

アジアの中核都市として、九州全体を引っばるリーダー都市を目指して欲しい。

—— トヨタ自動車九州株式会社 専務取締役 馬場貞仁氏



馬場 貞仁(ばば さだひと)

1978年九州大学経済学部卒業後、トヨタ自動車工業（現トヨタ自動車）入社。1992年2月、トヨタ自動車九州設立とともに転籍後、生産管理部長、経営管理部長などを経て、2003年に取締役就任。2007年に常務取締役、2011年に専務取締役に就任し、現在に至る。管理部門の統括役員として活躍するとともに、私生活ではボランティア活動にも注力する。

### 九州が“Made in Japan”の砦になった25年

1991年にトヨタ自動車九州が設立されて、今年でちょうど20年を迎えます。まさに25年ほど前のバブル期にトヨタ自動車は九州への進出を計画したのです。

九州に拠点を設けようとして計画した理由ですが、トヨタは世界的には、車を買ってくれる人がいるマーケットの近くで生産をしようという基本的な考え方があり、北米を中心に海外での生産拠点設立が先行していました。一方国内では、働く人のいる所で生産するというような考えで拠点設立に動きました。当時愛知に一極集中していた生産機能は効率的ではありませんでしたが、バブル期の採用競争の中、製造業の生産現場は3K職場とも言われていて、製造現場に必要な若い人が集まりにくい環境にありました。

このような背景からトヨタ九州、トヨタ北海道、構想としてはトヨタ東北もその後検討されていました。福岡の宮田に工場立地を決めたのは、働く若者が九州にいたこと、近隣の北九州にしっかりしたモノづくりの基盤があったこと、福岡県内の港湾、空港、高速道路などのイ

ンフラが整っていたことや、自治体の熱心な誘致があったからです。そして何よりもトヨタ自動車内に九州出身者が多かったことがトヨタ九州の設立を強く進めました。

1992年のトヨタ九州操業開始後、ご存知のようにバブル崩壊が進み、1993、1994年と20万台の生産能力のうち半分の稼働となりました。色んな困難の中で、1997年に生産開始したハリアー・RX（SUV）が北米で売れるようになってから輸出量、生産量とも増えてきました。2000年以降はグローバル化の波の中で増産が進み、2005年に苅田のエンジン工場、2008年に小倉のハイブリッド部品工場の操業を始め、この間生産量は倍増しました。

ここ数年、リーマンショック、北米での品質問題、東日本大震災、急速な円高など、自動車メーカーにとって厳しい状況が続いています。今までの25年は、コスト競争力という観点から多くの製造業の国内生産拠点は海外に移転したり、国内に残っている製造現場も3次・4次メーカーでは中国人などの海外労働者も多く、多国籍企業のような生産現場になっている実態もあります。その中でトヨタ九州の7,700

人程の従業員の大部分は九州人であり、関係する地場メーカーの多くもそうです。まさに「九州人が造る車」という思いがあります。私も“Made in Japan”の最後の砦は九州だというつもりで皆とともに頑張っています。

今年、10年ぶりに米国自動車初期品質調査(IQS)で、トヨタ九州の第2ラインがプラチナ賞を受賞しました。これは、アメリカで販売される車を製造する世界の工場で品質NO.1と評価されたということです。3、4年前から部品メーカーと一緒にプラチナ賞を目標に取り組んできた成果であり、部品メーカーも含めてほとんどが日本人の手によるものでしたので、“Made in Japan”の面目躍如と誇りに感じています。

### 九州が一体となってグローバル競争する25年

今後もグローバル化の波は続くでしょう。新興国もますます発展して、モータリゼーションが進むでしょう。円高が続く限り、国内でどうモノづくりをしていくのかは悩ましい問題ですが、世界で競争しうる品質とコストを保ちながら九州でモノづくりを続けたいと思っています。それを実現するためには、もはやトヨタ九州一社の努力だけでは難しく、部品メーカーはもちろん、地域の人々と一緒になって取り組んでいかなければなりません。

過去、自動車メーカーを筆頭に、日本の製造業は主に欧米市場に目を向けて努力してきましたが、今後、米国がコア市場であることは変わらないにしても、アジア、特に中国の位置付けが高まります。中国マーケットで現地生産が並行して進む中、トヨタ九州のような日本に残っている工場は、一步先の品質を追求し、一步先の技術開発を進め、マザー工場のような機能を担っていかないと国内で生き残っていきません。

