



特定非営利活動法人 事業継続推進機構

防災フェア 2010 にて 「企業防災セミナー」を実施

P1:防災フェア 2010

P3:企業訪問(全日本空輸(株))

P5:キーマンインタビュー

P6:BCAO アワード 2010 募集

企業防災セミナー「企業戦略として経営者が取り組む事業継続を考える」の開催

2010年9月3日(金)から5日(日)までの3日間、東京都港区の東京タワーを会場に、「[防災フェア2010](#)」(主催:内閣府、防災推進協議会)が開催されました。

防災フェアは毎年9月1日の防災の日前後に行われ、今回は東京地区で初めての開催とのこと。その初日の9月3日に、当機構が企画・実施を担当する「[企業防災セミナー](#)」が1階イベントホールにて、約150名様の出席者を集めて行われました。



去る6月に閣議決定された政府の「新成長戦略」の工程表(*)において、BCPの策定促進や実効性の向上が盛り込まれました。このこともあり、今回のセミナーは、BCMは経営者が主導して取り組むべきものとの視点から、「企業戦略として経営者が取り組む事業継続を考える」と題して、BCMに積極的に取り組む経営トップの方々と第一線の研究者をお迎えして、取組みの紹介・解説と今後に向けた展開について議論をして頂きました。

本セミナーのプログラムは、当機構の丸谷理事長による開催挨拶と趣旨説明から始まり、関根英雄様(株式会社富士通エフサス 代表取締役社長)及び大林厚臣様(慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授)のご講演と続き、パネルディスカッションでは、最初に山本光世様(JOHNAN 株式会社 代表取締役)からプレゼンを頂き、議論を行いました。

(*) : 「新成長戦略」の工程表 ([成長戦略実行計画](#)) に「BCP」に関する記述 (p78) が組み込まれた。

■趣旨説明:『企業戦略として経営者が取り組む事業継続を考える』当機構 丸谷浩明理事長

はじめに「東京で実施する本セミナーでは、今回、成長戦略でBCPに触れられたことも踏まえ、経営者の方々が事業継続を企業戦略の中でどのように位置づけて、取り組むかを考える機会として企画した」との開催趣旨が説明された。



続いて、BCPの普及と支援策の動向に関して、内閣府の実態調査、国内のガイドライン等による標準化の最新動向について紹介があった。さらに、内閣府の事業継続ガイドラインを引用し、「経営者および経済社会への提言」として、①経営者が企業戦略としてBCP/BCMに取り組むことによって、「株主、取引先、消費者などからBCができていない企業として評価され、企業価値の向上につながる」、②「重要業務を絞り込むことが中長期的な経営につながる」、③「企業資源の見直しと適正な配分によって経営上も有益である」、④「海外投資家の関心が高い」などメリットや効果が生じることがあると書かれていることを改めて認識すべきとした。

■講演:「トップが語る『富士通エフサスの事業継続の取り組み』」株式会社富士通エフサス

代表取締役社長 関根英雄様

はじめに、企業概要、サービス体制、企業理念、安定稼働を目指す提供サービスなどのご紹介があった。続いて、事業継続の取組みの契機となったのは、マニュアルだけでは十分に対応することができなかった阪神・淡路大震災での体験だったとし、それを活かした「お



お客様のシステム復旧対応」と「自社の事業継続」の観点からお話を頂いた。主な内容は以下の通り。

「お客様を訪問して様々な意見を拝聴し、『弊社が期待されていることは、IT の安定運用と継続的なサービスの提供』にあることを再認識している。被災したお客様の IT 停止は、被災地外の業務にも多大な影響を与えることになるので、迅速なシステム復旧は当社の使命であると位置付け、そのための復旧サービス体制を構築している。」

「お客様システムへの復旧支援体制としては、中央対策本部、現地対策本部、近隣の応援支店との間にネットワークを確保・構築する仕組みを採用している。被災現地との間では、被災情報の共有と伝達によって、被災したお客様システムの迅速かつ適切な復旧を支援する派遣要員の投入や資材供給等の支援体制を整備している。」

