

**報告書**  
**「強靱な流通サプライチェーンの構築に向けて」**  
**－ 3.11 東日本大震災からの教訓 －**

**2012年 7月 17日**  
**一般社団法人日本経済団体連合会**



報告書「強靱な流通サプライチェーンの構築に向けて」  
 -3.11 東日本大震災からの教訓- 【概要】

I. はじめに

- ▶ 流通は、生産者と消費者を効率的・効果的に結びつけ、地域に暮らす人々の日常生活を支えるといった、いわば、電気・ガス・水道・通信・交通と並ぶ「第6のインフラ」という存在
- ▶ 東日本大震災において、企業は、被災者に迅速に生活物資を提供するなどライフラインの機能を果たすとともに、被災地では迅速な営業再開に努め、被災者に安心感を与えた。一方、求められる物資が適切かつタイムリーに行き渡らないといった課題も明らかに
- ▶ 将来、発生が危惧されている、首都直下地震や東海・東南海・南海地震など、大規模災害に対応しうる強靱な流通サプライチェーンを製・配・販、および官民連携の下、構築していくことが重要

II. 流通サプライチェーンを維持する上での主な課題と対応策

1. サプライチェーン全体に関わる共通事項

	東日本大震災時の課題例	今後の対策の方向性(具体的事例)
(1)被災状況(社員、施設、取引先等)の把握	・停電や情報通信システムインフラ網の断絶、アクセスの集中等により、社員の安否や施設・設備等の被災状況の正確な把握が困難(社員安否確認システムが有効に機能せず)	①複数の情報通信手段を準備(バックアップ体制の充実) ②安否確認システムを利用した定期訓練の実施。社員間の情報伝達に係る意識の醸成 ③災害対策に対する組織的取り組みの継続性の確保

2. 製造面

(1)製造拠点、原材料・資材調達先の見直し	・代替生産や臨時的な増産、休日・深夜への生産シフト、緊急対応商品等の生産等により、人件費・輸送コスト等が増加	①工場の複数拠点化、原材料・資材調達先を複数確保 ②原材料や商品仕様の標準化・簡素化 ③災害時におけるJAS法や食品衛生法の表示基準の緩和
(2)節電・計画停電への対応	・停電前の商品の作り置きや、必要な商品在庫の確保が不十分	①電力供給手段の分散化 ②商品の返品・廃棄等に関する商慣行(いわゆる3分の1ルール)の見直しの検討

3. 配送面

(1)物流・配送拠点の見直し	・物流・配送センター等における荷崩れ、商品破損、設備破損等により、機能が麻痺・停止し、物資の移動や保管が困難	①物流・配送センターおよび物資輸送ルートを複数確保 ②倉庫・設備機能の強靱化。物資保管位置の検討やパレットのラップ巻き。高所作業に従事可能な人材の確保 ③予備サーバーの設置、機能のクラウド化等情報システムの多重化
(2)燃料・車両・ドライバーの確保	・トラック等の燃油の大幅な不足や、車両・ドライバーの確保が充分にできないために、円滑な物資輸送に支障	①災害時に必要な燃油量、インタンク保有委託先の把握 ②代替輸送手段(鉄道、フェリー等)の確保 ③共同配送や共同集荷を通じて、複数の企業をまたがった輸送ネットワークを形成

4. 販売面

(1)欠品から過剰在庫への対応	・日用品を中心に大規模な欠品が発生。大量の見込み発注・生産により、その後過剰在庫が発生	①流通BMS(Business Message Standard)の導入・拡大など、販売状況、在庫情報の「見える化」を推進 ②製・配・販で緊急時の発注ルールを構築
-----------------	---	--

III. 流通サプライチェーンからみた被災地への支援物資提供のあり方

1. 情報伝達

	東日本大震災時の課題例	今後の対策の方向性(具体的事例)
(1)被災地情報の錯綜 (2)必要とされる支援物資の需要と供給のミスマッチ	(1)正確な被災地情報が入手困難。支援要請も錯綜 (2)被災者の物資ニーズが多様化し、支援物資がミスマッチ	①企業と自治体の災害時における応援協定の締結の促進 ②支援物資の要請側・受け手側双方の窓口の一本化 ③受発注システムの活用や支援物資事前登録制度の導入

