

広州におけるホンダとトヨタのものづくり

向 渝

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: xiangyujapan2001@yahoo.co.jp

中国乗用車市場の現状と日系メーカーのパフォーマンス

2000 年前後から、中国の自動車市場は年率 20%以上の高成長を続けてきた。2006 年、国内販売（卸）台数が 722 万台に拡大し、中国は米国に次ぐ世界 2 位の自動車市場となった。

国家統計局の統計データによると、2000 年中国のマイカー保有量は 625.33 万台だったが、2005 年末、その数字は一気に 1,848.07 万台に上り、わずか 5 年間で約 3 倍となった。急速なモータリゼーションを牽引してきた主役はもちろん乗用車市場である。旺盛な消費状況を反映して 2006 年、中国の乗用車生産台数は初めて自動車生産台数全体の 50%を越え（表 1 を参照）、2007 年、乗用車生産台数は 638.11 万台に一層躍進し、ドイツを超え、世界第二位の乗用車生産国になった。

しかし、近年、奇瑞や吉利などの中国ローカルメーカーが台頭しているとは言え、乗用

表 1 中国自動車生産の製品構成の変化状況（単位：%）

(2000-2006 年)

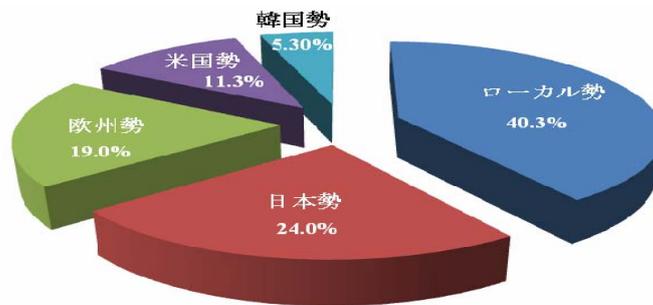
年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
トラック	36.35	34.3	33.57	27.64	29.88	26.45	24.08
バス	34.28	35.65	32.84	26.5	24.51	25.06	22.77
乗用車	29.37	30.05	33.59	45.86	45.61	48.49	53.15
合計	100	100	100	100	100	100	100

出所)『中国汽車工業年鑑』各年版データより筆者作成。

向 渝

車市場ではまだ外資製品が圧倒的なシェアを占めている。2007年、中国ローカル勢乗用車の市場シェアは40%程度にも達し、好調のように見えたが（図1）、今年（2008年）に入って、状況が一変した。例えば、4月と5月の月次統計データを見てみると、中国民族系製品のシェアはいずれも20%台に後退し、外資系製品は約80%を占めるようになっている（表2）。これは「外部資源に依存し、垂直分裂を生かした民族系メーカー」¹の技術力や製品開発における限界が、消費者の環境と安全への関心の高まりや、ガソリン高騰、外資系メーカーによる小型・低価格車の導入加速などをきっかけに露呈してしまったことに他ならない。「安さ」を売り物にした民族系メーカーは今曲がり角に差し掛かっていると言える。彼らがどのように“次の一手”を打つかは注目に値することである。

図1 2007年中国乗用車販売における各勢力の市場シェア



出所) 中国自動車工業協会の公表データより筆者作成。

表2 中国乗用車市場国別メーカー現地生産車販売状況

(2008年4-5月)

国別 メーカー	4月		5月	
	台数 (万台)	比率 (%)	台数 (万台)	比率 (%)
日系	12.93	29.09	13.6	32.75
中国民族系	10.87	24.45	9.75	23.49
ドイツ系	9.78	21.99	8.12	19.56
アメリカ系	5.73	12.88	5.04	12.14
韓国系	3.41	7.67	3.43	8.25
フランス系	1.72	3.87	1.58	3.81
イタリア系	0.023	0.05	—	—
合計	44.463	100	41.52	100

