



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 137号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.04.16

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年4月16日号 no.1637
『システムが止まる日～トップの無関心が招く危機』」より

【もしもシステムが止まったら】

今や、企業経営においてコンピューターシステム抜きに成り立つことはありません。システムの障害は、私たち中小・小規模企業においても厄介な経営リスクのひとつです。

企業規模が大きければ大きくなるほど世の中への影響が強く、大きくなっていきます。たび重なる大手企業のコンピューターシステムを巡るトラブルが、企業そのもののみならず、顧客や人々の生活にも多大な支障を与えることとなっています。

動いて当たり前のシステムが、万が一止まってしまった時のことを経営トップはどこまで考えているでしょうか。

今年の2月2日のことです。東京証券取引所でシステム障害が発生しました。

2005年、2006年と相次いで発生した売買全面停止などの教訓を踏まえ、富士通とともに「絶対落ちないシステム」として作り上げた株式売買システム「アローヘッド」は、2010年の完成からこれまで大きなトラブルもなく稼働してきました。

業務を処理するサーバーと呼ばれる大型のコンピューターの信頼性を高めるため、通常なら2台でバックアップ体制をとるところを、東証のシステムは3台のサーバーを使っています。もし、2台同時に止まってしまった場合でも、残る一台が処理を引き継ぐことができるため、よっぽどのが無い限り大きな事故は起こり得ない体制をとってきました。

実際に、システムの実運用が始まってからサーバートラブルは10回以上発生しましたが、すべて引き継ぎは滞りなく自動で処理されてきました。

システム障害が発生したその日、東証のシステム監視作業を続けるオペレーターと富士通の夜間保守窓口担当のSEは、メールや電話でやり取りをしながら、定められた手順通りに事を進めていきました。

最終的な処理を終え、送られてきた診断レポートを富士通のSEは携帯電話画面で確認をおこなっていました。

A4判用紙数枚分の行数を携帯電話の小さな画面で確認していくのは、なかなか困難な作業となります。なぜ携帯電話の画面で確認をしなければならなくなったのかはわかりませんが、結果的にこれが命取りとなりました。

引き継がれていると思われた処理は実際には引き継がれておらず、富士通SEの誤認だったのです。

結局7時過ぎに再度エラーが発生しました。復旧できぬまま株の取引開始の時間がきてしまい、一部売買停止をせざるを得なくなったのです。

このように、完璧と思われるシステムにおいても、人為的な判断ミスによりいくらでもシステム障害は発生します。

また、東証としては、一步間違えれば売買停止につながる重要なチェックを、運用会社のSE一人に任せる体制そのものに誤りがあります。

昨年から今年にかけてNTTドコモでは、2時間以上にわたって電話やメールができない状態が続き、3万人以上の利用者に影響が及ぶといった事故が5件発生しました。

その中でも深刻なのが、電子メールのアドレスが他人のものと置き換わってしまう事故です。内容を読む限りでは仕事のメールなのに、送信元のメールアドレスは見ず知らずのものだったなどといったことが、1万491人分のアドレスで発生したのです。

一連の事故の発生原因は、ドコモがスマホの急速な普及ペースを読み切れなかったことにあります。ドコモは、2011年度のスマホ予想販売台数を600万台としていましたが、昨年11月に850万台と大幅に上方修正しました。スマホの好調と裏腹にネットワークが悲鳴を上げたのです。

通信処理をスムーズに行っていくための処理能力を増強するのは、一つの作業では終わりません。それぞれの通信機器を認証するサーバー、利用者一人ひとりに電話番号とIPアドレスを紐づけて管理するユーザー管理サーバー、メールが正しく送信できているかどうかなどを管理するサーバー、など多岐にわたります。ドコモで事故が頻発したのは、これら複数のサーバーが次々と故障していったからです。

新技術の導入は簡単なことではありません。高品質を売り物にしてきたドコモにとって、端末の販売を優先して十分な設備投資や運用体制構築を怠った結果が、このシステム障害なのです。

相次ぐ事故で棄損した信頼を回復するには、多大の費用と時間がかかります。

このほかにも、日立製作所において、メールシステムの入れ替えに伴い丸1日メールが使えなくなる事故が発生しています。メールの使えなくなった日立グループの社員は16万人。社員一人が1日40通のメールをやり取りすると単純計算で約640万通のメールに支障をきたしたことになります。

この事故の発生原因は、新システム稼働にあたって、ソフトをバージョンアップした際に、実施しておかなければならない設定作業を見落としていたことでした。これも人為的なミスです。

スーパーの大丸ピーコックでは、商品の売上管理システムを切り替えた際にうまくいかず、首都圏の49店舗で開店を遅らせることとなりました。トラブルが収束して一番最後に開店したのが午後7時5分。通常は9時が10時に開店する大丸ピーコックで、最大9時間以上の遅れとなったのです。

この事故により逸失した売上は、概算で5000万円から6000万円と見積もられています。当日の朝から並べられていた生鮮食品などのロスや、出勤した従業員などの経費を合わせれば、損失額はさらに膨れ上がります。

IT関連の企業を除いて、システムに詳しい社長さんはそう多くはいません。システム障害は発生するものだとして認識し、個々のリスクを把握している社長さんも多くありません。

システムは多額の費用がかかるにも関わらず、その中身は非常にわかりにくいものです。中身に興味が持たにくいのは当然なのですが、経営者は、「システムは経営を支える重要なインフラだ」という認識を持ち、社内の担当者なり外部の専門家なりの話に関心をもって耳を傾ける必要があるのです。

「車が動く仕組みはわからないが車には乗る」と同じ感覚ではいけません。

システムが止まってしまった時、どうすればいいかの準備はできていますか。