

〈論説〉

トヨタの中国進出における戦前と戦後の連続性

曾 根 英 秋*

第一節：課題と研究方法

1.1 本稿の課題と背景

トヨタの創始者である豊田佐吉は早くから中国の重要性を理解し、常日頃から日中親善の重要性を説いており、1918年1月に開業した豊田紡織株式会社が安定するのを見届けると、その年の10月に単身で中国に赴き、上海から漢口（現在の武漢）など長江沿岸を自ら視察した。この時に、中国の広大な国土と、綿糸・綿布市場の将来性を確信し、日中友好親善のうえからも、かねてより心中に温めていた中国での紡織工場の建設を決断し、永住するつもりで上海へ赴任し自宅まで購入している。

自動車については、軍部の中国大陸での需要増に対応して、中国に組立工場を作ることを要請され、トヨタ自動車は1937年2月に上海工場、1938年1月に天津工場を開設し、トラックの修理から開始し、その後はトラック組立会社を設立し操業している。

筆者から見ると、このようにトヨタの中国事業展開は戦前から、上海の豊田紡織廠、豊田機械製造廠、華中豊田自動車工業、天津の北支自動車工業等、が進出しており、中国における経営管理の方法については経験を積んできているのではないかとの疑問をもった。

又、日系企業の海外進出における経営管理方法に関しては、戦前と戦後では大きく異なるとの見解が一般的であるが本当であろうか？ そこで、トヨタ自動車を例に、トヨタの基本思想である「品質」「技術」、そしてそれを支える「人材」を中心に、トヨタの経営管理について、「戦前と戦後の連続性」の評価を次の観点から試みる。

なお、本稿における経営管理とは、「企業グループによる長期安定的な企業間関係」、「長期的な視点による長期収益の重視」、「終身雇用、年功序列に代表される社員の忠誠心を確保した労資協調を中心とした雇用制度」、「永続的發展をはかるために福利厚生、社員研修による人材確保と育成」に注目し、解析する。

1. トヨタブランドの品質をささえる仕組みから見た、戦前と戦後の連続性
2. トヨタを支える人材育成の仕組みから見た、戦前と戦後の連続性
3. トヨタの中国事業展開のダイナニズムに対する、戦前と戦後の連続性

1.2 先行研究

本稿の課題であるトヨタとの産業の相似性の観点、及び戦前に中国進出した日系企業の代表的産業との観点から、紡織産業、自動車産業の経営行動に関する先行研究をレビューした。具体的には、戦前の日系企業の中国進出については在華紡を中心に、多数の先行研究がなされており、その中で、八木（2008）、丹野（2016）、新保（2007）等が在華紡の企業進出概要を確認している。そして、在華紡の経営管理については、桑原（2018）、芹沢（2014）が在華紡の労務管理を中心に解説しており、本稿で取り上げる内外綿についても詳細に述べられている。さらに桑原は（2017）で日本企業の経営管理面での多国籍化について「戦前と戦後の連続性」についても述べており、筆者の研究と通ずるものがある。

自動車については、上山（2016）が戦前の日系自動車メーカーの海外進

出企業概要を解説しているが上巻で中断しており、全体像が俯瞰されていない。しかし、その他に戦前中国の自動車産業の先行研究は見当たらなかった。また、戦前の豊田については山崎（2014）、牧（2011）が豊田グループの全体像について解説しているが、海外事業についての解説は限られている。

このように、戦前の日系企業の活動についての多くは、上海を中心とする在華紡（特に内外綿）の分析が主であり、筆者が試みようとする、自動車産業（トヨタ自動車）、及びその経営管理における柱である「品質」「技術」および「人材」について研究したものは殆どなく新しい試みである。

1.3 研究方法

本研究の課題であるトヨタとの産業の近似性、及び戦前に中国進出した日系企業の代表産業との観点から紡織産業、自動車産業について、その経営行動を品質・技術と人材に着目し、「戦前と戦後の連続性」があるのではないかという作業仮説を導出する。研究資料としては、文献資料、及び、公表された資料およびデータ、先行研究の成果などに依拠する。現在のトヨタの状況認識については筆者の長年にわたる継続的な観察に基づく部分もあるが、極力データによる客観化作業を加えている。また、分析時期については、戦前部分を在華紡が中国進出を開始した1900年初頭から1945年の終戦までとする。

第二節：戦前の中国進出豊田事業の歴史

第一次世界大戦の勃発により、中国市場では英国綿製品の輸入がストップしたため、日本の紡織会社の中国進出が活発化した。1919年8月1日には中国の輸入関税率が綿糸布価額の3.5%程度から5%へと引き上げられ、これをきっかけに、中国での現地生産に拍車がかかり、1914~1925年に中国では87の紡織工場が設置され、そのうち日系は17社33工場にの

ぼった。

そのような中で、トヨタと中国の係わりは1921年11月に豊田紡織廠（中国名、豊田紗廠）が上海に資本金1,000万両で設立され、1924年8月に406台の織機が稼働開始し、紡機3万5,712錘（プラット社製）、撚糸機1万5,312錘（ホワイチン社製）の工場設備を有した。

豊田紡織廠の親会社である豊田紡織株式会社は、豊田佐吉¹が発明した自動織機の製造から発展した会社で、世界で唯一紡織機を自社で内製している会社であり、中国でも同様に自動織機を製造する豊田自動機械販売株式会社を1934年に設立した。

その後、豊田喜一郎²が自動車事業をスタートさせた際、豊田紡織廠は、資金面から支援するとともに、中国での事業展開に中枢的な役割を果たし、1940年の北支自動車工業の設立、1942年の華中豊田自動車工業の設立などに協力し、中国におけるトヨタグループの中心的存在となっていた。なお、いずれの会社も敗戦後は中国側に接収され、会社は消滅した。

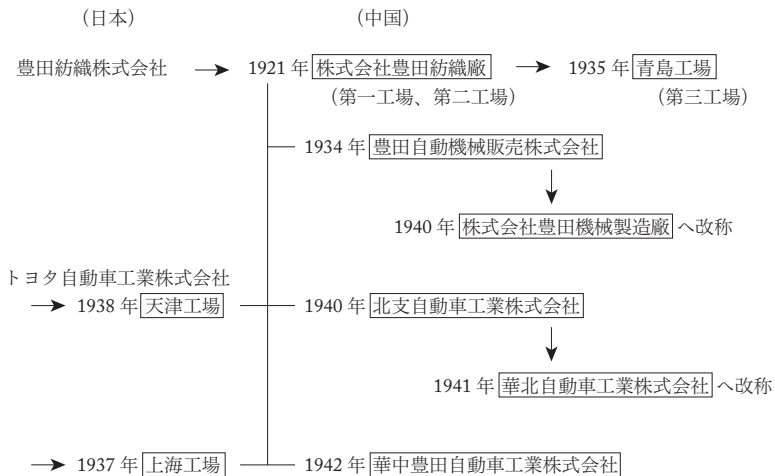


図1 戦前中国の主な豊田関連企業

現在、豊田紡織廠の看板は掲げられておらず、また、一般公開はされていないが「上海豊田紡織廠記念館」として保存され、トヨタグループの中国の歴史がわかる記念施設として保存されており、機会があれば訪問し研究の参考にしていただきたい。

2.1 中国の拠点となる「株式会社豊田紡織廠」設立

豊田佐吉は早くから中国の重要性を理解し、常日頃から日中親善の重要性を説いており、1918年1月に開業した豊田紡織株式会社が安定するのを見届けると、その年の10月に単身で中国に赴き、上海から漢口（現在の武漢）など長江沿岸を「現地現物主義」³で視察した。

この時に、中国の広大な国土と、綿糸・綿布市場の将来性を確信し、日中友好親善のうえからも、かねてより心中に温めていた中国での紡織工場建設を決断した。

そして、豊田佐吉が中国進出に反対する者達を説得するために発した言葉が、「障子を開けて見よ、外は広いぞ。」⁴で、現在もトヨタグループ各社の社員教育時に聞かされる言葉である。

1928年には豊田自動織機製のG型自動織機92台を上海の豊田紡織廠へ輸出し、その後も豊田紡織廠の援助もあり在華紡を中心に、1937年迄に、織機24千台、紡機420千錘を中国へ輸入し、豊田紡織廠は日本側を支援するまでに成長した。

また、1935年7月以降、自動車事業へ進出するため豊田自動織機製作所は合計3回で8百万円の増資を行なったが、その内、豊田紡織廠が3百万円（豊田紡織株式会社が4.1百万円）を引き受け、豊田自動織機製作所の株式の33.3%を保有する第二位の株主となり、トヨタの自動車産業進出の基礎的役割をはたしている。

2.1.1 豊田紡織廠の経緯と概要

1920年10月 豊田佐吉の個人事業として紡織廠の稼働開始

1921年11月 株式会社豊田紡織廠設立

- 1932年 第二工場完成（敷地面積7.8万m²、紡機4万5,000錠）
 1935年6月 株式会社豊田機械製造廠設立（自動織機の製造販売）
 1935年11月 青島工場完成（敷地面積35万m²、紡機3万8,000錠）

