

# 企業不祥事の事例分析

## ～三菱自動車工業燃費不正問題～

竹内 朗 (たけうち あきら)

プロアクト法律事務所 弁護士/公認不正検査士

### 1. はじめに

監査役等にとって、企業不祥事への対応、特に、平時のガバナンスと内部統制、有事の危機対応といった各場面において企業がどのように対応すべきかは、実務上の大きな関心事である。そして、実際に起きた過去の企業不祥事の事例を分析し、そこから抽出されるエッセンスを学ぶ取組は、今後に備えるうえで有意義である。

本稿では、三菱自動車工業株式会社（以下「MMC」という）で発覚したeKワゴンその他の自動車の燃費に関する不正問題を題材として採り上げ、事例分析を試みる。

### 2. 不祥事の概要

国交省が2016年6月21日にMMCに手交した「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について」では、**図表1**のとおり整理され（下線は筆者）、「今回の不正行為は、ユーザーを欺き、国の自動車審査の信頼性を根本から損ない、我が国の自動車産業への信頼を傷つけるものであって、極めて遺憾である。」と指摘された。

図表1

不正行為の内容	①法令で定められた「惰行法」と異なる走行抵抗値の測定方法を使用していたこと。 ②走行抵抗値を根拠なく恣意的に改ざんしていたこと。 ③走行抵抗値を実測せず、既存の車両の走行抵抗データから変更分を机上計算して走行抵抗値を設定していたこと。
不正行為の原因・背景	○燃費値を良く見せるための走行抵抗値の恣意的な改ざんは、燃費目標値を設定する際に、経営陣が開発部門の負担増や実現可能性を十分に考慮しなかったこと、燃費目標値の達成について開発部門が大きなプレッシャーを受けていたこと、経営陣とのコミュニケーションが不十分であったこと等が背景にあると考えられる。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○具体的には、2009年1月にエコカー減税への対応が社内決定され、各車種の具体的な燃費目標が設定されて以降、試験項目が増加するなど、開発本部の負担が増大した。しかし、この状況が経営陣に正しく把握されていなかったため、開発本部には十分な人員配置がなされず、また、試験車の台数も増やされなかった。</li> <li>○特に軽自動車4車種については、経営陣の方針として業界トップの燃費を目指すこととされており、しかも、新車種の販売開始の日程がプロジェクト全体に厳しく浸透されていた。そのような中で、燃費目標が26.4km/lから29.4km/lまで計5回引き上げられた。</li> <li>○特に、5回目の引き上げ(29.0km/lから29.2km/l)は、国による審査のわずか2ヶ月前に行われるなど、現実的には達成が困難でありながら、スケジュールありきで、根拠に乏しい安易な見通しに基づく開発が進められたことがうかがわれる。</li> <li>○このような状況の下で、開発本部は、実現性の見通しが薄い燃費目標の達成について、強いプレッシャーを受ける中で、データの恣意的な改ざん等の不正な行為に走ったものと考えられる。</li> </ul>
<p>情報が経営陣と開発部門との間で正しく共有されなかった背景</p>	<p>以下のような組織、人事管理等の問題が認められる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○本来、プロダクト・エグゼクティブ(以下「PX」という)及び開発プロジェクト・マネージャー(以下「PM」という)が目標燃費の達成状況を管理しなければならなかったが、実質的に職務権限がない性能実験部に実質的に責任を負わせていたこと</li> <li>○部門間、経営陣との間で「ものが言えない」雰囲気が醸成されていたこと</li> <li>○開発段階における性能実験部、認証段階における認証部を通じて、社員一人一人のコンプライアンス意識が欠如し、不正行為に手を染めていることに対する認識も薄いこと</li> <li>○人材の特定部署への固定化により個人依存の状況となる人事管理が行われていたこと</li> </ul>

これと対比するものとして、国交省が2016年6月24日にスズキ株式会社(以下「スズキ」という)に手交した「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について」では、**図表2**のとおり整理され(MMCにおける不正行為の内容の①のみが認められた、下線は筆者)、「今回の不正行為は、ユーザーに大きな不信感を与え、国の自動車審査の信頼性を損ない、我が国の自動車産業への信頼を傷つけるものであって、大変遺憾である」と指摘された。

**図表2**

<p>不正行為の内容</p>	<p>①法令で定められた「惰行法」と異なる走行抵抗値の測定方法を使用していたこと。</p>
<p>不正行為に至った経緯</p>	<p>○2009年、欧州向けスイフトの認証申請において、オランダ及びベルギーの認証機関から、惰行法により実測された開発車種の代表仕様の走行抵抗値をベースとして、派生仕様については、空力抵抗、タイヤ転がり抵抗、車両重量、動力伝達系統の変更を行った場合の走行抵抗の変化を装置毎のテスト結果をもとに補正し、走行抵抗値を導き出すことが認められた。</p>

