

**繰り返される三菱自動車の問題、とうとう終結か？！**

このたびの熊本地震により、お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被災された方々に謹んでお見舞い申し上げます。被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。

三菱車を所有していた友人によると、2000年、2004年のリコール隠しの際、ディーラーから、「無料点検をしますので、車を預からしてください」という連絡がしょっちゅうあったそうです。彼曰く、「あれは、リコールにならない様に、隠ぺいしていたんだろうね」

当時は、三菱重工、三菱商事、三菱UFJ銀行が救済しました。その時、三菱自動車は、「これっきりだよ！もう、二度と救済はしない！」といわれていました。

そして、燃費表示の不正が発覚し、今度は日産自動車の傘下に入ることになりました。大財閥三菱といえども、助けることを諦めたのでしょうか？

では、どうして、このようなことがおきたのかを考えてみましょう。

①社長が親会社の三菱重工から派遣されていたことが、リコール問題の時に知られました。

三菱重工と三菱自動車では、取引の対象が全然違います。三菱重工は、重電が主ですので、対象が企業です。つまり、BtoBですね。一方、三菱自動車は、一般消費者が対象ですから、BtoCということになります。

消費者が購入したいものは、「安い」か「欲しい」モノです。したがって、ウソをつかれたとなれば、信用できない、欲しくないと、選ばれる対象にはなりません。

②どうして、このようなことが、繰り返されるのか？

社内の風通しが悪いことと、チェックシステムが無いのだと思われます。

フォルクスワーゲンのディーゼル車でも同じようなことがあり、アメリカでは2兆円の課徴金を科せられるとか？

以前、サブプライムローン問題が発生する前に、

ポルシェによるフォルクスワーゲン買収の話がありました。その後、サブプライムローンの破たん、高級車が売れなくなったため、ポルシェの売り上げがガタ落ちとなり、逆にフォルクスワーゲンがポルシェを買収しました。しかし、今回の問題で、現在はポルシェの経営者がCEOになりました。

スズキ自動車もまた、燃費の適正な測定を怠ったとの発表がありました。

人間の意図的な行動によって、2兆円もの課徴金やオーナーチェンジが起こるような、騒動に。まず、社員教育の徹底。そして、内部通報制度。これを毎年繰り返せば、このような問題が起こる可能性は確実に減少します。

昔から問われる性善説と性悪説。人間は両方の面を同時に持っています。したがって、社内環境が良くないと、昨日までいい人でも、今日は悪い人になってしまいます。

先日、大手メーカーの社長と、あるコンピュータソフトについて話をしました。社内のコンピュータを使って、何か良くない書き込みを見つけるソフトが開発されたというニュースについてです。「うちの社員は、『社長は俺たちを信用しないのか』と言って、騒動になるだろう。だから導入しない」というのが、その社長の考えです。それでもいいのですが、信用できる時と信用できない時の両方が人間には存在することを認識して欲しいのです。

人間は給与、会社、上司からの扱われ方によって、悪い人にもなりうることを忘れないで下さい。

# 時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

## 三菱自、日産傘下で再建へ 再編早めた燃費不正 ゴーン氏「三菱ブランドを守る」

日産自動車と三菱自動車は、燃費データ不正問題の公表からひと月もたないタイミングで資本業務提携を決めた。三菱自は2000年、04年と相次ぐリコール隠しが発覚、経営危機に陥った。当時は三菱重工業、三菱商事、東京三菱銀行(当時)が中心となって危機を乗り切った。しかし今回、三菱グループの状況は全く違った。三菱自にとって16年度は「御三家」の保護下から脱し新たなステージに進む重要な年になるはずだった。04年の支援時に「三菱グループによる支援はこれが最後」ともいわれていた。

こうした中、三菱自は不正の原因追究を進める一方で、生き残り戦略を探った。益子修会長には、「1社で環境対応や自動運転に取り組むのは無理」との思いもある。最も近い存在は、すでに軽事業で提携している日産。ゴーン社長兼CEOとも親交がある。トップの特命を受けた両社のわずかなメンバーは、大型連休を返上して提携戦略を練り、12日の提携発表にこぎ着けた。ゴーン社長は「三菱ブランドは守る」と断言した。

今回の資本提携で世界販売台数は1千万台に近づくが課題は山積みだ。軽自動車の生産・販売再開の見通しは立たず、顧客、販売店などへの補償や度重なる不祥事による三菱ブランドの回復のハードルは高い。

## 日立 営業2万人増員 コンサル重視へ転換 AIなど駆使、課題解決

日立製作所は2018年度をめどに営業人員を2万人増やし、従来の機器・設備販売から、AI(人工知能)やビッグデータ解析などの先端技術を駆使したコンサルティング型サービスの提供に経営の軸足を移す。製造業のサービス化は欧米企業が先行してきた。日立に追従する動きが国内の電機業界に広がる可能性がある。

日本の製造業が提供するサービスは販売した機器や設備の保守・点検業務が主体だった。日立は顧客企業の経営課題の解決を目指す営業のコンサルティングをサービスの主力に据える。3割にとどまる海外比率を高めるため、増員する2万人は米国中心に採用し、欧州やアジアでも増やす。

製造業のサービス化では米GEがIoT技術を活用し、航空機エンジンや医療機器の稼働効率を高めるサービスを展開している。日立は情報システム部門を持つ強みを生かし、ライバル重電大手との違いを打ち出す。コンサルティング型の営業では交通やエネルギー、金融、製造業などの世界の顧客企業に対し、経営課題を提示。戦略立案や新規事業の展開を助言し、生産設備の稼働率引き上げやビルの省エネ管理などの具体案も提案する。コンサル収入に加え、業務の改善度合いに応じた報酬も受け取る仕組みを検討する。

日立の16年3月期の売上高のうち、保守・点検サービスの比率は約4割だが、コンサルティング型営業への転換で、19年3月期には5割に高めることを目指す。

## 貸出金利0.25%未満急増 大企業向け マイナス金利導入で

日銀によるマイナス金利政策の導入で、貸出金利が年0.25%未満という極めて低利の融資が膨らんでいる。大企業向けを中心に、マイナス金利導入前の1月に比べ9%増えた。「年0.25%未満」の融資は日銀がまとめる利率別の残高では最も低い水準だ。2月は貸出金全体に占める割合も11%と前月から1ポイント上昇した。

金利が年1.5%未満の融資は全体の4分の3を占めた。2月の貸出金利の平均は都市銀行が0.494%、地銀は1.162%だった。企業の借り換えが進めばさらに貸出金利が低下する見込みだ。

1%未満の貸出金残高も6月から5割を超えて推移しており、金利低下が銀行の収益を圧迫しそうだ。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

### <発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL:http://www.almac.co.jp

### <製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL:http://www.almac.co.jp

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。