

第4回東京圏の中核機能のバックアップに関する検討会

平成24年3月5日（月）

【近藤調整官】 それでは定刻になりましたので、ただ今から第4回東京圏の中核機能のバックアップに関する検討会を開催させていただきます。

本日は、御出席いただきまして、まことに有り難うございます。議事に入りますまで暫時司会を務めさせていただきますので、宜しくお願い申し上げます。

まず、お手元の資料の確認をさせていただきます。議事次第、資料1として事務局資料、資料2としまして日本経済団体連合会資料、資料3といたしまして日本アイ・ビー・エム株式会社資料、資料4といたしましてNTTコミュニケーションズ株式会社資料となっております。

以上の資料に不備がございましたら事務局までお知らせ下さい。

会議の公開について、でございますが、これまでと同様、公開とさせていただきます。議事要旨及び議事録につきましても、会議終了後、ホームページにおいて公表いたします。

本日の議事は、民間企業の取り組みということで、3人の方にお越しいただいております。

まず、日本経済団体連合会より、政治社会本部長の斎藤仁様でいらっしゃいます。

【斎藤本部長】 宜しくお願いいたします。

【近藤調整官】 日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員の江口昌幸様でいらっしゃいます。

【江口執行役員】 江口でございます。宜しくお願いいたします。

【近藤調整官】 NTTコミュニケーションズ株式会社、カスタマーサービス部危機管理室長、平良聡様でいらっしゃいます。

【平良室長】 宜しくお願いいたします。

【近藤調整官】 また、本日、岩見委員は御欠席でございます。

では、これより議事に入りますので、撮影はここまででお願いします。これ以降の議事運営は大西座長にお願い申し上げます。座長、宜しくお願い申し上げます。

【大西座長】 おはようございます。

それでは、座長を務めていきたいと思っております。委員の皆さんの御協力をいただき、円

滑な議事運営に努めてまいりたいと思います。

本日は、民間企業の取り組みを参考に、行政の中核機能のバックアップについて議論を進めていくという内容になっています。

議事に入る前に、前回の指摘事項について、事務局から説明をしてもらいます。北本課長、宜しくお願いします。

【北本総合計画課長】 前回NHKのヒアリングを行いました際に、青山委員から代々木のNHKの本部は、水、或いは自家発等のエネルギーの自家供給機能等がどうなっているのかということをお教えいただきたいと、こういう御指摘ございまして、NHKの方にお問い合わせをしましたところ、災害に対する機能継続のための備えについては、NHKの災害計画において水や燃料の備蓄量を54の放送局ごとに決めています。渋谷の放送局、これは本部のところだと思いますけれども、つきましては、水、燃料ともに3日分を確保しているということだそうでございます。さらに、これらについては現在増強する方向で計画中だと、そのような回答をいただいておりますので、御紹介させていただきます。

【大西座長】 ということでありますが、これは青山委員からの御質問、宜しいでしょうか。

【青山委員】 結構です。

1. 議事：民間企業の取組について

(1) 民間企業全般の取組

【大西座長】 それでは、本日の議事に入ります。議事1、民間企業全般の取り組みですが、まず事務局からヒアリング、アンケートの結果について説明してもらいます。続いて、日本経済団体連合会さんから調査結果の説明と事務局報告に対するコメントをいただきます。説明時間、1つについて10分程度ということをお願いしたいと思いますが、2つの説明の後に意見交換をするという段取りにしたいと思います。

それでは、事務局から報告をお願いします。

1) 事務局：民間企業ヒアリング及びアンケートについて

【近藤調整官】 資料1に基づきまして御説明申し上げます。

国土交通省ではバックアップに関連して、今般民間企業へのアンケートと20社程度のヒアリングを実施いたしました。その趣旨は、大企業の取り組みから、国の中核企業のバック

クアップについての議論を深めていただくヒントを得るということでございます。大企業のBCPやバックアップの実態調査ではございません。つまり、次のページの目次にございますように、一次取りまとめ案の項目に沿ってバックアップの3つの側面、すなわち、権限の継承、中枢機能の代替拠点、それからデータ・文書のバックアップの3つを中心に伺ったものでございます。

次のページ、1頁を御覧下さい。1ページに調査の概要が書いてございます。民間企業のアンケート、それからヒアリング、両方とも、東京に本社を置かれる企業さんを中心にしたものでございます。アンケートにつきましては、2月の中旬に企業さん275社さんに郵送し、76社さんの有効回答をいただきました。ヒアリングにつきましては、特にBCPや危機管理に積極的と考えられる企業さんをお願いして、10社さん程度を訪問してお話を伺いました。このたび、企業さんの、敢えて防災担当ではなく、経営企画、或いはBCPのご担当がある場合は、そうした部署をお願いを申し上げました。

次のページを御覧下さい。まず、権限継承のルールについて、2ページと3ページにございます。最初のページに、まず順番が決まっているかどうか。次に、具体的な、その決まっている順番についてどのように引き継ぐのかということでございますが、順番については、幹部については多くの企業さんがグラフにあるように決めておられますが、実務レベルになるとやや少なくなっております。

次のページを御覧下さい。では、実際の継承の条件につきましてですけれども、これにつきましては、右側のヒアリングの例を少し御紹介しますと、大まかに3つぐらいパターンがあるようでございます。最初のG社さん、商社さんですが、出張も多く、権限の継承が日常茶飯事です。不在の時は自動的に継承されますという企業さんもございます。また、マスコミのM社さんは、災害報道などではあまり上の判断を仰ぐという場面は少ないということでございます。一方、下の方のH社さん、N社さんなどですけれども、様々な通信手段を使って、来られなくても通信手段で解決するということかと理解しました。

その中で、3番目のQ社さん、ライフライン関係でございますが、継承順位も決まっている、連絡手段もいろいろ持っていますが、大規模災害の時は何としても社長が来るということで、自宅にまでも迎えに行くというような解決策ということかと思っております。

若干気になりますのは、いずれの場合も、通信手段への依存がかなり強く、一時的にでも機能しない場合については、どれかが通じるように対応されているということかと理解いたしました。

次のページ、4ページ以降、代替拠点に入ります。最初の代替拠点の有無につきましてですが、非常時の代替拠点を有する、或いは検討中、具体的な検討中の企業さんでございますが、76社中69社さんがそうしたものと御回答になっています。この数字はグラフには出ておりません。

左側のグラフにその内訳がございますが、これが複数回答ですので、足しても69にはなりません。まず東京の近郊10キロ程度ぐらいにおいて代替拠点があるとおっしゃる企業さんが27社さん。それから、より遠隔な地点というものが、このように30社さん以上、幾つかございます。そして、右側に、では、遠隔な代替拠点について何カ所おもちかというものを聞きました。1カ所というところが多いですが、2カ所、3カ所という企業さんもございました。

次に6ページを御覧下さい。代替拠点の場所の要件について、6ページ、7ページと御説明しています。まず、1都3県内というところも23社さんございましたが、300キロ圏外という企業さんもございます。300キロというと、名古屋は入り、仙台はぎりぎり入らないぐらいの距離でございます。

次のページを御覧下さい。7ページに遠隔拠点を選んだ時の条件が簡単に書いてございますが、まず一番多いのは、左側のアンケートでは、支社や、その他自社の施設があるところ、55社さん。それから、東京圏の本社と同時被災の可能性が小さいことを意識されているところ。それから、数は少ないのですが、中央のあたりに丸をつけた中枢機能を担う役員が参集しやすい、或いは従業員が近所に住んでいるというようなことを重視されているところもやや目立っております。

ヒアリングのコメントでも、例えば最後の方に、D社さん、まだ検討中とおっしゃっていましたが、スタッフがそろっていないと仕事が続けられないので、そういうことを重視して決めたいというお話をされておりました。

8ページを御覧下さい。次は、バックアップすべき業務についてです。大多数の企業さんが継続すべき業務の内容を定めていらっしゃいます。具体的には、左のグラフになりますが、まず一番下の緊急時対策本部というのが一番多くなっております。ただ、このアンケートでは、敢えて災害対応だけでなく、一般継続重要業務と私どもが呼んでいる、そうではない業務についても詳しく聞きました。さらに、企業さんのBCPですと、生産ラインや販売網の関係等が主になりますが、敢えて中枢業務に当たるものについて、沢山選択肢を設けましたところ、このようにおのおの経営、経営補佐といったようなものについ

て、30社さん、40社さんが印をつけて下さいました。

ヒアリングで具体的に伺いますと、それぞれの業種に応じた業務が書かれてございます。ただ、そうした中で、1つ御紹介しますと、K社さん、金融というのが中央にございますが、優先業務というものはいろいろ定義されていますと。顧客の対応の関係であるとか、幾つか挙げておられました。ただ、そうしたものではなく、ルーテのでいいのでない経営判断のようなものというのは、実はあまりよく見えてないというようなコメントをされていたのが若干気になりました。

次の9ページ及び10ページは、バックアップすべき業務の実施に必要な通信手段であるとか、病院、移動手段、それから施設といったものについてコメントをまとめたものでございます。

11ページは、バックアップに必要な資源のあるべき準備体制ということで、一次とりまとめ案の中で、平常時のスタンバイのあり方として3つの考え方が示されています。ヒアリングの対象になった企業さんに限られたこととございますが、多少まとめてみました。まず幹部について、別の拠点に幹部が常駐されるという企業さんも見られますが、本社からの移動を想定されるケースや、本社から通信手段を用いて指示されることを想定されているケースが多い印象を受けました。

また、実務レベルについては、中核的要員が大体二、三十人という回答が多かったのですが、一緒に移動するという企業さんも見られましたが、支社の職員らが事業継続をされる、ウォームスタンバイのケースが多いような印象を受けました。

現実的には、職務のレベルや、また種類に応じて3つのスタンバイやその中間的な方法を考えておられるということではないかと受けとめております。

12ページにまいりますと、バックアップ体制への移行の判断と手続というところがございます。冒頭の2ページと3ページでは権限の継承のルールについて御紹介しましたが、ここでは権限が継承された後に、場所を移るといった判断についてどうされるかという部分でございます。

ヒアリングの方、少し御紹介しますと、例えばこのP社さん、C社さんなどは、自動的に立ち上がるというようなルールを作っておられるようでございます。また、このK社さんは、東京の都心と少し郊外といますか、沿岸部の方に拠点をお持ちだということですが、どちらに参集するかというのは、これは事実上経営会議の事務方がその時幹部がどちらに行きやすいかということを決めざるを得ないだろうと。一応ルールはあるよ

うでも、その時の状況を把握して、最適な場所を判断して伝えるということをもた具体的
に決めがたいといえますか、そのようなご認識と受けとめました。

13ページにはバックアップ体制の実効性確保として、関連会社との連携、訓練等々を
まとめました。

14ページ、15ページは、データ、それから文書のバックアップについてごく簡単に
調べたところでございます。

それから最後、16ページになりますが、東日本大震災時の対応ということで、本社の
中枢機能が全面的に麻痺したとされる回答はなかったのでございますが、幾つかコメント
を御紹介しますと、最後のG社さん、F社さんなど、通信手段が使えなくて困った、無線
しか使えなかったというような御指摘が目立ちました。

