

震災を契機に浮上した事業継続の課題と対策

—電力不足が招く情報システム停止への対応—

東日本大震災を契機に、事業継続の実効性を高めるための事業継続計画（BCP）の見直しを進めている企業が多い。見直しの内容には、これから夏場を迎えるに当たって心配される電力供給不足への対応も含まれる。本稿では、BCP見直しのポイントを紹介するとともに、電力不足のリスクに対する事業継続の課題と対策について考察する。

企業が進めるBCPの見直し

東日本大震災以前にBCPを策定している企業は多かったが、震災後、“想定外”があったことと、“想定外”が起きた時の対応の仕組みがなかったことに対する反省が聞かれた。それらの企業では今、BCPの見直しを進めている。見直しのポイントは主に2つある。

(1) シナリオベースのBCPの改良

多くの企業が策定しているBCPは、特定の災害と被害の発生を想定したシナリオに基づくBCPである。

シナリオベースのBCPでは、実際の災害状況が想定シナリオと類似する場合は有効であるが、東日本大震災は被害規模が想定を超えて大きく、原子力発電所の事故のような“想定外”の事態も起きた。さらに計画停電によって情報通信手段の制限、鉄道の運行制限、業務の中断などが同時多発的に発生し、臨機応変な対応が求められた。

あらゆる事態を想定したシナリオを用意して“想定外”をなくすことは理論上は可能だが、現実的な対応とはいえない。そこで、BCPの再検討に当たっては“想定外”の要素には複数のシナリオベースのBCPを組み合わせ

せて対応するというアプローチが有効である。具体的には、個々のシナリオの内容やシナリオの組み合わせパターン、意思決定のプロセスや判断基準などが検討のポイントとなる。

(2) 情報システムの復旧に依存しない事業継続

これまでのBCPでは、情報システムが比較的短期間で復旧することを前提にしていることが多かったが、その前提を見直す動きもある。データを完全二重化する遠隔地のバックアップシステムを用意している場合を除き、情報システムを復旧させるためには大まかに以下の手順を踏む必要があり、これには月単位の復旧期間を要する場合がある。

- ①情報システムが設置されている建物の安全確認
- ②電力・通信の復旧確認
- ③ハードウェアの修理・調達
- ④バックアップからのデータの復旧
- ⑤システム動作テスト

東日本大震災に際して、東北地方に設置された基幹系システムの完全復旧に数カ月を要したため、サプライチェーン上にある全国の拠点の業務に支障をきたして事業継続が妨げられた企業があった。一方で、情報システムの復旧を待たず、暫定的なシステムをクラウド

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
金融ITコンサルティング部
主任システムコンサルタント
石原 武 (いしはらたけし)
専門はITガバナンスに関する戦略立案・実行
支援など



ドサービスを利用して短期間で構築し、迅速に業務を復旧させた企業もあった。

BCPの見直しに当たっては、まず情報システムの復旧にどれだけの時間がかかり、それが業務にどのような影響を与えるかを明らかにする。その上で、優先業務については、手作業や暫定システム構築など、情報システム復旧までの一時的な業務継続方法について検討する必要がある。

新たなリスクとしての電力不足

今、新たな事業継続上のリスクとして電力不足の問題が浮上している。2012年3月現在、定期点検中の原子力発電所は再稼働のめどが立っていない。日本エネルギー経済研究所の分析によると、仮にすべての原子力発電所の再稼働がない場合、長期停止火力発電所を除く電気事業者の総発電能力が需要を7.8%下回り、全国規模で電力不足になるという。そのため、需給調整契約を結んでいる工場などの大口需要家（契約電力500kw以上）は、需給が逼迫（ひっばく）した場合に電力の供給制限を受ける可能性がある。企業は電力不足によるシステムの停止など事業継続面での影響について評価・点検を急ぐ必要がある。

電力不足に備えるBCPのポイント

電力不足は企業が単独で対応することが難しい課題ではあるが、計画停電、需給調整契約に基づく大口需要家への供給制限、政府か

らの節電要請、突発的な大規模停電の発生などを想定したBCPを策定する必要がある。その際、以下の項目を含め検討することが重要と考える。

①省エネ型データセンターの利用

情報システムを稼働させるために必要な電力の半分程度は、機器を冷却するための空調設備である。最新の省エネ型の空調設備を持ち、さらに自家発電装置を備えて燃料供給者との優先供給契約を結んでいるデータセンターは、計画停電が実施された場合も情報システムの連続稼働が可能である。このような最新鋭の設備を持つデータセンターを選ぶことによって、電力不足によるシステム停止というリスクは大幅に低減することができる。

②クラウドサービスの利用

クラウドサービスを利用して情報システムを分散配置すれば、局所的な電力不安に対する影響を小さくでき、代替システムの構築も短期間で行うことができる。

③リモート運用環境の導入

交通機関の停止などで情報システムの運用要員を確保できない場合も、遠隔監視・運用ができる仕組みがあれば業務を継続できる。

野村総合研究所（NRI）は、データセンターサービス、クラウドサービス、システム運営のコンサルティングやサービスの提供などを通じて、BCPの実効性を高める企業の取り組みを支援していく。 ■