

多様な災害に対応したBCP策定ガイドライン

～荷主・物流事業者の連携による安全で強靱な物流の実現に向けて～

令和5年3月

はじめに

近年、自然災害が激甚化・頻発化する中で、令和2年7月豪雨や令和3年1月に発生した大雪等により、サプライチェーンの寸断による国民生活への影響や経済活動の停滞が生じており、これらの災害等に対して強靱なサプライチェーンを構築することが急務となっている。

国土交通省では、東日本大震災での経験を踏まえ、今後発生することが予想されている首都直下地震や南海トラフ巨大地震等の大規模災害時においてもサプライチェーンを寸断させないため、平成27年3月に「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」を策定し、荷主や物流事業者のサプライチェーン維持に係る対策を講じてきたところである。

他方で、激甚化・頻発化する自然災害に的確に対応するためには、近年の被災事例における課題を抽出し、対策を検討してその結果を今後の施策に反映させる必要がある。特に、発生頻度の高い台風・大雨・大雪等の風水害は、地震・津波と異なり発生数日前に、ある程度予見できるものであり、予見後に適切な対応を行うことで、災害の影響を回避・軽減できる可能性がある。

以上のことから、予見可能な災害に備えた荷主と物流事業者の連絡調整体制のあり方等の検討を行い、その結果を踏まえて「多様な災害に対応したBCP策定ガイドライン ～荷主・物流事業者の連携による安全で強靱な物流の実現に向けて～」(以下、「本ガイドライン」とする。)としてとりまとめたものである。

本ガイドラインでは、多様な災害に対して、荷主や中小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、サプライチェーンを維持するために連携して取り組むべき重要な対策を示している。

特に、本ガイドラインでは、以下の点に着目している。

- ・ 各企業が災害時にも通常業務の継続・早期復旧を図り、サプライチェーンを維持すること
- ・ 近年、激甚化・頻発化する一方、ある程度予見可能である大雪や大雨等の風水害に対して、「予見後・発災前」に適切な対策を講じることで、物流への影響を最小限に食い止めること
- ・ 荷主と物流事業者の連携に着目するとともに、発荷主のみならず、物流に大きな影響力を持つ荷主も連携対象とし、併せて物流事業者の元請・下請の関係も対象とすること

災害が激甚化・頻発化する中であって、災害対策は危機管理対策であると同時に、日常的な課題ともいえる状況になっている。一方で、物流対策・サプライチェーン対策は、一企業の取組では解決できない問題であり、荷主・物流事業者の連携が不可欠である。

本ガイドラインを荷主・物流事業者が連携した取組の手引きとしていただき、安全で強靱な物流・サプライチェーンの構築の一助となれば幸いである。

目次

1. 本ガイドラインの対象及び荷主・物流事業者の関係性.....	1
(1) 本ガイドラインの対象	1
(2) 連携の対象となる荷主と物流事業者の関係性.....	3
2. 荷主と物流事業者が連携した取組の全体像.....	6
(1) サプライチェーン全体での取組の必要性.....	6
(2) タイムラインに即した荷主・物流事業者の連携の全体像.....	7
3. 荷主と物流事業者の連携にあたって遵守すべき項目	8
(1) 無理な運行要請の防止の徹底	8
(2) 物流従事者の安全対策の徹底	10
(3) 感染症対策.....	12
4. 荷主と物流事業者が連携して取り組むべき重点項目	13
(1) 災害時連絡体制の構築と災害予見時の連絡・協議の実施.....	15
(2) 気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等の共有	17
(3) 災害時優先業務の合意・実施	19
(4) 予見可能な災害に対する輸送の事前中止と対応策の検討.....	21
(5) 代替輸送手段の確保、燃料確保対策、代替施設の確保	23
(6) 協定・覚書の締結、マニュアル等の共有	25
(7) 共同訓練の実施、マニュアル等の見直し	27
5. 荷主・物流事業者の連携の推進方策.....	28
(1) 荷主と物流事業者が行う推進方策.....	28
(2) 各企業（荷主、物流事業者）において取り組むべき推進方策	29
6. 参考資料.....	30
(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	30
(2) 荷主・物流事業者が連携した取組事例.....	31
(3) サプライチェーンを構成する物流体系.....	36

1. 本ガイドラインの対象及び荷主・物流事業者の関係性

(1) 本ガイドラインの対象

① 本ガイドラインの対象とする物流

■ 企業の通常業務における商品の供給確保が対象

本ガイドラインは、各企業が通常業務を確保するために BCP を策定する際、荷主・物流事業者が互いにどう連携すべきかを示し、よりよい BCP を作っていくためのものである。

従って、国や地方自治体が主導し、人々の生活を守るため、被災地に生活必需品を届ける「緊急支援物資」は対象としない。ただし、企業の立場から見ると、災害時には通常業務に加えて緊急物資への対応が求められる場合があり、通常業務の対応にあたってこの点に留意が必要である。

■ 「販売物流」を主な対象としたガイドライン

物流は、原材料、部品等を調達し、商品を生産するまでの「生産物流」（原材料生産者、部品メーカー等から商品メーカーまで）と、生産された商品が消費者に届くまでの「販売物流」（商品メーカーから卸売業者、小売業者まで）に大別できるが、本ガイドラインは、災害時の人々の生活に直結する「販売物流」を主な対象としている。

② 本ガイドラインの対象とする災害

■ 大規模地震に加え、予見・発災前対策が可能な自然災害を対象リスクに追加

本ガイドラインは、平成 27 年 3 月に大規模地震災害の発生を想定した策定された「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」^(※) をもとに、激甚化・頻発化する自然災害に的確に対応するため、近年の被災事例における課題とその対策を反映させ、大雪や大雨等にも対応しうるガイドラインとしている。

(※) <https://www.mlit.go.jp/common/001087785.pdf>

(参考) 荷主と物流事業者が連携した BCP 策定促進：

https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/seisakutokatsu_freight_tk2_000014.html

大雪や大雨等の風水害は、数日後の状況がある程度予見できる災害であることから、「予見後・発災前」に適切な対策を講じることで、被害を最小化し、初動対応や復旧対策をより迅速に行える可能性がある。こうしたことから、本ガイドラインは、発災前の事前対策が可能な災害に対して、講ずべき適切な「予見後・発災前対策」の実施内容や実施方法、実施体制を示すことに重点を置いている。

なお、一般に、BCP で想定するリスクは上述したような自然災害にとどまらず、経済動向の急変や貨物事故、取引先の倒産・取引停止等広範に及ぶが、本ガイドラインでは主に自然災害のリスクを対象としている。また、パンデミック（世界的流行）を含む感染症については、それ自体をリスクとする BCP は対象外とするが、自然災害を対象リスクとした BCP の中で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえた対応について考慮している。

③本ガイドラインの対象とする主体

■ 発荷主に加え、着荷主側の視点を踏まえたガイドライン

荷主と物流事業者の連携を検討する際、発荷主、着荷主、物流事業者の3つの主体がある。一般に物流事業者と契約関係があるのは発荷主である一方、納品条件等の点で着荷主も発荷主と物流事業者との契約の対象となる物流に大きな影響力を持っており、災害時の対応にあたっては、着荷主の理解と協力が欠かせない。本ガイドラインにおいては、こうした点を踏まえ、発荷主と物流事業者の連携を主な対象とするとともに、それぞれと着荷主との関係も対象としている。

■ 物流事業者の元請・下請の関係も踏まえたガイドライン

物流事業者には、荷主から物流業務を受託する元請事業者に加え、元請事業者からの委託を受けて、輸送、保管、荷役等の各物流業務を実施する下請事業者も存在する点にも留意が必要である。本ガイドラインは、こうした元請・下請の関係も対象としている。

④本ガイドラインの対象とする内容

■ 荷主・物流事業者の連携に重点を置いたガイドラインの再構成

本ガイドラインは、荷主と物流事業者の連携に重点を置き、記載内容もこれに絞ったものとしている。そもそもBCPをどのように策定すればよいか、といったBCP策定全般に関する点については、「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」(平成27年3月)のほか、参考となるガイドライン等がすでに府省・団体から多数示されている。こうしたニーズに対しては、ガイドライン等のリストを参考資料(1)に示したので参考にされたい。

■ BCP作成のみならず、BCMの要素を含むガイドラインの作成

災害時等の対策においては、事業継続のためのBCPという計画を作成するのみならず、事業継続のための運用全般を含むBCM(Business Continuity Management)が重視されるようになってきている。特に本ガイドラインは、予見可能な災害に対する「予見後・発災前対策」を対象として含むものであるため、実際に災害が発生する前のBCPが発動されていない段階における対策が重要となる。こうしたことも踏まえ、本ガイドラインは、BCPのみならずBCMを対象とするものとして作成している。

また、BCMという観点や、災害による予見可能性の違いを踏まえると、平時からの事前対策、予見後・発災前対策、発災直後の初動対応・応急対策、復旧対策、復興対策といった一連の対応について、実際の災害発生時の時間軸(タイムライン)に即して、どのタイミングで何をするのかを明確にすることを重視している。

■ 本ガイドラインにおける道路等の輸送インフラの位置づけ

災害時の被災対象には、荷主や物流事業者の施設や車両等ばかりでなく、道路、鉄道施設、港湾、空港といった輸送インフラも含まれ、これらの施設管理主体(道路管理者、鉄道事業者、港湾管理者、空港設置管理者等)も、災害時の対応を考える際には重要な主体である。

一方で、本ガイドラインは、荷主と物流事業者の連携を対象とするものであることから、道路など輸送インフラについては、災害による被害状況や復旧状況等の情報収集の対象として注目することとし、輸送インフラの災害対策自体は対象としていない。

(2) 連携の対象となる荷主と物流事業者の関係性

① 荷主と物流事業者の多様な関係性

荷主と物流事業者が連携した BCP を作成するにあたって、荷主・物流事業者の関係は、一対一の固定的な関係であることは極めて稀で、荷主は複数の物流事業者を利用し、物流事業者も複数の荷主を顧客とすることが一般的である。