表1 豊田紡織廠の概要

会社名	株式会社豊田紡織廠（中国名、豊田紗廠）
設立	1921年11月（工場は1921年5月に完成）
住所	（旧住所表示）上海市極司非而路（ジェスフィールド）200号 （現住所表示）上海市長寧区万航渡路2318号 （現電話番号）（021）5273-1919
資本金	1,000万両（豊田紡織35%、個人株主12名65%）
経営陣	社長 豊田佐吉、 取締役 豊田利三郎、児玉一造、西川秋次、石黒昌明、 監査役 藤野つゆ（出資者の一人）、豊田喜一郎、 村野時哉（経理、会計）、鈴木利蔵（織機開発）
工場設備	紡機3万5,712錠（プラット社製） 撚糸機1万5,312錠（ホワイチン社製） （織機は1924年8月に406台が稼働開始）
従業員数	4,370人（1935年）……豊田紡織4,218人
営業内容	綿糸：「豊年」の商標 綿布：粗布を「跳童」、細布を「喇叭童」の商標 中国国内、香港、シンガポール等へ販売

出所：豊田紡織株式会社（1953）『豊田紡織株式会社史』
 東和男（2009）『創成期の豊田と上海』を基に筆者が作成

2.1.2 豊田紡織廠の設備情況

豊田紡織廠は原綿を米国、中国、インドから仕入れ、綿糸布を製造し、綿糸は「豊年」の商標で、綿布は粗布を「跳童」、細布を「喇叭童」の商標で、中国を中心に販売した。さらに、香港、シンガポールへ輸出し、営業初年度から黒字を計上する好調な業績であった。そして、表2のように創設10年後の1932年には紡機で7.3倍、織機で10.5倍の設備能力を持つまでに拡大し、その後も青島第二工場が完成した1937年には、紡機で11.3倍、織機で18倍まで拡大していった。また、1937年時点では、表3のように豊田紡織廠の換算錠数は169,869錠と豊田紡織グループ全体の40%、



写真1 豊田紡織廠

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』
『上海豊田紡織廠記念館案内』

織機台数は1,928台の30%を占めるまでに成長した。なお、豊田紡織廠の在華紡の中での位置づけは、換算錘数で11位、織機台数では5位と、中堅規模である。

なお、表2・表3のように織機1台あたりの錘数を比較してみると、時間経過とともに錘数が低下傾向、東洋紡績・内外綿と比較すると錘数が少ない等の不明な部分があり、商品構成等による変動が想定されるが、差異の要因解析までは出来ていない。

表 2 豊田紡織廠の設備増強推移

投資年度	紡機		織機		錘/織機 a / b
	当年追加	累計 a	当年追加	累計 b	
1921年設立時	20,000錘	20,000錘 (100)	200台	200台 (100)	100
1924年能力増強	60,800錘	80,800錘 (404)	400台	600台 (300)	134
1928年能力増強	21,700錘	102,500錘 (512)	800台	1,400台 (700)	73
1932年第二工場	45,000錘	147,000錘 (735)	700台	2,100台 (1050)	70
1935年青島工場	38,000錘	185,000錘 (925)	600台	2,700台 (1350)	68
1937年青島第二	42,000錘	227,000錘 (1135)	900台	3,600台 (1800)	63

注：() 内は1921年会社設立時を100とした以降の、増加指数
出所：東和男 (2009) 『創成期の豊田と上海』を基に筆者が作成

表 3 主要紡織各社の日本及び中国における設備(換算錘数合計) 1937年6月末

会社名	換算錘数合計			織機台数			錘/織機	
	日本 a	中国 b	合計	日本 c	中国 d	合計	a / c	b / d
東洋紡績	1,998,516	241,169	2,239,685 (1)	18,888	3,736	22,624 (1)	105	64
内外綿	118,791	578,975	697,766 (6)	809	4,953	5,762 (7)	145	116
豊田紡織	252,368	169,868	422,236 (11)	4,572	1,928	6,500 (5)	55	88

注：() 内は日系紡織会社の順位

東洋紡績は換算錘数、織機台数ともに日系紡織企業内で第一位

内外綿は中国での活動が日本を大きく上回ることが判る

出所：大日本紡績聯合会「綿糸紡績事情参考書」昭和12年上半期版

2.2 自動織機生産の「豊田自動機械販売株式会社」設立

(後に、株式会社豊田機械製造廠へ改称)

親会社である豊田紡織株式会社は、自動織機製造から始まった会社であり、中国でも同様の展開で事業を多角化していった。当初は豊田紡織廠内に鉄工部を設け、自動織機製造を手掛け、1934年に日本と同様、中国でも自動織機を製造する豊田自動機械販売株式会社を設立し、自動織機の輸入・製造・販売・アフターサービスを開始した。

2.2.1 豊田自動機械販売株式会社の経緯と概要

1935年 豊田紡織廠・第一工場、第二工場内に自動織機生産の鉄

工部を設置

- 1935年 6月 豊田自動織機販売株式会社の設立
 （自動織機の製作販売、豊田自動織機製作所から自動織機の輸入販売）
- 1940年 5月 株式会社豊田機械製造廠へ改称

表4 豊田自動機械販売株式会社の概要

会社名	豊田自動機械販売株式会社（豊田紡織廠の第一工場、第二工場内） 1940年5月株式会社豊田機械製造廠へ改称
設立	1935年6月
住所	（旧住所表示）上海市極司非而路（ジェスフィールド）200号 （現住所表示）上海市長寧区万航渡路2318号
資本金	500万円（豊田紡織廠60%）
経営陣	社長 西川秋次 取締役 豊田利三郎、豊田喜一郎、加藤村次 監査役 岡部岩太郎、秋田栄一、井沢庄太郎
営業内容	豊田製、G型自動織機の製造販売

出所：豊田紡織株式会社（1953）『豊田紡織株式会社史』
 東和男（2009）『創成期の豊田と上海』を基に筆者が作成

2.3 天津に自動車生産の「北支自動車工業株式会社」設立 （後に、華北自動車工業株式会社へ変更）

トヨタ初の海外輸出は、国策会社である同和自動車⁵を通じて、1936年7月15日、G1型を改良したGA型トラック4台を「満州国」（現在の中国東北部）に向けて、名古屋港から船積みしたことから始まる。当時の状況について、豊田英二（1985）『決断 私の履歴者』は「中国市場についていえば、陸軍が満州（現中国東北地方）は日産、それ以外はトヨタというようにテリトリーをきめていた」と述べている。

軍部は、中国大陸での需要増に対応して、日本国内に自動車生産工場をおき、中国にその組立工場を作ることを要請し、トヨタ自動車は1938年1月に天津工場を開設し、同年4月22日から組立工場とボデー工場の操

業を開始し、トヨタ・GB型トラックとトヨタ・バスシャシー⁶の組立生産をはじめ、各種ボデーの製作・修理、他社製日本車・外国車およびそれら部品の販売も行った。なお、中国におけるトヨタ車の販売方法は日本のような代理店方式によらず、直販方式を採用した。また、日中戦争が拡大し、戦時体制が強化されるにつれて、日本政府の「日満華」三国を一体とした生産力拡張計画の中に組み込まれ、1938年12月に興亜院⁷が設置されると、トヨタ自動車の天津、上海両工場の拡張計画は、興亜院の指導のもとに行われることとなった。

その後、部品の自給体制の確立を目的に天津工場を分離独立し、東洋綿花、伊藤忠商事、東洋紡績、豊田紡織廠の外部資本も導入して、1940年2月20日に北支自動車工業株式会社を設立し、鑄造・鍛造・熱処理・機械の各工場を天津工場に新設し、部品の現地生産とともに、研究部・テストコースを設置し中国大陸の事情に即した自動車の研究開発を担った。北支自動車工業株式会社の本社は北京、工場は天津、それに加え、北京、青島、済南、徐州、開封、太原、石家庄、保定、厚和（現在の呼和浩特）、包頭、に営業所、蒙疆に支店、東京に出張所を置く大規模なものであった。

一方、上海では1937年2月に修理工場を建設し、自動車の修理を開始した。同工場は、トヨタ自動車工業の発足とともに引き継がれ、これを基盤に自動車組立工場の建設が着手された。この上海工場は1939年5月に完成し、トヨタ・GB型トラックの組立生産、1942年2月には上海工場を分離独立し、資本金500万円の華中豊田自動車工業株式会社を設立するとともに、工場を拡張し、部品の現地生産を始め、南京、漢口、杭州に出張所を置いたほか、フランス専管居住区内のオートパレス公司、共同居住地の雲飛公司（米フォード系）、公共汽車公司（米ゼネラルモーターズ系）を管理した。

2.3.1 北支自動車工業株式会社の経緯と概要

1938年1月 トヨタ自動車天津工場開設（組立工場、ボデー工場）

1938年7月 大豊興行公司設立（自動車運送業）

- 1938年 8月 蒙疆汽車公司設立（自動車運送業）
- 1940年 2月 北支自動車工業株式会社設立
 （従来の天津工場を拡張し、鋳物、木型、鍛造、メッキ、
 焼入れ、機械の各工場、テストコース、研究部等を新設
 し、「部品の現地自活」化の推進）
 怡豊洋行設立（刈谷工場のタイヤ製造設備を移管）シタ
 イヤ生産
- 1944年 華北自動車工業株式会社設立（軍の要請により華北交通
 の自動車部と合体）

表5 北支自動車工業株式会社の概要

会社名	北支自動車工業株式会社 （トヨタ自動車工業天津工場から分離独立）
設立	1940年2月
住所	（本店所在地）北京市西城西安門大街4号 （天津工場）天津南開馬廠道1号地 （営業所）北京、青島、済南、徐州、開封、太原、石家庄、保定、厚和 （現在の呼和浩特）、包頭 （支店）蒙疆 （出張所）東京
資本金	600万円（トヨタ自動車工業が35.7%、他に東洋紡織株式会社、東洋綿花株式会社、伊藤忠商事株式会社）
経営陣	社長 豊田喜一郎、常務取締役 池永龍、常務取締役 堀田虎之助 取締役 豊田利三郎、飯田新三郎、石本恵吉、大島理三郎、神谷正太郎 竹内賢吉、鄒泉蓀 監査役 西川秋次、三田省三、李景明
工場設備	敷地面積：4.95万m ² 工場設備：組立工場、ボデー工場 生産能力：トラックシャシーの組立 300台／月 トラック車体の組立 200台／月 バス車体の組立 150台／月
営業内容	トヨタ製トラック・バスの生産販売

