

# 中小トラック運送事業者のBCPへの取り組みについて

## A Study of BCP at Trucking Business



小野秀昭：流通経済大学 物流科学研究所 教授

### 略 歴

1955年生まれ。79年九州大学理学部数学科卒業。同年日本通運入社後、運輸省派遣、日通総合研究所出向、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（旧三和総合研究所・UFJ総合研究所）を経て、2008年4月から現職。



中田愛子：株式会社運輸・物流研究室 主任研究員

### 略 歴

学習院大学法学部政治学科卒業。三菱UFJリサーチ&コンサルティング（旧三和総合研究所・UFJ総合研究所）を経て現職。日本物流学会、日本商業学会会員。

[要約] 東日本大震災の復旧過程においては、トラック輸送の重要性が社会的に再確認された。また荷主企業の側からは「トラック輸送が機能しない」＝「サプライチェーンの寸断」と捉えられたことから、荷主の取引先であるトラック運送事業者においても、経営管理としてのBCPが求められるようになった。しかしトラック運送事業者の多くは中小零細事業者であり、BCPへの取り組みは端についたばかりであることから、本稿では、中小トラック運送事業者の特徴を踏まえ、BCP策定を行う上での取り組みポイント、留意点等を検討し、BCPのあり方を提案した。

## 1. はじめに

平成23年3月11日に起きた東日本大震災は甚大な人的物的被害をもたらした。長期間にわたって事業が休止し、廃業に追い込まれる企業もみられるなど極めて厳しい状況を生んだ。同年の秋にはタイ洪水により国際水平分業体制にあるサプライチェーンが寸断されるという事態も生じた。社会的な緊急事態の発生は、その他にもテロや新型インフルエンザの流行など、最近の事例だけみても枚挙に

暇がない。従業員とその家族の安全確保、仕入れ・販売チャネルの確保や金融、生産設備・機器等の早期復旧、代替手段の準備など、緊急・非常時のリスクに対して迅速に対応し、事業継続ができるような有効な手立てを打つことがますます重要となっている。

このような中、本稿では物流事業者とりわけ零細性の強いトラック運送事業者にとっての震災リスクを中心に、事業継続計画の取り組み方途を検討した。

## 2. トラック運送事業者の震災被害の実態

### (1) 実態調査の概要\*1

東日本大震災で震度5強以上の揺れが発生した青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県の市町村に立地するトラック運送事業者から1,187件を抽出し、23年11月に調査票を発送・回収した。回収は491件で回収率は43.0%（転居先不明46件を除く）であった。

図表1 震度と調査対象事業者の立地

県	震度	市区町村	抽出数
青森県	5強	八戸市 東北町 五戸町 階上町 おいらせ町	187
岩手県	6弱	大船渡市 釜石市 滝沢村 矢巾町 花巻市 一関市 藤沢町 奥州市	200
	7	栗原市	
宮城県	6強	涌谷町 登米市 美里町 大崎市 名取市 蔵王町 川崎町 山元町 仙台市宮城野区 石巻市 塩竈市 東松島市 大衡村	300
	6弱	気仙沼市 南三陸町 白石市 角田市 岩沼市 大河原町 亘理町 仙台市青葉区 仙台市若林区 仙台市泉区 松島町 利府町 大和町 大郷町 富谷町	
	6強	白河市 須賀川市 国見町 鏡石町 天栄村 楡葉町 富岡町 大熊町 双葉町 浪江町 新地町	
福島県	6弱	福島市 郡山市 二本松市 桑折町 川俣町 西郷村 中島村 矢吹町 棚倉町 玉川村 浅川町 小野町 田村市 伊達市 本宮市 いわき市 相馬市 広野町 川内村 飯館村 南相馬市 猪苗代町	300
	6強	銚田市 日立市 高萩市 小美玉市 那珂市 笠間市 筑西市 常陸大宮市	
茨城県	6弱	水戸市 北茨城市 ひたちなか市 茨城町 東海村 常陸太田市 土浦市 石岡市 取手市 つくば市 鹿嶋市 潮来市 美浦村 坂東市 稲敷市 かすみがうら市 行方市 桜川市 常総市 つくばみらい市 城里町	200
	6強		
合計			1,187

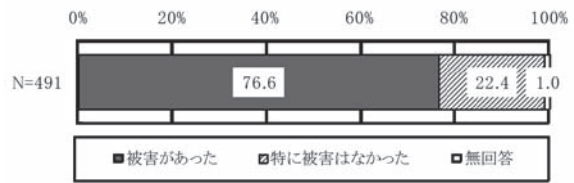
### (2) 震災被害の実態

#### ①被害の有無

直接的な被害の有無については、「被害があった」とする回答が76.6%を占めた。

「被害があった」とする事業所での被害の具体的な被害内容としては、「揺れによる被害」が最も多く77.1%で、「津波による被害」(42.0%)、「停電による保管貨物の劣化被害」(15.4%)、「原発事故発生による避難被害」

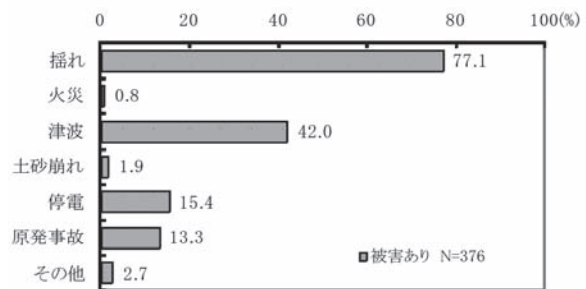
図表2 被害の有無



(13.3%) がこれに続く。

その他としては、「軽油不足」「被ばく」「停電による作業遅延や工場停止による出荷停止」「風評被害」「屋根が損傷し雨水が浸水」「液状化」「水の濁り」などが挙げられた。

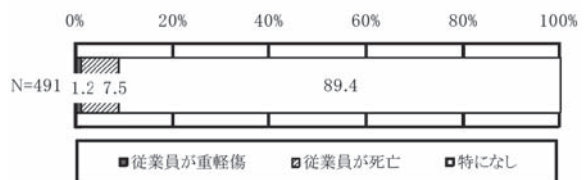
図表3 被害の内容(複数回答)



#### ②人的被害

人的被害があったかどうかについては、東日本大震災では「従業員が死亡する被害があった」が7.5%みられた。「重軽傷」(1.2%)を含めると8.7%の事業所で人的被害がみられた。