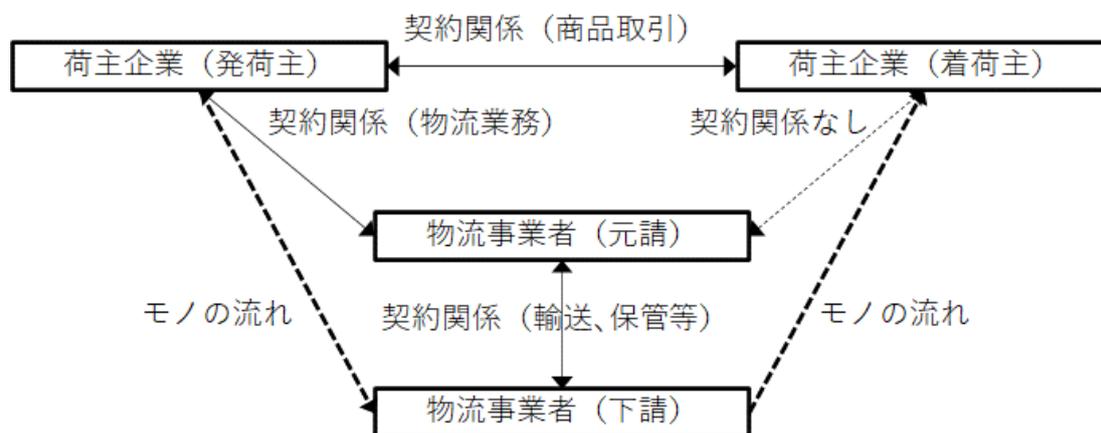
このような状況にあつて、荷主と物流事業者のそれぞれが同じタイミングで、すべてのカウンターパートナーと連携して BCP を作成することは現実的ではない。このため、荷主も物流事業者も、それぞれ自社の BCP を作成するにあたって、複数のカウンターパートナーとの連携を最大限図りながら、各社なりの BCP を作成していかざるを得ない。こうしたことから、荷主、物流事業者それぞれの立場から、荷主と物流事業者が連携した BCP の望ましいあり方を追求していくことが必要となる。

また、ここでいう荷主とは、一般に物流事業者と契約関係がある発荷主が想定されているが、物流事業者と契約関係のない着荷主も、納品条件等の点で物流に大きな影響力を持っており、災害時の対応にあつても、着荷主を含めた連携が必要となる。

物流事業者についても、元請か下請か、荷主の物流子会社か独立系の物流事業者かといった違いにより、荷主との関係が大きく異なってくる。

本ガイドラインでは、こうした荷主、物流事業者の多様な関係性を踏まえ、連携の対象となる荷主と物流事業者の組合せパターンを設定し、パターンごとの相違点を明確化しつつ、最適な連携のあり方を提示していく。

図表 1 荷主と物流事業者の一般的な関係



注) 物流事業者間の契約関係は、元請・下請のほか、物流事業者が他の運送事業者（鉄道事業者、海運事業者等）を利用する場合（利用運送事業）も含む。利用運送事業形態の場合は契約関係者間相互で適切な連携関係を構築する。

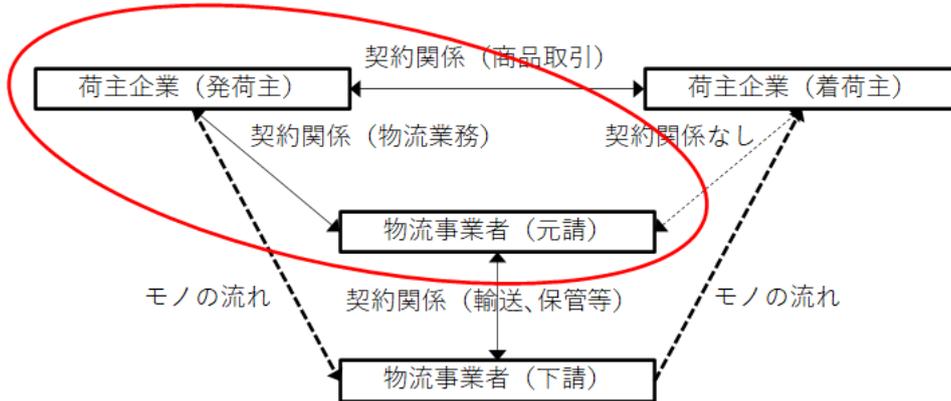
②荷主・物流事業者の組合せのパターン

1) 荷主企業と物流子会社の連携

発荷主である荷主企業と物流子会社である物流事業者が1対1の関係にあることから、両者が緊密に連携しつつ、同じタイミングでBCPを策定・運用していくことが可能である。

物流子会社は車両等のアセットを持たないことが多く、元請事業者として、下請事業者に輸送、荷役等の物流業務を委託することが多い。

図表2 荷主と物流事業者（物流子会社の）の連携



※（発）荷主と物流事業者（元請）が1対1の関係からなる

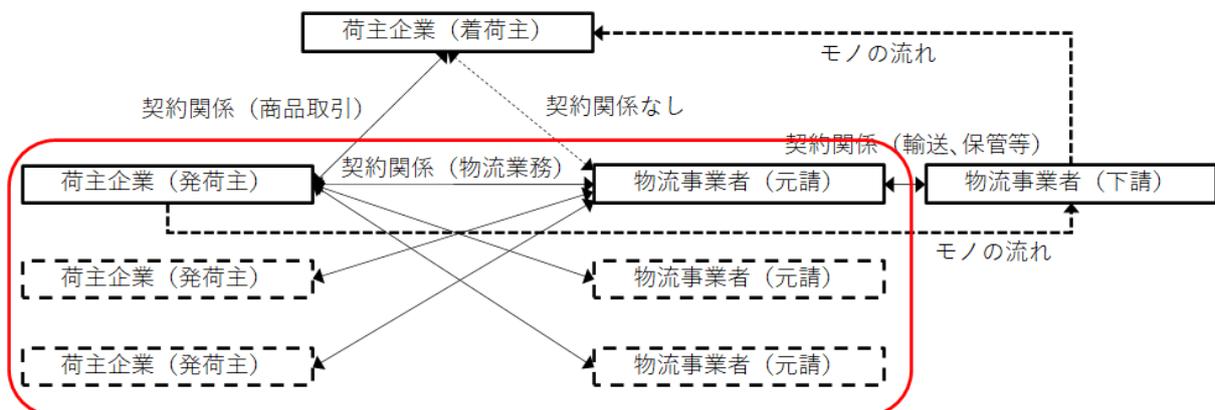
2) 荷主企業と独立系物流事業者の連携

独立系物流事業者の場合、元請として複数の荷主企業（発荷主）の物流業務を受託することが一般的であるため、物流事業者からみると、基本的に複数の荷主企業が連携相手となる。

物流子会社を持たない荷主企業（発荷主）の場合、物流業務の委託先となる物流事業者は単数の場合と複数の場合がある。後者では、複数の物流事業者（元請）が連携相手となる。

元請物流事業者は、複数の下請事業者に輸送、荷役等の物流業務を委託することがある。

図表3 荷主企業と独立系物流事業者の連携



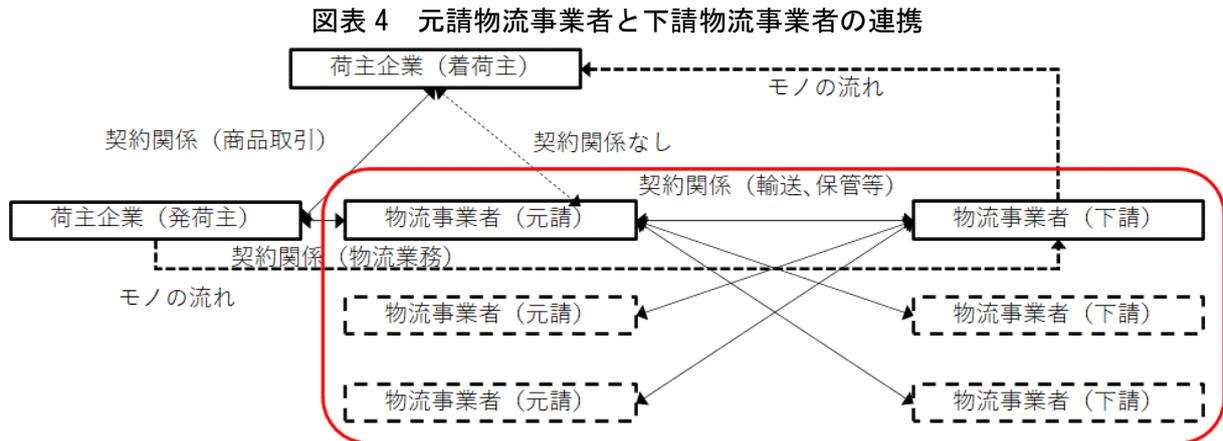
※（発）荷主からみると連携相手となる物流事業者は複数の場合がある

※物流事業者からみると連携相手となる（発）荷主は基本的に複数ある

3) 元請物流事業者と下請物流事業者の連携

元請物流事業者の場合、独立系か物流子会社であるかを問わず、再委託先となる下請物流事業者は複数の場合が多く、この場合、基本的に複数の下請物流事業者が連携相手となる。

下請物流事業者からみると、単一の元請物流事業者から業務を受託する場合と、複数の元請物流事業者から業務を受託する場合がある。後者では、複数の物流事業者（元請）が連携相手となる。



※ 物流事業者（元請）からみると連携相手となる物流事業者（下請）は基本的に複数ある
 ※ 物流事業者（下請）からみると連携相手となる物流事業者（元請）は複数の場合がある

2. 荷主と物流事業者が連携した取組の全体像

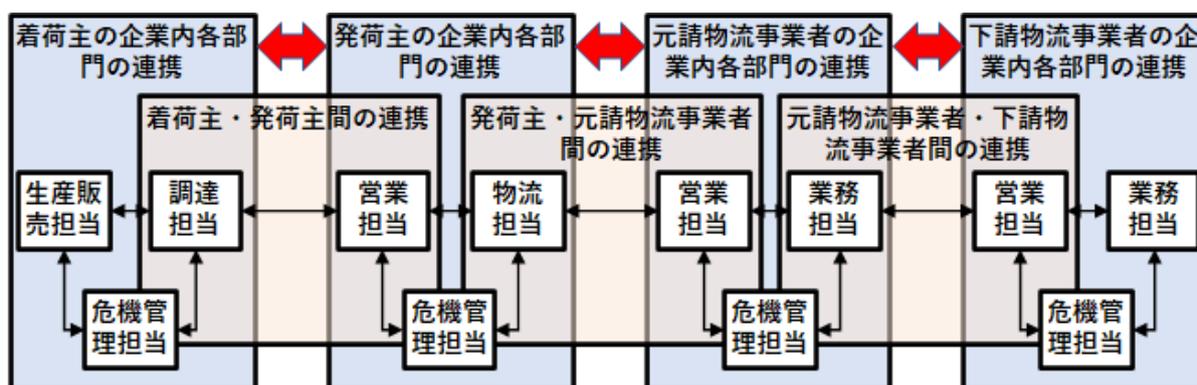
(1) サプライチェーン全体での取組の必要性

前項で述べたとおり、荷主・物流事業者の連携の組合せは、発荷主と物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者というように、契約関係にある2者間の連携が中心となるが、災害等に対して強靱なサプライチェーンを構築するためには、着荷主も含めた各関係者間において、全体として円滑な連携が図られる必要がある。