出所：トヨタ自動車株式会社（1967）『トヨタ自動車30年史』



写真 2 北支自動車工業

出所：筆者が天津博物館で撮影

〈北支自動車工業株式会社の事業目的〉

1. 自動車の組立て製造、販売。
2. 自動車用素材取得に関する業務。
3. 自動車による交通ならびに運輸に関する業務。
4. 前各項に付帯関連する一切の業務。
5. 前各項に関連ある業務をも目的とするほかの事業への投資および資金の融通。

表 6 戦前と現在の天津のトヨタ工場比較

	戦前	現在
社名	北支自動車工業・天津工場	天津一汽トヨタ汽車有限公司
会社設立	1937年	2000年
工場面積	4.95万m ²	西青工場 6万m ² 泰達工場 155万m ²
生産車種	トラック、バスの車体、部品	乗用車 6車種生産
生産台数（月産）	トラックシャシー組立て 300台 トラック組立て 200台 バス車体 150台	西青工場 10,000台 泰達工場 34,000台

出所：戦前のトヨタは天津日本商工会（1939）「天津経済事情」

戦後のトヨタはトヨタ自動車株式会社（2015）『2016 丰田汽车概況』より筆者作成

表7 戦時中のトヨタのトラック・シャシー輸出実績 単位：台数

年度	輸出先					日本国内 生産台数
	満州	中華民国	関東州	南方方面	輸出計	
1937	855	—	6	22	883	4,013
1938	45	222 (100)	—	11	278	4,615
1939	2	805 (362)	—	2	809	11,981
1940	30	1,610 (725)	—	3	1,643	14,787
1941	—	938 (422)	—	—	938	14,611
1942	—	545 (245)	—	—	545	16,302
1943	—	341 (153)	—	400	741	9,827
1944	—	37 (16)	—	86	123	12,720
1945	—	—	—	—	—	3,275
計	932	4,498	6	524	5,960	92,131

注：中華民国の（ ）は、トヨタ自動車天津工場が開設された1938年を100とした指数。

北支自動車工業、華中豊田自動車ではシャシー生産はしておらず、日本からの輸入品であり、シャシーの輸入台数が中国での車両生産台数にほぼ等しい。

出所：トヨタ自動車工業株式会社（1958）『トヨタ自動車20年史』

2.4 上海に自動車生産の「華中豊田自動車工業株式会社」設立

2.4.1 華中豊田自動車工業株式会社の経緯と概要

1937年2月 豊田自動織機製作所上海工場（自動車修理）

1938年7月 トヨタ自動車工業上海楊樹浦工場を設立（自動車修理、組立工場）

1939年5月 トヨタ・トラックGB型1号車完成

1940年頃 大直長途汽車公司を上海に設立（長距離バス運行会社）

1942年8月 華中豊田自動車工業株式会社設立（従業員：日本人150人、中国人350人）（従来の上海修理工場に組立工場を加え、「部品の現地自活」化の推進）

1942年5月 興亜ゴムを上海に設立（自動車部品）

長江実業を上海に設立（自動車部品）

- 1942年 6月 武漢交通公司を武漢に設立
 1943年 2月 山東橡膠工廠を青島に設立（自動車部品）
 1943年 2月 天津ゴム工業を天津に設立（自動車部品）

表 8 華中豊田自動車工業株式会社の概要

会社名	華中豊田自動車工業株式会社 (トヨタ自動車工業上海工場から分離独立)
設立	1942年 8月
住所	(本店所在地) 上海市河間路1193号 (営業所) 上海市九江路500号帝国銀行三階 (出張所) 南京、漢口、杭州 (管理会社) フランス専管居住区内のオートパレス公司、 共同居住地の雲飛公司（米フォード系）、 公共汽車公司（米ゼネラルモータース系）
資本金	500万円
経営陣	社長 豊田喜一郎、副社長 西川秋次 取締役 加藤村次、三好静一郎、秋田栄一、島津久敬、松村玉三郎 監査役 上原道夫、木村桂一
工場設備	敷地面積：4万m ² 自動車組立能力：日産8台、年産2,400台 自動車修理能力：日産12台、年産3,600台
営業内容	トヨタ製GBトラックの生産、販売
従業員数	日本人150名、中国人350名

出所：トヨタ自動車株式会社（1967）『トヨタ自動車30年史』

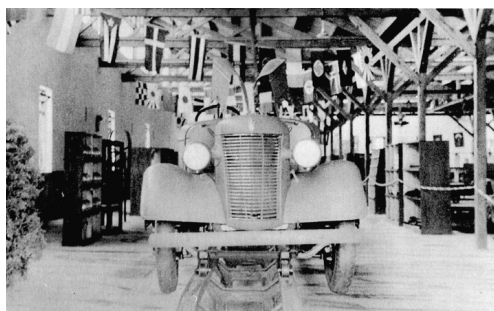


写真 3 華中豊田自動車工業株式会社

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

2.5 小結

豊田佐吉は早くから中国の重要性を理解しており、自ら中国に赴き、「現地現物主義」で上海から漢口（現在の武漢）など長江沿岸を視察し、上海で豊田紡織廠の設立を決断した。この時に豊田佐吉が中国進出に反対する者達を説得するために発した言葉が、「障子を開けて見よ、外は広いぞ。」で、現在もトヨタのDNAとしてトヨタ関係各社の企業理念として伝えられている。

その後、1935年6月に本格的な自動織機を生産する豊田機械製造販売株式会社を設立し、大量のG型自動織機を、在華紡へ日本から輸出する等、日本側を支援するまでに成長した。また、豊田紡織廠の規模も、表3のように織機台数で日本の豊田紡織の42%、換算錘数では67%と、大きな規模へ成長していった。但し、織機1台当りの錘数を見ると、豊田紡織廠の数は、時間経過とともに低下している、東洋紡績・内外綿より少ない部分がある等、更なる要因解析が必要である。

また、豊田喜一郎が自動車事業をスタートさせた際には、豊田紡織廠は、資金面から多大な支援をするとともに、中国での自動車事業展開の中核的な役割を果たし、1940年に北支自動車工業の設立、1942年の華中豊田自動車工業の設立などに協力し、中国におけるトヨタグループの中核的な存在となっていった。

しかし、自動車事業については、中国における自動車産業の基礎的条件が未整備なこともあり、フレーム、プレス部品、エンジン等多くを日本からの輸入に頼ったノックダウン生産であり、表7のように最盛期（1940年）でも日本生産の11%相当の1643台に留まり、戦前の中国で自動車事業が大きな役割を果たしたとは言えない。

第三節：戦前の中国進出豊田事業の経営行動

前節で述べたように、戦前に中国進出の豊田事業体は創設者の豊田佐吉、その大番頭である西川秋次⁸の個性で運営されたような会社である。両者は移住するつもりで中国へ渡っており、上海で自宅を購入するなど、数年間の勤務で帰国する現在の駐在員とは心構えが大きく異なっていた。そのような創設者の考え方は『上海豊田紡織廠記念館案内』のなかに、「豊田佐吉は早くから中国の重要性を理解しており、「現地現物主義」を実践し、自ら中国へ渡り、現在のトヨタグループの原点ともいえる豊田紡織廠を立ち上げた。」と述べられている。

また、豊田佐吉とともに中国へ渡り、片腕として支えた西川秋次は「中国の工人に対する接し方であるが、言葉が通じない彼らに決して乱暴に振舞ってはならない。分かるまで教える工夫をしてもらいたい。」と現在にも通ずる、人材育成の重要性をといており、「物づくりは人づくり」という、トヨタのDNAがこの時代からはぐくまれ、現在にも引き継がれていることが判る。

ついでに、本稿の目的である、「技術」「品質」「人づくり」の面から、戦前のトヨタの中国事業体で具体的にどのように対応していたか解析する。

3.1 豊田佐吉の理念を継承する「豊田綱領」の制定

豊田佐吉が亡くなった後も、佐吉の発明研究ならびに事業経営に対する考え方は受け継がれ、豊田関係会社経営の基本理念とされているが、規模が大きくなり、従業員も増加するに伴い、基本理念を明文化し、全員に周知徹底する必要が生じてきた。

そこで、豊田利三郎⁹、豊田喜一郎をはじめとする豊田紡織株式会社の首脳者は協議のうえ、佐吉の遺訓を整理して「豊田綱領」を、5回目の命日にあたる1935年10月10日に佐吉の胸像前で報告発表し、実践を誓った。

その後、この「豊田綱領」は、全豊田関係各会の社是として掲げられ、現在まで経営者、従業員の精神的支柱の役割を果たしている。

〈豊田綱領〉

- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

「豊田綱領」とともに、豊田佐吉が中国進出計画時発した、「障子を開けて見よ、外は広いぞ。」は、現在もトヨタグループ各社で内向きになりそうな局面に対し、挑戦する必要性を語る場合に良く使われる言葉である。

