

【港湾地域連携 BCM】（仮称）に向けたワークショップ



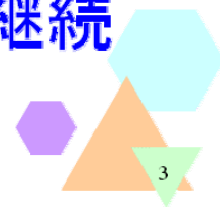
それでは、私の方から BC という言葉や、BCP あるいは BCM についてご説明をさせていただきます。その後、情報提供をさせていただきますが、今までは「港湾の BCP」があり、「民間の BCP」があり、「行政の BCP」があるというように縦割りでした。今後は、それらがいかに連携をして、横串にしなければいけないということを今回の検討会でのテーマとさせていただきます。

【港湾地域連携BCM】(仮称)に向けて

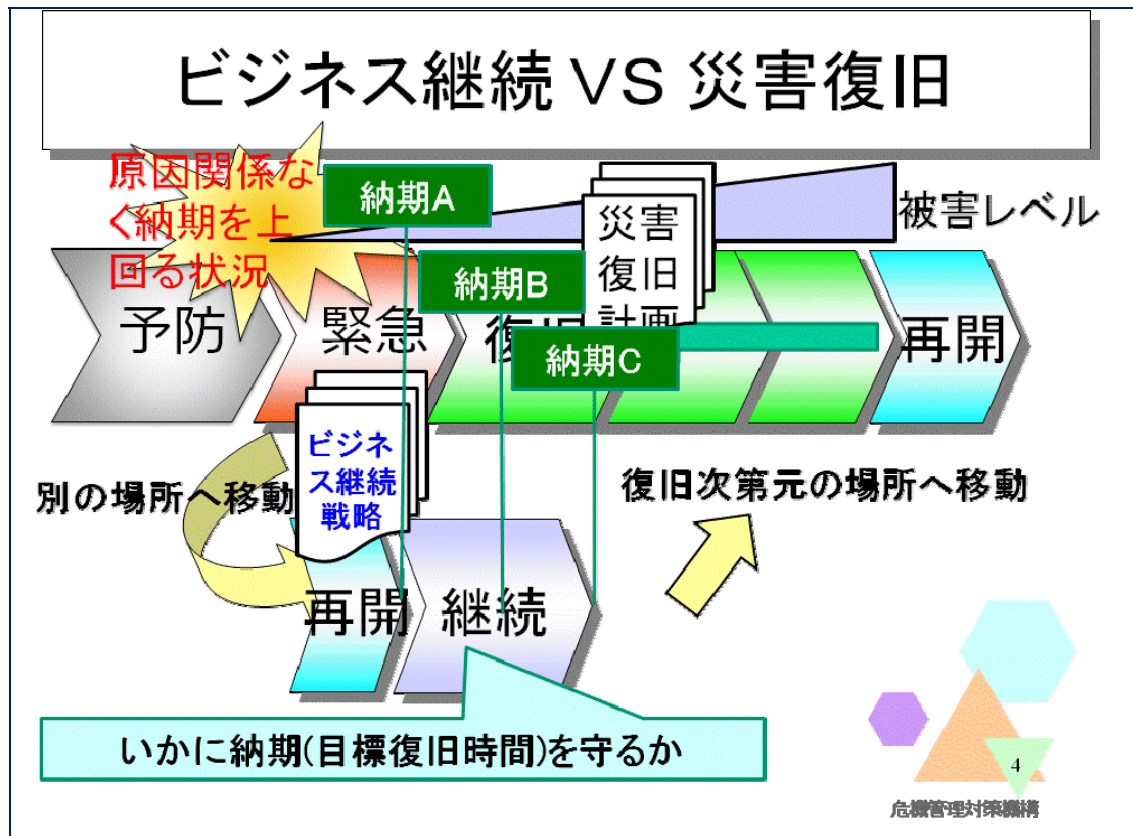
そもそもBC(Business Continuity)とは

ビジネス継続 $\neq$ 事業継続

ビジネス継続 = 商売継続



私ども危機管理対策機構は、国交省の受託事業として、米国のBCPに関する調査を実施いたしました。米国の政府、自治体はBCPという言葉を使いません。にもかかわらず、日本ではBCPという言葉で、政府、自治体は使っています。なぜかというそれは、BCPのBCを「事業継続」と訳してしまったところから大きな間違いが起きたと思っています。本来、BCは、ビジネス・コンティニュイティですから、商売を継続することが重要であり、それは港湾が止まっている最中や復旧している最中においても商売を継続しなければいけないのが、BCというコンセプトです。ただし、ほとんどの港湾管理者の関係者の認識は壊れた港をどうやって戻すのか、早く復旧することをBCPと認識しています。また、行政や自治体は「OCP」業務を継続するオペレーションコンティニュイティが正しい言葉です。要は、既存の業務をいかに継続という考え方が正しい表現です。



今日は消防、警察の方にもお越し頂いています。まさに防災として人命を第一とする考え方と、商売を継続するというBCという考え方は似ていますが違うという観点からBCの業界が生まれました。私は米国で「BCP」を「経営論」として学んできたのですが、残念なことに日本では、「BCP」を「防災」という概念でとらえ、何かあったときに人命を確保し、続いて施設、設備を段階的に再開していくという考え方でした。その為、BCの概念を当初、内閣府に持ち込んだ時に、復旧する時間をいかに短くするかがBCPだという誤解が多くみられました。それはビジネス・コンティニュイティではなく、災害復旧（ディザスター・リカバリー）であり、米国ではDRP（ディザスター・リカバリー・プラン「災害復旧計画」）といっていますが、実はこの災害復旧計画をBCP（事業継続計画）と誤解されてしまったのです。

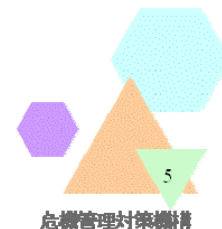
民間の方々は、緊急対応の安否確認をしている最中に、お客様から「どうなっているんだ」という問い合わせが入り、施設を復旧している最中に、「おたくでは納期がもう間に合わないから他に相談します」ということが起こります。要は、納期と戦うのが企業のBCPであり、ビジネス・コンティニュイティは、商売を継続するという意味です。

そうしますと、例えば、港が止まったとしたら「他の港で代替して、荷役を継続しよう」という動きは、民間の商売ではどうしても出てきてしまうというのが、これがビジネス継続です。そのためには、復旧以外の方法ということで、ビジネス継続戦略、BCSといいますが、戦略が必要なのです。今までの防災の視点では早く復旧すればいいという考え方が、復旧では納期が間に合わない時にどうするのかという、まさに代替の戦略が必要なのです。