2. 輸送

(1)燃料の枯渇 (2)緊急通行車両許可	(1)支援物資を運搬するトラックの燃料が大幅に不足 (2)緊急通行車両確認標章の申請手続きが煩雑	①緊急通行車両への燃料の優先供給や通行許可手続きの簡素化および同標章の一括交付
-------------------------	---	---

3. 在庫管理

(1)支援物資集積地における物資の管理・仕分け	・支援物資集積地には大量の物資が運ばれたが、避難所に適切に運搬されず	①平時における、支援物資集積地としてのスペック(容量、床荷重、専用設備・機材)を備えた施設の選定 ②災害時に、在庫管理の専門家を物資集積地に投入できる体制の検討
-------------------------	------------------------------------	---

IV. おわりに

- ▶ 流通は、地域の生活を支える「いのち」のインフラとして、その社会的重要性を鑑み、今後、大規模災害が発生しても事業が継続できるよう、集中・集約化と併せて分散・複線化の視点も考慮し、製・配・販および、官民連携の下、実態の把握、課題の共有化等を図っていく必要
- ▶ BCP(事業継続計画)やLCP(生活継続計画)の策定や、災害を想定した訓練の実施、災害時における近隣諸国との協力体制の充実が重要

## 目次

I. はじめに .....	2
II. 流通サプライチェーンを維持する上での主な課題と対応策 .....	4
1. サプライチェーン全体に関わる共通事項 .....	4
(1) 被災状況(社員、施設、取引先等)の把握 .....	4
2. 製造面 .....	5
(1) 製造拠点、原材料・資材の調達先の見直し .....	5
(2) 節電・計画停電への対応 .....	6
3. 配送面 .....	7
(1) 物流・配送拠点の見直し .....	7
(2) 燃料・車両・ドライバーの確保 .....	7
4. 販売面 .....	9
(1) 欠品から過剰在庫への対応 .....	9
III. 流通サプライチェーンからみた被災地への支援物資提供のあり方 .....	11
1. 情報伝達 .....	12
(1) 被災地情報の錯綜 .....	12
(2) 必要とされる支援物資の需要と供給のミスマッチ .....	12
2. 輸送 .....	13
(1) 燃料の枯渇 .....	13
(2) 緊急通行車両許可 .....	13
3. 在庫管理 .....	14
(1) 支援物資集積地における物資の管理・仕分け .....	14
IV. おわりに .....	15

## I. はじめに

流通は、生産者と消費者を効率的・効果的に結びつけ、地域に暮らす人々の日常生活を支えていることから、電気・ガス・水道・通信・交通と並ぶ「第6のインフラ」とも言われる。東日本大震災において企業は、被災者が求める食料品・生活用品等をできる限り迅速に供給するなど、ライフラインとしての役割を果たすとともに、被災地では迅速な営業再開に努め、被災者に安心感を与えてきた（次ページの被災者への支援取り組み事例参照）。一方、不十分な情報や通信・交通の途絶、輸送車両の燃料の枯渇、脆弱なロジスティックス等により、必要な物資が必要な所に適切かつタイムリーに行き渡らない事態が生じるなど、今後対応しなければならない課題も明らかになった。

将来、発生が危惧されている、首都直下地震や東海・東南海・南海地震<sup>1</sup>では、東日本大震災を上回る人的・物的被害が生じるケースが想定されている。他方、大規模災害にも対応しうる強靱な流通サプライチェーンを、製・配・販および官民連携の下、早急に構築することも求められている。

こうした問題認識に立ち、経団連 流通委員会企画部会では、東日本大震災という未曾有の危機下において、流通サプライチェーンの各段階における供給責任を果たす上で明らかになった諸課題と今後の対策について、以下に掲げる企業・団体から意見を聞き、本報告書を取りまとめた。

各方面において、大規模災害にも対応しうるコンティンジェンシープラン(危機管理計画)やBCP (Business Continuity Plan：事業継続計画)等の再検討がなされている中で、本報告書が、その一助となれば幸いである。

---

<sup>1</sup>東海地震、東南海地震、南海地震の3つの地震が同時に発生する連動型巨大地震

## 【被災者への支援取り組み事例】

### ■ A社

- ・東日本大震災発生直後、被災地の店舗を一時避難所として開放。最大2,200名の被災者が避難。また、避難所内で体調を崩した被災者に、薬剤師が薬を処方。
- ・上記の店舗は、2012年3月31日に営業再開。また、別の店舗では、同4月1日に、屋上を利用して営業を再開。

