

正しいリスク認識とコンティンジェンシープラン立案のポイント

あと1年で2000年を迎えようとしている。しかし、システムにおける2000年問題へのリスクマネジメント対応が完了している企業は、まだ少ない。この対応に関しては、対症療法以上に事前の予防策が重要であり、それを意識したコンティンジェンシープランの策定が急がれる。本稿では、そこでの考え方の一つについて提案する。

他の一般災害と比べた2000年問題の特徴

2000年問題を他の一般災害と比較した場合、次のような違いがある。

発生時期が特定できる

「天災は忘れた頃に…」といわれるように、地震、水害、火災といった災害では、発生時期は特定しにくい。しかし、2000年問題の発生時期は、ほぼ特定されており、リスクマネジメントのスケジュールを立て得る。

被害の範囲が特定できない

通常の災害では、あらかじめ被害の範囲が特定でき、対策内容の類型化が可能だが、2000年問題対応の場合は、それが困難である。

想定するリスク（障害）の考え方

2000年問題で生じるリスクは、次の3つに分類できるのである（図1参照）。

社会インフラに関わるリスク

電気、ガス、通信といった社会インフラに

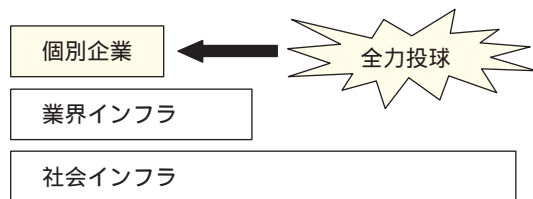


図1 2000年問題のリスク階層の概念

関わる障害は、企業システムはもとより、社会活動全般に大きな影響を与える。このレベルの障害では、企業個別の対応は無意味かつ不可能であり、企業が負うべき責任の大部分は滅殺される。したがって、対処が不十分ならば、これまでの障害対策に欠陥があったととらえ「これを機に障害対策の正常化を図る」という意識の範囲で対策を立てるべきである。

業界共通基盤に関わるリスク

証券業界の証券取引所のシステムなどがこれに当たる。当該業界の業務に致命的な影響を及ぼす可能性はあるが、企業個別では対処しづらく、日常の障害対策の範疇（はんちゅう）である点で、社会インフラ関連のリスクと違いはない。しかし、他のインフラが正常に機能している以上、相対的に注目度は高くなり、当該システムの運営主体はもとより、業界全体の責任が問われることとなる。その意味で「インダストリーワイド・テスト」（12ページ参照）を実施し、業界の信頼性確保に努めるべきである。

個別企業内でのリスク

個別企業で発生した障害は、当該企業の自助努力で解決すべきで、その責任はまぬがれない。個々の企業はこの領域で発生する障害

への対処に全力投球すべきであり、各企業がそれぞれ完璧を期すことが、結果として全体のリスクを極小化することに期待したい。

コンティンジェンシープランの内訳とその内容 予防措置

2000年問題ではリスク発生時期が読めるため、予防措置に注目が集まらざるを得ない。システム面では、まさに2000年対応を進めること自体が予防策そのものであり、経営戦略および営業施策面からの配慮が重要となる。ただし、被害の形態が読めないため、積極的な予防策は打ち出しにくく、2000年直後の業務や期待収益を縮小する消極的な方向での、次のような対策にならざるを得ない。

- ・顧客に決済資金の準備は1999年末に終えておくように依頼する
- ・システム的大幅な改変をともなう新施策は2000年度下期以降に実施を繰り延べる
- ・重要な原材料は通常の数日～数週間分をストックしておく

発生後の措置

発生後の措置は、当面の対症療法を含め、通常のコンティンジェンシープランの範疇で準備しておく程度がよいであろう。もちろんそれができていない企業はあわてるしかない。

忘れてはならない隠されたリスク

一方、純情報技術面でのリスクの背後には、次のようなリスクが控えていると思われる。

リスクヘッジが生むリスク

たとえば、証券取引市場では、2000年1月4日の重要な取引を回避するリスクヘッジの動きが出てくることは疑いない。商品の組み合わせが複雑で回避しようのないものは、取引価格が下落せざるを得ない。また、その日の前後で出来高が大きくなる可能性もある。もちろん、こうした動きの裏をかくて利益を得ようとする動きも出てくるであろう。

資源配分の失敗

2000年問題への対応のために膨大な機器が更新される。需要に見合う供給が確保できるか疑問である。人的資源の不足と併せ、世界規模での資源配分の失敗を招く可能性が高い。行政は、社会的影響が大きいシステムに資源が優先配分されるよう働きかけるべきである。

経済の失速

2000年問題に対するリスクヘッジにより、2000年1月の経済活動が、たとえば前年同月比でマイナス25%と大きく落ち込めば、年間では2%強のマイナスとなる。ベクトルが同じ方向に働くと、世界的不況につながることも出てこよう。

試合放棄

2000年問題への対応が間に合わないと判断した企業が、調査活動を放棄する恐れもある。調査および対応にかかるコストよりも、予想される損害賠償金額が小さい場合にはあり得る話である。

(NRI情報システム 藤田好也)