

平成26年度農林水産業補助事業

災害に強い食品サプライチェーン構築事業 報告書

平成27年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

食料品地域物流円滑化等推進協議会

目 次

第1章 事業概要	1
1 事業の目的	1
2 事業内容	1
3 事業実施体制	7
第2章 アンケート調査結果.....	8
1 調査概要	8
2 回答団体の概要	10
3 事業継続計画（BCP）の策定状況や策定支援の状況	17
4 平時における事業者間連携・協力の状況	19
5 災害時における事業者間連携・協力の状況	21
6 事業者間連携・協力に係るモデル実証への参加意向	26
7 事業者間連携・協力に関する自由意見等	27
第3章 連携・協力等のひな型	29
1 連携・協力等のひな型の設定	29
2 各ひな型の内容	30
第4章 実証の実施結果	43
1 実証1（青果卸売業者）	43
2 実証2（病院食事業者）	59
第5章 連携・協力等の有効性の診断・見直し	74
1 連携・協力等の有効性の診断・見直し	74
2 今後の課題と対応の方向性	78

参考資料

アンケート調査票

災害時における食品産業事業者間の連携・協力等のガイドライン（案）

第1章 事業概要

1 事業の目的

本事業は、首都直下地震及び南海トラフ地震（以下「震災」という。）の被災が想定される地域（以下「震災想定地域」という。）において、震災時に円滑な食料供給を維持し、又は早期に回復させるため、食品サプライチェーンを構成する食品製造業者・加工食品卸売業者・食品小売業者・卸売市場関係者等の食品産業事業者（以下「食品産業事業者」という。）等が、サプライチェーン全体で連携して取り組む事項や事業者間で協力可能な事項等の対応策（以下「連携・協力等」という。）を協議し、震災を想定した食料供給の実証を実施することを目的とするものである。

本事業は平成25年度から実施されているが、同年度事業においては、上記対応策について、物流事業者団体が提供する緊急物資輸送システムを活用した被災地への配送機能の確保や、卸売市場間の連携による生鮮品の代替供給などにおいて一定の成果が得られた。その一方で、震災時における食品産業事業者間での連携・協力等の実施にあたっては、平時からの連携・協力等の関係が構築されていることが重要な契機となることが確認された。

そこで、平成26年度事業においては、複数の中小企業が協同して事業を行うための組織形態である事業協同組合や、業界として利害が共通する課題に対して複数の企業が共同して対応するための組織である各種業界団体など、平時において一定の連携・協力等が実現している団体や事業者間ネットワークに焦点を当て、これらを震災時の連携・協力等に発展させることに主眼を置いて事業を実施した。また、本事業における「実証」の内容については、事業者間の連携・協力等の内容や、当該団体・事業者の意向等を考慮し、震災の発生時を想定した「図上訓練」の実施を中心とした。

以上を踏まえ、本事業では、以下の各点を成果とすることを想定して実施した。

＊各種団体へのアンケート・ヒアリングを通じ、食品産業事業者間の連携・協力体制構築に向けた普及啓発活動の担い手としての可能性と課題を明らかにする。

＊震災時における食品産業事業者間の連携・協力等のひな型（パターン）を示す。

＊いくつかのひな型について実証を行った成果を一般化することで、その有効性を検証するとともに、実現にあたっての課題、課題解決のポイント等を明らかにする。

2 事業内容

2.1 事業推進会議の開催

(1) 会議の設置

- ・食品流通や危機管理対策等の知見を有する学識経験者、食品産業事業者、輸送業者等をメンバーとする会議を設置した。その際、各業界の大手事業者のみならず、中小・中堅事業者やそれらが構成する事業協同組合、業界団体などの意見・意向も反映できるように委員構成とした。

委員

委 員	所 属	役 職
◎ 矢野 裕児	流通経済大学 流通情報学部 流通情報学科	教 授
中村 哲	株式会社マルハニチロ食品 管理部	副部長
任田 耕一	一般社団法人日本即席食品工業協会	専務理事
福井 敬康	全日本パン協同組合連合会	専務理事
宇佐美 文俊	株式会社日本アクセス	執行役員
後藤 正明	横浜丸中青果株式会社	専務取締役
中島 正二	全国給食事業協同組合連合会	理 事
近藤 道男	全日食チェーン商業協同組合連合会	専務理事
名原 孝憲	一般社団法人新日本スーパーマーケット協会	管理本部 広報・公 務統計課 課長
山田 健	山田経営コンサルティング事務所	代 表

◎委員長

敬称略

農林水産省

氏 名	所 属	役 職
大坪 正人	食料産業局 食品小売サービス課	課 長
原田 嘉一	食料産業局 食品小売サービス課	課長補佐
青木 奈々	食料産業局 食品小売サービス課	係 長

事務局

氏 名	所 属	役 職
原田 昌彦	三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）	主任研究員
大塚 敬	三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）	主任研究員
関 恵子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）	主任研究員
国友 美千留	三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）	研究員
三宅 均	食料品地域物流円滑化等推進協議会	事務局長
村上 隆	食料品地域物流円滑化等推進協議会	プロジェクトリーダー
田中 成児	食料品地域物流円滑化等推進協議会	プロジェクトメンバー

- ・会議は計3回、東京都内にて開催した。各回の開催時期、検討内容は以下のとおりである。

- 第1回（平成26年6月26日）：昨年度事業の概要、本年度の事業内容・全体計画、
実証実施地区の選定、アンケート調査実施案
- 第2回（平成27年2月5日）：アンケート調査結果報告、連携・協力等のひな型
検討、実証の実施状況
- 第3回（平成27年3月24日）：実証の実施結果及び有効性診断・見直し、報告書
取りまとめ

2.2 実態調査の実施

(1) アンケート調査

- ・災害発生時の食料供給・事業継続に係る連携・協力体制等に関する実態や意見を把握するとともに、本事業で行う実証の実施の周知・広報及び実施事業者の抽出・意向把握のツールとしても活用するため、アンケート調査を行った。

① 調査対象・抽出方法

- ・震災想定地域に立地し、複数の食品産業事業者等が参画する事業協同組合、業界団体、協議会等の団体等（全国団体と各地域単位の団体が存在する場合は、双方を対象とする）、336団体を対象とした。
- なお、震災想定地域の範囲については、首都直下地震対策協議会の参加都県（5）及び南海トラフ巨大地震対策協議会の参加都府県（28）の計30都府県（重複除く）とした。
- 首都直下地震対策協議会の参加都県：茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
- 南海トラフ巨大地震対策協議会の参加都府県：千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県、福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県
- ・対象事業者の抽出は、各種データベース及び名簿、ウェブ検索等を用いて行った。

② 調査方法

- ・郵送配布、郵送回収にて実施した。なお、一部団体については、電子データによる配布・回収を行った。

③ 調査項目

- ・回答団体の概要（業種、会員・組合員等、立地地域、事業概要等）
- ・事業継続計画の策定状況や策定支援の状況
- ・平時における加盟事業者間の連携・協力等の内容
- ・災害対応に関して団体が行う事業者等との連携・協力等の有無、内容
- ・災害対応に関する他の団体との連携・協力等の有無、内容
- ・災害対応に関する加盟事業者間の連携・協力等の有無、内容

- ・事業継続計画や災害対応に関する連携・協力等の問題点・課題
- ・震災を想定した食料供給の実証の参加意向（団体、加盟事業者）
- ・災害対応に関する連携・協力等に関する自由意見 等

（２）ヒアリング調査

- ・アンケート調査結果等を踏まえ、連携・協力等のひな型作成、実証の実施にあたっての参考意見を聴取するとともに、本事業で行う実証の実施の周知・広報及び実施事業者の抽出・意向把握のため、事業推進会議委員団体、アンケート調査の回答団体等を対象として、ヒアリング調査を実施した。

2.3 連携・協力等のひな型の作成

- ・平成 25 年度事業の成果や、実態調査の結果、生鮮食品・日配品・加工食品等の各々のサプライチェーンの特徴等を踏まえて、各種団体や事業者間ネットワーク等による平時における連携・協力等を発展させることで、震災時に円滑な食料供給を可能とする対応策を検討し、連携・協力等のひな型を作成した。
- ・まず、生鮮食品・日配品・加工食品等の品目別に、サプライチェーンの工程を整理し、震災時の被災が想定される構成要素（施設・機能）を抽出した。
- ・次に、抽出した施設・機能が被災した場合に、これを代替・補完する施設・機能や、その影響の及ぶ対象に着目し、連携・協力等の事業者の組合せについて検討した。
- ・抽出した施設・機能、検討した事業者の組合せのうち、必要性や重要性が高いと考えられるものについて、具体的な連携・協力等の内容・方法等を検討し、震災時に円滑な食料供給を可能とするための連携・協力等のひな型を作成した。

2.4 実証実施地区の選定

- ・連携・協力実証会議を設立し、実証を行う地区（ケース）を選定した。
- ・連携・協力等にあたっては、被災地の施設・機能を非被災地の施設・機能により代替・補完することが想定されることから、実証実施地区の範囲としては、地域ブロックを超える広域・全国レベルとした。
- ・選定作業の結果、震災想定地域の中から 2 地区（ケース）を選定した。2 地区のうち 1 地区は平成 25 年度事業における対象地区・実施体制を継続したもの、もう 1 地区も平成 25 年度事業における対象地区・実施体制をベースにしたものとし、いずれも前年度の検討結果を踏まえ、さらに踏み込んだ連携・協力等について検討・実証することとした。
- ・具体的には、以下の 2 地区（ケース）を対象とした。
 - ・実証 1：青果卸売業者（全国の卸売市場の青果卸売業者 8 社）を構成員とし、首都直下地震を想定した商品調達機能の補完を実証の対象とした。

- ・実証2：食品製造業者（全国の病院食供給業者6社）を構成員とし、物流事業者団体をオブザーバーとして、首都直下地震を想定した食品製造機能及び原材料調達機能の補完を実証の対象とした。
- ・なお、上記2地区はいずれも同業者間の連携であるのに対し、食品製造業者と原材料等調達先の間や、加工食品卸売業者と食品小売業者の間といった取引先間の連携・協力等や、全国の業界団体の本部及び地域ブロック支部・地域の業界団体・個別事業者といった業界内の重層的な体制による連携・協力等を対象とする地区での実証も検討したが、実施体制が整わず本事業では実現に至らなかった。

2.5 連携・協力実証会議の開催、実証の実施

(1) 会議の設置

- ・実証を実施する2地区（ケース）のそれぞれについて、当該地区（ケース）の食品サプライチェーンを構成する食品産業事業者等をメンバーとする会議を設置・開催し、連携・協力等の内容の決定、実証計画の作成、実証の実施を行った。
- ・本会議の構成メンバーは、実証に参加する食品産業事業者及びその関係者となるため、会議の設置に先立ち、実証に参加する事業者等の目処を立てた上で、会議メンバーを選定した。

(2) 連携・協力等の内容の決定

- ・「連携・協力等のひな型の作成」で作成したひな型をもとにして、食品サプライチェーンや連携する食品産業事業者等の特徴、地域毎の減災・防災対策や災害時協定の内容等の実態に即した対応策を協議するなどして、連携・協力等の内容を決定した。

(3) 実証計画の作成

- ・実証に参加する食品産業事業者等において、実証の内容、方法、震災の被害想定等を検討して実証計画を作成した。
- ・「実証」の内容については、震災の発生時を想定した「図上訓練」の実施を中心とし、事業者間の連携・協力等の内容や、当該団体・事業者の意向等を考慮して決定した。

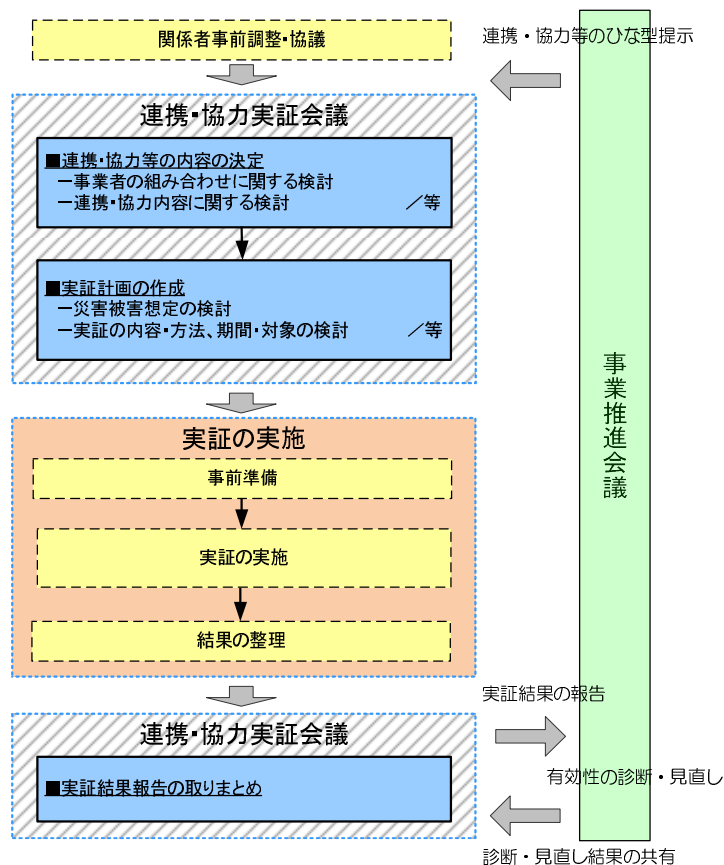
（図上訓練実施計画の内容）

- －前提条件の整理：被害想定、連携・協力等の実施時期、インフラ等の復旧状況等
- －連携・協力等の内容・方法の想定：代替施設・機能、役割分担、実施手順
- －訓練シナリオの作成、付与条件の設定
- －有効性の診断項目（実証における検証項目）の設定 等

(4)実証の実施

- ・(3)で作成した実証計画に基づき、実証を実施した。

図表 1-1 実証の実施フロー



2.6 連携・協力等の有効性の診断及び見直し

(1)実証の結果に基づく連携・協力等の有効性の診断・見直し

- ・実証の実施結果に基づいて連携・協力等の有効性を診断した。

(診断項目案)

- －円滑な食料供給の維持、もしくは早期回復への効果
- －発災時の当該連携・協力等を実施できる実現性・確実性
- －今後の応用・発展の可能性と課題

- ・有効性の診断結果を踏まえ、必要に応じて連携・協力等の見直しを行った。

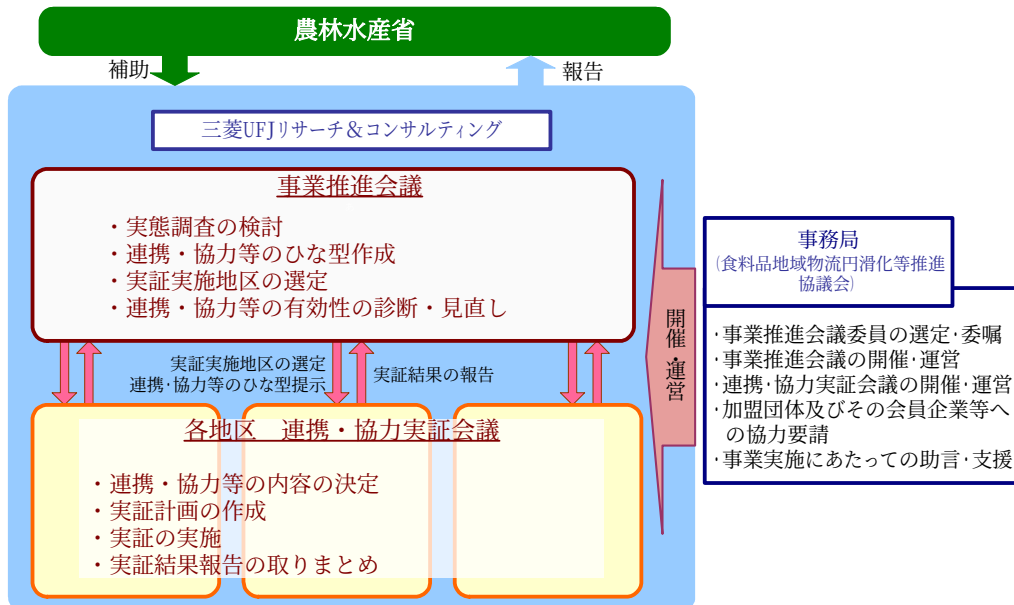
(2)本事業の成果のとりまとめ

- ・実証の結果を踏まえ、本事業の成果として、連携・協力等の必要性及びその内容、連携・協力等の主体のあり方と体制構築に向けた方策、連携・協力等の実現性・確実性等を高めるための方策等について、「災害時における食品サプライチェーンの維持・早期回復に向けたガイドライン（案）」をとりまとめた。

3 事業実施体制

本事業の実施体制は下図のとおりである。

図表 1-2 実施体制図



第2章 アンケート調査結果

1 調査概要

1.1 調査目的・調査項目

震災想定地域に立地し、複数の食品産業事業者等が参画する事業協同組合、業界団体、協議会等の団体や、食品を取り扱う複数の物流事業者（輸送事業者等）が参画する団体等に対し、災害発生時の食料供給・事業継続に係る連携・協力体制等に関する実態や意見を把握するため、アンケート調査を行った。

主な調査項目は以下のとおりである。

図表 2-1 調査項目

- ・回答団体の概要（業種、会員・組合員等、立地地域、事業概要等）
- ・事業継続計画の策定状況や策定支援の状況
- ・平時における加盟事業者間の連携・協力等の内容
- ・災害対応に関して団体が行う事業者等との連携・協力等の有無、内容
- ・災害対応に関する他の団体との連携・協力等の有無、内容
- ・災害対応に関する加盟事業者間の連携・協力等の有無、内容
- ・事業継続計画や災害対応に関する連携・協力等の問題点・課題
- ・震災を想定した食料供給の実証の参加意向（団体、加盟事業者）
- ・災害対応に関する連携・協力等に関する自由意見 等

1.2 調査対象・抽出方法

調査対象及び抽出方法については、次のとおりである。

図表 2-2 調査対象

○対象地域

- ・首都直下地震対策協議会の参加都県：茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
- ・南海トラフ巨大地震対策協議会の参加都府県：千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県、福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

○調査対象

- ・上記地域に立地し、複数の食品産業事業者等が参画する事業協同組合・業界団体・協議会、食品を取り扱う複数の物流事業者（輸送事業者等）が参画する団体等 336 団体
- ・なお、全国団体と各地域単位の団体が存在する場合は、双方を対象とする

○抽出方法

- ・各種データベース及び名簿、ウェブ検索等により抽出

1.3 調査方法

郵送配布、郵送回収にて実施した。なお、一部団体については、電子データによる配布・回収を行った。

1.4 調査期間

2014 年 7 月 11 日～7 月 25 日（8 月 4 日到着分まで有効とした）

1.5 回収結果

回収結果は、106 票の有効回答が得られ、有効回答率は 31.5%であった。

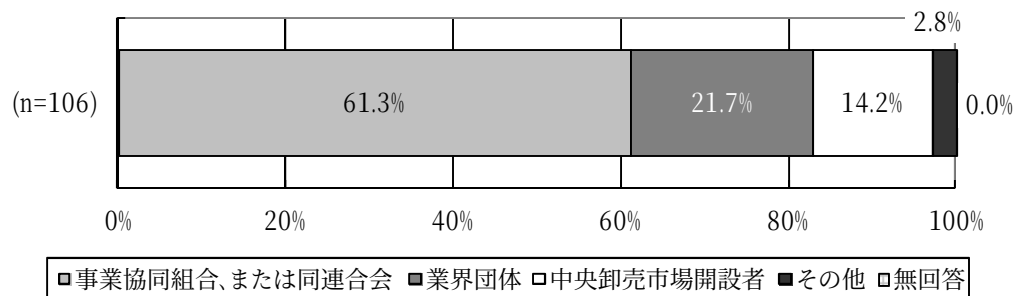
2 回答団体の概要

2.1 団体の概要

(1) 団体種別

回答団体の種別についてみると、回答団体の 61.3%が「事業協同組合、または同連合会」で、約2割が「業界団体」、約1割が「中央卸売市場開設者」である（図表 2-3）。

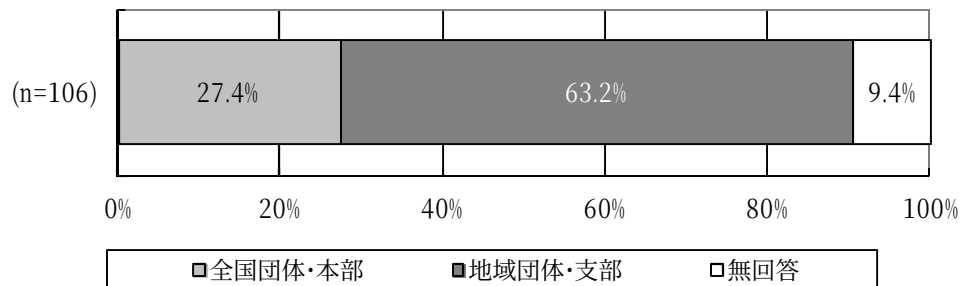
図表 2-3 回答団体の種別



(2) 団体の組織形態

回答団体の組織形態についてみると、回答団体の 63.2%が「地域団体・支部」となっている（図表 2-4）。また、団体種別でみると、「事業協同組合、または同連合会」で「地域団体・支部」の割合が比較的高くなっている（図表 2-5）。

図表 2-4 回答団体の組織形態



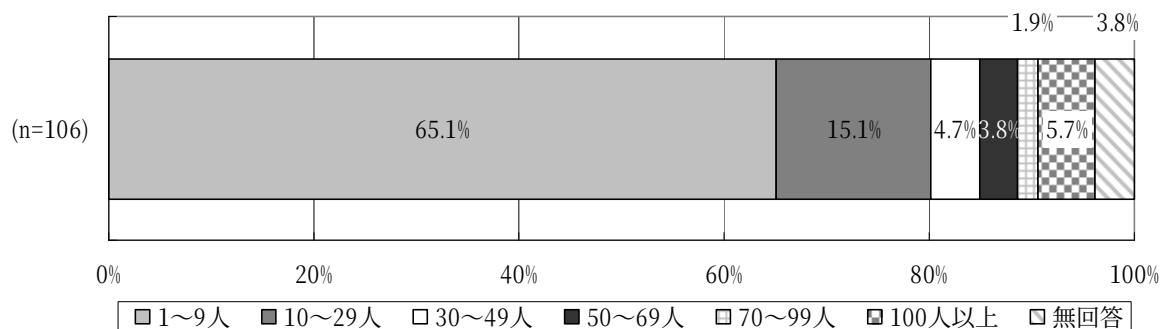
図表 2-5 回答団体の組織形態（団体種別クロス）

[%表]	全国団体・本部	地域団体・支部	無回答
合計(n=106)	27.4%	63.2%	9.4%
事業協同組合、または同連合会(n=65)	20.0%	73.8%	6.2%
業界団体(n=23)	56.5%	43.5%	0.0%
中央卸売市場開設者(n=15)	0.0%	60.0%	40.0%
その他(n=3)	100.0%	0.0%	0.0%

(3)団体の従業員数（正職員数）

回答団体の従業員数（正職員数）についてみると、回答団体の65.1%が「1～9人」と、比較的小規模となっている（図表 2-6）。また、団体種別でみると、事業協同組合、または同連合会では、「1～9人」の小規模な団体が多数を占めているのに対し、業界団体では、「1～9人」が半数弱にとどまっており、次いで「10～29人」「100人以上」の割合が多くなるなど、種別によって規模に差がみられる（図表 2-7）。

図表 2-6 回答団体の正職員数



図表 2-7 回答団体の正職員数（団体種別クロス）

[%表]	1～9人	10～29人	30～49人	50～69人	70～99人	100人以上	無回答
合計(n=106)	65.1%	15.1%	4.7%	3.8%	1.9%	5.7%	3.8%
事業協同組合、 または同連合会(n=65)	84.6%	3.1%	1.5%	6.2%	0.0%	1.5%	3.1%
業界団体(n=23)	47.8%	13.0%	8.7%	0.0%	8.7%	13.0%	8.7%
中央卸売市場開設者 (n=15)	13.3%	66.7%	13.3%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%
その他(n=3)	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%

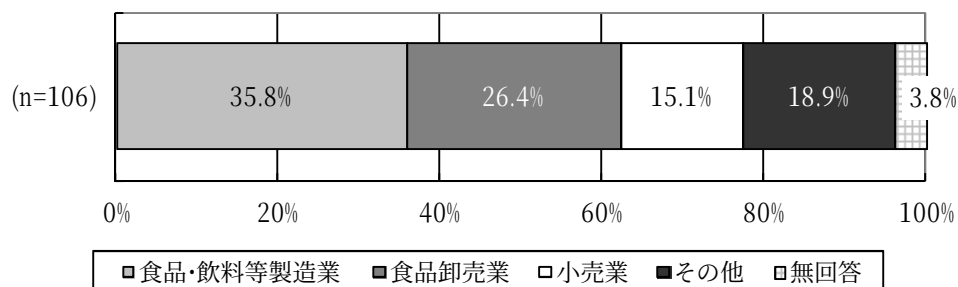
注) 「中央卸売市場開設者」「その他」については回答者数が少なく参考値であることに留意が必要である。以下同様。

(4)団体の主な対象業種

回答団体を対象業種別にみると、「食品・飲料等製造業」が35.8%を占め最も多いが、「食品卸売業」(26.4%)、「その他」(18.9%)、「小売業」(15.1%)と、いずれの業種も一定程度の割合を占めている(図表 2-8)。

また、団体種別では、「事業協同組合、または同連合会」では食品・飲料等製造業の割合が高く、「業界団体」では食品卸売業の割合が比較的高くなっている(図表 2-9)。

図表 2-8 回答団体の主な対象業種



図表 2-9 回答団体の主な対象業種(団体種別クロス)

[%表]	食品・飲料等製造業	食品卸売業	小売業	その他	無回答
合計(n=106)	35.8%	26.4%	15.1%	18.9%	3.8%
事業協同組合、または同連合会(n=65)	47.7%	15.4%	16.9%	16.9%	3.1%
業界団体(n=23)	26.1%	43.5%	21.7%	4.3%	4.3%
中央卸売市場開設者(n=15)	0.0%	53.3%	0.0%	46.7%	0.0%
その他(n=3)	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%

2.2 回答団体及び、会員・組合員等の立地状況と津波リスクの有無

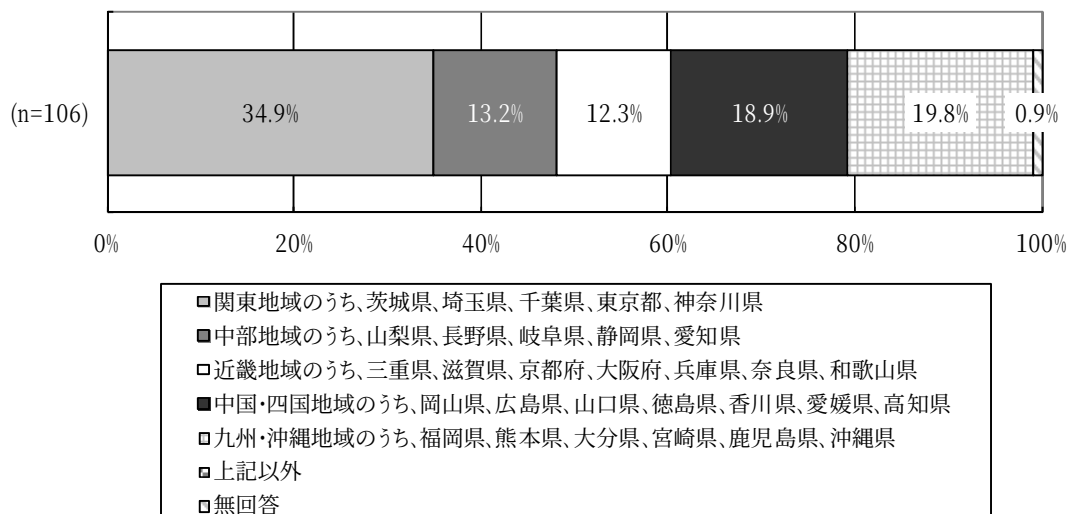
(1) 団体の立地場所及び津波リスク

回答団体の立地場所についてみると、「関東地域」が 34.9%を占め最も多いが、「九州地域」(19.8%)、「中国地域」(18.9%)、「中部地域」(13.2%)、「近畿地域」(12.3%)と、いずれの地域も一定程度の割合を占めている (図表 2-10)。

また、団体種別では、事業協同組合や連合会、業界団体についてはいずれも関東地域に立地する団体が比較的多い (図表 2-11)。

一方、津波リスクについては、「リスクはない」が過半を占めており (図表 2-12)、立地場所別の津波リスクの有無についても、関東地域、中国・四国地域、九州・沖縄地域ではほぼ過半、中部地域、近畿地域ではリスク有の割合が比較的小さくなっている (図表 2-13)。

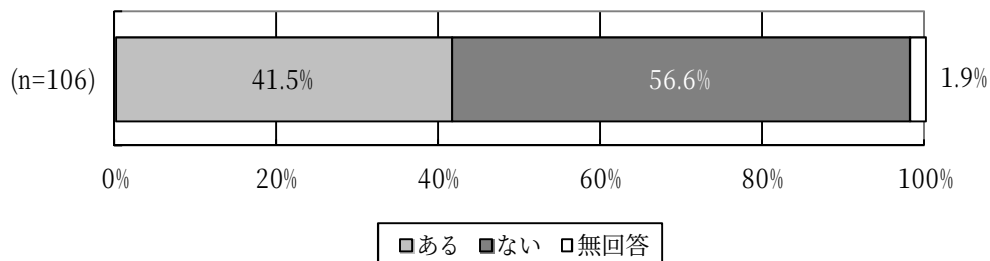
図表 2-10 回答団体の主な立地場所



図表 2-11 回答団体の主な立地場所（団体種別クロス）

[%表]	関東地域（茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）	中部地域（山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県）	近畿地域（三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）	中国・四国地域（岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県）	九州・沖縄地域（福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県）	無回答
合計(n=106)	34.9%	13.2%	12.3%	18.9%	19.8%	0.9%
事業協同組合、 または同連合会(n=65)	30.8%	16.9%	10.8%	20.0%	20.0%	1.5%
業界団体(n=23)	56.5%	4.3%	8.7%	17.4%	13.0%	0.0%
中央卸売市場開設者(n=15)	13.3%	13.3%	20.0%	20.0%	33.3%	0.0%
その他(n=3)	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%

