



本社機能のバックアップ[®]について
～いざというときの対応力強化のために～
2020リスク総括セミナー

©(公財)大阪観光局

大阪府・大阪市副首都推進局



- はじめに
- 企業などの東京一極集中の現状
- 東京一極集中のリスク
- 新型コロナウイルスの感染拡大による影響と新たな潮流
- 「ポストコロナ」を見据えた本社機能の在り方
- 本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に

はじめに

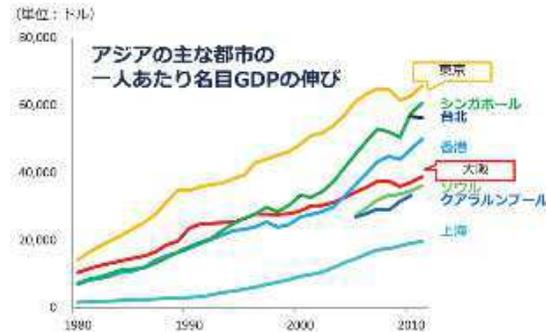
～日本の未来を支え、けん引する“副首都・大阪”～

大阪府・大阪市では、首都・東京とともに東西二極の一極を担う「副首都」をめざし、2017年「副首都ビジョン」を策定

国全体の成長をけん引する、国際競争力を持つ複数の拠点創出が必要

世界的な都市間競争の時代の中で、東京だけに頼るのではなく、日本全体の成長力を高める拠点都市を創出することが望めます。

わが国の地形・地勢を考慮すると、西の拠点として大阪の中枢性の再構築が極めて重要です。



※大阪産業経済サーチセンター「アジア主要都市と大阪の都市間競争力比較」(2013.3)をもとに作成

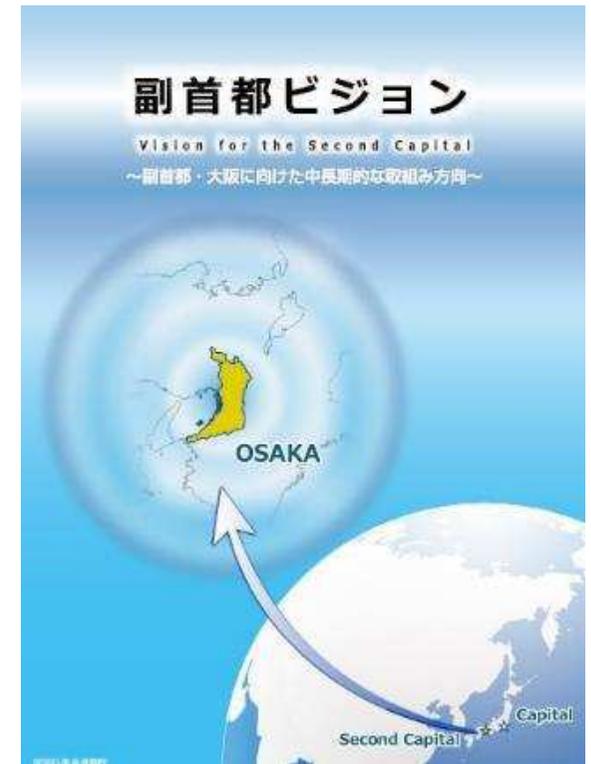
首都・東京の負荷を軽減し、想定外の大災害にも対応しうる国土の強靭化が必要

災害リスクを抱えるわが国において、東京一極集中は大きなリスク要因です。

東京と同時被災の可能性の低い都市に、バックアップのための資源を整え、平時から高度な機能を担うようにすることで、日本を支える拠点都市を戦略的に確立することが望めます。



出典：内閣府「中央省庁業務継続ガイドライン第1班」(2007.6)



