

三菱自動車	事象	第三者委員会報告書などの提言	実施項目	コメント
2000年	リコール隠し ・23年間10車種以上でリコール隠し			
2000年 2004年	ダイムラーと資本提携 三菱ふそうリコール隠し発覚 ・横浜母子3人死傷事故 ・トラック運転手死亡事故 当初、整備不良が原因としていたが、最終的に製造者責任を認めた		若手100人のCFT(部門横断)による経営陣への答申 ・500項目の改善項目 ・顧客目線を企業倫理として位置付け ・品質保証期間の延長 ・部門軸、地域軸、車種軸を組み合わせた組織改革 ・人事ローテーション	
2004年	ダイムラー資本提携解消 三菱グループ支援へ 三菱重工出身岡崎氏社長就任		東京三菱銀行、三菱重工、三菱商事主導による再生計画 ・収益改善 ・品質統括本部の新設 ・企業倫理委員会の新設 ・CSR推進本部の新設 上記、CFT活動の成果は添付資料となる	1998年総会屋利益供与事件で設置した社内幹部による企業倫理委員会は死に体なので、今度は弁護士、大学教授、証券等監視委員など外部委員にて企業倫理委員会を構成(2007年答申書より)
2005年	三菱商事出身益子氏社長就任			
2007年	企業倫理委員会答申書 取締役会からの諮問 ・委員会の活動内容 ・信頼回復活動への評価 ・企業倫理浸透のための提言	答申書の内容 ・コンプライアンス、企業倫理、CSRなどの仕組み、骨格は格段に整った。 ・今後は、バリダカ7連覇などによる企業の有機体としての再生、社員の士気という心身両面でのリハビリが求められる。 ・”社外の目”、”世間の常識”という視点を欠落させることなく、企業倫理体制全体を検討要	燃費不正発覚直後まで、企業倫理委員会を毎月開催。(議事録公開)	企業倫理委員会のメンバは12年間変更無し。
2012年	オイル漏れリコール隠し ・軽自動車エンジンオイル漏れ ・2005年(平成17年)2月に把握 ・国交省に内部告発	外部有識者委員会指摘の問題点 1. なぜこのように時間がかかったのか 2. 原因究明過程における開発部門の関与の低さ 3. 判断手法・判断基準が共有化されていないこと 4. 各種会議における責任主体の不明確さ 5. 市場措置判断プロセスの不透明さ 6. 情報の利用方法 7. 顧客目線に基づく検証の欠如	社内での取り組み 1. 審議の迅速化へ新たな促進策を導入 a)一定時間経過した案件は、上部の会議にエスカレーション b)品質会議の審議状況を経営幹部に定期報告 2. 審議・判断においてお客様視点を強化 a)品質改革統括室にてr判断基準、手法を明確化 b)市場措置検討会のメンバを多様化、定期的に入れ替え 3. 不具合原因究明の調査能力強化に専門組織を設置 4. 品質情報統括部を設置 5. 審議過程における各種判断の責任部門を明確化 6. 会議体審議後の方針変更プロセスをルール化 7. 市場措置関連業務に関する統制の強化	外部有識者委員会指摘事項に応える”部門を設ける、仕組みを作る”的な対応策。 本質的な原因追求と対策は不十分？ 企業倫理委員会 外部有識者委員会の人選及び内容はいずれも公正で合理的と評価
2016年	燃費不正 ・日産からの指摘で発覚	燃費不正問題に関する調査報告書 具体的な再発防止策を検討したが、これまで取り組んできたものと共通。「手垢まみれ」再発防止策を提示したところで「こなす」だけになってしまい、コンプライアンス軽視を助長する恐れ。したがって指針のみ。 指針 ①開発プロセス見直し ②屋上屋を重ねる制度、組織、取組みの見直し ③組織の閉鎖性やブラックボックス化を解消するための人事制度 ④法規の趣旨を理解すること ⑤不正の発見と是正に向けた幅広い取組み ※どのような車を開発し、この世に送り出したいのか、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必要がある ※再発防止策は自ら模索し実行していくべき	①燃費届出適正化のための施策 ②再発防止体制構築推進組織の設置 ③人事コンプライアンス関連施策 ④MAE(子会社)のあり方見直し ⑤経営レベルでのフォローアップ体制見直し	報告書で指摘された、「どのような車を開発し、この世に送り出したいのか、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必要がある」ことへの活動がなされているかどうかは不明 企業倫理委員会は本件発覚後、監査等委員会設置会社に移行(実際は移行せず)することを理由に廃止