また、個々の企業においても、例えば、発荷主の中で元請物流事業者と直接的に連携するのは物流担当者である一方、着荷主との連携に当たるのは営業担当であり、企業全体の災害対策は危機管理担当者が統括するというように、同一企業内でも複数の部門が連携して取り組む必要がある。

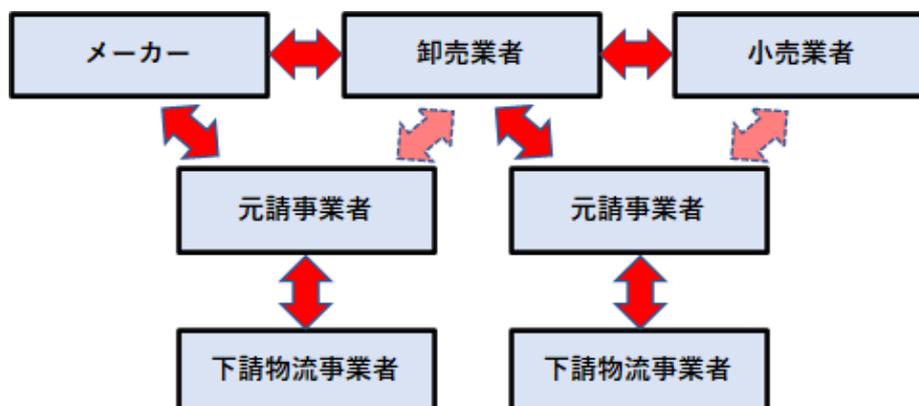
さらに、災害時の人々の生活に直結する商品を消費者に確実に届けるためには、メーカーから卸売業者、小売業者までの一連のサプライチェーン全体として、関係する荷主・物流事業者が連携し、サプライチェーンの維持・強化を図る必要がある。

図表5 荷主・物流事業者の各部門間における連携のイメージ



注) 企業の担当名は、一例を示したもの。

図表6 販売物流全体での荷主・物流事業者の連携のイメージ



(2) タイムラインに即した荷主・物流事業者の連携の全体像

荷主・物流事業者の連携にあたっては、平時からの事前対策、予見可能な自然災害の予見後・発災前に行う対策、災害の発災後の対策（初動対応・応急対策・復旧対策）といったタイムラインに即して、それぞれ適切な対応を行う必要がある。タイムラインに即して、荷主・物流事業者の連携の全体像を示したものが下図である。

図表7 タイムラインに即した荷主・物流事業者の連携の全体像



3. 荷主と物流事業者の連携にあたって遵守すべき項目

荷主と物流事業者の連携にあたって、対象となる企業の組合せのパターンに関わらず、必ず遵守すべき項目が存在する。まずそれらについて、各項目の趣旨、現状と課題、企業間の組合せのパターンとの関係、各段階で講ずべき対策の内容（事前対策、予見後・発災前対策、発災後対策）、課題・留意点等、取組事例を以下に示す。

なお、ここで述べる各項目は、荷主や物流事業者がそれぞれ自社の BCP を策定・運用していくにあたって、荷主と物流事業者（あるいは元請物流事業者と下請物流事業者）が連携して取り組むべき項目に限定したものである。従って、荷主、物流事業者においては、災害対策本部の設置、BCP の発動、安否確認、被害状況の把握をはじめ、それぞれ自らが単独で取り組むべき項目について、自社の BCP の中で策定・運用していくことが求められる。

また、BCP を策定していない荷主・物流事業者においては、早急な策定が求められるが、ここで述べる各項目は、BCP の策定の有無に関わらず、必須項目・重点項目として取り組むべきものであり、当面 BCP を策定する予定のない荷主・物流事業者においても、速やかに取組に着手することが期待される。

(1) 無理な運行要請の防止の徹底

① 趣旨

- ・ 災害対策にあたっては安全確保が最優先であり、トラック輸送においては、輸送の安全を確保するとともに、ドライバーの生命や身体を守るため、発荷主や元請物流事業者が無理な運行要請を行わないことを徹底する。
- ・ また、発荷主が物流事業者に無理な運行要請を行わないようにするためには、着荷主が発荷主に無理な納品を要請しないことが重要であり、着荷主においてもこれを徹底する。

② 現状と課題

- ・ 昨今の台風等異常気象時において、物流事業者が輸送の安全を確保することが困難な状況下で荷主に輸送を強要され、トラックが横転するなどの事故が発生している。物流事業者アンケート調査においては、荷主から無理な運行を余儀なくされるケースがあること、荷主アンケート調査では、着荷主の理解が課題となっていることがそれぞれ指摘されている。

<物流事業者アンケート調査結果より>

- ・ 豪雪により除排雪が追い付かず国道・高速道路が通行止めとなり、孤立状態の為納品時間に大幅な遅延が生じた。食品の為翌日でも良いと言う荷主は少なく道路状況の悪い中 18 時間かけての配送を余儀なくされる。
- ・ 災害が予想される状況でも、輸送の中止を認めてもらえないケースが多く、特に雪に関してはまだまだ荷主の認識が低い。
- ・ 荒天が予想されたので積込前及び出発前に荷主企業に輸送の延期もしくは中止を依頼したがいずれも却下された。

<荷主アンケート調査結果より>

- ・ 個社による着荷主との協議だけでなく国としての方針（物流事業者の安全優先による着荷不可を容認）策定が必要。（食品製造業）

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ すべての連携モデルに共通

④事前対策

- ・ 荷主（発荷主、着荷主とも）が BCP を策定する際、無理な運行要請の防止について認識し、発荷主にあつては商品の配送、着荷主にあつては商品の調達に際して、物流事業者が国土交通省の定めた通達（台風等の異常気象時下において、トラックによる貨物の運送を行う場合に輸送の安全を確保するための措置を講じる目安※）を遵守できるよう配慮すべきことを記載する。
 - ・ 物流事業者が BCP を策定する際、自らが上記通達を遵守すべきことに加え、元請物流事業者は下請事業者が上記通達を遵守できるように配慮すべきことを記載する。
- ※<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001330342.pdf>

⑤予見後・発災前対策

- ・ 荷主は発災前対策を物流事業者に依頼するにあたり、物流事業者が上記通達を遵守できる範囲であることを確認する。また、物流事業者から上記通達を遵守するために協議の申し入れがあった際には、これに応じる必要がある。（元請物流事業者と下請物流事業者の関係においても同様）

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 荷主は発災後対策を物流事業者に依頼するにあたり、被災状況を踏まえ、物流事業者が輸送の安全やドライバーの生命・身体の安全を確保できることを確認する。また、物流事業者から輸送の安全やドライバーの生命・身体の安全を確保するために協議の申し入れがあった際には、これに応じる必要がある。（元請物流事業者と下請物流事業者の関係においても同様）

⑦課題・留意点等

- ・ 上記の国土交通省通達は「台風等の異常気象時下」を対象としたものであるが、異常気象以外の災害の予見時・発災時においても、輸送の安全やドライバーの生命・身体の安全を確保するため、同様の対応を取る必要がある。

(2) 物流従事者の安全対策の徹底

①趣旨

- ・ 災害対策にあたっては、トラック輸送以外の物流業務においても安全確保が最優先であり、物流拠点や貨物駅・港湾・空港での荷役作業、鉄道輸送・海上輸送・航空輸送等の安全を確保するとともに、これらに従事する要員の生命や身体を守るため、物流事業者は従事者の安全対策を徹底する。
- ・ 発荷主や元請物流事業者が安全を確保できないような物流業務の要請を行わないこと、着荷主は発荷主に無理な納品等、物流業務の安全を確保できないような要請を行わないことを徹底する。

②現状と課題

- ・ 災害対策にあたって安全確保が必要となる場面として、トラックの運行以外にも、物流拠点等において荷役作業を行う際に浸水や施設倒壊等の恐れがないか、物流従事者の通勤時の移動において安全が確保されているかといったことが挙げられる。こうした物流業務全般において、災害時には安全の確保が最優先であることを徹底する必要がある。
- ・ 荷主アンケート調査においても、発荷主、着荷主、物流事業者のそれぞれの立場の違いを乗り越え、安全を最優先すべきであることが指摘されている。

<荷主アンケート調査結果より>

- ・ 日配系であり、緊急物資としての性質を帯びているため、出来るだけ納品することが義務であり、その関係性の中で取引を行っている。物流業者は人の安全性の問題、拘束時間の問題となるが、取引先の都合優先のため、連携が難しい。(食品製造業)
- ・ 安全を最優先した無理のないサプライチェーンの維持。それぞれの立ち位置(発荷主、着荷主、物流事業者)における相互理解。(食品卸売業)
- ・ 発荷主、着荷主、物流事業者が各々の状況を相互理解し、「安全」を最優先として判断すること。(食品卸売業)
- ・ 災害時は物流事業者の安全が最優先であることの浸透。(食品製造業)

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ すべての組合せのパターンに共通

④事前対策

- ・ 荷主(発荷主、着荷主とも)がBCPを策定する際、発荷主にあつては商品の配送、着荷主にあつては商品の調達に際して、物流従事者の安全確保が最優先であることを記載する。
- ・ 物流事業者がBCPを策定する際、自らの物流業務とともに、下請物流事業者に委託する業務も含め、物流従事者の安全確保が最優先であることを記載する。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 荷主は発災前対策を物流事業者に依頼するにあたり、物流従事者の安全を確保できる範囲であることを確認する。また、物流事業者から物流従事者の安全確保のために協議の申し入れがあった際には、これに応じる必要がある。(元請物流事業者と下請物流事業者の関係においても同様)

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 荷主は発災後対策を物流事業者に依頼するにあたり、被災状況を踏まえ、物流従事者の安全を確保できることを確認する。また、物流事業者から物流従事者の安全確保のために協議の申し入れがあった際には、これに応じる必要がある。(元請物流事業者と下請物流事業者の関係においても同様)

⑦課題・留意点等

- ・ 上記の国土交通省通達は「台風等の異常気象時下」を対象としたものであるが、異常気象以外の災害の予見時・発災時においても、輸送の安全やドライバーの生命・身体の安全を確保するため、同様の対応を取る必要がある。

(3) 感染症対策

①趣旨

- ・ 新型コロナ感染症をはじめとする感染症対策については、荷主、物流事業者がそれぞれ自社の規則等に基づき行うことに加え、発荷主、着荷主、物流事業者（元請、下請）の物流従事者・関係者が対面で接触する際に、相手方の規則等を尊重した対応を行う。
- ・ 物流事業者において感染症の感染拡大による業務への影響が生じている場合、荷主は不合理な物流業務の要請を行わないことを徹底する。（下請物流事業者と元請物流事業者の間においても同様）

②現状と課題

- ・ 物流事業者アンケート調査において、感染症発生者が発生した際に、荷主から不合理な要請を受けたことが指摘されている。

＜物流事業者アンケート調査結果より＞

- ・ 力関係で上に立つ荷主の意見に従わざるをえないことが多い。コロナ感染者が発生してもなんとかしろと言われてたり…。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ すべての組合せのパターンに共通

