

平成27年度 第1回徳山下松港・宇部港における
石炭サプライチェーンの継続に関する検討会

平成28年2月22日



【事務局】 それでは、徳山下松港・宇部港における石炭サプライチェーンの継続に関する検討会を開会いたします。

開会に当たり、本検討会の主催者を代表しまして、中国地方整備局港湾空港部長の鈴木のほうからご挨拶を申し上げます。

【鈴木委員】 皆様こんにちは。中国地方整備局港湾空港部長をしております鈴木でございます。本日は大変お忙しい中、多数お集まりいただきまして、ありがとうございます。主催者側を代表して一言ご挨拶をさせていただきます。



まず、国土交通省では、平成23年5月に徳山下松港・宇部港を国際バルク戦略港湾に選定したところでございます。港湾管理者におかれましては、国際バルク戦略港湾の育成プログラムを策定いただきまして、関係する7社様と連携して施策の推進に当たっていただいているところと承知をしております。中国地方整備局におきましても、こうした動きに関連いたしまして、船舶の大

型化に対応した港湾施設の整備を行っているところでございます。

さて、東日本大震災は、地震や津波により東北・関東の沿岸部に甚大な被害をもたらしましたが、サプライチェーンを通じて国内外の被災地外へも大きな影響をもたらしたものと承知をしております。国土交通省港湾局では、港湾BCPを平成28年度末までに全国の重要港湾以上の港湾において策定するとしているところでございます。山口県におかれましても各港湾で協議会を立ち上げ、昨年より策定に向けた議論をスタートさせているところでございます。この港湾BCP策定の動きと並行する形でございますけれども、本検討会では、徳山下松港・宇部港の港湾施設の復旧局面においても港湾の背後に立地する企業の事業活動をとめないためにどうすればよいか、関係する方々にお集まりいただいて議論をさせていただきたいと考えております。

なお、議論の進め方といたしましては、後ほど事務局のほうからご説明させていただきますけれども、単なる意見聴取にとどまらない手法も提案をさせていただきたいと考えております。本会が現実にも実りのあるものとなりますよう、皆様方のご協力をお願い申し上げまして、冒頭のご挨拶とさせていただきます。よろしく願いいたします。

【事務局】 ありがとうございます。

続きまして、本検討会は今回が初めてということで、お集まりの委員の方々にお一人ずつ簡単にご挨拶をいただきたいと思います。

【三浦委員】 皆さん、こんにちは。山口大学の副学長で、国際地域連携担当を務めております。専門が防災ということで、山口県内のいろいろな防災の委員会で委員長等を務めさせていただいております。どうかよろしく願いいたします。



【小野委員】 京都大学防災研究所の小野と申します。私の研究室では産官学共同で物流BCPの研究をしているものですからお呼びいただいたのだと思います。今日はよろしくお願いいたします。



【渡辺委員】 名古屋工業大学の渡辺と申します。私はリスクマネジメント、事業継続マネジメント、それから重要インフラ防護を専門にしています。どうぞよろしくお願いいたします。



【細坪委員】 危機管理対策機構の細坪と申します。私ども、20年前の神戸の後、アメリカからBCPを輸入した団体でございます。それが今、港湾BCという形でつながっておりますので、その辺のお話をさせていただければと思っています。



【蛭間委員】 皆さんよろしくお願いいたします。日本政策投資銀行の蛭間と申します。今日ご報告させていただきますが、金融機関の立場からどうやってこのテーマにご協力できるかということで努力させていただきます。BCM格付融資という企業様の防災対策や事業継続力をご評価させていただき、ご融資条件に反映するという仕事をしています。本日はよろしくお願いいたします。



【丹尾委員】 出光興産の丹尾と申します。所属は石炭事業部ということで、国内の石炭の物流全般を担当しております。よろしくお願いいたします。



【松本委員】 お世話になります。宇部興産の松本と申します。丹尾さん同様、石炭を商売にしております。時には友であり、時には敵であるという、こういった仲間です。どうぞよろしくお願いいたします。



【中山委員】 皆様こんにちは。JXエネルギーの中山と申します。私も同様に石炭を担当しております。国際バルクの実現を目指して頑張っております。よろしくお願いいたします。



【廣長委員】 皆さんこんにちは。東ソー南陽事業所で副事業所長をしております廣長と申します。よろしくお願いいたします。



【山本委員】 皆さんこんにちは。株式会社トクヤマで副所長をしております山本でございます。あわせて工場管理部長を拝命しております。そちらの関係で港湾でありますとかいろいろな輸送に対する仕事をしておりますので、今回参加させていた



だきます。よろしくお願いいたします。

【三笠委員】 周南バルクターミナルの三笠でございます。周南バルクターミナルは公共埠頭と県の用地をお借りいたしまして石炭の備蓄中継基地を担っております。どうぞよろしくお願いいたします。



【(代) 渡邊委員】 中国電力の渡邊と申します。本日は燃料部長の岡田の代理として出席させていただいております。ここ徳山下松エリアでは発電用の燃料として石炭を置いていただいて電気をつくっておるということで、いろいろ皆様にお世話になっております。本日はよろしくお願いいたします。