図表 2-12 回答団体の津波リスクの有無



図表 2-13 回答団体の津波リスクの有無（立地場所別クロス）

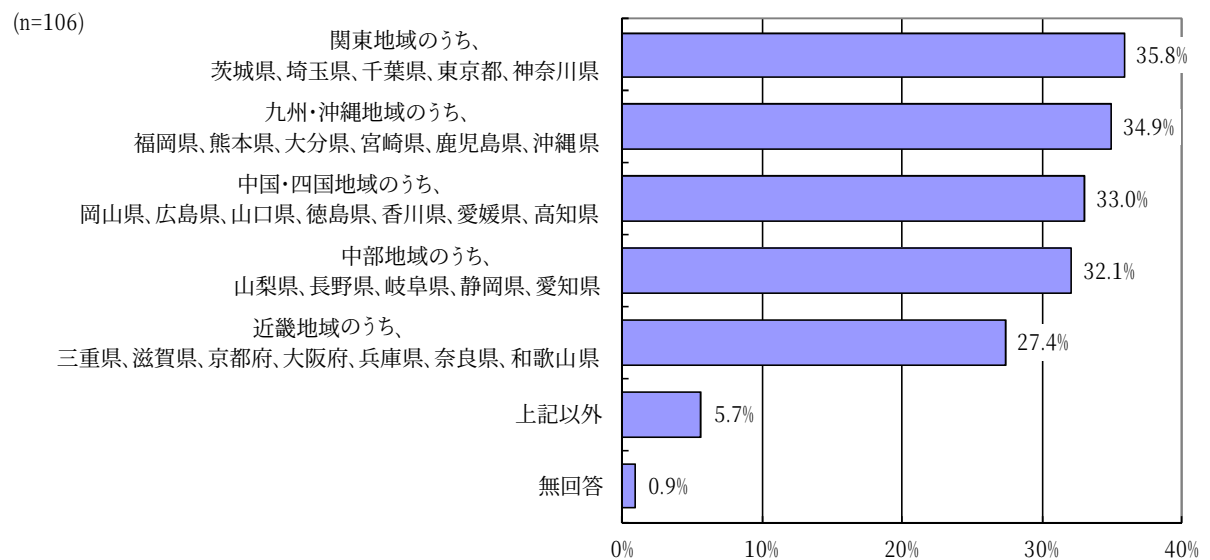
[%表]	津波リスク有	津波リスク無
合計(n=106)	41.5%	56.6%
関東地域のうち、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県(n=37)	48.6%	48.6%
中部地域のうち、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県(n=14)	28.6%	71.4%
近畿地域のうち、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県(n=13)	15.4%	84.6%
中国・四国地域のうち、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県(n=20)	50.0%	50.0%
九州・沖縄地域のうち、福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県(n=21)	47.6%	47.6%
無回答(n=1)	0.0%	100.0%

(2) 会員・組合員等の立地場所

回答団体の会員・組合員等の立地場所について把握したところ、関東地域（35.8%）、九州・沖縄地域（34.9%）、中国・四国地域（33.0%）、中部地域（32.1%）の順に多くなっている（図表 2-14）。

また、会員・組合員の立地場所を回答団体の立地地域別にみると、関東地域の団体は全国規模のネットワークを有する団体が多い傾向であるが、他地域の団体の会員は地域内のネットワークに留まる傾向となっている（図表 2-15）。

図表 2-14 会員・組合員等の立地場所【複数回答】



図表 2-15 会員・組合員等の立地場所【複数回答】（立地地域別）

[%表]	関東地域（茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）	中部地域（山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県）	近畿地域（三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）	中国・四国地域（岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県）	九州・沖縄地域（福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県）	左記以外
合計(n=106)	35.8%	32.1%	27.4%	33.0%	34.9%	5.7%
関東地域（茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）(n=37)	100.0%	48.6%	43.2%	40.5%	40.5%	13.5%
中部地域（山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県）(n=14)	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
近畿地域（三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）(n=13)	7.7%	7.7%	100.0%	7.7%	7.7%	7.7%
中国・四国地域（岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県）(n=20)	0.0%	0.0%	0.0%	95.0%	0.0%	0.0%
九州・沖縄地域（福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県）(n=21)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
無回答 (n=1)	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

3 事業継続計画（BCP）の策定状況や策定支援の状況

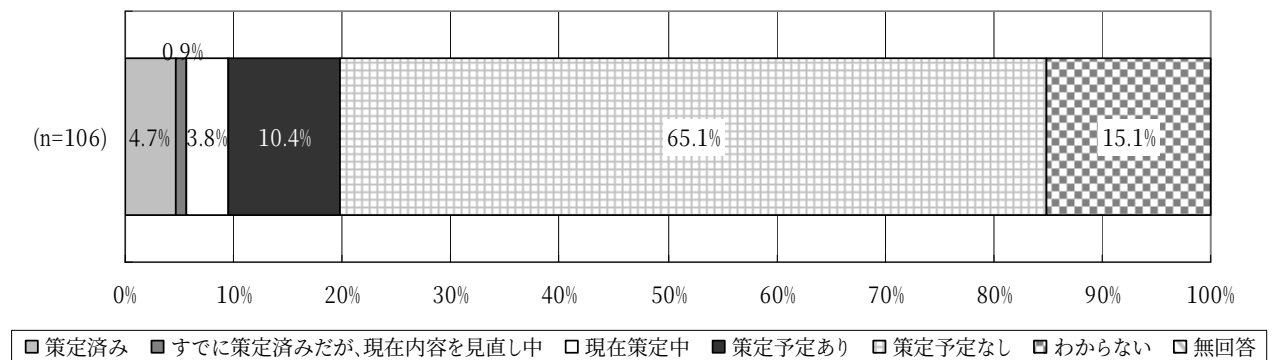
3.1 BCP の策定状況

回答団体の BCP 策定状況については、約 7 割が策定を予定していないと回答している。策定済みもしくは何らかの取組を予定している団体は全体の約 2 割に留まる（図表 2-16）。

また、団体種別では、業界団体と比較すると事業協同組合・連合会の方が何かしらの取組を実施している割合が高い（図表 2-17）。

策定済みもしくは策定予定・策定中の BCP について、食料供給の維持・早期回復を目的とした内容としては、「サプライチェーンを構成する事業者間の連携」「組合との連携」等が挙げられた（図表 2-18）。

図表 2-16 BCP の策定状況



図表 2-17 BCP の策定状況（団体種別クロス）

[%表]	策定済み	すでに策定済みだが、 現在内容を見直し中	現在策定中	策定予定あり	策定予定なし	わからない
合計(n=106)	4.7%	0.9%	3.8%	10.4%	65.1%	15.1%
事業協同組合、または同連合会(n=65)	3.1%	1.5%	3.1%	7.7%	66.2%	18.5%
業界団体(n=23)	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	73.9%	13.0%
中央卸売市場開設者(n=15)	20.0%	0.0%	13.3%	20.0%	40.0%	6.7%
その他(n=3)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%

図表 2-18 策定済みもしくは策定中・策定予定の BCP のうち、食料供給の維持・早期回復を目的とした内容【自由回答】

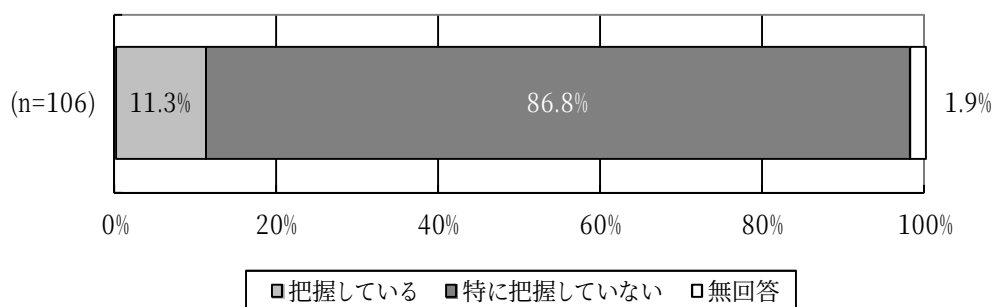
- ・開設者、卸売業者、仲卸業者で作成することを想定
- ・茨城県学校給食会とタイアップ
- ・集団食中毒（ノロウィルス等）機械ライントラブル等による製造不能時の緊急対応に向けて

3.2 会員・組合員等向けの BCP 策定支援に関する取組状況

(1) 会員・組合員等における BCP 策定状況の把握

回答団体が会員・組合員等の BCP 策定状況を把握しているか否かについて把握したところ、大多数である 86.8%が「特に把握していない」としている（図表 2-19）。

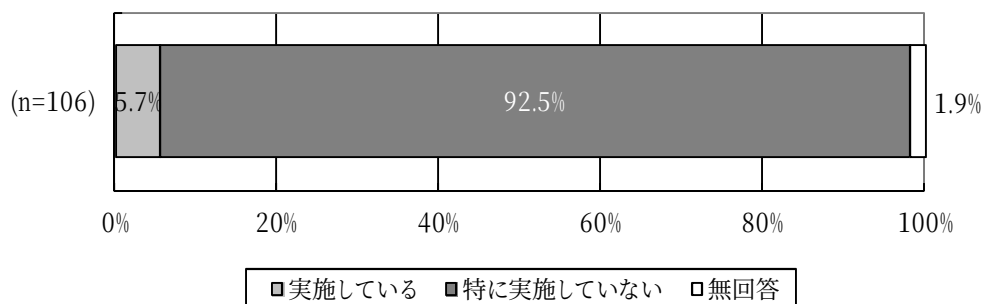
図表 2-19 会員・組合員等の BCP 策定状況の把握



(2) 会員・組合員等向けの BCP 策定支援の実施状況

さらに、回答団体が会員・組合員等向けに BCP 策定支援を実施しているか否かについて把握したところ、大多数である 92.5%が「特に実施していない」としている（図表 2-20）。

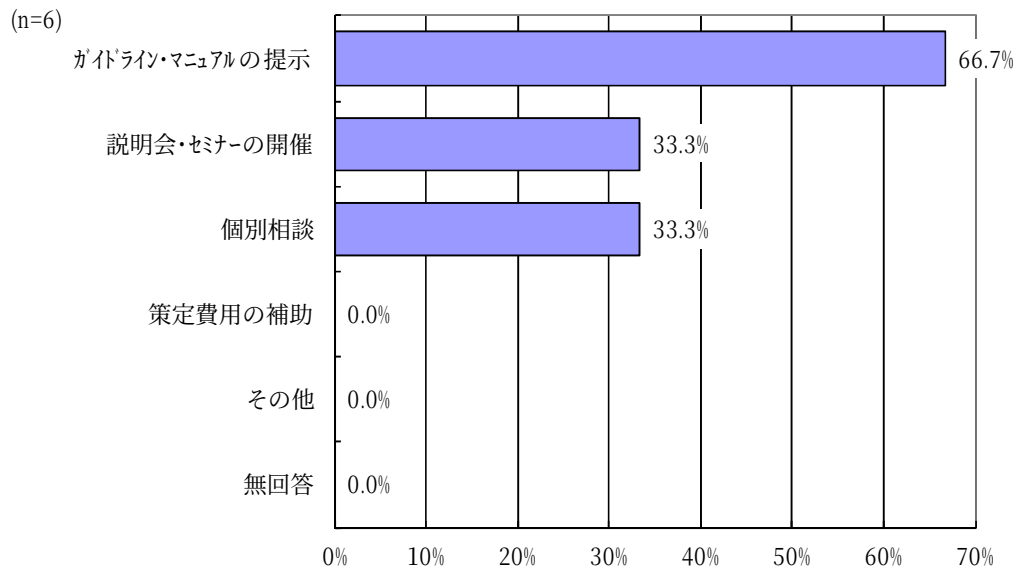
図表 2-20 会員・組合員等向けの BCP 策定支援の実施状況



(3) 会員・組合員等の BCP 策定に向けた支援の内容

「(2)」において、「会員・組合員等向けに BCP 策定支援を実施している」と回答した 6 団体に対し、その内容を把握したところ、「ガイドライン・マニュアルの提示」が最も多く、その他「説明会・セミナーの開催」「個別相談」等が挙げられた（図表 2-21）。

図表 2-21 会員・組合員等の BCP 策定に向けた支援の内容【複数回答】



注) 全体として回答者数が少なく参考値であることに留意が必要である。

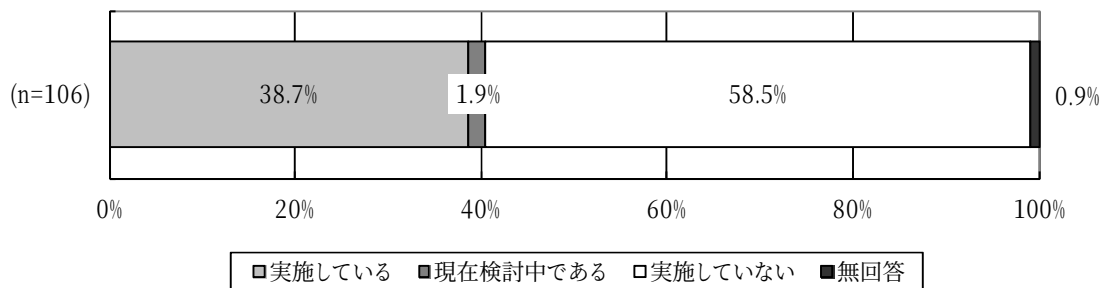
4 平時における事業者間連携・協力の状況

4.1 平時における会員・組合員等間の連携・協力に関する事業の実施状況

平時における会員・組合員等との間の連携・協力に関する事業の実施状況について把握したところ、約4割が実施している（図表 2-22）。

団体種別では、事業協同組合・同連合会で連携・協力に関する事業を実施しているとする割合が比較的高い（図表 2-23）。

図表 2-22 平時における会員・組合員等間の連携・協力に関する事業の実施状況



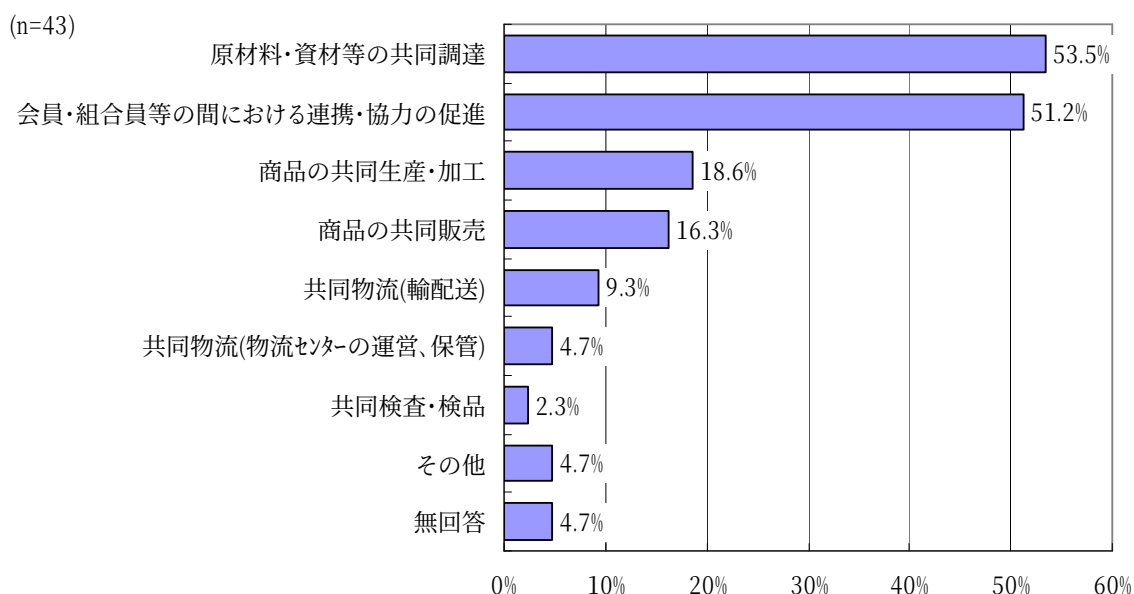
図表 2-23 平時における会員・組合員等間の連携・協力に関する事業の実施（団体種別クロス）

[%表]	実施している	現在検討中である	実施していない	無回答
合計(n=106)	38.7%	1.9%	58.5%	0.9%
事業協同組合、 または同連合会(n=65)	52.3%	1.5%	44.6%	1.5%
業界団体(n=23)	17.4%	4.3%	78.3%	0.0%
中央卸売市場開設者 (n=15)	6.7%	0.0%	93.3%	0.0%
その他(n=3)	66.7%	0.0%	33.3%	0.0%

4.2 平時における会員・組合員等間の連携・協力に関する事業の内容

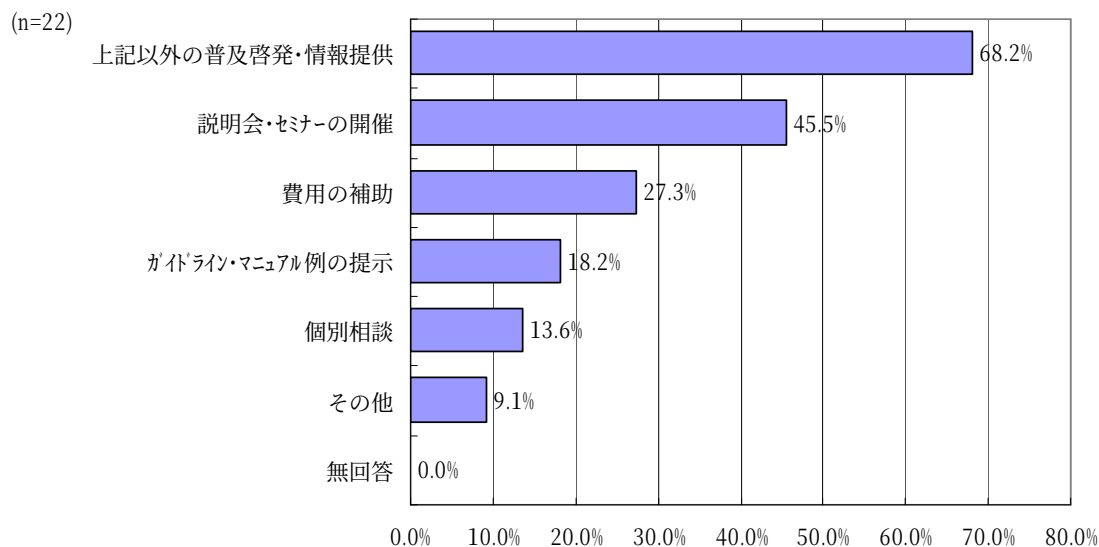
「4.1」で平時において会員・組合員等間の連携・協力を「実施している」もしくは「検討中である」とした企業について、実施・検討している事業の内容を把握したところ、「原材料・資源等の共同調達」(53.5%)、「会員・組合員等の間における連携・協力の促進」(51.2%)の割合が突出して高い(図表 2-24)。また、「会員・組合員等の間における連携・協力の促進」(51.2%)の具体的な事業内容についてみると、「普及啓発・情報提供」が約7割と最も高く、次いで「説明会・セミナーの開催」(45.5%)となっている(図表 2-25)。

図表 2-24 会員・組合員等間の連携・協力に関し、実施・検討している事業【複数回答】



注) 食品サプライチェーンに関する事業のみを対象とし、資金貸付・借入、福利厚生、経営・技術改善向上、教育・情報提供、研究開発・需要開拓に関する事業は除く。

図表 2-25 連携・協力の促進に関する具体的な事業内容



4.3 平時における会員・組合員等間の取組のうち災害時に適用可能な連携・協力の取組

平時における会員・組合員等間の連携・協力に関する取組のうち災害時に適用可能な取組についてみると、「平時からの食料・商品の供給支援」「防災訓練等への参加」「原材料・資材等の共同調達」といった意見が挙げられた（図表 2-26）。

図表 2-26 平時における会員・組合員等間の連携・協力に関する取組のうち災害時に適用可能な取組の内容【自由回答】

- ・食料・商品の供給支援（他 2 件）
- ・防災、実働訓練への積極的な参加
- ・原材料・資材等の共同調達

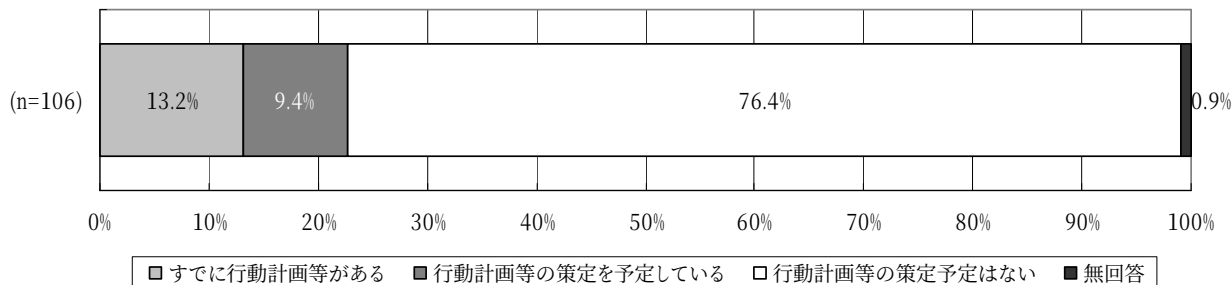
5 災害時における事業者間連携・協力の状況

5.1 災害時における食料供給の維持・早期回復のための行動計画の策定状況

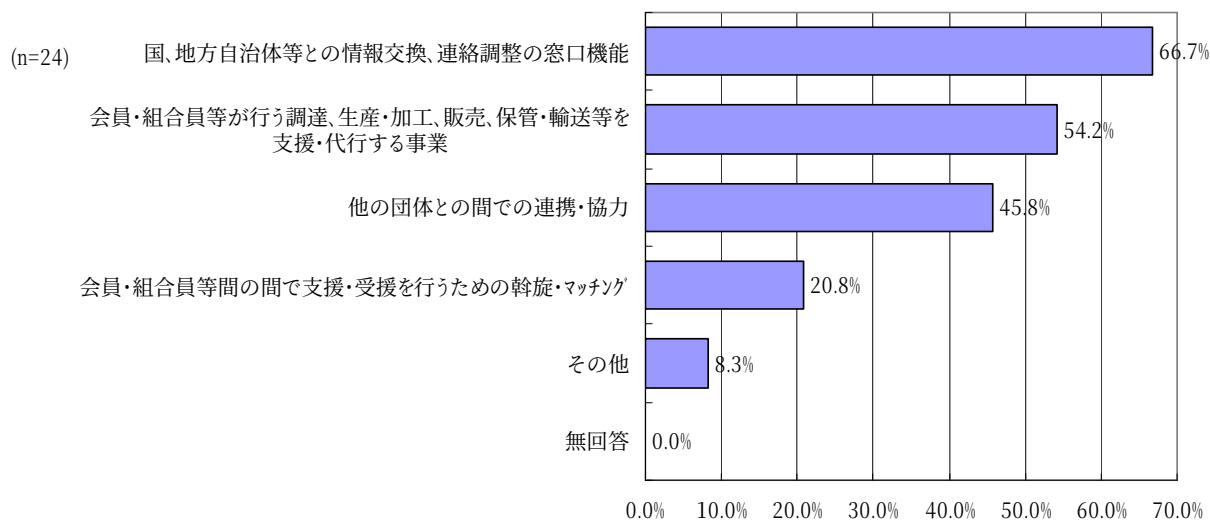
災害時における食料供給の維持・早期回復のための行動計画の策定状況について把握したところ、約 8 割が「行動計画等の策定予定はない」としている（図表 2-27）。

「すでに行動計画等がある」「行動計画等の策定を予定している」とした約 2 割について、その内容を把握したところ、「国、地方自治体等との情報交換、連絡調整の窓口機能」が約 6 割、次いで「会員・組合員等が行う調達、生産・加工、販売、保管・輸送等を支援・代行する事業」(54.2%)、「他の団体との間での連携・協力」(45.8%)の順に多い（図表 2-28）。

図表 2-27 災害時における食料供給の維持・早期回復のための行動計画の策定状況



図表 2-28 策定済み、もしくは策定予定の行動計画等の内容【複数回答】



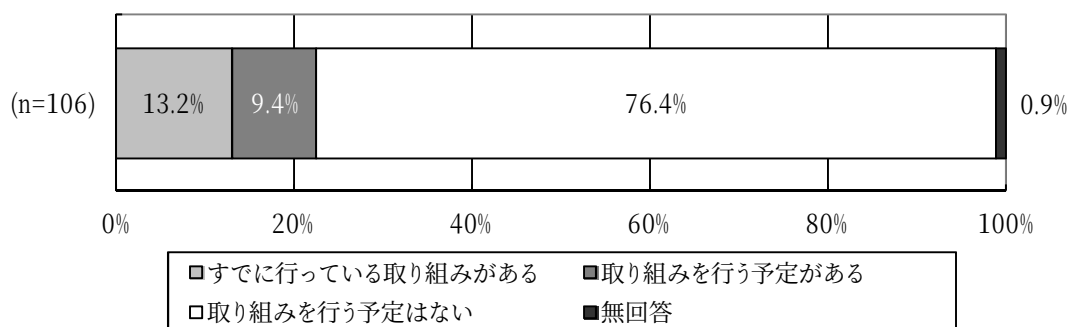
5.2 災害時における食料供給の維持・早期回復のための、会員・組合員等との連携・協力体制構築に向け平時から行っている取組

災害時における食料供給の維持・早期回復のための、会員・組合員等との連携・協力体制構築に向け平時から行っている取組の実施状況について把握したところ、約8割が「取組みを行う予定はない」としている（図表 2-29）。

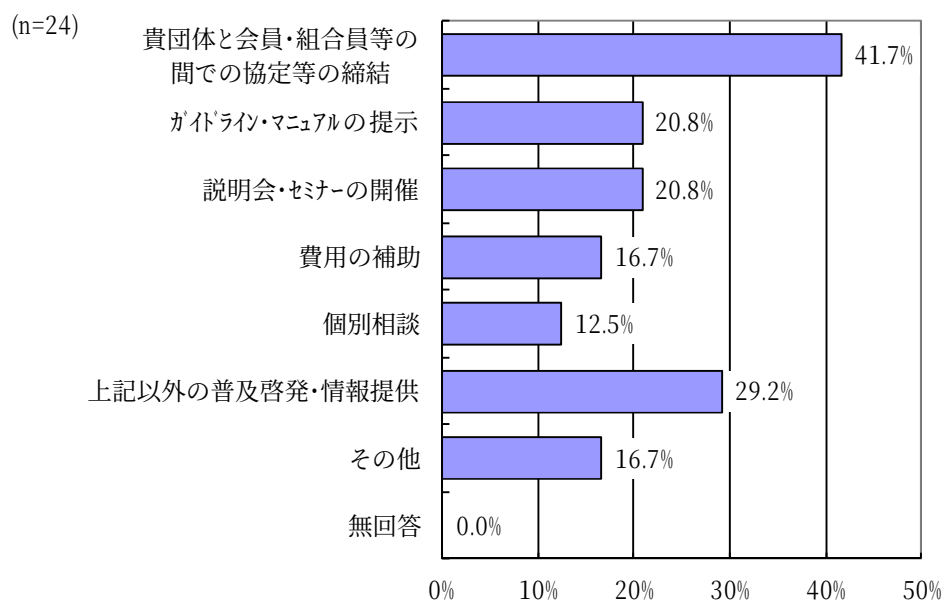
また、「すでに行っている取組みがある」「取組みを行う予定がある」と回答した約2割の内容についてみると、「自団体と会員・組合員等との間での協定等の締結」が約4割と最も多く、次いで「普及啓発・情報提供」が約3割となっている（図表 2-30）。

さらに、すでに実施している取組み及び今後実施予定の取組み内容について、団体種別の傾向をみると、事業協同組合・連合会では協定締結の割合が、業界団体では「ガイドライン・マニュアルの提示」の割合がそれぞれ比較的高く、団体の性格によって取組内容に差がみられる（図表 2-31）。

図表 2-29 会員・組合員等との連携・協力体制の構築のために平時から行っている取組み



図表 2-30 すでに行っている／今後行う予定の取組み内容【複数回答】



図表 2-31 すでに行っている、もしくは行う予定としている取り組みの内容（団体種別クロス）【複数回答】

	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位
合計(n=24)	貴団体と 会員・組合 員等の間 での協定 等の締結	上記以外 の普及啓 発・情報提 供	ガイドライン・ マニュアルの 提示	説明会・セミ ナーの開催	費用の補 助	その他	個別相談
	41.7%	29.2%	20.8%	20.8%	16.7%	16.7%	12.5%
事業協同 組合、また は同連合 会(n=14)	貴団体と 会員・組合 員等の間 での協定 等の締結	上記以外 の普及啓 発・情報提 供	説明会・セミ ナーの開催	費用の補 助	個別相談	ガイドライン・ マニュアルの 提示	その他
	50.0%	35.7%	28.6%	28.6%	21.4%	14.3%	7.1%
業界団体 (n=5)	ガイドライン・ マニュアルの 提示	上記以外 の普及啓 発・情報提 供	説明会・セミ ナーの開催	貴団体と 会員・組合 員等の間 での協定 等の締結	その他	個別相談	費用の補 助
	40.0%	40.0%	20.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%
中央卸売 市場開設 者(n=4)	貴団体と 会員・組合 員等の間 での協定 等の締結	その他	ガイドライン・ マニュアルの 提示	説明会・セミ ナーの開催	個別相談	費用の補 助	上記以外 の普及啓 発・情報提 供
	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他 (n=1)	ガイドライン・ マニュアルの 提示	説明会・セミ ナーの開催	個別相談	費用の補 助	貴団体と 会員・組合 員等の間 での協定 等の締結	上記以外 の普及啓 発・情報提 供	その他
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