はじめに

～「副首都・大阪」が果たすべき「首都機能バックアップ」の役割～

「副首都ビジョン」では「**首都機能バックアップ**」を副首都・大阪が果たすべき役割として位置づけ

副首都・大阪が果たすべき役割

西日本の首都

中枢性・拠点性

首都機能バックアップ

平時を含めた代替機能

アジアの主要都市

東京とは異なる個性・新たな価値観

民 都

民の力を最大限に活かす

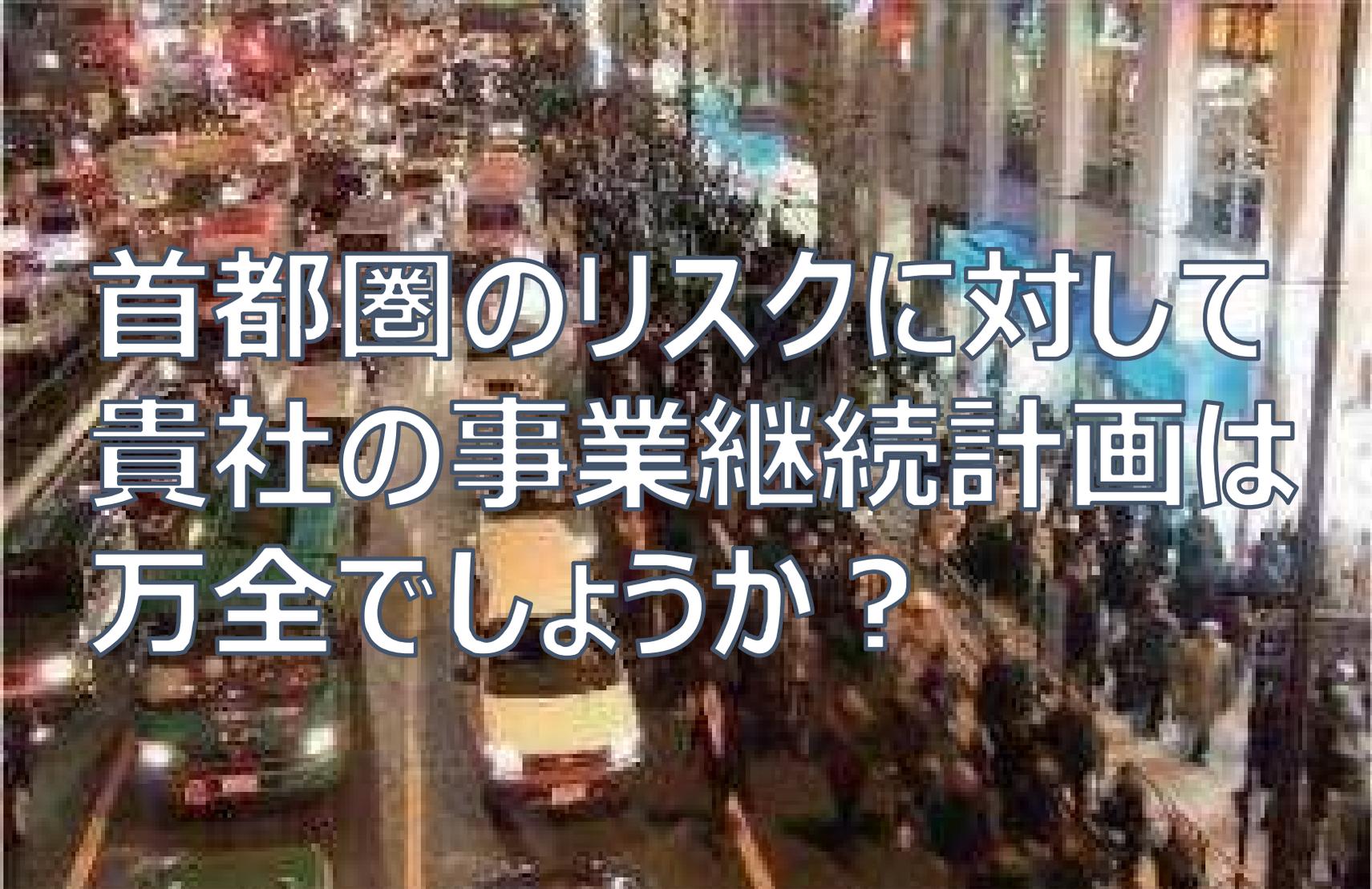
行政分野、経済分野の両面から首都機能バックアップの実現に向けた取組みを推進

【行政分野】※国への要望

- 東京圏外における政府代替拠点のあり方検討の推進
- 大阪・関西を首都機能バックアップエリアとして位置付け等

【経済分野】

- 企業等において大阪・関西で本社・本部機能バックアップエリアとする取組みを推進

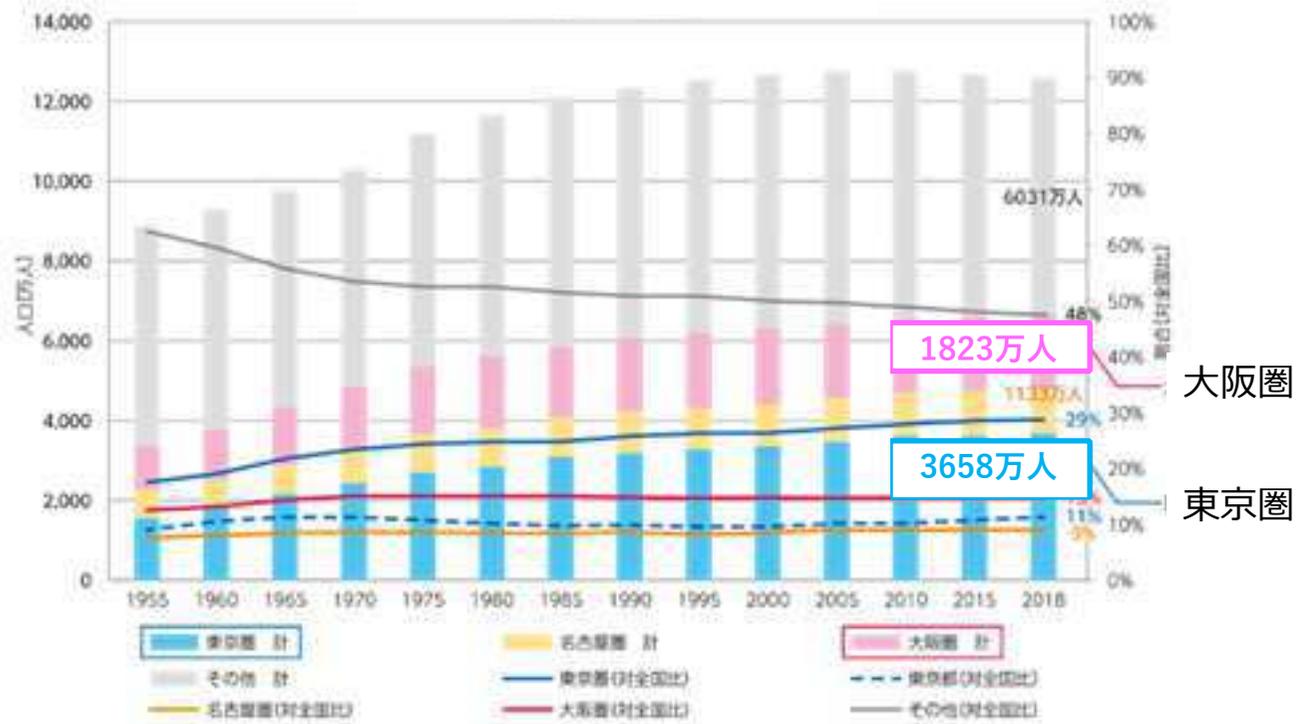


首都圏のリスクに対して
貴社の事業継続計画は
万全でしょうか？

企業などの東京一極集中の現状 (圏域別の人口推移)

