

物流企業における事業継続に向けた方策

Business Continuity Planning in Logistics sector



小山 和博：PwC総合研究所 上席主任研究員、BCI日本支部 理事

略 歴

1998年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。外食業、会計事務所勤務を経て、現在のMS&ADインターリスク総研にて 2007 ～ 2017年の間、事業継続、危機管理、労働安全衛生、事故防止、組織文化に関するコンサルティングに従事。2017年よりPwC総合研究所に参画し、引き続き同分野の調査研究、研修、コンサルティングを行っている。

[要約] 事業継続計画を策定した物流企業において、計画が役に立たなかったという意見がある。内容を確認すると事業継続計画策定に当たって必須といえる事業影響度分析を行った形跡がないことが多いことが分かった。

これに対して事業継続に関する国際的な専門家組織である事業継続協会（BCI）のGood Practice Guideline2018を参考に、初期的な事業影響度分析と呼ばれるEnd to Endの分析を先に行い、全体像を把握することを優先順位高く行うことを提案した。

1. はじめに

2020年12月8日、一般社団法人日本物流団体連合会は「物流企業における新型コロナウイルス感染症への対応動向調査」を公表した。この調査によれば、本邦物流企業の新型コロナウイルス感染症対応に際して「既存のBCP（事業継続計画）や非常時の対応マニュアル等では不足していたので、追加で検討した」あるいは「BCP（事業継続計画）や非常時の対応マニュアル等はなかったため、新たに社内で検討した」と回答した企業が全体の概ね8割となり、「既存のBCP（事業継続計画）や非常時の対応マニュアル等に基づいて」新型コロナウイルス感染症に対応できた企業は少なかったとの結果が示されている。

BCPを作成したとしても、企業が非常時にBCPの内容が不足しているため追加で検討し

なければならないと判断する内容であれば、BCPの意味がない。本稿では、内閣府の調査に基づいて、本邦物流企業が作成したBCPに記載されている内容を確認し、事業継続マネジメントシステムに関する国際標準規格ISO22301と比較してギャップを抽出した。また、筆者が所属する事業継続に関する世界的な専門家組織である事業継続協会（Business Continuity Institute, BCI）が発行したガイドラインやこれまでの実務経験を基にギャップを埋めるための方策を検討した。

なお、本稿の内容は筆者の私見であり、所属する組織の正式見解ではないことをあらかじめご理解いただきたい。

2. 約半数の物流企業のBCPには事業影響度分析が行われた形跡がない

本邦物流企業の事業継続計画の内容につ

いて、「令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」（内閣府防災担当、2020年3月）に基づいて把握した。この調査において物流業は「運輸業・郵便業」と定義されている。

この調査によれば、本邦の物流業に属する企業が策定したBCPのうち、87.9%が「従業員の安全確保」を定めている。次いで多いのが「災害対応チームの創設」、「水、食料等の備蓄」が68.6%、「意思決定者の設定等指揮命令系統」が64.4%となった。一方、事業継続マネジメントシステムに関する国際標準規格であるISO22301が要求事項として定めている「事業影響度分析」の結果策定される「目標復旧時間の設定」は47.5%、「重要業務の決定」は46.1%に留まった。

ISO22301によれば、BCPとは「事業の中断・阻害に対応し、事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復するように組織を導く文書化した手順」である。また、この規格は、事業影響度分析及びリスクアセスメントを行った上で、事業継続戦略を特定・選択した結果をBCPとして文書化することを企業に求めている。

「従業員の安全確保」、「災害対応チームの創設」、「水、食料等の備蓄」、「意思決定者の設定等指揮命令系統」、いずれも企業の非常時の対応に当たって重要な内容ではあるが、BCPに求められる「事業を復旧し、再開し、あらかじめ定められたレベルに回復するように組織を導く文書化された手順」の内容としては十分ではない。BCPにおいて定めるべきは事業の復旧や再開に向けた具体的な手順で

ある。

3. 初期的な事業影響度分析を実施すべき

事業の復旧や再開に向けた具体的な手順を検討するためには、まず事業影響度分析に基づいて非常時でも優先的に継続すべき業務を絞り込んでおかなければならない。この絞り込みは、BCPの中核的な内容であり、これを欠くと、非常時において優先順位をその場の判断ですることになり、冒頭に挙げた「既存のBCPや非常時の対応マニュアル等では不足していた」という事態に直面する。

この点、中小企業の多い物流企業においては、事業影響度分析といっても難しすぎるという声を聞くことがある。

この問題提起に対して、受注、運行管理、配送の3分野に絞り込んで継続・復旧の対象とする提案があった。企業ごとに事情は異なるものの、単に輸送するだけではなく、物流機能全般を受託しているケースもあることから企業ごとに継続・復旧の対象になる業務は異なる可能性があることを考えると、中小企業においても事業影響度分析には取り組む必要があると考える。

この点、BCIのGood Practice Guideline 2018 (GPG) では、最初からすべての事業を事業影響度分析の対象とするのではなく、まずInitial BIA（初期的な事業影響度分析）に取り組み、その後、必要に応じて詳細な分析を必要な範囲で行うことを勧めている。

GPGによれば、初期的な事業影響度分析には以下の内容が含まれる。以下は筆者による

仮訳である。

- ・ 企業が提供する商品やサービスのリスト
(適切なグループ化がなされていること)
- ・ 商品やサービスの納品が失敗した場合の影響
- ・ 商品やサービスの納品が遅延する場合の最大許容時間
- ・ 商品やサービスの納品のために必要なプロセスとその責任者のリスト
- ・ プロセスの依存性に関する社内外の分析
- ・ 分析の対象から除いた商品、サービス、プロセスのリスト