注) 「事業協同組合、または同連合会」「業界団体」「中央卸売市場開設者」「その他」いずれについても回答者数が少なく参考値であることに留意が必要である。

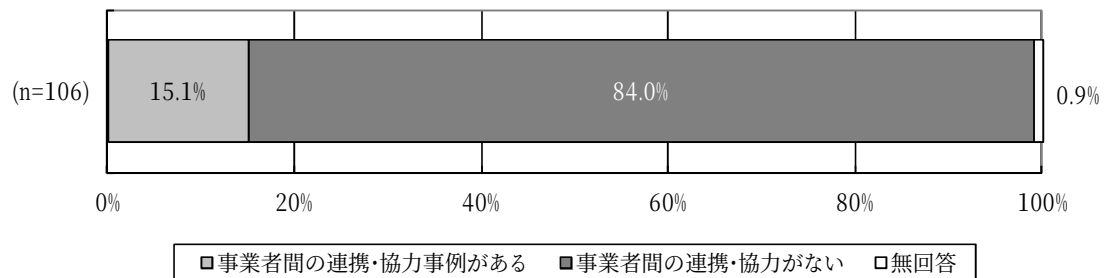
5.3 災害時における食料供給の維持・早期回復に向けて、会員・組合員等が事業者間の連携・協力に取り組んでいる事例の有無

災害時における食料供給の維持・早期回復に向け、会員・組合員等が連携・協力に取り組んでいる事例の有無についてみると、事例があるとする団体は約2割に留まる（図表 2-32）。

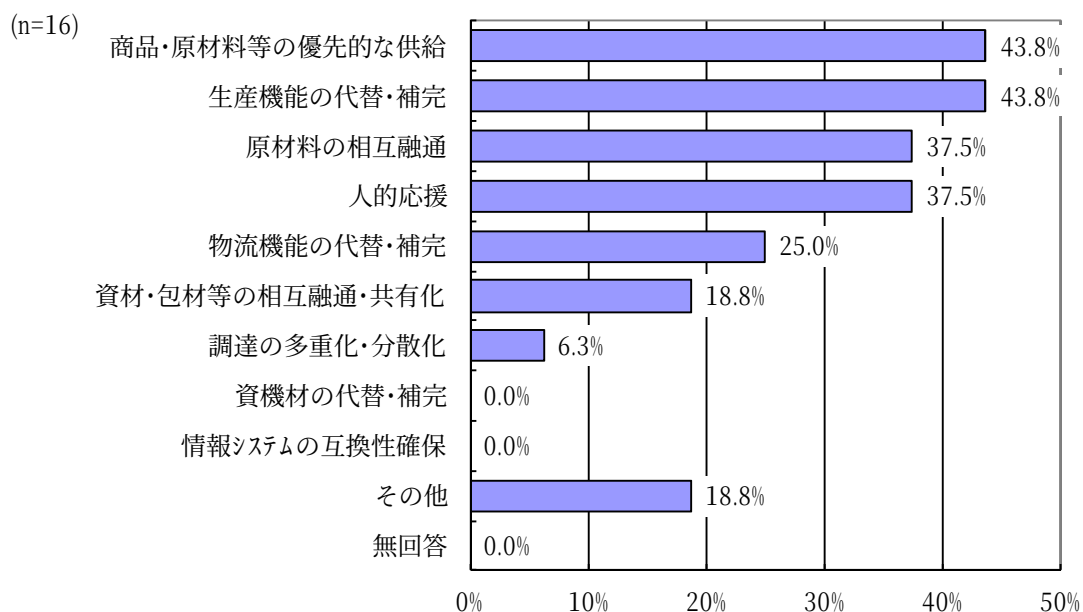
連携・協力事例があったとした団体の、連携・協力の内容についてみると、「商品・原材料等の優先的な供給」「生産機能の代替・補完」がそれぞれ43.8%と最も多く、次いで「原材料の相互融通」「人的応援」がそれぞれ37.5%、「物流機能の代替・補完」（25.0%）、「資材・包材等の相互融通・共有化」（18.8%）の順に多くなっている（図表 2-33）。

具体的に事例の内容についてみると、パン関連業界及び製麺関連業界から事例が挙げられており、災害発生時以外にも機械停止時等に連携した事例がみられる（図表 2-34）。

図表 2-32 会員・組合員等が事業者間の連携・協力に取り組んでいる事例の有無



図表 2-33 会員・組合員等取り組む事業者間の連携・協力の内容【複数回答】

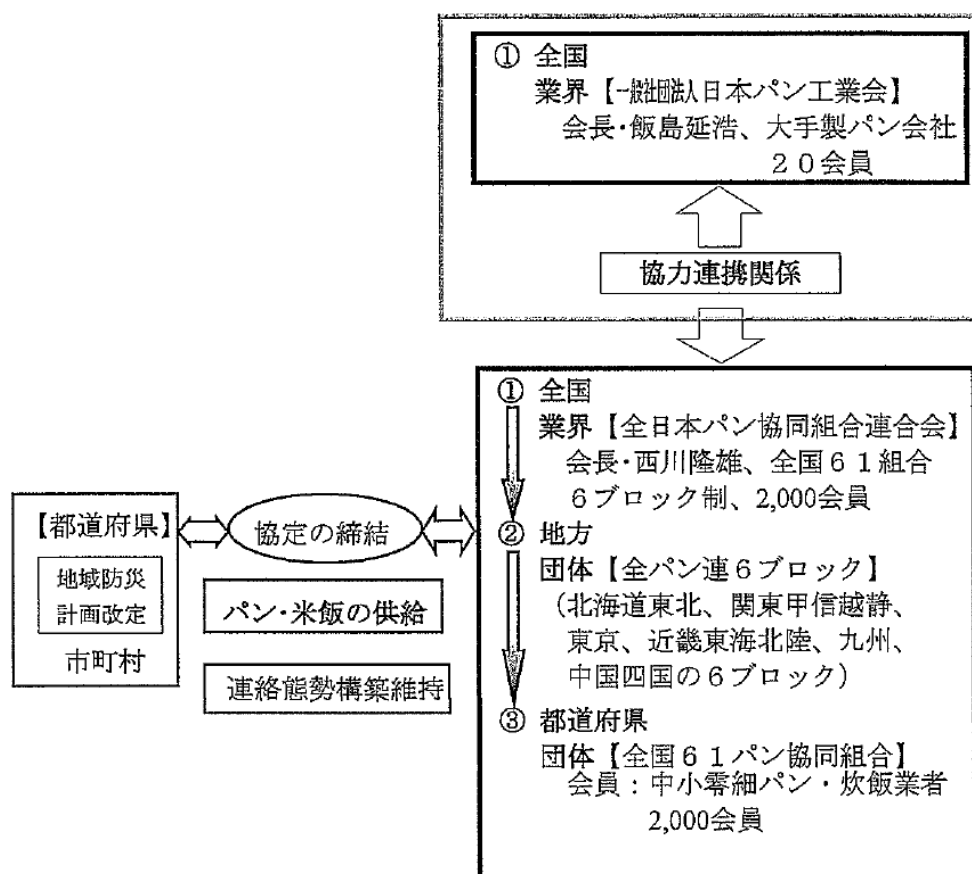


図表 2-34 会員・組合員等が取り組む事業者間の連携・協力の具体的内容【自由回答】

■パン関連業界での連携・協力事例

- ・組合員の中で生産可能な工場から被災地に対しパンを供給。中国四国ブロックでの被災地への支援（特に中四国内を優先する。）（他 1 件）
- ・他の調理機関が停止のため、学校にパン納入し協力した。

＊製パン業界においては、地方自治体（都道府県）と都道府県レベルの協同組合が支援物資供給の協定を締結するにあたり、全国レベルの協同組合連合会の地域ブロック支部も含めた 3 社協定を締結し、都道府県レベルの協同組合が被災等で供給が不可能な場合、全国組織の地域ブロック支部に供給を要請することが可能となっている。



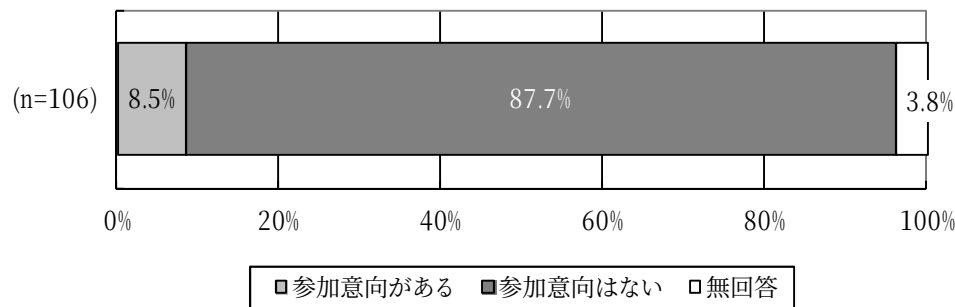
■製麺関連業界での連携・協力事例

- ・組合員の工場が火事になり 1 週間程度、機械が稼働できなかったことから、他の組合員事業所で製造し、被災組合員のパッケージで販売した。
- ・2013 年の福島大地震には 4 月 7 日には岩手県釜石市でたき出しを 5 日間 3000 食の手打ちうどんを被災者に食べてもらった。組合として 11 名参加。

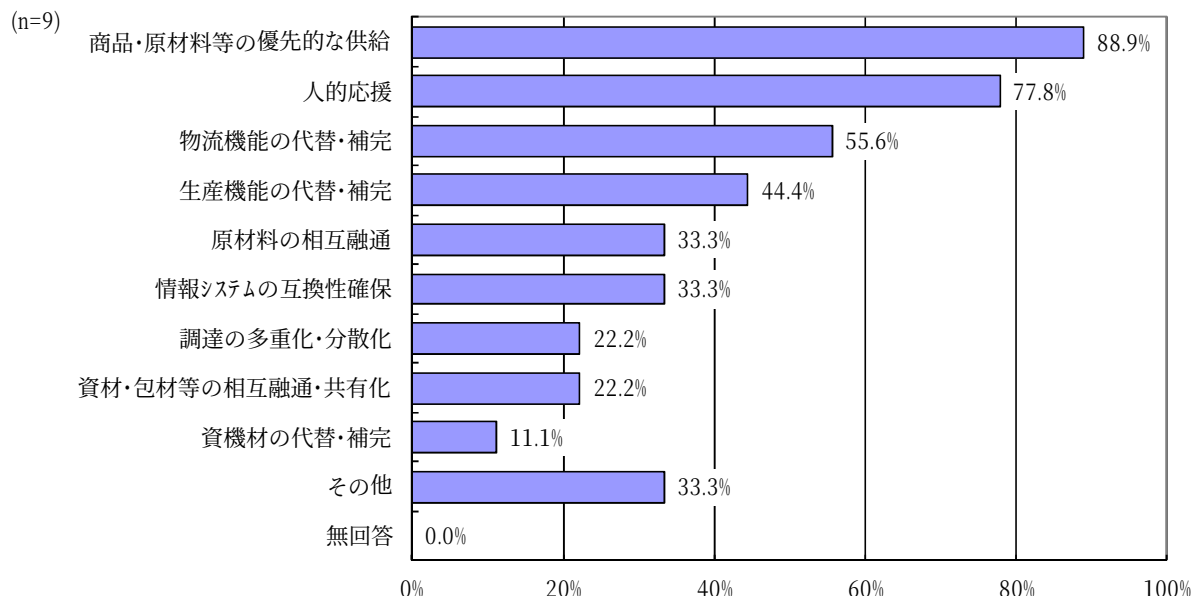
6 事業者間連携・協力に係るモデル実証への参加意向

本事業のモデル実証について、参加意向があるとした団体は約1割である(図表 2-35)。このうち、実施してみたいモデル実証の内容についてみると、「商品・原材料等の優先的な供給」が約9割を占め最も多く、次いで「人的応援」(77.8%)、「物流機能の代替・補完」(55.6%)の順に多くなっている(図表 2-36)。

図表 2-35 モデル実証への参加意向



図表 2-36 実施してみたいモデル実証の内容【複数回答】



7 事業者間連携・協力に関する自由意見等

食料の安定供給確保に向けた事業者間連携・協力のあり方について、業界団体・協同組合連合会等が取り組むべき内容として、「説明会・セミナーの開催」「業界内、サプライチェーン間、地域間の意識共有・連携体制の確保」等が挙げられた（図表 2-37）。また行政が取り組むべき内容としては、「マニュアル・ガイドライン・事例の提示」「体制構築に向けた費用補助」「行政による指導」「災害時に実施した支援に対する補助」等が挙げられた（図表 2-38）。

図表 2-37 事業者間連携・協力推進にあたり業界団体・協同組合連合会等が取り組むべき内容【自由回答】

■説明会・セミナーの開催

- ・説明会・セミナー・大震災の事例等講演の開催（他5件）
- ・組合員の高齢化が著しく、大規模災害発生は想像する事自体が困難で事業主本人達の避難の指導から始めなければならない状態であろうと思われます。このような状況下では、今社会ではどういった取り組みがなされているのかといった諸々の「教育」が必要かと思われます。

■業界内、サプライチェーン間、地域間の意識共有・連携体制の確保

- ・県、各自治体等と組合の連携及び意識の共有（他2件）
- ・業界内、地域間の連携体制の確保
- ・災害発生時の時の行政の窓口の把握
- ・原材料に関する団体（農協や製粉会社等の団体）と我々加工業者、運送業界との相互理解を図ること。
- ・大規模災害とくに、地震においては、その意識には、地域間格差がある。連合会で音頭をとっていただいて、各ブロック単位、県単位で、勉強会を行い、取り組み方等、その地域に則したマニュアルを作成する。又、マニュアルに基づいた訓練も大事だと思う。
- ・災害発生リスクの意識づけが必要だと思う。災害が少ない地域だが、もしかしたら・・・その時どうするか・・・を少しでも考える機会を
- ・災害時における生鮮食料品の確保への協力体制づくり
- ・開設者の計画作成への協力と実行

■その他意見

- ・主旨は理解できるが、当組合の問題として捉えると難しいと思料される。
- ・大手量販店による市場の寡占化、6次産業化対策は、それぞれ非常事体制を弱体化させる要因なる。従来流通を維持継続してゆくことがその原点となるものである。
- ・中央の連合会本部から地域組合へ方向性を具体的提示してほしい。
- ・個別組合では、実施する余裕がない。
- ・常時連携は必要と思います。

図表 2-38 事業者間連携・協力推進にあたり行政が取り組むべき内容【自由回答】

■マニュアル・ガイドライン・事例の提示 ・マニュアルの提示（他 2 件） ・ガイドラインの提示（他 3 件） ・連携・協力事業の事例紹介 ■体制構築に向けた費用の補助 ・体制構築に向けた費用の補助（他 3 件） ■行政による指導 ・行政による指導（他 2 件） ■災害時に実施した支援に対する補助 ・大規模災害発生時に要した支援に関し、事業者負担にするのではなく、後日、国庫補助金等で補填するようなシステムづくりが必要である。 ■中央卸売市場に関する意見 ・市場全体としての事業継続計画の検討 ・災害時における場内の体制整備 ■その他意見 ・中央組合本部（連合会）を通じた地域組合へのアプローチ ・農林水産省、経済産業省など省庁間の連携強化 ・行政には住民の生命を守るという責任があることから、上記の競争環境に取り残される地域住民について、地域行政が国の負担（全部または一部）を受け、業界団体等との平時からの契約を通じ、大規模災害時の住民への食糧の安定供給を図るべきと考えます。なお、そのために必要な輸送ルートの確保についても、運輸業界等との連携を求めます。 ・災害時の食料の安定供給の重要性はわかるが、その場に直面した場合、手持ちの商品（食料）を提供すれば、人道上喜ばれるが、一事業者の負担が大きくなるのが問題です。食料品を提供する場合事前・事後を問わず行政が一括買上げの方針を出せば安定供給は可能となるのでは。 ・問 10 に関する各項目につき、各業界内でのセッティングが必要ではと感じます。 ・体制構築に向けた基盤整備 ・卸売市場等の食料関連インフラの壊滅による食料品の腐敗によって引き起こされる二次？被害をいかに少なくするかに早急に取り組んでほしいと思います。食料の安定供給確保はその次の段階だと思います。
--

第3章 連携・協力等のひな型

1 連携・協力等のひな型の設定

平成25年度事業の成果をもとに、アンケート調査結果等を踏まえて、各種団体や事業者間ネットワーク等による平時における連携・協力等を発展させることで、震災時に円滑な食料供給を可能とする対応策を検討し、連携・協力等のひな型を作成する。

連携・協力等のひな型は、連携・協力等を行う主たる業務の局面ごとに、以下の7パターンを設定する。

図表3-1 「連携・協力等」のひな型の設定

類型	目的	連携・協力の主体 (◎＝可能性大、○可能性あり)	「連携・協力等」の内容 (パターン例)
① 調達 (供給)	*商品、原材料、資材等の代替調達 (特に、特定地域に展開する地場企業等の被災時への対応)	◎同業他社間 (協同組合、業界団体、協議会等が媒介する場合を含む) ○取引先間	調達先や近郊産地の被災や交通・通信の途絶、自社の調達機能の喪失等により、被災地域の事業者が原材料・資材、加工食品、生鮮食品等を調達できなくなった場合、同業他社間の連携・協力等により、非被災地域の調達先や産地から代替供給する。
② 生産 (加工)	*商品の代替生産・加工 (同上)	◎同業他社間 ○取引先間	食品製造業者や農水産品の加工業者等の生産・加工施設等が被災し、利用できなくなった場合、非被災地域の同業他社の生産施設 (工場)・加工施設等を利用し、自社商品の供給を継続させる。
③ 物流 (輸送)	*輸送手段の確保 (車両、運転手、燃料等)	◎荷主－物流事業者間 ◎同業他社間 ○取引先間 ○異業種間 (地域単位等)	荷主と物流事業者の団体等が連携し、物流事業者のネットワークを活用して輸送手段を確保する。
④ 物流 (拠点)	*被災した物流拠点の機能代替	◎荷主－物流事業者間 ◎同業他社間 ○取引先間 ○異業種間 (地域単位等)	T C (中継) 機能を有する物流拠点が被災して使用できない場合、他社の物流拠点を活用してT C (中継) 機能を代替する。
⑤ 情報 システム 受発注・ システム	*受発注システムの機能不全時の対応	◎取引先間 (卸－小売、製造－小売、製造－卸)	特定の顧客 (小売店舗もしくは飲食店) を配送先とする物流センター (専用センター) において、受発注システムの機能低下や、発注量と供給量の需給ギャップ発生等に対応し、事前の協定等に基づきプッシュ型で商品を提供する。
⑥ (供給) + 複数の 組合せ + 物流 (輸送)	*輸送手段の確保 (車両、運転手、燃料等) *商品、原材料、資材等の代替調達	◎荷主－物流事業者間 + ◎同業他社間 ○取引先間	業界団体・協同組合・協議会等において、そのメンバーである事業者の工場や物流センターが被災した場合、物流事業者間のネットワークを活用して輸送手段を確保し、被災していない別の事業者の工場や物流センターから商品を代替供給し、配送先 (顧客) に商品を配送する。
⑦ その他	*業務全般にわたる人的な支援	○同業他社間 ○取引先間 ○異業種間 (地域単位等) ○荷主－物流事業者間	応援部隊の派遣等

2 各ひな型の内容

1で設定した各類型の連携・協力等のひな型のうち①～⑥について、その具体的内容を検討、設定する。

2.1 「連携・協力等」のひな型①（調達（供給））

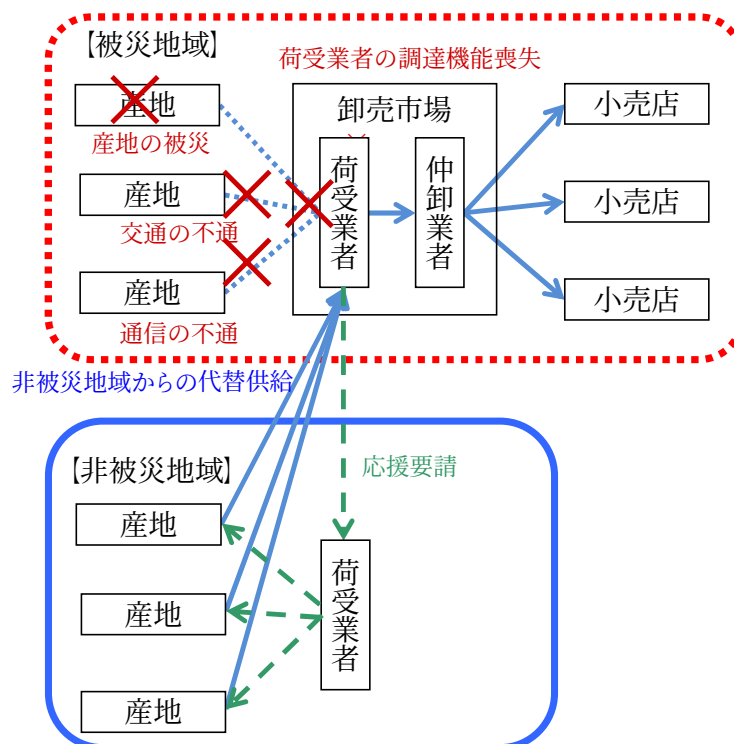
このひな型では、主に同業他社間の連携・協力による商品の代替供給（特定地域で事業展開する事業者を対象とした調達面の事業者間の連携・協力）を想定する。

（1）「連携・協力等」の内容（パターン）

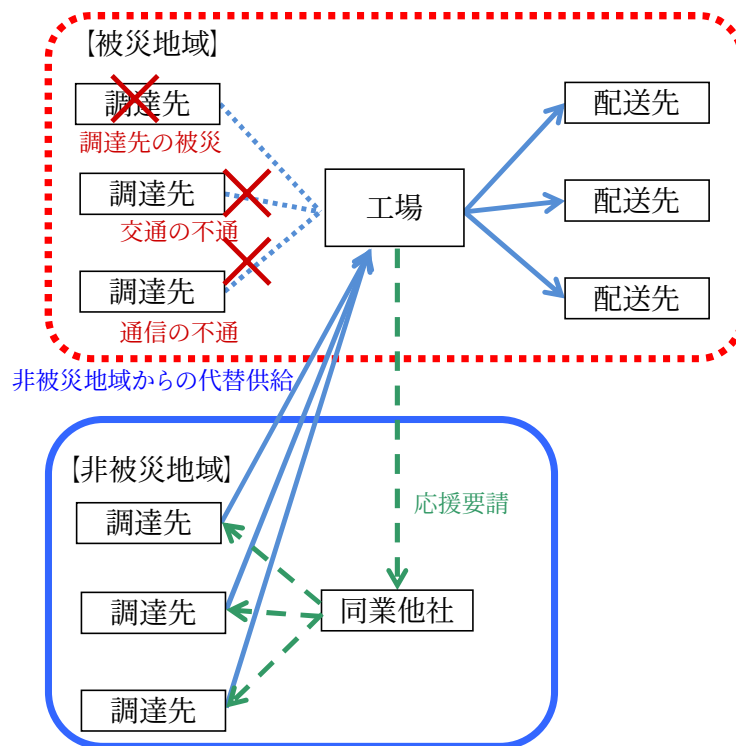
調達先や近郊産地の被災や交通・通信の途絶、自社の調達機能の喪失等により、被災地域の事業者（食品製造業者、食品卸売業者、小売業者等）が商品（原材料、資材、加工食品、生鮮食品等を調達できなくなった場合、同業他社間の連携・協力等により、非被災地域の調達先や産地から代替供給する。

具体的には、被災地域の卸売市場の荷受業者に対して、卸売市場の荷受業者間の連携・協力等により生鮮品等（青果等）等を代替供給するケースや、食品製造業者（給食業者等）間の連携・協力等により原材料・資材等を代替供給するケースが想定される。

図表3-2 「連携・協力等」の内容（パターン）



図表3-3 「連携・協力等」の内容（パターン）



(2) 想定災害・被災を想定する施設・機能

【想定災害】

- ・首都直下地震もしくは南海トラフ地震

【被災地域】

- ・関東もしくは中部・関西

【被災を想定する施設・機能】

- ・被災地域の食品製造業者の原材料・資材調達機能
- ・被災地域の卸売市場の商品調達機能（卸売市場自体は一定の機能を維持）

(3) 被災（被支援）・非被災（支援）事業者、対象品目

＊被支援事業者：被災地域の食品製造業者や卸売市場の荷受業者

＊支援事業者：非被災地域の食品製造業者や卸売市場の荷受業者

（例：卸売市場の場合）

- ・中央卸売市場の荷受業者間
- ・中央卸売市場の荷受業者と地方卸売市場の荷受業者
- ・地方卸売市場の荷受業者間

（例：食品製造業者の場合）

- ・異なる地域に立地し、同種製品を生産する食品製造業者間

＊対象品目

（例：卸売市場の場合）

- ・生鮮食品（青果、水産品、畜産品等）

（例：食品製造業者の場合）

- ・原材料、資材等

（４）代替にあたって必要となる資源とその調達方法

＊支援事業者の商品調達機能

＊支援事業者から被支援事業者への輸送機能

＊関係事業者間の調整機能

（５）発災後の連携・協力等の実施手順

＊被支援事業者から支援事業者への支援要請

＊支援事業者における商品の調達・分荷調整

＊トラック・運転手・燃料の確保、交通インフラの状況確認

＊商品の出荷・輸送

＊被支援事業者における荷受け

（６）事前に準備・調整が必要となる事項

＊被支援事業者、支援事業者の役割分担

＊連絡方法（連絡ルート、通信方法、連絡内容等）

＊商品の調達・分荷調整方法

＊輸送手段の確保方法

＊被支援事業者の荷受体制

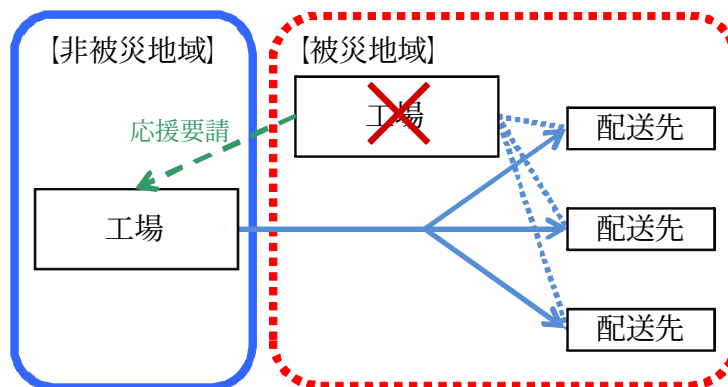
2.2 「連携・協力等」のひな型②（生産（加工））

このひな型では、主に同業他社間の連携・協力による生産・加工機能の代替（特定地域で事業展開する事業者を対象とした生産・加工面の事業者間の連携・協力）を想定する。

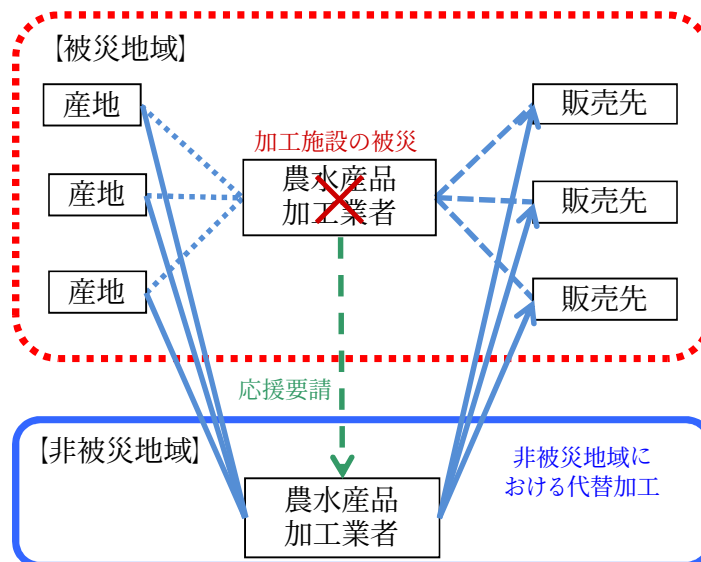
（1）「連携・協力等」の内容（パターン）

食品製造業者や農水産品の加工業者等において、自社の生産・加工施設等が被災し、利用できなくなった場合、非被災地域の同業他社の生産施設（工場）・加工施設等を利用し、自社商品の供給を継続させる。

図表 3 -4 「連携・協力等」の内容（パターン）



図表 3 -5 「連携・協力等」の内容（パターン）



(2) 想定災害・被災を想定する施設・機能

【想定災害】

- ・首都直下地震もしくは南海トラフ地震

【被災地域】

- ・関東もしくは中部・関西

【被災を想定する施設・機能】

- ・被災地域の食品製造業者や農水産品の加工業者等の生産・加工機能

(3) 被災（被支援）・非被災（支援）事業者、対象品目

＊被支援事業者：被災地域の食品製造業者や農水産品の加工業者等

＊支援事業者：非被災地域の食品製造業者や農水産品の加工業者等

＊対象品目：製造食品、農水産品の加工品（カット野菜、鮮魚フィレ、精肉等）

(4) 代替にあたって必要となる資源とその調達方法

＊支援事業者の生産・加工機能

＊非支援事業者（もしくは産地）から支援事業者、支援事業者から販売先への輸送機能

＊関係事業者間の調整機能

(5) 発災後の連携・協力等の実施手順

＊被支援事業者から支援事業者への支援要請

＊非支援事業者（もしくは産地）から支援事業者への製品の輸送手配、交通インフラの状況確認

＊支援事業者の生産・加工施設を利用した生産・代替加工

＊支援事業者から販売先への輸送手配、交通インフラの状況確認

＊商品の出荷・輸送

＊販売先における荷受け

(6) 事前に準備・調整が必要となる事項

＊被支援事業者、支援事業者の役割分担

＊連絡方法（連絡ルート、通信方法、連絡内容等）

＊支援事業者の加工施設の利用調整方法

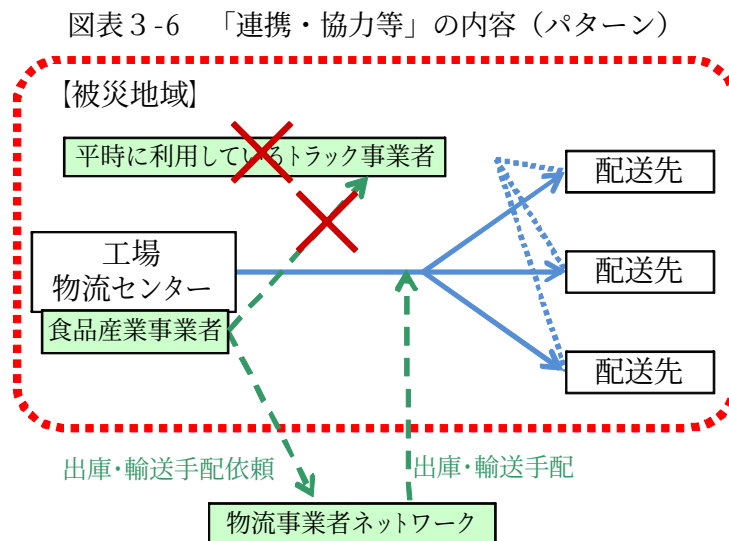
＊輸送手段の確保方法

2.3 「連携・協力等」のひな型③（物流（輸送））

このひな型では、トラック事業者間（特に特積み事業者）との連携・協力による被災地域への配送機能の確保（輸送機能を確保するための事業者間の連携・協力）を想定する。

（1）「連携・協力等」の内容（パターン）

食品産業事業者が平時の自社ネットワークでは輸送機能を確保できない場合、特積みトラック事業者等、物流事業者間のネットワークを活用し、工場や物流センター等から配送先（顧客）への商品の配送機能を確保する。



