

事業継続マネジメントによる 高信頼性組織の構築

～危機の時代を乗り越える組織能力強化手法～

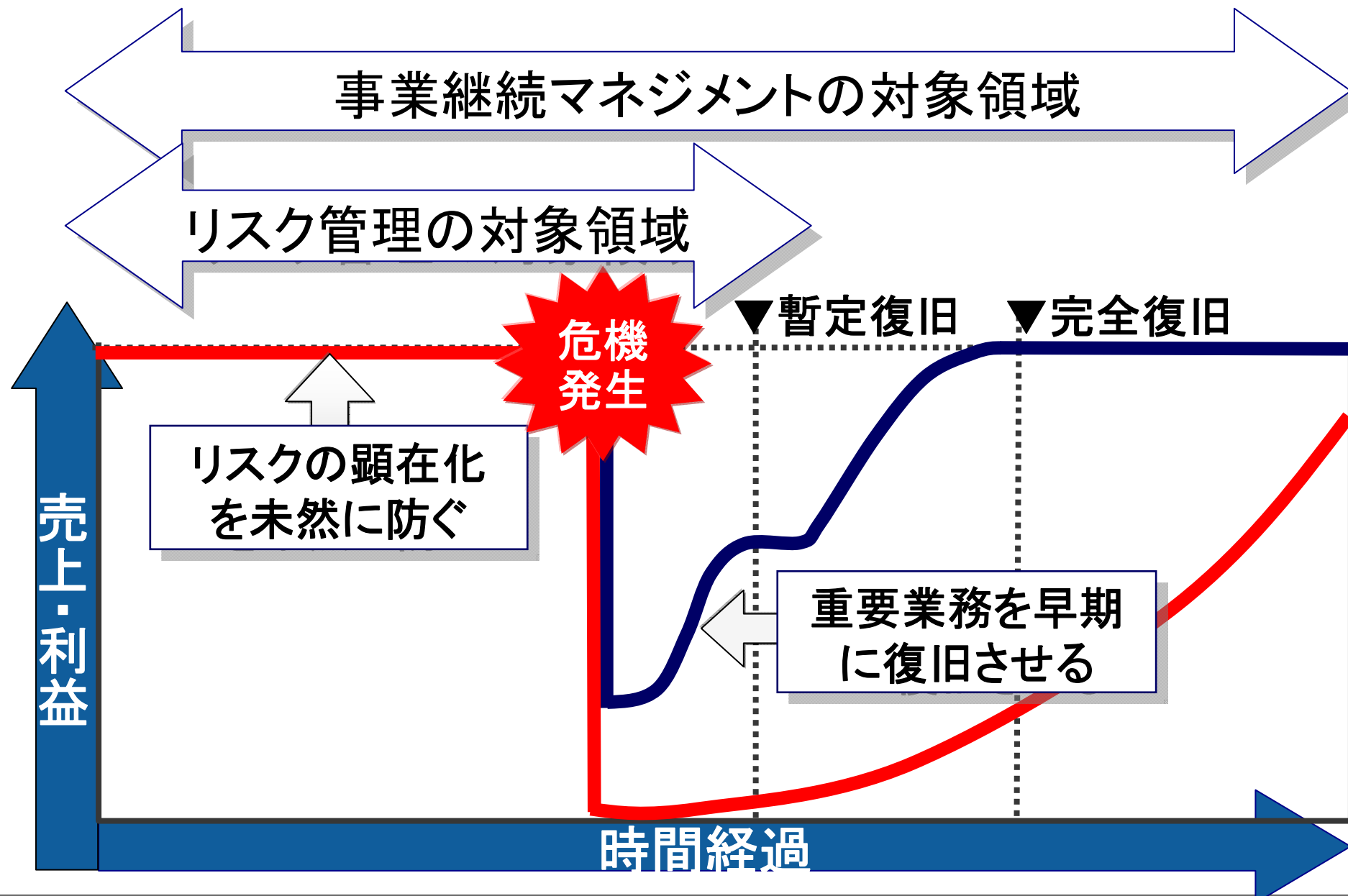
2009年11月24日
株式会社富士通総研
BCM事業部長 伊藤 毅

1. 事業継続マネジメントの重要性
2. 事業継続マネジメントの課題
3. 新型インフルエンザ対応に見る企業危機管理
4. 危機管理能力のさらなる向上にむけて
5. 成長の原動力としての事業継続マネジメント

1. 事業継続マネジメントの重要性

A horizontal decorative bar with a gradient from red on the left to light pink on the right.

企業における危機対応の全体像



■ 事業継続計画 (Business Continuity Plan)

■ 事業継続を実現するための計画

- ・ 不測の事態発生時にも、組織の重要な事業を必要な時間内に再開・継続する為に必要とされる、発生時の行動や必要な事前対策の内容を定めた計画（あるいは計画文書）

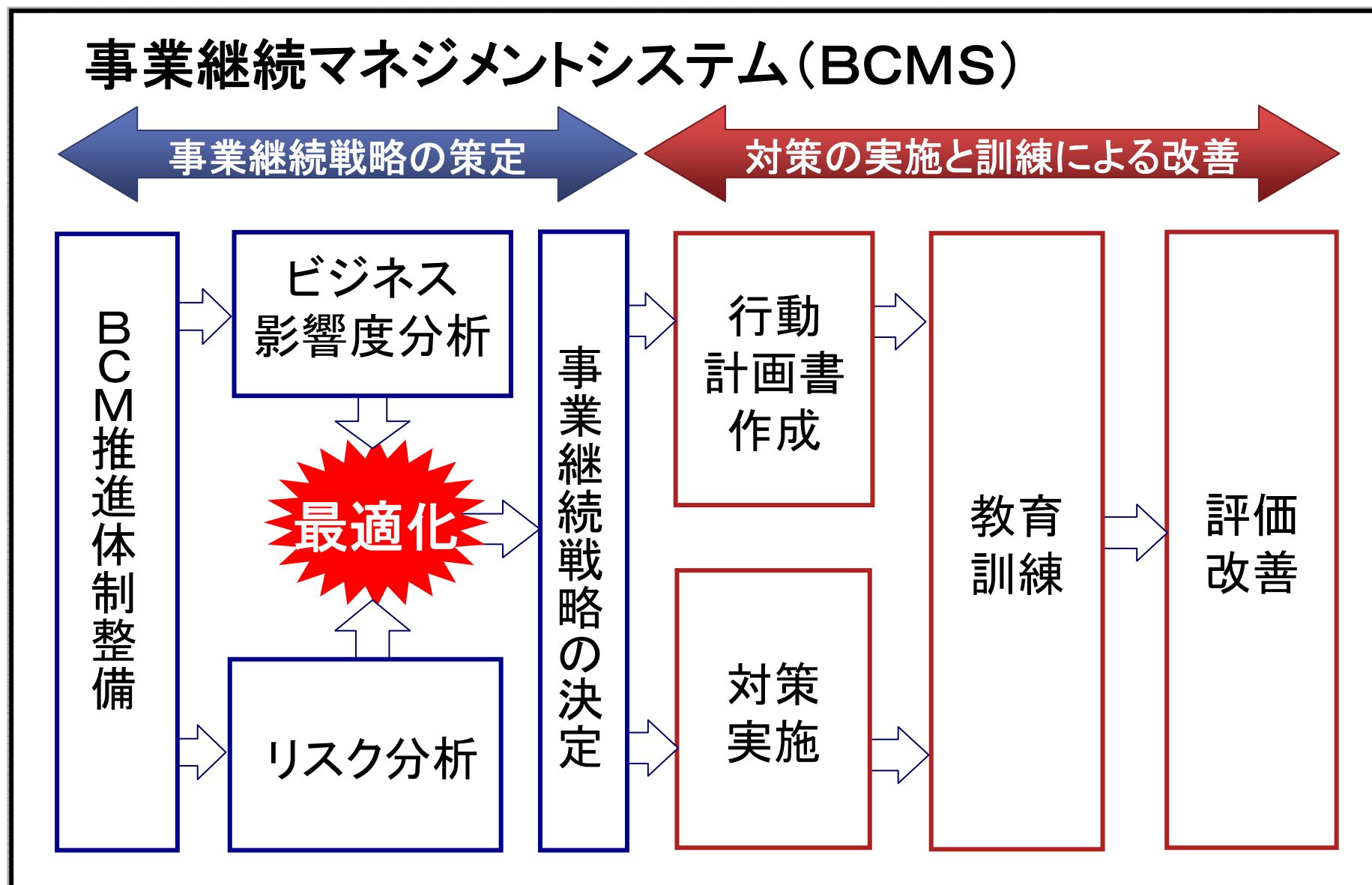
■ 事業継続マネジメント

(Business Continuity Management)