それを実現するためには、例えば北九州のよ

うなモノづくりが強い地域の部品メーカーや設備メーカーが技術革新を進めたり、福岡市のような大学や研究機関が多いまちが人材を供給し、活躍の場を与えたりする、それぞれの地域で特色のある取組みが重要になります。行政の区域関係なしに、各県のリソースを活用しながら、九州一丸となって海外と競争しないといけない時代になっているからです。

### 福岡はアジアの中核・九州のリーダー都市に

このような時代変化は、九州にチャンスありと考えてもいいと思います。世界のマーケットの中心が過去の欧米から、中国を筆頭としたアジアが中心になろうとしています。九州はそのアジアのまさに中核的な位置にあります。そしてその九州内の中核的な都市として福岡が位置付けられます。九州が一体となってグローバル競争を進める中で、福岡市には九州全体を引っばっていくような、アジアの中核都市であり、九州のリーダー都市を目指してもらいたいのです。

私は、福岡市はコンパクトな都会であり、少し離れると山や海のような自然があり、住みやすくバランスの良いジャストフィットした良いまちだと思っていますし、楽しい学生生活を過ごした福岡市は大好きです。しかしながら、支店経済だと言われているように、企業間の競争が少ない都市だとも思います。さらに、もともと商業や観光のまちで、北九州市と違ってグローバルメーカーが少なく、グローバル競争に対して関心が低い都市でもあるように思います。

先日ある方から、「福岡市はお金を使うまち、お金を使わせるまちではあるが、お金を生み出すまちなのか？」という問いかけを受けましたが、確かに福岡市はお金を生み出すためにどのような投資をすれば、どのようなビジネスの付加価値をつけられるか、といったビジネスチャ

ンスに対するイメージが薄いような気がします。福岡市は、アジアの中核都市として、人口を集積させてどういう付加価値を發揮して、アジアをターゲットにどのようなビジネスを強化していくかを明確にしていく必要があると思います。

### 人材を多様化させよう

このような今後の発展を考えたときに、キーとなるのは人材だと思います。トヨタ九州は部品やユニットから車両に至るまでの一貫生産の機能だけでなく、その源流となる設計や一部開発機能も担っていきたく準備を進めています。そのためにはそれ相応の人材が必要です。

また、今後の自動車の進化を考えたときに、PHV、EV や FC などの自動車そのものやエネルギー革新に関する人材も必要ですし、新モビリティ社会の実現には、もっと幅広い技術を応用する多様な人材が必要になってきます。九州大学のオートモーティブサイエンス専攻は、複合的な課題を扱う人材を育てようとしている意味で、本当に時代のニーズにあった教育をどう進めるべきかを考えた良い例ではないかと思います。

九州の大学はこれまでも良い人材を輩出してきていると思いますが、人材を九州にとどめる企業が少ないのも事実です。そのため、多様な人材の活躍する場を提供していくこと、更には、アジアの人材が九州に学びに来たり働きに来たり、集まってくるようにすることが重要になるでしょう。

### 港町の気風を活かした展開を進めよう

ところで、昨年クルーズ船が博多港に多く寄港しだして、観光客がたくさん福岡に来ています。これら観光客が福岡市内を少し見学し、太宰府へ往復し、すぐに帰ってしまうような今の状況はもったいないと思います。せっかく良

いまちに来ていただいているのですから、それをアピールして、福岡ひいては九州へのリピーターを増やすような努力が必要だと思います。中国人に商品を買ってもらうよう知恵を絞ったり、博多の禅寺をめぐる観光コースを作ったりする積極的な取り組みはあまり聞きませんね。昔から港町として交流が盛んで、それがあたりまえと思える地域であり、東京や大阪に比べて、観光客の勢いを取り込もうとするエネルギーが小さいように感じます。