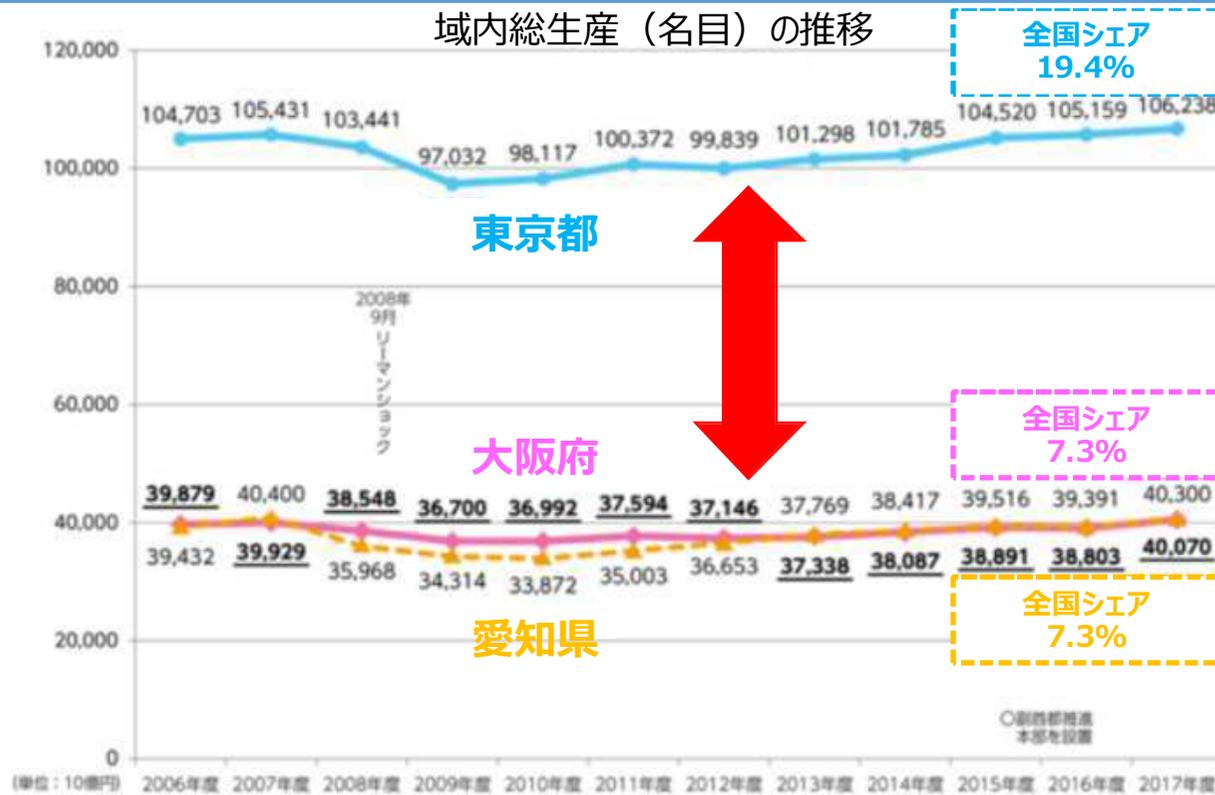
東京圏の人口は約3,658万人 (2018年・**全国の約3割**)
 ※東京都は**日本全土の0.58%の面積**に、**全人口の約11%が集中**

圏域別の人口推移



企業などの東京一極集中の現状 (域内総生産の推移 (東京・愛知・大阪))

経済ではGDPシェアで見ると**国全体の約20%が東京に集中**
 ※東京都と愛知県・大阪府の域内総生産の差は約**3倍**



企業などの東京一極集中の現状 (企業本社数・大学)

企業本社数（上場・外資系）では半数以上が東京に集中
また、大学数でも第2位（大阪府）とは大きな差

上場企業本社数
上位10位
(2020年10月23日時点)

順位	都道府県	企業数	構成比 (%)
1	東京都	1992	51.6%
2	大阪府	436	11.3%
3	神奈川県	222	5.8%
4	愛知県	178	4.6%
5	福岡県	121	3.1%
6	京都府	85	2.2%
7	兵庫県	76	2.0%
8	千葉県	70	1.8%
9	埼玉県	53	1.4%
	北海道	53	1.4%

出典：日本の各都道府県の株式会社数と上場会社数（©上場企業サーチ2014-2020）

外資系企業本社数
上位10位
(2018年度実績)

順位	都道府県	企業数	構成比 (%)
1	東京都	1826	66.6%
2	神奈川県	286	10.4%
3	大阪府	134	4.9%
4	愛知県	79	2.9%
5	兵庫県	75	2.7%
6	千葉県	53	1.9%
7	埼玉県	48	1.8%
8	福岡県	24	0.9%
9	静岡県	16	0.6%
	京都府	16	0.6%

出典：経済産業省「外資系企業動向調査」

大学数
上位10位
(2020年度調査速報)

