

三菱自動車の苦しみ

I 燃費偽装とは

1. 燃費不正の発覚

日産は三菱自動車から軽自動車の OEM 供給を受けているが、順次、自社開発に切り換えていくこととしている。次期軽自動車の開発を引き継ぐことになっていた車種について、日産の新型エンジンでは燃費目標に届かなかったため、日産は原因を究明、三菱が国に届けている車両の転がり抵抗（燃費を決定づける走行抵抗は転がり抵抗と空気抵抗）の値と実測値の間に乖離があることが判明した。16年2月、白黒をつけるべく、現行モデルの燃費性能を共同で検証した結果、三菱のよるデータ改ざんが発覚した。自動車メーカーが届け出た抵抗値などをそのまま入力し、台上（シャシダイナモ）試験で燃費を測定する国の制度が悪用された。（16.5.27 日経 迫真⑤）

2. 燃費不正の内容（16.8.2 燃費不正問題に関する調査報告書の概要）

- ① **法規で定められた惰行法によらない走行抵抗の測定** 遅くとも 91 年 12 月頃より 25 年にわたり、高速惰行法で測定、逆算プログラムを使用し、かつ測定期日・場所など事実と異なる記載をした負荷設定記録を作成し、型式指定審査を受けていた。

惰行法：20～90 km/h. につき 10km/h 毎、時速 90 km/h なら 95 km から 85 km までの減速時間を測定。

高速惰行法：150 km から 90 km の間で、1 秒ごとの速度変化を測定。

- ② **本来ならばデータの中央値をとるべきところ低い値のみ使った** 遅くとも 05 年 12 月頃より型式指定審査に使用する走行抵抗は実際に試験車を走行させて測定した数値を用いるべきところ、過去に測定した走行抵抗に、仕様の変更等に伴う変化を机上計算した数値を補正し型式指定審査の際の走行抵抗とした。又、開発段階で測定した走行抵抗や、実車を用いずに測定していないものの、一応の合理的な根拠を以って計算した走行抵抗を用いずに、恣意的に走行抵抗を引き下げた。

- ③ **K ワゴン/eK スペースはいずれも燃費目標を達成するため、走行抵抗の一つ転がり抵抗をについて、測定値の下限値群を選別したり、これらから得られた数値を何ら根拠なく引き下げたなど。**

結果、カタログ燃費は実力より 5～16% 嵩上げされていた。（日経ビジネス他編「不正の迷宮 三菱自動車」P122）

3. 性能実験部の苦悩—走行抵抗の不正の原因（16.6.17 当社製車両の燃焼試験における不正行為にかかわる国交省への報告について）

- ① 人材の特定部署への長期固定化と任せきり。
- ② 開発 PM は性能実験部の走行試験に必要な試験車両や試験日程の不足、燃費目標の達成見通しの把握を怠った。PX(ProductExecutive)はリソースの確保をしておらず、経営陣にフィードバックしていない。
- ③ 走行抵抗の試験結果にばらつきがあるため、開発現場では、机上計算の方がより技術的に妥当だという思い込みがあった。（コンプライアンス不在）
- ④ エコカー減税への対応のため、試験項目が増大していることが経営陣に共有されておらず、人員配置や試験車両などの不足を PX や PM (Project Manager) は経営陣に伝えておらず、経営陣も把握する努力をしていない。（報告体制機能せず）
- ⑤ 本来の職制規定と異なる目標燃費達成の義務を性能実験部に負わせた。

例えば15型 eK ワゴン燃費訴求車について、性能実験部は開発本部長らに、燃費訴求車の燃費は 29.8 km/l が限界であり 30.0 km/l は難しいと伝えていた。しかも、技術的裏付けが検討された形跡は皆無であり、にも拘わらず、30.0 の燃費目標が引上げられた。本来ならば、設計等の上流の開発部門で技術的な裏付けがな

され、試作され、それを性能実験部が検証するというのが、あたかも性能実験部のみで目標燃費達成義務を負わされてしまっていた。

ある車種では5次にわたる燃費目標の引き上げを指示されていた。物理的に対応不可能。

性能実験部は、排出ガス、燃費、ドライバビリティ等の走行性能を最適化する「適合」を担当。何通りの組合せがありうる中で、PX や PM が「できない理由」を判断する能力がないため「できないこと」を容易に受入れなかったため、「燃費達成見込みあり」との報告をせざるを得ない状況に迫込んでいった。

