



# 物流ニュース

NO. 109  
2013年11月

## 荷主企業が物流事業者を求めるBCP

### ●はじめに

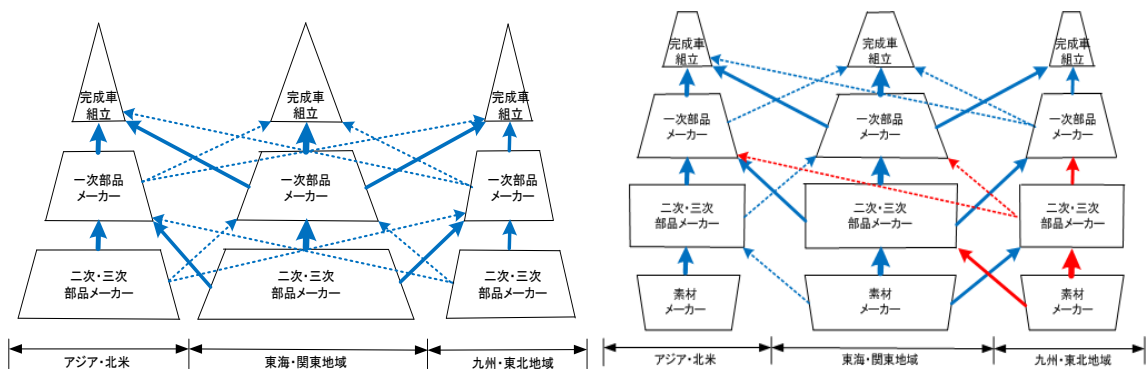
2011年に発生した東日本大震災やタイの洪水は、日本企業にとって、事業継続やリスク管理への取り組みに対して、認識を大きく改めさせる契機となった。

特に東日本大震災では、多くのサプライヤーやグループ子会社が被災し、供給が滞ることで国内外の多くの産業分野で生産活動に支障が生じた。サプライチェーンが多様化、複雑化する現在、今次大震災により、サプライチェーンの脆弱性が顕在化し、サプライチェーンのリスク管理の重要性を改めて思い知らされることとなった。

震災後、防災・減災対策の限界に直面した各企業は、ともすれば防災計画に主眼を置きがちな**事業継続計画（「Business Continuity Plan=BCP」）**を改め、あるべき姿としての、「有事の事業活動を支える業務継続」への関心を高めている。さらに自社内の生産工程やサプライチェーン上に散在する事業継続リスクを低減するという、平常時にも有事にも経済的効果を求める事前対策を重視する方向へと変化してきている。

このように国内の産業全体でサプライチェーンリスク管理への取り組みが推進される状況下、チェーン内のサプライヤー間でもリスク管理への関心は高まり、調達側（メーカー・荷主）から供給側（サプライヤー・物流事業者）にBCPの策定、整備を求める動きが加速している。

実はタル型だったサプライチェーン



出所:2011.5.21 日本物流学会 緊急シンポジウム 根本一橋大教授による

今次、東日本大震災で明らかになったのは、「従来ピラミッド型だと思っていたサプライチェーンが、実は底の方では、また集約されており、いわばタル型だった」ことである。東北から関東にかけての太平洋側では、原料・素材など多くの臨海立地の工場が被災した(相馬以北は津波災害、小名浜以南は、余震の茨城県沖地震による地震災害)。エチレン・合成ゴム・紙・印刷用インク原料・金属などがサプライチェーンの「タルの底」を支えていたのが止まってしまった。この結果、製品そのものではなく部材であるフィルム、フィルター、キャップなどが一時的に不足する状況が発生して最終製品として出荷できなくなる事態を招いた。

## ●災害時、物流の停止によってもたらされる影響

大規模災害をはじめ大事故などで交通が遮断されると、社会経済に大きな影響が出る。東日本大震災では、部品サプライヤーの被災による操業停止や交通の遮断によりサプライチェーンの断絶が問題となった。PETボトルのキャップや納豆カップのフィルムなどが供給されないため、最終製品の生産が止まってしまった事例もあった。

このような事態は、今次震災に限らず、過去にも天変地異による幹線道路網遮断等により、製品や商品の供給ルートが絶たれたこともある。

東日本大震災では、物流・ロジスティクスが社会経済を下支えする「社会インフラ」、「ライフライン」であったことが強く認識されるようになっている。

## ●物流事業者が執るべきBCP（事業継続計画）

東日本大震災では、被災地の物流事業者は自らも被災しながら、緊急支援物資輸送やサプライチェーンの維持に尽力したが、被災状況によっては、事業継続ができなかった事業者もあった。

