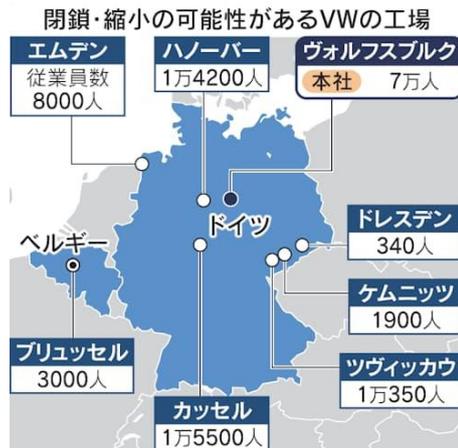


① フォルクスワーゲン、ドイツ3工場閉鎖・数万人削減を検討 2024年10月28日 21:02 更新



【ポイント】

- ①電気自動車(EV)の販売不振
ドイツは23年12月に補助金を停止
- ②中国でのエンジン車の販売減
1980年代に中国市場に参入
2000年代始めシェア50%超 → 近時14%
- ③ドイツ国内工場の製造コストが割高

※独国内のグループ従業員 30万人



出典：フォルクスワーゲングループの資料より作成

・近年、同社最大の収益源となってきたアウディやポルシェなどの高級ブランドも苦戦を強いられている。

【排ガス不正問題について】

➤ 2015年9月、VWはアメリカの排ガス規制をクリアするために、違法なソフトウェアを使用していたことを認めた。

不正対象の車は世界で1100万台。罰金や賠償金は約280億ユーロ(約3兆5千億円)

➤ 起こるべくして起きたVW「排ガス不正」の真相 The New York Times 2015/09/29 6:00

- イ) 州政府が大株主、労組も関与するという珍しい統治体制
- ロ) 実権を握るポルシェ家で数十年に及ぶ内紛があり

ハ) 監査役会(20人)の構成

・労働組合(10)、州政府(2)、カタール政府系ファンド(2)、ポルシェ一族(5)、企業幹部(1)

ニ) 本拠地ヴォルフスブルクは住民一人当たりの所得が国内最高水準。

・「経済のすべてが自動車。住民は自動車と業界に及ぼす影響について無批判でいる」

ホ) 経営側も政府も組合側も完全雇用を願っている。

・60万人近くを雇用して約1000万台を生産。業界2位のトヨタは34万人で生産台数900万台弱。

ヘ) 電気自動車やハイブリッドカーのエンジン技術への投資が少ない

- ・「ドイツ人の中には、排出量問題で米国が自動車業界を標的にするのは不公平だ」という見方あり
- ・エンジニアたちは「政治家、特に米国の政治家の鼻持ちならない偽善だ」と感じている

『ドイツ人のすごい働き方』 西村栄基(しげき)著 スバル舎 1500円+税

著者:自動車向け半導体部品を扱う商社のドイツ支社に17年勤務。

- ★GDPは日本を抜き世界第3位
- ★日本に比べて約1.5倍高い労働生産性
- ★日本より年間266時間短い労働時間
- ★日本より約40%多い平均賃金

① 整理整頓について ~ドイツ人は片付けに命をかけている

- イ) 「人生の半分は整理整頓」 異常とも思えるこだわりがある
- ロ) 「整理整頓は生活の基本」 子どもの頃から家庭教育でしつけをしている
- ハ) 「机の上は頭の中を表している」 退社する時にデスクの上には何もないビジネスマン
- ニ) 「整理整頓が生産性の根幹である」
- ホ) 「モノを置く場所を決め、使ったら元の場所に戻し、モノを増やさず増えたら捨てる」

② 職業観について

「できることなら仕事はしたくない」 キリスト教の「労働は罰」が一因か

③ ドイツと日本の仕事の違い

	ドイツの仕事の特徴	日本の仕事の特徴
イ)業務プロセスの文書化	・詳細に文書化されている	・文書化はあまりされていない ・仕事は属人的
ロ)メンバーが変わったとき	・すぐに仕事が理解できる ・上司は部下の仕事を細部まで把握している	・仕事を理解するのに時間がかかる ・教育期間が長く、その間指導者の生産性も低下する
ハ)市場の変化や技術革新への対応	・柔軟に対応できない	・柔軟に対応できる

日本の教育制度	ドイツの教育制度		
小学校	基礎学校 Grundschule グルントシューレ (小学1年~4年生)		←10才
中学校	進学コース Gymnasium ギムナジウム 8年間の教育課程 (大学進学を目指すコース)	職業訓練学校(工業) Hauptschule ハウプトシューレ 5年間の義務教育後期	職人訓練学校(手工業) Realschule レアルシューレ 6年間の実業学校
高等学校		スペシャリスト育成コース Ausbildung Duales System アウスビルドゥング デュアルシステム	
		Geselle ゲゼレを取得(スペシャリストとしての国家資格)	
大学・専門学校	学士号 (専門学校、総合大学、行政大学)	工業マイスター Industrie Meister	手工業マイスター Handwerk Meister
	修士号	Meister マイスターを取得(スペシャリストとして最高峰の国家資格)	
	博士号	経験を積みオーバーマイスター(Obermeister)として活躍するマイスターもいる	

