

スバル、不正の認識なく

無資格検査 運用、社内ルール逸脱

SUBARU（スバル）は27日、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。社内では決めた検査の手順に従っていたが、その運用自体が法令に基づく社内ルールを外れていた構図だ。きちんと検査しているの思い込みが、人気車種を次々に発表し、好調な国内販売が続くスバルを大規模リコールに追い込んだ。法令順守に厳しい意識を持って臨むことが改めて自動車メーカーに求められる。

日経 10.28

都内の本社で記者会見した吉永泰之社長は「顧客に安心や安全を価値として提供してきた。不安を感じさせるのは最もいけない」と述べた。自動ブレーキなど安全運転支援システム「アイサイト」で他社に先行し、高い評価を受けてきたことを踏まえ、経営への悪影響が避けられないとの認識を示したものだ。

スバルは群馬製作所

スバルが国内で製造販売する全車種がリコール対象に

SUV・ワゴン

- レガシアウトバック
- レヴォーグ
- スバルXV
- フォレスター
- エクシーガクロスオーバー7

スポーツ車・セダン

- レガシB4
- WRXS4/WRXSTI
- インプレッサ
- スバルBRZ
- 86（トヨタ自動車販売）

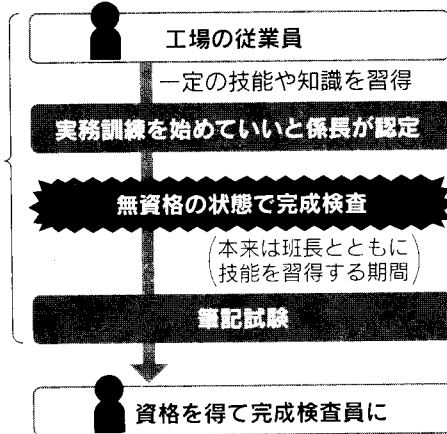
日産、不正40年前から

完成検査、制度疲労の声

（群馬県太田市）の本工場と矢島工場で計3つの生産ラインを持つ。主力の「インプレッサ」や「レヴォーグ」など計10車種を生産し、国内に出荷している。米国などに輸出する「フォレスター」なども生産している。30年前になぜ不正が始まったのかは会見で明らかにならなかった。ただス

（1面参照）

無資格検査に至った仕組み



研修期間（2～6カ月）

バルは1968年から00年まで業務提携して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。会見で日産との関係が

日産自動車でも無資格の従業員が完成検査をしてきた問題で、同社では少なくとも1979年から無資格者による検査が続いていたことが27日、分かった。第三者を含む同社の調査チームに工場関係者が証言したという。一方でスバルでも無資格

検査が発覚したが、両社で検査ミスによる事故は確認されていない。日本の完成検査の「制度疲労」を指摘する声もある。

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、戦後間もないころに制定された道路運送車両

法で定められている。完成車は本来、国が安全性を検査する必要があり、各メーカーの検査員が完成検査を代行することで車検場に持ち込む手間を省き大量生産を可能にしている面がある。メーカーは完成車を国

外に輸出する際は、輸出先の安全基準に合致させればよく、同法に基づく検査をする必要はない。逆に国外からの輸入車は日本の基準に合わせるために完成検査をする必要がある。工程の技術が向上する中、米国などからは「過度な規制だ」と批判が上がっている。

「（日産には）色々教えたい」と話した。吉永社長は「（日産には）色々教えたい」と話した。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

い」と話している。

無資格検査

日産のISO取り消し 6工場の国内向け生産

日産自動車が新車の完成検査を無資格の従業員にさせていた6工場について、国内向け生産を対象に品質管理に関する国際標準化機構（ISO）の規格認証が取り消されたことが15日分かった。問題