【佐藤委員】 皆さんこんにちは。山口県土木建築部港湾課の佐藤といいます。山口県では今、国際バルク戦略港湾ということで、県の最重点施策といいますか、一丁目一番地の施策として進めております。よろしくお願いいたします。



【吉松委員】 皆さんこんにちは。周南港湾管理事務所の吉松と申します。よろしくお願いいたします。



【(代) 田中委員】 こんにちは。宇部港湾管理事務所の田中でございます。今日は所長の代理で参っております。よろしくお願いいたします。

【(代) 田原委員】 宇部市役所土木建築部の田原と申します。今日は部長の白石の代理として出席させていただきました。よろしくお願いいたします。

【(代) 真鍋委員】 下松市土木課の真鍋と申します。本日は建設部長の古本の代理で出席しております。皆さんのお役に立ちたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

【(代) 中村委員】 皆さんこんにちは。周南市建設部次長の中村と申します。本日は部長の足達の代理で出席をさせていただきました。どうぞよろしくお願いいたします。

【齋藤委員】 宇部港湾空港整備事務所の所長をしております齋藤と申します。徳山下松港・宇部港の港湾整備を担当させていただいております。よろしくお願いいたします。



【事務局】 ありがとうございました。それでは、ここから議事に入りたいと思います。議事の進行に当たっては、本委員会では山口大学の三浦先生に座長をお願いしたいと思います。よろしいでしょうか。

(「異議なし」の声あり)

【事務局】 三浦先生、まずご挨拶のほうからよろしくお願いいたします。

【三浦座長】 どうも改めまして、今、座長を拝命いたしました山口大学の三浦と申します。先ほど自己紹介のところでお話ししましたがけれども、私の専門は防災ということで、国土交通省の中国地方整備局、あるいは県、市で防災

に関するいろいろな委員会の委員、あるいは委員長を務めさせていただいております。2年前になりますか、南海トラフの巨大地震の被害想定の結果をまとめて公表しております。その中で、多分、今日ここにお集まりの皆さんも目を通されて、ちょっとほっとされたんじゃないかと思いますが、山口県は何かになります。ただ、何ともならないところが日本にはたくさんあります。

今日は石炭がテーマですけれども、山口県はバックヤードといいますか、いろいろな後方支援に回る役割があるだろうと思っております。私は宇部に住んでいるんですが、宇部興産のコールセンターを見ますと、石炭が山のように積んであります。ああいう風景は見なれておりました、日本全国どこにでもあると思っていれば、実はとんでもない間違いでして、港が使えないとかで、徳山下松港あるいは宇部港周辺のコールセンターから石炭が日本国内に持っていけなくなると、日本は大変なことになるということを勉強させていただきました。

南海トラフの巨大地震は間違いなくやってきますし、首都直下地震もやってきますから、この「何とかなる山口県」でしっかりと対策を考えて、準備をしていたので被害を最小限に食い止めることができたという形にしていただければと思います。そういう意味で、今回の徳山下松港・宇部港における石炭サプライチェーンの継続に関する検討会は非常に時宜を得たものだと思っておりますので、日本を救うという気概を持っていろいろと検討していただければ、また、案をまとめていただければと思います。どうかよろしく願いいたします。

それでは、議事に入らせていただきます。

まず、①検討会の背景・目的・石炭サプライチェーンの現況ということで事務局から説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、事務局から説明させていただきます。

お配りしている資料1、こちらを開いていただきまして、1ページ目、検討会の背景・目的から説明させていただきます。

まず、本検討会設置の三つの背景について説明させていただきます。

一つ目に、国際バルク戦略港湾の取り組みでございます。国際バルク戦略港湾は、ばら積み貨物の安定的かつ安価な輸入を実現し、我が国産業の国際競争力の強化、雇用と所得の維持・創出を図ることを目的として、以下の経緯で選定がなされております。この3品目においてそれぞれ選定されておりました、

本検討会に関連する石炭に関しましては、小名浜港と山口県内の徳山下松港・宇部港が選定されております。

続いて、3ページ目でございます。

選定されております徳山下松港及び宇部港におきましては、企業の連携により、共同配船や2港揚げによる輸入石炭の効率的な輸送に向けた取り組みが進められてございます。具体的には、そちらの下の絵にございますように、共同配船の例といたしまして、7万トン級の船であるパナマックスで中国電力さんと宇部興産さんの石炭を共同で配船して宇部地区におろすといった取り組みがなされています。また、共同配船2港揚げの例といたしましては、10万トン級、スモールケープサイズの船で宇部興産さんと中国電力さんの石炭をまずはこちらの下松地区に入れる、そこで中国電力さんの石炭をおろした後に宇部地区で宇部興産さんの石炭をおろすといった取り組みがなされております。こういった2回の共同輸送で約1,000万円のコスト削減、また、これらの取り組みを推進することでより大きなコスト削減効果が期待されておるところでございます。

