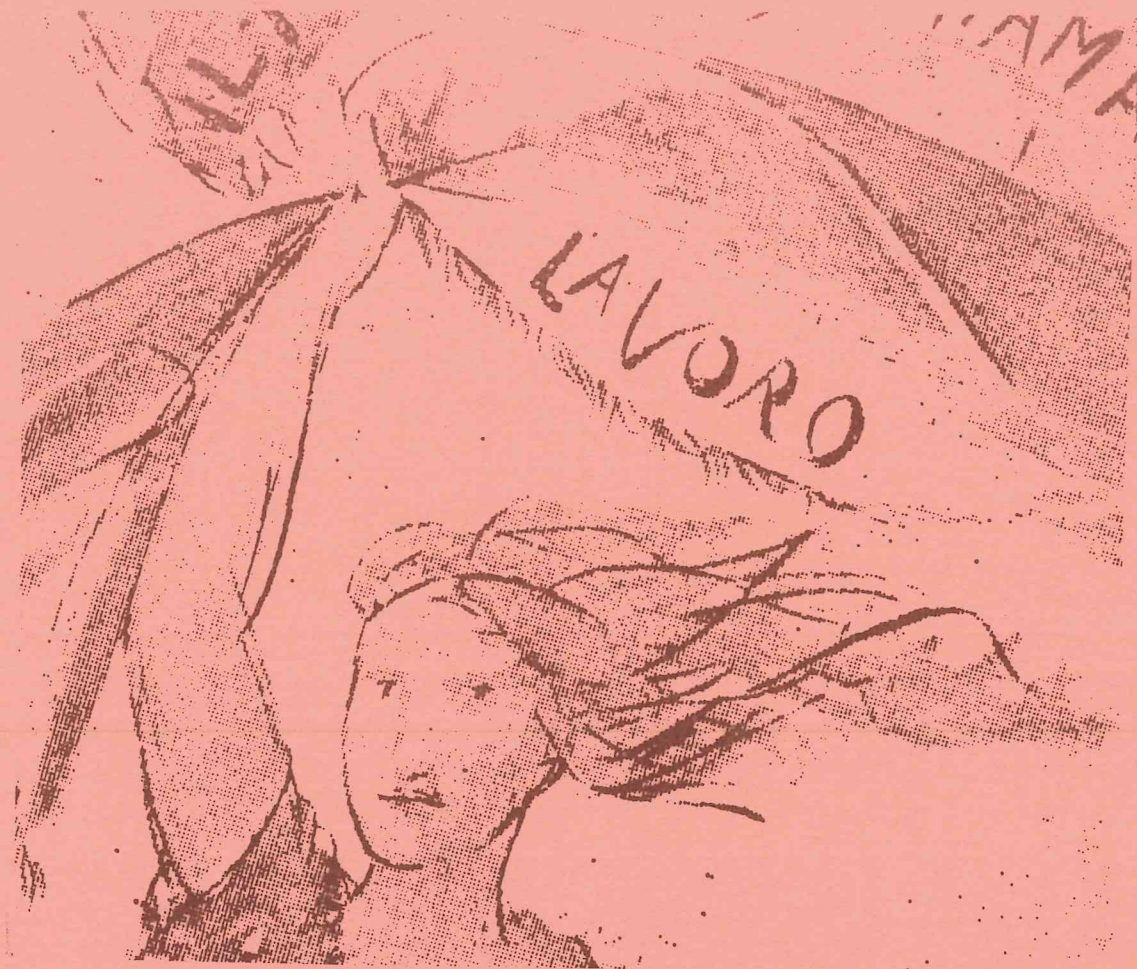
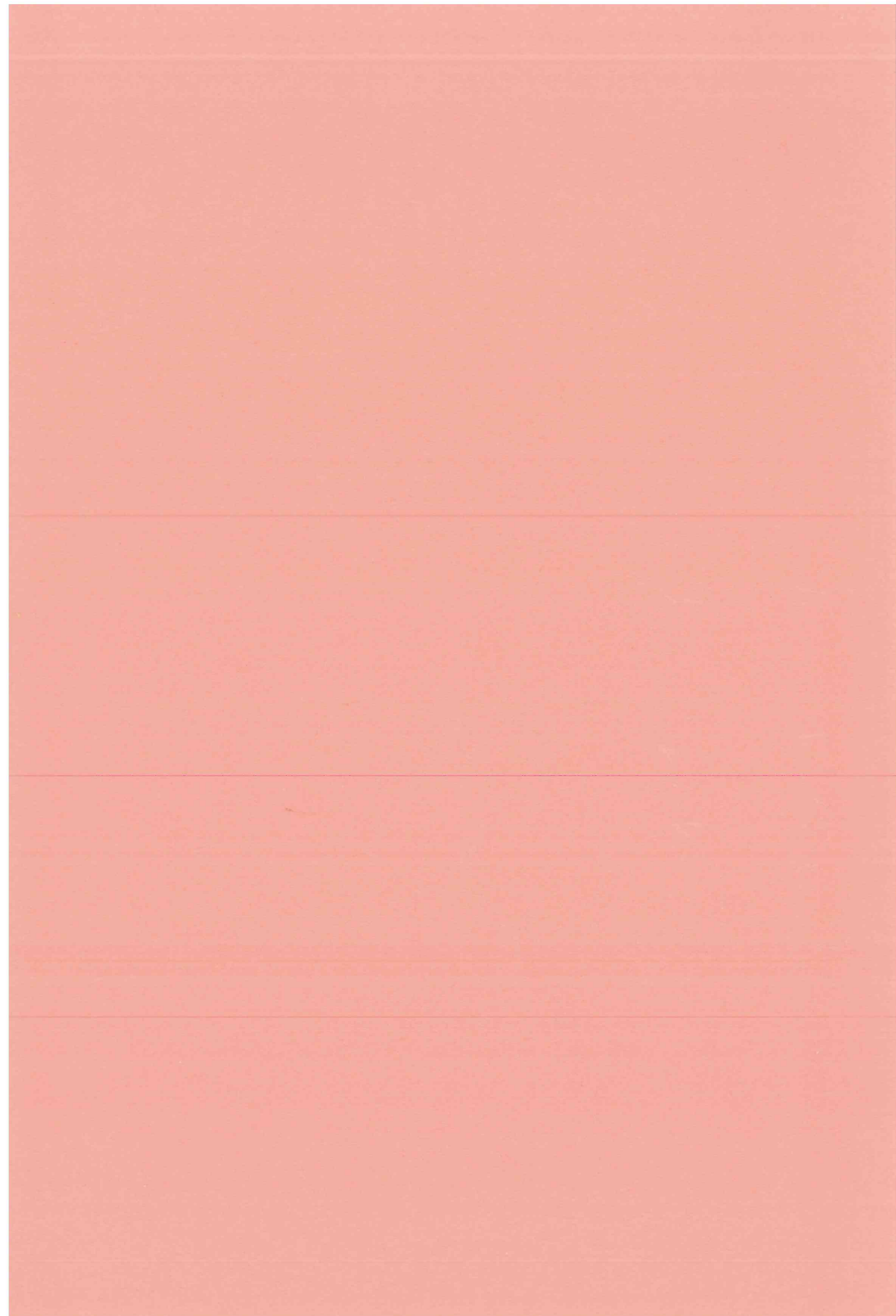




新段階の 自動車産業と 労働運動

愛知労働問題研究所



自動車産業交流集会

自動車産業交流集会	1
今日の自動車産業をめぐる情勢	3
フォードによるマツダの経営権取得に思う	13
自動車産業の活動家に考えてほしいこと	15
自動車産業活動家交流集会資料	19
最近のわが国自動車産業の概況	20
わが国自動車産業の海外進出	21
アジアにおける自動車産業の競争と「国際分業」体制	22
自動車産業のリストラと下請け企業への影響	23
最近の自動車メーカーの業績と人件費の推移	24
自動車産業の賃金・労働条件	26
「日米自動車交渉」関係資料	32
自動車産業における労働運動の動向	46
第13回トヨタシンポジウム 第4分科会より	60
トヨタ・ウォッチング日誌	63

たたかいに確信を深めた 「自動車産業」交流集会

昨年11月、広島県労連・愛労連・神奈川県労連の3県労連が呼びかけて、「自動車産業労働者と関係地方組織交流集会」を愛知県・犬山市で開催しました。

この交流集会の目的は、不況と円高を口実とした、自動車独占からのリストラ・人べらし「合理化」と下請け企業の再編切捨て、地域経済破壊攻撃とたたかっている自動車産業で働く労働者と地方・地域でたたかっている労働組合・民主団体などが集まって、たたかいの経験交流と学習によって、これまでの自動車独占とのたたかいを検証し、さらに、今後のたたかいを発展させることについて、確信と展望を持つことができればと思い開催したものです。

自動車産業を対象として、このような交流集会を開催するのは初めてのことで、どのような交流集会になるのか、開催してみなければわからないという不安がさいよ少しありました。

しかし、この交流集会開催の時期が、トヨタなど自動車大手5社の国内生産台数の大幅な減少と海外進出による国内産業空洞化の進行によって、労働者と中小下請け企業、地域経済への影響が深刻な社会問題となっている時期に開催されたこともあって、報告された実態は大変きびしく深刻なものでした。その一方で、各地方・職場で多様なたたかいと運動が取り組まれ、前進している状況があきらかにされたことによって、交流集会開催の目的は達成されたと思っています。

職場・地域の実態の報告では、他社への出向・転籍、新規採用の抑制、他部門や工場間の応援・移動、賃金切下げなど共通して起きている自動車産業での人べらしリストラ「合理化」の攻撃の実態。賃金切下げによって、ローンが払えず家を売らざるえない労働者の深刻な生活状況とともに、部品製造加工の下請け業者が整理淘汰され、潰れるところにつぶされて、自殺した業者もでるという下請け業者の深刻な実態も報告されました。

たたかいについての報告では、日産座間工場閉鎖の合理化反対闘争を神奈川労連あげてとりくんできた報告のなかで、「敵が大きければおおきいほど戦線をひろげてたたかおう。県内のすべての事業所で宣伝行動をおこなう。それでも足りなければ背景資本まで攻める。全国いっせいに宣伝をおこなって攻める」といういままでの争議の経験の蓄積から、座間工場のある地域や県内すべての工場を対象とした宣伝行動とシンポジウムなどで、日産を社会的に包囲して成果をかちとってきたこと。こんごの運動にいかしていかなければならない問題としては、「合理化」を規制していく、ストップさせていくということが中心であった運動をさらに発展させて、大企業への民主的規制と地域経済を新しく起こしてゆくという観点でたたかいをすすめていくことが必要である。また、トヨタがどんどん合理化をしていて、日産だけストップをかけることは不可能だ。地域ごとのたたかいは当然であるが、産業別の交流を含めながら、産業別に共同してたたかっていくことが必要だと発言。

愛知の愛商連の参加者から、企業城下町の豊田市では、トヨタ自動車の海外進出と生産減少によって、地域全体が影響を受け、地域が沈滞していく。これは、単に業者の営業とくらしを守るというだけの問題ではなく、地域全体をどうするのか、街づくりをどうしていくのか、「豊かな豊田・豊かな西三河をつくるためにどうしたらいいのか、その中で業者はどういう役割を果たしているのか、この視点で討論をはじめている。中小零細業者があって、豊かな町がつけれる、そのために自治体労働者や地域の民主的諸団体を巻きこんだ運動が必要だと考えている」と発言。

広島からは、「マツダ総行動で、マツダの工場門前で、2時間で3000枚のピラが受け取ら

もちながら、つぎの交流集会を近いうちに開催したいと思っています。

愛知県労働組合総連合 副議長 坂崎 進

此より、あじは、この本誌を原稿にお寄せの業金大の本日大もすし、お宣と致のき、武井

(自動車産業全国交流集会報告要旨)

今日の自動車産業をめぐる情勢

大木一訓 (愛知労働問題研究所)

自動車産業の問題を考える場合にも、日本経済全体の動向をどうみるか、そのもとで財界がどのような経営戦略をすすめているか、という問題を念頭において、考えたり対応する必要があると思う。

情勢認識と経営戦略の転換

さいきん日本の支配層は、その情勢認識と基本的な経営戦略を大きく転換させてきている。かれらは、日本経済は、あるいは日本の企業は、すでに世界経済のフロントランナー(先導者)ではなくなった、と考えるようになっている。

最近出た「産業構造審議会基本問題小委員会報告」(1995年10月)も、日本はアメリカにもヨーロッパにも立ち遅れていると言っている。

では、どこがフロントランナーかということ、それはアメリカだという。リストラやリエンジニアリングでも、マルチメディアなどの技術革新でも、「労働の柔軟化」による失業問題の「改善」でも、いまやアメリカが模範だと考えるようになっている。つい最近まで、アメリカはほとんどすべての面で世界の落伍者だ、それを救えるのは日本だけだ、と広言してはばからなかった日本の支配層からすると、隔世の感がある。そこには、日本的経営を世界でもっとも優れたものだと宣伝してきた日本の大企業の姿はもう見られない。むしろ、これからの経営は、日本的なものをアメリカ的なものへと転換させていかなければダメだ、と考えている。

日経連の提言「新時代の日本的経営」も、そういう流れのなかで読む必要がある。それは日本的労資関係の抜本的な再編政策である。通常雇用の不安定雇用への転換を徹底的におしすすめ、「必要な時に必要な種類の労働者を必要な数だけ雇用する」というポートフォリオ雇用を、当たり前のことにしようというものだ。長期的雇用といっても、それはポートフォリオ雇用の一種であって、終身雇用とは質的に違う。産業政策についても労働政策についても、支配層の政策は大きく転換してきている。

自動車産業との関連でみても、企業グループ、下請け構造、集中立地という基本的な産業の枠組み自体が今日では改革の対象になっており、世界的な自動車独占の再編のなかで現に大きく変化してきている。産業空洞化問題についても、「国民経済や地域経済としてまとまった経済力・競争力を維持する必要がある、そのためにも空洞化を回避する努力をする」という姿勢から、「産業空洞化とは国際分業の高度な発展のことだ。国境をこえた産業構造の高度化は必

然であり、失業増加や地域経済の沈下もやむを得ない。むしろ国民経済・地域経済の動向に左右されない企業としての高収益体制をつくることが重要だ」という方向に流れが変わってきている。

もちろん、こうした政策が成功する保証はない。それは、国内でも海外でも、労働者・住民との矛盾を鋭くし広げるだけで、長い目でみれば失敗するほかない。けれども、支配層による最近の情勢認識や政策の転換が、勤労者や地域住民に対する破壊的な攻撃となって展開されことに注目する必要がある。

わが国大企業の体質変化

「転換」の背景には、最近の不況やリストラ・海外進出をつうじて、日本の大企業の経営体質が変化した、という問題がある。

①自動車企業で見ても、80円前後の為替レートになっても対応できるリストラ効果を達成したばかりでなく、「減収増益」体制といわれる、売り上げが伸びなくても儲けは増えるという、寄生的な高収益体制が作りだされてきた。

②円高がすすんでも、円高差益を手に入れて逆にボロもうけができるような体質が、自動車をふくむ輸出産業の大手メーカーにおいてさえ作りだされてきた。世界最適調達徹底、海外の自社工場からの逆輸入、外国企業からの完成車や部品の輸入・販売、などの経営活動によって、下手に国内で生産するよりも高収益をあげることができる。

③海外の市場では、アジアを中心に、国内よりも高い経常利益をだすようになっている。一言でいえば、自動車をはじめとする日本の大企業は、ここ数年の間に、海外での植民地主義的な搾取・収奪をいちじるしくつよめた。

④こうした高収益のうえに立って、複合経営化を再び本格的に、海外独占との提携のもとにすすめている。自動車メーカーでいえば、自動車産業は「成熟」し、統合整理の時期を迎えていると見て、住宅、航空機、情報機器、非鉄金属など異業種への新規投資（トヨタについていえば、総投資の1割くらい）をすすめる、マルチ企業への脱皮をはかっている。

新規投資分野については、労資関係や経営組織などについて思い切った改革をし、全社的な改革の牽引車にすることができる、という意味でも、マルチ企業化は重視されている。

⑤大問題なのが、賃金や下請け単価の抑制・切下げを働く人々に強要する一方で、株主配当を手厚くする措置をとるようになったことだ。トヨタについていうと、これまでは企業の資本蓄積が優先で、配当は企業収益が大幅に伸びても定率であったものを、今度は企業業績に応じて配当を積みますように最近定款を変えている。

多国籍企業となった日本の大企業が、世界の株式市場および金融市場での競争をにらんで株主厚遇策を打ち出したということだろうが、これによってわが国大企業の経営者＝株主たちの搾取欲が一段と貪欲なものとなったことは間違

ない。

日本経済の動向を左右する自動車産業

日本経済のなかで自動車産業の占める位置は特別の重みをもっている。それは、製造業製品出荷額のなかに占める比重などをみても明らかだが、とくに、設備投資額のなかに占める割合が自動車産業だけで2割近く（17.9%）占めてしまうという事実のなかに、端的に示されている。日本経済における資本の積極的な活動（資本蓄積）の内容や方向が、自動車産業の動向によって決定的に左右されざるをえない状況だ。自動車関連の雇用規模の大きさもそれを示している。それだけでなく、今日では、先端的な技術と生産システムを代表し、対外経済関係の前面に立っているのが自動車産業であり、全産業的な労資関係のモデルも、鉄鋼から自動車に移っている。さらに財界の支配体制を見ても、かつては未熟な田舎産業扱いをされていた自動車産業から（具体的には三井グループ所属のトヨタから）財界総理が出るという形になっている。連合のなかでも、自動車総連が主導権をにぎるようになっている。

国際的再編のなかの自動車産業

その中枢的な自動車産業がいま、国際的なリストラと再編の渦中にある。最近の通産省の行政指導では、過剰生産に悩む国内自動車メーカーをトヨタ、日産、三菱の3グループに整理していく方針だといわれるが、この整理の過程も、マツダの場合に見るように、海外の巨大メーカーの意向やそれとの提携関係のもとにすすんでいる。この新たな国際的独占グループは、従来の国内の企業集団や系列をこえた形で形成されつつある。大企業のリストラ戦略等を理解する場合にも、国際的な視野のもとにそれを見ていかなければならない。GMやフォードやメルセデス・ベンツ等々がどういう企業戦略や経営活動を展開しているかといった問題に、私たちはあまり関心をもってこなかったし、研究もすすんでいないけれども、これからはそうした問題が日本企業の経営戦略や国内情勢に及ぼす影響等に十分気配りしていく必要がある。

日本の自動車産業企業が最近アジアを中心とした海外進出をすすめていることはご存知のとおりだが、いまやアジアへの進出は日本の専売特許ではない。アメリカはもちろん、注目されるのはヨーロッパの自動車メーカーもアジアへの進出をすすめていることだ。ドイツの企業でさえ中国をはじめとするアジアへの進出に力を入れている。さらには、韓国や華僑系などのアジアの自動車メーカーも新たに強力な競争者として登場し、投資活動をつよめている。とくに韓国のメーカーは相当力をつけてきて、日本のメーカーのなかにはこれと提携することで競争力を強化しようとするところもでてきている。こうしてアジアを舞台に、世界の巨大自動車メーカーによるメガ・コンペティション（大競争と訳されるが、要するに巨大企業による激しいむきだしの競争）が展開されるよ

うになってきた。アセアンにおける日本車のシェアが90%以上（1994年）という独占的状況にも変化が生まれている。

ただし、メガ・コンペティションのなかでは、競争と同時に、独占企業のあいの提携・協力もすすめられている。世界中の巨大自動車メーカーが、アジアの低賃金労働力を共同して活用し、相互に競争力をつよめ、利潤を拡大しようとしのぎを削っているわけである。

アジアにおける日本企業

こうした激しい競争関係のなかで、日本企業のアジア投資にも質的变化がでてきている。高度の技術水準を要する高付加価値生産物については国内で、アジアでは中級技術で間に合う低価格製品を生産するとしていたのが、最近では、高付加価値の部品生産についても積極的に技術移転をすすめ、2,000年までには、アセアンでの現地調達率を70%まで引き上げるという、現行先進国なみの現地化をすすめようとしている。とくに、トヨタがインドネシアを中心に開発したアジア・カー「キジャン」や、アセアン自動車委員会に働きかけて組織させた「アセコン」（タイ、インドネシア、フィリッピン、マレーシアの4カ国にまたがる主要部品の生産相互補完計画）に見るように、個々の国では未熟で底の浅い国内の自動車生産や市場を一つにつなげることで、生産基地としても販売市場としてもアジアを急速に育成していこうとしている。日本国内で空洞化がすすんでも、アジア経済規模で高度生産技術が確保され市場が拡大していけばいいではないか、といった投資戦略になってきている。

しかし、日本企業の思惑とは裏腹に、アジアでの日本熱は急速にさめてきている。もう日本がアジア経済の指導権をとっていた時代は終わったのではないかと、日本企業にはもうあまり力がないのではないかと、という現地経営者の声を随分聞いた。日本企業については、現地従業員の間での評判もあまりよくない。かつては、アメリカ企業や華僑企業のドライでえげつない経営にくらべると、安定的な雇用で従業員への配慮もきめ細かいとされていた日本企業だが、実態が明らかになるにつれて、幻想をもたなくなっている。日系企業の経営の実権は、三年交代くらいで日本からやってくる出向社員が握り、なにか問題がおきるとすぐテレックスで本国と連絡をとらなければ簡単な指示一つ出せないという情けない経営をしながら、現地採用の経営スタッフを信用して経営をまかせるということをしない。技術移転にしても、OJTで経験をつうじて身につけろというだけで、マニュアル一つつくってこない企業も多い。そこへいくと欧米系の企業などは、マニュアルに従ったていねいな教育訓練をやる。そのうえ日系企業では、現地の生活習慣を無視した長時間過密労働で、残業は当たり前になっている。第一、日本人経営者自身が異常な働き方をしていて、休日や休暇にも日本人同志でつきあっていることが多い。こうして、現地の労働者も経営スタッフも、経験をつむと他の企業に移ったり引き抜かれてしまう状況があ

る。アジア各国の政府は、自主的な技術基盤や産業基盤を確立するために、外資系企業の進出を認め、さまざまな進出奨励策もとっているのだが、日系企業はこの面からみても、いまでは必ずしも歓迎されていない。最近では日系企業も国際的な規模でリストラ「合理化」を推進しているので、その点での現地経済や住民生活への悪影響もある。要するに、日本企業はアジアでも決して安定した存立基盤を確保してはいないのである。

日本の保守政権の閣僚たちが日本の軍国主義や植民地主義を合理化し弁護するような発言を繰り返していることも、その不安定化に拍車をかけている。

目前に迫った本格的リストラ

自動車産業では、すでにホワイトカラーを中心にした人員削減が急ピッチで実施されてきた。また、労働力の流動化についても、企業内だけでなく、関連企業間、さらには国際的な事業所間でも労働力の効率的な流動化をはかる政策が展開されてきている。また、下請け企業についても、年率30%以上の下請け単価切り下げ強要をつうじて、すでにながりの業者・企業の整理淘汰がすすめられてきた。しかし、本格的なリストラはこれからだといわねばならない。

最近では自動車メーカー各社がそろそろ雇用問題に手をつけなければならないということを言いはじめている。日産はすでに選択定年制度の活用などで約1割の従業員を削減しているが、トヨタや、比較的「穏健」とみられているホンダでさえそういうことを言いはじめている。市況の回復にともない期間工など臨時的雇用の再開・拡大はあっても、本採用従業員の削減にはいっそう力が入れることになるだろう。現在の状況からすると、日米自動車交渉の妥結結果にも規定されて、1998年頃までにながら思い切ったリストラを完了させていくことを考えているのではないか。アメリカでの新規工場の建設・操業、海外からの完成車および部品の輸入拡大とそれらの国内販売体制の整備、アジアでの国際分業体制の構築などがその頃に目標達成され、自動車産業の転換点を迎えるからだ。それまで待っているのではなく、それ以前に、労資関係でも地域経済関係でも、あまり混乱をひきおこさないように条件整備していこうというのが、大手メーカー企業の戦略だと思う。そうだとすれば、96年、97年あたりに雇用問題にも踏み込んだ相当厳しい攻撃が出てくるのではないか。下請けでは、96年秋頃から仕事がなくなるという話も出ている。しかも、リストラ攻撃は、通産省や経営者団体の指導や誘導をもふくめた、企業や資本の枠をこえた形で出てくる可能性がある。

日米自動車交渉妥結をどう見るか

リストラ問題とも関連して、最近の日米自動車交渉の妥結結果についての的確に評価しておく必要がある。大手自動車メーカー5社は、アメリカによるスーパー301条の発動を回避するために、それぞれ日本政府を通さずに直接アメ

リカ政府に、今後のグローバル戦略についての約束文書を提出した。これは、自動車産業の今後を左右する非常に重要なものだといってよい。その内容を見ると、①アメリカでの日系自動車企業の生産拡大、②それにとまなう部品需要のアメリカ部品メーカーからの調達、③増産される現地完成車の日本をふくむ第三国向け輸出の拡大、④さらに、アメリカ部品の日本国内への輸入拡大と販売網整備、などとなっている。

アメリカ市場ではすでに日本車の市場シェアは大幅に低下してきたし、ヨーロッパでも市場問題はきびしい。アジアでは現地での完成車生産を大幅に拡大している最中である。そうすると、完成車についても部品についても、輸出削減と日本国内への大幅な逆輸出を約束したというのが、その実質的な中身となっている。国内市場における国産自動車の販売台数はここ数年間連続して落ち込んできたが、日米自動車交渉妥結の具体化がすすむにしたがって、この傾向がさらに加速される恐れがある。

問題は、そうした国際的な市場分割で屈從的な譲歩をしたというだけではない。今度の妥結は、経団連会長兼トヨタ会長の豊田章一郎が通産省の頭越しに、直接駐日アメリカ大使モンデールを訪ねて交渉した結果である。実質的な中身からいえば、日本の自動車独占がアメリカの自動車独占と直接取引したということだが、この妥結方式は民間ベースによるものとは違い、重大な問題を今後に残すものとなっている。

つまり、日本の民間企業が直接アメリカ政府の監督下に入るようになったという問題である。実際アメリカ政府は、自動車交渉の妥結後、日本の自動車メーカーが約束したことをきちんと実施しているかどうかを定期的にアメリカ当局に報告するようもとめてきている。また、アメリカ国内では、現地に進出した日系部品メーカーが集められ、アメリカの部品メーカーとの協議会がつくられ、日系完成車メーカーへの部品供給についての取り決めがなされることにもなっている。

すすむアメリカによる日本経済の「一体化」

これは、日本の金融機関に対するアメリカの監査や指導が直接的につよめられてきていることとも関連するのだが、戦後日本資本主義にたいするアメリカの支配は、これまで間接的なものであった。例外はあるが、日本の市場や企業をアメリカ独占が直接支配することはなかったし、日本企業を直接アメリカ政府が指導・監督することもなかった。それらは、直接的には日本の独占、日本の政府にまかせてきたのであるが、それが大きく変質しはじめたという問題である。

この点で、日本の基幹産業＝リーディング産業に、まだ全面的なものではないにせよ、アメリカ政府による一種の監査制度が導入されたことの意味はきわめて重大だと思う。日米包括経済協議をつうじて、アメリカは、農業、半導体、

自動車につづき、さらに金融・保険、情報などでも同様の直接支配強化策をすすめようとしているのである。

その背景には、世界の自動車市場の支配をめざして、アメリカを中心とする、日米欧（さらにはアジア）の巨大自動車メーカーによる独占体がつくられるようになった、という事情がある。そこでは、日本の市場も世界的な自動車独占の共有財産だという認識が生まれている。とくにアメリカの自動車メーカーには、日本市場の日系多国籍企業による独り占めは許さない、という意向が強い。これからは、アメリカを中心とした国際独占の支配網を再編し強化する政策が展開されることになるだろう。かつてはアメリカ経済の衰退のなかで、日本に世界経済のイニシアティブをとらせる他ない、という意見がアメリカにもあったが、いまは軍事面とともに経済面でも、アメリカが世界の覇権を握っていくのだ、という政策である。そして今日のアメリカによる世界的な経済戦略の重点は、その経済的な権益をアジア・太平洋地域で拡張していくところにおかれている。

しかし、独力でその戦略を推進していく力のないことはアメリカも自覚している。そこで、その経済戦略を日米経済の「一体化」（実質は日本経済の下請け化）をてこにして実現していこうというのが、かれらの狙いだ。だからクリントン政権は、今回の自動車交渉でも、軍事力をバックにC I Aまで動員する日本顔負けの「アメリカ株式会社」方式で、日本の自動車産業に対する支配的影響力を長期的に確立しようとしているわけである。

反国民的な自動車独占・政府の対応

アメリカが自動車交渉妥結をてこにして、日本市場での外国製完成車や自動車部品の販売を大幅に伸ばそうとしているのに対して、日本側はどう対応しようとしているか。重要なのは、日本の通産省や大手自動車メーカーも、それらの輸入販売に特別の便宜をはかれという通達を出して、国内販売網の構築にも積極的に手をかしていることである。あるいは、各メーカーとも逆輸入車の拡大を積極的にすすめている。実際、国内市場における輸入車のシェアはすでに1割を越えていると言われる。

日本の大手メーカーがアメリカに提出したグローバル戦略には、今後は、必要とあれば先端技術もどんどん海外へもっていく、海外にもヨーロッパ本社、アメリカ本社といったものをつくって、それぞれが自主的判断で投資も技術開発もすすめていくことができるようにする、といったことが出てくる。いいかえれば、トヨタでも日産でも、これからは国内会社を特別扱いすることはしない、多国籍企業の行動原則に徹するということだ。日本の自動車独占と支配層は、日米自動車交渉妥結を逆手にとって、日本の自動車産業のあり方自体を質的に変えようとしている。日本の自動車産業を、多国籍企業の経営活動に適合したものに全面改造する政策に着手した、といえる。

日本の支配層は、先のC I A問題でも抗議一つせずに、アメリカの世界経済戦略政策を容認しつつ、その風下で自分たちの多国籍企業としての権益を維持拡張することに努めている。そうすることで、アメリカとともに、アジアと世界を経済的に支配していけると考えている。アメリカの世界経済戦略がその軍事戦略と表裏一体であることは言うまでもない。日米経済「一体化」の戦略は、アジア・太平洋および世界的規模での「日米共同作戦」の戦略と裏腹である。そこには、日本の支配層の帝国主義的な野望が隠されている。

したがって、今日の自動車産業におけるリストラ反対のたたかいは、沖縄を中心とするアメリカの軍事基地反対のたたかいや、「安保再定義」反対のたたかいときわめて密接な関連をもっている。アメリカによる日本の産業・企業支配反対のたたかいや日本の大手自動車メーカーのリストラ＝横暴に反対するたたかいは、安保・沖縄のたたかいと深いところで結びついている。この条件をもっと積極的に自動車産業における運動の発展にも役立てることができたらと思う。

強まる日本的生産方式・労務管理への批判

いま国際的には、わが国の自動車メーカーが世界的に広めてきた日本的な生産方式や労務管理に対する批判がつよまってきている、という状況がある。海外ではむしろ賛美されてきたリーンプロダクションやトヨタイズムだが、その実態が知られるようになり、また私たち日本での批判が海外にも伝わるようになって、それは本当の意味での生産性向上や経済力強化とは違うんだということがはっきりしてきた。さらには、海外での日本的経営方式についての現地の研究者や労働組合活動家たちの詳細な調査研究がすすんで、それが労働者・労働組合や地域住民の権利を脅かすものであることも明らかになってきた。

たとえば、スウェーデン方式といわれるような、労働者一人ひとりが工程の最初から最後まで遂行するような、より人間的な作業工程でも、高い生産性が得られ、リーンプロダクションがやむを得ない唯一の選択だということではない、ということもはっきりしてきている。労働過程の人間化を模索すべきであるし、それは可能だというのが、多くの国で経営者をもふくむ世論となりつつある。

日本の方式に反対する海外での運動経験も蓄積されてきている。資料に、アメリカの「レーバー・ノーツ（労働通信）」誌の研究者たちがまとめた『立場を選ぶ組合とチーム方式』（日本語訳『米国自動車工場の変貌』）からの抜粋を紹介したが、そこでは日本的経営が「ストレスによる管理」と特徴づけられ、それに対する具体的なたたかいの方向が、たたかいの経験にもとづいて提起されている。イギリスでも最近『職場における日本的経営』という本が（翻訳はまだ出ていないが）ヒュー・ペイノンというフォードのイギリス工場について詳細な研究をしたことで有名な社会学者の編集で出版された。TUCの組

合の間でさえ日本の方式に高い評価をあたえてきたイギリスだが、そこでもジャパナイゼーション（日本化）に対する批判的な取り組みがつよまっている。昨年秋ドイツのブレーメンからやってきて、愛知労働問題研究所とも交流した研究者や労働組合活動家たちの話、とくにIGメタルのブレーメン支部書記のブラウアー氏の報告によると、ドイツでも最近では日本の生産方式で操業する工場が旧東ドイツなどに登場し、これに対抗する必要と雇用確保を口実に、場合によっては残業にも休日出勤にも応じる「労働の柔軟化」を受け入れる協定を、あの時短闘争で世界の先頭に立ってきたIGメタルが締結する羽目になっている。いいかえれば、日本の方式とのたたかいに真剣に取り組まざるをえない状況に直面しているという。さらにアジアでも、1994年夏の全労連主催「アジア太平洋労働組合シンポジウム」に参加した労働組合をはじめとして、日本的な経済成長や生産制度・労務管理にたいする批判的な姿勢をつよめている。こうして今日では、国際的に、日本の自動車独占企業にたいする民主的規制をつよめる運動を発展させる条件が成熟してきているといえる。しかし、そのための国際連帯の運動は、放っておいても発展するものではない。現状からすれば、それは日本の運動の側からの積極的な働きかけを必要としている。ドイツのブラウアー氏なども、長年にわたる運動経験や調査研究の蓄積をもつ日本からの情報提供や助言がぜひ必要だ、それなしにはドイツの労働運動が展望を切り開くことは困難だと話していた。

おわりに

先日も、産業空洞化が大きな問題となっている東京・大田区や、地域の低所得打破の運動が発展している東京・東部に出かけて、地域の実行委員会や区役所をたずね、いろいろ話を聞いてきたが、労働組合と小零細業者が一緒になって、住民の大半を結集する大企業の横暴反対の運動を発展させているなどというのは、世界でも日本だけだと思う。日本の先進的な活動家や労働組合が、国内でも国際的にも、統一的な経済民主主義の運動を確信をもって提起し、組織していく時期を迎えているのではないだろうか。その意味でも、この全国交流集会は歴史的な意義をもっていると思う。（以上）

フォードによるマツダ経営権取得に思う

(追記：大木)

