

民間企業における中枢機能継続の取組 ー民間企業アンケート及びヒヤリングからー

平成24年3月5日(月)

国土政策局総合計画課

1. 調査の概要	1
2. 調査結果：バックアップの3つの側面を中心に	2
(1) 権限継承	2
1) 基本的な考え方とルール	2
2) 権限継承の条件と実際	3
(2) 本社中枢機能の代替拠点	4
1) 代替拠点の有無等	4
①代替拠点の有無、箇所数、②代替拠点設置の背景	4
2) 代替拠点の場所の要件	6
①距離について、②より遠隔な代替拠点の条件	6
3) バックアップすべき業務	8
4) バックアップすべき業務実施に必要な資源等	9
①要員、通信手段、移動手段、②執務スペース、宿泊施設等	9
5) バックアップに必要な資源のあるべき準備体制	11
6) バックアップ体制への移行等の判断及び手続き	12
7) バックアップ体制の実効性確保のための取組等	13
(3) データ・文書のバックアップ	14
1) 中枢的なデータのバックアップの状況	14
2) 文書のバックアップの状況	15
(4) 東日本大震災時の対応	16
参考：企業BCPガイドラインとバックアップ	17

1. 調査の概要

民間企業における中枢機能の継続に係る取組状況を、①権限継承の考え方とルール、②本社中枢機能の代替拠点、③データ・文書のバックアップの3点を中心に、アンケート及びヒヤリングにより把握。

民間企業アンケート

企業における本社機能バックアップに関するアンケート調査

- 1 調査期間：平成24年2月1日～2月14日
- 2 調査方法：郵送
- 3 調査対象：東京圏に本社又は重要機能を担う支社を置いている民間企業275社（一部上場及び非上場で業界上位中、業種が偏らないよう以下を対象。）
 - ・製造業 売上5,000億円以上
 - ・金融・運輸・ライフライン等 売上3,000億円以上
 - ・情報・サービス等 売上1,500億円以上
- 4 回答状況：78社より回答（内有効回答76社、平成24年2月22日時点迄）。

* 対象企業のBCP策定状況：策定済みが53社。策定中、または策定予定ありが21社。策定状況を公表している企業は半数弱（31社）、BCPの内容については大半が社外には非公表。

民間企業ヒヤリング

企業本社中枢機能バックアップに関するヒヤリング

- 1 調査期間：
平成24年2月
- 2 調査対象等：
東京圏に本社又は重要機能を担う支社を置いている多様な業種の民間企業のうち、BCP、危機管理に積極的と考えられる企業20社程度を訪問して聞き取り。

注) 企業アンケートは、国土交通省が株式会社三菱総合研究所請負調査の一環として実施。なお、本資料は現時点までの調査結果に基づくもの。

(1) 権限継承 1) 基本的な考え方とルール

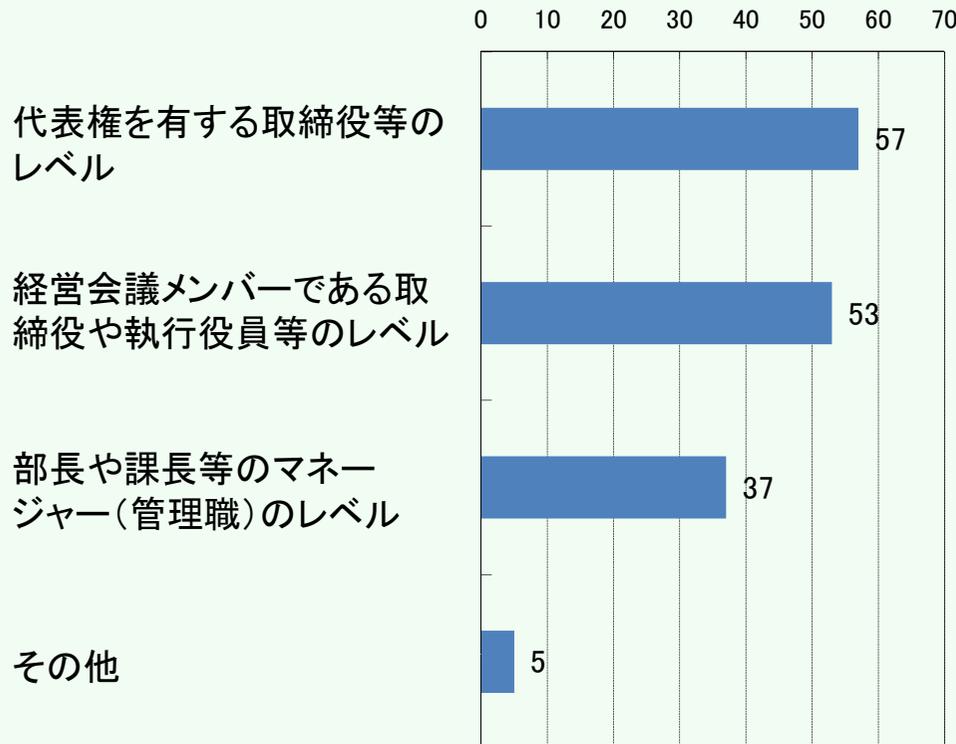
非常時の権限継承者については、76社のうち、取締役、執行役員等のレベルについては50社以上、部課長等レベルについても37社が明定(左図)。権限継承の具体的条件や手続についても、厳密に定めている、または、一応のルールがあるとする企業が大多数。

民間企業アンケート

【問】 貴社では非常時に役職者の一部が執務できない場合、権限継承者を定めていますか。

(n=76) [複数回答]

(件)



ヒヤリングにおける指摘の例

権限継承ルールの有無・内容

- P社(ライフライン): 権限継承順位は社長以下、決められており、安否、出社可否状況がネットで見られる仕組みもある。社長と副社長は同時に出張しない等配慮。
- K社(金融): 平時から不在時のルールがあり、不在者の上司が代わって判断。
- J社(外資系金融): 経営上の重要決定は経営委員会メンバーで相談。最終的には海外本社が判断。
- M社(マスコミ): 平時から経営判断を仰がなくても現場で意志決定できる仕組みがあり、災害時もその延長。

権限代行者の責任

- G社(商社): BCPの権限委譲規定に従い対応をしても、基本的に後で責任を問われることはない。
- I社(小売): BCPに災害時は「全ての権限を店長に委ねる」とあり、店長の判断で行ったことに対し、責任は負わない。事後報告が義務付けられているのみ。

