

企業における事業継続の取り組み事例ー日本ユニシスの場合ー

Introduction of a BCP (Business Continuity Plan)

-Case of Nihon UNISYS group companies-

日本ユニシス株式会社 CSR推進部長 多田 哲、 柏木 直哉[†]
Tetsu Tada[†] General Manager, CSR, Nihon Unisys, Limited
Naoya Kashiwagi Managing Director, Nihon Unisys, Limited

要旨

日本ユニシスグループでは、2006年社内のBCPプロジェクトを立ち上げた。リスクとして首都圏直下型大震災に加え、新型インフルエンザが企業活動に与える影響は甚大であるとの判断より、2007年からはBCPの対象に加えることとした。本稿では企業におけるBCPの必要性と対策について記述、さらに、新型インフルエンザについて解説、企業として想定できる対応策を述べた。BCPについては組織変更や環境変化を踏まえ、継続して見直していくことが重要であり、BCM（事業継続管理）へと移行していくことが必要と考えている。

1. はじめに

企業は社会の中での何らかの役割を負っている以上、災害やテロ、事件事故などによる業務停止は社会への影響を与えずにはすまない。こうした事業の中断をできれば避ける、もしくは中断したとしても最小限の期間と影響で事業が再開できるよう準備しておく計画を事業継続計画（BCP）といい、BCP通りに再開できるように管理しておくことを事業継続管理（BCM）という。企業の中での情報システムが企業経営と一体化している現在では、情報システム基盤や情報システムサービスの提供企業はユーザ企業の事業継続の鍵を握っているといっても過言ではなく、情報システムは電力や通信、水道、ガスなどと並んで社会インフラである。つまり、情報システム基盤とサービス提供を主たる業務とする日本ユニシスグループにおけるBCPは、ユーザ企業のBCPに直結しており、顧客のBC（事業継続）が日本ユニシスグループのBCであるともいえる。企業の社会的責任（CSR）を考えると、BCPはその中核をなすものであると考えられる。

2. BCPで守るべきもの

BCPではどのような災害を想定するのかによって準備する対応策も変わってくる。起こる可能性が比較的高く、起こった場合の影響が大きい災害をいくつか想定し、共通する対応策をくりだしながら、まずは次の三つを災害と想定、対応策を検討することとした。

首都圏直下型大震災

本社ビル大火災

情報システム（情報システム）トラブル（長期停止）

日本ユニシスグループにおける、最大の資産は顧客システムであり社員であることから、首都圏直下型大震災の場合に想定される最大のリスクも社員の安全と顧客システムの稼動に関するものである。想定する災害で対応すべき順番は次の通りと考えた。

社員とその家族の安全

顧客対応に必要な最低限の自社機能回復

顧客情報資産の安全確保と障害システム回復

3. 危機管理体制とBCP

一般的なリスク発生に備えた社内組織として「リスク管理委員会」があるが、BCPにおける災害対策本部機能は想定する大災害に特化した組織体であり、災害の種類、大きさや与える影響に応じて設置を判断する。非常時には、会社の中の多くの部署により横の連携をとりながら動くことが求められる。そのためには普段から緊急時の対応について議論し、用語や文書の所在についてメンバーが認識していることが重要である。訓練をはじめとして、定例的な連絡会やBCPについての継続的な準備、検討が必要であり、日本ユニシスグループでは2006年より災害対策本部メンバーによる月例のBCPプロジェクト会議を開催、CBO（Chief BCP Officer）として任命されている代表取締役のもと議論を続けている。

4. BCPがカバーする範囲

BCPにおいては「事業継続を危うくする事象」に対する予防策、または災害が発生した場合できるだけ早く復旧できるような施策を策定し、日常発生するさまざまなリスクについてはリスク管理委員会において対応されるが、リスク発生時の初動においては常にリスク管理担当とBCPプロジェクト事務局間において情報共有しながら会社として適切な対応をとることとしている。現在、日本ユニシスグループでは大規模災害（首都圏直下型地震）や感染症（新型インフルエンザ）などをBCPにおける主な対象リスクとしている。

