

2011.2.15

BCMニュース <2010 No.11>

小売業におけるBCP

1. はじめに

小売業の国内市場規模は、134兆7千億円とGDPの2割を超え、電気、水道、通信、ガスなどと同じようにライフラインとして、国民の日々の暮らしを支えている。

その小売業における事業継続計画（BCP）の策定状況はどうか。当社では、2010年8月に「国内上場企業の事業継続マネジメント導入実態調査」を実施した。その結果、BCPを「策定済み」「策定中／策定の予定がある」とした上場企業の小売業は、41社中18社（43.9%）であった。全業種の平均数値は58.3%であり、小売業におけるBCPへの取り組みには課題が残っているといえる。

そこで本稿では、優れた緊急事態対応がストアロイヤリティ（店舗への愛着度）を大幅に高めた事例を紹介し、小売業における緊急事態対応とBCPへの取り組みの重要性を示す。その上で、小売業の大規模災害における事業継続の対応策を紹介する。

2. 小売業における緊急事態対応とBCPへの取り組みの重要性

日々目まぐるしい市場の変化への対応に迫られる小売業においては、リスク管理、緊急事態対応、BCPといったテーマはついつい後回しにされがちである。「めったにないことに対応している時間はない」という反応を受けることも少なくない。果たして本当に「めったにないこと」か。以下は、日本におけるチェーンストア産業の生みの親の一人といわれる日本リテイリングセンターの故渥美俊一氏が分類した小売業における緊急事態である。

A：広域同時多発のケース	① 地震 ② 洪水（津波）・大豪雨 ③ 豪雪 ④ 渇水 (Aの場合は、下記Bのすべてが同時発生しうる)
B：個別発生のケース	① 火災 ② 人身事故（従業員とお客） (イ) 死亡 (ロ) 負傷・発病 (ハ) 食中毒・ガス中毒 (ニ) 自殺 ③ コンピュータ不動作 ④ 機械故障（水・電気・ガス関係） ⑤ 群衆押しかけ
C：犯人がいるケース	① 盗難（強盗） ② 毒物混入通告 ③ 不正（金銭・有価証券・物品・不動産取引）

表1：小売業における緊急事態の種類（月刊商業界 2002年1月号P70より一部を引用）

この分類ごとにみると、小売業における緊急事態は「めったにないこと」ではない。まず、2001年以降日本で最大震度6強を超える地震は、5回発生している。2010年／2011年シーズンにおいては、豪雪による被害が各地で発生している。また、主なコンビニエンスストアチェーンで構成する日本フランチャイズチェーン協会加盟店において、平成21年度に発生した強盗は753件で、一日2件を越す発生数となっている。緊急事態への備えは小売業にとって後回しにできない重要な経営課題といえる。

特に、広域同時多発の緊急事態における対応の成否は、お客さまから寄せられるストアロイヤリティに影響する。以下は、大手小売業各社の過去の災害における対応事例である。

社名	災害名	対応の概要
A 社	1961 年第二室戸台風	毛布 1,000 枚を店舗で配布。周辺地域における物価が上昇する中、災害前と同じ価格で商品供給を継続した。
B 社	1982 年長崎大水害	長崎店が浸水し、従業員が 2 階に避難したところ、15 分後に社長が激励の電話を入れた。翌日には近隣県から生活必需品の搬入を開始、早期の営業再開を実現した。
A 社	1995 年阪神淡路大震災	災害発生 2 時間後に本社からの応援部隊 100 名を宿泊・食料の準備を搭載したバスで送り込んだ。
B 社	1995 年阪神淡路大震災	災害発生 1 時間 30 分後に対策本部を設置。11 時に役員をヘリで関西地方に急派。応援部隊 250 名、生活必需品を 11 トントラック 13 輦とバスで送り込んだ。
C 社	1995 年阪神淡路大震災	兵庫県対策本部に対し、ヘリや車輛で非常食を提供した。
C 社	2004 年新潟県中越地震	新潟県内の建屋が損傷した店舗でも駐車場を活用し、営業を継続した。県対策本部に非常食を提供した。

