

## 2000 年 三洋電機発電パネル不正販売事件

### 1. 三洋電機の太陽電池事業

1994 年度から始まった政府による助成制度、また 1997 年に制定された新エネルギー法の後押しを受け、住宅への太陽電池の普及は 1990 年後半からゆっくりだが着実に拡大しつつあった（図 1）。

シャープ、京セラ、三洋電機、三菱電機など日本の太陽電池メーカー各社はシェア拡大にしのぎを削っていた。その中でも三洋電機は太陽電池事業を、企業の将来を担う一大事業に成長させようと考えていた（参考資料 1）。就職活動に用いる会社紹介資料の巻頭にも太陽電池事業が大々的に取り上げられていた。

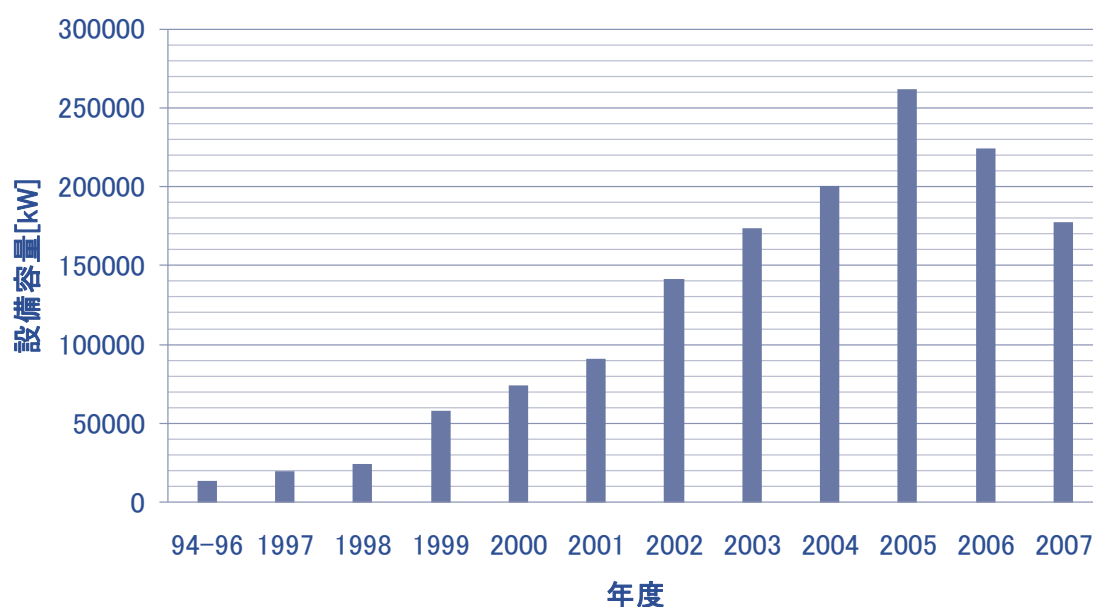


図 1 年度別住宅用太陽光発電システム導入状況

#### 参考資料 1

超エネルギー革命（上）巨大太陽光発電——宇宙・砂漠に構想広がる（検証）

2000/08/29, 日経産業新聞, 24 ページ

#### 砂漠にパネル

宇宙での取り組みが進展する一方、地上でも巨大な太陽光発電構想が、現実味を帯び始めた。

二〇一〇年。サハラ、ルブアルハリ、タクラマカン、ゴビ、コロラド——、人の住まない世界各地の砂漠地帯に巨大な太陽光パネルが整然と並ぶ。総面積は約六十四万平方キロ

メートル。一辺が東京―広島間の距離の正方形に相当する規模だ。これらの太陽光パネルを送電線で結び、原油換算で百四十億キロリットルになる世界のエネルギー需要を賄う――。太陽電池大手の三洋電機が提唱する「ジェネシス計画」の全容だ。「総投資額はおよそ二京円」。新電池事業部の津田信哉事業部長がはじき出した金額は、一兆円の一萬倍という耳慣れない数字だ。世界の名目GDP（国内総生産）のおよそ三年分。荒唐無稽（こうとうむけい）の構想に見えるが、こちらも太陽電池の高効率・低価格化が進み一步一步夢に近付きつつある。

