

(2013年11月1日講演)

## 5. もうひとつのライフラインの構築に向けて

株式会社セブン&アイ HLDGS. 総務部グループ 渉外シニアオフィサー 成田庄二委員

弊社は小売を取り巻く業態に絞って業務を行っている会社である。後ほどまた全体像が出てくるが、実際にどういう考え方で BCP 及び BCM を作成しているか、もしくは取り組んでいるかについて本日はセブン&アイ・ホールディングスの中の大型総合スーパーであるイトーヨーカ堂の事例なども使いながら説明をさせてもらいたいと思う。

弊社は事業継続計画書を作成しているが、指針を決めるときはマニュアルと手順書を使い分けている。マニュアルは、想定された中で業務が動いていって、最終的にスタートラインからゴールラインまでマニュアル通りにやれば同じ成果が出せるものである。一方では、いろいろな作業をやっていく中で分岐点があり、判断業務があり、最終的に帰着するゴールラインが違う場合については、プロセスを重視して手順書という形にしている。弊社では事業継続計画については手順書という形で対応している。

私の所属するグループ渉外では財務関係以外の事故・トラブルが起きたときに、主管部門と共同して問題解決に当たる。それを対策書としてまとめ、会社内での PDCA サイクルに則りバージョンアップしていく。

PDCA サイクルには外側の PDCA サイクルと内側の PDCA サイクルの2つがある(資料 P5)。外側の PDCA サイクルについては、弊社で会社の事象面を捉えて PDCA サイクルでバージョンアップしている。内側の PDCA サイクルは、弊社が契約している損保会社4社と弊社及びグループの保険代理店の2社、合計6社でリスクマネジメント研究会を立ち上げ、外側の PDCA サイクルが本当に機能的かどうか、もしくはその対策が本当に有効かどうかを検証しながら内側の PDCA サイクルを回している。このように、自社だけではなく、第三者から見て事業継続計画やその対策などが機能しているかを検証し、アドバイスを受けながら対応している。災害対策・BCP の初期段階では会社の規模や与件が重要なので、グループ力の規模や、事業会社のイトーヨーカ堂の与件・条件にはどういうものがあるかを綿密に調査して、最初に条件を決定している。

二番目に何を BCP の基本理念とするかだが、弊社は小売業なのでどのような状況でも食料品を中心とした商品をマーケットに供給することが社会的責任である。社是も、地域にそのような形で対応することを前提に作成され、業務を回すことになっている。全社員が社是を指針として入社し業務を行っている。大規模災害対策も全従業員が社是を実現することを基本理念

として行うことを原則としている（資料 P3）。

三番目に災害時の業務の絞り込みや重点業務を明確にする必要がある。重点業務は、商品調達、物流体制、店舗修繕の 3 つである。商品調達についてだが、イトーヨーカ堂のような大型スーパーでは在庫がたくさんあるように錯覚されるが、生鮮食品で言うと約 0.5 日分しかない。一日 2 回店舗に搬送しないと通常の販売もままならない。また、全店舗にある全商品を一日の平均日販で割ると、在庫は 4.1 日分しかない。したがって、まず商品を確認し、店へ商品を提供し続けることが必要となってくる。商品を提供するためには物流体制を組むことが必要である。お客様の安全・安心を考えると店舗の修繕が必要なので、この 3 つを中心として、それに関係する業務を弊社の重点業務としている（資料 P3）。

次に店舗を営業するための要件が必要となる。一店舗一店舗の営業が弊社の要である。本部がいくら事業継続をしようとしても、一店舗一店舗の営業がかなわなければできない。店舗には多数のお客様がおられ、従業員が居るので、その安全・安心というものを確保しなくては行けない。本部機能は、店舗のスムーズな営業のサポート役になるということである。食料品を中心として、生活用品を提供すると、先ほど述べたように店の在庫は 4.1 日分しかないので、重要業務を行うに当たっても、これを前提とする必要がある。また、店舗の安全性をきちんと確保しないと営業は不可能なので、損保会社 2 社に調査を依頼して一店舗一店舗確認したが、現在想定される地震の規模では、大きな被害を受けることはない。一時的に混乱するかもしれないが、店舗が使えなくなる状況にはないことが確認されている。そのほかにお客様の安全の条件なども弊社の大規模災害対策書や事業継続計画に入れている。