3.2 豊田の中国進出事業体の事例分析

3.2.1 事業体の管理者の特徴

第2節で述べた、豊田の中国主要事業体の経営者を見ると、表9のように、豊田利三郎、豊田喜一郎、西川秋次の3名は四社を兼務し、他の多くの経営幹部も兼任の状況である。特に、豊田佐吉とともに上海へ赴任し、大番頭役として佐吉から絶大な信頼を得た西川秋次は、上海に常駐し四社の会社設立時から重要役職をすべて兼務し、終戦時まで歴任しており、人的要素から見て、四社は同様の経営管理方法であることが推測できる。

また、日本人社員の人数が判明している、豊田紡織廠・青島工場、中華豊田自動車を見てみると、表10のように、日本人比率が豊田紡織廠・青島工場は2.3%、中華豊田自動車は30%と、現在、トヨタ自動車は中国進出している主な事業体である、天津一汽トヨタ自動車0.7%、広汽トヨタ自動車0.9%と比較し高率であり、これは、図2のように、「日本人幹部一

日本人管理者・技術者—中国人管理者・技術者—中国人一般従業員（工人）」の管理体系となっており、日本人中心の管理組織となっていることが判る。

表9 主要四事業体の兼務役員

氏名	豊田紡織廠	豊田機械製造廠	北支自動車	華中豊田自動車
豊田利三郎	社長	取締役	取締役	取締役
西川秋次	専務	社長	監査役	副社長
豊田喜一郎	取締役	取締役	取締役	社長
三田省三	取締役		監査役	
三好静一郎	取締役			取締役
秋田栄一	取締役	監査役		監査役
加藤村次		取締役		取締役
赤井久義			取締役	取締役

出所：豊田紡織株式会社（1953）『豊田紡織株式会社史』

表10 戦前と現在の日本人と中国人従業員の割合

（ ）は日本人比率 単位：人数

	社名	日本人	中国人	合計
戦前	豊田紡織廠・青島工場（1935）	73（2.3％）	約3,000	約3,073
	華中豊田自動車（1939）	150（30％）	350	500
	うち楊樹浦工場	28（11％）	217	245
現在	天津一汽トヨタ自動車（2016）	80（0.7％）	11,593	11,673
	広汽トヨタ自動車（2016）	83（0.9％）	9,701	9,784

注：華中豊田自動車は楊樹浦工場の外、南京、漢口等の出張所を含む

広汽トヨタ自動車は工場以外にR&D、販売部門を含む

出所：豊田紡織廠・青島工場、華中豊田自動車・楊樹浦工場は東和男（2009）『創成期の豊田と上海』

華中豊田自動車はトヨタ自動車工業株式会社（1958）『トヨタ自動車20年史』

天津一汽トヨタ自動車、広汽トヨタ自動車の従業員数はトヨタ自動車株式会社（2016）『2017 丰田汽车公司概況』を基に筆者が作成



図2 戦前の豊田紡織廠の職制組織

3.2.2 技術・品質管理の構築

トヨタ自動車のDNAでもある品質に対するこだわりについて、戦前の自動車に対して、どのように対応していたのか、『トヨタ自動車20年史』（1958）には、次のように記述されている。

1. 中国の「悪路、砂塵、泥水」という現地事情を考慮した車両の改良を実施した。

- ①華北の道路はたいへんなデコボコ路で、そこをかなりのスピードで走るために、フロント・スプリングの補強が必要であった。
- ②たいへんな砂ぼこりのために、ピストンやピストン・リングは3～4ヶ月で磨耗するありさまで、オイル入りのエア・クリーナを採用した。
- ③都市以外の土地では、水質がはなはだ悪く、そのためラジエーターの効率が半分以下になってしまい、エンジンのオーバー・ヒートを起こしてしまい、ラジエーターの細胞式（蜂の巣式）をやめて、パイプ式にし、しかも、時々パイプの中軸を清掃するようにした。
- ④バスの場合でも、悪路に対応するため、トラック・シャシーにバス・ボデーを取り付けた。

2. 日本から輸入する組立部品の輸送品質問題

天津向け貨物の場合、拳母工場からトラックで名古屋まで送りだされ、中川運河の水門のところで荷造りされ、ここで通関を終え、ハシケに積み込まれ、名古屋港に出て、本船積みとなる。名古屋港を出航した本船が塘沽バーに至れば、ここでまた、ハシケに積み替えられ、白河をさかのぼって、天津港碼頭に陸揚げされる。さらに馬車に積み込まれて天津工場へ搬入される。このように何回かの積み替えが行なわれ、しかも、荷扱いが乱暴を極めたから、部品の破損や紛失が非常に多かった。

例えば①エンジンのように木箱入りの物でも、外装部品並みに内部破損が著しい。

- ②稲葉包み、又はフレームのような裸荷物は殆ど曲がり破損があり、修理に難渋した。
- ③裸積み乗用車トラック完成車等は打撲が多数あり、塗り替え手数を要するため、指図があるほかは、皆黒色にした。

なお、筆者も1990年代初めに、新車の輸送途上の不良低減を目的に、日本国内各地及び欧州7ヶ国へ、現地現物で原因調査へ出向いている。

3. サービス品質の向上

トヨタ自動車工業の元会長の豊田英二は『決断 私の履歴者』のなかで1938年当時の中国での自動車事情を次のように述べている。

「各地でトヨタの車が壊れると言われたが、それは自動車のことが判らない人が勝手な使いかたをしいるからである。とって使い方を教えられる兵隊もいないし、教科書もない。これでは壊れるのではなく、壊しているのと同じだ。そこでトラックの使い方の本を作って、各部隊にくばったらどうだろうか」といって取扱書を作っている。

上記のような問題に加え、当時の軍需優先という国策から、国内向け、輸出向けともに恒常的な車両不足、船舶不足をまねぎ数量の確保が難しくなっていた。加えて、輸送品質の問題もあり、北支自動車工業は従来のポデー工場、組立工場に加え、鋳物、木型、鍛造、メッキ、焼入れ、機械の各工場、テストコース、研究部等を増設し、「部品の現地自活」（現在の現地調達化）を推進する体制を整備していった。

3.2.3 人事労務管理の構築

豊田佐吉が設立した豊田紡織の労務管理の考え方については、『豊田紡織株式会社史』（1953）に、「全社内、全工場内に、温情溢れる「一大家族主義の美風」による労資一体の理想を実現する」として、次のように事例

が紹介されている。

- ①菊井紡織設立時には、豊田関係事業の従業員にその株式を取得させ、豊田一門と共に従業員にも事業上の利益を取得できるように取り計らった。
- ②豊田佐吉が亡くなった後、佐吉の命日に全豊田関係事業功労物故者を「全豊田徳善会」という名称で慰霊祭を実施した。
- ③豊田関係事業会社においては、不景気を理由に大量の社員、工員の整理を行なっていない。

以上のような、「労資一体」の労務管理の考え方は、豊田紡織廠でも西

表11 福利厚生と比較

福利厚生項目	豊田紡織株式会社（日本） 1927年3月現在	豊田紡織廠（中国）
学校	普通学科、裁縫、花茶、作法等	無
講演	毎月2回（名士招聘）	有（頻度不明）
雑誌発行	「豊友」	不明
図書閲覧室設置	有	不明
売店設置	有	不明
社宅	職工社宅174戸	日本人幹部社宅29戸 日本人社員社宅50～60戸 日本人独身者社宅（戸数不明） 中国人社宅（戸数不明）
人事相談室	有	不明
私設青年訓練所	有	不明
健康保険組合	有	不明
男女子娯楽所	有	不明
食費補助	有	食堂設置（補助は不明）
理髪所設置	有	不明
運動場設置	有	不明
観劇会、旅行会	年2回	不明

出所：豊田紡織株式会社は豊田紡織株式会社（1953）『豊田紡織株式会社史』

豊田紡織廠は東和男（2009）『創成期の豊田と上海』

川秋次を初めとする多くの経営幹部が豊田紡織株式会社の幹部を兼務しており、豊田紡織廠へ引き継がれていると推測される。又、福利厚生については表11のように豊田紡織株式会社と豊田紡織廠を比較すると、基本的には同一の考えかたであり、「一大家族主義の美風」が重視されたことがわかる。

なお、東和男（2009）『創成期の豊田と上海』に、1924年から1925年の日貨排斥運動に伴うストライキ時に、「当時の日系9社中、豊田紡織廠はただ一社正常運転を続けていたが、1925年2月15日に暴動扇動者の標的となり被災した」と記述しており、豊田紡織廠の経営管理は当時の在華紡企業の中でも優位性があったと述べている。

3.3 小結

豊田佐吉の発明研究ならびに事業経営に対する考え方は、「豊田綱領」として纏められ、現在も、トヨタ関係会社の経営の基本理念として受け継がれている。

特に、品質・技術については「現地現物」で確認し、中国現地事情に対応した製品づくり、製品・部品の輸送品質の向上、及び、価格競争力向上のためのコストダウンの要請から「部品の現地調達化」を推進しており、戦前と同様の戦略が見て取れる。

又、日本的海外進出といわれる、日本人主体の経営管理、「一大家族主義の美風」による労資一体の理想を実現するために福利厚生を充実し、優秀な人材の確保をはかる方法は現在にも通ずるものである。

第四節：上海在華紡の事例分析から、戦前の中国進出日系企業を類比

第三節で戦前の中国進出・豊田事業体の経営管理を解析してきたが、これは豊田事業体独自のものであろうか？ そこで、当時の主な中国進出日

系企業である、在華紡の経営行動を確認する。とくに、中国への進出形態が豊田紡織廠と同様に、製造業社の進出で、かつ中国最大規模の在華紡へ成長した「内外綿株式会社」（以下、内外綿）を中心に分析する。なお、分析にあたり桑原（2004）、芹沢（2014）の先行研究を参考とした。

