

三菱自動車工業株式会社 御中

燃費不正問題に関する
調査報告書
(要約版)

2016年(平成28年)8月1日
特別調査委員会

三菱自動車工業株式会社 御中

2016年(平成28年)8月1日

委員長	渡辺 恵一
委員	八重樫 武久
委員	坂田 吉郎
委員	吉野 弦太

本報告書は、三菱自動車工業株式会社(以下「**MMC**」という。)が設置した特別調査委員会(以下「**当委員会**」という。)が実施した調査(以下「**本調査**」という。)について、その報告を行うものです。

なお、本報告書は、与えられた時間及び条件のもとにおいて、可能な限り適切と考える調査、分析等を行った結果をまとめたものでありますが、今後の調査において新たな事実等が判明した場合には、その結論等が変わる可能性があります。

第 1 章	当委員会の概要	1
1	当委員会の設置の経緯	1
2	当委員会の委嘱事項	1
3	当委員会の構成	1
4	当委員会による本調査の方法・内容	2
5	本調査の基準日	2
第 2 章	本調査の前提事項	2
1	本件問題に関係する法人や部署に関して	2
(1)	MMC について	2
(2)	NMKV について	3
(3)	MAE について	3
2	排出ガス・燃費とその関係部署に関して	3
(1)	性能実験部について	3
(2)	認証部について	3
3	MMC における自動車開発の進め方(開発方法(クオリティゲート))について	4
4	走行抵抗測定方法	5
(1)	走行抵抗測定の必要性について	5
(2)	走行抵抗測定方法について	5
(3)	負荷設定記録の作成について	5
(4)	MMC における走行抵抗測定方法(動力性能実験としての高速情行試験)	6
第 3 章	走行抵抗測定方法の問題	6
1	走行抵抗測定方法の問題の概要	6
2	MMC において、シャシダイナモメータへの負荷設定のための走行抵抗測定に際し、情行法によらずに走行抵抗を測定するに至った経緯等	7
(1)	情行法採用前の MMC における走行抵抗測定方法	7
(2)	情行法採用後の MMC における走行抵抗測定方法	7
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証試験グループのその後の状況	9
1	性能実験部による不正行為等	9
2	認証試験グループによる不正行為等	10

	(1)	認証試験グループにおける関与者	10
	(2)	認証試験グループによる不正行為の概要	10
第5章		本件問題の全体像	11
第6章		個別的な問題	11
	1	eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題	11
	(1)	eK ワゴン/eK スペースについて	11
	(2)	14 年型 eK ワゴン	12
	(3)	14 年型 eK スペース	15
	(4)	15 年型 eK ワゴン	17
	(5)	15 年型 eK スペース	20
	(6)	16 年型 eK ワゴン	22
	(7)	eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題のまとめ	23
	2	惰行法で走行抵抗を測定した車種の問題点	25
第7章		本件問題の原因・背景分析	25
	1	はじめに	25
	2	本件問題の原因・背景に関わる事実	26
	(1)	MMC における過去の不祥事について	26
	(2)	本件問題を会社として把握する機会があったが、見逃されたこと	27
	(3)	監査等の体制	28
	(4)	研修・教育の制度	28
	3	原因・背景分析	28
	(1)	性能実験部及び認証試験グループが燃費目標達成に向けた事実上の責任を負っていたこと	28
	(2)	開発における工数が慢性的に不足していたこと	29
	(3)	性能実験部ができないことを「できない」と言うことが容易ではない部署になっていたこと	29
	(4)	法規違反であることの意識が希薄であり、法規が軽んじられていること	30
	(5)	長年にわたり発覚せず、改められもしなかったこと	30
	(6)	eK ワゴン/eK スペースについて、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	31
	(7)	会社が一体となって自動車を作り、売るという意識が欠如していること	32

第8章	再発防止策	34
第9章	終わりに	37

第1章 当委員会の概要

1 当委員会の設置の経緯

三菱自動車工業株式会社(以下「MMC」という。)は、2016年(平成28年)4月20日、MMCが2013年(平成25年)6月以降製造・販売している「eK ワゴン」及び「eK スペース」並びにMMCが同月以降日産自動車株式会社(以下「日産」という。)向けに供給している「デイズ」及び「デイズルークス」の計4車種の軽自動車¹について、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(以下「**eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題**」という。)²及び型式指定審査の一環として実施される排出ガス・燃費試験に使用する走行抵抗を、国内法規で定められた方法(以下、この方法を「**情行法**」という。)とは異なるMMC独自の方法(以下、この方法を「**高速情行法**」という。)で測定していたこと(以下「**走行抵抗測定方法の問題**」という。)を公表した。また、MMCは、この公表に引き続き、2016年(平成28年)4月26日及び同年5月11日にはMMCが現在製造している上記4車種の軽自動車について、同年5月18日にはMMCが現在製造・販売しているその他の自動車について、同年6月17日にはMMCが過去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を国土交通省に報告し、その内容を公表した(以下、これら一連の不正行為を総称して「**本件問題**」という。)

2 当委員会の委嘱事項

当委員会は、MMCからの委嘱により、①eK 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に関する事実関係の調査(関連書類・データの調査及び関係者への聴取を含む。)、②これらに類似した不正の存否及び事実関係の調査並びに③①及び②に関する原因分析及び再発防止策の提言を、その活動の対象とした。

その上で、当委員会は、特に、MMCにおける過去の不祥事でなぜMMCは変わることができなかったのかという点を意識した上で、本件問題に関する原因・背景分析を加えるとともに、それを踏まえた再発防止策を提言することとする。

3 当委員会の構成

当委員会は、下記の4名で構成されている。

¹ 以下、「eK ワゴン」及び「デイズ」については総称して「**eK ワゴン**」、「eK スペース」及び「デイズルークス」については総称して「**eK スペース**」ということもある。また、年式を述べるときは、たとえば、2014年(平成26年)の年式のもの「**14年型 eK ワゴン**」、「**14年型 eK スペース**」とするなど、省略して表記することもある。

² なお、2016年(平成28年)3月末時点で、MMCはeK ワゴン/eK スペースについて計15万7,000台を販売し、日産向けデイズ及びデイズルークスについて計46万8,000台を製造している。

委員長	渡辺 恵一	弁護士・前東京高等検察庁検事長
委員	八重樫 武久	元トヨタ自動車株式会社理事 (ハイブリッド開発統括)
委員	坂田 吉郎	弁護士
委員	吉野 弦太	弁護士

なお、当委員会の各委員は、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。

また、当委員会は、調査の補助等を目的として、西村あさひ法律事務所に所属する下記の弁護士を事務局として任命した。

梅林啓 泰田啓太 山田徹 荒井喜美 富谷治亮 河本貴大 河野匠範
鈴木悠介 堀田純平 前川良介 國本英資 河野光輝 細谷夏生

4 当委員会による本調査の方法・内容

当委員会は、MMC、株式会社 NMKV(以下「**NMKV**」という。)及び三菱自動車エンジニアリング株式会社(以下「**MAE**」という。)に現存する本件問題の関係資料を収集し、その内容を精査・検証した。

また、当委員会は、本件問題の事実関係及び原因・背景等を明らかにするために、MMC、NMKV 及び MAE の役職員及び元役職員等に対し、ヒアリングを実施した。その人数は 154 名、その実施回数は合計 236 回である。

5 本調査の基準日

当委員会は、2016 年(平成 28 年)4 月 25 日に、本調査を開始した。本調査の報告のための基準日は、2016 年(平成 28 年)7 月 31 日である。

第 2 章 本調査の前提事項

1 本件問題に関係する法人や部署に関して

(1) MMC について

MMC は、1970 年(昭和 45 年)4 月、三菱重工業株式会社(以下「**三菱重工**」という。)が全株式を保有する形で設立され、同年 6 月に、三菱重工から自動車事業部門を譲り受けて、営業を開始し、1988 年(昭和 63 年)12 月に、東京、大阪及び名古屋の各証券取引所の市場第一部に株式を上場した³。

³ その後、大阪証券取引所及び名古屋証券取引所への上場は廃止した。

現在の MMC は、連結子会社 36 社及び持分法適用関連会社 20 社から成る MMC グループを構成している。MMC グループでは、自動車及びその他部品の開発、製造、販売、金融業等に関する事業展開をしているところ、MMC は、主に愛知県岡崎市に所在する名古屋製作所において、自動車等の開発の中心を担っている。

(2) NMKV について

NMKV は、2011 年(平成 23 年)6 月、新型軽自動車に関する企画・開発の合弁事業を展開することを目的として、MMC 及び日産が、それぞれ 50%ずつ株式を保有する形で設立された。NMKV の合弁事業では、MMC は、NMKV からの委託により、MMC 及び日産で折半した開発費を受け取り、新型軽自動車を開発し、水島製作所で製造を行っている。NMKV の主な役割は、新型軽自動車の商品企画及びプロジェクトマネジメント(進捗管理)である。そして、NMKV の商品企画及びプロジェクトマネジメントにより開発された最初の軽自動車が、2013 年(平成 25 年)6 月に製造・販売を開始した 14 年型 eK ワゴンである。

(3) MAE について

MAE は、MMC の 100%子会社であり、1977 年(昭和 52 年)8 月に設立され、MMC から業務委託を受けて、自動車の設計、開発、実験等を行っている。

2 排出ガス・燃費とその関係部署に関して

(1) 性能実験部について

性能実験部は、自動車を開発するにあたり、各部署から提案を受けた燃費改善アイテムを設計に盛り込んだユニット及び要素部品を、すべて自動車に搭載した状態で、自動車全体での燃費性能、排出ガス性能、動力性能、ドライバビリティ等の自動車走行機能を最適化する、「適合」と呼ばれる業務を担当している。性能実験部は、この適合と呼ばれるプロセスの中で、排出ガス性能及び燃費性能の改善を図っている。

(2) 認証部について

認証部には、大きく分けて、認証法規、認証業務、認証試験と呼ばれる 3 つの業務グループがあり、このうち認証試験グループは、型式指定審査の実務面の対応をする業務を行っている。

現在の認証試験グループの業務は、もともと性能実験部の性能実験課において行われていた。当時の性能実験課は、型式指定審査に関する業務も行っていたところ、2000 年(平成 12 年)に、性能実験課内の上記業務を担当しているグループが、「性能総括グループ」という名称

のグループとして独立し、現在の認証試験グループの業務を専門的に行うようになった。その後、性能総括グループは、2001年(平成13年)に、認証試験グループと名称を変えて、性能実験部から離れ、同じ開発本部内に新設された認証部に統合された。2004年のリコール隠し問題(以下「**2004年問題**」という。)が発生すると、認証部そのものは、開発本部から品質統括本部に移管されたが、認証試験グループの業務のうち、排出ガス・燃費関係の業務については開発本部の性能実験部に移管されるとともに、定地諸元・衝突安全に関する業務は開発本部の安全実験部に移管された。その後、2009年(平成21年)の開発本部の組織の見直しの際に、認証試験グループは、性能実験部から、同じ開発本部内の技術管理部に移管された。さらに、2015年(平成27年)に、認証試験グループ、認証業務グループ及び認証法規グループが、認証部として、技術管理部から独立した。こうして、現在の認証試験グループは、開発本部の認証部に存在するに至ったが、その業務は、過去には、性能実験部の性能実験課、性能総括グループが行ってきた業務である。以下では、これらの部署をまとめて「**認証試験グループ**」ということもある。

このように、認証試験グループは、性能実験部、認証部、技術管理部、安全実験部など、あらゆる部署を転々としてきた経緯があるが、認証試験グループと性能実験部は、認証試験グループの業務である型式指定審査の際に使用する書類の作成や、性能実験部の業務である排出ガス・燃費実験について、互いに緊密な連携を図っていた。