### ■ B社

- ・“お客様のライフラインを守る”という理念の下、東日本大震災発生当日、夕刻より、被災店舗において営業再開。被災者に対し、水や食料品、生活用品等を提供した。
- ・被災地における他の店舗においても、震災翌日から全店営業再開。

### ■ C社

- ・被災地の店舗は、東日本大震災2日後から営業再開。食品フロアを中心に部分営業を再開し、水や食料品、カセットボンベ、電池などを大量に供給。3月13日以降は、顧客の生活の変化に合わせ、弁当、パン、牛乳とニーズに応じた商品を継続して供給。4月6日に全館再開。

### ■ D社

- ・東日本大震災発生当日、首都圏の店舗を帰宅困難者に開放。約5,000人の帰宅困難者を受け入れ、水や食料、毛布、携帯電話の充電器等を提供。

## 【プレゼンテーションをお願いした企業・団体（50音順）】

味の素、イオン、イトーヨーカ堂、資生堂、セブン-イレブンジャパン、全日本トラック協会、ダイエー、高島屋、日清食品ホールディングス、日本政策投資銀行、日本通運、日本ハム、三菱食品、メディセオ、ライオン

## II. 流通サプライチェーンを維持する上での主な課題と対応策

東日本大震災では、各社の想定を超える規模の地震・津波が発生し、かつ広範囲に多大な被害を与えたため、それまで独自に策定していたコンティンジェンシープランやBCPといった各種マニュアルでは対応しきれない事態が生じた。また、こうした想定外の事態への対策も未構築であったため、時間を要したとの指摘も多くなされた。

そこで、震災時に流通関係各社・団体が事業を継続する上で直面した主な課題と、今後の災害対策の方向性について、製造・配送・販売といった流通の各段階別に、以下の通り整理を行った。

### 1. サプライチェーン全体に関わる共通事項

#### (1) 被災状況(社員、施設、取引先等)の把握

震災発生後、各社とも、マニュアルに従い災害対策本部を迅速に立ち上げ、直ちに被災状況（社員の安否、自社や取引先の施設・設備の被災状況、ラインの被災状況、商品の安全の有無）の把握に努めている。

しかし、震災による直接的・間接的被害が余りに大きく、停電や情報通信インフラ網の断絶、アクセスの集中等が起きたことにより、状況確認の前提条件としていた情報通信システムが正常に機能せず、被災状況の正確な把握に困難をきたしたとの声が多かった。社員の安否確認を例にとっても、携帯電話やPCを活用した確認システムが有効に機能したとの報告があったが、発災直後は通信量が急増したために送受信状態が悪化し、電話で社員一人一人の安否を確認した報告が複数なされている。

#### 今後の対策の方向性（具体的事例）

- ① 従来の固定電話や携帯電話に加えて、衛星電話や遠隔会議システム、災害用無線、SNS (Social Networking Service)、災害用ポータルサイトなど、複数の情報通信機器・ネットワークを準備し、バックアップ体制を構築する。

- ② 定期的(例えば2カ月毎)に安否確認システムを利用した訓練を実施し、社員がシステムの使用方法に習熟しておく。併せて、社員が自発的に上長等へ情報を伝えるという意識の醸成を普段から促しておく。
- ③ 災害等の非常時の際に情報収集を課せられている社員にその役割をしっかりと認識させ、異動があっても組織としての継続性を保っておく。

## 2. 製造面

### (1) 製造拠点、原材料・資材の調達先の見直し

メーカー各社は、競争力向上の観点から、生産効率を上げるために、製造工場の整理・統合や在庫の圧縮、原材料・資材の調達先の選択と集中などを図ってきた。

しかし、こうした取り組みが、東日本大震災のような大規模災害では、かえってサプライチェーンの脆弱さをもたらしたとの指摘がみられた。例えば、主要製品の拠点工場や原材料・資材調達先の被災は、商品の質・量両面での安定供給に努める各メーカーや流通業者に大きな混乱をもたらすこととなった。各社からは、商品そのものの製造を中止せざるを得なくなった、あるいは、被災していない工場での代替生産や増産、休日生産、深夜生産を行ったために、労働力の確保や人件費・輸送コストなどが増加したとの意見が多く出された。

また、商品の製造に必要な原材料・資材を入手できなかった際は、在庫商品の調整や緊急対応商品(例：本来その商品を構成すべき原材料が欠けた商品)の生産で対応したが、緊急対応商品を生産・販売する場合には、商品包材を刷り直す必要があり新たなコストの発生につながったとの事例もあった。

