

地域小売店チャンネルにおける非常時の 機動的な商品供給 事例と課題

石川 友博

(財)流通経済研究所主任研究員／一般社団法人日本卸売協会専務理事

1. はじめに

東日本大震災の被災地域では、製造業—卸売業—小売業—消費者という取引ネットワークにおいて商品の安定供給が損なわれた。震災を経て、災害時の商品供給の確保に対する社会的要請が高まっている。

著者らは、宮城・岩手・青森・福島の卸・小売事業者を対象とした被災地区ヒアリング調査に従事する機会¹⁾があり、東日本大震災時の地域小売店、地域卸の実態を調査した。調査結果によれば、震災後は量販店や大手コンビニが2週間程度営業を再開することができず²⁾、生活者に対する生活物資の供給が断絶、あるいは供給困難に陥った。そうした中で、店舗機能を維持できた地域小売店は、震災当日から休まず営業を続けたケースも少なくなく、生活者に対して商品供給を行った。あらためて、大規模災害時における地域小売店チャンネルの商品供給機能の重要性が再認識されたものといえる。

本稿では、こうした問題意識から、東日本大震災発生時の地域小売店チャンネルにおける商品供給の3つの事例を分析し、当時の実態と問題を整理し、今後の地域小売店チャンネルにおける非常時の商品供給のあり方を検討する。

2. 個店による機動的な商品供給：ヤマザキショップコア本町店の事例

ここでは、仙台市のヤマザキショップ（以下Yショップ）の事例を紹介する。震災直後、仙台駅周辺の近隣のコンビニ等が休業する中、個店として機動力を発揮して商品を調達、生活者に対して商品供給を行った店舗である。

(1) 企業の概要と被災の状況

Yショップ コア本町店（有限会社コア企画）は、仙台市の食料雑貨店で、仙台駅から1キロの場所にある。店員は2名で、年商1,800万円、仕入先は山崎製パンを中心に8社で、キャッシュ&キャリアからも仕入を行っている。

震災時、当店は震度6の地震に見舞われた。しかし、物的被害はたばこ陳列ケースが落下した程度で、店舗・設備は損壊を免れた。一方で、水道、電気、電話、および携帯電話などのインフラは使用できなくなった。同社代表の斎藤博氏によれば、「近隣で営業していた食料雑貨店は同店のみで、量販店・コンビニは二週間程度閉店してした」という。地域小売店が営業を続けるのは容易ではなかったであろう。

(2) 商品供給における対応

①営業の継続

こうした厳しい状況下で同店が営業を断念していたとしても不思議ではないが、同店は、3月11日の震災直後から営業を継続し、生活者に必要物資を提供した。水道、電気、電話、および携帯電話は使用できなくなったが、懐中電灯で店内を照らし、レジではなく電卓を使い手計算で商品を販売し、震災当日は20時まで営業した。翌日には斎藤氏が所有する発電機を持ち込み、冷凍庫やレジを動かすことで、営業体制を整えた。業務負担が軽減されたことは言うまでもない。

店舗が営業していることはTwitter（ツイッター）等で広まり、買物客の行列ができた。パン、カップ麺、レトルト食品、水、お茶、カセットコンロ、携帯充電器、ラップ、紙容器、米などを中心に需要が高まり、3月13日にはいったん在庫商品を完売した。

3月14日からは、仙台市中心部から20キロ離れた岩沼市の卸売業などへ買い付けにまわり、冷凍食品などを仕入れ、調理機を積んだトラックを店頭で停めて、コロッケを揚げて販売した。当時温かい食事を口にすることができなかった来店客からは感謝の言葉が多数寄せられたという。

同店は、震災当日から悪条件下であるにも関わらず一日も休むことなく営業を続け、生活者に必要物資を提供し続けた。3月は売上ベースで対前年300%以上の商品を供給した。同店の営業継続がいかに地域生活者を支えていたかがわかる。

