

日産自動車大リストラと 多国籍企業ルノーの経営戦略

佐々木 昭三

私の小論では日産自動車の大リストラのねらいと本質、日産を支配した多国籍企業ルノーの経営戦略、自動車産業再編について展開する。

1. 日産大リストラは多国籍ルノーの経営戦略

私は「多国籍企業ルノーによる日産大リストラ（『前衛』2000年1月号）」で、日産自動車の大リストラは日産を支配におさめた多国籍企業ルノーが、ルノーの利益を最優先させて、日本の国内法、企業経営のあり方、国際労働基準・社会的ルールなどを無視した横暴きわまりない多国籍企業戦略そのものである。それは、日本の労働者の雇用や生活、関連・下請企業・業者、地域経済・地域社会を破壊する戦後最大・最悪の内容であると結論づけた。

同じ時期に、ビル・トッテン氏は雑誌『諸君』で「プランは日産の再生ではなく、ルノーの生き残り戦略」であり、「投資した6千億円を回収し、世界的にも優秀な日産の技術と販売網が手にはいればそれでいいのだ」と述べた。また、フランスやEUのマスコミでは、「ルノーが日産を買収した」とか、「日産はルノーの支配下に入った」と的確な報道をしている。

自動車産業評論家・アナリストは共通して、ルノーの日産への資本投資を次のように述べている。日産の借金・有利子負債は連結で2兆5000億（最高は4兆3000億円を超えた）となり、売上げ不振と資金繰りにゆきづまり大変な経営危機に陥った。そのため、日産はダイムラー・クライスラーやフォードなどとの連携を図ったがうまくゆかなかった。それは、膨大な負債があり、

企業経営をめぐる責任問題が多くあるからである。それで、最後に日産は6430億を投下したルノーに最悪の条件で経営権を売り渡した。なぜ、ルノーが50%の過半数支配の投資をせず、拒否権を行使できる36.8%にしたのかは、巨額な有利子負債の全責任を負うのではなく、最小限の資本投資で日産を買収し、実質経営権が握れ、ルノーになく、日産のもっているものをルノーが活用するためである。

2. 日産大リストラの内容

99年10月に発表された日産大リストラの「日産リバイバルプラン（ゴーン・プラン）」（以下プラン）は、膨大な有利子負債連結2兆5000億を「2000年度連結当期利益黒字」にするとした以下の主な内容のリストラ策である（資料1）。

第1に、生産能力を240万台から165万台に削減する。そのため5工場（日産村山、愛知機械港、日産車体京都の3つの組立工場と久里浜・九州の2つのエンジンユニット工場）閉鎖して、生産能力約30%削減する。また、日産グループ企業（株式保有40%以上）の人員2万1000人（14%にあたる）（在籍者数では3万5000人・パートなどの新規採用1万4000人予定しているため差引2万1000人）の削減（生産4000、販売6500、管理6000、宇宙航空など5000）である。

第2に、部品・資材購入企業1145社を600社以下へ、設備・サービス取引企業6900社を3400社に半減、3年間でコスト全体を20%・約1兆円削減（購買コストも20%削減）する。