### 今後の対策の方向性(具体的事例)

- ① 製造拠点を、例えば東西2拠点化するなどのバックアップ策を講じるとともに、各地の工場の在庫水準のかさ上げを図る。また、原材料・資材調達先を、今般のような災害等非常時の際にも円滑に調達できるように複数確保する。

- ② 原材料や商品仕様の標準化・簡素化について業界単位で検討を進める<sup>2</sup>。
- ③ 災害等の非常時の際に、原材料の調達が困難な場合には、J A S 法や食品衛生法など表示基準の緩和を検討する。東日本大震災では、商品を構成する一部の原材料不足が発生し、当初は、商品の包材を刷り直していたが、商品の迅速な供給などの観点から所管官庁に要請して、包材を変えずに店頭での P O P (Point Of Purchase) 表示<sup>3</sup>で代替する許可を得た。

## (2) 節電・計画停電への対応

節電・計画停電期間中、停電にならない前に商品を余分に生産し作り置きしようとした食料品メーカーもあったが、いわゆる 3 分の 1 ルール<sup>4</sup>がひとつの壁となったとの指摘があった。また、通常の商取引では、納入期限を過ぎた店頭在庫は返品・廃棄しなければならないため、各メーカー・卸売業者とも非常用の商品在庫を必要な分だけ確保しておくことができず、従って災害用備蓄も充分でなかったとの事例があった。

### 今後の対策の方向性（具体的事例）

- ① 電力対策として、工場に自家発電設備の導入を進めるなど、電力供給手段の分散化を図る。
- ② いわゆる 3 分の 1 ルールに関し、メーカー・卸売業者・小売業者が相互に見直しを含め検討する。

---

<sup>2</sup>東日本大震災では、ペットボトル用キャップメーカーの工場が被災し供給能力が低下するとともに、飲料水の需要が急速に高まりキャップが不足した。飲料水メーカーはそれぞれ独自の仕様でキャップを作っており互換性が無く、その結果、ペットボトル飲料水の供給に支障をきたす事態が生じたため、応急措置として全国清涼飲料工業会はペットボトルの白無地キャップに統一を図った。

<sup>3</sup>店舗における紙媒体での広告表示

<sup>4</sup>商品の製造日から賞味期限までの期間を 3 分の 1 ずつに分け、納入期限、販売期限を設ける商慣行上のルール。製造時点から 3 カ月の賞味期限を持つ商品では、納入期限が製造時点から 1 カ月、販売期限が製造時点から 2 カ月。納入期限を過ぎると卸による返品・廃棄、販売期限を過ぎると小売による返品・廃棄等がなされる。

### 3. 配送面

#### (1) 物流・配送拠点の見直し

製造工場と同様、物流の一段の効率化を求めて、物流センター・配送センターの統廃合を進め、集約化・専用化してきた企業は多い。例えば、東北地方では、交通の要衝である仙台を軸に東北各地に配送するネットワークを築いていた例がみられたが、東日本大震災では、地震による大規模な荷崩れ、商品破損、設備破損、津波による浸水等により、物流・配送センターの機能が麻痺・停止し、物資の移動や保管が困難になるという事態に見舞われた。

#### 今後の対策の方向性（具体的事例）

- ① 「集中から分散へ」「専用から汎用へ」という観点から、物流センター・配送センターの拠点化を見直し、幹線輸送網沿いあるいは地域毎に同センターを設置する。また、輸送ルートも複数のバックアップルートを確保しておく。
- ② 倉庫及び設備機能自体の強靱化を図るとともに、倉庫の荷崩れ防止策として、倉庫内の物資保管位置を再検討や、パレットのラップ巻きを行う等のソフト面での対応を実施する。また、荷崩れした高層ラック倉庫<sup>5</sup>の整理のために、高所作業に従事できる人材(例えば、鳶職人等)を非常時には確保できるように異業種との連携強化を図る。
- ③ 物流拠点の機能代替性向上策として、予備サーバーの設置、クラウド化等の情報システムの多重化を図る。

#### (2) 燃料・車両・ドライバーの確保

鉄道等の交通網の寸断により、トラックによる鉄道コンテナの代行輸送が増加するとともに(図1)、東北・関東の製油所やガソリンスタンド等の燃料供給施設や、タンクローリーなど輸送手段が被災したことにより、燃料供給が滞った。このため、非常時に重要な役割を果たすトラック等の燃油が大幅に不足し、

