

平成 19 年 5 月 21 日

三菱自動車工業株式会社
取締役会 殿

三菱自動車工業株式会社
企業倫理委員会

委員長 松田 昇
委員 川岸 近衛
委員 藤本 隆宏
委員 宮本 一子
委員 村 和男
委員 山本 信之

(50 音順)

答 申 書

三菱自動車工業株式会社企業倫理委員会は、平成 18 年 10 月 30 日付けで同会社取締役会から受けた諮問について、このたび答申を取りまとめましたので、提出致します。

答 申 書 目 次

はじめに	----- 3 ページ
第一章 企業倫理委員会の位置付けと活動の概要	----- 5 ページ
第二章 三菱自動車の信頼回復活動と、それに対する委員会としての評価	1 1 ページ
第 1. リコール問題への対応について	----- 1 1 ページ
第 2. コンプライアンス第一（浸透・定着活動）について	----- 1 9 ページ
第 3. 安全第一（品質向上への取り組み）について	----- 2 9 ページ
第 4. お客様第一について	----- 3 6 ページ
第三章 企業倫理委員会としての提言	----- 4 1 ページ
結びに代えて	----- 4 9 ページ
< 付属資料 >	
企業倫理委員会での検討議題	----- 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」(社会・環境報告書 2006 より抜粋)	----- 添付資料 3

はじめに

三菱自動車工業株式会社企業倫理委員会（以下「企業倫理委員会」又は「当委員会」という）は、2006年10月30日、同会社取締役会から、

- (1) 企業倫理委員会の位置付けとこれまでの活動内容
- (2) 会社に取り組んできた信頼回復活動とそれに対する委員会としての評価
- (3) 企業倫理委員会としての企業倫理浸透のための提言

の3項目について諮問を受けた。

企業倫理委員会としては、当委員会発足後相当の時間が経過したこと、三菱自動車工業株式会社（以下「三菱自動車」又は「会社」という）の信頼回復活動等もほぼ初期的段階を終えたと思われること等から、今回の諮問が時宜を得たものと受け止め、これまでの会社及び当委員会の信頼回復等に向けた諸活動を振り返りつつ、つとめて客観的な姿勢でそれら进行评估し、現時点での総括を行い、本答申を取りまとめることとした。今後の参考に供していただければと思う。

ただ、言うまでも無いが、三菱自動車における信頼回復は、社内外の反応等からみて、今なお道半ばの段階であり、その意味では、本答申の意味合いもそれに沿うものであって、本答申をもって会社としての信頼回復、その根底にあるコンプライアンスの浸透・定着が成就したとするのは早計と言うべきであろう。会社の弛まざる信頼回復活動の継続は引き続き必要であり、そのことを軽視し風化させるようなことがあってはならない。

さて、本答申は諮問内容に応じた形で構成されている。

その作成に当っては、各委員の意見・評価がより反映されるよう、事項別に原案作成者を定める分担制をとり、その後原案を基調としつつ、当委員会としての全体的な打合わせや検討を加えて取りまとめることとした。その際、当委員会として留意したことは、記述の整合性に相応の配慮をすることはもとよりではあるが、その内容については各委員それぞれの個性的な識見・評価が埋没することのないよう配慮したことである。多彩な「社外の目」「世間の常識」による評価等が最も望ましいと考えたからである。

また、当委員会が評価等の対象とすべき三菱自動車の信頼回復活動等については、当委員会の性格上、委員会開催時や工場・販売会社を視察した機会等に会社側から説明・報告を受けたもの、あるいは当委員会又は個々の委員が、CSR推進本部（信頼回復活動の推進母体となり当委員会の支え役ともなった）はじめ会社の日常的な活動を見聞し、あるいは各種の会議等に参加した機会等に感得したものに限られることになる。

そして、当委員会が評価等の対象とした期間については、諮問にあった 2004 年 7 月から 2006 年 12 月迄の期間を原則としているが、答申の内容によっては、適宜その期間を最近まで伸長して記述している。ご留意いただきたい。

企業倫理委員会は、2004 年 6 月 29 日に設立され、各分野から選任された社外の者（松田昇、川岸近衛、藤本隆宏、宮本一子、村和男）の計 5 名をメンバーとして、7 月 22 日、会社の「企業倫理委員会設置・運営規則」に基づいて活動を開始した。2005 年 3 月 15 日に、同じく社外の山本信之（2004 年 12 月から 2005 年 3 月まで当委員会の専門委員）を加え、以後 6 名のメンバーによって活動を継続し、今日に至っている。

本答申書の作成等にも当った当委員会メンバー 6 名の略歴等は、以下の通りである。

- 委員長 松田 昇 （弁護士、前預金保険機構理事長、元最高検刑事部長等）
- 委員 川岸 近衛 （前証券取引等監視委員会委員、元読売新聞論説副委員長）
- 委員 藤本 隆宏 （東京大学大学院経済学研究科教授、
東京大学ものづくり経営研究センター長）
- 委員 宮本 一子 （日本消費者協会理事、製品安全協会理事、日本消費生活
アドバイザー・コンサルタント協会常任顧問）
- 委員 村 和男 （弁護士、國學院大學法科大学院教授、
前整理回収機構常務執行役員）
- 委員 山本 信之 （桐蔭横浜大学コンプライアンス研究センター講師、
(株)コンプライアンス研究センター取締役、
前日本興業銀行参事）

第一章 企業倫理委員会の位置付けと活動の概要

1. 企業倫理委員会設立の経緯

企業倫理委員会は、2004年6月29日設立されたが、当委員会が認識する限り、設立に至る経緯とそれを取り巻く状況は、次の通りである。

- (1) 三菱自動車は、ダイムラー・クライスラー社（以下、「DC社」という）の傘下で、2001年度からターンアラウンド計画に取り組んでいたが、その最終年度の2003年度に、米国における販売金融問題等から巨額の損失を計上するに至った。DC社主導で再建に向けて検討が行われたが、2004年4月23日にDC社から追加支援の打ち切りが発表され、三菱自動車の株価は急落するなど、会社は重大な経営危機に直面する事態となった。
- (2) 他方、三菱自動車は、2000年に組織的なりコール隠しを行っていたとして、行政当局、ステークホルダー等をはじめ社会全般から、自動車メーカーとしてはあるまじき不誠実な行為をした会社として強い批判を受け、企業の信用・信頼は大幅に低下していた。

加えて、2002年1月にふそう製大型トラックのハブ破損・タイヤ脱落による通行人母子の死傷事故、同年10月にふそう製大型トラックのクラッチハウジング破損による運転手の死亡事故が発生した。両事件については2003年以降刑事事件としても捜査が開始され、三菱自動車の元役員等が逮捕されるとともに、2004年に三菱ふそうから前記ハブ及びクラッチハウジングの欠陥についてリコールの届出がなされた。その上、2000年のリコール隠しの調査に不十分な点があり、既販車にリコール手続き未了の積み残し案件が多数ある等の事実が明らかになった。

そのため、2004年に入って、「2度目のリコール隠し」があったとするマスコミ報道を中心とした社会の批判は一段と激しさを増し、会社は反論が許されない程の厳しい非難・バッシングにさらされることとなった。それは三菱製自動車の品質全般について、かつてない程の不信を招来し、またそれを増大させた。

その上、これら一連の状況、とりわけ「リコール隠し問題」の再燃は、三菱自動車が長年にわたって積み上げてきた企業それ自体に対する社会の信用・信頼をも一挙に失墜させることとなった。まさに企業の存否にかかわる危機的状況となったのである。

（ちなみに、2004年6月のひと月だけで、三菱自動車のお客さま相談センターに寄せられたクレームや非難等の件数は、約6,000件にのぼっている。）

- (3) このような危機的状況の中で、三菱自動車の事業再生計画は、岡崎 洋一郎会長(2004年4月30日就任)をはじめ新経営陣を迎えた三菱自動車と三菱グループ3社(三菱重工業株式会社、三菱商事株式会社、株式会社東京三菱銀行(当時))との間で協議検

2003年1月に三菱自動車からトラック・バス部門が分離独立し三菱ふそうトラック・バス株式会社(以下、「三菱ふそう」という)が発足したが、それ以前に三菱自動車で製造されたトラック・バスをふそう製と呼称する。

「崎」の字に関して、正しくは「つくり」の部分は「大」の字に替わって「立」が入る。

討された。

その結果、同計画においては、収益の改善と並んで「信頼回復」を最重要課題とすることが決定された。

そして、その信頼回復の主要な柱として、「品質統括本部」の新設のほか、取締役会の諮問機関として社外有識者による「企業倫理委員会」の新設及びこの企業倫理委員会の指導・助言のもとコンプライアンスの徹底と企業風土改革及び品質監査を推進する「CSR推進本部」の新設が検討され、同年5月21日、三菱自動車は事業再生計画を発表した際、「信頼回復」の切り札のひとつとして「企業倫理委員会」等を新設する旨の構想を公表した。

その際、1998年に設置された企業倫理委員会（総会屋利益供与事件の反省を踏まえて設置、メンバーは社内幹部のみ。以下「旧委員会」という。）との関係についても検討されたが、旧委員会は既に死に体である上、企業改革の意思を会社内外に明確にするためには企業倫理委員会を旧委員会の改組ではなく、全く別の構想に基づく新たな任務を持った委員会として創設することが必要とされた。

それに伴い、三菱自動車は、企業倫理委員会のメンバーとして、社外の多様な分野から会社に直言し得る有識者・専門家に就任方を要請し、委員長に松田昇、委員に川岸近衛、藤本隆宏、宮本一子、村和男の5名の承諾を得て、このメンバーで発足する運びとなった。またその後山本信之が2005年3月15日から委員として加わった。

この間の事情について、2004年6月27日、委員長は、

「わたくしは6月25日に三菱自動車の要請を受け、29日に同社が新設する「企業倫理委員会」委員長に就任することと致しました。

現在、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。

そうした状況の中で、私は、三菱自動車が現在必死になって取り組んでいる企業倫理・企業風土の改革と品質改善に向けた取り組みの姿勢を、企業の存立をかけた真摯なものとして受け止めました。

社外有識者からなる企業倫理委員会は、その改革の動きが弛むことのないよう、「社外の目」「世間の常識」という視点から、コンプライアンスの確立に向けて同社の経営陣に対し臆せず意見を述べる所存です。

三菱自動車がこれを契機に社風刷新を一段と進め、「コンプライアンス第一」「安全第一」「お客様第一」の新しい三菱自動車として生まれ変わり発展するよういささかでも力を貸して行きたいと考えております。」

とのコメントを公表している。

三菱自動車は2004年5月21日に事業再生計画を発表したが、諸般の厳しい状況から販売台数の低迷や生産能力過剰問題の顕在化、更には資金繰り圧迫等といった深刻な状況に陥った。この状況を打開し、会社が再生を果たすため、信頼回復に向けた活動を継続する一方で収益改善を確実なものとするための追加対策を盛り込み、新たな経営計画として「三菱自動車再生計画」を策定し、2005年1月28日発表している。

以上の経緯を経て、企業倫理委員会は、同年7月22日に第1回の企業倫理委員会を開き活動を開始した。第1回委員会では、多数の報道記者等が詰め掛ける中で、委員長が冒頭挨拶を述べるという、やや異例の形となった。それは三菱自動車がマスコミ等に厳しく注視されていることを示すものであった。ただ、当委員会としては、企業倫理委員会の新設と「社外の目」による提言等の開始がこの報道等によって社内外にアピールできた点においてそれ相当の意義があったと考えている。

2. 当委員会の位置付けと役割（特色）

(1) 企業倫理委員会の目的は、前記1.記載の経緯から明らかなように、危機的状況下にある三菱自動車の信頼回復・再生に資するため、コンプライアンス確立等を中心に、会社の信頼回復活動全般について、専ら「社外の目」「世間の常識」の視点からチェック、指導・助言等（監視機能と指導・助言機能）を行うことにある。

(2) 当委員会の組織（位置付けを含む）及び果たすべき役割は、

取締役会の諮問機関として明確に位置付けられていること

定常組織であること

社外の有識者のみで構成されていること

取締役会に対して答申・提言を行うだけでなく、CSR推進本部への指導・助言を行う役割を担っていること

対象となる信頼回復活動は、個別の企業倫理問題に限定することなく、品質問題、企業風土に関する事項をも含む広範なものであること

当委員会は、原則として月1回開催すること

当委員会での意見等は、会終了の都度公表するなど、透明性のある活動を行うこと

等とされており、その位置付けと役割は、独立性や透明性等の諸点において、旧委員会はもとより、他社のそれと比べても、際立った特色を有していると言える（2004年7月22日付企業倫理委員会設置・運営規則等）。

3. 当委員会の活動の概要

当委員会は、前記1.記載の通り、2004年7月22日に第1回企業倫理委員会を開催して活動を開始したが、その活動の個別的内容（評価等）は第二章以下で詳述しているので、ここでは当委員会の活動の範囲とその概要を述べることにしたい。

ところで、当委員会の活動については、企業倫理委員会設置・運営規則によれば、

- ・ 取締役会への直接答申及び提言
- ・ CSR推進本部への指導・助言

を中心に活動することとされている。

その活動の実際を具体的に述べると、次の(1)～(5)の通りである。

(1) 企業倫理委員会の開催

原則として毎月1回委員会を開催し、三菱自動車の企業倫理担当役員である社長をはじめ同社幹部の出席を得て、広範囲な検討事項についての報告や説明を受け、それぞれ各委員がそれをチェック・検討した上、「社外の目」「世間の常識」の観点から質問し、それぞれの評価や意見等を率直に述べ、会社側に伝えている。