続きまして、4ページ目でございます。

この国際バルク戦略港湾の今後の取り組みですが、徳山下松港・宇部港において、ケープ級の船舶、それからパナマックス級船舶による2港4地区を活用した輸送システムを平成32年度までに構築することとしてございます。具体的には、比較的自然水深の深い下松地区にケープ級の船を満載で入れ、一部、石炭をおろして減載して、その後に各地区に振り分けていくといった計画です。それから、徳山地区、下松地区、宇部地区にそれぞれパナマックス級の船の満載入港を目指してございます。こちらの実現に向けましては、今後、港湾インフラの確保が必要になってくるところでございます。

続いて、5ページ目でございます。

こういった取り組みのほかに、コールセンターを活用した連携というものも試みてございます。こちらは国際バルク戦略港湾育成プログラムの中に位置づけられているものでございますが、コールセンターの相互補完機能（相互に貯炭場を活用）、石炭ハンドリング、燃焼ノウハウ等を技術支援することによる共通銘柄の拡大、それから、荷役機械トラブル時の本船緊急受け入れ対応、こ

ういったことを取り組みとして行っております。まさに本検討会は、こういった取り組みの具体論を検討していく場になると考えてございます。

続きまして、6ページ目からは二つ目の背景でございます。

こういった国際バルク戦略港湾の取り組みのほかに、国土強靱化の動きがございます。こちらに関しましては、国土強靱化基本計画と国土強靱化アクションプランというものが策定されてございます。国土強靱化の基本目標としてこちらの四つの点が挙げられてございまして、アクションプランの中で本検討会のテーマでもある石炭サプライチェーンに特に関係するものといたしましては、下の赤枠で困ってございます「社会経済活動、サプライチェーンの維持に必要なエネルギー供給の停止」でございます。こういったことを起こしてはならない事態として、このアクションプランの中に設定されてございます。

続きまして、7ページ目でございます。

こちらは港湾BCP策定の動きでございます。港湾BCPとは、危機的事象による被害が発生しても当該港湾の重要機能が最低限維持できるよう、危機的事象の発生後に行う具体的な対応と平時に行うマネジメント活動等を示したものでございます。具体的には、下の絵にございますように、地震等の災害の発生前に対策しておくことを定めるマネジメント計画、それから、発災後の初動や事業継続のための対応計画の策定でございます。特に対応計画の中では、被災した施設の復旧策が検討されておりました、また代替策に関しても検討することになってございます。早期復旧といいましても、この復旧期間中にはやはり大きな機会損失が発生するであろうということ、この中断期間が長引くと社会的な影響が非常に大きくなること、そのような背景から、代替策の検討・実施が必要だということが定められてございます。こういった背景のもと、本検討会の中でも、代替策も検討していくということを考えてございます。

続きまして、8ページからは、こういったサプライチェーンが途絶してしまうことによる影響の事例に関してご説明させていただきます。

8ページ目は、下の絵に示しますように、一つの自動車部品の供給がとまってしまったがために自動車の生産が大きくとまり、サプライチェーンを通じて全世界にその影響が波及してしまった事例でございます。こういった状況に付随しまして、その部品をつくっていた会社が倒産の危機に陥り、海外企業に買

収されるのではといった事象が生じました。非常に卓越した技術が海外に流出するおそれがあったのですが、国内の企業が連携してその支援をし、流出を阻止したという事例でございます。

続きまして、9ページ目でございます。

こちらは、鹿島のコンビナートで生産されております中間原料から最終製品へのサプライチェーンの構造を示したものでございます。東日本大震災の際に原油の供給が停止し、その結果、最終製品であります透明フィルムをつくれなくなってしまったという事例です。また、それが何に波及したかという点、実は納豆のパッケージとしてそのフィルムが使われていたために納豆の出荷ができなくなってしまったといった事例でございます。サプライチェーンのスタートは原油から始まっているのですが、最終製品になるとかなり身近な製品にまで波及していくといった事例の紹介でございます。

こういった背景のもと、本検討会での方針を10ページ目に整理してございます。本検討会では特に石炭のサプライチェーンに着目いたしまして、徳山下松港・宇部港に立地する企業の事業を継続させることを目的に、下のような検討を行うこととしたいと考えてございます。

まず、平成27年度にはこういった流れで検討を進めます。特に、港湾機能の影響分析（B I A分析）の部分をこの後、ワークショップ形式でも検討させていただきたいと考えております。また、リスクへの対応可能性の検討といたしまして、サプライチェーンを継続していくための戦略というものはどうあるべきなのか検討させていただき、その後、来年度も継続して検討を行わせていただきたいと思います。

来年度は、石炭サプライチェーンの目標復旧時間の設定、対応方策及び体制の検討を実施したいと考えております。ここでは、特に具体的な方策や体制を検討いたしますので、机上演習を行うことを想定してございます。それから、こういった検討を踏まえまして、戦略のブラッシュアップも来年度していきたいと考えてございます。

