

平成 19 年 5 月 21 日

## 答申書 < 付属資料 >

企業倫理委員会での検討議題一覧 ----- 添付資料 1

企業倫理委員会での公表コメント ----- 添付資料 2

「真のコンプライアンス確立のために」 ----- 添付資料 3

( 社会・環境報告書 2006 より抜粋 )

## 企業倫理委員会での検討議題一覧

### 第1回（2004年7月22日）

1. 三菱自動車の問題点の整理とリコール問題への対応状況について
2. 企業倫理・風土改革のためのアクション・プログラムについて

### 第2回（2004年7月27日）

1. リコール問題に係わる拡大調査（調査対象範囲と調査プロセスの詳細）について
2. 市場措置を要する案件の不具合状況や国土交通省宛て届出状況について
3. 会長・副会長・社長が自主的に返納している3ヶ月分の役員報酬の社会貢献活用について
4. 社外からよせられた声と、それに対する対応状況について

### 第3回（2004年7月28日）

#### 岡崎工場を視察

- ・乗用車の開発（デザイン・設計・テスト）、生産準備・製造に係る一連の工程を視察
- ・第1回企業倫理セミナーに同席、コンプライアンスの現場への浸透状況を直接見聞
- ・女性の視点から車作りに提言を行っている「評価チーム」メンバーとの懇談
- ・商品情報連絡書からリコール問題に係る調査に携わったメンバーとの意見交換

### 第4回（2004年8月20日）

1. 過去の品質情報に係わる拡大調査状況について（中間報告）
2. リコール問題についての現在進行中の原因究明調査体制並びに調査項目について  
宮本委員から「消費者団体による岡崎工場見学会実施」について提案あり

### 第5回（2004年9月6日）

1. 8月26日に行ったりコール問題に係る拡大調査の報告に係る記者会見について
2. 9月1日に行われた三菱ふそうトラックのハブ問題虚偽報告案件に関する初公判について
3. 過去のリコール問題の発生原因・経緯に係わる社内調査進捗状況について  
（社外弁護士チームからの中間報告）  
宮本委員から以下の2点について報告あり
  - ・消費者団体による岡崎工場の見学会の実施計画について
  - ・女性社員（本社）とのミーティングを開催し、意見交換を行った旨の報告

### 第6回（2004年9月21日）

1. 今後の新型車投入の考え方について
2. 信頼回復に向けたメッセージについて
3. 企業倫理規定等の見直し作業 について

### 第7回（2004年10月28日）

1. リコール問題に係る社内調査体制の見直しと今後の取り進めについて
2. 不具合情報処理プロセス改善への取り組みについて
3. 企業倫理規定等の見直し作業について

**第8回（2004年11月25日）**

1. 過去のリコール問題の発生原因・経緯に係わる社内調査進捗状況について  
（社外弁護士チームからの状況報告）
2. 国内販売会社へのコンプライアンス施策の展開について

**第9回（2004年12月14日）**

三菱ふそう川崎製作所訪問

- ・三菱自動車と同じ問題を抱えている三菱ふそうがどのような対応をしているか等について工場見学
- ・関係者と意見交換

**第10回（2004年12月21日）**

1. 国土交通省警告書に対する回答書の説明について
2. 過去のリコール問題の発生原因・経緯等に係わる社内調査の進捗状況について
3. 「企業倫理・風土改革のためのアクション・プログラム」の進捗状況について

**第11回（2005年1月24日）**

1. コンプライアンス施策の進捗とその浸透状況について
2. 社外弁護士によるリコール問題に関する事実関係調査について

**第12回（2005年2月24日）**

1. 三菱自動車再生計画の概要について
2. 社外弁護士によるリコール問題に関する調査の進捗状況について
3. 2005年度のコンプライアンス・アクション・プログラムについて

**第13回（2005年3月29日）**

1. 国土交通省からの警告書に対する最終回答について
2. 過去のリコール問題に係わる社内処分及び対応について

**第14回（2005年4月20日）**

1. 4月12日のリコール・改善対策届出について
2. 2005年度コンプライアンス・アクション・プログラムについて
3. 新・企業コミュニケーションワードについて

**第15回（2005年5月25日）**

1. 2004年度決算内容について
2. 国内販売会社へのコンプライアンス施策の展開について
3. リコール判定プロセスの改善に向けた取り組みについて

**第16回（2005年6月30日）**

1. "CSキャンペーン2005" について
2. 2005年度CSR推進本部の活動方針について
3. 警告書回答の「改善施策」の実施状況について
4. （社員携帯用の）行動基準パンフレットについて

**第17回 (2005年7月21日)**

1. 販売会社における企業倫理推進状況について (愛知中央三菱自動車販売の取り組み事例紹介)
2. リコール業務の監査状況について

**第18回 (2005年9月22日)**

1. アウトランダーの生産準備状況と販売戦略について
2. 懲戒処分プロセスの変更について
3. お客様関連部機能の現状と今後の方向付けについて

**第19回 (2005年11月8日)**

水島製作所を視察

以下について、直接製造現場を見学し、職場実態を把握することを目的に現地で開催。

- ・再生計画の鍵を握る主力工場である水島製作所の生産状況
- ・1月に投入予定の新コンセプト軽自動車「i (アイ)」の生産準備状況
- ・従業員のモチベーション

**第20回 (2005年12月20日)**

1. 品質監査部による監査結果 (2005年度上期) について
2. 「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について

**第21回 (2006年1月19日)**

1. 三菱京都病院の個人情報漏洩について
2. 「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について【継続討議】
3. 企業倫理浸透度調査の内容について

**第22回 (2006年2月16日)**

1. 「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について【継続案件】
2. 「i (アイ)」発売後の初期品質・販売状況について

**第23回 (2006年3月23日)**

1. 2006年4月1日付組織改正について
2. 2005年度国土交通省検査の状況について
3. 公益通報者保護法への対応について

**第24回 (2006年5月11日)**

1. 2005年度決算について
2. 内部統制システム構築に関する基本方針について
3. 品質監査部による監査結果 (2005年度下期) について

**第25回 (2006年5月25日)**

東京三菱自動車販売株式会社の目黒店を視察

- ・お客様との信頼関係を築く重要な役割を担う販売会社の現場実態を把握するため現地で開催
- ・同販売会社の幹部ならびに営業・サービススタッフとの意見交換を行った。

**第26回（2006年6月29日）**

1. 2006年度企業倫理・風土改革のためのアクションプログラムについて
2. 過去の指示改修案件に関わるリコール作業促進の取り組みについて
3. CS向上・苦情低減活動について
4. 中期環境行動計画2010について

**第27回（2006年8月31日）**

1. 2006年度第1四半期決算について
2. 「三菱自動車の信頼回復活動」の社内外への周知について
3. 三菱自動車企業倫理の見直し（案）について【継続案件】

**第28回（2006年9月28日）**

1. 2006年10月1日付組織改正について
2. 販売会社の企業倫理推進状況について（近畿三菱自動車販売 社長からの説明）
3. 社会・環境報告書2006について

**第29回（2006年10月26日）**

1. 重要情報の適時開示に関する指針（案）について
2. 三菱自動車企業倫理の見直し（案）について【継続討議】
3. 企業イメージについて

**第30回（2006年11月30日）**

1. 品質監査部による監査結果（2006年度上期）について
2. お客様関連部の活動状況について

**第31回（2006年12月21日）**

1. 国内SSI・CSI調査結果について

**第32回（2007年1月25日）**

1. 三菱自動車生産方式について
2. 国内販売ネットワークの再構築について

**第33回（2007年2月22日）**

1. 三菱自動車の品質の現況について（市場措置実施状況について）

**第34回（2007年3月22日）**

1. 人事施策について

**第35回（2007年4月19日）**

1. 販売会社の不祥事について
2. 2006年度のコンプライアンス案件について
3. 三菱自動車企業倫理の見直し（案）について【継続討議】

2004年7月22日

## 第1回企業倫理委員会 松田委員長ご挨拶

それでは、これより第1回企業倫理委員会を開催いたします。

企業倫理委員会は、三菱自動車の取締役会の諮問機関として、取締役会に直接答申・提言し、また三菱自動車の中で品質監査と企業風土・企業倫理変革を担うCSR推進本部に対し指導・助言を行うものです。

世間の三菱自動車を見る目は極めて厳しく、信頼の回復は一朝一夕になるものではありません。

わたくしは、委員長として、三菱自動車が現在取り組んでいる企業倫理・企業風土の改革と品質改善の姿勢を、企業の存立をかけた真摯なものとして受け止め、信頼回復のために支援したいと考えております。三菱自動車のこの改革の動きがたゆむことのないよう、「社外の目」「世間の常識」という視点から、同社の経営陣に対し率直に意見を述べる所存であり、「コンプライアンス第一」、「安全第一」、「お客様第一」という新しい経営理念の実践と品質・ガバナンス面の監査体制の抜本的強化に向け第一歩を踏み出した三菱自動車を厳しく指導・助言したいと考えております。

企業倫理委員会がまず取り組むべき課題は、三菱自動車全体に対する信頼の失墜をコンプライアンスの面からいかに早く回復させるかについて「社外の目」から取り組むことであり、このためには一連のリコール問題の総括が不可欠と思われます。同時に、今回の企業改革の柱である「コンプライアンス第一」の考え方を、真に、三菱自動車の現場を含めた全社レベルまで浸透させること、そのための同社の取組や努力について報告を受け、必要な提言等を行うことであるとと考えております。

産業再生法の認定を受けるなど、三菱自動車の再生に向けた動きが始まりつつあります。このチャンスを確実に生かし、三菱自動車が自力再生に向けて全社を挙げて最大限の努力をすることを期待しております。

「おごらず、気負わず、そしてひるまず」、皆さんと一緒にこの難題に取り組んでいきたいと思っております。宜しく願いいたします。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年7月22日

