

トルコの自動車産業とトヨタの事業進出²

小林 浩治

前トルコ・トヨタ自動車社長

要約：トヨタの海外工場の中で、3T（Thailand、Taiwan、Turkey）の工場レベルのパフォーマンスは最も高い。このような3Tのケースは学術的には大変参考になり、価値がある。通常の仮説では、本社は大きな市場に大規模な工場を直接投資する傾向がある。結果として、その工場は強くなると考えられる。しかし、この3Tは完全にこの仮説を覆す。結論から言うと、この3Tは厳しい環境の中で苦難に耐え、長く一所懸命をやり続けることによって能力を構築し、強い競争力を発揮し続けていると言えよう。本発表ではトヨタがトルコに事業進出する経緯、そしてどのように競争力をつけてきたかを説明する。

小林浩治の自己紹介

私の本籍はトヨタ自動車、現住所は曙ブレーキ工業株式会社。昭和44（1969）年にトヨタに入った当時はトヨタの高度成長期で、国内工場拡大の仕事に従事していた。1976年から海外生産を担当し始めて、オーストラリアの85%国産化のためのエンジン工場建設、そしてニュージーランド、南アフリカ、ポルトガル、トルコなどの欧米以外のトヨタの中小規模の海外生産事業を担当。その内容は、会社設立、工場建設、新車導入、国産化、体質強化、人材育成、経済危機対応、工場の閉鎖など、生産から事業経営など幅広く、30年間海外生産事業に従事してきた。トルコはアジアより先に行っている部分があり、その部分はアジアにとって参考になるのではないかと思い、今日は発表させていただく。私は投資関係調査で1977年に初めてアジアに行った。また1990年前後でアジア相互補完スキームに対応するた

¹ 本稿は2006年4月13日開催のアジア自動車産業研究会での報告を許経明（東京大学大学院）が記録し、本誌掲載のために報告者の加筆訂正を経て、GBRC編集部が整理したものである。文責はGBRCに、著作権は報告者にある。

² 我々は2005年3月に、トルコ・トヨタ（TMMT：Toyota Motor Manufacturing Turkey）を見学した。トルコのトヨタは何もない高原にある。実際にトルコ・トヨタの工場を見て、その実力にとっても驚いた。もちろん、製造課長全員の日本語は大変上手で、トヨタ用語も操っていた（以上、藤本隆宏 東京大学大学院経済学研究科教授によるコメント）。

め、エンジン工場、ミッション工場を設立するプロジェクトを担当した。その後1997、1998年のアジアの経済危機の時代も担当させていただいた。したがって、ここではアジアとトルコの比較が多少できると思う。

私は1976年に海外生産に携わり始めた。当時、トヨタの海外生産は年間20万台以下の状況だった。しかし、2006年になると、およそ400万台を超えて、海外生産は国内生産を上回ることになるという時代になった。

私がトヨタの海外生産の仕事に従事した感想は、結論から言うと、トヨタの海外生産の主な仕事は人づくりであるということである。人づくりは“人、心、夢”を実現すること、それをトルコ・トヨタで、私自身実践し、集大成させることができたと思っている。人づくりというものは、ユニバーサルであり、世界中の人々に受け入れられるものであると実際にやってみて感じた。

今日は私が10年間トルコ・トヨタで仕事をした経験を踏まえて、トルコの自動車産業およびトヨタの事業進出について、お話をさせていただく。

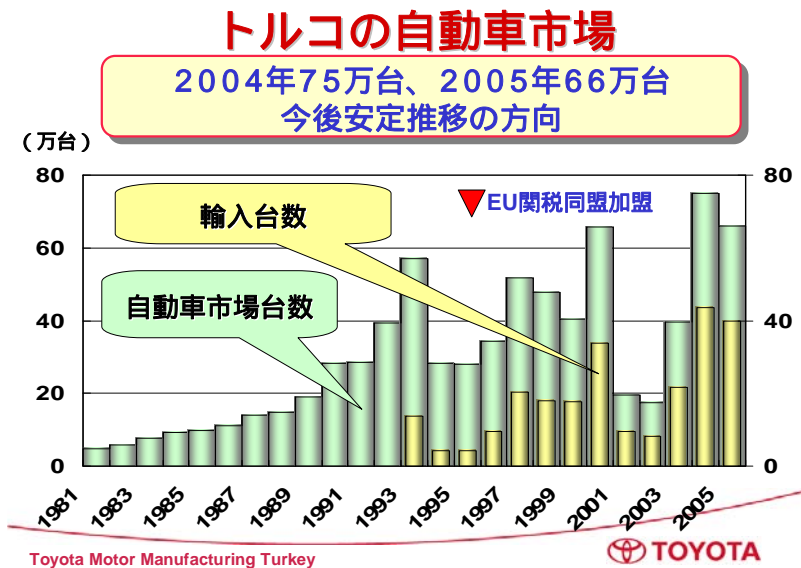


1. トルコの自動車産業

トルコの国土面積は日本の2倍。人口は7000万人、一人当たりのGDPは3000ドル強である。また、私に言わせると、トルコ人は日本語を覚えるのが得意な人たちのように思える。

トルコの自動車産業は1970年代から始まり、1993年には一度ピークがあって、その後の

経済危機を経て現在では年間70~80万台の国内自動車市場が形成されている。トルコは1996年1月からEU関税同盟に加盟し、ヨーロッパから関税ゼロで自動車が輸出入されるようになった。2004年の時点で、トルコの輸入車の比率は約70%に達した。EU関税同盟への加盟は、トルコの自動車メーカーにとっていずれ実現されると想定していたが、こんなに早く実現されるとは思っていなかった。