(私のコメント)つまり、性能実験部は、適合を通じて燃費改善を図るという開発部署としての機能と、燃費等に関する実験をするという実験部署の機能双方を課せられていた。

- ⑥ 親子会社で所謂「ものが言えない」主従関係があった。(性能実験部は子会社のMAEに測定を委託、子会社はタイでデータを測定したが、(中央値では)期待通りの結果が得られず、三菱自動車の性能実験部の管理職社員に相談、管理職社員は「低い値を取るのは不適切だが再試験をする余裕もない」と不正を指示した(6.5.19日経)

4. 認証試験や品質監査部門が機能せず

① 認証試験グループは性能実験部が開発段階で測定した走行抵抗について、型式指定審査に先立ち、試験自動車と同じ走行抵抗を出すことができるかをチェックする役割を担っていたが、実際は、これらの試験をせず、性能実験部や子会社のMAE(三菱自動車エンジニアリング(岡崎市))が測定した走行抵抗を、型式認可審査に使用していた。また走行抵抗値の改ざんにも関与した。

② 開発段階の技術検証をおこなうべき技術検証部は、開発本部内の各部署から提供されるデータに基づく審査にとどまっていた。

同部のKK氏は、走行抵抗の設定過程を客観的に検証する役割を負っていたが、性能実験部EE氏から更に下方に二次曲線を引き直す相談を受けた際、「やめた方がいい」と言ったものの、「こうしないと上がった燃費目標が達成できない」とEE氏から言われ、これを是認した。

③ 品質監査は性能実験部のデータを正として形式的な監査だった(16.8.2燃費不正問題に関する調査報告書)

品質監査部門は、走行実験で得られた実測値を検証せず、偽装された数値が、正しく、国交省に提出されたかどうかのチェックを行っている。当然「問題なし」。

- ・監査本部業務監査部は品質問題には一切関与していない。
- ・監査本部品質監査部及び品質統括部品質管理部とも性能実験部や各製作所品質保証課のデータ等が正確であることを前提に形式的な監査しかしていない。

品質監査部は情報に不足がないか、会議体の判断過程に誤りがないかという観点からの2次的監査とはいえ、実際に量産仕様のボディの品質評価を実施し、生産の可否を決定する部署であるが、自前で測定する機能を持っておらず、各部署が実施した燃費測定値をそのまま採用し、その測定値が燃費の届出値と合致しているかを確認するに留まる。なお、量産開始後も想定した品質基準が守られているか、完成車のサンプルチェックを行っているが、このチェックは性能実験部が提出した走行抵抗を前提にした燃費測定であることから、実測値と燃費の届出値が乖離することはなかった。

④ 各製作所の品質保証課は性能実験部のデータを正として、自ら管理しているシャシダイナモメータに、性能実験部から報告された走行抵抗を使用して負荷設定した上で検証を行っていたため、実測値と燃費の報告値・届出値とが乖離することはほとんどなかった。

(真田コメント) 監査役は品質監査をしなければならない(「実務マニュアル」551ページ)。少なくとも、品質管理部門には監査役への定期及び臨時の報告体制を整えること。その際、法的規制の遵守状況はもちろんのこと、データそのものの信ぴょう性の確認、クレームの分析なども質問をするとよいと思う。

II 経営問題を考える

三菱自動車は1970年6月、三菱重工の自動車事業本部とクライスラーとの合併事業としてスタートし、1993年までクライスラーと資本提携していた。その後、2000年からダイムラー・クライスラー（現ダイムラー）と資本提携関係となったが、2000年に乗用車のリコール隠し事件が起きて、売上が激減し、資本提携は解消した。2004年に今度はトラックのリコール隠しが発覚、死者が出るに至った。今回、又、燃費偽装事件が起きた。この背景には、経営上の原因があるのではないかと、監査役として、問題提起すべきだったのではなかったか、を考える。

1. 「物が言えない体質」

「蝸壺文化」を打破するために作ったCF T（部門横断型のプロジェクトチーム）は生かされていない。開発部門が強く、販売部門が弱いという構造が残された。

「社内のコミュニケーションの欠如。上下の伝達。常に社内の論理が優先、個客は後回し。重工もかつてそうだった」（西岡喬 重工会長、自工会長兼 CEO2005.3.21（不正の迷宮）P267）

