

# 中国におけるトヨタ生産方式の導入についての研究 中尾五金（中国）有限公司の事例をもとに

論文要旨

楊 光心

## 1. 研究の目的と意義

1978年の市場開放から今までの約35年の間に、中国は安い人件費と資源の優位によって海外大企業の投資を引きつけ、量の面では世界最大の製造大国になった。しかし、さまざまな歴史、社会的及び政治的な要因によって、企業のマネジメント・レベルは生産規模に見合うものにはなっていない。中国企業の生産に関しては、資源の無駄遣い、過剰生産といった深刻な問題が存在しており、質の面では中国が世界の製造業をリードするまでにはなり得ていない。また最近では、資源枯渇、環境汚染、人件費上昇などの問題が中国製造業の競争優位を脅かし始めており、これら面からトップの座を次第に失う可能性が高まりつつある。こうした状況にあって、生産管理のレベルを向上させることが今日の中国の製造業の最大の課題の一つになっている。

このような状況のもとで、中国企業の間ではマネジメント全般、特に生産管理の方法に関する学習ブームが起こっている。そこではトヨタ生産方式に対する関心が高く、トヨタ生産方式に関する研究が年々増加している。中国におけるトヨタ生産方式の導入は1980年代にまで遡ることができる。自動車メーカーの第一汽車集団会社が1981年にトヨタ生産方式を導入し、成功を収めたとされている。その後もトヨタ生産方式を導入して成功を収める企業がみられ、トヨタ生産方式を導入している中国企業は年ごとに増えている。しかし一方では、「中国において1990年代以来、トヨタ生産方式の移植ブームになっているが、導入に成功した企業がほとんどない」<sup>1</sup>。と言われている。トヨタ生産方式を導入した中国企業の多くでは、一時的に成果が上がったとしても、長期的にはその効果が持続していないのである<sup>2</sup>。その原因はどこにあるのだろうか。どうすれば中国企業はトヨタ生産方式をより順調に導入されるか。これが本論文の基本的な問題である。

この問題に答えるべく、本論文では、まず主に文献研究を通じて、中国企業がトヨタ生産方式の導入、実行をしようとしたときに、なにが障害になっているのかを明らかにする。既存研究では、主に四つの障害が述べられているが、本論文では「人」と「組織」の問題に絞って検討する。次にその検討結果を踏まえて、TPSの導入に成功した企業の事例を基に、中国企業がTPSの導入に際して直面する障害をどのように乗り越えられるのかについて議論する。そして、本論文を通じて、中国企業におけるトヨタ生産方式導入の成功率を

---

<sup>1</sup> 羅樹凌（2008）、108頁

<sup>2</sup> 凌国良（2004）、210頁

向上させる、実践可能な方策を提案する。

## 2. 研究方法

本論文の研究方法は三つである。第一の研究方法は、文献研究である。トヨタ生産方式に関する議論と、中国におけるトヨタ生産方式の発展の歴史と存在する問題点を整理した。第二の方法は、現地調査である。筆者は、研究対象の上海中尾五金有限会社（以下、上海中尾社）を2度訪問し、工場見学を行って現場の生産状況やその変化内容を確認した。第三は、インタビュー調査である。上海中尾社が導入時の困難を乗り越えたアプローチを解明するために、同社の総経理にインタビューを行った。

## 3. 論文の構成

本論文は5つの章で構成されている。「はじめに」では、本論文の背景、目的および各章の内容について概説する。

第2章では、トヨタ生産方式に関する既存研究を整理したうえで、中国におけるトヨタ生産方式の導入の歴史、現状および課題を明らかにする。この章は4つの節に分けられる。まず2.1節では、大野耐一と門田安弘の本を主要な参考文献として、本論文のキーワードである「トヨタ生産方式」の概念を紹介し、トヨタ生産方式の体系と手段を簡潔に整理、紹介した。2.2節では、トヨタ生産方式の海外移転可能性についての議論をまとめた。それら議論では、移転の難しさが大きいとされるものの、導入の可能性は否定されていないことが判った。日本以外の国での成功事例はアメリカのNUMMI社以外に、中国企業もあるのである。そして、2.3節では、中国におけるトヨタ生産方式の導入歴史を述べ、中国で初めて導入成功した企業一汽と二汽の事例を紹介した。しかし、一汽と二汽の事例により中国ではトヨタ生産方式の導入可能性を証明できるが、なぜ今までこの二つの企業以外に成功した企業がほとんどないのか。この疑問を持って、2.4節では中国においてトヨタ生産方式がうまくいかない理由についての既存研究を整理した。すべての理由は四つの問題にまとめられる。つまり、「人の問題」、「組織の問題」、「社会体制の問題」と「歴史などの問題」である。本論文では「人の問題」と「組織の問題」に焦点を当てて検討する。

