

食品産業事業者のための 連携訓練のすすめ

～災害時にもお客様に商品を提供するために～



平成26年3月
農林水産省大臣官房食料安全保障課

事業者間連携の必要性和目指すべき連携の姿

災害時にも事業を継続し、被災地や消費者に商品を提供する。
その準備は出来ていますか？！

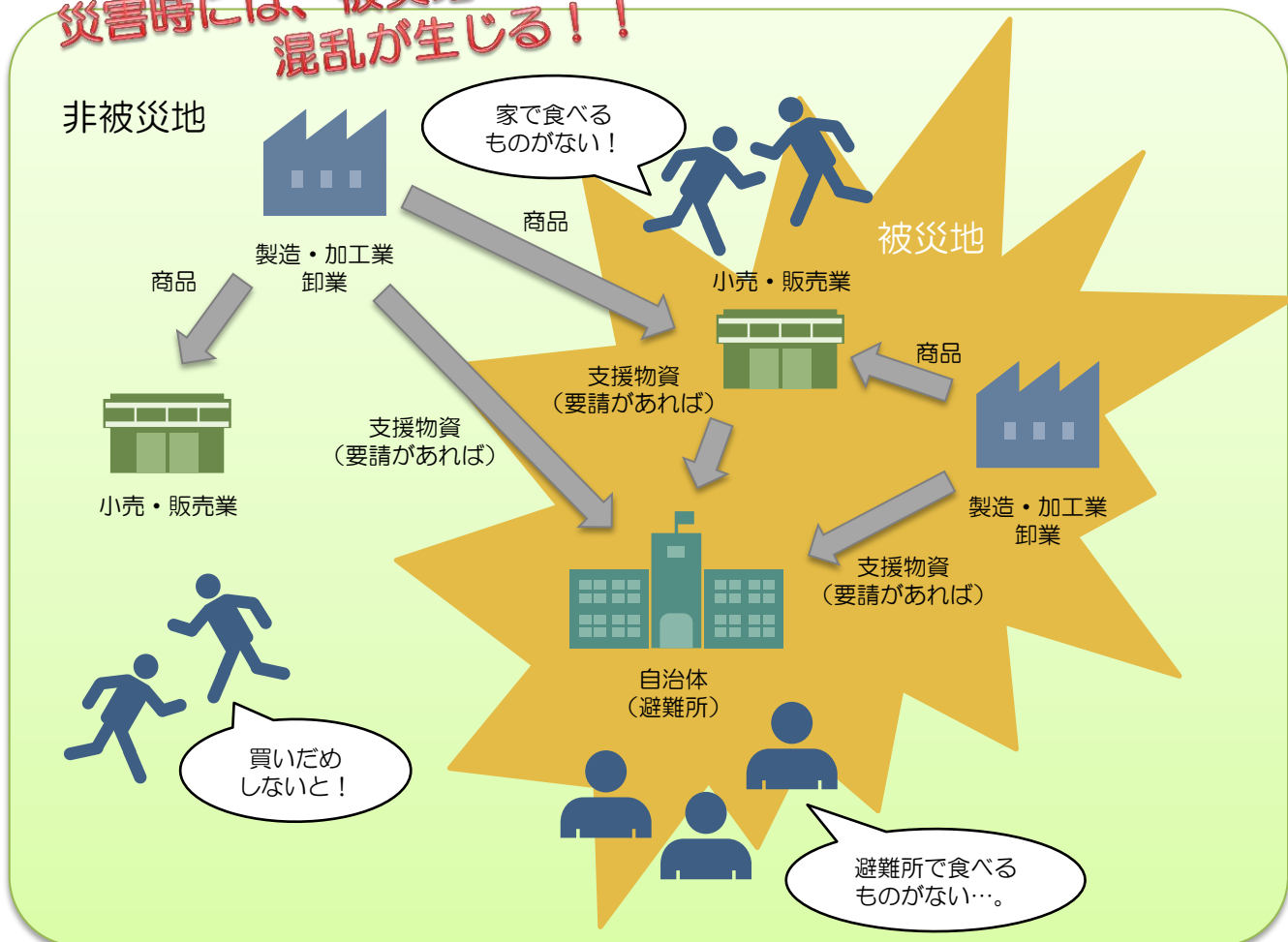
大地震や新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合、一部地域で一部の食品が物流の混乱や消費者の買いだめ等により不足する可能性があります。