ここまでの本検討会の背景と目的でございます。

続きまして、12ページ目からは、石炭サプライチェーンの現況についてご説明させていただきます。この石炭サプライチェーンの現況でございますが、

この後ワークショップで議論していただく情報のベースにもなりますので、ぜひご検討いただければと思います。

まず、徳山下松港・宇部港における石炭サプライチェーンの現況に関してでございます。この絵のように、徳山下松港と宇部港は、西日本における輸入石炭の中継拠点として機能してございます。背後の大手化学企業に広く供給しているという特性がございまして、サプライチェーンの一つといたしましては、西日本地域の需要家でございます。製造業や電力会社に向けた石炭の二次輸送を行ってございます。それから、石炭サプライチェーンの二つ目といたしましては、背後製造業の電力特定供給を行ってございます。それから、3番目のサプライチェーンといたしましては、ナイロン原料、苛性ソーダ、セメント、こういった素材をつくるための石炭を届けているということがございまして、

続きまして、13ページ目でございます。

こちらは背後企業の石炭活用の事例でございます。今述べたようなサプライチェーンでつながっている石炭の輸送でございますが、それがこのように活用されてございます。塩素や苛性ソーダをつくる際、原塩の電解という作業をしますが、このために多くの電力を使いますので、その発電に石炭を使用しているという事例でございます。14ページも、おおむね同様の利用がなされているという事例でございます。

続きまして、15ページ目でございます。

こちらは石炭サプライチェーンに係る主体を整理させていただきました。上の絵は、物が物理的にどのように流れているのかを説明してございまして、下の絵は、商流と書いてございまして、どんな関係者がどんな役割を果たしているのかを整理したものでございます。このように、この石炭サプライチェーンには非常に多くのプレーヤーがかかわっているということがわかっております。そのため、やはりこういう場で事前にいろいろな検討をしていくということが必要だと考えてございます。

続きまして、16ページ目でございます。

こちらは、徳山下松港及び宇部港からの石炭の供給状況を示してございます。それぞれの港からどのエリアに石炭が運ばれているのかを赤と青で示したものでございます。先ほども申しましたが、この石炭のサプライチェーンが非常に

多くのエリアに広がっているということを示しておるものでございます。

以降は参考までに、コールセンターの基本的な機能、取扱施設の諸元、こういったものを整理してございます。こちらに関しましては、この後のワークショップでの議論のベースとしていただければと思いますので、よろしく願いいたします。

こちらの説明は以上で終わります。

【三浦座長】 どうもありがとうございます。

この議事の進め方ですが、後半、ワークショップがございしますが、その前にお帰りになるという方もいらっしゃいますので、議事の2番目の委員からの情報提供では、渡辺委員、蛭間委員のお二人から資料をもとに説明いただくことになっておりますため、この情報提供が終わりまして、いろいろとご質問をお受けするというところにさせていただければと思います。よろしく願いいたします。

それでは、②の委員からの情報提供ということで、渡辺委員から情報提供をお願いいたします。

【渡辺委員】 改めまして、名古屋工業大学の渡辺と申します。どうぞよろしく願いいたします。持ち時間は10分で、このスライドは結構多いので、さっさといきたいと思っております。

今、各社、各組織が事業継続計画あるいは事業計画マネジメントに取り組まれていると思っておりますけれども、1枚めくっていただいたトピックスのところですが、単体でやるその取り組みの限界と、今日お集まりの皆様方がこうやって連携するように、なぜ連携型BCMが必要かというお話を最初にさせていただいて、その連携型BCMにおいて演習がいかに重要かというお話をさせていただきます。

今日は、ワークショップという形で、演習の手前といいますか、皆さんでリスクを共有するということですのでけれども、先ほど事務局からありましたように、来年度以降は演習モードに入ってまいりますので、どのように演習を設計したらいいかという予告編のようなものをお話しさせていただきます。

まず、3ページ目のごちゃごちゃした図でございますけれども、これは冒頭、座長のほうからもありましたし、事務局からもありましたが、今のサプライチェーンの広がりという意味で、一番左が皆様方の会社であったり、個別の組織ですけれども、それ単体でみずからのサービスあるいは製品を提供できているわけではないということです。いろいろなサプライチェーンに乗っかっていて、あるいは行政でも、委託業者があったり、嘱託の職員さんがいたり、依存するもの、依存されるものがいろいろあってサービスが提供されているということです。

一番右側に階層の図がありますけれども、単体のサービス、製品というよりも世の中の仕組みとして日常生活あるいは社会経済活動を支える重要インフラ、今回のテーマになりますような石炭バルブのサプライチェーンというのは重要インフラの一つであるという意識をもう少しお持ちいただきたいという意味でこういう絵を持ってきております。ある地域の単なる特定の産業じゃないということです。その下に、今日いらっしゃっていますけれども行政の機能であったり法体系があるということでございます。

この真ん中の図は、これも事務局から先ほどありましたが、例えば納豆のパッケージがなくなったとか、災害時には飲料水が大変な特需が出てまいりますけれども、ペットボトルのキャップのメーカーが大きく被災して、ボトラーが充填したけども出荷できなかったというケースもありましたし、たしかパッケージがなくて卵が出荷できなかったという状況もあったわけです。こういったケースは枚挙にいとまがありません。我々がいかに仕事を分散してお互いに依存し合っているかということになります。

