

荷主と物流事業者が連携した
BCP策定のためのガイドライン

はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、甚大な物的人的被害を発生させるとともに、サプライチェーン^{※1}を寸断させ、東北地方だけではなく直接被害を受けていない地方の企業や物流事業者に対しても、生産活動を滞らせる等の影響を及ぼした。

サプライチェーンとは原料の調達から消費者の手元に届くまでの一連のプロセスのことを指すが、その中でも物流は重要な構成要素であり、経済活動や国民生活を支える基盤であることから、サプライチェーンにおいて物流の停滞は死活問題となる。

東日本大震災は企業の事業継続への取組の重要性を改めて認識させるものとなった一方で、近い将来首都直下地震や南海トラフ巨大地震等の大規模災害も想定されている。大規模災害発災時においても物流を継続しサプライチェーンを維持するためには、荷主や物流事業者単独の取組だけでなく互いに連携して対策を進めていくことが不可欠である。

そのため、本ガイドラインは、これらの大規模災害発災時においても荷主や中小の事業者が大部分を占める倉庫業・トラック業等の物流事業者が連携し、サプライチェーンを維持するために必要と思われる重要な対策を示している。

現状、物流事業者のBCP^{※2}の策定率は低く、物流業界におけるBCP対策は途上段階であるといえる。そのため今後、BCPを新たに策定する事業者においては、本ガイドラインを参考に、セミナーへの参加、連絡体制の整備などコスト負担の少ないものから取り組んで頂きたい。そして災害時の行動マニュアルから作成し、それらについて検討や訓練を繰り返す事によって見直しを行い、BCPへと発展させて頂きたい。また自治体等においては中小企業を対象にBCP策定に要する費用を補助する事業を実施しているため、これを活用することも有効である。また、すでにBCPを策定している事業者においては、本ガイドラインで提示している項目のうち、自社のBCPに不足している項目を追加するなど、更なる充実を図って頂ければ幸いである。

BCPの策定は、いつ発生するか分からない災害等に対してコストや労力などの負担を要するなどの意見もあるが、災害等のリスク対応を行うことにより、

被害を受けた際の廃業の危険性を軽減するとともに、荷主と物流事業者の良好なパートナーシップ関係の構築など、自社の競争優位性の向上にもつながる。

そのため、本ガイドラインを活用し、企業の危機管理体制を強化させ、サプライチェーンを寸断させることなく、災害時においても事業を継続させることができるよう、荷主と物流事業者が連携したBCPの策定を進めて頂きたい。

また、本ガイドラインは主に大規模地震災害を想定して作成されたものであるが、各荷主や物流事業者においては、豪雨災害やパンデミック^{※3}等の他の危機管理対応としても引用できる項目を適宜取捨選択し、ご活用頂きたい。

※1 サプライチェーン

原材料の確保から最終消費者にいたるまでの財と情報の流れにかかわる全活動（開発・調達・製造・配送・販売等）を意味する。（中小企業BCP策定運用指針 中小企業庁）

※2 BCP

BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）。企業が自然災害、大火災、テロ攻撃等の緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段等を取り決めておく計画をいう。（中小企業BCP策定運用指針 中小企業庁）

※3 パンデミック

新型インフルエンザ等の伝染病の世界的大流行のこと。（新型インフルエンザ対策ガイドライン 厚生労働省 より一部抜粋）

本ガイドラインを活用したサプライチェーンの維持に向けた
荷主と物流事業者の連携体制構築・強化までの流れ（モデル）

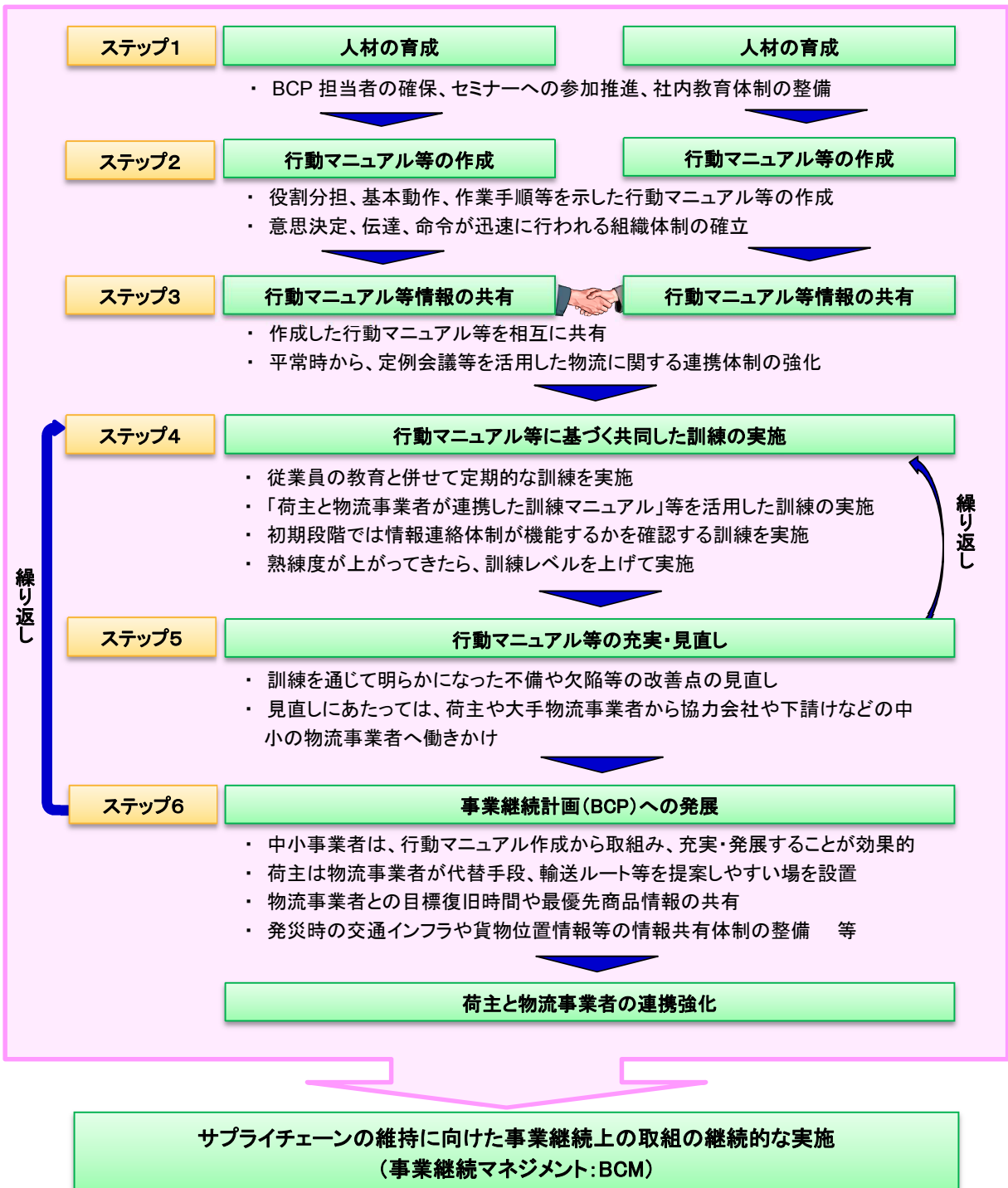


荷主



物流事業者

- ・ 荷主の求める事項、物流事業者の提案事項の伝達、共有



荷主と物流事業者が連携したBCP策定のための

ガイドライン目次

1. 防災対策（事前の体制整備）	1
（1）人材の確保・育成	1
（2）BCP発動時の体制の確立と人的応援・支援体制の整備	3
（3）施設・輸送力の確保対策（BCPを考慮したネットワークの構築）	6
（4）作業の標準化・従業員の多能化	12
（5）行動マニュアルの作成と想定される被害への対応に関する協議等	14
（6）発災時の被害情報等の共有等	16
（7）ITシステムの活用及び標準化	19
2. 発災後の措置	21
（1）従業員等の人的被害状況の把握	21
（2）荷主と物流事業者の連絡（連絡機能の確保）	22
3. 復旧対策の実行	23
（1）行動計画に基づく対策の実行	23
（2）燃料の確保	24
4. 実行性強化のための仕組みづくり	25
参考－1 物流事業者の参考となるBCP策定のためのガイドライン例	26
参考－2 サプライチェーンを構成する物流体系	27

※本文中における「荷・単」、「物・単」、「荷・物・単」は荷主もしくは物流事業者が自社内において、単独で定めるべき項目、「荷・物・連」は荷主と物流事業者が連携して定めるべき項目を示す。

※本文中における「事例○」とは、ベストプラクティス集において当該対策を実施している事例の番号を示す。

1. 防災対策（事前の体制整備）

(1) 人材の確保・育成

ポイント

本ガイドラインを作成するにあたり実施したアンケートの調査（平成26年7月に荷主200社、物流事業者600社を対象に実施。有効回答率38.5%。）結果では、荷主のBCP策定率が57.3%、物流事業者のBCP策定率が21.5%にとどまっている。その要因として、同アンケートの中で「スキル・ノウハウが不足している」、「情報が不足している」、「人手の確保ができない」、「必要性や効果を感じない」等の理由が上位に挙げられている。