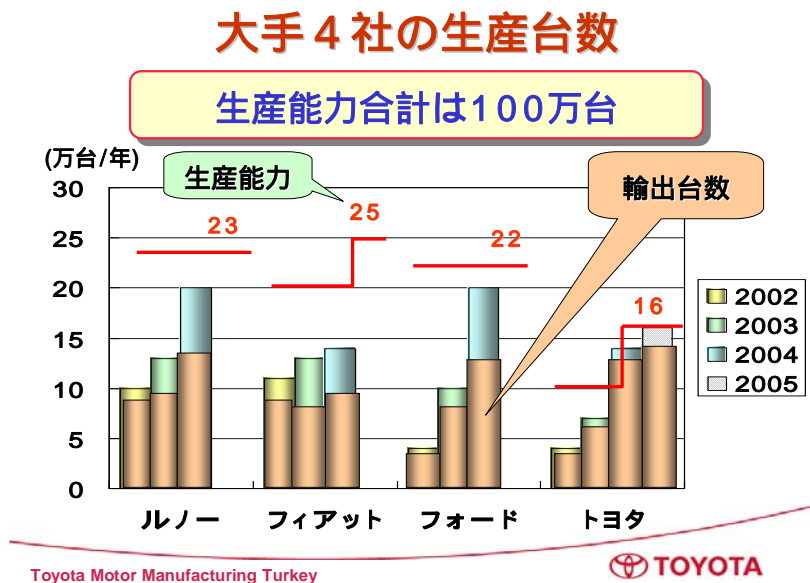
1970年代、トルコの国策によって、北西部のブルサ（Bursa）にルノー、フィアットを誘致し、その周りに自動車部品メーカーを集めて“自動車町”（豊田市のような）を作った。トヨタはフィアットとルノーのカルチャーに影響されないよう、イスタンブールから150キロ離れたイズミット（Izmit）郊外のアタパザルに生産拠点を設けた。その後、現代、本田が追いかけてきた。1996年に、トルコはEU関税同盟に入ったので、各自動車メーカーは苦しんでいた。しかし、輸入車がトルコに入ってくる反面、トルコで生産された自動車を海外に関税ゼロで輸出できるということで、ルノーはじめ、各自動車メーカーは生産拠点を輸出基地に転換してきた。2004年の時点で、トルコの輸入車の比率は約70%に達したのに対して、輸出車比率も70%に急拡大した。

トルコでは、ルノーとフィアットは先発のメーカーで、トヨタは3番手、フォードはつい最近進出、これがトルコでの“ビッグ4”³。現在トルコの自動車の生産能力は100万台に達し、⁴ルノー、フィアット、フォードは生産能力を増加している。ルノー、フィアットは、

³ その他は、現代自動車と本田がある。

⁴ ルノーは23万台、フィアットは25万台、フォードは22万台、トヨタは16万台。

2008年までに35万台の生産能力をもつように大型投資をしている。フォードも生産能力を28万台まで伸ばしてくる。このままいくと、2008年にはトルコ全体の自動車生産は130万台まで伸び、タイの現在の自動車生産とほぼ同じぐらいの規模となる。このような状況の中で、各自動車メーカーはますます輸出競争力を身につけなければならない。現在、トヨタとルノーは小型乗用車を、フィアットとフォードは小型商用車を主に輸出している。



トルコ国内の自動車メーカーが輸出拠点として強化していくにつれ、日系部品メーカーもトルコに進出してきて、国内自動車メーカーに供給するだけでなく、海外にも輸出している。ただし、日系部品メーカーの進出数は、現在、アジアに比べるとトルコの方がはるかに少ない。

2. TMMT の事業報告

トルコ人は恐らく世界で最も日本的なマネジメントを理解できる民族のひとつと思う。私は、トルコは昭和30年代の日本と似ていると思う。つまり、トルコにはまだ貧しい、しかし頑張ったら何かをできるかもしれないという雰囲気がある。私はいろいろな国の人と付き合い合ってきたが、トルコ人のようにまじめに働き、日本人に対しては、お金ではなくて先生、先輩として熱い目で見てくれる人種は少ないと思う。また、サバンジュ財閥のトップは、トルコではまさにトヨタの豊田喜一郎氏やホンダの本田宗一郎氏などと同じような、素晴らしい起業家である。私は、サバンジュ財閥のトップと一緒に工場の建設現場に行ったときに、

「僕の息子は今ボストン大学で経済をやっている。トヨタで勉強させたいと思っているが、あなたが引き受けてくれるか?」と依頼された。私は即座にOK。私の上司の副社長に手紙を書いてくれれば、責任を持って受け入れると伝え、一年半その息子をトヨタで親代わりになり育てた。

また、トヨタの仕事の仕方を、トルコ人はしっかり勉強した。トヨタはトルコ人を“日本で、日本語で、長期に大量に”育成した。その結果、彼らは1を知れば10を知るというレベルまで成長した。

トルコプロジェクト事業企画 ('90-'00年)

