

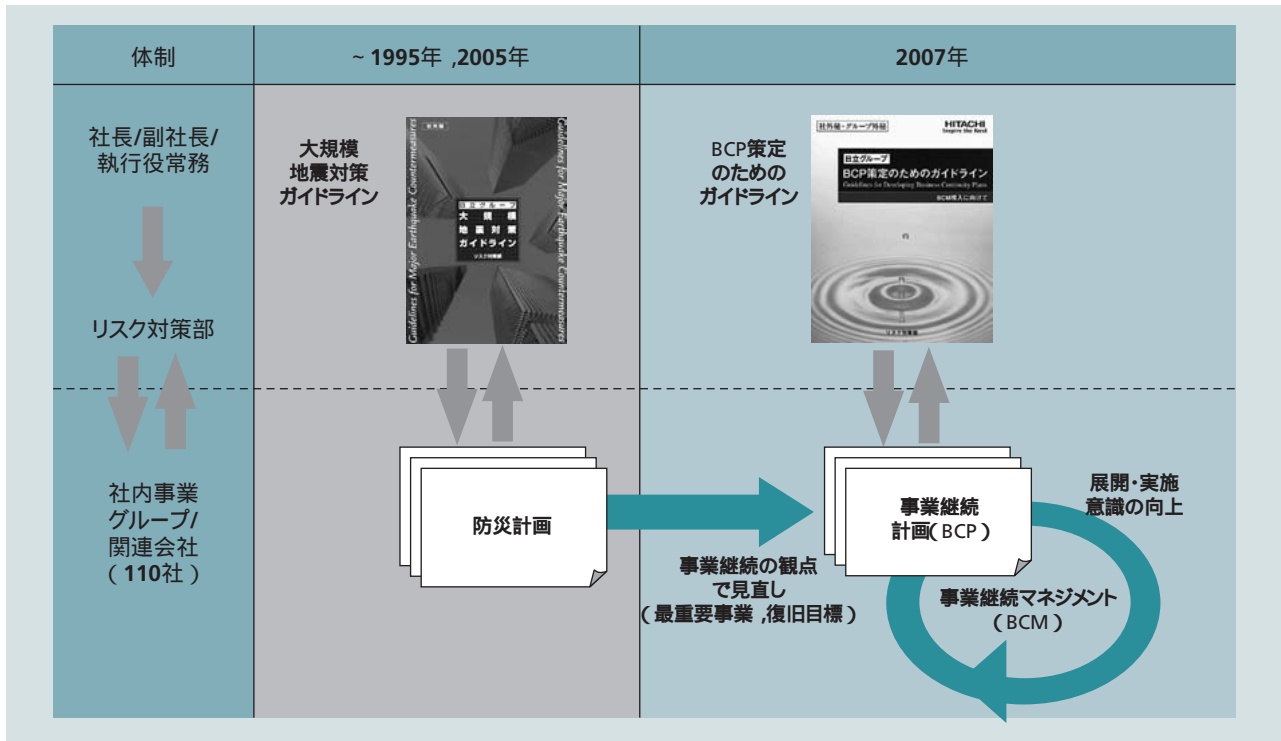
日立グループが一丸となって進める事業継続

Hitachi Group Activities for Enhancing Business Continuity

小島 俊郎 Toshiro Kojima

相羽 律子 Ritsuko Aiba

安信 千津子 Chizuko Yasunobu



注:略語説明 BCP(Business Continuity Plan), BCM(Business Continuity Management)

図1 日立グループの事業継続への取り組み

日立グループは、長年培ってきたグループ規模での大規模地震対策の枠組みを、事業継続の取り組みに発展させている。「日立グループ BCP策定のためのガイドライン」を社内事業グループや関連会社に展開することで、整合性をとりながらも自主的な取り組みを可能にしている。

近年、大規模地震など事業中断を余儀なくするリスクの脅威が高まり、企業はあらかじめ対策を整備しておくことが、当然のように要求される時代を迎えている。日立グループは、早くからグループ一丸となって地震対策の整備を進めてきた中、2005年8月にBCP(事業継続計画)推進専門委員会を設置して、「日立グループ BCP策定のためのガイドライン」をまとめた。同ガイドラインは、日立グループの基本的な考え方、BCPの策定例とともに、体系的に整理されたBCP策定手順とテンプレート集を提供している。これにより、グループ全体が統一的思想で社会的責任を果たしつつ、各事業グループや関連会社がそれぞれの業容と業態を踏まえながらいっそう効率的な事業継続の取り組みを行えるようにしている。