そのため荷主や物流事業者においては、まずはBCP策定の重要性を認識し、BCPの策定を進めるための人材を確保・育成に努めることが重要である。

対応策

（人材の確保）

○BCP担当者の確保

荷・物・単 荷主や物流事業者が適切なBCPを策定するためには、専任・兼任を問わず、BCPに関する担当者（以下「BCP担当者」という。）を配置することが重要である。人材を確保できない場合は、以下の人材育成から始めることが必要である。

サプライチェーンを維持するためには、荷主と物流事業者が連携したBCPが必要なことから、BCP担当者はサプライチェーン全体を理解・把握している者が望ましい。

また、発災時にBCPを発動させる判断や輸送する貨物の優先順位等の経営上の判断を行う必要があるため、BCP策定の際には、実務担当者だけではなく、経営者等の決定権者も積極的に議論に関与することが必要である。

（人材の育成）

○セミナーへの参加の推進、社内教育体制の整備

荷・物・単 BCPを策定していないあるいは策定のためのノウハウが不足している荷主や物流事業者については、国や自治体、業界団体等が実施するBCPに関するセミナー等へ従業員を積極的に参加させ、BCPの知見を深めることが重要である。

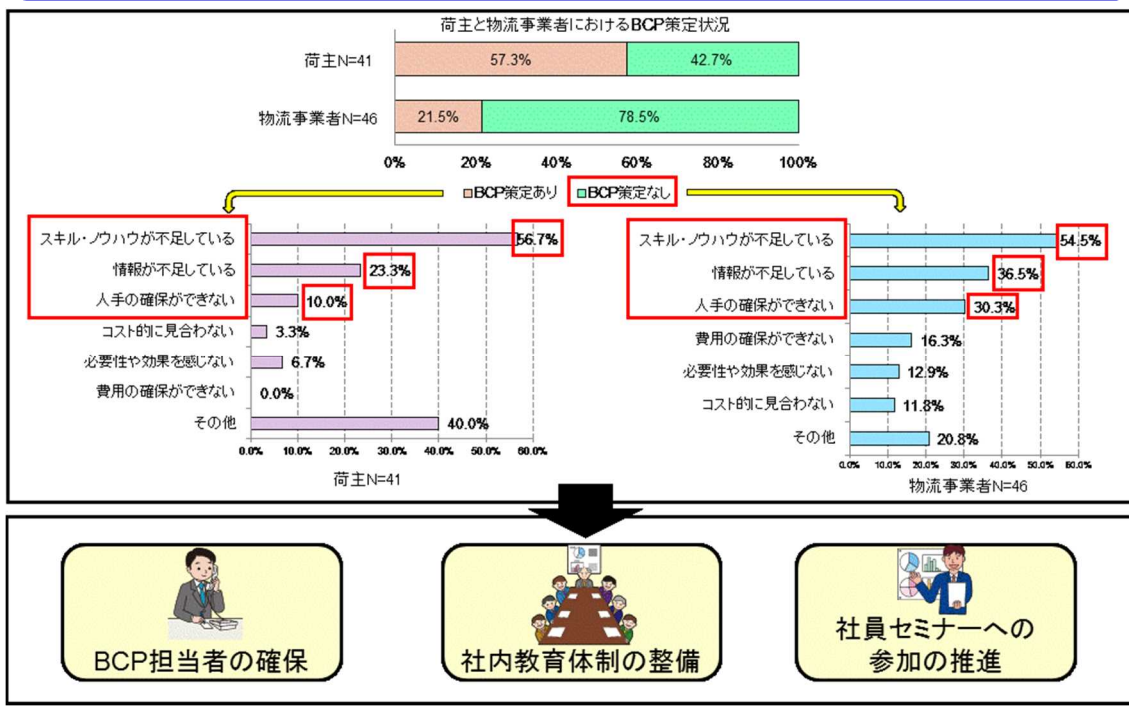
また、すでにBCPを策定している荷主や物流事業者については、発災時にBCPを有効に機能させるために、従業員が自身の役割を認識し、自社のBCPに対する理解を深めることが重要であることから、BCPに関する社内教育体制の充実や定期的な訓練を実施する必要がある。

荷・物・連 さらに、発災時におけるサプライチェーン維持のため、荷主と物流事業者の連携を図る観点から、物流事業者にとっては、荷主が策定しているBCPの内容を理解し、これに則した形で自社のBCPの内容の充実を図るとともに、荷主にとっては、物流事業者に対して自社のBCP研修への参加を働きかけるなどにより、物流に関する荷主と物流事業者の連携強化を図ることが望ましい。また、物流事業者からも荷主に対して研修への参加依頼を行うことが重要である。

○その他

荷・物・単 BCPの策定・運用は、企業の最重要の経営課題であることから、荷主や物流事業者については、BCP担当者のインセンティブとなるようなキャリアパス制度を導入するなどの検討も必要である。

荷主と物流事業者においては、まずはBCP策定の重要性を認識し、BCPの策定を進めるための人材を確保・育成に努めることが重要である。



(2) B C P 発動時の体制の確立と人的応援・支援体制の整備

ポイント

発災時に B C P を有効に機能させるためには、B C P 発動時の指揮命令系統や人的な応援・支援体制を事前に整備することが重要である。

対応策

○ B C P 発動時の体制の確立（事例 9）

荷・物・単 従業員の安否や被災状況確認等の初動対応に加えて、最優先商品や重点業務の決定、目標復旧時間や復旧までの作業内容の設定など、災害対応に関する迅速な意志決定、意思伝達、指揮命令は、企業の事業継続のために重要である。

このため、平常時より、緊急時における意思決定等を行う責任者を選任し、意志決定、意思伝達、指揮命令が迅速に行われるための組織体制を確立することが必要である。

○ 人的応援・支援体制の整備（事例 8）

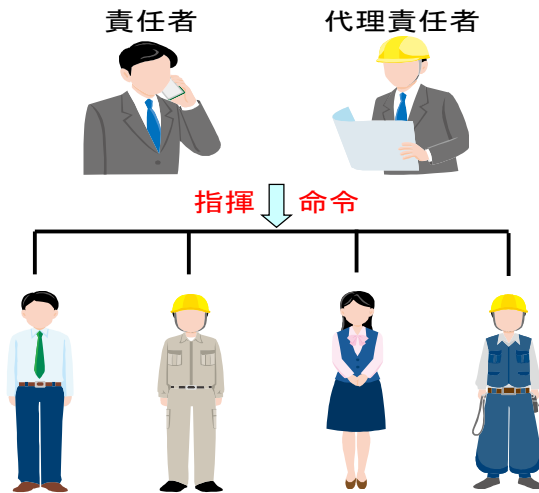
荷・物・連 発災時には、平常時の従業員が確保できないことが想定されることから、荷主や物流事業者は、それぞれの営業所間、荷主と物流事業者間、同業他社間等における人的な応援・支援体制を整備することが重要である。

物・単 特に、物流事業者においては、同業他社との連携や倉庫協会・トラック協会等の会員相互の支援を行う体制整備を進める必要がある。

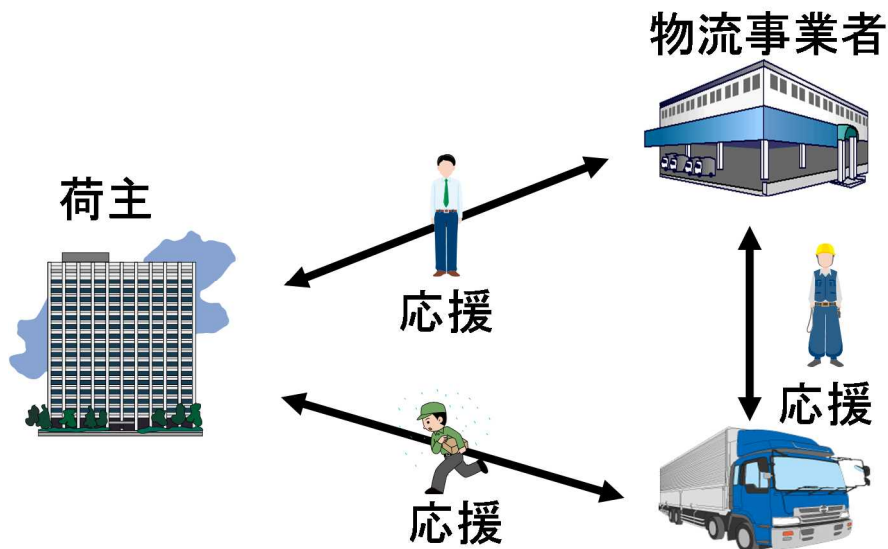
○ 復旧作業に従事する従業員に必要な食料・用具等の確保（事例 1）

荷・物・単 発災時には、従業員が復旧作業に専念できるように、平常時から非常食、ラジオ、懐中電灯、マスクといった食料や用具等を備えておくべきである。

平常時より、緊急時における意思決定等を行う責任者を選任し、意志決定、意思伝達、指揮命令が迅速に行われるための組織体制を確立することが必要である。



荷主や物流事業者は、それぞれの営業所間、荷主と物流事業者間、同業他社間等における人的な応援・支援体制を整備することが重要である。



平常時から非常食、ラジオ、懐中電灯、マスクといった食料や用具等を備えておくべきである。



(3) 施設・輸送力の確保対策（BCPを考慮したネットワークの構築）

ポイント

発災時は倉庫や物流センター等の物流施設やトラックが被災し、平常時の施設機能や輸送力が確保できなくなることが想定されるため、サプライチェーン維持のための施設・輸送力の確保対策を事前に準備することが重要である。