ビジネス継続戦略 (BCS) 8つの事業の継続方法の例

▶ どうやって継続するのかは、以下の8つの代表的な継続方法の中から戦略案を検討し、場合によっては、複数の方法を組み合わせることで継続戦略案を洗い出す場合もある。

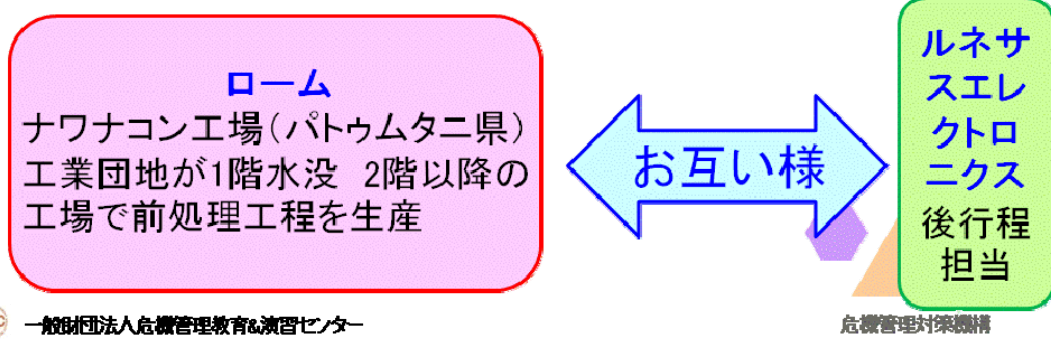
- ▶ ①二重化
- ▶ ②スタンバイ状態の整った代替施設(協力会社・同業他社と相互支援協定・契約も含む)の準備
(お互いさまBC連携ネットワーク)
- ▶ ③建物のみの代替施設・敷地の準備
- ▶ ④アウトソーシング
- ▶ ⑤経営統合、合併(M&A)
- ▶ ⑥現地復旧(復旧支援体制)
- ▶ ⑦ビジネス機能の廃止→新たな事業にシフト
- ▶ ⑧在宅勤務



そのような意味では、8つの事業の継続の方法がありますが、今回検討会で進めていかなければいけないのは、代替性です。全国で石炭を扱っている方々は代替性がありますが、コールセンターが1ヶ所のみの場合、その1ヶ所が止まると、事業の継続方法としては同業他社とお互いに協力し合うしかなく、8つの方法の中の2番目の「お互いさま」という考え方がどうしても必要になってくるということです。特に中小企業の場合は、この「お互いさま」が必要不可欠です。

タイ洪水 お互いさま成功モデル

- ▶ ロームは、自動車関連の半導体や電子部品などを供給するロジャナ工場（アユタヤ県）と、ナワナコン工場（パトゥムタニ県）が浸水で操業を停止した。
- ▶ 経済産業省は、震災による停滞を回避しようとルネサスエレクトロニクスに、ロームがタイで生産する車載用のLSI（高集積回路）の生産支援を要請。東日本大震災で被災したルネサスエレクトロニクスは、ロームが生産する半導体の組み立てなど「後行程」であることから、比較的容易に代替え生産が可能と判断し、「地震のときに助けてもらったお返しをしたい」と快諾。生産余力のある日本の工場で受け持った。



この「お互いさま」の成功モデルをご紹介します。

東日本大震災では大手半導体メーカーのルネサスエレクトロニクスの生産が止まり、車が作れないという状況となりました。各自動車メーカーから、早期復旧を求められましたが、ルネサスエレクトロニクスが復旧した際には、受注が戻らず会社は倒産の危機となりました。元通りに戻しただけでは、お客様は待ってくれないという話です。一方、タイの洪水の際に、同じように半導体のLSIをつくっているロームという会社は、入居する工業団地が水没する中で、いち早く電信柱から直接電気を2階以上に引き込み、工業団地が一面水没している最中において生産活動を継続させました。かつ、1階が水没したために最終工程ができなかったため、タイで作った部品を日本のルネサスに送り、日本で最終工程を仕上げてお客様に納品をしました。究極なライバル関係にある会社にもかかわらず、東日本大震災発生時に助けてもらったお返しをしたいということから、お互いさまが実行できたというのは、タイの中で非常に有名な話です。今、タイ人は日本の「お互いさま」というコンセプトは素晴らしいという考え方と、新潟県が東日本大震災で取り組んだBC連携ネットワークがきっかけで、タイにおいて「お互いプロジェクト」が実施されるようになりました。

内閣府事業継続ガイドライン第三版の改訂の概要

近年の国内外の事業継続に関する動向や災害の教訓を踏まえ、以下のように改定。

トピックス	改定の方向性	主な改定内容
・BCP策定済企業の増加 大企業:27.6%→45.8% 中堅企業:12.6%→20.8% 中小企業等への普及促進 ・BCP策定後の見直し等の不足、形骸化 見直しを実施していない割合 大企業:15.6% 中堅企業:47.0% さらに、見直しの取組が十分でなく、改善の必要性ありとの回答は、40%を超える 【出典】内閣府「企業の事業継続に関する実態調査（H24.3）」	BCMの普及啓発 ● 有事のためのBCPから平時からの取組（BCM）へ意識転換を図ること 運用に係る内容充実 ● BCP策定後の実効性向上を目指し、運用に関する内容を充実させること	<章立てを刷新し、BCMを強調> BCP策定後に取組が続かない、あるいは文書ばかりが厚くなり、コストは増える反面、実効性は無くなるなどの課題に鑑み、単なる文書化が目的とならないよう、従来BCPに含めて説明されていた「平時からの取組（BCM）を経営戦略に盛り込むように強調するとともに、構成の見直し <BCMの実施、BCP/BCMの見直し・改善に関する章の拡充> 社内の一部の人達のみで終わる、あるいは中小企業等では実施方法が分からず躊躇しているような現状の課題を踏まえ、様々な企業で平時から取組み易くなるよう、教育・訓練、見直し・改善等に関する内容の充実、項目の流れの分かり易さの追求
・東日本大震災（H23.3.11） ・タイにおける水害（H23.秋）	災害等の教訓反映 ● 東日本大震災等の災害への対応から得られた教訓を盛り込むこと	<事業継続戦略・対策に関する章の新設> 特定事象のみのBCPを策定したことにより、想定外の事象には柔軟に対応できなかったことから、幅広いリスクに対応するための考え方を盛り込み、さらには、サプライチェーン途絶の経験をもとに、取引先、業界団体、地域関係者等の様々な連携の重要性も踏まえ、代替戦略や対策に関する内容の充実
・国際規格ISO22301及びISO22313発行	国際動向への留意 ● 事業継続の国際規格であるISO223シリーズとの関係性に留意すること	<経営者に言及する項目の追加> 取組の現状や災害教訓、国際動向も踏まえ、平時からの経営者の関与や災害時のリーダーシップの重要性について強調