マツダのフォード傘下入りでまず注目されるのは、マツダの経営権を事実上にぎってきた住友銀行が、マツダの自動車メーカーとしての再建を断念し、自らフォードに働きかけて、異例な安値で経営権を売り渡したことである。これは、フォードとマツダの「提携強化」などではない。フォードが倒産会社を安く買ったということである。経営権譲渡の記者会見でマツダの現社長は、「両社で重なり合う無駄な部分を徹底的に無くし、強力なグループをつくりたい」と言っているが、事実はそんな甘いことではあるまい。これからは、あくまでフォードにとって利用価値のない部分が、情け容赦なく削り取られようとしているのである。

フォードが出資増520億円を投じてマツダの直接経営に乗り出した理由は何であろうか。マツダのなかで、フォードにとって利用価値のある部分とは何なのか。マスコミでは、マツダの技術開発力の吸収、最新鋭の防府工場の活用、マツダの国内販売網の利用、などがあげられている。タイにおけるトラックの合弁生産、アジア専用車の開発・供給、各種フォード車のOEM生産、等に、部品生産をふくめて活用するのではないか。また、日本市場への部品および完成車の輸出を2000年までに3倍以上に増加させようとしているフォードにとって、マツダの部品需要および完成車販売網は大きな足掛かりになるのではないか、というのである。

そうだとすると、それらの「活用」や「利用」は、フォードにとって「利用価値がある」かぎり、つまみ食い的に行われるに過ぎない。企業としてのマツダの再建はもはや問題外であり、マツダが、これまでのような完成車メーカーとして営業していくことはもはやないだろう。フォードが、円高の日本で完成車を大量生産していくはずはないし、部品・完成車のアメリカからの輸出にとって障害となるような条件は、徹底して取り除くにちがいないからである。フォードにとって、遊休生産設備、下請け企業・業者、一般従業員の大部分は、「利用価値のない」部分である。

豊田章一郎経団連会長＝トヨタ会長は、フォードによるマツダ取得は既定のことであり、「自動車産業の再編を加速するインパクトない」などと、ことさら平静を装っているが、実際には自動車産業関係者に大変な衝撃を与えている。日本の自動車メーカーは今後、円高メリットとドライな「世界最適調達」を武器とするアメリカ巨大企業と、完成車販売でも部品販売でも、国内市場で直接競争しなければならないのである。フォードの日本上陸は、日米自動車交渉妥結を盾にとったアメリカ政府の監視のもと、日本的な企業グループも下請け系列も談合も、すべてを破壊し再編していく台風の目になる可能性が十分ある。

自動車産業の本格的なリストラへの舞台装置は、ほぼ出揃ったといってよい。いよいよこれからは、労働運動の側からの反撃の時期である。

自動車産業の活動家に考えてほしいこと

——自動車産業交流集会での加藤裕氏の発言——

自動車産業をめぐる情勢はたしかにいま大きな変化を見せつつあると思います。私は調査で管理者の側の人たちから話を聞くことが多いのですが、管理者の人たちの発言も最近は大きく変わってきています。たとえばトヨタの田原工場は、トヨタのなかでも新鋭工場ですが、その部長さん自らが、これまでの組み立て工場は自動車の絶望工場であった、と外部の人にはっきり発言しています。また、堤工場の次長クラスの方は、これまでは生産至上主義でやってきたが、これからはそれではやっていけない、ということを行っています。そういう雰囲気の変化がおきています。

産業別交流の重要性

労働問題研究所のトヨタ調査委員会で、現場労働者の方たちからの話もずっと聞いてきましたが、そのなかで、いつも不思議に思っていたのは、同じ自動車産業の労働者の間の交流があまりにも少ないということでした。欧米の活動家たちですと、たいがい産業別に交流する場を設けているのに、日本ではなぜだろうと思っていました。今回はじめて産業別交流が組織されたのを機会に、自動車産業にかんする情報をお互いに共有するような活動を強め、会社、組合、業界などにかんする情報をどこかに集中して、活動家がだれでも利用できるような体制をつくるようにできないものだろうか、と思います。調べてみると、各社とも同じようなことをやっているということもあるし、労働条件などで意外に大きな違いがあることもあります。さまざまな情報やたたかいの経験のネットワークをつくることは非常に役に立つにちがいありません。愛知労問研のトヨタ調査委員会でどの程度のことができるかわかりませんが、できる限りの協力はさせていただくつもりです。資料でお渡しした自動車産業の動向にかんする新聞記事日誌も、言っていれば定期的に提供できます。

自動車産業労働についての研究状況

研究の側でどういう状況になっているかということをお話ししたいと思います。自動車産業のことを研究している研究者の中で一番支配的な流れは、リーン生産方式を評価するものです。マサチューセッツ工科大学の研究グループを中心とした国際プロジェクト・チームが、『世界を変えた機械』（邦訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年）という本を出し、トヨタ生産方式を普遍化する形でリーン生産方式という議論を展開しましたが、それが世界中のビジネスの世界で大流行となっただけでなく、研究分野でもそれを賛美する流れが生まれたわけです。しかし、他方ではそれに批判的な研究者たちが、フランスの社会党系の研究者たちを中心にジェルピサ（GERPISA）という研究グループをつくって批判的な研究を展開していますが、そこにはイギリスやスウェーデンやドイツや日本からも研究者が参加して、毎年6月に（今年が3回目でしたが）国際的な研究集会を開いていま

す。リーン生産方式賛美論に批判的な研究者のネットワークとしては、これが一番大きなものです。もう少し運動に密着した批判的研究教育活動としては、資料にも載っているマイケル・パーカーたちが書いた『米国自動車工場の変貌』という本がありますが、これをまとめたアメリカの「レーバー・ノーツ」のグループがあります。これは、北米を中心に活発なリーン生産方式批判の活動を展開しており、運動のなかでもカナダ自動車労組をはじめ各地の活動をネットワークでつなぐ活動をしています。このグループが毎年アメリカのデトロイトで開くセミナーやスクールには、アメリカ大陸はもちろんヨーロッパからも研究者や活動家が参加するようになっています。こうした批判的な研究活動に参加している研究者たちの間では、日本の労働運動のなかに、自動車総連だけでなく、リーン生産方式に批判的な活動家たちの運動があることもかなり詳しく知られていて、日本に来ると、必ずそういう活動家たちに会って帰りたいという人たちがかなりいます。

自動車メーカーの新しい動き

自動車産業の最近の動きのなかで特徴的なことの一つは、大競争時代のもとで、アジア、東欧、南アメリカのモータリゼーションが急速にすすみ、そこでの生産力の拡大がすすんでいることです。たとえば98年には韓国の三星が日産と提携して自動車産業に参入し、韓国自動車産業全体の生産能力は2,000年に年産500万台になります。国内市場だけで捌けるわけではないので、半分以上は輸出されることとなりますが、それは内外に大きなインパクトを与えることになるのではないかと思います。

日本のメーカーもいまでは、海外で売るものは海外で生産するという政策を徹底してとるようになっており、スズキは1995年に半分以上海外でつくるようになっています。国内では多品種化した高品質の車をつくる、という棲み分けに出てきているのではないかと、また、それに対応したフレキシビリティ（柔軟さ）とクオリティ（質）のより高い生産方式を追求するようになるのではないかと見ています。新車開発期間の画期的短縮、組み立てラインの完結工程化や分割ラインの導入、職場のアメニティ（快適さ）の重視、環境問題への配慮など、最近のわが国自動車生産には新しい動きが出てきています。連続二交替の導入や生産工程における労働負荷軽減の努力も、こうした動きとの関連で見る必要があります。

ただし、これらの動きも、全体としての生産性向上を追求するなかでのことであり、連続二交替や労働負荷軽減が、一面で女性労働の現場ライン投入というコスト削減をねらった「合理化」努力とも結び付いていることは明らかです。現に自動車総連は今年9月に女性の夜勤制限撤廃を要求するという政策を打ち出しました。アメリカの工場ではラインだけでなくプレス工場ですら女性がたくさん働いており、日本の自動車メーカーもすでに海外では女性労働を活用した経験があるわけで、今後日本でも安い女性労働を活用していく方向がますます追求されることになるでしょう。

さらにいえば、東南アジアに出ていった日本の自動車メーカーが、いぜんとして従来の苛酷な生産工程を現地労働者に押し付ける「使い分け」をしている事実を忘れて

はなりません。

深刻な部品メーカーのリストラ

完成車メーカーにおけるリストラとともに、今後は部品メーカーにおけるリストラが労働者や地域の生活に大きなインパクトを与えることになると思われます。最近自動車総連が行った雇用問題についての依託調査でも、雇用への影響という点では部品メーカーにおける影響がもっとも大きくなっています。部品の共通化で低コスト大量生産のできる部品メーカーに生産が集中することになれば、それだけ淘汰される部品メーカーが出てくることにもなります。完成車メーカーの問題と部品メーカーの問題は一体の問題として考えていく必要があります。

人べらしと労働密度強化

リストラ「合理化」の問題では、人べらし「合理化」の問題が大きく取り上げられてきていて、たしかにそのインパクトは非常に大きいけれども、たとえば日産の1998年3月を目標とする3ヶ年再建計画を見ると、3,600億円の合理化目標のうち、労務費の「合理化」は400億円、9分の1です。圧倒的に多いのは部品など原材料費の低減で2,400億円、あとは部品の共通化などで800億円となっています。働く者の立場にひきつけて言うと、人員削減とともに、これからは労働密度の引き上げなど、働き方の問題での「合理化」がますます大きな問題になってくると思います。肉体的な負荷は小さくなるかも知れないが、労働の密度やストレスはいつそう大きくなるような労働のあり方が、問題になってくると思われます。その点で、労働密度の問題を中心にした働き方の問題を、運動のなかでももっと取り上げていく必要があるのではないのでしょうか。この問題では経営者の側もいろいろな検討をしており、最近もトヨタは専門技能修得制度をつくったりして、口では良いこともいつているのですが、制度と実際にやっていることとは異なることが多いので、そんな矛盾も指摘しながら、どのように人間的な労働へ一歩でも近付けるのかについて議論していくことが必要ではないかと思います。

職場に人間の尊厳と人権を！

それに関連して、欧米の運動に学びながら、もう少しヒューマン・ディグニティ（人間の尊厳）とかヒューマン・ライト（人権）ということを運動のなかで強調した方がよいのではないかと、という印象をもっています。北米の自動車産業労働者が日系自動車工場の働き方を批判するとき、マネージメント・バイ・ストレス（ストレスによる管理）という言い方と同時に、ヒューマン・ディグニティを踏みにじる労務管理、ということをよく言います。プラカードにもそういう批判がよく書かれています。日本の職場では人間の尊厳が守られるような状況が非常に弱いのではないかと。それをもっと問題にしていくべきではないか。人事考課や査定をなかなか問題にできないというのも、その問題に関係していることではないのでしょうか。アメリカの日系企業ではな

なかなか人事考課制度を導入できない状況があるのですが、それもあらゆる差別が人間の尊厳の問題として問題になる職場環境があるからです。

環境問題と自動車産業

最後に触れておきたいのは、環境問題を運動の中でとりあげる必要性についてです。これから日本をふくむアジアで、環境問題が大きな社会問題になることは目にみえています。昔のように「車をつくることは社会に貢献することだ」とは、会社も単純に言えない時代に今はなっています。その問題と職場の環境問題とをつなげて考えていくことで、運動ももっと幅広いものとして発展していけるのではないかと思います。

(以上)

自動車5社の過去3年間の従業員数推移

	94年	95年	96年
トヨタ	71,000(▲1,000) 1,920(▲966)	70,000(▲1,000) 1,150(▲770)	70,000(0) 988(▲162)
日産	51,400(▲1,671) 485(▲1,519)	49,200(▲2,200) 55(▲430)	45,000(▲4,200) 56(1)
三菱	28,677(1,074) 1,143(▲207)	28,742(64) 757(▲386)	28,383(▲359) 567(▲190)
本田	31,036(▲53) 249(▲338)	30,646(▲390) 195(▲54)	28,987(▲1,659) 210(15)
マツダ	29,161(▲1,003) 388(▲830)	27,283(▲1,878) 26(▲362)	26,153(▲1,130) 103(77)

注)上段は3月末の総従業員数(日産は出向を除く)、下段は各年春の新卒採用数。カッコ内は前年度比増減数、▲はマイナス。ただし、94年のトヨタの従業員数は前年12月末の数字。

自動車業界

日産、1年で1割減

雇用調整 急ピッチで進む

ホワイト中心 大手4社計で7400人

自動車業界の雇用調整が、ホワイトカラーを中心に急ピッチで進んでいる。日産自動車を選定年制度の積極活用などにより、この一年間で全従業員の約一割に当たる四千二百人を削減したのをはじめ、大手四社の従業員は合計七千三百七十八人も急減。今後も三菱自動車工業が、間接部門を中心に三千人規模での人員削減を計画している。本田技研工業とトヨタ自動車で、三年ぶりに期間工の採用を再開する動きも出ているが、自動車産業の雇用調整は、なお尾を引きそうだ。

自動車大手各社は九三年、リストラ策の一環として相次ぎ人員削減の三カ年計画を打ち出した。日産は当初五千人を削減する計画だったが、新卒採用抑制と自然減で九四、九五年度と二人ずつを削減。さらに、昨年五月には選定年制度の対象年齢を従来の五に、業界では今後も雇用調整が続く見通しで、昨年度までに、約八千人の削減となった。

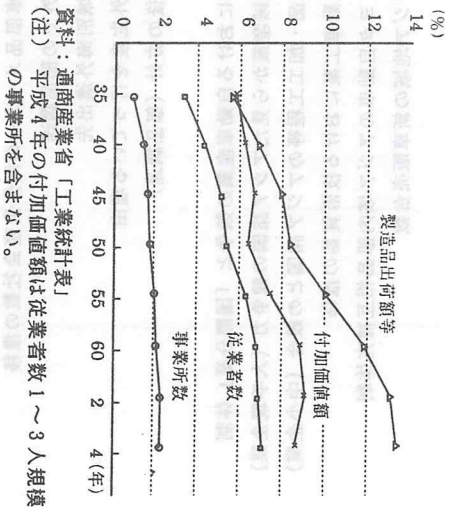
の三年間に四千一人(当初計画三千人)削減したマツダも、フォード主導の再建でさらに人員削減が進む可能性が高い。本田技研工業も九五年度から自然退職者の大量発生時期に入ったため、今年度以降も人員削減が進む見通し。唯一、人員が増加傾向にあった三菱自動車も、自然減や採用抑制による人員削減に着手する方針だ。

この一方で、生産要員に關しては、ほぼ削減がヤマ場を越えつつある。本田では二月から二輪車生産の熊本製作所で、期間工採用を三年ぶりに再開。今月から四輪車生産の鈴鹿製作所(三重県)、栃木製作所を含めて合計六百人を確保した。トヨタも三年ぶりに数百人規模で期間工採用を再開する方針で、五月連休明けから募集を開始する。ただ、生産変動による要員確保は、各社とも期間工で弾力的に対応する方針で、期間工の採用再開が従業員の採用増につながる可能性は、むしろ低いといえる。

I 自動車産業の動向にかんする統計

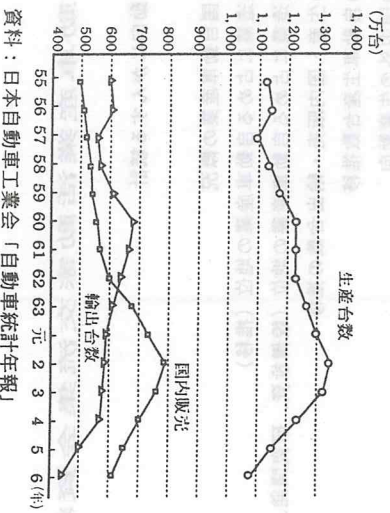
〔1〕最近のわが国自動車産業の概況

(1) 我が国製造業に占める自動車製造業の地位<推移>



資料：通商産業省「工業統計表」
(注) 平成4年の付加価値額は従業者数1～3人規模の事業所を含まない。

(3) 四輪車の生産・国内販売・輸出台数の推移



資料：日本自動車工業会「自動車統計年報」

(2) 我が国製造業に占める自動車製造業の地位

	自動車製造業	全製造業	構 成 比	備 考
設備投資額	1.0兆円	5.6兆円	17.9%	6年度計画
研究開発費	1.1兆円	8.5兆円	12.9%	6年度速報
製造品出荷額等	41.8兆円	310.7兆円	13.5%	5年度速報

- (注) 1. 通商産業省「主要産業の設備投資計画」平成6年版。
2. 総務庁「科学技術研究調査報告」平成6年度速報。
3. 製造品出荷額等は工業統計速報(平成5年)による。従業者数1～3人規模の事業所を含まない。

(4)

わが国の自動車生産台数推移

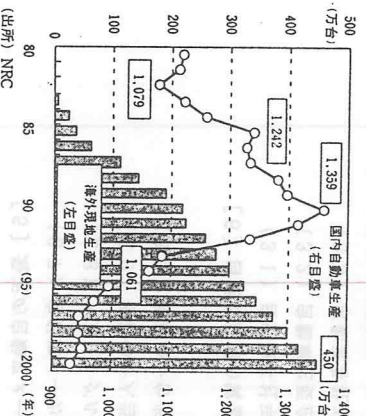
年次	乗 用 車			ト ラ ッ ク			バ ス		合 計	
	普通車	小型車	軽四輪	普通車	小型車	軽四輪	小 計	前年比	前年比	前年比
84	510	7,066	195	7,771	100.6	1,002	2,211	1,325	4,539	110.5
85	545	7,666	161	8,371	107.7	1,286	2,126	1,398	4,811	106.0
86	551	8,099	135	8,784	104.9	1,405	1,840	1,502	4,747	98.7
87	651	8,523	130	9,304	105.9	1,336	1,870	1,538	4,743	99.9
88	735	7,307	156	8,198	—	1,242	1,605	1,597	4,444	93.9
89	1,318	7,291	443	9,052	110.4	1,309	1,334	1,288	3,931	88.5
90	1,751	7,361	836	9,948	109.9	1,250	1,263	986	3,499	89.0
91	2,064	6,845	844	9,753	98.0	1,262	1,237	949	3,448	98.6
92	2,448	6,150	781	9,379	96.2	1,056	1,155	857	3,069	89.0
93	2,573	5,152	772	8,497	90.6	932	935	795	2,682	87.4
94	2,583	4,412	807	7,801	91.8	984	905	815	2,704	100.8

(注1) 87年まではK Dセツトを含む (注2)

日本自動車工業会「自動車統計月報」より作成

(5)

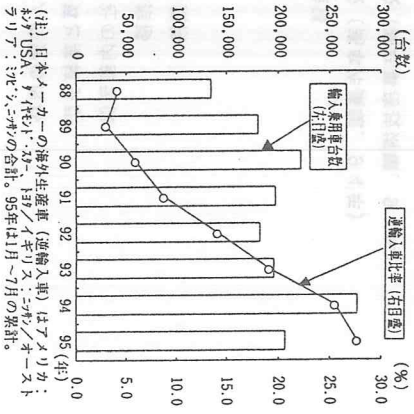
自動車の国内外の生産動向



資料：日本自動車工業会「自動車統計年報」

(6)

増加する逆輸入車

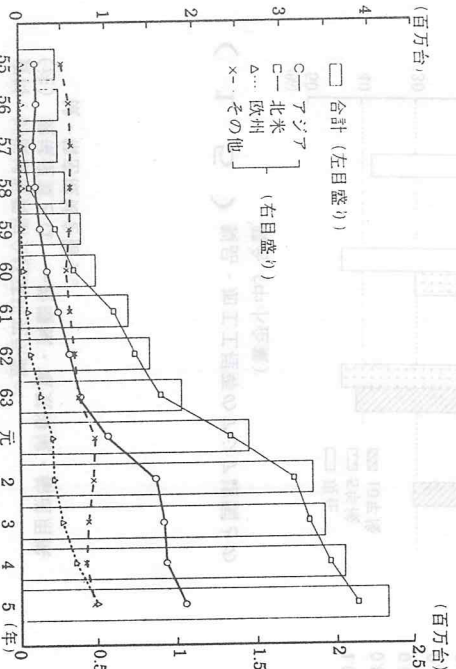


(注) 日本メーカーの海外生産車(逆輸入車)はアメリカ、カナダ、メキシコ、ブラジルの合計。95年は1月～7月の累計。

[2] わが国自動車産業の海外進出

(7)

完成車メーカーの海外生産台数の推移



資料：日本自動車工業会「主要国自動車統計」

(8)

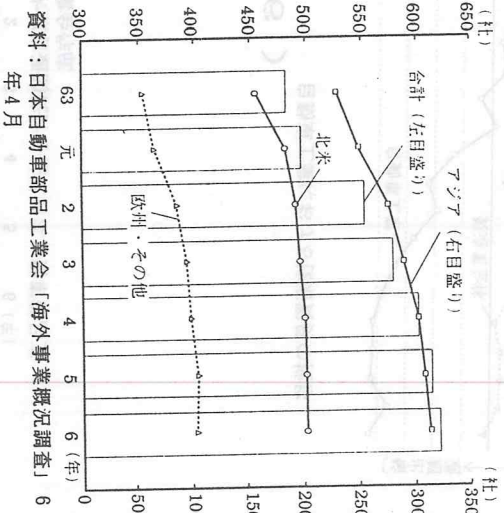
海外生産を行っている分野
(大企業—次下請)



資料：中小企業庁「加工組立型産業実態調査」6年12月
(注) 複数回答につき、合計は100を超える。

(9)

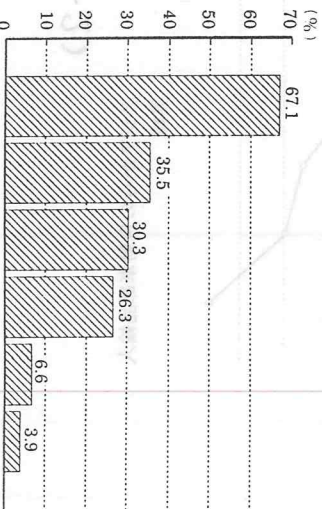
自動車部品メーカーの海外生産台数の推移



資料：日本自動車部品工業会「海外事業概況調査」6年4月

(10)

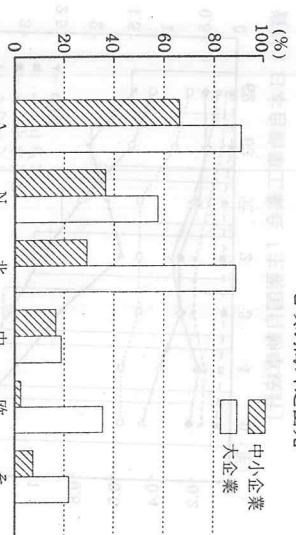
海外での部品調達
(大企業—次下請)



資料：中小企業庁「加工組立型産業実態調査」6年12月
(注) 複数回答につき、合計は100を超える。

(11)

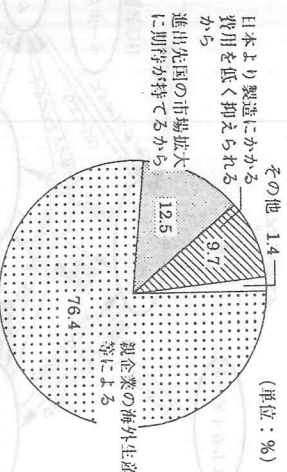
地域別海外進出先



資料：中小企業庁「加工組立型産業実態調査」6年12月
(注) 複数回答につき、合計は100を超える。

(12)

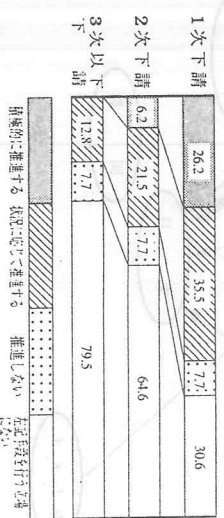
海外生産を行っている理由



資料：中小企業庁「加工組立型産業実態調査」6年12月

(13)

今後の方針 (海外からの部品調達)
(単位：%)

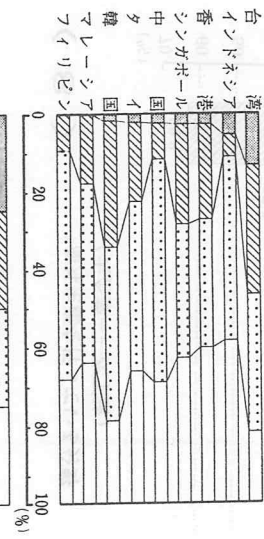


資料：中小企業庁「加工組立型産業実態調査」6年12月

[3] アジアにおける自動車産業の競争と「国際分業」体制

(14)

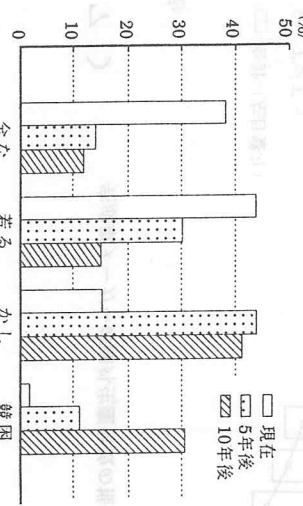
機械産業（大手親企業）から見たアジア諸国の競争力



資料：機械振興協会経済研究所調べ
(注) 機械産業とは、一般機械・電気機械・輸送用機械・精密機械を指す。

(15)

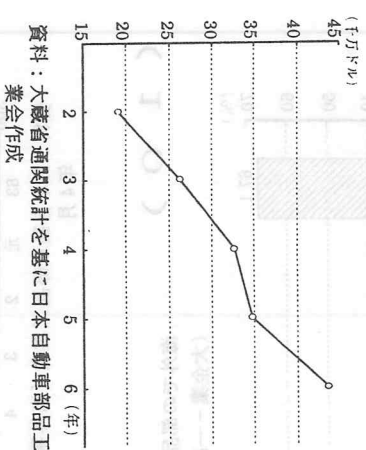
製品・加工工程等のアジア諸国との競争（中小企業）



資料：中小企業庁「加工組立型産業実態調査」6年12月

(15-2)

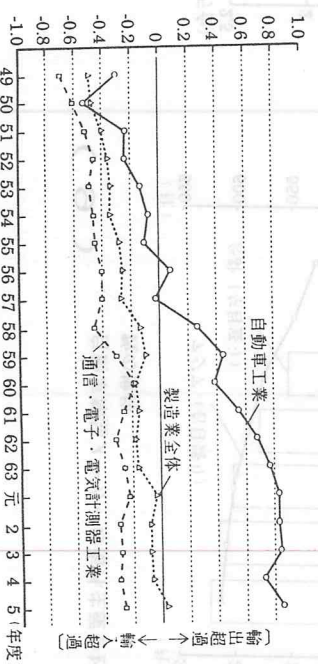
アジアからの自動車部品輸入実績



資料：大蔵省通関統計を基に日本自動車部品工業会作成

(16)

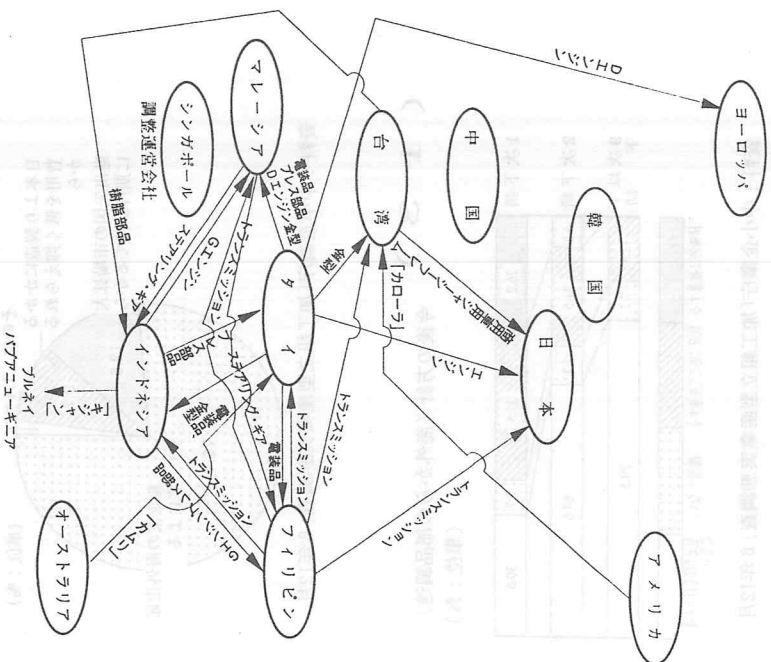
自動車工業における技術貿易の推移



資料：総務庁「科学技術調査報告」
(注) 図表の指数は各業種の（技術輸出-技術輸入）/（技術輸出+技術輸入）。指数が1に近いほど技術輸出超過，-1に近いほど技術輸入超過の度合いが強いことを示す。

(17)

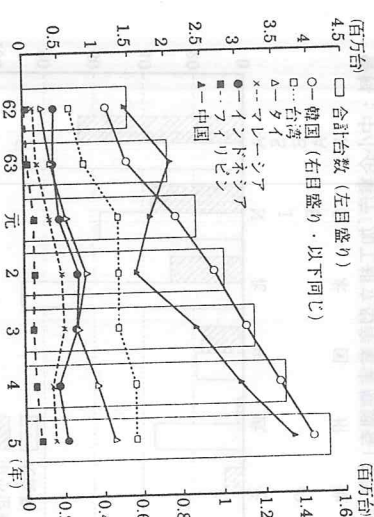
トヨタ自動車のアジア域内部品相互補完体制（計画を含む）



出所：日本自動車工業会「自動車工業」1989年Vol.23,9,37ページ。

(18)

アジア地域の新車販売台数



資料：日本自動車工業会「主要国自動車統計」

[4] 自動車産業のリストラと下請け企業への影響

(中小企業庁「加工組立型産業実態調査」

1994年12月

19

リストラへの取組状況
(資本面)

(単位：%)

	201	173	104	52.2
設備投資凍結	8.8	9.6	7.3	74.3
従業員短縮	7.8	8.3	6.8	77.0
研究開発費の削減	5.0	5.1	6.6	83.2
ライソの一部閉鎖・使用停止	2.0	2.0	2.0	94.2
工場閉鎖	1.1	2.7	1.1	94.2

既に実施済 既に一部着手 今後着手予定 考えてない

20

リストラへの取組状況
(経営面)

(単位：%)

	30.8	40.0	16.3	12.9
コスト削減 (A/V/E)	8.9	18.0	16.5	56.6
社内機構の再編・子会社整理・統合等	4.6	13.2	13.5	68.7
製品種類の削減	4.8	5.7	13.5	76.1
生産拠点の統廃合	2.1	2.1	17.6	69.9
現在の非事業部門への多角化	2.1	2.1	20.4	85.8
モデルチェンジサイクルの延長	1.3	1.3	1.3	95.8
他社との合併	0.3	2.6	0.3	95.8

既に実施済 既に一部着手 今後着手予定 考えてない

21

リストラへの取組状況
(労務面)

(単位：%)

	38.2	26.2	11.3	23.7
残業の抑制	14.1	27.9	19.6	38.4
社内における配役転換	22.3	11.7	9.1	56.9
新規採用停止	17.4	15.9	13.8	52.9
期間工・パートの管理	7.2	8.1	7.9	79.2
正社員の解雇の実施	1.5	1.5	1.5	83.0
関連会社等への出向	6.9	5.2	6.9	84.6
雇用形態制度の変更	3.4	3.4	3.4	84.6

既に実施済 既に一部着手 今後着手予定 考えてない

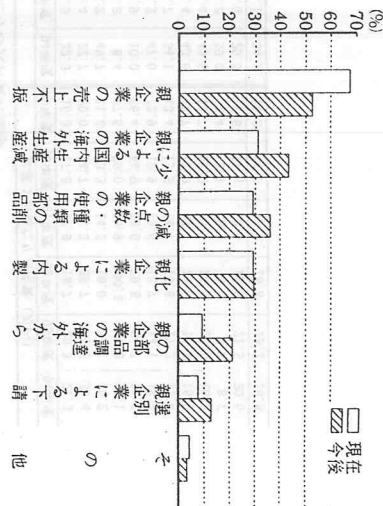
22

不況時に行ったリストラ策
(部品調達面)



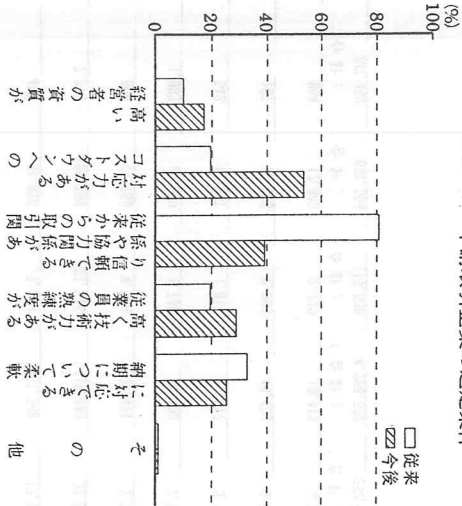
24

親企業からの受注減少の理由(中小企業)



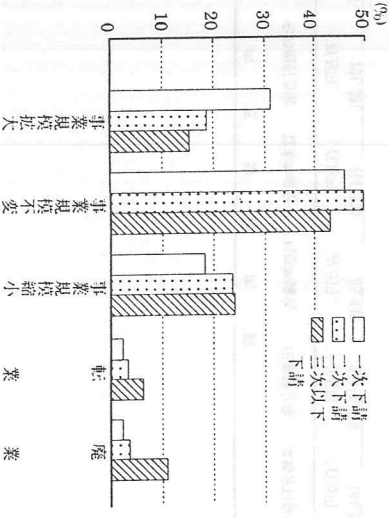
25

下請取引企業の選定条件



26

7~8年後の事業見通し



②8 卜29. 7. 11-70 企業10社の内部留保

27

- ・印トヨタ(9カ月), いすゞ(3カ月) は差別決算のりに, 削減だけの手は 2 社だけ

[illegible]

29

決算期		従業員数(人)						1人当たりの件数(万円)					
		89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度
日産自動車	59.3	53,326	56,873	55,566	53,071	51,398	49,117	700.9	733.8	748.1	716.9	690.7	669.9
トヨタ自動車	74.3	133,733	138,883	14,248	14,966	17,756	16,661	798.6	825.1	782.3	788.4	643.5	738.4
いすゞ自動車	59.3	70,841	72,900	75,260	73,046	71,573	67,766	748.1	731.9	736.4	737.3	752.6	745.8
日野自動車	59.3	8,595	8,857	8,346	8,118	9,347	8,692	834.8	867.9	961.3	891.4	769.2	816.0
三菱自動車	59.3	5,703	5,243	5,619	5,316	5,720	5,624	731.7	785.9	771.8	793.3	667.2	715.3
三菱自動車	59.3	28,597	25,515	26,470	27,603	28,678	28,742	604.5	689.6	672.2	699.5	651.2	652.9
スズキ	59.3	23,573	29,578	29,835	30,164	29,161	27,321	615.1	656.0	709.2	731.4	787.0	761.0
ホンダ	59.3	11,064	11,303	11,267	11,875	11,383	11,040	702.5	719.7	725.5	747.4	732.8	719.7
本田技研工業	59.3	31,249	31,653	31,475	31,089	31,036	30,646	719.3	761.0	801.1	834.4	837.8	844.3
スズキ	59.3	12,901	12,653	12,781	13,065	13,218	13,515	485.0	551.7	572.7	561.2	512.1	520.3
富士重工	59.3	14,367	15,622	14,839	14,813	15,358	13,243	623.5	624.3	643.9	661.2	603.0	607.4
11社合計		276,956	283,267	285,796	284,217	284,355	277,400	671.0	711.3	738.5	725.0	695.2	704.0