---

<sup>5</sup>ラック(棚)を設けた倉庫

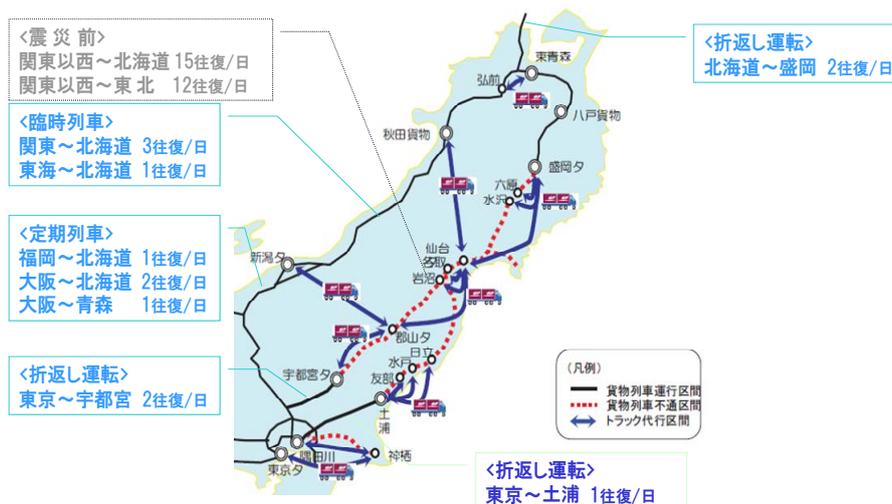
物資輸送に大きな支障をきたした。また、各社が非常時に備え準備していたインタンの燃料もすぐに底をついたとの声が多く挙げられた。加えて、小売り店舗における買い占めなど、消費需要が急激に高まったことにより、物資輸送量も増大したが、必要となる車両・ドライバーの確保が難しく、そのために円滑な輸送に弊害が生じたとの指摘がなされた。

### 今後の対策の方向性

- ① 燃料不足に備え、各物流・配送センターで必要量を把握するとともに、インタンク(自家用燃料貯蔵・給油施設)保有委託先の情報を把握しておく。
- ② トラック輸送が困難な場合の代替手段(鉄道貨物輸送やフェリー輸送等)を確保しておく。
- ③ 共同配送やミルクラン<sup>6</sup>等の共同集荷を進めることを通じて、複数の企業をまたがった輸送ネットワークを形成し、災害等非常時の際、車両・ドライバーを融通し易くするような工夫を検討する。

図1. トラックによる鉄道コンテナ代行輸送

	3月	4月	合計
トラック代行(3/23~4/20)	251台	869台	1,120台



(出所：物流業者提出資料)

<sup>6</sup>一つの車両で複数の発荷主のところを回って配送貨物を集荷してくる巡回集荷

## 4. 販売面

### (1) 欠品から過剰在庫への対応

東日本大震災発生直後から、東北や首都圏の店舗を中心に、食料品をはじめ日常生活用品の大規模な欠品が発生した(図2)。これは、不安心理の拡大や不十分・不正確な情報等を背景に、消費者による過度な買い占めが行われたことや、メーカー各社が被災地向けに特化して生産を行ったことなどが問題であると指摘されている。

また、小売業者が普段の何倍もの発注をかけ、それにあわせて卸業者も大量に発注し、メーカーもこれに応じて増産したが(ブルウィップ効果<sup>7</sup>の発生(図3))、買い占めが落ち着いた段階では、逆に過剰在庫が生まれることとなったとの事例が紹介された。

図2. 商品カテゴリー別需要動向

震災直後、消費者の需要が急増し、首都圏においても即席めんが店頭から姿を消した。

(震災直前を100としたときの指数)

#### ◆A社・GMS業態

カテゴリー	3月7日週	3月14日週	3月21日週	3月28日週	4月4日週
カップめん	187	129	176	140	141
インスタント袋めん	226	179	147	152	137

#### ◆A社・北関東南関東SM業態

カテゴリー	3月7日週	3月14日週	3月21日週	3月28日週	4月4日週
カップめん	136	171	134	120	114
インスタント袋めん	136	173	108	119	119

