

研究所とのNet Work

所報

Aichi Labor Institute

第18回トヨタ・シンポジウム

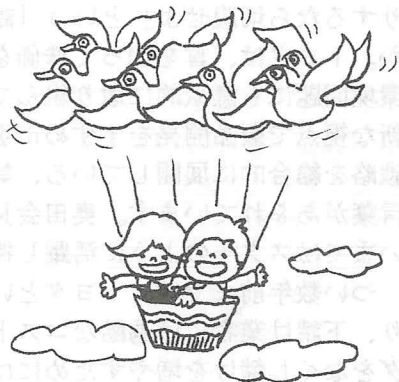
2001年2月25日

豊田市高岡コミュニティセンター

「新時代の日本的経営」と
「人間の顔をした市場経済」 p-1~10

大木 一訓

資料：一目でわかるトヨタの拡大戦略マップ ほか
p-11~15



● 第89号春期特別号
○ 2001年3月20日

愛知労働問題研究所

第18回トヨタ・シンポジウム

2001年2月25日

豊田市高岡コミュニティセンター

シンポは愛労連西三河ブロック議長の粟生さんの挨拶ではじまり、大木報告をうけて、トヨタ自動車の酒井さんは、トヨタの構造改革の現状について詳しく報告された。つづいて、アイシン精機の田村さんからは、過密労働との闘い、企業戦士として実情が報告された。また、三菱自動車の安井さんからは、大江工場の売却・閉鎖、岡崎への配転、平均年齢50歳の職場になったことなどが報告され、はね返す力と政策をつくりたい、とのべられた。

大村豊田市議員からは、豊田市の新年度予算にふれて、土木費偏重を改善していくこと、産業立地奨励条例をつくったが何もこなかったことが報告された。

ここでは詳しくふれることができませんが、シンポのメイン講演を紹介することにします。

「新時代の日本的経営」と 「人間の顔をした市場経済」

大 木 一 訓

(愛知労働問題研究所)

はじめに――トヨタは変わったか

さいきんのトヨタは世間での評判がたいへん良いようです。雑誌や新聞でも、トヨタは「人間尊重をすすめる企業」だ、などと書かれている。

一昨年(1999年)の10月に会長の奥田さんが『文藝春秋』誌で「経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ」という「論文」を発表して、大きな反響を呼んでからでしょうか。トヨタは、首を切って株価をあげるようなリストラには反対してがんばっている、環境問題にも意欲的に取り組んで世界でも最先端の成果をあげている、若い世代の斬新な視点で製品開発をすすめ市場をどしどし開拓している、しかもグローバルな経営戦略を総合的に展開している、等々、さいきんのマスコミにはトヨタについてのほめ言葉があふれています。奥田会長も張社長も「ガズー」をつくった若い豊田常務も、いまではスターのように活躍し持ち上げられています。

つい数年前までは、トヨタといえば国内でも国外でも、超過密労働で労働者をしばり、下請け業者には過酷なコストダウンと「かんばん」方式をおしつけ、ともかくムダをなくし儲けを増やすためには、非人間的な経営政策を容赦なく強行する会社だ、

というので有名だったといつてよいと思います。よほど筋金入りの会社人間でないと続かないというので、高卒者も就職するのを躊躇するという状況さえあった。そんなことは遠い過去の話になってしまったかのような昨今です。

地元の会社がいい評判を獲得してくれることは、私たちにとっても嬉しいことです。が、しかし、はたしてトヨタは評判通り「本当に変わった」のでしょうか。というのも、私たちは、奥田氏が、日経連の会長としてもトヨタの会長としても、率先して「新しい日本的経営」を具体化し推進してきているという事実を知っているからです。大企業経営者の間で、トヨタが「リストラ」経営の一つの代表的な模範になっていることはまぎれもない事実です。その事実とさいきんのトヨタの「変身」とはどうつながっているのでしょうか。その辺をきちんと解明しないと、私たちの運動の方向もなかなかはっきりしてこないのではないだろうか、と思うのです。

1 自動車産業の国際的大再編とトヨタの「ひとり勝ち」

まず、問題を考える前提として、日本の自動車産業全体が、どんな状況におかれていて、トヨタがそのなかでどういう位置を占めているのか、を検討しておきましょう。

私も自動車産業の大再編がここまで急激にすすむとは予想できませんでしたが、いまや日本の自動車メーカーのなかで外資の傘下に入っていないのは、トヨタとホンダだけだという状況になってしまいました。国際的な巨太多国籍企業がどんどん日本に進出してきて、マツダの場合も日産の場合も三菱の場合も、つぎつぎと外資に経営権が握られ、そこでの猛烈なリストラが全国的な労働者攻撃の突破口になっている。そういう状況が私たちの目の前でくりひろげられているわけです。

従来の日本経済では、日本から外国に向かっての海外投資はさかんに行われてきたけれども、外国から日本への対内投資は取るに足りないものでした。外資は日本に入ってこれなかった。外資が入ってきて、日本の労働者を使って黒字を出す経営をやるのは、非常に困難だと考えられていました。

しかし、いまの日本経済にはものすごい勢いで外資が入ってきている。これは自動車産業だけでなく、株式市場、銀行、保険会社といった金融関係をはじめ、情報、電機、バイオ、さらには公共事業関係にいたるまで、めばしい所にはどこにでも外資が姿を見せるようになっています。銀行で見ると、外資の影響下に入っていないのは東京三菱くらいで、ほかはほとんど影響下に組み入れられてしまった。直接合併したり、企業連携していない場合でも、大半の大銀行はゴードマン・サックスなどの外資との間に投資顧問契約を結んでいるんですね。そうすると国内でも海外でも、新しい投資をしようとする、実質的に外資によって企業行動がしばられることになっている。

この4月から東海地域でも東海銀行が三和銀行などと合併し、外資と提携して、何回聞いてもおぼえられないUFJ（ユナイテッド・ファイナンシャル・オブ・ジャパン）という名前の銀行に変わりますが、もう日本の銀行ではなく国際銀行だぞ、というので、長年のお客さんが戸惑うことになるろうが不便をかけようが、日本語名はすべて消してしまう、機械は外国で使っているのと同じものを使うといった、大変身をすすめている。これも多国籍企業の日本経済支配を象徴する出来事です。

