

2012.3.1

BCMニュース < 2011 No.11 >

貨物自動車運送事業者における事業継続計画（BCP）策定のポイント

1. はじめに

貨物自動車運送事業者は、全国に6万社超あるが、そのうち99%は中小企業であり、経営基盤がそれほど強くない事業者が多い（注1）。これは、仮に災害などが発生した場合、素早く事業が再開できなければ収入が途絶し、自社の存続が困難になりかねないことを意味する。

このような経営リスクを軽減するには、貨物自動車運送事業者においても事業継続マネジメントの考え方を参考にした取組みが有効である。ここでいう事業継続マネジメントとは「災害時等において継続しなければならない業務を継続するための手順（BCP）を確立し、その手順を有効に機能させるための教育や訓練、更新、災害に対する事前対策までを含めた管理プロセス」をいう。

本稿では、貨物自動車運送事業者のBCP策定の要点について述べる。

2. 自動車運送事業者における事業継続計画策定の重要性

2011年11月、神奈川県トラック協会が会員を対象として行ったアンケート調査によれば、災害時の対応マニュアルまたはBCPを策定した企業は全体の16.5%である（注2）。また、策定した文書に基づいて、定期的な訓練を行っていた企業は、全体の3.3%に留まる。多くの貨物自動車運送事業者では、「自社にBCPは必要ない」と考えているように思われる。

しかし、このような認識は、現状に即したものではない可能性がある。当社の調査によれば、上場企業の6割以上がBCPを策定し、あるいは策定しようとしている。自社のBCP策定後は、取引先・協力企業のBCP策定状況を確認するのがこれまでの多くの企業の取り組みの流れである。現に、貨物自動車運送事業者にも「BCPの策定状況を教えてほしい」「緊急事態発生時の連絡先を確認させてほしい」など荷主から問い合わせが入る事例が確認されている。

このような事例を踏まえて考えると、貨物自動車運送事業者にとって、万一の災害時に自社の事業を素早く復旧することは、荷主への対応上欠かせないし、ひいては自社の存続上も欠かせない重要な取り組み課題であるといえる。これが貨物自動車運送事業者においてもBCPの策定が重要であると考えられる理由である。

3. BCP策定のポイント

BCPの策定に当たって考えなければならないことは、災害時等において継続しなければならない業務を選別した上で、従業員が充分に出勤できず、執務環境にも一定の制限がかかる場合にも業務を実施するための手順を考えることである。

（1）優先業務の選定と目標復旧時間の設定

災害時等の緊急事態においても優先的に継続しなければならない業務を「優先業務」とすると、貨物自動車運送事業における優先業務には、通常以下の業務が含まれよう。

荷主との折衝	荷主の状況を素早く確認し、自社の状況を速やかに伝える業務。
計画策定	荷主の出荷計画に従い、自社の配送計画や作業計画を策定する業務。
運行管理	点呼、記録の作成、労務管理といった運行管理者が実施する業務。
輸送	荷だし、積載、車両運行といった輸送業務。