対応策

○施設機能維持・確保のための対策の実施（事例1、2、5）

荷・物・単 荷主や物流事業者のオフィス、倉庫、物流センター等における作業を可能とするため、荷主や物流事業者は、次のような施設の強靱化対策を図ることが重要である。

荷崩れ対策	: 保管棚制震装置、保管棚固定装置、貨物落下防止装置、パレット連結装置、貨物・パレット一体包装装置、安定性の高いフレキシブルコンテナバック 等
施設本体の強化	: 施設の耐震診断、施設の耐震・免震補強の実施 等
非常用電源設備	: 自家発電設備（重油、軽油、ガス）、フォークリフトのバッテリーによる自家発電設備、カセットボンベによる自家発電設備、無停電電源装置（UPS）※ 等
非常用通信設備	: 衛星電話、MCA無線※、IP無線機※等
燃料の確保	: インタンの設置、CNG等の代替燃料トラックの導入、同業者同士での燃料の共有体制の構築 等

※無停電電源装置：電源が停止した場合においても接続されている機器（パソコン等）に対して停電することなく電力を一定時間供給する装置

※MCA無線：一定数の周波数を多数の利用者が共同で利用する業務用無線システム。全国通信が可能で通信に強く、発災時でも防災・危機管理の緊急連絡用として優れている。

※IP無線機：携帯電話網のデータ通信機能を使い、データや音声を伝送する移動体通信機器

○代替輸送の仕組みの構築（事例6、8、10）

荷・物・連 発災時においては、平常時に使用しているトラックや道路等のインフラの被災による輸送力や輸送機能の低下により、代替輸送手段や代替輸送ルートを使用することが想定されることから、荷主や物流事業者は代替輸送のための連携体制を整備し、平常時よりハザードマップを確認するなど、代替輸送ルートの決定方法を事前に取り決めておくことが重要である。

また、荷主と物流事業者間だけでなく、下記のような他の業種の物流事業者間においても代替ルートを検討を含めた発災時のサプライチェーン維持について、平常時より定期的な打合せを行うなど連携体制を一層強化することが重要である。

- ・ 鉄道貨物運送事業者（JR貨物）と鉄道貨物利用運送事業者
- ・ 倉庫事業者とトラック事業者
- ・ 鉄道貨物運送事業者とトラック事業者

特に、荷主や大手物流事業者は、輸送を担うグループ会社や協力会社、下請けのトラック事業者に対して、確実に輸送力を供給できる体制づくりを働きかける必要がある。

○代替施設による対策（事例9、10）

荷・物・単 発災時には、平常時に使用している倉庫や物流センター等の被災により、代替施設を使用することが想定されることから、荷主や物流事業者は代替施設において貨物の搬入・搬出等を実施できる体制を構築しておく必要がある。

○代替作業による対策（物流施設内作業）（事例10）

物・単 発災時には、平常時に使用している倉庫や物流センター等の被災により施設機能の低下が想定される。また、電源の喪失やマテハン機器の故障等により、手作業による対応が必要となることも想定される。そのため物流事業者は、次のような対策を事前に準備しておくことが重要である。

- ・ システムがダウンした場合における紙ベースの入出荷指示体制を構築しておく
- ・ マテハン機器を使用しなくても荷役を実施できる拠点を確保しておく
- ・ 倉庫事業者はマテハン機器の保守点検部隊を組織しておく
- ・ フォークリフトやパレット等を緊急的にレンタルできる店舗との連携体制を構築しておく

○物流事業者確保のための関係構築

荷・物・連 荷主は物流事業者が代替手段や代替輸送ルートを提案しやすい会議の場等を設けるとともに、自らの目標復旧時間や最優先商品情報を物流事業者と共有するなどして、信頼関係の構築に努めることが望ましい。荷主と物流事業者の間で信頼関係が構築されることにより、物流事業者から代替輸送ル

ートの提案等を行うことができるようになり、輸送力の確保にもつながると考えられる。

○物流施設管理者等との関係構築

荷・物・連 物流施設を賃借して利用する荷主や物流事業者においては、施設が被災した際の復旧手順や関係者の連絡体制等について、施設管理者等と事前に取り決めておく必要がある。

○必要な在庫の確保

荷・単 荷主においては、平常時より適切な在庫管理を行うとともに、発災時に商品の流通が停止した場合に備え、予め適切な量の在庫を備えておくことが重要である。また、発災時に最優先商品の供給を迅速に行うことができる体制を構築しておくことも重要である。