ISO認証

スイスのジュネーブに本部を置く非政府機関「国際標準化機構（ISO）」が、製品の品質や安全性などについて、国際的に適用する規格を定めて認証する仕組み。国際的な取引の円滑化や、新技術の普及促進などを目的にしている。製品だけでなく、企業など組織としての品質や環境の管理体制について「ISO9001（品質ISO）」や「ISO14001（環境ISO）」などの規格を制定している。企業は品質管理などについて必要な組織体制を整備し、具体的な仕事の段取りや組織運営の仕方に関わる手引書などを策定した上で、認証機関の審査を受ける。認証を得た後も毎年 of 外部審査や3年に1回の更新審査を受ける必要がある。

Key Word

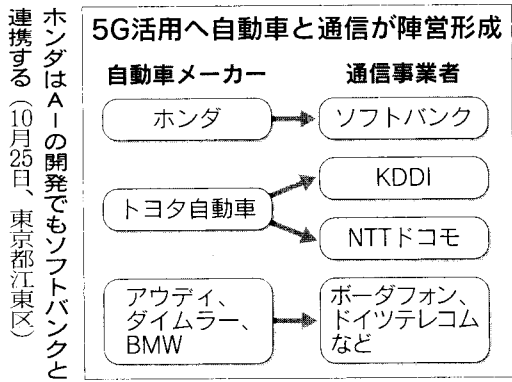
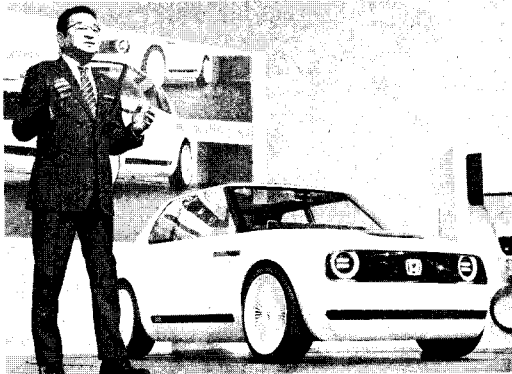
発覚後も一時、無資格検査を続けていたことを重大視し、品質管理体制に不備があると判断された。ISOは、企業が作る製品の品質管理体制が一定の水準を満たしていることを対外的に示す国際規格。日産は

「認証取り消しで、ただちに生産や販売に影響があるとは考えていない」としているが、日産車のブランド価値に悪影響を及ぼす恐れもある。ISOの規格認証が取り消されたのは、神奈川県、栃木、京都、福岡にある国内6カ所の完成車工場の国内向け生産工程。日産は9月29日、国の規定に反して無資格者の従業員が出荷前の完成検査を行っていたと発表。再発防止策も講じたと説明していた。しかし、10月19日、その後も無資格検査が続いていたこと

を明らかにした。これを受けて、ISOの認証機関である日本ガス機器検査協会が立ち入り調査を実施。十分な管理体制が整っていないと判断、10月31日付で国内生産向けの規格認証を取り消した。

輸出向けの工程は「不備はなかった」として認証を維持した。日産は弁護士ら第三者を交えた社内調査に基づき原因究明の結果と再発防止策を近く公表する。これを受けて、6工場のISO認証の再取得を目指す方針だ。【和田憲二】

ホンダ、社外から突破力



組織成熟薄れる独創

ソフトバンクと「つながる車」

ホンダは16日、第5世代「5G」と呼ぶ次世代の高速通信技術を使うコネクテッドカー(つながる車)でソフトバンクと共同研究を始めると発表した。持ち味だった独創的なイメージが薄れるなか、社外の仲間づくりを急ぐホンダ。自動運転ではグループ系と組み、シェアリングではクラブに出資した。次世代車の開発に不可欠な突破力を取り戻せるのか。

2018年度から北海道にあるホンダのテストコースにソフトバンクが5Gの基地局を設置。走行中の車が外部と適切にデータをやり取りできるかを検証する。高速移動しても基地局を安定的に切り替えられる車載アンテナの開発や、電波が弱い場所でもデータを送受信できる技術に生かす。「モビリティが今以上に身近なパートナーになる」。10月25日、東京モーターショーでホンダの八郷隆弘社長が紹介したコンセプトカーにもソフトバンクと共同開発中の技術が搭載されていた。人工知能(AI)でドライバーの感情やクセを読み運転を支援する仕組みで、今回は提携の

