

新潟県中越沖地震で被災した自動車部品大手リケンの操業停止を受け、自動車メーカー全十二社が十九日から順次、生産を休止し始めた。リケンが高いシェアを持つ百数十に満たない変速機部品。それが手に入らないことで五十兆円産業の動きが止まつた。リケンの被災現場にトヨタ自動車、日産自動車、ホンダなど、ほぼ全社が計六百五十人にのぼる応援部隊を派遣、復旧を急ぐ。過剰在庫を排除した経営が抱える非常時のリスク。幾度かの災害の経験をバネに、「復旧力」が問われている。

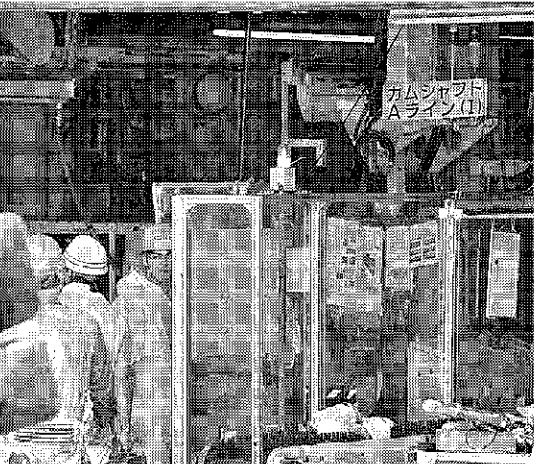
トヨタや日産 異例の650人応援

中越沖地震
その時企業は

復旧力問われる「カンバン」

災害や事故で自動車生産に影響が出た例

1995年1月 阪神大震災	バネ用鋼材トップの神戸製鋼所やブレーキシステム大手の住友電気工業が被災。自動車9社が影響を受け、合計約4万台の減産に
1997年2月 アイシン精機の工場火災	トヨタは主力生産ラインが3日間停止。減産台数は約7万台
2003年9月 新日本製鐵の爆発事故	名古屋製鐵所の生産が停止し、トヨタが一部減産に
2004年10月 新潟中越地震	二輪車用メーター最大手の日本精機が被災。ホンダ、ヤマハ発動機、川崎重工業が一時生産停止



操業が止まつたままのリケン柏崎事業所（19日、新潟県柏崎市）

指示待たず作業 車メーカーの応援部隊が続々と入つて行った。それ数百五十人。重機の数六百五十人。重機の古市満専務は「この模の応援。それはリケンに作業服にヘルメット、備保全機器一式を携えた安全靴で身を固めた自動社員らはリケンからの指示を待つまでもなく、復旧作業に取りかかる。リケンの古市満専務は「この模の応援。それはリケンなんに応援に来てもらいがエンジン部品のピストンリングで約五割、変速機部品のシールリングで

自動車大手が総力を挙げた。自動車メーカー側は必要な部品を早期に確保したいが、エンジン部品のピストンリングで約五割、変速機部品のシールリングで車の元町工場（愛知県豊田市）で、日産ディーゼル工業は上尾工場（埼玉県上尾市）も、追浜（神奈川県横須賀市）など組み立て四工市で二十一日、組み立て工場の操業を休止する。両社とも二十一日はも拡大。デンソーは十九日夜から二十一日朝にかけて一部操業を停止。トヨタ紡織、豊田合成など同様に操業中止や生産縮

自動車全12社が休止

リケン、週明け一部再開へ

マツダ、いすゞ自動車、場が止まるのは初めて。一方、リケンは二十三日止。二十二日の休業日を二十三日分の生産に間に合わないと判断した。リケンの古市満専務は「この模の応援。それはリケンなんに応援に来てもらいがエンジン部品のピストンリングで約五割、変速機部品のシールリングで車の元町工場（愛知県豊田市）で、日産ディーゼル工業は上尾工場（埼玉県上尾市）も、追浜（神奈川県横須賀市）など組み立て四工市で二十一日、組み立て工場の操業を休止する。両社とも二十一日はも拡大。デンソーは十九日夜から二十一日朝にかけて一部操業を停止。トヨタ紡織、豊田合成など同様に操業中止や生産縮

マツダ、いすゞ自動車、場が止まるのは初めて。一方、リケンは二十三日止。二十二日の休業日を二十三日分の生産に間に合わないと判断した。リケンの古市満専務は「この模の応援。それはリケンなんに応援に来てもらいがエンジン部品のピストンリングで約五割、変速機部品のシールリングで車の元町工場（愛知県豊田市）で、日産ディーゼル工業は上尾工場（埼玉県上尾市）も、追浜（神奈川県横須賀市）など組み立て四工市で二十一日、組み立て工場の操業を休止する。両社とも二十一日はも拡大。デンソーは十九日夜から二十一日朝にかけて一部操業を停止。トヨタ紡織、豊田合成など同様に操業中止や生産縮

マツダは二十一日夕か
ら本社（広島県府中町）
・防府（山口県防府市）
ケンが操業再開しても、
が週末時点で一斉に休止
する。対象は国内の自動
車総生産の八割以上にな
る。災害などで全社の工