○燃料の確保（事例5）

物・単 物流事業者においては、インタンの設置や複数の燃料供給会社との契約を行うなど、事前の準備を図ることが重要である。

荷・物・連 荷主と物流事業者は発災時に燃料を共有する体制の整備や燃料の確保情報の共有体制を整備しておくことが重要である。

荷主や物流事業者は、施設の強靱化対策を図ることが重要である。



免震設備



非常用電源設備

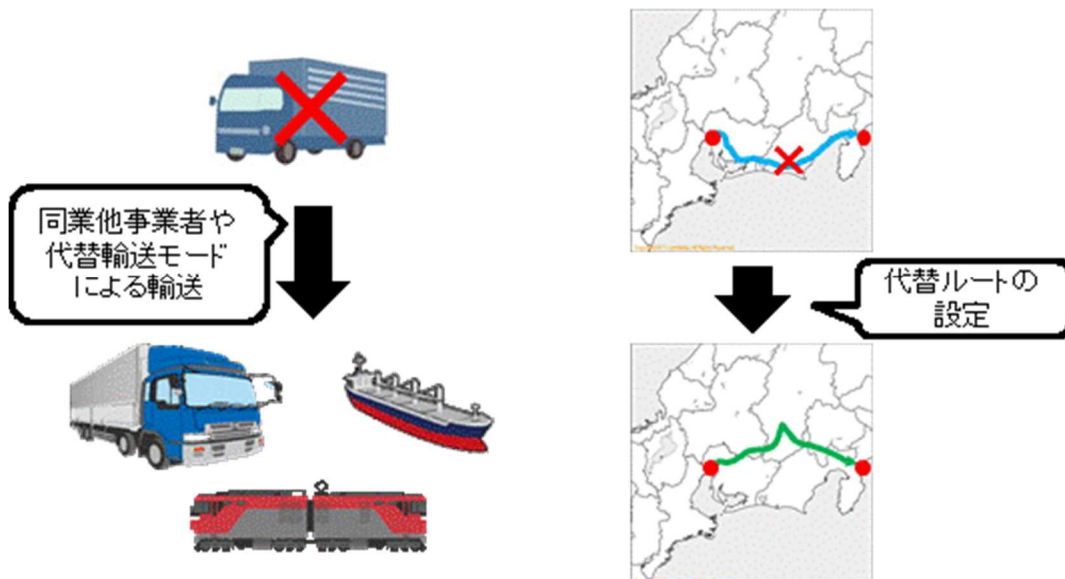


インタンク

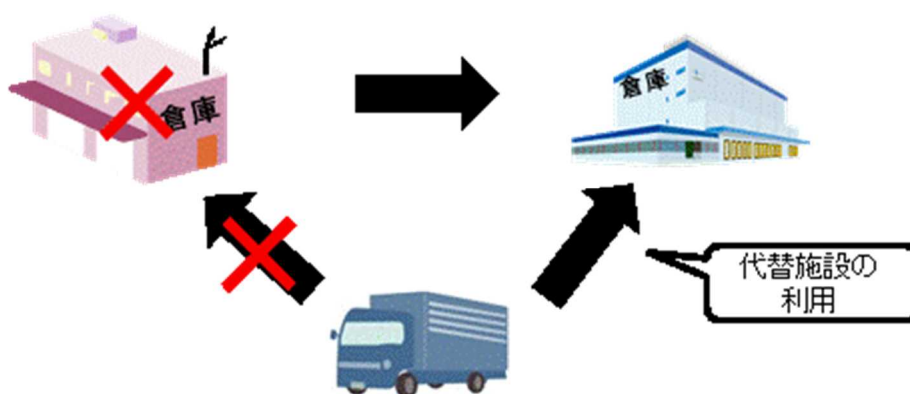


非常用通信設備

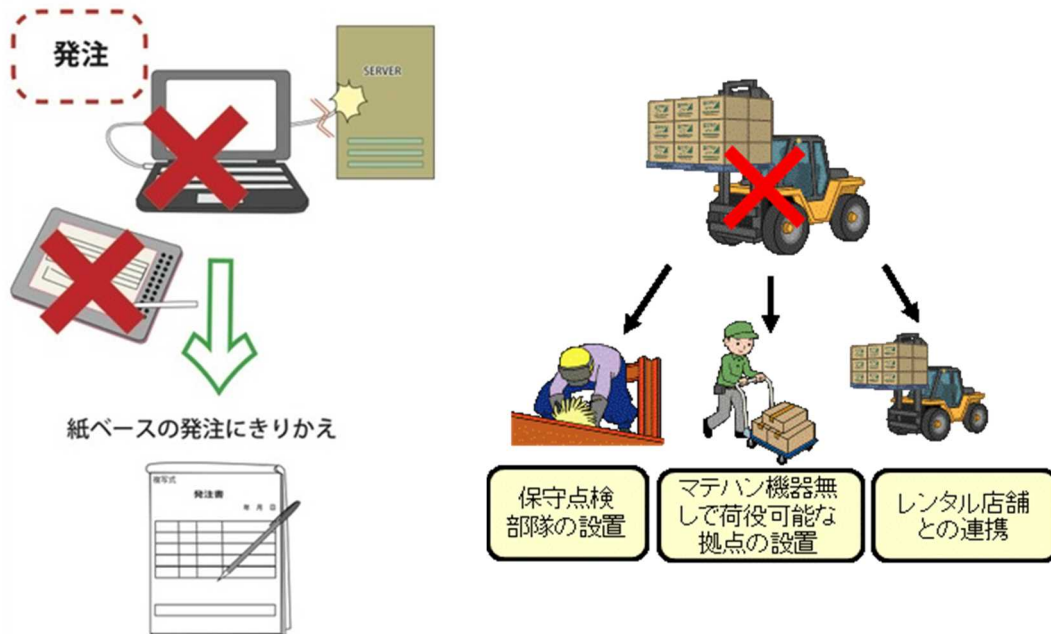
荷主や物流事業者は代替輸送のための連携体制を整備し、平常時よりハザードマップを確認するなど、代替輸送ルートの方決定方法を事前に取り決めておくことが重要である。



物流事業者は代替施設において貨物の搬入・搬出等を実施できる体制を構築しておく必要がある。



倉庫や物流センター等被により施設機能低下や電源の喪失・マテハン機器の故障等により、手作業による対応が必要となることも想定した対策を事前に準備しておくことが重要である。



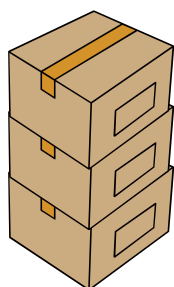
荷主は物流事業者が代替手段や代替輸送ルートを提案しやすい会議の場等を設けるとともに、自らの目標復旧時間や最優先商品情報を物流事業者と共有するなどして、信頼関係の構築に努めることが望ましい。



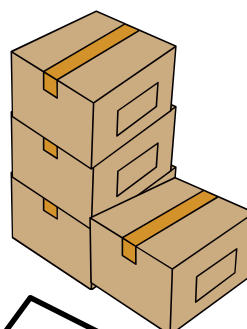
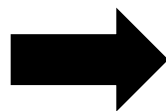
施設が被災した際の復旧手順や関係者の連絡体制等について、施設管理者等と事前に取り決めておく必要がある。



発災時に商品の流通が停止した場合に備え、予め適切な量の在庫を備えておくことが重要である。



適切な在庫量の管理



災害対応に必要な
在庫量の確保

(4) 作業の標準化・従業員の多能化

ポイント

発災時におけるスムーズな機能の代替性を確保するため、荷主や物流事業者においては、「作業の標準化」や「従業員の多能化」を図ることが重要である。

対応策

○作業の標準化（事例 1、8）

荷・物・単 一部の物流施設において、従業員の不足、施設の被災等により、業務が停止した場合にあっては、当該施設への代替要員の配置や他の物流施設で当該施設の業務を代替することが想定される。

この場合、物流施設ごとに作業の手順や内容が異なると代替要員による事務の効率が低下し、作業の生産性が低下することになる。

発災時においては、物流施設内の作業が速やかに実施できるように、荷主や物流事業者がそれぞれの作業の範囲内において、「作業の標準化」を図ることが重要である。

なお、「作業の標準化」については、物流効率化を進める観点からも重要な課題である。

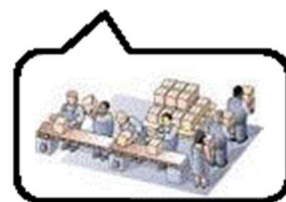
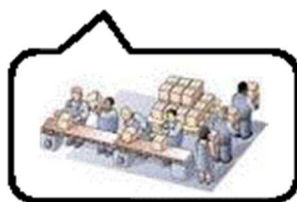
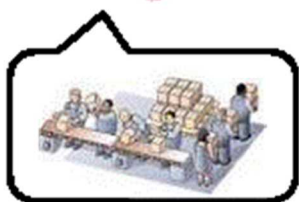
※ 標準化を進めるべき具体例

- ・ ラックのレイアウト管理等商品のロケーション
- ・ ピッキングの手順 等

○従業員の多能化（事例 1、5）

物・単 物流施設において、発災時に平常時の人員配置が困難な場合に備え、同一施設内の従業員が複数の作業に対応できるよう、平常時から教育や定期的な配置換え等により、多能化を図ることが必要である。

物流施設内の作業が速やかに実施できるように、荷主や物流事業者がそれぞれの作業の範囲内において、「作業の標準化」を図ることが重要である。



異なる物流施設同士の作業を標準化

同一施設内の従業員が複数の作業に対応できるように、平常時から教育や定期的な配置換え等により、多能化を図ることが必要である。



荷役



ピッキング



検品 等

(5) 行動マニュアルの作成と想定される被害への対応に関する協議等

ポイント

人的・物的資源が制限された状況の中で、BCPの実効性を高めるためには、実際に復旧活動にあたる従業員が効率的に作業を進めることができるように、行動マニュアル等を作成し、教育や訓練を実施することが必要である。

対応策

○行動マニュアルの作成（事例5、10）

荷・物・単 荷主や物流事業者においては、自社が策定したBCPの実効性を高めるため、従業員に向けた役割分担や基本動作、作業手順等を示したBCPの考え方に基づいた「行動マニュアル」を作成することが必要である。

行動マニュアルについては、参集できた従業員が優先的に行うべき作業が具体的にイメージできるよう作成すべきである。

作成した行動マニュアルは、繰り返し教育や訓練を通じて、その実効性を確認するとともに、定期的に見直しを行うことが重要である。

特に中小の事業者においては、行動マニュアルの作成から取組み、それを充実・発展していくことによって効果的なBCPとしていくことが望ましい。

○物流事業者における輸送方法・手順の整理

物・単 物流事業者においては、交通インフラの被災や輸送力が低下する状況の中で、支援物資の輸送要請が加わること等により、輸送範囲の拡大や取扱貨物量の増加への対応が必要となることから、荷主の優先順位や他のトラック事業者との共同輸送の実施手順等について、事前に準備しておくことが望ましい。

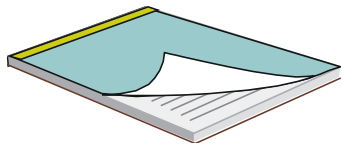
○荷主と物流事業者における想定される被害に関する協議（事例8）

荷・物・連 発災時、緊急の対応が必要となる事態が想定されることから、事後のトラブル回避を図る意味からも、荷主と物流事業者においては、発災時に想定される被害や事態への対処方法について、事前に協議を行っておく必要がある。なお、協議の内容については覚書等によって書面化しておくことが望ましい。

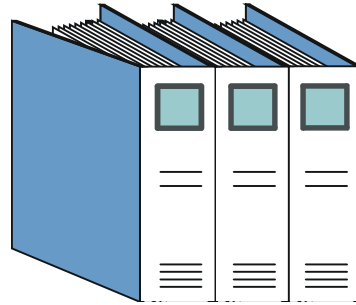
※事前に協議を行っておくことが望ましい事例

- 代替ルートを使用した際の増額運賃の取扱いについて
- 倉庫内の貨物が損傷した際の取扱いについて
- 在庫管理システムが停止した際の取扱いについて（荷主や物流事業者の独自の判断による貨物の持ち出しの禁止等）

中小の事業者においては、行動マニュアルの作成から取組み、それを充実・発展していくことによって効果的なBCPとしていくことが望ましい。



最初はマニュアルの
作成から始める



マニュアルを集め
BCPに発展させる

(6) 発災時の被害情報等の共有等

ポイント

本ガイドラインを作成するにあたり実施したアンケート調査においては、荷主が物流事業者へ策定を求める項目のうち「輸送中の車両の位置情報の共有」、「道路等の交通インフラの情報収集」、「輸送中のドライバー等との連絡手段の確保」など情報に関する項目が上位に挙げられている。発災時における代替ルートの検討や効率的な入出庫作業が可能となるように、インフラの復旧状況や輸送中の車両・貨物の位置情報等について、ドライバーも含めて情報共有できる仕組みづくりを進めていくことが必要である。

対応策

○インフラ情報の収集と共有

荷・物・連 災害時に適切な輸送手段やルートを選定するためには、インフラの状況を把握することが重要である。そのため、荷主と物流事業者は道路等の交通インフラの被災状況や復旧状況に関する情報を行政、業界団体、関係事業者等から収集・共有できる体制を構築しておくべきである。

