

総合評価

評価対象： 三菱自動車工業株式会社が設置した特別調査委員会が2016年8月1日に公表した「燃費不正問題に関する調査報告書」

評価日： 2016年8月30日

総合評価： A評価 0名
B評価 5名（久保利英明、齊藤誠、竹内朗、八田進二、松永和紀）
C評価 1名（行方洋一）
D評価 0名

F評価 0名

以上

個別評価

委員： 久保利 英明

評価： B

理由：

結論：本件報告書の総合的評価

当社においては、2000年、2004年にリコール隠し事件が発覚し、本事件は巨大財閥の名を冠にいただく巨大自動車メーカーの何度目かの不祥事である。

本報告書は、いくつかの先行不祥事例を踏まえて、なぜ何度でも法規に違反し、問題が是正されず、過去の取り組みが功を奏さず、技術的裏付けに欠ける目標設定がなされたのかという、委員会の疑問を出発点として事件の原因・背景を分析し真因に迫った。こうした調査と分析の姿勢や方針により、第三者委員会と呼ぶに相応しい、独立した専門性のある委員会の肉声に基づく報告書となっている。

理由：

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性について

本委員会で特筆すべき事は、同業の事業者たるトヨタ自動車株式会社の元理事としてハイブリッド開発統轄を勤めた燃費問題の専門家である八重樫委員の存在である。この報告書の特徴は第9章 再発防止策の冒頭部(234ページから237ページ)で力を込めて自車産業のミッションと自動車に対する想いを熱く語っている点にある。この記述は、自動車メーカーに身を置いた経験がなければ、書けない迫力で迫ってくる。当委員会が厳しく評価した東芝や東洋ゴムの第三者委員会に専門性の高い同業者OBが加わっていたら、全く違う報告書になったであろうことを推認させる。

(2) 調査期間と調査体制の十分性、専門性について

この点については評価できる。調査手法としても、多人数のヒアリングを敢行し、781万件のメールにフォレンジック調査を行い、人工知能を用いて確認作業を行うなど新機軸も用いて、精力的に実施されている。

(3) 調査スコープの的確性、十分性

調査スコープは委員会独自で設定し、法規で定められた惰行法によらず、高速惰行法によるものは全て不正行為と判定する(82ページ以降)など、過去の三菱自動車の判定を覆しており、この点でも高く評価できる。

ただし、25年間にわたって、何度も不祥事を繰り返した点は、高い確度でガバナンスにおける欠陥の存在が疑われるところ、その点についてのスコープが的確に、指摘されておらず、調査もなされていないことは、本報告書の評価を1ランク下げる結果をもたらしている。

(4) 事実認定の正確性、深度、説得力および(5) 原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及

報告書は頻発する事件の原因を個人責任に矮小化するのではなく、会社全体に蔓延していた法規違反に対する鈍感さや改善行動の懈怠、監査体制にも着目している。原因となった自動車メーカーとして全てに優先するはずの品質問題に対する意識の低さ、技術力への

根拠のない過信をえぐり出した。性能実験部及び認証試験グループにおける能力不足と、開発における慢性的な工数不足、閉鎖的な組織や法規解釈を任務とする組織の不存在など全社的な原因と責任への広範な目配りは分析に深度を与え、不祥事の本質への接近性を高めている。

さらに、直近の2010年から2013年にかけて発生したオイルシール問題に焦点を当て、この事件で設置された外部調査委員会の報告書にも言及し、その提案がほとんど実効性を上げられなかった原因についても究明していること(194ページ)は評価できる。

(5) 再発防止提言の実効性、説得力

本報告書は再発防止策として「研修」や「自己研鑽」、「法令等の基本的知識の獲得」などという文言を並べるに過ぎない凡百の第三者委員会報告書とは異なり、敢然として、再発防止策の提言を拒絶する。何度でも不正行為を繰り返す会社にとって必要なのは、与えられた再発防止策に、ただ従うのではなく、自ら考え、自ら模索し、実行していくことであると喝破する。その上で、再発防止策は当社が自ら考えるに当たっての骨格となる5つの方針を示す。この記述には強い説得力を感じる。

ただし、会社が本報告書提出以前に23項目の再発防止策を公表し、本報告書提出後もそれを以て足りるとしていることには違和感を覚える。当社の企業価値の回復はこれから永い期間にわたる会社の取り組みに左右されることに鑑みれば、折角の本報告書が活かされるかどうか疑問を投げかけるものである。

(6) 企業や組織等の社会的責任、役員を経営責任への適切な言及

本報告書は、当社の余りにも上から下まで、不正の存在に対する感覚が鈍感で何十年経っても改善がなされなかったため、会社総体が起こした問題と指摘したがために、最も重い責任を負う社長や会長の責任への言及が弱い。ガバナンスの視点や経営判断の相当性にまで踏み込めば、明らかになったと思われる。この点が、当職がA評価を躊躇する大きな理由となっている。

