



事業継続計画(BCP)と海運業

1. 事業継続（BC）とは何か

事業継続（Business Continuity：以下 BC）とは、企業が不測の事態（危機・災害）などの発生により、事業リソース（社員・施設・機器など）に損傷を受け、通常の事業活動が中断した場合においても、残存する能力で優先すべき業務を継続させ、許容されるサービスレベルを保ち、かつ許容される期間内に復旧して重要な事業を継続させる状態をいう。

グローバルに事業を展開する企業が増えている昨今、企業活動を脅かすリスクは自然災害のみならず、情報漏えい、情報システム障害、品質問題、コンプライアンス(法令順守)、海外拠点における不安定な治安情勢(カントリーリスク)など多岐に亘る。何らかの事由により事業を中断せざるを得ない事態が生じた場合、企業は、あらかじめ限られたリソースを優先すべき事業へ集中的に投入することを定めておき、いざというときには、その方針に従って、一定のサービスレベルを確保し提供することを内外から求められている。従来の危機管理マニュアルあるいは防災計画においては、災害・事故発生直後における安全確保(安否確認・資産保全等)と二次災害の防止といった初動体制に焦点が当てられており、先に述べたような事業の継続もしくは早期復旧といった観点までを視野に入れた計画にはなっていない事例が多い。BCを構築する上では、その企業にとって最も重視すべき製品・サービスは何であるのか、経営理念や社是のような全社方針にまで立ち返って突き詰める必要があり、経営者はBCを経営戦略上の重要課題として捉えることが必要不可欠になっている。

BCは大きく分けて3つの階層から構成されている(図1参照)。このうち、BCの中核を成し、BCを実施するために必要な事項を盛り込んだ計画(書)を「事業継続計画(Business Continuity Plan：以下 BCP)」と呼ぶ。そして、BCPを策定する活動と、策定後の運用・見直しまでを焦点に当てた管理プロセスを「事業継続マネジメント(Business Continuity Management：以下 BCM)」と呼ぶ。BCPはマネジメント・サイクル(一連のPDCAサイクル)によって運用されスパイラルアップを図る必要があり、そしてその運用責任は経営者が負うものである。つまりBCMは経営者が、企業にとってのBCを達成するために、BCPを維持・管理するプロセスであるといえる。

【図1. BCの構成】



2. BCP の概念

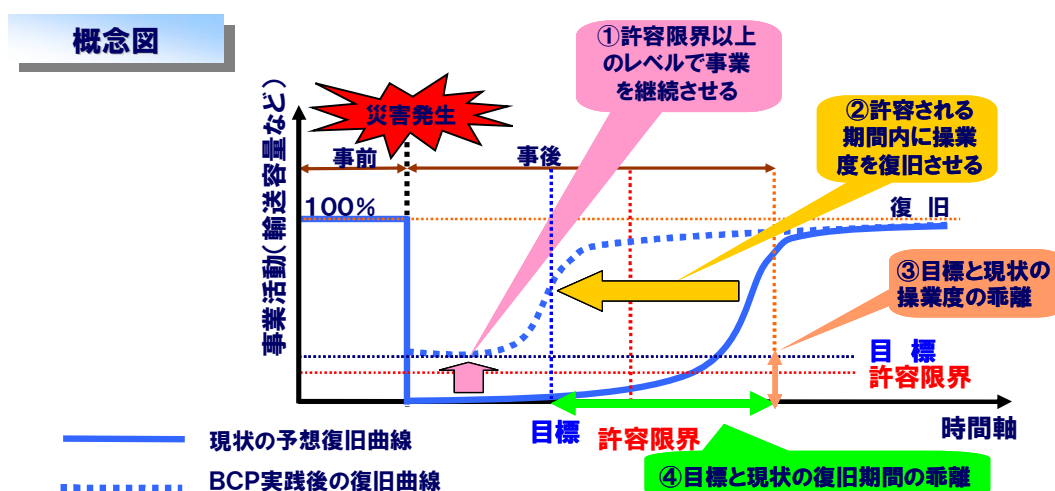
不測の事態が発生し事業リソースが損傷を受けた場合、企業活動はどのような状況になると想定されるであろうか。事前対策・事前準備を整えていなければ、図 2 における実線で示すように、企業にとっての事業活動（提供するサービスの質量・輸送容量など）は一気に落ち込むであろう。そして、具体的な復旧計画が不明確では被災前の事業活動レベルを確保するまでに長期間を要することは想像に難くない。これらの事態からは、売上高・マーケットシェアの低下、事業機会の逸失、顧客からの信用失墜等をもたらすおそれがあることから、BCP を備え、的確に実行できるか否かが、企業の存続に直結するといえる。それでは、このような事態に対処するために策定する BCP には、どのような目標があるのだろうか。