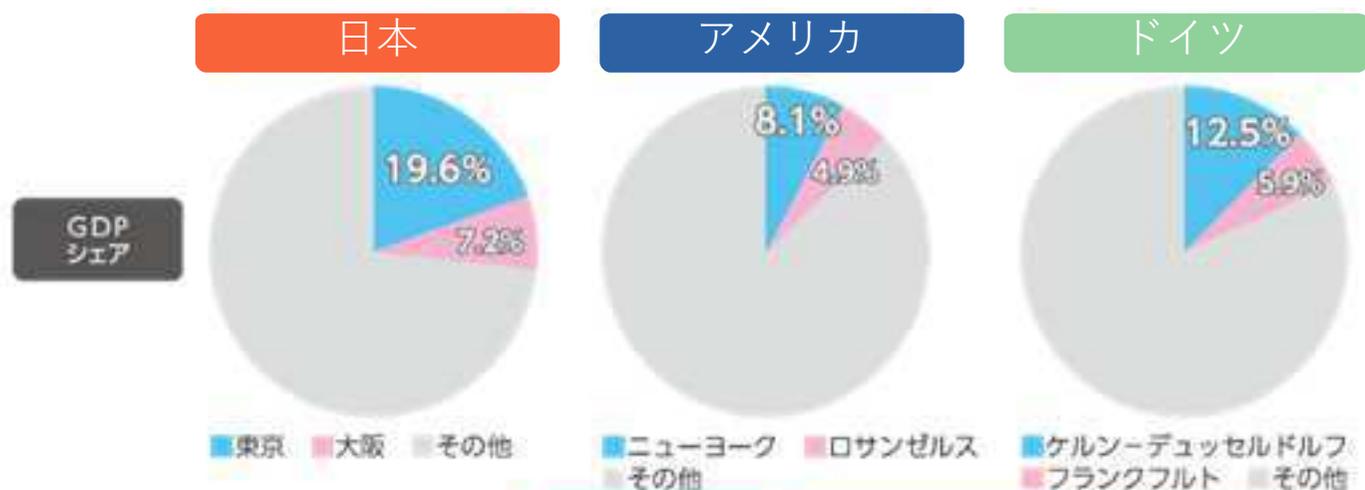
順位	都道府県	大学数	構成比 (%)
1	東京都	143	18.0%
2	大阪府	55	6.9%
3	愛知県	51	6.4%
4	北海道	37	4.7%
5	兵庫県	36	4.5%
6	京都府	34	4.3%
	福岡県	34	4.3%
8	神奈川県	31	3.9%
9	埼玉県	28	3.5%
10	千葉県	27	3.4%

出典：文部科学省「学校基本調査」

企業などの東京一極集中の現状

(海外主要都市におけるGDP比較)

日本は、他の先進国に比べ、政治・経済・人口が
過度に東京に一極集中



	日本	アメリカ	ドイツ
経済の一極集中の割合 (国内総生産に占める第1都市のGDP比率)	19.6%	8.1%	12.5%
第1・第2都市の比率	3 : 1	2 : 1	2 : 1

※国内GDPは、国民経済計算を参照

※アメリカ・ドイツの国単位はOECD、都市別はブルッキングス研究所の公表値

東京一極集中のリスク (首都直下地震における被害想定等)

大規模災害では、インフラへの被害による**都市機能の麻痺**が想定されます

東日本大震災の首都圏への影響 (例)



出典：「平成 24 年警察白書」(警察庁)

**約500万人の
帰宅困難者が発生**



©YNS/ PIXTA

**約1か月の間
計画停電を実施**

首都直下地震におけるインフラへの被害想定 (例)

電力 約5割が停電
最悪の場合
1週間以上復旧せず

通信 1日以上
不通の状態が続く

水道 約5割が断水
約1割で下水道の
使用不可

鉄道 1週間～1か月程度
運行できない可能性

道路 【主要道路】
開通に少なくとも**1～2日**
【一般道】
激しい交通渋滞が**数週間継続**

燃料 軽油・ガソリン・灯油とも
末端までの**購入は困難**

出典：首都直下地震対策 WG 最終報告 (2013.12)

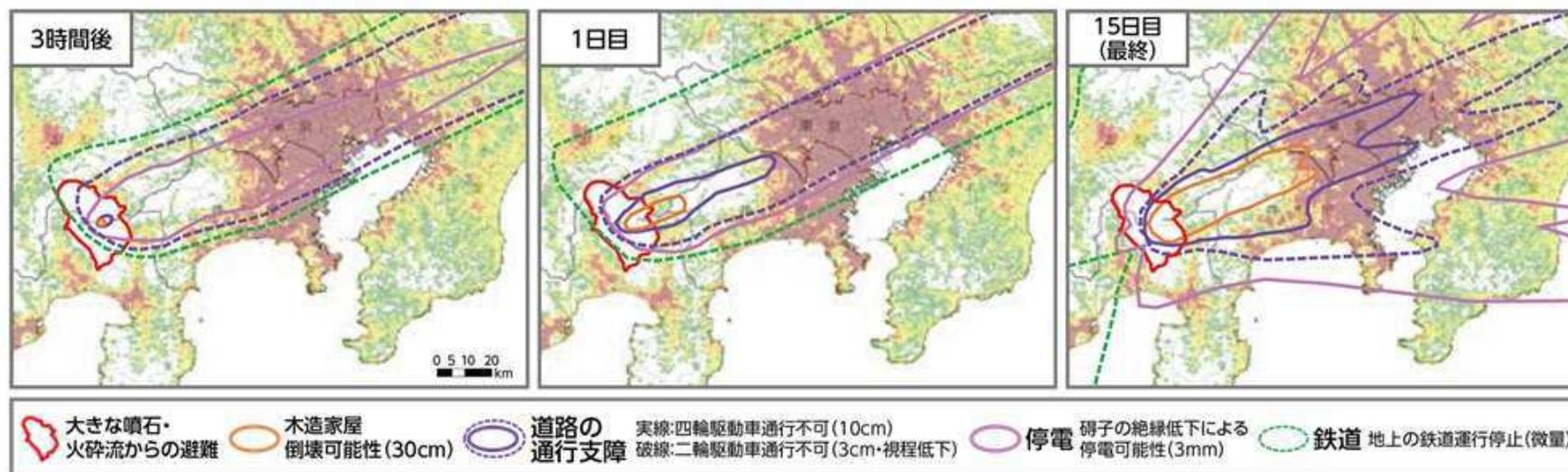
東京一極集中のリスク

(富士山噴火をモデルケースとした被害想定)

今年4月に政府の中央防災会議・防災対策実行会議が公表した、富士山噴火をモデルケースとした降灰の影響、大規模噴火時の広域降灰対策の基本的な考え方では、

大規模噴火時に広い範囲で降灰が発生すると、**鉄道や車による移動が制限**されるとともに、**停電や断水が発生**するなど、**生活支障が広範囲・長期に及ぶ**との被害想定