当委員会の開催は、2007年4月末までに35回を数えたが、その中には、名古屋製作所(岡崎工場)、水島製作所、三菱ふそう川崎製作所、東京三菱自動車販売(株)に赴いての実情視察、その現場での意見交換等の4回(いずれも有益な機会となった)が含まれている。

この合計35回の委員会での検討議題は、延べ84議題にのぼった。詳細は添付資料1の通りである。

大別すると リコール問題への対応(22議題)、 リコール業務プロセス改革と品質向上への取り組み(10議題)、 コンプライアンス浸透への取り組み(25議題)、

企業風土の改革をはじめとする再生計画への取り組み(23議題)、 製作所、販売会社の実情視察(4回)等であり、その内容は多岐にわたっている。

また当委員会としては、前述のように委員会開催の都度、透明性確保の見地から当委員会が独自に作成した会議内容のコメントを公表している。公表したコメントは、添付資料2の通りである。

(2) 取締役会への出席と意見開陳

当委員会委員長は、三菱自動車から委員長就任時に、取締役会へのオブザーバー出席についての要請を受け、当委員会を代表して取締役会に直接提言等を行うためこれを受諾した。都合のつく限り出席し、必要に応じて意見を述べている。

(3) 取締役会への答申

今回の諮問に対する本答申作成活動がこれに該当する。

(4) CSR推進本部への指導・助言(協力を含む)

当委員会は、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、委員それぞれが有する見識とその専門知識に基づき、指導・助言及びその活動推進への協力・支援等を行っている。

その指導・協力等の活動は、企業倫理委員会開催の際の討議・検討を通じてなされる場合と、委員会開催時以外の個別的な要請に応じて行われる場合とがある。

その活動の代表的事例を挙げると、次の通りである。

リコール問題への対応

- ・ リコール問題への会社の対応状況については、会社から説明を受けるとともに、CSR 推進本部とともに 25 年前まで遡って実施している徹底調査の実際を岡崎工場 で実地検分するなどして、三菱自動車が 2000 年リコール問題時と同じ過ちを繰り返さないように、「社外の目」の観点から指導・助言を行っていること。
- ・ 社外弁護士による過去のリコール問題に関する事実関係調査については、その調査状況を確認するとともに、その調査が実質・外観ともに独立性を保持して行われる必要があること及び調査範囲を拡大して補充調査を行う必要があること等を強く指導したこと。
- ・ 三菱自動車がリコール問題を総括し、元役員等への民事損害賠償請求を含むけじめへの対応を公表するに至る過程において、定例の委員会のほかに、臨時の委員打合せ会を 6 回開催し、コンプライアンスの観点からより突っ込んだけじめのあり方についての検討を重ね、2005 年 3 月 30 日の会社の決定・公表をサポートしたこと。なお、公表に際しては、当委員会としても委員長コメントを社外に公表したこと。

「三菱自動車企業倫理」の改訂

- ・ 三菱自動車の企業倫理基準である「三菱自動車企業倫理」の全面改訂に際しては、その重要性に鑑み、検討段階から積極的に関与し、指導・助言したこと。
- ・ CSR 推進本部が主催するコンプライアンス・オフィサー会議に、委員が延べ 9 回オブザーバーとして出席し、その役割の重要性を認識させるべく指導を行ったこと。

品質問題への対応

品質統括本部が主催するリコール判定の会議（品質対策会議、市場措置検討会）に、委員が延べ 6 回オブザーバーとして出席し、検討の実態を直接確認したこと。その際「世間の常識」とのずれから生じる疑問点等については、その会議の場で述べるのみならず、CSR 推進本部を通じて検討・改善の申し入れを行ったこと。

その他個別事案への対応

CSR 推進本部が担当しているその他の企業倫理に関する大小様々な個別問題についても、当委員会は委員長執務室を CSR 推進本部の執務エリア内に配置し、CSR 推進本部の業務執行を目の当たりにしながら、必要に応じ個別事案の対応等について指導・助言していること。また、緊急を要する事案については、委員長をはじめ各委員が CSR 推進本部の訪問を受けて相談に応じるなど、個別事案の迅速対応にも協力していること。

(5) その他の活動

当委員会のその他の活動としては、

研修への協力

役員向けコンプライアンス研修で当委員会委員長が講演するなど、三菱自動車が行うコンプライアンス浸透活動に協力していること。

コミュニケーションツール、取材等への協力

- ・三菱自動車の社内報REBORN（2005年10月号）において、委員長がインタビューに応える形で、三菱自動車にとってのコンプライアンスとその徹底の重要性について語り、全役職員に「5Sを6Sへ」を呼びかけたこと。
- ・また、委員長が「真のコンプライアンス確立のために」と題して、三菱自動車及び企業倫理委員会の信頼回復へ向けた取り組みについて執筆し、それを三菱自動車の社会・環境報告書やアニュアルレポート、株主通信といった様々なステークホルダー向けコミュニケーションツールに掲載したこと。その一例は添付資料3の通りである。
- ・さらには、経済誌などの取材にも応え、三菱自動車の再生活動の現状等を紹介したこと。

消費者との交流

当委員会の委員が、CSR推進本部と消費者問題の有識者との意見交換の場を設定し、信頼回復活動を進める上で貴重な機会を作ったこと。

また、当委員会の委員が、リコール問題の最中であった2004年秋に、消費者団体に呼びかけ、名古屋製作所（岡崎工場）の見学会を2度にわたり開催し、消費者団体の皆様に、開発・生産の現場をありのまま見て頂き、消費者の立場から忌憚の無い意見を頂いたこと。

等を挙げることができよう。

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、6Sとしている。

第二章 三菱自動車の信頼回復活動と、それに対する委員会としての評価

ここでは、三菱自動車が 2004 年のリコール問題再発を受け取り組んできた信頼回復活動について、委員会が会社側から受けた報告等を事実関係として整理するとともに、各活動に対する現時点での企業倫理委員会としての評価を記載する。

第 1 項で、三菱自動車の信用を毀損する引き金となったリコール問題への対応について、第 2 項以降では、リコール問題の反省に基づく改善施策など各種活動を「コンプライアンス第一」、「安全第一」、「お客様第一」という観点で整理し、それらに対する評価を記載する。

第 1. リコール問題への対応について

1. 概要

三菱自動車は、2000 年の内部告発をきっかけに、長年にわたり市場不具合情報の二重管理と指示改修（リコール隠し）を行っていたことが判明し、社会からは、組織的なリコール隠し、隠蔽体質と厳しい批判を受けた。当時、三菱自動車は、1998 年 4 月以降の不具合情報を調べてリコール届出等を行うとともに、リコール隠しが行われた原因などにつき社内調査を実施し、再発防止のための改善施策を策定した。

しかしながら、このときの調査が不十分であったため過去の膿を出し切ることができず、2004 年にふそう製大型トラックのハブ問題及びクラッチハウジング問題、さらには乗用車における過去の指示改修の問題が顕在化し、リコール問題の再発として、社会から企業の存在そのものを否定される程の厳しい批判を受け、社会的信用を失墜するに至った。

三菱自動車は失った信頼を回復するために、2004 年 5 月に「過去の膿はすべて出し切る」との経営トップの強い決意の下、社内の全部門から延べ 4000 名を動員して、期限を限定せず収集可能なあらゆる品質情報を回収・精査し、2004 年 9 月 28 日までに必要なリコール届出などの措置を完了した。

また、社外弁護士を起用して事実関係調査を実施し、国土交通省からの警告書への最終回答として、三菱自動車として把握できた原因とその改善施策を取りまとめて 2005 年 3 月 30 日に国土交通省に報告するとともに、関係者の処分・対応と併せて公表し、一連のリコール問題に一つの区切り（けじめ）をつけた。

三菱自動車は、その後も引き続き「コンプライアンス第一」、「安全第一」、「お客様第一」の方針の下、コンプライアンスの徹底やリコール業務の適正化など、再発防止のための改善施策を確実に実行・フォローしており、その実施状況については、3 ヶ月ごとに国土交通省へ報告している。

2. 事実関係調査と再発防止のための取り組み内容

(1) 経営トップの取り組み姿勢

企業倫理遵守最優先宣言

経営トップは、「企業倫理の遵守無くして企業は存続しえない」との決意で、「企業倫理遵守最優先宣言」として社員向けにメッセージを発信した。また、社外にも当該内容を公表し、不退職の決意を表明した。

徹底調査の指示

経営トップは、会社が事業再生を果たしていくためには、「過去の問題点を全て洗い出し、これら問題点の再発防止策を講じること」が唯一無二の方法と考え、品質統括本部やCSR推進本部へ徹底調査を指示した。また、全社員向けにメッセージを発信し、これら調査の重要性と全社を挙げて取り組む必要性を周知徹底するとともに、積極的な調査協力を呼びかけた。

社内外への説明

リコール問題に関して、2004年6月から2005年3月30日の間に、20回の記者会見を行い、経営幹部も延べ18回出席するなど、積極的に情報開示を行い、説明責任を果たすべく努めた。

<企業倫理委員会としての評価>

企業倫理の問題は、すぐれて経営問題であり、経営トップがこれに本気で取り組む意志があるか否かによるところが大きい。この意味で、2004年に未曾有の経営危機の中で発足した前経営トップ（岡崎前会長、古川前副会長、多賀谷前社長）は、社会からの厳しい批判を全面的に受け止めるとともに、過去の膿を全て出し切るとの断固たる意思を示し、強いリーダーシップを発揮した。その精神・行動を引き継ぐ現経営トップ（西岡会長、益子社長）も、社会からの信頼の回復に向け、先頭にたって社員を導いている。これら経営トップのコンプライアンス第一の姿勢を高く評価するものであり、今後とも三菱自動車の伝統として引き継がれるよう努められたい。

(2) 信頼回復のための組織改正

品質関連業務を品質統括本部に統合

従来、企画・開発、購買、生産、販売などの各部門に分散していた品質に係る業務を2004年6月に新設した品質統括本部へすべて集約し、品質に関する意思決定を一本化した。

CSR推進本部の新設

コンプライアンスの徹底と企業風土改革を推進するため、2004年6月にCSR推進本部を新設。従来、コミュニケーション本部や管理本部など5つの部門に分散してい

たモニタリング及びコミュニケーション機能を一本化した。

企業倫理委員会の新設

2004年6月に、取締役会の諮問機関として、外部有識者のみで構成する企業倫理委員会を新設。三菱自動車のコンプライアンス確立に向け、「社外の目」「世間の常識」の視点から取締役会に直接答申・提言する他、CSR推進本部に対して指導・助言を行う体制とした。

< 企業倫理委員会としての評価 >

2004年のリコール問題の再発によって、三菱車の品質そのものに対する信頼は失墜した。そうした中で、すべての三菱車に対する品質・安全について最終責任を負う組織として、品質に係る業務すべてを統合した品質統括本部を新設した。こうした組織は、他社に例のないものであり、未曾有の危機の中で思い切った組織改正を断行したことは、その後のプロセス改革、意識改革の起点となったと思われる。

CSR推進本部の新設については、会社が信頼回復活動を行っていく上でその推進母体としての役割を十分に果たしており、そのほか当委員会の事務局としての役割も十全に担っていることから、その新設の意義は極めて大きいと考える。今後もその働きに期待したい。

(3) リコール問題の徹底調査

三菱自動車は、基本的に乗用車関係について調査し、トラック・バス関係の調査は、2003年1月に三菱自動車から分社した三菱ふそうトラック・バス株式会社(以下、「三菱ふそう」という)が実施した。以下は、三菱自動車における調査に関する記述である。

品質問題調査特別チームによる徹底調査

2004年5月6日に国土交通省から警告書を受けた後、ふそう製大型トラックのクラッチハウジング不具合が過去の指示改修案件であったとの情報を受け、乗用車に関しても過去の不具合案件の洗い出しを行うために「品質問題調査特別チーム」を結成し、技術面からの検証を主体にした徹底的な調査を行った。

同年5月から、社内の全部門から延べ4,000名を動員して、期限を限定せず収集可能なあらゆる品質情報を回収・精査。販売会社などに保管されていた50万枚を超える商品情報連絡書や技術資料などを収集し、25年前まで遡って過去の指示改修案件などを徹底的に洗い出した。その結果、合計316件の指示改修案件を抽出し、内41件について2004年9月28日までに必要なリコール届出などの措置を完了した。

また、1999年9月以降は、乗用車で指示改修が行われていないことを確認するとともに、2000年7月以降、不具合情報処理プロセスなどリコール関連業務が適正に行われていることも併せて確認した。

社外弁護士を起用しての過去のリコール問題に関する事実関係調査

2000年の社内調査にもかかわらず、2004年にふそう製大型トラックのハブ問題及びクラッチハウジング問題が相次いで発生、さらに乗用車における過去の指示改修の問題が顕在化した。新たな経営体制のもとで事業再生を果たしていくうえで、過去のリコール問題の原因を調査し、社内処分を含めた必要な措置を講じることが不可欠であるとの認識のもと、2004年7月6日より社外弁護士を起用してリコール問題の事実関係と根本原因の究明調査を実施した。