(注) 1. 日興財務データよりNRC作成。
2. 1人当たり人件費は福利厚生費等を含めた広義の人件費で計算。
3. トヨタといすゞの94年度1人当たり人件費は年換算。

70

決算期		1人当たりの生産額(台)				生産1人当たり(人件費(万円))							
		89年度	90年度	91年度	92年度	89年度	90年度	91年度	92年度				
日産自動車	95.3	42.9	41.8	41.8	38.4	34.0	32.3	16.3	17.5	17.9	18.7	20.3	21.3
いすゞ	95.3	40.0	33.5	32.2	25.2	20.4	22.7	20.0	24.7	24.3	28.7	31.5	33.4
トヨタ	95.3	59.6	55.6	51.9	47.4	48.2	49.7	11.8	13.3	14.2	16.0	15.7	16.2
日野自動車	95.3	11.0	11.4	10.2	8.9	7.2	8.4	77.5	76.0	93.9	100.6	107.2	97.1
三菱自動車	95.3	11.0	12.1	10.2	9.2	7.9	10.0	66.4	64.9	75.6	79.8	84.7	71.7
三菱自動車	95.3	49.6	53.6	53.2	51.0	46.2	47.0	12.9	12.9	13.6	13.7	14.1	13.9
マツダ	95.3	43.9	48.5	46.3	41.4	33.7	34.1	12.4	13.5	13.5	14.1	15.6	17.3
スズキ	95.3	53.1	61.2	59.0	50.8	48.6	43.6	12.7	12.0	13.1	14.6	15.5	16.2
本田技研工業	95.3	61.1	61.2	59.0	50.8	46.4	43.6	12.7	12.0	13.1	14.6	15.5	16.2
ヤマハ	95.3	65.1	68.1	67.5	63.9	58.5	59.9	7.4	8.1	8.5	8.5	8.8	8.6
富士重工業	95.3	35.5	35.8	34.7	34.9	28.0	29.5	17.6	17.4	18.5	18.9	21.5	20.7
日産合計		47.3	48.3	46.4	43.2	38.1	34.2	14.2	14.7	15.9	16.8	18.3	18.8

注) 1. 日産積付データよりNRC作成。

2. 人件費は福利厚生費等を含めた広義の人件費で計算。
3. 生産台数は日本自動車工業会のデータ（年度ベース）を使用
4. トヨタといすゞの94年度1人当り生産台数は年間算。

31

自動車各社 平均労働時間

95.9

		三菱	トヨタ	日産	本田	マツダ	いすゞ	スバル	富士	日野	日産	日産	日産
1985年	法定労働時間	1848	1900	1896	1874	1944	1930	1934	1917	1926	1930	1938	1800
	法定外労働時間	418	373	320	167	314	290	317	388	413	319	390	316
	総労働時間	2266	2273	2216	2041	2258	2220	2251	2305	2339	2249	2328	2116
1986年	法定労働時間	1848	1893	1904	1871	1939	1927	1931	1925	1936	1933	1940	1791
	法定外労働時間	403	384	174	139	312	360	327	338	270	252	246	296
	総労働時間	2251	2277	2078	2010	2251	2287	2258	2263	2206	2185	2186	2088
1987年	法定労働時間	1868	1902	1912	1880	1933	1933	1922	1924	1936	1935	1937	1809
	法定外労働時間	403	276	175	151	251	360	285	297	336	290	175	298
	総労働時間	2271	2178	2087	2031	2184	2293	2208	2221	2272	2225	2112	2107
1988年	法定労働時間	1864	1892	1928	1855	1929	1930	1912	1936	1924	1935	1938	1824
	法定外労働時間	440	378	276	164	268	435	378	315	459	397	226	343
	総労働時間	2304	2270	2204	2019	2197	2365	2290	2251	2383	2332	2164	2167
1989年	法定労働時間	1860	1871	1913	1827	1917	1911	1845	1900	1917	1923	1923	1792
	法定外労働時間	436	397	400	210	325	447	406	346	503	342	227	379
	総労働時間	2296	2268	2313	2037	2243	2358	2251	2246	2420	2266	2150	2171
1990年	法定労働時間	1859	1869	1881	1823	1896	1894	1880	1893	1882	1888	1908	1803
	法定外労働時間	460	411	399	131	400	456	409	330	529	381	205	395
	総労働時間	2319	2280	2281	1954	2296	2350	2290	2223	2411	2269	2113	2198
1991年	法定労働時間	1853.1	1842.2	1855	1840	1868	1874	1887	1870	1866	1897	1887	1794
	法定外労働時間	449.7	341	300	67	381	350	353	335	447	355	198	386
	総労働時間	2302.8	2183.2	2155	1907	2249	2224	2240	2205	2313	2252	2085	2180
1992年	法定労働時間	1832	1822.4	1849	1819	1854	1857	1856	1853.8	1875	1863	1861	1790
	法定外労働時間	338	223	164	123	293	331	305	262.2	229	323	215	331
	総労働時間	2170	2045.4	2013	1942	2147	2188	2161	2116	2104	2186	2076	2121
1993年	法定労働時間	1836.7	1816	1817	1805	1850	1854	1845	1836	1861	1854.3	1851	1773
	法定外労働時間	284.3	127	118	103	119	254	163	155	149	229	137	239
	総労働時間	2121	1943	1935	1908	1969	2108	2008	1991	2010	2083.3	1988	2017
1994年	法定労働時間												
	法定外労働時間												
	総労働時間												
1995年	法定労働時間												
	法定外労働時間												
	総労働時間												

IMF-JC 労働条件一覧 各年度版より

自動車産業の賃金・労働条件

32

自動車主要企業

平均賃金推移

95.9才

参

		三菱自工	トヨタ	日産	ホンダ	マツダ	三菱重工
1986	基準内	225518	229140	230700	216007	238799	245664
	時間外	83247	85460	56409	39647	74076	58663
	計	308765	315600	287109	255681	312875	304327
1987	基準内	227999	237600	243790	224935	240227	246485
	時間外	79630	65900	49497	38529	70396	54565
	計	307620	303500	293287	263462	310323	301050
1988	基準内	232857	247509	246249	236745	246313	251887
	時間外	95676	81238	64050	45809	72676	66151
	計	328533	328747	310299	282554	318989	318038
1989	基準内	239630	257925	257102	243963	256470	259229
	時間外	95159	94840	89458	53830	94151	74763
	計	334789	352765	346560	297793	350621	333992
1990	基準内	246863	269868	261816	256625	266250	270638
	時間外	103177	107619	92959	47286	91984	84792
	計	350040	377487	354775	303911	358244	355430
1991	基準内	250864	278775	267469	272779	272585	280277
	時間外	105873	95055	76687	44878	100791	83015
	計	356737	373830	344156	317657	373356	363292
1992	基準内	255933	287371	275679	288976	278946	293103
	時間外	97050	69433	55189	45090	88798	82372
	計	352983	356804	330868	334066	367744	375475
1993	基準内	260183	298729	288342	306395	282743	298831
	時間外	79057	70464	58985	41386	51343	62363
	計	339240	369193	347327	347781	334086	361194
1994	基準内	261687	310116	295703	313461	287783	302427
	時間外	66600	67494	47358	31712	67152	53061
	計	328287	377610	343041	345173	354935	355488
1995							

IMF-JC労働条件一覧各年度版より

中央労働・労務の調査と統計 [3]

33

自動車各社 モデル賃金比較「94年」

高卒作業職

95.8

	基準内賃金							夏季一時金「94年」						
	18	20	25	30	35	40	45	18	20	25	30	35	40	45
トヨタ	157000	182000	219100	280100	330100	372200	423800	89000	421000	613500	763500	909000	1052500	1240500
日産	158300	171000	214000	266000	325000	385000	449000	109000	335000	484000	543000	773000	969000	1168000
本田	158000	166020	198300	282250	335150	379700	441100	98600		551460	744022	963178	1026455	1171930
三菱	162400	169344	191006	254425	307615	337522	365073	89000	409153	456369	615227	712963	892838	983827
マツダ	162500	172480	201430	258730	297390	325610		40359	329661	395945	528943	603905	682999	
いすゞ	153000	166097	135643	249412	293623	329383	372774	48741	313125	421392	590831	755048	876260	1039986
富士	153000	158362	201125	251059	278011	312144	323001	52000	355364	451325	563376	623858	700451	731546
ダイハツ	156000	164090	134690	231310	273720	324210	395950	77900	403000	491800	612600	720000	870600	1134800
スズキ	154000	162000	175200	214800	267900	305200	349300		437409	473000	579900	723300	824000	943100
日野	160000		196206	269345	316274	360707	421295	70266		476797	604266	768655	871740	1018304
ヤマハ	155000	166500	191200	233400	267100	308900		100000	390000	469000	563000	686000	812000	
三菱重工	156010	163010	191922	244515	277306	301646	358719	227000	396210	492383	605673	724300	824850	1021590

34

自動車各社 モデル賃金比較「94年」

高卒事務技術職

	基準内賃金							夏季一時金「94年」						
	18	20	25	30	35	40	45	18	20	25	30	35	40	45
トヨタ	154000	177500	213600	273700	322500	363600	413900	88000	413000	604000	752000	895500	1037000	1223000
日産		モデルなし												
本田	158000	166020	198300	282250	335150	379700	441100	98600		551460	744022	963178	1026455	1171930
三菱	151900	169344	206431	276525	322469	408798		89000	409179	487049	743257	880665	1181220	
マツダ	158000	167980	200470	268640	321320	367850		40359	329661	405472	567679	696010	821430	
いすゞ	153500	157967	194229	260176	323327	358800		48146	301247	417577	625234	848919	987820	
富士	153000	158545	201196	251524	286925	306434	365050	52000	355775	451484	564420	643855	687638	819172
ダイハツ				263610	316430	383070					752500	900500	1111200	
スズキ	154000	162000	175200	214800	267900	305200	349300							
日野	157000		136978	303382	330903	388528		69106		475588	687532	795894	937484	
ヤマハ		学歴区分はしていない												
三菱重工	151010	157811	214492	286733	338101	411670	450965							

35

自動車各社 モデル賃金比較 大卒

94

95.8

	三菱自工	トヨタ	日産	本田	マツダ	富士	ダイハツ	いすゞ	スズキ	日野	ヤマハ	三菱重工
22	196650	196000	197000	203300	196000	195000	196000	196000	194000	196000	195000	196104
25	218391	233400	233000	234700	218210	212971	212950	210380	210500	221620	212100	230556
30	289716	314100	320000	294400	297670	274593	275890	298633	255200	309102	259800	298821
35	388247	406000	399000	354400	386910	330459	352800	343297	325100	350807	310100	397239

94-一時金

22	116000	111000	131000	113300	51197	67000	74600	66188		35886	110000	227000
25	613570	721000	633000	664798	465967	477907	615000	475681	568300	536158	552000	608908
30	771894	1351000	890000	774382	658418	616187	775000	761851	689000	700802	737000	816258
35	1112538	1411500	1193000	962699	897930	741550	1048700	934056	877700	849972	902000	1138623

36

男女差別賃金比較 「高卒男女事務技術職」

基準内賃金								94 夏季一時金					
		1 8	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5	1 8	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5
トヨタ	男	154000	213600	273700	322500	363600	413900	88000	604000	752000	895500	1037000	1223000
	女	154000	194500					88000	443000				
本田	男	158000	198300	282250	335150	379700	441100	98600	551460	744022	963178	1026455	1171930
	女	158000	194100	228900				98600	541340	622047			
三菱	男	151900	206431	276525	322469	408798		89000	487049	743257	880665	1181220	
	女	151900	178888	230108	264050	311150	334250	89000	456369	615227	712963	892898	983827
トヨタ車体	男	154000	206090	268670	318650	391980	425020	77000	517620	688919	831188	1040469	1124721
	女	154000	191790					77000	474455				
アイシン	男			266100	307300	370500				684400	791200	972100	
	女	154000	190600	224200				77000	480800	573700			
豊田自動機	男												
	女	154000	185300	202000				77000	442500	476600			

37

三菱自工 学歴別職能別賃金差一覧

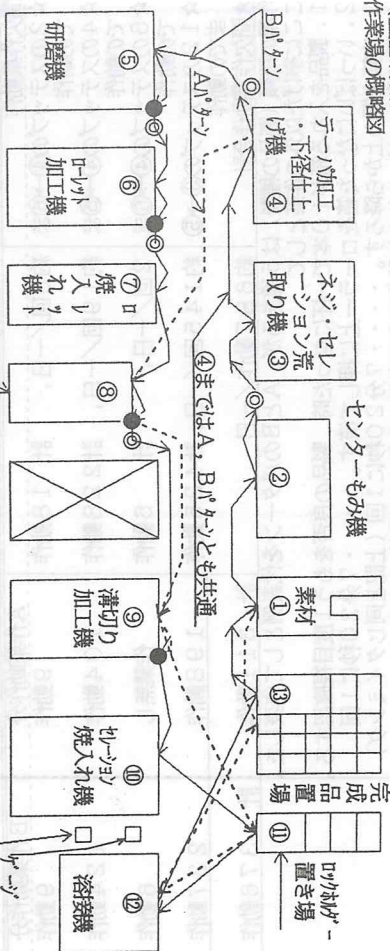
「基準内賃金」

		1 8	2 0	2 5	3 0	3 5	4 0	4 5
高卒技能職男		162400	169344	191006	254425	307615	337529	365073
高卒事務技職男		151900	169344	206431	276525	322469	408798	
大卒事務技職男				218391	289716	388247		
高卒事務技職女		151900		178888	230108	264050	311150	334250
大卒事務技職女								

94 IMF-JC 労働条件一覧より

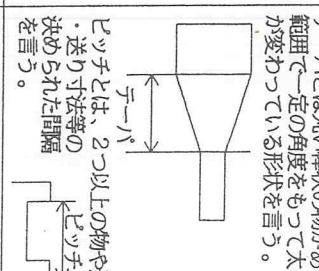
38 トヨタにおける「バリエーション加工」工程の作業分析

作業例4
 工程名 ハンドルメーションジョイント加工
 サイクルタイム 47.58秒
 1日の繰り返し回数 580回前後(定時内)
 (生産本数)
 勤務形態 連続2交替、食事休憩45分
 途中休憩 2時間目にそれぞれ10分
 1工程の歩行距離 30メートル
 作業場の概略図



●印はそれぞれの機械の起動レバー設置場所。
 ◎印は、測定用ゲージ置き場
 作業順序表

主なステップ	作業動作	動作と用語の説明	作業姿勢
1. 素材を機械へ運ぶ	①素材を取る ②センターもみ機へ行く	・右手に掴んで ・丸棒の中心の穴を加工する	立ち 立ち歩き
2. センターもみ機のワーク取り替え	①左手で加工済みのワークを取る ②右手のワークをセットする	・加工の際の固定は自動解除。 従って取るのみ(以下同じ) ・置くだけのセット、材料の固定と加工は自動(以下同じ)	前傾 "
*④から⑥への作業動作はおよそ100本に1本の割合で行う製品チェック作業。作業動作数は数えない。(所用10秒)	③起動レバーを押す	・右手で	立ち
	④ダイヤルゲージを取る	・穴に押し込んで測定	"
	⑤センター穴深さを測定する	・左手の物を右手に	立ち歩き
	⑥ダイヤルゲージを置く		"
3. NC旋盤のワークの差し替え	①完了ワークを左手で抜き取る ②右手のワークを差し込む ③起動レバーを押す ④左手の物を右手に持ち変えて作業用加工機の前へ行く	・ワークとは、工程間にある材料のこと。この場合のワーク素材の大きさはφ30mm前後、長さは300mmから700mmまで各種。	前傾 " " 立ち歩き
4. テーパ加工機のワーク取り替えと、精度確認	①完了ワークを左手で取り出す ②右手のワークを差し込む ③起動レバーを入れる ④ワークを左手に持ち変える ⑤一歩左に移動する ⑥Cゲージを取る	Cゲージとは、図のような物で認めるものである。 ・測定頻度はおよそ30本に一回	前傾 " " " 立ち歩き

(4の続き)	*この精度確認は事種変更時の初回品と最終品について実施する。	⑦ワークの外寸を確認する ⑧もう1カ所を確認する ⑨Cゲージを置きテーパゲージに取り替える ⑩テーパゲージを置き溝深さ用Cゲージを取る ⑪溝深さを確認する(2カ所) ⑫Cゲージを置きピッチゲージを取る ⑬2つの溝の間隔を確認する ⑭ピッチゲージを置く ⑮ワークを右手に持ち変えながら次の機械へ行く	テーパとは丸い棒状の物がある範囲で一定の角度をもって太さが変わっている形状を言う。 	立ち " " " " " 立ち歩き
5. 研磨機機のワーク取り替え	①右手で完了ワークを取る ②左手のワークをギザに替える ③完了ワークをギザに替える ④1カ所目の寸法を確認する ⑤2カ所目の寸法を確認する ⑥ギザからワークを取る ⑦1、2歩左に移動する ⑧右手で起動レバーを押す ⑨ワークを右手に持ち換え次工程へ	①ワークを受け台に乗せる ②1、2歩左に移動する ③右手で起動レバーを押す ④完了ワークをギザに差し込む ⑤ワークをチェック ⑥ワークを抜く ⑦次工程へ行く	・ワーク加工を完了したワークは、自動的に次の加工機の前には送られる。 ・ワークとは滑り止めの様なギザギザの模様	前傾 立ち " " " " 立ち歩き
6. ドリット加工機のワーク取り替え	①ワークを受け台に乗せる ②1、2歩左に移動する ③右手で起動レバーを押す ④完了ワークをギザに差し込む ⑤ワークをチェック ⑥ワークを抜く ⑦次工程へ行く	①ワークを受け台に乗せる ②1、2歩左に移動する ③右手で起動レバーを押す ④完了ワークをギザに差し込む ⑤ワークをチェック ⑥ワークを抜く ⑦次工程へ行く	・ワーク加工を完了したワークは、自動的に次の加工機の前には送られる。 ・ワークとは滑り止めの様なギザギザの模様	前傾 立ち " " " " 立ち歩き
7. ドリット焼き入れ機のワーク取り替え	①右手で完了ワークを取る ②ワークを機械に乗せる ③左手で完了ワークを取る ④起動レバーを押す	①右手で完了ワークを取る ②ワークを機械に乗せる ③左手で完了ワークを取る ④起動レバーを押す	・次工程へ行きながら。	前傾 前傾 " 立ち歩き
8. ヒート処理加工機のワーク取り替え	*この工程でのゲージによる確認は全数行う。	①左手で完了ワークを取る ②右手のワークを機械に乗せる ③完了ワークを外形止めゲージに当て、入らないことを確認する ④外形ゲージに差し込む ⑤ネジゲージを確認する ⑥ワークを右手に持ち変える ⑦1、2歩左に移動する ⑧起動レバーを押す次工程へ	○番号は作業動作の項の番号と同じ。 ④ ③ ・このゲージは ④外形止めゲージ ⑤ネジゲージ の2つが1枚の板にセットになっている。	前傾 " " " " " 立ち歩き
9. 溝切り加工機のワーク取り替え	①右手で完了ワークを取る ②左手でワークを差し込む ③起動レバーを押す ④ワークを左手に持ちかえる	①右手で完了ワークを取る ②左手でワークを差し込む ③起動レバーを押す ④ワークを左手に持ちかえる		前傾 " 立ち歩き

作業動作時間の計算。

A	1日当たりの労働時間 7時間40分 (ホットタイム2回と昼休憩を除く、秒)	27,600
B	A作業の1サイクル当たり平均作業動作数 (間欠作業を含む)	43.178
C	A作業の1日の繰り返し回数	264
D	A作業の1日の作業動作総数 (B×C)	11,398.992
E	B作業の1サイクル当たり平均作業動作数 (間欠作業を含む)	62.190
F	B作業の1日の繰り返し回数	316
G	B作業の1日の作業動作総数 (E×F)	19,652.040
H	A、B両作業の1日当たり合計総作業動作数 (D+G)	31,051.032
I	A作業の1サイクル当たりの歩行距離 (向かう動作8回、4mを除く、単位m)	23
J	A作業の1日当たりの歩行距離 (I×C、単位m)	6,072.000
K	A作業の1日当たり歩行時間 (J÷4,000m/分、単位、秒)	5,464.8
L	B作業の1サイクル当たりの歩行距離 (向かう動作10回、5mを除く、単位m)	25
M	B作業の1日当たりの歩行距離 (L×F、単位m)	7,900.000
N	B作業の1日当たり歩行時間 (M÷4,000m/分、単位、秒)	7,110
O	A、B両作業の1日当たりの合計歩行距離 (J+M、単位m)	13,972.000
P	1日当たりの歩行時間 (4Km/分換算、単位、秒)	12,574.800
Q	1日の純作業動作時間 (所定時間-歩行時間、《A-P》 単位、秒)	15,025.200
R	1動作当たりの平均時間 (Q÷H、単位、秒)	0.484
S	A作業のサイクルタイム { (K÷C) + (R×B) } (単位、秒)	41.598
T	B作業のサイクルタイム { (N÷F) + (R×E) } (単位、秒)	52.600
U	A作業とB作業の合計平均サイクルタイム (27600秒÷580回、単位、秒)	47.586
V	1日当たりのA作業合計時間 (間欠作業を含む平均)	10,961.872
W	1日当たりのB作業合計時間 (間欠作業を含む平均)	16,621.600

*S項とT項のサイクルタイムの、1日当たりトータルした場合の3.472秒の超過は、計算上の端数からである。

*間欠作業詳細

AA	*A作業の1サイクル当たりの通常作業動作数	42
AB	A作業での間欠作業の1サイクル当たりの平均動作数 (311÷264)	1.178
AC	A作業の通常作業と間欠作業を合計した1サイクル当たりの平均動作数	43.178
AD	*B作業の1サイクル当たりの通常作業動作数	61
AE	B作業での間欠作業の1サイクル当たりの平均動作数 (376÷316)	1.190
AF	B作業の通常作業と間欠作業を合計した1サイクル当たりの平均動作数	62.190

*歩行距離について

作業動作の中に、次の機械に「向かう」動作 (踏み出す動作) があり、これに必要な距離として約1歩分として0.5mを動作中に含め、「歩行距離」から引いた。これを含む歩行距離はA作業では1サイクル当たり27m、B作業では30mであり、1日の所定時間内での総歩行距離は16,608m (16.6Km) になる。もし1時間の残業をすれば、1日の歩行距離はおおよそ18.8Kmにも及ぶ。

39

連続2交替勤務導入後、2ヵ月を経て —— トヨタ自動車 ——

若月 忠夫

トヨタ自動車では、今年の5月の連休後に、これまでの昼夜2交替勤務から連続2交替勤務に変更された。すでに2ヵ月が立ち、生活がどのように変化しているのか、私のバターンを以下に記してみることにする。

1直は、午前6時30分から始業となる。私の場合は、会社に近いということもあって、午前5時半に起床する。変更前は、6時過ぎに起きていたので、1時間20分ほど早い起床となる。妻は5時に起床して、食事・弁当の準備をしている様子だ。前日の就床時間は午後9時から10時頃と心がけ、以前より2時間も早く寝床につくことになる。

とにかく、目があかない。朝食を取るにも何とか胃袋に流し込んでいる状態である。新聞の朝刊は、5時までには配達を終えるようにしているそうだが、とても新聞を読んでいる時間などない。同僚は皆、寝起きの顔で出勤してくる、機械が悪く口数が少ない、仕事の能率は極めて悪い。午後3時15分に仕事を終えて、帰宅につくが、家に帰ってか朝刊に目を通している間に眠気がさし、夕食まで寝てしまうケースがしばしばある。1直の週は、こんな状態が続くのである。

2直は、午後4時15分が始業となる。終業時間は午前1時、会社でシャワーを浴びて帰宅すると、1時45分である。家族は全員夢うつつの中である。抜き足差し足で部屋に入り、食事を取らずに寝床につく。しかし、なかなか寝つかれない。熟睡していないことが、起床した時の気分でおわかる。一度子どもたちの起床の音に目がさめてトイレタイム、それからまた、寝床について9時過ぎまで寝ている。それから、子どもたちの残した朝食を取り、朝刊を読んだりして寝巻のままゴロゴロしている。2時半に朝食を取り、3時30分に出動する。

以上の結果、生活にどのような変化が生じたか。まず、家族と食事や会話をする時間が極端に減ったことだ。一緒に食事をする回数は、2週 (10日) で20回から5回に減った。会話時間も約30時間から10時間となり、平日に家族とふれあう時間が減少したことが問題だ。余暇時間を活用する余力は今のところ全くない。健康面では、私の場合、肝臓疾患があるため、医師から食後は横になって休養するように言われ、これまで守ってきたが、連続2交替勤務になってからは、食後の休養が取りにくくなり心配である。

法定休憩時間 (昼休み) が、60分から45分に短縮されたので、弁当を持っていくものの時間が少なく、同僚も1時間は欲しいと言っている。食事時間も不規則である。1直では、朝5時半、昼10時40分、夕食6時半。2直では、朝9時過ぎ、昼2時半、夕食8時25分となり、不健康になる一番の心配事である。

睡眠時間は、7～8時間取っていることになるが、時間よりも寝床につく時間帯と熟睡度により随分違うものだけに、現状では生理的リズムに反しているといえる。5月は2週続けて、原因不明の熱をだし会社を休んでしまった。よいことといえば、深夜勤務時間が午前1時以降なくなり、魔の時間帯 (3時～5時) が解消されたことによって、体力疲労がかなり軽減されたことだと思う。(わかつき トヨタ自動車勤務)

日本自動車メーカーの国際協調プラン

[トヨタ自動車]

平成7年6月28日
トヨタ自動車(株)

トヨタ、新国際ビジネスプランを発表

トヨタ自動車は、グローバルな経済活動が進展する中で、国際協調と本年年初より加速した円高状況等の経済環境の変化も視野に入れ、今後の中長期にわたるビジネスの大きな方向性を示すため、新国際ビジネスプランを策定し本日発表した。

同プランは、「現地化の推進」と「輸入の拡大」を柱として、トヨタが現在進めている地球規模でのビジネス活動を、1998年を目処にいっそう加速させた内容になっている。

我々は、昨年3月に発表した「中期の国際ビジネスへの取り組み」と今回のプランの実現に向け、鋭意努力する所存である。

具体的なプランは以下の通り。

1. 現地化の推進

(1) 完成車

- 海外生産を一層加速させることで、全世界販売(除く日本)に占める海外生産車の割合を高める。
具体的には、1994年実績の48%から1996年には約60%、1998年には約65%を目指す。
- 特に、北米地域では、為替変動等の経済状況変化も踏まえながら完成車輸出から現地生産へのシフトを進める。
- また、欧州、その他地域でも、同様の情勢を踏まえながら現地化を推進する。

(2) 部品等

- 各地域において、競争力のある現地サプライヤーの発掘、改善支援活動等を通じ、部品・資材・設備の調達の一層の向上を図る。
そのため、従来は現地化が困難であった分野についても、技術移転、投資の拡大、域内での部品相互供給体制、などの施策を積極的に行う。
- さらに海外サプライヤーとの一層の協力関係強化の観点から、「トヨタ世界最適調達制度」を世界各地に導入する。(輸入拡大の項で詳述)

(3) 地域別の現地化計画

◇北米地域

- 現地生産能力の拡大
北米での現地生産能力を1996年には90万台レベル、1998年には110万台レベルまで引き上げる。(昨年の北米生産実績は73万5千台)
このため、以下の具体的施策を展開する。
 - 米国TMMの生産能力を1998年には50万台に引き上げる。
(昨年のTMM生産実績は28万5千台)
 - カナダTMMCの生産能力を1998年には20万台に引き上げる。
(昨年のTMMCの生産実績は8万6千台)上記に加え、新工場設立の検討を進める。(立ち上がり10万台規模/年を目標)
- 新規現地生産車種の追加
現在北米地域では、カローラ・カムリ・アバロン・タコマの4車種を現地生産中であるが、今後これらに加えて、1998年までにミニバンを含め新規車種3~4モデルの現地生産の検討を進める。
- 主要部品の現地生産拡大と現地調達の向上
現地生産の拡大を図るとともに、競争力ある現地サプライヤーからの部品の現地調達を一層進めることにより、ユニット・部品の現地化を加速させる。
具体的な施策は以下の通り。
 - 現在北米では、2.2リッター、及び3リッターの2種類のエンジンを現地生産してい

るが、今後3リッターエンジンについても、2.2リッターエンジンと同様、ブロック・ヘッド・コンロッド・クランクシャフト、等ほとんどの主要部品の現地化を行う
—現在計画中のカナダに加え、米国においてもカローラ系用エンジンの現地生産の検討を進める。

(米加両工場で35万台規模/年、組付けから機械加工まで現地化を目指す)

—これまでの大物プレス部品に加え、現地化が比較的困難だった精度を要求される中小物プレス部品など約300点を1998年までに現地調達に切り換える。

(以上の展開により、引き続きNAFTAの定める関税免除措置の適用に向けて努力する)

・輸出の促進

これまで進めてきた北米現地生産車両の輸出を推進する。特に、米国からの輸出拡大に一層努力する。(昨年実績は6万3千台)

◇欧州地域

・現地生産能力の拡大

欧州での生産拠点であるTMUKの生産能力を1998年には20万台を目指す。
(昨年の生産実績8万5千台)

・新規現地生産車種の追加

TMUKで現地生産されているカーリーナEに加えて、カローラ系乗用車の追加現地生産を1998年に開始する。

・主要部品の現地生産拡大と現地調達の向上

現地生産の拡大にともない、競争力ある現地サプライヤーからの調達の増加に努める。具体的には、エンジン生産能力を1998年には17万基に拡大する。(昨年実績7万6千基)
また、型・治具および中小物プレス部品、エンジン部品、材料の現地調達を一層進める。
さらに、近年推進している産業協力の取り組みを一層進め、部品商談会等の場を通じ現地製部品の発掘活用に努める。

・輸出の推進

現在、欧州域内のみに輸出しているTMUK車両について、欧州外の地域への輸出を開始する。

また、現在トルコ向けに輸出しているエンジン(昨年実績2千5百基)ならびに日本向けエンジンブロック、クランク(昨年実績各々3万5千点強)について、域外への輸出を一層推進する。

◇アジア・オセアニア地域

・現地生産能力の拡大

アジア・オセアニアでの現地生産能力を、1998年には60万台レベルまでに引き上げる。
(昨年の実績は39万6千台)

具体的施策は以下の通り。

—台湾に商用車工場を追加し既存の乗用車工場とあわせ生産能力11万台を予定。(昨年の生産実績は6万5千台)

—フィリピンに第2工場を新設し、1998年に6万台に能増を予定。(昨年の生産実績は、3万台)

—タイに第2工場を新設し、1998年に20万台に能増を予定。(昨年の生産実績は11万台)

上記に加え、以下の検討を進める。

—インドネシアに第2工場を新設し1998年に15万台の生産能力とすることを検討。
(昨年の生産実績は8万台)

—中国での乗用車生産プロジェクト検討の継続。

—また同国で本年春に開所した「中国国産化技術支援センター」を活用し、部品の国産化技術支援および車両生産技術・製品開発技術支援をおこなう。

・新規現地生産車種の追加

タイ・インドネシア・フィリピンでモータリゼーションの進展に対応した乗用車の開発・現地生産を進める。

・主要部品の現地生産拡大と現地調達の向上

現地産業の実情を十分考慮しながら、部品産業の育成ならびに活性化に寄与していく。特に、アセアン地域を中心に、主要ユニット・部品の現地化を積極的に推進し相互補完体制を充実する。

具体的な施策としては以下の通り。

マレーシア：新規にパワーステアリング（1996年に生産能力13万基を目標）及びロアーボールジョイント（1997年に生産能力10万基を目標）の生産

インドネシア：エンジンの生産増能（昨年実績の7万基から1996年に生産能力10万基を目標）

フィリピン：新規に等速ジョイントの生産（1997年に生産能力11万基を目標）

タイ：エンジンブロックの生産増能（昨年の生産実績5万3千基を1998年には生産能力35万基を目標）等

・輸出の推進

アセアン地域での部品相互供給のみならず、アセアン以外の地域への輸出を促進する。

豪州からは、アジア・オセアニア地域への輸出に加え、1996年よりその他の地域への輸出を開始する。

2. 輸入の拡大

(1) 完成車

・外国メーカー乗用車の輸入拡大

現在、実施しているD U O店を通じてVW/AUDI車の販売を増加させるとともに、1996年初めよりGM製トヨタキャバリエの輸入・販売を実施する。

－VW/AUDI車については、1996年に2万8千台の販売を可能とするよう販売体制の充実強化を図る。（1994年実績1万9千台）

－トヨタキャバリエについては、全国トヨタ店1084の販売拠点を活用する等1996年には2万台の販売が可能となる販売体制を構築する

・米国生産のトヨタ車の輸入拡大

従来から投入しているTMM製セプターの増販に加え、本年5月からはTMM製アパロンの投入を実施しており、1996年には2万5千台の輸入を目指す。

(2) O E 部品

・トヨタは、これまで「オープンでフェアな参入機会の提供」と「品質・価格・納期・技術など総合的な競争力あるサプライヤーの選定」を基本とする購買方針に基づき、海外調達関連機能の強化、新規参入の促進、各種改善活動の支援を進め、海外サプライヤーとの協力関係づくりに大きな成果をあげてきた。

・今後もグローバルな調達活動の活発化の中で、ビジネスチャンス拡大につながるような、新規サプライヤー・新技術の発掘と現行サプライヤーの競争力強化の活動に重点をおく。さらに、仕組みの透明性の一層の向上、アクセスの改善、公平で客観的な評価に基づく調達活動を目指していく。

・このために、トヨタの調達活動の考え方や制度をわかりやすく説明した「ガイドブック」とトヨタの調達の仕組みとしての「世界最適調達制度」を確立する。

・具体的な活動展開は、以下の通り。

①海外サプライヤー総合ガイドブックの発行

購買方針、調達の仕組み、評価基準、売り込み時のアクセスの方法等を網羅した「海外サプライヤー総合ガイドブック」（仮称）を新規に発行する。

②トヨタ世界最適調達制度の確立

この制度は、トヨタが世界で最も競争力のあるサプライヤーを選定し、そのサプライヤーの競争力を世界でベストなレベルに向上させていくための仕組みである。

（以下の3本の柱で構成）

1)新規サプライヤー・新技術発掘プログラム

海外部品を社内関係者に訴求するためトヨタ現地事業体内に海外サプライヤーの新製品展示会の実施、他社車両に採用中の競争力のある部品の発掘、競争力のあるサプライヤーを対象とした設計コンペの活用、各種商談会の積極的利用、等を推進する。