	<p>○2010年9月の四輪技術本部内の会議（副本部長クラス）において、国内向けの車両については、開発段階では装置毎のテスト結果をもとに補正し走行抵抗値を導き出すことや、<u>装置毎のテスト結果の積み上げによる走行抵抗値を求めることを認めるものの、型式指定の申請段階では惰行法による測定を行うことが確認された。</u></p> <p>○しかし、当時スィフトの開発を担当していたカーライン（四輪技術本部長の直轄で車両開発全体のとりまとめを行う組織。欧州向けスィフトも担当）がこの確認事項に従わず、欧州向けスィフトの実測した走行抵抗値を装置毎のテスト結果をもとに補正し、国内での型式指定申請の際に提出する燃費値の算定に使用した。</p> <p>○さらに、次の開発車種であるアルトにおいては、<u>装置毎のテスト結果の積み上げによる走行抵抗値が使用されていた。</u>それ以降、カーラインは、現在に至るまで四輪技術本部の確認事項に従わず、認証申請のための走行抵抗値について、<u>惰行法による測定を行っていなかった。</u>惰行法による測定を行っていなかった車種は合計で26車種に上る。</p> <p>○具体的には、本来、社内文書にしたがってカーラインが惰行法による測定を技術管理本部の下にある法規認証部に依頼すべきところ、<u>装置毎のテスト結果の積み上げによる走行抵抗値を四輪技術本部内の四輪エンジン第二設計部に伝え、同部が、惰行法で算出したように装着して測定結果記録を作成していた。</u>なお、その際にカーライン長の承認等の手続きが取られていないことも明らかになっている。</p>
不正行為に至った理由	<p>○スズキのテストコースが風の影響を受けやすく、惰行法による測定を繰り返し行う必要があったため、その時間を節約したいと考えたこと。</p> <p>○走行抵抗値は惰行法で測定しなければならないという国内法令についての認識が希薄であったこと。</p>
経営陣の責任	<p>不正行為について、経営陣の積極的な関与は認められなかった。しかし、型式指定の申請の際に提出する走行抵抗値は、燃費値の算定に直結する重要事項であるにもかかわらず、法令及びそれに基づく社内での確認事項に反した不正な方法による測定が、責任部局であるカーライン長の承認もないままに、2010年以降、全車種にわたって行われていたことに関し、チェックができておらず、そのための必要な体制の整備もしていなかったことについては、経営陣にも一定の責任があると考えられる。</p>

### 3. 一連の経緯

本件不祥事を分析するうえで重要と思われる一連の経緯を、MMCが設置した特別調査委員会が2016年8月1日に作成した「燃費不正問題に関する調査報告書」（以下「本調査報告書」という）を主として参照し、MMC及び国交省の開示や報道も参照しながら、**図表3**に整理する。なお、今回の燃費不正が明らかとなった後の燃費値の再測定において不正な取扱いが行われたことに関するものは、冒頭に【再測定】と表示して区別する。

図表3

年月日	主な経緯
<b>フェーズ1／不正行為の開始</b>	
1970年	設立後に三菱重工業株式会社の自動車事業部門を譲り受けて営業開始
1990年	運輸省（当時）が型式指定審査の際の排出ガス・燃費試験における負荷設定方法として「惰行法」を採用
1991年	型式指定審査のために惰行法によって走行抵抗を測定することなく、開発段階における動力性能実験に付随する「高速惰行法」によって測定済みの走行抵抗のデータを使用し、惰行法によって走行抵抗を測定したかのような体裁を有する負荷設定記録を作成して運輸省（当時）に提出、その後25年間継続
1992年1月	高速惰行法で測定した走行抵抗から、惰行法の惰行時間を逆算する計算法のマニュアルを作成
1997年	総会屋への利益供与事件
2000年7月	運輸省（当時）への内部告発から「リコール隠し」が発覚
10月	ダイムラークライスラーが株式の34%を取得
2001年1月	性能総括グループ長に就いたD氏が個人的疑問から部下に命じ、惰行法と高速惰行法の走行抵抗の乖離を確認するため、1車種のみで比較試験を実施、最大2.3%の乖離にとどまることを確認、高速惰行法は見直されず
2004年5月	2002年に起きた2件の死傷事故を契機として「2度目のリコール隠し」が発覚、三菱グループによる支援
2005年2月	性能実験部の新人提言発表会で、メンターである入社4年目のE氏の個人的疑問を受けた新入社員のF氏が、高速惰行法はコンプライアンス遵守の観点から疑問であると明確に提言、性能実験部長であったH氏も問題を明確に認識したとコメントを残す、しかしその後も高速惰行法は見直されず
11月	ダイムラークライスラーが保有する全株式を売却
2007年2月	試験マニュアルに「国内向けは惰行法」と追記改定したが、以後も高速惰行法を使用
2011年	技術管理部は、型式指定審査のための惰行法による走行抵抗測定法のマニュアルとして「国内向車両の走行抵抗測定及び負荷設定方法」を策定、計測装置の一つとして、性能実験部が策定した10回を上限に計測を行う「惰行プログラム」を指定
2月1日	開発会議で、14年型eKワゴンの燃費訴求車（以下同じ）の燃費目標を26.4km/lに設定、ただし燃費目標達成は容易ではないとの認識
5月23日	商品会議で益子社長が「一番の訴求ポイントである燃費はこれで充分か」「低燃費化とコストを比較検討するのではなく両者を両立すべき」と発言、14年型eKワゴンの燃費訴求車の燃費目標を27.0km/lに引上げ（1回目）、商品構想が固まる（ゲートF通過）
6月	MMCと日産が株式会社NMKV（以下「NMKV」という）を50%ずつ合弁出資で設立、新型軽自動車の共同開発を開始、開発・製造はMMC及びMMCの100%子会社でありMMCから業務委託を受けた三菱自動車エンジニアリング株式会社（以下「MAE」という）が担当
6月9日	日産との会議で、14年型eKワゴンの燃費を28.1km/lまで達成できる可能性は見出したと報告、燃費目標を28.0km/lに引上げ（2回目）、ただし27.6km/lまでしか達成できておらず、目標比2.0%未達

