

# フランス自動車メーカーの CSR 分析

黒川 文子

## 1. 問題意識

CSR（企業の社会的責任）は、経済的側面、社会的側面、環境的側面という3つのトリプルボトムラインから評価することができる。フランスでは、2001年の会社法改正により、上場企業に財務・環境・社会的側面の情報開示が義務づけられた。

CSRへの取り組みは、企業にとってコストとなるが、CSRに取り組まないならば不祥事などを引き起こすことによって、企業経営にとってリスクとなりうる。さらに、企業が戦略的にCSRに取り組むならば企業に対する信頼や評価が高まり、事業に大きな機会をもたらすことも可能である。つまり、CSRへの取り組みは、企業が社会問題を解決する機会となるだけでなく、企業の持続的成長と競争力の向上に寄与するのである。

CSRは企業の収益性、成長性、社会性に多くのメリットを与えてくれるが、図表1に示されるように、長期的な視野で考えないと、そのメリットを実感できないであろう。というのは、企業の収益性は4半期ごとに短期的に評価され、企業の成長性は約1～3年というように中長期的に評価される。しかし、CSRへの取り組みによる収益性や成長性といった業績面での改善は、すぐには現れにくいからである。そのことを良く認識したうえで、企業は長期的な視野でCSRに取り組んでいかなければならない。

近年は、バブル時代のような本業とは関係のない寄付や見返りのない社会への貢献は少なくなってきており、事業活動という本業を通じてCSRに取り組むことが多くなってきている。したがって、CSRへの取り組みは、CSR室だけではなく人事部、財務部、経営戦略室、マーケティング部のような各部署が関わり、本業の中で解決していくのが望ましいと考えられる。

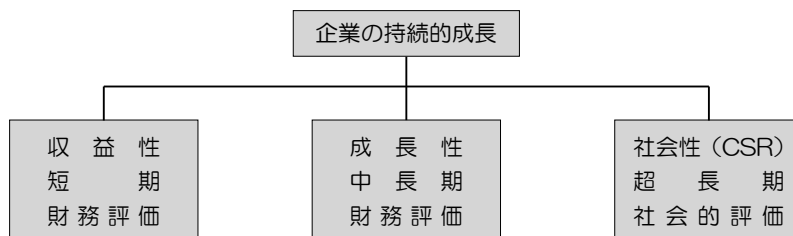
CSR開示の際に活用される国際的なフレームワークは、以下のように主に①OECD多国籍企業ガイドライン、②国連グローバル・コンパクト、③ISO26000、④GRIガイドラインの4つがある。

①OECD多国籍企業ガイドライン：1976年、OECDが参加国の多国籍企業に対して、社会的責任を果たす行動を自主的に取るために策定したガイドライン。これまで5回改定され、最新版は2011年である。

②国連グローバル・コンパクト（UNGC）：2000年にニューヨーク国連本部で発足した。事業を人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則に整合させて、国連の目標を支援する。日本では2013年末現在で192企業が署名した。

③ISO26000：2010年、ISO（国際標準化機構）が発行した組織の社会的責任に関する国際規格。

図表1 企業の持続的成長と収益性、成長性と社会性との関係



（出所）岡本大輔、日本経営学会関東部会コメント資料（明治大学、2014年12月20日）より作成。

④ GRI ガイドライン：1997年、Ceres と UNEP<sup>1)</sup> が開発した持続可能性に関する報告に利用できるガイドライン。2013年には改訂版 G4 が発行された。

世界の企業の CSR 開示状況を見ると、図表 2 に示されるように GRI ガイドラインが最も活用されている分析枠組みであった。

図表 2 世界の企業の CSR 開示状況

	GRI*	UNGC	ISO26000	OECD ガイドライン
日 本	14.3 %	72.2 %	71.4 %	26.7 %
ア メ リ カ	49.3 %	27.7 %	7.7 %	5.8 %
イ ギ リ ス	67.5 %	37.6 %	11.8 %	8.5 %
ド イ ツ	70.6 %	35.4 %	9.9 %	16.2 %
オ ラ ン ダ	87.9 %	35.2 %	14.3 %	20.7 %
韓 国	61.8 %	42.2 %	69.7 %	27.5 %
全世界平均	61.8 %	36.4 %	13.3 %	11.0 %

\* GRI はアプリケーションレベルが開示されているものに限定

(出所) 経済産業省「グローバル企業が直面する企業の社会的責任の課題（調査報告概要）」

2014年 5月 (www.meti.go.jp/press/2014/05/.../20140523004\_1.pdf) 5 ページより作成。

GRI のガイドラインの一般標準開示項目には「戦略および分析」、「組織のプロフィール」、「特定されたマテリアルな側面とバウンダリー」、「ステークホルダー・エンゲージメント」、「報告書のプロフィール」、「ガバナンス」および「倫理と誠実性」の 7 つがある。GRI のガイドライン第 4 版 (G4) の特定標準開示項目は、「経済」、「環境」、「社会」の 3 カテゴリーから構成されており、この中の社会カテゴリーは、①「労働慣行とディーセントワーク」、②「人権」、③「社会」、④「製品責任」の 4 つのサブカテゴリーに分けられている。

本論文では最初に一般標準開示項目「ガバナンス」に注目し、フランス自動車メーカーでこれまで発生してきた事件をとりあげて、「ガバナンス」のリスク要因を特定する。次に一般標準開示項目の「倫理と誠実性」および特定標準開示項目「労働慣行とディーセントワーク」と「人権」に関連させて、フランス自動車メーカーの工場閉鎖に対する労使交渉および雇用問題をとりあげる。最後に、特定標準開示項目の「環境」の面から、フランス自動車メーカーが製造する車が排出する CO<sub>2</sub> 量とその抑制対策について考察する。

## 2. コーポレート・ガバナンスのリスク

コーポレート・ガバナンスにおける透明性は、トッ

プの説明責任を保証する上で重要である。GRI では最高ガバナンス組織のメンバーの指名や選出で用いられる基準を明白にし、多様性や独立性が考慮されているか、ステークホルダーが関与しているかを問題視している。GRI の「報酬とインセンティブ」の項目では、報酬制度が組織の戦略的目的をサポートし、役員や従業員の採用、動機付け、定着を可能にすることを確実にするため定められているかを問題としている。

社員を無視した経営者の暴走は、コーポレート・ガバナンスのリスク要因である。経営者の意思決定が暴走した事例として、ルノーのスパイ捏造事件およびワンマン経営について見ていく。

### 2-1. ルノーのスパイ捏造事件

取締役会会長が CEO を兼ねることにより、監督と執行が同一人物になってしまい、経営責任をとならなかった例として、ルノーのスパイ捏造事件<sup>2)</sup>を見ていく。

この事件は、ルノーが日産自動車と共同開発した電気自動車関連の情報を、中国のライバル会社に漏えいしたとして、2011年 1月、3人の幹部が解雇され、捜査当局に告訴されたことから始まる。しかし、その後ルノーの社内調査担当幹部が事件を捏造した疑いで検察当局に拘束され、事件そのものが虚構だったことが判明した。ルノーは解雇した 3人は

冤罪だったと発表した。ルノーの有力労組 FO（労働者の力派）は、捏造の責任はカルロス・ゴーン会長兼 CEO が負うべきだとして辞任を促した。結局、経営陣の責任問題に発展し、ルノーのナンバー 2 であるパトリック・ペラタ COO（最高執行責任者）と法務部門責任者を含む複数の幹部や社員が解雇された。

ゴーン氏はフランスの全国放送で 3 人の関与を裏付ける十分な証拠があると語ったが、その後、内部告発が捏造であることが分かると、再びテレビに出演し謝罪した。ルノーは解雇した 3 人の幹部の無実を認め、和解交渉を開始した。取締役会は、終始全会一致でゴーン氏を支持した。ゴーン氏は事件の細部に関与していなかったとはいえ、スパイ捏造劇で主役を演じたのは確かである。スパイ捏造事件は、少なくとも短期的にゴーン氏の指導力に疑念を抱かせる結果となった。

ゴーン氏は取締役会会長兼 CEO である。そのため、取締役会は取締役会会長のゴーン氏に対して事件の責任を問わずに支持を表明したのは当然のことであろう。監督と業務執行の最高責任者が同一人では、CSR の重要な要素であるコーポレート・ガバナンスの透明性に問題が生じる。取締役会会長と CEO は別人物であるのが望ましいと言える。

## 2-2. ルノーのコーポレート・ガバナンス

ゴーン氏はスパイ捏造事件の責任を追及して COO のペラタ氏を解雇した後、カルロス・タバレスを COO にしたが、彼は 2013 年にルノーを辞職してしまった。その理由は、ゴーン氏が後進に CEO を譲る気がないとタバレス氏が発言したことで、ゴーン氏を怒らせてしまったからである。皮肉なことに、タバレス氏はルノーを辞職した後、フランスのライバル会社 PSA（プジョー・シトロエン）の CEO に 2014 年 3 月に就任した。タバレス氏はテスト・ドライバーとしてルノーに入社し、日産自動車の米国トップを努め、国際経験豊かな人物である。<sup>3)</sup>