■ 事業継続計画を実行管理する為の経営管理手法

- ・ 事業継続計画 (BCP) において定められた対策や教育・訓練を確実に実行及び評価し、BCPを継続的に改善し維持管理する為の経営管理プロセス

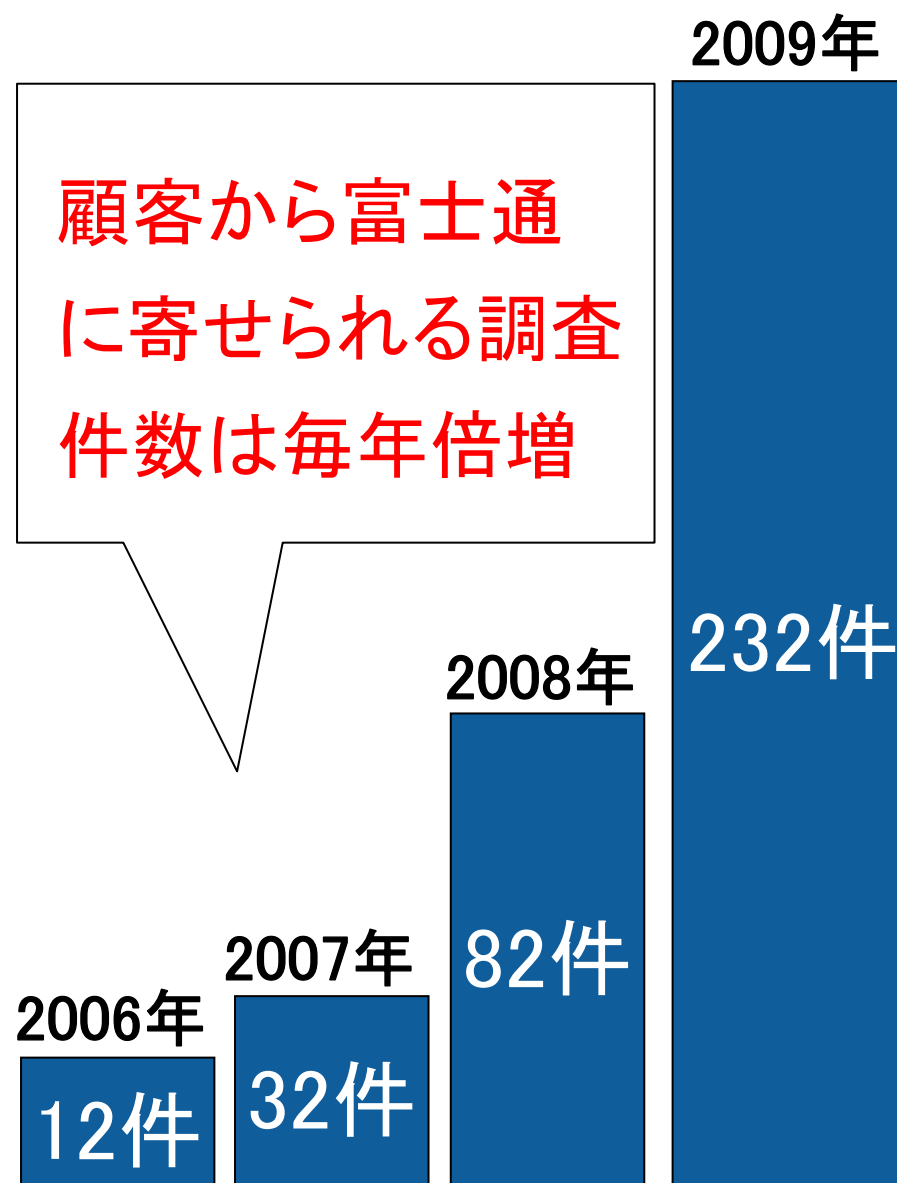
BCMの実施プロセス



市場からの要請(富士通の例)

アンケート調査項目(例)

- 主要事業所や設備が完全に無くなった場合、どの様に事業を継続するかの戦略を明確化してください。
- 以下の項目について列挙してください。
 - ① 代替事業所の有無
 - ② 主要事業所からの距離
 - ③ 代替事業所での資源調達方法
 - ④ 指揮系統及び通信方法
- 災害発生から重要業務の復旧までどれくらいの時間を想定していますか？
- 直近の訓練日時と訓練結果
- 最新のテスト結果の写しを見積もりに添付してください。



英国規格: BS25999

- 2007年11月にBSIが認証規格をリリース
- 日本国内では2008年初頭より認証審査開始
富士通保守サービス事業が2008年4月に
国内初認証取得
- IT継続性規格BS25777も2008年12月に発行

