

日本のものづくりの強さは、
人を大切に
する企業理念から生まれる

新日鉄住金(株) 代表取締役会長

宗岡正二

トヨタ自動車(株) 名誉会長

張富士夫氏

(ちよう・ふじお)

1937年大連生まれ。東京大学法学部卒業後、'60年トヨタ自動車(株)入社。「トヨタ生産方式」を編み出した大野耐一氏(元副社長)のご指導を受けられた経験を活かし、米国ケンタッキー工場の開設・稼働に貢献した。常務取締役、副社長を経て'99年社長に就任。2006年会長。13年より現職。'01年には自動車殿堂(米国)による「最も優れた業界リーダー (Industry Leader of the Year)」に選出された。ソニーの社外取締役、日本経団連副会長、日本自動車工業会会長、日中経済協会会長などを務めた。現在、J.R東海社外取締役、日本体育協会会長、全日本剣道連盟会長。

トヨタ単独資本ではアメリカ初進出となったトヨタモーターマニユファクチュアリングU.S.A.（現トヨタモーターマニユファクチュアリングケンタッキー、TMMK）の社長として、トヨタ自動車のグローバルビジネス躍進への道筋をつけ、トヨタ自動車の社長在任中には、大ヒットした「ヴィッツ」など多くの新モデルを市場に送り出し、「世界のトヨタ」の地位を確固たるものにしたトヨタ自動車（株）の張富士夫名誉会長。今回の会長対談は、張名誉会長から日中経済協会会長職を引き継いだ宗岡会長と、日中関係やスポーツ振興、そして日本製造業とそのグローバル展開のあり方など、多岐にわたるテーマで語り合っていました。

日中関係好転の感触を得た有意義な訪中

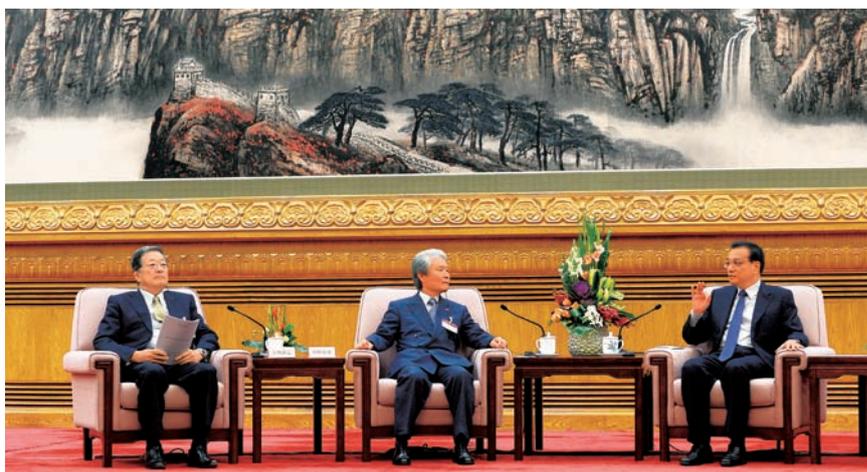
宗岡 今回は、日本自動車産業のグローバル化をリードされるとともに、産業界のみならずスポーツ振興の面で日本の発展にご尽力されているトヨタ自動車（株）の張名誉会長をお招きしました。私は昨年7月、張名誉会長の後任として日中経済協会会長に就任し、11月に訪中団を率いて北京を訪問しました。その際に肌で感じた日中の政治、経済の変化や会談の印象などについてお話ししたいと思います。まずは8年の長きにわたり、日中経済協会の会長を務められ、とりわけ尖閣諸島の国有化に伴う問題や大規模反日デモなど、日中関係が極めて困難な時期に大変なご苦労をされた張名誉会長から、当時、どのような状況だったのかをお聞かせいただきたいと思っています。

張 尖閣諸島の国有化に伴う問題が起きた2012年は、訪中団も従来の150人前後の規模から約20人の規模まで落ち込みました。それでも訪中を中断せずに少しでも成果を出したいと思い、私は名古屋から訪中団とは別の便で向かおうとしたのですが、北京空港への着陸許可を出してもらえないような状況でした。また会ってくれる人も少ない。特に2012年以降の3年間は、国家指導者との会談も実現しませんでしたし、関係省庁との会談も打ち解けた雰囲気にはならず、明確な提言もできませんでした。