(7) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性

本件報告書は綿密なヒアリングとデジタルフォレンジックを活用したメールの復元によれば、強制捜査権限がなくても、独立性と専門性を備えた第三者委員会は厳正な事実認定が可能になるという教訓をもたらした。恐らくその一つの原因は、三菱自動車が日産の傘下に入ることにより、調査に対して、介入や指示がなされず、むしろ日産が当社再建のために、厳正な事実調査と原因究明を要望したことも推測される。その意味で会社支配者の実質的変更が本報告書の公共財としての価値を付加した可能性は否定し得ない。それだけに当社の今後について日産の責任は重大であろう。

(8) 日弁連ガイドラインへの準拠性と問題提起

本件報告書には日弁連ガイドラインに準拠していることは記載されていない。しかし、独立性・中立性・専門性の高い委員達が独自にスコープを設定し、自由に調査し、自動車のユーザー目線を取り込んで、会社と協働してアンケートなども活用し、真実に迫った点では、日弁連ガイドラインへの準拠性を満足させている。

以上

個別評価

委員： 齊藤 誠

評価： B

理由：

1 本件は、三菱自動車工業株式会社（以下三菱自動車という。）における、国土交通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、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方法とは異なる三菱自動車独自の方法によって測定していたことが公表され、さらに引き続き、これらの問題だけでなく、現在製造・販売しているその他の自動車について、過去10年間に製造・販売した自動車について、燃費試験における不正行為が認められたことが国土交通省に報告され、その公表した状況を受けて、本件問題について、客観的かつ中立的な立場から徹底的な調査を依頼する必要があるとして設置された第三者委員会による調査報告書（以下本調査報告書という。）である。

2 本調査報告書は、三菱自動車における、本件問題の一つである走行抵抗測定方法の問題に関連する不正行為は、1991年(平成3年)ころから始まり、その後一度重なる品質関連の不祥事(2000年に発覚したリコール隠し問題、さらには2004年に再度リコール隠し問題が発覚し、これにとどまらず、2010年から2013年にかけて、クランクシャフトオイルシールの不具合によるリコール問題)が発生し、再発防止策が講じられてきたにもかかわらず、本件問題が発覚するまで約25年にもわたり、ほぼすべての車種について行われていたことを明らかにし、走行抵抗の恣意的な改ざんや机上計算という不正行為も、遅くとも10年以上前から始まっており、これが2011年(平成23年)から開発が始まったeKワゴン/eKスペースに関する燃費問題につながっていたことを明らかにしている。

本調査報告書では、報告書を作成した委員会は以下の点に疑問を持ったとしている。

- ①なぜ、法規に合致しないが構わないという意識を簡単に持ってしまうのか。
- ②なぜ、長年にわたって、本件問題が是正されなかったのか。
- ③なぜ、過去の品質関連の不祥事の際に講じた取組が功を奏さなかったのか。
- ④なぜ、eKワゴン/eKスペースに関して、技術的裏付けが不十分なまま燃費目標の設定がされたのか。

その結果、本件問題の原因・背景として、性能実験部及び認証試験グループという個別の組織について存在するもの、並びに三菱自動車等の組織全体について存在するものがあるとし、本件問題のうち、eKワゴン/eKスペースに関する燃費問題については、それらに加え、事案特有の事情があるとしている。

本調査報告書においては、この本件問題の原因・背景に関して、本調査の前提事項、各問題の具体的状況、本件問題の全体像と個別的な問題、そして社員アンケートを踏まえて、上記の疑問に対して詳細に調査・分析がなされている。

その結果、三菱自動車は、過去の不祥事への対応をする中で、不祥事が発生した原因や背景を調査し、それを踏まえた再発防止策も講じてきたにもかかわらず、本件問題がその時点で発覚せず、これまで継続されてきたことを踏まえると、本調査報告書は、これらの過去の不祥事に対する取組が功を奏さなかったことは明らかであるとし、本件問題が現在に至るまで長期にわたって継続してきたことは、それ自体、三菱自動車等のこれまでの組織のあり方に何らかの問題があったとしている。

また、三菱自動車には、本件問題のような不正を早期に発見し是正するための仕組みが“一応は”存在していたが、本件問題は、こうした仕組みを通じて是正されることなく、最近になるまで放置されてきたことからすれば、なぜこうした仕組みが機能することなく、本件問題が放置されてしまったのかも詳細な分析が行われている。

さらに三菱自動車等の従業員が、法規違反であることの意識を希薄化し、法規を軽んじる考えに陥っていた点、とくに、法規解釈を任務とする部署が存在していないことが指摘されている。

その結果、会社が一体となって一つの自動車を作り、売るという意識が欠如していることが、その根底の原因として存在したと思われるとして、本件問題は、決して、三菱自動車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、三菱自動車にとって重要なのは、経営陣や全役職員による徹底的な議論を経て、目指すべき理念を固めること、その上で、一旦その理念を固めた以上は、クルマ作りの各現場において、その理念を踏まえた行動指針を策定することではないだろうか結論づけている。

