

マスコミ対応の視点から見た三菱自動車のクレーム隠し事件

キーワードは「またか」

名古屋企業リスク研究会 事例研究グループ
竹内弘幸、竹内徹、菅原英一

【1】 はじめに

私たち名古屋事例研究グループは、今年度のテーマとして2000年と2004年に起きた「三菱自動車のクレーム隠し事件」を取り上げた。既に数々の研究や検証がなされた事件であるが、その後も続く企業不祥事に対するマスコミの扱い方に疑問を感じたところから始まる。激しくバッシングされる企業もあれば、同じような事件を起こしながら、大きな問題にならずにすり抜けていく企業もある。そこには恣意的ともいえるマスコミ報道があるのではないか。もしそうであるならば、問題が発生した場合に私たちはどう対処すればよいのかを追及してみたいと考えた。今回テーマとして取り上げた「三菱自動車のクレーム隠し事件」は、

- ・新聞報道だけでなく、研究論文や雑誌記事などの研究資料が多くあること。
- ・マスコミ報道の視点からなされた研究発表はあまり見受けられないこと。
- ・渦中の企業となったとき、マスコミにどう対処していくかは企業にとって重要なリスクマネジメントになってきていると考えられること。

これらの理由により、マスコミ報道の現状を踏まえ、報道される側の企業はマスコミとどう向かい合えばよいのかという観点から三菱自動車のクレーム隠し事件を検証した。

なお、本文中において三菱自動車とした場合、三菱自動車および2003年以降については分社化した三菱ふそうトラック・バスも含む。

【2】 事件の概要：図表1参照

2000年7月、三菱自動車が国土交通省（当時は運輸省）に報告すべきユーザーからのクレーム関連書類について、一部を隠蔽して二重処理していることが内部告発（2000年6月）され、それに基づいて同省の特別監査を受けて、クレーム隠しが発覚した。2000年7月19日の朝日新聞の朝刊によると、乗用車やトラック計14車種がリコール（無償回収・修理）や改善対策などに該当することが分かり、リコール対象台数は数十万台にのぼることが明らかとなった。

クレーム隠しは、1978年頃からクレーム情報の二重管理（開示／非開示：紙ベース）が始まり、非開示としている不具合案件については指示改修を行っていた。1992年にコンピューターシステムを導入し、1998年4月には新システムに移行した。そのため、運輸省から期限を特定せず調査するように指示を受けたが、1998年4月以降のクレーム情報に限定して市場措置の判断をしていた。また、1998年4月以前のデータは十分な情報がないなどの虚偽の

報告もしていた。そして、2000年8月の記者会見で指示改修の全面中止を宣言したが、1998年3月以前に発動した指示改修案件は未処置のまま放置するというのが実態であった。

2002年1月10日、横浜市で大型車のタイヤ脱落（ハブ破損）による母子死傷事故が発生した。あまり広く知られてはいなかったが、大型車のタイヤ脱落事故は横浜市の母子死傷事故の4日前の1月6日にも福井県で起きており、さらに2000年2月に福井県、2001年9月に大阪府でも起きていた。三菱自動車はいずれも事故原因は整備不良と結論付けていた。2000年の福井県、2001年の大阪府、2002年の福井県の3件の事故について、代理店は横浜市の事故の前日の2002年1月9日までメーカーに報告することはなかった。結局、2002年の時点では、ハブの無償点検は発表したがリコールはしなかった。

2004年3月、三菱ふそうトラック・バス（2003年に三菱自動車から分社化）は国土交通省からハブの設計上の欠陥を示す社内文書（九つの文書）を根拠に、強行にリコールをもとめられたが、当初「整備不良が原因」という従来の主張を繰り返していた。

しかし、社長は示された九つの文書を読み、2日後ようやくハブの製造者責任を認め、リコールを届け出た。その後、三菱ふそうトラック・バス、三菱自動車両社から大型車のクラッチ系統・プロペラシャフトや乗用車のリコールが相次いで出された。

