

<論 文>

三菱自動車の再建について

鶴 岡 詳 晃

要旨

わが国の自動車産業は、大手のトヨタ、ホンダ、日産、マツダなどが2004年9月中間決算では過去最高の業績をあげた。そのなかにあつて欠陥車問題を抱えた三菱自動車のみが不振をきわめている。

死亡事故までもひき起したのは、三菱自動車工業が過去に生産したトラックであつて、トラック・バス部門を分社化した現在の三菱自動車が生産している乗用車ではない。しかし、三菱のマークをつけたクルマは安全でないという庶民感情から国内での三菱のクルマは販売不振に陥っている。

消費者の安全の確保から、欠陥車を全てリコールしてまず安全をとりもどし、つぎに消費者の選択の拡大から、消費者が買いたくなる車づくりができるかが三菱自動車の緊急の課題である。

この小論は、2004年12月末までの三菱自動車の再建についてまとめたものである。

キーワード

安全の確保 リコール（回収、無償交換） トラック 乗用車
選択の拡大 欠陥車 再建計画

目次

- 1 はじめに
- 2 事業再建計画
- 3 9月中間決算
- 4 リコール制度の現状と問題点
- 5 今後の方向
- 6 むすび

1 はじめに

わが国の自動車産業は、国内市場は不振であるものの旺盛な海外市場や海外生産の成果から2004年中間決算では過去最高の業績をあげた。そのなかにあつて、欠陥車問題を抱えた三菱自動車のみが不振をきわめている。

この小論は、2004年12月末現在までのもので、消費者主権の観点から三菱自動車の2004年中の対応をまとめたものである。具体的には、トラックの欠陥問題の対応からみた消費者の安全の確保がどうなっているのか、また、経営再建のための計画の進行によって消費者の選択の拡大につながる安全かつ魅力的なクルマが生産されるのかどうかを考察したものである。

2 事業再建計画

三菱自動車は、2004年4月23日に資本提携先のダイムラークライスラー（D C）から追加資本を投入しないと通告された。同社は、三菱グループから4,500億円の金融支援を受け、3年後の黒字化を目指す「事業再建計画」を5月21日に発表した〈第1表〉。

同社は、過去6年間に再建計画を三回も打ち出しては失敗している。即ち、1998年と2000年それぞれに発表した「リニューアル三菱2001」、「ハートピート21」につづいて2001年にリコール隠し問題のなかで打ち出した「ターンアラウ

ド計画」である。

今回、三菱自動車製トラックのタイヤ脱落事件で当時の三菱自動車の幹部が逮捕されるなかで再建計画の策定作業がすすめられ、さらに発表前日には新たにクラッチ系統の欠陥も放置していたことも発覚した。

第1表 事業再生

| 前回再建策との比較 | 三菱自動車 ターンアラウンド計画 (2001年2月26日発表) | 事業再建計画 (2004年5月21日発表) | |
|-----------|---------------------------------------|--|--|
| | 期間 | 2001-03年代 | 2004-06年代 |
| | 人員削減 | 9500人(14%) | 1万1000人(22%) |
| | 生産能力 | 130万台から20%以上削減 | 150万台から17%以上削減 |
| | 生産拠点 | 乗用車4工場のうち 名古屋製作所大江工場を閉鎖 | 乗用車3工場のうち 愛知県岡崎市の岡崎工場を閉鎖 |
| | 車台 | 12から6に半減 | 15から6に半減 |
| | 業績目標 | 01年度黒字化 02年度営業利益率25%、 03年度は4.5%に上昇 | 2005年度に経常利益黒字化 06年度に純利益700億円 営業利益率4.8% |
| | 合理化費用 | 1000億円から1500億円 | 700億円 |
| | 新車投入 | 高級車の製造中止 新型軽自動車などを発売 | パジェロ型やスポーツカーに特化し、 07年までに国内で16モデル、 世界では44モデルを発売 |

