# 国際 CIO 学会 2011 年第 6 回研究会

2011/06/23 17: 30~19: 30

一橋大学商学研究科 丸の内産業連携センター (HCC)

主催者:加藤陽一

(国際 CIO 学会常任理事、日本 IBM(株)パートナー)

#### ≪概要≫

民間企業の BCP を主題に、前半の 1 時間は(株) リコーの石野氏より震災前の取り組みと震災で明らかになった課題についてプレゼンテーションが行われ、後半の 1 時間では加藤理事が司会となり、広くディスカッションが行われた。

### 1. 石野氏によるプレゼンテーション

#### (1) 震災前までのリコー社の BCP への取り組み

まず初めに震災以前に想定されていたリスク、情報システムにおいて取られていたリスク対策について取り上げ、「震災前までのBCPへの取り組み」がどのようなものであったか説明が行われた。

### (2) 震災で明らかになった効果と課題

次に実際の東日本大震災を経験し、リコー社ではどのような問題が生じ、どのような対応がなされた のかについての話があり、具体的には計画停電と燃料不足という想定外の事態への対処をどのように取 ったかについて説明された。

### (3) 今後の対応

停電のリスク、夏季の節電対策へ早急に対応しており、今後さらなる首都圏直下型の震災に備え、広 くリスクと対策について再検討を行っているとの説明があった。





震災で明らかになった効果と課題

- ・地震・新型インフルエンザ への対策
- ・情報システムにおけるリス ク対策=災対DCへの移設方式
  - ・電力・燃料不足まで十分 対応されていなかった。
  - 事前のプロシジャ通りに リモートアクセス環境拡充 ができた。
  - ・DC内のサーバーが正常でもオフィス環境が安定しないと業務ができない。

## 2. ディスカッション

### コミュニケーション手段

安否確認=返答率資生堂75%、リコーIT/S部門98%。資生堂は安否確認においてITと人手をミックスさせて使用。

社内だけでなく、対取引先、対顧客とのコミュニケーション手段の確保も必要。

## ・IT とビジネスのバランス

IT は正常に働いているのにも関わらず、生産設備の被災や輪番停電の影響からビジネスができなくなる事態が生じた。災害対策における IT とビジネスのバランスが重要。

### • 意思決定

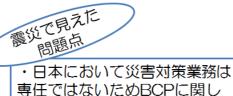
日本はアメリカに比べてリスクに対する感度が低い。これは日本が相対的に安全であることや、経営者にそれほど責任が言及されないことなどの理由が考えられる。日本の災害対策担当者の多くは専任でないため、アメリカのように多くのシナリオについて予測するのは現状難しかったが、今後、役割・責任・誰が決定権を持っているのかを明確にすることが必要となる。

#### • 災害想定

想定の範囲をどの程度にするのか、それぞれ適切な範囲を判断していかなくてはならない。想定外の 事象に関して、今回の地震では輪番停電と燃料不足の 2 つが大きく見られた。具体的にはそれぞれ、 輪番停電により社員は元気であるが働けないという問題が、燃料不足によりキーパーソンが出社でき ない、配送・営業ができないという問題が発生した。

#### ・ 災害の種類

(1)地震、津波、ハリケーンのような局地的・短期的被害のでる災害と(2)噴火、原発、パンデミックのような広域・長期的被害のでる災害の2つである。今回の想定外は後者にあたり、こうした災害にも対策が必要。(ただしパンデミックに関しては想定している企業も多い)



て不備が多い。

- ・官庁含め日本全体では危機管理における責任の明確化がされていない。
- ・サプライチェーンのリーン化 =影響が世界規模に即時出る。
- ・これまで、いざBCPを実施 しようとするとコスト面から消 極的になっていた。
- ・ITに被害はなくとも、生産設備の被害等からビジネスが継続できなくなる。



・危機管理における 責任の明確化が必要

・ITとビジネスのバラン スを考えることが必要



