

## MSRC：顧客のニーズに柔軟に対応する会社

MSRC 副社長

ドナルド・A・トーンショフ・ジュニア

MSRC は非営利の油流出対応組織で、合衆国バージン諸島とハワイを含む合衆国の沿岸地域に主要対応設備を配備している。MSRC はプロGRESSIVEな会社で、連邦及び州の規制環境の変化に応じて絶えず変わる顧客のニーズに応えるよう展開を行なっている。

現在の MSRC を理解するには、先ず、この組織の歴史、設立の契機となった出来事、1989 年以降 MSRC に起こった内外の変化を調べる必要がある。それによって、海洋保全協会 (The Marine Preservation Association) の会員を含む顧客のニーズに応える MSRC の発展過程を説明できる。

### Marine Sill Response Corporation の発展における画期的な出来事

MSRC の歴史は、1989 年 3 月のアラスカのプリンスウイリアム湾における油流出に端を発する合衆国内の一連の出来事にさかのぼる。多くの大災害と同様に、この事故が、合衆国の対応システムの整備だけでなく、このような環境災害の防止対策に関する議会の立法措置強化につながった。この法律は 1990 年の油濁法 (OPA-90) として知られている。合衆国議会がこの法律の条項を議論していたときに、合衆国石油業界もアメリカ石油協会 (API) を通じて、将来このような事故を防止・対応するために業界としてできることを決める行動を起こしていた。

### プリンスウイリアム湾における油流出 - 1989 年 3 月

プリンスウイリアム湾における油流出が MSRC とその全国対応能力の設置のきっかけとなった。この事故は、このような規模の事故に対する石油業界の対応能力について、業界首脳に深刻な問題意識を抱かせることになった。石油業界は、アメリカ石油協会の援助を受けて検討委員会を設置し、このような流出に適切に対応するためには現状の合衆国の対応能力に加えてどのような能力を強化する必要があるかについても、検討を行なった。

この検討委員会の委員は、Amoco、Arco、BP America、Chevron、Exxon、Mobil、Shell、Texaco を代表する 8 社の石油会社首脳で構成された。委員会は、当時 Mobil 社長の Allen Murray 氏が議長を務めた。委員会の任務は、現状の合衆国の対応能力と防止対策を見直すことであった。

検討委員会は、プリンスウイリアム湾事故の 3 ヶ月後に調査結果を発表した。それによれば、合衆国の業界も政府も破滅的な流出に対応する準備をしていなかった。検討委員会は、プリンスウイリアム湾の流出と同規模の沖合環境における油の流出 (約 30,000 トン)

又は地域によっては 30,000 トン以下であってもその地域の対応能力を越える排出、を破滅的な流出として定義すべきと考えた。

検討委員会の報告書には、防止計画の支援と石油産業対応組織（PIRO）の設立等の勧告も含まれている。

#### 石油産業対応組織（PIRO） - 1989 年秋

検討委員会が 1989 年 6 月に報告書を提出したときに、PIRO の実施に関する勧告を作成する運営委員会も設置された。1990 年 1 月に運営委員会の報告書が提出されるまでに、PIRO の構成員は当初のメジャー石油会社 8 社から 20 社に増加した。また、各分野の業界専門家約 75 人で、要員、資機材、船舶、訓練、保険、その他について検討する委員会も設置された。

運営委員会の報告書では、資金提供と作業に関する二つの組織を作ることを勧告している。運営委員会の報告書が提出されたとき、二つの組織（MPA/MSRC）の 5 年間の推定費用は約 4 億ドルであった。これには、主要資機材 145 百万ドル、年間作業予算 60-70 百万ドル、5 年間の研究開発予算 30-35 百万ドル、及び全国で 303 人で構成される組織が含まれていた。

#### 1990 年の油濁法（OPA-90） - 1990 年 8 月

業界が PIRO を設立したと同時期に、合衆国議会は両院で、プリンスウイリアム湾事故のような環境災害について防止と対応のための法律草案を作成していた。1990 年の油濁法は、プリンスウイリアム湾でタンカーが座礁してから 17 ヶ月後の 1990 年 8 月 18 日に大統領の署名を得て成立した。この新たな法律は合衆国における最初の包括的な油濁に関する法律で、多くの法律を一つにまとめたものである。