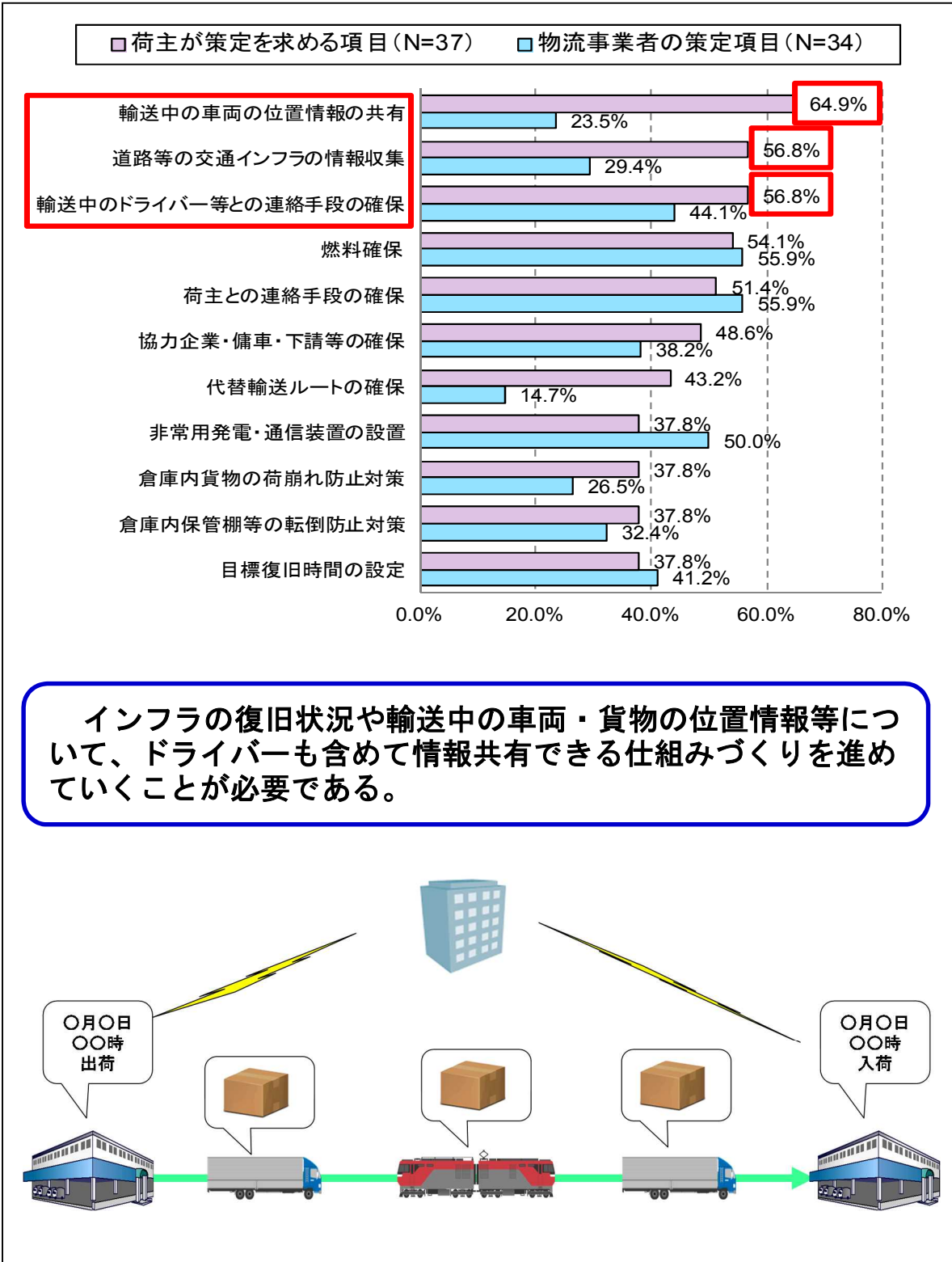
また、国土交通省のホームページにおいて、道路の復旧状況、鉄道各社の運行状況、空港・航空各社の運行状況、地震・津波情報等について集約されているため、こちらを活用して情報収集を行うことも有効である。

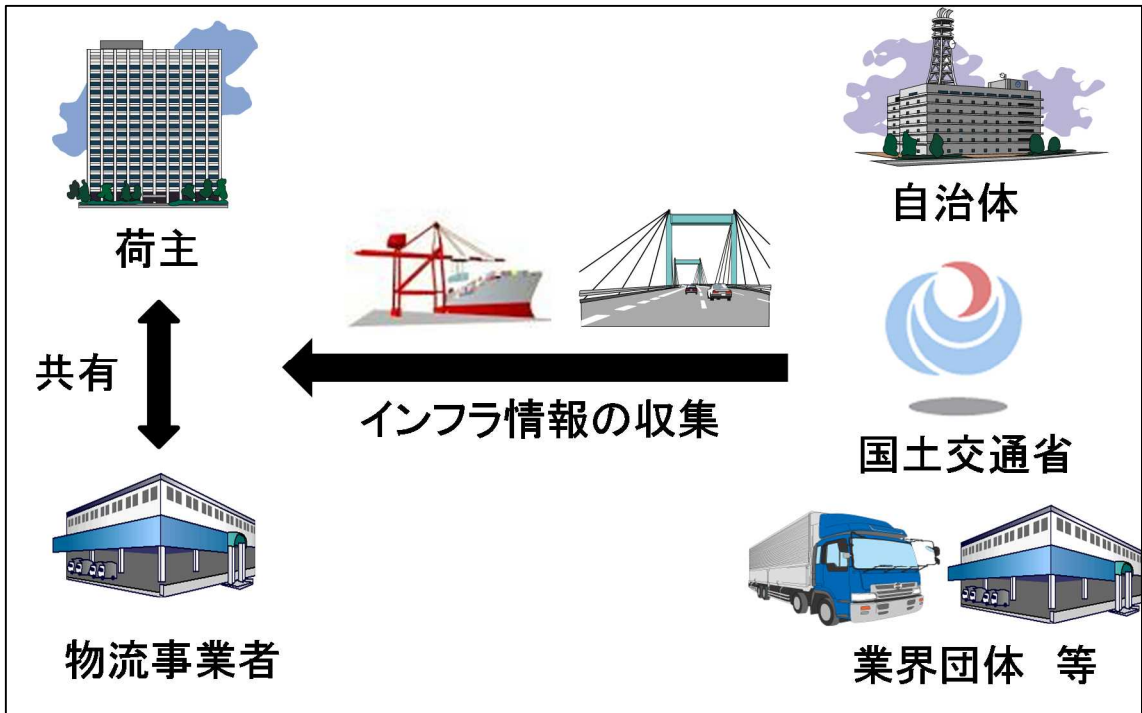
(<http://www.mlit.go.jp/saigai/>)

○貨物の位置情報の収集と共有

荷・物・連 発災時においては、速やかな代替ルートの検討や、従業員の配置を含めた効率的な入出庫作業が必要となることから、荷主や物流事業者においては、貨物の所在や取扱状況に関する貨物位置情報をリアルタイムに把握する体制の整備を進め、情報を共有できる仕組みづくりを進める必要がある。

なお、リアルタイムで貨物の位置を把握する体制の構築が困難な場合においても、倉庫や物流センター等への入出庫情報等、最低限の情報共有が重要である。





(7) ITシステムの活用及び標準化

ポイント

貨物の入出庫や在庫管理に関する情報については、クラウドシステム等を活用したITシステム化を進めることが重要である。それとともに、発災時の代替施設における容易なバックアップが可能となるように、システムの標準化を図る必要がある。