こうした国際資本の動きが自動車産業にも波及しているわけです。外資が上陸して、日本国内でみずから商売をやりだした。世界的な事業展開のなかで、日本国内でも外国の自動車会社が生産や販売を直接すすめるようになった。これが大きな変化です。

資料の①のところに鉄鋼産業を巻き込んで世界的規模での自動車産業の再編がすすんでいるという図を見てもらおうと、「ワールドカー」の製造・販売をめざして、三つの巨大企業グループがしのぎをけずっている。トヨタ自動車を中心とした動きと日産ルノーを中心とした動き、それにダイムラーを中心とした動きというように、全世界で鉄鋼の生産規格まで見直し統一させながら、地球規模的な覇権を確立していこうとしていることがわかります。世界の自動車メーカーはこの三つのグループをはじめとして、せいぜい7つぐらいのグループに淘汰されてきていると言われています。

注目されるのは、②の資料に載せましたが、内外にわたる産業再編の荒波のなかで、日本の製造業の強みである部品メーカーも巻き込まれていることです。自動車産業を支えてきた部品メーカーにもつぎつぎに外資が参入してきて、買収、資本参加、合併などを急速にすすめていることです。とくに一昨年あたりから、外国企業との資本提携関係をもつ部品メーカーが鰻登りにふえてきている。日本の産業基盤のいちばん根底のところまで外資が入り込み、日本のメーカーと同じ条件を確保しながら競争をすすめる、こういう状況になっているのです。

怒涛のような再編のなかで、トヨタは、日本の自動車メーカーのなかで「一人勝ち」しています。他のメーカーが業績悪化のなかで生産の絞りこみや不採算部門からの整理、海外からの撤退などをすすめているときに、トヨタは新車投入で販売を伸ばし、大幅に収益を増やしており、フランスや東欧にも新たに進出して、いよいよ「ワールドカー」メーカーへの道を走りつづけている。また、自動車だけでなく、他のいろいろな部門にも参入し、業績を伸ばしている。

こうしてトヨタの神話的な「一人勝ち」が話題になっているわけですが、この「一人勝ち」ということをどうとらえるのか、そこには検討しておかなければならない、重要な問題があるように思います。

2 「株主至上主義」の支配と「総業企業」化にみるトヨタの経営戦略

さいきんのトヨタは、GM、BMW、VW、プジョーなどの海外自動車メーカーとの連携を強めるようになっています。しかし、トヨタの場合はご存じのように、みずからが高収益をあげる世界的な企業集団だということもあって、国内でも海外でも、とくに緊密な資本提携関係にある独占資本グループというものはもっていません。だから必要なことはすべて自分で手をうってやっていくという自立的な経営戦略をすすめているのですが、そのことが無理をした多角経営や技術開発や拡大戦略を追求する傾向も生みだしています。いまの時代、他の大企業が事業を高収益部門に絞ったり、低収益部門を売却したり整理したりしているなかで、トヨタは金融を含むほとんどあらゆる部門への進出や事業拡大を続けています。

今日お配りした資料④に、「一目でわかるトヨタの拡大戦略マップ」がある。このマップはよく書けていて、トヨタというのは自動車だけでなくつぎつぎといろんな分

野に手をひろげてきて、自動車以外でも相当大きな利益を上げるようになっていくことがわかります。一番注目されているのは金融部門ですね。自動車保険、カーリース、など、など。情報通信や燃料電池にも参入している。この図にはまだ落ちているところもあって、住宅関係やバイオや航空機なども重要です。さいきんのトヨタは、いわゆる「総業企業」といって、お宅の会社は何をやっている会社ですかと聞かれても一言でいえない会社になっているのです。

こうした拡大戦略のための投資資本は、やはり主に自動車部門から吸い上げて確保するしかありません。そのうえ今日では、株主の高配当要求にも応えようというのですから、労働者や下請け業者にたいする搾取はさらに強めなければならない、ということになります。

とくにいま問題なのは、トヨタもまた、企業経営のあり方を「株主本位の経営」に切り変えていこうとしていることです。

トヨタは、ついさいきん、「自社株買い」ということをやりました。自社株買いというのは、自分のお金で自分の会社の株を買って、それを償却してしまうか金庫に入れて市場には出さないようにし、会社の株が値上がりするようにする、というものです。せっかく多くの人に株を買ってもらって資本金を集めたというのに、株を買い戻す形でその資本を「無」にしてしまおうというのです。株式会社の自殺行為といわれるゆえんです。しかし、そうすることで、市場に出回る株式数は減り、一株当たりの配当金は増えますから、当然に株の値段は上がります。これまで一株もっていた人に実質的に一株+αもってもらふことになるのですから、一時的なことではなく将来にわたって、株主に高い配当金を払いますよという約束をすることになります。

自社株買いというのは、ある意味で株式会社の自殺行為だといわれているものです。それは業績の良いのが市場で評価されて株価が上がるのとは全然違います。資本金を減らし、株主に支払う会社の金（労働者がつくりだした価値）を将来にわたって積み増すことで、株価の上昇を買い取るのです。賄賂で成績評価をあげてもらふようなものです。優良企業は、本来ならやらないし、やらない方がいいにきまっています。にもかかわりらず、株価をあげるためになりふり構わぬ自社株買いを、つまり非常に露骨で乱暴な株価操作を強行しました。

超優良企業トヨタがなんでそんなことをしなければならないのか。それはトヨタが、株主にたいして他の企業と同じように高い配当を払え。そうでなかったらトヨタの格付けを低くして、トヨタが世界中で商売するときに高い利子を支払わせるぞ、という国際投機資本の脅かしに、実質的にトヨタが屈したということなのです。奥田さんは、そういう投機的な株主中心主義はおかしいと批判したけれども、しかし、今日では彼らの要求を受け入れ、その対策をとらざるをえなくなったということが、今回の自社株買いには示されています。