(1) 権限継承 2)権限継承の条件と実際

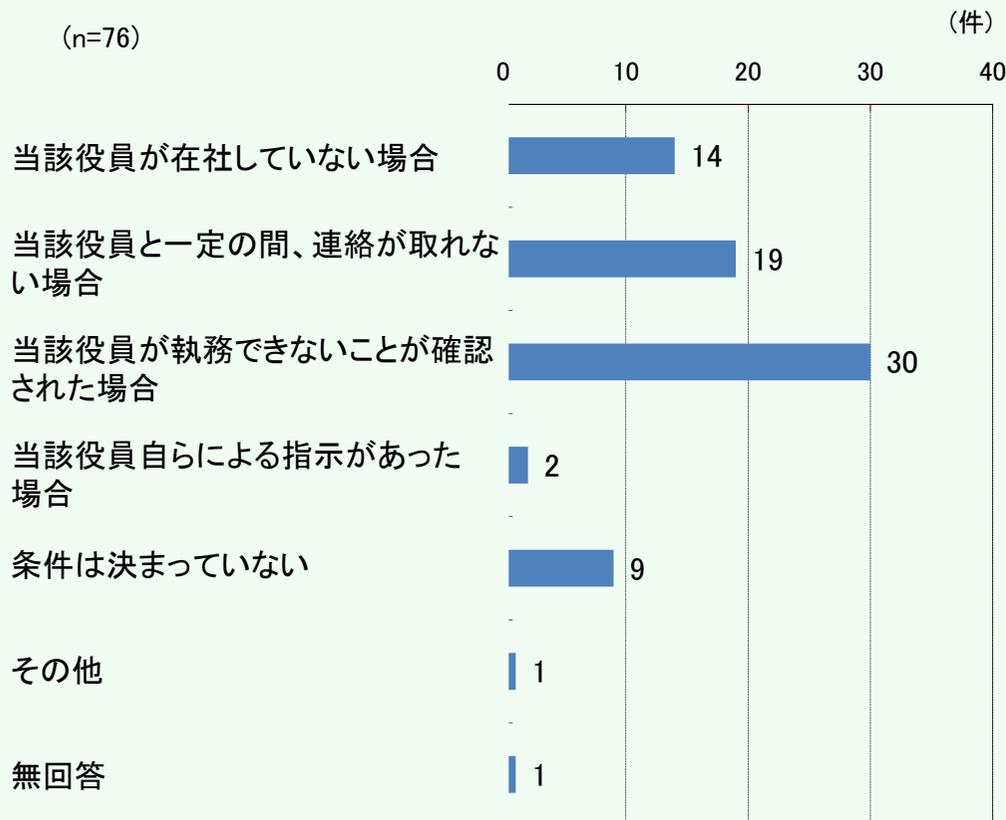
大企業の多くは権限継承のルールを定めているが、一定の間、役員等に連絡が取れない場合に自動的に継承する企業は19社(左図)。ヒヤリングに拠れば、日常的に権限継承しているケース、連絡手段の多重化により対応するケース、幹部が直接指揮を執るとするケース等の様々なパターンやその組み合わせで対応。

民間企業アンケート

ヒヤリングにおける指摘の例：権限継承の実際

非常時の権限継承のいくつかのパターンの例

【問】 代表取締役、執行役員等が他者に権限継承する場合の条件を教えてください。



- G社(商社): 海外出張も多く権限継承は日常茶飯事。不在時は、自動的に権限継承。
- M社(マスコミ): 災害報道に関しては経営判断を仰ぐ場面は殆どない(その他事案での経営判断については継承順位が決まっている)。
- Q社(ライフライン): 継承順位は決まっているが、大規模災害時は社長が直接指揮を執るという考え。会社到着までは複数用意している通信手段で指示。
- H社(流通): 常務と部長が話し合っ決めて。役員は常に衛星携帯等3つほど端末をもち、自宅にも非常回線。本社に居ないことの方が多いが、連絡がつかなかったことはない。支社長以下も(順番は)決まっている。役職員出張の際は、部下を本社に残す。
- N社(外資系通信社): 東京本社の対応に対して、海外本社やアジア拠点からイントラネットを通じて適宜、調整・指示。

(2) 代替拠点 1)代替拠点の有無等①代替拠点の有無、箇所数

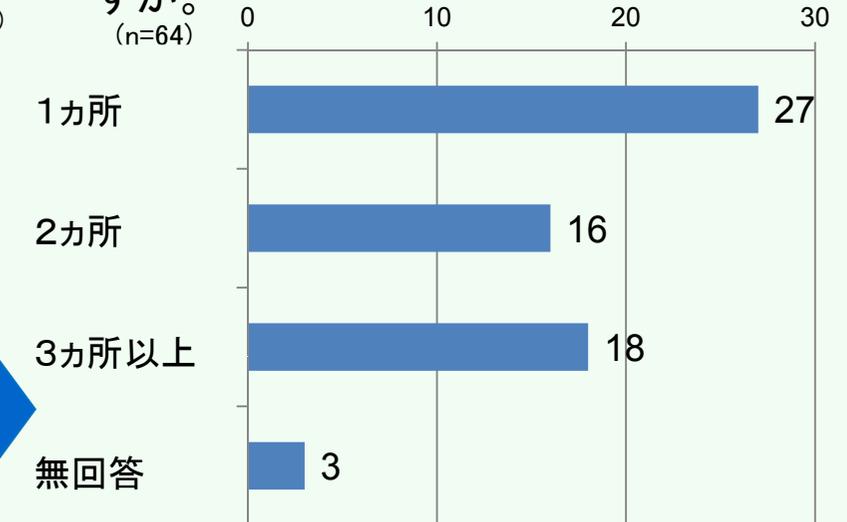
非常時の代替拠点を有する又は検討中の企業は76社中69社(内既に整備済みの企業62社)、内訳は左図のとおり。本社近傍以外の、より遠隔な代替拠点の数についてみると、既に設けている又は検討中の企業は64社に上り、その数については、複数箇所とした企業も少なくない(右図)。