7月12日	開発会議で開発本部長が「燃費は他社も向上してくるはずであり、必達を目指し進めること」と指示
9月26日	商品会議で益子社長が「ダイハツのミラ・イースの後継モデルの燃費が30.0km/lであり、報道も踏まえると、これが新型車の基準ラインになるのではないかと指摘、国内営業統括部門長が「発売時点で競合他社に負けていないことが重要」と意見
10月	14年型eKワゴンの開発目標が決まる（ゲートE通過）
11月17日	コンプライアンス部が同年2～3月に国内全従業員を対象に無記名式で実施したコンプライアンスアンケートの結果をまとめ、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・本部長に報告、自由記載欄には、開発本部内のコンプライアンス問題として「評価試験の経過、結果についての虚偽報告」「品質記録の改ざん」「認証資料の虚偽記載」などの指摘がある
12月	コンプライアンスアンケートで指摘された問題について事実確認をするよう指示された性能実験部長は、「問題なし。技術的に机上検討して目標達成可否を判断する（燃費や動力性能など）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」と回答、技術管理部長も問題なしと回答
12月23日	技術検証会でMAEから、14年型eKワゴンの試作車を使った燃費実験で28.0km/lを達成できる見込みと報告
2012年 1月13日	開発会議で、試作車①の実走試験の結果、燃費目標28.0km/l達成の目処が立ったと報告、開発本部長が「開発目標達成は開発部門のタスクなので必ず達成のこと」と発言
2月23日	商品会議の席上資料に「トップクラスの低燃費：28.2km/l」と記載、14年型eKワゴンの燃費訴求車の燃費目標を28.2km/lに引上げ（3回目）、ただし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しないまま
3月12日	商品会議で、14年型eKワゴンの目論見が固まる（ゲートD通過）、販売開始時期を2013年7月から6月に1か月前倒し
5月22日	開発会議で、性能実験部は、試作車②の実走試験による燃費達成状況は27.2km/lであったが、燃費改善アイテムを盛り込むことにより、シミュレーション上、28.3km/lを達成する見込みと報告、開発本部長が「0.1km/lでもオーバー達成できるように訴求願う」と発言、14年型eKワゴンの生産着工図が発行される（ゲートC通過）
6月	「惰行プログラム」について、性能実験部は、計測回数の上限を取り外した上で、最も走行抵抗が低い3回分のデータの選択を自動的に行う内容に改訂、経営陣への説明はなされず
7月18日	開発会議で、性能実験部は、開発本部長に対し、更なる燃費改善アイテムを盛り込むことで燃費28.8km/lを達成する見込みがあると報告、スズキが発売する次期ワゴンRの燃費が28.8km/lであるとの情報が日産から伝えられたことを受けたもの 同日の別の会議では、NMKVのPMが「ワゴンRの28.8km/lの情報は確度もあり、これ以上を狙わざるを得ない」と発言、日産からの出席者が「最近の燃費競争の状況を見ると+0.2km/lの29.0km/lという目標にもなるのではないかと」と発言、性能実験部は「(日程的に間に合う) ネタがない状況」と回答したが、「燃費目標の見直しについてはNMKV内で協議し、近々見直しオーソライズする予定」とされた

8月2日	会議の議事録には「セグメントトップの29.0km/l(旧28.2km/l)に目標を見直すことで日産と合意」と記載、14年型eKワゴンの燃費目標を29.0km/lに引上げ(4回目) この間、性能実験部長は、開発本部の他の部署の部長らに、燃費改善アイテムの検討を依頼していたが、すでにゲートCを通過していたこの時点で、設計部署から提案できる燃費改善アイテムは、その効果がほとんど期待できないものか、採用が現実的でないものばかりであった
9月11日	会議で、性能実験部は、試作車②で29.0km/lの燃費を達成したと報告、これは転がり抵抗係数を従前設定していた0.0070から0.0055に設定し直したことが大きかった
11月30日	技術検証会で、試作車③を使い実走実験をした結果、29.0km/lの燃費目標を達成したと報告
12月20日	開発会議で、PXが、ダイハツのムーブが29.0km/lの燃費を達成したという情報を踏まえ「燃費はできれば29.2km/lにしてほしい、No.1といたい」と発言、この発言をMMC担当エキスパートから聞いたMAE担当エキスパートは、燃費改善アイテムはすべて出し尽くしており、29.0km/l達成の前提となる転がり抵抗係数0.0055が測定できる可能性にも不安を抱いており、29.2km/lという燃費目標は達成がほぼ不可能と思っていた
2013年 1月21日	開発会議で、性能実験部は、29.2km/lにすることは厳しいと報告、この時点では、テールランプにLEDを導入することやフロントタイヤのみ空気圧を変えることなどの燃費改善アイテムは他部署からの反対に遭い導入できないことが判明していた、これに対しPXは、自分が依頼をした29.2km/lの燃費目標を達成できないのか再度尋ね、性能実験部は「まだ検討は続ける、タイヤで走行抵抗が下がれば可能性もある」と答えざるをえなかった
1月31日～ 2月1日	タイヤのテストコースで実走実験、MAE担当エキスパートは、高速惰行法で走行抵抗を測定し、上下にばらつく測定データのうち上方にちらばるデータを除去して下限に残るデータを残して二次曲線を引き、目論見に近い転がり抵抗係数0.0052を算出した、これは性能実験部長及びMMC担当エキスパートの指示によるものであり、他の開発関係者には報告されなかった(本調査報告書の認定による)
2月6日	国交省に提出する届出燃費を決定する会議で、実測値29.1～29.3km/l、届出燃費29.2km/lとされ、14年型eKワゴンの燃費目標を29.2km/lに引上げ(5回目)
2月7日	商品会議で、14年型eKワゴンの開発が完了(ゲートB通過)
6月	NMKVによる商品企画の第1弾となる14年型eKワゴンをMMCと日産から発売、しかし燃費を最重要視したためエンジンストップや坂道を登らないといった市場不具合が発売直後から多発、市場不具合対応に追われる
2014年2月	14年型eKスペース発売
6月	15年型eKワゴン発売
2015年4月	15年型eKスペース発売
9月	独フォルクスワーゲン排ガス試験不正が発覚
10月	16年型eKワゴン発売
<b>フェーズ2/不正行為の発見と対応</b>	
11月	eKワゴンとeKスペースの後継モデルを日産が開発する過程で、日産の設備を使用して15年型eKワゴンの燃費を測定したところ、測定された燃費と型式指定審査時にMMCが国交省に届け出た燃費との間に大きな乖離があると日産から指摘

