



各 位

平成 28 年 9 月 30 日

会 社 名 三菱自動車工業株式会社
代表者名 取締役会長兼取締役社長 CEO 益子 修
コード番号 7211 東証第 1 部
問合せ先 常務執行役員 事業管理本部長
北村 康一
(T e l . 0 3 - 3 4 5 6 - 1 1 1 1)

燃費・排ガス試験に係る不正行為への対応に関する国土交通省への報告について

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。

本日9月 30 日、再発防止策の実施状況及び追加再発防止策内容につき添付の報告書を国土交通省に提出いたしましたので、お知らせいたします。

以 上

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、不正に関与した者を異動させ、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与した 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 月から稼働予定)

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）

⑩ 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)

⑪ 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)

⑫ 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)

⑬ 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 of 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

再発防止策 23項目の実施状況

通し No.	実施項目		対策内容	進捗	効果確認	
	項目	公表内容			実施	検討 対策立案
					実施時期	進捗状況
1	関係管理職の異動	職制規定上と異なる目標燃費設定の義務を性能実験部に負わせたPX及び開発PM、今回不正事案に関係した性能実験部及びMAE管理職をその職位からはずしました。 (5月10日)	・対象者の異動	・対象であるPX、開発PM、性実部長、性実MG、設計マスター、計5名の異動を完了した。(‘16/5/10)	‘16/5/10	⊕
2	燃費報告書の記載事項の規定	走行抵抗の設定過程を明確にするため、燃費に関する報告書への走行抵抗並びに実測場所・日時、測定条件記載を必須化しました。(5月15日)	・燃費に関する報告書への走行抵抗値の記載を必須化	・開発本部長から燃費報告書への走行抵抗値の記載について、指示を発信した。(発本技管 16-0545号、2項にて 5/15付) また、以下技術標準に規定した。 (MSX8-4152S ガソリン車 ‘16/6/29 制定: 11.(3)項、別紙1) (MX8-002 ディーゼル車 ‘16/8/11 制定: 12項、別添2、添付用サンプル) (MX8-1002「路上走行抵抗計測要領」 ‘16/8/12 制定: 9項)	‘16/8/12	⊕
	走行抵抗測定業務の見直し	走行抵抗の設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。この結果、車両実験部は車両の燃費測定諸元確定の為に走行抵抗を客観的に測定する業務を担当し、性能実験部は、車両の性能・燃費・排ガス・ドライバビリティ開発試験及びドライブトレイン制御の開発試験に専念することになります。 (6月1日～)	・走行抵抗測定、設定を性能実験部から車両実験部に業務移管	・5月15日に職制細則、6月1日に業務分担表を改訂した。 ・5名の人事異動を含め業務移管を完了した。(‘16/6/1)	‘16/6/1	⊕
	惰行法による計測要領の制定		・惰行法による計測要領の制定	・車両実験部長から走行抵抗の中央値を取ることを指示した。(‘16/8/29) ・走行抵抗についての業務標準を制定した。(‘16/9末)	‘16/9末	⊕
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は、本来職制で規定された商品開発プロジェクトで行うこととします。(7月1日～)	・社内職制細則に規定されている内容を全開発PM及び全部長に通達	・開発本部長から社内職制細則の規定内容を指示した。 (発本技管16-0545号 ‘16/5/15付) ・商品開発室連絡会にて全開発PMに再度指示した。(‘16/5/20)	‘16/5/20	⊕
4	認証部の開発本部以外への移管検討	認証部を開発本部外(品質統括本部等)へ移管させ、同部の役割・機能を開発業務から分離します。(10月1日)	・認証部の配置変更と増強	・10月15日に認証部を開発担当副社長直下へ配置し、認証部の増強を検討中である。(‘17/1)	‘17/1	⊕
5	試験車台数検証会の設置	車種開発における技術仕様の内容と試験日程、試験車台数の整合性を検証するプロセスに走行抵抗の測定、排ガス・燃費試験の日程、試験車台数の検証を追加しました。 (6月1日～)	・試験車台数を検討する会議を設置し同会議の実施を標準開発日程に反映	・試験車台数を検討する「試験車台数検証会」を設置した。(‘16/6/1～) ・同会議の運営要領「試験車台数検証会の運営要領」を制定した。(‘16/6/30) ・同会議の実施を標準開発日程に反映した。(‘16/7/15)	‘16/7/15	⊕
6	走行抵抗測定データ処理自動化システムの導入	人的作為要因を極力排除するため、走行抵抗測定から燃費測定までのデータ処理の自動化システムを導入します。 (12月1日～)	・走行抵抗測定から燃費測定までのデータ処理の自動化システムを導入しデータの健全性を確保	・走行抵抗測定データ処理自動化システムの仕様を決定(‘16/7末)の上、システムサプライヤと契約済み(‘16/9/6)であり、システムは12月から稼働予定である。	‘16/12/1	⊕
7	試験報告書発行のルール化	開発本部内の試験業務については、結果を試験報告書に纏めることを徹底します。また、報告書は確実に共有データベースに格納することを厳格に励行します。その実施状況を自主監査することをルール化すると共に職制による日常チェックを行い、定期的に監査本部がチェックします。 (7月～)	・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 ・試験報告書作成・保管の周知徹底を技術管理部長から指示	・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(B20081001372「走行抵抗計測フロー」‘16/6/29改訂)し、技術管理部長から試験報告書作成・保管の徹底を指示した。 (‘16/6/30付発本技管16-0757号)	‘16/6/30	⊕
	部長による自主業務点検のルール化		・部長による自主業務点検の実施	・自主業務点検実施要領の業務標準を制定、発行した。(‘16/8/1)	‘16/8/1	⊕
8	開発部門に対する監査機能強化	開発部門に対する監査機能強化については、現在品質情報処理の監査目的で岡崎に常駐している品質監査部8名と品質統括本部品質監理部、技術検証部の連携により開発部門の届出・審査業務をチェックできる体制を確立します。(常駐監査要員の増員を含みます) (9月～)	・全社ベースで検討を行っているリスク管理体制及び運用強化に沿い、燃費届出適正化のためのチェック体制の構築を図り、監査を実施	・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。	‘17/3	⊕