(資料出所) 東京新聞 2004年5月22日付

こうした悪環境のなかで、四度目の正直になるかが問われているのがこの再建計画である。

まず、この計画の主なポイントを列記し、つぎに(1)資本構成、(2)労働関係について考察することとする。

信頼回復と自立的経営再生に向けた「事業再建計画」は、業績目標として2006年3月期で最終損益の黒字化を達成し、07年3月期連結で売上高2兆9,000

億円、営業利益700億円、営業利益率4.8%を目指す。総有利子負債も06年3月期で40%以上削減する。

また、生産能力を年間150万台から17%以上削減する。この一環で乗用車三工場のうち岡崎工場（愛知県岡崎市）を06年度までに閉鎖する。生産部門の従業員や生産車種は水島工場（岡山県倉敷市）と子会社のパジェロ製造（岐阜県坂祝（さかほぎ）町）に集約する。

（1） 資本構成

資本増強策として三菱重工業、三菱商事、東京三菱銀行など三菱グループ各社が1,400億円の増資を優先株で引き受ける。このほか米系のJPモルガン証券が1,000億円、投資ファンドのフェニックス・キャピタル（東京）が700億円（上限4,000億円）、提携先の台湾自動車大手、中華汽車が100億円を引き受ける。さらに東京三菱銀行と三菱信託銀行が計1,300億円の三菱自向け債権を株式化する。

増資を唯一、普通株で引き受けるフェニックスが上限まで出資した場合、フェニックスは発行済株式数の約4割を保有する筆頭株主となる。現在の筆頭株主のダイムラーの出資比率は37%から22%程度までに下がる見通しとなった。

その後7月15日に総額4,960億円の資金調達完了したと発表した。『企業再生ファンドのフェニックス・キャピタル（東京）が普通株で740億円、JPモルガン証券が優先株で1,260億円、三菱グループの新日本石油が優先株10億円の払い込みを完了した。（中略）』

三菱自の連結有利子負債は03年度末で1兆620億円あったが、資金調達した一部を負債削減に充てた結果、6月末で同社の有利子負債は7,370億円となった。』^(注1)

（2） 労働関係

三菱自の国内生産能力は、2003年末時点で年約98万台であったが、4月から

の国内で約1割の減産に踏み切ることにより約88万台に減る見通しとなっていた。

主力拠点の岡崎工場は、従業員数は1,800人で生産能力は月1万7,500台であった。小型車の「コルト」やミニバンの「グランディス」を生産しているが、国内の販売不振で工場の稼働率は50%にとどまっていた。2月現在では昼夜二交代勤務体制で生産していたが、4月からは昼勤務だけとしてこれで生じる500～600人程度の余剰人員は水島工場などへ応援要員として派遣することになっていた。

5月の「再建計画」では05年末に閉鎖する予定の岡崎工場の直接生産部門の従業員約1,600人のうち約8割を水島工場、250人をパジェロ製造の工場、90人を滋賀工場（滋賀県甲西町）と京都工場（京都市）に配置転換することを計画している。

3 9月中間決算

国内の自動車大手5社の2004年度9月中間決算が2004年12月9日に発表された。欠陥車問題で国内販売が落ち込む三菱自動車を除いた4社が中間決算では過去最高を更新した。

以下、(1) 国内外の環境変化、(2) 4社の決算内容、(3) 三菱自動車の決算内容、(4) その他としてトラック業界の決算内容についてみることにする。

(1) 国内外の環境変化

国内市場は、後述のように伸び悩んだものの、海外市場の伸びは国内の不振をカバーして余りある水準に達している。北米市場は底堅い個人消費に支えられていたし、出遅れ感こそあったものの力強さを取り戻した欧州市場、そしてモータリゼーションの大波が押し寄せるアジアや中南米といった新興市場がわが国の自動車メーカーをとりまいている。また、わが国の企業は「日本企業」

という枠組みを超え、世界を見据えた経営を模索して販売を増加してきた。

円高と収益の関係でいえば、円高は輸出を阻害する要因とみてきた。具体的には1ドル=110円台なら輸出でも利益があがるが、100円では輸出は止まり、1997年頃の90円台のときには、トヨタやホンダは米国から逆輸入した経験があった。しかし、現在では円高に対する抵抗力が強まっている。