2014 年 10 月には、日産の元副社長アンディ・パーマーがイギリスの高級自動車メーカーであるアストン・マーチンの CEO に転身した。ゴーン氏が 15 年という長期にわたって日産の CEO を努めており、パーマー氏は今後も日産の CEO になるのは無理であると考えた結果のことである。パーマー氏は他の

自動車メーカーで CEO になる夢を果たしたのであり、これは元ルノーの COO タバレス氏と同じパターンである。

ルノーは日産からの配当によって黒字を確保できており、ルノー自体の利益は近年少ない。2013 年、ルノーは北米や新興国での収益が悪化したため、ゴーン氏は経営の責任をとる必要があった。しかも、ルノーの業績悪化にもかかわらず、ゴーン氏の報酬は高額である。ルノーおよび日産のトップであるゴーン氏は、ルノーから 2013 年の役員報酬として 261 万ユーロ（約 3 億 6200 万円）、日産からは約 9 億 8000 万円得ている。

2013 年 1 月にはルノーで 7,500 人の人員削減が発表された。ルノーの工場稼働率は低下しており、そのため日産の次期欧州向けの主力小型車マイクラ（マーチ）をルノーの工場で生産することになった。<sup>4)</sup> 日産は、1999 年の提携によってルノーに助けられたが、現在は反対の立場にある。

ゴーン氏は 1995 年にルノーに入社し、20 億ユーロのコスト削減を行い数々の功績を残したのは確かである。しかし、企業のトップが近年の業績悪化の責任をとらないでいるのは、コーポレート・ガバナンスに問題があり、ワンマン経営に陥っている証である。2005 年にゴーン氏はルノーの CEO となり、それ以来長期間その地位にある。

## 3. 工場閉鎖および解雇をめぐる労使関係

企業のステークホルダーでもある社員が企業内で不幸や不遇を味わうならば、その企業の CSR は社会的価値を損なうことになる。以下ではフランス企業が工場閉鎖や解雇をする際の労使関係を考察する。

経営者が招く経営戦略の失敗やそれに伴う業績不振は、ある程度、労働組合が経営判断の場に参加し、その戦略の実行を阻止することによって防ぐことができる。また、解雇等の社員を犠牲にするような経営者の意思決定を、労働組合が牽制することも可能である。その際、労使交渉は経営者の意思決定に影響を及ぼすための手段となる。企業は社員を解雇して人件費を削減することにより、一時的に業績を上げることはできても、中長期的に残された社員の士気を下降させ、業績不振を招くこともある。

近年、企業活動のグローバル化が大幅に進展しており、それに伴って活動拠点の国際的拡大と国内工場の閉鎖が同時に実施され、労働者の雇用を脅かしている。つまり、労働者の雇用の継続は業績不振だけでなく、企業のグローバル化にも影響を受けている。事業の再構築に際し、経営者が労働組合を障害物と見るか、または戦略の促進に寄与するものとするかによって、組合に対する態度が変わってくる。労働者の解雇を伴う場合は、本質的に労働組合は障害物となる。しかし、情報を労働組合に透明に流すことにより、組合を経営戦略の促進者に変えることができると思われる。

フランスの自動車メーカーは、欧州の景気後退や新興国の台頭を受けて、工場を欧州では縮小し、新興国では拡大する必要にせまられている。さらに、事業の再構築は、車の製造コストの面からも必要となっている。フランス国内で製造する車は、特に小型車の場合、コスト競争力がなくなりつつある。労使間で事業の再構築や解雇に関する話し合いがなされているが、組合に多くの情報を流し、かつ情報の質を高めることが労使間の交渉を成功へと導き、双方の合意点に達する可能性を高めるとされる。しかし、企業の現状をすべて組合にさらけ出すことは、情報の透明性にはつながるが、経営者の意思決定に反対する組合には、対抗措置を準備させてしまうというジレンマもある。

事業の再構築に伴う従業員の解雇は、フランスでは「経済的解雇」の法的計画に沿って行われる。企業は法律上、次の4つの義務がある。<sup>5)</sup>

- ① 雇用保護の計画に対する企業委員会の助言義務
- ② 国家の公的サービス業務からの情報獲得（フランスの労働法では企業委員会に専門家のサービスを求める権利を与えている）

③ 社内および社外への転職斡旋活動の表明

④ 解雇の順番の基準の明確化

雇用継続は、各個人の勤続年数や報酬のバランスで計算され、労使間の協議で決まる。雇用契約は本質的に不完全なものであり、そのため逆に柔軟性もある。特定の工場の閉鎖は、他の工場との生産性と比較した上で決定される。稼働率低下によってフランスの国内工場を閉鎖する際、解雇もあるが、従業員を他の工場へ異動させることもある。法的な退職奨励金は、労働契約の破棄による経済的不利益をカバーするものである。

従業員の解雇を市場環境の悪化や工場の生産性、業績不振を原因としてあげることがあっても、経営陣の戦略ミスが原因としてあげられることはめったにない。解雇の実施は、時としてストライキに発展することもある。残された労働者は業務が増え、不法な労働を強いられることも多い。その結果、労働者による設備器具の破壊行動につながることもある。株主も労働者を犠牲にして利益を追及することに躊躇する。しかしながら、株主は株式の購入と交換に配当金や株価上昇に対して強い期待を抱いているため、企業の業績に直結するリストラには関心を持たざるを得ない。

工場閉鎖や従業員の解雇は、残った従業員にとっても労働意欲の減退をもたらす、経営者に不信感を抱くなどの悪影響がある。さらには、イノベーションの後退や変革への抵抗といった企業文化につながることもある。<sup>6)</sup>

図表3は、リストラに対する労使の論理を比較したものである。従業員は解雇に対して、合法性よりも個人の価値観や正当性に基づいて判断を下している。

図表3 リストラに対する労使の論理

	雇用者の論理	従業員の論理
雇用関係	経済的やりとり	労使間のやりとり
リストラに対する合理性	手段	価値論
リストラ活動の基礎	合法的範囲	正当性、合法性
基盤となる権利	実定法	自然権

(出所) Kuhn, A. & Y. Moulin, *Stratégies de contestation et plans sociaux*, *Revue française de gestion*, volume 38, numéro 220, janvier 2012, p.97.

解雇対象者には、個人的な補償金が重要となるが、十分にない場合が多い。というのは、次の職場につながるエンプロイヤビリティが低い労働者が多いからである。特に、大企業以外では、経営資源の枯渇から補償金が少なくなる。フランスでは、補償金の少なさを補うための手段として、転職に必要な能力を高めるための教育がある。

#### 4. フランスの労働組合の権利

ここではフランスの労働組合の概要を把握し、これまで労働者が勝ち取ってきた権利について考察する。労働組合は、特に解雇の際、社員の人権を擁護してくれる。工場閉鎖による社員の解雇や他地域への異動は、労働組合の同意なくして実施できない。フランスでは2008年8月20日の法により、一企業内に多数の労働組合が存在する場合、労使間協定は従業員の30%以上の支持を得ている労働組合が署名すれば有効になった。しかしながら、協定の破棄は従業員の50%以上の同意が必要である。

たとえば、2013年にPSAは、フランス国外へ製造拠点を分散させるために、労働組合の同意を得ようとした。その結果、PSAは社内の6つの労働

組合のうち、4組合のCFE-CGC（管理職総同盟：従業員の17.86%を占める）、FO（労働者の力派 [同 18.4%]）CFTC（フランスキリスト教労働者同盟 [同 11.7%]）、GSEA（ヨーロッパ自動車労連 [同 14.2%]）から賛同を得た。その結果、合計68.16%の従業員の支持を取り付けることができ、この労使間協定は有効となった。反対している組合は、CFDT（フランス民主労働同盟 [同 13.7%]）と最大労組のCGT（労働総同盟 [同 22.3%]）である。フランスでは、PSAのように社内に複数の組合が存在するのはめずらしくない。現在、PSAの国内生産拠点では生産台数が減少しており、工場目標稼働率に達していない。反対に、新興国では車の需要が堅調なため、国内工場の閉鎖および海外工場の拡張が急務となっている。

1980年代まで、フランスの主要な労働組合は、CGT、CFDT、CGT-FO、CFTC、CFE-CGCの5つであった。90年代以降、UNSA、SUD、FSUが加わり、図表4で示されるように合計8組合体制となったが、組織率は低い。フランスの労働組合は、集権的な産業別組合とは異なり、地区・企業別組合が多数集まった「連合体」であり、分権的特徴を有している。<sup>7)</sup>