出所) 中国自動車工業協会のデータより筆者作成。

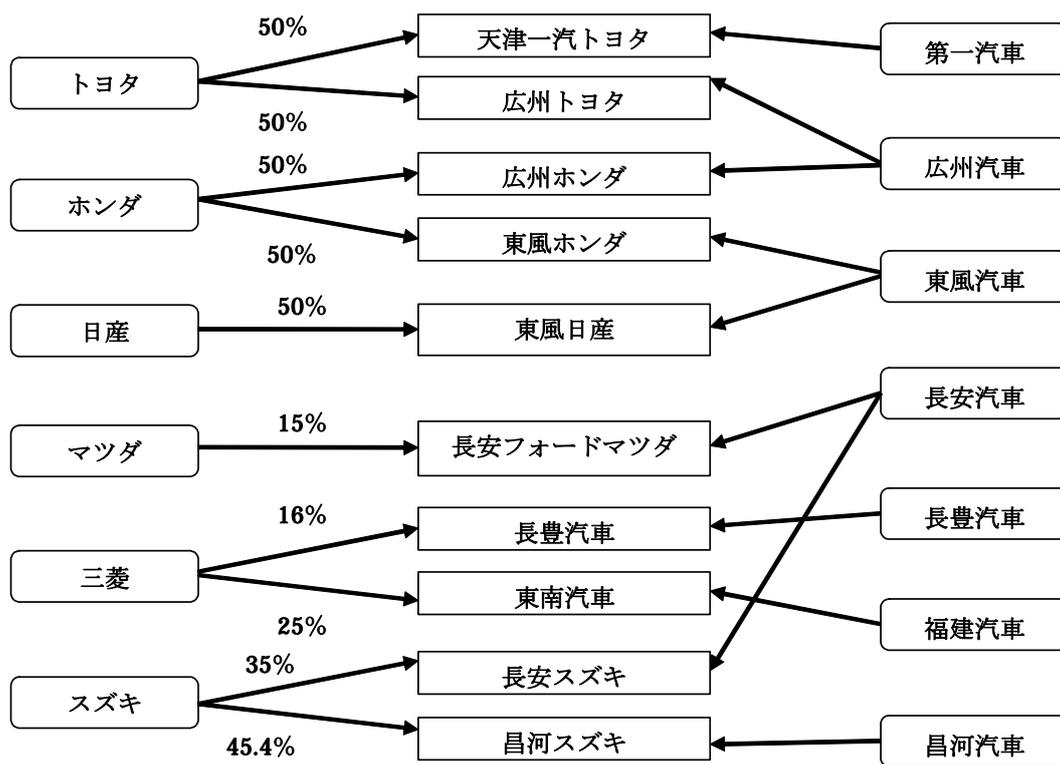
¹ 2008年6月25日開催のアジア自動車産業研究会での丸川知雄氏の発言より。

ものづくりアジア紀行

一方、一言で“外資系”とは言っても、実は国別のパフォーマンスの差が歴然である。100社以上もひしめき、「勝ち組」と「負け組」が次第に分かれつつある中国市場では、日系メーカーの全体的な成長ぶりが目立つ。中国現地生産を行っている主要日系メーカー6社とも販売の好調を受けて、2005年頃から強気の増産に動き出している（日系主要メーカーの乗用車現地生産の提携状況については図2を参照）。特に今年に入って日系メーカーが全体でついにシェアトップの座に就いた（表2を参照）。

では、時折の“反日感情”を超えて、日本車は何故中国で人気を呼んでいるだろうか。それはまず日本車の品質の良さに起因するだろう。CS（顧客満足度）の調査会社であるジェイ・ディー・パワー アジア・パシフィックは2000年から中国で自動車初期品質調査

図2 主要日本自動車メーカーの乗用車現地生産の提携状況



注) ここでは乗用車現地生産における出資を伴う提携関係だけを示している。数字は日本自動車会社側の出資比率である。三菱自動車は1995年から東南汽車に対して5車種の技術供与をしてきた。2006年に同社に出資。昌河スズキは、乗用車と商用車の両方を生産している。
出所) 各種資料に基づき筆者作成。