2015.11月、小型SUV（多目的スポーツ車）「RVR」のモデルチェンジ。開発本部の担当部長2人を諭旨免職。車体の軽量化が進んでいないことを経営陣に隠していた。発売を急遽延期。社外取締役2人（サントリーHD社長の新浪剛史と西武百貨店副社長だった坂本春生）が「厳しく処分すべき」と迫り、経営陣が受け入れた。

後に社長になった前川哲郎氏「中村社長は、部下に厳しく、都合の悪い情報は上に上がらなくなった」（週刊エコノミスト編「三菱自動車の闇—スリーダイヤ腐食の源流」）

90年代後半、日産は部門ごとの縦割り意識と官僚的体質から、赤字が続き、しかもリストラをためらっていたが、仏ルノーがアジアでの競業相手を探し、日産と資本提携、99年。ゴーンの改革で成功。

各自動車メーカーの技術者の声（「不正の迷宮」P64）

三菱：5回の目標変更は異常。技術のネタがなければできない。認証部門の人事が固定化されている。上からの指示は「とにかく何とかしろ」

マツダ：フォードから来た役員は数字で判断した。儲かっていないものは全て切る。体育館も売却した。フォードのスタンスは「判断材料はとにかく風通し良く出せ」「洗い出した担当者を褒めてあげてくれ」

三菱：新車開発が途中で止まるのが結構あった。

トヨタ：投入を決めたら何が何でも発売する。製品開発の段階まで進んだプロジェクトで途中で止めたことはほとんどなかった。完全に透明化された会議体がある。定期的に進捗状況をフォローする会議があり、ギリギリになって問題が浮上しないようにしている。新車進行フォロー部門「全部洗い出せ」と言われる。出せば助けてくれる。

三菱：フォロー項目で×の項目が厳しく追及される。

2. 三菱グループ（重工・商事・銀行）の影響

困ったときに助けてくれる。特に資本増強。その一方で、独立性が希薄となった。

（1）重工体質

① 重工はBtoB 自動車はBtoC 消費者目線に欠けるきらいがある。

② 社長の交代に次ぐ交代 重工から、商事から、ダイムラーから。

第6代中村裕一（ひろかず）社長（1989年6月～1995年6月。重工でGDI設計出身）の時代の功罪

GDIエンジン（注1）、パジェロ等のRV（レジャー用途中心の多目的車）でヒット 91年M/S 10.1% 95年M/S 11.9%。三菱グループからの脱却を目指す。例：商事抜きの販売、重工からの人材受け入れ拒否など。しかし米国工場でのセクハラ事件、総会屋への利益供与事件などで業績が悪化し、グループ依存に戻る。

国内ではホンダを抜き日産の背中が見えてきたとして拡大路線を突っ走った。その一方で「開発過程での品質テストがおろそかになった」（当時を知る関係者）人事異動少なく、縦割り、官僚主義。隠蔽体質。「売れない

のは製品ではなく営業が悪いから」という技術至上主義。

「三菱グループが最後は助けてくれる」という甘えがあった（「不正の迷宮」P178）。

イエスマンの塚原董久(のぶひさ) (1995年6月～1996年6月。重工出身) を第7代社長に据えたが、6月就任直後から会社休み、9月に入社すれば体調悪く、12月、海外出張ドタキャン。以後入社せず。

次の第8代社長木村雄宗(たけむね) (1996年6月～1997年11月。重工出身) は総会屋事件で失脚など短命が続く。何と10年間で6人の社長、この間中村氏の院政が続いた。「三菱自工凋落のA級戦犯」として中村氏を名指す声は多い (Business Journal 16.5.4)

一方日産のゴーン社長は1996年から今日まで20年間継続して、社長又はCEOやCOOを務め資材コストの削減等を断行した。又ルノーの社長を2005年から兼務している。

注1 直噴エンジン(空気だけをシリンダ内に吸入し燃料は直接シリンダ内に噴射) 対ポートエンジン(シリンダー直前の吸気ポートで燃料を噴射)