11月18日	日本経済新聞が、MMCのプラグインハイブリッド車RVRの次期車開発をめぐり、開発の遅れを適切に会社に報告しなかったとして担当部長2人を諭旨退職処分にした。開発者は軽量・小型化が思うように進まなかったが、上司への十分な報告を怠ったという、国交省への虚偽報告など社外への法令違反はなかったとしていると報道
2016年 1月4日	株価年初来高値 1043円
3月	日産と共同で分析、届出と実際に燃費の大きな乖離があることを確認
4月	社内調査開始、走行抵抗値の改ざんや高速惰行法による測定を確認
4月13日	相川社長が本件不正行為を知る
4月16日	【再測定】 現行販売9車種について、改訂後の惰行プログラムに基づき走行抵抗値の再測定を開始（最大測定回数33回（RVR）、ミラージュについては2012年3月に惰行法により測定した数値を流用（測定回数70回）
4月18日	日産に本件不正行為を報告
<b>フェーズ3／不正行為の発覚後の経緯</b>	
4月20日	国交省に1回目の報告及び記者会見（17時から）、益子会長は欠席 MMCが2013年6月以降製造・販売している「eKワゴン」「eKスペース」（計15万7千台）、日産自動車株式会社（以下「日産」という）に供給している「デイズ」「デイズルークス」（計46万8千台）の軽自動車4車種について、国交省に型式指定審査の申請をした際、燃費試験データについて、燃費を実際よりも良く見せるため不正な操作が行われていたこと及び型式指定審査の一環として実施される排出ガス・燃費試験に使用する走行抵抗を国内法規で定められた惰行法とは異なるMMC独自の高速惰行法によって測定していたことを公表 国交省が道路運送車両法100条に基づきMMCに調査指示、他の自動車メーカーにも同種事案の調査指示 株価前日終値864円、同日始値872円、終値733円と出来高を伴い下落
4月21日	株価終値583円ストップ安比例配分
4月25日	特別調査委員会の設置を取締役会で決定、弁護士3名を委員に選任
4月26日	国交省に2回目の報告及び記者会見 軽自動車4車種について、目標燃費が繰り返し上方修正されたこと、燃費を良く見せるために計測データの中から小さい値を選別したり机上算出していたこと、高速惰行法を使用した経緯などを公表
4月27日	2016年3月期通期決算発表、2017年3月期の業績見通しは開示せず 株価年初来安値412円
4月28日	国交省が「自動車の型式指定審査におけるメーカーの不正行為を防止するためのタスクフォース」を設置、第1回会議を開催 岡山県が、県内の部品メーカーの少なくとも15社が一部停止を含む操業停止に追い込まれていると公表 【再測定】 独立行政法人自動車技術総合機構（以下「機構」という）が性能実験部に対し、軽自動車4車種について、燃費性能を確認する国の確認試験（5月2日より実施）における走行抵抗の測定データの取扱い方法（5回程度計測して中央値を中心とした3回分を選択する取扱い）を説明

5月6日	【再測定】性能実験部内のRVRの車両開発担当者が測定担当者に対し、現行販売車種の1つであるRVR（車両重量1490kg）について測定回数の上限を設けずに走行抵抗を測定するよう指示、パジェロ（ショート）の走行抵抗の再測定については5回程度計測して走行抵抗が低い3回分のデータを選択して走行抵抗を測定、走行抵抗を測定済みの6車種とパジェロ（ロング）については再測定を行わず
5月7日	【再測定】開発本部が社内会議で経営陣に対し、軽自動車4車種の不正行為に係る検証状況について説明し、走行抵抗の測定法に関し、有効なデータが得られない場合には計測を繰り返し行って走行抵抗が低い3回分のデータを使用していること等の説明を行ったが、経営陣は法令の趣旨との整合性等について確認等を行わず
5月9日	【再測定】性能実験部が部内会議（性能実験部の責任者は不在）を開催し、走行抵抗の再測定におけるデータの取扱い方法を国の確認試験と同様の方法に改めることを確認
5月10日	【再測定】RVR（車両重量1420kg）について、5月6日と同様の方法で走行抵抗を測定、性能実験部の責任者はこの取扱いを承知せず
5月11日	国交省に3回目の報告及び記者会見、益子会長が初出席 現行販売車種と過去販売車種についても不正が疑われるため調査中と公表
5月12日	「資本業務提携に関する基本合意書の締結及び第三者割当による新株式発行に係る発行登録並びに主要株主、主要株主である筆頭株主及びその他の関係会社の異動に関するお知らせ」を開示、日産が2372億円を出資して34%の株式を取得（1株につき468.52円）、ゴーン氏と益子会長が記者会見、株価翌日終値575円ストップ高比例配分
5月13日	国交省が道路運送車両法100条に基づきMMC本社に1回目の立入検査、益子会長、相川社長、黒井常務他にヒアリング
5月18日	国交省に4回目の報告及び記者会見 軽自動車4車種について不正行為の概要、発生の背景と原因、現行販売9車種の調査結果、高速惰行法使用の経緯、経営陣の関与と認識、社長と副社長の辞任などを公表 スズキが国交省に1回目の報告及び記者会見、鈴木修会長が出席 国交省が道路運送車両法100条に基づきスズキに調査指示、スズキ以外の自動車メーカー40社では同種事案はなかったと公表
5月25日	2016年3月期通期決算において「燃費試験関連損失」として191億円を特別損失に計上し、修正後発事象に係わる決算短信の修正を公表、日産と戦略提携契約を締結 日本経済新聞が、消費者庁が景品表示法の優良誤認表示に当たるか調査を始めたと報道
5月31日	スズキが国交省に2回目の報告及び記者会見
6月上旬	【再測定】開発本部が現行販売9車種についての再測定結果として公表する内容を社内でも共有、その際、開発本部は、再測定した複数回の台上試験の結果のうち最も良い燃費値を公表することについて、同本部を統括する技術担当役員に対して説明したとしているが、その記録はなく、当該役員は説明を受けた記憶がないとしている、他の経営陣に対する説明は行われず
6月3日	国交省が道路運送車両法100条に基づきスズキ本社に立入検査、鈴木修会長、鈴木俊宏社長、本田副社長他にヒアリング 特別調査委員会の委員にトヨタ自動車OBを追加したと公表
6月8日	スズキが国交省に3回目の報告及び記者会見、鈴木修会長がCEOを辞退、役員報酬減額