図表4 人的被害の有無

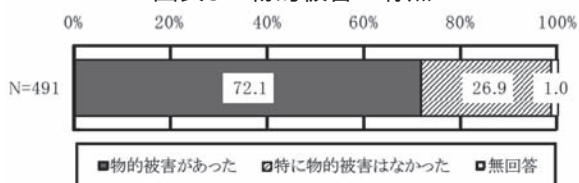


#### ③物的被害

物的被害の有無については、「あった」が72.1%、「なかった」が26.9%であった。

物的被害の内容は（折れ線グラフ）、「事務所施設」とする回答が最も多く74.3%であっ

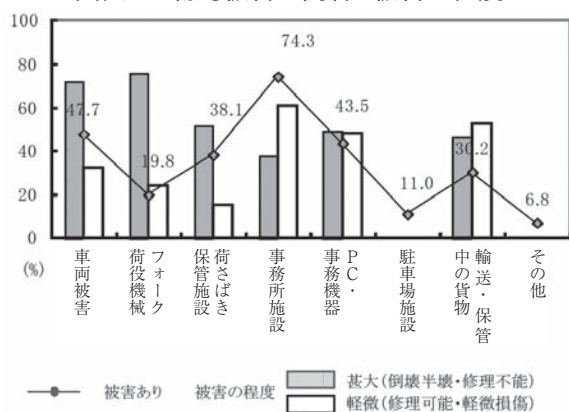
図表5 物的被害の有無



た。被害の程度は6割以上が軽微な損傷で、倒壊・半壊は4割弱であった。「フォークリフト、荷役機械」は被害があったとする回答は19.8%と相対的に低かったが、被害の程度(棒グラフ)としてみると、甚大(修理不能)とする回答が約8割と圧倒的に多い。「車両」は被害発生 の比率が高く(47.7%)、かつ被害の程度でも甚大とする回答が多い(約7割)。

その他としては、「駐車場に入る道路が不通、津波でごみの山」「原発警戒区域立ち入り禁止」「給油施設が損傷して給油できなくなった」「乗務員待機所が流された」などの回答がみられた。

図表6 物的被害の内容と被害の程度



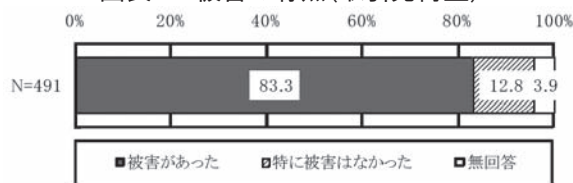
※ 駐車場施設については被害の程度に関する設問なし

#### ④取引先荷主の被害

取引先荷主に被害があったかどうかについては、「被害があった」とする回答が83.3%を占めた。

取引先被害の具体的な内容としては、「荷

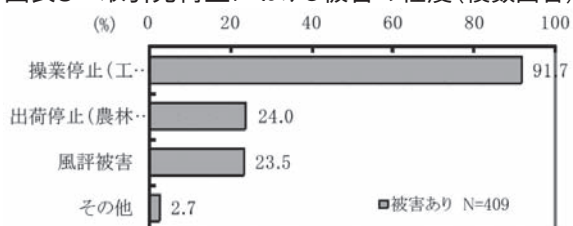
図表7 被害の有無(取引先荷主)



主の工場や店舗等に被害があり、操業が止まった」とする回答が最も多く91.7%であった。「荷主である農業や水産業の施設等に被害があり、出荷が止まった」(24.0%)、「荷主に風評被害があった」(23.5%)がこれに続く。

その他としては、「原発事故により得意先が閉鎖になった」「親会社の仕事量が減少」などの回答がみられた。

図表8 取引先荷主における被害の程度(複数回答)

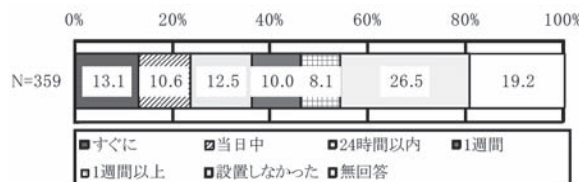


#### (3) 震災後の初動対応

##### ①災害対策本部の設置

何らかの被害があったとする事業所に、被災後の初動体制についてきいた。まず、社内の災害対策本部の設置に要した時間については、「すぐに立ち上げられた」(13.1%)、「当日中には立ち上げた」(10.6%)、「24時間以内」(12.5%)を合わせると、36.2%は24時間までに設置されていた。「対策本部は設置しな

図表9 初動体制

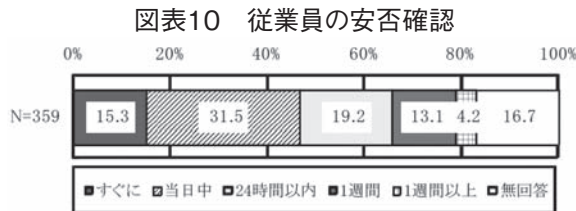


かった」は26.5%であった。

保有車両規模別でみると、「対策本部は設置しなかった」は10両以下では約4割と高い。

②従業員の安否確認

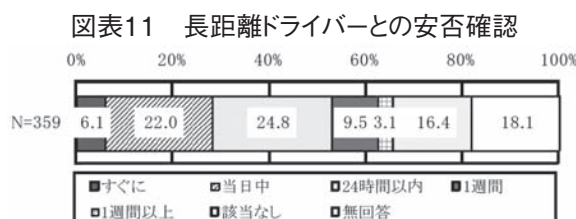
事務所所在地の近隣にいた従業員の安否確認に要した時間としては、「すぐに確認できた」(15.3%)、「当日中には確認できた」(31.5%)、「24時間以内には確認できた」(19.2%)を合わせると66.0%が24時間までに確認されていた。一方、1週間からそれ以上かかったとする回答も2割弱みられた。



③長距離輸送中のドライバー等の安否確認

特に、遠隔地にいた従業員（長距離輸送中のドライバー等）の安否確認に要した時間としては、「すぐに確認できた」(6.1%)、「当日中には確認できた」(22.0%)、「24時間以内には確認できた」(24.8%)を合わせると、52.9%は24時間までに確認されていた。一方、1週間からそれ以上かかったとする回答も1割以上あった。

なお、長距離輸送中のドライバーはいないため該当しないという回答は16.4%であった。



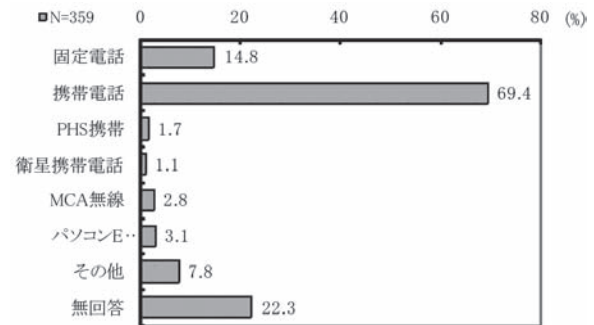
④従業員との連絡手段

従業員との連絡手段で可能だったものとしては、「携帯電話（PHS以外）」が最も多く69.4%であった。「固定電話」(14.8%)がこれに続く。

その他としては以下の回答がみられた。

- 災害伝言板の利用
- 従業員が会社へ来て安否確認ができた
- 公衆電話、IP電話
- 他の会社や従業員からの情報
- 携帯のショートメール
- 直接従業員の家へ出向いて確認をした
- FAX回線（ひかり回線以外）

