

平成 28 年 9 月 30 日

燃費・排ガス試験に係る不正行為への対応について
(再発防止策実施状況の報告)

当社の燃費・排ガス試験に係る不正行為について、お客様はじめ多数の皆様にご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

標記の件、以下の 2 通の通達にて、ご指示いただいた再発防止策の進捗状況を報告いたします。

- ◎ 平成 28 年 6 月 21 日付国自審 503 号/国自環 57 号
「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について」
- ◎ 平成 28 年 8 月 30 日付国自審第 944 号/国自環第 104 号
「不正行為のあった現行販売自動車 8 車種に係る諸元表燃費値等の修正について」

また、以下の通達にて、「一連の不正行為が明らかになった後の燃費値の再測定においても、走行抵抗の測定方法の趣旨に反する不正な取扱いをおこなっていた」、「測定現場における法令遵守意識の欠如と、経営陣のチェックの欠如」とのご指摘をいただいたことを重く受け止め、追加再発防止策を報告いたします。

- ◎ 平成 28 年 9 月 15 日付国自審第 1022 号/国自環第 116 号
「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応について(追加指示)」

I. 6 月 17 日報告済みの再発防止策の進捗状況 ※ 詳細は【別添 1】ご参照

題記再発防止策は全部で 5 施策、具体的対策 23 項目にまとめて報告しておりますが、これらの進捗状況について、以下のとおり報告いたします。

再発防止策 23 項目のうち、7 項目については既に対策を実施済み、9 項目が対策立案済み、7 項目が対策案検討中となっております。

対策立案済み、対策案検討中の案件については遅くとも平成 29 年 4 月までに適宜、対策を実施してまいります。

(1) 燃費届出適正化のための施策 (23 項目の内 12 項目が該当)

今回の不正事案を再び起こさないため、不正に関係した者を異動させ、正しい測定方法を実行できる体制と計測およびデータ処理のプロセスを見直しました。

更に、人的な操作で不正な処理ができる要因を排除するため、データ処理の自動化システムの導入に取り組んでおります。

「認証部の開発本部以外への移管」については、認証データ取得と届出資料作成を担当する認証部を開発実務の本隊から独立させ、また届出内容に対する経営レベルでの確認を可能にするため、開発担当副社長直下に配置します。これにより認証業務の公平性と客観性を社内で確保します。

実施済みの項目 (12 項目の内 6 項目)

(丸付き数字は【別添 1】の通し No.です。)

① 関係管理職の異動

- ・ 今回の不正事案に関係した プロダクト・エグゼクティブ (以下、PX)、開発プロジェクト・マネージャー (以下、開発 PM)、性能実験部長、性能実験部マネージャー、設計マスターの計 5 名の人事異動を完了しました。(5 月 10 日)

② 走行抵抗測定業務の見直し

- ・ 走行抵抗の設定過程を明確化するため、燃費に関する報告書への走行抵抗値の記載並びに実測場所・日時、測定条件の記載の指示を開発本部長から発信しました。(5 月 15 日)
- ・ 同内容を業務標準「路上走行抵抗計測要領」に規定しました。(8 月 12 日)
- ・ 走行抵抗の測定を客観的に行うため、走行抵抗測定業務を、性能実験部から車両実験部に移管しました。(5 月 15 日)
- ・ 業務移管に伴い、5 名の人事異動を行いました。(6 月 1 日)
- ・ 職制細則の規定および業務分担表を改訂しました。(5 月 15 日、6 月 1 日)
- ・ 惰行法による惰行時間は測定値の中央三点平均を取ることを改めて車両実験部長が部内指示を行い(8 月 29 日)、走行抵抗計測要領の業務標準として制定しました。(9 月 30 日)

③ 燃費目標達成責任者の明確化

- ・ 燃費開発に関する目標設定と達成の責任は、本来の職制細則で規定された商品開発プロジェクト(開発 PM)にあることを、開発本部長から社内に通達し(5 月 15 日)、同内容を商品開発室連絡会にて全開発 PM に徹底しました。(5 月 20 日)

⑤ 試験車台数検証会の設置

- ・ 商品開発において、技術仕様に見合う試験日程、試験車台数を検証するため、「試験車台数検証会」を設置しました。(6 月 1 日)