図表4 フランスの組合と組織率（%）

CGT	労働総同盟	3.2
CFDT	フランス民主労働同盟	3.6
CGT-FO	労働総同盟労働者の力（社会党系で官公庁職員が主体）	3.6
CFTC	フランスキリスト教労働者同盟	0.6
CFE-CGC	管理職総同盟	0.6
UNSA	独立組合全国連合	1.6
SUD	連帯統一民主労働同組合	0.4
FSU	統一組合労連（教員）	0.7

（出所）松村文人「フランスの企業内労使関係－REPOSSE 調査から見た最近20年間の変化」  
日仏経営学会誌、第27号、2010年、31頁。

上記の8労働組合に記載がないが、PSAの労働組合であるGSEAとF.O.は以下の通りである。

GSEA（Le Groupement des syndicats européens de l'automobile：ヨーロッパ自動車労連）：2000年設立の新しい労働組合であり、フランスおよびヨーロッパの自動車メーカーに導入された。

F.O.（労働者の力派）：C.G.Tから分離した社会党系で官公庁職員を主体とする労働団体。

労働組合は、企業が永続的に存続、発展することを願うため、競争力のない国内工場の閉鎖、海外工場の設立には賛同せざるを得ない。他方、労働組合は労働者の雇用の安定、労働条件の維持・向上のた

めに、国内工場の閉鎖に反対する立場でもあり、その結果、ジレンマに陥る。しかし、労働者がこれまで勝ち取ってきた権利が工場閉鎖によって傷つけられるのを、労働組合は見送ることはできない。これまで労働者が獲得した成果には、以下の1982年の「オール労働法」と「週35時間労働法（オーブリ法）」がある。

「オール労働法」：経営者に毎年一回の賃金改定、労働時間の短縮を労働組合と交渉することを義務づける。

「週35時間労働法」（オーブリ法ともいわれ、第一法は1998年、第二法は2000年制定）：フランスではそれまで週39時間労働であったのを改定した。当該法により、時短による雇用の維持・創出が促進された。

「週35時間労働法」を受けて、PSAとトヨタ・フランスは週35時間労働に変更した。一方、ルノーはこれまでの所定労働時間を短縮せずに、年間の追加休暇（RTT 休日）を10日間与えることで週35時間労働を実現した。また、ルノーでは一日3交替制や、週末作業班の雇用によって、工場では1日24時間、週7日の操業を可能にした。労働者は週35時間を超えた場合の超過労働時間を時間貯蓄口座に入れて、次年度以降に有給休暇や超過勤務手当などに利用できる。

しかし実際のところ、ルノーでは2006年以降の販売不振により、工場の一時的休業でむしろ週35時間に達しないことが多かった。そのため、危機協定によって賃金の安定化が図られた。<sup>8)</sup>その後2010年に、ルノーがダイムラーと提携したことにより、新しいモデルを生産する道が開けた。その結果、労働時間を6.5%増加させて、週35時間労働が提案された。<sup>9)</sup>この労働時間はルノーの正規従業員だけではなく非正規従業員にも適用されるが、エンジニアと幹部には適用されない。35時間労働には1日20分の休憩も労働時間として計算されている。

労働者がこれまで勝ち取ってきた権利には、1. 団体交渉制度、2. 「従業員代表」（11人以上の事業所に設置が義務付けられている）による経営側への要求提出、3. 経営者が経営に関する情報を従業員代表に提供し、協議を行う「企業委員会」制度（50人以上の企業に設置が義務付けられている）、4. 衛生安全労働条件委員会の4つがある。<sup>10)</sup>

CGTが多数派組合を占める中・大企業では、大量解雇をめぐる争議などが起き、労使関係は対立的であった。一方、同族経営者が多くを占める小・零細企業では、経営者が労働組合を支配する傾向があり、従業員代表が組合に所属しないこともある。これらの中間を成す労使関係では、経営者が組合代表を承認し、優先課題について現実的に交渉することが多い。<sup>11)</sup>近年、フランスでは長期的な大規模労働争議は減少しているが、2日未満のストや時限スト、残業拒否などは増加傾向にある。

フランスでは1980年代から組合代表存在率が上昇している。1998年は33%だったが、2004年には38%へと上昇した。これは、1980年代以降、企業交渉の義務付けという労使関係政策によって、組合代表の必要性が高まったためである。<sup>12)</sup>

## 5. フランスの雇用安定化法

フランスの労働者の雇用に関して、2013年6月14日に制定された雇用安定化法が大きな出来事としてあげられる。従来の法律の下で、解雇手続きが複雑かつ不明確であったため、長期化する傾向にあった。しかし、この雇用安定化法によって、経営を立て直す方策が素早くとれるようになったのである。経営状態が極めて悪化したフランス企業は、労働組合との合意のもとで、最長2年間、雇用の維持を条件に賃金の減額や労働時間の延長ができるようになった。また、職業訓練や異動にかかる諸経費に対する補助に関して労使合意の下で、従業員への異動の提示が従来よりも容易に実施できるようになった。雇用安定化法という呼称により、労働者の権利を保証しているようであるが、実際は経営者側に立った法律内容と言える。<sup>13)</sup>

事実、雇用安定化法の制定にあたって、経済解雇の抑制を求めるCGTと解雇規制の緩和を求める経営者が対立した。CGTが反対した内容は、(1) 企業内の配転・異動を促進する規定について、従業員がそれを拒否した場合、個別の解雇ができる。(2) 景気変動により企業が重大な困難に陥った場合、雇用維持を条件に、給与引き下げ、労働時間延長を最大2年間行えることとし、従業員がそれを拒否した場合、個別の解雇ができるというものである。これらは経営者が解雇を行いやすくするものであり、

CFDT など3組合はこれに同意したが、CGT など2組合は反対した。しかし、最終的にこの内容で法律は制定されてしまった。結局、この「雇用安定化法」は、雇いを安定させるために従業員に雇用条件の悪化を受け入れさせ、それに反対すると、個別的解雇を容易にしたのである。

しかし、「雇用安定化法」の乱用を防ぐ手段として、従業員50人以上の企業を対象として30日以内に10人以上の解雇をする場合、明確な説明に基づいて、雇用保障計画の実効性を高めることが求められている。すなわち雇用保障計画は、従業員代表組織との合意に基づく計画であり、従業員代表との会合は、少なくとも2回開催される必要がある。また、経営者主体で策定された解雇計画は、行政当局に提出し審査を受けた上で、21日以内に承認を受ける必要がある。

さらに、従業員300人以上の企業を対象として、解雇、合併、売却などの企業経営に関する重要な情報を従業員代表組織に提供し共有することが求められている。フランス国内で従業員規模が5,000人以上、海外の拠点を含めた従業員規模が10,000人以上の企業を対象として、従業員の経営への参画を促進するために、取締役会のメンバーに従業員代表を入れなければならない。このような雇用安定化法は、企業経営に対する従業員の参画を保証しているが、近年の企業業績の悪化を受けて制定された法であるという観は否めない。

次に、フランスのルノーも関わった日産村山工場の閉鎖に伴う従業員への対応を見てみよう。1999年にルノーの傘下に入った日産自動車は、日本国内5工場の閉鎖、21,000人の人員削減を盛り込んだ「日産リバイバルプラン」を発表した。この「リバイバルプラン」に対する一切の労使協議はなかった。つまり、これは企業の社会的責任を無視した策であった。経営判断をした日産の最高執行責任者であったゴーン氏は、労働者に退職や遠隔地への配転という重大な不利益を強要したのである。日産の労働者はゴーン氏の記者会見をテレビで見て、始めて「リバイバルプラン」の内容を知らされた。このようなやり方は、労働者の権利を侵害するものであり、違法と言えよう。日産村山工場の閉鎖によって、約3,000人の労働者は一部を除き、栃木工場や追浜工場に異動させられることになったが、これは通勤不

可能な工場への配転であった。

日本では会社が経営上の理由で労働者を整理解雇する場合には、次の4要件を満たさなければならない。①人員削減を行う差し迫った必要性があること、②解雇を回避する努力が尽くされたこと、③解雇する者の選定基準が合理的であること、④労働組合と労働者に対して十分に説明し協議が尽くされていることである。村山工場の閉鎖は、4番目の要件が満たされていないと思われる。日本の批准しているILO 156号条約では、男女を問わず、労働者が家庭と仕事の二つの責任を両立させやすいようにすることを求めている。村山工場の閉鎖は、遠隔地への異動を伴っており、労働者が家庭責任と仕事の両立を不可能にするものであるため、この条約にも違反する。最も基本的な違法性は、ゴーン氏が労働組合および労働者に対する事前の説明を行わなかったことであろう。

