

## BCAO関西支部 第45回地域勉強会議事録

### 1. 概要

- (1) 日時： 2010年7月21日(水) 18:40~20:30
- (2) 場所： シミズ・ビルライフケア関西
- (3) 座長： 伊藤 (TeleContinuity)
- (4) 書記： 山口 (インターネットイニシアティブ)
- (5) 出席者： 25名 (順不同・敬称略) 角 (日本建築総合試験所)、日下 (住友電工)、萩原 (大林組)、福島 (清水建設)、柳父 (大阪ガス)、伊藤 (TeleContinuity)、加瀬 (大阪科学技術センター)、田中 (グリコ栄養食品)、大館 (ユー・エス・ジェイ)、紅谷 (人と防災未来センター)、山口 (インターネットイニシアティブ)、池田 (積水ハウス)、大西 (神戸大学)、北田 (京都大学)、久保田 (大和ハウス)、佐原 (鈴与)、鶴谷 (奥村組)、野原 (京セラ)、速水 (大阪ターミナルビル)、脇田 (南海電鉄)  
オブザーバー： 鳥淵 (和歌山県商工振興課)、山野 (和歌山県商工振興課)、佐柳 (S&P)、川村 (シーエーシー)、武田 (本州四国連絡高速道路)
- (6) 議題： 危機管理体制構築の戦略とアプローチについて  
(副題) 鈴与物流事業BCP策定の取り組み (鈴与・佐原) (別紙配布資料参照)

### 2. 議事録

#### ー前段 (伊藤)

今回はテーマを一本に絞って深い議論を行う調整を本日の座長の日下さん、発表者 (講演者) の佐原さんで行ってきた。背景としてBCAO関西支部会はOpenな雰囲気をもつと同時に、阪神淡路大震災を経験しているという特徴もある。そういった中で各社コンプライアンス上言えないことも多いと思うが、自社の不利益にならない程度に突っ込んだ、議論、意見交換をする時期に来ていると思うので本音の話し合いをしていくことを、皆様にはお願いをして、本日議論を深めたい。佐原さんは、鈴与に入られるまでは、船乗りをされていたが、民間企業でこういった戦略 (危機管理関係、BCP策定等) に携わるのは初めてであり、異文化体験をつづった。「静岡県でこういったものをやっています。」という紹介をしたい。

#### ー本論 (佐原)

※以下PPTによる説明および紹介

#### 1. 鈴与グループの概要

鈴与グループは、1801年に清水港で廻船問屋として創業以来、時代の変化に対応し、さまざまな事業を展開してきた。

現在は、物流、航空、商流、建設、食品、情報、地域開発・その他サービス事業で構成され、約130社が集うグループになっている。

#### (清水港の地理的位置)

東名高速、建設中の第二東名高速、中部縦貫自動車道、そして浜松に設置されている内陸コンテナ基地 (インランド・デポ) の概略位置関係に注目。

(日本平上空から清水港と富士山を遠望)

富士山の方向は北で、港内の水深は10mから15mと深く、冬季の北西季節風は背後の山でさえぎられるため、古くから天然の良港だった。

(平成19年の全国主要港別貿易額)

清水港は、輸出は7位、輸入は15位にあり。輸出が突出、輸出入を合わせた貿易額では全国10位前後。特徴は、後背地の製造企業に対するハブ機能と他港に先駆けて実施している24時間操業にある。

(東海地震による清水港の被害予測)

清水港の予想震度は7。地面は地震後約1m上昇すると予想されており、津波の深さは平均で50センチ、高い所で3mに及ぶ。このため流出コンテナやチップにより港湾機能が大きく阻害され、緊急物資や資機材の搬入に支障を与えることが予想される。

## 2. 鈴与グループBCP策定の取り組み

### (1) 発端

BCPに取り組む発端は幹線便研修時だった。トラックドライバーに対して「勤務時に震災にあったらどうするか?」と質問したが、具体的な回答は皆無で、システムオペレーターも同様だった。質問の前提は、地震発災後、特に応急復旧段階以降、物資輸送インフラとしてのドライバーと車両は極めて重要で、インフラ保全を図る最小限の措置要領が必要となることが予想されたためである。