第3に、販売・管理費を20%削減するとして、

資料1 日産リバイバルプランのポイント

目 標	手段/方法
購買コスト削減 : 3年間20%	●集中購買化 ●サプライヤー数の削減 (99年1145→02年600社)
国内生産能力削減 : 99年240万台 →02年165万台 (稼働率向上53% →82%)	●組立工場閉鎖: 日産村山工場/日産車体京都工場/愛知機械工業港工業 (01年3月末) ●エンジン、アクスル等ユニット工場閉鎖: 日産久里浜工場/日産九州工場 (02年3月末)
プラットフォームの半減	●99年24 (7工場) →02年15 (4工場) →04年12 (4工場)
販管費の削減: 3年間20%	●ブランド力向上によるインセンティブの削減 ●販売網のスリム化: 国内販売網再編 (子会社ディーラー数20%削減、営業所数10%削減)
財務コストの削減	●戦略的な保有株の売却(コア4社を除き売却の方向) ●不動産、有価証券、非自動車資産の売却 ●30%の在庫削減
従業員数の削減: 99年4月14.8万人→02年度末12.7万人	●製造4000人/国内ディーラー6500人/一般管理6000人/事業売却による異動5000人
コスト削減効果 合計: 1兆円	●内訳: 購買60%、販管費28%、製造10%、その他2%
組織変革	●経営陣への実績重視型評価制度の実施 ●実績重視型昇進制度の導入
収益改善	●2000年度黒字化 ●2002年度営業利益率4.5%以上
有利子負債削減: 1.4兆円→0.7兆円	●株、不動産等の売却
利益ある成長	●新商品の投入 ●ブランド力の強化

99.10.30. 週刊東洋経済

販売部門94の直営ディーラーを20%削減、約3000の営業所10%削減して販売網を縮小する。

第4に、フォークリフト、宇宙航空、繊維関係機械、携帯電話関連などの売却と1394社関連・関係会社の株式の売却による資本・提携を解消するなどである。

3. 日産大リストラのねらいと本質 ——多国籍企業ルノー戦略

では、このプランのねらいと本質は何か。それは日産を支配した「多国籍企業ルノーによるルノーのための」日産の「解体」「下請化」といって取りの「活用」戦略である。以下、プランの内容とその進展からこれを見てゆく。

日産の「再生」といいながら、生産・販売・企業基盤を大幅に縮小する。生産力を30%削減する。販売網を20%削減する。関連・下請企業の大半を切り捨ててゆく。これは日産の持っている企業基盤を「解体」させてゆくことにつながる。また、黒字の高収益部門、今後の将来性

のある部門を売却する。これらは、「日産の再生」ではなく、ルノーにとって必要かどうかが判断基準にある。この点をルノーの国際戦略との関係でみてゆこう。

村山にあるフォークリフト部門は連結で800億の売上げがあり、税引き利益は10億の黒字で、世界的にも大きく評価されている。これも売却の対象である。宇宙航空・防衛部門などの収益性・将来性のあるものも石播に譲る。また、今後の自動車産業の将来の発展性がある情報通信(カーナビ、高速料金自動支払など)や携帯電話事業なども売却の対象である。要は、ルノーにとって必要かどうか最大の基準なのだ。

これは、日産の自動車企業としての総合力(生産開発力、技術力、品質管理力)をルノーにとって必要かどうかの視点だけで取捨・選別する。ルノーは小型車中心で、車種も少ない。EUでのルノーの評判は「デザインと低コスト」である。日産は世界のトップ企業の自動車メーカーで、車種も大型車から小型車、スポーツカー、フォークリフト等々あり、世界のトップレベルの水準をもっている。しかも、今後の自動車産業にとって重要な環境(燃料電池など)や安全に対応できる力をもっている。それをルノーにないもの、ルノーに必要なものを経営戦略に組み込み、今後の自動車産業企業としての「日本の日産の再生」として重要で必要なものでも容赦なく売却したり、切り捨てる。

さらに、これまでの日産を支えてきた多くの関連・下請企業をも切り捨てる。部品購入コストを20%、6000億削減するために「最適地購買戦略」(「オペティマ制度」)する。これは、価格競争力(低コスト)、技術力がある世界の部品供給メーカーからの取引を最優先するものである。そのため部品調達ネットワーク事業会社(米ビッグスリーと協力して)へ資本投資する。日産系列でこうしたルノー戦略についてゆける一部の有力企業は「今後大いに発展の可能性がある」としているが、それ以外の大半の関連・下請企