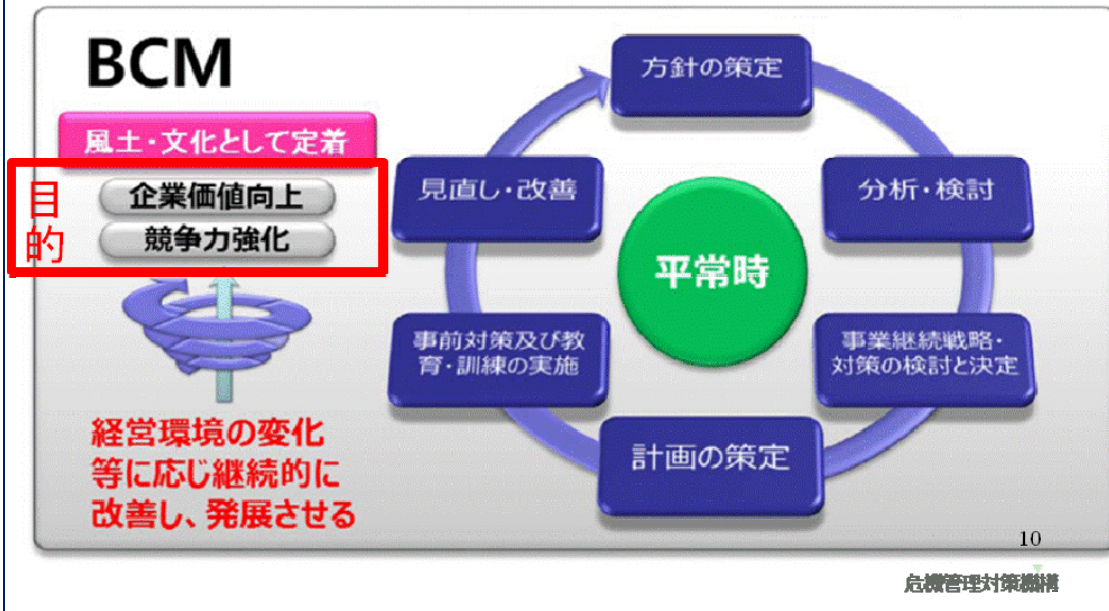
危機管理対策課

実はこういう取り組みを踏まえて、内閣府の事業継続のガイドラインは大幅に変わりました。今までの早く復旧するという考え方だけではなく、復旧する間にもビジネスをどう継続するのかという代替戦略を検討しなければいけないという内容が盛り込まれました。更には、代替戦略を実行しても、商売を継続し続けて、儲け続けなければいけないという問題が一方の問題としてあり、儲かる BCM というコンセプトが必要であるということが、この内閣府の事業継続のガイドライン解説書に記載されました。儲かるというのがどうしても不可欠であり、収益を上げ続けるということが必要なのです。要は、工場、設備を直している間は収益が止まってしまっているわけで、この間にいかに収益を上げ続けるのかという仕組みを作らなければいけないのです。それを継続的にマネジメントしなければいけないということで、BCP から BCM というコンセプトに大きく変わりました。

内閣部事業継続ガイドライン第三版解説書

何のためのBCMか?

▶ 目的を重視し、PDCAという型を外した



ここで、何のために BCP を作成しているのかということを明確にしておきたいと思います。これは何かと言うと、企業価値を上げ、競争力を上げていくためです。将来的に向かって企業の価値を上げていかなきゃいけないということです。災害に見舞われて災害対応する、一生懸命対応して良かったね、この時代はもう終わったというのが今の流れです。

現状の港湾BCP＋ これからの港湾BCPの要素

- ▶ 現地早期復旧戦略 ← 現状のBCP
 - ▶ 事後対応
 - ▶ 港湾復旧プロセスの円滑化による復旧時間の短縮
 - ▶ そのための事前対策(情報共有・資源(人や資機材)の確保)
 - ▶ 役割分担を含めた回復段階に沿った手順の構築)
 - ▶ 事前対策
 - ▶ 港湾施設の耐震化、免震化対応の検討
- ▶ ＋代替継続戦略 ← これからの港湾BCPの要素
 - ▶ 代替輸送訓練の課題の解決に向けた取り組み
 - ▶ まずは、北陸港湾同士の「お互い様BC連携」
 - ▶ 北陸港湾連携BCPへの取り組み
- ▶ ＋「儲かる」成長戦略 ← これからの港湾BCPの要素
 - ▶ 経営視点のBC

危機管理対策編

そのような意味では、残念なことに政府系のガイドラインは、どこまでいっても現地復旧です。この考え方では、実は地元の事業者の方々は儲かりません。逆に倒産の危機に見舞われてしまうわけです。要は、早く戻せばいいという考え方自体が大きく曲がり角に来ているということがポイントです。本日、港湾管理者の方が多数いらっしゃいます、この地域で港湾BCPが、今回検討されているということですが、いかに代替をしてお互いに融通していくかという考え方をもち、その戦略については行政側でサポートしていただかないと、民間企業だけでは非常に難しいのです。災害時に融通しただけでは儲かりませんから、これからの中長期の成長戦略として検討していく必要があります。まさにこれが国際バルク戦略港湾として検討するポイントではないかと思っています。

阪神淡路大震災 神戸港

- ▶ 神戸港では、岸壁の被災やコンテナ流出などの危険により航泊禁止区域が設定された。このため、貨物船の多くが神戸での荷役をあきらめ、代替港へ振替輸送が行われた。
- ▶ 地震発生直後の数日間は荷役可能な状態ではなかったため、ほとんどの貨物船は神戸港での荷役を断念して次港へ向かった。
- ▶ 海外では、船会社が神戸港向け（神戸港経由を含む）のコンテナ貨物の引き受けを打ち切るなどの措置をとった。

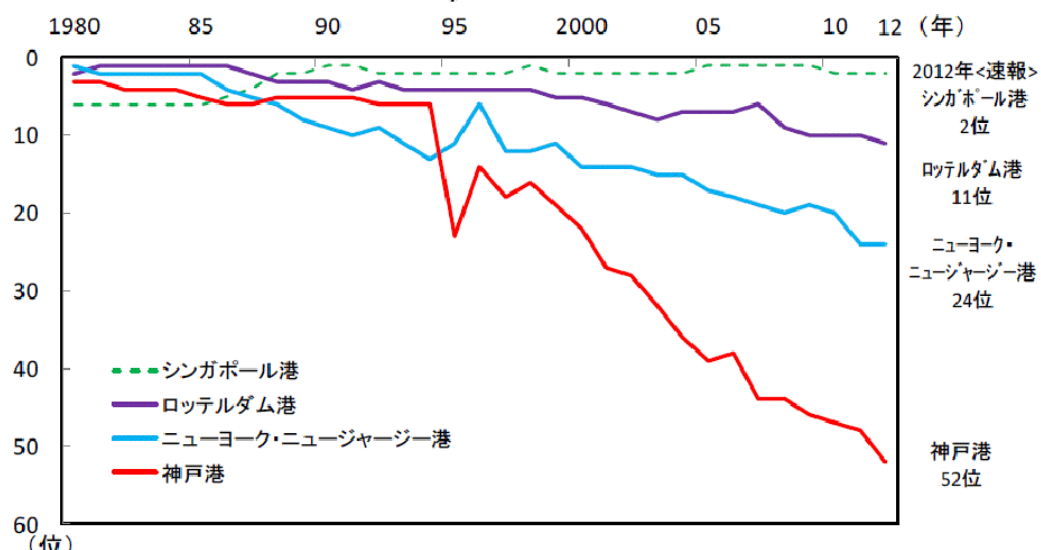
- ▶ 平成9年
- ▶ 3月31日港湾施設全面復旧
- ▶ 5月19日神戸港復興宣言



今回の検討会は、まさに「儲かる港湾 BCM」という考え方を取り入れたらと思います。なぜか、その答えは 21 年前に神戸で起きた事例です。先ほど三浦先生が、山口県は津波の被害が少ないとおっしゃいましたが、では、直下型の地震に見舞われたらどうするのかということを見ると、神戸港は、阪神・淡路大震災が発生した 1995 年から、全面復旧するまでに 2 年かかりました。港が復旧するまで企業は 2 年も待てません。待てなかった結果どうなるかと言うと、お客様はどんどん韓国の釜山港に流れたのです。

