



# トヨタの事業継続マネジメントの考え方

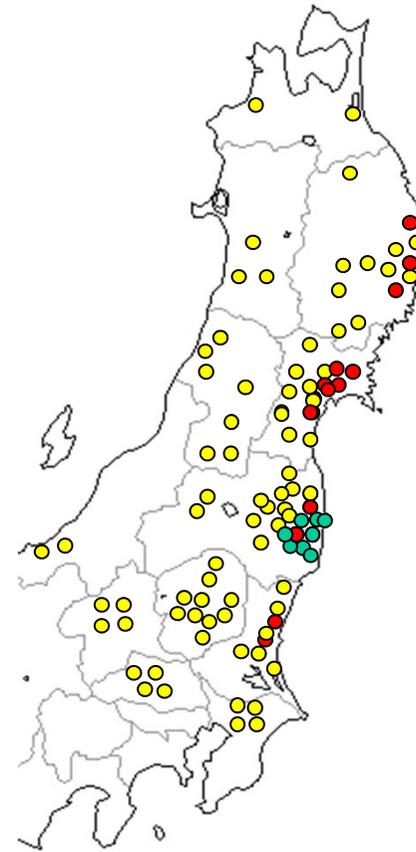
トヨタ自動車株式会社

取締役副社長

佐々木 眞一

# 東日本大震災における被災状況

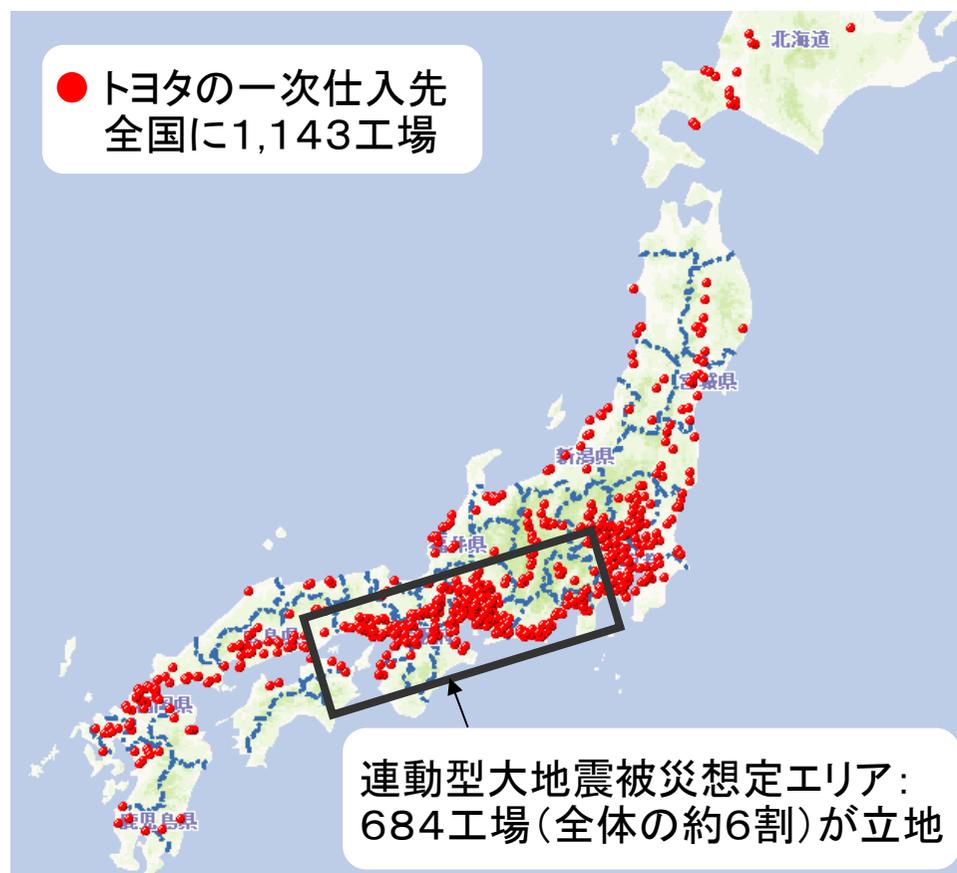
多くの仕入先が被災、多くの部品・資材に影響



- : 全壊
- : 福島第一原発  
30km以内
- : 一部損壊

# 自社被災のリスク

南海トラフ地震による**自社が被災するリスクがある中、被災想定エリアにトヨタグループの機能が集中**



・トヨタ、トヨタG、関係仕入先の  
**中核機能が三河に集中**  
(本社機能・技術開発・生産工場)

