災害発生時、物流はどのように対応するか

How do the section in logistics take care of the matter in the event of a disaster

宮川 夏樹：味の素株式会社 食品事業本部 物流企画部 物流グループ長

略　歴

1998年、関西学院大学経済学部卒業。1998年、味の素株式会社入社 東京支店営業1課に配属。2001年、東京支店東東京営業所に配属。2005年、東京支社西東京営業所に配属。2007年、名古屋支社静岡営業所に配属。2011年、名古屋支社営業企画グループに配属。2016年、営業企画部物流グループに配属。2017年、物流企画部物流グループに配属。

昨今は「過去に例を見ないレベル」と表現される自然災害が多発しており、被災地においては空になった小売店舗の売り場を目の当たりにすることも多い。加工食品において消費者へ「モノを届ける」までにはかなり多くの工程が発生するが、どこかの工程が１つ停止しても「モノは届かない」。また「モノが届かない」事は消費者の日常生活に大きな影響を及ぼす事態であるにも関わらず、災害時は「モノが届く工程」においてどのような事が発生しどのような対応を行っているかはあまり知られていない。以下では実際に発生した災害を元に発荷主視点で「１.災害対応を進めるにあたって障壁になる課題」「2.実際に起きた災害に対する対応例」「3.災害対応を進めるにあたって今後必要な事」というの3つの項目に分けて記載していく。

１．災害対応を進めるにあたって障壁になる課題

①「対応マニュアル作成の難しさ」

災害が発生した場合一定のフローに基づいて対応を進めていくことになるがこのフローは字面で表現してしまえば至ってシンプルである。例えて表記するなら「a.災害発生」→「b.状況把握」→「c.社内調整」→「d.顧客連絡」これだけの事であり加工食品物流であればほぼ同じである。ただこのフローの中身は無数の変数を含んでおり、例えば「a.災害発生」については「突発的に起きた」なのか「事前に準備が出来た」なのかによって対応が異なる。「突発的に起きた災害」は2011年3月に発生した東日本大震災のような例であり「事前に準備が出来た災害」とは台風や降雪など事前の予測がある程度可能な災害のことである。また「c.社内調整」という部分についても発生日が平日なのか休日なのかにより進め方が異なる。顧客に「モノを届ける」という物流の性質上、先読みのしにくい災害時であっても「モノが届くかどうか明確にする」必要があり、そのためには詳細の対応マニュアルに基づく対応が望ましいが上述のように変数が多く作成は困難である。

②「災害に関する臨場感の希薄さ」

仮にある地域で大雪が発生したとしても

発荷主側の対応者は別エリアにおりそのエリアは晴天である場合どうしても現場の臨場感は把握しづらい。物流業務においては管理機能を主要都市に置くことが一般的である。そのため災害発生現場と指揮を執る部門ではどうしても温度差が生じる。更にこの傾向は顧客も同様であり災害発生現場のひっ迫感が伝わらない事により「何故商品を運べないのか」「何とかならないのか」などの問い合わせが多発する。発荷主からみた顧客は重要な取引先であり要望は最優先で対応すべきだが、一方で災害現場の状況認識不足による発荷主側の無理な依頼も控えねばならない。顧客の要望を最大限尊重しつつ物流業務従事者の安全確保も同時に行う判断をする事が求められる。

③「配送工程の社内外認知不足」

現在はボタン一つで商品が手元に届く便利な時代である。しかしながら商品が届くまでの工程を理解している人間は少数である。更に顧客に至っては商品が届く工程を知る必要性がなく商品が確実に届く事のみが重要である。平時であれば商品が届く工程を意識する必要はないが、災害時はどの工程に影響が出ているかを把握しなければならないがそのためには平時の工程を熟知しておく必要がある。少なくとも社内においては一定の知識を持つことが必要である。何故なら顧客と調整をする際に状況の説明は必須となるからである。顧客への説明が曖昧になると「何故商品を運べないのか」「何とかならないのか」という顧客からの問い合わせが多発することとなる。平時はそれほど必要でない知識をいかに周知するかは悩ましい問題である。