（2）想定災害・被災を想定する施設・機能

【想定災害】

- ・首都直下地震もしくは南海トラフ地震

【被災地域】

- ・関東もしくは中部・関西

【被災を想定する施設・機能】

- ・輸送機能（平時に利用している物流事業者の被災）

（3）被災（被支援）・非被災（支援）事業者、対象品目

＊被支援事業者：被災地域の食品関連事業者

＊支援事業者：物流事業者

＊調整：物流事業者の団体等

＊対象品目：加工食品、生鮮食品（専用車へのバラ積みでない常温・冷蔵・冷凍食品全般）

(4)代替にあたって必要となる資源とその調達方法

- ＊支援事業者（代替供給者）から配送先への輸送機能
- ＊関係事業者間の調整機能

(5)発災後の連携・協力等の実施手順

- ＊被支援事業者から物流事業者への支援要請
- ＊物流事業者における輸送手段の確保、交通インフラの状況確認
- ＊商品の出荷・輸送
- ＊配送先における荷受け

(6)事前に準備・調整が必要となる事項

- ＊被支援事業者、物流事業者の役割分担
- ＊連絡方法（連絡ルート、通信方法、連絡内容等）
- ＊輸送手段の確保方法

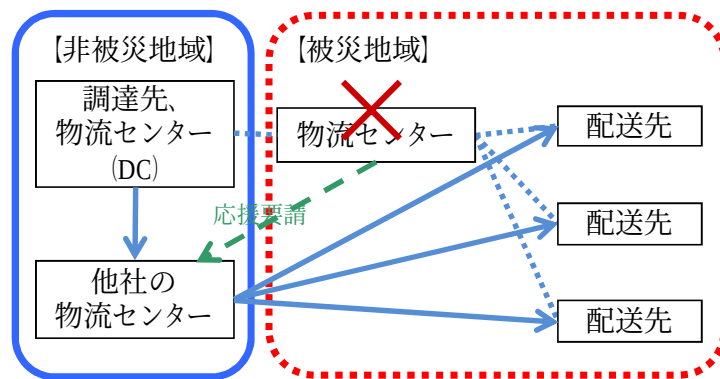
2.4 「連携・協力等」のひな型⑤（物流（拠点））

このひな型では、物流センターの代替利用による被災地域への配送機能の確保（物流拠点機能を確保するための事業者間の連携・協力）を想定する。

（1）「連携・協力等」の内容（パターン）

被災地域向けの物流センターが被災した場合、他社（物流事業者、同業他社、取引先、異業種等）の物流センターを中継拠点として代替利用することにより、被災地域の小売店等への食品の配送機能を確保する。在庫型物流センターでは受発注や在庫管理のために高度な情報システムが必要となるのに対し、中継型物流センターでは、パレット等を単位とした積み替えと一時保管等に機能が限定され、他施設による代替が相対的に容易と想定される。

図表 3-7 「連携・協力等」の内容（パターン）



（2）想定災害・被災を想定する施設・機能

【想定災害】

- ・首都直下地震もしくは南海トラフ地震

【被災地域】

- ・関東もしくは中部・関西

【被災を想定する施設・機能】

- ・被災地域の物流センター（配送先への中継機能）等

（3）被災（被支援）・非被災（支援）事業者、対象品目

＊被支援事業者：被災地域の食品関連事業者

＊支援事業者：非被災地域の物流事業者、食品関連事業者（同業他社、取引先）、異業種等

＊対象品目：加工食品、生鮮食品全般

(4)代替にあたって必要となる資源とその調達方法

＊支援事業者の物流センターの中継機能

＊調達先もしくは非支援事業者の DC 拠点から支援事業者の物流センター、支援事業者の物流センターから配送先への輸送機能

(5)発災後の連携・協力等の実施手順

＊被支援事業者から支援事業者への支援要請

＊支援事業者における物流拠点機能の利用調整

＊輸送手段の確保、交通インフラの状況確認

＊支援事業者の物流センターを利用した配送先への出荷・輸送

＊配送先における荷受け

(6)事前に準備・調整が必要となる事項

＊被支援事業者、支援事業者、物流事業者の役割分担

＊連絡方法（連絡ルート、通信方法、連絡内容等）

＊支援事業者の物流拠点機能の利用調整方法

＊輸送手段の確保方法

2.5 「連携・協力等」のひな型⑥（受発注・情報システム）

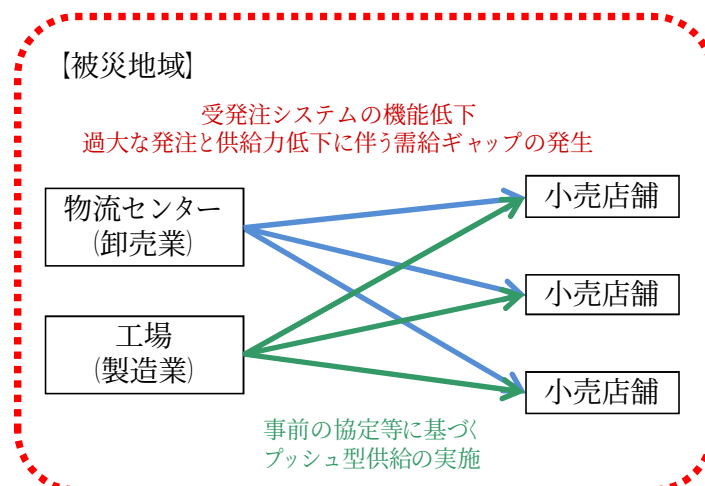
このひな型では、小売業者向け物流センター被災時の応急的な物資供給機能の確保（物流拠点機能が被災した場合の事業者間の連携・協力）を想定する。

（１）「連携・協力等」の内容（パターン）

大規模災害時には、被災地域の食品産業事業者間（卸売業と小売業、製造業と小売業といった取引先間）において、受発注に用いる事業者間の EDI（電子データ）交換システムが停電・損壊・情報通信ネットワーク断絶等により機能停止・低下したり、出荷・配送・荷受け等の混乱によって発注量と供給量の需給ギャップ発生が発生したり（例えば、品薄になった発注側が通常の何倍もの発注を掛け供給不能になる、発注した商品が届かない、あるいは届いた商品がいつ発注した分か確認できないために、データの消し込みができずエラーが大量発生する、等）することに伴い、平時の受発注に利用している情報システムが利用できなくなることが想定される。

そこで、例えば、事前の協定等に基づき、平時の受発注状況や災害の被災状況に即して、発注に基づく「プル型」の供給ではなく、発注情報がなくても見込みで商品を提供する「プッシュ型」で商品を提供する仕組みなど、情報システムが利用できなくなった場合を想定した受発注ルール等を平時に合意しておき、大規模災害時にも食品産業事業者間での取引が継続できる仕組みを確保する。特定の顧客（小売業、飲食店等）を配送先とする専用センターの場合、在庫されている商品の販売先が予め特定されているため、災害時の供給制約の中でも、どの顧客を優先するかという問題が生じにくく、導入可能性が高いものと考えられる。

図表 3-8 「連携・協力等」の内容（パターン）



(2) 想定災害・被災を想定する施設・機能

【想定災害】

- ・首都直下地震もしくは南海トラフ地震

【被災地域】

- ・関東もしくは中部・関西

【被災を想定する施設・機能】

- ・取引先間の受発注システム
- ・商品調達（供給）機能（商品の不足）

(3) 被災（被支援）・非被災（支援）事業者、対象品目

＊被支援事業者：小売業、飲食業等（特に専用センターを有する事業者）

＊支援事業者：卸売業者、物流事業者等（特に上記の専用センターを受託している事業者）

＊対象品目：主に加工食品

(4) 代替にあたって必要となる資源とその調達方法

＊受発注システムが被災した場合の被支援事業者・支援事業者間の代替的な連絡通信手段

(5) 発災後の連携・協力等の実施手順

＊被支援事業者から支援事業者への支援要請

＊支援事業者におけるプッシュ型商品供給

＊トラック・運転手・燃料の確保、交通インフラの状況確認

＊商品の出荷・輸送

＊被支援事業者における荷受け、受発注情報の処理

(6) 事前に準備・調整が必要となる事項

＊被支援事業者、支援事業者の役割分他

＊連絡方法（連絡ルート、通信方法、連絡内容等）

＊プッシュ型による商品供給の方法

＊輸送手段の確保方法

＊被支援事業者の荷受体制

＊受発注情報の処理方法

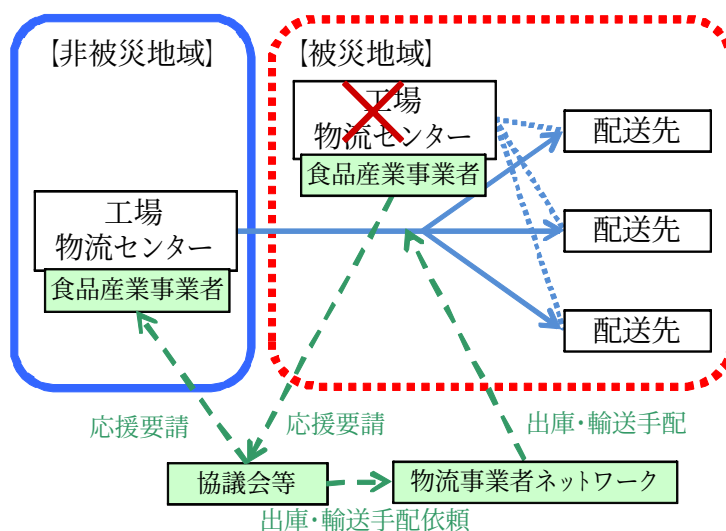
2.6 「連携・協力等」のひな型④（複数の組合せ：調達（供給）＋物流（輸送））

このひな型では、複数のひな型の組合せの例として、特積み事業者との連携・協力及び食品産業事業者間による被災地域への配送機能の確保（調達（供給）機能・輸送機能を確認するための事業者間の連携・協力）を想定する。

（１）「連携・協力等」の内容（パターン）

業界団体・協同組合・協議会等において、参加事業者の工場や物流センターが被災した場合、物流事業者間のネットワーク及び参加事業者間の連携・協力により、被災していない別の事業者の工場や物流センターから商品を代替供給し、配送先（顧客）に商品を配送する。

図表 3-9 「連携・協力等」の内容（パターン）



（２）想定災害・被災を想定する施設・機能

【想定災害】

- ・首都直下地震もしくは南海トラフ地震

【被災地域】

- ・関東もしくは中部・関西

【被災を想定する施設・機能】

- ・被災地域の工場、物流センター等
- ・輸送機能（平時に利用している物流事業者の被災）

（３）被災（被支援）・非被災（支援）事業者、対象品目

＊被支援事業者：被災地域の食品関連事業者

＊支援事業者：非被災地域の食品関連事業者、物流事業者

＊調整：食品関連事業者の団体等、物流事業者の団体等

＊対象品目：加工食品、生鮮食品（専用車へのバラ積みでない常温・冷蔵・冷凍食品全般）

(4)代替にあたって必要となる資源とその調達方法

＊支援事業者（代替供給者）から配送先への輸送機能

＊支援事業者の商品調達機能

＊関係事業者間の調整機能

(5)発災後の連携・協力等の実施手順

＊被支援事業者から支援事業者、物流事業者への支援要請

＊支援事業者における商品の調達・分荷調整

＊物流事業者における輸送手段の確保、交通インフラの状況確認

＊商品の出荷・輸送

＊配送先における荷受け

(6)事前に準備・調整が必要となる事項

＊被支援事業者、支援事業者、物流事業者の役割分担

＊連絡方法（連絡ルート、通信方法、連絡内容等）

＊商品の調達・分荷調整方法

＊輸送手段の確保方法

第4章 実証の実施結果

1 実証1（青果卸売業者）

1.1 検討経緯と実証の結果概要

（1）検討の経緯

①参加事業者

全国の卸売市場の青果卸売業者8社

- ・丸果札幌青果(株)
- ・東京千住青果(株)
- ・東京多摩青果(株)
- ・東京青果(株)
- ・横浜丸中青果(株)
- ・名果(株)
- ・大果大阪青果(株)
- ・福岡大同青果(株)

②連携・協力実証会議の開催経緯

- ・第1回 平成26年6月20日(火)13:00～ 大果大阪青果株式会社本社会議室
議題：検討実施計画書及びマニュアル案について
- ・第2回 平成26年7月23日(水)14:00～ 東京青果株式会社600号会議室
議題：検討実施計画書（修正案）及びマニュアル案（修正案）について
- ・第3回 平成26年11月5日(水)13:00～ 横浜丸中青果会議室 Cルーム
議題：図上訓練の内容について
- ・第4回 平成26年12月4日(水)13:00～ 横浜丸中青果会議室 Lルーム
議題：図上訓練の実施
- ・第5回 平成27年2月19日(木)13:00～ 東京青果株式会社605号会議室
議題：図上訓練実施結果概要とマニュアル修正案について

③対象とする連携・協力等の内容

本実証の対象となる連携・協力等の内容は、前章にて検討したひな型の「類型①調達（供給）」に該当する。具体的には、被災地域の卸売市場（荷受業者）が生鮮品（青果等）を調達できなくなった場合、荷受業者間の連携・協力等により、非被災地域の卸売市場（荷受業者）から代替供給することを想定する。

実際にこうした連携・協力等が必要となる事態として、前年度事業においては、近郊産地の被災や交通・通信の途絶等を想定した。本年度事業で開催した連携・協力実証会議における検討の結果、担当者が出社不能となることなどにより特定品目の仕入れ機能が喪失した場合の方が、被災時に生じる可能性がより高く、被支援事業者のニーズが高いものと考えられる。

(2)実証（図上訓練）の実施概要

①日時 平成 26 年 12 月 4 日(水)13:00～

②会場 横浜市中心卸売市場本場 青果棟4階 横浜丸中青果会議室 L ルーム

③実施目的

緊急事態発生時の連携・相互支援を仮想的に実践し、その結果を踏まえて、連携・協力の体制の具体的なあり方をより明確にするとともに、連携・協力の方針や手順、関連するインフラなどについて、改善すべき点や新たに整備すべき点を明らかにすることを目的として実施した。

④実証の概要

1)方法

図上訓練（災害発生時を想定し、付与される状況に対し対応のシミュレーションを情報のやりとりのみについて行った）

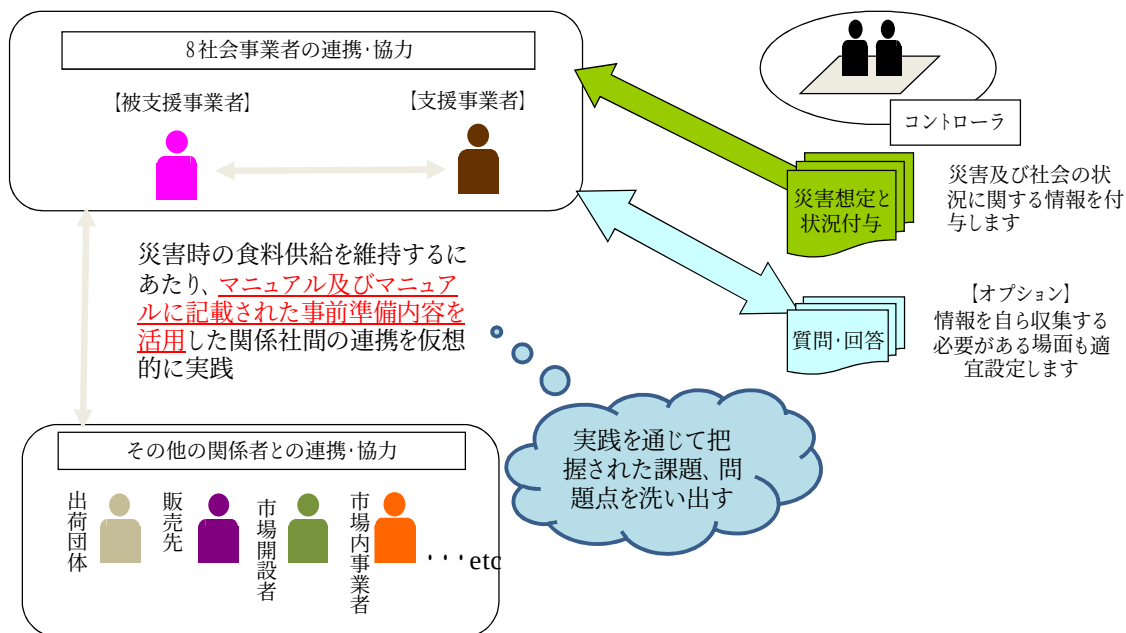
2)想定した災害の内容等

■想定災害：首都直下地震

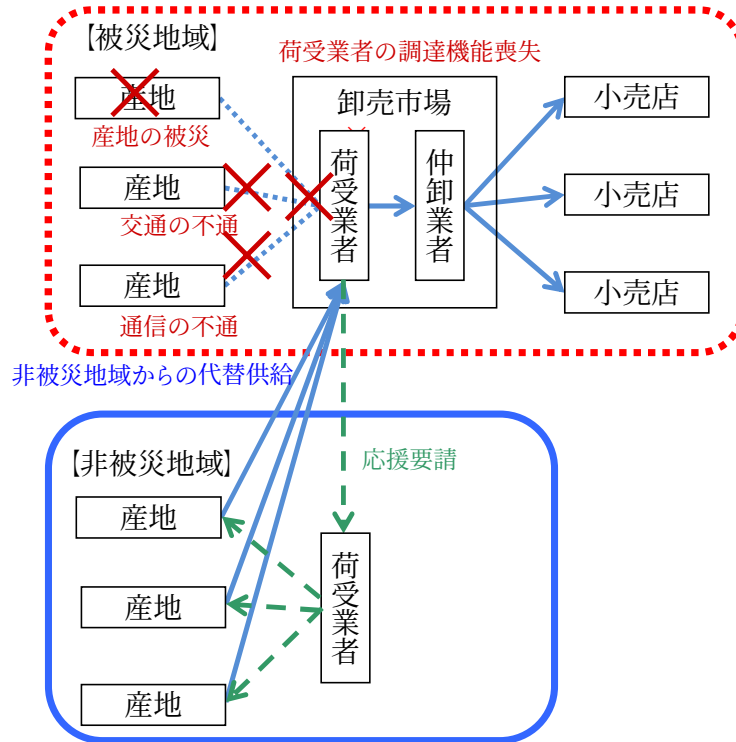
■被災（被支援）地域：関東

■被災を想定する施設・機能：被災地域の卸売市場の商品調達、供給機能（卸売市場及び荷受業者自身の機能が損なわれた場合を想定）

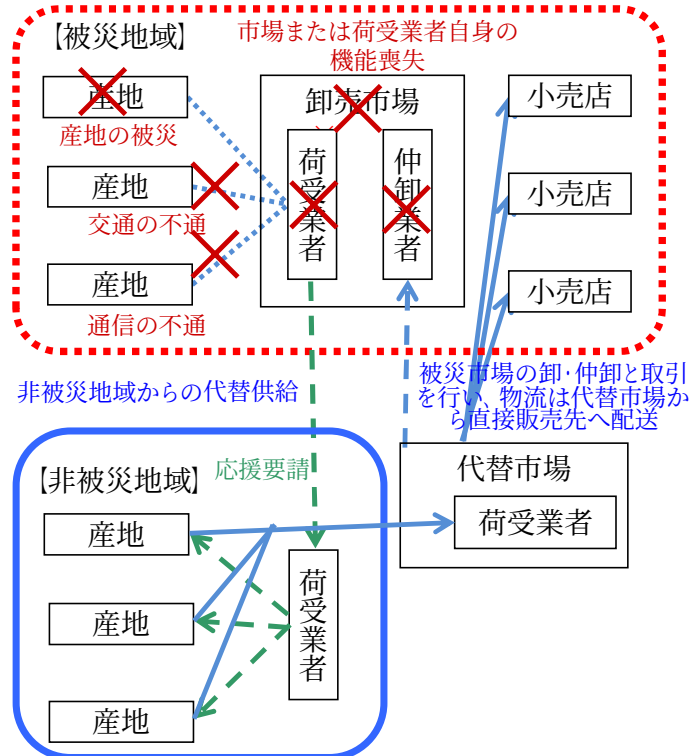
図表 4-1 図上訓練の実施イメージ



図表 4-2 連携・協力による支援のイメージ①：被支援市場への供給



図表 4-3 連携・協力による支援のイメージ②：代替市場への供給



図表 4-4 訓練の様子



(3) 訓練の結果

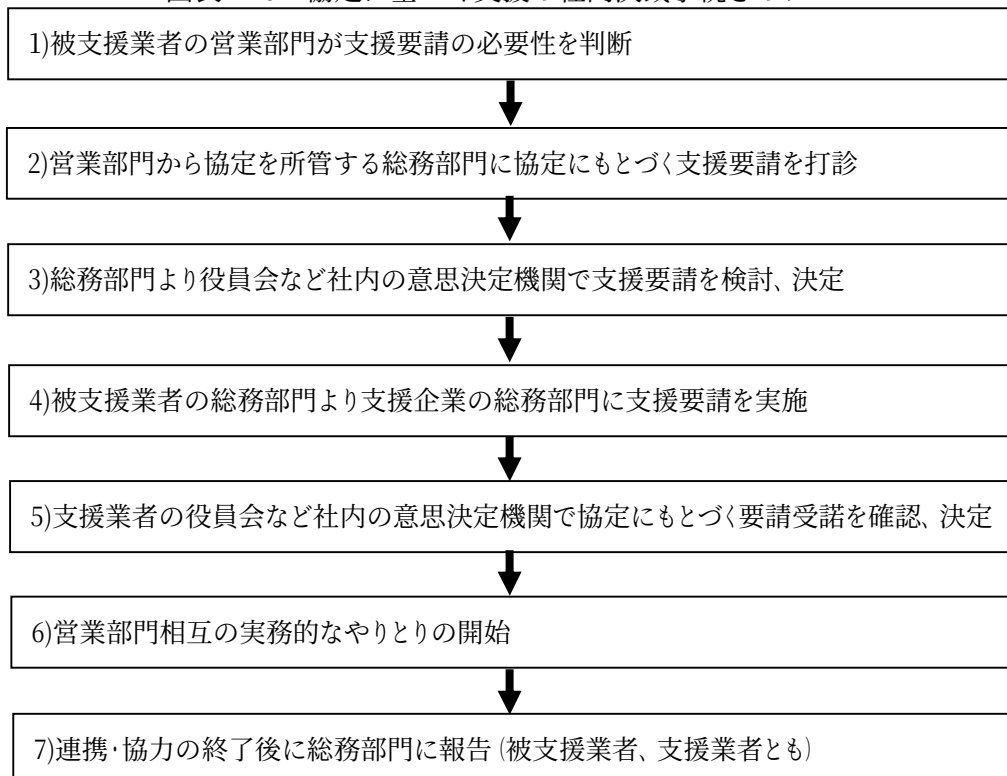
- ・図上訓練を通じて明確になった、災害発生時の食品サプライチェーン維持のための連携・協力を実施する際の課題、問題点は以下の通りである。

①連携・協力の全体的な取組の体制や手順において留意すべき事項

■協定に基づく連携・協力を行う際の手順の明確化

- ・協定にもとづく支援を行う場合には、各社とも以下のような手続きが必要となるため、あらかじめ手順を明確化し社内で周知しておくことが必要である。

図表 4-5 協定に基づく支援の社内決裁手続きのフロー



■各社内の情報管理体制、指揮命令系統の明確化と共有

- ・行政機関や関連事業者など外部機関に情報収集や問い合わせをする際には、各営業部門が個別に行うのではなく総務部門が体系的に把握・整理すべきである。また、この点も含めて各社ごとに大規模災害時の情報管理体制と指揮命令系統を明確にし、8社会内で共有する必要がある、マニュアルもこれを踏まえたものとする必要がある。

■支援業者と被支援業者との取引に係る法的制限への対応

- ・支援にあたって、支援業者と被支援業者との間で何らかの取引が発生するが、卸売市場法の規定により卸売業者は仲卸業者または売買参加者以外のものに販売してはならないこととされている。このため、取引としては産地から支援先の市場に直接販売したこととするか、各社を相互に各市場の売買参加者としておく、災害発生時の卸業者相互の取引を非常時の超法規的措置として販売を可能とするなど、合法的に取引が可能となるよう検討することが必要である。
- ・また、仲卸業者との関係への配慮の観点から、卸業者同士が直接取引をすることについて、災害時の特例として国や市場開設者（自治体）に指導や調整を求めることが必要である。

■同時並行的な連携・協力の想定

- ・実際の被災時には、特定の事業者支援を要請するのではなく、総務部門が複数の事業者に対し同時並行的に支援要請をし、基本的な承諾が得られた支援業者の情報を営業部門に周知する。この情報をもとに、営業部門は品類等の事情に応じて支援要請先を選択し、個別に営業部門相互で調整を行うというのが実際の流れとなる。
- ・マニュアルとしては特定の事業者との連携・協力のあり方を説明するもので良いが、実際の業務はこのように同時並行的に行われることを説明しておくことが必要である。

②個々の取組の体制や手順において留意すべき事項

- ・需用者との調整は大手量販店などに対し卸が直接連絡を取るケースと仲卸を介する場合の両方が想定される。マニュアルとしては両方のケースを想定しておく必要がある。
- ・真冬・真夏に実施する場合に、受け入れ先の保冷施設の確認が必要である旨をマニュアルに位置づけておくことが必要である。
- ・価格について、平時とは異なるためあらかじめきちんと確認することが大変重要である。
- ・商品の代替供給を行う場合、平時と異なる取引となる。この際、買付か委託かにより手数料の設定が異なるため、この点をはじめに明確にすることが必要である（恐らく買付方式が妥当と考えられる）。
- ・連携・協力に係る取引の決済を円滑に行うため、8社会メンバー相互に口座情報を確認しておくことが望ましい。

1.2 震災時における被災地会員事業者への商品供給に関する連携・協力マニュアル

(1) 本資料の位置づけ

- ・本資料は、広域にわたる大規模災害時に、円滑な食料供給を維持し、若しくは早期に回復させることが可能な災害に強い食品サプライチェーンの構築を目指し、卸売市場の卸業者相互の連携、協力による対応のマニュアルを取りまとめたものである。
- ・検討にあたり以下に示す全国の卸売市場の青果卸売業者8社の協力を得て作成した。
 - ・丸果札幌青果(株)
 - ・東京千住青果(株)
 - ・東京多摩青果(株)
 - ・東京青果(株)
 - ・横浜丸中青果(株)
 - ・名果(株)
 - ・大果大阪青果(株)
 - ・福岡大同青果(株)

(2) 想定被害・対象地域

- ① 想定災害：首都直下地震
- ② 被災（被支援）地域：関東
- ③ 非被災（支援）地域：北海道・中部・関西・九州
- ④ 被災を想定する施設・機能：被災地域の卸売市場の商品調達、供給機能（卸売市場又は荷受業者自身の機能が損なわれた場合を想定）

※なお、本マニュアルは想定災害を南海トラフ地震、被災地域を同地震の被害想定地域に設定した場合も活用可能な汎用性のある内容として取りまとめている。

※想定災害を南海トラフ地震とした場合は、被災（被支援）地域は中部、関西、九州、非被災（支援）地域は関東、北海道といった地域とすることが想定される。

(3) 連携、協力の内容

① 対象事業者

1) 被支援事業者

被災地域の卸売市場の荷受業者

2) 支援事業者

非被災地域の卸売市場の荷受業者

② 対象品目

生鮮食品（青果物）

③連携・協力の内容

1) 支援が必要な状況（被害の想定）

■市場における被害の想定

- ・市場の施設・設備又は特定品目の担当者が被災により出社できない場合など被支援事業者の機能が被災により機能を喪失し、特定品類・品目の顧客への商品供給が困難となった状況を想定

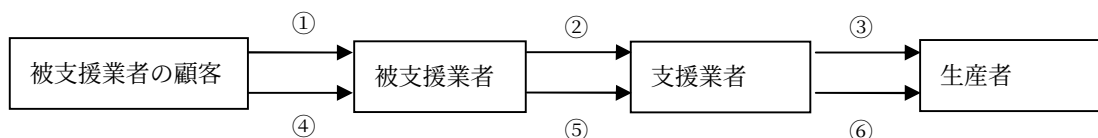
■周辺地域の被害の想定

- ・被支援事業者の顧客が立地する地域の交通網、通信網は最低限の機能は保持しており、支援事業者が代替供給を行うことが可能な場合を想定

2) 連携・協力による支援の内容

- ・被支援事業者から要請により、被支援事業者の顧客のニーズが特に大きい特定の品類・品目について、非被災地域の卸売市場（荷受業者）が、その取引先の産地から調達し、代替供給する。
- ・商品の供給は、被災した市場において商品の中継する機能が損なわれていない場合は、当該市場で供給を受け、販売先に配送する（イメージ①）。また、当該市場が被災し商品の中継する機能が損なわれている場合、協力関係にある代替市場で供給を受け、そこから販売先に配送する（イメージ②）。
- ・支援業者が代替供給する場合、物、情報（発注）及び金（代金決済）の流れは、それぞれは以下になると想定される。

