

緊急時の食品産業事業者間連携に係る指針

平成 2 5 年 7 月

農林水産省大臣官房食料安全保障課

目 次

第1	指針策定の趣旨	
1	本指針策定の趣旨	1
2	本指針の対象範囲	1
第2	緊急事態への対応策の考え方	
1	対応策の基本的な考え方	1
2-1	緊急事態への対応策（余剰確保）	2
2-2	緊急事態への対応策（代替性向上）	2
2-3	緊急事態への対応策（防護力強化）	2
2-4	緊急事態への対応策（回復力強化）	2
第3	企業間連携の考え方	
1	連携の基本的な考え方	3
2	企業間の連携の進め方	3
第4	企業間連携の連携主体	
1	主な連携主体	3
2	取引先事業者との連携	3
3	同業種事業者間での連携	4
4	地域内事業者間での連携	4
5	同業種団体主導による連携	4
6	企業間連携にあたっての留意事項	5
第5	企業間連携の連携内容	
1	情報共有に係る連携	5
2	製造事業に係る連携	5
3	具体的な連携内容	
(1)	情報共有に係る連携	6
(2)	製造事業に係る連携（オペレーションの変更）	7
(3)	製造事業に係る連携（経営資源の相互供与）	9
	（参考資料）【図表】想定される破断内容と連携による対応等について	12

第1 指針策定の趣旨

1 趣旨

大規模な事故災害、新型インフルエンザ等の感染症、武力攻撃事態等の発生により、局地的・短期的に食料供給に不足が生じた場合、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が事業を継続するとともに、食料の生産及び流通に従事する食品産業事業者が相互に連携し、食品のサプライチェーンの機能を維持すること又は回復させることが有効である。

このため、食品産業事業者に対し、緊急時における危機管理体制や重要業務継続のための措置等を取りまとめた事業継続計画等の作成や、緊急時に事業者間でどのような取引や協力を行うか等の協力量針をあらかじめ取り決めておくなどの連携を促す必要がある。

本指針は、今般の震災の教訓を踏まえ、緊急時においても食品の生産・供給の確保や拡大を促進するため、食品のサプライチェーンの機能維持に有効な手段である食品産業事業者間の協力量針、及び協力量針を取り決める上での留意事項等を提示し、食品産業事業者間の連携促進に係る取組を支援する。

2 本指針の対象範囲

本指針における緊急事態とは、震災等の自然災害、新型インフルエンザ等の感染症の発生、武力攻撃事態等の食料供給に影響を及ぼす事態を範囲とする。

なお、国内における農産物の不作や、国際情勢の変化等により海外からの食料輸入に影響が生じ、食料品の不足が懸念される事態により食料供給が滞った場合には対象外とする。

第2 緊急事態への対応策

1 対応策の基本的な考え方（留意点）

これまで、多くの事業継続計画においては、震災などの自然災害、新型インフルエンザ等の感染症の発生、武力攻撃事態等といった緊急事態ごとに対応策を講じることが一般的であった。

しかしながら、今般の震災では、震災、津波及び原発事故といった緊急事態が複数重なる複合災害であったため、事業継続計画で事前に想定していない事態が発生するなど食品産業事業者の既存の事業継続計画等が必ずしも機能したとは言い難い状況も見受けられた。

このため、緊急事態の発生により食料の生産・供給能力が低下した場合に、それを維持・向上させるためには、震災や新型インフルエンザ等の感染症といった特定の緊急事態を想定した対応策を講じるのではなく、緊急事態の結果として生じる食品のサプライチェーンの破断に対する対応策、すなわち、工場の停止やインフラ機能の停止などの緊急時に発生が見込まれる機能の破断ごとに対応策を講じるのが有効である。

また、特に、緊急事態への対応策として①余剰確保、②代替性向上（分散化・複線確保）、③防護力強化、④回復力強化といった4つの観点から検討することが有効である。

2-1 緊急事態への対応策（余剰確保）

平時から余剰となる部分を一定程度確保することで、緊急時における企業損害へのダメージを軽減することが可能となる。例えば、余剰部分としては、余剰在庫、非常用電源の保有、非常用通信手段等が想定される。この観点においては、食品産業事業者ごとの対応が中心になると考えられる。