次のページです。もう5年前になりますけれども、東北の地震では、今申し上げたことがたくさん露呈したということだと思います。この後、原発も止まり、少し再稼動が始まっておりますけれども、政府が出すエネルギーミックスも原発は22~23%ぐらいということは、多くが火力に依存している体制はおそらくそう大きく変わっていかないだろうと。ということになりますと、この地域以外でまた大きな地震があつて電力をいち早く復旧していかなくやいけないときに、石炭を今の流れではない流れで、しかも特需に対応してということをおこの地域でやっていただかなきゃいけない。これからは、いろいろなもの

が集中していくオペレーションになっていくわけですが、そこが止まるとみんなが止まる、親亀がこけると皆がこける、これを我々の言葉ではシングル・ポイント・オブ・フェイラー、いわゆる単一障害点といいますが、皆様方の地域がそういうポイントになりつつあるということです。単なるビジネスではなく、社会的な責任が増しているというご認識をいただきたいということでございます。

その中で、皆様方は個別にいろいろな努力をされ、防災計画の構造化であるとか事業継続計画、事業継続マネジメントをやられていると思いますけれども、今、おそらくお作法的にはバラバラだと思います。5ページになりますけれども、ある企業さんは内閣府のガイドラインを参照されたり、中小企業Bさんは中企庁の指針を参照されたり、企業CはISOがやっております認証を取られたり、自治体Aは内閣府の業務継続手引を見られたり、似て非なるものといえますか、お作法は違ってもそんなに大きくは変わらないのですが、問題は、それぞれの計画の発動タイミングが違ったり当てにしているものが一緒ですと、この地域の中で賄い切れなような状況になることです。

つまり、この図は何を意味しているかということ、皆さんがそれぞれのご立派な計画を同時に発動すると足を引っ張り合うということでございます。過去の災害でも多くの事例がございました。これは、ここに書いてありますように、対応行動の不調和、復旧・復興の非効率性・低品質につながってまいります。ですから、それぞれの個別の努力を否定するわけじゃないですけども、皆さんで連携していく部分がないと、それぞれが高度化すればするほど、本番で足を引っ張り合うことになります。

次の6ページに参りますけれども、ではどんなものが足を引っ張るかということ、これは皆様方の計画で当てにしているものです。道路交通や燃料・水、宿泊施設、タクシー、レンタカー、トラックなどの輸送手段、建機・重機及びオペレーター、それから修理・保守サービス。24時間365日いつでも来ますというベンダーさんは実際は来られません。彼らも被災していますし、来たとしても、松竹梅——皆様方の組織が松なのか梅なのか竹なのか、これは彼らしか持っていませんから。この地域は早い者勝ちというような地域じゃないと思いますけれども、計画どおりにいかないと、やっぱり早い者勝ちになってしま

うわけで、「すくみ」が発生します。

これは他地域でも同じようなことが議論されていまして、どうしているかというのが7ページでございます。単体でやることに限界を感じた企業は、同時被災しないような距離感のある2工場でバックアップをしたり、あるいは協力会社さんとやられていたり、企業グループでやっています。あるいはサプライチェーンで取り組まれたり。それから、今日まさに戦う相手でもあり協力すべき相手だとおっしゃっていましたが、競合他社と一緒にやっていっています。あと、行政、地域住民の方とやられています。ということで、事業継続性を確保するために、この連携のスコープ——範囲がこういう形で広がっております。

次の8ページに参ります。行政もそうです。東日本大震災で多くの自治体が、職員、データ、台帳、建物が全て流された、消滅したということもあり、資料左側ですが、近隣あるいは遠隔自治体と協定を結んだり、常日ごろから人を派遣し合ってみたり、それから、まさにこの文脈でいくと今日の整備局さん、それから今日は税関さんも来ていると思いますけれども財務局系、こういったいわゆる政府の地方局と協業したり、あるいは直接、中央政府とやられたり、あと、地域の企業、経済団体と対等な立場でこの地域の事業継続性を考えるという動きが出てきております。

そうしますと、9ページにありますように、両方の共通点というのは、これは当たり前でありますけれども、地域コミュニティであると。ここでは対等な立場でというのがポイントでございます。地域によっては自治体が上から目線で、BCPをつくっているか、教えてやるぞ、やれと言うところもありますけれども、そうではなく、この地域の産業、雇用、経済を一緒に守っていくということで対等な立場で連絡協議会を立ち上げ、合同訓練をし、防災協定も一方的に結ばせるのではなくて、この協定に基づいた行動については行政は便宜を図るということを明文化する、というところまで行けば多くのことがうまく回るということでございます。

そういった事例は、10ページにございますが、例えば自治体から企業に働きかけて動いているところでは京都BCPでございます。これは防災局が動いていますけれども、京都府にあります企業の事業継続性を上げるために京都府がどのような便宜を図れるか議論し、災害対策本部に彼らを招き、今、訓練を

