

緊急時の食料供給能力向上のための 企業間連携に係る指針（案）

平成 25 年 3 月

アクセント株式会社

1. 本指針の目的と対象範囲	2
1.1. 背景と目的	2
1.2. 本指針の対象範囲.....	3
2. 緊急時対応の基本的考え方	4
2.1. 緊急時対応を考える上での留意点	4
2.2. 緊急時対応策の基本的考え方	5
3. 企業間連携の考え方	9
3.1. 連携内容検討の進め方	9
3.2. 連携の深度	10
3.3. 連携主体	11
3.4. 連携実施にあたっての留意事項.....	15
4. （参考）業態毎に想定される連携内容	16
5. 連携内容	22
5.1. 情報共有に係る連携	22
5.2. 事業に係る連携（オペレーションの変更）	25
5.3. 事業に係る連携（経営資源の相互供与）	28

1. 本指針の目的と対象範囲

1.1. 背景と目的

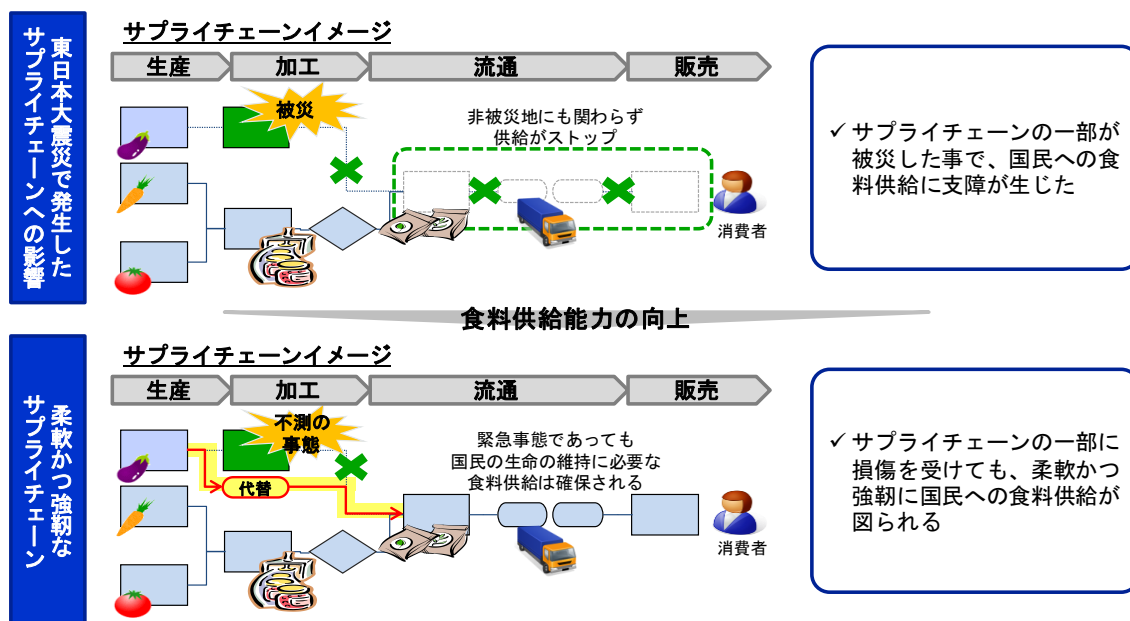
平成 23 年 3 月、東日本大震災が発生し、我が国に甚大な被害をもたらした。震災においては、国内全体としては食料供給に大きな不足は無かったものの、食料の製造・流通・販売経路等のサプライチェーンが寸断され、一時、局地的には食料不足が発生した。

また、新型インフルエンザ等感染症の発生については依然として懸念されているところであり、毒性の強い新型インフルエンザ等の感染症が発生した場合には、食料供給の停滞が生じるおそれがある。

このような震災や感染症発生時を初めとする緊急時においても、生産段階から家庭に至るまでのサプライチェーンが途切れることなく、安定的に食料を供給することが望まれる。そのためには、生産・製造・加工・流通・販売等食料品の供給に携わる各事業者（食品産業事業者）が、自身の事業継続計画（BCP）策定を推進するとともに、その実効性を高めるべく、食品産業事業者が相互に連携を図り、自立的に対応できる仕組みの構築が必要である。

本指針は、緊急時における食料供給能力強化のために食品産業事業者間で実施することが有効と考えられる連携、および連携を実施する際の要件を提示することで、食品産業事業者の連携を促し、緊急時における食料供給能力向上に寄与することを目的に制定する。

図表 1-1 サプライチェーンイメージ



1.2. 本指針の対象範囲

1.2.1. 緊急事態の定義

本指針において緊急事態とは、震災等の自然災害、新型インフルエンザ等感染症の発生等により、食料供給の停滞が懸念される事態が発生した場合のことを示す。これらの緊急事態が発生した際に直ちに連携を実施できるよう、平時から食品産業事業者間で協議・確認を行っておくことが期待される。

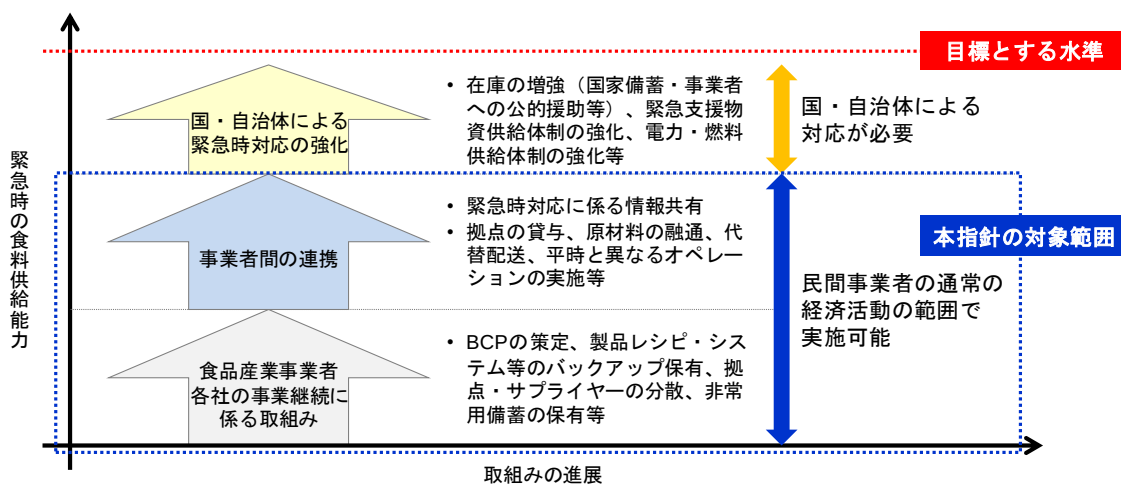
なお、自然災害、疫病等で第一次製品の生産・供給に影響が発生した場合、国際情勢の変化等により海外からの食料品輸入に影響が発生した場合等、国内の食品産業事業者の事業停止以外を主な原因として生じる食料品の不足が懸念される事態については対象外とする。

1.2.2. 緊急時の食料供給能力向上に係る取組みの進展

本指針の目的は、食品産業事業者の通常の経済活動の範囲において、各事業者の事業継続に係る取組みを促進することに加え、事業者間の連携を促すことで、食料品に係るサプライチェーンを強化することである。

なお、目標とする緊急時の食料供給能力水準を達成するには、在庫の増強、緊急支援物資供給体制の強化、電力・燃料供給体制の強化等、国・自治体主導による対応が必要であり、これらの取組みについては別途、継続的に検討を行うことが重要である。