## 第1回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第1回の委員会を開催いたしました。

本日(7月22日)付で、川岸委員、藤本委員、宮本委員、村委員の4名の方々にもご就任いただきましたので、委員長の私を含め、今後5名体制で企業倫理委員会を運営していくことになりました。

本日は全ての委員が出席し、三菱自動車からは岡崎会長、古川CSR推進本部長他が出席いたしました。

本日の委員会では、冒頭に委員長の挨拶(別紙)があり、次いで三菱自動車より、三菱自動車の問題点の整理とリコール問題への対応状況、及び企業倫理・風土改革のためのアクション・プログラム(「コンプライアンス第一」「安全第一」「お客様第一」)についての説明を受け、それも踏まえた上で、活発な討議が行われました。

各委員の主な意見は以下の通りです。

- 企業倫理は製造の現場にあり、物作りのカリスマを連れて来るべき。
- 三菱「用語」を改めよ。「商品情報連絡書」は嫌な言葉だ。「クレーム報告書」とすべきではないか。
- リコールを判定するプロセスを短くし、リコールの判断に社外の目を入れるべき。
- 「安全」が確保されても、信頼回復がなければ人々に「安心」を与えることは出来ない。
- 脱三菱という視点で見よ。社名車名いずれも、脱三菱を考えてみてはどうか。
- 社長、会長にダイレクトラインで寄せられた声は必ずフォローアップせよ。「立ち消え」は許さないという姿勢が大切である。

三菱自動車にとって今回が再生の為の最後のチャンスであり、企業風土・文化を根底から変える意気込みで取り組むよう、会社に対し、厳しく問題を提起しました。

次回委員会は7月27日に開催予定です。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

## 第2回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第2回の委員会を開催いたしました。

冒頭、三菱自動車から今回実施したリコール問題に係わる拡大調査について、その対象範囲と調査プロセスの詳細、並びに市場措置を要する案件の具体的な不具合状況や国土交通省宛て届出状況の説明を受けました。

これを受け、各委員から調査対象範囲や調査プロセスの妥当性を中心に細部にわたる質疑応答が活発に行われました。各委員の主な意見は以下の通りです。

- 企業改革が具体的に開始されたことを社内外に明確にするためにも、その第一歩として、品質クレーム情報に対する社内注目度を高めるよう、「商品情報連絡書」の名称変更を早急に実施すべきである。「商品情報連絡書」という名称は、品質クレーム以外の一般情動的な印象が強い。また、品質クレーム情報を正確かつ迅速に引き出せるようにし、併せてABC管理を実施すべきである。不具合情報のチェック作業フローについても、直列ではなく、複数部門によって並列的に行い、リコール届出等の作業を幅広い観点から迅速に行うようにすべきである。
- 2000年当時の調査と比較して、今回は三菱自動車として徹底した調査が行われている印象が強い。しかし尚、継続してより一層徹底した調査を尽くすべきである。
- 過去の調査の限界性については明確に公表すべきである。
- 今後、市場措置検討会に委員会のメンバーも参加させ、意見を言う機会を与えること。
- 2000年に作成した三菱自動車企業倫理規定については、昨今の社会通念にあわせ、早急に見直すべきである。

尚、現在進行中の拡大調査作業等を実際に視察するために、明日（7月28日）に、全委員が岡崎工場に行くことといたしました。

続いて、会長/副会長/社長が自主的に返上している3か月分の役員報酬については、会社としての追加原資を加え、社会貢献のためにいかに活用するかについて各委員のアイデアを出すことになりました。各委員からのアイデアも踏まえ、斯かる社会貢献の活動が企業宣伝にならないよう留意した上で、早急に実施するよう指示しました。

次に、第一回目の委員会開催以降、今日までに社外からよせられた声と、それに対する対応状況について報告を受けました。社外からの声に対しては、会社として、受け取ったことを直ちに先方に伝えるよう留意すべきと指示しました。

2004年7月28日

### **第3回企業倫理委員会に関する三菱自動車コメント**

本日は、松田委員長はじめ企業倫理委員会の委員の方々にわざわざ弊社 名古屋製作所（岡崎工場）まで足を運んでいただき、感謝しています。委員会の方々には現場を実際に見て貰うことで、弊社に対する理解を深めていただく機会になったものと思います。

弊社としては、商品情報連絡書の名称やリコール判定プロセスの見直し、女性の感性を活かした商品開発に女性社員をより活用するなど、いただいたご意見を踏まえ、できることから早急に取りかかりたいと思います。具体的内容や時期については、決まり次第、公表させていただきます。

三菱自動車工業株式会社

2004年7月28日

### 第3回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第3回の委員会を開催いたしました。

第3回委員会は、三菱自動車 名古屋製作所（岡崎工場）において開催し、全委員が出席しました。

岡崎工場では、乗用車の開発（デザイン・設計・テスト）、生産準備・製造に係る一連の工程を視察したのち、同地において開催された古川副会長のメッセージを中心とする第一回の企業倫理セミナーに同席し、コンプライアンスの現場への浸透状況を直接見聞しました。また、女性の視点から車作りに提言を行っている「評価チーム」メンバーとの懇談の場をもちました。

これらののち、品質統括本部を訪れ、商品情報連絡書からリコール判定に至る一連の資料とプロセスを現場で確認するとともに、リコール問題に係る調査に携わったメンバーとの意見交換を行いました。

本日の委員会で出た主な意見は以下のとおりです。

- ・ 工場閉鎖の決定にもかかわらず、製造の現場の志気は高く、実力は落ちていないと感じた。5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）も徹底されているようだ。
- ・ 企業倫理の原点は現場にあり、直行率などのデータを見ても、現場の組織能力が崩れていないことは特筆すべき。
- ・ 開発のシステムが改善されつつあることは理解できる。しかし、実験等開発に資源投入不足が過去にあったのではないかと思うので、今後の継続的な改善が必要。
- ・ 「会社の論理」に染まりにくい女性社員が積極的に意見を述べることは、コンプライアンスの徹底にとって非常に意味がある。それにしても女性の会社幹部への登用が少なすぎる。

- ・ また、女性の意見・感性を生かし、ユニークなデザイン、新しいコンセプトの車づくりが重要である。会社側も女性の意見の吸い上げ・活用を一層進めることが望まれるとともに、現在活躍している女性社員自身もリーダーシップを発揮し、後輩を育てていてもらいたい。
- ・ リコール判定の手続については、商品情報連絡書や技術レターを蓄積した電子データを活用し、システム的に行われている状況がわかった。ただ、判定プロセスについては、できるだけシンプルにするとともに、品質統括本部だけでなく、社内の他の部門の参加も求め、多様な意見が反映されるよう、見直していくべきと思う。
- ・ 92件の公表分、拡大調査を含め、指示改修の洗い出しや新たな市場措置の要否の再精査について、多大な作業を多くの社員が参加して行った状況がよく分かった。調査についてはここで立ち止まることがないよう、改めて強く求めた。

次回は拡大調査の結果も踏まえ、8月中に開催する予定です。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年8月20日

#### 第4回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第4回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました（宮本委員が欠席）。

本日は三菱自動車から今般実施している過去の品質情報に係わる拡大調査状況について中間報告を受けました。

各委員の主な意見は以下の通りです。

- ・ 8月26日には前回（6月2日）公表結果を含めて、調査の全貌を明らかにすること。
- ・ 会社として今回の徹底調査に対し、どのような調査体制を敷いたのか、明確に説明すべきである。
- ・ 過去の膿出しは、会社の楔ぎとして当然であるが、更に重要なのは車の不具合に対する今後の対応体制をいかに磐石なものとするかである。今回の問題を踏まえ、三菱自動車としてはより厳しいリコール判定プロセスを構築すべきである。
- ・ 今回は、会社として可能な限り調査を尽くしたものであり、現時点における調査の「終了宣言」と言ってよいのではないか。

今回のリコール問題について現在進行中の原因究明調査体制並びに調査項目について概要の説明を受け、委員より下記コメントがありました。

- ・ 調査結果を今後の再発防止体制構築に活かすため、現在の社内調査結果のみならず、社外の関連情報収集にも努めること。

宮本委員より消費者団体による岡崎工場の見学会を実施し、消費者の目で製造工程を見て頂き、安全性の確保や車に対するユーザーニーズ等について社員との意見交換を実施してはどうかとの提案が事前にあった旨報告があり、委員一同賛同し早速実施するよう指示致しました。

なお、次回の第5回委員会は9月6日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年9月6日

## 第5回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第5回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました（藤本委員が欠席）。

本日は、以下3点について、三菱自動車から報告を受けました。

- 1．8月26日に行ったりコール問題に係る拡大調査の報告に係る記者会見
- 2．9月1日に行われた三菱ふそうトラックのハブ問題虚偽報告案件に関する初公判
- 3．過去のリコール問題の発生原因・経緯に係わる社内調査進捗状況（担当の社外弁護士チームからの中間報告）

これに対し、各委員から以下の意見が出されました。

拡大調査について

- ・ リコール問題の拡大調査については、現時点における調査終了と言える。「安全宣言」という言葉を使うかどうかはともかく、改修実施率の向上を始め、三菱自動車として製品の安全性確保に対するあらゆる努力を尽くすこと、また発生した不具合に対しては真摯な対応を徹底すること。
- ・ 現行リコール制度上、市場措置の要否について判断に迷うケースがある場合は、メーカーの良心に従って消費者の安全確保という視点を最優先に判断する体制を確立すること。

社内調査について

- ・ 本日はあくまでも中間報告であり、今後さらに深掘りし、最終報告に取りまとめること。
- ・ 今回の事態の原因が三菱自動車の企業体質に根ざしたものであるかどうか等について、より具体的に調査すること。

その他、宮本委員より、第4回委員会です承された消費者団体による岡崎工場の見学会の実施計画についての説明がありました。また、同委員の発案により、三菱自動車の企業風土改革の一環として、女性社員とのミーティングを開催し、意見交換を行った旨の報告がありました。

なお、次回の第6回委員会は9月21日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年9月21日

## 第6回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第6回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催致しました。