「自社の事業継続の取組みの観点としては、首都圏が被災すると全国の業務に波及することは明らかであり、首都圏被災を想定した取組みが不可欠である。BCP/BCM 構築によって、『お客様が第一』との観点に立ち、PDCA サイクルによるマネジメントシステムの強化と、自然に身体が動くように訓練を定期的に行っている。訓練の結果を踏まえ、改善計画を策定して、課題の改善や解消に努めている。」

「企業価値向上に貢献できる BC について当社は、①企業にとって『成長のための投資』と『成長を支える投資』のバランスが重要であり、BC はそれを可能とする。②お客様との信頼性の確保ができる。③BC に取り組むことによって、業務の効率化が図れる。④安心して働ける企業として社員のモチベーションの向上につながる。と考えている。」

■講演:「経営視点の事業継続マネジメント (BCM)」

慶応義塾大学 慶應義塾大学大学院
経営管理研究科 教授 大林厚臣様

当機構の顧問でもある大林先生より、次のような内容のご講演を頂いた。

「企業の事業継続と社会的責任」について、『BC の意義』には、『自社の便益 (私的便益)』と『他社の便益 (社会的便益)』がある。理論的には、私的便益は、社会的便益より過小なものにとどまり、このため、BCM 投資は過小投入につながりやすいと考えられる。よって、自由な経済活動で行われる BCM の投資水準は、社会的に望ましい水準より過小になると考えられる。この理由として、次の 4 点がある。①受益者が多く代替が容易でない事業 (外部経済性が大きい事業) の BCM は外部経済性が大きい。②価値計量し難い便益に関する情報が不足している。③市場競争が激しい市場はコスト競争に陥り易い。④有限責任制度はインセンティブを弱める。」

「リスクには、経済学的な表現として、上方リスクと下方リスクがある。リスクに対する態度としては、①リスク中立、②リスク回避、③リスク選好の 3 通りに大別できる。企業も個人も大局的には、多かれ少なかれリスク回避的 (②) な態度を示す。」

「過小な BCM 投資に対する社会制度のオプションとしては、次の 5 項目が考えられる。①市場からのインセンティブ、②法律、③基準認証、④教育・世論・安全文化、⑤企業の社会的貢献としての取り組みなど。特に、BCM が自発的、自主的な取り組みとして推進されるものであることを踏まえると、④と⑤に大きく期待される。」

「『BCM』と『環境問題』を比較すると興味深い。環境問題は、自社の利益より周囲の利益が大きい問題である。BCM は、比較的ローカルな環境問題に似ており、ローカルというのは、関係者が比較的少ないことが BCM と共通的である。」

「BCM の普及促進のための制度としては、統一的に網を掛ける対策には限界があると考えるので、前記で提示した 5 項目から、制度ミックスの一案として、個々の企業の事業、業界・業種ごとに応



じた複合的な組合せや、時間を掛けて対応する方法などを取り入れることが有効と考えられる。」

■講演：「当社の事業継続計画の取り組みについて」

JOHNAN 株式会社 代表取締役 山本 光世様

パネルディスカッションの冒頭、「当社の事業継続計画の取り組みについて」と題して次の内容をお話頂いた。



「BCP の取り組みを始めたのは、2 年数ヶ月前に遡る。はじめて『BCP』の言葉を聞いた時には、BCP って何なのか、他にもっとしなければならないことが沢山あると思った。しかし今は、『中小企業こそ BC が必要』と考えるようになった。本業を守るためにも、中小企業だからこそ、取り組みをすべきと考えている。一つの事業に頼っている中小企業は、大企業と比べても、積極的に BCP を進めるべきと考えている。」