2)現行サプライヤー強化プログラム

サプライヤーとトヨタが中長期的な課題と改善目標（期待値）について共通の認識を持ち継続的な改善活動を行うことによって、競争力を強化しビジネスチャンス拡大につなげていくプログラム。

3)国際価格比較システム

上記1)、2)のバックアップシステムとして、世界中どのトヨタ事業体においても、世界の部品のコスト競争力が客観的に比較分析できるようデータベースを整備する。

(3) 補修部品

以下の諸施策を実施することにより外国製補修部品の輸入拡大を一層進める。

- ・輸入補修部品および汎用部品・アクセサリ類の調達・販売をおこなうため、新会社の設立を含め検討中である。(1996年中を目途とする。)
- ・トヨタ部品共販店による輸入部品の販売拡大を側面的に支援していく。

(4) 理解促進活動

トヨタは、日本の自動車流通市場がオープンでかつ競争的な仕組みである、と承知している。

トヨタは、従来から外国製自動車・同部品をディーラー販売店が取り扱うことは、ディーラー、部品共販会社の独自の経営判断に委ねられていることを説明・実践してきたが、内外の自動車関係者・政府関係者の一層の理解促進を図るために、以下の諸施策をとる。

- ・全国のトヨタ車ディーラーに対し、外国車取り扱い事前協議事項の対象外であり、自由である旨の書簡を、再度発信する。
- ・全国のトヨタ部品共販店に対し、共販店の取り扱い品目について販売は自由である旨の書簡を発信する。
- ・トヨタ車ディーラーへのアクセスで問題が生じるとの外国メーカーの懸念に応えるために、社内に外国車取り扱いに関する「苦情処理窓口」の設置を検討する。

なお、プランに記載している数値等は、為替・景気等今後の経済情勢の、変化により変動する可能性はあるが、トヨタとしてはプラン達成に向けて全力を傾注していく。

以 上

〔日産自動車〕

平成7年6月28日

日産自動車株式会社

広 報 部

日産自動車、『グローバル構造改革方針』を策定

日産自動車(本社:中央区銀座、社長:辻 義文)は、昨今の国際経済情勢の変化、とりわけ最近の急速な円高に鑑み、新たな企業活動方針としての『グローバル構造改革方針』を策定した。

この方針に基づき、国際経済環境の変動に強い経営構造を構築するとともに、今後も引き続きグローバル企業としての自覚を持って世界経済の発展に寄与し、かつ地域社会の一員として地域経済の発展に貢献して行く。

1. 生産拠点のグローバル化促進

(1) 完成車の現地生産の拡大、及び主要部品の現地生産化

北米では、米国・メキシコ合わせて、約80万台の生産能力を持っており、北米・中南米への十分な供給能力をそなえている。今後は、エンジン・ミッションなど主要部品の現地生産化を計画している。

欧州では、さらに現地かを図る為、欧州域外市場への輸出も視野に入れ、新規車種の現地生産を検討している。

アジアでは、中国、台湾、タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシアを中心として、21世紀に向けて市場拡大が予想されており、生産能力の増強を検討している。

<現地生産化の主な例>

地 域	現地生産化の内容	時期・生産能力 等
	NMMC(米国日産自動車製造会社)、	97年、20万基/年

北 米	デカードにエンジン組立工場新設	
	NMMC、デカードでミッション組立ライン新設を検討	98年以降
	米国にフォークリフト用エンジン組立工場新設	96年、2万基／年
	NMMC、A／T用トルクコンバーター現地調達化	96年、30万基／年
	NISME X（メキシコ日産自動車会社）トラック用ミッションの現地生産化	95年8月、6万基／年
欧 州	NMUK（英国日産自動車製造会社）、新ワゴン車を現地生産化	98年以降、2万台／年
	NMUK、ディーゼルエンジン現地調達化を検討	未定
アジア	タイ、フィリピン、インドネシアでの現地生産能力増強	96年以降、10→17万台／年

(2) 海外生産拠点からの輸出の拡大

当面は欧米の生産拠点を中心に輸出を拡大し、将来的にはグローバルに車両補完を実現する。これにより、海外生産拠点での生産の安定化を図るとともに、為替に左右されにくい経営構造を作る。

＜海外生産拠点からの輸出計画の例＞

- ・ NMMC製乗用車の対日輸出を検討（時期、規模未定）
- ・ NISME Xからの乗用車、及び商用車の輸出を順次拡大する。
- ・ NMISA（日産トルーパー社）製ミストラル3ドアを日本に輸出（時期、規模未定）

(3) 海外のR & D機能の強化、及び現地調達体制の強化

日産では、マーケットにより近いところで車両、部品の開発を行うことにより、世界各国のお客様のニーズに合った車を提供することができると考え、欧米を中心にR & D拠点の海外進出も積極的に進めてきた。今後もさらにその機能を強化すると同時に、将来的には、アジア地域にもR & D拠点の開設を検討し、日米欧亜の開発4極体制を志向する。

また、効率的な開発を進めるためにはデザインイン・システムを根付かせることが必要であり、そのため現地の調達・購買体制を整備し、サプライヤー支援を行ってゆく。

2. 部品輸入の拡大

円高の進展に伴い、社内に「輸入促進委員会」を発足させ、競争力のあるサプライヤーからのライン装着部品、補修用部品の輸入拡大に取り組む。具体的には、今後、外国製部品のデータベースの拡充、欧米標準品・汎用品の採用検討、日米欧共通生産車のスペックの共通化、既輸入品その他車種への採用拡大などに取り組む。

補修用部品の輸入品取扱については、部品事業部内に「輸入調達チーム」を設置した。今後、同チームは、競争力のある輸入補修用部品の発掘に向け活動する。

3. 企業間取引の透明化

(1) 部品調達手続きの透明性拡大

日産では、海外拠点を含め、購買部門に部品調達・デザインインの窓口を設置しており、サプライヤーに対し、必要となる情報を適宜提供している。

また、日産との取引のないサプライヤーに同社の購買方針を知ってもらう為に、「購買取引に当たっての日産の基本姿勢」を作成し、併せて、全世界共通のデザインインによる部品の調達手続き（Nissan Way Of Parts Procurement）を明確化した。

また、今後、一層の透明化を図るために、サプライヤーに対する日産の評価項目を公表するとともに、採用／不採用通知を定型化し記録する。

(2) 補修用部品取引の透明性拡大

補修用部品取引については、部販会社、ディーラーとの契約上も純正部品のみを扱うことを義務づける項目はないが、このことをさらに徹底させる為、「純正部品以外の取扱いも自由である」ことを再確認する旨、書面にて通知する。

(3) ディーラーとの取引の透明性拡大

日産は既に、競合車取扱いに関する事前協議事項を全て削除しており、ディーラーは外国車を多数扱っているが、ディーラーが日産車以外の競合車を取り扱うことは自由であることを再確認する。

また、外国車メーカーなど競合他社が日産系ディーラーにコンタクトして、当該ディーラーが日産との関係を理由に契約締結を拒否した場合の苦情受付窓口を設置する。

日産自動車では、89年にいち早く『国際協調プログラム』を策定し、「90年代末には、海外販売に占める日本からの輸出:海外生産の比率を、89年当時の2:1から1:2に逆転させる」ことを宣言したが、94年度にはほぼこれを達成、海外生産化・グローバル化という点では日本車メーカーの中でトップの位置を占めるに至っている。

今後とも、『グローバル構造改革』を着実に実行し、この傾向を維持すると同時に、為替の変動に左右されにくい経営構造を構築していく。

尚、この方針は、同社のグローバル企業活動の指針を示すものであって、今後の経済情勢の変化により変わり得るものである、としている。

以上

[ホンダ]

1995年6月28日

本田技術工業株式会社

ホンダのグローバルオペレーションについて

本田技研工業(株)は、創業時から「わが社は、世界的視野に立ち、……」という社是と、「需要のあるところで生産する」という企業理念に基づき、各地域の社会、経済に貢献しながら積極的な海外展開を行ってきた。

大きく変動する経済環境のなかで、ホンダは1994年6月より「米州(北米・中南米)、欧州地域(欧州・中近東・アフリカ)アジア・大洋州、日本」の4地域本部体制を敷き、各々の地域がより最適なオペレーションを行えるような新たなグローバル体制を築いた。この4地域本部体制は、ホンダが更に現地に密着したオペレーションを行えるように、開発、生産、販売、調達の各分野において現地に大幅な権限委譲を図り、4地域の自立化を促進するしくみである。

4地域における今後の事業計画の概要は以下の通りであるが、これらの達成には調達先の競争力が前提となっており、また経済情勢の変化により変わりうるものである。事業計画はあくまでも計画であり、コミットメントではない。

<米州におけるオペレーション>

ホンダは、1979年に米国において二輪車生産を、1982年には四輪車生産を開始した。以来、生産能力の拡大、エンジン生産等による現地調達の拡大、北米製品の世界へ向けての輸出、北米独自モデルの現地開発など北米オペレーションの自立化を積極的に進めて来た。1994年、米国で販売されているホンダ車の62%は北米生産車であり、それらの現調率も82%に達している。

現在、米国四輪車工場(HAM: Honda of America Mfg, Inc.)は51万台、カナダ工場(HCM: Honda Canada, Inc.)は10万台、計61万台の生産能力を持っているが、今後1997年までに米国工場で9万台、カナダ工場で2万台、計11万台の生産能力の拡大を行い、72万台の生産能力とする計画である。

エンジン生産に関してもホンダはいち早く1985年に現地生産を開始、現在年間50万台の生産能力を持っているが、1998年迄に米国工場内に生産ラインを新設し、生産能力を年産75万台まで拡大する。また1996年秋から米国生産初の新型V-6エンジン生産を開始する。

米国での研究開発拠点(HRA: Honda R&D North America, Inc.)は、これまでアコード・クーペ/ワゴン、シビック・クーペのモデル開発を行ってきたが、これらに加えて北米アキュラチャンネルに1996年投入を計画している新型車及びカナダ向け専用車の開発を進めており、要員についても2000年を目標に750人体制へと増強を図る。

また、1988年に設立したホンダ・エンジニアリング・アメリカ(EGA: Honda Engineering North America, Inc.)は、設備、金型等の現調化と生産技術の米国への移転を推進している。

こうした生産能力の拡大や開発体制の強化、北米専用モデルの投入、主力機種モデル・チェンジを背景に、以下のような現地調達活動が強力に展開され、北米オペレーションの更なる自立化が図られる。

- (1) 新型V-6エンジンの生産に伴うエンジン部品に関し、競争力に応じた現地調達の拡大に努める(約30社の米国部品メーカーが参画予定)。
- (2) 現地開発、現地生産の北米専用モデルを活かした北米仕様の部品を採用し、経済状態を踏まえつつ現地調達の拡大を図る。
- (3) R & D体制の強化(94年の500人体制から750人体制に強化)によるデザイン・インの拡充。
- (4) 調達体制の強化とSDチーム(Supplier Development Team)によるサプライヤー支援の強化を行う。
- (5) エンジン、トランスミッション部品の現地調達促進プロジェクトによりこの領域での一層の現地調達に努めていく。

具体的には、現在開発中のモデルについて、オートマチック・トランスミッションのギア類、シャフト類、ベアリング類、またエンジン部品では、カムシャフト、ロッカーアーム、バルンサーシャフト、ACG(発電機)、エンジンコントロールのための各種センサー類、ソレノイド・アクチュエーター、オイルポンプ等の検討を行っている。

以上の展開により、NAFTAの定めるところの関税免除要件を引き続き満たしていく努力を行う。

米国開発車を含めた四輪車の北米から世界に向けた輸出は1987年より開始され、既に1994年には世界37ヶ国に向け105,500台を輸出、北米生産量の16.4%に達している。本年5月にはオハイオ州政府から、最も輸出に貢献した企業としてエクスポーター・オブ・ザ・イヤーの表彰を受けている。またメキシコ工場(1995年11月生産開始予定)への組立用部品の輸出も開始されるなど今後も更に輸出の拡大に努めていく。

こうした米州事業計画による北米の新規投資額は3億1千万USドル、雇用数は1,100人となり、累計投資額は38億USドルを超え、総雇用数は17,000人を超える見込みである。

<欧州におけるオペレーション>

ホンダの欧州自立化推進は、欧州本社であるホンダ・モーター・ヨーロッパ(HME: Honda Motor Europe, Ltd.)を中心として行われている。

欧州での生産活動は早くも1963年にベルギーでの二輪車生産によって開始されたが、現在に至るまで仏・サイクルプジョー社、英・ローバー社との協力関係に代表される現地との良好な協力のもとで発展してきた。現在、二輪車はイタリア、スペインで、四輪車は英国で完成車生産が行われている。

英国四輪車工場(HUM: Honda of the U.K. Manufacturing, Ltd.)は、現在10万台の年産能力を持ち、欧州地域専用車・2モデルを生産しているが、今春、新たにプレス設備が導入され、エンジン生産から完成車検査までを行う一貫生産工場としての体制が整うと共に、今後は2000年に向けて年産15万台へと生産能力の拡大を図っていく。生産拡大、欧州専用車の投入と併せて現地研究開発

部門であるホンダ・R&D・ヨーロッパ（H R E : Honda R&D Europe）、生産をサポートするエンジニアリング機能のホンダ・エンジニアリング・ヨーロッパ（E G E : Honda Engineering Europe Ltd.）の体制も強化されつつあり現地化の促進を支えている。

英国工場の現調率は小型車生産に適した幅広い部品産業を背景にして、既に80%に達しているが、更に1996年モデルからは、日本と現地サプライヤーとの関係強化による現地サプライヤーへの技術供与が進められ、競争力を踏まえつつエンジン部品などの現地調達を拡大していく。

現在HUMは欧州各国に201社の部品メーカーと取引があるが、これらの活動により約30社の新規欧州部品メーカーとの取引が開始される計画である。

英国工場のプレス関連投資、その後の増産対応、新機種関連への総投資額は2000年までに3億3千万ポンドとなり、総従業員数は2,500となる見込みである。

<アジア・太平洋州におけるオペレーション>

アジアにおいては、二輪車の生産は1961年に台湾で開始され、現在では合弁、技術援助を含めて、台湾、韓国、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、インド、パキスタン、中国で生産されている。これらの地域での市場拡大に応じて生産は急成長を続けているが、今後も市場のニーズに合わせた展開を図っていく。

四輪車は1969年に台湾で生産が開始されたが、このような二輪車ビジネスでの経験を活かした積極的なローカライゼーションを推進し、現在では合弁、技術援助を含めて台湾、韓国、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、パキスタン、ニュージーランドで生産活動が行われている。

今後も発展が期待されるそれぞれの国に合わせて、事業を展開していく。例えばタイの四輪車工場（H C M T : Honda Cars Manufacturing Thailand Co., Ltd）は1996年に新工場の稼働を開始し、1998年には年産60,000台を計画している。また、このようなモータライゼーションが進行中にある地域の市場ニーズに応え、現地生産を前提としたアジア専用モデルを開発中であり、各国の特性を活かした部品の相互補完体制の構築を図っていく。その推進のための施策として、タイにR&Dのリエゾン・オフィスを開設するなど、開発面から現調拡大をサポートする。また調達要員の強化も図っていく。

<日本におけるオペレーション>

成熟市場へと向かう日本国内市場と海外生産の強化を背景にして、国内の生産体制は輸出に多くを依存することなく、国内販売を重点として年産100万台規模での生産基盤を再構築していく。販売面では新しいジャンルの製品の投入や販売力の強化を行い、1998年度までに80万台体制を構築する。

国内市場に向けては、これまでも、より幅広い市場のニーズに応えるため米国工場製車の輸入・販売、米・クライスラー車の販売、英・ローバー車の輸入・販売に積極的に取り組んできた。

その結果、米国生産車の1994年度販売実績は53,531台となり、特に米国開発のアコード・ワゴンが日本市場で人気を博し1994年度販売実績45,571台に達した。1994年度の輸入車販売におけるホンダ米国製車のシェアは、17.5%の第1位となっている。

また、米・クライスラー社の積極的な展開により、市場に合った右ハンドル車の投入、価格の引き下げ等の努力、そして品質の向上が行われ、1994年度のホンダによるクライスラー車の販売は9,898に至っている。また取扱店も782社、1,800店以上に達している。

総ての販売店は他銘柄の販売に関しては自由であり、それに関して事前協議の必要もない。ホンダは今後も開かれた、競争的な自動車販売システムを支持するものである。

ホンダの部品調達の方針については従来より、自由、公正、相互信頼を基本3原則として、品質・コスト・デリバリー・開発スピードの競争力に基づくオープンで公正な取引を強力に推進している。調達の役割は、より良いものを安くタイムリーに且つ持続性をもって長期に調達することであり、ホンダはこの原則に基づき、1978年いち早く自動車部品の輸入を専門的に扱う独立した部門として

海外調達課を設置し海外からの調達を積極的に展開してきた。

1991年にはさらにグローバル調達を進めるため、部品ごとに国内外にかかわらず同一の担当が調達を行う組織に発展、同時に開発初期から部品メーカーの参画が重要であるという観点から、購買部門を開発拠点である栃木研究所内へと移管した。これらの施策により、内外の取引先共に開発の段階からの参画の機会が開かれている。

また、始めてホンダとの取引を希望する海外の部品メーカーを対象として小冊子「Worldwide purchasing」を作成、配布。オープンで透明性の高い調達方針や、開発のプロセス、売り込みの手続き、世界各拠点のコンタクト窓口について説明している。

今後4地域の各拠点の調達部門との連携を強化し、経済情勢を鑑み現地調達の拡大と輸入機会の増大を図るために以下の施策を実行する。

- (1) 4地域でポテンシャル・サプライヤーを積極的に開拓するための購買情報ネットワークを構築する。
- (2) 購買と開発が一体となって競争力のある部品の開発を行う（ポテンシャル・サプライヤーの開発コンペ、デザイン・イン参画の促進）
- (3) 競争力のある現調メーカーからの更なる輸入拡大を進める。
- (4) 補修部品の調達に関しても、部品本部に新たに部品開発部を設置し、国内外の優良部品の評価やサプライヤーとの共同開発により、より多様な調達構造を構築する。

また、補修部品の現調推進のためのリエゾン・オフィスを米国に設置済みであるが、欧州にも同様の組織を検討中である。

なお、ホンダは販売店と関連部品販社に対して、純正部品以外の販売、使用に関する規定は設けていない。

この様にホンダは4地域の自立したオペレーションのもと、開発、生産、販売、調達の各領域で世界を視野に置いた事業展開を行っている。

今後も地域毎の自立化を進め各々の地域に貢献するとともに、相互の自由公正なトレードにより各地域の特長を活かした製品を幅広く世界の顧客に提供していく。

国際的な経営環境は悪化を続けており、ホンダは以上の様な経営方針の方向に従って環境に対して常にフレキシブルな対応を行っているものである。

以上

〔三菱自動車〕

三菱自動車

1995. 6. 29

「国際協調に関する中期展望」について

三菱自動車工業株式会社（中村裕一社長）は、急激な円高の進展と国際経済環境の著しい変化に対応し、ここに改めて「国際協調に関する中期展望」を策定した。

尚、この「国際協調に関する中期展望」は決してコミットメントではない。また、現時点での経済情勢をベースに策定したもので、将来の経済情勢の変化によってはこの策定計画は変わり得るものである。

さらに、この策定計画を達成するために海外サプライヤー並びに完成車メーカーの競争力がより向上することが不可欠な条件である。

記

三菱自動車「国際協調に関する中期展望」の概要

I. 基本方針

三菱自動車は1970年6月に三菱重工業（株）から米国クライスラー社の資本参加を前提として分離・独立した。三菱自動車の米国市場への進出はクライスラー社のために輸出を行ったことから始まっており、以来、海外進出にあたっては相手国、企業との協力、協調を第一に展開してきた。

クライスラー社以外にも、韓国・現代自動車、ドイツ・メルセデスベンツ、スウェーデン・ボルボ社などとの広範な協力関係の下に、日本、米国、欧州、東南アジア、大洋州などの地域で、合弁、提携の形態で事業展開している。

三菱自動車は協力、協調の理念を維持しつつ、昨今の急激な円高に対応した新たな方針を下記の通り定めた。

- (1) 日本からの輸出を抑え、それぞれの市場の中で生産、販売する方策を従来にも増して促進する。

主力車種は現地生産し、少量の特殊な車種については、グローバルな観点から判断して、他の生産拠点から補完的な輸出を行う。

- (2) 現地生産に当たっては、原則として、日本からの部品輸出を最小におさえ、円高によりますますコスト的に有利になる現地調達を優先する。

エンジン、トランスミッションなどの主要コンポーネントも含め、品質、価格、納期で、公明、公平に評価し、広く世界から調達する。

- (3) 現地法人では現地採用を積極的に行い、経営、開発、生産技術等の技術移転を促進して現地化を図ると共に、地域産業の発展に寄与する。

II. 地域別事業展開

1. 北米

当社の北米での事業はクライスラー社と密接な、かつ友好的な関係によるところが大である。即ち、日本からの完成車輸出のうち2万台はステルス等のクライスラー社のブランドであり、また、現地生産工場ダイヤモンド・スター・モーターズ（DSM）の生産台数の半数はアベンジャーク、セプリング、タロンのモデル名でクライスラー社に供給している。

DSMは、'85年にクライスラー社との折半出資により設立し、'91年に当社の子会社としたが、この車両供給は継続、拡大されている。

また、日本からのコンポーネント輸出としてV6エンジン（'94年43万台）をクライスラー社に供給しており、一方、クライスラー社からDSM生産車のエンジン、トランスミッション（'94年6万台）を現地で購入している。

このようなコンポーネントの相互供給は将来とも継続することを希望する。

DSMにおいては、'93年13万台、'94年17万台、'95年22万台と順調に拡大しているが、今後とも経済情勢の変化を踏まえつつ24万台の生産能力の活用を努める。その生産の増大に伴ない、エンジン、トランスミッションの現地調達を大幅に拡大する。また、現在日本から輸出している部品についても競争力を踏まえつつ現地調達を大幅に拡大する。例えば、次期車ではコラムスイッチ、キーシリンダー、ショックアブソーバ、ドアヒンジ・ラッチ、オートマティック用シフトレバー等の現地調達化を図る。また、DSMから日本に対しては、モデルチェンジにより商品力のアップした車両（新型エクリプス'95年6月日本発売）を積極的に輸出する。

尚、DSMは昨年3700人を雇用していたが、この計画を実施することによって、4000人程度に雇用が拡大すると見込まれる。

三菱自動車は、DSMに対し、すでに約20億ドルの投資を行っているが、この計画の実施に当たって、さらに約3億ドルの追加投資を見込んでいる。

2. 欧州

オランダにおいて、オランダ政府、スウェーデン・ボウボ社とともにNED CARを設立しているが、本年5月から三菱ブランド車の生産が立ち上がった。今後とも経済情勢の変化を踏まえつつ10万台の当社分の生産能力の活用を努める。

今年中にボルボ・ブランド車の生産も開始し、来年にはさらに一車種追加し、同ブランドのための生産能力20万台の早期稼働に務めると共に、将来的には更に別の車種を追加すべく能力増強を行う。

欧州に対しても、完成車輸出を減少させ、NED CAR生産車を中心に販売する方針であ

る。

フランス・ルノー社からのディーゼル・エンジン及びマニュアル・トランスミッションを始めとして、欧州製部品の購入拡大に努める。

尚、NED CARは現在4400人を雇用している。将来的にも、生産量が拡大する場合、生産性の向上に努め、現在の雇用を維持する予定である。

三菱自動車は、NED CARに対し、すでに約26億ギルダールの投資を行っているが、車種追加計画が実施されれば、さらに約7億ギルダールの追加投資が見込まれる。

3. アジア・アセアン

各国の国産化政策に従い、現地の政府又は資本との協力の下、多数の完成車組立及び主要部品、エンジン、トランスミッション、鋳型部品の生産を行う現地会社を設立し、自動車産業の育成に努めている。

具体的には、

マレーシアのPROTON社にて、プレス・鋳型・エンジン組立・車体組立、

インドネシアのMKM等にて、プレス部品生産・エンジン組立・車体組立、

フィリピンのPAMCOR及びATCにて、部品生産・車体組立、トランスミッション組立

タイのMSCにて、エンジン組立・車体組立

等であり、これらの工場間ではBBCスキーム（地域補完）に則り、相互に積極的に供給すると共に、車両や部品の輸出の拡大と各国の内需の増加に合わせ、能力増強を図る。

ベトナムはすでに進出しているが、今後の潜在需要の大きい中国、インドなどにもアセアン地域の現地工場と協力して進出を検討している。

現地調達拡大には部品産業の育成が重要であり、当社からの積極的な技術指導を今後とも行う。

4. オーストラリア

豪州三菱自動車は同国の高い国産化規制に従って現地調達を行うと共に、輸出奨励策に則り、ダイヤモンドゴンの車両やエンジンヘッド、シリンダーブロック等の部品を日本に輸出するなど、輸出拡大に努めてきたが、このような努力をさらに継続するとともに、新型エンジンの国産化、生産能力（5万台→7万台）の増強も行う。

また、'96年にはダイヤモンドを米国に輸出する計画である。

これらの計画のため、本年2・5億オーストラリア\$の投資を行い、現状の4700人の雇用を引き続き維持する計画である。

III. 外国製部品購入拡大への取組み

- (1) 購買部門、国内営業部門、部品部門に別れて海外からの調達を担当していたが、'95年6月末より海外調達本部を新設し、部品、用品、車両の輸入拡大に積極的に取組む社の姿勢を示すと共に、海外からのすべての窓口として明確化させた。また、現地調達拡大のため、海外工場の購買部門の人員を増強すると共に、日本からもエキスパートを派遣し、現地での活動を支援する。

例えば、DSMではバイヤーの増員、購買管理部門の再編強化を図り、

タイMSCにおいては、購買部からローカル・ディベロップメント部を分離独立させ、今後当社からの派遣者も増員し、現地調達拡大の推進にあたる。また、他地域についても同様の方向を指向する。

- (2) 国内外での部品、資材の調達に当たっては、世界のすべてのサプライヤーに参入の機会均等、平等の原則をより明確化する。
海外サプライヤーからの先進技術による提案、デザイン・インの参加希望に対しては日本及び海外工場の購買部門が常に窓口を開けておく。
- (3) 新規サプライヤー発掘のため、海外サプライヤーによる製品説明会の積極的開催、購買調査団の派遣頻度増大、業界間交流行事への積極的参画を行う。
- (4) 調達手続きの透明性を高めるため、新部品サプライヤー選定手続きを制定した。主要部品に関しては、国内候補サプライヤーと海外候補サプライヤーを常にそれぞれノミネートし、海外からの参入機会を一層拡大すると共に、品質、価格、供給対応等を総合的に評価すべく、国内外を問わない公平な競争環境を確立した。また、検討結果については、採否に拘らず先方へ明示することを徹底する。

- (5) 現地調達した部品は常に日本国内への転用の可能性を考慮し、部品輸入の拡大に努める。例えば、サンルーフ、助手席エアバッグ、ヒューエルポンプ等を実現した。
- (6) 補修用部品、用品については、米国、欧州、オーストラリア等、当社現地販売会社の調達機能を強化し、現地調達拡大を図るとともに、国内向けへの輸入も併せ積極的に推進する。
- なお、現地、国内に限らず第三国も含めた全世界的供給も検討する。

IV. 外国車取り扱いへの支援

- (1) 三菱自動車の販売会社は競合他社の車両の販売について自由な権利を有するとともに、競合他社の車両の販売が当社との既存の関係に影響を受けない。さらに、競合他社の車両の取扱いに関して、三菱自動車の販売会社に対する事前協議要求はすでに廃止されている。また、当社は今後とも日本における自動車の自由かつ競争的な販売、流通システムの確立を支援する。
- (2) メルセデス・ベンツ製車は、当社販売会社の要望に基づき、当社が販売網づくり、販売ノウハウの支援を行い、現在、乗用車はギャラン系販売会社で併売、商用車はふそう系で販売している。ベンツ製車と同様に、販売会社が取扱いを希望する外国車の販売については今後とも積極的に支援を行う。

V. 補修部品流通に対する取組み

- (1) ディーラー、部品販売会社、関係整備事業者等に対し、純正部品以外にも自由に取扱うことができることを周知する。

VI. 独占禁止法の遵守

- (1) 企業間取引全般に関し、'92年9月に独占禁止法遵守マニュアルを作成し、社内関係部門に配布し、教育を行っているが、今後とも厳重に尊重して行く。

以上

[マツダ]

マツダ株式会社

1995年6月28日

国際的企業活動展開にかかわる基本方針及び 今後の取り組みについて

マツダ(株)はワールドワイドにビジネスを展開する企業の責務として、国際社会における協力と協調を旨とする観点から、自動車輸入、自動車部品の海外調達等の諸施策を推進してきたが、昨今の国際経済環境の変動、とりわけ急激な円高の進行を踏まえ、これらを更に拡大・加速すべく、ここに改めて基本方針を明らかにするとともに、以下の諸施策に取り組むことを表明する。

1. 生産拠点のグローバル化の推進

現地生産を拡大するために以下の諸施策を推進し、海外市場での販売台数のうち、現地生産車ウエイトの向上を目指す。

①米国のAAI (AutoAlliance International, Inc) をフル活用するための現地生産車種追加の検討。また、AAIは北米市場での競争力をより高めるため、NAFTAの関税免除を享受出来ることを目指しており、当社はこれを全面的にサポートする。

②アジアその他での現地生産の推進

・現在、マツダが出資している完成車の現地生産は、マレーシア、コロンビア、ジンバブエ、米国等の8拠点であるが、今後これを更に拡大・推進する計画である。具体的事例としては、フォード社との共同による98年の生産開始を目指したタイでの小型トラック生産の企業化調査を進めている。その調査結果が良好であれば、共同出資の生産工場の建設に着手することになる。また、小型トラック以外の将来の車種追加についても検討中である。

③米、欧等におけるフォード社からのOEM受給の拡大

・現在、フォード社から米国において小型トラックをOEM受給しており、また、96年春より欧州において、欧州フォード社が生産する小型乗用車を年間25,000台OEM受給する計画を推進する。

④ A A I 他海外生産拠点からの輸出の拡大

- ・米国におけるフォード社との合弁企業である A A I からは欧州、カナダ、台湾、日本等へ完成車を輸出しており、また現在進めているタイにおける小型トラック生産の企業化調査においては、タイからの輸出についても検討している。

2. 海外事業活動のローカライゼーションの推進

当社が出資する海外現地生産会社に対しては、それぞれの立地国の産業発展と競争力強化をはかることを考慮しつつ、現地調達の実現の更なる拡大及び経営のローカライゼーションの徹底を基本方針とし、以下の諸施策の推進を強力にサポートする。

① ミッション等の基幹部品を含め、競争力のある現地部品の調達の拡大

- ・ A A I は 9 3 年秋から生産車種の一部にフォード製トランスミッションを使用しているが、将来のモデルチェンジ時には、競争力ある現地部品の更なる調達の拡大を検討している。

② デザイン・イン活動の強化・拡充

- ・ デザイン・イン活動を強化・拡充するため、サプライヤー情報の一層の収集とその整備を行うと共に、現地スタッフの充実をはかる。

③ 現地調達部品の開発及び育成のため、M R A (Mazda' B&D of North America)、M R E (欧州 R&D 事業系) 等における現地開発機能の強化を推進

④ 海外サプライヤーとの V A / V E 活動を更に拡充し、海外サプライヤーのコスト競争力を支援

⑤ 海外サプライヤーへの生産性向上、品質向上等の技術支援強化

⑥ 現地人雇用の拡大、重要ポストへの登用促進等、海外拠点における人材のローカライゼーションの更なる推進

3. 国際的な事業提携の推進

生産、部品調達、研究開発、販売等広い範囲にわたり、ワールドワイドなフォード社等との事業提携を推進し、経営資源相互補完及び有効活用をはかる。

(下記のうち①～③はフォード社との事業提携)

① A A I での共同生産。今後、他地区でも同様の提携を展開予定

- ・ フォード社とは A A I において共同生産を実施しているが、他地区での共同生産事業としては、現在タイにおける小型トラック生産の可能性について企業化調査を進めており、近々、調査の結論を出す予定。

② 車両及び部品の相互供給の拡大。とりわけ、北米、欧州でのフォード社からの完成車の受給及びフォード社からの部品の購入につき、更なる拡大を推進

③ 日本におけるフォード車販売会社の共同経営の推進

- ・ ㈱オートラマ (マツダと日本フォード社他との合弁企業) は、8 8 年より米国製フォード車の販売を開始し、9 4 年度には約 1 6, 6 0 0 台の販売実績を上げるに至った。日本フォード社は、将来的には更なる拡販を計画しており、当社は㈱オートラマの販売事業を通じてこれをサポートしていく。

④ 欧州車の販売の促進

- ・ 当社はフォード車の販売促進以外に、㈱ユーノスでシトロエン車の、㈱オートザムでランチア車の輸入販売を、それぞれ推進している。

4. 企業間取引引きの公平・透明性確保

従来から海外メーカーに対しても公平かつオープンな取引引きに努めてきたが、これを更に強力に推進するため、以下の諸施策を実施する。

① 部品調達について、『世界最適調達』の徹底

- ・ 新規サプライヤーに対するコンタクトポイントの強化
- ・ デザイン・イン活動の強化・拡充のため、サプライヤー情報の一層の収集とその整備
- ・ 新車開発において、品質、価格、納期等が实际的である限り海外サプライヤーへの見積もり依頼

上記 3 点がデザイン・イン活動の拡大、引いては世界最適調達拡大につながる。その調達フローは次の通り。

② 補修部品流通に関する透明性確保

- ・品質、価格、納期等が実際的である限り純正品以外の部品の取り扱いも自由であることについて、ディーラー、関係整備業者、部品販売会社に対して徹底
 - ・補修部品新規サプライヤーに対するコンタクトポイントの設置
- ③ディーラーとの関係の透明性確保
- ・自社製自動車扱うディーラーに対し、以下3点を内容とするディーラーの独立性と自動車流通の開放性を確認する
 - a. 自社製自動車扱うディーラーが、競合車扱うことは自由である
 - b. 自社製自動車扱うディーラーが競合車を扱う際に、従来存在していた事前協議条項は、既に削除されている
 - c. わが国自動車市場において、開放され、かつ、競争的な自動車流通が継続することを支持する
 - ・競合車メーカーとの苦情受付けに係わるコンタクトポイントの設置
- ④独禁法の遵守
- ・92年に整備・実施した『独禁法遵守プログラム』の厳格な適用の更なる徹底を行う

