

〈論 説〉

中国における創成期のトヨタ式経営と西川秋次

曾 根 英 秋

目 次

第一節：課題と研究方法

- 1. 1 本稿の課題と背景
- 1. 2 先行研究
- 1. 3 研究方法

第二節：トヨタ式経営の源流

- 2. 1 豊田佐吉の思想
- 2. 2 豊田喜一郎の思想
 - 2. 2. 1 経営理念
 - 2. 2. 2 経営スタイル
 - 2. 2. 3 経営者としての資質
 - 2. 2. 4 上海赴任と急遽の帰国
- 2. 3 小結

第三節：戦前の中国における豊田進出事業の歴史

- 3. 1 中国の拠点となる「豊田紡織廠」設立
 - 3. 1. 1 豊田紡織廠の経緯と概要
 - 3. 1. 2 豊田紡織廠の設備情況
- 3. 2 自動織機生産・販売の「豊田自動機械販売」設立
 - 3. 2. 1 豊田自動機械販売株式会社の経緯と概要
- 3. 3 天津に自動車生産の「北支自動車工業」設立
 - 3. 3. 1 北支自動車工業の経緯と概要
- 3. 4 上海に自動車生産の「華中豊田自動車」設立
 - 3. 4. 1 華中豊田自動車の経緯と概要
- 3. 5 小結

第四節：戦前の中国における西川秋次のトヨタ式経営

- 4. 1 戦前の中国における豊田事業体の経営の特徴
- 4. 2 戦前の中国における人事労務管理

- 4.3 西川秋次の経営管理
 - 4.3.1 豊田佐吉との出会い
 - 4.3.2 豊田佐吉に随行して渡米及び一年半の米国研修
 - 4.3.3 日本・豊田紡織時代
 - 4.3.4 戦前の上海における経営行動
 - 4.3.5 戦後の上海残留
 - 4.3.6 日本帰国後
- 4.4 小結
- 第五節：豊田紡織廠の労働運動からトヨタ式経営を分析
 - 5.1 当時の在華紡の労働環境
 - 5.2 1925年2月上海在華紡の労働運動
 - 5.2.1 豊田紡織廠の労働運動
 - 5.2.2 1925年2月在華紡労働運動時の要求と妥結内容
 - 5.3 小結
- 第六節：豊田佐吉思想の現在への継承
 - 6.1 豊田綱領(1935年10月制定)
 - 6.2 トヨタ基本理念(1992年制定、1997年改定)
 - 6.3 トヨタウェイ2001(2001年制定)
 - 6.4 トヨタグローバル化の考え方
 - 6.5 小結
- 第七節：結語

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いた。そして1918年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、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、かねてより心中に暖めていた中国での紡織工場の建設を決断した。その上、佐吉は永住するつもりで上海に自宅まで購入している。

自動車については、1933年9月、豊田佐吉の長男である喜一郎が豊田自動織機内に自動車部を設立し1935年からトラックを中心に自動車製造を

開始した。こうした中、1937年7月に日中戦争が勃発し、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。

筆者は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、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おり、「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、『愛知論叢105号』で「連続性が見られる」と分析結果を報告した。

しかし、戦前の中国におけるトヨタの経営管理をどのような思想背景で、誰が展開したかの分析が不十分であり、より一層の深掘を試みる。そこで、「中国における創成期のトヨタ式経営は西川秋次の実践躬行により建立した」という仮説を立て、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、トヨタ式経営管理の源流について、評価を試みる。

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。

本稿の課題：「中国における創成期のトヨタ式経営は西川秋次の実践躬行により建立」という仮説の検証

キイ・ワード；中国、創成期、トヨタ式経営、豊田佐吉、豊田喜一郎、西川秋次

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(2004)、芹沢(2014)が内外綿を中心とする在華紡の労務管理を解説している。さらに桑原は(2007)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」についても述べている。

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。

他方、現在のトヨタの経営方式については、トヨタ生産方式(TPS)、ジャス・イン・タイム等の生産方法を中心に、藤本(1997)、大野(1995)伊藤(2004)をはじめ多数ある。そしてトヨタ経営方式の海外展開については、平賀(2006)、植木(2013)がある。特に平賀は1980年代のトヨタの豪州経営で経営移転モードが確立し、その後のNUMMI等北米プロジェクトへ展開していったとの見解であるがそうであろうか？トヨタ自動車は1959年5月のブラジル(Toyota do Brasil Ltd)を初め1970年代までに、南アフリカ、タイ、インドネシアの4拠点で自動車生産を開始しており、筆者はこれに加え戦前の1921年から上海の豊田紡織廠で海外展開の経験を積んでおり、戦前から海外事業の経営管理に関する萌芽はあったとの見解である。

このように、戦前の上海を中心とする在華紡の分析から、現在の中国におけるトヨタ自動車の経営管理の連続性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、「中国における創成期のトヨタ式経営は西川秋次の実践躬行により建立した」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、豊田佐吉が織機を開発し、中国進出を開始した1900年初頭から現在までとする。

第二節：トヨタ式経営の源流

西川秋次¹のトヨタ式経営を知る為には、自動織機の発明及びトヨタグループの創始者である豊田佐吉²、そして自動車の開発及び現在のトヨタ自動車の創業者で、佐吉の長男である喜一郎³との思想及び、関係を理解する必要がある。

豊田佐吉が幼かった明治初期の遠州地方は貧しい土地柄だったと言われ

-
- 1 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。
 - 2 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、豊田自動織機製作所（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。
 - 3 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。

ている。人は苦しいと何かと神仏や種々の教えに頼ろうとするもので、この土地には二宮尊徳の報徳の教えが普及していた。報徳の教えとは、労働（勤労）、感謝（至誠・分度）、奉仕（推譲）を基礎として、神徳、皇徳、父母・祖先の徳に報い、自身の徳行をもってすることを教義の信条とするもので、佐吉の父伊吉は熱心な信者であった。また、この地方は日蓮宗の強固な地盤であり、伊吉は日蓮宗を信仰し、晩年には檀那寺へ多額の寄付をするほどであった。

佐吉は父伊吉のこのような報徳の教えや、日蓮の教えの影響を幼時期から受け、これを実践するような生活の心構えを自然と身につけていった。このことが、佐吉の発明事業の拠り所となる「苦難に屈せず、初志を貫徹する」、「国家・社会に貢献する」、「労働は人間の義務なり」という信念が自然と芽生えたと考えられる。そして、これらの思想は佐吉の言動・行動を介して息子の喜一郎の事業活動にも反映していった。

2.1 豊田佐吉の思想

佐吉は織機の発明工夫に生涯捧げた人であった。彼が発明工夫に遠大な志を立てたのは少年時代に読んだ『西国立志編』がきっかけであったと言われている。そして18歳（1885年）の時に、新たに公布された「専売特許条例」の話を聞き、発明により国家に貢献することを決意した。

以降、生活や家庭を顧みず動力織機の発明に没頭し、事業は発明のための資金稼ぎとみる佐吉の言葉は、利益や採算を度外視し、発明に明け暮れる研究態度を表している。佐吉の考えかたを表している言葉を、トヨタ産業技術記念館『温源知新』より4例紹介する。

- ①. 1906年鐘淵紡績からの要請で、外国製織機（英国製プラット式普通織機）と佐吉が開発した自働杼換装置付き織機との性能試験が実施され、外国製に軍配が上がった。

佐吉は失敗の原因が、織機の製作や試験を不慣れな他人に任せため

であったと判断し、「営業的試験をなし、その成績十分にあらざる間は、決して販売すべきものにあらず。」と、早々に試験工場を設置するとともに、これ以降、試験に試験を重ねた上でなければ販売を許可せず、顧客第一主義の考えを明確にした。