「取り組み始めた背景と経緯を申し上げますと、NHK テレビが 2008 年 1 月に放映した「[NHK スペシャル・最強ウイルス感染爆発](#)」をきっかけとして、2 月より BCP の取り組みを始めた。そして、BCP はお客様への安定供給を実現できるもので、自社にとって価値があると感じ、効果が期待できると直感的に感じ取った。取り組みの動機は『社員の安全』、『危機意識』、『顧客への責任』であった。

「BCP 策定に関わる決定はトップダウンとし、役員会で決定した。推進体制は期間限定のプロジェクト体制として、総務部の担当ではなくて社長直轄とした。策定推進のプロセスやメンバー構成にも注意を払った。手始めに、家庭用のマニュアルから始め、緊急連絡網やベンダーリストの作成、社員の多能工化推進と進んだ。BCP への取り組みのおかげで見える化や共通化を図ることができた。」

「今は、地元宇治地域の複数の企業、行政、大学など周囲の方々と一緒にあって、地域の企業として、地域継続計画 (DCP) に取り組んでいる。『中小企業こそ、本業を守るために、BC が必要である』

ことを確信している。」

■パネルディスカッション：

『経営者の視点での事業継続の取組みとは』
パネリスト (五十音順)：

- ・慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授
大林 厚臣 様
- ・株式会社富士通エフサス 代表取締役社長
関根 英雄 様
- ・JOHNAN 株式会社 代表取締役
山本 光世 様

コーディネータ兼コメンテータ：

- ・当機構 丸谷 浩明 理事長

(紙面の都合上、パネルディスカッションの内容は割愛させていただきます)

企業訪問 (第五回)

全日本空輸株式会社

全日本空輸株式会社は ANA の略称で広く親しまれている航空会社で、2009 年の国内線旅客数が約 4,300 万人、国際線旅客数が約 440 万人となっている。グループ経営の基本理念として、

～私たちのコミットメント～

ANA グループは、「安心」と「信頼」を基礎に

- 価値ある時間と空間と創造します
- いつも身近な存在であり続けます
- 世界の人々に「夢」と「感動」を届けます

を掲げているように、安全こそが経営の基盤であるとして、事故やハイジャックなどの様々なリスクに対して日常的な業務として危機管理に努めている。事業継続については CSR 推進部で担当している。

「CSR 推進部の主なミッションは事業継続を含む危機管理と環境・社会貢献です。事業継続の面では BCP の策定と安否確認システムの導入を 2004 年に行いましたが、それ以前からたとえば事故などがあった場合に備えた危機管理に関する規

定の整備は進めており、当社の BCP はこうした考え方の延長線上にあります。」(CSR 推進部 主席部員 吉田潤 氏)

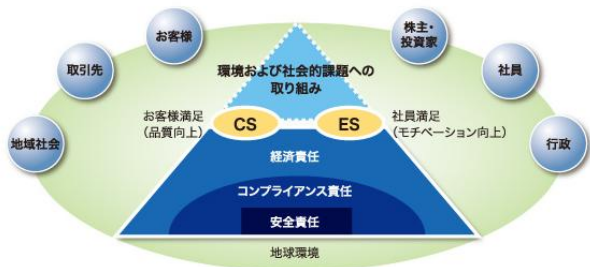


図 ANA グループの CSR の考え方

航空会社は天候の急変など、日々様々なトラブル要因を抱えつつも安全第一・顧客第一で業務を継続している。一般の乗客はほとんど意識することはないが、パイロットや整備士などのライセンスは一種類ではなく、機種に対応して細分化されている。そのため台風などでダイヤが乱れたことにより、使用する予定の機材が予定時間に空港に到着せず、他の機材を使用することになった場合は、対応する要員も同時に確保する必要が発生する。

「そのようなトラブルは日常茶飯事ですので、逆に現場のスタッフの対応能力は十分なレベルに高められています。ただ、そうした対応能力に係わるノウハウがいわゆる暗黙知として蓄積されていることも多く、文書化して共有することも課題の一つと考えています。」(吉田 氏)

