有事等対応要領の作成について

はじめに

　沖縄経済同友会は2024年3月、『有事の際の「事業継続」と「従業員避難」に関する提言』を公表し、国や県に対してグレーゾーンにおける対応と事業者の役割の周知などを求め、事業者の社内規程に有事対応を盛り込むことの重要性を指摘した。

　これを受けて、沖縄県内の地域金融機関3行が共同で有事対応要領の整備に取り組み、沖縄経済同友会もオブザーバーとして検討会議に参加した。2024年初頭から９回にも及ぶ検討会で、想定シナリオやグレーゾーンにおける業務縮小の範囲、行政当局との連携などが議論され、各行で規程として制定する予定となっている。日頃はライバル関係にある金融機関が共同で規程整備に取り組むことは異例であり、先行事例もほとんど無い中でプロジェクトを遂行した担当者の皆様に敬意を表したい。

　今般、沖縄経済同友会は、金融機関３行の好意とご協力を得て、銀行用の有事等対応要領をベースに業界特有の用語等を取り除き、多くの業種の皆様の参考になるよう有事等対応要領のひな型を作成した。業種や店舗・事務所の形態により、そぐわない点があると想定されるが、規程整備にあたってのたたき台として活用いただければ幸いである。

|  |
| --- |
| 《ご利用にあたっての留意事項》１． 「有事等対応要領」は、特定の国や地域の紛争を想定したものではない。２． この要領は、避難指示が出るまでは、範囲を縮小しながらも業務を継続するシナリオになっているが、どの時点まで業務を継続するかについては、各社の業種や行政等からの要請を踏まえて、ご検討いただきたい。３． シナリオ等については2025年２月時点で把握した情報に基づいて作成している。安全保障を巡る情勢は日々変化するので、定期的な見直しに加え、重大な情勢の変化があった場合には随時見直すことが望まれる。 |

有事等対応要領

制定：2024年■月■日

第1章　総則

第1節　総則

1　目的

　この要領は、有事またはグレーゾーンの事態における体制や手順をあらかじめ定めることで、業務継続の適切な判断と職員の安全を確保することを目的とする。

2　基本方針

　有事発生時においては、本要領により対応するが、想定外の事態や現地と本部の連絡が取れないなど緊急時には現地の店舗（事務所）の責任者の判断で的確に行動しなければならない。その場合の判断・行動基準は次の３原則によるものとする。なお、３原則をすべて満たすことが出来ない場合の優先順位は記載順のとおりとする。

（1）人命尊重を第一に考え対応する

（2）顧客および当社の資産の保全に努める

（3）重要業務の継続に努める

3　定義

（1）用語の定義

　①有事

　　一般的に戦争や事変など非常の事態が起こることを指す。本要領では、武力衝突だけでなく、その発生が予期される状況まで一定の幅で表現している。

　②グレーゾーン

　　有事の認定には踏み切れないが、事態が緊迫してきている状況のこと。

　③武力攻撃

　我が国に対する外部からの武力攻撃のこと。

　④武力攻撃事態

　武力攻撃が発生した事態又は武力攻撃が発生する明白な危険が切迫していると認められるに至った事態のこと。

　⑤武力攻撃予測事態

　武力攻撃に至っていないが、事態が緊迫し、武力攻撃が予測されるに至った事態のこと。

第2章　平時からの備え

第1節　有事およびグレーゾーンに備えた体制整備

1　社内体制の整備

　有事およびグレーゾーン時において円滑な対応が行えるよう組織体制および外部との連絡体制を別紙１「危機管理対策本部」の通り整備する。

2　監督官庁や重要な取引先及び業務委託先との連絡体制の整備

　有事の際の業務の継続または縮小にあたっては、監督官庁への報告や重要な取引先及び業務委託先との連携が必要になることが想定される。よって、平時より対象先を洗い出し、連絡体制を整備しておく。

