

組み立てラインでは部品を使うときに「引き取りカンバン」を部品の箱からその都度取り出し、このカンバンはすぐに部品会社に回される。部品の生産ラインは引き取り力庫をほとんど持たない。

田市)。普段は部品を運ぶトラックがひっきりなしに行き交う道路は、工場停止を受け、めっきり交通量が減った。「今日の朝、上司から『明日はこなくていい』と言われた。来週以降どうなるのか」。若手従業員は困惑の表情に語った。全工場の停止は二〇〇五年の大雪

被災経験バネに

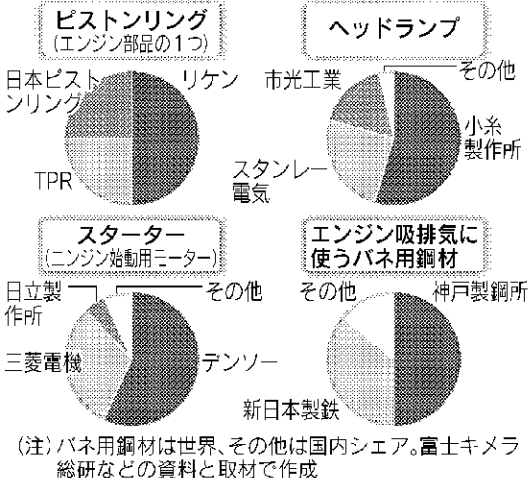
「無理して操業を維持する必要はない」。トヨタの渡辺捷昭社長は、全工場の生産休止という事態にも冷静だ。トヨタはピストンリング、シールリングなどで「標準在庫」と呼ばれる在庫が一定量あり、十九日夕、二日目の生産自体は不可能ではなかった。

「一夜城作戦」

復旧力は阪神大震災でも発揮された。被災したプレーキシステム生産の住友電気工業伊丹製作所(兵庫県伊丹市)にトヨタは先発隊の情報をもとに百人規模の応援要員を派遣。住友電工が十日と見込んでいた復旧期間を半分短縮した。トヨタを含めて自動車全体の生産規模の一・五日分程度にとどめた。

そして中越沖地震。トヨタは地震発生直後から情報収集のため約二十人をリケンの被災工場に派遣。十八日夕までに「リケン立て直しを優先する。代替生産は考えていない」(トヨタ役員)として、グループ総勢三百三十人の応援部隊を派遣することを決めた。先発隊の情報をもとに、早期復旧が可能と判断したからだ。今回は自動車全社が一斉に工場を停止、減産規模は阪神大震災時を上回る可能性が高い。

特定企業のシェアが高い自動車部品・素材



「トヨタ生産方式では、ひとつでも部品の流れが止まったら全体を止めたほうがいい」(トヨタ幹部)。工場内で従業員が問題を発見すれば、頭上をひもを引っ張ってライン全体を止めるのと同じ感覚と言える。自動車を構成する部品は約三万点にのぼる。部

品調達網が切れると生産全体に波及するカンバン方式の弱点。災害や事故のたびに指摘されてきたが、非常時に備えて余分な在庫を抱えては競争力低下を招くだけ。部品調達網が切れると生産全体に波及するカンバン方式の弱点。災害や事故のたびに指摘されてきたが、非常時に備えて余分な在庫を抱えては競争力低下を招くだけ。

今回、部品会社一社の操業停止が次々と完成車メーカーに連鎖した。この背景には、在庫を極力持たない生産方式だけではなく、日本の自動車メーカーが一九九九年ごろから進めてきた集中購買戦略の影響がある。

操業停止なぜ連鎖

日産自動車は同年の「日産リバイバルプラン」で系列を解体し、約二百社あった部品調達先を約七百社まで絞り込むなど、業界では特定の部品メーカーに大規模な発注数

集中購買も一因に

結果にもなった。部品メーカー側も系列を超えて、複数の自動車メーカーと取引して生産量を拡大。コスト削減と開発力強化につなげる戦略へと転換していった。ただ、世界の自動車部品産

で成長してきた。シールリングが高まる可能性もある。競争力強化とリスク管理をどう両立させるか。業界全体にとり大きなテーマになってきた。

「一夜城作戦」。その成果が試されている。

小に踏み切る予定だ。リケンは倒れていた生産設備の再設置などはお

再開する」(同社)。

「一夜城作戦」。その成果が試されている。