表3 年度別セグメント別中国乗用車品質トップ車種

(ジェイ・ディー・パワー アジア・パシフィック調査)

年 セグメント	2005年	2006年	2007年
コンパクト	GM・シボレー・スパーク	GM・シボレー・スパーク	天津・夏利
プレミアム・コンパクト	—	スズキ・スイフト	スズキ・スイフト
エントリー・ミッドサイズ	トヨタ・ヴィオス	日産・ティエダ	ホンダ・シティ
ミッドサイズ	トヨタ・カローラ	ホンダ・シビック	トヨタ・カローラ EX
プレミアム・ミッドサイズ	トヨタ・カムリ	ホンダ・アコード	日産・ティアナ
MPV	ホンダ・オデッセイ	ホンダ・オデッセイ	ホンダ・オデッセイ

注) サンプル数不足のため、2005年プレミアム・コンパクトカー・セグメントのランキングは実施されなかった。

出所) 『日経Automotive Technology』各号の報道より筆者整理。

(IQS : Initial Quality Study)² を行い、2004年から各種調査の結果やランキングを一般公開するようになった。ここ数年の調査結果を見ると、各年度の各セグメントの品質トップ車種はほぼ日本車の独占である(表3)。

さらに近年、排出ガスの低減や環境保全に対する関心が高まるに従って、消費者は益々燃費性能の高い日本車に親近感を持つようになった。これも、消費経験を積むことによって、かつて“安さ”だけを追求してきた一部の消費者が段々洗練され、その消費行動も段々理性的になってきたことの証拠であろう。今、日系自動車各社は優れた燃費と高い品質を武器に中国市場へ攻勢を始めており、かつて第一次石油危機を機に米国市場を一気に征服した1970年代当時の光景を彷彿させている。中国など新興市場での利益状況は世界大手自動車メーカー各社の業績を左右するカギになりつつある中、製品自体の優位性を発揮させつつけながら、いかにアフタサービスの質や企業イメージの向上でより多くの中国消費者を自らのファンに育てていくかは今後大いにものを言うことになるだろう。

次の節からは日系自動車メーカーのものづくり現場に話を移す。筆者の主な研究対象であるトヨタとホンダのいずれも広州汽車と提携関係にあり、広州地域に事業展開しているので、筆者はほぼ毎年、広州を訪ねている。以下の記述は筆者が2007年3月に行った現地調査の内容に基づく。

² IQS は、走行性能、装備品、シート、空調関係、オーディオシステム、外装、内装、トランスミッション、エンジンといった九つの分野の135項目に関して、100台あたりの不具合指摘件数(PP100)をスコア化する。数値が小さいほど品質が良いことを表す。

広州ホンダ 世界最強コスト工場の創造

広州ホンダは日本メーカーとしての出資を伴う乗用車現地生産の第一号であり、その設立は1998年7月だった。生産が軌道に乗ってから毎年、メーカー別乗用車販売ランキング上位10社に入り、中国乗用車生産の代表格になっている。当初年産1万台のスタートだったが、2006年9月における第二工場の新規稼働によって、なんとその生産能力は36万台まで上がった。36倍の生産拡大はわずか8年間で実現され、“小さく生んで、大きく育てる”という、ホンダの海外生産進出の基本方針はこの広州の工場では遺憾なく実践されたと言える。

広州ホンダでは自らの発展様式を“広州ホンダモデル”と称し、その内容は“小歩啓動、滾動発展”（投資額を最小限に、雪だるま式に発展する）である。同社が早くも「世界最強コスト工場の創造」を目標とし、製造コストの低減に躍起になっていることは前々から聞いた話である。今回は先ずその辺の取り組みについて紹介してもらった。

筆者が向かったのは2006年9月に稼働した第二工場である。この工場は第一工場所在地の黄埔から20km東方の増城に位置している。増城は広東省有数のライチの産地であり、毎年、ライチが実った季節にここはライチ狩りの人々で賑わっている。現在、広州ホンダ第二工場、五羊ホンダ（ホンダの二輪合弁工場）を初め、数多くの外資系製造工場が増城に進出している。