1-2 食品供給能力向上に係る取組みの進展



2. 緊急時対応の基本的考え方

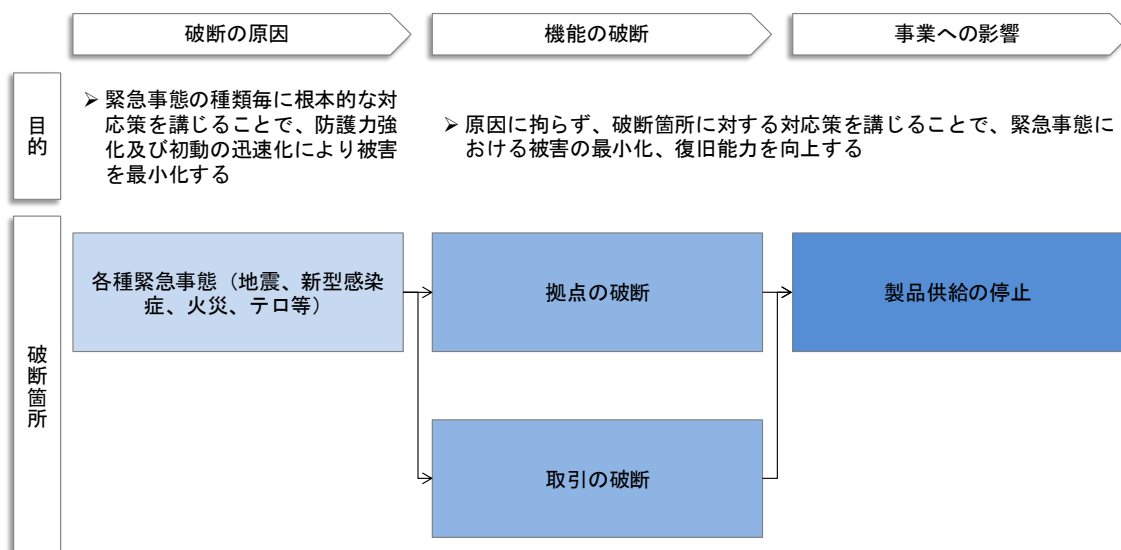
2.1. 緊急時対応を考える上での留意点

緊急時の食料供給能力向上のためには、震災・新型感染症等、特定の緊急事態を想定した対応策を講じるのみでなく、緊急事態の結果として生じる破断に対する対応策を講じることで、「想定外」を可能な限り発生させないことが重要である。

従来、多くのBCPは、震災、新型感染症、テロ等、特定の災害毎に対応策を講じることが一般的であった。一方、今回の大震災は、地震、津波、原発事故等様々な緊急事態が発生した複合災害であり、多くの企業にとって「想定外」の事態であり、各社のBCPが必ずしも機能したとは言えない状況も発生した。このような不測の事態に対応するには、原因に係らず、結果として生じる破断に対して対応策を講じる必要がある。

緊急事態の結果生じる破断として、拠点並びに取引の破断による「機能の破断」、および機能の破断の結果生じる製品供給の停止等による「事業の影響」が想定される。

図表 2-1 緊急時対応の考え方



なお、機能の破断における「拠点」の破断とは、経営資源、工場・オフィス・倉庫等のハードおよびライフライン等の破断、「取引」の破断とは、原材料の出荷停止、物流、商流の破断が想定される。

図表 2-2 機能の破断によって生じる影響

拠点の破断	経営資源の破断	人材の不足	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
		資金の不足			周辺資材（包装材等） サプライヤーの出荷停止
		製品のレシピ・製造ノウハウの消失			通常配送手段の破断
		ITシステムの破断		物流の破断	地域交通インフラの破断
	ハードの破断	生産拠点（工場等）の破断			受発注システムの停止
		生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の破断		商流の破断	決済システムの停止
	ライフラインの破断	電力供給停止			金融機関の停止
		ガス供給停止			
		上下水道の破断			
		通信インフラの使用不能			

2.2. 緊急時対応策の基本的考え方

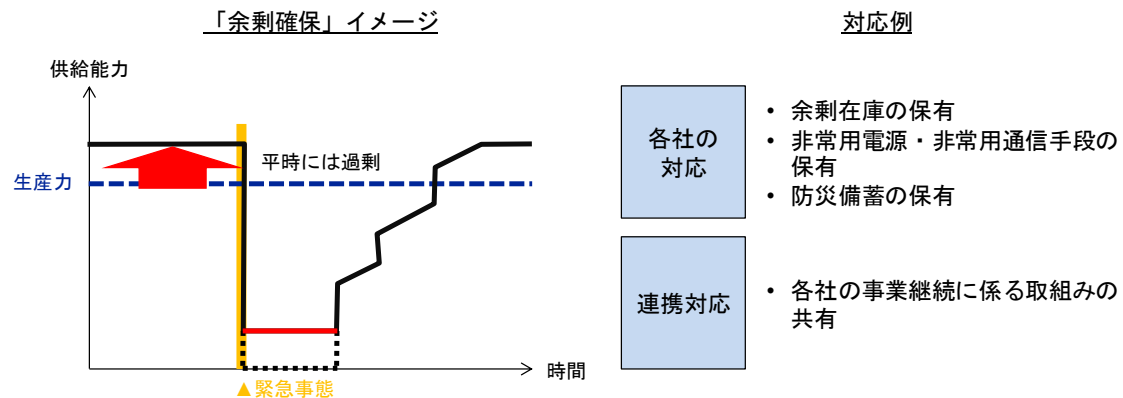
緊急事態の発生により食料品に係るサプライチェーン全体の供給能力が低下した際の対応策として、余剰確保、代替性向上（常時分散化、複線確保）、防護力強化、回復力強化の5つのパターンが考えられる。

また、これらの対応を連携して行う際の前提として、企業間の情報共有体制の強化を行っておくことが重要であり、情報共有体制の強化を中心とした緊急時対応に係る連携について合意形成を行うことが、サプライチェーン強化の第一歩である。

2.2.1. 余剰確保

平時には余剰となる「遊び」を保有することで、緊急時における被害のインパクトを軽減することが可能となる。具体的には、各食品産業事業社での余剰在庫、非常用電源の保有等が想定される。本対応パターンにおいては各社個別の対応が中心となるが、各社の余剰確保に係る緊急時に備えた対応状況を共有することで、サプライチェーン全体の供給能力を強化することが可能になる。

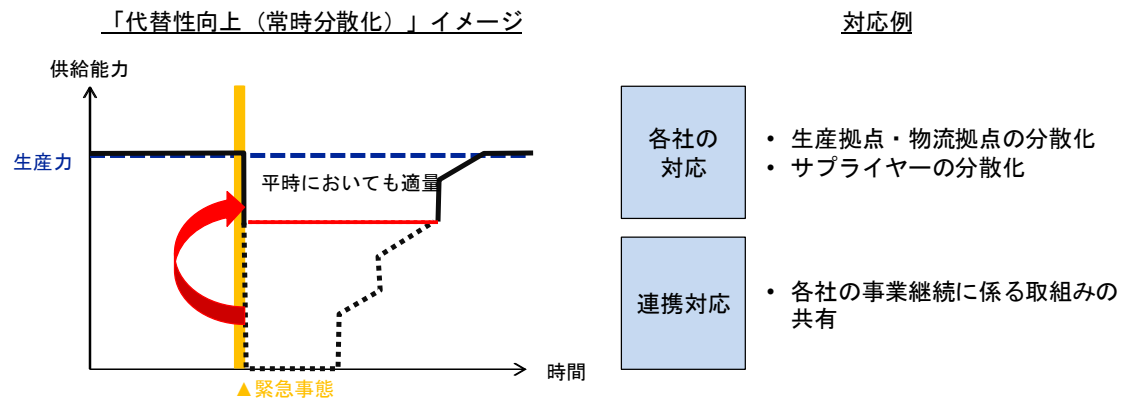
図表 2-3 余剰確保イメージ



2.2.2. 代替性向上（常時分散化）

自社の事業拠点および調達・供給ルートを分散することで、局地的な被災の被害を軽減することが可能となる。具体的には、工場・倉庫等の生産拠点および物流拠点の分散配置、サプライヤーの分散等が想定される。本対応パターンにおいては各食品産業事業者個別の対応が中心となるが、各社の余剰確保に係る緊急時に備えた対応状況を共有することで、サプライチェーン全体の供給能力向上を図ることが可能となる。