3 MMCにおける自動車開発の進め方(開発方法(クオリティゲート))について

MMCでは、自動車開発は、「**MMDS**」という手順に従って進められている。MMDSとは、Mitsubishi Motor Development Systemの略であり、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(以下「**ゲート**」という。)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通じて、商品品質の向上を推進する仕組みのことをいう。なお、各ゲートの名称及びその概要は、下記表のとおりである。

各ゲートの名称及び概要

ゲートの名称	概要
商品構想ゲート(F)	・商品構想を固めるゲート
目標固定ゲート(E)	・商品力目標を固めるゲート
目論見ゲート(D)	・事業計画を固定するゲート
生産着工ゲート(C)	・生産着工図を発行するゲート
開発完了ゲート(B)	・開発を完了するゲート
生産開始ゲート(AP)	・生産を開始するゲート

4 走行抵抗測定方法

(1) 走行抵抗測定の必要性について

型式指定審査における排出ガス・燃費試験は、試験室内に設置されたシャシダイナモメータ上で、試験自動車を走行させて実施するが、その際、実際の道路で走行したときの環境を再現するために、シャシダイナモメータに一定の負荷を設定しなければならない。この負荷を、「目標走行抵抗」とする場合、試験自動車を惰行法に従って試験路で実走させて測定した走行抵抗をもとに、標準大気状態における「目標走行抵抗」を算出する必要がある。

なお、走行抵抗は、以下の計算式で表されるものである。

走行抵抗＝①転がり抵抗＋②空力抵抗

①転がり抵抗＝転がり抵抗係数(μr)×車両重量×重力加速度 9.8m/s^2 (秒の2乗)

②空力抵抗＝空力抵抗係数(μa)×前面投影面積(A)×重力加速度 9.8m/s^2 (秒の2乗)× V^2 (速度の2乗)

(2) 走行抵抗測定方法について

惰行法による走行抵抗の測定は、20km/h、30km/h、40km/h、50km/h、60km/h、70km/h、80km/h 及び 90km/h を指定速度とし、試験自動車を指定速度+5km/h を超える速度から変速機を中立(ニュートラル)にして惰行させ、指定速度+5km/h から指定速度-5km/h に至るまでの時間(以下「**惰行時間**」という。)を 0.1 秒以下の単位で測定することにより実施する。各指定速度における惰行時間の測定は、往路及び復路について最低各 3 回ずつ行い、その平均値(以下「**平均惰行時間**」という。)を求める。なお、往路ごと又は復路ごとの惰行時間は、それぞれの最大値と最小値の比が 1.1 以下であることが必要とされる。

次に、各指定速度における平均惰行時間、走行抵抗測定に用いた自動車の測定時の重量及び走行抵抗測定自動車の回転部分の相当慣性重量から、各指定速度における走行抵抗を求める。このようにして求めた各指定速度における走行抵抗をもとに、最小二乗法により走行抵抗を速度の二乗の関数として表し、転がり抵抗と空力抵抗係数(μa)を求めた上で、転がり抵抗と空力抵抗係数(μa)について標準大気状態への補正を行い、これを目標走行抵抗とする。この目標走行抵抗に相当する数値がシャシダイナモメータに設定されることとなる。

(3) 負荷設定記録の作成について

上記のとおり、惰行法により測定された走行抵抗は、負荷設定記録の「試験自動車」及び「試験路における走行抵抗測定記録」の欄に記入され、型式指定審査の際に提出される。

(4) MMCにおける走行抵抗測定方法(動力性能実験としての高速惰行試験)

MMCの性能実験部においては、自動車の動力性能を確認する試験方法に関する試験標準として、「**動力性能試験方法**」が作成されている。この試験標準において、動力性能を確認する試験方法の一つとして、高速惰行試験が定められている。高速惰行試験とは、自動車を最高車速もしくは計測テストコースの走行限度車速から惰行させて、転がり抵抗係数(μ_r)及び空力抵抗係数(μ_a)を測定するものであり、具体的な測定方法については、性能実験部が作成した試験標準である「**走行抵抗測定試験方法**」(以下「**高速惰行試験標準**」という。)に定められている。この走行抵抗測定方法が「**高速惰行法**」である。高速惰行法は、MMCが自動車開発の際に用いるため、独自に採用した走行抵抗測定方法である。

高速惰行試験標準には、下記の手順で走行抵抗を測定・算出する旨記載されている。

- ① 実験に用いる自動車の暖機を行った後、実験に用いる自動車の車速を150km/h(又はその自動車の最高速度の90%)まで上げ5秒間保持した後に惰行を開始する
- ② データの収集は惰行開始後、自動車姿勢が安定したら開始し、車速10km/h以下まで実施するものとし、1秒ごとの車速又は車速が10km/h低下するごとの経過時間を収集する
- ③ 1回の実験で車速が10km/hまで落ちない場合は、数回に分けて実施し、データの収集は、往路、復路の両方向で少なくとも3回実施する
- ④ このように収集したデータからある時間の減速度又はある区間の平均減速度を算出し、この減速度も踏まえ、各車速における走行抵抗を算出する
- ⑤ 各車速における走行抵抗を最小二乗法で二次方程式に近似させ、その二次方程式に基づいて近似曲線を引くことにより、転がり抵抗及び空力抵抗係数(μ_a)を算出する
- ⑥ ⑤で算出した転がり抵抗及び空力抵抗係数(μ_a)について標準大気状態への補正を行う

このように、高速惰行法によって走行抵抗を測定した上で、転がり抵抗及び空力抵抗係数(μ_a)を算出する際のデータの収集は、「往路、復路の両方向で少なくとも3回実施する」とされている。また、測定したデータの処理については、10km/hごとの車速の走行抵抗を最小二乗法で近似させる、つまり平均値に近似させることとされている。他方で、データの処理に使うべきデータの選び方については、明確な制限は設けられていない。

第3章 走行抵抗測定方法の問題

1 走行抵抗測定方法の問題の概要

現在では、排出ガス・燃費試験におけるシャシダイナモメータへの負荷設定方法として

は、惰行法が採用されている⁴。

型式指定審査の際の排出ガス・燃費試験におけるシャシダイナモメータへの負荷設定方法として惰行法が採用されたのは、ディーゼル車については 1985 年(昭和 60 年)、ガソリン車については 1990 年(平成 2 年)であったが、MMC は、遅くとも 1991 年(平成 3 年)ころから、型式指定審査のために惰行法によって走行抵抗を測定することなく、開発段階における動力性能実験に付随する高速惰行法によって測定済みの走行抵抗のデータを流用し、惰行法によって走行抵抗を測定したかのような体裁を有する負荷設定記録を作成して運輸省(当時)に提出し、型式指定審査を受けるようになった。そして、MMC は、その後、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、同様の方法で負荷設定記録を作成して、型式指定審査を受けていた。この不正が、「**走行抵抗測定方法の問題**」である。

2 MMC において、シャシダイナモメータへの負荷設定のための走行抵抗測定に際し、惰行法によらずに走行抵抗を測定するに至った経緯等

(1) 惰行法採用前の MMC における走行抵抗測定方法

MMC では、1980 年代から、ガソリン車、ディーゼル車を問わず、開発段階において、動力性能実験⁵に付随する高速惰行法によって走行抵抗を測定していた。

(2) 惰行法採用後の MMC における走行抵抗測定方法

ア ディーゼル車に関して惰行法が採用された直後の MMC における状況

1985 年(昭和 60 年)、ディーゼル車についての負荷設定方法の一つとして惰行法が採用された。

惰行法においては、試験路において測定した自動車の各指定速度における惰行時間から算出される走行抵抗をもとに目標走行抵抗を算出することになるが、その際、測定の都度、気温、大気圧、風速を計測した上、気象条件補正を行わなければならなかった。これに加え、目標とする走行抵抗(真値)となるように、しかも、往路ごと又は復路ごとの惰行時間の比が 1.1 以内に収まるデータを得るまでに、かつ、TRIAS で定めた風速条件を満たすために、繰り返し走行抵抗を測定しなければならなかったことなどから、性能実験部のディーゼル車開発担当者の間では、ディーゼル車に関して惰行法が採用された当初から、

⁴ 1991 年(平成 3 年)当時、ガソリン車に関する TRIAS(審査事務規程が定める試験規程の総称)では、負荷設定方法として、惰行法のほかホイールトルク法又は吸気マニホールド内圧力法を用いることも認められており、ディーゼル車に関する TRIAS では、負荷設定方法として、惰行法のほかホイールトルク法を用いることも認められていた。なお、現行の TRIAS では、ガソリン車もディーゼル車も負荷設定方法として、惰行法のほか、ホイールトルク法を用いることが認められている。

⁵ 自動車の最高速度、停止状態からの発進加速、追い越し加速といった動力性能を確認するための実験である。

惰行法は、非常に手間の掛かる面倒な走行抵抗測定方法であると認識されていた。

イ MMCにおいて高速惰行法による測定データが使用されるようになった経緯等

その後、1990年(平成2年)4月、ガソリン車についても、負荷設定方法の一つとして惰行法が採用された⁶が、MMC内で、ガソリン車に関して惰行法が採用された後に初めて、走行抵抗で負荷設定を行って型式指定審査を受けることとなった92年型ミニキャブブラボーでは、高速惰行法ではなく、惰行法によって走行抵抗を測定することが検討されたようである。しかし、性能実験部の開発担当者の間では、一足早く惰行法が採用されたディーゼル車についての走行抵抗測定に関する経験等を踏まえ、惰行法による走行抵抗の測定は煩雑であるといった認識がすでに共通のものとなっており、動力性能実験に付随する高速惰行法によって測定した走行抵抗に関するデータを型式指定審査に活用したいという動機が生じていた。

このような背景事情もあり、MMCでは、遅くとも1991年(平成3年)12月ころには、ガソリン車、ディーゼル車を問わず、型式指定審査のために改めて惰行法によって試験路での実走実験により走行抵抗を測定することなく、動力性能実験に付随する高速惰行法によって測定した走行抵抗のデータをもとに、惰行法によって走行抵抗を測定したかのような体裁を有する負荷設定記録を作成するようになっていた。このように、高速惰行法によって測定したデータを使用して負荷設定記録が作成されるようになったのは、性能実験部内に醸成されていた「惰行法による走行抵抗の測定は煩雑であり、高速惰行法によって測定済みのデータを活用したい。」といった共通の認識を基盤として、それぞれの車種の開発担当者(主任以下の従業員)の判断、又はそれぞれの車種の開発担当チームに属する従業員間の意思の連絡に基づくものであった可能性が高く、このような不正が性能実験部の部課長クラスあるいはそれ以上の役職員の指示によって始まったと認めるに足りる証拠は存しない。しかし、その一方で、これらの役職員において、部下である従業員が、法規を遵守して業務を行うように、指導や監督をしていた形跡も見当たらない。

ウ 逆算プログラム作成に至る経緯等

型式指定審査においては、事前に自動車メーカーにおいて試験路での実走実験により算出した目標走行抵抗を負荷設定記録に記載して、運輸省(当時)交通安全公害研究所自動車審査部に届け出る必要があった。その際、負荷設定記録には、測定された指定速度ごとの惰行時間及び平均惰行時間並びにそれらから算出された走行抵抗と目標走行抵抗に加え、試験自動車の走行距離、車両重量等についての情報や、走行抵抗の測定が実施された期日、場所、測定者、気象条件(天候、大気圧、気温及び風速)等も記入する必要があった。