宗岡 今回は過去最多220人の訪中団となりました。これは中国経済の今後の展開への関心の高さと、日中関係改善への強い期待の表れだと受け止めています。日中両国の関係者の努力もあり李克強総理との会見も実現し、中国経済の展望および日中経済交流の回復に向けてのお考えと決意、そして、中国鉄鋼業の過剰能力への問題提起に対し、改善に取り組む旨のご回答をいただきました。この国家指導者との会見は6年ぶりのことでした。同国の経済関連3官庁の幹部の方々も含めた会談もここ数年とは打って変わった雰囲気、誠実かつ友好的な対応をしていただき、大変有意義な訪中となりました。これも、外交的に厳しい局面において、張名誉会長が日中経済協会としての関係を維持してくださったおかげだと思っております。

張 今のお話をお伺いしますと、昨年の首脳会談開催や経済の緊密な結び付きを背景に、日中関係も少しずつ改善されてきているのではないかと感じます。

宗岡 これまで張名誉会長が主導してこられた経済界の地道な努力に加え、一昨年からの首脳会談の再開などの日本サイドの努力と、一昨年に日本の対中投資が前年比約4割減少し、昨年前半はさらに約3割減少したことに対する中国サイドの危機感もあつたようです。日本と中国は一衣帯水の関係とよく言いますが、これからも日中の友好関係を維持・拡大していくことが大事だと思います。



写真提供 / プレス代表（共同通信）

2015年11月の日本経済界による訪中では、6年ぶりに国家指導者（李克強総理）写真右との会談が実現した（写真左が宗岡会長）

武道・スポーツは人格形成の場

宗岡 話は変わりますが、張名誉会長は高校時代から剣道を始められ、現在は日本体育協会や全日本剣道連盟の会長として、スポーツ振興の旗振り役を務めていらっしゃいます。私も子どものころから柔道をやり、張名誉会長の10年後輩として七徳堂（東京大学柔剣道場）で稽古に励みました。剣道との出会いはどのようなものだったのですか。

張 何も調べず東京・下北沢の自宅から一番近い高校に入学したら、もともと女学校だったこともあり、非常に女子が多かった。びっくりしてすぐに男子が集まる柔道部に入りました。そこに剣道をやりたい友人がいて、一緒に近くの警察署を見学に行ったら道場に引きずり込まれ、防具を付けられてしごかれた。2人とも2〜3分の間に300発ぐらい打たれたでしょうか（笑）。このままでは男がすたると思い、翌日また2人で行って「教えてください」と言ったら、懲りずに来たことに先生はびっくりしながらも、きちんと一から教えてくれた。前日とはまったく扱いが違う（笑）。しばらくは高校の柔道と警察署の剣道を掛け持ちでやり、2年生のときに連合国総司令部（GHQ）から学校剣道の許可が下りたタイミングで剣道部をつくってもらいました。

宗岡 高校時代に三段までとられ、大学時代は1年生からレギュラー、4年生のときには主将を務められました。そのときの副主将が元警察庁長官の國松孝次さんでしたね。当時は猛烈に稽古に励まれたのではないのでしょうか。

張 高校も大学も勉強せずに剣道ばかりやっていました。物理の授業はほとんど出ていないので電気もよくわからない。「こいつは直流と交流の違いもわからない」と友人からからかわれましたね。

宗岡 トヨタ自動車への入社も剣道がご縁と聞きました

が、きっかけはどのようなものだったのですか。

張 大学3年の終わりにトヨタ自動車を訪問し、試合をしました。その後の懇談会でトヨタの剣道部長から、「俺のところに来い」と。宗岡会長もよくご承知のとおり、運動部の主将をやっていると先輩が勧誘に来るんですね。教社から誘いがありました。この会社は将来必ず伸びる」という剣道部の先輩の勧めもあり決めました。

宗岡 張会長は「スポーツの価値は、人格の形成にある」「大事なことは、勝ち負けにこだわらぬこと。勝ったときより、負けたときに学ぶことが多い」と言われています。ご発言の真意や、剣道で培った精神が実社会で役立つ経験について聞かせていただけますか。

張 まず警察の先生にはいろいろ教えていただいたと大変感謝しています。例えば「打とうとする欲で心が振れると、正眼の構えが崩れて隙が生まれる。だから打たれる。何があっても動じない『不動心』を持つ」と、心を鍛えることの大切さを教えてもらいました。入社後、いろいろなことがあっても動じず対応できたのは剣道での鍛錬があったからだと思えます。また試合のなかで、一生懸命やって限界に挑戦することの大切さ、勝ち負けにかかわらず相手に敬意を表する心を学びました。