しかし、問題は単なる自社株買いだけでないのです。全体として株主を中心とした経営をするとはどういうことかということ、ROEといいまして、一株あたりの収益を増やすということを、企業経営の中心にすえるという経営方針になります。そういう大企業が最近激増しています。各社社長へのアンケートをみても、「一番重要な経営指標は何ですか」と聞くと、みんなROEだという。一株あたりの配当を増やすということが、会社にとって一番重要な経営目標なんです。NHKの番組でも堂々とやっ

ていておどろいたのですが、アメリカからやってきた経営コンサルタントが日本人経営者を教育する講座で、「会社は誰のものですか」と質問して議論させているのですが、「会社は、経営者のものでも従業員のものでもなく、取引業者や地域住民をふくむ利害関係者のものでもない。それは誰よりも株主のものである。今日、会社というのは、株主が所有権もあるし、コントロールする権利もあるというのが企業経営の原則なんだ」という経営学を講義しているんです。恐ろしいことだけれども、こんな講義が白昼堂々とまかり通っていて、いまやそれが「新時代の日本的経営」の主流になってきている。トヨタはそれにたいして一定の反発、批判をもっていたが、実際の経営ではトヨタ自身が変わってきているんです。

このあいだ、ある雑誌でおもしろいインタビューがありました。張社長に記者が、「トヨタは最近の新しい経営戦略にあまり賛成でなく反対しているようですが、どうなんですか」と聞いたら、社長の答えは、「ウチはね、他のところのように派手に騒がないだけなんです。ウチもきちんと市場対策をベースにおいた経営をしています。そのことは株式市場でもわかってもらっていますよ」と言っていました。

トヨタの場合だけ株主至上主義と無縁な経営ができるはずがないんです。後で見る401Kの導入でもそうですが、無縁どころか、率先して金融市場優先の経営政策をとりながら、しかも従来からの事業拡大路線を追求しているところに、トヨタのかかえている無理が、強みと同時に弱みが隠されている、といつてよいと思います。

3 アジアの海外展開とトヨタの世界戦略

トヨタの海外進出、海外展開をみても、新しい面がでていていると思います。資料の⑤に、為替リスク回避を理由にタイで100%部品調達を追求すると報じられています。タイを中心に部品メーカーがどんどん出ていっている。エンジンなども現地で100%調達するといっている。従来のトヨタは国内で先端的なものや基幹的なものは維持してやっていた。ここで大きな変化がでている。世界最適調達といいながら、調達をコストの安いアジアからというのではなく、生産そのものをアジアを拠点にして構築するというようになってきている。資料③、その真ん中の表に、トヨタがいま将来性のあるアジア市場で、どう市場を確保していくかという目標があることがわかる。

ジェトロセンサという日本貿易振興会の雑誌があるのですが、そこでトヨタのアジア担当者が言っていることはさらにすすんでいる。アジアを生産拠点にしながらわが国をアジアから見た一つ調達対象地域として活用していく。2003年くらいから、ASEANの自由貿易体制が完成して関税を考えなくても、自由に製品の移動ができるようになる。その時期を1つのめどにして、アジア地域で、部品生産から車の組立までの体制を確立していこうと言っている。大きく変わってきている。一人勝ちの拡大路線を維持するためには、アジアへの生産移転がいよいよ不可欠になってきている、見てよいでしょう。

4 日本的「労使関係」の変貌とトヨタ

さて、そういう状況がつづくなかで日本的労使関係の変化、そのなかで中心的位置を占めるトヨタの労使関係の変化という問題です。

例えば見ておかねばならないのは、リストラはトヨタでは「ない」と、外部では見ているけど、どうかということ。内部の人はとんでもないといわれる。ただそのように世間でみえてしまうなかには、トヨタ本体と企業グループ、下請け取引先とうまく使い分けて戦略展開しているという事情がある。例えば、トヨタ車体とか、関東自動車では相当思い切った人員削減とか工場閉鎖とかやっているし、取引先の整理も目立たないがすすめてきているけれども、私たちも実態をつかんでいない。実際には従業員数をみても大きく減らしているのですが。愛知労働問題研究所がまとめた資料（『データー・トヨタ』2001.2.25）を見ても、従業員数の変化と利益が浮きぼりになっています。

全国的な状況でふるかえってみると、1995年の『新時代の「日本的経営」』という日経連の提言の意味がはっきりしてくる。だされた当時は、研究者のあいだでも「ああいう提言はでたけれども、日本の伝統的な年功とかというものは、本工部分、中核的な部分の労働者層には基本のところは変わらないだろう」という見解がほとんどだった。労働組合の幹部のなかでもそういう見方をする人が多かった。日本労働研究機構という財界と労働省の半官半民みたいな研究機関——日本の代表的な労働問題研究機関として海外では通っていますが、ここが海外向けに、日本の労使関係がどう変わってるか、ということシンポやレポートに書いています。最近インターネットで読んでみると、英文で書いているから日本人にはあまり目にふれませんが、驚くことに「依然として日本の伝統的な労使関係は維持されている。騒がれるほど変わっていない」ということが海外向けに発信されています。

日本の研究者でも 木下氏（鹿児島・国際経済大）は、財界の政策は労働者を本工部分と不安定労働者部分にわけると二分法だと言っていた。そして、不安定労働者を増やしていくというのが日経連の趣旨で、中核的な労働者はあまり変わらないだろうと主張していた。これはあきらかに間違いだった。本工労働者も含めて労働者の雇用のあり方、あるいは賃金労働条件の決め方、ルールの根本を変えていくということがはっきりしている。

95年の提言の下敷きになっていたのは、当時すでに先行実施されていた、アメリカの労使関係の大改革だった。仲野組子さんが、アメリカの不安定雇用の実態についてくわしく調べて書いて、評判になっていますが、アメリカのあらゆる階層の労働者が労働契約が変えられていて、賃金水準が大幅な切り下げられた。あるいは労働者が自営業者かわけのわからない、自己雇用者ともいわれる人たちを、どんどん増やすことによって、従来の労使関係の制約を壊していくということがすすんでいったんです。