4.1 在華紡の中国進出経緯と特徴

日本企業の中国紡績業への最初の参入は貿易商社によって始められた。1902年三井物産が民族資本の興泰紡績を買収し、それを基礎に上海紡績会社（1906年上海紡織会社と改称）を設立したときに始まる。

こうしたなかで製造業である紡績企業が初めて中国へ投資をしたのは、1911年内外綿で内外綿上海工場（日本における2工場に次ぐ第3番目の工場となったので第3工場と命名）は2万鍾の規模で操業を開始した。

そして、日本の主要な大紡績企業の対中国投資は、内外綿より10年遅れて第一次世界大戦の直後にはじまり、また中国人紡績企業も多数設立され、中国の紡績業は急激に拡張を始めた。民族紡の規模の拡大に続いて日本の主要紡績企業はその大半が第一次大戦直後に大規模な投資を行い、大戦前から現地で紡績業を営む内外綿と上海紡織にくわえて、鐘淵紡績、東洋紡績、大日本紡績、富士瓦斯紡績、満州紡績、日清紡績、福島紡績、長崎紡織、日華紡織、東華紡績、泰安紡績、そして豊田紡織が日系在華紡として新たに登場したが、そうした中で最大の規模を誇る日系在華紡が内外綿であった。

なお、桑原（2004）は「三井物産で始まる商社系資本の在華紡と、内外綿に始まる紡績企業の資本による在華紡の二つの種類があった。そのうち紡績企業はおしなべてその成績は良かった。」と述べている。

4.2 内外綿会社の中国現地経営行動

4.2.1 内外綿会社の会社概要

内外綿は大阪の棉花商の合資により、1887年に中国棉花の輸入専門商

社として創立された。しかし、日清戦争後に紡績業へ転身を図り、大阪伝法工場、兵庫西宮工場の2ヶ所の工場を経営した。さらに、国内市場で大手企業の寡占化が進むと、後発企業であった内外綿は川邨利兵衛頭取の強い推進のもと、商社時代の経験を基盤として中国市場へ発展の可能性を求め、1911年、上海に初の海外工場となる上海第3工場を開設した。その後も、積極的な投資により、1930年時点の紡績機械の合計は表12のように、429,812錘で紡績機械基準では、中国最大の紡績企業に成長した。

そして、内外綿は1937年時点で、表3のように換算錘数は中国578,975錘と日本118,791錘の4.8倍、織機台数は中国4,953台と日本809台の6.1倍と中国事業の規模は日本を大きく上回る状態となっていた。

内外綿の経営的特徴をまとめれば次のようになる。

- ①綿花商社の出身であるが、後に紡績業へ転身。
- ②中国市場進出時には大きな資本力を持たなかった。
- ③中小企業であり日本政府との関係は密接ではなかった。
- ④早期の中国進出により大企業へ発展した。
- ⑤中国生産が日本国内を上回り、中国が生産の中心となった。

すなわち、内外綿は他在華紡の反証的事例で、民間企業としての要素をより強く持つ企業であったといえる

4.2.2 内外綿の中国進出経緯

1911年 内外綿 上海工場操業開始（日本国内に大阪伝法工場、兵庫西宮工場の2工場があり、上海工場を第3工場と命名）

1913年 第4紡織工場建設

1914年 第5紡織工場建設

1917年 青島工場操業開始

1918年 綿布工場建設、裕源紗廠を買収し第9工場と改称

1922年 綿布工場建設、青島第2工場建設

1923年 青島第3工場建設

1924年 関東州金州工場建設

1928年 関東州金州第2工場建設

表12 1930年時点における内外綿の中国事業体生産の能力

上海	9 紡績工場	276,612 錘	3 綿布工場	織機1,600 台	1 加工工場
青島	3 紡績工場	90,400 錘			
金州	2 紡績工場	63,200 錘			
合計	14 紡績工場	429,812 錘			

出所：大日本紡績連合会（1931）「綿糸紡績事情参考書」（1930年度下期）

4.2.3 内外綿・上海第3工場の運営のための組織管理

内外綿が進出する以前の中国は、労働請負制が一般的に用いられ、作業を請け負った親方（「工頭」）が経営者から報酬を受け取り、その一部を労働者に分配することで賃金が支払われた。内外綿は中国で慣習的に行われてきた労働請負制による間接的雇用を廃し、1911年の上海進出当初から、日本国内の経験にもとづいた直接的雇用を中国の工場に導入することで、優秀な従業員の確保等で優位性を発揮し、この直接管理組織をつくることにより、日本の西宮工場の技術・経営ノウハウの移転と生産性の向上を目指した。

具体的には、工場経営の基盤ともいえる十分な労働力を確保するための、労働者の募集・採用・解雇を含めた雇用管理の方法は、日本で行っている方法で運営された。又、操業に先立つて、約30名の中国人女子技術工員を西宮工場で教育訓練するとともに、多数の日本人技術者・熟練工を中国へ長期派遣し、上海工場を直接管理できる仕組みを構築した。そして、この方法は「日本式経営」と呼ばれ、その後の在華紡の経営のモデルとなった。

しかし、1914年第5工場の開設の時期になると、工場近郊労働者の「質」の問題が発生し、上海以外の遠隔地からも労働者を募集するようになるとともに、1922年に女工を中心とした本格的な養成工制度が実施された。

なお、組織管理を行う上で、管理的職務を担った中国人中間管理者の存在で、日本人職員と一般労働者の間に中国人管理者の「特選工」と、監督

的労働者の「役付工」を設置した。しかし、芹沢（2014）は、「内外綿は最終的に高度な技術力を持ち指導的役割を果たす人材を、現地で十分に育成・確保することはできなかった。また、管理上の要職に日本人以外が就く機会は与えられなかった。」と、現地化が進まなかったと指摘している。

4.2.4 内外綿・上海第3工場への技術移転を可能とする組織管理

技術水準を維持し作業能率を向上させるための、生産現場における組織管理はどうであったであろうか。内外綿の新入社員は技術系も事務系も西宮工場で実習を行い、そして中国の各社へ派遣され、長期にわたり現地に駐在した。上海第3工場の現場の中国人労働者を指揮・監督する第一線の現場の管理者である担任者以上は全て日本人派遣社員で、判断を要する職位にはすべて日本人管理者が任じられた。1930年時点の内外綿は上海・青島に合計402名の日本人を駐在させ、上海に勤務する日本人319人の職務内容を見ると、経営者（常勤取締役）2名、工場長6名、工務係197名、事務93名、営業9名、その他12名であった。

このような日本人を中心した管理方法によって、内外綿は最新紡織技術と経営管理ノウハウを遅滞なく中国の現地工場へ移転し続けた。一方、日本紡績業における技術革新や、そうした技術や経営ノウハウを中国へ移転するには、日本国内工場を最新鋭の技術で運転しておく必要があった。そして、内外綿は中国における競争環境が厳しくなる中で、中国での製品高付加価値化戦略を積極的に推進し、そのために必要とされる技術の高度化を、日本国内工場における従業員の体系的な養成訓練と、日本人社員が中国現地で担う直接管理する方法によって実現した。

4.2.5 内外綿・上海第3工場の福利政策

日常的な労働規律や衛生観念を浸透させる試みとして、生産現場以外における政策として福利施設の導入があり、これらの側面は、管理全体において相補的な機能をもっているといえる。

日本国内では、労働者に対する「優待」が労働意欲の発揚につながり、労使対立の緩和と企業全体の利益増加をもたらすと考えられてきた。こう

した「温情主義」にもとづく企業経営のあり方は、近代的な能率主義とともに、日本の「経営家族主義」の理念が投影されているといえる。

内外綿は中国進出直後から、他社に先駆けて福利施設の導入に着手し、上海の工場周辺地域には、日本人社員と中国人労働者の社宅・合宿所、それに付属する購買会・売店、水月花園と呼ばれる運動場付き公園、日本人社員用の倶楽部（「厚德館」）、日本人・中国人の子弟学校がそれぞれ建設され、工場内部には食堂と診療所が付設された。

本来の福利施設は労働者の慰労を目的として設けられたが、内外綿では勤続や日常的な規律・衛生を浸透させる、労務管理の一環として機能を有し、住居・生活・教育に関わる福利施設の導入をしている。

4.3 小結

近代中国の社会経済を特徴づける重要な一面として、沿海地域を中心とした近代紡織業の発展が挙げられ、その発展に大きな影響を与えたのが、1910～20年代に中国へ一斉進出を果たした在華紡であった。内外綿を始めとする在華紡は優秀な従業員の確保手段として、1920年代前半までに、福利施設を在華紡全体に普及させたが、1925年の五・三〇事件により、自由な「自治」を認めた内外綿は失敗者、積極的に「教化」を進めた鐘紡は成功者とみなされ、以後は、鐘紡が日本的な労使一体型経営の「模範」とされた。

しかし、内外綿を端緒に普及した日本式の福利施設は、中国の工場において必須の施設となり、規律・衛生の概念も徐々に浸透し、1930年代になると、福利施設に対する関心は中国企業にも広まり、大手企業の工場を中心に社宅・子弟学校などが設立され、在華紡の福利施設が中国社会に与えた影響は少なくなかったといえる。

内外綿の労務管理の特徴としては、第一段階の1911年～1919年前後は、工場開業に際して直接的労務管理の導入が進められた。第二段階の1920年前後～1925年は、市場競争の激化もあり積極的に日本式労務管理の方