他方、高速惰行法によって走行抵抗を測定した場合には、惰行法によって走行抵抗を測定した場合と異なり、指定速度ごとの惰行時間を測定するという概念がなく、惰行時間や

⁶ このとき採用された惰行法の指定速度は、20km/h、30km/h、40km/h、50km/h及び60km/hであった。

平均惰行時間といった負荷設定記録の作成に必要な数値を記載することができなかった。しかし、92 年型ギャランについては、1991 年(平成 3 年)12 月ころに型式指定審査を受ける予定であったにもかかわらず、試験自動車の完成は、1991 年(平成 3 年)12 月末ころと見込まれていた。そのため、当時、性能試験課に所属し、92 年型ギャランの 16 類別中 10 類別を担当していた A 氏は、遅くとも 1991 年(平成 3 年)12 月ころ、共に 92 年型ギャランの開発を担当していた何名かの主任以下の担当者と相談の上、型式指定審査を受けるために改めて試験自動車について走行抵抗を測定することなく、開発段階で高速惰行法によって得ていた測定結果から算出した転がり抵抗係数(μr)及び空力抵抗係数(μa)を用いて惰行時間を算出し、惰行法によって走行抵抗を測定したかのような体裁を有する負荷設定記録を作成することとした。その際、A 氏は、当時 CAT(Computer Aided Testing)グループに所属していた C 氏に、いわゆる逆算プログラムの作成を依頼し、同プログラムを用いて負荷設定記録を作成することとした。

逆算プログラムとは、「DOM コーストダウン推定プログラム」という名称のコンピュータプログラムであり、転がり抵抗係数(μr)及び空力抵抗係数(μa)、又は目標走行抵抗を入力すると、指定速度ごとの走行抵抗、平均惰行時間、最大値と最小値の比が 1.1 以下になるような往路又は復路の 3 つの惰行時間等を自動的に算出し、負荷設定記録に記載すべき事項が自動的に出力されるものである⁷。そして、逆算プログラムは、C 氏らによって、遅くとも 1991 年(平成 3 年)12 月中に完成された。

その後、1992 年(平成 4 年)1 月、「CAT DOM コーストダウン推定プログラム」と題する逆算プログラムの利用マニュアルが C 氏によって作成され、性能実験部内で共有された。

こうして、記録上、確認が取れる限りでも、過去 10 年間に販売した車種のうち、11 年型パジェロ、13 年型ミラージュ、14 年型デリカ D:5 ディーゼル車及び 13 年型アウトランダーPHEV を除くすべての車種について、型式指定審査を受けるにあたり、惰行法によって走行抵抗を測定することはなかった。

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証試験グループのその後の状況

1 性能実験部による不正行為等

MMC では、性能総括グループが性能実験部から離れて認証部に統合され、認証試験グループに改称された 2001 年(平成 13 年)以降、国内仕向け自動車の型式指定審査に関する業務は、認証試験グループが責任部署とされていた。つまり、型式指定審査に使用する走行抵抗は、本来は認証試験グループ(認証試験グループとなる前は、性能実験課又は性能総括グループ)が測定すべきであったと考えられる。しかし、実際のところは、認証試験グループが性能実

⁷ なお、負荷設定記録には、走行抵抗の測定日や気象条件等を記載する必要があるが、これらは、逆算プログラムによって自動的に出力されるものではなく、型式指定審査に提出する書類を作成する認証試験グループの担当者又は 1991 年(平成 3 年)12 月当時負荷設定記録の作成を行っていた担当者において、試験自動車を受領してから型式指定審査を受けるまでの間で、気象条件等が走行抵抗の測定に適した任意の日を選び、その日付やその日の気象条件等を負荷設定記録に記載していた。

験部から離れ、性能実験部が型式指定審査の担当部署でなくなった後も、性能実験部が、開発過程の動力性能実験に付随する高速惰行法によって測定した走行抵抗などを認証試験グループに提供し、それが型式指定審査の際に使用される走行抵抗となっていた。

性能実験部は、本来的な業務であるエンジン適合をしながら開発を進める過程で、動力性能実験に付随する高速惰行法によるとはいえ、走行抵抗を測定していたためか、この数値を型式指定審査の際に使用することが法規に違反しているという認識を強く持たなかった可能性がある。こうして、MMC では、法規に適合する方法で走行抵抗を測定せず、高速惰行法によって測定した走行抵抗を型式指定審査の際に使用することが常態化し、この状態は、約 25 年にもわたり続いていた。これは第 5 章で述べる A の不正行為に該当するものである。

次に、性能実験部では、厳しい燃費目標を課せられていたこともあり、燃費目標を達成したことにするため、又はその他の理由により、走行抵抗を実走実験で測定せず、あるいは高速惰行法で測定した走行抵抗を使用することもせず、単に机上計算で算出した数値を走行抵抗として使用することもあった。これは第 5 章で述べる D の不正行為に該当するものである。

さらに、開発過程で燃費目標を達成できていない場合、性能実験部は、燃費目標を達成するために、走行抵抗を恣意的に引き下げた上で、これを型式指定審査の際に使用するなどしていた。これは第 5 章で述べる C の不正行為に該当するものである。

2 認証試験グループによる不正行為等

(1) 認証試験グループにおける関与者

MMC では、国内仕向け自動車の型式指定審査に関する業務については、認証試験グループが「認証試験(排ガス・燃費)に関する受審の計画・推進とりまとめ」として責任部署となっていたところ、認証試験グループによる不正行為は、高速惰行法によって測定した走行抵抗を型式指定審査に使用するようになった 1991 年(平成 3 年)ころから発生していた。認証試験グループの業務は、1991 年(平成 3 年)当時は、性能実験部の性能実験課の業務であり、主に、K 氏及び L 氏が担当していた。しかし、K 氏及び L 氏は、共に 2001 年(平成 13 年)に MMC を退職することになったため、その業務は、G 氏及び M 氏に引き継がれた。

こうして、それ以降、認証試験グループによる不正行為等は、主に、G 氏及び M 氏によって行われるようになったが、G 氏及び M 氏は、このような不正行為を部下にさせることはなく、また上司に話すこともなく、基本的に 2 人だけで処理していた。

(2) 認証試験グループによる不正行為の概要

認証試験グループは、本来であれば、その業務の一環として、性能実験部が開発段階で測定した走行抵抗について、型式指定審査に先立ち、試験自動車と同じ走行抵抗を出すことができるかどうかをチェックする役割を担っていた。しかし、認証試験グループは、一応、そ

のために必要な実験や試験を担当する従業員を擁していたものの、実際のところは、これらの実験や試験を行うことはなく、性能実験部や MAE が開発段階で測定した走行抵抗を、型式指定審査の際に使用していた。

また、認証試験グループは、法規適合性の砦となって、性能実験部に対するチェック機能を働かせるという本来の役割を果たさず、型式指定審査の際に提出する負荷設定記録に、惰行法によって走行抵抗を測定したかのようなつじつまが合う虚偽の情報を記載するという不正行為に自ら及んでおり、そのような不正行為に及ぶことを正当化してしまっていた。これは第 5 章で述べる B の不正行為に該当するものである。

さらに、MMC では、型式指定審査の試験に不合格となった場合の責任は、事実上認証試験グループにあるとされていたためか、認証試験グループは、型式指定審査における排出ガス・燃費試験で不合格とならないようにするため、走行抵抗を恣意的に引き下げるなどしていた。これは第 5 章で述べる C の不正行為に該当するものである。

第 5 章 本件問題の全体像

MMC は、関連する文書が保存されている過去 10 年に製造・販売したすべての車種について、燃費試験における不正行為の有無を調査し、現在も製造・販売している車種については 2016 年(平成 28 年)5 月 18 日に、過去に製造・販売した車種については同年 6 月 17 日に、その調査結果を国土交通省に報告するとともに、公表した。

具体的には、MMC は、下記の 4 つの種類不正行為が存在したと認定し、それぞれの車種について、どの不正行為が存在したかを認定した。

4 つの種類不正行為とは、

- A： 法令で定められた「惰行法」と異なる走行抵抗測定方法を使用(A の不正行為)
- B： 法令で定められた成績書(負荷設定記録)に惰行時間(走行抵抗からプログラムで算出)、試験日、天候、気圧、温度等を事実と異なる記載(B の不正行為)
- C： 走行抵抗を恣意的に改ざん(C の不正行為)
- D： 過去の試験結果などを基に机上計算(D の不正行為)

である⁸。

第 6 章 個別的な問題

1 eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題

(1) eK ワゴン/eK スペースについて

MMC と日産は、軽自動車の共同開発に関するプロジェクトを進めることとなり、このプロ

⁸ 2016 年(平成 28 年)6 月 17 日付け MMC の「当社製車両の燃費試験における不正行為に係わる国土交通省への報告について」と題するリリースの別紙①参照。

ジェクトは、NMKV が設立された 2011 年(平成 23 年)6 月から本格化することとなった。こうして、NMKV による商品企画の第 1 弾となったのが、14 年型 eK ワゴンの開発であった。

(2) 14 年型 eK ワゴン

14 年型 eK ワゴンは、2013 年(平成 25 年)6 月に、MMC 及び日産から発売された軽自動車であり、その開発経緯及び開発状況についての当委員会の評価は、以下のとおりである。

ア 開発過程で繰り返し燃費目標が引き上げられたが、実際には実力を超える無理な引上げであったと認められること

14 年型 eK ワゴン・燃費訴求車について、当初の燃費目標は JC08 モード法で 26.4km/1 であったものが、その後、27.0km/1、28.0km/1、28.2km/1、29.0km/1、29.2km/1 と順次、引き上げられた。

しかし、度重なる燃費目標の引上げは、いずれも、実際には MMC の技術力を超えた無理な引上げであったといわざるをえない。このことは、本件問題発覚後に再測定された 14 年型 eK ワゴンの燃費が、せいぜい 27.1km/1 程度であり、初期の燃費目標と同レベルであったことから裏付けられる。

イ 燃費改善の責任が性能実験部に集中し、同部にのみ過剰な負担がかかっていたと認められること

燃費目標を達成するための責任部署は、事実上、性能実験部となっており、性能実験部がパワートレイン設計部や車両設計部等、燃費改善に関わる部署間の取りまとめを行っていたが、他部署の燃費改善メニューを実現するためには、長期の研究、実験を要するものや多額の費用を要するものが多いため、開発の途中からは、性能実験部が主業務とする「適合」という作業で細かな調整、改善を施すことにより燃費を改善させるほかない状況に陥っていたと認められる。しかも、適合は、個々の調整作業により計算上、算出される個々の燃費改善効果をそのまま和して燃費改善を図ることができる性質のものではないから、燃費改善の実現可能性は見通しにくい性質の業務であるといえる。そのため、性能実験部は、見通しの悪い状況で、燃費目標の達成を求められていたと認められる。

ウ 性能実験部は、全般的に、燃費目標をさほど困難なく達成できる見込みであるかのような報告を繰り返したと認められること

性能実験部は、事実上、燃費目標達成の過剰な負担を負わされており、性能実験部に所属する従業員はそれを不満に思い、また、燃費目標の達成は厳しいと思っていたようである。

しかし、開発過程で性能実験部が作成していた多数の報告用資料を通覧してみると、一部に、具体性を欠く燃費改善アイテムが並ぶこともあったが、全般的には、常に、「シミュレーション上、燃費目標達成の目処が付いた。」とか、「実走実験では燃費目標は未達であったが、追加メニューを盛り込むことで達成見込みがある。」などと楽観的な記載が多く、これら燃費改善アイテムの実現可能性に対する率直な見解は記載されていない。

そのため、性能実験部による報告では、性能実験部が抱える上記の不満や、燃費目標の達成が困難な状況にあるとの認識が十分に伝わらず、その結果、MMC が会社として一体となり、燃費目標の設定やその目標の技術的実現可能性、ひいては軽自動車を開発する際のコンセプトや商品訴求ポイントの設定といった商品計画の策定、変更について十分かつ慎重な討議がなされる機会を逸してしまったと認められる。もっとも、その原因は、性能実験部のみにあるものではないことは、後述するとおりである。