図表 2-4 代替性向上（常時分散化）イメージ

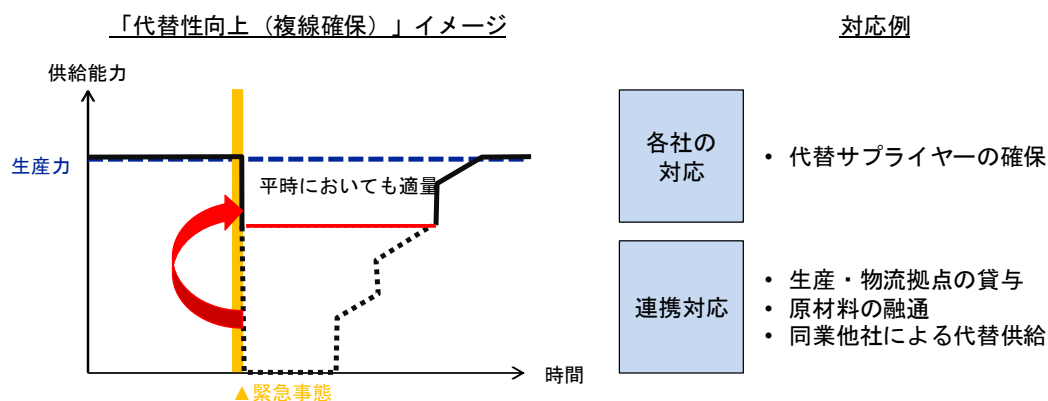


2.2.3. 代替性向上（複線確保）

緊急事態によって生じた経営資源・取引の代替性を確保することで、平時の機能・手段が破断した際にも食料供給を継続することが可能となる。具体的には、企業間の連携による生産・物流拠点の貸与、原材料の融通等が想定される。多くの企業において、平時は競争力・効率化の観点から拠点の配置、調達・物流等の最適化を図っていることに鑑みると、個別で複線確保を行うことは難しいケースが多いと想定

されるため、企業間の連携が最も有効な対応パターンであると考えられる。

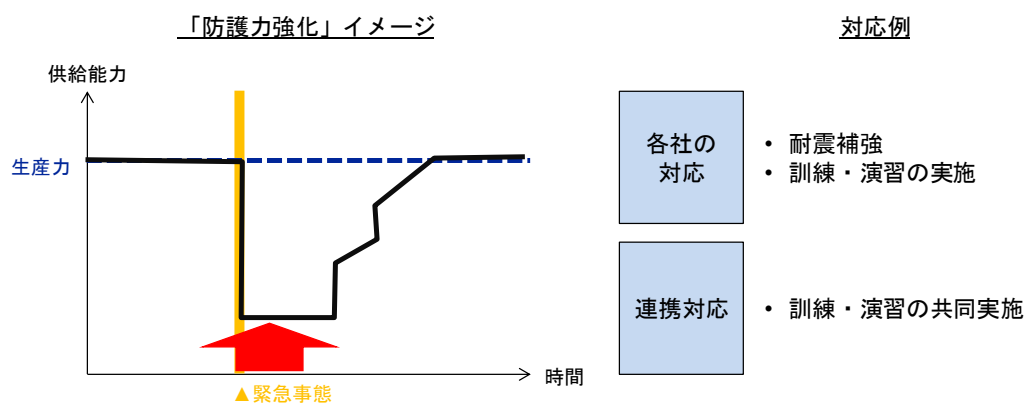
図表 2-5 代替性向上（複線確保）イメージ



2.2.4. 防護力強化

各種緊急事態に対する根本的な対応策を講じることで、不測の事態におけるダメージを軽減することが可能となる。具体的には、耐震補強・予防接種の実施、緊急事態を想定した訓練・演習等が想定される。本対応パターンにおいては、企業各社による取組みが中心となるが、緊急事態に備えた訓練の実施等においては企業間の連携が有効であると想定される。

図表 2-6 防護力強化イメージ

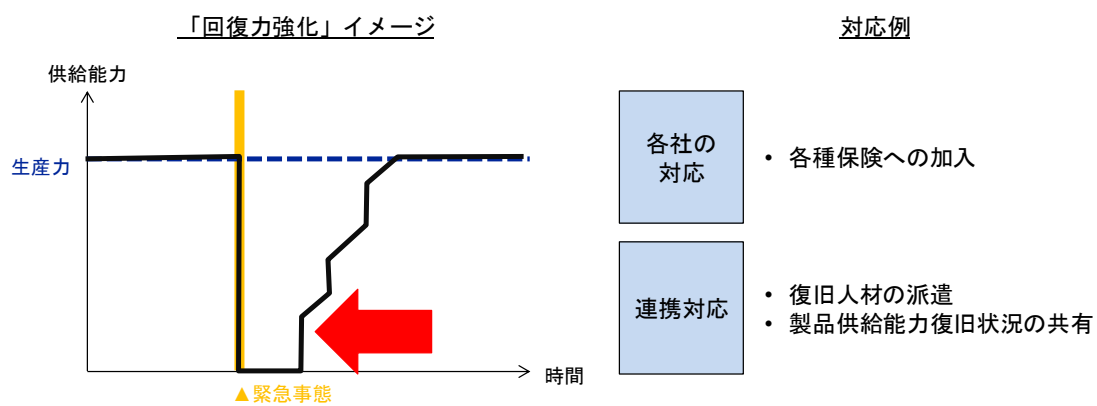


2.2.5. 回復力強化

緊急事態によって破断したリソース（人材、資金、設備等）の「保険」を確保しておくことで、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。具体的には、復旧対応人材の派遣、復旧資金の援助等が想定される。各種保険への加入、公的援助以外にリソースの提供を受けるには、企業間の連携が不可欠で

あり、緊急時に円滑に連携を実施するための体制を平時から構築しておくことが重要である。

図表 2-7 回復力強化イメージ



3. 企業間連携の考え方

3.1. 連携内容検討の進め方

前章までに示した基本的考え方に沿って、緊急時の企業間連携による対応策として、図表 3-1 を検討した。

図表 3-1 想定される連携内容一覧

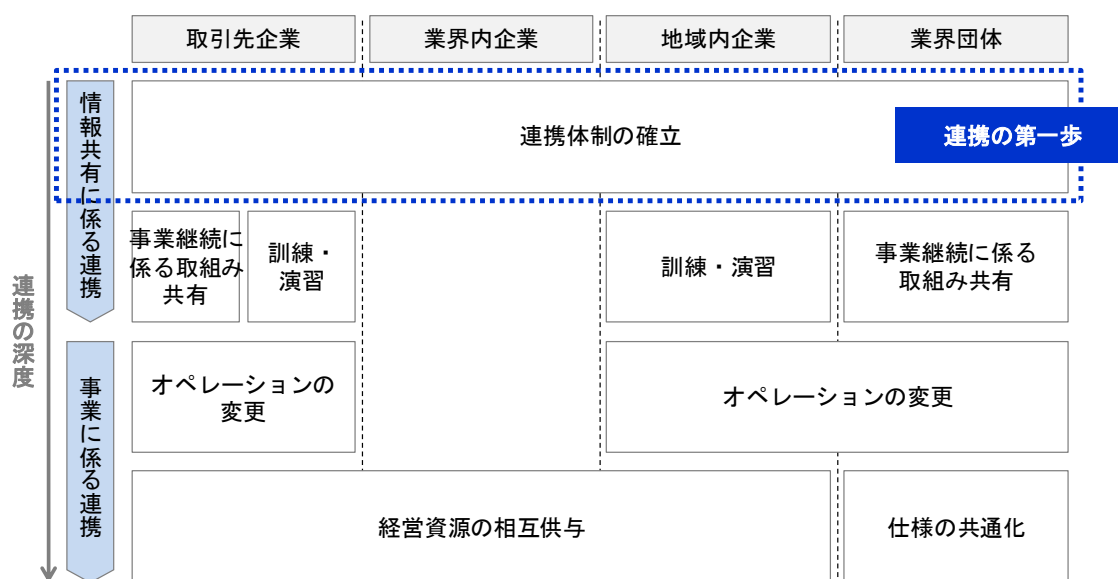
緊急時に発生する破断			連携による対応		対応策の種類
共通			・ 緊急時協力に係る合意形成		情報共有体制強化
			・ 緊急時供給維持に係る人災のネットワーク構築		情報共有体制強化
			・ 緊急時対応体制・連絡先の共有		情報共有体制強化
			・ 緊急時における業界団体への情報集約体制確立		情報共有体制強化
			・ 各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有		情報共有体制強化
			・ 訓練・演習の共同実施		情報共有体制強化
機能の破断	拠点の破断	経営資源の破断	人材の不足	・ 復旧人材の派遣	回復力強化
			資金の不足	・ ※自社での対応が必要	-
			製品のレシビ・製造ノウハウの消失	・ ※自社での対応が必要	-
			ITシステムの破断	・ ※自社での対応が必要	-
	ハードの破断	生産拠点（工場等）の破断	生産拠点（工場等）の貸与	・ 生産拠点（工場等）の貸与	複線確保
			代替生産	・ 代替生産	複線確保
			設備の融通	・ 設備の融通	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	複線確保
				・ 主要原材料の共通化	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	複線確保
				・ 周辺資材の共通化	複線確保
		物流の破断	通常配送手段の破断	・ 配送手段・ルールの代替	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