6月10日	国交省タスクフォースが「中間とりまとめ」を公表
6月17日	国交省に5回目の報告及び記者会見 4月20日に受けた調査指示に対する報告書を国交省に提出、過去販売20車種の調査結果、再発防止策（23項目）、経営責任（社長と副社長の引責辞任、役員報酬の自主返納）、eKシリーズのお客様への損害賠償（燃料代差額と自動車関連諸税増税分として1台あたり10万円）を公表 【再測定】 現行販売9車種について再測定結果を公表
6月21日	国交省がMMCに「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について」を手交、MMC製軽自動車4車種について機構の確認試験結果を公表、全ての車両で燃費値が諸元値に達していない（約5%から約16%の幅で平均約11%）ことを確認、MMCに諸元表に記載する燃費値の修正届出を指示
6月22日	2017年3月期の業績見通しを公表、営業利益への影響△550億円、特別損失1500億円（お客様への支払500億円、日産や販社への支払1000億円）、当期純損失1450億円、監査法人から燃費試験関連損失引当金の計上不足を指摘され、財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備を公表
6月24日	定時株主総会、取締役・監査役選任議案を可決 国交省がスズキに「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について」を手交
7月27日	2017年3月期第1四半期決算発表、営業利益への影響△64億円、特別損失1259億円を計上
8月2日	特別調査委員会の本調査報告書を公表
8月22日	特別調査委員会の本調査報告書を踏まえ国交省に追加報告
8月30日	【再測定】国交省がMMC製軽自動車4車種を除く現行販売自動車9車種21台、スズキ製現行販売自動車26車種28台について機構の確認試験結果を公表、MMC製8車種15台の車両で燃費値が諸元値に達していない（ガソリン車及びディーゼル車について最大で約8.8%、平均で約4.2%）ことを確認、「燃費・排出ガス試験に使用する走行抵抗の測定において、ばらつきを抑えた上で走行抵抗を測定するとの試験法の趣旨に反し、測定データから走行抵抗値が低いものを抽出する不正な取扱いを行っていた」と指摘、MMCに諸元表に記載する燃費値の修正届出を指示、燃費値の修正が生じる自動車につき修正後の燃費値による表示が適正に行われるまで販売自粛を要請
8月31日	【再測定】軽自動車4車種を除く8車種について諸元表に記載する燃費値の修正届出
9月2日	【再測定】国交省がMMC本社及び名古屋製作所に2回目の立入検査、益子会長兼社長、黒井専務、北村常務、横幕開発本部長、長原開発本部副本部長、渡辺性能実験部長他にヒアリング
9月15日	【再測定】国交省がMMCに「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について（追加指示）」を手交、「一連の不正行為が明らかになった後にもこれらの点が改善されないままに事態が推移していることについて、憂慮を禁じ得ない」「再測定結果をかさ上げし、諸元値に近づけようとした意図が疑われる。燃費不正問題が明らかになった後の再測定においてこのような取扱いがなされていたことは、常軌を逸する事態と言わざるを得ない」「経営陣におけるこのような問題意識及び具体的なチェックの欠如が、今回の事態を招いた要因の一つである」「経営陣全体が、技術的な側面を専門家に任せせず、全社一丸となって自らの問題として法令遵守を徹底しない限り、今後の同様の事案の再発防止はおぼつかない」「経営陣は、この点について重く受け止め、早急に改善策を検討すべきである」と指摘

9月16日	国交省タスクフォースが「最終とりまとめ」を公表 国交省が自動車型式指定規則等を一部改正
9月30日	国交省に再発防止策の見直しの内容及びその進捗状況を報告
10月19日	2017年3月期の業績予想を下方修正、市場措置費用の追加△380億円、水島製作所の減損見直し△155億円、当期純損失2400億円
10月20日	日産が第三者割当による新株式発行の払込を完了 ゴーン会長と益子社長の新役員人事を公表
12月14日	臨時株主総会開催、取締役の員数を40名以内から15名以内に減員

## 4. 事例分析

### (1) 商品戦略の誤り

燃費改ざんという不正行為の発端は、14年型eKワゴンの開発時における商品戦略の誤りにあると思われる。

本調査報告書は、次のように述べる。

「NMKVによる商品企画の第1弾となったのが、14年型eKワゴンの開発であった」(90頁)  
「14年型eKワゴンの開発コンセプトは、軽自動車市場のど真ん中である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と対抗できる商品にするというものであったが、トールワゴンとしてのデザイン性に特徴を見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」(97頁)

「開発当初のMMCと日産の認識は、10・15モード法で30.0km/l（筆者注：JC08モード法に換算すると26.4km/l）の燃費を達成できれば、2013年6月の販売開始時点で、トールワゴンでトップレベルの燃費になるというものであった。通常の自動車開発においては、一旦燃費目標が決められると、その燃費目標は固定されることが多いが、スズキやダイハツも、数か月ごとに新しい燃費目標を達成していくという情報もあったことから、14年型eKワゴンの燃費競争は熾烈を極めることが予想されていた」(97頁)  
「本件問題が発覚後、14年型eKワゴン・燃費訴求車の燃費を再測定したところ、27.1km/lであったことを踏まえると、燃費訴求車の燃費の実力値は、せいぜい27.0km/lであったと考えられる」(100～101頁)