その前提となるのが大規模対策書、BCP である。組織としては社長をヘッドとし、営業をサポートする部隊と、店舗を管理する部隊と、商品を提供する部隊、この 3 つの部隊で対応する。わたしの担当は営業をサポートする部隊である。マスコミ対応や、人的被害の対応、店舗の運営に対するテナントも含まれる。そのほかにも店を統括する部門、商品を調達する部門もある。

対策本部を実際に機動的に動かしていかななくては行けないので、柔軟性が対策本部には求められる。特に弊社はヒューマン系の企業なので、人の感情も考慮して柔軟性を持たせていかないと動かなくなる。工場系、ハード系になると、すべての決め事を作って、その通りに運営することが求められるが、ヒューマン系の場合については、ある程度大まかなものを決めて方向性だけ示すことが重要になってくる。

震度 6 弱の地震が発生するとメンバーが招集される。立ち上げの段階ではその場に居るメンバーで全部やっていく。最初は情報収集からはじめ全員が担当する。その後、専門分野に分かれて役割分担をしていく。対策本部長は、最初に出勤した最高役員が対策本部長になる。居ない場合については部長職が対策本部長となり最終的に社長へ引き継ぐというルールである。

対策本部を機動的に動かすもう一つの方法としては、情報の共有化が大切になってくる。一

番被害を受けるのは店舗なので、店舗との情報のやりとりを最初に行う。ただし、いろいろな部署があるから、それが勝手に動いてしまったのでは、情報が結果的に錯綜（さくそう）するので、対策本部が一括して情報を収集する。他の部署は一切店舗にはアプローチしないことにしている。そこで得た情報はホワイトボードに掲示して、ホワイトボードが情報の共有の場になっていく。対策本部のホワイトボードを見に来て必要な情報を仕入れる、または、ホワイトボードに要望を書いて、必要な情報を対策本部が収集する。

幹部への報告は初期段階では口頭報告を徹底している。というのは、最初に多くの人員を情報収集に充て、早期に情報を集めることが重要なので、書類を作成する時間があれば口頭報告で済ませる。書類を作成するには5W1Hで報告を求められるが、発災当時は時間がないので、社長に対しても口頭報告で終わらせる。社長は私の席で陣頭指揮を執るので、社長への報告が刻々対策本部に集約されることで情報も集まるため、初期段階ではすべて口頭報告させている。

対策本部においてそれぞれの担当業務を行うなかで、自分が何の対応をやっているのか、自分たちがどこをゴールラインとして動いているのかなどが分かる必要がある。マラソンでいえば42キロ走ればいいのか、100キロ走らなければいけないのか、ゴールラインが見えないと自分たちの意識も変わってくるのでどこに自分たちが居るかを明確にできるようにしてある。ただ、大まかな目安なので漏れとか、対応していないものもあるので、それを防止するために詳細なチェックリストを作り事務局がチェックをしている。

店舗の対策は本部と同じように、3つの部隊、すなわち営業をサポートする部隊、実際に店舗を運営する部隊、そして物流関係・商品の納入関係を担当する部隊とに分けている。ただ、店舗では店長の権限を最大限にしている。一定のルールを作り、その中で判断したことについては後で責任を問わないと文章化してある。店舗を機能的に動かすためには本部のバックアップ体制が重要になる。いくら店長に権限を委ねたといっても、いろいろな判断の中では本当にこれでよいのか店長として迷う部分もあるが、これについては通常のインフラだけではなく、すべての店舗に衛星携帯電話か、もしくはMCA無線を配備し、非常時のときにも店長と対策本部は連絡が取れる。営業するためには商品供給が重要で、実際に発災すると店舗がどのくらいの商品が要るのかつかめないが、過去の災害のときに、季節に応じてどういう物が重要になってくるか、どのくらいの量が要るかがデータとしてあるので、自動的に商品供給が開始される。基本的には2ルートからの商品搬入を前提として動いていく。