- 物流：支援業者の取引先の生産者事業所 → 被支援業者の顧客の指定場所（支援業者の市場、小売業者の店舗・配送センター等）
- 情報（受発注）及び金（代金決済）：

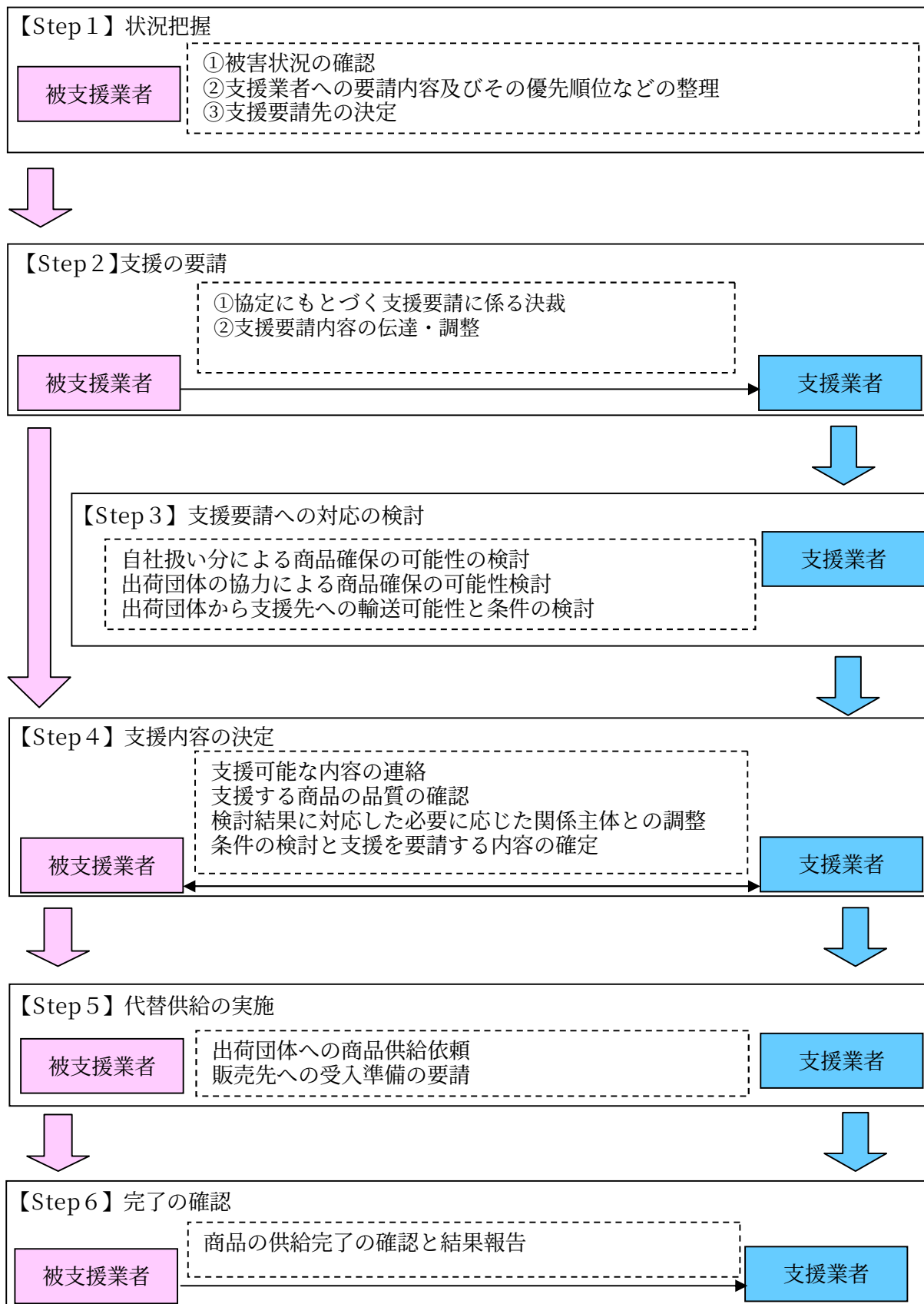


- ①被支援業者がその顧客から受注
- ②①の結果をもとに被支援業者から支援業者に依頼（買付取引の発注）
- ③②の結果をもとに支援業者が生産者に発注（商品の配送完了後）
- ④被支援業者の顧客から被支援業者への代金支払
- ⑤被支援業者から支援業者へ代金支払
- ⑥支援業者から生産者へ代金支払

※上記①の代金決済にはさらに仲卸が介在する。なお、果実の場合、代金決済だけでなく取引にも仲卸が介在するケースがある。

(4)代替供給に係る連携・協力の実施手順

①概要（全体の流れ）



②各 Step の具体的内容

・各ステップの具体的内容は以下の通りである。

Step	実施項目	内容	実施主体	連携・協力の相手先	必要となる資源
1 状況把握 ①「被害状況」の確認	自社被害状況の確認	・社員の安否と出勤可否を確認する ・自社の施設、設備の被害状況を確認する ・真夏、真冬など温度管理が必要な季節においては、温度管理施設の利用可否について特に注意して確認する。	被支援業者 (営業部門)	被支援業者 (総務部門)	
	卸売市場施設、設備の被害状況の確認	・市場開設者への連絡手段を確認する ・卸売市場の被害状況を市場開設者に確認する	被支援業者 (営業部門)	市場開設者	連携・協力先への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等)
	市場内協力業者の被害状況の確認	・市場内関係者への連絡手段を確認する ・場内の運送業者に対し、必要となった際に配送の依頼が可能かを確認する	被支援業者 (営業部門)	市場内関係者(運送事業者)	連携・協力先への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等)
	その他必要に応じて被災状況を確認すべき主体への確認				
1 状況把握 ②支援業者への要請内容及びその優先順位などの整理	供給に支障のある品類の確認	・調達・供給が困難な品類を確認する(該当がある場合、以下の対応を進める)	被支援業者 (営業部門)		
	販売先ニーズの把握	・販売先への連絡手段を確認する ・販売先に特定の商品の供給が困難となった旨連絡する。 ・販売先のニーズとその重要性、優先順位、条件(価格等)などを把握する。 ※大口取引先等で直接連絡を取る場合と仲卸業者を介して連絡を取る場合の両方が想定されるが、原則として従来からの連絡経路に準ずることとする(以下同様)	被支援業者 (営業部門)	・被支援業者と取引のある仲卸業者 ・被支援業者の販売先(大口取引先等)	販売先への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等)
	支援要請内容の検討	・販売先のニーズ把握結果を整理し、他市場の荷受業者に支援要請が必要な事項とその優先順位を整理する。	被支援業者 (営業部門)		

Step	実施項目	内容	実施主体	連携・協力の相手先	必要となる資源
1 状況把握 ③支援要請先の決定	交通インフラの状況把握	・総務部門にて、交通インフラなど周辺地域の状況把握に係る外部問い合わせを体系的に行い、営業部門に情報を提供する。 ・交通インフラの情報収集手段を確認する。 ・周辺地域の交通インフラの被災状況、利用可能性を確認する。	被支援業者 (総務部門)		・交通インフラの被災状況等に係る連絡先 ・上記からの情報収集手段（電話、メール、インターネット等）
	交通インフラに係る情報の各営業部門への周知	・確認結果を各営業部門に周知する。	被支援業者 (総務部門)	被支援業者 (営業部門)	
	支援要請先の決定	・上記を踏まえた、適切な支援要請先を検討、決定する	被支援業者 (営業部門)		
	総務部門への報告	・協定を活用した支援要請の実施について所管する総務部門に報告する。	被支援業者 (営業部門)	被支援業者 (総務部門)	
2 支援の要請 ①協定にもとづく支援要請に係る決裁	被支援企業内での協定に基づく支援要請の決裁	・協定にもとづく支援要請を役員会など社内の意思決定機関で検討、決定 ・決裁がおりたことを営業部門に伝達	被支援業者 (総務部門)	被支援業者 (営業部門)	
	支援企業の総務部門への支援要請	・支援企業の協定所管部門である総務部門に支援を要請	被支援業者 (総務部門)	支援業者 (総務部門)	
	支援企業内での協定に基づく支援要請受諾の決裁	・協定にもとづく支援要請受諾を役員会など社内の意思決定機関で確認、決定 ・決裁がおりたことを営業部門に伝達	支援業者 (総務部門)	支援業者 (営業部門)	
2 支援の要請 ②支援要請内容の伝達・調整	支援要請先の状況把握と打診	・支援要請先への連絡手段を確認する ・災害の影響など支援要請への対応が可能な状況かをまず確認する。	被支援業者 (営業部門)	支援業者 (営業部門)	・支援要請先への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等）
	支援要請の内容の伝達	・支援要請先に連絡を取り、要請内容を伝達する。この際、以下の事項を明確に提示する。 ➢品目 ➢数量 ➢受入希望場所 ➢受入希望日時 ➢優先順位 ➢周辺地域の交通インフラの状況			
	その他必要				

Step	実施項目	内容	実施主体	連携・協力の相手先	必要となる資源
	に応じた調整				
3 支援要請への対応の検討	自社扱い分による商品確保の可能性の検討	・被支援業者から要請のあった商品について、自社で調達・販売する商品の中から被支援業者に振り分けることが可能か、自社内の担当者と調整し、可能品目、量を確認する。	支援業者（営業部門）		
	出荷団体の協力による商品確保の可能性検討	・支援業者の取引先の出荷団体に対し、要請された品目、量、配送先を提示し、自社向け商品とは別に（もともと被災地向けで出荷できなくなったもの等）、調達・供給が可能な数量、価格、希望する取引形態などの確認を行う。	支援業者（営業部門）	・支援業者の取引先の出荷団体	・出荷団体への連絡手段（同上）（電話、FAX、メール、衛星電話等）
	出荷団体から支援先への輸送可能性と条件の検討	・支援先との商品の受け渡し場所を説明し、輸送手段（車両、運転手、燃料）確保の状況、通常と異なる、支援先への輸送可否、輸送による割増料金の有無などについて確認する。 ・適宜支援要請元から提供された周辺地域の交通インフラの被災状況、利用可能性に係る情報を併せて提供する。			
4 支援内容の決定	支援可能な内容の連絡	・3の確認結果にもとづき、要請に対し供給可能な品目、量、価格、供給スケジュール、希望する取引形態（委託、買取の別）、代金決済方法（口座情報の確認を含む）などの実施可能な支援内容と条件を整理し、被支援業者に連絡する。	支援業者（営業部門）	・被支援業者（営業部門）	・被支援業者への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等）
	支援する商品の品質の確認	・支援する商品について、支援業者の取引先の産地から被支援業者の顧客の店舗等に直送することとなるため、通常の市場経由と異なり衛生面等のチェックができず、品質は支援業者が責任を負うことになるので、別途サンプル品を取り寄せ事前に品質チェックを行う。	支援業者（営業部門）	・支援業者の取引先の出荷団体	・出荷団体への連絡手段（同上）（電話、FAX、メール、衛星電話等）

Step	実施項目	内容	実施主体	連携・協力の相手先	必要となる資源
	検討結果に対応した必要に応じた関係主体との調整				
	条件の検討と支援を要請する内容の確定	・対応可能とされた商品供給の条件(価格、供給時期等)を検討し、実際に支援を要請するか否かを決定し、支援業者に連絡する	被支援業者(営業部門)	支援業者(営業部門)	・支援要請先への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等)
5 代替供給の実施	出荷団体への商品供給依頼	・出荷団体に連絡を取り、最終的に決定した支援内容(品目、量、供給先、価格、供給スケジュール)を連絡し対応を依頼する。	援業者(営業部門)	・支援業者の取引先の出荷団体	・取引先への連絡手段(同上)(電話、FAX、メール、衛星電話等)
	販売先への受入準備の要請	・販売先に対し、品目、量、価格、供給スケジュール、受け渡し場所など、対応可能な商品供給内容を連絡し受入準備を要請する。	被支援業者(営業部門)	・被支援業者と取引のある仲卸業者 ・被支援業者の販売先(大口取引先等)	・取引先への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等)
6 完了の確認	販売先への供給完了の確認	・供給終了予定時刻に販売先に連絡を取り、商品供給実施状況を確認する。	被支援業者(営業部門)	・被支援業者と取引のある仲卸業者 ・被支援業者の取引先(大口取引先等)	・取引先への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等)
	支援業者への結果報告	・商品の供給完了とその内容について支援業者に連絡する	被支援業者(営業部門)	支援業者(営業部門)	・支援業者への連絡手段(同上)
	総務部門への報告	・協定にもとづく支援が完了したことを被支援業者、支援業者のそれぞれにおいて、営業部門から総務部門に報告する	被支援業者(営業部門)	被支援業者(総務部門)	
			支援業者(営業部門)	支援業者(総務部門)	
		※商品の受入結果において、要請した品目、量のうち不足するものがあつた場合、追加的な支援要請を行うか否かを検討、判断し、要請を行う場合はその分の品目、量について1②以降の手順を別途実施する			

(5)連携・協力のために実施すべき事前準備

①各社内の情報管理体制、指揮命令系統の明確化と共有

- ・各社ごとに、BCP（事業継続計画）などにおいて、大規模災害時の情報管理体制と指揮命令系統を明確にすることが重要である。
- ・その上で、どのような点について調整する際には相手先企業のどの部門に連絡を取れば良いかを事前に把握することで連絡調整を円滑化するため、各社の大規模災害時の情報管理体制、指揮命令系統に関する情報を協定参加事業者内で共有することが必要である。

②連携・協力が想定される関係主体の連絡先情報の整備と連絡手段の確認

- ・①に示した点も含め、大規模災害時に連携・協力が想定される相手先について、以下のような連絡先情報、連絡手段について平時より事前に情報を整備しておくことが必要である。

図表 4-6 情報を整備すべき内容 1

■対象 ＊協定参加事業者相互の連絡調整窓口（総務部門等）【協定参加事業者間で共有化】 ＊協定参加事業者各社の大規模災害時の情報管理体制、指揮命令系統【協定参加事業者間で共有化】 ＊他市場の卸売業者【協定参加事業者間で共有化】 ＊仲卸業者など場内の関連事業者【協定参加事業者間で共有化】 ＊取引のある出荷団体【各社ごとに整備】 ＊取引のある大口需要者【各社ごとに整備】 ＊取引のある物流事業者【各社ごとに整備】 ＊代替市場として想定される市場の支社・関係会社【協定参加事業者間で共有化】 ＊上記市場の場内関連事業者【協定参加事業者間で共有化】 ■情報を整備すべき事項 ＊連絡先（担当部署、担当者、電話番号、fax 番号、e-メールアドレス） ＊大規模災害時の連絡手段の有無と連絡先（衛星携帯電話等）

③連携・協力先との大規模災害時における支援の内容、ルール等の事前調整

- ・大規模災害時の支援を円滑に行うため、必要な事項については出来る限り事前に調整、確認しておくことが望ましい。
- ・具体的には、以下のような事項について、関係主体と事前に調整しておくことが必要である。
- ・これらの事項については覚書等の形で明文化することを基本とし、可能であれば協定など正式な約束事項として確立しておくことが望ましい。

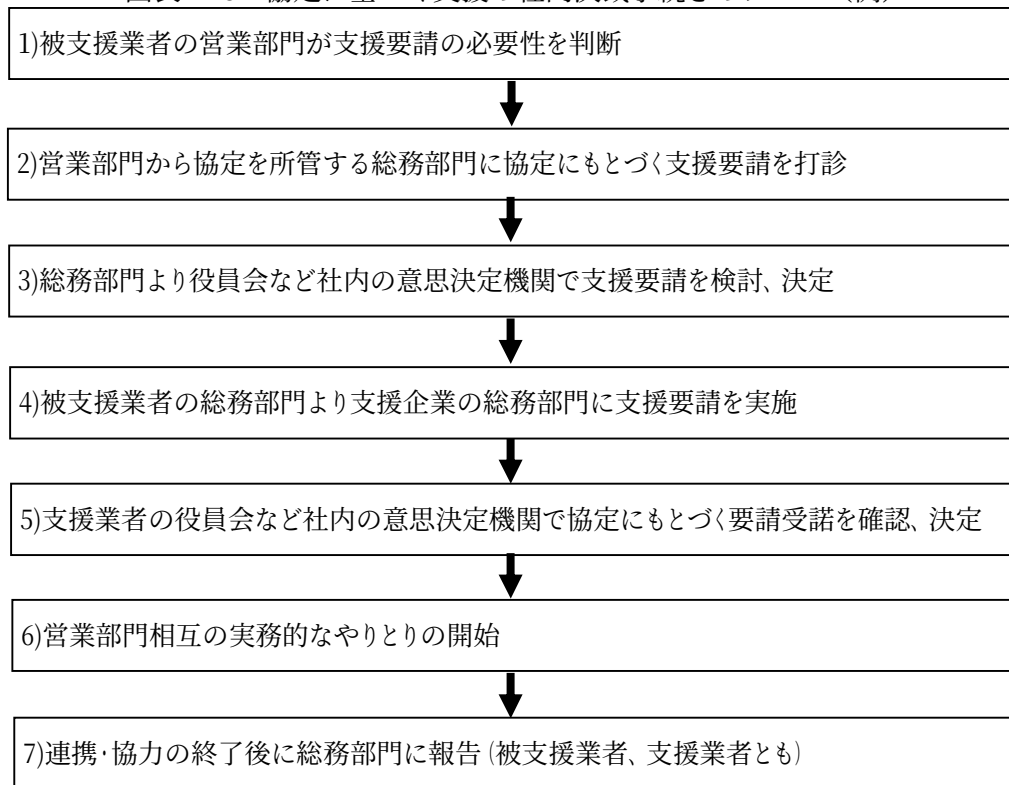
図表 4-7 事前に調整、確認することが望ましい事項

主体	調整、確認すべき内容
協定参加事業者（卸売業者）間（非支援業者及び支援業者）	＊支援の内容、範囲 ・業務の範囲（調達・手配、輸送先 等） ・対象商品の範囲（青果物、水産物、畜産物及びそれらの中の品類の範囲） ＊大規模災害発生時の連絡窓口、連絡手段 ＊代金決済方法及び口座情報 ＊平時とは異なるコストが生じた場合の負担ルール 等
卸売業者（非支援業者）と仲卸業者、大口需要者	＊大規模災害時の取引の制約に関する了解事項 ・災害時には商品供給にあたり以下の事項に一定の制約が生じる事についてあらかじめご了解頂くこととする ➤優先すべき品類に供給が限定される可能性があること ➤取引単位に一定の上限を設ける可能性があること ➤特殊な配送条件（市場での引き取りの可否等）を設ける可能性があること ＊大規模災害発生時の連絡窓口、連絡手段 等
卸売業者間（支援業者）と出荷団体	＊大規模災害時の出荷（配送）に関する了解事項 ・災害時には以下の事項について平時の取引と異なる条件で業務を依頼することについてあらかじめご了解いただくこととする。 ➤輸送先地域・ルート ➤輸送品目 等） ＊大規模災害時に出荷（配送）する際の条件（交通インフラの安全性確保 等） ＊大規模災害発生時の連絡窓口、連絡手段 等

④協定に基づく連携・協力を行う際の手順の明確化

- ・以下の例に示すような、協定にもとづく支援を行う場合の社内手続きのフローをあらかじめ明確にし、社内で周知しておくことが必要である。

図表 4-8 協定に基づく支援の社内決裁手続きのフロー（例）



⑤交通インフラの被害状況の確認のための情報収集先の確認

- ・支援を要請するにあたり、周辺地域の交通インフラの被害状況の把握が必要であることから、こうした情報収集先について平時より事前に確認しておくことが必要である。

図表 4-9 情報を整備すべき内容 2

■対象
＊道路・港湾の被害状況：所在都道府県所管の国土交通省地方整備局（8局）
＊道路の規制状況：所在都道府県警察本部
＊船舶航行の規制状況：所在都道府県所管の海上保安本部（11部）
＊空港施設の被害・規制状況：所在都道府県所管の国土交通省航空局（東京または大阪）
■情報を整備すべき事項
＊連絡先（担当部署、担当者、電話番号、fax 番号、e-メールアドレス、HP アドレス）

⑥その他連携・協力にあたり留意すべき事項

■支援業者と被支援業者との取引に係る事前の準備

- ・支援にあたり、卸売業者である支援業者と被支援業者との間で何らかの取引が発生する。
しかし、卸売市場法の規定により卸売業者は仲卸業者または売買参加者以外のものに販売してはならないこととされているため、各社を相互に各市場の売買参加者としておくとともに、代金決済を円滑にするため決裁口座も相互に確認しておくことが望ましい。

■営業部門への協定、マニュアルの周知と総務部門で情報一元化を図る体制の整備

- ・実際の被災時には、特定の事業者支援を要請するのではなく、総務部門が複数の事業者と同時に並行的に支援要請をし、基本的な承諾が得られた支援業者の情報を営業部門に周知、この情報をもとに各営業部門が品類等の事情に応じて支援要請先を選択し、個別に営業部門相互で調整を行う形となると考えられる。
- ・このため、協定所管部門である総務部門相互だけでなく、営業部門も自律的に協定にもとづく連携・協力を実施できるように協定及びマニュアルの内容を熟知しておく必要がある。
- ・また、複数の事業者間、部門間での連携・協力が同時並行的に実施される可能性が高いことから、各社内で営業部門から総務部門への報告体制を確立し、各社とも総務部門における情報の一元化を図ることが必要である。

■支援実施前の取引条件明確化の徹底

- ・実際に本マニュアルにそって、協定に基づく支援として商品の代替供給を行う場合、平時と異なる取引となり、特に価格については平時と大きく異なる価格水準となる事もあり得ると考えられる。
- ・このため、事後にトラブルとならないように、取引条件は支援を実施する前に必ず明確にするよう留意すべきである。

■支援を要請の可能性があるケースの想定とマニュアルのバリエーションの拡充

- ・本マニュアルは、被災時の発生する可能性が高く、被支援事業者の支援ニーズが高いケースとして、担当者が出社不能となることなどにより特定品目の仕入れ機能が喪失し、これを支援業者が代替する際の手順を取りまとめた。
- ・今後、本マニュアルを用いた訓練や実際に支援を実施した際の経験などを活かして、他に発生可能性が高いケースを常に検討し、本マニュアルをベースに他のケースに対応したマニュアルのバリエーションを充実することが望ましい。

2 実証2（病院食事業者）

2.1 検討経緯と実証の結果概要

（1）検討の経緯

①参加事業者

セントラルキッチン連絡会各社

- ・有限会社 みやぎ保健企画
- ・株式会社 給食協同サービスリップル
- ・株式会社 メディカルフーズはぁもにい
- ・株式会社 ユアーズ企画
- ・株式会社 北海道勤労者在宅医療福祉協会
- ・神奈川県医療事業協同組合 かながわセントラルキッチン

一般社団法人 全国物流ネットワーク協会（オブザーバー）

②会議の開催経緯

- ・第1回 平成26年9月19日(火)13:30～ 仙台青葉カルチャーセンター603号室
議題：連携・協力実証会議実施計画（案）について
東日本大震災における対応状況について
物流Netシステムについて
連携・協力マニュアル案について
- ・第2回 平成26年11月17日(火)13:30～ 全国物流ネットワーク協会会議室
議題：図上訓練の内容について
- ・第3回 平成27年1月20日(火)13:30～ 東京八重洲ホール811会議室
議題：図上訓練の実施及び振り返り

③対象とする連携・協力等の内容

本実証の対象となる連携・協力等の内容は、前章にて検討したひな型の「類型②生産（加工）」、「⑥物流（輸送）＋調達（供給）」に該当する。具体的には、被災地域の病院食事業者において、生産施設（工場）が被災し、利用できなくなった場合、非被災地域の同業他社の生産施設（工場）を利用し、自社商品の供給を継続させるケース（類型②）と、生産施設（工場）は復旧したものの、原材料等が十分に調達できない場合、一般社団法人全国物流ネットワーク協会が提供する物流Netシステムを活用し、調達（供給）機能と非被災地域から被災地域への輸送機能を合わせて確保し、自社生産を可能とするケース（類型⑥）を想定する。

(2)実証（図上訓練）の実施概要

①日時 平成 27 年 1 月 20 日(火)13:30～

②会場 東京八重洲ホール 8 1 1 会議室

③実施目的

以下の 3 点を目的として図上訓練を実施した。

- ・ 緊急事態発生時の連携・相互支援を仮想的に実践することで、連携・協力体制上の具体的な課題（連携・協力の方針や手順、整備すべき情報項目、役割分担、必要となる資機材等）を明確にし、マニュアルに反映すること
- ・ 連携・協力の具体的な手順を整理することで、必要となる情報様式の整備等、従前の対策を進めること
- ・ 緊急事態発生時にも、円滑な食料供給を維持するため、セントラルキッチン連絡会の参加事業者間で、連絡会としてどのような対応を取り、連携・協力の体制をどのように構築するかについての基本認識を共有すること

④実証の概要

1)方法

状況付与型の図上訓練

2)想定した災害の内容等

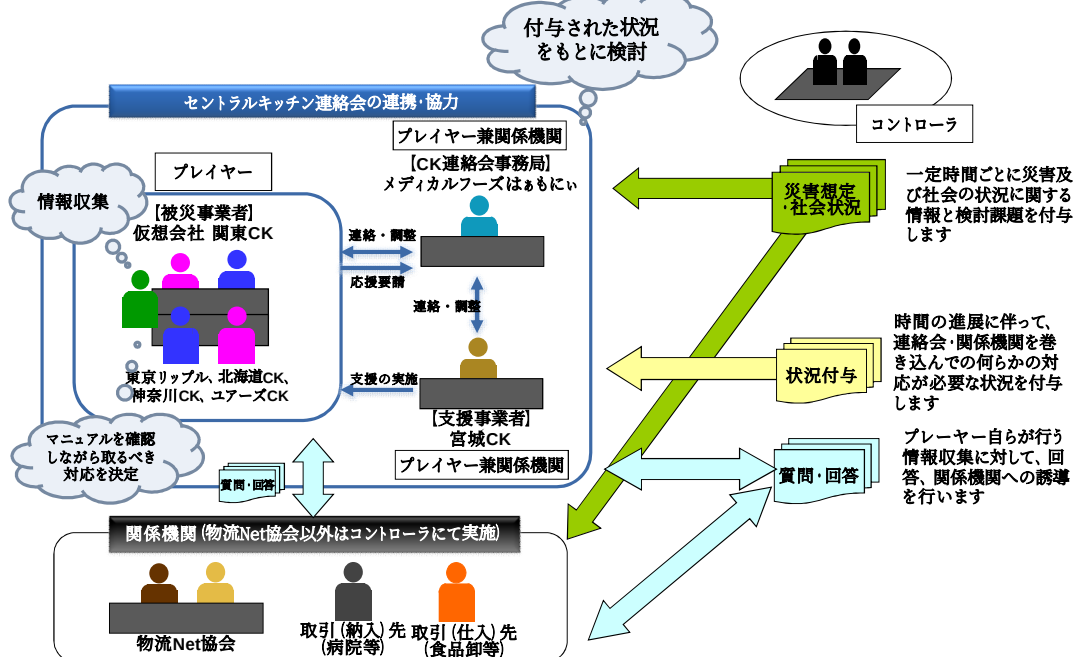
■想定災害：首都直下地震

■被災（被支援）地域：関東地域

■被災事業者：(株)給食協同サービスリップル

■支援事業者：セントラルキッチン連絡会事務局及び(有)みやぎ保健企画

図表 4 -10 図上訓練の実施イメージ



3) 検証の対象及び検証項目

○対象 1

■場面：発災直後

■検証項目：事業継続に向けて必要な状況の確認・情報収集ができるか

○対象 2

■場面：発災から 6 時間経過後

■検証項目：病院ニーズの変化に伴う支援要請（製造・輸送機能の代替（自社配送））に対応可能か

ー病院ニーズの変化に伴い、適切にセントラルキッチン連絡会事務局に支援要請が行えるか

ーセントラルキッチン連絡会事務局は受け取った情報を整理し、複数の候補から適切に支援事業者を決定し、支援要請を加盟事業者に伝達できるか

ー支援事業者は支援内容を理解し、連絡会への連絡、支援に向けた社内体制構築等の対応ができるか

○対象 3

■場面：発災から 4 日経過後

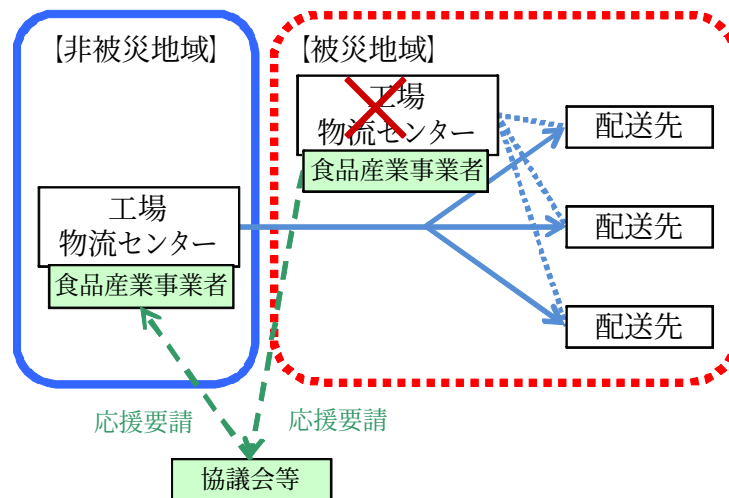
■検証項目：原材料入荷遅延に伴う支援要請（原材料相互融通（物流Netを利用した特積みトラック配送））に対応可能か