民間企業アンケート

【問】貴社では、東京圏の本社屋が使えない万ーの場合に備えて、本社中枢機能を(工場等ではなく)、本社屋以外の場所で継続するための代替拠点を準備していますか。



【問】(本社屋近傍以外の(概ね10km程度))より遠隔な代替拠点は何か所設けていますか。



<本社近傍以外の代替拠点の例>

* 自由記入欄より。

東京都下、神奈川、埼玉、千葉、茨城、群馬、名古屋、大阪、神戸、長崎

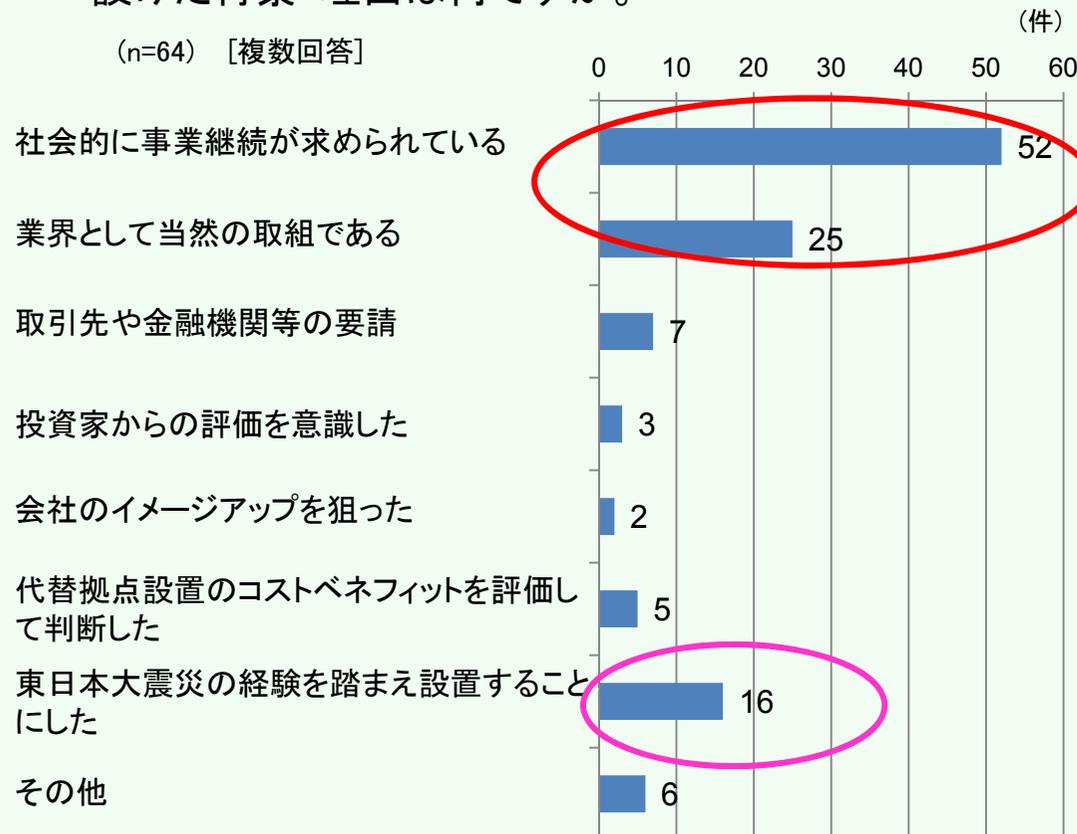
(2) 代替拠点 1)代替拠点の有無等 ②設置の背景

本社近傍以外の、より遠隔な地点に代替拠点を設けている又は検討中の企業64社に、その理由を尋ねたところ、「社会的に事業継続が求められている(52社)」、「業界として当然の取組(25社)」などとなった。一方、東日本大震災の経験を踏まえて設置することにしたとする企業も16社(左図)。

民間企業アンケート

【問】(本社屋近傍以外に)より遠隔な地点に代替拠点を設けた背景・理由は何ですか。

(n=64) [複数回答]



【問】本社中枢機能のバックアップ体制を特に設けない理由・背景事情は何ですか。(n=5)

選択肢	n
本社(東京支社)の災害等対応能力を十分強化している	3
代替拠点を特に設けなくても、既存の支社等で対応可能である	2
代替拠点設置のコストベネフィットを評価して判断した	1
本社屋が使用不能となるような災害発生の蓋然性や場所は予測不可能である	1
政府機関が東京圏以外のどこで業務を継続するのか方針が不明であり、どこに設けてよいか目安が無い	1
その他	2

(2) 代替拠点 2) 代替拠点の場所の要件①距離について

本社近傍以外の代替拠点の、本社からの距離については、一都三県内とする企業が20社以上に上る一方、300キロ圏外に置く企業も43社(左図)。ヒヤリングに拠れば、都心、東京近県、東京圏外等の順に、段階的に拠点を位置づける場合も多い。

民間企業アンケート

ヒヤリングにおける指摘の例:

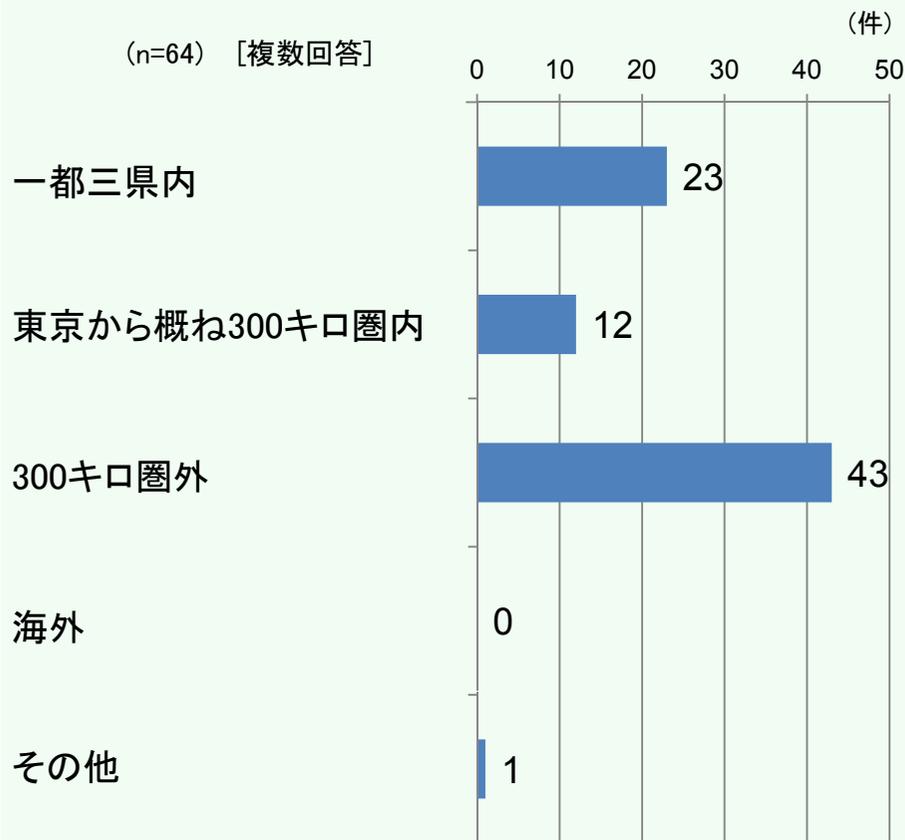
【問】(本社屋近傍以外の)より遠隔な代替拠点の立地場所は以下のどれに該当しますか。