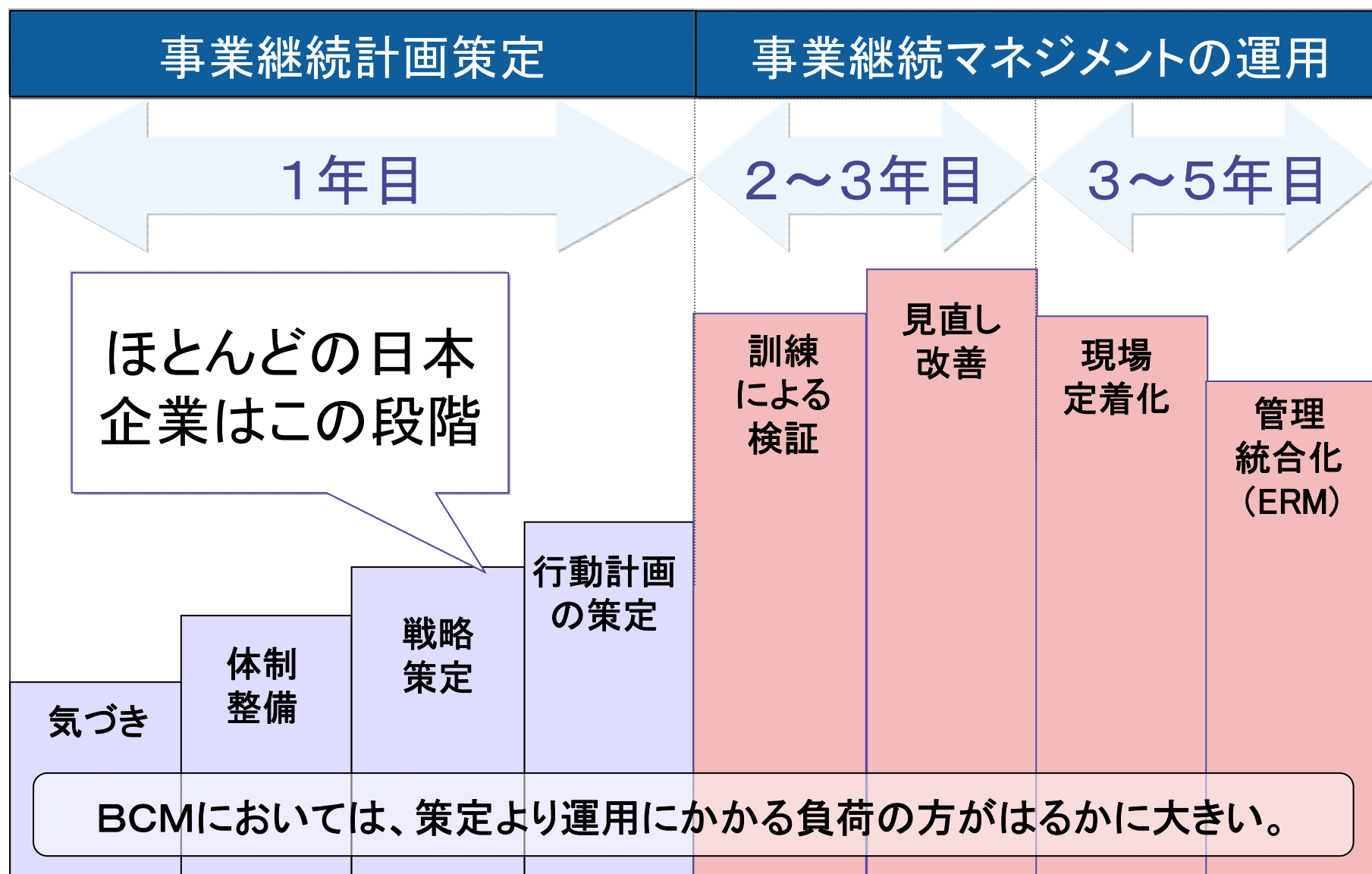
ISO化の動向(2011年以降)

- 要求事項ISO22301を開発中であり、第三者
認証も開始の見込み

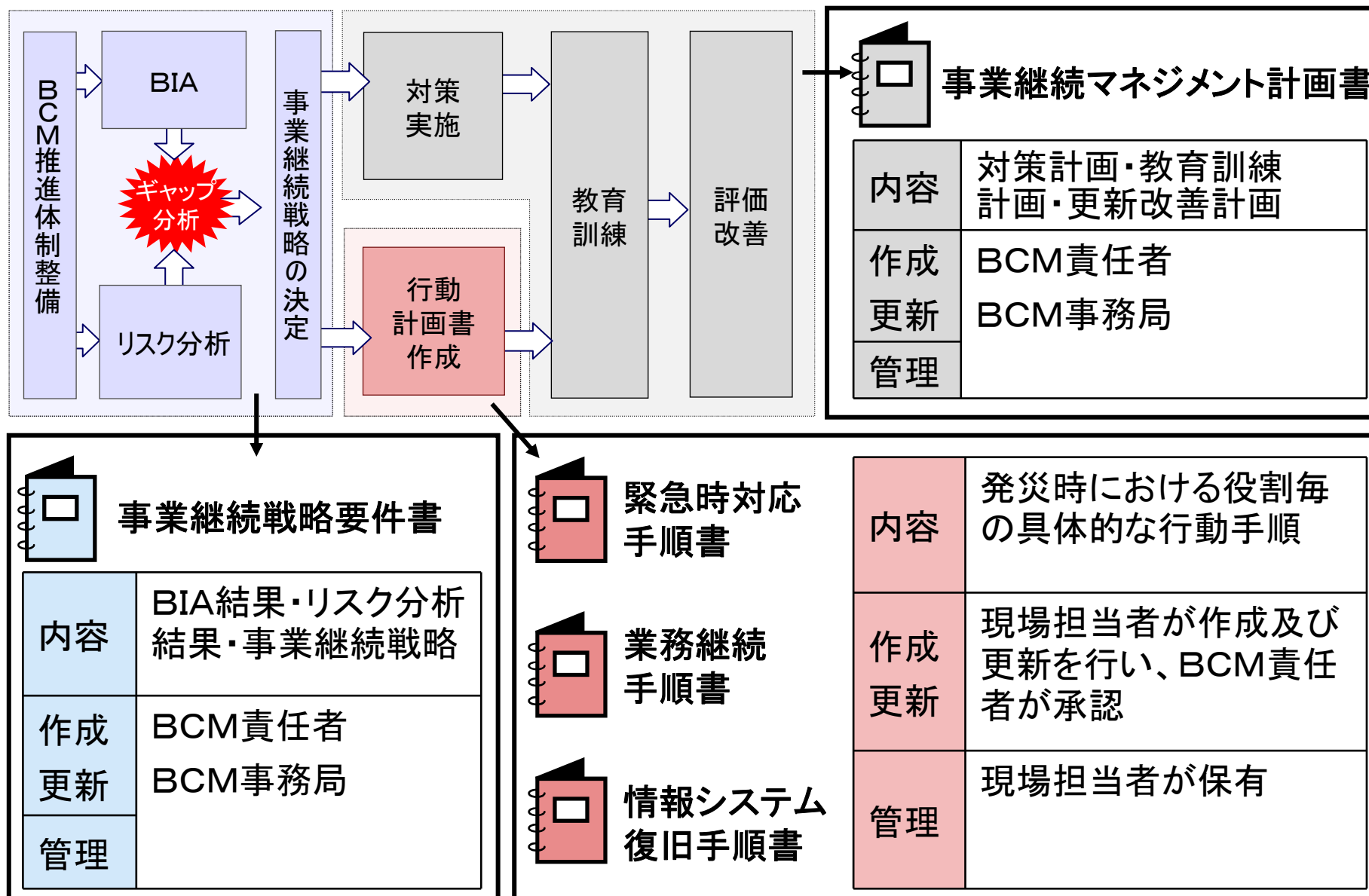
2. 事業継続マネジメントの課題

A horizontal bar with a gradient from red on the left to light pink on the right.