さっそく陳工場長に会い、話を伺った。陳工場長の紹介によると、広州ホンダ、特に中国側の「コスト重視」の姿勢は操業当初の「旧プジョー工場改造」という意図せざる実態から根づいたものだという。当時、工場改造の方針は「使えるものをとにかく使う」ということだった。生産部スタッフに実例を挙げてもらうと、例えば、プレスショップでは1,500トンプレス機1台とブランク材洗浄機1台が新規購入されただけで、従業員たちは自力で自動シャーリングラインを改造し、1,000トンプレス機をブランク型に改造し、その他、部品台車、材料スキット、1,500トンプレスのハンドリングアーム、材料反転機などをも自製又は改造した。さらに、プレス課の基本設備である金型も以前は輸入に頼っていたが、コストダウンを図るため、5セットのFRフロアとRRインナーのプレス金型、5セットのブランク型を含み、大半の金型を自力で設計・製造し、かかった費用はわずか輸入品の60%だった。このように、プレスショップの設備の大半（価値基準で判断すれば3分の2程度）は旧広州プジョーのものを援用することができた。

向 渝

溶接ショップでは既存設備が全て取り外され、建屋だけが残った。プレス、塗装、組立と違って、溶接作業の質は事後的な検査によって判断できなく、新設備を購入する際、その信頼性が最重視され日本製が選ばれた。一方、塗装ショップは工場改造のボトルネックと看做された。ホンダ側は初回考察に来た時、旧広州プジョーの塗装工場ではアコードの生産が不可能との判断だった。2回目の考察では結論が多少楽観的になり、徹底的な改造をベースとした既存設備の最大限活用という結論に達した。プジョー504車種を生産した塗装ラインは、厳密に言えば乗用車（セダン）を生産するものではなく、その改造も大掛かりなものになった。破損が特にひどかった設備は新しいものに換えられたが、約半分の設備は改造を通じて援用した。また、旧工場組立ショップのコンベヤーは全部残され、ホンダの製造工程に従って新たにレイアウトした。

広州ホンダの最初の3-5年の間、旧広州プジョーの設備は大いに役割を果たした。その後、生産規模やスピードの向上に従って、古い設備の技術性能が段々生産に付いていけなくなり、新しい設備は徐々に導入された。それにしても広州プジョー時代の数台のプレス設備は現在でも現役で働いている。

では、2006年9月に稼働した新工場の設備導入状況は如何なるものだろうか。

「新工場設備投資額の約47%の設備は国産のものです。」工場長のこの話には筆者は驚きを隠せなかった。その詳細をさらに訊ねてみると、なんと1,600トンの大型プレスマシンを含め、新規導入した4台のプレス機は全部、中国ローカルメーカーの済南二機床集团有限公司（JIER、以下“済南二機床”と称する）が提供してくれたものである。1,600トンのプレス機の中国ローカルメーカー製の採用は、ホンダの世界中の全ての工場の中で、日本製以外の当該設備を採用した初めてのケースである。また、3,000トンのインジェクション・モールディング・マシン1台など、大型設備を含め、国産設備の多用はこの新工場の最大の特徴のひとつである。

なぜ国産設備をこんなに多数導入したのか。投資コストの低減はもちろんその理由のひとつだったが、何よりも重要視されたのは「国内メーカーにチャンスを与えることによって彼らを育てたい」（工場長の話）とのことだった。広州ホンダ第一工場ではかつて済南二機床の1,000トンプレス機を一台購入した経験があり、同社の技術水準の向上に期待していたが、1,600トンプレス購入のリスクも看過できなかった。当初、QCDDME³基準で行った審査では、同社が一部の項目において一定の優位性を見せたものの、会社自体の技術

³ QCDDME は Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期遵守）、Development（開発能力）、Management（運営管理）、Eco-Friendliness（環境保護）の略である。