しかしながら、各食品産業事業者の「余剰確保」に係る緊急時に備えた対応について事業者間で情報を共有することは、食品のサプライチェーン全体の供給能力強化に繋がるため重要である。

2-2 緊急事態への対応策（分散化・複線確保）

平時から食品産業事業者の事業拠点となる施設及び調達・供給ルートを分散することで、緊急時における局地的な被災の被害を軽減することが可能となる。例えば、工場・倉庫といった生産拠点及び物流拠点の分散配置や、原材料供給者の分散等が想定される。この観点においては、食品産業事業者ごとの対応が中心になると考えられる。

しかしながら、各食品産業事業者の「分散化」に係る緊急時に備えた対応について事業者間で情報を共有することは、食品のサプライチェーンの流通部門の強化に繋がるため重要である。

また、緊急事態が発生した場合、経営資源（人材・資金・設備等）及び取引の代替性を確保することで、食品のサプライチェーンの一部が破断したとしてもサプライチェーン全体としての機能が維持でき、食料供給を継続することが可能となる。例えば、食品産業事業者間の連携による生産・物流拠点の貸与、原材料の融通、人材の派遣等が想定される。この観点においては、食品産業事業者ごとの対応が基本となると考えられる。

しかしながら、多くの食品産業事業者は、平時から競争力・効率化の観点から生産拠点の配置や調達・物流等の最適化を図っていることから、緊急事態発生時に代替品を調達するにあたっては、平時より調達先が遠方となる場合もあり、コスト増が見込まれるケースも想定される。このような場合には、複数の食品産業事業者が連携し、数社で一括して購入するなど代替性の確保に努めることが必要である。

2-3 緊急事態への対応策（防衛力強化）

大規模な事故災害、新型インフルエンザ等の感染症、武力攻撃事態等に対する根本的な対応策を講じることで、緊急時におけるダメージを軽減することが可能となる。例えば、施設等の耐震強化及び設備の補強、感染症等の予防接種の受診、緊急時に備えた訓練・演習の実施等が想定される。この観点においては、食品産業事業者ごとの対応が中心になると考えられる。

しかしながら、緊急時に備えた訓練・演習については、食品産業事業者同士の連携といった取組もあることから、事業者間で情報を共有し対応することが重要である。

2-4 緊急事態への対応策（回復力強化）

緊急事態によって破断される可能性がある経営資源（人材、資金、設備等）について、

平時より備えを万全にしておくことで、低下した供給能力を回復するまでの期間を短縮することが可能となる。例えば、各種保険への加入、人材派遣会社への登録等が想定される。この観点においては、食品産業事業者ごとの対応が中心となると考えられる。

第3 企業間連携

1 連携の基本的な考え方

緊急事態の結果として生じる食品のサプライチェーンの破断としては、生産拠点や取引の破断などの「機能の破断」が想定される。さらには「機能の破断」の結果生じる製品供給の停止による「事業への影響」が考えられる。

主な緊急時に発生が見込まれる「機能の破断」については、拠点の破断や取引の破断が想定され、「事業への影響」を含めた具体的な破断内容及び連携によるその対応策等は、参考資料を参照する。

2 企業間連携の進め方

連携の実現可能性及び留意事項は、連携の深度によって影響されるため、各食品産業事業者が連携の実施を検討するにあたっては、取引先、同業他社、同一地域内の企業、業界団体等の関係業者を洗い出し、相手先を特定した上で、候補先毎に実現可能な連携の深度を検討することが有効である。

食品のサプライチェーン強化のための連携は、主に①情報共有に係る連携と、②製造事業に係る連携とに区分される。いずれの連携も連携の深度が深まるにつれ緊急時における迅速な対応を可能とするものの、連携実現に向けた難易度は高まると考えられる。したがって、まずは緊急時における協力合意を図った上で、情報共有に係る連携から始める必要がある。