②仕入先の探索

当店はこれまで山崎製パンと関係性を構築してきた。震災後も、他の小売店に優先して商品配送を受けることができたというが、同店はこうした山崎製パンとの関係性を活かし

ただけではない。

「Yショップ」は、ヤマザキの看板を掲げているが、山崎製パンは同業態については仕入ルールを定めず、仕入は各店の裁量に委ねられている。同店では、普段から仕入れ先を探すためにアンテナを張り、時間を割いてきた。たとえば、卸団地にあるキャッシュ&キャリアからも仕入れるなど、山崎製パンに依存するだけでなく、仕入先の多元化を図ってきた。こうした平時からの仕入先探索、商品確保に対する経営者としてのアンテナの高さが非常時にも発揮され、山崎製パンからの調達を活用しながら、自店の既存の取引ルートを最大限活用し、多元的に商品を調達し、生活者への供給維持に取り組んだ。

③物流手段を活用し、自ら調達に動く

震災後、山崎製パン以外からは商品や入荷再開見通しなどの情報は待っていても入ってこない状況となった。斎藤氏は、こうした状況に直面する中で、商品確保のため、携帯電話でガソリンの入手可能な場所を探し出し確保した上で、早朝5時から深夜まで自ら仕入先にトラックを走らせた。買い付け先では限られた商品を争奪するような状況であったため、一軒でも多く仕入先を訪れ、交渉した。たとえ電話で断られても、訪問すれば販売してもらえるケースもあったという。このように物流手段を持ち、それを活用して自ら調達に動くことで、一定の商品を確保することができ、営業を一日も休まず継続することができた。

筆者らが従事したヒアリング調査では、複数の小売店がこうした買い付けに回る動きを見せたが、同店はとりわけ精力的に活動していた印象を受けた。同業他社とも頻繁に連絡を取り合い、情報を得るだけでなく、時には小売店から商品を調達するなどして、店頭で

供給した。こうした中でも一切の値上げは行わず、通常時の売価で販売していたといい、これに対して感謝の言葉が来店客から寄せられ、励みになったという。

(3) Yショップ コア本町店の事例のまとめ

Yショップ コア本町店の事例は、地域小売店が、個店として既存の取引ルートを最大限活用し、生活者への商品供給に取り組んだ事例である。多数の制約条件の中で、経営者が商人としての機動力を発揮し、平時からアンテナを張って構築してきた既存の取引ルートの中で、物流手段を活用して自ら調達に動き、商品を確認して、地域の生活者を支えた。こうした地域小売店経営者の才覚が、今後の災害時における商品供給の基礎的原動力となることはいうまでもない。こうした事例から、地域小売店の個店の活動がいかに災害時の生活者への商品供給を支えていたかを、今一度確認しておきたい。

3. ボランタリーチェーンによる機動的な商品供給：全日本食品の事例

卸売段階の流通に見られた効果的取り組み事例として、ボランタリーチェーン（以下、VC）の全日本食品（以下、全日食）による本部・地区本部連携、および地区本部による加盟店への商品供給事例をとりあげる。全日食では、域外の自社拠点から商品を結集して被災地域に送りこみ、支社を経由し、東北・関東の加盟店に供給した。そして、そのために各種手段が講じられた。被災地域への商品供給の復旧は他の量販店チェーンに比べて早く、店舗の営業再開も早かった。

(1) 企業の概要と被災の状況

全日食は、全国約1,800店の加盟店からなるボランタリーチェーン本部である。生鮮食品、加工食品、日用雑貨、および医薬部外品などの商品供給に加えて、売場指導、経営指導、各種情報の提供を行い、本部年商は1,024億円（平成23年8月期）、全国33か所に営業拠点を置く³⁾。

全日食は東日本大震災によって、東北支社管内の9店が津波で流出するという大きな被害を受けた。それでも、その他の加盟店はいち早く商品供給を復旧させ、地域のライフラインとしての役割を果たしたと評価されている⁴⁾。