このため、食品産業事業者の皆様が、こうした緊急時に的確かつ迅速に対応するためには、自社の危機管理体制や業務を継続するための措置を定めた事業継続計画を整備し、取引のある関係企業などと、いざという時の協力量針や連携内容を取り決めておく必要があります。

また、その事業者間で取り決められた内容に基づき、実際に演習や訓練を行うことで、より確実に実効性のあるものとなります。緊急時にいち早く商品を消費者に届けることは、自社にとっても大きなメリットであり、地域にとっても多いに役立ちます。

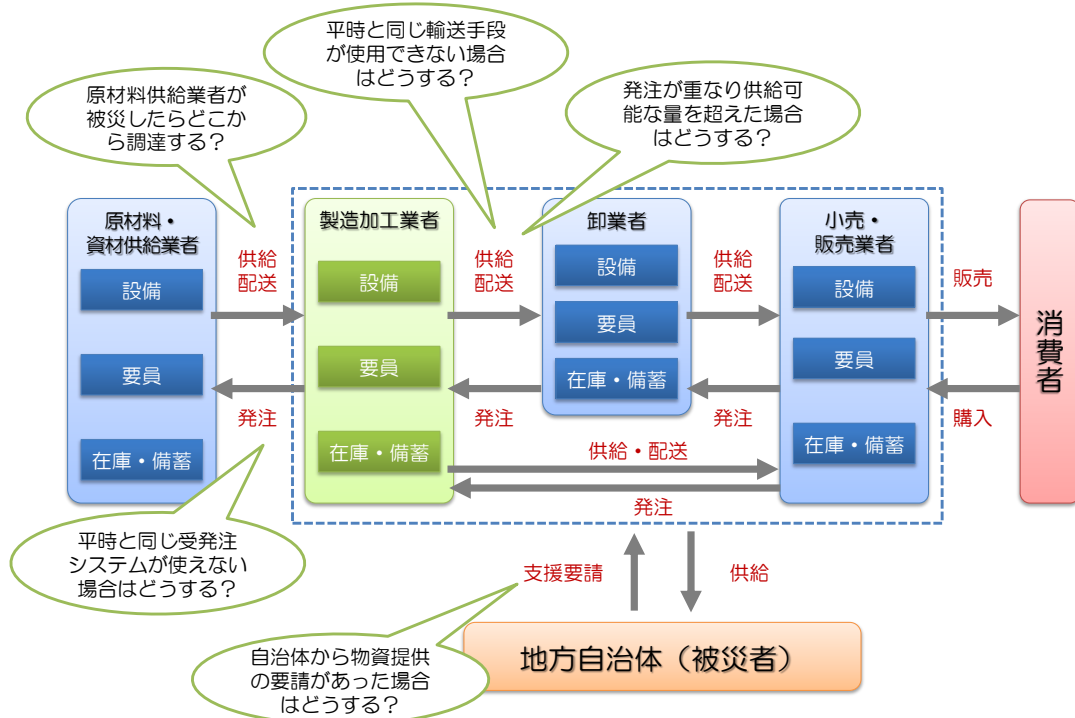
そこで、平時から緊急時において、事業を継続するための準備としての連携訓練のために何が必要なのか、一緒に考えてみましょう。

災害時には、被災地・非被災地ともに
混乱が生じる！！



事業の継続には、他社との連携が不可欠です！

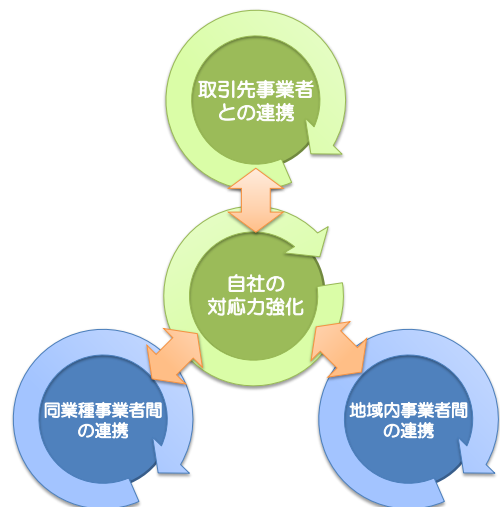
災害時には直接的・間接的に様々な被害が発生します。食品のサプライチェーンの中のどこかの業務がストップすると、消費者に食品を供給することができなくなります。