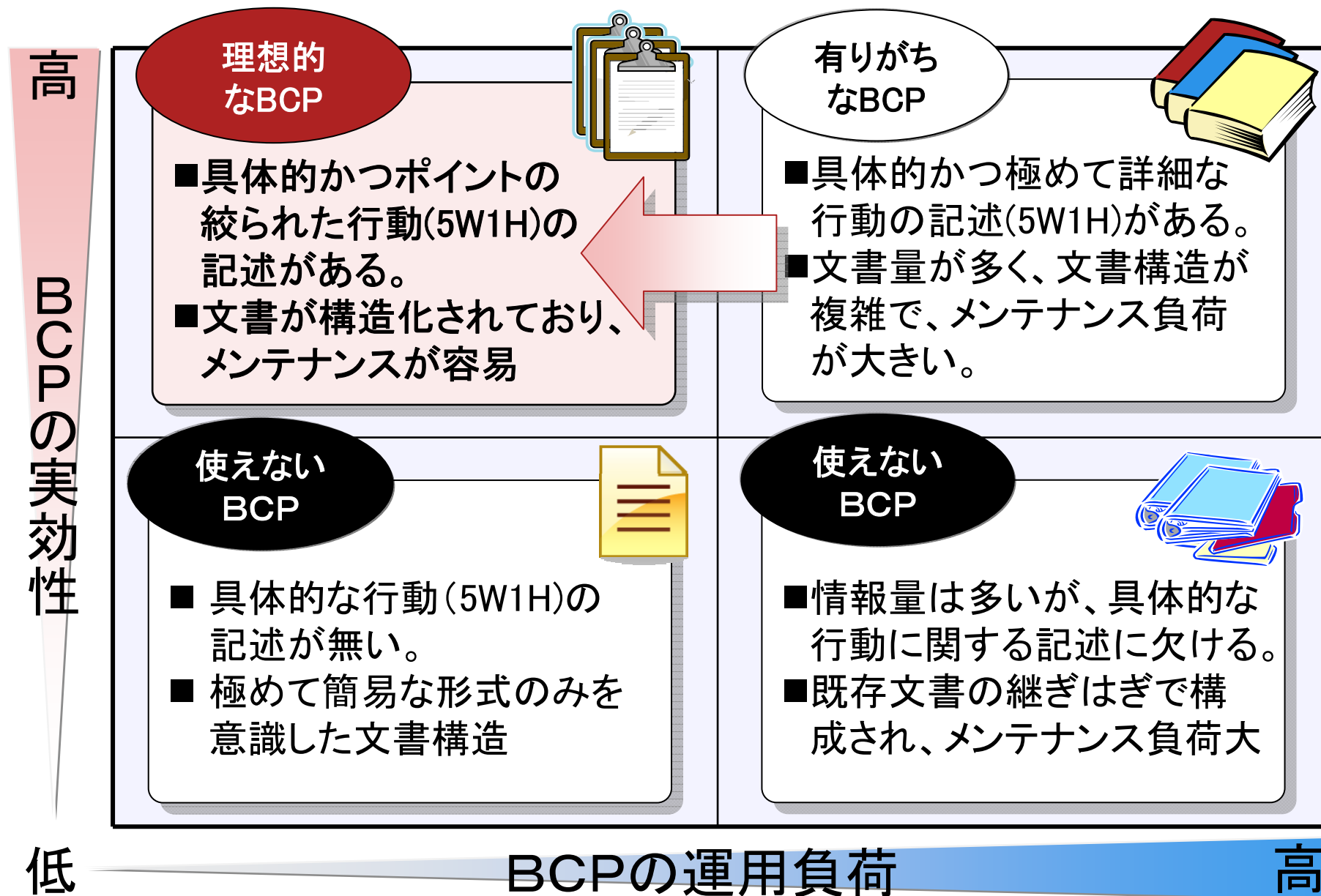
事業継続マネジメントの運用フェーズ



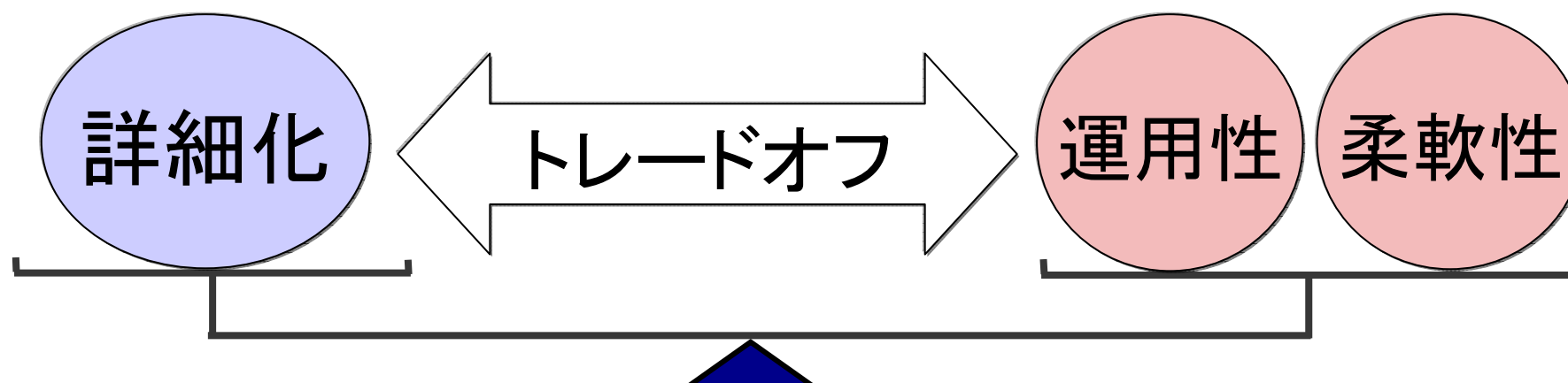
BCM文書の構成例



BCPの実効性と運用性の関係



計画書の詳細化は、柔軟性の低下と運用負荷の増大を招く



- 運用管理の体制と役割の明確化
- メンテナンス性を意識した構造化された文書
- 教育訓練による組織の対応能力の向上

3. 新型インフルエンザ対応に 見る企業危機管理

パンデミック(H1N1)2009の特徴

- 弱毒型(ウイルスが主に呼吸器細胞で増殖)
- 致死率0.045%(ハーバード大学の報告)
- 季節性インフルエンザと同等の危険性
- 患者年齢 中央値12~20歳
- 潜伏期 1~7日(中央値3~4日)
- 感染率 日本 2.0~2.6
- 感染経路は飛沫・接触(空気感染は不明)



- すでに世界規模での蔓延状態であり、日本国内でも600万人規模の感染が発生している。
今後さらに感染者は拡大する見込み。
- 今後強毒型に変異する具体的な根拠は無い。
ただし、H5N1型鳥インフルエンザウイルス等との遺伝子再集合等による強毒型への変異の可能性はある。
- WHOの新型インフル対策担当医務官の6月11日コメント 「3年程度は続く」⇒長期戦に備える。

鳥インフルエンザ(H5N1)の現状

(9月24日現在)

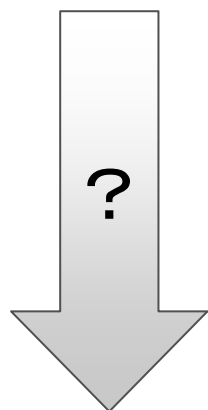
国名	2005		2006		2007		2008		2009		Total	
	発症	死亡	発症	死亡	発症	死亡	発症	死亡	発症	死亡	発症	死亡
カンボジア	4	4	2	2	1	1	1	0	0	0	8	7
中国	8	5	13	8	5	3	4	4	7	4	38	25
エジプト	0	0	18	10	25	9	8	4	36	4	78	27
インドネシア	20	13	55	45	42	37	24	20	0	0	141	115
タイ	5	2	3	3	0	0	0	0	0	0	25	17
トルコ	0	0	12	4	0	0	0	0	0	0	12	4
ベトナム	61	19	0	0	8	5	6	5	4	4	111	56
その他	0	0	12	7	7	4	1	0	0	0	20	11
合 計	98	43	115	79	88	59	44	33	47	12	442	262

想定外の新型インフルエンザ

	想 定	実 際
ウイルス 由来	鳥インフルエンザ ウイルス由来の H5N1ウイルス	ブタインフルエンザ ウイルス由来の A(H1N1)ウイルス
社会へ の影響	非常に深刻な影響 致死率2%~ スペイン風邪相当 (全世界で2000~ 5000万人が死亡)	さまざまな影響 致死率は0.05%以下 感染者はハイティーン に偏りあり
発生 地域	東南アジア 	メキシコ ~ 米国 

既存の 行動計画

- 想定はH5N1 (高リスク)
- ただし、発生時点では企業の約70%には行動計画さえなかった。



今回の新型インフルエンザ

- H1N1 (低リスク) が発生
- 抗ウイルス剤は有効
- ハイティーンに感染が集中

企業の実状

- 使えない行動計画
- 正確な情報収集と分析に混乱
- 柔軟な対応力の有無で大きな差

企業の対応の特長(富士通の例)