第一に、被災直後に残存する能力(人員・設備・機器など)を把握した上で、優先すべき業務を継続させ、被災後も一定のサービスレベルを保つことである。すなわち、図 2①に示すように目標とする事業レベル(災害広報・決済の継続など)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。自社の損害状況を速やかに集約することで、被災状況に基づいた必要となる事業リソースを把握し、復旧にかかる実施事項の明確化と復旧作業の迅速化を図るものである。優先する事業を可能な限り早期に復旧させることで、図 2②に示すように目標とする期間に事業活動を再開させることが可能となる。

しかし、このような復旧レベル・復旧期間に対し、現在の企業の対策状況(既存の防災対策・危機管理マニュアルなど)との間には乖離(図 2③、④)が存在する。この乖離部分を埋めるために、被災後の社内における指揮命令系統を明確化し、各部門間の連携体制を構築し、さらには取引先・地域社会との協力・連携体制を整えることまでを含めた計画が BCP である。

【図 2. BCP の概念図】



3. 各業界における BCP の取り組み

内閣府(05 年 8 月公表)をはじめとして、経済産業省(05 年 3 月公表)、中小企業庁(06 年 2 月公表)といった政府から、企業が BCP を策定するためのガイドラインが公表された。本年 6 月には内閣府より「中央省庁業務継続ガイドライン」(各省庁における業務継続を目的とした BCP 構築のためのガイドライン)も発表され、日本国内における取り組みは活発化してきていると言えるであろう。しかし一方で、これらの政府がまとめたガイドラインは、具体的な業種・業態まで踏み込んだ内容ではなく、ガイドラインとしての限界も有している。事実、これらに対しては、具体的にどのような業務を対象として BCP を策定すればよいのか判断に迷うとの声も聞かれていたため、各業界でもその業界・業態に即した BCP ガイドラインの策定が進んでいる。現在策定されているガイドラインには以下のようなものがある。

- ・(社)日本建設業団体連合会「建設 BCP ガイドライン」(第 2 版 2006 年 11 月)
- ・日本百貨店協会「BCP ガイドライン」(2007 年 3 月)

また、本年は 3 月の能登半島地震(M6.9)、4 月の三重県中部を震源とする地震(M5.4)、7 月の新潟県中越沖地震(M6.9)など広域災害が多発しており、市民生活および企業活動に大きな影響を及ぼしたことは記憶に新しい。特に新潟県中越沖地震では、2004 年の新潟県中越地震から 3 年も経たずに再び震災に見舞われた地域が数多く見られた。震源地の違いはあるが、2004 年の経験を踏まえて、BCP を整えた企業が、本年の地震において被害を軽減した例もあった。文部科学省・地震調査研究推進本部では、今後 30 年以内に発生する確率として、東海地震：87%、東南海地震：60～70%、南海地震：50%、首都直下地震：70%と想定するなど、巨大地震発生の切迫性が指摘されている。もはや日本国内のどの地域においても被災する可能性があり、災害に対して絶対に安全な場所などは存在しないことを認識する必要がある。従って、日本企業は今後より一層、災害への準備が十分であるかどうか国内外から強い関心が寄せられていると共に、過去の被災経験を活かした BCP の構築とその実効性が問われているのである。

4. 海運における BCP の必要性

海運業においては、経済活動の中核である物流機能の中心を担うがゆえに、各ステークホルダーからは、実効性のある BCM・BCP を構築しておくことが強く要請されている。例えば、荷主の立場からすると、自社の継続体制だけでなく貨物の輸送主体である海運業者の有事における継続態勢の優劣が、物流機能の命運を握っているといっても過言ではない。

