

品質問題の総括

トヨタでは過去から現在まで、お客さまを何よりも重視し、何か問題が生じたときには徹底的に真因を追究し、対策を講じてこれを修正し、更に改善を加えてまいりました。「改善を繰り返すことで更に優れたクルマを送り出す」ことこそが創業以来受け継がれてきたトヨタの品質管理の思想であり、一連の品質問題にも同じ姿勢で取り組んでおります。トヨタ生産方式に代表される当社の品質に対する取り組みや、そこから生産されるクルマの品質は依然として世界トップレベルであると確信しています。

一方でトヨタでは地域に貢献する企業として市場ニーズへ速やかに対応することで成長してまいりましたが、その成長に伴いお客さまの期待レベルは一層高いものとなっていました。今回の品質問題はそのことに対する認識が十分でなく、「安全・安心なクルマ」に対するお客さまの認識とトヨタの認識にずれが生じてしまったことに起因するもので、真摯に反省すべきものと考えております。

今後は「ハードのよさ」だけでなく「安心感」といった分野への取り組みにも重点を置き、お客さまが求める「高品質」に対するご期待・ご要望にお応えしたいと考えています。



新たな品質保証体制の構築 お客さま目線でより安全・安心を実現するために

トヨタではお客さまの信頼を早期に回復すべく、「お客さま目線の品質」の徹底を緊急の経営課題とし、意識改革と市場情報に迅速に対応できる体制構築を目指します。

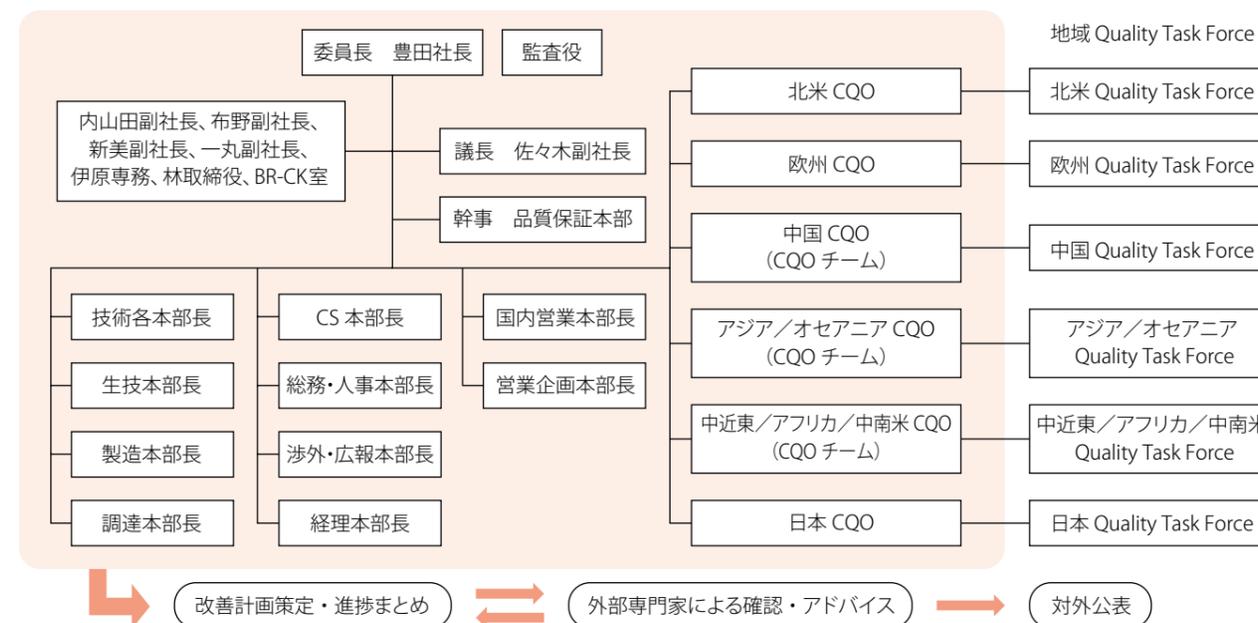
トヨタにおける従来の品質基準は技術面と法令遵守が中心でしたが、今後はお客さまの不安の解消や、サプライヤーや販売店と一体となったお客さま視点の取り組みへと意識を転換してまいります。さらにすべての業務プロセスをお客さま目線で改革し、これをグローバルかつ迅速に推進するためのグローバル品質特別委員会の設置など、より進化した品質保証体制を整備・強化いたします。その結果として、新興国からの部品調達など、自動車産業がより一層グローバル化する中、業界のフロントランナーとして技術面だけでなくサービス面を含めたさらなる品質基盤の強化を目指してまいります。