なお、社内調査の目的は、2000年当時のリコール隠し問題への対応やハブ問題、クラッチハウジング問題の事実関係を明らかにすることであったが、委員会としては、コンプライアンス体制を確立させるためには、三菱自動車の企業風土・体質等にも踏み込んだ調査が必要との認識のもと、第8回企業倫理委員会（2004年11月25日開催）にて調査範囲を拡大した補充調査を行うよう要請した。

< 企業倫理委員会としての評価 >

品質問題調査特別チームによる徹底調査

2000年リコール問題時の調査が不十分であった反省を踏まえ、同じ過ちは繰り返さないとの強い決意のもと、期限・範囲を限定することなく徹底した調査を実施した。中でも、リコール問題を品質保証部門やサービス部門だけの問題ではなく、全社に跨る問題であると捉えて対応するとの方針のもと、全部門から延べ4,000名の社員を動員して実施したことは、調査の徹底度合いを高めただけでなく、多くの社員が自らの問題として捉え、参加意識を高める契機となったとして高く評価できる。その後のコンプライアンスの徹底という点においても極めて意義のあるものであった。

第3回企業倫理委員会（2004年7月28日開催）を岡崎工場で開催した際に、委員会としても調査現場を訪れ、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を確認するとともに、調査に携わったメンバーとも意見交換を行った。

これら全社を挙げての徹底調査への取り組みは、自動車メーカーとしては当然の取り組みとは言え、調査の徹底さは際立っており、その姿勢は評価できる。

社外弁護士を起用しての過去のリコール問題に関する事実関係調査

ハブ問題やクラッチハウジング問題については、2003年1月に分社した三菱ふそうの協力を得て取り組む必要があったことから、三菱ふそうが調査に起用していた弁護士（刑事裁判で被告弁護人となっていた弁護士）を情報提供のみの目的とは言え、情報収集が終了した2004年10月末まで三菱自動車の調査メンバーに含めていた。これについて、委員会としては、本調査の中立性等に疑念を抱かせるおそれがあると指摘した。その際、三菱自動車から中立性の確保に十分配慮した上での調査体制であるとの説明を受けたが、2004年10月の記者会見等でもこの件が批判の対象になったように、世間一般的には、「マイナス情報が隠されるのでは」との疑念を与えかねない

体制であったことから、もう一段の配慮が必要であったと考える。

上記反省点はあったものの、当委員会の指摘等を踏まえ、会社が速やかに刑事裁判及び三菱ふそうとは関係のない、三菱自動車が独自に起用した社外弁護士のみによる調査体制に改めたことは、適切な措置であったと考える。

委員会としても、本件調査について、第8回企業倫理委員会における補充調査の要請をはじめ、委員会や委員打ち合わせを通じて、種々、意見・指摘を行ってきたが、これら指摘事項も調査報告書に反映されており、その内容は結果として、客観性・納得性を備えたものとなったと思われる。

(4) 再発防止のための改善施策

三菱自動車は、2004年5月6日付の国土交通省からの警告書に対する回答として、2004年12月22日に中間回答書、2005年3月30日に最終回答書を国土交通省に提出した。この中に、上記(3)の調査結果を踏まえたリコール問題の再発防止のための改善施策を具体的に記載している。

リコール業務プロセスの適正化やコンプライアンスの徹底など、改善施策の具体的な内容及びその実施状況については、第2項以降で詳述する。

なお、三菱自動車は、改善施策の実施状況について、3ヵ月ごとに自主的に精査し、さらなる改善を図ると同時に、国土交通省にも報告を続けている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

リコール業務プロセスの適正化やコンプライアンスの徹底など、改善施策に対する評価は、第2項以降で詳述する。

(5) 関係者の処分・対応

リコール問題特別審議会

リコール問題に関する、過去の経営陣や社員の責任を明確にするため、社外弁護士を起用して行った調査により明らかになった事実関係に基づき、社内の委員7名と事実関係調査とは別の社外弁護士3名からなるリコール問題特別審議会を社長の諮問機関として設置した。企業風土・組織を作り上げてきた歴代の経営陣、及び2000年のリコール問題への対応に関与した関係者を対象とし、国内でのリコール制度の法制化時期や時効の概念も考慮し、過去10年についてその責任を個別に検証した。

本審議会では、2005年2月14日から同年3月22日までの間、計7回、19時間にわたり審議を行った。

処分・対応の内容

一連のリコール問題にけじめをつけ、再生を全うしていくために、リコール問題特

別審議会の答申を踏まえ、2005年3月28日の取締役会において関係者の処分・対応につき決定した。同年3月30日に、国土交通省への最終回答内容と併せ、以下を公表した。

- ・ 元会長、元社長を含む7名の元取締役、元執行役員に対し、損害賠償請求を行う。
- ・ 品質保証、営業、開発部門等の10名の元取締役、元執行役員に対して、退職慰労金の一部返納要請を行う。
- ・ 社員については、2000年から5年が経過していることもあり、懲戒処分は行わないが、社長（企業倫理担当役員）から関係者に対して厳重注意を行う。

なお、2005年7月28日の取締役会決議に基づき、翌29日に元役員7名に対する損害賠償請求訴訟を東京地方裁判所に提起した。

<企業倫理委員会としての評価>

破綻した企業において、元役員に対して責任追及する事例は多く見受けられるが、現存する企業では稀である。三菱自動車において、元役員の責任を明確にし損害賠償請求を行うことは、過去と訣別し再生にかける姿勢を社内外に明確に示すものであり、大きな決断であったと考える。また、損害賠償請求訴訟も極めて整齐と行われており、過去のリコール問題にけじめをつけるという一貫した姿勢が貫かれている。

なお、2005年3月30日に関係者の処分・対応を三菱自動車が公表するにあたり、委員会として、以下の松田委員長コメントを公表しているため、本件に関する委員会の評価として、改めて記載する。

<2005年3月30日 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に検討されたい。

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。

(6) リコール改修作業の進捗状況

2004年9月28日までにリコール等の届出を行った過去の指示改修41案件については、1台でも多く改修作業を実施すべく、全国約50紙への社告掲載による周知、テレビCMによるリコール改修作業への協力要請、専用コールセンターの開設をはじめ、個別に現地訪問を行うなど、改修作業の促進に鋭意取り組んできた。その結果、2007年1月時点で、リコール等届出時点の登録車両約11万台のうち約8万4千台の改修作業を完了した。作業を完了していない車両のうち、車検切れ後2年以上経過している車両や非登録となっている車両など、現在は道路を走行できない車両（約1万9千台）が含まれており、改修実施車両にこれらを加えると、改修作業の実質的な実施率は約94%となった。

三菱自動車は、引き続きリコール改修作業の促進を図り、自動車の安全確保に取り組んでいる。

< 企業倫理委員会としての評価 >

過去の指示改修41案件については、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理解した。しかしながら、本来リコールすべき時にそれを行われなかったことが、低年式車が多く所在把握が難しいという今の状態を招いていることを肝に銘じられたい。今後も引き続き道路運送車両の安全確保のため、最後の一台まで気を抜かず、1台でも多く改修していくよう鋭意取り組んでもらいたい。

(7) 2005年4月12日のリコール・改善対策の届出について

2005年3月30日の記者会見でけじめをつけた直後の同年4月12日に、ギャラン等のプロアファン風量制御装置、及びコルトのA/Tセレクトレバー及びヘッドライト（ロービーム）についてリコール・改善対策を届出した。しかし、この届出を発表した記者会見では、そのことが3月30日の記者会見で全く言及されていなかったことから、「更なるリコール隠しがあったのか」という疑念を生み、種々の追及を受けた。結果として初回情報入手から届出まで約3年半も要したこと等もあり、社会から批判を受けた。

< 企業倫理委員会としての評価 >

この件については、第14回企業倫理委員会（2005年4月20日）において、会社側から説明を受け、この届出案件は過去の指示改修案件や積み残し案件ではなく、検討期間が長かったものの通常のプロセスで社内検討してきた案件であるという事実関係を確認し、隠す意図が無かったことは理解した。しかしながら、そもそも3月30日の記者会見のときに懸案案件が一部残っていることをきちんと説明していれば、こ

初回登録からかなり年数を経ている車両の呼称。ここでは1992年～1999年に登録された車両を指す。

のような批判を受けることはなかったと思われるが、まだ世間の反応に対して安易な面があったという証左であり、同委員会においても厳しく指摘したところである。

現在は、この反省が活かされていると思うが、引き続き、世間の感覚に敏感であり続けることを願うものである。

第2. コンプライアンス第一（浸透・定着活動）について

1. 概要

三菱自動車は、同社が引き起こした一連のリコール問題は、コンプライアンスの欠如が最大の要因であると強く認識している。「企業倫理の遵守無くして企業は存続しえない」との決意のもと、社会から信頼を回復し、誠実な企業といわれるよう社員一人ひとりの心に浸透させる活動に取り組んでいる。

< 企業倫理委員会としての評価 >

三菱自動車は2004年問題で失った信頼を回復するため、経営陣のリーダーシップのもと、この2年半にわたって、「コンプライアンス第一」「安全第一」「お客様第一」の3つの基本方針を立て、コンプライアンスの徹底やリコール業務の適正化、再発防止のための抜本的な改善施策を確実に実行・フォローしてきたと理解している。

もとよりこれまでの取り組みも、経営トップ以下役職員の真剣な取り組みの成果であることは言うまでもない。しかしながら、これまでの危機的状況下での「信頼回復」という「第1ステージ」から、今後は、顧客視点での「安心を提供する誠実な企業」として認知されるという「第2ステージ」に向けた企業風土改革のための取り組みを如何に継続・浸透できるか、真のコンプライアンス確立への正念場を迎えている。引き続きの努力を期待したい。

2. 三菱自動車の取り組み状況

(1) 経営トップの取り組み姿勢

企業倫理遵守最優先宣言

2004年6月、岡崎前会長、多賀谷前社長が「企業倫理遵守最優先」を宣言、全役職員が企業倫理を遵守する旨の誓約書に署名した。経営トップが率先してコンプライアンス意識の浸透に取り組むことを約束し、2005年1月に就任した益子現社長が、2005年3月18日、あらためて「企業倫理遵守最優先」宣言を行った。

企業倫理担当役員

益子現社長自ら率先して「企業倫理担当役員」に就任している。

継続的な社員へのメッセージ発信

経営のトップは、社員向けメッセージを発信する際、折に触れ「企業倫理遵守」「コンプライアンス第一」を盛込んでいる。

個々の不祥事に対する対応・指示

三菱自動車は、重大な企業倫理問題が判明した時点で、社長である企業倫理担当役員に逐次報告される体制を構築している。また、必要に応じ、原因、対処、再発防止策の立案指示等、企業倫理担当役員から適切な対応・指示が取られている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

「企業倫理遵守最優先宣言」をはじめ、経営トップ自らが率先垂範することを社内外に約束しているように、前経営トップや現経営トップにはブレの無い、一貫した姿勢があらわれている。コンプライアンス第一の徹底を期す上で不可欠であり、重要である。

また、社長が折に触れ、社員向け社長メッセージなどにコンプライアンスの徹底を盛込み率先して呼びかけている点も、「コンプライアンス第一」を基本に据えた企業姿勢の明示として非常に有効である。今後も気を緩めず継続的に実施して頂きたい。

加えて、社長自らが「企業倫理担当役員」に就任するなどのコンプライアンス確立のための仕組みづくりも、他社では稀であり、3度目の不祥事発生は会社が無くなるという不退職の決意が窺える。この点についても高く評価したい(ただ、今後のあり方については後記第三章 4.1 参照)。

(2) 企業倫理遵守推進体制の整備

体制構築

三菱自動車は、2004年のリコール問題の再発を受けて、コンプライアンスの徹底と企業風土改革を推進するCSR推進本部を新設したことは前述の通りであるが、これに合わせ、コンプライアンス推進体制についても再構築している。

具体的には、企業倫理担当役員の指揮のもと、各本部でコンプライアンスの徹底を図るコンプライアンス・オフィサーを任命し、さらに各部長をコードリーダーとし、社員一人ひとりにまで浸透するよう組織体制を強化している。

また、企業倫理問題が判明した場合のレポートラインを整備しており、会社としてキャッチしたものは、きちんとトップに報告される仕組みになっている。

コンプライアンス部の役割と実践

コンプライアンス部は、企業活動のすべての面において当社のコンプライアンスの考え方(即ち法令・国際ルール・社内規定の遵守に加え、社会が当該企業に求める期待・要請に応えて誠実に対応すること)に則り、公平・公正で透明度の高い企業を目指すための関連業務を行っている。

コンプライアンス・オフィサー、コードリーダーの役割と実践

コンプライアンス・オフィサーは、各本部ごとに選任される企業倫理推進責任者を言い、統括部門や本部内のコンプライアンス浸透と企業倫理問題が発生したときの対応を行う。

具体的には、企業倫理担当役員の指揮・監督のもと、全社企業倫理施策の実施、各本部固有の企業倫理施策の立案・実施、各本部において、企業倫理違反又はその恐れがある場合、必要な調査の実施及び企業倫理担当役員への報告、各本部内における企業倫理違反再発防止策の立案及び実施の責務を果たすことになっている。