OPA-90 は下記に示すような多くの条項を含む：

- ・ 合衆国沿岸警備隊の対応活動に対する連邦の権限と責任の拡大
- ・ 国家計画の作成と対応システム
- ・ 強制的な対応計画、民間対応能力に依存
- ・ 船舶、石油探鉱・生産プラットフォーム、ターミナル、パイプライン
- ・ 必要資機材と検査 - 対応用と防止用
- ・ 連邦の指令による演習計画
- ・ 州法に対する連邦の非優先性
- ・ 1993 年 2 月までの厳しい実施スケジュール

OPA-90 には、「対応者免責」に関するもう一つの重要な規定もある。この規定は、対応者が原因の人身災害又は不法死亡でない限り、或いは対応者の完全な怠慢又は故意の不

法行為でない限り、対応者に一定の範囲の免責を与えるものである。対応組織は、消防署と同様に、対応活動の時間、気象条件、状況を選べないので、これらの要因で生じた責任から譲られる必要がある。大抵の州で同様の規定を採用したことから、この規定が対応作業を促進するための優れた公共政策であることに合衆国議会とすべての沿岸管轄区域が同意している。

#### 海洋保全協会 / 海洋流出対応会社 - 1990年9月

OPA-90 が成立した直後、また PIRO の検討後、石油業界は、法律で論じられた対応能力を提供することを目的とする二つの新組織を設立することを発表し、1990年9月に海洋保全協会（MPA）と海洋流出対応会社（MSRC）が設立された。MPA は MSRC の対応能力に資金を供給するための非営利組織で、MPA のメンバーは、対応活動提供について MSRC と契約する権利を有する。MPA は MSRC の資本支出と年間作業予算に認められた資金を供給する。

二つの組織が設立されたとき、5年間の費用は約825百万ドルと推定されたが、これは1990年1月の推定額の2倍である。この金額の内訳は、主要資機材購入が約325百万ドル、年間作業予算が約100百万ドル、それに研究開発費が当初の推定額と同額の30-35百万ドルであった。作業と MSRC の活動開始に必要な人員は395人と推定された。

#### OPA-90に基づく規制事項

OPA-90 は、合衆国政府の種々の機関に履行・取締責任を課しているが、合衆国沿岸警備隊に最も負担がかかっている。沿岸警備隊はその他にも、船舶対応計画（VRPs）、設備対応計画（FRPs）、油濁防除組織（OSRO）分類システム指針を実行するための規則作成の責任を負っている。合衆国政府の他の2機関もその他の施設に対し責任を負っている。例えば、合衆国内務省は合衆国鉱物管理局の支援を受けて沖合施設に対し、また合衆国環境保護庁は非運輸関連施設である陸上施設に対し、それぞれ責任を負っている。

#### 船舶の対応計画

この規則は、協議による規則作成プロセスを経て制定された。即ち、合衆国沿岸警備隊、業界代表（対応、石油、海運）、環境団体が共同で作成した。この規則は合衆国海域内の対応に関する期限と能力を規定している。また、この規則では、合衆国の港へ向かう船舶は、合衆国海域へ入る前に合衆国沿岸警備隊の承認を受けた船舶対応計画を備えていなければならない。

#### 油濁防除組織（OSRO）分類システム

合衆国沿岸警備隊は、1995年12月に油濁防除組織の任意分類システムを作成するための指針を制定した。MSRC は、このプログラムが顧客の船舶対応計画の作成と承認の助け

となるので、多くの対応組織と同様に、これに参加することを決めている。分類レベルは、合衆国沿岸警備隊港湾指揮官地区に基づいた合衆国の地理的地域について制定されている。その地域における油回収機、オイルフェンス、一時貯蔵能力の必要量に関する計画作成用パラメーターを満たすように、対応組織の能力に基づいて分類される。これに分類されたからといって、その対応組織が OPA-90 による義務を満たしていることを確認すべき計画保持者の責任がなくなるわけではない。

#### MSRC (1991-1995)

設立後、MSRC は全国的な油流出対応施設の建設を開始した。これによって OPA の規定を満たすように顧客に油流出対応の資機材・要員等を提供できるようになった。MSRC は特別仕様の油流出対応船 (OSRVs) の建造契約を結んだ。また、この法律で要求される対応能力を満たすレベルにあると確信できるものを提供するために、オイルフェンスと油回収装置のテストと購入を始めた。MSRC は研究開発計画を作成し、また流出管理能力も備えた。

