



# 物流ニュース

NO. 90

2011年9月

## 物流会社におけるBCPの重要性

### ● はじめに

3月11日の東日本大震災は、東北地方を中心に甚大な被害を与えた。地震の直接的および間接的な影響による交通網の寸断、建物の損壊、原発からの放射性物質の漏洩および大規模需要家に対する電力使用制限令の発動などは、企業活動に多大な影響を及ぼした。例えば東北地方における自動車部品のSCM（Supply Chain Management：市場の需要動向に合わせた商品の供給システム）は一時的に寸断し、震災直後における完成車工場においては稼働率の著しい低迷が続いた。

このような予測困難な大災害に対して、事前に十分な対策と準備をしていた企業は限られたため、多くの製造業では早期復旧に向けた取り組みは困難を極めた。

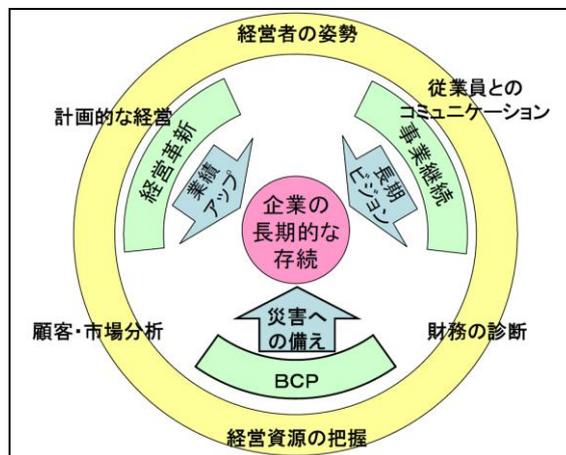
従来から企業が緊急事態に備える有効な対策の一つにBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）が存在し、震災を機に関係者に見直されている。本文では、BCPの定義の確認、物流会社におけるBCPに関する考察、最後にまとめを紹介する。

### ● BCP（事業継続計画）とは

はじめにBCPの定義を確認する。BCPには様々な定義が唱えられているが、物流業界は多くの中小企業から構成されることを考慮して、中小企業庁の「中小企業BCP策定運用指針」を参照する。BCPとは、「企業が自然災害、大災害、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の被害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のこと」と定義される。

次にBCPの概要について図表1に示す。図表1の中心に記載されている「企業の長期的な存続」をコンセプトとして、BCPは経営革新や長期ビジョンと同様に災害への備えとし

図表1 BCPの概要

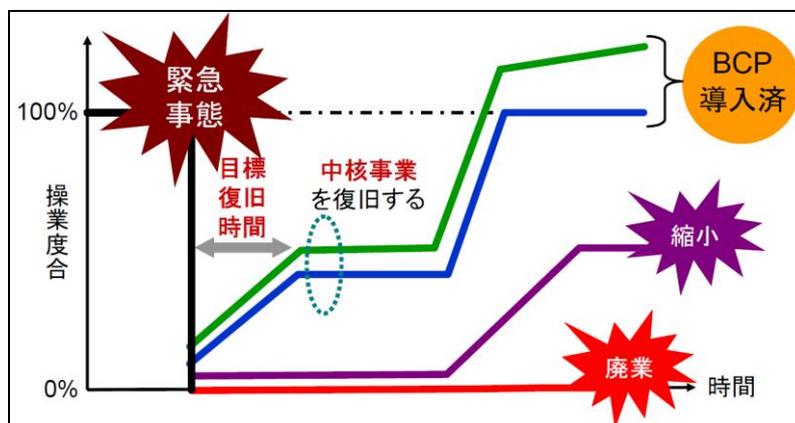


出所：中小企業庁 『中小企業BCP（事業継続計画）ガイド』

位置づけられていることが理解できる。

次に BCP の狙いを図表 2 に示す。図表 2 は BCP の狙いを図式化したものであり、グラフの横軸は時間の経過を表し、縦軸は操業度合いを表す。BCP 導入の狙いは、緊急事態が発生した際には中核事業を特定して目標復旧時間を設定することにより、災害時において計画的に事業を復旧することである。

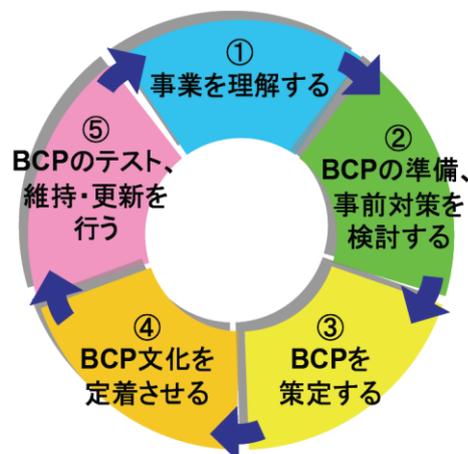
図表 2 BCP の狙い



出所：中小企業庁 『中小企業 BCP（事業継続計画）ガイド』

BCP の策定・運用サイクルを図表 3 に示す。図表 3 から BCP の策定・運用サイクルは、①事業を理解する。②BCP の準備、事前対策を検討する。③BCP を策定する。④BCP 文化を定着させる。⑤BCP のテスト、維持・更新を行う 5つのステップから構成される。BCP サイクルの運用体制を確立し、その継続運用が求められる。