(1) 燃費届出適正化のための施策

通し No.	実施項目		対策内容	進捗	効果確認		
	項目	公表内容			実施	検討 対策立案	
					実施時期	進捗状況	
9	(1) 燃費届出適正化のための施策	法規遵守状況の総点検の実施	開発部門が係わる国内外の法規の内容・遵守状況の総点検を実施すると共にこれらに準拠した業務標準の内容についても総点検を行います。(7月~9月)	<ul style="list-style-type: none"> 車両認証に関わる法規要件区分105項目に関する法規適合性の判定ツールチェック チェック後の判定ツールに基づく総点検の実施 総点検の定期実施(年1回) 	<ul style="list-style-type: none"> 国内法規適合性の判定ツールは5月2日に、海外法規適合性の判定ツールは9月2日にチェック済みである。 業務標準の点検は、国内・海外法規について実施済みである。('16/9/2) 生産中の車種については、総点検を実施済みである。('16/5/6) 開発中の車種については、チェック後の判定ツールにもとづいて適合性を点検する。(国内:'16/5/3~、海外:'16/9/3~) 実施結果については開発担当副社長に報告した。('16/9末) 	'16/9/30	
10		開発本部に法規担当窓口を新設	開発部門が係わる国内外の法規及び当社知財情報の一元管理と同モニタリング及び部門内教育推進を実行する法規情報管理部署を新設します。(8月~)	・法規担当の整理と包括的に法規を扱う部署の新設	・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する。('17/1)	'17/1	
11		IT化による走行抵抗測定データの管理	上記⑦に加え、IT化の促進により、測定等プロセス業務の証跡確保・自動保管・人為ミス削減を図ります。(7月~)	⑥に同じ	⑥に同じ。	'16/12/1	
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)の運用方法を見直します。(各判定項目において、目標設定と達成の責任者を関係者間で合意の上取り進めると共に、ターゲットの達成状態を客観的に検証する方法を予め確認・設定の上取り進める、また、目標を変更した場合はゲートチェックをやり直す工数を確認する等)(9月~10月)	・開発プロセスの課題抽出とプロセス改訂	<ul style="list-style-type: none"> 8月30日に開発プロセス検討委員会を設置し、開発プロセス内の課題を抽出予定である。(~'16/10末) 12月末までに対策を立案し、'17年4月にプロセスを改訂する予定である。 	'17/4	
13	(2) 再発防止体制構築推進組織の設置	再発防止体制構築推進組織の設置	前項記載施策は多岐に亘りますが、当該施策の着実な実行とフォローアップを行うべく、開発部門内に本社コーポレート部門員の派遣も含めた再発防止体制構築推進組織を設置します。(7月1日) 同組織の活動を通じて、開発部門の透明性確保、恣意性の排除、自浄・主体意識の向上、検証体制の強化について確りとモニタリングしていきます。	・再発防止推進体制の整備	・事業構造改革室を7月1日に設置した。	'16/7/1	
14	(3) 人事・コンプライアンス関連施策	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(開発ノウハウだけではなく、持つべき意識・取るべき言動、コンプライアンス遵守、マネジメント能力、各階層における責任範囲、報告・連絡・相談、情報共有・発信の重要性など)の再確認を開発部門の管理職全員で行い、共通認識を醸成します。	<ul style="list-style-type: none"> 開発人事委員会設置 社内共通の価値観と行動規範の再構築を図る これらにもとづき、求められる人材像を策定 	・開発人事委員会を8月30日に設置した。 同委員会の中で具体策を検討していく。('17/4)	'17/4	
15		部門内及び部門間ローテーションの制度化	先述の認識に基づき、キャリア開発・育成プランも加味した人事異動計画を部門・本部・部として策定し、部門内及び部門間ローテーションを着実に実行することで蛸壺化の回避を図ります。特に人事ローテーションの膠着化は今回不正を見逃すこととなった大きな要因でもあり、経営として特段の注意を払った上で、開発部門はもとよりグループ会社幹部人事を含めた全社レベルでの厳格な運用を行っていくこととします。	<ul style="list-style-type: none"> 開発人事委員会設置 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 管理職登用要件として、ローテーション経験を必須化 	・開発人事委員会を8月30日に設置した。 同委員会の中で具体策を検討していく。('17/4)	'17/4	
16		人事評価基準の見直し	人事評価において、上記人材像の実践状況を重要な査定項目とします。	<ul style="list-style-type: none"> 開発人事委員会設置 人事評価制度の見直し(業績反映分の比重増など) 	・開発人事委員会を8月30日に設置した。 同委員会の中で具体策を検討していく。('17/4)	'17/4	
17		開発部門内に人材育成推進部署を設置	開発部門に求められる人材像の再構築、部門内及び部門間ローテーションの制度化、人材の査定制度見直し実施状況の確認とレビューを、部門として一元フォローする部署を定め、PDCAを廻せる仕組みとします。	<ul style="list-style-type: none"> 開発人事委員会設置 開発教育委員会設置 	・開発人事委員会に加えて開発教育委員会を設置する。('16/10~) 両委員会にて人材育成方法と推進体制を検討する。('17/4)	'17/4	
18		技術者向け法規教育の制度化	先述した法規情報管理部署を事務局として技術者向け法規教育の徹底を図ります。	・開発教育委員会設置	<ul style="list-style-type: none"> 開発人事委員会に加えて開発教育委員会を設置する。('16/10~) 法規教育を技術者向け教育体系に織り込み、実施する。('17/4) 	'17/4	

