

災害の質的变化と物流のBCP対応 ～東日本大震災以降の10年を振り返る

Qualitative impact of natural disasters and business continuity plans for logistics providers



宿谷 肇：一般社団法人 日本物流団体連合会 業務執行理事・事務局長

略 歴

1981年横浜国立大学経営学部卒、日本通運株式会社入社、香港・ドイツ駐在、広報部、海外企画部等を経て2013年6月より日本物流団体連合会理事・事務局長、日通商事役員4年を挟み再び2019年から現職

1. はじめに

品質が高い日本の物流は、止まると初めてその価値に気付くような存在だったが、度重なる自然災害やコロナ禍で、届いて当然の常識は覆され、結果として一般社会の物流への理解は深まった感がある。

一方でBCPの観点からは、止めてはいけない物流をどう維持、機能させるか、災害時のより踏み込んだ対応が求められるようになったとも言える。

当連合会では、東日本大震災の翌2012年に「物流業のBCP作成ガイドライン」をまとめ、その後日本を襲った風水害や局部的地震が物流を寸断させた経過から、2020年春までにこのガイドラインを大幅改定した。さらにコロナ禍で会員を対象に調査を行い、本年2月に「新型コロナウイルス感染症への対応動向調査報告書」を発表した。

これらを通じ、この10年間、災害に対し物流がどう対応を変えてきたかを論じてみたい。

2. 災害の内容による物流のBCP対応の経過と課題

東日本大震災のように数十年に一度とされる大震災は、地域や被害について漠然とした予測のみ可能で、BCP策定では極力予測の範囲を拡大し、想定外を想定しての対応を目指した。

これに対して最近頻発する自然災害は、ある程度、規模や留意点が予測できる台風や集中豪雨が目立つようになってきた。したがってBCPとして、事前の対策を主体的に行うことができる。

他方、コロナは、地球規模で感染が広がり、社会全体での情報共有と対応が必要となる。収束までには然るべき時間を要し、政府や自治体の仕切りのもと、より大きな単位でのBCP対応が求められる。

物流のBCP対応はこの10年間に起きた災害の質的变化により、形を変えてきている。具体的に次項から掘り下げていきたい。

3. 東日本大震災後にまとめた「物流事業者のBCP作成の手引き」の特徴

次に、当連合会で東日本大震災後の直後からプロジェクトを立ち上げ、2012年にまとめた最初の手引きの特徴について紹介する。全26頁、4章立てで防災対策、発災直後の措置、復旧対策の実行、平時からの準備、をテーマとした。

まず冒頭部分で、BCPの視点として「自社の短期間での事業復旧」、「社会から求められる物流機能の確保」、「顧客のサプライチェーンの確保」、の3つを挙げ、主に以下を進めるべきとした。

多様な「防災対策」～事前の予防・減災対策～を推奨

まず「1.防災対策」では、さまざまな事項について事前に準備することを強く促した。ハザードマップでの危険度把握、防災グッズを揃えること、5Sの実行、機材の準備、備蓄品の取り揃え、通信環境の整備、データのバックアップ、被災時の代替拠点の設定など多岐に亘ってのリスクの事前把握と対策に重点が置かれた。

「人命が最優先」と明記

「2.発災直後」の措置でまず強調されたのは「人命が最優先」という点である。

まずは安全な場所に避難し、その後に対策本部の設置、従業員・家族・関係者の安否確認、保管物や施設・車両等の被害把握、関係先への報告、従業員への連絡、必要に応じた応援派遣の依頼などを進めるとした。

「復旧対策の実行」では業務や荷主毎に優先順位付け

「3.復旧対策の実行」では、それまで社内でもタブーとされていたかも知れない物流対応の優先順位付けを予め行うことを求めた。企業への利益貢献度で考えるか、社会機能を果たすための配送を優先するかは「企業の戦略」として判断するとした。

このほか、燃料の確保、施設復旧に向けた準備、現業における作業等の工夫、事業所運営のための一定水準の手許資金の確保などが挙げられた。

想定外を想定する「平時からの準備」

最後に「4.平時からの準備」としては、想定外の想定をすること、定期的なBCP訓練を行うこと、BCPを定期的に見直すこと、などが挙げられた。

作成したBCPをしまい込んだままにせず、新たなリスクの想定と、事業所を挙げての訓練を行い、絶えずBCPを見直すことが必要とした。

4. 近年多発する自然災害への物流BCPの特徴

2016年の熊本地震、2017年の九州北部豪雨、2018年の西日本豪雨、北海道胆振東部地震、2019年の房総半島台風など頻繁に起こる自然災害に際して、2019年度の活動として小委員会を設定し約1年かけてBCPの手引きを改定した。