- ②. 買入れた糸では品質が悪く、織機改良のための十分な試験が行えないことが判明し、1914年紡績工場を増設し、豊田自動織機工場へ改組時に、「自動織機発明完成の目的にて紡績工場を経営し、万一失敗に終わりにて自分の財産を無にしても悔いところなし」と、自動織機の完成のためには、財産を失う危険を冒してまで紡績工場を造ることは、まさに一世一代の賭けであり、初志を貫徹する姿勢であった。
- ③. 「佐吉には、西川秋次とともに訪米中に高峰博士から教わった民間外交を中国で実践したい」という思いがあった。そして1918年に佐吉は日中親善と自動織機、環状織機完成のための資金調達を目的に上海を視察し、翌1919年には西川秋次を伴い、半永住の決意で再び上海に渡り、自ら発明した織機で紡織業を興すための準備に取り掛かった。しかし、初の海外事業への挑戦に周囲から反対の声も多く、当時の上海は日貨排斥運動の真っ只中にあり、工場用地の買収は難航を極めた。そこで、「障子を開けてみよ。外は広いぞ」と上海進出に反対する親族を諭し、国家・社会へ貢献しようという気持ちが非常に強かった。
- ④. 1927年佐吉が勲三等瑞宝章を受章した時、息子・喜一郎に「わしは織機で国のために尽くした。お前は自動車を作って国のために尽くせ」と、佐吉はかつて視察で訪れた米国で自動車が颯爽と走っている光景が目にとまっていた。喜一郎に「技術者として常に時流に先んずべし」という自らの信念を託して新事業進出へと背中を押した。

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、豊田関係会社の経営の基本理念とされていたが、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⁴、豊田喜一郎、西川秋次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、佐吉の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、家庭的の美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

2.2 豊田喜一郎の思想

喜一郎が自動車に興味を持ったのは1921年利三郎夫妻に同行した欧米視察、1929年特許権譲渡交渉のための欧米視察時に、大衆の足となって活躍する自動車の姿に直接ふれたからである。佐吉の経営実践から生まれたこの伝統的な精神は、喜一郎の経営理念に引き継がれ、常に熱いばかりの「夢」を追い求める心と、その一方で冷静に現実を見極めて具体策推進する「実践的理想家型」の企業人であったといえる。そこで、喜一郎の「経営理念」、「経営スタイル」、「経営者の資質」と言う面から分析を加えてみる。

4 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、佐吉の次子で利三郎の義弟にあたる豊田喜一郎であるとされる。

2.2.1 経営理念

親子二代にわたって、発明考案こそは工業を発展させる原動力であると考えていた。しかも、各種の研究を単なる研究に終わらせず、実際に活用して事業化していくことに使命を感じ、その困難に挑んでいく実践的な研究者であった。そして、創業者精神を表したものとして「東洋人の手で東洋人の車をつくろう、それが私の使命だ」と述べている。

大衆に廉価で性能のよい車を提供するためには、コスト節約の工夫を重ね、独自のアイデアに挑戦し続けることが、喜一郎の生涯を通じての経営テーマであった。「倉庫にものを置いておくことは金を寝かすことと一緒にだ」と言って、在庫を持たない合理的な生産体制の確立という「ジャスト・イン・タイム」方式を、喜一郎の革新的な経営スタイルに挙げることができ、この発想が後日、トヨタ生産方式として実践されることになる。

また、喜一郎は「完全なる営業的試験を行うにあらざれば、真価を世に問うべからず」という佐吉の発明標語を受けて、品質を重んじ、真にユーザーの使いやすい製品の提供に心がけた。また、ユーザーのすべての使用条件を網羅することが困難なことに気がついており、創業当初からアフターサービス網の充実が自動車事業には不可欠と備えを怠らなかつた。喜一郎の持論は欠陥が少なくユーザーに喜んで受け入れられる車づくりであったから、試作段階は勿論のこと車の発売後でも、常に試行錯誤を繰り返して、より良い設計・製造技術を模索し、創造し、自分のものにして、トヨタ車の開発・改良に力を注ぎ続けた。

2.2.2 経営スタイル

自動車工業は総合産業であり、その発達は基礎工業の発達と併進することから得られるものであり、喜一郎は創業以来、材料や工作機械の確保のために腐心するとともに、部品工業の発展にも力を注いでおり、この構想力豊かなスケールの大きい事業展開が特徴である。又、喜一郎は専門的な部品工業の成立なくして本格的な自動車工業の確立はないと早くから考え、

部品工業の技術向上のための援助策を積極的に講じ、「部品メーカーはトヨタ自動車の分工場」と考え、トヨタ自動車と部品メーカーとの間の共同体意識の形成を極めて重視した。

一方、経営実践において従業員の献身と努力を呼び起こし、共同体意識は現場における人間尊重の意識に発展し、「現場の意見を大事にする」という経営スタイルに具現化した。実際、喜一郎は暇があれば現場を回り、現場の意見を聞き、自分も作業に参加するという実践最優先の考えかたで、アセと油にまみれて、あるいは自由闊達に実際の仕事に体当たりすることが仕事を覚える一番の早道である。「日に三回以上手を洗わないような技術者はものにならない」、「お前は仕事をするな、何もせずに工場に立っておれ」という、佐吉より継承した「理論より実践」「議論より実施」という現地現物主義⁵の姿勢である。

2.2.3 経営者としての資質

日本の経営者の特徴のひとつには、共同体意識による人間中心の経営を行うところがあると言われるが、喜一郎の経営実践においても、宗教的ともいえる一体感によって全従業員の底力を結集させてトヨタの発展を推進させるとともに、団結心の強い、しかも温かい理屈抜きの共同体を確立させることが最も大切な事業活動であると考えていた。そして、外に対しては「いい物を作れば、人は自然に寄ってくる」、内に対しては「人に対して礼をもって迎え、情に厚く接し、しかもその後の面倒見のよさ」が重要と考えていた。

具体的には次のような特徴があるといえる。

- ①. 国産自動車の開発という、ひたすら自分の理想を追い求める信念。
- ②. 関係各界からの情報収集力、基礎研究の重視等、自分の足で幅広く情

5 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。

報を集める知識を重視する心がまえ。

- ③. 試作工場の完成に見られるように、手がけたら一瀉千里に行動する危険を避けない決断力。
- ④. 人を信頼し、任せ、欠点に目をつぶる、そして愚痴をあまり言わない
図太く、かつ寡黙な包容力で、やる前に理屈を言わない、現地現物主義の指導。
- ⑤. 挙母工場の用地取得に見られる向上心に富み、困難な事態を生来の楽天主義で勝ち抜く豪胆さ。

2.2.4 上海赴任と急遽帰国

喜一郎は1920年に東京帝国大学工学部を卒業したが、この時の卒業論文は「上海紡績工場原動所設計書」で上海の豊田紡織廠と関連があった。そして、豊田紡織株式会社入社後は佐吉の開発していた豊田G型自動織機の研究開発に取り組んでいた。1924年にはそれもほぼ完成し、日本本社の普通織機千八台を、西川秋次の率いる上海の豊田紡織廠へ移転するため、1924年9月に数年の予定で妻子を連れて上海へ赴任した。

ところが、新しく開発した豊田G型自動織機の織機フレームを製作依頼した豊田式織機会社が注文を拒絶し新型織機の生産が出来ない状態になってしまった。そのため、喜一郎へ急遽帰国指示が出て、わずか三ヶ月で帰国した。そして、他社を当てにしていけないとの教訓から、鋳物、機械加工技術を持つ豊田自動織機製作所を創立することとなった。

しかしこの時、喜一郎が日本へ帰国せず上海に留まったら、その後の豊田の自動車事業はどうなったであろうか？

2.3 小結

トヨタ式経営いうと「トヨタ生産方式」が非常に有名である。これは、戦後、日本の自動車産業が背負った宿命、すなわち「多種少量生産」という市場の制約から生まれたもので、米国フォードシステムの「少種大量生産」に

対して考案されたものである。トヨタ生産方式の生みの親と言われる、大野耐一は『トヨタ生産方式』(P141)で、「その目的は、企業のなかからあらゆる種類のムダを徹底的に排除することによって生産効率をあげようとするもので、豊田佐吉翁から豊田喜一郎氏を経て現在に至るトヨタの歴史の所産でもあります。」すなわち、トヨタ生産方式の二大特徴の一つである「自動化」は豊田佐吉翁の思想と実践の中から汲み取ったものである。トヨタ生産方式は生産現場のムダ、ムラ、ムリを徹底的に排除することを絶対の条件としているために、機械に少しでも異常が発生時、不良品を出す恐れが生じた場合には、直ちに止まることが不可欠である。」と述べている。また、二つ目の特徴である「ジャスト・イン・タイム」という言葉は喜一郎の口から直接、発せられたものと述べている。

そして、科学性と合理性を持ったトヨタイズムは豊田喜一郎によって確立され、喜一郎の描いた自動車事業のあるべき姿はつぎの条件を満たすことであった。

- ① あくまで目標は大衆車とする。
- ② 乗用車工場を完成させねばならない。
- ③ 売れる値段の自動車を作る。
- ④ メーカーの計画を生かすものは販売力。
- ⑤ 基礎資材工業の確立。