第4 企業間連携の連携主体

1 主な連携主体

食品のサプライチェーン強化の連携の主体となるのは、主に①取引先事業者、②同業種間事業者、③地域内事業者、④同業種団体の4つの分野が考えられる。

2 取引先事業者との連携

取引先事業者との連携は、①原材料・資材供給業者と製造加工業者、②製造加工業者と卸業者、③卸業者と小売・販売業者、④各事業者と物流業者といった平時から取引を行っている企業・業者間の横の連携が考えられる。

主な連携内容は、製品供給能力復旧状況の情報共有、取引先相互間の事業継続計画の共有、訓練・演習の共同実施、製品供給に係る基準・作業工程の変更、緊急時の代替製品供給に係る取り決め等、各事業者の事業継続に係る取組の中で通常のサプライチェーンを途絶しないための事項を中心に取り決めることが重要である。

各事業者は、想定される連携内容の洗い出しを行うとともに、その中から自社の事業継続に係る取組方針と合致し得るものや、連携先業者の事情等を考慮し、必要と思われるものから段階的に取り決め等を行うことが望ましい。

なお、連携を検討するにあたっては、まずは緊急事態の種類及び緊急事態発生からの時間経過毎に重要な製品を選定し、当該製品の供給維持において重要な取引先との連携を検討することが必要である。その際、特に、当該製品の供給を維持するにあたって、支障が生じる可能性がある連携業者については、優先的に連携を検討することも必要である。

3 同業種事業者間での連携

食品産業に関連する同業種間の連携主体としては、原材料・資材供給業者同士、商品製造業者同士、加工製造業者同士、物流企業同士等が想定される。主な同業種の他社との連携としては、配送手段の代替、生産拠点・施設の貸与、原材料の融通、製品の代替供給等が考えられる。連携を検討するにあたっては、前述の取引先事業者との連携と同様に重要な製品を選定し、当該製品の供給維持において相互補完が可能となる同業種間での連携を優先的に検討する。生産能力及び原材料の代替性確保のためには、業界内企業間での連携は必要不可欠である。

また、商圈等が異なり、同業種であっても平時から競合となり難い企業間においては、連携の可能性があることから、連携先については、地域内に限らず幅広く検討する。

なお、代替生産、製造拠点の貸与、原材料の共通化等、経営資源の相互補完・供与といった一歩踏み込んだ連携を検討する際には、各業界の製造設備の共通性・可搬性及び原材料の共通性等を考慮した上で連携内容を検討することが必要である。

4 地域内事業者間での連携

地域内事業者同士の連携としては、業種に関係なく、地域が共通で被災した際の災害備蓄の融通、工場・オフィス・倉庫等拠点の一時貸与等、緊急支援としての連携が想定される。具体的には、ライフラインの代替性確保・他店舗への誘導など地域が同一であれば業種を問わず協力が可能なものが考えられる。

また、地域内企業の連携においては、緊急事態発生直後の初動対応、製品供給が不足した際のサプライチェーン川下における一時的対応等、緊急性の高いものが想定される。連携を具体化するにあたっては、同時被災のリスクが存在することを考慮したうえで連携内容・連携先を検討することが必要である。

地域内事業者同士の連携は、緊急時における地域の被災等を軽減するためのものであり、連携を検討するにあたっては、食品産業事業者間の連携にのみならず、地方自治体等との連携や情報共有などが必要となる。このため、連携先に地方自治体等をオブザーバーとして参加させるなどの工夫が必要である。さらに、緊急時における地域メディアを通じた情報収集・発信方法等を検討することで、食料供給能力をより強化することが可能となる。

5 同業種団体主導による連携

食品産業業界は、緊急事態が発生した場合の事業継続に係る取組を意欲的に推進しており、その取組の多くは業界団体主導による会員企業参加のもとに行われている。同業種企業間の連携を促進するためには、業界団体における連携の下地を積極的に活用し、