2004年にリコールが出された大型車のトラブルは、1990年以降、何件も起きていたが、「整備不良が原因」として処理され、既に販売されている車についての対策は講じられることはなかった。ハブの破断・脱輪の不具合については、1993年にトラック・バス部門の設計部から「ホイールナット締め付けが確実で、結束力が低下しない限り、不具合は発生しない」との見解が示され、以後これが会社としての公式見解となった。クラッチ系統の不具合については、1996年にリコール検討会で危険性を認識しながら①対象範囲の特定が困難、②対象台数が多いため、製作所の生産能力および販売会社の対応能力上困難を理由に、「リコールはせず指示改修する」と決議された。

【3】 事件の分析

1. 問題点は何か？

(1) 会社の体質

三菱自動車は、1970年に三菱重工業から独立したが、三菱グループ向けの売り上げが多い。三菱の名の付いた企業がつぶれるはずはないという過信が甘えにつながり、顧客の方を向いていない隠蔽体質の企業になってしまったのではないかと考えられる。

また、1996年に米国現地工場でセクハラ問題、1997年には総

会屋に対する利益供与事件とコーポレートガバナンス（企業統治）を揺るがす事態が続発してイメージ低下から販売が低迷しても、グループは常に支えてきた。それが責任の所在をあいまいにしたと指摘する三菱自動車の関係者は多い。（参考：朝日新聞2004年5月21日朝刊）

（2）リコールに伴う信頼の低下と多大な損失

三菱自動車のリコール隠しが発覚する3年前の1997年に富士重工のリコール隠しが問題となった。この時、当時の運輸省は、日本自動車工業会、日本自動車輸入組合に対し、傘下企業の自動車欠陥に関する社内体制の再点検を指示している。1999年にはダイハツでもリコール隠しの問題があり、運輸省は改善措置勧告を出した。残念ながら三菱自動車はその機会を生かす事ができなかった。リコールの届出には、①多額の損失が発生するとともに②イメージダウンにつながるといった意識があり、三菱に限らず自動車メーカーにはリコールの届出を躊躇（ちゅうちょ）する傾向にあることが伺える。

（3）リコール制度の問題点

ユーザーからのクレーム情報は、まずディーラーや修理工場に持ち込まれる。そこでスタッフによる調査が行われて、自動車メーカーまたは輸入元に通知するかの判断がなされる。通知されたクレーム情報について、メーカーは他の全く同じ車種で同様の不具合が発生していないかの調査を行う。その調査の結果、クレームの原因になった不具合について、「設計または製造段階で発生した不具合である可能性が高い」ことが確定すると、国交省にリコールを届け出る事になる。（参考：CARトップ9月臨時増刊）

つまり、制度的な問題として、リコールの届出は自動車メーカーの判断が前提であることがあげられる。2002年に改正され、国交省の権限がそれまでは勧告が最大であったのに加え、リコール命令を出せるようになった。しかし、リコール情報の資料の多くはメーカー側が握っており、メーカー側に隠蔽や矮小（わいしょう）化の意図があった場合、国交省がそれを暴くのは容易でないと思われる。これは依然としてリコール制度そのものが持つ問題点であり、日本だけでなく、世界各国に共通の課題といえる。米国で広く採用されている「制裁的損害賠償」が日本でも一般的になり、クレーム隠しは割に合わないと思えるようになることが望まれる。

（4）マスコミ対応

リスクマネジメントの見地からすれば、不祥事の未然防止が第一であり、不幸にして不祥事を起こしてしまった場合は、そのダメージを極力小さくすること（ダメージコントロール）が二つ目のポイントとなる。そこにおいては、マスコミにいかに対応するかが大きな意味を持つ。

不祥事が発覚した際に企業がマスコミ対策として注意すべきことは、①初動対応、②ダメージコントロールの基本原則に則った対応である。

マスコミに対する初動対応として「してはならないこと」は、①取材に応じることを拒むこと②嘘をついて事実を隠そうとすることの二つだと言われる。

この点について、三菱自動車の場合はどうであったのか。

2000年7月18日記者会見 組織的なリコール隠しを否定

（7/19朝日新聞朝刊）

同年7月26日記者会見 組織的にクレーム情報の隠蔽が行われていたことを認める（7月27日朝日新聞朝刊）

しかし、26日の記者会見ではそのクレーム隠しが単なるクレーム隠しでなく、「リコール隠し」であることが会見途中で発覚するという失態を演じ、まさにマスコミの餌食となるべく対応であった。