世界主要港のコンテナ取扱量順位

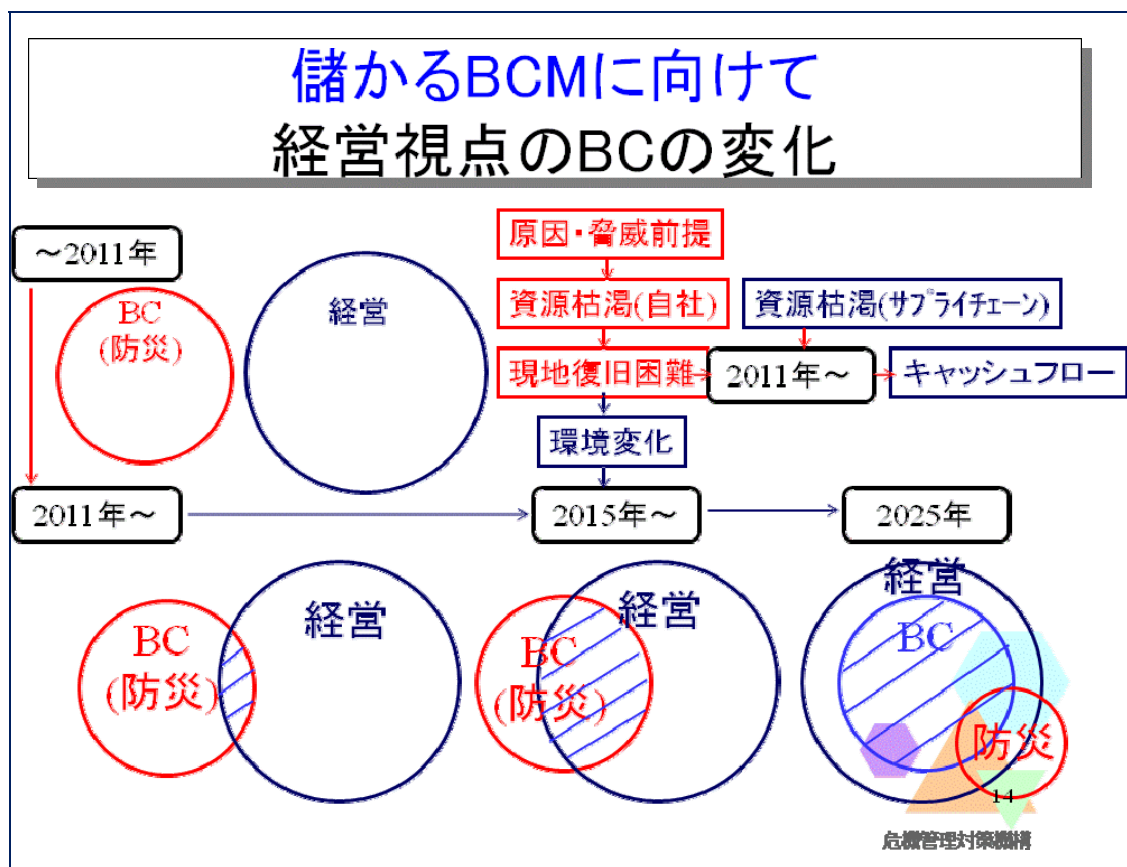
阪神淡路大震災



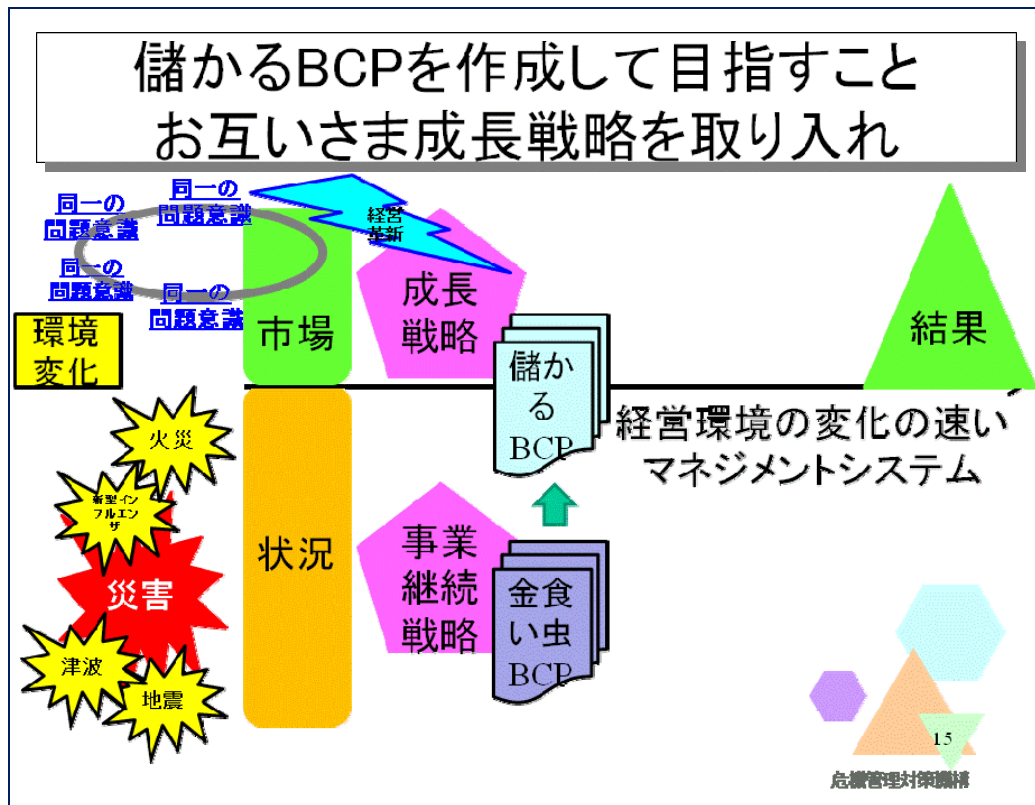
EEC 一般財団法人危機管理教育・演習センター

危機管理対策部

阪神・淡路大震災が発生した1995年から神戸港はコンテナ取扱量の順位は元通りにはなっていません。甚大な被害を受けると元に戻るということ自体がむずかしいのです。通常8割復旧といわれますが、一度、他の港に切り変わった貨物を取り戻すことは至難の技で、それが現実だということをしっかりと認識していただきたいと思います。



将来に向かってのBCというのは、経営の中にBCを標準整備しなければならないということです。今までは、防災という名のBCと経営は別ものという認識がありました。ところが、資金繰りやキャッシュフローから、財務的な視点を検討することで、経営と防災視点のBCが融合し始めており、将来的には、下松港にケープサイズの船が入ったとして、もしもケープサイズの船が入れなくなったとしても、経営視点のBCを取り入れることで「われわれは代替でこうする」というのが将来を見据えて事前に準備していかなければいけないということです。



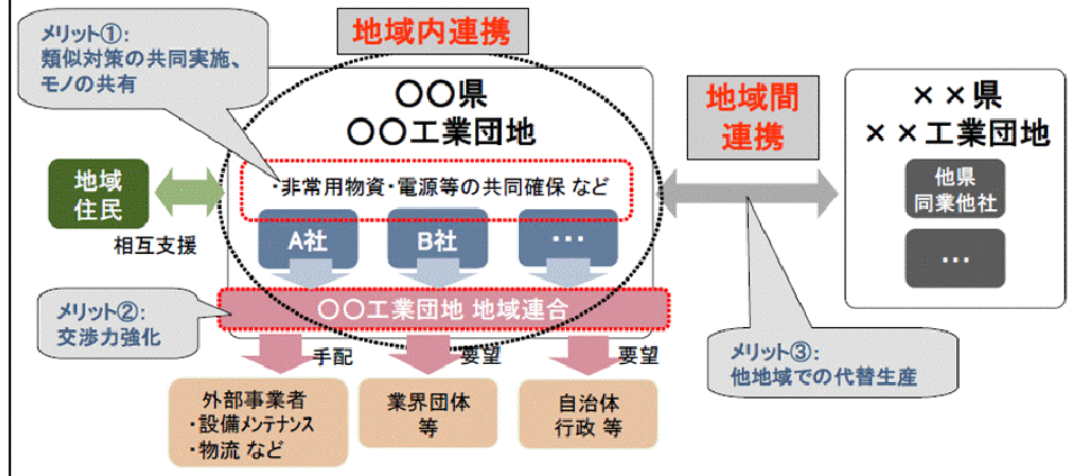
1社でBCPを構築し、様々な災害事象に対応するにはサプライチェーンの視点から非常に難しく、東京の大手企業の上場している企業のBCPは、ほとんどがこの金食い虫のBCPになっています。災害に見舞われたら、事業は継続したとしても収益は右肩下がりで下がります。これをどうやって将来に向かって結果を出していくのかという視点が必要で、実効性を高めようとすると、企業連合体、あるいは地域連合体で取り組んでいかないと難しいです。今回、この地で進めていく港湾整備を視野に入れて検討していく必要があります。ですからこの協議会では同じ問題意識を持った方々で港湾整備を行っていくということが重要です。日頃から連携していくということは、ライバルという関係というよりも先ほどのルネサスとロームの関係じゃないですが、日頃はライバル関係であってもいざとなった時は、お互いが協働して儲けていきたいと思いますという考え方が生まれてきます。