④事前対策

- ・ (1)で述べた、荷主がBCPを策定する際、物流従事者の安全確保が最優先であることを記載するという点に関して、安全確保には感染症対策も含まれることを確認しておく。
- ・ 物流事業者がBCPを策定する際の下請物流事業者への対応についても、同様である。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 荷主は発災前対策にあたり、物流事業者から物流従事者の安全確保のために協議の申し入れがあった際には、これに応じる必要がある。（元請物流事業者と下請物流事業者の関係においても同様）

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 荷主は発災後対策にあたり、物流事業者から物流従事者の安全確保のために協議の申し入れがあった際には、これに応じる必要がある。（元請物流事業者と下請物流事業者の関係においても同様）

⑦課題・留意点等

- ・ 特になし。

4. 荷主と物流事業者が連携して取り組むべき重点項目

前項で示した遵守項目のほか、荷主と物流事業者が連携して取り組むべきさまざまな項目について、予見可能な自然災害への対応という観点から、事前対策、予見後・発災前対策、発災後対策（初動対応・応急対策・復旧対策）に分けて整理したものが下表である。

図表 8 「荷主と物流事業者が連携して取り組むべき項目」と重点項目の設定

分類	事前対策	予見後・発災前対策	発災後対策 (初動対応・応急対策・復旧対策)
連携体制の構築	・連絡会議等の設置 ・災害時対応の協議	—	—
連絡調整体制の構築	・ 災害時連絡体制の構築（荷主・物流事業者、発荷主・着荷主、元請・下請物流事業者） ・非常用連絡手段の確保	・ 災害時連絡体制に基づく連絡・協議の実施	・災害時連絡体制・連絡手段に基づく連絡・協議の実施
被害情報等の共有	・ 気象情報・災害予測情報の収集・共有方法の検討 ・ インフラ・交通機関の計画運休情報等の収集・共有方法の検討	・ 気象情報・災害予測情報の収集・共有 ・ インフラ・交通機関の計画運休情報等の収集・共有	・各社の被災状況の報告・相互共有 ・インフラ・交通機関の被害状況等の収集・共有
優先業務の設定	・ 災害時優先業務の合意	・ 優先業務の実施	・優先業務の実施
災害予見時の輸送の事前中止等の対策	・ 輸送の事前中止等の発動条件・内容等の共有 ・ 在庫の積み増し等の対応策の検討・共有	・ 輸送の事前中止等の対策の決定・共有・実施 ・ 在庫の積み増し等の対応策の決定・共有・実施	・輸送の中止 ・物流施設の停止等
施設の確保対策	・ 代替施設の事前確保（物流施設多重化等） ・代替作業体制の事前確保	・ 代替施設への移行準備 ・代替作業体制への移行準備	・代替施設の確保 ・代替施設による物流拠点の運営
輸送力の確保対策	・ 代替輸送手段の事前確保 ・ 燃料確保対策（優先供給契約等）	・ 代替輸送手段への移行・輸送実施 ・ 燃料の確保	・代替輸送手段への移行・輸送実施 ・燃料の確保
物流情報の共有・伝達	・EDIの導入・活用 ・代替施設のEDI標準化	・代替施設におけるEDI運用準備	・代替施設におけるEDI運用
人材の確保・育成	・人的応援・支援体制の準備（応援協定等） ・作業の標準化	・人的応援・支援の実施準備	・人的応援・支援の実施
実効性強化の仕組みづくり	・定期的な打合せの実施・見直し ・ 協定・覚書の締結、マニュアル等の共有 ・ 共同訓練の実施、マニュアル等の見直し	—	—

注) 水色の網掛け部分が予見可能な災害（大雪・大雨等）における対応。**赤太字は、重点項目**

さらに、荷主・物流事業者を対象として実施したアンケート調査結果において実施率や必要性が高いとされた項目を中心として、以下のとおり重点項目を設定した。

- (1) 災害時連絡体制の構築と災害予見時の連絡・協議の実施
- (2) 気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等の共有
- (3) 災害時優先業務の合意・実施
- (4) 予見可能な災害に対する輸送の事前中止と対応策の検討
- (5) 代替輸送手段の確保、燃料確保対策、代替施設の確保
- (6) 協定・覚書の締結、マニュアル等の共有
- (7) 共同訓練の実施、マニュアル等の見直し

以下では、各重点項目について、趣旨、現状と課題、企業間の組合せのパターンとの関係、各段階で講ずべき対策の内容（事前対策、予見後・発災前対策、発災後対策）、課題・留意点等、取組事例を示す。

(1) 災害時連絡体制の構築と災害予見時の連絡・協議の実施

①趣旨

- ・ 災害予見時や発災時に、荷主・物流事業者間で必要な連絡が取れるよう、平時において連絡体制を構築する。
- ・ 災害予見時には速やかに連絡を行い、必要に応じて協議を実施する。

②現状と課題

- ・ アンケート調査結果では、予め講じている対策として、荷主（発荷主・着荷主問わず）・物流事業者間で協議できる体制を構築している割合は7割（荷主71.4%、物流事業者67.6%）であるが、残り3割では未構築である。また、物流事業者・着荷主間では34.4%、元請物流事業者・下請物流事業者間では41.8%にとどまっている。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ 荷主企業と物流子会社の組合せのパターンでは、1対1の関係であるため、発荷主・物流子会社が緊密に連携して対策を講じる。
- ・ 荷主企業と独立系物流事業者の組合せのパターンでは、1対多、多対1の関係となるため、重要性・緊急性の高い相手先から順次、対策を講じていくことが望ましい。
- ・ 元請物流事業者と下請物流事業者の組合せのパターンでは、下請物流事業者の対策が遅れがちと考えられることから、元請物流事業者が主導して対策を講じることが期待される。
- ・ いずれのモデルにおいても、物流事業者と着荷主との間では一般に契約関係がないものの、発荷主が仲介して、災害時に連絡が取れる関係を構築しておくことが望ましい。

④事前対策

- ・ 荷主と物流事業者間において、災害時の連絡体制として、連絡先（担当者名、携帯電話番号、メールアドレス）・連絡ルート・連絡手段を共有・確認しておく。
- ・ BCP に関して、荷主においては物流委託先、物流事業者においては顧客となる荷主を BCP で記載する場合には、上記連絡先、連絡ルートも明記する。ただし、物流事業者において、荷主別に対応が異なるため、BCP に個別荷主を記載しない場合にも、社内関係者が必要な対応を取れるように荷主の連絡先等の情報を整理・共有しておく。（元請物流事業者と下請物流事業者間においても、上記に準じて対応する。）
- ・ 災害予見時の連絡・協議の発動基準（気象警報の発令等）を協議し、共有しておく。
- ・ 災害予見時、発災時それぞれについて、確認事項を定め、リスト化しておく。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 災害が予見される情報（気象情報等）が発表された際には、構築した連絡体制と事前に定めた発動基準に基づき、荷主・物流事業者間で連絡を取り、必要な情報の共有・協議を行う。
- ・ 台風発生の場合、気象庁が5日前頃から進路予測等の災害予報を出すので、これを踏まえ2～3日前までに協議を行う。台風以外の大雨（線状降水帯含む）・大雪の場合は、予報が分かるのが2～3日前となることから、情報が得られ次第、速やかに協議を行う。

- ・ 災害予見時の協議の内容としては、以下の事項が想定される。
 - － 気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等の共有
 - － 輸送や物流従事者の安全確保への影響（災害発生の恐れがある箇所等）、計画運休等の影響の想定
 - － 事前対策（輸送の事前中止等）の実施の検討
 - － 事前対策の実施に伴う影響とその対応の検討
 - － 災害が発生した場合の物流への影響とその対応の検討 等

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 実際に災害が発生した際には、構築した連絡体制に基づき、荷主・物流事業者間で連絡を取り、必要な情報の共有・協議を行う。
- ・ 発災時の協議の内容としては、以下の事項が想定される。
 - － 交通インフラの被災状況・復旧見込の共有
 - － 物流拠点、その他施設の被災状況・復旧見込の共有
 - － トラック（燃料含む）の確保状況・見込の共有
 - － 人的被害の状況、応援体制等状況・見込の共有
 - － 発災後対策の実施の検討 等

⑦課題・留意点等

- ・ 非常用連絡手段として、発災時の通信インフラ障害の発生に備え、多重な通信手段（衛星電話、MC A無線等）を確保しておくことが望ましい。

⑧取組事例

- ・ 参考資料(2) 事例③

図表 9 災害時連絡体制として作成する連絡先一覧のイメージ

分類	企業名	部署名	氏名	固定電話	携帯電話	eメール
発荷主						
着荷主						
元請物流事業者						
下請物流事業者 1						
下請物流事業者 2						

(2) 気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等の共有

①趣旨

- ・ 災害が予見される情報が発表された場合、気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等の情報を収集の上、荷主・物流事業者間で共有し、物流従事者の安全を確保するとともに、物流への影響を最小限に抑えるための事前対策（輸送の事前中止等）の検討に資する。
- ・ 発災後においても、道路等の交通インフラの被災状況や復旧状況を速やかに把握の上、荷主・物流事業者間で共有することで、適切な代替輸送手段・ルートを選定するための検討に資する。

②現状と課題

- ・ アンケート調査結果において、自社が予め講じている対策として、「交通機関・輸送手段の計画運休等の情報収集態勢の整備」の実施率は荷主 62.2%、物流事業者 61.9%であり、「荷主／物流事業者と協議できる態勢の構築」に次いで多い。
- ・ 荷主・物流事業者がそれぞれ相手側に求める災害対策としても「災害が予見される場合の計画運休等の情報や、発災後の被害情報の収集・共有方法の確保」は荷主 70.6%、物流事業者 63.1%で、「緊急連絡先の共有、連絡手段の確保」に次ぐ。
- ・ このように、これらの情報の共有に対するニーズは強く、未実施の荷主・物流事業者間においては、早急な対応が求められる。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ ①において、各組合せのパターンに応じて災害時連絡体制を構築した企業間の組合せ（発荷主と物流子会社、荷主企業と独立系物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者）ごとに、対策を講じる。

④事前対策

- ・ 気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等について、荷主・物流事業者それぞれのBCPにおいて情報収集の対象・方法や、BCPの発動条件等を定める。
- ・ 上記の結果を踏まえ、荷主・物流事業者のいずれかが災害を予見した際、両者間でどのような方法・手順で情報共有を行うのか、また、災害予見時の連絡・協議の発動基準を協議して定めておく。
- ・ 発災後の道路等の交通インフラの被災状況や復旧状況についても、荷主・物流事業者間でどのような方法・手順で情報共有を行うのかを協議して定めておく。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 荷主・物流事業者のいずれかが災害を予見した際には、事前に定めた方法・手順に基づき、気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等を共有する。
- ・ 災害予見時の連絡・協議の発動基準に達した場合には、荷主・物流事業者間で連絡を取り、必要な情報の共有・協議を行う。