遠隔拠点を位置づける企業

- A社(製造業):近県の郊外技術センター、北関東の工場の順。関東圏外では大阪等に拠点がなく決めてはいないが地方の工場となろう。
- C社(製造業):都区部内拠点、都区部内事業所、北関東の工場、関東圏内研修所、近畿地方の工場、大阪事業所の順。
- E社(建設):本社以外都心ビル、都下研究所、埼玉県内支店、神奈川県内支店の順。関東圏外では東京に近い順で中部、東北、関西の支社を順位づけ。
- G社(商社):神奈川のデータセンター。さらに大阪支社を利用。上海等へのトップの移動は考えていない。

遠隔拠点は置かない企業

- I社(流通):持株会社本社機能は東京のみ。本社が機能しない場合各事業会社が事業判断。1週間程度は問題ない。
- K社(金融):本社の他湾岸エリアにデータセンター兼数百席のオフィススペース確保。地方代替拠点はなし。6

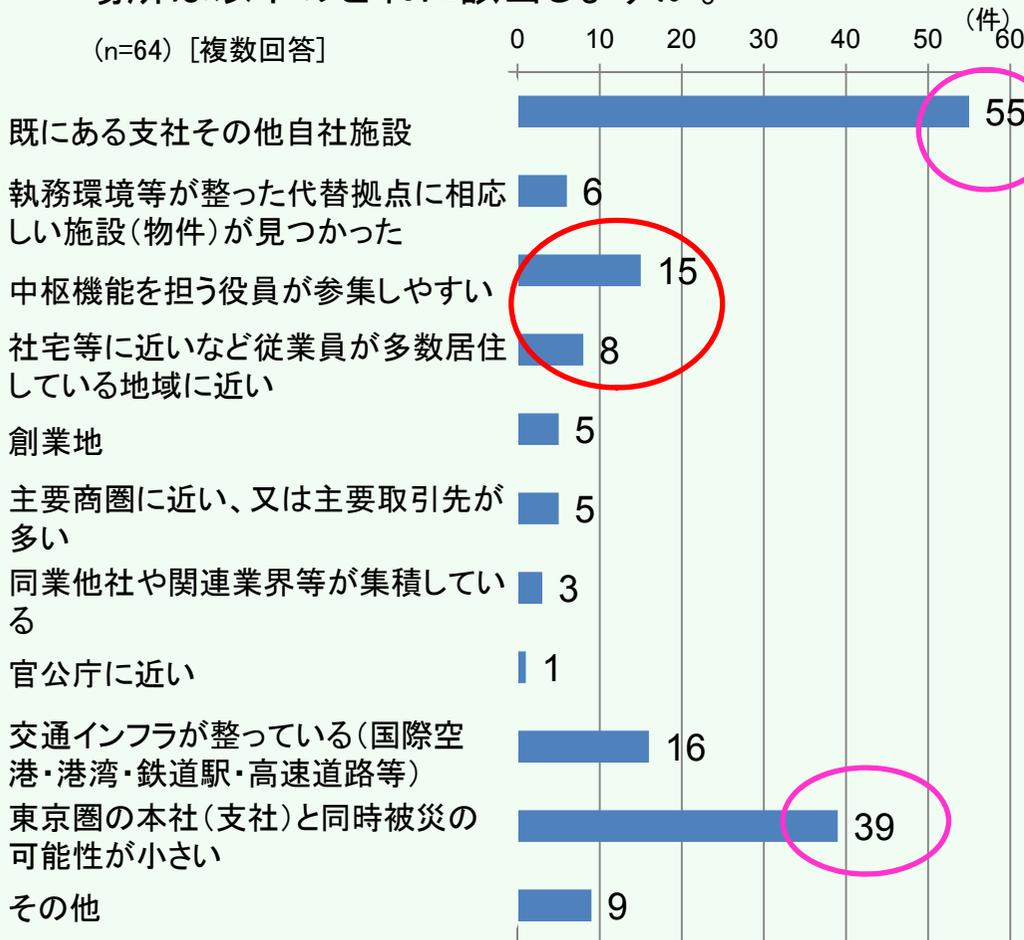


(2) 代替拠点 2) 代替拠点の場所の要件②遠隔拠点の条件

代替拠点の立地場所の要件としては(左図)、既にある支社等とした企業が55社、東京との同時被災可能性が小さいことをあげた企業が39社。また、役員・従業員等の参集しやすさに注目した回答もみられる。

民間企業アンケート

【問】(本社屋近傍以外の)、より遠隔な代替拠点の立地場所は以下のどれに該当しますか。



ヒヤリングにおける指摘の例

- G社(商社):大阪。東京と同時被災はないほか、普段使っており本社からの距離、施設面で条件がよい。
- H社(流通):代替拠点については、第一に安全性、第二に日頃から使える場所。
- J社(外資系金融):北部九州を検討。賃料が安く余分にスペースを賃貸可。顧客に近いことが望ましいが、全て顧客本位では負担が大きい。
- B社(製造業):まず、都心研修施設。約250人収容。(食事提供可)。次は東京近県事業所事務棟。近くに社宅があり宿泊可(本社から遠く、参集は困難)。さらに広域被災の場合、名古屋事業所が考えられる。海外比率は増えてはいるが、主要取引先が国内に立地しており、本社機能を海外に移す議論は現時点では無い。
- D社(製造業):バックアップについて議論を始めたばかり。本社と同程度の経営判断、財務・会計等も管理可能なスタッフが揃っている名古屋、大阪、シンガポール、上海程度を想定。