しかし、三菱自動車には、商品品質の向上を推進する仕組みの、「フロントローディング（計画策定段階に力点を置き、実行の円滑化を図る考え方）による計画策定と計画の確実な実行、クロスファンクショナル体制による運用、関連全部門での情報共有による効率的な商品創り」と位置付けている MMDS（Mitsubishi Motor Development System）という自動車の開発から販売後の品質確認に至るまでの過程についてクオリティゲートを設定することで、自動車開発プロジェクト業務の円滑化を図るとともに、各ゲートにおける品質チェックを行うシステムが存在していた。しかし、14 年型 eK ワゴン開発の商品企画の段階においては、その当時の燃費競争の状況を踏まえた上で、競合車の将来的な燃費改善の見通しを見積もり、競合車に対して競争力を持つために必要な燃費目標がどの程度のものか、その当時に保有している三菱自動車の技術及び開発期間中に獲得することが相当の確度をもって見込まれる新技術又は既存技術の改善に照らし、その燃費目標の達成可能性がどの程度であるか、開発期間やコストに照らして現実的に達成可能性の確度の高い燃費目標はどの程度のものか等について、詳細な技術的裏付けをもって、検討・議論が尽くされるべきであったが、本調査報告書においては、そのような検討・議論が尽くされたと認めることはできなかったとしている。しかも、その理由が、経営陣には、この MMDS の制度趣旨が正確に理解されておらず、フロントローディングの考え方が浸透していなかったためであるとしている。

会社におけるコーポレートガバナンスの重要性は、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ果敢な意思決定を行うための仕組みであり、取締役会の責務として、企業戦略等の大きな方向性を示すことと経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことが求められており、本件にお

いても、会社が自動車を製造・販売する会社としてのコンプライアンスを含むコントロールの責任を負うというものとして、その責任は明確にされなければならない。

それが本調査報告書がいうように、「三菱自動車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」ということでは、本件問題の解決の糸口がみえてこない可能性がある。とりわけ、2011年(平成23年)から始まった、三菱自動車と日産の共同開発において、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軽自動車として、クラストップの低燃費、基本性能の向上、装備・仕様についてはターゲットのニーズ、使用頻度の高いアイテムは充実させるが、それ以外の装備は絞り込み、価格に反映させるという3つを実現させることを計画したeKワゴンと、より高い居住性を実現するeKスペースの開発が始まる時点における、代表取締役ならびに取締役の責任は明確にされる必要があると思料するものである。

- 3 委員構成についての独立性、中立性、専門性、ならびに調査期間、調査体制の十分性専門性に関しては、それ自体にはとりわけ問題は存在しない。
- 4 調査スコープについても、本調査報告書は、不祥事を構成する事実関係に止まらず、不祥事の経緯、動機、背景及び類似案件の存否ならびに企業風土等にも及ぶものとなっているが、前述のとおり、ガバナンス上の問題点に関しては不十分さが否めないのである。
- 5 再発防止策は、本調査報告書は、再発防止に向けた5つの指針を示すとして、今の三菱自動車にとって重要なのは、委員会の示す指針にただ従うのではなく、全社一丸となって、今の三菱自動車にとって必要な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ことであるとして、そのような観点から、個別・具体的な再発防止策を提示するのではなく、あくまでも、三菱自動車が自ら再発防止策を考えるにあたって骨格となるべき指針を示すこととしたとしている。
このような再発防止策の提言としては、ひとつの見識であるし、本件問題の重要なポイントをついていてと評価できる。ただ、「三菱自動車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」という前提では、折角のこの有益かつ本質をついた提案を実行に移すモチベーションが三菱自動車に生まれてこないことを危惧するものである。
- 6 よって、本報告書については「B」評価とする。

以上

個別評価

委員： 竹内 朗

評価： B

理由：

本報告書については、全体としてステークホルダーの要求水準を充たすものとして高く評価されるどころ、とりわけ以下の諸点については高く評価される。

- (1) 第6章において、MMCにおける開発方法（クオリティゲート）の中で、どのような関係者によるどのような（無責任な）行動が積み重なっていくことにより、事業性の観点だけが優先して技術的な観点が置き去りにされたまま燃費目標が引き上げられていったかが、時系列に沿って克明に描写されており、今回の燃費不正の核心部分の事実が精緻に認定されている。
- (2) 第8章において、MMCにおける過去の不祥事への再発防止策の有効性から説き起こし、本件問題を会社として把握する機会がありながら見逃されたという重要な事実も摘示しながら、今回の燃費不正の原因・背景分析が展開されている。組織的な力学や個人的な心情にまで踏み込んで原因が分析されており、いわゆる不正のトライアングル理論（動機・機会・正当化）も意識されており、十分な説得力が感じられる。
- (3) 第9章において、自動車メーカーとしての「理念」「矜持」に根差した「一体感」の重要性を説くなど、すべてのメーカーに共通する根本原理に立脚した再発防止策の視座が提供されている。

加えて、MMCが過去の不祥事の再発防止に失敗してきたことを踏まえ、「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」（234頁）として、骨格となるべき指針を示すに留めるとしたことも、委員会がMMCにおける再発防止の実効性を考え抜いた上での高い見識と評価される。

