



事業継続計画(BCP)の動向と港湾での策定ポイント

1. 事業継続計画が注目されている背景

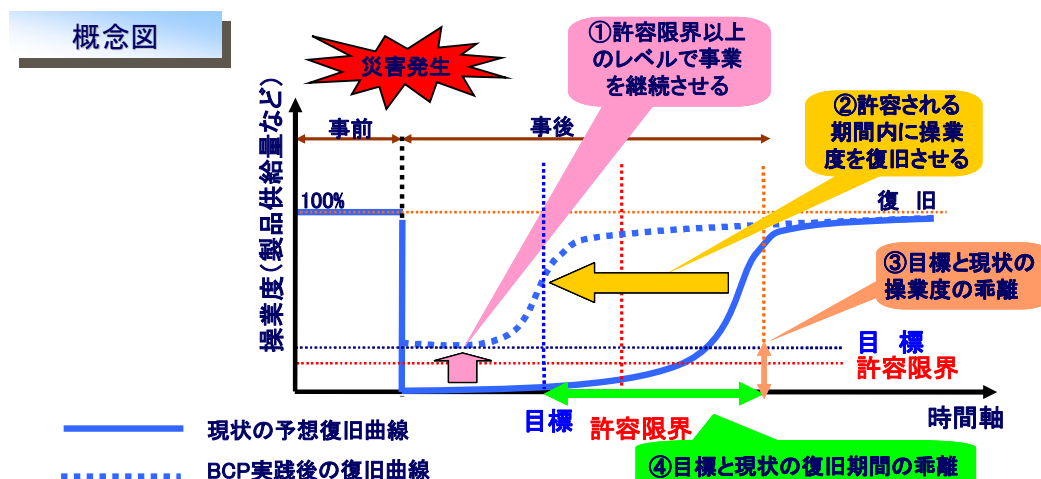
近年、日本国内においては、地震をはじめ、台風などによる風水害、火災・爆発などの災害が頻発している。特に、広域に被害をもたらす地震については1990年代以降、その動きが活発化してきており、2000年代以降に限っても多数発生している。

2007年においては、既に3月に能登半島地震(マグニチュード：6.9、最大震度：6強)、4月には三重県中部を震源とする地震(マグニチュード：5.4、最大震度：5強)が発生し、市民生活および企業活動に大きな影響を及ぼしたことが記憶に新しい。このように日本国内のどの地域においても被災する可能性があることを認識する必要がある。

このような背景から、自然災害のように企業活動を中断させる不測の事態に備えた、事業継続計画(BCP：Business Continuity Plan 以下 BCP)を構築する取組みが活発化している。BCPという言葉は、政府が主導となって企業がBCPを策定する上でのガイドライン(内閣府・経済産業省・中小企業庁など)を公表したことから注目されている。なお、BCPは、自然災害だけを対象とするものではなく、経営に影響を与える規模の操業中断を引き起こすリスクを対象とした考え方である。実際に、2001年の米国同時多発テロにおいては、BCPを事前に策定し準備していた企業が計画に従い、バックアップを立ち上げるなどして円滑に事業継続を果たした例もある。過去の自然災害の経験に基づき対策を整えてきた日本であるが、今後より一層、災害への準備が十分であるかどうか海外からも強い関心が持たれている状況にある。

2. BCP とは何か

BCPとは、不測の事態により、社員・施設・設備・機器などが損傷を受けた場合においても事業活動を継続する、あるいは通常の事業活動が中断した後において、その業務を早期復旧することについて、運営方針、具体的な対策などを定めた実行計画である。図1.における実線で示すように、災害・事故等が起きる前に実行すべき対策が施されていないければ、操業度(製品供給量、工場稼働率など)は一気に落ち込み、また、被災前の操業レベルに達するまでに長期間を要することが想定される。それらの事態に備えるためのBCPの策定には大きく分けて2つの目的がある。



【図1. BCPの概念図】

第一には、災害直後の残存する能力(設備・人員など)で優先すべき業務を継続させて、被災後も一定の許容されるサービスレベルを保つこと、すなわち図 1. ①に示すように、目標とする事業活動(提供できる情報・製品・サービスなど)を実現し、破線の位置まで事業活動を押し上げることである。