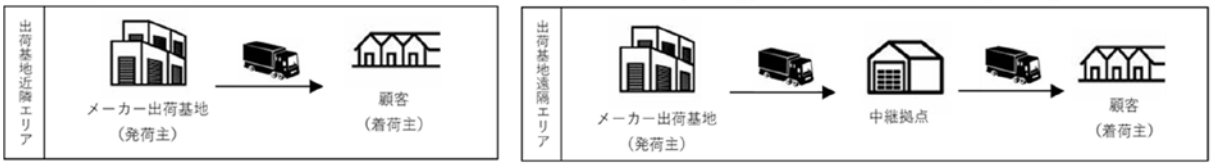
以上の3点を踏まえて以下では実際に起きた災害に対する対応例を記載する。

2．実際に起きた災害に対する対応例

2020年12月中旬に発生した新潟エリアの大雪は記憶に新しく各種メディアでも大きく報道されたことから当社が対応した実例として取り上げる事とする。この大雪は新潟・群馬の県境の関越道上下線において最大2,100台の車両立ち往生を招き、陸上自衛隊による解消作業終了までに最大52時間かかるという災害であった。この関越道の立ち往生は12月16日午後6時頃から始まりそれ以降徐々に増えてきたと報道されている。この災害に対し物流会社から当社に連絡があったのは12月17日8時40分頃である。これが上述したフローの「a.災害発生」に該当する。厳密に言うと12月16日午前中に気象庁の予報に基づき大雪の影響の可能性は物流会社から示唆されていたが、この時点では具体的な影響は起きておらず注意喚起に留まっていた。よって「昨晩（12/16）に中継拠点まで輸送する商品を載せた車両が関越道で立ち往生し中継拠点まで到着していない（※図1）」という具体的な情報が得られたのは12月17日朝であった。この時まず必要になるのは社内の指揮命令系統を整える事である。災害時の指揮命令を行うものはその対応に集中するため組織の中で業務フォローを行う有事体制を社内で決める事が

図1

遠隔エリアは納品日前日夜間に中継基地へ商品を輸送する



重要である。災害対応はこの初期段階での分担をいかに的確に組めるかでその後の対応の正確さや迅速さが決まると言っても過言ではない。しかしマニュアル作成が困難である事と同様に予め分担を決めておくことは難しく、災害発生都度状況に応じて分担を分ける必要がある。実際に当社は平時に災害の指揮を執っているメンバーが不在だったため代理で指揮者を立てつつ「物流会社との連絡窓口担当」「社内へ情報発信・調整担当」「社内問い合わせ対応担当」「災害対応者の平時業務補完担当」と分担を決めた。その上で「b.状況把握」「c.社内調整」と進んでいくが「車両が中継拠点まで到着していない」事が及ぼす影響を社内関係各所が正確に想起出来ない場合もあり、その場合状況を噛み砕いて説明する必要が出てくる。これは先に述べた「配送工程の社内外認知不足」に該当するのだが、この内容をいかに正確に共有出来るかでその後の対応のスムーズさが大きく変わってくる。当社においては配送不可の理由を記載したメールに未配送となる商品のリスト及びその配送予定である顧客のリストを全国へ発信し新潟エリアの顧客窓口責任者に詳細の補足を電話で行った。当社新潟エリアの顧客窓口責任者は商品配送の仕組みに一定の知識があり比較的スムーズに話は進んだが、仕組みに関して理解不足だった場合まずそこからの説明になり双方非常に負荷となる。その意味では幸いであったと言えるが、この時得られた情報はあくまで「12月17日配送する予定の車両1台分の配送が出来ない」である。この配送出来ない商品はキャンセル扱いにするのか後日配送するのか、後日であればいつ配送するのかを決めながら残り1台の車両分が無事に配送出来るのか早期に確認する必要がある。社内での理解が得られたとしてもそこから顧客に対し連絡をしなければならないからである。また顧客へ連絡する際には文書での説明を求められるため謹告文書の作成も必要となる。これらの作業を同時進行で行うためにも先に述べた役割分担は重要となる。「早期に決める」と言っても今後の予定は天候に左右される部分が大きく、特に雪の場合は天候が好転しても雪が残り続けることで道路状況が改善されない場合がある。また商品が届かないことは出来るだけ早く顧客に連絡をする必要がある事から今後の配送見込みの策定や謹告文書の作成は時間との勝負になる。当社の場合17日に配送出来なかった商品は18日配送に延納し、元々 18日配送を予定していた商品は19日への延納としたこともあり18日から19日に延納する旨の案内を開始したのは17日15時頃となった（17日の未配送分は物流会社から顧客へ連絡した）。天候の変化により組み立てた配送予定が変更になることは