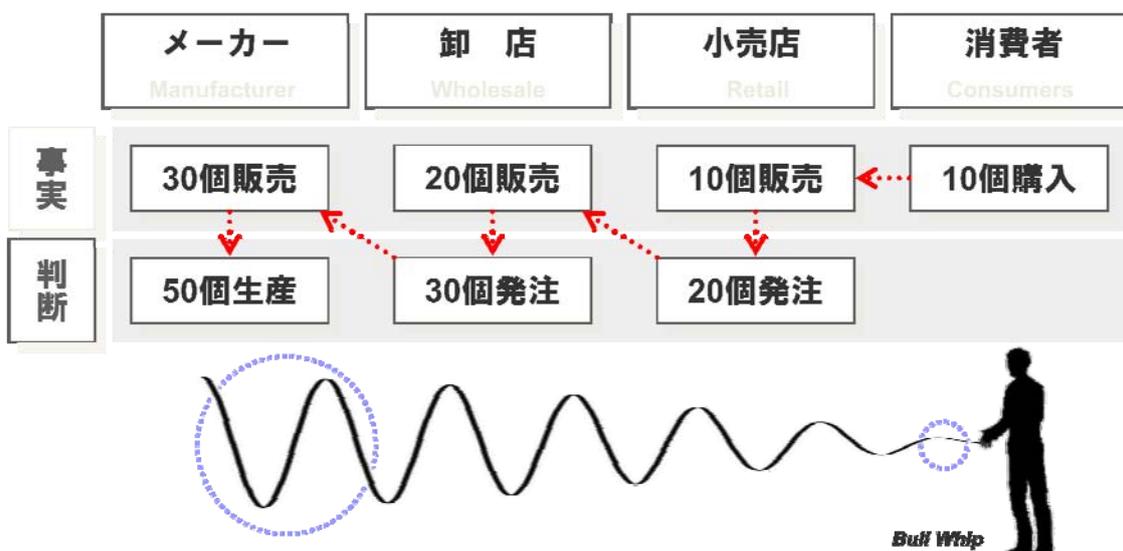
注：GMS(General Merchandise Store)：大規模小売店

SM(Super Market)：スーパーマーケット

(出所：食品メーカー提出資料)

<sup>7</sup> 消費者の需要変動が、サプライチェーンを増幅して遡っていく現象

図3. ブルウィップ効果のメカニズム



(出所：食品メーカー提出資料)

#### 今後の対策の方向性（具体的事例）

- ① 過剰在庫が生まれた原因は、小売業者・卸業者の見込み発注、メーカーの見込み生産によるところがある。現在、製・配・販連携協議会が推進している流通BMS (Business Message Standard)<sup>8</sup>の導入・拡大を図るなど、店頭での販売状況、在庫情報の「見える化」をさらに進めるとともに、それらを共有する仕組みを整える。
- ② 過剰発注への対応や大量の欠品データの発生を防止すべく、製・配・販間での緊急時の発注ルール構築を図り、情報システムの機能維持を図る。

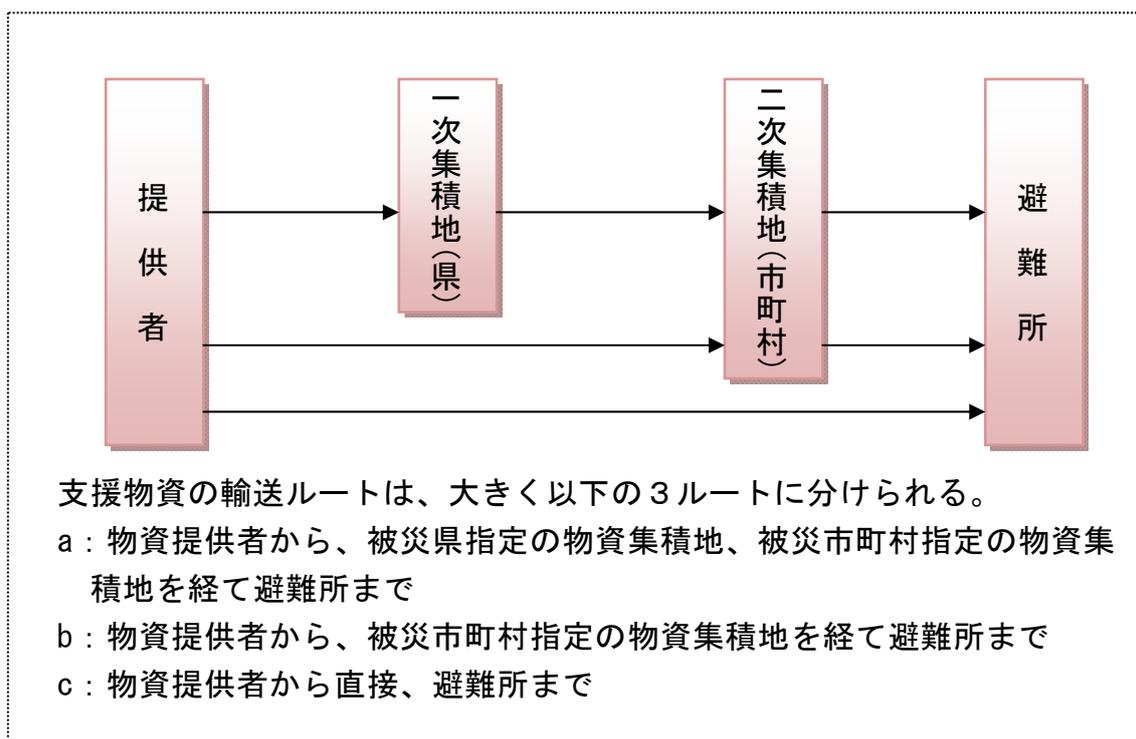
<sup>8</sup> メーカー・卸・小売が、インターネットを活用して、商品の受発注や決済情報をやり取りするための標準データ形式