本来であれば、14年型eKワゴンを開発する際、「SWOT分析」を的確に行い、軽自動車市場における内的要因（強みと弱み）と外的要因（機会と脅威）を精緻に分析すべきであった。

しかし、本件では、自社の実力（＝弱み）を過大評価し（国交省は「燃費目標値を設定する際に、経営陣が開発部門の負担増や実現可能性を十分に考慮しなかった」と指摘する）、競合他社の実力（＝脅威）を過小評価した結果、強みではない「燃費」を商品戦略の中心に据えるという誤りを犯した。

もし仮に、本件で主犯とされている性能実験部とMAEが、燃費を改ざんしないという正しい行動を貫いていたとしたら、どうなっただろうか。2013年6月に発売されたMMCの14年型eKワゴンとその供給を受けた日産デイズは、燃費性能で競合車に見劣りして営業面で完敗を喫していたはずであり、その戦犯はNMKVの商品戦略担当とされていたはずである。

その意味では、MMCはもとより、NMKVにおいて共に商品戦略を立案した日産にも、商品戦略を誤った責任の一端はあるといえる。

## (2) 開発工程の誤り

当初の商品戦略に誤りがあっても、その後の開発工程（クオリティゲート）の中で、自社の実力（燃費性能）を増強して強みとすることができれば、商品の競争力を獲得できることもある。競合他社の燃費目標に関する最新情報を得たとき、開発の前提条件が変わったとして、開発工程を商品構想ゲート（F）や目標固定ゲート（E）までいったん戻し、これを上回る燃費目標を再設定してから、改めてクオリティゲートを通過させていくことができれば、発売時期は先延ばしになったとしても、競争力のある商品を市場に投入できたはずである。

しかし、本件では、競合他社の燃費目標に関する最新情報を得て、燃費目標を5回も引き上げたにもかかわらず（26.4km/l→27.0km/l→28.0km/l→28.2km/l→29.0km/l→29.2km/l）、ゲートを戻すことも、販売時期を遅らせることもなかった。MMCが商品品質の向上を推進するために設けていたはずのクオリティゲートは蔑ろにされた。

## (3) 経営トップのリスク統制不全

こうした商品戦略の誤り及び開発工程の誤りには、経営トップの意向が強く影響していた。国交省も「経営陣の方針として業界トップの燃費を目指すこととされており、しかも、新車種の販売開始の日程がプロジェクト全体に厳しく浸透されていた」「現実的には達成が困難でありながら、スケジュールありきで、根拠に乏しい安易な見通しに基づく開発が進められた」と指摘する。

経営トップが現場の実力や実情を把握していなければ、適正な経営判断を下すことも、開発に伴うリスクを適正に統制することもできないはずである。

本調査報告書は、「熾烈な燃費競争を繰り広げる中で燃費改善についての開発リスク」（229頁）、「最後発として軽自動車の熾烈な燃費競争への参入を目指す上での経営リスクや開発リスク」（230頁）が存在していたにもかかわらず、「リスクを認識して現場とのコミュニケーションを密に取るなどして、管理監督を徹底するように指示し、管理監督の状況を丁寧に確認するなどして間接的に開発業務を把握するといったことも必要であったと考えられるが、それらの措置が十分になされていたかどうかは疑問である」（229頁）、「リスクを認識したマネジメントを十分に行っていたかどうかは疑問である」（230

頁)、「結局、経営陣は、MMCの骨格である開発業務について、開発本部の実情や実力を十分に把握していたとはいえず、開発現場にほぼ任せきりにしていたといわざるをえない」(230頁)と述べ、経営トップが開発リスクを統制できていなかったと指摘する。

経営トップが、リスク統制を置き去りにしたまま、目標必達のプレッシャーだけを与えれば、組織は不正に走ってでも目標を必達せよとの指示と受け取る。既視感を覚えるのは、東芝の不正会計における社長月例での「チャレンジ」「こんな数字はずかしくて公表できない」「残り3日で120億円」といった発言と重なり合うからである。

相川社長は、辞任を表明した記者会見の席で「現場が苦しんでいることに気付かなかった。トップが現場をもっと知るべきだった」と苦渋の表情で振り返ったと報じられている(日本経済新聞電子版2016年6月2日)。

#### (4) 弱い現場を不正に追い込む

国交省は「開発本部は、実現性の見通しが薄い燃費目標の達成について、強いプレッシャーを受ける中で、データの恣意的な改ざん等の不正な行為に走った」「部門間、経営陣との間で『ものが言えない』雰囲気醸成されていた」と指摘する。

経営トップからの無理難題は、組織の中で最も立場の弱い部署にしわ寄せが向かい、その部署はいつか耐え切れなくなって(どこかで楽をしたいと開き直って)不正に逃げる。本件では、そもそも燃費目標達成に責任を負う職責にはないはずの性能実験部とMAEがスケープゴートにされた。

本調査報告書は、「MMCでは、ある開発目標を達成することができない場合、開発本部の各部署は、開発PMを含めた幹部に対するレポートを何度も要求されるなど、幹部が納得・理解するまで合理的な説明を求められていた。性能実験部もその例外ではなく、燃費目標を達成することができない場合には、なぜ燃費目標を達成することができないのかについて合理的な説明を尽くすことが求められていた」(216頁)、「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」(217頁)、「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し、開発PMを含めた幹部が、できない理由について判断する知識や能力がないために、できないという説明を容易に受け入れないという無責任さも感じられた」(217頁)と指摘する。まるで陰湿な“社内いじめ”のようである。