1) トルコ・日本の合併



2) No.3シェア(10%)を目指した 国内市場向け生産・販売事業

3) 年産10万台、300億円の大型投資

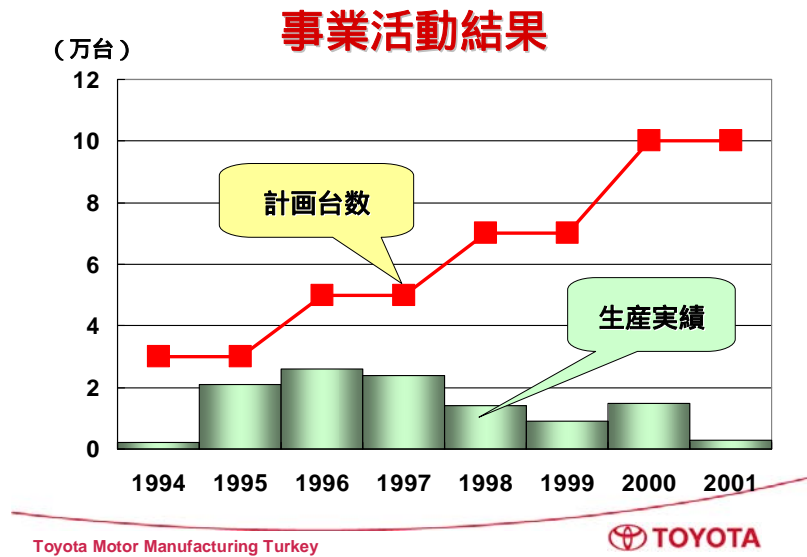
Toyota Motor Manufacturing Turkey



トヨタのトルコ生産事業は、サバンジュ財閥と50% - 50%で合併し(トヨタ:40%、三井:10%)⁵て、1990年からまず輸入車の販売からスタート、1994年からカロラの生産を開始。生産は最初儲からなかったが、日本からの輸入車でしっかり販売で儲けてもらっていた。最初の輸入車の販売はうまくいったとはいえ、1994年に経済危機で大きく影響を受けた。その後、1996年のEU関税同盟によって欧州から輸入車がどんどん入ってきた。このため、トルコ・トヨタのような小規模CKD組立会社 生まれたての赤ちゃんにはとても厳しい状況になってしまった。また、1996年に事業パートナーのサバンジュ財閥のトップが暗殺された。⁶

⁵ 三井の紹介でサバンジュ財閥と知り合った。また、80年代の末に、トヨタは海外生産の自信がなく、トルコのような危ないところでやる余裕がなかったということで、サバンジュ財閥と共同でトルコでの事業を起こした。

⁶ サバンジュ財閥のトップの息子は日本のトヨタで勉強したあと、今度アメリカのトヨタで販売を勉強している。1996年1月4日にその息子から私に電話がかかってきた。「あなたの親父はあそこに



色々なことがあった結果、サバンジュ財閥とトルコのトヨタとの関係は深刻な状況になってしまった。1998年に経団連の会長となった豊田章一郎会長は、トルコのトヨタに視察できたときに、とても怒りを抑えきれずに、「おい、輸出はどうなっているんだ?」と叱った。その直後、トルコ・トヨタはすぐに方向転換をしようとした。しかし、1999年には、予想外の大地震があった。さらに、2001年にまた経済危機が起きた。このように10年のうちの9年は、トルコ・トヨタは苦難の歴史を繰り返してきた。プロジェクトの最初の企画は、2010年には10万台の生産能力に拡大することだった。ところが、結果として2万台の生産しかできなかった。予測できない多くの危機にみまわれ、当初の企画したプロジェクトは失敗に終わった。トルコ経済が脆弱なため、ある程度の経済危機を予測していたが、EU 関税同盟の早期加入、トップの暗殺、大地震などは、予測できなかった。途上国で生産することはこのようなりiskを負担しなければならないとしみじみと感じた。

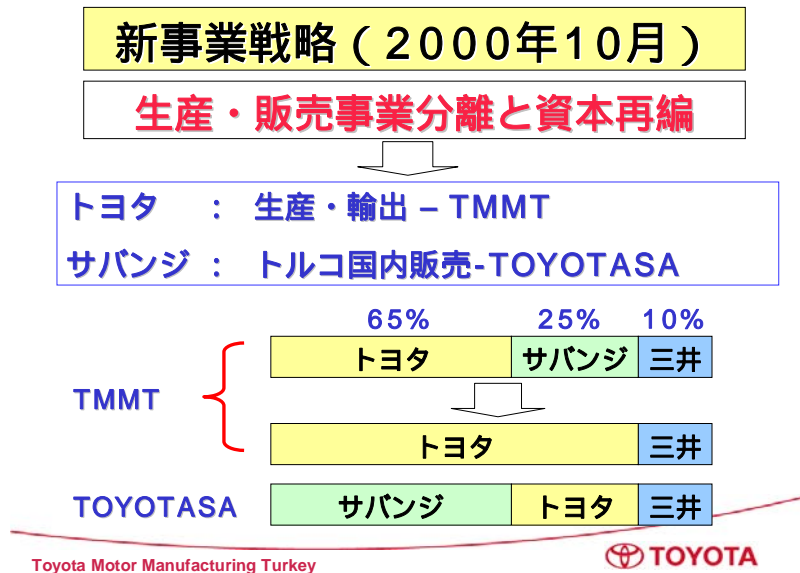
私は1992年から1996年まで、トルコのプロジェクトに生産の責任者として担当、1999年9月地震⁷が起きた3週間後に、副社長からトルコ・トヨタに出向するよう内示を受けた。

私が2000年3月に赴任したときには、工場は月金休みで、火、水、木は半日稼働で、生

遊びに行っているだろう」と言って、「いや、正月を取って今一緒に帰ったよ」と返事してくれた。しかし、その2時間後に、トルコから撃たれて重体となった彼の父親に関するニュースが入ってきた。これは、ひとつの因縁というか、彼ができなかった夢を私が実現してあげようという思いが、私自身のバネとなっている。

⁷ 地震でつぶれた家はだいが建て直した。また、日本から資金をもらって、住宅を作って分譲で近隣をサポートした。約3LDK、90数平米で会社までは車で10分の距離。値段は300万円にして、従業員はそれを喜んでいる。