（にもかかわらず、MMCは本年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、本報告書を受領する前の本年6月17日にMMCが公表した23項目の再発防止策を進めることで事足りりとした。しかし、この23項目には、自動車メーカーとしての「理念」「矜持」に根差した「一体感」という再発防止の根本は踏まえられていない。そうすると、MMCは本報告書の提言を踏まえた再発防止に本気で取り組もうとしているのだろうかという疑問を抱かざるを得ない。）

- (4) 上述したような高水準の事実認定、原因分析、再発防止が示されたのは、元トヨタ自動車株式会社理事（ハイブリッド開発統括）という極めて専門性の高い委員が参画したことが大きく寄与したものと思われる。この点は、日本取引所自主規制法人が本

年2月24日に策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が第三者委員会の実務運用に好影響を及ぼした一例と見ることができる。

もっとも、本報告書については、以下の2点に内容としての不足感があることも否定できず、評価としてはBとせざるを得ない。

(1) 経営陣における経営判断の問題

今回の燃費改ざんの発端であり中心ともなった14年型eKワゴンの開発は、MMCと日産との軽自動車の共同開発プロジェクトとして立ち上げた株式会社NMKVによる商品企画の第一弾であった。

そして、14年型eKワゴンの開発については、本報告書が指摘するように、「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。

こうしたリスクに対する経営陣のマネジメントの状況について、本報告書は、「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いい難く、開発現場にほぼ任せきりにしていたといわざるを得ない」(230頁)と指摘するが、この点は事実認定を踏まえた評価ではなく、印象論の域を出ないものと感じられ、踏み込み不足の感を否めない。

14年型eKワゴンの開発について、MMCの取締役会や経営会議において承認議案または報告議案として付議されたかどうかは、本報告書からは不明であるが、今回顕在化したリスクの甚大さに照らせば、取締役会や経営会議において14年型eKワゴンの「開発リスク」「経営リスク」に対する適正な統制(リスク・コントロール)が及ぼされて然るべきであった。

もし仮に、14年型eKワゴンの開発が取締役会や経営会議に付議されていたのであれば、当該会議体で下されたゴーサインという「経営判断」の適法性や妥当性が問題とならざるを得ない。当該会議体の付議資料や議事録の中にどのような記載が残されており、こうした「開発リスク」「経営リスク」が当該会議体において適正に把握され、評価され、統制され、受容したものと認められるのか、当該会議体におけるリスクテイクのプロセスは適正だったのかといった点は、ステークホルダーの関心事である。

特に、経営判断の材料となるリスク情報の収集と分析・検討において、自社の技術力をどのように評価したのか(結果としては過大評価だった)、その評価の根拠となる各種データの信頼性を経営陣はどのように確認したのか(結果としては信頼性のないデータだった)といった点も、ステークホルダーの関心事である。

昨今、多くの企業でデータ偽装が横行して問題化しており、現場から提供される虚偽のデータが、顧客や取引先の購買判断を誤らせるだけでなく、経営陣の経営判断をも誤らせるという事態が頻発しており、本件もその一類型と位置づけられる。本報告書において、

経営陣の経営判断の問題に関する深掘りがなされたかったことは、残念といわざるを得ない。

(2) リスク管理体制（内部統制システム）の有効性の問題

上場会社が整備すべきリスク管理体制（内部統制システム）の内実には、リスクの未然防止機能（＝予防統制）に加えて、リスクの早期発見機能（＝発見統制）も兼ね備える必要がある。

MMC では、遅くとも 1991 年ころから、惰行法ではなく高速惰行法によって走行抵抗を測定して型式指定審査を受けていたにもかかわらず、またこの点を問題視する社員がいたにもかかわらず、25 年間も放置され、会社として発見することができなかった。

また、MMC では、2006 年ころから、走行抵抗の恣意的な改ざんが行われていたにもかかわらず、10 年間も放置され、会社として発見することができなかった。

そうすると、MMC のリスク管理体制における「発見統制」に不備があったことは明らかであり、MMC は発見統制の整備にこれまでどのように取り組んできたのか、内部統制システム整備義務の懈怠はなかったのかといった点は、ステークホルダーの関心事である。

また、2004 年問題の再発防止策として新設された企業倫理委員会が、「発足から 10 年以上を経過し、その役割を終えたとして、2016 年 6 月に解散した」（191 頁脚注 104）とあり、本件問題の発覚後に解散したとのことであるが、企業倫理委員会はと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。

本報告書は、性能実験部、認証試験グループ、業務監査部、品質監査部、品質監理部、各製作所品管とった個々の部署については精緻に分析しているものの、リスク管理体制（内部統制システム）全体のデザインや機能性、有効性については、あまり焦点を当てておらず、この点も残念といわざるを得ない。