特集・日産自動車リストラの特徴と政策課題

業は切り捨てられてゆき、その深刻な影響は3次、4次、末端の零細企業・業者ほど大きい。

すでにその深刻な影響は日産の関連・下請企業に次々とリストラ策として出てきている。ユニプレスは2工場閉鎖・従業員20%・550人削減、自動車電機工業では3年で700人削減・工場一部閉鎖、鬼怒川ゴムは400人削減、橋本フォーミングはコスト40%削減・従業員30%・450人削減などと連日報道されている。

閉鎖対象工場をもつ愛知機械では、その関連協力会「かなめ会」の部品メーカーに対して、港工場閉鎖にともなう部品購入を日産栃木工場へ移行できるよう紹介するが、プランにあるように「コストは20%削減」、「輸送運賃は協力メーカーもち」、「部品購入期間は保障できない」ということで途方にくれている。

4. ルノーの国際戦略と日産の海外拠点

ルノーの国際戦略は日産を支配したのを契機に、今までルノー車を生産・販売するのが主にフランスやEU中心であったのを、日産の海外拠点をつかって世界にルノーの生産と販売の拠点を広げてゆこうとしている。そのため、海外にある日産の生産拠点、販売網をその国際戦略に組み込もうとしている。

中南米の拠点メキシコで2001年から日産メキシコ工場を使いルノー車の生産と日産の販売網でのルノー車販売をする。ルノーは86年にメキシコ進出に失敗して撤退した。今度は日産の拠点を活用して、メキシコ市場に復帰して、カリブ地域、中南米へ影響を広げようとしている。また、ルノーは東南アジア、南アフリカなどにも日産の生産・販売拠点をつかってシェアを拡大する計画をもっている。

EUでは日本の日産工場は閉鎖してもイギリスでは投資を増やして増産をする。今回のリストラで重要なことはEUにある日産の金融販売会社(車のローンなど)の経営権をルノーが握ったことである。フランス、イギリス、スペイン

などにあるルノーの生産拠点でつくった車をこの金融販売会社を活用してEUでの販売を広げてゆこうとしている。

また、日本の日産の販売網を縮小し、さらに、その販売網を使ってルノーの車を大量に販売しようとしている。現在、国内でのルノーの販売台数は3000台ほどであるが、近いうちに10倍の3万台に引き上げようとしている。

「日産の再生」にとって大事なその基盤である生産力と販売力を削減・縮小する。日本の日産の再生のためには何よりも国民が期待する魅力のある車を開発し、生産して、それを確実に販売する力をもつことである。しかし、プランはルノーの国際戦略にとっての必要性、いかにルノー車の生産と販売を拡大するか、ルノーのシェア拡大がその中心にすわっている。

こうした「ルノーによるルノーのための」経営戦略からくる日産大リストラは、プランの作成、それを遂行する執行体制や人事・機構などすべてルノーから送り込まれたカルロス・ゴーン氏を中心とするルノーのメンバーによる主導で、ルノー支配が貫かれている。リストラ推進のためのプロジェクトの頭は常にゴーン氏がおり、その主要なメンバーはルノーから送り込まれた社員である。また、すべてトップダウン方式で上から下へおろしてゆく強引なやり方でプランを推し進めている。

5. 問われない日産の経営責任と塙社長

日産の解体につながる大リストラプランに対して、その経営責任が問われないことが社会的に大きな批判となっている。この問題を見てみよう。

巨額の有利子負債・連結ベースで2兆5000億(ピーク時で4兆3000億)を生み出し、8年間で7回の赤字を出し、資金繰りが困難となり、経営危機を招いた経営責任はどこに、誰にあるのか。これも自動車業界、アナリストとも共通した認識が出されている。それは、バブル期の内

外の過剰な設備投資、海外進出・海外展開の失敗、トヨタとの過剰な競争意識による無謀な計画によるシェア拡大の破綻、変化する内外の市場に適応できない生産と販売のあり方、過剰生産車の新古車販売での信用の低下、官僚的な運営と体質などである。これらの経営責任は、歴代の経営陣とメインバンク（興銀など）にあることは確かである。