海上輸送は常に危険と隣り合わせであるため、海難事故を防止するためのハード・ソフト対策は近年格段に進歩している。これらの対策は内航・外航を問わず、航行する船舶で何らかの事態が発生した場合の対処方法であり、この意味では、通常の危機管理態勢は、他業界の取り組みより進んでいるといえるかもしれない。しかし、ここで注意を要することは、従来のハード・ソフトの対策は、自社にとっての事業リソースである危機管理担当部署(人

員：決裁者と担当者を含む)とその執務オフィスおよび関係会社とのネットワークが確保され、船舶の安全を管理する関係機関との連絡が可能な状態であって初めて機能を有するということである。万が一、これらの要素が一つでも欠けることにより海上輸送機能の停止が起こり得るのならば、あらかじめそのような事態への対応要領について十分に検討しておく必要があるであろう。

●海運業における被災シナリオの例

例えば、日本で地震のような広域災害が発生し、本社もしくは船舶のオペレーションに関わる業務を行う拠点が被災したとする。港湾に停泊する船舶については岸壁接触等の事故により著しい破口、クラックなどの損傷が発生し、当該船舶での航行継続は難しくなるなどの事態が発生する可能性がある。一方で外洋を航行する船舶は、津波が発生したとしてもうねりを的確な操舵により越えることができれば、大きな影響を受けず被害は発生しない可能性が高い。このような事態における海運業として果たすべき責務とは、航行中の船舶の安全確保を前提として、荷主から預かった貨物を可能な限り予定どおりに輸送すること、およびそのために必要な事前対策を整えておくことであろう。

また、被災をしていない地域の荷主の立場からは、平常時と同じく船腹予約等貨物の輸送依頼が寄せられることが想定される。特に製造業においてはサプライチェーンが高度化しているため、サプライヤからの納入途絶が即生産活動の停止や減産につながり、ひいては完成品出荷の停滞による売上の低下などの企業業績も左右する事態を引き起こす。このことは、先だって発生した新潟県中越沖地震では、ある機械のパーツ製造業者の工場が被災し、生産停止に陥ったことで当該パーツを使用する機械全体の生産工程がストップしてしまうという事態が発生したことからもわかるであろう。このときの海運業の果たす機能は、荷主からの新規注文に対する航行の継続という機能である。

つまり、海運業は他の業界以上に、管理部門・営業部門を核とした、実務を実施している現場までが一体となったBCPの構築が問われているといえる。このとき重要なことは、繰り返しになるが、本社その他の重要拠点の被災という日常の危機管理の範疇を超える事態を想定しておくことである。これにより、海運業者が従来から蓄積してきた危機管理体制の一層の強化につながるであろう。

