第3種郵便物認可

神鋼不正 70年代から脈々

神戸製鋼所が6日に公表した品質データ改ざん問題の調査報告では、データの改ざんなど不正を容易に許す習慣が、グループ内に広く根付いていたことが改めて明らかになった。神鋼は役員を処分し再発防止策をつくって、問題に一定の区切りを付ける構え。不正を繰り返してきた企業体質は改まるのか。

▼1面参照

記者会見場を後にする神戸製鋼所の川崎博也会長兼社長＝6日午後、東京都中央区、藤原伸雄撮影

データ改ざん 元幹部指示も

神鋼の不正は計23工場で、古いものでは1970年代から行われていた。不正に幹部が自ら関わる例も見つかった。真岡製造所（栃木県真岡市）では92年ごろ、元品質保証室長が不正を行うよう部下へ指示。室長はその後昇進し副社長となったが、不正を取締役会に報告することはなく、すでに退社した。

子会社の神鋼メタルプロダクツ（北九州市）では、歴代の品質保証室長3人が改ざんを指示。さらに昨年8月、いまの社長はこうした不正の報告を受けたが、「発覚することはない」と考えて、神鋼本社の社内調査にも報告をしなかった。

不正に関与した総人数は調査では明らかにならなかったが、「責任ある立場で（不正を）認識していたのは四十数人」（水口誠専務執行役員）にのぼった。

改ざんが続いた要因となる文書も見つかった。子会社のコベルコマテリアル銅管秦野工場（神奈川県秦野市）では、データを改ざんした製品を「トクサイリスト」に記載。リストに載った製品は、その後も改ざんが続いた。真岡製造所では、アルミ板の品質データ改ざんの際に「参考」にする書面が見つかった。

報告書は、多くの工場で不正が蔓延した背景として収益を重視する経営方針や異動がほとんどない閉鎖的な組織などをあげ、「コンプライアンス（法令や社会規範の順守）意識の鈍麻」とした。川崎博也社長は会見で「本社からの指示は一切無かった」とした。

不正の中心となったアルミ・銅事業は、神鋼で鉄鋼に次ぐ2番手の収益源。販売の減少や顧客への補償費用などの影響が懸念されていた。しかし2月に発表した2018年3月期の通期業績予想では、不正の影響によるもうけの減少は100億円と、想定より小さく収まった。

アルミは競合他社が少ない上、需要が好調で問題の影響を打ち消した。神鋼全体の最終的なもうけを示す純利益は、3年ぶりに黒字へ転換する見通しだ。

一方で神鋼は、昨年10月に始まった米司法省による調査の行方を懸念している。米司法省は自動車部品大手タカタのエアバッグ不具合でも調査。大規模なリコール（回収・無償修理）に発展し、タカタは罰金や補償金など計10億ドル（約1050億円）を支払うこととなった。神鋼は外部調査委員会の報告書の原本について、「司法対応」として非開示とした。（野口陽、上地兼太郎）

■報告の骨子

【事実関係】
- 不正品の出荷先は688社に拡大
- 元副社長が不正指示、元専務が不正に従事
- 不正は古くは1970年代から

【取締役会の体制変更】
- 会長職を廃止
- 社外取締役の構成比を3分の1以上に
- 指名・報酬委員会の設置、外部品質監督委員会の設置

【経営陣の処遇】
- 川崎博也会長兼社長と金子明副社長が辞任
- コベルコマテリアル銅管と神鋼メタルプロダクツの社長が退任

収益追求 現場に重い負担

神鋼の不正が昨年10月に公表されてから、東レや三菱マテリアルなど他の大手メーカーでも同種の不正が相次いで発覚した。いずれも、収益追求のプレッシャーや人手不足の重い負担が現場にのしかかる一方で、経営陣がその実情を把握しきれていなかった。

神鋼では、収益を重視する経営方針のもと、アルミ・銅事業部門は十分な収益貢献を果たせずに苦しんでいた。報告書は、顧客と約束した性能や納期を守れる能力がないのに無理な受注を続けたことから、不正が起きたと結論づけた。

ゴム部品で不正があった三菱マテリアル子会社の三菱電線工業では、ゴム部品は「小粒の事業」とされ、検査担当者は人員削減で人手不足が常態化した。仕事を増やしたくないという思いから、検査データの改ざんに至った。

