

事前補強の有無で区分する有事の資源投入優先順位付けの一考察

A Study on Prioritization of Emergency Resource by Classifying with Pre-reinforcement

○柳父行二¹, 田中実², 飯田清人³, 伊藤高信⁴, 伊藤聖子⁵, 梅田浩史⁶, 櫻本政士⁷,
佐々木志津香⁸, 徳永智子⁹, 野原英則¹⁰

Koji YANABU¹, Minoru TANAKA², Kiyoto IIDA³, Takanobu ITO⁴, Minako ITO⁵,
Hiroshi UMEDA⁶, Masashi SAKURAMOTO⁷, Shizuka SASAKI⁸,
Tomoko TOKUNAGA⁹ and Hidenori NOHARA¹⁰

¹ (趣) セカンドカード研究処

Second Card Laboratory

³ 江崎グリコ株式会社

EZAKI GLICO Co., Ltd.

⁵ 行政書士エムアイ法務事務所 代表

Administrative Scrivener M I Office, Representative

⁷ 大阪商工会議所

Osaka Chamber of Commerce and Industry

⁸ パナソニックインフォメーションシステムズ株式会社

Panasonic Information Systems Co., Ltd.

⁹ (有) THメディカルサービス

TH Medical Service. Co., Ltd.

² 乃亜フレンドリネットワーク 代表

NOAH Friendly Network, Representative

⁴ (株) FUN

FUN. Inc..

⁶ リスクマネジメントオフィス梅田 代表

Risk Management Office Umeda, Representative

¹⁰ 京セラ株式会社

KYOCERA Corporation Co., Ltd.

For business continuity, the cause and condition of the failure shall be assumed, so measures are taken to prepare in advance and to prepare options for post-response. As resources are limited, to prioritize is necessary. Incidents vary regardless of their priority. Sometimes it happens high priority products may require more repair time and cost, and medium priority products can be returned to the market with easy handling. If low priority products can be shipped immediately, it will be possible to increase the repair budget by the profit of this action for high priority products. Even low priority products should be checking business capability quickly until shipping feasibility determination. It is necessary to classify resource input scenarios on the timeline, so reviewing action plan just after an incident is recommended.

Keywords :business continuity management, emergency plan, timeline, recovery budget raise plan

1. はじめに

事業活動の継続・発展には、黒字確保が必須条件で、客離れなどによる「売れない」状況と製造・調達プロセス障害などによる「出せない」状況を回避する手立てを講じる必要がある。

「売れない」赤字の回避には、顧客が存在する商品（今日の商品）を需要に合わせて市場投入するだけでなく、競合との差別化や顧客の嗜好変化に対する商品訴求力維持・向上のための改善（明日の商品）と共に、新市場開拓のための商品開発（明後日の商品）が必要で、投入資源は今日の商品の売上から捻出せねばならない¹⁾。

「出せない」赤字の対策には、製造・調達プロセスの弱点を探して補強し、修復期間を短縮する手立てを準備しておく事前対策と、障害実態に基づき市場復帰時機とその時点での残留顧客を想定し、一定期間に黒字に転換できそうな修復手段を選ぶ事後対応がある。

事前対策も事後対応も投入可能な資源には限りがあるため優先順位をつけざるを得ない。そこで、本報告では、突発確定型「出せない」障害での資源投入を考察する。

2. 弱点補強

「出せない」障害とは、調達⇒製造⇒配送プロセスのどこかで経営資源運用に不都合が生じた場合で、担当者や部門で対処できない場合に事業有事となる。

プロセスの弱点は、運用実態や外力などに影響され、地震と広域感染症では障害部位が異なり、力か温度かの要因差でも症状が異なる場合がある。想定できる外力や補強に投入できる資源には限りがあるため、代表的な外力を複数想定して事前補強し、想定外の障害は事後対応するのが現実的であろう。稼ぎ頭の商品で修復期間の長い部分のみ補強するといった優先順位付けが必要になる。

3. 修復期間の短縮

販売店の棚争いでは、欠品後に市場復帰しても需要が戻らないことがあり、採算点を下回ることがある。欠品期間短縮には、代替製造・調達プロセスを確保する、代替品で市場地位を確保しながら修復するなどが考えられるが、黒字確保には、代替を含む修復費が残留顧客からの利益で賄える範囲でなければならない。

市場復帰を早めるには、修復期間の短い手立てを素早く採用する必要があるが、修復期間が短い手法ほど費用が高むと考えられる。プロセスの損傷実態は被災後の調査で、需要変化は市場復帰した時でないことと確定せず、早期に黒字を確信し方針を出すのは容易ではない。修復方針は未確定情報に基づき仮設定し、状況把握できるに従い修正していくのが現実的と考えられる。

修復方針のブレを減らすには、事業側の損傷実態把握を速める手立てを事前に講じ、損傷実態情報を使う直前までの判断プロセスを進め、損傷状況や残留顧客を仮定し感度分析²⁾を行っておくなどの対策がある。

損傷実態は事後しか把握できず、点検できる人材が被災したり外出中だと、その場にいる人材で対応せざるを得ない。人材にも限りがあるので、発災時に誰が何処を優先的に点検するだけでなく、担当者不在に備え点検部位と能力の組み合わせを整理しておくことが望まれる。修復時間を要する部分の点検は、プロセスの他の部分の担当者や別のプロセスで同種部分を担当する人材が点検できるようにしておくこと、状況把握が速くなる可能性がある。ここで、事業継続のためには、初動で、本来の担当部署を優先するか、損傷有無に関わらず応援を期待されている部分を優先するかという、資源投入の課題が出てくる。資源配分は被災しないと決められない。