その上で、事業継続に係る専門家、食品産業事業者、食品産業関連業界団体等の有識者の意見に基づき、各対応策の実現可能性の検証を行い、本指針の対象とする連携を選定した。

連携の実現可能性および留意事項は、連携の深度および連携主体に影響される。各企業において連携の実施を検討する際には、取引先、同業他社、業界団体、同一地域内の企業等、関係各社を洗い出し、連携を行うことが有効であると考えられる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必要である。

連携の深度は、最も基本的な緊急時に協力を行うことに係る合意形成から、製品供給等、事業の根幹に直接関係する連携までが想定される。まずは基本的な段階での連携可能性を検討した上で、両方で協議を進め、連携をより深めることについての可能性を探っていくことが重要である。

図表 3-2 連携パターン



3.2. 連携の深度

サプライチェーン強化のための連携は、情報共有に係る連携、事業に係る連携と、連携の深度が深まるにつれ実現に向けた難易度は高まると考えられる。まずは緊急時の協力に係る合意を形成した上で、情報共有から始めることが現実的であるが、連携の深度が深まるにつれ、緊急時の食料供給維持に与える効果は大きくなると考えられる。

3.2.1. 情報共有に係る連携

企業間の緊急時連携の第一歩として、緊急時の協力に関して企業間で合意を形成することが必要である。また、この合意に基づき、平時からトップ同士、あるいは事業継続に係る人材同士の人的ネットワークの構築、緊急時の意思決定体制および連絡系統・具体的な連絡先の共有を行うことが想定される。

さらに、BCP、調達先・経営資源の分散状況等、各社の事業継続に係る取組み状況等、より踏み込んだ情報を共有すること、実際に緊急時を想定した訓練・演習等を実施することで、緊急時対応の実効性を高めることが可能となる。

3.2.2. 事業に係る連携

事業に係る連携として、オペレーションの変更に係る連携、および経営資源の相互供与に踏み込む連携が想定される。

オペレーションの変更に係る連携として、手動による受発注・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・仕様の変更等が想定される。

また、経営資源の相互供与に踏み込む連携として、オフィス・倉庫、非常用電源等インフラの貸与等製品以外に係る連携から、生産拠点の代替、原材料の融通等、製品そのものに係る連携が想定される。

3.3. 連携主体

サプライチェーン強化のための連携においては、取引先企業、業界内企業、地域内企業、業界団体の4つのパターンの連携が想定される。

3.3.1. 取引先企業との連携

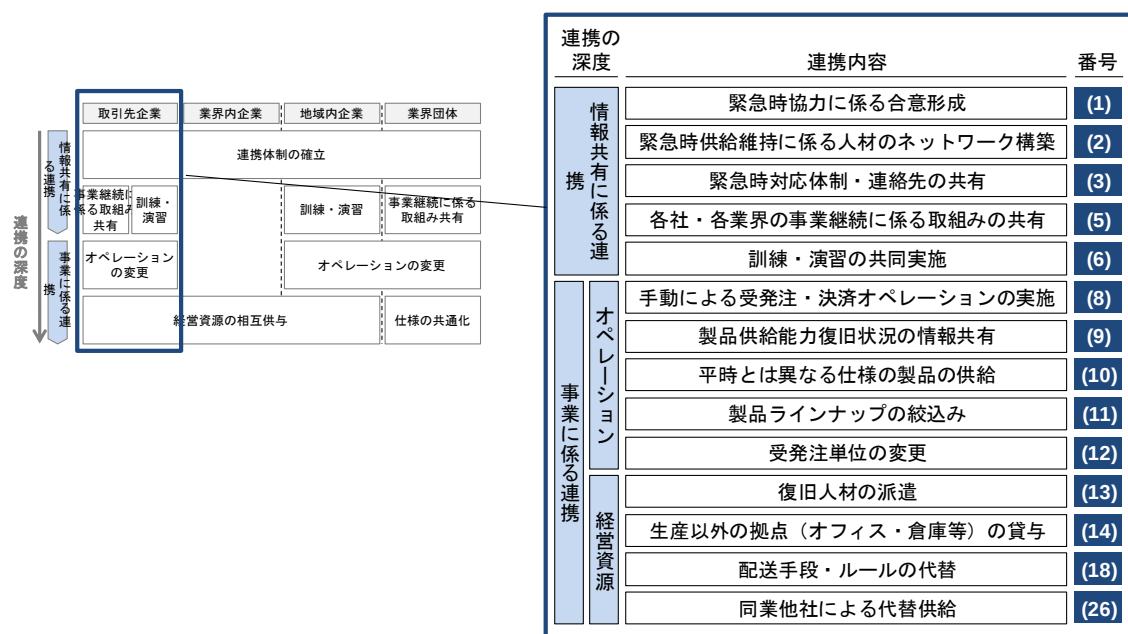
取引先企業との連携として、サプライヤーとメーカー、メーカーと卸、メーカーと物流、メーカーと小売、卸と物流、卸と小売等、平時から取引を行っている企業間の連携が想定される。主な連携内容としては、取引先間でのBCPの共有、訓練・演習の共同実施、製品供給に係る基準・オペレーションの変更、緊急時の代替製品供給に係る取り決め等、各社の事業継続に係る取組みをサプライチェーン内で繋いでいく取組みが想定される。

取引先企業間の具体的な連携内容として、図表 3-3 が想定される。各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、取引先との関係等に鑑みて、必要なものを選定し実施することが望ましい。

なお、取引先企業と連携を検討する際には、まずは緊急事態の種類および緊急事態発生からの時間経過毎に特に重要な製品を選定し、その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重要である。特にその製品の供給を維持す

るに当たってボトルネックとなり得る取引先については、優先的に連携を検討することが重要である。

図表 3-3 取引先企業間の連携



3.3.2. 業界内企業との連携

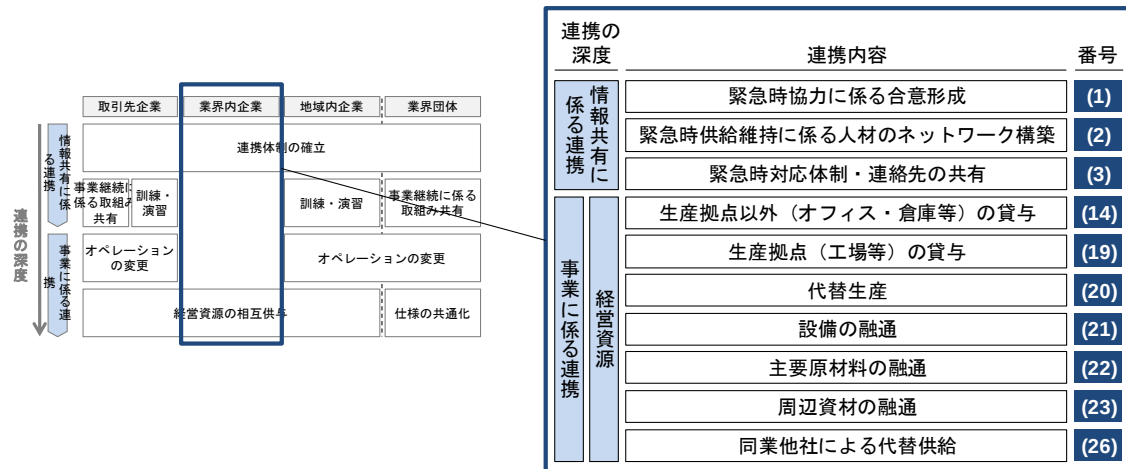
食品産業に関連する業界内における連携主体として、サプライヤー同士、メーカー同士、卸同士、物流企業同士、小売企業同士等、同業他社間の連携が想定される。主な連携内容は、同業他社間での配送手段の代替、生産拠点の貸与、原材料の融通、製品の代替供給等が想定される。