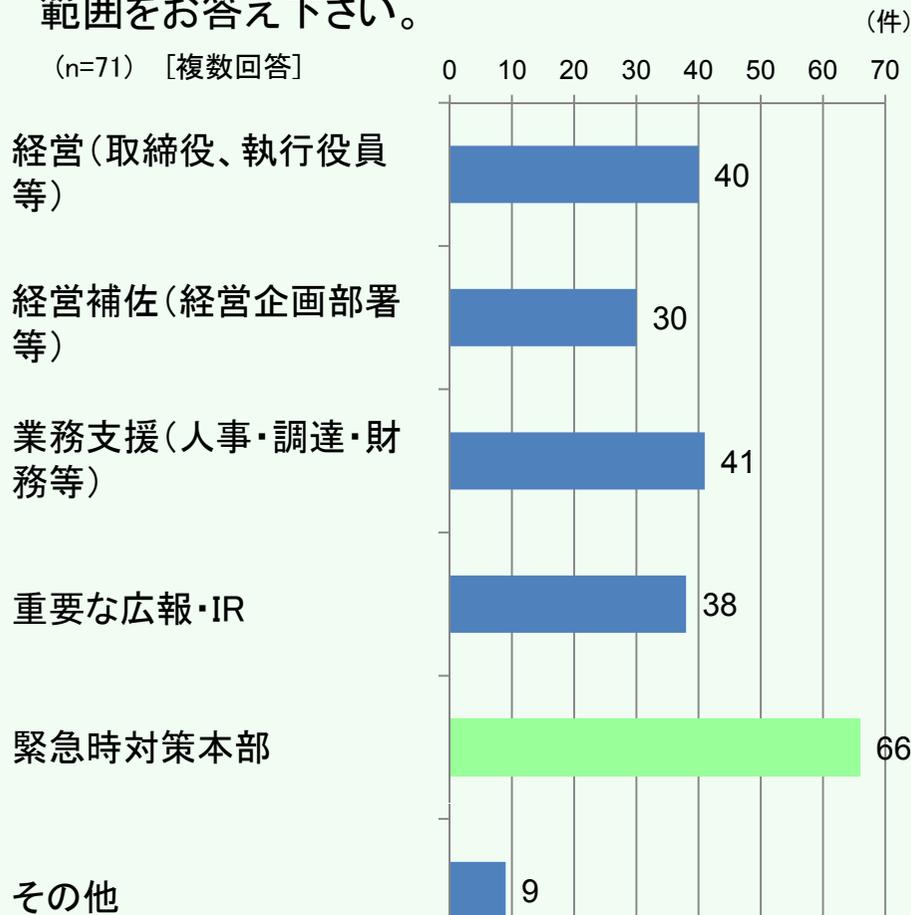
(2) 代替拠点 3)バックアップすべき業務

代替拠点で継続する中枢業務については、71社のうち※「詳細に定めている(24社)」、「方針は定めてある(31社)」と、大多数の企業が継続すべき業務を定めている。具体的には左図のとおり、緊急時対策本部とともに、経営、業務支援、広報等、工場等ではない、中枢業務の継続も考慮している企業も少なくない。

民間企業アンケート

【問】代替拠点で継続を予定している中枢業務の範囲をお答え下さい。

(n=71) [複数回答]



※)代替拠点整備予定はないとした企業以外の企業の内回答のあった企業。

ヒヤリングにおける指摘の例

災害発生時のコア業務

- C社(製造業):人事、広報、調達、販売、CSR。
- E社(建設):建築物・土木構造物の復旧。
- G社(商社):被害把握や関係者への報告等。輸出入は1日を争わないので、通信インフラが確保できれば継続可。
- I社(外資系金融):社員の安全確保、次に契約の保全。
- H社(流通):注文された商品を届けるまでの行程確保。
- K社(金融):優先業務は定義されているが、ルーティーンでない経営判断に関わる業務はよく見えていない。

バックアップの期間

- B社(製造業):首都直下地震の際は、通信機能は2週間で回復と言われており、2週間で機能回復させる計画。
- L社(情報):地震の際は、中央防災会議で6日間のインフラ途絶が想定されているため、6日間程度、必要最低限の機能維持のための業務を移譲。パンデミック等長期的な災害の際は、経営意志決定機能等も支社に移転、社員派遣を想定。

(2) 代替拠点 4)バックアップすべき業務実施に必要な資源等①

代替拠点を機能させるため、一次取りまとめ案では①指揮命令システムのほか、②要員、③施設・設備、④情報、をあげている。指揮命令システムに関しては通信手段の利用可能性等が課題。
要員についてはコアメンバーの規模、参集のための移動手段も重要。

ヒヤリングにおける指摘の例

通信手段

拠点間でテレビ会議を利用

- E社(建設):都心の2拠点に在籍、TV会議を利用。
- A社(製造業):首都近郊と郊外の2拠点でTV会議。

複数の通信手段を確保

- A社(製造業):役員個人に優先携帯電話。主要拠点に衛星電話を3台ずつ配置。
- D社(製造業):対策本部メンバーには携帯電話を貸与。加えてMCA無線機を全国主要拠点約80箇所配置。
- G社(商社):携帯電話やスマートフォン等が利用できれば、どこにいても連絡ができるので通信環境確保が要。複数の通信手段を確保。
- P社(ライフライン):災害対策本部メンバーは携帯、衛星携帯保持、緊急連絡網整備。本部固定電話は優先電話。
- K社(金融):幹部は衛星携帯。MCA無線も配備。
- I社(流通):約20名の幹部は衛星携帯・災害時優先電話を保有。自宅にも衛星電話。

要員

コア要員は20~30名・実働要員も不可欠

- C社(製造業):本社から20名程度が移動。
- J社(外資系金融):東京から20名程移ることになる。トップだけでなく実働要員も不可欠。
- G社(商社):本社が利用困難な場合には経営、広報、人事等に係るコアメンバー20~30人程度が郊外拠点に移動。事務方も含まれる。
- H社(流通):災害対策本部員は全部で40名程度。ナンバー2を集めればよい。

移動手段

移動手段確保が課題

- C社(製造業):通常運行している連絡バスは利用できるが、その他は決まっていない。
- H社(流通):東京脱出時のバスを確保できるようにしてある。
- B社(製造業):千葉/茨城方面は船も検討。

(2) 代替拠点 4)バックアップすべき業務実施に必要な資源②

代替拠点に関しては、執務スペースの平時からの確保とそのため費用、宿泊も含めた施設・設備等も課題。企業は新たな費用の発生しない既存施設の活用を中心に検討する傾向。

ヒヤリングにおける指摘の例

執務スペース

平時からの確保は課題

- J社(外資系金融):災害時にオフィスを借りられるように事前に登録しておくサービスはあるが、高額にも関わらず必ず借りられるわけではなく、人数制限等もある。費用対効果を考えると利用できない。
- G社(商社):東京近県にあるデータセンターに、東日本大震災以降にバックアップオフィス用に一部屋借りるようにした。
- S社(事務所賃貸):バックアップ施設を新規に、というのではなく、普段利用している地方支社において、(災害時等も念頭に)ややゆとりをもってスペースを確保したケースも散見される。

宿泊施設等

災害時の宿泊施設手配も課題

- L社(情報):研修施設も代替施設候補。会議室・ネット環境、ホテル等があり、滞在できる環境。関西の拠点に東京から人員を派遣することも想定して、ホテルを優先的に借り上げられるように契約。
- B社(製造業):都心研修施設。数百人規模を収容。食料も備蓄、レストランも運営、厨房スタッフがおりプロパンガスで食事提供可(本社の食堂厨房はオール電化のため、停電時調理不可。)
- J社(外資系金融):海外本社は有事の際にホテルを借り切る考えだが、日本ではホテルは避難者に提供するという考え方。また、海外では通信機能つきのバスを借りることも考えているが日本では手配は困難。今回の震災では海外本社が非常時利用を契約しているホテルチェーンを通じて関西のホテルを確保。