危機管理上求められるのは、発生したマイナスを最小限度に抑えるために最善と考えられる対策を着実に講じておくことである。

その理由は、事態発生直後は、不確実な情報が錯綜するため、冷静さを欠き、指示待ちとなりやすく遺漏のない対策をその時点で立案するのは困難であり、組織に及ぼす危険要素を洗い出しどのような事態が発生するかをスタディし、ケース毎に危険を顕在化させない対策を講じ、顕在化した場合の損失を最小限に抑える対策を時系列で整理し立案しておくことが重要だからだ。

BCP策定にいたるもう一つの発端は、朝日新聞 17年5月7日夕刊記事にあった。

タイトルは「災害時の事業再開計画、「全社的に策定」は1割に満たず」というもので、災害などで中断した企業活動を早く再開するため、事前に計画などを立てておく、「事業継続管理(BCM)」と呼ばれるリスク管理手法について、日本企業で全社的に採用しているのは1割に満たず、ほぼ半分の企業が取り組んでいる欧米に比べて立ち遅れている実態が分かった、という内容だった。

BCMとは、企業が復旧すべき事業に優先順位をつけ、いつまでにどの程度、復旧できるかを計画する手法で、壊れた設備を振替や、原材料の調達先や製品の販売先を確保等、幅広い項目が含まれる。

民間にはBCMというアプローチがあることが分かった。県内の大手企業もこのアプローチを始めていた。

鈴与グループには、地震防災計画はあったが、BCPはないという懸念が出た。

以上の発端から導いたのは、地震に係る継続管理導入の必要性だった。さらに、重要業務を絞り込み、限られた要員をその業務に集中投入することが、経営判断として必要となるのでは、事業継続の検討は重要業務・プロセス・資材等の優先順位把握につながり、重要度とリスクに応じた重点的な災害対策を可能にするのでは、さらにそのことによって被害軽減や事業継続を可能とする機会となるのではと感じた。

そして民間企業に対応する評価尺度を探した。その結果、JISQ2001 を発見した。

## (2) リスク管理と危機管理

脅威（危険の発する源）によって生ずるのがリスク（目的遂行に付随する損失あるいは負の可能性）であり、それを管理することがリスクマネジメントであり、事業に与えるリスク（損失や負の影響の可能性）は、脅威の分析を生起の「蓋然性（生起の可能性）」と「烈度（損失・影響の大きさ）」によってその重要度が評価され、この評価に基づき対策が立案される。

原因と結果という図式でリスク管理を見ると、何らかの原因(Cause・・・リスク管理では「脅威」)によって結果あるいは効果(Effects・・・リスク管理では「リスク」)が生じ、そのリスクの連鎖によって崩壊(Catastrophe・・・リスク管理では「危機（クライシス）あるいは大規模損失」)に至る。

リスク管理と危機管理の位置づけは、大きくとらえるとリスク管理の中に危機管理が含まれていると解釈するのが正しいように思う。

## (3) JISQ2001 を用いた検討

JISQ2001は、阪神淡路大震災の教訓から導かれた事業継続のガイドラインであり、地震対策の具体策が記載されたものではないが、管理上の枠組みを定めた規格で、アプローチの特徴は「継続的な改善」にある。着実なステップアップとフィードバックを強調する内容であり、海外の規格と共通した考え方に立っている。

自社の計画をJISQ2001にて検討した結果、防災計画はあるが、BCのアプローチはないと結論づけた。

そこで対策として事業継続計画策定の受け皿として危機管理室を位置づけてもらった。

BCP策定においては、多様なグループのある組織の中で画一的な適用は難しい。ものづくりではラインの復旧を最優先にする。ものづくりとそれ以外ではアプローチが異なる。このため、以下の流れで検討を行った。

1. コア事業を社会的機能の観点から「島」（グループ又はセグメントという意味として）として整理し、事業の流れの中でグループ会社を位置づけ
2. 脅威を被害見積もりから「島」ごとに予測
3. 事業継続の機会損失(最悪のシナリオ)に発展させない望ましいシナリオを設想
4. 「望ましいシナリオ」の方向に是正する具体策

コア事業を選定する評価尺度として、阪神淡路大震災の教訓でもある、「付加価値の源泉」と「社会的責任」の確保を選定した。以下物流に限りリスク分析の結果を紹介する。

地震による脅威を評価。港を抱える企業としては最悪のシナリオとして港湾機能喪失、営業・DC倉庫機喪失を仮定した。これらに対する対処に優先順位をつけ対応を順次行っていった。