宗岡 柔道で国民栄誉賞を受けた山下泰裕さん（全日本柔道連盟副会長）の中学時代の恩師は常々、「柔道のチャンピオンになっても30歳がピークで人生はそこから長い。目指すべきは人生の勝利者。柔道で培ったものを人生に活かすことが大事だ」と言っていたそうです。また、講道館柔道の創始者であり、「日本の体育の父」と呼ばれる嘉納治五郎先生も、単に強ければ良いという「野性」のみならず、「知性」「品性」を磨いて、立派な青少年を社会に送り出すことを第一目標とされました。

張 同感です。チーム競技と違って、柔道も剣道も1対1で先生の胸を借りて鍛錬していく。稽古が終わったあと、



剣道の稽古に励んでいた学生時代



「七徳堂」で稽古に励んだ東京大学剣道部時代（中列左が張名誉会長、後列左から5人目は國松孝次氏）

正座して先生からいろいろなお話を聞かせていただくのも重要な時間だと思えますね。私も先生のお話が胸に響いた経験があります。

2020年、世界に感謝の気持ちを表すオリンピックピックに

宗岡 今年はリオデジャネイロ・オリンピック／パラリンピック、そして2020年は東京オリンピック／パラリンピックです。日本体育協会会長として、どのような東京オリンピックにしたいとお考えですか。

張 あくまでも個人的な思いですが、選手全員が一生懸命競技することを前提に、観客、マスコミを含め、世界各国から来られる大勢の方々をきめ細かにもてなしたいですね。日本人は戦後70年、他国と戦争をせずに真面目にこつこつ働いて、ものづくりの技術や優れた環境技術を生み出しながら平和な国をつくりあげました。世界の皆さんに「ありがとうございました」という気持ちで開催して見せる。そういうオリンピックにしたいと思います。

宗岡 それはいいですね。日本で初めて開催された1964年のときは、新幹線や首都高速をつくり、日本中が大変な高揚感に包まれましたが、そのような「ありがとうございました」と言っておもてなしをする余裕はありませんでした。

張 '64年のオリンピックはそれ自体も盛大でしたが、その後の経済成長を加速させました。当社でも自動車の販売量が伸び、それまで上がらなかった給料が増えました(笑)。また高速道路の整備にあわせて自動車の高性能も向上し、輸出できる品質になりました。技術的な発展を含めて、戦後こつこつやってきた日本がグッと伸びるきっかけを与えてくれましたね。その感謝も込めて2020年を迎えたいと思います。

戦後の国産車不要論をバネに製品開発に挑む

宗岡 次に日本の製造業に目を向けたいと思います。石油をはじめとする資源や食糧などを海外に依存せざるを得ない加工貿易立国である日本では、製造業が外貨を獲得しなければなりません。日本の戦後の復興、また今後の発展に対してもGDPの約2割、日本の輸出額の約9割を占める製造業の必要性は不変です。また外貨の獲得のみならず、製造業は良質な雇用の確保や、地域活性化にも大いに貢献してきました。

張 お話のとおり、製造業は国の基盤として不可欠です。グローバル化の流れのなかで日本の製造業の海外移転が進み、国内の空洞化が懸念されてまいりました。いわゆる六重苦と少し前に言われていたような法人税や環境規制、雇用規制などのさらなる緩和など、競争条件のイコールフットイングによる国際競争力強化の取り組みと並行して、国のために国内に残す製造業の分野を見極めていくことが重要です。このことはトヨタ自動車の製造拠点の海外進出が活発化した時代から考えさせられてきました。

宗岡 現在まで日本製造業の屋台骨を支えてきたのは自動車産業ですが、終戦後の黎明期には、いわば「国産自動車不要論」という大変な議論があったと聞いています。国産自動車や国産鋼材の品質や耐久性、価格競争力を考えるところの先アメリカには追いつけないと、自動車産業の育成が否定され、当時の石田退三トヨタ自社工長や通産省機械局長が、「いや日本の自動車産業は必ず伸びる。世界の一流品に伍する自動車を将来必ずつくる」と反論されたのを、1952年当時の参議院運輸委員会の議事録で読みました。

張 私が入社する前の1950年代に、日銀総裁が「乗用車など日本でつくらなくて良い」と言った有名な話があります。安くて良い自動車を輸入したほうが良いという見方



2015年11月25日に開かれた日本オリンピック委員会などの会合風景(写真左が張名譽会長)