ビジネス TODAY

第2弾となる。「5G」の活用ではトヨタ自動車やNTTドコモとKDDIの2社と連携。海外でも独アウディや英ボーダフォンが団体を設立している。「5G」の商用化は20年の予定だが、すでに複数の陣営が構成され開発競争が激化しつつある。

八郷社長はかねて「お互いにウィンウィンなら積極的に協業していきたい」と語り、外部との提携戦略を推進してきた。東南アジアの配車アプリ最大手、シンガポールのクラブに出資し、自動運転では米グループ系のウェイモと提携した。八郷社長はクラブとの提携について「所有を前提としない新しい売り方を学ぶため」と話す。外部依存を強めるのは自動運転、電動化といった環境変化に単独で対応し続けることが難しいためだ。

かつてのホンダは独創性、先進性にあふれ、単独で市場を切り開いていた。カーナビの原型を作ったのもホンダだった。創業者の本田宗一郎氏が亡くなって四半世紀。時間とともに輝きを失っていった経緯はソニーとも重なるが、ソニーとの違いは、ホンダが輝きを失いつつも赤字のどん底までは経験していないことだ。ただ、ここで道を誤れば、かつてない

危険に陥る可能性もある。「ワイガヤ」に代表される自由闊達な企業風土はまだ残るものの、組織の成熟化は確実に進んでいる。17年3月末のホンダ社員の平均年齢は45歳とトヨタ(39歳)などと比べて高い。東京・青山の本社で働くある社員は「10年ほど前までは大いなる中小企業という感覚が残っていたが、今は感じない」と話す。

宗一郎氏は戦前、部品の不具合の対策を学ぶため、会社を経営しながら学校に通い直すほどの知識に貪欲だった。外部からの刺激を組織に取り込み、かつての風土をつくり直す。それこそホンダが車の大転換期を生き抜けるかどうかの条件になる。(古川慶一)

日経 11/17

やさしい経済学

早稲田大学教授

谷口 真美

「ダイバーシティ」という言葉は、どのような意味なのか、何が問題なのか、何を改革してどのような姿を目指すのか、使う人によってそのニュアンスにはかなりの差があります。

政府機関は、雇用者や役職者に占める女性の割合、賃金格差の問題を重視しています。働き方改革やワークライフバランスが進めば男性にも働きやすい職場になると訴える人もいます。一方、現場では従業員が多様化し、異なる価値観を持つ人が増えて混乱することを懸念します。企業統治改革を進めてきた経営者は、社外取締役の多様性を意思決定に活用しようとしません。女性活躍推進、働き方改革、コーポレートガバナ

経営戦略としてのダイバーシティ ①

ンス改革のいずれにもダイバーシティという言葉が使われています。

様々な立場の人がそれぞれの意図を持って使い、異なる解釈が混在する混沌とした状態になっています。

ただ、多義的でよくわからない言葉には、明確にしないことによる利点もあります。明確になりすぎると、プラスの期待の広がりが見えてしまつからです。

例えば、雇用者、役職者に占める女性の割合だけに着目し、ダイバーシティを女性活躍の数値目標達成と同義と見なす企業では、活動が限定的になってしまつ傾向があります。逆に、曖昧なまま、皆にとつてプラス効果が期待できるというイメージを持つ企業では、

多様な解釈、立場により違い

今なおダイバーシティが取り組みのキャッチフレーズになっています。

しかし、言葉の意味が曖昧なままだと議論の土台が整いません。人により、立場によって恣意性があることを理解し、解釈の違いを明らかにしたうえで議論しないと実践が進みません。