具体的には、『今中間期は前年同期に比べ約8円の円高ドル安に見舞われたが、コスト削減が為替のマイナス分を吸収した。トヨタは生産コストで700億円、営業面で2,600億円を削減、ホンダも売上高に対する販売量比率を低下させている。固定費を圧縮する社内努力に加え、現地生産の増強も抵抗力を強めた要因だ。』^(注2)

(2) 4社の決算内容

各社とも伸び悩む国内販売を海外販売の好調さで補完する型で収益を拡大している。需要の開拓の余地が大きい新興市場を含む海外主導の成長路線がより鮮明になっている〈第2表〉。

トヨタは、売上高、営業利益、当期利益のすべてで史上最高を更新した。売上高は9兆円を突破し、4兆円台前半だったホンダ、日産の倍以上の規模となった。また、地域別にみても、日本を含むアジア、北米、欧州のすべてで増加した。

ホンダは、得意とする中国を含むアジアで1.5倍以上の販売増を達成したこともあり、当期利益は過去最高を塗り替えた。

日産は、国内販売で前年同期比4.9%減の販売台数となったが、得意とする米国での販売台数を16.6%伸ばして、営業利益は過去最高を更新した。

マツダは、国内売上高は前年同期比0.5%増と伸び悩んだが、得意とする欧州での販売を伸ばして、海外売上高は同13.6%増と大幅に増加した。この結果、営業利益、当期利益とも過去最高となった。

なお、後述の三菱自動車の再建計画を分析するための参考とするために、マ

三菱自動車の再建について 鶴岡

ツダが中間決算に合わせて発表した中期計画（2004～6年度）をみると、06年度の年間出荷台数を03年度の107万台から125万台に増やすとしている。具体的には米国にスポーツ用多目的車（SUV）を投入するのをはじめ、合計16車種の新車攻勢をかけるとしている。

第2表 自動車会社9月中間連結決算

| | 売上高 | 営業利益 | 税引き後利益 |
|--------|----------------|---------------|---------------|
| トヨタ自動車 | 90,256 (9.7) | 8,662 (12.8) | 5,840 (11.4) |
| ホンダ | 41,667 (3.5) | 3,329 (4.7) | 2,413 (0.9) |
| 日産自動車 | 40,079 (12.7) | 4,034 (0.6) | 2,388 (0.5) |
| マツダ | 13,205 (9.2) | 435 (53.1) | 187 (68.0) |
| 三菱自動車 | 10,708 (▼11.3) | ▼634 (—) | ▼1,461 (—) |
| 富士重工業 | 6,907 (3.8) | 155 (▼15.3) | 82 (▼57.4) |
| スズキ | 11,627 (7.1) | 542 (7.1) | 286 (14.5) |
| ダイハツ工業 | 5,528 (15.9) | 164 (91.6) | 96 (154.6) |

(資料出所) 読売新聞 2004年11月19日付

(3) 三菱自動車の決算

経営再建中の三菱自動車の9月中間連結決算は、深刻な販売減で売上高は前年同期比11.3%減の1兆708億円であった。収益面も、経常損益で976億円、最終損益では1,461億円の大幅赤字をそれぞれ計上した。

大幅赤字の要因は、販売台数の減少で628億円の減益に、リコールや品質問題調査で65億円などの費用が響いた。また、信頼回復の「愛車無料点検」の費用199億円のほか、内外リストラ費を含め473億円の特別損失を計上した。