ここでは、震災発生後の東北支社、本部、および他の支社による機動的な商品供給復旧の取り組みを確認する。

(2) 商品供給における対応

①本部によるコーディネートと、代替的情報・物流ルートの想定・構築

全日食では、災害時に支社機能に問題が生じれば、東京の本部が被災地域への商品供給の陣頭指揮を執ることが予め決められている。加えて、物流・情報が寸断されることに備えて、代替的物流・情報ルートを予め複数用意している。それに従って、今回も、支社のEOSで受けていた加盟店からの受注を、震災後、被災地域に関しては本部が受ける方式に変更した。その上で、毎朝、全国の支店長を集めたテレビ会議が開かれ、東北支社の要望をその場で直接吸い上げ、社長と全国の支店長で対応策を協議、東北・関東にどこからどの商品を送り込むかを決定した。物流ルートも、東北南部3県への商品配送を被災した仙台DCから関東DCに切り替えるなど、物流ルートを再構築し、他地区から商品を東北・関東に結集させた。その結果、東北支社

から被災地域の加盟店への配送が再開した後は、個別商品の数量が揃わないことはあったとしても、加盟店への納品そのものは途切れることなく行われた。

②連絡のとれない店舗に対する商品の送りこみ

東北支社管轄の加盟店約200社中、連絡がとれない10数社に対しては、店側の連絡を待たず、見込みで商品を送り込んだ。阪神大震災など過去の災害時の経験をもとに、送りこむ品目を決定。過去の各店舗の自動発注データを基にして、必要と思われる見込み数量を店別に割り出し、手持ち数量を割当てて納品した。

上述のように、全日食では、災害発生後に必要となる商品が過去の経験からわかっており、商品リストが作成されていた。こうした商品リストの整備が非常時対応の迅速性・的確性を向上させた。災害時に必要となる商品は限られており、予め想定しうる。非常時必要商品を平常時からリストアップしておくことが重要である。

③情報発信の強化

震災後、全日食は加盟店への情報発信を強化した。震災発生以降、加盟店は情報入手や状況把握が思うようにいかなかったため、本部は平時から Web を介して行っている情報発信を強化し、原発の情報、商品の入荷再開予定、安全性検査結果、出荷規制状況等の最新情報を毎朝配信することにした。

石巻市の全日食加盟店は、「全日食からは震災に関する情報が毎朝インターネットを通じて届いた。情報収集力が限られる当店のような小売店にとっては、ありがたい情報提供であった」と語っており、毎日の情報提供がいかに頼りにされていたかがうかがえる。

(3) 全日本食品の事例のまとめ

全日食の事例は、今後の災害発生時の対応のあり方を考える上で示唆に富んでいる。代替物流・情報ルート of 想定、非常時必要商品のリストアップ、情報発信の強化など、域外の自社拠点から商品を結集して被災地域に送りこみ、支社を経由し、東北・関東の加盟店に供給するために講じられた各種手段について、理解しておく必要がある。

全日食チェーン東北協同組合の理事長である江刺公夫氏は、加盟店の立場で、「コンビニ、スーパーは営業再開に2週間から2ヶ月を要し、自社のような地域商業が、生活者から頼りにされていることを実感した」という。こうした店舗の営業を、全日食の商品供給力が支えていた。

全日食の取り組みはメディア等で多数取り上げられてきたが、本稿の問題意識に立って、その取り組みのポイントをここで整理した。今一度確認しておきたい。

4. 業界ネットワークによる機動的な商品供給：仙台卸商センターの事例

ここでは、仙台における既存の取引ネットワークを超えた水平的ネットワークを生かした商品供給力強化の事例を紹介する。

Yショップ コア本町店は、個店として既存の取引ルートを最大限活用し、生活者への商品供給維持に取り組んだ事例であった。この事例のように、個々の地域小売店とその既存取引先である地域卸間で相互に最大限の努力をすることが重要であることはいうまでもない。

その一方で、個店の既存取引ネットワークだけでなく、既存の取引ネットワークを超えたネットワークを動かすことで状況を打破す

ることも重要と考えられる。こうした取組は今回の震災では限られていたが、一部でそうした取り組みを見ることができた。全日食の事例はそれを組織的に行った事例といえる。

全日食よりも緩やかなネットワークを生かして商品供給力を強化した一例が、協同組合仙台卸商センターの事例である。仙台では、地域卸が仙台卸商センターの仲介を得て、他県の卸売業者からの商品調達に成功、商品調達ルートを多元化し、得意先への商品供給を強化した。

