

## 車山前に到りて必ず道あり、道あるところにトヨタ車あり

北京語言大学学生代表

見学日時：2016年12月1日（木） 9:00-13:30

見学場所：トヨタ自動車元町工場・トヨタ会館

### 見学概要

トヨタ自動車は「クルマづくりを通じて社会に貢献する」という企業精神の下で業務を展開し、「モノづくりは人づくり」の考えにより人材を育成している。現在日本および世界の 28 の国や地域に生産拠点を設けており、160 以上の国と地域の販売拠点を通じて自動車製品を販売している。

初めに私たちは元町工場を見学し、トヨタ人が顧客至上の信念に基づき確立した、徹底的に無駄を省くことで「高品質、短納期、低コスト」という目標を実現したトヨタ生産方式(Toyota Production System, 略称 TPS)について理解を深めた。この目標の実現を保証するのは「自動化」と「ジャスト・イン・タイム」という 2 つの支柱である。その中で、「自動化」は「品質は、工程で造りこむ。不良品を次の工程に送らない」ということであり、スタッフと機械の有機的な協力が求められ、生産ラインにおいて万一品質、数量、品種などの問題が発生した場合、機械が自動的に止まり、さらにそれらが表示され、またいかなるスタッフも故障などの問題を発見した場合は生産ラインを止める権利を有し、その場で問題を解決する。「ジャスト・イン・タイム」は「必要なものを、必要なときに必要な量だけ造る」ということであり、カンバン管理を手段として「後工程引き取り」方式を採用することで、全プロセスにおける制御促進システムを形成し、一つの製品も余分に造らず、市場の多品種・小ロット需要への素早い対応を保証する。

その後、トヨタ会館を訪れた。トヨタ会館は 1977 年にトヨタ自動車の設立 40 周年を記念して建設された。より多くの人に自動車産業を知ってもらうため、トヨタ会館では無料で一般向けの開放を行っており、リアルな模型や紹介ビデオそして体験コーナーを通じてトヨタ自動車の発展の歴史を紹介し、トヨタの代表的車種や最新テクノロジーの成果を展示している。トヨタ自動車は終始環境保護を最重要課題の一つと位置付け、自動車の開発、生産、使用から廃棄までの製品ライフサイクルの各段階における、人や地球環境を思いやった自動車生産の実現を目指している。地球の気候温暖化をもたらす二酸化炭素および大気を汚染する排気ガスの排出を削減するため、トヨタはこれまで低燃費で環境に優しいエコカーの開発に取り組んでいる。そして、ガソリンやディーゼルを燃料とする従来車種やハイブリッド型車種の省エネをこれまで以上に進めると同時に、さらにプラグインハイブリッド車、電気自動車、燃料自動車などの次世代のエコカーの開発を図り、燃料多様化への需要を満たしている。



団員がトヨタ会館で見学体験

最後に、私たちはパーティーホールでの食事となり、中国社会と共に発展していくというトヨタ自動車の願いについて理解を深めた。事業展開の面では、トヨタは中国における完成車、エンジンおよび自動車関連事業に積極的に関わっており、国の政策の支援の下、第一汽車集団や広州汽車集団などのパートナー企業と合弁事業を行っている。この他、トヨタは「環境保護」、「交通安全」そして「人材育成」を中心とし、中国社会に溶け込むべく中国に根付いた様々な社会公益活動を積極的に展開することで、中国の経済や社会の調和のとれた発展の推進に貢献し、中国社会から認められそして信頼される企業市民となるべく取り組みを行っている。

## 知っていますか？

問：自動車業界の競争において、ドイツ車と比較し、日本車にはどのような優位性が存在するか知っていますか？

答：第一に、価格面。日本車はコスト面が考慮されているため、低コスト、低価格、高い商品回転率を実現している。

同様に比較的短いモデルライフと高いメンテナンス費用という問題を指摘する声もある。

第二に、車種のモデルチェンジ面。同タイプの自動車において日本車はドイツ車よりも価格が安い、収益率が高く、新車種の発売に十分な資金的保障を提供している。

第三に、省エネ面。同タイプの自動車において日本車はドイツ車よりも重量がかなり軽い。日本車にはBH鋼板が多く使われ、剛性が変わらない状況において、鋼材使用量を25%減らすことができる。そして車体重量の軽量化は燃費の低減を可能にしている。

第四に、謙虚さ。ドイツ車は日本車の先輩と言えるが、現在日本車の販売台数がドイツ車よりも多い状況において、日本人はそれに驕ることなく、依然としてドイツ車から真摯に学ぶことで、自身の欠点や不足を絶えず改善している。

問：トヨタ自動車の中国現地化戦略の展開状況を知っていますか？

答：トヨタ自動車は早くから世界に名を馳せており、中国では子供からお年寄りまで、皆トヨタ自動車の「車山前に到りて必ず道あり、道あるところにトヨタ車あり」というキャッチコピーを知っている。

国の経済の発展に伴い、人々の生活レベルが向上を続け、より多くの人々が自動車を購入するようになっている。数年前まで日本車の中国での販売台数はとても良かったが、市場の変化や他の自動車ブランドの成長そしてトヨタの経営理念の固定化に伴い、トヨタ自動車はここ1、2年市場において比較的厳しい状況を迎えている。販売台数は大きく伸びているが、トヨタの中国における現地化戦略の展開は比較的遅い。さらに重要なのは、トヨタの最近の販売台数増加は主に小型車の販売台数の伸びに依存しており、同社の「伝統的優位性」であった中・高級車種は全体的に、逆に厳しい状況に直面している。ただ中国市場においてかつての栄光を取り戻さなければならぬトヨタではあるが、世界における販売台数ではトップの地位にある。しかし中国市場において、トヨタは現在順調とは言えない状況であり、かつての「道あるところにトヨタ車あり」という栄光から、中国の自動車市場が最も発展しているこの時期において欧米企業に後れをとっていることで、トヨタの世界市場に占める中国市場の販売比率は小さい状況となっている。一部のメディアでは、現地化戦略の不備こそがトヨタの中国における最大の問題であり、これが中国自動車市場における需要変化の動きへの把握の不備をもたらし、商品戦略の問題につながっているとの指摘もある。



トヨタ会館で展示されている新型エネルギー自動車

## 感想

トヨタの核心理念は「クルマづくりを通じて社会に貢献する、クルマづくりを通じて豊かな社会づくりに貢献する」である。21世紀において、トヨタは真の意味でこれらを成し遂げたと私は思う。従業員数約34万人、連結子会社数548社、本社のある愛知県豊田市トヨタ町の90%の住民がここに勤務し、豊田市で見かけるのはほぼ全てトヨタ車かその旗下ブランド車となっている。私はこれこそ豊かな社会づくりへの努力だと思う。市民が自分たちの国で生産した自動車を購入し、企業は社会へ恩返しをする形で、現地の就業率を牽引し、市民をより豊かにし、産業面の成果で国に報いる。この点から見ると、トヨタ自動車は流石に日本そして世界における一流企業である。またトヨタ自動車は、こうした理念を中国においても今日まで継続し、中国現地の企業と提携し、全社一体となり忠実に実践している。この点から見ると、私は中国企業にはまだ沢山学ぶべきものがあり、またこうした部分にも私たちが交流をする意義があると思う。