今後、BCPの充実を図る一方、その経験を生かして、BCM(事業継続マネジメント)ソリューションとして新たに顧客への提供を開始するとともに、強力なラインアップの充実を図っていく。

1. 脅かされる事業継続

近年、地震や風水害などの自然災害、大規模な火災や事故、システム障害、感染症、テロなど、多様なリスクが脅威となっている。企業としても、これらのリスクの発現で事業中断を余儀なくされる事態を想定して、その対策をあらかじめ整備しておくことが当然の要請とされる時代を迎えている。

特に2001年の米国同時多発テロによって多くの企業が事業を中断する事態となった際、幾つかの企業がすばやく事業を復旧して再開したことが契機となり、事業継続への取り組みの重要性が改めて認識されてきた。

事業継続は、的確なBIA(Business Impact Analysis:事業影響度分析)で事業中断の影響を理解し、BCP(Business Continuity Plan)で復旧目標と代替手段を明確にし、BCM(Business Continuity Management)でPDCA(Plan, Do, Check, and Action)サイクルを回すことによって推進する。

ここでは、事業継続にかかわる日立グループの考え方と取り組みについて述べる(図1参照)。

2. コーポレート部門の考え

2.1 専門委員会

日立グループは、地震対策を中心に早くから事業継続にかかわる備えに注力してきた。1995年の阪神・淡路大震災の後に「改訂・大規模地震対策ガイドライン」、2004年の新潟県中越地震の後に「再改訂・大規模地震対策ガイドライン」を発行し、日立グループ全体で対策の充実を図ってきた。通常の防災訓練に加えて、社内事業所を年ごとに順に選定し、大規模地震対策の図上訓練により、事業継続を念頭においた有事対応の検証も行っている。2005年8月には、グループ規模で業務の改革を進めている「業務革新推進委員会」の分科会として「日立グループBCP推進専門委員会」が活動を開始し、2006年12月に「日立グループBCP策定のためのガイドライン」をまとめた。これにより、経営トップの方針に基づくBCP策定が展開され、日立グループの取り組みが本格化している。

2.2 想定リスク

BCP策定は、事業中断を招くリスクの想定が前提であるため、リスク発現の可能性と想定被害の大きさによって、BCP策定時に想定するリスクを選定する。現在、最大の脅威は大規模地震と新型インフルエンザであり、最優先でのBCPの策定が望まれる。厚生労働省は、新型インフルエンザの大流行が、国内で最悪64万人の死者を出す可能性を指摘している¹⁾。

大規模地震も、地震列島のわが国では永遠の脅威であり、例えば関東地方のある地区での切迫性は、図2に示す地震ハザードカーブで理解できる。

2.3 社会的責任

事業継続の取り組みでは、事業中断を余儀なくさせるさまざまなリスクを想定するとともに、顧客、取引先、従業員、株主、地域社会などあらゆるステークホルダーの立場を考慮する。特に日立グループは、社会活動に深くかかわりのある幅広い分野で事業展開しているため、事業中断が甚大な社会的影響をもたらすことを認識して身構える必要がある。

わが国では、2005年3月に経済産業省が「事業継続計画策定ガイドライン」²⁾、同年8月に内閣府が「事業継続ガイドライン 第一版」³⁾をそれぞれ発行して、企業の対応を後押ししている。

日立グループのガイドラインは、こうした行政の指導に照らし合わせながら、グループ全体が統一的な思想による取り組みによって十分に社会的責任を果たすとともに、各事業グループや関連各社がそれぞれの業容と業態を踏まえつつ、いっそう効率的な取り組みが行えるように開発されている。

3. 事業グループ・関連会社の取り組み

多数の事業部門に日立グループとしての考え方を明確に伝えるため、「日立グループBCP策定のためのガイドライン」は基本的な考え方と推奨する取り組み方をわかりやすく示している。多様な事業部門が必要に応じて、自主的な判断で、独力でBCP策定に取り組めることをめざしている(図3参照)。