同業種企業間の具体的な連携内容として、図表 3-4 が想定される。各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、業界特性等に鑑みて、必要なものを選定し、実施することが望ましい。

なお、平時は競合関係にある同業他社については、人命維持に影響が大きい等、緊急時に重要性の高い製品を対象に、緊急事態発生直後の初期対応段階に限定して、連携を行うことが可能であると想定される。又は、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あると考えられる。

また、代替生産、製造拠点の貸与、原材料の共通化等、経営資源の相互供与に踏み込む連携を検討する際には、各業界の製造設備の共通性・可搬性およ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重要である。

図表 3-4 業界内企業間の連携



3.3.3. 地域内企業との連携

地域内企業との連携においては、業種に係らず、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。

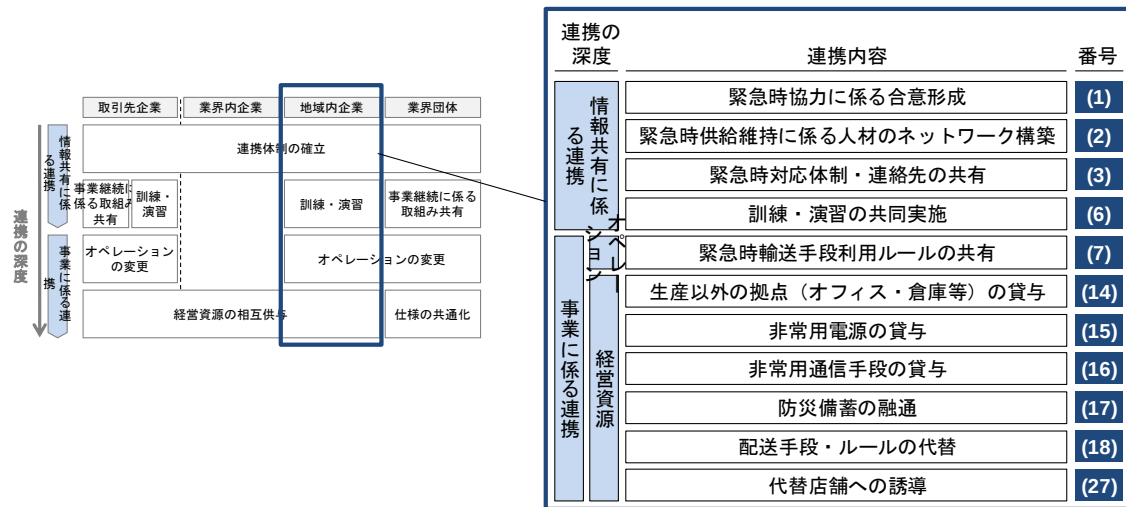
地域内企業においては、緊急事態発生直後の初動対応、製品供給が不足した際のサプライチェーン川下における一時的対応等、緊急性の高い連携が想定される。連携具体化するにあたっては、同時被災のリスクが存在することを考慮したうえで連携内容・連携先を検討することが必要である。

地域内企業間の具体的な連携内容として、図表 3-5 が想定される。各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、地域内企業との関係等に鑑みて、必要なものを選定し、実施することが望ましい。

なお、地域内企業との具体的な連携内容として、ライフラインの代替性確保・他店舗への誘導等、物理的に地域内での連携が不可欠なもの、または生産以外の拠点の貸与等、地域が同一であれば業種を問わず協力が可能なものについて記載している。

また、地域内での連携を検討するに当たっては、食品産業事業者同士の連携のみならず、自治体との連携・情報共有方法、地域メディアを通じた情報収集・発信方法等についても検討することで、食料供給能力をより強化することが可能となる。

図表 3-5 地域内企業間の連携



3.3.4. 業界団体主導の連携

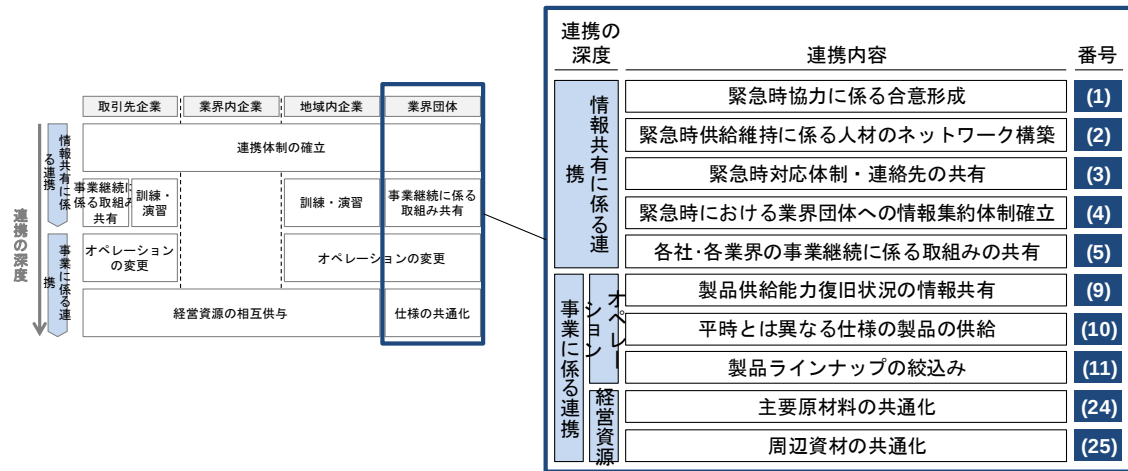
食品産業業界においては、事業継続に係る取組みを意欲的に推進している業界団体が多数存在する。これらの取組みの多くは会員企業の参加の元に行われており、業界内の緊急時連携を促進するためには、業界団体における連携の下地を積極的に活用し、業界団体のイニシアチブの下行うことが有効である。

業界団体を通じた具体的な連携内容として、図表 3-6 が想定される。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、業界特性等に鑑みて、必要なものを選定し、実施することが望ましい。

なお、業界団体主体の具体的な連携内容として、製品の仕様・ラインナップの変更、原材料の共通化等、個別の企業同士で行うのみでなく、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を選定した。

また、業界団体主導の連携を行うに当たっては、各団体に平時の会員企業の事業継続に係る取組み、および緊急時の被災・復旧状況を集約し、業界全体として適切な判断を行える体制を構築することが重要である。

図表 3-6 業界団体の連携



3.4. 連携実施にあたっての留意事項

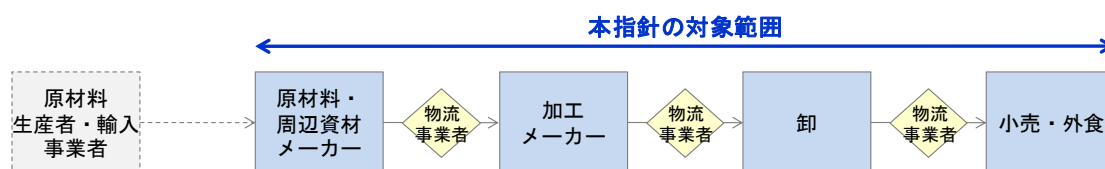
事業者間で連携を具体化する際には、連携の実施について合意形成を行った上で、協定の形に落とし込むことが望ましい。

事業者間での協定の締結に当たっては、守秘義務・損害賠償、および独占禁止法・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等、法律の専門家に相談を行った上で、事業者間で取り決めるを行うことが重要である。加えて、破断および復旧レベルに応じた連携開始・終了のタイミング、および金銭の授受が発生する場合の具体的金額等、事業上の条件についても事前に確認しておくことが必要である。