さらに2000年6月の熊本におけるパジェロの事故に関し、翌年クレーム隠しが発覚した時、広報部は「内容についてはコメントできない。」と発表している。

このように発生時の初動対応の2原則に背いて始まった三菱自動車のクレーム隠し事件だが、2000年段階の報道を見る限り、マスコミ側も次々に明るみに出る隠蔽事実に拒否反応を示しながらも、比較的淡々と事実を報道していたと見受けられる。このことは2002年1月に横浜でハブ破損により母子が死傷した翌日の朝刊も「このトレーラーのメーカーによると」としてメーカー名を明らかにしていないことから伺える。

一方、2004年3月の国交省による大型車へのリコール勧告を報じる新聞記事以降は三菱自動車に対し、過去の隠蔽を犯罪扱いする厳しい論調に変わっている。5月21日の記事には「前科3犯」という言葉が使われている。また、次々に小出しに発表されるリコールについて、6月以降の記事の見出しはこのように報じている。（すべて朝日新聞）

6月3日 また欠陥隠し

6月8日 さらに93件

6月15日 なお62件

7月10日 また隠ぺい

こうした小出しにされたリコール報道が繰り返されることにより、消費者の企業イメージは悪化する。その点について、三菱自動車の言い分は「中途半端なことはいえなかった。」であるが、例えば、「98年まで遡って調べた範囲では以上です。現在、○月△日を目処に93年まで遡って調べを進めており、結果については追って報告いたします。」としておけばマスコミや消費者の目も変わっていた可能性はあると思う。

ダメージコントロールの基本原則は、

- ① 謝罪（誰かが亡くなっている場合、哀悼の意を表し、率直に謝罪する）、
- ② 事実関係の詳細な開示（ウソ＝結果としてのウソも含む、自分の立場の強調はタブー）
- ③ 原因究明
- ④ 問題があれば具体的な緊急対策と再発防止策の開示
- ⑤ 責任の取り方の表明

これらの基本原則に関し、三菱自動車は致命的な過ちを何度も犯している。

2000年のクレーム隠し問題では、組織的な隠蔽であったにもかかわらず、最初の記者会見では「組織的な隠蔽ではなく、業務上の連絡ミス」と嘘の発表をしている。また、大型車のハブやクラッチ系統の欠陥を認識していながら、乗用車のクレーム問題が表面化したときにも隠し続けるといった隠蔽体質でもあった。

原因究明についても、クレーム隠しは1970年代から続いている

たにもかかわらず、当初は「98年以前は資料が不完全」として98年までの2年間にのみ遡って調査するといった誠意の感じられない対応であった。

このように、三菱自動車の二度のクレーム隠し発覚の際のマスコミ対応は場当たりの発言も多いように思われ、リスクマネジメントの見地から見た場合多くの問題点を抱えていると言える。

さらに、このことは三菱自動車に限らず、日本においてリスクマネジメントの考え方がまだまだ未熟であることの証でもある。

2. ユーザーの使用状況（過積載など）の影響はないのか？

本件事例では三菱自動車はユーザーからのクレーム情報を隠し、クレームのあったものだけに対応するというユーザー軽視の対応であり、マスコミ報道もこの点に集中している。しかし、再発防止の観点からすれば、死傷事故を起こした大型車の問題では、欠陥だけが事故の原因であったのか、ということも考える必要があるのではないか。リコール制度自体の問題、過積載等が日常化しているといわれる運送業界の問題点についても論及するのがマスコミの役割であったと思う。過積載や過酷な運行実態など、ユーザー側にもトラブルを引き起こす要因はあり、本件事例からそれらを引き出して議論の場に乘せる役割をマスコミが果たして欲しかった。勿論、クレーム隠しは許されない問題であるが、車の製造面だけを問題視するのではなく、事件の背景にある他の要因にも言及し、改善を促していくことこそが真の解決策であると思う。残念ながら、本件事例で問題となっている大型車のユーザー側の使用状況やメンテナンスの状況については、ほとんど報道されていない。報道されていた当時、私たちが報道内容を鵜呑みにしてすべて車が悪いと思っていたが、今回研究を進めていく中で、このような「中世の魔女狩り」的な報道のあり方には疑問を感じる面もある。