業界団体と連携・調整を図りつつ行うことが有効である。

業界団体主導による連携としては、製品の仕様・ラインナップの変更、原材料の共通化などといった一企業のみが行うものではなく、業界全体で足並みを揃えることで効果が高まると考えられるものが想定される。したがって、各団体・企業はこれらの連携内容から自社の事業継続に係る取組み方針、業界特性等を考慮しつつ、必要な連携を選定し、実施することが望ましい。

なお、業界団体主導の連携の実施にあたっては、平時から各業界団体に会員企業の事業継続に係る取組情報や、緊急事態発生時には、被災・復旧状況が集約され、業界全体として適切な判断を行える連携体制を構築することが重要である。

6 企業間連携にあたっての留意事項

各事業者間で連携を具体化する際には、連携の実施について合意形成を図った上で、協定の形に落とし込むことが望ましい。

各事業者間での協定締結にあたっては、守秘義務、損害賠償、訴訟対応及び独占禁止法・下請法への抵触等の法的リスクについて、各事業者の法務部門や弁護士などの法律の専門家に相談を行った上で、事業者間で取り決めを行うことが重要である。加えて、サプライチェーンの破断及び復旧レベルに応じた連携開始・終了のタイミング、製品・サービスの品質基準、製品仕様の変更手順や、金銭授受が発生する場合の具体的金額など事業上の条件についても法務部門や弁護士といった専門家に相談するなど事前に確認しておくことが必要である。

第5 企業間連携の連携内容

1 情報共有に係る連携

食品産業事業者間の緊急時における連携の第一歩として、緊急時における協力に関し、事業者間で合意形成を図ることが必要である。合意形成にあたっては、平時から自社の緊急時における意志決定ルートを明確にするとともに、事業者間で緊急時の連絡体制、連絡系統及び具体的な連絡先を共有することが重要である。

さらに、事業継続計画の内容及び調達先・経営資源（原材料等）の分散状況など各事業者の事業継続に係る取組といった、より一歩踏み込んだ情報を共有することで、緊急時を想定した訓練・演習の実効性が高まることになる。

2 製造事業に係る連携

製造事業に係る連携として、作業工程の変更に係る連携や経営資源の相互補完・供与といったことが想定される。作業工程の変更に係る連携として、例えば、手動による製品受発注や決済オペレーションの実施、製品供給に係るオペレーションや製品仕様の変更などが想定される。

また、経営資源（原材料等）の相互補完・供与に係る連携として、オフィス・倉庫、非常用電源等のインフラ貸与といった製品以外に係る連携から、生産拠点の代替、原材料の融通など製品そのものに係る連携が想定される。

3 具体的な連携内容

(1) 情報共有に係る連携

i 緊急時協力に係る合意形成

平時に緊急時における協力体制等について、取引先同士が合意形成を図っておくことで緊急時における対応が迅速かつ的確となる。

合意形成にあたっては、緊急時の連携の実効性を高めるため、企業のトップ同士の合意が有効である。また、合意に基づきより具体的で踏み込んだ連携についても継続的に検討を進めることが必要である。

ii 緊急時供給維持に係る人材ネットワークの構築

各事業者の事業継続計画等の担当者同士が平時から情報交換等を行うネットワークを構築することで、緊急時の連携を円滑に行うことを可能とする。また、専門人材の交流により各人のスキル・知識を向上させることにも寄与する

本連携を具体化する際には、担当者間交流の具体的な実施方法や連絡先・連絡体制の更新頻度など事前に確認しておくことが望ましく、連携実施にあたっては、緊急時の連携の実効性を高めるため、各事業者の事業継続に携わる担当者や営業・調達担当者など、平時の取引担当者に限らず、複数部門、複数階層の人材と交流し、ネットワークの構築に努めることが望ましい。

iii 緊急時の対応体制及び連絡先の共有

緊急時の対応体制及び連絡先を共有することで、事業者間の緊急時の情報伝達を円滑に行う体制構築を可能とする。

本連携を具体化する際には、iiと同様に情報更新の頻度について事前に確認しておくことが望ましく、連携実施にあたっては、緊急時においても確実に連絡が取れる体制を構築しておく必要があるため、①連絡先を複数共有することや、②平時の通信手段が遮断された場合の連絡方法（例えば、MCA 無線、衛星携帯電話、PHS 等の代替通信等）を取り決めておくことが重要である。

iv 緊急時における業界団体への情報集約体制の確立

緊急時に業界団体が会員企業の被災状況・復旧状況といった供給能力に係る情報を的確に把握する体制を構築することで、業界団体間の連携及び事業に係る連携の実効性が高まる。