③ 重工等からの社長等の受入れ。1970年から現在まで、16代の社長と、1人の社長代行で合計17人がいるが、プロパーは第13代と15代のみ、商事が3代(内2代は重任)、銀行が社長代行1人、残りは全て重工。第15代相川哲郎社長(2014年6月～2016年6月 プロパー) は重工の社長・会長で「重工の帝王」と評された相川賢太郎氏の長男。14代益子修社長(2005年1月～2014年6月。商事の自動車事業本部長出身) が考えていた本命候補がいたが、重工に配慮して相川氏を社長に据えたが相川氏では不安だと社内の声があり、益子氏を会長とCEOを兼務した。今回の燃費偽装で辞任。(Business Journal 16.5.4)

重工から三自に転籍した社員は「王族のように振る舞い、生え抜き社員を見下した」特に重工出身者が集まる開発部門は閉鎖性がひととき強く、結果的に燃費不正の火種となった。(「不正の迷宮」P91)

社員に「アンチ重工」の感情あり。1970年の三菱重工業、自動車事業部門からの独立について、「切り捨てられた」との感情がある。いい意味では「今に見ている」(私の若き日に京都のエンジン工場の工場見学時の体験)

④ 資材購入費の割高

日産ゴーン改革の柱の一つは「材料費のカット」。日産は主力部品を自社系列のメーカーから。三菱は重工や電機やデンソーなど大手企業。三菱自動車は下に見られる。高く買わされていた(三菱グループから奪った部品メーカー担当者「今までこんなに高く部品を買っていたのか」(「不正の迷宮」P168)

第11代社長園部孝(2000年11月～2002年6月後に会長。重工出身) が系列外からの調達も始めたがグループ企業の逆鱗に触れ、園部会長が謝罪に出向いた。

3. ダイムラー優秀な人材流出(「不正の迷宮」より)

ダイムラー・クライスラーは幹部50人投入し、彼らを重用。プロパー幹部社員は流出。

ダイムラー・クライスラーとの連携失敗 「ダイムラーは高級車、当社は大衆車で、生産方式やコスト管理で考え方が違った」(中村裕一元社長)

ダイムラーは子会社の人事権をドイツ本社が握り、三菱はドイツの本社の御家事情に振り回されていた。

エクロート社長「(トラックの)脱輪事故のことは自分の担当ではない」「三菱グループの系列のしがらみが強く柔軟な経営ができない」

ダイムラーは、これ以上三菱自の再建に深入りするのは避け、資本関係を解消した。

4. 経営の悪循環

品質事故→売上減少・損益悪化→財務体質強化策→①事業縮小しコスト削減・開発投資削減→品質不良→三菱グループからの資金・社長ら注入→三菱自動車の主体性弱まる

売上拡大策→開発負荷増大・無理な販売施策 例:米国「頭金ゼロ・金利ゼロ・一定期間の支払ゼロのゼロ・ゼロ・ゼロ作戦」→不良ローン発生→米国事業縮小

5. スリム化に成功

事業縮小し、財務体質強化に転ず→成功 2002年から2016年の業績推移を見る。売上は29%減、経常利益は12倍、当期純利益は6.5倍(725億円)、純資産額は2.5倍、自己資本比率は9.3%から46.8%へ。

「過去は拡大路線で失敗した。思い切ってスリム化できた。豪州と欧州で工場閉鎖し、車種も不十分だが絞りこみ、国内販社体制を改革し、関連会社もものすごく整理した。何を残すべきか議論している。もっとスリム化して、強靱な企業体質に移行しなければならない」(第14代社長益子修(2005年1月～2014年6月。商事出身。相川社長が燃費偽装で辞任したのち、社長に復帰)

と思ったら2016年は当期純損失2396億円の見通しとなった。損失の理由の大半は燃費試験関連損失であり、一部円高である(16.12.2決算短信)。

(真田コメント) 不安定な経営環境の中で、よくこれだけの財務体質の改善を成し遂げたのは立派である。

Ⅲ 根本にコンプライアンスと品質管理の弱体

1. 主な不祥事

① 米国セクハラ事件

1994年、男子従業員が、長期にわたり女性従業員をビッチ(寝たがる女)やホアと呼んだり、性的な落書きを書いたり、尻を触ったりするなどのセクハラ行為をしてきたのに、会社はこれを放置してきたとEEOC(雇用機会均等委員会)に訴えた。これに対して三菱は「セクハラ防止方針を決め、従業員に徹底させてきた。起きたセクハラには適切に対処してきた。訴えは事実無根・政治的なもの」と反論。三菱に同調してEEOCシカゴ支部への抗議行動が起き、会社が3000人をバス59台で送迎し、日当まで支給したことで反感を買い、不買運動まで発展した。女性従業員300人以上の被害者への謝罪と和解金34億円の支払金と関係者の処分を行った。