第二には、許容される期間内に事業を復旧させることである。これは、事前対策として、耐震補強を実施するなど設備の保全を行うだけでなく、損害状況を素早く集約し、被災状況に基づき必要となる事業リソース(人員・設備資産・情報・資金など)を手配し、優先する事業をできる限り早期に復旧させることで、図 1. ②に示すように、目標とする期間に事業活動を再開することを意味する。

このように、目標とする復旧レベル・復旧期間に対し、現状での対策状況との乖離(図 1. ③、④)を縮めるために、被災後における具体的な指揮命令系統の確立、取引先あるいは周辺の地域社会との協力・連携体制を含めた事業戦略を策定することが BCP の柱である。

3. 民間企業における取り組み

製造業を例にすると、事業規模は小さくとも製品機能上における重要な部品の生産を担う企業は、その企業活動を停止することが取引先にとって事業を継続する上でのボトルネック(事業を継続する上での脆弱点)となることが懸念される。このことは製造業に限らず、流通業・卸等においても、高度なサプライチェーンが構築された現代の物流機能の中においては、事業の停止が自社だけの問題に留まらないことを意味する。従って、各業界では、従来の防災対策から一歩踏み込み、人員の安全確保・資産の保全、二次災害防止などの緊急時における応急作業から、通常の業務形態に移行するまでを視野に入れた対策の検討が活発となっている。

●半導体関係

アメリカのデバイスメーカーがそのサプライヤーに対する BCP 策定の要求がなされたことから、半導体に関わる資材・設備・装置メーカーで対応が進んでいる。SSQA(標準供給者品質評価制度)と呼ばれるサプライヤーに対する査察制度では、製品の納入品質に対する管理項目と並列して、事業継続に関する要求事項が盛り込まれている。

●自動車関係

部品調達先となっているサプライヤー企業に対して BCP 構築要請が通達されている。大規模な査察制度はまだない模様であるが、既に業者選定の評価項目となっている。製品品質の改善活動と同様に、目標とする復旧レベル・復旧期間を実現するために、サプライヤー同士が勉強会を開き、体制構築を検討し確立を図る特徴がある。

●総合電機関係

海外の携帯電話メーカーなどにより BCP 策定要求が、早い段階からなされたことから、積極的な取り組みが見られる。自社で確立した BCP 策定のノウハウをコンサルティング部門へ活用し、他社・他業界の企業に対し BCP 策定支援を提供する事例も見られる。

●小売業(百貨店・スーパー・CVS など)関係

小売業は重要な社会インフラとしての機能があると位置づけられており、自社の復旧が地域社会の復興につながるの前提に立って対策が講じられている。検討されている実施項目としては、帰宅困難者の受入態勢を整備すること、駐車場を避難場所として開放するためのエアータントを常備すること、店舗営業を継続し物資を供給し続けることなどが挙げられる。

●金融関係

IT システムに関するリスクに備えるため、比較的早い時期から BCP を構築してきた。近年では、融資先企業の評価が行われ、BCP の取り組みに積極的な企業に対して有利な条件で融資を行う制度(日本政策投資銀行による防災格付け融資制度など)も確立してきている。

●その他

中小企業のうち、自社のみで事前対策を実施する資金的な余裕がない企業では、災害発生時に同業者間あるいは地域の企業同士で事業継続を相互に補完することが有効であると考えられる。自社でできること、自社は損害を受け稼働できないことを把握した上で、速やかに協力先へ業務依頼を行う。このような協力体制を築くために、災害発生時における事業継続相互協力に関する協定を締結した企業もある。この協定には災害発生時の救援物資の提供、車両・機材・施設等の提供、業務の代替実施などが含まれている。

4. 港湾における BCP の必要性

前項で示したように各業界においては BCP に対する取組みが本格化しているが、自社の取組みだけでは解決できないことも多くある。例えば、各業界が災害発生後、BCP を発動することによって早期に営業・生産を再開するための体制を整えても、復旧に関わる資材あるいは原料・部品の手配業務や、損傷を受けなかった完成品の出荷業務などは物流機能に大きく依存している。これらの物資は、必要とする一般市民や取引先となる企業へいち早く供給される必要があるが、物流機能が停止し供給が円滑になされないことにより市民生活および企業活動を停滞させる事態が想定される。つまり、物流機能が経済活動における生命線を担っているということができる。