実際の大地震発生時には、想定どおりの対応ができるとは限らず、思いもよらないさまざまな事態が起こりうるが、ある想定でのシナリオを予め用意し、それを元にして臨機応変な対応ができるようにしておく必要がある。また、企業としての対応についてまとめたものを社内共通のプロシジャーとして、そして社員個人の行動についてまとめたものをガイドラインとして文書化している。社員がとるべき行動については、社員携帯カードにまとめて社員全員に配布し、日常的に携帯するよう促している。このような取り決めに関しては社内周知が重要であり、イントラネット等を通じて啓発を行っている。災害発生時には社員とその家族の安全第一の方針に従い、ただちに安否確認システムが発動され、安全確認班を中心にとりまとめが行われる。社員は自身と家族の安否について、安否確認システムにて会社に報告を行う義務があり、その後はガイドラインに則って適切な行動をとる。

大規模災害時の対応については、社会インフラ、特に、電気、通信、水道などがどれだけ早期に使えるかにより復旧施策の差は大きいため、これらの回復を待っての着手となる。具体的には、電気、通信、水道、ガス、通勤手段など社会インフラの回復を待ち、出社可能な人から順に出勤することになるが、対策本部メンバーや優先的な業務に従事する社員については独自の安全確認と判断が必要となる。

5. 新型インフルエンザとBCP

新型インフルエンザとは、トリからヒトに感染するトリのインフルエンザウイルス（特に強毒性のH5N1型）が変異し、ヒトとヒトの間で効率よく感染可能になったウイルスのことで、これが発生する可能性は近年高まっており、人類のほとんどが免疫を持たないため、世界的な大流行（パンデミック）が起こることが危惧されている。パンデミックが起こると、健康被害はもちろん、社会的機能の低下や麻痺が起こり、企業活動のみならず家庭での日常生活にも多大な影響が出る恐れがある。

WHO（世界保健機関）は、「パンデミックインフルエンザ警告フェーズ」を定義しており、現在の世界情勢はトリからヒトへの感染が確認されているフェーズ3である。近年アジア地区を中心に感染拡大しているトリインフルエンザがヒトに感染した例は、2008年10月時点で385例、その致死率は63%である。H5N1型インフルエンザは呼吸器だけでなく、他の臓器にもウイルスが増殖するため、多臓器不全を起こす可能性が高く、感染者の重症化が懸念されている。1918年のスペイン・インフルエンザは世界流行までに約半年かかったが、当時の大量感染ルートは船と軍隊であった。現代ではジェット機や地下鉄など交通事情の発達により急速に広まることが想定される。ヒト-ヒト感染が広まるフェーズ4への移行はいつ起こるかわからないが、起こった場合はフェーズ4からフェーズ5（さらにフェーズ6パ

ンデミック)へは2~3週間程度で移行すると予想されている。

このため企業は業務縮退も視野に入れて、継続すべき最低限の業務はなにか、それらを実行するために何が必要かを事前に洗い出しておくことが重要である。震災などの大規模災害対策では「いかに業務を継続するか」にポイントを置いて策定するが、新型インフルエンザ対策において流行が長期化する場合には「どこまで業務を縮小できるか」ということを念頭におくことが肝要である。社員と家族の安全を第一に考えることが前提であり、また社会全体で感染症をできるだけ拡げないためにも、企業がなすべきことは「低操業率でもいかにパンデミック期間を乗り切るか」の対策を立てることである。

6. BCP から BCM へ

以上述べてきたように、日本ユニシスグループでは想定する災害に対する対策や準備を進めてきているが、今後も継続的に検討すべき事項や準備できることは多い。BCP プロジェクトでは対策の策定、準備のフェーズから継続的な運用のフェーズに移ろうとしている。BCM フェーズにて BCP プロジェクトとして考えるべきこと次の通りである。

- 社員啓発と教育
- IT 業界としての取り組み
- 近隣企業との連携
- 社内 BCP プロジェクト
- 投資効果と評価指標
- 社内ドキュメント管理
- 標準化動向
- 情報システムの災害対応

7. おわりに

BCP における対策においてはこれで十分というレベルは存在しないと考えられるが、企業はどこまで対策すればいいのだろうか。企業が属する業界や提供するサービス内容や顧客に応じた対策が必要であり、企業規模や体力に応じた検討と準備が必要である。一定レベルの情報セキュリティを保持し、向上に努めることや BCP への取り組みを行うことは企業の社会的責任と考える必要があり、CSR 関連の活動の一つを構成する。プライバシーマークや情報セキュリティ認証取得が多くの企業で実施され、企業の信頼性向上と実際の企業セキュリティ向上に寄与してきたように、BCP の策定と BCM への展開は企業にとって必須な活動となっている。