### Ⅲ. 流通サプライチェーンからみた被災地への支援物資提供のあり方

東日本大震災は、被災地の東北・関東(一部)の道路・鉄道を寸断し、空港・港湾も使用できなくなるなど物流インフラに多大な損害を与えた。しかし、関係者の懸命な努力により、発災2週間後には、高速道路や直轄国道は100%近く復旧し、新幹線、在来幹線は50%強、空港、港湾もほぼすべてが利用できる状態にまで回復した<sup>9</sup>。こうした、主要な物流インフラは早期に復旧した一方で、発災から暫くの間、避難所に支援物資を迅速・充分・適切に届けられなかったとの報告が多くなされた。

そこで、東日本大震災時、被災地への支援物資提供に際し生じた、主な課題と今後の対策の方向性について以下の通り整理した。

図4. 支援物資の輸送ルート



(経団連事務局作成)

<sup>9</sup> 国土交通省資料「交通関係の復旧状況の推移」より

## 1. 情報伝達

### (1) 被災地情報の錯綜

発災初期には、情報通信インフラの途絶や自治体職員・施設の被災により、被災地の状況、避難者、避難所等に関する正確な情報が入手困難であった。そのため、支援物資のオペレーションが決定できず「どこに・誰に・何を・どれだけ」輸送すればよいのか分からないといった混乱が生じた。また、政府・自治体・業界団体等関係方面からの支援要請も五月雨式にかつ同じ企業の種々の部署になされたために情報が錯綜し、混乱に輪をかける事態となった。

### (2) 必要とされる支援物資の需要と供給のミスマッチ

発災から時間を経るにつれ被災者の物資ニーズが多様化したことで、支援物資のミスマッチが顕著になった。例えば、発災当初は、飲料水、食料品、衣類、毛布など生活に最低限必要となる物資へのニーズが大きかったが、支援活動が本格化するにつれ、日常生活を取り戻すための物資へのニーズが高まっていった。こうしたニーズの変化を関係者間で正しく認識できなかったことから、結果的に物資が大量に余り、廃棄せざるを得なかったとの事例が紹介された。

#### 今後の対策の方向性（具体的事例）

- ① 企業は各自治体と災害時応援協定<sup>10</sup>の締結を進めるとともに、協定内容を充実させ、支援物資や応援人員の送り先を決めておく。また、プッシュ型の供給体制を構築し、被災地からの支援要請が顕在化するまで緊急物資需要を予見し提供できるようにする。
- ② 情報錯綜の対応策として、要請の受け手側も窓口をあらかじめ一本化するとともに、要請側も、役所、業界、団体等で一本化するように努める。
- ③ 支援物資のミスマッチを防ぐという観点から、支援物資を送る前に、被災地で求められている物資とその量を見定めるために、流通業における受発注シ