- ・「試験車台数検証会の運営要領」を制定し(6月30日)、試験車台数検証会の実施を標準開発日程に織り込みました。(7月15日)

⑦ 試験報告書発行のルール化

- ・ 今回の不正行為の調査段階で、試験業務の試験報告書が存在せず、実体からなかったケースもあったことから、試験報告書の作成・保管の徹底を技術管理部長が開発本部内に指示しました。(6月30日)
- ・ 試験報告書を共有データベースに保管することを業務プロセスシートに規定しました。(6月29日)
- ・ 試験報告書の作成・保管については部長による自主業務点検を行うこととし、実施要領の業務標準を制定、発行しました。(8月1日)

⑨ 法規遵守状況の総点検の実施

- ・ 生産中の車種について、開発部門に係る国内外の法規の内容確認と遵守状況の総点検を実施しました。(5月6日)
- ・ 開発中の車種については、開発プロセスの中で法規の遵守状況の点検を実施しています。(国内:5月3日～、海外:9月3日～)
- ・ 開発部門に係る国内外の法規に関連する業務標準の内容を総点検しました。(9月2日)

対策立案済みの項目 (12項目の内5項目)

④ 認証部の開発本部以外への移管

- ・ これまで、認証部が開発本部の中にあつたために、台上燃費試験における走行抵抗の設定過程で、性能実験部が提出したデータを客観的に検証する牽制機能が働いていませんでした。また、法令で定められた成績書に事実と異なる記載をしていました。
- ・ 以上を踏まえて、認証部を開発実務の本隊から独立させ、また届出内容に対する経営レベルでの確認を可能にするため、開発担当副社長直下に配置します。これにより認証業務の公平性と客観性を社内で確保します。(10月15日)

⑥ 走行抵抗測定データ処理自動化システムの導入

- ・ 走行抵抗の測定において人的な操作で不正な処理ができる要因を排除するため、惰行時間の測定から燃費・排出ガス測定までのデータ処理の自動化システム導入に取り組んでおります。
- ・ 導入に向けて走行抵抗測定データ処理自動化システムの仕様を決定(7月29日)の上、自動化システムのシステムサプライヤと契約を締結しました。(9月6日)
- ・ 本システムは12月1日から稼動予定です。

⑧ 開発部門に対する監査機能強化

- ・ 品質統括本部と監査本部による監査を、技術・法務等の専門的な知見を持った者を配置した上で、開発本部の全ての部及び認証部を対象に 10 月より開始し、平成 29 年 3 月末までに完了する予定です。

⑩ 開発本部に法規担当窓口を新設

- ・ 開発部門に係る内外の法規及び当社知財情報の一元管理とモニタリング、部門内教育を推進するため、法規情報管理部署を新設します。当面は、認証部内の機能強化を図り、開発部門内の組織変更(第一弾)にあわせて新部署設立を検討します。(平成 29 年 1 月)

⑪ IT 化による走行抵抗測定データの管理

- ・ 走行抵抗測定時の業務プロセスにおける証跡確保のため、データの自動保管を⑥項の自動化システムに組み込み導入します。(12 月から稼動予定)

対策案検討中の項目 (12 項目の内 1 項目)

⑫ 開発プロセス(MMDS)の見直し

- ・ 当社における車両開発から発売後の品質確認までの過程を、そのステージ毎に管理・運営して推進するシステムである MMDS(Mitsubishi Motors Development System)について、課題を抽出し、運用方法を見直します。そのために、開発プロセス検討委員会を設置しました。(8 月 30 日)
- ・ 現在、開発プロセス検討委員会にて、開発プロセス内の課題を抽出しています。抽出された課題について対策を立案、開発プロセスを改訂します。
(平成 29 年 4 月)

(2) 再発防止体制構築推進組織(事業構造改革室)の設置 (23 項目の内 1 項目が該当)

再発防止策の着実な実行とフォローアップを行い、更に、開発部門を中心に社内の組織・仕組み・文化を抜本的に見直す推進母体として、「事業構造改革室」を設置いたしました。同組織が主導して、再発防止策実行による社内組織の正常化と将来の事業発展に向けた全社レベルの諸施策に取り組んでまいります。

実施済みの項目 (1 項目)

⑬ 再発防止体制構築推進組織の設置

- ・ 開発担当副社長直下に事業構造改革室を設置しました。(7 月 1 日)
- ・ 事業構造改革室のメンバーは、本社コーポレート部門、開発部門、品質統括部門の役員で構成されています。