東レの子会社では、品質保証室長という責任者が検査データの改ざんに及んだ。業務が拡大するなか人員不足が露呈。室長は1人で深夜残業を強いられた。

重圧に苦しむ現場を経営側は放任。不正は顧客からクレームがこない限り続き、「誤った自信」（神鋼）や「独りよがりな驕り」（三菱電線）となった。

企業の不祥事に詳しい郷原信郎弁護士は一連の不正について、「個人の意思によるものではなく、組織内での職務に伴い生じた構造的なもの」とみる。

川崎重工業が製造した新幹線の台車に亀裂が入った問題は、現場の班長の判断や指示で部材を削り過ぎたことが原因とみられている。「現場力」は日本の強みだが、孤立し独断に走れば製品の欠陥や、安全性の問題にも直結しかねない。（村井七緒子、高橋克典）

ジュネーブ自動車ショー トヨタは―

レース用「スープラ」試作公開

トヨタ自動車が世界初公開したレーシング用の試作車

世界5大自動車ショーの一つに数えられるジュネーブ国際自動車ショーが6日、スイスで開幕した。トヨタ自動車はスポーツカーの名車「スープラ」の復活版となるレーシング用の試作車を世界初公開した。世界耐久選手権などのレース向けという。

トヨタは、独BMWと共同開発した市販車を「スープラ」の車名で2019年前半に日本を含む各国で売り出す。今回披露した試作車は、来年出す市販車をベースにトヨタが開発した。

看板スポーツカーとして人気を集めた「スープラ」は02年に生産を終了した。復活すれば、日本では3代目となる。

欧州でディーゼル乗用車販売終了へ

トヨタはショーの開幕に先駆けて、欧州でのディーゼル乗用車の販売を終了することも発表した。欧州市場では、厳しい環境規制などを背景にディーゼル離れが進んでおり、得意のハイブリッド車に注力する。

独フォルクスワーゲンやジャガー・ランドローバーなど欧州各社は電気自動車（EV）の出展に力を入れており、軸足をディーゼルからEVに移している。（ジュネーブ＝寺西和男）

独フォルクスワーゲンが公開した電気自動車の試作車

商品ファイル

■泡の保湿ボディジェル

ニベア花王は、からだ用の保湿ジェル「ニベア リフレッシュプラス スプラッシュボディジェル」を10日に発売する。二酸化炭素の泡を含んだジェルがパチパチはじけながら肌になじむという。かんきつ系の香り。130g入り、想定価格は税込み980円。

■宇治抹茶を使ったパルム

森永乳業は、アイスクリーム「PARM(パルム) 抹茶」を19日から全国で売り出す。抹茶アイスクリームを、抹茶チョコレートで包み込んだ。宇治抹茶を使い、コクのある味わいに仕上げたという。6本入りで、希望小売価格は税抜き420円。

■パンと楽しむトマト飲料

キッコーマン飲料は、パンと一緒に楽しむトマト飲料「デルモンテ PANTO(パント)」を26日に発売する。冷製スープ感覚で、手軽に野菜をとることができるという。トマトをベースにタマネギなどが入った「太陽と情熱のガスパチョ」、オレンジやレモンなどを加えた「バジル香るトマトサラダ」の2種類。280gのペットボトル入りで、希望小売価格は税抜き240円。

野菜大放出 きょうから5日間

野菜の価格高騰を受けて、大手スーパーのイトーヨーカ堂は7～11日の5日間、最大6割引きの「野菜大放出セール」をする。一部店舗を除く全国約150店で実施する。

約10品目を平均で3割値引きする。たとえば、首都圏の店舗ではホウレンソウ（1束）を213円から159円に、ニンジン（1本）を52円から20円にする（いずれも税込み）。5日間で通常の1.5倍の3千トンを販売する計画という。（牛尾梓）

金融庁、取引先聞き取り調査

九州の地銀統合 公取委の姿勢疑問視

[illegible]

さらに同庁は、全国の中小企業に金融機関の融資姿勢などを聞くアンケート統合の影響について、全国的な傾向を調べる狙いとみられる。（榊原謙、柴田秀並）

新社長

[illegible]

決算・人事など

[illegible]

スマホで生鮮品注文 → ローソンで受け取り

500品目 ネット販売強化

ローソンは6日、スマートフォンを使って注文した野菜や肉を店舗で受け取れるサービス「ローソン フレッシュ ピック」を始めた。ドラッグストアが生鮮品を扱うなど業態間の競争が激しくなるなか、コンビニエンスストアでの取り扱いが難しかった生鮮品をネット注文でてこ入れする。