以上

個別評価

委員： 行方 洋一

評価： C

理由：

三菱自動車工業株式会社（以下「MMC」という）における eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題及び走行抵抗測定方法の問題等（以下、総称して「本件問題」という）について、特別調査委員会（以下「本委員会」という）の「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）では、本件問題に関する事実関係の調査とMMCにおける原因・背景の分析が詳細かつ説得的に行われている。また、再発防止策については、「屋上屋を架す」ものとならないよう、MMCが自ら考えるにあたっての骨格となるべきものとして、同社の理念にも立ち戻った骨太の指針が示されている。このようなMMCに関する記載内容に限れば、本調査報告書はBに値する（後記（7）のガバナンスに係る踏み込み不足からAとはならない）と思われる。

もっとも、本調査報告書については、以下の2点において評価し難いところがあることから、Cが相当と考える。

①日産側にも問題がなかったか原因分析がなされていないこと

eKワゴン/eKスペースに関する燃費問題に係る原因分析において、その開発・製造が、MMC単独ではなく、同社と日産自動車株式会社（以下「日産」という）との間の共同プロジェクトとして、両社が出資する株式会社NMKV（以下「NMKV」という）の統括のもと行われてきたことが勘案されているとはいえない。

確かに、eKワゴン/eKスペースの製造自体はMMC側で行われている。しかしながら、eKワゴン/eKスペースの開発にあたっては、MMC、NMKV及び日産の間で協議等が行われており（93頁）、「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）とのことである。このような開発体制を踏まえれば、「技術的議論が不十分なまま燃費目標の設定がされたこと」（225頁）や「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」（228頁）といった燃費問題の発生原因については、NMKV、さらには日産からも燃費目標の達成に係る過度なプレッシャー等がなかったか、そのことが燃費問題の遠因となっていなかったかも、調査・分析が行われてしかなるべきである。

この点に関して、本委員会はNMKVも調査対象としているが、上述のような分析が行われた形跡は少なくとも本調査報告書上、認められない。もちろん、調査結果としてNMKVや日産には、eKワゴン/eKスペースに関する燃費問題の原因となり得るものは一切認められなかった、というのが本委員会の結論なのかもしれないが、そのような結論に関する記載も本調査報告書では見受けられない。

②本委員会の独立性・中立性に係る開示が不十分であること

日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」でも記されているように、必要十分な調査を尽くすためには、その前提として調査委員会の独立性・

中立性が確保されていることが肝要である。そのうえで、調査報告書では、委員会の独立性・中立性を明確かつ十分にディスクロズすることが重要と考える。

この点に関して、本調査報告書では、各委員が「これまでMMCとの間で、業務上の契約関係等利害関係を持ったことはない」（2頁）旨は記されているものの、調査の補助等を担った事務局については記載がない。

また、前述のように、本件問題のうち eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題については、原因分析のためにNMKV、さらには日産も徹底した調査対象となり得るところ、本委員会のNMKVや日産からの独立性・中立性については記載されていない。

加えて、上記プリンシプルにもある委員の選定プロセスも明確とはいえない。

評価における考慮要素

以下、評価における考慮要素に沿って補足的に述べる。

(1) 委員構成の独立性、中立性（c）

上記のように、事務局の独立性・中立性、及び本委員会のNMKV及び日産からの独立性・中立性が不明であるなど、ディスクロズが不十分である。

(2) 調査期間の妥当性（b）

2016年4月25日から同年7月31日まで（4頁）であり、相応の調査体制で実施されたことにも鑑み、委嘱事項の調査期間としては適当であったと思われる。

(3) 調査体制の十分性、専門性（a）

6月3日に元トヨタ自動車株式会社理事を委員として追加選任し（MMCの同日付プレスリリース）、また自動車コンサルタントによる分析調査を行う（4頁）など、本件問題の性質・内容に即した調査体制といえる。

(4) 調査スコープの的確性、十分性（b）

MMCから委嘱された、①本件問題に関する事実関係の調査、②これらに類似した不正の存在及び事実関係の調査、③①及び②に関する原因・背景分析及び再発防止策の対象となっている（2頁）。

また、関係資料の精査、フォレンジック調査及びヒアリングの実施は、MMCのみならず、NMKVも対象とされておりスコープ自体は適当と考える。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得性、および原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及（c）

MMC側に限ってみれば、本件問題が行われた直接的及び間接的な原因について、不正行為に関わった部署等のみならず、会社全体の問題として深度ある分析・指摘が行われており（210～233頁）、相応に評価できる。

しかし、前述のように、日産との共同プロジェクトとして行われてきた eK ワゴン/eK スペースでの燃費問題について、NMKVに対する調査結果として、NMKVさらには日産における開発・製造姿勢や会社間での会議のやり取り（例えば 106 頁(ア)）も遠因となっていなかったか、日産側にも視野を広げた分析が行われていないことは、真の原因分析に係る調査として不十分と考える。

(6) 再発防止提言の説得性、実効性（b）

具体性にはやや欠けるものの、MMC側に限ってみれば、原因分析の結果に対応し、

MMCが自ら再発防止策を考えるにあたっての骨格となるべき指針としてのものが示されている（234 から 239 頁）。過去の不祥事を踏まえた再発防止策が単に「こなす」ものとなっており、十分に機能していないMMCにおいて、「屋上屋を架す」ものとならないよう、理念にも立ち返った根幹的なものが示されており、高く評価できる。