- 事業継続に影響する大きな被害は発生していない(弱毒性のため)
- 若年層社員における感染の拡大が顕著(新人研修や教育における集団感染例など)
- 企業間の情報交換により、レベル感を合わせた対策行動を実施している
- 長期化による対策本部の疲弊、組織全体のモチベーション低下への対応が課題
- ウイルスの危険性等の状況に応じた計画が必要との認識が高まっている

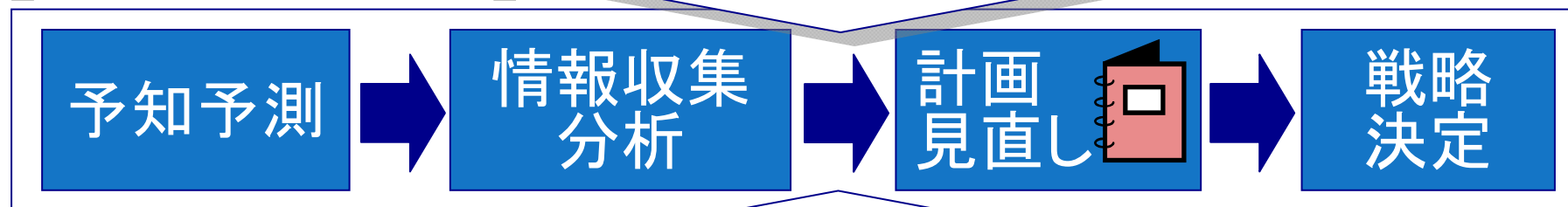
状況に合わせた対応力（臨機応変）

【常に変化する状況】



【危機対策本部】

状況把握



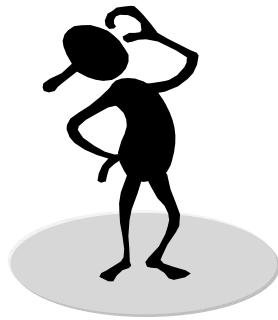
統制

社内各部門

4. 危機管理能力のさらなる 向上にむけて



危機に敏感な組織文化



スキル

リーダシップ（判断能力とコミュニケーション能力）

状況に応じた対応最適化のインテリジェンス

構成員の役割の理解と実行能力

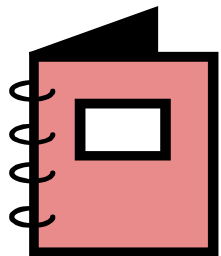
予兆感知能力（ヒヤリハット・危機発展の想像力）

危機対応体制（役割分担・権限委譲の明確化）

危機対応方法（行動手順）

予兆感知時のエスカレーションルール

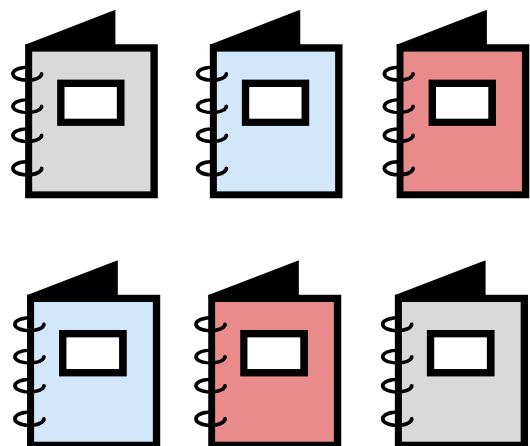
情報の収集方法と分析共有ルール



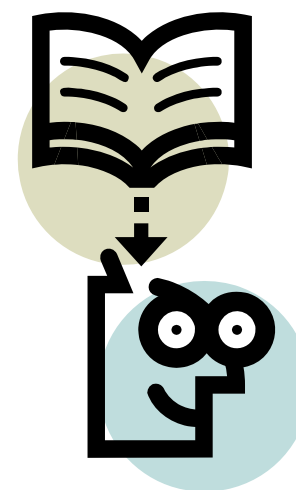
ルール

訓練による経験知への変換

知識・ルールは物語（状況の進行プロセス）により経験として習得され、応用可能なものとなる。



訓練による
知識の物語化



既存ルール
過去の事例

経験として
の習得

■ 2009年〇月〇日

東京都内にあるデータセンタのインフラ運用担当者より、昨日より発熱し、新型インフルエンザ感染の疑いが濃厚であるとの連絡が入った。当該担当者は昨日までデータセンタにて勤務していた。

■ 2009年〇月〇日

東京都内の本社経営企画部員が昨日より発熱し、新型インフルエンザ感染の疑いが濃厚であるとの連絡が自宅より入った。

当該担当者は昨日まで本社に勤務しており、役員会議に事務局として出席していた。

- 本人に対しては、医療機関の受診及び症状が消えてから10日間の自宅待機を指示
- 濃厚接触者（同一フロアでの近隣在籍者及び会議などによる同席者）を特定し、体調確認及び帰宅・自宅待機7日間を指示

業務停止の深刻な危機が発生

- 事前に重要な業務及び業務に携わる要を特定
- 重要な要員に対して発生早期の段階から、感染予防策(テレビ会議・在宅勤務導入など)を実施
- 発生した場合のシフト交替要員を事前にトレーニングし、発生早期の段階からシフト勤務を開始
- 事業所内での行動制限を設けることにより、濃厚接触者の影響範囲を最小化

モックディザスター(災害模擬演習)



- 社内は停電に見舞われました。
- 固定電話はかからない。
- 携帯電話も輻輳しかかりにくい。
- 停電の為、テレビは見られない。

シミュレーションゲーム ～クライシスルーレット～

何が？

どこで？

いつ？



脅威	
1	地震
2	新型インフルエンザ(強毒性)
3	噴火
4	主力製品に不具合発生
5	優秀な社員の流出
6	市民による暴動(デモ運動)
7	Winnyで顧客情報流出
8	サイバー攻撃
9	為替変動(急激な円高)
10	爆発テロ

場所 ※脅威に合わせる	
1	関東全域
2	関西全域
3	サンフランシスコ
4	国内製造工場A
5	国内製造工場B

時間	
1	営業時間
2	夜間(営業時間外)
3	祝日(営業時間外)