ー原材料供給の状況に伴い、適切にセントラルキッチン連絡会事務局に支援要請が行えるか

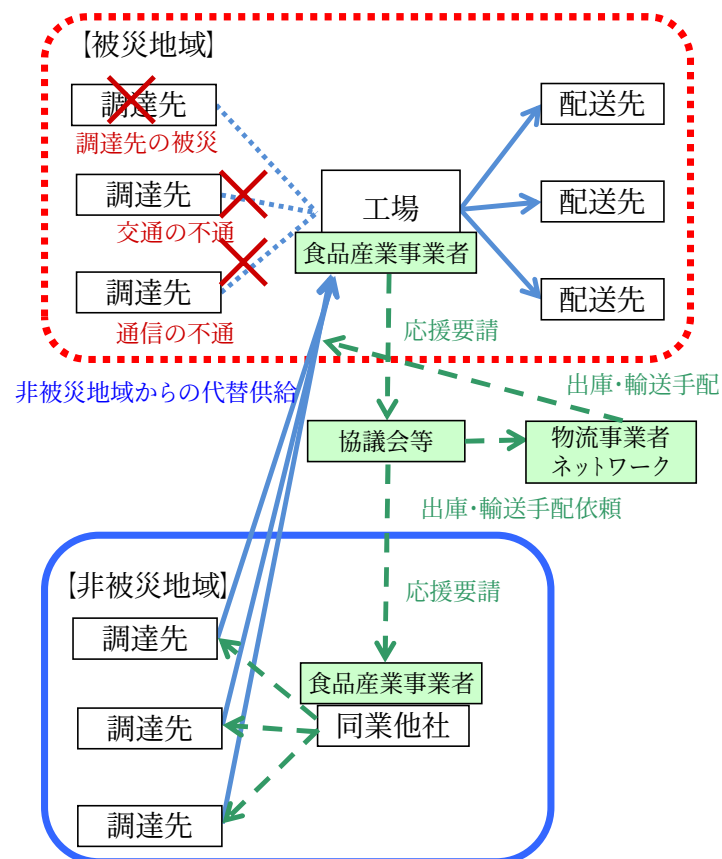
ーセントラルキッチン連絡会事務局は受け取った情報を整理し、加盟事業者に協力要請を行えるか

ーセントラルキッチン連絡会事務局は適切に物流Net協会と連絡を取り、システムを通じた輸送手配を行えるか

図表 4-11 連携・協力による支援のイメージ①：製造（生産）機能の代替



図表 4-12 連携・協力による支援のイメージ②：原材料の融通（調達・輸送機能の代替）



(3)訓練の結果

- ・図上訓練を通じて明らかとなった、災害発生時の食品サプライチェーン維持のための連携・協力上の課題は以下の通りである。

①連携・協力に関する全般的な体制や取り組み上対策が必要な事項

■セントラルキッチン連絡会加盟事業者各社の連絡体制の強化

- ・会員事業者各社で、連絡先リストを常備・掲出するとともに、リストを生きたものとして、適宜見直していく体制の構築が必要である。

■セントラルキッチン連絡会加盟事業者の被災状況の迅速な把握・情報収集を行うヘッドクォーターとしてのセントラルキッチン連絡会事務局の機能強化

- ・セントラルキッチン連絡会事務局では、大規模災害発生時、直ちに加盟各社の被災状況を確認するための手順・方法を定めておく必要がある。
- ・また、事務局が被災した場合に備え、事前に代替先を定め、連絡が取れない場合でも自動的に同様の体制構築がなされるよう、取り決めておく必要がある。
- ・また、支援パターンについても、複数事業者の連携による支援、単独事業者による支援、複数社の連携による中継支援等、いくつかの支援パターンのほか、「同時被災が想定されない」「比較的距離が近い」等の観点から、二社をあらかじめ決定し、支援するパターン等について、事前に検討しておく必要がある。

■セントラルキッチン連絡会事務局及び加盟事業者によるプッシュ型支援メニューの検討

- ・被災事業者との連絡不通時であっても、セントラルキッチン連絡会事務局及び加盟事業者が迅速に支援を行うため、プッシュ型で支援を行う際のメニュー案をあらかじめ検討しておくことも有効である。
- ・その際、各社の備蓄内容・量、統一献立に関する情報を平時から共有・活用できるようにしておく、連携をスムーズに進めることが可能と想定される。

■災害時の連携・協力を円滑にするための様式の整備

- ・被災事業者が支援要請を行う際や、連絡会事務局が加盟事業者に支援要請を行う際の情報連絡を円滑化するため、支援内容（品目、数量、受入場所・日時、優先順位）や周辺地域の交通インフラ状況、コスト等、伝達すべき項目を明確にした様式を整備する必要がある。
- ・その際、特に物流に関する項目（道路交通状況の把握、トラックの使用可否、受入場所、配送者）の情報が抜け落ちがちであるため留意する。
- ・あわせて、FAX、メールなど、電話が使用不可能な状況を想定し、複数の情報連絡手段

を確保し、セントラルキッチン連絡会加盟事業者間で共有する必要がある。

- ・また、連絡会事務局及び加盟事業者は、様式をいつでも使用可能なよう用意しておくことが必要である。

■緊急通行車両許可証及び大規模災害発生時の飲料水優先供給への対応

- ・災害時に懸念される事項として、まずは、セントラルキッチン事業の事業継続に甚大な影響を及ぼす飲料水優先供給の対応にあたって、事前に水道局等と協議しておく必要がある。
- ・また、同様に災害時の緊急通行車両許可証についても、都道府県警察等と事前に協議しておく必要がある。

②個々の事業者の体制や手順において留意すべき事項

■社員安否確認・参集体制の確立・徹底

- ・メールによる社員安否確認体制を徹底するとともに、参集条件等を今一度確認・徹底する。

■自社災害対策本部による業務復旧時期の検討

- ・社員安否、自社被害状況を確認した段階で、業務復旧時期を検討する必要がある。

■災害時の情報収集への体制整備

- ・災害時、納品先となる病院が自ら情報発信することは難しいため、現地に出向いて直接状況を確認することが重要となるほか、納品先への支援活動も想定しておいた方が良い。
- ・また、病院のニーズは刻々と変化するため、その変化に対応した状況把握が重要である。

■工場再稼働時のボトルネックとなる事態への対応

- ・特に津波・液状化・土砂災害・水害の場合の工場再稼働にあたっては、衛生面での確認・検査等に手間と時間を要することを想定した対応が求められる。

図表 4 -13 訓練の様子



2.2 震災時における被災地会員事業者への商品供給に関する連携・協力マニュアル

(1) 本資料の位置づけ

- ・本資料は、広域にわたる大規模災害時に、円滑な食料供給を維持し、若しくは早期に回復させることが可能な災害に強い食品サプライチェーンの構築を目指し、震災時において被災加盟事業者への商品供給等を可能とするため、会員事業者相互の連携・協力による対応のマニュアルを取りまとめたものである。
- ・検討にあたっては、以下に示すセントラルキッチン連絡会加盟事業者6社及び一般社団法人全国物流ネットワーク協会の協力を得て作成した。

セントラルキッチン連絡会・非被災地域の連絡会加盟事業者

- ・有限会社 みやぎ保健企画
- ・株式会社 給食協同サービスリップル
- ・株式会社 メディカルフーズはぁもにい
- ・株式会社 ユアーズ企画
- ・株式会社 北海道勤労者在宅医療福祉協会
- ・神奈川県医療事業協同組合 かながわセントラルキッチン

一般社団法人 全国物流ネットワーク協会

(2) 想定災害・対象地域

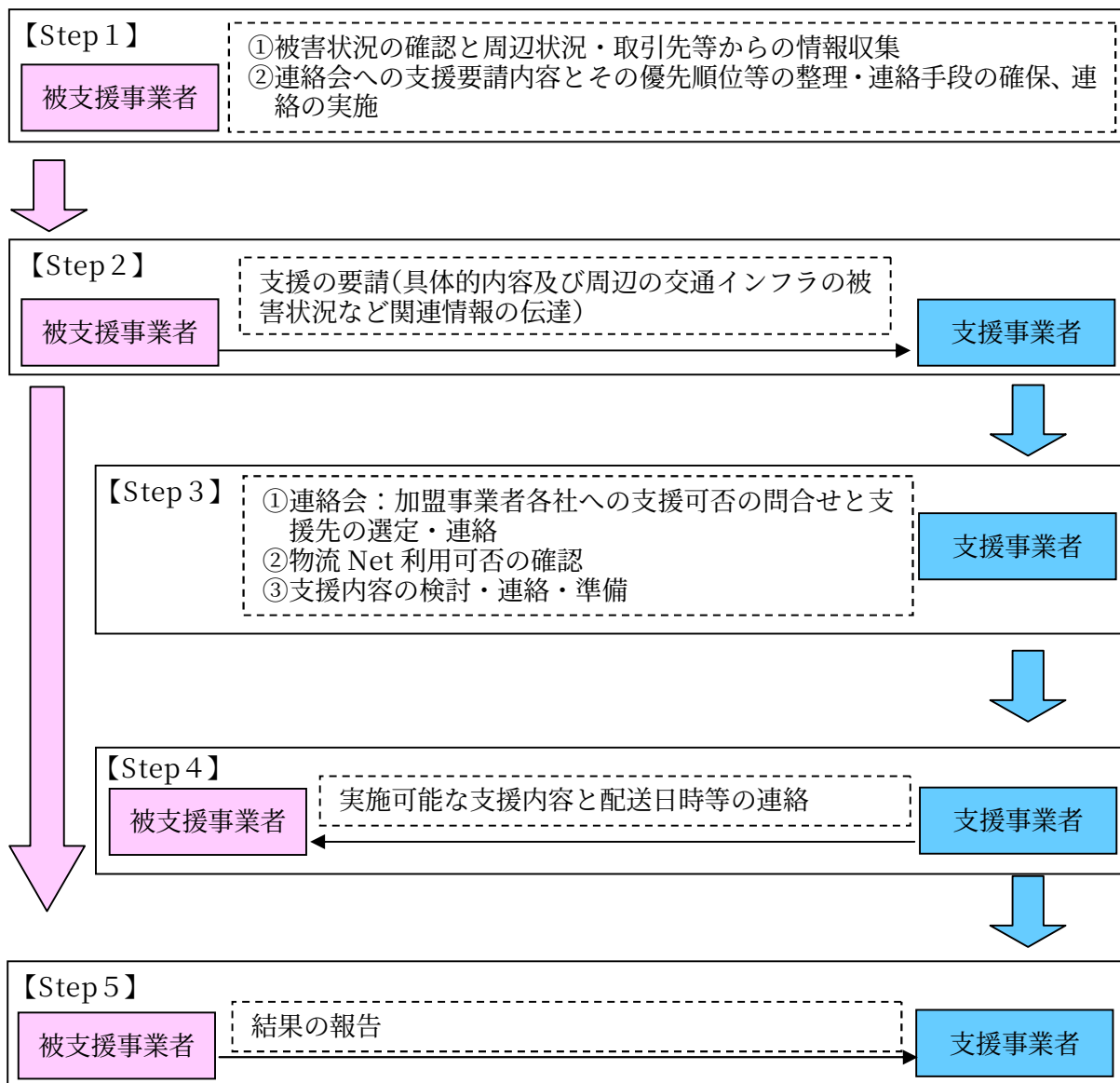
- ① 想定災害：首都直下地震
- ② 被災（被支援）事業者：関東地域の事業者
- ③ 非被災（支援）事業者：関東地域を除く北海道、東北、関西、九州地域の事業者
- ④ 被災を想定する機能：製造輸送機能及び原材料調達

※なお、本マニュアルは、想定災害を南海トラフ巨大地震とした場合も活用可能な汎用性のある内容として取りまとめている。

※上記の場合の被災（被支援）地域として関西、九州地域、非被災（支援）地域として北海道、東北、関東地域等が想定される。

(3)連携・協力の実施手順：「製造・輸送機能の代替」

①概要（全体の流れ）



②各ステップの具体的内容

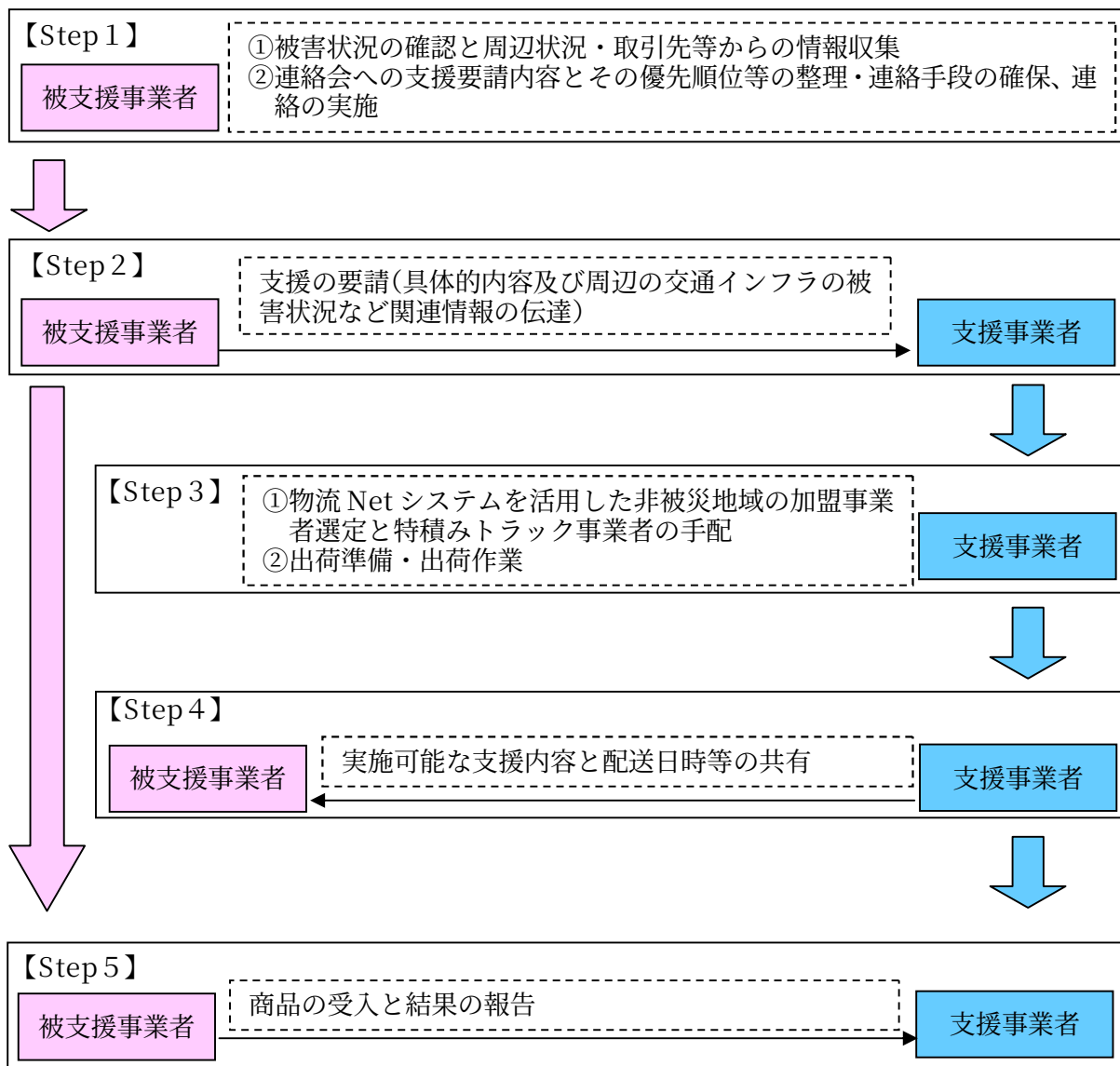
- ・各ステップの具体的内容は以下の通りである。

Step	実施主体	実施内容	連携・協力の相手先	必要となる資源
1 ①	被支援事業者	被害状況の確認と周辺状況の情報収集		
		・社員の安否と出社可否を確認する ・自社の施設、設備の被害状況を確認する	自社内総務担当	・従業員参集状況 ・従業員参集見込み ・周辺地域の被災状況・交通インフラの状況 ・確認すべき自社施設・設備のリスト、インフラ通信状況
1 ②	被支援事業者	関係する取引先への連絡手段の確保と連絡の実施、連絡会への支援要請内容の決定		
		【供給に支障のある品類の確認】 ・仕入先への連絡手段を確保する。 ・仕入先に被災状況、調達への影響を確認する。 ・自社工場、設備の状況から生産困難な品類を確認する。	・被支援事業者の仕入先（食品卸等） ・自社内生産ライン担当	・連絡手段の確保（電話、Fax、メール、衛星電話等） ・取引先連絡先・担当者リスト ・確認事項リスト
		【納入先の状況・ニーズの確認】 ・納入先（病院等）に在庫状況等、不足している品目等を確認する。 ・供給が遅れる可能性のある品類、供給困難となった品類について連絡する。	・被支援事業者の納入先（病院等）	・取引先連絡・担当者リスト ・確認事項リスト
		【支援要請内容の検討】 ・調達に影響のある品目について、取引先の状況・ニーズ確認結果を踏まえ、支援要請が必要な調達品目、必要量及びそれらの優先順位を整理、明確化し、支援要請内容を決定する。		・被支援事業者の在庫情報 ・取引先連絡・担当者リスト
2	被支援事業者	支援の要請（具体的内容及び周辺の交通インフラの被害状況など関連情報の伝達）		
		・連絡会への連絡方法を確認、確保する。 ・連絡会に対し、支援要請を行う。要請にあたっては、求める支援の具体的内容（品目、数量、納入場所、受入希望日時）と優先順位を明確に示すとともに、ステップ1 ①で把握した周辺地域の交通インフラの被災状況、利用可能性について、情報提供を行う。	・連絡会事務局	・連絡会への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等）

Step	実施主体	実施内容	連携・協力の相手先	必要となる資源
3① ②	支援事業者 (連絡会)	①加盟事業者各社への支援可否の問合せと支援先の選定・連絡		
		・非被災地の連絡会加盟事業者各社に連絡し、支援可否を問い合わせる。	・連絡会加盟事業者	・連絡会加盟事業者各社への連絡手段 (電話、FAX、メール、衛星電話等) ・連絡会加盟事業者各社の連絡先・担当者リスト
		・要請された品目、量、優先すべき条件等を踏まえ、支援事業者候補から支援事業者を決定し、連絡する。	—	・非支援事業者周辺の道路交通状況、配送状況等
		②物流 Net 利用可否の確認と結果の連絡		
		・物流 Net 利用可否を問い合わせる。 ⇒可の場合(4) ②Step 3 ①へ	・物流 Net	・物流 Net の連絡先・担当者リスト
3③	支援事業者	・問合せ結果を踏まえ、支援事業者に連絡する	・支援事業者	・支援事業者の連絡先・担当者リスト
		支援内容の検討・連絡・準備		
		・支援可能な内容を再度検討し、最終的な支援内容と配送日時を連絡会に伝達する。 ・支援の実施に向けた人員手配等、社内体制を整備する。	・連絡会事務局	・支援内容伝達時に必要な項目が記載された書式 ・連絡会事務局の連絡先
4	支援事業者 (連絡会)	実施可能な支援内容の連絡		
		・支援事業者・支援内容・到着日時を伝達する。	・被支援事業者	・被支援事業者への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等) ・被支援事業者の連絡先・担当者リスト
5	被支援事業者	※支援要請があったもののうち、支援が難しいものがある場合、連絡会に伝達する		
		結果報告		
		・病院に対して、連絡手段を確保したうえ、提供品類について連絡する。	—	・病院への連絡手段
		・受入結果について連絡会事務局に連絡する	・連絡会事務局	・連絡会への連絡手段(電話、FAX、メール、衛星電話等) ※同上
5	被支援事業者	※商品の受入結果において、要請した品目、量のうち不足するものがあった場合、追加的な支援要請を行うか否かを検討、判断し、要請を行う場合はその分の品目、量について1②以降の手順を別途実施する		

(4)連携・協力の実施手順：「原材料相互融通」

①概要（全体の流れ）



②各ステップの具体的内容

- ・各ステップの具体的内容は以下の通りである。

Step	実施主体	実施内容	連携・協力の相手先	必要となる資源
1 ①	被支援事業者	被害状況の確認と周辺状況の情報収集 ・社員の安否と出社可否を確認する ・自社の施設、設備の被害状況を確認する	自社内総務担当	・従業員参集状況 ・従業員参集見込み ・周辺地域の被災状況・交通インフラの状況 ・確認すべき自社施設・設備のリスト、インフラ通信状況
1 ②	被支援事業者	関係する取引先への連絡手段の確保と連絡の実施、連絡会への支援要請内容の決定 【供給に支障のある品類の確認】 ・仕入先への連絡手段を確保する。 ・仕入先に被災状況、調達への影響を確認する。 ・自社工場、設備の状況から生産困難な品類を確認する。 【納入先の状況・ニーズの確認】 ・納入先（病院等）に在庫状況等、不足している品目等を確認する。 ・供給が遅れる可能性のある品類、供給困難となった品類について連絡する。 【支援要請内容の検討】 ・調達に影響のある品目について、取引先の状況・ニーズ確認結果を踏まえ、支援要請が必要な調達品目、必要量及びそれらの優先順位を整理、明確化し、支援要請内容を決定する。	・被支援事業者の仕入先（食品卸等） ・自社内生産ライン担当 ・被支援事業者の納入先（病院等）	・連絡手段の確保（電話、FAX、メール、衛星電話等） ・取引先連絡先・担当者リスト ・確認事項リスト ・取引先連絡・担当者リスト ・確認事項リスト ・被支援事業者の在庫情報 ・取引先連絡・担当者リスト
2	被支援事業者	支援の要請（具体的内容及び周辺の交通インフラの被害状況など関連情報の伝達） ・連絡会への連絡方法を確認、確保する。 ・連絡会に対し、支援要請を行う。要請にあたっては、求める支援の具体的内容（品目、数量、納入場所、受入希望日時）と優先順位を明確に示すとともに、ステップ1 ①で把握した周辺地域の交通インフラの被災状況、利用可能性について、情報提供を行う。	・連絡会事務局	・連絡会への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等）

Step	実施主体	実施内容	連携・協力の相手先	必要となる資源
3①	支援事業者	物流 Net システムを活用した非被災地域の加盟事業者選定と特積みトラック事業者の手配		
		・非被災地の連絡会加盟事業者各社に連絡し、物流 Net システム上の保有在庫情報の確認・更新を依頼する。	・連絡会加盟事業者	・連絡会加盟事業者各社への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等） ・連絡会加盟事業者各社の連絡先・担当者リスト
		・要請された品目、量について、連絡会加盟事業者各社の保有在庫情報を、物流 Net システムを通じて確認し、システム上で調達を行う。	—	・物流 Net システムを起動可能な PC
3②	支援事業者	出荷準備と出荷作業		
		・商品の出荷準備に係る人員体制を構築し、出荷準備・出荷作業を行う。	—	—
4	支援事業者	実施可能な支援内容と配送日時等の連絡		
		・物流 Net システムで手配した情報をもとに、実施可能な支援内容と、実施日時・配送品目・量について、被支援事業者に連絡する。	・被支援事業者	・被支援事業者への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等） ・被支援事業者の連絡先・担当者リスト
		※支援要請があったもののうち、支援が難しいものがある場合、その対応方策について検討する。		
5	被支援事業者	受入と結果報告		
		・支援内容の受入を行う。	—	—
		・商品の受入結果について連絡会事務局に連絡する	・連絡会事務局	・連絡会への連絡手段（電話、FAX、メール、衛星電話等）※同上
		※商品の受入結果において、要請した品目、量のうち不足するものがあつた場合、追加的な支援要請を行うか否かを検討、判断し、要請を行う場合はその分の品目、量について1②以降の手順を別途実施する		

(5)連携・協力体制の構築に向けてあると良い事前準備

①連携・協力が想定される関係主体の連絡先情報の整備と連絡手段の確認

- ・大規模災害時に連携・協力が想定される相手先について、以下のような連絡先情報、連絡手段について平時より事前に情報を整備しておく必要がある。

＜情報を整備すべき内容＞

■対象 ＊セントラルキッチン連絡会加盟事業者【セントラルキッチン連絡会で共有化】 ＊各加盟事業者の取引先【各社ごとに整備】 ＊各加盟事業者の顧客【各社ごとに整備】 ＊（取引のある物流事業者【各社ごとに整備】） ■情報を整備すべき事項 ＊加盟事業者の非常時参集体制 ＊連絡先・担当者（担当部署、電話番号、fax 番号、メールアドレス） ＊大規模災害時の連絡手段の有無と連絡先（衛星携帯電話等）
--

②スムーズな連携・協力体制の構築に必要な共通ルール等の事前調整・検討

- ・大規模災害時の支援を円滑に行うため、必要な事項については出来る限り事前に調整、確認しておくことが望ましい。具体的には、以下のような事項について、関係主体と事前に調整しておく必要がある。
- ・これらの事項については覚書等の形で明文化することを基本とし、可能であれば協定など正式な約束事項として確立しておくことが望ましい。

＜加盟事業者各社とセントラルキッチン連絡会とで事前に検討することが望ましい事項＞

＊各事業者で実施可能な支援の内容、範囲 ・実施可能な支援メニュー（品目、数量 等） ・業務の範囲（調達・手配、市場への輸送、販売先への輸送 等） ＊大規模災害発生時の統一献立の検討・共有 ＊大規模災害発生時に加盟事業者各社がセントラルキッチン連絡会に連絡すべき事項 ＊大規模災害発生時にセントラルキッチン連絡会が実施すべき事項 ＊連絡不通時のプッシュ型支援の内容、実施方法 ＊特定大規模災害発生時の支援の組み合わせの検討（南海トラフ：九州（被支援）－関東（支援）、関西（被支援）－東北（支援）等） ＊大規模災害発生時の連絡窓口、連絡手段、加盟事業者の被害状況確認方法 ＊支援実施時の費用負担先	／等
--	----

③交通インフラの被害状況の確認のための情報収集先の確認

- ・支援を要請するにあたり、周辺地域の交通インフラの被害状況の把握が必要であることから、こうした情報収集先について平時より事前に確認しておくことが必要である。

＜情報を整備すべき内容＞

■対象

＊道路・港湾の被害状況：所在都道府県所管の国土交通省地方整備局（8局）

＊道路の規制状況：所在都道府県警察本部

＊船舶航行の規制状況：所在都道府県所管の海上保安本部（11部）

＊空港施設の被害・規制状況：所在都道府県所管の国土交通省航空局（東京または大阪）

■情報を整備すべき事項

＊連絡先（担当部署、担当者、電話番号、fax 番号、メールアドレス、HP アドレス）

④スムーズな連携・協力を実現するために整備すべき様式

- ・大規模災害時の支援・支援要請を円滑に行うため、必要な事項については出来る限り事前に様式を用意し、共有しておくことが望ましい。
- ・具体的には、以下のような事項について、様式を整備しておくことが必要である。

＜スムーズな連携・協力のために整備すべき様式＞

＊緊急事態発生時の被害状況報告様式

＊支援要請時の支援要請内容（品目、数量、納入場所、受入希望日時、優先順位等）伝達のための様式

第5章 連携・協力等の有効性の診断・見直し

1 連携・協力等の有効性の診断・見直し

1.1 連携・協力等の有効性の診断の視点

実証の実施結果に基づき、連携・協力等の有効性の診断を行う。

その際の視点として、1)円滑な食料供給の維持、若しくは早期回復にどの程度の効果が期待できるか、2)発災時の当該連携・協力等を実施できる実現性はどの程度あるか、3)さらなる連携・協力等の拡大の可能性等、の3点に着目することとし、それぞれの具体的な診断項目を以下に示す。

*円滑な食料供給の維持、もしくは早期回復への効果

- ・連携・協力等によって維持、もしくは早期回復される食品の品目・供給対象等
- ・連携・協力等の対象となる地域的な広がり（広域災害発生時における効果）
- ・供給可能な量・品目及び平時との相違、回復に必要な期間 等

*発災時に当該連携・協力等を実施できる実現性・確実性

- ・実証を踏まえた課題（計画どおりにできなかった点とその要因）と対応策
- ・関係者間において構築すべき連携・協力等の体制とその構築状況
- ・連携・協力等を行う事業所間・事業者間の情報伝達・共有の実現性
- ・代替施設・機能が実際に活用できる可能性
- ・必要となる資源（人員、施設・設備等）の調達可能性（調達・維持コスト含む）
- ・事前に準備・調整が必要となる事項とその実施状況
- ・発災後の実施手順の妥当性 等

*今後の応用・発展の可能性と課題

- ・さらなる連携・協力等の拡大の可能性とその課題
- ・他の事例への応用・発展の可能性とその課題 等

1.2 連携・協力等の有効性の診断・見直し

(1)円滑な食料供給の維持、もしくは早期回復への効果

前節で設定した3つの視点に基づき、各パターンの有効性を診断した結果を示す。まず、円滑な食料供給の維持、もしくは早期回復への効果の視点からの診断結果が下表である。

図表 5-1 各パターンの有効性の診断・見直し
(円滑な食料供給の維持、もしくは早期回復への効果)

	実証 1	実証 2
ひな型の一般的な効果	【ひな型①調達(供給)】 ＊各地域で事業展開する同業他社間が広域的に連携し、被災地域において損害を受けた食品の調達機能を非被災地域において代替することで、被災地域における食料供給の維持・早期回復への効果が可能となる。 ＊全国的なネットワークでの連携・協力体制を構築することで、広域災害への対応力が高まる。	【ひな型②生産(加工)】 ＊各地域で事業展開する同業他社間が広域的に連携し、被災地域において損害を受けた食品の生産機能を非被災地域において代替することで、被災地域における食料供給の維持・早期回復への効果が可能となる。 【ひな型⑥物流(輸送)+調達(供給)】 ＊調達機能の代替については、実証 1 と同様。 ＊多くの食品産業事業者は輸送手段の確保に必要な車両・運転手・燃料などの資源を自社内に持たないため、物流事業者が業界団体として災害時の輸送サービスを提供することは、代替輸送手段の確保方策として有効である。 ＊全国的なネットワークでの連携・協力体制を構築することで、広域災害への対応力が高まる。(②⑥共通)
対象事例に固有の効果	＊公共性の高い卸売市場の機能の維持・早期回復に寄与する。 ＊対象となる青果等は、大規模災害時における供給確保の緊急性は必ずしも高くない。	＊対象となる病院食は、緊急性が高く、行政による緊急支援物資とともに、発災直後の初動期を含む食品供給の維持・早期回復に寄与する。 ＊物流 Net システムは、予め物流拠点の在庫情報を登録しておくことで、事業者間もしくは事業所間の在庫情報の共有にも活用できる。

(2) 発災時に当該連携・協力等を実施できる実現性・確実性

次に、発災時の当該連携・協力等を実施できる実現性の視点からの診断結果が下表である。

図表 5-2 各パターンの有効性の診断・見直し
(発災時の当該連携・協力等を実施できる実現性)

