自動車

震災からの復旧に総力

生産再開 過去の教訓生かす

救援部隊 素早く派遣

東日本大震災は東北や北関東の多くの工場や物流網などに甚大な被害を及ぼし、サプライチェーンを寸断された全自動車メーカーが工場の操業停止を余儀なくされた。しかしトヨタ自動車など各社は過去の災害から学んだ教訓を生かして素早く対応、震災から1カ月を経て生産再開の動きが広がっている。震災からの復旧は道半ばではあるが「1日でも早い復興が被災された方の明日への希望につながる」（豊田章男トヨタ社長）とトヨタなどは被災地や仕入れ先の復旧支援に奔走する。

「日本が半分壊れたようなものだ」。あるトヨタ幹部は思わずこう漏らした。阪神・淡路大震災や新潟中越沖地震などの過去の震災、リーマン・ショックや大規模リコール（回収・無償修理）問題などの多くの試練を乗り越えてきたトヨタだが、未曽有の震災の打撃はそれらをはるかにしのいだ。

「リケンのような例が多く起きている。調べれば調べるほど事態は深刻だ」（トヨタ幹部）。中越沖地震ではエンジンピストンリングで国内シェア5割のリケンが被災し、トヨタなど国内12社の車両工場が1週間弱止まった。この教訓から原則的に部品を複数のメーカーから調達し、どこかに支障があっても生産を続けられるようにした。さらに代替の効かない特殊な部品は、一定の在庫確保や分散生産などの対策をとってきた。

しかし被害はあまりに広域にわたり、部品を2社に発注していても「素材の調達元が同じで、その会社が被災して生産できなくなった」（同）など想定し得なかった問題が続々と判明。北米でも減産を強いられるなど、日本製の部品不足は世界に波及した。

トヨタは3月11日の震災発生直後に宮崎直樹常務役員をトップとする全社初動本部を立ち上げ、生産、調達、販売、人事、総務など各部門にも対策チームを設置。翌日には現地に水や食料、燃料などの生活物資を積んだトラックと約60人の救援部隊を派遣した。「とにかく皆が自分のやるべきことを考え、迅速に動いてくれた」とあるトヨタ幹部は振り返る。

豊田社長も同27日に宮城県、4月2日には岩手県の被災地に入った。系列部品メーカーや販売店などを訪れ、それぞれが前を向いて一歩一歩踏みだそうとしている姿を目の当たりにし「早く東北のモノづくりを復興させ、皆さんの笑顔を取り戻したい」との決意を新たにした。

調達網の修復は道半ばだが、トヨタは本格的な生産再開への第一歩を踏み出した。3月28日に堤工場（愛知県豊田市）とトヨタ自動車九州（福岡県宮若市）、4月11日にセントラル自動車相模原工場（相模原市緑区）と段階的に工場を再開し、同18日には国内全工場で全ライン、全車種の生産再開に踏み切った。

とはいえ、当面の再開期間は27日までの計7日間。在庫部品を中心に活用しながらの稼働で、操業度は通常の5割程度、1日当たりの生産台数は5000−6000台の見通しだ。連休明けの5月10日から6月3日までは同様の稼働を続ける。

4月上旬の時点で、トヨタが部品ごとに製造元や在庫を把握する品質管理ができたのはせいぜい2、3次部品メーカーまで。仕入れ先の実態把握は調達部門が今回最も苦戦した点だ。しらみつぶしに調べ上げてはいるが「いまだにすべての状況を把握しきれていない」（トヨタ幹部）という。

生産ラインを動かせば、部品調達がどこで滞るかが分かりやすい。これまで見えなかったほころびを見つければ、リケンの時のように設備保全の応援部隊を派遣して、短期間で復旧させる自負がトヨタにはある。本格的な生産を再開するには時間がかかる見通しだが、全社一丸となった復旧への歩みは着実に前に進んでいる。