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 実際に災害が発生した際には、事前に定めた方法・手順に基づき、道路等の交通インフラの被災状況や復旧状況について、荷主・物流事業者間で情報共有を行う。

⑦課題・留意点等

- ・ 特になし。

⑧取組事例

- ・ 参考資料(2) 事例③

(3) 災害時優先業務の合意・実施

①趣旨

- ・ 災害時には利用可能な各種資源に制約が生じ、平常時と比較して物流機能（トラックの輸送力、物流拠点の処理能力等）が低下することから、限られた資源をどの分野に優先的に割り当てるかを判断し、必要な調整を行う必要がある。
- ・ こうした判断・調整を円滑に行うため、災害時に優先すべき業務（優先品目、優先配送先等）を荷主・物流事業者間で予め協議して合意しておくことで、発災時に各種資源に制約が生じる中で、活用可能な資源をどの分野に割り当てるかを速やかに判断し、必要な対策を講じることが可能となる。

②現状と課題

- ・ BCP では各社が非常時に継続すべき優先業務を設定するが、アンケート調査結果では、物流事業者から、現実的には荷主から下請物流事業者に至る契約関係において、何を優先すべきかは上流に合わせるしかないとの課題が挙げられている。
- ・ 一方で、荷主・物流事業者間で優先業務について具体的に協議したり、自社の優先業務を相手側のBCP等に反映してもらっているという例も見られる。
- ・ 災害時には利用可能な資源が限られていること、物流拠点や輸送手段の多重化等の対策には多額の費用がかかることから、優先業務の設定が必要との指摘が荷主・物流事業者双方から挙げられている。

<物流事業者アンケート調査結果より>

- ・ 被害の状況に対し、各荷主企業に対して取るべき対応や優先順位等、理解が得られるかが課題としてある。
- ・ 荷主から下請まで、各社それぞれが優先していく業務や問題点等を考慮していく必要があるが、現実的には上流に合わせるしかない。
- ・ 重要業務の設定と定義付けの明確化（災害時であっても「とにかく運べ」という意識の荷主がまだまだいるため。災害時の限られたリソースの中で運営する以上、優先順位づけが必要となることを荷主に理解して欲しいため。）

<荷主アンケート調査結果より>

- ・ 各主要センターの責任者との間で、問題点について臨機応変に、優先順位を決めて人員の移動と協力し合い得る点について対応している。（小売業）
- ・ 対策には多額の費用がかかるため、費用負担の協議や優先順位の取り決めが必要。（小売業）

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ 「（1）災害時連絡体制の構築と災害予見時の連絡・協議の実施」において、各組合せのパターンに応じて災害時連絡体制を構築した企業間の組合せ（発荷主と物流子会社、荷主企業と独立系物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者）ごとに、対策を講じる。

④事前対策

- ・ 荷主・物流事業者間（元請物流事業者・下請物流事業者間）において、災害時には利用可能な各種資源に制約が生じる中で、優先すべき業務（優先品目、優先配送先等）を協議して合意しておく。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 予見可能な災害について予見後・発災前対策を行う際には、事前に合意した優先業務に対して、利用可能な各種資源（トラック、荷役要員等）を優先的に割り当てる等の対策を講じる。

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 発災後の対策を行う際にも、被災状況・復旧状況を踏まえ、その時点で利用可能な各種資源（トラック、荷役要員等）を明らかにした上で、事前に合意した優先業務を継続もしくは速やかに復旧できるよう、各種資源を優先的に割り当てる等の対策を講じる。

⑦課題・留意点等

- ・ 発荷主と物流事業者間での優先業務の設定にあたっては、着荷主の理解・合意も得て情報共有しておくことが望ましい。
- ・ 荷主・物流事業者間の組合せごとに優先業務を選定することに加え、多数の荷主を顧客とする物流事業者においては、企業戦略の一環として、重点顧客（例えば、食料品、医薬品等、災害時における必需品を取り扱う荷主等）を設定し、当該荷主の業務を優先対象とすることも想定される。

(4) 予見可能な災害に対する輸送の事前中止と対応策の検討

①趣旨

- ・ 気象情報の予測精度向上を踏まえ、大雪、大雨、台風など予見可能な自然災害の事前対策として、予定していたトラックの輸送を事前に取り止めるなどの「予見後・発災前対策」を検討・実施する。道路等の交通インフラの障害の発生等が予想される場合には、輸送の事前中止を行うことで、トラックドライバー等物流従事者の安全を確保するとともに、中止しなかった場合に生じたであろう甚大な被害や混乱を回避でき、結果的に物流への影響を最小限に抑えることが可能となる。

②現状と課題

- ・ アンケート調査結果では、過去 10 年間の予見可能な自然災害において、予見後・発災前対策として輸送計画の事前中止等を行った企業の割合は、荷主 47.1%、物流事業者 37.7%と一定の割合に達している。
- ・ これらの対策により、物流従事者の安全確保に加え、二次災害の防止、災害発生後の影響の最小化、早期の配送再開や正常化といった効果があったとの回答が得られている。

<物流事業者アンケート調査結果より>

- ・ 警報級台風の際、荷主と調整の上、事業所を休業し、人的被害の発生を未然防止できた。
- ・ 人的被害(社員・協力会社社員)、物損被害事故(施設・設備)の未然防止
- ・ 大雪の予見ができている際には、配送量を荷主と調整し、最小限にしている。ドライバーにも無理はさせず、逐次連絡を取り合い、対応している。そのことで、走行不能になったり、立ち往生したり、営業所に帰ってこれなくなったりしたことはない。
- ・ 荷主企業と事前に打ち合わせができた為、事故等の二次災害を防げた。
- ・ 荷主と協議し延期可能なものは延期した為、立ち往生等に巻き込まれなかった。
- ・ 運行を中止することで以降の予定を計画しやすかった。
- ・ インフラの情報収集・荷主企業との事前協議・被災を想定した事前対応により、災害発生後の帰り荷物の配車対応・翌日以降の交番スケジュールの支障を最小限に止めることができた。

<荷主アンケート調査結果より>

- ・ 配送を取りやめ、ドライバーの安全を確保できた。
- ・ 店舗への商品供給停滞を最小限に抑制することができた。
- ・ 台風の予想進路に当たる納品先に配送中止の連絡を入れ、二次災害防止に努めた。
- ・ 遠隔地からの配送をストップする事で、渋滞等に巻き込まれることを回避できたため、早期の配送再開が出来た。
- ・ 輸送計画の日程変更・延期などで輸送中のトラブル(破損や積み残し、延着)を防止。
- ・ 降雪や暴風雨がひどい時には配送を中止し、雪や風雨が止んだ時に万全な対応が取れるように備え、店舗配送の正常化を早める取り組みをした。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ 「(1)災害時連絡体制の構築と災害予見時の連絡・協議の実施」において、各組合せのパターンに応じて災害時連絡体制を構築した企業間の組合せ（発荷主と物流子会社、荷主企業と独立系物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者）ごとに、対策を講じる。

④事前対策

- ・ 災害予見時に輸送の事前中止等の予見後・発災前対策を実施する基準（気象警報の発令等）と対策内容（輸送の中止・延期・変更、物流施設の休止・稼働縮小等）を協議し、共有しておく。
- ・ 予見後・発災前対策を実施した際に取りうる対応策（在庫の積み増し、代替輸送手段の確保、代替物流施設の確保等）について協議し、共有しておく。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 災害予見時の連絡・協議を実施する際、気象情報・災害予測情報、交通機関の計画運休情報等を踏まえ、事前対策の実施について協議を行う。その際、事前対策において、予見後・発災前対策の実施基準が定められている場合には、これを踏まえる。
- ・ 協議の結果、輸送の事前中止等の予見後・発災前対策の実施を決定した場合には、荷主・物流事業者の連携のもと、これを実施する。
- ・ 予見される災害発生までに残された期間（事前に在庫の積み増しを行う時間的余裕があるか等）、想定される被害の様相（代替輸送手段の確保が必要となるルート・モード等）を踏まえ、予見後・発災前対策を実施した際に取りうる対応策（在庫の積み増し、代替輸送手段の確保、代替物流施設の確保等）について協議し、実施する。

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 輸送の事前中止等の予見後・発災前対策を実施することにより、物流従事者の安全を確保し、甚大な被害や混乱を回避できる可能性が高まる。これを踏まえ、実際の被害状況に即して、復旧対策や平時の状況への回復作業を速やかに実施する。

⑦課題・留意点等

- ・ 予見後・発災前対策の実施による物流への影響について、発荷主のみならず、着荷主の理解を得て対策を実施する必要がある。
- ・ 結果的に災害が生じなかった場合や被害が小さかった場合には、予見後・発災前対策を実施しない方が物流への影響が小さかったということもありうる。この場合、事後検証を行い、予見後・発災前対策を実施する基準の精度向上に活かす必要があるが、このことをもって今後、予見後・発災前対策の実施に消極的にならないようにする必要がある。

⑧取組事例

- ・ 参考資料(2) 事例①

(5) 代替輸送手段の確保、燃料確保対策、代替施設の確保

①趣旨

- ・ 災害時における代替輸送手段の確保やトラック輸送に必要な燃料の確保、代替となる物流施設の確保は、物流機能を維持する上で重要な要素である。
- ・ トラックの輸送中止等の予見後・発災前対策を実施する場合や、発災前に道路等の交通インフラに通行規制が実施される場合、もしくは発災後に道路等の交通インフラが被害を受けたり、物流事業者が被災したりして輸送機能に障害が生じた場合において、荷主・物流事業者が連携して代替輸送手段の確保を行う。
- ・ また、輸送機能に障害が生じた場合に代替輸送手段の確保を行いやすくし、物流施設自体に障害が生じた場合にこれを代替するため、代替となる物流施設を確保する。

②現状と課題

- ・ アンケート調査結果では、物流事業者から、鉄道運休時の代替輸送手段としてのトラックの手配や、荷主による代替輸送手段の確保の実例、代替輸送手段確保のための複数モード利用はコストが課題となっていることが挙げられている。

<物流事業者アンケート調査結果より>

- ・ 鉄道の停止により代替輸送手段（トラック）を使用。
- ・ 鉄道が長期運休となり、代替輸送を検討したものの、一部しか対応できなかった。
- ・ 一部ではあるが物流がストップしないよう荷主側でトラック等による代替輸送を検討して頂いた。
- ・ 代替輸送やリスク回避のため、複数モードの利用にはコストがアップするため、進展していない。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ ①において、各組合せのパターンに応じて災害時連絡体制を構築した企業間の組合せ（発荷主と物流子会社、荷主企業と独立系物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者）ごとに、対策を講じる。