1994年に採択されたEUの欧州労使協議会指令でも、事業所の移転、閉鎖、大量解雇のような労働者の利益に重大な影響を与える場合には、労働組合ないし労働者代表への情報提供や協議を義務づけている。<sup>14)</sup> ルノーはEU指令を守らなければならない立場にあるが、ゴーン氏が中心となって行った1997年のルノーのベルギー・ビルボルド工場の閉鎖に関して、フランスとベルギーの裁判所から、工場閉鎖が違法であるという明確な判決を受けた前例もある。

日産の工場閉鎖に伴う労働者の解雇は、解雇制限などの条項で労働者の権利が保証されているにも関わらず、労働者自身が法律を熟知していないことにより不利益が発生してしまったという面もある。フランスでは2013年の雇用安定化法により、ますます労働者の権利が侵害されつつある。企業は業績の悪化と社会的責任との狭間で、雇いを犠牲にすることにより企業の存続を優先しており、その意思決定は雇用安定化法によって正当化されてしまった。

## 6. フランス自動車メーカーの工場閉鎖

これまでフランスの労使関係を概観してきたが、実際にPSAとルノーにおいて、近年の自動車市場の悪化に伴う工場閉鎖や雇用の削減に対し、どのように労使が対応しているか見ていく。

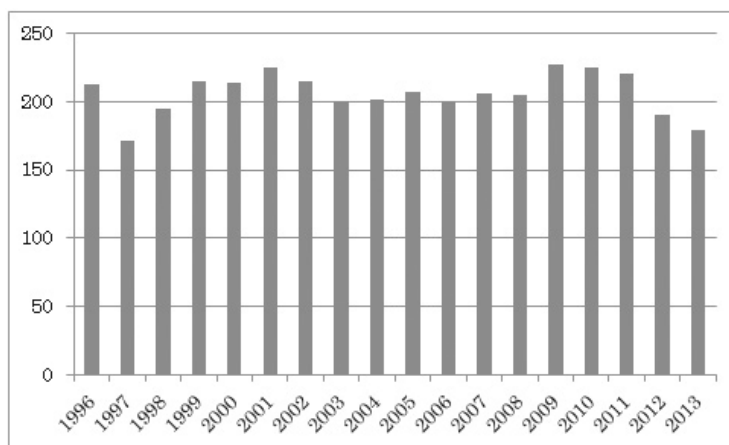
## 6-1. フランスの自動車市場

ここでは、フランスの自動車メーカーであるPSAとルノーが近年、事業再構築や工場閉鎖を迫られている理由を、市場環境および企業の業績面から把握する。2009年後半から始まった欧州債務危機の影響により、欧州の自動車市場が停滞し、欧州市場全体で自動車生産能力の18%に当たる400万台が過剰であると言われている。フランスの乗用車販売台数も、2010年末に廃車買い替えインセンティブが終了したこと、および2011年末の国内景気減速により減少傾向にある。図表5は、1996年から

2013年のフランスの乗用車販売台数の推移を表したものである。フランスの乗用車販売台数は2012年から2013年にかけて急激な減少に見舞われた。PSAはその間、赤字に陥ってしまった。

販売台数の減少とともに、フランス乗用車市場において、2012年に初めてフランスブランド比率が50%を下回り48.2%となってしまったのも、フランス自動車メーカーにとって痛手となった。図表6は、フランス乗用車市場におけるブランド別シェアを表したものである。ルノーやプジョー、シトロエンに比べて、VWの販売が堅調である。

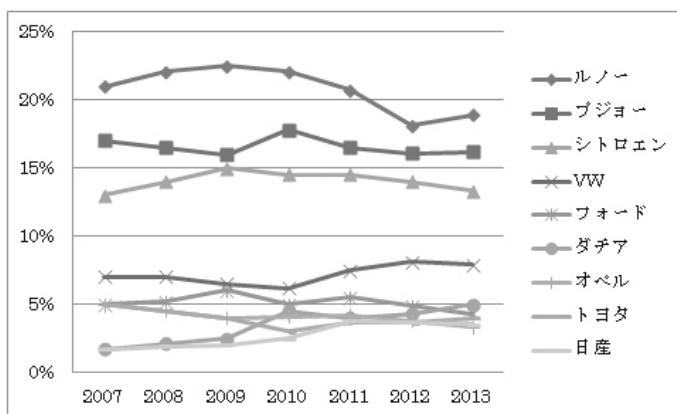
図表5 フランスの乗用車販売台数の推移（単位：万台）



(出所) FOURIN 世界自動車調査月報

No. 330、2013年2月、30頁およびNo. 342、2014年2月、30頁より作成。

図表6 ブランド別フランス乗用車市場シェアの推移(2007~2013年)



(出所) FOURIN 世界自動車調査月報

No. 330、2013年2月、30頁およびNo. 342、2014年2月、30頁より作成。



世界販売台数に対する欧州販売比率を見ても、VWが3割超であるのに比べて、ルノーとPSAでは約6割と高いため、欧州債務危機の影響を受けやすかった。<sup>15)</sup> また、欧州債務危機の際、フランス自動車メーカーに対する政府の補助金はなかった。そのため、政府からルノーとPSAにそれぞれ30億ユーロの低利融資を受けることができた世界金融危機の時よりも、欧州債務危機のダメージは大きい。一連の市場悪化により、フランス自動車メーカーの国内工場の平均稼働率は低下し、2010年の74%から、2011年には67%、2012年には60%へと下降の一途である。在庫は積み上がり、それをさばくために大幅な値引き販売が行われた。<sup>16)</sup>

## 6-2. PSAの工場閉鎖危機と労使関係

欧州の経済環境の悪化および欧州販売比率の高さが、フランスの自動車メーカーに大きなダメージを与えた。まず、PSAの業績悪化による工場閉鎖の危機と、その際の労使関係について考察していく。

2012年、PSAの損失は50億800万ユーロにまで膨らんでおり、業績悪化を改善するために、オルネー (Aulnay) 工場の閉鎖や他工場の生産縮小を計画した。ポワシー (Poissy) 工場では、減産および一時的な雇用者の削減を2012年10月から実施した。図表7は、2012年のルノーとPSAの業績を示している。ルノーはPSAよりも売上高も販売台数も少ない。また、2012年の工場稼働率もルノーが60%、PSAが約65%である。<sup>17)</sup> しかしながらルノーが営業利益を確保し、一方、PSAは損失を出しており、PSAの方が危機感を抱いていたのである。PSAは2013年も2年連続の赤字となり、損失は23億1700万ユーロであった。2014年2月にはフランス政府からの14%の出資を受け入れ、ついにプジョー家による創業家支配に幕が下りた。

プジョーでは、1980年代まで経営者が組合を認めなかったため、労使交渉は存在しなかったが、1989年の長期争議の後に、本格的な企業内交渉が行われるようになった。オルネー工場の閉鎖計画に関しては、従業員の処遇の格差を不服とした労組が2013年1月16日からストライキを実施し、5月17日まで4カ月間続いた。PSAは主要労組と合意に達し、主要労組は約8,000人の人員削減を含む経営合理化策を、2013年3月18日に受け入れた。<sup>18)</sup> PSAでは2週間から3週間に1回のペースで会合を開き、最終的に企業競争力強化を目的とした労使交渉の中で2013年10月24日に合意に達した。これは13回にわたる交渉の末に合意に達したものであり、6つの主要労組のうち、従業員の過半数を含む4労組が協約に署名した。協約の内容は、経営側がフランス国内に15億ユーロを投資し、2016年までに5工場をフル稼働させて年間100万台生産すること、そしてその間は国内の工場閉鎖や人員削減を行わないというものである。<sup>19)</sup> その一方で、労働側は2014年の1年間の賃金凍結と時間延長に事実上つながる労働時間の柔軟化を受け入れた。

経営側は2016年にグループ内の研究開発活動の75%以上をフランス国内で行うという約束もした。労働側が受入れた内容には、土曜日出勤の変形労働時間の割増率を従来の45%から25%とすることや、企業内の世代間契約の一環として、2,000人強の若年労働者を見習い契約に基づいて雇用し、勤務年数の長い従業員を対象として高年齢者休暇を3年間採用するという譲歩もあった。

PSAの主要な労組のうち、FO(組織率18.4%)、SIA(14.2%)とCFTC(11.7%)、CGC(17.86%)の4つの労組が協約に合意した(合計62.16%)。一方で、同社の最大労組であるCGT(22.3%)とCFDT(13.7%)は反対を表明し署名しなかった。合意し

図表7 ルノーとPSAの業績(2012年)

	営業損益 (単位: 億円)	売上高 (単位: 億円)	世界販売台数 (単位: 千台)
ルノー (連結業績) (前年度比増減率%)	139 (-90)	47,204(-3)	2,550(-6)
PSA (連結業績) (前年度比増減率%)	-5,373	63,419(-5)	2,820(-9)