これらの経営陣の中心にいて、今日の危機的経営状況をつくりだし、ルノー支配の日産の解体プランの作成を推進した一番の経営責任は現境社長にある。彼が社長に就任してから、最優先してやってきたのは、有利子負債削減であった。そのため「グローバル事業革新」をやるとして、この間、従業員、関連・下請企業に犠牲を押しつけるリストラ策をすすめてきた。借金を減らすことを最優先して、株式を無配にした。そのため、株価が下落し、さらに、日産の社会的評価を下げ、資金繰りに行き詰まり、日産としては最悪の条件でルノーに経営権を売り渡した張本人である。

また、この巨額の有利子負債のうち大きな位置を占めるのがアメリカの日産の負債（金融販売会社の負債も大きい）である。海外展開の失敗やアメリカでの巨額の投資が負債の大きな要因である。ではその責任は誰にあるのか。海外部門の統括責任者もアメリカ全体の責任者も塙社長であつた。彼の経営責任のもとで、これだけ大きな負債を抱え、これの解消のためにリストラをすすめ、資金繰りができなくなり、経営危機を招き、社会的信用低下と車の生産・販売を低迷させ、そして、最後にはルノーに経営権をも売り渡したのである。

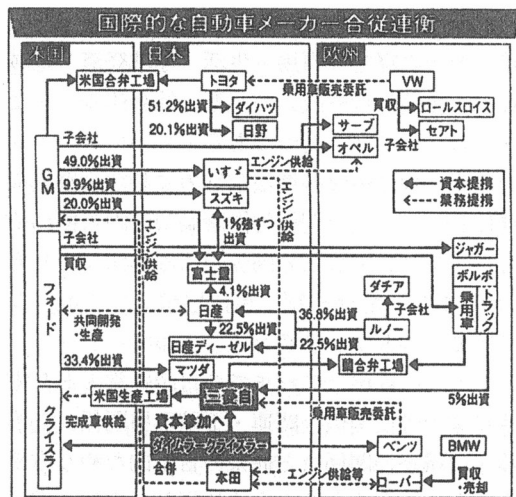
日産の「解体」・ルノーの「下請化」の道であるこのプラン全体にゴーン氏とともに関わり、プラン全体の内容を知っていたのも日産では塙社長ただ一人と言われている。この塙社長を含めた経営陣の責任が全く問われずに日産大リストラが推し進められていることは大問題である。

6. 背景としての自動車産業の国際的再編

自動車産業は21世紀に向け国際的再編が加速的に進んでいる。98年独ダイムラーと米クライスラーが合併発表し、99年日本第2位メーカー日産自動車が仏ルノーと資本提携をしてその支配に入り、富士重工業は米ゼネラル・モータースの資本参加を受け、今年3月には三菱自動車が出資を受け、ダイムラー・クライスラーの資本を受け入れその傘下に入った。日本の自動車産業11社は外国資本4グループを含む6グループに分けられ、トヨタ自動車グループと本田技研工業を除く7社が外国メーカーの出資を受ける（資料2）。

こうした自動車産業の国際再編の背景には次の要因がある。世界の自動車市場は年間5200万台で、過剰生産能力は2000万台ある中、「先進国」での市場の「成熟」に加え、21世紀に向け環境・安全・交通網のあり方が自動車産業全体に鋭く問われている。そのための高い技術・開発力が求められ、そのための資本力と規模拡大を進めないと「生き残れない」とする。それに中国・インドなどのアジアや中南米、中東、アフリカなどへの進出をかけ、「低コストで品質・性能が良い車」の生産と販売が課題となっている。そのために、巨額の開発資金が必要とされ、