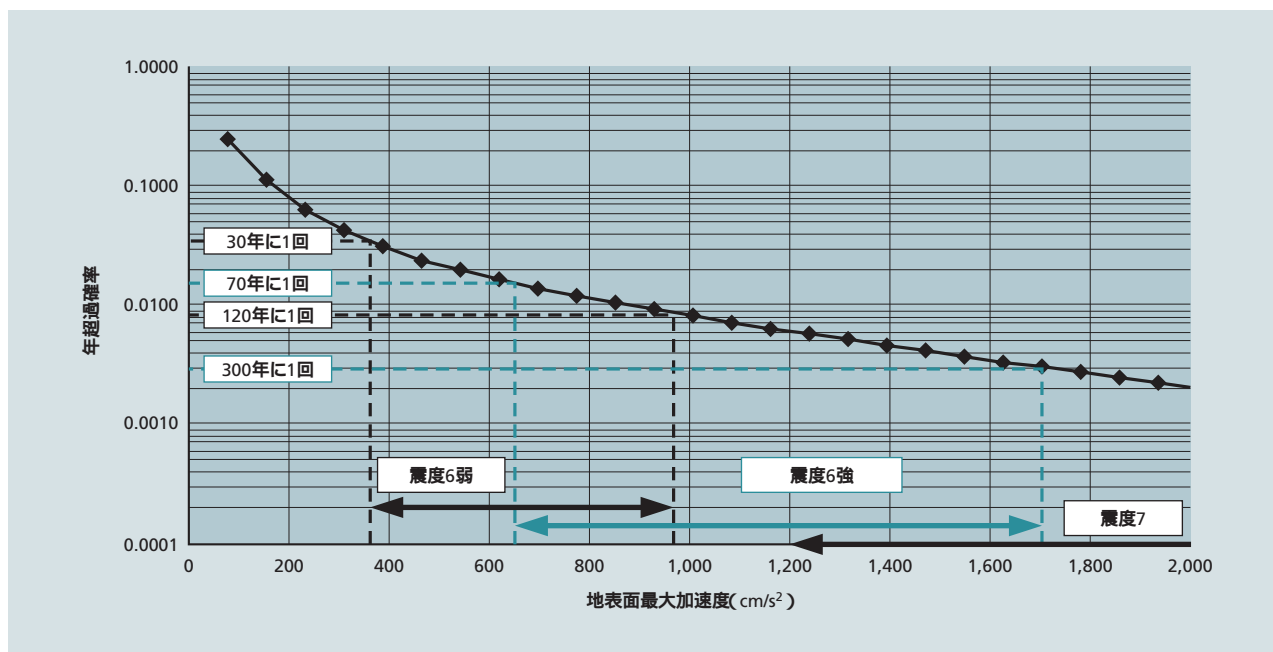


図2 地震ハザードカーブの例(関東地方のある地区)

地震ハザードカーブは、地震動の強さと発生確率の関係を示す。横軸が地震動の強さ、縦軸が地震動の発生確率(1年当たり)を示し、グラフが右下がりになっているように、強い地震動ほど発生確率が低くなっている。例えば、震度6強の地震は、横軸の値が650~1,700に当たり、650を超える強さの地震動が発生する確率は0.014(70年に1回)である。同様に震度6弱は350~950に当たり、震度6弱以上の地震動が発生する確率は0.03(30年に1回)である。

3.1 基本的な考え方

(1) 従来からの取り組みの発展

BCPという言葉は比較的新しいが、防災、事故・障害、品質保証、集中購買の回避などの対策は早くから進めてきている。事業継続の観点で、これらの取り組みについて、より大きな被害を、より具体的に想定して見直せば、抜けている点、補強すべき点を見つけ出すことができる。このように被害想定を明確にして対策を発展させることで、BCMを根づかせる。

(2) スモールスタート

「あらゆるリスクに備える全社BCP」は、理想的ではあるが、一度に完成させるには多大な労力と投資が伴う。まず、事業継続を脅かすリスクの脅威と事業停止の影響の大きさについて共通認識を持つことに価値があることを踏まえて、参加が可能な組織、大きな投資を必要としない範囲でも取り組んでみる。

(3) 経営陣の強い意志、マネジメントへの組み込み

BCMは特定の部署に任せるのではない。各組織がそれぞれの経営トップの責任で、期ごとに予算計上して計画実行する枠組みに入れて取り組むことによって、継続的に発展させる。

3.2 BCPの策定例

BCPを理解するには、まず身近な例を見ることが役立つ。製造業であり、ITベンダーである日立グループで広く役立つ例として、次の二つを取り上げている。

(1) 製造部門のBCP

大規模地震が発生した場合に建屋、生産設備、仕掛品、IT機器などの経営資源が受ける被害と復旧までのシナリオを想定する。影響がどこまで及ぶか、どのくらいの復旧期間を要するかを把握して、これを軽減・短縮する目標を立てる。復旧時間を短縮するのにネックとなる経営資源について、対策をリストアップし、代替手段を準備する。また、海外工場の生