そこでこの連載ではまず次の点を示します。第1にダイバーシティの効果(プラス・マイナスの両面)を説明する理論。第2に、様々なダイバーシティの捉え方の違い。第3は、実践において何が求められるか。こうしてダイバーシティという言葉の全体像を把握したうえで、現状の課題や今何ができるか、今後の方向性などを考えていきます。

たにぐち・まみ 神戸大博士(経営学)。専門は多様性のマネジメント

経営 // 17

期末試験の方法を考えて

中学生 宅島 桜汰14 (東京都練馬区)

私は先日、定期考査(期末試験)を受けました。日本では、9教科の試験を3日間でするんですが、この制度は良くないと思います。9教科の試験を一気に受けるのと、暗記量が多いので、勉強した内容が薄れ、長期間の記憶として脳に保存されづらいのではないかと思っています。また、勉強の負担も多いです。

5年間住んだドイツの現地校では、二つ以上の試験が同じ週にあつてはならないという決まりがあり、一つの科目だけに集中して勉強できました。結果的に、私のドイツでの成績は良く、勉強した内容は今でも

毎日 // 22

教授は「自由競争にして愉快なる」というところを強調した。
「これが、フロートに入るコツなんです！」

◎あんまりじゃないか、アメリカさん!

私の心は、次第にあせりと苛立ちにさいなまれていった。

創業時のソニーが、会社中が「燃える集団」状態であり、「フロート」に入っていたらうことは、私も気付いていた。だからこそ、幾多の好運に支えられ、次々に革新的な技術をものにし、奇跡の成長をなしたげたのだ。「ソニーの神話」といわれる部分は、「フロート」抜きでは、まず絶対にあり得ないことだ。

しかしながら、そのことをチクセントミハイ自身の口から、数千人のアメリカ人相手に語られる、などということは、想像を絶する出来事だった。

おりしも日本の多くの企業は、アメリカ流の合理主義経営を導入して、軒並みおかしくなっていた。ソニーも例外ではなかった。その合理主義経営のお膝元のアメリカで、それに真っ向から反する経営論が語られたのだ。またそういう言葉はないが、今後「フロート経営」という呼び方が定着するかもしれない。しかも、そのルーツが、なんと創業時のソニーだったという!

私は、クラクラと目まいを感じていた。

「コンチクショウ!」

心の底から激しい怒りがこみ上げてきた。ひとつには、自分の所属する会社をボロボロにしてしまった、アメリカ流合理主義経営に対する怒り。それに加えて、それを導入した人たちに對する怒り。その病原菌のせいで日本の産業界が目茶苦茶になったことの怒り。

その源のアメリカで、それとは正反対の「フロート経営論」が説かれていることの怒り。そのルーツがソニーだ、と指摘されたくやしき。

私は理性では、教授が病原菌を持ち込んだ張本人でないことは重々承知していた。教授自身は、日本のやり方、ソニーの初期の経営を高く評価してくれており、その善意は疑いようもなかった。

しかしながら、「アメリカ」という集団に対する怒りがフツフツと沸き立ってくるのを、私は抑えることができなかった。まことに子供っぽく、理不尽な怒りであることは、よくわかつていた。でも合理主義経営という病原菌を輸出して、我々をはじめとする日本の産業界をボロボロにしておいて、今度はシヤアシヤアと、ソニーから学んだ「フロート経営」を説いている。

誰かが悪意を持ってやっているのではないことを知りながら、「ちよつとアメリカさん、あんまりじゃない!」といった心境だった。

◎日米経営学戦争

後から振り返ってみると、あのときの怒りはとても恥ずかしい。自分が偏屈で、心が狭く、妙に国粹主義的で、理不尽な怒りを発していたか、よくわかる。

でも、大きな視点から見ると、やはりこれは、日米の経営学戦争とも呼ぶべき様相を呈しているのは間違いないだろう。井深大氏をはじめとする多くの日本の経営者たちは「フロート」などというしゃれた言葉は知らなかったが、人間の本质をよく理解しており、そこから「二二世紀の企業経営」のプロトタイプを実践してきた。それがソニーの神話を生み、第二次世界大戦後の日本の復興を支えてきた。