図表 3 BCP の策定・運用サイクル



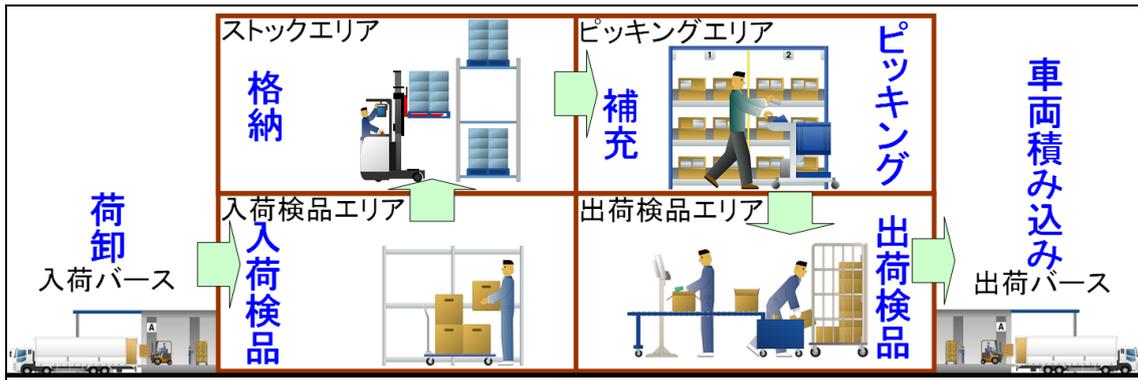
出所：中小企業庁 『中小企業 BCP（事業継続計画）ガイド』

## ● 物流会社における BCP に関する考察

物流会社の主要な IT 機能に関しては、多重化システムや非常用電源の設置など、従来から災害への備えが見受けられる。しかし、物流会社の全国各地に分散している物流センターにおける運営管理に関しては、BCP が十分に整備されていない場合が多いと思われる。ここでは対象を「物流会社が運営管理する物流センター」に絞込み考察する。

はじめに、対象の明確化のために物流センターの主要な作業関連図を図表 3 で表す。図表 3 は、物流センターへの荷卸から、入荷検品、格納、補充、ピッキング、出荷検品、車両積み込みまでにおける作業区分別の流れを表したものである。その一連の業務における構成要素としては、作業員、建屋、荷役機器・保管機器、および輸配送が存在することが図表 3 から読み取れ、効率的な運用のために物流情報システムも不可欠である。

図表 3 物流センターの主要な作業関連図



出所：各種資料より著者作成

近年の物流センターは倉庫番のような単純な荷物の出し入れだけではなく、図表 3 のように分業と調整からなる緻密に連携した体系的な業務を行っている。

そのため東日本大震災では、建物および保管機器の倒壊、荷崩れによる貨物の破損、ガソリン不足による社員の出社が困難な状況などから出荷業務の中断を余儀なくされた。

一般的に荷主と物流会社の 2 社間において、部分的または全ての物流センター内の業務を対象として業務委託契約が締結され、それは契約期間内において想定される通常業務が継続することを前提としている場合が多い。その契約書は既存の雛形をベースに作成されることが多く、災害時の免責に関する記載はおよそ明文化されているが、BCP の具体的な記述が包含されることはまれであろう。

東日本大震災を機に経営戦略における BCP の重要性が再認識されたが、BCP の策定は費用対効果がわかりにくいと言われている。その理由は、リスクの洗い出し、発生頻度、被害の範囲および影響度を想定しにくいためである。概算 BCP 策定費用は把握可能かもしれないが、将来発生するかもしれない災害時における被害額を推計することは容易ではない。

今後は、平常時において荷主と物流会社の間で BCP を十分に協議することが求められる。

## ● まとめ

今回の震災を顧みれば、物流現場の領域においては、BCP の浸透は十分ではなかったと思われる。今後、物流会社における他社との差別化戦略のひとつとして、BCP の完成度は重要な評価要素になるであろう。そして、物流会社は BCP の構築により荷主からの信頼を高めることが必要である。現時点で BCP が存在する企業は震災を機にブラッシュアップが不可欠であり、それが存在しない企業は中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」等を参考にすると BCP の策定および運用に活用できる。

今後、物流業界において BCP が強化され、将来の緊急時におけるロジスティクスの混乱が最小化することを期待したい。

## KEY WORD

### 目標復旧時間

中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」によれば、目標復旧時間とは「中核事業や基幹業務を復旧させなければならない目標時間のこと」と定義される。長期的に事業が中断されれば企業の存続が危うくなる可能性もあるため、事業活動の復旧や再開を図れるように短い目標復旧時間を設定することが望ましい。