

**自然災害時における
物流業のBCP（事業継続計画）
作成ガイドライン**

<第 2.0 版>

令和2年3月

一般社団法人 日本物流団体連合会

はじめに

(一社)日本物流団体連合会(以下、「物流連」という。)では、東日本大震災(平成23年(2011年)3月)の経験を踏まえ、物流業界内のBCP(事業継続計画;以下BCPという)の策定や見直し促進の一助となることを期して、平成24年7月に「自然災害時における物流業のBCP作成ガイドライン」(以下、「初版ガイドライン」という。)を作成しました。

初版ガイドラインは、自然災害の中でも、主に大規模地震の発生時を想定したものでしたが、最近は、地震以外でも豪雨や台風、寒波、暴風雪等の自然災害が多発し、物流事業は、想定を超えた被害や影響を少なからず被っており、初版ガイドラインでは補いきれない部分が生じていました。

一昨年(平成30年)に相次いで発生した、6月の大阪北部地震、7月の西日本豪雨、9月の台風第21号・第24号、北海道胆振東部地震、昨年(令和元年)9月の台風第15号、10月の第19・第20号をはじめとする自然災害は、企業の経済活動や国民生活に多大な影響を及ぼし、あらためて災害リスクへの取り組みの重要性が認識されました。

物流連では、一昨年(平成30年)10月に国土交通大臣に対し「物流関連基盤インフラの防災機能強化」に係る要望書を提出しました。これに加えて、物流事業の運営において、より適切なBCPの策定や見直しに資することを期して、昨今、頻発、多様化する自然災害にも対応するため、初版ガイドラインのバージョンアップ作業を行うこととし、今年度(令和元年度)、「物流部門のBCP策定に関する調査小委員会」を立ち上げ、東日本大震災以降に発生した自然災害による物流への被害状況や対応時の課題、教訓、知恵や工夫、必要と考えられる対応策等について、主にヒアリング調査に基づいて関係情報を収集し、初版ガイドラインに織り込み、本書第2.0版(以下、適宜、新ガイドライン、またはガイドラインという)として新たに取りまとめました。初版に引き続いて、本書を参照、活用していただき、多くの物流事業者の皆様がBCPの策定、見直しに係る取り組みを一層進めていただけることを望みます。

BCPの作成や見直しを始める際には、本書で、まず物流業のBCPの考え方を理解し、次いで、最低限取り組むべき4つの「ポイント」(防災対策、発災直後の措置、復旧対策の実行、平時からの準備)で想定される事態と対応等を把握することによって、関係する作業が進めやすくなると思います。

最後となりますが、本ガイドラインの取りまとめ作業にあたり、業務ご繁多な中、ヒアリング調査にご協力いただいた会員企業・団体をはじめとする関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

令和2年3月

一般社団法人 日本物流団体連合会

はじめに

東日本大震災では、直接被災を受けた物流事業者はもとより、被災を受けていない事業者でも、支援物資輸送やサプライチェーン、産業活動の復旧に向け、通常と異なる業務体制が求められました。

ここでは、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定していた事業者であっても、安否確認や被害状況の把握、業務再開に向けた外部との調整等に時間がかかり、実務への対応に苦慮した現場¹も少なくありませんでした。

物流連ではこのような状況を踏まえて、「広域災害に対応し得る物流システム構築の提言」の中で、物流事業者が取り組むべき課題としてBCPの策定や内容の見直しをすべしと指摘しました。しかし、業種を問わず、物流業では一部の大手事業者以外、BCPの策定が進んでいないのが現状とみられます。

そこで、東日本大震災の経験を踏まえ、今後、物流事業者が自然災害を対象としたBCPの新規策定、または見直しをする際の参考となる「ガイドライン」を作成いたしました。

このガイドラインを活用することにより、社会インフラでもある「物流機能」の維持に向け、中小事業者を含む多くの物流事業者がBCPを作成することを望みます。

平成 24 年 7 月
一般社団法人 日本物流団体連合会

¹ 現場とは、物流施設等の現業拠点を指し、以下、適宜、現場と表します。

目次

はじめに

I. 自然災害時における物流業のBCPの必要性	1
1. 自然災害時における物流業のBCPの必要性	1
2. 本ガイドラインの目的、構成および使い方	2
(1) 本ガイドラインの目的および構成	2
(2) 本ガイドラインの使い方	4
II. 自然災害時における物流業のBCP作成ガイドライン	6
1. 自然災害時における物流業のBCPの考え方	6
(1) BCPの考え方	6
(2) リスクの種類	7
(3) 自然災害のリスクの位置づけ	8
(4) リスク対策の検討	8
2. BCP作成のポイント	9
◆最低限取り組むべきポイント	9
ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～	10
①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握	11
②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）	13
③構内・事務所の整理・整頓	17
④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備	18
⑤備蓄品の準備、停電対策等	19
⑥通信手段の多重化、電源の確保	25
⑦システムやデータのバックアップ	29
⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保	31
ポイント2：発災直後の措置	32
①避難《人命が最優先》	33
②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動	35
③安否確認	37
④被害把握（建物・車両・道路等）	40
⑤社内報告	41
⑥従業員招集	42
⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）	44
⑧社内での応援・支援体制の整備	45
⑨業務の一時停止、業務復旧	46
ポイント3：復旧対策の実行	50
①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定	50
②燃料確保	52
③施設の復旧	54
④その他物流現場での工夫	55
⑤資金対策	56
⑥従業員の心と身体のケア	59

ポイント4：平時からの準備.....	62
①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）.....	63
②定期的な訓練や反復実施の継続.....	64
③BCPの継続的な見直し.....	65
④業務の一時停止に向けた事前準備.....	66
⑤同一区域・施設内における他企業との連携.....	67
⑥国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等.....	68
⑦代替輸送網の構築（鉄道・海上・トラック輸送）.....	70
⑧ドライバーの拘束時間ルールへの対応.....	72
⑨テレワークの有用性.....	74

提言に代えて（座長コメント）.....	75
---------------------	----

◆自然災害時における物流業のBCP作成のためのチェックリスト.....	77
-------------------------------------	----

◆自然災害時における従業員のためのチェックリスト.....	82
-------------------------------	----

参考資料.....	87
-----------	----

1. 東日本大震災以降の主な自然災害一覧.....	87
2. 初動対応のポイント（地震）.....	88
3. 初動対応のポイント（風水害）.....	90
4. 「物流部門のBCP策定に関する調査小委員会」委員名簿.....	92

コラム

«コラム①：災害を契機としたパレチゼーションの例（O社の例）».....	34
«コラム②：損害保険の整理».....	58
«コラム③：中小企業のための公的支援制度».....	61

（本書では、過去の自然災害に関する呼称や発生時期等については、適宜、通称を用い、また和暦・西暦を併記いたしました。）

I. 自然災害時における物流業の BCP の必要性

1. 自然災害時における物流業の BCP の必要性

平成 23 年の東日本大震災（2011 年 3 月）をはじめ、それ以降に発生した豪雨や台風、寒波、暴風雪等、直近の自然災害では、直接被災を受けた物流事業者はもとより、被災を受けていない事業者でも、支援物資輸送やサプライチェーン、産業活動の復旧に向け、通常と異なる業務体制が求められました。

しかし、物流事業者の中には、安否確認や被害状況の把握に時間がかかったり、業務再開に時間を要したり、また、直接被災を受けていない事業者でも、支援物資輸送への対応時に関係各所とスムーズな連絡が取れなかった等、実務への対応に苦慮した現場は少なくありませんでした。

物流事業者は、日頃より我が国の経済活動を支えています。地震や津波、台風、洪水、火災等、様々な自然災害のリスクの中で事業経営を行っています。本来、事業経営を取り巻くリスクには、自然災害以外にも、倒産・取引停止等の経営環境の変化や、貨物事故・交通事故等もあります。

そのリスクの中で、東日本大震災後、災害時の物流業への期待はより高まり、支援物資の輸送や物流拠点の運営等について行政と事業者団体等との協定締結や見直しも進められています。

また、近年多発する台風や豪雨、水害等は、ある程度事前に予測できる災害であることから、事前に適切な防災・減災対策を取ることで、被害を軽減させ、事業復旧作業の負荷も軽減させることが可能と考えられます。このような事前準備の必要性も認識したうえで、事業継続のために各社は取組みを推進していく必要があります。

物流連では、平成 23 年（2011 年）11 月に公表した「広域災害に対応し得る物流システム構築の提言」の中で、物流事業者が取り組むべき課題として「BCP の策定や内容の見直しをすべし」と指摘しました。しかし、業種を問わず、物流事業者では、一部の大手事業者以外、BCP の策定が進んでいないのが現状とみられます。

物流業としては、自社の事業継続はいうまでもなく、社会インフラを担う社会的責任、また有事の際には支援物資等の供給体制の一翼を担う民間事業者としての社会的貢献も求められています。そのため、物流事業者でも、企業規模を問わず、事業継続のための備えである BCP の策定が必要となっているのです。また、会社には従業員の就労上の安全を確保する義務があり、安全配慮義務違反を果たすためには、必ず BCP の策定をしておく必要があります。

BCP の策定に当たっては、企業としての経営方針や意思決定が必要となります。従って、企業トップのリーダーシップのもとで BCP を策定することが重要です。

このガイドラインを活用することにより、中小事業者を含む多くの物流事業者が BCP の策定、見直しに一層取り組むことを強く期待するものです。

2. 本ガイドラインの目的、構成および使い方

(1) 本ガイドラインの目的および構成

物流事業者の経営環境は、業種や立地、事業規模等により様々に異なるため、BCP を作成するに当たって、例えば一定の雛形をアレンジすることだけでは難しいと考えられます。そこで、各事業者では、自社の状況に応じたBCPを作成することが必要となります。

本ガイドラインの構成は、図表 I-1 (3 ページ) の通りですが、時系列に沿った4つの重要なポイントを設け、それぞれのポイントで検討し、策定、乃至想定しておく必要のある事項について記載してあります。

4つの「ポイント」は、時系列に沿って次のとおりです。

ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

ポイント2：発災直後の措置

ポイント3：復旧対策の実行

ポイント4：平時からの準備

本ガイドラインでは、BCPの作成、見直しの際の参考となるよう、着目点・ポイント、手順等について、**<チェック項目>** 欄以下の本文に記したほか、**<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>** 欄には、実施した一連のヒアリング調査で得られた、被災前後や事業復旧時の実際の状況や具体的な取り組み等についてまとめてあります。

また、巻末には、本文の内容を、**◆自然災害時における物流業のBCP作成のためのチェックリスト**、並びに**◆自然災害時における従業員のためのチェックリスト**として整理したものを用意しました。

ご担当部門においてBCPの作成や見直しの際、または当該事業所等においてBCPを検討、準備される際の「することリスト」等としてご活用ください。

なお、本書では、中小企業庁が作成した「中小企業BCP策定運用指針」を適宜引用しています。これは、BCPの策定・作成の考え方や進め方には、一義的に企業の規模等に関係なく、共有すべき部分が多々あると考えるためです。

図表 1-1 自然災害時における物流業のBCP作成ガイドラインの構成

1. 自然災害時における物流業のBCPの考え方

2. BCP作成のポイント

◆最低限取り組むべきポイント

ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

- ①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握
- ②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）
- ③構内・事務所の整理・整頓
- ④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備
- ⑤備蓄品の準備、停電対策等
- ⑥通信手段の多重化、電源確保
- ⑦システムやデータのバックアップ
- ⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保

ポイント2：発災直後の措置

- ①避難《人命が最優先》
- ②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動
- ③安否確認
- ④被害把握（建物・車両・道路等）
- ⑤社内報告
- ⑥従業員招集
- ⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）
- ⑧社内での応援・支援体制の整備
- ⑨業務の一時停止、業務復旧

ポイント3：復旧対策の実行

- ①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定
- ②燃料確保
- ③施設の復旧
- ④その他物流現場での工夫
- ⑤資金対策
- ⑥従業員の心と身体のケア

ポイント4：平時からの準備

- ①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）
- ②定期的な訓練や反復実施の継続
- ③BCPの継続的な見直し
- ④業務の一時停止に向けた事前準備
- ⑤同一区域・施設内における他企業との連携
- ⑥国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等
- ⑦代替輸送網の構築（鉄道・海上・トラック輸送）
- ⑧ドライバーの拘束時間ルールへの対応
- ⑨テレワークの有用性

- ◆自然災害時における物流業のBCP作成のためのチェックリスト
- ◆自然災害時における従業員のためのチェックリスト

(2) 本ガイドラインの使い方

皆様の目的やご関心に合わせ、該当する箇所を中心に読み進めていただければと思います。

凡例 ◎：特に関連すると思われる項目、○：関連すると思われる項目、△：参考情報

主な項目	参照頁	業種、または業務／機能								
		災害対策本部	本社／管理部門等	物流施設等の現業拠点						倉庫
				総合物流	トラック	通運	鉄道	航空	海運	
1. 事務所等の施設に関する対策 ・ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度把握 ・防災対策の実施 ・構内・事務所の整理・整頓 ・消火器、救急用品、避難・救難機材の準備 ・事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保 ・被害把握（建物・車両・道路等） ・社内報告 ・施設の復旧	11 13 17 18 31 40 41 54	◎	◎	○	○	○	○	○	○	
2. 従業員の安全対策 ・備蓄品の準備、停電対策等 ・避難 ・安否確認 ・従業員招集	19 33 37 42	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
3. 災害対策本部の設置や BCP の発動 ・事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保 ・発災報告、災害対策本部の設置、BCP の発動 ・被害把握（建物・車両・道路等） ・社内報告 ・社内での応援・支援体制の整備 ・業務の一時停止、業務復旧 ・重要業務・物流サービス提供の優先順位設定 ・「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント） ・定期的な訓練や反復実施の継続	31 35 40 41 45 46 50 63 64	◎	◎	○	○	○	○	○	○	



主な項目	参照頁	業種、または業務／機能								
		災害対策本部	本社／管理部門等	物流施設等の現業拠点						
				総合物流	トラック	通運	鉄道	航空	海運	倉庫
4.BCPの作成・見直し ・「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント） ・BCPの継続的な見直し ・チェックリスト	63 65 77	◎ ◎ ○	◎ ◎ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	○ ○ ○	
5.訓練の実施 ・定期的な訓練や反復実施の継続 ・チェックリスト	64 77	◎ ◎	◎ ◎							
6.システムやデータのバックアップ、電源確保等 ・通信手段の多重化、電源確保 ・システムやデータのバックアップ	25 29	◎ ◎	◎ ◎							
7.物流現場における防災対策・復旧 ・防災対策の実施（地震対策・風水害防止等） ・関係先への連絡（顧客・行政・業界団体） ・社内での応援・支援体制の整備 ・燃料確保 ・施設の復旧 ・その他物流現場での工夫	13 44 45 52 54 55	○ ○ ◎ ◎ ◎ ◎	○ ○ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	◎ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎		
8.業務の一時停止に関する考え方 ・業務の一時停止、業務復旧 ・業務の一時停止に向けた事前準備	46 66	◎ ◎	◎ ◎							
9.同一施設内等との他企業との連携	67	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
10.災害時協定	68	◎	◎	◎	◎	△	△	△	△	
11.代替輸送網の構築 （鉄道・海上・トラック輸送）	70	◎	○	◎	◎	◎	◎	△	◎	
12.ドライバーの拘束時間ルールへの対応	72	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	△	
13.BCPとテレワーク	74	◎	◎	○	○	○	○	○	○	
14.その他、事務所運営に関する事項 ・資金対策 ・従業員の心と体のケア	56 59	◎ ◎	◎ ◎	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○	

II. 自然災害時における物流業のBCP作成ガイドライン

1. 自然災害時における物流業のBCPの考え方

<チェック項目>

- ✓ 自社の自然災害のリスクを洗い出す。
- ✓ 自然災害のリスクを「自社で対応可能なリスク」、「特段の対応策は不要なリスク」、「自社では対応できないリスク」等に評価し、分類する。
- ✓ 自社のBCPの目的を決める。

(1) BCPの考え方

BCPとは、企業が災害や事故等、事業や業務を通常通り続けていくことができなくなるリスクや危機が発生した際に、いかに必要最低限の業務を継続し、かつ短時間で乗り切るための計画といえます。ここでは、自然災害である地震や津波、台風等による被害を受けた時を例に考えてみましょう。

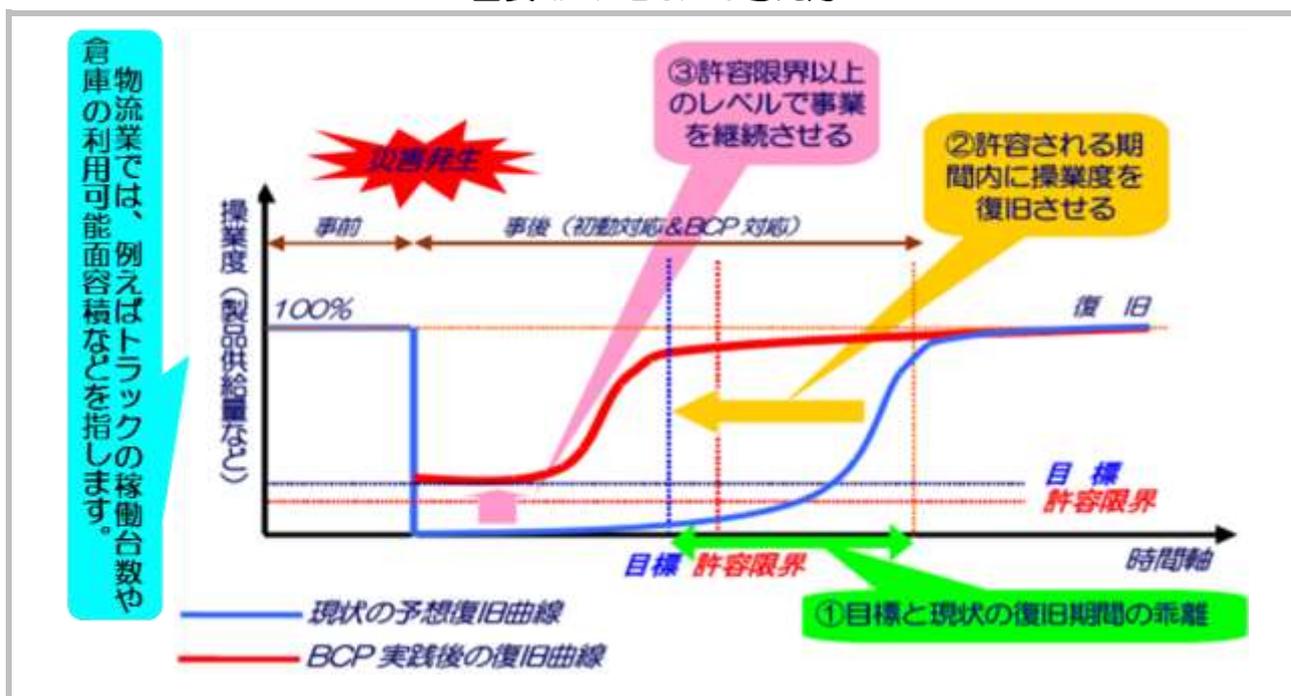
物流業の場合、

- 自社の営業をいかに早期に開始し、できるだけ短時間で通常通りに戻すか。事業をいかに存続させるか。
- 緊急物資輸送等、社会から求められる物流機能をいかに担うことができるか。
- 顧客のサプライチェーン（物流システム）をいかに確保するか、早期に復旧するか。

この3つの視点から早期に事業を行うことができる体制を、あらかじめ準備しておくことが重要と考えられます。

図表 II-1 のように、災害等が発生した際に BCP をもとに行動することによって、「許容限界以上のレベル」で、「許容される期間内」に、より短時間で操業度を復旧させることを目指します。

図表 II-1 BCPの考え方



出典）事業継続ガイドライン解説書（内閣府）を一部加筆修正

これを物流業で例示すると、例えば、保有するトラックが10台の事業者が、事前の防災・減災対策を講じなければ10台全てが稼働できなくなるところ、適切な防災・減災対策を講じることで、3台は稼働可能となったというようなことです。さらに、被災当初の3台が稼働可能な状況から、●日後には7台、▲日後には10台（100%）というように、いかに短期間で復旧させるかということになります。

前述のように、東日本大震災後、災害時の物流業への期待はより高まり、支援物資の輸送や物流拠点の運営等について行政と事業者団体等との協定締結や見直しも進められています。物流業としては、自社の事業継続のみならず、社会的貢献も求められており、物流事業者は、企業規模を問わず、事業継続に向けたBCPの策定が必要と考えられます。

(2) リスクの種類

BCPの作成にあたっては、まず、自社が、災害や事故等により、事業や業務を通常通り続けていくことができなくなる可能性のある「リスク」を洗い出すことから始めます。

では、物流業におけるリスクにはどのようなものがあるでしょうか。広い意味では、「経済動向」や「業者間競争の激化」、「為替レートの変動」、「燃油費の高騰」等、経営環境の変化も「リスク」の一つとなります。また「新型インフルエンザ等の発生」も想定すべきリスクであると考えられます（図表 II-2 参照）。

また、より現実的に物流業の現場で想定されるリスクを取り上げてみますと、例えば、「貨物事故」や「交通事故」、「停電・システム障害」、「荷主の倒産・取引停止」、そして「風水害」や「地震・津波」、「火災²」といった自然災害が考えられます。

本来は、これら全てのリスクを想定してBCPを作成することが望ましいのですが、本ガイドラインでは、まず東日本大震災やそれ以降に発生し、想定以上の風水害等をもたらした自然災害の経験を踏まえ、自然災害のリスクに対するBCPの作成を目指すものとします。

図表 II-2 物流業における「事業等のリスク」の例

- | | |
|----------------------------------|----------------|
| 1. 経済動向 | 10. 荷主の倒産・取引停止 |
| 2. 業者間競争の激化 | 11. 荷主情報の管理 |
| 3. 為替レートの変動 | 12. 法的規制 |
| 4. 海外への事業展開 | 13. 金利の変動 |
| 5. 異常気象の発生 | 14. 固定資産の処分損失 |
| 6. 風水害・地震・津波・火災等の自然災害等の発生 | 15. 退職給付債務 |
| 7. 燃油費の高騰 | 16. 新型インフルエンザ等 |
| 8. 貨物事故や交通事故の発生 | 17. その他 |
| 9. 停電・システム障害 | |

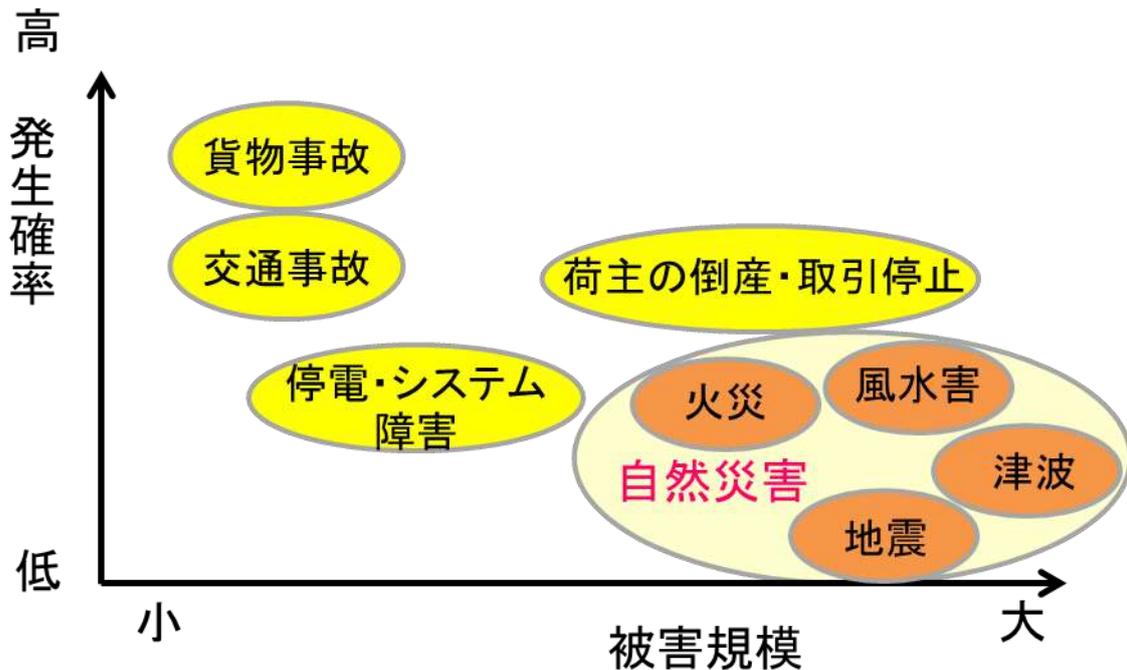
² ここでは人為災害以外の火災を想定しています。

(3) 自然災害のリスクの位置づけ

前述した「リスク」は、それぞれの発生頻度と大きさが異なります。リスクの「発生確率」と「被害規模」の関係を例示したものが、図表 II-3 の「リスクマップ」です。

物流業の場合、例えば、自然災害でのリスクは、貨物事故や交通事故の発生確率より低いものの、被害規模は大きくなる危険性があります。

図表 II-3 物流業におけるリスクマップの一例



自然災害以外のリスクも含めた広い範囲でのBCPの策定では、自社に可能性のあるリスクを洗い出し、そのリスクについて

- ◆「自社で対応可能なリスク」
- ◆「特段の対応策は不要なリスク」
- ◆「自社では対応できないリスク」

等に評価し、分類します。

本ガイドラインで想定する「自然災害等」のリスクの多くは、「自社で対応可能なリスク」と考えられます。しかし、東日本大震災のような巨大な津波が発生した場合の対応には限界があると考えざるをえないところがあるのも事実です。そこで、自社でできる限りのリスク対策を講じておくことで、最小限の損害で済ませることができるよう、BCP に従って準備することが望まれます。

(4) リスク対策の検討

自然災害等のリスクの中で、「自社で対応可能なリスク」に対して、優先順位をつけて事前に対応策を講じます。その際に「誰が」「いつ」「何を」やるべきかをあらかじめ決めておき、それを示したものが、BCP となるのです。リスクに対する具体的な対応策を講じる際の4つの「ポイント」を次ページ以降で、順を追って解説します。

2. BCP作成のポイント

リスクに対する具体的な対応策を講じる際の4つの「ポイント」は次のとおりです。

ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

ポイント2：発災直後の措置

ポイント3：復旧対策の実行

ポイント4：平時からの準備

はじめに、4つの「ポイント」に関連する全体の概要について、◆最低限取り組むべきポイントとして整理してみました。

◆最低限取り組むべきポイント

大災害が発災しても事業を継続するという目的だけでなく、**会社には従業員の就労上の安全を確保する義務があり**、安全配慮義務を果たすためには、必ずBCPの策定しておく必要があります。

新たにBCPを策定したいが、何から始めてよいかわからないという事業者を想定し、図表II-4に「最低限取り組むべきポイント」を整理しました。まずはこれらの項目の検討から始め、最新の災害やその教訓等を自社のBCPに織り込み、より実効性のあるBCPへと**継続的に見直し、バージョンアップしていくことが重要**です。BCPは「小さく生んで、大きく育て」ましょう。

ただし、実際のBCP、そして行動に結びつけていくには、**平時から関係者全員による訓練**が欠かせません。「平時でできないことは、有事には決してできない」ことを肝に銘じることが肝要です。ヒアリング調査でも、「発災直後にBCPマニュアルを開く人はあまりいない。訓練で身についたことや頭に入っていることを思い出して行動する。そのため、**日頃の訓練が一番重要である**」とする事業者がありました。

BCP対策について、何から始めてよいかわからない事業者は、**まず緊急時を想定してBCP訓練を実施**するのを目指しましょう。実際に行動を起こすには、何をどう手順で行うのか、そのためにはどんな情報や準備が必要なのか等を考えることが必要になります。その中で、おのずと各社の対策の優先順位や準備事項が見えてくるでしょう。