粛々と進めております。大阪の東淀川区も同じようなモードで取り組まれています。

今度は、企業側から行政に働きかけてやっているところが明海工業団地とか四日市の第3コンビナート。コンビナートは東ソーさん、明海のほうはデンソーさんがやられていますけれども、放っておきますと防災計画に入っていない、つまり、住民票もないので、君たちは住民じゃないから防災計画に入っていないよと。そうは言っても、法人税も落とされていますし、重要な産業ですので、ではやりましょうといったところによりやく豊橋市とか四日市市が乗ってきています。これは、企業のほうから働きかけて行政が乗ってきたというもので、それで対等な立場で動いています。

それから、3番目は、今日いらっしゃっている齋藤所長が、前、東京におられたとき、正確に言いますと前の前ですね、にやられていた、日本のものづくりの中心だともものすごく騒いでいる、私がある名古屋がぼんとやられて、この港湾が出しも揚げもできないというときに、北陸の七つの港でどうやってバックアップできるかを協議し、演習を重ねていっているということがございます。経産省のやつもありますけれども、ちょっとこれは飛ばさせていただきます。あと3分ぐらいなので結構焦っていますが。

いずれも正解はないのです。訓練、演習によって、それを細くても長く、ひたすら継続していくというところがポイントでございます。

それから、11ページ。ここまで来て名古屋の悪口を言うわけじゃないですけれども、これだけ立派な会社があつて、訪問するとそれぞれ随分ご立派な防災計画と事業継続計画をお持ちですが、「隣は何をする人ぞ」で共同訓練すらしていません。もちろん組合はありますけれども、それは連絡協議会だけです。それから、ここは大きな地震、南海トラフの津波もさることながら、高潮でやられる地域でございます。4市1村が外にまたがっていてイニシアチブをとる人がいない中で、ものづくりのオペレーションが一斉にとまるということでございます。名古屋に比べると、ここはまだいいかなという思いで持ってまいりました。

続きまして、13ページ、2番目の、では連携型のBCMについては演習がなぜ重要かということなんですが、方法論はいろいろございますけれども、基

本的に、今日やられるようなビジネスインパクト分析をし、何をどのくらいのレベルで守るかというのを決めた後は、計画を立て、その段取りを決め、演習をしていく。そういう意味では、左側のあたりですね、PDCAサイクルより数が多いですけれども、プランして、やってみて、チェックして、修正するというところのチェック、それから修正のあたりが訓練・演習になります。ボタンをかけ違えて皆さんが恥をかかないような、決められた段取りを肅々とできるような訓練、これを否定はしませんが、こればかりやっていると皆さんはどんどん硬直化していきます。いろいろな変化球を投げて、断片的な情報で意思決定をしていくということの繰り返しをこれでもかというぐらいしていかないと、本番に対応できないという意味で、このチェック、アクションのところの訓練・演習が今後大変重要になってまいります。

これ以降はISO、JIS（日本工業規格）になっておりますけれども、例えば次のフェーズの演習を、胸に花をつけたような偉い方がずらりと並んで、「今日はいろいろ気づきがありましたね。また来年もよろしく」という訓練にしないために、この地域で何が脆弱性になり得るのか、その脆弱性をクリアするため、あるいは低減するためには今日ここにお集まりの皆様方がどんな協力ができるか、どういう事前の段取りが必要かということを考えていただくためには、今申し上げたことを少し整理した、こういった文書もございますというご紹介でございます。

最後の16ページでございますが、この地域はどちらかというと援助側に回ると座長がおっしゃいましたけれども、そういう意味では、これからは非常に地域にまたがったような形で災害対応をしていかなきゃいけません。石炭は外から持ってきますので、場合によっては国をまたぐわけですね。こういった演習をするときに、こういうやり方でやっていく、あるいは間に落ちるボールを誰が拾うか決めていく、こういうある程度の標準化をぜひやらなきゃいけないということでございます。

これをやって何の得になるかというようなモードの方も、今日は一部いらっしゃるかもしれませんが、そのモードではもはやないということですね。日本の産業を支える地域として最低限はやるということです。そして、その最低限を超えたところによろやくメリットといいますか、この地域の競争優位性

が出て、いろいろなものがここに集中して、結果としてさらに各社がもうかる
と言うと言い過ぎかもしれないですけども、産業も潤いますし、雇用も増え
る、法人税も落ちる、税収も増えるということでございます。

今日は、ぜひそういうモードでワークショップなどでいろいろと皆さんとご
議論させていただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

【三浦座長】 どうもありがとうございます。ほんとうはもっとゆっくりと
詳しくお聞きしたいんですが、ちょっと時間が限られていますので、またワー
クショップの中でもいろいろと教えていただければと思います。

それでは、次の話題提供を蛭間委員からよろしく願いいたします。

【蛭間委員】 はい、わかりました。渡辺先生の倍ぐらい資料がありますの
で、全部はご説明できません。主要部分をご説明させていただきますので、よろし
くお願いします。

