特集2 Featuring Theme

SCM、物流の事業継続とBCP
—JILS LIVEウェビナー 第2弾より—

事例：物流業におけるBCPの実践

コロナ禍における物流BCPの実践
—いざという時の対応は日頃からの取り組みが大切

㈱シーエックスカーゴ
人事部　部長
土井 一朗
Ichiro Doi

1．企業概要

当社は1991年3月設立の日本生活協同組合連合会の100％子会社である。生協／コープの商品受発注、仕分け、輸配送等の物流業務を主な事業としている。組合員（お客様）へのお届けは各生協が行っているが、その上流で、メーカーからの入庫商品を仕分けて各生協にお届けするのが当社である。また生協／コープのプライベートブランド商品の在庫調整等も請け負っている。

雇用状況は7月11日時点で4,713名。そのうち無期雇用で全国社員234名、地域社員352名、乗務職社員352名、事業所社員1,389名がいるほか、有期雇用ではパート社員、アルバイト社員、契約社員、嘱託社員といった雇用形態で2千数百名がいる。また4,713名とは別に、登録型アルバイトとして1日単位での雇用も行っている。

当社の特徴は大きく3つである。

①全国の生協の物流を担っている

全国の生協の事業高は宅配が1.8兆円、店舗が0.9兆円あり、その物流を扱っている。大学生協や医療生協等についてはこの外枠である。

②災害へ即応する体制を日頃から取っている

生協は国・自治体と「災害時における協定」を締結しており、緊急時には決まり事に沿って物資を届けることになっている。その物資は当社の倉庫から、あるいは当社とメーカーとの間で取り決められた内容に従って届けられる。つまり災害時における緊急支援物資協定の下支えを当社がさせていただいている。

③「必ずお届けする」ことを企業価値としている

当社は「待っている人の笑顔のために安全・安心を届け続ける」をスローガンとしている。「組合員（お客様）が先週注文した商品を今週お届けする」が生協の基本であり、それを支える私たちとしても、必ずお届けすることがミッションである。

2．コロナの影響とこの間の対応

（1）「新型感染症事業継続計画」の実践

当社では、コロナ発生前から新型インフルエンザが発生した場合の対応に関する事業継続計画として「新型インフルエンザ事業継続計画」を策定していた。コロナ発生により、その名称を「新型感染症事業継続計画」に変更したが、策定してある対策共通手順に従って対応した。

事業継続計画（BCP）の定義
事業継続の基本方針
事業継続の対象範囲
対象とするリスク
事業継続における前提
事業継続計画の区分
段階別対応
優先業務
組織体制、支援について

図表1　新型感染症事業継続計画

まず、具体的な行動レベルとして、事前に決めていることを列挙した。2月24日には第1回対策会議を実施。この対策会議は週1回の開催を基本とし、現在も続けている。現状確認と今後の対応を週次で決めていく。

図表1は新型感染症事業継続計画の項目タイトルである。どのようなときに事業継続計画を発動させるかといった定義に始まり、「社員の命が最優先」といったことが書かれた事業継続の基本方針、また事業継続の対象範囲、対象とするリスク、事業継続における前提などが書かれている。

少し具体的な内容を紹介すると、「新型感染症対策共通手順」も記載している。その中の1つ、「発生状況、段階に応じた当社およびステークホルダーへの対応」は、縦軸に発生段階・感染拡大状況を置き、横軸にそれに応じた社内対応とステークホルダーそれぞれへの対応を記載している。「必要な備蓄品一覧」は、マスク、手袋、消毒液、体温計などを、拠点ごとにどれだけストックしておくかが共通手順にあらかじめ書かれてあり、日頃から在庫数の確認や在庫期限による入れ替えなどを行うこととしている。「発生段階ごとの備蓄品に関する対応」は、配布する物品、配布の範囲・タイミング、判断の目安などを記載。「初期対応フロー」は、社員が職場で体調不良を訴えた場合と、職場以外で体調不良になった場合などに分けて記載している。当初の記載は社員の体調不良への対応のみだったが、協力会社のドライバーのコロナ感染が確認されたことからその想定フローも追加するなど、実践と並行して共通手順の補強を進めている。

（2）物量増加とその対応

コロナによって主要事業には大きく次のような影響が出た。

①能力を超える物量の増加

物量の増加で能力を超えてしまったことの1つが施設のスペースである。日頃はメーカーやベンダーと協力しながらジャストインの体制で少ない在庫量で動かしている。しかしコロナで売れ筋商品が変わり、在庫量も膨らんで、スペースがキャパオーバーとなった。マテハンも1時間当たりの仕分け数の限界値を超える量の発注があった。

当然、人員も足りなくなった。日頃から多少の物量変動には対応できる体制を整えているが、今回は通常の3割増し以上の物量の日が続き、しかもアイテムの偏りが著しかったため、様々な調整業務が発生した。パート社員に契約時間を超えて働いてもらいたい場面も多かったが、「学校が休校だから／夫が在宅だから、早く帰宅しなければならない」など残業できない事情も多く聞かれ、人員確保が難しかった。この4月1日から、36協定に関する法改正が中小企業でも適用となる中で、このような事象が発生したのである。

②メーカー、ベンダーでの欠品

出だしはマスク、消毒液、トイレットペーパー、ティッシュなどの衛生用品が軒並み受注増・欠品となった。次に学校の休校や企業の在宅勤務化、外出自粛要請により家で食事することが増え、穀類、冷食、製菓の需要が増加。またメディアでも話題になったように、ホットケーキミックスやバニラエッセンスといった製菓材料まで、日頃は欠品しないものまで欠品した。さらに在宅時間が長くなった機会にと、家庭の清掃用品やリペア・リフォームの商品需要も増加した。