第三節：戦前の中国における豊田進出事業の歴史

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図1のように、1921年11月豊

田紡織廠が上海に資本金1,000万両で設立され、1924年8月には406台の織機が稼働開始し、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）の工場設備を有し、西川秋次が実質的な経営者として1945年の会社消滅まで勤めた。

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核的な役割を果たし、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な存在となっていくとともに、西川秋次はすべての会社の中国駐在幹部として経営に参画した。

なお、いずれの会社も敗戦後は中国側に接收され、会社は消滅した。

現在、豊田紡織廠の看板は掲げられていないが「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における活動の歴史がわかる記念施設として保存されており、研究の参考にしていただきたい。

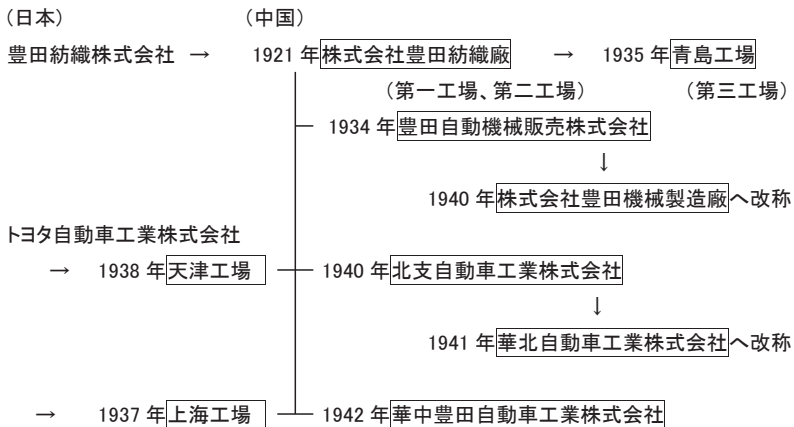


図1. 戦前中国の主な豊田関連企業

3.1 中国の拠点となる「豊田紡織廠」の設立

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」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、また、日中友好親善のうえからも、かねてより心中に暖めていた中国での紡織工場の建設（表1）を決断し、1919年に佐吉は西川秋次とともに上海へ半永住のつもりで渡った。

そして、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。」⁶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420千錠を中国へ輸入し、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。

3.1.1 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10月 株式会社豊田紡織廠設立

6 「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」を空けねばならず、千里の道も一里からという意味。

- 1932年 第二工場完成（敷地面積7.8万㎡、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㎡、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



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』

3.1.2 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錘数は169,869錘と豊田紡織グループ全体の40%、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	185000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年上半年版

3.2 自動織機生産・販売の「豊田自動機械販売」の設立

(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（表4）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。

3.2.1 豊田自動機械販売の経緯と概要

- 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

3.3 天津に自動車生産の「北支自動車工業」設立 （後に、華北自動車工業へ変更）

トヨタ自動車初の海外輸出は、国策会社である同和自動車⁷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⁸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

7 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、南満州鉄道との合弁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月に満州重工業株式会社の支配下に入る。

8 シャーシ（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。

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⁹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（表5）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。

3.3.1 北支自動車工業の経緯と概要

1938年1月	トヨタ自動車工業株式会社天津工場開設 (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、鑄物、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) し タイヤ生産

9 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。

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 池永熙、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㎡ 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	
	満州	中華民国	関東州	南方方面	輸出計	生産台数	
1937年	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』

3.4 上海に自動車生産の「華中豊田自動車工業」設立

上海では1937年2月に豊田自動織機製作所は自動車修理工場を建設し、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（表8）を設立すると共に、工場を拡張し、部品の現地生産を始め、南京、漢

口、杭州に出張所をおいたほか、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。また、その後も自動車部品会社を次々と設立し自動車の生産体制を確立していった。

3. 4. 1 華中豊田自動車工業の経緯と概要

- 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2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ズ系）	
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㎡ 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』

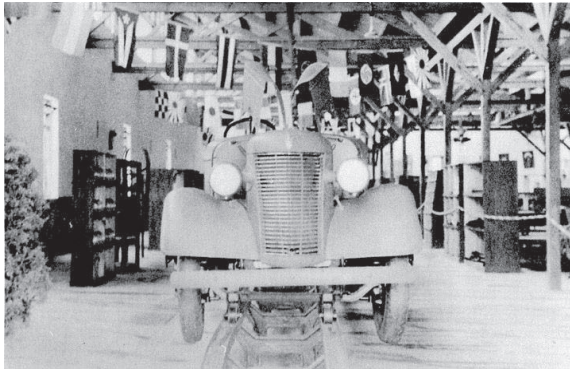


写真3：華中豊田自動車工業

出所：トヨタ自動車株式会社（2012）『トヨタ75年史』

3.5 小結

豊田佐吉は早くから中国の重要性を理解しており、「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を設立し、大量の豊田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、表2のように時間経過とともに低下しており、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、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1610台に留まり、戦前の中国で自動車事業が大きな役割をはたしたとは言えない。

第四節：戦前の中国における西川秋次の経営行動

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、上海に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。解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問いており、

「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。

ついては、本稿の目的である、「中国における創成期のトヨタ式経営は西川秋次の実践躬行により建立した」という仮説に基づき、「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西川秋次が具体的にどのように経営管理をしていたか解析する。なお、表9のように、戦前に豊田一族は中国を往来しており、中国がいかに重要な位置づけであったかが判る。

表9. 戦前の豊田一族の中国往来

氏名	区分	中国入国	中国出国	目的
豊田 佐吉	駐在	1919年2月	1927年4月	豊田紡織廠設立
西川 秋次	駐在	1919年2月	1949年3月	豊田紡織廠設立及び運営
豊田利三郎	出張	1930年10月	豊田紡織廠の社長就任、年2回の株主総会に出席	
豊田喜一郎	駐在	1924年9月	1924年12月	豊田紡織廠勤務
豊田 英二	出張	1940年7月	1940年9月	北支自動車工業竣工及び巡回サービス

出所：各種資料より筆者作成

4.1 戦前の中国における豊田事業体の経営の特徴

第三節で述べた、豊田の中国主要事業体の経営者を見てみると、表10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、豊田佐吉と供に上海へ赴任し、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、その後、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、華中豊田自動車を見てみると、表11のように、日本人比率が豊田紡織廠・青島工場は2.3%、華中豊田自動車は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%と比較し高率である。これは、図2のように、「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）」の管理運営となっており、日本人中心の管理組織となっていることが判る。

表10. 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	社長	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11. 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
	广汽トヨタ自動車(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

广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、广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』をもとに筆者が作成

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

図2. 戦前の豊田紡織廠の職制組織

出所：筆者作成

4.2 戦前の中国における人事労務管理

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」と述べている。

そして、「労資一体」の労務管理の考え方は、豊田紡織廠でも西川秋次を初めとする多くの経営幹部が豊田紡織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12のように豊田紡織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。また、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。

表12. 福利厚生比較

福利厚生項目	豊田紡織（日本） 1927年3月現在	豊田紡織廠（中国）	（参考） 内外綿（中国）
学校	普通学科、裁縫、花茶、作法等	有（詳細不明）	日本人子弟学校 中国人子弟学校
講演	毎月2回（名士招聘）	有（頻度不明）	不明
雑誌発行	「豊友」	不明	不明
図書閲覧室設置	有	不明	日本人社員用 倶楽部「厚德館」
売店設置	有	不明	購買会、売店
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）	日本人社員住宅 中国人社員住宅 合宿所
人事相談室	有	不明	不明
私設青年訓練所	有	不明	不明
健康保険組合	有	不明	不明

男女子娯楽所	有	不明	不明
食費補助	有	食堂あり(補助は不明)	食堂あり(自費)
理髪所設置	有	不明	不明
運動場設置	有	不明	あり(水月花園)
観劇会、旅行会	年2回	不明	不明

出所：豊田紡織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』

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」

4.3 西川秋次の経営管理

4.3.1 豊田佐吉との出会い

西川秋次は1881年に愛知県渥美郡で生まれ、豊田佐吉より14歳年少、喜一郎より13歳年長で、佐吉の妻、浅子と西川家とは遠縁の間柄であった。村では神童秋次といわれていたが、家が貧しかったため、学費が要らない愛知県立第一師範学校を1904年に卒業し、義務である教師生活を2年間経験した。その後はかねてから佐吉の薦めであった、東京蔵前の東京高等工業学校(現在の東京工業大学)紡織科に1906年に入学し、学費などの面倒は佐吉に見てもらった。そして、1909年卒業とともに佐吉の許に戻った。また、西川秋次は喜一郎の家庭教師をするなど家族ぐるみの付き合いがあり、佐吉の考え方をよく理解し、生き方に感銘を受けていた。