またこれ、K社さんですけれども、こちらは、福島の支店の職員の方が東京のコールセ
ンターに数十人移動して、コールセンターですから、東京からでも業務ができるという対
応をされたそうですが、逆に、東京が被災した場合、このようなことは規模的にも受け入
れられる支社はないなど、そのようなコメントをおっしゃっていました。

次のページは企業BCPガイドラインを簡単にまとめたものでございます。

最後に感想めいたことを1つだけ申し上げますと、8ページの重要業務とは何かという
ところで御紹介しましたが、何が継続しないといけない、バックアップしないといけない
業務かという点、大事な点と思います。BCPに重要業務は書いてございますけれども、
この中で御紹介したように、本当にこのようなものでいいのかと。つまり、ルーテのでい
いのでない経営判断のような部分がよく分からないのだとこの金融機関さんがおっしゃっ
ていたのが非常に頭に残っております。これが本当に一番大事かと少し疑問がありますと
いうお話でした。形式化できない部分があるのではないのか、中枢業務とは何かについて、
生産ラインや販売網の継続に比べると少し見えにくい部分があり、今回伺った中でも、必
ずしもうまく伺えたかどうか、少し分からなかった部分もございます。これに関連して思
い出しましたのが、1回目の時に荒井委員から、国の業務はルーテのでいいのではないの
ではないか、常に新しい状況に対応するような業務が多いのではないかという御指摘があ
ったかと思えます。企業さんであれば経営判断なのかもしれませんが、大きな組織であれ
ば、トップが1人で決めるというのではない、組織としての意思決定のプロセスというの
があるのではないかと想像します。非常時にこれを縮小規模で再現するとしたらば、いわ
ば当たり前で、逆によく見えないプロセスについて、バックアップの観点からどのように

深めていったらいいのか、少しこの場でもヒントをいただいたり、御指摘いただければありがたいと思っております。

以上でございます。

2) 日本経済団体連合会

【大西座長】 有り難うございました。

それでは、続いて、日本経済団体連合会、斎藤様から御発表と、場合によっては事務局報告に対するコメントをお願いします。

【斎藤本部長】 経団連の政治社会本部長で防災を担当しています斎藤と申します。宜しくお願いいたします。

お手元の資料第2に沿いまして、経団連が昨年の10月に行いました東日本大震災を踏まえて各社がどのような対応をしたかというアンケート調査がございますので、これに基づきまして御説明したいと思います。

初めにお断りしておきますけれども、この調査の目的は、むしろ事業継続等がうまくいったかと、或いは日頃の備えが大丈夫だったかということを中心にアンケートしたものでございまして、必ずしも中枢機能のバックアップがどうだということに焦点を当てたアンケートではございません。

それから、東日本大震災は、未曾有の被害をもたらした震災ではございましたが、こと東京の中枢機能バックアップということに関しましては、通信の乱れ等々はあったものの、それほど大きな致命的なダメージはなかったのではないかと考えております。と申しますのは、1つは、電力、ガス、水道等といった基本的なインフラの被害が殆どなく、それから、震度が5強ということもあったということで、一部施設の天井が落ち、それによって、亡くなられた方が出ましたが、東京自体を見ると、それほど物的被害というのはあまりなかったと思います。また、起きた時間が午後2時46分という昼間の時間で、帰宅困難については、大変な大きな問題を生じましたが、こと中枢機能、要員招集といった問題に関しましては、逆に幸いしたと思います。要するに幹部を含め、社員がその持ち場にいたということが言えるのではないかと考えております。

そういった中で、今回の調査結果について御紹介したいと思っております。1ページめくっていただきますと、これは経団連の会員企業1,300社のうち、四百数十社、回答いただいた内容でございます。回答をいただいた内容が、甚大な被害があった場合というのは、

特に生産拠点を東北、北関東にお持ちな会社です。軽微な被害、それから、全く被害がないという会社もございましたので、適宜、被害ごとに分けて分析しております。

初めに災害本部設置までに要した時間でございますが、1時間以内という回答の会社が46%。ということで、半数近くの会社は、もう既にマニュアル等があれば、その日のうちに、1時間以内で災害対策本部を立ち上げたことがわかります。当然災害対策本部立ち上げに当たりましては、各社のBCP等の手順がありますので、社長がいない場合は交代要員の誰が指揮するかということも含めて立ち上げたということなので、日頃から、内閣府のガイドライン、各省のガイドライン等を踏まえて、各社がBCP等を作成したこともあり、うまくいったのではないかと考えております。

3ページ目でございます。まず何をやったかということは、人があつての企業ですので、安否確認というのは当然しなくてはいけない。使った手段というのが、固定電話、携帯メール、社内メール等々にかなり偏っております。災害伝言ダイヤルとか、災害伝言板については、日頃宣伝しているにも関わらず、あまり周知していなかったのではないかと考えられます。なお、BCP、或いは中枢機能でいいますと、衛星電話が4分の1に留まっているということで、もし夜中にこういうことが起きた場合、果たして幹部間の連絡がうまくいくかというのは若干不安が残ります。

次は4ページ目の訓練についてです。避難訓練、安否確認テストは日頃からやっていますが、BCP訓練は、例えば金融等は、日銀や、各金融機関がかなりやられていますけれども、全体としては、25%しかやってないということで、今後必要ではないかと考えております。訓練が機能したか、しなかったか。被害が大きいところも、3分の2会社は、うまくいったということで、日頃の訓練というのは非常に大事だと思っております。

それから、5ページ目の備蓄です。これは帰宅困難の話とも関連しますが、今後備蓄をどうやって確保するかというのが結構な問題ではないかと考えております。詳しい説明は、この兼東海のテーマとあまり関係ありませんので省略します。

それから、6ページが耐震化、水防対策でございます。耐震化については、阪神・淡路大震災以来、各社が進めております。また、耐震基準等も厳しくなったということで、都心のビル、新しいビルに入っているところはほぼ問題なかったのではないかと考えております。

ただ、水防対策については、あまりなされていないので、今後、大きな首都直下も考えた場合に大きな問題かなと考えております。全部は無理にしても、中枢機能に係る施設はよ

り強固な設計にするとか、或いは自家発電装置は通常地下にあります、水没した時に全く機能しなくなるので、そういった装置等を今後より高いところに移すとか、いろいろな対策というのが必要ではないか考えます。

次に予備電源でございます。これは今回の震災で大きな問題になりました。それから、震災後の計画停電や夏場の電力のピークカットへの協力の際にも、自家発電の活用が言われました。しかし、実際保有しているというのが43%でございます。それも、保有時間が1日というところが47%、3日というところを合わせましても、3分の2いくか、いかにいかというところで、この辺の施設をより持たなければいけないことが浮き彫りになりました。ただ、発電機だけ持っても、燃料がないと動きませんので、そういった燃料を常時どの程度蓄えておくか、さらに消防法等の規制もあるので、その辺の緩和ということも含めて、今後対策が必要ではないかと考えます。

帰宅困難につきましては、午後2時46分の発災からどの程度の時間で交通の運行が再開するか分からない中で発生しました。帰宅困難対策でいう待機指示の発動基準は、通常震度6以上というところが多いのですが、今回の東京での震度が5強ということで、判断に迷ったということが挙げられます。さらに、社員が子どもと安否確認が取れたものの、早く迎えに来てくれと言っているのに帰宅したいとの声もあった中で、会社として社員に留まれというのはなかなか言いにくいというような事情がございました。アンケートでは、半分の会社は早く帰るよう指示し、半分の会社は待機というよう指示したと大きく対応が分かれました。この辺について、発災時間等にも関わらず、全体の交通状況、或いは、インフラ状況等も踏まえて、情報の連絡体制をよくして、官民協力して帰宅困難対策はすべきではないかと思っています。

逆に、夜間に地震が起こった時に、要員招集対策が必要でございます。特に中枢機能の維持を考えた場合、どうやって要員を動かすか。或いは代替施設を東京の郊外に置くとしても、そこまでどうやって運んだらいいのかということが、課題になります。通常の帰宅困難対策は、むやみに人を移動させない、郊外の方は、環状7号線の中に入って来ないでくれというのを中心に考えていますので、その中でどうやって、緊急要員だから動かしたらいいかということを考えなければなりません。社会インフラ等を担っている企業は当然指定公共機関ということで動きやすいでしょうけれども、それ以外の会社は、どこに許可を取ろうとしても、今は動かないでくれと言われる中で、代替施設だけを決めておいても、誰もたどり着けなければ意味がなくなってしまうということもあります。その辺は、帰宅

困難対策と同時に、こういった中枢機能の維持対策というのを整合性のある形でとらないといけないのではないかとすることは考えております。

8番目は、事業継続でございます。経団連の会員企業の約半数は策定済みでございます、策定中ということをお合わせますと3分の2を超えております。ただ、今後問題になりますのは、今回サプライチェーンの末端がやられてしまって、生産が穴があいたとか、ワールドワイドの企業ですら、東北のある会社が動かなくてということもございまして、北米の生産がとまってしまったみたいな話もありました。これだけサプライチェーンがグローバルに展開している中で、1社だけでBCPをいかに素晴らしいものを作っても、これは1つでも穴があきますと、なかなかうまくいかないということもございまして、したがって、できるだけ、取引先も含めたサプライチェーン、或いは企業グループ、地域全体でということも踏まえたBCPというか、面の、或いはサプライチェーンの線ということ踏まえた対策というのが必要ではないかと思っています。サプライヤーは、中小企業が多いわけですから、その辺については、単にBCPを作れ作れと言うだけではなく、何らかの形のインセンティブというのも必要ではないかと思っております。

サプライチェーンの連携については、10ページにありますように対策構築済みというのは、まだ22%に留まっており、今後見直しが必要になると思っております。

最後に、行政との関係で、災害時の協定、これは業種によってかなり違いますけれども、まだまだ少ないというのも事実でございます。今回の震災を教訓に、様々な形での官民連携というのが進むのではないかとことを期待しておりますし、また、そのための各種、いわゆる共助というのが必要でございます。官でだけやってもしょうがないですし、民間だけでも対応できませんので、官民いかにして連携していくかというのが大きな課題ではないかと思っております。

私の説明は以上ですが、国交省の資料について、特にコメントする立場にありませんが、やはり業種によって対応が随分違うのではないかと思います。

社会インフラを担っている企業というのは、当然それを最優先にするということがまさに社会的使命でございますので、そちらの方の対策というのは逆にしっかりしていなければいけない会社だとは思っております。

それから、代替拠点をどこに動かすかという話ですが、ワールドワイドに展開している会社であれば、東京本社がなくなれば大阪本社とか、或いは、極端な話、上海とかに移すということは考えるかもしれませんが、地域、例えば首都圏中心に事業を行って

るガスとか電気事業者の場合には、圏外に移すための適当な拠点を持っていないケースもあり、首都圏の外に行けばいいというだけの話ではないのかなと考えております。

それから、重要業務の中の決め方というのは、当然、平常から経営判断にかかわる部分というのは重要業務ということで位置づけられるわけですが、では、非常時に何が重要業務かというのを事前にリストアップできるかということ、事態は時々に変化しますので、その時々によって優先順位というのは当然変わってくるわけで、それを判断できる人なり組織体なりを持っているのが強靱な組織ではないかなと考えております。