(7) 経営責任への適切な言及(c)

MMCの経営陣において、「開発現場への関心が低く、開発の状況や開発現場における事業環境について、自ら踏み込んで理解し、対処しようとする姿勢が欠けていた」・「商品開発プロジェクトに関する会議の場で、専ら事業性の観点から競合車に勝つための燃費達成を求めるばかりであり、技術的観点からの燃費目標の実現可能性について積極的に議論を行ったといえるような形跡は見当たらない」（229頁）といったガバナンスの問題が、本件問題の原因の1つとして挙げられている。

ただ、ここでいう「経営陣」が具体的に誰を指すのかが必ずしも明らかでなく、また、このようなガバナンスの問題がなぜ生じたのかといった、掘り下げた分析が行われていない。

(8) 日弁連ガイドラインへの準拠性(N/A)

本調査委員会が、日弁連ガイドライン型第三者委員会であるか不明であるため、ガイドラインへの準拠性は評価を差し控えることとする。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性(b)

MMC側に限ってみれば、本調査報告書の内容は詳細かつ相当に説得的であり、今後における類似事案の発生防止のためにも、社会的意義や価値は相当にあると考える。

ただし、ステークホルダーに対する説明責任を果たすためには、MMC外にも視野を広げた原因分析とガバナンスの問題の掘り下げが必要であったと考える。

以上

個別評価

委員： 八田 進二

評価： B

理由：

下記の諸点等についての個別評価（カッコ内）を総合した結果として「B」評価とした。

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性（A）

三菱自動車株式会社(MMC)宛てに、2016年8月1日に提出された『燃費不正問題に関する調査報告書』は、同社の依頼を受けた「特別調査委員会」により作成されたものである。当委員会は、3名の弁護士と、自動車産業における知見を有すると思われる者の4名で構成されており、各委員は、これまでにMMCとの間で、業務上契約関係等利害関係を持ったことはないと記載されている。したがって、委員構成の独立性は満たされており、専門性についても、業界の事情に通じた委員を加え、自動車コンサルタントによる分析調査も行っているということで適切であると考えられる。さらに、調査の補助等を目的として、委員所属以外の法律事務所の弁護士13名を事務局として任命しているが、この点でも、委員会の中立性が担保されているものと解される。

(2) 調査期間の妥当性（B）

当委員会は、MMCが、2016年4月20日に、一連の燃費問題および走行抵抗測定問題の公表を行った後の4月25日より調査を開始し、約3か月後の7月31日までに判明した調査結果についてまとめている。この間、約5,700GBに及ぶ保全済みのサーバーおよびパソコン上のデータの中から、約780万件のデータを調査対象として抽出し、人工知能をも駆使したフォレンジック調査も行っており、行われた調査の内容等からみて調査期間については特に問題はなく妥当なものと思われる。

(3) 調査体制の十分性、専門性（B）

本件の場合、13名の弁護士からなる事務局が調査の補助等を行っており、サーバー上の保存データに関するフォレンジック調査のほか、MMC、NMKVおよびMAEの役職員、元役職員等、延べ154名に対して、合計236回にわたるヒアリングが実施されている。また、自動車メーカー業界に詳しく、知見の蓄積のあるコンサルタントによる分析調査も行われていることから、調査体制については、ある程度の十分性と専門性は確保されていると解される。ただし、本件問題の関係者のうち、故人や連絡を取ることができなかった者等に対してのヒアリングが実施できなかったとの制約も記されており、かかる制約の有する重要性いかんによっては、十分性についての再確認が求められる。

(4) 調査スコープの的確性、十分性（B）

本件調査に際しては、問題の特殊性に鑑みて、まず、第2章で「本調査の前提事項」において、①自動車に関して、②本件問題に関する法人や部署について、③排出ガス・燃費

とその関係部署について、④MMCにおける自動車開発の進め方について、⑤排出ガス・燃費に関する法規について、⑥走行抵抗測定方法、⑦排出ガス・燃費試験の方法、⑧型式指定審査の手続について、それぞれ詳細な調査・分析がなされている。

かかる前提を踏まえて、第3章「走行抵抗測定方法の問題」および第4章「走行抵抗測定方法の問題がもたらした性能実験部と認定試験グループのその後の状況」において、本件問題の核心をなす燃費試験における不正行為発生の背景等について調査を行っており、調査スキームの的確性および十分性については妥当なものといえる。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得力 (A)

本件調査では、さらに、MMCにおいて発生していた過去10年間の開発過程の問題として、燃費試験における不正行為の有無の調査を行うことで、本件問題の全体像についての検証(第5章)がなされている。さらに、第6章「個別的な問題」では、個別車種に関する問題として、ekワゴン/ekスペースに関する燃費問題、および、4車種について、問題とされた惰行法によって走行抵抗が測定されていた事情等についての詳細な検証がなされている。このように、本件不正行為の発生の事実の認定に関しては、正確性および深度から見て説得力あるものと解される。

(6) 原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及 (A)