法が移転された。第三段階の1925年～1937年は、五・三〇事件を契機として日本式によらない独自の管理方法が模索された。第四段階は1937年～1945年の日中戦争期と変化している。このような経営行動は、第二次世界大戦後の日本企業の現地経営に見られる製品の付加価値化と、日本人社員を中軸とする技術移転の仕組みに共通して見られる現象と近似しているといえるのではないか。

第五節：現在のトヨタ自動車中国事業の経営行動

現在のトヨタグループ各社の企業理念は、第三節で述べた「豊田綱領」の考え方が受け継がれ、全従業員の行動指針としての役割を果たしている。トヨタ自動車はそれを「トヨタ基本理念」（1992年制定）とし、どのような会社でありたいかをまとめ、連結子会社を含め、その内容を共有し、企業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に貢献することをめざしている。そして、これを実践する上で、全世界のトヨタ自動車で働く人々が共有すべき価値観や手法を示したものが「トヨタウェイ」である。

トヨタ自動車では、新入社員教育、階層別教育等の各機会を通じ、「トヨタ基本理念」及び、トヨタの特徴である「トヨタ生産方式」「原価低減」について指導がなされ、その実践として「現地現物」は日常に行動でも要求される基本である。

背景としては、トヨタ自動車の創業時期、及び日本の自動車産業が未発達であった1960年代に、多くの日本メーカーは欧米のメーカーと技術提携の道を選択したが、トヨタはこうした手段に頼らず、自分の腕と力で“国際水準の自動車”を作ることに挑戦し続け克服してきた。又、1960年代の新車発売時に市場品質問題を発生させ、競合他社に市場評価において大きな差異をつけられた経験から、品質第一、それを通じての社内管理体制の整備が叫ばれ、トヨタの企業文化醸成の起源となっている。

しかし、2000年代に入り海外生産の急拡大にともなう、トヨタの海外

人材が枯渇し、管理体制が追従できず、2009年～2010年に米国で発生した「トヨタ・バッシング」とも呼ばれた大規模リコールの発生により、業績が赤字に転落し、2013年から工場新設を5年間ストップするなどの弊害が表面化しており、基本理念を忘れた行動のつけが回っている。

なお、トヨタ自動車社員が海外赴任時には、「トヨタ基本理念」、「トヨタ生産方式」、「原価低減」に加え、トヨタの現地事業体管理者として必要な、トヨタの「方針管理」「労務管理」「実践的問題解決」「TQC」等を受講し、トヨタの基本を習熟し赴任地への展開を期待される事となる。

5.1 トヨタ基本理念

- ①内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。
- ②各国、各地域の文化・習慣を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。
- ③クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。
- ④様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅了あふれる商品・サービスを提供する。
- ⑤労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。
- ⑥グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。
- ⑦開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。

5.2 トヨタグローバル化の考え方

トヨタ自動車のモノづくりのグローバル化と現地化の基本的な考え方は「需要のある場所で生産する」ことにある。そして、最も重要なことは「Made in 生産国」ではなく、「Made by TOYOTA」でグローバル品質を保

証することである。言い換えれば、日本で生産された車両も、中国で生産された車両も TOYOTA ブランドであれば、グローバル品質を保証するということである。そして、それを達成するためには、図3「トヨタウェイによる価値観の共有」のように、人間性の尊重と知恵と改善をもとに、「品質の確保」と「トヨタウェイの浸透」が必要であり、「モノづくりは人づくり」¹⁰と人材育成を大変重視している。

背景としては、事業の広がりにより多様な価値観をもつ人がトヨタ自動車の業務にかかわるようになり、それまで暗黙知として伝えられてきた価値観や方法を2001年に明文化し、全世界の事業体で同じ価値観の共有をすることであった。特に、2000年代に入るとトヨタ自動車の海外生産は一段と強化され、グローバル生産は毎年50万台規模で拡大し、新工場が次々と立ち上がった。その一方で、人材育成を含め海外生産を支援する要員の不足が顕在化し、2008年のリーマンショック、及び2009年～2010年に米国で発生した「トヨタ・バッシング」とも呼ばれた大規模リコール問題が起きた。ここでの教訓は、「人と組織の成長のスピード以上に、成長を望んではいけない」ということであり、機会損失で会社は潰れないが、

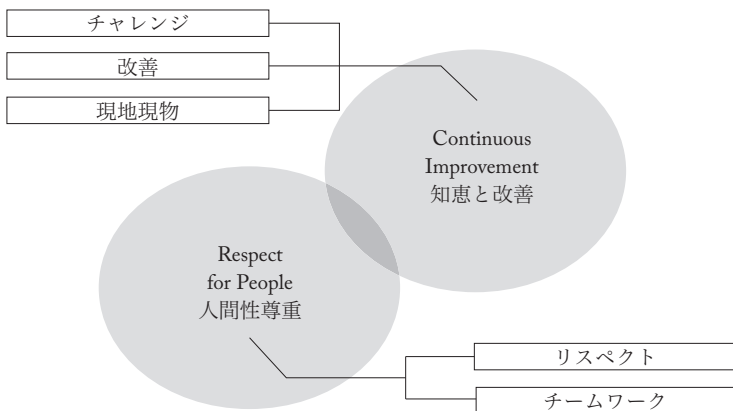


図3 トヨタウェイによる価値観の共有

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ自動車75年史』

ブレーキがきかなくなると、その反動は大きくなるという事である。

また、トヨタ自動車が海外進出をするにあたり、現地での販売台数の規模や、規制等の条件により、「完成車輸出（CBU）→SKD（Semi Knocked Dow）→CKD（Completely Knocked Down）→現地生産」の順序で進む。現地生産時のトヨタ自動車の優先順位は第一に品質の確保であり生産の安定化等による変化点を極小化するマネジメントを心がける。第二には現地の熟練度をあげ品質を安定化することにより原価の低減を図ることである。第三には品質と原価がはっきり見えるようになってから生産台数の拡大を図るといふ、品質確保が前提となっている。

一方、日本における技術的優位性を確保するために、設計・開発部門の中心を日本に置き、最新技術の開発とともに、経済合理性とは別に、国内生産300万台（2017年全世界生産1,046万台、日本生産318万台）を維持し、日本国内の開発・生産技術の維持・向上に努めており、日本の同業他社には見られないこだわりを堅持している。

日系企業の海外進出先は、外務省領事局政策課の『海外在留邦人調査統計平成28年要約版』によると、中国が3万3,390社と突出したナンバー1（米国が2位で7,849社）であり、日本式経営といわれる現在の経営管理方式がどのように確立し、現在に到ったかを、トヨタの中国進出事例から学び、自社流のブランドイメージを築いていくか非常に重要なことであり、当研究が中国進出日系企業の一助となることを期待する。

5.3 天津一汽トヨタ汽車有限公司の経営管理を事例分析

現在の中国における自動車生産事業は政府規制により、外資の資本金は50%まで、合弁相手先の2社までとの規制がある。よって、トヨタ自動車の自動車生産事業はトヨタの出資比率は50%、また、合弁相手先も第一汽車集団¹¹、広州汽車集団¹²との合弁となっている。（規制対象外の事業についてはトヨタ自動車が100%出資の事業もある）

具体的には、図4のようにトヨタ独資の事業体10社、トヨタと第一汽

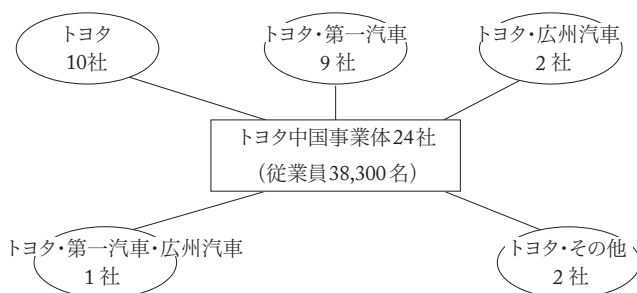


図4 トヨタ自動車の中国進出事業体を出資先別に層別

出所：附表1「トヨタ自動車の中国進出企業一覧」を参考に筆者作成
 天津一汽トヨタ汽車有限公司 (TFTM：Tianjin Faw Toyota Motor Co.Ltd)



写真4 天津一汽トヨタ汽車有限公司 泰達工場

出所：トヨタ自動車株式会社 (2012) 『トヨタ75年史』

車集団の合弁事業体9社、トヨタと広州汽車集団の合弁事業体2社、トヨタ・第一汽車集団・広州汽車集団の合弁会社1社、その他2社の、合計24社、従業員総数38,300名（日本人600名）の企業集団を作っている。そして、最大規模の天津一汽トヨタ汽車有限公司には110名の日本人が駐在し、中国人管理者・技術者を指導する組織形態となっている。特に、2002年会社設立時には、常時200～300名の日本人技術者が中国へ長期出張し、

表13 天津一汽トヨタ汽車有限公司の概要
(TFTM: Tianjin Faw Toyota Motor Co.Ltd)

社名	天津一汽トヨタ汽車有限公司 (TFTM)
生産開始年月	2002年10月
敷地面積	西青工場 6万m ² 泰達工場 155万m ²
事業内容・生産品目	西青工場：生産車両「ヴィオス」「カローラ EX」 泰達工場：生産車両「クラウン」「レイツ」「カローラ」「RAV4」
生産実績	49万8,000台（生産能力：西青12万台、泰達41万台）
従業員数	11,673人
出資比率	TMC 50%（関連会社を含む）：第一汽車集団50%