ですから、この事業だけは優先かというのを予め決めるのは大事ですが、それを臨機応変に順番を変えられるかどうかということが非常に大事です。そのための経営陣間のコミュニケーションをどうとっていくかというのが最大のポイントだと思いますし、そうなった場合に、矢張り通信手段というのを充実させるということによりまして、仮に物理的に取締役室が壊れたとしても、バーチャルな空間をもって代替できるとかというようなシステムというのを構築していくというのも1つの手かなと考えております。

それから、当然データについては、バックアップ化を進めるということが重要です。データの電子化ということが非常に今回大きな問題になりました。特に、官庁でいいますと、役場が津波で流されて、戸籍もなくなってしまったという話も聞いておりますけれども、重要書類は当然電子化して、数カ所に保管しておくことが今回大きな教訓になったのではないかなと考えております。

私の方からはとりあえず以上でございます。

3) 意見交換

【大西座長】 有り難うございました。

それでは、今2つ説明、報告をしていただきましたけれども、これらについて御質問、或いは意見交換をしたいと思っております。御発言ありましたら。どうぞ青山さん。

【青山委員】 どうも有り難うございました。それぞれの勤務場所、もしくは代替施設にどうやって要員を運ぶのかと。それから、通信系等の話はまことにごもつともだと思っております。都市側、或いは政府に対して、さらにそういった事業継続のために望むこととして、公式の経団連の見解でなくてもいいのですが、さらにそのほかに望むことがあったら、教えていただければと思います。

うのは、非常時にはまま起こるのです。ただ、これは難しいと感じましたのは、お役所の方を前にして大変申しわけないのですけれども、法律を守るというのがお役所の役目なので、こういう法律になっているのを曲げて解釈してくれと言われても、それは、はい、そうですかといく場合といかない場合があるのです。その非常時に、通達でいいのか、政令でいいのか、トップがどこまで決めるのか判断するのが、本来の政治主導というものではないかなと思っております。トップで大枠を判断し、細目は、むしろ現場の判断に任せるというのをしっかりとない限り行政機構というのはうまく動かない。有事の時にどうやって行政機構が誰の責任のもとで動けるかという仕組みというのを考えていただくというのが国にとって最も重要な危機管理なり、中枢機能の維持につながるのではないかなと思っております。

それから、もう一つ申し上げたいのは、民間人が帰宅困難な場合は、3日間、その場に留まってという話なのですが、その背景にどうも、救援、救出、救命活動は消防、警察、自衛隊がやるから、その作業の邪魔にならないようにしてくれという暗黙の意識があるのではないかと思います。しかしながら、消防、警察だけに任せといてもできないものではないし、むしろ、民間の人たちの力というのをサポートとして本当に引き出さないと、首都大直下の地震が起きた時には対応しきれないと我々は考えております。

また、今回の東日本大震災でも、真っ先に救援物資とかを持って駆けつけたのは民間企業やNGOだという話もありますので、そういったことも含めて、当然救助活動の邪魔にならないように、混乱収拾ということで3日間ということを決めたわけですけれども、逆に3日間、これだけの要員が東京に留まっているのであれば、それだけの人たちがどういことができるのかということのをうまく引き出すような施策というのも必要ではないかなと思います。

【大西座長】 青山さん、宜しいですか。はい、どうぞ。

【小川委員】 斎藤さん、どうも有り難うございました。小川でございます。

今日、国交省の方から民間企業アンケート、これは三菱総研に頼んだと書いてありますが、それから、今、経団連のアンケート、出ておりました。大変参考になる中身で、これからこれを踏まえていろいろ勉強したいと思っておりますが、このアンケートが日本の危機管理の共通の問題である、形式に流れるところをどのようにして乗り越えようとしているか、ということをお聞きしたいのです。

というのは、A社、B社、C社と聞いていって、特徴的なものがあつた時、そこに絞り

込ので、今度は専門家が突っ込んで聞いていかないと、明確なものが出てこないからです。これぐらいの質問項目は半日あれば作れるのですよ。それを突っ込まないと本当の教訓は得られないだろうという感じがするのです。

今、民間事故調の調査が大きく報道されているでしょう。しかし、嘘言われているのに全然わかってないところがある。官邸側が嘘を言っているわけです。それは、僕が当時の動きを知っているということがあるのだけれども、同時に聞き取りをやっている学者や何かが素人過ぎる。国の意志決定について通り一遍の知識はあるのだけれど、首相官邸の中を歩いたことがないし、構造は知らないし、ここでこのぐらいの人間が集まって何をするのか、といったようなディテールを踏まえた聞き取りもできないということなのです。

だから、学者さんでも、その辺をわかった人を加えて、さらなる検証をしないと、嘘をつかれて、そのままそれが歴史になってしまうような話になると、教訓が生きてこないという感じがあるのです。

そういう中で、例えば燃料の問題ありました。私は、自分の飯の種でもあるので、重要インフラ産業の危機管理のコンサルというのは時々やらせてもらうのですが、その時に共通していたのは、中央コンピューターセンターの自家発電装置の燃料など、大きな備蓄装置を持っているところもありますけれども、どこから持ってくるということを、漠然と前提にしているところがあるのですね。売り上げが数兆円を超えるところでもね。それに関する契約書を見ると、同じような問題がある。「危機において、これを持ってくるものとする」というような文章で、契約書を燃料会社と交わしているのです。しかし、相手の燃料会社は、A社、B社、C社と、名だたる企業と同じような契約を結んでいる。それをわかっているのなら、自分の会社にだけは「1時間以内に、こういう手段で燃料を、これだけ持ってくる」というところまで詰めて、それができるということを証明してもらって初めて、契約となるのが普通ではないかと思うのです。ところが、それが無い。

例えば大規模停電なんかが起きると、信号機が落ちてしまっているから、大渋滞です。ちょっとした町だったら、タンクローリーは動けない。東京だったら当然の話です。そうだったら、いろいろな手段があるけれども、ヘリコプターを、この会社から、このような格好でチャーターして、このヘリが運べる燃料は1トンだから、その1トンを、1時間以内に、ここに持ってくる、というところまで詰めておかないと、形式に流れていることになる。

その辺をきちんとやるためにも、アンケートのさらなる調査、検証というのが必要では

なではないかということをおもいました。これは年度末までにこの検討会がやるという話ではないけれども、意識としては、そういう継続的な取り組みが必要かなと思ったのです。

斎藤さん、経団連としてはどうでしょうか。

【斎藤本部長】 経団連の防災に関する委員会等の中でタスクフォースをつくりまして、危機管理、災害に強い国づくりについて、去年の10月から検討していました。その中で、各社それぞれの担当者から個別に問題点を洗い出しまして、具体的な事例に基づきまして、その時どう対応したかというのをヒヤリングし、今、まさに検討結果を発表しようとしているところでございます。アンケートだけとったわけではなくて、個別具体的に話を聞いています。

その中で、現場の工場長さんなり、そういう人たちが、逆に本社の指示を仰がなくても自分たちの判断で的確に何かをやったとか、結構そういう例がありまして、矢張り日本の組織というのは、指示待ちだけではいけないという時は、結構末端の中心になる人というのは動くのだなという、感想を持っております。

【小川委員】 有り難うございます。

【河田委員】 少しいいですか。

【大西座長】 どうぞ。

【河田委員】 斎藤さんにお伺いしますけれども、東日本大震災から大体1年ぐらいたって、いろいろな教訓とか反省をやっているのですが、矢張り被害が一番大きく、かつ、手遅れになったのは、思い込みがあったというのがある。つまり、宮城県沖地震が99%で30年内に起こると。それがマグニチュード7.5ぐらいだというので、これは起こった途端に、少し規模の大きな宮城県沖地震が起こったって、これは気象庁も誤解したし、岩手、宮城、福島防災担当者も、宮城県沖地震が起こったと思ってしまったのですね。この思い込みというのはとても重大で、というのは、それ以後の対応が全てそれに縛られてしまっているのですよね。そうすると、首都直下地震は、浦安沖に震源があって、マグニチュード7.3というイメージで、政府も東京都も一応被害想定出していますよね。それは企業に入っていると。それで、起こった時時に、実は正確な情報をどこからとってくるかというのがとても重要なのですね。今の東日本の時時は、東京は、そういう情報についての錯綜というのはなかったわけで、ですけども、ここが被災地になるということは、正確な情報が上がってこない可能性があるわけですよね。その時に企業がどこからとってくる情報がいいのかという判断をしないと、間違った情報が実は後々対応にとっても響くと思

うのですよね。そういう意味では、日頃からの企業の姿勢といいますか、災害時にどう備えるかというのを、災害が起こった時に立ち上げるのではなくて、常時そういう部署が、或いは担当者がいると思うのですが、その辺の普及はどのようなのでしょうか。

【大西座長】 いかがでしょうか。

【斎藤本部長】 少なくとも防災に関する委員会の検討メンバーは、日頃から、総務部の担当とか防災の担当の方を中心にやっています。ただ、全経団連の会社にその方がいるかどうかということはわかりませんが、ただ、それぞれの方がおっしゃるのは、矢張り矢張り自分たち、また経団連の方で検討会つくりますと、横のネットワークというのは結構大事だと。ある会社がこういう情報を持っていて、別の会社はこういう情報を持っているから、それを組み合わせるときちんとした面の情報になるのだと。それがどこに集まるのかというのが、縦割りですと全然情報として機能しないということが1つあるのかなと思っています。特に、例えば火災の情報等は、消防署のみならず、ガス会社とか、いろいろなところから結構あがってきますから、その辺をうまくタイアップすると機能すると思います。また、情報をどこにとりに行くかに加えて、誰がどこに的確に流すかということも非常に大きな問題ではないかと思っております。

それと、いざ起こった時に、確かにテレビとか通信とかの情報をとるのも大事ですけど、五感というのが、大事ではなではないかと思っています。夜、高いビルから見るとどこに火事が起きているかは一目瞭然で見えるわけですね。どこかが停電していれば真っ暗になりますから。今はここが停電しているとか、例えば環七、環六が火事になっていることがわかれば、人間の行動というのは、どうなるか予想されます。必ずどこかに逃げなければいけないとか、明かりのついていところに逃げるとか、そういう想定というのが、今の政府、或いはそこで検討している計画の中には、あまりにも紙の上だけのシミュレーションであって、人間がどういう行動を危機になった時にとるのかと、或いは助けに行きたいという衝動というものもあると思いますし、そういうエモーショナルな部分をシミュレーションに入れるというのは無理かもしれないけど、実態にはそういうことが起きるのかなと思います。その中でパニックをいかに減らして、どうやって信頼できるものに頼ったらいいかと考えると、矢張り重要なのは人だと思うのです。責任ある人が出て行って、ここは大丈夫だと言えるか、言えないかというのが非常に大きいものだと思います。どうやって国民なり都民なりを非常時に安心させたらいいかというのを含めて考えるというのが、政府が対策を考える上で非常に大事かなと思っています。