エ タイの実走実験による走行抵抗の算出は、恣意的であったというべきであること

以上のような無理な燃費目標の達成を求められる中、性能実験部の A 氏や DD 氏は、MAE の FF 氏らに指示し、あるいは協議しながら、タイで走行抵抗の測定を行うこととしたが、その測定は、高速惰行法という法規に違反する方法で行われており、そもそもこの時点で、許されない測定が行われたものである。

加えて、わざわざ高温のタイで走行抵抗を測定しようとしたのは、気温の低い国内での測定では明らかに達成困難な低い値の走行抵抗を導き出すためであったと認められ、また、実際の実走実験で得られた測定データが、グラフ上、上下に幅広くばらつく中、目標とする低い数値の走行抵抗の算出に都合の良い下限データ群だけを抽出して、意に沿う走行抵抗を導き出したものであるから、これらの目的、動機、測定方法及びデータ処理の仕方を総合的にみれば、タイの実走実験による走行抵抗の算出は、極めて恣意的に行われたというべきである。

オ 14 年型 eK ワゴン(4WD)の走行抵抗を机上計算で算出したのは、不適切であったというべきであること

2WD と 4WD とでは、走行抵抗は異なるため、法規上、4WD の走行抵抗は実走実験を行って測定する必要があったが、当初、タイでの走行抵抗の測定を予定していた 4WD は、試作車③の準備ができず、タイでの測定を断念した。

それにもかかわらず、2WD について、冬季の国内では得られようのない測定データをタイのコースで測定した上、恣意的なデータ群の選別を行って意図的に有利な転がり抵抗係数 (μr) を導き出し、これを使って、4WD の走行抵抗を机上計算によって算出するのは、不適切で許されないものであったというべきである。

カ MMDS の趣旨を無視した開発であったこと

MMC における自動車開発は、MMDS という手順に従って進められることとなっており、自動車の開発過程にゲートを設定し、各ゲートにおける品質チェックを通じて、商品品質の向上を推進することとなっている。

しかしながら、14 年型 eK ワゴンの開発では、ゲート E の時点での燃費訴求車の燃費目標は 28.0km/1 であったのに、その後、燃費目標が 28.2km/1 に引き上げられてゲート D を通過し、さらには、ゲート C を通過した後に、燃費目標が 29.0km/1 に引き上げられ、ゲート B の通過と同時に燃費目標は、29.2km/1 に引き上げられた。その間、ゲートが戻ることはなかった。

このように、14 年型 eK ワゴンの開発では、MMDS の趣旨や仕組みが完全に無視されており、その異常な状況を、14 年型 eK ワゴンの開発に関与した者は、幹部をはじめとして誰も指摘することはなかった。

キ 「風通しの悪い企業風土」が意識されず、「できない」と言っても無視されたこと

MMC では、二度のリコール隠し問題を経て、風通しの悪い企業風土、下の者が上司に気兼ねして不都合なことを上にあげないこと、たとえば、設定された目標が達成できないような場合、その報告をしても挽回策を厳しく問われるだけのためか、そのような報告をしない風潮があるなどと指摘されていた。

そのことは、MMC の幹部は十分理解していなければならないのに、14 年型 eK ワゴンの開発では、目標が達成できたという性能実験部や MAE からの報告を鵜呑みにしていたばかりか、燃費目標の 28.2km/1 への引上げは、性能実験部や MAE の開発担当者に知らされずになされていること、29.0km/1 への引上げは、性能実験部が「日程的に間に合うネタがない状況」と回答しているにもかかわらずなされていること、29.2km/1 への引上げに至っては、性能実験部が再三できないことを伝えているにもかかわらず、それが無視され、最後まで努力を続けさせられたことが認められる。

これが、タイにおける走行抵抗の測定と、恣意的な走行抵抗の算出へと繋がったことは明らかである。

ク 経営陣は、開発本部の開発の実情や実力を十分に把握せず、任せきりにしていたと認められること

経営陣が恣意的な走行抵抗の算出に直接関与した事実までは認められない。

しかし、経営陣は、会議の場で、専ら事業性の観点から競合車に勝つためのトップクラスの燃費達成を求めるばかりであったと認められ、技術的観点からの実現可能性について積極的に議論に参加したといえるような形跡は見当たらない。

結局、経営陣は、MMC の骨格である開発業務について、その開発の実情や実力を十分に把

握していたとはいいい難く、開発の現場にほぼ任せきりにしていたといわざるをえない。

ケ 開発責任者や開発本部の幹部らも、性能実験部の業務に対し、無理解、無関心であったとの批判を免れないこと

14 年型 eK ワゴンの開発責任者である PX(Product Executive)や NMKV の PM(Project Manager、NMKV において開発 PM の役割を担う者を指す。)、開発統括部門長や開発本部の幹部である開発本部長及び開発副本部長らについても、恣意的な走行抵抗の算出に直接関与した事実までは認められない。

しかしながら、たとえば PM は、燃費目標の達成が難しい旨の相談をされても、真摯に受け止めず、競合車に負けないように燃費目標を達成すべきことを抽象的に指示するなど、ほぼ一方的に押し付けるような厳しい言動を繰り返し、性能実験部の意見を十分に聞こうとしなかったと認められる。

また、PX や、開発統括部門長、開発本部長及び同副本部長といった開発本部の幹部も、性能実験部の主業務である「適合」の中身について十分に理解しておらず、また、厳しい見方をすれば、十分に理解しようとする姿勢もうかがわれなかった。

結局、開発責任者や開発本部の幹部らは、性能実験部の業務や同部が抱える問題に対し、無理解、無関心であったとの批判は免れないというべきである。

コ 技術検証部の検証は表面をなぞるだけの形式的な作業にとどまっていたこと

本来は、開発段階の技術検証を慎重に行うべき技術検証部による検証は、たとえば性能実験部からシミュレーション上の燃費改善アイテムの提案がなされると、「実車で効果を確認すべき」とのコメントを付す程度で、また、性能実験部から、「実車で効果が確認できた」との報告を受けると、その根拠資料を確認しないままその結果を是認するなど、検証とは名ばかりで、十分な牽制機能を果たしていたとは認め難い。

(3) 14 年型 eK スペース

14 年型 eK スペースは、2014 年(平成 26 年)2 月に、MMC 及び日産から発売された軽自動車であり、その開発経緯及び開発状況についての当委員会の評価は、以下のとおりである。

ア 14 年型 eK スペースは、実力を超える無理な燃費目標になっていたと認められること

14 年型 eK スペースの走行抵抗は、2WD について、タイで恣意的に算出した転がり抵抗係数(μr)を流用し、4WD について、国内で高速惰行法によって測定した数値を恣意的に引き下げて算出したものであったが、これを前提に燃費目標の設定を行っていた。本件問題発覚後に再測定された 14 年型 eK スペースの燃費が、標準車(2WD)で 22.3km/l 程度、標準車

(4WD) (IW=1,020kg)で 21.4km/l 程度であり、届出値より 3.7km/l から 4.0km/l 程度も低かったことを考慮すると、14 年型 eK スペースの燃費目標は、実際には実力を超える無理なものになっていたことは明らかである。

イ 14 年型 eK スペース(2WD)の転がり抵抗係数(μr)に 14 年型 eK ワゴンのそれを流用することや、14 年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μr)の算出に合理的根拠はないこと

性能実験部と MAE は、14 年型 eK スペースについて、名古屋製作所にて、動力性能実験に付随する高速惰行法によって実走実験を行い、走行抵抗を測定していた。

そして、DD 氏及び FF 氏は、2WD については、「理屈上、同じ。」という理由で 14 年型 eK ワゴンの転がり抵抗係数(μr)0.0052 の数値を流用したが、この数値自体が、恣意的に算出した数値であることを分かっていたのであるから、「理屈上、同じ。」という理屈は通用しないものであり、流用の合理的根拠にはならないというべきである。

また、4WD の走行抵抗については、DD 氏が、当初は使うつもりもなかった国内の測定データをもとに、上下にばらつくデータのうち下限のデータだけを利用し恣意的に低い転がり抵抗係数(μr)を導き出したものであるが、この引下げは、何ら合理的根拠のないものであった。

こうした行為は、開発終盤に、シャシダイナモメータ上での実走実験の際に排出ガスが漏れていたことが発覚し、再度燃費を測定し直した場合、燃費目標を達成することができないことが判明したという突発的な出来事がきっかけではあったが、そのような出来事を理由に、転がり抵抗係数(μr)の根拠なき算出が許されるものではないことはいうまでもない。

ウ 車の実力を把握していなかったこと

14 年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μr)の恣意的な引下げは、認証試験グループが、14 年型 eK スペースの実走実験を実施したところ、開発段階で達成したとされる燃費が出ず、それは MAE が通常使っている排出ガス測定の設備において、排出ガスを採取するために試験自動車の排気管開口部につなげられたパイプから排出ガスが漏れていたことが原因であった。

つまり、MAE の開発担当者が、排出ガス測定の設備に不備があることに気付くことなく、14 年型 eK スペースの燃費目標を達成したものと思込んでいたことになるが、厳しい見方をすれば、MAE の開発担当者は、14 年型 eK スペースの燃費性能の真の実力を把握できていなかったことを意味する。仮に、開発担当者が、その自動車の真の実力を正確に把握しながら開発していたのであれば、想定よりも良い燃費が出たとしても、それに満足することなく、その要因を確かめ、排出ガス測定設備の不備に気付いていてもおかしくない。

14 年型 eK スペースの開発は、燃費目標の達成に一喜一憂するだけで、自動車の真の実力を把握するという自動車開発の基本に忠実でなかったといわざるをえない。

エ 14 年型 eK スペースの恣意的な走行抵抗の算出が露見しなかったのは、性能実験部に責任が集中、開発責任者や開発本部の幹部らの無関心、技術検証部の意味のない検証で指摘した MMC 全体の開発姿勢が背景にあったと認められること

14 年型 eK スペースの開発過程では、14 年型 eK ワゴンの時のように、専ら事業性の観点から燃費目標が繰り返し上方修正されることはなく、むしろ、燃費目標の達成が困難であるとの性能実験部の報告により、燃費目標を引き下げたり、燃費訴求車の開発を中止し、標準車に類別を変更して開発していた。その限りでは、性能実験部が言いたいことも言えずに、無理な燃費目標の達成を強いられたという状況になかったのは確かである。

14 年型 eK スペースの開発における問題は、シャシダイナモメータでの実走実験の際に排出ガスが漏れていて、再測定したところ、4WD については、燃費目標を達成できないことが判明したという重大な出来事が起きたにもかかわらず、DD 氏のみ判断で、4WD で意図的に有利なデータだけを利用して、低い転がり抵抗係数(μr)を引き下げて対策を講じたことが、一切露見しなかったことである。性能実験部の 1 人の従業員が勝手に転がり抵抗係数(μr)を恣意的に引き下げることができる環境にあったというのであるから、その背景には、14 年型 eK ワゴンの開発に対して指摘したようなこと、すなわち、性能実験部にのみ燃費目標達成の責任が集中し、技術検証部の検証も形ばかりのものであり、開発責任者や開発本部の幹部らも各部署が何をやっているのか把握していないという問題があったと認められる。

(4) 15 年型 eK ワゴン

15 年型 eK ワゴンは、2014 年(平成 26 年)6 月及び 7 月に、MMC 及び日産から販売された軽自動車であり、14 年型 eK ワゴンの年式変更車である。15 年型 eK ワゴンの開発経緯及び開発状況についての当委員会の評価は、以下のとおりである。

ア 15 年型 eK ワゴンでも 14 年型 eK ワゴンの恣意的に算出した走行抵抗を前提として燃費目標が設定された点で、実力を超える無理な燃費目標になっていたと認められること