(3) 人事・コンプライアンス関連施策（23項目の内7項目が該当）

構造改革において重要な役員・社員の自覚・自浄意識向上のため、人事ローテーション制度、人事評価制度、教育体系について具体策の立案にあたる開発人事委員会（8月30日に設置済み）および開発教育委員会（10月に設置予定）を設置し、人事・コンプライアンスに関連する施策に取り組んでおります。

対策立案済みの項目（7項目の内1項目）

⑭ 不正事案の開発部門全員への研修

- ・ 失敗から学ぶべく、今回の不正事案を具体例として盛り込んだ教育プログラムを開発教育委員会の中で策定し、開発部門全社員に対する教育を実施します。（12月～）

対策案検討中の項目（7項目の内6項目）

⑭ 開発部門に求められる人材像の再構築

- ・ 開発部門に求められる人材像策定のため、共通の価値観と行動規範の再構築を図り、開発人事委員会の中で具体策を検討します。（平成29年4月）

⑮ 部門内及び部門間ローテーションの制度化

- ・ 部門内及び部門間の人事ローテーションの停滞が今回の不正を見逃すこととなった大きな要因であり、マネジメント系管理職を対象としたローテーションの制度化、管理職登用の要件としてローテーションを必須化するなどの具体策を開発人事委員会にて検討します。（平成29年4月）

⑯ 人事評価基準の見直し

- ・ 共通の価値観と行動規範に基づいた人事評価基準の見直しを開発人事委員会にて検討します。（平成29年4月）

⑰ 開発部門内に人材育成推進部署を設置

- ・ 開発人事委員会と開発教育委員会にて開発部門における人材育成方法と推進体制を検討します。（平成29年4月）

⑱ 技術者向け法規教育の制度化

- ・ 法規教育を技術者向けの教育体系に織り込み、新人教育として必須化し、2年目以降の社員に対しては定期的に教育を施すことを制度化します。（平成29年4月）

⑳ PX 制度の見直し

- ・ 現行 PX 制度の問題点を洗い出し、今後のあるべきマネジメント体制を構築します。
(平成 29 年 1 月)

(4) 三菱自動車エンジニアリング(MAE)のあり方見直し (23項目の内1項目が該当)

MAE の当社への統合も視野に入れた組織の再構築を検討しております。

すでに MAE への委託業務について見直しを実施しました。

対策立案済みの項目 (1 項目)

㉑ MAE のあり方見直し(平成 29 年 4 月)

- ・ MAE への委託業務プロセスを見直した上で、覚書を締結し、新しい覚書に基づく業務委託を開始しました。(9 月 1 日)
- ・ MAE と当社のデザイン部門、生産技術部門について機能統合に向けた具体的手続を開始しました。(平成 29 年 1 月)
- ・ さらに開発部門についても組織の編成替えを検討中です。(平成 29 年 4 月)

(5) 経営レベルでのフォローアップ体制強化 (23項目の内2項目が該当)

本社経営陣が開発現場の状況を把握するため、「本社経営陣による開発部門チェック方法立案」と「商品計画とリソースの見積精度向上」を実行いたします。

対策立案済みの項目 (2 項目)

㉒ 本社経営陣による開発部門チェック方法立案

- ・ 本社経営陣による開発部門の状況把握を促進するため、開発部門の定期報告会を実施いたします。(12 月～)
- ・ スコアカード方式による開発部門の業績の見える化、技術フォーラム、試乗会等を通して、開発部門自らアピールする機会を作っていきます。
(平成 29 年 1 月)

㉓ 商品計画と必要工数の見積精度向上

- ・ 工数検討委員会を 8 月 30 日に設置し、工数見積の基本スキームを策定しました。(9 月 15 日) このスキームをベースに工数管理システム構築し(12 月末)、見積の精度向上を図ります。
- ・ その上で商品計画実行に必要なリソース充当を図ります。

II. 追加再発防止策の概要 ※詳細は【別添 2】ご参照

平成 28 年 9 月 15 日付の追加指示にて、「一連の不正行為が明らかになった後の燃費値の再測定においても、走行抵抗の測定方法の趣旨に反する不正な取扱いをおこなっていた」、「測定現場における法令遵守意識の欠如と、経営陣のチェックの欠如」とのご指摘をいただいたことを重く受け止めております。