「グローバル品質特別委員会」発足について

2010年3月、豊田章男社長を委員長とする「グローバル品質特別委員会」が発足し、急速なグローバル化によって生じた本社と地域間の情報伝達力の低下や、情報共有の不徹底を解消する取り組みがスタートいたしました。同委員会は地域単位の品質管理の徹底によりグローバルな品質保証体制の強化を目指すもので、各地域の品質責任者(CQO-Chief Quality Officer)と技術、生産、管理など社内の各機能の代表者及び関係者が一同に集まり、品質に関わる課題について外部専門家を交えながら改善計画の立案や進捗管理を行います。これまでは年5回、専務レベルの「品質機能会議」で品質保証体制や仕組みを点検しておりましたが、今後は同会議を年3回、「グローバル品質特別委員会」を年2回程度開催いたします。3月30日に第一回目の委員会が開催され、「リコール等の市場処置決定の仕組みの構築」「情報収集力の強化」「タイムリー・的確な情報開示」「製品の更なる安全性と安心の向上」「人材育成」などを重点項目として海外事業体や販売店と一体となった改善活動を強力に推進していくこととなりました。

■グローバル品質特別委員会の構成



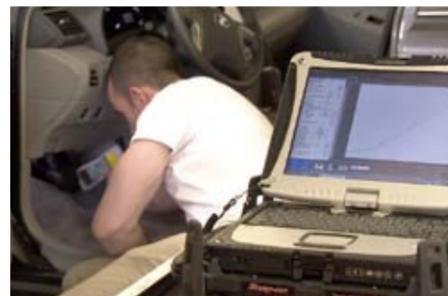
安全・品質改善に向けた具体的な取り組み

1) モニタリング機能の強化: 問題の早期発見と解決

お客さまに近い場所で品質情報を収集する体制を各地域で強化し、収集した情報を素早く的確に解析し、対策スピードや市場処置決定プロセスを改善いたします。さらに以下のとおり、安全問題の未然防止策も講じてまいります。

①情報収集機能の強化

24時間以内のファーストコンタクト：米国ではお客さまセンターや販売店等から収集したお客さまの安全に関わる情報を分析し、SMART隊(Swift Market Analysis Response Team)と呼ばれる技術フィールドスタッフを派遣し、24時間以内にお客さまにコンタクトし、現車確認を行います。そこではお客さまの指摘現象の再現・確認を行うほか、必要に応じて車両の制御データの収集や部品の回収を行います。