本日は、以下3点について、三菱自動車から報告を受けました。

1. 今後の新型車投入の考え方について
2. 信頼回復に向けたメッセージについて
3. 企業倫理規定等の見直し作業について

これに対し、各委員から以下の意見が出されました。

今後の新型車投入の考え方について

- ・ 今回の三菱自動車の問題は、安全性への不安が信頼性低下につながったものであることを考えると、新型車の投入にあたっては安全性確保に万全を尽くすこと。
- ・ 新型車の投入にあたり、技術面/設計面/デザイン面等で「新しい三菱」らしい信頼性を強く打ち出すこと。
- ・ 新型車投入の広報活動をする事は、社内の志気向上、社外の信頼回復につながることは確か。

信頼回復に向けたメッセージについて

- ・ 当面は信頼回復のメッセージを中心とすること。また、信頼回復に向けたメッセージはホームページにも掲載すること。
- ・ 信頼回復に向けたメッセージは一回だけではなく、継続的にその成果をフォローアップしていくこと。また、社員が事故を忘れず、風化させないためのメモリアルデーを検討すること。
- ・ リコール対象車の修理を始めとしたサービス現場の対応についても遺漏なきを期すること。

企業倫理規定等の見直し作業について

- ・ 実施状況、方向性については了解。
- ・ 今後更に委員の意見を聴取し、討議を深めること。

なお、次回の第7回委員会は10月28日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年10月28日

## 第7回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第7回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました。

以下3点について、三菱自動車から報告を受けました。

- 1．リコール問題に係る社内調査体制の見直しと今後の取り組みについて
- 2．不具合情報処理プロセス改善への取り組みについて
- 3．企業倫理規定等の見直し作業について

これに対し、各委員から以下の意見が出されました。

リコール問題に係る社内調査及び今後の取り組みについて

- ・ 第1回及び第4回の企業倫理委員会において、三菱自動車側から社外弁護士による調査体制の説明を受けた。それによれば、既に調査作業を開始していた社外弁護士による調査体制は、調査の中核は単独起用弁護士であり、共同起用弁護士は情報提供者の立場であって、本調査のとりまとめ、各種情報（共同起用弁護士からの分を含む）の整理・分析・評価等は単独起用弁護士のみが行い、その情報は共同起用弁護士には教示しないなど、中立性に配慮したものであるとの説明であった。調査報告書ができた段階で改めて委員会として追加調査あるいは再調査を求めることもあり得ることを前提に了解したものであることも確認した。
- ・ 社外弁護士チームによる調査報告については、企業倫理委員会としては独自の立場で徹底して検証する。
- ・ 調査報告書は、歴代の経営陣のかかわり方や企業風土も含めたものとなるよう申し入れること。
- ・ 本日あらためて行われた三菱自動車の説明で、調査は単独起用弁護士3人がとり行っていくという体制（共同起用弁護士9名は起用を終了）で進めていくことについては理解した。社としてのけじめの検討に一刻も早く入るため、できるだけ早く調査報告書をまとめてもらいたい。
- ・ 三菱自動車の行う事実関係の調査は3人の弁護士が主体で、9人の共同起用弁護士の役割は、単なる情報提供であるとの説明は理解したが、そうであれば、「起用」との表現が適切なのか疑問がある。  
また、合同調査か共同起用かとの点についても、説明の拙さがあったのではないかと思われる。これらの点も含め、表現には正確を期すこと。

不具合情報処理プロセス改善への取り組みについて

- ・ これまでの企業倫理委員会の提言を踏まえて、例えば原因追求のスピードアップの具体化などの確に対応しようとしていることは理解した。今後も継続的に改善に向け頑張ってもらいたい。

企業倫理規定等の見直し作業について

- ・ 各職場で実施した企業倫理問題検討会や現在進めている浸透度調査などを踏まえ、今後のスケジュールを見直すことについては了解。

なお、次回の第8回委員会は11月25日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年11月25日

## 第8回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第8回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました。

本日は、以下2点について報告を受けました。

- 1．過去のリコール問題の発生原因・経緯に係わる社内調査進捗状況（社外弁護士チームからの状況報告）
- 2．国内販売会社へのコンプライアンス施策の展開

これに対し、各委員から以下の意見が出されました。

社内調査について

- ・ 社内調査の当初の目的は、2000年当時の問題を中心にリコール隠しの事実関係を明らかにし、問題が未解決のまま放置された責任の所在を明確化するとともに、今後の再発防止に向けた対応策を検討するための資料を提供することであった。しかし、その後の拡大調査の進展もあり、コンプライアンス体制を確立するためには、調査の範囲をより広げていくことが求められているので、補充調査が必要である。
- ・ たとえば、現在は当時の役職者からしかヒアリングを実施していないが、一般社員からもヒアリングを実施するとか、2000年当時、コンプライアンス体制を作りながら、現実には機能しなかった理由などについても調査をしてほしい。
- ・ 問題が放置されたという事実に関し、歴代経営者の責任及びその補佐をする立場の者の役割についてもより具体的に明らかにすること。
- ・ 乗用車のリコール隠し、トラック・バス事業のハブやクラッチハウジングの問題のみならず、その背景となった三菱自動車の企業風土・体質等についても、さらに踏み込んで調査をすること。

また、企業倫理委員会は、今後提出される報告書につき、コンプライアンスの観点から検証をしていくが、そのため、当委員会として独自に専門委員を起用することとし、今後人選に取りかかることとした。

国内販売会社へのコンプライアンス施策の展開

- ・ 三菱自動車はもとより、販売会社においても、法令遵守を徹底することが最重要。販売会社に対し、コンプライアンスの徹底に向けた体制づくりや、自動車リサイクル法、個人情報保護法等、販売会社が直面している諸法規の遵守につき、積極的に協力していくこと。
- ・ 販売会社への施策展開に当たって、三菱自動車自ら範を垂れ、コンプライアンスの徹底を図っていくこと。

- ・ 販売会社は、ひとりひとりのお客様と向き合った活動をしている。よりお客様の視点に立ち、個々の課題についても、販売会社とともにきめ細かく対応すること。

なお、次回の第9回委員会は12月14日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年12月14日

### **第9回企業倫理委員会について**

企業倫理委員会は、本日、第9回の委員会を開催いたしました。

第9回委員会では、三菱ふそう川崎製作所を訪問いたしました（藤本委員、村委員欠席）。今回の委員会は、三菱自動車と同じ問題を抱えている三菱ふそうがどのような対応をされているか等について、工場を見学し、また関係者と意見交換等をするためのものでした。

工場見学後、三菱ふそうの堀会長他関係者と懇談、意見交換を行いました。その際、過去の指示改修案件や不具合情報等の問題について現在の取り組み状況の説明を受けました。

三菱ふそう訪問の際の感想は以下のとおりです。

- ・ 三菱ふそうの製造の現場は規律正しく仕事をしており、現場の志気は維持されていると感じた。
- ・ 過去の指示改修案件や不具合情報については、経営トップのリーダーシップのもと、過去の清算を目指して重大不具合の洗い出しとリコールを含めた対策を推進しているとの説明を受けた。三菱自動車としても、これらの取り組みも参考にし、リコールに関する業務プロセスの一層の改善に取り組んでほしい。
- ・ 特定のユーザーと関係の深い三菱ふそうにおいても、今回の一連の事件を機に一般消費者から批判的な意見が寄せられていると聞く。より広く一般消費者を対象とした商品を扱っている三菱自動車としては、常に社会の目を意識した活動を心がけなければならない。

なお、今回の委員会の訪問要請を三菱ふそうが快く受け入れて頂いたことに感謝いたします。

次回委員会は12月21日に開催する予定です。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2004年12月21日

## 第10回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第10回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました。（藤本委員欠席。山本専門委員オブザーバー出席。）

本日の議題は、以下3点でした。

1. 国土交通省警告書に対する回答書の説明
2. 過去のリコール問題の発生原因・経緯等に係わる社内調査の進捗状況
3. 「企業倫理・風土改革のためのアクション・プログラム」の進捗状況

上記に関する会社側の説明及び各委員からの意見は以下のとおりです。

### 国土交通省警告書に対する回答書の説明

会社から、本日社内決定した警告書への回答につき、国土交通省への提出に先立ち事前に各委員に説明があった。

- ・ 回答書の内容について委員会としてコメントする立場にはないが、リコール等の判定に当たって、商品情報連絡書（品質情報連絡書に改称予定）だけでなく、電話や販売会社を通じ、お客様から寄せられる様々な不具合情報をも盛り込んで検討しようとしている方向性は適切であると思う。お客様の生の声に率直に耳を傾けることは品質向上の鍵であり、これらの声を活かして安全な車づくりを徹底すること。

### 過去のリコール問題の発生原因・経緯に係わる社内調査進捗状況

社外弁護士チームから、現在実施中の追加ヒアリングの概要や報告書の進捗状況について説明があった。

- ・ 第8回委員会で補充調査を求めた当委員会の指摘に対し、経営者や一般社員からも追加ヒアリングを実施していることを確認した。時間的な制約がある中であるが、必要と思われるヒアリング等は、是非今後とも実施願いたい。
- ・ 2000年当時のリコール隠しの仕組みや関係者の認識、事実関係などの記述は充実してきた。社外弁護士の方々には、さらに完成度を高め、かつ、できるだけ早く調査を完了願いたい。
- ・ 社外弁護士には、当初2000年問題を中心に調査を依頼していたので、2000年以降の歴代経営者の調査は新たな依頼となるが、早急に検討し取り進め願いたい。

なお、当委員会は、今後提出される報告書につき、コンプライアンスの観点から検証をしていくため独自に専門委員を起用することとしていたが、この度、桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センターの山本信之講師に委嘱することとした。

### 「企業倫理・風土改革のためのアクション・プログラム」の進捗状況

会社から、現在進めている「コンプライアンス第一のためのアクション・プログラム」に関し、企業倫理浸透度調査、企業倫理Q & Aマニュアル、誓約書の取り付け状況等について説明があった。