資料 2



2000.3.25. しんぶん赤旗

特集・日産自動車リストラの特徴と政策課題

収益性強化・拡大と成長・発展に必要な自動車メーカーを国際的にグループに囲い込み「生き残りかけた」規模拡大・連携を追求している。

日本の国内生産は、国内販売の低迷、アジアの経済危機、海外現地生産の本格化などで1000万台割れがつづき（ピークは90年1350万台）、300万台以上の過剰生産能力（国内11社の生産能力は1300万台）となっている。現在、日本とアジアの収益悪化により、北米での販売が収益動向に大きく影響している。こうしたなかで国内の自動車産業各社も本格的な再編とリストラ戦略をおしすすめている。それは、国内生産能力の削減、系列部品メーカーの再編・切り捨て、低コスト化、技術力強化のための提携（資本・技術）、グローバル化・国際再編の見直し、国内販売体制の再編・強化、人事・賃金制度のフラット化・個別・能力主義化、雇用制度の再編（女性・高齢者の活用、派遣・契約社員導入）などの本格的なリストラ戦略である。自動車産業は日本の基幹産業であり、成長産業として大きな経済的位置をしめてきたので、そのリストラ戦略の進展は日本の雇用・労働問題、国民経済に大きな影響を及ぼす。

7. プランを見直し日本の「日産の再生」を

最後に、この戦後最悪・最大の日産大リストラ計画は、従業員の雇用・生活、関連・下請企業・業者の経営・雇用・生活、地域経済・地域社会、自治体行財政、法基準・社会的ルールに大きな打撃をあたえつつある。さらに、プランの生産計画は労働基準法違反の長時間労働を前提にしている。年間総労働時間の計画未提出やEU・フランスなどの国際的には違法なやり方（EU指令、解雇規制、事前協議、公正取引など）でリストラ・プランをすすめている。

プランの進展はこれまでの日産経営のあり方や日本の労使関係、関連・下請取引関係、自治体・地域との関係など従来の日本的なやり方や大企業の社会的責任を全く無視した方法で進め

ている。そのため、経営陣に対する経済・経営団体、関連・下請企業、地域・自治体からの批判や株価低落、市場低迷、企業格付け下落などによるプランへの社会的批判が広がっている。

日本の「日産の再建・再生」の方向は、このリストラ・プランを抜本的に見直すことが必要である。それは、従業員の雇用・生活、関連・下請企業・業者の経営・雇用・生活、地域経済・地域社会、自治体行財政、法基準・社会的ルールを守った再建計画を関係者の意見をふまえてつくり、この「ルノー経営戦略プラン」を見直すことである。それに、日産のすぐれた総合力、高い生産開発・技術力、品質管理力を生かし21世紀に向けた自動車産業の発展に向けて関係者の英知を結集してゆくことが必要である。日産の従業員、日本の労働者・国民から見放されて日本の日産の再生はない。

このプラン発表から6ヵ月で、これに対する「日産大リストラ許すな！」の共同した運動や闘いによる大きな変化が、日本やフランス・EUでの、職場、労働組合、労働運動、地域社会、企業経営、内外マスコミ、世論などで大きく広がっている。

（ささき しょうぞう・会員・労働総研日産問題プロジェクト）

<関連拙稿>

日産ゴーンプランの狙いと本質（自由法曹団『日産リストラシンポ』2000年5月）

多国籍企業ルノーによる日産大リストラ（『前衛』2000年1月号）
国際的再編下の自動車産業（『経済』99年6月）

<関連参照資料>

日産自動車リストラの特徴と政策課題（労働総研日産問題プロジェクト『労働総研ニュース』号外2000年3月）

日産リストラ対策現地闘争本部、全労連、JMIUなどの記者会見資料、ニュース、ビラ、要求・政策（99年10月～2000年4月）
全労連日産リストラ対策委員会・現地闘争本部：日産「リバイバルプラン」による「合理化」とのたたかい—この間の運動の到達点と今後の課題（4月）

自由法曹団意見書「労働者の生活と地域経済を破壊する日産リストラ計画・村山工場閉鎖を許すな」（1月）

犬飼憲「ルノーのための日産リストラ」（『労働運動』3月号）