多々あるが、この新潟エリアの降雪に関しては予定の変更がなく1度の顧客案内で済んだのは幸いであった。余談だがこの配送予定は当社で言う「ドライ品（加工食品）」であり、チルド品や液体商品は出荷基地や配送ネットワークが全く異なるためドライ品とは別の動きとなる。顧客案内を一通り済ませた後は物流会社からの連絡を元に配送予定通り商品が届いているかの確認をしていく事になるが、災害時という事もありなかなか想定通りに事が進まない。このような状況下で往々にして発生するのが「納品先に到着したが顧客が（災害のため）不在であった」「物流現場の混乱により納品するはずの商品が届いていなかった」「顧客から納品日を変えてほしいという依頼があった」等様々な現象が起こる。これは「災害に関する臨場感の希薄さ」が起因すると考えられるがこの実例においては数件の対応で済んだ事は幸いであった。この後のフローは「b.状況把握」→「c.社内調整」→「d.顧客連絡」となり、これを災害の収束まで繰り返していく事になる。結果として収束したのは12月21日午前中となったが、このように災害時における物流は障壁になる課題を鑑みつつ状況に応じたフレキシブルな対応が必要になる。

3．災害対応を進めるにあたって今後必要な事

上記が実際に起きた災害に対する対応の事例であるが、この事例に関わらず以上のことを踏まえて今後必要なことは2つあると考える。

1つ目は国単位で災害発生時の方針を明確に決めておく事である。災害発生時の方針については令和2年2月に国土交通省自動車局から「台風などの異常気象時下における輸送の在り方について」という書面により異常気象下の措置の目安が示されている。災害発生において物流という側面で最も重要なことは物流従事者の安全配慮であり少なくとも発荷主は物流事業者に対して災害が発生しているエリアに商品配送を強要してはならない。しかし発荷主側が商品配送を拒否することで顧客との軋轢が生じるケースが多々発生する。ただし商品配送を依頼する顧客も更にその先に顧客を抱えており最終的な商品供給先である消費者のニーズに応えざるを得ないのが実情である。そのため各顧客は商品配送停止に難色を示す事となる。この現象を解消するためには原料調達から消費者へ商品を提供するまでのサプライチェーン全体が災害に対して一定の基準に基づく意識を持つ必要がある。発荷主だけでこの意識情勢と基準作成を行う事は難しく「国単位での災害対応方針を決めておく事」が重要であると考える。

2つ目は決めた方針の徹底及びサプライチェーン各社の意識改革である。「国単位での災害対応方針」とは別に各社で取り決めている災害対応方針を徹底する必要があると考える。上述した関越道の立ち往生の際には運びたくても運べない物流会社の実情と裏腹にサプライチェーン各社で「どうしても運んでほしい」「安全が担保出来なければ無理に運ぶ必要はない」「無理にでも運ばなければ荷主に顔が立たない」という意識のズレは少な

からず発生していたと思われる。当社は国土交通省・経済産業省・農林水産省が共同で進めているホワイト物流推進運動の自主行動宣言において異常気象時等には無理な配送の依頼を行わない旨明記しているが、物流従事者の安全確保という観点からサプライチェーン各社における意識改革も必要である。特に「マニュアル作成が困難」でありフレキシブルな対応をせざるを得ないからこそ基軸となる方針と意識改革が重要になる。

災害については発生そのものを防止することは難しいためいかに適切に対応するかが重要であるが、そのためには物流に対する世の中の理解促進も必要である。本内容がその一助になれば幸いである。