

# 医薬物流のここだけの話

大塚倉庫代表取締役社長 瀧長 一彦

[第3回]

## 「物流が止まる」～在庫だけ増やしてもダメ～



今回のテーマは「自然災害」と物流です。日々商品の在庫管理を行い、納品先様に適性にお届けすることが使命である物流業界にとって、自然災害が広範囲に影響した場合、様々な障害が発生します。大きな自然災害に備えたBCP（事業継続計画）の構築が求められる中、物流（特に医薬品物流）に携わる企業はどのような体制を整えていくべきなのか？ 3.11東日本大震災の体験を踏まえながら、お話ししていきたいと思います。

### 東日本大震災の発生

東日本大震災が起きた2011年3月11日14時46分、私は大塚グループ発祥の地である徳島県にいた。当時営業部長をしていた私はお客様をご案内していたのである。そのときは「軽い地震がきたね」くらいの印象だったが、事務所内に戻った私は愕然とした。勤務時間中にも関わらず社員全員がテレビの前で釘づけになっておりみんなが悲壮感を漂わせながら見入っている。私はテレビに釘付けになっている集団の傍まで行き、社員達の肩越しに映し出されている画面を確認した。そこには目を覆いたくなるような信じられない映像が映し出されていた。東北地域を襲った巨大な津波が町を飲み込んでいく様子だった。

### 物流に携わる人達は被災地と向き合わなければならない

年が明けた2012年のはじめ頃、ある企業のトップから東日本大震災時の危機管理対応について話を聞く機会があった。その方の会社はモノ

づくりのメーカーで、「私どもの社員やその家族は幸運にも被災者ゼロでした。また、原発の放射能漏れで関東一円に放射能汚染の恐れがあると報道された時、社員とその家族を関東から関西方面へ即座に撤退させた。弊社は危機管理に関して社員とその家族の安全を優先に行動させた。」と語っていた。社員の安全を守るべき経営者として当然の指示であったと思う。しかしながら私達のような物流業界の人間は避難できるのだろうか？

あの時の私は、震災発生から3日目には被災した現地に足を運び、被災状況を確認すると共に現地の社員を励ます為に、東日本にあった3つの物流センターを回っていた。どのセンターも被災状況は酷く、1日も早い復旧が不可欠であった。

震度4くらいの余震が断続的に続く中、大きな不安を抱えながらも社員達が懸命に復旧作業をしていた。東北地区在住の社員の中には、津波で家が流されたり、地震で家が倒壊してしまった社員もいたが倉庫内で

復旧作業をしていたのには驚かされた。その社員は指定された学校の体育館（避難所）で家族と寝食を共にしていたのだが、その体育館には怪我をした人達も大勢おり、その人達の為に「1日でも早く復旧して病院に医薬品を届けなければならない！」と言っていたことを鮮明に覚えている。その当時から大塚グループの医薬品だけでなく他社メーカー様の医薬品も取り扱っていたことが、その強い使命感につながったのだと感じた。

私はその光景を目の当たりにした時、逃げる事ができない物流マン達の責務は非常に大きいと改めて痛感した。

### 原発の脅威

物流センター復旧のメドをたて、関東地区の物流センターへ戻った私は次なる脅威にさらされた。テレビから流れる福島原発の放射能漏れの報道である。それは、放射能が関東地区に及び危険な状況が想定されるという情報だった。それまでの関

東物流センター内での震災対応は、メーカー担当者との協力体制で進めていたが、一連の報道によりメーカー担当者は、放射能による被災を避けるために会社から撤退指示が出て、物流センターから退去していたのである。

当社社員の安全確保を第一優先にしながらも、この関東物流センターは東北地区へ医薬品を届ける為の前線基地であり、ここを閉鎖してしまうと被災地への医薬品の供給がストップしてしまうことになる。ギリギリのところまで社員と共に、この関東物流センターに留まり、復旧を現場から直接指示する旨を申し入れ現地に残ることを決心した。私が直接指示を出すと共に手が空けば現場へ行き、復旧に携わっている社員や東北地区へ医薬品を配送してくれているドライバーへ「ご苦労さん、気を付けて！」と声を掛け続け、また共に作業をすることで社員の不安を取り除いていった。そして1か月後の当社災害本部が解散する頃には、物流も正常に戻っていた。