表 2：大手小売業における広域災害への対応事例（当社調べ）

大手小売業においては、災害時においても可能な限り商品供給を継続しようとする取り組みが長年継続して行われている。そこには、自社の存在価値を災害時において示そうとする強い意志が働いており、平時から様々な準備がなされている。例えば、A 社では、大規模ショッピングセンターを中心に、非常時に使用する資器材を常時備蓄しており、それを企業 P R にも活用している。

このように考えると、自社の店舗に影響を与えるリスクを事前に把握し、対策を準備することは、自社の存続のために必要であり、かつ他社との競争対策上も取り組みが望まれることがわかる。

これら緊急事態のうち、特に対応が難しいのは地震に代表される広域同時被災の事例である。災害が発生すると、お客さまの購買行動は大きく変わることになる。お客さまのニーズに合わせて、可能な限り商品供給を継続するためには、BCP を策定し、社内における教育と訓練を通じて、改善していく絶え間ない努力が必要になる。

3. 店舗における初動対応

小売業における事業継続の目標は、一刻も早く営業を再開することである。開店に向けて、被災店舗は被害を確認し、人員を確保し、設備を補修し、清掃を行い、売場を作るなど、様々な取り組みを進める必要がある。

ある小売業の店舗における地震災害時の対応実例を時系列順に整理すると以下のとおりとなる。

時期	取り組み
発災時	従業員一人一人の安全確保と避難経路の確保
発災直後	お客さまの避難と店内の安全確保、重傷者の病院搬送、火災の有無確認
発災 1 時間後	本部との連絡確保、帰宅可能な従業員への一時帰宅指示、店舗警備の開始
発災 3 時間後	店舗従業員による被害状況確認、本部への報告
発災後 1 日後	給電が再開、レジなどシステムの被害確認と報告
発災後 2 日後	営業部長・店舗設備担当者による被災店舗調査、従業員安否確認を本格化
発災後 3 日後	店舗修繕協力会社・本部応援要員・給水車が到着、店舗清掃を開始
発災後 4 日後	閉鎖予定店舗から引き上げられた商品が到着、取引先から応援部隊到着
発災後 5 日後	給水再開、ガスの点検完了とインフラ面の準備整う、一部売場作りを開始
発災後 6 日後	復旧工事完了、売場作りを継続
発災後 7 日後	人員不足により短縮された営業時間で営業を再開

表 3：ある小売店舗における地震災害時の対応（当社調べ）

店舗における初動対応について考えておくべきポイントとして代表的なものをあげる。

ポイント1：従業員とお客さまの安全確保

従業員とお客さまに怪我がないかを確認し、一時避難していただくことが対応の基本である。確認が抜けがちなポイントとしてトイレなどがあり、手順化が望ましい。その場合、災害の種類により店舗外への一時避難ではなく、店内に一時避難する場合があります。水害が発生している最中、マニュアルに従って、お客さまに店外への退出を求め、後日クレームになった事例がある。笑い話のようであるが、お客さまにとっては笑い事ではない。

ポイント2：被害確認

建屋の被害状況は外部から確認できる。その他の被害確認には、建屋の中に入ることが欠かせないが、建屋に入ることが危険な場合は入ってはならない。建屋に入るのが危険と判断される場合は、「建屋が不均等に沈下（不同沈下）」「火災の発生」「壁面にX字状の亀裂が多数発生」などである。

中に入った後も、システム、電話、冷蔵庫などの設備は給電が再開されない限り、被害状況が確認できないため、被害確認が遅れることがある。

4. 本部における事業継続対応

店舗が一刻も早く営業を再開するためには、店舗の対応にあわせて、本部が適切な支援を行うことが欠かせない。本部が検討する事業継続戦略について考えておくべきポイントとして代表的なものをあげる。