ものづくりアジア紀行

能力、製造能力などは必ずしも明確ではなかった。日中双方の技術者は6回にわたり済南に赴き、同社の製造現場を調査し、リスク項目を全部リストアップした。また、大型インジェクション・モールドینگ・マシンの購入先選定に際しては、寧波海天塑料機械有限公司（以下、“寧波海天”と称する）の提示価格は日本製設備のわずか半額だった。しかし、ホンダが当該設備に対して要求する最速サイクル・タイムは45秒だが、同社がかつて生産した機械の最速サイクル・タイムは90秒だった。つまり、生産効率はホンダ要求の半分しかなかった。さらに、金型の自動交換などの特殊機能もそもそも無かった。当初審査の結果は、1,600トンプレス機も2台の3,000トンのインジェクション・モールドینگ・マシンも、日本製のものを導入することに一旦結論づけたが、中国側は「中国政府の政策では国産設備の利用を奨励している」という理由でホンダ側に再検討を要求し、ホンダ側はその要求に応じた。結局、日中双方は大型国産設備の導入が中国ローカル設備メーカー及び広州ホンダ自身にもたらす長期的な利益及び歴史的な影響についてコンセンサスを得て、リスクに挑戦することに意志統一した。国産設備の購入が決まった後、ホンダの技術及び第一工場で培われた生産ノウハウをローカルメーカーに導入し、製品のグレードアップを図った。また初期段階から広州ホンダのエンジニアが派遣され、製造技術だけではなく、生産進捗管理や各部門の協調・連携の仕事の推進方法も教えて、ローカルメーカーの技術向上を強力的にバックアップした。さらに、第二工場がまだ量産していない段階から、樹脂成形二科はいち早く生産を始めた。樹脂成形一科の生産負担を軽減させるのはもちろんその理由のひとつだが、より重要な理由は国産の寧波海天製大型インジェクション・モールドینگ・マシンの稼働状況と生産安定性を確認し、設備の潜在的な問題点を暴露させるためだった。以上のような措置を取ることによって、12万台生産能力の新工場の初期投資額はわずか22億元に抑えられた。また稼働してからわずか3ヶ月で、ラインでの安定生産が実現され、立ち上げスピードの速さにホンダ側も驚いたようである。

大型国産設備の導入において、ホンダはホンダらしき“度胸”を改めて見せてくれた。

長年間の共同作業を通じて、ホンダ側は中国人従業員の意欲と能力を信じるようになりました。この信頼関係無しでは、これほどの国産設備の導入にはならなかったでしょう。この会社での仕事は私に益々やりがいと達成感を与えてくれています。

と陳工場長は誇らし気に筆者に語った。

「世界最強コスト工場」の目標はもちろん、投資額低減だけで実現されるものではなく、購買、製造、販売など各業務におけるコストのコントロールが不可欠である。これら分野

図3 広州ホンダ第二工場組立課の風景



注) 写真の真ん中は見学通路である。
出所) 写真は広州ホンダが提供してくれたもの。

での取り組みは筆者の今後の注目すべきところでもある。しかし、設備導入における同じ「コスト低減」の発想は、操業当初の受身的な理由から、「国内メーカーを育てたい」というより積極的な理由へと変換され実現されている。このことは筆者に広州ホンダという合弁会社の存在価値を再認識させた。

最後に、第二工場の組立工場を案内してもらった。「グリーンファクトリー」と呼ばれるこの工場の広々とした空間での一面の「緑」は筆者の頭の中に強い印象を残した。

広州におけるトヨタの人づくり

トヨタが広州進出を果たしたのは2004年9月のことである。広州トヨタ（GTMC）は2006年5月からカマリの生産を開始し、現在の年間生産能力は20万台（二直）である。⁴

所在地の広州市南沙区は広州市の最南端に位置しており、昔からのバナナの産地である。トヨタは進出を検討し広州を見学した時、最初から増城が気に入った。広州市長は地下鉄、高速道路などのインフラを整備してくれると約束した上で南沙を工場用地として指定したという。