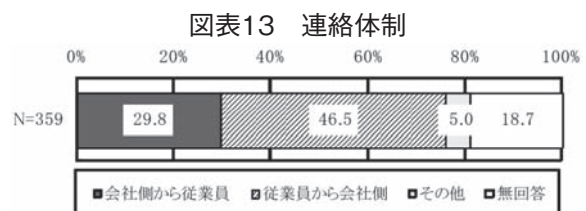
図表12 従業員との連絡手段(複数回答)



⑤従業員との連絡体制

従業員との連絡体制としては「従業員側から会社への連絡体制が必要だった（会社側から従業員への連絡体制ではつながらなかった）」が最も多く46.5%であった。「会社側から従業員への連絡体制で問題なく把握できた」は29.8%に留まった。

その他としては以下の回答がみられた。



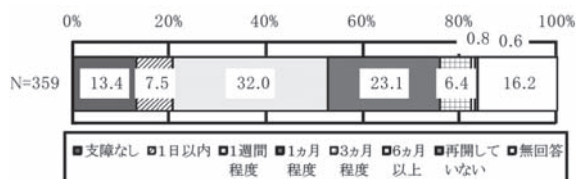
- 各営業所を避難所として全員集合して確認
- 固定電話及び携帯電話は殆どつながらず、従業員からの情報が主であった
- 被災地住所まで行き確認した
- 携帯電話や固定電話が復旧するまで自宅待機。復旧後は連絡網で連絡（会社から従業員へ、従業員から会社へ）
- 会社、従業員の両方からメールをし合い、連絡が取れた
- 県外へ向かうドライバーに宮城県を出てから他の県外にいるドライバーと連絡を取ってもらい、メールで会社に安否を知らせて貰った
- 確認ができるまで双方で何度も行き来した

#### (4) 事業の再開に要した時間

運送業務の再開に要した時間をきいたところ、「1週間程度」が最も多く32.0%であった。「1ヵ月程度」(23.1%)がこれに続く。

保有車両規模別にみると、10両以下の事業所では「3ヵ月以上」「6ヵ月以上」といった長期間を要するものの比率が高い。なお、一部の事業所では、調査時点（2011年11月）現在も事業再開に至っていない。

図表14 事業の再開に要した時間

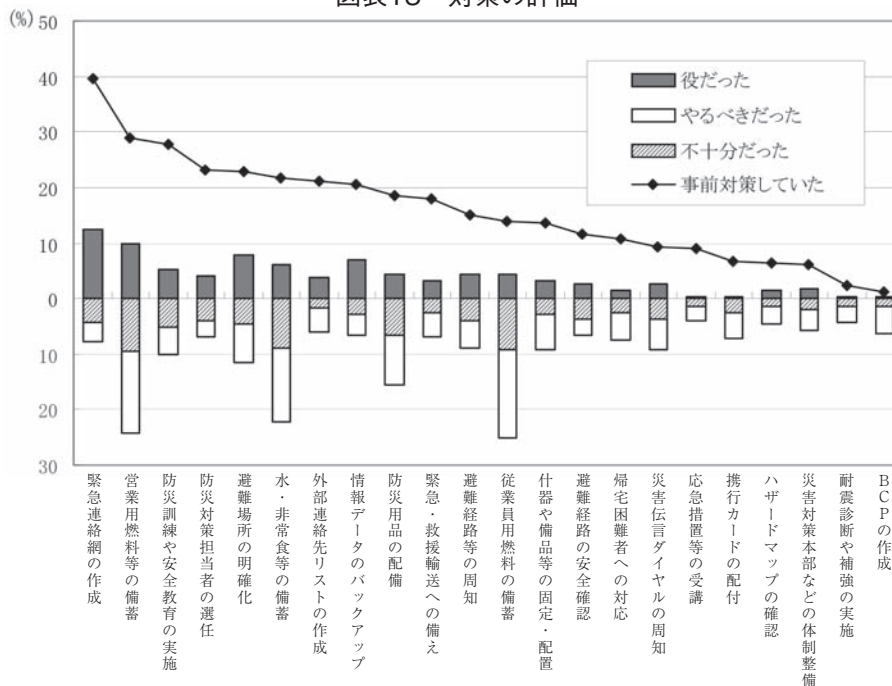


#### (5) 震災に対する防災対策の状況

##### ①事前対策と役立った対策

大地震の発生前から防災対策を行っていたかどうかをきいたところ（グラフの折れ線）、「緊急連絡網の作成、メンテナンス」「営業用燃料等の備蓄」「防災訓練や安全教育」などの取り組み率が高かった。なお、「緊急連絡網の作成、メンテナンス」「営業用燃料等の備蓄」は「役立った」とする回答比率も高い。また、「避難場所の明確化」「情報データのバックアップ」

図表15 対策の評価



クアック」なども「役立った」との認識比率が高い（グラフの上棒）。

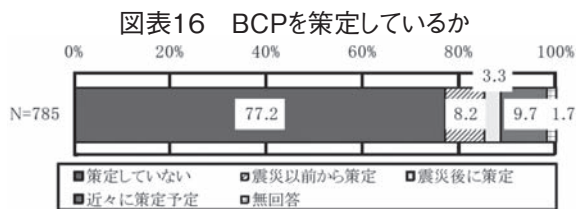
②不十分、やるべきだったと反省した対策  
一方、不十分だった、やるべきだったと反省のみられた対策（グラフの下棒）は多数あり、多くの項目で「役立った」とする回答比率よりも高くなっている。具体的には、「営業用燃料等の備蓄」「水・非常食・医薬品等の備蓄」「従業員の非常通勤用燃料の備蓄」「防災用品の配備」など備蓄関連の対策は手薄であったと認識されている。

(6) リスク管理マニュアルの状況

防災マニュアルや危機管理マニュアル、BCP\*2（Business Continuity Plan：事業継続計画）の整備状況についてきいた。

①BCPを策定しているか

防災マニュアルや危機管理マニュアル、BCPを策定しているかどうかについては、「震災以前から策定していた」とする事業所は8.2%であった。「震災後に策定した」「近々に策定予定」を合わせても約2割に留まった。