出所：トヨタ自動車『2017丰田汽车概況』2016年12月版より筆者作成

表14 天津一汽トヨタ汽車等のトヨタ自動車からの派遣者数推移
(このほかに、ほぼ同数の第一汽車集団からの派遣者がいる)

	2007年 トヨタ派遣数	2016年 トヨタ派遣数 a	2016年 従業員総数 b	トヨタ 派遣比率 a/b
天津一汽トヨタ汽車	85名	110名	11,400名	103

注：天津一汽トヨタ汽車には一汽トヨタ開発を含む

表15 中国でのトヨタ車投入車種

車両会社名	生産車種	合計
天津一汽トヨタ	Crown、Reiz、Corolla 新/旧、Vios	5車種
四川一汽トヨタ	Coaster、Prado、Land Cruiser、Prius、Rav4	5車種
広汽トヨタ	Camry 新/旧、High Lander、Yaris、E Z、Levin	6車種
計		16車種

出所：トヨタ自動車 HP を基に筆者作成

集中的に技術指導を実施している。そして、中国人管理者、技術者も日本のトヨタ自動車研修を実施している。なお、トヨタの中国製造事業体では日本人駐在員数は、中国人従業員100人に対し、日本人1名を基本とし、中国人の活用と現地化を進めている。

また、商品導入については、2002年生産開始時には1車種であったも

のが、表15のように5車種へ増加し、商品の高級化、多様化への対応をはかっている。

5.4 小結

創業者である豊田佐吉の考え方は「豊田綱領」に残され、現在のトヨタグループ各社の精神的位置をしめ、受け継がれている。そして、現在のトヨタ自動車の中国進出事業の代表的な天津一汽トヨタ汽車有限公司においても、戦前の豊田紡織廠と同様な経営行動が見られる。

在華紡の代表として、内外綿を第四節で分析したが、中国における競争環境が厳しくなるにつれ、製品の高付加価値化戦略を積極的に推進している。そしてそのために必要とされる技術の高度化を、日本国内工場における日本人従業員の体系的な養成、訓練により、かれらが現地で直接管理・指導することによって実現した。こうした行動形態は、戦後の日本企業の現地経営に見られる製品の高付加価値化と、日本人社員を中軸とする技術移転の仕組みに共通して見られる現象と同様であり、日本企業の海外現地経営における歴史的連続性が見られるのではないかと。

第六節：結語

本稿の課題である、トヨタの中国進出における経営行動の戦前と戦後の連続性について、次のように分析結果を評価する。

6.1 トヨタブランドの技術・品質をささえる仕組みから見た比較分析

戦前の豊田紡織廠は、創始者の豊田佐吉が自ら「現地現物主義」で視察し、中国進出を決定し、自ら中国移住のつもりで中国へ赴いて会社を設立している。そして、豊田紡織廠は製品を、綿糸は「豊年」、綿布は粗布を「跳童」、細布を「喇叭童」の商標で、当初は中国を中心に販売し、その後さらに、香港、シンガポールへも輸出するなど商品の多角化と販路の拡大

を積極的にすすめている。また、得意な自動織機を中国で製造する豊田機械製造廠を設立し、競争力の強化を図っている。

自動車分野では、トラックのノックダウン生産による組立生産が中心であり、商品の多角化面では見るべきものはない。しかし、技術・品質に対する取組みは、①中国の「悪路、砂塵、泥水」という中国の現地事情を考慮した車両の改良を実施するなど、現地仕様への対応。②日本から輸入する組立部品の輸送品質問題を解決するため、北支自動車工業では、鋳物、木型、鍛造、メッキ、焼入れ、機械の各工場、テストコース、研究部等を増設し、「部品の現地自活」（現在の現地調達化）を推進する体制を整備。③トラックの取扱書を作成するなど、アフターサービスの重視等、現在にも通ずる活動を実施しており、戦前と戦後の連続性が認められるのではないかと。

6.2 トヨタを支える人材育成の仕組みから見た比較分析

創始者である豊田佐吉の考え方は、「豊田綱領」に纏められ、トヨタ関係各会の社是として、現在まで経営者、従業員の精神的支柱の役割を果たしている。

そして、「労資一体」の労務管理の考え方は、戦前の豊田各社の基本的方針として展開され、優秀な人材を安定的に確保する具体的方策として福利厚生施設の充実を重視している。また、技術移転を図る方法としては、「日本人技術者を中国へ長期に赴任させ、「日本人幹部—日本人管理者・技術者—中国人管理者・技術者—中国人一般従業員（工人）」と、日本人中心の管理組織体系を構築している。また、中国人管理者・技術者を日本で研修を実施、一般従業員養成のための養成工制度も実施されている。このような経営管理及び人材育成の形態は、現在の中国進出日系企業に通ずるものであり、戦前と戦後の連続性が認められると推測される。

6.3 トヨタの中国事業展開のダイナニズムに対する比較分析

創業後の発展状況を戦前の豊田紡織廠と、戦後の一汽トヨタ汽車を比較してみると、表16のように、ともに創業10年後には創業時の約7～10倍、15年後には11～18倍と大きく成長しており積極的な商品展開と設備投資の結果が明確に見られる。しかし、表17のように、内外綿は10年後には創業時の18倍、15年後には21倍と、より大きな拡大をしており、トヨタグループの慎重な経営姿勢が、戦前からも見られる結果となっており、更なる分析が必要である。

なお、表3のように織機1台当りの錘数を見ると、豊田紡織の数は、東

表16 戦前と戦後事業の創業10年後、15年後の業容拡大状況

	社名	区分	創業時	10年後	15年後	拡大率	
			a	b	c	b/a	c/a
戦前	豊田紡織廠	紡機(錘)	(1921年) 20千	(1932年) 147千	(1937年) 227千	7.3	11.3
		織機(台)	(1921年) 200	(1932年) 2,100	(1937年) 3,600	10.5	18
現在	一汽トヨタ 汽車	車種数	(2003年) 2	(2013年) 11	(2017年) 11	—	—
		生産台数(台)	(2003年) 48千	(2013年) 464千	(2017年) 706千台	9.6	14.7

出所：豊田紡織廠は東和男（2009）『創成期の豊田と上海』を基に筆者が作成
 一汽トヨタ汽車は FOURIN 『中国自動車産業2017』を基に筆者が作成

表17 内外綿の創業10年後、15年後の業容拡大状況

社名	区分	創業時	10年後	15年後	拡大率	
		a	b	c	b/a	c/a
内外綿	紡機(錘)	(1911年) 20千	(1923年) 367千	(1930年) 429千	18.3	21.4

注：10年後(1923年)は上海、青島工場の合計数

15年後(1930年)は上海、青島、金州工場の合計数

出所：大日本紡績連合会(1931)「綿糸紡績事情参考書」(1930年度下期)

洋紡績、内外綿より下位となる部分があるが、本研究では要因分析までいたっておらず製造上の優劣は不明である。

6.4 考察

トヨタの中国進出における経営行動に関して、基本思想である「品質」「技術」、そしてそれを支える「人材」については、「戦前と戦後の連続性」が認められ、現在の経営行動の源流は戦前から発しているとの評価となった。

海外進出企業の経営管理を考察する場合は、①本社の戦略、②管理者・技術員の役割、③現地技能系監督者の役割に注目する必要があるが、特に、日系企業は②、③に特徴があると言われている。しかし、②の日本人管理者・技術員を中軸とした技術移転を可能にするためには、日本で開発された最新の技術と管理ノウハウを、滞りなく中国へ移転し、実現することが必要であり、そのためには、日本本社では最新の技術動向を把握し、日本国内の工場を最新鋭の技術で運営しておく必要である。すなわち、日本本社の技術的優位性が前提の体系であることを忘れてはならない。また、③の現地技能系従業員や監督者層の活用は、中長期にわたる実績の積み重ねと、研修を重ねる施策が必要であり、海外進出日系企業はその点で欧米企業、中国企業に先んじて進めており、他国企業が容易においつけない点であり、日系企業の強みがあるように思われるが、その萌芽が戦前の中国進出日系企業に存在したのではないだろうか。

なお、戦前の中国における豊田の経営行動の背景となる動機の分析、及び他社と比較した場合の優位性、劣位性についての分析が不十分であるとともに、中国側から見た視点での戦前の豊田についての評価が欠落している。また、戦前の自動車産業の海外進出についての分析は非常に少なく、引き続き調査をすることにより、現在の中国進出トヨタ事業及び日系企業の経営行動への伝播を研究していきたい。

附表1 戦前の豊田の中国活動年表（1921年～1945年）

西暦	和暦	月	沿革
1918	大正7	10	豊田佐吉が中国長江沿岸を視察
1919	大正8	10	豊田佐吉が西川秋次を伴い上海へ移住
1920	大正9		豊田佐吉が個人会社として紡織廠を開設
1921	大正10	10	株式会社豊田紡織廠へ改組
1925	大正14	2	日貨排斥暴動で豊田紡織廠・第一工場被災
1932	昭和7		豊田紡織廠・第二工場開業
1935	昭和10		豊田紡織廠・鉄工部（自動織機の製造）設立
1935	昭和10	6	豊田自動機械販売株式会社設立
1935	昭和10	11	豊田紡織廠・第三工場（青島）開業
1936	昭和11	7	豊田の「G1型トラック」4台を中国東北部に初輸出
1937	昭和12	8	第二次上海事変で豊田紡織廠・第一工場を被災
1937	昭和12	12	盧溝橋事件に伴う全面戦争により、豊田紡織廠・第三工場（青島）被災
1938	昭和13	4	トヨタ自動車工業・天津工場操業開始。トラック、バスの組立開始
1939	昭和14	5	トヨタ自動車工業・上海工場操業開始。「GB型トラック」の組立開始
1940	昭和15	2	トヨタ自動車工業・天津工場を分離し、北支自動車工業設立
1940	昭和15	5	豊田自動機械販売株式会社を株式会社豊田自動機械製造廠へ改称
1941	昭和16		大直長途汽車公司設立（上海～武漢の長距離バス運行）
1942	昭和17	5	上海に興亜ゴム工業株式会社設立
1942	昭和17	6	武漢に武漢交通株式会社を設立
1943	昭和18	2	青島に株式会社山東橡膠工廠を設立
1943	昭和18	2	天津に天津ゴム工業株式会社を設立
1942	昭和17	2	トヨタ自動車工業・上海工場を分離し、華中豊田自動車工業設立
1944	昭和19		北支自動車工業を華北自動車工業株式会社と改称
1945	昭和20	8	日本敗戦、全て中国側に接収