- ・ 三菱自動車はコンプライアンス体制を立上げ、一連のアクションを続けているが、現場に根ざしたものとならないと意味がない。現場への浸透の具体策を地道に続けること。
- ・ 現在、全社員を対象に企業倫理遵守に係る誓約書の取り付けを進めているが、自らの判断で、署名を拒む社員に対しては会社は署名を強要してはならない。会社としては、本人の納得を得るべく最大限の努力をすべきだが、それでも署名を拒否するという場合は、むしろ個人の判断を尊重することも大切である。

なお、次回の第11回委員会は1月24日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年1月24日

## 第11回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第11回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました。（山本専門委員オブザーバー出席。）

本日は、コンプライアンス施策の進捗とその浸透状況及び社外弁護士によるリコール問題に関する事実関係調査について報告がありました。

### コンプライアンス施策の進捗とその浸透状況について

三菱自動車から、会長・社長による企業倫理遵守最優先宣言にはじまる「コンプライアンス第一」のための一連のアクション・プログラムについて、現在、社員からの誓約書提出まで終了し、企業倫理委員会に定着度の評価（主としてプロセス評価）をお願いしたいとの要請がありました。

当委員会からの意見・指摘は以下のとおりです。

- ・ コンプライアンスという言葉が、役員・社員の知識のレベルに留まっていたり機能しない。各人の具体的な行動の基準となるよう浸透を図らなければならない。例えば、各職場での検討を踏まえて各社員が問題点を再認識した上で、誓約書を定期的に提出するなど、PDCAサイクルを作り上げていくことが必要と思う。
- ・ 工場の現場では、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底を図っている。現場への説明にあたっては、コンプライアンスをこれと別物と捉えるのではなく、5Sの延長線上で説明することが、各人の体に染み込んだものとする早道ではないか。
- ・ コンプライアンスについて、社員一人ひとりが的確な判断を行なえるように自覚していくことと同時に、コンプライアンスに関する情報が風通しよく、経営に伝わる仕組みが大切。
- ・ 2005年度のコンプライアンスのアクション・プログラム策定にあたっては、事前に当委員会と討議した上で決定するようにされたい。（今年度は、当委員会の発足前にアクション・プログラムができていたという事情があった。）

### 社外弁護士によるリコール問題に関する事実関係調査について

現在、追加ヒアリング等を実施し、3月末完了を目標に調査を進めているとの説明がありました。

当委員会からの意見・指摘は以下のとおりです。

- ・ 昨年の補充調査の指摘も踏まえ、三菱自動車が関係者のヒアリングを行い、調査を進めていることは理解した。
- ・ 事実関係の調査も踏まえ、できれば社内処分、改善策等を含めて、できるだけ早く「けじめ」をつけることが求められている。今後の取り組みを加速するとともに、社会やお客さまに対する会社としての姿勢が問われていることをあらためて銘記し、「新生」三菱自動車を示すものとなるよう、全力で取り組んでいって欲しい。

なお、次回の第12回委員会は2月22日に開催することが確認されました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年2月24日

## 第12回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第12回の委員会を三菱自動車（品川本社）にて開催致しました。（藤本委員欠席）

本日は、三菱自動車再生計画の概要、社外弁護士によるリコール問題に関する調査の進捗状況、及び2005年度のコンプライアンス・アクション・プログラムについて会社側から説明を受け検討しました。

### 三菱自動車再生計画の基本骨格について

西岡会長、益子社長から1月28日に発表となった新経営計画「三菱自動車再生計画」の概要について説明を受け、信頼回復と企業風土改革は、三菱自動車が再生を果たすための最優先事項であり、そのスタンスは新経営計画においてもいささかも揺るぎないものとの説明を受けました。会長、社長から「社外の目」「世間の常識」という視点から引き続き企業倫理・企業風土を根底から変えていくための指導・助言を行なっていただきたいとの要請を受け、委員会としても了承しました。

### 社外弁護士によるリコール問題に関する調査について

調査はほぼ最終局面にあり、3月末の完了に向け作業が進んでいることを確認しました。

当委員会としては以下の意見・指摘を行ないました。

- ・当委員会が求めた補充調査での指摘事項も反映され、問題の所在が明らかになってきていると思う。
- ・今回の事実関係調査を踏まえて、今後の社内処分についても、出来るだけ早く結論を出し、更に再発防止策も含めた三つのセットで公表すべきである。
- ・また、山本専門委員からは、自動車メーカーにおける安全確保に関するコンプライアンスについて、専門委員の立場から指摘等がありました。

### 2005年度のコンプライアンス・アクション・プログラムについて

2004年度については、意識改革を目的に全役員・全社員向け企業倫理セミナーや誓約書提出などの諸活動を行ってきた。2005年度は実践の年と位置付け、コードリーダーへの研修徹底、法知識研修会、社員から好評であった企業倫理問題検討会の開催などを中心に、体に染み込む活動等を続けていくとの説明がありました。

当委員会からの意見・指摘は以下のとおりです。

- ・コンプライアンスを考えていくには、抽象論ではなく具体的な場面を想定してどう行動するかを中心に考え、実践できるようにしていくことが大切である。
- ・コンプライアンスは日常業務と別にあるものではなく、自動車の性能・デザイン等とともに商品性を支える企業競争力の根幹と強く認識すべきである。
- ・コンプライアンスの中核である「企業の誠実さ」は、役員・社員の誠実さである。経営トップ以下全員が高い倫理性をもって行動していくことが大切であり、そのための組織づくりも欠かせない。
- ・コンプライアンスが効果をあげていくためには近道はなく、地道な努力の積み重ねが必要である。また、コンプライアンス教育では、あまり形にとらわれることなく、目的と手段を取り違えスケジュール消化に重点が置かれぬよう配慮しつつ、実践してほしい。

なお、次回の第13回委員会は3月に開催することになりました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年3月29日

### 三菱自動車 第13回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第13回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。

(藤本委員欠席)

本日は、国土交通省からの警告書に対する最終回答、過去のリコール問題に係わる社内処分及び対応等について、これまでの検討経緯とその結果等について会社側から説明を受け、それに基づいて「社外の目」「コンプライアンス尊重」の立場から審議を行ないました。その際の各委員の意見は次のとおりです。

- (1) 当委員会としては、発足当時から、企業再生の第一歩として「リコール問題の総括」を早急に実施すべき最重要課題としてきたが、今回の社外弁護士による事実調査と社内処分案、改善策の3点セットがまとまったことは好ましいと思われること。
- (2) しかも、この3点セットは、可及的速やかに対応すべき案件であったことから、(遅くとも)本年度末(3月末)迄に対応する必要があること。
- (3) 経営陣の変更もあったが、三菱自動車のコンプライアンス対応については、従来の路線どおり進められており、その意味で早々に新会長がコンプライアンス第一の「品質方針」を表明され、新社長が企業倫理遵守最優先の宣言を行なったことは、評価できること。
- (4) 国土交通省への最終回答中の改善対策等については、実践の段階に入ることからたゆまず着実に実施してもらいたいこと。
- (5) 社外弁護士による調査報告書中の認識・意見は、言うまでもなく調査報告者のそれであること。
- (6) 社内処分については、事柄の性格上、最終的に経営判断によることから、当委員会の意見は三菱自動車の記者会見の際「委員長コメント」として公表することとしたいこと。

この間、第3回(3月15日)、第4回(3月22日)、第5回(3月24日)、第6回(3月28日)の4回にわたり、当委員会は、委員打合せ会を開催し、コンプライアンス遵守の観点から、上記の及びの問題等を中心に、意見の交換を行なってきました(その際の意見も上記に含まれています)。

なお、上記改善策(再発防止策)の実行に伴い、2005年度からのコンプライアンス施策の立案・モニタリングについて、従来以上の対応を会社から要請されたため、3月15日付で、桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センターの山本信之氏に当委員会委員に就任頂きました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年3月30日

三菱自動車 企業倫理委員会 松田委員長コメント

社内処分については、最終的には経営判断によるが、企業倫理委員会としては、次のような意見を申し上げたところである。

リコール問題特別審議会での審議は、公平な立場で、会社による新たなヒアリング等も踏まえて整理・検討されている。当委員会は、かねてから「リコール隠し」に関する事実を徹底して明らかにすること、経営者の責任を明確にすること、再生のための「けじめ」をつけることを求めてきたが、今回の処分はその意味で評価し得る内容となっていると考える。

会社としての処分(損害賠償請求等)については、民事上の請求であることから、法律上の要件の充足を十分確認してほしい。

特に、前回の株主代表訴訟における和解の効力と抵触することがないよう検討されたい。

民事上の責任を問うのであり、刑事事件とは異なる観点からの評価・検討が必要である。

今回の処分等は、企業再生のための第一歩に過ぎないことを自覚され、今後ともコンプライアンスの確立に向け、全社一丸となって不断の努力を継続されるよう強く要望したい。

以上

### 三菱自動車 第14回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第14回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。

(宮本委員欠席)

本日は、4月12日のリコール・改善対策届出について、2005年度コンプライアンス・アクション・プログラムについて、新・企業コミュニケーションワードについて、会社から説明がありました。

#### 4月12日のリコール・改善対策届出について

- ・本日、会社側の説明を聞き、内容・プロセスは理解したものの、3月30日の記者会見でけじめがついたと思っていたのに、極めて残念である。記者会見のときに懸案案件が残っていることをきちんと説明していれば、大きな問題にはならなかったのではないかと。せっかく、ここまでやってきているのに、まだ世間の反応に対して安易な面があるように思う。もっと敏感になって欲しい。
- ・今回のリコール公表の遅れは、検討期間が長い、リコール発動のタイミングが遅い、部品調達の関係で期間がかかり過ぎている等が理由と考えられる。いずれも今後の努力で短縮すべきである。特にリコール対象車の部品の調達期間の間に、お客様に事故があるようなことがあってはいけないので、原則として市場措置決定後直ちにリコール届け出を行なうべきである。
- ・反面、タイミングが悪い時期であっても、リコールを淡々と公表したことはよいと思う。
- ・品質第一、お客様第一のスローガンは浸透してきたが、今一度消費者の立場にたって品質というものを考えて欲しい。
- ・走るものを作っているのだから、原因究明の徹底は大切だと思うが、原因がなかなかつかめないものについては、応急措置を取ることをよく考えて欲しい。お客様に早く不具合を通知するようにしないと、結果的に信頼は回復しない。
- ・原因究明・対策には人の強化が必要だが、定年退職者の知識・経験を活用することを考えてはどうか。