産を継続するのに必要な経営資源と業務も認識し、同様に施策する。そして、地震発生時の事業復旧体制を決定し、復旧までの流れと代替手段を活用する流れを整理する。

(2) ITインフラ部門のBCP

バックアップセンターが確保されており、メインのセンターが機能停止した場合は、切り替え可能になっている。リストアップされた業務については、停止時の影響と依存関係を考慮して、重要度のランク付け・切り替え目標時間を設定する。機能停止(そのアラーム)から切り替えを判断するまでの、関与者と報告・指示の流れを明確にする。

3.3 BCP策定手順とテンプレート集

BCP策定例で出来上がりがイメージを理解した後、どのようにして策定するのが理解できるように、BCP策定の典型的な手順と、各手順で作成する資料のテンプレート集を提供している。BCPの策定例を用いて各手順での作業のポイントや、テンプレートの記入例を説明している。

まずは、BCPプロジェクトを計画するとき、またはプロジェクトの予算を確保するための準備段階での分析をするときに役立つ。また、BCP策定の過程では、選択したテンプレートをカスタマイズして利用する。

4 .おわりに

ここでは、事業継続にかかわる日立グループの考え方と取り組みについて述べた。

企業の重要課題にかかわる法制面の枠組みの有無は、それぞれの課題に取り組む企業の姿勢に大きな影響を与える。事業継続を対象にした立法の動きはまだない。しかし、有価証券報告書へのリスク記載など、企業にリスクマネジメントが強く要請される一方、企業が直面しうるリスクのほとんどが事業中断を招くおそれがあるため、事業継続は将来にわたって企業の最重要課題の一つである。

国際的な動きを見ても、ISO(International Organization for Standardization)で事業継続の規格の検討が進んでおり、BSI (British Standards Institute:英国規格協会)は2006年11月に事業継続管理のためのガイドラインBS25999-1を規格化し、2007年6月に第三者認証の規格であるBS25999-2の標準化草案を発表している¹⁾。

一方でCSR(Corporate Social Responsibility)経営の社会的な要求の高まりが加速しており、CSRの見地からも事業継続は企業にとって必須の課題となっている。

このような現実を踏まえて、今、日立グループはBCPのいっそうの充実を図っている。一方、その経験を生かして2007年3月に新たに広範なBCMソリューションを体系化した(図4参照)。BCMソリューションは大きく三つから成る。BCMコンサル