ポイント1：応援の早期派遣

ほとんどの小売業では、店舗におけるパート・アルバイト比率が高く、災害時に出勤してくれることが望めないケースもありうる。そのため、清掃や売場作りなど通常行っている業務のほか、パート・アルバイトも含めた従業員の安否確認など災害時に発生する各種対応のために、他の店舗や本部から応援を派遣する必要がある。また、店舗設備については、多くの場合店舗の自らの力による修理は難しく、外部業者への修理の手配が必要である。いずれにせよ、応援部隊が被災地に移動し、必要な措置を講じなければならない。

特に周辺店舗の従業員を片付けのため派遣する場合は、慣れない作業に取り組むことになる。腰痛、怪我などの労働災害を避けるため、資器材などの準備を入念に行うことが肝要である。

ポイント2：水、簡易トイレなど必要物資の確保

衛生的な環境が整った今日、給水が停止すると、すぐさまトイレの問題に直面することになる。また、水なくして、店舗の清掃はできない。給水が停止している状況では、給水車と簡易トイレの手配が必要である。店舗の清掃一つとっても、店舗に常備されている清掃用具では足りない。雑巾、洗剤、軍手といった普段入手に困ることはないものも、被災地では入手困難になる。各店舗の必要物資を把握し、被災地外で必要物資を調達し、速やかに送付する対策を行うことが望まれる。

ポイント3：お客さまのニーズ変化への対応

災害が発生した後、被災地域ではお客さまの購買行動も大きく変わる。以下は、阪神淡路大震災における神戸市が把握した被災者の必要物資の推移である。

時期	必要物資
1月21日	1. 食料品（すぐ食べることができるもの、弁当、おにぎりなど） 2. 毛布、防寒着 3. 日用品（紙コップ、紙皿、割り箸など） 4. 医療品（内服薬除く） 5. 生理用品、乳児用品

	6. カイロ
1月22日	1. 汎用衣料品（肌着、靴下） 2. 日用品（紙コップ、紙皿、割り箸など） 3. 日持ちのする食料品（缶詰）
1月29日	1. 食料品 ・レトルト食品（水を使わないものがよいという観点からカップ麺など） ・缶詰 ・食事用具（フライパン、なべ、やかんなど） ・その他（使い捨て食器：紙コップ、紙皿など） 2. 衣料品関係 ・防寒具（着替えが必要：セーター、トレーナーなど） ・手袋、下着、乳児・児童用衣料 3. 医療品関係 ・応急用品（バンドエイド、包帯、消毒薬、常備薬、生理用品など） ・おむつ（子ども、成人：成人用が特に必要） ・ウェットティッシュ（水不足で洗面等が困難なため。水道復旧時は不要） ・洗面用具（タオル、歯ブラシ、歯磨き、石鹸など） 4. 文房具（ノート、鉛筆、ボールペンなど）

表4：必要物資の推移（神戸市）

（「阪神淡路大震災 流通戦士の48時間」（流通科学大学震災研究会）より一部を引用）

このような消費者の購買行動の変化を事前に研究し、対策を検討しておくことで、対策を早急に打ち出すことができるようになる。過去、自社の店舗が被災した経験があれば、当該店舗における売上データは貴重な資料となる。公刊されている書籍・雑誌の中にも参考となるデータが掲載されていることがある。このような情報を事前に収集し、緊急事態に備えるのも、小売業の本部の重要な仕事であると考えられる。災害時にもこれらの商品が供給されることが小売業にとって最大の社会貢献といえる。

5. おわりに

小売業は社会インフラであり、災害時においても社会に商品を提供し続けることが社会的な責務といえる。そのためには、事前の計画、資器材の備蓄、訓練などソフト、ハード、人材の3つの点でバランスの取れた対策が欠かせない。いずれ必ずくる緊急事態に備えて店舗の初動対応や本部の事業継続戦略の策定にとりくむ小売業が少しでも増えることを願っている。

株式会社インターリスク総研

コンサルティング第二部BCM第一グループ主任コンサルタント

小山 和博

kazuhiro.koyama@ms-ad-hd.com

株式会社インターリスク総研は、MS&ADインシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究およびコンサルティングに関する専門会社です。

事業継続マネジメント（BCM）に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、あいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第一グループ

TEL. 03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、読者の方々が企業のBCM取り組みを推進する際に、役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2011