② 総会屋への利益供与

総会屋2人に約900万円の利益供与で経営幹部3人が逮捕された。また、これに関連して三菱系列企業の7社程度が総会屋に送金していた。

③ 乗用車のクレーム隠し

2000年6月、内部告発「品質保証部の更衣室のロッカーにクレーム情報を保管している」ランサーなどのクランクシャフトのボルトの欠陥・ギャランなどの燃料タンクのキャップが壊れ燃料漏れなど。運輸省に届けずに闇改修。23年間、約69万台。河添社長辞任。

④ 2002年、トラックの「空飛ぶタイヤ」(池井戸潤)事件

トラックのハブが破損し、タイヤやホイール・ブレーキドラムごと脱落で死傷3人、プロペラシャフトが脱落しブレーキが利かなくなり死亡1人。トラックは、2003年から三菱ふそうトラック・バスとして分社化。当初三菱は、『運転手の整備不良』と主張していた。三菱ふそうトラック・バスの宇佐美会長ら業務上過失致死で有罪。

⑤ そして今回の軽自動車などの燃費偽装事件 軽は国内販売の6～7割である。

2. コンプライアンス体制が弱体 (16.8.2燃費不正問題に関する調査報告書)

クレーム隠しとその事故の原因の虚偽発表を受けて、コンプライアンス体制(コンプライアンス部、コンプライアンスオフィサー、倫理委員会)を整えたはずなのに、機能していない。監査役も同じ。

① 2004年のリコール隠し(「空飛ぶタイヤ」)問題後の社員約300人へのインタビュー報告書(非公開) 岡崎洋一郎CEO(社長)直轄の事業再生委員会が実施。以下の記述あり。

予算がないので実験のパターンを減らして実施している。

安全にかかわらない部分から最終チェックが手薄になる傾向がある。

社標準と部標準が混在したダブルスタンダードになっている。

監査に対して「昔からやっている」と答えている。

法定とは違う方法で各種の実験をしていたことをにおわす発言が多くある。

① 2005年2月18日の新人提言書発表会

走行抵抗測定は惰行法を用いるべきである旨の提言が、新人社員F氏からなされた。

F氏は、現在、惰行法が用いられていない理由として①いずれの方法でもかい離がなく、②路上惰行試験は日程・気象条件・審査部設備等から困難であるとのことであるが、それでも型式指定審査における走行抵抗は法規に従って惰行法によって測定すべきであり、性能実験部における実務運用は法規違反であると明確に指摘し、改善すべきであると訴えた。この発表は先輩が言わしめたとの情報もある。

しかし、その後も抵抗測定法の運用は改められなかった。この発表会には、当時の性能実験部長及び次の性能実験部長ほか20名が聞いていた。監査役にはこの情報が入らなかったのか。

② 2011年2～3月のコンプライアンス部によるコンプライアンスアンケート

国内全従業員を対象。無記名、ただし所属本部名は記載。自由記載欄あり。開発本部内の問題についての記載は次の通りであった。

- ・法規認証部門からの関係法規の情報が不十分で、100%法規に準拠した商品開発ができていない。
- ・無謀な超短縮日程、少ない人員で開発した自動車は品質が極めて悪い。再びリコール問題が起こるのではないか。

- ・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、品質達成が求められているので、クオリティゲートはあってもないようなもの。

- ・虚偽報告などがいまだ存在する。 ・評価試験の経過、結果についての虚偽報告 ・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

コンプライアンス部は2011年11月に結果をまとめ、経営陣、各役員、各コンプライアンスオフィサー及び各部門長・本部長に対して報告し、2011年12月、各本部に対して、指摘された問題について、事実の確認を指示した。(監査役は報告先にはなっていない)