※そのほかに総合制学校がある(株式会社ダヴィンチインターナショナルの資料を基に制作)

② なぜ追い込まれた？日産 9000 人のリストラ 社内から「売れる車がない」 TBS 11/8(金)



決算期	売上高	営業益
22.04-09	4,662,250	156,608
23.04-09	6,063,346	336,743
24.04-09	5,984,221	32,908
前年同期比	-1.3	-90.2



北米市場で売れ筋のハイブリッド車が投入できず、中国では現地の EV との競争に苦戦した日産自動車 内田誠 社長

「お客様のニーズにお応えする商品をタイムリーに提供できていないことも大きな課題となっています」。

③ ジヤトコは2025年3月に、小型車向けの無段変速機(CVT)を生産する掛川工場(静岡県掛川市)を閉鎖する。



1943 年 8 月 日産自動車株式会社の航空機部吉原工場として設置

1970 年 1 月 日産自動車・マツダ・米国フォードの合弁により「日本自動変速機株式会社」設立

2005 年 11 月 「ジヤトコ メキシコ社」で中型 FF 車用 CVT の本格生産開始

2005 年 12 月 ダイムラー・クライスラーへ納入開始

2006 年 10 月 ルノーへ納入開始

2014 年 9 月 「ジヤトコ メキシコ社」第二工場での CVT 生産を開始

本社 静岡県富士市今泉 700 番地の 1

④-1 どうなる？日本製鉄の巨額買収計画 アメリカ政治に翻弄

NHK2024. 9. 13

US スチール(本社ペンシルベニア州ピッツバーグ、粗鋼生産 1500 万トン、社員 2.1 万人)

- ・1900 年に J.P.モルガンがカーネギー製鋼を買収し、翌 1901 年に他の 8 社と合併して誕生した
- ・1953 年(ピーク時) 粗鋼生産 3500 万 t、社員 34 万人



④-2 日本製鉄、稼ぐ力は高炉大手で突出 米欧韓の 2 倍

2024.10.10 日経

- ・日本製鉄の粗鋼生産 1 トン当たりの利益・・・欧米や韓国大手の 2 倍超、米 US スチールの 3 倍



◆赤字脱却策と今後の展開

- イ 高炉閉鎖で固定費を圧縮
- ロ 自動車など大口顧客への販売価格(ひも付き価格)を引き上げ→ 損益分岐点は 4 年間で 4 割下がった。
- ハ 鉄鋼最大手、中国宝山鋼鉄との合弁事業から撤退発表。
- ニ US スチールの買収で米国需要を取り込み、中国発のアジア市況低迷に左右されにくい基盤を築く。
- ホ 米印、東南アジアに経営資源を集中し、3 極それぞれで高炉など上工程から一貫生産に取り組む。

- ・日本製鉄の財務 営業利益 8000 億円、現預金は 4500 億円、負債総額 2.2 兆円

世界鉄鋼大手の中で日本製鉄の業績は底堅い

社名(国・地域)	売上高	営業利益	ROE
アルセロール・ミタル(欧)	2兆5316億円(▲13)	1629億円(▲46)	1.7%
日本製鉄(日)	2兆1915(▲0.4)	2369(▲5)	12.3
ポスコHD(韓)	2兆1017(▲8)	853(▲43)	3.2
ニューコア(米)	1兆2584(▲15)	1399(▲56)	23.0
JFEHD(日)	1兆2111(▲4)	569(▲33)	8.6
JSWスチール(印)	8018(2)	259(▲60)	12.3
クリーブランド・クリフス(米)	7933(▲15)	9(▲99)	5.1
USスチール(米)	6416(▲18)	282(▲68)	8.4

(注) 24年4~6月期の売上高と営業利益を期中平均レートで円換算、カッコ内は現地通貨ベースでの前年同期比増減率%、

【日本製鉄】

粗鋼生産 5200 万トン(世界 4 位)
従業員 11.3 万人
株式時価総額 3.3 兆円
<2024.3 期決算>
売上 8.9 兆円
営業利益 7800 億円
現預金 4500 億円
棚卸資産 2.3 兆円
有形固定資産 3.4 兆円
社債・借入金 2.2 兆円
資本合計 5300 億円
負債資本合計 10.7 兆円
自己資本比率 50%

⑤ 米大統領にトランプ氏、4年ぶり返り咲き ハリス氏破る

2024年11月6日 19:34 日経新聞



⑥ BRICS 首脳会議、ロシアで開幕 厳戒態勢下で36カ国参加 2024年10月23日 日経

BRICS 首脳会議閉幕 カザン宣言採択、「対欧米」抑え結束目指す 10/24(木) 毎日

・ロシアで過去最大規模の外交イベント

カザンはロシアの首都モスクワの東約800キロメートルに位置するタタールスタン共和国の首都



カザン市

- ブラジル ■ ロシア
 - インド ■ 中国
 - 南アフリカ
- 2024年1月加盟**
- エジプト ■ エチオピア
 - イラン ■ アラブ首長国連邦 (UAE)

	人口	GDP
BRICS9カ国	45%	26%
G7	10%	44%