三洋電機が、二〇〇四年完成を目指して岐阜事業所（安八町）に建設中の世界最大の太陽光発電「メガソーラー」は、いわばジェネシス計画の実証試験だ。

縦三十メートル、横三百メートルの箱舟型の巨大パネルを中心とした総出力は三・四メガワットで、同事業所のピーク電力の二〇%を賄う。「大型でも百―二百キロワットが主流だった太陽電池が、メガワットの世界に突入する。ゴールのジェネシス計画に確実に近づく」（津田事業部長）。

宇宙空間や砂漠を舞台にした巨大太陽発電構想。現時点では決定的とも言えるコスト問題などを抱え、実現までの道はまだ遠い。だが、資源に乏しい日本で無尽蔵のエネルギーを持つ太陽利用は電源確保に向けた有力な選択肢の一つであることは間違いない。

日本がこの分野の「革命」を先導するには、独自技術を保持しながら、いかに資金・技術の両面で国際協力の枠組みを造っていけるかがカギとなりそうだ。

## 2. 事件のはじまり

三洋電機の将来を担うであろう「ジェネシス計画」が新聞に取り上げられてからわずか2カ月足らずの2000年10月20日、三洋電機の近藤定夫社長は大阪市内で記者会見を行った。その内容は1996年1月から1998年3月にかけて子会社の三洋ソーラーインダストリーズが生産・販売した太陽光発電システムの一部（単結晶太陽電池23460枚中5476枚）に出力不足（定格よりも3～5%不足）の製品があったという内容だった。

記者会見に至る経緯は次の通りである。2000年8月末および9月上旬に匿名の情報提供を受けた通商産業省が、9月中旬に三洋ソーラーインダストリーズ社に対して調査を指示した。これに対し9月19日、三洋ソーラーインダストリーズ社は「事実無根」と回答した。通商産業省が証拠の提出を要請したところ、10月6日、三洋電機本社が出力不足品販売の事実を認めた。通商産業省は事実関係の調査を命じ、その結果、10月20日の社長記者会見に至ったわけである。なお、子会社前社長で三洋電機執行役員の萩原稔は10月5日付で解任されていた。

記者会見の中で近藤社長は「2000年9月に通産省・資源エネルギー庁から指摘を受けて問題を知った」ということを述べたが、この発言はすぐに問題化する。

### 3. 利用者団体からの抗議

社長の記者会見から2日後の10月22日、太陽電池利用者団体「全国太陽光発電所長会」（のちに太陽光発電普及協会に発展。会長井口正俊。）から三洋電機に対し抗議文が送られてきた。記者会見の内容が事実と異なるというのである。

同団体は既に1998年10月に三洋電機本社に対して太陽電池の不具合の指摘と調査依頼を行っていた。これに対して近藤社長は子会社社長（当時）の萩原に調査を指示していたのだが、萩原は「問題なし」と回答していた。その後も同団体や消費者センターから製品不良の指摘があったが、子会社社長のところで情報は握りつぶされていた。

利用者団体から抗議を受けた翌日の10月23日、三洋電機は1998年10月から太陽電池の不具合の指摘があった事実を認めた。翌24日には近藤社長が記者会見を行い、引責辞任を発表した（参考資料2）。後任として桑野社長が就任した。

#### 参考資料2

太陽光発電問題、近藤社長が引責辞任——三洋、改革の落とし穴（ビジネスTODAY）  
2000/10/25, 日経産業新聞, 1 ページ

三洋電機の近藤定男社長が二十四日、辞任に追い込まれた。一九九六年から九八年にかけて子会社が販売する家庭向け太陽光発電システムの一部に出力不足の製品があった問題で、子会社は製品の不具合を知らながら販売を続け、本社がその実態をつかめなかった責任をとった。業績絶好調で近藤社長の経営手腕が評価され始めた時期の不祥事。どこにつまずきがあったのか。（石塚史人）

今回の問題には二つの原因がある。第一は経営改革の負の部分だ。近藤社長は九八年六月の社長就任以来、カンパニー制と執行役員制の導入など矢継ぎ早に組織改革を打ち出したが、これは同社が長年取り組んできた現場への権限委譲の総仕上げだ。

#### 情報握りつぶす

「のんびり家庭的」と評される社風を排し一般社員から重役まで全員が攻撃的に動くようにするために、現場へ徹底的に権限委譲を進める——。八六年の東京三洋電機との合併の際に、当時の井植敏社長（現会長）は商品分野別の事業本部制を導入し、本部長の権限を強化。高野泰明前社長は九二年に事業本部を実質的な社内分社として扱う制度を取り入れた。いずれも第一線に権限を委（ゆだ）ねる狙いだ。子会社や各事業は自主独立であれ、というのが長年の経営改革の柱だが、これが負の部分となって露呈したのが、今回の不祥事を起こした太陽光発電システムの販売子会社だった。

