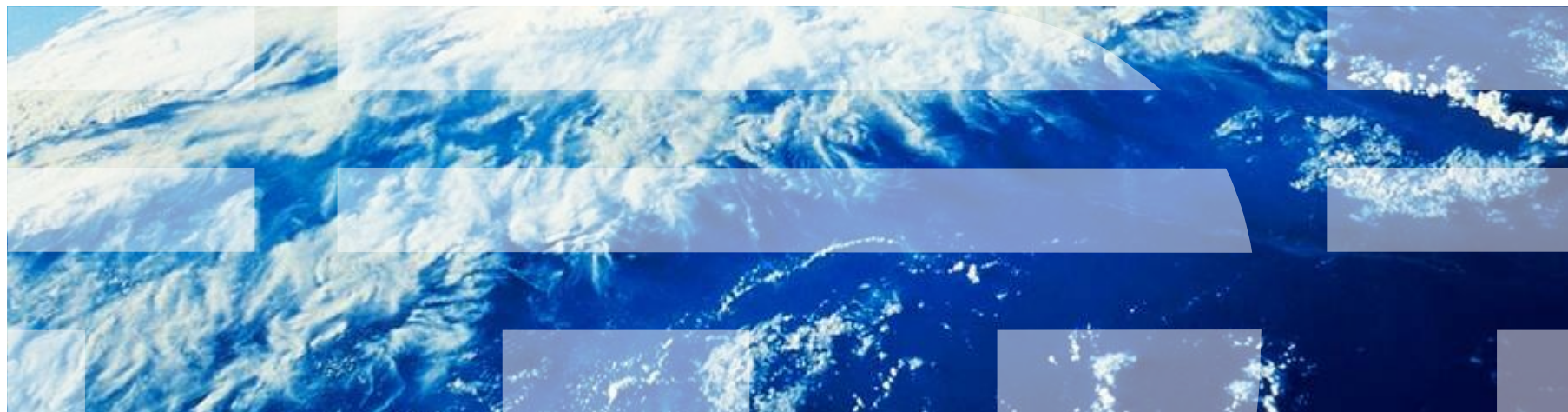


事業継続計画 — 中枢機能の維持

2012年3月5日
日本アイ・ビー・エム株式会社

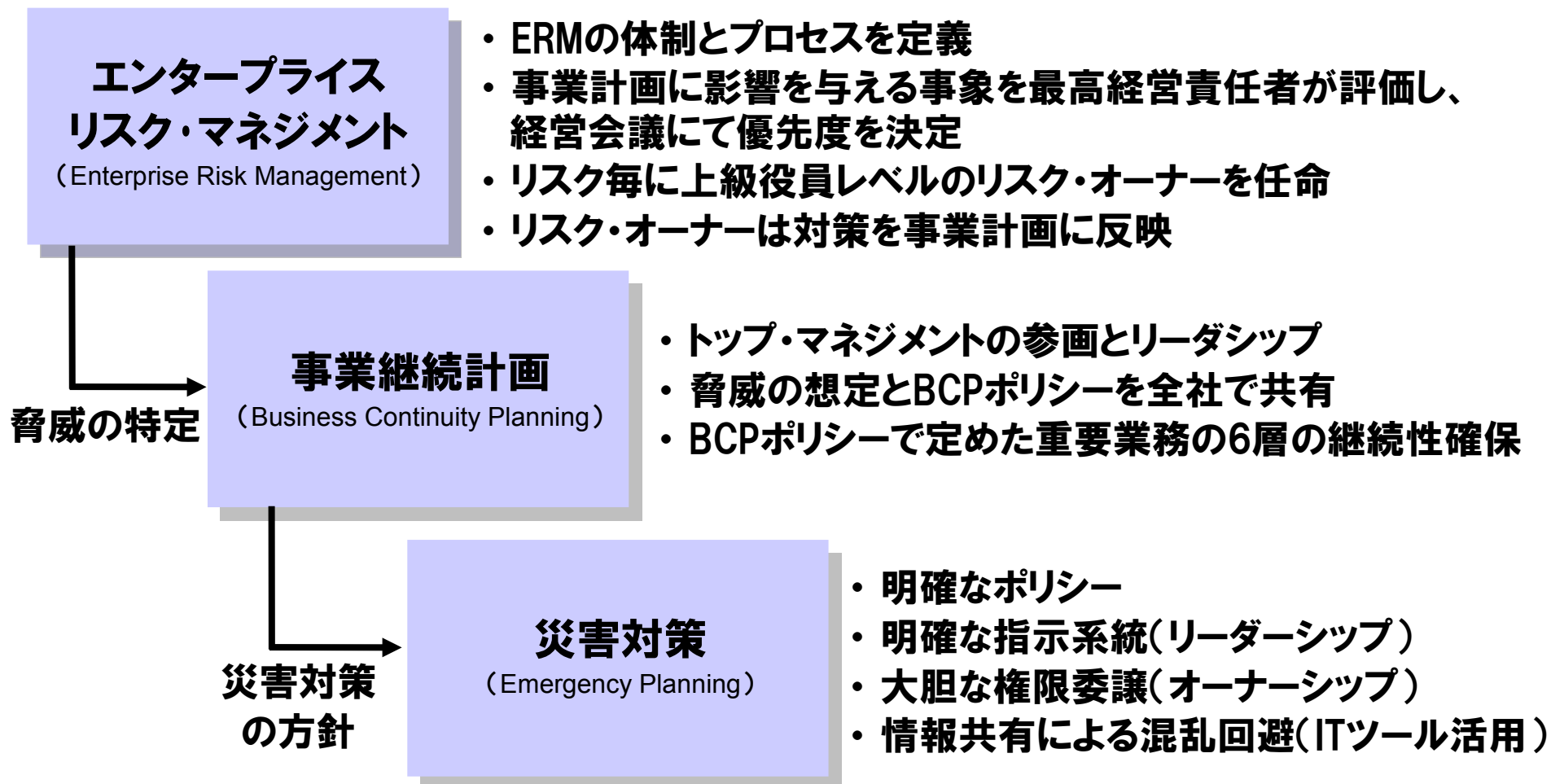


GIE (Global Integrated Enterprise) とは「世界でひとつの企業」として事業運営を行うモデルであり、ビジネス機会に合わせ迅速に経営資源の再配置を行える企業を指します。



	International (国際企業)	Multinational (多国籍企業)	Globally Integrated (グローバル企業)
構造	 <p>「海外で作る・売る」 本社にすべての機能が集約され、海外子会社は製造・販売など事業の一部機能を担当</p>	 <p>「海外への権限委譲」 本社機能に共通機能が集約され、自律度を持った子会社の集合体</p>	 <p>「地球でひとつの会社」 世界中で一番ふさわしい場所にそれぞれの機能を分散させ、「適正な場所で、適正な時期に、適正な価格で」経営資源を最適化する企業</p>
海外子会社の役割	本社の戦略を実行	各地域市場への適合	経営資源の統合による効率性とイノベーションを実現しながら各地域市場に適合