本連携を具体化する際には、会員企業の緊急時連絡体制及び連絡先を事前に確認しておくことが望ましく、連携実施にあたっては、平時から業界団体が会員企業の事業継続計画等を把握し、業界団体として緊急時の対応につき検討しておくことが有効である。また、業界団体が、会員企業の被災状況や要請事項を取りまとめ、関係行政機関や会員相互に情報を提供し、支援要請等を行うことは、事態を短期に収束させる上でも重要である。

v 各事業者・各業界の事業継続に係る取組の共有

事業者間において、各事業者が策定している事業継続計画等や調達先・経営資源等の分散状況を取引先事業者と共有することで、各事業者の事業継続に係る取組を強化することが可能となる。

本連携を具体化するには、各事業者の事業継続計画等の内容や調達先・経営資源の分散など事業継続に係る取組内容が変更された場合であっても、常に最新情報が共有される体制にあることを事前に確認しておく必要がある。連携実施にあたっては、取引先と事業継続に係る取組状況を共有することにより、①自社の取組と取引先の取組の連続性が確認できるほか、②繋がりが弱い或いは齟齬が生じる点について、事前の見直しが可能となることから、サプライチェーン全体の事業継続に係る取組をより強化することが可能となる。また、サプライチェーンにおいて供給企業数が限定される、企業の立地が地理的に集中しているなど、緊急時のボトルネックになり得る製品が存在する場合には、その製品を特定した上で、製品の供給が破断した場合の対応について、各事業者が対応策を講じることが重要である。

vi 訓練・演習の共同実施

震災などの自然災害や新型インフルエンザ等の感染症といった災害の種類毎にシナリオを設定し、共同で訓練・演習を実施することで緊急時の機動性を高めるとともに、事業継続に係る対応内容等が事前に見直されることで防護力の強化が図られる。

本連携を具体化するには、訓練・演習の実施頻度を事前に確認しておく必要があり、連携実施にあたっては、緊急事態の種類、それによって生じる食品のサプライチェーンの破断内容及び破断レベル等、詳細シナリオを作成し、それに対する各事業者の具体的な対応を確認した上で訓練・練習を実施することが重要である。

また、実際の訓練・演習をする際には、各事業者の事業継続に携わる担当者に限らず、実際に現場で対応する営業・調達等の担当者及び各部門の意思決定者等、複数の職種・階層の人が参加することが重要である。訓練を通じて、各事業者の事業継続の取組に係る課題が判明した場合には、適宜、見直しを行い改善を図ることが重要である。

(2) 製造事業に係る連携（オペレーションの変更）

i 緊急輸送手段利用ルールとの共有

同一地域内の事業者において、地域全体の交通インフラが破断した際など地方自治体等の行政機関が主体となって実施する緊急輸送手段を利用する場合など、製品の預け渡し方法等を事前に共有することで、輸送手段の代替性向上による配送能力の復旧が可能となる。

本連携を具体化するには、地域の交通インフラの破断レベル毎の緊急輸送手段及び利用方法、緊急時の行政機関等との情報共有方法・連絡体制及び行政機関と連絡・調整を行う幹事事業者等を事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、緊急車両の許可など緊急時に必要な許認可に係る手続きについても、あらかじめ行政機関に確認し、マニュアル等を作成しておく必要がある。

ii 手動による受発注・決済オペレーションの実施

受発注システム・決済システムが停止した場合に備え、手動による受発注・決済処理に係る取り決めを行うことで、オペレーション機能の代替性確保による受発注・決済能力の早期回復を可能とする。