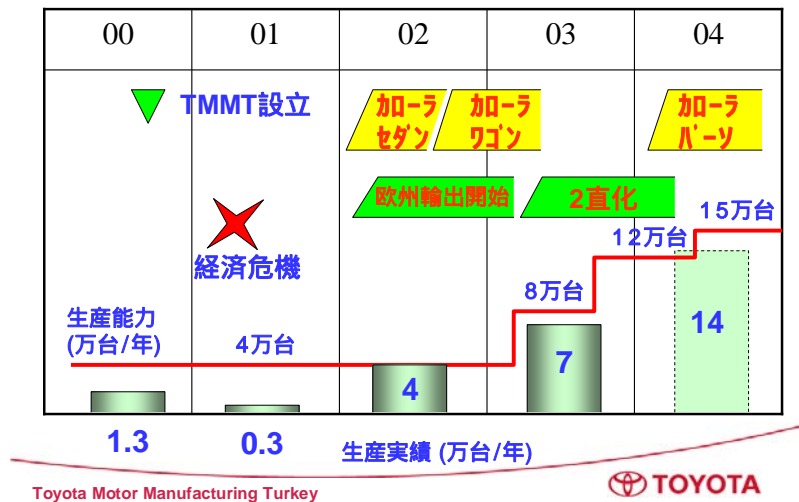
産は日当たり 40 台だった。一週間で 120 台、一ヶ月で 480 台だった。現在、トルコ・トヨタは 1 日当たり 660 台以上生産している。



2000年の10月にトヨタとサバンジはこの不振のトルコ事業を製造と販売を分離することに合意し、生産・輸出を担当する。TMMT (Toyota Motor Manufacturing Turkey) と国内販売を担当する代理店を設立。トヨタが TMMT を主導で担当、サバンジが販売代理店担当と役割を明確に二分して、経営にあたることになった。そして翌年の2001年10月にはサバンジが TMMT の株の売却を申し入れたため、TMMT は日本 100% (トヨタ 90%、三井物産 10%) の会社となった。

生産と販売は分離するという決定が下された当時、トヨタはヨーロッパ事業拡大の戦略を進めており、トルコ・トヨタをそれに組み込んで、2005年までに80万台の販売計画を達成する目論見であった。ところが、2000年末にアルゼンチンからの経済混乱がトルコに飛火し、2001年2月に経済危機に陥り、2001年の半年間の生産はゼロになってしまった。生産はゼロの中で、途上国から先進国へ自動車を輸出する計画は、トヨタにとっては初めての経験だった。もちろん、その輸出の準備をしなければならぬと思いながら、会社はやることはなかったので、困った。

2) 積極的な新モデルの投入と追加投資



その生産ゼロの6月にトヨタ自動車の張社長はたまたま中近東に来ることもあって、TMMTにご視察に来られることになった。ちょうどその頃、TMMTは輸出の準備のために、ヨーロッパの販売代理店トップを招いて、TMMTの紹介を行った。そのため、この時だけは生産ラインを動かした。しかし、張社長は生産のプロなので、ごまかしても無駄と思って、TMMTの本当に止まった状態の工場を見せた。恐らく、トヨタ歴代の社長の中で、新工場は別にして、全然動いていない工場を見せられたのは初めてのことだったと思われる。

張社長にTMMTの工場を見せたとたんに、怒られると思った。しかし、張社長は、課長以上を集めて、「トヨタ自動車も苦しかったよ」、「我々は終戦後の苦しさを体の中にいれて頑張ってきた。あなたたちもトヨタ・ジャパンと同じ経験を今しているのです」と、TMMTの皆を励ました。その張社長の励ましの言葉を聞いたときに、「そうだ、我々TMMTも昔のトヨタと同じだ」と理解して元気をいただいた。実はこの年に、TMMTは約100億円の損失を出した。しかし100億円を損することも、101億円を損することもたいして変わらないことだ。張社長に現場をじっくり見ていただいた。幸いなことに、トヨタ・ジャパンはこの時、とても元気であったので、私たちは、トヨタのすねをかじって、“今やるべきことは、全部やろう”。そしてTMMTを儲かる会社にしてから、この借りを返せばいいと判断した。

それで、従業員には、とにかくやるべきことは、遠慮せず全てやってくれと自信を持って指示を出した。これが従業員のモチベーション、元気づくりに大いに役立った。

TMMTの皆は苦勞をたくさん体験した。当時、TMMTには仕事はなかったが、一人も首を切らなかった。その代わりに、外部の業者でやることは、TMMTの内部でやることにし

た(たとえば、型保全、修理など)。また、塗装の課長が私のところに来てくれて、塗装ブースの延長の仕事は私たちにやらせてもらえないか、そしたら、お金は外部に流出しないですむと言った。私は、このアイデアは貴方だけで考えたのか、と彼に聞いた。すると、「いいえ、これは組長らと皆で考えた。」と返事してくれて、私はとても嬉しく思った。そのあと、私はすぐ皆を集めて、経済危機乗り切りのための総決起大会をやり、トップのメッセージを発信した。私は、会社を作るときに、このような文化を作ることがとても大事であると思っている。もちろん、人づくり、品質づくり、やるべきことは前倒しにやるという文化を私達はこれをやりながら、彼らに教えこんでいた。