（1）連絡手段の確保

　対象先の担当部署と連絡手段（メール・電話等）について確認し、リストを整備する。

（2）情報交換の頻度

　　対象先とは定期的に情報交換を行うことで、円滑な連絡体制構築の継続に努める。少なくとも年に１回の訓練時には連絡先の担当者等に変更が無いか確認して更新する。

3　訓練

　１年に１回以上、机上または実働訓練を実施し、有事またはグレーゾーン時における連絡方法の確認や想定シナリオの高度化を図ることで、円滑な組織運営や連携体制を構築し、実効性を高めるように努める。

4　計画の見直し

　本要領および別紙２で定めているシナリオや対応策等については、訓練結果や情勢の変化等に応じて適宜見直しを実施し、実効性の高い計画にするよう努める。

第3章　有事およびグレーゾーン時への対処

第1節　想定シナリオと対応策

1　有事またはグレーゾーンの状況と疑われる事態と認識した場合は、総務部で情報収集を行う。

2　対応策については、「別紙２」でフェーズ毎のシナリオを設定しており、発生した事象に類似したフェーズに合わせた対応策の実施を検討する。

3　必要に応じて、監督官庁や市役所などの公的機関と連絡を取り合い、対応策の調整・協力を行う。

第2節　危機管理対策本部

1　危機管理対策本部の設置

　社長は、総務部から報告された情勢を踏まえ、危機管理対策本部の立ち上げの判断を行う。

2　行政機関等との連携

（1）危機管理対策本部は、行政機関（市役所等）から発信される情報や指示を把握し、対応を検討する。

（2）必要に応じて、監督官庁に休業や店舗閉鎖等について調整・報告する。

別紙１

危機管理対策本部

|  |
| --- |
| 危機管理対策本部 |
| 本部長 | 社長 |
| 副本部長 | 専務取締役 |
| 委員 | 常務取締役 |
| 事務局 |
| 情報収集 | 企画部長　＋　スタッフ若干名 |
| 人事関連 | 人事部長　＋　スタッフ若干名 |
| 設備関連 | 総務部長　＋　スタッフ若干名 |
| 取引先関連 | 営業部長　＋　スタッフ若干名 |

**≪別紙２ ： 想定シナリオ≫**

　1.　本紙は、有事等対応要領の「別紙２」として、想定されるシナリオをフェーズⅠ～Ⅳの4段階に区分する。

　2.　フェーズ毎にシナリオを設定しており、発生した事象に類似したフェーズに合わせた対応策の実施を検討する。

　3.　必要に応じて行政機関等と連絡を取り合い、対応策の調整・協力、報告等を行う。

**【フェーズ：Ⅰ　平時】**

1.　外国軍艦艇の航行、戦闘機の飛行

2.　SNS等を通じた世論操作

3.　軍事演習（通常）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | 会社の対応 | 備考 | 調整・確認事項 |
| （1） | 【机上訓練】≪平時からの備え≫定期的に机上訓練を開催することで次の事項を確認し、発見された課題について改善する。1. 危機管理対策本部の連絡網は更新されているか。
2. シナリオは最新の情報に照らして妥当なものとなっているか。
3. 監督官庁や重要な取引先及び業務委託先のリストは更新されているか。
 | 実際の避難行動を伴わず、危機管理対策本部の構成員が会議室やオンラインで参集し、シナリオに沿って、どのように対処するかシミュレーションを行う。 | 日時調整 |
| （2） | 【実動訓練】≪平時からの備え≫1. 本部の担当部署と現地の店舗（事務所）を含めた訓練
2. 現地の運営に必要な人員数の把握
 | 現場の職員を含め、危機管理対策本部の立ち上げから社員の避難行動までの動き実施する。 | 訓練内容の調整（想定シナリオ、対応方法、連携方法） |