コードリーダーは、原則として所属部署の部長・室長・チームリーダー等から任命され、部・室・チーム等内の企業倫理浸透と問題発生時の対応を行い、その責任を負う。

<企業倫理委員会としての評価>

過去のリコール問題に関する社外弁護士による事実関係調査においても、三菱自動車においては「悪い情報が上に報告されない」企業風土が指摘されている。コンプライアンス・オフィサー、コードリーダーなどが経営のトップに直接報告できる体制としていることは、企業倫理問題が経営トップまで素早く報告されること、社員一人ひとりにまでコンプライアンス意識の浸透が図られること、などから風土を変えるために非常に有効な施策である。

しかしながら、当委員会がコンプライアンス・オフィサー会議に出席する機会があったが、一所懸命取り組もうとしている人がいる反面、やらされ感を感じながら出席している人も一部に見受けられ、役割意識の希薄さを感じた点については、非常に残念である。

また、コンプライアンス・オフィサーは、本部のナンバー2や筆頭部長のポジションにある人が兼務しているケースが多いが、職制のライン長の任務とコンプライアンス・オフィサーの任務とを同じように捉えていた人がいたことも問題である。コンプライアンス・オフィサーという別の機能を配置する意味合いを良く理解してもらう必要があると感じた。

原因は種々あるかとは思われるが、コンプライアンスは第一線の人まで浸透させることが肝要であり、コンプライアンス・オフィサー、コードリーダーはその第一線への浸透を実践する要の役割である。位置付けや目的を含めより一層の意識向上に努める必要がある。

(3) 企業倫理遵守促進プログラムの実践

2004年度以降、毎年立案し実践中

三菱自動車は、同社グループ企業を含め全役職員に企業倫理の遵守を徹底することが不可欠であると考え、2004年度から企業倫理遵守の実践に向けたアクション・プログラムを策定・実行している。

2004年度は、『意識改革』を目的としてプログラムを実行し、意識付けや教育の仕掛け作りに成果をあげた。

2005年度は、『自覚から実践』をテーマに2004年度の取り組みをさらに徹底させ、企業倫理遵守の実践に取り組んだ。具体的には、リコール問題を自分たちの問題として捉え、自動車会社の社員として不可欠な「お客様第一」を日常の業務で実践することに焦点を当てている。

2006年度は、『受身から自立へ』をテーマとしている。コンプライアンスは日々行っている業務と一体となって実践するものであり、社員一人ひとりが自ら職場の問題に気付き、その職場で問題を未然に防止したり、早期に解決することを目的とした。研修、教育 等

1) 役員研修

執行役員以上の全役員を対象とした研修を開催している。

その際、2005年7月、この分野を専門とする弁護士から「役員の法的責任とコンプライアンスおよびリコール法制」について、及び当委員会の松田委員長より、「企業倫理委員会から見た三菱自動車のコンプライアンス」についての講演が実施されている。

2) 企業倫理セミナー

各職場での企業倫理遵守の実践の中心的役割を担うコンプライアンス・オフィサー、コードリーダーに対する研修を、年3回、延べ1,500名(2005、2006年度)に対して実施している。それぞれの責務、職場の危機管理、パワーハラスメント・セクシャルハラスメント、労務関係の法律問題などについて社外講師を招いて研修し、企業倫理遵守のキーパーソンとして意識改革と職場での問題解決のスキル向上を図っている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

2005年度以降、三菱自動車が立案する企業倫理遵守の実践に向けたアクション・プログラムは、当委員会で説明を受け、委員会の意見も反映されたものであり、毎年、着実に前進していると思われる。

現場に根ざしたものとなることが肝要であり、現場への浸透の具体策を地道に続けることを願うものであるが、成果を把握して次の行動に結びつける「Check(チェック)」の部分がまだ脆弱と思われる。

危急存亡の時期を経て、三菱自動車のコンプライアンス意識の水準は間違いなく高まっている。しかし平均値が上がっても意味は無く、一人ひとりの意識まで確実に高める必要がある。

(4) 「三菱自動車企業倫理」の見直し

三菱自動車の企業倫理基準である「三菱自動車企業倫理」は、2000年のリコール問題の反省を踏まえ、2001年10月に改訂したが、その後2004年に再びリコール問題を惹起したこと、また、それ以降、企業不祥事に対する社会の目は更に厳格さを増していること、加えて新たな法律の制定等の状況変化に対応するとともに、より実務に則した社員の行動のガイドラインとするため、2007年4月、現行基準を全面改訂した。企業倫理委員会での複数回の議論

2005年12月に「三菱自動車企業倫理」の改訂を検討して以降、企業倫理委員会はその内容の精査や作成プロセスの進展に積極的に関与し、議事外を含め8回の議論を重ね、意見具申を行っている。

コンプライアンス・オフィサーをはじめ、社員各層への意見照会

見直しに当っては、コンプライアンス・オフィサーを通じた各職制への意見照会、また労働組合へも意見を聴取するなど、より実務に則した、社員の納得性の高いものとしている。

<企業倫理委員会としての評価>

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。

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。製本ができた折には、単に配布して終わりということではなく、全役職員が冊子の趣旨を理解し、常に座右に置いて活用するような方法を工夫されたい。例えば、説明会の定期開催や、研修での資料として使用する等、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。

また、一度作って良しとせず、毎年必要な部分は改訂していくような更なる見直しも必要であろう。

(5) リコール問題等過去の過ちを風化させないための施策

安全への誓いの日

ふそう製大型トラックにおける2件の死亡事故が発生した1月10日と10月19日を『安全への誓いの日』とし、全社員で黙祷を行うほか、社員向け社長メッセージを発信している。

各職場での企業倫理問題検討会

コードリーダーを中心に各職場における身近な企業倫理問題を洗い出し、その解決に向けて職場の全員が議論する企業倫理問題検討会を前記の「安全への誓いの日」前後を含め年3回開催している。

社内外周知（リコール問題と信頼回復活動について）

2005年3月30日に国土交通省からの警告書への最終回答を行った際に、「リコール問題の調査結果まとめ」を一表にして社内報に掲載し、過去のリコール問題とは何だったのかをストレートに伝えた。信頼回復活動についても随時社内報に掲載するなど社員に対して周知徹底を図っている。

また、2006年10月19日の『安全への誓いの日』に、過去の問題を一人ひとりが振り返る材料として、当該内容を総括した資料をイントラネットに掲載している。

一方、一般消費者など社外の方にも、三菱自動車が過去のリコール問題を反省し信頼回復活動に取り組んでいる現状を理解頂けるよう、CSR推進本部の役職者が、消費者団体など各種団体や取引先など関係企業や、各種講演など様々な機会を捉えて説明を行っている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

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については、そのことを絶えず社内外へ周知することによって、全役職員をはじめ社内外の理解を深めると同時に、コンプライアンス意識の浸透に資するという趣旨で推進されており、理解できる。

ただ、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に配慮し、気の緩みが生じないようにすることが肝要である。

企業倫理問題検討会の実施については、自分の職場の、自分自身の業務に関する具体的な問題を取り上げており、コミュニケーションの向上を通じて従前と異なる風通しの良い企業風土の醸成にも一役買っていると言えよう。

(6) 三菱自動車グループ各社への浸透活動

企業倫理体制の拡大

三菱自動車は、同社国内グループ会社（含む特約販売会社）に対し、企業倫理担当役員の設置、企業倫理遵守最優先宣言（社員向け社長メッセージの発信）、及びヘルプラインの設置などを義務付けるなど、同社グループ会社のトップ自らが率先して実施するよう働きかけている。

研修会の実施

同社国内グループ会社における企業倫理担当役員、企業倫理実務者に対して、企業倫理問題の解決方法、事例展開、個人情報保護法や内部通報者保護法への取り組みなどについて研修を実施し、2005年度開始以降、2007年3月末までに、計4回開催し、延べ520社が参加している。

企業倫理委員会による推進状況の確認（愛知中央自、東京自、近畿自など）

企業倫理委員会は、国内販売担当役員から説明を受ける他、販売会社を直接訪問し、あるいは販売会社社長の委員会への出席を求め、その説明等により取り組み状況を確認するとともに問題点を把握し、改善への提言を行っている。

海外主要関連会社

海外の主要関連会社については、コンプライアンス体制・活動の実態把握や企業倫理問題発生時の報告ルートの整備に取り組んでいる。

< 企業倫理委員会としての評価 >

愛知中央三菱自動車販売、東京三菱自動車販売、近畿三菱自動車販売など大きな直営ディーラーについて、当委員会はこれまでに現場の企業倫理推進状況を見聞してきたが、総じて積極的に取り組んでおり、意識の高さが窺えた。当委員会としても活気ある現場を肌で感じる事が出来た。三菱自動車グループ会社全体を確認できてはならず、バラつきもあるものと思うが、全体として引続き粘り強く取り組んで欲しいものである。

コンプライアンス確立に当っては、三菱自動車はもとより、グループ会社においても法令遵守は当たり前のことであって、それより広い社会規範に沿った行動を取る必要がある。グループ会社に対し、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、直面している諸法規等の遵守につき、三菱自動車自ら範を垂れながら、その確立に積極的に協力していくことが肝要である。特に販売会社は、一人ひとりの顧客と向き合った活動をしている。その一人ひとりの対応が、三菱自動車全体に大きな影響を与える。従って、より一層「お客様第一」の視点に立ち、個々の課題についても販売会社が適切に対応できるよう、引き続ききめ細かい指導をして頂きたい。

(7) 企業風土改革への取り組み

三菱自動車は、蛸壺文化や組織の縦割りによる情報共有の欠如などが、リコール問題を招いた一因であると強く認識しており、この反省を踏まえ、企業風土改革を継続的に実施している。

信賞必罰（就業規則の懲戒規定の改定）

2005年2月、社員の就業上守るべき事項を取りまとめ、「服務規律」として社員就業規則に明文化。以下の懲戒事由を追加し、この中で、社員の製品品質に対する責任やお客様の安全に対する責任を明確にした。

- 会社保有の機密情報、個人情報の漏洩
- リコール業務、その他自動車安全対策に関わる業務への不適切な行為
- ひき逃げ、飲酒運転、無免許運転等、悪質な交通違反行為

更に、2006年3月には、不祥事に対する抑止力高揚とコンプライアンス意識の更なる向上のため、懲戒処分の「出勤停止」上限日数を10日から20日へ見直しを行っている。

ローテーション制度、販売会社派遣 等

視野が広くかつ顧客志向を持った、真のマネジメント人材の育成を目的に、将来の部長候補者を選抜し部門間ローテーションを実施している。

また、販売会社への営業派遣や、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 に常駐させるなど、顧客接点強化を図った派遣制度も導入している。

< 企業倫理委員会としての評価 >

部門間の人事ローテーションなどは今までに三菱自動車が「蛸壺文化」、「組織の縦割りによる情報共有の欠如」などを改革する上で非常に有効な手段である。

特に、人事ローテーションに伴う品質保証部門の人員増強については、三菱自動車を取り組むべき品質向上を踏まえたものである。弛むことなく実行されたい。限られた人員体制で再生を進めている現状から容易ではないと思うが、貸し借りのように条件によって減殺されるようなローテーションでは本来の目的達成は期待できず、またいつのまにか頻度、比率のペースが落ちていることの無いよう配慮する必要がある。

販売会社営業派遣なども、直接顧客と接し「お客様第一」視点での業務遂行を根付かせるための絶好の機会である。今後も継続的に実施すべきと考える。

(8) 内部通報制度の充実

三菱自動車は、企業内部での自浄作用を促すため、2000年に設置した社内相談窓口（社員相談室）に加え、2004年に外部弁護士による社外の相談窓口を設置し、内部通報制度を整備している。2006年4月の公益通報者保護法の施行に伴い、同月内部通報制度に関する業務規準「コンプライアンスのための社員相談に関する処理基準」を制定し社内規定の整備を行うとともに、説明会の実施や社内報への掲載などにより社内周知の徹底を図っている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

イントラネット・社内報等で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を図り、内部通報しやすい体制にするための努力は認められる。

しかし三菱自動車の規模からして、内部通報件数が2005年度は93件、2006年度は113件という数的規模であったことについては物足りなさを感じる。内部告発が2000年のリコール隠し発覚の発端となったせいか、幹部をはじめ内部通報への抵抗感がなお強く見受けられる。いきなりの内部告発と異なる内部通報の有難さをまず認識する必要がある。

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。また通報者の個人情報などは必ず保護され、懸念に対しては、適切な処理がおこなわれ、通報者に回答されることを周知させること。

さらに三菱自動車が業界他社より一歩前進した対策をすれば、この通報に寄せられた事例の統計、適切なケース、解決プロセスの公表ではなかろうか。

通報者の立場に立った配慮など、より一層の工夫を打ち出すことがポイントである。

(9) 企業倫理浸透度調査

三菱自動車は、企業倫理遵守の取り組みに対する社員の意識・理解のレベルを把握し、今後取り組むべき課題を明確にすることを目的に、2004年に企業倫理浸透度調査を実施した。その結果、社員の企業倫理意識を高めるためには「三菱自動車 企業倫理」の実用性を改善する必要があることが判明。そこで、企業倫理問題検討会で洗い出された各職場の課題を基に50事例を取り上げ、解決の考え方を示すヒント集を作成し、実用性を補完している。