図表 II-4 最低限取り組むべきポイント

	項目	内容	参照頁
前提	1. 目的	自社のBCPの目的を決める。	6
	2. 事業所の危険度の確認	ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握する。	11
事前対策	3. 事前対策の実施	事前の準備によって自然災害等による被災を緩和する。	13
	①機材・備蓄品の準備 ②貨物や施設の防災対策	消火器、救急用品、避難・救難機材等を準備する。 被災後、事務所や作業現場に残った従業員や、復旧に当たるメンバーが業務を行うために必要なものを備蓄する。	18 19
発災直後の措置	4. 避難	関係者全員が、あらかじめ想定していた事務所や物流施設等の安全性と災害の状況、今後の二次災害を警戒し、不慮の事故に遭わないように避難する。	33
	5. 従業員の安否確認	従業員ならびにその家族の安否確認を行う。	37
	6. 役割分担の決定	災害対策本部を設置し、組織や役割分担を決定する。	35
の平時から準備	7. BCPの見直し	想定に対する対策のシミュレーション結果や、他の地域で起こった最新の災害とその教訓等を、自社のBCPに織り込み、より実効性のあるBCPへと継続的に見直し、バージョンアップしていく。	65

1

ポイント1： 防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

ポイント1. は「防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～」です。自然災害等による被災は、事前の準備によって緩和することができます。その備えの有無による被害の違いは、決して小さなものではありません。

そこで、事前の防災対策として、①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握、②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）、③構内・事務所の整理・整頓、④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備、⑤備蓄品の準備、停電対策等、⑥通信手段の多重化、電源の確保、⑦システムやデータのバックアップ、⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保、の順に個々の項目について準備と対策を行っておきます。

ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

- ①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握
- ②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）
- ③構内・事務所の整理・整頓
- ④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備
- ⑤備蓄品の準備、停電対策等
- ⑥通信手段の多重化、電源の確保
- ⑦システムやデータのバックアップ
- ⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保

①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握

<チェック項目>

- ✓ ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握する。
- ✓ 収集した災害に関する情報（事業所の基本情報、各種ハザードマップ、周辺避難場所、主要連絡先等）を事業所ごとにまとめ、社内に掲示する。

まず、自社の重要業務に与える被害程度を想定し、実際に直面する事態の見込みを持つことが必要です。

そのためには、自社の事業所や施設等が災害に遭遇する危険度について情報を収集しておきます。その情報は、例えば、国土交通省の「[ハザードマップポータルサイト](#)」（図表 II-5）を利用すると、施設等の住所から、洪水や津波、地震等の想定された危険度を把握することができます。民間の気象情報提供サービス（有償）等を利用している事業者もあります。自社所有の建物の耐震性についても、専門家による耐震診断を受けること等により、把握しておくことが必要です。

物流業の場合、特に港湾関連施設や倉庫施設等は、沿岸部に位置するものが少なくありません。津波や高潮が発生する可能性もあるため、事業所の施設（自社所有、または民間企業や自治体等から賃借している社屋、建屋）の危険度をあらかじめ把握することが求められます。

なお、今後、行政各機関により、津波の高さや到達時間、地盤の液状化の危険度等、より多くの災害に関する諸情報が提供されることが想定されます。これらは随時アップデートされますので、定期的に確認し、最新の情報を把握しておくことが望まれます。更新された最新のハザードマップに基づき、BCPも見直しましょう。

収集した情報は、事業所ごとに、事業所の基本情報（拠点名、住所、電話番号、周辺地図等）、各種ハザードマップ（地震、洪水、津波、土砂災害等）、周辺避難場所（一時避難場所、広域避難場所、避難経路等）、主要連絡先（社内責任者、行政、取引先等）を記載したものを社内に掲示し、日頃から従業員が確認できるようにしましょう。

図表 II-5 国土交通省ハザードマップポータルサイト



出典) 国土交通省ハザードマップポータルサイト (<https://disaportal.gsi.go.jp/>)

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆事業所や施設の危険度の把握

- イ) ハザードマップ（最新版）で拠点ごとの災害リスクを確認し、避難訓練時等に広域避難場所および経路について確認を行っている。
- ロ) 営業所ごとに各種リスク情報を記した「災害リスクレポート」と、危機が発生した時に必要な情報等を記した「BCP カルテ」を作成し、全従業員が閲覧できるように、営業所や社内ポータルサイトに掲示して、従業員の意識を高めている。
- ハ) 最新の災害情報の収集には、災害対応を支援する情報収集コンテンツ等を活用し、地域や災害ごとに個別に情報収集を行う手間を省いている。最大6時間先の災害予測が出来るサービスもあり、登録した拠点に何かあれば、メールで通知される。
- 二) 日本気象協会から精度の高い気象データ（有料）を購入している。
- ホ) ドライバーには、緊急避難先を決め、事前に説明している。トラックにも緊急避難先等を記載した資料を載せている。

掲示内容例

【●●支店】

【事業所基本情報】

- 拠点名
- 住所
- 電話番号
- 周辺地図 等

【各種ハザードマップ】

各種ハザードマップ

- ✓ 地震
- ✓ 洪水
- ✓ 津波
- ✓ 土砂災害 等

【周辺避難場所】

- 一時避難場所
- 広域避難場所
- 避難経路 等

【主要連絡先】

- 社内責任者
- 行政
- 顧客
- 取引先 等

②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）

<チェック項目>

- ✓ 危険度に応じた防災対策（耐震・荷崩れ防止、風水害防止対策等）を検討、実施する。
- ✓ 津波や台風等による浸水被害の危険性のある場合の対策を検討、実施する。
- ✓ 地震による「倉庫内の荷崩れ防止」のための対策や、「書棚やロッカー等が倒れないよう固定」する等の対策を検討、実施する。

危険度に関する情報収集の結果、事業所の建物や物流施設等が、耐震性の面で「倒壊の危険性あり」、「倒壊しないが使用不能」、「軽微な補修が必要」、「ほぼ無傷」等の予想される状況に応じ、事前に相応の耐震対策を講じておくことが望まれます。また、事務所や物流施設内の設備、例えば「書棚やロッカー等が倒れないよう固定」する等の対策も必要です。

津波や台風等による浸水被害の危険性がある場合には、「重要な設備を1階や地下に置かない」、「土のう等を準備しておく」、「可能なかぎりトラック、荷役機器等を避難（移動）させる」こと等の対策も重要となります。

東日本大震災における津波の被害では、例えば、倉庫事業者や港運事業者の施設では、物流施設の2階に事務所や電気室があったため、被害が少なかったという例もあります。また、過去には、高潮災害で、台風前夜に倉庫入口に土のうを積み上げたことが奏功して、浸水を防止できた例もあります。

なお、東日本大震災による倉庫施設の被害では、特に自動倉庫や自動荷役機器が地震の揺れや津波によってシステム障害を起こしたり、停電によって使用できなくなったりする等の問題がみられました。自動倉庫や自動荷役機器についても、被災を想定した対策を講じておくことが重要です。

「倉庫内の荷崩れ防止」対策はもとより、非常時の電源確保等の対策や、取り出せなくなった場合の影響が高い貨物については、できる限り平置きや自動機器を使わない等の措置を日頃から検討しておく必要があります。

「④ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握」の結果、各事業所にどのようなリスクがあるのかを診断し、その起こり得るリスクに合わせた適切な対策を立てましょう。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆地震対策

<耐震対策>

- イ) 新しく建設する施設は耐震設備としている。
- ロ) 事務所や物流施設内の設備、例えば書棚やロッカー等が倒れないよう固定する。
- ハ) PCの粘着マット、什器の転倒防止、コピー機滑り止め等の地震対策品を活用する。

<荷崩れ防止対策>

- イ) 熊本地震（平成28年(2016年)4月）の前震後、何があるかわからないため、パレットを最大でも2段積みに変更した。ほとんど1段にし、2段に積む場合は壁に寄せる等した。（熊本地震の例）
 - ロ) 熊本地震発生時、3段積み以上にしていた貨物が、ラップしていても荷崩れを起こしたため、地震以降は、高積みはやめて2段積みまでにしている。（熊本地震の例）
 - ハ) 地震以前は、パレット平置きで4段積みになっていた。地震発生時（震度5弱）、荷崩れは発生しなかったが、他社ではパレット段積みの貨物が損傷したとの情報が入った為、荷崩れ防止の観点より3段積みへの変更を行った。（熊本地震の例）
- 二) 大阪北部地震（平成30年(2018年)6月）の際、自動倉庫保管の商品落下で大きな被害を受けた。特殊な商品でそれだけが落下した事例であるが、顧客側でシュリンク巻にしろ、オンパレットでヘッドバンド（鉢巻）を使う、落下防止用ネットを金属製に変更する等の対策を実施している。システム面では、重量物や液体商品を下の方にロケーションするように設計変更した。地震の揺れを軽減するようなハード対策も検討したが、長期間倉庫が不稼働となり、費用面の課題もあることから、そこまでは対応できていない。（大阪北部地震の例）

<その他の地震対策>

- 熊本地震（平成28年(2016年)4月）発災時は、1階に停止させていたエレベーターは無事であったが、2階に停止してあったエレベーターは油圧シリンダーの故障により使用不能となった。業者も繁忙となっていたため、エレベーターの復旧には半年かかり、復旧までは、構内の別の場所に貨物を横持ちした。この教訓から、エレベーター（油圧式）は使用後、1階に下げしておくようにしている。地震の際、シャッターも下していたものは無事であったが、上げていたものは破損したため、シャッターの使用後は、下すことを習慣付けて、減災対策を取っている。（熊本地震の例）

◆風水害防止対策

＜浸水防止対策＞

- イ) ハザードマップ（最新版）等を参照したうえで、浸水被害が予想される地域においては、重要な書類やOA機器等を1階や地下に置かない。
- ロ) ネステナーおよびラック等を活用し、高所位置に貨物を避難させる。平成30年台風第21号（2018年9月）の際も、多くの床面直置き貨物は、構内に浸水した雨水・海水により流されていた。
- ハ) デスクトップパソコンの本体を机の下に置いていたため、水害に遭い故障してしまった。OA機器類は2階以上にあることが好ましいが、やむを得ず1階に設置する場合も、机の上等のなるべく高い位置に設置する方がよい。（平成30年台風第21号（2018年9月）の例）
- ニ) 以前事業所が水に浸かりそうになったことがある経験から、水害対策として事業所を公道から50センチほど高くしている。（それでも西日本豪雨（平成30年（2018年）7月）の際は、1.5メートルほど浸水した。）
- ホ) 水害リスクのある営業所に土のうを配備し、ドアやシャッター、地下駐車場の前に置く。
- ヘ) 倉庫内は、被災しそうなものを整理（庫内整理）の上、シャッター前に土のうを積んだり、防潮板を設置する等している。ただし、土のうを配備しても、それを超える浸水があると役に立たないこともある。
- ト) 台風接近時は、所定の位置に土のうや止水板を設置したり、シャッターの周りを防水するための漆喰³も常備している。
- チ) 平成30年台風第21号の浸水被害経験より、止水シートや止水板、および電気室等への水密扉等を設置。また、仮に浸水しても電源喪失に至らぬよう、排水ポンプの電源設備のシェルター化、移動電源車の導入、大型排水ポンプ車の導入等を実施済み。（関西国際空港の例）
- リ) これまで、倉庫内はシャッターを閉めるだけであったが、平成30年台風第21号では浸水があったので、嵩上げ等の施設面での準備ができていないところでは、パレットを1枚～3枚余分に敷いた。
- ヌ) 平成30年台風第24号（2018年9月）が上陸した時は、先の21号の被害で屋根も完璧でなかったため、貨物の上にブルーシートを敷いた。それ以降の風災害についても、屋根が飛ぶ可能性を想定し、屋根があっても倉庫内貨物にブルーシートを掛けることにしている。

＜風害防止対策＞

- イ) 風対策として、シャッター周りをトラックで覆う、雨水対策として、貨物をパレットやローラーの上に積み、天井からの雨漏りが心配な場所に置く場合は、ビニールシート等を被せておく。
- ロ) 令和元年台風第15号（2019年9月）により関東地域で発生した被害に基づき、第19号（2019年10月）の時は、風圧でシャッターが曲がらないように、倉庫の内側にパレットを積み、中側からシャッターを押さえるという新しい対策を取った。このように、想定外のことが発生する度に、新しい対策を取っている。
- ハ) シャッター（巻き上げ式）には、木製パレットや1.5～3トンのフォークリフトを重石として置いていた（しかし、強風のため飛ばされてしまった）。（平成30年台風第21号（2018年9月）の例）
- ニ) 荷主が商品を出荷できない状態になってしまうと当社も営業ができなくなるため、荷主倉庫のシャッターの養生に積極的に協力している（台風後は、荷主の出荷体制がより早く整うように、ごみやガラスの撤去等の協力に行く）。荷主側でもシャッターに板を立てて軽トラックを置いたりしているが、当社の大型トラックを持つ

³ 漆喰：粉体の漆喰を適量の水で溶いて、粘土状にして塗り固めるもの

て行き、シャッター前に置いて防風対策を取っている。

- ホ) 海上コンテナは、台風が来る前は2段積みまでというルールとしている（ただし、実入りであっても2段目が落ちていたこともあった）。
- ハ) 令和元年台風第17号（2019年9月）では、竜巻による突風のため鉄道コンテナが10数個飛んでしまった。鉄道コンテナを固縛することは難しいが、通常2段まで積むところを、台風等、強風が予想される際には、極力1段にしたり、なるべく固めて置いたりする等の対策を取っている。

<車両や機材等の退避>

- イ) 可能なかぎりトラックや荷役機器等を避難（移動）させる。
- ロ) 地下にあったキュービクル（高圧受電設備）を上階に移動させた。
- ハ) 拠点周辺の浸水リスクを参考とし車両の退避場所を決めている。屋上がある施設は屋上、屋上がない／使えない施設では敷地外に退避する場所について、各拠点の判断で必要に応じて避難場所の所有者と交渉している。
- ニ) 西日本豪雨（平成30年（2018年）7月）被災後は、洪水警報が出たら、水没を免れそうなところへトラックを避難させるというルールにした。トラックの避難場所は確保していないが、避難先の場所の目処は立てておくべきである。（災害情報だけでなく、事業所の近くに自宅のある従業員に川の状態を連絡してもらうようにした。）
- ホ) 西日本豪雨では、通勤用のマイカーは高い場所へ逃がしていたが、トラックについては逃がし場所がなかったため、高いところへ避難させられなかった。駐車スペースの問題の他、距離や時間的にも、片道20～30分、往復1時間かかり実質的には対応が難しい。自宅も浸水している従業員が多い中で、従業員に出てきてもらい、車を動かしてもらうのも難しい。
- ハ) 令和元年台風第19号（2019年10月）は、関東に接近するのは間違いないとされ、台風が東京湾に來襲した時に船のアンカーが切れて流され、本船の係船ウインドラス（揚錨装置）が破損し修理した。途中で進路が変わることもあるが、船をどこで錨泊させるかの判断が重要である。（台風接近の場合は強風が予測され、港外待機になる場合が多い。）

<二次災害予防>

- イ) （車両を退避できない場合）一度潮が車の中に入ってしまうと、エンジン始動時に電源を入れると火が出るというような二次災害があり、高潮等が予測されると、二次災害予防のため中古車からバッテリーを外すというルールを作った。（中古車ふ頭の例）

◆災害対策の開始基準

- イ) 予測可能な災害については、72時間前に「連絡調整室」を設置し、収集した情報の共有から対応策の検討を開始することとしている。（被害等が発生した場合は、状況に応じて「連絡調整室」から「災害対策本部」に改組する。）
- ロ) 令和元年から、関西国際空港が、台風上陸が予測される48時間前に空港閉鎖の検討を始め、封鎖する場合は、24時間前に決定することになった。関係事業者はそれに合わせ、業務停止や従業員の出勤停止等の対応を取る。（関西国際空港の例）
- ハ) 台風上陸の1週間程前からフォークリフトの退避検討や止水のための土のう、従業員の出退勤の対策等の準備・検討を始める。

③構内・事務所の整理・整頓

<チェック項目>

- ✓ 物流施設の構内や事務所の整理・整頓する。
- ✓ 事務所ではできる限り卓上にパソコン等必要な機材以外は出しておかない。

地震や洪水等の被害をできるだけ軽減するためには、日頃からの物流施設の構内や事務所の整理・整頓も重要となります。整理・整頓ができていないと、次のような問題が生じる危険性があります。

- ◆ 散乱した書類等により、事務所内での作業がしにくくなる。
- ◆ 書類が散乱し、必要な書類が見つからない、水濡れ等で使えない。
- ◆ 緊急連絡先の一覧が見つからず、連絡ができない。
- ◆ 消火器や救急用品、避難・救難機材が見つからない、取り出せない。

従って、例えば事務所では、できる限り卓上にパソコン等必要な機材以外は出しておかないことが望まれます。また物流施設の構内においても同じく、書類や伝票、パレット等の資機材等の整理・整頓が重要です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆構内・事務所の整理・整頓

- イ) 事務所では、できる限り卓上にパソコン等必要な機材以外は出しておかない。
 - ロ) ハザードマップ（最新版）等を参照したうえで、浸水被害が予想される地域においては、重要な書類やOA機器等を1階や地下に置かない。
 - ハ) OA機器や重要機材、重要書類は上階に保管する。
- 二) 物流施設の構内においては、書類や伝票、パレット等の資機材等を整理・整頓する。
- ホ) 屋外にあるパレットは整理し、建物の中や荷台等、風の影響のない場所へ格納する。

④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備

<チェック項目>

- ✓ 救急用品や避難・救難機材は、一覧表を作成し、定期的に内容のチェックや入れ替えを行う。
- ✓ 救急用品や避難・救難機材の保管場所の情報について、関係者一同で共有する。

災害時の被害を最小限にできるよう、また二次災害を防止するためには、消火器や救急用品、避難・救難機材の準備も必要です。

消火器は、消防法により、建築物の種類、面積等による一定の防火対象物に設置すること、および6カ月に一度の点検が義務付けられています。また、事業所の中でパントリー等に追加的に家庭用消火器を配置してある場合でも、消火器等に点検義務はありませんが、長く使っていないと、いざと言う時に使用できないこともあるため、必要に応じて買い替え等を行う必要があります。さらに、使い方の訓練を行っておくことも重要です。

また、津波の被害の危険性がある沿岸部の施設等では、ライフジャケットの準備も望まれます。

救急用品は、いわゆる「救急箱」に日常使用している薬や包帯、三角巾等を準備しておく必要があります。

避難・救難機材は、必要に応じ、以下のような機材の準備が望まれます。

◆消火器

◆救急用品（薬、包帯、三角巾等）

◆バール、のこぎり、スコップ、ハンマー、照明器具、番線カッター、ジャッキ、簡易ウインチ、ロープ、はしご、防塵マスク等

◆簡易発電機

◆ライフジャケット（特に津波の危険性のある沿岸部で）

なお、救急用品や避難・救難機材は、一覧表を作成し、定期的に内容のチェックや入れ替えを行うとともに、保管場所の情報についても、関係者一同で共有することが必要です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆消火器、救急用品、避難・救難機材の準備

イ) 消防法に則り、消火器を配置

ロ) 緊急時用の医薬品を各営業所に配備

ハ) 救助工具セットを各支店・支社に配備

二) 東日本大震災を被災した事業者を見学した際に気付いたのは、停電時に夜間の照明が必要であるということである。例えば、工場が被災した中で、従業員点呼や図面等を見ながら説明を行うには明かりが必要である。また、点検時にも照明が必要である。

ホ) 停電時の作業用に、照明車両を2台保有している（平時は別の事業で貸し出しをしている）。

照明車両の例



⑤備蓄品の準備、停電対策等

<チェック項目>

- ✓ 備蓄品の一覧を作成し、定期的なチェックや入れ替えを行う。
- ✓ 食料・飲料水は、最低3日分の備蓄を準備する（3日分は目安）^(注)。
- ✓ 食料・飲料水については、賞味期限切れに注意し、定期的なチェックや入れ替えを行う。
- ✓ 電力や水道、ガス等が一時途絶することを想定し、毛布や救急用機材としてカセットコンロ、トイレを流す水や簡易トイレ、バッテリー等の電源等も準備する。
- ✓ 従業員に対して、家庭でも食料・飲料水をはじめとする適切な備蓄について指導する。

(注) 中央防災会議が定めた「首都直下地震対策大綱」において、「災害時の備蓄は3日分が必要」とされています。

被災後、事務所や作業現場に残った従業員や、復旧に当たるメンバーが業務を行うために必要なものを備蓄しておきます。

被災の度合いによっては、自治体等から食料や水等が届かないことも十分想定されますので、食料・飲料水は、最低3日分（72時間分）の備蓄が望まれます。食料・飲料水については、賞味期限切れに注意し、定期的なチェックと入れ替えが必要です。

被災後は、電力や水道、ガス等が一時途絶することを想定し、毛布や救急用機材としてLEDランタン等の照明器具、カセットコンロ、トイレを流す水や簡易トイレ等の準備も必要です。スマートフォン等の充電には、ソーラー式充電器等も有用でしょう。なお、従業員に対して、家庭でも食料・飲料水をはじめとする適切な備蓄や、停電対策として風呂に水を貯めておく等、指導することも望まれます。

業種や会社規模、周辺地域との関係性によっては、それ以上の備蓄も考えられます。例えば、東日本大震災の津波の際には、沖合に避難した内航船が流された人を救助したものの、食料・飲料水の備蓄が不足していたため、対応に苦慮した事例がありました。船内にも適量の備蓄を確保することが望まれます。さらに、特に大企業では、CSR（企業の社会的責任）の観点から、自社の従業員だけでなく、近隣の住民や帰宅困難者のための備蓄品を用意している会社もありました。

また、近年の物流業務や通信手段は電力に大きく依存しているため、停電になってしまうと通常業務の継続が困難になります。業種・業態によって準備の範囲やレベルは異なるものの、防災対策としては、電源の準備等の停電対策がポイントになるといえます。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆備蓄品の準備

- イ) 東日本大震災の後、救難機材、三角巾、救急箱等の防災品を常備している。備蓄品では、タオル、水、携帯充電器が重宝した。全拠点に全従業員分の備蓄3日分を本社から配布している。
- ロ) 東日本大震災の後、全事業所に全従業員と近隣の帰宅困難者用（CSRの観点）に、食料品、飲料、毛布等3日間分を用意し、食料品および飲料は5年おきに入れ替えている。また、必要な現場に小型の非常用電源を用意している。トイレとLEDランタンも用意している。
- ハ) 災害備蓄品は全従業員に対し1日分の食料・飲料を保管（水3リットル、アルファ化米3食）、簡易トイレは5回分、毛布は40%の従業員を対象として配備。（1日分としているのは、全国に拠点があるため、2日目以降は他拠点から物資を送り込むことを前提としているためである。）
- ニ) 東京、大阪の2大拠点には、大きな資機材（テント、寝袋、発電機等）も配備。
- ホ) 北海道胆振東部地震（平成30年（2018年）9月）の際は、停電のせいでコンビニやスーパーも営業しておらず、食料の供給がなかった。会社で食料等の備蓄品は持っていなかったが、備品（懐中電灯等）、食料（カップラーメン、水等）は最低限あってもいいのかもしれない。（地元企業の例）
- ヘ) ドライバーは雪害で車に閉じ込められる可能性があるため、長距離輸送に行くドライバーは、水やカロリーバー等の非常用セットを都度持っていく。
- ト) ドライバーは、道路混雑等により、長時間の運行となる可能性があるため、食料品や簡易トイレ、作業用具、救急医療品等を所持させる。
- チ) 緊急資材は、かご車に入れて、有事にすぐ持ち出せるようにしている。
- リ) 「地震対策30点避難セット」を各職場に一定数配備している。

「地震対策30点避難セット」の例⁴ ▶



⁴ 地震対策30点避難セット：5年保存水、缶詰ソフトパン、食品加熱袋・加熱材、非常用簡易トイレ、アルミブランケット、マスク、アルコール除菌ジェル、マルチツール（ナイフ、缶切り、栓抜き、ドライバー等）、非常用給水袋、緊急用呼び笛、非常用ローソク・マッチ、軍手、乾電池、救急ポーチ・救急セット等が入っている。

◆停電対策

- イ) 停電時は電動シャッターが使えなくなり、手動に切り替える必要がある。開け方がわからないこともあるので、日頃から訓練が必要である。
- ロ) 平成30年台風第21号(2018年9月)の時、大阪港の南港の現場で一番困ったことは、停電が3日間続き、電動シャッターを開閉できなかったことである。地下階もシャッターで開けられず、地下にあった車両も出せなかった。業者に来てもらい開けてもらったものの、自分達では下せなかったので、開放のままとせざるを得ず、夜は交代で見張りをし、車で番をした。業者から小型の非常用電源を付けてはどうかと提案された。1カ所だけでも設置すれば、業務を全く止めずにすみ、一部は営業できることになる。
- ハ) 北海道胆振東部地震では停電があり、地下のインタンクを動かせなかった。手動ポンプがあるが、使い方がわからず使えなかったので、訓練しておけばよかった。災害時のことを考えるとガソリンは、各車両とも常に満タンにしておくのがベストであり、その後、当社では毎日車両が会社に戻ってから満タンにしている。
- 二) 東日本大震災の経験から、ノート型のパソコンは、停電時でもバッテリーで数時間稼働させることができたため、デスクトップ型だけではなくノート型も準備している。ノート型は持ち運び可能であり、いつもの仕事場から離れたところで業務を行うことも可能となる。
- ホ) 停電時、唯一の連絡手段・情報収集ツールとなった携帯電話は、車で充電した。トラックや乗用車にも携帯電話を充電できる装置や充電器があることが望ましい。
- ヘ) スマートフォンには懐中電灯の機能があり、便利である。ただし充電残量に注意が必要である。また、夜中に地震等が起き、停電が起きた時にスマートフォンを探すのに苦労したため、決めた同じ場所にいつでも置いておく、枕元に置いておく等しておけばよい。

◆断水対策

- イ) 飲料水は、備蓄品の飲料水を使用し、トイレは簡易トイレを使用する。
- ロ) 水は飲料水と生活用水を別にして対策しておくことが望ましい。
- ハ) 断水は局所的に起きることが多いため、冠水後の泥水を流すための水は、断水していないところからポンプ車等で調達した。
- 二) 台風上陸の前に、全従業員にお風呂に水を貯めておく(断水対策)、携帯電話やパソコンの充電をしておく、マイカーのガソリンも満タンにしておく、等のアナウンスを行った。

総務省消防庁には、「備蓄品チェックシート」として下記の表が掲載されています（図表 II-6）。これらは最低限準備するようにしましょう。

図表 II-6 備蓄品チェックシート

備蓄品チェックシート		
※備蓄品は、災害復旧までの数日間を自足できるように準備しておくものです。 災害後に取りに行けるよう、倉庫や車のトランクなどに分けて備蓄しておくとう便利です。		
食料品		
レトルト食品(ごはん・おかゆなど)・アルファ米		
インスタントラーメン・カップみそ汁		
飲料水	1日3ℓが目安です。3日分は備えましょう。	
生活用品		
給水用ポリタンク	ポリタンクには日頃から水道水をためておく と災害時、生活用水に使えて便利です。	
カセットコンロ		
ティッシュペーパー・ウェットティッシュ	ウェットティッシュは入浴できない災害時には 体が拭けるなど重宝します。	
ラップフィルム	食器の上に敷けば洗う必要もありません。	
紙皿・紙コップ・割り箸		
簡易トイレ		
水のいらないシャンプー		
ビニール袋	雨具や敷物、簡易トイレとしても使用可能。 プライバシー保護のため透けないものを。	
ロープ	救助活動の際に使えます。	
工具セット		
ほうきとちりとり	ガラスや倒壊物の除去に役立ちます。	
ランタン		
長靴	瓦礫などから足を保護するために。	