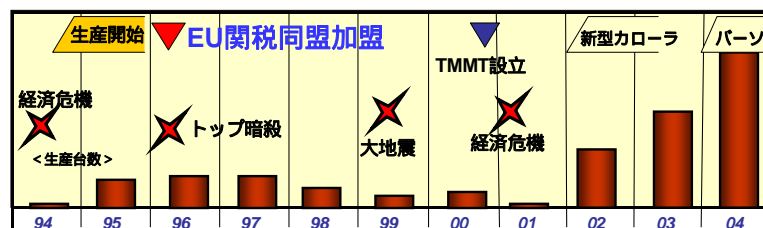
Toyota Motor Manufacturing Turkey

TOYOTA

トヨタは品質に対して、「他社と競う前に、自分自身と戦う」という独自のこだわりがある。つまり、TMMTにとっては、トルコからヨーロッパに自動車を輸出するには、まず品質の問題を解決しなければならないと思って、徹底的に高品質を確立した。Made in Turkeyというのはこちらの、Made in Vietnam、Made in Indonesiaなどと同様で、安かろう、悪かろうというイメージ。ヨーロッパ人はMade in Turkeyの車を簡単に買うわけではない。たとえば、隣国ギリシャは絶対トルコ・トヨタの車を買おうとせず、日本から輸入された車を買う。したがって、Made in Turkeyの悪いイメージを払拭するために、懸命に品質を高めようとした。また、同じカローラを生産するイギリスのトヨタには絶対負けないように、私は徹底的に意識して、従業員を刺激し、しっかりイギリスのトヨタをベンチマーキングしていた。たとえば、お客様であるヨーロッパの販売代理店の営業サービス部長には、試作車及び生産現場を

見てもらい、彼らの注文、要望に早期に対応していった。また、部品メーカーとも試作段階から、徹底的に品質に関するプロジェクトチームをつくり、こだわりのある品質作りをしてきた。いろいろ頑張った結果、2002年からヨーロッパを中心に新型カローラセダン、ワゴンの生産、欧州輸出を始め、2004年には、欧州専用車カローラヴァーソ⁸の生産・輸出を追加し、生産能力を待望の15万台まで増大させた。その年のトヨタの経営トップが出席する欧州戦略会議で、トップが私に「サバンジは悔しがっていないか?」と尋ねた。私はその質問の内面に「ご苦労様でした」という意味を含んでいるのではないかと思い、うれしかった。

夢の実現-15万台欧州生産拠点化



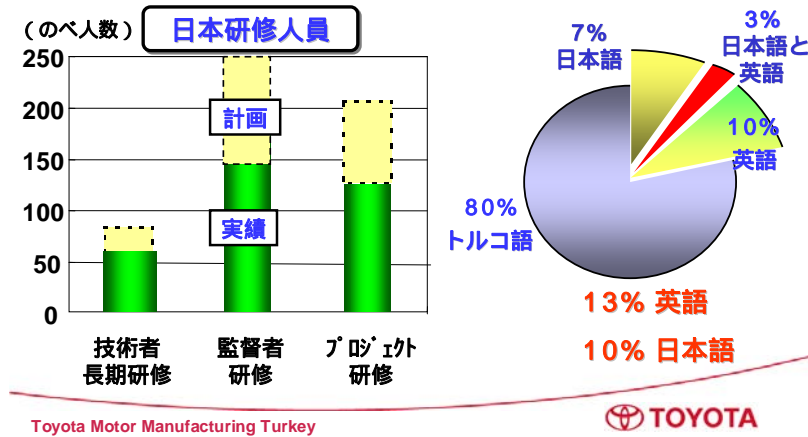
3. 海外生産は人づくり

トルコ・トヨタは、人づくりを1993、1994年の創業時に徹底的にやった。トルコ人は優秀なので、日本から出張していく人数を減らして、トルコから日本研修を増やして人材育成しようというトップの要請があった。実は、それはトヨタは忙しいので、トルコに人を派遣できなかったというのが実情という裏話があるが。その当時トルコのトヨタは現場の管理監督者100人をトヨタへ派遣した。また、日本に派遣する前に、徹底的に日本語を勉強させた。カローラを生産する高岡工場に平均7ヶ月間研修させた。海外研修生をそんなに長期に大量に日本へ受け入れることはトヨタにとって初めてのことであった。普通はせいぜい3~4週間日本のトヨタに派遣する。トルコ人が日本に行くことは、昭和30年代の日本人がアメリカ

⁸ トヨタのヨーロッパの輸出専用車。年間10万台を安定的に輸出している。

4) 計画的人材育成

日本でのTOYOTA WAY教育



に行くことと同様、トルコ人にとっては、貴重な体験であったため、彼らは本当に真剣にトヨタから学んだ。

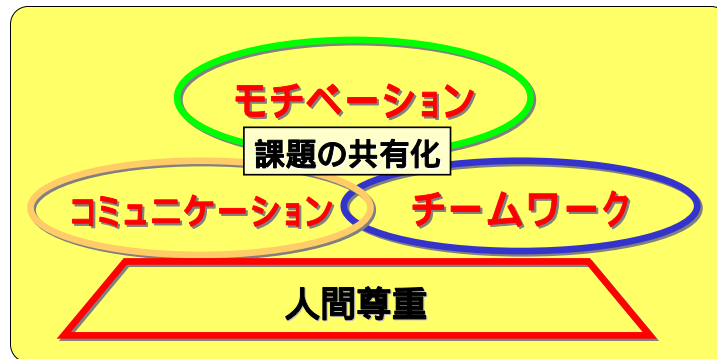
もうひとつのスキームは、ブラジルが危機になった20年前から始まったトヨタのICTプログラムで、大卒のエンジニアをトヨタの社員として受け入れ、1~2年働いてもらう。日本で働いている期間は、トヨタの同じレベルの人と同じ給料待遇。これはトルコ人にとってはとてもありがたいことであった。トルコ・トヨタのICT経験は累計で約100人。創業時のICTはもう部次長クラス、経営幹部になっている。

なぜ、トルコ、台湾のトヨタはモノ作り能力が高いかというと、トヨタ・ウェイは日本語で理解して初めて分かるものだからである。つまり、トヨタ・ウェイを分かるには、日本語能力が関わってくる。あと、トヨタの文化を理解できないと、トヨタ・ウェイも分からない。TMMTの3000人の従業員の中で、一割は日本で、日本語で、長期にトヨタ・ウェイを体験している。だから、トルコ・トヨタにはトヨタ・ウェイがしっかりと移植されている。