また、調査の分析結果を社内イントラネットに公開し、全社員に周知徹底を図った。

<企業倫理委員会としての評価>

調査の結果と課題を真摯に受け止め、課題への対応を迅速に行ったことについては高く評価できる。加えて一連の状況を社内に周知し、課題の共有を図ったことについてもその後の取り組みには有益であった。

今回の企業倫理規定の改訂を機に実施予定の本調査についても、内容如何に拘わらず事実を真摯に受け止め、対策を講じ、社内への周知徹底を図られたい。

(10) その他の活動

内部統制

会社法上、取締役会で決議することが義務付けられている「内部統制システム構築に関する基本方針」については、2006年5月の取締役会にて決議した。

内部統制システムの整備については、内外環境の変化に応じ不断の見直しを行い、法令の遵守、リスク管理、業務執行の適正性・効率性の確保などに向けた改善・充実に図り、一層のガバナンスの強化に向け取り組んでいくこととしている。

特に、財務報告に関する信頼性の確保については、今後制度施行が予定されている「財務報告に係る内部統制の有効性に関する経営者による評価」への対応を含め、2006年3月に設置した「内部統制推進委員会」を中心に体制の整備を図っていく。

監査役との定期ミーティング

三菱自動車の監査役は、その機能を果たすため、社内監査部門では業務監査部及び品質監査部とそれぞれ定期的に情報交換を行い、連携強化に努めている。また、コンプライアンス部も定期的にグループ内の不祥事事例・再発防止策を含め全社コンプライアンス状況の説明を行っている。

関係会社管理（経営企画本部 関連事業室）

三菱自動車から関係会社へのガバナンス強化を目的に、2005年6月より経営企画本部関連事業室を新設し、関係会社管理業務規則を改訂する等関係会社に関する経営管理の充実に図っている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

内部統制については、法的に要請の無い三菱自動車エンジニアリング(MAE)も、重要な会社であるとの認識のもとに対象としている。会社法上の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、三菱自動車グループ全体の体制整備に努められている点は意識が高い。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。今後も気を緩めず取り組んでもらいたい。

第3. 安全第一（品質向上への取り組み）について

1. 概要

三菱自動車では、お客様視点で適切かつ迅速にリコールなど市場措置の要否を判断すること、不具合の再発防止を確実にを行うこと、そしてクルマそのものの品質向上を目指すことを最重要課題と位置付けて取り組んでいる。

これらリコール問題の反省を踏まえた活動を、「安全第一」として確実に、そして継続して実践していくことが、品質に対する信頼を回復する唯一の道であると認識している。

< 企業倫理委員会としての評価 >

委員会としての評価を個々に述べる前に、「安全第一」の前提となる品質保証の概念について述べることにしたい。

- ・ 安全は言うまでもなく、企業経営においてすべてに優先する大前提であり、単なる企業目的を超える存在である。つまり、売上げ、利益、コスト以前の問題である。
- ・ 安全は、顧客、地域社会、一般社会、従業員など、すべてのステークホルダーに対して保証される必要がある。
- ・ また企業は、製品の安全、工場の操業安全、廃棄物の安全、環境の保全などさまざまな安全を保証する必要があるが、自動車事業の場合は、とくに製品の安全が重要であるので、ここでは製品の安全に議論を絞る。
- ・ 自動車は公共空間で使用される社会財であるから、顧客のみならず社会全体に対して、企業が製品の安全性を保証する必要がある。具体的に言えば、運転者、乗員、歩行者などに対して、製品機能および製品構造の両面で安全を保証する必要がある。それは、本質的には品質管理・品質保証の問題である。

2. 三菱自動車の取り組み状況

(1) 経営トップの取り組み姿勢

組織面では、2004年6月に、開発・生産・購買など複数の部門に分散していた品質に係る業務を集約し、品質統括本部を新設した。大幅な機能・権限の強化を図り、リコール業務の適正化と市場での品質改善のスピードアップを推進する体制とした。これをより顧客視点に立った品質・サービス体制の強化を図るため、2006年4月には「サービス技術本部」を設立し、品質統括本部と合わせ、「品質・サービス技術統括部門」として一体運営する形とした。更には、同年10月、分散しているアフターサービス機能をアフターサービス本部（サービス技術本部より改称）など「品質・サービス技術統括部門」に集約し、より強固な新車・サービス・中古車のバリューチェーンを構築した体制としている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ 品質には、設計段階で意図した品質である「設計品質」と、設計品質が出荷後の製品に反映されている度合いを示す「適合品質」に分けられ、後者はさらに、出荷段階における「初期品質」と、一定の使用期間後の適合度である「経年品質」に分けられる。企業は、安全に関わる「設計品質」「初期品質」「経年品質」すべてについて、一定以上のレベルに保つ責任を負う。そのために製造企業は、設計の作りこみ、設計段階での実験評価、製造の作りこみ、生産段階の機能・構造検査、出荷後の無料修理などを適宜行う。また販売・サービス企業も、使用段階での定期点検・車検・修理などを行う。
- ・ 三菱自動車では、これらの品質保証を、開発、生産、購買、販売から、整備サービスも含めて一貫して保証する部門として「品質統括本部」を設置した。これは他社にも類例を見ない組織であり、この点での三菱自動車の組織設計は評価できる。あとは、この組織設計が、確実に品質保証の組織能力として結実するように、継続的な努力を続けることが肝要であろう。

(2) リコール業務の適正化（プロセス改善、透明性、適正性）

リコール判定プロセスの改善

リコールなど市場措置の要否を判断する会議体のメンバーにお客様関連部を追加し、お客様からの声を市場措置要否の判断に反映する仕組みにしている。また、販売会社からの不具合情報だけでなくお客様から当社に直接寄せられた不具合情報についても品質情報連絡書（旧 商品情報連絡書を改称）を作成するなどし、市場措置判定の基礎資料として活用している。

監査体制の強化

品質統括本部が品質保証の全プロセスに携わる一方で、その活動が適正なものであるかを客観的な視点から CSR 推進本部の品質監査部が監査する体制としている。

品質監査部は、市場措置の判定に関わるすべての会議体に参加し、市場措置判定プロセスが適正に運営されているかを第三者的な立場で客観的に日々監査している。

なお、これら監査結果は、CSR推進本部が主催するリコール監査会で報告されるとともに、リコール業務の適正化と迅速化などに向けて協議している。これらの活動結果は、定期的に企業倫理委員会に報告している。

また、検討の結果、市場措置を行う必要はないと判断された案件についても、取締役会まで報告しており、品質不具合に関するネガティブな情報も、経営に確実に伝わるシステムとしている。

CSR推進本部が主催し、3ヶ月ごとに開催。メンバーは品質、開発、購買、生産、アフターサービス、CSR及び管理（法務部）部門などで構成。

市場での品質改善の迅速化

1) 新品質情報システム (SQM-BC)

三菱自動車では、販売会社からの市場不具合情報が電子媒体を通じてリアルタイムで入手可能な新品質情報システム SQM-BC を導入しており、2006年10月に全国展開を完了している。SQM-BC を活用して、情報入手期間の短縮を図るとともに不具合発生時点の実車確認を促進し、不具合原因の早期究明を図っている。

2) 技術専門家チームの新設

2005年6月に、開発・生産の技術専門家による「一次判定チーム」を結成した。販売会社から寄せられる不具合の初回情報入手時点でリスクの高い案件を抽出し、即座に適切な調査を開始できる体制を整えた。

3) 初期判断の迅速化

初期判断の迅速化を図るため、市場情報の判定会議や品質対策会議の開催頻度をアップしている。

4) 重要案件の調査促進

品質対策会議に上程された案件のうち、特に重要な案件については、部長以上をリーダーとするタスクチームを立ち上げ、重要案件の早期解決を促進している。

5) テクニカルセンターの機能強化

販売会社への技術支援強化と不具合発生時点の実車確認を促進するため、全国10ヵ所に配置しているテクニカルセンターの機能を強化している。具体的には、2004年6月以降19名の人員を増強するとともに、2005年11月には販売会社支援・現場調査能力の強化を目的に、品質統括本部内にテクニカルサポート部を新設した。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ リコールへの対応については、安全上重要な品質問題であって、製造企業に原因があり、重大な事故を発生させる恐れのある品質不良に関しては、メーカーの責任で、使用中の全製品の改修を行う義務がある。それが「リコール制度」である。リコール制度は、品質保証システム全体の文脈において評価されるべきである。リコール制度だけを単独で取り出して云々すると、「リコールはイメージダウンなのでできるだけ出たくない。リコールはそれ自体が悪であり、少なければ少ないほど良い」という誤った理解につながり、へたをすれば「リコール隠し」を助長しかねない。
- ・ いうまでもなく、安全問題とは、単にリコール件数の低減を指すのではなく、品質保証システム全体の改善を通じて改善すべきものである。リコールをどんな競合企業よりも厳しく判定し、なおかつリコール件数を業界一少なくするのが、あるべき姿である。単にリコール件数を減らすだけでは、あまり意味がない。
- ・ そのためにはまず、リコールに関して「隠さない」「隠せない」「隠れない」が原則であろう。「隠さない」こと、すなわちリコールを厳しく行い、間違ってもリコールを隠

さない「意識づけ」は、三菱自動車において近年かなり徹底してきたといえ、さらに油断なく意識付けの繰り返し徹底が必要である。また、リコール判定のプロセスと会議体を改善することにより、リコールを「隠せない」体制を作ることも重要である。この点でも三菱自動車は、できるだけリコールを出さないように二重三重のチェック体制になっていたかに見える過去のシステムを改め、逆に、リコールの対象となるべき案件が確実に実施されるように二重三重のチェックが行われるようになったといえよう。たとえばリコール不要と判定された案件も取締役会に報告する制度は、大変重要なことであり、これを技術的以上に経営上の問題と捉えている姿勢の表れでもあり高く評価できる。

- ・ CSR 推進本部によるリコール判定プロセスの監査も有効とみえる。
- ・ 市場不具合情報をリアルタイムで入手できる SQM-BC システムも、形骸化を防ぐ努力を続けるならば強い武器となろう。
- ・ このように、リコールを「隠さない」「隠せない」システムは改善が著しいと評価できる。今後の課題は、不可抗力によりリコールが見逃されないような「リコールが隠れない」システムをさらに強化していくことではなかろうか。

(3) 開発段階での品質の造り込み

2000 年リコール問題の反省を踏まえ、商品開発の全てのプロセスで品質を保証し改善していくマネジメントシステム「MMDS」を導入し、商品コンセプト決定から量産化までの 7 つあるクオリティゲートにそれぞれ達成すべき品質水準を定めている。この MMDS の継続的な改良を重ねながら品質確保への取り組みを実施している。

2005 年度に生産を開始した新型「アウトランダー」¹、「i (アイ)」においても、商品の構想段階からこのシステムを採用し、品質で選ばれ、品質で評価されるクルマづくりを目指したものである。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ リコールされるべき案件が確実に実施される体制を保障した上で、設計品質に関しても、開発部門は安全に関わる設計不良を下流の製造段階に対して「流さない」「作らない」「作れない」体制が必要とされる。
- ・ これに関連して、三菱自動車では、7 つのクオリティゲートを作り、そこで要求品質項目を確認できぬ限り次のステージに行けないとする MMDS (三菱自動車開発システム) を構築した。これは、設計品質の不具合を二重三重にチェックするという意味では効果があろう。
- ・ しかし、世界的にみて開発スピードの劣る方式であることは否めず、はるかに速い開発スピードを要求される三菱自動車の場合、現実的でない面もあるかもしれない。7

つのゲートを多数の要求設計品質に関する厳格な関門とすると、開発期間が間に合わず、それでも開発期間を守ろうとすれば、かえってゲートが形骸化しかねない。より少ない数（2つか3つ）のゲートを厳格に管理し、あとは問題発見を重視するゲートとして区別する、などといった改善も考えられよう。要するに、今後の安全第一路線と競争力向上に役立つものは残し、混乱の元となるものは絶つ、というような、もう一段の選別作業が必要かもしれない。

(4) 製造段階での品質の造り込み

1) ISQC

製造の各過程において品質の確認を行う仕組み「ISQC」を全生産現場に展開している。ISQCとは、生産ラインの工程ごとに綿密な作業管理を行う活動である。設備改善と最適な作業手順を追求し、各工程における設備的要因や人的要因による不具合の発生を防止するとともに、品質確認のプロセスを設置することで次の工程に不具合を持ち越さないようにする手法。これにより最終工程における完成車検査及び手直しに要する工数を大幅に削減できる。

2) 三菱自動車生産方式

これまで生産現場で取り組んできた技術や伝統は、暗黙の了解で伝えられてきた方法もあり、また各製作所で微妙な違いもあったことから、この「三菱自動車生産方式」を生産のあり方として明文化し、社内への周知を図っている。