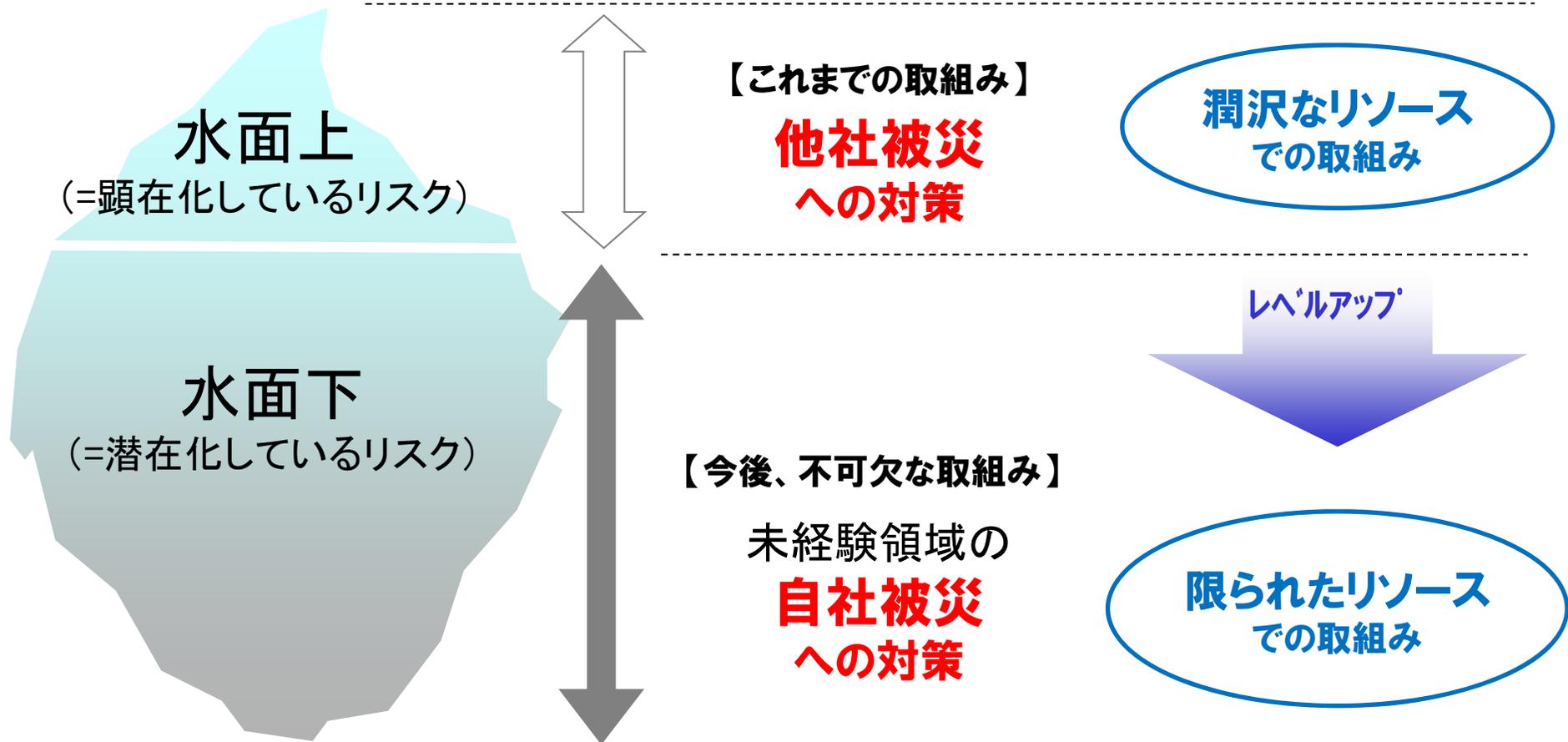
・グローバル化が進むも、依然として  
**本国が中心**

**被災した場合、  
甚大な影響**

# 自社被災に備え必要な取組み

トヨタが大規模に自社被災することを想定し、“限られたリソース”での復旧を前提とする未経験領域への備えが必要不可欠

対応策



# BCMの大前提

---

## 《トヨタの基本指針 災害被災時の優先順位》

1. 人道支援（人命第一、救援）
2. 被災地（地域）の早期復旧
3. 自社の業務・生産復旧

# 東日本大震災における救援活動

## 人的支援

### 【企業としての支援】



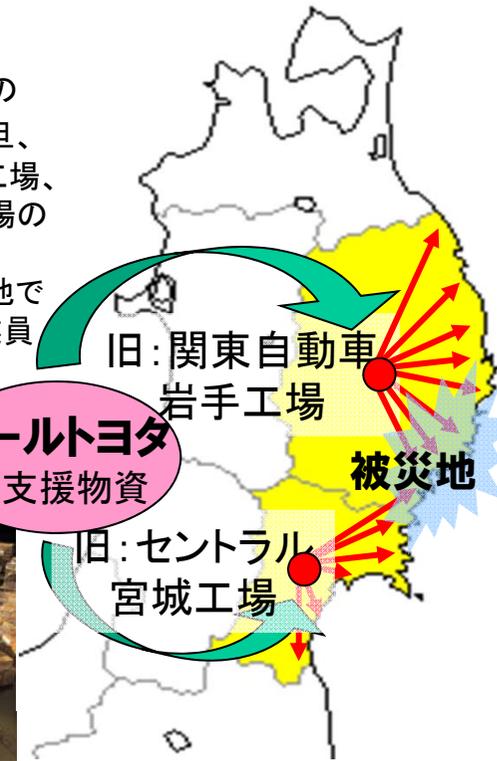
- ・震災直後、ただちに60人、その後延べ140人の従業員を現地に派遣
- ・支援物資の配布などを実施

### 【ボランティアによる支援】



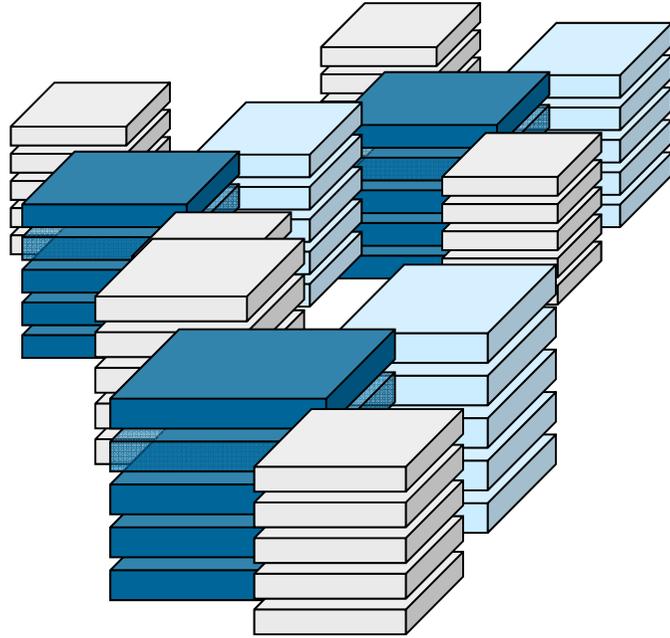
- ・2011年6～11月にかけて、関係各社15社から延べ200人の従業員が岩手県気仙地区※でがれき撤去などのボランティア活動を実施
- ・2012年も継続実施

- ・オ尔特ヨタによる11tトラック 87台分の支援物資を物資を一旦、旧: 関東自動車岩手工場、旧: セントラル宮城工場の2ヶ所に集約し、被災地のニーズを現地で伺いながら、工場従業員自らがお届け



## 物的支援

# 生産再開を早くするには...



簡単で確実なのは、  
30日分の在庫を持つ事？

在庫をもたない  
トヨタ生産方式は  
災害に弱い？

~~No!~~

# 迅速な復旧のポイント

限られたリソースで迅速な復旧を行うためには、  
「**通常業務に組み込む**」ことが重要



# しごとを工夫

ものづくりをSimple, Slim, Compact, Leanに！

壊れにくい/修理しやすい 設備

①設備やラインをシンプルに

復旧しやすい作り方

②部品数や工程をシンプルに

状況に応じて変更できる設備

③設備やラインをフレキシブルに

# 有事に強い人材の育成

製造現場でいうと...