目指すべき連携の姿

まずは自社の防災力の向上と同時に平時の取引先事業者との連携を深めることにより、サプライチェーンを強固なものにすることを目指します。

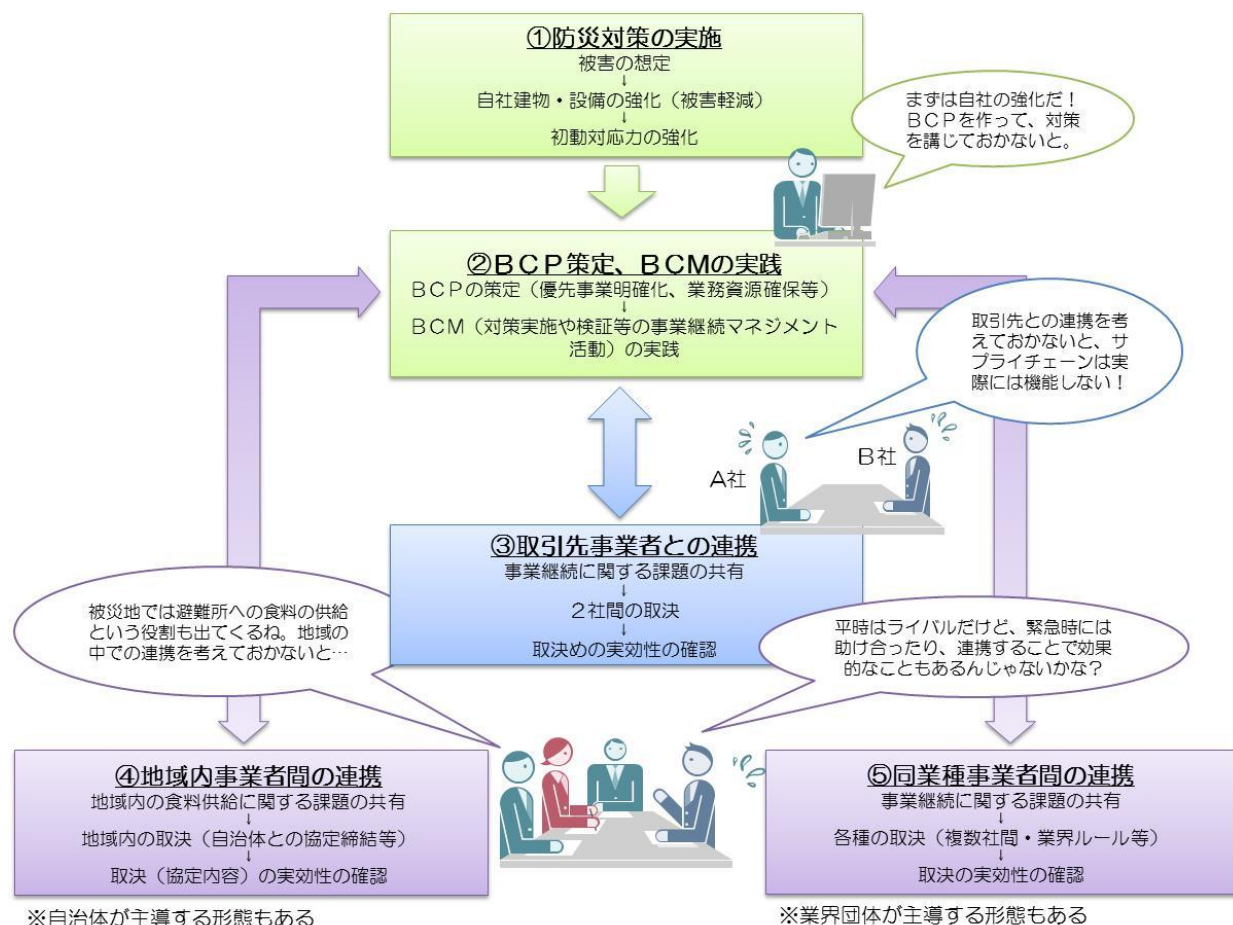
さらに、地域内事業者間の連携や、同業種事業者間の連携等についても検討していきましょう。特に地域内の連携を考える際には、地域内の全体的な調整については自治体が中心的な役割を果たします。自治体に議論に参加してもらうようにしましょう。