(西南西風卓越ケースの場合、降雨時)



(出典：内閣府防災情報のページ「大規模噴火時の広域降灰対策について―首都圏における降灰の影響と対策―～富士山噴火をモデルケースに～(報告)」)

東京一極集中のリスク (大災害のリスクを抱える日本)

大災害のリスクを 抱える日本

国も、企業も、事業継続のための
取組みが求められています

あらゆるリスクへの備えが必要

日本は、地理的・自然的特性から様々な災害が多発する国であり、**首都圏でも大規模な地震発生**のリスクが高まっています。

また、企業の事業継続を脅かすリスクは、水害などの地震以外の自然災害、さらには、感染症、テロ等も考えられます。

事業継続は戦略的課題

事業継続計画は、顧客の流出・マーケットシェアの低下などから企業を守り、損害を最小化するだけでなく、**企業価値の維持向上、信頼の獲得を通じて企業の成長にも繋がり得る経営課題**です。

また、社員の負担を考慮した事業継続の仕組みづくりは、計画の実効性を高めると同時に、社員の安全を守ります。そして、各企業において事業継続の取組みを進めることが、**日本の競争力強化**にもつながります。

新型コロナウイルスの感染拡大による影響と新たな潮流 (国等における東京一極集中リスクの是正議論の活発化)

東京を中心とするコロナの感染拡大を受け、以前にも増して
「東京一極集中型」から「多核連携型」の国づくりへの議論が活発化

- 「経済財政運営と改革の基本方針2020」
東京一極集中型から多核連携型の国づくりへ
- 「まち・ひと・しごと創生基本方針2020」
新たな日常に対応した地域経済の構築と東京圏への一極集中の是正



(経済財政諮問会議後の記者会見を行う西村大臣 出典：内閣府ホームページ) 13



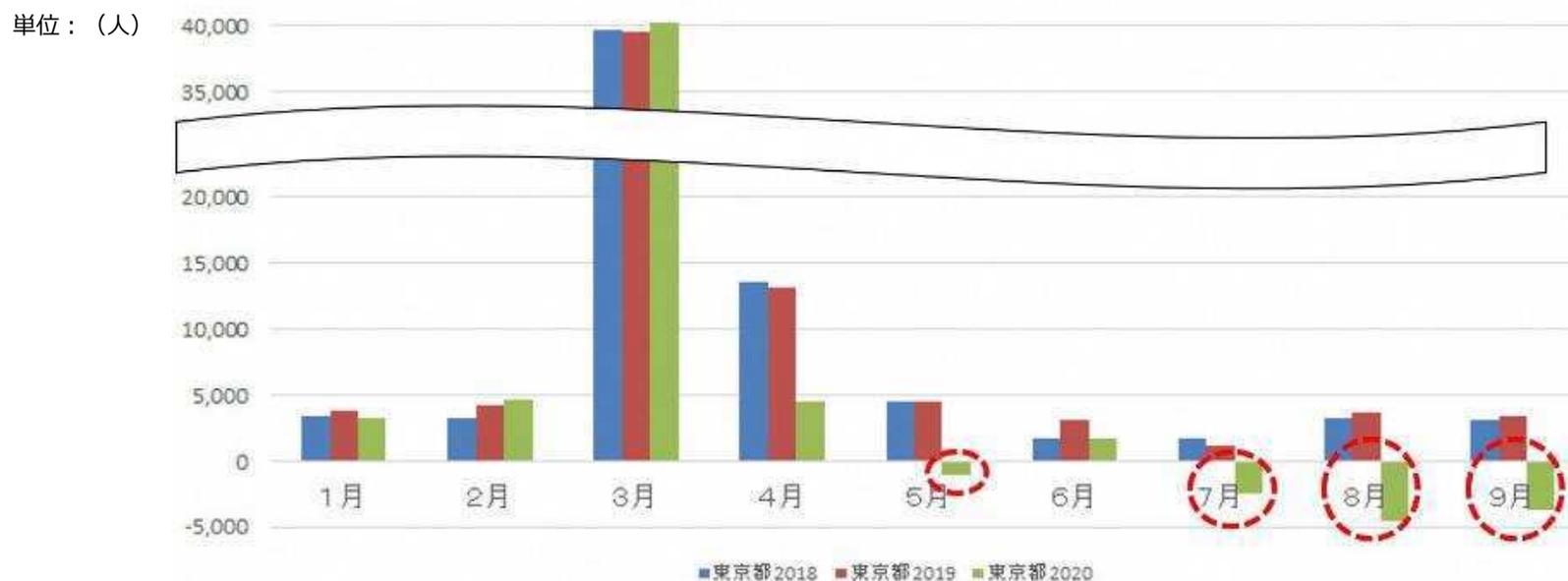
(「まち・ひと・しごと創生基本方針2020」から抜粋)

新型コロナウイルスの感染拡大による影響と新たな潮流 (東京からの人口流出)

コロナの感染拡大以降、東京では5月に**2013年7月以来となる約1000人の転出超過を記録**し、7月以降も転出超過が続いている。

(転出超過の状況 7月 2,522人、8月4,514人、9月3,638人)

また、**首都圏の若者を中心に、地方移住への関心が高まっており、人の流れに関する変化**が見られる。

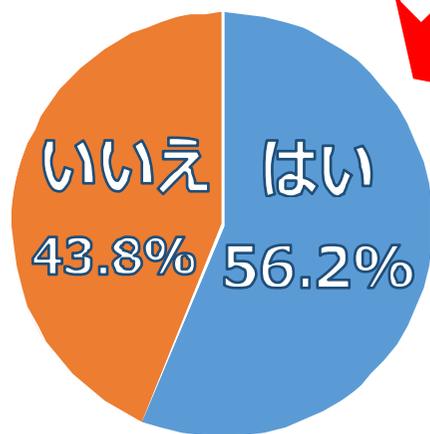


新型コロナウイルスの感染拡大による影響と新たな潮流 (首都圏企業アンケート結果から)