特に、エネルギー資源の 9 割、食料の 6 割を海外からの輸入物資に依存し、基幹産業とも言える自動車や電機機器などの工業製品を輸出する加工貿易によって成り立っている我が国においては、輸出入物資の 99%が港湾を経由しており、災害発生後における物流機能の維持・継続という観点からは、物流機能の中核を担う港湾の防災力強化は喫緊の課題である。港湾機能が維持・継続することによって、被災地域の復興と企業における事業の継続および復旧活動を支え、経済損失の軽減に直接寄与するのである。

5. 港湾への今後の期待

港湾には、港湾管理者、税関(NACCS)、検疫、船会社、ターミナルオペレータ、港運業者、倉庫業者など多種多様な事業者が関与しており、ネットワークを形成している。また日本の港湾はアジア主要港の急速な発展に伴い、相対的に国際競争力が低下する中で、コストやリードタイムにおける優位性の確立が急務である。特に、NACCS・港湾 EDI を核として、輸出入に関連する手続きの効率化と簡略化を目指したシングルウィンドウ化が推進され、事業者間ネットワークの強化と高度化が進んでいる。このような現状においては、いずれの事業者のうち一つの機能が欠けるだけでも、港湾は有機的に機能しないことを意味している。特に、災害発生時は使用できるバースや、通行可能な道路など様々な制約が想定されるため、平常時とは異なる協働体制が必要となる。事業者間においてあらかじめ統一された復旧方針を定め、互いの機能を補完するための体制作りの検討が今まさに必要なのである。

●国際物流の機能確保

日本国内における重要港湾は、外国との貿易および国内物流ネットワークの拠点、エネルギー供給基地としての役割を担っている。これらのうち、タンカーやバルク輸送においては、運搬船および着岸バースが専用化されている。大規模災害が発生時には、他地域による代替・連携は取りにくいいため、被災後における早期復旧を目的とした体制整備が望まれる。コンテナ貨物では多種多様な物資の輸入に使用されており、運搬船・バース・港湾設備(ガントリークレーンなど)・手続き等が規格化されているため、近隣の港による代替・補完関係の構築が可能であると考えられる。

●内航船による緊急物資の輸送

現在、国内の陸上輸送の主体はトラックであるが、大規模災害が発生直後においては、道路・橋梁等の破損による通行止めはもとより、主要国道や高速道路においては通行規制により、物流量が大幅に制限されることが想定される。このような場合では、陸上輸送よりも内航船によって被災者への救援物資や復旧資材・重機などを海上から輸送することが有効である。港湾ではバースが無事であればそこから輸送することは可能であり、かつ物資の大量輸送や緊急物資の保管場所として用地確保も実現できる。このような港湾を中心とする物流機能を円滑に進めるためには、緊急物資を積載した船舶を着岸するバース、到着した物資の展開方法について、関係する事業者間が事前に体制検討しておくことが必要である。