#### 油流出対応船 (OSRVs)

1991 年、MSRC は合衆国メキシコ湾の二つの造船所と、1993 年 2 月までに OSRV 16 隻を設計・建造する契約を結んだ。レスポnder・クラスの船舶の仕様は下記のとおりである。

- ・全長 208 フィート 5 インチ (63.5 メートル)
- ・深さ 17 フィート (5.1 メートル)
- ・最大喫水 14 フィート (4.3 メートル)
- ・ビーム 44 フィート (13.4 メートル)
- ・居室 38 名
- ・燃料タンク 112,890 ガロン (427,335 リットル)

更に、各船とも船内油水分離装置 2 基、一時貯蔵設備 4,000 バレル、高性能 Trans-Rec 油回収装置、オイルフェンス、対応活動遠隔指揮装置を備えている。

#### 油回収装置

MSRC は、当初は 96 基の油回収機を購入したが、現在は全国で 106 基を所有している。MSRC の全油回収能力 (合衆国沿岸警備隊評価基準) は、454,178 バレル / 日の有効日間回収能力 (EDRC) である。油回収装置の種類は下記のとおりである。

- ・ Trans-Rec 350
- ・ Aardvac 800
- ・ Desmi Ocean

- ・ GT-185
- ・ Seawolf
- ・ Walosep W-4
- ・ WP-1
- ・ Vikoma 3-Weir

#### 一時貯蔵設備

OSRVs の設計・建造の他に、MSRC は 17 隻のオフショアバージ（32,000～68,000 バレル）を購入した。MSRC はこのバージに乗組員の居室を装備し、また油流出対応活動に適した船舶とするための改造を行った。また、回収油 400 バレルを収容可能な浅海用バージ 68 隻、500 バレルと 800 バレルの曳航用貯蔵浮囊 84 基も所有している。MSRC の一時貯蔵能力は合計 902,300 バレルである。

#### オイルフェンス

MSRC は、311,340 フィートのオイルフェンスを購入したが、これには沖合用・沿岸用、潮間帯用のオイルフェンスが含まれる。従って、MSRC はどのような水深と環境においてもオイルフェンス展開が可能である。

#### 研究開発

MSRC の研究開発 5 年計画では、下記の分野の研究に資金を出した。

- ・ リモートセンシング設備
- ・ 現場燃焼
- ・ 油処理剤
- ・ 油 / 水分離装置
- ・ 防除技術の効果
- ・ 生物学的修復
- ・ 流出による影響の評価法

#### 流出管理

MSRC がこれまでに顧客に提供した流出管理専門技術には下記の分野が含まれる。

- ・ 指揮、監督
- ・ 防除作業
- ・ 安全衛生
- ・ 計画作成
- ・ 後方支援
- ・ 経理、管理

- ・通信
- ・広報
- ・渉外
- ・技術支援

#### 組織 / 予算

MSRC は 5 個所の地域対応センター（西海岸に 2 個所、東海岸に 2 個所、メキシコ湾に 1 個所）及び 21 個所の資機材配備基地から出動した。MSRC は、地元の対応能力を越えるような大規模油流出だけに対応することになっていた。また、海岸防除については、顧客に計画の事例や対応資機材の提供をしなかった。5 年間で MSRC の総費用は 9 億ドルに達した。

#### 変化へのきっかけ

MSRC が発展しつつあるときに、規制する側と業界において、合衆国で必要と考えられる対応能力の検討方法を変えようとする動きが起こっていた。規制という意味では、合衆国沿岸警備隊の規則制定プロセスは、当初 OPA-90 制定後に予想されたほど厳しいものではないことが分かった。

同時に、MSRC と MPA の大口出資会社である石油業界の中には、専用資機材を保有することを法的な厳しい義務とは感じなくなった会社があった。これによって MSRC の組織と構成が大きく変わるようになった。