第3章では、中国においてトヨタ生産方式を導入し、成果を上げている上海中尾社のケースを記述する。筆者は、現地調査とインタビュー調査により上海中尾社のトヨタ生産方式の導入状況を把握した。3.1節では上海中尾社の会社概況を、また3.2節ではこの会

社のトヨタ生産方式の実施内容とその効果をそれぞれまとめた。最後の 3.3 節では、総経理に行ったインタビュー内容から、トヨタ生産方式の導入における障害を乗り越える方法を解明し、その困難を乗り越えるアプローチにおける一番の核心が「経営トップの役割」であることを発見したことを紹介する。

第 4 章では、前章で紹介された上海中尾社の導入事実についてケース分析を行う。分析は「人の問題」、「組織の問題」、及び「経営トップの役割」を巡って、それぞれに展開した。4.1 節では「人の問題」について、経営トップの問題と社員の意識改革の二つの側面から論じる。「組織の問題」に対しても 4.2 節において二つの面から議論する。即ち、「推進組織」の成立と「学習する組織」の形成である。4.3 節ではトヨタ生産方式を導入にあたって、経営トップに必要な素質を検討した。

第 5 章では、これまでの議論を経て、本論文のまとめと中国においてトヨタ生産方式を導入、実践するにあたってのトップの役割の提案を行い、今後の研究課題について言及する。

#### 4. 結論と今後の課題

本論文の目的は、中国におけるトヨタ生産方式の導入にあたって、上手くいかない理由とその解決案を考察することにあつた。ケース研究と分析によって、経営トップがトヨタ生産方式の導入に対する決定的役割を果たし、その影響が非常に大きいということを発見した。これからの中国企業は、トヨタ生産方式を導入した時には、経営トップの能力、決意、及びそのリーダーシップを重視しなければならない。

一汽の導入成功事例によって、中国におけるトヨタ生産方式の導入の可能性は証明された。しかし、一汽の成功はトヨタの直接的な技術提携関係と指導を受けられたからこそ、成功の可能性が高まったと思われる。本論では、車業界ではない事例によって、トヨタ生産方式の中国での移転可能性に関する議論に事例を加えたことになる。さらに、中国においてトヨタ生産方式がうまくいかない理由として、経営トップに関する問題を追加することが出来た。

トヨタ生産方式を推進するには、まず経営トップの役割が大変重要である。外部の激しい競争環境に対応するためには、内部の生産管理、生産方式を改革することが必要であるが、想像以上に改革しにくい可能性がある。とくに、外国のやり方を純粋な中国会社に移転させる場合、この難しさは言うまでもない。導入する当初やその過程における経営トッ

プの役割が非常に大切である。また、トヨタ生産方式の推進は、経営トップに頻繁に現場を視察することを習慣づけ、いつでも現場の改善、推進状況を把握、監督できるようにさせる。さらにその習慣は、経営者に従業員教育の役割を演じさせ、強いリーダーシップによって安定した労使環境と持続的改善組織を作り出す。経営トップは、持続的な定期審査と評価によるフィードバックを重視し、率先垂範して現場の作業員たちに必要な仕事条件（時間、資源など）を提供しなければならない。トヨタ生産方式の導入は、個別問題を処理する時に局部だけに着目するのではなく、全体としての問題を考慮することを要求するはずである。経営トップが、正確な理解と揺るぎない信念を持って企業全体をリードすれば、トヨタ生産方式に沿った歩みが続けられると考える。注意すべきことは、中国企業がトヨタ生産方式を導入する際には、必ず社会体制、国の政策などの外部環境の影響を受けるため、それら要素は無視してはいけないことである。企業の経営トップは、全体を考慮しながら企業を改革する義務がある。

今後、経営トップの役割がトヨタ生産方式の導入や維持にどの程度影響があるかという点について、その他の要素を含めて正確に測定しデータを蓄積する必要がある。また、中国企業におけるトヨタ生産方式を持続的に導入させるために、経営トップ以外に他の要素を検討する必要があると考えている。たとえば、全員意識改革のプロセス；導入により変わっている企業風土、企業文化；この論文では議論していなかった社会体制の問題と歴史の問題；トヨタ生産方式導入の国際普遍性など。トヨタ生産方式を中国でより順調に普及させるため、それらを今後の研究テーマとして続けたいと考える。