店舗は自衛消防隊が組織されているので、災害のときは自衛消防隊が起動されることになっている。

店長の権限で動く際に最悪の場合、店舗を閉めることも必要になってくる。ただ、弊社としては、お客様に商品供給することが社会的責任と認識しているので、できるだけ店舗を開けることを店長に課している。例えば人身被害の場合については店舗を閉めてよいとか、余震等が

心配であるならば閉めても構わないなどで、店舗を閉めたことに対して後で責任を問うことは一切しない。

その一方で、できるだけ店舗を開けておくことをもう一つの義務にしている。どちらを取るかは店長判断でよいということである。本部と店舗の連絡は多いほど、店長としても自信を持って行動できるので、インターネットや無線も含めて口頭での報告、もしくはインターネットでの文書報告をさせ、最後に書面で詳細に状況報告をさせる。発災時から最終的に完結したときまでのものを整理させて、全店舗の分を集め必ず資料として残している。インターネットは非常に便利であるが、あとで整理するとき情報に不足したり、状況が分からないことがあるので、必ず最終的には書面で詳細について報告させている。

また、公共交通機関が遮断されたときの対策も必要である。極力、本部体制は維持したいと考えているので、公共交通機関が遮断されたとき、どういう方法で仮の対策本部を立ち上げるのか、場所はどこにするのか、仮の対策本部も立ち上がらない場合については、どこに行けばよいかなども整理してある。仮の対策本部については、東京、神奈川、埼玉、千葉に分けて使えるところに集まることになっている。

また、主要幹部については、一日の稼働時間を8時間として換算すると3分の2は本部に居ない計算になる。したがって、主要幹部がどこに居て、どのように、いつ集まることのできるかを明確にする必要があるので、主要幹部については自宅に衛星携帯電話を設置して、発災と同時に本部に報告し、次の行動を取ることになっている（資料P4）。

一般の幹部社員で対策本部のメンバーは、セコムの安否システムを招集システムとして使っている。一般社員については、社内の安否システムで業務指示もできるので、これを使用し安否確認と業務指示の二重化という形をとっている。店舗と本部の通信訓練は月1回、店舗の避難訓練は年に3回実施している。

このような体制がどのように作られてきたかという点、出発点は阪神大震災であった。当時は決め事が全くなかった。幸いに弊社は大きな損害を受けなかったが、そこから徐々にいろいろな仕組みを作っていくって、今までにBCPについても7回変更した。災害の都度不足したものや、あったほうがよいものを整備し、ハード面を含め整備してきた。

また、遠隔で広範囲の活動なので、災害緊急車両の指定を受けて物流を確保しなければならず、現在は94の自治体との協定を締結して、万が一のときに備えている。

このような要素を事業継続計画に取り入れ運用しているが、東日本大震災における有効性がどうだったかについて説明する。

3月11日14時46分に発災があったが、その4分後に社長が私の机のところを下りてきて対策本部を立ち上げた。第1次体制として緊急対応、情報収集ということで、どこで何が起きているのか、被害がどうだったのか、そして緊急対応しなくてはいけないことはどういうこと

なのかななどを、わたしが事務局のリーダーとなって対応した。翌日は第2次体制である。第1次体制は、第2次体制になった後も継続して作業をやっていく。ただし、第2次体制になった場合は、本部体制は店舗を統括する販売本部に移り、全体運営は事業継続のプロセスに入っていく、ここにもわたしは参加する。

宮城県、福島県の店舗は什器や商品がすべて落ちてしまい非常に混乱した。店舗の建物は非常に頑丈に造ってあり、地盤と建物の固さが違うため、被災地ではほとんどの店舗が50センチほど陥没した。店舗に亀裂が入ったというような小さな被害はあったが、大きく欠損したところはなかった。日立店では最上階の受水槽が破裂して店内に水が流れ込むという被害があった。