(出所) 日本経済新聞、2013年3月15日。

なかったCFDT側は、個々の工場について2016年の見込みとして発表された生産量は低いレベルであり、オルネー工場の閉鎖を繰り返す懸念が払拭できないとしている。また、CGT側は協約の内容が、賃下げと労働時間の柔軟性によって労働者の権限を弱体化させ、従業員の生活を脅かす反社会的な協約であるとして、署名を拒否した。

フランスの製造業では企業の競争力強化を趣旨とする労使合意の締結が進んでいる。2013年6月には法律として成立した雇用安定化法は、幅広い分野の規制の柔軟化を盛り込んでおり、政府は各企業の競争力向上のために労使間の合意が締結されることを期待している。多くの企業ではPSAと同様に、賃金を凍結する一方で週労働時間を実質的に延長する内容が盛り込まれた協約となった。これにより、週35時間労働制が侵害されているという見解もある。

今回のPSAの労使交渉は、2013年3月に締結されたルノーの労使合意をモデルとして進められてきた。両社とも経営側が生産量の確約や雇用の維持、一定期間工場閉鎖を行わないことを約束する代わりに、労働側は賃金凍結を受け入れるものである。ルノーでは週32時間から35時間への引き上げが盛り込まれているのに対して、PSAでは労働時間制の柔軟な適用により、労働時間の実質的な延長となっている。

2013年10月でPSAのオルネー工場の生産は中止されたが、労組との協約により、2016年まで国内工場の閉鎖を行わないことになり、オルネー工場はその間、生き延びることになった。稼働率が問題となってくるため、国内の各工場ですら少なくとも新モデルを1台生産することとなった。その代わりに、稼働率の高かったムールーズ (Mulhouse) 工場とポワシー工場では生産ラインを1本に減らして、各工場間で生産の平準化をすることになった。<sup>20)</sup>

PSAでは労使交渉はあるが、経営陣の意思決定が基本的に実行に移されている。海外の工場を受け入れられた合理化案を、フランス国内でも一部受け入れざるを得ない工場もある。PSAのバラン (Varin) 元取締役会会長は、社会保障費を含むフランスの労働コストを引き下げると主張している。実際にフランスの時間当たりの人件費は高く、2012年には平均34.2ユーロであった。これはドイツ

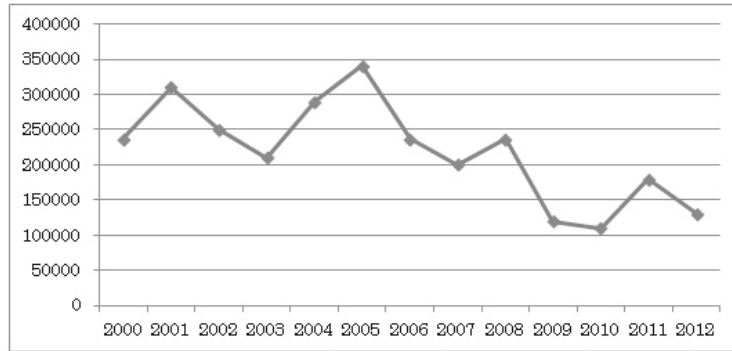
よりも14%高く、ユーロ導入国平均より20%高い。スペインでは22ユーロ、チェコでは10ユーロである。高い人件費は自動車の製造コストに影響を及ぼす。

PSAではオルネー工場の閉鎖計画が経営戦略上、主たる関心事であるが、その他の工場の生産能力縮小とそれに伴う解雇および労働者の異動も見過ごすことのできない問題である。たとえば、2000年以来、レンヌにあるジャネ (Janais) 工場の生産台数は半分以下になった。図表8は2000年から2012年までのジャネ工場の生産台数推移を示したものである。ピーク時には年間約34万台を生産していたが、2012年には13万台程度になってしまった。1970年代はジャネ工場に14,000人の従業員がいたが、2009年には7,800人になり、2012年には5,600人になった。2012年7月には1,400人が解雇された。組合は、早期退職制度を適用する従業員に関して頭を悩ました。というのは、早期退職を希望する従業員は、前の募集ですべて退職してしまい、現在もはや誰もいなかったのである。

また、正規従業員が解雇されているのに、臨時雇用者が残るのをどう説明したら良いのかという問題もあった。2012年の1,400人の解雇により、従業員の平均年齢は47歳と高齢になった。退職予定の従業員には、PSAが給与の65%にあたる有給休暇を提案したが、それは退職後の18ヶ月に相当する。転職先が決まった者もいるが、退職補償を待っている者もいたため、会社は退職プランにサインするまでの間、サバティカル休暇を与えた。<sup>21)</sup> PSAは人員削減に伴い、転職のための職業訓練の強化、退職補償金の増額、閉鎖する工場付近への転職の斡旋をした。

レンヌ・ジャネ以外のPSAの工場も稼働率低下に悩んでいる。セヴェルノール (Sevelnord) 工場では従業員2,600人の雇用を守るため、工場の競争力を高めようとしている。工場の組合、CFE-CGC、FOなどの企業内組合は契約にサインし、2012年から今後2年間の給与額の凍結を決定した。さらに幹部は4日分、労働者は1日分の追加休暇 (RTT 休日) を減らされ、社内異動、および生産遅延の際の21分の時間延長という労働時間の調整が成された。このような合意に達しないと、新規に商用車を生産できなくなるため、組合が譲歩したものである。

図表 8 PSA のレンヌ・ジャネ工場の生産台数推移(2000年～2012年)



(出所) L'usine Nouvelle, No 3309, 2012,11.29, p. 41 より作成。

「 balan 会長の秘密の文書」から、オルネーだけでなく、セヴェルノール工場も閉鎖する計画であることが分かり、このような譲歩が引き出された。残業が行われる際は、その2時間前に通知され、最大で21分の残業が可能となる。したがって、午後交代するチームは20分遅れて始まり、自分たちも残業を行えば、通常よりも40分遅く仕事が終わることになる。組合は、残業代は通常の時間給よりも多く支払われるべきであると主張したため、利益分配制度の予算枠は、給与全体の4%から6%へと変更された。

フランスのトヨタ工場の場合、生産に遅延が生じた場合、10分間の残業が適用されている。幹部、技術者らは年間の追加休暇(RTT 休日)を11日から7日に減らされ、経営陣は、7日から3日に減らされた。労働者は一時的な失業を補償されており、一度会社を離れても、また工場に戻ることができる。<sup>22)</sup>

従業員の削減は、業績悪化のみならず、新車のモジュール開発により開発人員がそれほど必要なくなったという理由からも実施されている。モジュール化の採用により、自動車メーカーは大規模部品メーカーへの外注を増加させた。その他にも、新興国に一部の開発業務を移すという理由からも従業員の削減が行われている。モジュール化は、1990年代に北米やドイツの自動車メーカーが始めたものであり、次第にフランスの自動車メーカーも取り入れるようになった。これにより、自動車メーカーは固定費を減少させることが可能となった。PSAは2010年夏ごろからモジュール化を導入し、ルノー

は2010年末ごろから導入した。ルノーは日産と共通部品を活用した車のモジュール設計開発「コモン・モジュール・ファミリー」によって、効率良く様々は車種を開発する計画である。これを使って、14モデルを年160万台規模で生産できる。<sup>23)</sup>自動車メーカーが製造する重要なものはエンジンと車体に限定されるようになってきている。

### 6-3. ルノーの工場稼働率低下と労使関係

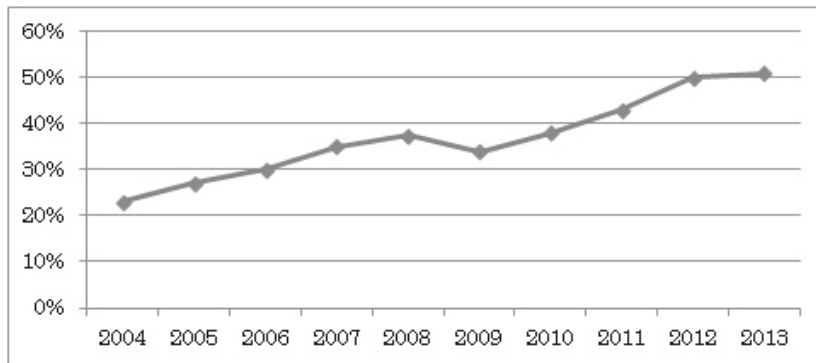
ルノーはPSAと異なり、フランス国内の工場閉鎖計画はない。工場の稼働率が落ちれば、提携先の日産やダイムラーの車を生産するという手段がある。ルノーの大株主が15.01%を保持するフランス政府であったことも、工場閉鎖を行わない理由であろう。PSAも増資計画の下、フランス政府の出資を2014年に初めて受け入れた。これにより、フランス政府が14%を保持する大株主となった。<sup>24)</sup>これがオルネー工場の閉鎖を2016年まで延期することになった主たる理由であろう。