出典) 総務省消防庁 防災マニュアル

また、参考までに、備蓄品リスト（例示）（図表 II-7）、および備蓄品の価格の目安（例示）（図表 II-8（24 ページ））を掲載しますので、必要に応じてご参照ください。

図表 II-7 備蓄品リスト（例示）

※ 赤字は総務省消防庁「備蓄品チェックシート」掲載項目

食料品・飲料	<ul style="list-style-type: none"> ・主食代替品（アルファ米等） ・缶詰・乾パン ・飲料水 	<ul style="list-style-type: none"> ・レトルト食品、インスタント食品 ・ジャム、ゼリー等栄養補助食品
生活用品	<ul style="list-style-type: none"> ・ティッシュペーパー、ウェットティッシュ ・トイレトペーパー ・簡易トイレ ・水洗用の水 ・給水用ポリタンク ・タオル、洗面用具 	<ul style="list-style-type: none"> ・洗剤、液状石けん ・水のいらないシャンプー ・生理用品・紙おむつ ・ラップフィルム ・紙皿・紙コップ・割り箸
事業・事務用品	<ul style="list-style-type: none"> ・タイヤ ・燃油 	<ul style="list-style-type: none"> ・エンジンオイル ・コピー、プリンター消耗品
医薬品 （一般常備薬等）	<ul style="list-style-type: none"> ・解熱剤 ・冷却剤 ・ばんそうこう、包帯 	<ul style="list-style-type: none"> ・胃薬、消毒薬、整腸剤等の常備薬 ・スポーツ飲料 ・ガーゼ・三角巾・脱脂綿
工具類	<ul style="list-style-type: none"> ・工具セット（バール、のこぎり、スコップ、ハンマー、照明器具、番線カッター等 ・ジャッキ、簡易ウインチ、ロープ、はしご ・防塵マスク 	
感染防止用具	<ul style="list-style-type: none"> ・体温計（予備含む） ・うがい薬 ・ゴーグル ・アルコールジェル ・衛生管理者用感染防護服一式 	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク（不織布製） ・軍手、ゴム手袋 ・消毒薬 ・ビニール袋
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・簡易発電機、手回し発電機 ・懐中電灯、乾電池、携帯電話充電器 ・ラジオ、スピーカー ・拡声器 ・ライフジャケット（津波の危険性のある沿岸部等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・カセットコンロ（ガスボンベ） ・寝袋、毛布、簡易ベッド ・ろうそく ・回転灯 ・ヘルメット ・ランタン等の照明器具 ・ほうきとちりとり ・長靴

出典) 物流業における新型インフルエンザ対策ガイドライン準備マニュアル（抜粋加筆）

図表 II-8 備蓄品の価格の目安（例示）

項目	内容	税込価格（例）
照明器具	非常用 12 時間ろうそく	約 300 円
	LED ランタンライト	約 1,300 円
保温シート	アルミシート【90×180cm】	約 400 円
	防災備蓄用寝袋 真空パックタイプ、空気枕・ナップザック付き	約 9,600 円
非常持出袋	難燃性繊維（カネカロン製）、アルミ粉末入り合成ゴム製等の非常用持出袋	約 2,000～6,000 円程度
食料品	3 日分の食料 非常食 約 10 食（飲料水入り）	約 7,600 円
	非常食セット アルファ米 8 種セット	約 2,300 円
	保存水 500ml×24 本	約 3,900 円
カセットコンロ、カセットボンベ	カセットコンロ	約 2,500～15,000 円程度
	カセットボンベ 3 本パック	約 600 円
多機能ラジオ	ポケットラジオ	約 1,300 円
	手回し充電 備蓄ラジオ	約 4,200 円
防災セット	食料品・飲料、防寒具、ラジオ、衛生用品等のセット	約 10,000～25,000 円程度
救急セット （ファーストエイド）	救急 8 点セット	約 500 円
	災害多人数用救急箱 5～10 人用	約 11,000 円
	災害多人数用救急箱 約 50 人用	約 61,600 円
トイレ	非常用簡易トイレ（ダンボール製）＋スベア袋 10 枚	約 4,400 円
	簡易トイレ ベンリー袋 100 回分セット	約 17,400 円

出典）中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」、あんしんの殿堂防災館ホームページ等を参考に作成

⑥通信手段の多重化、電源の確保

<チェック項目>

- ✓ 通信手段の多重化を検討、実施する。(複数の携帯電話会社の利用、携帯端末を利用したインターネット接続体制、衛星携帯電話・MCA無線、固定電話・各種の無線の利用、災害用伝言ダイヤル等の活用等)
- ✓ 通信手段が停電時でも一定時間利用できるよう電池やバッテリーの予備、簡易発電機等を準備する。

近年は、携帯電話が主な通信手段となっています。しかし、東日本大震災や大型台風発生・来襲時には、回線の集中や基地局の被害、停電等により、携帯電話での連絡がなかなかとれない事態が生じました。

携帯電話への依存を変えることは現実的に難しいとしても、通信手段を多重化するような準備が必要です。例えば、

- ◆複数の携帯電話会社を利用する
- ◆スマートフォン等、携帯端末を利用したインターネット接続体制を準備する
- ◆衛星携帯電話を準備する
- ◆固定電話もなくさないでおく
- ◆各種の無線を利用する(トランシーバー、IP無線、MCA無線⁵等)
- ◆災害用伝言ダイヤル(171)⁶等を活用する

等が考えられます。

東日本大震災時には、衛星携帯電話を保有していた倉庫事業者では、本社から被災地へ津波の情報を伝えることができたため、避難が間に合い、助かった例がありました。衛星携帯電話の導入は、導入時とランニングコストを含めた費用面の負担は少なくないものの、機能面での優位性は高いものとみられますが、使い方、要領について日頃からの習熟訓練が必要です。

また、東日本大震災時には、電話連絡に比べてインターネットの方が繋がりがやすい状況がみられました。そこで、スマートフォン等、携帯端末を利用したインターネット接続体制を準備し、ツイッターやフェイスブック等のソーシャルネットワークサービス(SNS)を利用することも有効と考えられる手段です。

通信に関しては、手段の多重化とともに、電源の確保がとても重要です。上記の通信手段が停電時でも一定時間利用できるよう、

- ◆電池やバッテリーの予備を準備する
- ◆簡易発電機を準備する

等が考えられます。これらも複数の電源を準備しましょう。



移動電源車の例▶

⁵ MCA無線(マルチチャンネルアクセス無線): 複数の通信チャンネルを多数の利用者が共用することで、電波の有効利用と利便性を実現した業務用移動通信システム(出所: 一般財団法人 移動無線センター)

⁶ 災害伝言ダイヤル(171): 地震、噴火等の災害の発生により、被災地への通信が増加し、つながりにくい状況になった場合に提供が開始される声の伝言板のこと(出所: NTT 東日本)

また、参考までに、電源の種類別に、おおよその調達価格の目安を図表 II-9 に掲載しますので、必要に応じてご参照ください。

図表 II-9 電源の種類

	種類	概要	スペック・価格（例）
蓄電池等	高容量モバイルバッテリー	家庭用コンセントから充電して、USB でモバイル機器に出力	バッテリー容量： 26800mAh 約 6,000 円
	インバータ内蔵バッテリー	家庭用コンセントと同じ交流出力が可能な蓄電池	バッテリー容量： 14.4V / 434Wh 約 50,000 円
	バッテリー（蓄電池）	自動車用バッテリーと同じような直流電池	バッテリー容量： 12V 100Ah（5時間率） 約 20,000 円
	インバータ	バッテリーの直流電源を家庭用コンセントと同じ交流に変換	定格出力:280W 出力波形：矩形波 出力周波数：55Hz 約 6,000 円 定格出力 1000W の高出力 出力波形:正弦波 出力周波数:50Hz/60Hz 約 20,000 円
発電機	ガソリン発電機	自動車用ガソリンで発電	約 110,000 円（0.9KVA）
	カセットボンベ発電機	カセットコンロ用のガスボンベを燃焼させて発電	約 12,000 円（900VA）
	ソーラー発電機	太陽光を電気エネルギーに変換する発電	約 25,000 円（200w）
	風力発電機	風車の回転を電気エネルギーに変換する発電	約 75,000 円 （24V, 600W）

出典）災害備蓄品マニュアル（<https://home.bohsai.info/battery.html>）より作成

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆通信手段の多重化

<通信機器>

- イ) 社内での通信には、本社と主な支店に衛星携帯電話が設置されているが、衛星携帯電話は通常の電話と使い方が違い、訓練が必要である。
- ロ) 整備途中ではあるが、MCA無線を主な事業所と倉庫に配置している。年に最低一回は訓練する等、事業所単位で決めている。
- ハ) 各拠点と本社にはMCA無線を配備し、月1回訓練している。
- ニ) 停電等により構内放送が使用できなくなった場合には、通常業務で利用しているトランシーバーを使う等、現場ごとに工夫して対応した。
- ホ) 通信手段は、第1に携帯電話（全従業員に会社が貸与）、第2にIP無線（全拠点に配備）、第3にMCA無線・衛星電話（現地対策本部となる可能性がある拠点に配備）となっている。
- ヘ) 通常業務でもテレビ会議システムやチャットツールを利用し、災害発生時にも活用している。
- ト) 西日本豪雨（平成30年(2018年)7月）では、停電で固定電話が不通であったので、会社にかかってきた電話を携帯電話に転送していた（平時より営業時間外は同様に対応している）。
- チ) 各拠点に衛星携帯電話を配備しており、また、平成30年台風第21号（2018年9月）の際は、台風来襲により拠点が機能停止となった直後から固定電話に転送機能（ボイスワープ）を設定し、被災拠点の電話着信を他の拠点で応答できるようにした。

<パソコン>

- イ) 平成30年台風第21号（2018年9月）発災当時、当社のパソコンはデスクトップのみであり、停電時に使用できなかった。（現在は、パソコン更新のタイミングでノートパソコンを増やしている。）停電時の通信機器としては、スマートフォンを利用した。
- ロ) BCP対策ではないが、パソコンはデスクトップ型とノートパソコンから選択できるようになっている。台風等の発生時、事務所以外の場所で仕事をする場合も想定されるため、徐々にノートパソコンに移行しなければならないと思っている。

◆電源の確保

- イ) 電源の確保として、事務所には、モバイルバッテリー（蓄電池の大きなもの）を拡充しており、パソコンやスマートフォンの充電ができるようになっている。現場用の非常用電源は、高価なものであり、非常時しか使わないため、検討はしているもののまだ未整備である。
- ロ) 東日本大震災以降、国土交通省の補助金（広域物資拠点として協力する拠点を対象に半額補助）を用いながら、全国主要拠点に非常用電源を設置した。特に、新しい拠点や倉庫には、非常用電源は標準装備として設置されている。
- ハ) 施設内マテハンを稼働させるための電力確保のため、東京、大阪、名古屋、札幌の4拠点には電源車（500kva）を配備しているほか、多機能ラジオ、ワンセグTVを全営業所に配備。発電機も拠点を限定して配備している。
- ニ) 停電対策として、自家発電装置はあるに越したことはない。最近建てた施設、または、今後建てる施設には自家発電装置を設置することが多くなっているが、既存の設置されていない施設をどうするのかは難しい。常時、レンタル品を置いておくのもなかなか大変であるので、現時点では、まずは携帯電話が使えればよいのではないか。
- ホ) 各拠点には電池や充電器を用意しておくほか、自家発電機の設置、または可動式発電機をすぐに手配できるよう、いざという時のための準備を整えている。
- ヘ) モバイルバッテリー（蓄電池）があればよかった。準備していなかったため、当面、いつまでもつかかわからない非常用電源に必要最小限の端末機器を繋いでおり、外部拠点からの支援部隊に蓄電池、ノートパソコン等を持ってきてもらった。
- ト) イベント関係の業務があることもあり、移動電源車（発電機を積んだトラック）を中古で1台購入し、災害時に活躍した。その他、発電機を2基、小型発電機を3～4台保有している。（地元企業の例）
- チ) 少なくとも、情報収集に必要なテレビ、および連絡手段である携帯電話の充電用に、ポータブルなエンジン式の小型電源があれば便利である。
- リ) 台風の時期は、停電時に迅速に電源の切り替えが行えるように発電機を設置している（自家発電に自動的に切り替えるシステムの導入も検討中である）。
- ヌ) ポータブル電源を保有している。
- ル) 現場では、フォークリフトを有効活用する観点から、バッテリー200Vから100Vへのコンバータを各営業所に1台配備している。（1台14万円余）

⑦システムやデータのバックアップ

<チェック項目>

- ✓ バックアップに必要なデータを確認、判断し、どのような方法でバックアップを取るかを検討する。
- ✓ バックアップが必要なデータの一覧を作成する。
- ✓ 必要データのバックアップを定期的実施する。

事業継続のためには、業務等に必要な重要書類や電子データのバックアップも重要です。被災によって、パソコンやサーバーが破損し、データが滅失してしまつては困ります。また、書類関係も、水害によって流されたり、濡れて判別できなくなつたりしてしまつてしまふことがありえるため、できるだけ電子データとして保存しておくことが望まれます。

バックアップは、まず必要なデータを確認、判断し、どのような方法でバックアップを取るかを考え、定期的にデータを更新して、事務所以外の場所に保管することが望まれます。エクセルやワード等で作成しているファイルデータも、ファイルサーバーをはじめUSBやCD-ROM等の記録媒体へ、各社のセキュリティポリシーやルールに従つてバックアップ保存をしておくようにしましょう。パソコン等、コンピュータのデータのバックアップは、体系的に実施するには手間とコストがかかる場合もありますので、社内の情報システム部門や社外の専門業者等と相談して、必要最小限の手間とコストでデータの安全確保を検討してください。

バックアップが必要と考えられるデータの一列を、下記に示します。

- ◆ 契約書
- ◆ 請求書・納品書等の証憑類
- ◆ 売掛伝票・入金伝票・出金伝票等の伝票類
- ◆ 帳簿・台帳・通帳
- ◆ 社内情報（従業員リスト・決裁書類等）
- ◆ 許認可証・車検証
- ◆ 施設・設備図面 ※復旧に不可欠
- ◆ 作業マニュアル・業務マニュアル ※応援人員による作業に不可欠
- ◆ 関係連絡先一覧

自社でバックアップが必要なデータの一覧を作成し、定期的にバックアップを行ってください。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆システムやデータのバックアップ

- イ) 西日本豪雨（平成 30 年(2018 年) 7 月）の際、パソコンが水没してしまい、クラウドでデータ管理をしていなかったため全てのデータを紛失した。幸い、半年以上前のデータがあったため、半年分を濡れた書類からパソコンに打ち込んだ（データの打ち込みは、事務職員 1 名が 1 か月かけて行った）。この教訓として、データをクラウド化し、パソコンや重要書類は 2 階以上で保管することが重要であると学んだ。
- ロ) 北海道胆振東部地震（平成 30 年(2018 年) 9 月）でパソコンが破損し、データを失った。データのクラウド化を進め、パソコンが壊れた時のために、自動的にデータをバックアップしておける体制を整えておけばよかったと反省している。
- ハ) システムに関しては、外部（2カ所）のデータセンターへのデータバックアップを行っており、停電が起きてもシステム全体がストップする事態にはならないようにしている。
 - ニ) サーバーは自然災害リスクの低い土地とされる、宮崎の延岡市に置いている。
- ホ) 現場の管理台帳（入出庫等）はデータ化している。
- ヘ) 車検証や施設・設備の図面等は CD-ROM 等で保管している。
- ト) 連結子会社と会計システムおよび業務システムを統一しており、関東で停電した時でも、他地域の事業所で業務を継続することができた。
- チ) データのバックアップや非常用電源による復旧作業等に着手する場面が想定されるが、肝心な時にデータアクセスのパスワードを知っている従業員がいない等、想定外を想定することも必要になる。その際、必要最小限の「紙」のマニュアル・資料、従業員に周知する必要のある情報等は紙で保有しておく等のアナログ対応も完全に見捨ててはならない。

⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保

<チェック項目>

- ✓ 「事務所」「車両」「倉庫等の施設」等の代替や補完を検討する。
- ✓ 特に中小事業者が多い物流業では、緊急時の同業者相互の協力体制を検討する。
- ✓ 都道府県をまたぐ地域の事業者との協力体制についても検討する。
- ✓ 代替拠点での作業や、応援部隊による作業に必要な作業マニュアルや業務マニュアルを準備する。

もし、物流業務継続に必要な「事務所」「車両」「倉庫」等の施設や設備が、災害等による被害に遭った場合には、その代替や補完を策定する必要があります。

どの施設や設備についても、自社の他の箇所の事務所や車両、倉庫等から代替や補完場所を調達できればよいですが、企業規模が小さい場合等、自社内では調達不可能な場合も考えられます。その場合、同業他社からの調達の可能性について、あらかじめ、目処をつけておくことが重要です。

特に中小事業者が多い物流業の安定経営のためには、同業者間での連携や提携が重要と考えられます。その一環として、緊急時の相互の協力体制を平時から構築しておくことは有効だと考えられます。

同じ地域内の事業者間での協力体制の場合、双方が同時に被災した場合には、お互いに補完できないことになりかねませんので、例えば都道府県をまたぐ地域の事業者との協力体制についての検討も望まれます。

なお、代替拠点での作業や、応援部隊により作業を行う場合には、本来の担当者が不在の場合が十分想定されます。その際に応援人員でも適切な作業を実施するためには、現場ごと、または荷主ごとの作業マニュアルや業務マニュアルが重宝しますので、日頃からこれらの準備も進めておくことが望ましいといえます。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保

- イ) 災害により車両が使用できなくなったが、新車の調達には納車まで1年近くかかるため、他の支店・営業所の車両を回している。当社では支店・営業所ごとに通常業務に必要な台数に1～2台の余裕を見て車両配置を行っていることから（平常時の車検時対応と業務量の拡幅時が主目的）、地域が被災した際にも業務に支障は生じていない。
- ロ) 平時より同業他社と業務提携を行っており、災害時においてもその延長線上で車両融通等の面で連携・協力を行うことができている。
- ハ) グループの基幹業務を止めないために、自社内だけでなく、グループ内の被害を受けていない事業所から被災した事業所に車両や人員を集めることになっている。（全国規模の事業者の例）
- ニ) 平成30年台風第21号（2018年9月）で被災した関西国際空港内の航空貨物を扱う部署の機能を、内陸拠点に一時的に移せないかという打診があり、実施したことがある。航空貨物のため大きなスペースが必要でなかったことも、移管が可能となった理由であるが、万が一の場合に備えて、社内等での代替拠点を想定しておくことが理想である。
- ホ) ある拠点が被災した場合を想定し、代替拠点（事業所等）をあらかじめ定めておくことが重要である。その際、場所だけでなく、運用面まで決めておき、代替拠点でも通常と同じ業務を遂行できるようにしておく必要がある。また、バックアップ拠点（他の空港）を想定し、そこまでの輸送動線も整えておかなければならない。（航空フォワーダーの例）

2

ポイント2：発災直後の措置

ポイント2. は「発災直後の措置」です。**災害発生時には、何より「人命が最優先」**です。東日本大震災では、物流関係に限らず、会社や仕事、車両や貨物を守ろうとしたために、逃げ遅れて被害に遭ってしまった事例が見られました。これを教訓として、発災後は、「人命が最優先」を徹底して行動することが大切です。

なお、発災直後は、冷静な対応ができないことが想定されるため、災害時に正確な情報を入手するためには「まずこれをすべき」というわかりやすい行動基準をあらかじめ決めておくことが大切です。

ここでは、各企業の現況の把握と被害想定をしたうえで、①避難、②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動、③安否確認、④被害把握（建物・車両・道路等）、⑤社内報告、⑥従業員招集、⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）、⑧社内での応援・支援体制の整備、⑨業務の一時停止、業務復旧、の順に個々の項目について、「誰が、いつ、どこで、何を」行かせるか、現場レベルで落とし込んでいきます。

ポイント2：発災直後の措置

- ①避難 《人命が最優先》
- ②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動
- ③安否確認
- ④被害把握（建物・車両・道路等）
- ⑤社内報告
- ⑥従業員招集
- ⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）
- ⑧社内での応援・支援体制の整備
- ⑨業務の一時停止、業務復旧

①避難 《人命が最優先》

〈チェック項目〉

- ✓ 社内全体で、被災時には、まず「人命が最優先」ということを徹底させる。
- ✓ あらかじめ各現場に応じた「避難経路」や「避難場所」を想定し、決める。
- ✓ 港湾施設や倉庫施設をはじめ沿岸部の施設では、津波に対する危険度をあらかじめ把握し、高台等の避難場所とそこまでの避難経路を社内で徹底する。
- ✓ 海運・港湾関係では、津波時の回避行動が、港湾ごとに立地状況や周辺環境によって異なるため、各地の情報を把握したうえで、避難場所とそこまでの避難経路を社内で徹底する。
- ✓ 津波の際の行動や準備等に関するマニュアルを準備する。
- ✓ 地域で策定されている避難計画を確認し、自社の避難計画とのズレが生じないかチェックする。

被災時には、「**人命が最優先**」です。避難が必要な地震等の自然災害に対しては、関係者全員が、事前の想定に基づいて、事務所や物流施設等の被災の有無や規模等を確認し、事後の二次災害にも警戒しながら、不慮の事故を招かないように避難します。

その際、事業所の管理者やリーダーは、従業員がパニックに陥らないように適切に指示を出さなければなりません。あらかじめ決めておいた避難経路や避難場所の状況をできるだけ確認するとともに、その時点で得られる情報等も勘案したうえで、従業員等の関係者に避難指示を出すことが重要です。

東日本大震災では、地域の防災無線で津波の情報を知り、無事に避難できた例もあります。特に人命を守るためには、最大限の情報を入手するよう努めましょう。

◆そのためには・・・

あらかじめ「避難経路」や「避難場所」を想定し、決めておくことが必要です。

被災後に倉庫等の施設内を点検する、または貨物や荷役機器・車両を保全しようとするにより、逃げ遅れて、二次的に被災することのないように事前の想定と準備が求められます。

特に物流施設は、港湾施設や倉庫施設をはじめとして、沿岸部に位置するものが少なくありません。津波襲来時の退避行動は、港湾毎に立地状況や周辺環境が異なるため、津波に対する危険度について、あらかじめ地域の情報を把握したうえで、退避することを最優先にして、近隣の高台や高層の建物等を避難場所として想定し、そこまでの避難経路を定めて、社内に周知、徹底しておくことが重要です。

また、海運事業では、津波襲来の際、船舶を着岸させておくか、離岸させ沖合に避難するかの判断も必要となります。船長および会社の判断基準、必要最小限の人員による緊急時の離岸作業等について、あらかじめ運用を想定してマニュアルを準備しておくことが望まれます。

加えて、例えば、港運関係の作業員が船内で荷役作業中に、津波の襲来が予想された場合、関係者を乗船させたまま離岸し沖合に避難すること等についても、船社と荷役作業会社等の関係者間で調整しておくことが必要でしょう。

物流関連の施設は、様々な場所に立地しているため、避難の条件も千差万別です。それぞれの場所に応じた「避難経路」や「避難場所」、そのための準備を整えておくことが必要です。

なお、行政等による地域や地区の最新の避難計画を確認し、自社の避難計画と齟齬がないかチェックしておくことも重要です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆避難

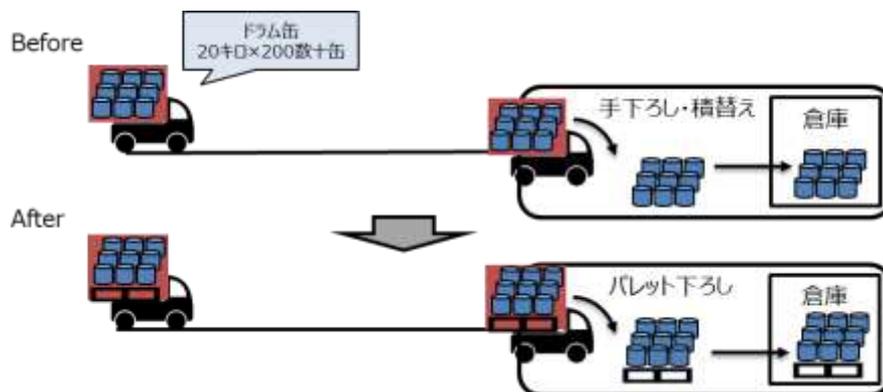
- イ) トラックの運転席には災害時の安全措置要領を貼っており、運転中に地震や津波が発生した場合は、①安全な場所に避難、②道路に駐車する場合、道路左側に車両を寄せてエンジンを切る、③エンジンキーは付けたままにする、④ドアロックをしない、⑤バックギア（AT車はパーキング）に入れ、サイドブレーキをかける、⑥輪留めをする、⑦荷台は施錠する、という指示が記載されている。会社組織として、本社が気象情報をみて、安全最優先で退避指示等を連絡している。道路交通法、運行管理規定の中で、安全措置要領としてエンジンキーを付けたままトラックを離れるというルールになっている。
- ロ) 路盤崩れ等にドライバーが巻き込まれると危険であり、人命は最優先であるべきである。ドライバーには、無理せずパーキングエリア等で待機させ、上長から顧客に連絡を取り、説明するようにしている。
- ハ) 最後まで貨物を守りたいのがドライバーの心情ではあるが、ドライバーは社外に出ていることが多いため、最後の最後は自分の判断で動かなければならない。そのため、日頃からの教育が大切である。
- 二) 台風の接近がわかると、貨物保全のため、施設の貨物搬出入を停止した。水位・潮位が上がり、建屋に浸水の危険性があると判断されたため、間口に干渉物を積む等の防災措置を取っていたが、浸水が予想以上に早く、人命重視の観点から、全員階上の事務所フロアに退避させた。（平成 30 年台風第 21 号（2018 年 9 月）の例）

《コラム ①：災害を契機としたパレチゼーションの例（O社の例）》

西日本豪雨（平成 30 年(2018 年) 7 月）の発生時、O 社では、北九州貨物ターミナル駅から岡山貨物ターミナル駅まで、JR12FT コンテナに積載した危険物・劇物に該当する貨物（ドラム缶 20 キロ×200 数十缶／コンテナ）の代行輸送を行いました。災害発生時、緊急対応としてトラック輸送を検討したものの、一度の輸送量が大量のため人員が足りず、また、万一の漏洩時の対応等、普段、危険物の取扱いに慣れていないドライバーに荷役を任せることが難しいという問題に直面しました。そこで、O 社はパレットを準備し、パレットでの輸送提案を行い、荷主の了承を受けて実現させました。この時のパレチゼーションは今でも継続され、鉄道で輸送されています。

災害発生前は、荷主にパレチゼーションを提案しても、折り合ってもらえませんでした。が、災害が発生し、鉄道からの代行輸送を契機に、荷主の理解を得たうえでドラム缶輸送のパレチゼーションが実現されたのです。

今後ドライバー不足が加速していく中では、手荷役ではなく、パレット輸送の方が今後も安定して運べる可能性が高いため、パレチゼーションに向けた取り組みが増えていくことが望まれます。



出所：ヒアリング情報をもとに作成

②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動

<チェック項目>

- ✓ 社内の災害対策本部の組織や役割分担を決定する。
- ✓ BCPの発動の、権限者（社長 等）を決めていますか。例えば社長が不在の場合の代行順位も、あらかじめ定める。
- ✓ 災害対策本部が被災に合う危険性がある場合には、その代務場所も、あらかじめ想定しておく。
- ✓ BCPの発動基準をあらかじめ定める。
- ✓ BCPの発動基準や連絡体制、出社についての招集基準については、操業日の昼間に災害が発生した場合の想定のみならず、夜間や休日に発生した場合についても、あらかじめ取り決めておく。
- ✓ 夜間や休日で管理者が出社できない場合の権限委任について、あらかじめ取り決めておく。