トヨタとホンダの投資理念における相違性はこの広州プロジェクトでよく表れていると言える。トヨタの広州進出は後発のため、生産を迅速に立ち上げる緊迫感があった。一気

⁴ トヨタは、2008年6月18日に第2ラインを増設し、2009年半ばから稼働を開始すると発表した。二つのラインを合わせると生産能力が32万台に拡大する。

ものづくりアジア紀行

に大型投資（38 億元）をし、設備は基本的に日本製のもの、治具など補助器具類の一部は中国製のものを使っている。

広州トヨタを訪問したのは今回が初めてである。一日の短い時間だったが、幸いに中国側の製造部副部長、生産管理部部長、人事課長など数人の中間管理者及び若手管理スタッフに話を伺うことができた。筆者は彼らに「広州トヨタの最大の特徴は何ですか」と聞いたところ、皆様が「人材育成の重視」と口を揃えた。ここでは、広州トヨタ立ち上げ当時の人材育成を中心に話を進めたいと思う。

当初、「生産時期が出来るだけ早い方が良い、そのために必要なことは何だろうと一所懸命に考えた」（元トヨタ広州事務所首席代表 河本俊弘氏）。生産の立ち上げに備えて、新入社員も続々と広州トヨタに入ってきた。しかし、彼らはほとんど仕事経験の無い新卒者であり、平均年齢はわずか 22 歳強だった。このような新入社員にいかに基本技能を教えて、短期間で仕事に従事させるかは、トヨタにとって大きな課題だった。新人育成においてトヨタは色々工夫をしたが、その内でも最も重要な措置は「GTMC 基本技能訓練場」の設置である。この訓練場はトヨタの GPC⁵（「グローバル生産推進センター）をベースに作られたもので、中国ではこのような研修・訓練専用施設の設置はまだ前例の無いことだった。マザー工場——堤工場の技術者が GPC に派遣され、訓練を受けてから広州に赴き、中国人従業員の講師を務めた。

また、各従業員の教育背景、仕事内容などに応じて、広州トヨタは体系化された研修プログラムを作った。教育研修は厳しい軍事訓練から始まり、⁶ 会社制度、企業理念、全員教育、技能技術基礎研修、日本語研修、日本での現場研修といった一連の段階を辿った。ここでは、2004 年 7-12 月⁷ までの研修実施の流れについて紹介してみる。⁸

2004 年 7-8 月、新人教育、内容は TOYOTA WAY、職業道徳、自動車生産四大工程など。

2004 年 9 月、製造部、生産管理部、品質部、総管理部の中心メンバーは日本でトヨタの管理様式、人事労務管理理念などについて勉強。今回の研修は今後の TL、GL⁹の育成方法の形成に重

⁵ GPC は「モノづくりは人づくり」という考えのもと、人材育成に取り組む為、2003 年 7 月に豊田市の元町工場内に設立されたものである。2006 年には米国、英国、タイの各地にさらに地域 GPC が相次いで開所された。

⁶ 中国の大学生では、新入生の最初の試練が軍事訓練である。大学新入生に対して軍事訓練を行うのは中国ではごく普通のことだが、企業が新入社員を対象に軍事訓練を実施するのは大変珍しいケースである。