ルノーもPSA同様に従業員を削減しようとしており、経営陣は組合と2013年1月11日にフランス国内の従業員の15%を削減することに関して交渉した。元公団であったルノーは社会の窓としての役割を持っていたが、現在、工場閉鎖以外の点で経営の柔軟性を重視せざるを得ない状況にある。しかし、ルノーは赤字を出しているPSAほど追い詰められてはいない。EUでは景気が停滞しているが、ルノーは図表9で示されるように、新興国を含む欧州外での販売比率を伸ばしていることが、業績にプラスとなっているからである。2013年には欧州外販売比

率が51%となった。図表10は、2008年から2013年の6年間に渡るルノーの地域別グループ販売台数推移を表したものである。欧州での販売台数が減少し、同時に欧州外での販売台数が増大することによ

り、その間の欧州外比率が10%以上伸びたのである。新興国で特に販売を伸ばしているのは、ロガン(Logan)などを販売する子会社ダチア(Dacia)のブランドの車である。

図表9 ルノーの世界販売に占める欧州外比率の推移(2004年～2013年)

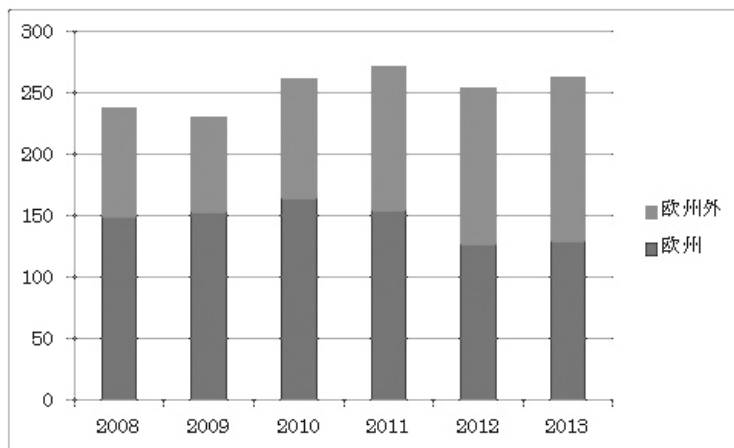


(出所) FOURIN 世界自動車調査月報

No. 326、2012年10月、33頁およびNo. 344、2014年4月、36頁より作成。

図表10 ルノーの地域別グループ販売台数推移(2008年～2013年)

単位：万台



(出所) FOURIN 世界自動車調査月報 No. 350、2014年10月、34頁より作成。

ルノーは、戦略、技術変化、経済変化、社会変化など企業に関わる全ての問題に関して、労使間の対話を模索している。たとえば、2011年1月11日に、一時的失業に対する補償に対して協約が成立した。その他にも、ルノーの企業中央委員会の構成に関する協約、利益分配制度に関する協約、労働者退職のための積立金計画に関する協約、ルノーグループの基本的な社会的権利に関する宣言、障害者に対する

協約、家庭でのコンピュータ作業に関する協約、キャリアマネジメントに関する協約等がある。日本企業と異なる点は、ルノーの取締役会に労働組合(CFE-CGC, CGT, FO)の代表者や従業員株主代表も含まれていることである。

ルノーの国内工場の生産可能な台数は90万台であるが、2012年にフランス国内で製造された車は、532,479台にすぎず、10年前の半分以下である。

2013年初頭、ルノーは2016年の国内自動車生産計画として63万台を組合に提示した。しかし、この台数では国内に5つも工場は必要なく、少なくとも2工場は危機的状態にある。2013年初頭、5工場の実質稼働率は40~50%であった。特にフランスの工場では小型車を製造していたのでは利益が少ないため、Aセグメントの車トゥインゴはスロベニア工場、Bセグメントの車クリオ4の70%はトルコで生産されている。高級車と商用車の利益率は高いため、国内工場で製造されている。<sup>25)</sup>

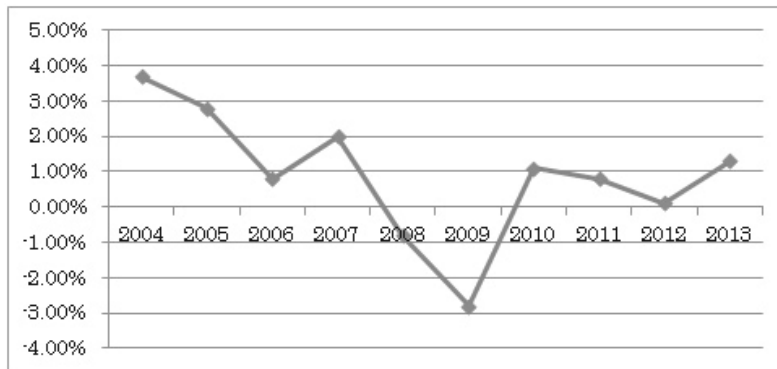
ルノーにおいてもPSAと同様に、稼働率が低下した工場を救済するために、他工場で生産されている車種を移したり、または余剰人員を他工場に異動させたりして、工場閉鎖を避けようとしている。<sup>26)</sup>しかしながら、どうしても一時的工場閉鎖や一時的解雇が次第に増加してきている。ドゥエ(Douai)工場では生産している車種セニックの販売台数が落ちているため、従業員に5年間で282日の休暇をと

らせたが、これは1年半の失業に当たる。

PSA同様、ルノーでも研究開発に従事する人員の削減が実施されている。研究開発人員は2013年に17,854人おり、フランス国内には10,483人いたが、2016年までに2,000人を削減する計画である。フランス国内で研究開発の約80%を行っているが、車のコンセプトを創造する部署は、もはやフランスの研究開発拠点であるテクノセンターにさほど依存していない。逆にルーマニアやインド、ブラジルに研究開発人員を500人ほど増加させる予定である。<sup>27)</sup>

図表11はルノーの自動車事業の営業利益率を示したものであり、2008年と2009年を除き黒字である。日産の投資持分利益や、日産との部品の共同調達によるコスト削減が営業利益に寄与している。また、ルノーは2009年から2011年にかけて臨時雇用者(契約期間での雇用)を図表12が示す通り増加させている。

図表11 ルノーの自動車事業の営業利益率(2004年~2013年)



(出所) FOURIN 世界自動車調査月報

No. 326、2012年10月、32頁およびNo. 344、2014年4月、37頁より作成。

図表12 ルノーの臨時雇用者(契約期間での雇用)(2009年~2011年)

	2009年	2010年	2011年
月ごとの雇用契約による従業員	1,406人	1,545人	2,289人
日雇い	83人	77人	89人
非正規雇用者比率	3.6%	4.3%	6.3%

(出所) bilan social Renault 2011, p.27.

反対に、一時的失業に陥った従業員数は、2009年に35,055人、2010年に14,681人、2011年には7,394人であった。業績悪化の際には正規従業員を

減らしながら、非正規従業員を増加させていることがわかる。<sup>28)</sup>ルノーでは「危機時の社会協約」によって、一時的失業に陥った従業員は、当該年の最初の

6ヶ月間は、100%の報酬が補償されている。

図表13は「ルノー任意志願プロジェクト」によって、長期休暇を取った従業員数を表したものである。

業績が悪化した2009年から2010年にかけて長期休暇をとる者が多く、作業員よりもエンジニアや幹部が率先して長期休暇をとっていた。

図表13 「ルノー任意志願プロジェクト」によって長期休暇を取った従業員数

	2009年	2010年	2011年
工場労働者	2人	2人	1人
専門技術者、技術者、監督	10人	9人	3人
エンジニア、経営幹部	36人	35人	16人
合計	48人	46人	20人

(出所) bilan social Renault 2011, p.90.