開発本部は、各部署が調査を行うこととなり、**性能実験部**では、部長が部下の管理職に対してヒヤリングを行い、すでに本件問題が存在していたにも関わらず、次のような回答を開発本部副本部長（コンプライアンスオフィサー）に「問題なし」と回答した。

「問題なし。技術的に机上検討して（燃費や動力性能など）目標達成可否を判断することは日常的にあるが、その点を捉えて実測値と異なるという誤解をする可能性は否定できない」

一方**認証試験グループ**が所属していた**技術管理部の部長**も、本件問題について触れることなく、「問題なし」とする報告を副本部長に挙げた。

コンプライアンス部はこれらの回答を集め、2012年3月報告書を作成、CSR推進本部長とCSR・管理・経理統括本部長兼企業倫理担当役員にのみ提出された。なお、**企業倫理委員会**の議事録には本報告がなされたとの記載はない。

開発本部及びコンプライアンス部の双方とも、報告を取りまとめただけで、独自の調査を行うなどの対応は何もしていない。

③ 10代：園部孝（2000年11月～2002年6月。重工出身）の時代

2001.2月、最終品質確認会議。岡崎工場にて、**副社長ロルフ・エクロート**（ダイムラー出身。後第11代社長）怒る「まだ十分に試験が完了していなかったにもかかわらず、「耐久性に問題ない見込み」とは何事か。こんな状態で新車を出すつもりか。耐久試験をやり直せ」過去の品質会議はそれで通用した。

同月「ターンアラウンド計画」発表。利益率改善のため、生産能力の削減・14%のリストラ・資材費の削減・組織変更・販社改革・品質管理の改善など。

(眞田コメント) 試験が完了していないのに量産する、要は、品質のチェックが機能していないということ。監査役は、品質確認会議の情報は得ておくべきだと思う。

第 15 代相川社長「品質問題は、顧客の声に真摯に耳を傾けなかったから」

追記 独フォルクスワーゲンの排ガス試験不正事件。同社監査役会に提出された内部調査報告書に同社の技術者が 11 年に違法性を警告していたとの記述があった (15.9.28 日経)。又、排ガス不正ソフトの使用は 05~06 年に決定したとの内部調査もあるという (15.9.29 日経)

IV 日産、電光石火の救済？

90 年代後半、日産は部門ごとの縦割り意識と官僚的体質から、赤字が続き、しかもリストラをためらっていたが、仏ルノーがアジアでの競業相手を探し、日産と資本提携、99 年。ゴーンの改革で成功。

(1) NMKV の設立 2011 年

三菱自動車と日産の軽自動車事業に関わる合弁 (50 対 50) の合弁会社。

日産の開発陣が現行モデルの性能を確かめるために走行試験を繰り返したが、結果が目標燃費に遠く及ばなかった。

「日産さんに計測技術がないんじゃないですか」

日産は怒った。共同で再検証した結果、公表燃費と 7% の乖離があった。(「不正の迷宮」P99)

16.4.21 三菱、燃費不正公表、株価 20% 下落。この時点で三菱の株式を取得。16.5.11 取締役会で特別決議。直前日の 0.9 を乗じた額より上回ることが第三者割当増資指針。464 円で購入。16.3 月末は 800 円。

(2) 日産のメリット (「不正の迷宮」P104)

- ① 東南アジアで三菱のブランド力は抜群。三菱商事の販売力で日産車も売れる。
- ② プラグイン・ハイブリッド (PHV) の技術。三菱は『アウトランダーPHEV』で欧州で販売好調。
- ③ プラットフォーム (車台) の共通化。
- ④ 1000 万台の仲間入り 全方位的な技術開発を進められるのは 1000 万台の規模が必要。自動運転などの新技術で部品メーカーに頼らず、IT 企業と提携しつつ、自力で開発しなければ製品の特長を出しにくい。IT 企業は規模を求める。

(3) 三菱グループ支援せず (「不正の迷宮」P89 P94)

ドイツ向け大型客船で工事中に 3 回の火災事故を起こしたりして大損害、国産ジェット機で納入遅延等で損失発生、米国原産に納入した機器の不具合で 7000 億円の賠償などで、三菱自動車を助ける余裕はない。商事は株主からの批判を恐れる声があり、日産からの提案は「渡り船」。