(2) 代替拠点 5)バックアップに必要な資源のあるべき準備体制

一次取りまとめ案では、平常時のスタンバイのあり方として、3つの考え方が示された。

ヒヤリング対象となった民間企業の例からみると、

- 幹部については、別拠点に常駐する企業もみられるものの、本社からの移動を想定するケース(コールドスタンバイ)、本社等から通信手段を活用し指示することを想定するケースが多い。
- 実務レベルについては、中核的要員の移動を予定している企業もみられるが、支社職員等が事業継続する(ウォームスタンバイ)ケースも多いと考えられる。

ヒヤリングにおける指摘の例;スタンバイ関連

トップの参集が課題

- A社(製造業):経営会議メンバーは、本社のほか、郊外の技術センター(代替拠点)にも在籍。
- B社(製造業):取締役が参集可能なことが重要だが、東京近県でさえ集まるのは困難。
- G社(商社):平時は代替拠点にトップはいないので移動手段の確保が問題。

代替拠点要員は通常業務も実施が現実的

- D社(製造業):代替拠点の要員は、コスト面から考えて、通常業務を行いながら、万が一の場合に災害対策要員として動けるようにしておくことが現実的。

本社近傍であればコールドスタンバイも

- K社(金融):湾岸エリアの代替拠点は、普段は警備員のみ。月1回点検。

民間企業の場合のイメージ

要員	コールドスタンバイ	ウォームスタンバイ	ホットスタンバイ
幹部	移動が前提の場合が多い	一部企業は代替拠点に役員等が常駐	
部課長レベル	コアチームの移動が課題	支社社員等 業務によってはホットスタンバイも?	
サポート要員・関連会社等			

常時からの連絡体制が肝心

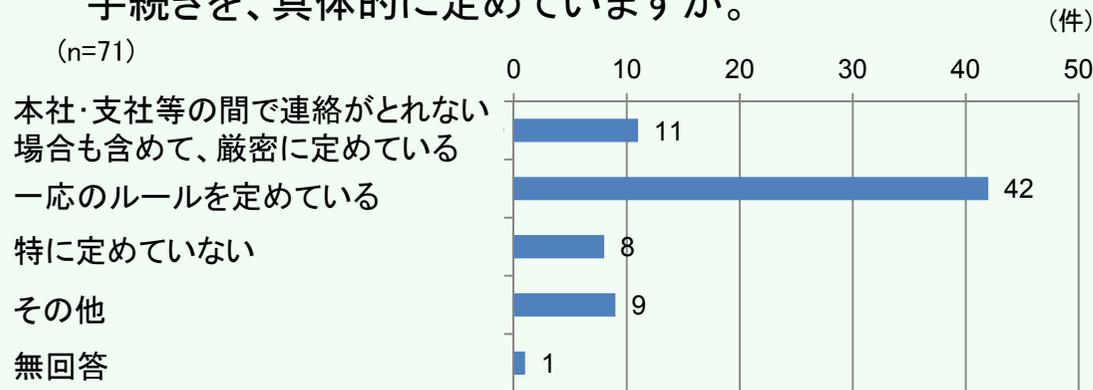
代替要員の訓練も課題

(2) 代替拠点 6)バックアップ体制への移行等の判断及び手続き

代替拠点への移行手続きについては、「厳密に定めている」、「一応のルールを定めている」とする企業が71社中53社(上図)。一方、具体的条件としては、「東京本社に状況に則して移行する」、「予め定めてある本社役員等が状況を見て総合的に判断する」とした企業が多数(下図)。

民間企業アンケート

【問】実際に本社中枢機能を代替拠点に移す際の条件や手続きを、具体的に定めていますか。



【問】定めていると回答された場合、具体的には、どのような条件の下、本社中枢機能を代替拠点に移すこととされていますか。(n=71) [複数回答]



ヒヤリングにおける指摘の例

- P社(通信): 非常時(首都圏で震度6以上の地震が発生した場合)、自動的に1時間以内に関西に災害対策初動本部を設置。本社の機能が維持されていた場合は、その後開催する災害対策本部で首都圏に権限を戻す。
- C社(製造業): 東京都が6弱以上の場合、関西に災害対策本部の事務局を立上げ、情報収集にあたる。
- K社(金融): 経営会議は通常、本社で開催されるが、災害等により本社での開催が難しい場合は事務方の判断で開催場所を湾岸のバックアップセンターに移すことになる。
- N社(外資系通信社): 非常時、従業員の安全確保の視点から、東京での勤務や被災地での取材の可否は、管理委員会や事業委員会とは独立した東京本社の安全委員会が決定。

(2) 代替拠点 7) バックアップ体制の実効性確保のための取組等

代替拠点における機能継続を実効あらしめるためには、個々の企業単独の取組ではなく、関連会社等に事前に移転先を周知しておくなど、連絡体制の確保、訓練、人材育成等も重要。なお、民間の場合、代替拠点整備は費用が伴うことから既存施設の活用等が中心的と考えられる。

ヒヤリングにおける指摘の例

関連会社等との連携

- B社(製造業): 関連会社との間では、地震時に情報共有できるように普段から話し合っている。代替施設に移転する際にはグループ会社に周知。
- T社(ライフライン): 協力企業とは協定を結び、連絡がとれるよう黒電話を配備。
- 日本新聞協会: 地方新聞は互いに協力的であり災害時の協定等を結んでいる場合も多い。

訓練等

- M社(マスコミ): 東日本大震災後に、大阪に情報を集約してコンテンツを作成し、全国ネットに提供する訓練を実施。
- D社(製造業): 本社の判断を仰がずとも行動できる人材育成が課題。
- A社(製造業): 災害対応訓練を本社と2代替拠点で同時実施。(本社機能の切替訓練は未実施。)

代替拠点整備・運用のコストとの関連

- G社(商社): 東京近県代替施設はデータセンターとして利用していたもの。関西の支社は自社ビルであり、追加コストはそれほど大きくない。
- C社(製造業): 各拠点とも通常業務を行っており、敷地も広く特に追加コストはない。
- H社(小売): 民間企業は、平常時に使えないものは持たない。株主の理解も得られない。施設更新時等に徐々に高台移転等を進めている。

国の行政機関の代替拠点との関係

- H社(小売): 早く決めてほしい。支社などの拠点を考える際には、国の被害想定なども気をつけている。
- Q社(ライフライン): 省庁と常に連絡がとれることが必要。
- G社(商社): 行政機関が東京圏外に移動する場合には一緒に移動するとは特に考えていない。
- A社(製造業): 行政の代替拠点の場所により、拠点を移動させる等の関係はない。