震災後のトヨタの動き

3月11日	東北地区の工場の稼働を休止。生産、調達、人事などの各部門が対策チームを設置
12日	被災地へ食料、水、燃料、毛布などの支援物資の輸送を開始
14日	国内全工場の稼働を休止
15日	海外工場で残業、休日出勤の取りやめなどを開始
17日	車両補修のための補給部品の生産を再開。12年入社の新入社員の選考日程を4月から6月以降に延期すると発表
21日	海外工場向け部品の生産を再開
23日	4月下旬発売予定の「プリウス」ワゴンモデルの発売延期を発表
27日	豊田章男社長が宮城県入り。部品メーカー、販売店、仙台港などを2日間にわたり視察
28日	堤工場とトヨタ自動車九州でハイブリッド車3車種の生産を再開
29日	安定調達が困難な部品が約500種類あると発表。被災地に「プリウス」「カローラ」など車両50台の無償提供を発表
4月2日	豊田社長が岩手県の被災地を視察
8日	北米で14工場のうち13工場で4月下旬まで計4−5日休業日を設けると発表
11日	セントラル自動車相模原工場で生産再開
18日	国内全工場で生産を再開

トヨタは18日から被災地にあるセントラル自動車宮城工場（宮城県大衡村）を含めた全工場を再開した

グローバルの長期指針示す

「こんな時こそ『お客さまの期待を超えて笑顔を』という言葉が、明日への希望につながる」。トヨタは震災2日前の3月9日、長期経営指針「グローバルビジョン」を打ち出した。販売台数を追うのではなく「顧客に選ばれる企業」「選んだ顧客に笑顔になっていただく」という目指すべき未来像を中核に据えたビジョンは、この未曽有の事態にも「まったくぶれない」（豊田社長）軸となり、新たな成長へと動きだしている。

トヨタは90年代から続いた右肩上がりの成長路線を経て、2008年にはリーマン・ショックによる急激な自動車需要の冷え込み、大規模リコール（回収・無償修理）問題を経験した。そして今回の震災。度重なる危機を乗り越え、再成長に向かう羅針盤こそが同ビジョンだ。

「台数ではなくビジョンで社内を引っ張る」（豊田社長）。2015年に世界販売台数100万台（日野自動車とダイハツ工業含む）との見込みを示すが、利益や台数を最優先に追うのではない。良いクルマづくりや地域社会への貢献を通じ、結果として1000万人の顧客に支持される姿を目指す。

世界各地で地域を主役とした経営改革がビジョンの最大テーマだ。リーマン・ショックでは車市場の急速な変化や顧客の声に素早く反応できなかった反省がある。4月1日に発足した新体制では、取締役を半分以下に減らし、地域本部長を原則として現地に配置。日本の本社は全体の方向性を示し、顧客に一番近い地域の各事業体に責任と権限を移譲して、地域主導の経営を推進する。日本に集中していた意思決定からの脱却こそが、トヨタが世界一の企業規模と迅速な経営スピードを両立する鍵を握る。

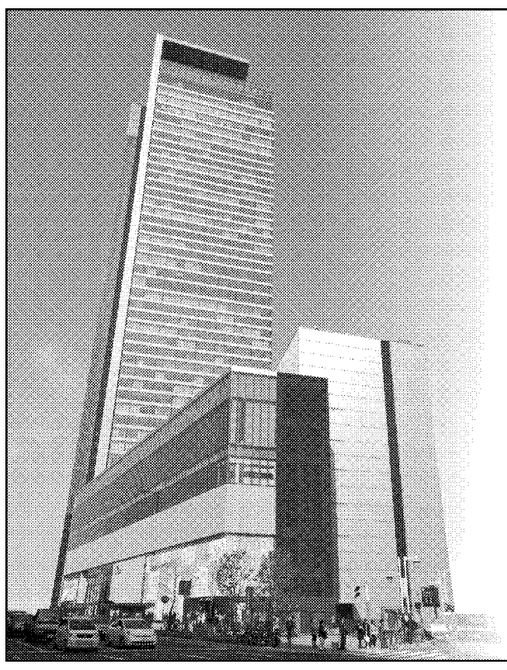
4月からは地域の役割や実施事項、目標など地域別の経営計画を地域主導で策定する作業に入る。計画の根本となるのは「新興国と環境対応車、そしてわくわくどきどきの車づくり」（豊田社長）だ。