航空機そのものの管理だけでなく、多様なスタッフの所在やスケジュールなども同時に管理しなければならないため、当然 IT の活用は欠かせない。安否確認システムの導入もその一環である。

「今ではチェックイン一つとっても IT なしでは動きません。特にクリティカルなシステムについてはバックアップを用意し、ホットスタンバイさせているものもあります。またシステムを用意するだけでなく、実際の緊急時参集訓練等も定期的に行っています。」(吉田 氏)

飛行機は鉄道などと違い、地震に際しても直接的に路線(空間)が被害を受けるわけではない。むしろ災害に対して重要なのは運航に関わる人とシステムの維持・管理である。前述のようにパイロットや整備士のライセンスは機種に応じて定められているため、地震などの災害時においても所定の空港に必要とする人員が参集できることが必要不可欠となるが、交通が寸断されていたり防災上制限されていたりする可能性は十分に考えられる。

「大地震がきたときに、地上交通をどう確保するのかというのは大きな課題です。パイロットや整備士などの他、運航管理に係わる人がいなければ飛行機は飛びません。そのためにも策定した BCP の定期的な見直しを進めています。」(吉田 氏)

阪神淡路大震災のときには山陽新幹線が、中越地震のときには上越新幹線がそれぞれ一時運行停止となり、代替交通手段として航空機は大いに活躍した。航空会社におけるこうした事業継続の取り組みは国内交通手段トータルのレジリエンシー確保に有効であり、他産業の事業継続にも寄与することになるだろう。

(数値および図表の出典は全て ANA ホームページ)



取材にご協力頂いた吉田氏
(ANA 汐留本社ロビーの航空機模型前にて)

キーマンインタビュー（第九回）

BCAO 内外のキーマンに取材したコラムです。今回はこの度 BCAA 副理事長に就任されたみずほ証券株式会社の堀越繁明氏にお話を伺いました。

Q：まず、事業継続の分野に関わるようになったきっかけについてお聞かせください。

私自身が事業継続に関心を持つようになったのは、1984年に世田谷でケーブル火災(囲み記事参照)があったのがきっかけです。新人 SE の時にその時に対応した人



の苦労話を聞き、システム運用の重要性を痛感しました。それで運用周りを担当する SE になりたくなり、希望が叶ってデータセンタの移設プロジェクトにも関わることができました。このとき、先のケーブル火災のことを知らなければ、コンピュータの安全対策について調べてみようという気持ちにもならなかったのかも知れませんが、少ない情報を探して勉強したことが今の基礎を作ってくれたと思っています。また、それ以上に、現実の移設プロジェクトに関わることができたのが自分にとっては大きな財産となりました。

そして、1995年の阪神淡路大震災の際にはお客様が使用中のコンピュータが被災し、緊急調達が必要になるといったことも経験しました。意外にメインフレームは強かったのですが、パソコンや端末類がかなりの被害を受けたことで、OA機器の安全対策にも目が向けられるようになったと記憶しています。ライフラインという言葉が使われるようになったのも、このときです。その後、コンサルタントとして転職し事業継続を専門的に担当するようになる前年の2001年には米国で同時多発テロ事件が発生しました。この頃 BCP という言

葉が一部で使われ始めていましたが、日本ではまだ現在ほどに普及してはいなかったことで、却って深く事業継続に関わるようになり、今に至っています。

Q：最近の関心事項は何でしょうか？

まず BC の統合について。国内金融機関も合併・再編が進み、当然ながら BCP の統合も必要となっています。ただ、BCP には企業文化が色濃く反映される傾向があり、統合は簡単ではありません。A 社では BCP について詳細に記述している、一方 B 社は短く方針が書かれていてきめ細かくはない、といったことは普通に起きます。これは単なる表現の問題ではなく、それぞれの会社のガバナンスのあり方が文章ににじみ出ているのではないかと思います。BCP は PDCA サイクルを回して継続的に改善することが必要と言われますが、今まで考えていた維持改善のやり方では今のビジネスシーンにマッチしているとは言えず、合併とか買収などで大きく変わることもあることまで踏まえた BCP の見直し手順を考えることが必要な時期に来ているように感じています。