思いかえせば、日本の支配層が、「二度目の敗戦」という言い方でアメリカに経済の面でも屈服したというか、アメリカの風下で日本の経済運用をせざるをえないと腹をくくったのが1993年頃ですね。当時、細川政権が成立した。アメリカは経済が衰退する一方で、これからの世界経済は、日本がイニシアチブをとるしかないだろうという、かなり傲慢な考えをもっていた自民党政府も財界も、アメリカのまき返しに会って「第二の敗戦」を認めざるをえなくなる。自動車産業でいうと、日米自動車交渉があり、競争力を回復したアメリカのメーカとの間で力くらべをしなければならなくなる。「リーン・プロダクション」をアメリカに教えた日本ですが、今度はアメリカのリストラや労働コスト削減策を日本に導入しようとした。

それいらい、毎年のトヨタシンポでも検討してきたように、日本企業は驚くべきスピードでも思い切って経営戦略の転換をすすめてきています。そのなかでは、トヨタの「かんばん」方式を雇用にも適用しようという「ポートフォリオ雇用」、つまり、さまざまな低賃金不安定雇用をくみあわせてコスト削減効果を極大化しようという経営政策が、長引く不況のなかで最近ますます幅をきかれてきていることは、ご存じのとおりです。いまでは本採用の部分も含めて、雇用も賃金・労働条件も、さらには老後をふくむ生活条件も徹底して不安定なものにされ流動化の対象になっているわけです。

資料⑪のところに、トヨタが率先して401Kを導入するとの記事がありますね。その前提として年金給付水準を切り下げて、さらに、労働者が長年苦労して蓄えたものを、投機的な資金運用に使うということです。401Kとは、年金基金を投資信託や株式に投入し、損害がでれば拠出した労働者に負担させるものです。いわば企業が従業員の資産までも収奪する制度だといっても過言ではないのですが、トヨタはこの面でも労使関係リストラの先端をいっているわけです。

5 「人間の顔した市場経済」提唱の真の意味とねらい

それと関連して、問題にしたかったのは、なぜトヨタがさいきん「人間の顔をした市場経済」ということを、一生懸命、言うようになったのか。環境重視ということをするようになったのか、ということです。

わたしは、そのように言うようになった、ひとつのきっかけは、トヨタがアメリカとの自動車貿易摩擦で、自主規制という方式をとったことが、ひとつの背景にあるのではないかと思う。

アメリカから言われて、アメリカの側から規制をされてしまう。それで損害を受けたり、身動きできなくなる。そうならないまえに自分の方から、アメリカの望んでいる方向にそいながら、自分の方も痛手にならないように自主規制をして輸出をつづけてきた。

このやり方は資本の世界では、他の場面でもでてきます。たとえば、アジア通貨危機の仕掛け人として、マレーシアのマハテル首相が名指しで糾弾した、有名な投機家ジョージ・ソロスは、みずから投機資本主義を批判する本を書いています。読んでみると、実際に言っているのは、「このまま投機資本主義批判が高まってあちこちで資本の国際移動に対する規制が強まったら大変だ。そうならないように、国際資本がみずから投機資本の規制を国際的に組織していく必要がある」ということにすぎない。投機資本の利益を守るためには自分たちがイニシアティブをとって一定の規制をした方がいい、というわけである。

同じようなことが、いまアジアで問題になっている「SA8000」という国際労働基準の場合もある。SA（セキュリティ・アカウンタビリティ）というのは、多国籍企業があちこちの国で労働者を雇い働かせるときに、工場の労働条件や衛生状態、人権状態、などの守るべき基準を民間ベースでつくり、満たしていないということで、多国籍企業がみずから審査機関をつくり、みずから出かけて審査して、この会社は○、この会社は×という認定書を出していく、システムである。国連とかILOというのでなく、自分たちで一種の免罪符を発行できるというので、アジアの民衆からは、多

国籍企業に対する民主的規制を妨げているとあって、批判されているのです。

わたしは、奥田さんが投機資本主義の痛烈な批判をやるのにも、同じような発想のところがあるように思います。資料⑩はすこし古いが、99年の「文芸春秋」に載った文章（「経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ」）のはじめの部分だが、なぜ奥田さんがこんなことを言いはじめたかという、日本の新しい企業経営に対する批判が、また、リストラの多発に対する批判がもりあがってくるなかで、その矢面に日経連が立たねばならなくなった。そのときに、まさに率先して投機資本主義批判を展開することによって、一気に、労働組合や世間の批判を沈静化させる効果をねらったのではないか。もちろん、その裏には、ムーデースに格付けを不当に低く評価されて、おかげで高い利子を払わなければならないという事情とか、メーカとしてみると、「ものづくり」事業を投げ捨てるわけにはいかないという面があるし、国際的な自動車資本の間の矛盾も反映されていると言えるでしょう。

しかし、アメリカ的な経営に、「ものづくり」を軽視する経営政策にたいして本気で反対し、阻止する決意で言っているかという、ちょっと違うのではないかと思う。そこには、民衆自身の手によって、大企業のやり方にたいする批判や規制の運動が盛り上がることを未然に防ぐという効果をねらった、高等戦術ではないかという気がする。現に、この「文春」の論文でも、論文のさいごは、新しい日本の経営の提言をそのまま実行しなさい。労働者の賃金格差を思い切り拡大せよ、全面的な規制緩和を実行せよ、と強調している。羊頭狗肉（ようとうくにく）という言葉があるが、そういう意味で奥田さんは、非常に頭のいい、機を見るに敏な人でないかと思う。

いま労働運動の問題を考えると、イデオロギー攻撃が、二枚舌的な、欺瞞的なやり方になってきていることを、特別、重要視することが大切だし、警戒視する必要があると思う。

6 破綻した市場至上主義と「国際競争力」追求の時代錯誤

この点で、国際競争力を失ったら、企業として生きのびていけない。だからリストラもしょうがない、だから労働条件の引き下げもしかたないということで、あいかわらず「国際競争力強化」とか、「サバイバル作戦」とか言われていますが、こういう言い方も非常に問題です。

ひとつ留意しておく必要があるのは、「国際競争力」と一言で言いましても、いま問題になっている国際競争力は昔の競争力と違うんですね、従来の競争力は、自動車なら「よいもの」を「よりやすく」、市場でどちらが売れるかという問題ですが、いま、競争力で問題になっているのは、どれだけ世界市場の中で、金融資本として、支配力をもって世界的な覇権を確立していくことができるか、という競争力です。