4.3.2 豊田佐吉に随行して渡米及び一年半の米国研修

1910年4月豊田佐吉は豊田式織機会社を辞し、土地、建物、機械、従業員だけでなく、自身の発明の特許権まで失い、茫然自失の状態であった。西川秋次は失意の佐吉が1910年5月外遊するのに随行し渡米した。米国の紡織工場や自動織機を視察するとともに、米国での佐吉の特許出願手続きを手伝った。西川は米国での工場視察の感想を、宮地治夫(150P)『小説

西川秋次の生涯』で「織布工場で見た(中略)経糸がよく切れるために製品が不ぞろいである。しかし、織機を一人で十八台も二十台も運転するのは驚かされた。これを見た秋次が佐吉の耳元で「つまり、検査基準の

問題ですよ。製品のむらに対する許容範囲が甘いから、できるんですよ」、また、同160Pで「ホワイトチンという紡織メーカーを訪れ(中略)アメリカの紡績会社の仕事ぶりは、無駄な動き、無駄と思う仕事を一切省くという徹底ぶりで、品質というよりも、むしろ重点は生産効率にあったようである。作業者は一定の作業標準が定められ、それを忠実に守って他人に干渉されることを特に嫌がっている。秋次はアメリカ人の合理主義と個人主義がうまく現場に生かされていると感心した」と述べている。しかし、こうしたアメリカの合理的な生産方式は日本の徒弟制度的な仕組みの中で取り入れるのは難しいと冷静に分析している。

そして、ニューヨーク滞在中に、西川は佐吉からそのまま米国に留るよう指示され、特許の認可を得るとともに、米国の紡織事業や紡織機製造事業の研究を命じられた。西川は工業と紡績のみならず工場管理の方法、技術員の養成・指導方法、工員の処遇法、経営、労務管理、厚生施設と多方面の調査研究をおこない、一年半後の1912年10月に帰国した。米国での経験はその後の西川の事業経営に、おおきな影響を与えることとなる。

4.3.3 日本・豊田紡織時代

日本帰国後に、豊田自動織布工場へ入社し、佐吉の事業を手伝った。そして1914年佐吉は良質な原糸を製造して自給自足を図るため紡績工場(栄生工場)を増設することとなり、この工場設計をしたのは西川秋次で、米国での研究の成果が発揮されたのである。1918年豊田自動織布工場が豊田紡織株式会社へ改組されるとともに、取締役技師長に就任した。工場での西川は、厳しい教育者の顔で、特に規則違反者に対しては容赦しなかった。しかし一方では、かつて佐吉の援助で東京高等工業学校に学んだことを思いだし、部下の林寅雄に「借金があつては仕事に身が入らぬ」と借金全額、利子を含めて肩代わりするなど、温情の人でもあった。

4.3.4 戦前の上海における経営行動

佐吉には、渡米時に高峰博士から教わった民間外交を中国で実践したいという思いがあり、1918年、豊田紡織の会社経営が軌道に乗ると、その経営を豊田利三郎に任せ、佐吉は日中親善と自動織機・環状織機完成のための資金調達を目的に、上海視察に出向いた。翌1919年10月には西川秋次を伴い、半永住の決意で再び上海に渡り、自ら発明した織機で紡織業を興すための準備にかかった。しかし、当時の上海は日貨排斥運動の真っ只中にあり、工場用地の取得は難航を極めた。上海に渡って一年後に三井物産上海支店の支援のもと、用地取得、工場建設、そして1921年11月に豊田紡織廠を設立し、西川は常務に就任した。以来、西川は実質的な経営を任され、人生を賭けて中国での事業を發展させていき、佐吉の織機開発、さらには喜一郎の自動車事業に資金面で大きな貢献をするなど、佐吉の精神である産業報国と豊田の發展に尽くした。

西川秋次の上海での経営行動を時系列で具体的に分析すると次のようになる。

①. 上海赴任時の心構え

西川はこれから一生を上海で暮らしていく自分にとって、まず中国人のことを良く知り、日本を含めて国際的な動きに注目しなければならないと考えていた。また、西川の経営方針は、植民地的支配を一切排除し、佐吉が理想とする日華親善を実践するということであり、例えば日本人監督者に対して、中国の工人への暴力は禁止、違反者は内地送還という厳しさであった。

そして、日本人社員に対し働く場所は海外にある。日本人諸君が立派な仕事をするには、先ず第一に必要なことは日本人が中国語に熟達することであり、中国人の協力なくしては総てが失敗すると、日本人が現地を理解し融合が重要であり、上下一致して、誠実に業務を勤めよと現在にも通じる事を説いている。

また、西川は事前に在華紡の経営状況を調査しており、揚樹浦路にある内外綿、上海紡績、日華紡績、同興紡績、東洋紡績、日信紗廠を訪問したところ、どの紡績会社も百パーセント以上の稼働率で、莫大な利潤を上げ、そのもうけた金は日本へ送金されていた。そして設備の償却は一年で終わり、中国人女工の工賃は日本の三分の一という低賃金であり、イギリス人の経営する会社も基本はほぼ同様という事を把握するなど、関連情報の収集も怠りなかった。

②. 経営方針

西川は自分が設計した豊田紡織・栄生工場の工場図面を参考にしながら、上海の豊田紡織廠の区画取りをし、工場建設のスピードアップを図った。一万坪の工場敷地は九つの区画に分類し、そこに紡績工場、織布工場を並べた。すべて周囲を煉瓦で囲み、屋根はのこぎり型でスチールを敷くことにした。

そして、米国で勉強してきた生産管理の教育と実践に努め、「試験記録等を毎日記録し、それを基に改良する科学的な管理」、「工場の整理整頓にも意を注ぎ、これを徹底的に実行」、「毎月、月末には班ごとに競争した成果を発表させ、歩合としてプラスし賃金決定」とした。

西川の教育方法は、社員と話し合い、自らやって見せることを基本としており、このような施策は中国人の働く意欲を高め、生産性、時間当たり出来高は上昇し、『西川秋次の生涯』(P304)に「邦人経営の紡績会社もうらやむほどの成果を上げた」と記載されている。

また、1923年佐吉は自動織機の完成機である無停止杼換式の「豊田G型自動織機」(1924年完成)が完成間近で、自動織機の事業化を西川と相談時、西川は豊田紡織・栄生工場の普通織機は全部、上海の豊田紡織廠で使用し、その変わり、栄生工場には新型のG型自動織機の導入を承知しており、研究と創造に心を致し、常に時流に先んじようとしていた。

一方、豊田紡織廠の事務棟は大変質素な建物で、西川の部屋は1階奥に

ある18平米しかない狭い部屋であった。工場設備には投資するが、利益を生み出さない事務所等を儉約する精神は今のトヨタへも引き継がれている。

③. 労務、教育方針

西川は日本人社員に対し、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。解かるまで教える工夫をしてもらいたい。在華紡績の一部では、中国人の不満があるようだが、豊田で働く中国人から、尊敬されるような指導を心掛けてもらいたいと、指導者の心構えを厳しく教育している。

そして、西川は率直に、「中国の工人は金のために働いているが、日本人には決して心を許してはいない。そこで、紡績工場、織布工場を稼働させる前に、中国の労働者で現場監督のできる生産技術者を養成して、彼らに中国の工具、女工の面倒を直接見させたい。そして、今ひとつは賃金を他の紡績工場より二割多く支払う」ことを佐吉へ具申し、西川の思うとおりにやればいと承認され、同業他社より厚遇で、家庭的美風の企業風土を追求した。

また、西川は華中豊田自動車と豊田紡織廠は全くの親子関係であり、秋の運動会はもちろん、家族も互いに社宅を訪問したり、売店の世話になるという親密さであり、同一の会社という意識であった。

④. 西川の多角的な活動

1937年第二次上海事変の際、8月13日に日本海軍特別陸戦隊と蒋介石軍の前衛が衝突した。その日、豊田紡織廠に駐屯する日本海軍特別陸戦隊は全員工場を引き払い、附近を埋めた中国民衆の喚声と怒声の中を、装甲車とトラックとに部下の兵隊をのせその最後にサイドカーを駆って特務少尉は悠然と陸戦隊本部へと引き上げた。その後小半刻して、当時の上海共同租界の警備を担当していた英国軍隊が入り、今まで日本の軍艦旗のはため