【4】 結論

ビジネスリスクマネジメントにおける企業の不祥事対応としては、危機発生前の予防措置と発生後のダメージコントロールの2

点がある。今回はその後者を中心に見てきたが、三菱自動車の場合、クレーム隠しが30年以上にわたって行われていたという事実からして前者について対応できていなかったばかりでなく、後者においてもマスコミ対応のまずさ、小出しにするリコール発表など対応のまずさが随所に見られる。私たちとしては、「三菱自動車のような一流企業でさえ、その程度だったのか」という思いである。これについては、三菱自動車に限ったことでなく、多くの日本企業が同じようなレベルにあることは、近年の雪印乳業事件以降、次々と明らかになる食品偽装問題などを見ても明らかである。企業に対する社会の監視が強まる中で、製造業に限らず、企業はいつ自社が「お詫び」をする事態に追い込まれるか分からない状況にある。

企業として今求められることは、

- ① 社内リスクを洗い出し、基準規程を明確にするとともに対応手順を決めておくこと
 - ② 危機が発生した際の対応、とくにマスコミ対応についてマニュアル化しておくこと
- の2点ではないかと考える。

また一方で、企業不祥事に対するマスコミ報道については、興味本位でなく事実をより客観的に伝えて欲しいと願う。情報量が以前に比べて格段と増えた今日、各メディアは争うようにニュースを探している。新聞は週刊誌化し、テレビのニュース番組はワイドショー化して「面白おかしく」することで読み手や視聴者の関心を惹くことに走りすぎているのではないかと危惧する。マスコミが消費者の見識に与える影響の大きさを考え、その力の使い方を誤れば、自らの報道が思想コントロールに繋がりがかねない立場にあることをマスコミ関係者は認識しておく必要があると思う。

【参考文献・データ出典】

- ・朝日新聞データベース（1997～2005）
- ・「カートップ 9月号臨時増刊」（2004/9/1発行）
篠崎良一「危機発生時のメディア対応のポイント」『Business Risk Management 2008年2月号』
- ・国土交通省ホームページ「日本の自動車等リコール制度」

図表1 事件の経緯(大型車／乗用車別の事故の分類)

	大型車	乗用車	リコール届出
1990年6月	最初のクラッチ系破損事故		
1992年6月	最初のハブ破損事故		
7月	中国自動車道でクラッチハウジング破損・プロペラシャフト脱落による車両火災事故		
1994年4月	首都高速でクラッチハウジング破損・プロペラシャフト脱落による人身事故		
9月	静岡県でタンクローリーのアクセルシャフトが折れ、道路から落下		
1995年	首都高速等で同一ユーザーの車両に、クラッチハウジング破損・プロペラシャフト脱落等による物損事故が複数発生		
1996年6月	対策品Dハブに最初の破断 脱輪不具合発生		
1998年3月	愛知県で走行中の大型トラックの運転席部分が進行方向に倒れた		
12月		奈良県で走行中のパジェロのエンジンから異常音が発生エンジンルームにボルトが落下	
1999年5月	宮城県で走行中のダンプから金属音がして、ハンドルが切れなくなり横転		
6月	広島県でバスのハブ破損・車輪脱落		
2000年2月	福井県でタイヤ脱落事故		
6月		熊本県でパジェロが追突事故。ブレーキホースの欠陥	
7月			17車種約53万台(6月のパジェロのブレーキホースの欠陥を含む)
8月			11車種8万8千台
2001年9月	大阪府でタイヤ脱落事故		
2002年1月	福井県でタイヤ脱落事故 横浜市でハブ破損による母子殺傷事故		
10月	横浜市でトレーラーのクラッチ系統破損。 山口県でクラッチ系統破損でブレーキが利かなくなった冷蔵車が暴走し、運転の男性が死亡		
2003年1月		東京都でブレーキの利かなくなった小型トラックが追突事故	
2月	兵庫県で坂道の途中で駐車したごみ収集車が、駐車ブレーキを引いていたにもかかわらず動き出し、運転手が足を骨折		
9月		長野県で農道の右カーブを走行中、左後輪が脱落	
12月		群馬県で県道を走行中、異音が発生し、右カーブで左後輪が脱落	
2004年3月		山形県で「バーン」という大きな音が発生。停車したところ、左後輪が脱落していた	
4月			軽乗用車 8万台 後輪脱落の危険) 大型車 2万 2千台 後輪ハブ不良)
5月			大型車(クラッチ系統・プロペラシャフトなど)
6月			乗用車17車種約16万台 大型車45万台