被災を経験した10か所以上の地域を訪問しヒアリング実施、局地的ながら年に複数回

発生する自然災害へも的確に対応するBCPと
するため、全92頁への加筆大改定をした。

大事故を防ぐための「事前の停止」

改定版は、4章立てには変更はなく、「1.防
災対策」に含まれる項目に変更はなかったが、
「2.発災直後の措置」として、業務の一時停
止とその後の復旧対策が加えられた。

物流事業者が、事前にトラックや列車の運
行を中止または間引くことはこれまで殆ど例
がなかったが、風水害は一定の予測が可能な
ことから、ここ数年で一般的な方策となった。

その基準としては、国交省自動車局による
「異常気象時における措置の目安」や「旅客
鉄道の計画運休」を参考とする例があり、顧
客や関係先に事前に説明することが望ましい
としている。

「従業員の心のケア」という新たな視点

「3.復旧対策の実行」では、従業員の心と
体のケア、という項目が追加された。

過重労働を防ぐための交代要員の確保と
共に、被災した従業員の肉体的・精神的・金
銭的なケアの実施体制を整える意である。

被災直後は帰宅できない例も多く、シフト
制やチーム分けが必要との声や、心のケアの
ための相談窓口を開設したり、休暇や義援金
を支給する例が多く聞かれた。

「同一区域の他企業との連携」や「代替輸送」、 「テレワークの有用性」

さらに「4.平時からの準備」では、従来版
に加え、一時停止のための事前準備、他企業

との連携、自治体等との災害時支援協定等、
代替輸送網の構築、ドライバー拘束時間への
対応、テレワークの有用性など多くの事項が
追加された。

「他企業との連携」で倉庫や輸送設備を共
同することは、新たな視点と言える。空港内
や自動車ターミナルに入居の企業が情報共有
し、共同訓練を行うなどの例がヒアリングで
得られた。「代替輸送」については、海路が
陸路と比較し復旧しやすいため、海上輸送が
物流BCPの有力手段となる等の声があった。

また「テレワークの有用性」は、新型コロ
ナ感染症への対策として活用される。

5. 新型コロナウイルスへの 物流事業者の対応とBCP

これに引き続き当連合会では新型コロナ
感染症に対する物流事業者のBCP対応の一助
とするため、会員企業を対象とした対応動向
調査を2020年9月から11月にかけて行った(81
社を対象、29社より回答、うち業種に偏らな
い10社からヒアリングを実施)。コロナ禍で
の各社の対応の状況、苦労などが明らかにな
った。

調査により判明した主なものをここで紹
介する。

テレワークが機能するには課題が多いことが 判明

危機感を持って対応を開始した時期は、海
外拠点では2020年1月、国内拠点では同2月か
ら、が最も多く、現業部門ではドライバーや
庫内作業における集団感染リスクへの対策

(車両等の消毒、倉庫内作業のグループ分け、マスク・手袋等の着用) や、移動制限下での業務遂行体制の維持が行われた。

事務部門では、テレワーク（管理系事務の74%、現業系事務の69%が実施）やweb会議に取り組んだものの、全社単位での運用を考慮していなかったため、必要な機器や通信環境の確保がままならなかったこと、ペーパーレス化の遅れから十分な効果が上がらなかったとの回答も多かった。

現業でのコロナ対応には限界あり

工場等の稼働率が落ち、貨物が減少したことへの対処としては、まずは現有戦力で対応できるよう作業の内製化を進めたこと、また他部門からの短期的応援などで対応したが、感染の長期化により内部的な対応では限界も