●港湾との連携による災害復旧への対応の観点

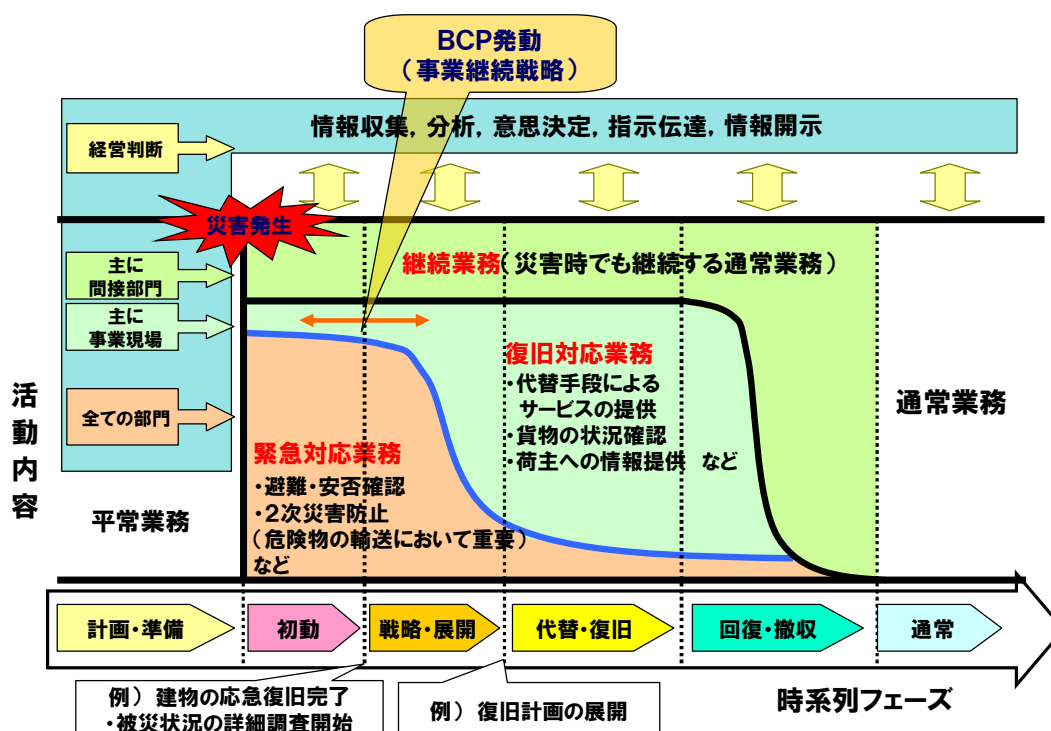
地震のような広域災害発生時、被災地域においては、災害救助に必要な生活用品及び災害応急対策に必要な資材・機材等の輸送が急務である。しかし、がけ崩れや陥没、液状化現象等により、道路・橋梁の損傷は避けられない。想定される影響として、陸上輸送を担うトラック輸送および鉄道網の途絶、一定期間の迂回輸送による輸送力の低下が挙げられる。このような事態においては、海上輸送が有効である。着岸するバースが無事であれば、大量かつ早期に物資の輸送が可能であるためである。実際に、阪神・淡路大震災においても、陸上輸送が渋滞により機能不全に陥る中で、海上輸送により緊急物資等の供給を行い、復旧に貢献したという事例があり、海上輸送による緊急物資の輸送が、被災した地域社会

の復興と損傷を受けた企業における事業の復旧に直接寄与し得るといえるだろう。災害発生時の混乱状態においても円滑な海上輸送の機能維持を図るためには、海運業者だけでなく、港湾管理者、税関(NACCS)、検疫、ターミナルオペレータ、港運業者、倉庫業者などの他の関係事業者との連携・協働が不可欠であり、そのための方針と協力体制をあらかじめ整えておくことが必要である。緊急時において海運業に期待されることは、以上の取組みを通じて、柔軟かつ実効的な輸送体制を確立することではないだろうか。

5. BCP 策定で考慮すべきポイント

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、既存の防災対策や危機管理対策をベースとすることを推奨する。その理由としては、これまで検討してきた自社での対策において、BC を実現するために足りない部分を補うことが実効性面でも、またコストや時間の面でも有益な BCP 構築への近道となるからである。しかし、関係会社の裾野が広く、関係機関との連携が不可欠である海運業においては、自社での取組みと周囲の復旧活動と整合性を確保することが必須となる。災害発生後における事業の継続・復旧を円滑に進めるためには、図 3. に示すような業務の整理を行い、関連する事業者間との協働体制を検討する必要がある。具体的には災害発生直後の「初動」体制から、「戦略・展開」、「代替・復旧」、「回収・撤収」といった目的を持ったフェーズ分けを行い、通常業務に戻るまでのグランドデザインを描く（明示する）ことが重要となる。

【図 3. 災害時の業務区分の概念図】



まず検討すべき事項は、自社に最も影響を及ぼす可能性のあるリスクにはどのようなものがあるのかということ把握することである。一般に、事業を取り巻くリスクとして、自然災害や事故(火災・爆発・海難等)が考えられるが、あくまでも、これらにとらわれず自社の重要事業に大きな影響を与えるものという視点で幅広く考慮、検討することが、事業継続計画の策定に当たっての基本的な考え方である。