④事前対策

- ・ 荷主・物流事業者間において、災害予見時や発災時に利用が想定される代替輸送手段や代替物流施設について、災害予見時や発災時に速やかに合意・実施できるよう、予め情報共有を行うとともに、実施にあたっての決定方法・手順等を協議・調整しておく。
- ・ 物流事業者は、荷主に対して多様な代替輸送手段の提案が行えるよう、鉄道・海運も含めた輸送ネットワークの充実に取り組む。
- ・ 物流事業者に代わって荷主側で代替輸送手段や燃料、代替物流施設を確保できる可能性がある場合、その内容について予め協議・調整しておく。
- ・ 代替輸送手段や代替物流施設の利用に伴う輸送条件（スケジュール、輸送量、荷姿、輸送ロット等）の変更内容を想定し、発荷主において必要となる出荷体制の変更内容について、検

討しておく。さらに、着荷主側で生じうる納品条件等の変更について、予め情報共有し、理解を得ておく。

- ・ 可能であれば、代替輸送手段や代替物流施設の利用に伴うコスト上昇についても協議・調整しておく。

⑤予見後・発災前対策

- ・ トラックの輸送中止等の予見後・発災前対策を実施する場合や、発災前に道路等の交通インフラに通行規制が実施される場合、荷主・物流事業者が連携して代替輸送手段や代替物流施設の確保を行う。
- ・ 代替輸送手段や代替物流施設の利用に伴う輸送条件の変更内容を踏まえ、発荷主は出荷体制の変更等の対応を行うとともに、着荷主側で生じうる納品条件等の変更について、着荷主と情報共有し、理解を得る。

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 道路等の交通インフラが被害を受け、または物流事業者が被災するなど輸送機能に障害が生じた場合、荷主・物流事業者が連携して代替輸送手段の確保を行う。
- ・ 輸送機能に障害が生じた場合に代替輸送手段の確保を行いやすくしたり、物流施設自体に障害が生じた場合にこれを代替したりするため、代替となる物流施設の確保を行う。
- ・ 代替輸送手段の利用に伴う輸送条件の変更内容を踏まえ、発荷主は出荷体制の変更等の対応を行うとともに、着荷主側で生じうる納品条件等の変更について、着荷主と情報共有し、理解を得る。

⑦課題・留意点等

- ・ 災害時には輸送資源・物流拠点資源が制約され、輸送需要・物流拠点需要に対して輸送サービス・物流拠点施設の供給が不足するため、スポット契約で代替輸送手段・物流拠点施設を確保することは困難なことが多い。このため、平時から輸送モードの多様化、荷主が委託する物流事業者の複数化（物流子会社とその親会社となる荷主の場合には、下請物流事業者の複数化）、物流拠点の複数化を進め、災害時に実際に利用可能な輸送資源の多様化を図る必要がある。

⑧取組事例

- ・ 参考資料(2) 事例②、③、④

(6) 協定・覚書の締結、マニュアル等の共有

①趣旨

- ・ 荷主・物流事業者が連携して取り組むべき各種項目については、平時から災害時の協力のあり方について具体的に協議・調整しておくことが重要であるが、相手先の BCP 等に自社の要請・要望を相互に反映させたり、災害時の行動計画・行動マニュアル等を共有したり、協定・契約の締結等により協力を約束する文書を取り交わしたりすることで、災害時の人的・物的資源が制限された状況の中で、より実効性の高いものとなる。
- ・ そこで、優先度の高いものから順に、相手先の BCP 等への自社の要請・要望の反映、行動計画・行動マニュアルの共有、協定・契約の締結等を進めていく。

②現状と課題

- ・ アンケート調査結果では、荷主・物流事業者間で災害時の協力のあり方について具体的に協議・調整しているとする企業の割合は、荷主 37.0%、物流事業者 17.6%であり、物流事業者において相対的に低い。
- ・ これに対し、相手先の BCP 等に自社の要請・要望を相互に反映させている企業の割合は荷主 21.0%、物流事業者 9.0%、災害時の行動計画・行動マニュアル等を共有している企業の割合は荷主 17.6%、物流事業者 8.6%、協定・契約の締結等により協力を約束する文書を取り交わしている企業の割合は荷主 6.7%、物流事業者 5.7%であり、協定等の締結まで行っている企業は、荷主においても少数にとどまる。
- ・ アンケート調査結果から、物流子会社以外の元請物流事業者（主な顧客が親会社以外の荷主企業（自社が元請）とする物流事業者）における下請物流事業者との関係についてみると、災害時の協力のあり方について具体的に協議・調整しているとする企業の割合は 17.1%であるのに対し、相手先の BCP 等に自社の要請・要望を相互に反映させている企業の割合は 5.1%、災害時の行動計画・行動マニュアル等を共有している企業の割合は 3.2%、協定・契約の締結等により協力を約束する文書を取り交わしている企業の割合は 3.8%にとどまる。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ ①において、各組合せのパターンに応じて災害時連絡体制を構築した企業間の組合せ（発荷主と物流子会社、荷主企業と独立系物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者）ごとに、対策を講じる。

④事前対策

- ・ 荷主・物流事業者間で災害時の協力のあり方について具体的に協議・調整を行った結果、優先度の高いものについて、相手先の BCP 等への自社の要請・要望の反映、行動計画・行動マニュアルの共有、協定・契約の締結等を行う。

⑤予見後・発災前対策

- ・ 予見後・発災前対策の検討・実施にあたり、荷主・物流事業者間で協議・同意した事項について、BCP等への記載、行動計画・行動マニュアルの共有、協定・契約の締結等により文書化されている場合、これに基づいて対策を講じる。

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ 発災後対策の検討・実施にあたり、荷主・物流事業者間で協議・同意した事項について、BCP等への記載、行動計画・行動マニュアルの共有、協定・契約の締結等により文書化されている場合、これに基づいて対策を講じる。

⑦課題・留意点等

- ・ 特になし

⑧取組事例

- ・ 参考資料(2) 事例①、②、③、④、⑤

(7) 共同訓練の実施、マニュアル等の見直し

①趣旨

- ・ 荷主・物流事業者が連携して取り組むべき各種項目の実効性を高めるため、策定した BCP や行動マニュアル等に基づき、荷主・物流事業者が共同で、実際の活動にあたる従業員が参加して図上訓練や実動訓練を実施する。訓練の結果に基づき、BCP や行動マニュアル等の見直しを行うことで、その実効性をさらに高めることができる。
- ・ 荷主・物流事業者がこうした訓練を、熟度を高めながら継続的に行い、BCP や行動マニュアル等を見直すというサイクルを回していくことで、従業員の意識や知識・技能を向上させ、両者の連携をより緊密で効果的なものに高めていく。

②現状と課題

- ・ アンケート調査結果では、荷主・物流事業者間で合同の訓練を実施しているとする企業の割合は、荷主 8.4%、物流事業者 5.3%にとどまっている。
- ・ 物流子会社以外の元請物流事業者（主な顧客が親会社以外の荷主企業（自社が元請）とする物流事業者）における下請物流事業者との関係では、合同の訓練を実施しているとする企業の割合は、3.8%にとどまっている。

③荷主・物流事業者の組合せのパターンとの関係

- ・ ①において、各組合せのパターンに応じて災害時連絡体制を構築した企業間の組合せ（発荷主と物流子会社、荷主企業と独立系物流事業者、元請物流事業者と下請物流事業者）ごとに、対策を講じる。

④事前対策

- ・ 荷主・物流事業者が連携して取り組むべき各種項目について、策定した BCP や行動マニュアル等に基づき、荷主・物流事業者が共同で、実際の活動にあたる従業員が参加して図上訓練や実動訓練を実施する。
- ・ 訓練の結果に基づき、BCP や行動マニュアル等の見直しを行う。実際に訓練を行うことで、資源（輸送手段、物流施設）・人材・連絡手段の不足状況等が明らかとなり、改善に資する。
- ・ 荷主・物流事業者がこうした訓練を、熟度を高めながら継続的に行い、BCP や行動マニュアル等を見直すというサイクルを回していく。

⑤予見後・発災前対策

- ・ （該当なし）

⑥発災後対策（初動対応・応急対策、復旧対策）

- ・ （該当なし）

⑦課題・留意点等

- ・ 特になし。

5. 荷主・物流事業者の連携の推進方策

本ガイドラインで提案している荷主・物流事業者が連携して取り組むべき項目について、連携にあたっての課題を解決し、連携を推進していくための方策を提案する。

(1) 荷主と物流事業者が行う推進方策

① 荷主・物流事業者間での認識の共有

本ガイドラインは、荷主と物流事業者が連携することで、安全で強靱な物流を構築し、有効な災害対策を講じていくことを主眼としている。

しかしながら、アンケート調査結果によると、物流事業者は荷主と比較して各種対策に取り組んでいる企業の割合が低い傾向にある一方、物流事業者からは荷主の理解が十分でないという意見も多く挙げられている。また、平時の通常業務が多忙で災害対策に人や時間を割く余裕がないという意見も多くみられる。

こうした中で、荷主・物流事業者間で災害対策に関する問題意識が共有できていない場合には、物流事業者、荷主それぞれが通常業務におけるコミュニケーションをとる中で、物流の災害対策や BCP への対応について協議を呼び掛け、問題意識を共有するところから始める必要がある。

災害対策は組織としての判断・対応が求められることから、まずは担当者ベースで問題意識の共有を図り、順次、責任者・管理者層に議論のレベルを引き上げていく必要がある。

また、発荷主と着荷主間、元請物流事業者と下請物流事業者間でも同様に、まずは協議の呼びかけ、問題意識の共有から始めることが必要である。

② 物流事業者からの積極的な提案

荷主・物流事業者の関係において、物流事業者は荷主に対して、いわゆる 2024 年問題への対応をはじめとして、様々な物流サービスの提案を行う機会がある。災害対策や BCP に関する連携についても、こうした提案の場において、メニューの一つとして提案していくことが有効と考えられる。

その際、物流事業者は、例えばある災害を想定した際、平時と比較して何割程度の物流機能を維持できるのか（逆に言えば何割程度機能が低下するのか）等、できる限り定量的なデータに基づき、具体的な対策の議論ができるように努める必要がある。

当然ながら、荷主から物流事業者、元請・下請物流事業者間、発荷主・着荷主間でも同様に災害対策や BCP に関する連携を提案していくことも有効である。

③ 荷主・物流事業者間の協議の場の設置

物流の災害対策や BCP への対応について、お互いの問題意識が共有された後は、現状の把握、課題の整理、対策の検討等、具体的な協議に移行する必要がある。このため、荷主・物流事業者間の協議の場を設置し、継続的に議論を深めていくことが期待される。