15 年型 eK ワゴン・燃費訴求車の走行抵抗は、理屈上、14 年型 eK ワゴンの走行抵抗と同じはずであるとの理由で、性能実験部は、14 年型 eK ワゴンの走行抵抗を前提に燃費目標を 29.8km/l と設定した。

しかし、前提とする 14 年型 eK ワゴンの転がり抵抗係数(μr)は、高温のタイで測定したデータのうち、下限にあるデータのみを採用して低い転がり抵抗係数(μr)を算出したものであったのであるから、この転がり抵抗係数(μr)を前提として採用した時点で、15 年型 eK ワゴン・燃費訴求車の燃費目標が実力を超えたものになることは自明であった。

本件問題発覚後に再測定された 15 年型 eK ワゴン・燃費訴求車の燃費が 26.5km/l 程度で

あり、届出値より 3.5km/l も悪かったことを考慮すると、15 年型 eK ワゴン・燃費訴求車の燃費目標は、実際には実力を超える無理なものになっていたことは明らかである。

イ 燃費訴求車の燃費目標の設定に関し、ずさんな開発実態が見られたこと

15 年型 eK ワゴン・燃費訴求車は、燃費性能でトップクラスを目指すというものであった以上、燃費目標の設定・変更は、開発の根幹に関わるものである。

それにもかかわらず、どのような行き違いがあったのか判然としない部分もあるが、商品企画部が作成し、PX の R 氏が決裁した商品計画書では燃費目標を 30.0km/l に設定することが明記され、この時点で会社の方針として燃費目標が決まったと認められるものの、燃費目標の達成責任を負っていた性能実験部は、燃費目標が 30.0km/l に設定されたこと自体を知らなかったと認められる。

結局、性能実験部は、燃費目標 29.8km/l の達成を目指して開発を続け、開発の終盤である開発会議の場で初めて、燃費目標に齟齬が生じていることを認識し、開発完了の決裁が得られないこととなった。

このように、15 年型 eK ワゴンの重要な開発項目である燃費目標について、開発責任者らと性能実験部とで認識に齟齬が生じたまま、それが是正されることなく開発終盤まで継続したということは、適切な開発工程の管理がなされないまま、ずさんに開発が進められてきたことを意味する。そして、MMDS の本来の趣旨が無視されていたことも明らかである。

ウ 燃費目標 30.0km/l への引上げは、技術的裏付けがないまま、開発責任者や開発本部の幹部らにより半ば強引に行われたというべきであること

性能実験部は、開発本部の幹部である開発本部長らに、燃費訴求車の燃費は 29.8km/l が限界であり 30.0km/l を目指すのは難しいことを伝えていた。

性能実験部は、燃費目標が 30.0km/l に引き上げられる前から、開発本部長の Y 氏からの指示で、30.0km/l の燃費を達成する検討をしていたが、それが達成できないと報告する状況の中で、正式に 30.0km/l に燃費目標が引き上げられた。

そして、当委員会が入手した資料を検討してみても、燃費目標を 29.8km/l から 30.0km/l に引き上げるにあたり、技術的裏付けが検討された形跡は皆無であり、性能実験部は、無理だと言いつけてきた 30.0km/l の燃費目標を、開発責任者や開発本部の幹部らから半ば強引に押し付けられ、無理な開発に追い込まれていったものと認められる。

エ 15 年型 eK ワゴンの走行抵抗は、何ら合理的根拠のないまま恣意的に引き下げたものであり、不正な作出というべきものであったこと

15 年型 eK ワゴン・燃費訴求車の開発担当者であった EE 氏は、実走実験によって 15 年型 eK ワゴンの走行抵抗の測定を行わず、15 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗を、14 年型 eK ワ

ゴン(2WD)の走行抵抗と同じ数値としていた。

しかし、14 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗は、高温のタイで測定したデータのうち、下限にあるデータ群のみを採用して低い転がり抵抗係数(μr)を算出したものであり、このような転がり抵抗係数(μr)は、名古屋製作所で測定してもおよそ測定できないものであったので、EE 氏には、もともと、14 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗を流用するほか選択肢はなく、15 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗は、当初から、実走実験によって測定するつもりはなかったものと認められる。

そして、急きょ、燃費目標が 30.0km/l に引き上げられたことがきっかけとなり、性能実験部の DD 氏及び EE 氏は、タイのデータをもとに恣意的に二次曲線を引いて走行抵抗を算出した際のグラフを使って、ただでさえ恣意的に描き直された 14 年型 eK ワゴン(2WD)の二次曲線を更に下方にずらし、転がり抵抗係数(μr)を 5%引き下げることで、走行抵抗を引き下げ、それによって燃費が改善されたかのようにしてしまった。

しかし、このように二次曲線を下方にずらすことの合理的根拠は皆無であり、走行抵抗を 14 年型 eK ワゴン(2WD)から変更してしまう以上、14 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗を使う根拠もなくなってしまったといえる。このような DD 氏及び EE 氏の行為は、燃費目標を達成するためだけに行ったもので、そのようにして算出した数値は、不正に作出されたものというほかない。DD 氏及び EE 氏は、下方にずらした二次曲線の位置にもまだデータは存在していたと説明しているが、14 年型 eK ワゴン(2WD)の際に行った恣意的な走行抵抗の算出を、更にエスカレートさせてしまったものと評価せざるをえない。

また、4WD についても、形状、重量が全く異なる 14 年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μr)を用いたことに何ら合理的根拠はなかったし、そもそも 14 年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μr)は、恣意的に算出されたものであった。

オ 技術検証部は、性能実験部による恣意的な二次曲線の変更について相談を受けながら、これを是認してしまい、検証機能を果たすことができなかったこと

技術検証部の KK 氏は、EE 氏から、14 年型 eK ワゴンでタイにおいて測定したデータであること、14 年型 eK ワゴンの時はそのうち下方にあるデータ上に二次曲線を引いたこと、15 年型 eK ワゴンでは、これよりも更に下方に二次曲線を引き直していることの具体的な説明を受けた。そして KK 氏は、当初は、EE 氏に、やめた方がいいと言ったものの、EE 氏から、「ここに二次曲線を引かないと、上がった燃費目標を達成することができない。」と言われ、これを是認した。

このように、15 年型 eK ワゴン(2WD)における走行抵抗の恣意的な引下げについては、本来であれば技術検証部の検証により発見し、止めさせるべきであったのに、これを是認してしまっただけであり、その検証機能を果たすことができなかった。

カ 15 年型 eK ワゴンの走行抵抗の不正な作出を招いた背景には、上記(3)エで指摘した MMC 全体の開発姿勢があったと認められること

燃費目標が 30.0km/l に引き上げられた後に行われた技術検証会及び開発会議で使われた資料の中には、グラフ上、上下に幅広くちらばる測定データの下限に 14 年型 eK ワゴンの二次曲線を引き、更にその下方に 15 年型 eK ワゴンの二次曲線を引いたというグラフも入っていた。

これらの会議には、技術検証部長のほか、PX の R 氏や、Y 氏といった開発本部の幹部らも出席していたが、性能実験部がこのグラフを示しながら恣意的な走行抵抗の引下げであることが分かるような説明をしたとは認められず、その他関係資料によっても、出席者がこのグラフの意味合いを理解したとまでは認められない。

しかし、このグラフは、上下に幅広くちらばる測定データのうち下限に数種の二次曲線が引かれているといういびつなグラフであって、また、高速惰行法による測定データの分析グラフであるから、走行抵抗の測定について知識があれば、恣意的なデータの取り方であることは認識しえたはずである。

そうすると、開発責任者や開発本部の幹部らが、このグラフの意味合いを理解していなかったという前提に立った場合、性能実験部が 15 年型 eK ワゴンについて、このグラフを使って走行抵抗の不正な作出を行うことができた背景には、14 年型 eK ワゴンの開発に対して指摘したようなこと、すなわち、経営陣も開発は開発本部に任せきりにし、開発責任者や開発本部の幹部らも、性能実験部の業務内容に無理解、無関心であったという点が認められる。

(5) 15 年型 eK スペース

15 年型 eK スペースは、2015 年(平成 27 年)4 月に、MMC 及び日産から販売された軽自動車であり、14 年型 eK スペースの年式変更車である。15 年型 eK スペースの開発経緯及び開発状況についての当委員会の評価は、以下のとおりである。

ア 15 年型 eK スペースでも 14 年型 eK ワゴン以降の恣意的に算出するなどした走行抵抗を前提として燃費目標が設定された点で、実力を超える無理な燃費目標になっていたと認められること

性能実験部は、15 年型 eK スペースの走行抵抗を 14 年型 eK スペースや 15 年型 eK ワゴンの数値を流用し、これを前提に燃費目標を設定していた。

しかし、15 年型 eK ワゴンであろうと 14 年型 eK スペースであろうと、その走行抵抗は、恣意的に算出した走行抵抗を前提に、更に恣意的な計算を加えたものであったから、これらの走行抵抗を採用した時点で、15 年型 eK スペースの燃費目標が、実力を超えたものになることは自明であった。

本件問題発覚後に再測定された 15 年型 eK スペースの燃費が、2WD でせいぜい 22.3km/1 程度、4WD(標準車で IW=1,020kg)でせいぜい 22.1km/1 程度と、届出値より 3.5km/1 から 3.9km/1 も低かったことを考慮すると、15 年型 eK スペースの燃費目標は、やはり実際には実力を超える無理なものになっていたことは明らかである。

イ 15 年型 eK スペースの走行抵抗は、何ら合理的根拠のないまま恣意的に引き下げたものであり、不正な作出というべきものであったこと

15 年型 eK スペース(4WD)の走行抵抗は、14 年型 eK スペース(4WD)の走行抵抗のデータをもとに、恣意的に引き下げられたものである。すなわち、もともとの 14 年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μ_r)は、14 年型 eK スペース(4WD)について高速惰行法で行った実走実験の測定データを用い、ばらつく測定データのうち最下限にある測定データに合わせて二次曲線を引くなどしていたものであったところ、これを更に見直し、走行抵抗のデータの最下限で二次曲線を描き直した上、転がり抵抗係数(μ_r)については、タイヤの改良分を加味して更に引き下げているが、そのような方法で走行抵抗を算出することに合理的根拠はない。

15 年型 eK スペース(2WD)の転がり抵抗係数(μ_r)に至っては、15 年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μ_r)から、15 年型 eK スペース(4WD)の 15 年型 eK ワゴン(4WD)の転がり抵抗係数(μ_r)⁹からの減少分 0.0007 を差し引いて算出するという、極めて技巧的な方法を使っており、そこに根拠などあろうはずもない。

結局、15 年型 eK スペースの走行抵抗の算出の実態は、燃費目標を達成するという目的のためだけに行ったもので、そのようにして算出した数値は、不正に作出されたものというほかないし、恣意的な走行抵抗の引下げを、更にエスカレートさせてしまったものと評価せざるをえない。

ウ 15 年型 eK スペースの走行抵抗の不正な作出を招いた背景には、上記(3)エで指摘した MMC 全体の開発姿勢があったと認められること

15 年型 eK スペースは、恣意的に算出され、引き下げられてきた 14 年型 eK ワゴン以降の走行抵抗を引き継いで燃費目標を設定したために、もともと実力を超える無理な燃費目標になっていた上、15 年型 eK ワゴンの型式指定審査の際、意図的な燃費運転を止めるように指導され、燃費運転による燃費改善分が見込めなくなったことがきっかけとなり、上記のような走行抵抗の不正な作出が行われたものであり、14 年型 eK ワゴン及び 15 年型 eK ワゴンの時のように、燃費目標が無理に引き上げられたわけではなかった。

しかし、こうした不正な行為が生まれ、また露見しなかったのは、性能実験部に責任が集中、経営陣の任せきりの態度、開発責任者や開発本部の幹部らの無関心といった事情が、その背景にあったと認められる。