灰色：クラッチ系のトラブル、リコール
 灰色・白文字：ハブのトラブル、リコール
 無色：その他のトラブル、リコール

図表2 三菱自動車の記者会見(参考:朝日新聞)

会見日	会見内容
2000年クレーム隠し問題(三菱自動車)	
00/7/18 河添社長	業務上の連絡ミス、組織的ではない 運輸省の特別監査から2週間近く経つが「品質問題調査委員会に調査を委ねている」と詳細の説明は避けた
00/7/26 河添社長	会見当初、リコール隠しを否定していたが、会見場で社長に報告していない事実が発覚した。意図的にクレーム情報の一部を隠蔽していた事を認め、謝罪した クレームを判断していく担当の人員も減らしている もちろんお客様は大事ですが、例えば「ブレーキホースが悪い」なんてことを言ったら、ホース工場はつぶれますよ
00/7/27 河添社長	リコールするかどうかは、きっちりした実験などで調べないと決められないが、部門の責任を気にして問題点を指摘しあう風土がなかった お客様のことを考えれば、組織の責任のことは言ってもらえないはずで、顧客志向が足りなかった。これは企業体質の問題かもしれない
00/8/22 河添社長	最終報告書提出後の会見で、(クレーム隠しと)安全は別問題。我々は安全第一に考えてやってきた (何度も隠蔽をやめる機会があったのに)残念ながらできなかった。甘さがあったとしか言いようがない。どうしてこういうことになったんだろうかと衝撃を受けている ヤミ改修の件数について、「98年4月以降に5件」とする調査結果を発表したが、その中にはクラッチ系統のヤミ改修は含めていなかった
00/9/8 河添社長	お客様にご迷惑をかけ、不安をいだかせ信頼を喪失させた経営責任があると辞任を表明した
2004年クレーム隠し問題(三菱自動車および三菱ふそうトラック・バス)	
04/3/11 ポート社長 (ふそう)	横浜市母子死傷事故に触れ、「心から哀悼の意を表します」と述べた。事故を起こした車と今回認めた設計上の欠陥との因果関係については、「実際の事故車の検証をしておらず、原因究明中だ」と強調。「謝罪」という表現は避け、「心からの哀悼だ」と繰り返した
04/3/24 ポート社長	母子死傷事故後、ハブの設計ミスを疑わせるサンプル調査の結果を確認しながら国交省に速やかに示さなかった、などとされる問題について反論、「リコール隠しや虚偽報告はしていない」と強調した
04/4/21 ポート社長	ハブの欠陥について「破損の際の原因追及が不十分だった」「安全面への配慮が不十分だった」と認めて遺憾の意を表明、「世間を騒がせた」と謝罪した。
04/4/21 堀会長	最初の(ハブ破損)事故があった92年以降の原因究明過程で、安全に関する感覚が鈍かった
04/5/20 ポート社長	死亡したドライバー及び遺族の方々に心から哀悼の意を表するとともにお詫び申し上げます 本来なら96年当時にリコールしなければならなかった事は明白。これは隠蔽体質の結果だ 過去の清算のため勇気をふるって声を上げた点は高く評価するが、残念ながら遅すぎた
04/6/2 岡崎会長 (三菱自)	会見の冒頭で、社会及び消費者の信頼を著しく損ない、深くお詫びしたい。過去のあらゆる問題や過ちを清算し、新しい三菱自動車の第一歩を踏み出したい これが安全宣言かの質問に、意気込みとしては全部きれいになったと考えている。しかし、調査は続行し他にもあればすぐ対処したい