【小川委員】 もう1点いいですか。

【大西座長】 はい、どうぞ。

【小川委員】 斎藤さん、いま首都という話が出たのですが、このアンケートの先に見えてきたらいいなと思っているのは、危機管理というのは、釈迦に説法みたいな話なのですが、CEOの仕事なのですね。経営最高責任者。CEOがそれをやらないと、縦割りになってしまって、形だけお茶濁しているというのは結構あるのですよ、日本の大企業でもね。私は、企業の危機管理担当者の研修の場で敢えて聞いたのです。が、全権を与えられている人、つまり人事権、それから予算面も、危機管理に関して平時から与えられている人について聞いた。そうしたら、オムロンの専務さんだけが手を挙げた。他は普通の人事配置で、権限も何にもない部長さん、或いは役員です。これでは危機管理できないですよ。その辺は経団連の中でどういう感じになっているか。これはアンケートの項目に入っていないでもいいぐらいなのですが、お考えをお聞かせ下さい。

【斎藤本部長】 正確に聴取したわけではりませんが、結構の数の大企業の社長さんが本社から歩いて30分以内のところにある借り上げ社宅にお住まいと伺っております。社長がいざという時に会社に駆けつけ陣頭指揮をとられることを想定して準備している会社というのは、重要なインフラを担っている会社に多いと思われま。

それから、CEOの判断は確かに重要でございまして、いざ、どの業務を優先させて、どちらを最終的にやるかというのは、その時々、瞬時の判断というのは当然ありますので、その状況判断力を、日頃感性を磨いていくのがCEOの役割かなとは思っております。

1つ面白い結果が出まして、今回被災者、被災地支援で、経団連の会員企業500社ぐらゐを調べましたところ、1,000億円以上のお金や物が半年間で被災地に行ったのです。会社によって、5億とか10億とか出されていますが、誰が決めたかという話だと、結構CEOの判断というのが多いですね。というのは、今回の被災地、被災者支援に当たって、営業利益の何割も減損するにも関わらず、ここはこれだけのお金が是非必要なのだという判断ができるか、できないかというのが結構な大きなところ。同じようなことが、危機に際した時に、この会社の存続のために今何が必要だという時に出てくるのかなとは思っております。

【大西座長】 ほかにございますか。

【河田委員】 少しいいですか。これも今回の東日本大震災の対応の反省なのですが、過去に起こったことから学ぶというのがあまりないのですよね。首都直下も、当然17年前

の阪神大震災とは随分違うとは思いますが、でも、少し共通するようなところも結構あるのではなではないかと思うのですね。

例えば阪神大震災の時は、電力がだめになった、ガスがだめになったといった時に、どこから地域的にリカバリーが入るかといった時に、大阪ガスの方と相談して、電気がついているところから優先的にガスを送り込もうと。つまり、電気が来ていないところにガスを送ったって生活できないのだからという形で、関西電力と大阪ガスのコラボレーションというか、そういうものは社同士が話をしなくても利用できたのですね。それはアメリカの海軍の軍事衛星で、夜間衛星写真撮っているところがあって、そのデータを使えば、そこに電気がついているかというのがわかりますのでね。ですから、電気ついているところを優先的にガスの復旧作業を進めようというような意思決定しているわけですよ。こういう情報というのは殆ど表に出てこないのですよね。

ですから、報告書などに載っている教訓ではなしに、企業同士でそういうことをプロモートするというか、やらないと、とても過去に経験したことが次に役立たないということになっていると。

例えば、今回義援金の配分が随分遅れたのですよ。これは2カ月完全に放置されたのですけれども、義援金の配分なんていうのは、1993年の北海道南西沖地震の時時からずっと問題になっていて、いろいろな教訓が残っているのに、要するに、スケールが大きいからといって、そのようなものはなから役に立たないだろうという立場なのですよね。

ですから、過去の災害事例から学べることは沢山あるので、特に企業の、今日アンケートを見ても、なかなかBCPの中身が出ないという。それはいいと思うのですけれども、過去にあったことの教訓をもっと共有化しないと、とても勿体ないという気がするのですよね。

ですから、組織を挙げて、阪神・淡路大震災とか、新潟県中越とか、まあ、今回もそうですけれども、教訓を是非企業間で活かしていただきたい。そういうことは日本経済団体連合会だからできると思います。ですから、それを是非お願いしたいと思いますが。

【斎藤本部長】 実は今回のアンケートに先立ち、3年前に首都直下地震にいかにか備えるかという提言を出してしまして、その中で、帰宅困難の話とか、安否確認の話とか、対策本部の話とか、10カ条のチェックリストというのをしまして、それによって各社それぞれチェックしてほしいということでやっておりました。

今回、BCPを発動したということは、PDCAサイクル回すわけですから、当然レビ

ューというのがあって、それに合わせて計画を立て直すということを、各社がやられると思います。また今回、特にサプライチェーンとか、1社だけやっけていてもだめだというのが教訓であれば、その辺の仕組みというのは、恐らく当然企業としては考えるのではないかなと思っております。

ただ、問題は、国の想定が変わってしまいますと、また前提が変わってしまいますので、そちらの方のもしレビューが必要であれば、早く企業と共有していただいた方が、企業としても対応がしやすいのではないかと。その意味で、いろいろなところで、今、国の機関が検討されていますので、それは大いに期待しております。

それから、義援金の話、確かに、私ども、社会貢献を担当しては、遅れたのは遅れたのですが、最大の原因は、今回は自治体が被災したことです。今の仕組みというのが、中央で一たん配分決めて、県に決めて、それを市町村に落として、それが民生委員なり市の職員が1軒1軒罹災証明を持って回ってという仕組みなのですが、肝心の自治体の職員が、家族、或いは民生委員とかがいなくなってしまったとかがありました。その中で、今までの仕組みでやるから遅れるのだというのは確かにあると思います。

ただ、その一方で、損害保険会社が2カ月半ぐらいで1兆2,000億円、ほぼ完払いですね。それから、生命保険会社が数千億円、これもほぼ全部払っていると。その時に、例えば業界挙げて共通の対応をするのです。損保の場合ですと、航空写真を持って、この地域は全損だと決めてしまう。それで、1軒1軒、契約者のところに回っていくのです。この人が契約しているから、居ますかと。それで一人一人、避難所にいる方も含めて、回って行って、お宅の状況を見せて下さいと。これは全損ですとか、半損ですとかということを決め、できるだけ早く支払いました。生命保険の方は逆に、誰が保険に入っているか分からないのです。お父さんが亡くなって、家族が申請するのではなくて、家族ごと亡くなってしまいますと、この家族の親戚が、何か保険に入っていたのではないかと。どの保険に入っているか分からないというので、生保協会のコールセンターに問い合わせますと、そこで見つけてくれるのです。契約ありましたと。では、すぐお支払いしますというような対応もしました。

それで、ただ1つ、その時に、個人情報保護法というのが結構な壁になっているのです。住民台帳調べるにしても、個人情報保護を盾に役所はなかなか協力してくれないという話もありました。その辺は、柔軟に対応してほしいと思います。反対に、民間企業がやっているということ、持っている情報を官が活用しない。全てが一致しないまでも、契約

者個人のデータベースというのは、口座番号も含めてちゃんとあるわけです。それは民間、会社が知っているわけです。ただ、その情報を義援金を配分することには使えないのです。

義援金を支払う基準は、全損な方を40万とか、或いは亡くなられた方が60万とかというもので、その基準事態は、ほぼ生命保険とか地震保険と同じなのです。にも関わらず、データが個人情報だということで、活用しようとしなかった。公共利用だと言えばいい話で、それを所管の役所が違えば、役所間で、金融庁と厚労省とか、関係省庁が、うまく解釈すればよいのだけれども、そこがなかなかできなかったというところに大きな問題がある。義援金というのは民間に配らせてはいけないのではないかと思っている方がもしかしたらいるのかなと考えてしまう。もし、被災者個人の口座情報がわかっていたら、直接中央の方から個人の口座に振り込んだ方がはるかに早い。今からして思うとその辺の官と民の情報の共有が、特に個人情報保護法が入りますと、なかなか難しいと感じました。マイ・ナンバー制度というのが入りますと、災害についてもかなり例外的に適用いただけるそうなので、その辺については期待しております。

【大西座長】 まだ御質問等があると思えますけれども、時間の関係もありますので、アンケート調査並びに経団連斎藤さんからの報告、それに関連する質疑応答、このぐらいにしたいと思えますが、少し1つだけ。国交省のアンケートの6ページ、7ページで、代替拠点の場所について6ページで聞いて、その要件について7ページで聞いています。これ、クロスを作ってもらえますかね、両者。結構300キロ圏外というのが多いわけですが、一方で、既にある支社その他自社施設というのがかなり多いので、ある場所、300キロ以上離れた場所に仮に自社の施設があって、そこだと言っているケースと、新たにそういうことと関係なく選んでいるようなケースとで選択が違うのかどうかですね。そういうことを少しチェックするために、できればクロスを作ってください。

【近藤調整官】 どのようなやり方ができますか、これは両方とも複数回答なものですから、少し工夫ができるかどうか試してみます。

【大西座長】 それでは、もしそういった類の要望があれば、事務局の方に言ってほしいと思います。

(2) 企業からのヒヤリング

議事2に移ります。民間企業2社から、中枢機能のバックアップに関する取り組みの状況についてお話を伺います。まず、日本アイ・ビー・エム株式会社さんより、世界的に展開されている大企業として、地震国日本において中枢機能をどのように継続していくのか、また情報システムに深く関わっておられる業種の企業でありますけれども、データのバックアップについてどのように行っているのか等についてお話を伺うことになっています。恐縮ですが、時間は10分程度ということで、江口様、宜しくお願いいたします。

1) 日本アイ・ビー・エム株式会社

【江口執行役員】 日本アイ・ビー・エムの江口でございます。早速ですが、資料に基づいて御説明させていただきます。

まず2ページ目、3ページ目は、アイ・ビー・エムがどう変わってきたかということで、2000年からグローバル・インテグレート企業ということで、経営資源の最適化を図るために徹底的な論理的な統合をしまして、そして2000年の9.11から経営資源の効率化の中にリスクマネジメントということを入れまして、どうやってリスク分散をしているのか、リスクマネジメントをしていっているのかということのイメージのチャートでございます。ご参考いただければと思います。

4ページ目は、アイ・ビー・エム・コーポレーションとして、エンタープライズ・リスクマネジメント、これは最高経営会議の重要な機能として位置づけられております。私どものCEO自らがエンタープライズ・リスクマネジメントの最高責任者となって、全世界に存在するリスクを集約し、そして企業経営の中でどのリスクが優先度が高いかということを判定し、それぞれに上級役員をリスク・オーナーとして任命しております。

全世界で約十数目的リスクが挙げられまして、その中で日本アイ・ビー・エムはその中から幾つかのリスクを定義しております。そのリスクマネジメントの中で、さらに事業継続性を考える。リスクというのは、先ほどお話ししました自然災害、こういった地震、津波だけでなく、サイバーテロであるとか、通貨危機であるとか、そういったものもリスクなのですが、脅威を特定しまして、事業継続性計画というのを作るということを指示されております。これも日本アイ・ビー・エムの責任者、トップマネジメントが自ら参画をして、全て全社の役員で共有する。