まず、今日は地元の金融機関の方はいらっしゃいますか。いらっしゃったら
ぜひ情報交換させてください。

この感じですと、おそらくいないんですね。これがまた一つ、課題かもしれ
ないですね。

私は日本政策投資銀行（DBJ）におりまして、今日はBCM格付をご紹介
させていただきます、ますが、社会やお客様の課題解決に金融がどのように貢献できる
か、という思いで仕事をさせて頂いております。まず、1ページ目ですが、私
共は、環境格付、BCM、健康経営という金融商品を運用しております。いづ
れも、経済的な側面のみならず、無形資産を企業価値として捉え、格付という
形で投資家や社会のステークホルダーの皆様へ情報を発信しています。過去の
実績は2ページ目にありますとおりで、BCMは間もなく300件まで到達し
ます。東日本大震災以前は防災格付のコンセプトでご評価させて頂いておりま
したが、震災後に大幅リニューアルしまして、供給責任や事業継続性により着
目したBCM格付を評価しています。

金融機関がこういう分野に対して何ができるかという、費用をまさに投資
としてみなし、価値化することになると思います。その意味で目利きが試され

るのですが、短期的なキャッシュフローの落ちを、単に企業価値を毀損するコストとみなすのではなく、中長期的にはそれが事業の安定性確保や成長の源泉になるような重要な投資価値だとみなして融資の条件に反映する、そういう商品を扱っています。それを、環境、B C M、健康のそれぞれのレンズで観ています。最近、非財務情報やE S Gという言葉をお聞きになる方もいらっしゃると思いますが、その世界で仕事をさせて頂いています。

今日は時間制約上、細かい話はできませんけれども、例えば3ページ、4ページ目を見ていただくと、世界中の投融資の流れがここ二、三年で大分変わってきました。いわゆる短期的な利益を追求するところに投資のお金が集まるのを補正しようという動きです。国内でも日本版のステュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、今日ご参加の企業さん、特に上場企業の本社部門とくにC S Rや経営部部門の方々は、おそらくここを一生懸命追っかけているかと思います。要は、中長期的にどうやって価値創造をしていくのかの戦略とストーリーを分かりやすく開示していくことが求められているということです。その情報を、例えば機関投資家やアセットオーナーが受け入れて、社会的な価値のある会社に目的を持った投資をしていきたいと思います、大袈裟に言いますと投融資の会陰ストリームが大きく変わっていています。

その次の5ページ目、6ページ目。細かいところもそうなんです、一つのキーワードが、5ページの二つ目にありますように、取り組んであるのであれば積極的に情報を出してください、ということも求められています。日本企業さんの場合、隠匿なのか、もしくは都合が悪いのかわからないんですけれども、リスク関係の情報はあまり出ないんです。5ページ目の上から二つ目のポツに「C o m p l y o r E x p l a i n」とありますが、原則に従っているんだったらそれを出せばいいし、違うことを戦略的にやるんだたらそれを説明してください、というふうに変わっているんですね。情報がないことは取り組みがないとみなされるのでゼロ評価、これまた雑に言いますと、企業価値が相対的に低いよと評価される可能性が出てきた時代になってきました。

こういう中で、次の7ページ目です。我々はこれまで企業価値として観てきたものは氷山の上の部分にしか過ぎないという整理学です。企業の中長期的な競争力を見るためには、本来であればそれを下支えするイノベーション、知財、

ガバナンス、環境などを見ていかなきゃいけない、非財務情報のリスクと機会を観ていこうというのがトレンドです。

具体的には、8ページ目にあるように、昔は有形資産、これはグラフの白のボックスですが、こういうところを見ていけばよかったです。要は、土地、担保、設備ですね。この比重がどんどん逆転してしまっ、今は無形資産が8割を占めるというのがS & P 500のマーケットバリュウの内訳のようです。このオレンジの部分にいろいろな成長の機会もあれば、ダウンサイドのリスクも潜んでいます。ですから、私ども金融機関がどうしてこのような研究会に参加しているのかというと、私ども、日本政策投資銀行と名前は仰々しいですけども、こういった中長期のテーマが日本の政策にとっても、企業や産業の競争力向上にとっても非常に重要だからです。ですので、様々な研究会に参加させていただいている次第であります。

では、BCM格付の商品を簡単にご説明します。11ページ目を見てください。通常の金融は、右側の上にあるように、いろいろな経済的リターンの部分の価値評価がメインだったんですが、このBCM格付は、本日ご出席の皆様がご尽力されている防災、事業継続のお取り組みの評価を与信審査とあわせて行いまして、トータルで会社さんの評価をさせていただくという商品です。ですから、単なるコストではなくて、事業継続関係のお取り組みを価値として認めてファイナンスをさせていただくという商品です。

中身に関しましては非常にシンプルです。13ページを見ていただくと、内閣府の新しいガイドラインを少し参照しているものもありますが、我々は人の命を守るという防災の観点と、事業を継続する、供給責任を果たしていくという観点、この両面からご評価をし、ランクを分けていきます。そこにどのような戦略があるのかをお客さんには語って頂きます。