レーニンが「帝国主義論」で金融資本を書いたときに問題になっていた、「いまや企業間の競争は商品生産の上での競争でない、金融資本を含めた総体として資本の支配力が強まるかどうかによる」と書いたが、そういう競争力がいま問題になっている。たとえば膨大な巨額な利益を上げているNTTもサバイバルというというのが、NTTが倒産などするはずがないではないか。トヨタにしても、そうです。

サバイバルという言葉はいま、世界的な市場をいくつかの少数巨大企業が共同で分割・支配し確保していこうとする政策の話で、これまでよりケタ違いに多い高収益を確保できるかどうかという、あらたな戦略目標との関連で問題となっていることなのです。そこでは、何よりも世界の金融市場に対する影響力をどう強化するかが焦点になっているのも、特徴です。

7 投機資本主義と21世紀経済社会の特質

その点で最近私が感心したのは、アジアに最近進出してきているあるドイツ系企業の経営者がインタビューのなかで、アジアで生産を拡大してドイツでの生産は縮小するのかと、問われて、そんなことは絶対に考えないといっていたことです。自分たちはあくまでドイツ人がつくった、ドイツのオリジナリティを持った製品を、世界に供給することを誇りにしているし、大事にしている。世界の人たちもそれを望んでいるはずだ。アジアに進出するのはアジアの人たちの必要性をいっそう深く学んで、アジアの人たちに買ってもらう力をつけるためだ、と言っていたことです。同じ海外進出企業でも、構えが全然違うなと思いました。

21世紀の企業経営のあり方というのは、日本の社会をアジアや世界のなかでどう位置づけていくのか、日本文化のオリジナルなものをどうつくっていくかという問題と非常にふかかくかかわっているわけです。日本の国民も大きく成長しないといけない、と強く感じさせられた次第です。

私が多くの労働者に知ってもらいたいと思うのは、今日の経済困難をひきおこしているのは、なにか技術がないとかおカネがないといった問題ではないということです。

いまの日本はいぜんとしてカネあまり、もうけすぎて過剰蓄積であり、生産力は余っています。財政危機といわれるけれど、実は国や地方自治体にお金を貸しているのは主に日本の大企業であって、おかげで大企業は投資先のない余剰資金を運用して、銀行では払ってもらえない高利子を税金から払ってもらっているわけです。問題は国民の利益にそった経済運営をするかどうかです。

さいごに アジア労働運動の一環としての日本労働運動の課題

わたしたちはいま、歴史の重要な転換点に立っています。自公保政権が終わりを告げるのはもうはっきりしています。海外の人たちもそう見えています。たとえば、長年日本にあるイギリス大使館に勤めていて、その後、イギリスに帰ってから日本の政治論評をつづけてきているジャーナリストが先日「ジャパントゥデイ」に書いていましたが、いよいよ「日本の長年にわたる汚職体質の政治が終わりを告げるときがきた」と書いています。一つは、もともと利権集団にすぎなかった自民党がとうとうその基盤もろとも解体される時がきたこと、二つは、「半自民党」などと言われたマアマアの社民的なあいまいさを許さないところまで政治的な矛盾がすすんでしまったこと、三つは日本共産党が議会政党として伸長してきたこと、これらの条件の中に、もはや後戻りをしない政治改革を民衆が望んでいる状況がはっきり示されるようになっている、と。遠いイギリスからでも、日本の政治はこういうふうに見えるようになって

ているんです。

政治はそんなふうになっている。じゃ経済はどうなのか。政治だけがだめなのではない、経済の面でもこれまでの支配体制は崩壊過程に入ってきています。三菱自動車のようにリコール問題などの不祥事が起きて、社内の正確な状況も把握もできないし、的確な対応策をとることもできない。企業内無政府主義がどんどん広がっている。そして結局「株主中心主義」の経営をやっていたら企業に活力は失われ、〃ものづくり〃もできなくなることがわかっていながら、是正できなくて、右へならえの横並びで、将来への確信もないままに経営陣に居座っている連中がうようよしています。

金融機関の重役たちも高級官僚も、自信もなく、ただ自分の任期中に問題が起きなければいいと、無責任な保身でかたまった連中が多く、財界も以前のように、意見も十分まとまらず、責任ある政策も出せなくなっている。こんな中で「霞ヶ関」では、希望を失った高級官僚がつぎつぎと辞めている。省庁再編になったが「参院選挙後までは、どうなるかわからんからあまり仕事をやっても無駄だ」「ここまできたら一度野党に政権渡した方がいい」といった声が公然と語られています。

労働運動の立場から大切だと思うのは、政治も経済も否応なしに民主勢力が責任もって運営せざるをえなくなる時期が、確実にやってこうとしていることです。経済の問題でいえば、労働組合が中心になって生産現場、事業現場でどんな経営政策をやらせるかということが、焦眉の問題になっています。

トヨタシンゴもこれからは、政策的な課題への取り組みが重要になる時期を迎えるのではないかと思います。また、そこでは、アジアの労働者との連帯もますます重要になってくるのではないかと思います。最近も韓国の自動車産業の組合が名古屋にやってきましたが、これからは、たたかう韓国の自動車産業労働者とも交流して一緒に考えていくことができれば、トヨタシンゴもいっそう豊かにできるのではないかと思います。

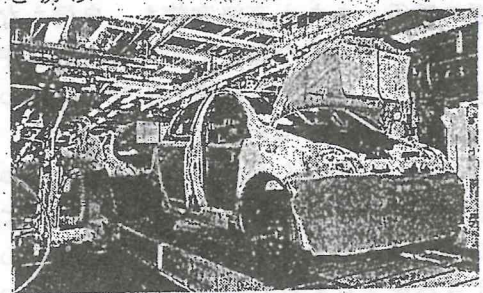
以上

(文責は、愛知労働問題研究所にある)