6. BCP 策定のポイント

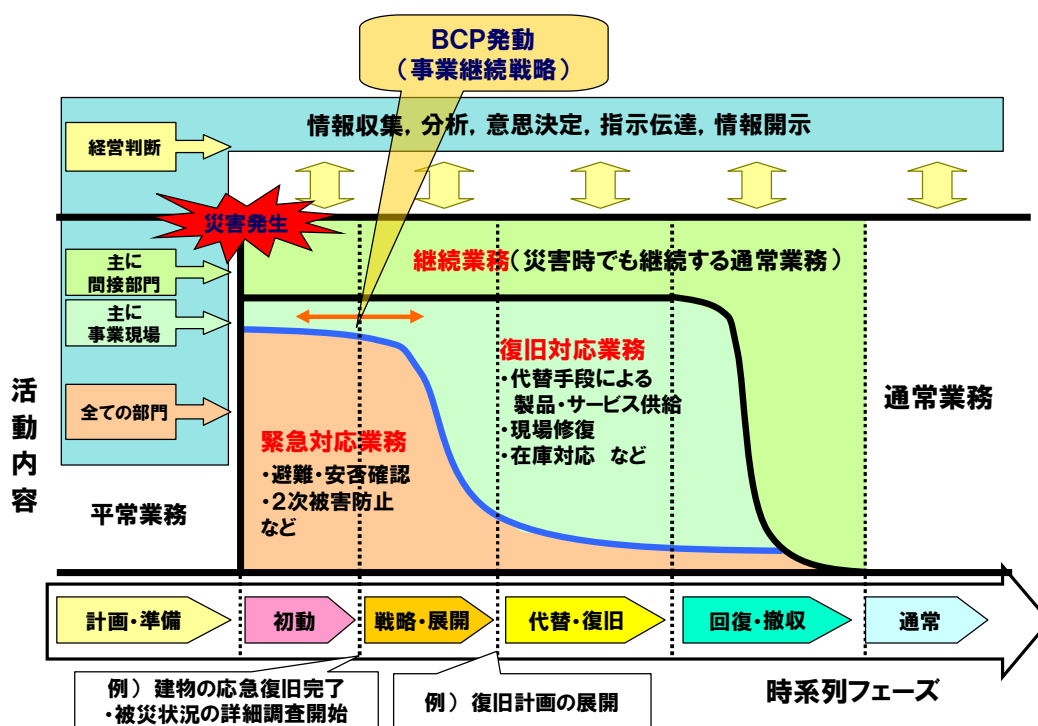
自然災害に見舞われる機会の多い日本国内の企業では、これまでも自衛消防隊の組織や、防災マニュアルの整備などの対策が広く普及している。BCP の策定にあたっては、新しく実行計画を立案することよりも、これら既存の防災対策をベースとすることを推奨する。しかし、関係する事業者が多岐にわたる港湾においては、自社での取組みと港湾機能の復旧活動との整合を図ることが必須である。災害発生後における港湾機能の継続・復旧を円滑に進めるためには、図 2. に示すような業務の整理を行い、港湾管理者あるいは関連する事業者間との協働体制を検討する必要がある。例えば、同業種間で機能(荷

役・運送・倉庫などを補完すること、あるいは異なる業種間(被害の軽微な地域、被災していない他の地域など)による支援体制によって、災害発生後も継続する業務、通常業務へ移行するまでを視野に入れた復旧対応業務を確立することなどが考えられる。

これを踏まえて BCP を検討する上でまず行うことは、重要業務の選定である。港湾機能を維持・継続するための戦略を十分理解した上で、前提として想定する被災シナリオの中で、自社が果たすべき役割のうち、継続しなければならない業務、早期復旧しなければならない業務は何であることを絞り込む必要がある。この場合、災害時に提供を求められるサービス業務、公共性の高い業務、同業者間での協働体制など多角的な視点が必要である。

次に目標復旧レベル・目標復旧期間の設定を行う。想定する被災シナリオにおいて、外部インフラがどの程度の被害を受けどのような復旧状況になるのか、公表資料などを参考にする。その上で、重要な業務がどの程度の期間停止したら、あるいはサービス提供がどの程度まで低下したら、業務の継続上致命的となるかを検討し評価するというビジネスインパクト分析(BIA : Business Impact Analysis)を行う。分析結果を踏まえ、実現可能な目標復旧レベル・目標復旧期間を設定する。

このような BCP の策定作業においては、完全なものを目指すほど時間とコストを要する。従って、当初から完成度の高いものを求めると、活動が行き詰ることが想定される。まずは実現可能である項目から検討を行い、形をつくることが重要である。そして、立案した計画が実践的であるかの検証を行う。この検証の場となるのが「教育・訓練」である。すなわち、定期的な実地訓練から、改善ポイントを抽出し、PDCA サイクルを機能させ、ブラッシュアップを図る。このようなプロセスを用いて、実効性の高い計画へと改善していくことが肝要である。



【図 2. 災害時の業務区分の概念図】

参考文献

- ・東京海上日動リスクコンサルティング株式会社；実践事業継続マネジメント；2006年12月；同文館
- ・田口秀男；港湾における危機管理の重要性について：TRC-EYE Vol84.東京海上日動リスクコンサルティング株式会社；2005年
- ・指田朝久；港湾における危機管理と事業継続計画(BCP)の重要性：港湾 第83巻第7号；社団法人日本港湾協会；2006年7月

【本稿は、「港湾」2007年6月号に掲載されたものを社団法人日本港湾協会の許可を得て転載しています。】