- ビジネスへの影響は？
- 影響が発生した原因(脆弱性)は？
- どうすれば影響を最小限に抑えられたか？

5. 成長の原動力としての 事業継続マネジメント

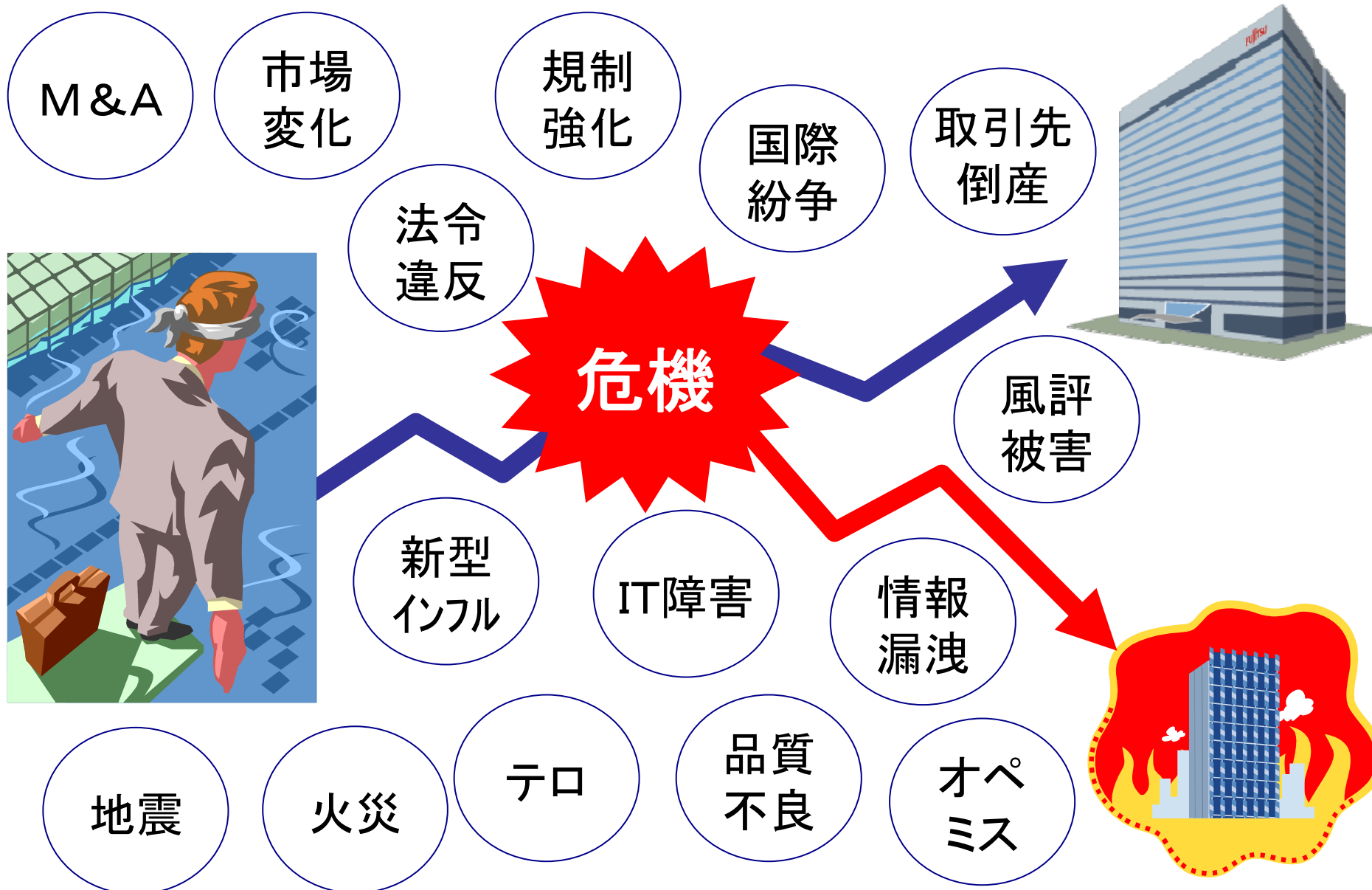


リスク情報開示要求・規制(J-SOX対応)
などコンプライアンス面からの取組要求

説明責任を果たすレベル(世間並み・ガ
イドライン準拠)の必要最小限の取組み

リスク抽出と重み付け(可視化)が中心
低いモチベーション(やらされてる感)

危機対応は成功と失敗の分かれ道



イノベーションの種類と必要とされる危機管理

イノベーション	特 徴	危機管理
持続的 【従来】	<ul style="list-style-type: none">■既存製品の改良を連続的かつ累積的に推進■対象市場や活動領域が明確	<ul style="list-style-type: none">■想定された事象に対する事前の備えが中心■リスク管理による予防的な対応が効果的
破壊的 【今後】	<ul style="list-style-type: none">■従来価値を破壊した新しい価値へのパラダイムシフト■対象市場や事業領域に不確定要素が多く予測困難	<ul style="list-style-type: none">■リスク管理による予防的対応のみでは限界■危機に立ち向かう勇気と、組織的・人的な危機対応能力の強化が重要

継続的改善活動

戦略・対策・対応能力の見直しと継続的改善

事業継続戦略

何を(重要業務)／いつまでに(目標復旧時間)
／どのようにして(復旧継続方法)