通し No.	実施項目		対策内容	進捗	効果確認		
	項目	公表内容			実施	検討	
						実施時期	進捗状況
19	(3) 人事・ コンプライアンス関連施策	不正事案の開発部門全員への研修	今回の「失敗から学ぶ」べく、本事業を具体例として盛り込んだ教育プログラムを策定し、開発部門全社員に対する研修を実施します。	<ul style="list-style-type: none"> 本事業の経緯について適宜説明 本事業をベースにした教育プログラム策定 	<ul style="list-style-type: none"> 本事業の経緯は開発部門内で説明済みである。('16/9) 教育プログラムは開発教育委員会の中で検討し実施する。('16/12~) 	'16/12	
20		PX制度の見直し	PXの役割は極めて重要であり、PMを適切に監督しつつ開発プロセスの全ての課題を掌握・推進し、その進捗状況を正しく経営陣にフィードバックする責務があります。今回発生した不正防止の観点からもPXに求められる資質・要件を再定義の上、適切な抜擢・選抜・育成プロセスを確立します。	<ul style="list-style-type: none"> PX制度の見直し PXの責任権限を分散化する方向で検討 	<ul style="list-style-type: none"> 開発プロセスにおける課題抽出とあわせて現状PX制度の問題点を洗い出し、今後のプロジェクトマネジメント体制を構築する。('17/1) 	'17/1	
21	(4) MAEのあり方見直し	MAEへの委託業務プロセスの明確化	MAEの当社への統合も視野に入れた最適な関係再構築を検討します。まずはMAEへの委託業務の依頼・進捗管理・検収要領について見直します。(7月末)	<ul style="list-style-type: none"> MAEへの委託業務プロセスの明確化(依頼要領、アウトプット形態、検収要領、責任区分等) 	<ul style="list-style-type: none"> 委託業務プロセスを見直した上で、覚書を締結('16/8/31)し、新しい覚書に基づく業務委託を開始した。('16/9/1~) 	'16/9/1	
		MAEとMMC統合	親子会社間の構造的問題に加え、当社とMAEに分散されている開発部門の現体制を抜本的に改善するためにMAEと当社を一体化させる事で透明性確保と風通しのよい組織を実現します。	<ul style="list-style-type: none"> 統合の第一ステップとして、デザイン部門・生産技術部門の機能統合 開発部門の機能統合検討 	<ul style="list-style-type: none"> 機能統合に向けた具体的手続を開始し、デザイン部門、生産技術部門を統合する予定である。('17/1) 開発部門については、組織の編成替えを検討中である。('17/4予定) 	'17/1 (デザイン・生産技術) '17/4	
22	(5) 経営レベルでの フォローアップ体制強化	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定期的な実情把握の励行開発案件の進捗確認、並びに課題の認識、更にそれへの対応策確認の為の本社経営陣と開発部門幹部間での確認会を四半期毎に実施します。	<ul style="list-style-type: none"> 本社経営陣が開発部門の実情を把握する仕組みを検討 	<ul style="list-style-type: none"> 開発部門の定期報告会を実施する。(16/12~) スコアカード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ることを検討中である。('17/1) 	'17/1	
23		商品計画と必要工数の見積精度向上	開発部門のリソース制約を十分認識した上で、適切且つ現実的な商品戦略、開発計画を策定(集中と選択)します。	<ul style="list-style-type: none"> 工数検討委員会を設置し、工数の見積精度向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 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た。('16/9/15) 具体的な工数見積もりに必要なデータベースを今後構築していく。('16/12) 	'16/12	