2016年8月	燃費不正再発			

東洋ゴム	事象	第三者委員会報告書などの提言	実施項目	コメント
2007年	断熱パネル防火認定不正取得(建材部門は独自に販売製品の実験を行ったところ、基準の3倍の発熱性を確認していた。競合の建材大手「ニチアス」の耐火材性能偽装問題が発覚。ニチアスと競合する分野で「どんなところでチャンスがあるのか」と調査を開始した中で、建材部門の技術部長から「ニチアスと同様の問題がある」と役員に伝えられた) 内部告発がきっかけとなって発覚したことがあった(山口弁護士)	第三者委員会報告書 ・右記の社内調査委員会報告書の再発防止策に全面同意 ・経営者、従業員の意識の問題に一層の注意を求める ・制度や仕組みを整備するだけではなく、カルチャーや意識を変える努力が重要。 ・経営陣のコンプライアンス意識の徹底が重要	社内調査委員会報告書 再発防止策 A)緊急対策 ①社長直轄の品質監査室の設置 ②全従業員へのコンプライアンス研修の実施 ③コンプライアンス特別研修の実施 B)恒久対策 ①内部統制システムの強化 ②社員教育の徹底 ③事業監査・品質監査の徹底した推進 ④投資・出資に関する決定プロセスの改善強化 ⑤内部通報制度の活用推進 ⑥トーヨーブランドの価値観の共有と伝道 自社ブランドへの自信と誇りを高めることが重要 ・部門ミッションの制定 ・階層・職種別に各自の役割を考え再認識するワークショップの開催	ブランド価値観の共有と伝道の実施状況は不明
2015年6月	免震ゴム問題 後任者による不正発覚 社外取締役、監査役が本事件を知ったのは2月初旬、社外取締役や監査役の方々が、最後まで蚊帳の外に置かれていた(山口弁護士) 内部通報を行うおそれのある関係者リストを作成し、「事前説明」を行うことが提案されていた	調査報告書 ①コンプライアンス体制内部等制の総点検 ②(仮称)コンプライアンス監視委員会の新設 ③(仮称)内部監査部の新設 ④内部通報制度等の見直しによる活性化 ⑤リスクの高い非主力業務の抜本的見直し ⑥社外の専門家による全事業を対象とした不正調査の実施	1. 緊急対策 * 緊急品質監査の実施 * 品質・コンプライアンス調査委員会の設置・調査 2. 継続対策 * 再発防止に向けた新体制 * ものづくりの不正を起こさない仕組みの構築 * 全社として問題に対処する仕組みの構築 * 風土改革 * 再発防止策の徹底、継続遂行	2007年再発防止策の検証 * 企業風土改革への取組み不足(品質、安全、安心に対する規範意識、組織間の縦割り意識等) * 再発防止策の管理不徹底、継続する体制・意識の不足
2015年10月	防振ゴム問題 内部通報で発覚	調査報告書 社内調査チーム(外部弁護士含む)原因分析までで提言はなし	一連の問題に関する再発防止策 1)緊急対策 ①全事業にわたる再監査の実施 ②明石工場の抜本的改革 ③品質保証・管理体制の再構築 2)徹底対策 経営基盤の再構築と確立 ①コンプライアンス、ガバナンスの強化徹底 ②不正行為の早期探知、危機管理体制の確立 ③社員教育の再徹底と企業風土の抜本的改革	企業風土の抜本的改革の実施状況は不明
2015年10月	監査役辞任			一身上の理由
2017年2月	産業用ゴム製品で検査を実施せず、過去の合格データを転記する不正が発覚。			免震ゴム不正対策に基づく調査で発覚とあり、あたかも免震ゴム不正対策の成果のような言い回しだが、そもそも、免震ゴム対策で不正行為そのものが根絶できたわけではない。
2017年3月	建材や産業用資材などの非自動車事業を売却する方針を固めた。対象事業は連結売上高の1割弱に相当する300億円程度で、売却額は100億円を超えるとみられる。			不祥事を起こす部門を切り離すことで決着？