(4) 三菱ブランドは残す—日産の思惑 P96

日産は 2373 億円。34% を出資。三菱グループの持株は 34% から 20% に。ゴーン氏はグループ 3 社が引続き保有を要求。三菱グループが実質支配権を有しないと、三菱マークは使えない (三菱社名商標委員会規則)。

V 再発防止策—監査の観点から

法定に基づき、正しく試験する方策は当然に改善策が打たれている。認証・監査という点からは次のような対策が掲げられている。(16.9.30「燃費・排ガス試験に係る不正行為への対応について (再発防止策実施状況の報告)」)

- ・ 認証部の開発本部以外への移管検討—開発担当副社長直下へ配置、認証部の増強を検討中
- ・ 試験報告書発行のルール化 (定期的に監査本部がチェックする)—技術管理部長から作成・保管の徹底を指示した

- ・開発本部に対する監査機能強化（品質監査部 8 名と品質統括本部品質監理部・技術検証部の連携により開発部門の届出・審査業務をチェックする体制構築）—技術・法務等の専門的知識を有する者を配置し、2016 年 10 月から 2017 年 3 月末までに監査終了予定。
- ・法規遵守状況の総点検の実施—実施結果を開発担当副社長に報告済み。
- ・開発本部に法規担当窓口を新設—認証部内の機能強化を図り、新部署設立を検討。
- ・人事ローテーションの制度化（蛸壺化の回避を図る）—開発人事委員会を設置、具体策を検討。

（私のコメント）

- ・性能実験部のデータの信ぴょう性を誰が、どのようにチェックするのかが具体的に記述されていないのが気になる。
- ・開発担当副社長は真に、開発本部から独立した存在になりえるだろうか。
- ・監査役・内部監査部門は全く記述無し。当てにされていないのだろうか。

（追加）

① スズキ自動車の走行抵抗算出不正

惰行法による実測値ではなく、惰行法と比較し、妥当性を見た上で、タイヤ、ブレーキ、トランスミッションなどの装置ごとの転がり抵抗の実測値や風洞試験装置での空気抵抗の実測値を積み上げた走行抵抗値を使用していたことが判明。当社の相良テストコースは海の近くの丘にあり、風の影響を強く受けるため。ただし、全ての申請地が惰行法実測値の測定誤差内であることを確認（スズキ自動車 HP 16.5.18「国交省への報告内容について」）

② 三菱電機の改革

1921 年 1 月、三菱造船（1934 年三菱重工業に社名変更）の電機製作所（神戸）を母体に三菱電機として独立。変圧器、電動機、扇風機等を手がけ、1923 年 11 月、三菱造船長崎造船所より「電機工場」を分離独立し、後の長崎製作所となる。タービン発電機など大型重電機器を手がけ、1924 年 9 月、初の自社単独工場である名古屋製作所を設立、1940 年 12 月 1 日 - 神戸製作所の分工場（大阪工場）として伊丹製作所設立。（以上ウィキペディアより）

神戸、伊丹、長崎のいわゆる重電場所から社長を輩出してきたが、1992 年半導体担当副社長の北岡隆氏が社長に昇格、「重工依存体質」からの脱却を目指し、半導体、コンピューター、映像などの重電以外の強化を図ったが、半導体不況で失脚したが、後任は電子システム事業本部長の谷口一郎氏は「脱重工」を受け継ぎ、「利益のボラティリティー（変動率）の高さを克服し、サステイナブル（持続的）な成長を実現する」と半導体やパソコン事業の比率を下げ、FA、自動車用電装品、昇降機など一見地味な事業の収益確保に注力、この構造改革路線が以後の社長にも引き継がれ、収益の見込めない事業は撤退も厭わないと、パソコン生産撤退、システム LSI 事業の切り離し、携帯電話撤退、三菱電機の「引き算経営」は定評となった。（日経新聞電子版 2010.3.30）

③ユーザーの集団訴訟 三菱自動車燃費偽装事件被害者弁護団が 16.8.2、10 万円の賠償金では不満と思うユーザーに対して呼びかけている。

（参考図書 日経ビジネス他編「不正の迷宮 三菱自動車」 週刊エコノミスト編「三菱自動車の闇」）