段階別準備・対応方針を、段階別リスクを元に見積もった。最大のステークホルダーの一つが国・県になる。以下事態別推移

- 平時：現場では自律的・自発的な行動ができるかどうか後の対応に大きな影響を与える。
- 注意情報発表から警戒宣言発令まで：本当に分かっているのかと不安になるような多くの項目が記載されている。

例) 倉庫内荷物の移動→短時間に本当に行えるのか？

港内安全のための人員が確保できないのではないか?といったことが見えてきた

- 発災：かつて5000人を超えた職員は200人強となり人員が少なくリスクと考えられる。

神戸では津波がなかった。清水は沼津と比べると津波は小さいが50cm以上の津波は来るのでコンテナ流出などが想定される。

- 地理的観点から：フェリーの運航が要請されているが、乗員が地元であることを考えると他の地域から来ているフェリーを動かすのが現実的ではないか。国や県のいうことをうのみにすると資源配分の判断を誤るおそれがある。

以上が物流に関する部分のリスクシナリオである。静岡県が作成した、三次被害見積や神戸の事例などから検討した。

#### 望ましい再開時期の設定

発災2日目から業務を再開しないと、4日目に予定されている緊急物資荷役開始に間に合わない。

#### (4) 事業継続計画準備プロジェクトの発足

社長直轄の組織を作り、各事業のキーパーソンをアサインした。予算と人事について支援を担保するために総務担当の役員に担当役員となってもらった。

プロジェクト作業は、現在第3段階(事業継続準備案件の推進とBCMへの移行期)にある。

またリスクマネジメントサイクルはどういった考え方が民間企業に適したものとなるかという観点から探し、オーストラリアで考案されたリスクマネジメントサイクルを採用した。ポイントはリスク分析の全段階でステークホルダーを常に明らかにすることを求めている点だった。

ガイドラインに示す基本方針についてはグループ総員が理解できる内容とすべきだ。そして危機事態であるからこそ、企業としての倫理・組織のコアバリューに結びつくものがなければ推進は困難だ。

創業200年の鈴与グループにはコアバリューがあった(理念)。それが(共生：ともいき)であり、「社業を通じて地域社会の発展に寄与する」ことを掲げている。

4つのコア事業を包括する基本計画を策定後、各コア事業の部分計画を策定した。新型インフルにより中座し1年かけて新型インフル対処計画(案)を策定した。準備完了後発動し大きな問題のないことを確認した。

昨年9月以降、BCM体制の整備に着手した。今後コア事業と協力し、各事業所レベルへのブレイクダウンをすすめていく。

### 3. 今後の課題

#### (1) ステークホルダーとの連携

一支店だけでも150~200社の取引があり、取り扱う貨物の品数はその何十倍とある。細坪さんは、ストリートワイド訓練という形で、異なったステークホルダーとの連携をBCMの試みとして始めるべきと考えておられるようだ。地域に根差した企業であればその重要性を理解することができる。物流に関してもペーパーだけではできないことが多い。そういったコミュニケーションがまだできていない。広い意味でのBCという観点では合意が形成されていても、齟齬などがあれば上手く動かない。着実にリスクシナリオを整合させていく必要があると考える。

#### (2) BCMの核となる従業員教育とリスクマネージャー要員の育成

中央防災会議が行った中越地震被災者の聞き取り調査結果は、「多くの優秀な職員はいたが情報共有が上手くできておらず、各人の頭の中にあった」ことだった。これは官民ともに同じであった。そしてこの点を踏まえ以下の条件を備えた人材の育成が必要と提言している。

- 1 災害発生後のプロセスを具体的にイメージできる。
- 2 情報の不足または集中時に、状況を分析、判断し理解できる。
- 3 知識を最大限に、有機的につなぎ合わせ最適な判断を行い迅速に行動できる。

2と3の能力を持っている人は非常に少ない。政治家に持ってもらいたい条件かもしれない。

従業員教育の出発点として、各社員に発災後1週間のリスクシナリオを作るよう要請している。

リスクマネージャー要員教育の出発点としてはワークショップでシミュレーションをおこなって見えるようにしていくしかない。ジグソーパズルを埋めるような作業となる。

### (3) 阪神・淡路大震災の教訓の反映

阪神大震災は不手際が多かったと聞いているが、港湾復興に関しては極めてスマートに対応されたと考えている。

多くの教訓が神戸の事例にはある。担当役員から経験が風化する前に神戸の現場を回ってみてはどうかという提案を受け、2年前に神戸市港湾公社とトラック協会を訪問した。公社では当時の生き残り組の5人全員が対応してくれた。そしてお土産に復興記録資料を預かった。今も勉強中である。