©時事



1948年ごろのトヨタ拳母工場(現在の本社工場(愛知県豊田市))。国産車不要論が唱えられながら、懸命に自動車づくりに取り組んだ



が多かったですね。悔しさもあって、結果を出すために先輩方は大変努力されていきました。

宗岡 そのころから自動車産業と鉄鋼業界の相互研鑽、コラボレーションが始まり、先輩たちの血のしむような大変な努力により、自動車や鋼材が飛躍的な進化を遂げていきました。鉄鋼業界はコスト・品質・商品開発での競争力を自動車業界から大いに鍛えていただいたおかげで、世界に冠たる地位を獲得することができました。感謝申し上げます。

張 我々こそ、世界の自動車市場で戦えたのは、例えば素材メーカーの新日鉄住金に高品質で低コストのいろいろな鉄をつくっていただいたからだと思います。

無駄の排除と合理性を追求した「トヨタ生産方式」

宗岡 高度経済成長長期に自動車需要が急激に伸びる過程で、トヨタ自動車の大躍進を決定づけた「トヨタ生産方式」が確立され、今や世界中の製造業で導入されています。初代社長の豊田喜一郎さんが考案されて大野耐一元副社長が

体系づけられたと伺っていますが、その方式はどのような経緯、考え方から生まれたのでしょうか。

張 終戦直後に豊田喜一郎社長が「3年でビッグスリー（GM・フォード・クライスラー）に追いつけ」と言ったところから取り組みが始まったと思います。視察団として欧米を調査した人から大野さんは「アメリカとは生産性では10対1の差がある」と言われた。つまり「3年で追いつく」ためには「10人で動かしている現場を3年で1人にしなければ追いつけない」ということです。今なら設備機械を駆使して自動化できますが、終戦直後はそんな技術も金もない。そこで、まず現場の無駄を徹底的に省いて生産性を上げることに注力したそうです。

大野さんが管掌していた機械工場トヨタ生産方式の原型ができ（第1ステップ）、'64年のオリンピック直後から組立工場への導入を図りました（第2ステップ）。私はこの時期に部下になりましたが、お客様から注文を受けたら生産ラインの先頭に生産指示を出し、必要なものだけを迅速にラインに流すことで全工程の在庫ミニマム化を図るという方式を、日々生じる問題を一つひとつ解決しながら磨き上げてきました。いろいろなアイデアを出して試す、やりがいのある日々でしたね。

宗岡 全体最適を志向した生産性向上運動のようなものですね。問題があればラインを止めることも含めて、現場への浸透で「苦労されたこともあったのではないのでしょうか。

張 現場の無駄を見つけると一言で言っても、一つの現象・事象を見るだけではだめで、前後工程、ときには全工程を視野に入れなければならない奥深い取り組みです。しかも各現場の人間は溶接や塗装の専門家でこちらは素人。最初は気を遣いましたが、溶接の人間を塗装に連れて行くことと塗装の知識レベルは私と一緒でたいしたことない（笑）。開き直って全体最適の視点から無駄を省いていきました。これには物理的なことだけでなく人間の心理が大きく絡み



トヨタ初の量産モデル・AA型乗用車（1936年）

※トヨタ生産方式 異常が発生したら機械を直ちに停止して不良品をつくらない、各工程が必要なものを流れるように停滞させずに生産する（ジャスト・イン・タイム）という2つの考え方を柱に確立された生産方式。



「R&D活動」を深化させる ロードマップを共有し、

まず。特に現場の親方は、自分のラインを止めて次工程で欠品したら末代までの名折れだと思っているので、当初はラインを止めることが在庫圧縮には抵抗がありました。在庫を持たず、問題があったらラインを止める、というのは、毎日がいわば非常時みたいなものです。問題をさちんと見つけ、現場と対話して専門家を巻き込みながら迅速に直す。それを粘り強く続けてきたことで、個人ではなく組織的に対応する風土が根付いていきました。実際、阪神・淡路大震災で現地のサプライヤーさんのプレス工程が止まり、部品が入らなくなった際には、トヨタ自動車で派遣した支援チームが現場の方々と協力し、通常2〜3カ月はかかるといわれた復旧を2〜3日で行っています。