本連携を具体化するには、①受注側のシステム停止中に実施され、処理されなかった受発注データの取消し・修正に係るルール、②手作業で実施した処理の通常システムへの流し込みルール、③手作業で実施した受発注の精算に係るルールなど事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、受発注を手作業で行う際の受発注伝票等のフォーマットを作成し、事業者間で共有するなどの手段が有効である。

iii 製品供給能力復旧状況の情報共有

緊急時に製品供給が停止した際に、いつ、どの製品が、どれだけの量を供給可能になるかといった復旧状況に係る情報共有の実施について、平時から事業者間で合意形成を図っておくことで、緊急時の業務効率の向上及び消費者への正確な情報伝達による買占め等の抑制を可能とする。

本連携を具体化するには、情報共有の対象とする製品や情報共有手段等を事前に確認しておく必要がある。

iv 平時とは異なる仕様での製品供給

平時と同等の製品が供給できなくなった場合に、平時とは異なる仕様の製品を供給することに係る取り決めを行うことで、供給能力の向上が可能となる。具体的には、①原材料の変更やパッケージが簡易化された製品、②稼動可能な設備で生産された製品、③食品自体に問題がないものの外箱などパッケージ等に破損が生じた製品などが想定される。

本連携を具体化するには、①緊急事態の種類や被災からの時間経過に伴い変化する消費者ニーズに基づく事態毎の品質変化の許容レベル、②仕様の変更に伴うパッケージ表示の変更ルール、③代替製品供給に伴う受発注及び配送に係るオペレーションなどを事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、平時から原材料・包材等の共通化の検討を行うなど生産性の効率向上を図ることが重要である。また、可能な限り、代替製品のテスト生産から店頭への配置までのシミュレーションを実施し、オペレーションに係る問題点を抽出し、改善を図ることが必要である。

v 製品ラインナップの絞込み

生産拠点の破断、原料供給の不足等で生産能力が低下した場合に備え、緊急時に優先的に生産する必要がある製品に係る取り決めを行うことで、緊急時の業務効率の向上が可能となる。

本連携を具体化するには、①緊急事態の種類及び被災からの時間経過に伴い変化する消費者ニーズに基づく事態毎の優先供給製品のカテゴリ、②対象製品カテゴリの見直し頻度、③製品ラインナップの絞込みに伴う受発注及び配送に係るオペレーション等を事前に確認する必要がある。

vi 受発注単位の変更

供給能力が低下した場合、製品の受発注単位と一緒に販売される一つあるいは二つ以上の商品（SKU）単位からカテゴリ単位に変更することに係る取り決めを行うことで、業務の効率化による供給能力の向上及び受発注時の負荷の軽減を図ることが可能となる。

本連携を具体化する際には、受発注単位の変更に伴う受発注及び配送に係るオペレーション等を事前に確認する必要がある。

（２）製造事業に係る連携（経営資源の相互供与）

i 復旧人材の派遣

従業員の感染症等の罹病・負傷、出社停止等により人材が不足した事業者に対して復旧対応人材の派遣に係る取り決めを行うことで、早期復旧の支援が可能となる。

本連携を具体化する際には、発生した破断の内容毎に必要な人材のスキル要件、派遣可能な人材のスキル要件及び人数の目安等を事前に確認しておく必要がある。

ii 生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与

オフィス・倉庫等、生産以外の拠点破断に備えて、オフィス・倉庫スペースの貸与に係る取り決めを行うことで、代替性向上による製品供給能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化する際には、破断地域毎に貸与対象とするオフィス・倉庫、破断のレベル毎に必要なスペース、貸与スペース利用時のルール等を事前に確認しておく必要がある。特に、オフィス貸与時には、電力・通信手段等の貸与が同時に必要となることが想定されるため、これらの利用ルールについても事前の確認を行う。

