

# 企業における技術情報の管理

大 島 和 夫

## 第1部 不正情報と企業組織

はじめに

- 1 なぜ品質の偽装がなくなるのか
- 2 品質情報に関する法
- 3 販売における技術基準と性能の偽装
- 4 日本の品質管理の劣化
- 5 弁護士秘匿特権を口実にした情報隠し
- 6 企業における情報管理の意味

まとめ

## 第2部 現代の技術情報の不正

- 1 自動車の排気ガス・燃費検査結果の不正表示
  - 1 フォルクスワーゲン（VW）の排気ガスと燃費の不正
  - 2 日本の自動車メーカーのリコール隠しと燃費データの改ざん
- 2 無資格の従業員による自動車の完成検査、測定データの書き換え
  - 1 日産自動車
  - 2 SUBARU（スバル）
  - 3 製造現場の独断か
- 3 その他の品質偽装
  - 1 東洋ゴム工業 2 くい打ち工事のデータ改ざん 3 化血研 4 東亜建設工業
  - 5 神戸製鋼所 6 三菱マテリアル 7 東レ 8 川崎重工業 9 旭硝子
  - 10 宇部興産 11 日本ガイシ 12 「かぼちゃの馬車」とレオパレス 21
  - 13 その他
- 4 行政の対応

まとめ

## はじめに

企業の虚偽の情報提供や品質の偽装は絶えることがない。2015年にフォルクスワーゲン（以下ではVW）によるディーゼルエンジンの排気ガスのデータねつ造が大きな関心を呼んだが、日

本でも排気ガスのデータねつ造は行われていた。企業の不正といえは有価証券報告書や事業報告書等の虚偽記載事件が多いが、本稿では検査や品質に関する偽装について扱う<sup>\*1</sup>。

2017年には、神戸製鋼所や三菱マテリアルなど、日本を代表する大手企業で製造物の品質についての偽装が明るみに出た。日産自動車やSUBARU（以下ではスバル）でも無資格者による完成検査が行われていた。スバルではその後、燃費や排ガス試験でのデータの偽造も判明した。

虚偽の情報発信には、意図的に相手を騙して財産的利益を得ようとする詐欺的なものから、品質基準を満たしていないのに満たしているかのようにして取引先を安心させるものや、資格を持たない検査員が審査したものを正規の手続きを経て検査したかのように偽装するケースまで様々である。これらはすべて「品質の偽装」である。これらは、事故等に結びつく重大な欠陥であるとか、詐欺的な行為であるといったものとは異なるかもしれないが、買い手や利用者の信頼を損ねるといふ点では共通している。

食品の分野では、すでに2002年の雪印食品による輸入牛肉の国産への偽装や、2007年の石屋食品、赤福餅、船場吉兆等の賞味期限の偽装や、食品の流通企業や大手の小売業者による食肉の産地偽装、有名レストランによる食材の偽装などが大きな問題となった。これらもほとんどが企業による情報の不正表示である。

企業にはコンプライアンスや社会貢献を真剣に追求するものもあるが、工業製品、食品を問わず、品質や産地の偽装はなくならないだろう。だからといって諦めてはならない。偽装をなくすための努力は必要である。例えば、新幹線の車両の台車に使われている金属製品の耐久性について、虚偽の品質保証が行われていれば、その結果、大きな被害が発生するかもしれない。食品の添加物について、安全性に欠けるものが安全だと表示されても、その被害は大きい。完全になくすことはできなくても、利用者や消費者の生命と健康を守るために、不正・虚偽の情報の発信を少しでもくい止めることが必要なのである。

## 1 なぜ品質の偽装がなくならないのか

品質の偽装がなくならないのは、それが大きな利益を生むからである。高齢のお客が鮎の塩焼きに手を付けずに帰ったと想定してみよう。まったく手をつけていないので、すぐに出せば再利用とは見分けがつかない。膨大な廃棄食品を生み出している現状からすれば、「手つかずのお料理」を再利用することは合理的ですらある。したがって、費用と廃棄物減量という観点から見れば有意義な行為である。問題は、客が、「手つかずのお料理」と知っていたかである。何も知らなければ気にしないが、「手つかずのお料理」であることを知ったら、拒否する可能性がある。とい

---

\*1 有価証券報告書虚偽記載事件および粉飾決算については、細野祐二『粉飾決算 vs 会計基準』日経BP(2017年)が優れている。当事者の動機、行動にまで踏み込み、複雑な企業会計やM&A、SPCを利用した「とぼし」など、難しい内容を分かりやすく説明している。横尾宣政『野村証券・第2事業法人部』講談社(2017年)も経済事件に対する検察の取り調べ、起訴の不当性を暴く重要文献である。

うのも、この鮎の代金は既に支払われているのだから。この場合の再利用は、客に知らせたら成り立たない行為になる。したがって、「手つかずであったこと」を知らせない提供者の行為は、「自分に不利益な情報の不提供」にあたり、彼は鮎の代金を2重取りすることになる。

自動車の販売会社が、顧客に車を販売する場合には、詳細な品質は説明しないだろう。正規の検査員が完成検査を行った上で出荷しているとか、表示されている燃費に間違いがないとか言わないだろう。むしろパンフレットに書いてある通りだと説明するだろう。自動車メーカーが売れ筋の車を出荷するのに検査員が不足していたら、どのような行動を取るだろうか。正規の検査員が揃うまで完成検査を延期するだろうか。とても考えられない。「客に分らなければ、他の従業員でもよい」と考えるのが普通ではないか<sup>2</sup>。自動車メーカーは検査員が正規でなくても車の安全性には影響がないと繰り返し発言している。正規の検査員を増やさなければ、メーカーはそれだけコストが削減できる。

品質の問題は、客に分らなければ利益を手にすることができ、偽装が公になれば消費者は購入しない。この場合に、ふたつのことが問題となる。ひとつは、「手つかずのお料理」も「安全だが正規の検査員の検査を受けていない車」も、客が事実を知った上で承諾すれば販売されて問題はない。しかし、客が拒否すれば商品は売れない。したがって、ここでのポイントはまさに、「自分に不利益な情報の不提供」である。

これに対し、廃棄された食品を「食用」として販売したり、性能を満たしていない免震ゴムを販売したり、ビルの構造計算を偽装したり、岩盤に届いていない杭にビルを建てたケースは異なる。仮に事実を知った顧客が「それでもよい」と認めたとしても、法秩序は認めない。人間の生命・健康に被害を与える可能性が高く、違法と評価されるからである。

建築物の偽装計算や工業製品の品質データの書き換え、廃棄食品の横流しなどは、違法行為であって刑事事件として処理される。では「手つかずのお料理」や「安全だが正規の検査員の検査を受けていない車」の場合には、どう考えたらよいのか。

商道徳という言葉がある。「客を騙さない」とか「本当のことを言う」という意味で用いられる。現代にも通用しているだろうか。もし、商道徳を守る業者ではなく、商道徳を気に掛けない業者を消費者が選択すれば、商道徳は廃れる。例えば1枚100円のビーフカツを疑問に思わずに買う消費者が多ければ、新鮮な素材を使っている肉屋は対抗できない。この問題は消費者の選択行動にも左右される。「品質偽装を見抜く力」を消費者がどうやって養うのか、「正直な売主」をどうやって見分けるかが課題となる。

この問題は、私が育ったころの1950、60年代には難しくなかった。売主は地元の市場（いちば）の顔なじみで、正直かどうかは良く知っていた。工業製品も圧倒的に中小企業の時代でソニーもマツダもまだ町工場だった。現代のように「売主の顔が見えない」時代になってくると、事情は全く変わってしまった。人々はテレビから流れる宣伝に支配されるようになり、スーパーに置か

---

\*2 オリバー・ウィリアムソンは、これを「機会主義 opportunism」と呼んでいる。

れたどんなに良心的な焼き肉のタレでも、テレビで見たことのないものには手を出さなくなった。企業も、名前を知らない初めての相手とは、よほどのことがなければ取り引きしなくなった。ブランドや相手に関する情報が決定的な意味を持つようになった一方で、消費者にとっては宣伝の中身をチェックすることも、その品質を確かめることも難しくなった。

## 2 品質情報に関する法

製造者や売主が不正な表示を行った場合には、刑法をはじめとして、不当競争防止法、景品表示法、工業標準化法（JIS法）、農林物資の規格化および品質表示の適正化に関する法律（JAS法）、食品衛生法、食品表示法などが規律する<sup>\*3</sup>。

法律はあっても違反する事件は後を絶たない。当局による規制は万能ではないし、厚生労働省や農林水産省の監視・規制部門の人員も少ない。だからといって、規制当局の監視に当たる人員を増やすことが正しい解決の道となるかは疑わしい。

技術基準や性能の偽装に焦点を当てて、どうすれば減らすことができるか考えてみよう。法律を厳しくするとか、監視体制を強化するといった視点からではなく、企業制度のあり方から改善点を探したい。これに関し、農産物と工業製品を区別する意見がある。農業では事業者が零細な規模であることが区別する主張の主な理由である。しかし、大企業による加工食品や大手の飲食店が提供する料理（その材料の多くは工場で加工されている）を、工業製品の場合と区別する理由はない。区別するとしたら、口を通過するか否かぐらいだろう。ただし零細な農家が家内労働によって出荷する農産物については別である。それらは自分たちも口にするものであり、かつ、虚偽の情報表示によって不当な利益をあげようとするほどの量を扱っていないからである<sup>\*4</sup>。

基本は、虚偽の情報発信（以下では虚偽の品質データの発表を例にあげる）や「自分に不利な情報の不提供」がばれた場合に、その企業を厳罰に処する、すなわち、意思決定者に刑罰を適用したり、当該企業から罰金や課徴金を取ることである。

刑法の詐欺罪（246条）に当たる事件として、2018年のはじめにゲームセンターの事件が注目を集めた。大阪のゲームセンター運営会社「アミューズメントトラスト」が、2017年12月に景品が取れない設定にしてあるゲーム機で「絶対に取れる」と嘘を告げて4人の女性客から約47万円を詐取した<sup>\*5</sup>。このような事件の場合には、これ以上の被害をくい止めるために、刑罰を適用し、事業の停止を命令しなければならない。

詐欺罪に当たらない場合に適用される法律は不正競争防止法である。同法は、商品を販売す

\*3 これらの法律の詳しい内容については、拙稿「食品の安全性の確保と表示」『神戸外大論叢』53巻45号（2003年）を参照。

\*4 農家と集荷業者の間のように、取引相手の顔が常に見える場合には、虚偽の情報表示は取引の継続を阻害し、農家に重大なマイナスをもたらすため、そのようなインセンティブは働かない。

\*5 日本経済新聞2017年12月24日夕刊。被害者はそのほかにも大勢いる。17年8月以降、大勢の被害者が大阪府警保安課などに被害を届けていた。

る際に顧客に示す書類に虚偽の品質などを記す行為を「虚偽表示」として禁止している<sup>6</sup>。また、紛らわしい表示で誤認させた場合も「誤認惹起」に当たるとする。これらの禁止に違反した場合には、5年以下の懲役または500万円以下の罰金に処され、併科も認められる。また法人の両罰規定もあり、3億円以下の罰金に処せられる<sup>7</sup>。

この法規定は、①製造現場の被用者および検査担当者が、実際とは異なる検査データの記載を「虚偽」と認識していたか、②上司および経営幹部が不正を認識していたか、が要件となる。特に、後者が立証できなければ「トカゲのしっぽ切り」に終わってしまう。

以上のように刑罰の適用には立証上の困難が伴う。さらに、事件が明るみに出るきっかけの大半が内部告発であることから、被用者達が「現在の仕事に満足している」場合には、偽装が表面化することは難しい。

そうなると、企業が虚偽の品質データの発表をすることを阻止する、あるいは不都合な情報を隠すことをどうやって防ぐかということ、制度のあり方との関連で考えなければならない。日本では内部告発を推奨するという一方で、公益通報者保護制度が設けられているが十分に機能しているとは言えない。そこで、消費者庁は、「内部通報制度認証」と呼ばれる制度を設けることを検討しているが、企業が積極的に内部通報者を保護することなど期待できない<sup>8</sup>。反対に、内部通報者は、その後当該企業と決別することを覚悟しなければ、外部に通報できないのが現状である<sup>9</sup>。

JIS や JAS などの基準も、不当表示を有効に防ぐには限界がある。そもそも、これらの基準は、製品の規格を統一し、一定の水準を確保することによって、顧客の信頼を高めることが目的で、本来は販売する企業の利益のためのものである。もちろん、消費者の利益にもなる。しかし、これらの基準を満たしているかどうかは基本的に企業の自主申告であり、消費者側にはその基準をクリアしているかどうかを確かめることができないのが普通である。JIS や JAS などのマークが

---

\*6 不正競争防止法2条1項14号、21条2項1号。

\*7 同法22条1項3号。

\*8 消費者庁は、2018年9月に企業が自社の内部通報制度を自己評価して登録する認証制度「内部通報制度認証」(WCMS認証)を新設する。19年度以降には第三者が審査する制度を設ける。審査機関や登録機関は非営利法人などから公募で選ぶ。審査基準として、16年12月に消費者庁が公表した内部通報制度の指針に基づく44項目を適用する。日本経済新聞2018年7月2日「リーガルの窓」。

\*9 取引相手の不正を告発することも、その後の経営を破綻させる可能性がある。西宮冷蔵は、2001年10月末に雪印食品の幹部から輸入肉を国産肉に偽装することに荷担を求められ、その後、思い切って告発した。しかし、その結果は悲惨のものとなった。西宮冷蔵は1937年に創業した。1992年に本社を移転したときに多額の投資を行ったうえ、95年の阪神淡路大震災にも影響され負債を抱えていた。2002年4月には大口取引先の雪印食品が解散し、負債は13億円に達し、2002年11月にいったん廃業した。その後、息子が受け継いで立ち直りかけたが、2018年に入って再び破綻した。2002年には国土交通省から雪印食品の偽装について在庫証明の不実記載を行ったとして倉庫業法違反に問われ11月3日から7日間の営業停止処分も受けた。

以上のことからすると、大手食品企業の下請的地位にある事業者としては、不正を発見したとき（あるいは強要されたとき）に採るべき手段としては、「黙って手伝う」か、「廃業を覚悟して通報する」かの選択しかないことになる。

付いていても、うかつには信用できないのである。

品質基準は、それによって消費者の信頼を獲得して、売り上げを伸ばすという意味で、本来は企業のためにも設定されているはずだが、不正が絶えない。設定された基準を守らせるために何が必要だろうか。

- ① 基準を守るインセンティブを与える。基準をクリアすることで、より競争力を得るはずで、基準を守るインセンティブは十分に存在している。
- ② 違反した場合のペナルティを重くする。違反に対するペナルティを、「基準を順守する費用」よりも高くしなければならない。この場合、発見できる可能性を勘案しなければならない。例えば、発見可能性が50%であれば、ペナルティは倍にする必要がある。そうしなければ、「発見されない」可能性にける企業がより現れる。ペナルティは意思決定を行う上層部に届かない可能性が高い。一時的に報酬を返上しても、最後は取り戻せると考えて行動する経営者も多い。従って、経営者に対しては、そのような計算を諦めさせる金額が求められる。
- ③ 違反を見つける制度を工夫する。日本の企業組織における情報共有のあり方を考え直す。さらに、内部告発を推奨する。

なお、品質基準を満たしていないケースについては、以下の3つを区別する必要がある。第1は、相手方が了解している場合、いわゆる「トクサイ」のケースの多くである。第2は、その業界では多くの企業で常態化していた可能性が強い場合である。自動車の排気ガスにおけるCO<sub>2</sub>やNO<sub>2</sub>の濃度の検査値について、内外の多数の企業が検査結果を操作していた。第3に、その企業に特有の体質と見られる場合である。今はクラシエと名を変えた旧カネボウにみられたように常態化している場合である。このような企業は市場からの退出を迫られおそれがあるが、それでも東洋ゴムや商工中金のように現存しているものもある。最近では、三菱マテリアル、神戸製鋼所、スバルがこれに該当するが、巨大であることと、品質の偽装が安全性を損なうとは見なされていないために退出の可能性はない。

### 3 販売における技術基準と性能の偽装

複雑な製品を製造・販売する資本は相対的剰余価値を引き上げる手法の一つとして、厳密な品質検査を避けたり、基準をクリアしなくても、現実には不具合が発生しない場合は、検査に合格したと偽装する傾向がある。どうしてそれが続くのか。

簡単な売買契約を例にとると、1回限りの契約の場合には、相手（買い手）を騙そうとする行為は世界中で見られる。目的物の真贋、品質や性能のごまかしなどである。買い手も当然、それらに気を付けて注意深く相手を観察するだろう。この点では、一生に1回しか行かないような観光地の土産物屋や、高級レストランの場合には、それなりの金をかけるのであるから事前に下調べするのが普通であろうし、特に世間の評判に注意するだろう。

2017年までに明るみに出た事件の多くは継続的な契約に付随するものが多かった。東洋ゴム

や神戸製鋼などである。日産やスバルの場合でもメーカーと取り引きするのはディーラー・販売店であるから、やはり継続的な契約である。このような場合には、信頼を裏切る行為があれば、以後の取引を失うリスクがあるから、一般的には技術基準や性能をごまかすこと（以下では偽装と呼ぶ）は得策ではない。ではなぜ10年以上にもわたって、ごまかし続けられたのか。

第1の可能性は、偽装してもすぐには結果が出ない、すなわち被害が表に出ないということである。工業製品の場合には、自動車の燃費を5%ごまかしても、利用者や販売店がすぐに気づくことは難しい<sup>\*10</sup>。2012年11月のシャープの電気掃除機で空気中のアレルギー原因物質を取り除くという広告の場合には、アレルギーを引き起こすまでは気が付かないだろう。日産自動車やスバルの無資格者による検査の場合には、それだけでは製品に欠陥が発生するかどうかも確定しない。