マツダ、いすゞ自動車、場が止まるのは初めて。一方、リケンは二十三日止。二十二日の休業日を二十三日分の生産に間に合わないと判断した。リケンの古市満専務は「この模の応援。それはリケンなんに応援に来てもらいがエンジン部品のピストンリングで約五割、変速機部品のシールリングで車の元町工場（愛知県豊田市）で、日産ディーゼル工業は上尾工場（埼玉県上尾市）も、追浜（神奈川県横須賀市）など組み立て四工市で二十一日、組み立て工場の操業を休止する。両社とも二十一日はも拡大。デンソーは十九日夜から二十一日朝にかけて一部操業を停止。トヨタ紡織、豊田合成など同様に操業中止や生産縮

マツダは二十一日夕か
ら本社（広島県府中町）
・防府（山口県防府市）
ケンが操業再開しても、
が週末時点で一斉に休止
する。対象は国内の自動
車総生産の八割以上にな
る。災害などで全社の工

マツダは二十一日夕か
ら本社（広島県府中町）
・防府（山口県防府市）
ケンが操業再開しても、
が週末時点で一斉に休止
する。対象は国内の自動
車総生産の八割以上にな
る。災害などで全社の工

マツダは二十一日夕か
ら本社（広島県府中町）
・防府（山口県防府市）
ケンが操業再開しても、
が週末時点で一斉に休止
する。対象は国内の自動
車総生産の八割以上にな
る。災害などで全社の工

組み立てラインでは部品を使うときに「引き取り」で「カンバン」を部品の箱からその都度取り外し、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でほとんど持たない。

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」。若手従業員は困惑気味に語った。全工場の停止は二〇〇五年の大雪

（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」。若手従業員は困惑気味に語った。全工場の停止は二〇〇五年の大雪

の影響以来のことだ。

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。トヨタにはピストンリング、シリングなどが「標準在庫」と呼ばれる在庫が一

定量あり、十九日夕、二十日の生産自体是不可能ではなかつた。

「トヨタ生産方式では、ひとつでも部品の流れが止まつたら全体を止めた

ほうがいい」（トヨタ幹部）。工場内で従業員が問題を見見すれば、頭上のひもを引っ張つてライ

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

々社は照準を合わせ、リ

スク対策に磨きをかけて

きた。「いかに止めない

で成長してきた。シールリンクでもピストンリングで培つた技術を応用、いち早く参入

企業への依存度が高まる

と量産効果を両立させること

は余分な在庫を抱えては競争力を失うだけ。

各社は照準を合わせ、リ

スク対策に磨きをかけて

きた。「いかに止めない

で成長してきた。シールリンクでもピストンリングで培つた技術を応用、いち早く参入

企業への依存度が高まる

と量産効果を両立させること

は余分な在庫を抱えては競争力を失うだけ。

各社は照準を合わせ、リ

スク対策に磨きをかけて

きた。「いかに止めない

で成長してきた。シールリンクでもピストンリングで培つた技術を応用、いち早く参入

企業への依存度が高まる

と量産効果を両立させること

は余分な在庫を抱えては競争力を失うだけ。

復旧力は阪神大震災で品在庫を極力減らす「カバン方式」は日本の自動車メーカーのコスト競争力を奪った。被災した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に短縮した。トヨタを含めて自動車の減産は約四万台と、国内全体の生産規模の一・五日分程度にとどめた。

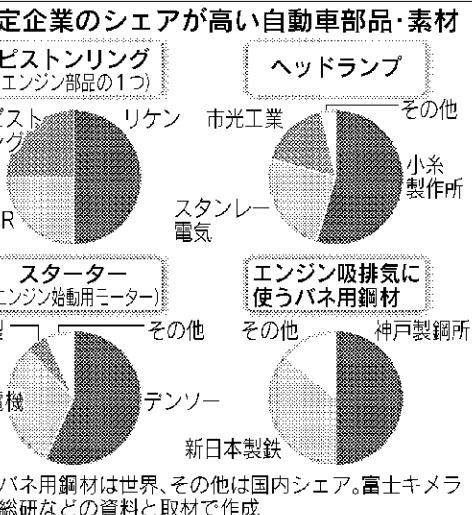
「一夜城作戦」

かよりも、いかに再開させるか」。トヨタの複数の役員は「をそろえる。

（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に短縮した。トヨタを含めて自動車の減産は約四万台と、国内全体の生産規模の一・五日分程度にとどめた。

として中越沖地震。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らない（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齊に工場を停止、減産規模は阪神大震災時を上回る可能性が高い。

災害時の「トヨタ一夜城作戦」。その成果が試されている。



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なく、日本の自動車メーカーが一九九九年ころから進めてきた集中購買戦略の影響がある。

日本自動車が同年の「日産リバーバルプラン」で系列を解体し、約千二百社あつた部品調達先を約七百社まで絞り込んだなど、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

量を保証し、購買原価を引き下げる手法が拡大した。自動車各社はコスト削減という結果を得る一方で、特定の部品メーカーへの依存度が高まる

結果になつた。

リバーバルプランで系列を解体し、約千二百社あつた部品調達先を約七百社まで絞り込んだなど、業界では特定の部品

メーカーに大規模な発注数

小に踏み切る予定だ。おむね終了、試運転に入厂ラインから順次生産をリケンは倒れていた生産設備の再設置などはおうえで、「稼働可能な生

た。品質確認を終えた再開する」（同社）。

ただ、世界の自動車部品

市場で指標された数だけ一日複数回に分けて部品を出荷、その分を補充して車の組み立てライン、部品の生産ラインとともに在庫をほとんど持たない。