競争優位の源泉	プロセス効率	市場対応力	知識の移転、共有、活用
リスクマネジメント	リスクが集中し、ボトルネックが発生	各国でリスク管理を実施する。 サイロ型リスク管理	リスク分散による経営

GIE (Global Integrated Enterprise) を目指し、IBMでは地域に分かれていた社内業務を集約し、経営の効率化を図るとともにグローバルにリスクを分散し、経営資源を最適化しています。

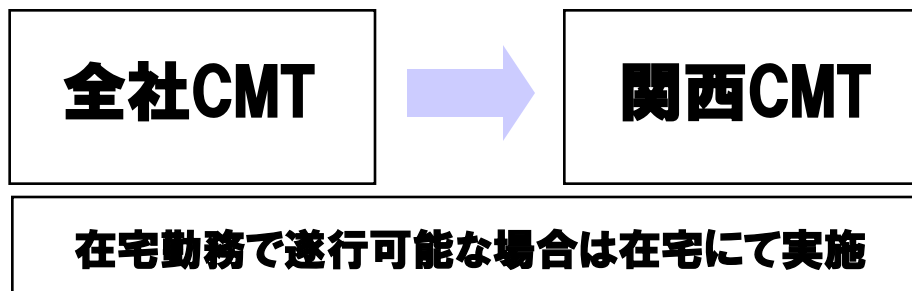
	過去のIBM	現在のIBM
リサーチ・センター	個別で専門化	8つの統合チーム
製品開発	個別/非標準化	IPD (統合製品開発)
サプライ・チェーン	複数で現地	統合されグローバル
購買	300のセンター	3つのセンター
マーケティング	何百もの個別プログラム	1つのグローバル・フレームワーク
セールス	現地/複数プロセス	1つの標準セールス・プロセス
財務	現地/複数/非統合	統合・改善されたビジネス管理
人事	現地のシステム/スキル定義	グローバルで計画/標準化されたスキル
IT	155のデータ・センター/16,000のアプリ	10のデータ・センター/4,757のアプリ
ネットワーク	31	1