対応策

○ITシステムの活用（事例5、10）

荷・物・連 荷主や物流事業者においては、貨物の入出庫や在庫管理に関する情報について共有化を図るため、積極的なITシステム化が必要である。

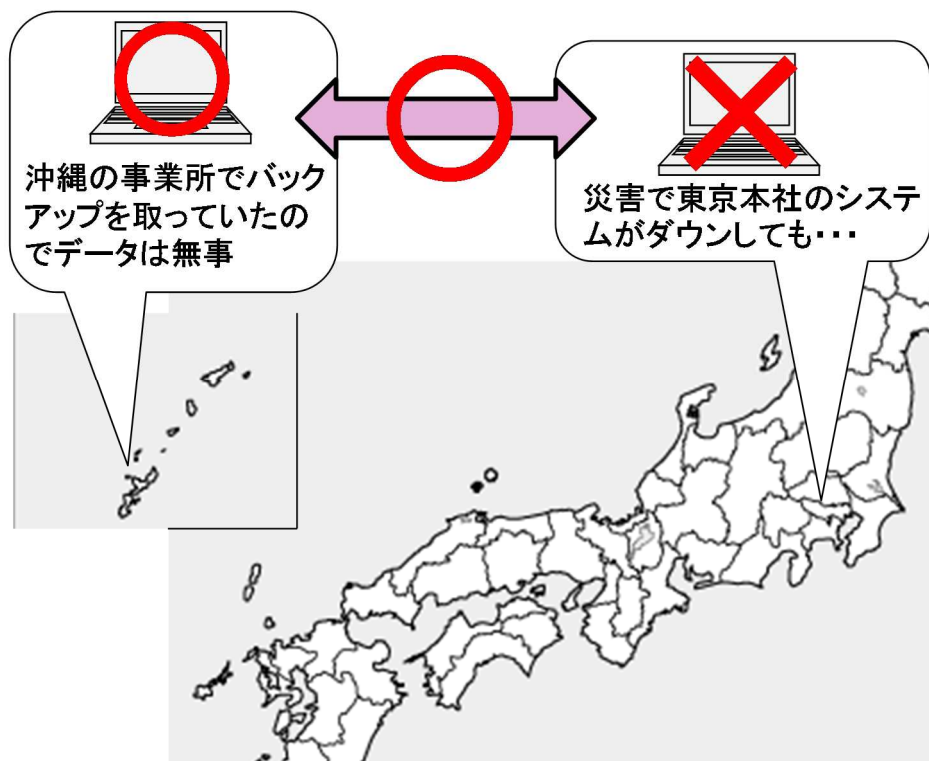
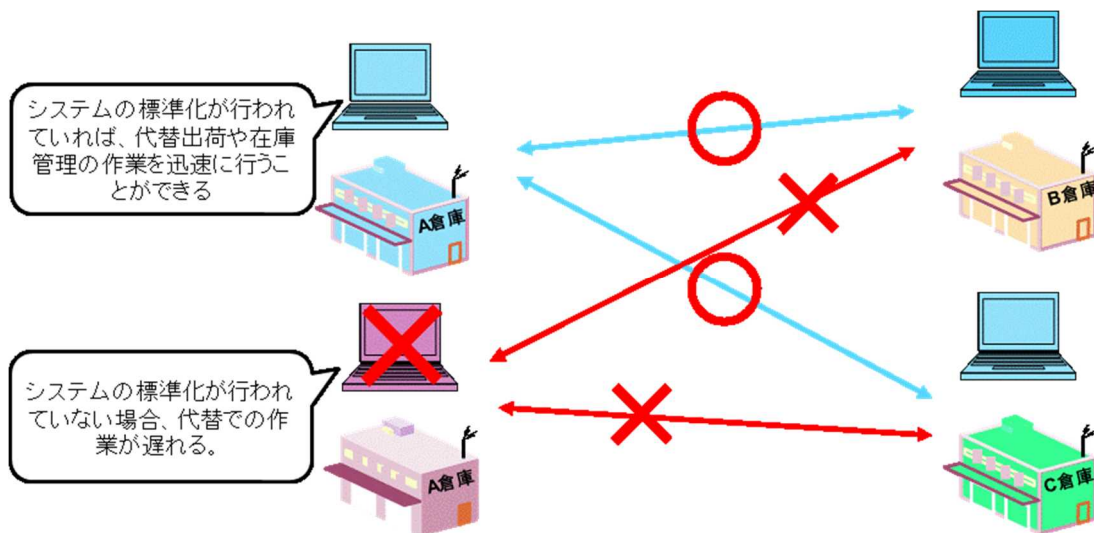
物・単 貨物の入出庫や在庫管理に関する情報についてはデータを複数箇所で保存しておくことやクラウドシステムを活用するなどデータのバックアップを行うことが重要である。なお、クラウドシステムは自社でシステムを保有しなくてもよいという特性から、速やかなシステムの復旧が可能となることや、バックアップを取ることができるため、物流施設が被災した場合においても、データの消失を防止できるという観点からも災害対応に効果的である。

※クラウドシステム：自社でシステムを保有せずに、大規模なデータセンターに設置された多数のサーバーにソフトウェアやデータを保管・利用できるようなシステム。

○ITシステムの標準化（事例10）

荷・物・連 荷主や物流事業者においては、発災時における物流業務を速やかに再開・継続するため、被災施設以外のオフィスや倉庫・物流センター等の代替施設においても、容易に荷主と物流事業者間の情報交換が可能となるように、代替施設との間においてもITシステムの標準化を図ることが重要である。

貨物の情報についてはITシステム化を進めるとともに、発災時の代替施設における容易なバックアップが可能となるように、システムの標準化を図る必要がある。



2. 発災後の措置

本章では、実際に災害が発生した後取るべき措置について示す。

- (1) 従業員等の人的被害状況の把握
- (2) 荷主と物流事業者の連絡（連絡機能の確保）

(1) 従業員等の人的被害状況の把握

ポイント

BCPを機能させ、事業を継続するには従業員とその家族の安全確保が前提であり、従業員等の人的被害状況の把握がBCPの最優先事項である。

対応策

○従業員等の人的被害状況の把握【最優先事項】（事例5）

荷・物・単 発災時においては、事業の継続を行うために従業員が一丸となって様々な対策を進めていく必要があることから、企業として従業員やその家族の安全を確保することが最優先事項となる。

従業員とその家族の安否を確認した後、オフィスや物流施設内外の被災状況を把握し、事業継続・復旧に向けた行動に進める。

また、安否確認を行う手段として災害伝言ダイヤル、LINE や Twitter などのアプリを活用することも有効な手段である。

(2) 荷主と物流事業者の連絡（連絡機能の確保）

ポイント

荷主と物流事業者においては、通信インフラ障害等を想定して構築された連絡体制に基づき、施設の被災状況等の速やかな確認等を相互に行い、物流に関する業務の継続・復旧に向けた連携を図ることが重要である。

対応策

○非常用通信設備の活用（事例 2、5、7）

荷・物・連 荷主と物流事業者においては、発災時の通信インフラ障害を想定して導入された非常用通信設備等の多重な通信手段（衛星電話、MCA無線等）を活用し、相互の被害状況等の確認を行うことが重要である。

○荷主と物流事業者間の連絡体制の整備（事例 1、5）

荷・物・連 荷主と物流事業者は事前に複数の担当者・通信手段・確認事項をリスト化しておくとともに、発災時にはリストに基づいて速やかに相互確認を行うことが重要である。

※ 発災時の確認事項（例）

- ・施設の被災状況、トラックの確保状況
- ・従業員やドライバーの確保状況
- ・目標復旧時間や最優先商品 等

3. 復旧対策の実行

本章では、災害後の復旧対策の実行について示す。

- (1) 行動計画に基づく対策の実行
- (2) 燃料の確保

(1) 行動計画に基づく対策の実行

ポイント

荷主や物流事業者においては、災害の規模や自社の人的・物的資源の確保状況に応じて優先する重点業務等を決定し、災害対策を実行することが重要である。

対応策

荷・物・連 荷主や物流事業者においては、災害の規模や自社の人的・物的資源の確保状況に応じて目標復旧時間や最優先商品、重点業務等を柔軟に決定し、災害対策を実行することが重要である。

物・単 特に、物流事業者においては、発災時は通常の輸送に加えて、国や自治体、メーカー等からの支援物資輸送の要請が発生することから、どの範囲までの需要に対応するか、どのような順序で輸送を行うか等について、トラックの過積載運転や従業員の過労による2次被害を防止することも考慮した上で、計画的な配車や人員配置を行う必要がある。

(2) 燃料の確保

ポイント

物流事業者の燃料の確保については、事前に十分な対策を講じた上で、発災時には燃料の備蓄量や調達可能量に見合った計画的な配車を行うことが重要である。

対応策

○燃料の確保

物・単 発災時には、燃料の備蓄量や調達可能量を常時把握し、備蓄量等に見合った計画的な配車を行う必要がある。

荷・物・連 荷主と物流事業者は、事前に整備した体制に基づき、燃料の共有や確保情報の共有を行う必要がある。

4. 実効性強化のための仕組みづくり

本章では、実効性強化のための仕組みづくりについて示す。

ポイント

荷主と物流事業者は平常時より連携し、BCPや行動マニュアル等の理解や意識の共有を行うとともに、訓練等を通じて定期的にBCPや行動マニュアルの見直しを行い、実効性のあるものとするのが重要である。

対応策

○定期的な打合せの実施（事例6、7、8、9、10）

荷・物・連 発災時におけるサプライチェーン維持のためには、平常時から荷主と物流事業者がBCPに関する意識を高めていく必要がある。そのため、荷主や物流事業者においては、定例会議などを活用し、物流に関する連携体制を強化していくことが必要である。

○共同訓練の実施、計画の見直し（事例3、4、10）

荷・物・連 荷主や物流事業者においてはBCPや行動マニュアルを作成するのみではなく、策定したBCPの実効性を評価するとともに、従業員のBCPに対する理解を深め各自の役割を明確に認識するため、従業員への教育と併せて定期的な訓練を実施することが重要である。

訓練については、荷主と物流事業者が共同で実施することが、BCPに関する知識や技能の共有による連携体制の強化を図る上で重要である。

また、訓練を通じて明らかになったBCPの不備や欠陥等の改善点について、速やかにBCPや行動マニュアル等の見直しを行い、実効性を高めていくことも重要である。

訓練の実施やBCP・行動マニュアルの見直しについては、荷主や大手物流事業者から協力会社や下請けなどの中小の物流事業者に対して働きかけることが望ましい。

【参考－１：物流事業者の参考となるＢＣＰ策定のためのガイドライン例】

- 事業継続ガイドライン 第三版（平成 25 年 8 月：内閣府）
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyou/keizoku/sk_04.html

- 中小企業ＢＣＰ策定運用指針 第２版（平成 24 年 3 月：中小企業庁）
<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/>

- 自然災害時における物流業のＢＣＰ作成ガイドライン
 （平成 24 年 7 月：一般社団法人 日本物流団体連合会）
<http://www.butsuryu.or.jp/images/BCP.pdf>

- 中小トラック運送事業者のためのリスク対策ガイドブック
 （平成 24 年 9 月：公益財団法人 全日本トラック協会）
http://www.jta.or.jp/keieikaizen/skillup_site/BCP_guide.pdf