不正のトライアングル理論に当てはめれば、①経営トップや他部署から燃費性能を上げろ、販売時期は守れという無理なプレッシャーを受け、②性能実験部とMAEが共謀すれば燃費の改ざんを行うことができるという機会が与えられ、③無理を押し付ける経営トップや他部署にこそ責任があると自己正当化しながら、燃費の改ざんが続けられた

ものである。この構図は、東洋ゴム工業の免震ゴム偽装と同じである。

たしかに燃費の改ざんに手を染めた性能実験部とMAEが主犯であることは間違いない。しかし、燃費の改ざんに追い込んだのは、経営トップであり、NMKVの商品戦略担当であり、他部署であり、これらはみな共犯である。本調査報告書が、「本件問題は、決して、MMCの特定の経営陣や特定の役職員が起こした問題ではない。開発本部、あるいは性能実験部や認証試験グループが起こした問題として矮小化してはいけない。MMCが起こした問題は、MMCが、会社として起こした問題であり、その責任を、すべての経営陣と役職員が自分の問題として受け止めるべきである」（237頁）と強調するのは、そのような趣旨に理解される。

#### **(5) 自動車メーカーの理念と矜持**

二度のリコール隠しの教訓があったにもかかわらず、本件不正行為を繰り返したMMCの組織的な病理は深い。しかし、本調査報告書は、この病理に対する明快な処方箋を示している。組織再生に向けた委員の強い思いが滲み出ており、この部分だけでも本調査報告書は読む価値がある。

「MMCにおいては、なぜMMCはモノ作りの会社なのか、なぜモノ作りの会社の中でも自動車メーカーなのか、なぜ自分たちはそのMMCに入り一緒に働いているのかといった基本的なことが忘れ去られているのではないか、自動車メーカーとしての確固たる理念がいつの間にかなくなり、同じ会社で一緒になって働いている者たちがバラバラな気持ちでいるのではないか、MMCという会社集う者たちが一丸となり、もちろん関係するサプライヤーをはじめとする他の会社の助けも借りながら、一つの目的に向かって進むという意識が欠けているのではないか」（234頁）

「自動車がユーザーにとって特別な魅力を持ち続けるために、自動車メーカーは、ユーザー以上に特別な思い入れを持って、クルマ作りに向き合う必要がある。そのためには、自動車メーカーは、目指すべき方向を明確に定め、経営陣及び全役職員に至るまで、一丸となってクルマ作りに取り組む必要がある。この方向が明確に定まっていないと、クルマ作りに関わる人たちが様々な問題に直面したり迷ったりした際に、立ち返るべき理念がなくなってしまう、ひいては、会社全体としてのクルマ作りが迷走してしまう。そして、最悪の場合には、立ち返るべき理念がないがゆえに、利益という分かりやすい目的的追求のために、目の前にある問題やプレッシャーから目を背け、そこから解放されようとして、自動車に対して、絶対にしてはいけないことをしてしまうのである。自動車メーカーとして目指すべき理念が存在し、その理念が経営陣や一人ひとりの役職員に共有されてさえいれば、その理念を台無しにするようなことは誰もしない。大好きな自動車に嘘をつくことはないのである」（236頁）

「MMCにとって、最も大事な再発防止策は、そこで働く人たちの思いが一致することである。そのためには、MMCはなぜ自動車メーカーであったのか、なぜ自動車メー

カーであり続けなければならないのか、どのような自動車を開発しこの世に送り出したのか、そういうことをとことんまで話し合い、一つの共通する理念を見つけ出し、それに共鳴する者の集団になることである。自動車を製造して販売することは、単なる利益追求のツールではない。ユーザーも、開発する者も、製造する者も、販売する者も、みんながワクワクする自動車をこの世に送り出すこと、それこそが自動車メーカーとして忘れてはならない矜持なのではないか」(237頁)

組織の使命（ミッション）や存在意義（レゾナードール）を明確に打ち出し、それを全員の行動原理とすることは、最も愚直で最も有効な不正防止策となるであろう。そして、それができるのは経営者しかいない。

日経ビジネスほか編『不正の迷宮 三菱自動車』（日経BP社）64頁以下には、三菱自動車、マツダ、トヨタ自動車各OBの対談記事が掲載されており、次のような含蓄の深い議論が交わされている。

- ・開発とは本来、活発に議論を交わし、みんなで改善していくもの。一連の不正では、経営トップは「やれ！」と言うだけで、金も人も出していない。燃費目標も短期間で何度も変えている。目標を変えざるを得ないにしても、その際それを達成できる技術の裏づけがある程度必要となる。技術屋の「できる」「できない」の意見も聞かない一方通行は開発とはいわない。
- ・MMCは、目標設定があまりにもいい加減すぎると思う。目標の重み、それを変更することの意味を上層部が全く分かっていないと感じる。
- ・量産開始予定の1年前に役員に「このままいくと間に合わない可能性があるので少し延期させてください。今から対応すれば影響は最小限に抑えられます」と言ったことがある。だが、「それは駄目だ」と返された。ただその後、役員、多くの部署のバックアップもあって最終的にはわずかな遅れに収めることができた。短期的にでも、人・モノ・金を集中できる強みだと思う。
- ・フォードはそのあたりをよく分かっていた。最終的には技術ではなく経営の視点で判断する。「判断材料をとにかく風通しよく出せ」というスタンス。日本人は悪い癖で、技術で何とかしようとする。
- ・フォードから来た幹部は、「問題をよく見つけてくれた。洗い出した担当者を褒めてあげてくれ」と言った。
- ・ミドルマネジメントが経営陣と現場をきちんとつながないといけない。理不尽な要求があった場合、それに加担しないように、上に対しても下に対してもきちんと意見を持って対応すべきではないだろうか。