(1) 組合の概要と被災の状況

仙台卸商センターは、全国でも指折りの規模の卸団地であり、食料品、繊維製品、日用品雑貨、建材燃料、機械金属の6部会262企業が集積し、東北の一大流通拠点としての役割を担っている。市街地に立地していることも特徴で、共同給油所、共同配送センターに加えて、会議室、空き倉庫を活用したライブハウス、SOHO向けのレンタルオフィス事業など、多彩な事業活動を行っている総合卸団地である。

仙台卸団地は、東北地方の卸団地では、最大の被害を受けた団地の一つである。死亡者はなかったものの、組合員の建物2棟が全壊。大半の建物の外壁がヒビ割れを起こした。ライフラインについては断水と停電が発生。生活物資は、食品、トイレトーパー、ティッシューパー、ラップ、紙おむつなどが不足するなど⁵⁾、被害は広範囲に及んだ。

(2) 商品供給における対応

①組合が取引をコーディネートし、他県の卸売業者から商品を調達

各地域にある卸団地事務局間の結びつきは強い。仙台卸商センターも日頃から他地区の卸団地事務局と連絡を取り合っており、震災

時には、こちらから商品を要望するだけでなく、被災地域外の卸団地事務局から「こういうものなら送ることができる」と連絡が多数入ったという。

そのなかで、有償の商取引で商品を調達したのがラップやガスコンロなどの商品である。仙台卸商センター事務局が、秋田卸センターと連絡をとり、紹介された秋田の卸売業者から直接これらの商品を購入し、仙台の組合員卸に供給し、組合員卸は得意先小売店に供給した。

このように仙台では、地域卸が仙台卸商センターの仲介を得て、他県の卸売業者から多元的な商品調達を実現し、得意先への商品供給を強化した。

②取引をスムーズにするための支援

仙台卸商センターが果たした役割はネットワークの構築だけではない。仙台卸商センターは、組合員卸売業者の代替調達ルートを確認しただけではなく、事務局が決済に介在し、日頃取引のない事業者間の信用不安が発生しないようにした。仙台卸商センターの金融機能によって、卸売業者は決済のリスクを気に掛けることなく、日頃は取引も知己もない卸売業者から県・地区を超えて商品調達を行うことが可能となったのである。

(3) 仕組みづくりに向けた動き

——パイロットプロジェクトの実施

上記の経験をふまえ、現在、卸団地では具体的な仕組みづくりの検討が進められようとしている。その最初の具体的取組として、仙台卸商センターを中核とする東北地方の三卸団地の事務局と組合員卸等は、非常時の情報・見積・商品のやりとりをスピーディーに行うことができるネットワークを作るためのパイロットプロジェクトを実施した⁶⁾。

図表1 パイロットプロジェクトの実施枠組み

実施期間	2月9日～12日
連携範囲	県・地区を超えた連携
対象商品	<ul style="list-style-type: none"> 加工食品：カップ麺、レトルトご飯 日用雑貨：ラップ、ティッシュペーパー
加工食品の供給	<ul style="list-style-type: none"> 森(株) (郡山、食品卸) からマル仙仙台海産物(株) (仙台食品卸) に配送 見積・発注・決済は南東北総合卸センターと仙台卸商センターが仲介 マル仙仙台海産物は届いた商品を得意先の食品スーパー(株)アサノに配送
日用雑貨の供給	<ul style="list-style-type: none"> (株)共同物流サービス (八戸) から(株)いせかん (仙台、日雑卸) に配送 見積・発注・決済は八戸総合卸センターと仙台卸商センターが仲介 いせかんは届いた商品を Y ショップ・コア本町店に配送
測定項目	<ul style="list-style-type: none"> 卸間の商品融通の所要時間 卸・小売間の情報伝達・商品配送の所要時間

出所：全国商店街支援センター（2012）『平成23年度 商店街及び地域小売業に対する安定的商品供給のあり方に関する調査・モデル事業 事業実施報告書』13ページをもとに筆者作成。