太陽電池は会長肝いりの事業だが、九八年十月に太陽光発電システムの利用者団体が製

品の不具合を指摘するファクスを三洋本社に送っており、近藤社長は子会社社長を兼務する担当役員に調査を直接指示している。しかし担当役員は「問題なし」と即答。その後、何度も利用者団体や消費者センターから製品不良の指摘が繰り返されたにもかかわらず、クレームの窓口はこの子会社となり、その都度、担当役員が情報を握りつぶしていた。

通産省・資源エネルギー庁から今年九月十一日に調査を求められた際も同様だった。本社が本格的な調査に動き出したにもかかわらず、子会社側は十九日に通産省に「事実無根」と回答。近藤社長ら本社側が製品不良の事実を確認したのは二十九日、社内処分を決めたのは十月五日で、このタイムラグが通産省の不信感を増幅させた。「子会社社長の権限が強すぎた」（井植会長）のに、まともな監査機構が存在していなかったわけだ。

情報公開にも不手際があった。二十日夕方に開いた記者会見。被害金額は五億円程度、人身事故につながるような製品不良ではないため「社長は出席しなくてもよい」という声が社内にあったが、近藤社長は「説明責任は自分にある」として自ら謝罪会見を買って出た。万全の調査資料を用意、井植会長からも「すべてを公にするように」との指示を受けて臨んだ会見だったが、近藤社長は重大なミスを犯す。

「なぜ公表が二十日まで遅れたのか」とする質問に対し、近藤氏は「資料準備のため」と答えた。また「社長が不祥事の事実を知ったのはいつか」との質問には、通産省から指摘のあった「今年九月」と回答。確実に信じられる情報を基にという思いがそう答えさせたのだが、事実は利用者団体から指摘のあった九八年十月だ。

公表の遅れは「情報隠し」の印象を与え、二十一日に内部告発によって「事実を知った時期」が暴露されると、報道のトーンは「会社ぐるみの情報隠し」へと変わった。

#### 4. 社内調査の結果

2000年10月27日、三洋電機は通産省に対して「三洋電機の子会社による出力不足の太陽電池モジュール販売に関する中間報告書」を提出した。同報告書によると、不良品の枚数と不正の内容は以下のとおりである：

- A) 5,476 枚中 1,847 枚： 販売子会社が出荷時に正しい出力を表示したシール（140W）を剥がし、高い出力（150W）を表示したシールを張ったもの
- B) 5,476 枚中 3,833 枚： 三洋電機の米国子会社ソレック社からの輸出時、すでに実際よりも高い出力を表示していたもの

なお手口 A)と B)が重複した不良品は 204 枚あった。

三洋電機は報告書の中で、米国工場が高出力パネルの注文増加に対応できなかったこと

を不正の理由として挙げていた。

2ヵ月後の12月26日、三洋電機は通産省に「出力不足太陽電池モジュールの混入販売に関する報告書」を提出した。不良品の枚数は中間報告よりも増加していた。

同報告書によれば、三洋ソーラーインダストリーズ社は(1)1996年11月～98年3月の間に住宅用として792件、8,564枚、(2)1993年3月～2000年3月の間に子会社の三洋ソーラーエナジーシステム社を通じて業務用として48件、1,843枚の出力不足品を販売していたという。

住宅用の太陽電池パネルは三洋電機の米国子会社ソレック社が生産したものである。1996年11月～98年3月の間に三洋ソーラーインダストリーズ社は17,618枚を輸入販売したが、そのうち8,564枚(一部推定)が不良品だった。

なお、不良パネルの数はこの後もさらに増加し最終的には10,843枚に上った(2001年9月21日の報告による)。

## 5. 行政処分

2000年12月27日、通産省は三洋電機、販売子会社、および両者の連結子会社に対して以下の行政処分を下した：

- 三洋ソーラーインダストリーズ社が販売した出力不足品を含む太陽光発電システムに係る補助金の交付決定の一部の取り消し、および補助金返還及び加算金の支払い
- 三洋電機、三洋ソーラーインダストリーズ社、三洋ソーラーエナジーシステム社および各々の連結子会社に対し、今後3年間、新たな補助金、委託費等の交付を停止
- 三洋電機、三洋ソーラーインダストリーズ社および三洋ソーラーエナジーシステム社に対し、9か月間、調達契約について指名停止