技術

人間

事前リスク対策

危機対応能力

経営資源

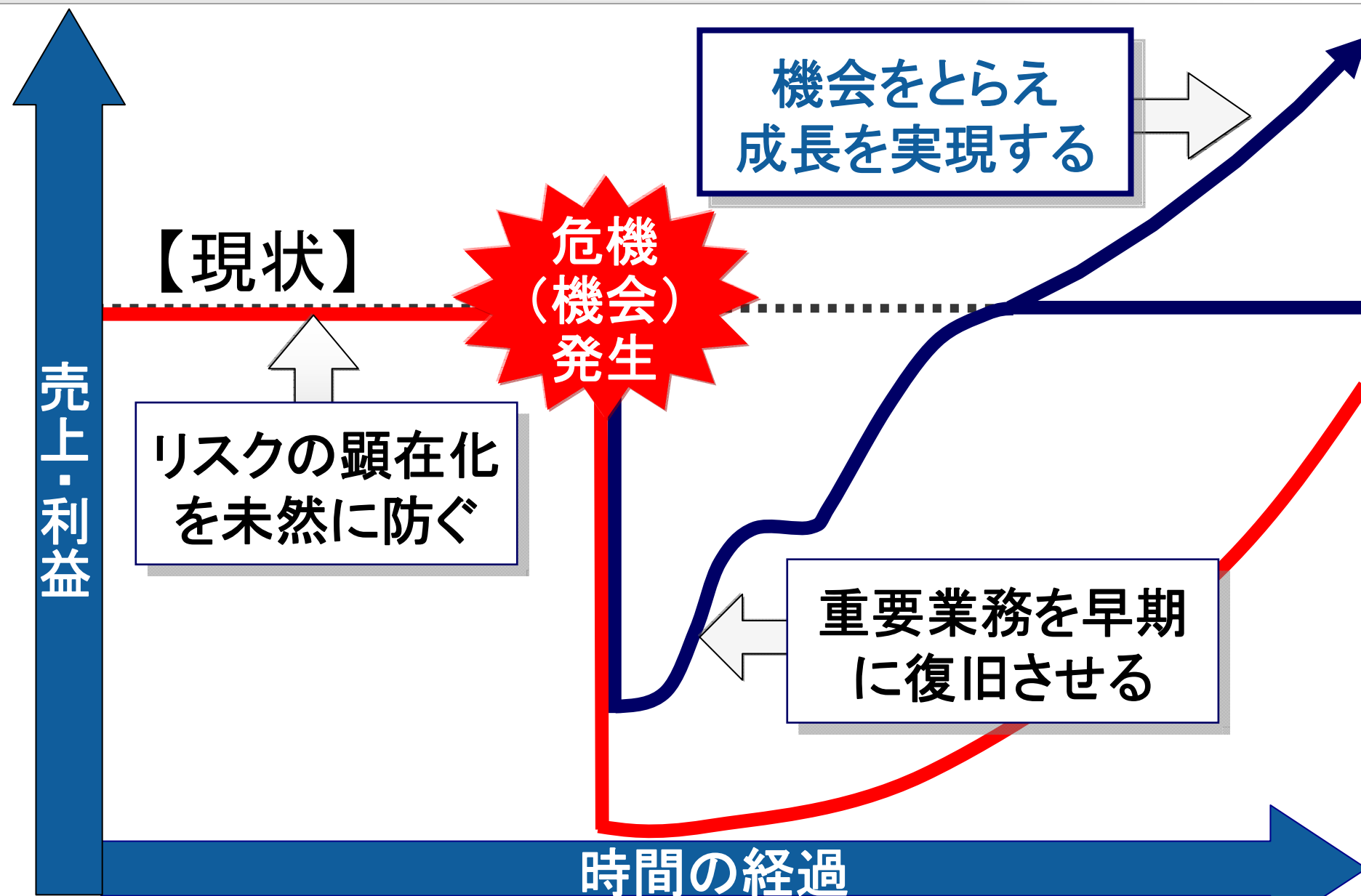
と継続対策の実施

コストから投資へ

訓練実施

の明確化
による能力向上

これからの事業継続マネジメント

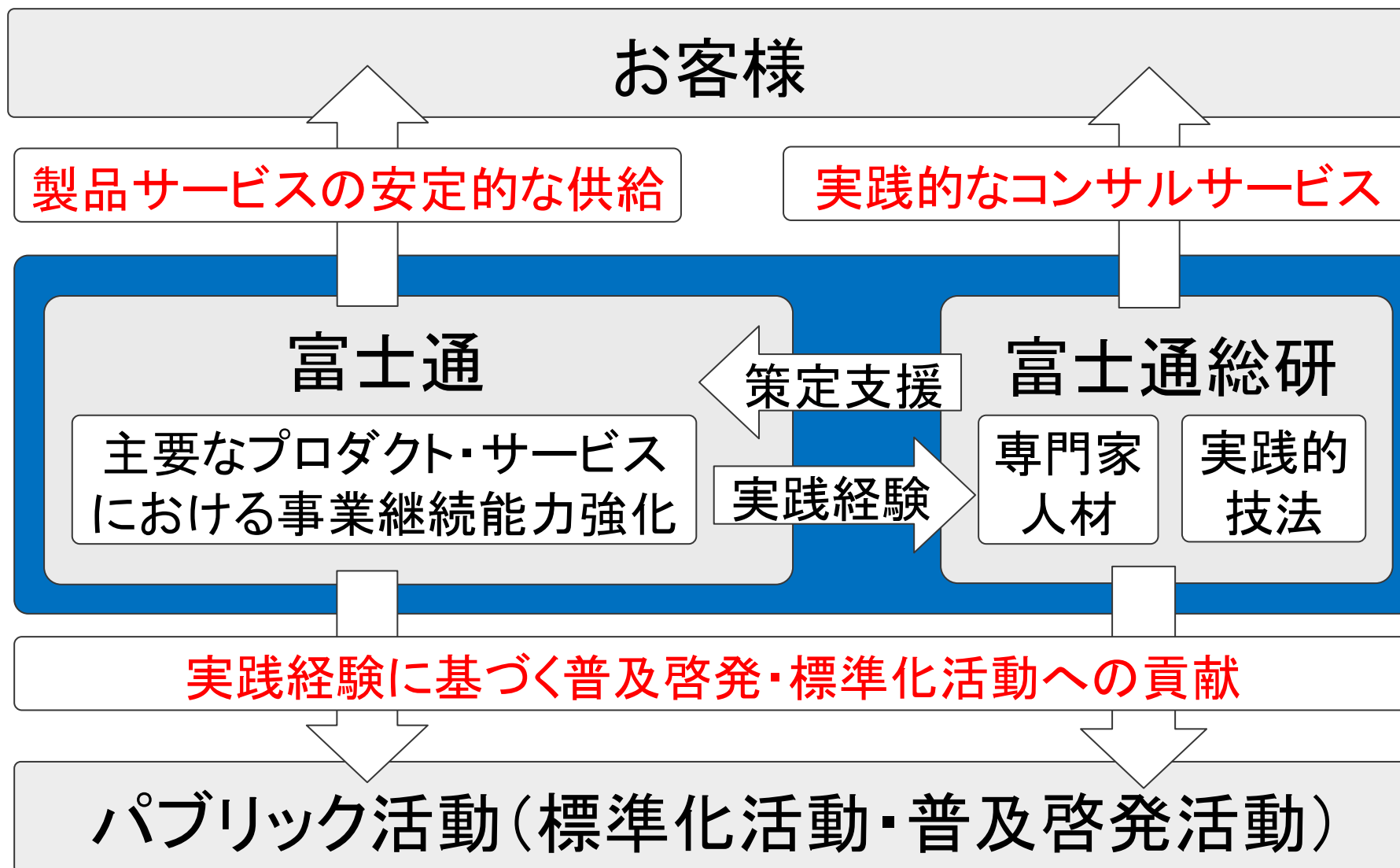


富士通総研の提供価値



富士通の取り組みの基本方針

富士通総研では富士通グループのBCM構築ならびに運用支援をリファレンスモデルに、様々な業種のお客様に向け、実践的なコンサルティングサービスを提供しています。




コンサルティング実績 (2006年4月以降: 70社以上)

業種	件数	内容(一部)
製造	27社	大手電機メーカーBCP策定コンサルティング 大手産業用ガス会社IT部門BCP策定コンサルティング 中堅電子部品メーカーBCP策定コンサルティング 大手生活機器メーカーBCP策定コンサルティング 中堅家電製造メーカーBCP策定コンサルティング 自動車部品メーカーBCP策定コンサルティング他
流通	7社	大手飲料メーカーIT部門BCP策定コンサルティング 大手飲料メーカー新型インフルエンザ対応計画策定コンサルティング 大手飲料メーカーBCP策定コンサルティング他
化学	6社	大手化学系メーカーBCP策定コンサルティング 大手化学系メーカー訓練計画策定コンサルティング 大手化学系メーカー新型インフルエンザ対応計画策定コンサルティング 大手化学系メーカー業務BCP策定コンサルティング他
電力・ガス	10社	A電力会社IT部門BCP策定コンサルティング B電力会社IT部門BCP策定コンサルティング他
金融	11社	大手証券業IT部門BCP策定コンサルティング 大手証券会社訓練計画策定コンサルティング 大手生命保険会社IT部門BCP策定コンサルティング 大手地方銀行BCP策定コンサルティング他
商社	9社	鉄鋼商社BCP策定コンサルティング 総合商社BCP策定コンサルティング他

富士通総研のBCMコンサルティング



	全社	個別部門 (IT部門など)
大企業	<p>BCMコンサルティング 全社ガイドラインの策定からドキュメント策定、教育訓練、評価改善にいたるまでの 個別コンサルティングサービス</p> <p>BS25999認証取得支援サービス 英国規格BS25999の認証取得に向けた事業継続マネジメントの導入・構築を支援するコンサルティングサービス</p> <p>新型インフルエンザ対応計画策定コンサルティング 新型インフルエンザ対応におけるお客様の課題に合わせ、事前の行動計画やBCPの策定、教育訓練等により、対策を支援</p>	<p><IT部門> IT-BCPコンサルティング 情報システムの事業継続性現状分析から訓練計画策定、復旧手順策定まで含むコンサルティングサービス</p> <p><購買部門> サプライチェーン 継続性評価サービス 購買部門を対象とした、サプライチェーンの継続性可視化と、継続性強化の対策立案コンサルティングサービス</p>
中堅～中小規模企業	<p>新型インフルエンザ対応トータルパック  「新型インフルエンザ行動計画書」の作成から、訓練による計画書の確認・検証までを最短1ヶ月で実施 さらに計画作成後3ヶ月間、経験豊富なコンサルタントがサポート(メールによるQA対応)を実施するサービス</p>	
大企業～中堅企業	<p>教育訓練サービス 富士通総研の教育訓練企画運営手法ABCeMに基づき、お客様の組織におけるBCMの推進状況(成熟度)に応じた最適な教育訓練を提案し、BCMへの気付きから運用の評価改善までを支援するサービス</p> <p>※BCM入門講座、BCP策定講座、モックディザスターエクササイズ(災害模擬演習)、e-ラーニング、ウォークスルー、総合実働演習、テーブルトップエクササイズ、ファンクショナルエクササイズ等</p>	