①パイロットプロジェクトの実施枠組み

パイロットプロジェクトの実施枠組みは、図表1の通りである。卸売業が水平的に連携して商品融通を行うとともに、地域の卸売業が小売業のニーズを把握して対応する枠組みを設定した。

②パイロットプロジェクトの実施結果

パイロットプロジェクトでは、震災時、実際に起きたことを踏まえて、「相互融通する場合に実際どういう手続きが必要なのか」を検討し、「手順書」や「商品リスト」を整備した上で、地域間・地域内で連絡を取り合い、商品を配送し、小売店まで届けて、決済を行うところまで一度実際に動かした。

パイロットプロジェクトは、事務局と事業者の協力により狙い通りに実施され、卸間の

商品融通は短時間で完了、卸・小売間の情報伝達・商品配送も24時間以内に完了した（図表2）。平常時の実験ではあるが、相互融通の枠組みの有効性が一定程度立証できたといっていよう。

このパイロットプロジェクトの経験を踏まえ、現在、卸団地間で災害時に被災卸団地の復旧復興を支援するためのネットワーク構築の検討が始まっている。卸団地の組合員企業が、災害によって取扱商品の調達が困難となった場合に、卸団地・組合員企業同士の相互連携によってどのように商品供給を行うべきか、そのあり方の検討が進められている。

(4) 仙台卸商センターの事例のまとめ

ここまで、仙台卸商センターを中心に取り組まれた代替調達ルート構築の動きと、当時

図表2 パイロットプロジェクトの実施結果

卸間	商品出荷まで	加工食品2時間24分、日用雑貨2時間2分
卸・小売間	ニーズ把握まで	加工食品4分、日用雑貨即時完了
	小売店への納品	加工食品1時間8分、日用雑貨17時間35分 ^(注)

出所：全国商店街支援センター（2012）『平成23年度 商店街及び地域小売業に対する安定的商品供給のあり方に関する調査・モデル事業 事業実施報告書』15ページをもとに筆者作成。

(注) 日用雑貨は納品に路線便を利用したため、加工食品の時間と差がある。

の経験を踏まえて行われたパイロットプロジェクトの内容を確認した。有事の際の取り組みは、日頃のコミュニケーションを通じた信頼関係がないと上手く機能しない。その面で、卸団地は基本的に異業種卸の集合体だが、普段からつながりは強く、事例のような団地内の連携、団地間の連携などに取り組める可能性を持っているし、団地事務局が非常時の取引をスムーズにするための信用補完などの支援を行うことで、こうした仕組みは機能しやすくなるだろう。この事例は今後の非常時商品供給のあり方として、業種・地域を超えた卸売業者の水平連携の有効性を示唆しており、今後の検討の進展が期待される。

5. まとめと課題

本稿では、大規模災害時における地域小売店チャンネルの商品供給機能を重視する立場から、東日本大震災発生時の地域小売店チャンネルにおける商品供給の事例を分析した。

第一のYショップ コア本町店の事例は、個店として既存の取引ルートを最大限活用し、生活者への商品供給維持に取り組んだ事例である。これは当時の被災地域の地域小売店の象徴的事例と考えてよい。震災発生直後はこの事例のように、地域小売店が、多数の制約条件の中で、商人の才覚を発揮しながら、個社として「商品があるところ」から「不足しているところ」に流通させ、商品供給を行ったことが、地域生活者を支えた。繰返しになるが、こうした地域小売店・地域卸の個社の活動がいかに災害時の生活者への商品供給を支えていたか、今一度確認しておきたい。

一方で、ヒアリングを実施した地域小売店・地域卸に対して、「今回の経験を踏まえた今後の対応を講じているか」を確認したところ、大部分が「現在検討中」であるとの回

答であった。個店・個社で事前に対応できることは限られるがゆえに、具体策をとることができない側面もあると思われるので、こうした取組を共同で行うよう行政や業界団体のリードも必要だろう。