セブンイレブンも含めて発災当時は約1,000店舗が営業を中止せざるを得なかったが、原発付近の店舗や津波で消滅した店舗を除いて、3月31日にはほとんど復旧した。

イトーヨーカ堂の回復状況だが、全国175店舗のうち通常営業が可能だったのが141店舗。うち、部分営業が27店舗、店頭販売が7店舗あったが、翌日には175店舗全部が何らかの形で営業を再開した。店舗が使えないところは、外に商品を運び出して、おにぎりや、簡便な食品はひさしの下で販売するなど全店舗が営業できた。

物流体制についても、東北地方が大きな被害を受け、センターすべてが使えない状況になった。特に仙台は津波により外壁しか残らなかった。そのような所は別のセンターを利用し埼玉から商品を供給した。11日の深夜からトラックがスタートし、翌朝には被災地に着いた。また、札幌から函館を経由して船便で青森に入って、青森からも陸送した。

そのときの問題の一つは、商品がほとんどなくなってしまったということである。燃料供給が4日間止まったので燃料も不足したが、幸いなことにサプライヤーやメーカー、弊社の関係する取引サイドで、商品や、燃料について枯渇したところはなかった。ただ、メーカーについては、通常は弊社のセンターまで納入してもらうが、メーカーの車両が動かさなかったので、弊社の車両で取りに行ったという状況はあった。

商品確保については、通常は事業会社ごと、イトーヨーカ堂はイトーヨーカ堂、セブンイレブンはセブンイレブンというように、会社ごとに商品仕入れをするが、震災の時は会社の垣根を取り払ってグループで一括仕入れをして商品を確保した。商品の振り分けについては、被災店舗、自治体への支援という順番で提供した。

被災後の商品動向だが発災直後は簡便食品を中心として、すぐ食べられる物の需要が大きい。次の段階は、復旧用品、煮炊きする物。そして、4日、1週間たつと、生鮮食品の需要が増えてくる。不足する商品は全世界から発災と同時に商品確保した。特に水については、原発の問題があったので、韓国、台湾からすぐに輸入した。電池については、アメリカから緊急輸入した。

また、グループ全体としては、弱者への対応もさせてもらっている。水が非常に不足したので、母子手帳を持ってきた方に優先的に販売したり、被災地についてはトラックに商品を積んでそこで販売した。弊社はセブン銀行があるので、ATM をトラックに付けて被災地を回った。緊急物資の手配については、発災と同時にヘリコプター2 台をチャーターして、宮城県の対策本部に翌朝には簡便食品を中心にピストン輸送した。水についても、発災と同時に富士山のふもとから被災地に 20 トン車両が向かった。翌々日には対策本部に到着し、その後 7 日間石巻の日赤病院と対策本部の間の輸送に 1 台使ってもらった。

次に、これまでの実施事項が適切だったのか、妥当性があったのか、不足がなかったのかを検証して決めた今後の災害への対応策について説明する（資料 P6）。

代替本部の在り方について東日本大震災後に変更した。首都圏では 4 カ所に代替本部があるが、同一電力会社以外のところにも対策本部を設けなくてはいけないということで、大阪地区に立ち上げるように体制を整備している。

重要業務についても見直しを行った。商品の受発注業務、商品納入など、物流体制も含めて整理しなくてはいけない。

もう一つは代金決済である。通常は発注したものがすべて納入されるわけではない。品物がなければある数量だけ納入され、その分が納品伝票として上がってきて代金を支払う。ところが、その納入伝票の控えが津波で流されてなくなってしまい、お取引先で請求ができないという状況が発生した。東日本大震災の時は地元の小規模な取引先が多く、それが原因でつぶれてしまう可能性があったので、弊社が発注した数量で支払った。後で清算してみると、約 4 億円の過払いであった。返してくれというわけにいかないで損金計上した。こうした経緯から代金決済も重要業務のひとつとして整備している。

また店舗の管理体制も見直している。センター機能も、計画停電等で止まったところがあったので自家発電装置を整備した。燃料については埼玉県に 800 キロリットルの備蓄基地を建造中で来年 2 月に完成する予定である。グループ内の物流体制としては 10 日ほど配送車を動かす燃料が確保できる。燃料は 2 年で劣化し入れ替えが必要になるので元売り業者をお願いして、費用は弊社が負担し平時は元売り業者の営業拠点として利用してもらい、劣化しないように常に入れ替えながら共用している。