スマホに専用アプリをダウンロードして商品を選び、午前8時までに注文すると、その日の午後6時以降に指定した店舗で商品を受け取れる。支払いは店舗のレジでする。東京都世田谷区、同渋谷区、川崎市、横浜市の計約200店で始め、2019年中に大阪や名古屋などに広げる予定。生鮮品や下ごしらえした野菜をセットにした「料理キット」など、店舗に並べていない商品を中心に約500品目を取り扱う。成城石井の商品の一部も買える。

サンドイッチなどの冷蔵商品を店舗に1日2～3回配送するトラックに注文を受けた商品も載せて運び、店舗の冷蔵庫で保管する。竹増貞信社長は「既存の物流網を生かして、廃棄の問題もあって置けなかった生鮮品を扱えるようになる。店舗の売り上げにもなる」と期待する。スマホを持たない高齢者向けに、店頭で注文できる仕組みの導入も検討しているという。（牛尾梓）

グランドセイコーが刻む「時のモノ語り」 第一回

人生の持ち時間

作家 矢島裕紀彦

たとえば名人戦七番勝負。対局する棋士には、それぞれ一局につき九時間の持ち時間が与えられる。読みに没入しそれを使い切れば、あとは一手一分以内で指さねばならず、秒読みの声が響く。

この時計を買ったのは王将戦の前だ。老棋士は言った。不惑を過ぎ、これが最後のチャンスということは自覚していた。ここで勝ち切らねば、棋士としてついに無冠で終わる。だからこの時計さ。水晶振動子が一秒間に三万二千七百六十八回振動かされるというその正確性が何より痛快だし、正直、裏蓋の獅子のエンブレムも気に入った。強そうじゃないか。

王将戦七番勝負は三対三ともつれた。最終局を前に、俺は久しぶりに爺さんの墓参りをしたよ。俺に将棋を教えてくれた爺さんだ。田舎だからタクシーなんてない。駅からバスに揺られていく。帰り際、坊さんと会って話し込んでたら知らぬ間に夕暮れが迫っていた。バス停に戻ったが、薄暗がりで古びた時刻表の文字は見えやしない。無意識に袖をまくって腕時計に目をやると、驚いたことにその文字盤がちゃんと読み取れたんだ。まる

「グランドセイコーが刻む「時のモノ語り」」は、アエラスタイルマガジンWebでもご覧いただけます。https://asm.asahi.com/

Text:Yukihiko Yajima Photograph:Tetsuya Niikura(SIGNO) Illustration:Hiroko Takashino Art Direction:Yusuke Nagumo(newt) Direction: AERA STYLE MAGAZINE

けいざい+

創業100年 自問のパナ

脱松下・脱家電「何の会社か」

7日に創業100年を迎えたパナソニックが、もがいている。この10年は、社名から創業者の名前を捨ててまで改革を進めようとしているが、成長が描けたとは言いがたい。変化を妨げていたのは、社名変更の直前に掲げた「売上高10兆円」の目標だった。

津賀一宏社長は昨年11月、大阪府門真市の本社で、「パナソニックショップ」の店主からの苦言に耳を傾けていた。

「系列販売店にとって、リストラ話は迷惑だ」

この2カ月前、パナソニックは不採算の太陽光パネル事業で、滋賀工場（大津市）の閉鎖を発表していた。津賀氏が社長に就いて6年、国内のスマートフォン販売など、不採算事業から相次いで撤退している。「売るもの」が減れば、販売店は困るのだ。

だが、津賀社長はきっぱりと言った。「会社というのは、売上高だけを追い続けるとおかしくなる」

パナソニックは2007年1月に、「世界の優良企業」になる指標として、10年3月期に売上高10兆円を達成する目標を掲げた。07年3月期の売上高は9兆1081億円で、過去最高になった。

08年10月、松下電器産業から社名を変えた。「経営の神様」とも言われた創業者、松下幸之助の姓を外し、「世界に通用するブランドに一本化する」（当時の大坪文雄社長）狙いからだった。

ところがほぼ同時期、世界をリーマン・ショックが襲う。「10兆円」の達成を目指し、巨額を投じて力を入れたプラズマテレビは、販売が苦戦し値崩れ。液晶との競争も劣勢になるが、撤退の判断は遅れた。この結果、11年度から2年間で約1兆5千億円もの純損失を出すことになる。

売り上げ増への挑戦では、09年には三洋電機を連結子会社にもした。昨年閉鎖を発表した滋賀工場は、三洋の太陽光パネル事業の拠点の一つだった。

結局「10兆円」を封印したのは、16年3月。津賀社長の就任から4年後のことだった。「必ずしも売上高を追うことが適切ではない」と語り、利益率が見込める自動車や住宅設備などに軸足を移す「脱家電」の旗を掲げた。