第8章「本件問題の原因・背景分析」にも記載の通り、MMCでは、2000年以降、社会の耳目を集める大きな不祥事が複数回あり、その都度、MMCはそれらの不祥事への対応の中で、不祥事発生の原因や背景等を調査し、それらを踏まえた再発防止策も講じてきている。それにもかかわらず、本件問題がその時点で発覚せず、これまで継続されてきたことを踏まえると、これらの過去の不祥事に対するMMCの取組が功を奏しなかったということから、改めて過去の不祥事とその取組について整理を行い、それらとの関係を踏まえて今般の不祥事に対しての原因分析を行っている。とりわけ、MMCにおいては、本件問題を是正する機会が複数回あったにもかかわらず、それが広く把握されるどころとならず、欠陥としては是正されるまでには至らなかったことが指摘されている。

そもそも本件問題の原因・背景として、性能実験部および認証試験グループという個別の組織について存在するものと、MMCおよびMAEの組織全体について存在するものがあるということ、加えて、本件問題のうち、ekワゴン/ekスペースに関する燃費問題については、事案特有の事情があるとの認識が示されている。さらに、本件問題に関与したMMCおよびMAEの従業員の法規に対する考え方にも、大きな原因があるとしている。さらに、社員アンケートの結果(第7章)を踏まえて、組織全体における原因とともに、こうした個別の原因を網羅的に分析しており、原因分析の深度とともに不祥事の本質にも接近しているものと評価できる。

(7) 再発防止提言の実効性、説得力 (B)

当委員会としては、過去の複数の不祥事の際に講じられた再発防止策が功を奏してきていないことを重大視し、なぜ、度重なる不祥事を経ても本件問題を防ぎ、自力で改善することができなかった現実を見つめ、その真の理由を把握するといった視点から、再発防止

策（第9章）についての提言を行っている。その結果、MMC という会社に集う者たちが一丸となり、モノ作りの会社として、一つの目的に向かって進むという意識が欠けていたところに本件問題の根本的で本質的な原因があるとの結論を導き出している。

その結果、「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ものではない。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。」と述べているが、若干、情緒的な文脈になっており、読み手から見て必ずしも実効性あるものとは言い難い。なお、こうした前提の下、再発防止に向けた5つの指針を示しているが、これらについては、これまでの原因分析等を踏まえて、相応の説得力を有している。

(8) 企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及 (C)

本件は、度重なる不祥事を是正することなく、結果として、走行抵抗測定方法について不当な対応を取り続けてきてしまったということから、企業の社会的責任は極めて甚大であるといわざるを得ない。したがって、その間の役員の経営責任は免れることはできないと思われるが、本報告書では、かかる経営責任についての検証は必ずしも十分ではなく、そうした責任についての言及も十分になされていない。というのも、長年にわたる組織のコミュニケーションの悪さなど、内部統制の整備・運用に関しての経営者責任がほとんど言及されていないことからみても課題がみられる。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (B)

そもそも本件は、知名度の高い自動車メーカーによる、度重なる不祥事に対して、その根本的な原因を究明するとともに、形式的ないしは画餅に近い再発防止策の提示であってはならない、という危機意識に基づいて行われた調査とその報告書であり、繰り返される不祥事撲滅に向けて多くの警鐘を鳴らしていることから、その社会的意義は大きく、また、公共財としての価値も高い。ただし、そのような組織体制を温存してきた経営サイドの責任が必ずしも明確にされておらず、また、業界特有の課題等もあり、必ずしも普遍性は担保されていない。

(10) 日弁連ガイドラインへの準拠性 (NA)

本調査委員会は、日本弁護士連合会策定の「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」への準拠については明示されていないため、個別の評価は差し控えるものの、実態的には、当該ガイドラインが求めるいくつかの要請事項を考慮に入れており、特に大きな問題はない。

以上

個別評価

委員： 松永 和紀

評価： B

理由：

企業における科学技術上の目標設定の難しさ、目標を果たせぬ人の能力、心理的葛藤、そこから発生する不正の連鎖と解決の難しさ、技術者倫理の重要性を浮き彫りにし、社会にさまざまな示唆を与える報告書となっている。また、自動車開発の技術について知識のないステークホルダーにとっても問題の核心を把握しやすく、科学技術利用における説明責任をどう果たすかという観点から、他企業もおおいに学べる内容となっている。こうしたことから、総合評価Bとする。以下、項目別に説明する。

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性

本件が明らかになったきっかけは、日産による指摘である。三菱自動車(MMC)と日産が2011年、軽自動車の共同開発を行う企業を合弁で設立し、2014年型から16年型までMMCとMMCの子会社が開発・製造を担当し、その後継モデルを日産が開発する、という過程において、日産がこれまでの開発車種の燃費実測値が届け出値を大きく下回ることに気付いた。こうした状況をうけ、委員として第三者である元トヨタ自動車理事を委員として任命したことがおそらく、科学技術的な調査解析にあたって奏効し、専門性が遺憾なく発揮されている。また、科学技術の解析における独立性、中立性も確保されている、と考えられる。ほかの委員もこれまで、MMCとの間で利害関係を持ったことがないことが明記されており、独立性、中立性共に確保されていることがうかがえる。