⁷ 会社の正式な設立は 2004 年 9 月だが、一回目の新入社員が 7 月に入社した。

⁸ 2005 年 1 月 1 日付け『広州トヨタ報』より抜粋。

⁹ TL と GL はそれぞれ、チームリーダー、グループリーダーの略である。

向 渝

要な意味があった。また、GTMC 基本技能訓練場設立の基本構想がこの研修で形成された。2004 年 9 月から、大卒新入社員 14 名は中山大学で 3 ヶ月のフルタイムの日本語教育を受ける。そのうち、ICT¹⁰ 担当者は 2005 年 1 月から日本で 1 年間の研修を受ける。一回目の日本語研修夜間コースが開催される。2004 年 10-11 月、大卒新入社員を対象とした TPS 教育が開始。新入社員はトヨタ生産方式について体系的に勉強しはじめる。11 月 15 日から、そのうちの 5 人がトヨタ堤工場で TPS 研修を受ける。彼らは帰国後、GTMC の TPS 教育研修の講師を務める。2004 年 11-12 月、製造部、品質部の従業員は沈陽金杯高級技工学校¹¹ で技能訓練を受ける。二回目の日本語研修夜間コースが開催される。中途採用者は入社教育を受ける。2004 年 12 月-2005 年 2 月、管理職は数回に分けて日本で研修を受ける。2004 年 12 月 13 日、敷地面積 4,212 平米の基本技能訓練場が竣工。この訓練基地には訓練場、オフィス、宿舎などの施設が揃っている。……

以上、概観してきた通り、生産の早期立ち上げに向けて、現場作業員、管理職、新卒者、中途採用者など各種の従業員を対象に、様々な内容、様々な形式で、そして、社内、日本の本社工場、中国でのトヨタ関連施設、外部の大学など、様々な場所においてトヨタは中国人社員に教育研修を実施した。これらの措置はトヨタにとって、早期生産開始の実現に是非とも必要なことだろうが、研修を受けた中国人社員はきっとその時からトヨタの人材育成重視の姿勢に感銘を受けたに違いないだろう。

日系他社で勤務経験のある A 氏は次のように紹介してくれた。「トヨタは現地従業員の教育を大変重視しています。派遣されたトヨタ社員は私たちに大変真面目に教えてくれます。海外研修、社内研修の実施に関しては、かつて勤務していた S 社よりずっとしっかりしていると思います。」

また、日本研修を受けたある従業員から筆者は次のような話を聞いた。

私は大学新卒者としてこの会社に入りました。入社してから早速 3 ヶ月の日本語教育を受けて、その後日本研修に派遣されました。ものづくりを全然知らない私はトヨタに行ったら、なんと、トヨタの生産現場に実際に参加して各関連分野の仕事をトヨタの従業員と一緒にやることになりました。私たちは GPC で世界中のトヨタ工場からやってき

¹⁰ ICT (Intra Company Transferee) :トヨタの国際人材交流・育成プログラムである。

¹¹ 同学校は 1990 年 9 月にトヨタが技能工養成を目的に設立した学校である。

ものづくりアジア紀行

た従業員たちと一緒に新型車について検討をし、気づいた問題点をピックアップして設計部のエンジニアたちとディスカッションし解決方法を探りました。日本研修を通じて、私は“トヨタは世界中生産拠点の従業員を均一に指導し、誠心誠意に現地従業員を育てている”と感じるようになりました。

この思いは彼にとって後ほどの仕事での大きなモチベーションになったそうである。

人事課課長の紹介によると、2007年の従業員数に大きな変動が無いが、2008年以降の第二車種の追加生産により、従業員の新規募集が大いに拡大される予定である。広州トヨタは2007年を「研修年」と定め、新規募集の少ないこの年を活用して、人事課はTPSを中心内容とした研修を集中的に推進することになる。

製造部副部長の紹介によると、生産開始当初、組立課のGLは全員新人であり、車組立経験のある人は一人もいなかった。彼らは日本研修とGA認証車組立のチャンスを通じて、基本技能を学び、その後、トヨタから派遣された支援者から指導を受けながら生産現場での試行錯誤を通じて鍛えられた。最初の頃、ラインの稼働率はわずか24%だったが、それでも作られた車のほとんどは手直しが必要だった。手直し待ちの車両が多過ぎるため、生産ラインはやむをえず停止してしまうことも度々あった。当時、各ラインに2名以上の日本人支援者が付き、異常が発生した場合、ほとんど彼らが実際に対応し、GL/TLは傍で焦りながらも何も手伝えることができなかった。しかし、3ヶ月後、異常が発生した時、いち早く現場に到着するのはGL/TL、日本人支援者も2、3ラインで1名が付けば済むようになった。生産開始5ヶ月後、稼働率は90%に達した。