『世界最適調達』の方針の下、競争力ある海外部品のより一層の輸入拡大に努めることとし、以下の具体策を推進する。

- ・購買担当役員を委員長とし、社内関係部門からなる『海外調達推進委員会』を設置し、輸入拡大方針の徹底、輸入を阻害する要因の除去等をはかり、輸入拡大を促進する。
- ②『輸入開拓タスクフォースチーム』の編成
- ・上記委員会活動の一環として、購買部門、開発部門等の社内関連部門の実務者で構成する『輸入開拓タスクフォースチーム』を編成し、輸入拡大を促進する。
- ③コンタクトポイント強化と英文資料充実
- ・新規メーカーの参入を容易にするため、コンタクトポイントの要員増加と、コンタクトポイントの再度周知徹底をはかる等により、その機能を強化する。加えて、参入のための英文資料を充実し、ビジネス実現に役立たせる。
- (次の英文資料を準備)
- ・Selling to Mazda ・Quality Control Standard for Suppliers
・Mazda Engineering Standard ・Specification Drawings
- ④部品の海外調達拡大のために、MANA (Mazda<North America>.Inc) 等における調達機能を強化
- ・米国からの輸入では、MANAにコンソリデーション・センターを設け米国サプライヤーの輸出業務や輸出梱包等の煩わしさを排除している。今後これを更に充実して行く。
- ・新規欧州サプライヤーを発掘し、また、取り引きを円滑に進めるために、欧州サプライヤーが日本へ部品を輸出する際、当社がその業務を代行するなど上記MANAと同主旨のコンソリデーション・センターの創設を検討する。また、当社は今後ともJAMA/CLEPAビジネス・コンファレンスに積極的に参加し、新規欧州サプライヤーの発掘に努める。
- ⑤日本生産車と米国生産車の部品共通化や、ソーシング共通化の促進
- ⑥品質、価格、納期等が実際的である輸入補修部品の既存販売ルートでの流通を促進

このビジョンは何らのコミットメントではないこと、また、これの推進のためには海外サプライヤー等の競争力向上を前提となること、更には経済状況の変化によっては当然変動し、見直しを余儀なくされるものではあるが、当社自身の中長期のビジョンとして真摯に取り組んでいく所存である。

IV 自動車産業における労働運動の動向

特別議案

自動車総連

第15期（後半期）活動の重点

～自動車産業の健全な発展と魅力向上を目指して～

☆昨年の第23回大会で決定した運動方針に基づき活動を進めてきたが、本年3月以降の急激かつ多大な景気変化に伴い、運動方針を補強する意味で、以下のとおり当面の重点課題を明確化し、困難な局面の克服を図る。



(1) 情勢認識

1) 景気の低迷、雇用問題の顕在化

☆昨年後半には回復基調であった景気は、現在足踏み状態に陥っている。95年に入って、円高・株安に阪神大震災、金融機関の不良債権問題などが加わり、景気の先行き懸念が一層強まっている。このままでは、デフレ圧力・構造調整圧力が強い中で、日本経済は3年にわたるゼロ成長状態を脱しきれず、景気は底割れする危険がある。

☆95年の実質経済成長率は、民間20調査機関の予測（平均）では0.8%と当初予測から大幅に下方修正。また名目成長率も実質を下回り、デフレの線相が持続するとの見方が大勢を占める。

◆本年3月以降の1ドル80円台という超円高経済への移行に伴い、自動車総連では三菱総研に委託して、「円高経済下における自動車産業の将来像」に関する調査を実施。ここでは2000年時点で①1ドル85円②1ドル70円③1ドル100円の3つのケースで、日本の経済、自動車産業の生産・販売・雇用動向について分析した。

◆現在、8月以降急激な円高是正が進んでいるものの、中期的な為替動向を規定する経常収支をはじめとする基礎的条件に変化がない限り、為替の安定が図られたとはいえない。今回の85円ケースの分析への留意がなお必要と判断する。

☆構造調整課題を抱える日本経済は悪循環に陥っており、抜本的な対策が打たれない限り、95年、96年と低成長が続き、その後の景気回復も緩慢になる恐れがある。

・三菱総研の調査では、1ドル85円水準が続いた場合の90年代後半の実質経済成長率は95年0.3%、96年1.8%、2000年で2.2%、失業率は3.9%程度と予測されている。

・なお、1ドル100円に戻るケースでは、2000年に経済成長率3%、失業率3.3%と予測。

国内生産減少、雇用問題顕在化の懸念が強まる自動車産業

☆80円台の超円高下では、日本の製造業は収益面でも大きな打撃を被るとともに、生産拠点を海外移転が加速化し、国内製造業において雇用と技術が喪失される、いわゆる産業空洞化の危機が現実のものになるうとしている。

<1ドル85円維持のケース>。国内販売は650～690万台の幅の中で推移

2000年の全需は650万台、うち国産車は600万台、輸入車が50万台（シェア77.5%前後）と台頭

・完成車輸出台数は大幅減少（94年46万台→2000年300万台増）
→国内生産台数は900万台程度と94年に対して150万台の大幅減となり、1970年代後半の水準にまで低下。

<1ドル100円に戻るケース>。2000年の全需は670万台、うち国産車は625万台、

・完成車輸出台数は380万台

→国内生産台数は1,000万台を超えるが、94年水準にも達しない。

☆8月に入って、大幅な円高是正が進んだが、中期的な円高を見込んだ各社の海外展開は今後も進展していくものと考えられる。特に日米自動車交渉における自動車各社の自主計画により、海外生産・輸入拡大は一層加速され、国内の雇用問題（特に部品企業）への影響が懸念される。

・1ドル85円ケースでは、90年と同じ付加価値率、生産効率を前提にシミュレーションした場合、完成車・部品製造部門では94年就業者数85万人に対して、2000年時点で理論的には16万人（約20%）程度の余剰の発生が予測される。

・方、円が100円水準まで戻った場合、余剰は2.5万人と雇用への影響は緩和される。但し、コスト競争力強化のため、近年低下が大きい付加価値生産性をバブル以前の水準に戻そうとすると生産性の改善が必要となり、その場合はさらに余剰が発生する可能性があり楽観はできない。

☆このシナリオを解消し、ソフトランディングを図るためにも、中長期の展望を視野に入れた労使の雇用に対する対策の立案、および日本経済の構造改革断行による貿易黒字の縮小、為替レートの変正化・安定化が急務の課題である。

また、産業・企業においても産業自らが抱える構造的諸問題の改革を進め、為替変動に対して中立的な企業体質づくりを推進する必要がある。

2) 戦後50年目の大きな節目、構造改革を迫られる日本

☆バブル経済崩壊以降の景気低迷による戦後日本の成長神話の終焉、阪神大震災での危機管理体制の欠陥の露呈、地下鉄サリン事件等異常事件の発生による安全神話の崩壊、不良債権や金融不祥事の顕在化による銀行信用神話の崩壊など、これまでの日本の成功要因であった政治・経済・社会システムが制度疲労に陥っている。

☆一方、国内経済・社会は出口の見えない閉塞状態に陥っているにもかかわらず、自派連立政権は、無為無策を繰り返し、リーダーシップを発揮することもなく、政権維持に奔走するばかりで抜本的構造改革は遅々として進んでいない。

☆日米自動車協議においても、通産省の交渉努力と民間の自主計画策定により直前で制裁回避する事ができたが、問題の根本にある閉鎖的な日本市場の開放、規制の緩和・撤廃については、政府は何等有効な対策を講じたわけではなく、問題の本質的な解決は先送りされたままである。

☆今夏の第17回参議院議員選挙における新進党の躍進、自民党の不振・社会党の大敗という結果は、明らかに無為無策を繰り返す現連立政権に対する国民の批判の現れである。国民生活を安定化させ、日本の未来を切り拓くためにも、真に改革を実行する政権を確立する必要がある。

(2) 15期後半期の重点課題

<基本的な考え方>

① 本年3月来の80円台の超円高は急速に是正されつつあるが、この状態が安定するか否かは予断を許さない。また、為替動向の如何にかかわらず、依然、海外生産拡大傾向は強く、産業の空洞化・雇用問題の顕在化が懸念される。自動車総連としては、この状況の重大さを認識した上で『何としても雇用は守る』との方針を最重点として諸活動を推進していく。

② 雇用問題の懸念がある一方、内需主導型の経済を確立していくためにも、働く者の実質生活の維持・向上を図っていくかなければならない。但し、景気低迷・業績悪化の中では、従来の枠組みの延長線上でなく、物価引き下げを中心とした政策制度課題の解決と合わせ、生活の質をどう改善していくのか、新たな視点での取り組みの検討も必要である。

③ マクロの対策としては、当面の強力的な景気対策は勿論のこと、製造業・自動車産業の健全な発展のためには、為替水準の安定化・適正化が不可欠である。

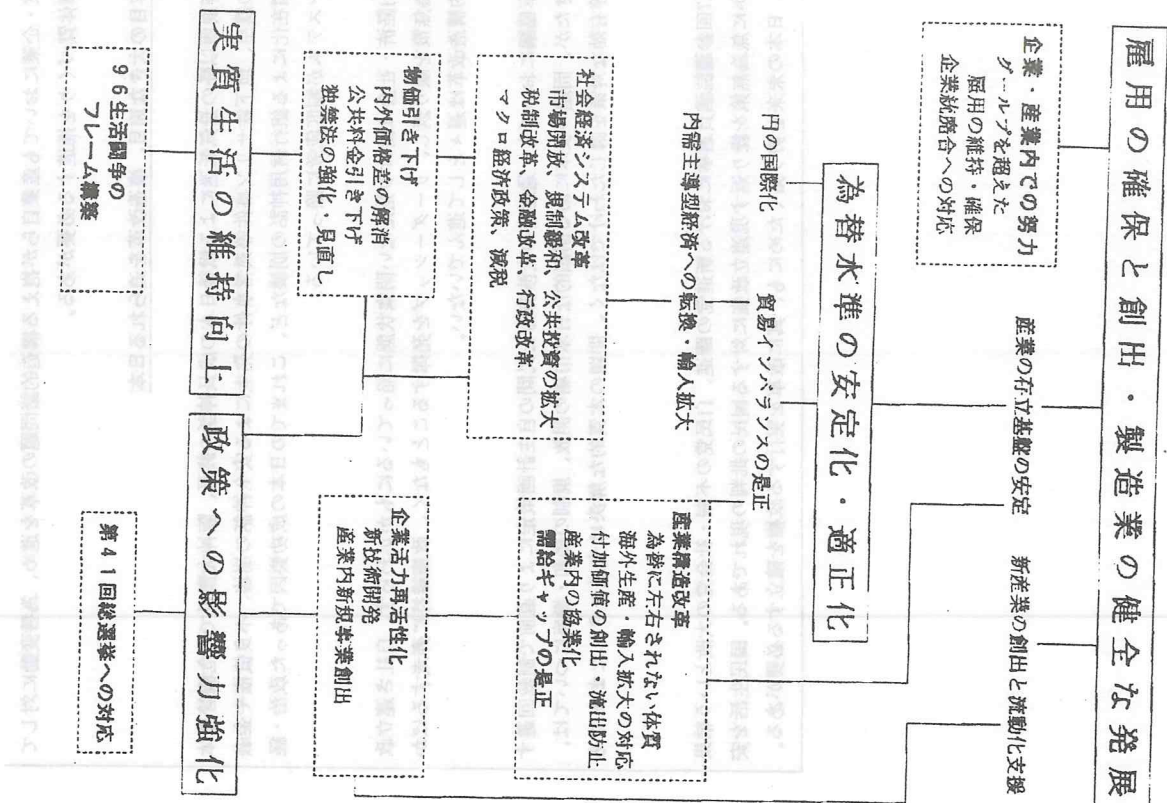
J C・連合との連携を強化し、早期に内需主導型経済へ転換するために、市場開放・規制緩和を中心として、引き続き新しい日本の経済・社会システムの具体化に向けた取り組みを展開する。

④ 経済・社会システムの改革のためには、まず政治の流れを変える必要があり、早期に衆院解散・総選挙を実施し、民意を問うべきである。また、自動車総連としても、政策実現のために政治に対する影響力を行使できる体制を強化する必要がある。

☆以上の認識を踏まえ、以下の項目を重点課題と設定して、後半期の活動を展開する。

- ① 雇用の確保と創出・製造業の健全な発展
- ② 実質生活の維持・向上
- ③ 為替水準の適正化・安定化を中心とする政策課題への対応強化
- ④ 政治に対する影響力の強化(第41回総選挙への対応)

＜重点課題の概念図＞



(3) 具体的活動方針

雇用確保・創出のための総合的対策

① 雇用確保のための活動

☆円高下における中短期シナリオ（生産・販売の見通しと雇用への影響）を踏まえ、企業・グループ、産業内での「雇用確保」に向けての諸活動を推進する。また、自動車問題研究会や総連政策討論集会においても議論を深めていく。

＜対経営＞

- ・雇用に関する労使協定等の点検とアクションプログラムの作成（95/8～9）
- ・雇用確保に係る労使事前協議制度の確立（～96/2）
- ・雇用確保に係る労使協議の一斉開催（中短期経営計画の確立、雇用対策指針の経営側への徹底）

＜組織内＞

- ・雇用対策事例の収集、雇用対策マニュアルの作成、勉強会の実施
- ・雇用対策本部の充実・強化
- ＜対政府・行政＞
- ・雇用調整助成金、リストラ支援のための政策拡充
- ・新規事業分野育成のための基盤整備
- ・失業なき労働移動と流動化支援策のための環境整備

② 新しい時代に対応する雇用・就業形態の検討

☆日経連の「新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告」に見られるように、昨今、間接部門における数量労働や契約社員などの検討が進んでいる。
自動車総連としては、「雇用・生活の安定」を前提として多様な就労形態、能力ある働き方、公正な処遇、労働条件等、新しい時代に対応した諸制度の検討に早急に着手し、組織化の問題をも念頭においた上で、今後の方向性についての議論を深めていく。

③ 産業構造改革の推進

☆為替変動に左右されない企業体質づくりを通じて、付加価値の確保と雇用の安定を目指す。
・付加価値の創出・流出防止のための方策の検討（特に部品・販売）
・海外生産、輸入拡大への対応（適地生産、為替変動のリスク回避）と雇用の確保
・新技術開発の促進と産業内新規事業・雇用の創出の研究

2) 96生活闘争に向けた労働時間短縮の検討

☆将来の自動車産業の展望を視野に入れた上で、今後の賃金引き上げ・労働時間短縮のあり方、さらには産業構造改革と一体化した生活闘争の中期的な取り組みの考え方を整理する必要がある。

今後の取り組みの方向性についての議論を深める中で、96生活闘争については以下の点について早急に検討を進める。

☆賃金引き上げについては、実質生活向上を図るため、個別賃金を重視した生活闘争の実現を目指すとして、まずは95生活闘争からのステップアップとして賃金制度・体系の整備に取り組む。

- ・賃金カーブを維持するために必要な原資の明確化
- ・格差縮小に向けた考え方の整理

☆96年は、90年代の半ばに1,800時間台を達成するという『新・時短中期計画』の“区切り”の年でもあり、所定労働時間の短縮を中心として、生活の質を高めるという観点からも労働時間短縮への取り組みは必要である。

・労働時間の短縮に当たっては、直接・間接部門とも組合員の働き方が多様化しており、働き方の提案、さらには働き方に応じた適正な労働時間の在り方についての検討を深める必要がある。

・一方、現下の自動車産業の情勢を見ると、需給ギャップは大幅に拡大し、雇用に対しても甚大な影響を及ぼす可能性がある。こうした状況下、労働時間の短縮を、従来の「成長成果の配分」との見方に加えて、「時間は生産・供給力のフタクター」としてとらえ、産業構造改革・雇用確保を念頭においた労働時間を策定していくという観点が今後一層重要になることを踏まえ検討を進める。

☆以上の点を考慮し、96生活闘争の取り組みを含めて今後の労働時間短縮の進め方についての議論を深めていく。

<時短に取り組む意識の再認識>

- ・産業構造改革、需給ギャップの縮小、雇用の確保
- ・他産業に比較して相対的に長い所定労働時間の是正
- ・ゆとり創造による生活の質の改善

3) 具体的目標を設定した上での政策課題への対応強化

☆国民生活の向上、産業基盤の維持、雇用安定、経済の活性化のためには、非競争状態の中で低生産性のまま推移している産業に競争原理を取り入れるとともに、新産業が次々と起こり、活性化する状態を創り出す必要がある。

☆そのためには、透明かつ公正な経済・社会システム構築の視点に立って抜本的な改革を断行すべきである。この構造改革こそ、国民生活の向上をもたらすと同時に日本の膨大な経常黒字を生み出す貯蓄・投資バランスの不均衡を解消し、為替相場を適正な水準に導くことにつながる。

☆自動車総連としては、JCIと日経連の共同プロジェクトを積極的にフォローアップするとともに、具体的な目標を設定して実現のための取り組みを進める。

【当面の目標】 為替レート：1ドル＝100円台安定
貿易黒字：半減
内外価格差：半減

① 当面の景気対策要望（適正な経済成長の達成）

- ・10兆円規模の景気対策（情弊・通商、生活基盤の整備など生活の質向上に資する投資を促進）
- ・不良債権問題の処理、土地流動化・住宅対策、証券市場の活性化
- ・減税の継続・拡充、雇用調整対策

etc.

② 為替水準適正化・安定化のための施策

- ・保護・規制の整理・撤廃と市場開放（参入規制の撤廃、公共料金価格決定方式の見直し、公益事業の民営化・自立的拡大）

③ 国民生活向上のための活動

- ・規制の緩和・撤廃、独禁法の運用強化、公共料金の引き下げなどを通じて内外価格差縮小に向けた運動を進める。

※政府に要求するだけでなく、景気回復、円高是正に向けて産業・企業が自ら努力・実行することも必要。 <(3-1) - ③「産業構造改革の推進」の項参照>

4) 第41回総選挙への対応

☆改革を断行するためには、現在の連立政権に代わる『改革を実践する勢力』を拡大し、日本の政治の流れを変える必要がある。そのためにも次期総選挙の早期実施を求めていくとともに、我々の政策実現のために影響力を行使できる体制を整える必要がある。

- ① 組織内候補者拡大の検討
- ② 推薦・支援の基本的考え方の整理

21世紀に向けた労使の決意

戦後の混乱期の中とともに辛苦を重ねた経験から、われわれ労使は、お互いの理解と信頼に基づく健全で公正な労使関係を築き上げることが何よりも大切であることを学んだ。

「生産性の向上を通じて企業基盤を確立し、労働条件の維持・改善を図る」という考え方は、先人のためめぬ努力と体験の中から生み出された他に誇り得る財産であり、この精神は1962年に締結された「労使宣言」に力強くうたわれている。

会社と組合はこの精神を不断の努力で実践し、その結果、トヨタは世界でも有効の企業に発展し、働く者の生活を豊かにすることができた。

しかし、21世紀を目前に控え、トヨタを取り巻く環境の変化はかつてないほどに激しく厳しい。

先進国経済の成熟化と途上国経済の発展を背景とした国際競争の激化、それに伴う国内空洞化の懸念、さらには地球環境・エネルギー問題、急速に進む高齢化、高度情報化社会への対応など、トヨタのみならず、日本の自動車産業、そして世界経済そのものが構造的な転換期を迎えている。

こうした中で、日本が世界経済や国際社会との調和を図りつつ、今後も繁栄の道を歩むためには、世界に冠たるモノづくりの拠点としての揺るぎない基盤を築き上げていかねばならず、基幹産業たる自動車産業に、とりわけトヨタに課せられた責務は極めて大きい。

われわれ労使は、この社会的使命を心に刻み、「企業の繁栄が、そこに働く者の幸せにつながる」との確固たる信念のもと、

1. グローバル企業として、国際社会の中で新たに飛躍をしていくこと
2. 世界と競争し得る生産性の向上、モノづくりを支える技術開発力の強化や技能の育成・伝承などを通じ、労使繁栄の源としての国内の企業基盤を確立していくこと
3. 日本の経済・社会を、公正で豊かなものにしていくこと

を目指し、新たな成長を実現していくための活力と創造性に満ちた企業をつくりあげていかなければならない。

かかる重大な命題を抱えた今、会社は、企業としての構造改革をなし遂げていかなければならない「第2の創業期」を迎え、組合は、新たな出発点たる「創立50周年」という節目の時を迎えた。われわれは、先人のためめぬ努力によって培われたトヨタの誇りある歴史と伝統の上に立ち、ここに次のとおり決意する。

- (1) グローバル企業として世界経済の発展に寄与するとともに、国際社会への貢献を果たす。

21世紀を社会にとって、またトヨタにとっても真に豊かなものとしていくために、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、われわれと関わりのある多くの人々とともに、労使相たずさえて新たな成長を図る。

- (2) 労使関係は、相互信頼と相互責任を基盤とする。

健全で公正な労使関係の基盤である相互の義務の履行と権利の尊重を遵守し、互いに労使相互信頼の精神を永く引き継いでいく。

- (3) いきいきと働くことのできる企業風土づくりとより高い付加価値の創造に向けて、労使は共通の基盤に立ち、それぞれの役割を全うする。

会社は、企業繁栄の源は人にあるという理解の上に立ち、働く者がいきいきと創造性を発揮できる企業づくりに努めるとともに、生活の基盤である雇用の安定と労働条件の維持・向上に進んで努力を尽くす。

組合は、働く者の真に豊かな生活を実現していくためには企業基盤の維持・強化が不可欠であるとの認識のもとに、国際的な視野に立ち、高い付加価値に裏付けられた国際競争力の向上に向けて自ら精進・努力し、会社諸施策に積極的に協力する。

- (4) 日本全体を視野に入れ、働く者の真に豊かな社会・生活を実現する。

企業労使の繁栄のみならず、広く日本の働く者の豊かな生活の実現に向け、企業活動・組合活動のあらゆる分野において、日本の進路を切り拓く気概を持ち、リーダーシップを発揮していく。

以上の決意を確認し、会社と組合が相たずさえて努力することを誓う。

1996年 1月 27日

トヨタ自動車株式会社 取締役社長

トヨタ自動車労働組合 執行委員長

奥田 碩
神野 進

問題提起—「労使宣言」の精神を継承・発展させることが必要な時代。

労 使 宣 言 (昭和37年2月24日)

すでに欧米諸国においては、自動車産業は同一産業の中心として工業力の集積であり、工業技術水準を必ずバロメーターとなっている。わが国においても産業構造の高度化に伴い、自動車産業は基幹産業としてその盛衰が直接経済力の増長につながる。しかし、その前途は必ずしも安易なものではない。乗用車の貿易自由化も目前に迫り、近い将来国際市場できびしい競争に直面しなくてはならない。さらに加えて、昨年以来経済も調整期に入り、決意を新たにすべき時期に当面している。われわれは、当社創立以来終始国産大衆乗用車の確立を目標とし、また広く社会と大衆に奉仕することを伝統的信条として日夜精進してきた。かくて、今日すでにトヨタ・特殊

車など性能、品質、価格ともに国際水準に達し、各世界各地域に進出し、欧米諸国と覇を競っていることは、急上昇している輸出実績が立証するところである。われわれは、創立以来のこの意気と頼みしい実績に自信と信念をもち、乗用車の貿易自由化をりっぱに乗り切り、この試験を積極的に活用して、国際市場において一大活躍を期する覚悟である。会社と組合は、かかる重大な時に当り、日本の自動車産業およびトヨタ・メーカースとしての当社に課せられた社会的使命と、任務の重大さを強く心に刻み、誇りある歴史と伝統の上にたち、この難局を労使相和たすさえて敢然と乗り切るため、次の通り宣言する。

1. 自動車産業の興隆を通じて、国民経済の発展に寄与する。

わが国の基幹産業としての自動車産業の使命の重大さと、国民経済に占める地位を認識し、労使相協力してこの目的のため最善の努力をする。とくに企業の公共性を自覚し、社会・産業・大衆のために奉仕するという精神に徹する。

2. 労使関係は相互信頼を基盤とする。

信義と誠実をモットーに、過去幾多の変遷をへて築きあげてきた相互理解と相互の信頼による健全で公正な労使関係を一層高め、相互の権利と義務を尊重し労使間の平和と安定をはかる。

3. 生産性の向上を通じて企業の繁栄と、労働条件の維持改善をはかる。

そのために、労使は互に相手の立場を理解し、共通の基盤にたち、生産性の向上とその成果の拡大につとめ、その上になって雇傭の安定と労働条件の維持改善をはかり、さらに飛躍する原動力をつちかわなくてはならない。会社は企業繁栄のみならず人にあるという理解の上にたち、進んで、労働条件の維持改善に努める。また、組合は生産性向上の必要性の認識の上にたち、企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力する。

以上の3つの基盤の上にたち、

品質・性能の向上、②原価の低減、③生産体制の確立をはかる。

われわれは、ここに自動車産業の公共的使命をさらに自覚し、目前に迫る自由化を有効適切な対策により乗り切り、日本の産業と国民経済の生々発展に協力し、日本のトヨタから

世界のトヨタへ輝かしい栄光を獲得すべく、会社、組合ともに相たすさえて努力することを誓う。

昭和37年2月24日

トヨタ自動車工業株式会社 取締役社長 中川不器男
トヨタ自動車労働組合トヨタ支部 執行委員長 加藤和夫

今、労使の結束が問われる背景

組合員の生活の安定や向上は、主に会社における労働条件の向上に大きく頼ってきた。しかし、ここに来て経済・社会の構造変化が進む過程の中で、労働条件の頭打ち感はある。さらには国際競争の激化や国内需需の悪化、また高齢化社会の到来に加えて、終身雇用制の崩壊や人材の流動化が叫ばれる世間の風潮など、私たちが巻きこまれている環境はますます不透明感を増している。私たちは将来に向けて会社の繁栄を望んでやまないものの、従

来のような右肩上がり一辺倒の成長をしないことも十分想定しておかなくてはならない。こうした中で組合としてはこれまでどおり、会社の成長を前提として会社とともに成長をめざしてきた姿勢に変わりはないが、また、会社の考える今後の雇用・労働条件に対し組合としてどう対応していくのか、折しも21世紀に向けて企業の存在をかけた厳しい状況に直面している現在、い一度、労使関係に確固たる確信を持つことが望まれるところである。

労使の基本理念を継承・発展させるポイント

今後は自動車を通じた日本経済の貢献に加え、真の国際企業として飛躍していくこととするトヨタの労使には、世界経済はもとより、広く国際社会に貢献していく共通の認識が必要ではないか。モノづくりの観点から自動車を通じたプラットフォームな企業を誇りにできる労使の思想が必要。

「労使相互信頼」の精神は、相互の権利と義務の尊重が基盤。間違っても自らの権利の主張ばかりが先行したり、また「労使相互信頼」と言えば相手が悪かしくするというような単なる相互依存の関係になってはならない。そのためにも「労使相互信頼」に加えて、労使ともに相手に何かを要求する前にやるべきことがあるといった「労使相互責任」のような概念を改めて明確に打ち立てる必要があるのではないか。

組合としては、今後とも「会社の発展とともに生活向上をめざす」姿勢に変わりがないことを改めて主張する。その前提に立って、会社がこれまで明言している「雇用は何としても守る」との姿勢を将来に向けても変わらぬことを確認する。加えて会社が今後の組合員の労働条件をどう考えているのか確認する。今後とも「車の両輪」として双方が回り続けることができるのかどうか。夢を持って「車の両輪」が回り続けることができるよう、双方努力し合える共通認識を改めてつくる必要があるのではないか。

新たな視点

現在、日本の政治・経済・社会は変革の真っただ中にある。トヨタの労使はこれまでの努力により、お互いに世間になき影響力を行使できる存在となった今、一企業の行く末をどうしようとするという次元を超えて、日本全体を労使で良くしていくという大きな認識が必要ではないか。この労使の新たな認識が、巡り巡って、「車の両輪」を回し続けることのできる環境を整えることにつながると考えられる。

日産労働者のための

賃金政策

はじめに

9 春闘を前に会社は、「賃金体系の改訂」を提案しましたが、職場の強い反対の声に「1 年延期」となりました。会社の当初の方針を変更させたのは「職場の一致した声」という「団結の力」でした。「これ以上引けない」という労働者が声をまとめれば、テコでも動かないと思われた会社の方針も「変えることができる」という確信を与えてくれました。

会社は、今年の4 月の実施は延期したものの、その後連合日産労組との間で「賃金検討委員会」を開催し、9 6 年4 月の実施のために着々と準備を進めています。

いま進められている「賃金体系改訂」とはどんなものなのでしょうか。

「M I U 日産自動車支部は、これまでの会社説明や入手した資料などをもとに「賃金体系改訂問題」について検討を重ねてきましたが、「生活を守る賃金」「明るく働きやすい職場」を求める立場から、この「賃金体系改訂」を許したら「将来にわたって大変な問題になる」との結論に達しました。

そこで、今から「賃金体系改訂」について、組合の違い、年齢や男女・学歴や職掌の違いを越えて大いに職場で議論をおこし、後に悔いを残さないように仕なくてはならないと思います。

ここに、賃金体系改訂について「M I U 日産自動車支部の考えをまとめましたので、この冊子を「賃金体系改訂問題」の討論のために役立てて頂ければ幸いです。

1 9 9 5 年 1 0 月

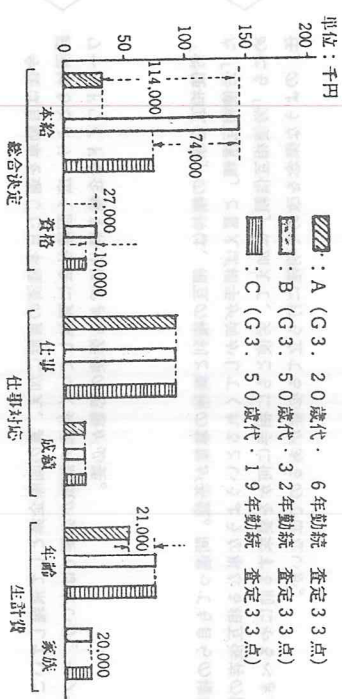
会社が改訂を必要とする根拠

会社は「賃金体系改訂」の根拠として、「現行制度の問題点」と題して説明していますが、この説明とそこから生まれるいくつかの疑問点を上げてみました。

現行制度の問題点

- 1、同一仕事ランク内の賃金のバラツキが大きい
その原因は本給の積み上がりの額の影響が大きい

図-1 〈同一仕事ランク賃金比較〉



疑問点

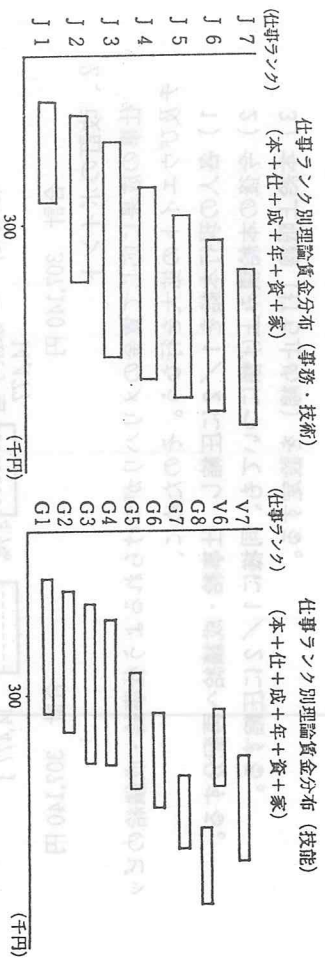
このグラフ内の数字とその説明から次の疑問が生まれます。

- ① Aさんは25歳前後と見られ、現行制度のもとに入社し本給が決められているはずですが。本給の決め方が悪いいため低いのではないのか。また、この勤続で資格手当が付いていないのはなぜだろう。
- ② Bさん・CさんのG3というのも低いのではないのか。BさんはG3以上のときがあったのではないのか。
- ③ Bさん・CさんのG3が最高位だとすると、本給の差はどこから生まれたのか、Cさんは中途入社だが、加えて学歴の違いが本給を低くしているのではないのか。
- ④ 特異な人の比較を取り上げて、改訂理由にされては迷惑です。

2、仕事ランク間で賃金が大きくラップしている

現行制度では、仕事給・成績給によって生じる格差が相対的に小さく、55歳まで毎年積み上がっていく本給の影響が相対的に大きいため、仕事・成績によるメリハリがつきにくい。

図一2《仕事ランク別理論賃金分布》



疑問点

パソコンを用いて書かれたと思われる、仕事ランク別の賃金幅をしめたグラフからは次の疑問が生まれます。

- ①仕事ランク別の人員構成・年齢構成が不明な上、家族手当や作業手当が入っており、単純に比較検討するのはできないのではないか。
- ②仕事ランク間で賃金額がラップしていてなぜ悪いのか？、むしろ問題は「低い賃金の人が多そうだ」ということではないか。
- ③ラップしているのは、勤続の長い人でも低い仕事ランクに抑えられたり、仕事ランクが下げられたりする人がいるからではないか。
- ④ラップが大きいため、ランクの上の人が下の人より低い場合を「逆転」と言っているが、労働者個人では仕事ランクが上がって賃金が下がることは無いはずなので、問題ないことではないか。

⑤「仕事給は、ランク間の格差が平均7,000円となっている」と説明しているが、仕事給額表で計算すれば3,800円から14,600円の幅があり、仕事ランクが上がることによって額が多くなる成績給の最低と最高を比較すると、5倍以上になると思われる（JMIU組合員で、J6の人はG2の人の4倍近くになっている）これ以上格差を広げ何を期待するのか。

⑥会社の言う「メリハリ」と言うのは、差を大きくすることか？

⑦仕事ランクはどのように決めるのか、なぜ公表しないのか、公表すれば不都合が生じるような決め方をしているのか。

⑧「成績査定は5段階相対評価」までは分かったが、評価基準と評価の方法はどうなっているのか、なぜ公表しないのか、公表すれば不都合が生じるような決め方をしているのか。

⑨相対評価は、能力の正しい評価にはならないのではないか。同じ力を持った人でも、評価者によっては枠の制限から「3」にも「5」にもなることがあり、高い評価1名を位置づけければ、同能力者のもう1人は下げられるという矛盾する結果をまねくばかりではないか。



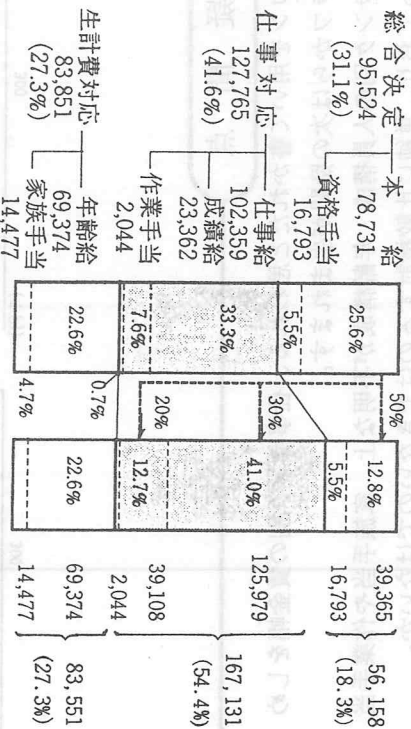
会社の改訂案とは

1. 改訂の基本的考え方

現行制度の狙いであった「仕事や成果に見合った賃金」を実現するために総合決定部分（現行30%）と仕事対応分（現行40%）のバランスを見直し、仕事対応部分のウェイトを50%に高め、総合決定部分を20%にする。