鉄鋼大再編

国境超える合従連衡

▷上◁



トヨタのワールドカー「ウィッツ」の生産ライン（愛知県豊田市の高岡工場）

新日本製鉄とユジノールが包括提携した。日欧最大手の大型提携は、鉄鋼産業が国内再編を飛び越え、世界提携の時代に突入したことを意味する。総合商社と鉄鋼再編とその対をなす世界の自動車大手の再編劇、さらに情報技術（ＩＴ）による企業間取引の進歩をにらみ、三菱商事と日商岩井が、二十四日、鉄鋼部門統合を決めた。日本に製鉄業が生まれて約百年。鉄鋼産業が大きく変わる瞬間である。

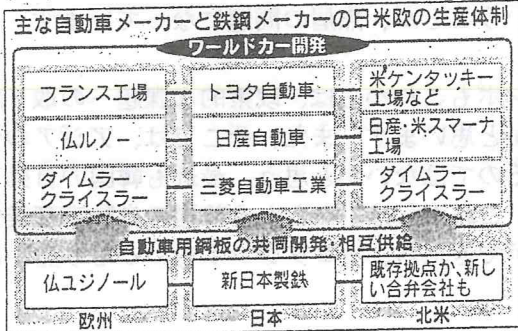
自動車再編に対応
二十三日のバリエーション記者会見。三井物産新日鉄副社長は「ワールドカーの時代に入ったにもかかわらず、世界のどこでも同じ品質の富士トヨタ自動車社長は

鉄鋼製品を供給できるわけではなかった。今回の提携で可能になる意味は大きいと語った。
ユジノールと新日鉄の提携は、トヨタ自動車と月来から稼働する仏工場を使う鋼材の供給体制を整えてほしいと新日鉄に要請したの

ワールドカーにらむ

世界で同品質確立 納入交渉 主導権狙う

二十四日、都内で開いた新的に供給してもらえるよう、車発表会見で両社の提携になる」と語った。
鉄鋼の国際提携は、自動車生産を開始した。日本、フランス工場へ鋼板が安定、車業界の世界展開をにら



米で台弁事業を手掛け始めた。なぜ今、新しい提携が必要になったのか。キーワードはワールドカーだ。

自動車業界の世界再編とその効果を生み出す段階にきている。その核が車台などを共通化する世界戦略車「ワールドカー」だ。資材調達、開発期間の短縮、組み立て工程など総合的なコストダウンにつながる。

トヨタが仏工場を生産する「ヤリス」（日本名ヴィッツ）のほか、三菱自動車工業とダイムラークライスラーの「Ｚカー」など。いかに早く世界各所で生産し、収益を上げるかが競争（江本寛治川鉄社長）が、川鉄は約一割出資、技術も供与する。浦項は新日鉄と戦略提携し、三菱商事、三井物産が出資するなど、日

本鉄鋼業の保守本流と密接なパイプを持つ。協調路線の影なく浦項との対決を回避しない川鉄、ユジノールと川鉄の交渉をひっくり返した新日鉄、どちらの提携戦略にもかつての協調路線の影はない。再編を繰り返した世界の自動車メーカーは米ゼネラル・モーターズやトヨタ、ルノー、日産自動車など上位グループで七割以上のシェアを握る。鉄鋼メーカーは上位十社で計二割強に過ぎない。

自動車部品業界における外国企業との主要な提携関係（対日進出）

②

年 月	日本企業	外国企業	国 名	形 態
99年 4 月	ゼクセル ^(注1)	ロバート・ボッシュ	ドイツ	買 収
99年 7 月	曙ブレーキ工業	デルファイ・オートモーティブ・システムズ	米 国	資本参加
99年10月	ナルデック	ビステオン	米 国	買 収
99年10月	自動車機器 ^(注2)	ロバート・ボッシュ	ドイツ	資本参加
99年10月	ユニシアジェックス	ヴァレオ	フランス	合 弁
99年12月	泉自動車 ^(注3)	オートリブ	スウェーデン	買 収
2000年 1 月	NSKセーフティシステム	オートリブ	スウェーデン	買 収
2000年 2 月	ケーヒン	シーメンス	ドイツ	合 弁
2000年 4 月	サンデン	ベアー	ドイツ	合 弁
2000年 5 月	ニッパツ	リア	米 国	合 弁
2000年 5 月	日清紡	コンチネンタル・テーベス	ドイツ	合 弁
2000年 6 月	ゼクセル ^(注1)	ヴァレオ	フランス	合 弁
2000年 6 月	ユニシアジェックス	Z F	ドイツ	合 弁
2000年 7 月	市光工業	ヴァレオ	フランス	資本参加
2000年 8 月	池田物産	ジョンソン・コントロールズ(JCI)	米 国	買 収