このほか、トラック協会等を通じて、緊急輸送への協力を要請される事例も少なくない。

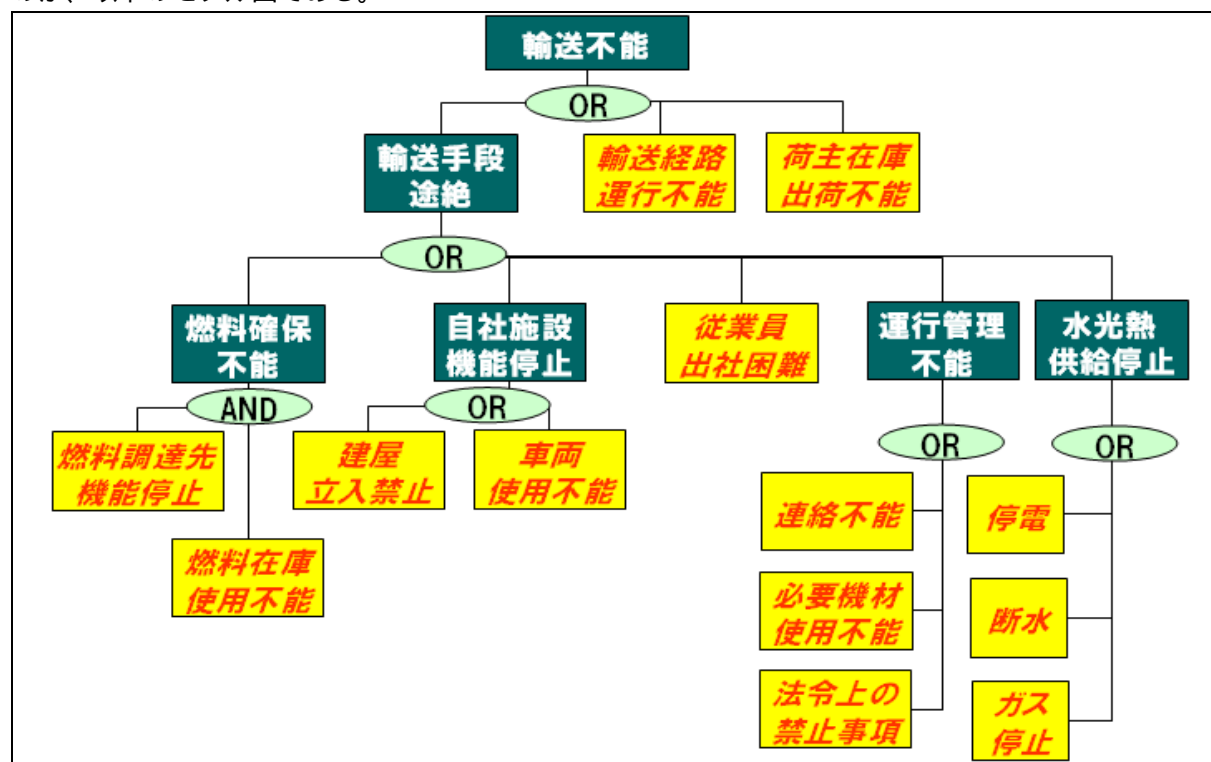
この優先業務の選定には、事業者ごとの事業上の特徴が反映される。例えば、主に一社からの発注に基づいて事業展開している事業者であれば、荷主との折衝は一社で足りるが、混載便を運行している事業者であれば、多数の荷主の状況を素早く把握し、限られた運行車両でどの荷主の要望に応じていくのか選択しなければならない。また、梱包業務や倉庫業務も併営している事業者であれば、自社のスタッフや倉庫設備の状況を確認し、速やかに復旧することも優先業務に含まれることになる。輸送に当たって、温度管理が求められる事業者であれば、温度管理の継続も欠かすことはできない。

目標復旧時間は、優先業務ごとに設定する。どのような業務にも「これ以上止まると大きな問題になる」という上限時間がある。これを「最大許容中断時間」と呼ぶ。目標復旧時間は、この最大許容中断時間を越えない範囲で設定するよう努めるが、現段階では、復旧時間が最大許容中断時間を超えざるを得ないという場合は、現実的な目標復旧時間を設定した上で、発生する問題への対応を別途検討しておく。可能であれば、追加投資などで、目標復旧時間を短縮することが望ましい。一方で、一般に、目標復旧時間を短く設定すればするほど、事前の準備や復旧に要するコストが上がることに注意する。

この優先業務の選定と目標復旧時間の設定は、実務的には、各部署に実施させることになると思われるが、部署内においても複数人で取組むとよい。実際やってみると、優先業務の選定や目標復旧期間の設定は、人によって相当考え方が異なることが分かるだろう。部署によっては、優先業務があまりに多くなる結果となることもあるだろうし、その逆もありうる。各部署が優先業務を選定し、目標復旧期間を設定し、これらを事務局が総合調整する。これらの取組みを丁寧に行うことが、BCPを単なる地震対策マニュアルとは似て非なるものにするポイントである。

（２）復旧手順の検討

事業者へのヒアリングや資料に基づき、貨物自動車運送事業が継続困難となる要因の分析を試みたのが、以下のモデル図である。



図表１：貨物自動車運送事業の業務継続が困難となるモデル図（筆者作成）

斜字で示した要因は、どれが生じてても事業の継続が困難になる。の中で、荷主在庫出荷不能以外の要因に対しては、貨物自動車運送事業者自身で対策を行うことが可能である。東日本大震災では、燃料確保の困難が注目されたが、それ以外にも様々な要因が事業を継続困難にする。

具体的なBCP策定に当たっては、優先業務ごとに、これらの要因がどのような影響を与えるかを検討し、目標復旧時間内に業務を再開するための方策を検討し、文書に取りまとめることになる。方策の具体例としては、以下の通りである。