新興国ではこれまでは先進国の車を流用して販売しており、各地域のニーズを捉えきれなかった。これからは現地の道路事情や好みを色濃く反映した戦略車を投入する。

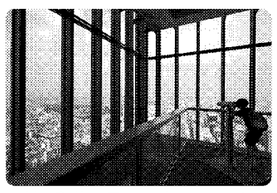
また、次世代環境車はハイブリッド車（HV）、プラグインハイブリッド車（PHV）、電気自動車、燃料電池車など全方位で展開。次世代の主流がどの車になっても、潮流に乗り遅れることがないように布石を打つ。

トヨタはエコカー戦略を全方位で展開（12年発売予定のPHV）

東日本大震災により被災されました皆様に、心よりお見舞い申し上げますとともに、被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。
TAIHO
エンジニアリングからテクノロジーへ
大豊工業の技術「エンジニアリング」から皆様のお役に立つ技術「テクノロジー」を創造。
Substance of concern free 環境負荷物質全廃
Low fuel consumption 低燃費化
Cleaner exhaust gas emissions 排出ガス清浄化
大豊工業株式会社
〒471-8502 愛知県豊田市緑ヶ丘3-65
TEL 0565-28-2225(代) FAX 0565-28-2227
URL http://www.taihonet.co.jp/
銘柄コード：6470(東証一部 名証一部)