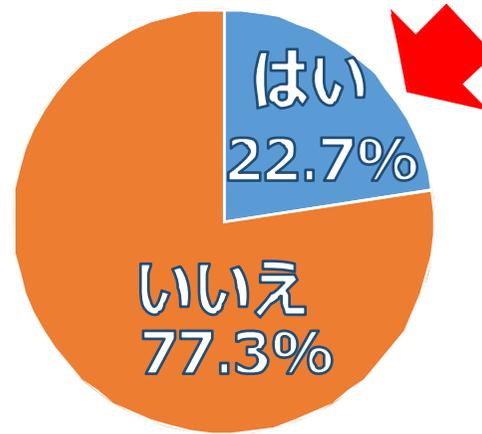
新型コロナウイルスによる影響等について

- 約6割の企業が東京一極集中のリスク面に対する意識変化があったと回答。
東京一極集中のリスクに対する危機意識が高まっている。
- 約4社に1社の企業が、東京圏外で本社機能のバックアップ拠点の構築の予定等があると回答。
パンデミックに対応したバックアップ拠点の構築、拡充に向けた動きが広まりつつある。

■ 東京一極集中のリスク面に対する意識変化の有無



■ 東京圏外におけるバックアップ拠点の構築、拡充の予定・検討の有無



(参考) 首都圏企業アンケート

- 調査名称：本社機能のバックアップ体制に関する統計調査
- 調査主体：大阪府・大阪市
- 調査期間：令和2年9月1日～9月30日
- 調査対象：東京都内に本社が所在する東証一部上場企業 (1,192社)
- 有効回答数：185社 (15.5%)

「ポストコロナ」を見据えた本社機能の在り方

新型コロナウイルスの感染拡大は、インバウンドの消失や雇用環境の悪化、医療体制のひっ迫など、経済や生活に甚大な影響をもたらす一方、「**新しい生活様式**」やDX（デジタルトランスフォーメーション）の加速など、**社会システムの変革をもたらす新たな潮流**



首都直下地震などの自然災害はもちろんのこと、あらゆるリスクを想定し、コロナ禍の今だからこそ「ポストコロナ」を見据え、社会システムの変革にも対応した本社機能の在り方、バックアップ体制の構築を検討すべきではないでしょうか。

本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (同時被災のリスクが小さい大阪・関西)

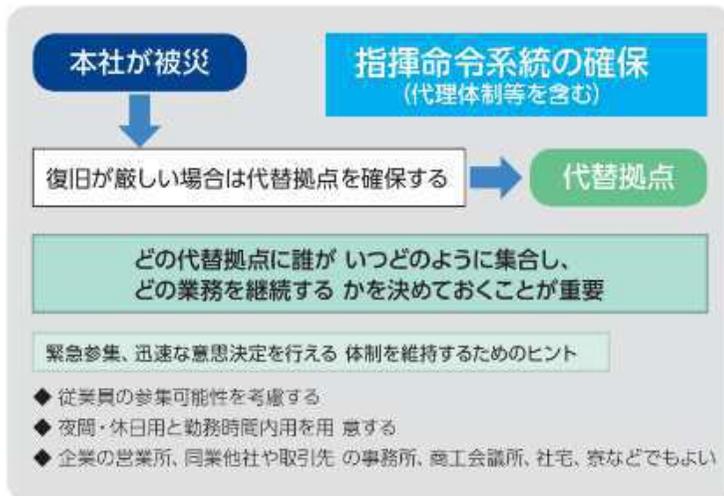
東京本社が 機能停止… その対策は？

同時被災のリスクが 小さい地域で
本社機能を継続することが必要です

首都圏外でのバックアップ、 そのエリアとして

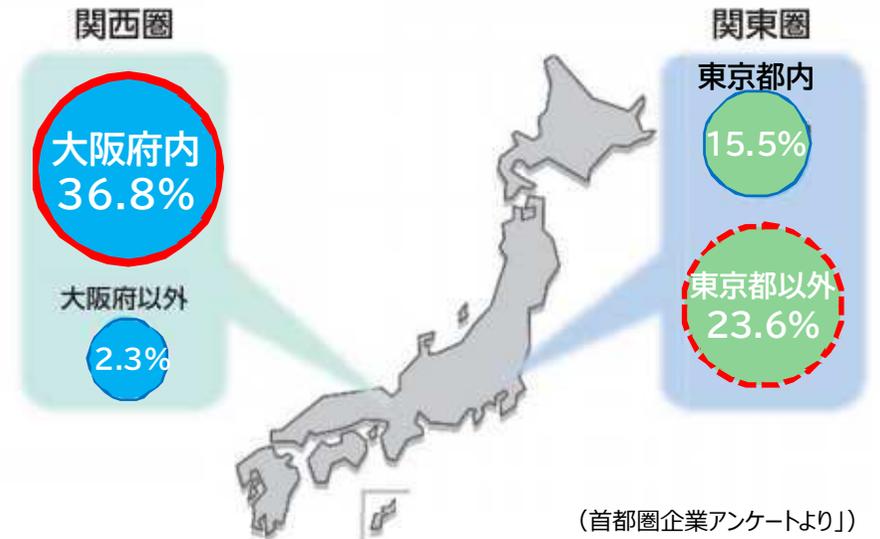
大阪は、多くの企業から
バックアップ拠点として選ばれています

首都圏外で本社機能の継続を



(出典：内閣府事業継続ガイドライン第三版解説書) (2014.7)

バックアップの想定エリアは東西に二分



(首都圏企業アンケートより)

本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (取組事例 AIGジャパン・ホールディングス株式会社 様)

日本での事業展開の強化にあわせて、グループとしての日本法人本社機能を含む東京に次ぐ第二の拠点オフィスを大阪に設置し、災害後の事業継続の体制を強化。

ロバート・ノディン代表取締役社長兼 CEO の講話

「大阪への本社機能を含む第二拠点新設について」より (2016.2 第2回副首都推進本部会議)