#### 2005年度コンプライアンス・アクション・プログラムについて

- ・プログラムとしては、リコール隠し問題を中心に据えて、取り組むことは良いことだと思う。
- ・コンプライアンスは修身や道徳の話ではなく、また、単なる法令遵守だけでもない。より積極的な行動を一人一人が当たり前のようにやるということ。コンプライアンスは、5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)のような基本的な考え方・活動が根本のように思う。
- ・いい活動に対しては、誉めることも忘れないようにして欲しい。
- ・企業倫理問題検討会で出た意見が、業務規定の改善につながるようにプロセスを標準化すれば社員の意識付けにもつながると思う。

#### 新・企業コミュニケーションワードについて

- ・新しいコミュニケーションワードを社内公募で策定しようとしていることは社員が一丸となるために良いことと思う。

なお、次回の第15回委員会は5月に開催することになりました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年5月25日

### 三菱自動車 第15回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第15回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。本日は、2004年度決算内容について、国内販売会社へのコンプライアンス施策の展開について、リコール判定プロセスの改善に向けた取り組みについて、会社側から説明がありました。

#### 2004年度決算内容について

- ・既に1月公表の再生計画に沿ったものではあるが、巨額赤字の重みをもっと社員は真剣に受け止めて、再生のため行動していただきたい。

#### 国内販売会社へのコンプライアンス施策の展開について

- ・CS(Customer Satisfaction:顧客満足)向上施策では、店頭販売を基本とした施策をどこまで本気でやるかが問題。お客様の来店率が高いということは、お店に来たいということなので、ターゲットを決めて来店率を上げていくべきである。
- ・メーカーに問題があったので昨年は苦しかったと思うが、ひとつのケジメをつけたので、これからは三菱自動車と販売会社とが一体となって信頼回復をしていくことが必要。本気で取り組んでいって欲しい。
- ・販売会社の倫理体制が形だけに終わらず、機能するよう指導し、また、フォローしていって欲しい。
- ・まず、販売会社にとって大事なものはCSであり、お客様に信用される人柄が大切。販売会社の立場は難しい点はあると思うが、いかに顧客満足度を高めるか、真剣に取り組んで欲しい。顧客対応マニュアルなどもよく検討して欲しい。
- ・販売会社に望みたいことは、悪い情報、とくに商品に関する情報をいち早くメーカーに届けるシステムをつくることと販売会社社員の情熱である。
- ・社会の人が、三菱自動車が変わったと感じるには、メーカーが変わることが第一であるが、窓となる販売会社も変わることが必要である。ぜひ、すぐにやれることから変えていって欲しい。

#### リコール判定プロセスの改善に向けた取り組みについて

- ・リコールしない案件が取締役会に報告されるように変わったことは評価できる。
- この他、改善の具体策については会社の更なる検討を待って審議することとしたい。

なお、次回の第16回委員会は6月に開催することになりました。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2005年6月30日

### 三菱自動車 第16回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日第16回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。

本日は、“CS キャンペーン2005”、2005年度CSR推進本部の活動方針、警告書回答の「改善施策」の実施状況、(社員携帯用の)行動基準パンフレットについて、会社側から説明がありました。

“CS キャンペーン2005”について

- ・販売会社の中で方針を展開していくことは、工場で展開していくより難しいと思う。店毎にかなり差があるので、良い事例を横展開していくための仕掛けが必要である。
- ・来店して満足したことを計る指標をどう取るか。来店率とか来店受注率とか、何か目に見える指標をもって、PDCAを実行していくべきと思う。
- ・基本は大事だが、来店客を増やすためには、もう少し攻撃的なキャンペーンを実施する必要があるのではないかと。他社ではいろんなことを既にやっている。先行している販売会社はどんどん先に行かせることが大切。
- ・SSI(販売品質のお客様満足度)、CSI(サービス品質のお客様満足度)向上の目標値が1ポイント程度のアップでは低すぎるように思う。もっと高い目標を掲げるべきではないか。
- ・最終的な目標は車の販売高を上げることである。今回の施策はそのための一手段であり、目的そのものでないことを考えるべきである。また、別途、販売実績に見合った褒賞のあり方等もその手段のひとつであり、総合した販売のモチベーション向上策を考える必要がある。

2005年度CSR推進本部の活動方針について

- ・再生に向け、役職員一丸となって企業倫理促進プログラムを着実に実践していくことが肝要。

警告書回答の「改善施策」の実施状況について

- ・項目が多く、大変とは思いますが、引き続き確実に実行に移して欲しい。

(社員携帯用の)行動基準パンフレットについて

- ・携帯し、迷ったときに参考にするツールとして考えるなら、もっと簡明なものでよいのではないかと。「ここを見なさい、ここに連絡しなさい」という構成がわかりやすいと思う。
- ・もっとコンパクトにした方が活用されると思うし、何のために作るのかという原点に戻って考えて欲しい。

この点については、会社関係者において再度見直すこととなった。

なお、次回の第17回委員会は7月に開催することになりました。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年7月21日

### 三菱自動車 第17回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第17回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。

本日は、販売会社の企業倫理推進状況について(愛知中央三菱自動車販売の取り組み事例紹介)、リコール業務の監査状況について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

販売会社の企業倫理推進状況について(愛知中央三菱自動車販売 社長からの説明)

- ・地に足をつけて、熱心に取り組んでいることがよくわかって心強い。メーカーが参考にすべき内容も多々あると感じた。他の先進的ディーラーとも連携して横展開していくことが大切。引き続き、粘り強く取り組んで欲しい。
- ・日常の業務に密着した形で具体的なチェックリストができている点が非常に良い。さらに測定・評価・フォローアップなどPDCAのサイクルが回っているのであれば、先端的な他社にも負けない活動と言えるのではないか。
- ・先頭を走っている販売会社同士が集まって、企業倫理の取り組み等について、ハイレベルの実践的議論を行ない、更に良い形を作りあげて行って欲しい。
- ・トップランナーの基準に合わせて走るというのが業界の常識である。愛知中央自が先頭になってやって欲しい。
- ・販売現場では女性の活躍の場がいろいろあると思うので、その活用を考えるべきではないか。

リコール業務の監査状況について

- ・品質監査部の役割について、“適正”に加え“迅速”に運営されているかどうか監査目的に明記して欲しい。
- ・車種が違って、共通する部位の不具合については、まとめて審査するような工夫を検討して欲しい。
- ・車を売っているのだから、安全だけでなく安心という目で監査して欲しい。
- ・リコール届出からお客様への通知までについて、短縮されたとは言え、まだ、時間がかかり過ぎている。
- ・原因究明の難しい案件はあるだろうが、まだ、相当時間がかかっている案件もあるので、お客様第一の観点から、懸案の案件を一掃するようなことを考えるべきである。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2005年9月22日

### 三菱自動車 第18回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第18回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。

本日は、アウトランダーの生産準備状況と販売戦略について、懲戒処分プロセスの変更について、お客様関連部機能の現状と今後の方向付けについて、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### アウトランダーの生産準備状況と販売戦略について

- ・再生計画にダッシュをかける鍵となる車であり、品質には万全を期して欲しい。
- ・詳細に安全確認をやっていただいているようだが、最後の品質確認会議まで気を抜かず、安心をお客様に届けて欲しい。
- ・水島製作所でやっている、重点管理項目の人によるチェック活動は非常に良いと思う。重点箇所は最終的に人による検査が重要で、将来も機械に頼らず続けていくことが必要ではないか。

#### 懲戒処分プロセスの変更について

- ・プロセスを明確にして社員に周知することは大切なことであり、速やかに進めて欲しい。
- ・出勤停止の日数の限度が10日というのは、懲戒解雇との落差を感じる。懲戒規定は抑止力の効果もあるのだから、日数を延ばす方向で検討されたい。
- ・できる限り、早急にこのプロセスの変更をすべきである。

#### お客様関連部機能の現状と今後の方向付けについて

- ・販売会社への内容別苦情の上位項目の中に、「説明がない」、「連絡が無い」というのは情けない。接客の基本中の基本であり、しっかりやって欲しい。
- ・お客様の声を開発に結びつけるような面がまだ弱いというのは、早急に改善すべきである。
- ・「キビキビ・ハキハキ・ニコニコキャンペーン」のような最低限のことで、全体ではまだ出ていないところがある一方で、りっぱな対応をしている販売会社もある。先を行っているところを評価することにより、全体を底上げするような手法も考えて欲しい
- ・販売会社で技術的な面は対応し切れない面もあるかと思う。メーカーサイドも支援体制を強化して行く必要があるのではないか。
- ・お客様の生の声を経営幹部に伝えていることは大切でこれからも続けて欲しい。また、毎日お客様の苦情を受付ける体制も大変とは思いますが、頑張っていて欲しい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2005年11月8日

### 第19回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第19回の委員会を開催いたしました。

第19回委員会では、岡山県の水島製作所を視察し同製作所の幹部と意見の交換を行いました（藤本委員欠席）。

今回の委員会は、再生計画の鍵を握る主力工場である同製作所の生産状況や、来年投入予定の新コンセプト軽自動車「i」（アイ）の生産準備状況、また、そこで働く従業員のモチベーション等について、直接製造現場を見学し、職場実態を把握することを目的としたものです。