いていたポールに、するするとユニオンジャックが揚がった。工場防衛のため、このような施策を進めえたのは西川の隠れた政治力と経営手腕、愛社心、愛国心であった。

また、西川は日本軍引き上げによって暴徒化した民衆と中国人従業員に取り囲まれ、「我々の賃金をどうしてくれるか」と吊るし上げられたが、「俺は、中国民衆の賃金を不払いにするようなそんなけちな男ではない」と大見得を切り、その後まもなく、激戦と暴動の真っ只中において、租界郊外の極めて危険な道路上で、中堅社員を使って平穩裡に賃金の全額支払いを無事に済ますなど、義を通す大胆な人でもあった。

その後、1939年には在上海日本商工会議所の副会頭就任を始め、いくつかの公職を歴任した。特に、1944年サイパン島陥落以降は、重慶政府要人や、中国実業家に知己が多い西川のもとには上海を訪れる志士や国土といった人々の訪問を受けた。宮地治夫（2003 323P）『小説 西川秋次』には「秋次の本職は上海豊田紡織廠の経営者であるが、時には私設外務大臣であったり、私設上海総領事の仕事をすることがあった」と述べられている。

4.3.5 戦後の上海残留

1945年8月15日、西川は終戦と同時に、堀内千城公使を通じて、国民政府の宋子文行政院長にあてて次のような建白書を提出した。「中国と日本は、不幸にしていくさをまじえた。だが、こうして戦いが終わってみれば、隣邦の友である。（中略）戦いが終わった今日から報恩の途を考えねばならぬ。我等に今出来ることは、紡織の技術を通じて、中国及び中国国民に奉仕することである。（中略）豊田の紡織技術を、復興中国に植えつけることによって、両国民間の友好関係が芽生え、共存共栄の道が開けると信ずるからである。この思想は、故豊田佐吉翁が永年理想とした考え、実行してきたことである」といった意味のものであった。西川も考え方の根底には、「敗戦で失う豊田の財産は仕方ないとしても、せめて、豊田佐吉翁

の精神だけは、中国及び中国国民の間に植えつけて置きたい。」それが西川の信念であった。

1946年新春早々、国民政府行政院長宋子文より、堀内公使を通じて、西川に面談したいとの通達があった。面談当日、宋子文院長より中国紡織事業への復興に協力要請があり、その計画書の提出を要請された。そして、1946年6月半官半民の中国紡織機器製造会社が設立され、社長は、黄伯蕉、役員は各紡織会社の首脳が就任した。会社は、旧華中豊田自動車工業を本廠、旧東華紗廠を分廠として発足した。西川は国民政府から陸軍少将の待遇を受け、豊田関係職員の残留16名（表13）とともに、実際の経営を担当することとなった。新会社の業績は大戦後の復興需要から紡織機の注文が殺到したが、資材不足、中国人従業員の技術未習熟から生産が追いつかない状態であった。西川らはそれをよく指導し、能力向上、品質改良に努め、事業は着々と軌道に乗ってきていた。

しかし1949年になって中国の政治情勢が一変した。中国共産党の軍隊が上海附近に迫り、国民政府は抵抗することができず、台湾へ落ち延びる計画をたて、西川も台湾行きを要請された。だが、西川は1949年3月3日、三十余年間住み慣れた上海を後に日本へ帰国した。西川の乗った汽船は国民政府の配慮によりアメリカの欧州航路の「プレジデント・ウイルソン」号で、横浜の埠頭に到着した。その迎えの人たちの中には、豊田利三郎、喜一郎の顔もあった。

表13. 中機会社が留用した豊田紡織関係日本人 (1947年3月13日現在)

氏名	年齢	現在役務	専門分野	豊田勤続	豊田役職
西川 秋次	65	専門委員	紡織機製造並びに工場計画、経営及管理	35年	中国総支配人
三好静一郎	51	専員	紡織機製造のコスト会計及び計画	29年	常務理事
須藤 三郎	51	技師	組織の設計、製造及び計画	29年	理事兼任技術部長
伊澤庄太郎	52	技師	紡織の設計、製造、検査、総合的設計	31年	理事兼任企画部長

鈴木 金作	43	技師	紡織機工具、ゲージの設計、製造、工場管理	20数年	理事兼任技術部長
片岡宗太郎	44	専員	紡織機製造のコスト会計	20数年	庶務、経理、秘書、原価計算課長
稲葉 勝三	40	専員	材料試験及び計画	20数年	営業課長
松本 銀蔵	54	副技師	織機の製造、組立、木工	30数年	織機保全主任
岡田 清一	49	副技師	機械工作及び紡織組立	20数年	工作主任
服部 京一	36	副技師	紡機の設計及び組立	16年	企画主任
井田 金一	35	副技師	織機の製造及び組立	10数年	織機組主任
稲葉 賢三	37	副技師	粗紡機の設計及び製造	10数年	紡織主任
金子 政男	36	工務員	機械製造	20年	技術員
小林源太郎	28	工務員	織機設計	10年	整備員
神野 勲	27	工務員	材料実験	6年	材料計算部部員
松本銀之助		雇員	図面管理		松本銀蔵の息子

出所：王穎琳（2009）『中国紡織機械製造の基盤形成』を基に筆者作成

4.3.6 日本帰国後

豊田紡織廠青島工場長であった森川貞夫は、上海から引き揚げる前に豊田紡織廠の在外会社の日本内地に有する財産の清算人に任命され、内地資産の整理に当たっていたが、西川とは連絡がとれない状況が続いていた。そして、西川が帰国した翌年の1950年8月に豊田紡織廠の残余財産二千百万円を日新通商へ出資し、西川は監査役に就任した。日新通商はその後、社名を豊田通商へ改称し、トヨタグループ唯一の商社として輸出入を初め、国内外のビックプロジェクトにも参画しており、豊田紡織廠の内地資産が生かされ、その後のトヨタグループの発展に大きく寄与した。

4.4 小結

戦前の中国における豊田の事業経営は豊田佐吉の発明研究ならびに事業経営に対する考え方を、大番頭である西川秋次が愚直に実践した結果といえる。佐吉の唱える、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前提に、中国人と日本人が一致して、研究と創造により常に時流

に先んじ、華美をつつしむ西川の姿勢は、現在のトヨタグループの経営姿勢に引き継がれている。そして、佐吉の精神は、「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。

具体的には、品質・技術について「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」を推進している。また、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努力をしており、これらの方法は現在にも通ずるものであり、戦前の豊田事業と同様の戦略が見て取れる。

第五節．豊田紡織廠の労働運動から豊田式経営管理を分析

1924年1月になると、上海の日貨排斥運動や反日運動は群集を巻き込んだ暴動に発展していった。1924年3月15日、内外綿対岸の中国人街でストライキ団の宣伝隊と中国警察隊との間に衝突事件が起り、若い男女学生に相当の死傷者を出した。このストライキは、単なる会社対従業員の争議ではなく、その背後には共産主義を謳う扇動者の姿があった。当初は日系会社に対するストライキと見られていたが、中国人経営の会社にまで波及し、上海にある紡績工場はほとんどが休業に追い込まれていた。

そのような中で、豊田紡織廠は正常な操業を続けており、その要因として、東和男（2009 P79）『創成期の豊田と上海』で「佐吉翁は日頃より社員へ愛徳の精神を教えており、（中略）西川は日本人社員に対し、日頃から厳しく中国人工員たちへの暴力や蔑視的態度を戒め、また、中国人を係長に登用するなど、社員教育にも力を入れていた」と述べている。

その豊田紡織廠も1925年2月15日に暴動扇動者の標的となり、それに伴い発生した労働運動から、豊田紡織廠の経営管理の実態を類推する。

5.1 当時の在華紡の労働環境

当時の在華紡の労働時間は午前、午後6時から午後、午前6時までの12時間勤務の交代性で、休憩時間は午前0時と12時から30分であるが機械は停止せず、実質労働時間は11時間30分と、現在の8時間労働と比較すると大変過酷なものであった。しかし、この労働時間は日本の紡織会社と同一のものであり、当時としては普通であった。

賃金水準は日本の紡織工の41%～52%の水準で、その平均日給は粗紡部門0.45元～梳綿部門0.5元で、当時の生活費は月20元程度と言われ、夫婦共働きでなんとか生活できる水準であった。なお、在華紡での食事は自弁で、日本の紡織会社は会社支給と差異があった。