東日本大震災を受け、東京に置いていた本社機能を一時的に大阪に移転させました。当時、福島での原発事故の先が見通せない状況で、またインフラ上の懸念点も踏まえて、大阪に本社機能を置くことで、日本各地のオペレーションをコントロールできると判断しました。

本社機能を東京から大阪に移すまでに、当時3日間要しました。これでは遅過ぎます。

なぜ大阪なのかという点ですが、海外からの空港や港湾のアクセスの利便性において、大阪は全国でもトップクラスです。加えて、大阪から日本各地へのアクセスに優れ、ストレスなく、船でも電車でも車でも、簡単に移動することができます。

これまでも大阪の拠点が西日本を統括してきました。その状況を変えるというわけではなく、むしろより多くの上級の管理職を大阪に配置して、また大阪の拠点により高いスキルを持たせ、必要に迫られれば大阪の拠点が日本そしてアメリカ本社に代わり機能するという体制を目指していきます。



本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (取組事例 日清食品ホールディングス株式会社 様)

八王子にある研究所での業務バックアップが第一プランだが、停電等で代替不可の場合、サプライチェーンを指揮する部門を大阪本社に移転。

発災後2時間以内に災害対策本部を立ち上げ、6時間を目途に機能移転の可否を判断、候補地の状況を鑑み移転先を決定する。

被災地での継続は社員の負担が大きいことから、大阪で長期的に業務ができる環境を確保。

(移動手段、宿泊場所等の事前確保)

【サプライチェーン管理部門の業務継続】

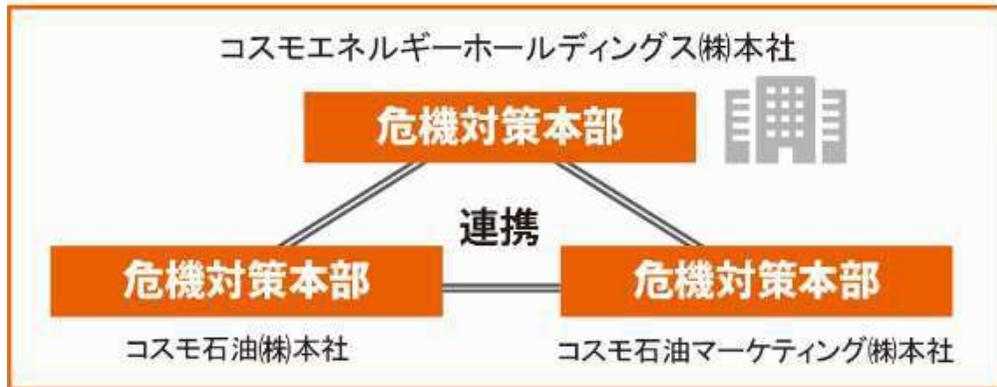


本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (取組事例 コスモエネルギーホールディングス株式会社 様)

災害時には石油製品の供給に係るグループ各社で、危機対策本部を設置のうえBCPを発動。

首都直下地震発生時、本社機能が停止した場合はコスモ石油株式会社堺製油所及びコスモ石油マーケティング株式会社関西支店に臨時危機対策本部を立ち上げ、石油製品の供給に関する本社権限を委譲。

東京本社でのBCP組織体制



権限移譲



大阪でのBCP組織体制（本社機能が停止した場合）



本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (取組事例 日本マスタートラスト信託銀行 様)

重要業務（資金決済、証券決済）を中心に、大阪と東京との間でデュアルオペレーション体制を構築

1. 日本マスタートラスト信託銀行について

- 年金、投資信託等の運用資産の管理を専門とする信託銀行
- 預かり資産は442兆円（2020年9月末現在）

2. 業務継続態勢整備の責務

- 預かり資産の規模から、当社の業務継続に支障が生じると社会的に大きな影響をきたすことが見込まれるため、2013年5月より大阪に拠点を設け、東阪複線運用体制（デュアルオペレーション）の運用を開始

3. 業務継続態勢

(1) 大阪と東京の複線運用体制（デュアルオペレーション）を運用 [図1]

- 業務継続対象の最重要13業務について、東阪間で同一の業務を分担
- 自然災害等によって一方のオフィスで業務継続に支障が生じた場合は、いつでも他方が代替可能

(2) オフィスとシステムセンターは大阪と東京ほかに設置 [図2]

- 東京オフィス、関東システムセンターが被災して停止した場合でも、大阪オフィスおよび関西システムセンターによって業務継続可能

4. 業務継続態勢の実効性確保

(1) 定期訓練

- 業務継続対象の最重要17業務については定期的に東阪間の業務引継訓練を行っている
- また、これ以外の業務についても、東京オフィスの業務を大阪オフィスで代替するための訓練を、年1～2回実施

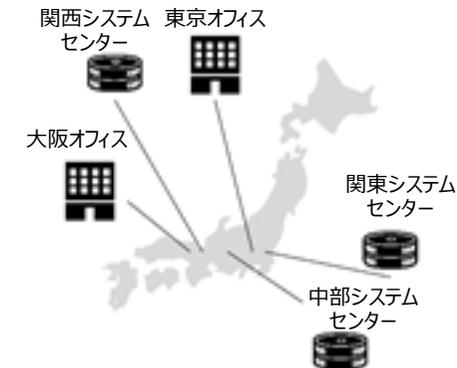
(2) 東阪間の社員配置

- 大阪地区における社員採用に加え、これを含めて両オフィス間で定期的に社員を配置転換
- これにより、東阪間の業務水準を均一に保っている

(図1) 大阪と東京のデュアルオペレーション



(図2) オフィスとシステムのバックアップ



本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (大阪府・大阪市ホームページ)