避難が実施され（避難するに及ばない場合もありますが）、その前後から、社内には発災の事実や被災の状況に関する情報が流れ、集まり始めます。それらの中のいずれかのタイミングで、社内に災害対策本部を開設することになります。そして、状況に応じて「BCPを発動」し、被災対応と事業復旧に向けて取り組むこととなります。

あらかじめBCPの発動の権限者を決めておきますが、災害対策本部の本部長には会社の代表者（社長）が就き、発動を発出することが、一般的と考えられます。

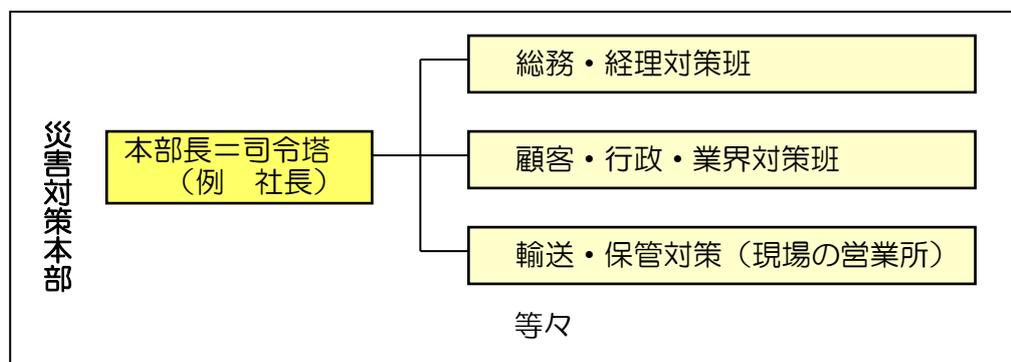
◆そのためには…

会社の規模や実情にあわせ、災害対策本部の役割分担や、例えば社長が不在の場合の代行順位（例えば、第2位は専務等の役付取締役、第3位は総務部長等）、災害対策本部が被災に合う危険性がある場合には、その代務場所も想定しておくことが必要です。

また、BCPの発動基準もあらかじめ定めておく必要があります。発動基準は、例えば「継続すべき重要業務が特段の対応をしなければ目標復旧時間⁷内に再開することが難しい場合」、「震度6以上の地震の発生や洪水等の被害状況に応じて発動」等です。

BCPの発動基準だけでなく、連絡体制や出社についての招集基準も定める必要があります。これらについては、操業日の昼間に災害が発生した場合の想定のみならず、夜間や休日に発生した場合についても取り決めておくことが必要です。特に夜間や休日で事業所等に管理者が出社できない場合に、その権限の一部、または全部を誰に委任するかについても取り決めておくことが重要です。

災害対策本部の一例を下記に示します。



⁷ 目標復旧時間（RTO: Recovery Time Objective）：被災時点からどれだけの時間で業務を復旧させるかという目標値

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆災害対策本部の設置

- イ) 災害対策本部となる本社が被災した場合に備え、第二、第三の設置場所をあらかじめ決めている。人員構成も変わってくるので、そこに出社することが可能と見込まれる人員（徒歩による出社の可能性も勘案）のリストアップをしている。
- ロ) 災害対策本部には、統括災害対策本部と現地災害対策本部（支店）があるが、第一の統括災害対策本部は東京本社であり（東京本社は防災拠点にもなっており、電源車も配置）、次に大阪、九州という順になっている。

◆BCPの発動基準

- イ) 自然災害発生時におけるBCPの発動基準は、「業務に大きな支障が出ることが予想される場合」というように、明確な基準は設けていない。それと認識できる以前に発動されていたことも多い。
- ロ) 首都直下地震と南海トラフ巨大地震を想定してBCPを作成中である。そこでは、震度6弱で、社長がBCP対策本部長として発動することとしている。
- ハ) BCPの発動基準は、「甚大な被害が発生したら」であり、また、復旧に関しては、目標復旧時間を越えると想定された時である。しかし、BCPの発動自体は後付けになることが多いのではないか。発動基準は会社規模により異なってくるであろう。

③安否確認

<チェック項目>

- ✓ 従業員ならびにその家族の安否確認の手段を決める。
- ✓ 『従業員リスト（住所・連絡先と家族構成等）』および『緊急連絡網』を用意し、いつでも連絡を取れる体制を整備する。
- ✓ 従業員に、会社との連絡手段を明記した「安否確認カード」を常時携帯させる。
- ✓ 安否確認の方法として、例えば、セキュリティ会社や情報システム会社等が提供しているwebやメールを利用した「安否確認システム」の利用等も検討する。
- ✓ 安否確認を行う担当者、責任者及び代務者を決める。
- ✓ 日頃から定期的に、緊急時を想定した連絡の取り合いの訓練をする。
- ✓ 従業員に、家族との連絡手段も話し合っておくよう指導する。

従業員ならびにその家族の安否確認は、その手段や方法をあらかじめ決めておき、これに基づき行います。会社と従業員の間で安否を確認すること以外に、従業員が家族の安否を確認することはとても重要ですので、その手段や方法についても、従業員にあらかじめ決めておくよう推奨し、可能であれば、必要に応じた連絡のためのツールも準備、提供しておきましょう。

物流業の場合、事務所や物流施設等の特定の場所や区域で就労している従業員と、トラックドライバーのように、社外で就労をしている従業員がいます。特に、災害時には、社外で就労する従業員、または休日に、あるいは平日の帰宅後、在宅している従業員の安否確認が難しい場合も想定されます。

東日本大震災では、物流業でも、携帯電話をはじめとする通信手段の途絶により、全従業員の安否の確認に1週間以上を要した事例もありました。

◆そのためには・・・

会社では、日頃から、事業所等を単位として「従業員リスト（住所・連絡先と家族構成等）」および「緊急連絡網」を準備し、日頃から連絡を取れる体制を整備しておく必要があります。

特に、緊急時の安否確認には、あらかじめ、従業員に、会社との連絡手段を明記した「安否確認カード」（名刺サイズ程度の小型のもの）を配布し、常時運転免許証と一緒に携帯させること等が効果的と考えられます。

図表 II-10（38ページ）の例を参考に、各社で工夫して、作成してください。

図表 II-10 安否確認カード（例）

運転手用 イザ！というときのための 安否確認カード	
<p>1. 運転中（例：地震にあった）</p> <p>① 結局など、通行の邪魔にならない場所に停車する。 ② カーラジオを付けて情報を得る。 ③ 警官：道路管理者の指示がある場合はそれに従う。 ④ 避難する場合は、エンジンを止め、キーは車内に置いたまま避難する。車検証は持参する。 ⑤ 安全な場所に避難したら会社に連絡して指示に従う。</p>	<p>2. 連絡先</p> <p>① 自宅 ② 会社 (1)所属する営業所 (2)緊急連絡先（本社など） ③ 運行管理者・上司の携帯 ④ 給油所 ⑤ 修理工場</p>
	<p>3. 緊急避難先</p> <p>① 会社 ② 一時避難所 □ □ 小学校 ③ 広域避難所 △ △ 運動公園</p>
<p>4. 通信規制で携帯が通じないとき</p> <p>① 公共電話 [テレホンカードは使えないので小銭を用意] ② 災害用伝言ダイヤル「171」 1⇒録音 2⇒再生 ●被災地の場合は、自分の電話番号を市外局番からダイヤル（例：1 〇YY-YYY-YYYY） ●被災地以外の場合は、被災地の相手先[自宅・会社]の電話番号を市外局番からダイヤル（例：2 〇XX-XXX-XXXX） 1 録音（録音時間は30秒以内で「氏名・現在の場所・状況」を） 2 再生 ③ 終了 ③ 携帯メール</p>	<p>5. 身分証明</p> <p>① 個人データ (1) 氏名 (2) 血液型 (3) 自宅住所 (4) 自宅TEL (5) 勤務先TEL (6) 持病・主治医・処方薬（薬名・用法・用量） ② 緊急連絡先 （同僚・親戚・知人等。できれば同一地域でない人） (1) 氏名 TEL (2) 氏名 TEL (3) 氏名 TEL</p>

出典) ロジスティクスレポート No.18 (株式会社日通総合研究所)

安否確認の方法として、例えば、セキュリティ会社や情報システム会社等が提供している web やメールを利用した「安否確認システム」の利用等も、一斉に従業員とその家族の安否を確認できるシステムとして効果的であると考えられます。

一方、安否確認を行う担当者、責任者および代務者も決めておく必要があります。あらかじめ、別途用意した、例えば「従業員リスト」のような対象者リストを、安否情報のチェックや書き込みに利用できるようにしておけば、ただでさえ業務が輻輳する際でも、遺漏なく関係情報が確認できるはずです。

この安否確認についても、会社と従業員の間で、日頃から定期的に、緊急時を想定した連絡の取り合いの訓練しておく等の準備が必要です（ポイント4：平時からの準備 ②定期的な訓練や反復実施の継続 を参照）。さらに、従業員は、可能な連絡手段で会社に安否連絡するとともに、日頃から家族との連絡手段や方法についても話し合っておくことが望まれます。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆安否確認

- イ) セキュリティ会社の安否確認システムを採用しており、震度5強で自動配信される。その他の風水害等の場合は、手動で発信が可能である。安否確認システムによる返答訓練は年3～4回実施している。ただし、安否確認への登録は従業員の任意であり、個人情報となる携帯電話番号やメールアドレスの登録に応じない従業員もいる。そのような場合には、従業員として報告義務はあるため、従業員から直接連絡を入れるよう指導している。なお、ご家族分については、会社負担で安否確認システムを利用できるようにしているが、会社では情報として管理していない。
- ロ) セキュリティ会社の安否確認システムを導入しており、震度5強で従業員に自動配信される。手動でも発信できるので、豪雨等にも活用でき、また、安否確認以外の注意喚起も発信できる。安否確認への返信がなければ再度催促するが、それでも応答がない場合には、上長等が別途、電話連絡することとしている。本システムは従業員の任意で家族の安否確認にも利用できるが、会社側は従業員の家族の安否情報は確認できない設定になっている。
- ハ) 緊急連絡網もあるが、会社貸与のスマートフォンに会社の連絡先すべてが登録されているので、個々の従業員が上長等に連絡を取れるようにしている。
- ニ) 災害時の安否確認のため、緊急連絡先として従業員の携帯電話番号（個人用）と自宅の固定電話番号の一覧を作成し、総務部門で保管している。西日本豪雨（平成30年(2018年)7月）の時は、総務担当者を中心として基本的に携帯電話で従業員の安否確認を行った。
- ホ) 安否確認システムも導入しているが、100%確認できるわけではない。システムで確認できなかった従業員の安否は、電話が繋がる場合は電話で確認し、電話が繋がらない従業員については、会社に届け出の住所を回って安否を確認した。通信障害がある場合等、通話はできなくても、ショートメールやLINE電話等は繋がったことがある。（1. 安否確認システム、2. 携帯電話（通話、ショートメール、SNS等）、3. 自宅訪問の順で実施）
- ヘ) 熊本地震（平成28年(2016年)4月）の時は電話で従業員の安否確認を行った。しかし、停電の発生や、通信が集中して通信障害が起きたこともあり、今後はスマートフォンに入れ替えることを検討している。スマートフォンであれば防災アプリやSNSを活用できる。
- ト) 安否確認サービスは、個人のスマートフォンにアプリを設定したもので、年に数回訓練を行い、回答率等の訓練結果を把握している。震度5強の地震発生により、全従業員に対してメールが一斉配信され、安否確認の返信を受けている。今年（2019年）の台風発生時は、安否確認システムを使って、出勤可否等の状況を部署ごとに把握することができた。また、従業員が専用掲示板に追加情報を書き込むこと等によって、所課長等の管理者がより詳しい状況を把握し、本社（災害対策本部）事務局でも、社内の全営業所の状況を集約して把握することができた。
- チ) セキュリティ会社の安否確認システムを導入している。災害発生時の従業員の安否確認のほか、出退勤の指示は安否確認システムを利用して配信した。

セキュリティ会社の安否確認システム画面
(例)



▲ 安否報告画面イメージ



▲ 現地状況報告画面イメージ

④被害把握（建物・車両・道路等）

<チェック項目>

- ✓ 本事業所や災害対策本部等から離れている場所の被害情報を確認・報告する担当者、責任者及び代務者を定める。
- ✓ 『車両・機材・施設リスト』を用意し、被害状況を記録できる体制を整備する。

現在の被害状況（従業員、車両・機材・施設等）を把握し、情報を災害対策本部に集約します。

◆そのためには…

会社側では、日頃から、特に本事業所や災害対策本部等から離れている場所の被害情報を確認・報告する担当者、責任者および代務者を決めておく必要があります。

その際には、安否確認に使用した「従業員リスト」に加えて「車両・機材・施設リスト」を用意し、被害状況を記録できる体制や手法を整備しておきましょう。社内に施設管理用のデータベース等があれば、活用するのの一法です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆被害把握

<建物の確認>

- イ) 施設の被害状況は、従業員のうち、出社可能な者が目視確認して報告することになっている。施設関連情報を入力する社内管理システムがあり、管理者は被害状況を確認できる。
- ロ) 平成30年台風第21号（2018年9月）以降、沿岸部の施設に、適宜、監視カメラを設置し、従業員が出社しなくても遠隔で高潮の状況等を確認できるようにした。今までは従業員が施設に待機して番をするのが当たり前だったが、高潮や津波等に身の危険を感じたことがあり、監視カメラを設置した経緯がある。監視カメラの映像は、限られた従業員のみがノート型パソコンで自宅でも確認できるようにしている。
- ハ) ウェブカメラ（2～3万円/台）を庫内や倉庫入り口に設置し、所課長のスマートフォンから遠隔ですべてモニターしている。
- ニ) 営業情報や施設関連情報等を社内の関係部署で共有できる業務システムを、被害把握にも応用している。

<道路状況の確認>

- イ) 道路状況については、行政に電話で聞く、近いところは安全を確認したうえで、乗用車で実走し、運行管理者に報告した。道路の不通や走行が難しい場合等は、フェリーによる海上輸送に切り替える等、運行管理者が状況を都度確認しながら、トラックの安全運行も考慮し、最善な指示を出している。
- ロ) 道路の陥没情報等、道路状況の確認を運行管理者が、責務として常に行っていた。高速道路や河川の状況はインターネット経由で確認できるが、一般道までは情報収集が困難であり、安全を確認した上で実走し、現認する必要があった。その際、状況を記録するためにビデオカメラが役に立った。

⑤社内報告

<チェック項目>

- ✓ 社内報告の集約基準を定める。
- ✓ 報告の方法（社内システムへの入力、電話やメールでの報告等）を決めて社内関係者に周知する。

対策を講じる準備を始めるため、社内の被災情報を集約します。④の被害情報を関係する従業員が入力し、一元管理できるプラットフォーム（社内システム）を整備している事業者もあります。そのような社内システムがない場合でも、担当者が作成したエクセルベースのフォームを活用したり、電話やメールで報告する等、各社の手法は様々です。会社規模や既存システムの状況等により、自社が使いやすい社内報告の仕組みを検討しましょう。

◆そのためには…

ポイント1の「事前の予防・被害緩和（減災）対策」で検討した ⑧「事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保」やポイント3「復旧対策の実行」で検討する ①「重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定」等が対策の一部になります。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆社内報告

- イ) 「災害時状況管理システム」を導入しており、一定以上の災害が起きた場合や被害を受けた場合等に、システムに被害状況等を登録するルールとなっている。
- ロ) 社内の緊急時報告ツール（緊急情報システム）を使用して被災現地の災害対策本部から本社災害対策本部に報告することとなっている。
- ハ) Google ツール⁸を利用して被害状況を収集し、関係者で共有している。
- ニ) 決まった報告フォームはないが、電話とメールで被害状況を報告している。

⁸ Google ツール：Google フォーム、Google ドキュメント、Google スプレッドシート、Google スライド、Google Keep、Google フォト、Google マップ、Google マイマップ等がある。

⑥従業員招集

<チェック項目>

- ✓ 従業員の招集基準を定める。
- ✓ マイカーが使えない従業員を想定し、ワゴン車やマイクロバス等を利用した従業員の送迎、燃料の提供等の複数の支援策を検討、準備する。
- ✓ 従業員の宿泊体制として、寝袋、毛布、簡易ベッド、洗面用具等を準備する。
- ✓ 出勤が困難である従業員を自宅待機や在宅勤務させる場合の取扱い（臨時の手当やテレワーク等に係わるルールの策定と運用）を定める。

従業員の招集は、施設自体の安全性や施設までの交通手段、道路等の状況を確認の上、安全だと判断できた段階で招集することとします。ここでは「**人命最優先**」= **安全第一が条件**となります。

◆そのためには…

従業員を招集するに当たっては、招集時の“足”の確保やその支援も行います。特に物流施設を運営する事業所では、マイカー通勤の従業員が多いと思われませんが、東日本大震災時には、津波でマイカーが流されたり、燃料不足から使用できない等の問題が発生しました。従って、従業員の招集には、これらを想定し、ワゴン車やマイクロバス等による従業員の送迎、燃料の提供等の複数の支援策を検討、準備しておくことが望まれます。信号機が消灯している等、運転すること自体が危険と判断される場合は、マイカー出勤の停止、または出勤自体を停止する等の判断も求められます。

また、招集した従業員は、場合によっては数日間自宅に帰ることができないことも想定されますので、従業員の宿泊体制も整えなければならない可能性があります。日頃から、備蓄の一部として、寝袋、毛布、簡易ベッド、洗面用具等を準備しておくことが望まれます。出勤が必要となる人員の前泊や、自然災害の通過後帰宅困難となる場合のための宿泊先として、事業所近くのホテルを用意する事業者もありました。

自然災害による直接的、または間接的な被害によって、出退勤が困難となる従業員の取扱いについて、各社の運用は様々です。

出勤が困難な場合でも、テレワークによる在宅勤務制度がある場合、または制度はなくても臨時的な運用として在宅勤務を認める場合を含めて、会社が、自宅待機等の出社困難時のルールと運用を決めることによって、その期間について出勤扱いとすることも可能です⁹。

⁹ 自宅待機について：会社が、地震や台風等の不可抗力によって操業できず、休業せざるを得ない時に、従業員を自宅待機させる場合は、原則として、休業手当や賃金の支払いは発生しないとされています（労働基準法第26条の「使用者の責に帰すべき事由」による休業に当たらないとされることが多い）。しかし、自宅待機中の行動制限や、待機したにも関わらず顧客対応等がない場合の待機中の従業員のモチベーション等を考慮し、あらかじめ労働協約や就業規則等に詳細を規定したうえで、別途、一定額の、例えば「待機手当」の支給を検討することが望ましいと考えられます。待機手当は、宿日直の許可基準である1日の平均賃金の3分の1程度を参考として決定する場合があります。

いずれにしても、自宅待機に関連する賃金や手当の取扱いについては、法条の原則的な考え方を踏まえつつ、法的に誤った対応を取らないことを前提として、会社ごとに様々な態様があるようです。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆従業員の招集

<地震災害時の例>

- イ) 安否確認は、各部署で、携帯電話（会社貸与）で確認しており、その際「無理して会社に出て来なくてよい」と伝えていた。停電のため信号機が消灯していたり、自宅の被害で、停電復旧後も出社できない従業員もいた。特に、むかわ町の被害が酷かったため、会社に出て来てほしいとは言えず、従業員が出社できる状態になるまで待つスタンスとして、出て来られる従業員から来てもらうようにした。（北海道胆振東部地震（平成30年(2018年)9月）の例）
- ロ) 震源地に近いむかわ町に住む従業員は、怪我したり、家が被災する等して、出社することができなかった。特にガラス（電球、蛍光灯、窓ガラス）による怪我が多かった。停電のため信号機も全滅しており、道路が地割れや陥没によって封鎖されている箇所も多かった。従業員の住んでいる地域は被害が少ない場合でも、通勤途上の道路等に困難が待ち受けている。従業員の安全を最優先とするため、発災の翌日は、必要最低限の管理職数名のみが出社し、他の従業員には出社しないように連絡した。（北海道胆振東部地震の例）
- ハ) 大阪北部地震（平成30年(2018年)6月）では、出社した従業員の中に自宅の塀が損壊した者がおり、仕事に手が付かず、集中できない状態であったので、自宅が被災した場合は帰宅させるのがよいのではないか。（大阪北部地震、一般的な運用例）
- ニ) 熊本地震（平成28年(2016年)4月）発災後は、現場業務に携わらない事務職員は「自宅待機」とした。これは、主に、出社しても事務所が業務を行える状態ではなかったり、また、停電・断水によりトイレが使用できなかったためである。その時は、「自宅待機」として出勤扱いとした。（熊本地震の例）
- ホ) 出社基準は、従業員の安否が確認でき、公共交通機関が通常運行に戻っていることである。また、顧客の稼働状況（工場の跡片付けが済んでいるか、出荷が再開できるか等）を見極めながら、順次、従業員に出社してもらった。全員が出社できるようになるには1か月を要した。（熊本地震の例）
- ヘ) 自宅や家族が被災した場合を含めて、従業員には無理して出社しなくてもよいと伝え、会社に来られない間は有給扱いとした。（熊本地震の例）

<台風等、風水害災害時の例>

- イ) 自宅が浸水被害に遭った従業員は当然、出社できなかったが、出社可能な従業員は、基本的に通常通り出社させることとした。（西日本豪雨（平成30年(2018年)7月）の例）
- ロ) 台風の翌日は、「従業員の安全確保を優先したうえで、出社可能な従業員は出て来る」というスタンスで従業員を招集した。前日に社用車で帰らせて、翌日その社用車で出社させることもあった。なお、停電のため信号機は消えていた。（平成30年台風第21号（2018年9月）の例）
- ハ) 自然災害による警報が解除されてから、就業時間がまだ4時間以上ある場合に、旅客鉄道の運行状況を確認したうえで安全を確保して、出社するルールとなっている。（一般的な運用例）
- ニ) 災害対策本部からは、信号機が点灯していなければ出勤させない、というルールとなっているが、最終的な判断は、現地の安全対策責任者に任せている。首都圏では電車通勤者が多く、旅客鉄道の運行が復旧するまでは出社できない。また、復旧してもしばらくは間引き運転等によって交通が混雑・混乱するので、午前中を休業とすることもある。（一般的な運用例）
- ホ) 台風の暴風域が来襲している時に移動することは危険であるため、従業員を動かさない。そのため、強風が吹き始める前からホテルを予約する等の準備を始めた。マイカーによる出勤を禁止し、出勤が必要な人員は、ホテルで前泊させ、台風が通過した後、万が一帰宅困難となる場合を想定して後泊用の場所も確保した。

⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）

<チェック項目>

- ✓ 『関係先への連絡リスト』を用意し、被害状況や今後の動きを記録できる体制を整備する。
- ✓ 関係者間で定期的に連絡先の確認を行う。

業務の復旧、再開に向け、関係先との連絡を取り、被害状況や業務継続上の支障等の情報を収集し、災害対策本部に集約します。

各事業者にとって、具体的な関係・連絡先は異なりますが、おおよそ次の各方面ではないでしょうか。

- ◆顧客（荷主企業、元請事業者等）
- ◆関係会社（作業会社等の下請け・協力会社等）
- ◆事業者団体（トラック、倉庫、港運、内航海運組合関係等）
- ◆運輸行政関係（国土交通省、地方運輸局、運輸支局等）
- ◆地方自治体関係（市町村や都道府県等）

◆そのためには…

会社側では、日頃から、「関係先への連絡リスト」を用意し、加えて、関係先の被害状況や今後の動きを記録できる体制を整備しておく必要があります。

なお、東日本大震災の際には、事務所が被災したため関係先への連絡リストが見つからず、連絡先がわからなくなってしまう、緊急支援物資輸送等の依頼のための連絡がなかなか付けられない事例も見られました。

連絡先の情報については、担当者が会社支給の携帯電話を持っていない場合は、個人所有の携帯電話の番号を登録せざるをえないことが間々ありますが、そのような場合を含めて、集約したリストは個人情報に記載されていることとなるため、取扱いには注意を要します。このような課題があるものの、連絡先がわからない限り、連絡を取ることができないため、関係者間で定期的に連絡先の確認を行っておくことが必要です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆関係先への連絡

- イ) 顧客との緊急連絡体制を必ず作成し、どういう事象の時はどう連絡するという運用まで検討している。
- ロ) 域内の顧客では1ヵ月間出荷を停止した会社もあったが、域外の顧客には電話連絡し、自社の被害状況と業務継続が困難な現状を説明して理解してもらった。
- ハ) 関係先への連絡リストは、人事異動の都度更新している。
- ニ) 地方自治体等との協定では、先方から要請が入るといった体制になっているため、原則として当社から連絡することはない。

⑧社内での応援・支援体制の整備

<チェック項目>

- ✓ 日頃から、災害時の応援や支援を想定し、人員の配置や救援物資送付・備蓄品配備等の体制を想定し、構築しておく。

被災の状況によっては、被災地に社内の応援人員を送り込んだり、支援物資を届ける等、社内の応援・支援体制を整備し、それを実施します。

◆そのためには…

東日本大震災時に、会社によっては実際に被災地の支店や営業所に自社従業員を応援に派遣したり、従業員やその家族向けに支援物資を輸送する事例がありました。

会社側では、日頃から、災害時の応援や支援を想定し、人員の配置や救援物資送付・備蓄品配備等の体制を想定し、構築しておく必要があります。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆社内での応援・支援体制の整備

- イ) 災害備蓄品は各拠点において、全従業員3日分¹⁰ではなく、1日分の食料・飲料を保管しており、2日目以降は全国の拠点から物資を送り込むことを前提としている。(全国規模の事業者の例)
- ロ) グループの基幹業務を止めないために、自社内だけでなく、グループ内の被害を受けていない事業所から被災した事業所に車両や人員を送り込むことになっている。(全国規模の事業者の例)
- ハ) トラックの手配にも苦労したが(増車、他支店からの車両補充で対応)、人の派出要請・やりくりが難しかった。地元の従業員は被災者であり、家に入れず避難所生活や車中泊をしていることもあり、また、家や家族が無事でないと、業務に集中できないことも考えられる。特にドライバーは十分な睡眠が取れており、家族や自宅の心配がない等、心身のコンディションが良くなければ安全運行は難しくなる。
- ニ) 関西国際空港が被災し業務が行えなかった時は、他の空港を代替利用する案件が一時的に増加し、関西国際空港で勤務していた従業員は、他の空港で業務応援を行った。(平成30年台風第21号(2018年9月)時、航空フォワードの例)
- ホ) 関西国際空港が浸水したため、輸出業務に影響が出たが、大阪の南港地区は被害がなく、同地区から成田空港に貨物を転送するバックアップ体制を構築できたので、社内で輸出業務を補完できた。航空貨物は名古屋のセントレア空港や福岡空港にも転送して対応した。(平成30年台風第21号の例)
- ヘ) 連結子会社とも業務システムおよび会計システムを統一しており、関東方面で停電した時も他地域の事業所で業務を継続することができた。

¹⁰ 例) 東京都帰宅困難者対策条例

⑨業務の一時停止、業務復旧

<チェック項目>

- ✓ 災害発生時の業務の一時停止、業務復旧の基準を定める。
- ✓ 業務の一時停止、業務復旧の基準について、顧客や関係先に説明を行う。

被災の状況と、あらかじめ想定しておいた「事務所・車庫・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保」等を勘案し、業務の復旧に入ります。復旧の手順は「ポイント3. 復旧対策の実行」をご参照ください。