	実証 1	実証 2
ひな型の一般的な効果	＊予め事業者間で連携・協力に関する協定を締結し、マニュアル作成等の事前準備を行っておくことで、食品の調達機能の代替が十分可能であることが確認された。 ＊ただし、こうした事業者間の事前準備のみならず、社内での実施手順や情報連絡体制、指揮命令系統を明確化しておくことも必要である。 ＊平時から事業者間の連携・協力体制に基づき協定が締結され、これが本事業のマニュアル案作成、実証（図上訓練）につながったことから、平時からの連携・協力関係を最大限活用することが有効である。 ＊取引形態や価格については、事前に協議しておくとともに、実施時にも早い段階で確認しておくことが、円滑な連携・協力に有効である。	＊予め事業者間で連携・協力に関する協定を締結していない場合でも、平時からの連携・協力体制が構築されていることで、食品の生産機能・調達機能の代替が十分可能であることが確認された。 ＊ただし、協定の締結やマニュアル作成等の事前準備を行っておくことで、より確実かつ円滑な連携・協力が実現できるものと考えられる。 ＊平時から事業者間の連携・協力体制に基づき東日本大震災時にも連携・協力を行った経験が本事業のマニュアル案作成、実証（図上訓練）につながったことから、平時からの連携・協力関係を最大限活用することが有効である。 ＊協議会等を通じて連携・協力を行う場合、その事務局機能の強化や、事務局が被災した場合の代替先の確保が重要である。
対象事例に固有の効果	＊輸送手段の確保可能性については、産地（生産者）側の対応に依存しており、今後はこれを確実に確保する方策の検討も必要と考えられる。 ＊卸売市場法に基づく取引の制限が連携・協力のネックとなる恐れがあるため、国や市場開設者（自治体）を巻き込んだ対応が必要である。	＊病院食は災害発生直後の初動期から供給が求められるため、プッシュ型で支援を行う際のメニュー案を予め検討しておくことが有効である。 ＊生産機能の維持・早期回復に必要な飲料水の優先供給について、事前に水道局等と協議しておく必要がある。

		＊物流 Net システムは、主要な特積みトラック事業者の多くが参加し、災害時における本システムからの要請に適切に対応することに合意しているが、実際にどの程度の対応が可能であるか、さらに検証が必要である。 ＊特に、冷凍・チルド輸送を担う保冷・冷蔵・冷凍車に対応できる特積み事業者が少数のため、車両・運転手の調達に時間を要する恐れがある。保冷機能を持つロールボックス等の活用により一定の量・時間であれば機能を代替できる。
--	--	--

(3) 今後の応用・発展の可能性と課題

さらなる連携・協力等の拡大の可能性、他の事例への応用・発展の可能性等の視点からの診断結果が下表である。

図表 5-3 各パターンの有効性の診断・見直し

(さらなる連携・協力等の拡大の可能性、他の事例への応用・発展の可能性等)

	実証 1	実証 2
ひな型の一般的な効果	＊卸売市場の卸売業者間の連携・協力については、全国規模での地域ブロック間の取り組みを、地域ブロック内での中央市場・地方市場間等へも拡大し、重層的な連携・協力体制を構築することで、大規模災害への広域的な被害に対応しつつ、各地域でのきめ細かな対応が可能となる。 ＊生鮮食品分野に加え、加工食品分野においても、特定地域において事業展開する卸売業者間等において、同様の連携・協力体制の構築が期待される。	＊生産機能及び原材料等の調達機能の代替を対象とする連携・協力は、病院食事業者のみならず、特定地域において事業展開する食品製造業者間等でも、同様の連携・協力体制の構築が期待される。 ＊物流 Net システムは、協議会等の連携・協力組織を通じて利用すれば、一口としての料金が適用される。

2 今後の課題と対応の方向性

2か年にわたる本事業の実施結果を踏まえ、震災時に震災想定地域において、円滑な食料供給を維持し、若しくは早期に回復させるための食品産業事業者間の連携・協力等を推進していくにあたっての課題とその対応の方向性として、以下の3点が挙げられる。

2.1 食品産業事業者間の連携・協力の必要性とその内容・方法等に関する普及・啓発

東日本大震災の経験等を踏まえ、全国的・広域的に事業展開する大手の食品産業事業者においては、自社グループ内及び協力業者等を中心とした大規模災害対策が進められている。一方、主に特定の地域内において事業展開する中堅・中小の食品産業事業者の多くが、大規模災害対策として事業者間の連携・協力の必要性を感じつつも、実際に取り組む余裕がない、あるいはどのように取り組んでよいのか分からない、といった状況にあるものと考えられる。

本事業における連携・協力の内容のひな型の検討結果や実証の実施結果をもとに、食品産業事業者間の連携・協力の必要性や、その内容・方法等について、広く情報を発信し、普及啓発を行っていく必要がある。その際には、各事業者に直接働きかけて関心を持ってもらったり、具体的な取り組み方について個別の相談に応じたりすることが重要と考えられることから、農林水産省が全国レベル・地方レベルの各種業界団体等と連携して取り組んでいく必要がある。

連携・協力の必要性や内容・方法等について情報発信するためのツールとして、次節に「災害時における食品産業事業者間の連携・協力等のガイドライン（案）」を示す。

2.2 業界団体・協同組合等を活用した事業者間連携・協力体制の構築の支援・促進

本年度事業を通じて、大規模災害時を想定して食品産業事業者間の新たな連携・協力体制を構築することが非常に困難であることが明らかとなった。一方で、その体制構築に当たっては、平時における事業者間連携組織の活用が有効であることも改めて確認された。

こうしたことから、複数の中小企業が協同して事業を行うための組織形態である事業協同組合等、平時における事業者間連携組織が現存する事業者間においては、これをベースとした連携・協力体制の構築を推進するとともに、平時における事業者間連携組織に属していない事業者においては、業界団体を介して事業者間が連携・協力体制を構築したり、業界団体が事業者間の連携・協力体制の構築を斡旋したりすることが期待される。農林水産省においては、こうした事業協同組合や業界団体等の取り組みを支援・促進していく必要がある。

2.3 受発注・情報システムや輸送機能等に関する連携・協力の内容・方法の検討・検証

本事業で検討した連携・協力等の「ひな型」(パターン)のうち、調達(供給)機能や生産(加工)機能については、「実証」を通じて有効性が検証できたが、他の「ひな型」(パターン)については、具体的な事例に基づく検証が行えていない。

特に、受発注・情報システムの機能維持・早期回復については、事業者間の取引関係にも深く関わるテーマであることから、アンケート・ヒアリング調査結果及び本事業推進会議での議論において、その重要性が確認されながらも、具体的な内容・方法の踏み込んだ検討・検証に至っていない。

また、輸送機能についても、荷主である食品関連事業者がトラック事業者に対して優先的な対応を求める形ではなく、食品関連事業者間が連携・協力して車両・運転手・燃料を共同利用するような形態は検討できていない。

これらをはじめとして、本事業で検討・検証に至らなかった「ひな型」(パターン)について、引き続き検討・検証を行っていく必要がある。その際には、農林水産省、経済産業省、国土交通省等、関係省庁間の連携が不可欠である。

参 考 資 料

災害に強い食品サプライチェーン構築に向けた 連携・協力に関するアンケート

＜ご回答にあたってのお願い＞

- ◆ 本アンケートは、危機管理や災害対策などについて貴団体の対応方針を把握している立場の方にご回答をお願いします。
- ◆ 本アンケートでは、民間ベースでの食品供給を対象としており、国・地方自治体が実施する緊急支援物資は対象に含みません。
- ◆ アンケートは、貴団体（単体）についてご回答いただく設問と、貴団体の「会員・組合員等」についてご回答いただく設問があります。各設問の指示にしたがってご記入ください。「会員・組合員等」とは、以下を指すこととします。
貴団体が事業協同組合の場合 → 協同組合の組合員である事業者
貴団体が事業協同組合連合会の場合 → 連合会に加盟している事業協同組合（単協）
貴団体が業界団体の場合 → 団体に加盟している事業者
貴団体が中央卸売市場開設者の場合 → 場内事業者（荷受業者、仲卸業者等）
- ◆ アンケートの回答は、当てはまる番号に○印をつけていただくものが中心ですが、具体的な数字や記述をお願いするものもあります。各設問の指示にしたがってご記入ください。
- ◆ 電子ファイルでのご回答をご希望の方は、以下のメールアドレスまでご連絡いただければ、折り返し調査票ファイルをお送りします。
<e-mail: nosui@murc.jp H26 災害に強い食品サプライチェーンアンケート事務局>

＜個人情報等のお取り扱いについて＞

- ◆ ご記入いただいた回答、ご意見につきましては、個別の記入内容が特定されない形で処理・分析いたしますので、皆様にご迷惑がかかることはございません。
- ◆ ご記入いただきました個人情報につきましては、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の「個人情報保護方針」及び「個人情報の取扱いについて」に基づいて、適切に取り扱います。（<http://www.murc.jp/profile/privacy.html>）
- ◆ ご返送いただいた調査票は、集計作業等のために外部に預託することがあります。その際には、必要な契約を締結し、弊社従業員に対するものと同等の管理を行います。

ご回答いただいた調査票は、同封の返信用封筒にて（切手不要）、

平成26年7月25日（金）までに

ご投函くださいますようお願い申し上げます。

【調査の趣旨についてのお問い合わせ先】

食料品地域物流円滑化等推進協議会（公益財団法人食品流通構造改善促進機構内）
東京都千代田区岩本町三丁目 4-5
担当：村上 TEL: 03-5809-2897

【調査実施機関・アンケート内容についてのお問い合わせ先】

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 公共経営・地域政策部
東京都港区虎ノ門五丁目 11-2
担当：国友、関、原田、大塚 TEL: 03-6733-3455
お問い合わせ時間：平日 10:00～17:00（12:00～13:00 を除きます）

1. 貴団体の概要についてうかがいます。

問1 貴団体（単体）の概要についてうかがいます。①～④について、それぞれあてはまるものの1つに「○」をつけてください。

① 団体種別	☐ 1. 事業協同組合、または同連合会 ☐ 2. 業界団体 ☐ 3. 中央卸売市場開設者 ☐ 4. その他	
② 団体の組織形態	☐ 1. 全国団体・本部 ☐ 2. 地域団体・支部	
③ 貴団体の従業員数（正職員数）	☐ 1. 1～9人 ☐ 3. 30～49人 ☐ 5. 70～99人	☐ 2. 10～29人 ☐ 4. 50～69人 ☐ 6. 100人以上
④ 主な対象業種	☐ 1. 食品・飲料等製造業 ☐ 2. 食品卸売業 ☐ 3. 小売業 ☐ 4. その他	

問2 貴団体や会員・組合員等の立地場所や津波リスクについてうかがいます。

問2-1 貴団体（ご回答いただいている団体単体）の事務所の立地場所と、津波リスクについて、それぞれあてはまるものの1つに「○」をつけてください。

① 団体の立地場所

☐ 1. 関東地域のうち、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県 ☐ 2. 中部地域のうち、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県 ☐ 3. 近畿地域のうち、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県 ☐ 4. 中国・四国地域のうち、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県 ☐ 5. 九州・沖縄地域のうち、福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県 ☐ 6. 上記以外
--

② 津波リスク

☐ 1. ある ☐ 2. ない
--

※注「津波リスク」の有無は、首都直下地震対策協議会の参加都県及び南海トラフ巨大地震対策協議会の参加都府県（①に記載した都府県）の太平洋沿岸域に立地している場合、「1. ある」としてください。

問2-2 会員・組合員等（対象については、1ページをご参照ください。）の立地場所について、あてはまるものすべてに「○」をつけてください。

☐ 1. 関東地域のうち、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県 ☐ 2. 中部地域のうち、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県 ☐ 3. 近畿地域のうち、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県 ☐ 4. 中国・四国地域のうち、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県 ☐ 5. 九州・沖縄地域のうち、福岡県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県 ☐ 6. 上記以外
--

2.事業継続計画 (BCP) の策定状況や策定支援の状況についてうかがいます。

問3 貴団体における事業継続計画の策定状況についてうかがいます。

問3-1 貴団体では、地震を対象とした事業継続計画を策定していますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | | |
|--|---|----------------------|
| ☐ 1. 策定済み(見直し予定なし) | } | →次の問3-2へ
お進みください。 |
| ☐ 2. すでに策定済みだが、現在内容を見直し中(もしくは見直し予定) | | |
| ☐ 3. 現在策定中 | | |
| ☐ 4. 策定予定あり(検討中) | | |
| ☐ 5. 策定予定なし | } | →問4へ
お進みください。 |
| ☐ 6. わからない | | |

問3-2 問3-1で「1.」～「4.」と回答いただいた方にうかがいます。事業継続計画において、食料供給の維持・早期回復を目的とした内容があれば、具体的にご記入ください。

問4 貴団体における会員・組合員等に対する事業継続計画の策定支援に関する取組状況についてうかがいます。

問4-1 貴団体では、会員・組合員等における事業継続計画の策定状況を把握していますか。(あてはまるもの1つに○)

- | |
|---------------------------------------|
| ☐ 1. 把握している |
| ☐ 2. 特に把握していない |

問4-2 貴団体では、会員・組合員等に対して、事業継続計画の策定支援を実施していますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|---------------------------------------|-------------------|
| ☐ 1. 実施している | →次の問4-3へお進みください。 |
| ☐ 2. 特に実施していない | →次ページの問5へお進みください。 |

問4-3 問4-2で「1. 実施している」と回答いただいた方にうかがいます。会員・組合員等の事業継続計画策定に向けて、どのような支援を行っていますか。(あてはまるものすべてに○)

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. ガイドライン・マニュアルの提示 | |
| ☐ 2. 説明会・セミナーの開催 | |
| ☐ 3. 個別相談 | |
| ☐ 4. 策定費用の補助 | |
| ☐ 5. その他(具体的に:) | |

3. 平時における事業者間連携・協力の状況についてうかがいます。

問5 貴団体では、平時に、会員・組合員等間の連携・協力に関する事業を実施していますか。
(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|--------------------------------------|--------------|
| ☐ 1. 実施している | →問6へお進みください。 |
| ☐ 2. 現在検討中である | →問6へお進みください。 |
| ☐ 3. 実施していない | →問7へお進みください。 |

問6 問5で「1. 実施している」もしくは「2. 現在検討中である」と回答いただいた方にうかがいます。

問6-1 会員・組合員等間の連携・協力に関し、どのような事業を実施・検討していますか。
(あてはまるものすべてに○)

※注 食品サプライチェーンに関する事業のみを対象とし、資金貸付・借入、福利厚生、経営・技術改善向上、教育・情報提供、研究開発・需要開拓に関する事業は除きます。

- | | |
|---|----------------|
| ☐ 1. 原材料・資材等の共同調達 | |
| ☐ 2. 商品の共同生産・加工 | |
| ☐ 3. 商品の共同販売 | |
| ☐ 4. 共同物流（物流センターの運営、保管） | |
| ☐ 5. 共同物流（輸配送） | |
| ☐ 6. 共同検査・検品 | |
| ☐ 7. 会員・組合員等の間における連携・協力の促進 | →問6-2へお進みください。 |
| ☐ 8. その他（具体的に： | ） |
| →「7.」に回答いただいた方以外は、問6-3へお進みください。 | |

問6-2 問6-1で「7.」と回答いただいた方にうかがいます。連携・協力の促進に関する具体的な事業内容として、あてはまるものすべてに「○」をつけてください。

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. ガイドライン・マニュアル例の提示 | |
| ☐ 2. 説明会・セミナーの開催 | |
| ☐ 3. 個別相談 | |
| ☐ 4. 費用の補助 | |
| ☐ 5. 上記以外の普及啓発・情報提供 | |
| ☐ 6. その他（具体的に： | ） |

問6-3 問6-1、6-2でご回答いただいた平時の取り組みのうち、災害時にも適用可能と思われる取り組みがあれば、その内容を具体的にご記入ください。

--

4. 災害時における事業者間連携・協力の状況についてうかがいます。

※すべての方とうかがいます。

問7 災害時における食料供給の維持・早期回復に向けて、「災害時に貴団体自身が行う事業や担うべき役割」についてうかがいます。

問7-1 貴団体では、災害時に、食料供給の維持・早期回復に向けて自身が行う事業や担うべき役割についての行動計画等がありますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|---|----------------|
| ☐ 1. すでに行動計画等がある | →問7-2へお進みください。 |
| ☐ 2. 行動計画等の策定を予定している | →問7-2へお進みください。 |
| ☐ 3. 行動計画等の策定予定はない | →問8へお進みください。 |

問7-2 問7-1で、「1.」または「2.」と回答いただいた方とうかがいます。策定済み、もしくは策定予定の行動計画等の内容について、あてはまるものすべてに「○」をつけてください。

- | |
|--|
| ☐ 1. 会員・組合員等が行う調達、生産・加工、販売、保管・輸送等を支援・代行する事業 |
| ☐ 2. 国、地方自治体等との情報交換、連絡調整の窓口機能 |
| ☐ 3. 会員・組合員等間の中で支援・受援を行うための斡旋・マッチング |
| ☐ 4. 他の団体との間での連携・協力 |
| ☐ 5. その他（具体的に |

問8 災害時における食料供給の維持・早期回復に向けて、「会員・組合員等の中での連携・協力体制を構築するために、貴団体が平時から行っている取り組み」についてうかがいます。

問8-1 貴団体では、災害時の食料供給の維持・早期回復に向けて、会員・組合員等の中での連携・協力体制の構築のために平時から行っている取り組みがありますか。(あてはまるもの1つに○)

- | | |
|---|----------------|
| ☐ 1. すでに行っている取り組みがある | →問8-2へお進みください。 |
| ☐ 2. 取り組みを行う予定がある | →問8-2へお進みください。 |
| ☐ 3. 取り組みを行う予定はない | →問9へお進みください。 |

問8-2 問8-1で、「1.」または「2.」と回答いただいた方とうかがいます。すでに行っている、もしくは行う予定としている取り組みの内容について、あてはまるものすべてに「○」をつけてください。

- | |
|---|
| ☐ 1. ガイドライン・マニュアルの提示 |
| ☐ 2. 説明会・セミナーの開催 |
| ☐ 3. 個別相談 |
| ☐ 4. 費用の補助 |
| ☐ 5. 貴団体と会員・組合員等の中での協定等の締結 |
| ☐ 6. 上記以外の普及啓発・情報提供 |
| ☐ 7. その他（具体的に： |

問9-1 災害時の食料供給の維持・早期回復に向けて、会員・組合員等が事業者間の連携・協力に取り組んでいる事例がありますか（あてはまるもの1つに○）

- 問9-2 問9-1で、「1.」と回答いただいた方にうかがいます。会員・組合員等が事業者間の連携・協力に取り組んでいる事例として、あてはまるものすべてに「○」をつけてください。

- 問 9-3 問 9-2 で回答いただいた事例について、その内容（事業者名、連携・協力の内容、経緯等）をご紹介します。内容を紹介した資料がありましたら、調査票にご同封いただけると幸いです。

なお、会員・組合員等相互における連携・協力のみならず、会員・組合員等とそれ以外の事業者等との間の連携・協力についても、ご存じでしたらご紹介ください。

Date	Time	Location	Weather	Wind	Temp	Humidity	Pressure	Visibility	Clouds	Precip	Remarks

5. 地震災害を想定した食料供給における事業者間連携・協力に係るモデル実証への参加意向についてうかがいます。

※すべての方にかがいます。

問10 本年度、「災害に強い食品サプライチェーン構築事業」の一環として、地震災害発生時の食料供給における事業者間連携・協力に関するモデル実証を実施予定です。

モデル実証イメージ

[テーマ例] 生産機能の代替、物流機能の代替、調達の多重化・分散化、包材の標準化、情報システムの互換性確保 など。貴団体の意向をふまえて設定します。

[進め方] 当該テーマにご関心のある貴団体の会員・組合員等にご参加いただき、2～3回の会議（開催期間：9月～12月頃を想定）を開催し、連携・協力等の内容の検討、実証計画の作成、実証（図上訓練等）の実施などに取り組んで頂きます。

※モデル実証の進め方は、貴団体のご意向をふまえながら調整させていただきます。

問10-1 貴団体では、こうしたモデル実証に参加のご意向はありますか。

☐ 1. 参加意向がある →問10-2にお進みください

☐ 2. 参加意向はない →問11にお進みください

問10-2 問10-1で、「1. 参加意向がある」と回答いただいた方にうかがいます。実施してみたいモデル実証について、あてはまるものすべてに「○」をつけてください。

☐ 1. 商品・原材料等の優先的な供給

☐ 2. 生産機能の代替・補完

☐ 3. 物流機能の代替・補完

☐ 4. 調達の多重化・分散化

☐ 5. 原材料の相互融通

☐ 6. 資材・包材等の相互融通・共有化

☐ 7. 資機材の代替・補完

☐ 8. 人的応援

☐ 9. 情報システムの互換性確保

☐ 10. その他（具体的に： _____）

問 1 1 今後の大規模災害発生時における、食料の安定供給確保に向けた事業者間連携・協力のあり方について、業界団体・協同組合連合会等が取り組むべき内容、行政が取り組むべき内容等の別に、ご自由にご記入ください。

＜業界団体・協同組合連合会等が取り組むべき内容＞

例：説明会・セミナーの開催、事業者間のマッチング、個別相談 等

＜行政が取り組むべき内容＞

例：ガイドライン・マニュアルの提示、体制構築に向けた費用の補助 等

(F) 最後に、貴団体・ご回答者について、下記にご記入ください。

貴団体の御連絡先	貴団体名	
	ご住所	都道府県 市区町村
ご回答者の御連絡先	お名前	
	ご所属・役職	
	電話番号	()
	E-mail	@

アンケートは以上で終了です。ご協力いただき誠にありがとうございました。

災害時における食品産業事業者間の
連携・協力のガイドライン(案)

目 次

目次

1 はじめに	1
1.1 ガイドラインの狙い	1
1.2 ガイドラインの構成	1
2 連携・協力の必要性 ~WHY? なぜ連携・協力するのか?~	2
3 連携・協力の前提 ~WHEN&WHERE? いつどこで連携・協力するのか?~	2
4 連携・協力の内容 ~WHAT なにを連携・協力するのか?~	2
4.1 調達・供給に関する連携・協力	3
4.2 生産・加工に関する連携・協力	4
4.3 物流（輸送）に関する連携・協力	5
4.4 物流（拠点）に関する連携・協力	6
4.5 受発注・情報システムに関する連携・協力	7
4.6 複数の機能に関する連携・協力の組合せ	8
5 連携・協力の主体 ~WHO だれと連携・協力するか?~	9
5.1 連携・協力の主体	9
5.2 連携・協力体制の構築	11
6 連携・協力手法 ~HOW どうやって連携・協力するか?~	13
6.1 事業者間の合意形成	13
6.2 手順書の作成	13
6.3 事前準備	14
6.4 継続的な訓練の実施による習熟・見直し	15

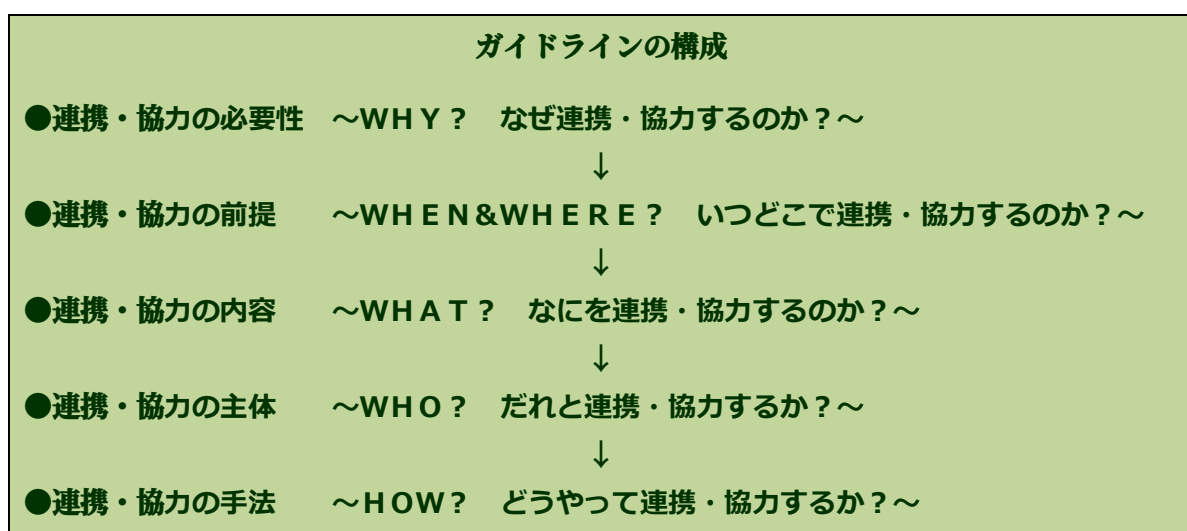
1 はじめに

1.1 ガイドラインの狙い

- ・東日本大震災を経験し、首都直下地震及び南海トラフ地震の発生が予想される中、震災をはじめとする大規模災害時に、食料を安定的に供給するためには、個々の食品産業事業者のみならず、食品のサプライチェーン全体の維持・早期回復を図ることが重要との認識が高まっている。
- ・中でも、全国的・広域的に事業展開する大手を中心とする食品産業事業者においては、東日本大震災の経験などを踏まえ、近年、生産拠点や物流拠点の多重化など、自社グループ内及び協力業者等を中心とした大規模災害時の食品サプライチェーンの維持・早期回復に向けた対策が進められている。
- ・一方、主に特定の地域内において事業展開する中堅・中小の食品産業事業者などにおいては、大規模災害に伴い自社施設が被災し、機能が停止・低下した場合、他の施設での代替ができず、食品サプライチェーンの維持・早期回復が困難な状況となることが懸念される。
- ・このため、大規模災害対策として、食品産業事業者間の連携・協力により、停止・低下した機能を代替・補完することで、食品サプライチェーンの維持・早期回復を図ることが有効かつ必要である。
- ・しかしながら、そのように感じつつも、実際に取り組む余裕がない、あるいはどのように取り組んでよいのか分からない、といったことから、食品産業事業者間の連携・協力が十分に進んでいない状況にある。
- ・本ガイドラインは、上記を踏まえ、大規模災害発生時における食品サプライチェーンの維持・早期回復に向けた食品産業事業者間の連携・協力を促進していくため、食品産業事業者が実際に連携・協力を進めていくにあたっての手順や方法等を分かりやすく示すことを狙いとしたものである。

1.2 ガイドラインの構成

- ・食品産業事業者が実際に取り組む際の手順に即して、ガイドラインの構成は次の通りとしている。



2 連携・協力の必要性 ～WHY? なぜ連携・協力するのか?～

- ・地震をはじめとする大規模災害に伴い食品サプライチェーンが停止・途絶すると、食料供給が不足することで、被災者の生命・生活や被災地域の社会・経済に多大な影響が生じる恐れがあるほか、被災した食品産業事業者にとっても、事業が停止したり、復旧・復興に長期間を要したりすれば、自社の事業に多大な影響が及ぶこととなる。このため、食品サプライチェーンを構成する食品産業事業者においては、大規模災害時に、その機能の維持・早期回復を図ることが重要な課題である。
- ・その際、全国的・広域的に事業展開する食品産業事業者においては、生産拠点や物流拠点の多重化など、自社グループ内及び協力業者等を中心として、停止・低下した機能を代替・補完することが可能な場合もあるが、主に特定の地域内において事業展開する食品産業事業者においては、自社施設が被災し、機能が停止・低下した場合、他の施設での代替ができず、食品サプライチェーンの維持・早期回復が困難な状況となる。
- ・このような場合、食品産業事業者間で連携・協力し、被災により停止・低下した食品産業事業者の機能を被災していない他の食品産業事業者の機能によって代替・補完することで、食品サプライチェーンの維持・早期回復を図ることが有効かつ必要である。

3 連携・協力の前提 ～WHEN&WHERE? いつどこで連携・協力するのか?～

- ・被災した食品産業事業者が、被災していない食品産業事業者との連携・協力により食品サプライチェーンの維持・早期回復を図ろうとする場合、被害の状況や災害発生からの日数などによって、連携・協力の内容や相手先事業者などが変わってくる。
- ・食品産業事業者間の連携・協力の検討にあたっては、まず、対象とする災害の種類（地震、津波、風水害等）やその規模、被災地域の広がり、想定される自社の被害の程度やインフラの状況といった、被害状況の想定を置き、前提条件を明確にする必要がある。

4 連携・協力の内容 ～WHAT なにを連携・協力するのか?～

- ・次に、なにを対象として食品関連事業者間の連携・協力を行うのかを明らかにする必要がある。
- ・食品関連事業者間での連携・協力は、停止・低下した機能を代替・補完することが主眼であるため、その内容は、調達・供給、生産・加工、物流（輸送）、物流（拠点）、情報システムといった食品サプライチェーンを構成する各機能や、これらの複合形として分類・整理することができる。

なにを連携・協力するのか?～想定されるパターン～

- ①調達・供給に関する連携・協力
- ②生産・加工に関する連携・協力
- ③物流（輸送）に関する連携・協力
- ④物流（拠点）に関する連携・協力
- ⑤受発注・情報システムに関する連携・協力
- ⑥複数の機能に関する連携・協力の組合せ

4.1 調達・供給に関する連携・協力

(1) 想定される被害の内容

- ・被災地域の食品卸売業者、小売業者等において、調達先や近郊産地の被災や交通・通信の途絶、自社の調達機能の喪失等により、商品（加工食品、生鮮食品等）を調達できなくなった場合
- ・被災地域の食品製造業者等において、調達先や近郊産地の被災や交通・通信の途絶、自社の調達機能の喪失等により、生産に必要な原材料、資材等を調達できなくなった場合