業務継続が困難になる要因	対応策の一例
輸送経路運行不能	[事後策]トラック協会等が提供する通行可能な道路情報を入手し、迂回路を素早く確認する。
従業員出社困難（有資格者）	[事前策]運行管理者資格などについては、取得者を増やす。社員に事業所周辺に住むことを推奨する。 [事後策]ある事業所の有資格者が出社困難な場合は、他事業所から有資格者を応援で派遣する。円満退職した有資格者がいれば応援を頼む。 いずれの場合も応援要員を当該営業所の運行管理者として選任し、届出が必要が生じる。東日本大震災では、手続きを猶予する特例措置も実施された。
従業員出社困難（人手不足）	[事後策]事務職を含めて応援に派遣する。アルバイトを緊急募集する。
燃料確保不能	[事前策]可能な限りインタンクを設置し、燃料調達先とも協議する。 [事後策]災害発生直後に、全車両が燃料補充することをマニュアル化する。他の地方の運送事業者に応援を要請する。
法令上の禁止事項に該当	[事後策]トラック協会などを通じて、緊急の規制緩和を要請する。実際、東日本大震災では、様々な緊急措置が国土交通省から発表された。
停電やデータ破損によるシステム障害	[事前策]無停電装置を導入する。最低限の電力確保が可能な発電装置を導入する。データは定期的にバックアップをとる仕組みを導入する。 [事後策]普段システムで実施している業務も手作業で行うことができるよう準備する（マニュアルの整備、訓練の実施など）

手順を検討した結果、目標復旧時間を達成することが困難なことが分かる場合もあるだろう。その場合、当該業務にはある程度の影響が出ることを覚悟せざるをえない。今後改善が可能であれば、「課題一覧表」などの形で今後の取り組み課題として引き継ぐ必要がある。

手順の文書化にも工夫が必要である。例えば、全社員が共通して知っていなければならない内容（一例として安否確認など）については、携帯カードなど読みやすい形で作ることも検討する必要がある。

4．日頃の対策

せっかく策定したBCPも、従業員がBCPの存在やその内容を知らないのであれば、絵に描いた餅である。組織として、誰もがBCPの内容を知り、実行できる状態にあることが最終的に目指すべき状態である。これがBCM文化と呼ばれる組織風土であり、訓練や教育はこの組織風土を醸成するために欠かせない。

また、策定されたBCPは仕事のやり方の変更、人事異動、組織改変、様々な組織の揺らぎの影響を受けて、有効性が低下していく。これを防ぐためには、定期的なメンテナンスの仕組みの構築が必要である。連絡網の定期的な更新のほか、具体的な手順を定期的に見直す仕組みが必要である。

更に、BCPの策定後は、設備備品などのハードを準備し、ソフトとハード、双方の活用を十分に図っていくことが肝要である。このハードの準備には一定の費用が発生するが、非常用備蓄ライフサイクルマネジメントの手法を活用することで、コストの最適化を図ることが可能である（注3）。

最後に、災害発生時に備え、資金繰りについても検討しておくことをお勧めする。災害時には売上が低迷し、かつ売掛金の回収期間が延びる傾向がある。一方、燃料の確保などのため、現金払いを求められる事例も多く、結果として運転資金が通常時以上に必要となる。事前にできる対応策として、以下の3つがある。

対応策	説明
災害時を想定した資金繰りの検討	顧問税理士などと協議し、急激に売上が減少した場合の資金繰りについて検討し、対応策を持っておく。
支援策の把握	災害発生時には、国や地方自治体から様々な支援策が打ち出される。具体的には、雇用調整助成金や信用保証協会の保証枠拡大などである。これらを最もよく把握している商工会議所やトラック協会などの業界団体からの情報収集に努める。
税金と社会保険料の滞納は避ける	国や地方公共団体の支援策を活用するための要件として「税金、社会保険料の滞納がないこと」が掲げられていることが多い。税や社会保険料の滞納は可能な限り避けることが望ましい。

5. おわりに

明日起こるかわからない災害に対して、多大な費用と時間をかけて対応計画を準備するのは現実的ではない。また、BCPへの取組みに完成や終わりということはない。3年間かけて100%に近いものを作ろうとするくらいなら、6ヶ月で50%のものでよいから、まず完成させることを目標とすべきである。

そのために参考となるのはひな型の活用である。

中小企業庁は、「中小企業BCPモデル」として、BCPのひな型を無償で公表している。また、山口県庁などは、「中小企業BCPモデル」として、各業界のBCPのひな型を作成し、無償で公表している。自動車貨物運送事業者のBCP策定に当たっては参考になると思われる。

一方で、これまで説明してきたように、BCPは各社の事業形態や経営資源といった様々な要素を踏まえて検討することで、本来の力を発揮するものである。ひな型を参考としつつも、各社が自社の実情に合わせて十分考慮の上、BCPを策定されることを願う。

注1 全日本トラック協会「平成21年度トラック輸送産業の現状と課題」

注2 神奈川県トラック協会経営改善委員会「神奈川県下のトラック運送事業における震災の影響等に関する調査」(2011年11月)

注3 当社RMFOCUS37号「企業の非常用備蓄ライフサイクルマネジメント」に詳細を記載した。

株式会社インターリスク総研
コンサルティング第二部BCM第一グループ主任コンサルタント
小山 和博
kazuhiro.koyama@ms-ad-hd.com

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。
事業継続マネジメント(BCM)に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ
TEL.03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、読者の方々が企業のBCM取り組みを推進する際に、役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2012