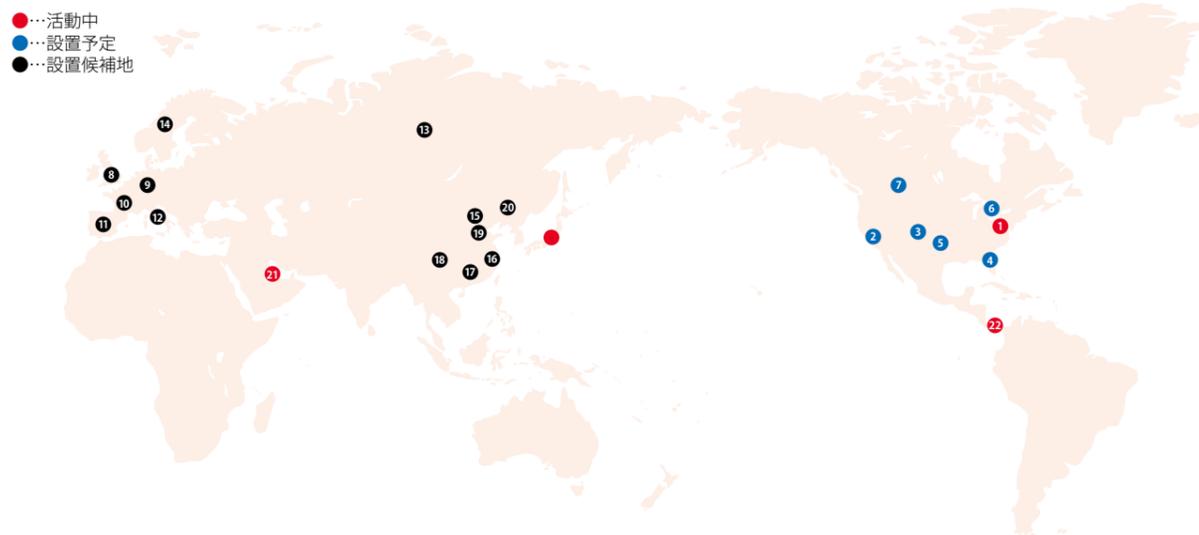
SMART隊による現車確認

また2010年5月に「設計品質改善部」を技術部内に新設し、お客さまの声の設計への反映、図面品質の向上、人材育成を目指します。さらにSMART隊をはじめとする国内外の市場情報を集約し、各設計に展開するとともに対策を講じ、再発防止を徹底いたします。

②技術分室の拡充

サービス分野、R&D分野、品質管理分野の専門家数名で構成する技術分室を担当地域の技術情報の収集・伝達を強化することを目的に設置し、収集した情報はリコール判断や品質改善に活用しています。北米では現在の1ヶ所から7ヶ所に拡充し、欧州に7ヶ所、中国に6ヶ所、他の地域についても新設を予定しています。

■技術分室の現状と設置予定



<北米>米国に5つの地域に技術分室の設置を計画しており、NYについては昨年9月から既に活動を開始。カナダにも2つ設置を計画。
 設置都市：①NY、②SF、③デンバー、④フロリダ、⑤テキサス、⑥トロント、⑦プレーリー地区(カルガリー)
 <欧州>技術分室の新設を計画。⑧英・⑨独・⑩仏・⑪西・⑫伊・⑬露・⑭北欧が候補地。
 <中国>技術分室の新設を計画。⑮北京・⑯上海・⑰広州・⑱成都・⑲天津・⑳長春が候補地。
 その他地域(中ア中)については既存の㉑バーレン、㉒パナマの駐在員事務所の機能を強化し、各国代理店を直接訪問することで対応することを計画。
 <日本>日本全国に12カ所の分室を有しており、既に活動中。

③EDR、リモート通信機能を活用した真因解析支援

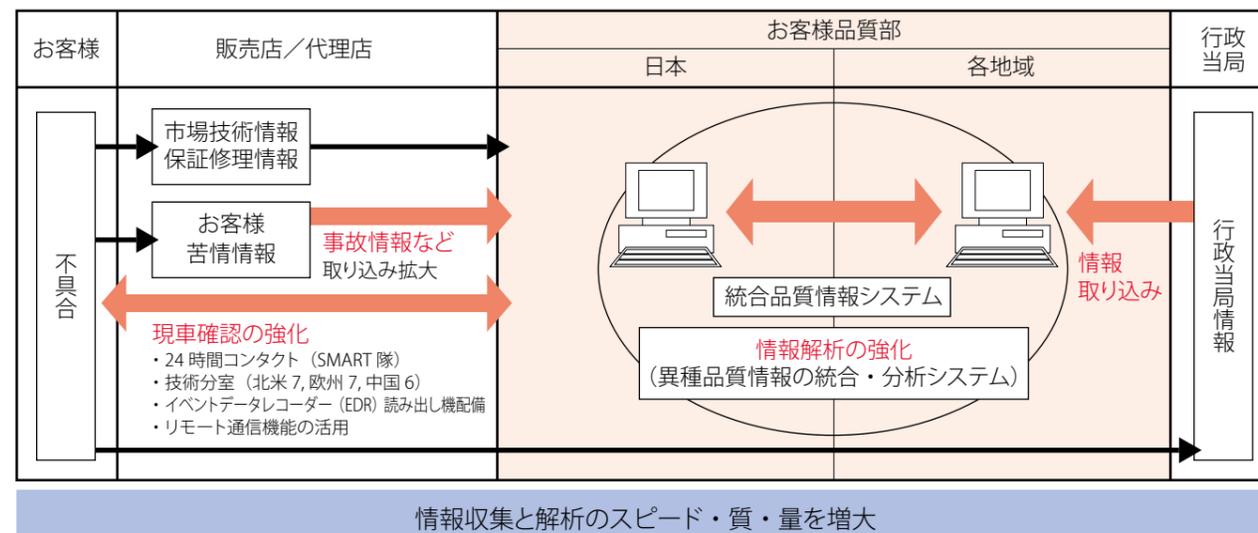
衝突前後のドライバ操作や車両の動作、状況を記録する装置「イベント・データ・レコーダー(EDR)*」の車両搭載を進め、事故原因調査に役立てます。国内、米国では既に多くの車種に搭載済みであり、特に米国においては2010年末までに全ての車種に搭載します。併せて、データ読み出し機の拡充も図ります。また、既存のリモート通信機能(G-BOOK等)を活用した品質改善につながる情報収集の仕組みも構築し、真因解析に役立てます。