注：1）ゼクセルは現ボッシュオートモーティブシステム

2）自動車機器は現ボッシュ・ブレーキシステム

3）泉自動車は現オートリブ・イズミ

資料：新聞発表、各社ホームページなどよりジェトロ作成

主要自動車メーカーのアジア戦略比較

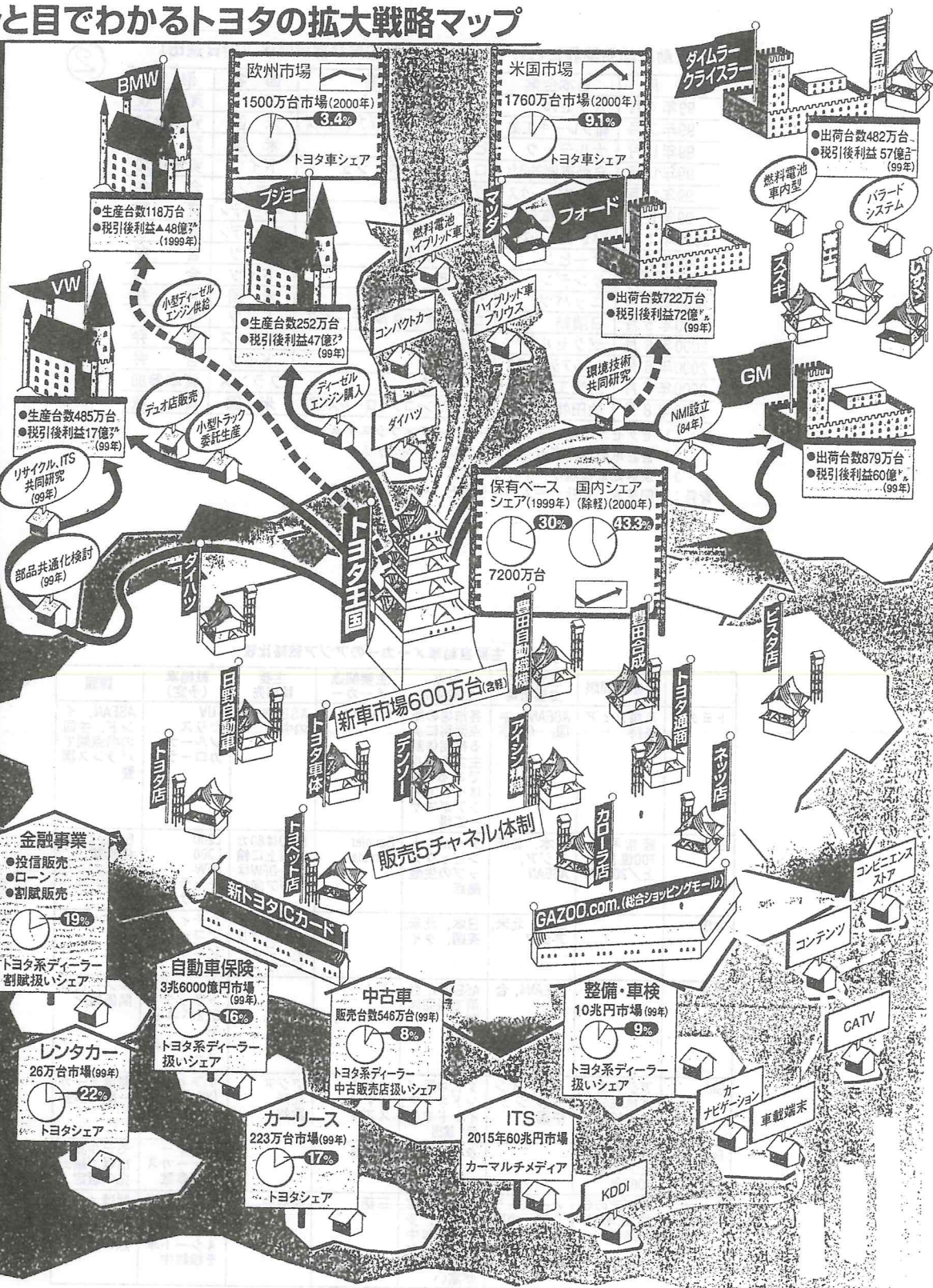
③

	目標／期限	想定する 主要市場	拠点 生産体制	主要関連 メーカー	主要 輸出先	戦略車 (予定)	課題
トヨタ	市場シェア 維持	ASEAN、中 国、インド	各市場の拠 点活用による 補完体制。 主力モデル であるTUV はインドネ シアがマザ ー工場	ダイハツ	ASEAN 域 内中心	TUV ヤリス ソルナー カローラ	ASEAN、イ ンド、中国 の拠点間で バランス調 整
三菱	経常利益 700億円以 上／2003年	日本、北米、 アジア、 ASEAN	タイが1ト ンピックアップ の生産 拠点	Daimler Chrysler	L200は80カ 国以上に輸 出、DFWは アジア向け	L200 L300 DFW ギャラン、 ランサー	DC との関 係調整
本田		日本、北米、 アジア	日本、北米、 英国、タイ		タイからオ ーストラリ ア、ニュージー ランド	シティ アコード シビック CR-V	モデル集約
日産		ASEAN4、台 湾	ASEAN4、台 湾で補完体 制	ルノー		ダットサン トラック C22バネッ ト セフィーロ サニー	ルノーとの 関係強化
GM	アジア太平 洋地域のシ ェア10%／ 2010年	タイ、インド ネシア、 中国	タイ、中国、イ ンドネシア、 インドで生 産・輸出	オペル いすゞ スズキ	アジア 北米 欧州	ザフィア (VGM1) (新型 SUV)	関連メーカ ー間の調整
Ford	アジアのシ ェア10%／ 2007年		タイ	マツダ		レーザー フォーカス など多数	モデル集約、 市場／輸出 先の選定
Daimler Chrysler	アジアの収 益比率を 25%に	オーストラ リア、中国、 日本、タイ で CKD 委 託生産	小型戦略車 はタイ、多 目的車は中 国を拠点と する可能性 が高い	三菱	世界中	小型戦略車 はスマート、 A クラス、 4 シート車 を検討中	関連メーカ ー間の調整、 現地生産拠 点の構築

資料：現地報告などを基に作成

ひと目でわかるトヨタの拡大戦略マップ

環境対応・国際戦略



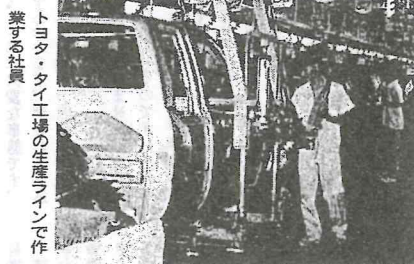
消費者

トヨタの部品取引

タイで現地調達100%へ

2003年 為替リスク回避

【バンコク17日＝原正詩】トヨタ自動車は東南アジア最大の生産拠点であるタイで、自動車部品の現地調達率を二〇〇三年までに一〇〇％にする方針を決めた。域内関税が大幅に下がり〇・五％となる東南アジア諸国連合(ASEAN)自由貿易地域(AFTA)が二〇〇一年にも実現する見地でも、同制度を利用しAFTA域内での部品調達を拡大する。製造コスト削減と為替リスクの回避を狙い、トヨタに続き、他の自動車メーカーもアジアでの調達拡大に動く見込みだ。



トヨタが海外拠点で現地調達率一〇〇％を達成するのは初めて。タイに続き他のアジアの生産拠点でも現地調達率一〇〇％を目指す。

トヨタのタイの生産拠点は、タイランド(村松吉明社長)が、現地調達率一〇〇％を達成するための「タイ・プロジェクト」計画を策定、デーンなどタイに進出して、日本系メーカーや現地資本など百十社に(のほど)説明した。