また、電力供給が破断した場合には、チルド・冷凍倉庫等は、倉庫内温度保全のため扉の開閉を行うことが難しいことや、自動倉庫については、製品の入出庫自体が不可能となることに留意する必要がある。連携実施にあたっては、地域のインフラの破断状況を考慮した対応を事前に協議しておくことが重要である。

iii 非常用電源や通信手段の貸与

電力供給の破断に供え、地域内の事業者同士で非常用電源・通信手段の貸与に係る取り決めを行うことで、ライフラインの代替性確保による業務継続能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化する際には、貸与対象とする非常用電源や通信手段のスペックや貸与を行う際の非常用電源や通信手段の移動手段等を事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、非常用電源の稼動には基本的に燃料（軽油等）が必要であり、緊急時には、電力供給とともにこれらの燃料も不足することが懸念されるため、緊急時の稼動用燃料の確保手段についても併せて確認しておく必要がある。

また、通信手段の貸与については、平時から動作テスト等を実施し、緊急時に確実に操作できる体制を整備しておく必要がある。

iv 防災備蓄の融通

ガス・上下水道の供給・機能停止に備え、地域内の事業者間でプロパンガス・水等防災用備蓄の融通に係る取り決めを行うことで、ライフラインの代替性確保による業務継続能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化する際には、緊急時における融通可能な備蓄量や融通時の輸送手段等を事前に確認する。連携実施にあたっては、プロパンガス等運搬時などに特殊免許、許認可等が必要となるものについては、平時から資源毎に輸送の際に必要な免許、許認可等を確認し、緊急時に迅速な対応が可能となるよう手続き等の確認をしておく必要がある。

v 配送手段・ルールの変更

代替拠点の使用不能、配送車両の不足、配送人材の不足、燃料の不足及び配送システムの停止等で通常の物流手段が破断した場合に備え、代替配送を行う、又は平時と異なる配送オペレーションを行うことに係る取り決めを行うことで、配送機能の代替性確保による配送能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化する際には、①代替配送の対象とする製品、②通常・チルド・冷凍等製品毎の温度帯の確認と温度帯毎の配送手段、③対象とする製品数、④ケース・バラ・ピッキング等の配送要件、⑤対象製品の配送先、⑥配送先の受入れ可能な時間及び車両等、⑦荷物受入れ条件、⑧配送先で発生する事務処理等を事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、代替配送に係る取り決めを行うだけでなく、平時から代替配送手段を利用した配送を行うなど、シミュレーションの実施により緊急時の実効性を高めることが必要である。

vi 生産拠点（工場等）の貸与及び代替生産

生産拠点の破断に備えて、同業種の製造事業者同士、卸業者同士等で、工場建屋・設備の貸与に係る取り決めを行うことで、生産拠点の代替性確保による生産能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化する際には、①生産規模及び品質管理基準のマッチング、②生産に必要な設備（機械・金型等）の移管方法、③生産に必要な原材料の負担方法、④原材料調達のルート、⑤製品の供給ルート、⑥人材の受入れ体制等を事前に確認する必要がある。

なお、本連携は、商圏が異なるなど平時には競合となり難い企業間において実現の可能性が高いほか、設備の可搬性が高く、生産工程の多くが人の手によるものなど特殊な設備を要しない業界ほど実現の可能性が高い。

VII 設備の融通

工場設備の破断により、生産能力が低下・停止した場合に備え、同業種の製造事業者や卸業者間で生産設備の融通に係る取り決めを行うことで、生産能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化するには、①融通を受ける側の設備の破断レベル毎に必要な設備及びそのスペック、②融通を行う企業の提供可能な設備及びスペック、③設備貸与時の安全管理基準、④管理責任の所在等を事前に確認する必要がある。

VIII 主要原材料・周辺資材の融通

原材料の供給停止に備え、同業種の製造事業者同士、卸業者同士で、原材料融通に係る取り決めを行うことで、原材料の代替性確保による生産能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化するには、①融通対象とする原材料・資材、②融通を行う事業者同士の品質保持基準、③融通時の輸送手段等を事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、業界特性として、原材料・資材の汎用性・共通性が高く、かつ原材料の在庫を一定量以上保有している業界において実現の可能性が高い。