ところで、TPS、Just in Time、自動化、見える化などをうまく移植、導入するためには、まず基盤 (Foundation) を構築しなければならない。その基盤をいかに構築するかという仕事は私 経営者の役割であり、徹底的にやった。その基盤に必要な要素は、コミュニケーション、モチベーション、チームワークである。この基盤を構築するに当たって、急いではいけない。張社長がTMMTに来られたときも、我々は現在基盤を構築していることを説明した。今、振り返って考えると、あのときに基盤の整備をやってよかった。

TMMTのマネジメントコンセプト

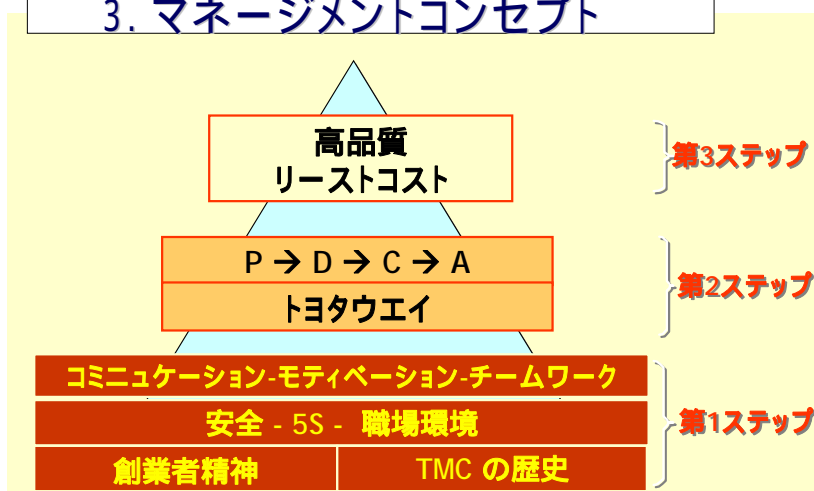
2. マネージメントコンセプト



私は、この基盤づくりが製造業の基本ではないかと思う。このような風土を作らない限りは、本当のものづくりはできないかもしれない。やっぱりあるレベル以上のものはマニュアルによる文化では通用しない。藤本隆弘東京大学教授のお考えの「擦り合わせ」に行くためには、まず、その基盤ができていなければいけないと私は思います。

TMMTのマネジメントコンセプト

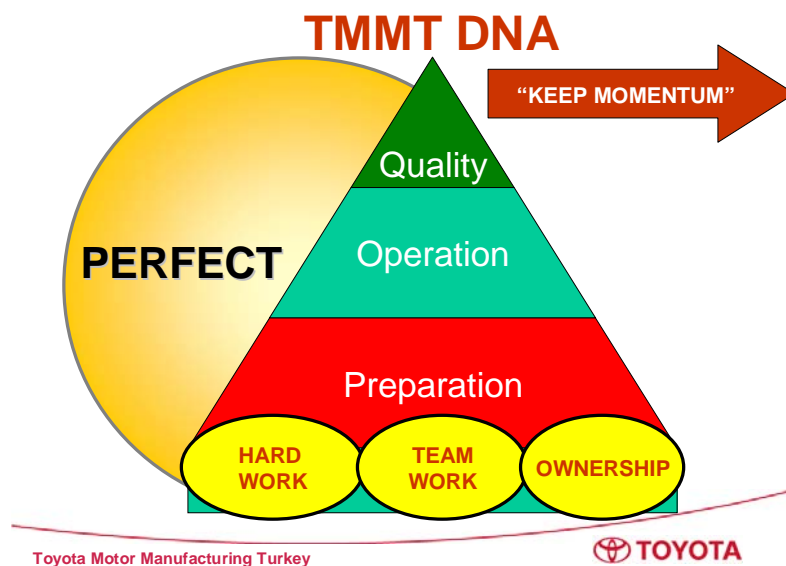
3. マネージメントコンセプト



次は、従業員にやるべきことを徹底にやらせ、能力をつけさせ、自信を持たせ、プライドを如何に植付けていくかである。カローラ・セダンの欧州輸出プロジェクトのスローガンは

「パーフェクト」。やるべきことを完璧にやり、パーフェクトな品質を作り、パーフェクトなオペレーションを実現しなければ、欧州輸出は成功しない。私たちの未来はない。そのため、私は「パーフェクト」という言葉を半年間言い続けた。そしたら、皆が本気についてきてくれた。そして、「パーフェクトな車作り」ができ、カロラの欧州輸出は成功した。

そしてその次に欧州輸出戦略車カロラヴァーソのプロジェクトをトヨタ全社の支援を得て成功させ、15万台生産、90%以上が欧州輸出という。3000人規模の大企業へと成長していくプロセスの中で、トルコ・トヨタは独自のDNA - 「ハードワーク、チームワーク、オーナーシップ+パーフェクト」を構築した。



TMMT 創立から 5 年間でまた生産事業開始から苦難の歴史の 10 年間で、TMMT は自分たちの経営基盤 DNA を構築できたのではと思っている。

一方、5 年間社長を担当させていただいた製造業から得たものがある。要するに、私自身最後に学んだことは、製造業の基本というのは、大きな木を育てると同様に、“人、心、夢”という良い土壌を作って、それをリーダーはわかりやすいビジョン、具体的な戦略として示して、情熱も持ってやり遂げることではないかということ。

10 年間の苦しみの中で、2004 年になると、やっと 100 億円の収益を上げられる会社になることができた。また、TMMT は皆に認知された会社となり、TMMT の人々の夢が叶ったと思う。