追加再発防止策 8項目の実施状況

通し No.	項目	指摘を受けた問題点				対策内容	進捗(実施の方向性)		
		(1)	(2)-1	(2)-2	(3)			実施時期	進捗状況
1	マニュアル改訂ルールの制定	✓	—	✓	—	・マニュアルが組織的検討を経ずに改訂される事がない様、改訂にあたっては専門委員会(新設)において審議される仕組みを導入する。	・マニュアル改訂にあたっては、専門委員会(新設)において審議される仕組みを導入する。	'16/11~	
2	会社としての安全/環境理念の構築	✓	—	✓	—	・法令に規定されていない範囲での商品要件について安全/環境分野を対象に会社としての理念/基準を構築する	・製品安全環境技術委員会(仮称)を設置する。 ・これまでの社内基準を整理した上で、他社もベンチマークして、社内論議を開始する。	'17/1~	
3	開発部門の基本教育再実施	—	✓	✓	—	・開発部門の管理職、一般社員を対象に以下の項目について再教育を実施する。 - 社員のしつけ - 法規教育 - 企業倫理観 - PL/PS教育	・開発教育委員会を設置する。('16/10~) ・開発教育委員会にて具体的な方策を立案する。('16/10~'17/3)	'17/4~	
4	社員意識調査の実施	—	✓	✓	—	(1) 既存の社内通報制度の利用促進を図ると同時に、社員意識調査を年2回定期的に実施する。 ・調査は、「社員の会社や上司に対する信頼度合い」、「本人の仕事に対するモチベーション」を中心に、本質的でコンパクトな内容とする。 ・コンプライアンス調査も年1回定期的に実施する。	・第一回意識調査を年内に実施する。	'16/12~	
						(2) 調査結果に基づく継続的な改善活動を行う。 ・調査結果は、全社、各部門、各本部、各部署ごとにまとめ、それぞれの責任者が現状を把握して、対策が打てるよう分析する。 ・改善活動は各責任者が、各責任範囲において実施し、改善効果を次回以降の調査で確認していく。	・第一回意識調査以降、随時実施する。	'17/1~	
5	重大事案発生時の危機管理体制構築	—	✓	✓	✓	・緊急対応組織の立ち上げ ・責任者(リーダー)の任命 ・緊急対応組織の方針決定 ・必要なアクションプランの策定 ・社内指示命令系統の明確化 ・対外窓口の一本化	・次回重大事案発生時から適用する。	—	—
						・上記内容を踏まえた重大事案発生時の危機管理マニュアルを作成する。	・危機管理マニュアルを社内業務標準として策定する。	~'16/12末	
6	開発本部組織体制の見直し	—	—	✓	✓	・社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化のため、組織体制をフラット化させる。	・開発本部組織改正にて検討・実施する。	'17/4~	
7	一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管	—	—	✓	—	・車両実験部、機能実験部、第一性能実験部、第二性能実験部から開発目標達成責任を設計部署に移管する。 ・移管にともなう設計部への人事異動を検討する。	・移管にともなう課題を整理した上で実行に移す。	'16/11~	
8	認証届出内容のチェック強化	—	—	✓	✓	・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、届出内容をチェックする仕組みを導入し、経営会議にて報告することを定例化する。	・2016年度届出の新車から適用する。	'16/10~	