地震・津波などの災害リスク、新型インフルエンザ等の感染症のパンデミック、通常の業務運営の中で起きる交通事故・貨物事故、荷主の倒産・撤退等、物流事業を取り巻く様々なリスクに対して、経営者は事業継続計画を策定・整備しておかねばならない。

### （１）いま、なぜBCPなのか

先にも触れたが、2004年の中越地震や2009年の豚由来新型インフルエンザ（H1N1）以降、荷主から物流事業者に対して「BCP」の構築を確認する動きが増えている。今回の震災では、この傾向が一層強まり更にその問合せが多くなっている。被災時に何もしないで手を拱いていては、仕事もなくなって倒産してしまいかねない。

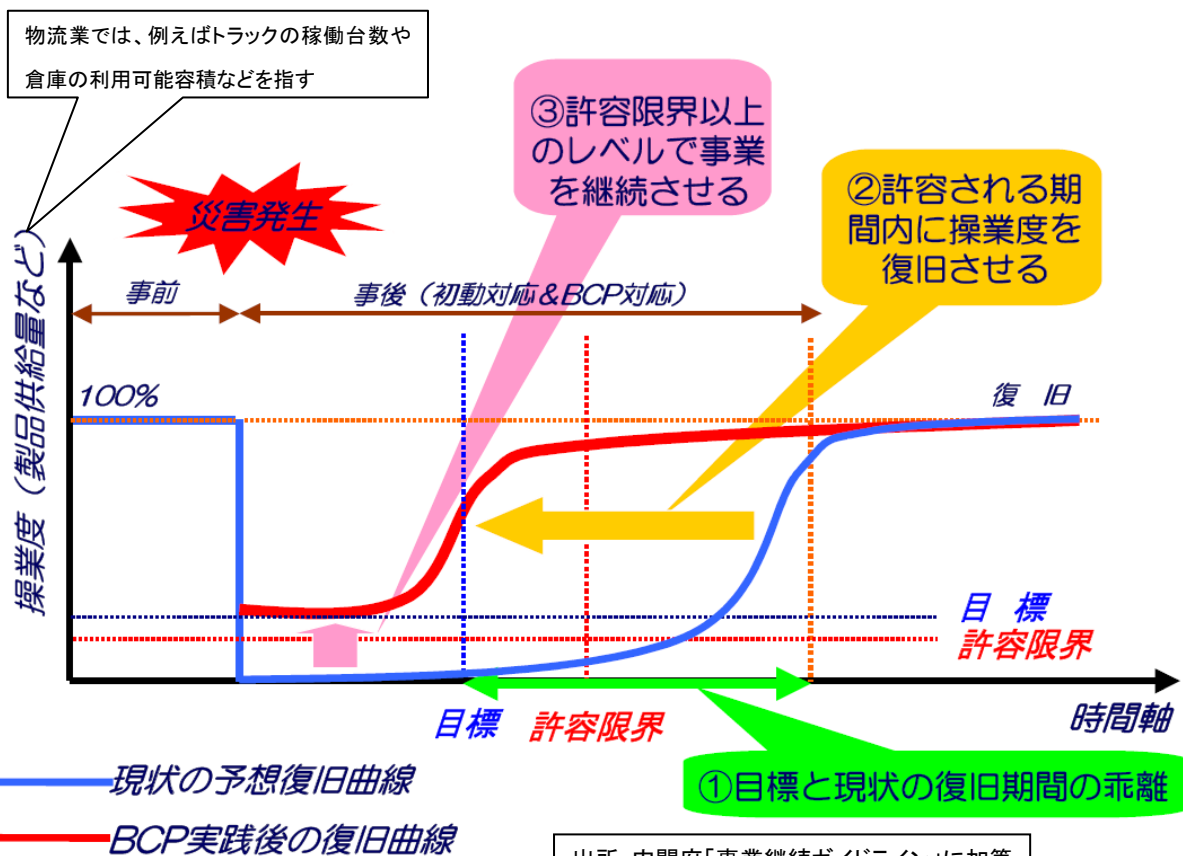
### 荷主から物流事業者への要請例

出所：日通総研 経済研究部 長谷川顧問作成資料より

- ・「会社が被災した際のBCPはあるか」
- ・「被災後の復旧所要時間を教えて欲しい」
- ・「過去に発生した事業停止状況と対策を報告して欲しい」
- ・「備車・下請にBCPを策定させているか」
- ・「燃料や備車について、供給元を複数確保しているか」
- ・「主な事業所の災害に対する安全性はどうか」
- ・「地震・津波の自然災害時や感染症のパンデミック時にも、  
  