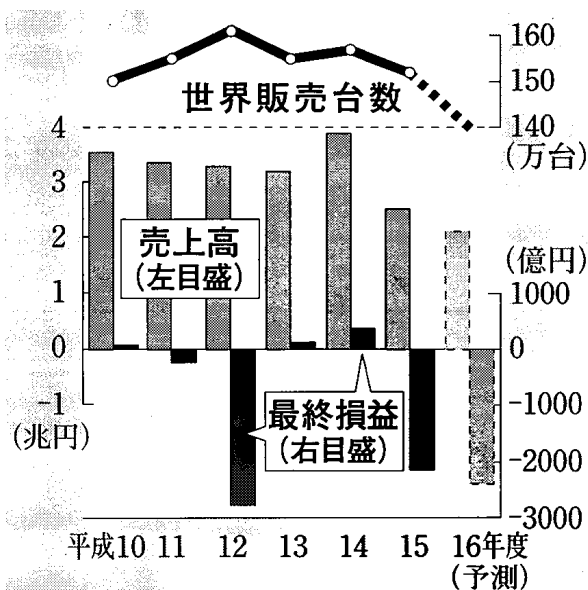
この他、三菱グループなど向けの新株発行費用120億円や持ち分法適用会社の三菱ふそうトラック・バスへの投資損136億円など5月時点では金額が確定していない費用が増え、業績悪化に拍車をかけた。

通期見通しでは、売上高が16.6%減の2兆1,000億円とし、経常損益と最終損

益はそれぞれ1,800億円と2,400億円の赤字になるとみている。

販売台数は、国内では前年同期比43.8%減の9万6千台、世界でも同16.3%減の64万6千台と大幅に減少した。欧州やアジアなどは前年実績を上回ったが、日米の落ち込みを補えなかった。この結果、5月の事業再建計画で国内30万台、世界全体145万台としていた今年度の販売予想も、それぞれ22万台、140万台に下方修正した〈第3図〉。

第3図 三菱自動車の連結業績と販売台数



地域別の販売台数(万台)

| | 中間期実績 | 年度計画 |
|------|-------|------|
| 日 本 | 9.6 | 22 |
| 欧 州 | 11.2 | 26 |
| 北 米 | 9.2 | 18.5 |
| アジア他 | 34.6 | 73.5 |
| 合 計 | 64.6 | 140 |

(資料出所) 産経新聞 2004年11月19日付

(4) トラック業界の決算

トラック業界では、国内販売が減少したが、海外での販売を伸ばし、いすゞ、日産ディーゼル、日野自動車の三社とも増収だった〈第4表〉。

アジアが好調ないすゞ自動車は過去最高益となり、日産ディーゼル工業もリストラ効果で税引き後利益が黒字に転換した。日野自動車は北米での工場用地取得などの設備投資が増えたため減益だった。

なお、三菱ふそうは非上場株式会社のため単独決算の数字は公表されていない。

第4表 トラック専業9月中間連結決算

| | 売上高 | 営業利益 | 税引き後利益 |
|-----------|--------------|-------------|-------------|
| いすゞ自動車 | 7,352 (1.7) | 434 (21.8) | 358 (43.8) |
| 日野自動車 | 5,433 (8.2) | 178 (▼24.3) | 76 (▼45.0) |
| 日産ディーゼル工業 | 2,267 (0.3) | 191 (68.9) | 165 (—) |

(資料出所) 読売新聞 2004年11月19日付

4 リコール制度の現状と問題点

ここで現在のわが国における自動車の欠陥などによる事故を防ぐためのリコール（回収、無償交換）制度に触れて、後述の消費者の安全・安心への企業、行政の対応策について考察する（第5図）。

わが国のリコール制度は、自動車の普及が進み、欠陥車による事故が社会問題化した1969年に、自動車先進国のアメリカの制度を参考にして、事故や公害を未然に防ぐことを目的として始まったものである。道路運送車両法（1951年制定）に規定されており、オートバイを含む全ての自動車が対象となっている。2004年からはタイヤとチャイルドシートも、リコールの対象に加えられた。