これまでに事業継続性は、先ほどお話ししましたように、私どもは阪神・淡路大震災の時に災害対策規定をまずつくり、2006年から7年にかけて、パンデミックで最初のBCPを策定し、昨年3.11の後にすぐ原発の問題で、長期的に首都圏が機能しないという

時のBCP、そして、今回首都圏直下型の災害対策BCPを作っております。

その中で、BCPの中で災害対策として考えなければならないもの、これをまた災害対策の方針として考えておまして、この大きなものに関してはきちっとしたポリシーを作ると。そして、明確な指揮命令系統、リーダーシップから指揮命令系統、そして、オーナーシップをそれぞれの機能において持たせる。大胆な権限委譲をすると。それから、えてして忘れられがちだったのですが、今回の3.11の中では、情報共有による混乱回避、これが非常に重要だったと考えております。

5ページ目が、首都圏直下型地震を想定した我々の対応のサマリーでございます。ポリシーと書いてありますように、私どもは首都圏直下型の地震の際に3つの大きなポリシーを持つ。1つは、社員の安全確保・事業所設備の保全。そしてお客様の事業継続の支援。特に社会インフラ、社会的な責任を持っている企業に対する支援。そして、最低限の企業機能の維持ということで、それを3つのステップに基づいて対応策を作っております。

ステップ1が、一時的に停電、通信が不安定だということ。ステップ2が、3日程度の停電、通信の不安定。今、中央防災会議で定義されているのは、大体7日程度で電源が復旧するとは言われていますけれども、基本的には私どもの事業所も最低3日は、その場合は3日、通信、電気が不安定になると定義しておまして、考えております。

そして最悪、ステップ3として、首都圏の主要事業所が機能が長期間使用不能となるということで、赤でマークされたところ、これは完全な縮退によって、最低限その3つのポリシーをどうやって機能を維持するかということ災害対策規定の中に盛り込んだマニュアルを作成しております。

次のページ、6番目なのですけれども、では、バックアップ・サイトをどう考えるか。CMT、これはクライシスマネジメントチームという災害対策本部ですけれども、短期ケースの場合は、全社CMTから、私どもの役員をトップとしました関西に災害対策本部を設置して、右に書いておりますような初動対応を行うと。

中長期にわたる場合、1週間以上首都圏が機能しないと言われた場合は、関西のCMTと同様に、関西以外に本社の機能と、それからお客様のサービスをやる機能と、それから意思決定をする機能、これを関西以外の代替サイトに置くことを考えております。具体的には、私どもの研修施設であるとか、そういったことを使って、営業機能の支援、それから、私どもの本社の経営機能の支援、そういったものをやりたいと思っています。

本社の機能として、最低限、例えばどういう業務をやるか。これは部門によってそれぞ

れ違いがあります。例えば財務・経理部門でしたら、買掛金の支払いと社員の給料の支払いと最低限の決算、この3つの機能以外は全て止めるというような決断を会社としてすべきだと責任者は考えております。

次のページ、7ページに行きます。7ページは、アイ・ビー・エムはデータのバックアップに関しては、ゼロから7つのレベルでデータのバックアップの持ち方を定義しておりまして、右にございますように、複数国利用、もしくは1つの国で利用するか、最重要か、非最重要かという4つの象限に基づいて、この7つのレベルのどれかを適用してバックアップを持つことを定めております。基本的にはレベル2以上のバックアップの持ち方を持たせることになっておりまして、最重要業務に関しましては、複数国利用、最重要業務に関しては、地域をまたがったバックアップ、そしてデータの同期、完全なホットスタンバイの機能を擁するようしております。

次のページ、8ページでございますけれども、中枢機能に移転した時の、想定した時時の対策の考慮点ということで、大きく3つ挙げておりまして、現状の経営資源に過大な変更をもたらせない。このBCPのために膨大なお金をかけるというのは、今、私どもの経営環境にございませんので、まず現状の経営資源を活用して対策を立案すると。

また、先ほどもお話ししましたように、継続すべき業務を最小化する。基本的には全体、例えばサプライチェーンのであるとか、それから、私どものお取引先であるとか、ステークホルダーに対して最大限の配慮をしながら、最小化の業務をします。

そして、組織、プロセス、システム、施設などの業務を構成する全要素を日常に対応できるような形にしていく。後ろの方に参考資料として置いておりますので、11ページをご参考いただければと思います。

そして、首都圏の復旧を想定に入れて、初動を明確化するという事で、首都圏の本社機能は一定の機関で復旧することを想定して、全てを移すわけではない。基本的には今回の首都圏直下型に関しては、復旧するということを目的に最小限の機能として打つ。

それから、初動対策を明確にして、代替本部から初動を実施するという事で、基本的には、先ほどもお話ししましたように、常時バックアップセンターの人間がそれを専門にやっているわけではございません。関西にいる役員も、基本的には通常営業の責任者でございますので、最低限の初動ができるような形で実施をするということをしていきます。

そして、被災した本部と代替本部の役割と権限を明確にし、権限委譲をスムーズに行うということを考えております。

代替本部を中心とした初動の範囲と権限の明確化ということでは、先ほどもお話ししましたように、代替本部から行う初動の範囲、これも少し後で添付の資料に一部記載しておりますけれども、最低限社員の安否確認、それから、お客様の情報収集、そして、また権限委譲という形では、災害物資の購入等、それから契約なしで被災されたお客様にハードウェアそれからソフトウェア、そういったものをお届けすると。そういった機能で私どもはいいと思っています。あまり人事的な、人事権限というのが、今回3.11で私が災害対策の責任者としてやりましたけど、人事的な権限の必要性というのはあまり感じなかったです。

それから、復旧後の対策本部と連携して、考慮して、初動の範囲を定義するというのと、定期的な連携の訓練ということでやっていかなければいけない。訓練をちゃんとやっていくというのは非常に重要だと思ひまして、私ども、ことしになって関西の災害対策の訓練を実施していますし、それから、首都圏の直下型の場合の私どもの設備、そういったものに対して訓練をしていかなければいけない。訓練をして、そこで出てきた問題を常にBCPの規定であるとか、災害対策規定に反映していく、PDCAを回すということが非常に重要だと思っております。

3.11の時に私どもも災害対策規定に基づいて、パンデミックの時のBCPをもとに災害対策本部を動かしたわけですが、その後4040項目強の改善要求が出ました。それは矢張り我々もその中で発見したもので、それを解決していかなければならない。解決していくために、再度災害対策規定の見直しを半年かけて行いまして、今回の首都圏直下型地震に対する災害対策規定につなげております。

それから、10ページ目以降は、私どものリスクマネジメントの歴史とか、どういうふうに私どもがBCPを作っているかというような参考資料として入れておりますので、ご参考いただければと思います。

2) NTTコミュニケーションズ株式会社

【大西座長】 どうも有り難うございました。

続いて、NTTコミュニケーションズ株式会社さんより発表をお願いします。

情報通信分野については、第3回目の会合で電気通信事業者協会さんから話を伺ったわけですが、今回は通信分野ということではなくて、重要なライフラインにかかわり全国展開されている大企業ということで、企業の立場から中枢機能のバックアップにかかわる取

り組みを伺うということをお願いしています。平良さん、宜しくお願いいたします。

【平良室長】 改めまして、NTTコミュニケーションズの平良と申します。本日は宜しくお願いいたします。

本日、NTTコミュニケーションズ、なかなかNTTコミュニケーションズと申し上げましても、どういう会社かというのがおわかりにならない方も多いかと思ひまして、少し参考に、NTTグループ、主に、よく皆さんお耳にするNTT東日本ですとか、NTT西日本、それからは、NTTドコモ、さらに加えてNTTコミュニケーションズがどのような業務区分体になっているかということに触れさせていただいております。その上で、あくまでもNTTコミュニケーションズが実施している本部機能のBCPということをお今日は御説明させていただきたいと思っております。

それでは、折角御紹介しましたので、少しだけNTTグループの区分を御紹介いたします。資料につきましては9ページの方になっております。9ページ、10ページがNTTグループの業務内容になっておりまして、大きくは9ページはいわゆる固定電話と10ページの方はインターネット、それにおきます各社の業務区分となっております。

9ページの方が少しわかりいいかと思ひますけれども、電話、例えば九州から北海道に電話をするようなケースの場合、下の方にありますNTT西日本の設備を通過して、最終的には右のNTT東日本の方に電話がつながっていくわけですが、その間、県内網をそれぞれ、業務、設備の監視、もしくは業務を継続しているところがNTT西日本であり、東日本になっております。県間をまたぐような通信が発生する場合、当然発生するわけですが、その県間の通信を提供するために設備を構築、もしくは保守を提供しているのが私どもNTTコミュニケーションズになっております。一言で言いますと、このような設備の階層を持ってお客様の方に電話のネットワークを提供しているということでございます。

10ページ目は、インターネットの構成になっておりまして、よくこれも耳にいたしますNTT西日本、東日本さんの方におきましては、NGNというネットワークを介して私ども、コミュニケーションズであれば、OCNというプロバイダーがございまして。各社いろいろプロバイダーがございまして、このような東日本さんのNGNを通し、コミュニケーションズのインターネットのネットワークにつながってくると。これが全国網になっております。

またこれがグローバルという視点で見ますと、海外には幾つものTier 1という名の

グローバルでネットワークを提供することができるISPがございまして、そのうちの1つ、NTTコミュニケーションズがTier1の対象となっております。

このような形で、NTTの業務区分が発生しております。

資料戻りまして、2ページ目の方になりますが、私どもNTTコミュニケーションズのBCPを少し、簡単な構成かもしれませんが、御紹介いたします。2ページ目の方は、首都圏、1都3県で震度6以上の地震が発生した場合を私どもは想定しております。そのケースにおきましては、東京都内におきましては、恐らく何かしら業務の継続ができないということで、まず自分、家族の安全確保に続いて、安否登録をします。で、この安否登録なのですけれども、昨年の暮れからなのですけれども、社員が自主登録をするというようなことしております。センターから登録をしろという指示のもとにやっけてしまいますと、矢張り電話網の輻輳とかもありましたので、自主登録ですというようなルールに変えております。

一方で、関西の方では、このようなケースにおきましては、自動的に初動本部なるものが立ち上がる。その目標感としては、1時間を目標として初動本部が立ち上がるようなルールを決めております。その後、関西の方では、被災情報の収集、社外への情報発信を行い、首都圏側の本部機能が立ち上がりましたらば、東京側の方に機能をバトンタッチします。目標としては24時間と決めておりますけれども、矢張りいろいろ事象がございしますので、もし24時間以内で無理なようであれば、関西がそのまま業務を継続するというような状況になっております。

3ページ目なのですけれども、第一非常態勢における弊社の災害対策本部の体制ということで、先ほど申しましたように、左上の方には西日本初動本部なるものがございまして。右及び下の方に関しましては、首都圏側の対策本部ということで、幾つかの業務を機能別な分担にしております。また、右上の方に本部長の代行順位ということで、これもわりと理解がしやすいところとしましては、本部長、副本部長、まあ、副社長、弊社2人おりますので、その優先順位、さらには、情報統括班、広報班等々の各班長がその後を代行するというような順番を決めております。