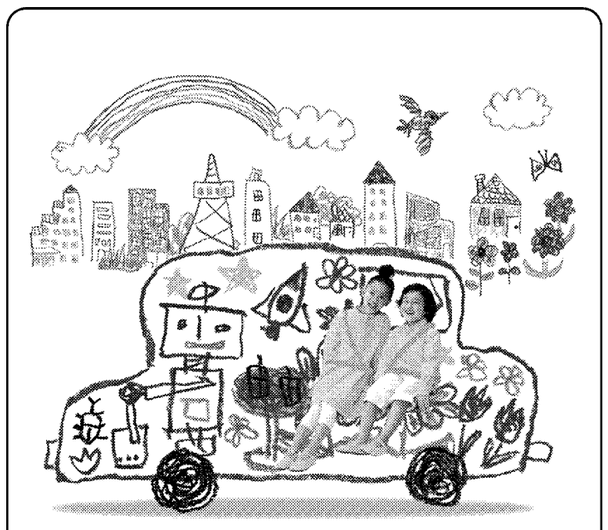
名古屋駅前のランドマーク
ミッドランドスクエア



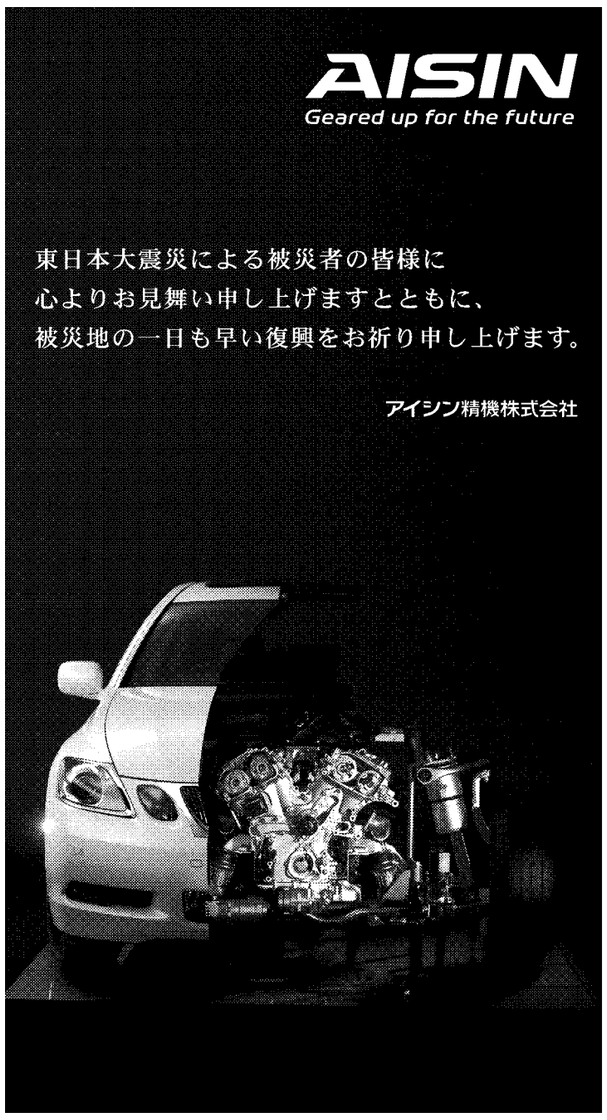
屋外展望施設スカイプロムナード

商業棟アトリウム

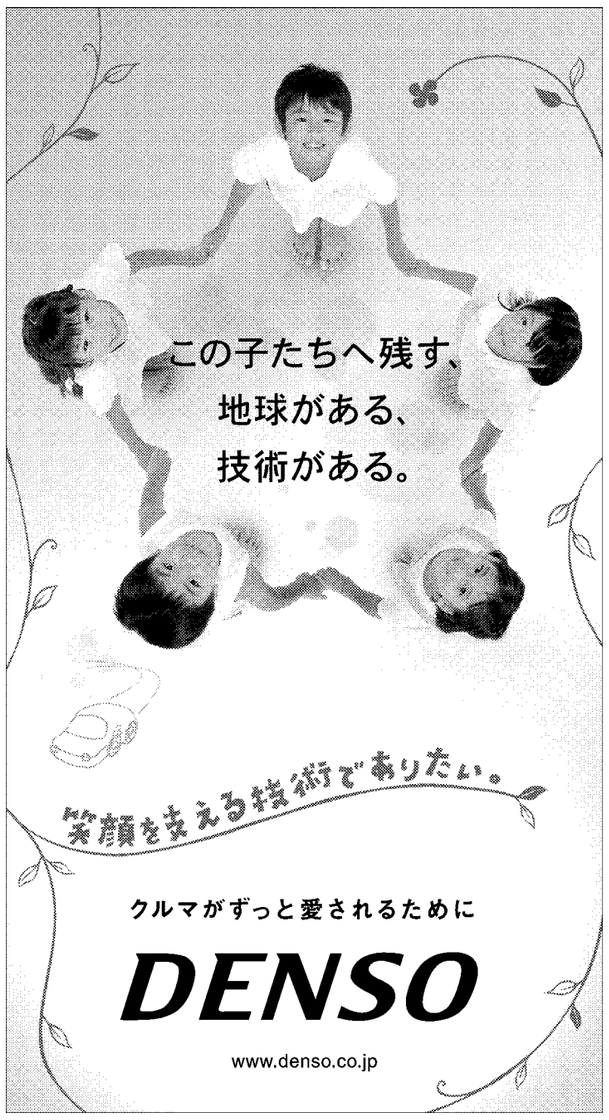
東和不動産株式会社
www.midland-square.com



あなたなら、車の中に、どんな夢を描きますか。
例えば車の中がカフェになったり、シアターになったり。これからの車は、単なる移動するための空間ではなく、もっと夢のある居住空間になっていくかも知れません。トヨタ紡織は「より、やさしく、心地よく、やすらかな車室空間」をテーマに、さまざまな夢を車の中に描いています。車室空間をデザインし、トータルにプロデュースすることで、未来の車をカタチにしていく。それがトヨタ紡織です。
明日の車室空間をデザインします。
トヨタ紡織 TOYOTA BOSHOKU
トヨタ紡織株式会社 愛知県刈谷市豊田町1丁目1番地 www.toyota-boshoku.co.jp



AISIN
Geared up for the future
東日本大震災による被災者の皆様に
心よりお見舞い申し上げますとともに、
被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。
アイシン精機株式会社



この子たちへ残す、
地球がある、
技術がある。
笑顔を支える技術でありたい。
クルマがずっと愛されるために
DENSO
www.denso.co.jp

自然と暮らしにつながる、モノづくり。
TOYOTA
街や暮らしの、多彩なシーンに息づく技術。
ページをめくると、豊田自動織機がそこに。
豊田自動織機
TOYOTA INDUSTRIES
www.toyota-shokki.co.jp