⁹ ただし、この数値は、14 年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μ_r)と同一である。

(6) 16 年型 eK ワゴン

16 年型 eK ワゴンは、2015 年(平成 27 年)10 月に、MMC 及び日産から販売された軽自動車であり、15 年型 eK ワゴンの年式変更車である。16 年型 eK ワゴンの開発経緯及び開発状況についての当委員会の評価は、以下のとおりである。

ア 16 年型 eK ワゴンでも、15 年型 eK スペースで恣意的に引き下げた走行抵抗を採用して燃費目標が設定された時点で、実力を超える無理な燃費目標になっていたと認められること

16 年型 eK ワゴン・燃費訴求車の走行抵抗は、最終的には、15 年型 eK スペースの走行抵抗を採用し、燃費目標である 30.4km/l を達成したとされた。

しかし、前提とする 15 年型 eK スペースの走行抵抗は、14 年型 eK ワゴンで恣意的に算出した走行抵抗(2WD)を引き継ぎ、更に恣意的な引下げの度合いをエスカレートさせて根拠なく導き出されたものであったのであるから、この走行抵抗を前提として採用した時点で、16 年型 eK ワゴンの燃費目標が実力を超えたものになることは自明であった。

本件問題発覚後に再測定された 16 年型 eK ワゴンの燃費訴求車の燃費が 26.1km/l 程度であり、届出値より 4.3km/l 程度も低かったことを考慮すると、16 年型 eK ワゴンの燃費目標は、やはり実際には実力を超える無理なものになっていたことは明らかである。

イ 16 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗は、過去の不正を受け継ぎながら恣意的な引下げの度合いをエスカレートさせたものであったこと

16 年型 eK ワゴンは、15 年型 eK ワゴンの年式変更車であるが、タイヤに改良が加えられ、それによって走行抵抗に影響を及ぼすことになるので、改めて走行抵抗を測定する必要があった。しかし、DD 氏と EE 氏は、16 年型 eK ワゴンの走行抵抗を実走実験によって測定しようせず、当初は、恣意的な引下げを行った 15 年型 eK ワゴンの走行抵抗を用いることとしていた。

そして、DD 氏及び EE 氏は、16 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗を算出するにあたり、すでに恣意的に引き下げられていた 15 年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μ_r)から、タイヤの改良による改善分の 2%に加えて、何ら根拠もないのに更に 10%引き下げて、転がり抵抗係数(μ_r)を 0.0044 とした。EE 氏は、15 年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μ_r)を算出する際に描き直した二次曲線の下に更にデータが存在していたので、10%引き下げることでもできると思った旨説明するが、データが存在するのは低車速域のみであり、他の車速域にはデータが存在しなかった以上、もはやデータの存在しない場所に二次曲線を引いたとも評価できる。そして、最終的な転がり抵抗係数(μ_r)は、その後、何らの根拠もなく、単に 15 年型 eK スペース(2WD)の転がり抵抗係数(μ_r)と同じ 0.0042 にまで引き下げられている。

結局、16 年型 eK ワゴン(2WD)の走行抵抗の算出の実態についても、燃費目標を達成するという目的のためだけに行ったもので、そのようにして算出した数値は、不正に作出されたものというほかないし、恣意的な走行抵抗の引下げを、更にエスカレートさせてしまったものと評価せざるをえない。

ウ 16 年型 eK ワゴンの走行抵抗の恣意的な引下げを招いた背景には、MMC 全体の開発姿勢があったと認められること

16 年型 eK ワゴンの開発過程では、専ら事業性の観点から燃費目標が上方修正されることなく、むしろ、燃費目標の達成が困難であるとの性能実験部の報告により、燃費目標が引き下げられた。その限りでは、性能実験部が言いたいことも言えずに無理な燃費目標の達成を強いられたという状況があったとは認められない。

16 年型 eK ワゴンにおける走行抵抗の恣意的な引下げは、14 年型 eK ワゴン以降の走行抵抗の恣意的な算出や引下げを受け継いだ上に、型式指定審査の審査官から止めるように指示されるほど、試験の本来の趣旨から外れた燃費運転を燃費改善メニューとして盛り込むなど非常にルーズな見込みを立てていた性能実験部が自ら引き起こした結果ともいえる。

しかし、16 年型 eK ワゴンの走行抵抗の恣意的な引下げは、14 年型 eK ワゴン以降のすべての恣意的な算出や引下げの上に成り立っているものであるところ、これら過去の行為の原因、背景には、14 年型 eK ワゴンの開発に対して指摘したようなこと、すなわち、経営陣も開発は開発本部に任せきりにし、開発責任者や開発本部の幹部らも、性能実験部の業務内容に無理解、無関心でありながら、時には無理な燃費目標の引上げ及び達成を性能実験部のみ求めたといった事情があったというべきである。

(7) eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題のまとめ

上記のとおり、14 年型 eK ワゴン、14 年型 eK スペース、15 年型 eK ワゴン、15 年型 eK スペース、16 年型 eK ワゴンの型式指定審査の際に使用された走行抵抗は、恣意的に低く算出されたもの、及び恣意的に低く算出された過去の走行抵抗を引き継いで、更に恣意的に引き下げたものである。その概要を簡潔にまとめると、下記の表のとおりである

転がり抵抗係数の恣意的な引下げ・作出の推移

	2WD	4WD
14年型eKワゴン	0.0055 (0.0052)	0.0072
14年型eKスペース	0.0052	0.0060
15年型eKワゴン	0.0049(4)	0.0060
15年型eKスペース	0.0042	0.0053
16年型eKワゴン	0.0042	0.0053

14年型eKワゴン: 0.0055 (0.0052) → +0.0020 → 0.0072
 14年型eKスペース: 0.0052 → 引下げ-5% → 0.0049(4)
 15年型eKワゴン: 0.0049(4) ← -0.0007 ← 0.0060 (引下げ-0.0056へ、タイヤ改良-0.0003)
 15年型eKスペース: 0.0042 → タイヤ改良-2%、引下げ-10% (0.0044) → 0.0042
 16年型eKワゴン: 0.0042 ← 0.0044 (0.0044) ← 0.0042

当委員会は、そもそも法規で定められた惰行法で走行抵抗を測定していなかった上、このすべてが恣意的な設定であり、およそ許されない不正行為であると認定している。

ただ、14年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μr)の 0.0055(当初使用しようとしたのは 0.0052)は、タイで実走実験を行い、そこで得られたデータのちらばる範囲内で、下限のデータ群を選別したというのであるから、正当化されるほどではないものの、まだ理論的な根拠はあったといえなくもない。同様に、14年型 eK スペース(4WD)についても、実走実験の結果から、下限のデータ群を選別したという点で、まだ14年型 eK ワゴン(2WD)と同様に見ることもできるかもしれない。

しかし、15年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μr)は、実走実験を行うことなく、14年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μr)のデータを、根拠なく、更に下方に描き直して導き出しており、走行抵抗の恣意的な算出をエスカレートさせたもので、走行抵抗の「不正な作出」といわざるをえない。

同様に、15年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μr)は、14年型 eK スペース(4WD)の転がり抵抗係数(μr)のデータを、根拠なく、更に下方に描き直した上で、タイヤ改良分を机上計算で更に引き下げて導き出しており、走行抵抗の恣意的な算出をエスカレートさせたもので、走行抵抗の「不正な作出」といわざるをえない。

15年型 eK スペース(2WD)の転がり抵抗係数(μr)は、15年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μr)から、単に 0.0007 を差し引くことで導き出されており、走行抵抗の恣意的な算出をエスカレートさせたもので、走行抵抗の「不正な作出」といわざるをえない。

16年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μr)は、15年型 eK ワゴン(2WD)の転がり抵抗係数(μr)から、当初は、根拠なく引き下げたり、タイヤ改良分を机上計算して引き下げているが、最後は、根拠なく、15年型 eK スペース(2WD)の転がり抵抗係数(μr)と同じ数値にしているので、走行抵抗の恣意的な算出をエスカレートさせたもので、走行抵抗の「不正な作出」といわざるをえない。

以上のように、これらの恣意的な行為は、14 年型 eK ワゴンに端を発し、15 年型 eK ワゴン以降は、歯止めがきかず、次第にエスカレートしていき、理論的な根拠も完全に失われていったものと評価される。

2 惰行法で走行抵抗を測定した車種の問題点

MMC では、ほとんどすべての車種について、動力性能実験に付随する高速惰行法によって走行抵抗を測定し、これを型式指定審査の際の負荷設定の走行抵抗としていた。しかし、11 年型パジェロ、13 年型ミラージュ、14 年型デリカ D:5 ディーゼル車及び 13 年型アウトランダーPHEV に限っては、型式指定審査の際に使用するために、法規に則った惰行法により走行抵抗が測定されていた。

しかし、これら 4 車種については、せっかく惰行法で走行抵抗が測定されたにもかかわらず、型式指定審査の際、認証試験グループにおいて、惰行法で測定した走行抵抗を負荷設定記録に記載せず、逆算プログラムによって再計算された惰行時間、平均惰行時間、走行抵抗を負荷設定記録に記載したり、机上計算による重量補正をするなどしていた。また、測定期日、気象条件等も、認証試験グループにおいて、適宜変更されていた。

このように、この 4 車種に限っては、法規で定められた惰行法によって走行抵抗を測定しているのは、各自動車の開発担当者が、国内仕向けの自動車の開発をほとんど経験しておらず、高速惰行法によって測定した走行抵抗を、型式指定審査の際に使用しているという不正行為の存在を認識していなかったことが、その大きな要因と考える。しかし、このようにして測定された走行抵抗が、型式指定審査の実務を担当し、本来ならば法規遵守の砦となるべき認証試験グループに伝えられると、認証試験グループで長年行われてきた不正行為によって歪められる結果となってしまったことは、皮肉としかいいようがない。

第 7 章 本件問題の原因・背景分析

1 はじめに

前章までに述べてきた本件問題の経緯を鑑みるに、当委員会は、次の疑問を抱いた。

- 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。

上記の疑問を出発点として、本件問題の原因・背景を分析する。

2 本件問題の原因・背景に関わる事実

MMC では、2000 年(平成 12 年)以降、社会の耳目を集める大きな不祥事が複数回あった。その度に、MMC は、それら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。また、MMC では、本件問題を会社として認識し、それを改める措置を講じるきっかけとなりうる機会が度々存在していた。それにもかかわらず、いずれの機会においても本件問題は見過ごされ、改められるには至らなかった。

(1) MMC における過去の不祥事について

ア 2000 年(平成 12 年)及び 2004 年(平成 16 年)に発覚したリコール隠し問題

2000 年(平成 12 年)及び 2004 年(平成 16 年)に発覚したリコール隠し問題の際に指摘された原因・背景については、本件問題の原因・背景とも共通すると考えられる事項が多い。

これらのリコール隠し問題を受けて、MMC は、再発防止に向けた措置を講じたにもかかわらず、本件問題を改めることも、防ぐこともできなかった。このことは、MMC が、本件問題の再発防止策として同様の措置によって再発防止が可能と考えることに、多大なる疑念を抱かせるものである。

イ 2004 年問題によって会社に生じたこと

MMC においては、2004 年問題及びその影響で生じた事象によって、以下に示すように、その後の活動に多大な制約が生じることとなった。これらの制約は、本件問題の原因・背景にも様々な影響を与えている。

(7) 人材の流出

2004 年問題をきっかけとして、MMC では、多数の従業員が退職した。性能実験部においても、両年度で合計 30 名もの従業員が退職している。

(イ) 事業再生計画に基づく厳しい経費削減措置

MMC は、2004 年問題の発覚後、「聖域なきコストカット」という名のもとに、労務費にまで踏み込んだ経費削減策を実施することを発表した。その経費削減策の一環として、MMC グループ全体の研究開発費も大きく削減された。ヒアリングにおいては、とりわけ開発本部内における先行研究・先行開発に対する投資が限定的になったとの指摘があった。それにより、MMC では、低燃費技術の研究開発が、ほとんど停滞してしまっていた。