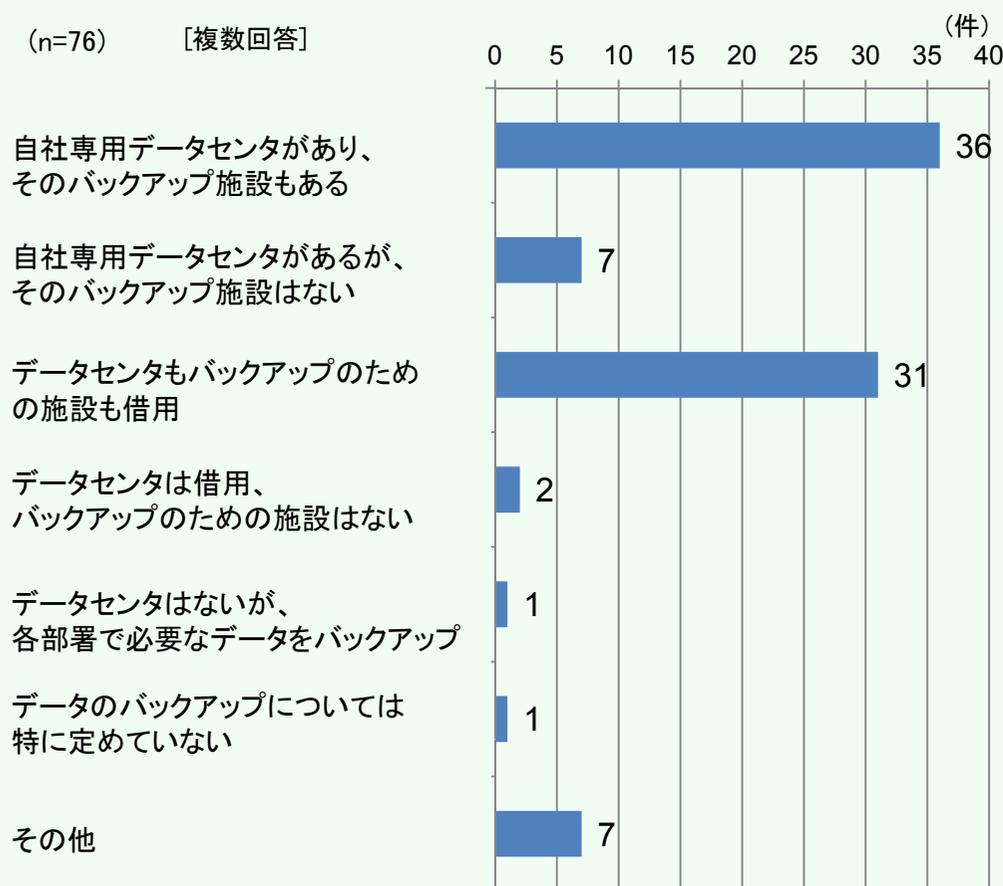
(3) データ・文書のバックアップ 1) 中枢的なデータのバックアップの状況

データのバックアップについては、自社専用のデータセンターがあり、そのバックアップ施設もある企業が36社、データセンターもバックアップ施設も借用とする企業が31社(左図)。ヒヤリングによれば、震災後に見直す企業が散見される。電力等が懸案事項としてあげられている。

民間企業アンケート

【問】 貴社では、重要なデータ等のバックアップにどのように取り組んでおられますか。

(n=76) [複数回答]



ヒヤリングにおける指摘の例：データセンターの立地

データ・バックアップのコストは課題

- D社(製造業):1カ所。複数管理が望ましいがコストが莫大のため不可能。首都直下地震でも問題はないと考えるが電力だけが不安。
- H社(流通):東京、関東、近畿の3カ所を借用。独自サーバーは、維持費だけで年間数十億円かかる。

東日本大震災後、見直す企業も

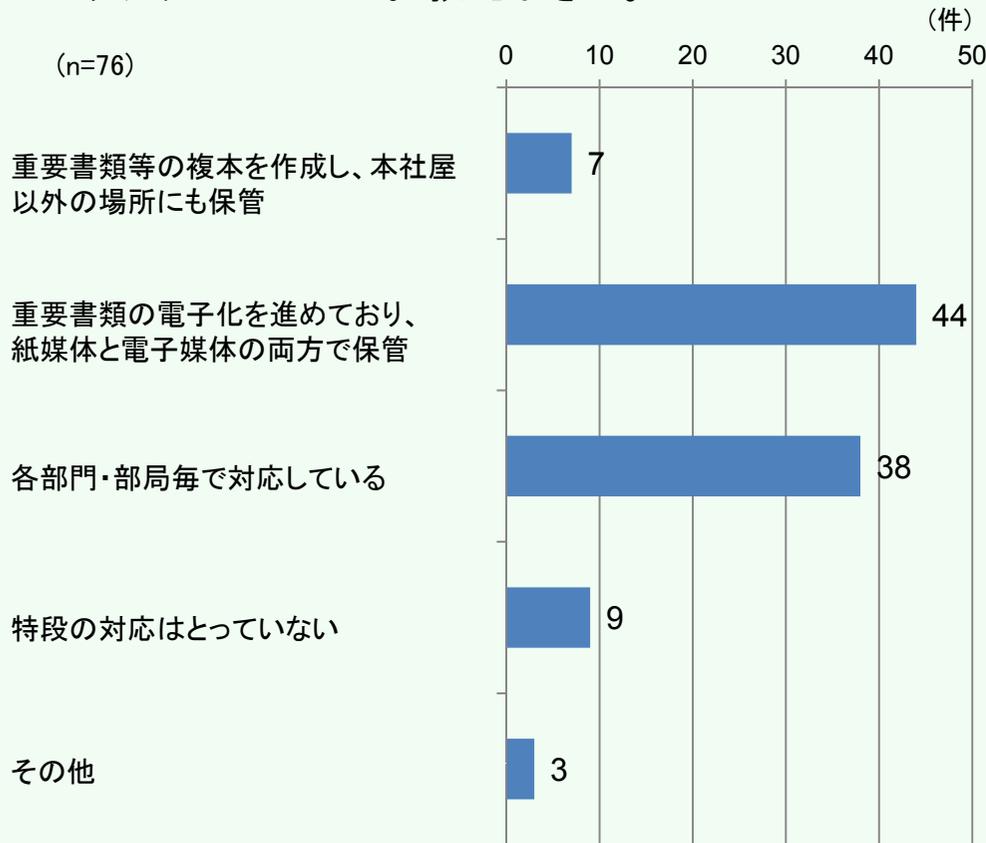
- I社(流通):東京にデータセンター。バックアップセンターは首都圏近郊にあったが、大震災後、計画停電を受けて大阪に設置。
- G社(商社):以前は都心が主、東京近県がバックアップ、正副として運用。大震災を踏まえて広域被害対応のために関西支社にバックアップ機能を確保。
- A社(製造業):関東北部に1箇所。社長指示により複数個所ではなく強固な1箇所とした。大震災を受け海外を含めてデータバックアップセンターを検討中。