この方式は、ものづくりの原点である「良いものを安く、早く、造る」に基づき、前述のMMDSやISQC等の手段を活用し生産の諸活動を推進することで、顧客の求める品質・コスト・納期とシンクロ（同期）する「三菱シンクロ生産」を目指している。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ 適合品質に関しては、生産部門は安全に関わる現物不良を消費者に対して「流さない」「作らない」「作れない」といった体制をきっちりととる必要がある。その点、工場部門は、近年における三菱自動車の品質不祥事の主因となってきたわけではないと考えられる。
- ・ しかし、製造品質が万全であったわけでもない。米国市場などで測定されている製造品質指標（たとえばJ.D.パワー社のIQS）において、三菱自動車がトップクラスの品質を示してきた、という事実はない。組み立てラインにおける直行率なども低く、組み立て順序どおりに部品メーカーが生産・納入する「序列生産方式」の円滑な運用ができていなかった。しかし、この点でも、2004年以降の岡崎工場の直行率向上運動に

見られるように、顕著な改善が見られた。その流れを大事にし、定着させていくことが大切である。

- ・ 工程内で品質を作りこむ ISQC（インステージ品質創造）も機能している。ただし、これが、「工程内検査の徹底」という思想にもとづくものであるならば、それを補完する「自工程作りこみ」「自工程保証」の考え方も、同時に徹底させる必要があるだろう。たとえばポカヨケ強化、自動化の工夫、5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）、自主検査の徹底、標準作業の確認など、オーソドックスな品質作りこみツールの重視である。また、三菱自動車で現在進めている、10人単位の作業集団（ユニット）による品質作りこみの徹底も重要であろう。ちなみに、トヨタ自動車でも、短期的には工程内検査、5人程度のチーム組織の復活など、三菱自動車と同様の動きが見られる。現代自動車の品質向上など、当面のライバル対策がトヨタ自動車を動かしている。品質は、日本企業にとって今後しばらく、潜在的には鬼門であると考えべきだろう。

(5) 企業倫理委員会の係わり

企業倫理委員会は、ものづくりの現場を確認する目的で、リコール問題の最中の2004年7月に岡崎工場を訪問した。当時工場閉鎖が決定していたにもかかわらず、製造の現場の士気は高く、5Sも徹底されており、直行率などのデータから見ても現場の組織能力が崩れていないことも確認した。

また、各委員は、同工場で開催されるリコール判定の会議体（品質対策会議、市場措置検討会）に計6回オブザーバー出席し、リコール等市場措置実施の要否等に関する協議実態を確認した。

さらに、年2回、CSR推進本部品質監査部から企業倫理委員会への監査結果報告の中で、上記会議体の中で市場措置不要と決定した案件に関しては、その内容と判断基準について説明を受け、社外の目としてチェック機能を果たしている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ 当委員会が品質対策会議等に参加した際は、真摯な取り組みがなされていることは評価しつつも、「重大な不具合が長期にわたって、『継続』案件とされている。」「『予見性』『多発性』への過度の依存」等、ユーザーの視点に立つときは相当に「違和感」を覚えるものであったことは事実である。その後、「技術専門家チームの新設」、「タスクチームによる重要案件の早期解決」など改善が図られていることは評価し得るが、不具合の対応課程の一層の適正化・透明化のために、不具合の検討システムの中に、社外の目を導入することを、是非検討されたい。
- ・ 市場措置を検討する会議体に参加した時や、市場措置不要と決定した案件について説明を受けた際に、専門家の言うところの「安全」とは何か、疑問が胸にわだかまって

いることも付言しておきたい。奇妙に思われるかも知れないが、専門家が市場措置の要不要を決める際の判断基準を突き詰めれば、不具合発生確率を除くと、「走れない車」がもっとも「安全」である、という逆説的な結論になるのではないか。「前には走るがバックできない」車などもその一例であろう。あるいは「降車のため一旦ドアを開けると、以後そのドアは閉まらない状態となり、次回乗るときは必ず不具合が認知される」車も、ドアを開けたまま走れない以上、ドライバーは降車した地点で立ち往生してしまう。不具合が発生した場合、「安全」だが「走れない車」は、果たして消費者にとって「安心な車」と言えるだろうか。そうした車は市場から排斥されてもやむを得ない。

- ・ トヨタ自動車、日産自動車、本田技研と比べて「不具合」の比率は依然高いのではないかと危惧される。さすがに、かつてのようなことさらの”出火騒ぎ”が報道されることはなくなったが、国土交通省のホームページに掲載されている「不具合情報一覧」を見ると、例えば2006年1-7月の7か月間にユーザーから同省に寄せられた不具合情報は三菱自動車が232件。これに対してトヨタ自動車は357件、日産自動車は206件、本田技研は211件となっている。トヨタ自動車がダントツのようだが、言うまでもなく販売・所有台数の多さを考えれば、残念ながら三菱自動車の”比較劣位”は確かなようだ。もちろん、この数字はユーザーが自己判断で届け出たものであり、裏付け調査されていないため鵜呑みにはできないが、それでもある一定の傾向は示していると言えよう。さらなる品質向上への努力が求められるデータではある。

第4. お客様第一について

1. 概要

三菱自動車は、三菱ユーザーからの満足を得ることはもとより、広く一般消費者からも企業活動・姿勢が理解される頂くことが、信頼回復にとって非常に重要であると認識し、各種活動に取り組んでいる。これらの活動を「お客様第一」と総称し、販売会社の現場第一線におけるお客様対応のレベルアップから、学校教育への協力や地域社会への貢献活動まで行っている。

<企業倫理委員会としての評価>

開発、生産、販売、アフターサービス、苦情対応まで「お客様第一」の精神が浸透しつつあり、組織面での改革も進んでいる。しかしこれが顧客や一般消費者から評価され、実績となるには一層の斬新な工夫や絶え間ない努力が必要である。

2. 三菱自動車の取り組み状況

(1) 経営トップの取り組み姿勢

アフターサービスの充実に向けた組織改正

お客様からの信頼を回復し満足を得るためには、アフターサービスの充実が不可欠であるとの強い認識のもと、2006年10月に、分散していたアフターサービス機能を品質・サービス技術統括部門に集約し、アフターサービス本部を新設した。これにより、製品品質からサービス品質の向上まで一貫して販売会社を支援する体制とし、お客様へのアフターサービスのレベルアップを図る体制を整えた。

お客様からの意見・指摘への対応

三菱自動車では、お客様相談センターに寄せられた貴重な意見・指摘を、社員にメール等でフィードバックしているが、経営トップもこれら情報をお客様の生の声として真摯に受け止めている。また、お客様から経営トップ宛てに寄せられた書簡については、経営トップは定期的に報告を受けており、問題が発生しているものについては、その対応につき担当部門に指示するなど、最大限お客様の声に応える努力を継続している。

社員へのメッセージ

益子社長は、積極的に販売現場に赴くとともに、社員に対しても「お客様の視点で考え、お客様の身になって行動すること」を繰り返し社長メッセージとして発信している。

< 企業倫理委員会としての評価 >

経営トップや幹部は、社員に対して行っているのと同じように、社会に対しても積極的に直接メッセージを発する機会を作るべきである。言葉による直接の語りかけが、三菱自動車に対するマイナスの感情を氷解し、信頼回復活動を理解してもらえる手段である。

(2) お客様満足度 (CS) 向上への取り組み

販売店における基本対応力の向上

2005 年度より、販売会社のインナーキャンペーンとして「全国 CS キャンペーン」を実施。お客様対応の基本を再度徹底し、3 ヶ年計画で地域 No1 の接遇ができる販売店を目指す。

販売会社サービス部門の強化

お客様に直接接する販売会社のサービス部門の強化を図っている。

- 1) 整備の受付から引き渡し・アフターフォローまでの標準スタイルの徹底を図るため「三菱標準整備受付スタイル」を 2004 年度に設定し、定着研修を全国の販売会社で実施。(2006 年 12 月末現在、延べ 8,877 名に対して実施)
- 2) 「三菱サービス技術資格制度」を 2006 年度に見直すとともに、技術研修を強化し、販売会社サービススタッフの技術力の維持・向上を図っている。
- 3) 毎年、全国の販売会社サービススタッフを対象にサービス技術コンテストを開催し、技術力及びお客様対応のレベルアップを図っている。

販売会社へのサポート体制の強化

販売会社サービス部門の接客力及び技術力を高めるために、メーカーとしてサポート体制を強化している。

- 1) お客様から寄せられる不具合情報を販売会社とリアルタイムに共有する新品質情報システム (SQM-BC) を 2006 年 10 月に導入。品質改善のスピードアップだけでなく、販売店における修理作業やお客様への適切な対応が一層強化できる体制とした。
- 2) 高度整備技術を備えたテクニカルセンターを全国 10 ヶ所に配置し、お客様および販売会社へのサポート体制を整備しているが、2004 年以降テクニカルセンターの人員を増強している。

お客様満足度調査の活用

三菱自動車では、独自に全国の販売会社を対象に、年 4 回、サービス満足度調査 (CSI) 及びセールス満足度調査 (SSI) を店舗単位で実施。各店舗の強み・弱みを明確にした上で、各店舗で改善計画を立案・実行し、レベルアップを図っている。

なお、社外調査会社 (J.D パワー社) による 2006 年の調査結果では、三菱自動車は国内メーカーの中で、CSI で第 1 位タイ、SSI で第 2 位となり、2005 年より大幅に

順位を上げた。

お客様相談センター

お客様相談センターは、土曜日・日曜日もオープンし、お客様の利便性の向上を図るとともに、お客様からの貴重な意見を社内にフィードバックし、お客様の声を商品やサービスに反映している。

CS 向上・苦情低減活動

国内営業本部、品質統括本部、CSR推進本部の3部門が連携し、お客様からの苦情を切り口にメーカー及び販売会社の問題点を洗い出し、CS向上・苦情低減活動に取り組んでいる。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ J.D パワーの調査結果にあるように、お客様満足度は上位に位置し、前年より大幅に改善したが、社内の調査によると、まだ接客やマナーに改善すべきところがある。特に販売会社によるばらつきがあり、トップランナー式に、優秀販売会社を範としてサービス向上の底上げが必要である。また他社銘柄から乗り換えた顧客にも高い評価が得られるように取り組む必要がある。
- ・ 業界トップのCSを実現するには、他社以上のユニークさが必要となる。お客様相談センターの休日営業については努力を評価するが他社も取り組んでいるので、更に先を行く方策が必要であろう。

(3) 社会（一般消費者）との交流

消費生活センター等との交流

お客様関連部では、全国消費生活センター等を訪問し、三菱自動車の信頼回復に向けた取り組みを説明するとともに意見交換を行い、消費者関連機関・団体との交流に努めている。これらの活動を通じて得た情報・意見を経営及び関連部門にフィードバックしている。2005年7月に活動開始以降、2007年3月末現在123センターを訪問した。

クルマの学校

1995年以降、三菱車ユーザーに限らず運転の苦手な方を対象に、車庫入れや縦列駐車、パンクの対処法や発煙筒の使用方法など、体験講習方式で学んで頂く「クルマの学校」を全国各地で開催している。

学校教育への協力

小学校の社会科授業への協力として、電気自動車など使い自動車づくりと環境に関する出張授業を実施している。2005年度は11校、1,100名、2006年度は24校、1,500名に実施した。

2006年10月の組織改正により、国内営業本部からアフターサービス本部に機能を移管した。

キッズニア東京への出展

2006年10月にオープンした日本初のこども向け職業・社会体験施設「キッズニア東京」にパビリオン出展。子供たちにクルマの楽しさを感じてもらうとともに、将来の職業体験を通じた教育活動に少しでも貢献したいと考えている。

こどもクルマミュージアム

三菱自動車のウェブサイトでは、子供向けに「小学生自動車相談室 こどもクルマミュージアム」を掲載し、同社のクルマづくりや、クルマと社会の関係を、小学生向けにわかりやすく紹介している。

パジェロの森・ふるさとの山再生活動

新型『パジェロ』の発売を機に、南アルプス山麓に広がる山梨県早川町で、「パジェロの森・ふるさとの山再生活動」を立ち上げ、荒廃が進む国内の森林の保護・育成への取り組みを開始した。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ 国、地方公共団体、あるいは事業法人との関係においては、入札への参加解禁や日本経団連の活動自粛解除が実現するなど、三菱自動車の信頼回復活動は一定の評価を受けるレベルまできつつあるが、マスコミや一般消費者にとってはマイナスイメージが根強く残っており、これを完全に払拭することは容易ではない。
- ・ 企業イメージ向上には、顧客のみならず、一般消費者が鍵である。社員がその任に応じて、それぞれの持ち場で積極的に交流する必要がある。オピニオンリーダー、市民団体、異業種グループ、コミュニティー、ボランティア団体などとのコミュニケーション、対話、参加を通じての積極的な交流である。
- ・ 国際的交流も視野に入れるべきである。多国籍企業として国際的視野を養うことが必要であるが、そのためにもグローバルな情報収集、グローバルな視点に立つ情報交換が要請される。

(4) 情報開示への取り組み

ユーザーへの注意喚起の周知

三菱自動車のウェブサイトでは、三菱車ユーザー向けに「お車を安全にお使い頂くために」というコンテンツを掲載している。取扱説明書では説明されているものの、より安全に使用していただくための注意喚起を促せる仕組みづくりを行っている。

重要情報の適時開示の指針

三菱自動車では、ステークホルダー（利害関係者）への適時・適切な情報開示と説明責任を果たすことが、企業の社会的責任上重要であり、またこれら遂行により、経

営の透明性向上に資するものと考えていることから、東京証券取引所が定める適時開示規則の遵守徹底とともに、開示情報の種類や開示プロセスなどを明文化した指針を策定、徹底していくこととした。また、同社ウェブサイトへの掲載等社内外への周知も行っている。