食品の場合で見ると、2009年5月12日に不正競争防止法違反が確定した中国産ウナギの産地偽装事件では、かば焼き約1万3000匹（約2.7トン）を愛媛産と表示して東京都の水産卸売業者に約1000万円で販売していたが、誰にそれを見抜けるだろうか。食べて見抜くことは難しいだろう。神戸ビーフではない他県産の牛に注射針で脂を注入されて神戸ビーフとして出されても病気になることはないし、よほどの食通でなければ見抜けない。

製造者側が「自分に厳格な姿勢」を取らなかった態度が原因であるが、このような態度は商道徳としては許されないが、社会に蔓延しているのではないか。

第2は、長期的な信頼よりも短期的な利益を重視する姿勢が顧客の利益を損ねた。食品の偽装のケースはほとんどがこちらに属する。家電製品の場合には、消費者はメーカーと直接の契約関係には立たないが、メーカーの流す宣伝を通じて影響を受ける。この場合、長期的な実験や調査を怠って誇大な効用を無責任に宣伝すると悲惨な結果に結びつく場合がある。2016年に韓国で、殺菌剤を内包して散布する空気清浄機が乳幼児に深刻な被害をもたらした。これなど、事前に動物実験をしていれば危険性を予知できたはずである。

第3は、すでに述べたように、性能や品質の偽装が、当該企業に不当な利益をもたらすからである。最近の多くの偽装事件は、消費者の利益だけでなく、社会的目的も「だし」にされているのが特徴的である。製造における技術基準は、製品または部品が規格にそったものであることを保証し、その結果、それを購入して自社の製品に組み込む企業も含めて、販売される製品の優位性を宣伝することができる。自動車のユーザーの中には、わずかな燃費のよさにこだわって購入する者もいるし、環境への負荷を気にするドライバーも少なくない。自動車会社にとっては、燃費や排気ガスのデータは売り上げに直結する。形式的には、自動車の燃費の改善は、地球温暖化の防止という社会的目標と購入者の経済的利益のためとされるが、VWに始まって、その後、三菱自動車やスバルなどで次々と発覚したデータの改ざんをみると、本心で社会的目標を追求しているとはとても思えない。

\*10 日経新聞2016年4月21日。三菱自動車の偽装の場合、実際の燃費は5～10%悪くなる可能性があるとしている。

利用者の安全を売り物にすれば、当該企業に利益が集まる。東洋ゴムの耐震ゴム製品の場合、企業の利益の追求は、購入者（企業）の安全をうたい文句にして得られていた。

いずれの場合も、偽装されたデータが当該製品のセールスポイントとなって、消費者が他社の製品よりもそれを選ぶ。偽装した企業に有利な差別化がはかられる。このために、多くの企業が、誘惑に負けて偽装をくりかえしている。以上をまとめると次のようになる。

- ① 他社の製品よりも優良であると誤解させ、販売シェアを高める。
- ② 偽装してもすぐにはばれないだろうと予測している。
- ③ 技術基準を守らない、正規の検査員を増やさない、性能の欠陥をただすために作業を繰り返さない。以上により生産コストを引き下げている。

以上の3点である。もし、このような企業がシェアを伸ばし、そうでない企業が市場から駆逐されたら、想像するのも恐ろしい結果となる。

## 4 日本の品質管理の劣化

日経新聞は品質不正問題を品質管理の現状と結びつけて分析した<sup>11</sup>。神戸製鋼所の18年3月6日に公表された調査報告書によると、アルミ・銅部門は長い間、収益に貢献できず苦しんでいた。このため製造能力上、顧客の要求を満たせない注文も無理をして受けていたという。不正は元品質保証室長が1992年ころから指示していた。その室長はその後、副社長にまで昇進したが、取締役会に不正は報告されなかった。神戸製鋼所は設立時から多角化を進め、現在では7つの事業を抱えている。各事業部とも独立意識が強く、まるで別会社のような見方もある。日経の記事によると、組織の「縦割り」「たこつぼ化」による弊害の芽は構造的にあった。それに経営陣と現場との「断絶」が加わった。17年10月に神戸製鋼所の経営陣は社内調査に不正の事実を申告しなかった現場の対応を「妨害行為」と記し、隠蔽に関わったとされる工場現場の被用者を強く避難した。しかし、監視すべき経営陣の落ち度はどうなるのか。

三菱マテリアルでも、竹内章社長は、17年12月の会見で不正の原因を「直接の不正行為をした人間のコンプライアンスの低さ」と現場に負わせた。このトップの発言に反発するように製造現場は調査に協力せず、次々と不正が明らかになった。

日経新聞の記事は高度成長期以降の製造業が品質改善運動で大きな成果をあげたにもかかわらず、90年代以降の経営が収益確保を優先する余地な改善活動を軽視するようになり、製造現場も改善に時間を割く余裕がなくなり、「品質改善の余裕がなくなってきた」と指摘する。確かにグローバル競争の中で、製造業において、品質の重要性や品質に対する意識がコストに対して相対的に低下してきたことは事実であろう。成長期からデフレ時代になり、グローバル競争が激化する中でやむを得ない流れだったと振り返る者もいる。こうしてQCやTQMが経営の重要

---

\*11 日本経済新聞 2018年3月13日、「きしむ日本の品質・上」。



なテーマでなくなっていた。

しかし、グローバル競争の中で韓国や台湾、中国などの追い上げに対して、日本の製造業者が常に口にしてきたのが「日本の高品質・ジャパンプランド」だったことを考えれば、①安全②品質③コストが、この順で生産現場の重要課題であることを改めて徹底する必要がある。

日経新聞の記事は、日産自動車について次のように述べている。不正検査問題があった追浜工場（横須賀市）は2ラインあるうちの1ラインは生産を停止している。工場存続のために懸命にコストを削り、2016年に他の工場から新車生産を勝ち取った。しかし、工場の稼働が限界に近づき、検査員が不足する。それを取り繕うために不正検査に手を染めたというのだ。17年11月に出された日産の調査報告書では「人出不足に特段の配慮がなかった」と指摘されている。こうなると、能力を超える生産目標を押しつけ、しかも現場からの声に十分耳を傾けない経営陣の責任はきわめて大きい。その大本のカルロス・ゴーンは莫大な報酬の過少申告で、2018年11月19日に逮捕された。

現場主義が蔓延し、いつしか品質管理が空洞化したという意見もあるが、実態は「能力を超える生産目標を押しつけ、しかも現場からの声に十分耳を傾けない」経営者のあり方が一番の原因ではないのか。もし、現場が勝手にやったということであれば、それは経営者の管理能力の欠陥を示している。高い報酬の根拠が崩れる。以前は積極的な意味で使われることの多かった現場主義という言葉が、今では経営者の責任を回避するために否定的な意味で使われていることが寂しい。

## 5 弁護士秘匿特権を口実にした情報隠し

品質不正などの大企業の不祥事が相次ぐ中、企業側が「弁護士秘匿特権」を持ち出す例が増えている。神戸製鋼所は、これを守るためという理由から第3者委員会の調査報告書の本体の公表を拒んだ。

神戸製鋼所は2018年3月6日、「外部調査委員会の報告書を公表するのは困難だ」として同社がまとめなおした報告書を公表した。アルミ・銅製部材などの品質不正の原因や再発防止策についてである。本体を非公表とした理由について、同社の関係者は「米国の法律事務所から『調査委員会の報告書の公表は米国で弁護士秘匿特権の放棄とみなされる』と警告された」と明かした<sup>\*12</sup>。

弁護士秘匿特権は依頼者と弁護士とのやり取りを秘密扱いにし裁判の証拠から外せる権利である。米国の裁判は証拠開示の仕組みが強力なため、弁護士秘匿特権がないと自らの手の内を曝すことになり不利だとされる。日本にはない権利であるが、欧米では広く認められているという。そのため、欧米では弁護士名で書かれた報告書の全文を公表すれば特権の放棄とみなされるおそ

---

\*12 日本経済新聞 2018年3月26日(植松正史執筆)。

れがある。日本の第3者委員会の報告とはレベルが異なる。

神戸製鋼所は弁護士秘匿特権を持ち出して第3者委員会の報告を拒んだ。第3者委員会には弁護士も含まれているが、これは裁判で神戸製鋼所を弁護するための弁護士ではない。神戸製鋼所は米司法省から罰則付き召喚状で資料提出を求められており、今後、刑事責任を追及される可能性がある。海外の消費者から損害賠償を求める民事訴訟も起こされ、「訴訟対応を間違えれば賠償額などが跳ね上がりかねない」と危惧している。

多くの企業は不正調査の指針として日本弁護士連合会が2010年に策定した「企業等不祥事における第3者委員会ガイドライン」を使っている。これには、第3者委員会の報告書を作成する際に盛り込むべき項目などが記されている。日経新聞によると、「弁護士秘匿特権への影響があまり考慮されていない」との懸念がある。

東芝は2015年、不正会計問題の第3者委員会報告書を公表した。委員長を務めた上田広一弁護士は「日弁連ガイドラインに沿った」と話すが、ガイドラインにはない追加記述が盛り込まれていた。「本委員会の調査及び調査の結果は東芝のためだけに行われた」という一文である。米国の訴訟に詳しい弁護士は「企業と弁護士に限定したやり取りである点を協調し、報告書の公表が特権放棄につながるリスクを少しでも下げたい意図がうかがえる」とする。ただし、現実の効果はまだ不明である。

神戸製鋼所の動きは、説明責任を果たす点で大きな問題である。外部調査の報告書本体が非公表では、きちんと原因が究明されたかどうかは分からない。秘匿特権に詳しい矢吹公敏弁護士は、「海外での秘匿特権を守りつつ説明責任を果たすのは可能」とみている<sup>13</sup>。

なお、第3者委員会にも問題がある。中には名ばかりで客観性を欠くものも少なくない。第3者委員会などの報告書を評価する弁護士等のグループがある。18年4月、この第3者委員会報告書格付け委員会が開いた記者会見で神戸製鋼所の調査報告書が厳しく批判された。問題発生の背景分析や再発防止策が不十分と評価し、9人中6人が不合格とした。

格付け委員会の活動開始は2014年4月で、弁護士や大学教授ら計9人で構成され、久保利英明弁護士が委員長を務める。過去16件の調査対象のうち、複数委員が不合格としたのが9件ある。不適切会計を巡る東芝の第3者委員会の報告書については3人が不合格とした。経営トップらの組織的な関与があったとして責任を指摘しながらも子会社のウエスティングハウスの減損損失を調査対象から外した点などを批判した。一方で、東洋ゴムの調査への格付けに対しては同社の社外調査チームを率いた小林英明弁護士から「評価基準が妥当でない」との反論を受けている<sup>14</sup>。

## 6 企業における情報管理の意味

神戸製鋼所の経営陣は、現場主義が蔓延していたとか、たこつぼ化が進んで経営陣の目が行き

\*13 前掲・日本経済新聞。

\*14 日本経済新聞2018年5月28日、江藤俊也執筆。

届かなかったという趣旨の発言をし、日産やスバルの経営陣も同様の発言をした。現場主義が蔓延し、品質管理が空洞化したのは、「能力を超える生産目標を押しつけ、しかも現場からの声に十分耳を傾けない」経営者のあり方に原因があったのではないか。現場が勝手にやったのなら、その経営者の管理能力に欠陥があり、その能力が疑われる。そもそも企業の内部において、現場の情報が経営陣に対して本当に遮断できるのか。

## 1 企業における情報の管理（チーム生産における情報）

この問題を検討したものとして、アルチャンとデムゼツ「生産、情報コスト、経済組織」（1972年）が有名である<sup>\*15</sup>。この論文は、ロナルド・コースの1937年の論文「企業の本質」を受けて、それを発展させたものである<sup>\*16</sup>。

コースは企業の存在理由を市場における取引費用と企業における管理費用の比較で説明したが、アルチャンとデムゼツは、それを認めつつ、さらに次の点に注目した。企業が市場における生産的個人と区別されるのは、生産に投入される要素（基本は労働力）をチームが使用することと、全ての投入要素の契約上の配置において中心化されたエージェントが存在することである。アルチャンとデムゼツはチームプロセスおよび企業と契約の関係を分析して、この結論に到達した。

チーム生産において、効率的な生産を実現するためには、メンバーの中に私的利益を図るものがあることを発見し、それを改善することが必要である（探索パフォーマンス）。しかし、その者を見つけだし、その行為を止めさせるためには、止めさせることによって得られる利益を超えるコストが必要かもしれない。アルチャンとデムゼツはその例として、大学の中で電話や紙や郵便物を厳密な意味での大学の活動の範囲を超えて私用で使っている者を特定するコストを挙げている。

チーム生産を組織するのにどのような形態を取れば探索パフォーマンスのコストを下げられるか。原則は市場における競争である。つまり怠けるメンバーの代わりに、よりましなメンバーに入れ替える。潜在的なチームメンバーの中での市場競争は、チームのメンバー資格と個々の報酬を決定するだろう。この段階では、労働に対して分散化された組織的コントロールであり、チームの外にいる投入物の所有者（アウトサイダー）は、チームメンバーとしての彼らの能力を推測し、市場での競争のプロセスを経て、より大きな生産能力のチームに改編するだろう。現職のメンバーたちは、アウトサイダーがもっと低い報酬を提案したり、あるいは他のメンバーにもっと高い報酬を提案したりすることによって配置換えする脅威に脅かされだろう。しかし、このためにはチームメンバーの行動が探索されることが必要である。

---

\*15 Armen A. Alchian and Harold Demsetz, "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review* Vol.62 No.5, Dec.1972 pp.777-795.

\*16 R.H.Coase, "The Nature of the Firm," *Economica*, No.V.1937,4 386-405. 拙稿「法の経済分析について」『法の科学』19号（1991年）202頁以下に紹介してある。

こうした個人化された市場から完璧な効果的コントロールを期待することは2つの理由で無理である。第1は、この競争が完全に効果的であるためには、チームのメンバーシップの改善に取り組む者は、どこで、どの範囲で、仕事を怠けることが深刻な問題なのか知らなければならない。しかし、チームの産出を観察することによって責任逃れを探索することはチーム生産にとってかなりのコストがかかる。第2に、探索コストの存在を認め、チームメンバーの居場所を確保するコストも想定すれば、新しい投入の所有者（探索者）の分け前（報酬）はより小さくなる。そこで、仕事を怠けようとする（探索をさぼる）彼のインセンティブは、少なくとも置き換えられた投入のインセンティブと同じくらい大きいであろう<sup>\*17</sup>。

仕事を怠けることを減らすひとつの方法は、チームメンバーの投入行動をチェックするモニターとして誰かを特化させることである。ではモニターは誰がモニターするのか。効果的に行うためには、探索者にチームのネットの収益を手にする権限を与え、他の投入に対するネットの支払いを負わせればよい。協働で投入する所有者達が以下の合意をした場合には、モニターはモニターの仕事をさぼるまいとする追加のインセンティブを持つだろう。それは、チームが所定の総量を超えて剰余の生産を行った場合には、その剰余部分を受け取れるという合意である。モニタリングの仕事を専門化すること、プラス、剰余請求権者としての地位に対する信頼、この2つがシャーキング（shirking 仕事をさぼろうとするインセンティブ）を減らすだろう。

では、剰余請求権者は、どうやって他人の投入をモニターするのだろうか。ここで、アルチャンとデムゼッツはモニターという言葉について、本来の意味の他に、いくつかの行動を内包するものとして使っている。

- ① チームメンバーの限界生産性の探索または評価の手段としての産出行動の測定、報酬の配分
- ② 投入行動の測定、仕事の割当や教育
- ③ 契約を終了させたり、改訂する権限 などを含む

これらを含むモニターの例として、フットボールのコーチとキャプテンをあげる。コーチは戦略と戦術を選び、どんなプレイが効果的かを教える。キャプテンはメンバーの身近でパフォーマンスの観察者、レポーターである。キャプテンは調査係りであり、コーチは監督する管理者である<sup>\*18</sup>。

これらすべての活動がモニタリングの内容に含まれる。これらの仕事は原則として市場で交渉できる。（優秀な選手を見つけだし、能力に見合った報酬を約束して契約すること、そしてその後の仕事を測定すること）。しかし、市場での測定や仕事の再配分はチーム生産にとってかなり

\*17 Alchian and Demsetz, op.cit.780-781.