これからの時代こそ、交流が盛んな港町の良さを活かしていかないといけないと思います。福岡市は広州市や釜山市などと姉妹都市の関係にあるのですから、例えば広州や釜山に「リトル福岡」を作り、逆に福岡や九州に「リトル広州・リトル釜山」を作るなりして、もっと交流を活発化し、お互いの経済に貢献するようにはどうでしょうか。トヨタ九州には年間5万人ほど工場見学者が来ていますが、その1割の海外見学者のうち、実に8割が中国・韓国から来ています。この方々に地元の観光やおもてなしで滞在してもらえれば、地域経済への貢献になると思っています。工場のように海外の方に人気があるようなコンテンツも上手く絡めながら、まち全体で、かつ姉妹都市（トヨタ九州は中国の広州トヨタと交流あり）と相互に取り組んでみてはどうでしょうか。

また、福岡市はアジア太平洋こども会議をはじめ、様々なアジア交流事業という「仕掛け」を20年以上にわたって進めてきましたが、その「成果」といいますか、実を刈り取る時期に差し掛かっているのではないかとある人から伺いました。まさにその通りだと思います。初期のこども会議時に来福した10代の方々は、既に30代に入ってそれぞれの国で活躍されていることでしょう。過去のこのような人的ネットワークをどうアジアのために活用していくのか、どう福岡にとって実利のある活用の仕方

があるのか、議論が必要だと思います。

### なんとなくいいセンスをビジネスに活かそう

福岡のもう一つ特筆すべき良さは、その食文化ではないかと思います。これは飲食店の競争が激しいので、競争の中で特色ある、エネルギーあふれるビジネスが生まれてきたのだと思います。天神でも大名でも薬院でも新しい・楽しい・良い店が次々に現れているのが良い例です。また、屋台に代表されるようなアジア的な雰囲気もありますので、このような福岡の良い所をもっと情報発信しないといけないと思います。

私は、このような博多の食文化が人々の感性を洗練させ、アジアとの交流もあいまって、デザインや文化の優れた土壌を生んだのだと勝手に推測しています。多くの業界で福岡は、「これから売れるもの」「流行るもの」のマーケティングリサーチのフィールドとして位置付けられています。半歩先のデザインやこれからのビジネスの発想を生み出す風土があると思います。しかしこのなんとなくセンスがいいDNAを持っているのに、うまくビジネスに発揮できていませんよね。今後はこのセンスの良さをビジネスに活かしてもらいたいです。

### 行政のリソースを結集させよう

福岡県には福岡市と北九州市という2つの政令指定都市があります。県と福北両市は、それぞれが優れた人材を抱えているのですが、それぞれがそれぞれの行政区域内で物事を考えているのが非常にもったいないと思います。過去の右肩上がりの時代は内向きでもよかったのですが、今の時代このような内向き思考は成長、グローバル競争の足かせになってしまっています。

小さい例で言うと、トヨタ九州の小倉工場は北九州市と苅田町をまたいでいるのですが、設

立の際、警察、消防、下水など、違う自治体にそれぞれ申請しないといけない状況がありました。結果的には結構融通を利かせていただきましたが、こういう行政が生む無駄はたくさんあると思います。

もう少し大きな例で言うと、トヨタ九州の工場には中国、韓国や中近東から見学者が来ますが、展示している「Made in Japan」の車を買って帰りたいと申し出る方もいます。これは国別の安全法規や関税の問題から難しいのかもかもしれませんが、今後地球規模でボーダレスの動きが進展する中で、安全基準に則っている車であれば直接九州で販売できる仕組みを整えるような思考が必要ではないでしょうか。また、なかなか進展のない TPP の議論も日本という枠組みではなく、九州という単位で参加できるような働きかけをしてはどうでしょうか。

更に、日本の今後の少子高齢化の進行を考えると、日本国内の市場はますます縮小するので、企業は海外相手に活動しないといけません。日本国内で日本人だけを相手に事業をするのにはさすがに限界があります。日本全体がアメリカのような移民社会になることは難しいと思いますが、アジアの中核である九州とアジアの人の流動化を進めて、国内市場を拡大させていくことを考えてもいいのではないのでしょうか。

日本という国も、九州やその他日本の各地域も、今後より難しい局面に対峙しないといけなくなります。県と福北両市、あるいは九州全体が一体となって重要なテーマにリソースを集中させて、大学や民間ともタッグを組んで、もっとダイナミックな動きをすることが重要になってきます。そうすることで九州が変わり、ひいては日本全体が変わっていくと思います。

インタビュー日:2011/7/13 文責:URC 天野