

お互いさまの精神で事業継続(BC)

日-タイお互い事業継続(Otagai B.C.)を通じて業務拡大

NPO 法人 危機管理対策機構 理事・事務局長
NPO 法人 事業継続推進機構 理事・事務局長
(一財)危機管理教育 & 演習センター 理事長
細坪信二

2011年10月初めよりタイ中部を中心に洪水が発生し、日系企業が多く入居するアユタヤ県を中心とした7つの工業団地が冠水し工場の操業が停止、サプライチェーン寸断などにより世界的にも大きな影響をもたらした。タイには主要なHDDメーカーの生産工場が数多く存在しており、大手メーカーの工場が浸水し、供給不足により世界的な品薄状態に陥った。一方で供給不足により販売価格が上昇し、被災しなかったHDDメーカーの売上高が増加するという皮肉な結果も見られた。

日本の損害保険会社大手3社は、東日本大震災、タイ洪水など自然災害が多発したため保険金支払いが増え赤字に転落した。その一方で、支払われた保険金で被災した設備を新たに入れ替えるため被災企業から大量発注を受け、日本の工作機械メーカーに復興特需が出るという一面もあった。このように「災害」にはマイナスの面だけではなく、急激なビジネス環境の変化で新たな収益源が生まれるターニングポイントの面もある。

企業はどう対応したか

タイの洪水は海外の出来事ということもあり、日系企業の多くは「まさか」という思いと「浸水してほしくない」という願望が強く、日本本社の対応が後手に回った感は否めなかった。その中で対応が早かったのはローム株式会社（以下「ローム」）だった。ロームは自動車関連の半導体や電子部品などを供給するロジャナ工場（アユタヤ県）

と、ナワナコン工場（パトゥムタニ県）が浸水で操業を停止した。ロジャナ工場は早々と再開の断念を決定した。ナワナコン工場は1階部分が浸水したが、仮設の電気工事を行い2階以上の建物を活用し可能な限り生産を継続した。また、他の自社海外工場に振り分けできるものは、そこで代替生産を実施したが、どうしても自社内で生産継続できないものの一部は、サプライチェーンの停滞を回避すべく関係機関と調整した。

例えば、ロームがタイで生産する車載用のLSI（高集積回路）の生産支援をライバル会社であるルネサスエレクトロニクス（以下「ルネサス」）に要請した。ルネサス側は、ロームが生産する半導体の組み立てなどの「後行程」であることから、比較的容易に代替生産が可能と判断し、「東日本大震災のときに助けてもらったお返し」と快諾、生産余力のある日本の工場で生産を受け持った。つまり、「困ったときはお互いさま」の精神で事業継続が実践されたのである。

他にも有効だった対応事例として、次の4社の対応を紹介したい。

A社は工場を建てる際に過去最大の大洪水を想定し、工場は3階建にして工場の1階には何も置かず、機械設備は2階と3階に置いて生産しており被害は免れた。当時「機械を2階3階に置くのはおかしい」との声の中、洪水後は日本の大手企業からの発注も増えたとのことである。

B社は隣接の工業団地の堤防が決壊して浸水が