\*18 2018年5月6日に行われた日本大学対関西学院大学のアメリカン・フットボールの試合で、日大の守備ラインの選手が関学のQBの選手にあくどい反則をして負傷退場に追い込んだ。日大の選手は「監督からの潰せという指示があった」と発言したが、内田正人監督は「私の指示ではない」と語った。6月26日、関東学生アメリカン・フットボール連盟は臨時総会を開き内田監督（すでに解任）と井上奨コーチ（同）に対し除名処分を決定した。

のコストをかける。ここで重要なことは、市場における契約を、チーム生産のグループの中で自発的に交渉することであり、そのために組織を用いれば、それほどコストはかからないということである。

剰余の報酬を受けとる専門家は、チームのモニターである。すなわち、彼は、投入要素をどのようにして協働で使うかを管理する。モニターは自分がゆるまないようにして剰余を稼ぐインセンティブ、すなわち己のゆるみ shirking を減らすインセンティブがある。

それはモニターが投入（生産要素）の所有者達に支払うことを合意した価格によるだけでなく、彼らの投入行動または投入の使用を観察し、指示することによってもたらされる<sup>\*19</sup>。

アルチャンとデムゼッツはこのような綿密な分析を様々なタイプの企業に即して行ったあと、次のように結論づけた。

普通の契約は比較優位にしたがって効率的な専門化を促進するが、チーム生産過程に対する結合投入要素のグループの中においては、特殊なクラスの契約が、通常はチーム生産のために用いられる。結合している投入要素の全所有者の中での多方向の契約の代わりに、一組の双方向の契約に対する、一人の中心的共同当事者（マネージャーまたはモニター）がチーム生産における結合した投入の効率的な組織化を促進する。これが、特にチーム生産過程を組織化するのに適切である。

チーム生産活動は、バラバラに利用される投入によって生み出される生産物の合計よりも、より大きな産出を生み出す。このチーム生産は、もし効率的な生産が達成されるべきであるなら、限界生産性のアセスメントを要求する。いくつかの異なって所有される結合投入要素の生産の不可分性は、各投入オーナーのこれらの資源やサービスの限界生産性をアセスするコストを生む。企業においては、限界生産性を諸投入要素のコストにマッチさせるためにモニタリングや測定を行い、それによって怠業を減少させることが、より経済的に達成されうる（諸投入の中で市場における双方向的交渉によるよりも）。

古典的な企業のエッセンスは、契約的な構造として次のようにまとめることができる。

- 1) 投入要素が結合して生産にあたる。
- 2) 投入要素の所有者が複数である。
- 3) 結合投入要素の全ての契約に共通してあたる一人の当事者。
- 4) 彼は、他の投入要素所有者との契約とは独立して、いかなる投入契約についても再交渉する権利を持つ。
- 5) 彼は残余請求権を保有する。
- 6) 彼は、自分の中心的な契約上の残余的地位を売却する権利を持つ。

この中心的なエージェントが企業の所有者および雇い主と呼ばれる。いかなる権威的な支配も含まれない。権利の割当は、中心的なエージェントとの連続した再交渉にしたがう単純に契約的

---

\*19 op.cit.782-783.

な構造に過ぎない。契約的な構造は、チーム生産の効率的な組織化を高める手段として生じる。特に、チーム生産において結合して使われる投入要素の所有者達の中における怠業を探索する能力は、このアレンジによって高められ（探索コストが引き下げられる）、投入オーナーの規律は（契約の改定によって）より経済的になされる。

アルチャンとデムゼッツは、次のような解釈で結論する。中心的当事者（雇い主）への情報の流れの帰結として、企業は効率的な市場の性格を得る。そこでは、特殊な投入要素の一大集合の生産的特性についての情報が、いまやもっと安価に利用できる。諸資源のより好ましい再結合や新しい利用が、一般市場を通じた型にはまった探求よりも、もっと効率的に確かめられ得る。この意味において、諸投入要素は、型どおりに考えられているような市場で単独で競っているというよりも、企業の内部あるいは企業を経由して互いに張り合うのである。諸投入要素の中で企業相互間の競争を強調することは、企業の内部における競争を見えにくくする。競争を質に関する知識または情報の暴露及び交換と考えれば、様々な潜在的な応用における異なった投入要素の潜在的な利用は、企業が投入要素に報酬を与えるより効率的な装置であるのと同じくらい、一連の投入資源の集団の中で競争を促進する装置であることを指し示す。公的または非所有の市場の場合であると見なされ得る市場と都市とは対照的に、企業は私的に所有された市場と考えられ得る。もしそうなら、企業と通常の市場は、市場の競争するタイプであり、私的に占有された市場と公共ないし共同体的な市場が競争しているものであると考えられる<sup>\*20</sup>。

以上の分析をまとめると、生産要素の協働の利用において企業が市場よりも勝っているのは、ひとつにはチームプレイとして行われるということであり、もう一つは、生産諸要素の情報が経営者に集中されるからである。もし、品質や検査員についての情報が経営者に集められていなかったとすると、そもそもその企業は従業員達の shirking をモニターすることは不可能であり、市場に立ち向かえるはずがないのである。

さらに、アルチャンとデムゼッツは793頁の注18で、次のように述べている。

日本では、従業員は慣習により彼らのほとんど全生涯を一つの企業で働き、企業もその期待に同意している。企業は、投入要素の改訂をより広い範囲で可能にするために大規模化しコングロマリット化する傾向があるだろう。それぞれの企業は、事実上、国内および国外の取引に従事する小さな経済主体である。同じように、アメリカ人は、自分の全生涯を合衆国で費やそうと期待し、諸資源の多様性という点では、国が大きければ大きいほど、好みや環境の変化に適応しやすい。日本は、その終身雇用により、大きくてコングロマリット化された企業によってもっと特徴づけられるべきである。企業がある規模までであるなら、投入に関する専門化された知識は、企業の諸部門を横切って得られるであろうが、それを超えると、市場を通じて他の企業の情報を得るのと同じくらい高価になる。

つまり、日本の場合には、企業のコングロマリット化と従業員の終身雇用により、「たこつぼ

---

\*20 op.cit.794f.

化（あるいは情報のやり取りの縦割り化）」が進み、企業横断的な情報や知識の取得コストが高くなることを指摘した<sup>\*21</sup>。その結果、日本の大企業においては情報の流れは縦方向のみとなり、企業横断的な情報の共有が大きく妨げられることになった。

## 2 組織の内部における情報の共有と機会主義

品質に関する虚偽の情報表示は市場における取引では機会主義の典型的な現れである。企業(内部組織)は、市場と比べて機会主義をより抑制できるのだろうか。品質に関する虚偽の情報表示は、経済組織の研究の中では、組織の内部における情報の共有の形態と機会主義の問題として分析されている。経済組織の研究にとっては資源配分が効率的かどうかは重要ではなく、組織自体の効率性が問題となる。組織の効率性とは、人々が十分に話し合うことができ、その決定をきちんと実行し強制できるかにかかっている。

人々が個々の生産活動に専門化し、相互に取り引きすることでより多くの生産が可能になる。この場合、人々が専門化した取引を必要とする生産者であれば、その意思決定や行動には、協力によって利益を上げるためのコーディネーションを必要とするので、組織が求められる。また、人々は協力によって成し遂げられる活動のうち、自分の担当する部分を実行するために適切な誘因を与えられなければならない。組織が存在するのは、コーディネーションと動機付けの効率性を実現するためである<sup>\*22</sup>。

このような組織は、契約の度に外部から情報を集めるのと比べれば、はるかに効率的であるし、チームメンバーの生産行為を適切にモニターできれば、shirkingを防ぐこともできる。しかし、情報が縦割りで残余請求権者に集中し、残余請求権者自身が機会主義的な行動を取った場合には、優位性を維持できるだろうか。それが現在、日本の神戸製鋼所や三菱マテリアル、そしてスバルで起こっている。以下では、これらを2017-J事件と呼ぶ。

オリバー・ウィリアムソンは、内部組織が市場に対して優位であるのは、限定された合理性の節約、少数主体間の交換において機会主義を弱められること、不確実性の減少、情報の偏在の克服であるとする。他方で、内部組織にも様々な失敗が生じる可能性を指摘する<sup>\*23</sup>。

まず、組織形態を変化させずに、企業規模と垂直的統合度を次第に大きくしてゆくと、内部組織の特有の諸力が失われ、取引関連的な不経済性を招くとする<sup>\*24</sup>。そこで生じる偏向は、内部調達、内部組織の膨張、既存のプログラムへの固執であり、このすべてをコミュニケーションの歪曲が支える。全体を通じて、システムにとっての合理性と部分集団(サブグループ)にとっての合理性の対立という問題が提起される。ウィリアムソンは、システムにとっての合理性は大域的な最

\*21 日本における情報の縦割り型については、青木昌彦が「状態依存型ガバナンス」として分析している。『比較制度分析序説』講談社学術文庫(2008年)127頁以下。

\*22 ポール・ミルグラム+ジョン・ロバーツ『組織の経済学』NTT出版(1997年)26頁以下。

\*23 O.E.ウィリアムソン『市場と企業組織』浅沼万里・岩崎晃訳、日本評論社(1980年)65頁。

\*24 前掲書199頁以下。

適化を伴うが、部分集団にとって合理的な行動は、問題の取引を実質的に支配する当事者たちの個人的および集団的な目的を強めるものであるとする。一般的には、この分析は正しいと思われるが、2017-J 事件を見ると、経営陣の判断するシステムにとっての合理性は、大域的な最適化というよりも、表面的、短期的利益の追求に傾いていたように思われる。問題はむしろ、部分集団が合理的な行動を取ろうと思っても、日本の経営システムがそれを受け付けず、さらには情報が全組織的に共有されない体質にあると思われる。

ウィリアムソンも、既存のプログラムへの固執の中で次のように分析している<sup>\*25</sup>。企業は市場と比較すると、既存プログラムに固執する態度が質的に異なる。内部調達を助長する方向に偏向すること、情報の偏在（過失ありとみなされる内部成果と賞賛されるべき内部成果を妥当な費用で識別することが困難）が原因である。過失ありとされることを免れている責任者は、そのことによってプログラムを客観的に合理的な打ち切り点を超えて延長するよう、やかましく要求する誘因を与えられる。引き延ばしているうちに環境が変わり、自分たちの評判を救うことができる期待を持つからである。企業の管理者も同じような傾向を持つかもしれないが、より全面的な市場の規律に従わなければならない、部門間扶助の基盤を欠いているので、既存プログラムへの固執に対する選好を実現することは妨げられる。

この点については、2017-J 事件だけでなく、東芝のウェスティングハウス買収の失敗やオリンパスの不正会計の継続をみると、企業の管理者が明らかに誤った選択を何年にもわたって固執することは珍しくないように思われる。ただし、「全面的な市場の規律に従わなければならない」やがて隠せなくなるという点では、ウィリアムソンの分析は正しいかもしれない。

ウィリアムソンのコミュニケーションの歪曲に対する分析は重要である<sup>\*26</sup>。市場における少数主体間交渉は情報が戦略的優位性のために操作される可能性が高い。しかし、内部コミュニケーションも歪曲されうる。2017-J 事件では、まさに、この両方の情報の操作・歪曲が行われた。

組織におけるコミュニケーションの歪曲は、自己主張的な形をとることもあるし、防衛的な形をとることもある。後者は、部下が上司に対して、上司が心の中で聞きたいと望んでいるようなことを報告する。前者は、部下が上司に対して、自分が上司に聞かせたいと思っていることを報告する。データに対するこうした手直しが階層組織の各レベルで次々と行われていくと、その累積的な効果ははなはだしいイメージの歪曲をもたらす、企業規模に限界を与える1要因となる。

内部組織は契約上の不完全性を許容することができ、契約上の危険を招くことなく適応的で逐次的な決定プロセスを使用することによって、限定された合理性を節約できる。しかし、それでも内部組織は機会主義の害を被る。機会主義が少数性の条件および情報の偏在の双方と結びついて、内部組織が経験する取引関連的な欠陥の原因となる<sup>\*27</sup>。

内部的な機会主義は部分目標の追求という形をとる。影響を受けた管理者達の個人的および集

---

\*25 前掲書 205 頁以下。

\*26 前掲書 207 頁以下。

\*27 前掲書 209 頁以下。



团的な利益を増進するために、システムを操ろうとする努力が部分目標の追求となる。このような努力がコミュニケーションを歪曲する。内部コミュニケーションの歪曲は個々の管理者によって行われることもあるが、2人以上の管理者の協同的な努力に基づいて行われることのほうが多い。

内部監査と経験に基づく評定とは、途方もない歪曲を抑止するには役立つが、企業の中の全般管理者（COO）は、情報の偏在という点で大きく制約される。全般管理者が作業レベルで行っているあらゆる事項の報告を受け、これに従って報酬の調整を行うことは、明らかに費用がかかりすぎる。限定された合理性のためにおそらく実行不可能であろう。こうした問題は企業が複雑性を増すにつれていっそう重大な問題となる。

「公正の問題」が関連する場合には、簡単に命令に訴えることもできない。「被告」の側に立つ側が、命令する側と共同責任であると主張する可能性が高いからである。被告側が共同責任の根拠について妥当な程度の立証が可能であれば、やみくもに統制機構を発動させようとすることは抑止される。この結果として生じる報告責任の混在は、(正直な情報発信の) 誘因を損なう。企業の複雑性が増大するにつれて、内部監査の際に行うべき(調査に対する) 推論が困難を味わうことになり、これが結局、内部組織がこの点についてもつ力の限界となる。ウィリアムソンは次のように結論する。

歪曲から免れている内部的交換などというものはフィクションであり、市場での交換が少なからぬ摩擦を味わうことが予想されるような状況で、内部的交換が適切な代替の組織をなすものと考えべきではない。取引が市場から企業に移されるときは、いつでも、暗黙のうちにトレードオフが取り決められており、そこでは、これ以上は減らせないある程度の機会主義が存続していくことが了解されている<sup>\*28</sup>。

## まとめ

ウィリアムソンは内部組織における機会主義は、企業の規模が大きくなれば避けることができないと指摘する。アルチャンとデムゼッツは、剰余請求権者が、チームメンバーおよびモニターのシャーキングをどれだけチェックできるかが、そのチーム生産の効率性を決定するとする。

これらの分析によれば、現在の日本における企業内部の情報共有の形態は深刻な反省を迫られている。品質に関する虚偽の情報の問題は、2017-J 事件ではすべて現場が経営陣に隠していたとされる。しかし、日本の現状では、水平的には共有されていなくても、垂直的には作業がモニターされ、情報は届いているのが普通である。外部から推測する限り、経営陣の中に都合の悪い情報から目をそらす機会主義がはびこっていたとしか思えない。

この問題を解決するのは、とても困難で、ウィリアムソンは無理だと結論づけているが、少な

---

\*28 前掲書 211 頁。

くとも減らす努力は必要である。

品質管理にしても、限定合理性にしても、制度の中で、商慣習・道徳を高めていくことが課題である。継続的な契約・顔の見える契約の場合には商道徳を高めるインセンティブは働きやすい。しかし、企業が複雑化すると、そもそも、非人格的な取引となり、契約局面での人間的な道徳感情が退いてしまう。担当者も頻繁に交替するだろう。

2017-J 事件の神戸製鋼所や三菱マテリアルの場合には部品メーカーとアSEMBラーの間の継続的な関係であった。継続的な関係においても機会主義的な行動がとられやすいことを意味している。どうすれば良いのか。アSEMBラーは少々の品質不足であれば、目をつぶっても良いと考えているのではないか。そうなると、現実には達成が難しい品質基準を掲げることは、「正直な新参者」を排除するためではないかと疑ってしまう。つまり、継続的取引の両当事者が暗黙のうちに合意しているのではないかと。

マルクスは、資本は成人男性の労働力から、より安価な労働力にシフトすると述べた。これに対し、現代の企業は技術開発を重視し、高い能力を有する労働力を囲い込もうとする傾向があるとの反論がある。しかし、1995年に日経連が発表した「新時代の『日本の経営』」に見られるように、企業はより安価な労働力を求めている。現代の企業が求めている労働力は、すべてが高い技能を有するものではなく、その大半は安い賃金で取り替えがきくものである。高い能力の労働力はほんの一握りであればよく、生産現場（生産ライン）においては、可能な限り労働コストを下げようとする。その結果、1990年以降に非正規労働者の採用が激増した。さらに、一連の偽装事件が発生し、2017年になって、日産自動車、神戸製鋼所、三菱マテリアル、スバルなどの事件が明るみに出た。

現代では、成人男性に換えて子供を採用するといったことはできない。これは、法律の規制があるからである。法律の規制が労働者の健康や安全を守るほとんど唯一の手段である。しかし、現代でも法律の規制は緩やかであるし、あってもなかなか守られない<sup>\*29</sup>。いくらかの産業では、安い賃金で外国人技能実習生、留学生、不法就労者を採用する企業が後を絶たない。今でもかなりの非正規雇用労働者が働いているし、女性の多くはパートやアルバイトとして働いている<sup>\*30</sup>。日産やスバルが正規の検査員の資格を持たない者に完成検査をさせていたことも、この脈絡で理解できる。

現代の企業で目立つのが、生産過程での品質の偽装で、食品でもアルミ製品でも自動車でも行われている。まじめに検査をして不良品が見つければ、取り替えなければならない、その費用は大きい。それは製品の製造コストに跳ね返り、適正な製品の価格は当然に高くなる。一方、偽装す

\*29 その典型が労働基準法15条の労働条件の明示で、省令で書面の交付が要求されているが、約69%の企業が守っていない。

\*30 法による規制がなければ労働者がどのような状態におかれるかについては、マルクス『資本論』第23章第5節「資本主義的蓄積の一般的法則の例証」、新日本出版社・新書版、第4分冊1113頁以下にとても具体的に描かれている。

ればコストは低く抑えられ、見つからなければ競争に勝ち続ける。

製品の品質偽装や検査基準のごまかしは、これまでも大きく報道され、そのたびに企業は大きなダメージを受けてきた。それでも、偽装はなくなる。偽装が明るみに出れば、刑罰が適用され、課徴金も科せられる。また、社会的信用を失い中小企業の場合には経営が続けられなくなる。これだけの大きなリスクがあるのに、なくなるのは、発見されるケースが氷山の一角であるからだろう。明るみに出た事件のほとんどは、内部告発による。しかし、日本の企業で内部告発を行った者は、引き続き、その企業に残って働くことは難しいだろう。よほどのことがなければ内部告発者が次々に出てくることは期待できし、従業員が企業での処遇に満足している場合には無理である。内部告発の可能性が低く、外部から見つけにくい限り、多くの企業が、追加的費用を回避するために、日産自動車や神戸製鋼所と同じようなことをしている可能性が高い。