下記は、業務の一時停止および業務復旧の基準の一例です。近年では、旅客鉄道各社が台風等の接近に備え、旅客の安全輸送を確保すること等を目的に、「計画運休」を発表することも増えてきました。その影響もあり、旅客鉄道各社の計画運休のタイミングを目安として、従業員を帰宅させ、業務を一時停止する物流事業者も増えてきているようです。

また、昨今の情勢として、天候を理由に業務を一時停止しても、荷主の理解も進んできているようであり、クレームする荷主は少なくなってきたという声も聞かれた一方で、まだ一時停止について荷主の理解を得るのが難しいとの実態も聞かれました。事業者にとって、業務の一時停止は大変勇気のいる決断であると思われます。業務失注等、顧客離れに繋がる恐れもあるでしょう。しかし、従業員の命や安全を最優先とするからこそ、勇気を持って業務の一時停止の決断をしているという話がヒアリング調査では聞かれました。

なお、国土交通省自動車局貨物課では、台風等の異常気象時下において、トラックによる貨物の運送を行う場合に輸送の安全を確保するための措置を講じる目安を通達として定めています¹¹。（図表 II-1 1 参照（47 ページ））これにより、異常気象時における輸送の安全を確保するとともに、トラックドライバーの生命や身体を守り、持続的な物流機能を維持することに寄与するとしています。異常気象時において輸送を中止しないことを理由に、直ちに行政処分を行うものではありませんが、国土交通省が実施する監査において、輸送の安全を確保するための措置が適切に講じられないまま輸送したことが確認された場合には、「貨物自動車運送事業者に対する行政処分等の基準について（平成21年9月29日付け国自安第73号、国自貨第77号、国自整第67号）」に基づき行政処分を行うとされています。そのため、物流事業者は、これらの目安について、従業員や荷主等に事前に情報提供し、認識の共有を図っておくことが求められます。

なお、この目安については、一方において、数値に基づいて業務の一時停止を判断することの難しさや、異常気象時に荷主から無理な輸送要請がなされないよう、日頃から荷主等の関係者の理解を得ておく必要性が指摘されています。

¹¹ 国土交通省プレスリリース（令和2年2月28日自動車局貨物課）
<http://www.mlit.go.jp/report/press/content/001330342.pdf>

図表 II-1 1 異常気象時における措置の目安

⚠ 異常気象時における措置の目安 ⚠

気象状況	雨の強さ等	気象庁が示す車両への影響	輸送の目安*
降雨時 	20~30mm/h	ワイパーを速くしても見づらい	輸送の安全を確保するための措置を講じる必要
	30~50mm/h	高速走行時、車輪と路面の間に水膜が生じブレーキが効かなくなる(ハイドロプレーニング現象)	輸送を中止することも検討するべき
	50mm/h以上	車の運転は危険	輸送することは適切ではない
暴風時 	10~15m/s	道路の吹き流しの角度が水平になり、高速運転中では横風に流される感覚を受ける	輸送の安全を確保するための措置を講じる必要
	15~20m/s	高速運転中では、横風に流される感覚が大きくなる	
	20~30m/s	通常で速度で運転するのが困難になる	輸送を中止することも検討するべき
	30m/s以上	走行中のトラックが横転する	輸送することは適切ではない
降雪時 	大雪注意報が発表されているときは必要な措置を講じるべき		
視界不良(濃霧・低雲等)時 	視界が概ね20m以下であるときは輸送を中止することも検討するべき		
警報発表時 	輸送の安全を確保するための措置を講じた上、輸送の可否を判断するべき		

※ 輸送を中止しないことを理由に直ちに行政処分を行うものではないが、国土交通省が実施する監査において、輸送の安全を確保するための措置を適切に講じずに輸送したことが確認された場合には、「貨物自動車運送事業者に対する行政処分等の基準について(平成21年9月29日付け国自安第73号、国自貨第77号、国自整第67号)」に基づき行政処分を行う。

出典：国土交通省自動車局貨物課長通達 ※この目安は令和2年2月28日現在。

出典) 公益社団法人全日本トラック協会ホームページ
<http://www.jta.or.jp/kotsuanzen/anzen/anzenkakuho202003.html>

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆業務の一時停止の基準

<トラック運送業の例>

- イ) 従業員の安全を最優先とするため、地震の翌日から事業を一時停止した。顧客へ貨物を届けることも重要であるが、当社では「人命が最優先」と判断し、このような決断に至った。停電のため工場が稼働していなかった客先もあったが、そうでないところは、工場等への納品のための輸送調整が必要となった。緊急事態においては、事業に関してさまざまな調整が必要となるため、何よりも日頃からの人的な繋がりや助け合いが大事であると再確認した。（北海道胆振東部地震（平成 30 年(2018 年) 9 月）の例）
- ロ) 他社が運んでいるのに、当社だけ運べないとすると立場が弱くなる。従業員の安全確保と顧客の貨物を届ける使命のジレンマがある。
- ハ) 路盤崩れ等にドライバーが巻き込まれると危険であり、人命は最優先であるべきである。ドライバーには、無理しないでパーキング等で待機させ、最初に上長から顧客に連絡し、説明するようにしている。
- 二) 業務の一時停止／続行の判断は、従業員の出勤を含めて安全が確保できるか、何らかの手段を用いて連絡の取れる状態にあるかどうか、幹線道路が途絶していないか等の状況を見ながら、その場で判断することとなる。安全を最優先にした結果、ドライバーを途中から引き上げて、業務を停止すると顧客に案内したこともあった。
- ホ) 豪雨や台風といった事前に想定可能な災害に関しては、以前は車両を止める、従業員を休ませる等の判断は各支店・営業所に任せていたが、現在は基本的に全て本社主導で行うことにしている。西日本豪雨（平成 30 年(2018 年) 7 月）の際にも各支店に業務を止めるよう指示を出していたものの、「厳命」といったレベルでの指示ではなかったため、一部の支店で車両を出発させてしまい、車両が水没する被害が発生した。従って、これ以降は厳しく指示を出すようになった。近年は荷主の理解も進んでおり、天候を理由に運行を一時停止してもクレームしてくる荷主はほとんどいなくなった。

<航空フォワーダーの例>

- イ) 平成 30 年台風第 21 号（2018 年 9 月）の時は、従業員を午前中で帰らせたので、「もう閉めてしまうのか」と顧客に言われたが、従業員を早めに帰宅させたお陰で、関西国際空港に取り残された当社従業員はいなかった。ギリギリまで仕事したいという気持ちもわかるが、従業員の安全確保が最優先であるべきである。逆に、令和元年台風第 15 号（2019 年 9 月）では、成田空港において、当社は土曜日午前中のみ営業したが、他社は土曜日の営業を止めたため、顧客からは、逆に「帰らなくていいのか？」と心配された。このように、荷主を含め社会全体が安全優先になってきている。
- ロ) 台風接近による飛行機の運休および遅延は不可避であり、その場合、貨物を所定のスケジュール通りに動かすことができなくなる。従って、航空貨物の場合は、飛行機の運航状況が業務継続の判断基準の一つとなる。

<従業員の帰宅・出社停止基準の例>

- 従業員を自宅待機させる基準としては、前日の午後 3 時くらいまでに会社が判断し、発信することになっている。朝に旅客鉄道が運休している場合は、「特別休暇」となり、出社した従業員にも帰宅してもらう。安全対策の空振りはあるが、見逃しは許されない。旅客鉄道各社の計画運休が基準となる。

◆運休の例

- 北海道胆振東部地震（平成30年(2018年)9月）の時は、停電により信号機が消灯していたため、車による通勤が危険であり、家の片づけや復旧も必要であったことから、出勤を停止し、業務を停止した。

◆業務復旧の基準

- イ) 業務復旧基準は、公共交通機関が通常通りに動いており、電力および上下水道が供用されていることである。
- ロ) 営業再開の判断基準としては、貨物を出荷できる状態（施設のシャッターが稼働し、荷捌場が整理できている状態）であり、顧客の要望があることである。（倉庫業の例）
- ハ) デスクワークは、OA機器ならびにネットワーク環境が整えば、場所を問わず業務再開が可能である。関西国際空港にある拠点が被災した際は、空港外にある別の拠点で業務を再開した。（航空フォワーダーの例）

3

ポイント3：復旧対策の実行

ポイント3. は「復旧対策の実行」です。復旧対策を進めるに当たっても、あらかじめの準備と現場の確認、そしてその状況に基づく判断が重要になります。そこで、復旧対策を実行するに当たって必要と考えられる準備として、①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定、②燃料確保、③施設の復旧、④その他物流現場での工夫、⑤資金対策、⑥従業員の心と身体のケア、の順に内容を整理しておきます。

ポイント3：復旧対策の実行

- ①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定
- ②燃料確保
- ③施設の復旧
- ④その他物流現場での工夫
- ⑤資金対策
- ⑥従業員の心と身体のケア

①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定

<チェック項目>

- ✓ 被災等により、自社の業務の操業度が低下した場合を想定し、自社の業務に関係する様々な関係者と協議した中で、優先順位を設定する。

被災等により、自社の業務の操業度が低下した場合、限られた経営資源（人的・物的）を使って、どの業務を優先して行うかの順位を設定する必要があります。すなわち、優先的に行う重要な業務を選定し、最初はそのに集中的に対策を講じるということです。

重要業務と優先順位の設定は、まさに「企業の戦略」です。従って、それらは各社の判断となりますが、物流業の場合、緊急物資輸送等、自治体や業界団体からの要請が発生することや、荷主企業、元請下請の関係等、自社の意思だけでは判断できないことも考えられます。

最も難しいことではありますが、災害発生時には、自社の業務の様々な関係者と協議した中で、優先順位を決定することが望まれます。

優先順位の考え方の一例を以下に示します。

- ◆ 売上げ貢献度を重視する
- ◆ 利益貢献度を重視する
- ◆ 伝統や付き合いの長さを重視する（創業からお世話になっている等）
- ◆ CSR・社会的貢献度を重視する（緊急物資輸送等自治体・業界団体の要請）
- ◆ 地域社会を重視する（地域に恩返ししたい）

運送事業者と取引先の荷主の業種・業態によっては、必ずしも被災直後から輸送を求められるわけではありません。製造業であっても、特に停電等が影響してメーカーは製造ラインを稼働できないため、電力供給が再開しているか否かで対応のスピードとタイミングは変わることになります。また、自社が被災した場合には、周辺の取引先の多くも被災しており、運送指示が入らないこともあります。域外との取引が多い場合は、顧客への現況の説明や関係者との調整に基づく優先順位の検討と策定も必要になると考えられます。

また、事業の規模や範囲によっても優先順位の考え方は異なってきます。地元企業は、利益の高さや付き合いの長さを重視する、大手企業は、国からの要請があれば、それが最優先となる等、あらかじめ自社の事業運営上の立場について、よく考えておくことが望ましいでしょう。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆優先順位の設定

<大手企業の例>

- イ) 業務の区別はしておらず、基本的には出荷指示が来た順に対応している。
- ロ) 配達時間が決められている貨物や航空貨物を優先的に対応する。
- ハ) 品目としては、鮮度が重要である生鮮品の輸送について、業務を継続するかどうかの判断が一番早く求められる。
- ニ) 東日本大震災以後は、「災害時にも優先して運ぶ」ということを契約に盛り込みたいとする荷主が多かったが、それは確約できないため、その文言は契約書から外している。
- ホ) 指定公共機関となっている事業者は、国からの要請を最優先としている。自治体等から災害時支援協定の依頼が入った際は、自治体等に対し、当社は指定公共機関としての役割があり、有事の際にはこれらを最優先に遂行すること、従って、状況によってはこれらの責務の遂行を優先することにより、自治体へ優先的に協力できない場合があること、また、当社の被災程度により100%協力できない場合があるということをあらかじめ説明し、理解してもらっている。

<地元企業の例>

- イ) 荷主側も同じ地域で、同じように被災していたため、運送の指示はなかった。また、建設系の貨物のため、一刻を争う輸送はほとんどない。自社の事業が数日間停止しても、無理な依頼をされることはなく、クレームを言われることもなかった。電力供給が復旧し、業務を再開しても、受付順に対応し、繁忙にはならなかった。
- ロ) なるべく全ての顧客の出荷指示をまんべんなく受け付けるようにしたい。万が一、どうしても選ばなければならない場合は、利益（運賃）の良いところ、付き合い等の関係性を重視するだろう。
- ハ) 被害のなかった域外の顧客からは、被災当日に絶対持ってきてもらわないと困る、と言われたことがある。ニュース等で調べてもらえれば、車両が水没し、従業員が会社にも行けない状況であることがわかってもらえるはずであるが、絶対持ってきてほしいと強く要請されたので、そのような無理を言う顧客とは今後取引をしないこととした。

②燃料確保

<チェック項目>

- ✓ トラックの燃料は、早めの給油を習慣づける。
- ✓ フォークリフトの燃料は、早めの補給を習慣づける。燃料の予備について検討する。
- ✓ 電動の荷役機器のバッテリーを、未使用時や休憩時間にも充電する。バッテリー予備についても検討する。
- ✓ トラック以外の社有車やマイカーについても、燃料は常に満タンにしておくように指示を徹底する。
- ✓ 燃料不足の事態を想定し、ワゴン車やマイクロバス等を利用した従業員の送迎等の対策も検討する。

東日本大震災時には、物流業務に欠かせない軽油や重油、ガソリン等の燃料が確保できず、業務が行えない事態が多くの現場で発生しました。また、燃料不足により従業員がマイカーを使えず、出勤することができない事例もありました。燃料の確保は、物流業務の復旧に極めて重要な条件となります。

ガソリンスタンドへの燃料の供給そのものは、個々の物流事業者の範疇を超えた対策が必要ですので、行政や事業者団体等の対応に期待せざるをえませんが、各事業者でも、できる範囲の対策を準備しておくことが重要です。

◆そのためには…

例 1) トラック運送業では…

- トラックの燃料は早めの給油を習慣づけておくことが望ましい。
- 燃料の予備についても考えておく。
- インタンクを設置する。その際には停電時でも給油できるよう手動ポンプも準備する。ただし、インタンクの設置には、以下のような条件があるとともに、設置費用やランニングコストも見えておく必要があるため、十分な検討が必要となる。
 - 1) 適切な用地、2) 市町村への設置申請、3) 危険物取扱主任者の配置、
 - 4) 年 1 回の設備点検

例 2) 倉庫等での荷役作業では…

- エンジンフォークリフトや荷役機器の燃料は、早めの補給を習慣づけておくことが望ましい。
- 燃料の供給体制や予備についても考えておく。
- 電動フォークリフト等、バッテリー方式の荷役機器は、バッテリーの未使用時や休憩時間にも充電しておく。またバッテリーの予備を用意することも考えておく。

例 3) 物流業全般では…

- トラック以外の社有車や通勤用のマイカーについても、燃料は常に満タンにしておくように指示を徹底する。給油のタイミングをあらかじめ決めておき、できる限り満タンにする習慣をつけておく。
- 燃料不足の事態に対しては、出勤の際のワゴン車やマイクロバス等を利用した従業員の送迎等の対策も想定しておく。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆燃料確保

- イ) 社内のインタンクは常に 7 割の水準を保持することで一週間持たせることができる。災害が予測される時は、全車両を満タンにするよう指示し、すぐにインタンクも補給する。
- ロ) 停電時でも給油可能とするため、すべてのインタンク設置拠点には人力で給油する「足こぎ式ポンプ」を配備している。
- ハ) バッテリー式フォークリフトは電力の供給次第となるが、こまめな充電は日頃からルーティンとしてやっていたことが功を奏し、平成 30 年台風第 21 号（2018 年 9 月）の際は、停電によりフォーク等荷役機器に充電できなくなったことについて、当座の問題は生じなかった。
- ニ) 石油化学品メーカーの顧客があり、緊急時の燃料の供給契約を締結している。
- ホ) 本船の燃料は、荒天遭遇等の不可抗力により一時的に給油ができなくなることを想定し、2 航海分以上の燃料を常に積載している。（海運会社の例）

③施設の復旧

<チェック項目>

- ✓ 施設や荷役機器の復旧について、地方自治体や荷役機器メーカーと災害時の対応を協議し、災害時の準備を進める。

被災の程度にもよりますが、施設の復旧は、大きな費用と時間を要する場合があります。

東日本大震災後の実態をみると、例えば倉庫施設では、特に津波による倉庫施設の損傷はいうまでもなく、地震による被害を受けた自動倉庫は、復旧に時間を要しました。

また、津波により甚大な被害を受けた港湾施設等は、荷役機器の復旧・確保にも、物流事業者の自助努力には限界があると考えられます。今後は、例えば、地方自治体や荷役機器メーカーと災害時の対応を協議し、災害時の準備を進めておくような検討が必要と考えられます。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆施設の復旧

<車両の確保>

- イ) 被災車両は、1台だけ400万円をかけて修繕したが、残りの車両については全て廃車した。通常、新車の調達には納車まで1年近くかかるため、他支店・営業所の車両を回した。当社では支店・営業所ごとに通常業務に必要な台数に加えて1～2台の余裕を見て車両配置を行っていることから（平常時の車検時と業務量の拡幅時の対応が主目的）、業務に支障は生じなかった。
 - ロ) 先代社長からの方針で、トラックは特定メーカーの新車しか入れない方針となっている。新車の納車には、通常1年から1.5年かかるが、昨年（2018年）の被災時には、納期について繰り上げてもらうことができた。その年はトラックが足りず、例外で新古車も入れて、災害発生後半年ほどで元の台数に戻すことができた。（地元企業の例）
 - ハ) 西日本豪雨（平成30年（2018年）7月）で電話局が浸水したため、電話・通信が不通となったが、携帯電話が使えたため、水没していないパソコンにテザリング¹²して、パソコンで全国の中古車サイトを検索して車両を探した。車両探しは11月半ば頃まで続けたが、車両台数を元に戻すには半年くらいかかった。
- 二) 被災拠点には、社内のお他拠点の車両や諸機材をシフトして使用した。

¹² テザリング：Wi-Fi対応のパソコンやゲーム機等からスマートフォン・タブレットをWi-Fiルーター（親機）としてインターネット接続できる通信機能のこと（出典：ソフトバンクホームページ）

④その他物流現場での工夫

<チェック項目>

- ✓ 自転車や 50cc の原付バイクの常備を検討する。
- ✓ 物流施設の状況確認や機材等の盗難防止のため等に、防犯カメラの設置を検討する。

普通免許で運転できる 50cc の原付バイクや自転車を常備しておくことも有効と考えられます。東日本大震災の際にも、自転車や原付バイクが連絡や緊急品の配送で活躍しました。3~4 リットルのガソリンで約 100km 走行可能であるほか、少し手間がかかりますが、別売のシガーソケットを購入して、バッテリーに接続し、シガーソケット用のスマートフォン充電器でスマートフォンを充電することも可能です。

車両や貨物等の盗難対策も兼ね、物流施設の駐車エリア等に防犯カメラを設置している事業者もあります。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆その他物流現場での工夫

- 今まで盗難事例はないが、通常のセキュリティ対策の一環として監視カメラを設置している。

⑤資金対策

<チェック項目>

- ✓ 自社のキャッシュフローも参考として、当座の運転資金を準備する。
- ✓ 請求書等の証憑書類のコピーやデータのバックアップを取る。

災害からの復旧に当たっては、従業員の生活支援や、当面必要な物資（例：燃料等）の購入、近隣・取引先への被災支援・見舞等、急にキャッシュ（現金）が必要になる場合が多くなります。また、顧客である荷主企業が被災すれば売掛金の回収が滞りがちになります。中小企業庁の「中小企業 BCP 策定運用指針」によれば¹³、中小企業については、「事業中断による損害」に備えて、会社として月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を、運転資金として持っていることが薦められています。また、額の検討に当たっては、会社の各事業所の手元の現金（小口現金）の額を増やすかどうかについても勘案する必要があるでしょう。

緊急時には、売掛金の回収遅れと自社の売り上げ減の恐れがある中で、通常の支払いに加えて、当座の応急対策のための費用や仕入品への支払等の資金が必要になりますが、緊急時に使える資金の出所としては、調達スピードに差はありますが、①現金・預金、②損害保険金（コラム①参照）、③会社資産売却、④経営者等からの支援等があります¹⁴。

中小企業の場合の資金対策としては、①現金・預金の保有、②災害時の融資制度、③事前対策の3点があります（図表 II-12 参照（57 ページ））。

¹³ 復旧費用とは、災害時に会社の資産（建物や機械）が損壊し「資産の損害」が生じた時、事業を立て直す費用と、災害の結果、会社の事業がストップし、その間「事業中断による損害」により発生する費用の二つを言います。緊急事態発生直後は、工場や事務所の整備、事業再開への対策等で資金の手当てを考える暇はありません。また当面事業がストップすることを覚悟しなければなりません。そのため最低1ヶ月くらいの出費を賄えるだけの資金を持っていることが必要となります。厳密には月商の1ヶ月分とは言えませんが、不測の出費等も考えて月商の1ヶ月分としてあります。（出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」）

¹⁴ 出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」

図表 II-12 中小企業の資金対策

<p>①現金・預金の保有</p> <p>災害発生後1ヶ月分の支出を賄える現金・預金を保有していることが望ましいと考えられます。不測の出費にも備え、月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を持っていることが、中小企業については薦められています。</p> <p>②災害時の融資制度</p> <p>運転資金・復旧資金が不足する場合は、災害時に設置される金融機関等の「特別相談窓口」に相談に行くことも考えられます。</p> <p>制度としては、日本政策金融公庫・商工組合中央金庫の災害時貸付、小規模企業共済制度（（独法）中小企業基盤整備機構）による貸付制度、セーフティネット保障制度（中小企業庁；会社が所在する市区町村の認定を受け、希望の金融機関、または所在地の信用保証協会に認定書を持参のうえ、保証付き融資を申し込み（保証料率：信用保証協会ごと、および保証制度ごとに設定））があり、被災した中小企業に対して弾力的に相談を受け付けています。</p> <p>③事前対策</p> <p>事前に対策を講じておけば、災害時の復旧費用総額は減少します。事業の継続に重大な影響を与える事業用資産等が棄損される恐れがあるような場合は、資金を借入れてでも事前に対策を講じましょう。</p>
--

出典：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」をもとに作成

北海道胆振東部地震（平成30年（2018年）9月）等では、停電によりクレジットカードやATMが使えなくなったという話もありましたので、日頃から、自社のキャッシュフローをもとに、当座の資金を準備しておくことが望まれます。また、会社や事業所の規模にもよりますが、手元の現金として、30万円程度はあるとよいのではないかと、という話も聞かれました。

また、請求書等の証憑書類のコピーやデータのバックアップを取っておくことが重要です。災害時でも請求処理ができるよう、記憶媒体等を別の場所で保管しておくようにしましょう。現金や重要書類等、大切なものは銀行の貸金庫を利用することも可能です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆資金対策

- 停電時は、クレジットカードが使えなかったり、ATMから現金を引き出せなくなる場合があるので、手元にある程度の現金を持つことも大切である。トラックにガソリンを入れたり、従業員に食料を調達する場合等にも現金を持っていると便利である。（地元企業の例）

《コラム ②：損害保険の整理》

災害の種別ごとの損害保険の加入状況を整理しましょう。

- 資産（財物）の損害への対策としては、基本は火災保険契約で対応することになります。火災保険と言っても、さまざまな種類があり、保険の内容も異なっていますので、よく確認する必要があります。また、事業中断の損害に対しては、いわゆる利益保険¹⁵による対応を検討することになります。
- 多くの会社は火災保険を付保していますが、保険契約の内容（災害と補償の範囲等）を確認する必要があります。事業中断の損害について利益保険を付保する場合は、補償の範囲と負担する保険料との見合い等を吟味することが重要な点です。
- 欧米の企業では多くが利益保険に加入していますが、わが国の企業の加入率は20%以下とされています。利益保険を付保しない場合は、万一の災害や事故の場合で事業が停止した場合のキャッシュフロー対策を別途講じておく必要があるということになります。（いわゆる自家保険による対応）
- 最近では、損害保険各社がいろいろなタイプの保険を用意しており、各社が想定するリスクや要望に応じて保険を設計してもらうことができます。
- 下表は、火災保険と保険事故等の対応の一例です。会社の損害保険の付保状況を確認し、損害保険会社・取扱代理店と相談して、適切な損害保険を付保するようにしましょう。

火災保険と保険事故の対応の一例（自然災害、人災のケース）

契約形態		火災保険（資産の損害対策）			
		普通火災 （一般物件）	普通火災 （工場物件）	店舗総合保険	オールリスク型
【付保対象】		建物（保険金額 千円）			
		什器備品・機械設備等（保険金額 千円）			
		商品・製品等（保険金額 千円）			
自然災害	落雷	○	○	○	○
	風・雷・震災	○	○	○	○
	水害	×	×	△	△
	地震	×	×	△	△
人災等	火災	○	○	○	○
	破裂・爆裂	○	○	○	○
	飛来・落下・衝突	×	△	○	○
	水濡れ	×	○	○	○
	破壊	×	△	○	○
災害の際の出費	盗難	×	×	△	○
	破損	×	×	×	○
	臨時費用	△	○	○	○
	残存物片付費用	△	△	△	○
	失火見舞費用	○	○	○	○
	地震火災費用	○	○	○	○
	修理付帯費用	△	△	△	○

- また、運送業者には、損害保険会社が提供する運送業者貨物賠償保険、倉庫業向けには「倉庫業総合賠償責任保険制度」（一般社団法人日本倉庫協会ホームページ参照）等の賠償責任保険も用意されています。

注）それぞれ最大損害額や付保対象等を確認する必要があります。

出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」等をもとに作成

¹⁵ 損害保険の一種で、保険の目的物が火災等によって損害を被り、その結果事業が休止し、また正常な活動が阻害されたために生じる損失（事故が発生しなければ得られたはずの営業利益や休業中の人件費、必要諸経費等の特別費用）を填補する保険。

⑥従業員の心と身体のケア

<チェック項目>

- ✓ 過重労働を防ぐための、人員の交代を図る等の就労負荷軽減対策を講じる。
- ✓ 被災した従業員の肉体的・精神的・金銭的なケアの実施体制を整える。

発災時点で在勤していた者や災害対策本部の中心となる従業員が、業務対応に忙殺され、簡単に帰宅できなくなることの反省から、ヒアリング調査では、過重労働を防ぐために、人員の交代を図る等の就労負荷軽減対策を講じたり、また、被災した従業員の肉体的・精神的・金銭的なケアを実施する事業者の取り組みについて聞くことができました。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆従業員の心と身体のケア

<従業員の過重労働に対するケア>

- イ) 災害対策本部のスタッフも、三六協定に即して交代制にしている¹⁶。
- ロ) 休日出勤があった従業員については、代休で休みを取らせて、自宅の片づけ等、自宅や家族の被災への対応や身体を休ませる等してもらった。
- ハ) 東日本大震災の時は、会社に出社できない従業員が多かったことから、会社にいる人員で業務に対応せざるを得なかった。指定公共機関として、物資を受け付け、手配し、届けることを確認する仕事があり、国側も24時間体制で対応していた。ある程度従業員が出社できるようになると、役割を決めてシフトを組んで対応した。また、途中で連絡のシステムを簡素化してから負担が軽減された。例えば、電話で全部やり取りを行うのではなく、専用のメールアドレスを一つ設け、緊急な連絡でなければ、配達完了連絡をメールで通知したり、メールで出荷指示のやり取りをする等した。また、出荷指示のフォームを整理し、ある程度統一すると、さらに余裕ができた。物資輸送に関わる部門の人員は限られるため、途中から他の部署に応援要請をして、協力してもらうようにした。出荷指示の受付業務等、専門知識を要しない業務を担当してもらい、進捗等をコントロールする人員がいれば、訓練されていなくても業務をこなせた。災害発生時に必要な役割やチーム分けを普段から想定しておけば楽だったかもしれない。（指定公共機関の例）