損益検証の感度分析は事前に机上で出来るので、稼ぎ頭の商品から手掛ける等の優先順位付けをし、少しずつ進めれば、いずれ全ての商品が検討済みになる。

以上のように、修復期間の短縮には、事前準備できることと、事後に資源投入を判断しなければならないことがあり、被災実態を速く把握する必要がある。

4. 発災から対策本部方針決定までの資源投入

製造・調達プロセスの障害は、運用中なら異常検知を起点に原因を探し対応を考えるであろう。地震や台風などでプロセス障害の恐れがある場合は、いきなり操業し異常を顕在化させるのではなく、始業点検で安全性を確認するであろう。人材が揃うなら、日常点検の役割分担で実施すると考えられるが、事業継続上最優先でない場合には、応援のために人材を割かねばならない場合がある。最優先プロセスが補強済なら、健全である可能性がある。資源投入の優先順位は現実の必要度に合わせて設定する必要がある。事業を発災前の状態に戻すには、最優先でない商品でも、顧客離れを回避するためのシナリオを持ち実行する必要がある。

ある外力に対して事前補強したプロセスが不幸にも損傷を受けた場合でも、補強しなかったプロセスが健全あるいは小破に留まる可能性はゼロではない。外力が想定と違ったり、損傷予測精度が低かったり、外力に地域差がある場合で、事前補強の優先順位を発災直後の損傷実態把握の優先順位に用いると、プロセスが健全で事業機会があるにもかかわらず出荷が遅れて客離れを招く恐れがある。非優先プロセスであっても利益が出せるなら、優先プロセス修復予算増額の可能性も出る。

継続して利益を創出できるにもかかわらず、事前設定優先度が高くないために出荷を遅滞させ客離れを招く初動対応は、望ましい経営施策とは言いがたい。優先プロセスと非優先プロセスの状況を把握し、どこに重点的に資源配分するかを決定するのは災害対策本部の役目だが、発災と災害対策本部による経営判断・指示には時間差がある。初動での資源投入は、まず担当業務を点検し、本部

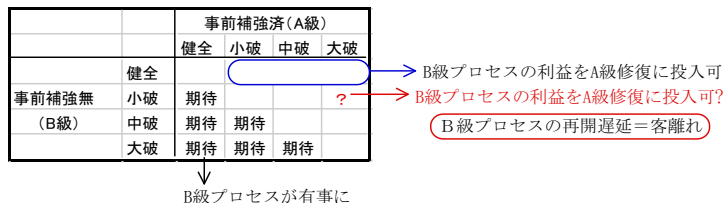


図 想定外力への事前補強と事後対応

が立ち上がり方針が出れば従うが、商品出荷可能性がある限り、要員を残すといった考え方を確立しておく必要がある。また、優先プロセス大破、非優先プロセス小破では、早期に捻出可能な利益で修復予算を増やすかどうかを判断することになるのを認識すべきであろう。

5. 優先プロセス要員による非優先プロセス支援

資源配分の優先度をリセットしないシナリオでは、最優先プロセスは事前補強し点検や運転の受援を訓練しても、優先プロセス要員が非優先プロセスを応援する訓練は稀であろう。しかし、先に示した通り、事前補強が有効なら、障害が発生しやすいのは事前補強のないプロセスである。最優先プロセスによる事業を守るだけでなく、被災前の事業活動に戻すことを目標とするなら、優先度の高いプロセスの要員が低いプロセスを応援する訓練を行っておくことは価値がある。また、優先プロセス要員が非優先プロセス業務を体験することで、優先プロセスのどこかの部分を応援依頼する場合に、非優先プロセスのどの部分の担当者にどのような説明をすればよいかのイメージができる可能性がある。非常時に、少ない説明で応援が得られるのは有利で、クロスオーバーの応援訓練が有効と期待される。

6. まとめ

有事発生時に客離れを抑制し、なるべく元の事業状態に戻すことを目標に、事前補強の有無で区別した資源投入の考え方を整理してみた。その結果、

- 事前補強が有効なら補強無しプロセスでの有事発生が素直な想定で、補強無しプロセスの事後対応プログラム構築も必要である
- 事前補強無しの事後対応プログラム整備で、事前補強済みプロセス被災時に修復予算増の可能性もある
- 資源投入の本部方針が出るまでは、担当プロセスの出荷可能性判定を優先することが望ましい
- 優先プロセスから非優先プロセスへの支援訓練（クロスオーバー）も行えば、優先プロセス担当者が非優先プロセス担当者の技量を理解でき、優先プロセス非常時にどの部分の担当者にどのような説明をすればよいかのイメージができ易くなる

であることがわかった。非優先プロセスも、できる限り市場残留することで事業活動修復に大いに貢献することが明示でき、士気の低下を招く場面が減ると期待される。

参考文献

1. 柳父行二（2014）、有事対策と建築計画、若手研究者は災害研究にどう向き合うかー次世代の災害復旧・復興・減災プロセスの構築へ向けてー、2014年度日本建築学会（近畿）計画系災害研究ストラテジー、[若手奨励]特別研究委員会パネルディスカッション資料、pp. 60-61
2. 柳父行二ほか（2017）：事業障害対策立案の起点と展開に関する一考察、2017年地域安全学会梗概集、2017.06、pp. 57-60