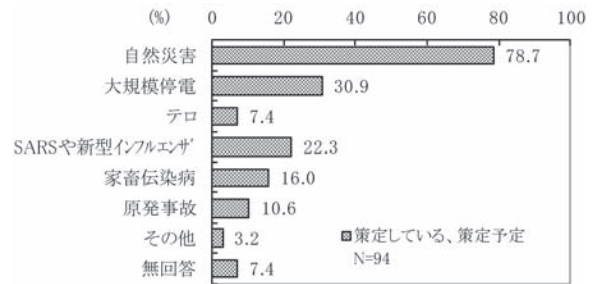
②想定している危機事象

防災マニュアルや危機管理マニュアル、BCPを策定している、策定予定であるとする事業所に、どのような危機事象を想定しているかをきいたところ、「地震・津波、洪水、火山噴火等の自然災害」が最も多く78.7%

あった。「大規模停電」(30.9%)、「SARSや新型インフルエンザ」(22.3%)がこれに続く。

その他としては、「取引先倒産による資金繰り」「交通事故」「労働災害」などの危機事象が挙げられた。

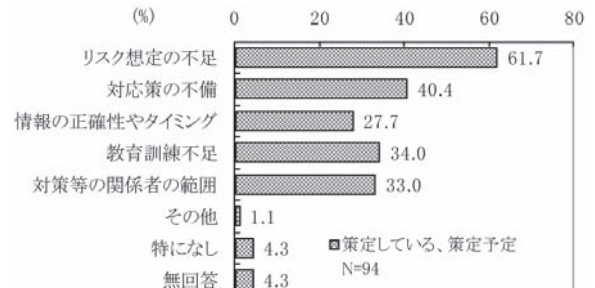
図表17 想定している危機事象(複数回答)



(7) 課題

震災やその他危機事象の経験を踏まえた上で、防災マニュアルや危機管理マニュアル、BCPへの取り組み上の課題であると考えられた点は、「リスク想定不足（想定を超えるリスクの発生）」が最も大きく61.7%となっている。「対応策の不備」(40.4%)、「教育訓練不足」(34.0%)、「取り決めておく対策等の関係者の範囲（自社のみの限界）」(33.0%)などがこれに続く。

図表18 マニュアルやBCPの課題(複数回答)



(8) 震災被害に関する総括

生じた被害・問題	具体的な状況	今後必要となる対策
○建物、機器、車両等の損壊被害	<ul style="list-style-type: none"> <li>社屋敷地が液状化(建て替え必要)</li> <li>塩害(津波の中を走行)によるエンジン故障</li> <li>火災や地震被害までは想定していたが津波被害は想定外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>耐震診断、耐震補強の実施</li> <li>車両避難場所(高台)の確保</li> <li>情報データの分散保管等バックアップ体制確立</li> <li>火災保険、自動車保険における地震特約付保</li> </ul>
○通信途絶による被害 従業員の安否確認 取引先との通信途絶 被害情報の入手難	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯電話が利用できず確認難</li> <li>ドライバーは公衆電話から会社に連絡</li> <li>緊急連絡網等の整備等の対策はみられたが、通信難は想定外</li> <li>連絡先リストの作成に留まり通信手段の喪失は想定外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害用電話、衛星電話、災害用伝言ダイヤルの利用等連絡通信手段の多様化</li> <li>災害用伝言ダイヤルを実際に使った実地訓練</li> <li>被災時連絡先、連絡方法を記したカードの携行</li> <li>臨時従業員も対象にした連絡方法の確立</li> <li>荷主の担当者との緊急連絡方法の確立</li> <li>連絡途絶時の貨物の扱い等の事前取り決め</li> <li>携帯ラジオ、TVの常備</li> </ul>
○燃料確保問題 営業トラック用燃料 通勤用乗用車燃料 停電対策用燃料	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の通勤用燃料への対策がなかった</li> <li>福島県内へのローリー供給が逼迫し仕方なく新潟まで引き取り便を仕立てた</li> <li>貨物、空車の双方があったとしても燃料を確保できなければ動けない</li> <li>緊急物資輸送向けに組合の備蓄燃料が押さえられてしまった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>燃料調達先の分散</li> <li>最低限の備蓄と備蓄施設に係る規制への対応</li> <li>県内に限らず広域に店舗を持つSS店との契約</li> <li>共同事業による燃料確保</li> <li>高台でのインタンク整備</li> </ul>
○長期間停電・断水等による被害	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期間にわたる大規模停電は想定外、保管寄託貨物の劣化が生じた</li> <li>水道の復旧が遅れ塩害を受けた車両を洗浄できず錆びた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自家発電装置の設置</li> <li>発電用燃料の備蓄</li> </ul>
○輸送需要	<ul style="list-style-type: none"> <li>荷主の工場が再稼働するのに2カ月以上かかった</li> <li>荷主の倒産等での輸送需要減少は考えられたが、地域の複数荷主が全て消滅するといった事態は想定外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定荷主への依存度低減や、営業エリアの分散といった収入構造の見直し</li> <li>WebKITやローカルネット等の機動力ある貨物情報の活用(得意先の生産等が回復するまでを凌ぐため)</li> </ul>
○車両供給能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>多数の車両を一時に喪失するといった事態は想定外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非常時における協力企業の確保</li> </ul>
○雇用確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送需要や供給能力の激減による雇用難は、これまで想定外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部留保資金の積み増し</li> </ul>
○運転資金の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>二重ローン発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部留保資金の積み増し</li> <li>業務中断による必要運転資金の想定</li> <li>復旧に必要な資金算定</li> </ul>
○防災対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災対策における災害対象が限定的で被害想定レベルも低かった</li> <li>自社内の対策に留まることが多かった</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>津波や原発事故等も対象とした防災計画作り</li> <li>防災対策本部や避難場所の見直し</li> <li>ハザードマップを取り入れた避難計画作り</li> <li>防災用品、食糧品、医薬品等の備蓄量の見直し</li> <li>荷主と連携した対策作り</li> <li>業界、行政、地域との連携強化</li> </ul>
○BCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災マニュアル止まりだった</li> <li>総務部だけでBCPを作ることは困難であり、現場を巻き込んだ取り組みが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続を目的とした対策の検討</li> <li>本社が被害を被った場合の対策の検討</li> <li>荷主や関係者など、社外も巻き込んだ事前の取り決め、BCP策定</li> </ul>
○その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>県外企業から差別された(原発事故の風評被害、特に震災直後)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元以外の荷主やトラック運送事業者への安全性周知</li> </ul>

3. トラック運送事業者がBCPに取り組む意義

防災マニュアルは「人の命」を守ることを主たる目的としたものとするのに対し、BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)は「会社の事業」を守ることを目的としたものである。緊急事態が発生したら人命を守ることが最優先となる。防災マニュアルは消火、避難誘導、救護などの人命に関わる初動に求