事業継続力の向上のための道筋

外部との連携の議論（訓練）を行いながら、事業継続力を高めていきましょう！

まずは自社内の取り組み（防災対策の実施やBCP策定やBCMの実践など）から始め、徐々に外部との連携の議論を行いながら、事業継続力を高めていきましょう。



BCPの実効性を高めるためには、上図③～⑤のような連携の構築が必要です。

連携の構築にあたっては、まずは自社のみで連携の課題を抽出する段階、事業者間で課題認識を共有する段階、具体の取決めを結ぶ段階、取決めの実効性を検証する段階まで、さまざまな段階があります。各段階で議論（訓練）を繰り返し、連携の取組み自体をスパイラルアップさせていくことが重要です。

「BCP（Business Continuity Plan）」：

事故や災害等が発生した場合にも、事業者にとって中核となる事業や業務を継続または早期に復旧させることにより、事業者の損失を最小限に抑えるための計画です。BCPを策定することにより、取引上の信用向上による売り上げ増、業務効率化、人材育成等にもつながります。

「BCM（Business Continuity Management）」：

事業者の事業継続能力を継続的に維持・改善するための活動です。

連携訓練の進め方と期待される効果

連携について考えてるだけでは何も進みません。
訓練を実施して、課題の確認や取決めの検証をしましょう。



訓練を実施することで・・・



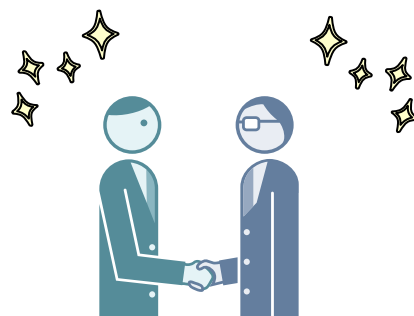
最初の一步が踏み出せる！



自社の弱みと強化すべきポイントがわかる！



課題解決のための具体的な方策が確立できる！



まずは自社だけの訓練でも大丈夫！
徐々に議論を深めましょう。

連携訓練の取組とその効果例

「弁当製造業者A社と小売業者B社の取決め検証」連携訓練（A社1社による机上訓練）

【目的】災害時の製品ラインナップの絞り込みに関して締結した取決め（品目リストアップ）に関する実効性の確認

【参加者】弁当製造業者（A社）と小売業者（B社）（※小売業者B社の対応は想定）

【訓練のしかけ】

- 2社間で取決めた品目への絞り込みを判断するにあたって、阻害要因があるかどうかを検証すべく、サプライチェーンの被災や2社以外の関係機関の要請等を付与
- B社と品目についてのみ取決めを締結しているため、納入量やそのタイミングなど、どの程度であれば可能であるかをA社内にて想定

【訓練の結果】

- 原材料調達先の被災によりA社での××弁当の製造に課題があることが判明
- B社からの受注が一定量を上回ると、供給のための人員確保が困難であることが判明
- 燃料不足によりB社への輸送手段確保が困難であることが判明 等

【訓練の効果】

- 2社間で課題と問題意識を共有することができ、共通認識に基づく対策の実施につながった。具体的には当初予定していた××弁当ではなく、生産工程がシンプルな〇〇弁当の製造を優先することで合意した
- 災害時の輸送手段確保について、B社の指定業者による代替輸送を検討することを合意した