こうした取り組みを通じ、私自身、全体の仕組みを一つ一つで回していくことの大切さを学びました。

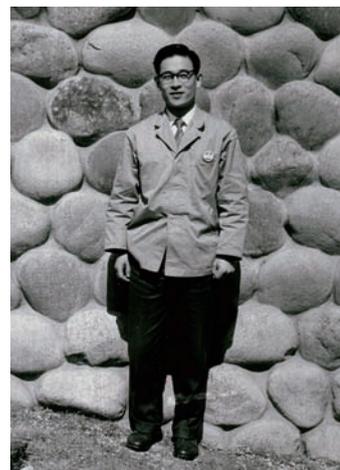
宗岡 自動車への社会的要請は、1970年のマスクー法（排ガス規制）、73年のオイルショックを契機とする燃

費改善、それに伴う軽量化ニーズ、防錆強化ニーズ、衝突安全の強化ニーズ、グローバル展開ニーズ、そして足元のCO₂排出量規制とさらなる燃費改善ニーズなど、現在まで刻々と変化してきました。そうした過程で、日本の鉄鋼業界は自動車メーカーのご要望を受けながら、材料の機能を最大限に発揮させるためのソリューションを提案して諸課題を解決する、という自動車と鉄とのコラボレーションが深化していったと認識しています。

張 アメリカに出て世界的な競争にさらされ、お話のような多様なニーズへの対応が迫られました。大変でした。そのなかで新日鉄住金には大変お世話になりました。トヨタ自動車が進出した時期に新日鉄住金もインディアナ州に進出（I/N テック・コート）され、一緒に戦ってきた思い出があります。

宗岡 トヨタ自動車とは、現在においても、「CO₂排出量規制、燃費改善ニーズ」に対応するための最大課題である軽量化と衝突安全性の両立に関し、目指す方向性（シナリオ）を明確化して具体的なテーマやスケジュールをロードマップに落とし込み、両社でそれを共有しながらR&D活動を展開させていただいています。世界最強の自動車メーカーであるトヨタ自動車の要請に応えていく過程で、新日鉄住金の技術も品質も世界最高水準にステップアップしました。ゲストエンジニアとしてトヨタ自動車の設計部門で勉強させていただいた新日鉄住金技術者が、材料提供だけでなく、高強度鋼板（ハイテン）の使いやすさを実現する設計や工法まで踏み込んだ総合ソリューションをご提案し、それが採用されることで、製鉄所も技術開発部門も大いにやりがいを感じてきたところです。

張 大変ありがたいことです。今後の自動車の環境対応は、現在実用的なハイブリッド車のウエイトが高いのですが、欧州ではディーゼルも注目されており、今後、電気自動車、水素自動車を含めて何が本命になるのかがまだ見えない状況で



生産性向上等の問題解決のために奮闘していた、若かりしころの張名譽会長



新日鉄住金は鋼材特性のみならず、自動車部品の設計や工法まで開発（総合ソリューションの提案）

す。欧米を相手に厳しい競争が続くと思います。資源のない日本が製造業で国を支えていくためにも、自動車業界と鉄鋼業界の強固な連携が不可欠です。世界を舞台に未知の高みにたどりつくために、ぜひ協力し合っていきたいと思っています。

フロンティア精神を胸に、 アメリカ市場を切り拓く

宗岡 トヨタ自動車のグローバル展開は「日本で生産し輸出する」初期段階から、「需要のある地域で生産する」第2段階を経て、今や「世界規模での効率的な生産・供給を追求する」段階に進化しています。2014年12月時点で28カ国、54の製造事業体を展開され170カ国で販売されています。

張名譽会長は、トヨタ自動車のグローバル展開の先駆けとして、'88年にトヨタとしてアメリカへの初めての単独進出となったケンタッキー工場の社長に就任されました。自動車関連の業務経験がない現地の人を相手に、雇用契約や労働慣行も違うなかで、トヨタ生産方式の導入など大変ご苦労されたと伺っています。実際はいかがでしたか。

張 アメリカに行くとき、マスコミからも「トヨタ生産方式は通用するのか？」という質問が多かったですね。ビッグスリーでは個々の分担作業が賃金・契約のベースとなっていたので、細分化された作業ごとに人がいる。一人でいくつもの作業をやる日本のやり方が受け入れられるか不安もありました。でも実際に着任してみると、日本では当たり前前の安全教育などの事前教育に対して大変感謝され、工場での多能工的な仕事に対する抵抗もなく、日本と同じでした。確かに文化や価値観の違いから反発されることもありましたが、自動車をつくることにおいては何の違和感もなく、トヨタ自動車の生産方式への理解・浸透も早かったですね。基本はきちんと手順を踏んで無駄をなくし、問題があったらラインを止めることです。当時、米国にはラインを止める