4. (参考) 業態毎に想定される連携内容

食料品に係る基本的なサプライチェーンは、原材料生産者・輸入事業者、原材料・周辺資材メーカー、加工メーカー、卸、小売/外食、物流事業者から構成される。

図表 4-1 食料品に係るサプライチェーン



各事業者は、以下の図表 4-2 から図表 4-6 を参考に、自社の業態においてどのような連携が想定されるかを確認することが望ましい。

図表 4-2 原材料・周辺資材メーカーに想定される連携

連携の 深度	連携内容	番号	取引先	業界内	地域内	業界団体
情報共有に係る連携	緊急時協力に係る合意形成	(1)	■	■	■	■
	緊急時供給維持に係る人材のネットワーク構築	(2)	■	■	■	■
	緊急時対応体制・連絡先の共有	(3)	■	■	■	■
	緊急時における業界団体への情報集約体制確立	(4)				■
	各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有	(5)	■			■
	訓練・演習の共同実施	(6)	■		■	
事業に係る連携	オペレーション					
	緊急時輸送手段利用ルール	(7)			■	
	手動による受発注・決済オペレーションの実施	(8)	■			
	製品供給能力復旧状況の情報共有	(9)	■			■
	経営資源					
	復旧人材の派遣	(13)	■			
	生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与	(14)	■	■	■	
	非常用電源の貸与	(15)			■	
	非常用通信手段の貸与	(16)			■	
	防災備蓄の融通	(17)			■	
	配送手段・ルールの代替	(18)	■		■	
	生産拠点（工場等）の貸与	(19)		■		
	代替生産	(20)		■		
	設備の融通	(21)		■		
	主要原材料の融通	(22)		■		
	周辺資材の融通	(23)		■		
	主要原材料の共通化	(24)				■
	周辺資材の共通化	(25)				■
	同業他社による代替供給	(26)	■	■		

図表 4-3 加工メーカーに想定される連携

連携の 深度	連携内容	番号	取引先	業界内	地域内	業界団体
情報共有に係る連携	緊急時協力に係る合意形成	(1)	■	■	■	■
	緊急時供給維持に係る人材のネットワーク構築	(2)	■	■	■	■
	緊急時対応体制・連絡先の共有	(3)	■	■	■	■
	緊急時における業界団体への情報集約体制確立	(4)				■
	各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有	(5)	■			■
	訓練・演習の共同実施	(6)	■		■	
事業に係る連携	オペレーション	緊急時輸送手段利用ルール共有	(7)		■	
		手動による受発注・決済オペレーションの実施	(8)	■		
		製品供給能力復旧状況の情報共有	(9)	■		■
		平時とは異なる仕様の製品の供給	(10)	■		■
		製品ラインナップの絞込み	(11)	■		■
		受発注単位の変更	(12)	■		
	経営資源	復旧人材の派遣	(13)	■		
		生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与	(14)	■	■	■
		非常用電源の貸与	(15)		■	
		非常用通信手段の貸与	(16)		■	
		防災備蓄の融通	(17)		■	
		配送手段・ルールの代替	(18)	■	■	
		生産拠点（工場等）の貸与	(19)		■	
		代替生産	(20)		■	
		設備の融通	(21)		■	
		主要原材料の融通	(22)		■	
		周辺資材の融通	(23)		■	
		主要原材料の共通化	(24)			■
		周辺資材の共通化	(25)			■
		同業他社による代替供給	(26)	■	■	

図表 4-4 卸に想定される連携

連携の 深度		連携内容	番号	取引先	業界内	地域内	業界団体
情報共有に係る連携		緊急時協力に係る合意形成	(1)	■	■	■	■
		緊急時供給維持に係る人材のネットワーク構築	(2)	■	■	■	■
		緊急時対応体制・連絡先の共有	(3)	■	■	■	■
		緊急時における業界団体への情報集約体制確立	(4)				■
		各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有	(5)	■			■
		訓練・演習の共同実施	(6)	■		■	
事業に係る連携	オペレーション	緊急時輸送手段利用ルールの共有	(7)			■	
		手動による受発注・決済オペレーションの実施	(8)	■			
		製品供給能力復旧状況の情報共有	(9)	■			■
		平時とは異なる仕様の製品の供給	(10)	■			■
		製品ラインナップの絞込み	(11)	■			■
		受発注単位の変更	(12)	■			
	経営資源	復旧人材の派遣	(13)	■			
		生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与	(14)	■	■	■	
		非常用電源の貸与	(15)			■	
		非常用通信手段の貸与	(16)			■	
		防災備蓄の融通	(17)			■	
		配送手段・ルールの代替	(18)	■		■	

図表 4-5 小売・外食に想定される連携

連携の 深度	連携内容	番号	取引先	業界内	地域内	業界団体
情報共有に係る連携	緊急時協力に係る合意形成	(1)	■	■	■	■
	緊急時供給維持に係る人材のネットワーク構築	(2)	■	■	■	■
	緊急時対応体制・連絡先の共有	(3)	■	■	■	■
	緊急時における業界団体への情報集約体制確立	(4)				■
	各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有	(5)	■			■
	訓練・演習の共同実施	(6)	■		■	
事業に係る連携	オペレーション	緊急時輸送手段利用ルールの共有	(7)		■	
		手動による受発注・決済オペレーションの実施	(8)	■		
		製品供給能力復旧状況の情報共有	(9)	■		■
		平時とは異なる仕様の製品の供給	(10)	■		■
		製品ラインナップの絞込み	(11)	■		■
		受発注単位の変更	(12)	■		
	経営資源	復旧人材の派遣	(13)	■		
		生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与	(14)	■	■	■
		非常用電源の貸与	(15)		■	
		非常用通信手段の貸与	(16)		■	
		防災備蓄の融通	(17)		■	
		配送手段・ルールの代替	(18)	■	■	
		代替店舗への誘導	(27)		■	

図表 4-6 物流事業者に想定される連携

連携の 深度		連携内容	番号	取引先	業界内	地域内	
情報共有に係る連携		緊急時協力に係る合意形成	(1)	■	■	■	■
		緊急時供給維持に係る人材のネットワーク構築	(2)	■	■	■	■
		緊急時対応体制・連絡先の共有	(3)	■	■	■	■
		緊急時における業界団体への情報集約体制確立	(4)				■
		各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有	(5)	■			■
		訓練・演習の共同実施	(6)	■		■	
事業に係る連携	オペレーション	緊急時輸送手段利用ルール共有	(7)			■	
	オペレーション	手動による受発注・決済オペレーションの実施	(8)	■			
	経営資源	復旧人材の派遣	(13)	■			
		生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与	(14)	■	■	■	
		非常用電源の貸与	(15)			■	
		非常用通信手段の貸与	(16)			■	
		防災備蓄の融通	(17)			■	
		配送手段・ルールの代替	(18)	■		■	

5. 連携内容

5.1. 情報共有に係る連携

(1) 緊急時協力に係る合意形成

➤ 概要と目的

緊急時に協力を行うことについて取引先同士が合意を形成することで、緊急時連携の下地を構築することを目的に実施する。

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 企業のトップ同士の合意の下で実施することで、緊急時の実効性を高めることが可能となる。
- ・ 以降に記載する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で、連携の実効性を高めることが可能となる。

(2) 緊急時供給維持に係る人材のネットワーク構築

➤ 概要と目的

緊急時の食料供給維持に係る人材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、緊急時の情報連携を円滑に行うことができる下地を整えるとともに、専門人材の交流により各人のスキル・知識を向上することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化する際には、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 交流会、会合等人材交流の具体的な実施方法

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 各社の事業継続担当者、営業・調達等平時の取引担当者のみでなく、複数部門、複数階層の人材の交流を行うことで、災害時における連携の実効性を向上することが可能となる。
- ・ 企業のトップ同士の関係性を強化しておくことで、緊急時の連携をトップダウンで円滑に行うことが可能となる。

(3) 緊急時対応体制・連絡先の共有

➤ 概要と目的

緊急時の対応体制および連絡先を共有することで、緊急時の情報伝達を円滑に行うことができる体制の構築を目的に実施する。

なお、(7)以降の事業に係る連携についての取り決めを行う際には、あわせて緊急時対応体制・連絡先の共有を行うことで、緊急時の連携を確実に実施できる体制を

整えることが重要である。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 情報更新の頻度
 - ※ 各社において緊急時対応の体制、担当部門等に変更が生じた際にも常に最新の情報が共有されている状態を実現することが重要である。

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 平時の通信手段が利用できない場合の連絡方法を取り決めておくことで、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。
 - ※ 例えば、MCA 無線、衛星携帯電話、PHS 等の代替通信手段を各社で整備すること等が想定される。
- ・ 連絡先を複数共有し、一つの連絡先との連絡が不能となっ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。