**素早く設備を直す力**

⇒ 保全スキル

が高い人材

**フレキシブルに対応  
できる力**

⇒ 多能工

**品質を造り込む力**

⇒ カイゼン力

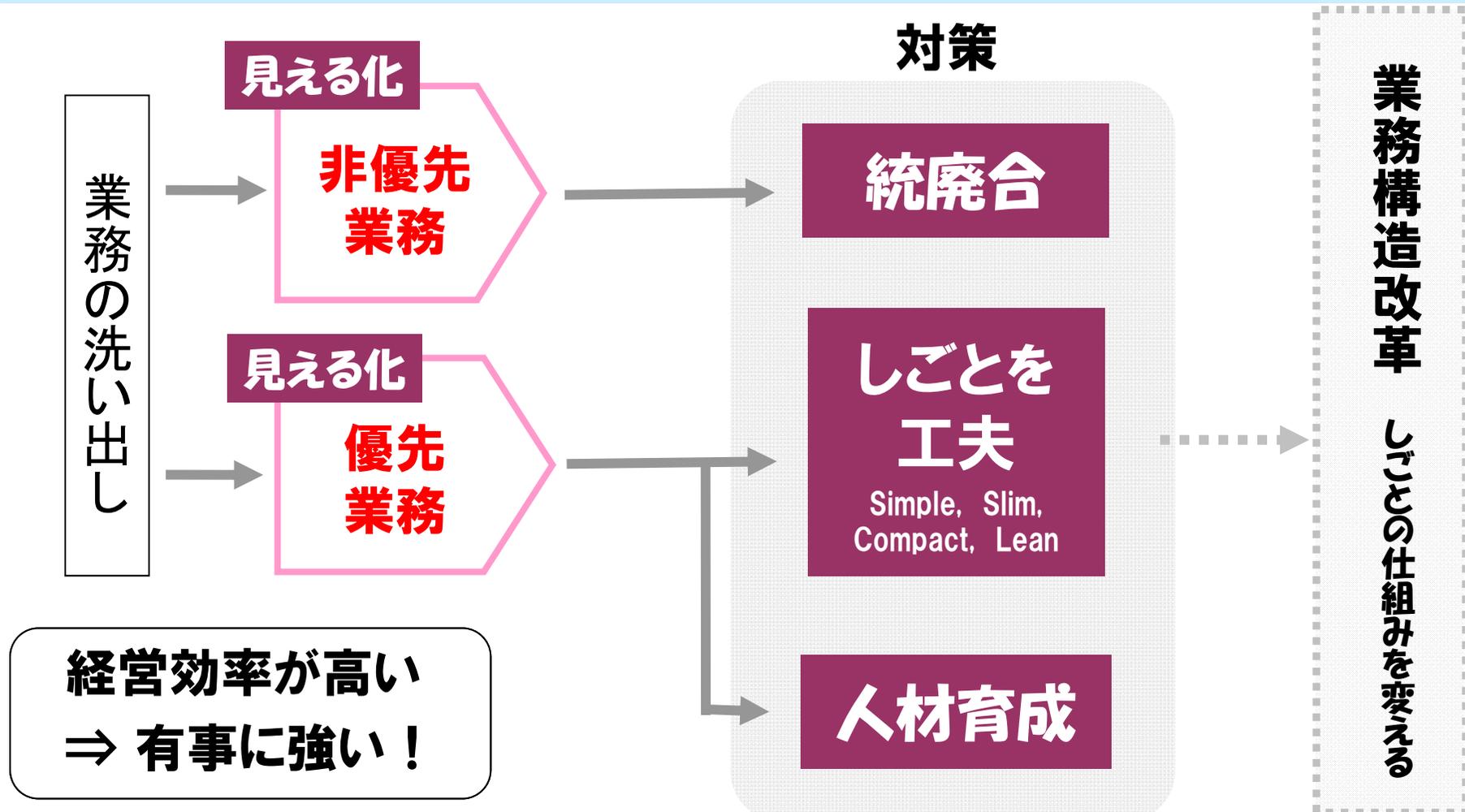
(問題解決能力)  
が高い人材

**事務職場でも基本は同じ！**

スキル高く、フレキシブルに対応でき、カイゼン力ある人材

# BCMを通じた業務構造改革

優先業務を見える化しシンプルで強靱な企業体質をつくる  
⇒「災害への備え」だけでなく、「しごとの仕組みを変える」活動に



# BCMを進めるにあたっての政府への提案

---

## 1. 被災時のインフラの早期復旧

## 2. 中小企業への支援拡充

- (1) BCP実行に伴う投資への支援拡充（助成金、税制優遇）
- (2) 被災時の資金繰り支援拡充

## 3. 災害時の規制の一時的緩和・弾力的運用

以上