ルノーは2012年にスペインで年間の労働日を3日増やし、一週間のうち7日工場を稼働可能にするという契約を交わした。また、今後18ヶ月の間、サラリーを平均72%に抑えるという契約もなされた。このように効率的になったスペイン工場に対して、フランスも同様なことが行われるのではないかと労働組合は心配している。<sup>29)</sup>

ルノーのフランス工場は、国内の他の工場と生産性や稼働率を競うだけではなく、海外工場とも競わなければならない。比較劣位に陥ると、工場閉鎖につながっていくのは労働組合も承知している。2013年のルノーの世界生産台数に占めるフランス比率は、わずか18%であった。2004年の同比率が55.5%であったので、10年も経たないうちに半分以下になってしまったのが分かる。一方、2013年のPSAの同比率はまだ33%と高い。

ルノーは子会社にルーマニアのダチアと韓国ルノー・サムスン自動車を抱え、さらに日産やダイムラーと提携し、グループとしてのメリットをフルに活用し、生き残りを図っている。実際、2013年は日産への投資持分利益がなかったならば、赤字に転落していた。日産とルノーの提携は、1999年に弱者連合と言われながら発足したが、今や成功例となっている。ルノー・日産グループは2013年に世界販売台数が約765万台となり、世界4位の自動車メーカーグループとなった<sup>30)</sup>。

## 7. フランス自動車メーカーの環境戦略

自動車メーカーのCSRにとって、環境戦略は大きな項目である。フランス政府は2007年末以降、

車種ごとのCO<sub>2</sub>排出量によってインセンティブや課金を実施している。しかし、近年では財政難により、インセンティブを減らし課金を多くする傾向にある。図表14は、①2011年と②2013年11月~2014年12月におけるフランスの自動車CO<sub>2</sub>排出量ごとのインセンティブと課金の額を表している。

2012年7月には、フランス政府は国内自動車産業支援策を発表し、電気自動車の購入補助金を5000ユーロから7000ユーロへ、ハイブリッド車の購入補助金を2000ユーロから4000ユーロへ増額した<sup>31)</sup>。その後、2013年10月に電気自動車は6300ユーロへ、ハイブリッド車は3300ユーロへと減額されたが、他国に比べて高額であり電動車市場の拡大を後押ししている。

以上のような政策の結果、フランスにおけるCO<sub>2</sub>排出量カテゴリー別乗用車販売構成比は図表15のように推移している。2013年11月よりCO<sub>2</sub>排出量が90g/km以下の乗用車に150ユーロのインセンティブを取得できるのを受けて、90g/km以下の乗用車比率が増加しつつある。また、136g/km以上のCO<sub>2</sub>を排出する乗用車には、100ユーロ以上の課金となされるため、その比率も急速に減少しつつある。

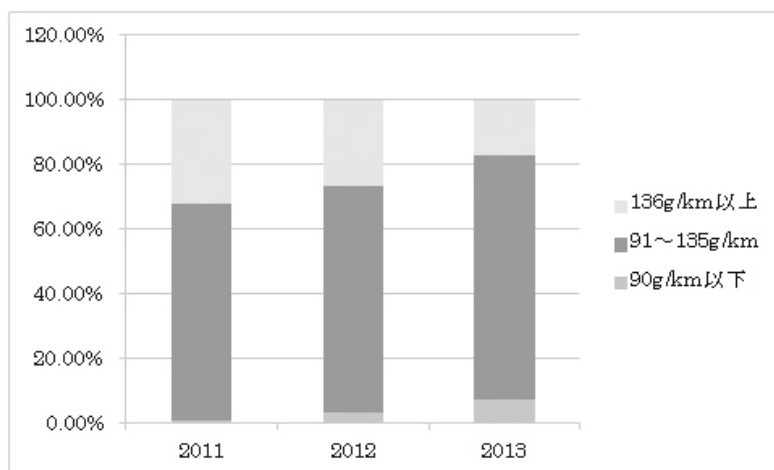
自動車メーカーが販売する自動車の平均CO<sub>2</sub>排出量を減少させるには、電気自動車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車の販売比率<sup>32)</sup>を高めたり、ガソリンエンジンの小型化とターボを組み合わせることで低燃費化を図ったり、クリーンディーゼル車の販売比率をさらに増加させるという解決策がある。欧州ではディーゼル車の比率が高い。特にフランスでのディーゼルエンジン車比率は近年70%前後で推移しており、2012年は72.9%と上昇したが、

図表14 フランスの自動車CO<sub>2</sub> 排出量に対するインセンティブと課金

CO <sub>2</sub> 排出量 (g/km)	①インセンティブ/課金(ユーロ) 2011年	②インセンティブ/課金(ユーロ) 2013.11～2014.12
～ 20		6,300
～ 50	5,000	4,000
51～ 60	5,000	4,000
61～ 90	800	150
91～ 105	400	—
106～ 110	400	—
111～ 135	—	—
136～ 140	—	— 100
141～ 145	—	— 300
146～ 150	—	— 400
151～ 155	— 200	— 1,000
156～ 175	— 750	— 1,500
176～ 180	— 750	— 2,000
181～ 185	— 750	— 2,600
186～ 190	— 750	— 3,000
191～ 230	— 1,600	— 5,000
231～ 240	— 1,600	— 5,000
241～	— 2,600	— 5,000

(出所)fr.wikipedia.org/wiki/Bonus-malus\_écologique より作成

図表15 フランスにおけるCO<sub>2</sub> 排出量カテゴリー別乗用車販売構成比推移 (2011年～2013年)



(出所) FOURIN 世界自動車調査月報 No. 342、2014年2月、30頁より作成。

2013年には67%へ低下してしまった。<sup>33)</sup>ディーゼルはガソリンエンジンと比べて燃費が30%向上するため、CO<sub>2</sub>の削減にも効果的である。また、欧州の軽油は純度が高く、自動車から排出されるパティ

キュレート(すす)の排出が少ないというメリットもある。

欧州委員会は2015年までに乗用車のCO<sub>2</sub>平均排出量を130g/kmまでに引き下げよう求めている。

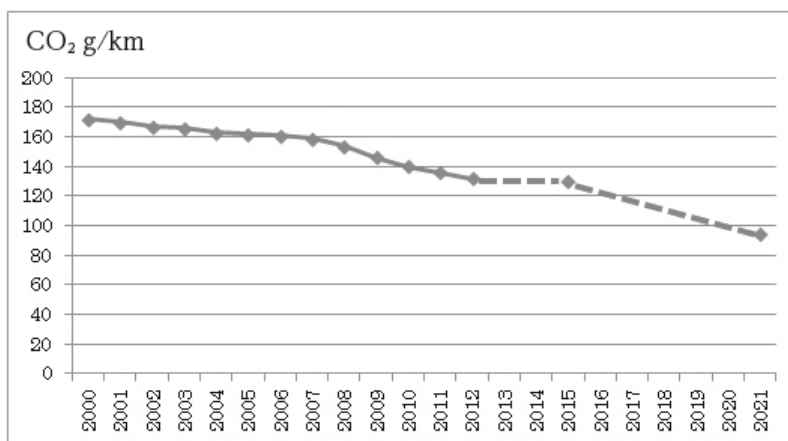
2021年には、乗用車のCO<sub>2</sub>平均排出量を95g/kmにする規制を導入する方針である。CO<sub>2</sub>排出量目標に達しない場合、自動車メーカーは課徴金を1g/km当たり95ユーロ払うことになる。販売台数が多い自動車メーカーは、莫大な額を支払わなければならない。欧州では自動車の販売が低迷する中、世界でも最も厳しい環境規制により、欧州自動車メーカーの競争力が低下することを恐れている。<sup>34)</sup>ただ、プラグインハイブリッド車は最初、電気で行き、電気がなくなると内燃機関を活用して走行するため、CO<sub>2</sub>排出量をどのように測定するかが課題である。

電気自動車では、ルノーは量販車でPSAに先行している。一方、PSAは電気自動車、ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車をバランス良く市場に投入している。また、低燃費化の目的で車体の重

量を軽くしており、プジョー208は207よりも110kgも軽い。しかしながら、フランスでの電気自動車の販売は好調とは言えない。その理由は高価格であることと、ユーザーのガレージの99%に充電用プラグがないためである。

図表16は、EU27カ国の乗用車平均CO<sub>2</sub>排出量推移(2000年～2012年)と規制値(2015/2021年)を示したものである。ルノーの2012年の平均CO<sub>2</sub>排出量は121g/km、PSAが122g/kmであり、EU27カ国の乗用車平均132g/kmを下回り燃費の良さを示すことができた。しかしこの結果は、フランス自動車メーカーの販売する車の平均重量が1300～1390kg程度と少ないことが寄与している。2015年の規制値については、ルノーとPSAの両社はすでに達成できている。<sup>35)</sup>

図表16 EU27カ国の乗用車平均CO<sub>2</sub>排出量推移と規制値  
(2000～2012年実績、2015/2021年規制値)



(出所) FOURIN 世界自動車調査月報 No.344、2014年4月、40頁より作成。

2014年のヨーロッパの汚染対策規制では、ディーゼルカーの汚染対策システムの革新を自動車メーカーに課している。排出された汚染物質(CO、Nox、HC、PM)はガンの発生源になる可能性がある。2014年のユーロ6では特にNox(窒素酸化物)の量を厳しく規制しており、最大で0.18g/kmから0.08g/kmへ削減しなければならない。ユーロ6に対処すると、車の販売価格は1000ユーロ高くなると推定されており、PSAでは研究開発投資に15億ユーロかけなければならない。また、2014年9月から

17年以上経った車はパリを走るのを禁じられている。<sup>36)</sup>

## 8. おわりに

フランス自動車メーカーのCSR分析として、経済面、環境面、社会面について分析した。企業は利害関係者すべてに責任を持っているため、株主に対しては収益性という経済面、従業員には雇用の保証という点で企業の成長性や収益性、従業員や社会に対しては人権や環境保護という観点で社会性に責