(4) 緊急時における業界団体への情報集約体制確立

➤ **概要と目的**

緊急時に業界団体が会員企業の被災状況・復旧状況等供給能力に係る情報を的確に把握することができる体制を構築することで、業界団体間の連携、事業に係る連携の実効性向上を図ることを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 会員企業の緊急時連絡体制・連絡先

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 平時から業界団体が会員企業の BCP を把握し、緊急時にどのような対応を行うかについて把握しておくことが有効である。

(5) 各社・各業界の事業継続に係る取組みの共有

➤ **概要と目的**

企業間において、各社の策定している BCP、調達先・経営資源等の分散状況を取引先企業と共有することで、各社の事業継続に係る取組みを強化することを目的に実施する。

例えば、メーカーと流通の間で、どのような破断が発生した際に製品の絞込みを

行うかについて事前に共有しておく、新型インフルエンザ等の感染症が発生した際に、取引先企業間でマスクを装着するタイミングをあわせる等の対応が想定される。

また、業界団体間においては、緊急時に各団体が会員企業の被災・復旧状況を把握し、共有することに係る取り決めを行うことで、業界全体の供給能力強化を図ることを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 情報更新の頻度
 - ※ 各社の BCP、調達先・経営資源の分散等、事業継続に係る取組み内容が変更された際にも常に最新の情報が共有されている状態を実現することが重要である。
- ・ 緊急時の情報共有方法

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 取引先と事業継続に係る取組み状況を共有することによって、自社の取組みと取引先の取組みの連続性を確認し、繋がりが弱い、或いは齟齬が生じる箇所について見直しを行うことで、サプライチェーン全体の事業継続に係る取組みをより強化することができる。
- ・ サプライチェーンにおいて供給企業の数に限られる、企業の立地が地理的に集中している等、緊急時のボトルネックになり得る製品が存在する場合は、その製品を特定した上で、製品の供給が破断した際の対応について各社が対応策を講じることが重要である。

(6) 訓練・演習の共同実施

➤ **概要と目的**

震災、新型感染症等、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の見直しを行うことで、防護力の強化を実現することを目的に実施する。

なお、(7)以降の事業に係る連携についての取り決めを行う際には、その連携についての訓練・演習を実施することで、緊急時の連携を確実に実施できる体制を整えることが重要である。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 訓練・演習の実施頻度

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 緊急事態の種類、それによって生じる破断の内容および破断レベル等、詳細シナリオを作成し、それに対する各社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。
- ・ 訓練・演習には各社の事業継続担当者のみでなく、実際に現場で対応を行う営業・調達等の担当者および各部門の意思決定者等、複数の職種・階層の従業員が参加することが重要である。
- ・ 訓練を通して各社の事業継続の取組みに係る課題が判明した際には、適宜取組みの見直しを行い、改善を図ることが重要である。

5.2. 事業に係る連携（オペレーションの変更）

(7) 緊急輸送手段利用ルール共有

➤ **概要と目的**

同一地域内の企業において、地域全体の交通インフラが破断した際の行政等において実施する緊急輸送手段への製品預け渡し方法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を可能とすることを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 行政との連絡調整を行う幹事企業
- ・ 地域の交通インフラの破断レベル毎の緊急輸送手段および利用方法
- ・ 緊急時の行政との情報共有方法・連絡体制

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 緊急車両の許可等、緊急時に必要な許認可手続きについてもあらかじめ行政に確認し、マニュアルを作成しておくことで、緊急時にスムーズな許認可取を行うことができる。

(8) 手動による受発注・決済オペレーションの実施

➤ **概要と目的**

受発注システム・決済システムが停止した際に備え、手動による受発注・決済処理に係る取り決めを定めることで、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ことを目的に実施する。

特にメーカーと流通・小売、流通と小売等、多種多様な製品を対象に大量の受発注データのやり取りを行っている企業間において重要な連携であると考えられる。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化する際には、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 受注側のシステム停止中に行われ、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
- ・ 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
- ・ 手作業で実施した受発注の精算に係るルール
- ・ マニュアルの作成

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 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、両社の拠点に配置しておくことが有効である。

(9) 製品供給能力復旧状況の情報共有

➤ **概要と目的**

緊急時に製品供給が停止した際に、いつ、どの製品が、どれだけの量供給可能になるかといった復旧状況に係る情報共有を行うことについて平時から合意を形成することで、緊急時の業務効率向上、および消費者への正確な情報伝達による買い溜め等の抑制を目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化する際には、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 情報共有の対象とする製品
- ・ 情報共有手段
- ※ 具体的な担当および連絡系統、連絡先まで取り決めておく事が有効である
- ・ 情報共有を行う頻度およびタイミング

(10) 平時とは異なる仕様の製品の供給

➤ **概要と目的**

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に定めることで、供給能力を向上することを目的に実施する。

具体的には、原材料の変更・パッケージの簡易化等、調達可能な原材料・稼動可能な設備で生産可能、又は生産効率の高い製品を供給すること、または外箱に破損がある、賞味期限までの残日数が平時より短い等、平時より品質基準の低い製品を供給することが想定される。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 緊急事態の種類およ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いた、フェーズ毎の品質変化許容レベル
- ※ 震災等の局地的な災害においては、被災地と非被災地で製品の品質変化許容レベルが異なることに鑑み、被災地、非被災地それぞれの品質変化許容レベルについて協議しておく必要がある。
- ・ 仕様の変更に伴うパッケージ表示の変更ルール
- ※ アレルギー物質の表示等、人命に直接係る表示の基準については緊急時においても遵守する必要がある。
- ・ 代替製品供給に伴う受発注および配送に係るオペレーション

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 平時から原材料・包材等の共通化を進め、生産効率の向上を図ることが重要である。
- ・ 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、改善を図ることが重要である。

(11) 製品ラインナップの絞込み

➤ **概要と目的**

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際に備え、緊急時に優先的に生産する必要のある製品に係る取り決めを定めることで、緊急時の業務効率向上を目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 緊急事態の種類およ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いた、フェーズ毎の優先供給製品カテゴリ
- ・ 対象製品カテゴリの見直し頻度
- ・ 製品ラインナップの絞込みに伴う、受発注および配送に係るオペレーション

(12) 受発注単位の変更

➤ **概要と目的**

供給能力が低下した際に製品の受発注単位を **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定めることで、業務の効率化による供給能力の向上およ

び受発注時の負荷の軽減を図ることを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 受発注単位の変更に伴う、受発注および配送に係るオペレーション

5.3. 事業に係る連携（経営資源の相互供与）

(13) 復旧人材の派遣

➤ **概要と目的**

従業員の罹病・負傷、出社停止等により人材が不足した企業に対して復旧対応人材の派遣に係る取り決めを定めることで、早期復旧の支援を行うことを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 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および人数の目安

(14) 生産以外の拠点（オフィス・倉庫等）の貸与

➤ **概要と目的**

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定めることで、代替性向上による製品供給能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 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

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 地域のインフラの破断状況に鑑みた対応を事前に協議しておくことが重要である。
- ※ 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に確認しておくことが必要である。

- ※ 倉庫については、電力供給が破断した際、チルド・冷凍倉庫等について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、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。

(15) 非常用電源の貸与

➤ 概要と目的

電力供給の破断に備え、地域内の企業同士で非常用電源の貸与に係る取り決めを定めることで、ライフラインの代替性確保により、業務継続能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 貸与対象とする非常用電源のスペック
- ・ 貸与を行う際の非常用電源の移動手段

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 非常用電源の稼動には基本的に燃料（軽油等）が必要であるが、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ことが望ましい。

(16) 非常用通信手段の貸与

➤ 概要と目的

通信手段の破断に備え、地域内の企業同士で非常用通信手段貸与に係る取り決めを定めることで、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を実現することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 貸与対象とする非常用通信手段のスペック
- ・ 貸与を行う際の非常用通信手段の移動手段

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 災害の種類・レベル毎に有効な通信手段について事前に確認した上で、適切な通信手段を選択することが重要である。
- ・ 平時から動作テストを実施し、緊急時に確実に操作を行うことができる体制を整えておくことで、実効性を向上することができる。