ここで、依存性という言葉について説明する。依存性には4つのパターンがある。これらの依存性を業務プロセスごとに整理しておくと、事業継続の検討上有益である。

1) 終了－開始 ある業務を開始するには、先行の業務が終了している必要がある依存性。例えば、出荷指示と配車が終わっていないと点呼はできないといった関係である。

2) 開始－開始 ある業務を開始するには、先行の業務も開始している必要がある依存性。例えば、配送が開始されていないと、位置情報による動態管理が開始できないといった関係である。

3) 開始－終了 ある業務を終了させるには、先行の業務も開始している必要がある依存性。この依存性は日々の業務ではあまりないかもしれないが、運行管理システムの新旧切り替えを行うためには、新しいシステムが稼働しないと古いシステムは稼働を停止できないといった関係である。

4) 終了－終了 ある業務を終了させるには、先行の業務も終了している必要がある依存性。例えば、配送が終了すれば、位置情報による動態管理も終了できるといった関係である。

この初期的な事業影響度分析によって、企業はEnd to End、つまり企業の商品やサービスの納入に必要な機能を自社所有か他社所有かに関わらず一旦すべて把握することができる。

これまでの筆者の支援経験に基づけば、物流業における顧客の優先順位はある程度自明であることが多いと言える。普段何を運んでおり、顧客はどの程度の大きさの仕事をその企業に発注しているかによって、顧客の優先順位は自ら決まる。一方、十分把握されていないことは、社内で使用している商品やサービスが停止した場合の影響である。企業が顧客から報酬を受け取るために必要なすべてのプロセスと相互の依存性、特に他社が責任を持っているプロセスまでを把握しておくことで、事業の復旧や再開に向けた手順を作ることがより容易になる。

4. 危機管理のための手順とBCPは分けて考える

本邦のBCPガイドラインでは、危機管理に必要な手順がBCPの立案・策定の内容として整理されていることが多い。例えば内閣府の事業継続ガイドライン第3版では、緊急時の体制、緊急時の対応手順、事前対策の実施計画、教育・訓練の実施計画、見直し・改善の

実施計画などを定めることを推奨している。

一方、GPGでは、危機管理計画とBCPは別のものであることを勧めている。この二つの計画は混同されることが多い。本邦の各種ガイドラインは危機管理計画とBCPを峻別していないように見えることが多いからなおさらである。BCPはあくまで事業の復旧や再開のための手順を文書化したものであるから、分けて考えることを勧める。

例えば、物流業において全社員が把握しておくべき事柄として挙げられる非常時の連絡ルールは、BCPというよりも危機管理計画の一部である「情報収集と共有」のプロセスの一部である。また、最近、陸運業の中でも即席食品を輸送する企業は、荷主の了解が得られれば、災害に巻き込まれた際に被災者に対して当該食品を配布していると聞かすが、これは危機の中で自社のブランド・名声をより高めようとする動きであり、危機管理計画の一環である。

BCPに必要なのは、事業影響度分析で明らかになった「このリソースが使用できなくなった場合に顧客への商品・サービス提供が停止する」というポイントごとに、必要なリソースを調達するための方針を定める事業継続戦略である。

5. 外部調達するのか自社資産で対応するのか

事業運営に必要なリソースをどのように調達するかは、BCP策定の土台となる事業継続戦略の中核であり、この部分に自社の検討を集中させるべきである。

一口に物流業といっても、その業態ごとに必要なリソースの外部調達の可否は大きく異なる。例えば、陸上貨物運送業であれば、車やドライバーが足りないという状況になった場合に、庸車で対応する選択肢を検討しうる。また、自社の営業所が複数あれば、他の営業所から配車するといった手法も取りうる。このように陸上貨物運送業であれば、その事業規模にもよるが事業継続戦略を複数持つことができる。

一方、海運業や空運業において、船や航空機が使用不可能となったからといって、他社から至急調達するということはほぼ不可能であり、通常は他の海運業や空運業に自社に代わって輸送するよう依頼することになる。とすれば、事業継続戦略の策定において重視すべきは自社の輸送手段の保護や多重化ということになる。

この事業継続戦略を具体的に手順化し、文書化したものがBCPである。これによりBCPは非常時への対応に対して高い有効性を確保することが可能となる。

6. 事業継続に関する手順の日常業務への落とし込みが事業継続をより確実にする

ISO22301は、BCPを策定した後もレビュー、分析、訓練・演習、非常時における実際の対応等を通じて、事業影響度分析、事業継続戦略、BCPの適切性、妥当性、有効性を評価することを求めている。教育や訓練・演習を通じて、組織の社員がBCPを実行するための能力を身に着けることは非常に重要であるが、なかなか教育や訓練・演習を実施することは

難しいこともある。日々の業務の中に事業継続に関する手順を落とし込むことで、事業継続のための力を社員に身に着けさせることができる可能性がある。

例えばメッセージアプリ等を利用して社内の連絡をとっているのであれば、安否確認もメッセージアプリ上で完結する手順にしておくことで、自然と事業継続のための力が社員に身につくことになるを考える。

参考文献

「物流企業における新型コロナウイルス感染症への対応動向調査」(2020年12月8日、一般社団法人日本物流団体連合会) <https://www.butsuryu.or.jp/asset/51345/view>

「令和元年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」(2020年3月、内閣府防災担当) http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyous/topics/pdf/r2_jittachousa.pdf