14ページ目はよく出てくる図ですので割愛します。

次の15ページも飛ばしまして、16ページ目が評価項目ですが、防災計画があられる方々は防災対策、水色の部分ですね、こういうところがおそらく主たる評価対象になってきますし、BCPや事業継続のマネジメントまで実施されている方であれば、BCM格付までご評価させていただきます、ご参考までに、BCM格付をご取得されている港湾の会社さんは何社か存在しますが、ソ

フト面の評価の評価項目 I の段階でもうつまづきます。B I Aができていない会社さんが結構多いんです。

私どものトッランク Aをとる会社さんが特に最近課題としているのは、Mの財務戦略、Nの訓練・演習、そしてサプライチェーンとか地域との連携ですね。こういうところに非常に課題を持っている会社さんは多いです。それから、先ほど渡辺先生からもありましたが、自社のグループ外、バウンダリーの外で起こり得る不確実な変数をどう管理していくかという問題意識もあるようです。

以降は商品の簡単な概説になりますので飛ばします。

今、お客さんに非常に受けているのは、19ページ目、20ページ目にあるような評価の結果をフィードバックするというサービスです。トラックレコードは200件ぐらいありますので、地域別や業種別などいろいろな横並び比較分析ができます。

21ページ目は銘柄の一覧ですのでご参考ください。こちらの中国地域のお客さんも何社かご利用はいただいていますし、港湾の会社さん、例えば資料左下の苦小牧埠頭さんは直近にご利用をいただいています。化学メーカーさんも何社かご利用いただいていますね。

飛ばしまして、28ページ目でしょうか。我々、実務のご担当者からはいろいろな悩みをいただいております。格付取得をした後に、他社さんはどういふうに中で予算をとっていくんだとか、訓練を行うんだ、行政に対して主張しているんだというところを悩んでいらっしゃる部分もあるので、BCM格付クラブという意見交換や勉強会の場を4回ぐらい設けています。その中では、今回の委員会ではテーマになるかどうかわかりませんが、29ページ目、30ページ目を見ていきますと、例えば、リスクの一つとしてサイバー、こういうところも議論しておりますし、その下、東日本大震災の後、白謙蒲鉾店様の事例がありました。こう過去の事例を将来のために共有しようと、こんな動きが始まってきています。

次の31ページ目は、我々、金融機関ということもありまして、こういうリスクをコントロールしていくという話と、あと、ファイナンス、保険を活用していく、この二つのバランスが重要だと思います。まさに、CEOを支えるCROとCFOの連携です。この委員会は具体的にはコントロールとかマネジメ

ント、対応力の向上ということかと思うんですが、各会社さん、戻られた際にはぜひ、自社がどれだけのリスクを保有しているのか、こういうところもBIAを実施されたらいかがでしょうか。財務の方や、メインバンクの方も、ある種不都合な事実を突きつけられますので、あまりうかうかしてられない状況になるのではないかと思います。

資料のご説明は以上です。最後に、私のプレゼンのタイトルにある「本検討会への期待」の部分を誠に勝手ながら幾つか申し上げます。

今年度から来年度にかけてどこまで議論できるかわかりませんが、冒頭ありましたように、ある部分は競争して、ある部分は協調するんですね。これを他業界の事例で申し上げますと、ある鉄道業界さんが万が一の有事のために戦略在庫の部品を持ったんです。ただ、それを自分たちで持とうとすると費用がものすごくかさむので、何とか同時被災しない地理的分散を踏まえて、業界連携で持てないかと今一生懸命検討していますね。あと、ほかの研究会の事例で言うと、石油関係は経産省の委員会といろいろ議論しまして、サプライチェーンの中で格付をし、補助金要件とすることも一緒に行いました。

仮に、日本国BCPがあつて、そこに定義される港湾BCPの国家戦略があれば、もしかするとこういう検討会というのはそもそも必要ないのかもしれないんですが、民間もしくは現場サイドからすると今がむしろチャンスなんですね。自分たちの経営戦略の中で、ルールメイクができる可能性があります。どういうふうに他機関もしくは行政にバックアップしてほしいかを訴えかけられる場ではないかと思いますので、引き続きよろしく申し上げます。

少し駆け足になりましたが、以上です。

【三浦座長】 どうもありがとうございます。この後、ワークショップに入ります。その前に、例えば中座される方、今この場でどうしても聞いておきたい方がいらっしゃいましたら、ご質問等をお受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。ワークショップが終わった後は意見交換あるいは質疑応答ということで少し時間をとってありますが、今この場でということがありましたらお受けしたいと思います。

委員のお二人から非常に駆け足で資料の説明をいただきましたが、よろしい

でしょうか。よろしいということであれば、この後、ワークショップに移りたいと思います。

【事務局】 ありがとうございます。

引き続きましてワークショップのほうに移りたいと思いますので、委員の皆様とご参加の皆様、後ろのほうに会場がございますので、受け付けのときにお渡しした席番号のお席に移動願います。

— 了 —