められる対策を整理したものである。そして、一定の時間が経過すると、とりあえず生命の危機は去り、事業の早期復旧に必要な対策への取り組みが重要となってくる。

BCPとは、非常事態において経営資源の損害を最小限にとどめ、重要な事業の継続と早期の復旧を可能とするために、平時から行うべき対策や緊急時における対策、代替手段などを事前に取り決めたもので、東日本大震

災以降に特に注目され、様々な企業で策定に向けた取り組みが行われるようになった。

物流とりわけトラック運送業との関連で見れば、トラック輸送が機能しないということは荷主企業にとってはサプライチェーンの寸断と同意と捉えられた。さらに、トラック輸送は被災地への緊急救援物資の輸送という社会的責任を果たすためにも、欠かすことのできない重要な機能として位置づけられた。このように、トラック運送事業者の「自らの運送事業を止めないための事前の取り組み」(BCP)は、社会的にも極めて重要であると認識されるようになったのである。

#### 4. 中小トラック運送事業者におけるBCP取り組み手順

トラック運送事業者のBCP策定作業は「運送事業が止まってしまう」という状況を想像し、どんな状況になったら止まるのか、という具体的な状況を挙げるところからスタートする。具体的には、危機事象<sup>\*3</sup>を発端として、ドライバーや従業員が出社できない、稼働可能な車両がない、燃料が手に入らない、荷役機械が使えない、通信ができない、道路が寸断された、といった事態が考えられる。

また、運送は在庫のきかないサービス財であることから、トラック運送事業者にとって運送事業が止まるということは、すなわち運送収入の途絶、従業員への賃金の支払いをはじめとした資金繰り難に直結する。停止している間に競合他社に取引先を奪われてしまうという事態も想定される。

以下では、中小トラック運送事業者におけ

るリスクの洗い出しの手順を整理するとともに、そのようなりスクに万一直面した場合であっても運送事業を継続させるための準備事項や留意点等を整理した<sup>\*4</sup>。

##### (1) 重要業務の絞り込み

重要業務とは、災害等が発生したときに、優先的に復旧を行うべき対象を指す。

BCPでは、重要業務を絞り込んで、集中的に対処することで、スピード性のある取り組みを目指す。

運送事業の場合、重要業務は

- ①受注（注文受付、配送指示、顧客管理）
- ②運行管理（配送計画、運行管理、燃料調達、点呼・点検）
- ③配送（積み卸し、運転）

の3分野に絞り込まれる<sup>\*5</sup>。経理、総務なども会社運営には欠かすことのできない業務だが、優先復旧の対象は上記3分野に関連する業務となると考えられる。

##### (2) 目標復旧時間の設定

目標復旧時間は、不測の事態の発生による業務中断の影響を最小限にとどめるために設定する時間的な目標であり、取引先等との関係から当該企業での重要業務の停止が許されることが考えられるタイムリミットを指す。復旧時間は可能な限り短いことが望ましい。

BCPでは上述の重要業務を目標復旧時間内に実現するための方法論を中心に記載する。

運送事業の重要業務である「受注」「運行管理」「配送」については、荷主との事前協



議のもと目標時間を設定することが必要となる。また、その他の業務で、社内自由度の強い業務については、重要業務の復旧を優先した後の取り組みとなることから、重要業務とは別途の目標復旧時間を設定することが想定される。

なお、目標復旧時間と合わせて、当面の目標復旧レベルを設定する場合がある。これは取引先等との関係から、輸送の供給力を低下させても影響を及ぼさないと考えられる水準の限度目標である。目標復旧レベルは高ければ高いほど良いともいえるが、これも荷主との事前協議のもと、優先輸送順位等を検討・調整して目標設定することが重要である。

### (3) 重要業務に係るリスクの洗い出し

リスクとは、損失や被害やその他、望ましくない出来事の起こる「可能性」である。BCPでは、「重点業務に欠かせない経営資源が何らかの理由により使えなくなる」「そのために重点業務が中断する」といった可能性を広範囲に想定し、この万一の可能性の影響範囲、大きさ等を見積もるとともに、減災準備やバックアップ等のための仕組みを考えていく。

未だ起こっていないが起こるかもしれない不確実性から発生する事象の「見積もり」であることから、この洗い出しには、日常的なマネジメント、管理プロセスの中での「想像力」が重要となる。

運送事業では、発災直後においてドライバー、車両、燃料、通信手段、道路（運行ルート上となる道路の通行確保）などが輸送業務

を提供し続けるために必要であり、早急なバックアップが求められる経営資源である。発災後の時間が経過する中では、上屋、電源、コンピュータ、データ、効率化機械、手元資金、安全やマネジメント等を支える人材などが重要経営資源として列挙される。BCPではこれらの経営資源が失われたり、機能しなくなったりする状況を網羅的に想定する。この想定・列挙の作業を行う場合は、各業務分野のスタッフに協力を求め、分担してリストアップし、その後に全体を整理する。

### (4) 代替物や代替手段、事前対策、復旧対策の検討

リスクの洗い出しに続く作業として、経営資源の代替物、代替手段、減災のための事前対策、早期復旧のための事後対策を検討する。

たとえば、「車両」という経営資源が損傷した場合の代替としては、「備車の確保」「緊急修理に応じてくれるメンテナンス業者の手配」「レンタルの一時的利用」などが考えられる。また「利用している給油施設が被災して燃料調達できない可能性」というリスクに対しては、「ふだんから調達先を1社に絞らず常時複数社から仕入れる」「最低3日間程度は運行できるだけの燃料を備蓄する\*6」「緊急救援物資輸送に備えて災害対応型給油所の場所を確認しておく」といった対策が挙げられる。

### (5) 対策の優先順位

BCPの策定作業の過程では多数の対策が列挙されるが、効果的に対策を打つためには、

これらに優先順位を付ける必要がある。大きな組織で、部署が多数にわたり、それぞれに管理者がいる場合は、優先順位付けの作業が困難となることが懸念されるため、有事の際に効果のある対策の順位付けを行うには、いくつかの異なった切り口から、当該業務の中断が与える影響を総合的に評価することが重要である。

トラック運送業であれば、輸送キャパシティに限られる中では、たとえば以下のような視点から評価する。下記の例では3段階評価としているが、もちろん5段階でもかまわない。

①売上貢献

売上貢献の順に顧客をA～Cにランク付けし、売上貢献の高い荷主の業務からトラックを割り当てる、という考え方。

②時間的制約

輸送業務の復旧に至るまでの時間的制約に着目し、1日程度までしか待ってもらえない業務（A）、状況説明によっては3日程度まで待ってもらえる業務（B）、1週間程度待ってもらえる業務（C）等のランク付けを行い、タイムリミット（荷主別目標復旧時間）の短いものからトラックを割り当てる、という考え方。