また、当時の労働契約は、工頭制と言われる工場のナンバー1とよばれる工頭と会社は契約を結んで労働者の募集を行わせ、配下の労働と生活の管理を委ねるとともに、工頭は賃金を中間搾取した。その他に、会社が労働者を直接雇用し、日本人管理者の下に「見回り」「班長」などの中国人役付職工を置いて、生産のみ管理させる直接制が並存していた。

1925年当時の在華紡の労働運動の背景の一因としては、厳しい労働環境と、日本人の暴力的な労務管理が、労働者の反乱の引き金といわれている。

5.2 1925年2月上海在華紡の労働運動

5.2.1 豊田紡織廠の労働運動

2月15日、他社のストライキの飛び火を恐れ、工部局警察と打ち合わせをし警戒に努めており、日系9社中、ただ一社正常操業を続けていた豊田紡織廠も、ついに暴動扇動者の標的となった。

午後7時40分頃、外部より無頼漢及び共產主義者の不逞の徒約5～6百名が工場正門に押し寄せた。そして集まった群衆は、工場外においてあった綿に放火し、工場に進入しようとした。そして、工場の一部の男工はこれに雷同して、機械とガラスを破壊した。この急報を聞き、帰宅していた西川や原田事務長たちが車で工場に駆けつけた。先ず、一台目の車に乗っ

ていた西川たちは無事に工場門の内側に入れたが、二台目の車に乗って遅れて到着した原田事務長等7名は門前で暴漢に襲われ、三好は銃撃されて重態、原田事務長は蘇州河へ叩き込まれ、2週間後に死亡した。そのほかにも多数の負傷者と、工場の設備などにも相当の損害をこうむった。

5.2.2. 1925年2月在華紡労働運動時の要求と妥結内容

1925年2月ストライキ時の各社中国人労働者からの要求は表14のとおりであるが、大別すると次のようになる。

①. 統一要求として、各社とも賃金引上げ1割を実施する。

平均日給は粗紡部門0.45元～梳綿部門0.5元で、夫婦共働きで月収21元(出勤率85%と仮定)、当時の紡織工5人家族の月生活費20元超でぎりぎりの生活水準であった。

②. 賞工を旧来どおりに支給する。(内外綿、日華紡織、同興紡織、豊田紡織、祐豊紗廠)

労働者の出勤奨励をするための賞工(皆勤手当で、1ヶ月皆勤者には賃金4日分支給)が、理由をつけて控除、減額されていたことの是正。

③. 2週間に1回賃金を支給し、遅延しないこと。(内外綿、日華紡織、豊田紡織)

従来は2週間に1回支給であったが、この頃は月1回支給が普通となっていた。また、賃金計算の締め切りから支給日まで2週間を要することもあった。なお、内外綿は貯蓄の名目で5～10%を20ヶ月保留する強制貯蓄の仕組みがあった。

④. 賃金を大洋で計算する。(豊田紡織)

1元以下の端数が小洋で支給されていたものを、3割高の大洋計算へ変更する。

経営者側の回答(2月25日、内外綿武居綾蔵社長の例)

①. 殴打禁止要求には「会社は日本人に中国人職工に対し常に同情的な態

度を以って親切に取り扱い、殴打などは社則を以って厳禁しており、将来も従来同様の方針である」。

- ②. 賃金の2週間毎の支給については「既に会社は実施中である」。
- ③. 解雇者の復職要求には「十分の理由ある場合は、彼らの復職要求に対し、承認する」。
- ④. スト中の賃金支給には「同意しない」。
- ⑤. 奨励金貯蓄制については「何等賃金には関係なく、職工の福利増進のために行うものとして、会社任意の給料」であることを明確にする。
- ⑥. 理由なき解雇については「理由なく解雇するような事は決してありえず、安堵していただきたい」。
- ⑦. 逮捕者の釈放は「会社の権限外」事項である。

総商会の妥結提案（内外綿の復業協定であるが、事実上、在華紡のストライキ終了）

- ①. 会社は従来どおり一律に優遇し、もし虐待等のことがあれば工場長に稟告すべし、工場長はこれを公平に解決する。
- ②. 工場作業者として工場へ復帰し、悔悟して作業するものは従前のごとく取り扱う。
- ③. 貯蓄賞は会社の規則により五年すれば支払うべきであり、中途退社の者は取調のうえ、在職中の成績佳良の者には支給する。
- ④. 賃金は社則により、（締切り後）毎二週間毎に支払う。

以上のように、「日本人管理者による暴力行為の禁止」、「賞工の規定通り支給」、「賃金の規定通り支給」と基準遵守の明確化は図られたが、中国人労働者の実質収入増加の部分はいずれも認められない結果で決着した。これは、基準遵守を心がけている善良な企業の労働条件が比較的優位にあること、死傷者発生、工場設備損害、生産休業という大きな直接的損害の割りには、労働運動による労働者の賃金増加は僅かであった。

表14. 1925年2月ストライキ時の各社中国人労働者の要求内容

会社名	要求事項
内外綿	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以後殴打しないこと 2. 各人の現在の賃金を1割上げ、理由なく控除しないこと 3. 第8工場で解雇された工友を復職させりこと、拘留された工友を即時釈放すること 4. 以後2週間に一度賃金支給し、遅延しないこと 5. 従来貯蓄金を全額工友へ返還し、貯蓄賞金も賃金として、定期的に支給すること 6. 以後理由なく労働者を解雇しないこと 7. ストライキ期間中の賃金は、工場が全額支給すること
日華紡織	<ol style="list-style-type: none"> 1. 毎日の賃金を1割上げること、理由なく控除しないこと 2. 賞工は旧例どおり1週間毎に1工とし、変改しないこと 3. 賃金は旧例どおり2週間に1回支給し、遅延しないこと 4. 殴らないこと、また理由なく罰金を科さないこと 5. 病気や事故で休暇を申請する際には、賃金を当日中に清算して支給し、保留しないこと 6. スト中の賃金は全額支給すること 7. 理由なく労働者を解雇しないこと 8. 内外綿の全工友の要求条件達成を支援すること
大康紗廠 (大日本紡績)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 労働者を削減しないこと、また、理由をつけて労働者を解雇しないこと 2. 以後、工場内で殴打しないこと 3. 過度に罰金を科さないこと 4. 現在の賃金を1割上げること 5. 中野を解雇し、二度と採用しないこと 6. 労働者で自ら退職しようとするものは、賃金を没収しないこと 7. 工場は切に衛生に注意すること (便器には蓋をし、引用水は煮沸することなど)
豊田紡織	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以後、殴打したり罰金を科したりしない 2. 賃金は現在額を1割上げ、大洋で計算し支給し、理由なく控除しないこと 3. 拘留されている工友を釈放し、死傷した工友を憐恤すること 4. 以後賃金は2週間に一度支給し、遅延しないこと 5. 賞工は毎月4賞(4日分の意賃)とし、理由なく控除しないこと 6. 病気ないし事故で休暇を申請する時、賃金は全額支給し、保留しないこと 7. 便所で木札を使用しないこと 8. ストライキ中の賃金は全額支給すること 9. 内外綿、日華、同興、(東亜)麻袋の労働者の目標達成を支援すること
同興紡織	<ol style="list-style-type: none"> 1. 殴打したり、罵ったりしないこと、理由なく罰金を科さないこと 2. 賃金を1割上げ、また理由なくこれを控除しないこと 3. 理由なく労働者を解雇しないこと 4. 賞工は一週間毎に1日分とし、減額しないこと 5. 工賊大石と藤田を解雇し、二度と採用しないこと

	<ol style="list-style-type: none"> 6. 女工に悪ふざけをしたり、笑いものにしたり、怒鳴ったりしないこと 7. ストライキ中の賃金は全額支給し、控除しないこと 8. 内外綿、日華、豊田、(東亞)麻袋の全工友が勝利するまで支援すること
裕豊紗廠 (東洋紡績)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 殴打しないこと 2. 労働者で退職を希望するものの賃金を没収しないこと 3. 理由なく労働者を解雇しないこと 4. 賞銭を旧例に戻し、以後賞銭は賃金の中に繰り込み、別立て支給しないこと 5. 食事時間は30分機械を止めること 6. 日本人、伊藤、塚田、寺家、樋口の解雇 7. 毎年賃金を1度上げ、4角以下のものは2割あげ、4角以上のものは1割あげること 8. ストライキ期間中の賃金は全額支給すること