そこで私がご提案したいのは、「港湾地域連携 BCM」です。これは日本ではまだ初めての言葉です。今だと言ったもの勝ち、やったもの勝ちなのです。この業界で、地域で連携しなければということは、理屈では分かっているのですが、なかなかこれが実行できていません。それを今回石炭のサプライチェーンで考えてみることで、港湾が仮に止まったとしても、石炭のサプライチェーンを継続できる仕組みを作りましょうということです。ただし、災害時だけですと、山口県に災害が来なければ何の意味もありませんので、それを日頃の中でお互いの競争力につなげて取り入れていきたいと思います。要は日ごろからこうなることをお互い連携する、それが災害時にも使える、こういう BCM、日本ではまだやったことがないのです。これをやった暁には、まさにやったもの勝ちではないでしょうか。

工業団地編. 地域連携 BCP 策定ポイント集

～地域一体となった企業の防災力・減災力の向上による“災害に強いものづくり中部”の構築のために～
 新たな産業防災・減災のあり方検討会(中部経済産業局)

○地域企業同士が連携して、防災力・事業継続力の向上を図ります



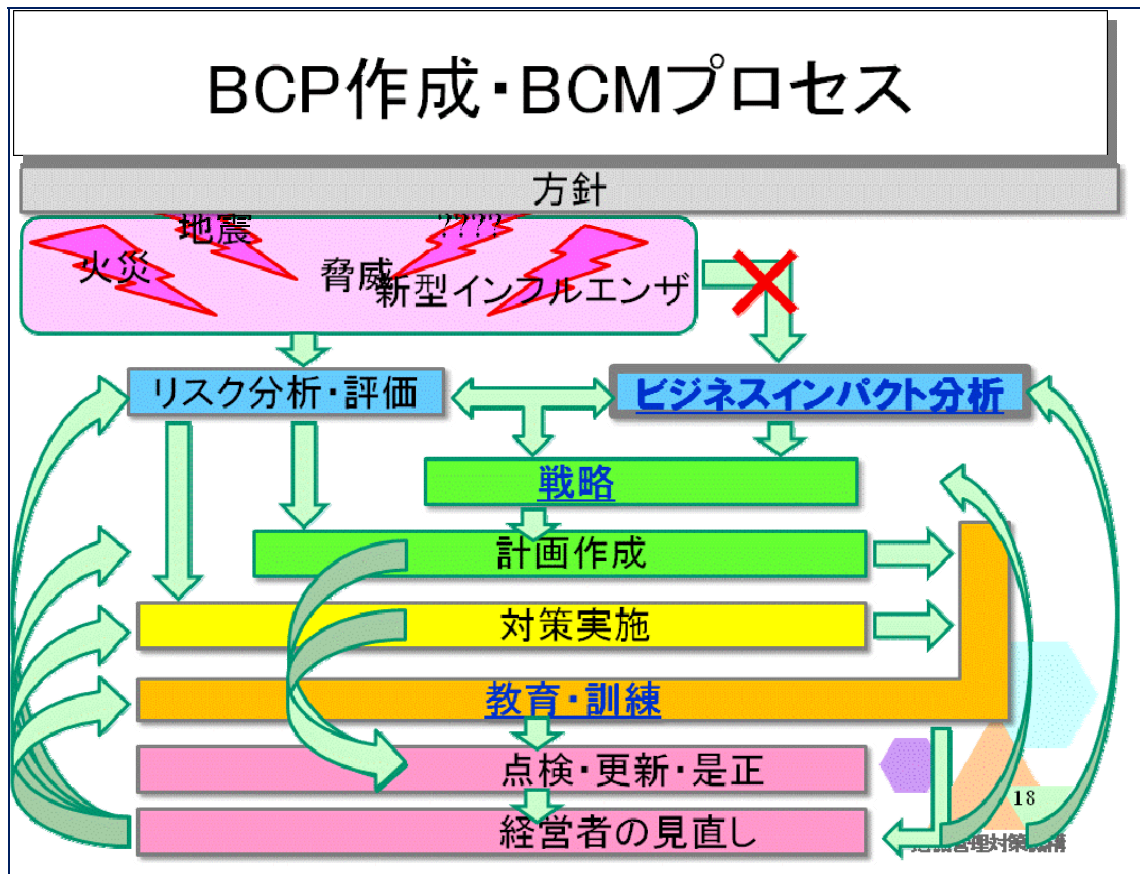
明海工業団地(愛知県豊橋市)の取り組み・・・BCAOアワード2012奨励賞受賞

危機管理対策機構

今、地域連携の取り組みとして非常に近いのは、中部地区で取り組まれている工業団地のBCMです。他地域の工業団地が被害に見舞われたら、企業がお互い連携していきましょうという取り組みです。

絵は描いてありますが、現実にはまだできていないというのが現実です。

今回の宇部港、徳山下松港が、まさに他地域ですが連携できる土壌を持っているということです。



本日、関係者がいらっしやると思いますが、BCP をほとんど左側から作っている方々が多いのです。まずは地震が起きたときの被害想定を立てて、まさに南海トラフ、津波が何メーター発生する可能性があるから自分たちはこういう対応をしていきますと、そのためにこういう対策もしていきましょうということです。これが残念なことに、事象対応計画書という考え方です。BCP の肝は、図の右から始める「ビジネスインパクト分析」。先ほど先生からありましたように、ビジネスインパクト分析は、ほとんどの港湾施設ではやっていません。私が、様々な港湾 BCP を見せて頂いていますが、残念なことにほとんどの港湾 BCP の中でビジネスインパクト分析をやっていません。事前に今回 7 社にヒアリングをさせていただきまして、皆さんに港やコールセンターが止まっていたらどんなビジネスインパクトが出るのかというのを聞かせていただきました。一般的に港湾 BCP では、1 週間で戻しますと書かれていることが多い中、それよりもっと早く復旧しなければいけないということがわかりました。ですから、みんなで知恵を絞って、いかに早くどうやって現実にしていくのかということを検討していく必要があります。BCP というのは紙の計画書が重要ではなくて、それが実行できるかという対応能力を身に付けなければいけないのです。

「ビジネスインパクト分析 (BIA=Business Impact Analysis)」とは、

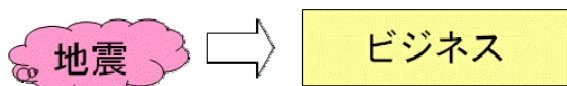
- ▶ 特定の脅威等の原因にとらわれず、業務の中断により組織に与えるビジネス上の影響を
- ▶ ①できる限り定量的な金額ベースでの分析と、
- ▶ ②金額に換算できない会社の信用やイメージ等の定性的な項目がどの程度業務に影響するかを数値に換算し、
- ▶ ③中断時間の変化を分析して、
- ▶ ④業務ごとの目標復旧時間と継続・復旧の優先度を決定していく分析するプロセスです。
- ▶ なお、ビジネスインパクト分析と、リスク評価をすみ分けして整理して考えることが非常に重要となる。