協議の場は、通常業務の定例会議の中で議題の一つとして取り上げることも有効である。協議体の構成員としては、荷主・物流事業者それぞれの物流実務者に加え、危機管理部門も参加

することが望ましい。

また、協議にあたっては、初めから大規模な協議体を設置するのではなく、まずは小規模な単位から着手し、取組を進めながら次第に規模を拡大していくことも有効と考えられる。例えば、災害リスクの高い地域など、特定の地域における取組から協議を開始し、次第に全国規模に展開していくことが想定される。

発荷主と着荷主間、元請物流事業者と下請物流事業者間についても同様である。

④発荷主から着荷主への働きかけ

災害時において、物流事業者は物流従事者の安全や輸送の安全を確保することが大前提であるが、発荷主においては着荷主への納品条件をいかに守るか、特に欠品を防止するかという点が重要となる。両者が両立できない場合には安全を優先することになるが、このことについて着荷主の理解を得ることが重要となる。

そのためには、発荷主から着荷主に対して十分な説明を行うことに加え、発荷主として安全を確保できる範囲で最良の対策を講じていることを示すことが有効と考えられる。そのためにも、荷主・物流事業者が緊密に連携し、災害対策やBCPに関する取組を深化させていく必要がある。

(2)各企業（荷主、物流事業者）において取り組むべき推進方策

①経営課題としての災害対策の位置づけの向上

荷主・物流事業者が連携を進めていく際の前提として、それぞれが自社において災害対策やBCPの策定・運用に積極的に取り組んでいる必要がある。災害対策は直接的に利益に貢献するものではないことから、経営者のレベルで企業の経営課題として位置づけ、全社的な施策として位置づけられていることが必要である。

そのような状況にない荷主・物流事業者においては、経営課題として災害対策の位置づけを向上させていくことが求められる。

②災害対策を担う人材の育成・確保

荷主・物流事業者間の連携を進めるにあたっては、連携を担う人材不足やスキル・ノウハウ不足が指摘されている。

各企業においては、国・自治体等による人材育成支援制度等を活用しつつ、災害対策を担う人材の育成・確保に取り組むことが期待される。

<国・自治体による人材育成支援制度の例>

- ・ 人材開発支援助成金（旧キャリア形成促進助成金）（厚生労働省）
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html
- ・ 社内型・民間派遣型スキルアップ助成金（中小企業人材スキルアップ支援事業）（東京都）
<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/jinzai/ikusei/kunren-josei/>
- ・ オンラインスキルアップ助成金（中小企業人材スキルアップ支援事業）（東京都）
<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/jinzai/ikusei/skill-up/>

6. 参考資料

(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

- ・ 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（平成 27 年 3 月：国土交通省）
<https://www.mlit.go.jp/common/001087785.pdf>
- ・ 事業継続ガイドライン（令和 3 年 4 月：内閣府）
http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoku/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）
<https://www.butsuryu.or.jp/asset/40737/view>
- ・ 自然災害時における物流業のBCP（事業継続計画）作成ガイドライン <第 2.0 版>（令和 2 年 3 月：一般社団法人 日本物流団体連合会）
https://www.butsuryu.or.jp/data/books/-/detail/=item_id=7161214
- ・ 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～BCP作成の手引き～知識編（令和 3 年 8 月：公益社団法人全日本トラック協会）
https://jta.or.jp/pdf/keiei/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>

(2) 荷主・物流事業者が連携した取組事例

①小売業・物流子会社との協定締結事例（災害予見時の事前対応等）

1) 企業属性

大手流通グループのスーパーマーケット

2) 協定相手先

グループの物流子会社

3) 協定の内容

協定上は、「災害時に商品の安定供給を図る。」という趣旨のみを記載しており、この協定に基づき、荷主・物流子会社は連携して具体的な対策を講じる。物流子会社は物流センターの運営を物流事業者（3PL 事業者）に委託しており、物流子会社は 3PL 事業者と連携して対策を講じる。

これまでの東日本大震災を含む地震や台風・大雪などの多くの災害において、本協定に基づき対策を実施した実績がある。

4) 協定に基づき行う対策

災害の予見時には協定に基づきチームを立ち上げ、主に公共交通機関の状況に応じて、物流センターの稼働の是非、配送の実施の是非を判断する。協議の参加者はケースバイケースであるが、災害の規模がそれほど大きくない時には荷主・物流子会社のみで行い、災害の規模が特に大きい時は 3PL にも協議に参加してもらうことが多い。

災害時には、現場が頑張りすぎる傾向にあるため、荷主としては、一定レベル以上の災害であれば、取り止める方向で協議することが基本であり、その後の復旧をどのように進めるかが主な協議事項となる。

発災後の対応は、被災の状況によるが、特に物流センターの稼働の可否で対策が大きく変わる。物流センターが稼働できない場合、まずはその復旧対策や、代替センターでの対応に取り組む。次に、被災状況を踏まえて優先的に供給する店舗を決め、物流センターを開けて、順次配送を開始する。このような場合は、物流センターの納品条件を緩めて商品の受け入れを行う。

これまでの災害時においては、労働時間の制約の範囲内で、現場に権限を渡して柔軟に対応した。

5) 協定の締結・実際の運営にあたって苦労された点、工夫された点

協定の運営にあたっては、荷主が安全に責任を負うことを自覚し、現場に無理をさせないことを重視しつつ、やる／やらないの判断を行うことが重要と考えている。

6) 協定の実効性を高めるための課題

高速道路が止まると、一般道も含めて影響が大きく、対応の判断が難しい。

また、近年はメーカーも同様に、災害予見時や発災時に早めに出荷を中止する傾向にあるため、発災後の立上げ時に商品がなかなか来ないことが課題となってきている。

②小売業における発荷主及び物流事業者との協定締結事例（代替物流拠点の確保・運用）

1) 企業属性

大手電鉄系のスーパーマーケット

2) 協定相手先

ア)商品の調達先となる卸売業者やメーカー、イ)物流センターから各店舗への配送を行う物流事業者（トラック事業者）、ウ)物流センターの運営を行う物流事業者（3PL 事業者）のそれぞれと協定を締結。

3) 協定内容及び協定に基づき行う対策

ア)については、卸売業者やメーカーとの物流センター利用に関する契約時に、災害時に納品先として指定しているセンターが使用できない時には、新たに指定する納品場所に持っていくこととしている。

イ)については、配送事業者との店舗向け配送の契約において、本来の物流センターが使用できない時には、指定する物流センター（代替物流拠点）に出向いて商品を受け取り、指定する店舗に配送することとしている。

ウ)については、3PL 事業者との物流センターの運営に関する契約時に、物流センターが稼働できない場合は、3PL 事業者が保有・運営する他の物流センターを代替拠点として使用させてもらうこととしている。その際、具体的な代替施設は特定せず、災害の状況に応じて柔軟に対応できるようにしている。

4) 協定の締結に至った経緯

東日本大震災を契機に、従前は各契約において「災害時の協力」のみ謳っていたところ、上記のような内容への具体化を図った。

5) 協定の締結・実際の運営にあたって苦労された点、工夫された点

契約先となる事業者の選定を行う際には、BCP 対策の内容・状況について必ず確認するようにしている。また、発災時に代替物流拠点の提供などを行ってもらえる確度を高めるため、平時から災害対策に関する声かけを行っている。

6) 協定の実効性を高めるための課題

代替拠点の指定については、実際に発動した経験がないため、うまく機能するかどうかの不安がある。特に首都直下地震で関東一帯が被災するような状況では、同時に多数の物流センターが被災し、代替拠点が確保できない恐れがある。3PL 事業者の拠点で代替するにあっても、稼働可能な施設の取り合いが生じる可能性がある。物流施設が確保できない場合、商品の仕分け場所をいかに確保するかが課題となるため、例えばグループのバス会社の車庫を活用するなどの対策も検討している。

③卸売業における発荷主及び物流事業者との協定締結事例（ケース別情報伝達フロー）

1) 企業属性

大手ファストフードチェーン

2) 協定相手先

トラック事業者、物流センター運営事業者、物流システム会社（WMS）

3) 協定の内容

店舗に商品を卸す立場として、災害時のサプライチェーン確保は事業の根幹に関わるものであるとの認識のもと、委託先との間で覚書を交わす中に「災害時の対応」という項目を設け、対策を細かく定めている。具体的には、連絡手段・連絡体制、トラックの運行情報・被害情報の収集・共有、物流拠点の被害状況、物流拠点のハード面の災害対策、物流拠点・ルートの複数化、非常用電源や燃料の確保、物流情報のバックアップなどを記載している。

4) 協定に基づき行う対策

本部がダウンしても平時の納品データを参考にしながら、各地の店舗に滞りなく商品を供給できるような仕組みを目指している。

そのため、本部をはじめ、どの拠点が被災したらどのようにバックアップして、情報伝達・意思決定をどのように行うのか、細かくケース分けを行ってシミュレーションした上で、ケース毎に情報連絡フローを設定している。

5) 協定の締結・実際の運営にあたって苦労された点、工夫された点

全国一律に扱える大手の卸売業者の配送ネットワークを活用するのではなく、当企業が主導して地域毎に物流センターを設置し、地域それぞれの物流事業者とパートナー関係を構築して流通網を整備してきた経緯があり、それぞれの委託先との間で個別に覚書を締結していった。

各社との覚書の締結は2012年8月からスタートしている。2011年3月の東日本大震災が契機となり着手したものであるが、危機管理意識が非常に高い時期であったにもかかわらず、締結までに1年以上の時間を要した。

6) 協定の実効性を高めるための課題

災害対策のための危機管理体制を立ち上げるときの基準を設けることが難しい。予見できる災害と、予見できない災害とでは、立ち上げ方が異なるだろうが、スイッチを入れるタイミングや度合いについては今も模索している。

また、覚書締結から10年が経ち、次第に馴れが生じてきた面がある。例えば、店舗毎に行うデータ更新が遅延するケースなども出てきており、意識付けに加え、モニタリング方法を見直すことが課題になっている。

④製造業における鉄道利用運送事業者等との協定締結事例（代替輸送手段の優先提供）

1) 企業属性

医療・看護・介護用品メーカー

2) 協定相手先

鉄道利用運送事業者、特積みトラック事業者（締結予定）

3) 協定の内容

鉄道利用運送事業者との協定では、中部地域の生産拠点から北海道、九州の物流センターに向け、毎日鉄道を利用して商品を輸送しているが、大雨等の災害にて鉄道が止まった際は、災害路線を回避した鉄道輸送、トラックでの輸送を優先的に提供する。

特積みトラック事業者との協定では、緊急時の国からの支援物資輸送の要請の次に優先し、商品を平時に配送している病院様等へ輸送する。

4) 協定に基づき行う対策

平時において、荷主は、安定的な物量で運送を委託し、物流事業者の経営の安定化に資する。物流事業者は、複数の輸送ルートを確認する、災害時にも協力してくれる協力会社（下請事業者）との信頼関係を構築する、災害時にも稼働できる自社トラック・ドライバーを確保する等の取組を行う。