見えてきたのが実態だ。

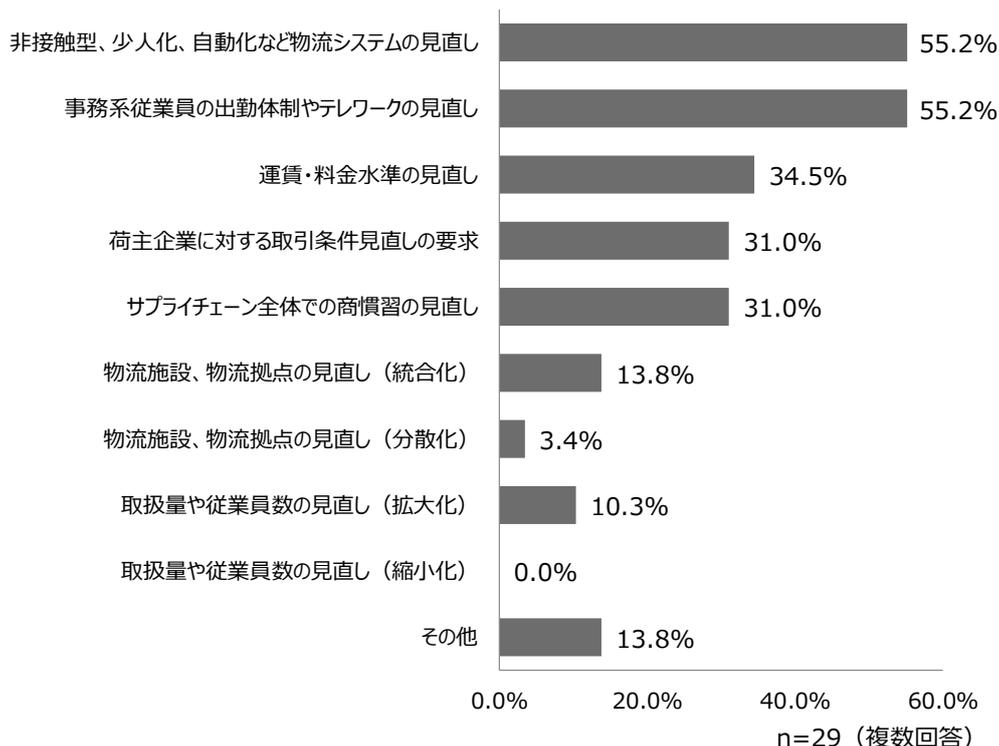
またこれらに対応するBCPに関しては、既存のBCPやかつての新型インフルエンザ対応マニュアル等では不足で、多くの事業者が今後の感染症拡大や未知のパンデミック発生も視野に入れたBCP策定の必要性を感じている。

6. ウィズコロナのBCP対応はより組織的、広範囲で恒久的

ウィズコロナ、アフターコロナでの物流業経営においてどのような対応が必要か、との問いへの回答はグラフの通りである。

半数超の企業から「物流システムの見直し」、「出勤体制やテレワークの見直し」が指摘されたが、注目すべきはこれに続く「運賃・料金水準の見直し」、「取引条件見直し」、「商

今後の「ウィズコロナ、アフターコロナ下の物流業経営」に求められる対応



新型コロナウイルス感染症への対応動向調査（2020年9月実施）

慣習の見直し」など、自社だけでは対応が不可能な事項が3割以上の企業から寄せられた点である。主なものを説明する。

非接触型、省人化、自動化など物流システムの見直し

未だ残る手積み手卸しをパレット化すること、自動搬送ロボットの導入、FAXでのオーダーをOCRで読み取りRPAでデータ化し、3密や人手不足を解消する取組みが一部で進められており、多くの企業がこれを指向している。

物流の標準化、デジタル化、さらにDXを進めることが必須の課題となった。

運賃・料金と取引条件の見直し

貨物の減少で、トラック等の実勢運賃が下降傾向にある中、収受運賃の適正化を求める声とともに、特殊車両等設備の維持費、消耗品のコストなどを考慮する必要性が指摘された。また長時間労働の削減や、検品の簡素化、納品時間の柔軟化など、荷主企業と折衝している例がある。

「サプライチェーン全体での商慣習の見直し」

頻発する自然災害に対しては、近隣の他社との連携が解決の一手法として取上げられたが、コロナ対応では製造や流通など業界を超えた対策や、運び方の改革に繋げていく必要性についての指摘が多い。

例えば時間指定や午前中必着などの商慣習について、発荷主、着荷主等と連携しリードタイムを変更、貨物積載率を高め、日々の

輸送量の平準化を図るなど、より少人数で効率的な物流が関係者の協力で一部で開始された。

「BCPを超えた物流改革」

今回のコロナ対応については、自然災害に対応するBCPと方向性は共通する点が多いものの、BCPという一時的な対応に留まらず、ニューノーマルとして恒久的な対応を促す事項も多くあることから、結果として物流界に大きな改革をうながすものと考えられる。

7. おわりに

昨年5月に帝国データバンクが調査したところによれば、日本企業のBCP策定率はまだ16.6%（「運輸・倉庫業」では15.9%）に過ぎず、大企業でも特に規模の大きな企業が先行している状況だ。

物流業界は荷主の都合にあわせて対応していく姿勢が強くあったが、被災の頻度、地域的広がり、対応長期化の傾向から、主体的に先回りする事業体質に転換する必要があるだろう。物流業では、先進的にBCPを策定し、タイムリーに改定している企業群がニューノーマルを作り、業界に普及させながら全体を変えていくことが、現実的であり望まれる方向と考えられる。