③荷主が被る影響

当該輸送業務が止まるのがボトルネックとなり、荷主の生産ラインが止まってしまうなどの致命的な影響が発生し、これにより輸送を担う事業者としての取引停止に至る等の深刻度をA～Cにランク付けし、深刻度の高い業務からトラックを割り当てる、という考え方。

影響度の大きさを総合的に評価するには、①～③のような複数の評価の視点ごとに、Aランクは3点、Bランクは2点、Cランクは1点のように加点する。なお、これらの評価作業は意思決定のための参考データであり、必ずしも厳密である必要はない。中小規模の

組織であれば、経営トップが評価項目や加点方法を設定して、トップダウンで決定しても十分である。

(6) PDCAサイクル活動

会社の「中期経営計画」などのように、重要ではあるものの差し迫ったスケジュールではない計画は神棚に祭り上げられてしまうことが多い。BCPも平時に発動するものでないことから同様の傾向がある。これを回避するには、PDCAサイクルを繰り返すことが必要である。BCPを策定する（P）→社員に対して教育と訓練を行い、意識の向上を図る（D）→進捗状況を確認・チェックする（C）→計画をメンテナンス・更新する（A）の取り組みを繰り返す。

BCPの定着をより現実的なものとするための取り組みが「教育・訓練」である。BCPの書類が作成されても、実際に模擬訓練をしたことがなければ思考や行動は滞る。また日頃から「リスクを予見する」という習慣が根付いていなければ、全てが「想定外の事態でどうしようもなかった」となりかねないためである。

BCPの社内講習・防災訓練は、少なくとも年に1回は実施すべきである。防災の日（9月1日）や防災週間（8月30日～9月5日）、消防署が定期的に行っている講習や訓練に合わせて実施すると効果が期待できる。

また、教育・訓練の内容としては、①BCP発動時の体制と自分の担当・役割の確認、②初動時の安否確認の方法についての確認、③重要業務の緊急点検訓練など、特に初動に

係る行動訓練がポイントとなる。イメージトレーニング（BCPをもとにした全員参加によるグループ討議）も効果的である。災害用伝言ダイヤルは体験提供日が設定されているので実際に使用してみる必要がある。

また、段取りを要する計画の場合は進捗確認を行う。計画された対策の取りこぼしを避けるための作業である。そして定期的にシステムの継続的改善をはかるためのメンテナンスを実施する。長期間メンテナンスをしなければ取引先情報、社員の連絡先、経営資源などの内容は入れ替わっているかもしれないし、業務自体が変化している可能性もあるためである。特に人事異動、退職や採用で担当者は変わるので、変更があれば都度更新するのが望ましいが、少なくとも教育・訓練時に合わせてリストのメンテナンスを行うことが重要となる。電話番号や携帯番号、メールアドレスも変更されることが多いので、実際にかけてみて確認できたことで「メンテナンスされた状態になった」といえる。

更新・メンテナンスを経たBCPは、再び新しい（PLAN）となり（DO）→（CHECK）→（ACTION）を繰り返す。BCPも経営管理システムの一部であり、組織への定着と継続的改善に取り組むことが求められる。

#### （7）過度な効率化・集中の回避

景気の低迷が続く中、経営資源を集中させること、ムダを省くこと、効率化を迫及することは重要である。しかしこれらには大きなリスクもある。例えば、

- 燃料調達の集中リスク

燃料の仕入れ先を1カ所に集中させることで平時は有利な価格で調達できても、万一その仕入れ先が被災すれば調達先の選択肢がなくなる。

- 営業拠点の集約リスク

拠点を統合すると、その拠点が被災した場合に事業全体が停止してしまう。

- 荷主の集中リスク

特定の荷主への依存度が高ければ、当該荷主の被災状況に自社の経営が大きく左右されてしまう。

などのリスクの拡大が想定される。日々の経営では経営資源の分散は決して効率的でなかったり、必要性を感じなかったりする場合があるが、これらはリスク回避という視点では「重要な備え」といえる。

#### （8）内部留保

事業活動が再開し、売上が入金されるまでは、従業員の賃金をはじめとした運転資金は手持ち資金で賄うこととなる。生命保険や損害保険の拡充、有価証券の保有、現預金拡充等の多様な財務の安定性・健全性に努め、確実な事業継続のための備えとすることが重要である。

## 5. BCP（事業継続計画書）の具体的な構成と内容

### （1）会社の規定としての位置づけ

BCPは作成後の運用が重要になる。災害時などの緊急時に活用するものであるため、最新で確実なデータをもとに作成される必要がある。特に、人事情報や携帯電話番号、荷

主の連絡先、担当者、資産の情報などは経年で変化するため、追加、訂正、削除などの更新を定期的に確実に行うことが重要である。これには、BCP文書を社内規定として位置づけて運用管理する必要がある。

## (2) BCPの構成

### ①基本方針

BCPの基本方針を示す。目的を明確にする他、社内規定として確実に遵守し実行させるための宣言である。

具体的な項目としては、

- BCPの対象事業  
：トラック運送事業
- BCPの適用範囲  
：支店・営業所、関連企業、協力事業者
- 想定する災害  
：震度○程度の大地震、津波など  
：その他事業継続を行うにあたり多大な影響を及ぼす事象

### ②BCP体制

#### ②-1. 対策本部の組織と役割・担当

BCPの遂行組織別に、その役割、担当者、連絡先を示す。リーダーが不在の場合、連絡不通の場合の代行者としてサブリーダーも示す。組織単位とする分野は以下の通り。

- BCP対策本部
- 災害復旧チーム
- 人材管理チーム
- 営業・対外調整チーム
- 財務管理チーム 等

#### ②-2. 発動宣言と終了宣言

BCP対象の事業が停止し、復旧が短期間で終わらない場合若しくは目処が立たない場合、速やかに、BCPの発動宣言を行う。これにより、通常の指揮命令系統からBCP時の指揮命令系統に切り替え、事業復旧のための行動を開始する。また、BCPの解除宣言は本格復旧が進み業務の稼働確認が済んだ時点で行う。

### ③緊急連絡体制

#### ③-1. 従業員連絡リスト

従業員への連絡や安否確認には、「従業員連絡リスト」を作成して用いる。

従業員連絡リストの項目は以下の通り。

- 組織、役職、名前
- 自宅電話番号、携帯電話番号
- Eメール
- 住所
- 通勤手段
- 連絡済み、被害の有無のチェック欄 等

#### ③-2. 連絡リスト

荷主企業への連絡や安否確認には、「荷主企業連絡リスト」を作成して用いる。

荷主企業連絡リストの項目は以下の通り。

- 荷主企業名、住所
- 組織、役職、担当者名
- 電話番号、携帯電話番号、Eメール
- 荷主の重要度(売上貢献で3ランク程度)
- 連絡済み、被害の有無チェック欄 等