- 事業継続計画書（ＢＣＰ）作成の手引き－大規模自然災害に備えるために－
 （平成 25 年 4 月：一般社団法人 日本倉庫協会）
<http://www.nissokyo.or.jp/bcp/index.html>

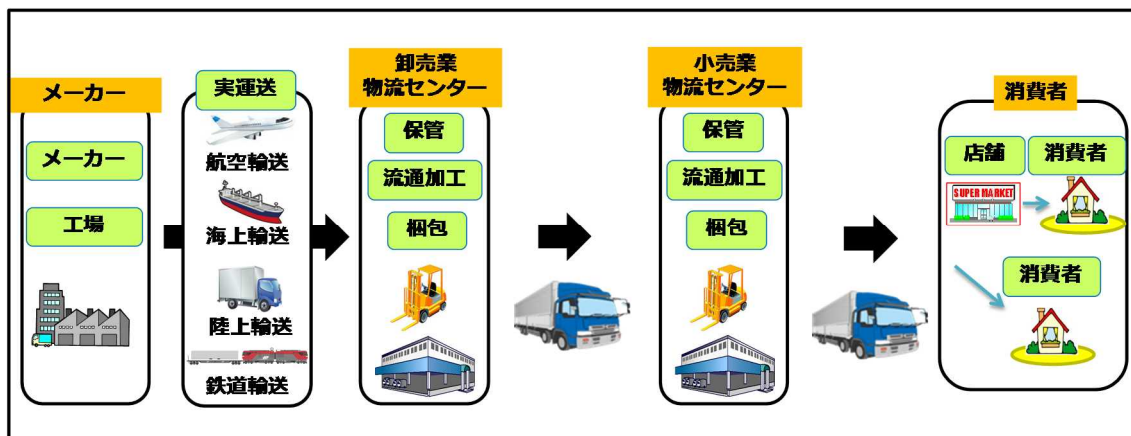
- 中小企業ＢＣＰステップアップガイド
 （平成 20 年 11 月：特定非営利活動法人 事業計画推進機構）
<http://www.bcao.org/data/01.html>

上記に例示したガイドラインの他にも豪雨災害やパンデミック等を想定したＢＣＰ策定のためのガイドラインが作成されていることから、目的に応じて使い分けることが有効である。

【参考－２：サプライチェーンを構成する物流体系】

荷主と物流事業者が連携したBCPの策定を促進するにあたり、基本的な物流体系を把握するため、メーカー、卸売業、小売業及びコンビニの物流体系について示す。

商品が生産され、消費者の元に届くまでの基本的な流れを簡略化したものが以下の図である。各事業者においては、物流体系において自社が関わる物流の範囲を認識した上で、本ガイドラインを活用し、連携した対策を講じられたい。



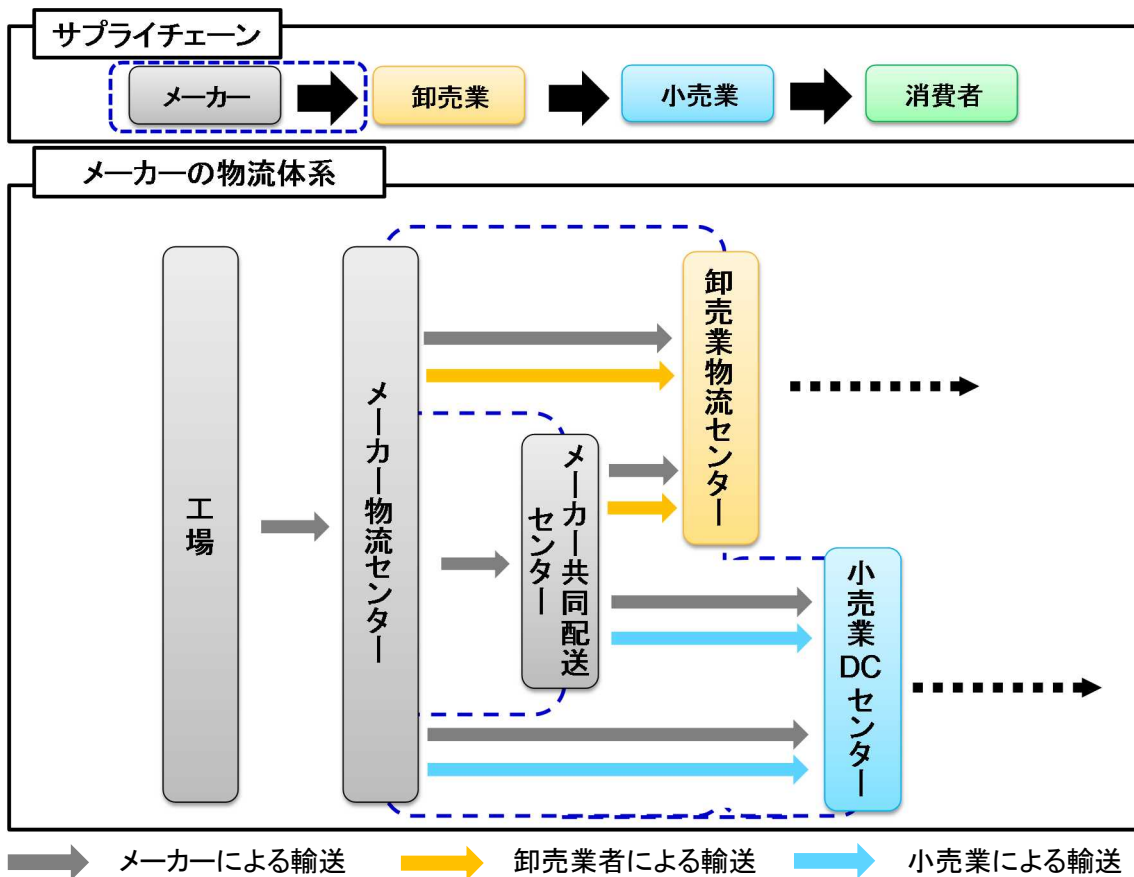
(1) メーカーの物流体系

メーカーの物流センターは工場生産された商品を保管し、必要に応じて卸売業の物流センターに供給する役割がある。メーカーの物流センターからは卸売業の物流センター、メーカー共同配送センター、小売業DCセンターのいずれかに配送される。従来、メーカーの物流センターに集められた商品は、単純に卸売業の物流センターに配送されていたが、小売業の物流センターが在庫を保管できるDCセンターを構えるケースが多くなってからは、物流体系も複雑なものとなってきている。小売業の物流センターは最小の在庫のみ確保する形となっているため、輸送形態も多頻度小口輸送が増加している。

メーカーの物流センター：工場生産された商品を卸売業の物流センターや小売業のDCセンターに輸送する前に一時的に保管するための物流センター。

メーカー共同配送センター：同一の卸売業者や小売業者に異なるメーカーが配送する際に、輸送の効率化を図るため、共同輸送を行うセンター。

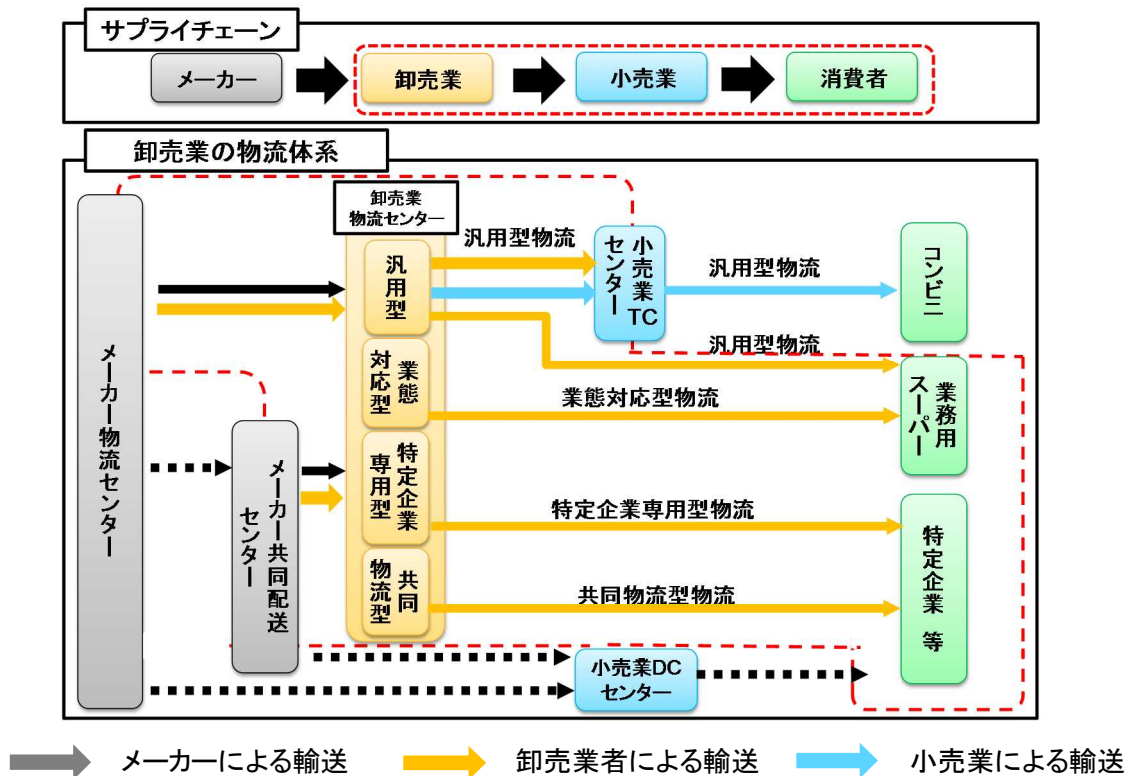
小売業DCセンター：Distribution Center。物流センター内に一定量の在庫が確保されているセンター。