港湾審議会発足に先駆け、港湾整備局長が港運協会、船主協会などのステークホルダーを集めて復興の合意形成を行ったと思われる。当時の係長の方がおっしゃるには発災後に局長から「お客さん周りをしてこい」と言われた。震災直後の混乱した市内を自転車でまわり、声をかけたらしい。そのため政府の激甚災害認定よりも前に合意形成ができたのではないかと考えている。国が予算を執行すべき対象は本来復旧のはずだが、神戸は明らかに復興が前面に出ており、新しい建物・施設が多く作られた。この合意形成もその引き金の一つではないかと考えている。

当時の首相は村山さんだったから動きは遅い。それが動いたのは官僚が相当素早く動いたためではないかと推測される。ここで言えるのは官だけでも民だけでも上手いかなかったのではないかとということ。ただし以上は一面からみたものであるのでこれ以外の場面では異なるかも知れない。確かに言えることは、神戸の職員に志の高い方が多くおられた、ということだと思う。

### —質疑応答—

(カッコ内の表現は実際の発言ではないが意味を正しく伝えるために補完した)

Q1: 鈴与(グループ)には130社を超える様々な業種の企業があり、(BCPも大規模で複雑なものになっていると思う)一方では国や県にインフラを頼らざるを得ない面も大きいと感じたが、(鈴与のBCPの中での)区分けはどうなっているのか?

→この会社は自分で作った港湾設備も県に寄付している。プライベートバース(停泊位置、《海事》操船余地)はない。

Q2: 船等の設備は自社のものか?

→岸壁は県、ガントリークレーン(港湾の岸壁に設置され、コンテナなどの貨物の積み卸しを行うクレーンのことをいい、トランスポーター[transporter]ともいう。特定重要港湾、重要港湾のほとんどに設置され、貨物の荷役を行う上で欠かせない機械の一つとなっている)も県、テナー(20feet, 40feet型コンテナ)、フォーク(荷物を運搬するための特殊機器、呼称はフォーク[くまで]で荷物をリフトする[持ち上げる]もの)は自社のも

の。このため鈴与のBCPには県、清水港、自社の3者連携が極めて重要だと考えている。

Q3: 港湾災害があったとき鈴与は岸壁の復旧ではなく、荷主から委託されているコンテナや自社の設備を復旧させる事が主になるか?

→コスト負担をどうするかという課題はあるが、(所管云々ではなく)被災時には共同で復旧に当たることになると思う。(一方で、)清水港管理局、県の土木が中心となる。被災時の(基本的な)役割分担はすでに確認されており、協議会も(組成して)ある。また初動(マニュアル)のフォーマットも既に用意されている。

Q4: 鈴与は130社を超える企業からなり立っているとの事だが、人事、総務、経理、IT等、その中で被災時に相互に補完できる業務はないか?

→どこにどの程度の物理的スペースがあるかは把握しており、必要であれば復旧作業用に確保できるようにしているが、人事採用は各社個別に実施しているため(直ぐに補完するのは)難しいかもしれない。(言いかえると130社の)基本方針は共通だが、業態が異なれば必要な人材も人の思考も異なる。

Q5: 業種業態が多様化している場合に、各事業のコアが一般企業のスキームと異なると思える。その際に、(グループ)全体で行うBCと個社別で行うBCとは異なると思うがどうか。

→そのため最初に基本計画を作った。このグループは相互に協力すれば社会インフラという観点から自己完結性が高い。グループが被災時の初動段階で上手く協力できればある程度のところまで持っていける。ただし各社の役割分担は違う。(そのためにまず)あなたたちの役割はここだよというミッション定義を行った。それがあつたため部分計画はそれほど大変ではなかった。130のうち8つのコア事業を選んだ、それ以外は落ち着いたところで確認、立ち上げていくことができるということを確認した。ものづくりの会社とはそのあたりが異なる。

Q6: 事業の根幹となっているのは清水港。清水港がしずむと鈴与グループ全体が沈む。それゆえ清水港に集中しているのか?

→逆に、経営陣、役員からの賛同が得られたのがこの点だった。一番重い言葉は「清水港抜港(顧客が清水港を使わなくなること)。

Q7: 港の被害に関してだが、神戸の港の被害をもとに東海の地震を想定すると大分小さくなってしまわないか? 液状化の危険が神戸は非常に高い。被害予想はしっかりできているか?