同時に、VCとして機動力を発揮した全日食の事例、既存取引の枠を超えて卸売業が他社と水平的に連携し、商品調達を多様化した仙台卸商センターを中心とする事例など、今回は一部に限られたこうした取り組みを拡げていくことも重要である。非常時に卸売段階が業種・地域を超えて水平連携することで、代替的供給・情報ルートがシステムの立ち上がり、その中でVC本部や組合事務局のような機関がコーディネートし、場合によっては取引を仲介することで、平時にはない商品融通の機動的枠組みが動けば、生活者に対する商品供給力が高まることが期待できる。

仙台卸商センターの事例で見られたように、それは、ゆるやかな水平連携でも十分実現が可能であり、こうした考え方のもと、独立経営の地域卸および地域小売店も、普段から非常時チャンネル構築の枠組みを用意しておくことや、既存の枠組みに加わっていくことが今後必要であろう。地域小売店チャンネルがその機動的対応力を組織的に発揮していく体制整備が今後の非常時対応の課題といえる。

最後に、今後こうした仕組みを、特に卸団地事務局で構築することは、とりわけ有効であると指摘しておきたい。その理由としては、

- ・卸団地事務局は普段からコミュニケーションを相互に取り合っており、意思疎通の時間やコストを抑えることができる
- ・卸団地事務局が取引をコーディネートした上で、取引の決済に介在すれば、卸売業者も信用リスクを気にすることなく、枠組みに参加できる
- ・地域小売業は有事の際の商品確保に動く際

に、取引先卸が集積している卸団地に引き取りに出向くことが合理的であると認識していることから、卸団地に商品を集める仕組みは有効である

- ・卸団地では共同物流センター事業が最大の共同事業として取り組まれてきたため、必要があれば、物流拠点機能（貯蔵・配送）を卸団地事務局が担うことも可能といった点をあげることができる。

前述のように、現在、卸団地では被災卸団地の復旧復興支援ネットワーク構築の検討が進められている。展開に期待したい。これが基盤となって卸売段階での水平的ネットワークが構築されれば、非常時の地域小売店チャンネルにおける機動的な商品供給力が高まることが期待できる。

〈注〉

- 1) ヒアリング調査は、一般社団法人日本卸売協会が、(株)全国商店街支援センターから受託した事業「平成23年度 商店街及び地域小売業に対する安定的商品供給のあり方に関する調査・モデル事業」の一環として行われたものである。本事業に関する詳細な報告書は全国商店街支援センターの以下のウェブサイトに掲載している。
<http://www.syoutengai-shien.com/images/stories/pdf/h23-report/h23-rpt-rsrch-model.pdf>

なお、同事業ではアンケート調査や有識者委員会など、多面的検討を実施した。本稿はこうした多面的検討結果をふまえて、事例分析や議論展開を行っていることを補足しておきたい。

- 2) たとえば、セブン-イレブン・ジャパンでは、震災当時の店舗の被災状況を公表している（注：たとえば、「特集 3・11。変わる食品産業 生活インフラとしての役割強化へ」『AFC フォーラム』2011年11月号、11-14頁などによる）が、これによれば、被災地域（東北、茨城）の全店舗数1,504店（注：同社2012年2月期決算報告資料による）の39.9%に相当する約600店が震災直後に休業した。一週間後の休業率は29.9%に改善したが、このセブン-イレブン・ジャパンの数字を見ても、二週間は大手チェーンが本来の商品供給力を発揮できていなかったという指摘は的を射ていると思われる。
- 3) 全日本食品 HP による。
- 4) 「復活のロジスティックス 全日食チェーンの「物流再興の道程」」『食品商業』2011年9月、60-64ページ、および「The Interview 全日本食品代表取締役社長 齋藤充弘」『チェーンストアエイジ』2011年7月、39-41ページによる。
- 5) 全国卸商業団地協同組合連合会が2011年3月15日に発表した卸団地被害状況資料による（<http://www.shoudanren.jp/txt/sinsai/img/sinsai9.pdf>）。
- 6) パイロットプロジェクトは、一般社団法人日本卸売協会が、(株)全国商店街支援センターから受託した事業「平成23年度 商店街及び地域小売業に対する安定的商品供給のあり方に関する調査・モデル事業」の一環として行われたものである。