(2) 卸売業の物流体系

卸売業はメーカーから商品を仕入れ、保管し、必要に応じて小売業TCセンターや店舗に直送する役割がある。卸売業の物流センターには①汎用型物流センター、②業態対応型物流センター、③特定企業専用型物流センター、④共同物流型物流センターの4種類が存在する。

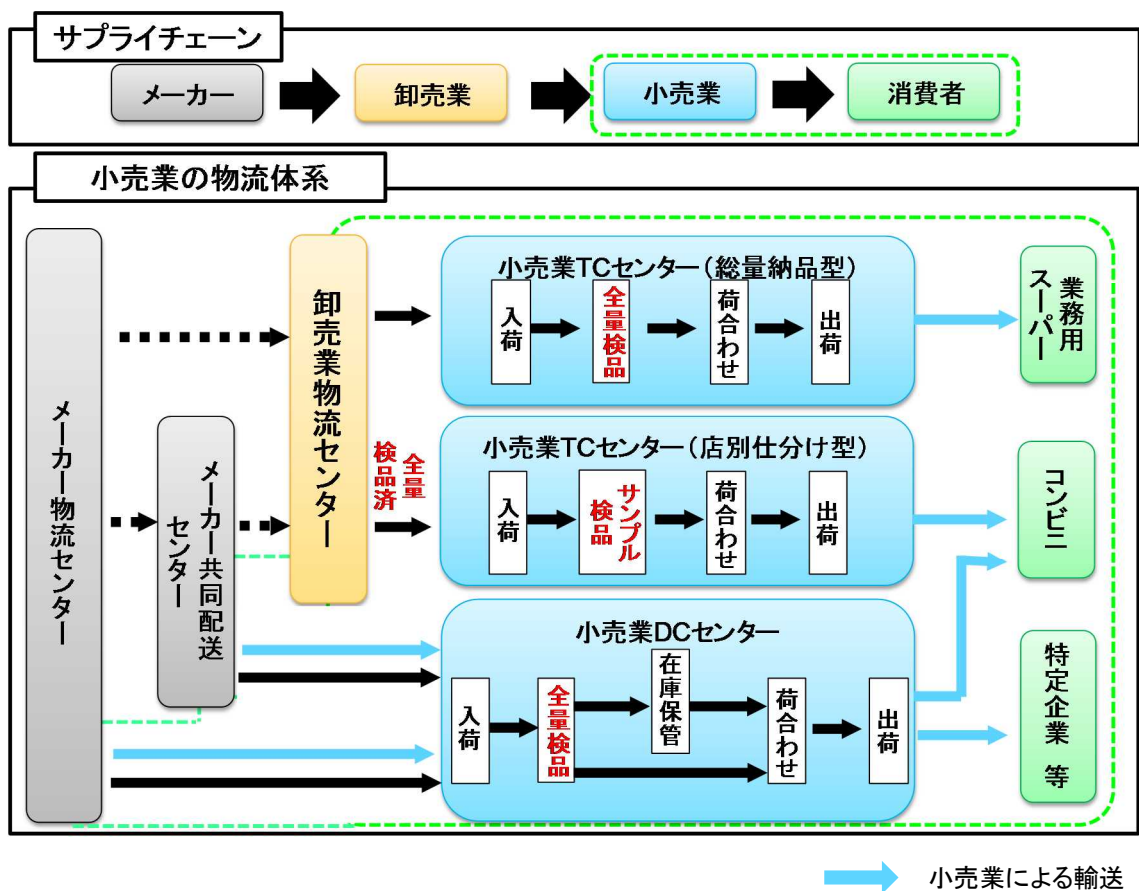
- ①汎用型物流センター : 異なる業態の店舗（ドラッグストア、コンビニ、酒販店等）をエリアごとにカバーし、様々な商品の出荷に対して対応可能な物流センター。
 - ②業態対応型物流センター : スーパーマーケット、コンビニ、業務用など、業態の似たグループ化して対応する物流センター。
 - ③特定企業専用型物流センター : 特定企業の専用の物流センターで、まとまった物量を扱う場合に構築される物流センター。
 - ④共同物流型物流センター : 一括物流を行う物流センターのこと。多店舗展開の小売店が商品を仕入れる際、複数のメーカーの商品を取りまとめて一括して各店舗に輸送する物流センター。
- 小売業TCセンター : Transfer Center。在庫を持たない通過型の物流センターの略。



(3) 小売業の物流体系

小売業は最終的に店舗まで商品を配送する役割を担う。小売業者は多種多様な商品を物流センターに集約し、各店舗に必要な商品をひとまとめにして一括配送している。小売業の物流センターには、以下の三種類が存在する。

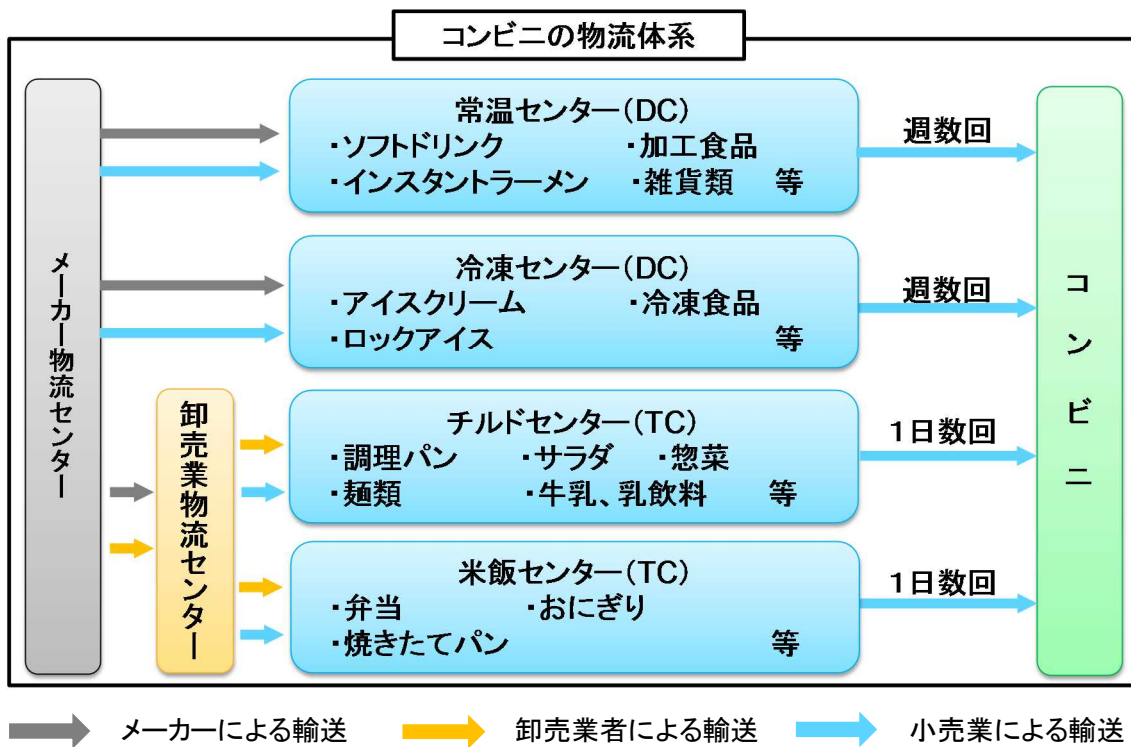
- ①小売業TCセンター（総量納品型）：卸売業物流センターから、検品がなされていない状態で商品が納品されてくるセンター。当該センター内で全量検品を行う必要がある。
- ②小売業TCセンター（店別仕分け型）：卸売物流センターから全量検品が行われたあと、納品されるセンターで、センター内ではサンプル検品しか行わない。
- ③小売業DCセンター：メーカーから卸売業物流センターを介さずに、直接輸送されてくるセンターであり、小売業の物流センター内で在庫保管も行う。



(4) コンビニの物流体系

コンビニは1店舗に約3000種ほどの商品を扱っていることや、食品を多く扱うため衛生面への配慮が必要なことから、基本的に毎日配送を実施する。コンビニの物流センターは大きく「常温」、「冷凍」、「チルド」、「米飯」の四種類に分けられる。

- ①常温センター：加工食品、菓子、酒類など、温度管理が不要なものを取り扱うDCセンターで、週数回程度輸送される。
- ②冷凍センター：冷凍食品、アイスクリーム等を取り扱うDCセンター。週数回輸送するケースが一般的である。
- ③チルドセンター：調理パンやサラダ、牛乳等の食品を取り扱うTCセンターで、1日数回程度の輸送が行われる。
- ④米飯センター：弁当、おにぎりなどを扱うTCセンターで、1日数回程度の輸送が行われる。



出典：臼井秀彰（2011）ビジュアル図解 物流センターの仕組み 同文館出版(株)を参照