先ほど申しましたように、各社員が安否登録を自主登録をしますと。その登録内容に関しましては、自らの状態を当然登録するわけですが、駆けつけ可能か否かということも登録するような内容になっております。

そういった内容が全てインターネットを通じてこれら災害対策メンバーの方に共有する

ような仕組みがもう既にできておりまして、何を申し上げたいかといいますと、この代行順位をもとに日々運用は行っているものの、毎日、毎時間上位の人たちがどこにいるかという状態を把握する必要があるのですけれども、それが仮にできなかつたとしても、その登録された状況を見ることによって、上位の人間がいるのか、いないのか、来れるのか、来れないのか、それによって自らの行動をどうすればいいのかということ判断するようなルールとしております。

4 ページ目なのですがすけれども、少し話が関西の方に行きますけれども、先ほど来申し上げましたように、私どもは関西の方に初動本部なるものを確保しております。初動本部と対策本部間では、通常の社内のインターネット、イントラネットを通じて、故障情報を共有するツール、またはテレビ会議ができるような、音声会議ができるようなツールというものを普段より二重化をして持っております。データベースに関しましても、これ、関東圏と関西圏、それぞれに分散しているというような状況でございます。加えて、通信網が、私たち、途絶えるとはなかなか言いづらいのですけれども、そういうケースもある程度想定をしまして、衛星というものも準備しているところでございます。

5 ページ目なのですがすけれども、これは、東京側の話になりますが、東京の中に関しましては、首都圏の中に関しましては、災害対策拠点としまして5つ場所を構えております。都内に関しましては、基本的には対策本部を設置する場所としてのいのであるのですけれども、都内の方に駆けつけられないケースを想定し、北の方、浦和方面ですとか、西の方、立川方面、東の方、千葉方面、南方面、横浜方面にそれぞれ支援拠点という形で首都圏のサテライト拠点というものを設けております。これら拠点に関しましても、4 ページ目の方で御説明しました環境というのは全て準備しておるのですけれども、衛星に関しましては一部まだ整ってないので、今年度中には配備したいなと思っております。

6 ページ目の方に行きますが、今回西日本初動本部の機能及び西日本から首都圏側の方にどのような条件を持って機能を引き継ぐかということ御説明したのになっております。西日本初動本部の構成と主要業務ということに関しまして、私ども、3つのポイントを持っております。1つ目は社員の安否です。2つ目は社内の統制。3つ目は社外への情報発信。これを1つの初動機能として西日本の方には分業しております。それら幾つかの班構成に基づいて業務を継続しているというような状況になっております。

7 ページ目の方は、そういった業務をどういった条件に基づいて首都圏側に引き継ぐかということなのですがすけれども、今申しましたような安否という意味では、総務構成班です

とか、情報統制をとるという意味では本部長統括班、社外への対応という意味では広報班、これら機能が首都圏側で立ち上げることができたという段階で、東京側では西日本から引き継ぐというようなルールを決めております。勿論加えてですけれども、環境面が整っているということも前提条件となっております。

以上、非常に簡単でしたけれども、弊社の本部機能のBCPについて御説明終わりたいと思います。有り難うございました。

3) 意見交換

【大西座長】 有り難うございました。

それでは、2つ報告をいただきましたので、これを巡って御質問、或いは御意見をいただきたいと思えます。どうぞ。

【青山委員】 どうも大変有り難うございました。NTTさんにお伺いしたいのですが、9ページの図において、今回のように、例えば東京ではそれほど大きな被害、物理的な被害はなくとも、輻輳を避けるために一般通信を遮断するということが行われたと思えますけれども、これは9ページの図ですと、どこの中継交換機とか、或いはどこが判断して、どういうところを遮断するということになるのか、教えていただければと思えます。

【平良室長】 輻輳制御に関しましては、いろいろな判断がございます。例えばチケット予約という観点で申しますと、局所的な規制をかけさせていただくことがございます。また、今回のような全国規模の輻輳制御という観点で申しますと、中継交換機の方で輻輳制御をさせていただいたという状況になっております。ですので、一概にここでということとはなかなか申し上げにくいのですが、ケース・バイ・ケースで対応させていただいております。

【青山委員】 その場合に、物理的な被害がない場合に、こういった発災時に通話が殺到するということは予想されるわけですが、その場合に、輻輳が想定されるから遮断するということをできるだけ避けるために、仮に設備を増強すると、これは費用の負担者の問題は別として、どういった程度の対策として、設備を増強するとどの程度のオーダーで設備投資が必要かということなのですが、例えば先日の報道によると、パケット通信でNTTドコモが設備増強するのに500億円かけますという報道がなされましたけれども、そういったオーダーで、何かの例でもいいですから、どの程度の投資額が必要な

のかということをお願いできればと。

【平良室長】 大変申しわけありません。本日そこまでの具体的な数字を持ち合わせておりませんということと、それから、加えてですけれども、東西の会社における同じ数字も、少しすいません、今日は持ち合わせておりませんので、改めて報告させていただくことで宜しいでしょうか。

【青山委員】 宜しくお願いします。

【大西座長】 どうぞ。

【小川委員】 どうも有り難うございました。2点ございます。1つは、アイ・ビー・エムさんの方で、実際に現場で人事権を使わなければいけないようなのは、今回はなかったというお話なのですが、当然、必要な場合もあり得るわけですね。例えば今回、東日本大震災の後、福島原発事故が起きて、総理官邸については機能麻痺の状態がずっと続いていたわけです。はっきり言って、ミリタリー、ミリタリーで日米が立ち上げていく。その中で自衛隊側は、横田の調整所に当時、陸上幕僚監部の防衛部長だった番匠陸将補、彼はいま第3師団長ですが、彼が入ってキーパーソンとなりながら動いていくのですが、総理官邸の危機管理センターに入れる人間として2人、1人は防衛大学校の教授だった尾上という空将補を引き抜いていく。それからもう1人は、空幕の厚生課長の細野というパイロットの一佐を引き抜いて、そのまま調整官として入れた。細野の場合は、パイロットだけれども、国家安全保障会議NSCについての研究書があるぐらい、司令塔機能について大変に知見を持った人間だからです。そういうふうやって動き始めたところがあるわけです。

そういう状況を考えると、人事権の問題についても、日頃から対応しておくというのは大事なのですが、どう考えられるのかというのが1つですね。

それから、これは両者、通信や何かにかかわるところですが、具体的なもので、もしおわかりだったら教えていただきたいのです。先程も経団連さんから、社長がすぐ駆けつけられるように銀座に住んでいるというような話でしたが、実際、現場を考える立場でいうと、そのようなもの、来てもらったって邪魔な場合があるわけですよ。だったら、しかるべきところにいて、社長としての機能が発揮できるように、通信機能がちゃんとあるのかという問題があるのですね。

例えば歴代の防衛大臣とか防衛庁長官、とんでもないのも結構いたわけですが、その辺わかって動いたのは、意外かもしれないけれども、小池百合子大臣なのです。彼女は中

越沖地震が起きた時、大臣が現場に行くというのは見栄えはするけれども、大名行列になって大混乱が起きるから、3日間は行かないと決めた。そのかわり、防衛省地下の中央指揮所をメディアに公開して、そこから指揮をとっている姿を発信をさせる形をとった。現地との通信機能は全部あるわけですから、現地に行かなくても用は足りるわけです。

中央指揮所と言っても、別にテレビに映って悪いものはないから、いいではないかということ、大臣の権限で実行したのですが、日本の総理大臣を見ると、全部、携帯電話でやっているわけです。官邸には電波のシールドもないし、ほかの国から見たら、日本というのはハイテク大国だから、すごい超小型の通信機能を総理は持っているのではないかと冗談が出るぐらいです。普通は総理の秘書官の横に屈強な体育会系の人間、或いは軍人がいて、通信機能を持ち歩いている。総理大臣は、どこにいてもテレビ会議に参加できるようなものがなければいけないからです。もちろん秘話装置つきです。そういったものが日本の場合、政府にはあるのか、ないのかわかりませんが、企業としてどのようなイメージをお持ちなのか。お持ちだったらお教えいただきたいと思います。

【江口執行役員】 2番目の方からお話ししますと、私どもは基本的には災害対策としては衛星電話、インターネット、それから、幾つかの代替策を持っておりまして、今回の3.11の時も、社長は実は出張中のごさいまして、すぐに、災害対策の総責任者は社長ですけれども、実際動くのは副社長とリスクマネジメント担当の私で、これがどちらかは基本的には会社にいるようにしなければいけない。私は基本的にはそのようなに東京を離れる、もしくは日本を離れる場合は、代替を用意しておくということで、優先順位を決めております。ツールも、基本的には衛星電話、それからインターネット、携帯、そして社内の通信網、そういったものを幾つか用意しておりますので、それでやっております。

基本的に今回私どもが非常に、我々のインフラでよかったと思うのは、基本的には社内のシステムが全て統合されたと。要するにメールであったり、チャットであったり、それから、そういう管理機能が1つのソフトウェアで全部が管理できるようにしました。これはもともと非常に利便性が悪い部分もあったのですけれども、会社として強引に統一して、そのもとで1つの情報管理のもとに全部をやったのですね。ですから、全ての情報は、我々のあるデータベースの中に、全ての災害対策の責任者、7つの項目で災害対策の方針を決めて、そのデータは、情報は全てそのデータベースに入れて、それをデータベースを基に全員が同じ情報で討議するというのを徹底的にやりましたので、情報の混乱を最低限、最小化することはできたと思っております。

最初の方の質問、もう一度お願いできますか？ 1 番目。

【小川委員】 今回の事態では人事権を使わなければいけないようなことはなかったと先程のお話の中でありましたけれども、人事権を危機管理の責任者が持っているということは、有事に役に立つような組織や人事に、日頃からしておくために重要なのですね。現場においても、そういった権限を使って、適任者については当然、社内で何人か目星をつけてあるわけですから、違う部署にいる場合でも、引き抜いてきて投入できるのが一番いいわけですね。その辺、どうお考えかという話です。

【江口執行役員】 基本的にはアイ・ビー・エム・コーポレーションも、それから、日本アイ・ビー・エムも、エンタープライズ・リスクマネジメントフィスという専門の組織は持っておりまして、海の向こうであれば、ハイチの地震であるとか、スマトラであるとか、全て世界中のあらゆるリスクの情報を集めておりまして、その中でどう対応すべきかというのを常にやっております。ですから、今回の3.11の時もすぐに海の向こうから、こういったツールを使えとか、そういったものは用意されております。

日本アイ・ビー・エムの中にも、リスク管理というのにはありまして、これはこういう災害時のリスクだけではなくて、情報漏洩であるとか、いろいろなリスクを定義しまして、それに対する初動から、どういうプロセスで対応すべきかということを経営的には会社の中できちっと決めております。それは責任者もちゃんと定義されておりますので、責任者と、それからプロセスですね、それをちゃんと定義しているというのは、基本的にはグローバルで、いろいろな国の違いの中でどこまで標準化できるかというのを徹底的に議論してやっておりますので、そこは人事権がなくとも、そのプロセスの中でできている。