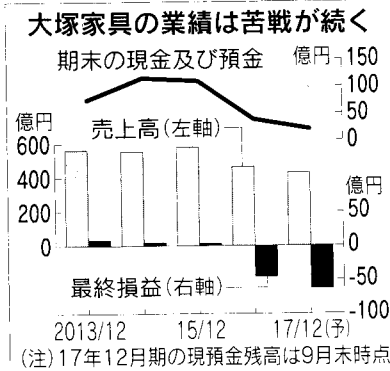
ところが、そういう人間の本质や、宇宙の根本原理にうとい、底の浅い経営者や経営学者たちが「日本は遅れている」「先進的なアメリカに追いつかなくてはいけない」「合理主義こそ近代化の要だ」と信じ、せつかく確立しつつあった「二二世紀型の経営」をどんどん破壊し、「二二世紀の経営」に退行させていったのだ。

その当時の私は、ソニーの上席常務だったが、ふと見回すと、もう創業時のソニーの雰囲気を知っている現役の役員は私ひとりだった。

大塚家具は6日、2017年1～9月期の営業損益が40億円の赤字（前年同期は37億円の赤字）だったと発表した。販売不振が続く、資金流出にも歯止めがかからない。同日、貸会議室運営の新興企業、ティーケーピー（TKP）から10億円の出資を受け業務提携すると発表。店舗と会議室の連携で収益改善を狙うが、視界はまだ晴れない。「TKPと連携する」として店舗の無駄がなくなる。法人向け事業の強化にも注目してほしい。6日の記者会見で、大塚家具の大塚久美子社長はこう語った。苦戦が続く業績について「かつてのよくな大型店至上主義で

大塚家具、窮余の資本提携

貸会議室VBから10億円

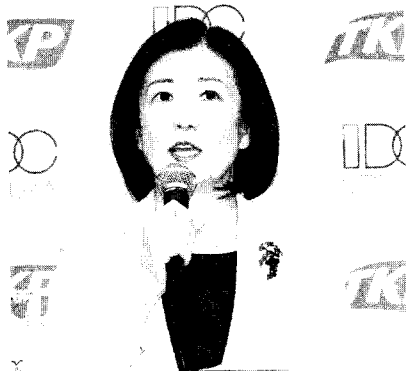


店と共用、実現は不透明

は通用しなくなってきた。店の大きさに課題がある」と分析。その対策にTKPとの連携が役立つというのだ。大塚家具は1万平方メートルの店を減らし、3千平方メートルの店を増やす方針を掲げる。ただ長期

の賃貸契約の不動産を簡単に縮小できない。空いたスペースを会議室に活用すれば店舗の柔軟な運営につながるという。大塚社長は「土日は大塚家具が使い、平日はTKPが会議室に使うこともできる」と話す。

だが、建物をどう使うかは所有するオーナーの意向次第だ。理解が得られなければ会議室との併用は絵に描いた餅になる。実際、この日の記者会見で大塚家具は仙台市を上げていない。16年12月期には45億円の営業赤字に転落。今期も前年とほぼ同水準の43億円の営業赤字を見込み、1～9月ですでに赤字額は40億円を超えている。深刻なのは資金の流出だ。15年末に109億円あった現預金が9月末には20億円強に急減。投資有価証券も72億円から26億円に減った。このペースで減少が続けば来年中に資金は底をつく。経営の安定性の目安になる自己資本は9月末時点で179億円と15年末のほぼ半分に減少した。TKPは05年創業で全国1800カ所以上の貸会議室を運営し、17年3月には東証マザーズに上場した。今回は業務面のは、関係者の懸念は払拭できない。(花田亮輔)