04/6/14 ポート社長	先週末、国交省が要請した早急な会見を拒否してきた点について、情報が不足した状況では責任を持って発表する事ができなかった 00年当時の会社の判断は選択的なものだった、と指摘し、過去、時にお客様の安全を軽視した意見が取り上げられた
04/6/23 岡崎会長	2日、リコールの届出回避のために主力車種のほとんどで「ヤミ改修」を続けていた事を明らかにしたが、欠陥による事故は起きていないと説明。しかし、23日には11件の人身事故が発生していた事や、このうち1件は2日の段階で既に把握していたことを明らかにした。事故が一切発生していなかったかのような報告をし、深くお詫び申し上げます
04/6/23 橋本部長	把握していた1件を公表しなかった点について「停車中の事故で交通事故ではないと判断した。甘かった」と釈明
04/7/14 ポート社長	クラッチ系統の欠陥によって同部品が破断する事故が新たに7件あったと明らかにした。「公表が遅れたもので隠蔽ではない」としているが、公表は発生から最大1ヵ月半も経過していた。公表が遅れた事について「内容を十分確認した上で情報提供するため」と釈明した。昨年9月以降の事故情報はないとしていたが、今春以降多発していたことが相次いで発覚した事から「再度調査する」との意向を示した。
04/8/26 古川副会長 (三菱自)	過去の欠陥隠しに関して可能な限りの調査を終えた、と発表した。「人事を尽くしてやるだけはやった。だが、まだ『安心』とは距離があるかもしれない」と語った。
04/12/17 ポート社長	17日、欠陥車問題の再発防止策を盛り込んだ報告書を国交省に提出した。02年に神奈川と山口両県で起きた死亡事故について、「歴代の経営陣が指導力を発揮していれば、2件の死亡事故は防げた」との考えを示した。
05/2/2 ポート社長	2日、41件の欠陥のリコールを怠っていた事を明らかにした。「今回は71年までさかのぼった徹底的な調査の結果で、(欠陥は)出し尽くした」とのコメントを出し、一連の調査の終了を宣言した。
05/3/30 益子社長 (三菱自)	一連のリコール隠し問題に関する最終報告書を国交省に提出した。「経営危機の発端となったリコール問題に区切りをつけ、社員一丸となって会社再生に努めたい」と話した。 「自動車産業は衰退産業ではなく、他社は立派にやっている。しかし、(三菱自の)過去10年の業績は『ひとり負け』で、これは会社に根本的な欠点、弱点があると云わざるを得ない。社内に甘えの構造や文化、世の中の常識とは違う社内論理を優先する風土」が醸成されたと総括した。
05/7/1 橋本常務 執行役員 (三菱自)	1日、ワゴン車「リベロ」の後部荷室扉が勝手に下りてしまう欠陥が見つかり、リコールを届け出た。この欠陥が原因で昨年9月、宇都宮市で女性が頭部打撲などで3週間のけがをした。「原因究明に時間が掛かってリコール届出が遅れた。けが人が出た段階で注意喚起するなど、とるべき対策はあった。深く反省している」と陳謝した。
05/9/26 江頭会長 (ふそう)	昨春に発覚した一連の欠陥隠し問題計98件についての届出が終わった。「問題の背景には、社内の技術や品質に関する過信があり、歴代の経営者の安全に向けた取り組みも不十分だった」と語り、事故の犠牲者や遺族、被害者らにあらためて謝罪した。