水島製作所見学の感想は以下のとおりです。

- ・ 直接現場にふれて、新生三菱自動車の中核となる工場であると実感した。今後も、持ち前の技術を活かして良い車をつくと共に、健全・誠実な企業としての行動をとり、社会から安心され信頼される企業になるよう頑張ってもらいたい。
- ・ コンプライアンスを身近なものとして取り組むためにも、製造現場の5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）活動に、誠実な企業になるというもう一つのSを加えコンプライアンス活動を定着させて欲しい。それが企業の競争力になるし、プラスの企業イメージにつながる。
- ・ 年2万人もの工場見学を前向きに受け入れているということは良いことである。今後も、地域社会や消費者との交流を大切にして欲しい。工場を見てもらい評価や意見をいただくこと、いろいろな人に接触して誠意を示すことでマイナスイメージが変わっていく。
- ・ 社員が自発的に行っているボランティア活動はユニークであり、特に指導専門職会のボランティア活動等は評価できる。現在行っている自発的な地域社会とのつながりを今後も大切にして欲しい。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2005年12月20日

### 三菱自動車 第20回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第20回の委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました(藤本委員欠席)。

本日は、品質監査部による監査結果(2005年度上期)について、「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 品質監査部による監査結果(2005年度上期)について

- ・ 本日の監査結果報告によると、2004年12月からはじめた、初報から届出までの処理日程管理を再徹底した以降は、総体的に迅速化の改善傾向がみられる。CSR推進本部の品質監査部モニタリング機能が始まったことも、この成果を生んだ要因と思われる。
- ・ 個別案件の不具合発生原因の究明については、「設計要因」、「製造要因」、「ヒューマンエラー」等に原因を分類することで、的確な再発防止策をとることができるとも考えられる。この観点から、その監査結果がどうだったのか別途説明願いたい。
- ・ 市場措置要否についての適正な判断と迅速化の課題に対しては、品質監査部を含めCSR推進本部の努力が必要であり、一層頑張ってもらいたい。
- ・ 品質監査の独立性は尊重されているようであるが引き続き頑張ってもらいたい。

#### 「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について

- ・ 「三菱自動車企業倫理」は、社としての重要なメッセージである。企業倫理委員会としては真正面から取り組まないといけない課題でもある。
- ・ 今後、「なぜ必要か」、「誰のためのものか」、「何を書くのか」、「名称をどうするのか」等を含め、委員会の継続案件として討議していきたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

## 三菱自動車 第21回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第21回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。

本日は、三菱京都病院の個人情報漏洩について、「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について【継続討議】 企業倫理浸透度調査の内容について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

### 三菱京都病院の個人情報漏洩について

- ・ 一般的に個人の財産情報と、健康の情報は一番知られたくない情報である。病院の個人情報は非常にセンシティブな情報が含まれているので徹底した管理が必要である。情報漏洩の根絶に向け取り組んで欲しい。
- ・ 病院の情報は金銭目的で故意に盗まれることもあるという意識のもと、厳重な管理が必要である。
- ・ 自動車メーカーのマネジメントで病院事業をみることは限界がある。具体的対策を講ずるには同業の医療機関での対応を確認することが必要と考える。
- ・ 今回の事件は、委託先によって発生した不祥事とあるが、病院の管理責任でもあることを再認識し、重要な個人情報を扱っているという社員の意識向上に取り組んで欲しい。
- ・ ただ、今回の漏洩が発覚した後の三菱自動車の対応は迅速でもあり評価できる。

### 「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について【継続案件】

- ・ 改訂の必要性をわかりやすく書くこと。例えば、企業倫理の確立の必要性について、出来る限り平明な言葉で書き込むことが必要。その内容は、なお検討すべきである。
- ・ あまり抽象的に組み立てても個人の行動の規準にならない。社員が、ぎりぎりの場面で迷った時に方向を示せる規準が望ましい。
- ・ 今後も委員会の継続案件として討議していきたい。

### 企業倫理浸透度調査の内容について

- ・ 単純に良いか悪いかを確認するだけのアンケートは意味がない。職場で今起きていることに対して問いかける内容にすべきである。
- ・ アンケート結果により、次のアクションに活かせる内容にしなければならない。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

### 三菱自動車 第22回、23回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、第22回(2月16日)、第23回(本日)委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催しました。(藤本委員欠席)。

第22回委員会では、「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について【継続案件】、「i(アイ)」発売後の初期品質・販売状況について、第23回委員会は、2006年4月1日付組織改正について、2005年度国土交通省検査の状況について、公益通報者保護法への対応について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 第22回企業倫理委員会(2月16日)

「三菱自動車企業倫理」改訂の方向性について【継続案件】

- ・ 良い自動車を製造しても、企業自体が社会から信頼を失っている場合は、社会にその車を提供(販売)することは困難である。したがって、企業自体が誠実な対応を行い、社会の信認を得る努力を継続して欲しい。
- ・ 公益通報者保護法を踏まえ通報窓口の名称、体制面など、なお検討すべきである。
- ・ 6S(整理・整頓・清掃・清潔・躰・誠実)のような簡明な言葉(標語)を用い、コンプライアンスを身近に考える契機にするなどの工夫が必要である。
- ・ 本日の議論を踏まえた内容をもって各職場へ意見照会してはどうか。

「i(アイ)」発売後の初期品質・販売状況について

- ・ 「i(アイ)」の量産開始から発売までの初期品質向上策は理解した。引き続き品質には万全を期して欲しい。
- ・ 「i(アイ)」は、脱三菱(新しい三菱)が感じられるスタイリング、コンセプトである。現在の好調を維持するためにも、更にお客様に対し、安心・安全を届けて欲しい。

#### 第23回企業倫理委員会(3月23日)

2006年4月1日付組織改正について

- ・ 日々の製作所の品質責任を明確にするとともに、製造現場と連携しながら品質管理を行っていくという考え方で品質統括本部の組織を改編したことは理解した。今後も、2004年6月に品質統括本部を組成した時の精神に常に立ち返り、更なる品質保証・管理機能強化に努められたい。
- ・ 最も懸念したのは今回の組織改正で、これ迄実践してきた迅速・適正なりコールへの対応が変わらないかであったが不変であると確認できた。気をゆるめることのないよう一層努めて欲しい。
- ・ 今回の組織改正と直接関係はないが、今後、サプライチェーンにもCSRの視点をもつことが肝要である。

2005年度国土交通省検査の状況について

- ・ 他社のリコール業務改善指示事項を踏まえ、三菱自動車が当該事項についても点検し、前向きに取り組んでいるのは評価する。
- ・ 立ち入り検査時のコメントに対し、的確に対応しようとしていることは理解した。今後も市場措置にかかわる業務の改善に向け、三菱自動車と販売会社が一体となり、取り組んで欲しい。

公益通報者保護法への対応について

- ・ 公益通報者保護法への対応にあたっては、通報者の立場に立った配慮を行い、内部通報しやすい体制を打ち出すことがポイントである。
- ・ 内部通報制度の内容・運営等について全役職員に周知徹底することが重要である。その方法について工夫が必要である。
- ・ 他社の実態調査も検討してはどうか。本日の意見も踏まえ、なお検討が必要である。

2006年5月11日

### 三菱自動車 第24回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第24回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催いたしました(藤本委員欠席)。

第24回委員会では、2005年度決算について、内部統制システム構築に関する基本方針について、品質監査部による監査結果(2005年度下期)について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 2005年度決算について

- ・ 再生計画初年度の重要な決算で営業黒字にしたことは評価できる。2006年度は更に高い目標を達成しなければならないので、今一度、全役職員が現状を正しく認識し、再生計画の柱である信頼回復、収益改善に向け、一丸となって行動していただきたい。

#### 内部統制システム構築に関する基本方針について

- ・ 三菱自動車は現在、不祥事を再発させないために体制整備を進める重要な時期である。したがって、本日説明のあった「内部統制システム構築に関する基本方針」の内容をもう少し具体化し、更に内部統制を強化するという会社の姿勢を強く打ち出す必要があるのではないか。
- ・ 大会社に該当する子会社の内部統制に関する指導にとどまらず、これを機に、三菱自動車グループ全体の体制整備に努められたい。
- ・ 会社法の精神にのっとり「取締役(使用人も含め)の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」を最初の事項として記載してはどうか。その際、企業倫理委員会の役割についても明記されたい。
- ・ また、その次に「損失の危機の管理に関する規程その他の体制」をより具体的に記載してはどうか。

#### 品質監査部による監査結果(2005年度下期)について

- ・ 本日の説明内容については理解した。今後も引き続き頑張ってください。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

## 三菱自動車 第25回、26回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、第25回(5月25日)、第26回(本日)委員会を開催しました(第25回 藤本委員欠席)。

第25回委員会は、お客様との信頼関係を築く重要な役割を担う販売会社の現場実態を把握することを目的として、東京三菱自動車販売株式会社の目黒店を視察し、同販売会社の幹部ならびに営業・サービススタッフとの意見交換を行いました。

第26回委員会では、三菱自動車(品川本社)にて、2006年度「企業倫理・風土改革のためのアクションプログラム」について、過去の指示改修案件に関わるリコール作業促進の取り組みについて、CS向上・苦情低減活動について、「中期環境行動計画2010」について、会社側から説明がありました。

これを受け、同委員会は次のような意見を会社側に伝えました。

### 第25回企業倫理委員会(5月25日)

- ・ 販売会社の現場の実態を率直に説明頂き、活気ある現場を肌で感じる事ができた。
- ・ 成約報告書を、販売現場と幹部を繋げるコミュニケーションツールとするなど、風通しの良い企業風土の醸成や、現場の士気を高める工夫がみられた。
- ・ 販売会社では、企業倫理基準の規定や企業倫理遵守最優先宣言、内部監査チームの設置などを昨年より実施しており、販売会社における自主的な倫理体制が構築されていることが確認できた。また、日頃から、他人名義の印鑑は持たないこと、スタッフの交通事故・交通違反の自己申告、売掛金の管理徹底、など不祥事の未然防止策についても丁寧に指導していることが窺えた。
- ・ 品質に係わる情報のフィードバックは、メーカーとの連携を密にし、情報共有と対応の迅速化に資していることを実感できた。
- ・ 三菱自動車の信頼回復を図るには、リコール等の改修作業はもとより、現場である販売会社が重要な役割を担うことは言うまでもない。信頼回復には地道な活動が必要なので、引き続き粘り強く頑張ってもらいたい。