(2) 調査期間の妥当性

委員会発足から報告書がまとまるまで3カ月間あまりあり、妥当な期間となっている

(3) 調査体制の十分性、専門性、(4) 調査スコープの的確性、十分性

分析や再発防止にあたり、他の自動車メーカーにおける開発業務の実情を考慮することが重要として、自動車メーカー業界に詳しく知見の蓄積があるコンサルタントを起用して分析調査したことも明記されている。そのことも記述の専門性の高さにつながっているのか。また、フォレンジック調査を駆使し、781万件のデータを抽出し数万件のファイル及びメールを確認し、説得力のある内容となっている。

さらに、MMCが行った調査結果(過去10年調査)を検証し、さらにその歴史的経緯や関係者の動きなどを詳細に記述することにより、MMCという組織が抱える問題点を浮き彫りにしている。昨今、企業が調査自体を第三者委員会に丸投げして、その結果をみそぎにして済ます風潮が強い中で、本来の第三者委員会の役割を果たした、と言える。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得力、(6) 原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及

本件は(i)走行抵抗測定方法として、法令で定められた惰行法ではなく、MMC独自の高速惰行法が用いていたこと (ii) 無理な燃費目標を設定され、走行抵抗を改ざんしていたこと……という主に二つの不正があり、それをごまかすためにさまざまな書類に虚偽の記載をしたり都合の良いデータを元に机上計算によりつじつまを合わせたり、という多数の不正が積み重なる、という構造となっている。第6章「個別的な問題」における個別車種についての解析は、本報告書の白眉と言えよう。その中で、説明内容に矛盾を持つ社員の存在をあぶり出し、不正を意識していた者と、まったく認識せず結果的に不正に荷担していた社員、不正を指摘されても無視した幹部等の存在を明らかにした。技術に関する具体的、かつ詳細な記述が、組織的要因への考察を深いものになっている。

(7) 再発防止提言の実効性、説得力

MMCは、2000年と2004年にも不祥事が明らかとなり、その都度改善、再発防止策が講じられた。しかし、その内容は今回の問題と原因・背景とも共通している。本報告書は再発防止策が機能していなかったことを指摘し、「できないことを、できないと言うことが容易ではない企業風土」を明らかにした。具体的な再発防止策を提案しても、「課せられたメニューをこなす」のみとなる可能性が高いとし、あえて具体的な策ではなく、自動車作りの理念を語り骨格となる指針のみを示しているところに、本報告書の大きな特徴がある。

趣旨は理解できるが、こうした理念を自分のものとしてできる社員が多ければ、たとえば高速惰行法が法規違反であることが2005年に新人提言書発表会で指摘された際に、その内容が握りつぶされることはなかったであろうとも思え、いささか手ぬるく感じられる。外部からの“監視”の目が必須であり、組織改革を命じる強さもあってよかったのでは、と思われる。

(8) 企業や組織等の社会的責任、役員等の経営責任への適切な言及

もう一点、本報告書に不足があるとすれば、役員等幹部の経営責任への言及が少ないことであろう。開発に無関心であった役員等の姿は記述され、不正への関与はなかったとされているが、こうした事態を招いた役員等の責任は免れない。実現不可能な目標が知らぬうちに勝手に設定され、不正に追い込まれて行く部署があり、他部署による相互チェックが働かない組織構造を作っていたのは役員等幹部であり、その責任追及は、技術者に対する指摘の強さ、倫理を問う厳しい姿勢に比べれば、著しく弱いと感じられる。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性

科学技術の進展と共に高い目標を掲げ技術者は努力するが、達成不可能なこともある。また、本報告書で取り上げられている背反事項、つまり燃費を良くするための技術的な方策は同時に、他の性能を阻害する効果も持ってしまうというのはトレードオフ現象であり、自動車だけでなく、すべての科学技術開発に共通する悩みである。そのため、技術を組み合わせ統合して適合化する視点を持つことが重要となる。それが幹部には理解されず、隘路であえぎ不正を重ねたMMCの技術者の行動に、我が身を重ね合わせ自らを戒める他社の技術者は、少なくないであろう。希有な実例を基に、科学技術における倫理の重要性を浮き彫りにした、という点で、本報告書は高く評価できるものである。また、複雑な科学

技術の問題を整理し、わかりやすく情報提供し、科学技術における倫理の重要性を社会に提起したとも言え、公共財としての価値は非常に高い。

ただし、せっかくの報告書が MMC のウェブサイトで、印刷できない形式で公開されている状況は解せない。二百数十ページにわたる報告書は通常、印刷して読む人が多いと思われる。要約版は印刷可能となっており、本報告書も印刷可能として公共財として活かすべきと考える。

(10) 日本弁護士連合会が 2010 年 7 月 15 日に公表（同年 12 月 17 日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（「日弁連ガイドライン」）への準拠性十分に準拠している、と考える。

以上