『必ず物流サービスを 供給する』という条項を契約に入れて欲しい」

一方、企業は、ゴーイング・コンサーンであり、有事の事業継続は死活問題となる。そして、何よりも従業員の生命・安全を守る義務がある。物流業界内でもBCPづくりを始めているが、中小企業性が高いという業界の特性から、なかなか策定・整備が進んでいない実態にある。

## (2) 物流業のBCP



BCPとは、天変地異による災害、あるいは事故など不測の事態によって、通常の事業活動が中断した場合に、可能な限り短期間で重要な機能を再開させ、業務中断による経済損失を極小化するための計画である。被害を最小限にとどめる一方で、早期に事業の復旧・復興をしなければならない。そのようなイザというときに物流事業者も「事業を継続する」ために予め策定しておく「事業継続計画（BCP）」が求められている。

地震等の天災では、急激に物流サービスの供給力が落ち込むが、その復活も早く、V字型に回復する。一方、新型インフルエンザ等の感染症によるパンデミックは、従業員の感染により徐々に供給力が落ち込み、2週間とも言われるパンデミック時は全く事業が停止してしまうことから、回復もゆっくりとL字型にならざるを得ないと思われる。

その「供給力」の落ち込みを、いかに少なくするかが、BCPのなかで大きな役割を占める「防災」、「減災」である。

図の「③許容限界以上のレベルで事業を継続させる」のが、防災・減災対策で、ピンクの矢印部分に相当する。その後、いかに早く物流サービスの供給力を復旧させるかが、図の「②許容される期間内に操業度を復旧させる」であり、狭義の「BCP」対応の考え方である。図の黄色の矢印部分に相当する。トラック運送の場合は、道路さえ通じていれば、車両・運転手・燃料を揃えることによって、ともかくも稼働可能になる。

一方、倉庫の場合は、被災した貨物の整理、施設・設備の復旧などに時間を要することになるため、トラック運送のように急速には回復しない。

しかし、図の「(荷主が)許容する期間内に」回復できずに、「①目標と現状の復旧期間の乖離」が大きいと、復旧の早い競合他社に荷主を奪われてしまうことになる。

そのために、先に指摘したように、荷主も物流事業者に対して、BCPの有無や災害への対応力を問うているのである。

### (3) 物流業のBCP策定のポイント

#### A. 基本方針

①BCPの目的、②復旧目標、③被災のシナリオ「復旧目標」の例としては、「1週間以内に主要荷主（取引先）との取引を復旧する」、「3日以内に倉庫から出庫を可能とする（入庫は5日以内）」などとする。

#### B. 重要業務の絞り込み

①社会的責任、②サプライチェーン（荷主、取引先）への影響、③自社の財務への影響度により、重要業務、重要荷主を絞り込む。重要荷主は「売上高」や「利益貢献度」で選ぶ例が多いが、後述するように、事業継続には「キャッシュ」が何よりも重要であるので、「売掛金回収期間」の短い荷主も考慮すべきである。

#### C. 事業継続対策（防災・初動体制・復旧）と手順の決定

(4)で後述する。

#### D. 手順・組織体制・BCP文書

以上を踏まえて、以下の項目内容と役割分担（組織体制）を決定し、文書化した上で、従業員全員で共有化する。

- ①避難、②安否確認、③発災報告、④被害把握（建物・車両）、⑤社内報告、⑥従業員召集、⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）、⑧業務復旧....

①～⑧は、実際にBCPを運用する際の順番であり、「誰が、いつ、どこで」と実行レベルで落とし込んでいく。

#### E. 訓練と改善

(4)で後述する。

### (4) 防災・初動体制・復旧

#### A. 防災

①自治体が公表しているハザードマップで自社の事業所が立地している地域の危険度を把握して、必要に応じて防災対策（耐震・浸水・荷崩れ防止等）を実施する。燃料もインタンク等で備蓄しておく。

②消火器、救急用品、避難・救護機材を準備する。食料・飲料水・毛布・救急用品等は、最低3日分を備蓄しておく（東京都では、各企業に対して近隣からの避難者受入も含め備蓄を積み増しすることを要請）。

③通信手段の多重化やデータのバックアップを図る。物流事業の存続に必要なデータ（バイタルレコード）には、次のようなものが挙げられる。

「個人情報（従業員関係、社会保険関係）」、「情報システムデータ」、「帳簿・名簿・録・写真・図面」、「許認可情報、車検証、保険証等」、「財務、会計情報帳簿、通帳番号、印鑑証明カード」など。

