

Let's create  
自律的に  
運用を  
最適化する  
システムを。

詳しくはこちら →

Automate

Automate

Automate

システムを自動化

CLOSE

IBM  
Let's create |

## 品質不正 代償は1兆円

[コラム\(ビジネス\)](#)[フォローする](#)

2017年12月31日 8:11

保存



2017年の産業界は品質不正問題に揺れた。秋以降に発覚した[日産自動車](#)、[神戸製鋼所](#)、[SUBARU](#)、[三菱マテリアル](#)、[東レ](#)について株価への影響を見ると、時価総額の損失は合計で最大1兆円に達した。不正の背景と信頼回復への手掛かりを探る。

### 甘く見た経営陣 市場とズレ

自動車と素材の分野で世界に冠たる大手5社が陥った品質不正。共通点のひとつは、発覚当初、経営陣が「大ごとではない」と捉えたことだ。

神鋼は10月8日、アルミ製品などの検査データ不正を発表したが、川崎博也会長兼社長を含め社内では「大騒ぎする問題ではない」との空気が漂っていた。東レの日覚昭広社長は記者会見で「神鋼などの問題があったから公表した」と語った。

現在では5社の取引先の多くが「安全性に問題なし」と宣言。事業上の影響は表向きには収束しつつあるようだ。ただし株式市場を振り返ると、違う風景が見える。



記者会見で謝罪する神戸製鋼所の川崎博也会長兼社長（右）

不正の発覚後、5社の株価（終値）が最も下落した時点の下落幅をみると、神鋼は5社で最大の41%だった。時価総額に換算すると約2100億円が失われた計算だ。

SUBARUは10月に無資格者による完成車検査が発覚、12月には燃費データ書き換えの疑いも浮上した。株価は発覚前と比べて15%下落している。時価総額ベースでは5社で最大の約4600億円が失われた。

日経平均は年末にかけて上がり基調となっている。各社の株価は直後に比べて回復しているとはいえ、企業価値の損失は大きい。経営陣の当初認識とのズレは鮮明だ。

今年の品質不正のもうひとつの特徴が、社員らの「内部告発」が経営陣を動かしたケースだ。

東レの日覚社長は東レハイブリッドコード（愛知県西尾市、青木正博社長）による改ざんの公表経緯について「インターネットの掲示板への書き込みがあり、何件か問い合わせがあった」と述べた。改ざんの事実を公にしたのは、神鋼の動向に加え、流出した情報を放置しては信頼に関わると判断したからだ。

日産は、無資格者による検査の事実を9月に発表した。しかし10月に入って、[日産車体](#)の湘南工場（神奈川県平塚市）などで「まだ無資格検査が続いている」ことが社内の内部告発を発端に明らかになった。

コンプライアンス（法令順守）に詳しい山口利昭弁護士は社内の通報制度の重要性を改めて指摘する。制度が適切に運用されず、経営陣が現場と向き合う仕組みが確立していないと、ガバナンスが機能しない。情報がまずソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）など外部に流れる事態も想定される。

一方、人材コンサルティング大手コーン・フェリー・ハイグループの高野研一社長は、一連の問題の背景に「働く人の意欲の低下」を読み取る。

同グループの調査では、国内企業を職種別で見ると、生産と品質管理の両部門で16年以降、意欲低下が顕著だった。「ものづくりの成長性や収益性が下がり、現場は将来への不安を感じている」（高野社長）。そうした状況もコンプライアンス軽視の一因ではないか、との分析だ。

よどむ傍流 本社の目届かず



一連の品質不正では、社内の本流から離れた子会社など、「傍流」で不正行為が繰り返されていた点も目に付いた。三菱マテリアルでは電線、伸銅、アルミニウムの3子会社でデータ改ざんが発覚。東レは自動車の補強材などを作る子会社で10年近くにわたって不正が続いていた。