→被害予測の一部にはコンサルの作業も入れている。最も新しく規模の大きい新興津コンテナターミナルは耐震岸壁に変わっているが、コンテナの上げ下ろしができないと致命的なため、ガントリークレーンの倒壊なども想定している。他地域から資材を持ってくることなども検討済みである。神戸に比べて清水港は港の規模が小さいが、清水港が復興しないと内陸部の荷物が運搬できない。

Q8: ストリートワイド・エクササイズの話が出たが、「(鈴与は国や県の設備への依存度が高いため)自社のBCPだけ整えても地域インフラや経済が復興しなければ業務継続はできない、地域も含めた復興が必要」という説明はとても分かり易い。海外の例を見てもイギリスやアメリカでは2005年/2006年の早い段階でストリートワイド・エクササイズを実施している。これは計画を作りっぱなしにしないで、リハーサルをやって不具合や考慮漏れを発見し、修正していこうというPDCA(の具現化)だったと思う。しかし、その結果について発表はされなかった。これについては2つの見方がある。ひとつはあまりに結果が悪くて公表できないとするもの。もうひとつは国家のノウハウとしてあえて公表しなかったのではないかというものだ。鈴与の場合(国・自治体・

鈴与が三位一体で対策を行っているとのことだが）ストリートワイド・エクササイズに関してはどのように考えておられるのか？

→イギリスの対象はテロだと思う。私が担当者であれば結果は（国家の安全に照らし）公表しない。先ほどの話にも出たが（BCPは官と民が）ジグソーのピースをはめていくところがポイントだと考えている。イギリスがやったようにとりあえず（テストを）やってみるといのは良い考えだ。（日本の場合）どこがリーダーシップを取るかが課題となるが、やはり官が主導すべきと思う。この流れはぜひやってほしい。（今回の勉強会には）県の方も出席していらっしゃるが是非こういったアプローチも進めてほしい。

#### ※ストリートワイド・エクササイズの定義について

物理的に存在する通りや地域の中でBCPリハーサルをやってみるといもの。たとえばイギリスではロンドンの金融街「シティ」に位置する企業群とそこにサービスを提供する企業、ライフラインや警察、消防等が協力し3カ月ほど机上エクササイズを行った。主導したのは日本の金融監督庁にあたるFSA。一方、地域を限定せず、中核となる企業を定め、SCMをシミュレートする方法もある。地域性よりもSCMを重視している点に特徴がある。アメリカで実施されたものはこちらの考えに近かったのではないかとする意見もある。

他にも狭い道を（ひとりで）歩くと分からないが、広い道を大人数で歩くと（いろいろなものが）よく見えるという意味があるとする考えもある。

Q9：（住宅建設系で）ストリートワイド訓練を行うに当たって、他企業に協力してもらうにはどうしたらいいかヒントはないか？

→工務店の組織化などがあると思う。（先日）神戸新聞の事業継続にからむTV番組で、（阪神・淡路大震災の時に）ことが起こった時にどう協力をするかについて（事前に京都新聞と）協定を結んでいたと聞いた。有事の際にどう工務店を束ねるかなどを決めておいた方がよいと思う。

Q10：マニュアルの説明の時に、フェーズの管理について（被災後）3分とか10分のときにどうするかが表現されていない。まずは（従業員や業務が）孤立しているところからスタートすると思うがそのあたりはどうか？

→「マンパワーの温存」が最優先テーマと考えている。間に合わないかもしれないが緊急地震速報システムを導入し、様々な議論を行った。揺れが起こった時にどの場所が安全かといったシミュレーションも行っている。当然何分後にどういった行動を行うかといったことは、今後詳細に検討する。

Q11：SCMの中でも（一定の役割が）求められる場合があるとのことだが、（既に）求められたことや（逆に鈴与から）求めるものはあるか？

→アプローチは営業面になる。しかしニーズがあれば呼び出される。自動車部品メーカーからどういうことをやっているか聞かれたことはある。物流業者として研究会に呼ばれることもある。ただしこういったことは非常に少ない。この問題に対して日本企業が内向きと感じられる点は残念に思う。

Q12：静岡県と鈴与との間の連携が多いように見えるが、定期的にこういったやり取りがあるか？

→港湾局に勤めている人は基本的にエンジニアである。残念ながら民間がインフラをどう活用しているのかについて関心は高くない。様々な場を活用して県の担当者とディスカッションをすすめたい。

以上