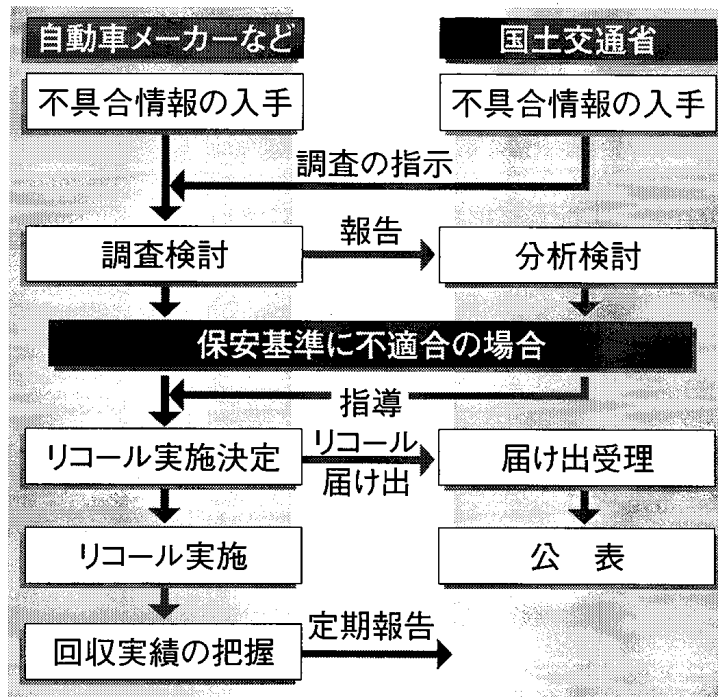
制度の仕組みは、メーカーが設計や製造上のミスが原因で欠陥のある車を生産・販売した場合、メーカー側が費用を負担して回収、修理することになっており、自動車ユーザーは無料で修理してもらえるわけである。

また、メーカーは欠陥車が発生したことがわかると、国土交通省にリコールを届け出ることが義務づけられているし、ダイレクトメールなどでユーザーに注意を喚起して、修理を促す。なお、国土交通省も具体的な欠陥内容を公表し、事故の防止を図ることになっている。もっとも、国土交通省が型式を認定しないと、メーカーは自動車を販売できないため、保安基準に合わない自動車の走行を認めるわけにもいかないことも、制度の根底にある。

ただ、メーカーが自主的にリコールを届け出ないこともある。そうした場合には、欠陥車の情報を入手した国土交通省がメーカーに立ち入り検査して、問

題があればリコール勧告を出すこともできる。もっと悪質なのは、メーカーがリコールを届け出ないまま欠陥車を回収する「リコール隠し」で、罰則の対象となる。

第5図 リコール届け出の流れ



(資料出所) 読売新聞 2004年6月29日付

自動車のリコール件数は、1990年代前半は（年平均約60件）であったが、90年代後半以降急増した。2003年度の届け出件数は204件、対象台数は442万台（廃車分を含む）と、ともに過去最高となった。

リコール件数が増加した背景として、(1) 自動車以外の商品でも消費者が損害を被った時に適用される製造物責任（PL）法が95年7月から施行されたほか、欠陥情報がインターネットですぐに流れるようになったこと、(2) メーカーも、リコールに関連した社内体制などが整備されたこと（日本自動車工業会も2001年にメーカー向けにリコール業務の対応策の指針を策定した）、(3) 国土交通省も、94年に罰則が導入されたあと、リコール対策部門の要員を増加し、欠陥車情報の収集を強化したこと、などがあげられる。

なお、90年代に入ってメーカーがコスト削減を進めたことが欠陥車の増加につながったという見方もある。たとえば、新車開発期間を短縮した結果、開発段階での実験がおろそかになったり、車種間で部品の共通化を進めたため、ある部品で不具合が発生した場合、多くの車種に波及しやすくなったという事情もある。

5 今後の方向

三菱自動車は、2004年12月現在、(1) 法令順守、(2) お客様第一、(3) 安全第一という経営規念を掲げて近く新しい再建計画がうち出す予定であるとのニュースがあるが、ここでは、消費者の安全の確保や選択の拡大という消費者主権の確立を目指すという観点から三菱自動車の今後の方向をさぐることにする。

まず、安全第一という観点から欠陥車の対策および安全な車づくりについてのこれまでの動きをまとめてみる。

つぎに、消費者の選択の拡大につながるものとして、消費者が買いたくなる車づくりについて考えてみよう。

(1) 安全の確保

三菱自動車は、1970年に日本一のモノづくり会社の三菱重工業から自動車部門が独立して誕生したメーカーである。また、米国のクライスラー（現在、ダイムラー＝クライスラー DC）から資本と技術も受け入れた。生産車種は、大・中型トラック、大・中・小型乗用車、軽自動車、スクーターとクルマの「百貨店」型のメーカーである。