**【フェーズ：Ⅱ　兆候の確認】**

1.　軍事演習（頻度や回数の増加、日数の長期化）

2.　国境周辺の島に物資や兵員が集結するなど軍事行動の兆候が見られる

3.　県からの渡航に関する注意喚起

| № | 会社の対応 | 備考 | 調整・確認事項 |
| --- | --- | --- | --- |
| （1） | 【危機管理対策本部の立ち上げ】1. 初回は電話。有事の兆候を把握した者は、危機管理対策本部の事務局に連絡。
2. 2回目以降は、グループチャットツール（LINE等）にて、危機管理対策本部の構成メンバーおよび事務局で情報共有する。

【業務縮小における検討事項】1. 外回りを伴う営業業務の縮小・停止
2. 配達業務の縮小・停止
3. 店舗（事務所）の顧客用入口の閉鎖

　※①⇒③の順に業務縮小を検討。この段階では店舗（事務所）内の業務は継続し、連絡の取れる状態とする。【人員】1. 現状の半分程度での運営（段階的な縮小）。
 | 【連絡網】あらかじめ設定した連絡網・連絡手段を活用する。【業務縮小】自主避難を希望する職員がいることを想定し、最低限の人数で維持すべき業務が何か事前の検討が必要。 | ・縮小する業務の選定と縮小する時期について調整* 職員の自主避難に関する費用は自己負担とするか、あるいは会社が何らかの費用負担を行うのか※１。
 |

※１…国民保護法に基づく避難指示への対応は国の費用負担とされているが、それ以前の自主避難について公的負担の定めはない。

| № | 会社の対応 | 備考 | 調整・確認事項 |
| --- | --- | --- | --- |
| （2） | ≪重要書類の電子化、島外への移送等の準備≫【優先移送】1. 重要な契約書
2. 外部への支払いや請求に必要な書類

　【優先移送の対象外】1. 避難先でも入手可能な物品
2. 電子化され再現可能な書類

　※移送対象外事項もしっかり明記することで、有事の際の混乱を避けられる。 | 【重要な書類】重要な契約書は電子化し、紙ベースの保管を最小限としておくことが望ましい。 |  |
| （3） | 【電力供給停止への準備】1. 店舗（事務所）への電力供給が停止した場合に備えて自家発電や懐中電灯などの準備。
 | 停電となっても混乱しないように最低限の照明を確保 |  |
| （4） | 【従業員の安全確保】1. 店舗（事務所）の職員自宅の確認、連絡先・連絡網の更新
2. 国民保護避難施設の周知（沖縄県HPより）
 | 有事は勤務時間外に発生する可能性もあるので、職員の安否確認ができるよう準備。 |  |

**【フェーズ：Ⅲ　周辺地域での軍事行動の発生】**

|  |  |
| --- | --- |
| 1.　周辺地域での航空・海上封鎖2.　ミサイル等による周辺地域の重要軍事施設への攻撃3.　周辺地域の重要システムへのサイバー攻撃 | 4.　外国軍の周辺地域上陸5.　県の対策本部立上げ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | 会社の対応 | 備考 | 調整・確認事項 |
| （1） | 【業務縮小】1. 業務運営に必要な最少人員が残る。
2. 店舗（事務所）の責任者が人員指名する。
3. 先行避難者の避難開始（本島への自主避難）
 | ①店舗閉鎖の当局調整　(事態認定前の交渉となる)②訓練等で継続業務の必要人員を想定しておくこと。 | 店舗休業する時期の調整 |
| （2） | 【店舗休業】1. お客様への事前周知。
 | 店舗（事務所）への掲示ホームページ掲載 | 周知方法 |

**【フェーズ：Ⅳ　避難指示の発令】**

**1.**周辺地域での戦闘等を受け、国民保護法が適用され避難の指示が発令される

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | 会社の対応 | 備考 | 調整・確認事項 |
| （1） | ①　避難先での連絡体制維持・確保。②　避難遅れ後の避難場所の確認、リスク回避方法等の事前確認。 | 避難方法は、行政からの指示に従う。 | 事前搬出できなかった会社の資産や商品残置して避難すること※２ |

※２…避難指示の際は携行物は最小限とするよう要請されるので、会社の物品の持ち出しは難しいと想定される。