19
危機管理対策機構

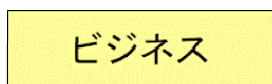
そこで、本日、皆さんとワークショップをするのは、一つは、行政の方も企業の方々も、様々な関係者が一堂に会してビジネスインパクト分析を考えてみましょうということです。それは何かと言うと、事象は関係ありません。業務が止まり続けたらこの地域はどうなるのかということを考えるということです。それを定量=お金の問題、定性=お金じゃない被害の分析を考えていきます。しかし、今日すべてできませんので、どちらかと言うと今日は、この信用やイメージ、定性的にこの地域がどういうふうになるのかということを、皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

ビジネスインパクト分析(BIA)のポイント

- ▶ 特定の脅威にこだわらない
- ▶ (発生する原因は問わない)
 - ▶ × 地震によるビジネス影響

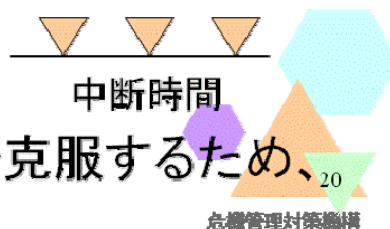


- ▶ ○ ビジネス影響の変化



- ▶ なぜなら

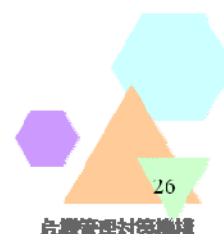
発生確率の盲点、想定外を克服するため、



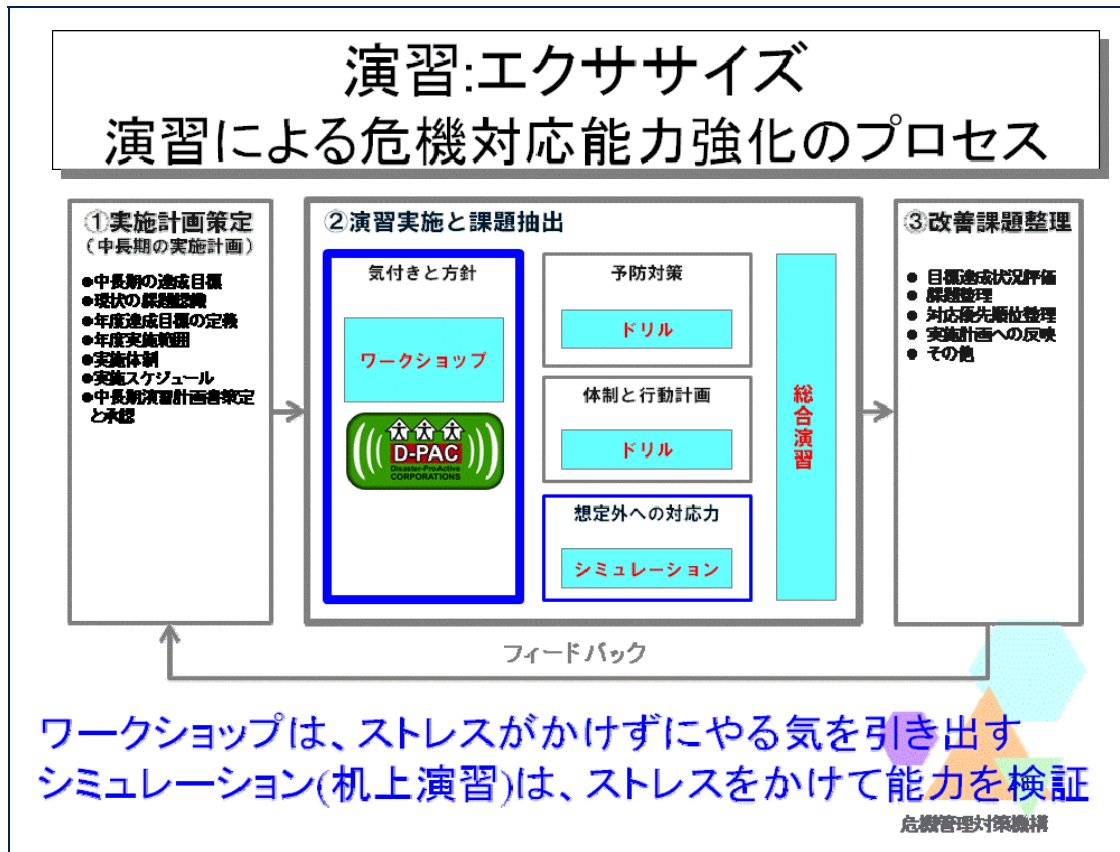
くれぐれも申し上げたいのは、地震が起こった時のビジネスのインパクトではありません。これやりますと、地震の被害レベルはどうなのかという事や、他にも新型インフルエンザを考えた場合には、毒性等の問題など、常に事象が入ってきます。ビジネスインパクト分析のポイントは、事象は関係なく、業務が止まり続けたらどこでインパクトが出てくるのかという考え方です。想定外に対応できる仕組みをここで作るということです。残念なことに、特定の脅威にとらわれますと、常に想定との戦いになってきます。ですから、このやり方ですと、結果として「想定外だった」という言葉を使ってしまうということです。そうすると、企業内でも、あるいは行政内でも重要なこと、業務継続計画では自分たちのどの業務を最優先に立ち上げないといけないのかということです。全部一緒に立ち上げることは、先ほど渡辺先生の話にあったように、資源は全員が同じものが必要なわけですから、優先順位、トリアージが必要になってきます。

東日本大震災 石炭受入港の被害

- ▶ 被災地の石炭受入港は、青森、八戸、釜石、大船渡、石巻、仙台塩釜、小名浜、相馬、鹿島、日立の10 港
- ▶ 被害
 - ▶ 地震により岸壁や揚炭設備が破壊
 - ▶ 津波により流されたものが海面下に沈み、アンローダの倒壊が相次ぎ、電気系統が冠水するなどしてほとんどの港が石炭運搬船が入港できない状態に陥った
- ▶ 再開(2か月～8か月)
 - ▶ 5 月に、仙台塩釜港向洋埠頭に石炭運搬船が入港
 - ▶ 6 月には釜石港、小名浜港においても受入が再開
 - ▶ 9 月に仙台へ20,000トン、石巻へ24,000トンを荷揚げ
 - ▶ 10 月には大船渡港にロシア炭18,000トンが入着
 - ▶ 12 月には相馬港



石炭の受け入れ港は、東北地方では10港あったようですが、東日本大震災の被害に見舞われました。岸壁や貯炭場やアンローダー等が被害に見舞われたということです。結果的にいつ立ち上がったのか見てみますと、塩釜港が5月、相馬港が原発の問題があり、2カ月から8カ月間かかったというのが事実です。あれだけの津波がこの山口県に来るか来ないか、それは問題ではありません。間違いなく言えることは、3日～4日で被害を受けた岸壁や貯炭場やアンローダー等を元に戻せる問題ではないということを認識しなくてはなりません。また、間違いなくこの地域の事業所はものすごくインパクトが出ると言うことを認識しなくてはならないのです。これに対してどうやって立ち向かっていくのか、それを皆様とともに、これからワークショップで考えていきたいと思います。