「製造・加工業C社、D社の連携課題抽出」訓練（2社のディスカッション訓練）

【目的】同業種企業との連携としてどのような事項が可能であるかのアイデア出し

【参加者】清涼飲料水の製造業者（C社とD社）

【訓練のしかけ】

- C社およびD社から原料・資材の調達担当、工場担当、営業担当がそれぞれ参加
- 議論のファシリテーターは、C社、D社から1人ずつ、計2名が担当し、両者からファシリテーターを出すことで、一方の意見が重視されないよう考慮

【訓練の結果】

- C社、D社の連携が有効な事項の抽出
- C社、D社以外に連携が必要な関係者（原料・資材供給業者、物流業者）の洗い出し 等

【訓練の効果】

- 最も重要な連携方策として「資材の融通」を抽出し、融通する資材やその分量、タイミングなどの具体的な取決めを締結した

「小売業E社、F社、自治体Gの連携課題抽出」訓練（3社のディスカッション訓練）

【目的】自治体Gとの実効的な協定内容を検討するための、自治体Gを含めたE社・F社間の連携課題抽出

【参加者】小売業者（E社とF社）、自治体G

【訓練のしかけ】

- 地域内の小売2社で自治体Gへの物資供給の品目の分担が可能か、可能な場合はどのような分担が妥当かについて議論
- 品目分担の是非については、各社にとってのメリット・デメリットを議論

【訓練の結果】

- 自治体Gが期待する物資・数量に対して、2社間協力の必要性に関する気づき
- 各社の店頭での販売のための流通とのバッティング

【訓練の効果】

- 災害時の連携内容に関しては、E社、F社の各社の店舗への販売のための流通確保を前提に、避難所への物資供給という非競争領域における物資の品目の分担が可能との結論に至り、自治体との災害協力協定の締結に至った

「業界団体H社、中小スーパーI社、J社、K社の業務継続への連携活用」訓練 （4社のディスカッション訓練）

【目的】スーパー業界団体H社の会員企業の、災害時における相互連携の可能性の検討

【参加者】スーパー業界団体H社（会員企業50社）、業界団体会員企業（中小スーパー：I社、J社、K社）

【訓練のしかけ】

- スーパー業界団体とその会員企業が、災害時の商品供給方針について、供給先との協定を締結するために議論

【訓練の結果】

- 災害時に必要物資供給を続けるためには、取扱品目をごく限定的にする必要があることの気づき
- まずは水（ペットボトル）に絞り、順次、商品範囲を展開していくことが現実的であるという共通認識の確立

【訓練の効果】

- スーパー事業者にとっての事業継続が商品供給の有無にかかっていることの共通認識も高まり、個々のBCPも見直され、事業継続の実現可能性が高まった

取組み段階に応じた効果的な訓練の選択

取組み段階に応じて、最も効果的な訓練を選択しましょう！

訓練の形式は大きく分けて3つあります。各社の取組みの段階に応じて、効果的な訓練を選択して実施しましょう。

	ディスカッション訓練	机上訓練	実動訓練
目的	緊急時に必要な取り組みとして考えられるものを共有し、具体的なルールを策定	ルールそのものの実現性・機能性を災害時の一連の状況に照らして机上で検証	ルールそのものの実現性・機能性を災害時の一連の状況に照らして実動を含めて検証
特徴	- 議論の初歩として実施 - 情報・認識共有の効果 - 参加者の認識の相互理解 - アイデア、課題の抽出	- シナリオに照らした検証 - 時間的制約や空間的制約を超えた検証が可能 - 実際の連携動作の確認は不可能	- 実動訓練としての課題抽出（時間的制約や物理的制約、手順の確認、資機材の動作確認等） - 実動訓練としての制約あり
期間	- 準備：1か月程度 - 実施：3時間～1日程度	- 準備：3か月程度 - 実施：半日～1日程度	