通勤・通学・買物・レジャーなどで乗用車を使用する一般消費者にとっては三菱のスクーターや軽自動車や「パジェロ」などのRV（四輪駆動車）が馴染みのあるクルマである。

現在、欠陥車で問題となっているのは、トラックやバスである。これは三菱

自動車の商用車部門と、2003年1月からは三菱自動車から分離独立した三菱ふそうが生産したクルマであって、現在の三菱自動車が生産しているクルマではない。しかし、事故への対応は三菱自動車も引き継いでいる。また、消費者にとっては「三菱」ブランドの不祥事であるとの認識に変わりはない。

トラックやバスは、自家用ないし営業用でクルマ（資本財）として保有している広義の消費者にとってはそのクルマの欠陥を修理してもらえれば、品質面での不安も解消するわけである。しかし、後述のように欠陥の修理が完了していないクルマが公道を走りまわっており、他のメーカーの車の乗員や歩行者は不安にかられている。このために三菱のマーク、スリーダイヤのクルマを見たら注意しようというのが庶民感情となっている。

なお、乗用車については他のメーカーのクルマと同じ程度に安全であるが、リコール隠しのために死亡事故を起こしたトラックのように乗用車でも裏切られやしないかという不安感が残っている。このために前述のように三菱自動車の2004年上期の乗用車販売が前年比半減もしている。

そこで死亡事故につながった三菱のトラックなどの欠陥車のリコールの現状を調べてみよう。

「今年（2004年）クラッチ部品の欠陥が発覚して以降も、次々と明るみに出た三菱車の欠陥隠し。事故につながりかねない問題を抱えた「欠陥車」は、今も路上を走り続けている（第6表）。

乗用車部門の「三菱自動車」は先月（9月）、公表した39件の欠陥で国土交通省に対してリコール（回収、無償交換）届け出を完了した。

しかし、商用車部門が分社化した「三菱ふそうトラック・バス」の方は、リコールが必要な重大な欠陥計45件のうち、これまでの30件の届け出にとどまっている。

三菱ふそうでは、10月末までに残る15件の届け出を終了させるとしているが、すでにリコールを届け出ている欠陥をみても、クラッチ部品では、対象となった約7万3千台の大型車のうち95%が暫定対策を終了したが、恒久対策はこれ

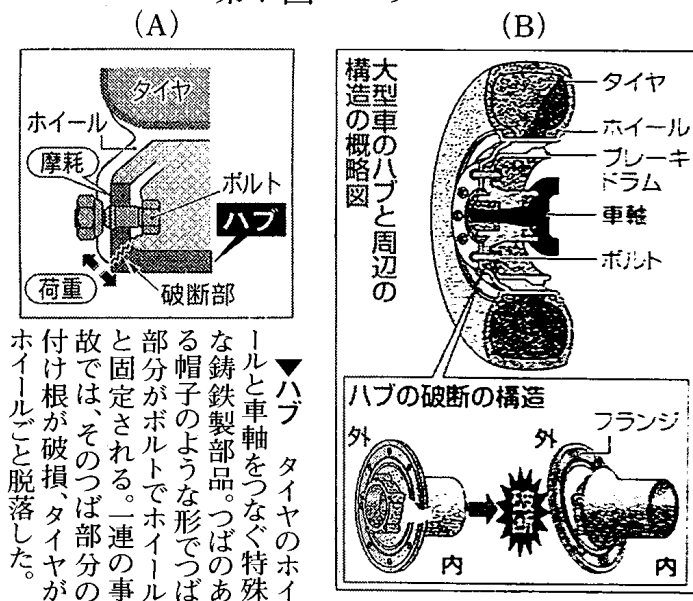
からだ。横浜市で起きた母子死傷事故の引き金となった車輪周辺部品「前輪ハブ」のリコールでも、対象の大型車計約10万3千台のうち、暫定と恒久対策を合わせても74%しか終えていない。