災害対策規定の中では、災害対策本部の中には副社長と責任者である私と、それから、広報、営業の4人がキーパーソンとして一応招集して、最初の初動を全部考えることになっておりますので、それぞれにその人たちが人事権は一応持っておりますので、最終的には、災害対策に伴う支出権限と契約なしでのハードウェアそれからソフトウェアを提供する権限というのを、私どもが、災害対策本部がもらえば、大体機能はできると思っております。

【小川委員】 有り難うございます。

【池田委員】 いいですか。

【大西座長】 はい。

【池田委員】 私、NTTさんの方に質問したいのですが、結局通信とか情報イ

インフラというのは、電気と同じで、止まってしまうと困るのですよね。ですから、青山さんの質問はそういうことを想定していると思うのですけれども、ただ、そのために、電気の供給ではないけれども、最大使用電力の実績をベースにしたら、これは大変なことになるので、15%節電要請をやったら、大体どこの企業も35%節減が実現しているのですよね、実際は。ですから、情報とか、そういうものも、大体どの程度まで節減できるのか。それから、いろいろな知恵が出ると思います。設備投資も、まあ、例えばこの間のNTTドコモさんの通信途絶か何かありましたよね。通信量が多くて。スマートフォンが多いとか、iPadが多いとか、そういうことだと思うのですけれども、結局それは不要不急と言ったらあれだけど、こういう緊急時は要らないのですよね。要らないもの。例えば映画見たり何かしているとかいう人が多ければ、そういうことになると思うので、どのような状態まで圧縮できるのかということをおひとつ業界の人がシミュレーションいただくとありがたい。緊急時はどのような通信に限定していただければ、どこまでインフラが対応できるのかと。そこまでは設備投資をしてもらわないと困ると思うのですね。その程度が少し私も分からないのですけれども、そういうことをおやりになっているのかどうか、お聞きしたのでいいのですが。

【大西座長】 いかがでしょうか。

【平良室長】 私がNTTグループを代表してお話するのもなかなか難しいので、個人的な意見になってしまうかもしれませんが、おっしゃるとおり、今回の災害の時も、ある会社の輻輳のお話もそうなのですけれども、ネットワークにはいろいろなトラフィック、通信が流れていまして、その中身を我々自身、通信会社自身が全てモニターするというのは、通信の秘密に抵触するところもありますので、一概に、では、20%すぐカットしますというのなかなか言いづらいというのも正直あります。ただ、矢張り有事の時には、国全体の通信量を何%規制するとかいうことを私たちの監督官庁である総務省さんとも相談しながらやることは、議論として進めることは可能だとは思いますが、すいません、この場で私が、では、それをやりますとお約束するのは、なかなか苦しいので、その御質問に対する進め方については、別途相談させていただきたいと思えます。

【池田委員】 すいません。少し補足で、結局企業は、先ほどおっしゃるように、殆どの大企業はインターネットを持っているし、あなたのところみたいに衛星通信やるとか、非常に手段を持っているのですけれども、民間とか中小企業は持っていないのですね。だから、そういうところをおひとつ優先して、情報を確保するというをおひとつお考えにな

っていただくとありがたいな、こういうふうに思います。矢張り専用のインターネットを持っていると全然違いますよね、企業間は。殆どその日のうちに専用通信により事態が確認できます。おっしゃるように、社員の安否の確認というのは非常に時間がかかったというのが実情ですので、その辺のところですね。社員の安否というか、社員の家族の安否とか、そういうものに、それから知人とか、そういうものが一番かかったのではないかと想像しているのですけどね。

【平良室長】 これもあまりお答えになっていないのですけれども、私ども通信事業として、今回の震災を踏まえて幾つかの反省があるということで、総務省さんですとか、内閣府さんの方々と、通信だけではなくて、電力等々含めたインフラに関して、どのように強固にしていくのかという検討会が進んでいる状況になっております。その中で、国民の皆様にはご迷惑にならないように努力をしていくとしか、今何とも言えないのですけれども、もし御紹介が必要であれば、そちらの別の検討会の状況になると思っております。

【大西座長】 どうぞ。森川先生が関わっている。

【森川委員】 そのあたりなのですけれども、この上の総務省で、去年から、ご存じのとおり、災害時の通信網確保のあり方という局長主催の検討会が行われました。ただ、矢張り難しいのは、輻輳の時は、トラフィックが5倍から10倍なのですね。そうすると、それを全部施設整備でカバーしていくのはコストの問題から殆ど不可能に近いというのが実情です。また、先ほども平良さんがおっしゃっていたように、非常時だから例えば通信の内容にまで踏み込んでいこうとすると、憲法問題に入ってくるので、そのあたりは、総務省だけでは恐らく対応できないと思います。通信の確保というのはとても重要だから、その時は強権発動が必要だとか、強制的に何かさせるとか、そのあたりまで踏み込むのであれば、矢張り総務省だけではおそらく対応できないのかなと思っていますので、周りからの意見も必要かなと思っています。

【小川委員】 宜しいですか。

【大西座長】 どうぞ。

【小川委員】 森川先生の話にもつながるのですけれども、インターネットが例えばパンクしてしまうとか、いろいろあるわけですね。この前、東日本大震災の時はツイッターが私の場合はつながってよかったのですけれども、ただ、これはいい例ではないけれども、参考になるのではないかなと思うのは、中国のケースですね。中国は政府がインターネットをコントロールしていますよね。ちょうど全人代が開かれています、数年前だと、北

京中心部のホテルではインターネットは使えなかった。メールも使えない。ところが、最近はきめ細かくなって、外国人旅行者で、そう怪しくないやつであれば、その国の母国のプロバイダーにはつながるとか、或いは、ウェブメールは使えるようにしてあるとか、きめ細かく対応している。そういう中で、ナショナリズムに火がつくようなインターネットの使い方は完全に規制するとか、そういったことが多分、技術的にどんどんどんどん進化していつているのではないかと思うのです。ですから、不要不急のものについては、何かで濾過して、必要なものだけが本当に円滑に流れるようにする、そういったものが通信の秘密の問題に触れないで何かできるのかな、どうなのかなと少し思ったりして聞いていました。

【森川委員】 それは、まさに通信の秘密に関係してきてしまうので、そこは非常にセンシティブな問題になります。

【指田委員】 大西先生、いいですか。

【大西座長】 では、荒井さん、最初は、それから河田さん。

【荒井委員】 今のお話と関係するのですが、アイ・ビー・エムさんも、NTTコミュニケーションズさんも、最初にやることは社員の安否確認と言われていて、いろいろなこともそこがスタートになりますね。恐らくこれはインターネットの機能を使われるのだろうと思うのですが、非常に素朴な疑問で、これは本当に確実に動いているということが想定可能なのかがよく分からないのですね。例えば普通の電話だったら輻輳の問題があるので、つながりにくくなる。これはすぐ予想がつくのですが、インターネットは今回落ちてないので、ある意味で経験してない。例えば東京のようなところで大規模で起こると、サーバーを動かしている会社そのものの被害がある。その状態で、なおかつネットワークの足回りの方も被害を受ける。そういう状態で、これは単に連絡がとれないだけなのか、それとも、本当に被害に遭って、身動きがとれないのか、それをどう見分けるかということについて、ある程度の確実性がないと、いろいろなことがその後動いていかないのではないかという素朴な疑問があるのですが、その辺はどうお考えになられているのかなというのを少し伺いたいのですが。

【江口執行役員】 今回も私どもは大体全部の社員の安否確認するのに1週間かかってしまったのですね。72時間以内で社内の安否確認をするためにはどうするかということで、基本的には携帯、それからインターネット、そして、インターネットを経由してツイッターによって、連絡、固定電話でもいいから連絡しろというような、幾つかの代替策をとっ

ています。最終的には今度は、ラインマネジメントが住所を見て、近くの人に頼むとか、いろいろな方法で考えていくしかない。もう最後は、通信が途絶えた場合は、人でしかないですね。ただ、その時には、交通網も大混乱しているので、どこまで72時間以内で全社員の安否を確認するかというのは、今、幾つかの方法を考えているところでございますけれども、最終的に通信に頼らない方法というのは非常に今度は難しくなってきました、社員の個人情報であるとか、そういったもので、昔ほどいろいろな情報を提供できのいいのでないのですね、住所であるとか、家族構成とか。そういったものの壁がございまして、社員の安全確保を72時間でやるためにどうするかというのは、常に研究しているところでございまして、基本的にはツイッターを補完機能として使おうというところまではできておりますが。

【大西座長】 金曜日の午後ですと、72時間といっても、土日があるから、ワーキングデーとしてはわりと短い。

【江口執行役員】 土日を入れて72時間です。

【大西座長】 だから、実際には月曜日、まあ、土日もやっておられたのでしょうか。

【江口執行役員】 はい。安否確認は、基本的に私どものセキュリティーセンターは24時間営業ですから、全部やっておりました。

【大西座長】 ただ、社員の方はのんびりしていましたね。

【江口執行役員】 おっしゃるとおりです。矢張り今回1つだけ問題になったのは、実は非正規雇用社員がいっぱい私どものところにいらっしゃるのですね。その非正規雇用社員の方々の安否確認と情報共有がすごくできなかったのはありまして、3.11の時に、日曜日に社員には翌週は交通網が混乱するから、自宅勤務をしなさい、自宅待機しなさいと言ったのですけれども、契約社員の方々には、いろいろな方法的なものがあって、指揮命令系統の問題があって、情報が伝わらなかった。で、イントラネットにアクセスできなかったために、私は災害対策の責任者として会社に出たのですが、派遣社員の方とか、アルバイトの雇用の方々は殆ど会社に出てきていたという問題があって、そこをどうするかというのは、非常に非正規雇用の社員の方を使われる割合が増えてきていますので、それはどこの企業にとっても問題なのかなと思います。

【指田委員】 少し観点を変えて、また、今までの感想も含めて話をします。今回皆様の発表について、中枢機能のところをいろいろ見ていました。事務局の方からも発表がありました。企業のBCP、或いは官公庁のBCPもそうなのですが、ルーティーンの業

務というのは、BCPを作っていくと、まだバックアップはうまくいくと思うのですが、中枢機能で必要なのは、ルーティーンのBCPがうまくいかなかった時にどう判断するかとか、多分そういう総合調整能力なのだろうなと思います。

少し古い例ですけれども、阪神・淡路大震災の時の企業の中枢機能の発揮した例を御紹介しますと、住友ゴムさん、ダンロップなのですけれども、これは情報公開されていますが、本社工場が倒壊をしてしまったというところで、役員がすぐに判断して、本社工場は再開を行わない。福島と名古屋に全部移すという判断をしたのですね。多分こういう素早い経営判断の意思決定をすることが中枢機能の1つの例だと思います。

そういう意味で、国の機能も、まず、首都直下の被災地をどういうふうにするのかという総合調整がいろいろ必要で、例えば先ほど許認可になかなか返事が来なかった例が紹介されましたが、そういうことを素早く打ち返す機能というのが1つあるのですが、これはあくまでも被災地の支援の中枢機能です。もう一つが、国全体の中枢機能であって、そちらは外交、防衛、為替とか、いろいろな意味で国を守る中枢機能であって、この2つを少し整理して、それぞれどういう人がいて、どういう役割のところでは何をやるかという整理をしなければいけないと思いました。