任を負う。株主、従業員、顧客、地域社会は、収益性、成長性、社会性の面で要求するものが異なり対立することもあるが、長期的に見ると利害関係者の要求が一致してくると思われる。また、収益性と成長性は財務指標で表すことができるが、社会性は信頼や評判という定性的なものでしか表すことができない。

したがって、CSRは利益の最大化を行うか、利益を犠牲にして社会的責任を遂行するかという問題で捉えるのではなく、企業が短期的な経営を行うか、長期的視野で経営を行うかの問題と考えた方が良いでしょう。長期的視野に基づいてCSRを行い、かつ企業が本業の中で社会問題を解決していくならば、CSRは収益性、成長性、社会性のすべてを長期的に実現することができると思われる。

自動車メーカーを例にとれば、自動車のCO<sub>2</sub>排出量を削減することによって、社会に環境面での貢献をすることができる。EUでは特に環境規制が厳しく、CO<sub>2</sub>排出量の目標値に達しない場合、自動車メーカーに課徴金を課している。EUで自動車を販売している日本の自動車メーカーも例外なく適用される。ルノーとPSAは世界でも最も厳しいEUの2015年のCO<sub>2</sub>排出量規制値をクリアできており、環境面で社会的責任を果たしているという評判を得ることができる。かつ企業としても地球温暖化を食い止めるのに貢献できているという誇りを持つことができる。

しかし、雇用面でのフランス自動車メーカーのCSRを考えると、難しい局面に立っている。近年、欧州債務危機の影響でPSAやルノーの業績が悪化しており、工場閉鎖や人員削減を極力抑えようとはしているが、様々な影響が従業員に及んでいる。フランス国内では利益率の高い商用車やSUVを生産する工場が生き残り、新興国で生産した方が効率的な小型車の製造工場は一時閉鎖や一時解雇が行われる傾向にある。閉鎖される工場に勤務する従業員は、経営者の生産車種に関する意思決定や、その後の工場閉鎖の決定を不条理に感じるであろう。PDGと呼ばれる取締役会会長とCEOを兼ねる経営者は、意思決定とその実行の速さにおいて競争優位性があるかもしれないが、ワンマン経営になりやすい。この場合は、コーポレート・ガバナンスを再構築する必要がある。

社会的人権擁護には、労働組合が重要な役割を果たす。特に工場閉鎖などに伴う解雇には、労働組合の同意が必要となる。フランスの企業では、社内に複数の労働組合がある場合が多く、そのため解雇に賛同する組合、しない組合が出てくるため意思統一が難しく、状況をより複雑にしている。一企業内に多数の労働組合が存在する場合、フランスでは労使間協定は従業員の30%以上の支持を得ている労働組合が署名すれば有効である。この合意のもとに、経営者は工場閉鎖や解雇を実施することができ、これが日本と異なる。日本の日産自動車为非正規従業員を解雇する事態をルノーの労組が違法であると考えるのは、こういった根拠に基づくものであろう。

現在、経営者が工場閉鎖や解雇、労働者の異動によって、企業の競争力を維持しようとする考えに、フランスの労働者はある程度同意しているようである。特に2013年に制定された雇用安定化法は、解雇を避けるために、賃金の凍結や労働時間の延長などを提案しており、最大労組のCGTの考えるように、労働者よりも経営者よりの法になった感がある。業績悪化だけでなく、多国籍企業特有のグローバル展開のために国内工場を閉鎖することは、フランスの自動車メーカーだけでなく日本の自動車メーカーも考慮すべき問題となっている。現地生産に踏み切るのは、為替の問題、製造コストの問題、現地ニーズを活かした開発、生産および販売というような複雑な問題がからみあった結果、行われる。国内工場の閉鎖に伴い、解雇対象者は製造に従事する労働者だけでなく、国内の研究開発人員も対象となる。さらに、車の開発におけるモジュール化が開発人員全体の削減に拍車をかけている。一方で新興国では、現地の研究開発人員の増加が必要となってきている。

解雇における労使の妥協点は、相互に問題を確認し、従業員への解雇の発表、そして実際の解雇という流れのなかで模索される。組合との協力のもとで、経営者は労働者の不利益の補償、転職斡旋という具体的な妥協案を作り、解雇の正当性を認識させる必要がある。フランスの自動車メーカーのCSRは、環境面では世界でも最高に厳しい規制のもとに良い方向へと向かっている。しかし、雇用や人権という社会面では、市場環境および業績の悪化の下、労使で妥協点を模索している段階にあると思われる。

## 参考文献

- Kuhn, A. & Y. Moulin, Stratégies de contestation et plans sociaux, *Revue français de gestion*, volume 38, numéro 220, janvier 2012, pp.87~99.
- Hansson, M. & J. Hansson, Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine, *Revue français de gestion*, volume 38, numéro 220, janvier 2012, pp.117~131.
- bilan social Renault 2011.
- 松村文人「フランスの企業内労使関係－REPONSE 調査から見た最近20年間の変化－」日仏経営学会誌、第27号、2010年、28~44頁。
- 清水耕一「フランスにおける35時間労働制の実態と雇用政策に関する研究」、2011年5月11日、科学研究費補助金研究成果報告書 (kaken.nii.ac.jp/d/p/19402026.ja.html)

## 注

- 1) Ceres は Coalition for Environmental Responsible Economies の略で、UNEP は United Nations Environment Programme の略。
- 2) www.fukuishimbun.co.jp
- 3) 日本経済新聞、2013年11月27日。
- 4) 日本経済新聞、2013年11月3日。
- 5) Kuhn, A. & Y. Moulin, Stratégies de contestation et plans sociaux, *Revue français de gestion*, volume 38, numéro 220, janvier 2012, p.88.
- 6) Hansson, M. & J. Hansson, Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine, *Revue français de gestion*, volume 38, numéro 220, janvier 2012, p.121.
- 7) 松村文人「フランスの企業内労使関係－REPONSE 調査から見た最近20年間の変化－」日仏経営学会誌、第27号、2010年、30~32頁。
- 8) 清水耕一「フランスにおける35時間労働制の実態と雇用政策に関する研究」、2011年5月11日、科学研究費補助金研究成果報告書 (kaken.nii.ac.jp/d/p/19402026.ja.html)
- 9) L'usine Nouvelle, No.3314, 2013, 1.17~23, pp.28~29.
- 10) 松村文人、前掲書、31頁。

- 11) 松村文人、同上書、38頁。
- 12) 松村文人、同上書、35~36頁。
- 13) 水町勇一郎「フランスの2013年改革（雇用安定化法）の背景と概要」東京大学社会科学研究所、1~3頁 (www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kaigi/meeting/.../item1-3.pdf)。
- 14) 菊地 仁「EUの労使関係指令に対する主要各国の取り組み(フランス・ドイツ・英国)」JETRO ユーロトレンド 2001.9、17~31頁。
- 15) FOURIN 世界自動車調査月報、No.343、2014年3月、31頁。
- 16) L'usine Nouvelle, No.3300, 2012, 9.27~10.3, pp.32~33.
- 17) FOURIN 世界自動車調査月報、No.329、2013年1月、11頁。
- 18) 日本経済新聞、2013年3月19日。
- 19) FOURIN 世界自動車調査月報、No.346、2014年6月、41頁。
- 20) FOURIN 世界自動車調査月報、No.343、2014年3月、31頁。
- 21) L'usine Nouvelle, No. 3309, 2012,11.29, pp.40~41.
- 22) L'usine Nouvelle, No.3298, 2012,9.13~19, pp.44~46.
- 23) 日本経済新聞、2013年12月20日。
- 24) FOURIN 世界自動車調査月報、No.343、2014年3月、30頁。
- 25) L'usine Nouvelle, No.3311~3312, 2012, 12.13, pp.44 ~ 47.
- 26) 同上
- 27) L'usine Nouvelle, No.3315, 2013, 1. 24, pp.23 ~ 26.
- 28) bilan social Renault 2011, p.86 & p.123.
- 29) L'usine Nouvelle, No.3307, 2012, 11.15~21, p.10.
- 30) FOURIN 世界自動車調査月報、No.346、2014年6月、4頁。
- 31) FOURIN 世界自動車調査月報 No.324、2012年8月、33頁。
- 32) 2013年、フランスでの HEV/PHEV、EV 保有台数は約20万台となり、電動車の保有台数では世界最大級である。
- 33) FOURIN 世界自動車調査月報 No.324、2014

年2月、31頁。

34) FOURIN 世界自動車調査月報 No.326、2012年10月、37頁、No.317、2012年1月、14~15頁およびNo.344、2014年4月、41頁。

35) FOURIN 世界自動車調査月報No.344、2014年4月、40~41頁。

36) L'usine Nouvelle, No.3307, 2012, 11.15~21, pp.44~45.