(3) データ・文書のバックアップ 2)文書のバックアップの状況

中枢機能継続に必要な重要書類等文書については、複本を作成・保管している企業は76社中10社に満たないが、電子媒体と紙媒体の両方で保管している企業が44社。データと文書が、事実上、異なる媒体による相互のバックアップになっている面もあると考えられる。

民間企業アンケート

【問】本社中枢機能の継続に必要な重要書類等のバックアップについてお教え下さい。



ヒヤリングにおける指摘の例

- G社(商社): 紙の文書で保存しているデータも結構ある。
- H社(小売): 紙ベースの重要書類は外部の倉庫に保管しているが、最近の書類についてはデータでも残っている。オフィスの書類は半期毎に整理して倉庫に移す。
- F社(不動産): 本社では、書類は金庫に保管しており、防災訓練でも必ず確認している。
- 紙がデータとともに、別の媒体として、事実上のバックアップになっているとする発言も散見。

(4)東日本大震災時の対応

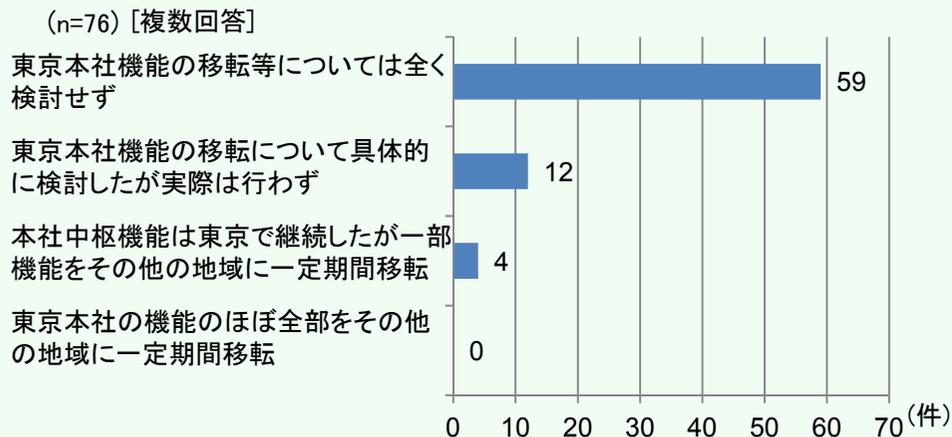
東日本大震災の被害は広汎に及んだが、直接的被害は東北圏を中心とするものであり、東京本社等の中枢機能が全面的に麻痺したとする回答はみられなかった(左図)。ヒヤリングでは、通信の利用可能性、東京が被災した場合を懸念する指摘等もみられる。

民間企業アンケート

【問】貴社においては、東京の本(支)社の中枢機能を維持する上で支障がありましたか。また中枢業務以外の業務については、いかがでしたか。



【問】貴社においては、東京本(支)社の全部又は一部の機能を他地域に一時的に移転させる対応をとりましたか。



ヒヤリングにおける指摘の例

- C社(製造業): 災害対策本部を東京に立ち上げ、生産部門の広域対策本部を、東京が落ち着くまで関西に立ち上げた。
- J社(外資系金融): 海外本社から直接代表取締役、関西にホテルを予約したので、バスで向かうように指示あり(結局実施せず)。経営幹部で話をしてその内1名が大阪に移動、2週間滞在。
- N社(外資系通信社): 各国大使館の指示などに応じて個人が希望する場合には、東京支社従業員のアジア等拠点への移動を一時的に補助した。
- K社(金融): バスで福島支店の職員数十人を東京のコールセンターに移し業務を継続。東京が被災した場合に受け入れ可能な規模の支社はない。
- G社(商社): 3月11日に社員を帰すかどうか、直ちに判断を要したが、本社にいた社長が自身で判断。携帯電話を含めて通信網が輻輳して困った。
- F社(不動産): 仙台と通じたのはMCA無線だけだった。今回の経験から、MCA無線機を増やした。

内閣府「事業継続ガイドライン」においては、企業が災害時においても事業を継続していくために特に重要となる5つの事項の中に、バックアップに関わる事項として「指揮命令系統の明確化」、「本社等重要拠点の機能の確保」、「情報システムのバックアップ」の3つがあげられている。

企業の事業継続上で重要な事項

- ①指揮命令系統の明確化
- ②本社等重要拠点の機能の確保
- ③対外的な情報発信および情報共有
- ④情報システムのバックアップ
- ⑤製品・サービスの供給

①指揮命令系統の明確化

事業継続の取組推進や災害発生時の対応には、組織体制構築とその役割及び指揮命令系統の明確化が必要。

- ・その責任者は経営層から任命される必要がある。
- ・対策は一部の部門に限られないため、全社各部門に横断的組織も有効。
- ・非日常的業務実施のために必要な経営資源の明確化と調達も必要。
- ・責任の所在を明確化し対策に取り組む必要がある。 等

<考慮すべき点の例>

- ・災害時の組織体制として、本部長、事務局、各部門等の組織化
- ・部門を越えた動員体制の構築
- ・連絡がつかない場合等の権限委譲や代行順位の決定
- ・各部門対策実施本部長の権限委譲や代行順位の決定

②本社等重要拠点の機能の確保

本社や支社などの重要な拠点が被災した場合に備え、予め集合場所や、継続すべき業務を決めておく。

<考慮すべき点の例>

- ・被災地での業務の再開以外に、非被災地での業務の継続も検討。
- ・遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用
- ・時差の考慮(日常活動中である海外への情報発信の必要性)
- ・自治体等の各種制度や防災隣組機能などの地域資源の活用

④情報システムのバックアップ

必要な情報のバックアップを取得し、同じ災害で同時に被災しない場所に保存する他、特に重要な業務を支える情報システムについては、バックアップシステムの整備が必要。また、代替設備・手段から平常運用へ切り替える際の、詳細な復旧計画の策定も必要。

<考慮すべき点の例>

- ・守るべき重要業務と情報システムの関係の明確化
- ・バックアップ稼働・切り替え計画、復旧計画の策定
- ・自家発電装置、電源や回線など各種設備の二重化対策の実施
- ・遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用