他にも、多くの企業が実際に
大阪・関西でバックアップ拠点を
構築されています。

(清水建設株式会社様、NTTコミュニケーションズ株式会社様 など多数)

ご興味のある方は
大阪府・大阪市ホームページ
をご覧ください！！

大阪 企業 バックアップ拠点 🔍 検索



The screenshot shows the Osaka City website's search results page. The header includes the Osaka City logo and navigation tabs for '暮らし' (Living), 'イベント・観光' (Events/Tourism), '産業・ビジネス' (Industry/Business), and '市政' (Municipal). A search bar with 'Google カスタム検索' is visible. The main content area features a breadcrumb trail: 'トップページ > 市政 > 方針・条例 > 主要な計画、指針・施策 > 総合的な計画、指針・施策 > 副首都推進 > 副首都ビジョン > 首都機能バックアップに向けた取組み > 首都圏に本社機能をお持ちの企業の皆様へ'. Below this, a sub-header reads '大阪・関西でバックアップ拠点を構築されている企業等の取組事例をご紹介します'. A date stamp indicates 'ページ番号: 462730 2019年8月14日'. The main text states: '大阪府・大阪市では、首都圏に本社をお持ちの企業の皆様が、本社機能のバックアップに向けた取組みを行う際の参考にしていただけるよう、大阪・関西における本社機能のバックアップに関する取組事例を紹介しています。' A table of contents section titled '目次 (ページ内リンク)' lists two categories: '建設業の事例' with a link to '清水建設株式会社 (2019年10月3日追加)' and '製造業の事例' with links to 'コスモエネルギーホールディングス株式会社 (2019年9月19日追加)' and '日清食品ホールディングス株式会社'.

本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (大阪・関西のポテンシャル (新たなまちづくり))

大阪では、経済成長に向けて新たなまちづくりが進展

【新たなまちづくりの推進】

都心エリアにおいて、新たなまちづくりが進展

- 「みどり」と「イノベーション」の融合拠点実現をめざす**「うめきた2期」**
- 大学とともに成長するイノベーション・フィールドシティの形成に向けた**「大阪城東部地区」**
- スマートリゾートシティをコンセプトに新たな国際観光拠点形成に向けた**「夢洲」**
- スーパーメガリージョンの形成に向けた**「新大阪駅周辺」**

【うめきた2期地区開発イメージ】



(提供者：うめきた2期開発事業者)

※提案時点(2018年5月)のイメージパースであり、今後変更の可能性があります

本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (大阪・関西のポテンシャル (南海トラフ地震対策))

液状化等により沈下する防潮堤のうち、**浸水が発生する箇所に重点化して耐震・液状化対策工事を実施**。2014年度から10年間での対策完了を目標に取組みを推進。

防潮堤の津波浸水対策

地震時の液状化による防潮堤の沈下を防ぐため、**地盤改良工事を実施**

《防潮堤の地盤改良》



(施工中)



(施工後)

新・大阪府地震防災アクションプラン

あらゆる地震被害リスクを対象とするが、とりわけ地震津波対策を強化



本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (大阪・関西のポテンシャル (安全・安心のまち「大阪」))

2019年6月に、世界の37もの国・国際機関から首脳・代表が参加した「G20サミット首脳会議」がわが国で初めて大阪で開催

- **大阪・関西が世界最高峰の国際会議を安全かつ安心に開催できることを世界にアピール**
- **サミットの開催を通じて大阪の知名度や都市格が向上**
- 「G20大阪首脳宣言」をはじめ、「大阪トラック」の立ち上げ宣言や「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」の共有など、**「OSAKA」が世界の課題解決に向けた発信地**として歴史に刻まれました。

【首脳集合写真】



(出典：外務省ホームページ)

本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (大阪・関西のポテンシャル (大阪・関西万博の開催))

大阪・関西万博は、東京オリンピック・パラリンピック後のわが国の成長の起爆剤。コロナ後の世界的ビッグイベントとなる万博をインパクトに大阪の再生・成長に向けた取組みを加速し、世界に存在感を発揮する「副首都・大阪」の確立・発展をめざす。



開催概要

- テーマ **いのち輝く未来社会のデザイン**
Designing Future Society for Our Lives
- 開催場所 夢洲 (大阪市此花区) 約155ha
- 開催期間 2025.4.13~2025.10.13
- 入場者 約2,800万人 (想定)



(出典：経済産業省ホームページ)

本社機能のバックアップ拠点を大阪・関西に (自治体・経済界が一体となったバックアップエリア化に向けた取組)

関西の自治体と経済界は一体で、バックアップエリア化を一貫してめざしています。

2008年3月 首都機能代替エリア構想検討調査報告書
(京都府・大阪府・兵庫県)

2012年度 首都中枢機能バックアップに関する調査
(関西広域連合・関西経済連合会ほか)

2014年2月 強靱な国土構造の実現に向けた提言
(関西経済連合会)

2018年8月 首都機能のバックアップに係る研究報告書
(大阪府・大阪市)

関西広域連合による首都機能バックアップに関する要望

(平成31年度 国の予算編成等に対する提案 (2018.6) より)

【首都機能バックアップ構造の構築】

(民間企業等のバックアップ構造の構築等)

- ・首都中枢機能停止時のバックアップ先を具体的に計画している企業の約7割が関西を候補地にあげており、全国レベルの経済団体や民間企業等の本部・本社機能のバックアップの関西での確保と事業継続を支援すること。
- ・さらに、民間企業が取り組んでいる権限移譲や機能分散を平時から推進し、企業活動について、東日本と西日本でそれぞれ独立しながら、補完しあえるデュアルシステムの構築を働きかけること。

同時被災リスクが少ない大阪・関西は多くの企業からバックアップ拠点として選ばれています。
都市機能も充実した大阪・関西を第二の拠点として
平時の事業体制と非常時の対応力を強化しませんか？

大阪・関西の拠点強化

平時から活用

非常時には事業継続