#### MSRC (1996 年以降)

MSRC は、規制環境と業界環境の変化により、その組織を変える必要があることを実感するようになった。

#### 再編成 / 新予算

MSRC にとって最も重要なことは、設置した油流出対応能力を維持する公約を守ることであった。1996 年年初から MSRC には種々の変化があったが、対応資機材は削減されなかった。経費を減らして、顧客が最も希望する業務に集中するために、MSRC は流出管理業務も取り止めた。当時、MSRC の顧客の多くは、自社で流出管理を行う能力を持っているか或いはこれらの業務を提供する国内の種々の組織と契約を結んでいた。この業務がなくなることにより、顧客のために抱えていた余剰人員が減らされた。更に、5 年計画が終了したところで、MSRC は研究開発計画を廃止した。

1996 年 1 月に新シニア・マネージメント・チームが会社を引継ぎ、継続する顧客の関心事に集中し始めた。顧客サーベイを実施し、顧客と会合を持ち、顧客のニーズをよく知る

ことによって、MSRC はこれらのニーズの変化に適応するように再構築された。MSRC の年間予算は 96 百万ドル (1995) から 42 百万ドルに減額され、従業員数は全国で 441 名から 177 名に減員された。それでも、対応資機材は以前と同レベルに維持されている。

#### 地域アプローチ

MSRC の 5 地域構想は、東部、南部、西部の 3 地域に縮小された。各地域は独自の計画を持ち、地域の顧客の要求に応えるように運営を変えることができる。MSRC は中央集中を排し、地域副社長に権限を与えている。従来 MSRC の本部であった事務所は、現在はヴァージニア・グループになっていて、このグループの責務は下記のとおりである。

- ・ 監視
- ・ 品質保証
- ・ サービス

会社の運営に必要な社長、財務責任者、顧問弁護士等はこのグループに置かれている。給与や支払勘定等の管理業務は各地域の事務所で重複する必要がないということで、この事務所が各地域の業務も行う。

#### 地域流出対応チーム (STARs)

MSRC はまた、地域流出対応チーム (STARs) としてよく知られている環境対応請負業者の強力なネットワークを作っている。これらの約 60 社が、対応業界における請負業者のリーダーとして認められていて、下記のサービスを提供する。

- ・ 要員
- ・ 対応資機材
- ・ 地域の事情
- ・ 後方支援

#### 新たな業務

MSRC はまた、顧客が望む広範囲のサービスを提供するために、多くの新業務を確立した。

- ・ あらゆる規模の流出対応
- ・ 「最も可能性が高い平均流出量」
- ・ 海岸防除
- ・ 国際的対応 (基準に合っていることが確認された場合)
- ・ 危険物 (基準に合っていることが確認された場合)

## ビジネスチャンス / 顧客サービス

MSRC は、顧客サービス及びビジネス開発分野における活動も確立した。また、一層顧客サービス本位になるように方向変更を行った。現在、当社の顧客にもっと費用効果がある方法を提供するために、他の OSROs と手を組むチャンスを検討中である。MSRC が狙っているその他のビジネス分野は、国際船主マーケティング、国際ビジネスチャンス等である。

## 代替技術

MSRC は、以前から、現場燃焼や油処理剤等の代替対応技術を実行可能なもの（機械的回収操作の代替となることもある）として認めている。合衆国の連邦当局と州当局は、一部の地域について現場燃焼設備の使用に事前承認を与えているので、MSRC は承認されている地域に現場燃焼設備を購入・配備している。現在、MSRC のサービス地域には、この設備が 6 基置かれている。油処理剤に関しては、MSRC は業界と共同で適当な設備の検討を続けている。

## まとめ：現在の MSRC

現在の MSRC は、1990 年の設立時の組織に比べて、本質的に変わったところと余り変わらないところがある。現在も、対応資機材等を提供できるように待機させておく責任があるので、一層顧客本位で取り組んでいる。

上記の変化の要点は下記のようなビジネス・プランの展開である。

- ・ 営業効率を考える
- ・ 顧客の満足を提供する
- ・ 対外評価を高める

しかし、プリンスウイリアム湾の事故から 8 年以上経ち、歳月とともに忘れられがちであり、更に、規制環境の厳しさが少なくなったことから、合衆国の国家対応基盤が崩れて来たのかもしれない。MSRC は引き続いて顧客のニーズの絶えざる変化に応じて行くつもりである。