現行平均賃金 (%)

改訂後 (%)



2. 改訂のポイント

仕事の成果に応じて賃金のメリハリがつけられるよう仕事給・成績給のピッチ及びウェイトの拡大を行なう。そのために、

- 1) 各人の現行本給を1/2に圧縮し、仕事給・成績給へ再配分する。
- 2) 今後の本給積み上げ額についても、同様に1/2に圧縮する。
- 3) 本給上限線（打ち止め線）を設定する。

疑問点

- ①今でも55歳以降の本給はストップさせられている。本給を切り下げた上で、今度はどこに「打ち止め線」を引こうと言うのか。
- ②生活費対応部分が年々下がって、30%を割っているのはなぜか。
- ③退職金は今迄と同じと言われるが、どんなことになるのだろうか。

会社の改訂案とは

3. 改訂後のイメージ

- 1) 新制度においては、仕事ランク、査定点による昇給時の賃金アップが従来よりも大きくなり、逆に毎年の本給積み上げりは小さくなる。

図-4 《制度的昇給の反映バランス》

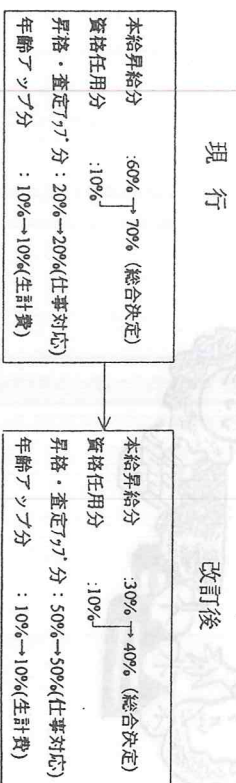
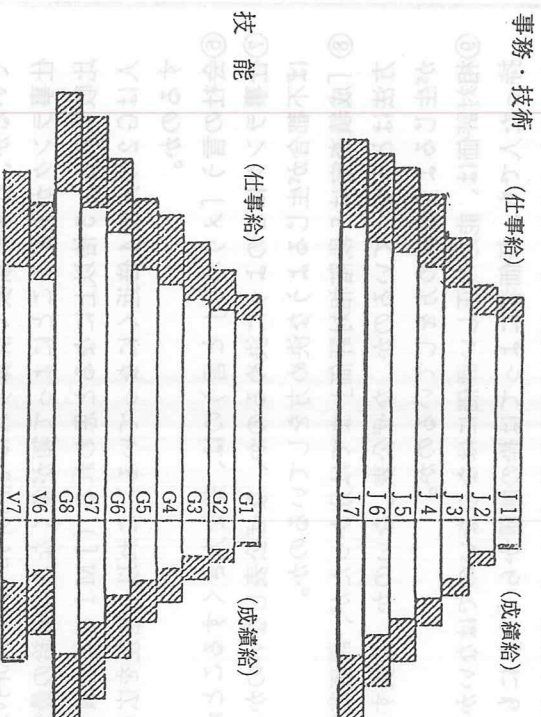


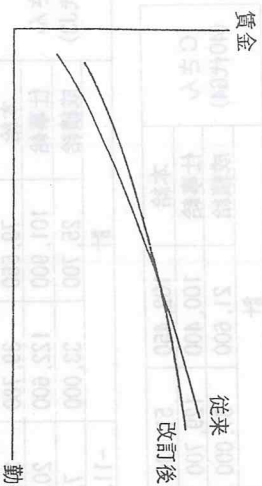
図-5 《仕事給・成績給の改訂後の格差イメージ》



会社の改訂案とは

- 2) 従って、賃金カーブを現行と改定後で比較すると、ランクや成績がアップしている段階では現行より賃金が高くなる一方、同一ランクに滞留し成績が上がらない状況になると、賃金上昇は現行に比べ穏やかな形となる。

図-6 《改定後の賃金カーブのイメージ》
(仕事ランクが変わらない場合)



疑問点

- ① 描かれている「賃金カーブ」は右肩上がりそのまま切れているが、現在でも高年齢になると下がっているのではないのか。
- ② 勤続年数と仕事ランクにはどういう関係があるのか。
- ③ 「同一ランクに滞留し成績が上がらない状況」とは、どういう時に起こるのか。
- ④ G5の人は52歳になる年の4月1日（つまり51歳）で、G4に一律ダウンさせられている。「成果に見合った賃金」「努力が報いられる賃金」と言いつつ、年齢で一律に仕事ランクが下げられるのは理に合わないのではないのか。

あなたの賃金はどうなる

JMIU日産自動車支部の推定

現在までの会社案が実施されたら、いったい賃金はどうなるでしょうか。会社の説明と入手した資料をもとに計算してみましょう。

- ステップ1：まず自分の本給を半分に減らします。
ステップ2：下の試算額表を見て、自分の仕事ランク欄から仕事給・成績給を読み取ります。
ステップ3：1と2の差額が賃金改訂額です。

仕事給試算額表

	現行	改訂後	増分
J1	86,500	96,900	10,400
J2	90,300	102,000	11,700
J3	101,900	122,600	20,700
J4	108,400	138,700	30,300
J5	114,400	150,700	36,300
J6	119,000	156,600	37,600
J7	124,500	162,100	37,600
G1	86,500	96,900	10,400
G2	90,300	107,200	16,900
G3	94,600	117,900	23,300
G4	100,400	129,700	29,300
G5	105,600	135,900	30,300
G6	120,200	151,300	31,100
G7	130,600	169,500	38,900
G8	138,900	180,900	42,000
V6	101,300	134,000	32,700
V7	106,500	139,200	32,700

成績給試算額表

	現行	改訂後	増分
J1	10,800	11,300	500
J2	13,500	19,400	5,900
J3	25,700	33,000	7,300
J4	35,100	46,700	11,600
J5	43,200	62,100	18,900
J6	51,300	74,300	23,000
J7	59,400	89,100	29,700
G1	10,000	11,900	1,900
G2	13,500	18,900	5,400
G3	16,200	27,000	10,800
G4	21,600	37,000	15,400
G5	27,000	45,900	18,900
G6	33,200	60,700	27,500
G7	45,300	79,900	34,600
G8	59,400	99,900	40,500
V6	21,600	50,000	28,400
V7	27,000	60,800	33,800

本給は半分に なります

上の「試算額表」は、会社が公表したものではありません。特に、成績給は現行の額さえも公表されていません。従って、JMIU日産自動車支部が知り得た資料に基づき推定です。表の中の成績給はその仕事ランクで中位の成績の場合を想定しています。

あなたの賃金はどうか

推定に基づく試算結果

前のページの推定に基づいて、A、B、C、D 4 人の賃金改訂額を試算してみました。それによると、この賃金体系改訂は次のような傾向を示しているということが出来ます。

- 1、本給が従業員平均の 8 万円を超える人は、おおむね賃金ダウンとなる。
- 2、本給が 8 万円以下の人でも、仕事給、成績給の改訂額が低い仕事ランクの人は賃金ダウンとなる。
- 3、本給の低い人は、おおむね賃金アップとなるが、仕事給、成績給の改訂額が低い J1、G1 クラスの人はあまり期待できない。

A さん (50代J4)	現行		改訂後		増減
	本給		131,430	65,720	-65,710
	仕事給		108,400	138,700	30,300
	成績給		35,100	46,700	11,600
	計				-23,810

B さん (30代J3)	本給		79,550	39,780	-39,770
	仕事給		101,900	122,600	20,700
	成績給		25,700	33,000	7,300
	計				-11,770

C さん (40代G4)	本給		102,450	51,230	-51,220
	仕事給		100,400	129,700	29,300
	成績給		21,600	37,000	15,400
	計				-6,520

D さん (20代G3)	本給		44,550	22,280	-22,270
	仕事給		94,600	117,900	23,300
	成績給		16,200	27,000	10,800
	計				11,830



会社案の問題点と私たちの要求

1. 労務費削減にウエイト

職場には、今回の「賃金改訂」を「労務費削減策の一環としか映らない」との声がありますが、会社は「今回の制度改定は企業活力の維持・向上を目指して配分のあり方を見直すもので、労務費削減など会社が何か得しようというのではない」と述べています。

本当に労務費削減を狙っていないと言えるでしょうか。

現在の賃金体系が導入された 1987 年、会社が第 1 に掲げたのが、「限りある資源の公正な配分」と言い、年功賃金から「能力主義賃金」に移行することにより、中高年層の賃金を切り下げ、賃金原資の圧縮をはかったのです。いま会社が「労務費削減が目的でない」と言うのは、あくまで改訂時の労務費に変化がないことを指すものと解釈するのが妥当のようです。

なお、疑問が多く不満の大きい賃金体系改訂を強行すれば、会社の目指す「企業活力の向上」はおろか維持することも危ぶまれます。

労務費削減は逆効果

1) バブル崩壊以降続いている不況の中で、多くの企業が「リストラ」と称してさまざまな「合理化」を行っています。とりわけ大企業は、バブル時に空前の利益を上げ内部留保を保有したまま、中高年層の追い出しや新規採用の抑制などを進めています。企業がこうした人減らし政策を取れば、失業者が増え一層景気は冷え込むと言う悪循環を重ねることになります。

私たちは、会社の人減らし・労務費削減政策に反対し、いまこそ内部留保を雇用拡大・賃金引上げのために活用するよう要求します。
2) 富を生み出すのは労働者です。その労働者を「企業にとってかけがえのない資産」との考えに立ち、労務政策を根本から立て直すことを求めます。

会社案の問題点と私たちの要求

2、大幅賃金ダウンは必至

賃金体系が改訂されればどうなるかは、既に9ページの試算で見た通りで、多くの人が賃金ダウンになることは明らかです。会社は「前回（1987年）の改訂以降の賃上げが少なかったため、仕事給・成績給部分への配分が少なくなり、期待した賃金実態をつくれなかった」とも言っていますが、賃上げを不当に抑えてきたのは会社自身です。私たちはいつも、もっと多くの賃上げを求め続けていたのです。

年功序列型賃金は終身雇用制・退職金制度と共に、日本の低賃金体制を底支えるものでした。この歴史的産物は一夜にして変えられないので、段階的に「職務・職能給」に変えられてきましたが、今でもその要素が残されているのは、日産も例外ではありません。

年功序列賃金とは、優秀な労働者を企業内に確保しようとする企業と、将来に希望を託す労働者の「合意」からできたもので「若いとき低い賃金でもはじめに働けば後に高くなる」というものでした。今の中高年層は、いま、またはこれから、「若い頃の低かった分を払戻してもらっている」というのが実態です。

会社はいま「約束どおり借金を返済しなくてはならない」のに、賃金体系改訂というワジャックで、借金を値切るかあわよくば帳消しにしようとしていることに等しいことです。

賃金ダウンは許せない

- 1) 賃上げが少なかった結果の責任を、労働者に取らせようと言うのは許せません。
- 2) 「(現在の) 仕事と賃金のアンバランス」を口実に、中高年層の賃金切り下げをしようとしています。会社は中高年層に「借金を返す」立場にあることを忘れ、手前勝手な扱いを許すわけにはいきません。

会社案の問題点と私たちの要求

3、生活できない低賃金

奴隷制時代でも、主人たる者は「労働力の継続的確保のために、家族の生活を維持するために必要な食料等を奴隷に与えていた」といわれます。

時代は変わって現在の私たちはどうでしょうか？

経営者側は、「業績」や「支払い能力」で賃金を決めようとしています。景気が良くても賃上げを低く抑えてきました。これは「業績」や「支払い能力」では賃金が決まらないことを示しているのです。

労働者は多少意見があるにせよ、経営者の情勢分析と見通しを信頼し、与えられた仕事を一生懸命やるのが普通です。ですから「業績」や「支払い能力」が悪化しても労働者の責任とは言えません。

労働者の賃金は、「業績」や「支払い能力」で決まるのではなく、その時代の労働者の生活に必要な金額を基準に、労働力の需給関係や労使の力関係で決まるものなのです。

日本の自動車産業は「基幹産業」と言われますが、中労委調査では35業種中31番目（1994年）という低さです。さらに男子所定内賃金で見ると「羊毛」と並んで全産業中最低という有様です。夜勤や残業・休出なしでは食えない賃金に抑えられてきているのです。

自動車産業に働く労働者は、超過勤務手当や夜勤手当を加えて「やっと世間並み」と言う状態から、夜勤手当・残業手当なしの低賃金の苦しみを、この1～2年の間に「イヤ」と言う程味あわされてきました。いま労働者の切実な要求は「賃金体系改定」ではなく、「将来に向かって安心して生活できる賃金」です。

安心して生活できる賃金を

- 1) 基準内賃金で「安心して生活できる賃金」を保障せよ。
- 2) 深夜勤務・超過勤務を減らし、人間らしい生活サイクルを取り戻そう。

会社案の問題点と私たちの要求

4、青年層が将来に希望のもてる賃金を

日本の賃金の歴史的産物としての年功序列賃金のなごりは、「職務・職階給」が導入されても残されており、青年労働者の賃金は現在も正当に評価されず、低いものとなっています。

日産で、いまの賃金と賃金体系で「将来持ち家ができる」と確信できる人がどれだけいるでしょうか。会社提案の賃金体系改訂で大きな変化が期待できるのでしょうか。

今回の賃金体系が改訂されたとき、青年層は当面いくらかの賃上げとなるでしょうが、それは「中高年層から回してもらったもの」で、言い換えれば「将来の分を、少し早く受ける」だけで、得はしません。

改訂されると、賃金に占める仕事給・成績給の拡大によって・仕事ランクが上がるなければ毎年の賃上げは従来より低くなります。また、エリートコースに乗れる一部の限られた少数の人を除いて、ある年齢になると仕事ランクが下げられ、いま以上の賃下げになることがはつきりしています。

成績給も少し多くなるかも知れませんが、みんなが頑張れば評価は上がらず（相対評価）、高い評価を得ようとすれば、いわゆる「ゴマスリ的」なことも生まれ、人間関係の悪化や本人の健康も心配されます。

青年の知恵と力を十分に発揮してもらい、それに正しく報いることによって、企業と社会の健全な発展が保障されるのではないのでしょうか？

青年に嫌われたら、企業の将来に発展は望めないでしょう。

現在を支え、将来に展望をもてる賃金を

- 1) 「青年層の賃上げを」と言う要求を、賃金体系改訂ですり替えようとすることは許せない。
- 2) 「企業活力の維持・向上」は、若者の知恵や力と、中高年層の豊かな経験が相互の信頼の中で結ばれたとき前進する。これに反する賃金体系は許せない。

会社案の問題点と私たちの要求

5、評価制度の公表と「査定額」の縮小を

日産の評価制度は、私たちの要求（30年前から）にも拘らず、公表されていません。そのため「評価制度が不明確」「目標設定が曖昧」「評価が不透明」などの不満や疑問が出されているのは当然です。

1987年の改訂以降、会社が公表しない「評価制度」で行った結果が、会社をして「不満な賃金実態になった」と言うのでは、「何をか言わんや」と言う以外にありません。

会社は今後①C&Jの充実②成績額表など賃金制度全体の段階的オーブン化③管理・監督者の評価観点・基準・スキル（熟練）のトレーニングを掲げていますが、会社が最初にやるべきことは、従来がどうだったかを公表し、みんなの批判を聞くべきです。その上で今後を考えるべきで「段階的公表」などは「もって他」と言わなければなりません。

「賃金体系」と言う大枠を決めて、後はボチボチでは信用できません。会社は従来から「公正な評価をしている」と言いますが、それを信じたとしても、現状での問題点は「相対評価」と「人員枠」と言えます。「誰かを上げるためには、誰かを下げる」と言う相対評価と「上に空きがでなければ上がれない」と言う「枠」は労働者の努力に報いる姿勢ではなく、労働者同士の競争を制限し、競争を横取りする考えと言わなければなりません。

また、結果も重要ですがそこに至る努力も大切です。「失敗は成功のもと」と言われますが、いくつもの「失敗」という経験を生かし次の「成功」につながることはよくあることで、ある時点の「成果」だけを評価の対象とするのは「木をみて森を見ない」考えと言わなければなりません。

評価は公正にして納得できるものを

- 1) 人が他の人を評価するとき、そこに「主観」の入ることは避けられない。従って、どんな方法を取ろうとも「査定」はやめるべきです。
- 2) 労働者の職務の評価に、客観的と思われる「専門性と熟練度」の評価がありますが、公的資格の取得機会均等の問題を含め、多くの労働者の納得が得られるものでなくてはならない。

「賃金体系改訂」の狙い

会社は今回の改訂の理由を、「1987年に『仕事や成果に見合った賃金』『わかりやすい賃金』を目指し改訂されたが、その後の賃上げで仕事対応部分に当てる賃上げが少なかったため、本給の積み上げ額が相対的に大きくなり、会社の狙ったような状態でなくなったから改訂する」とし、「賃金総原資は増減しない」「人件費削減が目的ではない」などと言っています。

しかし、昨年11月の団体交渉では95-97中期計画の説明のなかで人件費に関連して「門構えの縮小、固定費の圧縮、固定費の中で大きな人件費の見直し、いま売上に占める労務費の割合が10%台だが8%台にしたい」と言っています。こうした基本計画とも言えるべき計画の上に、具体化されたのが「賃金体系の改訂」であり「選択定年制の拡充」と言えます。

日経連は95年5月に「新時代の『日本的経営』——挑戦すべ方向とその具体策」を発表しましたが、これは昨年8月に中間報告が出されていたため団体交渉の席で「日産は日経連の優等生になるのか」と指摘したのに対して会社側は「日産が先で日経連がまねをしたのだらう」との旨の発言がありました。言われてみればその通りかも知れませんが、日本の経営者が今後進めようとしていることを、日産が率先して行おうとしているといえます。

日経連のそれは、「今後激変が予想される時代の諸環境に柔軟に対応していくためには、雇用慣行（終身雇用）そのものを改める」とし、

- ①一部のエリートには良い賃金を与えるが、大部分の人は賃下げもある。
- ②それは職能と業績（日産では仕事ランクとアウトプット）の評価で、評価が下がれば賃金も下がり、年齢・勤続がかさむほど格差が拡大する。
- ③みんなが高い評価を得ようとするれば評価点があがることになるが、そこでは考課査定の手回しを上げ（相対評価）みんながあがることはない。
- ④「個性重視・独創性重視の能力開発とチャレンジ」という（日産の「C&J」に相当か）が、目標達成への責任が重くなり、その達成度が評価になり、労働者の個別管理が強められ競争が激化する。

紙面の都合で詳細は省略しますが、日産の賃金体系改訂が日経連の目指すものとは違うという根拠は何一つありません。

JMIUの考えと要求

JMIU日産自動車支部は賃金問題について次のように考えます。

- 1、基準内賃金で生活できる賃金にすること。
 - ①中央労働委員会の「業種別平均賃金比較」によると、35業種の中で自動車は31番目という低さです。まずこれを大幅に引き上げること。
 - ②51歳以降の年齢給のストップおよび減額、55歳以降の本給昇給停止をやめること。また、52歳での仕事ランクダウンをやめること。
 - ③年功序列型賃金体系のもとで不当に低く決められていた「初任給」を正當に評価し引き上げること。
- 2、「差別」とみられるもの、正当性の認められない「格差」を無くすること。
 - ①男女差別、職掌による格差を無くす。
 - ②学歴による格差を縮小（低額者の引き上げ）すること。
 - ③中途入社者に対する差別的扱いをやめること。
 - ④資格手当の格差是正と、資格の上下で異なっている「赴任手当」「帰郷旅費」「支度料」などを一律ないしは格差を縮小（低額者の引き上げ）すること。
- 3、昇進昇格・査定基準の明示と公正な評価を行うこと。
 - ①仕事にかかわる昇進昇格基準を明らかにし、降格は行わないこと。
 - ②考課査定についてはこれを極力無くすることが望ましいが、査定にあたってはその基準と方法を明示し、相対評価をやめ絶対評価とすること。
- 4、退職金を大幅に引き上げること。
- 5、「賃金体系」は労使の対等な交渉の中で決めなくてはならない。
 - ①いま会社が提案している賃金体系は多くの労働者の生活と健康に損失をもたらすだけでなく、企業の存亡にかかわりかねない。
 - ②いかなる賃金体系の改訂でも、賃下げないしは賃上げの足踏み（前回・前々回の「調整手当」）を1人でも出してはならない。

第13回トヨタシンポジウム

第4分科会「住みよいまちづくり」より

(仮)暮らしを守るとよた市民連絡会 本多

今回新しく住みよいまちづくりというテーマで分科会を設けて頂きました。私は暮らしを守るとよた市民連絡会準備会を代表して、個人的見解も含めて報告します。

はじめに、豊田市役所の前の噴水広場に初代市長中村寿一氏と豊田喜一郎氏の銅像が3月に建てられようとしています。顕彰委員長は加藤市長で、その碑に刻まれた文を紹介します。「豊田市の経済は激動する諸情勢の中で自動車産業を中心に我が国有数の内陸工業都市として飛躍的發展を遂げ今や世界的に産業技術の中核都市としての役割を担うまでに発展しました。・・・昭和13年9月に論地ヶ原に工場を誘致し・・・」とあります。ところが、今は産業空洞化と大店法の規制緩和で地域経済は冷え込んでいます。また、生活基盤の遅れで市民生活は不便を来しています。

13回目のトヨタシンポのあと、トヨタ自動車のお膝もとで市民の暮らしは豊かになったのか、実態を見つめ直そうということになり、月1回のペースで行ってきました。市民諸階層の状態という標題ですが、労働者も業者も農民も全ての階層の人々の生活が悪化しています。保守と言われる人も生活を保守するには闘わなくては維持できません。今までの3回の主な発言を紹介します。豊田で今一番賑わっているのがパチンコ屋と職安です。新婦人の会員さんの近くの八百屋さん売り上げが少なく職安へかよって職探しだそうです。いつもは大型店で買ってしまうが高くて八百屋さんでたまには買おうと思ったそうです。市街地にある法律事務所の方から、第三セクターで進む市街地再開発をオンブズマンによる調査をしたらという提案がありました。また、

カード社会による破産者の実態の話は「なにには金融道」そのものでした。民主商工会の方からはトヨタの連続二交代勤務は商工会議所も調査をし資料をくれるなど深刻ぶりが伺えます。豊田市は産業基盤は充実発展してきたが、生活基盤は大きくたち遅れています。引き続き実態を報告しながら会の方向を決めていくという発展段階であります。4月は「車社会と交通を考える」学習会を計画しています。右の表は西三河の都市のメインテーマの一覧表です。

都市	都市テーマ	市民病院	学童
豊田	産業文化交流都市	×	
刈谷	人にやさしい快適産業文化都市	×	
安城	光と緑あふれる産業文化都市を	×	
知立			0
岡崎		0	
高浜		0	0
碧南	健康でゆたかな港湾都市	0	
西尾	生きがいとやすらぎのあふれる西尾づくり	0	

産業優先都市には市民病院がない

西三河で都市テーマを産業文化と頭につけている都市には市民病院がないということです。それは、豊田と刈谷、安城です。まさにトヨタと関連工場の主要な地域です。岡崎、西尾、碧南には立派な市民病院があります。

豊田市など工業を主軸として急速に都市化した地域であるため、産業基盤の整備は進みましたが、各種の生活基盤は低水準です。例えば、公共下水道の人口普及率は平成5年度末で、県全体で44.1%，豊田市9.1%，三好町15.8%になっています。

安い宅地を求め藤岡、下山へ

豊田市とその周辺の人口をみると、豊田市から藤岡、下山へ大きく移住しています。小原村へも少ないですが、増加しています。

豊田市からの人口流出（県内人口差し引き）

	平成3年	4年	5年	6年
岡崎市	-828人	-377	-341	-348
藤岡町	-547	-614	-662	-526
三好町	-326	-294	-351	-331

豊田市への通勤依存度は藤岡町の38.7%を筆頭に、いずれの町村からも15%を越えています。人口増加地域は、名古屋に近い三好を除いて、野党が0でオール与党体制です。また、豊田市は中核市の対象と、地方拠点都市地域になっています。そして、1市4町2村で豊田加茂広域圏を構成しています。この区域と小選挙区の11区と同じであり、小沢氏の狙う300自治体構想と符節があいます。

車社社会と市民の交通

豊田市の自動車保有台数は全国一です。車は便利品ですが、車がないと暮らせない社会構造となっています。バス路線は縮小の一途です。複合選抜の影響もあってK高校では全校の9割が自転車通学で、あるクラスでは通学時間に30分以上が5割以上でした。また、交通事故の死者数は昨年27人で3年連続県下一でした。豊田市では産業基盤の高規格道路建設は熱心ですが、交通弱者の市民交通は問題意識として持っても具体化していません。

豊田市民の賃金と雇用

平成5年豊田市工業統計調査によれば、常用労働者一人当たりの現金給与額は525万円で、前年に比べ54万円減少しています。業種別では輸送用機械器具の622万円が最も高くなっています。昨年5月より連続二交代になって、収入はさらに落ちています。平成5年4月より有効求人倍率は1.0を切ったままです。若年層では1.0を越えますが、50才を越えての求人は0に近いです。

豊田市の財政の特徴

- 1 法人税の減収は、財政調整基金の取り崩しと市債の増加です。
- 2 国のしわよせで、補助金の一般財源化があります。
- 3 投資的経費が高いけれど、生活基盤は満たされていない。
- 4 民間委託、第三セクター化が進んでいる。

市税の推移（決算）

	地方税	内 個人市民税	内 法人市民税	内 固定資産税	億円	財政指数
1	746.7	195.4	251.8	198.7		1.75
2	836.0	214.9	崩壊 334.0	186.6		1.76
3	756.0	222.8	219.5	203.9		1.91
4	759.8	248.2	空洞化 169.8	228.5		1.73
5	739.6	246.1	117.1	宅地並 264.2		1.73
6	692.9	減税 204.0	125.6	調整 252.2		1.55
当初7	733.1	減税 203.6	摩擦 132.1	償却 289.4		

財政調整基金取り崩し

2年度 0億円

3 46

4 47

5 30

6 45

7当初 45

213

市 債

2年度 6.7億円

3 46.7

4 43.8

5 90.7

6 149.0

7当初 98.4

435.3

トヨタ・ウォッチング日誌

sponsored by KATO Hiroshi

★1995年11月(11~30日) 新聞報道 (NK: 日本経済新聞、A: 朝日新聞、H: 赤旗)

11日 (NK) マツダは96年度からの3年間で約3千人削減し、2万3千人体制にする方針を決めた。マツダは93年度からの3年間で3千人削減する計画を進めているが、転職援助制度などを利用して定年前に退職した中高年者が予想を上回ったため、95年度末の総人員は2万6千人まで減少する見通し。◆中期経営ビジョンを発表: 世界でのマツダ車の販売目標を160万台、シェア3%に設定。160万台の内訳は、国内販売が60万台(95年度比43%増)、輸出が50万台(同19%増)、海外生産及び提携先のフォードからのOEM調達などが計50万台。ただ、中期ビジョンはマツダが過去最高を記録した90年度実績(約164万台)の水準を目指すもので、「あくまで努力目標とみられる。」

11日 (NK) マツダの95年度中間決算は、経常損益が172億1200万円の赤字(前年同期は285億5900万円の赤字)。

11日 (A) 各社9月中間決算発表。①トヨタは、前中間期(決算期変更のため94年7月から12月まで)に比べ、売上高が8.5%減の3兆7250億円。本業の儲けを示す営業利益は約三分の一の279億円、経常利益は54.3%減の680億円で工販合併以来最低の水準。売上高に対する営業利益の割合(営業利益率)は0.7%となり、前中間期の2.1%から大幅に低下。②三菱自は国内販売台数が13.4%増の40万8千台と好調で、経常損益は213億円の黒字と2年連続の増収増益。③富士重は、経常損益が22億円の黒字と3年ぶりに黒字に転換。

11日 (NK) 三菱自はタイの生産子会社MSC社で新型ピックアップトラック「L200 ストラダ」の生産開始。

12日 (A) トヨタ自は、米国に新エンジン工場建設の方針を明らかにした。中西部で候補地を検討中で、年内にも建設地を決める。稼働は早ければ98年。年産20~25万基で、当初百~百五十人の従業員でエンジン組立を始め、その後、組立から部品の機械加工まで全工程の現地化を目指す。製造するのはNUMMIで生産している「カローラ」用エンジンの見込み。NUMMIのカローラ用エンジンは、現在、全て日本から輸出しているが、新工場生産開始後は、全て現地生産に切り替える予定。

14日 (A) 東海理化、インドで車用スイッチ製造の合弁会社を12月に設立。来年9月新工場完成予定。

15日 (A) トヨタの奥田碩社長が社長就任後初の中国訪問のため、13日夜北京入り。

15日 (NK) トヨタ自と天津汽車工業総公司是、エンジン生産合弁事業計画で大筋合意。トヨタの最新鋭エンジンである「A型エンジン」を現地生産の予定。96年中にまず1300ccを十万台規模で生産開始して東南アジアにも輸出、将来は30万台まで拡張する。合弁会社の出資比率は、天津側が51%、残りをトヨタが出資。初期の1300ccエンジン生産に必要な投資額は約14億元(168億円)。

16日 (A) フタバ産業は、治具溶接機を製造している高橋工場(岡崎市)と、米国イリノイ州にある精密プレス部品製造の現地工場を、拡張する。

16日 (NK) 豊田鉄工は、米国ケンタッキー州に全額出資の現地法人、トヨタ・アメリカ(TTAI)を設立、96年2月から新工場を建設すると発表。

17日 (NK) 日産は96年夏に「フェアレディZ」の北米輸出を中止し、北米のスポーツカー市場から撤退する。フェアレディは日産車体へ生産委託している。マツダも96年春に「RX-7」の輸出を停止すると決定。

18日 (A) 販売会社の愛知トヨタ自動車は、系列のトヨタカローラ愛豊とトヨタカローラ名都を4月1日付けで合併する。物流などの効率化をはかる。

18日 (A) 本田技研が17日に9月中間決算発表。売上高は前年同期比1.5%減の1兆1720億円。経常利益は、海外子会社からの配当金が増えたことなどにより同10.7%増の161億円と2期連続の増益。

18日 (NK) 自動車5社、設備投資今期修正計画8.2%増。 今期期初計画 修正計画

96年3月期設備投資計画	トヨタ	2,500	2,800(23.4)
(カッコ内は前期比)	日産	1,000	800(▲26.9)
伸び率)	三菱自	950	950(14.5)
	本田	550	550(27.3)
	マツダ	200	200(8.2)

19日 (A) 本田技研鈴鹿、販売好調の新型RV「CR-V」は投資節約型。「軽乗用車『トゥデイ』」一台が流れるのに続いて『CR-V』二台が流れてくる」混流方式を採用。軽自動車と普通車の混流生産は本田以外にも広がっている。三菱名古屋自動車製作所は昨年12月に、RVの「パジェロ」とピックアップトラックの混流ラインに、さらに軽の「パジェロミニ」を投入し、3車種の混流生産に。スズキやダイハツも軽と小型乗用車を混流ラインで造っている。

21日 (NK) 自動車各社、95年度合理化目標を上積み。トヨタ自は当初計画比30%増の1300億円に;内訳は部品メーカーと協力した部品のコストダウンで850億円、工場の生産工程の見直しなどで450億円。日産は、当初計画1100億円で、上半期だけで千億円を達成し、1300億円に上積み;内訳は部品・資材関係で千億円、内製化部分で300億円。三菱自工は203億円の当初目標で、上半期だけで190億円を達成し、403億円に上積み。本田は380億円を400億円に、マツダは千億円を1100億円に上方修正した。

21日 (NK) マツダは防府工場の第一ラインも昼勤のみの一直操業に96年1月から切り替える。第一ラインが一直操業になるのは82年稼働以来初めて。第二ラインは92年稼働時から一直操業が続いている。

- 22日 (NK) 自動車用金型大手の宮津製作所 (群馬県大泉町) と富士テクニカ (静岡県清水町) は欧米の自動車メーカーと、高速通信網を活用して設計業務の一体化に乗り出した。海外メーカーとコンカレント・エンジニアリング (同時設計) 型の納期即応態勢を整え、国内向け金型需要の低迷を補う考えだ。」
- 22日 (NK) トヨタ自、宮城進出を凍結。トヨタは仙台北部中核工業団地に建設を予定していた部品工場の着工を無期延期することを、近く宮城県と大和町に申し入れる。東北工場は、ディスクブレーキや電子制御関連の部品の製造拠点とする計画だった。
- 22日 (タNK) 英国でフォード、GM系のボグゾール社で労使交渉が難航。両社の労組は賃上げ、週39時間から37時間への労働時間短縮を要求。フォードの労組は16日に英国4工場のうち2工場に24時間の非公式ストを実施。英国の日産とトヨタは週39時間の労働体制をとっている。
- 22日 (タNK) 米労働関係評議会 (NLRB) は21日、ブリヂストン・ファイアストン (BFS) に対し、①スト中に事故や病気の際の手当を一方的に破棄し新たな医療手当を制定した、②一部の労働者の削減に関して年功序列を守らなかった——など米労働関係法に違反する事項があったと認定した。
- 23日 (A) トヨタ、中国合併へ布石。①天津汽車工業の増産・増販を後押しするため、ダイハツが新型「シャレード」や新型エンジン投入の準備を進めている。②トヨタが今年天津市に開設した中国国産化支援センターは、職員がトヨタから十人、ダイハツから一人、現地採用が18人の計29人。ほぼ全員が工場管理や部品技術を専門とする技術者。
- 23日 (NK) 環境庁は、大都市の大気汚染を改善するため大型トラック・バスの排ガス規制を99年から大幅に強化し、窒素酸化物 (NOx) の排出量を現在より25%、粒子状物質を約64%削減する。
- 25日 (NK) 日産、英国で欧州向け新型ステーションワゴンを開発し、98年にも英国工場 (NMUK) で生産を始める。エンジンやシャシーの基本構造は、基本的に英国製「プリメーラ」と共通になる見込みで、ニッサン・ヨーロピアン・テクノロジー・センター (NETC、ベッドフォード州) が開発する。開発費は数十億円。
- 25日 (NK) 自動車事故で植物状態になるなどの重度後遺障害を負った患者を救うため、政府出資法人の「自動車事故対策センター」は、全国に新たに専門の治療施設を七カ所程度増設する方針を決めた。一方、運輸省は介護料の支給基準の見直しなど、来春をめどに重度後遺障害者の援護制度の見直しに取り組む。
- 26日 (NK) <トヨタ、年次問わず若手抜てき。管理職人事来年から。> 「トヨタ自動車は九六年一月から管理職の昇格について年功序列を順次廃止する。これまで入社年次によって役職が事実上、限定されていたが、昇格候補者の年次を問わないことで抜てき人事を促す。同時に現在、管理職の給与の六五%を占める能力給の比率も、四月からさらに高めていく。」「課長から次長級に昇格する場合、『最も早い第一次選抜組で大卒七五年入社』 (九五年一月) というように、最年少年次が制限されていた。実際の昇格者はこの年次から二、三年の幅を持って選ばれる。九六年からこうした枠を段階的に取り払って、『年次を無視した実力本位の昇格人事』 (磯村巖副社長) とする。」昇格テンポの極端な個人差が出てくるため「年次が逆転して若い人が目上の人に指示するケースが一般的になる、という。」トヨタは「昨年は部長級に適用していた役職定年制を、次長級・課長級にまで拡大したが、今年八月に就任した奥田碩社長は役員の世代交代を早める考えを表明。管理職の抜てき人事促進はこの布石となる。」トヨタの管理職は95年1月で部長級が478人、次長級が1098人、課長級が2979人の合計4555人。
- 28日 (A) トヨタ、北米第4工場の建設地をインディアナ州エバンズビルに。28日に開かれる取締役会で正式に決めた後、奥田碩社長が訪米し12月1日に州政府と調印する。98年秋から99年初めにかけて生産開始予定。また、北米での生産を一元的に管理する統括会社を、96年中にもオハイオ州シンシナティに設置する。
- 28日 (NK) 日本鉄鋼連盟は、来年3月までに自動車用鋼板の新規格を制定、これを運用して、現在650強ある品種を約8割減の112まで減らすと発表。
- 28日 (H) 神奈川、愛知、広島の三県労連呼びかけの「自動車産業労働者・地方組織交流集会」が愛知県犬山市25、26の両日開かれ、30人以上が参加した。愛知労働問題研究所の大木一訓所長が基調講演。
- 30日 (A) 豊田合成、タイの最大手ゴムメーカー「ポンパラ・コーダン・ラバー」 (PCR) に資本参加、30日に現地で調印する。出資比率17%で、副社長を派遣する。豊田合成は、PCRグループの会社と合併で「T Gポンパラ」を昨年設立し、ハンドルや内装用樹脂製品を製造している。PCR本体は自動車用ゴムホースなどが主製品。
- 30日 (A) 本田、英ローバーから英国で生産している「シビック」に搭載するディーゼルエンジンを調達することで基本合意に達したと発表。