出典：『五州運動史料』
『民国日報』2月11日、18日
宇高寧『支那労働問題』

5.3 小結

1921年設立の豊田紡織廠は、会社設立後間もない1925年2月に、外部の扇動者の影響もあり死傷者を出すような激しい労働運動を経験した。これ以降も上海の在華紡はたびたびストライキを経験しているが、豊田紡織廠ではこれ以降、このように激しいものは発生していない。

又、労働者からの要求事項に、他社で見られるような日本人個人名を具体的に上げ、解雇要求をするようなことはなく、西川の日頃の日本人教育、社内運営の効果によるものと推察される。だが、東和男(2009)『創成期の豊田と上海』では、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が、筆者は要求事項があること自体が中国人労働者の不満の現れであり、また、その内容も他社と大差がなく、明確な優位性を見出せていない。

豊田紡織廠で特徴的な要求は、「病がないし事故で休暇を申請する時、賃金は全額支給し、保留しないこと」と「便所で木札を使用しないこと」で、いずれも企業の労働時間を大切にする考え方、問題の見える化に関する考え方であり、現在のトヨタグループにも思想は継承されており、異なる形

態で運営されている。

なお、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。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た。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。

第六節：豊田佐吉思想の現在への継承

現在のトヨタグループ各社の企業理念は、第二節で述べた豊田佐吉の遺訓である「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」（2001年制定）である。

トヨタ自動車では、新入社員教育、階層別教育等の機会を通じ、「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、その実践方法として「現地現物」は日常の行動でも要求される基本である。

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たうえで、赴任地への展開を期待される事となる。

6.1 豊田綱領（1935年10月制定）

「豊田綱領」の制定は昭和初期の制定であり、文言はいささか古い印象を与える。その内容は明治維新前後に青春期を迎えた豊田佐吉は欧米列強の動きに接し、資源を持たない後進国で小国の日本の将来に強い危機感抱いた。その打開策は日本人の頭脳による研究と開発しかないと考え、懸命な努力により世界トップの豊田G型自動織機を創り出した佐吉の人生そのものである。豊田綱領の現代的解釈を筆者なりの解釈で表15のようにまとめた。

表15 豊田綱領の解釈文

豊田綱領原文	豊田綱領筆者解釈文
1. 上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし。 2. 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし。 3. 華美を戒め、質実剛健たるべし。 4. 温情友愛の精神を發揮し、家庭的美風を作興すべし。 5. 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし。	1. 会社の目的は、雇用、納税、社会への貢献。 2. 最重点活動は研究と創造で、常に社会の変化を見極め、時代に先駆ける。 3. 会社運営の方法。 ①. 全員一致協力し、誠実に実践する。 ②. 質素儉約に努め、実質を重視する。 ③. 同僚との融和、協調を大切にす。 ④. 常に感謝の気持ちを大切にし、恩に報いる。

出所：筆者作成

6.2 トヨタ基本理念（1992年制定、1997年改定）

「トヨタ基本理念」は「豊田綱領」を基本としながらも、表現を平易なものにするとともに、時代の変化とともに、新しい概念として、「オープンでフェアな企業活動」、「国際社会」、「住みよい地球」、「クリーンで安全な商品」、「企業市民」、「社会との調和ある成長」などが追加された。

<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。

6.3 トヨタウェイ 2001 (2001年制定)

日本人同士なら仕事の中で自ずと継承されるもので、誰でも身につけている当たり前の内容であるが、トヨタ自動車が発展のグローバル化に伴って、世界各地で活動を展開するのに伴い、多様な価値観をもつ人がトヨタ自動車の業務に係わるようになりトヨタ自動車の考え方や、行動方法を伝える必要が生じてきた。「トヨタウェイ」は日本人社員であれば当然として、長期間にわたり「暗黙値」として継承されてきた価値観や方法を、「形式値」として文章化、定型化したもので、物の見方・考え方及び行動様式を明確化したもので、人事・経理等の業務部門毎に制定されている。なお、「トヨタウェイ」は「豊田綱領」、「トヨタ企業理念」と異なり、その内容は社外に公表されていない。

トヨタウェイの基本的な考え方は図3のようである。

- ①. 知恵と改善・・・チャレンジ、改善、現地現物
- ②. 人間性尊重・・・リスペクト、チームワーク



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』

6.4 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 in 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。

現地生産時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う、

¹⁰トヨタの人材育成を語る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。

品質確保が前提となっている。

一方、トヨタ自動車は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。

背景としては、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、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、「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、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教訓からである。

6.5 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、全豊田関係各社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。トヨタ自動車では「豊田綱領」を基本に、現代的要素を加味した「トヨタ基本理念」を制定し、また、世界のトヨタ自動車社員の行動要領として「トヨタウェイ」が定められており、佐吉の精神が継承されているといえる。

特に、佐吉が追求した「自動化」、喜一郎が提唱した「ジャスト・イン・タイム」の考え方はトヨタ生産方式の柱をなし、現在も絶え間ない改善途上にある。そして、改善・創造の基本は現地現物主義と、物づくりは人づくりという人間尊重の考え方も、戦前から継承するトヨタのDNAである。

第七節：結語

1919年豊田佐吉は、訪米中に高峰博士から教わった民間外交を中国で実践したいという思いと、自動織機、環状織機完成のための資金調達を目的に、西川秋次を伴い半永住の決意で上海に渡った。そして、自ら発明した織機で紡織業を興すための準備に取り掛かかり、1921年に豊田紡織廠を創設し、佐吉の精神によるトヨタ式の経営が実践されていった。

本稿では、「中国における創成期のトヨタ式経営は西川秋次の実践躬行により建立した」、との仮説の分析を進めてきたが、次のような事象から仮説は正しかったと筆者は考える。

- ①. 西川は、豊田佐吉の考え方を一番理解した側近であり、また、佐吉も西川を最も信頼している。佐吉と西川は一緒に半永住のつもりで上海へ赴任し、苦勞をともに共有しており、西川は佐吉精神の経営（すなわち「豊田綱領」）を実践躬行した。
- ②. 西川は、佐吉から経営を任せられ、1921年の豊田紡織廠設立から、1945年の会社消滅までの約30年の長期にわたり、上海に駐在し、佐吉の理想とする経営に努めており、佐吉の遺訓である「豊田綱領」の精神、その実践方法として、「現地現物」、「自動化」というトヨタ式経営を推進している。
- ③. 西川は、豊田紡織廠1社に止まらず、織機を製造する豊田機械製造廠、自動車を製造する北支自動車工業、華中豊田自動車等、主要各社の役員を兼務し、会社設立から消滅までの長期間にわたり中国駐在役員のトップを歴任しトヨタ式経営を展開している。
- ④. 1945年日本敗戦後も、佐吉の理想とする日本の紡織技術を中国へ移転することにより中国へ奉仕するという佐吉精神を実践するために中国に留まり、中国の戦後復興に尽力し、国民党政府が台湾へ移動するまで、技術移転のために努めている。

そして、豊田佐吉の精神である、「顧客第一主義」、「現地現物主義」、「自働化」、「物づくりは人づくり」等の考え方は、「豊田綱領」として残され、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。トヨタ自動車はそれを「トヨタ基本理念」、「トヨタウェイ」に纏めなおし、世界のトヨタ社員の実践要領として活用している。

まさに、佐吉の目指す中国人と日本人が一致協力し「一大家族主義の美風」による経営管理により、中国及び日本に貢献するという精神は、西川が佐吉とともに上海へ赴任し、三十年にわたる愚直な努力のよるものである事は、西川の行動実践から結論づけられるとともに、佐吉の精神は現在のトヨタへも継承されていることが判る。

また、このような戦前の豊田紡織廠に見られる経営行動は、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、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等においても、同様な経営行動が見られ、日本企業の海外現地経営における戦前と戦後の歴史的連続性が見られる。