(17) 防災備蓄の融通

➤ 概要と目的

ガス・上下水道の供給・機能停止に備え、地域内の企業間でプロパンガス・水等防災用備蓄の融通に係る取り決めに定めることで、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を実現することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 緊急時に融通可能な備蓄の量
- ・ 融通時の輸送手段

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ プロパンガス等、運搬時に特殊な免許、許認可が必要となるものについては、平時から資源毎に輸送に際して必要な免許・許認可を確認し、緊急時に許認可等を得るための手続きの実施方法について確認しておく必要がある。

(18) 配送手段・ルールの代替

➤ 概要と目的

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、配送システムの停止等で通常の物流手段が破断した際に備え、代替配送を行う、また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に定めることで、配送機能の代替性確保による配送能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

代替配送の事例として、平時はメーカー側が配送を手配している取引において、緊急時にメーカーの配送能力が低下した場合、小売側が製品を取りに行く、或いは配送事業者を手配する等の連携が想定される。

また、平時と異なる配送オペレーションの事例として、緊急時に標準の物流パレット・クレート等が不足した際に、異なる容器での配送を行う等の対応が想定される。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 代替配送の対象とする製品
- ・ 通常・チルド・冷凍等製品毎の温度帯について事前に確認し、温度帯毎の配送手段
- ・ 対象とする製品の数、ケース・バラ・ピッキング等の配送要件

- ・ 対象製品の配送先
- ・ 配送先の受入れ可能な時間および車両等、荷物受入れ条件
- ・ 配送先において発生する事務処理

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 代替配送に係る取り決めに定めるのみでなく、平時から代替配送手段を利用した配送を行う等、シミュレーションを行うことで、緊急時の実効性を高めることが重要である。

(19) 生産拠点（工場等）の貸与

➤ **概要と目的**

生産拠点の破断に備えて、同業種のサプライヤー同士、メーカー同士で、工場建屋・設備の貸与に係る取り決めに定めることで、生産拠点の代替性確保による生産能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化する際には、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 生産規模および品質管理基準のマッチング
- ・ 生産に必要な設備（機械・金型等）の移管方法
- ・ 生産に必要な原材料の負担方法
- ・ 原材料調達のルート
- ・ 製品の供給ルート
- ・ 人材の受入れ体制

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 商圏が異なる等、平時には競合となり難い企業間に限って実現が可能である。
- ・ 設備の可搬性が高く、工場貸与時に容易に設備を移管することができる、又は設備の共通性が高く、自社と異なる設備を利用して同様の製品を生産できる、又は生産工程の多くが人の手で行われており、特殊な設備が必要の無い業界において実現可能性が高い。

(20) 代替生産

➤ **概要と目的**

生産拠点が破断した際に、同業種のサプライヤー、メーカーが破断した企業の代わりに生産を行うことに係る取り決めに定めることで、生産機能の代替性確保による生産能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 生産規模および品質管理基準のマッチング
- ・ 生産に必要な設備（機械・金型等）の移管方法
- ・ 生産に必要な原材料の負担方法
- ・ 原材料調達のルート
- ・ 製品の供給ルート

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 商圏が異なる等、平時には競合となり難い企業間に限って実現が可能であると想定される。
- ・ 設備の可搬性が高く、代替生産実施時に容易に設備を移管することができる、又は設備の共通性が高く、自社と異なる設備を利用して同等の製品を生産できる、或いは生産工程の多くが人の手で行われており、特殊な設備が必要の無い業界において実現可能性が高いと考えられる。

(21) 設備の融通

➤ **概要と目的**

工場設備の破断により、生産能力が低下・停止した際に備え、同業種のサプライヤー・メーカー間で生産設備の融通に係る取り決めを定めることで、生産能力の復旧支援を行うことを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 融通を受ける側の設備の破断レベル毎に必要な設備およびそのスペック
- ・ 融通を行う企業の提供可能な設備およびスペック
- ・ 設備貸与時の安全管理基準及
- ・ 管理責任の所在

(22) 主要原材料の融通

➤ **概要と目的**

原材料の供給停止に備え、同業種のサプライヤー同士、メーカー同士で、原材料融通に係る取り決めを定めることで、原材料の代替性確保による生産能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 融通対象とする原材料
- ・ 融通を行う企業同士の品質保持基準
- ・ 融通時の輸送手段

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 業界特性として、原材料の汎用性・共通性が高く、且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可能性が高い。
- ・ 嗜好品としての性質が強い製品においては、僅かな原材料の変更が企業のブランドイメージに大きな影響を与えることが想定されるため、実現可能性が低い。
- ・ 実際に代替原材料を利用して製品をテスト生産する等、平時からシミュレーションを行っておくことで実効性を向上することができる。

(23) 周辺資材の融通

➤ **概要と目的**

周辺資材の供給停止に備え、同業種のサプライヤー同士、メーカー同士で、周辺資材融通に係る取り決めを定めることで、資材の代替性確保による生産能力の早期回復を実現することを目的に実施する。

➤ **事前確認事項**

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 融通対象とする原材料
- ・ 融通を行う企業同士の品質保持基準
- ・ 融通時の輸送手段

➤ **留意事項**

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 必ずしも製造している製品の種類が同じでなくとも、包材等の共通性が高い場合には実施することが可能である。
- ・ 業界特性として、企業毎に特殊な加工等を行っておらず、包材の共通性が高い業界において実現可能性が高い。
- ・ また、本連携の実施に当たっては、実際に代替資材を利用して製品をテスト生産する等、平時からシミュレーションを行っておくことで実効性を向上することができる。

(24) 主要原材料の共通化

➤ 概要と目的

原材料の供給停止に備え、メーカー系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、緊急時のサプライヤー変更や業界内での原材料融通等の実効性を向上することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化する際には、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 原材料共通化の対象とする製品
- ・ 共通化の対象とする原材料
- ・ 原材料供給元のサプライヤーとの調整方法
- ・ 業界団体としての原材料の品質基準

➤ 留意事項

本連携を具体化する際には、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 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難しい可能性が高い。
- ・ 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可能性が高い。

(25) 周辺資材の共通化

➤ 概要と目的

包材等の周辺資材の供給停止に備え、メーカー系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、緊急時のサプライヤー変更や業界内での資材融通等の実効性を向上することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化する際には、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 資材共通化の対象とする製品
- ・ 共通化の対象とする資材
- ・ 資材供給元のサプライヤーとの調整方法
- ・ 業界団体としての資材の品質基準

➤ 留意事項

本連携を具体化する際には、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 嗜好品としての性質が強く、製品のブランドイメージを重視する製品におい

ては、企業・製品毎に特殊なパッケージ加工を行っている場合が多いため、実現可能性が低い。

(26) 同業他社による代替供給

➤ 概要と目的

ある企業の製品供給能力が低下・停止した際に備え、同業種のサプライヤー・メーカーが代わりに自社製品の供給を行うことに係る取り決めに定めることで、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を実現することを目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 代替供給を依頼した企業の供給能力回復後の取引正常化
- ・ 代替供給実施時の流通・小売等との情報共有方法

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 人命維持に影響が大きい等、緊急時に重要性の高い製品を対象に、緊急事態発生直後の初期対応段階に限定して実施することが可能であると想定される。
- ・ 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。

(27) 代替店舗への誘導

➤ 概要と目的

小売店舗が建屋・設備の破断等で営業不能に陥ったとき、又は製品の不足が発生した際に、同一地域内の他店舗へ顧客の誘導を行うことについて合意を形成しておくことで、サプライチェーン末端での代替性確保を目的に実施する。

➤ 事前確認事項

本連携を具体化するには、以下の事項について事前に確認しておくことが望ましい。

- ・ 在庫が不足した際に他店舗への融通を実施する製品
- ・ 対象製品の在庫状況共有方法

➤ 留意事項

本連携の実施に当たっては、以下の事項に留意することが必要である。

- ・ 人命維持に影響が大きい等、緊急時に重要度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することが可能であると想定される。
- ・ 代替店舗への誘導を行うことで、誘導先の店舗に消費者が集中し、オペレー

ションが逼迫するケースが発生することが想定されるため、誘導先の店舗への人材の派遣も合わせて検討することが必要である。

- ・ 自治体等との連携により、地域の被災状況毎の誘導ルートについても確認しておくことが必要である。

以上