ディスカッション訓練

まずは課題を洗い出して、具体的なルールを決めましょう！

関係者が集まって、緊急時の連携のあり方、連携上の課題、課題解決のための方策について議論していきましょう。

受発注システムが使えなくなったら、どのように取引先事業者とのやり取りを行いましょうか？



ディスカッション訓練は、このような議論を進めるための効果的な訓練の一つです。

地震が発生して、原材料が不足したら、製品ラインナップを絞りますか？

こんな企業におすすめ！！

- 他社と連携について話したことがない
- 他社とどのように連携すればよいかわからない
- 他社と連携を行う場合、どのような課題が生じるかわからない

ルールが機能するかを机上で検証しましょう！

連携ルールが決まったら、災害状況を想定して机上でその有効性を検証しましょう。



製造業A社



卸業B社

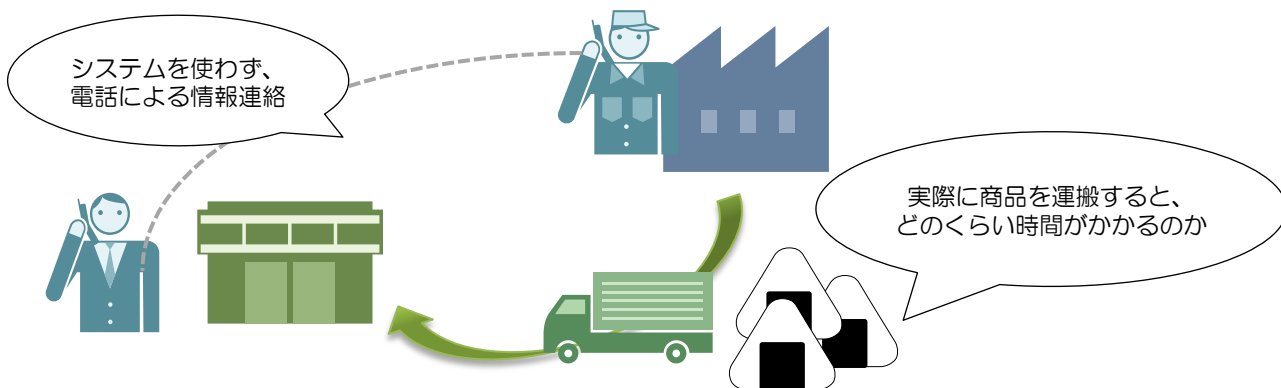
こんな企業におすすめ！！

- ☐ 他社との具体的な連携方策（ルール）が決まっている
- ☐ 机上で出来る範囲（頭を使う部分）について、訓練を実施して検証したい

実動訓練

実際に資機材を動かし、ルールが機能するか検証しましょう！

連携ルールが決まったら、ヒト・モノを実際に動かしてみてその有効性を検証しましょう。



こんな企業におすすめ！！

- ☐ 他社との具体的な連携方策（ルール）が決まっている
- ☐ 実際に商品の輸送を行い、どのくらい時間がかかるのかを確認するなど、資機材を動かしてルールが機能するか検証したい

自社のみで訓練をする方へ

まずは自社のみでも訓練をやってみましょう。

取引先との連携訓練を実施しようとしても、取引先の都合で訓練が実現しない場合もあるでしょう。その場合は自社のみで訓練をやってみましょう。

その際、取引先からどのような要望があるのかなどを想定して、訓練を実施しましょう。

なお、いきなり取引先を巻き込んだ形での「連携訓練」となるとハードルが高いかもかもしれません。まずは本マニュアルに示したディスカッション訓練をベースに、災害時の対応の話し合い、というような位置付けで議論をスタートするとよいかもしれません。訓練の方法については、徐々にステップアップしていくことが重要です。



事業者団体の方へ

事業者団体主催の研修で訓練を実施してみませんか？

「企業間の連携が重要なのはわかる。でも、わが社が呼びかけたところで、他の会社が賛同してくれるだろうか・・・」そう考える企業は少なくありません。

特に、同業種企業間の連携については「事業者団体が中心となって先導してほしい」といった企業の声も多くあります。

業界内での連携（同業種間の2社間の連携、地域ブロック間の相互援助、事業者団体を中心とした連携等）について全く決まっていない、何らかの連携はしたいと思っていても具体的なことが決まっていない場合には、事業者団体が中心となり、研修会という形で団体加盟企業を募り、ディスカッション訓練等を行うことも効果的でしょう。

業界内での議論が進むことにより、業界全体の災害対応力のレベルアップにつながることでしょう。