また、太陽電池補助事業を行っている新エネルギー財団、太陽光発電フィールドテスト事業を行っているNEDOに対して次のような措置を命じた。

- 新エネルギー財団は、三洋電機、三洋ソーラーインダストリーズ社及び各々の連結子会社に対し、今後3年間、住宅用太陽光発電導入基盤整備事業において、同社製品を購入する設置者の補助金申請手続代行業務を停止
- NEDOは、三洋電機、三洋ソーラーインダストリーズ社、三洋ソーラーエナジーシステム社及び各々の連結子会社が生産、販売する太陽電池モジュールについて、今後3年間、太陽光発電フィールドテスト事業の対象から除外

## 6. 顧客対応・社内処分

2000 年 11 月 1 日、三洋電機は太陽電池問題対策本部（本部長：古瀬専務執行役員）を設置した。そして出力不足品の混入した顧客を特定し、パネルモジュールの交換を行う「お客様対応チーム」を発足させた。また、内部監査委員会の設置、関係者の社内処分、そして役員報酬カットを行った。

## 7. ソーラーアーク

2001 年 12 月 21 日、三洋電機が岐阜工場に建設していた大型太陽光発電設備「ソーラーアーク」が完成した。もともとは創業 50 周年記念のモニュメントとして建設が進められていたものだった。ソーラーアークには改修された不良パネル 5046 枚が使用された。「教訓をここに刻む」（井植敏会長（当時））ためであった。

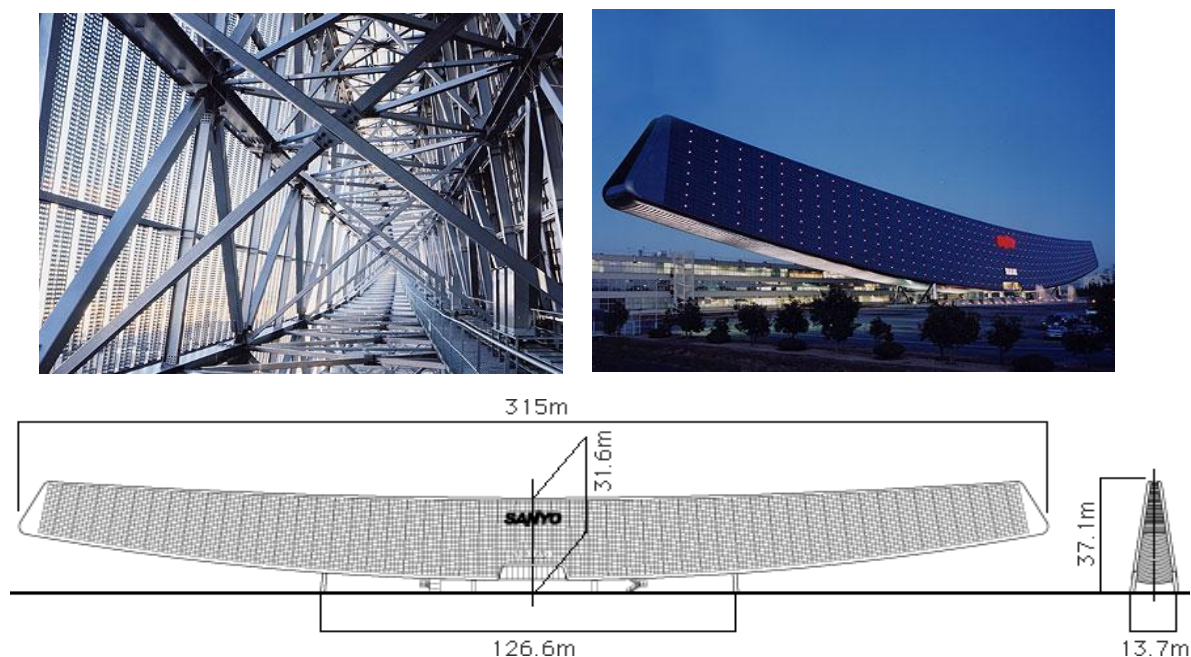


図 2 ソーラーアーク（岐阜羽島）

## 参考文献

日経産業新聞、2000/08/29

日経産業新聞、2000/10/25

齋藤 憲『企業不祥事事典―ケーススタディ 150』（日外選書 Fontana）

三洋電機ホームページ（2002 年）

通商産業省「三洋電機㈱の子会社による出力不足の太陽電池モジュールの販売について」（平成 12 年 12 月 27 日）