### 第26回企業倫理委員会(6月29日)

2006年度「企業倫理・風土改革のためのアクションプログラム(案)」について

- ・ 企業倫理遵守は、三菱自動車単体だけの取り組みとならないようグループ全体として実効をあげて欲しい。
- ・ 2005年度の取り組み結果評価を2006年度の具体的施策に反映し、PDCA(Plan Do Check Action)サイクルをまわして頂きたい。
- ・ 重大な法的リスクに対する対応案については、種々の角度から、なお詳細な検討が必要である。

#### 過去の指示改修案件に関わるリコール改修作業促進の取り組みについて

- ・ リコール改修作業促進に向けたこれまでの取り組みにより、改修実施率が着実に向上し、現時点(2006年6月13日現在)で、既に廃車されている車両等を除き、現在道路を走行できる車両について大半の改修が終了したことは了解した。
- ・ 引き続き道路運送車両の安全確保の観点から1台でも多く改修できるよう取り組んで欲しい。
- ・ ただ、本件は、本来リコールすべき時に行われなかったことが今の状態(低年式車\*が多く所在把握が難しい)を招いていることも銘記すべきである。今一度、不具合措置の適正かつ迅速な運用という原則論に立ち返り誠実な対応を継続して欲しい。

\*：低年式車とは、初回登録からかなり年数を経ている車両。

#### CS向上・苦情低減活動について

- ・ お客様に満足頂けるカーライフを提供するには、サービススタッフの顧客対応力やサービス技術力等、サービス体制強化が不可欠な施策と考える。今後も引き続きメーカーとして販売会社のサービス体制強化の支援をして欲しい。

#### 「中期環境行動計画2010」について

- ・ 特に自動車会社の場合は、環境負荷低減の取り組みは社会貢献活動の大きな柱と考えられる。企業経営の根幹部分であるという認識のもと今後も引き続き取り組んでいただきたい。また、その活動については、いろんな媒体を通じ、わかりやすく社会へ説明することが肝要である。

企業倫理委員会 委員長  
松田 昇

2006年8月31日

### 三菱自動車 第27回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第27回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催いたしました(藤本委員欠席)。

第27回委員会では、2006年度第1四半期決算について、「三菱自動車の信頼回復活動」の社内外への周知について、三菱自動車企業倫理の見直し(案)について【継続案件】、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 2006年度第1四半期決算について

- ・ 再生計画2年目を迎えた最初の重要な決算で、対前年比で営業赤字が半減したことは評価したい。
- ・ しかし、事業運営の基本である販売台数では目標に届いていない。2006年度は始まったばかりであり、年度計画は非常に高いハードルなので、引続き全役職員が現状を正しく認識し、気を緩めず一丸となって行動して頂きたい。

#### 「三菱自動車の信頼回復活動」の社内外への周知について

- ・ 三菱自動車が展開している信頼回復に向けた地道な活動を、全役職員をはじめ社内外に理解頂きたい、という趣旨については時期的にも妥当であり、その推進は理解できる。
- ・ ただ、民事・刑事の裁判に係る表現方法は、慎重な書き振りが必要であろう。
- ・ 三菱自動車のコンプライアンス確立は道半ばである。今回の「信頼回復活動」の周知をもってひとまず完了という安堵感を内外、特に内部役職員に与えないよう配慮することが肝要であろう。
- ・ 経営トップのコンプライアンス確立に向けた姿勢は、ブレないことが重要。その点社長が折に触れコンプライアンスの徹底を率先して呼びかけているのは評価できる。

#### 三菱自動車企業倫理の見直し(案)について【継続案件】

- ・ 各委員の意見も反映され、より熟成された内容となっている。イラストや絵を入れるなど、読みやすいよう配慮もされている。
- ・ 冊子の大きさについては、読み手の立場に立って考えられたい。
- ・ 完成した際の配布方法については、単に配布するだけでなく全役職員が冊子の趣旨を理解できるような方法を工夫されたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2006年9月28日

### 三菱自動車 第28回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第28回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催いたしました(村委員欠席)。

第28回委員会では、2006年10月1日付組織改正について、販売会社の企業倫理推進状況について(近畿三菱自動車販売の事例紹介)、社会・環境報告書2006について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 2006年10月1日付組織改正について

- ・ サービス技術力向上をはじめ、お客様の苦情低減やCS向上の観点から国内サービス体制を見直し、分散しているアフターサービス機能を品質・サービス技術統括本部に集約した意義は理解した。単なる組織いじりに終わらず、改革の意図が実現できるよう頑張ってもらいたい。
- ・ 直接お客様と接するのは販売会社である。今回の組織改正が販売会社及び三菱自動車にとって良い影響を及ぼすよう、これまで以上に販売、サービスをはじめ関連部門間での連携を密にし、迅速・適正な顧客対応など気を緩めることがないよう充分努めて欲しい。

#### 販売会社の企業倫理推進状況について(近畿三菱自動車販売 社長からの説明)

- ・ 説明のあった内部統制システムの基本方針については、不祥事再発防止の観点からその具体化をぜひ早急に取り組まれない。
- ・ ヘルプラインなどの内部通報体制については、個人情報保護を充分踏まえ、様々な方法に取り組み、事態を最小限に処理できる体制を構築することが重要である。
- ・ 他の先進的ディーラーを参考にするなど、熱心に取り組んでいることは良く理解した。引き続き、粘り強く取り組んで欲しい。

#### 社会・環境報告書2006について

- ・ 社会フェーズに三菱自動車が今まで取り組んできた信頼回復活動を分かりやすく記載するなど、全体としては良くまとまっているが、メリハリをつける等構成に工夫が欲しい。
- ・ 透明性の観点から、目標の未達などネガティブ情報も積極的に開示すべきではないか。
- ・ 写真をもう少し大き目にレイアウトしたり、一般消費者をはじめ第三者との対話を実施するなどインパクトのある項目を記載し、内容をより充実されたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2006年10月26日

### 三菱自動車 第29回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第29回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催いたしました。

第29回委員会では、重要情報の適時開示に関する指針(案)について、三菱自動車企業倫理の見直し(案)について【継続討議】、企業イメージについて、それぞれ会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 重要情報の適時開示に関する指針(案)について

- ・ 経営の透明性向上のため、プロセスなどの明文化と周知徹底についての指針を作成したいことは評価できる。内部統制の観点からも積極的に活用し、投資家の信頼回復に努めて欲しい。

#### 三菱自動車企業倫理の見直し(案)について【継続討議】

- ・ 当社が経営理念のひとつとして掲げている「コンプライアンス第一」を企業倫理規定に関連付けて説明してはどうか。
- ・ コンプライアンスは、社員一人ひとりに浸透していくことが必要である。単に配布して終わりということではなく、例えば、説明会の定期的開催や、研修での資料として使用するなど、役職員がいつも手にとって利用できるような仕組みづくりをお願いしたい。
- ・ その他、字句の修正等について指摘した。

#### 企業イメージについて

- ・ 『i(アイ)』がグッドデザイン大賞を受賞したことをはじめ、最近の J.D.パワー社による調査結果等は大変面白い話題であり、消費者から性能、品質が優れていると受け入れられたことの証左でもある。加えて企業自体のイメージ向上は極めて重要である。ぜひこれからもがんばってもらいたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2006年11月30日

### 三菱自動車 第30回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第30回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催いたしました。

第30回委員会では、品質監査部による監査結果(2006年度上期)について、お客様関連部の活動状況について、それぞれ会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 品質監査部による監査結果(2006年度上期)について

- ・ 市場措置不要と判断した案件を取締役会まで説明していることは、非常に重要なことであるが、なぜ措置不要と判断したかを具体的に分かり易い説明がなされることが不可欠である。
- ・ 開発プロセスのデジタル化や安全・環境対応の開発負荷上昇に伴い、実車・台上試験とコンピューター・シミュレーションとの連携など、品質確保が非常に難しい時代となっている。三菱自動車においては、効率化によるコスト削減に拘わらず、品質確保を第一に開発プロセスの改善を進めてもらいたい。
- ・ リコール実施率に関する説明を受けたが、お客様の安全確保の観点から、実施率向上に向けた具体的な対応を促進していただきたい。

#### お客様関連部の活動状況について

- ・ お客様からの苦情内容を見ると、「企業批判」が減ったことは大いに評価できる。しかしながら、お客様への説明が不十分なところもまだまだ多いので、接客の基本に立ち返りお客様満足向上に努めてもらいたい。
- ・ メーカーに対するお客様対応への不満の声を、販売会社へ確実につなげ、改善を図りたい。一方で、販売会社でのお客様対応の好事例を横展開してグループ全体のレベルアップを図って欲しい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2006年12月21日

### 三菱自動車 第31回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第31回委員会を三菱自動車(品川本社)にて開催いたしました。

第31回委員会では、国内SSI(販売品質のお客様満足度)・CSI(サービス品質のお客様満足度)調査結果について、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 国内SSI・CSI調査結果について

- ・ 現在三菱自動車が行っている全国CSキャンペーンが奏功し、店頭基本対応力が改善している販売店がある点は、高く評価できる。引き続き当該キャンペーンに努めてもらいたい。
- ・ お客様に気持ちよくカーライフを過ごして頂くには、納車以降も積極的にお客様へアプローチし、点検など次のステップへつながるようにすることが肝要である。納車を起点と考え、店舗ぐるみでの店頭対応力が向上するよう、店長が率先して取り組めるような仕組みづくりをお願いしたい。
- ・ CS向上のためには、その意識が販売会社のトップから第一線まで浸透しなければならない。最近開催した全国ロールプレイ大会など高く評価できるので、これ以外にも様々な施策を講じ、三菱自動車から販売会社に対し積極的に後押しされたい。
- ・ 会社が再生途上で、店舗リニューアル促進など設備投資が難しい事は理解できるが、ちょっとした工夫次第でお客様にご満足頂けるものである。限られた原資の中で創意工夫を施し取り組んでもらいたい。
- ・ 説明のあった、メーカーに対する信頼性において、三菱自動車の評価が低いことについては、非常に残念である。三菱自動車においては、これをしっかりと認識し、引き続き信頼回復に努めてもらいたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2007年1月25日