また、協力運送事業者等の「備車先リスト」についても、荷主企業とほぼ同様の項目でリストを作成して用いる。

その他の「緊急連絡先リスト」の項目は以

下の通り。

- 消防、警察、病院
- 電気、ガス、水道、電話等の通信会社
- 銀行等の金融機関
- 運輸支局、トラック協会
- S S（フリート、組合給油施設）
- 自動車修理工場 等

重要度がA、Bランクの取引先（荷主、備車先など）は重点的に連絡を実施する。

#### ④初動対応

初動対応は、避難、初期防災、被害状況の把握等の活動であり、最終的な被害を大きくも小さくもする重要な対応である。

##### ④-1. B C P 発動宣言

B C P 対策本部長がB C P 発動宣言を行う。

##### ④-2. 避難

所定の避難場所まで、避難経路図を参考に移動する。当該地域のハザードマップを参考に、一時避難場所、広域避難場所までの経路図を作成する。複数の事業所がある場合はそれぞれごとに作成する。

##### ④-3. 人命救助と人的被害状況の把握

所定の担当チームを中心に、人命救助、負傷者の治療、従業員・その家族の安否確認、二次災害の防止などを行う。安否確認については「従業員連絡リスト」を利用する。トラック運送事業の場合、内勤従業員の他に配送途上の運転者がおり、その確認方法を取り決めておくことが重要である。

##### ④-4. 従業員の行動指針

従業員の所在に応じた行動指針を決めてお

く。

##### 1) 就業中（社内在所）の対応

身の安全の確保、家族の安否確認、職場状況の確認と物的被害の状況確認、非常持ち出し品の携行を行う。また、社内待機もしくは帰宅または避難所への避難を行う。

##### 2) 就業時間外、社外、外出先、運転途上等の対応

身の安全の確保、家族の安否確認、特に、運転途上の場合は自身の情報と車両等の被害状況を報告、必要に応じて避難所へ避難する。

##### 3) 帰宅困難者対策

公共交通機関の途絶により帰宅できない従業員は、建物が安全ならば社内待機、非常時備蓄（食料、水、寝袋等）の準備、配布を行う。

##### 4) 出社判断

出社、自宅待機の判断を行い連絡する。

##### ④-5. 物的被害状況の把握

建物・設備・車両等の物的被害、通信システム、ライフライン等の状況を点検・把握する。短時間で被害状況を確認できるよう事前にチェックシートを作成しておく。

チェック項目は、対象施設、所在地、記入者、事務所施設の被害の状況のほか、トラック運送事業固有の項目は以下の通り。

- 車両被害の状況（修復可能な車種、台数、使用不能な車種、台数）
- フォークリフト等荷役機器の状況（修復可能な車種、台数、使用不能な車種、台数）
- インタンク施設の状況 等

##### ④-6. 荷主企業との連絡

「荷主企業連絡リスト」を用い、重要度の高い荷主企業から順に、被害状況、自社の輸送可能状況、配送スケジュールの変更可能性、復旧の見込み、通常輸送ニーズ、緊急輸送ニーズ等の情報収集を行う。

④-7. 協力運送会社、燃料調達先等の仕入れ先との連絡

「協力運送会社連絡リスト」を用い、重要度の高い協力運送会社から順に、被害状況、提供可能車両の車種・台数、復旧の見込み等の情報収集を行う。

燃料については自社の残量の確認を行うとともに、燃料調達先の営業状況、緊急時給油施設の給油の見込み等の情報収集を行う。

④-8. 関係行政、トラック協会との連絡

行政機関、トラック協会など、その他の緊急連絡先から、通行可能道路情報、緊急救援物資輸送ニーズ、燃料調達方法等の情報収集を行う。

④-9. 情報収集

自治体、マスコミ、インターネット等から地域の災害情報を収集する。

④-10. 事業継続のための財務計画

被災状況に基づき、直ちに復旧のための費用の概算、資金繰りの状況把握等を行う。早急な確認内容としては以下の通り。

- 支払期限到来の確認
- 運転資金の確保状況の確認
- 運転資金不足が見込まれる場合の短期借入先候補 等

⑤重要業務の継続対応と事前対策

⑤-1. 重要業務と目標復旧時間

貨物自動車運送事業の重要業務である「受

注」「運行管理」「配送」について、目標復旧時間（例えば3日間など）を決めておく。また、当面の目標復旧レベル（例えば通常時の8割など）も決めておく。

⑤-2. 重要業務別にみたりスクの想定と対策

重要業務に必要な経営資源が利用できないリスク、重要業務が中断するリスク、及びそれらリスクに対する対策を洗い出し、リスト化する。停電のリスク、建物損壊のリスクなど、どの業種にも影響あるリスクのほか、トラック運送事業固有の想定される項目は以下の通り。

- 大型、けん引、フォーク、危険物、運行管理者等の資格保有者の人的被害リスクに対して、他部署からの応援要請・候補者のリストアップ
- 軽油等の燃料の確保難リスク  
最低3日間程度は運行できるだけの燃料備蓄、調達先の複数化、緊急救援物資輸送に備えて緊急重点SSの確認
- トラックの被害、故障リスク  
協力業者と非常時における協定を締結しておく、ディーラー、修理業者のリストアップ、レンタカーの利用（事前届出の手続きが必要）、修理依頼（修理業の事前リスト化）、地震保険特約など
- フォークなど荷役機械の被害、故障リスク  
メンテナンス業者のリストアップ、地震保険特約、メンテナンス業者に復旧依頼
- 道路の寸断リスク  
迂回路の事前設定、走行距離の増加に伴うコスト増を見積もる

### ⑤-3. 事前対策

#### 1) データのバックアップ

データ消失やシステム障害対策として、財務・会計、人事・労務、荷主情報、輸配送業務等に係るバックアップが必要なデータを洗い出し、「バックアップリスト」を作成する。

「バックアップリスト」に基づき、所定の頻度、タイミングでバックアップを行う。リストの項目は以下の通り。

- 取扱部署、管理担当
- 文書名、ファイル名
- 保管場所、バックアップ頻度、時期
- 機密レベル(A：高、B：中、C：低)等

#### 2) 非常用持ち出し、備蓄品のチェック

非常時に必要な持ち出し・備蓄品を洗い出し、「非常用持ち出し・備蓄品チェックリスト」を作成する。これに基づき、備蓄品について定期的に、動作確認、消費期限等を考慮し新しいものへの入れ替え、保管場所の適切性について点検を行う。