記者会見する大塚家具の大塚久美子社長（6日、東京都中央区）

ビジネス T D Y

披露したが、実現性についてたずねると「まだ調整中であくまで検討案」(大塚家具)とした。

大塚社長が父親の勝久前会長と経営方針を巡り対立したのが15年。株主総会の委任状争奪戦の末に続投したが、その後に会議室を運営し、17年3月には東証マザーズに上場した。今回は業務面のは、関係者の懸念は払拭できない。(花田亮輔)

10億円以上を投じ大塚家具株の6%を取得する。資本提携に踏み込んだ理由を、大塚社長は「互いにチャレンジする上で投資をしていただいた」と話した。来期業績についても「当然、黒字化する」と意気込んだが、詳細は「来年2月の説明会で」と言葉をにごした。大塚家具のある個人株主は「果たして本当にナジリ効果があるのか」と疑問を呈す。外資系運用会社のファンドマネジャーは「提携による収益押し上げは限定的だろう。本業で早く成果を見せしてほしい」と話した。

モス苦戦、消えた持ち味

モスバーガーが苦戦している。10日発表した2017年4～9月期決算は純利益が前年同期比17%減の15億円だった。最高益を見込む日本マクドナルドとの差は歴然で、その背中はほとんど見えない。売りにしていた健康メニューが埋没し、安くもなく高くもない価格も客離れにつながった。3位以下の突き上げも激しいバーガー戦国時代を生き抜けるのか。

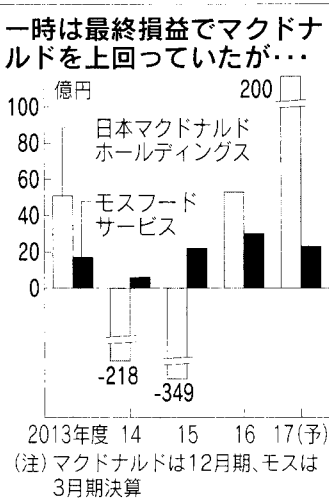
「自分たちの強みをアピールしきれなかったと認識している」。10日の決算説明会で、モスフードサービスの中村栄輔社長はマクドナルドとの差を率直に認めた。



モスバーガーの既存店売上高は伸び悩んでいる（東京・新宿）

モスの4～9月期の既存売上高は前年同期比0.8%増。中期経営計画で掲げる「継続的な1%増の達成」からみるとほぼ計画通りだが、マク

4～9月17%減益



ドナルドの1～9月期の既存売上高は13%も増えた。鶏肉偽装問題から回復途上にあつたとはいえ、数字上では大きく見劣りする。なぜここまで差が開いたのか。手ごろな価格でバーガ

「健康」埋没 マックの背遠く

ビジネス TODAY

全体で健康メニューが急増。消費者の選択肢が広がる。「健康」はモスだけの看板ではなくなった。価格もモスの場合、セットで800円程度と中途半端に見られがちな水準だ。徹底した低価格志向か、高めの価格でも満足度を重視するという二極化が最近の傾向。実際、ファーストキッチンが10月26日に販売を始めた「発酵熟成肉黒毛和牛バ

「健康」は単品1000円という破格の設定ながら好調な売れ行きといえる。米国発のシェイクシヤックなど高級バーガー店にも客は流れている。一方、マクドナルドは価格だけでなく「話題の喚起も重要」（幹部）と様々な集客策を展開する。8月にマックとマックの愛称をかけた商品対決を行うなど、ネット上の話題づくりをこたわりの客数を伸ばしてきた。モスにもマクドナルド戦国時代の様相を呈しつつある。モスは新規出店を大きく増やさない方針というが、まずは新たな魅力づくりを急がないと