④事務所・車両・倉庫などの重要代替拠点をあらかじめ確保しておく。

#### B. 初動

初動が全てである。初動ができなくては、その後の復旧もままならない。全従業員が自発的に行動できるように、BCPを共有化した上で、「私のBCP」、「みんなのBCP」として身につくまで訓練する。

①従業員・家族（構内にいるお客様・取引先）の避難・救出、安全確保、②火災や感染症発生の防止等、二次災害の発生防止、③従業員・家族の安否確認、④発災の社内報告、⑤被災状況の把握、⑥地域と協調した対応。

#### C. 復旧

①現地復旧、②自社の他拠点での代替、非被災地の営業所に移管する。移管を受け入

れた営業所等の負荷が増え、繁忙となるため、他地域から人員・車両・荷役機器の応援を出す。

③他社での代替、他社との協力体制や、同業者間での協力体制をあらかじめ、構築しておく必要がある。

④業務転換、事業の絞り込み、または撤退・廃業、重要なことは、「資金対策」である。従業員の生活支援や関係先の見舞い、燃料の現金払いなど、すぐに「キャッシュ」が必要となる。日頃から手元資金を準備しておく。

#### D. 地域との連携

自社のことだけ考えて行動すると、「地域を無視している」と、企業イメージにマイナスとなる。

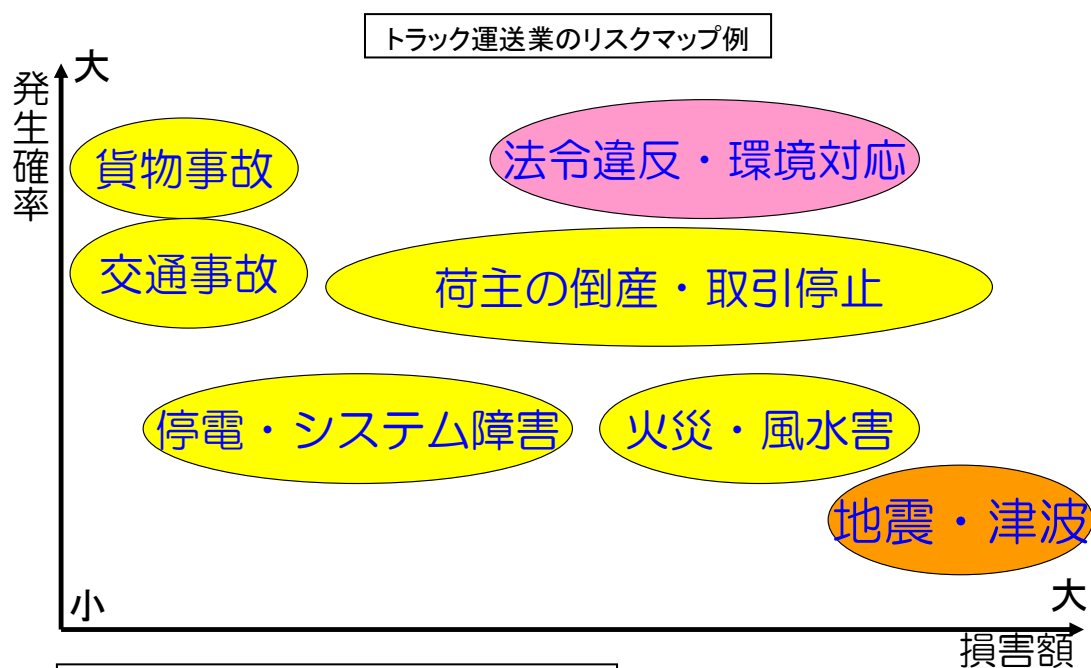
①地域の防災活動・救援活動への参加・支援、②地域への施設提供（救護施設・物資集積施設＝トラックターミナル、物流センター）。

#### E. 訓練と改善

平時にできないことは、有事にはできない。BCPを策定しても、机やキャビネットの中にしまっていては、イザというときに何の役にも立たない。

「いま、大地震が起きたら」、「前の川が溢れたら」、「裏の山が崩れたら」、「〇〇高速道路が遮断されたら」、「感染症や食中毒が発生したら」と経営者・安全管理者・衛生管理者・運行管理者は、「頭の体操」をして、対策を考え、それをBCPに書き加えていく。

改善されたBCPは、全従業員が身につくまで、地域防災訓練（地域との連携強化のメリットあり）などの機会を捉えて、反復実施する。以下の図にあるように、物流業を取り巻くリスクは多い。災害等への対策のBCP策定を契機に、レジリエントな企業と人材をつくりあげることが望まれる。



出所：日通総研 経済研究部 長谷川顧問作成資料