★1995年12月新聞報道 (NK: 日本経済新聞、A: 朝日新聞、H: 赤旗)

- 1日 (A) マツダ、米フォードとタイで小型トラック生産の合併会社を11月28日に設立。資本金50億バーツ (約二百億円)、両社が45%ずつ出資、現地企業2社も加わった。98年中ごろに稼働の予定。
- 1日 (A) 三菱大江工場、パジェロ・ミニ受注好調で、11月に3日の休日出勤実施、12月にも2日間の休日出勤を予定。
- 1日 (NK) 本田、中国・広東省恵州市の鋳鍛造部品合併の新工場を30日に稼働開始。製品は全量輸出する。
- 1日 (NK) 豊田合成は、タイのゴムメーカー「ポンパラ・コーダン・ラバー」 (PCR) に資本参加すると発表。PCRの出資比率は、タイのポンパラ・グループ51%、デンマークのコーダン・グミ社32%、豊田合成17%

- で、豊田合成から取締役一人を派遣する。PCRは自動車用ウェザーストリップやゴムホースを生産。
- 1日(タNK)トヨタ奥田社長、米インディアナ州で米国第3(北米第4)工場の建設計画を30日正式発表。建設地は同州エバンスビル北部のプリンス頓、敷地面積約440万平方メートル、投資額約7億円、プレス、成形、車体、塗装、組み立てからなる一貫生産工場を建設する。ピックアップトラック「T100」を98年秋に生産開始し、年産能力十万台、千三百人を雇用する。現地調達率は50%程度で、エンジンは日本から輸入する。バイ知事は新たに約三千万ドルを投じ高速道路のインターチェンジを建設する考えを明らかにした。
- 2日(A)トヨタ北米第4工場、地元は熱烈歓迎。第4工場が建設されるインディアナ州ギブソン郡の中心地プリンス頓市の高校で開かれた(工場)発表会には「地元の経済人や住民ら約八百人」が参加、「奥田社長の英語でのあいさつは、ひと区切りごとに熱狂的な拍手で中断した。」「郡全体の製造業の従業員数が一九九三年までの五年間で一割も減っている地域」で人口は約三万二千人。下請けや出入り業者を含めると、約四千人の雇用創出が見込まれる。「奥田社長にはカンター米通商代表から感謝の意を表す異例の手紙が届いた。」「インディアナ州もトヨタに対して、最大千五百万ドル(十五億円)の税免除と、社会資本整備などへの新規投資千四百八十万ドルの優遇措置を予定している。しかし、『八〇年代半ば以降、自動車工場に対して全米で実施されてきた優遇措置の中では最も小さいもの』とバイ知事は指摘する。事実、もっと良い条件を出した州もあったが、トヨタは断った。」◆98年操業開始の新工場では、日野自動車の羽村工場(東京都)に委託していた中型トラック「T100」をつくる。日野自動車にとっては、北米向けに年間6~7万台生産していたトヨタの小型トラック「タコマ」(日本名ハイラックス)が今年1月からNUMMIに移管されたのに続くもの。
- 2日(NK)愛知県は、短期計画「平成7~9年推進計画」を発表。中部新国際空港建設や万博誘致などのほか、産業空洞化対策を盛り込んだ。
- 5日(NK)トヨタは「クラウン・セダン」全面改良機に、関東自動車に委託していた同車の生産を、近く元町工場に移管する。8月に元町工場のハードトップ系「クラウン」の生産ラインを改造しており、このラインに集約した方が効率的と判断。
- 6~8日(NK)＜ビッグビジネスの研究 三菱自工④④④＞①三菱自工は96年度から世界シェア5%(現在3.9%)を目指す中期経営五カ年計画「G作戦」をスタートさせる。②93年に資本関係がなくなったクライスラーとの業務提携は、米国ミツビシ・モーター・マニファクチャリング・オブ・アメリカ(MMMA、イリノイ州)への99年までのエンジン供給を除いて、解消へ向かう見通し。③中期経営計画「G作戦」(96~2000年度)で国内シェア15%を目指す、独走RVに他社の包囲網。11月まで3カ月連続で販売実績が前年割れ。④2000年までに拠点を2割増の1300店、営業マンを3割増の1万3千人にする方針。⑤塚原新社長6月就任と同時に「常務会」を「経営会議」に変更。「本部長に在る取締役クラスや、プロジェクトによっては役員に準じる資格の『フェロー』も参加させるため、会議の名称を変更した。」
- 8日(NK)米三大労組合併へ。全米鉄鋼労組USWAは7月に全米ゴム労組と合併、2000年には全米自動車労組UAW、国際機械工労組IAWと合併することで基本合意した。実現すれば組合員数は二百万人超。
- 12日(NK)米クライスラーはインドネシアで合弁の自動車組立工場を建設、97年に操業の計画。
- 12日(NK)＜自動車部品企業 4年連続で減収＞日本自動車部品工業会が実施した「95年度中間期・自動車部品工業経営動向調査」によると、95年度通期の売上高見通しは7兆353億円(前年同期比3.2%減)、経常利益段階では前年同期比7.1%減とさらに厳しい予想。同調査は、正会員企業504社のうち、上場会社で自動車部品の売上比率が50%以上の自動車部品専門企業77社を対象に実施。
- 13日(A)トヨタ自、廃車から発生する樹脂や繊維などの「シュレッダーダスト」の一部を、新車用の防音材に再生する技術を世界で初めて開発したと発表。
- 13日(A)名古屋市長の諮問機関、市環境審議会(会長・植下協中部大教授)は12日、環境基本条例を制定する必要があるとの答申を提出。答申は、「現行の公害防止条例の『自動車に関する措置』の見直しの必要性にも言及」。政令指定都市では、5市がすでに制定済み。名古屋市は今年度中に制定する方針。14日(NK)大宇自動車は97年上半期ごろまでに小型からRVまで合計6車種の独自モデルの開発を終え、国内外の市場に投入する。2000年までに約四千億円の研究開発費を投入し、独自開発を進める。2000年までに1兆円規模の設備投資を行い、世界全体で年間二百万台、うち海外で百万台の生産を計画中。15日(NK)＜乗用車「3ナンバー」比率が急増、使い勝手・外観重視、ステータス意識薄れる＞十月の月間最多車種は、普通車の「クラウン」が小型車の「カローラ」を抜いてトップに。15日(NK)トヨタ自は96年4月、所定時間内に仕事を終えても成果を上げれば平均15時間分の残業手当を支給する新しい賃金制度を導入する。労働組合も25日の評議会で受け入れる見込み。新制度は「Uタイム」と呼ばれ、1日8時間、1カ月20日間で合計160時間を所定の勤務時間とする。「これに事務部門によって異なるが、平均十五時間の残業を想定する。所定時間内に仕事を終えても、残業に見合う成果を達成したと会社が見なせば、十五時間分の残業手当がつく。会社に長くいる社員より、能率良く仕事をこなす社員を評価する試みだ。繁忙期に想定した残業時間を上回った場合は、上司が超過勤務分を個別に判断して残業手当を支給する。」
- 対象は事務・技術系の大卒総合職を中心とするホワイトカラー。組合との協議を経てまず係長クラス(組合員)に導入し、順次一般社員に広げる。「新制度には残業時間が膨れ上がり、賃金コストが増加するのを防ぐ狙いがある。」「ただ、成果を評価するシステムを確立しなければ「賃下げ」につながりかねないなど

問題もある。」◆また、1日1回会社に顔を出せば8時間の勤務の範囲で始業と終業の時間を自主的に選べる「スーパー・フレックス制度」の適用部署も拡大する。

15日(NK)自動車総連は14日、来春闘の賃上げ要求を、今春闘と同じ1万2千円にする方針を決めた。「時短の実現にも力点を置く考えて、一日あたり二十分の時短により、所定労働時間を千八百七十時間(九五年度は千九百五十二時間)への短縮を求める。」来年1月17日の中央委員会で要求を正式決定する。

16日(NK)＜豊田市の中心街 ようやく誕生?＞今年4月に豊田市駅東側にニチイが「豊田サティ」を出店。駅西側の「豊田そごう」と二つの大型店が揃い、駅周辺に若者が集まり始め、「サティ効果」が広がっている。

16日(A)トヨタ自は、カーナビゲーションやタイヤなどの自動車用品を売る専門店を、フライチャンズ方式で全国展開する方針を発表。来年4月に運営のための新会社を設立、2000年までに二百店舗を展開する計画。トヨタの純正品は扱わず、ブランドも新しくつくる。外国製部品も取り扱い、「トヨタ色」を極力出さない方針。自動車用品市場は約3兆5千億円の規模があるとみられている。

18日(タNK)日産、高級車2車種を日本・北米で造り分け、地域別にニーズ対応。Jフェリーを来春フルモデルチェンジに合わせて、新モデルは国内向け専用とし、北米向けは現行モデルを継続輸出する。また、来年1月に発売する新型ブルーバードについても、約1年後に北米向け専用車種を投入する。

19日(NK)＜工場別の車種トヨタ、見直し 関東自エテコ入れ＞トヨタは年末までに小型乗用車「カリナED」の生産を関東自動車岩手工場(岩手県金ケ崎町)へ全量移管するとともに、年内に発売する新型タクシー用セガンの生産を同東富士工場(静岡県裾野市)に委託する。カリナEDはトヨタの田原工場と関東自動車の岩手工場ではほぼ半々生産しており、95年のEDの月間生産台数は両工場合わせて2500台弱。岩手工場は「コロナエクシヴ」も生産しているが、月間生産台数は1500台ペースと前年同月に比べて35%減の低水準、稼働率は昼夜二交代のフル能力に対し40%程度にとどまっている。EDの全面移管により稼働率は50%近くに達する。「関東自動車はこのほど独自車種の開発に着手した。岩手工場などに投入し、稼働率を高めたい考えた。」

19日(NK)サイドエアバッグ標準装備車を、トヨタが96年夏発売へ。日本メーカーではサイドエアバッグ標準装備は初めて。また、横滑りを防ぐアンチロック・ブレーキ・システム(ABS)も計画を前倒し、96年度末までに全乗用車に標準装備する。

20日(NK)ブリヂストンと横浜ゴム、補修用タイヤ全品を来年4月からオープン価格に。

20日(NK)三菱とボルボとの合弁ネザーランズ・カーが19日に正式稼働した。三菱の小型乗用車「カリスマ」とボルボの小型乗用車「S4」の混流生産が始まった。

21日(A)トヨタ系のネジメーカー、メイドー(名古屋市)は、日産系のサンノハシ(東京都)と共同出資して来年4月から米インディアナ州で自動車用ネジの生産を始める。

21日(A)スズキ、95年の海外における四輪車生産が国内メーカーとして初めて国内生産(95年80万台強の見込み)を上回ることが確実に。スズキは合弁などの形で、海外18カ国、24社で四輪車を生産している。83年生産開始のインドは現在年産27万台規模。89年生産開始のカナダは同18万台規模。中国でも技術提携の形で年間19万台生産。◆いすゞも、今年4～9月の半年間で国内17万2千台に対し、海外は17万7千台と逆転。95年通年でも逆転は間違いないという。◆本田の96年生産計画によると、国内は97万5千台、海外は95年比12.9%増の99万6千台で、本田として初めて国内と海外の生産台数が逆転する。

21日(A)「帝国データバンク」によると、自動車用機械製造会社「北斗精機」(岡崎市)が20日、名古屋地裁岡崎支部に自己破産を申請した。負債額約22億円。同社は、トヨタ自とその関連会社の受注額が65%。

21日(NK)トヨタ自、米国中西部のウエストバージニア州にエンジン工場建設の方針を固めた。99年めどに「カローラ」級エンジンを年間二十万基生産する。車両組立工場とは別に新会社を設立し、機械加工から組付まで一貫生産する。北米専用モデルとして開発中の次期カローラ用4気筒エンジン(排気量1600～1800cc)のほか、サスペンション部品なども手掛ける。設備投資額は約二百億円。新工場が稼働すれば、カナダでのエンジン生産を含め、カローラ用エンジンのほぼ全量が現地調達に切り替わる。有力企業の少ないウエストバージニア州にあえて分散立地することで、政治的配慮を打ち出す。知日派として知られる同州選出のJ・ロックフェラー上院議員の働きかけを配慮。「海外工場の立地選定では常に経済合理性を優先してきたトヨタが政治的配慮をするのは異例。日米自動車摩擦再燃を未然に防止する意志が強くにじんだ経営判断といえる。」「トヨタは『政治的思惑に事業計画を左右されない』ことをモットーにしている。」「豊田章一郎トヨタ会長と、同州選出のロックフェラー民主党上院議員の仲は親密だ。ウエストバージニア州の選定にあたっては、生産部門が異を唱えるなどトヨタ内部で曲折もあった」。トヨタは、「工場進出により雇用・投資面で米国経済への貢献を自負していたが、日米自動車交渉では予想に反して政治的支援がなかった。こうした事情も、トヨタを中央レベルの有力政治家とのパイプ重視に駆り立てたようだ。」

21日(NK)96年国内販売計画;本田14.5%、日産7.1%増。本田、海外生産が国内上回る見通し。

	96年計画	国内販売	輸出	国内生産	海外生産
トヨタ		218(206, 5.8)	120(129, 0.0)	335(317, 5.6)	137(126, 8.7)
日産		120(112, 7.1)	58(59.9, -3.2)	175(171.4, 2.1)	109.6(108.6, 0.9)
本田		72(62.9, 14.5)	35(43.7, -19.9)	97.5(97.5, 0.0)	99.6(88.2, 12.9)

カッコ内は、95年実績見通し(万台)、前年比増減率(%)

22日(NK)日産ディーゼルと富士重は共同で、96年秋からフィリピン製大型観光バスを輸入、国内で販売する。

- 23日 (NK) 日産、「サニー」生産をメキシコ移管、北米事業を再編。メキシコ生産拠点立て直しのため、次の全面改良期の98年末までに米拠点から小型車「セントラ（日本名サニー）」の生産（現在年約17万台）をメキシコに全量移す。米拠点NMMCでは「アルティマ（同ブルーバード）」を増産し、日本に年3万～4万台輸出することで、生産量の急減を防ぐ考え。年産能力27万台のメキシコ日産の95年生産実績は十万台程度にとどまる見込みで、セントラを年約8万台生産している。NMMCの生産能力年間45万台。
- 23日 (NK) 米カリフォルニア州大気資源委員会（CARB）は、98年施行の無公害車（電気自動車）導入を求める規制を2003年に先送りし、メーカーに電気自動車を自主的に販売するように求める代替案をまとめた。ただし、2003年に販売台数の10%を電気自動車にするという規制は、そのまま残す。CARBは96年3月にも代替案を最終決定する。
- 23日 (A) マツダ、95年生産台数見込み5年連続減の77万3千台（前年比21.6%減）。ほぼ70年代後半の水準に落ち込んだ。従業員の一時帰休日数は防府工場が28日間、宇品工場は20日間になった。
- 25日 (タNK) 日本車メーカーが98年以降、海外生産拡大を通じて世界市場での販売を急速に伸ばし始める、というレポートを、フィナンシャル・タイムズ紙やエコノミスト誌などを保有する英ピアソングループの調査会社、エコノミスト・インテリジェンス・ユニットがまとめた。95年で年間570万台に達したとみられる日本車メーカーの海外生産台数は2000年には700万台に増加、総生産台数に占める海外生産比率は95年見込みの33%から2000年には40%に高まるとみている。
- 26日 (NK) トヨタ人事異動、部・次長級への昇格年次、さらに1年若返り。トヨタ自動車は96年1月1日付けの人事異動で「部長級、次長級への昇格の最低年次を従来の基準より一年早めた。」「今回から昇格に際して入社年次を考慮しない方針を打ち出し、若返りを図った。」「今回の人事では七三年入社（四十五歳）の部長級と七七年入社（四十一歳）の次長級が登場する。九五年一月の人事では部長級の最若手が七一年入社、次長級が七五年入社だった。「抜てき」の対象者は合わせて『数人』だという。」「トヨタではこれまで実質的に昇格年次の最低ラインを決めており、毎年これを一年ずつずらしていた。昇格年次も金融機関や他のメーカーに比べかなり高くなっており、これでは企業活力が維持できないと判断した。」
- 26日 (A) <トヨタ 重点課題へ積極人事、年次制限廃し抜てきも>トヨタ自動車は来年1月1日付けの人事異動と組織改正を発表。①「課長級から次長級、次長級から部長級に昇格する場合、入社年次による制約を撤廃した。例えば、部長級に昇格させる場合、従来の制度では大卒で一九七二年入社組の中から一番早く昇格する人を選ぶことになっていたが、今回は七三年入社の人を部長に抜てきした。」②「経験や専門性を活用するため、技術系の部次長級に『主査』とは別の『シニアスタッフエンジニア』、課長級に『スタッフエンジニア』という名称の専門技術職を設置した。」③「全体の部組織の数を二百二十一部から二百十八部に減らし、意思決定のスピード化を図った。」
- 26日 (NK) 豊田自動織機、台湾の部品メーカー、六和機械などと合併で中国・上海郊外の江蘇省昆山工業団地に合併会社「豊田工業昆山有限公司」を設立、96年4月に鋳物工場を稼働させる。
- 27日 (NK) マツダ、フォード、主力車種を統合、97年から車台共同開発。マツダとフォードは2500cc級の主力乗用車の「プラットフォーム（車の骨格にあたる車台）」を次々期モデルで統合するため、97年から共同開発に着手する。対象はマツダ「クロノス」とフォードの「モンデオ」で、数百億円にのぼる新型車開発費用を分担してコスト競争力を強める。
- 27日 (A) トヨタ、小型車スターレットを6年ぶりにフルモデルチェンジし、1月6日から発売。ABSをこのクラスの車種では初めて標準装備とした。旧モデル比4万4千円高で、価格を抑えた。
- 27日 (A) 電装、豊田合成も天津で合併、部品でトヨタ進出支援。①日本電装は天津汽車傘下の天津市内燃機電機廠と合併で、天津電装汽車電機有限公司を25日付けで設立。来年2月からスターターを年間十万台、オルタネーターを同十五万台生産する。資本金1億3800万円（約16億6千万円）で、中国側55%、日本電装40%、豊田商事5%出資。②豊田合成は天津汽車傘下の部品メーカー、天津市制車管廠と合併で天津豊田合成汽車軟管有限公司を来年2月めに設立。来年春からブレーキホース等を生産する。資本金は3200万円（約3億8400万円）で中国側が30.6%、豊田合成が64.6%、豊田通商が5%出資。
- 27日 (A、NK) 日本電装、非自動車部門の強化を図るため、1月1日付けで組織変更。通信、環境、電子応用など各事業部と国内営業企画部に置かれていた新事業関連の営業企画部署を「新事業推進部」に集約するほか、東京地区での営業を担当する「新事業営業部」と、新事業に関係するサービス業務を担当する「新事業サービス部」を新設する。自動車関連では次世代エンジン機器などの開発を担当する「エンジン機器開発部」を新設。
- 27日 (A) 豊田合成、海外事業を統括する「海外事業管理室」の新設をはじめ1月1日付けで組織変更。北米地域での事業拡大を狙って「北米事業推進室」も新設する。
- 27日 (A、NK) 大雪のため自動車工場操業停止。トヨタ高岡工場と本社工場の一部で部品調達の遅れのため、26日の2直（遅番）の操業を停止。25日から一部ラインで操業が止まっていた本田技研鈴鹿製作所では、27日も一部ラインの操業を停止。マツダも、東海地区からの部品運搬の遅れから、3つの工場で27日の操業を一部停止。三菱は大江工場、岡崎工場、水島工場など4工場全てが26日午後1時から生産を見合わせている。
- 28日 (H) トヨタ自、96年4月から事務系ホワイトカラー対象に、所定の勤務時間に一定の残業時間枠、月15時間を超える制度を導入することを決め、労組も25日の評議会で合意した。
- 28日 (NK) トヨタ自、アルゼンチンのバスメーカー、デカロリと共同で設立したトラックの現地生産会社、アル

- ゼンチントヨタ（本社サラテ）への出資比率を、デカロリの要請に応じ、50%から99%へ引き上げた。
- 29日（NK）＜本田 任期切れ管理職受け皿を新設、減俸抑え「契約専門職」＞本田は「九七年に本格導入する役職任期制によって第一線の仕事から離れる管理職の受け皿として、『契約専門職』と『特別専門職』を新設する。高度な知識や技術を持つ人材が対象で、契約社員とする。当初は全員『専任職』とする考えだったが、専任職と比べ能力を生かしやすく賃金も一割程度上乗せるポストも設け、管理職の志気低下と人材の社外流出を防ぐのが狙い。本田は能力主義に基づく役職任期制を産業界でも先行して導入する計画だが、管理職の間で不安が広がったため、柔軟な制度に見直すことにした。」「同社は部長級が二、三級、課長級が四、五級といった具合に、管理職に五段階の等級をつけ、それぞれの等級に応じた任期を設けている。九四年六月に決めた役職任期制では、四級なら管理職在任十六年、三級なら在任十九年のうちに昇格できなければ、専任職となり、部下を持たずにスタッフ業務をする。初年度の給与は任期修了時の年俸の一五%減額となる仕組み。」「契約専門職は任期を終えた四級以上の管理職の中で、技術、事務を問わずに、特定分野に秀でた人材を選ぶ。一年ごとに雇用契約を結ぶ。初年度の給与は任期修了時の年俸の五%減額にとどめる。契約は本人の健康などに支障がない限り、定年となる六十歳まで毎年更改する。特別専門職はさらに高度な専門知識を持っている人材が対象で、六十歳の定年を超えて雇用できる。ともに契約社員とすることで、好業績をあげた場合などに賃金に反映させやすくする。管理職は約四千五百人いるが、契約専門職は四級以上の管理職の約二割程度を見込んでいる。」
- 29日（NK）三五の米国での合弁会社、アービン三五（インディアナ州）は、カリフォルニア州メルセド市に第二工場を建設、1月から稼働する。
- 29日（H）愛知の大企業「ビクトリーマップ」で検証、不況下、巨額の内部留保、3万5千円賃上げ可能。愛労連、愛知労研などつくった『検証・愛知の大企業の内部留保（九六年版）』（略称『九六愛知ビクトリーマップ』）は、名証一部、二部上場企業計百五十六社を有価証券報告書をもとに分析。①156全社の内部留保は11兆6900億円で前年比3654億円増。156社の従業員数は約40万人、3万5千円の賃上げをしても必要な財源は2509億円。②1年間で7850人の人減らし。このうち、トヨタ自動車は1825人でトップ。第二位は日本電装の929人、東海銀行は291人で第八位。③ところが内部留保の前年比増減でみると、トヨタは837億円増で断然トップ。三位日本電装526億円増。四位東海銀行247億円。④トヨタ自動車の社長の年収は1億8500万円。たいする同社労働者の年収は733万円で約25倍の開き。
- 30日（NK）売上高が1千億円を上回る自動車部品14社（日本電装除く）の96年3月期経常利益は、合計666億円と前期より10%減少の見込み。合計の利益が減るのは2年ぶり。

★1996年1月新聞報道（NK：日本経済新聞、A：朝日新聞、H：赤旗）

- 4日（NK）建設省は3日までに、「環境容量」という考え方を道路行政に取り入れることを決めた。「同省はまず建設中か改良中の道路をモデルとして環境容量を設定し、バイパス建設や道路改良によってどの程度騒音や大気汚染が緩和するかなどのデータを収集する考えだ。」
- 4日（タNK）日本自動車工業会、自民党へ献金7億円、会員13社に要請。「自工会の献金案によると九五年分として一億円、その後の四年間は毎年一億五千万円ずつを会員会社に分担してもらう。」
- 5日（NK）デトロイトで4日開幕した北米国際自動車ショーで、日欧勢がデザインから生産まで米国で手掛ける北米専用の新型モデルを相次いで発表。
- 6日（NK）日本自動車販売協会連合会が5日発表した95年の新車販売登録台数（軽自動車を除く）は前年比4.8%の514万9414台と、3年ぶりに5百万台を突破。
- 9日（NK）日産、「ブルーバード」を4年4カ月ぶりに全面改良して発売。価格は継続モデル平均で据え置き。販売目標は月間七千台。「プリメーラ」など他車種と部品を65%も共用。4ドアハードトップは廃止、グレード数も12.5%減らしてコストを圧縮。
- 9日（NK）トヨタが転職支援制度。「他の企業に転職する社員に対し、転職後に収入が減る場合は、転職先の定年までの差額を全額支給する制度を今春にも導入する。課長級以上の四十歳台半ば以降の社員を対象に、転職者の自己申告に基づいて、退職金を積み増す形で差額を一度に支給する。新制度の利用者は当面、年間十数人程度と見ている。」「近く制度に関する相談センターを設置。転職を検討している社員と同時に新たな人材を求めている企業からの相談も受け付ける。」「ただ差額支給には上限を設け、トヨタ勤務時の年収の三倍までとする。現在の年収が一千万円の課長級社員でも三千万円まで支給され、ほとんどの場合は差額がこれほどにはならないため、実質的にはほぼ全額が支給される。」
- 9日（NK）トヨタ自らが「調和ある成長」をテーマとする中期の行動指針「2005年ビジョン」を策定した。奥田社長が8日の社内向けの年頭あいさつで発表。「社会との調和と経営基盤の確立を両立させることを目指し、『より快適な移動手段（車）の提供』、社会貢献を実現できるだけの『強い収益体質への変革』『車に続く事業の育成』の三点を目標に掲げている。」「目標達成のための具体策として、世界最適ラインアップ（車種構成）の構築、次世代事業育成のための支援体制作り、世界各地の特性に合わせたトヨタ生産方式の深化を掲げている。」92年策定の「基本理念」をベースにした新ビジョンは「現在を第二の創業期ととらえている。」
- 9日（A）トヨタが21世紀に向けた企業指針「トヨタ2005ビジョン」を発表。その中で「自動車に次ぐ次世代事

- 業として、情報通信、新交通システム、住宅を重点に挙げた。」「調和ある成長」を最優先する姿勢を示し、「具体的には、リサイクル率一〇〇%の追求や通商摩擦の緩和、雇用創出への貢献などを盛り込んだ。一方、経営基盤の確立として、世界一の販売ネットワークの構築を目指している。」
- 9日(NK) トヨタ自は、新事業開拓や社内活性化を目的に昨年夏に社内募集した社内ベンチャー制度の採用テーマを決めた。省エネルギー型バーナーの開発・販売、バーコードを用いた集荷台車による物流システムなど計十件で、年内から順次、新会社を設立する。
- 9日(NK) トヨタ自は96年の世界全体での販売計画を前年比4.0%増の473万台にすると発表。うち海外販売は同2.4%増の255万台で過去最高の計画。しかし、世界全体の販売台数のピーク時90年の487万台には届かない。
- 9日(NK) アイシン精機は初めて日産にブレーキブースターを直接納入する。
- 10日(A) <拓く 起業家の時代 4>半導体封止剤メーカー「アドマテックス」(本社東京)は、トヨタ自動車88年に新規事業を社内で公募した時に出的アイデアを基に、トヨタと信越化学工業が出資して90年2月に設立。社員の多くはトヨタから2、3年交代で来る出向者が占める。業績は順調だが「骨を埋める気になってくれた社員は、ほとんどいない」(近藤克巳社長)。
- 11日(NK、A) 日本自動車輸入組合発表によると、95年の輸入車販売台数は前年比28.8%増の38万8162台と過去最高。乗用車は同31.2%増の36万2265台で、日本の乗用車市場でのシェアは10.2%と初めて10%を突破。
- 11日(H) 日本自動車輸入組合発表によると、95年の逆輸入車(日本メーカーの海外生産車)は前年比27.5%増の10万6827台と初めて十万台に乗せた。輸入車のうち約3割が逆輸入車になる。
- 11日(A、H) 全国軽自動車協会連合会が発表した95年の軽自動車販売台数は、前年比6.3%増の171万7537台で、91年以来4年ぶりで170万台に乗せた。
- 13日(A) 「'96春闘」スタート。日経連は12日の臨時総会で4年連続のベアゼロ方針を決定。連合も拡大中央闘争委員会で「1万3千円中心」(率換算で4.5%)の賃上げ方針を確認。一方、トヨタの奥田碩社長は12日の記者会見で、「春闘への対応について『日本で一、二を争う利益を上げている会社が賃上げしないと、経済に与える影響はどうか』という問題もある」と述べ、日経連の掲げるベアゼロの実行は難しいとの見方を示した。
- 13日(NK) <'96春闘スタート ベアゼロ論や能力給焦点に。ワークシェアリング自動車など前向き>連合は12日の拡大中央闘争委員会で昨春闘より千円引き下げた「1万3千円中心」の賃上げ方針を確認。集中回答日を3月21日に設定した。◆日経連は初めて「ワークシェアリングの検討も念頭に置くべきだ」と打ち出した。トヨタの岩崎正視副会長も「雇用維持のためには必要」と主張している。自動車総連も「賃金の低下は認めない考えだが、『生産減少による需給ギャップを解消して、余剰感のある人員を内部で吸収する』というやり方には同意している。自動車業界では今後、ワークシェアリングをいつ、どのような形で導入するか、具体的な議論が始まる。」
- 13日(NK) トヨタ自は「コロナ」を全面改良、新鮮味を打ち出すため新名称「コロナプレミオ」として発売した。ABSと運転席・助手席エアバッグを全車標準装備。価格は旧型比平均5万円高、月間販売目標は6千台。
- 14日(NK) 韓国・双竜自動車、韓国業界の反対振り切り4月にも日本でRV「ムッソー」を発売へ。
- 16日(タNK) 欧州自動車製造業者協会(ACEA)は、対日強硬派として知られるプジョー・シトロエングループのジャック・カルベ会長を、ACEAの会長に選出した。任期は1年。
- 17日(NK) 本田は来夏にも自動車業界で初めて米国工場製エンジンの輸入に踏み切る。エンジン生産拠点であるアンナ工場(オハイオ州)の98年の年間生産規模を、当初計画の30%増の96万基に引き上げる。
- 18日(H) 自動車総連中央委員会が17日から2日間の日程で高松市内で開かれ、得本輝人会長が昨年と同様の「1万2千円中心」の賃上げ要求、「1日当たり二十分の(時間)短縮」を提案、時短は自動車産業がかかえている需給ギャップ(生産能力が1350万台に対して95年の生産は1020万台)の解消にもなるとのべた。また、自動車総連としては「現時点では新進党に「軸足をおかざるをえない」と新進党支持を強める考えを明らかにしました。
- 18日(A) 自動車首脳、「ベアゼロ否定」続く。日経連、「反旗」に警戒感。本田の川本信彦社長は17日の年頭記者会見で、春闘への対応について「基調はあくまで相当厳しいが、従業員も一生懸命、変革に取り組んでおり、ゼロというのはちょっと難しい」と述べた。トヨタ奥田碩社長に続く「ベアゼロ否定」発言は、業績が回復傾向にあり、2年連続で前年実績を上回った国内販売の勢いにベアゼロは水をさしかねない、との配慮が働いているようだ。
- 18日(A) ダイハツ、軽自動車と排気量1000~1300ccの小型乗用車について、プラットフォームを共通化する方針を明らかにした。小型乗用車と「軽自動車との間での主要な構造部分の共通化に踏み込む例はこれまでなかった。」軽自動車の規格が、長さが十センチ、幅が八センチ拡大される98年10月を目標に共通化を急ぎ、遅くとも2000年には実現させる計画。次期「シャレード」や新開発のRVが対象になる。
- 18日(A) 本田は98年秋からカナダ工場に北米専用のミニバンを生産すると発表。カナダ工場に3億カナダドル(約210億円)を投資して第二ラインを建設、年間12万台を生産する。第二ラインの増設で98年末にはカナダでの生産能力は24万台、北米全体では84万台になる。
- 19日(A) トヨタ、課長級以上対象に「転進支援制度」を導入、また、管理職の査定を強化する。①新たに導入する転進支援制度では、「管理職が今までの職歴や今後社外で取り組みたいことなどを書いて人事部門に提出する『キャリア棚卸し』を行って、転進希望者をつかむ。その上で会社側は、人材派遣会社などからの情

報をもとに、転職先を紹介する。財務など転職先で必要な研修も行う予定だ。収入の差額補てんは、トヨタの定年の六十歳まで在職した場合と、転職先での定年までの総収入を計算し、転職先の方が低ければ差額を支給する。総支給額の上限はトヨタを退職したときの年収の三倍。」②管理職の査定強化では「評価方法を変えて給与格差を拡大する。例えば部長級で、査定がもっとも高い人と低い人の年収の差は現在の約三百五十万円から約七百万円にひろがるという。」③また、「事務系の係長級社員を対象に、残業をやってもやらなくても最低十五時間分の残業手当を支払う『新時間制度』を実施する。仕事の効率化が狙い。」 残業が多い営業部門は、今回の「新時間制度」の対象にしないが、「一年後をめどに導入したい考えだ。」