なお、代替原材料や代替資材を利用して製品をテスト生産するなど、平時からシミュレーションを実施することにより緊急時の実効性を高める。

ix 主要原材料の共通化

原材料の供給停止に備え、業界団体による働きかけのもと、原材料の共通化を行うことで、緊急時の原材料供給者の変更や業界内での原材料融通等の実効性の向上が可能となる。

本連携を具体化するには、①原材料共通化の対象とする製品、②共通化の対象とする原材料、③原材料供給元のサプライヤーとの調整方法、④業界団体としての原材料の品質基準等を事前に確認しておく必要がある。

なお、連携実施にあたっては、嗜好品としての性質が強い製品については、製品のブランド・イメージ保持の観点から、製品の風味に与える影響が大きい原材料を共通化することは困難な場合が多いことが想定される。その一方で、基本的な調味料、水・小麦粉等の風味にあまり影響を与えない原材料においては、実現の可能性が高い。

x 同業種他社による代替供給

ある事業者の製品供給能力が低下・停止した場合に備え、同業種の製造事業者や卸業者が代替し、自社製品の供給を行うことに係る取り決めを行うことで食品のサプライチェーン全体の供給能力の代替性確保により、供給能力の早期回復の実現が可能となる。

本連携を具体化するには、代替供給を依頼した事業者の供給能力回復後の取引の正常化や代替供給実施時の流通・小売等との情報共有方法等を事前に確認する必要がある。連携実施にあたっては、人命維持に影響が大きく、緊急時の重要性が高い製品を対象に緊急事態発生直後の初期対応段階に限定して実施されることが想定されることに留意する。したがって、商圈等が異なり、同業であっても平時から競合となり難い企業間においても連携の可能性が高いため、検討を視野に入れる。

(参考資料)

【図表】 想定される破断内容と連携による対応等について

緊急時に発生する破断			連携による対応		対応策の種類
機能の破断	拠点の破断	共通	・ 緊急時協力に係る合意形成		情報共有体制強化
			・ 緊急時供給維持に係る人災のネットワーク構築		情報共有体制強化
			・ 緊急時対応体制・連絡先の共有		情報共有体制強化
			・ 緊急時における業界団体への情報集約体制確立		情報共有体制強化
			・ 各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有		情報共有体制強化
			・ 訓練・演習の共同実施		情報共有体制強化
		経営資源の破断	人材の不足	・ 復旧人材の派遣	回復力強化
			資金の不足	・ ※自社での対応が必要	-
			製品のレシピ・製造ノウハウの消失	・ ※自社での対応が必要	-
		ハードウェア/ソフトウェアの破断	ITシステムの破断	・ ※自社での対応が必要	-
			生産拠点（工場等）の破断	・ 生産拠点（工場等）の貸与 ・ 代替生産 ・ 設備の融通	複線確保 複線確保 回復力強化
			生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の破断	・ 生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与	複線確保
		ライフラインの破断	電力供給停止	・ 非常用電源の貸与	複線確保
			ガス供給停止	・ 防災備蓄の融通	複線確保
			上下水道の破断	・ 防災備蓄の融通	複線確保
			通信インフラの使用不能	・ 非常用通信手段の貸与	複線確保
	取引の破断	原材料（製品）の出荷停止	主要原材料 サプライヤーの出荷停止	・ 主要原材料の融通 ・ 主要原材料の共通化	複線確保 複線確保
			周辺資材（包装材等） サプライヤーの出荷停止	・ 周辺資材の融通 ・ 周辺資材の共通化	複線確保 複線確保
		物流の破断	通常配送手段の破断	・ 配送手段・ルールの変更	複線確保
			地域交通インフラの破断	・ 緊急輸送手段利用ルールの共有	回復力強化
		商流の破断	受発注システムの停止	・ 手動による受発注・決済オペレーションの実施	複線確保
			決済システムの停止	・ 手動による受発注オペレーションの実施	複線確保
			金融機関の停止	・ 手動による受発注オペレーションの実施	複線確保
	事業への影響	製品供給の停止	・ 製品供給能力復旧状況の共有		回復力強化
			・ 平時とは異なる仕様の製品の供給		複線確保
			・ 製品ラインナップの絞込み		複線確保
			・ 受発注単位の変更		複線確保
			・ 同業他社による代替供給		複線確保
			・ 代替店舗への誘導		複線確保