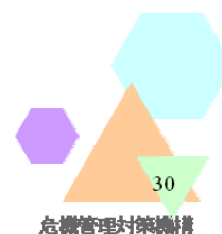


ワークショップという、何をやるのか分からない世界だと思いますが、これは経済産業省のサプライチェーンの関係で、整理をさせていただきました。全体を演習という言葉に整理させていただきました。今日消防の方々多いと思うのですが、訓練という言葉は、ドリルという言葉で整理し、あらかじめ決められた計画書どおりに動かせる、役割分担どおり動いてみて、計画書どおり動けたか確認する。ところが、BCの世界というのは何が起こるか分からない、想定外に対応能力を上げてかなきゃいけない、そこには何が起こるか分からないシミュレーションが必要だということです。この想定外というのは想像との戦いですから、今日のワークショップは、このようなことが起こり得る、このようなインパクトがある、このようなことに気付かないとなかなか難しいのです。ですから、ワークショップはストレスをあまりかけないで、皆さんでこれから一緒にやっていきたいと思いますという取り組みをしようという話です。次年度は、ストレスをかけて、実際にそのチャレンジしようということこれから進めていきたいなということです。

ワークショップの意義

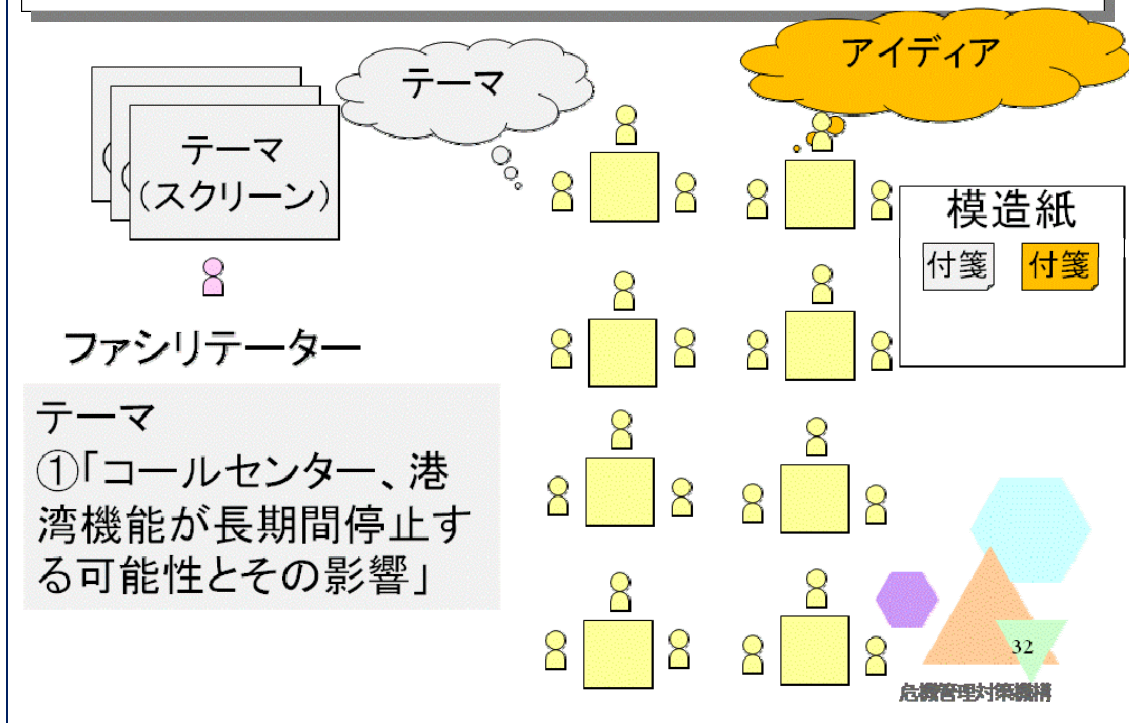
話し合い

- ▶ 関係者の知り得ている情報を出し合い問題意識を共有し合う
- ▶ 課題・解決策についてより多くの意見、アイデアを出し合う
- ▶ 今後の進むべき方向性を確認し合う



ワークショップの意義という点では、まず今日は、ばらばらにグループ分けしたのは何かと言うと、事業所をテーマにするわけですが、行政の方々も同じ BC という認識を持っていたかないと非常に難しいということで、それぞれ問題意識を共通化しようというのが 1 点目です。もう一つは、今日とにかくアイデアが勝負です。この検討会でいきなり正しい答えが出るわけではないです。そこで、皆さんとアイデアを出して、そのアイデアの中からどのように進めていこうということです。明らかに、このまま港湾整備を進めたらインパクトが大きくなります。そのなかで、どのように考えていくのかというのは、ブレインストーミングという手法を使います。皆さんも若い頃経験されたと思うのですが、まさに今日模造紙があって付箋がありますが、これに貼っていくということです。

進め方



皆さんで議論をしようと思っても、利害関係者がいてなかなか言いづらいので、今回付箋に書いてください。それを模造紙に貼ってください。行政の方々や民間の事業者の方、よく分からなくてもいいのです。まずは、書き出してください。そこには、間違ったものが確実に出てきます。これを批判しないでください。重要なことは、それならばわれわれ事業所で考えたらこのように考えなきゃいけないということで、より良いアイデアをたくさん出していくということがポイントなのです。

今日は4つのテーマを私のほうから投げさせていただきます。

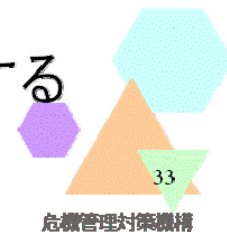
1. コールセンター、港湾機能が長期間停止し続けることによる影響
2. コールセンター、港湾機能が長期間停止した際に、関係者で連携し合えることの整理
3. 災害時の連携し合える関係をいかに日頃の事業競争力強化、企業価値向上につなげることができるかアイデア出し
4. 日頃の事業競争力強化に向けた【港湾地域連携 BCM】(仮称)へ取り組むことによるメリットの確認

非常に時間が短い中、本当は2、3時間かけてやる内容を短縮して実施しますので、10分ぐらいの時間で、この一つのテーマをやっていただきます。どのような意見が出たのかということをご皆さんで共有していただいて、できたら次のテーマ、その次のテーマという形で進んでいきます。

付箋のルール

影響	連携事項	アイデア	メリット	課題
黄	黄緑	水色	オレンジ	ピンク

- ※ 1枚の付箋に対して、1つの内容を書く
- ※ 模造紙に貼る
- ※ 模造紙に貼られた付箋を共有する



危機管理対策機構

付箋のルールを説明します。既に最初に黄色の付箋が模造紙にもう貼ってあると思いますので、最初は黄色の付箋から検討します。港湾、コールセンターが止まったらどのようなインパクトがあるのかというのを、皆さんで議論をしていただきたいということです。いろいろと動かしたり、だぶったものを重ねたりします。1枚の付箋に3つも4つも書きちゃうと動かせなくなっちゃいますので、一つの付箋に一つの事柄を書いてください。名前を書くと利害関係であの人はこういうことを書いていたという話になってしまいますので、くれぐれも名前を書かないでください。好きなことを書いてください。今日は国に対して言うてやろうということをどんどん書いていただいても構いません。それを現実はどうしていくのかっていうことを、これから考えていきたいと思います。