*イベント・データ・レコーダー(EDR: Event Data Recorder)：一定の衝撃を受けた際にアクセルやブレーキなどの動作や車両の状況を記録する装置

④情報解析の強化と市場処置決定プロセスの改善

様々なルートから収集した市場技術情報や保証修理情報を、販売店や代理店に寄せられるお客さまの苦情情報とともに一元管理する「統合品質情報システム」を構築し、問題点の早期発見と解決に向けた情報解析の強化を行います。また市場処置決定プロセスにおいて、各地域のお客さまの声の代表者が、リコール検討会に参加し、お客さまの声や地域の意思が確実に反映される仕組みに改善いたします。

■情報収集・現地現物の強化による問題点の早期発見・解決



2) 情報開示の強化：コミュニケーションの充実による信頼回復

リコール等決定プロセスを含めた市場処置情報などの開示情報の強化を推進することに加え、品質向上活動の実効性を高めます。そのためにグローバル品質特別委員会で策定した改善内容についても外部専門家が確認・評価を行い、結果については公表いたします。さらに、メーカー・販売店一体となったお客さまに対する安全技術や安全運転の方法など、クルマの安全なご利用に寄与する啓発ツールを活用したコミュニケーションも充実させてまいります。

3) 人材育成

2010年7月に、トヨタの生命線である品質を守り、高めるための人材育成拠点「カスタマー・ファースト・トレーニングセンター (CFTC)」を日本を始め、北米、欧州、豪亜、中国の5箇所に開設しました。同センターでは、各地域の核となる教育プログラム別トレーナーを育成し、品質の専門教育・地域固有問題に特化した教育プログラムを展開します。具体的には、『基礎教育』としてお客さま第一主義や品質重視の本質にフォーカスした「品質のトヨタウェイ」と、『専門教育』として「品質事例に基づいた専門教育」を行っていきます。昨年5月の日本での設立から新規教育プログラムを開発し、順次開始しました。

本社 品質監査棟^{*}での主な取り組み

^{*}(品質監査棟設立:2004年)

お客さまからご指摘があった車両・部品・材料を市場から回収し、現品の評価・調査・解析を当施設で行っています。

簡易解析

実車調査…部品は、量産車に取り付けて、使われ方、装着状態、作動状態などを想定して確認

単品調査…部品観察、図面確認



解析事例紹介
市場から回収した部品を実車に取り付けて、再現調査を行う



3次元測定
部品の精度を測定する装置で、3次元座標により細かい数値を計測し、設計図面と比較

詳細解析

市場環境を模擬した現象確認…環境試験装置での解析



大型恒温槽
様々な温度環境(-40℃~120℃)を再現できる装置

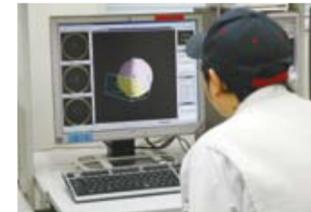


高機能シャワー場
4輪それぞれに角度を付け、坂道でのボディのねじれを再現し、水漏れテストを実施



4輪シャシダイナモ
走行を音の静かなローラー上で模擬し、車内騒音を解析

非破壊調査などによる徹底追求



CTスキャン
部品を分解せずに解析



走査型電子顕微鏡 (SEM)
高倍率で物体表面の状態を鮮明に観察

人材育成



現物で、部品の問題事例を確認するなど、解析スキルのノウハウ伝承について紹介