完

附表1 西川秋次年譜

西暦		西川秋次	関係年譜
1881年	明治14年12月	愛知県渥美郡二川町で 西川重吉の次男として誕生	
1891年	明治24年5月		佐吉により「豊田式木製 人力織機」完成
1894年	明治27年6月		豊田喜一郎誕生
1909年	明治42年7月	東京高等工業学校紡織科を卒業	
1910年	明治43年5月	豊田佐吉に随行して渡米	
1911年	明治44年1月	単身米国に残り紡織事業・製造 工業を研究	
1912年	大正元年10月	帰国後、豊田自動織布工場に入 社	
1917年	大正6年		豊田喜一郎、東京帝国大 学工学部機械工学科卒業
1918年	大正7年1月	豊田紡織の取締役役に就任	豊田紡織株式会社設立
1919年	大正8年2月	豊田佐吉に随行し上海	豊田佐吉渡支、紡織事業 を視察
1920年	大正9年	豊田佐吉の個人会社として、上 海に紡織会社設立	
1921年			
	大正10年10月	豊田紡織廠（上海）の常務取締 役就任	株式会社豊田紡織廠（上 海）設立
1925年	大正14年2月	上海の日貨排斥暴動で豊田紡織 廠（上海）第一工場被災	
1926年	大正15年3月		豊田佐吉、「G型自動織機」 完成
1926年	大正15年11月	豊田自動織機取締役役に就任	豊田自動織機製作所創設
1927年	昭和2年4月		豊田佐吉、健康上の問題 により上海から帰国
1928年	昭和3年4月	菊井紡織監査役に就任	
1930年	昭和5年10月		豊田佐吉、逝去（64才）
1931年	昭和6年9月		満州事変勃発
1932年	昭和7年1月	第一次上海事変勃発	
1932年	昭和7年12月	庄内川レーヨン取締役就任	
1935年	昭和10年6月	上海に豊田自動機械販売株式会 社を設立し、取締役就任	
1937年	昭和12年7月		盧溝橋事件勃発
1937年	昭和12年8月	第二次上海事変で豊田紡織廠（上 海）第一工場被災	第二次上海事変発生
1937年	昭和12年8月	トヨタ自動車工業監査役就任	トヨタ自動車工業株式会 社設立 豊田利三郎社長就任 豊田喜一郎常務就任

1938年	昭和13年1月		トヨタ自動車工業、天津工場開設
1939年	昭和14年4月	在上海日本商工会議所副会頭に就任	トヨタ自動車工業、上海工場完成
1939年	昭和14年10月	中支那輸入配合組合連合会理事に就任	
1940年	昭和15年2月		トヨタ自動車工業天津工場を、「北支自動車工業株式会社」として独立、豊田喜一郎が社長就任
1940年	昭和15年4月	支那事変に於ける功により勲六等瑞宝章受賞	
1940年	昭和15年5月	豊田機械販売株式会社(上海)を「株式会社豊田機械製造廠」と改称	
1940年	昭和15年9月	中支那日本自動車輸入配合組合理事長に就任	
1940年	昭和15年9月	財団法人豊田理化学研究所監事就任	
1940年	昭和15年10月	貿易功勞者として受賞	
1941年	昭和16年	大直長途汽車公司創設	
1941年	昭和16年4月		豊田工機株式会社創立 豊田利三郎社長就任
1941年	昭和16年6月	トヨタ自動車工業、上海工場を「華中豊田自動車工業株式会社」として独立、社長豊田喜一郎、西川は副社長に就任	
1941年	昭和16年10月	トヨタ金融(名古屋)の取締役就任	
1941年	昭和16年12月	済南に日支合弁成連紡織設立し副社長に就任	
1942年	昭和17年2月		豊田紡織他4社が合併し中央紡織株式会社設立、豊田利三郎が社長就任
1942年	昭和17年5月	上海に興亜ゴム工業株式会社を設立し、取締役就任	
1942年	昭和17年5月	上海に長江実業株式会社を設立し取締役就任	
1942年	昭和17年6月	武漢交通株式会社を創設し理事に就任	
1943年	昭和18年2月	株式会社山東ゴム工廠を創設	
1943年	昭和18年2月	天津ゴム工業株式会社を創設	
1944年	昭和19年		北支自動車工業を「華北自動車工業株式会社」へ改称

中国における創成期のトヨタ式経営と西川秋次

1945年	昭和20年8月	(在華日本資産は全て没収)	終戦
1945年	昭和20年11月	(旧豊田紡織廠は中国紡織建設公司、上海第5廠となる)	
1946年	昭和21年1月	上海日本人技術者協会委員長に就任、8月に「上海日本人技術協会」と改称	
1946年	昭和21年5月	(旧華中豊田自動車工場を本廠として) 国民政府により設立された中国紡織機器製造公司の最高顧問に就任	
1946年	昭和21年7月	上海日僑互助会理事長に就任、9月に「上海残留日僑事務連絡所」と改称	
1949年	昭和24年3月	日本に帰国	
1949年	昭和24年5月		共産党が上海支配、国民党は台湾に亡命
1949年	昭和24年10月		中華人民共和国建国
1950年	昭和25年8月	上海の豊田紡織廠が日本に保有していた財産を精算し、その一部を日新通商の増資分(2,100万円)として出資	
1950年	昭和25年8月	日新通商監査役に就任後の「豊田通商株式会社」	
1950年	昭和25年11月	残りの資金で、栄豊紡網株式会社を設立し、西川は社長就任	
1952年	昭和27年3月		豊田喜一郎逝去(58才)
1952年	昭和27年6月		豊田利三郎逝去(68才)
1957年	昭和32年5月	豊田自動織機製作所監査役就任	
1963年	昭和38年9月	西川秋次逝去(83才)	

出典：西川田津(昭和39年9月)『西川秋次の思い出』

東和男(2009年7月)『創世記の豊田と上海』を参考に筆者作成

参考文献

1. 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
2. 和田一夫(2013)『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版社
3. 山崎広明(2014)「豊田家紡織事業の経営史」『企業家研究』第11号
4. 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
5. 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』No562

6. 桑原哲也(2004)「在華紡の組織能力」『経営学論集』
7. 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
8. 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
9. 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 2016年11月
10. 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』No52 神奈川大学
11. 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 神奈川大学
12. 上山邦雄(2016)「戦前期日本自動車産業の確立と海外展開(上)」城西大学
13. 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
14. 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
15. 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』九州産業大学院2007年2月
16. 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』2010年10月
17. 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 2013年4月25日
18. 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 2011年9月
19. 平賀英一(2006)「トヨタの海外移転モード」『東海学園大学研究紀要』第11号
20. 伊藤賢治(2004)「トヨタの競争力のメカニズム」『Review of Economics and Information Studies』岐阜聖徳学園大学
21. 川辺信雄(2006)『日系自動車企業の対中戦略』早稲田大学2006年12月
22. 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」トヨタ自動車中国投資2010年11月15日『福岡県アジア経済研究所講演会』で講演
23. 天澤政材「トヨタの海外戦略と現地事業体運営の歴史」九州ものづくり研究所
24. 森時彦(2005)『在華紡と中国社会』京都大学学術出版社
25. 佐藤義信(1999)『トヨタ経営の源流』講談社文庫
26. 佐藤正明(2009)『ザ・ハウス・オブ・トヨタ』文芸春秋
27. 宮地治夫(2003)『小説西川秋次の生涯』財団法人西秋奨学会
28. 西川田津(1964)『西川秋次の思い出』
29. 石田退三(1968)『自分の城は自分で守れ』講談社
30. 石田退三(1980)『軌跡九十年』文化評論出版

31. 豊田英二(1985)『決断 私の履歴書』日本経済出版社
32. 大野耐一(1995)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
33. 中日新聞社経済部編(2007)『トヨタの世界』中日新聞社
34. 東和男(2009)『創成期の豊田と上海』株式会社時事通信社
35. 张玉来(2007)『丰田汽车企业创新研究』天津人民出版社
36. 伊丹敬之(2013)『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣
37. 松原邦久(2015)『チャイナハラメント』新潮社
38. 高橋孝助・古厩忠夫(1995)『上海史』東方書店
39. 天津地域史研究会(1999)『天津史』東方書店
40. トヨタ自動車株式会社(2012)『トヨタ自動車75年史』
41. トヨタ自動車株式会社(1987)『トヨタ自動車50年史創造限りなく』
42. トヨタ自動車株式会社(1967)『トヨタ自動車30年史』
43. トヨタ自動車株式会社(1958)『トヨタ自動車20年史』
44. トヨタ自動車株式会社(2013)『トヨタの概況 2012』
45. トヨタ自動車株式会社(2017)『2016 丰田汽车公司概況』
46. 豊田紡織株式会社(1953)『豊田紡織株式会社史』
47. トヨタ産業技術記念館(2017)『温源知新』
48. 『週刊東洋経済 トヨタ』東洋経済新報社2015年5月29日
49. 王穎琳(2009)『中国紡織機械製造の基盤形成』株式会社学術出版社