それからさらに2年。先月5日には18年3月期の売上高の予想を7兆9500億円に上方修正した。売上高が前年より増えるのは、4年ぶりのことだ。

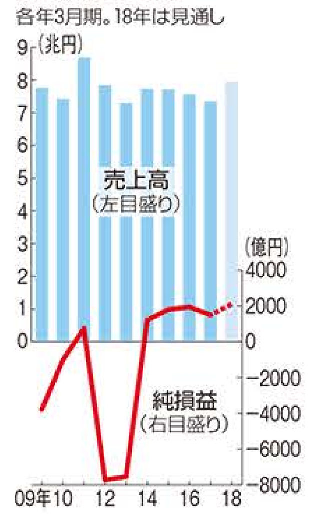
営業利益は3500億円を予想している。だがこれは、年間で最高益だった1984年11月期（5757億円）の6割に過ぎない。日立製作所やソニーなどライバルの18年3月期の営業利益は、過去最高に達する見通しだ。

米ラスベガスで今年1月に開かれた家電見本市のパナソニックブースには、テレビなど家電の新商品は無く、かわりに自動車部品などが並んだ。記者から「何の会社なのか」と問われた津賀社長は、「正直言って、私も自問している」。（辻森尚仁）

家電見本市CESで、パナソニックは家電をメイン会場で展示しなかった。代わりに前面に出たのが自動車だ＝1月9日、米ラスベガス

パナソニックのこの10年の経営は厳しかった

各年3月期。18年は見通し



■ご意見は、keizai@asahi.comまで。

米、鉄鋼関税 交渉材料に

NAFTA「譲歩すれば例外」

米トランプ政権が、鉄鋼製品への新たな関税を北米自由貿易協定（NAFTA）の再交渉の取引材料に持ち出す「奇策」に出た。米国最大の鉄鋼の輸入先カナダは「これらは異なる交渉だ」と反論。7月のメキシコ大統領選、11月の米中間選挙が近づくなか、再交渉の妥結が遠のいている。

カナダ・メキシコ反発

「期待したほど進展できなかった」。米通商代表部（USTR）のライトハイザー代表は5日、メキシコ市で開かれたNAFTA会合後の共同記者会見で交渉の遅れを認めた。7月のメキシコ大統領選は選挙戦が事実上スタートし、トランプ批判も根強い。投開票日が近づくほど、「政治的な向かい風が強くなる」として歩み寄りを求めた。

NAFTA再交渉は昨年8月以来、今回で7回目。約30分野のうち、これまで妥結できたのは6分野のみだ。トランプ政権がこだわる自動車の原産地規則など、難航分野の協議は進んでいない。

「鉄鋼関税はNAFTAの一部になり得る」。トランプ大統領は5日そう話し、カナダとメキシコが再交渉で譲歩すれば、鉄鋼関税の「例外扱い」を認める考えを示した。

ライトハイザー氏は一部記者団に、鉄鋼関税とNAFTAを結びつけたのは「大統領の考えだ」としたうえで、「合意を得る動機づけになる」と主張。鉄鋼関税を今週公表しても実施まで一定の手続きや期間があるとして、今後1、2カ月で基本合意を目指す考えを示した。

トランプ政権はこだわりの通商政策で、NAFTAの再交渉を最重要視している。ライトハイザー氏は「今後1、2カ月で合意できなければ、来年まで持ち越される状況になる」とも話しており、中間選挙前に何らかの成果を出す思惑があるとみられる。

「貿易戦争懸念」 米共和党も批判

カナダとメキシコは真っ向から反発している。

「重要な同盟国として、鉄鋼とアルミに対する関税は全く許容できない」。5日の共同記者会見で、カナダのフリーランド外相はライトハイザー氏の面前で強く批判。NAFTAと鉄鋼の関税は「異なる交渉だ」とも訴えた。

トランプ政権は鉄鋼への新たな関税で、世界の鉄鋼生産の約半分を占める中国を標的にするが、中国の割合は米国の輸入全体の2％程度。逆にカナダは約17％と最大の輸入先で、最も影響が大きいとみられる。

第4位の輸入先メキシコのグアハルド経済相も5日のツイートで「メキシコは鉄鋼とアルミの関税の対象に含まれるべきではない」。新しく近代的なNAFTAを作る動機づけとして間違ったやり方だ」と訴えた。