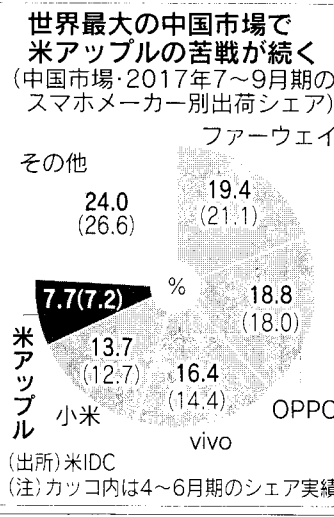
「バーガー」は単品1000円という破格の設定ながら177億円まで開く見通しだ。「マックが失速している時に客を囲い込めなかった」（競合のバーガー幹部）のが最大の失敗との指摘もある。もちろんモスに立ち止まる余裕はない。3年で店舗数を3倍にする。バーガーキングも米本社主導で大量出店に打って出る構えで、業界は

（栗本優）

アップル、中国で苦戦続く

7~9月スマホ出荷 ファーウェイ首位

【広州＝中村裕】米調査会社IDCは6日、中国のスマートフォン（スマホ）市場における7~9月期の出荷台数を公表した。首位は地元（中国）のファーウェイ（Huawei）で、2位はOPPO、3位はvivo、4位は小米（Xiaomi）、5位はアップル（Apple）だった。アップルは前年同期比23・4%増の2230万台で、1~6月までの首位をキープした。ただ、シェアは19・4%と2割を切った。9月に新製品を発売した米アップルは引き続き中国で苦戦し、5位にとどまった。



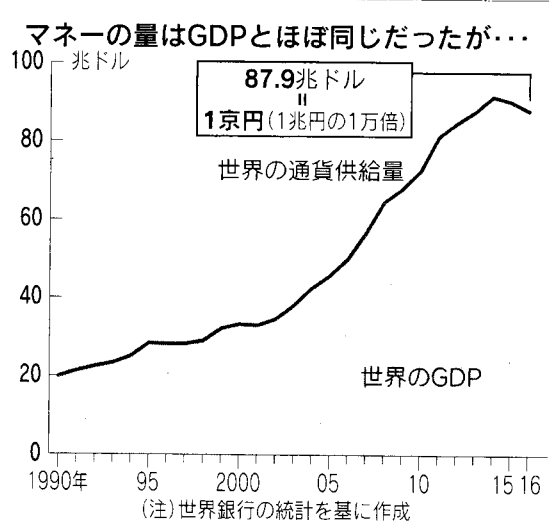
首位をキープした。ただ、シェアは19・4%と2割を切った。9月に新製品を発売した米アップルは引き続き中国で苦戦し、5位にとどまった。2位と3位も引き続き、中国新興メーカーの2社が占めたが、昨年の勢いを失いつつある。2位はOPPO（オッポ、広東欧珀移动通信）で、出荷台数は7・5%増の2160万台と1ヶ台の伸びにとどまった。3

位のvivo（ビボ、維沃移動通信）は1・8%減の1890万台で販売が伸びず前年割れをした。9月に発売した新型iPhone「8」をテコに、中国市場で販売回復を狙ったアップルだった。今、注文しても販売まで5週間ぐらひは必要（広東省広州市にあるアップルストアの担当者）と言いつたのに対し、中国市場は1%減に落ち込んだ。すでに市場は飽和し、在庫も解消しきれておらず、中国市場全体は今後も力強さを欠く展開が続くとの見方が多い。

日経 11.7

世界の

カネ1京円、10年で7割増



世の中に出回る現金に預金などを足した世界の通貨供給量は、実体経済の規模を上回るペースで膨らんでいる。世界銀行の統計をもとに算出した2016年の通貨供給量は87・9兆ドル（約1京円）。世界の国内総生産（GDP）総額よりも16%多い。00年代半ばまでの半世紀、マネーの増加は実体経済の成長とほぼ軌を一にしてきた。それが09年以降はマネーがGDPを大きく上回るようになった。乖離（かいり）は年々