< 企業倫理委員会としての評価 >

- ・ 国土交通省は、消費者からの不具合情報をそのまま公開している。メーカーにとって把握した不具合情報を公開しない理由はない。原因がなんであれ、この車種にこのような不具合情報が寄せられているという情報は、国土交通省の不具合情報と同様に、企業に打撃を与えるものではなく、逆に企業の誠実さを証明する証左となる。
- ・ 重要情報の開示に対する姿勢を改めて明文化し、社内外に公表したことは、企業姿勢を示すという点において意義がある。また、内部統制の観点からも情報公開を積極的に活用し、投資家の信頼回復に努めてほしい。特にネガティブ情報開示の試金石となるので、今後とも一貫して適時適切に対処いただきたい。

第三章 企業倫理委員会としての提言

企業倫理委員会が発足した3年前に比べると、三菱自動車のコンプライアンス、あるいは企業倫理、さらにはCSRの面での組織、体制すなわち仕組みは格段に整ってきていることは確かと言える。企業を一つの有機体と見れば、これらはいわば“骨格”での再生への歩みを示す一歩と言えよう。

生産、経営など企業の業務の面でも「アイ」の「2007年次RJCカーオブザイヤー」受賞はじめ各賞の受賞、ダカールラリー7連覇など輝かしい“勲章”の数々は、極めて大きな効果があったと思われる。これは企業という有機体としての“肉体面”での再生の確かな一歩を示すシンボルと言えよう。

そして、これらの歩みは社員の士気という“精神面”にも良い影響を与えたと考えられる。

今後、こうした“心身”両面での“リハビリ”、機能回復が効果を上げ、両者相まって充実、循環していけば、再生三菱自動車が再び消費者、社会全体からの信頼を回復する日は必ず来ると思われる。

本章では、その一助となるよう企業倫理委員会からの提言を述べる。

1. コンプライアンス第一について

(1) 蝸壺文化の打破

三菱自動車に取り組んでいるローテーション制度は、企業風土改革の柱の一つである、「蝸壺分化（組織の縦割りによる人事の固定化、情報共有の欠如、セクショナリズム）の打破」を図るためには非常に有効な手段であり、一定の評価が出来たことは前述の通りである。

今後は、これら施策を立ち消えさせず、弛むことなく実行していくことが肝要である。

一方で、ローテーション人事は、その人員数を得ることに目を奪われ、実効が伴わず形骸化してしまえば意味が無いので、常に本来の目的に立ち返りしっかり取り組んでいてもらいたい。

(2) 企業倫理遵守推進体制

三菱自動車のコンプライアンス、あるいは企業倫理確立のための組織・体制は一応整ってきたと思える。これからはその内容の充実が課題であろう。

その意味では、現在のコンプライアンス・オフィサーやコードリーダーが職制ライン上の長（副本部長、部長など）と重なっていることは、人員不足でやむを得ない面もあるとはいえ、再考の余地があると思える。

職場の長は、その役割上、別にコンプライアンス・オフィサーやコードリーダーでなくても日常、コンプライアンスあるいは倫理上の問題に注意を払って職務を遂行す

べき責任があり、怠れば職場の士気にも影響し、あるいは製品不具合を生じさせる要因にもなりかねない。

コンプライアンス・オフィサーやコードリーダーは、そうした職場の長では解決できない問題について相談に乗り、解決を図る“専門スタッフ”であるべきではないだろうか。なるべく早くそうしたスタッフの充実を図ることが望ましい。

(3) コンプライアンスの人間づくり

三菱自動車全体における人材育成については、上述(1)の指摘も踏まえ、引き続き努力して頂きたいと思う。ここでは、コンプライアンスを徹底し、それが企業風土として根付くために為すべき「人間づくり」に絞って言及したい。

三菱自動車が過去経験したように、コンプライアンスはいくら組織やルールを立派につくっても、それを実践しなければまったく意味が無い。「仏つくって魂いれず」となる。コンプライアンスを実践するのが「人」である以上、いかにコンプライアンスの感性があり、かつ行動力を備えた「人」を作るかが、コンプライアンスの徹底を企業風土として根付かせる鍵となる。

コンプライアンスは決してお題目ではなく、日々の業務そのものである。その感性と行動力は、業務の中でコンプライアンス上の難しい判断に迫られたときに、その真価が問われるとともに養われるのである。

つまり、個々人が、どれだけ多くのコンプライアンス問題を意識し、物事に対応していくかが重要である。

現実問題としてコンプライアンス確立のための人間づくりを進めていくには、優秀な人材に可能な限り多くのコンプライアンスを意識させ、その問題に対応する経験をさせる仕掛けが肝要である。

具体的にいうと、

- ・ コンプライアンス部の業務をキャリアパスとする。
- ・ コンプライアンスオフィサーは2~3年を目途に交替する。
- ・ コンプライアンスオフィサーの配下に、中堅クラスの人材を専門スタッフとして数名配置する。固定化しないように2~3年を目途に交替する。

等を考える必要がある。実態運用を考えると、このためのみに増員することは厳しいと思われるので、専門スタッフについては、兼務とすることは止むを得ないと考える。しかしながら、専門スタッフを、業務上の配置と明確に位置付けるとともに社内にも周知させ、自他ともにその責務の重要性を認識させることが必要である。

そして、コンプライアンス・オフィサー、コードリーダー、コンプライアンス・オフィサーの専門スタッフの役割を形骸化させず、実効をあげていくためには、コンプライアンス関連の役割を業務として明確に位置付け、それについても各人の人事評価

に反映させることが必要と考える。コンプライアンス・オフィサーなどの役割は、職制のラインとの独立性・中立性を維持することが重要であるので、例えば、コンプライアンス部門・人事部門が評価に加わるなどの仕掛けも検討してはどうかと考える。

2. 安全第一について

「安全第一」は、単にリコール隠しや品質不祥事の再発防止のための活動の枠を超えて、三菱自動車の品質保証システム全体の体系的な改革を意味する。その延長線上に、製品の「安全第一」路線がある。目標はあくまでも、「業界一厳しいリコール判定システムを大前提にしつつ、リコール件数や出荷不良率あるいは経年品質において業界をリードする存在になること」である。その結果として「安全第一」路線が、企業に定着し、それが市場で認知されるようになるのである。

(1) 「リコールが隠れない」システムの強化

第二章「第3.安全第一について」2.(2) (P31 参照) の評価の中で述べたが、リコールに関して、「隠さない」「隠せない」「隠れない」が原則である。「隠さない」「隠せない」システムは、改善が著しいと評価できるが、今後の課題は、不可抗力によりリコールが見逃されないような「リコールが隠れない」システムをさらに強化していくことである。

企業倫理委員会の各委員が市場措置を検討する会議体にオブザーバー出席した経験等から、不可抗力によりリコールが見逃される要因としては、「不具合発生の予見可能性の判断」が想定される。

つまり、不具合事象及びその原因を熟知したメーカーの技術者が、当該不具合の前兆であると認識できる現象と、一般消費者がそれと認識できる現象には、まだまだ乖離があると危惧するところである。

一般消費者の目線でこれらを判断することを徹底することで、「リコールが隠れない」システムの強化を図って頂きたい。

(2) 安全・安心の基準

第二章「第3.安全第一について」2.(5) (P35 参照) の評価の中で、「不具合が発生した場合、『安全』だが『走らない車』は、果たして消費者にとって『安心な車』と言えるのか。そうした車は市場から排斥されてもやむを得ない。」と指摘した。

一般的に言えば「安全」という考え自体が、企業と消費者や社会、あるいは市場との間でかなり乖離してきているのではないだろうか。一連のガス湯沸かし器事故にからむ企業の対応(「注意書き通り換気しなかったのが原因だから当社には責任はない」と社会の批判(「1件でも人命事故が起きたら広く周知すべきだ」「消費者は必ずしも注意書き通りには行動しないことも考えて対応すべきだ」)には、かなりのギャップが

ある。訴訟沙汰になればどちらが勝つかは微妙な問題もあるが、すでにこの段階でメーカーのイメージが甚だしく落ち、きわめて大きなダメージを受けたことは確かである。

同様の苦い経験をすでに十二分にした三菱自動車は、こうした問題は”卒業”したとは思わぬが、念には念を入れて、もう一度車の「安全」とは何か、「安心」とは何か、初心に返って、つまり消費者の立場に立って突き詰めて欲しい。そのうえで、設計から開発、生産のすべての段階・工程で「不具合ゼロ」を限りなく目指す努力が必要ではないか。

(3) 不具合の検討システムの中に「社外の目」を

三菱自動車においては、過去、死亡事故まで惹起した「ふそう製大型トラックのラッチハウジング問題」に関し、社内でも多くの人間が重大な不具合となりかねないことを予見しつつ、リコールを見送った。これは結局、リコールが自社の信用を傷つける、莫大な労力と費用を要し経営を圧迫する、という誤った「愛社精神」の故であったと思われる。「コンプライアンス第一」、「安全第一」とは、こうした誤った「愛社精神」との不断の闘いである。経営トップが率先して全社員に不断に「コンプライアンス第一」、「安全第一」を問いかけ続けている現在の取り組みを堅持しつつ、安全問題に詳しい専門家を社外取締役あるいは特別顧問として委嘱する等して、不具合の処理システムの全体について、会社の論理とは独立した立場から提言・評価を求めるべきと考える。

(4) 設計品質に関する評価能力の充実

設計品質に関しては、評価能力の充実が何より重視される。その点、三菱自動車は、開発工数が不足する傾向が従来からあり、ふそう製大型トラックのハブ問題などの品質問題も一部はここから生じたという可能性がある。とりわけ、実物試作による台上テスト、実車テストの工数不足が、過去には見られたようである。

これに対し、近年はデジタルエンジニアリングによるバーチャルな実験が威力を発揮しており、実物試作の前にバーチャルな評価確認を行い実物試作の完成度を高め、設計変更を減らし、開発期間を短縮化する「フロントローディング」の効果は大きい。しかしながら、実物試作の評価に必要な工数の不足を、デジタル実験による置き換えによってしのぐことに依存するのは、かなり問題がある。デジタルなバーチャル・シミュレーションの威力は確かに絶大であるが、しかし一方、リアルでなければ発見できない事項も多く、ここを見逃せば不具合の見逃しにつながる。

したがって三菱自動車は、バーチャルエンジニアリングによるフロントローディング体制の強化と同時に、実物試作による台上実験や実車実験の強化、効率化、およびこれらの間の情報共有にも力をいれなければならないだろう。マツダなど、この点で進んでいる企業から学ぶことも重要であろう。

ちなみに、「品質工学」は、実物実験の効率化という点で効果がみられ、各社が注目している。

(5) 購入部品の品質問題への対応

購入部品の品質問題も看過できない。有力部品メーカーの一部は、非正規従業員の比率が非常に高まっており、標準作業の遵守すらおぼつかない事態も一部に見られる。当面は、購入部品の受入検査の強化も辞さないという覚悟があるかもしれない。

また、サプライヤーの製造品質に関しては、彼らの生産プロセスにおける標準作業の実態にまで踏み込み、必要とあらば、三菱自動車の現場改善部隊がサプライヤーの現場に入って共同で問題発見・問題解決を行う必要がある。

ちなみに、三菱自動車の部品メーカーの協力会が復活したが、その大きな使命のひとつは、三菱自動車の現場改善部隊を強化し、部品メーカーを巻き込んだ共同問題解決の成果を保証することであろう。この点では、トヨタはもちろん、最近の日産に動きにも注目すべきである。

(6) 組み込みソフトウェアの品質問題への対応

組み込みソフトウェアの品質問題が深刻である。一部企業の高級車のように、MCU が百個前後入り、それらが車載 LAN でつながり、相互に連携して車両全体の統合制御に向かうようになれば、車両開発プロジェクトが直面する複雑さは、言うまでもなく従来の自動車の比ではない。特に、複数MPU 間の動作の整合性とリアルタイム性が厳しく要求されるエンジン系、ボディ系、シャシー系の組み込みソフトが開発のボトルネックとなりかねない。

ここでも、ソフトとハード、バーチャル実験とリアル実験の融合が鍵となる。組み込みソフトの安全性確認に関しては、できるだけ早い時点で、バーチャルな先行シミュレーションと、実物の先行実験の能力を総動員し、あらゆる状況におけるソフトの安全性を保証しなければならない。

現状では、安全第一を重視する三菱自動車は、車載 MCU の数を競うがごとき、一部自動車メーカーの高級車路線には乗らない方が良く考える。むしろ、この領域のソフト、エレキの先行開発は、ぬかりなく行う必要がある。しかし、それを生煮えの形では商品化せず、しばらくは、先行するデジタル指向の高級車の品質動向を見極めながら、「安全第一」で、じっくりと先進ソフト・ハード技術の開発を進めるべきだろう。しばらくは、パッケージ、内装、外装デザイン、新機軸のメカ機構など、お金とリスクのかからない技術を大事にしつつ、電子技術はじっくりと熟成させてから導入する、という路線が妥当ではなかろうか。

Micro Controller Unitの略。マイクロコントローラとも言い、コンピュータシステムをひとつの集積回路に組み込んだもので、電子機器の制御用に最適化されている。