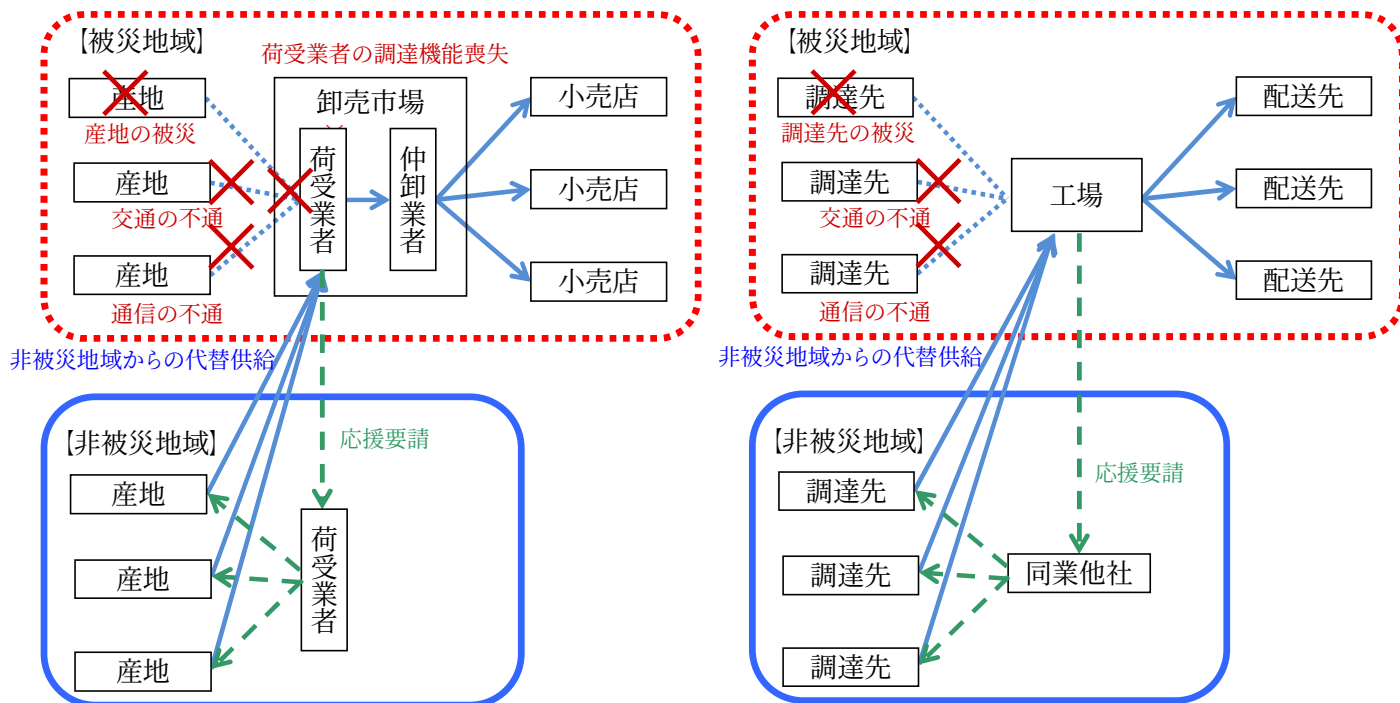
(2) 連携・協力の内容

- ・主に同業他社間の連携・協力により、非被災地域の調達先や産地から商品を代替供給する。

(3) 連携・協力の例

- ・被災地域の卸売市場の荷受業者に対して、非被災地域の卸売市場における荷受業者の調達・供給機能を活用し、生鮮品等（青果等）等を代替供給するケース
- ・被災地域の食品製造業者（給食業者等）に対して、非被災地域の食品製造業者の調達・供給機能を活用し、原材料・資材等を代替供給するケース

図表 1 調達・供給に関する連携・協力のイメージ



4.2 生産・加工に関する連携・協力

(1) 想定される被害の内容

- ・被災地域の食品製造業者や農水産品の加工業者等において、自社の生産・加工施設等が被災し、利用できなくなった場合

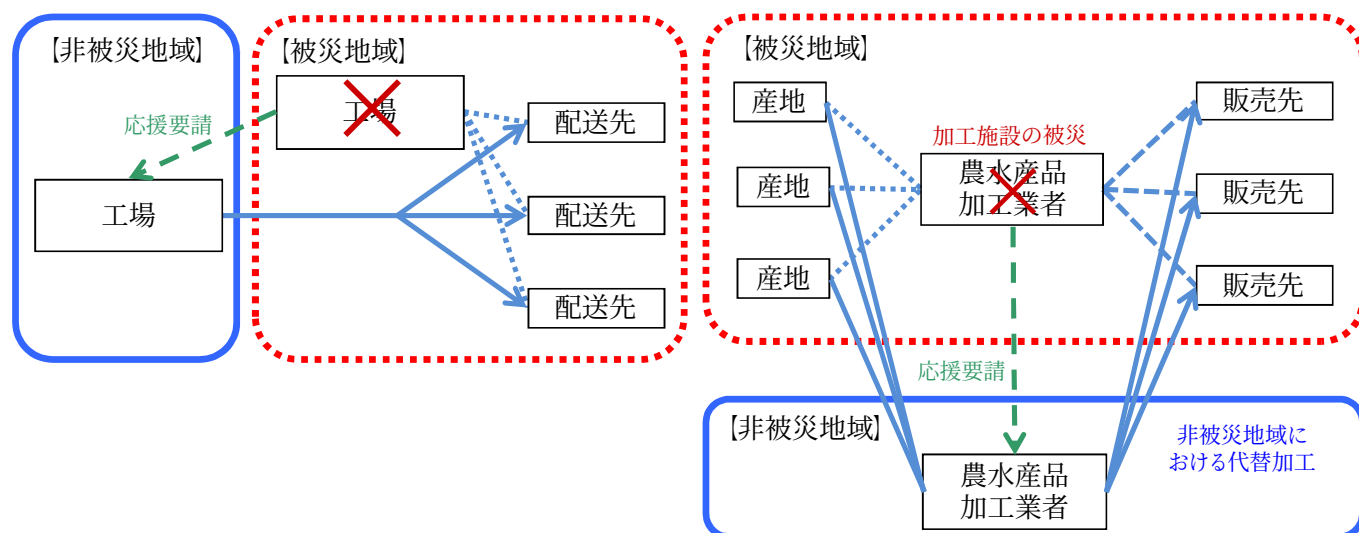
(2) 連携・協力の内容

- ・主に同業他社間の連携・協力により、非被災地域の生産施設（工場）・加工施設等を利用し、自社商品の供給を継続させる。

(3) 連携・協力の例

- ・被災地域の食品製造業者（給食業者等）に対して、非被災地域の食品製造業者の生産機能を活用し、製造食品を代替生産するケース
- ・被災地域の農水産品加工業者に対して、非被災地域の農水産品加工業者の加工機能を活用し、農水産品を代替加工するケース

図表 2 生産・加工に関する連携・協力のイメージ



4.3 物流（輸送）に関する連携・協力

(1) 想定される被害の内容

- ・被災地域の食品産業事業者（全般）において、自社が平時に利用している物流（輸送）機能が利用できなくなった場合

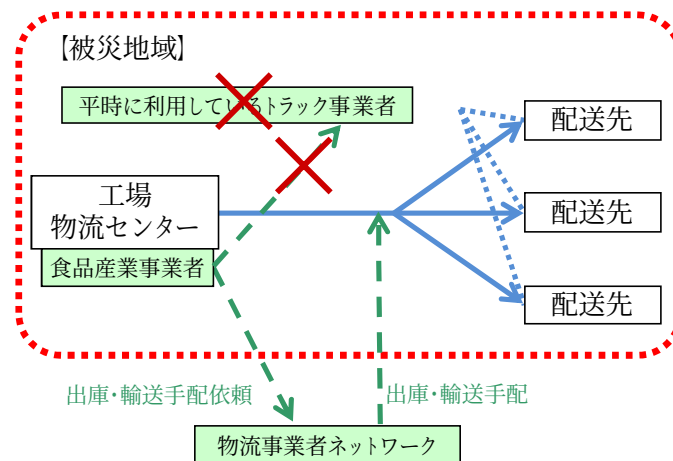
(2) 連携・協力の内容

- ・荷主企業間（同業他社間、取引先間、異業種間）の連携・協力により、非被災地域の物流（輸送）機能を利用し、工場や物流センター等から配送先（顧客、自社物流センター等）への商品の配送機能を確保する。
- ・物流事業者（トラック事業者）との連携・協力により、非被災地域の物流（輸送）機能を利用し、工場や物流センター等から配送先（顧客、自社物流センター等）への商品の配送機能を確保する。

(3) 連携・協力の例

- ・被災地域の食品産業事業者に対して、非被災地域の食品産業事業者が利用している物流（輸送）機能を活用し、配送先への輸送手段を確保するケース
- ・複数の食品産業事業者で構成する協議会等を通じ、主要な特積みトラック事業者が参画する物流 Net システムを活用し、在庫情報に基づく出庫手配やドア・ツー・ドアの輸送手配を可能とするケース

図表 3 物流（輸送）に関する連携・協力のイメージ



4.4 物流（拠点）に関する連携・協力

(1) 想定される被害の内容

- ・被災地域の食品産業事業者（全般）において、自社の物流センターが被災し、利用できなくなった場合

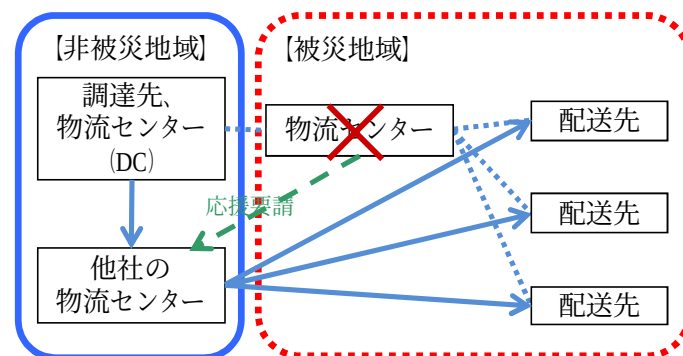
(2) 連携・協力の内容

- ・荷主企業間（同業他社間、取引先間、異業種間）の連携・協力により、非被災地域の物流センター機能を利用し、被災地域への配送先（小売店等）への食品の配送機能を確保する。
- ・物流事業者との連携・協力により、非被災地域の物流センター機能を利用し、被災地域への配送先（小売店等）への食品の配送機能を確保する。

(3) 連携・協力の例

- ・被災地域の食品産業事業者に対して、非被災地域の食品産業事業者の物流センター機能を活用し、配送先への輸送手段を確保するケース
- ・在庫型物流センターでは受発注や在庫管理のために高度な情報システムが必要となるのに対し、中継型物流センターでは、パレット等を単位とした積み替えと一時保管等に機能が限定され、他施設による代替が相対的に容易と想定される。

図表 4 物流拠点に関する連携・協力のイメージ



4.5 受発注・情報システムに関する連携・協力

(1) 想定される被害の内容

- ・被災地域の食品産業事業者間（卸売業と小売業、製造業と小売業といった取引先間）において、受発注に用いる事業者間の EDI（電子データ）交換システムが停電・損壊・情報通信ネットワーク断絶等により機能停止・低下したり、出荷・配送・荷受け等の混乱によって発注量と供給量の需給ギャップが発生したり（例えば、品薄になった発注側が通常の何倍もの発注を掛け供給不能になる、発注した商品が届かない、あるいは届いた商品がいつ発注した分か確認できないために、データの消し込みができずエラーが大量発生する、等）することに伴い、平時の受発注に利用している情報システムが利用できなくなった場合

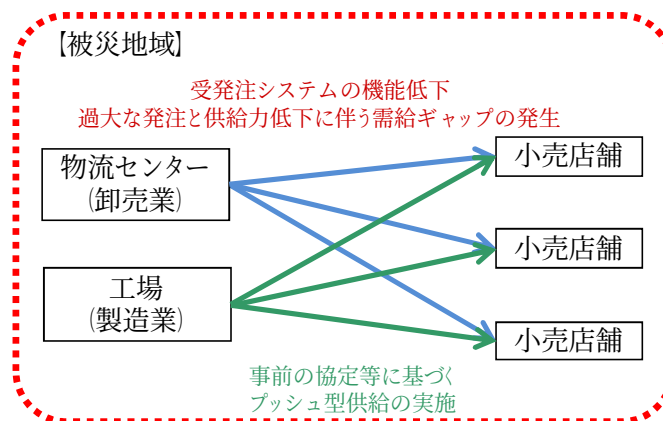
(2) 連携・協力の内容

- ・食品産業事業者間（取引先間）の連携・協力により、情報システムが利用できなくなった場合を想定した受発注ルール等を平時に合意しておき、大規模災害時にも食品産業事業者間での取引が継続できる仕組み（例えば、平時の受発注状況や災害の被災状況に即して、発注に基づく「プル型」の供給ではなく、発注情報がなくても見込みで商品を提供する「プッシュ型」の取引の実施）を確保する。

(3) 連携・協力の例

- ・特定の顧客（小売店舗もしくは飲食店）を配送先とする物流センター（専用センター）において、受発注システムの機能低下や、発注量と供給量の需給ギャップ発生等に対応し、事前の協定等に基づきプッシュ型で商品を提供するケース（専用センターの場合、在庫されている商品の顧客（販売先）が予め特定されているため、災害時の供給制約の中でも、どの顧客を優先するかという問題が生じにくい）

図表 5 受発注・情報システムに関する連携・協力のイメージ



4.6 複数の機能に関する連携・協力の組合せ

- ・これまでに述べた各パターンの組合せにより、複数の機能を対象とする連携・協力も想定される。
- ・ここでは、調達・供給機能と物流（輸送）機能の組合せの例を示す。

(1) 想定される被害の内容

- ・被災地域の食品卸売業者、小売業者等において、商品（加工食品、生鮮食品等）を調達できなくなるとともに、想定される代替調達先から物流（輸送）機能も確保できない場合
- ・被災地域の食品製造業者等において、生産に必要な原材料、資材等を調達できなくなるとともに、想定される代替調達先から物流（輸送）機能も確保できない場合

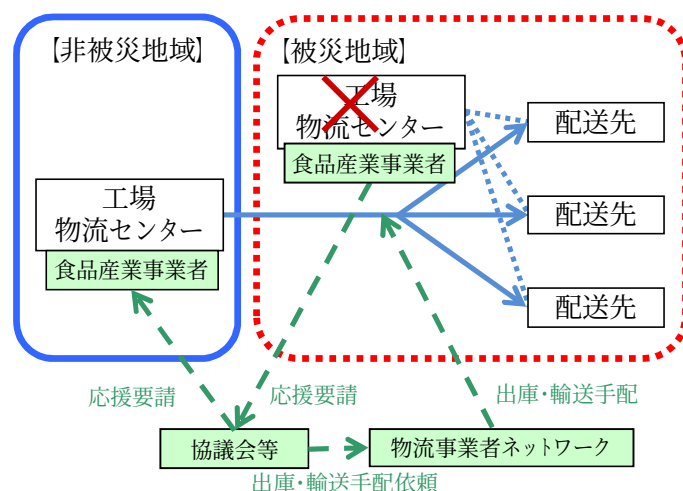
(2) 連携・協力の内容

- ・主に同業他社間の連携・協力により、非被災地域の調達先や産地から商品を代替供給するとともに、物流事業者（トラック事業者）との連携・協力により、非被災地域から代替供給される商品の配送機能を確保する。

(3) 連携・協力の例

- ・複数の食品産業事業者（給食業者等）で構成する協議会等を通じ、被災地域の食品製造業者に対して、非被災地域の食品製造業者の調達・供給機能を活用し、原材料・資材等を代替供給するとともに、主要な特積みトラック事業者が参画する物流 Net システムを活用し、在庫情報に基づく出庫手配やドア・ツー・ドアの輸送手配を可能とするケース

図表 6 物流（輸送）と調達・供給に関する連携・協力のイメージ



5 連携・協力の主体 ～WHO だれと連携・協力するか？～

5.1 連携・協力の主体

- ・前節で整理した連携・協力の内容に応じて、だれとだれが連携・協力するのか、すなわち連携・協力の主体も変わってくる。連携・協力の主な主体として、同業他社間、取引先間、異業種間、荷主・物流事業者間が想定される。

(1) 同業他社間

- ・同業他社間の組合せとして、原材料・資材の供給業者間、食品製造・加工業者間、食品卸売業者間、小売業者間等が想定される。
- ・一般に同業他社は競合相手であるが、食品サプライチェーンにおける機能が同じであることや、事業展開する地域が異なる場合には、同時に被災する可能性が低く、大規模災害時に相互補完的な連携・協力が可能であることから、連携・協力が実現する可能性が高く、優先的な検討対象といえる。
- ・また、想定される連携・協力の内容も、卸売業者間や小売業者間における商品の代替調達・供給、食品製造業者間における原材料、資材等の代替調達・供給や食品の代替生産・加工、同業他社間全般における物流（輸送）手段の確保（車両、運転手、燃料等）や、被災した物流拠点の機能代替など、広範にわたる。
- ・さらに、同業他社間では、例えば調達・供給機能と物流（輸送）機能といった、複数の機能の組合せによる連携・協力も実現可能性が高い。

(2) 取引先間

- ・取引先間の組合せとして、原材料・資材の供給業者と食品製造・加工業者、食品製造・加工業者と食品卸売業者、食品卸売業者と小売業者、食品製造・加工業者と小売業者といったものが想定される。
- ・取引先間では、特に受発注システムの機能不全時への対応といった情報システムに関する連携・協力が想定される。このほか、各機能全般にわたり、連携・協力の可能性がある。

(3) 異業種間

- ・食品産業事業者以外も含む異業種間の連携・協力として、特定の地域内に立地している様々な業種の事業者との組合せが想定される。
- ・同一地域内に立地する（もしくは事業エリアを同じくする）場合、連携・協力の内容として、輸送手段の確保（車両、運転手、燃料等）や、被災した物流拠点の機能代替といった物流面の連携・協力や、業務全般にわたる人的な支援等が想定される。

(4) 荷主・物流事業者間

- ・荷主・物流事業者間における連携・協力の内容としては、当然ながら輸送手段の確保（車両、運転手、燃料等）や、被災した物流拠点の機能代替といった物流面が想定される。
- ・このほか、複数の機能の組合せによる連携・協力の場合、例えば同業他社間＋物流事業者といった形で、連携・協力の主体に物流事業者が加わる可能性が高い。
- ・連携・協力の内容と主体の関係を整理したものが下表である。

図表 7 連携・協力の内容と主体の関係

連携・協力の内容	連携・協力の内容の例	同業他社間	取引先間	異業種間	荷主・物流事業者間
①調達・供給	商品、原材料、資材等の代替調達（特に、特定地域に展開する地場企業等の被災時への対応）	◎	○	-	-
②生産・加工	商品の代替生産・加工（同上）	◎	○	-	-
③物流（輸送）	輸送手段の確保（車両、運転手、燃料等）	◎	○	○	◎
④物流（拠点）	被災した物流拠点の機能代替	◎	○	○	◎
⑤受発注・情報システム	受発注システムの機能不全時の対応	-	◎	-	-
⑥複数の組合せ（調達＋輸送等）	商品、原材料、資材等の代替調達／輸送手段の確保（車両、運転手、燃料等）	◎	○	-	◎
その他	業務全般にわたる人的な支援	○	○	○	○

注）◎：連携・協力の可能性が高い、○：可能性がある、－：該当しない

5.2 連携・協力体制の構築

- ・ 自社に必要と考えられる連携・協力の内容や連携・協力先の業種（同業他社間など）が明らかになれば、いよいよ具体的な連携・協力先を選び、連携・協力体制を構築することとなる。しかしながら、大規模災害の発生はどの食品産業事業者にとっても緊急事態であり、実際に連携・協力体制を構築することは容易ではない。また、どのように連携・協力先を選び、連携・協力体制を構築すればよいかわからないという食品産業事業者も少なくないであろう。
- ・ 以下に連携・協力体制の構築に向けた方策を列挙するが、いずれにしても平時の取引関係や事業者間のネットワーク等を活かし、これを発展させて大規模災害時の連携・協力体制を構築していくことが有効である。

(1) 平時からの連携・協力関係の大規模災害時への拡大・発展

- ・ 平時に連携・協力関係のある食品産業事業者間においては、その関係を大規模災害時の連携・協力関係に拡大・発展させていくことが想定される。特に同業他社間においては、人材育成原材料・資材等の共同調達、商品の共同開発・共同生産・共同販売、共同輸配送など、食品サプライチェーンを構成する機能に関する連携・協力体制が構築されているケースも多く、こうした平時における連携・協力関係を最大限活用していくことが有効である。
- ・ 平時に取引関係のある食品産業事業者間においては、平時に構築している取引環境（連絡ルート、共有している情報、契約・協定、各事業者が投入している経営資源など）を活用し、これを取引先間における大規模災害時の連携・協力関係に拡大・発展させていくことも想定される。

図表 8 平時からの連携・協力関係を活用した体制構築の事例

卸売市場荷受業者間のネットワークを活用した商品相互供給協定の締結

- ・ 平時からの連携・協力関係を構築している各地の卸売市場の荷受業者間において、その枠組みを活用して非常時における商品の相互供給に関する協定を締結した。協定の内容を具体化するため災害時の対応マニュアルの検討、図上訓練の実施等を進めている。

病院食給食事業者間のネットワークを活用した災害時の連携・協力体制の構築

- ・ 平時からの連携・協力関係を構築している各地の病院食給食事業者では、東日本大震災時に、参画する個々の事業者間において、被災した事業者への商品の応援供給を行った実績があり、これを組織的な連携・協力体制を発展させていくため、具体的な連携・協力内容の検討、図上訓練の実施等を進めている。

(2)事業協同組合や業界団体など平時における事業者間ネットワークの活用

- ・平時の連携・協力関係や取引関係から、大規模災害時の連携・協力先を検討することが難しい場合、所属している事業協同組合や業界団体、あるいは商工会や商工会議所といった地域経済団体などの事業者間ネットワークを活用し、交流のある会員事業者間で声掛けを行ったり、有志による勉強会を開催したりすることなどを通じて、問題意識の共有化を図り、これを大規模災害時の連携・協力関係に発展させていくことも有効と考えられる。

(3)事業協同組合や業界団体などを通じた普及啓発・関係構築支援（マッチング等）

- ・個々の事業者による自主的・自発的な取り組みだけでは連携・協力の相手先を検討することが困難な食品産業事業者も想定されるため、事業協同組合や業界団体、地域経済団体が主導して、食品産業事業者間の連携・協力体制の構築を働きかけていくことも有効と考えられる。
- ・具体的には、こうした団体において普及啓発事業（セミナーなど）やネットワーク形成事業（ビジネスマッチングなど）を実施し、食品産業事業者はこれに積極的に参加することで、大規模災害時の連携・協力先となりうる同業種間、取引先間、異業種間などの関係を構築していくことが期待される。

(4)事業協同組合や業界団体などが自らの事業として行う大規模災害時の連携・協力

- ・事業協同組合や業界団体などにおいては、団体自らの事業として、大規模災害時における会員事業者間の連携・協力を行うことも想定される。具体的には、被災した会員事業者が必要としている商品や原材料、資材、輸送サービスなどを団体が被災していない会員事業者などから調達し、被災事業者に提供することなどが考えられる。

6 連携・協力手法 ～HOW どうやって連携・協力するか？～

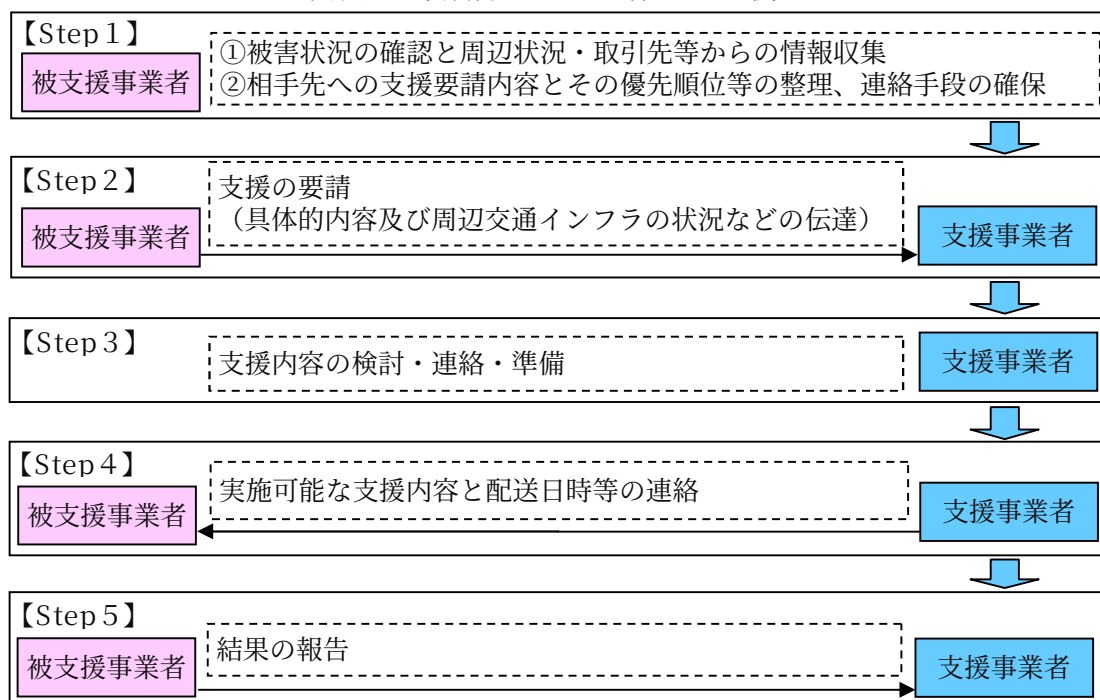
6.1 事業者間の合意形成

- ・大規模災害時における対応として、まずは各事業者が自社の BCP（事業継続計画）などを通じて事業の継続・早期回復を図ることが基本となる。
- ・これに加えて食品産業事業者間の連携・協力を進めていくためには、大規模災害時の連携・協力について、当該事業者間の合意を形成しておくことが不可欠である。その際には、担当者レベルの合意にとどまらず、連携・協力の主体、内容、発動条件などについて協定や覚書等の正式な文書を取り交わしておくことが望ましい。
- ・その際には、当該事業者間の互恵的な連携・協力関係であることが重要であり、いずれが一方的に協力を求めるようなものではないことに留意が必要である。

6.2 手順書の作成

- ・大規模災害時には平時とは異なる対応が必要となることから、事業者間の合意に基づき、具体的な活動が行うためには、大規模災害時における具体的な連携・協力の手順を記載した「手順書」（マニュアル）を整備することが必要である。
- ・手順書は、誰が何をどのように行うのかを順序立てて具体的に示すものであり、必要となる記載内容として、各事業者・各担当者の役割、連携・協力の全体フロー、フローの各プロセスにおける実施内容、実施主体と担当者、連携・協力等の相手先がある場合はその主体と担当者及び情報伝達の内容・方法、これらの実施に必要な資源（人・もの・情報）などがあげられる。
- ・手順書における大規模災害時の役割分担は、必ずしも平時の担当者とは一致しない。この点に留意し、誰もが担当として対応が可能なように、平易でわかりやすく記載されていることが必要である。

図表 9 手順書における全体フローの例



6.3 事前準備

(1) 必要となる資源の調達方法の確認

- ・ 手順書に沿って連携・協力を実施する際、それぞれの実施内容に応じて必要となる資源（人・もの・情報）については、事前にその調達方法や、調達できなかった場合の代替手段を確認しておく必要がある。

図表 10 連携・協力にあたって必要となる資源の例

＊連携・協力全般に共通する資源

- ・ 人材：災害対策本部要員、応援要員 等
- ・ 電力・エネルギー：非常用電源、燃料 等
- ・ 情報・通信：電話（固定・携帯・衛星等）、FAX、情報機器（PC、サーバ等）、通信回線 等

連携・協力の内容に応じて必要となる資源

- ・ 調達手段：調達先リスト、調達先との連絡・調整ルート 等
- ・ 生産手段：工場・生産設備、原材料・資材、電力・燃料・水 等
- ・ 輸送手段：車両、運転手、燃料、交通インフラ情報 等
- ・ 物流拠点：提供可能な物流施設、荷役機器、物流情報（在庫管理）システム 等
- ・ 受発注・情報システム：EDI システム、高速通信回線 等

(2) 事業者間の事前調整

- ・ 手順書の作成に際し、連携・協力を行う事業者間で調整が必要となる事項を抽出し、大規模災害時に実施の妨げとならないよう、可能な限り事前に調整しておく、事前調整が難しいものについては調整の手順・ルールを定めておく必要がある。

図表 11 事業者間で調整が必要となる事項の例

＊連携・協力の内容・範囲

- ・ 覚書・協定等の発動条件
- ・ 対象業務の範囲（調達・供給、生産・加工、輸送、物流拠点、情報システム 等）
- ・ 対象商品の範囲（優先的に取り扱う商品の選定、代替商品の可否 等）

＊連携・協力の方法

- ・ 具体的な役割分担（対象業務、実施内容に即して）
- ・ 情報伝達方法：担当者の連絡先一覧、連絡ルート、通信手段、各種情報伝達フォーム 等
- ・ 取引・決済方法：費用負担ルール、価格・料金決定方法、伝票フォーム、口座開設 等
- ・ 顧客（販売先、消費者等）に対する責任の所在と責任範囲 等

6.4 継続的な訓練の実施による習熟・見直し

- ・実際に大規模災害が発生し、食品産業事業者間の連携・協力を行う際の実効性を高めていくため、図上訓練（情報伝達訓練）や実地訓練を継続的に実施し、訓練内容を次第に深めていくことで、当該事業者・担当者の習熟度を高めていくとともに、その結果を踏まえ、改善に向けて協定・覚書、手順書、事前準備等の内容を見直していく必要がある。
- ・訓練にあたって、例えば、事業者間の連携・協力の経験がほぼない場合には、まず問題意識の共有化やルール決定に向けての議論から始めることが有効である。
- ・連携・協力の合意が形成され、手順書のたたき台が作成された段階では、シナリオに沿って図上訓練（情報伝達訓練）を行い、連携・協力の手順上の問題点を抽出し、その解決策を講じることが想定される。さらに、シナリオにはない状況を訓練当日に提示し、緊急時の対応力を高める訓練とすることも想定される。
- ・実地訓練（実際に調達・供給、生産・加工、輸送等を行う訓練）の段階では、必要となる資源が実際に調達可能であるかを確認したり、他の関係者への影響を把握したりすることも想定される。

※参考資料

「食品産業事業者のための連携訓練のすすめ」

<http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/pdf/susume.pdf>

「食品産業事業者のための連携訓練マニュアル」（PDF：3,172KB）

<http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/pdf/manual.pdf>