カムリは2006年12月から2008年2月まで、15ヶ月連続で中型車分野において月間販売量1位となり、供給は需要に追い付かない状況が続いていた。筆者が訪問した2007年3月当時、月産量がすでに15,000台を超え、生産目標の実現には95%の稼働率が必須だったという。販売好調を支えてくれたのはもちろんGL/TLたちの急速な成長だった。「彼らは本当によくついて来てくれました」と副部長は安堵の表情を見せてくれた。

インタビューが終わった後、筆者は組立工場を見学した。案内してくれたのはICT担当者として1年間日本で研修を受けたBさんだった。彼は日本滞在中、わずか3ヶ月学んだ日本語で、通訳を付けられずに研修に励んだという。彼の流暢なトヨタ用語での案内から、筆者は「成長したい」意欲そのものを感じ取った。

2006年5月23日、カムリのラインオフ式では、広州トヨタ総経理葛原徹氏は次のように挨拶した。

……何より大切なことは人材育成であります。事業の永続的な成功を保証するものは、

図4 広州トヨタ組立課の風景



出所) 写真は広州トヨタが提供してくれたもの。

やはり人であり、広州トヨタに働く一人ひとりの従業員であると思います。そのためにも、まずはトヨタが誇る最新の基本技能訓練施設と同等のものを、05年1月から導入し、訓練を開始すると共に、300名を超える従業員を、トヨタ自動車に研修派遣いたしました。こうして「物づくりは人づくり」というトヨタの基本的な考え方をしっかりと受け継ぎ、この南沙の大地に、若い優れた人たちを得て、新しい土地に新しい工場、新しい人たちで新しい車をつくる、ということは何にもまして素晴らしい経験であります。¹²

人事課長の紹介によると、広州トヨタ設立当初、会社の「企業精神」を作成した時、中国側執行副総経理の袁仲榮氏は「感恩戴徳、飲水思源」¹³（他人の恩義に対して感謝の気持ちを持つ）の一項を是非とも加えるように提議した。袁副総経理は色々な場面で中国人社員に対して感謝の気持ちを強調しているという。この言葉には消費者や協力メーカー、地域社会などに対してだけではなく、きっとパートナーであるトヨタに対する感謝の気持ちも潜んでいるだろう。

広州から戻って翌月、筆者は法政大学で開催された自動車産業研究会に出席した。ちょうど当日の講師は元トヨタ副社長の稲葉良規氏だった。氏の話の中で、大変印象に残ったものがある。

トヨタが今中国で仕事ができるのは何故か。それは中国政府が門を開けてくれたお陰だと考えています。そうやらせてもらった限りでは、やはり何か貢献しなければいけません。このような気持ちがトヨタ系には本当にあります。……中国と日本はある意味で

¹² 2006年5月31日付け『広州トヨタ報』より。

¹³ 同社では「思いやりと感謝」と訳されている。

ものづくりアジア紀行

は微妙な関係にはあるが、我々にとっては、いかに中国社会に受け入れられる存在になるかは大事なことです。……我々は「環境、安全と人づくり」を中国社会における貢献活動の三本柱としています。

物づくりは人づくり。今回の会社訪問を通じて、筆者は「中国戦略の鍵を握る広州工場」¹⁴の鍵を握っているのは日々成長している人材だと実感した。そして個人の成長は言うまでもなく、合弁会社の成長、さらにトヨタと広州汽車の事業がさらに成長していくためには、日中双方が互いに対して「感謝の気持ちを持つ」ことがいかに大切なのを痛感させられた。

おわりに

日系自動車メーカーは中国で健闘しつづけている。良質な製品だけではなく、現地生産を通じて人材を育成し、ローカルメーカーを育てるその事業姿勢にはきっと益々多くの中国人が首肯するだろう。このような期待を抱きながら、筆者の日系自動車メーカー現地工場への調査の旅がまだまだ続く。いつも親切に対応してくださる皆様、本当にどうもありがとうございました。

¹⁴ 『日本経済新聞』2006年5月20日、地方経済面（中部）、p. 7。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 7巻8号 2008年8月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>