---

<sup>10</sup>事業者と自治体あるいは自治体間で、大規模災害が発生した場合に緊急支援物資の収集配送や情報提供など様々な分野で協力することを定めたもの

システム等の活用や、被災市町村の各ボランティアセンターが必要な支援物資を告知し受け付ける事前登録制度の導入を図る。

## 2. 輸送

### (1) 燃料の枯渇

支援物資を運搬するトラックの燃料が大幅に不足した結果、例えば、被災地に支援物資を運ぶトラックの燃料が片道分しか補給できず、戻ってくるのに時間を要し、効率的な物流に弊害が生じたとの声は多い。一方、燃料不足への対応として、支援物資輸送車両への優先給油が一部実施されたとの事例も示された。

### (2) 緊急通行車両許可

発災直後、東北道・常磐道は、緊急通行車両確認標章を取得済の車両のみ通行可能だった。しかし、確認標章の申請をしてもその手続きが煩雑であることや、車両毎かつ物資を運搬する度に申請する必要があることから、確認標章の交付までに時間がかかったとの意見が多く出された。そこで、緊急車両認定を受けずに物資を運搬すべく日本海側ルートを使用したために、被災地に支援物資が届くのに時間がかかるとともに人件費や燃料費もかさむ結果となった。

## 今後の対策の方向性（具体的事例）

- ① 非常時の際は、緊急通行車両への優先給油<sup>11</sup>や緊急通行車両手続きの簡素化および緊急通行車両確認標章の一括交付を実施する。

---

<sup>11</sup> 『「国民の声」規制・制度改革集中受付に提出された提案等への対処方針』（平成24年4月3日閣議決定）番号41 災害時の燃料確保、給油場所確保の迅速化「自家発電設備導入等による災害対応能力を強化したSSの整備を進めつつ、災害の状況等を踏まえ、当該SSに対して災害時に緊急車両への優先給油の要請を、必要に応じて行うことのできる体制の整備を、地方自治体とも連携して行う。（平成23年度以降順次措置）」

### 3. 在庫管理

#### (1) 支援物資集積地における物資の管理・仕分け

支援物資集積地には多くの物資が運ばれたが、一次集積地で滞留してしまい避難所に適切に運ばれなかったとの意見が多く出された。こうした背景には、①短期間に大量の支援物資が集積地に運ばれたこと、②物資集積拠点としてのスペックを備えていない、すなわち容量や床荷重、専用設備・機材が十分に無い公共施設(学校・体育館等)で物資を受け入れたこと、③専門的ノウハウ(商品知識、物流ノウハウ等)を持つ人材の不足など様々な要因が重なり、集積地において物資の管理や仕分け、配送が上手くいかなかったことが挙げられた。

#### **今後の対策の方向性**

- ① 支援物資の集積地としての条件を満たす施設、例えば、大量の物資を受け入れることが可能なスペースを持つとともに、大型トラックが施設内に直接物資を搬入できることや、パレットやフォークリフト等機材が配備可能となる施設を、平時からリストアップしておく。また、自治体内のすべての公共施設について、避難所にするのか物資集積地とするのか使用方法を事前に定めておく。
- ② 物流事業者と自治体が連携し、在庫管理に詳しい専門家をどこの集積地に、どれだけの人数を投入するのか等、事前に取り決めを交わしておく。

#### IV. おわりに

東日本大震災を機に、流通サプライチェーンのあり方を見直す動きが関係各所に出てきている。

流通関係各社からは、経団連の会合においても、地域の生活を支える「いのち」のインフラとして、その社会的重要性を鑑み、今後、大規模災害が発生しても事業が継続できるよう、集中・集約化と併せて分散・複線化の視点も考慮し、製・配・販の連携の下、強靱な流通システムを作っていくとの決意が示された。

あわせて、政府にも、民間事業者の立場に立った対応や、現場への感受性を持ってもらいたいとの声も出されている。福島第一原子力発電所事故により食品の放射能汚染問題が発生したが、国民の政府への信頼が崩壊したために国民は自衛に走り、買い占め、風評被害等、誰もが望まない事態が起きた。本来、安全・安心は政府が守るものであり、国民と政府の間にある安全・安心のギャップを埋めていくことを強く期待したい。

これまで述べてきたように、東日本大震災からの教訓は多い。今後、官民が連携して、大震災における実態の把握や課題等の共有を図るとともに、BCP・LCP (Life Continuity Plan: 生活継続計画) を策定しなければならない。また、日頃から、災害を想定した訓練を実施することや、さらには、近隣諸国との間で災害時における物資の即時相互融通が可能となるよう協力体制の充実に努めることが重要である。

以 上