それから、こういう中枢機能が必要だということを前提にその具体策を考えていくと、先ほど斎藤さんがお話をされたダイナミックなシナリオというところで、1つ非常に懸念するのは、矢張り首都直下地震は、多くの人が大量に被災をするということで、被災後のロジスティクスに非常に問題が生じるのではないかなと思います。多分今は、燃料とか、或いは、水、食料の備蓄は3日という目安でやっていますが、首都の中心部に相当多くの要員を送り込んで、企業が生産回復しようとする、多分3日目以降のその衣食住が追いつかないのではないかなと思います。ですから、水もない、食べ物もない、燃料がない中で、首都の中でBCPを発揮して、早期復旧しようとする、これは機能しないのではないかなと思います。そういう意味からすると、経済中枢を復旧させる意味においては、矢張り首都から外に企業の本社機能を持っていかないと多分難しいだろうなと思います。

その中で1つ、アイ・ビー・エムさんに御質問なのですが、発表資料の6ページなのですが、ここで中長期の被災のケースで、本社の中枢ということで行くと、全社クライシスマネジメントチームと、経営の意思決定機能チームというところの役割分担が少し分からないのですね。それぞれどういう機能を持っていらっしゃるのかということをお説明していただきたいのと、全社クライシスマネジメントチームは関西のCMTに持ってい

くのに、なぜ経営意思決定機能は関西以外の代替サイトに持っていくのか。中枢機能が2つに分かれているように見えるのですが、そこをどういうふうに決められているのか、お差し支えなければお聞かせ下さい。

【江口執行役員】 全社CMTというのは、基本的には起きた災害に対応するためだけの組織でございます。経営意思決定機能というのは、その間にもビジネスが動いていまして、グローバルに仕事している以上は、例えばM&Aであるとか、投資計画であるとか、そういった機能というのは、日本だけが災害を受けたとしても、グローバル、もしくは世界を結のだ時に考えなければならない機能、そういったものは基本的には経営をとめられませんので、それは意思決定機能として長期的に本社が使えなくなれば、どこかで代替をしなければならないと思っています。

ですから、CMTというのは、災害が起きた時に発動して、そこからその災害の影響を経営上の影響にいかに最小化するかということが災害対策本部の役割だと思っていますので、事業を最終的に今度は戦略的に投資するであるとか、そういった経営判断というのを続けなければならない機能の場合は、経営意思決定機能が必要だと思っておりますので、その時の社長とCMTの判断によってどこかに経営意思決定機能を、社長を中心とした機能を首都圏から移すということを考えなければいけないと思っております。

【大西座長】 どうぞ。

【河田委員】 日本で大災害が起こった時、一番ボトルネックになっているのは、遺体捜索なのですね。これが終わらないと本格的な復興事業に入れれないというジレンマがあるのです。先進国でそれは日本だけが持っているボトルネックになっているのです。いいか悪いかは別としましてね。そうすると、江口さんにお聞きしたいのは、BCPの3つのうちの1つがお客様の事業継続支援となっていますよね。となると、これは常時その状態はモニタリングしておられるのか、或いは、被害というものは相手からアイ・ビー・エムに言ってくるようなことをベースにされておられるのか。それは実は、初動は、立ち上げはいいのですけれども、どこかで変えなければいけませんよね。その時の判断にそういう情報が必要のわけですけれども、それは矢張り総合的に判断するという事で乗り越えようとされているのか。或いは、アイ・ビー・エムとしてボトルネックのようなものがあるというふうな、そういうご判断なのか、少しお聞きかせいただきたいと思います。

【江口執行役員】 ボトルネックと申しますか、矢張り私どもはお客様の実は分母を確定するのが非常に大変でございまして、例えば企業というのはグループでございまして、

そうすると、工場であったり、例えば子会社であったり、ITだったら子会社にしていますから、企業グループとして何をとらえるかというのは、今回の3.11の時にも非常に難しかったのですね。お客様と連携して、例えば東京三菱さんとか、トヨタさんといったら、膨大な企業グループの中で、それをアイ・ビー・エムがお仕事として引き受けているところとそうではないところとございまして、では、どこまで我々が情報をとらえるべきか。でも、ITは、実は横でつながっていますから、そこの判断というのは、営業部門と我々の、では、どこまで機械を貸し出しするのか、どこが壊れているから、お客様に何を提供するのかというのは、個別に1個ずつ変えていかないと、お客様の情報を集約して、1つの形でやれるものは今回実はなかったのですね。某お客様は、研究所が被災を受けたので、アイ・ビー・エムに場所を貸してくれ、機械も貸してくれというお客様もあったし、機械だけでいいというお客様もあったし、例えば人手だけでいいというお客様もあった。それを個別に判断してやっていくというのは、実は営業の責任者が一人一人ずつお客様の固有の情報を見ていないと、アイ・ビー・エム全体としてこうしましょうというものはなかなか作れなかったのが事実でございます。これは今のITの環境をいうと、殆どがマルチベのだになっていますので、なかなか企業もお客様の境目を明確に見きわめられません。A社とB社の境目がどこにあるかというのは、ネットワークだったり、サーバーだったり、連携していますから、そこを見きわめて、どういう支援をするのかというのは、個別で営業部門とお客様が判断していく。それに対してサーバーを助けるとか、何か人手を出すということが災害対策本部ではできるのですけれども、初動というのは、矢張りお客様固有で、営業部門がその情報を見きわめて、お客様の要求事項を見きわめるということをしなければならない。それがいかにスムーズにできるかということだと思いますけれども。少し答えが合っているかどうかわかりませんが。

【河田委員】 はい。

(3) その他

【大西座長】 まだ議論あると思いますけれども、時間も迫ってきたので、この辺でこの質疑応答は終了ということにさせていただきます。どうも有り難うございました。

この検討会、次回第5回で二次取りまとめ案についてご議論いただくということになっています。二次の案については、一次取りまとめ案をベースに、この間議論した時に出た

御意見を反映させながら、作成中ということですが、あまり時間がない上に、ペーパーがない中でなかなか難しいですが、是非こういう点を盛り込むべきだという御意見が今ありましたら、御発言いただきたいと思います。先程指田さんから御指摘ありましたけれども、なかなか材料がないと、何が書いてあって、何が書いてないのか思い出するのが大変かもしれないですけどね。

【小川委員】 この中枢機能のバックアップをできるだけ早く、どこかで、こういった形にせよやっておくというのが、恐らく求められていると思うのです。私自身は、先日の民主党の会合でもお話をしましたけれども、例えば、この検討会でNHK、或いは日本銀行にお話をしてもらって、これまでの重要インフラにかかわる機能が大阪で大きな役割を果たしてきて、既にありますので、大阪にある重要な機能について、今あるものを活用しながら、例えば、ことし中に首都機能のバックアップができるような体制をとることはできないのか。例えば私が言ってきた副首都みたいなものを大阪に作るのか、岩手に作るのかというのは、その流れの中で検討し、可及的速やかに実行していくべきものとして位置づければどうか。今あるものを使いながら中枢機能がバックアップできるようにしておくというのが、恐らくは重要ではないか。そのためには大阪にある既存の大きな機能を強化しながら使っていくことが重要ではないかと思ったりしておりますが、いかがでしょうか。

【大西座長】 ほかに御発言ありますか。

多少今の点と関係しますが、伺っていくと、確かに小川さんおっしゃるように、大阪、関西に拠点というのは今日のアイ・ビー・エムさんの話も、NTTコミュニケーションズさんも、関西ということでしたよね。ただ、NTTグループでも、東日本さんは多分別な場所なのかなという気もするのですよね。だから、そういう意味では、企業の中でも、支社、第2の拠点になるところの立地場所がとりあえず危機の時にバックアップを担う場所だということにしているところが多いと、それは結構ばらばらな可能性もあると。多くは主要都市、第2の都市というのは、相対的には多いかもしれません。

その時に、東京にそれぞれの本社なりがあれば、横の連絡、企業間の連絡というのは、どこにどの会社があるということはわかっているわけですけども、そういうBCP状態に入った時に、BCの状態に入った時に、相手がどこにいるかというのが、ふだんから例えばインターネット等でメールで連絡とってれば、あまりその場所は関係ないかもしれませんが、電話等で、固定電話で特に連絡をしているような場合には、相手がいなくなってしまうということもあるわけですよ。

だから、危機の時に、中枢機能というのが、特に経済的中枢を考えると、一つ一つの会社のバックアップということと同時に、企業全体としての日本経済のアクティビティをどうバックアップしていくのかという観点も要るのかなど。そうすると、バックアップの状態に入った日本の経済活動をどういうふうに関連していくのかということも重要な点ではないかなという気がします。

それから、それと関連して、行政についても、政府は1つなのかもしれないけれども、それがいろいろな省庁と連絡して、さらに都道府県なり市町村と連絡をとっていくわけですから、その体制全体がうまくバックアップのところで移行していかないと、そこが切れてしまうということにもなると思うのですね。ですから、その辺の移動した段階での新たなネットワークがスムーズに行われるということについても、1つ論点になるのかなという。まあ、書いてあったのかもしれないという気がします。

他に何か。どうぞ。

【青山委員】 首都機能をバックアップする、或いは政府機能の代替拠点が何らかの形で必要だということは論点としていろいろ意見が出てきていると思うのですが、その場合に、それを支えるためには矢張り全国的な通信ネットワークの確保、増強というのも1つの論点ではないかということ指摘しておきたいと思います。

【大西座長】 有り難うございます。

そろそろ時間です。3日でしたかね、読売新聞が世論調査を発表して、中で1つだけでしたけれども、この問題が取り上げられていて、読売新聞の方に言わせると、まさにバックアップということを聞いたということですが、少しバックアップという言葉は使われていなかったもので、答えた方が、バックアップと解釈されたか、或いは首都機能移転そのものと解釈されたか、少しわかりませんが、必要だというのはたしか86%ですね。非常に高いそういう意識、東京に全部集まっているということに対して危機感が強いということなので、我々、議論している問題はますます重要性を帯びているのではないかと思います。

今日、いろいろ御報告をいただきまして、有意義な議論ができたのではないかと思います。江口さん、平良さん、どうも有り難うございました。

それでは、今日の議論はここまでということにさせていただきます。

【北本総合計画課長】 それでは、連絡事項を申し上げます。次回でございますけれども、今月の22日、木曜日、午後2時から4時まで。場所でございますが、前回まで使用

しておりました3号館の10階の共用会議室、前のところでございます。

次回でございますけれども、海外調査の御報告をさせていただきますとともに、今座長から御紹介いただきましたように、二次取りまとめ案につきましてご議論いただく予定でございます。

なお、二次取りまとめ案につきましては、本日も本当に時間がない中で、また資料もない中で大変恐縮でございましたけれども、御意見ちょうだいいたしました。この会議終了後も何かお気づきの点等ございましたら、事務局までご連絡いただければ幸いに存じます。

また、逆にこちらから御相談させていただく場合もあろうかと思いますが、その節は宜しく願い申し上げます。次回もどうぞ宜しくお願いします。今日はどうも本当に有り難うございました。

— 了 —