鉄鋼関税に対しては、トランプ氏の「身内」の共和党内からも反発が高まっている。米メディアによると、与党・共和党のライアン下院議長が「我々は貿易戦争の影響を極めて心配している。計画を進めないようホワイトハウスに求める」との声明を公表。共和党幹部の間では、鉄鋼関税を阻止する法案をつくる案も浮上しているという。（メキシコ市＝五十嵐大介）

海でぐっすり

水上ホテル HTBが実験

右上水上ホテルの外観 左上洋室タイプは、ソファがベッドになる 右下デッキでは釣りができる 左下和室タイプには畳＝いずれも長崎県佐世保市

長崎県佐世保市のテーマパーク、ハウステンボス（HTB）が、球体型の船を使った「水上ホテル」の実証実験を今月中にも始める。夜に乗りこみ、目的地で朝を迎える。今夏にも一般向けの導入をめざす。

6日、2艇の「移動式球体型水上ホテル」が報道陣に公開された。直径約6・4メートルで、1階に客室（約28平方メートル）、2階にデッキ（約5平方メートル）がある。浴室やトイレ、テレビも完備。宿泊料は1艇につき「5万～10万円の間」（HTBの沢田秀雄社長）という。

船で引っ張って運航する。HTBを出発して船内で一夜を明かす。朝にはHTBから南西へ約6キロ地点の、今年4月に恐竜の新アトラクションを始める無人島（HTB所有）へ到着している構想だ。沢田社長は「将来は、世界の湖や波の穏やかな海で展開できれば面白い」と語った。（山下裕志）

黒田総裁が修正

「19年度出口検討」発言

参院所信聴取

日本銀行の黒田東彦総裁は6日、再任に向けた参院議院運営委員会の所信聴取で、「2019年度に（緩和縮小の）ただちに出口を迎えると申し上げたわけではない」と述べた。2日の衆院の所信聴取での「（19年度ごろに）当然ながら出口を検討し議論していることは間違いない」との発言を事実上修正した。

2日の発言は、「物価上昇率2％」の目標が日銀の見通し通り19年度ごろに実現することを前提に述べたものだった。しかし市場は「日銀の出口政策が早まる」と受け止め、円高や金利上昇につながった。

黒田総裁は6日、「（2％の）目標が実現されれば当然出口の議論になる」としたが、2日の発言については「出口をどう進めるかが議論になっているだろうと申し上げただけ」と釈明した。

黒田総裁は出口政策については「将来議論する場合も、マイナス影響がないよう慎重に進める」とも述べた。出口の局面では、利上げと保有資産の縮小が課題になるとし、「頭の体操はいろいろな形でやっている」と説明。ただ具体策は「議論するのは早い」と述べるにとどめた。

物価目標が実現しないうちは「緩和を弱めることは考えられない」と述べ、現在の緩和策の継続を強調した。（藤田知也）

医学部合格者数 No.1※
全国25校のネットワーク
医系専門予備校 メディカル ラボ
資料請求受付中
※2017年度実績「医学部予備校受験ナビ」調べ

■東京マーケット 6日、かっこ内は前日比

◇円・ドル・ユーロ（17時、銀行間、買い）
↘ 1ドル＝106.14円（0.75円安）
1ユーロ＝1.2334ドル
↘ 1ユーロ＝130.92円（1.47円安）

◇東証1部株価（終値）
↗ 日経平均 2万1417.76円（＋375.67円）
↗ TOPIX 1716.30（＋21.51）
出来高 12億8881万株

◇長期金利（新発10年国債）
↗ 350回債 0.050%（＋0.010）

◇短期金利
無担保翌日物 −0.053%

◇金地金店頭価格（消費税込み）
売り（1グラム） 4934円（＋27円）

◇ドバイ原油（東京商品取引所）
4月限 1バレル＝62.37ドル（＋1.17ドル）

■ライフ 平均11000円賃上げ

大手スーパーのライフコーポレーションは今春闘で、賃金体系全体を底上げするベースアップ（ベア）を月平均約5800円（2.01%）とすることで労働組合と妥結した。定期昇給分と合わせると、平均約1万1千円（3.86%）の賃上げになる。1日に労組の要求に満額回答した。

■輸入小麦、3期連続値上げ

農林水産省は6日、政府が輸入した小麦を製粉業者などに売る「政府売り渡し価格」について、2018年度上期（4～9月）は17年度下期に比べて3.5%引き上げて1トンあたり5万4370円にすると発表した。低水準だった16年度下期には4万8470円だったが、3期連続の値上げとなる。