### 三菱自動車 第32回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第32回委員会を三菱自動車(田町本社)にて開催いたしました。

第32回委員会では、三菱自動車生産方式について、国内販売ネットワークの再構築について、それぞれ会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 三菱自動車生産方式について

- ・ 三菱自動車の持つ技術や伝統を、生産のあり方として明文化したことは評価できる。ぜひこの考えを標準化させ、異業種交流などにも役立てられるような、「ものづくり」の先進企業を目指して取り組んでいてもらいたい。
- ・ ただ、自動車会社としては、「売れる車」を作ることが使命である。お客様がどんな車を購入したいのか、などの嗜好も含め、開発・生産・販売部門をはじめそういった情報も企画段階から積極的に取り入れられるような工夫を打ち立てられたい。

#### 国内販売ネットワークの再構築について

- ・ 国内事業の早期黒字化に向け、販売ネットワークを再構築することは理解できるが、今まで取り組んできたお客様へのサービスが後退する事の無いよう努められたい。
- ・ CS(お客様満足)やコンプライアンスなど、先進的に取り組んできた販売会社の好事例を随時横展開するなどし、風通しの良い体制を築いてもらいたい。単なる組織いじりに終わらせてはならない。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2007年2月22日

### 三菱自動車 第33回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第33回委員会を三菱自動車(田町本社)にて開催いたしました。

第33回委員会では、三菱自動車の品質の現況について(市場措置実施状況について)、会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 三菱自動車の品質の現況について

- ・ 不具合情報を最初に入手してから市場措置対応までの期間が、大幅に短縮されたことは評価できる。
- ・ 部品メーカーの品質管理が、車の品質に大きな影響を与えることが理解できた。このことが三菱自動車の品質向上のための重要な要素のひとつである。三菱自動車の改善部隊が、取引先まで踏み込んで一緒に問題を解決する活動は実施中とのことだが、これを強化・推進していくことが肝要である。
- ・ 品質統括本部及び CSR 推進本部品質監査部等の新設の効果もあって、品質に係わる情報が、以前よりはるかに迅速に関係部門に伝わるようになったことは好ましい。更にそれによってもたらされた不具合情報の活用度を高めていくよう努力されたい。
- ・ 新型車の発売に合わせ、開発担当者をテクニカルセンターに常駐する方式は、初期品質の確認だけでなく、開発部門がお客様の要望を吸い上げるのに非常に有効な手段である。ぜひ継続して進められたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2007年3月22日

### 三菱自動車 第34回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第34回委員会を三菱自動車(田町本社)にて開催いたしました。  
第34回委員会では、人事施策について会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

#### 人事施策について

- ・ 人事制度そのものは、成果主義を取り入れる一方で、行き過ぎた成果主義とならないよう、順次、制度改正を行っており、評価基準を公開し結果をフィードバックするなど公正で納得性のある制度となっていると考える。  
しかしながら、人事評価についての社員個々人の不満を受け止めるには、上司が密度の濃い面談を行うことは勿論、ヘルプラインの活用を含め人事部門がより一層信頼される窓口となるよう、引き続き取り組んでもらいたい。
- ・ 評価項目の中に、コンプライアンスの項目があることは評価できよう。ただ、その評価方法については、引き続き適正なものとなるよう検討を続けてもらいたい。
- ・ 三菱自動車では、縦割り意識、組織の壁、たこつぼ文化など風土上の問題が指摘されてきたが、その解決策として、部長昇進候補に対する部門異動や、顧客視点強化のためのローテーション制度として、販売会社営業派遣やエンジニアのテクニカルセンター派遣などを実行している。これら施策が立ち消えることがないよう、人事部門がリーダーシップを発揮して取り組んで欲しい。
- ・ 三菱自動車として、厳しい環境の中でも個々の社員がモチベーションを上げられるような人事施策を、ぜひ打ち立てられたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

2007年4月19日

### 三菱自動車 第35回企業倫理委員会について

企業倫理委員会は、本日、第35回委員会を三菱自動車(田町本社)にて開催いたしました。

第35回委員会では、販売会社の不祥事について、2006年度のコンプライアンス案件について、「三菱自動車企業倫理」の見直し(案)について【継続討議】、それぞれ会社側から説明があり、次のような意見を会社側に伝えました。

販売会社の不祥事について(過去の不適切な自動車登録事例について)

- ・ 不適切な自動車登録行為について、違法性の認識が不足していたことは遺憾である。違法性がある場合は当然であるが、実績を水増しするような行為はコンプライアンスに反するものである。当該販売会社では既に再発防止のための教育が実施されているとのことだが、他の販売会社においても、この問題を他山の石として徹底した教育を実施されたい。
- ・ 台数至上主義からの転換を、三菱自動車としても推進中であるとのことだが、これを販売会社へも徹底し、営業スタッフが正しい販売手法を身につけられるような工夫をされたい。

2006年度のコンプライアンス案件について(2006年度に三菱自動車グループで確認されたコンプライアンス案件及びヘルプラインへの通報案件の統計)

- ・ 今回の報告を踏まえ、これらの事例については、社員に対して、内部通報等に寄せられた事例の統計、適切なケース、解決プロセスを開示することが必要である。個人情報及びプライバシーの保護に十分配慮すべきであるが、件数や傾向など可能な限り積極的に社内を開示し、再発防止に活用していくべきである。
- ・ 従業員には、どのような懸念・問題もまず内部通報することが、会社や社会のためになるという意識を定着させることが肝要。また通報者の個人情報などは必ず保護されること、情報については適切な処理がおこなわれ、通報者に回答されること等をより周知させること。
- ・ 2007年度は、今回の報告内容に鑑み、三菱自動車本体だけでなく、販売会社などの関連会社においても、コンプライアンス教育の徹底を図られたい。現在進められている広域統合が行われる国内の販売会社については、特に重点をおいてコンプライアンスの徹底を図られたい。

三菱自動車企業倫理の見直し(案)について【継続討議】

- ・ 一部字句等の修正を行い、最終版とし了承した。
- ・ この三菱自動車企業倫理の見直しについては、当委員会でも議論を重ねてきたが、社員一人ひとりにとって真に役立つものとなるよう、配布する際は、単に配布して終わりせず、冊子の趣旨が理解されるよう工夫されたい。

企業倫理委員会 委員長

松田 昇

## 真のコンプライアンス確立のために

企業倫理委員会  
委員長 松田 昇

企業倫理委員会は、2004年6月、三菱自動車工業株式会社（以下、三菱自動車）の信頼回復に向け、取締役会の諮問機関として設置されました。外部有識者のみの構成であり、コンプライアンス確立の観点から取締役会に答申などするほか、企業倫理・企業風土の改革と品質監査を推進するCSR推進本部に対し、指導・助言を行う役割を担っています。

わたくしは、委員長として、三菱自動車が現在取り組んでいる「コンプライアンス第一」、「安全第一」、「お客様第一」実践にむけた多数の取り組みを、企業の存続をかけた真摯なものとして受けとめ、引き続き「社外の目」、「世間の常識」の視点からその取り組みをチェックあるいは指導などを行い、他の委員とともに、三菱自動車の信頼回復のために努めたいと考えております。

さて、2004年7月の第1回企業倫理委員会の開催から2年が経過しました。2006年7月までに26回の委員会を開催し、会社側報告のひとつひとつに対して率直な疑問や意見を述べ、また工場や販売会社を視察するなどして、コンプライアンス強化に向けた改革の動きを促進し、また見守ってきました。この間、三菱自動車は、信用低落の引き金となった過去のリコール問題を真摯に見直し、必要なりコール届出を終えるとともに、リコール隠しを引き起こした原因とそれにまつわる責任を究明してはじめをつけた上で、再発防止と企業の再生に向けた具体的施策を公表してその実行に取り組んでおり、これら一連の断固とした動きは現経営陣の改革・再生に向けた強い意思を感じさせるものと受け止めております。

三菱自動車は、再生に向け着実に一歩ずつ前進していると理解しています。

しかしながら、社内におけるコンプライアンス意識の浸透、社会からの信頼回復は一朝一夕になるものではありません。わたくしは、コンプライアンスとは法令遵守はもとより「企業に寄せる社会の期待や要請に誠実に応えること」と考えています。つまり、自動車会社である三菱自動車にとってのコンプライアンスとは、「安全で性能のいい車をつくり社会に提供すること」ととどまらず、「三菱自動車（企業）自体がその活動を通して社会から誠実な自動車メーカーであると信頼されること」、いわば誠実な企業市民として認知され共生を許されることにあると思います。そして、コンプライアンスの確立は、他方で三菱自動車にとって「誠実ブランド」という大きな競争力ともなり、再生を強く後押しすることになります。

そして、この企業としての誠実さは、役職員一人ひとりの行動の誠実さによってのみ具体化されます。ここにコンプライアンスの原点があり、そのための努力と人材づくりが不可欠です。最近わたくしは、三菱自動車の製造現場に定着している5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）にもうひとつのS（誠実さ）を加えて「5Sから6Sへ」と呼びかけています。高邁な理論はともかく、コンプライアンスをより身近なものとするきっかけにしてほしいと願うからです。

再生計画初年度の2005年度決算が営業黒字となったことを評価するとともに、正念場となる2006年度も、全職員が現状を正しく認識して、「コンプライアンス第一」の姿勢で一丸となって行動することを期待しています。今後とも、三菱自動車の取り組みを、「社外の目」で積極的に指導・助言していきたいと考えています。