当社としての調査を継続しておりますが、ご指摘を踏まえて再発防止策の見直しを行いました。その内容について、以下のとおり報告いたします。

追加指示にてご指摘いただいた 3 項目の課題

(1) 2012 年のマニュアル(惰行プログラム)改訂について

(2) 再測定の実施・公表方法について

(3) 経営レベルでのチェックの欠如について

については追加の再発防止策 8 項目として取りまとめました。

追加再発防止策は今後の組織変更も踏まえて全項目につき平成 29 年 4 月までに実行に移してまいります。

(1) 2012 年のマニュアル(惰行プログラム)改訂について

(丸付き数字は【別添 2】の通し No.です。)

マニュアル(惰行プログラム)改訂に関しては、法規で明文化されていない領域について組織的検討を経ずにプログラムが変更されたことを問題として捉え、以下の 2 項目の対策を講じてまいります。

① マニュアル改訂ルール の 制定

- ・ マニュアル(惰行プログラム)の改訂を組織的に検討する専門委員会を新設し、審議する仕組みを導入いたします。(11 月 1 日)

② 会社としての安全/環境理念の構築

- ・ 法令に明文化されていない領域についても、自動車会社自らの考え方を持つことが重要であるという認識に立ち、安全/環境分野を対象に、会社としてあるべき方向性を検討します。そのために、製品安全環境技術委員会(仮称)を設置し、会社としての理念を構築してまいります。(平成 29 年 1 月)

(2)-1 再測定の実施・公表方法について

軽自動車 4 車種の燃費不正問題が明らかになった後の再測定においても、国の確認試験と同様の方法が行われなかったことに関しては、重大事案発生時における経営陣を含めた管理職による状況把握、判断、方針徹底のあり方に問題があったと捉え、以下の 3 項目の対策を講じてまいります。

③ 開発部門の基本教育再実施

- ・ 管理職を対象に、状況把握力、判断力を身につけるための教育を実施いたします。加えて、法規遵守の意識を徹底するために、法規教育を技術者向けの教育体系に織り込みます。(平成 29 年 4 月)

④ 社員意識調査の実施

- ・ 社内の違反行為やそれにつながりうる状況を把握する手段として、既存の社内通報制度の利用促進を図ると同時に、社員意識調査を定期的を実施し、調査結果に基づいて継続的な社内改革および地道な改善活動を実施してまいります。(12 月 1 日)

⑤ 重大事案発生時の危機管理体制構築

- ・ 重大事案発生時の危機管理体制を構築するとともに、危機管理マニュアルとして社内業務標準に規定いたします。(12 月末)

(2)-2 組織体制・業務プロセスの見直しについて

不正行為のチェック及び未然防止対応が不十分であったことを問題として捉え、8 項目の対策を講じてまいります。なお、8 項目のうち 5 項目は前述の①～⑤に該当します。

⑥ 開発本部組織体制の見直し

- ・ 今回の一連の問題に鑑み、開発部門の組織体制、業務プロセスを抜本的に見直します。具体的には、社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化のために、組織体制をフラット化いたします。(平成 29 年 4 月)

⑦ 一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管

- ・ 開発目標の達成責任を、達成確認責任のある実験部から切り離し、設計に移管いたします。(11 月 1 日)

⑧ 認証届出内容のチェック強化

- ・ 公正な認証届出内容であることを確認するために、認証届出確認会を設置し、開発担当副社長以下の担当役員出席のもと、届出内容の最終確認を行う仕組みを導入いたします。(10 月 1 日)

(3) 経営レベルでのチェックの欠如について

経営レベルでのチェックの欠如に関しては、会社としての重要な情報やデータの発信について経営のチェックが必須と判断し、3項目の対策を講じてまいります。なお、これら3項目は、前述の⑤、⑥、⑧に該当します。特に、⑧の認証届出内容の最終確認結果については開発担当副社長より社長出席の経営会議にて報告を行うことを定例化いたします。

また、I項の6月17日報告済みの再発防止策の④に記載の認証部及び⑬に記載の事業構造改革室を開発担当副社長直下に配置することにより、経営レベルでのチェックを強化しております。

再発防止策全項目の進捗状況については、今後も四半期毎に報告いたします。

以 上