発見されるリスクと追加的費用の回避を秤にかけて判断しているものと推定される。発見される可能性（リスク）が  $a\%$  で、課徴金を  $p$ 、信用回復の費用を  $c$  として、追加的費用を回避して得られる毎年の平均利潤が  $r$  であれば、

$$r > (p + c) \times a\% \quad \text{であれば、企業には不正を継続する誘因が強い}^{*31}。$$

したがって、不正を防ぐためには、左辺  $r$  が右辺を下回ることが必要で、 $a$  を高めることが一番効果的であるが、それが困難な場合には、 $p$  を引き上げるしかない。課徴金の他にも、株主訴訟で損害賠償（ $c$  に含まれる）を負う可能性もある。ただし、信用回復については、神戸製鋼所事件が発覚した後で、日銀が神戸製鋼所の社債を買い支えたように、銀行や財界側から助けが出される動きが見られ、これは不正を防止する流れに逆行する可能性がある。

---

\*31 場合によっては、1年ではなく、数年分の利潤を秤にかけている企業があるかもしれない。

## 第2部 現代の技術情報の不正

2017年10月に神戸製鋼所の検査データ改ざんが発覚してから、日本を代表する企業で製品の品質を巡る問題が表面化した。SUBARU（以下ではスバル）、三菱マテリアル、東レの子会社などが相次いで不正を公表した。以下では、自動車の排気ガス・燃費のデータねつ造と、それ以外を分けて概観する。

### 1 自動車の排気ガス・燃費検査結果の不正表示

燃費の不正表示では、2012年11月に韓国の現代自動車グループによる燃費性能の誇大表示がアメリカ環境保護局（EPA）の指摘で発覚し、2013年に消費者等と最大3億9500万ドルの支払いで和解していた。

#### 1 フォルクスワーゲン（VW）の排気ガスと燃費の不正

2015年9月18日、アメリカ環境保護局（EPA）は、フォルクスワーゲン（以下ではVWと呼ぶ）のディーゼル車で排気ガス試験の時だけ排気ガス量を減らす違法なソフトウェアが使われていたと発表した。EPAによると、不正対象車が実際に走行した時の、窒素酸化物（ $\text{NO}^x$ ）の量は基準値の10～40倍にのぼるといふ。EPAは、VWに対象車となる48万2000台のリコールを命じた。

VWは欧州市場でシェア25%の最大手である。中国市場でも先駆けて進出して急成長し、過去10年間で販売台数を倍増させた。2014年に販売台数を1000万台に乗せてトヨタに迫り、15年1～6月は504万台と上半期で初めて首位に立った。

VWによると、ディーゼルエンジン「EA189」を搭載したVWグループの車両で、試験結果と実際の走行時の窒素酸化物（ $\text{NO}^x$ ）など排気ガスのデータが異なった。不正は2006年から2015年まで続き、このエンジンを搭載した車両は世界で約1100万台販売されていた。「ゴルフ」やアウディの「A3」などである。EUの最新の排気ガス規制「ユーロ6」の対応車種では不正はなかったという<sup>\*1</sup>。しかし、その後の調査で欧州でも不正が行われていたことが判明する。

VWの不正を発見したのはアメリカのウエストバージニア大学であった。2014年5月の同大学の報告書によると、同大学のダニエル・カーダー所長らはVWのパサート、ジェッタ、BMWのX5の3車種で走行実験を行い排気ガスを測定した。X5は基準内にほぼ収まったのに対し、VWの2車種はそれぞれ最大35倍、最大20倍の $\text{NO}^x$ が排出されていた。不審に思った同大学がEPAに連絡し、不正ソフトの存在が判明した。

ディーゼル車はガソリン車より低燃費だが $\text{NO}^x$ や粒子状物質（PM）などの大気汚染原因物

---

\*1 日本経済新聞2015年9月23日。

質を多く排出する。排出を減らすには尿素で NO<sup>x</sup> を分解するなどの高価な排気ガス処理装置を搭載する必要がある。しかし、排気ガス試験の時だけ燃費を犠牲にして大気汚染物質の排出を減らすようにエンジンなどを制御すれば、処理装置は不要となる。VW はそれを行っていた。不正ソフトは走行時にハンドルが一定時間動かないなど、検査場での特殊な測定方法を検知し、制御を切り替える仕組みだったとみられる<sup>\*2</sup>。

ドイツのドブリント運輸相は9月25日、VW の不正車両はドイツ国内だけで280万台に上ると述べた。VW の長期に渡る深刻な不正は、その特殊なガバナンスにあると指摘する声もある。VW の基礎はフェルディナント・ポルシェが築いたが、現在も彼に連なるピエヒ家とポルシェ家が議決権の51%を保有している。1960年代に国営企業から民営化され、連邦政府の出資は段階的に解消されたが、現在でも本社や主要工場のあるニーダーザクセン州が議決権の20%を持ち、州首相は監査役会のメンバーである。さらにコストの削減を図ろうとしても、労組・従業員の代表が半数を占める監査役会（最高意思決定機関）で決定することが難しいという事情もある<sup>\*3</sup>。以上のことから、ドイツの政府と自動車メーカーは、ドイツが比較優位にあるディーゼルエンジンを中心に戦略を立て、表面的な技術の優位性を示そうとしたものと思われる。

2015年9月28日、ドイツの検察はVW に対する捜査の開始を発表した。ドイツの通信社は、この日、VW がディーゼル車で排気ガス量を違法に操作するソフトウェアの使用を2005～06年に決めていたことを報道した。引責辞任したマルティン・ヴィンターコーンが社長になったのが2007年だから、不正は前任者のベルント・ピシュツリーダー社長の時代から行われていた可能性が高い。

VW はアメリカ市場で販売の不振に悩んでいた。アメリカ政府は排気ガス対策の強化を求める環境規制 Tier2Bin5 を2009年から導入すると発表した。1km 当たりの NO<sup>x</sup> の排出量は0.044g 以下と、欧州基準のユーロ5より4倍以上も厳しいものであった。VW には基準をクリアする余裕がなかった。2006年当時、ドイツ本社では「ブルー・モーション・テクノロジー」戦略が進んでいた。世界販売を加速するため、環境性能に優れたディーゼル・エンジンを開発するプロジェクトであった。

2008年頃から自動車業界は新たな競争に突入した。中国、インドなど新興国市場の膨張で世界販売1000万台が争われるようになった。部品の調達力や研究開発費の捻出は規模がものをいう。勝ち残りへ大手がこぞって1000万台を目指す中、VW にとって世界一の座とアメリカ市場の攻略は失敗が許されない戦いとなっていく。

VW は2014年に1000万台を達成するが、急激な成長が規模のメリットを生む半面で内部統制のゆるみを招いたとする。VW が不正なソフトウェアの使用を決めたのが2005～06年とされているので、事実としては、そのころからおかしくなったものと思われる。トップダウンによる目

---

\*2 日本経済新聞 2015年9月25日。

\*3 日本経済新聞 2015年9月26日。第3位の株主はカタール政府系ファンドで17.0%を保有している。いずれも議決権ベースで2015年12月末時点。

標達成の圧力が不正の温床を作り出したのであろう。

このころ、同じように1000万台を目指していたゼネラル・モーターズ（GM）とトヨタにも試練が訪れた。GMは放漫経営で2009年に経営が破綻し、トヨタも2010年にかけて北米で大規模なりコールを起こした。VWのような悪質な事件ではなかったが、トヨタがアメリカのリコールで支払った対価は和解金も含めて約30億ドルと推定されている<sup>\*4</sup>。

VWはアメリカでの事業を立て直すため2005～06年の時点で不正ソフトの使用を決めた。2011年に社内の技術者がこのソフトの違法性を指摘したが、担当幹部であったハインツ・ヤーコブ・ノイサー取締役は対応しなかった。ノイサーは不正に関与した可能性があるとして停職処分になっている。VW傘下のアウディのウルリッヒ・ハッケンベルク取締役、ポルシェのウォルフガング・ハッツ取締役も停職処分を受けた。3人はともにモジュールと呼ぶ複合部品を共通化する戦略（MQB）の主導者であった。ノイサーはVWの乗用車部門の開発責任者であり、VWグループの全体も統括していた。なお、2013年にはEU系の研究グループが乗用車で使われている違法ソフトの存在を指摘し、試験の見直しを提言したにもかかわらず、VWは無視した。

9月30日には不正対象車が、ドイツの280万台に加えて、イギリスで119万台、フランスで98万4000台にのぼることが判明した。

11月3日、VWは約80万台で新たに2酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出量データを少なく見せる不正行為があったと発表した。ドイツ政府は、そのうち9万8000台がガソリン車だと明らかにした<sup>\*5</sup>。

CO<sub>2</sub>の排出量でもVWの不正が判明したことは、地球温暖化対策を主導してきたEUの環境政策にも影響を与える。EUは欧州市場で販売される新車のCO<sub>2</sub>の排出量を「21年までに1km当たり平均で95g以下に削減」という世界で最も厳しい基準を設けている。

EPAは11月20日、排気量3リットル・クラスでも、問題のソフトを使用していたディーゼルエンジンを搭載した車両が合計で8万5000台に上ることを明らかにした。「アウディ」や「ポルシェ」も含まれている。これとは別に、排気量2リットルのディーゼルエンジンを積んだ不正ソフト搭載車両は全米で約48万2000台に上る。このクラスは補償の対象となっている<sup>\*6</sup>。

VWは11月25日、ドイツ連邦自動車局（KBA）から、排気ガス不正があったディーゼル車のリコール計画の認可を得たと発表した。対象の3種類のエンジンのうち排気量1.6リットルはソフトウエア更新に加え部品も交換し、EU域内は同じ対応となる。対象は300万台で、VWは2016年中に終える予定とした。対象のエンジンはEA189で、VWグループ全体ではドイツ国内の240万台、EU全体で850万台がリコールになる。

2リットルエンジンはソフトの更新だけである。残った1.2リットルエンジンもまもなく認可が下り、ソフト更新だけになる見通しだった。

---

\*4 日本経済新聞 2015年10月1日。

\*5 日本経済新聞 2015年11月5日。

\*6 日本経済新聞 2015年11月21日夕刊。

同じく11月25日、アメリカ・カリフォルニア州大気資源局（CARB）は、VWに対し、新たに排気量3リットルのディーゼル車について「ソフトウェア使用で違法があった」としてリコールを命じた。

11月26日、韓国環境省はVWのディーゼル車6車種を検査した結果、多目的スポーツ車「テイクアン」で不正を確認したと発表した。同じエンジンを使う15車種12万5522台のリコールと新たな販売の禁止をVWに命じた。

12月10日、VWは排気ガス試験の不正に関する社内調査の中間報告を発表した。2005年にアメリカでディーゼル車の販売拡大を目指したことが不正の発端と指摘し、組織的な関与を会社として初めて認めた。ハンス・ディーター・ベッチュ監査役会長とマティアス・ミュラー社長が本社のあるウォルフスブルクで記者会見した。不正の背景について、ベッチュは「社員個人の過ちと規則違反を許す関係部門の姿勢があった」とし、個々の社員の過失だけでなく、組織としての関与があったことを認めた。VWは絶対的な権力者だったフェルディナント・ピエヒ元会長への権限集中や、オーナー一族とニーダーザクセン州が議決権の7割強を握る特異な経営で知られ、責任があいまいなままで世界規模で1100万台に不正が広がった。

VWの販売の落ち込みはアメリカでは大きく、11月の新車販売では前年同月比で24.7%減となった。イギリスでも2割の落ち込みとなった。欧州大陸ではそれほどではなく、ドイツが2%減、フランスで1.2%増であった。一方中国では、11月の新車販売は、VWの中国合弁2社の単純合算の販売台数で30.7%も増加した。市場平均は20%増であるからかなり大きい。政府が打ち出した小型車減税が、この分野に強いVWの追い風となり、値引きも効果があった。中国事業がVWの経営を支えている<sup>7</sup>。

2016年1月4日、アメリカ司法省は、アメリカ国内で排気ガス規制を違法に逃れていたとしてVWを民事提訴した。VWブランドやアウディなど約60万台のディーゼル車が対象で、1台当たり最大で3万7500ドルの制裁金を求めた。単純計算では制裁金の総額は2兆円を超える。司法省はEPAを代理してVWをミシガン州の東部連邦地裁に訴えた<sup>8</sup>。

1月12日、カリフォルニア州大気資源局（CARB）がVWのリコール計画を却下した。

VWに対する集団訴訟の手続も2月25日に始まった。全米約50万人の原告を代表して183人の車の保有者が原告団となり、金銭面などの損失補填を要求している。VWへの民事訴訟はもとは500件以上あったが、数が多すぎるためカリフォルニア州の地裁で一括して取り扱うことにし、25日に1回目の公聴会が開かれた。訴えはRICO法という域外適用で組織犯罪を取り締まる法律などを根拠にしている<sup>9</sup>。

3月に入って、アメリカ連邦取引委員会（FTC）がVWを虚偽広告で提訴した。

ドイツ運輸当局は、4月22日、VWの排気ガス不正問題を受けて実施していた国内外メーカ

---

\*7 日本経済新聞 2015年12月11日。

\*8 日本経済新聞 2016年1月5日夕刊。

\*9 日本経済新聞 2016年2月27日。

一のディーゼル車の調査結果を発表した。ダイムラーやGM傘下のドイツ・オペルの車でも外部環境に応じ排気ガス量を調整するソフトウエアを搭載してしていたことが分かった。VWとは異なり合法だが、業界全体で排気ガス試験の抜け穴があることが分かった。ドイツメーカー5社は自主的にリコールすることで合意した。BMWは含まれていない。

運輸省の下部組織である連邦自動車局（KBA）がVWの不正発覚を受けて2015年9月から、日本車を含む53モデルを調査していた。路上走行時のNO<sub>x</sub>の排出量が上昇した車両の一部に、外気温の違いを感知し、一定の温度になると排気ガス浄化装置を停止する「サーマルウィンドー」という機能があった。この機能を持つソフトはエンジンを保護する目的であれば合法という。ドブリント・ドイツ運輸相は「VWのような違法ソフトは見つからなかった」と説明し、5社にはソフトの温度設定の問題があったと指摘した<sup>\*10</sup>。

6月28日、VWとアメリカ当局（司法省、CARBなど）はVWが総額147億ドルを支払うことで和解した。VWは排気量2000ccの不正車の買い戻し費用や罰金、集団訴訟の和解金などに約100億ドルを支払う。該当する不正車は47万5000台あり、所有者には5100～1万ドルの補償金を支払う。さらに環境関連費用や電気自動車の普及促進などに47億ドル支払う<sup>\*11</sup>。

7月13日、アメリカ環境当局はVWが提出していた排気量3リットルの排気ガス不正車のリコール計画を却下したと発表した。カリフォルニア州大気資源局（CARB）がVWにあてた書簡を公表した。

9月23日、ドイツの経済紙ハンデルスブラットは、ドイツのアウディが1999年に排気ガス試験を合格するために違法ソフトウエアを開発し、2004年から実際に車のエンジンに搭載していたと報じた。VWは2005年にアメリカの排気ガスの基準を満たすエンジンを開発する際に、アウディの技術者の助言を得た。2005年以前からグループ内で違法ソフトが使われていた可能性が出てきた<sup>\*12</sup>。

11月28日、ロイター通信は、VWが排気ガス不正の対策として2015年12月に合意した総額200億ユーロのクレジットラインについて17年6月まで延長することで金融機関と合意したと報じた。

2017年1月11日、VWは排気ガス不正をめぐりアメリカ政府に刑事上の罰金など総額43億ドルを支払うことで合意したと発表した。併せて司法省はVWの幹部ら6人を起訴したと発表した。これに伴い、VWは28億ドルの刑事上の罰金を支払う。併せてアメリカ環境当局と顧客を欺いたことに絡み14億5000万ドルの民事上の制裁金を支払う。並行して不正車をローンやリースで販売したことによる金融関連法違反で5000万ドルの民事制裁金を課せられた<sup>\*13</sup>。

\*10 日本経済新聞2016年4月23日夕刊。

\*11 日本経済新聞2016年6月29日。この和解案は10月25日にカリフォルニア州の地裁から最終承認を得た。同地裁は原告団との仲裁役である。なお、排気量3リットルの車については、17年2月1日に最大12億ドル支払うことで個人および当局との和解に達したと発表された。

\*12 日本経済新聞2016年9月24日。

\*13 日本経済新聞2017年1月12日夕刊。



## 2 VW 以外でも不正が行われていた。

2017年1月12日、アメリカ環境保護局（EPA）はフィアット・クライスラー・オートモービルズ（FCA）の一部ディーゼル車が法定基準を超える排気ガスを出していた恐れがあると発表した。FCAの2016年のアメリカ販売シェアは12.6%とトヨタに次いで4位である。5月に入って司法省はFCAを連邦地裁に提訴した。

1月13日フランスの検察当局が、ルノーがディーゼル車の排気ガスに含まれる汚染物質の量を不正に操作していた可能性があるとして捜査を始めた。

5月にはダイムラーが排気ガス不正の疑いでシュツットガルト検察当局から家宅捜索を受けていると発表した。7月12日には、南ドイツ新聞が、ダイムラーが100万台以上のディーゼル自動車で違法な排気ガスの操作をしていた疑いがあると報じた。18日、ダイムラーは欧州でディーゼル車300万台以上を無償で修理すると発表した。ここ数年で発売したほぼすべての「メルセデス・ベンツ」ブランド車両が対象となる。費用は2億2000万ユーロと見込まれている。

ただし、今回の決定後もダイムラーは「不正は犯していない」と語っている。アメリカで2兆円を超える制裁金などを支払うVWもドイツの制度下では違法行為と認めておらず、ダイムラーも同様の見解と見られる<sup>\*14</sup>。