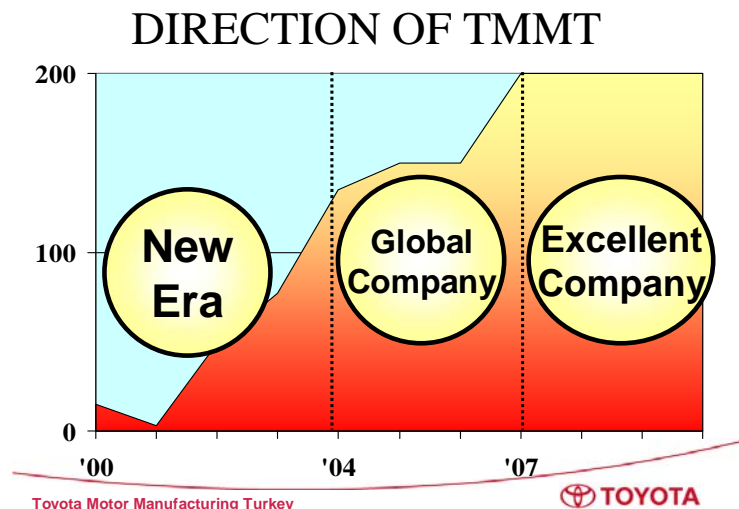
私は海外生産の仕事は人作りとしてやっていた。トルコのトヨタでやったのは、会社づくり、人づくり、品質作り。具体的に、サバンジュ財閥の 600 人の会社から 3000 人のヨーロ

ツパへの輸出基地に成長させた。「ものづくりは、真面目に、地道に、一生懸命に」との豊田章一郎名誉会長の言葉がある。それは、ハードワーク、チームワーク、オーナーシップと同義と思われる。これを実現させるためには、経営幹部にその意味が分かる人をつくる、育てることが必要である。私は幸いにして、1993年の創業時に100人を超す仲間、理解者を作っていたため、比較的短期の期間で、TMMTのDNAを構築できた。ある意味では恵まれていたと言うべきであろう。

次は品質づくり。トヨタでは世界中の品質を同じ指標で定期的に監査している。2003年10月のトルコ・トヨタの監査結果は品質欠点ゼロで世界トップ品質となった。しかし、私は一度だけの好結果にうかれてはいけない。三回連続してゼロ欠点が達成できたらその時初めて本当に力がついたと認識しようと全員の前で話した。翌年新型カローラ Verso の品質監査もゼロ欠点だった。このような2年連続ゼロ欠点に日本のトヨタはびっくりし始めた。それで私は2004年9月の出荷品質監査で、もう一回ゼロ欠点を取りに行け、と命令した。何でもう1回ゼロ欠点をとりたいかという、これを通じ、TMMTの根元を見直し、我々の力をもう一回強くしようという目的だった。それで、TMMTの皆が張り切ってやってくれて、結果としては三年連続ゼロとなり、トルコ・トヨタの「高品質」は世界中に認知された。

次は、会社経営として、主に自分でしかけたことについて述べる。

まず会社を作ったとき、今から新しい会社が始まる。皆と一緒に作っていこうと思い、「New Era」というメッセージを出し、10万台生産のExcellent Companyになろうとできる限り短いメッセージで皆に伝えようとした。そしていろんな企画、イベント、勉強会を考え、実践していた。



トヨタ・ウェイの基本は人間尊重。つまり、人間の能力をうまく引き出すようにして、課題を与える。また、私はいろいろな勉強会、イベントなどを仕掛けて、彼らの知的な部分をいろいろな形で刺激しようとしていた。モチベーション、コミュニケーション、チームワーク、夢の共有、成長と技術、トヨタのアイデンティティの確立、メッセージの発信など、ある意味で風土をつくり、力を出してくれる環境を整備することによって、人間が自動的に動くという。これが私の意図、戦略であった。

コミュニケーション 朝会（毎日）



Toyota Motor Manufacturing Turkey

 TOYOTA

コミュニケーションにおいては、私は海外出張の時以外は、毎朝 8 時から 10 分間でトップ 4（社長、社長補佐、ローカルの副社長 2 人）と大部屋でミーティングを行っている。それは何のためかという、まずは副社長に我々は 8 時から仕事をするよという躰をする。また、毎朝 8 時半に現場に行って、組長連中など 40 人を集めて生産、品質と部品調達、そして安全を 15 分間議論して、課題を共有するというのをやり続けている。時には、私から皆にメッセージを発信する。自動車は毎日作り続けているため、どんな問題が発生したら、どのように手を打って解決するか、どのように改善活動を行うかなどことは、常にコミュニケーションを取らなければならないからである。さらに、2003 年にカナダから学んだ月一回プラント・ミーティングを行い、製造業のコアメンバーである課長と組長を対象として、生産、品質、人事、総務、経営計画について、英語とトルコ語のパワーポイントを作って、発表してもらっている。一般的には、組長が社長と一緒に会議を行うことなどは滅多にない

だろう。このようなやり方によって、組長のモチベーションをうまく引き出そうとした。私は年に2回 Executive Briefing という名前で、幹部社員 70 人以上を集めて、会社の経営状況、トヨタのグローバル戦略、ヨーロッパ戦略、トルコ・トヨタの戦略などのメッセージを発信していた。また、年に一回全社員に英語のトルコ語訳でメッセージを発信している。2000年10月に私が社長に就任したとき、全従業員 600 人を集めてしゃべった。最初、「あの人はだれ?」という顔を皆していた。しかし、年に一回全社員にメッセージを発信しつづけているうちに、反応が変わってきた。2004年のときに、従業員は3000人以上になっており2直生産のため、1600人を二回に分けて行った。大きなパワーポイントを使って、できるだけ分かりやすいメッセージを皆に発信。TMMT の従業員は私をしっかりと見てくれて、それはちょうど大オーケストラの指揮者になった感じだった。