災害の予見時・発生時において、荷主は緊急で運送すべき商品を絞るとともに、自社物流センターの稼働を確保する（発電機等の準備等）。物流事業者は、稼働できるトラック・ドライバー（自社・協力会社）を確保する。

5) 協定の締結に至った経緯

東日本大震災時の経験を踏まえ、九州・北海道等、荷主の生産拠点から離れた場所の顧客からの不安の声を解消するため。

6) 協定の締結・実際の運営にあたって苦労された点、工夫された点

大手物流事業者ほど、特定の顧客を特別視できないという社内方針がある中、協定をウェブサイト等で公開しないことで、物流事業者のハードルを下げた。

また、近時の物価高で値上げ要請があったが、要請を受け入れる代わりに協定の締結を申し入れた。

7) 協定の実効性を高めるための課題

実際に災害が発生したときのことは未知数であるが、物流事業者から荷主に対して複数の緊急時対応案が示されており、その中から選択できる。

⑤倉庫事業者における協力作業会社との協定締結事例（災害対策内容の具体化）

1) 企業属性

大手倉庫事業者

2) 協定相手先

各倉庫にて庫内作業を委託している各協力会社

3) 協定内容及び協定に基づき行う対策

各協力会社との間で災害時の協定を締結し、倉庫事業者から依頼したフォークリフトなどの庫内作業について、安全に留意し、状況を確認した上で作業協力を求める内容となっている。

従来の協定は、「作業に努める」というものであったが、見直しを行い、非常食や災害時に必要な用具を予め準備しておくこと、追加的にかかった費用は両者にて協議の上で精算することなどを具体的に記載している。

台風などの災害が予見された際も、同様の対応を取る。

4) 協定の締結に至った経緯

協定自体は東日本大震災以前から締結していたが、東日本大震災を契機として、上述した具体化を進めている。

5) 協定の締結・実際の運営にあたって苦労された点、工夫された点

特になし。

6) 協定の実効性を高めるための課題

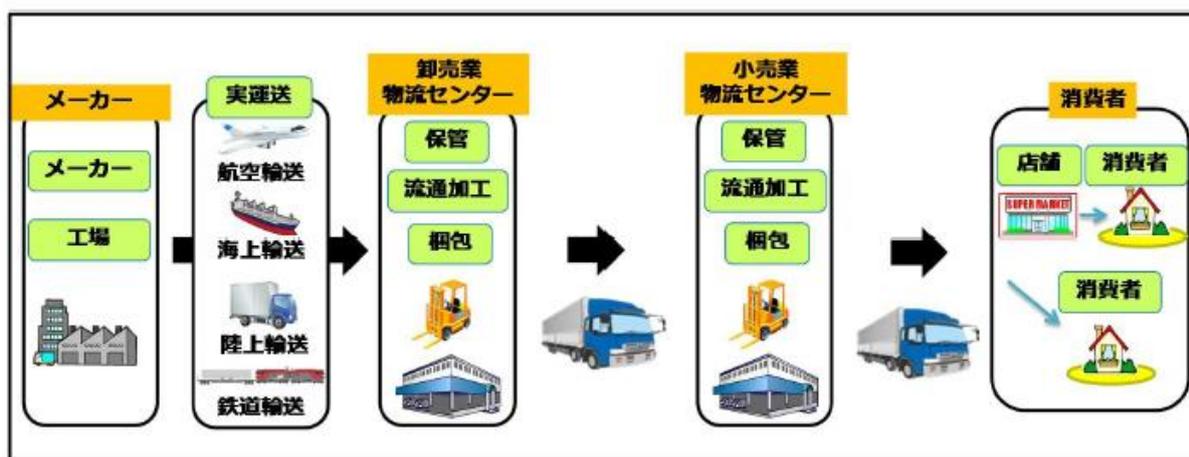
両者ともに担当者が異動していくなかで、担当者が交代しても協定が風化しないように継続的に意識付けを行っていく必要がある。

(3) サプライチェーンを構成する物流体系

以下、「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」（平成27年3月、国土交通省）より転載。

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。



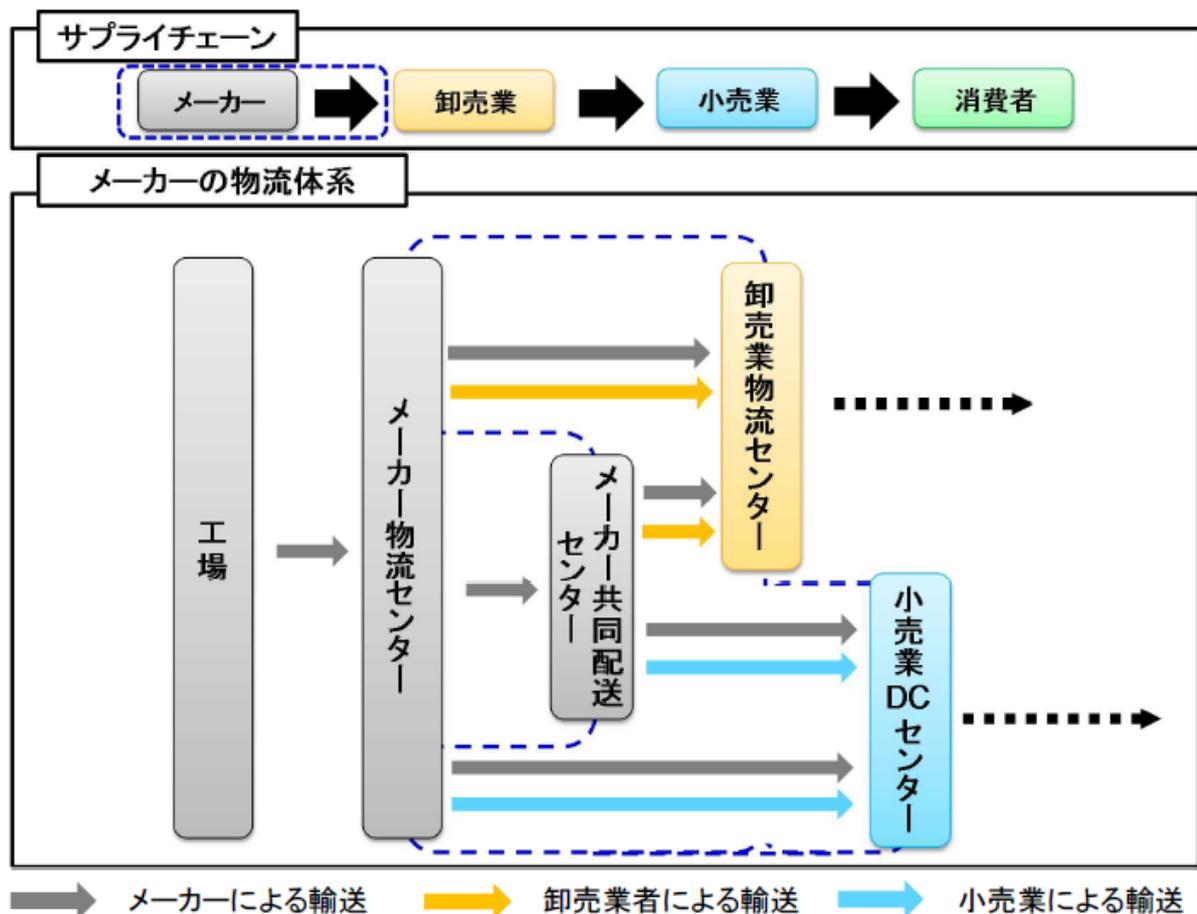
(1) メーカーの物流体系

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。

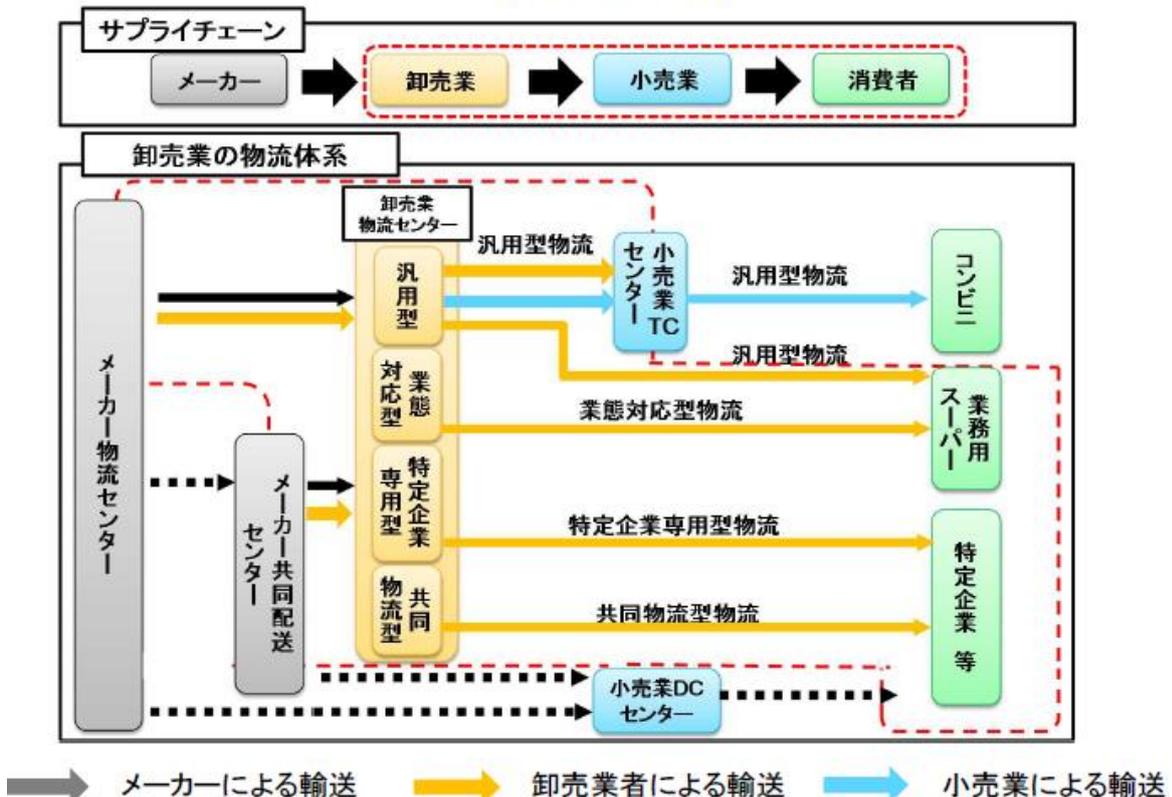
小売業DCセンター : Distribution Center。物流センター内に一定量の在庫が確保されているセンター。



(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。