帰宅困難対策も重要である。消極的帰宅困難から積極的帰宅困難にする見直しをしている。消極的帰宅困難というのは、交通網が遮断されて帰れずに帰宅困難となるケースである。首都直下型地震の場合は火災の発生が予想される。日中は火災が起きているかどうかは現場の近くに行かないと分からないので、混乱している状況では火災現場に近付く危険性があり、まずは帰宅させないというルール作りをした。これが積極的帰宅困難であり、帰宅しなくてもよい状況を作っている。それでも帰宅したい従業員については、本人の意思で帰宅したという書面に

サインしてもらうことにした。

自治体への対応についてだが、東日本大震災の時は主に岩手県を担当したが、内閣府、経産省、県から災害復旧のための物資要求があった場合のルール化とシステム化を再度見直した。

東日本大震災の時は NTT の安否確認を使ったが、業務指示が必要となったので、自社の安否確認システムを作り、業務指示ができるようにした。このシステムは現在 2 万人を対象にテスト中で、将来的には全グループの従業員 12 万人を対象として安否確認できるようにする計画である。

国内に 1 万 7,000 店舗、セブンイレブンが 1 万 6,000 店舗、そのほかに 1,000 店舗ほどの店舗網があり、どこに、どういう被害が起きているか、どこが劣悪な状況なのかといった情報を取るのが大変だったので、それを最初にアプローチできるように優先付けをした。ゼンリンと共同で開発したもので、発災と同時に震度情報の住所別の一次情報が来て、それに店舗の住所を掛け合わせて、震度別に全店舗の一覧が表示される。弊社にはセブンバンクがあるが、ATM はリアルタイムに通信が可能か不可能かの情報を取り続けているので、その情報をこのシステムにリンクさせ、ある程度の数の ATM が止まっていると、大規模停電、広域停電という状況だと判断する材料にしている。道路情報であるとか、もしくは電車の不通といった行政側のデータも取り込めるように試験中である（資料 P7）。

首都直下型地震の場合については火災が複数箇所で起きる可能性が高いが、火災の場合は延焼したり、風向きによっては火災が風下のほうに広がることなども考えられるため、風向きによっては店舗を閉めるという指示もしなくてはいけないので、そのようなデータの可視化もこのシステムでできるようにしている。ただし、位置情報や火災の発生場所の情報などがまだデジタルデータ化されていないので、消防庁や東京都にもお願いしているところである。

今後の対策についてだが、一つの例で言うと、水であれば、マーケットの需要は備蓄も含めて 30 倍に膨れ上がった。お客様は通常の販売量の 30 倍ぐらいを必要とされたが提供できたのは 5 倍ぐらいである。その状況がおよそ 1 か月続いた。パニックになるといけないのでこのような状況を緩和するには、行政やマスコミとの連動が必要であり今後の検討課題である。

3.11 の場合については、生産拠点はそれほど被災しなかった。一部の工業製品で規格化された物は、メーカーによっては供給が困難だったものがあるが、南海トラフの場合については生産拠点の 5 割近くが被災することも考えられ、そうなる商品と商品を仕入れるところがなくなるので、仕入れ先をどうするかが問題である。国外からの輸入も必要となってくるし、国内のどこに何があるかの分析も必要である。取引先に何がどのくらい在庫量としてあるかを出してもらって、緩やかな協定を結んでおいて、メーカーからの商品供給を確保するというのを現在進めている。

国が主体になると思うが、面積で約 3 割、人数で 4 割 5 分、孤立地帯であれば約 5 割、燃料

の供給で5割、製造出荷量であれば7割8分が影響を受けると推定されるので、その対応についても現在検討しているところである（資料P8）。

まだまだ改善をしないといけないし、皆さん方の力もお借りしないといけないが、これからいろいろ新たな課題に取り組んでいきたいと思っているので、よろしくお願いいたします。わたしの報告は以上である。ありがとうございました。（拍手）