企業不祥事に詳しい国広正弁護士は「最近は本社から見えにくい子会社、非主流部門で発生し、それが親会社の業績、株価を直撃する傾向が強まっている」と指摘する。

例えば、東レ子会社である東レハイブリッドコードの年間売上高は52億円で、純利益は約8000万円。東レの連結業績に占める比率はそれぞれ0.3%、0.1%だ。「本社の管理が行き届かず、社員のモラル（士気）も低いところに不祥事は発生する」（国広弁護士）。

日本企業の多くは「従業員が悪いことをするはずがない」という性善説で経営してきた。だが、終身雇用の文化が消えゆく中で社員の忠誠心もかつてほど強くない。

持ち株会社制やカンパニー制を採用する企業が多くなったのに、本社のグリップ力が弱く、事業の縦割り構造による「たこつぼ化」や人事の硬直化も進む。こうした要因が、傍流で不祥事が多発する背景にはある。

「早急なてこ入れが必要なのは『組織のガバナンス』だ」。経営コンサルティング会社のプロテビティ（東京・千代田）の神林比洋雄会長はこう述べる。

危機管理の世界では、不正の発生条件には「動機」「機会」「正当化」の3つがあるとされる。今回の問題は3つのどれか、または複数の条件が合致した中で不正の土壌が育まれた。

防止策として東レは検査データに人間が介在できないようにするシステム改善に取り組む。データ修正ができないようになるが、こうした技術的対応は、不正の「機会」をなくすだけで、上司のプレッシャーなど別の要因まではつづせない。

神林氏は「結局、『これだけはやってくれるな』という許容し得ないリスクと、許容し得るリスクを線引きし、トップが（不正は許さないとの）強い姿勢を発信し続けるしかない」と指摘する。

### JISの「トクサイ」隠れみのに

日本工業規格（JIS）など品質制度や商慣習に課題があったとの見方も強い。中でも顧客の承認があれば強度や寸法などが規格外であっても出荷できる「トクサイ（特別採用）」は、象徴的だ。神戸製鋼はトクサイを逆手にとり、規格外の製品を勝手に出荷した。

「トクサイが逃げ道になっていた。本来あってはならない制度だ」。企業の品質問題に詳しい日本能率協会コンサルティングの宗祐二・品質革新センター長はこう述べる。トクサイはJISにも定められた商習慣だが、一連の不正の隠れみのとなっていた。

しかも神鋼は08年、16年にも違反を犯し、JIS認証の取り消し処分を受けている。それでも神鋼の製品の出荷や取引が止まることはなく、不正も改まらなかった。

現状の品質制度は、不正の抑止力として機能していない。東レの日覚昭広社長も自戒を込めて「新たな物差しが必要だ」と認めている。

企業のリスク管理などを手掛けるJPリサーチ&コンサルティングの古野啓介・社長は、企業とJISの認証機関との関係性に「見直しの余地がある」と見ている。

JISは国内だけでも認証機関が40前後あるとされるが、その実態は公になっていないという。それぞれの認証機関の活動状況を明らかにし、例えば問題発生時には認証機関がメーカーを訴えられる仕組みを取り入れるなどして、「企業と認証機関との間に相互けん制が働くようにする必要がある」（古野社長）。

一方、慶応義塾大学の清水勝彦教授（専門は企業の経営戦略立案）は、企業姿勢について、「問題が起きる度に泥縄式に新たなルールが作られる。結果的に現場がルールに縛られ、『マニュアルに従えば良い』という思考停止がまん延している」と指摘する。

経済産業省は工業標準化法（JIS法）見直しや、違反企業に科す罰金の引き上げも議論している。ただし見直すだけでは「仏を作って魂を入れず」だ。経営陣や現場の意識をどう改め、どう制度で担保するか。改革を総合的に進めなければ、負の連鎖にストップはかからないだろう。

（企業報道部 木ノ内敏久、流合研士郎、井上孝之）

〔日経産業新聞2017年12月28日付〕

[アプリで開く](#)