## 東日本大震災での教訓

不測の事態は突然やってくる。今は技術の進歩に伴い台風情報をはじめ、ある程度事前に予測出来るようになったが、それらの情報では人命を優先する程度の時間しかない。ましてや商品を安全な場所へ移動するなんて出来るはずがない。東日本大震災以降、どれほどの医薬品メーカーが本当の意味での供給体制と安全を確保できているのだろうか。例えば今後10年以内に震度7以上の東南海地震が予測されているにも関わらず、未だに西日本エリアの在庫拠点の安全確保が不十分なメーカー

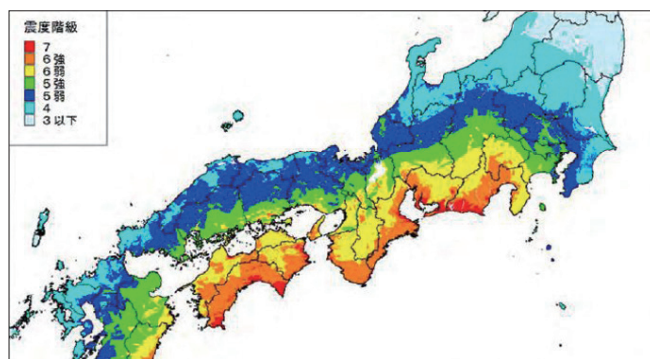
は多いと思う。

さらに問題点を指摘してみると、確かに今の日本は高速道路をはじめとするインフラ整備が進み、日本全国どこから発送しても約2

日あれば商品を日本国内どこへでも届けられるようになった（離島除く）。しかし災害が起きれば高速道路も被害を受ける。日本の物流事情は鉄道や海上に比べ、まだまだトラックで商品を運んでいる比率が高く、商品を運ぶ手段が途端に無くなってしまふ。ましてや深刻なドライバー不足を抱える現在なら、もっと厳しい事態となるだろう。

また、各メーカーが東西2拠点のみの在庫配置にしている場合も多く、どちらかが被害を受けるとそのエリアは各メーカーがこぞって機能停止に陥ってしまう。すると他の拠点から災害エリアに向けて一斉に納品がはじまり、日本中のトラックが集中し大混雑が発生するのだ。

これらの教訓から見えてくるものは2つある。1つ目は「複数の在庫拠点を持つこと」だ。ある一定の距離間を持たせた在庫拠点を各地に配置することが必要である。2つ目は「緊急事態の対応を物流（ドライバー）に頼ってはならない」ということだ。前述したとおり、私達のような物流に携わる者は被災地から逃げることはなかなかできない。被災現場で待っている方々のために、危険を承知で向かわなくてはならない



南海トラフ地震発生時の震度分布図

2拠点運用では災害時にトラック長距離配送が機能しない

出典：内閣府発表「南海トラフの巨大地震による津波高・震度分布等」

からである。そのため普段からインフラ（物流）の進化と物流業者の労働力に甘え、メーカー側が長距離の配送を物流側に強いていけば、ひとたび東日本大震災のような大災害が起こると対応することができない。複数拠頭に在庫を分散配備することで即座にバックアップが可能になり、一方通行的な偏った出荷も防げ、大渋滞も発生しないと考える。

メーカーが災害対策、いわゆるBCP（事業継続計画）を考える場合、自社の従業員の安全対策だけでなく、災害時にドライバーが安心して納品できる体制までを整えてこそ、その目的を達成できるのではないかと思う。

単純に在庫分散に対するコスト面のデメリットだけでなく、物流の本質を見据えた整備が求められる。

さらに今後は、医薬品メーカー各々が仕組みを作るのではなく、各社が手を組んで新しい物流の仕組みを構築していくことが必要であると考えられる。当社も大塚グループの物流を担っている会社であるが、自社だけでは解決できない課題もある。だからこそ積極的に他社とスクラムを組んでいかななくてはならないと思っている。