文化がなかったもので、止めた従業員に自ら走り寄り、手を握って「Thank you」と言い続け、定着させていきました(笑)。

当初「輸入していた日本製と同じカムリよりも品質が悪かったら売れない」と心配していた現地ディーラーからも、生産台数より品質にこだわって出荷していることが理解いただけると、大変感謝されるようになりました。1年半後にはアメリカの全工場のなかで最高品質の車を製造しているとの評価をいただき、表彰されるまでになりました。また、従業員に対する表彰制度や皆勤賞などを設け、働く人のモチベーションの向上に努めました。一般的にアメリカの人は他人の仕事に干渉しないと言われていました。ただ会社が従業員を大切にすることが伝わると、2年くらい経ったころには、自分の担当範囲じゃないところでも問題を指摘してくれるようになりました。

また、アメリカに行って改めて再確認したのですが、日本の企業は従業員を大切にし、従業員もそれに応える。一体感と言いますか、みんなで改善しながらつくっていく、このやり方が続く限り、日本の製造業は今後も世界のなかでいい位置をキープできると思います。

宗岡 新日鉄住金でも、トヨタ自動車のグローバル展開に合わせ、I/Nテック・コートを皮切りに、自動車鋼板や鋼管、クランクシャフトなどの生産拠点を整備し、同じ車種・部品であれば、同じ設計図面・工法・金型が適用できるように、日本でご提供している高機能材料と同品質の製品を世界各地でお届けできる体制を構築してきました。新日鉄住金が進出していない地域では、他の鉄鋼メーカーへの技術協力や直接輸出で対応させていただいています。

ものづくりは人づくり。

人の信頼関係が優れた品質を生む

宗岡 国内外を問わず、日本の製造業として最も重要なこ



ケンタッキー工場の現地従業員と語り合う張名譽会長



とは「品質の確保」です。海外でそのための優秀な現地の人をいかに採用・育成し、定着させていくかが、新日鉄住金では大きなテーマとなっています。トヨタ自動車での工夫や解決策がありましたら教えてください。

張 外国での採用、人材育成は日本と同じことをするのが基本だと思っています。従業員を大切にしている理念の下、日本で培った人材育成の基本を崩さず、きちんと教えて実際にやってもらう、そして問題があったらラインを止めてくれ、止めてみんなで直そう、と教える。育成というか、

教育することは大変喜ばれますね。またトヨタ自動車では、世界各国54の事業体の品質不良率や稼働率を見える化し、競い合っており、それが従業員の頑張りやモチベーション向上につながっていると思います。

宗岡 工場同士で切磋琢磨する風土が培われていることが、トヨタ自動車のグローバル人材の定着につながっていると感じます。最後になりますが、現在、26カ国200社のグローバル市場第一線で生産・販売活動を展開する、新日鉄住金グループに向けて、アメリカの工場立ち上げで苦勞された先輩としてエールをいただければ幸いです。

張 人それぞれの価値観と言いますが、物事の考え方のようなものを建物に例えると、地面を人格・人間性という基礎の部分だとすれば、1階はその地域の文化や価値観など絶対に変わらないもの、そして2階よりも上にはビジネス慣習や仕事のやり方などがあると考えてよろしいのではないのでしょうか。2階から上の部分は対話によって十分変えることができます。また地面の部分では、教えてもらえば感謝する、お互いを尊重して大切にするといい当たり前のことを通して、人対人の信頼関係が築けるはずですよ。郷に入れば郷に従う気持ちを持ちながら、こちらが一生懸命やれば相手も応えてくれます。言葉だけではなく、一つひとつを実行して現地の人たちに「大事にされている」と感じてもらうことが大切です。また生産性や品質向上に対してもチーム全員で考える風土をつくることで、意思疎通でき仲良くなれるはずですよ。そうなればもう外国ではなくなります。ぜひ前向きに頑張ってくださいと思います。

宗岡 国によって生活環境が異なるなかで、苦勞している社員もいますが、国内からのサポートや異動のローテーションを含めて、世界で戦える経営基盤をしっかりと整備していきたいと思っています。本日は大変多岐にわたるお話をいただきありがとうございます。

(本対談は2015年11月25日、新日鉄住金南平台公邸で開催されました)



新日鉄住金グループでは、200社が26カ国でグローバルビジネスを展開している(右)タイのNSGT社、左)アメリカのAM/NS CALVERT社