次に、自社にとって重要な業務やサービスが何であるか、そして重要な業務またはサービス提供がどの程度まで停止あるいは低下したら、自社の経営戦略上致命的となるかを把握することである。この検討をする過程でビジネスインパクト分析(Business Impact Analysis、以下 BIA)を行う。BIA の目的は洗い出された業務が停止した場合、どこへ(自社内・取引先など)どのような影響が発生するのか明確化することにある。平常時において海運業の根幹たる船舶の航行を維持・継続するために必要な業務の洗い出しを行う場合、例えば、図 4 に示すようなフォーマットにより、全社的影響度の高い業務を粗く把握し、重要業務とその停止等による影響を明らかにしていくことも方法の一つである。

【図 4. 重要業務の洗い出し(例)】

①業務分類	②業務名称		③影響先			④許容最大遅延期間				
	内 容		自社	取引先	その他	1日以内	3日以内	7日以内	14日以内	15日以上

重要業務の特定の次には、重要業務を構成する業務プロセスの詳細な分析を行う。業務プロセスの分析においては、業務フロー（業務がどのような手順で実施されているのかなど）を詳細化すると同時に、フローの中における社内関係者、外部関係者（アウトソーシング先等の関係業者、その他関係機関など）との依存関係(業務のインプットとアウトプット)を明らかにする。その上で、自社で保有すべき事業リソースは何であるか、人員、設備・機器、情報などの観点から分析を行う。このような洗い出しに際しては、設定した被災シナリオにおいて、災害時に提供を求められるサービス業務、公共性の高い業務など多角的な視点で、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かを絞り込む必要がある。

重要業務の選定後に必要なことは目標復旧レベル・目標復旧期間の設定である。想定したリスクの発現後、想定される被災シナリオにおいて、公共インフラや自社従業員、自社施設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ということ置いていく。筆者が BCP コンサルティング案件に携わる中で、このような洗い出しを行う際、自社内での電気や IT システムが使用できないので業務をいつ再開できるかは想定できないという声を良く聞くが、そのように考えてしまうと BCP の検討が先に進まなくなってしまう。ここで求められることは、重要な業務に使われるリソースが何であるのか、そしてそれをいつまでに復旧する必要があるのかということであり、その求められる業務レベルに応じて必要な社内インフラや IT システムを明らかにすることである。つまり、これまでの分析結果を踏まえ、ユーザー側と管理者側の双方向から、その業務における実現可能な目標復旧レベ

ル・目標復旧期間を設定することなのである。

6. まとめ

前項で延べた検討のポイントを踏まえて策定された BCP を、より実効性のあるものとするために必要なことは、情報のやり取りを正確にかつ確実に行うことによる業務の『見える化』である。リスクは顕在化しなければ確認することができない事柄が多いので、隠れたままではどこに問題の真因があるのか、誰も認識することができない。自然災害に限らず、例えば、情報漏洩、法令違反、品質問題(不良品の流出)などのような企業の存続に影響するような緊急事態発生時においては、責任者(決裁者)、担当者共に緊張感を持続した状態が続くため、どうしても個人毎の視野が狭くなる。BCP を構築し運営する上では、自社の業務フローを改めて俯瞰し、組織間を超えた『情報の見える化』を図る必要がある。

各々部署あるいは担当者に至るまで、認識や目標にズレが生じると、会社として復旧する方向性に影響を及ぼす。情報を共有化するという考え方は、企業においては業務効率や品質向上など、これまでに行ってきた種々の改善活動と同様に行われるべきである。しかしながら、業務が中断する上で、どこに問題点や制約事項があるかを念頭において、検討された企業は多くはないと推察される。従って、今一度、自社の業務の流れについて見直しを行い、BCP として改善することと共に、既存の経営課題とを合わせて解決できる可能性がある。BCP の構築と実行により、自社の存続が地域社会の復興に貢献し、顧客の信頼に繋がること等を目標として活動されることが望まれる。

参考文献

- ・ 小林俊介；事業継続計画(BCP)の動向と港湾での策定ポイント：港湾 第 84 巻第 6 号；社団法人日本港湾協会；2007 年 6 月
- ・ 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

【本稿は、「海運」2007 年 9 月号に掲載されたものを社団法人日本海運集会所の許可を得て転載しています。】