¹⁶ 労働基準法第33条（災害時の時間外労働等）について：労働基準法第32条においては、1日8時間、1週40時間の法定労働時間が定められており、これを超えて労働させる場合や、労働基準法第35条により毎週少なくとも1日又は4週間を通じ4日以上与えることとされている休日に労働させる場合は、労使協定（いわゆる三六協定）を締結し、労働基準監督署に届けることが必要です。災害その他避けることのできない事由により臨時に時間外・休日労働をさせる必要がある場合においても、例外なく、三六協定の締結・届出を条件とすることは実際的ではないことから、そのような場合には、三六協定によるほか、労働基準法第33条第1項により、使用者は、労働基準監督署長の許可（事態が急迫している場合は事後の届出）により、必要な限度の範囲内に限り時間外・休日労働をさせることができるとされています。ただし、労働基準法第33条第1項に基づく時間外・休日労働は、あくまで必要な限度の範囲内に限り認められるものであるため、過重労働による健康障害を防止するため、実際の時間外労働時間を月45時間以内にする等の措置が重要となります。また、やむを得ず長時間にわたる時間外・休日労働を行わせた労働者に対しては、医師による面接指導等を実施し、適切な事後措置を講じる必要があります。

（出典：厚生労働省ホームページ「労働基準法第33条（災害時の時間外労働等）について」、<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r985200001autj.html>）

<被災した従業員に対するケア>

- イ) 被災した従業員向けに、災害特別休暇、給与の仮払い、貸付金、災害見舞金、災害補償共済等、各種保障制度がある。制度以外にも、被災者には家族を含めて可能な限り飲食、生活物資等を提供している。
- ロ) 心のケア対策としては、健保組合の中に災害時に限らず相談窓口を置いており、その窓口を利用することができる。
- ハ) 平成 30 年台風第 21 号（2018 年 9 月）では、従業員の自宅家屋の瓦や屋根の破損被害が多く、会社で義援金を用意した。（航空フォワードの例）
- ニ) 義援金制度はないが、特別に休暇の付与を行っている。
- ホ) 従業員の通勤用のマイカーが破損した場合については、各自加入している保険を利用してもらった。
- ヘ) 当事業所はマイカー通勤者が多いが、通勤中に災害に遭った場合は、「通勤災害」扱いとして処理することになっている¹⁷。

¹⁷ マイカー通勤について：通勤途上でマイカー運転中にケガを負い療養せざるを得なくなった場合、仮に就業規則でマイカー通勤を禁止していても、その経路が通勤に合理性があると労働基準監督署が判断すれば、労働災害として認定されることとなります（会社がマイカー通勤について、就業規則等で禁止している場合には、規則に違反しているため、服務規律違反、交通費の虚偽請求等、社内的な問題が生じますが、労働災害として認定されるかどうかとは別の問題となります）。

労働者災害補償保険法第七条では、通勤について、家と会社の往復の場合等、合理的な経路及び方法であれば通勤として扱うとあります。そして、経路から逸脱したものに関しては通勤とは扱わないものの、その経路や方法が日常生活に必要なこと等、やむを得ない時は通勤として扱うとしています。「日常生活に必要な行為」というのは、通勤途上の保育園の送迎や、帰宅途中の夕飯の買い物といった行動を指します。

会社としては、マイカー通勤で従業員が事故を起こした場合や、その事故に相手方がいた場合等の損害賠償について、会社が責任を問われる可能性があることにも留意しておくべきです。一般情勢としても、マイカー通勤に関わる事故について、会社側の責任を肯定する流れが強くなってきています。

会社として、マイカー通勤によるトラブルを避けるために普段から留意し、しっかりと管理しておくべきは、次の 3 点です。

1. マイカー通勤に関する規定をしっかりと整える。賠償責任の取り決め等、一定のルール作りが必要です。
2. 有効な運転者の免許証・車検証のコピーを提出させる。
3. マイカー通勤を許可している場合、運転者に任意保険の加入を義務付け、保険証券を提示させ、賠償に十分な保険金額が付保されているか確認しておく。

その他、昨今の賠償金額の増高に備えるため、労災の上乗せ保険の加入も検討しておくべき点といえます。

《コラム③：中小企業のための公的支援制度》

自社資産等に対して、必要に応じて火災保険等へ加入し、災害等によるリスクを回避しますが、それ以外に、中小企業には、事前の防災対策や、災害時の応急・復旧対策等の資金支援制度があり、事業復旧を行うための資金融通を得ることができる場合があります。制度の具体的な内容や対象等の詳細は、「問い合わせ先」の情報をご参照ください。

中小企業のための公的支援制度の例

支援の種類	制度名称	問い合わせ先
貸付（融資）	小規模事業者経営改善資金（マル経融資）	最寄りの商工会議所・商工会・都道府県商工会連合会
	生活衛生改善貸付	最寄りの生活衛生同業組合、組合が設立されていない場合は、都道府県生活衛生営業指導
	災害復旧貸付	株式会社日本政策金融公庫、沖縄振興開発金融公庫
	高度化事業（災害復旧貸付）	都道府県、独立行政法人中小企業基盤整備機構
信用保証	セーフティネット保証4号	各都道府県等の信用保証協会
	災害関係保証	各都道府県等の信用保証協会
給付・還付	職場適応訓練費の支給	公共職業安定所又は都道府県労働局

その他、過去の大規模災害発生後には、行政による下請取引問題の解決斡旋（公益財団法人全国中小企業振興機関協会、並びに各都道府県の協会）、代替工作機械等の優先融通（経済産業省製造産業局、並びに関連団体）等、資金融通以外の各種支援制度が個別に設定され、運用された事例もあります。

出典：内閣府「被災者支援に関する各種制度の概要」、中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」をもとに作成

4

ポイント4：平時からの準備

ポイント4. は「平時からの準備」です。BCP の策定と非常時の運用に向けて、非常に重要なことは、BCP を作成しても、机の引出しやキャビネットの奥にしまい込んで（または、荷主に提出しただけで）、いざという時に行動できず、「計画倒れ」にならないように平時から準備しておくことが重要です。

ここでは、平時から準備しておくことが望まれる9つの項目（①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）、②定期的な訓練や反復実施の継続、③BCP の継続的な見直し、④業務の一時停止に向けた事前準備、⑤同一区域・施設内における他企業との連携、⑥国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等、⑦代替輸送網の構築（鉄道・海上・トラック輸送）、⑧ドライバーの拘束時間ルールへの対応、⑨テレワークの有用性）について整理します。2.（2）本ガイドラインの使い方（4ページ）を参考に、皆様の事業や役割等に応じて平時から対策を講じておきましょう。

ポイント4：平時からの準備

- ①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）
- ②定期的な訓練や反復実施の継続
- ③BCP の継続的な見直し
- ④業務の一時停止に向けた事前準備
- ⑤同一区域・施設内における他企業との連携
- ⑥国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等
- ⑦代替輸送網の構築（鉄道・海上・トラック輸送）
- ⑧ドライバーの拘束時間ルールへの対応
- ⑨テレワークの有用性

①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）

<チェック項目>

- ✓ 経営者は、従業員と定期的に「想定外」を「想定」する『リスクマネジメント』を繰り返しシミュレーションする。

経営者は、BCPを策定する際、また策定した後も、

- もし、高速道路が3日間不通になったら、どうするか
- もし、裏の〇〇川が氾濫して倉庫が浸水したら、どうするか
- もし裏の山が崩れて事務所が埋まったら、どうするか

等、「想定外」を「想定」する「リスクマネジメント」を継続することが重要です。その想定に対する対策を、物流施設の管理者や従業員等と「A案・B案・C案…」を考える「頭の体操」を繰り返しながらシミュレーションしておくことが重要となります。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）

- 事前に認識しておくことで防げることもあるため、可能な限り拠点周辺のリスクを調査している（地盤、浸水可能性、河川氾濫、高潮リスク等）。
- 水害時の車両退避場所等について、日頃からシミュレーションし、考えておく。
- シナリオ型¹⁸のBCP初動対応訓練を全支店で年に1回実施している。

¹⁸ 「シナリオ」とは、プレイヤーに取るべき対応を促すため、自社や取引先（お客様、サプライヤー）が被害を受け、自社の事業への影響や時々刻々と変化する状況等を時系列で設定したものであり（出典：内閣府防災担当『『企業の事業継続訓練』の考え方』（平成24年3月））、「シナリオ型訓練」とは、そのあらかじめ設定したシナリオに沿って訓練を行うことです。

②定期的な訓練や反復実施の継続

<チェック項目>

- ✓ BCP を、経営者、従業員ともに、社内で定期的な訓練や反復実施を行う。
- ✓ 「安否確認カード」で記載した方法での連絡確認を平時にリハーサルする。
- ✓ 衛星携帯電話・MCA 無線等のバッテリーの確認や使い方の訓練を行う。
- ✓ 電話・メール等による緊急連絡網に基づいた応答訓練を行う。
- ✓ システムのバックアップデータによる稼働（立ち上げ）訓練を行う。
- ✓ 各部署における応急・復旧時の役割分担の確認を行う。
- ✓ 防災担当者等による災害対策本部の立ち上げ・参集の訓練を行う。
- ✓ 地域の防災訓練等に積極的に参加する。
- ✓ EDI 等の情報システムが使えなくなった場合を想定し、荷主企業とのデータ交換についても、あらかじめ準備・訓練を行う。

BCP は、経営者、従業員ともに身につくまで、社内で定期的な訓練や反復実施することも重要です。例えば、先ほどの「安否確認カード」（図表 II-10（38 ページ））で記載した「災害伝言ダイヤル（171）」でも、東日本大震災時には、慣れていない従業員は上手く利用できなかったという実態がありました。同ダイヤルは、毎月 1 日、15 日等に体験利用ができるので、平時にリハーサルしておくことが有効です。また、せっかく衛星携帯電話や MCA 無線、インタックの手動ポンプ等を持っていても、バッテリー切れであったり、使い方がわからず使用できなかったという実態がありました。このように何事もあらかじめ要領を確認したり、体験・訓練しておかないと、いざという時に使えないという事態を招きかねません。具体的な訓練としては、

- ◆ 安否確認システムの応答訓練
- ◆ 電話・メール等による緊急連絡網・応答訓練
- ◆ 業務システムのバックアップデータのデータ移行（アップロード）や稼働訓練 等
- ◆ 各部署における応急・復旧時の役割分担の確認
- ◆ 防災担当者等による災害対策本部の立ち上げ・参集
- ◆ 防災訓練・避難訓練の実施

等が考えられます。

なお、地域の防災訓練等に積極的に参加すること、荷主や地方自治体等との合同訓練を実施することも、BCP の実効性を高めるとともに、従業員の防災意識を高めることにも繋がると考えられます。地域や運輸局等から訓練への協力要請があれば、積極的に参加しましょう。

さらに、通常、荷主企業との受発注に使っている EDI（電子データ交換、Electronic Data Interchange）等の情報システムが使えなくなった場合を想定し、荷主企業との情報交換についても、あらかじめ打ち合わせ、準備・訓練しておくことも必要です。

実際の BCP を行動に結びつけていくには、平時から全員による訓練が欠かせません。「平時でできないことは、有事には決してできない」ことを肝に銘じることが肝要です。ヒアリング調査でも、「発災直後に BCP マニュアルを開く人はあまりいない。訓練で身についたことや頭に入っていることを思い出して行動する。そのため、**日頃の訓練が一番重要**である」とする事業者がありました。BCP 対策について、何から始めてよいかわからない事業者は、まず BCP 訓練を試行するのもよいでしょう。実際に行動を起こすには、何をどう手順で行うのか、そのためにはどんな情報や準備が必要なのか等を考えることが必要になります。その中で、おのずと各社の対策の優先順位や準備事項が見えてくるでしょう。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆定期的な訓練や反復実施

- イ) 災害対策本部訓練（グループ全社、年1回）、BCP演習（全国18支店と全営業所、年1回）、防災訓練の実施（全拠点、年1回）、新型インフルエンザ等対策訓練を本社で実施
- ロ) 安否確認システムの訓練実施（年に3～4回）
- ハ) 津波リスクのある拠点を対象に、11月5日の世界津波の日に津波避難訓練を行い、避難場所の確認、避難経路の確認、掲示物の確認を行った。掲示や訓練を行うことで、従業員の意識を高めることも目的である。
- 二) 政府・自治体・関係団体等の訓練に参加協力している。
- ホ) 工場等での構内作業を担っている業務では、荷主の施設で実施される訓練に参加している。

③BCPの継続的な見直し

<チェック項目>

- ✓ BCPは、新たなシミュレーションや、他の地域で起こった最新の災害とその教訓等を織り込み、より実効性のあるものに定期的にバージョンアップを行う。
- ✓ BCPの継続的な見直しを『PDCAサイクル』で行う。

BCPは、前記の①の想定に対する対策のシミュレーション結果や、最新のハザードマップ、他の地域で起こった最新の災害とその教訓等を、自社のBCPに織り込み、より実効性のあるBCPへと継続的に見直し、バージョンアップしていくことが重要です。

この継続的な見直しは、運輸安全マネジメントでも必要とされている「PDCAサイクル」（Plan:計画・Do:実行・Check:評価・Act:改善）と同様の手法で行うことが望まれます。すなわち、日常業務としてのBCM（Business Continuity Management：事業継続マネジメント）を行うことが重要ということです。それが、従業員やその家族、並びに事業を守ることに繋がるのです。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆BCPの継続的な見直し

- イ) 年1回実施している災害対策本部訓練の評価を、監査法人を介して検証している。
- ロ) BCPは年に1～2回は見直している。基本的な方針は変えていないが、最近風水害の発生が増えてきていることから、災害対策本部を立ち上げる基準の目安や組織の体制を変える等している。今後改定を検討しているのは、災害のタイムラインである。事前に予測できる災害については、72時間前をひとつの基準として、その時点から何をやるかをある程度決めていくようにしたい。

④業務の一時停止に向けた事前準備

<チェック項目>

- ✓ 災害発生時の業務の一時停止、業務復旧の基準を定める。
- ✓ 業務の一時停止、業務復旧の基準について、顧客や関係先に説明を行う。

発災後の措置としての、業務の一時停止および業務復旧については、ポイント2の「⑨業務の一時停止、業務復旧」（46 ページ）で述べたことですが、ここでは、旅客鉄道各社の「計画運休」の発表に合わせて対策の検討を始め、「計画運休」の開始日時に合わせて従業員の出勤を停止、業務を停止するという事業者が増えてきていることが書かれています。このような判断には勇気がいりますが、従業員の生命や安全を最優先するためには、時に勇気ある決断が求められます。

台風や風水害は事前に来襲することが予測できることが多くなっていますので、どのような基準で業務の一時停止や従業員の出勤停止を検討するのか、公共交通機関の計画運休を基準とするのか、それを待たずに自社判断を行うのか等を、災害が発生する前から、社内で検討し、ある程度の基準を持っておくと良いでしょう。

また、事業者の好事例として、荷主に対し、平時より「災害発生時は業務の一時停止の可能性がある」旨を案内していたため、実際に災害前に業務を一時停止せざるをえなかった際に、実行に移しやすかったとの経験談がありました。このように、荷主に対して日頃から BCP の考え方について共有する、またはアナウンスをしておけば、荷主の理解がより得やすくなると考えられます。しかし、荷主側では前倒しの出荷等が必要になる等、実務面での調整が必要になります。荷主によっては、事業者側との関係悪化に繋がりがねないため、契約書や約款等の見直しについては、一企業としてだけでなく、業界全体で方向性を合わせて取り組んでいくことも望まれます。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆業務の一時停止の事前準備

- 台風シーズン前に一度、自社ホームページにおいて、台風の来襲が予測される場合の業務停止の可能性を掲出し、また、その案内を顧客あて請求書にも封入し、事前案内を徹底した結果、有事の業務の一時停止について実行に移しやすかった。（倉庫業の例）

⑤同一区域・施設内における他企業との連携

<チェック項目>

- ✓ (他企業と同一区域や同一の施設内で業務を行っている場合) 平時からのBCPに関する情報連携や共同訓練を実施する。

物流事業者は、他企業と同一区域や同一の施設内で業務を行うこともありますので、個々のBCP対策だけでなく、平時からのBCPに関する情報連携や共同訓練の実施等も行うことが望まれます。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆同一区域・施設内における他企業との連携

- イ) トラックターミナルに入居している支店では、ターミナル自体がBCP対応を図っているため、その指揮下で入居企業が連携するような形になっている。
- ロ) 業界団体（物流連、全日本トラック協会、日本倉庫協会等）では、適宜、団体同士で情報共有が図られている。
- ハ) 必要性は感じている一方で、中々難しいのが現実ではあるが、大規模災害発生時には経営層同士で検討している部分もある。
- 二) 平成30年台風第21号（2018年9月）発生以降は、関西エアポート（株）が旗振りをして、関西国際空港内の企業間で情報連携が図られている。台風の来襲時の前後に関係者で対策会議を開催し、浸水の可能性や作業のスケジュール感の共有等、情報を交換している。平成30年台風第24号（2018年9月）のほか、今年度（令和元年度）もすでに数回集まった。

⑥国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等

<チェック項目>

- ✓ (国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等がある場合) 個々の顧客を含め、会社としてどの要請や業務を優先的に実施するか、優先順位をあらかじめ決めておく。

物流業としては、自社の事業継続はいうまでもなく、社会インフラを担う社会的責任、また有事の際には支援物資等の供給体制の一翼を担う民間事業者としての社会的貢献も求められています。これには、内閣府の指定公共機関、自治体との災害協定や災害時の協力を含む包括連携協定等があります。また、事業者が各業界団体に所属している場合は、当該団体経由で協力要請が入ることもあります。

東日本大震災以降、指定公共機関の数が増えたり、行政側からの要請で多くの地域で協定が結ばれている場合がありますが、そのような中では、個々の顧客を含め、会社として、対応等に関する優先順位をあらかじめ考えておくことも重要です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等

例1) 指定公共機関(数社)の例

- 指定公共機関としての要請は「最優先(必ず)」であるが、災害協定は「努力義務」となっている。
- 災害協定は支店単位で締結するが、決裁および協定の管理は本社が行っている。また、協定内容については当社の雛形を用いるのを基本としているが、法務部でリーガルチェックを行い、「有事に必ず応援要請を引き受けることを約束することはできない」、というような条件付の内容にしている。
- 自治体等から災害時支援協定の依頼が入った際は、自治体等に対し、当社は指定公共機関としての役割があり、有事の際にはこれらを最優先に遂行すること、従って、状況によってはこれら責務の遂行を優先することにより、自治体を支援できない場合があること、また、当社の被災程度により十分に支援できない場合があるということをあらかじめ説明し、理解してもらっている。
- 災害協定のポイントは、提携拠点について、特定の営業所等に絞り込まないことであり、絞り込みによって、その拠点が被災にあった場合等には、対応できなくなってしまう。協定は支店が締結するため、まずは支店として考えるが、支店の枠を超えて協力することもある。協力会社が協力することもあるので、協定上の主体者を絞り込まない方がよい。
- 自治体から被災地への支援物資の輸送依頼の連絡は、被災した自治体からではなく、被災していない自治体から入ることが多いが、被災地(受入側)の受け入れ態勢が確立されていないと物資を送ることができない。従って、まずは国のプッシュ型支援に対応し、自治体からの要請に関しては、状況を見ながら対応している。
- 令和元年台風第19号(2019年10月)の時は、当社が直接は協定を結んでいない自治体から、当社が所属している都道府県トラック協会を介して依頼がきた。その自治体とは協定がないので、料金等の取り決めはなかったが、業務完了後に料金面のトラブルにならないように、配車手配前に決めておくことが必要である。

(次ページに続く)

例1) 指定公共機関(数社)の例(つづき)

- 会社としては、指定公共機関としての要請が第一優先であり、BCP対応時の上位にあるということを普段から従業員に教育している。個別の担当者には、個々の顧客が一番重要かもしれないが、国からの要請への対応がそれ以上に重要である、ということ特に、東日本大震災以降は新入社員時から教育している。会社としての使命感を養成する教育が必要であると感じている。
- 協定の締結ありきではなく、自治体との間では、災害時の協定を結んだ後、出荷指示の受け渡し等の細かいところまで決めておかなければならない。例えば、先方の災害対策本部は2トン、4トン車と言われてもわからないだろう。指定の発注書はあるが、どのような時に、どのような出荷指示が、どの部門から出て、それに対してどう回答するのか、専門部署の連絡先電話番号は何か、というところまで決めておかないと有事に役に立たない。
- 東日本大震災の例では、内閣府からカップラーメンを〇個出荷せよという出荷指示が入ったが、倉庫側としては、商品ごとに在庫管理しており、どの商品(どのメーカーの何味)を何個出荷するか指定されない限り、出荷できないわけであり、引き取りトラックに貨物を積めない、という事態にもなった。飲料水に関しても、どのメーカーの何mlのものなのか等、商品明細レベルまで在庫状況を共有しておくが良い。

例2) 災害支援協定の例

- 本社が位置する県と市のそれぞれと災害支援協定を締結しているが、市は県が実施することに沿って協定を実施する場合がほとんどであるので、提携先が2自治体になっているものの、災害時に要請や指示が輻輳する等の事態は起こらなかった。
- 支援物資の輸送にあたっては、県内の集配拠点までの輸送は当社を含む物流事業者が行い、そこから避難所までの輸送は自衛隊が行うという仕切りになっていたため、輸送業務の分担に関しても混乱は生じなかった。
- 全国から寄せられた支援物資の中で、特に個人からのものに関しては、1つの段ボール箱の中にいろいろな品目が詰め合わされていることが多く、集配拠点での仕分け作業は大変であった。

その他:

- イ) 協定先とは、あらかじめ面識を持っておくことが重要であり、また、新しく倉庫が竣工し、災害発生時に使える可能性がある等、窓口同士ではある程度定期的に情報共有を行っておけば、発災時も全く面識がなく、挨拶からスタートする状態よりは、スムーズに対応できたのではないかと思う。
- ロ) 土地勘のない県外のドライバーに地場配送はなかなか難しく、地元のドライバーが担っていたが、人員が限られるなかでの県外からの応援はとても助かる。今はカーナビ等も活用できる。

⑦代替輸送網の構築（鉄道・海上・トラック輸送）

<チェック項目>

- ✓ 災害により、通常利用している輸送モードが停止した時を想定し、他の輸送手段による代替輸送網の検討を行う。

災害により、通常利用している輸送モードやルートが停止した時には、他の輸送手段を利用する代替輸送網を構築することになります。災害時に備え、平時より代替手段を検討しておくことが望まれます。下記は事業者の対応例です。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆鉄道輸送の代行輸送

例1) 代行輸送の構築

- 鉄道の代行輸送は、大災害発生時に概ね1週間以上の運休を目安としてトラック代行や迂回列車の検討が行われる。代行輸送には普段出入りしていない業者も加わるため、貨物駅の構内ルールを知らない運送事業者もあり、駅構内の交通整理員、補助要員が配備される。地場のトラックで足りない場合は他の地域からのトラックも多くなり、駐車場のほか、宿泊施設も依頼があれば確保が必要となる。
- 貨物駅構内の駐車スペースは限られるが、敷地外での駐車場の確保は難しい。過去の例では、近隣の球場や宿舍、事業者の各事業所の駐車場を借りたこともある。平時から駐車場を確保しておくのは、土地を有効活用できないこと等からなかなか難しい。緊急時の駐車スペースについて日頃から気にしているが、災害がいつ、どこで起きるかは予測することができず、現実には難しい。
- 顧客（荷主）はリードタイムが合わなければ、自社費用でトラックを手配し、トラック輸送に切り替える。
- 海上輸送による代替輸送は、利用運送事業者を通して実施される。令和元年台風第19号（2019年10月）の時はRORO船を利用して鉄道コンテナを代行輸送し、西日本豪雨（平成30年（2018年）7月）の時は499船¹⁹を利用して在来船に鉄道コンテナを積んだ。（なお、海上輸送の場合でも、鉄道コンテナをそのまま運ぶことができる。）

例2) 利用運送事業者の対応例①

- 鉄道輸送の代替手段としては、鉄道路線の変更、陸送（トラック輸送）の増便、発港の変更（内航船利用の場合）等で対応している。
- 鉄道輸送の依存度が高い北海道は、代替輸送の手配が難しいため、被災の度に大きな影響を受ける。

例3) 利用運送事業者の対応例②

- 西日本豪雨では鉄道輸送が途絶したため、鉄道コンテナ運搬用の専用車両（トラクターヘッド+専用シャーシ）を東京等から西日本方面へドライバー付で回送し、各方面へ走らせる等の代行輸送を行った。
- 北海道向けについても、ドライバー付の専用車両を大洗港からフェリーに乗せて、鉄道コンテナをオンシャーシの状態で輸送した。

（次ページに続く）

¹⁹ 499G/T、1600D/W（重量トン）クラスの貨物船（出所：日本船主協会）

- 鉄道コンテナを輸送可能な車両（専用シャーシ）は台数も限られているため、車両の手配には苦労した。

例4) 利用運送事業者の対応例③

- 通常貨物のほか、輸送に際して各行政の許可等を整える必要のある危険物（化学品）についても、9月より区間代行輸送が実施された（当初、北九州ターミナル～岡山ターミナル）。（西日本豪雨（2018年7月）の例）

◆海と陸の輸送等の連携構築

例1) 代替輸送の構築

- 本船の運航は、港が使える状態であれば可能である。海路は陸路と比較し復旧しやすく、別の港を使うという選択肢もある。船には安全運航基準があり、安全で定時性もあるため、海上輸送は物流全体で見れば、BCPの一つの手段として有効である。
- 西日本豪雨等の際は、陸上輸送（鉄道輸送、トラック輸送）からのモーダルシフトがあったが、問題は、陸上輸送と同じ形態で輸送できないため、貨物をトレーラーからコンテナに積み替えたり、RORO船に積み込むために、鉄道コンテナ用の専用シャーシを探す等（RORO船はオンシャーシでの輸送が原則）、不慣れた作業が発生した。（公社）全国通運連盟や（公社）鉄道貨物協会等と相互に連絡を取り合いながら、専用シャーシを駅と港の間で回送してもらい、鉄道コンテナの積み卸しを行う必要があった。また、駅から港への輸送は通運事業の範疇となり、通運事業の認可を有する会社に輸送を依頼しなければならないが、そのような会社が限られる中、輸送手配に苦労した。

例2) 事業者の対応例

- 海運は大量に物資を輸送することが可能だが、港で接続する陸運、鉄道との環境整備が重要と考える。港湾を軸にした事業連携のプラットフォームが必要である。

例3) 通運事業者の対応例（特殊車両通行許可申請）

- 鉄道コンテナ「3個積み」のトラクターとセミトレーラーでは、特殊車両通行許可申請が必要となる。
- 豪雨発生時は、鉄道からの代行輸送でフェリーを利用することもあった。清水港からフェリーに載せるために、東名高速道路を通行する必要があったが、通常利用するルートではなく、特殊車両通行の許可を得ていなかったため、あらためて許可申請を行う必要があった。
- 特車申請の許可が下りるまでには通常3週間程度かかるが、日本貨物鉄道、および（公社）全国通運連盟からの要請によって、特殊車両通行許可の迅速化²⁰が図られ、即日取得することができ、代行輸送を行うことができた。手続きを迅速化してもらって助かった。

²⁰ 西日本豪雨（平成30年（2018年）7月）、令和元年台風第19号（2019年10月）の際は、日本貨物鉄道および（公社）全国通運連盟からの要請のもと、特殊車両の通行許可の申請があった車両（鉄道コンテナ用セミトレーラー（鉄道コンテナ3個積みのセミトレーラー））について、オンライン申請に限り、即日で許可証が交付された。

⑧ドライバーの拘束時間ルールへの対応

<チェック項目>

- ✓ (運送事業者の場合) 災害発生時も、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」(以下、改善基準告示)を遵守できるような体制を整えておく。