世田谷局ケーブル火災（昭和 59 年 11 月）

1984年11月16日正午頃、NTT世田谷電話局前の洞道において火災が発生し、電話ケーブル、中継ケーブルが多数消失。加入電話8万9千回線が不通となる他、三菱銀行のオンラインも不通となるなど多数の金融機関の業務継続に影響を及ぼした。洞道内工事中に使用していたバーナーの火がケーブルに引火したのが出火原因。全面復旧は11月24日。

次にデータセンタについて。ここ数年の技術革新により、データセンタに要求される条件は大きく変化してきています。まず、システムの高集積化により設置スペースは減少したものの消費電力が増大し、それとともに要求される冷却能力も増加しています。つまり、コンピュータシステムの設置スペースが確保できたとしても供給電力が確保できず、センタの利用効率が低下する、といっ

た問題が発生しています。このため電源系の見直しや冷却効率改善、システムの省エネ化を促進するグリーンITへの取り組みが進められていますが、既存のデータセンタをベースに実行するには改造費用がかかりすぎます。そこで必要な部分だけ他のセンタに移設することになりますが、稼働時間がますます長くなっている現状では他のセンタに移設するのは容易ではありません。こうしたセンタの移設を見据えたシステム設計も事業継続上重要な課題だと考えています。

Q：この度、BCAOの副理事長に就任されましたが、今後取り組まれないことは何でしょうか？

BCAOが設立されたとき、BCの専門家がそれぞれの知見を持ち寄って日本のBCをよくするための会議体でありたいと思っていました。BCの普及活動もちろん重要ですが、BCを先に進めるための様々な課題について議論できる場を作りたいと思います。また、BCに関する知識体系を整理していければという気持ちもあります。欧米での取り組みでは、様々な事例をケーススタディとして情報公開・共有することが行われており、それが蓄積して知識体系（Body of Knowledge）としてまとめられたりしていますが、日本では、なかなか情報開示が進みません。このあたりの問題は、会員間の交流のあり方にも関わる話ですので、今後運営側として具体的な提案ができればと思います。

Q：最後に会員の活動として期待されることをお願いします。

当初は運営側からの情報提供を多く行ってきましたが、設立後年数を経てきているので会員の方がやりたいと思われることを一つでも二つでも実際の活動に結びつけるようにして頂ければと思います。あくまでNPOでありボランティアな組織ですので、みんなでやりたいことを集まって自由に発言したり検討したりする団体でありたいと思います。そのために運営側として期待されることについては積極的に取り組んで参りますのでぜひご

意見をお聞かせください。

BCAO アワード 2010 募集のお知らせ

毎年おなじみとなりましたが、今年度もBCAOアワードの募集をいたします。

BCAOは日本での事業継続(以下BCと略す)普及を目指し、各種活動を進めています。その一環として、BCの普及に貢献もしくは実践された方の表彰を行っており、今般2010年度の募集をいたします。標準化・公開のような活動や普及、調査研究などBCの普及に貢献された方、もしくは自らの取り組みとして事業継続計画(BCP)の策定・運用、体制整備・人材育成および点検・訓練・改善を含めた実践の実績(中小企業の方の応募も大いに歓迎いたします)を表彰し、それらの成果を広く知らしめることを目的とします。

募集要項についてはBCAOホームページ

http://www.bcao.org/work/04_2010.html

に掲載していますのでぜひご応募お願いします。また、BCに関して積極的に取り組まれている方に対してご応募をお勧め下さい。

BCAO ニュースレター 第13号

発行日：2010年11月8日

発行：特定非営利活動法人 事業継続推進機構

<http://www.bcao.org/>

編集及び発行人：梶浦敏範