全体	・対策会議を頭にした情報集約と指示の統一 ・ステークホルダーと連携した動き(株主・主な顧客)　など
荷主	・発注数・アイテムのコントロール ・お届けの仕方の変更　など
社員	・状況が厳しいところへの支援 ・考えうる感染防止策の実行　など
協力会社	・倉庫・車両などの調整 ・協力範囲の拡大　など

図表2　各プレーヤーの主な対応

③荷主や協力会社との連携

こうした物量の変動に対しては、注文段階の欠品や数量制限といった発注自体のコントロールを荷主と協力しながら実施した。また場合によっては、当社のキャパシティーを率直に伝え、メーカーやベンダーから生協の店舗・拠点に商品を直送していただくなど、そのための情報提供と情報集約を行った。

◇

この間の各プレーヤーの主な対応を**図表2**に示す。補足すると、「全体」に関しては役員会が中心となって情報共有と指示の統一を行った。また「社員」については、通常から行っていることではあるが、状況が厳しいところへの対応・支援に特に注力した。

今後の課題としては、1つに商品の在庫の持ち方が挙げられる。これまで地震などに備えて、備蓄用の水などを先入れ先出しで在庫していたが、感染症で想定していなかった商品の発注が増えたことから、今後どういう対応・仕組みにしなければいけないか、顧客、メーカー、ベンダーとともに考え、全体のマニュアルなりを整備していきたい。

3. これまで経験してきた災害対応、培ってきた組織文化

地震、噴火、台風、豪雪、豪雨と、私たちはこれまでたくさんの災害対応を行ってきた。私自身、1995年の阪神淡路大震災では当時勤めていた兵庫県の生協で直接の対応をし、2011年の東日本大震災では宮城県の岩沼センターで2カ月ほど災害対応に携わった。当社は、災害が発生したらすぐに最前線へ行き、配倉庫を拠点代わりに作り直し、そこをクロスドッキングセンターとして災害対応にあたるなど、状況に合わせた対応を数多く実践してきた。また私は人事部長ではあるが、いざとなれば現地のセンター長の代行を務められる。

このように当社には培ってきた組織文化がある。そうした内容はハンドブックにまとめ、派遣社員も含め全員で共有している（**図表3**）。

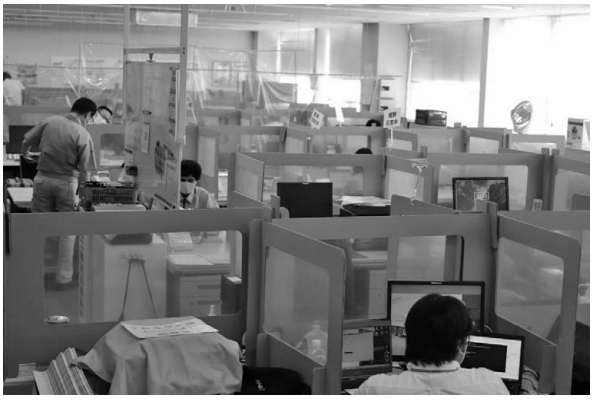
ちなみに当社は巨大地震などで計画停電が行われる場合でも、その対象から外してもらえるよう各電力会社と取り決めている。緊急支援物資協定の物資を運んでいるという公共性をご理解いただいている。

どんなときも「必ずお届けする」とはいうものの、近年は台風の猛威が年々大きくなっており、ドライバーの安全をどう確保するかは課題である。命を守るための一定の基準を設ける必要があるが、それは地域によっても変わってくるだろう。いずれにしても顧客や荷主ともきちんと取り決めておく必要があり、その話し合いを続けているところである。

4.「withコロナ」を踏まえた現在の取り組み状況

新型コロナウイルス対応について、全社基本方針、就労の対応、業務対応、社員の健康管理・感染予防について定め、掲示板や社内報など様々な方法で全社員へ展開している。高校生から70歳代まで幅広い年代の社員が働いているので、展開の際には文字情報だけではなく、できるだけ絵や図を用いて、しっかりと伝わるように努めている。今日の時点で展開しているのは、7月7日に更新した内容である。

図表3　全員で共有しているハンドブック



図表4　事務所スペース分散化の様子

ここですべてを紹介することはできないが、ポイントを絞ると、引き続き社員と家族の安全と健康を守ることに最大限配慮することを全社基本方針としている。業務対応については、「各営業所の業務について」「先方に出向いての商談や来客への対応」「お取引先が参加対象の会議」「商談・会議・打ち合わせ時の注意事項」「事務所スペース分散化」「海外出張／国内出張」といった項目ごとに細かく対応方法が記されている。

図表4は事務所スペース分散化の様子である。対応策に沿って、席ごとに段ボールを使った仕切りの設置を進めており、こうした事例はSNSで各事業所と情報共有している。

社員の健康管理・感染予防についても、出勤にあたっての対応ルール、濃厚接触者の定義、施設使用時や食事にあたっての感染予防・点検事項を明記している。

5. マスク着用ルールについて

マスクの着用ルールを定めている。本日ご紹介するのは6月1日から9月30日までの期間についてのルールだが、状況の変化に応じて随時改訂もありうる。基本は着用することとしているが、マスク免除の前提条件を明記したり、熱中症防止のため水分補給することを促したりしている。

マスク免除の場所・作業は、庫内（常温帯）、輸配送、事務所でそれぞれ定めている。庫内のライン作業場については、仕切り設置が可能かどうか、隣の作業者と2m以上の距離が取れるかどうかで着用／免除を決めた。また作業エリアについては、マスク着用エリアと免除エリアをビニールシートで区分けした。トラックドライバーは1人で乗車しているときは免除、事務所はデスク周りの仕切りの有無にかかわらず着用必須とした。

◇

当社が行っていることが、少しでもご参考になれば幸いである。