トラック運転者の労働条件の改善を図るため、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」(改善基準告示)が策定されており、トラック運転者は改善基準告示を遵守する必要があります²¹。

改善基準告示の内容	
1か月の拘束時間について	自動車運転者の1か月の拘束時間は293時間以内。又は、これを延長する場合、書面による労使協定を締結し、293時間を超える月は1年のうち6か月までとし、1年間の拘束時間が3,516時間を超えない範囲内で、1か月の拘束時間を320時間以内とする。
1日の拘束時間について	自動車運転者の1日(始業時刻から起算して24時間をいう。)の拘束時間は13時間以内とし、これを延長する場合であっても16時間以内とする。
1日の拘束時間(13時間)の延長の回数について	自動車運転者の1日の拘束時間(13時間)を延長する場合、15時間を超える回数は1週間につき2回以内とする。
休息期間について	自動車運転者の勤務と次の勤務の間の休息期間(使用者の拘束を受けない期間をいう)を、継続8時間以上与える。
分割休息期間について	自動車運転者の勤務と次の勤務の間の休息期間を分割して与える場合、1日において1回当たり継続4時間以上、合計10時間以上与える。
1日の運転時間について	自動車運転者の1日の運転時間は、2日(始業時刻から起算して48時間をいう)を平均して1日当たり9時間以内とする。
1週間の運転時間について	自動車運転者の2週間を平均した1週間当たりの運転時間は44時間以内とする。
連続運転時間について	自動車運転者の連続運転時間を、4時間以内とする。 運転の中断は、①連続した30分以上とする、②1回が連続10分以上で、かつ、合計が30分以上となるように分割する、のいずれでも構わない。

また、輸送安全規則第3条および改善基準告示により、過労運転等を防止するために、「運転者が所属営業所を出発してから所属営業所に帰着するまでの運行時間は144時間(6日間)以内」と決められており(フェリーに乗船する場合を除く)、運行管理者は、この範囲内で運行計画を作成しなければなりません²²。

平成27年10月1日には、鉄道輸送障害時(事前災害及び運転事故等により、貨物列車の運行が不能となった日から運行再開の日まで)においては、下記の取扱いが認められています(ここでの「一定期間」とは、1つの鉄道

²¹ 厚生労働省は、2021年12月の改善基準告示改正・公布、2024年4月の施行に向け、2019年12月に「第1回自動車運転者労働時間等専門委員会」を開催した。

²² 全日本トラック協会「トラックドライバーのための運行管理に関するポイント 乗務員編」

輸送障害時につき30日以内とされています)²³。

鉄道運送に係る第二種貨物利用運送事業者が、鉄道輸送障害時において一定期間に限って鉄道運送事業者が行う臨時の代行輸送に従事するために同一事業者の他の集配営業所に事業用自動車を配車する場合には、運行管理及び車両管理を引き続き配車元の集配営業所で行う場合に限り、当該事業用自動車（以下「配車車両」という。）は配車元の集配営業所に配置されているものとし、貨物利用運送事業法に基づく増減車に係る集配事業計画の変更の事前届出は不要とする。また、当該事業用自動車²⁴が一般貨物自動車運送事業と併用する車両である場合は、同事業に係る貨物自動車運送事業法に基づく増減車に係る事業計画の変更の事前届出も同様の取扱いとする。この場合、集配営業所に配置する事業用自動車の数の変更にはならず、使用の本拠の位置に変更があったとは認められないことから、道路運送車両法に基づく変更登録の申請の手続は不要である。

また、西日本豪雨（平成30年（2018年）7月）によるJR山陽線不通により実施したトラック代行輸送に係る集配営業所間の車両移動の取扱いについては、30日経過後であっても、鉄道輸送障害復旧までの間は、通達により取扱うことが可能となりました²⁴。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆ドライバーの拘束時間ルールへの対応

<災害発生時の対応>

- イ) 災害時の支援物資輸送では直ちに被災地に安全管理者を応援に出し、日常業務と同様に夜間でも点呼（出庫・中間・帰庫）を行い、運行を管理している。
- ロ) 西日本豪雨の際、JRの不通区間（岡山・広島間）をトラックで代行輸送した際に、東京の車両を岡山所属に変えて、岡山で点呼を行った。これは、通達（貨物利用運送事業法に基づく増減車に係る集配事業計画の変更の事前届出は不要）があったからできたことである。
- ハ) 北九州～岡山間の代行輸送を実施した際、混雑している貨物ターミナルでは待ち時間が発生することがあることや、北九州から岡山までは距離があり、拘束時間の遵守が難しいと思われたため、2台3人体制で運行した。

2台3人体制の例：

	往路（5時間）			復路（5時間）			<ドライバー別運行時間>
1号車	A：2時間	A：0時間	A：1時間	A：1時間	A：2時間	A：0時間	
	B：0時間	B：2時間		B：0時間	B：2時間		B：6時間00分運行
2号車	C：4時間		B：1時間	B：1時間	C：4時間		C：8時間00分運行
		C：0時間	C：0時間	C：0時間			

²³ 「第二種貨物利用運送事業（鉄道運送）に係る鉄道輸送障害時における集配営業所間の車両移動の取扱いについて」大臣官房参事官、自動車局安全政策課長、自動車局自動車情報課長、自動車局貨物課長、自動車局整備課長（平成27年10月1日）

²⁴ 「平成30年7月豪雨によるJR山陽線不通により実施しているトラック代行輸送に係る集配営業所間の車両移動の取扱いについて」総合政策局物流政策課物流産業室（平成30年8月20日）

⑨テレワークの有用性

<チェック項目>

- ✓ (特に管理部門等の事務職について) 出勤が困難である従業員を自宅勤務にする場合、テレワークを活用した在宅勤務ができる体制を整える。
- ✓ テレワーク実施時には、情報漏えいや重要情報の消失等、実際の事故の発生を防ぐために、適切な情報セキュリティ対策を取る。

災害発生時は公共交通機関が運休する場合や、道路や建物が損壊し、危険な状態で従業員が出勤できないこともあります。その際、特に管理部門等の事務職は、テレワークを活用した在宅勤務も、業務の継続（BCP 対応）にあたって有効であると考えられます。

ただし、社外でテレワークを行う場合、インターネットを利用して情報のやり取りをしたり、従業員以外の第三者が同席しうる場所で作業を進める機会が多くなると言えます。企業が管理する紙ベースの文書、電子データ、情報システム等の情報資産について、ウイルス・ワーム等の感染、テレワーク端末や記録媒体の紛失・盗難、作業画面ののぞき見、通信内容の盗聴等の脅威から守り、情報漏えいや重要情報の消失等、実際の事故の発生を防ぐよう、適切な情報セキュリティ対策を取ることが必要です。一般社団法人日本テレワーク協会の「テレワークセキュリティガイドライン」²⁵や私共物流連の「物流業におけるテレワークモデルプラン～導入ガイドライン～」等を参考に、また、社内外の専門家に相談しながら、各社の事業規模やテレワークの形態、業務の優先順位等に合わせて適切なセキュリティ対策を講じましょう。

<ヒアリング調査で得られた具体的な事例等>

◆テレワークの有用性

- イ) 令和元年台風第19号(2019年10月)の時は、間接部門の従業員は台風上陸の2～3日前から自宅待機し、テレワークで業務を行った(物流施設の現場スタッフは台風の進路と時間で出退勤を調整した)。
- ロ) テレワーク制度は導入にまで至っていないが、本社では、災害時に従業員を出勤停止にして、在宅勤務するようにしている。従業員はVPN²⁶で通信でき(データは全てクラウド上でやり取り)、家でも会社とほぼ同じ環境で仕事ができる。パソコンは全員ノート型であり、通常の場合、パソコンの持ち出しは、従業員を限定して許可されているが、台風や大雨等、自然災害が事前に分かっている時は、情報管理規程に準じて、普段は持ち出しを許可されない従業員もパソコンを持ち帰って在宅勤務を行う。ただし、実施対象は現在本社のみであり、物流施設の現場では未達成である。
- ハ) ノートパソコンがあれば、自宅待機時もテレワークで業務可能となるので、ノートパソコンの普及を図りたい。特に事務職の在宅勤務に利用できる可能性がある。
- 二) 災害発生時、営業職は携帯電話で業務を行っていた。携帯電話(スマートフォン)は全従業員に貸与している。(当社のテレワーク制度はまだトライアル段階であり、対象者は時短勤務の従業員等、限定的である。)
- ホ) 平時より、システム部門の従業員はローテーションを組んで土・日も家からシステム監視を行っており、災害時にも同様の対応が可能であると思われる。ただし、輸送の現場に関しては、テレワークは馴染まないのではないかと。

²⁵ 一般社団法人日本テレワーク協会ホームページ (https://japan-telework.or.jp/tw_about-2/guide/)

²⁶ Virtual Private Network の略、「仮想専用線」

提言に代えて（座長コメント）

平成23年に東日本大震災が発生し、その後も熊本地震、大阪北部地震、北海道胆振東部地震等が発生しています。また近年、豪雨や台風の被害も深刻化し、令和元年東日本台風等が甚大な被害をもたらしました。

他方、内閣府の資料等によると、東日本大震災以降のわが国のBCPにおいては、企業、組織の中には先進的な取り組みをしている事例が存在するものの、取り組みが未着手、または不十分な例も依然として存在しているということです。

そこで多様化、複雑化する企業・組織の事業構造、サプライチェーンにおいて、未着手の企業にはその開始を、いまだ不十分である企業には、その見直し・改善を、それぞれ推進していくことが価値向上に結びつくことと考え、本冊第2.0版が作成されました。東日本大震災以降の地震、津波、大型台風等のそれまでには想定されなかった巨大規模の自然災害における物流業の対応と反省を踏まえて、初版から大幅に手を入れた内容となっています。BCPの見直し、新たな策定に役立つガイドラインといえましょう。

本ガイドラインでは初版の骨格を引き継ぎ、自然災害時における物流業のBCPの考え方を解説し、そのうえで最低限取り組むべき4つの「ポイント」について詳細な解説と事例が載せられています。4つの「ポイント」とは、防災対策、発災直後の措置、復旧対策の実行、平時からの準備になりますが、本ガイドラインではそれぞれについて詳細な説明が記載されています。

BCPの策定にあたっては、まず物流業のBCPの考え方を理解し、次いで、この4つの「ポイント」について想定される事態と対応を踏まえて、BCPを作成するといった手順になると思います。

各項について、簡単に紹介し、コメントします。

まずBCPの考え方ですが、被災後にいかに早期にできるだけ短期間で通常通りに戻すか、緊急物資輸送等の社会から求められる物流機能をいかに担うか、顧客のサプライチェーンをいかに確保し、早急に回復するかという視点が重要になります。また、従業員が危険にさらされたり、過労等で体調を崩したりするようなやり方での対応も避けなければなりません。

そしてそのうえで、以下に説明する4つの「ポイント」に焦点を合わせて、自社、および業界にとって、どのような対応が望ましいかを平時から考え、準備し、発災、復旧に際して適切に対応する必要があります。

ポイント1の防災対策では、ハザードマップによる危険度の把握から重要代替拠点・設備の確保までの8項目があげられています。常日頃から災害のリスクを把握しておく姿勢が大切です。どのようなリスクがあり、どのような準備、対応、措置等が必要になるかを強く意識している必要があるわけです。

ポイント2の発災直後の措置では、避難から業務の一時停止・業務復旧までの9項目があげられています。人命を最優先し、従業員の安否確認を行い、被害把握を行います。災害発生時の業務の一時停止・業務復旧の基準を定め、顧客や関係先に説明を行います。

ポイント3の復旧対策の実行では、重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定から従業員の心と身体のケアまでの6項目があげられています。自社の業務の操業度が低下した場合を想定し、様々な関係者と協議した中で優先順位を設定し、復旧を図ります。従業員の過重労働を防ぐようにし、精神的、金銭的なケアの実施体制も整えます。

ポイント4の平時からの準備では「想定外」を「想定」というリスクマネジメントの考え方からテレワークの有用性まで9項目があげられています。BCPを円滑に進めるには日頃からの準備が重要になります。定期的な訓練や反復実施の継続、BCPの継続的な見直し、業務の一時停止に向けた事前準備等に加えて、代替輸送網の構築やドライバーの拘束時間ルールへの対応、テレワークの活用による在宅勤務体制の構築も必要になります。

本冊第2.0版では、これら4つの「ポイント」について、初版を大幅に書き換え、ヒアリング調査等をもとにさまざまな事例を加えました。必要に応じて自社に応用可能な事例をヒントに、自社版のBCPを策定することができるようになってい

ます。

近年、予想を超える規模での災害が発生することが少なくありません。そのため、BCP を可能な限り、緻密に策定する必要性が出てきています。事前災害について、「いかにリスクを把握し、どのように回避していくか。またリスクが現実化した場合にはどのように対応すべきか」ということが大きな課題となっています。

本書を十分に活用し、BCP を策定、または見直すことで、防災、発災、復旧、平時の準備等において円滑かつ安全・安心な対応、並びにそのための体制を構築いただければ幸いです。

物流部門の BCP 策定に関する調査省委員会 座長
日本大学生産工学部 教授
博士（工学）
鈴木 邦成

◆自然災害時における物流業のBCP作成のためのチェックリスト

●この「BCP作成のためのチェックリスト」は、本書（本文）の各「チェック項目」をまとめたものです。今後のBCPの作成や見直しのチェック等の参考としてご利用下さい。

1. 物流業における自然災害時のBCPの考え方

- 自社の自然災害のリスクを洗い出していますか。
- 自然災害のリスクを「自社で対応可能なリスク」、「特段の対応策は不要なリスク」、「自社では対応できないリスク」等に評価し、分類していますか。
- 自社のBCPの目的を決めましたか。

2. BCP作成のポイント

ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握（11ページ）

- ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握していますか。
- 収集した災害に関する情報（事業所の基本情報、各種ハザードマップ、周辺避難場所、主要連絡先等）を事業所ごとにまとめ、社内に掲示していますか。

②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）（13ページ）

- 危険度に応じた防災対策（耐震・荷崩れ防止、風水害防止対策等）を検討、実施していますか。
- 津波や台風等による浸水被害の危険性のある場合の対策を検討、実施していますか。
- 地震による「倉庫内の荷崩れ防止」のための対策や、「書棚やロッカー等が倒れないよう固定」する等の対策を検討、実施していますか。

③構内・事務所の整理・整頓（17ページ）

- 物流施設の構内や事務所の整理・整頓ができていますか。
- 事務所ではできる限り卓上にパソコン等必要な機材以外は出しておかないようにしていますか。

④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備（18ページ）

- 救急用品や避難・救難機材は、一覧表を作成し、定期的に内容のチェックや入れ替えを行っていますか。
- 救急用品や避難・救難機材の保管場所の情報について、関係者一同が共有できていますか。

⑤備蓄品の準備、停電対策等（19ページ）

- 備蓄品の一覧を作成し、定期的なチェックや入れ替えを行っていますか。
- 食料・飲料水は、最低3日分の備蓄がありますか（3日分は目安）。
※中央防災会議が定めた「首都直下地震対策大綱」において、「災害時の備蓄は3日分が必要」とされています。
- 食料・飲料水については、賞味期限切れに注意し、定期的なチェックや入れ替えを行っていますか。
- 電力や水道、ガス等が一時途絶することを想定し、毛布や救急用機材としてカセットコンロ、トイレを流す水や簡易トイレ、電源（バッテリー等）等の準備もしていますか。
- 従業員に対して、家庭でも食料・飲料水をはじめとする適切な備蓄について指導していますか。

⑥通信手段の多重化、電源の確保（25 ページ）

- 通信手段の多重化を検討、実施していますか。（複数の携帯電話会社の利用、携帯端末を利用したインターネット接続体制、衛星携帯電話・MCA 無線、固定電話・各種の無線の利用、災害用伝言ダイヤル等の活用等）
- 通信手段が停電時でも一定時間利用できるよう電池やバッテリーの予備、簡易発電機等を準備していますか。

⑦システムやデータのバックアップ（29 ページ）

- バックアップに必要なデータを確認、判断し、どのような方法でバックアップを取るかを検討していますか。
- バックアップが必要なデータの一覧を作成していますか。
- 必要データのバックアップを定期的の実施していますか。

⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保（31 ページ）

- 「事務所」「車両」「倉庫等の施設」等の代替や補完を検討していますか。
- 特に中小事業者が多い物流業では、緊急時の同業者相互の協力体制を検討していますか。
- 都道府県をまたぐ地域の事業者との協力体制についても検討していますか。
- 代替拠点での作業や、応援部隊による作業に必要な作業マニュアルや業務マニュアルを準備していますか。

ポイント2：発災直後の措置

①避難《人命が最優先》（33 ページ）

- 社内全体で、被災時には、まず「人命が最優先」であることが徹底されていますか。
- あらかじめ各現場に応じた「避難経路」や「避難場所」を想定し、決めていますか。
- 港湾施設や倉庫施設をはじめ沿岸部の施設では、津波に対する危険度をあらかじめ把握し、高台等の避難場所とそこまでの避難経路を社内で徹底していますか。
- 海運・港湾関係では、津波時の回避行動が、港湾ごとに立地状況や周辺環境によって異なるため、各地の情報を把握したうえで、避難場所とそこまでの避難経路を社内で徹底していますか。
- 津波の際の行動や準備等に関するマニュアルを準備していますか。
- 地域で策定されている避難計画を確認し、自社の避難計画とのズレが生じないかチェックしていますか。

②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動（35 ページ）

- 社内の災害対策本部の組織や役割分担を決定していますか。
- B C Pの発動の、権限者（社長 等）を決めていますか。例えば社長が不在の場合の代行順位も、あらかじめ定めていますか。
- 災害対策本部が被災に合う危険性がある場合には、その代務場所も、あらかじめ想定していますか。
- B C Pの発動基準をあらかじめ定めていますか。
- B C Pの発動基準や連絡体制、出社についての招集基準については、操業日の昼間に災害が発生した場合の想定のみならず、夜間や休日に発生した場合についても、あらかじめ取り決めていますか。
- 夜間や休日で管理者が出社できない場合の権限委任について、あらかじめ取り決めていますか。

③安否確認（37 ページ）

- 従業員ならびにその家族の安否確認の手段を決めていますか。
- 『従業員リスト（住所・連絡先と家族構成等）』および『緊急連絡網』を用意し、いつでも連絡を取れる体制を整備していますか。
- 従業員に、会社との連絡手段を明記した「安否確認カード」を常時携帯させていますか。
- 安否確認の方法として、例えば、セキュリティ会社や情報システム会社等が提供している web やメールを利用した「安否確認システム」の利用等も、検討しましたか。
- 安否確認を行う担当者、責任者及び代務者を決めていますか。
- 日頃から定期的に、緊急時を想定した連絡の取り合いの訓練をしていますか。
- 従業員に、家族との連絡手段も話し合っておくよう指導していますか。

④被害把握（建物・車両・道路等）（40 ページ）

- 本社事業所や災害対策本部等から離れている場所の被害情報を確認・報告する担当者、責任者及び代務者を決めていますか。
- 『車両・機材・施設リスト』を用意し、被害状況を記録できる体制を整備していますか。

⑤社内報告（41 ページ）

- 社内報告の集約基準を定めていますか。
- 報告の方法（社内システムへの入力、電話やメールでの報告 等）を決めて社内関係者に周知していますか。

⑥従業員招集（42 ページ）

- 従業員の招集基準を定めていますか。
- マイカーが使えない従業員を想定し、ワゴン車やマイクロバス等を利用した従業員の送迎、燃料の提供等の複数の支援策を検討、準備していますか。
- 従業員の宿泊体制として、寝袋、毛布、簡易ベッド、洗面用具等を準備していますか。
- 出勤が困難である従業員を自宅待機や在宅勤務させる場合の取扱い（臨時の手当やテレワーク等に係わるルールの設定と運用）を定めていますか。

⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）（44 ページ）

- 『関係先への連絡リスト』を用意し、被害状況や今後の動きを記録できる体制を整備していますか。
- 関係者間で定期的に連絡先の確認を行っていますか。

⑧社内での応援・支援体制の整備（45 ページ）

- 日頃から、災害時の応援や支援を想定し、人員の配置や救援物資送付・備蓄品配備等の体制を想定し、構築していますか。

⑨業務の一時停止、業務復旧（46 ページ）

- 災害発生時の業務の一時停止・業務復旧の基準を定めていますか。
- 業務の一時停止、業務復旧の基準について、顧客や関係先に説明していますか。

ポイント3：復旧対策の実行

①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定（50 ページ）

- 被災等により、自社の業務の操業度が低下した場合を想定し、自社の業務に関係する様々な関係者と協議した中で、優先順位を設定していますか。

②燃料確保（52 ページ）

- トラックの燃料は、早めの給油を習慣づけていますか。
- フォークリフトの燃料は、早めの補給を習慣づけていますか。燃料の予備について検討していますか。
- 電動の荷役機器のバッテリーを、未使用時や休憩時間にも充電していますか。バッテリー予備についても検討していますか。
- トラック以外の社有車やマイカーについても、燃料は常に満タンにしておくように指示を徹底していますか。
- 燃料不足の事態を想定し、ワゴン車やマイクロバス等を利用した従業員の送迎等の対策も検討していますか。

③施設の復旧（54 ページ）

- 施設や荷役機器の復旧について、地方自治体や荷役機器メーカーと災害時の対応を協議し、災害時の準備を進めていますか。

④その他物流現場での工夫（55 ページ）

- 自転車や 50cc の原付バイクの常備を検討しましたか。
- 物流施設の状況確認や機材等の盗難防止のため等に、防犯カメラの設置は検討しましたか。

⑤資金対策（56 ページ）

- 自社のキャッシュフローも参考として、当座の運転資金を準備していますか。
- 請求書等の証憑書類のコピーやデータのバックアップを取っていますか。

⑥従業員の心と身体のケア（59 ページ）

- 過重労働を防ぐための、人員の交代を図る等の就労負荷軽減対策を講じていますか。
- 被災した従業員の肉体的・精神的・金銭的なケアの実施体制はできていますか。

ポイント4：平時からの準備

①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）（63 ページ）

- 経営者は、従業員と定期的に「想定外」を「想定」する『リスクマネジメント』を繰り返しシミュレーションしていますか。

②定期的な訓練や反復実施の継続（64 ページ）

- BCP を、経営者、従業員ともに、社内で定期的な訓練や反復実施していますか。
- 「安否確認カード」で記載した方法での連絡確認を平時にリハーサルしていますか。
- 衛星携帯電話・MCA 無線等のバッテリーの確認や使い方の訓練をしていますか。
- 電話・メール等による緊急連絡網・応答訓練をしていますか。
- システムのバックアップデータによる稼働（立ち上げ）訓練をしていますか。

- 各部署における応急・復旧時の役割分担の確認をしていますか。
- 防災担当者等による災害対策本部の立ち上げ・参集の訓練をしていますか。
- 地域の防災訓練等に積極的に参加していますか。
- EDI等の情報システムが使えなくなった場合を想定し、荷主企業との情報交換についても、あらかじめ準備・訓練していますか。

③BCPの継続的な見直し(65ページ)

- BCPは、新たなシミュレーションや、他の地域で起こった最新の災害とその教訓等を織り込み、より実効性のあるものに定期的にバージョンアップしていますか。
- BCPの継続的な見直しを『PDCAサイクル』で行っていますか。

④業務の一時停止に向けた事前準備(66ページ) ※ポイント2⑨業務の一時停止、業務復旧と同様

- 災害発生時の業務の一時停止・業務復旧の基準を定めていますか。
- 業務の一時停止、業務復旧の基準について、顧客や関係先に説明していますか。

⑤同一区域・施設内における他企業との連携(67ページ)

- (他企業と同一区域や同一の施設内で業務を行っている場合) 平時からのBCPに関する情報連携や共同訓練の実施をしていますか。

⑥国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等(68ページ)

- (国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等がある場合) 個々の顧客を含め、会社としてどの要請や業務を優先的に実施するか、優先順位をあらかじめ決めていますか。

⑦代替輸送網の構築(鉄道・海上・トラック輸送)(70ページ)

- 災害により、通常利用している輸送モードが停止した時を想定し、他の輸送手段による代替輸送網を検討していますか。

⑧ドライバーの拘束時間ルールへの対応(72ページ)

- (運送事業者の場合) 災害発生時も、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」(改善基準告示)を遵守できるような体制を整えていますか。

⑨テレワークの有用性(74ページ)

- (特に管理部門等の事務職について) 出勤が困難である従業員を自宅勤務にする場合、テレワークを活用した在宅勤務ができる体制を整えていますか。
- テレワーク実施時には、情報漏えいや重要情報の消失等、実際の事故の発生を防ぐために、適切な情報セキュリティ対策を取っていますか。

◆自然災害時における従業員のためのチェックリスト

●このチェックリストは、前掲の「◆自然災害時における物流業の BCP 作成のためのチェックリスト」を、例えば、防災のための事前準備や被災後の業務復旧の一次対応を進める事務所や現場の担当者の方が利用しやすいように、まとめ直したものですのでご活用ください。

(注) 以下にまとめ直した各項目は、「BCP 作成のためのチェックリスト」の各チェック項目にほぼ対応していますが、表現や記載内容に一部異なる箇所があります。

ポイント1：防災対策～事前の予防・被害緩和（減災）対策～

項目	参照頁	チェック項目
①ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握	11	<input type="checkbox"/> ハザードマップ（最新版）等で事業所や施設の危険度を把握していますか。 <input type="checkbox"/> 収集した災害に関する情報（事業所の基本情報、各種ハザードマップ、周辺避難場所、主要連絡先 等）を事業所内でまとめたり、掲示していますか。
②防災対策の実施（地震対策・風水害防止等）	13	<input type="checkbox"/> 想定に応じた防災対策（耐震・荷崩れ防止、風水害防止対策 等）を検討していますか。 <input type="checkbox"/> 津波や台風等による浸水対策を検討していますか。 <input type="checkbox"/> 検討した対策を実施していますか、あるいは即応できるよう準備していますか。
③構内・事務所の整理・整頓	17	<input type="checkbox"/> 日頃から物流施設の構内や事務所の整理・整頓をしていますか。 <input type="checkbox"/> 事務所ではできる限り卓上にパソコン等必要な機材以外は出しておかないようにしていますか。（クリーンデスクの励行） <input type="checkbox"/> 文書保存規定に基づいて文書を整理・保存し、定期的に棚卸し、廃棄していますか。
④消火器、救急用品、避難・救難機材の準備	18	<input type="checkbox"/> 救急用品や避難・救難機材の保管場所を確認し、定期的に棚卸し、いつでも持ち出して使えるようになっていますか。
⑤備蓄品の準備、停電対策等	19	<input type="checkbox"/> 備蓄品の保管場所を確認し、定期的に棚卸し、入れ替えていつでも使えるようになっていますか。 <input type="checkbox"/> 家庭でも食料・飲料水をはじめとする適切な備蓄をしていますか。
⑥通信手段の多重化・電源の確保	25	<input type="checkbox"/> 停電時に必要となる電源（電池（懐中電灯・LED ランタン等）、モバイルバッテリー（スマートフォン用等）、UPS(システムバックアップ時の無停電電源装置)、またはそれ以上の仕様のもの）を用意していますか。 <input type="checkbox"/> 家庭でも、一定時間利用できるよう電池やバッテリーの予備を用意していますか。
⑦システムやデータのバックアップ	29	<input type="checkbox"/> 必要データのバックアップを定期的実施していますか。（会社の業務システムや日常のエクセル、ワード等を使用した手元の事務等の作業ファイルについて）
⑧事務所・車両・倉庫等の重要代替拠点・設備の確保	31	<input type="checkbox"/> 「事務所」「車両」「倉庫等の施設」等の代替や補完について、日頃から社内で話し合い、想定していますか。 <input type="checkbox"/> 代替拠点での作業や、応援部隊による支援作業を想定して、最低限必要な事務・現場作業で必要となる作業マニュアルや業務マニュアルを準備していますか。また、必要の都度、見直ししていますか。