新型インフルエンザ対応トータルパックの特徴

- 豊富な実績に基づくテンプレートを利用した行動計画の策定
- 作成した行動計画の有効性を訓練で確認
- 経験豊富なコンサルタントによるアドバイス及びQ/A対応

■ 行動計画テンプレート

■ ガイドライン



■ 行動手順書



■ 帳票群



■ 訓練

- シミュレーション形式の演習による対応手順の検証



■ 質問サポート

- メールによる質問サポート
(3ヶ月間)



新型インフルエンザ対応に向けた、会社の基本方針、行動手順、事業継続手順の作成から、訓練による検証までのトータルな対策を、短期間(最短1ヶ月)で実施頂けます。

CRMate／インフルエンザ罹患情報管理(富士通提供) **FUJITSU**

新型インフルエンザの対策本部では、罹患情報収集や問い合わせ対応に追われ作業効率化、負荷軽減が急務です。当サービスにて解決が可能です。

お客様のメリット

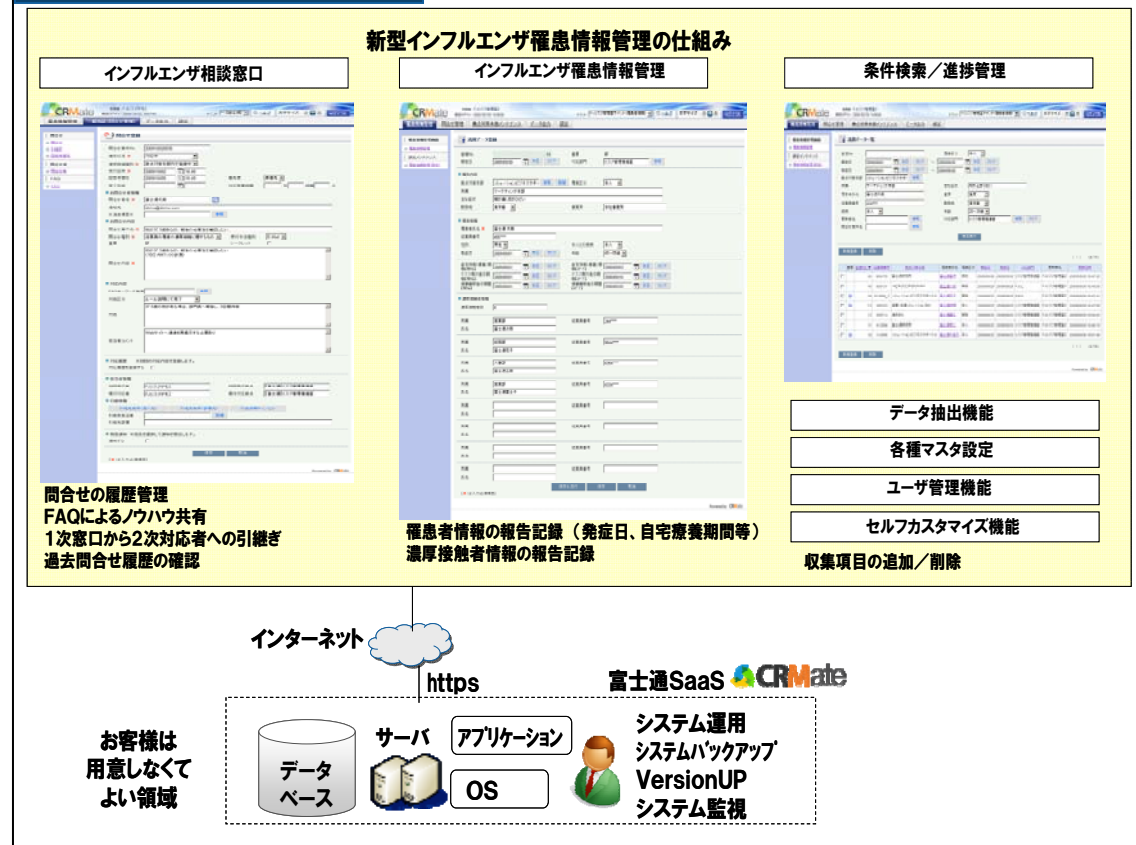
- 1) 対策本部に罹患情報を管理する仕組みを早期に構築できる
- 2) 罹患情報の分析、相談履歴管理等が容易にできるようになる。

特長

- 1) 1週間程度で構築できる
- 2) 罹患状況や相談履歴をDB管理できる
- 3) SaaS型で提供するため、お客様にて資産を購入する必要がない

サービス概要

【インフル対策：新型インフルエンザ罹患情報管理サービス】
<http://jp.fujitsu.com/solutions/crm/crmate/cp/0910/>



BCEXPERTのご紹介

事業継続に関連する悩みや解決策を共有するサイトを運営しています。
下記URLにアクセスの上、是非、会員登録(無料)をご検討ください。

<https://bcexpert.fri.fujitsu.com/>

The screenshot shows the BCExpert website. At the top, the logo 'BCEXPERT' and the tagline '事業継続総合サイト' are visible. Navigation tabs include 'トップ', 'マイページ', and 'コミュニティ'. A red box highlights the 'コミュニティ' tab, with an arrow pointing to a list of community topics: 「事業継続 (BCM)」, 「新型インフルエンザ対策」, 「災害対策」, and 「教育・訓練」 などテーマ毎のコミュニティ. On the right, a 'ログイン・会員登録' section contains input fields for 'ユーザーID' and 'パスワード', a 'ログイン' button, and a '会員登録' button. A red box highlights the '会員登録' button, with an arrow pointing to a text box that says '会員登録 “無料”'. Below the main content area, there is a section titled '注目のコミュニティ'.

「会員ご入会・ご紹介 [拡大] キャンペーン」実施中！

キャンペーン期間: 2009/10/19 (月) ~ 2009/12/13 (日)

キャンペーン期間中に新規会員としてご入会、または新規会員をご紹介頂きますと、「全国百貨店共通商品券 (1,000円分)」とテレビ朝日系人気番組「世界の車窓から」の2010年富士通カレンダー をプレゼントいたします。

詳細はこちら ⇒ https://bcexpert.fri.fujitsu.com/public/special/campaign_2009_2.html

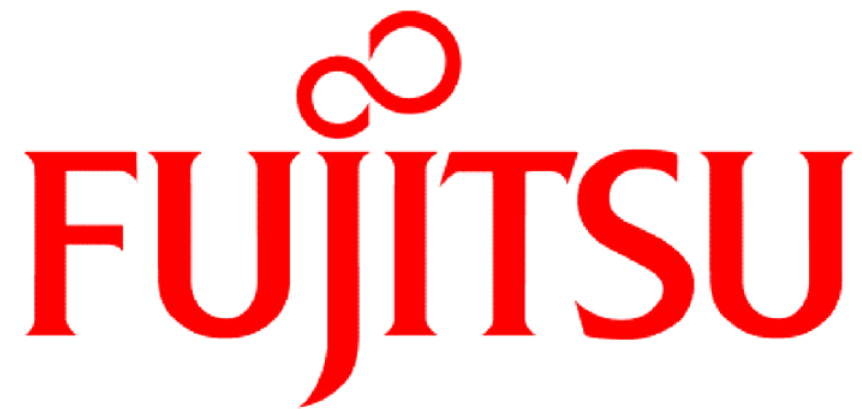
株式会社 富士通総研(FRI)

第三コンサルティング本部 BCM事業部

電話: 03-5401-8432

電子メール: fri-bcm-dm@ml.jp.fujitsu.com

URL: <http://jp.fujitsu.com/fri/business/topics/bcm/>



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE