達成を強いられたという状況になかったのは確かである」（同 134 頁）と認定している。

性能実験部では、14 年型 eK スペースの転がり抵抗係数は 14 年型 eK ワゴンと理論上同じになると考えていたが、2013 年夏に高速惰行法により計測したところ、それよりもかなり高い数値となった⁽²⁴⁾。そこで DD 氏と FF 氏は、14 年型 eK ワゴンの数値を流用して、2WD の転がり抵抗係数を 0.0052⁽²⁵⁾、4WD を同じく 0.0072 と捏造した（数値流用）。

その後、認証試験グループの試験で所定の燃費が出ないとの連絡を受けて調査したところ、MAE の実験装置で排気ガスが漏れ出ていたため、実際よりも良い数値になっていたことが判明した。そのため改めて燃費を測定し直したところ、4WD の燃費目標が達成できていないことが分かった。しかし、平成 27 年度燃費基準との関係で燃費目標を下げるわけにはいかなかったため、DD 氏は試作車の測定データから算出した二次曲線を恣意的に描き直し、4WD の転がり抵抗係数を 0.0060 と捏造した（恣意的計算）。

4.3 15 年型 eK ワゴン

15 年型 eK ワゴン（2014 年 4 月開発終了）は、14 年型 eK ワゴンの年式変更車であり、前モデルと同様に燃費面でトールワゴンのトップとなることが開発目標とされていた。開発関係の幹部は競合車のワゴン R と同じ 30.0km/ℓ を要求したが、性能実験部が技術的限界とした 29.8km/ℓ が燃費目標とされ、2013 年 12 月にゲート D を通過した。しかし、同月末に作成された商品計画書では、PX の R 氏の判断で 30.0km/ℓ に変更されていた。事業計画を固定するゲート D を通過してからの目標引き上げが、MMDS に違反しているのは言うまでもない。

(24) 14 年型 eK ワゴンでは、タイで走行抵抗を測定した上に、「恣意的計算」を行っていたため、それよりも数値が高くなるのは当然である。

(25) 0.0052 は、14 年型 eK ワゴン（2WD の燃費訴求車）で用いる予定だった数値である。

この目標引き上げを性能実験部が認識したのは、開発終盤の2014年2月であった。もはや打つ手がないDD氏とEE氏は、前モデルの二次曲線を恣意的に描き直し、2WDの転がり抵抗係数を0.0049と捏造した(恣意的計算)。4WDについては、形状や重量が大きく異なるにもかかわらず、14年型eKスペースの0.0060を流用した(数値流用)。

ちなみに、2014年3月の開発会議と技術検証会でDD氏とEE氏は、「コーストダウン手法見直し」との名称で二次曲線の描き直しについて説明している。そのため同会議の出席者は、少なくとも二次曲線を描き直したことまでは理解しており、「走行抵抗の測定について知識があれば、恣意的なデータの取り方であることは認識しえたはずである」(特調委報告書146頁)とされる。

4.4 15年型 eK スペース

15年型eKスペース(2014年12月開発終了)は、14年型eKスペースの年式変更車であり、前モデルと同様に燃費訴求車は開発されず、室内の広さや居住性を指向した。2014年5月にNMKVが標準車(2WD)の燃費目標を26.5km/ℓとするように要求したが、性能実験部は技術的に不可能と返答し、同月の技術計画書では26.2km/ℓに設定された。

しかし、15年型eKワゴンの型式指定審査の際、自動車機構の審査官から「今後は燃費運転⁽²⁶⁾を控えるように」との指摘を受けた。燃費運転を止めたことで15年型eKスペースの燃費は25.7km/ℓに悪化したが、「性能実験部が達成可能であると考えて提案した燃費目標のとおり燃費目標が決定されていたこともあり、DD氏は、この時期になって、燃費目標を下げると言い出すことは難しいと感じた」(特調委報告書149頁)とされる。

2014年10月、DD氏は、4WDについて14年型eKスペースのデータの最下限をなぞる形で二次曲線を恣意的に描き直し、転がり抵抗係数を0.0053とした(恣意的計算)。2WDについては、15年型eKワゴン(2WD)の0.0049から、4WDの減少幅0.0007(=0.0060-0.0053)を差し引いて0.0042とした(恣意的計算)。これらの数値操作に技術的根拠はなく、捏造を一層エスカレートさせただけである。

4.5 16年型 eK ワゴン

16年型eKワゴン(2015年6月開発終了)は、15年型eKワゴンの年式変更車であり、前モデルと同様に燃費面でトールワゴンのトップとなることを開発目標としていた。開発関係の幹部は競合車のワゴンRと同じ33.0km/ℓを要求したが、性能実験部が技術的に困難としたため、2014年6月の商品会議では、燃費目標を30.8km/ℓとしてゲートEを通過した。その後、採用を予定していた燃費改善アイテムの効果が小さいことが判明し、2014年10月の商品会議では目標を30.4km/ℓに引き下げた。

前述した燃費運転の禁止は16年型eKワゴンにも影響したが、開発期限に関しては時間的な余裕があった。また、2014年6月の商品会議では、相川社長が「ワゴンRの33.0km/ℓへの対応は難しいと聞いており、そうであればアラウンドビューモニターや衝

(26) 燃費運転とは、速度と時間の許容誤差が定められていることを利用して、意図的に許容誤差の上下限を狙った運転をして、燃料消費量を抑える運転方法である。当時の三菱自動車では、燃費運転をすることが当然の前提とされていた。

突被害軽減ブレーキなどの展開の工夫によりワゴン R とは異なる土俵で勝負することを考える必要がある」(特調委報告書 156 頁)と述べるなど、経営陣も燃費一辺倒ではなかった。

それにもかかわらず、DD 氏と EE 氏は、2014 年 8 月の段階で走行抵抗の捏造を検討しており、15 年型 eK ワゴンの転がり抵抗係数の 0.0049 から、タイヤ改善効果として机上計算で 0.0001 を減らした上で、さらに何の根拠もなく 10% 引き下げて 0.0044 とする考えであった。しかし、前述したように 15 年型 eK スペース (2WD) の数値が 0.0042 とされたため、それを流用することになり、4WD も同様に 0.0053 を流用した (数値流用)。

4.6 不正の原因

各型の転がり抵抗係数に関する不正の状況を整理すると、「恣意的計算」と「数値流用」が大半である (表 3 参照)。以下では、不正を引き起こした原因として、「無理な目標設定」「開発体制の不足と硬直的な開発日程」「研究開発費の不足による技術の劣後」「不正の悪循環」の 4 件について解説する。

表 3 転がり抵抗係数の不正状況

	燃費訴求車・2WD	4WD
14 年型 eK ワゴン	0.0055 ← 恣意的計算 (0.0052) →	机上計算 0.0072
14 年型 eK スペース	連絡ミス ↓ 0.0052 ↓ 恣意的計算	数値流用 (0.0052) ← ↓ 恣意的計算 (0.0060)
15 年型 eK ワゴン	0.0049 ↓ 恣意的計算	数値流用 (0.0060) ↓
15 年型 eK スペース	0.0042 ← 恣意的計算 (0.0042) → ↓ 数値流用 (0.0042)	0.0053 ← 恣意的計算 (0.0053) → ↓ 数値流用 (0.0053)
16 年型 eK ワゴン	0.0042	0.0053

(特別調査委員会報告書 165 頁の表を筆者が一部改変)

4.6.1 無理な目標設定

14 年型 eK ワゴンでは燃費目標が計 5 回も引き上げられ、そのうち 3 回はゲート E (目標固定) の通過後であった。15 年型 eK ワゴンでは、事業計画を固定するゲート D の通過後に目標が引き上げられた。こうした MMDS に違反する異常な目標引き上げに開発現場が対応できなかったのは当然である。さらに、本事件の発覚後にあらためて燃費を計測したところ、いずれの車種も国土交通省への届出値より 3~4 km/ℓ ほど燃費が悪いことが判明し、そもそも燃費目標が技術面の実力を超過していたと認められる。

無理な目標が設定された事情として、「経営陣の開発業務に対する無知」「開発本部幹部の高圧的姿勢」「性能実験部による迎合的な報告」「クラウドな意思決定」の 4 件が挙げられる。

4.6.1.1 経営陣の開発業務に対する無知

経営陣は、燃費目標の設定に当たって競合車に対抗することを強く意識する一方で、その実現可能性についての技術的な検討を怠っていた。この点について特調委報告書は、「経営陣は、MMCの骨格である開発業務について、その開発の実情や実力を十分に把握していたとはいえず、開発の現場にはほぼ任せきりにしていたといわざるをえない」(同122頁)と指摘した。その原因の一つとして、PXには開発上の諸課題を経営陣にフィードバックする役割が求められているにもかかわらず、PX自身が燃費向上に前のめりになっていた状況が認められる。

また、競合車への対抗を経営陣が強く意識した事情として、提携相手である日産側に配慮していた可能性が強い。この点について特調委報告書は、「MMCの経営陣及び開発本部の幹部らの中では、これまで軽自動車開発を継続してきたメーカーとして何としてもその期待(筆者注：日産側の期待)を裏切りたくないという考えが生じていた。このような状況から、MMCとしては、日産と合意したトップクラスの燃費という商品力目標を容易には諦めることができず、競合車の燃費が良くなる度に、燃費目標を引き上げざるをえなかったであろう」(同228頁)と推察している⁽²⁷⁾。特に14年型eKワゴンについては、最初の共同開発車であるだけに、日産の意向に伝えたいという思い入れが強かったと考えられる。

4.6.1.2 開発本部幹部の高圧的姿勢

性能実験部が燃費実験を行う時点で、すでに燃費改善アイテムは出揃っているため、適合業務による燃費向上には自ずと限界があった。それにもかかわらず、開発本部内では、「性能実験部が何とかしてくれるという考え方が支配的であった」(特調委報告書211頁)とされ、燃費目標について本来責任を負うべき立場の開発PMでさえも、「目標達成の責任を自ら背負おうとはせず、性能実験部に押し付けるという態度を取りがちであった」(前同)とのことである。

その理由として、「開発本部の者であっても、実際に適合に携わったことのない者にとっては、適合の内容を十分に理解することは難しかった。現に、当委員会のヒアリングにおいても、PXや、開発PMなどの開発本部の幹部の中に、適合について十分な理解を有していなかった者が多数見られた」(特調委報告書216頁)とされる。前述(3.5.2参照)した業務の特殊性により、性能実験部以外では適合業務に関する知識が不足していたと認められる。

その一方で、14年型eKワゴンの開発終盤には、性能実験部がこれ以上の目標引き上げは困難と訴えたにもかかわらず、開発関係の幹部は、具体的な方策について検討せずに目標を達成せよと一方的に指示しており、性能実験部の窮状を理解しようとする姿勢が見られなかった⁽²⁸⁾。こうした高圧的な態度は、後述(8.1.3.4参照)する企業体質「風通しの悪さ」の表れと考えられる。

(27) 三菱自動車がかつて開発PMを務めた経験を持つ和田憲一郎氏も、「日産自動車との合意で達成すべき目標が決まっていたので、三菱自動車は日産に対して断れない雰囲気があったのではないか」(日経ビジネス等編(2016)、66頁)と推察している。

開発本部内では、商品企画に携わる部署が「上流」、各設計部署がそれに続き、性能実験部のような実験担当部署は「下流」とされ、この位置付けが部内の序列につながっていた。その結果、開発本部内でも「上流」に位置する者が、「下流」である性能実験部を軽視していたため、適合業務について敢えて勉強しようとせず、高圧的な態度を取りがちであったと推察される。

4.6.1.3 性能実験部による迎合的な報告

経営陣や開発本部の幹部に目標達成の困難性が伝わらなかった事情の一つとして、性能実験部が、「更なる燃費改善アイテムを盛り込むことで目標達成の見込み」などと迎合的な報告を繰り返していたことが挙げられる。その理由について特調委報告書は、「開発本部では、全体的に、上司から検討を指示された事項に対し、「できない」と言うことが容易ではない風土ができていた」（同 215 頁）と分析しており、企業体質「風通しの悪さ」の表れと認められる。

特に適合業務の性格として、目標を達成できない理由を幹部に納得させることが困難であった⁽²⁹⁾。その結果、「性能実験部は、できないという証明をするよりも、取りあえずできると言った方が楽であるから、できないことの証明を諦めたり、また、できないことの証明に膨大な努力が必要となる現実を目の前に、そもそも「できない」と言うことを憚ったりした」（特調委報告書 217 頁）とのことである。

さらに、前述のとおり性能実験部は「下流」とされていたことから、開発本部内での発言力を確保するために、むしろ進んで燃費目標の責任を引き受けていた側面も見受けられる。例えば 15 年型 ek スペースでは、燃費運転の禁止により目標達成が困難になったが、性能実験部の面子を守るために目標引き下げを敢えて言い出さなかった。

4.6.1.4 クラウドな意思決定

オイル漏れリコール事件の際には、「MMC の各種検討会議では、最終的な結論を、どの部署の誰によってどのような理由により判断しているのかが不明瞭であるといわざるをえない」（特調委報告書 194 頁）との批判がなされた。この点について樋口（2020a）は、制度上の意思決定機関が機能せずに、個別の報告・連絡・相談の積み重ねによりコンセンサス的な意思決定が行われるという「クラウドな意思決定」と指摘し、関係者の暗黙の了解により社内制度が形骸化している点でコンプライアンス的に問題があるとした。

無理な燃費目標が設定された事例の中にも、どのようにして数値変更が決定されたのか不明というケースが散見される。いずれも最終的には PX が指示したものであるが、経営

(28) 性能実験部に対する幹部の姿勢については、「ヒアリング調査を通じて、開発 PM を含めた幹部のできないことに対する追及の様子は過剰であったようにも思われ、部下の報告や意見に対して聞く耳を持たないという態度にも見えた」（特調委報告書 217 頁）とのことである。特に前述（4.1 参照）のとおり開発 PM が 4WD の試作車を用意しなかった件は、無理解を通り越して、数値捏造の使職との疑いを禁じ得ない。

(29) 「性能実験部が適合によっても燃費目標を達成することが「できない」と言っても、開発 PM などから「他にも手があるのではないか。」とか、「性能実験部が考えついていないだけではないか。」と言われてしまうと、理論的には別の数値調整の可能性が残っているため、論理的に反論することができない」（特調委報告書 217 頁）。

幹部の間で数値変更が問題視された形跡は見当たらず、PXの独断とは考えられない。正規の会議体とは別に、PXと他の経営幹部とのやり取りを通じて合意を形成する「クラウドな意思決定」がなされていたと認められる。

ちなみに、樋口(2020a)は、「クラウドな意思決定」の問題点として、責任の所在が曖昧なために無責任な方向に流れやすく、不合理な結論となってしまうおそれがあることを指摘した。本事件でも、「クラウドな意思決定」がなされていたことが、無理な目標が設定された一因と推察される。

4.6.2 開発体制の不足と硬直的な開発日程

14年型eKワゴンでは試作車の作成の遅延、14年型eKスペースでは実験装置の不備、15年型eKスペースでは燃費運転の禁止というトラブルがそれぞれ発生し、開発期限が切迫したことが不正の契機となった。本来であれば、トラブル対応のために開発体制を強化したり、開発日程を組み直したりすべきであるが、それが出来なかった理由として、開発体制の不足と硬直的な開発日程が挙げられる。

三菱自動車は、売上規模と比較して車種が多かったため、新車開発に割り当てる人員が競合他社よりも少なかった。2014年度には4,380人の人員が16車種を開発しており、1車種あたり約270名となるが、この数字は、「MMCと同様の規模の自動車メーカーと比べて60%から80%程度」であり、「開発担当者には競合他社と比べて過大な負担とノルマが課されることになり、自動車開発に必要な時間や工数を十分に確保できていない」とされる(特調委報告書214頁)。性能実験部も人員不足によりトラブルに対応する余力がなく、同様に人員不足に悩む他部署から応援を得ることも困難だったと考えられる⁽³⁰⁾。

さらに、開発日程が硬直的であったことが、性能実験部にとって大きな負担となった。「(開発工程の上流部で)ゲートの通過が当初の予定よりも遅れた場合に、開発日程が延長されるなどの見直しがされることは基本的にはなく、当初の販売予定日を維持することが優先されていた。(中略)そのしわ寄せを受けることになるのは、自動車のハードウェア面がおおむね決まった後に登場することになる実験部署、すなわち性能実験部であり、開発の上流工程で生じた作業の遅れが、性能実験部の開発日程の短縮にそのままつながった」(特調委報告書214-215頁)とされる。

開発日程が硬直的だった事情については、「MMCにおいては、2004年問題後に策定された事業再生計画のもと、財務改善と利益確保が至上命題とされていたため、利益計画の変更につながる開発期間の遅延に対しては容易には容認されない雰囲気となっており、開発本部全体において、定められた開発日程を遵守しなければならないとの強い意識が働いていた」(特調委報告書227頁)とされる。その意味では、「リコール隠し事件の後遺症」の一つと言えよう。

(30) 「(トヨタ自動車でも、)各部に割り当てられた目標にどうしても達しない部が出てくる場合もある。そのときには、無理をさせずに比較的余力がある他の部で吸収してもらうなど、全体でカバーしながら目標達成の舵取りをしていくのがCE(筆者注：チーフエンジニア)の仕事だ。こうした仕組みの中では不正が起きにくい」(日経ものづくり2016年6月号25頁)。

4.6.3 研究開発費の不足による技術の劣後

2015年度の軽自動車販売台数のシェアは、第1位がダイハツ工業の32.2%、第2位がスズキの30.3%、第3位がホンダの17.7%、第4位が日産の10.9%、そして第5位の三菱自動車の3.2%の順であった。三菱自動車と提携先の日産を合わせても14.1%にすぎず、ダイハツ工業やスズキに遠く及ばない。このシェアの差が研究開発費に影響するのは当然であり、2015年度の研究開発費は、スズキの1,310億円に対し、三菱自動車は450億円にすぎなかった。三菱自動車では軽自動車以外の車種にも相当額の研究開発費を割り当てていることを考慮すると、その差はさらに開くことになる⁽³¹⁾。

さらに、「リコール隠し事件の後遺症」として、三菱自動車では2004年以降に研究開発費の削減を続け、2009年度には224億円まで落ち込んでいたことを勘案すると、研究開発費の蓄積額でも大きく見劣りする。このように研究開発費が相対的に少ないために、軽自動車の低燃費技術に関して三菱自動車が劣後し、競合車と同等の燃費性能を達成できなかったことが、不正につながったと認められる⁽³²⁾。

4.6.4 不正の悪循環

前述したように燃費目標は三菱自動車の技術面の実力を超過していたが、不正の事実を知らない関係者にすれば、前モデルの数値を所与のものとして、次回の燃費目標を設定するのは当然である。言い換えると、14年型eKワゴンで燃費目標を不正に「達成」してしまったために、その後も実力を超えた燃費目標を課せられ、不正を継続せざるを得なくなるという悪循環が発生していた。

ちなみに、16年型eKワゴンでは、実走試験さえ行わずに担当者が走行抵抗の捏造を決めていた。その事情について特調委報告書は、「15年型eKワゴンの走行抵抗は、恣意的に算出された14年型eKワゴンの走行抵抗を起源として、その後も恣意的な引下げがなされたものであったので、16年型eKワゴンで実走試験により走行抵抗を測定し直しても、およそ算出できるような数値ではなかった。(DD氏とEE氏は、)そのことを良く理解していた」(同163頁)と説明しており、実力による目標達成を最初から諦めていた様子がうかがえる。

5. 活かされなかった是正の機会

本事件に関しては、以下のとおり不正を是正する格好の機会が3回存在したが、いずれも機会を活かすことはできなかった。

(31) 三菱自動車の2015年度の販売台数約104万台のうち、軽自動車は約10万台であった。ちなみに、三菱自動車と同様に軽自動車以外の車種の比重が大きいホンダでは、2015年度の研究開発費は6,565億円であった。

(32) 2010年から2011年にかけて競合各社は、燃費性能を高めるために「ロングストローク」(気筒の内径が小さく、ピストンのストロークが長い)の新型エンジンを相次いで導入していたが、三菱自動車では旧型のエンジンを搭載していた。その理由は、「(旧型エンジンの)生産設備の償却を終えていなかった」(日経ビジネス等編(2016), 24頁)とのことである。その意味では、生産台数の少なさに起因する設備投資の限界が、開発上のボトルネックになっていた。

5.1 新人提言書発表会

性能実験部では、新人社員が業務上の問題点を指摘し、その解決策を発表するという「新人提言書発表会」を開催していた。2005年2月の同発表会では、F氏が走行抵抗の測定について発表し、「正規の測定法は惰行法」「高速惰行法と惰行法の差異は不明」「たとえ惰行法との差異がなくても、正規の惰行法を用いるべき」と提言した。

このテーマの選択は、F氏のメンターだった認証試験グループのE氏の勧めによるものであった。前述(3.5.2参照)のとおりE氏は虚偽の負荷設定記録の作成に従事していたが、コンプライアンス上の重大問題と気付いて上司に相談した。しかし、上司が「すぐには対応できない」と回答しただけで特段の行動を起こさなかったことから、同発表会を利用して問題提起したのである。

同発表会には、当時の性能実験部長のH氏や、後に性能実験部長となるA氏及びJ氏が参加していた。特調委報告書によれば、「H氏は、参加者に対し、MMCにおける走行抵抗測定方法の問題を明確に認識したことを示すコメントを残した。このことから新人提言書発表会に参加していた者は、MMCにおいて、法規に則って惰行法によって走行抵抗を測定していないこと、高速惰行法により測定された走行抵抗が流用されている実態を問題視する従業員がいることを明確に認識した」(同70-71頁)とされる。

しかしその後も、高速惰行法の不正利用が継続された。その事情について特調委報告書は、「当時の性能実験部において、開発日程に照らすと惰行法を採用することは困難であるという実際上の制約があり、高速惰行法を用いることについては、測定方法の点で惰行法との間に違いはないという整理をして正当化するという考え方が広まっていた」(同197頁)と分析している。ちなみに、E氏は2005年6月に別の部署に異動となったが、不正の隠蔽のために人事異動が行われた可能性がある。

5.2 コンプライアンスアンケート

2011年にコンプライアンス部が、国内全従業員を対象としたコンプライアンスアンケートを実施したところ、自由記載欄に以下のコメントがなされた(特調委報告書197-198頁)。

- ・「無謀な超短期日程、少ない人員で開発した自動車は品質が極めて悪い。リコール問題を起こす前と状況が似ており、再びリコール問題が起こるのではと危惧している」
- ・「開発日程が短く、当社の実力に見合っていない。その中で、コスト低減、品質玉成が強く求められているので、本末転倒な話である。クオリティゲートはあっていないようなもの」
- ・「虚偽報告などいまだに存在する」
- ・「評価試験の経過、結果についての虚偽報告」
- ・「アウトプットの誤魔化し」
- ・「納期を守るための偽造データ作成」
- ・「品質記録の改ざん。報告書の内容が虚偽」
- ・「認証資料の虚偽記載」

本事件に関連する問題点として、開発体制の不足、無理な開発日程、試験結果の虚偽報告などが読み取れ、コンプライアンス的に重大な情報である。このアンケート結果は経営幹部に報告され、開発本部に対して事実確認の指示がなされた。しかし、性能実験部と認

証試験グループは「問題なし」と報告し、コンプライアンス部では、それらの報告を取りまとめただけで、独自の調査を行わなかった。ちなみに、性能実験部における調査担当者は、部長の A 氏であった。

5.3 企業倫理問題検討会

リコール隠し事件の対策の一つとして、各部署で企業倫理問題検討会が開催され、社内で実際に発生したコンプライアンス問題を題材に、その発生原因や防止策について議論していた。性能実験部及び認証部の企業倫理問題検討会では、2009年から2015年にかけて、以下の指摘がなされた（特調委報告書 199-200 頁）。

- ・「悪い話は早く報告するという姿勢を求められながらも、実際に報告すると怒られる。→この体質改善が必要。不具合を報告した人が損をする体質を改善すべき」
- ・「減点主義、事なかれ主義（自部門の責任ではないことを示したい）、コスト優先になっている（損費を減らしたい意識）」
- ・「MMC の開発人員に対して、仕向け展開、類別等が多すぎて十分な確認工数が確保できていない」
- ・「開発日程が不足している。開発の日程の適正化が必要。日程があっても試験車が不足する場合があるので、適正化が必要」
- ・「MMDS に則った開発日程が守られておらず、最終日程キープのため、後半のゲート間隔が圧縮され、確認不十分のまま量産」
- ・「技術的裏付け（試験結果も含む）なく妄想レベルでハード仕様が決定されていると感じる」
- ・「試験結果が目標ぎりぎりを超えている場合に改ざんするおそれがある」

本事件に関連する問題点として、開発体制の不足、無理な開発日程、無理な目標設定、試験結果の改竄などが読み取れ、コンプライアンス的に重大な情報である。しかし、「性能実験部及び認証部において、これらの問題に対して何らかの有効な改善策が模索された形跡は見られなかっただけでなく、これらの問題が性能実験部及び認証部から開発本部やコンプライアンス部に提起された形跡も見られなかった」（特調委報告書 200 頁）とされる。ちなみに、性能実験部における企業倫理問題検討会の取りまとめ役は性能実験部長であった。

5.4 小括

以上の 3 件に共通する事情として、性能実験部長が重大情報を認知したにもかかわらず、問題を隠蔽する側に回ったことが挙げられる。コンプライアンス意識の欠如を批判すべきことは勿論であるが、コンプライアンスアンケートの事実確認や企業倫理問題検討会の取りまとめを現場管理者である性能実験部長に任せきりにしたことが、問題隠蔽の「動機」と「機会」の接合につながった。経営実践上の含意としては、コンプライアンス上の確認案件はコンプライアンス部門と共同で実施する、倫理関係の検討会にはコンプライアンス部門が陪席するなどの対策が有用である。

6. リスク管理部門の機能不全

2000年事件を受けて、開発本部内に技術検証部が設置された。その趣旨は、「自動車開発に必要な技術が複雑になる中で、開発本部の幹部だけでは、すべての機能を技術的にチェックするのが困難になってきたことから、開発本部の幹部に代わってこれをチェックする専門家集団を設ける」(特調委報告書22頁)とのことである。2004年事件の後に、開発本部から独立した立場とするために、同部は品質統括本部に移管されている。

この技術検証部には、開発本部の部長クラスを経験したCQE (Chief Qualified Expert) が配置され、その中には燃費担当も存在した。彼らは、開発作業が希望的観測に陥らないように、技術検証会で各機能の開発担当者から報告を聴取し、目標達成に向けた改善メニューの確度を「グリーン」「イエロー」「レッド」の3段階で判定していた。

しかし、本事件を発見するには、あらためて測定試験をやり直す必要があるところ、CQEの人数がわずか11人という技術検証部の体制では、自ら測定を行うことは現実的に不可能であった⁽³³⁾。技術検証部以外にも、監査本部の品質監査部・品質統括本部の品質監理部・各製作所の品質管理部が品質関係のリスク管理に従事していたが、やはり性能実験部から提供された情報が正確であることを前提としていたため、本事件を発見することができなかった⁽³⁴⁾。

このようにリスク管理部門によるチェックが実務的に困難だったケースとして、東洋ゴムの免震ゴム等性能偽装事件が挙げられる。同事件を分析した樋口(2016c)は、「本件のように特殊な専門技術である場合、業務内容の監査が可能な技術者を内部監査部門に確保すること自体が実務的に困難と考えられる」(同90頁)と指摘した。

経営実践上の含意としては、リスク管理部門に多くを期待できない分野については、不正をさせないための仕組み作りが有用である。本事件に則して言えば、認証試験グループについて前述(3.4参照)したように、開発部門から試験担当部署を分離して独立性を付与するとともに、試験結果のデータ処理を自動化して、現場が人為的に数値を改竄することができないシステムとする方策が考えられる。

7. 不祥事防止対策の機能不全

三菱自動車ではリコール隠し事件後に不祥事防止のための諸対策を実施したが、本事件の発生は、対策が十分に機能していなかったことを示している。その事情として、「イシューマイオピアの発生」「正当性獲得行動のジレンマ」「企業倫理委員会の形骸化」の3件が挙げられる。

(33) 15年型eKワゴンについては、技術検証会で走行抵抗の二次曲線の描き直しについて説明を受けた際に、「(技術検証部の担当者は、)EE氏に、やめたほうがいいと言ったものの、EE氏から、「ここに二次曲線を引かないと、上がった燃費目標を達成することができない。」と言われ、これを是認した」(特調委報告書145頁)とされ、技術検証部の担当者が不審点に気付いたにもかかわらず、そのまま放置した疑いが強い。

(34) 「MMCにおいては、慢性的に時間も工数も不足している実態からすれば、監査関連部署において、他部署から提出されたデータに依存せずに、一から独立したチェックを実施することは現実的ではなかった」(特調委報告書205頁)。

7.1 イシューマイオピアの発生

NHK 職員によるインサイダー取引事件を分析した樋口 (2014a) は、NHK における対策が過去に発生した不正経理事件の再発防止に偏向し、インサイダー取引の防止対策が欠落していたと指摘した。その上で、「ある態様の組織不祥事が発生した企業が、近視眼的に同種の組織不祥事の再発防止対策を過剰に推進した結果、他の態様の組織不祥事への対策が疎かになり、組織不祥事が誘発されるリスク」を「イシューマイオピア⁽³⁵⁾による組織不祥事リスク」と定義した (同 11 頁)。中日本高速道路の笹子トンネル事故について分析した樋口 (2014b) は、コンクリート壁の落下事故の連続発生を受けて、中日本高速道路では落下物対策を優先したために、本来実施すべき点検活動が先送りされていたとして、「イシューマイオピアによる組織不祥事リスク」が発現したと認定した。

三菱自動車で過去に発生した不祥事は、2000 年事件・2004 年事件・オイル漏れリコール事件といずれもリコールに関連する品質問題であった。その結果として、「不祥事の度に行われてきたコンプライアンス違反行為の洗い出し作業も、品質問題に限定されたものとなっていた」(特調委報告書 224 頁)とされ、それ以外の不正に対する関心が希薄であったと認められる。経営実践上の含意としては、不祥事リスク全般の洗い出し作業を定期的実施することが有用である。

7.2 正当性獲得行動のジレンマ

佐藤 (2010) は、不祥事を起こして社会的批判を浴びた組織が再発防止対策を講じる場合に、「組織内部で問題の真の原因であると認識されていることと、外部から見て問題の原因であると認識される事柄は異なる可能性が高い。だが組織としては、自らの存続のためには、それが本質的な解決策にはならないとしても、近視眼的に外部の認識する因果関係に基づく対応策を優先せざるを得ない。加えてその対応策は、外部から見えやすく、評価もしやすいものでなければならぬため、監視機能の強化や手続きの増加などに偏りがちになる。そのため、(中略)対応策は問題の本質的な解決にはならず、むしろ新たな問題の原因となる可能性がある」(同 74 頁)として、正当性回復のための近視眼的行動が新たな問題を誘発する「正当性獲得行動のジレンマ」を指摘した。

中国電力の島根原発点検時期超過事案について分析した樋口 (2011a) は、安全面の問題がない機器まで点検計画表に追加し、保修部門に大きな負担を強いていた問題を指摘した。その背景として、東京電力のトラブル隠蔽事案の発覚により電力会社に対する社会的信頼が失墜し、正当性の回復が優先課題とされていたため、中国電力では、実質的に意味がないと承知の上で、外部の評価を得やすい対策として点検対象を追加したとして、「正当性獲得行動のジレンマ」が発現したと論じた。

三菱自動車でも、「従業員の中には、度重なる再発防止策による弊害を述べる者も多かった。たとえば、不正を防止するためには、上長や他部署による重層的かつ複合的なチェックが有効であるとの考え方から、MMC では、不祥事が起こる度に、現場の従業員に対して、様々な場面における業務報告や決裁申請を新たに課すようになっていた。その結果、

(35)「企業が特定のソーシャルイシューのみを認識してしまう現象」(小山 (2011), 123 頁)。

開発本部は、こうした書面作成業務に多大な時間を奪われ、本来的な開発業務に割ける時間が不足するという本末転倒の事態に陥っていた」(特調委報告書 224 頁)とされる。内部統制システムの新設は、外部からも分かりやすいため、正当性回復に向けた不祥事防止対策で用いられることが多い。しかし三菱自動車では、不祥事が再発する度にチェック制度を追加した結果、現場では過大な負担になっていたことがうかがえる。

また、三菱自動車では様々なコンプライアンス教育を実施していたが、特調委報告書によれば、「日々の業務に追われる中では、これら各種のコンプライアンス研修・教育への参加、及びその後のフィードバック活動は、現場の従業員にとって、かなりの負担となっていたことがうかがわれた。そのため、現場の従業員は、どうしても「会社からやらされている」という気分を抱いたまま、こうしたコンプライアンス研修・教育に参加しており、結果として、まさに“仏作って、魂入れず”という状況となってしまう、せっかくのコンプライアンス研修・教育の取組も、その効果は限定的になっていたように思われる」(同 209 頁)とのことである。

以上のように三菱自動車では、正当性回復のための手段として内部統制システムやコンプライアンス教育を強化していたが、その結果として、ただでさえ人員不足の問題を抱える現場では「やらされ感」が蔓延し、対策の効果が減殺されてしまったと認められる。このように追加的な不祥事防止対策による過度な負担で現場が疲弊する状況は、近年、多くの企業で見受けられ、リスク管理の実務担当者の間では、「現場のコンプライアンス疲れ」と呼ばれている。経営実践上の含意としては、不祥事防止対策を検討する際に、それによる効果と現場の負担を比較衡量するコストパフォーマンスの視点も考慮に入れることが有用である。

7.3 企業倫理委員会の形骸化

取締役会の諮問機関として、企業倫理・風土改革に関して指導・助言を行うことを任務とする企業倫理委員会は、リコール隠し事件後の不祥事防止対策の柱であった。同委員会は、毎月の定例会の他に、年度初めに企業倫理プログラムを立案し、コンプライアンス部による活動の指針を定めた上で、年度末にその実行状況をチェックしていたとされるが、その実態は形骸化していた疑いが強い。

前述(5.2参照)したとおり、2011年のコンプライアンスアンケート結果は、開発体制の不足、無理な開発日程、試験結果の虚偽報告などを示す重大情報であり、同11月に企業倫理委員会に報告された。同委員会では、「様々な問題が潜在するように思うから、十分に精査されたい」「特に指摘が多い事項については、他に先んじて取り組むべきと強く思う。特定の部署にまとまって起きる懸念もあるから、重点的に対応してもらいたい」(特調委報告書 198 頁)との意見が出された。ところが不可解なことに、その後に調査結果や対策状況が報告された形跡は見当たらず、企業倫理委員会側には、指摘事項のフォローアップを求める意思が欠けていたと推察される。

その一因として、松田昇氏(元最高検刑事部長)を委員長とする計6人の外部有識者の委員の顔触れが、委員会設置当時から12年間変わっておらず、マンネリ化していた可能性が高い⁽³⁶⁾。経営実践上の含意としては、このような委員会を設置する際には、在任期間が長期化して執行側との緊張関係が失われてしまうことを予防するため、あらかじめ委

員の最長在任期間を設定することが有用である⁽³⁷⁾。

ちなみに、企業倫理委員会は、本事件発覚直後の2016年6月に解散した。その理由について、「発足から10年以上を経過し、その役割を終えた」（特調委報告書191頁）と説明されているが、時期的に唐突と言わざるを得ない。同委員会の機能不全について追及を受けることを回避するために、委員会を解散したとの疑いをぬぐい切れない。

8. 事件の背景

本事件の背景として特筆すべき問題は、「三菱自動車の企業体質」及び「リコール隠し事件の後遺症」の2件である。

8.1 三菱自動車の企業体質

不正を実行した担当者は勿論のこと、重大情報を認知したのに問題を隠蔽した性能実験部長（5.参照）や、MMDSを遵守せず「クラウドな意思決定」を行っていた経営幹部（4.6.1.4参照）には、「コンプライアンス意識の欠如」が認められる。また、「無理な目標設定」（4.6.1参照）の事情として取り上げた「開発本部幹部の高圧的姿勢」「性能実験部による迎合的な報告」は、「風通しの悪さ」を示している。

こうした企業体質は、リコール隠し事件やオイル漏れリコール事件の際に指摘されていたにもかかわらず、依然として解消できなかったことが、本事件の背景の一つである。以下では、企業体質に関するこれまでの指摘事項と、そのような企業体質が醸成された経緯、さらに三菱自動車が企業体質の改革に失敗した事情について分析する。

8.1.1 リコール隠し事件時の指摘事項

リコール隠し事件の社内調査では、企業体質について以下の諸点が指摘された（特調委報告書187-189頁）。

A. 全社的原因・背景

- ① 真のコンプライアンスの欠如 「表面だけを取り繕い実体が伴わない姿勢」「幹部及び社員の意識にコンプライアンス感覚が全く浸透していない」
- ② 品質問題に対する意識の低さ 「既販売車に対するユーザーからのクレームに関する品質問題についての全社的な取組が鈍く、品質問題に関わる部署の組織は質量ともに貧弱で、さらにこの部署の社内的評価や地位は総じて低い。クレームが発生したら、根本的解決を図るというより、品質保証部やサービス部が後始末をしてくれるという意識」

(36) 第三者委員会報告書格付け委員会の竹内朗委員は、「企業倫理委員会はどうに役割を終えて有名無実化していたのではないか、なぜ有名無実化したような委員会を本年6月まで温存しておいたのか、という疑問も生じるところである」（格付け委員会報告書9頁）と指摘した。筆者は、三菱自動車の毎年のCSRレポートで同委員会を大きく取り上げていたことに鑑み、その内実は同社の広告塔だったのではないかと推察している。

(37) これと同様の考えに立つものとして、経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」が良質な企業統治を確保するための指針として作成した「社外役員等に関するガイドライン」（2014年6月30日）は、社外役員に最長在任期間を設定することを求めている。

- ③ 風通しの悪い企業風土 「経営のトップがボトムアップ方式で下部からの意見を吸い上げるということを標榜してはいても、実態はそのトップの独断で決まってる(いる)」 「下の者が上司に気兼ねして不都合なことを上司に上げないこと、要するに悪い情報を下で遮断し、上司が知らないという体質」
- ④ 誰も最終責任を取らないセクショナリズムの壁 「開発統括部門・生産統括部門・品質統括部門等にセクショナリズムの壁が存在し、各部門はその部門内の論理や都合を優先し、有機的に一体となった効率的な動きがなかった」
- ⑤ 舵切りの悪さ 「舵の切れが悪く、時代の流れを敏感に捉えて即応できていない。一連の不祥事の連鎖を見ても、立ち直る機会は何回もありながら、危機感が足りずに、おざなりなままとなっている」
- ⑥ 企業規模を超えた車種拡大 「車種を拡大する余り、新車1台の開発に割り当てる開発人員がトヨタ自動車株式会社、日産、ホンダなどに比して圧倒的に少なかった」 「開発担当者には、競合他社と比べて過大な負担とノルマが課されることになり、新車開発に必要な時間と工数や実験も十分に確保できない」

B. 品質保証部門・サービス部門における原因・背景

- ① 品質保証部門・サービス部門の脆弱性・硬直化 「開発統括部門が主流とされており、それに比して、品質保証・サービス部門は傍流、陽の当たらない部門として見られていた。また、品質保証部門及びサービス部門は他部門と人的交流のない閉塞的状况の中に置かれていた」

C. 開発統括部門における原因・背景

- ① 品質問題に関する感度の鈍さ 「品質問題に対する開発統括部門の感度は総じて鈍く、品質保証部からの不具合の原因解明要求や対策要請に容易に応じなかったり、結論を先延ばしにしてうやむやにしたり、あるいは不具合の原因をユーザー側の整備不良等の理由に安易に転嫁したりしてきた事例が多かった」
- ② 開発優先主義からくるひずみ 「開発統括部門は新規開発等の前向きな仕事については積極的であったが、既販売車に対するクレームや不具合情報についての原因解明や対策という業務は、シェアにも利益拡大にもつながるものではなく、むしろ費用が掛かるものであるため、後ろ向きの仕事と捉えられていた」 「厳しい開発のノルマを課せられていた開発統括部門は、品質保証部から寄せられる既販売車の不具合の調査解明を、本来の開発業務以外の余計な負担と受け止める傾向が強かった」
- ③ 技術力の過信 「技術力への自負がいつしか過信に陥っており、重大事故であっても、その原因を安易にユーザー側の整備不良で片付けてしまい、自分たちの設計を深刻に省みなかったという驕りがあった」

8.1.2 オイル漏れリコール事件時の指摘事項

オイル漏れリコール事件について分析した樋口(2020a)は、以下のとおりリコール隠し事件の際に指摘された問題が依然として解消されていなかったと指摘した。

・開発部門の不参加により原因究明作業が遅れた件の背景

「A-④ 誰も最終責任を取らないセクショナリズムの壁」 「C-① 品質問題に対する

感度の鈍さ」「C - ② 開発優先主義からくるひずみ」

- ・不具合の実状や国土交通省の指示が同社の上層部に伝わっていなかった件の背景「A - ③ 風通しの悪い企業風土」
- ・不具合問題を殊更に矮小化する虚偽報告や情報隠蔽を繰り返した件の背景「A - ① 真のコンプライアンスの欠如」「A - ② 品質問題に対する意識の低さ」

8.1.3 企業体質が醸成された経緯

企業体質に関する前述の指摘事項を性質別に整理すると、以下の5件に分類できる。

- ① 顧客軽視（「A - ② 品質問題に対する意識の低さ」「C - ① 品質問題に関する感度の鈍さ」「C - ③ 技術力への過信」）
- ② 一体感の欠如（「A - ④ 誰も最終責任を取らないセクショナリズムの壁」「B - ① 品質保証部門・サービス部門の脆弱性・硬直化」「C - ② 開発優先主義からくるひずみ」）
- ③ 責任感の不足（「A - ⑤ 舵切りの悪さ」「A - ⑥ 企業規模を超えた車種拡大」）
- ④ 風通しの悪さ（「A - ③ 風通しの悪い企業風土」）
- ⑤ コンプライアンス意識の欠如（「A - ① 真のコンプライアンスの欠如」）

三菱自動車の母体である三菱重工業については、技術優先意識が強いこと、官公需やB to B取引が中心で顧客目線が不足していること、体育会的気質で社内のヒエラルキーが強く風通しが良くないこと、官僚主義が強いこと、各事業所の独立性が強く機動性が欠けていることなどの問題が指摘されている⁽³⁸⁾。三菱自動車にも、「三菱重工業の負のDNA」として、そうした企業体質が基本的に受け継がれたと考えられる。以下では、①～⑤の企業体質が形成された事情について掘り下げる。

8.1.3.1 顧客軽視

「顧客軽視」は、2005年に同社の西岡会長（当時は三菱重工業会長と兼任）が、「(社内では、)販売会社や資材調達、サービスを取ってみても、「お客様をお客様と思っていない」という面がありました。常に内部の論理が優先されたわけです。実は重工にも同じような問題がありました」（日経ビジネス等編（2016）、270頁。傍点筆者）と語っているように、三菱重工業から受け継がれたものである。

さらに、オイル漏れリコール事件について分析した樋口（2020a）は、リコール隠し事件後の経営悪化で社内にコスト意識が深く植え付けられた結果、市場措置を出来るだけ避けたいという「自社都合優先の意識」がコスト削減の観点から正当化されたと指摘しており、「リコール隠し事件の後遺症」によって「顧客軽視」の体質が残存したと推察される。

8.1.3.2 一体感の欠如

「一体感の欠如」は、官僚主義が進んだ組織でよく見受けられる現象であるが、三菱自

(38) 三菱重工客船火災事故を分析した樋口（2004）は、その事故原因として、煩雑な稟議制度のため抜本的な防火対策が敬遠されたこと（官僚主義）、無理な作業スケジュールを強いたために現場では規則違反が常態化していたこと（風通しの悪さ）を指摘した。

動車の場合には、技術部門が独立王国化していることが特徴的である。この点について1998年に同社の河添社長（当時）が、「技術陣には自分たちが作ったクルマを販売が黙って売ってあげればいい、という独善的な雰囲気はいつの間にか蔓延してしまった。このままでは会社がおかしくなると感じていた」（日経ビジネス等編(2016), 137頁）と語っている。三菱重工の官僚主義や技術優先意識を受け継いだものと考えられるが、それをさらに悪化させたのが、三菱重工に対する劣等感である。

「三菱自動車は三菱グループの中では歴史の浅い企業だ。「三菱重工で入社試験を受けたのに、三菱自動車への入社を促され、劣等感を持っている人も多い」（三菱自動車OB）。反対に、三菱重工から三菱自動車に転籍した社員は「社内で王族のように振る舞い、生え抜き社員を見下す文化すらあった」（別のOB）」（日経ビジネス等編(2016), 91頁）とされる。三菱重工からの転籍者は技術者が中心で、開発部門の「上流」に配置されることが多かったため、技術部門の独立王国化が進むとともに、技術部門の中でも前述（4.6.1.2参照）したように「上流」「下流」という序列が形成され、組織としての一体感の形成を阻害したと推察される⁽³⁹⁾。

8.1.3.3 責任感の不足

「責任感の不足」は、三菱自動車の歴史に由来すると考えられる。同社は、三菱グループから様々な支援を受けていたため、もともと「ぬるま湯体質」⁽⁴⁰⁾であった。その一方で、三菱グループに依存することのマイナス面もあり、その中で最も影響が大きかったのが、三菱重工や三菱電機などのグループ企業からの部品調達を優先せざるを得なかったことである。その結果、競合他社に比べて調達コストが高くなっていく上に、部品の性能について厳しく指示できない状況が生じ、競争の激しい自動車業界において重大なハンデとなっていた⁽⁴¹⁾。

90年代前半の好業績で自信をつけた三菱自動車は、グループの束縛から脱却するために自主独立路線を展開した。2000年以降はダイムラー・クライスラーの傘下で、高コスト体質改善のためにグループ内取引の見直しが進められた。しかし、前述（1.参照）のとおり2004年に経営悪化に直面すると、三菱自動車は三菱グループ中核3社の後見下に置かれた⁽⁴²⁾。

2015年度においても、同社の株式の12.63%を三菱重工、10.06%を三菱商事、3.91%

(39) 「特に三菱重工出身者が集まる開発部門は閉鎖性がひときわ強く、結果的に燃費不正の火元になった。益子会長もリコール隠し問題以降、開発部門の風土を改革する姿勢を見せていたが「あそこは重工の畑だから踏み込みにくい」とぼやくこともあった」（日経ビジネス等編(2016), 91頁）。

(40) 1983年から1993年にかけて三菱自動車の社長・会長を務めた館豊夫氏は、「重工の子会社の意識が残るぬるま湯体質」の打破を経営方針の一つとしていた（1995年9月17日日本経済新聞朝刊記事）。

(41) その他にも、三菱商事を通じて海外展開することで利幅が減る、三菱グループ企業幹部の子弟の入社を強要される、三菱グループの幹部向け車両を確保するために高級車の開発を中止できないなどの問題が生じていた。

(42) 「三菱自動車は中核3社からの独立にひた走った。三菱商事抜きの直取引を増やし、三菱重工からの人材の受け入れを拒否。銀行を経由しないで資金を直接調達するなど、数々の手を打った。（中略）不祥事の連続とそれによる業績悪化で自主独立路線は頓挫し、三菱グループに経営を依存する以前の体質に戻るといふ反動が起こった」（日経ビジネス等編(2016), 169頁）。

を三菱東京 UFJ 銀行が保有していた。また、14 人の取締役のうち、益子修会長（CEO）など 4 人が三菱商事、3 人が三菱重工業、1 人が三菱東京 UFJ 銀行の出身であった。このように自主独立路線に失敗し、経営の実権が「進駐軍」に委ねられていることが、「責任感の不足」を悪化させたと考えられる。

8.1.3.4 風通しの悪さ

同社の歴代の経営者が社内の風通しを良くすることを標榜していた点を踏まえると、「風通しの悪さ」も三菱重工業から受け継いだことが窺える。この問題は中村裕一氏が社長・会長を歴任した時代（1989～1997 年）に悪化した。中村氏は、GDI エンジンを開発した功労者である上に、90 年代前半には経営者として同社の業績を急拡大させたことから、「中村氏の余りにも大きな存在感の前に、幹部社員ですらなかなか直言しにくい雰囲気醸成されていた」と関係者は語る。優れた経営者でも長く経営トップを務め、実績をあげていれば、イエスマンに囲まれた“側近政治”に陥りやすい。「悪い情報は（会長に）あがりにくい。社内の風通しが悪くなっていたのかもしれない」（三菱自工の OB）（1997 年 10 月 24 日日経産業新聞記事）とされる。

さらに、前述の三菱重工業からの転籍者を頂点とした開発部門内の序列化が、「開発本部幹部の高圧的姿勢」（4.6.1.2 参照）及び「性能実験部による迎合的な報告」（4.6.1.3 参照）にみられるように「風通しの悪さ」を助長した。また、取締役の半数が三菱グループ中核 3 社出身の「進駐軍」であったことも、経営陣と現場との心理的距離を拡げたと推察される。

8.1.3.5 コンプライアンス意識の欠如

「コンプライアンス意識の欠如」は、リコール隠しが 1977 年に始まっているように、やはり三菱自動車の積年の課題であった。その態様として、前述（8.1.1 参照）のとおり「表面だけを取り繕い実体が伴わない姿勢」が特記されていることを勘案すると、三菱重工業から受け継いだ体育会的気質と官僚主義により形成されたものであろう。リコール隠し事件後に社内に深く植え付けられたコスト意識により「自社都合優先の意識」が正当化された樋口（2020a）が指摘しているように、「リコール隠し事件の後遺症」により、社内におけるコンプライアンスの位置付けがさらに低下したと考えられる。

8.1.4 企業体質の改革に失敗した事情

三菱自動車は、過去の不祥事で企業体質の問題が指摘されていたにもかかわらず、どうして解消することができなかったのだろうか。前述の「表面だけを取り繕い実体が伴わない姿勢」が企業体質の改革の妨げとなったことは想像に難くないが、より大きな問題として、体質改革の原動力となる「危機感」が不足していたことが挙げられる。

2004 年事件の直後に同社の CEO に短期間就任した安東泰志氏は、「三菱重工の関連会社となることで先祖返りし、三菱村という内輪のロジックが再び強くなったために（企業風土を）変えられなかったのではないか」（日経ビジネス等編（2016）、39 頁）と指摘した。社内に染みついた体質を変えるのは大きな痛みを伴うため、それを乗り越えるだけの覚悟が必要とされるが、三菱自動車の場合、三菱グループの庇護下に入ったことで甘えが生じ、不祥事後の体質改革が不十分になってしまったと考えられる。

その一例として、オイル漏れリコール事件に対する反応が挙げられる。同事件では、国土交通省の報告書「三菱自動車工業(株)に対する立入検査(特別監査)の結果」が、三菱自動車のリコール対応が著しく遅延したことや、その過程で虚偽報告や情報隠蔽を繰り返したことを厳しく批判している。その一方で、三菱自動車側が発表した報告書「軽自動車エンジンの届出済みリコールに関する検証結果について」は、社内関係者に対する調査が不徹底であった上に、自己弁護の部分が非常に多く、自らの企業体質に対する反省が乏しい。事件後の社内処分が比較的軽かったことを考え合わせると、そもそもオイル漏れリコール事件をそれほど重大事とは受け止めていなかったと推察される。

かくして三菱自動車は、社内の危機感が不足していたために、過去の不祥事を企業体質の改革の機会として活かすことが出来ず、本事件に至ったと認められる。経営実践上の含意としては、企業体質を改革するには、経営者自身が強い危機感を持ち、それを社内の隅々に行き渡らせることが肝心である。

8.2 リコール隠し事件の後遺症

高速惰行法の不正利用に関する「認証試験グループの独立性の欠如」(3.4 参照)及び「業務の特殊性によるブラックボックス化」(3.5.2 参照)や、その他の不正行為に関する「開発体制の不足と硬直的な開発日程」(4.6.2 参照)及び「研究開発費の不足による技術の劣後」(4.6.3 参照)、さらに企業体質(8.1.3 参照)の「顧客軽視」や「コンプライアンス意識の欠如」に関しては、2004年のリコール隠し事件と業績悪化を受けて、人材が大量に退職するとともに、財務改善と利益確保が最優先課題になり、徹底したコスト削減が進められたことによる諸問題、すなわち「リコール隠し事件の後遺症」が影響している。経営実践上の含意としては、組織体制や経営方針を大きく変化させる場合、それによって後々にどのような「後遺症」が生起するかを検討し、懸念がある場合には軌道修正することも考慮に入れる必要がある。

9. 本件の原因メカニズム

本件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると、以下のとおりとなる(図1参照)⁽⁴³⁾。

① 直接原因

原因 A 三菱自動車で長期にわたり燃費試験データの不正な操作が行われていたこと

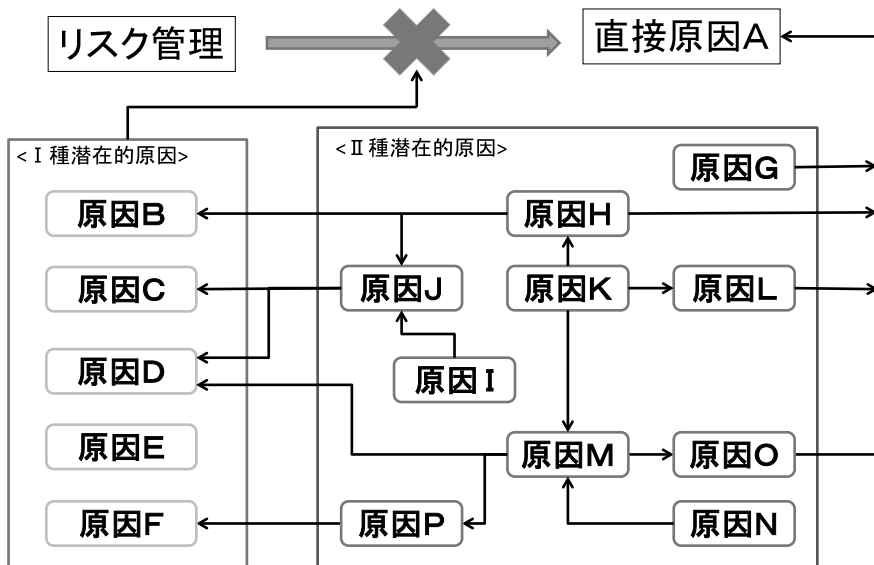
② I種潜在的原因

(43) 三分類・因果表示法は、組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために、筆者が樋口(2011b)で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で、因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは、組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり、何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは、当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは、直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と、それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口(2011b)を参照されたい。

- 原因 B 認証試験グループの独立性の欠如
 - 原因 C リスク管理部門の機能不全
 - 原因 D 上級幹部による監督の不在
 - 原因 E 不祥事防止対策の機能不全
 - 原因 F 不正を是正する機会を活かせなかったこと
- ③ II種潜在的原因
- 原因 G 関係者の自己正当化（原因 A の背景）
 - 原因 H 開発体制の不足（原因 A・B・J の背景）
 - 原因 I 業務の特殊性（原因 J の背景）
 - 原因 J 性能実験部のブラックボックス化（原因 C・D の背景）
 - 原因 K リコール隠し事件の後遺症（原因 H・L・M の背景）
 - 原因 L 研究開発費の不足による技術の劣後（原因 A の背景）
 - 原因 M 企業体質の改革に失敗したこと（原因 D・O・P の背景）
 - 原因 N 三菱グループの庇護下に入ったことによる危機感の不足（原因 M の背景）
 - 原因 O 無理な目標設定（原因 A の背景）
 - 原因 P 性能実験部長による問題の隠蔽（原因 F の背景）

図1 事件の原因メカニズム



(筆者作成)

おわりに

特調委報告書は、具体的な再発防止対策を提示していない。その理由について、「コンプライアンス研修・教育の実施といった意識改革や監査体制の強化などの再発防止策は、これまでも、MMCにおいて、形を変えて、幾度となく実施されてきたものである。し

かし、残念なことに、MMCにおいて、こうした再発防止策がそのままでは機能しないであろうことは、過去の度重なる不祥事を経たにもかかわらず、本件問題が発覚しないまま継続してきたという動かし難い事実からも、容易に想像できる。(中略) MMCの現状に鑑みると、外部から具体的な再発防止策を提示されたところで、MMCは、当事者意識のないまま、これらのメニューを「こなす」だけで満足してしまう可能性もある。(中略) 当委員会は、MMCが本件問題のような不正を二度と起こさない会社に生まれ変わるためには、MMCの経営陣及び全役職員が、本件問題を自らの問題として重く受け止め、全社一丸となって、再発防止策を自ら考え、それをどうすれば浸透させていくことができるかを、自ら模索して実行していくという、確固たる決意が不可欠だと考える」(同234頁)と説明している。

本稿で指摘したように、過去の不祥事の際に企業体質の問題を指摘されたにもかかわらず、それを依然として解消できなかったことが本事件の最大の原因である。三菱自動車自身が危機感を持って体質改革を進めなければいけないとの見解に筆者も異存はない。16年にわたり同社を率いていた三菱商事出身の益子修氏が2019年6月にCEO職を生え抜きの加藤隆雄氏に譲ったことは、「責任感の不足」「風通しの悪さ」の解消に向けての一步と評価できる。その一方で、日産が同社の筆頭株主となり、ルノー・日産アライアンスに組み込まれたことは懸念材料と言わざるを得ない。今後の同社の歩みを引き続き注視していくこととしたい。

[参考資料]

- 小山巖也 (2011) 『CSRのマネジメント—イシューマイオピアに陥る企業—』白桃書房
- 佐藤秀典 (2010) 「正当性獲得行動のジレンマ—損害保険業における近視眼の問題対応—」『組織科学』44 (1), 74-84頁
- 第三者委員会報告書格付け委員会(2016) 『第10回 格付け評価』(格付け委員会報告書)
- 日経ビジネス等編 (2016) 『不正の迷宮三菱自動車—スリーダイヤ転落の20年—』日経BP社
- 樋口晴彦 (2004) 「三菱重工客船火災事故の行動科学的分析」『捜査研究』53 (9), 82-89頁
- 樋口晴彦 (2011a) 「島根原子力発電所における点検時期超過事案に関する事例研究」『千葉商大論叢』48 (2), 137-156頁
- 樋口晴彦 (2011b) 「組織不祥事の原因メカニズムの分析—18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化—」『CUC Policy Studies Review』30号, 13-24頁
- 樋口晴彦 (2014a) 「NHK職員によるインサイダー取引事件の事例研究」『政策情報学会誌』7 (1), 5-13頁
- 樋口晴彦 (2014b) 「中日本高速道路笹子トンネル事故の事例研究」『千葉商大論叢』52 (1), 273-293頁
- 樋口晴彦 (2016a) 「労働者健康福祉機構の虚偽報告事件の事例研究—「天下り」問題を中心に—」『千葉商大論叢』53 (2), 187-207頁
- 樋口晴彦 (2016b) 「日本交通技術の外国公務員贈賄事件の事例研究」『千葉商大紀要』53 (2), 107-126頁

- 樋口晴彦 (2016c) 「東洋ゴム工業の免震ゴム事件等の事例研究」『千葉商大紀要』54 (1), 57-98 頁
- 樋口晴彦 (2017) 『東芝不正会計事件の研究－不正を正当化する心理と組織－』白桃書房
- 樋口晴彦 (2019) 『ベンチャーの経営変革の障害－「優れた起業家」が「百年企業の経営者」となるためには－』白桃書房
- 樋口晴彦 (2020a) 「三菱自動車によるオイル漏れリコール不適切対応問題の事例研究」『ARIMASS 研究年報』18号, 3-24 頁 (2020年10月発行予定)
- 樋口晴彦 (2020b) 「関西電力のコンプライアンス違反事件の事例研究」『千葉商大紀要』58 (1), 31-54 頁
- 三菱自動車 (2012) 「軽自動車エンジンの届出済みリコールに関する検証結果について (2012年12月9日)」
- 三菱自動車 (2016) 「燃費不正問題に関する調査報告書 (2016年8月1日)」(特調委報告書)

(2020.9.18 受稿, 2020.11.11 受理)

—Abstract—

Study of the Fraud Reporting Case of Fuel Consumption in Mitsubishi Motors Co.

As the background of the case, the following two points were recognized. First, MMC still has not solved its structural problems, which had been pointed out in the past scandals, such as neglecting customers, little sense of unity, lack of responsibility, poor inner-communication and lack of compliance. Second, after the recall hiding scandals, a large number of technicians had resigned and MMC had promoted severe cost reduction, resulting in the insufficient development team and the lack of R&D budgets.