(ウ) 三菱グループによる支援

MMC は、2004 年(平成 16 年)4 月、事業提携先であったダイムラーの突然の撤退表明を受けて資金繰りに窮したことをきっかけに、三菱グループから、財政支援を受けるとともに、役員の派遣も受けるに至った。

(2) 本件問題を会社として把握する機会があったが、見逃されたこと

ア 2004 年問題

2004 年問題が品質情報の不適切な処理という問題であったため、MMC の問題意識も品質情報に限定されてしまった。

イ 2005 年(平成 17 年)2 月に開催された新人提言書発表会

2005 年(平成 17 年)2 月 18 日に開催された新人提言書発表会において、走行抵抗測定方法の問題が取り上げられ、国内仕向け自動車の型式指定審査の際に使用する走行抵抗は、惰行法によって測定するというのが法規の定めであり、法規に従って惰行法を用いるべきである旨の提言が、当時の新人社員からなされた。しかし、その後も MMC の運用は改められなかった。

ウ 2011 年(平成 23 年)に実施されたコンプライアンスアンケート

2011 年(平成 23 年)2 月から 3 月にかけて、国内全従業員を対象として実施されたコンプライアンスアンケートの結果、開発本部内に存在するコンプライアンス問題として「評価試験の経過、結果についての虚偽報告」、「品質記録の改ざん。報告書の内容が虚偽」、「認証資料の虚偽記載」などの指摘がなされた。コンプライアンス部は、2011 年(平成 23 年)11 月 17 日付けで、上記の指摘を含むコンプライアンスアンケートの結果をまとめ、当時の経営陣、各役員、各コンプライアンスオフィサー及び各部門長・本部長に対して報告した。そして、コンプライアンス部は、2011 年(平成 23 年)12 月ころ、各本部に対して、指摘された問題について、事実の確認をするように指示をした。コンプライアンス部からの指示を受けて、開発本部では、各部署が調査を行うこととなり、性能実験部においては、部長が部下の管理職に対してヒアリングを行ったところ、問題は認められなかったため、開発本部に問題なしと報告した。開発本部及びコンプライアンス部の双方とも、報告を取りまとめたのみで、独自に調査を行うなどの対応は何も行わなかった。

エ 企業倫理問題検討会

性能実験部及び認証部における企業倫理問題検討会では、開発車種数・類別数の多さ、タイトな開発スケジュールなどに起因する過大な業務量や開発工数不足、コスト優先主義、低いコンプライアンス意識などが指摘されていた。しかし、更に詳細な調査が行われることはなかったため、本件問題が取り上げられるには至らなかった。

(3) 監査等の体制

ア MMCにおける監査関連部署について

MMCには、監査等を行う部署として、業務監査部、品質監査部、品質監理部及び各製作所における品質管理部がある。しかし、これらの部署による監査は、現場から提供される生データの正確性を前提とした書類上の検証にとどまっていた。

イ 技術検証部について

技術検証部による目標達成度合いの評価及び法規適合性検証も、開発本部内の各部署から提供されるデータに基づく審査にとどまっていた。

(4) 研修・教育の制度

コンプライアンス意識に関する研修・教育への参加、及びその後のフィードバック活動は、現場の従業員にとって、かなりの負担となっており、現場の従業員は、「会社からやられている。」という気分を抱いたまま、こうしたコンプライアンス研修・教育に参加していた。そのため、コンプライアンス研修・教育の取組も、その効果は限定的になっていたように思われる。

3 原因・背景分析

(1) 性能実験部及び認証試験グループが燃費目標達成に向けた事実上の責任を負っていたこと

MMCにおいては、相当以前から、性能実験部が、事実上、燃費目標の達成に対する責任を負うとの理解が一般的になっていた。

MMCでは、事実上、型式指定審査を通すことは、認証試験グループの責任と考えられており、審査に失敗すると、認証試験グループの責任が問われていた。

(2) 開発における工数が慢性的に不足していたこと

MMC の開発本部は、かなり以前から、業務量過多によって疲弊していた。このことは、2000 年(平成 12 年)及び 2004 年(平成 16 年)に発覚したリコール隠し問題の際にも指摘されていた。しかし、その状況は、現在に至っても大きくは変わっていない。

MMC では、ゲートの通過が当初の予定よりも遅れた場合、開発日程が延長されるなどの見直しがされることは基本的になく、当初の販売予定日を維持することが優先されていた。

(3) 性能実験部ができないことを「できない」と言うことが容易ではない部署になっていたこと

MMC の開発本部では、全体的に、上司から検討を指示された事項に対し、「できない」と言うことが容易ではない風土ができていた。性能実験部は、燃費目標の達成に関しては、「できない」と言うことが、より容易ではない部署となっていた。

ア 適合に対する周囲の無理解と適合のブラックボックス化

性能実験部が行う適合は、実際に適合に携わったことのない者にとっては、その内容を十分に理解することは難しいものであった。そして、性能実験部の過去の実績もあったため、性能実験部に任せれば、最終的には燃費目標を達成することができると期待されるようになってしまっていた。性能実験部は、このような適合に対する周囲の無理解を利用して、適合をブラックボックス化し、それをバリアとして自らを閉鎖的な環境に置いたともいえる。

イ 幹部の納得・理解を得ることが困難なこと

MMC では、ある開発目標を達成することができない場合、開発本部の各部署は、開発 PM を含めた幹部に対するレポートを何度も要求されるなど、幹部が理解、納得するまで合理的な説明を求められていた。しかし、性能実験部が担当する適合という業務の性質上、そうした説明を尽くすことが非常に困難であったため、そもそも「できない」と言うこと自体を諦めていた。

ウ 燃費目標達成見込みの暫定性に対する誤解

性能実験部が報告する燃費目標の達成見込みは、あくまでも見込みにすぎないにもかかわらず、開発 PM 以上の幹部や経営陣は、このような認識をしていないため、性能実験部による燃費目標達成見込みありとの報告を、あたかも燃費目標が達成されたものと誤って判断していた。

(4) 法規違反であることの意識が希薄であり、法規が軽んじられていること

本件における不正行為が法規に違反していることへの意識が極めて希薄であり、法規が余りにも軽んじられていた。

ア 技術者の独善的な考え方

ヒアリングを実施した多くの性能実験部の(元)従業員らは、「惰行法でも、高速惰行法でも、最終的に得られる走行抵抗は“理論上は”異なるから、高速惰行法を用いることはそれほど大きな問題ではない。」などとして、自らの不正行為を正当化しようとする様子であった。これは、ユーザーの目から見れば、技術者の独善的な考え方であろう。

イ 法規解釈を任務とする部署が存在していないこと

MMCにおいては、自動車開発に関連する法規については、認証部がその改正に関する情報を取りまとめていたものの、法規に関する解釈を示す部署が存在していなかった。そのため、各法規の解釈は、個々の担当部署レベルに委ねられていた。

ウ 不正行為が長年にわたって継続していたこと

MMCでは、走行抵抗測定方法の問題は、実に、約25年の長きにわたって放置されてきた。こうした不正行為を是正する機会が複数回あったにもかかわらず、結局、是正されることはなかった。その結果、当初の関係者の間で共有されていた後ろめたさは、「このやり方はそもそも不正行為にはあたらない。」とか「不正行為かもしれないが許される範囲のやり方である。」といった正当化によって、風化していったとしても不思議ではない。

(5) 長年にわたり発覚せず、改められもしなかったこと

ア 閉鎖的な組織であったこと

慢性的な人材不足に悩まされてきたMMCでは、特に開発本部においては、人事ローテーションが極めて乏しい組織となってしまった。性能実験部の人材の流動性は、MMCの他部署と比べても一段と乏しく、結果として、性能実験部は、特定の人物による専任化が進み、上司によるチェック機能すら働かない部署となってしまった。

また、認証試験グループも、その閉鎖性が顕著であった。

イ 性能実験部が開発機能と実験機能の双方を持っていたこと

性能実験部は、適合を通じて燃費改善を図るという開発部署としての機能と、燃費等に関する実験を実施するという実験部署としての機能の双方を持ち合わせていた。そのため性能実験部は、良い試験結果を得るための不正に及ぶ動機と機会が与えられてしまった。

ウ 認証試験グループが監視機能を果たさなかったこと

認証試験グループは、開発本部の各部署に対する監視機能を果たすことが求められていたが、事実上、性能実験部と一体化しており、開発段階で確認された燃費へのチェック機能を果たすことなく、性能実験部による燃費目標の達成を後押しする役割を果たすようになっていた。

エ 用意されていた牽制体制が機能しなかったこと

MMCにおいては、監査関連部署及び技術検証部による牽制体制が構築されていたものの、功を奏さなかった。

オ 過去不祥事の再発防止策が功を奏さなかったこと

MMCにおいて起きた過去の不祥事の際における再発防止策は、本件問題の防止や早期発見には、全く功を奏さなかった。

(6) eK ワゴン/eK スペースについて、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

MMC 内で、MMDS の趣旨が理解されておらず、競合車に対抗する形で、十分な検討がなされないまま、燃費目標が設定されてしまっていたという事情が、eK ワゴン/eK スペースに関する燃費問題の大きな要因の一つになっている。

ア フロントローディングによる計画策定が行われていないこと

MMC が、自動車開発において採用している MMDS は、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を主な趣旨とするシステムである。eK ワゴン/eK スペースの開発においても、商品企画の段階において、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。しかし、本調査においては、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い。これは、商品戦略部門や開発統括部門だけでなく、経営陣にも、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。

イ 目論見ゲート以降も燃費目標の引上げが行われていること

MMDSの趣旨からすれば、燃費目標は、遅くとも、ゲート(D)の段階で固定されなければならなかった。ところが、14年型 eK ワゴン開発においては、燃費訴求車の燃費について、ゲート(D)はおろか、ゲート(C)を通過した後に、燃費目標が引き上げられた。しかも、引上げ後も販売開始時期はそのまま維持され、その後の開発日程が延長されることもなかった。

ウ 開発担当者の意識がゲートの通過だけに向けられていたこと

MMCにおいては、利益計画の変更につながる開発期間の遅延は、容易には容認されない雰囲気となっていた。そのため、開発担当者の意識が、とにかく開発日程を遵守すべく、ゲートを通過させることだけに向けられてしまっていた。

エ 14年型 eK ワゴンの開発は、軽自動車においては日産との初の協業案件であったこと

14年型 eK ワゴンに関する日産との協業において、MMCは、これまでの軽自動車開発経験を生かした開発技術力の提供が期待されていたため、MMCの経営陣及び開発本部の幹部らの中では、その期待を裏切りたくないという考えが生じていた。このような状況から、MMCは、日産と合意したトップクラスの燃費との商品力目標を容易には諦めることができず、競合車の燃費が改善する度に、燃費目標を引き上げざるをえなかったと推測される。

(7) 会社が一体となって自動車を作り、売るという意識が欠如していること

MMCにおいては、一体となって自動車を開発し、生産し、そして、販売するという意識が欠けていた。

ア 経営陣及び幹部の開発現場に対する関心が低いこと

経営陣は、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を欠いていた。PXは、開発本部が行っている業務の内容に、無理解、無関心、無頓着であった。開発PMは、専ら開発目標を達成できたかどうかという結果のみに目を向け、どのように開発目標を達成したのか、それがどの程度難しく、各部署がどのような苦勞をしているのかという過程にまで、それほど大きな関心を寄せていなかった。