ポイント2：発災直後の措置

項目	参照頁	チェック項目
①避難《人命が最優先》	33	<input type="checkbox"/> 被災時には、まず「人命が最優先」という認識が共有されていますか。 <input type="checkbox"/> 「避難経路」や「避難場所」および途中で遮蔽物（施錠された扉等）がないことを確認していますか。 <input type="checkbox"/> 防災マニュアル等、非常時に必要な資料を確認し、理解していますか。
②発災報告、災害対策本部の設置、BCPの発動	35	<input type="checkbox"/> 社内の災害対策本部等の組織や役割分担等のルールを理解していますか。 <input type="checkbox"/> BCPの発動、災害対策本部等の立ち上げのタイミングや、指揮命令・報告・連絡等の系統を確認し、理解していますか。
③安否確認	37	<input type="checkbox"/> 会社の従業員安否確認の方法について把握していますか。 <input type="checkbox"/> 自分の家族や身内との安否確認の連絡手段を決めていますか。 <input type="checkbox"/> 日頃から定期的に、緊急時を想定した連絡の訓練をしていますか。
④被害把握（建物・車両等）	40	<input type="checkbox"/> 各事業所の被害情報を確認・報告するライン上の担当者、責任者及び代務者を決めていますか。 <input type="checkbox"/> 『車両・機材・施設リスト』等のチェックリストを用意し、被害状況を記録できる手法や体制を整備していますか。
⑤社内報告	41	<input type="checkbox"/> 社内報告・連絡の方法（社内システムへの入力、電話やメールでの報告等）を確認し、いつでもすぐに対応できるようにしていますか。 <input type="checkbox"/> 通常の報告・連絡ルートが使用できないことを想定し、連絡する手法やルートを自分なりに想定していますか。
⑥従業員招集	42	<input type="checkbox"/> 従業員の招集基準や通勤手段、判断に困った時の連絡先を確認してありますか。
⑦関係先への連絡（顧客・行政・業界団体）	44	<input type="checkbox"/> 顧客や社外を含む関係先の窓口部門やその担当者の変更、休日の場合の報告先（行政の場合）、同報する社内の連絡先、連絡ルート等が一か所にリストとしてまとめてありますか。 <input type="checkbox"/> 関係者間で定期的に連絡先の確認を行い、共有していますか。 <input type="checkbox"/> 仮に連絡先に連絡を取る場合に、連絡すべき項目や内容について、あらかじめ準備していますか。 <input type="checkbox"/> （可能であれば）必要な関係先と面識を得ていますか。
⑧社内での応援・支援体制の整備	45	<input type="checkbox"/> 日頃から、災害時の応援や支援を想定し、人員の配置や救援物資・備蓄品等の体制と運用方法を確認していますか。
⑨業務の一時停止、業務復旧	46	<input type="checkbox"/> 災害発生時の業務の一時停止、業務復旧の基準や運用を確認、共有していますか。 ※会社が基準や運用を明確に定めている場合 <input type="checkbox"/> 顧客や関係先に説明する場合を想定して準備していますか。

ポイント3：復旧対策の実行

項目	参照頁	チェック項目
①重要業務・物流サービス提供の優先順位の設定	50	<input type="checkbox"/> 被災等により、自社の業務の操業度が低下した場合を想定し、業務復旧時の業務対応の優先順位と対応方法等について、仮に会社の取り決めがある場合、その内容を正確に共有できていますか。 <input type="checkbox"/> 被災直後、停電等によって業務運営システムが供用できない場合を想定して、旧来の紙主体のマニュアル対応による事務・現場等の対応について、簡潔な手順を確認していますか。
②燃料確保	52	<input type="checkbox"/> トラック、フォークリフト、荷役機器の燃料は、早めの給油を習慣づけていますか。また、非常時の燃料の確保について日頃から想定していますか。 <input type="checkbox"/> トラック以外の社有車や業務連絡車、またマイカーについても、燃料は常に満タンにしておくように心掛けていますか。
③施設の復旧	54	<input type="checkbox"/> 施設や荷役機器の復旧について、日頃から地方自治体や荷役機器メーカーと災害時の対応を想定し、話し合っていますか。
④その他物流現場での工夫	55	<input type="checkbox"/> 非常時の連絡、報告等のために、自転車や50ccの原付バイク等の移動手段を用意していますか。 <input type="checkbox"/> 現場の状況確認や機材等の盗難抑止等のために、防犯カメラやWebカメラの設置を検討し、必要に応じて、必要な箇所に設置していますか。あるいは、警備員を立てる等の追加的な手当を想定していますか。
⑤資金対策	56	<input type="checkbox"/> 事業所ごとに必要となる当座の資金を想定していますか。（小口現金等） <input type="checkbox"/> 請求書等の証憑書類のコピーや、元データのバックアップを取っていますか。
⑥従業員の心と身体のケア	59	<input type="checkbox"/> 日頃から、特に被災直後の業務復旧対応時の過重労働を防ぐため、人員交代や応援体制を想定し、社内や協力会社等と話し合っていますか。 <input type="checkbox"/> 被災した従業員の肉体的・精神的・金銭的なケアに関する社内体制や制度を確認していますか。

ポイント4：平時からの準備

項目	参照頁	チェック項目
①「想定外」を「想定」する（リスクマネジメント）	63	<input type="checkbox"/> 経営者、または上席者と定期的に「想定外」を「想定」する『リスクマネジメント』を繰り返しシミュレーションや話し合いをしていますか。
②定期的な訓練や 反復実施の継続	64	<input type="checkbox"/> 社内で定期的なBCP訓練が実施され、自覚を持って訓練に参加していますか。 <input type="checkbox"/> 「安否確認カード」に記載された方法に沿って、平時から連絡方法を確認していますか。 <input type="checkbox"/> 日頃から、衛星携帯電話・MCA無線等の使用訓練やバッテリーの充電状況等の確認を行っていますか。 <input type="checkbox"/> 電話・メール等による緊急連絡網・応答訓練を行っていますか。 <input type="checkbox"/> 業務運営システムに関して、バックアップデータを用いた稼働（立ち上げ）訓練をしていますか。 <input type="checkbox"/> 各部署における応急・復旧時の役割分担の確認をしていますか。（できれば応援体制についても） <input type="checkbox"/> 地域の防災訓練等に積極的に参加していますか。また、訓練の主催者等と面識を得ていますか。 <input type="checkbox"/> 業務運営システム（含、荷主とのEDI（電子データ交換）等の情報システム）が使えなくなった場合を想定し、荷主企業ともあらかじめ準備、または訓練等を実施していますか。
③BCPの継続的な見直し	65	<input type="checkbox"/> BCPの見直しを、例えば『PDCAサイクル』等の一定の改善基準に基づいて継続的に行っていますか。
④業務の一時停止に向けた 事前準備 ※ポイント2⑨業務の一時停止、業務復旧と同様	66	<input type="checkbox"/> 災害発生時の業務の一時停止、業務復旧の基準や運用を確認、共有していますか。 ※会社が基準や運用を明確に定めている場合 <input type="checkbox"/> 顧客や関係先に説明する場合を想定して準備していますか。
⑤同一区域・施設内における 他企業との連携	67	<input type="checkbox"/> （他企業と同一区域や同一の施設内で業務を行っている場合）日頃からBCPをはじめとする想定事項についてコミュニケーションを取っていますか、または検討していますか。必要な範囲で共同訓練の実施まで進めていますか。
⑥国や自治体、業界団体等 との災害時支援協定等	68	<input type="checkbox"/> （国や自治体、業界団体等との災害時支援協定等がある場合）会社として想定している業務復旧時の外部要請や個別業務に関する優先対応の順位等について、社内で認識が正確に共有され、対応が取れるようになっていますか。
⑦代替輸送網の構築 （鉄道・海上・ トラック輸送）	70	<input type="checkbox"/> 災害により、通常利用している輸送モードが停止した時を想定し、他の輸送手段等による代替輸送等を想定、あるいは、検討していますか。

ポイント4：平時からの準備（つづき）

項目	参照頁	チェック項目
⑧ドライバーの拘束時間 ルールへの対応	72	<input type="checkbox"/> （運送事業者の場合）災害発生時も、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）を遵守できるよう、運行体制を想定していますか。また、必要に応じて荷主の理解を図るとともに、日頃からドライバーにも認識を浸透させる取り組みを進めていますか。
⑨テレワークの有用性	74	<input type="checkbox"/> （特に事務職について）当面の出勤が困難となり、在宅でも勤務できるようにテレワーク制 [※] を検討、あるいは準備していますか。 ※テレワーク制の導入については、小規模でトライアル/テスト開始し、問題点や課題を探りながら、社内に少しずつ広めていくのが、最も近道であるとされています。 <input type="checkbox"/> テレワーク実施時には、会社が定めた情報セキュリティ対策やルールを理解し、遵守していますか。

参考資料

1. 東日本大震災以降の主な自然災害一覧

凡例 **赤字**：地震、**青字**：地震以外の風水害等

発生日	災害と発生地域	被害等概要
2011年3月11日 (平成23年)	東日本大震災 東日本全域（関東を含む）	M9.0、日本観測史上最大、最大震度7と大津波で甚大な被害
2012年7月 (平成24年)	九州北部豪雨 西日本（特に九州）	河川氾濫や土砂崩れにより死者30名以上
2014年2月 (平成26年)	大雪・強風被害 近畿以東（特に関東甲信・東北）	死者・行方不明者15名超、負傷者2,500名超、本州の太平洋側で記録的な大雪
2014年7月 (平成26年)	台風8号 沖縄地方、九州南部、日本各地	長野県南木曾町の土石流で橋梁が崩落、中央本線の一部で運転見合せ
2014年10月 (平成26年)	台風第18号、台風第19号 静岡県、沖縄・九州・四国・近畿	台風第18号は静岡に上陸、紀伊半島や東海・関東で豪雨等による被害。台風第19号は沖縄・九州・四国・近畿に連続上陸し、日本列島を縦断
2014年11月 (平成26年)	長野県北部地震 長野県北部	M6.7、長野等で震度6弱、白馬村等で全半壊150棟、負傷者40名余り、神城断層の活動による
2015年9月 (平成27年)	関東・東北豪雨 四国以東（特に東日本）	台風18号が東海地方に上陸、また台風17号が太平洋を北上。鬼怒川決壊、吉田川越水・溢水
2016年4月 (平成28年)	熊本地震 熊本県中部	M7.3、最大震度7、死者88名、負傷者2,173名、被害総額最大4.6兆円
2016年8～9月 (平成28年)	度重なる台風による被害 北海道、東北	北海道、東北をはじめ全国各地で甚大な被害が発生
2016年10月21日 (平成28年)	鳥取中部地震 鳥取中部	M6.6、倉吉等で震度6弱、行方不明・負傷・建物損壊あり、関東まで有感
2016年11月22日 (平成28年)	福島県沖地震 福島県	M7.4、震度5弱、負傷者あり、東北沿岸に津波（最高1.4m）。東日本大震災の広義の余震で、2012年（平成24年）以降に起きたものでは最大
2017年7月 (平成29年)	九州北部豪雨 福岡県、大分県等	死者・行方不明者40名超、浸水・損壊多数、梅雨前線活発化による。九州北部で特にひどく、福岡県と大分県に大雨の特別警報を発令
2018年6月18日 (平成30年)	大阪北部地震 大阪府、兵庫県、京都府等	M6.1、高槻市・茨木市・枚方市等震度6弱、兵庫県から京都府にかけて強震
2018年7月 (平成30年)	西日本豪雨（平成30年7月豪雨） 日本全国（特に西日本）	死者・行方不明者約230名、浸水・損壊数万件、台風7号と梅雨前線活発化による。西日本で大きな被害が出ており、とりわけ広島県・岡山県・愛媛県で甚大
2018年9月 (平成30年)	台風第21号 四国～北海道（特に近畿）	非常に強い台風21号、徳島と兵庫に再び上陸し近畿を南北に縦断
2018年9月 (平成30年)	台風第24号 四国～北海道（特に近畿）	非常に強い台風24号、和歌山に上陸し本州中部を縦断
2018年9月6日 (平成30年)	北海道胆振東部地震 北海道中南部	M6.7、死者・行方不明者30～40名以上、胆振東部・厚真で震度7を観測、札幌でも震度5強
2019年9月 (令和元年)	令和元年房総半島台風（台風第15号） 特に千葉県	強い台風15号、東京湾から関東中部～東部を縦断する。強力な風台風であり、特に千葉県で送電線の被害が甚大で、大規模・長期間の停電となった
2019年10月 (令和元年)	令和元年東日本台風（台風第19号） 四国以東（特に東日本）	大型で強い台風19号、伊豆半島から関東を縦断し、関東、長野県、東北三県に甚大な風水害をもたらした

2. 初動対応のポイント（地震）²⁷

東海地震には警戒宣言（地震予知に基づく事前対応）があるが、その他の地震では突発的に地震が発生することから、突発地震を想定して初動対応を整理した。警戒宣言が発令された場合には、強化地域内では企業活動は原則として停止するため、地震が発生した場合でも被害が減少し、以下に示す初動対応の範囲内で対応することが可能と考えられる。

【ポイント1】発災直後の安全確保

発災直後は、自分の身の安全の確保が必要です。落下物に気を付けつつ、大きな什器等から離れて机の下等に隠れて様子を見守りましょう。

【ポイント2】津波からの避難

津波の危険性がある場合には、早急に高台等の指定避難場所に避難することが必要です。特に津波の危険性が指摘されている地域では、大きな揺れを感じたら素早く避難を開始することが求められます。津波は第2波や第3波が最大波高となる場合が多く、一旦津波が引いた場合でも沿岸部や浸水地域には近づかないようにしましょう。

【ポイント3】2つの安全確認

安全な場所に避難するかどうかは、建物の被災状況と共に、土砂災害や堤防決壊等による影響も踏まえて判断するようにしましょう。

【ポイント4】各自がルールに従い行動すること

発災直後は混乱していて社長が自ら全ての指示を出すことは困難であり、従業員が自発的に行動できるように、初動の活動や役割を従業員に周知しておきましょう。

【ポイント5】会社以外の場所にいる場合の対応

地震が発生した場合に必ずしも会社にいるとは限りません。在宅時や通勤中、就業時間内の外出中の場合も考えられます。いずれの場合も会社への連絡は必要ですが、出社すべきかどうか等のそれ以外の事項については、どのような対応をとるべきかをあらかじめ決めておくことが必要です。従業員に携帯カードを配布する場合には、携帯カードにいくつかの場合ごとの対応について書いておくとい良いでしょう。

【ポイント6】他の地域の状況も確認すること

自分達が被災しない場合でも、他の地域で大きな被害が発生して取引先が被災した場合には間接的な影響が予想されるため、他の地域の状況も確認しましょう。また、地域に対しては要請を待つのではなく、積極的に支援ニーズが無いかわ確認する姿勢が大切です。そのため、緊急に帰宅する必要性の低い従業員は、地域の支援に積極的に参加することが求められます。

【参考】

気象庁（地震情報） <http://www.jma.go.jp/jp/quake/>

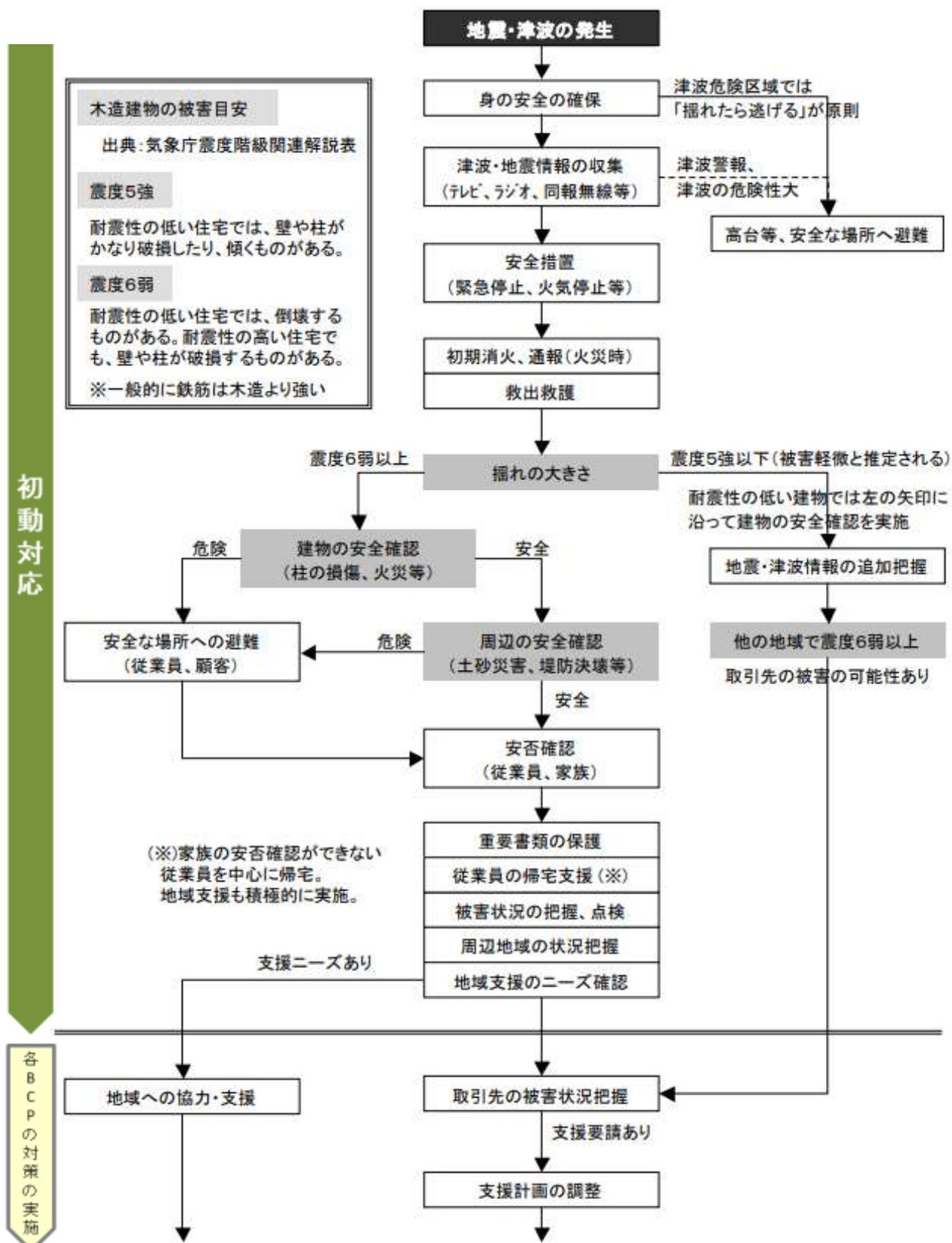
気象庁（津波情報） <http://www.jma.go.jp/jp/tsunami/>

気象庁（東海地震関連情報） http://www.jma.go.jp/jp/quake_tokai/

防災科学技術研究所（高感度地震観測網） <http://www.hinet.bosai.go.jp/>

²⁷ 出典：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

初動対応フロー（地震）



出典：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

3. 初動対応のポイント（風水害）²⁸

風水害の主な被害形態：

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 土砂災害（土石流、山腹崩壊等）② 河川氾濫による浸水（堤防決壊や越水、内水氾濫等）③ 沿岸部の浸水（高潮） |
|---|

【ポイント1】警戒段階からの対応

風水害は突発的な自然現象ではないため、警戒段階から対応を始めることが重要です。

警戒段階から準備を始めることにより、被害低減が可能です。

例）重要資産の高層階への移動、データのバックアップ、土のう・止水板の設置

【ポイント2】情報源の把握

気象や河川水位、土砂災害に関する情報等の把握手段を把握しておくことが必要です。

多くの情報はインターネットにより国土交通省（河川事務所、気象庁等）のホームページから把握できます。

また、テレビやラジオで把握可能な情報も多くあります。

【ポイント3】早期避難

避難勧告や避難指示が出ても既に浸水が始まっていたり、大雨で移動しにくい等の避難が困難な状況となっている可能性があります。気象庁からの避難準備情報も参考に、避難や従業員の帰宅は前倒しに行うことが求められます。

【参考】

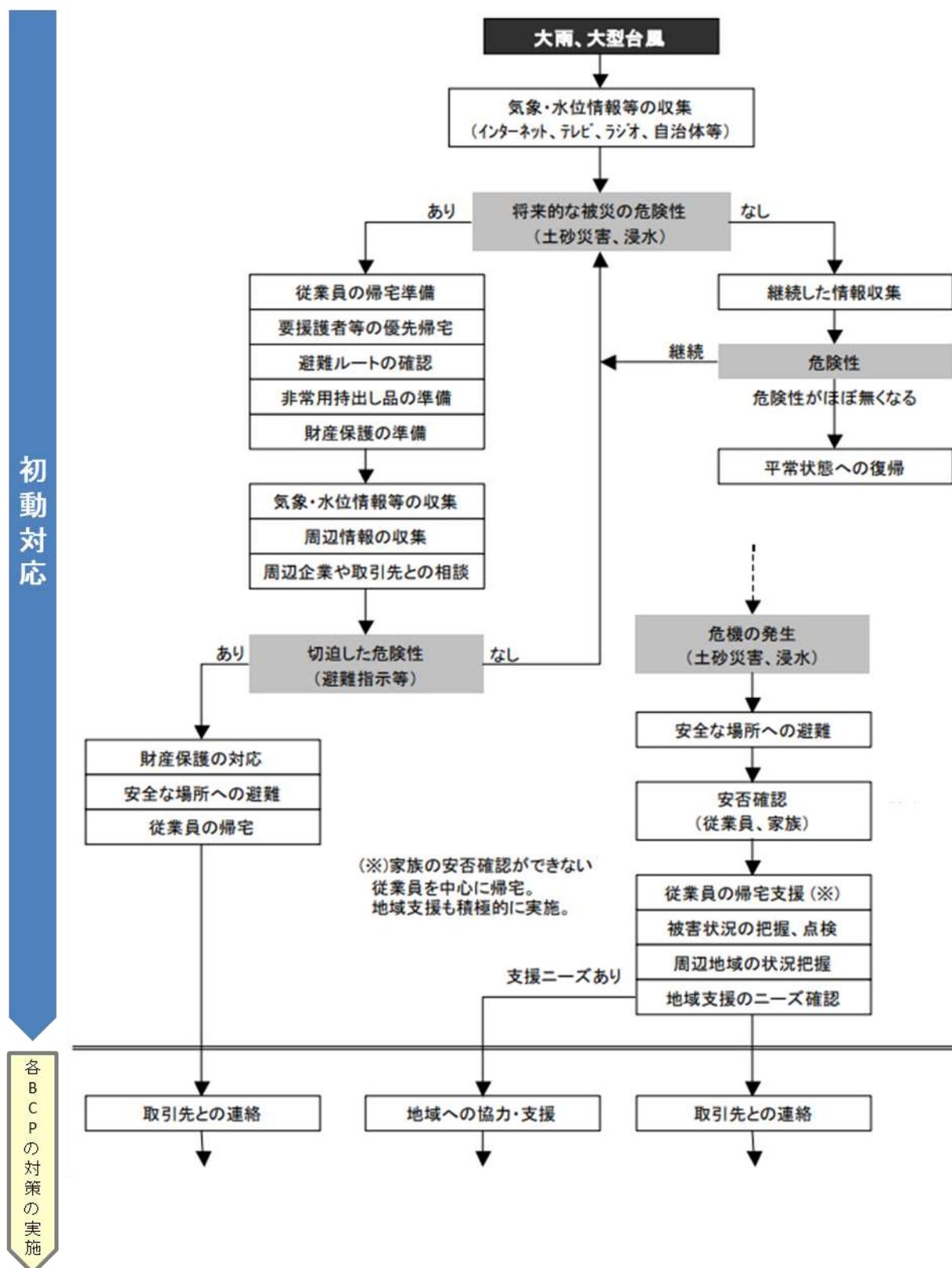
気象庁（台風等の情報） <http://www.jma.go.jp/jma/index.html>

国土交通省（水位情報等） <http://www.river.go.jp/>

国土交通省防災情報提供センター <http://www.mlit.go.jp/saigai/bosaijoho/>

²⁸ 出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針」

初動対応フロー（風水害）



出典：中小企業庁「中小企業BCP策定運用指針」

4. 「物流部門のBCP策定に関する調査小委員会」委員名簿

「物流部門のBCP策定に関する調査小委員会」委員名簿

2020年3月24日現在

(敬称略)

	団体・企業名	所属部署・役職	氏名	
座長	日本大学 生産工学部 マネジメント工学科	教授 博士(工学)	鈴木 邦成	1
委員	株式会社ANA Cargo	業務企画部総務課 課長	高野 薫	2
	岡山県貨物運送株式会社	東京主管支店 取締役主管支店長	亀山 祐二郎	3
	川崎近海汽船株式会社	内航定期船事業本部 営業部 副部長	中越 公一	4
	一般社団法人航空貨物運送協会	常務理事 事務局長	宮内 祥三	5
	鴻池運輸株式会社	総務部 担当課長	石本 耕造	6
	佐川急便株式会社	CSR推進部 リスクマネジメント課 係長	山本 健人	7
	公益社団法人全国通運連盟	専務理事	岡部 展芳	8
	公益社団法人全日本トラック協会	交通・環境部長	大西 政弘	9
	株式会社ニチレイロジグループ本社	事業管理部 部長	森 正宏	10
	株式会社日新	経営企画部 部付部長	石原 勝	11
	日本貨物鉄道株式会社	鉄道ロジスティクス本部 運輸部 副部長 兼 指令室長	堤坂 拓哉	12
	日本通運株式会社	業務部 専任部長	鈴木 徹二	13
	日本GLP株式会社	プロパティーマネジメント部長	田中 英樹	14
	一般社団法人日本倉庫協会	業務部 主任	飯島 祐太	15
	三井倉庫株式会社	安全品質管理部 部長	綱島 隆	16
	安田倉庫株式会社	品質管理部長	桑門 安誠	17
	株式会社ヤマタネ	物流本部 関東支店 業務部 部長	梅崎 隆	18
	ヤマト運輸株式会社	安全・CSR推進部 法務・CSR課長	小川 貴弘	19
	事務局	(一社)日本物流団体連合会	理事長(代表理事)	長谷川 伸一
理事 事務局長			宿谷 肇	
事務局			折原 素一郎	
株式会社日通総合研究所		取締役	大島 弘明	
		プリンシパルコンサルタント 研究員	金澤 匡晃 大原 みれい	

自然災害時における物流業のBCP（事業継続計画）作成ガイドライン 〈第2.0版〉正誤表

○ 本文1ページ（I. 自然災害時における物流業のBCPの必要性）の第7段落

（誤）物流業としては、自社の事業継続はいうまでもなく、社会インフラを担う社会的責任、また有事の際には支援物資等の供給体制の一翼を担う民間事業者としての社会的貢献も求められています。そのため、物流事業者でも、企業規模を問わず、事業継続のための備えであるBCPの策定が必要となっているのです。また、会社には従業員の就労上の安全を確保する義務があり、安全配慮義務違反を果たすためには、必ずBCPの策定をしておく必要があります。

（正）物流業としては、自社の事業継続はいうまでもなく、社会インフラを担う社会的責任、また有事の際には支援物資等の供給体制の一翼を担う民間事業者としての社会的貢献も求められています。そのため、物流事業者でも、企業規模を問わず、事業継続のための備えであるBCPの策定が必要となっているのです。また、会社には従業員の就労上の安全を確保する義務があり、安全配慮義務を果たすためには、必ずBCPの策定をしておく必要があります。

* 違反を抹消