同プロジェクトに沿って、現地の部品メーカーに対して、現在日本から輸入している製品の現地生産を依頼。鍛造品や鋼板などに、アム・トヨタ・マニファクチャリング(STM)を、ASEAN域内への投資、トラック用の排気管を整える。

重要部品である自動車用エンジンでは、一九八七年にタイ最大の製造業サイアム・セメントと合併でサイアム・トヨタ・マニファクチャリング(STM)を設立、トラック用の排気管を整える。

ASEAN主要五カ国の自動車市場は通貨危機の影響で一時、最盛期の九六年の三分の一に縮小していたが、今年は六割程度の九十一年の水準に回復する見通し。業界関係者は二〇〇五年にASEANの自動車市場が百四十七万台に達するとしており、日米欧の自動車メーカーの競争が激化している。

⑥

部品産業、タイに集積

欧米勢の進出活発

トヨタ自動車のアジアでの現地生産台数(99年、台)

インドネシア	22,821
マレーシア	7,638
フィリピン	12,580
インドネシア	62,999
タイ	2,301
ベトナム	74,910
合計	183,249

(参考)北米 1,061,900
欧州 181,500
(注)現地調達率40%以上の台数

トヨタ自動車はタイ工場車産率のすそ野が広がって、現地調達率一〇〇％の方針を打ち出した。ASEANのなかでもタイに自動車部品産業の集積が加速している。競争が激化している。トヨタ・モーター・タイランド(村松吉明社長)は語る。

「タイは、世界で負けたら世界で負ける」。トヨタ・モーター・タイランドの村松吉明社長は語る。

ASEAN域内を主として現地調達率を一〇〇％にするほど急進的な目標だ。トヨタは、四年前にタイで自動車の組み立てを開始し、八七年にはサイアム・セメントとエンジンの製造合弁会社を設立、デーンなどグループ各社を拠点を持ち、タイの自動車産業をリードする。新日鉄やNKKが冷間鍛造の生産を開始する。タイで部品調達する環境は整った。

部品産業集積を加速しているのがGM、フォードの本格進出。阿社の工場がある「アースタン・シーボード工業団地」は、東洋のデ

トヨタ・モーター・タイランドは、商用車の「ハイラックス」や「コローラ」など、乗用車三台を製造している。商用車の現地調達率は、乗用車の現地調達率(部品点数ベース)は八〇％、乗用車は四七・八〇％、一方、トヨタの欧米生産拠点の部品の現地調達率は平均七割程度となっている。

ASEAN域内を主として現地調達率を一〇〇％にするほど急進的な目標だ。トヨタは、四年前にタイで自動車の組み立てを開始し、八七年にはサイアム・セメントとエンジンの製造合弁会社を設立、デーンなどグループ各社を拠点を持ち、タイの自動車産業をリードする。新日鉄やNKKが冷間鍛造の生産を開始する。タイで部品調達する環境は整った。

部品産業集積を加速しているのがGM、フォードの本格進出。阿社の工場がある「アースタン・シーボード工業団地」は、東洋のデ

「不安の経済」から「自信の経済」へ 経営者よ、クビ切り するなら切腹せよ

無責任なエコノミストや経済評論家にまどわされるな。
日本の強みを生かした改革で、必ず経済は甦る。



奥田 碩 (日経連会長)
トヨタ自動車会長
協力 片山修
シャープ社長

七月に発表された経済白書によると、日本企業の過剰雇用は二百二十八万人と推計されています。六月時点での失業率は四・九パーセントですから、過剰雇用をみんな吐き出すと、失業率は単純計算で八パーセントを超えてしまう。これは大変な事態です。雇用が悪くなると、消費者心理も冷え込みます。消費の落ち込みは、生産の減退や設備投資の減少につながる。「失業と消費停滞の悪循環」がそこにある。

不安なのは、実際に失業した人ばかりではありません。大多数のサラリーマンが失業への不安にとらわれているのです。それがさらに年金や医療保険財政の悪化と相まって、今、日本全体が「不安の経済」に覆われてしまっています。

そんな危機的状況にあって、失業率が八パーセントを超えてしまふというのは、日本社会にとって致命傷です。にもかかわらず、現在の我が国では従業員のクビを切ることがもてはやされる

おかしな風潮がある。リストラ、経営のダウンサイジングと称して、従業員のクビを切れば株価が上がる。しかも辞めさせる社員の人数が多ければ多いほど株価も高くなる、といった経済学の教科書にもないような奇妙な法則も唱えられるほどです。

確かに過剰とされる労働力を削減すれば、瞬間的には企業の競争力は増します。しかし、長期的に考えたら、もう何年かすると労働人口がどんどん減っていくのは、人口統計のうえからもうはっきりしています。今、労働力が過剰なのは、景気がたまたま停滞しているからです。いずれは資金の調達と同様、労働力の調達にも苦勞する時代を迎える。そのときに一体どうするんですか、と言いたい。不景気だからといって、簡単に解雇に踏み切る企業は、働く人の信頼をなくすに違いない。そして、いずれ人手が足りなくなつたときには、優秀な人材を引き止めておけず、競争力を失ふことになる。

(152)

BUNGEISHUNJU '99.10

10

トヨタ自動車は十四日、年 法案（日本版401k法案）金額が運用実績次第で変わる 成立を目指しており、同法施行後、早い段階で導入に踏み切るとみられる。大手企業でトヨタの厚生年金基金は昨年三月末の資産が約六千五百

トヨタ、401k導入へ

決まっている既存の確定給付 とも確定拠出年金の導入を検討 年金と並立で導入する。導入 討しており、導入機運が今後 時期は明らかにしていない。さらに高まる見込みだ。 政府・与党は今年国会で確 確定拠出年金は株式運用の 定拠出年金を導入するための 拡大が見込まれるため、与党

確定拠出年金 確定給付と並立

運用利回りは再び予定利率を下回る見通し。従業員が運用する確定拠出年金は、企業にとって運用利回りの低下による追加負担が発生しないメリットがある。一方、厚生年金基金が国に代わって厚生年金の一部を管理・給付している代行部分について、二〇〇三年秋にも国への返上が可能になる点に関して、トヨタの人事・労務担当の木下光男取締役は十四日の記者団との懇談で「返上したい」と述べた。