コールセンター、港湾機能が長期中断 する可能性となる事象

▶ 火災、爆発

▶ 地震

▶ 津波

▶ 台風による高潮・高波

▶ パンデミック

▶ テロ



中断期間

34

危機管理対策機構

既に、地震を想定すると大丈夫だというお話があったかもしれませんが、残念なことに皆さんの地区では、火災、爆発は、いくら起こさないように安全管理をしても出てしまう問題です。あるいは、中国で起きた深センの爆発のように、港湾設備が全く機能しなくなったというものもあります。テロの問題や、パンデミックという問題もあります。問題は、その中断がどれぐらい続いたかということが、一番インパクトが大きくなるということです。ですから、何が起るかというより、何が起きたとしてもどれぐらい中断が続いた時に、皆さんがどういうインパクトがあるのか、それは事業所自身の問題のインパクトもあれば、行政の方々、あるいは消防、警察の方々が、自分たちにとってどのようなインパクトがあるのかということを検討していただくということです。

コールセンター、港湾機能が長期中断 する可能性となる事象



東日本大震災 気仙沼津波火災

35
危機管理対策機構

一つの例をお話ししますと、東日本大震災で気仙沼の津波の後の火災です。皆さんにとってみたら津波は大丈夫だということかもしれませんが、湾内が火の海になってしまったら、1社の会社の防火管理の問題ではなく、燃え尽きるまで待つしかないという事例がまず一つです。

コールセンター、港湾機能が長期中断 する可能性となる事象



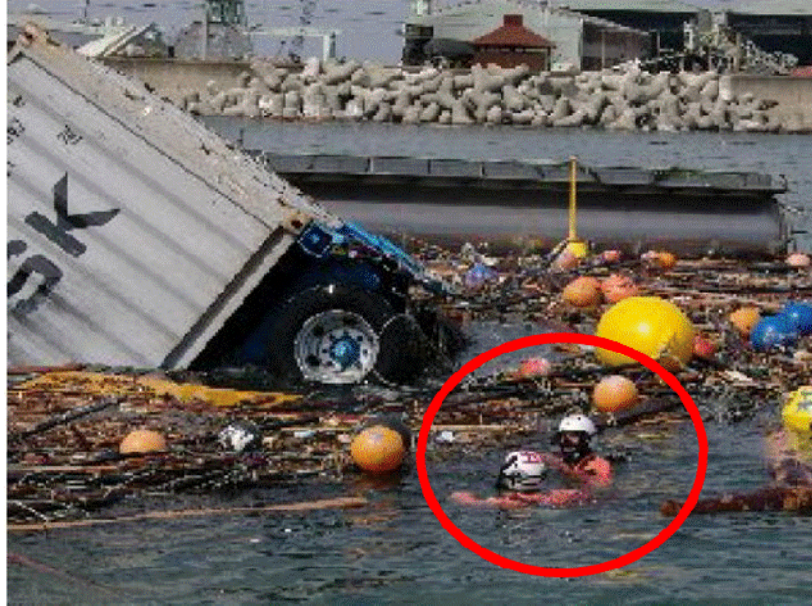
東日本大震災 浮遊物除去(航路啓開)

36

危機管理対策機構

そのときに、津波の高さが低いか高いかではなく、この浮遊物というのは必ず出て航路啓開をしなければなりません。「航路啓開を調査する船が何隻あるのですか」、いつもこの議論になります。「これは民間に行くのですか、行政に行くのですか」ということです。東日本大震災の時には、国交省が海上土木業者(マリコン)の船をほとんど押さえてしまいました。ですから残念なことに、民間の復旧は遅れてしまうということが 出てしまいました。

コールセンター、港湾機能が長期中断 する可能性となる事象



東日本大震災 行方不明の搜索活動

危機管理対策機構

もう一つの問題は、行方不明者を先に搜索しなければいけないということです。いくら船を調達したとしても、津波で流された行方不明者がいるという事実が分かった以上、まず搜索活動でOKが出ない限り、先ほどの航路啓開作業になかなか行けません。ですから、3日、4日も中断というのは、津波高が高いか低いかではありません。津波が起きた時点で、この問題は発生してしまうのです。このようなことがあり得るのだということをお考えいただきたい。

コールセンター、港湾機能が長期中断 する可能性となる事象



東日本大震災 岸壁被害

38
危機管理対策機構

東日本大震災において新日鉄釜石では、護岸の被害により段差が出てしまって、結果的にすぐには使えないという問題が発生しました。このような事実が過去にあるということを前提に、津波がなかったとしても阪神淡路大震災のように直下型地震の際の神戸港の例も見ていただきました。皆さんの荷役機械の位置づけのガントリークレーンが使えなくなってしまうということを認識しておく必要があります。

コールセンター、港湾機能が長期間停止し続けることによる影響

- ▶ 事業者、行政機関の自組織にどんな影響がありますか？
- ▶ 市、県等の地域にどんな影響がありますか？
- ▶ 社会及び市民生活にどんな影響がありますか？

影響



このようなことを踏まえまして、これから皆さんと議論していただきたいと思います。まずそれぞれ黄色の付箋を1枚ずつ取っていただいて。これから皆さんでワークショップを始めたいと思います。既に模造紙のところに、事業所を中心とした、どのような影響が出るのかという、うちはこんな影響で困らないという方もいらっしゃるかと思いますが、既に洗い出されています。それ以外のことで、自分のインパクトが出る、コールセンター、港湾機能が、1カ月、3カ月、1年と長期間停止し続けるということを想定して考えてください。

コールセンター、港湾機能が長期間停止し続けることによる影響

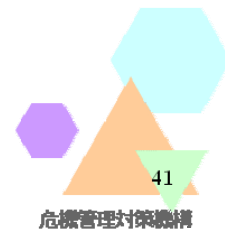
▶ 各事業者への影響

- ▶ 生産停止→信用の失墜→転注→収益ダウン→最悪倒産

▶ 社会的影響

- ▶ 発電するための石炭が供給できない
- ▶ 社会に必要なものづくりができなくなる
- ▶ 日常生活に支障が出る
- ▶ 海外勢に市場シェアが取られる

社会的影響が大きい



そうすると、皆さんの市町村、地域にとって、県にとって、どのような影響が出るのか、あるいは社会、市民生活に、皆さんが作っているものがどのようなことに滞っていくのか、これを想像できる範囲内で構わないですから洗い出してください。なかなか想像できない方は、皆さんの模造紙を見ていただいて、このような影響が出るのなら、このようなことも出るのではないのかという形で、どんどん付箋の数を増やしていきましょう。

よろしいですか。では、グループ内で申し訳ないのですが、進行役のような人を作っていただいてよろしいでしょうか。最後に、どんな付箋が出たのかというところを、共有だけしたいと思っています。それぞれ皆さんで、1枚に一つのインパクトを書いていただいて、書いたものはどんどん模造紙に貼ってください。特に事業所の方々、宇部興産さん、トクヤマさん、東ソーさんの製品群を資料で出させていただいて、例えばこの製品が止まると、社会的にどんなインパクトが出るのかというのを、書ける範囲内で構いませんので書いてみてください。あくまでも、これは現実にかき起こるのか関係ありません。どのような影響が起こり得るのかということを、皆さんで議論してください。では、お願いします。

1. コールセンター、港湾機能が長期間停止し続けることによる影響



2. コールセンター、港湾機能が長期間停止した際に、関係者で連携し合えることの整理



3. 災害時の連携し合える関係をいかに日頃の事業競争力強化、企業価値向上につなげることができるかアイデア出し



4. 日頃の事業競争力強化に向けた【港湾地域連携 BCM】（仮称）へ取り組むことによるメリットの確認