すべての記事が読み放題  
有料会員が初回 1 カ月無料

有料会員に登録する

無料会員に登録する

ログインする

保存



## 関連トピック

トピックをフォローすると、新着情報のチェックやまとめ読みがしやすくなります。



[自動車・機械](#)



[環境工ネ・素材](#)

## 関連記事

市場の注目ニュースで振り返る17年 日本郵政の熱い9月

2017年12月27日



スバル、燃費データ改ざんか

2017年12月21日

NIKKEI

品質管理 強さが弱さに

2017年12月14日



関連企業・業界

企業：

神戸製鋼所

S U B A R U

東レ

日産自動車

三菱マテリアル

日産車体

業界：

企業向け専門サービス

製鉄・金属製品

製鉄・金属製品

関連キーワード

神戸製鋼所

SUBARU

東レ

日産自動車

三菱マテリアル

川崎博也

日覚昭広

神林比洋雄

山口利昭

高野研一

コーン・フェリー・ヘイグループ

日経平均株価

日本工業規格

古野啓介

宗祐二

清水勝彦

日本能率協会コンサルティング

プロティビティ

日産車体

速報

- 17:06 国債利回り乱れる秩序 10年未満「日銀上限」超え相次ぐ
- 17:05 三菱地所レジデンス、千代田区に職住一体賃貸マンション
- 17:05 旧文通費、使途公開先送り 自民国対委員長
- 17:02 J1清水リカルド新監督「全てささげる」 就任会見で決意
- 16:55 ロンドン株、反発で始まる 独や仏株も高い

ランキング

17:00 更新

1. 出光、山口製油所を23年度に停止 原油処理能力1割減

2. マイクロソフト「IE」に幕 企業や官公庁の対応遅れ
3. やがて悲しきロシア人 空洞化で変質するプーチン神話
4. 外食に安売り・深夜の限界点 スシローが露呈した窮状
5. あるか円安阻止介入 米が不支持でも

## 特集記事（PR）はこちら

### リーガルリスクをチャンスに変える企業戦略とは？

PR 日経電子版オンラインセミナー



### 強さと静謐の青。最高峰の時を刻む。G-SHOCK。

PR CASIO



### 頑張った自分へのご褒美に、最高の肉料理で贅沢を

PR 大人のレストランガイド



### 日本発の新薬が開く未来へ

PR 第33回製薬協政策セミナー／日本製薬工業協会





大切な人と過ごす店 特別な日を演出

PR 大人のレストラン



女子バスケ五輪銀、陰の立役者の軌跡

NIKKEI STYLE キャリア



ハーバード流交渉術の真髄を修得する

PR スキルアップ



同世代に比べて年収は多い？少ない？

PR 日経転職版



「がんリスク」大幅に減らす6大鉄則

Gooday



ゴルフから田園まで好みの地域で暮らす

PR 世界の高級不動産



離職抑える「エンゲージメント」とは

BizGate





## レジで活躍、自立式トートバッグ

PR 未来ショッピング



## セクション

未来面 中小企業がVUCA社会で発展するためには？

北原睦朗・大同生命保険社長（6月6日）

日経優秀製品・サービス賞2021

技術革新、ニーズ捉える 35点を紹介

NIKKEI Briefing

「Editor's Choice」編集局長が振り返る今週の5本をメールで配信

BSテレ東

「日経ニュース プラス9」「NIKKEI 日曜サロン」論説フェローや記者が出演

## PR トrendウオッチ

新着

注目

ビジネス

ライフスタイル

新着

注目

ビジネス

ライフスタイル

新着

注目

ビジネス

ライフスタイル



日本経済新聞社の関連サイト

日本経済新聞社について

日経電子版について

[サイトポリシー](#) | [サイトマップ](#) | [利用規約](#) | [ヘルプセンター](#) | [よくある質問](#) | [訂正・おわび](#) | [著作権](#) | [リンクポリシー](#) | [データ利用](#) | [プライバシーセンター](#) | [電子版広告ガイド](#) | [法人のお客さま](#)

No reproduction without permission.

ご意見・ご要望