19日 (NK) <自動車「ベア・ゼロ」と一線>日経連の副会長でもある岩崎正視・日本自工会会長 (トヨタ副会長) は、ベアゼロに否定的な考えを示した。同時に、「自工会が『日本版ワークシェアリング』の構想を検討していることを明らかにした。」

20日 (NK、A) 95年の生産、日産は5年ぶり増、三菱も4年ぶり増、トヨタは減。各社がまとめた95年の自動車生産・国内販売・輸出実績・海外生産は、トヨタが317万1277台 (前年比9.6%減)・206万125台 (同1.0%増)・120万2420台 (同21.1%減)・125万3344台 (同19.2%増)、日産は171万3982台 (同10.0%増)・111万6052台 (同7.3%増)・59万8072台 (同1.8%減)・107万1364台 (同1.3%増)、三菱は132万7553台 (同1.6%増)・82万3450台 (同9.0%増)・50万6155台 (同9.1%減)・68万938台 (同24.0%増)。

21日 (A) <この人にこのテーマ トヨタ社長奥田碩>①「年産三百万台プラスアルファの水準を続けられれば、生産の現業部門は定年退職者らの自然減で対応できる。希望退職のような形での人員削減はしなくてすむ。しかしこれは、グループ企業や一次、二次の下請け部品メーカーを含めての話で、三次、四次となると正直いって分からない。」②「問題は、事務部門などのホワイトカラーが多すぎることだ。」「中間管理職をどれだけ減らせるかが大きな課題になる。近く始める転進支援制度は対策の一つだ。転職を希望する金銭面で支援していくもので、肩たたきではない。人員構成をきれいなピラミッド型にしたい。上が少なくなって、かつてのように若い人を五百人、千人と採れるというのが本当は望ましい。」③日経連「ベアゼロ」方針に否定的な発言をしたことについて：「ベア凍結によって消費が冷え込み、景気回復に水を差すことになってはまずい。消費マインドを冷やすと国内の自動車市場にも響き、結果的に自分のところに跳ね返る。簡単に(ベアを一引用者註)『やめた』とはいえない。」

22日 (NK) マツダ、高級車チャネル「ユーノス」店廃止を決定。4月1日に新たに「マツダ・アンフィニ」店を設け、既存のユーノス店とアンフィニ店を吸収・合併し、事実上アンフィニ店に一本化する。マツダの国内販売網は3チャネルになる。「一気に不採算部門を切り離す手法は米企業の流儀だ。同時に聖域でもあった国内販売にもフォードが深く関与し始めたことを印象付ける。」

23日 (H) 野村総合研究所 (『財界観測』1月号) は、95年6月末の日米自動車合意により、日本の自動車生産が7.5%減少し、全産業の雇用は29万人余も縮小すると推計。91年産業連関表を用いて、他産業への波及効果を試算すると、鉱工業生産全体を2.1%押し下げ、金額的には7兆4千億円の減となる。

23日 (A、NK) マツダ、高級車3車種 (ユーノス500、クロノス、MX-6) の国内向け生産を昨年末で打ち切る。

23日 (A) トヨタ自は、「新国際ビジネスプラン」の昨年末までの進展状況をまとめた。米国に「公約の順守」をアピールする狙い。①95年の米国製トヨタ車の輸入は3万1千台で、94年実績より2万1千台増。②95年度4～9月期の米国製部品購入額は32億4千万ドル (前年同期比18%増)、③95年の海外での販売台数242万台に占める海外生産車の比率は58% (94年実績は48%)、④95年の北米での生産台数 (GMとの合併会社含む) は82万4千台 (前年比12%増)。

23日 (A) 日野自動車工業、トヨタとの提携事業を再構築する考えを発表。今後は新型トラックの設計や新技術の開発などの分野でトヨタに対して提案型の事業展開を目指す。トヨタから受託生産している米国向け小型トラックなどが現地生産に切り替わり、トヨタからの受託生産が年間十万台前後なくなる。

24日 (NK) 「全国トヨタ販売店代表者会議」でトヨタ奥田社長は、「二十一世紀の残された五年間で国内販売の目指すべき目標はコンスタントに年間二百五十万台を販売し、市場が拡大するときはそれ以上を販売する実力を備えることだ」と発言。

24日 (NK) スズキの鈴木修社長は、幹部社員の「年俸制」の対象者を拡大することを明らかにした。「年俸制は昨年春から五十五歳以上のライン管理職を離れた社員を対象に導入した。新たな対象者の条件や導入時期は未定だが、『五十歳とか四十五歳とか年齢を引き下げて営業関係など評価しやすいところから適用していく』(鈴木社長) 方針」。また、社員の転職支援制度の導入を検討する考えも示した。

24日 (NK) 根本二郎・日経連会長は「各企業は賃金よりも雇用を優先してほしい」と再度呼び掛ける異例の緊急談話を発表。自動車業界の「ベアゼロ」方針否定発言をけん制。

25日 (A) トラック4社の96年の生産計画、増産は日野だけ。

	96年計画	国内生産	国内販売	輸出	普通トラック (積載量4ト超) の台数
日野自	73,200(0.8)	44,400(0.2)	28,800(-1.6)		カック内は前年比・%
三菱	60,800(-5.4)	42,000(-2.1)	18,800(1.6)		三菱は一部推計を含む
いすゞ	55,000(-5.5)	39,500(4.8)	15,500(-23.7)		
日産ディ	47,600(-6.3)	28,000(-8.1)	19,600(-1.8)		

25日 (NK) 「販売7.5%増」強気の自動車、96年国内販売計画出そろそろ。11社の計画に欧米メーカーの約32万台を加えると、今年の販売計画は740万台強となる。自工会は96年の国内需要を703万台と予想。▲シェア死守へ

自社登録。日本自動車販売協会連合会の調査を基にした推定によると、昨年1～11月の自社登録は全体の2%弱に当たる十万台。1～8月の平均1%が9月以降跳ね上がり、3%台後半に達した県もあった。中でも「シェア40%死守」を掲げ「試乗車一万台を投入したトヨタ自動車の影響が指摘される」。自社登録は「カラー」「サニー」などの低価格の車が中心。「自社登録はディーラーの負担で登録費用など最低三十万円かかり、収益が悪化する」（首都圏のトヨタ系ディーラー）。さらに、新車同然の中古車（新古車）として中古車市場に放出され、中古車価格が下落する。「自販連は対応策として二十五日、加盟ディーラーに自社登録の自粛要請を出し、メーカー団体の日本自動車工業会にも自粛を要請する。」

26日（A）96年国内販売、車11社、7.6%増見込む強気の計画。

96年計画	国内生産	国内販売	輸出	海外生産	四輪車のみ、単位・万台
トヨタ	335 (5.6)	218 (5.8)	120 (-0.2)	137 (9.3)	カッコ内前年比・%
日産	175 (2.1)	120 (10.8)	58 (-3.0)	109.6(2.3)	
三菱	133 (0.3)	87 (6.1)	46 (-9.1)	77 (8.5)	
本田技研	97.5(0.0)	72 (14.6)	35 (-19.3)	99.6(12.4)	
マツダ	84 (8.9)	42 (13.9)	45 (2.3)	17 (1.2)	
スズキ	86.3(0.0)	63.2(2.4)	20 (-0.3)	92.5(9.2)	
ダイハツ	54.6(11.7)	47 (14.0)	7.6(-0.7)	26.3(3.9)	
富士重工	42.5(1.1)	35 (1.5)	7.5(5.1)	10 (19.5)	
いすゞ	34.1(-1.7)	17.8(18.7)	17.3(-17.0)	35.9(1.9)	
日野	8.3(2.4)	5.3(8.6)	3.2(-1.8)	—	
日産ディ	5.2(-6.8)	3.4(-4.2)	2.2(-0.4)	—	
合 計	1,055.5(3.5)	710.7(7.6)	361.8(-4.6)	604.9(7.6)	

26日（NK）95年の国内自動車生産台数は5年連続で前年実績を下回り、前年比3.4%減の1019万7421台（日本自動車工業会25日まとめ）。普通乗用車は255万5582台（前年比1.1%減）、小型乗用車は414万629台（同6.2%減）、軽乗用車は13.6%増、トラックは253万7743台（同6.1%減）。

28日（A）VWの労働組合にあたる、全グループ経営協議会書記長ハンス・ウールさん（54）が、トヨタ自動車労組50周年記念式典に出席のため豊田市を訪問。朝日新聞とのインタビューで「日本でも失業率が上がれば、労働条件を見直してでも、失業者を出さない努力が必要になる」と指摘。VW労使は93年暮れ、「雇用安定化のための労働協定」を結び、翌年1月からワークシェアリングを導入。全従業員が20%ずつの労働時間短縮をする一方、その見返りとして賃金を総収入ベースで20%カット。これで当時十万人の従業員のうち三万人と推定された余剰人員を解雇せずに済んだ。「賃金カットで従業員の平均年収は六千八百マルク（約五十八万円）の減収となったという。」「組合にとっては雇用が守られ、経営側も年間約十七億マルク（約千二百三十億円）と見込まれた一時退職金が節約できた」とウール書記長はワークシェアリングのメリットを強調。VWは昨年秋、労働協定を改訂し、ワークシェアリングの実施期間を無期限に延長した。この一月から労働時間は週28.8時間から30時間に延長。この2年間据え置かれてきた賃金を今後2年間で4%上げることで合意した。

28日（A、NK）トヨタ労使で34年ぶり共同宣言に調印。トヨタ自動車労組は27日、雇用面などでの労使の「相互責任」を盛り込んだ「二十一世紀に向けた労使の決意書」を発表、創立五十周年記念式典の席上、労使が調印した。宣言文の柱は62年の労使宣言の内容を踏まえ「①グローバル企業として国際社会に貢献する②労使関係は相互信頼と相互責任を基盤とする③いきいきと働ける企業風土づくりと高い付加価値創造に向けて労使とも役割を全うする——など。雇用確保について『会社は雇用の安定と労働条件の維持・向上に努力を尽くす』としている。」

31日（NK、A）95年の自動車輸出実績（軽自動車含む）は前年比15.0%減の379万778台（日本自工会30日まとめ）十年連続で前年実績割れ。四百万台割れは19年ぶり（76年が370万9608台）。部品を含めた輸出金額でも13年ぶりに前年比マイナスに転じた。

31日（NK）米GMが30日発表した95年決算は、純利益が68億8千万ドルと前年比40.4%増の過去最高。

★1996年2月新聞報道（NK：日本経済新聞、A：朝日新聞、H：赤旗）

1日（NK）米フォードが31日発表した95年決算は、純利益が前年比22.0%減の41億3900万ドル。

1日（NK）BMWは米国工場生産する二座席オープンカーの「Z3」を今春から輸出し、順次百カ国以上に供給する。BMWの米国生産会社はサウスカロライナ州スパルタンブルグにあり、94年秋に稼働した。

1日（NK）トヨタグループ各社組織変更、海外・営業部門を強化。①豊田工機は、顧客の海外進出に対応して経営管理本部内に「海外事業企画室」を設置。工作機械・メカトロ事業本部と自動車部品事業本部の各営業部門を新設の「営業本部」にまとめる。また、FA応用機器事業部、ロボットシステム部、商品開発室を新設。②愛三工業は、海外事業強化のため「海外事業推進部」を新設。国内外の拡販戦略強化のため海外事業部を営業企画部に統合する。③アイシン精機は、技術開発研究所に「商品開発センター」を設置。生活産業事業部では体制強化を狙って「リビングマーケティング部」を解消、「住環境設備部」「ファニチャー・ファブリック部」に業務をそれぞれ移管。「ファッションマーケティング部」と「海外営業部」を統合して「ファ

ッションシステム部」とする。④トヨタ車体は、富士松工場の第一組立部と第二組立部を統合、海外事業部で課長職を二人増やす。

- 1日(A) トヨタ自のコロナプレミオを生産する堤工場、ハイラックスサーフを生産する田原工場、そしてスターレットを生産する豊田自動織機長草工場、以上3工場、新型車受注好調のため、2月に2日間の休日出勤を実施する。3工場合計2200台の増産を見込む。
- 1日(タNK) フィアット・グループの95年12月期決算、営業利益が前年同期比27%増の3兆4千億リラ。
- 2日(H) トヨタ自動車のコストダウン、83年度以降の13年間で1兆2100億円(日興リサーチセンターがまとめたレポート「ザ トヨタ グループ」による)。年平均で930億円を超えるコストダウン。95年度は、上期が600億円、下期が700億円(予想)で合計1300億円のコストダウン。これは95年度の経常利益予想3千億円の43%に相当する。
- 2日(A) トヨタは、電装・アイシンと共同で、車用品・部品の販売店をフランチャイズ制で全国展開する新会社「タクティ」を4月に設立すると発表。トヨタの純正部品は取り扱わず、外国製部品・用品も幅広く扱う。資本金は4億5千万円、トヨタが80%、日本電装が10%、アイシン精機が10%を出資。
- 2日(タNK) トヨタ自、北米での製造全般を統括する新会社「トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ノース・アメリカ(TMMNA)」を十月に設立と正式発表。TMMNAは「北米工場の購買を一元管理、部品の低価格購入を目指す。」本社はシンシナティ市に近いケンタッキー州北部に置く。社長は北野幹雄TM社長が兼務。購買、生産技術、品質保証、部品会社支援センターなど8部門で構成する。従業員は設立時350人、98年に560人に増やす。
- 2日(タNK) 四月からの石油製品自由化を背景に石油製品の価格体系見直しの動きが本格化し始めた。
- 3日(A) トヨタ、情報通信に参入。4月にグループ企業からも出資を受けて「トヨタデジタルクルーズ」を設立する。「当初はグループ内の情報通信網を接続し、情報の共有や将来の電子決済の基盤作りなどを図る。軌道に乗った段階でグループ外の企業へのサービス提供事業に広げる方針だ。」新会社は名古屋市に本社を置き、約50人の従業員でスタート。資本金は約16億円、トヨタが60%、豊田通商が20%、日本電装が10%、残りを通信・コンピュータメーカーが出資する。トヨタは95年秋に社内に「情報システム高度化推進会議」を発足させた。新会社は、企画から開発、生産、販売まで、グループ企業を含めて一元管理できるシステム作りを目指す。こうしたシステム構築は外部の専門会社に委託することもできるが、「今後増大する一方の情報通信コストの外部への流出を防ぎ、独自のノウハウを培うために、子会社で『内製化』することにした。」「トヨタは自動車以外の事業の柱として住宅、情報通信、新交通システムを掲げ、これらを独立させる分社化構想を進めている。」新会社は情報通信の「事業化の中核会社となる可能性が高い。」
- 3日(NK) ブリヂストン・ファイアストーン(BFS)との労働協約交渉を1月29日に突然打ち切った全米鉄鋼労組(USWA)は、BFSの不当労働行為を非難するとともに不買運動などのキャンペーンを世界規模に拡大することを明らかにした。
- 4日(NK) <動き出す春闘改革 ワークシェアリング手探り>①国内工場稼働率約70%のマツダは、昨年七月から事務部門の一万人を月二日間、強制的に休業させている。基本給から二日分の賃金を差し引いたうえで、その90%を雇用調整金などで補填している。給与明細では「不就業手当」と表記される。「年換算では一人当たり五万円前後の減収になるが、会社全体では年間約三十億円の経費削減効果があるとみられる。」②自工会の岩崎正視会長(トヨタ副会長)は「雇用維持のためにはワークシェアリングを視野に入れる必要がある」と昨年から繰り返してきた。「昨年十一月、空洞化対策に関するトヨタの内部文書にも同様の趣旨が盛り込まれた。」
- 4日(NK) 韓国勢、対日輸出を加速。①大宇自動車は、いすゞ、富士重、日産ディーゼルの三社にシリンダーブロック、コンロッドなどエンジン部品を供給、95年実績は十億円に上り、96年の計画は15億円、98年には五倍の50億円に引き上げる計画。電装品やランプ類など、より付加価値の高い部品の販売を狙う。②現代自動車は、技術導入している三菱の乗用車「デボネア」向け車体プレス部品、汎用のエンジン部品を年間十～二十億円規模で供給中。③起亜自動車は、マツダ向けのラジエーターなど輸出が年間五億円程度。今年から商用車「タイタン」など共通車種の一部部品をマツダとの共同発注に切り替える計画で、対日部品輸出が大幅に増える。
- 5日(A) 豊田市長選、現職の加藤正一氏(67)＝自民、新進、公明推薦＝三選。投票率39.12%で過去最低。開票結果(確定結果)加藤78,275、大村義則(共新)9,945、畔柳博(無新)5,983。
- 6日(NK) スズキ、合弁マルチ・ウドヨグ社の増資巡りインド政府と不協和音。
- 6日(NK) スズキ、ベトナムで二輪車生産の認可を取得。四輪車生産の合弁企業、ベトナムスズキで五月から製造。日本の二輪車メーカーで生産認可取得は初めて。初年度年産1万2千台、2000年には6万台。
- 7日(A) トヨタ自はインドネシアで合弁生産している1800ccのガソリンエンジンを日本に輸入し、「ライトエース」などの商用車に搭載して年内にも販売する方針。エンジンのアジアからの輸入と国内販売車への搭載は日本メーカーで初めて。トヨタはインドネシアでのエンジン生産を94年実績の7万基から96年に十万基に引き上げる計画で、日本に加え、台湾、フィリピン、マレーシアの現地工場にも輸出する考え。
- 7日(NK) クライスラー、新キャタピラー三菱の建機工場(神奈川県相模原市)の一部を借り受け、輸入車の納車前点検・整備(PDI)ラインを設ける。
- 8日(NK) トヨタが4月から韓国で本格販売を開始。中堅商社と販売代理店契約し、米国製「アバロン」

- を販売する。市場動向を見たらうで、98年までに100%出資の販売子会社を設立する計画。
- 9日 (NK) GMはタイで乗用車を現地生産する方針を固め、タイ政府に工場建設認可を申請。同時に、部品国産化要求（現在54%）の免除や部品関税の減免を求めた。世界貿易機関（WTO）はタイなど発展途上国に2000年までに部品国産化要求のガイドラインを撤廃するよう求めている。GMの申請を受け、タイ政府はガイドライン撤廃を二年ほど前倒しで実施する検討に入った。日系メーカーを中心とする外資メーカーは東南アジア各国の進める部品国産化の推進役となっている形で、東南アジア側も高い部品関税などでこれら外資メーカーを保護している。欧米メーカーが「自由化」を盾に保護政策を切り崩せば、日本車メーカーの牙城を崩す絶好の機会が訪れる。
- 9日 (タNK) 98年型から販売台数の2%を電気自動車にすることを義務付けた米カリフォルニア州の大気浄化法について、同州大気浄化委員会は8日、導入義務化を延期することで主要自動車メーカーと基本合意に達したと発表。
- 10日 (A) <雇用環境いよいよ厳しく マツダ、福利厚生・待遇リストラ>マツダは9日、2000年3月期に経常利益一千億円を達成し、昨年九月末で約5100億円ある有利子負債を約2500億円に半減させる長期経営計画を明らかにした。同時に、十数項目にわたる待遇・福利厚生の見直しに踏み切る：△会社支出の出産休暇手当の健康保険組合への移管△朝夕勤務選択制度の導入△独身寮の社外貸与△パートタイマーの賞与削減△勤務時間のフレックスタイム制度の復活など。
- 11日 (NK) トヨタ自はブラジルに乗用車工場建設の方針を固めた。90年に工場用地を取得済みで、97年中に着工、99年稼働、当初は「カローラ」を年5~6万台生産する。トヨタはアルゼンチンでは97年から「ハイラックス」を生産する計画で、ブラジルとの間で異なる商品を相互供給して南米市場をカバーできる。
- 14日 (A) 日本電装、情報事業を開始。カーナビゲーションを兼ねた専用の端末にデジタル式携帯電話を介して、日本電装本社に設けられた情報センターを呼び出し、ニュースや気象・道路交通情報などを引き出す「MIUT（ミュー）」と名付けられた新サービスを始めた。同社は移动通信を利用したマルチメディア事業への進出を狙っており、今回は「その商品化の第一弾」と説明している。
- 14日 (NK) <異変自動車販売 上>①セダンの値引き”底なし”。「トヨタ系ではカローラを三十万~四十万円引きで売るなどのケースも登場。」これに引っ張られる形で、日産、本田などの系列店でも値引き販売に走り始めた。②ディーラーの自社登録車率が上昇。トヨタ系ではメーカーが登録費用の六割を負担する形で試乗用の車を2、3倍に増やす。試乗車はディーラーが自ら登録する自社登録車。「自社登録車の比率は一年ほど前まで全体の1%程度だったが、最近では4%近くに上昇している。」
- 14日 (タNK) ダイムラー・ベンツの前社長で現監査役のエッツアルト・ロイター氏が、多角化路線失敗の責任を取り、近く監査役を辞任する。
- 15日 (NK) 本田、最上級セダンの「レジェンド」（排気量3500cc）を5年4カ月ぶりに全面改良して発売する。
- 16日 (A) 日本語教育が必要な外国人の児童・生徒数についての文部省調査（95年）で、愛知県は前回93年に続いて全国一位（1396人）。以下、静岡1226人、東京1173人、神奈川1074人。「愛知や静岡では自動車製造関係などの工場で働く親が多いといわれ、二十一~六十人台の学校がある。」▲豊田市東保見小学校は現在、児童494人のうち、日本語教育を必要とする子どもは69人（文部省調査時では67人）。前回の調査時より31人増えた。小学校としては全国で一番多い。大半は日系人で、国籍はブラジル62人、ペルー6人、中国1人。父母の多くは自動車関連の下請け企業などで働いている。▲全国では日本語教育が必要な外国人の小、中学生は2年前の1万450人から1万1542人になった。在籍校は全体の11%に当たる3848校。
- 16日 (A) 全トヨタ労連傘下の製造業の労組が15日に賃上げ要求書を一齐に経営側に提出。大手7社労組の平均賃上げ要求額は昨年と同額、また1日当たり二十分の時短も要求した。
- 16日 (NK) 自動車総連の得本輝人会長、記者会見で経営側が打ち出しているワークシェアリングについて「概念すらはっきりしていないのだから言葉を使う気もない」と議論に乗らない姿勢を鮮明にした。そのうえで、1日当たり二十分の時短に力を注ぐ考えを強調した。
- 16日 (NK) 連合が昨年11~12月に組合員4万人を抽出し3万人弱から回答を得た政治意識調査の結果を発表。自民党もしくは自民党を含む連立政権を期待する人が48.9%と過半数近くを占めた。支持政党は一位が新進党14.8%、次いで旧社会党14.2%、自民党7.2%。支持政党なしは前回調査の49.8%から58.6%に増えた。
- 16日 (NK) ダイハツ、台湾の自動車メーカー羽田機械との提携を解消する。羽田機械は経営悪化により事業継続が危ぶまれている。ダイハツは84年に羽田機械と提携、「シャレード」などを台湾で生産・販売してきた。
- 17日 (NK) トヨタ、社員の転進支援、起業家を募集、転職の収入保証。事務系中心に余剰感、終身雇用の変革も狙う。①起業家募集の制度を昨年初めて実施。全社から155件の応募があり、経営企画部が中心となって採用するテーマを選び、輸入住宅販売、乗馬クラブ、マルチメディアによる双方向情報サービスなど十件を採用し、アイデアの提供者とトヨタが共同出資で新会社を設立。②転職者への差額支給制度にもとづき、2月1日付けで人材開発部に「チャレンジ・キャリア相談室」を開設。「社内の転職希望者からの相談はまだないが、人材を求める企業からはすでに『さまざまな業種で十七件の募集があった』（トヨタ）という。」
- 17日 (A) 日本自工会は16日、米国自動車工業会（AAMA）と、業界としての協力関係を進めるための協力委員会を設立、ワシントンで15日に初会合を開いた。環境問題や安全基準などについて、部長長級の専門家が参加する分科会を設けて話し合いを続けるという。二回目の会合は今秋に東京で開き、その後も定例化する。
- 19日 (NK) トヨタは住宅部門でこ入れのため、ベンチャー企業、朝日ソーラー（大分市）と提携する。四月一日

に共同出資で住宅の販売・施工・アフターサービスの専門会社「朝日ソーラーホーム」を設立、既存の系列販売ルートと併売する。朝日ソーラーは83年設立、太陽熱温水器では国内市場の六割近いシェアを握るベンチャー企業で、営業力に定評がある。新会社の資本金は三億円、朝日が二億円、トヨタが一億円出資の予定。社長は林朝日ソーラー社長が兼務、本社も朝日ソーラーの東京本社に置く。最終的には全国三百カ所以上に拠点網を築く。朝日ソーラーホームが年間五千戸の販売体制をつくれれば、トヨタはプレハブ住宅で中位メーカーに浮上する。

- 21日 (NK) 自動車業界の労使首脳が二十日、春闘めぐるトップ会談。経営側はワークシェアリングの提案を見送ったが、「ワークシェアリングと表裏一体の時短問題が大きなテーマになることが確実となった。」時短問題について「労組側は『ゆとりや豊かさを求めた以前の要求ではない』(得本自動車総連会長)点を改めて強調した。時短による製品供給力の低下で『需給ギャップを解消し過当競争的な産業構造を改めることが、結果的に雇用の確保につながる』(得本氏)と説明している。」▲トップ会談には日本自工会の岩崎正視、自動車総連の得本輝人の両会長のほか、各社の社長クラス、各労組の委員長クラスがそろって出席。▲「経営側は賃下げは別にしても、トップ会談を通じて『自動車産業に大きな打撃を与えるような環境変化があった際にはワークシェアリングを検討する』との認識では労使に大きな隔たりがないと判断したようだ。」
- 22日 (A) <ブラジル、自動車に高関税。南米戦略分岐点に。本田、現地生産へ、トヨタは新工場に二の足>ブラジル政府は昨年三月に自動車の輸入関税を32%から70%に引き上げた。日本からの輸出は事実上ストップ。本田は昨年末、97年8月から「シビック」を現地生産すると発表。
- 22日 (NK) ワゴン激戦。本田が小型ワゴンの「オルティア」(排気量1800~2000cc)を三月に新発売。「シビック」をベースに約60%の部品を共用。
- 22日 (NK) 三菱自、米国三菱自動車が100%出資し研究・開発会社「米国三菱自動車R&D」(イリノイ州)を十六日に設立。米三菱自(ミシガン州)の研究・開発・技術部門を独立させた。市場調査などとともに、日本で実施していた現地調達部品の品質検査なども行う。
- 22日 (NK) 自動車三社、相次ぎ復配。96年3月期には、富士重が六期ぶり、日産ディーゼルが三期ぶりに年3~5円復配する。いすゞ自動車も97年3月期に七期ぶりに復配の見込み。三社の復配でマツダを除く国内自動車十社が有配となる。
- 22日 (タNK) 独自自動車業界、廃車丸ごと自主回収へ。
- 22日 (タNK) 欧州自動車各社、合理化に再び拍車。ボルボは、スウェーデン、ベルギー、カナダの工場従業員1500人、管理、販売流通など間接部門で760人の人員を削減する。ルノーは、定年退職による自然減や早期退職などで1640人を実質的に減らすほか、1184人の従業員を他部門などに配転する合理化計画を固めた。
- 23日 (NK) 本田技研、96年3月期第三四半期の連結決算は、RV中心に国内販売好調で、純利益が183億5500万円(前年同期比41%増)、売上高は13%の増加。増収効果が162億円の増益要因になったうえ、部品調達価格の低減などの合理化効果も140億円。決済レートが円高になったことの影響75億円、販管費増118億円、開発費増51億円などを埋めて増益になった。
- 24日 (A) トヨタ自、「定期昇給協定」を廃止。「基本給を下げず、いわゆる定昇を確保することを労組と約束した協定で、これをなくすことで、将来的に、組合員の賃金を能力主義重視の体系に組み替えていくことが可能になる。経営側は『協定を廃止したからといって、ただちに組合員の基本給への上積みはなくし、給与制度を大きく変えることはない』(幹部)と説明している。」「廃止される協定は、トヨタが一九九〇年に能力給制度を導入した際、組合側の要求によってできた。」「八九年までは、年功序列的な賃金体系だったが、職能給制度で能力主義が加味されることになった。」「トヨタの春闘での賃上げ交渉には、定期昇給という概念はなく、ゼロベースから交渉を始めて労組が獲得した金額を基本給などに割り振っていた。このうち、『定昇』とみなされる基本給への毎年の上積みも『協定』で、労使が合意していた。」
- 24日 (A) トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・カナダ(TMMC)が、組立工場拡張のため求人募集したところ、1200人の枠に約五万人が殺到し、競争率は四十二倍の狭き門となった。募集は先週締め切られたが、就職センターを経由しての申請を含めれば、応募はさらに二万人増える見込み。TMMC工場従業員の待遇は平均二十カナダドル(約千六百円)の時給に手当が加わる。
- 24日 (A) 本田技研鈴鹿製作所は、四月から期間工を約二百人採用する。同製作所は、最盛期の1989年には約1500人の期間工を採用していたが、93年5月以降、期間工の採用をやめていた。
- 24日 (NK) 本田、鈴鹿製作所で3年ぶりに期間工採用を再開。自動車大手では三菱が「二千二百人の期間工を採用しているが、トヨタ、日産自動車、本田、マツダはゼロとなっている。」「中長期的にも国内市場は大きな伸びが見込めないため、新型車ラッシュで増産が必要となった本田のようなケースでは期間工を採用し、需要変動に柔軟に対応する手法が主流になりそうだ。」
- 24日 (H) 1ドル=105円程度の円相場が続けば、96年度の大企業の経常利益は、全産業ベースで約21%の利益増になり、自動車・同部品産業では94%増となると、山一証券経済研究所が試算。1ドル=100円より円相場が五円下落した場合、トヨタ自の経常利益は789億円も上乗せする。
- 25日 (H) トヨタ自は二十四日、「『賃上げの一定額を基本給へ上積みする』という定期昇給に関する労資間の覚書を廃止することで双方が合意したことを明らかにしました。」「トヨタには定昇制度はないが、賃上げの一定額を基本給に上積みする『定昇相当分』がある。」「廃止される覚書は、1990年に職能給を導入して能力主義が加味されるようになったため、定昇分を確保する意味で結ばれた。」

- 25日 (H) トヨタ総行動実行委員会が呼びかけた第十四回トヨタシンポジウムが24日、知立市公民館で八十人を超える参加で開かれ、「地域の経済安定」「労働者の賃金・労働条件」など四分科会で討論が行われた。
- 25日 (A) 三菱自は2000年めどに現在二万六千人いる社員のうち、一割に当たる二千六百人を削減する。自然減と新規採用の抑制で対応する。96年度から五カ年の中期経営計画に盛り込む。同社の社員は、直接部門が一万二千人、事務・技術など間接部門が一万四千人、「このほかに子会社などへの出向者が三千人いる。」同社は2000年に、国内外合わせた生産体制を現在の二百万台から二百五十万台にする計画。このうち、国内生産の伸びは二十万台にとどまる。こうした環境から同社は、「直接、間接部門とも人員の一割削減に踏み切ることにした。同社には現在、期間従業員が二千二百人いる。今後の生産増には主に期間従業員を増やして対応する方針だ。」
- 26日 (A) 教師による体罰事件があった豊田市の若園中学で二十五日、臨時PTA集会が開かれ、約四百人が出席。「参加した親からは、『子供を殴って下さい。先生、萎縮しないで』など、体罰を容認する声が目立ち、学校や教師の責任を追及したのは少数にとどまった。」
- 27日 (NK) 日本自販連は、「自社登録」の実態を三ヶ月ごとに調査する方針を明らかにした。自社登録車の定期的な実態調査を四年ぶりに再開する。調査は会員ディーラーの自己申告数を集計する。結果は公表しない。「ディーラー収益の悪化につながる」ため、日本自工会と連携して是正に取り組む。自販連加藤会長は「昨年十一月十二月はは三・四％に増えた。過去に例をみない異常な状態だ」と指摘する。
- 27日 (A) <トヨタ労組 時短巡り攻め方悩む、ワークシェアリングへ「飛び火」懸念、経営側「将来は議論も」>「時短を求める組合側の理論は『国内の需給ギャップを解消し、過当競争を解消するため』(自動車総連)というもの。一日当たり二十分短縮すると、年間十日分の稼働日減少に相当し、生産過剰が解消に向かう」。
- 27日 (A) 豊田通商、保有する豊田紡織、トヨタ車体、愛知製鋼、豊田工機の株式をトヨタ自動車に売却した。子会社、豊通ファイナンスが財テクに失敗したため、特別損失約380億円に見合う額を売却した。
- 27日 (タNK) <自動車春闘 横並び崩す?群雄。格差拡大、各社に温度差>①トヨタ自の井上悦次取締役 (56) は人事畑が長く、昨年までは磯村巖副社長 (63) の裏方に徹していた。「今回が事実上のデビュー戦となる。」昨年五月に死去した玉井研造専務 (当時59) から労担を受け継いだ。「『実直で決して常識を踏み外したことは言わない』(トヨタ労組幹部) 人柄で、社内きっての理論家である。」「磯村氏や玉井氏が絶妙のタイミングで賃金を積み増すなど労使協調の演出を忘れず、『あの人はわかってきている』(労組幹部) という安心感があった」が、井上氏は「未知」の人物。「時短要求に理詰めの交渉で接し、ボタンを掛け違ふ可能性も秘めている。」②日産の占部吉真取締役 (54) は昨年に続き、二度目の春闘。③マツダの労使交渉は竹林守副社長 (60) の担当だが、昨年から同時通訳付きで団交に参加しているフォード出身の「ヘンリー・ウォレス副社長 (50) の存在も見逃せない。地元の系列部品メーカーにまで足を運んで、マツダの経営実態を調べ尽くしている。…労務問題での発言も重みを増しそうだ。」④「異色なのはスズキ。」20日に開かれた「自動車工業会と自動車総連のトップ会談では、経営側十二社の大半の社長が顔をそろえるなか、村田浩平取締役東京支店長 (55) が出席した。」社長が所用のため (広報部)。「鈴木修社長 (66) の『ツルの一声』で賃金が決まる同社の春闘を端的に表している。」⑤自動車総連は得本輝人会長 (54) が「強力なリーダーシップを発揮、時短要求を全面に打ち出した。」しかし、日産労組西原浩一郎委員長が「今年はまず賃上げ」ともらすなど、「内部の足並みは必ずしもそろっていない。」「例年以上に自動車総連内で『トヨタライン』の“孤軍奮闘”という印象がぬぐえない。」
- 28日 (NK) 輸入車競って値下げ。フォード新型「トールス」は旧モデル比平均七％値下げ。仏プジョーや伊フィアットも相次いで値下げする。BMW日本は補修部品を約五％値下げ。
- 28日 (NK) エアバッグのガス発生剤として使われているアジ化ナトリウムの強い毒性について、通産省工業技術院は27日、環境中に放出された場合の影響調査と対策の検討に取り組むことを決定。
- 29日 (NK) インドネシア政府、国内メーカーを大幅優遇する「国民車」計画を発表。