7月10日、オランダの検察当局は、スズキが排気ガス規制を逃れるために違法なソフトウエアを搭載していた疑いがあるとして調査すると発表した。多目的スポーツ車「ビターラ」が対象でFCAの「ジープ・グランドチェロキー」も同様の疑いで調べる。オランダ陸運局によると欧州で4万2000台のビターラが販売された。スズキはこれらをハンガリーで製造している。ガソリンエンジンは日本で製造したものを使用、ディーゼルエンジンはFCAから供給を受けている<sup>\*15</sup>。

7月21日、アウディはディーゼル車85万台を無償で修理すると発表した。V型6気筒や8気筒のエンジンを搭載するA6やA7などの中大型車が中心で北米を除く全世界が対象となる。日本ではディーゼル車は販売されていない。

ドイツのシュピーゲル誌は21日、VWなどドイツの自動車大手5社が1990年代からカルテルを結んでいたと報じた。対象は技術や部品調達など広範囲に及び、ディーゼル車の排気ガス関連も含まれている。カルテル行為が、VWに続きダイムラーなどでも疑われる排気ガス不正の背景となった可能性がある。カルテルに加わったとされるのはVWやBMW、ダイムラー、アウディ、ボルシェの計5社である。90年代から60回以上会合を重ねているという。カルテルが疑われている対象は部品メーカーの選定や購入価格の決定、技術の仕様など多岐にわたる。ディーゼル車の排気ガスを浄化するための尿素タンクの価格を抑えるために容量の小さいものを採用すること

---

\*14 日本経済新聞 2017年7月19日夕刊。

\*15 日本経済新聞 2017年7月11日夕刊。

で合意した。後に排気ガス不正につながったとしている<sup>\*16</sup>。

ドイツ政府は8月2日、国内のディーゼル車約530万台を自動車メーカーの負担で修理すると発表した。排気ガスの制御ソフトを修正し、大気汚染物質の排出を抑制する。政府とメーカー各社が合意した。イギリスとフランスが2040年のディーゼル・ガソリン車の販売禁止を打ち出す中で、ドイツは環境対応の強化で主力であるディーゼル車の延命を目指すように思われる。ドイツの乗用新車販売に占めるディーゼル車の比率は約4割である。自動車産業における約80万人の関連雇用を支えている<sup>\*17</sup>。

2017年11月に、VWはNO<sub>x</sub>とは別に燃費でも80万台規模で不正があると公表した。翌12月には、調査の結果、問題があったのは3万6000台だったと公表した。しかし、ドイツの検察当局はVWの発表を信用しなかった。

ミュンヘンの検察当局は2018年2月6日、VW子会社アウディの関係先を詐欺容疑で家宅捜索した。2017年3月の本社や工場、2018年1月の関係者宅に次ぐ3度目であった。今回の捜索はアメリカで販売した排気量3リットルのディーゼル車だけでなく、欧州市場向けの車両の不正が対象となった。捜索に入ったのはインゴルシュタットのアウディ本社やネッカーズルムの主要工場である<sup>\*18</sup>。

2018年3月初め、VW本社を管轄に持つドイツ北部のブラウンシュバイク市の検察当局は本社など13カ所を捜索し、資料を押収した。15年11、12月の燃費について公表した内容が株価の不正な操作にあたる可能性があるという<sup>\*19</sup>。

2018年3月14日には、当時社長だったマルティン・ヴィンターコーンがアメリカで共謀などの罪で起訴された<sup>\*20</sup>。

6月11日、ドイツ政府はダイムラー・ベンツに対して「メルセデス・ベンツ」のディーゼル車3車種のリコールを命じた。排気ガスを不正に操作する装置を搭載しているのが理由で、ドイツ国内での対象は23万8000台だが、欧州全体では77万4000台となる。リコールと引き替えに約5000億円とも報じられた罰金は免れる<sup>\*21</sup>。

6月13日、VWはブラウンシュバイク検察から10億ユーロの罰金を科されことを発表した。VWは2017年にアメリカで罪を認めている。

6月18日、ミュンヘンの検察はアウディのルベルト・シュタートラー社長を逮捕した。証拠の隠滅を防ぐためとしている<sup>\*22</sup>。

ドイツの連邦行政裁判所は2018年2月27日、環境を改善するため、自治体がディーゼル車の

---

\*16 日本経済新聞 2017年7月22日。

\*17 日本経済新聞 2017年8月3日夕刊。

\*18 日本経済新聞 2018年2月7日。

\*19 日本経済新聞 2018年3月21日。

\*20 日本経済新聞 2018年5月5日。

\*21 日本経済新聞 2018年6月12日夕刊。

\*22 日本経済新聞 2018年6月19日。

市街地走行禁止といった必要な措置を導入すべきだとする判断を示した。大気汚染物質の規制値を上回るドイツ国内の約 70 の自治体が今後対応を迫られる可能性があり、国内で使われている 1000 万台以上の古いディーゼル車に影響が及ぶおそれがある。

この裁判は環境団体 DUH が、大気汚染対策が不十分であるとして、汚染度が高いシュツットガルト市を含むバーデン・ビュルテンブルク州など 2 州を訴えた裁判の控訴審で最終審である。2017 年 7 月のシュツットガルト市での 1 審判決では、NO<sup>x</sup>などを多く排出するディーゼル車の市街地乗り入れ禁止は有効とされた。そこで自治体側が控訴していた。

判決では、走行禁止措置を導入する場合でも、利用者の不利益とのバランスを考慮すべきとした。例えばシュツットガルトの場合まず対象となるのは、2009 年ごろまでに発売された 2 世代前の排気ガス規制「ユーロ 4」までとし、1 世代前の「ユーロ 5」への規制は 19 年 9 月まで認めないとした<sup>\*23</sup>。

### 3 日本の自動車メーカーのリコール隠しと燃費データの改ざん

1997 年に富士重工（現 SUBARU）がリコール隠しを行い、三菱自動車も 2000 年と 2004 年に大規模なりコール隠しが発覚して顧客の信用を失い、国内での販売が大きく落ち込んだ。90 年代以降、国内では軽自動車の売れ行きが伸びていた。そこに目を付けた政府は 2015 年 4 月に軽自動車税を引き上げた。軽自動車に対する逆風が吹き始め、燃費をめぐる競争はいつそう熾烈になっていた。

#### (1) 三菱自動車

2016 年 4 月 20 日、三菱自動車は、軽自動車 4 車種で合計 62 万 5000 台もの不正を行っていたと発表した。不正があったのは、三菱自動車の「eK ワゴン」、「eK スペース」と、日産に供給している「デイズ」、「デイズルークス」の 4 車種である。タイヤの抵抗や空気抵抗の数値を操作し実際より燃費が良くなるように届け出していた。

軽自動車で提携する日産が対象車の燃費を調べたところ数値に開きが見つかった。日産が三菱自動車に確認を求め、三菱自動車の社内調査で不正が分かった。実際の燃費は届け出数値よりも 5～10% 悪くなる可能性がある。eK ワゴンの場合、販売中の車の燃費性能はガソリン 1 リットル当たり 30.4km と公表していたので、3km ほど水増ししていたことによる。担当部署の当時の部長が「自分が指示した」と話している。相川哲郎社長は、4 月 13 日に不正を知ったとのことで、18 日に日産に報告した<sup>\*24</sup>。

三菱自動車は 2000 年と 2004 年の大規模なりコール隠しの発覚で経営破綻の寸前にまで追い込まれた。その後、三菱重工業、三菱商事、三菱 UFJ 銀行が、三菱自動車の優先株を引き受けるなど、資金面での支援を続けながらリストラを後押ししてきた。

---

\*23 日本経済新聞 2018 年 2 月 28 日。

\*24 日本経済新聞 2016 年 4 月 21 日。

海外では2012年に欧州で生産拠点の閉鎖を決め、2015年にはアメリカのイリノイ工場を売却し、東南アジアやロシアに絞り込んだ。国内はSUVと軽に特化した。トヨタの1/10以下の年間500億円程度の開発費でスズキやダイハツ工業にどうやって対抗するのか。そこで決断したのが2011年の日産との提携だった。

ダイハツは軽で初めて1リットル当たり30kmを超える燃費性能をもつ「ミライース」の開発を終えていた。三菱自動車の日産と軽の共同出資会社設立を発表した2011年末時点で、業界では燃費30kmが軽開発のターゲットになっていた。こうした状況の中で「ミライース」から2年近く遅れて発売されたのが「eKワゴン」だった。三菱自動車の約10万台の国内販売のうち約6割を占める軽自動車の主力車の燃費性能が水増しされていた。

三菱3社に引き受けてもらった優先株の消却も終わり、2015年3月期には過去最高の1181億円の純利益をあげた。その直後に今回の不正が発覚した<sup>\*25</sup>。

三菱自動車は4月26日、社内調査を国土交通省に説明した。問題の車両の発売前2年間で5回、燃費目標が引き上げられていた。走行試験についても1991年から国の定める方法とは異なるやり方で実施されていた<sup>\*26</sup>。同日、国土交通省は三菱自動車に追加試験を命令した。

5月12日、日産が年内をめどに三菱自動車の株式の34%を取得すると発表した。

5月18日、三菱自動車は、社員がデータ測定を請け負っていた子会社の担当者に改ざんを指示していたと発表した<sup>\*27</sup>。

## (2) スズキやGMでも不正が行われていた。

5月18日、スズキは国内で販売している自社開発の全車種で、国の規定と異なる方法で燃費データを測定していたと発表した。27車種210万台にのぼる<sup>\*28</sup>。

燃費測定の方法については、5月19日の日本経済新聞に紹介されている。燃費試験は国土交通省所管の交通安全環境研究所でローラーの上で車を走らせて試験する。測定方法の国際的な統一化の中で、1991年に欧州で採用されている「惰行法」で測定するように定められた。この方法はギアをニュートラルに入れて車を走らせ、時速が10kmに落ちるまでにかかる時間を測定して走行抵抗値を計算する。抵抗値が大きければ燃費は悪くなる。

スズキはテストコースが海に近く丘の上であり風の影響を受けるため、惰行法だとデータにはばらつきが出ると判断してこの方法を採用せず、屋内試験などに基づいて独自の方法で抵抗値を計算していた。

三菱自動車は1978年ごろからアメリカで採用されている高速惰行法を使い始め、91年以降も変えなかった。高速惰行法はニュートラルで走らせて1秒ごとに速度がどれだけ落ちるかを測定

---

\*25 日本経済新聞 2016年4月24日。

\*26 日本経済新聞 2016年4月27日、同夕刊。

\*27 日本経済新聞 2016年5月19日。

\*28 日本経済新聞 2016年5月19日。

し抵抗値を計算する。試験時間が短くて済むとされるが、三菱自動車を使い続けた理由は明らかではない。

国土交通省は燃費や安全性を調べる13の試験で7つのデータをメーカーの言い値のまま使っていた。道路運送車両法には虚偽申告に対する直接的な罰則規定はない。スズキはすべての車種で不正な測定方法を探っていたが、「燃費は誤差の範囲内」として販売を続けた。したがって、惰行法による測定というルールを守らなくても事実上販売は継続可能ということである。

5月20日、アメリカのGMは、実際より良い燃費を表示して車を販売したとして、約13万5000人の保有者に金銭賠償すると発表した。総額は1億ドルと報じられた。ただし車そのものはEPAの排気ガス試験に通っており違法性はないもようである<sup>\*29</sup>。

6月3日の日経夕刊は、スズキの法令順守意識の低さとチェック体制の機能不全を指摘している。同社が道路運送車両法に基づかない燃費の測定方法を始めたのは2010年である。小型車「スイフト」でタイヤやブレーキなどの各部品の走行抵抗値を測定して積み上げる方法で欧州の認証が通ったため、5つある開発部門「カーライン」の1つが国内向けの同車種でも採用し始めたという。開発担当者は測定方法を違法と認識しながらも「欧州で認められたので日本でもいいだろうと思った」と社内調査に対して説明したという。

燃費データは国に提出する前に「法規認証部」が精査するダブルチェック体制になっており、同部では法規通りの方法で走行抵抗値をしていた。ところが、国へ申請する抵抗値を決める最終的な権限は開発部門にあり、法規通りの方法で測定したデータは申請に使われなかったという。ということは、法規認証部は一体何のために設けられていたのか。

6月17日、三菱自動車は2006年以降に発売した全車種に不正があったと発表した。8月30日、国土交通省が三菱自動車の9車種とスズキの26車種の燃費値の測定結果を公表した。三菱車では8車種で燃費性能がカタログ記載値を下回っていた。スズキについては届出値を下回る車種はなかった<sup>\*30</sup>。

9月15日、国土交通省は4月20日の問題発覚後に実施した再測定で三菱自動車が不正をしていたことについて「測定結果をかさあげしようとした意図が疑われ、常軌を逸する事態」とする立ち入り検査の報告書を公表した。同省は、9月2日に同社に立ち入り検査をした。その結果、これまで燃費を再測定したとしていた「ミラーージュ」は実際には再測定せず、2012年に実施した測定結果を流用していたことが判明した。このほか、国土交通省は4月28日に正しい燃費の測定方法として、5回程度の測定をして、最低と最高を除いた3回の平均値を使うことを説明した。ところが、同社は燃費がよく出るデータを抽出するため約30回ほどの再測定を繰り返していた<sup>\*31</sup>。

2017年1月27日、消費者庁は、三菱自動車がカタログなどで実際の性能より燃費が良いと不

---

\*29 日本経済新聞 2016年5月21日夕刊。

\*30 日本経済新聞 2016年8月30日。

\*31 日本経済新聞 2016年9月16日。

当表示をしたのは景品表示法違反の優良誤認（4条1項1号）にあたるとして、同社に4億8507万円の課徴金の納付などを命じた。課徴金の額は5車種の16年4～8月の売上高の3%とした。これは16年4月にスタートした景品表示法に基づく課徴金制度の発適用となった<sup>\*32</sup>。この制度の導入のきっかけは、2013年にホテルや百貨店などで相次いだ食品の材料の偽装問題である。その後、スバルでも燃費データの偽装が明らかになる。

日産にも「デイズ」などについて措置命令が出された。日産は燃費問題に気づいて三菱自動車に指摘したが、その後の対応が遅かったとして措置命令の対象となった。

## 2 無資格の従業員による自動車の完成検査、測定データの書き換え

### 1 日産自動車

2017年9月18日に国土交通省が日産の湘南工場を調査し、完成検査の資格を持たない従業員が検査を実施し、検査員の印鑑を使って検査証に押印していたことが判明した。翌19日、日産は改善策を国土交通省に報告した。ところが、26日から29日にかけて国土交通省が追浜工場（横須賀市）と福岡工場を調査すると同じ無資格検査が続けられていた。

問題発覚後の日産の経営陣の対応は不適切であった。経営陣は問題を把握していながら9月27日になってようやく各工場の工場長を集め、国土交通省の立ち入り検査に誠実に対応するように指示した。

国土交通省は29日に業務改善を指示し、日産は問題を公表し、在庫販売を停止した。10月2日には西川社長が会見し、約121万台のリコールを表明した。

ところが10月13日に湘南工場で依然として無資格検査が続けられていたことが発覚し、19日には追浜など3工場でも無資格検査が続けられていたことが発覚した。要するに正規の検査員の数が絶対的に足りなかった。国土交通省は調査、再発防止策の検討を指示し、日産は全6工場の国内向けの出荷を停止した。日産が出荷を再開したのは11月7日以降である。12月22日、国土交通省が日産本社に立ち入り調査に入った。

日産の無資格の従業員による自動車完成検査では、検査の書類上は有資格者が担当したように偽装し、有資格者の判子が押されていた。国土交通省は10月4日までに国内すべての6完成車工場に立ち入り調査を実施し、その結果、無資格検査が3年以上前から横行していたと見ている。

道路運送車両法に基づく通達によると、出荷前にエンジンやブレーキなどの安全性をチェックする完成検査を担当するのは、社内で認定された検査員と規定している。しかし日産の工場では、社内の資格テストに合格した「完成検査員」に加え、合格していない「補助検査員」も完成検査に携わっていた。日産の工場では、無資格者が検査の一部を担当したのに、書類には担当していない有資格者の名前が記載され、判子が押されていたケースが複数見つかった。

---

\*32 日本経済新聞 2017年1月28日。

日産によると、2017年9月末時点で全国に完成検査員は約300人、補助検査員は約20人いる。完成検査員になるには実習経験と資格テスト合格が条件で約3ヵ月かかる。さらに完成検査員になっても所属工場が替わるたびに資格を取り直さなければならない<sup>\*33</sup>。

10月19日の日経は、完成検査を担う検査員制度の実態を紹介している。完成検査はメーカーが国に代わって完成車の安全性を最終確認する工程で、国から指定を受けた車の原型である「型式」と照らし合わせて、ブレーキやハンドルの性能などを調べる。

完成検査を担う検査員について国土交通省は通達で「検査に必要な知識および技能を有する者のうち、あらかじめ指名された者であること」と規定する。しかし、認定基準や方法は各メーカーに委ねられている。

検査員が統一した国家資格になじまないのは、各メーカーで製造ラインの様式が違うためである。さらに同じメーカーでも工場ごとに製造車種が異なれば、ラインの様式や検査の内容も変わる。研修の内容や期間、資格取得の要件は各メーカーでバラバラである。日産は「資格取得に最低3ヵ月かかる」と説明するが、メーカーの中には、より短期間で資格を取得させ、実務経験を通じて習熟させているところもある。

2017年11月に、日産は検査員を増やすこと、生産スピードを通常の4～8割に落として教育を優先させるといった対策を公表した。また、形骸化していた教育も見直すとした。2018年3月時点で完成検査を規格に準じて確実に実施するための対策を全て実施したとし、生産スピードは2018年1月時点で問題発覚前の常態に戻っており、業績に大きなダメージはないとしている。