実体経済と乖離鮮明

鮮明になっている。起点はリーマン危機後に主要中央銀行が推し進めた金融緩和策だ。経済がしぼむ中でお金を流す蛇口を思い切り広げた結果、世界の通貨供給量は06年からの10年間で76%も膨らんだ。日米とユーロ圏の中銀が供給した資金量は10年前の4倍に達している。低金利に干上がったマネーの一部は金融商品や不動産市場に流れこんだ。09年春に30兆ドルを割り込んでいた世界の株式時価総額は、過去最大の約83兆ドルに増加。資産価格を押し上げ、自己増殖の色彩を強めてきた。

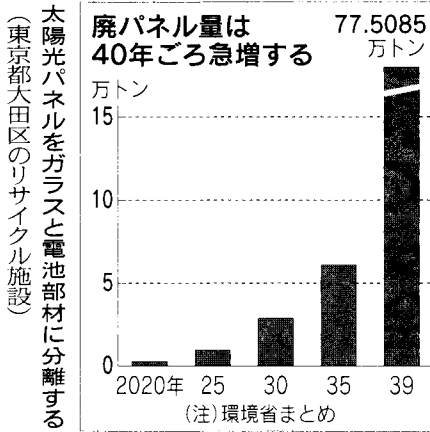
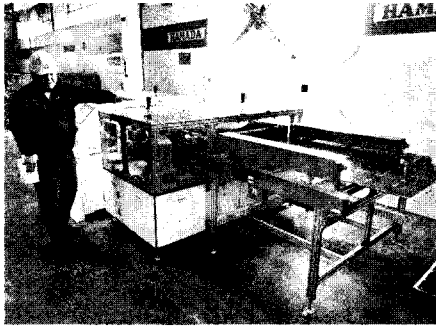
太陽光パネル再資源化

三菱マテなど 廃棄量急増で商機

太陽光発電パネルのリサイクル事業が相次ぎ動き出す。三菱マテリアルは関連技術を開発し、2018年度中に参入する。太陽光パネル製造装置開発のエヌ・ピー・シー(NPC)も独自の技術を用いたリサイクル施設を11月から稼働する。固定価格買取取り制度(FIT)の後押しで太陽光発電設備の建設が急増した結果、廃パネルへの対応が急務となっている。

温暖化ガスを排出しないエネルギーとして太陽光を普及させるため、国は12年にFITを始め、FIT導入前の国内の太陽光発電の総出力は約500万キロワットだったが、導入後には3000万キロワット以上の太陽光発電所が新たに建てられた。

ただ、太陽光パネルの製品寿命は20〜30年とされる。環境省はパネルの廃棄量が2020年の2808トから39年には280倍の約77万トに増えると試算する。これは14年度の最終処分場で1年に埋め立てた廃棄物の6%に当たる。環境省はガイドラインを作成し、企業に対策を促している。



三菱マテリアルは廃パネルのリサイクル事業に18年度中に参入する。既にパネルからアルミフレームを1分以内で外す装置などを開発した。17年度中に一連の処理技術の確立を目指す。ガラスや電池部材を含む銀などの金属を自社製錬所を使っ

て低コストで再資源化できる強みを生かす。年間6000枚の受け入れ見込む。

NPCは廃パネルのガラスと電池部材を分離する「ホットナイフ」と呼ぶ設備を開発した。50秒

で1枚分離できる。分離したガラスは素材メーカーなどに販売する。従来はこの分離が難しく、まて粉砕していたため、カドミウムや鉛といった有害成分が混ざり、埋め立てざるをえなかった。

廃棄物処理の浜田(大阪府高槻市)との折半出資会社を通じ、東京・大田に廃パネルのリサイクル施設を設け、11月から本格稼働する。年間1万枚の受け入れを目指す。昭和シェル石油子会社

のソーラーフロンティアも同社が販売する特殊なパネルを低コストで分解し、使用素材を回収するための技術開発を進める。今後も太陽光の廃パネル処理の取り組みが加速しそうだ。