第6表 三菱自動車欠陥隠し事件の経緯

| | | | |
|-------------|--|-----------|---|
| 1992年 6月 | 東京でタイヤ脱落、初のハブ破損事故 | 03年 1月 | 三菱自の商用車部門が分社し、三菱ふそうトラック・バスが発足 |
| 99年 9月 | 広島の高速バスのタイヤ脱落で三菱自が旧運輸省に「同種事故や多発性はなし」と報告。同種事故は既に十数件発生 | 10月 | 神奈川県警が三菱自本社などを捜索 |
| 2000年 7月 | 三菱自のクレーム隠し事件発覚。後に元副社長らに略式命令 | 04年 3月 | 三菱ふそうがハブの欠陥認め、国交省にリコール届け出 |
| 02年 1月 | 横浜の母子3人死傷事故 | 5月 | 県警が宇佐美隆元三菱ふそう会長ら7人を逮捕 (5人起訴) |
| 2月 | 三菱自が「整備不良が原因」と国土交通省に報告 | 6月 | 県警がクラッチ部品の欠陥が原因とされる山口の運転手死亡事故で河添克彦元社長ら6人を逮捕(4人起訴) |

(資料出所) 日本経済新聞 2004年9月30日付夕刊

第7図 ハブ



(資料出所)

(A)は日本経済新聞
2004年9月30日付夕刊

(B)は朝日新聞
2004年9月30日付夕刊

(注) 2002年1月10日、横浜市瀬谷区の県道で、走行中の三菱自動車製トレーラーから、直径1メートル、重さ約140キロの左前輪が外れ、主婦岡本紫穂さん(当時29)を直撃。岡本さんは頭を強く打って死亡、一緒に歩いていた長男(同4)と次男(同1)もけがを負った(朝日新聞2004年9月30日付夕刊より)〈第6表〉、〈第7図〉。

時間がかかっているのは、欠陥を隠し続けた三菱ふそうが、対策品の開発を怠っていたことが原因だ。開発した対策品の試験にも手間取った。長年にわたったずさんな対策の積み重ねが、リコール作業に影響を与えている。

さらに、三菱ふそうが「リコールの必要はない」とした、これ以外の計115件の欠陥・不具合については、原因や対策についての検証はほとんど手つかずのまま、交通省幹部は「この作業を終えなければ、三菱車の安全性が確保できたとは言えない」と指摘している。

(2) 選択の拡大

三菱自動車は、2004年10月下旬に新車の「コルトプラス」を発表した。コルトプラスを購入したユーザーは、90%が「ミラージュ」や「RV R」に乗る三菱車からの代替えが占めている。新型車を待ち望んでいたユーザーが、コルトプラスの発売を待って買い替えに動き出したようである。

三菱自動車が経営再建に向けて投入した新型車「コルトプラス」が順調に滑り出していることは喜ばしいことであるが、再建計画が順調に進むか否かこれまでの計画の進捗状態や問題点をみきわめなくてはならない。

しかし、12月中旬を目途に進めていた新たな「事業再生実行計画」は来年2005年1月末まで延期することになったと新聞各紙は報じている。

この計画では、日産自動車と三菱自動車が軽自動車の提携関係を拡大することや、フランスのプジョーシトロエン(P S A)との北米事業提携や米国の投資会社のメリルリンチとの北米販売提携も盛り込まれると見通される。その成果が示されなくては、消費者が買いたくなるクルマを生産できるのかどう

かはわからない。

6 むすび

2005年1月に発表される予定の事業再生実行計画は、企業理念や企業風土改革といったブランドの再構築に加え、資本増強や収益目標など実際の企業再建に向けた取り組みが盛り込まれるものと期待する。

ひとりの消費者としては、まず欠陥車の補修を早急に終了してほしいし、また、国の安全基準よりも高い安全な三菱のクルマが走りまわることが期待する。また、筆者は個人的には欧州車に匹敵するような小型高性能車を三菱自動車も生産してほしい。

(注1) 朝日新聞 2004年7月16日付

(注2) 日刊工業新聞 2004年11月10日付

(つるおか よしあき 本学教授)