2018年3月26日、国土交通省は日産自動車に対し業務改善指示を行った。一方で日産に対する刑事告発は見送った。ただ、一部の車で検査漏れの項目があったとして、道路運送車両法に基づく過料を適用するように横浜地裁に通知した<sup>\*34</sup>。

## 2 SUBARU (スバル)

2017年10月26日、スバルの国内唯一の工場である群馬製作所（太田市）で無資格の従業員が出荷前の車を検査していたことが発覚した。完成検査の体制について、スバルは国土交通省に「十分な知識と技能を持った従業員が検査する」という趣旨で届け出ており、法令違反はないとしている。スバルには資格を持つ完成検査員が約250人いる。日産で発覚した「補助検査員」はいない。研修期間は自動車整備士の資格の有無などで異なるが、2～6ヵ月を経て正式な完成検査員となる。今回は研修中の従業員が検査していた。研修に入るためには社内試験が必要で、一定の知識・技能を社内で確認したとしている<sup>\*35</sup>。

27日、スバルは資格を持たない従業員が完成車を検査していたと発表した。しかし、30年前になぜ不正が始まったかは明らかにしなかった。スバルは1968年から2000年まで業務提携して

---

\*33 日本経済新聞 2017年10月5日。

\*34 日本経済新聞 2018年3月27日。

\*35 日本経済新聞 2017年10月27日。

いた日産自動車から受託した車の生産が100万台を超え、関係は深かった。

スバルでも完成車検査は法令に基づいて社内の資格を取得した従業員が手掛ける。知識と技術を身に付けたと認められる候補者が実務訓練を経て、筆記試験に合格すると完成検査員の資格を取得できる。しかし、長年にわたって筆記試験をパスする前の従業員が検査の工程に携わっていた。実務訓練に入る前の時点で上長から検査業務を含む指導を受けており、一定の知識と技能を習得していると思こんでいた。（それにしては、次の話と矛盾する）。

スバルでは書類に押す有資格者の判子が無資格の従業員に貸していた。無資格で検査していた従業員は10月1日時点で4人とされる。吉永泰之社長は「明文化した社内規定にないことなので監査で指摘されなかった」と説明した。

スバルの2017年3月期の国内販売は前期比で1割増の約16万台であった。安全運転支援システム「アイサイト」に人気が集まるだけでなく、新型インプレッサが賞を取るなど評価の高い車種を次々に投入してきた。稼働率が高まり製造現場に重い負荷がかかっていた<sup>\*36</sup>。2018年2月末、吉永泰之社長は退任して会長に退いたがCEOは継続する。

2018年4月27日、スバルは新車の検査で燃費・排気ガスのデータの書き換えがあった問題で、調査の報告書を公表した。確認できるデータがあった2012年末から不正発覚まで903台で書き換えがあった。法令で定められた保安基準は満たしていた。ここでも社内基準違反とされている。不正が始まった時期は特定できなかった。報告書は「病巣は深い」として、企業風土の変革を強く求めた。

同日、国土交通省に報告書を提出した後に吉永泰之社長が記者会見し「規範意識が欠けていた。企業風土に由来する問題と認識している」と述べた。車の性能への影響は「燃費・排ガスの社内の品質管理の基準を満たし、現時点でリコールや諸費用の計上も予定しない」と話した。こうなると、一体何のためにデータを書き換えたのか不思議である。おそらく安全性には関係しないが、性能をよく見せるために書き換えたというのであろう<sup>\*37</sup>。

群馬県太田市にある群馬製作所の本工場と矢島工場では不正があった。両工場で生産する「フォレスター」など全9車種で書き換えが見つかった。新車の完成検査で量産時の品質を確かめる「抜き取り検査」で不正があった。

2012年12月よりも前から不正が行われていた可能性が高い。従業員の供述では、不正のあった時期が2002年以降とされたが、報告書では「それ以前も否定できない」とした。現場の検査員とその上長の判断で書き換えが続いていた。係長級までは不正を認識していた可能性があった。（課長級以上でも、かつては現場にいたわけだから知らないはずはないのでは—大島）。書き換えられたデータは月次の社内報告書に反映されていた。

---

\*36 日本経済新聞2017年10月28日。

\*37 スバルによると、検査は品質を安定させるために社内で使うデータ収集のために実施したという。排ガスが法定の基準を逸脱しているのに書き換えてクリアしたような例はみつかっていないという。本当だろうか。日本経済新聞2018年4月20日。



報告書では、問題の根源を2017年10月に分かった無資格者による完成車検査と「同様の問題に由来する」と指摘した。この同様の問題とは一体、何であろうか<sup>\*38</sup>。スバルの新車販売は2017年11月から前年割れを続けている。

18年6月5日、スバルは完成車の検査で新たな不正が見つかったと発表した。燃費・排気ガス試験で測定する際の条件を満たしていないにもかかわらず、試験を有効としたような事例が927台で見つかった。吉永社長兼CEOは取締役会長になり、代表権を失うとともにCEOを退任する。CEOは中村知美新社長が引き継いだ。927台のうち一部では試験の測定データの書き換えも明らかになっている。当時の担当者から聞き取り調査をして台数や実態を再調査する<sup>\*39</sup>。

18年11月5日、スバルが「2017年末に終結した」と説明していた不正行為が18年10月まで続いていたことが明らかになった。(日経新聞18年11月6日)

### 3 製造現場の独断か

日本での検査データの偽装は、製造現場が経営陣のチェックを受けずに「強い力」をもっていることが原因だと言われる。果たしてそうだろうか。ルノーとの連合でグローバル企業になった日産も「強い現場」に頼ってきたとされる。しかし、偽装を強いてきたのは、現場に過剰な負担を掛けてきた経営陣ではないか。日産では、世界の全工場を統一の指標でベンチマークとし、効率性の高さで目に見える成果を示す工場に生産車種を割り当てる。社内で競わせるコンペはコスト削減で一定の成果を生むが、一方では副作用もある。九州の工場から海外に一部の生産を移転したこともあった。グループ内のクルマの取り合いは現場を疲弊させる。市場が成熟するなかで、少しでもコストを削ろうとするあまり、現場の社員を不正に動かす芽が生じたのではないかと日本経済新聞の記事は指摘している<sup>\*40</sup>。

日産自動車の無資格検査は、検査方法が法令上で不明確であることが一因となったとの見方がある。国土交通省は18年3月20日に再発防止策を公表しており、検査方法や検査員の育成方法を国へ事前に届け出ることを義務づけるなど制度の見直しを進めている。

国土交通省はメーカーが自動車の大量生産に必要な「型式証明」を申請する際に、完成検査の方法と検査員の訓練方法を届け出させ、内容が適切かどうか審査する。従来は検査員の要件は通達で「必要な知識及び技能を有する者のうちから、あらかじめ指名されたものであること」に「留意」するとなっていたが、法令でより明確に位置づけるとしている。再発防止策では、これまで原則は事前通告していたが、これからは立ち入り検査は抜き打ちで実施するとした<sup>\*41</sup>。

---

\*38 日本経済新聞2018年4月28日。

\*39 日本経済新聞2018年6月6日。

\*40 日本経済新聞2017年10月12日。

\*41 日本経済新聞2018年3月27日。

### 3 その他の品質偽装事件

#### 1 東洋ゴム工業

2007年11月に、東洋ゴム工業が工場や学校向けの断熱パネルで耐火性能を偽装していたことが明るみに出た。さらに、2015年3月には国の基準に合致しない性能不足の免震ゴムを出荷したことが暴露され、同年10月には、船舶など向けの防振ゴム製品の性能検査データの改ざんも明らかになった。17年2月には、船舶のバルブに使われる「シートリング」と呼ばれる産業ゴムを巡り、子会社の東洋ゴム化工品の社員が8年間にわたり、必要な検査を行わず製品を出荷していたと発表した<sup>\*42</sup>。これだけ不正を繰り返してきたということは、偽装や改ざんがこの企業の体質になっていたと思われる。よく潰れないものだと驚いてしまう。

#### 2 くい打ち工事のデータの改ざん

2015年10月に横浜市都筑区で12階建てのマンションの一棟が傾き出した。その原因は、施工会社の三井住友建設側が基礎工事の際に地盤調査を一部実施せず、虚偽データに基づいて工事し、その結果、複数の杭が強固な地盤に届いていなかったことだった。同じようなマンションの傾きは2014年にも横浜市西区で発生していた。このときは住友不動産が販売し、熊谷組が施工をしていた<sup>\*43</sup>。

その後、コンクリートパイルの杭うちデータの改ざんが日本全国で行われていたことが判明する。その中でも旭化成建材は多く、2015年11月24日に過去10年間に360件のくい打ちデータの流用があったと発表した。同月、国土交通省は業界団体に調査を指示した。

横浜市都筑区の傾斜マンションの管理組合は2016年9月19日、集会を開いて全4棟の建て替えを決議した。2020年冬までの入居を目指す。三井不動産は11月11日、建て替えなどにかかる費用が総額約390億円になるとの見通しを発表した。建て替えの他に住民への慰謝料や仮住まい費用を含む。

11月28日、三井不動産は子会社が分譲したマンションの傾斜問題で、施工に関わった三井住友建設、日立ハイテクノロジーズ、旭化成建材の3社に対し総額約459億円の損害賠償を求める訴を東京地裁に起こしたと発表した。12月21日、日立ハイテクノロジーズは三井不動産の訴に対して争う方針を発表した。

2016年12月28日、業界団体のコンクリートパイル建設技術協会は、16社で238件のくい打ちデータの改ざんがあったと発表した。国土交通省の指示に基づく調査である。現場でデータがうまく取れなかったなどの理由でほかのデータを流用していた。調査対象は旭化成建材を除く正会員の39社である<sup>\*44</sup>。

---

\*42 日本経済新聞 2017年2月8日。

\*43 日本経済新聞 2015年10月14日。

\*44 日本経済新聞 2016年12月29日。

### 3 化学及血清療法研究所（化血研）

化学及血清療法研究所（以下では化血研と呼ぶ）は熊本市にある一般財団法人の医薬品メーカーで1945年に設立された。化血研は2015年12月2日に、20年以上にわたり、虚偽の記録を作成するなどして、国の承認していない方法で血液製剤を製造していたことを公表した。歴代幹部は不正を認識しながら放置していた<sup>\*45</sup>。この会社は薬品メーカーの中で血液製剤の売り上げでは国内2位である。インフルエンザワクチンでも国内シェアの3割を占めているが、これについても国の承認していない方法で製造していたとして、厚生労働省が一時出荷自粛を要請した。

農林水産省は、12月9日、化血研が家畜などに使われる動物用の約30種類のワクチンも未承認の方法で製造していたと発表した<sup>\*46</sup>。

12月21日には、化血研が感染症法で定められた届け出を怠り、ボツリヌス毒素を熊本県内の事業所間で運搬していたとして、厚生労働省が立ち入り検査を行った。厚生労働省は2016年1月8日に化血研に対し、医薬品医療機器法に基づき110日間の業務停止処分を出した。ところが、製品の7割超は代替品がないとの理由で引き続き出荷が認められた。こうして、血液製剤やワクチンの分野では極端な寡占状態が形成されていたことも浮き彫りとなった<sup>\*47</sup>。2016年10月4日には、厚生労働省が、化血研が日本脳炎ワクチンでも新たな不正を行っていたことが見つかったと発表した。

厚生労働省は処分終了後も医療上、必要な血液製剤に限り、製造記録を確認した上で例外的に出荷を認める措置を取っていたが、2018年5月29日付けで終了した。これにより全ての血液製剤の出荷が可能となった<sup>\*48</sup>。

厚生労働省は2017年8月以降、無通告の立ち入り調査を複数回実施し、外部の人材を登用するなど同社が組織体制の改善を進めていることを確認した。医薬品医療機器総合機構（PMDA）の調査で製造過程に問題がないことが分かった。同社が製造するワクチンもPMDAの調査で問題がないと確認されれば、すべて出荷できるようになる<sup>\*49</sup>。

### 4 東亜建設工業

東亜建設工業は、2016年5月6日、羽田空港C滑走路の地盤改良工事で、地震発生時の液状化を防ぐ薬液の注入データを改ざんしながら、設計どおりに完成したと国土交通省に虚偽の報告をしていたことを公表した。

工事は関東地方整備局が発注し、2015年5月から16年3月まで東亜などの協同企業体（JV）

---

\*45 日本経済新聞 2015年12月3日。

\*46 日本経済新聞 2015年12月9日、夕刊。

\*47 日本経済新聞 2016年1月9日。

\*48 化血研は2018年上半期に医薬品事業を新会社に譲渡する。明治ホールディングスのグループ会社が49%の株式を保有し、残りを熊本県と地元企業の連合体が保有する。日本経済新聞 2017年12月13日。

\*49 日本経済新聞 2018年5月31日夕刊。

が実施した。請負金額は約32億円で、うち約7割が東亜に支払われた。計画では薬液約1250万リットルを注入する予定であったが、地中に障害物が多く、掘り進む穴の位置を把握する計測システムの精度も不十分で、予定通り穴を掘れなかった。薬液は本来の5.4%しか注入できなかったが、データを改ざんし、仕様書通り施工できたかのようにして国土交通省に虚偽報告し、完成検査を受けて引き渡した。同じ工法（バルーングラウト工法）は福岡空港や松山空港でも使われている<sup>\*50</sup>。

東亜建設工業は5月13日、バルーングラウト工法を採用した福岡空港の滑走路と松山、羽田両空港の誘導路の工事でも改ざんがあったと発表した。これら3つの空港の工事では、実際に注入した薬液が計画の4～5割しかなかった。同社は、公共工事14件、民間からの受注26件で、同じ工法を採用している<sup>\*51</sup>。

東亜建設工業は5月20日、熊本県八代市の八代港の工事を手がけた際に完了後の強度確認試験で虚偽報告があったと発表した。同社は、2014年10月から15年7月にかけて、八代港の地中の砂が海中に漏れ出ないように、地中に薬液を注入して地盤を固める工事を行った。完了後は土砂を採取して強度を確認し、試料を国に提出する義務があった。ところが、期待した試料が採取できなかったため、別の土砂と薬液を混ぜて試料を偽造した<sup>\*52</sup>。

国土交通省は、2016年10月28日、東亜建設工業が行った工事のうち、新たに千葉港と伏木富山港の工事で強度が計画に達していなかったと発表した。同省は、同日、東亜建設工業を最大6ヶ月の指名停止処分にした。今後、建設業法に基づき営業停止処分も科す方針とのことである<sup>\*53</sup>。

## 5 神戸製鋼所

神戸製鋼所は、2017年10月8日、生産するアルミ製部材について顧客が求める品質基準を満たしていなかったと発表した。取引契約に違反して品質データを改ざんしていた。

品質検査に関する証明書を改ざんしていたのは、長府製造所、真岡製造所、大安工場など同社グループの4事業所である。2016年9月から17年8月末まで強度や寸法などのデータを偽装していた。アルミ・銅事業の年間売上高の約4%を占める。同社の発表によると、検査データの改ざんは10年ほど前から行われ、航空機関連メーカーや自動車メーカーなど約200社が同社の製品を利用している。改ざんには管理職を含む数十人が関与しており、組織ぐるみの不正であった。

書き換えられたものは、顧客が求める品質のデータであるため、法令や日本工業規格（JIS）違反ではないが、神戸製鋼所は安全性について顧客と検証し部品の取り替えなどには応じるとし

---

\*50 日本経済新聞 2016年5月7日。

\*51 日本経済新聞 2016年5月14日。

\*52 日本経済新聞 2016年5月21日。

\*53 日本経済新聞 2016年10月29日。

た。アルミ圧延品の国内シェアはUACJが約34%で首位、神戸製鋼所は18%で2位である<sup>\*54</sup>。

11日には、鉄粉製品でもデータの改ざんを行っていたことが判明した。高砂製作所（兵庫県高砂市）で行われていた。さらに子会社が手がける金属材料事業でも不正が確認された。結局、神戸製鋼所による品質データの改ざんは1970年代から一部の製品について始まっていた。

神戸製鋼所のアルミ製材などの品質データの改ざんは、納入先に企業にもショックを与えた。というのも、アルミ製の部品は自動車、航空機、新幹線などの幅広い分野で使用されており、さらに近年は環境規制の強化を背景に、車体軽量化のために需要が急増していたからである。

日本経済新聞は10月12日の紙面で次のように指摘した。

神戸製鋼所は過去に不祥事を繰り返してきた。1999年に総会屋に対する利益供与が明らかになり、2006年には加古川製鉄所などで煤煙のデータ改ざんが発覚した。なぜ不正が止まないのか。神戸製鋼所は素材業界の中でも早くから事業の多角化を進めている。鉄鋼事業とアルミ事業の両方を手がけ、機械、建設機械、溶接、電力などを手がけ、主要部門は7にのぼる。ただ、各事業の領域がそれぞれ遠く、連携が薄いうえ、経営陣や本体が事業部門を管理仕切れていないとの批判がある。人材や情報を囲う「たこつぼ化」した縦割り経営に陥りやすかった。不正が起きたアルミ・銅事業は製品の種類が多いため専門性が高く、入社以来同じ職場で会社生活を終えることもあるという。同社の副社長は、10月8日に開いた記者会見で「これくらいだったら問題ないだろうという暗黙の了解があった可能性もある」と発言していた<sup>\*55</sup>。

しかし、各事業の領域がそれぞれ遠く、製造現場の暴走という説明は納得できない。経営陣は知っていたはずである。現場は不十分な人員で納期に追われて品質検査をクリアする製品を作る余裕がなかったのではないか。十分な従業員の確保と無理のない納期の設定を経営陣が怠ったことが最大の原因と考える。そのことを裏付ける証拠は次々と出てきた。

神戸製鋼所は10月13日に、鉄鋼製品など新たにグループ9社で不正を確認したと発表した。出荷先は国内外500社に広がった。9社のうち4社の製品は取締役会で把握しながら公表していなかった<sup>\*56</sup>。