こうした経営陣らの開発の状況等に対する姿勢の表れとして、以下のような問題が生じてしまっていたものと考えられる。

(7) 経営陣による開発に対するマネジメントについて

経営陣は、MMCの骨格である開発業務について、開発本部の実情や実力を十分に把握していたとはいえず、開発現場にはほぼ任せきりにしていたといわざるをえない。

(イ) 開発本部の業務量過多について

開発本部の業務量過多について、一定の対応はされてきたが、開発車種あたりの開発人員が競合他社に比べて少ないという状況は、現在に至っても大きくは変わっていない。また、開発スケジュールに起因する開発担当者の負担に関しても、大きな改善は見られていないようである。

(ウ) できないことを「できない」と言うことが容易ではない風土について

MMCの経営陣は、意識改革のための施策を講じてきたが、それらの施策によっても顕著な改善効果は現れていない。そのため、開発本部において問題意識を持った従業員は、問題提起をしても効果がないものと判断し、上司に報告することを諦めるという状況になってしまっていた。

イ 開発本部内の各部署が自分たちの業務にしか関心を持っていないこと

開発本部の性能実験部以外の部長、副本部長及び本部長並びに開発統括部門長は、性能実験部が行う適合に関する知識をほとんど持っていないという状況が認められた。これは、これらの者が自らの出身部署以外の部署の役割についての関心が低く、その中でも、とりわけ性能実験部に対する関心が低いことに起因しているものと考えられる。

ウ 自動車開発に関する理念(MMCらしさ)が共有されていないこと

MMCの企業理念には、自動車開発に関する考え方も含まれている。しかし、実際の自動車開発において、これらの理念がどのように結びつき、理念をどのように実現させていくのかという具体的な姿の提示はなく、それが開発本部において共有されていなかった。そのため、開発本部では、自動車全体としてのあるべき姿や性能を議論するための共通の土台を作ることができず、情報の共有が阻害され、各部署が自己の担当する機能の改善のみに関心を持ち、他部署の業務には関心を向けなくなった。

エ 小括

他部門や他部署の業務に関心を持たないということは、ひいては、他部門や他部署で不祥事が発生しても、そのことにも関心を持たないということになりかねない。当委員会は、MMCにおいて、本件問題は開発本部の中の性能実験部及び認証試験グループにおける不祥事であり、経営陣や他部門あるいは開発本部内の他部署の問題ではないという意識が生じているのではないかということに非常に懸念している。

改めて、ここに、本件問題は、性能実験部及び認証試験グループ、さらには開発本部だけの問題ではなく、経営陣をはじめとする MMC 全体の問題であることを強調しておきたい。

第 8 章 再発防止策

当委員会は、第 7 章の原因・背景分析をもとに、具体的な再発防止策を検討したが、その内容は、MMC がこれまでに策定し、取り組んできた再発防止策の内容と共通するものが多いことに気付いた。特に、コンプライアンス研修・教育の実施といった意識改革や監査体制の強化などの再発防止策は、これまでも、MMC において、形を変えて、幾度となく実施されてきたものである。しかし、残念なことに、MMC において、こうした再発防止策がそのままでは機能しないであろうことは、過去の度重なる不祥事を経たにもかかわらず、本件問題が発覚しないまま継続されてきたという動かし難い事実からも、容易に想像できる。開発本部をはじめ、従業員の中には、これまでに講じられてきた数々の再発防止策を「こなす」ことに時間を奪われ、本来の業務に時間を割けなくなってしまう現状にストレスを感じている者も多くいる。このことを考えれば、MMC の従業員にとって「手垢の付いた」ものと受け止められてしまうような再発防止策を提示したところで、従業員の士気を下げてしまい、コンプライアンスを軽視する風潮を変えられないばかりか、かえって助長することにもなりかねない。また、MMC の現状に鑑みると、外部から具体的な再発防止策を提示されたところで、MMC は、当事者意識のないまま、これらのメニューを「こなす」だけで満足してしまう可能性もある。

もちろん、だからといって、MMC として何らの再発防止策を講じなくても良いというわけではない。当委員会は、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、確固たる決意が不可欠だと考える。

しかし、そのためには、MMC は、過去の度重なる不祥事を経ても、本件問題を防ぎ、自力で改善させることができなかつた現実を見つめ、その真の理由を把握するところから始めなければならない。

当委員会は、4 つの疑問を出発点として、本件問題の事実を調査し、原因・背景の分析を行ってきた。そして、本調査を通じ、当委員会は、MMC においては、なぜ MMC はモノ作りの会

社なのか、なぜモノ作りの会社の中でも自動車メーカーなのか、なぜ自分たちはその MMC に入り一緒に働いているのかといった基本的なことが忘れ去られているのではないかと、自動車メーカーとしての確固たる理念がいつの間にかなくなり、同じ会社で一緒になって働いている者たちがバラバラの気持ちではないかと、MMC という会社集う者たちが一丸となり、もちろん関係するサプライヤーをはじめとする他の会社の助けも借りながら、一つの目的に向かって進むという意識が欠けているのではないかと、これらこそが、本件問題の根本的で本質的な原因ではないかという結論にたどり着いた。

MMC は、1970 年(昭和 45 年)に、三菱重工の自動車部門が独立する形で設立された会社である。すなわち、MMC は、クルマ作りに特化した会社として、より良いクルマ作りを通じて社会に貢献することを目的とする自動車メーカーとして設立されたはずである。

ところが、MMC は、2004 年問題等の発覚によって、資金繰りに窮し、自動車メーカーとして存亡の危機に立たされた。MMC は、この危機を、事業再生計画の不断の推進によって乗り切ったものの、これを境に、財務体質の改善、利益の確保を最優先の目的として求められるようになった。その結果、MMC では、「聖域なきコストカット」という名のもとに、経営陣や管理職だけではなく、開発・生産・営業等のあらゆる現場の従業員に至るまで、コスト意識が徹底的に植え付けられた。

もちろん、営利企業である MMC が、利益を追求するのは当然であって、まして、事業再生計画を遂行している立場にあった以上、当時の MMC が利益の追求を第一に考えていたとしても、そのこと自体は何ら否定されるべきものではない。そして、このときの徹底的なコストカットがあったからこそ、MMC は、2014 年(平成 26 年)3 月に、事業再生計画を完了することができたといえる。しかしながら、その過程において、営利企業として利益を追求するという目的以外に、MMC としてどのようなクルマ作りを目指すのか、理想とするクルマ作りを通じてどのような社会を実現したいかという、本来であれば自動車メーカーとして持つべき理念が後回しにされてしまったこともまた、紛れのない事実であったように思う。

考えてみると、自動車は、極めて特別な製品である。世の中に流通する他の製品と比べても、ユーザーの思い入れが極めて強い製品である。このように自動車は特別な製品であるのは、そもそも自動車は、「人を運び、物を運ぶ」といった社会生活上の便益を提供し、人類の活動領域を飛躍的に拡大させた発明であり、現代社会ではなくてはならない移動手段だからであろう。また、自動車は、日常の移動手段として生活に利便性と豊かさをもたらすだけでなく、人間が思いのままに操り、生身の身体ではできないことを実現するものである。そこには、「走る喜び」や「操る喜び」、そしてそのようなものを「保有する喜び」があり、爽快感や達成感がある。人の気持ちを高揚させ、満足させ、充実させる。そこには単なる利便性や経済合理性だけではない魅力があるからこそ、自動車はユーザーにとって特別な製品となっているのである。

それとともに自動車は、人の安全や環境を脅かすという負の側面も持ち合わせている。自動車は、今では世の中に広く浸透したが、その結果として、交通事故、大気汚染、地球温暖

化など、人の生命や健康、地球環境への影響といった人類に対する脅威をもたらすようになってきた。それでも自動車は、現代社会になくはならないものである。自動車は、人間社会や地球と共存するために、絶えず進化と進歩を遂げていかねばならないものであり、現代における自動車は、こうした安全性能や環境性能を兼ね備えてこそ、世の中において受け入れられる製品たりうる。そこにも自動車という製品の特殊性がある。そして、それに向けた不断の取組にこそ、自動車開発の奥深さと難しさ、さらには達成したときの喜びがあるはずである。

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

自動車メーカーとして目指すべき理念は、自動車メーカーごとに、当然に異なるはずであって、そこに正解はない。世界中のどの自動車メーカーも、将来の自動車がどのような姿であるべきかについて、明確に描き切れていないのもまた事実であろう。MMC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。このように目指すべき「MMCらしい理念」が確立されていけばいるほど、そして、「MMCらしい理念」がクルマ作りの現場に反映されていけばいるほど、その過程に不正が入り込む余地は少なくなるはずである。

当委員会は、本調査におけるヒアリングの中で、MMCの製造する象徴的な自動車であったパジェロやランサーエボリューションの開発を断念したことについて、そのような判断は間違いであり、MMCらしい自動車がなくなったと嘆く人たちがいる一方で、パジェロやランサーエボリューションのような自動車を開発し続けることは、MMCの経営上、もはや困難であり、そのことを何度説明しても理解してくれないと嘆く幹部らの声も聞いた。ただ、これは一つの例である。そのほかにも、法規に対する考え方、自動車開発の過程、組織のあり方、人事制度など、MMCの部門・部署ごと、階層・世代ごとに、その考え方は様々であり、クルマ作り、ひいては会社のあり方をめぐる考え方のギャップが、あらゆる場面に存在していた。当委員会は、これらのギャップを見るにつけ、このことこそが、MMCが現在抱えている問題の象徴であると感じた。当委員会は、パジェロやランサーエボリューションの開発を断念すべきでな

かったとか、開発の断念は致し方なかったとか、そのようなことを述べているのではない。当委員会が感じるのは、このままでは、MMC における議論はどこまで行っても並行線で意見の一致を見ず、バラバラな状態が解消されないであろうということである。MMC で働く人たちの思いが一致せず、それぞれ別の方向を向いている状態のまま、いくら再発防止策を考えてそれを実行しようとしても、うまくいくはずがない。「仏作って魂入れず」になるだけで、同じことがまた繰り返されるだけであろう。

MMC にとって、最も大事な再発防止策は、そこで働く人たちの思いが一致することである。そのためには、MMC はなぜ自動車メーカーであったのか、なぜ自動車メーカーであり続けなければならないのか、どのような自動車を開発しこの世に送り出したいのか、そういうことをとことんまで話し合い、一つの共通する理念を見つけ出し、それに共鳴する者の集団になることである。自動車を製造して販売することは、単なる利益追求のツールではない。ユーザーも、開発する者も、製造する者も、販売する者も、みんながワクワクする自動車をこの世に送り出すこと、それこそが自動車メーカーとして忘れてはならない矜持なのではないか。

本件問題は、決して、MMC の特定の経営陣や特定の役職員が起こした問題ではない。開発本部、あるいは性能実験部や認証試験グループが起こした問題として矮小化してはいけない。MMC が起こした問題は、MMC が、会社として起こした問題であり、その責任を、すべての経営陣と役職員が自分の問題として受け止めるべきである。

以上を前提に、当委員会は、再発防止に向けた 5 つの指針を示す。繰り返しになるが、今の MMC 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 MMC 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。そのような観点から、当委員会としては、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、MMC 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する。

- ① 開発プロセスの見直し
- ② 屋上屋を重ねる制度、組織、取組の見直し
- ③ 組織の閉鎖性やブラックボックス化を解消するための人事制度
- ④ 法規の趣旨を理解すること
- ⑤ 不正の発見と是正に向けた幅広い取組

第9章 終わりに

当委員会としては、MMC が、本件問題を契機として過去を清算した上で、本来の MMC が持つ強みを生かすとともに、新たなパートナーとなった日産とも連携しながら、謙虚に、しかし誇りを持って、自動車のこれからの変革に貢献していくことを期待したい。

以 上