Micro Processing Unitの略。

3. お客様第一について

三菱自動車が行っている「お客様第一」の諸施策については、一定の評価ができ、今後はそれらが形骸化しないよう、継続的に、あるいは他社以上に取り組むべきであることは、第二章「第4.お客様第一について」2.で述べた通りである。

ここでは、三菱車ユーザー（顧客）及び社会（一般消費者）への働きかけという観点から、三菱自動車が特に留意し、取り組むべきと考える点を以下に述べる。

(1) 不具合情報の適時開示

三菱自動車では、市場措置発動のプロセスとして、不具合発生から、不具合情報の収集や原因究明、措置要否の討議等、さまざまなプロセスを経て措置実施に至る。

しかしながらその間、顧客にはなんら情報が与えられないまま、当該不具合発生の危険に晒されることになる。

つまり、万一不具合あるいは欠陥が生じ、リコールなどの市場措置が必要な場合は出来るだけ速く措置するとともに、状況を消費者に向けて開示することが不可欠である。

例えば、

- ・ ホームページに不具合情報欄を設け、わかりやすく掲載する。
- ・ アフターサービスの一環として、車検等の案内をする際に不具合情報をわかりやすく伝える。

等の施策を是非検討されたい。

ほとんどの自動車メーカーはホームページでリコールやサービスキャンペーンの内容を告知しているが、それ以前の段階の不具合情報は掲載していない。原因や対策、特に同種の不具合の発生率がはっきりせず、また問題解決策がはっきりしない段階で公開することは、かえって消費者に不安を招く恐れがあることなどが主な理由であろう。だが、国土交通省がホームページ上で消費者からの不具合情報をそのまま公開していることを考慮すると、このまま漫然と放置しておくことは、かえってマイナスではないだろうか。

顧客から寄せられる不具合情報を販売会社とリアルタイムで共有する新品質情報システム（SQM-BC）を積極活用し、人命にかかわるような重大な不具合情報は、それが事実かどうか検証した上で、事実である場合は「調査中」などの注を付けて自ら公開し、注意を喚起した方が企業のイメージを高める効果があると考えます。

そしてこれらを実施することで、顧客は早期に点検・修理が可能となり、事故防止に直結し、不具合情報の更なる集積により原因解明・対策の早期実現に資するのではないだろうか。容易でないことは承知しているが、ぜひ検討されたい。

さらに企業の「正直さ」をアピールするために、他社より先駆けて通報制度に寄せられた情報の公開も検討していただきたい。

(2) 社会（一般消費者）への積極的アプローチ

三菱自動車が、信頼回復活動を真摯に、実直に取り組んでいることは既に別章で述べた。にもかかわらず、三菱自動車に対する社会（一般消費者）の目は依然厳しいのが現状である。

そこで、社会（一般消費者）に対して、三菱自動車の取り組みを少しでも認知いただくための積極的なアプローチを実施し、企業イメージ向上の一助とされたい。

具体的には、社会（一般消費者）への語り部役を担うオピニオンリーダーと直接コミュニケーションし、三菱自動車の取り組みをありのままに説明し、きちんと知っていただく機会を作っていくことが最も効果的であろう。

地道な活動ではあるが、オピニオンリーダーへの働きかけは、ぜひ進めるべきである。

松下電器をはじめ電機メーカーは消費者団体を頻繁に廻っている。自動車で言えばトヨタも精力的である。三菱自動車も消費者団体等との交流に努めているのは評価できるが、これら優良企業に比べるとまだまだ活動が不足していると言わざるを得ない。もっと上のレベルを目指して、積極的に地域社会や消費者と交流し、意見を交換して経営にフィードバックする必要がある。

今後日本のグローバル化は一層加速し、システムや意識面での変革は一層進むと考えられる。日本の伝統、社会の常識、人々の意識の変化を敏感に感知し、先取りして、経営や日々の業務に生かしていかなければ、社会とのずれが生じ思わぬ落とし穴にはまってしまう。一人ひとりが目を世界に向け、変化に応じたダイナミックなアイデアや行動によって、会社の再建に取り組まれることを望んでいる。

4. 今後の企業倫理にかかわる組織・体制のあり方などについて

(1) 企業倫理担当役員について

第二章「第2.コンプライアンス第一について」2.(1)（P20 参照）の評価の中においても述べたが、社長が企業倫理担当役員であること自体は、不祥事などの混乱の中、不退転の決意の表れだったとして高く評価できるし、三菱自動車の現状では最善の策であったと言えよう。

しかしながら、企業倫理確立体制がある程度整備されてきた現状等を踏まえると、本来、企業倫理担当役員は、いざとなると経営トップに対するチェック機能をも求められる極めて重要な職責も持つのであり、これに鑑みると、社長が企業倫理担当役員を務めることについてどこかのタイミングで見直す必要があるのではないか。現経営トップのコンプライアンス重視の姿勢は高く評価するものの、内部統制上の観点からも、今後検討の余地はありと考える。

(2) 企業倫理委員会の今後のあり方について

この問題は、すぐれて三菱自動車が決定する事柄であるが、当委員会としての考え方は次の通りである。

2007 年度は再生計画最終年度である。現在の三菱自動車のコンプライアンス浸透状況等に鑑みると、品質問題についてはチェック体制、意識改革が進んだとは言え、同計画の柱の一つである「信頼回復」については、その進捗を後押しする意味で、2007 年度終了までは「社外の目」によるチェックが必要ではないかと考える。

ただ、冒頭(「はじめに」)でも述べた通り「信頼回復活動等もほぼ初期的段階を終えたと思われる」こと等からすると、企業倫理委員会には、その開催頻度をはじめ運営面での変更の有無を検討することはありえよう。

同時に、この時期を捉えて、三菱自動車がこの 2007 年度の間に、2008 年度以降の企業倫理委員会のあり方(構成メンバーをどうするかの問題も含め)をはじめとする会社の企業倫理推進体制全体のあり方をどうするか検討することが望ましい。

但し、その場合も、キーワードの「社外の目」「世間の常識」という視点を欠落させることは妥当でないと思われる。

結びに代えて

以上の通り、第1章から第3章にわたり三菱自動車の信頼回復活動についての会社及び当委員会の活動振りや、それにまつわる評価・提言等を述べてきた。

さて、三菱自動車は2006年度決算において、売上高は前年比3.9%増の2兆2,029億円、営業利益は同5.9倍の402億円、最終利益は4年振り黒字の87億円という増収増益を達成した。厳しい情勢の中での成果であり、役職員の努力を評価し多としたい。またそれは、信頼回復もそれなりに進捗していることを示す証左とも言えよう。しかし、冒頭(「はじめに」)で述べたように信頼回復活動は今なお道半ばであり、油断は決して許されない。

そこで、本答申を提出するに当って、若干切り口を変え、これまでの当委員会活動を通して感得し改めて強調しておきたい2点について付言することとしたい。特に目新しいことではなく、個々的には既述されている部分もあるが、再び今回直面した土壇場の経営危機を招くことが無いようその一助になればと思うからである。

その一は、危機対応(クライシスマネジメント)についての留意点である。

本来、コンプライアンスの確立が目指すものは、平時にあっては企業リスクの発生防止であるが、その真価が問われるのは、生じたリスク(不祥事等はいかに万全の備えがあっても起り得る)をいかに最小化にとどめ得るかという危機対応の場面である。

そこでの要諦(有事対応3原則)は、

1. トップに情報(特に悪情報)が迅速かつ正確に伝わること
2. トップの適切な判断
3. その迅速・的確な実行(社外対応とともに社内対応も重要)

にあると考える。なお、ここでの「トップ」とは、最終的には経営トップを指すが、規模の大小はあれ一定の組織と部下を持つ幹部も同じである。

強調したいのは次の2点である。

(1) まずは、原則1.の「情報伝達の重要性」である。

これが無ければ危機対応のすべては始まらないし、その不十分さが対応の不適切さに直結するからである。それには、

悪情報をも受け入れるトップの姿勢(下は見ている)

風通しの良い職場・企業風土の醸成

の有無が鍵となる。

言うは易く行うは難いが、「トップのメッセージはきちんと届いているか」、「内部通報(外部告発ではない)は活用されているか」、「トップに直言できる部下を持っているか」などの観点から、その点検・整備は粘り強く継続されなければならない。

それにしても情報は発信者がいてこそ成り立つ。コンプライアンスの原点（目的）でもある「人間づくり」の重要性はそこにある。目先の利益等にまどわされることなく、社会から共生を許される誠実な企業の一員として、社会が自動車メーカーに寄せている期待等にどう応えるべきかを考え、悪情報（重大な不具合等）についても内部発信し、自己（家族を含む）と職場（企業）を護り・救う人材の育成こそが大事なのである。コンプライアンスがお題目でなく、身近なもの（行動基準）として浸透・定着させなければならない理由もそこにある。そして、そのための体制づくりや研修は必要・不可欠であり、そのための会社の努力は既述の通り評価できる。

ただ留意すべきことは、本来手段である体制づくり等が往々にして目的化され、その進捗をもって良しとし勝ちなこと（傾向）である。「仏つくって魂入れず」としてはならない。

その意味で、2000年問題後に会社がつくったコンプライアンス体制が他から賞賛される程に整備されたものであったのに、ふそう製大型トラックのクラッチハウジングの不具合を感知・懸念等していた多数の関係者が誰一人声を挙げなかったという事実は、今後も強く想起されるべきであろう。同じ過ちは二度と繰り返してはならない。

(2) 次は、原則2.の「トップの判断」に関してである。

この判断は、通常「リスク発生の原因究明と再発防止」及び「けじめと信頼回復」を念頭に行われる。問題は、その判断の内容が

社会が当該企業（自動車メーカー）に寄せる期待や要請に誠実に応えることというコンプライアンスの基本を充足しているかである。

2000年問題時のトップの判断（特に既販車のリコール漏れ遡及調査を2年間に限定した判断）は、この「社会の要請に誠実に対応する」という観点（基本）からすると、自動車メーカーとしては極めて不十分なものであり、徹底を欠いたものであったことになる。

何故そうなったか。種々の要因があって複合的であろうが、その主要なものにステークホルダーやマスコミ等に代表される社会的要請（メーカーは当然のこととしてその調査を徹底して行い、リコールすべきものはリコールする等してその安全を確保すべきだとする要請）を正しく感知しなかった（或いはできなかった）ことがあるように思われる。そのことは、このミスへの反省があって、2004年時の既販車調査が25年遡及という徹底したものとなっていることから明らかであろう。

さて、ここで強調したいのは、この「社会の企業に寄せる要請」の変化である。

近時、事前裁量型社会から事後規制型社会への移行とグローバル化は顕著である。それに伴い規制違反、ルール違反そのものについての批判と制裁（民事、行政、刑事の各分野における制裁措置の強化）は、一段と厳しさを増している。それは社会構造の変化に伴う当然の結果とはいえ、最近では企業活動にも影響を与える程のものとなりつつある。しかもここ数年、際立って重く変化しており、その変化のスピードも早

い。加えて、消費者等の品質の安全・安心に対する要求水準は、日々高まっていると言っておりよい。

また、不祥事発生時の企業の対応振りそのものに対する社会の反応も、著しく鋭く厳しいものになりつつある。企業の対応如何によっては、つまりトップの判断や対応が社会的要請を裏切る不誠実な対応等とされた場合には、本来特定(一部)の製品の欠陥問題等であったものが、当該企業そのものへの不信を一挙に招き、信じ難い位の速度で全製品に対するボイコット等へと拡大する事例が少なくない。かつて(そうは言ってもそう前のことではない)の法的責任の有無を中心とした対応のみでは、最早十分でない場合が少なくないのである。このことは最近の多くの事例が教えるところである。そしてこのような趨勢は、にわかには変わらないように思われる。

トップの判断・対応は、すべからず、このような社会の変化と厳しさを念頭においてのものではない。そのためには判断等をするに当たって、その前提として、社会の要請が三菱自動車にとってどんな意味を持っているのかを冷静に見定め、かつ自らの判断と対応等が今日、いや現時点の社会(マスコミ、消費者、投資家等)にどのような反応・結果をもたらすかについての洞察力、感性(Sensibility)を持つことが重要であろう。これなくして、判断の適切性はないからである。

そして見方を若干変えれば、このことは社会の要請・反応を見定めて対応するという点において、開発、製造、販売、アフターサービス等の全分野にまたがるものでもあるように思われる。役職員の更なる研鑽を期待したい。

その二は危機感の共有についてである。

三菱自動車役職員の企業再生への努力が結実しつつあることは既述の通りである。しかしその達成度合、残された課題の多さ等を考えると、現段階で良しとすることはできない。三菱自動車の再生如何が三菱グループ全体へ与える影響等を考えると尚更である。その意味で、危機は去ったのではなく、現に継続しているのである。気を緩めることは決して許されない。

これからがまさに正念場であることを、引き続き全社を挙げて強く銘記すべきではあるまいか。

当委員会としては、コンプライアンス確立の面からも、2度の不祥事で「もう後が無いのだ」という危機感を役職員で共有し、コンプライアンス第一の徹底に向け気を緩めることなく地道に浸透・定着活動を続けてもらいたいと願っている。それが誠実ブランドという競争力となって再生を後押しするし、何よりもそれなくして企業は生き延びることができないからである。コンプライアンス確立への努力に終わりはない。

以 上