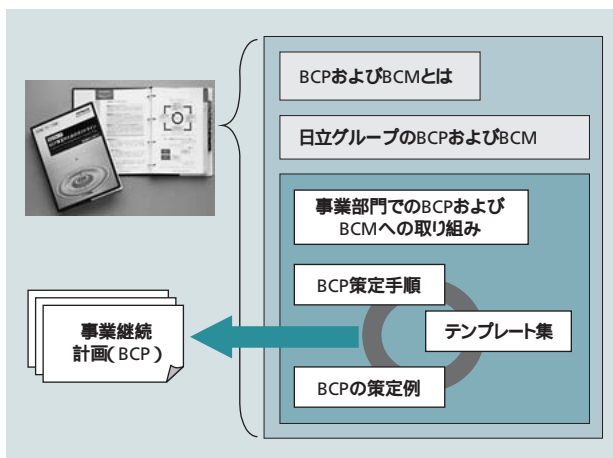
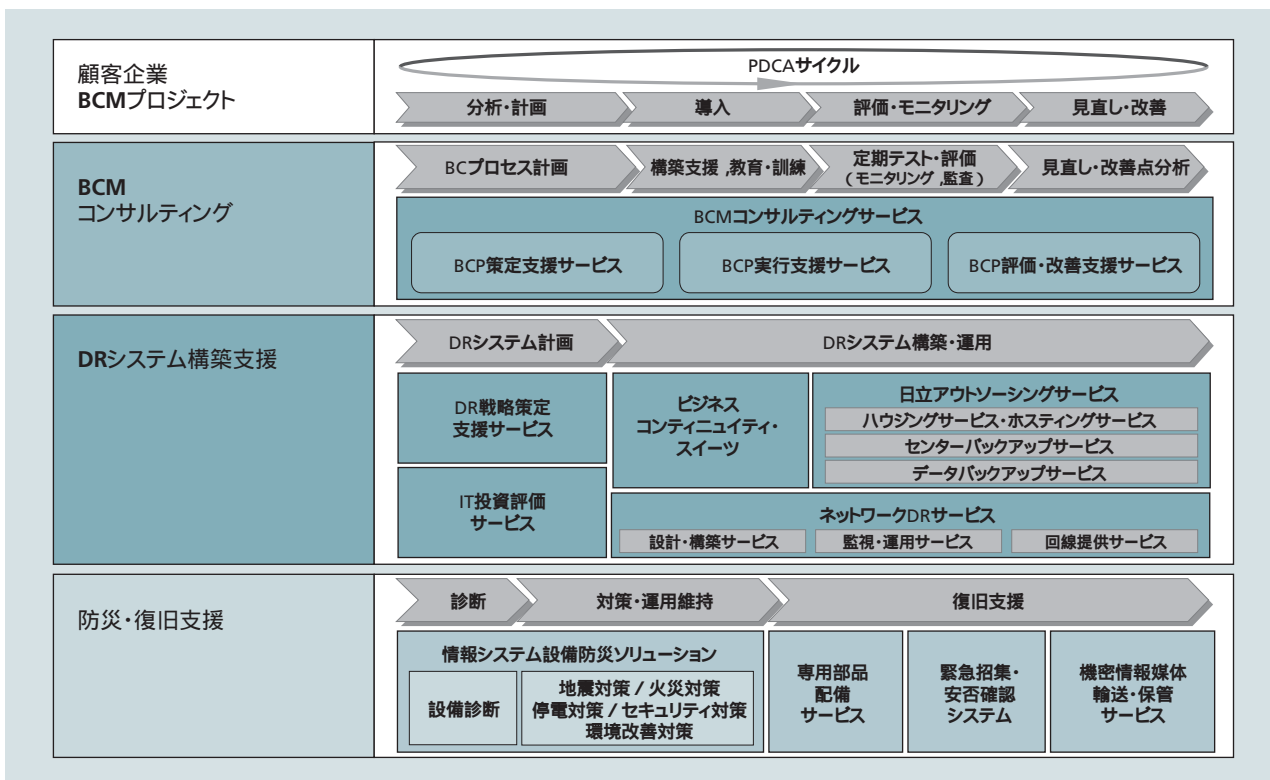


図3 「日立グループ BCP策定のためのガイドライン」を活用した取り組み
ガイドラインには例を用いて具体的に説明しており、これを参照して、各事業部門で統一のとれたBCPを策定する。



注:略語説明 PDCA(Plan , Do , Check , and Action),BC(Business Continuity),DR(Disaster Recovery)

図4 日立グループが提供する事業継続のためのソリューション

日立グループ自身の経験やノウハウを基にして、さまざまな業種の顧客のBCMに関する課題解決を、当事者の気持ちになって支援する。コンサルティングサービスから具体的な情報システムや設備対策まで、日立グループでの取り組みと並行してラインアップを拡充していく。

ティングはBCPの策定や改善の支援,DRシステム構築支援は情報システムの構築や運用に関する対策,防災・復旧支援は情報システムに関連する人員,設備,物品などに関する対策を,それぞれ提供する。

今後も日立グループでの新たな経験を反映して,強力なラインアップの拡充を図っていく考えである。

参考文献など

- 1) 厚生労働省「新型インフルエンザ対策行動計画」,
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kekaku-kansenshou04/pdf/03-00.pdf>
- 2) 経済産業省「事業継続計画策定ガイドライン」,
http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/6_bcpguide.pdf
- 3) 内閣府「事業継続ガイドライン 第一版」,
<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>
- 4) BSI BS25999 ,
<http://asia.bsi-global.com/Japan+BCM/index.xalter>

執筆者紹介



小島 俊郎

1977年日立製作所入社,総務本部 リスク対策部 所属
現在,フィジカルセキュリティを中心に日立グループのリスク対策に従事



相羽 律子

1994年日立製作所入社,情報・通信グループ セキュリティ・トレーサビリティ事業部 セキュリティシステムソリューション部 所属
現在,情報セキュリティソリューションの企画・開発に従事



安信 千津子

1977年日立製作所入社,株式会社日立コンサルティング 所属
現在,事業継続に関するソリューション開発,コンサルティング活動に従事
工学博士
情報処理学会理事