飲料食料関係、通信連絡、日用品、貴重品など多岐に及ぶため具体的なリスト化を行う。

### ⑥緊急救援物資輸送

緊急救援物資輸送は、トラック運送事業が社会的使命として担う重要な業務であり、緊急時に運送業務遂行可能であれば直ちに協力していくことが求められている。このため、事業継続計画にその体制や取り組み手順や準備内容、積み込み・配送などの具体的注意事項を記載しておくことが望ましい。

ただし、これらの取り組みは、事業者にお

いて事業が継続している状態であることが前提であることから、本稿では省略する。なお、内容は、公益社団法人全日本トラック協会(全ト協)がHPで公開している「防災手帳」を参照していただきたい。

### ⑦復旧の記録

BCPの発動宣言後に行った復旧の内容とそれに係る課題、生じた問題、代替策等を「復旧記録シート」に記録する。事前の想定対策の効果や事前に想定できなかった問題の把握に努め、BCPの見直しに役立てる。シート項目は以下の通り。

- 日付、時刻
- 復旧の内容
- 課題、問題、効果、代替策
- 記録者 等

### ⑧運用管理規定

BCPは個人情報や顧客情報などの機密情報を多く含むこと、情報の更新が重要であること、教育訓練を定期的に行う必要があること等から運用管理規定を定めておく。

#### ⑧-1. 配付と回収及び取扱の注意事項

##### • 配付

BCPの配付は、個人情報や顧客情報等の機密情報を含むため、閲覧、所持を認められた者に限る。所持を認められた者とは、原則として経営者、対策本部の本部長、各チームリーダー、サブリーダー、メンバーとする。また、配付方法は用紙に出力し、配付日時、配付番号を記入した上で2部ずつ配付する。

- 回収

BCP所持者は異動や退職などにより所持資格を失った場合には、速やかに対策本部に返却する

- 取扱注意事項

配付されたBCPは職場と家庭に1部ずつ保管する。BCPには個人情報や顧客情報を含むため秘密保持できるよう最大限取扱いに注意する

### ⑧-2. 教育訓練

教育訓練は年に1回以上、定期的に行う。教育訓練の取り組みは協力運送業者にも連絡し、できる限り参加を要請する。

管轄消防署にも連絡し、その指導を受けられるか確認する。

### ⑧-3. 現状の点検と内容の見直し

BCP教育の時期に合わせて、取り組み状況の点検を行う。

BCPの内容、対策本部の担当、各種の連絡リストは時間の経過と共に変化するため、変更が生じた都度、及びBCP教育の時期に合わせて全体の見直しを行う。

### ⑧-4. 携行カード

従業員は「携行カード」を作成・携帯する。

なお、携行カードは、できるだけ破けにくい紙、水に強い紙（耐水紙）を利用し、記入する際は油性ボールペン等を利用するなど、水ににじまない工夫を行う。具体的な項目は以下の通り。

- 本人情報
- 会社、家族、取引先の連絡先
- 緊急時の行動ルール
- 災害伝言ダイヤルの使い方 等

## 6. おわりに

本稿は中小トラック運送事業者の視点から、自然災害リスクを対象に、BCPの策定に係る重点ポイントや取り組む上での留意点を検討した。ただし、トラック運送事業のリスクは、新型インフルエンザや輸送貨物自体のリスクである家畜伝染病など発生頻度においては自然災害を上回るものも多いことから、新型インフルエンザのBCP、家畜伝染病のBCPなど発生可能性ある様々な経営リスクに対応したBCPが検討・作成されることが望まれる。

また、本稿で利用したデータは、公益社団法人全日本トラック協会が平成23年度に実施した「中小トラック運送事業者のための経営基盤改善対策－リスク対策編－」のアンケート「震災状況と対応に関わる調査」によるものであり、本稿を作成するにあたり、加筆掲載のお許しを得た。改めて感謝の意を表する次第である。なお、中小・零細のトラック運送事業者に焦点を当て、社内独自の情報を書き加えれば、基本的にそのまま運用可能なものとなるよう構成されたイージーオーダー型の『中小トラック運送事業者のためのリスク対策ガイドブック』が全ト協ホームページでリリースされている。是非とも中小トラック運送事業者では取り組みのための参考とされたい。

## 7. 参考文献

- (1)『中小企業BCP策定運用指針』中小企業庁（第1版2006、第2版2012）



- (2)『BCP策定のためのヒント』中小企業庁  
(2009)
- (3)『中小トラック運送事業者のためのリスク  
対策ガイドブック』（公社）全日本トラッ  
ク協会（2012）
- (4)『中小トラック運送事業者のための経営基  
盤改善対策』（公社）全日本トラック協会  
(2012)
- (5)昆正和『あなたが作るやさしいBCP』日  
刊工業新聞社（2011）
- (6)『東京都BCP策定支援事業取組事例集』  
東京都（2010、2011）

経営資源だが、危険物であることから備蓄（貯蔵）に係る制限に留意することが必要である。軽油の場合、200リットル未満の場合は容器の制限、200リットル以上1000リットル未満の場合は容器の制限のほか、貯蔵場所の構造や設備等について火災予防条例の規制がある。

- \* 1 公益社団法人全日本トラック協会が平成23年度に実施した『中小トラック運送事業者のための経営基盤改善対策－リスク対策編－』のアンケート調査「震災状況と対応に関わる調査」によるものである。
- \* 2 BCP：(Business Continuity Plan：事業継続計画)。企業が自然災害、事故、新型インフルエンザ等の疫病、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合に、各経営資源の損害を最小限にとどめ、重要な事業の継続と早期の復旧を可能とすることを目的に、平常時から行うべき対策や緊急時における事業継続のための対応策などを取り決めておく計画のことで、従来の危機管理マニュアルに加え企業の存続を強く意識した経営計画を指す。
- \* 3 自然災害（大地震、津波、水害、噴火等）、新型インフルエンザ、火災、重大事故、家畜伝染病（鳥インフル、口蹄疫等）、テロ攻撃など。
- \* 4 本来、危機事象により想定されるインシデント（出来事）の内容が変わるため、BCPは危機事象の種類別に策定すべきである。本稿ではトラック運送事業者におけるBCP策定作業の流れを概観するために、主に大地震等の自然災害を想定して記述しているが、会社にとっての重要業務の認定、重要経営資源とその代替手段、復旧作業の優先順位等の考え方は他の危機事象においても共通である。
- \* 5 本稿は中小トラック運送業を主眼に据えたBCPの検討となっている。3PLなどの総合物流事業者の場合、輸送のほか、保管、流通加工等の幅広い業務を請け負っており、輸送業務以外が収益の柱となっている場合が多い。これらの事業者では、輸送部門、保管や入出庫などの物流センター業務部門ごとに、異なるBCPを策定する必要がある。
- \* 6 ガソリンや軽油はトラック運送に欠かせない