16日には、関係者の話から、神戸製鋼所の国内工場で数十年前から不正が続けられていたことが判明した。同社では製造過程で顧客が求める水準を下回った規格外の製品を出荷することを「トクサイ（特別採用）」と呼んでいた。本来は顧客の了解を得て出荷するが、同社では、顧客の了解を得ずに、工場の独自判断で不正な製品を出荷していたケースもあった。一部工場では40～50年前でも「トクサイ」という言葉は使われていた。

不正のやり方が事実上「裏マニュアル」化されていたようで、担当者が替わるたびに不正行為が引き継がれていた。顧客向けの検査合格証を改ざんしていた事例もあった<sup>\*57</sup>。

---

\*54 日本経済新聞 2017年10月9日。

\*55 日本経済新聞 2017年10月12日。

\*56 日本経済新聞 2017年10月14日。

\*57 日本経済新聞 2017年10月17日。

神戸製鋼所のデータ改ざんには欧米の当局も強い関心を抱いている。欧州航空安全機関（EASA）は域内で運行する航空会社などに安全確認を注意喚起した。アメリカ司法省は問題の製品を使用するアメリカ企業のリストの提出を神戸製鋼所に求めた。

26日、神戸製鋼所は一部製品が日本工業規格（JIS）の認証を取り消されたと発表した。子会社のコベルコマテリアル銅管の秦野工場で生産する一部の銅管製品である。同時に、機械事業部門など4件で新たに品質データ改ざんなど不適切行為があったと発表した<sup>\*58</sup>。

経営陣がコストをかけずに増産の圧力をかけることが現場を疲弊させ、品質検査の不正やデータの改ざんに結びつくことを指摘した記事があった。その一部を紹介する。

三重県いなべ市にある神戸製鋼所の大安工場はアルミの生産技術を結集したような現場だ。顧客それぞれの要求に合わせてアルミ合金の材料を開発し、高精度で複雑な形状を出せる鑄造ノウハウを持つ。その技術力が高く評価され、自動車から航空機、鉄道、防衛産業まで世界中でユーザーを広げた。

しかし、世界的な鉄剰りや原料高に、建設機械事業の無理な拡販による損失が加わり、神戸製鋼所の業績は2017年3月期まで2期連続の最終赤字であった。川崎博也会長兼社長は自動車の軽量化で需要が増えるアルミで大増産の号令をかけた。だが、工場の負担を緩和するような生産システムの導入はほとんどなく、頼みは現場のがんばりだった。「納期の遅れは許されない」。そんなプレッシャーが現場を追い詰める。経営陣と現場の乖離が広がり、疲弊した現場でデータの改ざんが繰り返されていた<sup>\*59</sup>。

2018年3月6日、神戸製鋼所は出荷先が600社以上に及ぶとする報告書を公表した。同時に、川崎博也会長兼社長の引責辞任を発表した。

同じく3月6日、神戸製鋼所の子会社である神製ソリューションは、神戸製鋼所が設置した外部調査委員会の調べで不正が明らかになったと発表した。同社は環境施設などを扱う会社であるが、分析試験部門で水処理で使う薬剤などの試験工程で3件のデータ不正が見つかった。担当者は2016年10月ごろから17年8月まで、実際の試験結果とは異なる内容を記載したものを顧客に提出していた。試験を実施していないのに試験結果を記載した不正も見つかった。この会社は2013年にも兵庫県内の水処理施設で排ガス濃度のデータを改ざんする行為が見つかった<sup>\*60</sup>。

2018年4月25日、東京地検と警視庁による神戸製鋼所の品質検査データ改ざんについて捜査が始まった。神戸製鋼所は航空機や自動車、新幹線などにも使われる部材について、国内外にある23の工場や子会社でデータ改ざんなどの不正を行っていた。顧客の要望を満たしたかのように検査データを改ざんしたほか、検査自体を実施せずに数値を偽るケースもあった。

神戸製鋼所に対する処分は子会社の一部製品の日本工業規格（JIS）認証の取消くなど比較的軽微なものにとどまっている。さらに2018年3月末時点で出荷先の98%で安全性を検証済みと

\*58 日本経済新聞2017年10月27日。

\*59 日本経済新聞2017年10月15日、杉本貴司「日本の製造業に綻び」。

\*60 日本経済新聞2018年3月7日。

している。しかし、たとえ軽微であっても長期に渡り広範囲に行われていたことを考えると、神戸製鋼所の規範意識の低さは隠せない。

特捜部が適用を検討する不正競争防止法は、商品を販売する際、顧客に示す書類に虚偽の品質などを表す行為を「虚偽表示」として禁止している。紛らわしい表示で誤認させた場合は「誤認惹起」とみなされる。いずれも違反すれば5年以下の懲役または500万円以下の罰金、あるいは両方の併科である。法人の両罰規定もあり、3億円以下の罰金である。

同社の調査報告書（18年3月）は一連の不正について「主な原因は、収益評価に偏った経営や閉鎖的な組織風土にある」と指摘した。今後の解明作業で焦点になるのは、不正に関与していたとされる製造現場などの40人を超える従業員が、実際とは異なる検査データの記載を「虚偽」と認識していたかどうかである。

既に述べたように製造業界には、顧客の求める品質に適合しない製品でも、性能などに問題がなければ顧客の了解を得た上で出荷する「特別採用（トクサイ）」という慣行がある。神戸製鋼所グループの一部製造拠点では了解がないまま出荷することを「トクサイ」と呼んでいたが、調査報告書によると社員等は「品質を逸脱しても一定程度なら安全性の問題はない」と考えていたという。特捜部などは今後、関係者の認識の有無、神戸製鋼所本社の幹部等が不正をどの程度把握していたかを捜査する方針と報じられた<sup>\*61</sup>。

東京地検特捜部と警視庁は6月5日、不正競争防止法違反の疑いで神戸製鋼所の東京本社（品川区）、神戸本社、真岡製造所など3つの製造拠点、計5カ所を家宅捜索した。神戸製鋼所によると、これまでに不正が判明したのは国内外のグループ23拠点で、約半数はアルミや銅部材の製造拠点である。出荷された製品は自動車や航空機に使用されている。一部の不正は1970年代から続いているとされる<sup>\*62</sup>。

アメリカの司法省も17年10月に神戸製鋼所のアメリカ子会社に「サピーナ」と呼ばれる罰則付き召喚状を送付するなど捜査に着手した<sup>\*63</sup>。

## 6 三菱マテリアル

三菱マテリアルは2017年11月23日にグループ会社3社において品質データの改ざんが行われていたと公表した。その後の調べで、三菱電線工業、三菱伸銅、三菱アルミニウム、立花金属工業、ダイヤモンドのグループ会社5社で検査データを書き換えたり、一部の検査が実施されていないことが判明した。出荷先は約750社にのぼった。

社外取締役らで構成する特別調査委員会の中間報告を受け12月28日に三菱マテリアルの記者会見が行われた。最終的な報告書は18年2月以降になるとされた。発表したデータを改ざんしていた子会社のうち三菱伸銅は社内調査が終了した。遅くとも2001年から改ざんが日常的に行

---

\*61 日本経済新聞 2018年4月26日。

\*62 日本経済新聞 2018年6月5日夕刊。

\*63 日本経済新聞 2018年6月6日。

われ、品質保証部長らが主導する形で不正な製品の出荷を続けていた。組織ぐるみの不正を親会社の三菱マテリアルは10月19日まで把握できなかったという。

不正製品の出荷先が多い三菱電線工業（東京千代田区）は、調査報告が18年2月末にずれ込む見通しである。同社は3月に当時の村田博昭社長がデータ改ざんを把握していたにもかかわらず、10月23日まで不正製品の出荷を続けていた。「ソフトランディング」での解決を目指し顧客への説明もしていなかった。特別調査委員会は「非常に深刻な内容を含んでおり徹底した再発防止策が盛り込まれるべき」と指摘した。

三菱マテリアルと神戸製鋼所の共通点は、親会社から遠い子会社や非中核事業で不正が長期間隠蔽されていたこととされる。しかし、神戸製鋼所の場合はアルミ・銅部品の製造部門が総売上高の18%を占めており（1位は鉄鋼の38%）、とても非中核事業とは言えない。

両社は国内素材メーカーの中でも突出して事業規模が広い。顧客に近い事業部に大幅な権限の委譲を進めたことで、経営側と不正を起こした部門に「壁」ができていた。

最後に不正を公表した東レは（11月28日）、外部の有識者委員会がすでに対象グループ会社の調査を終え、「歴代の品質保証室長2人のみが実行者」と結論づけた<sup>\*64</sup>。

3社は現場に近い責任者の処分を優先し、経営トップの責任や進退については言及を避けている。しかし、これでは、トカゲの尻尾切りに終わってしまい、経営者にとっての再発防止のインセンティブは弱いのではないだろうか。

三菱マテリアルが28日に公表した特別調査委員会による中間報告で、三菱伸銅が自社の能力では作りきれない製品を受注していたことが判明した。

三菱伸銅は若松製作所（会津若松市）の製造能力では顧客の求める仕様を満たせないと予想しながら受注を決め、仕様に満たない製品のデータを改ざんしていた。「ポイント表」と呼ぶ規格外れの製品の扱いを記したリストでデータの改ざんを許容していた。

三菱電線工業では箕島製作所（和歌山県有田市）で仕様に合わない製品を特別に合格とする基準を示す「シルバーリスト」の存在が明らかになった。仕様に合わない材料の配合を認識しながら製品を出荷していた。

両社とも1990年代から不正に手を染めていた。複数の幹部が認識していた。三菱電線工業の高柳喜弘社長は、28日、不正が個人の行為ではなく、組織ぐるみであったことを認めた<sup>\*65</sup>。

2018年2月7日、三菱マテリアルの子会社3社で新たな不正が発覚した。三菱アルミニウム（東京港区）、立花金属工業（大阪市）、ダイヤモンド（新潟市）の3社が顧客と契約した品質基準に満たない製品を出荷するなどしていた。3社は検査の測定値を書き換えるなどして出荷していたとみられる。三菱アルミニウムでは押し出し材などで不正が発覚したとみられる。翌8日、三菱マテリアルはグループ3社の新たな不正が確認されたと発表した。検査データの書き換えや一部検査の未実施が判明し、2017年11月にグループで品質データ改ざんが表面化した後も続けられ

\*64 日本経済新聞2017年12月29日。

\*65 前掲、日本経済新聞。



ていた。航空機やスマホに使うアルミニウムの押し出し材や金属粉を焼き固めた自動車部品が対象である。

三菱アルミニウムと立花金属工業は社内調査で問題が発覚した。17年12月にJISの認証機関の立ち入りを受けて以降、特別監査を薦めてきた。ダイヤモンドは18年1月の内部通報がきっかけだった。ダイヤモンドは三菱マテリアルがグループ会社に求めた書面調査で不正を隠蔽していた。

相次ぐ品質不正を受け、経団連は会員企業に不正の有無の調査を要請し、2月6日に調査結果を発表した。5社から報告があり、日立製作所はエレベーター1万1699台が、三菱電機は同21台が国土交通省の認定に適合していなかった<sup>\*66</sup>。

2月20日、三菱マテリアルは製品データで不正のあった三菱電線工業の最終報告書を公表した。不正のあった製品事業で赤字が続いていたため社内の立場が弱く、十分な投資がされなかったことが背景にあると指摘した。三菱電線で不正があったのは航空機などに使われる油や水の漏れを防ぐ「シール材」などである。報告書によると、シール材事業は2000年ごろまでは赤字で、同社の傍流事業とみなされていた。16年にケーブル事業をフジクラに譲渡したことなどで中核事業となったが、過去の経緯から投資が抑制され、思うような品質の生産ができなかった。村田博昭前社長は取締役も辞任した<sup>\*67</sup>。

2018年3月28日、三菱マテリアルは製品データの改ざん問題でグループ全体の最終報告書を発表した。最終報告は、三菱アルミニウムと子会社の立花金属工業、自動車部品子会社のダイヤモンドについてである。自動車部品子会社のダイヤモンドでは前社長が不正な製品出荷の隠蔽を指示し、2018年1月まで出荷が続いたことが発覚した。不正対象の製品を納入した顧客企業はさらに増加し、グループ5社で計762社に増えた。

2018年4月から3ヶ月間、矢尾宏会長（4月1日で会長を辞任）と竹内章社長が月額報酬を全額返上し、副社長ら経営幹部4人が30%を返上する。

素材産業のデータ改ざん問題では、同規模の不正を起こした神戸製鋼所の川崎博也会長兼社長が引責辞任を表明したのに対し、竹内章社長は続投することになった。

不正の原因について最終報告書は「生産能力を超える受注や納期優先の体制に問題があった」と指摘した。

同社は2018年2月からグループが持つ約120製造拠点で品質監査を実施している。既に91拠点の監査が終了し、一部でデータ改ざんが確認されているが、竹内社長は「既に解決された事案」として公表しなかった<sup>\*68</sup>。

しかし、三菱マテリアルの改ざんは再び発覚する。三菱マテリアルは、2018年5月10日、5月に終了した臨時品質監査で新たなデータ改ざん不正が子会社で見つかったと発表した。3月に

---

\*66 日本経済新聞 2018年2月9日。

\*67 日本経済新聞 2018年2月21日。

\*68 日本経済新聞 2018年3月29日。

「最終報告書」を発表していたが、不正はさらに拡大していた。株主総会に向けての決算資料などに目立たない形で、これまで明らかにならなかった品質管理手法の問題が見つかったことが触れられていた。一部はデータ不正を含むという。

これまでは子会社5社で品質データ改ざんなどの不正を起こし、延べ800社以上に問題製品を出荷していたことが分かっていた。2018年の3月末に子会社の不正の原因究明や再発防止策を公表したが、本体や他のグループ会社の不正調査は続いていた。その調査が5月8日に完了したという。竹内章社長や主要幹部は続投する。小野副社長は「安全性の確認が終わっている」として、出荷先の企業数など詳細への言及を避けた<sup>\*69</sup>。

6月8日、本体の三菱マテリアルの直島精錬所（香川県直島町）でも不正が発覚する。一部製品のJIS認証が取り消された。銅精錬の副産物であるコンクリート用の骨材で、JIS規格から外れた製品を規格内として試験成績書に記載していた。2回するべき製品試験も1回しかしていなかった。

6月11日、三菱マテリアルは竹内章社長が退任すると発表した。不正製品の出荷先は延べ800社を超えた。日経新聞は、三菱マテリアルの対応が常はずさんだったと指摘する。1990年に三菱金属と三菱鉱業セメントを合併してできた三菱マテリアルは、金属とセメントの他にも超硬工具や電子材料など多くの事業を手掛ける。カンパニー制を導入し、従業員を個別に採用するなど事業の独立性が強く組織が縦割り化していた。15年に社長に就いた竹内氏は人事や法務部門の経験が長く、ガバナンスの強化を期待されていた。しかし、現場を知らないため求心力が低く不正が拡大した。社外取締役を含めて統治システムがほとんど機能していなかった。

竹内氏は22日付けで代表権のない会長にとどまる。新しく社長になる小野直樹氏も不正発覚当初から問題対応を主導する副社長の立場にいた。神戸製鋼所など不正のあった企業はトップが社長、会長から退くケースが多いなか、三菱マテリアルは主要な取締役の顔ぶれが変わらない<sup>\*70</sup>。

## 7 東レ

東レは17年11月28日、子会社の東レハイブリッドコード（THC、愛知県西尾市）で製品データを改ざんする不正があったと発表した。2016年7月に不正を把握していたが、開示していなかった。データを改ざんしていたのは「タイヤコード」といわれる自動車用タイヤの繊維製補強材や、自動車用ホース・ベルトの3品目の補強材である。2008年4月～16年7月まで149件、約400トンについて品質検査のデータを書き換えていた。製品は自動車関連メーカーなど国内外の約13社に供給していた。

THCでは16年7月にアンケートを実施し、その際にデータを改ざんしていたことが判明した。2008年から歴代品質保証室長2人が検査工程で、タイヤコードなどの強さを示す「強力」が258

\*69 日本経済新聞 2018年5月11日。

\*70 日本経済新聞 2018年6月12日。

ニュートンという数値を出していたのに、顧客と契約した 260 ニュートンに改ざんしていた。THC の鈴木信博社長は「室長らは、規格から外れた数値が僅差であり、品質上問題ないと判断していた」と述べた。これは顧客の同意があれば規格外の製品でも出荷できる「特別採用（トクサイ）」を悪用したものである。つまり、同意がないのにトクサイのような対応を続けていた。

発表時期が遅れたことについて東レの日覚昭広社長は、28 日の記者会見で「11 月初めにネットの書き込みがあり、噂として流れるよりも正確な情報を公表すべきと考えた」と述べた<sup>\*71</sup>。ということは、ネットの書き込みがなければ自主的に公表するつもりはなかったということである。

2017 年 11 月 29 日の日経新聞は、同じ素材業界の三菱ケミカルホールディングスの越智仁社長の発言を載せている。「米欧は 1990 年代に IT 投資をして検査の自動化を進めてきたが、日本は円高などで苦しく、不正を防ぐような設備投資をできなかった。」そして、東レの問題が起きた 2008 年以降は、リーマン・ショックや円高、東日本大震災によるエネルギー代の高騰などで、国内自動車メーカー各社は部品メーカーに対してコスト削減要請を強めていたとする。そこで素材各社は国内拠点を維持し、取引を継続するために「トクサイ」を悪用してきたとする。もし、それが本当ならば、製造現場の一存で続けられるだろうか。経営陣の了承なしに「トクサイ」の悪用を何年にも渡って継続できるだろうか。