モチベーション TOYOTA WAY HALL



Toyota Motor Manufacturing Turkey



また、オフサイトでマネジャー50人と年に2回、チームワーク、コミュニケーションを取るための研修会を定期的実施。秋には、有名な歌手を呼んで、敷地に9000人が集まるコンサートをやってきた。さらに、毎年、駅伝も行っている。

ジャーナリストに対して、年2回会社の経営条件を報告している。トルコの新聞は日本とはちがって、こちらがいうことはすべて書いてくれる。それが、PRとしてはとても良い。従業員にとっては、うちの社長は新聞に出ているとか、従業員のモチベーションにつながる。

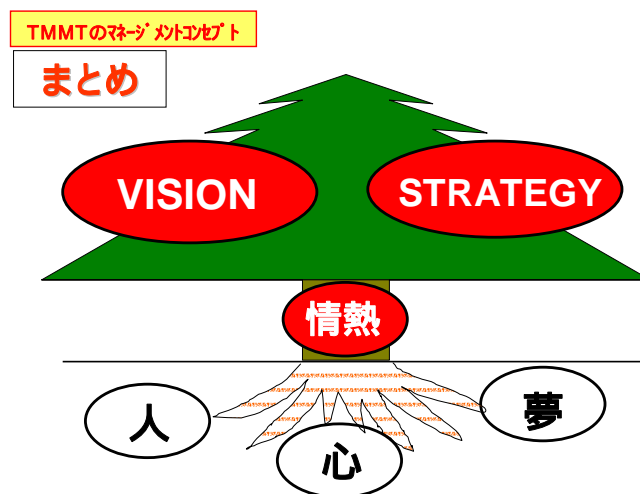
先ほど申し上げたように、トルコ人は日本人を尊敬する。しかし、生産現場の人に、トヨタをより深く理解していただくには、トヨタ・ウェイの哲学を教えなければならない。そのために、2年の歳月をかけて、ローカルの人と日本人と協力して TMMT の博物館を作って、トヨタの歴史、張社長のトヨタ・ウェイ 2001、グローバル・トヨタ、トヨタの技術のすばらしさを社員に伝え、TMMT の苦しい歴史を伝えてきた。

自分たちが作ったカローラに乗って、欧州の販売店などを訪問するというプロジェクトも企画、実施した。普通のトルコ人がヨーロッパへ旅するという事は昭和 30 年代に日本人がアメリカへ行くのと同じぐらいの夢物語であった。自分たちが作ったカローラ 2 台を、係長以下の海外に行ったことがない人たちに、ヨーロッパを知ろう、トヨタを知ろうということで、3 人ずつ 2 台で一週間交代で 4 週間、ヨーロッパに行かせてくる。ヨーロッパのディーラー、販売代理店、トヨタの生産拠点、サプライヤーに、うちの車の品質はどうだろうか、TMMT の代表者として意見を聞く。最初はセダンをやって、次はワゴン、カローラヴァーソでやった。それがものすごい効果があった。

トヨタ自動車は班長会、組長会などインフォーマルの会をたくさん作った。TMMT もできるかもしれないということで、工長会をつくった。横の連携を図るために、年に 2、3 回の自主研のような勉強会をやり、それには社長を含め、幹部も参画し研修親睦の場として効果を上げた。

4. まとめ

我々の TMMT はイギリスに負けないように、ヨーロッパへの輸出拠点をトルコで作ろうという気持ちで、モチベーション、コミュニケーション、チームワークを一所懸命構築して経営基盤をつくった。私は製造業の経営においては、まさに、人、心と夢が重要だと思う。



私はトルコに行く前に、高岡工場で一年間生産の研修をさせてもらった。あの頃はちょうどヴィッツを作り始めた時代だった。そこで私は部長職でありながら、毎日現場を歩いた。ボディ工場3ヶ月、品管3ヶ月、組立工場6ヶ月と、一年間私は勉強させてもらった。そのボディ工場で勉強したときに、あらためてトヨタの強みを感じた。そこでは、安全、5S、職場環境というモノ作りの“基盤”がしっかりと構築されていた。当時のトヨタはヴィッツを作るために、期間工をどんどん雇い、現場の組長は必死に自分のお金、時間を使って、新入社員の面倒を見ていた。これは全部、基盤を構築するためである。基盤をうまく構築した上で、トヨタ・ウェイ、PDCAなどの管理の手法をのせていくと品質向上、原価低減の成果が出てくる。やはり私の経験から言うと、TMMTがその基盤を構築したことは、現在の高品質の車につながっているのではないかと思う。単にあれしなさい、これしなさいでは大人はついてきてくれない。人間には、それぞれ能力、資質がある。それを引き出すためには、How-toでなく、Why、What to doを教えたほうがやる気になるものであると思う。これは日本人でも外国人でも同じではないでしょうか？

社長として自分がやったことをまとめてみると、創業者精神を持って実践 我々はTMMTの創業者である。又、社長の声の聞こえる、顔の見える できる限り現場を歩いて、お互いに目線で話し合うことが重要である。それから、自分のメッセージを明確に発信し、ミーティングで皆の意見を聞く。あとは、イギリス、フランスとは違う、自分たちTMMTのブランドを作ったことなど、つまり、品質向上と信頼性の維持などすぐやって、自分たちを認知させることなどいろいろやらせてもらった、日本にいては出来ない充実した五年間を経験させてもらえたこと感謝しています。本当によい経験をさせてもらったと共に自分自身を成長させてもらいました。

今後は、TMMTがさらにハードワーク、チームワーク、オーナーシップのDNAを強化し、ヨーロッパ最強の生産拠点に成長することを期待したい。

NEXT CHALLENGE

1. STRENGTHEN TMMT DNA
2. SUCCESSFUL LAUNCH OF 130L
3. STRONGEST IN EU

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 5巻7号 2006年7月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>