

役立った危機管理計画 あきらめない会津の精神で復興

ON Semiconductor Corp. Senior Vice President of Quality, Reliability & EHS Keenan Evans氏

● “P2R2”で迅速に対応

Electronic Journal (以下、EJ) 3月に発生した東日本大震災の影響はありましたか?

Evans品質信頼性EHS担当SVP (以下、Evans)

日本には6つの半導体工場があり、約6000名の従業員がおり、会社全体の生産額の35%を担っている。このうち、5つが東日本にある。会津、新潟、群馬、羽生、粕川、いずれの工場も地震で操業停止に陥った。最後の工場が再稼働するまで、1か月あまりを要した。

EJ どのように危機に対処したのですか?

Evans ON Semiconductorが迅速に天災に対処し回復できたのは、“P2R2”と呼ばれる4項目からなる危機防止・管理計画のおかげである。P2R2とは、Prevention (防止)、Preparation (準備)、Response (対応)、そしてRecovery (復興)。誰しもマグニチュード9の地震は防ぎ得ない。従って、可能な限り備えておかねばならない。危機管理計画を立て、実行チームを結成し、訓練を繰り返し、そして検証する。実際の災害では、生命や安全や資産を守るために対処し、その後で復興に重点を移す。買収した三洋半導体がインフラ改善の教訓を2004年の新潟県中越地震から学んでいたことは幸いだった。

EJ 今回のケースでは具体的にどのように活動したのですか?

Evans 地震が起きたのは、本社(米アリゾナ州Phoenix)では3月10日の午後10時46分。1時間後に、危機管理チームに警報が入った。2~10時間後に、工場から全員無事の第一報、日本への出張者全員から無事の連絡が入った。世界中の従業員へメールを配信し、Webサイトに被災状況を掲示した。10~24時間後に、ビジネス継続チームを召集した。1日後に、すべての従業員、出張者の安全を再確認、1工場の電力喪失および甚大な被害を確認。各工場

のインフラを調査。材料および薬液供給元を調査。保険会社へ連絡。1週間以内に、4工場で建屋・装置に大きな被害がないことを確認し、3工場は生産を再開。重油・純水・排水処理用の薬液が入手困難なことを確認。輪番停電に対処するため発電機の購入を検討。石英部材、ポリイミド、ターゲット材の長期的な確保策を検討。義援金を募集した。

2週間目: 4工場が生産再開。H₂O₂不足が未解決のため、複数の外国調達先を調査。発電機購入。放射能レベルを確認。在庫状態を調査した。

3~4週間目: 5番目(最後)の工場が生産再開、

H₂O₂を複数の外国メーカーから入手。夏のピーク時に向けてさらに発電機が必要と判断、入荷および出荷品すべての放射能レベルの計測開始。顧客に納品計画表を配布した。

5~6週間目: すべての工場がフル操業。一部は他の工場へシフトするための認証手続き。オンサイトに発電機設置。コジェネレーションシステム接続。代替メーカーのH₂O₂およびパッケージの品質認定、などを行った。

● 会話と協力が重要

EJ 今回の危機管理から学ん

だ教訓は何ですか?

Evans 会話と協力が極めて重要だということだ。本社と工場間、そしてグローバルな協力体制が迅速な復興をもたらした。サプライヤーとの確固たる関係が、不足材料の確保を助けた。顧客は、当社の透明性(事実を隠蔽しない姿勢)を褒めてくれた。まだまだ、やり残したことがある。当社の主力工場は会津にあるが、郷土玩具の起き上がり小法師のように、「ラストサムライ」(明治維新を舞台としたハリウッド映画)時代の会津の精神、つまり“Never Give Up!”が日本の工場には満ち溢れている。業界の、そして日本全体の復興にはさらなる努力と時間が必要だろう。(聞き手・服部 毅)