出所：筆者作成

注

* 筆者はトヨタ自動車の経理・財務部門のOBであり、1995年からの台湾、天津、広州、上海と18年間駐在し、トヨタの現地合弁会社の経営の一旦を担ってきた。

1 豊田佐吉（1867年3月19日-1930年10月30日）は、日本の発明家、実業家。豊田式木鉄混製力織機（豊田式汽力織機）、無停止杼換式自動織機（G型自動織機）をはじめとして、生涯で発明特許84件、外国特許13件、実用新案35件の発明をした。豊田紡織（現トヨタ紡織）、豊田紡織廠、豊田自動機械製作所（現豊田自動織機）を創

- 業したトヨタグループの創始者である。
- 2 豊田喜一郎（1894年6月11日-1952年3月27日）は、日本の経営者、技術者、トヨタ自動車創業者。トヨタ自動車工業（現・トヨタ自動車）社長（第2代）、社団法人自動車技術会会長（第2代）などを歴任した。豊田佐吉と佐原たみ（佐吉の妹の友人で最初の妻）の長男として生まれる。
 - 3 現地現物主義とは、事実を大切に、盲点を作らないよう物事を客観的に見るという姿勢・価値観で、実際に問題が起きた現場に足を運び、実際の現場で自分の目と足で確かめ、事実を確認し、その上で、頭で考える。「現地現物主義」の徹底はトヨタの問題解決の基本である。
 - 4 「障子を開けてみよ。外は広いぞ」はトヨタグループの創業者豊田佐吉が事業家として成功し、中国上海に工場進出し、家族で移住した時の言葉とされる。いつの時代も前に進む為には「心の中の障子」を開けねばならず、千里の道も一里からという意味。
 - 5 同和自動車株式会社は1934年3月に東京ガス電気工業株式会社、自動工業株式会社等、自動車主要メーカー七社と、満州国政府、南満州鉄道との合併で設立された国策会社で資本金は620万円、奉天の旧迫撃砲工廠の設備を利用して、国産車の組み立て、販売を実施。1938年3月に満州重工工業株式会社の支配下に入る。
 - 6 シャシー（英語：chassis）とは枠組み（フレームワーク）のこと。この枠組みは動かない物体を支えるものや動物の骨格にたとえられる。
 - 7 興亜院は、1938年12月に開設された日本の国家機関の一つ。日中戦争によって中国大陸での戦線が拡大し占領地域が増えたため、占領地に対する政務・開発事業を統一指揮するために第1次近衛内閣で設けられた。長は総裁で、内閣総理大臣が兼任した。現地に連絡機関として華北・蒙疆・華中・廈門に「連絡部」が設けられた。
 - 8 西川秋次（1881年12月2日-1963年9月13日）は豊田佐吉の片腕として活躍したトヨタ（豊田）初期の大番頭である。秋次は佐吉の夢であった海外進出に大きな働きをし、中国・上海に工場設立後は佐吉に代わり事実上の責任者として豊田紡織廠の経営に携わった。佐吉没後も、中国に留まり、佐吉の夢の実現に努力した。また、秋次は豊田喜一郎が自動車への進出を決めた際には、全面的に中国から支援することを申し出た。1945年の終戦の後も国民政府の要請で中国に残り、戦後の復興に尽力した。
 - 9 豊田利三郎（1884年3月5日-1952年6月3日）は、豊田佐吉の婿養子（長女愛子の夫）で、豊田自動織機製作所及びトヨタ自動車工業の初代社長である。ただし、トヨタ自動車工業の実質的な創業者は、佐吉の実子で利三郎の義弟にあたる豊田喜一郎であるとされる。
 - 10 トヨタの人材育成を語るときによく出てくる言葉で、自動車は約30,000点の多くの部品でできており、より良いものづくりを実現するには、人が何よりも重要だと考えられている。トヨタには「機械に人の知恵を加えよう」という言葉があり、人の可能性が無限大であるということを表している。

- 11 中国第一汽車集团有限公司（英語表記：China FAW Group Co., Ltd.、略称：FAW Group、一汽）は、中華人民共和国の国有自動車メーカー。1953年に設立された中国最初の自動車メーカーであり、上海汽車、東風汽車と並ぶ三大国有自動車メーカーのうちの一つである。また、上海汽車、東風汽車、長安汽車、奇瑞汽車と共に、中国自動車メーカーの「ビッグ5」のうちの一つで、吉林省長春市に本拠地を置く。
- 12 広州汽車工業集团有限公司（英語表記：Guangzhou Automobile）は広州市政府から国有資産の経営権を授けられ、2000年に設立された企業グループで、広東省広州市に本拠を置く。

参考文献

- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス—』有斐閣
- 和田一夫（2013）『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会
- 山崎広明（2014）「豊田家紡織事業の経営史」『企業家研究』第11号
- 大東英介（2012）「中国紡織機械製造の基盤形成—技術移転と西川秋次—」『中国研究月報』第66巻第9号
- 桑原哲也（2007）「日本企業の国際経営に関する歴史的考察」『日本労働研究雑誌』No. 562
- 桑原哲也（2004）「在華紡の組織能力」『経営学論集』
- 芹沢知絵（2014）「近代中国における日本企業の労務管理—内外綿株式会社を例として—」東京大学博士論文
- 金山権（2010）「日本企業の経営行動に対する中国からの評価—グローバル化に向けた今後の方向と課題—」『桜美林経営研究』創刊号
- 斉藤幸則、大島一二（2016）「中国進出日系企業における経営現地化の現状と課題」『桃山学院大学経済経営学論集』第58巻第4号
- 丹野勲（2016）「明治から戦前昭和期までの日本のアジア、南洋への企業進出と直接投資」『国際経営論集』No. 52
- 丹野勲（2016）「明治・大正・昭和初期の日本企業の南洋進出の歴史と国際経営」『国際経営フォーラム』27
- 上山邦雄（2016）「戦前期日本自動車産業の確立と海外展開（上）」『城西経済学会誌』37号
- 新保博彦（2007）「戦前日本の海外での企業活動」『大阪産業大学経済論集』第9巻第2号
- 八木三木男（2008）「日本企業の対中国進出」京都産業大学中国経済プロジェクト
- 王健（2007）「トヨタの中国進出の経緯と現状」『日本生産管理学会論文誌』Vol. 13 No. 2
- 有賀敏之（2010）「グレーター天津日系企業の産業集積」『名古屋学院大学論集 社会科学編』第47巻第2号

- 植木真理子（2013）「知の創造と国際移転—中国日系自動車企業におけるウェイ・マネジメントの展開事例—」『京都産業大学総合学術研究所所報』Vol. 8
- 牧幸輝（2011）「豊田利三郎と豊田業団—経営構想、企業化ネットワークと同族経営体制—」『経営史学』第46巻第2号
- 川辺信雄（2006）「日系自動車企業の対中戦略—トヨタとホンダを中心に—」国際東アジア研究センター Working Paper Series Vol. 2006-35
- 東和夫（2010）「中国自動車産業の現状と将来、日本自動車部品メーカーの対応」2010年11月15日『福岡県アジア経済研究所講演会』で講演
- 雨澤政材（2016）「トヨタの海外戦略と現地事業体運営の歴史」10月14日 第二回 TPS /Lean 研究会『TPS 連続講座』で講演
- 石田退三（1968）『自分の城は自分で守れ』講談社
- 石田退三（1980）『軌跡九十年』文化評論出版
- 豊田英二（1985）『決断 私の履歴書』日本経済出版社
- 大野耐一（1995）『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
- 中日新聞社経済部編（2007）『トヨタの世界』中日新聞社
- 東和男（2009）『創成期の豊田と上海』株式会社時事通信社
- 张玉来（2007）『丰田汽车企业创新研究』天津人民出版社
- 伊丹敬之（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣
- 松原邦久（2015）『チャイナハラズメント』新潮社
- 高橋孝助・古厩忠夫（1995）『上海史』東方書店
- 天津地域史研究会（1999）『天津史』東方書店
- トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ自動車75年史』
- トヨタ自動車株式会社（1987）『創造限りなく トヨタ自動車50年史』
- トヨタ自動車株式会社（1967）『トヨタ自動車30年史』
- トヨタ自動車株式会社（1958）『トヨタ自動車20年史』
- トヨタ自動車株式会社（2013）『トヨタの概況 2012』
- トヨタ自動車株式会社（2017）『2016 丰田汽车公司概況』
- 豊田紡織株式会社（1953）『豊田紡織株式会社史』
- 『週刊東洋経済 トヨタ』東洋経済新報社2015年5月29日