## (6) 発見統制の重要性

平時の内部統制は、リスクの未然防止（予防統制）と早期発見（発見統制）とのコンビネーションだというのが筆者の持論であるが、本件を見ても、発見統制の重要性を痛

感させられる。

1度目のリコール隠し発覚の翌年である2001年1月には、個人的疑問を持った性能統括グループ長のD氏が、惰行法と高速惰行法の比較実験を行ったが、その正しいリスク感覚が経営陣やコンプライアンス部に伝達されることはなかった。

2度目のリコール隠し発覚の翌年である2005年2月には、個人的疑問を持ったE氏とF氏が、性能実験部の新人提言発表会で、高速惰行法はコンプライアンス遵守の観点から疑問であると明確に提言したが、その正しいリスク感覚が経営陣やコンプライアンス部に伝達されることはなかった。

14年型eKワゴンの開発開始後の2011年11月から12月にかけては、コンプライアンスアンケートで「評価試験の経過、結果についての虚偽報告」「品質記録の改ざん」「認証資料の虚偽記載」などの具体的記述があったが、事実確認をするよう指示された性能実験部長は、「問題なし。技術的に机上検討して目標達成可否を判断する（燃費や動力性能など）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」と回答し、コンプライアンス部もそれ以上の行動をとらなかった。

しかし、現実には、社長の首が飛ぶほどの不正行為がこれらの時点で現場に存在しているのであるから、組織としての早期発見と早期是正は喫緊の課題であった。

組織の末端にいる社員がリスク情報を正しく把握してから、中間管理職を経由して、上層部にエスカレーションしていくまでには、ある程度の時間を要する。この時間をいかに短縮し、リスク情報のエスカレーションをスピーディに行えるかは、ひとえに中間管理職のリスク・リテラシーにかかっている。

特に、新入社員や中途入社社員など、まだ組織の手垢に染まっていない社員ほど、社会常識に即したリスク感覚を保持しており、こうした社員の正しいリスク感覚を、手垢に染まった中間管理職が握りつぶすことは往々にして起きる。

カギとなる中間管理職のリスク・リテラシーを高めるには、平時から中間管理職に「発見統制」の重要性を繰り返し教え込み、「部分最適（自部署最適）を捨てて全体最適で考えよ」「下からのリスク情報を止めることで会社にどれだけのリスクを負わせるかを考えよ」「社内隠ぺいは厳罰に処す」と常日頃から徹底しておくことが重要である。

## (7) 有事の危機対応の問題

本件における有事の問題は2点ある。

1点は、国交省が2016年9月15日に指摘したとおり、不正行為発覚後の燃費の再測定で、走行抵抗の測定方法の趣旨に反する不正な取扱いを行ったことである。

「憂慮を禁じ得ない」「常軌を逸する事態」であり、「経営陣全体が、技術的な側面を専門家任せにせず、全社一丸となって自らの問題として法令遵守を徹底」することが要請された。有事対応には経営陣のリーダーシップが必須であり、他山の石としたい。

もう1点は、特別調査委員会の本調査報告書が蔑ろにされていると感ぜられる点で

ある。

MMCは、2016年4月25日に特別調査委員会を設置したが、国交省と話がついたのか、6月17日に23項目からなる「再発防止策」を内容とするリリースを開示し、国交省は6月21日に「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について」をMMCに手交した。このやりとりを見る限り、MMCと国交省はこの時点で幕引きをしたように見える（その後に再測定の問題が出たのは想定外だった）。

そして、MMCは、本調査報告書を受領した後の8月2日のリリースで、「再発防止策については、企業理念などより広い見地から指針をお示し頂いているところであり、それをしっかり踏まえた上で、公表済みの23項目の再発防止策を、今後、新設の事業構造改革室のリードの下、着実に実行して参ります」と述べたものの、先行する6月17日の23項目の再発防止策について、本調査報告書を踏まえて見直そうとしなかった。

しかし、先行する23項目には、本調査報告書の核心部分である「自動車メーカーの理念と矜持について徹底的に議論せよ」という提言が何ら盛り込まれていないのであるから、この対応は大いに疑問であり、何のために特別調査委員会を設置したのかという疑問が拭えない。

## 5. おわりに

本件は、「たまたまコンプライアンス違反という症状として発現したが、その病根はビジネスの失敗である」と総括される。もし燃費改ざんがなければ、14年型eKワゴンは営業面で完敗したか、あるいはその前に開発自体が頓挫していたはずである。ビジネスの失敗が露呈すれば責任を問われる者らが、性能実験部の努力不足に問題をすり替え、コンプライアンス違反に追い込んだというのが本件の本質である。

MMCは、1度目のリコール隠しではダイムラークライスラー、2度目のリコール隠しでは三菱グループの支援を仰ぎ、3度目の今回も日産の支援を仰いだ。結局、MMCという会社には、自主経営を維持するだけの「経営力」が備わっていなかったと結論づけられる。

## 略歴

### 竹内 朗 (たけうち あきら)

1990年早稲田大学法学部卒、1996年弁護士登録、2001年日興コーディアル証券株式会社（現SMBC日興証券株式会社）法務部勤務、2006年国広総合法律事務所パートナー、2010年プロアクト法律事務所開設。専門は、企業のリスクマネジメント、不祥事対応・事件事故発生時の危機対応、平時のリスク管理体制（内部統制システム、コンプライアンス体制）整備、会社法／コーポレートガバナンス、金融商品取引法、反社会的勢力排除、独禁法など。複数の上場会社の社外役員を務める。CFE（Certified Fraud Examiner：公認不正検査士）資格認定、東京弁護士会民事介入暴力対策特別委員会委員長。