## 8 川崎重工業

この事件は意図的な品質の偽装ではない。しかし、品質に関する情報が企業内で共有されていなかっただけでなく、経営サイドではなく「現場に原因があった」とされる点でも共通の構図が見えてくる。

2017 年 12 月 11 日、小倉駅に着いた JR 西日本の博多発東京行き「のぞみ 34 号」から焦げた臭いが立ちこめた。しかし、のぞみ 34 号はそのまま運行を続け、約 3 時間後に名古屋駅で運転をうち切った。台車枠に亀裂が見つかったためである。亀裂は底面に 16cm、両側面に約 14cm もあり破断寸前であった。新大阪駅で JR 西から JR 東海に引き継ぐ際、車両保守担当が点検したが、支障はないと伝達していた。運輸安全委員会は新幹線初の重大インシデントであると認定した。

のぞみ 34 号の台車の製造元である川崎重工業は 2018 年 2 月末に、基準を超えて台車枠の鋼材を削り込んでいた実態を公表した。製造現場のミスということであった。問題となった台車枠は別の部材を溶接した際、鋼材の底面の一部を基準値である厚さ 7mm よりも薄くなるまで削っていた。基準値は川崎重工と JR 西が取り決めた。現場には基準値を明記した作業指導書を張り出しており、作業員は見ることはできたが、実際は班長の指示が優先されていた。基準を超えて削られた台車枠は JR 西と JR 東海に計 162 台納入された。

現場では台車枠の鋼材を削ることは原則禁止されていたが、溶接部に関しては厚さ 0.5mm 分

---

\*71 日本経済新聞 2017 年 11 月 28 日夕刊。

を削ることは許されていた。班長は「0.5mm」ルールを作業員に説明せずに、「とにかく削り込んで合わせる」などと指示していたという。台車枠の作業工程の多くは現場の班長に任ざれており、生産技術部門が作業内容までは確認していなかったことが判明している。（台車の重要性からして大島には信じられない）。さらに品質管理のチェック項目から外れていた。「班長から作業員への指示が的確でなかった」と金花社長は述べたが、管理体制が不明確で現場任せだったことが原因と日経新聞は指摘した<sup>\*72</sup>。

JR 東海は交換対象となった川崎重工業の台車を JR 東海の子会社の日本車輛製造に切り替えると発表した。日経新聞が JR 東海や JR 西などに取材したところ、3月14日に、日本車輛製造が作った台車4台からも同じ溶接部に傷が見つかったことが判明した。強度に問題はなかったという。JR2社によると、台車を超音波検査したところ、川崎重工業製と同じように、台車枠と軸バネ座の溶接部の内部に傷が見つかった<sup>\*73</sup>。

その後の社内調査で、いくつかの構造的な問題が明らかになった。その一つが社内の検査項目である。車両検査には亀裂が入った厚板の厚さを測る項目が存在していなかった。製造品の検査には製造部門が手掛ける「自主検査項目」と、最後の関門である品質管理部門の「品質管理項目」がある。品質管理の項目はモーター付き台車で248項目にも及ぶが、厚板が入っていない。現在、見直しが進められている。

検査項目になくとも問題に気づくチャンスはあった。現場の勝手な削り込みは2つの部材が溶接しやすいよう接合面を平面にするため施した。亀裂が見つかった台車は2007年2月に量産を始めたN700系の最初の編成車両であった。次の編成からは元から平面になっている鋼材を使っている。この変更により過度の削り込みは減少したが、現場は作業を変更した内容を設計部門に伝えなかった。薄い部材が最初の編成車両に残っている情報が放置されてしまった。これにより、17年12月まで問題が発覚しなかった。

JR 西日本にも重大な不注意があった。博多駅の出発直後、車掌等が亀裂が発生した13号車より後方の車両で異臭に気づいていたのに、連絡が行き届かず列車は JR 東海に乗り入れた。川崎重工業と問題が似ており、JR 西でも点検から厚板の該当部分が漏れている。日経新聞は、いずれも現場で連絡がしっかりしていれば防げたミスとしている<sup>\*74</sup>。

## 9 旭硝子 (AGC)

旭硝子（現在は AGC）は2018年1月10日、子会社の「AGC テクノグラス」（静岡県吉田町）が一部の製品について、顧客と取り決めた品質検査を行わずに出荷していたと明らかにした。実験器具の「遠沈管」で、主な販売先は大学や研究機関である。2015年2月から検査に必要な試薬が入手できなくなったが、偽りの品質保証書を発行して出荷を続けていたという。

---

\*72 日本経済新聞2018年3月2日。

\*73 日本経済新聞2018年3月14日夕刊

\*74 日本経済新聞2018年3月18日（牛山和也執筆）。

遠沈管は遠心分離器で物質を分離するのに使う。一部の顧客には管内部に特定酵素が混入していないかを検査し、品質保証書を発行してきた。15年2月にそれまで利用してきた高精度な試薬が手に入らなくなったが、検査担当者が従通りの証明書を発行し続けた。

17年12月上旬に通常の担当者が不在となった際、別の検査員が不正を発見した。22日から顧客への説明を始め、27日にはAGCテクノグラスのホームページで公表した<sup>\*75</sup>。

## 10 宇部興産

2018年2月23日、宇部興産はグループ会社の宇部丸善ポリエチレン（UMP、東京港区）が一部製品について、顧客と取り決めた品質検査を行わずに出荷していたと発表した。主に電気や通信のケーブルを覆う材料となる汎用樹脂の「低密度ポリエチレン製品」の検査で不正があった。売上高ではUMPの全体の7%にあたる。全部で75項目ある品質検査のうち、強度など16項目を実施せず、過去のデータを使い回していた。出荷先の企業は合計で50社である。1990年代から不正が続いていた。

山本謙社長によると、不正を知っていたのは当該製品を担当する部署のメンバーとそれを管理する直属の上司らで、狭い範囲で自己完結的に不正が続いていた。外からの目が行き届かなかったという。不正は17年12月11日に発覚し、内部調査を経て、12月25日に概要を把握した。現時点で法令違反や品質に問題はないとする<sup>\*76</sup>。

5月29日、宇部興産は子会社が手掛けている生コンクリートで、JIS認証の取得時に取り決めた産地と異なる産地の材料を使用していたと発表した。不正は2006年に始まり、18年4月まで続いた。5月にJIS認証機関からJIS表示の自粛の要請を受けたため、14日から生コンの出荷を止めた。「品質に問題はない」とされる。

不正を行っていたのは子会社の宇部マテリアルズ（山口県宇部市）である。生コンに使う骨材と呼ばれる材料をグループ会社の関東宇部コンクリート工業に供給している。JIS認証の取得時に山口県産の材料を使うことを決めたが、高知県産を調達して混ぜて納めていた。関東宇部コンクリート工業は17年11月に高知県産の混入を認識したが18年4月まで使い続けていた<sup>\*77</sup>。

6月7日、宇部興産は汎用樹脂などの品質不正問題で調査報告書を公表した。新たに22製品で不正が見つかったとし、いままでの発表と合わせると合計でグループ6社がつくる24製品となった。不正は1970年代から始まっていた。24製品の納入先は113社である。山本社長は「ここまで広がるとは想定していなかった。品質保証への意識が経営陣の間で低かった。反省している」と謝罪した<sup>\*78</sup>。

---

\*75 日本経済新聞 2018年1月11日。

\*76 日本経済新聞 2018年2月24日。

\*77 日本経済新聞 2018年5月30日。

\*78 日本経済新聞 2018年6月8日。

## 11 日本ガイシ

日本ガイシ（名古屋市）は2018年5月23日に製品検査の一部で不正があったと発表した。送電線を絶縁しながら固定する器具「碍子」などについて、顧客の求める検査を契約で決められた手順に従って実施していなかった。

不正は1990年代から行われており、累計すると契約数で約100万件、製品数では約1億個あるという。製品を受け渡す際の検査で出荷数量に応じて実施する抜き取り調査を決められた通りにしなかったり、複数の碍子をまとめて検査すべきところを個別に検査したりしていた。

記者会見で大島卓社長は、別途実施する基準の高い社内検査に合格しており「品質に大きな問題は無い」と話した。製品の交換などは見込んでいない。

不正は2017年の秋からグループの全製品を対象に品質の自主点検を進める過程で2018年1月に発覚した。これまで調査や品質確認を進めてきたという。

碍子の主要顧客は電力会社や重電会社、鉄道会社で取引は長期に及ぶ。「同じものを同じやり方で造り、同じ顧客と取り引きする中でチェック機能が効かなくなった」と大島社長は語った。出荷した顧客企業は国内で約200社、海外で約300社ある。

鉄道の架線などに碍子を使うJR東海は「品質には問題がないと受け止めている。品質に不安を感じさせない製品供給を望んでいる」とコメントした。中部電力は「大変遺憾であり品質管理の重要性を改めて認識している」とした。東京電力ホールディングスは「現時点で問題は確認されていない。日本ガイシの調査結果を精査していく」としている。

大島社長は「こういう不正は全く想定していなかった」とし「自社の品質基準を満たしていればいいという、おごりがあった」と述べた。社外取締役らによる調査委員会を立ち上げており、7月をメドに報告書をまとめる<sup>79</sup>。

## 12 「かぼちゃの馬車」とレオパレス21

2018年5月29日午後10時からテレビ大阪で放送された「ガイアの夜明け」は、「かぼちゃの馬車」事件と「レオパレス21」事件を報道した。いずれも、サブリースの事件で、借家経営の事業者が、各個人（以下ではオーナーと呼ぶ）に借家経営の投資を持ちかけ、銀行から資金を借り入れさせて住宅を建設させ、それをその各オーナーから借り入れて転貸借し、その賃料を各オーナーに分配するというものである。特徴は、この低金利の時代に、事業者が各オーナーに対して、期間を保証してかなりの高配当を支払うことと、建てられる賃貸住宅は事業者が建設に当たること、銀行借入れも事業者が手続を肩代わりして行っていることである。結局、オーナー達は、自分たちが所有する建物を借家として経営するというよりも、事業者から賃料という名目の「配当」を受けるとするのが実態であり、一方で事業資金については銀行借入れによってリスクを負担している。

---

\*79 日本経済新聞 2018年5月24日。

「かぼちゃの馬車」事件では、運営会社のスマートデイズが経営破綻して破産手続に入ったことで大勢のオーナー達が銀行借入れを返済することができなくなった。融資をしていたスルガ銀行のずさんな審査や書類の書き換えが大きな問題となっている。一方、「レオパレス 21」事件は建築偽装と関わっている。

レオパレス21は1973年にミヤマの社名で設立され、当初は不動産仲介業を中心としていたが、1985年にレオパレス21の本格販売を始めた。90年代前半にはアパートを建設した後にオーナーから借り上げて転貸するサブリースと呼ばれる方式を採用する。事業は急拡大し2000年3月期に2061億円だった売上高は2009年3月期には7332億円に達した。

2008年のリーマン・ショック後は業績が悪化し、収益構造を大胆に改革した。収益の柱だった地主からアパート建設を請け負う建築請負を抑制し、賃貸事業にシフトすることで2018年3月期の売上高に占める賃貸事業の割合は8割強となった<sup>\*80</sup>。

2018年5月29日、レオパレス21は同社が施工したアパートで建築基準法に違反している疑いのある物件を少なくとも38棟確認したと発表した。「界壁」と呼ばれる防火性などを高める部材が天井裏に設置されていなかったり、十分な強度を持たず、十分な範囲に設けられていなかった。2019年6月までに全3万7853棟を調査し、不備のある物件を改修するなどの対応をとるとした。

レオパレス 21 は、2011 年に元オーナーから起こされた訴訟で、物件に界壁がないことを指摘されており、同社は違法性がないと主張していた。この裁判は2013年に和解している<sup>\*81</sup>。2017年8月には修繕費をめぐってオーナーから提訴され、オーナーとのトラブルが表面化している。

スルガ銀行は、投資用不動産に関する不適切融資で、18年10月5日に金融庁から新規融資を対象に6ヶ月間の業務停止命令を受けた。

### 13 その他

2018年1月19日、ヤマハ発動機は国内で販売する2輪車9モデルについてカタログ燃費値に誤りがあったと発表した（日経18年1月20日）。

2月9日、シチズン時計は、子会社のシチズン電子（山梨県富士吉田市）などが取引先に部品を不正出荷していた問題で、第三者委員会による調査結果を公表した。照明用ダイオード（LED）部品の寿命予測で試験結果を改ざんしていたことが新たに判明した。

同社は携帯電話や家電向けの部品を出荷する際、実際とは異なる製造拠点を示すラベルを貼っていたことを2017年11月に発表していた。

調査の結果、119社に計約13億3300万個を出荷していたことが判明した。照明用LED部品の寿命予測では、開発段階で実際に測定していたのは1000時間の試験のデータであったのに、レポートには6000時間と書かれていた（日経18年2月10日）。

---

\*80 日本経済新聞 2018年5月31日。

\*81 日本経済新聞 2018年5月30日。

#### 4 行政の対応

経済産業省は、18年1月10日、日本工業規格（JIS）のあり方を検討する審議会を開き、工業標準化法（JIS法）に違反した企業の罰則を引き上げることを決定し、閣議決定を経て196通常国会にJIS法の改正案が提出され、可決成立した。それが、「不正競争防止法等の一部を改正する法律」（法律第33号）である。

これによって工業標準化法が一部改正され、産業標準化法となった。日本工業規格（JIS）は日本産業規格（JIS）へと変更された。

法改正の目的は、経済産業省によると、近年の規格の制定がモノだけではなく、マネジメント分野、サービス分野等にも及ぶようになり、第4次産業革命の中で自動走行、スマートマニファクチャリングなど業種を超えた国際標準化が進み、標準化の対象やプロセスにも変化が現れている。そこで、環境変化に対応するために、①データ、サービス等への対象の拡大、②産業規格JISの制定、改正の迅速化、③JISマークによる企業間取引の信頼性の確保、④官民の国際標準化活動の促進を図る、としている。しかし、現時点での重点が③にあることは間違いなく、今回の改正では、違反に対する罰則の強化が図られた。

認証を受けずにJISマークの表示を行った法人等に対する罰金刑の上限を現在の100倍にあたる最大1億円に引き上げることになった<sup>\*82</sup>。ただし、これでもアメリカの課徴金と比べるとかなり見劣りがする。これは、日本農林規格（JAS）など同様の品質保障制度で違反した場合の罰金額が最大1億円となっていることを踏まえたこととされる<sup>\*83</sup>。

#### まとめ

データの改ざんは、予想しなかった施工上の障碍の発生や厳しい納期に対応するために行われたと思われるが、そのような状況を作ったのは経営陣である。彼らがトラブルに対処するための追加的な費用を回避したり、納期の遅れによる損失の発生を避けようとして、現場に無理な施工、納品を強制したことが原因と思われる。経営陣や管理者が現場の不正を知らなかったという発言は信用できない。もし、監督者や経営陣が知らなかったとすれば、そもそも管理者や経営者として失格だったということではないか。そうであれば、今まで受け取っていた役職手当を返還すべきである。

「特別採用（トクサイ）」を隠れ蓑にした不正も正当化されない。THCの検査データ改ざんでは顧客と契約した値を下回っていたのに無断で出荷していた。法令違反はなく、安全性に問題はないとされているが、約束の基準を満たさないものを出荷することはどう考えても正当化されない。そもそも、トクサイと呼ばれる日本の商慣習にも問題がある。

トクサイは日本工業規格（JIS）にも定められ、顧客の承認があれば強度や寸法などの規格外

\*82 <http://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun/JISho.html>、2018年6月30日閲覧。

\*83 日本経済新聞2018年1月11日。



品でも出荷できる商慣習である。これが隠れ蓑に使われるケースが多い。このような、日本式の曖昧さを廃止して、「本当に必要な強度や耐久性」を絶対値として示し、順守する商慣習に移行しなければならない。

これまでの多くの事件では内部告発が大きな役割を果たした。しかし、日本の企業において不正を告発する者はなかなか出にくい。その後、同じ職場で働くことは難しい。企業の内部において克服することが難しく、内部告発もそれほど期待できないということであれば、外部から有効なチェックの方法を考えなければならない。現在でも事後的なペナルティとして、課徴金や取締役に対する株主訴訟などがあるが、それだけでは十分な抑止効果は期待できない。事前の予防についても考えなければならない。例えば品質について正直な表示を心がけている企業に対してアドバンテージを与えたり、納入業者に対して無理な納期を押しつける企業に対してペナルティを科すとかである。

各事件を見ると、データの不正によって当該企業は莫大な利益を挙げている。自動車の排気ガスに含まれる CO<sup>2</sup> や NO<sup>2</sup>、粒子状物質の検査結果および燃費についてみると、同じようなクラスの自動車であっても、これらのデータの違いによって大きな差が生まれる。実際には同じ性能の車であっても燃費が良いというデータを見せられたら、大勢の客はそちらの方を購入するだろう。排気ガスのデータについては、各国の環境規制の基準をクリアしなければ販売ができないのであるから、データを偽装しなければ、そもそも売ることができない場合がある。

自動車メーカーは、偽装が発覚するたびに、繰り返し「安全性に問題はない」と発言するが、問題の本質は、安全性ではなくて、「不当な利益」である。データの偽装を見逃すことは、正直な企業が追いつめられ、嘘をつく企業が生き残るといった恐ろしい結果を生む。

## 追記

原稿提出後も次々と偽装事件が明らかになったが、中でも重大なものは、油圧機器メーカーの KYB による免震・制度装置のデータ改ざんと、化学材料メーカー大手の日立化成による鉛蓄電池、半導体材料の品質検査の不正、自動車用バッテリーなど 28 製品での検査不正である。

(2018 年 7 月 10 日受理)

(おおしま かずお 公共政策学部 名誉教授)