首都圏直下型を想定した対応全体サマリー

ポリシー		社員安全確保・事業所設備の保全	お客様の事業継続支援	企業機能維持
主要機能		災害対策初動 社員安否確認・事業所状況把握	お客様の障害対応 IBM施設での運用業務	企業機能維持にかかる主要業務
	関連事業所 *被災想定事業所	首都圏事業所	首都圏データセンター	首都圏事業所
1st Step 	一時的な停電・通信不安定	15分以内に初動を東京で開始 ・安否確認 ・CMT開催決定 ・大阪CMTとの連携開始	運用継続 ・DC発電機使用 ・燃料管理、調達準備 ・他のサイトへの切り替え準備	運用継続
2nd Step 	3日程度の停電・通信不安定 (7日程度で事業所復旧)	15分以内に初動を大阪で開始 ・安否確認開始(72時間以内に確認完了) ・被害状況把握	業務を限定して運用継続 ・DC発電機使用 ・燃料管理、調達実施 ・バックアップDCへの切替準備 ・他サイトへの切り替え、サービス限定	限定運用(首都圏の業務は一旦停止) ・業務を限定した上で、他地域での運用へ切り替え
3rd Step 	首都圏主要事業所の機能が長期間使用不可が見込まれる	意思決定機関の移転	代替地で限定運用 ・バックアップDCへの切替運用 ・コールセンター切替継続	代替地で限定運用 ・他地域での運用継続 ・他地域への移転

① 短期ケース(被災からの復旧:自然災害、地震)

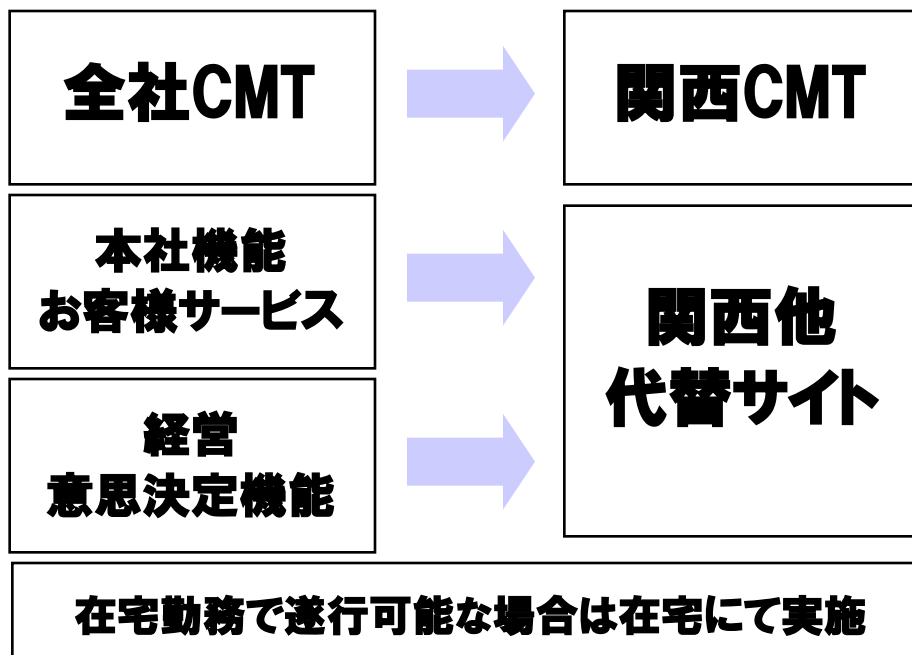


【初動対応】

- ・社員の安否確認
- ・施設の被害状況の把握
- ・社員・お客様・取引先対応へのガイド

営業支援・本社機能は停止、最低限の企業機能維持のための業務に縮退し、代替サイトにて代替要員が運用

② 中・長期ケース(被災中の事業継続:パンデミック、特定の避難区域の発生する事態)



【事業継続】

- ・社員の状況把握
- ・施設の安全維持
- ・重要業務(お客様サービス、人事・広報・経理他)の継続

営業支援・本社機能は、最低限のサービスレベルを維持しながら業務継続。被災の少ない代替サイトおよび在宅勤務を活用

日本IBMでは、業務で使用するアプリケーションの役割に応じて、管理レベルを全世界で共通のルールで区分し、管理しています。データのバックアップについても管理レベルに応じた方法で実行しています。

Level	System Images (Local / Remote)	Descriptions
0 No off-site data		No Action
1 Data backup with no Hot Site		Remote data store By tape
2 Data backup with a Hot Site		Remote data store Tape & disk
3 Electronic vaulting		Remote data store Tape & disk Key data daily
4 Point-in-time copies		Remote data store Asyn. Interface
5 Transaction integrity		Remote data store Sync. Interface
6 Zero or little data loss		Re-architect Entire system

	最重要	非最重要
複数国利用 単国利用	Gold	Bronze
	Silver	Blue

社内規定に基づき、データの管理レベルに応じたデータバックアップを業務プロセス管理者が定め、アプリケーション管理者が運用する。

Source: IBM Red Books : Seven Tiers of Disaster Recovery

<http://www.redbooks.ibm.com/abstracts/tips0340.html?Open>

現状の経営資源に過大な変更をもたらさない

- 現状の経営資源を活用した対策の立案
 - 継続すべき業務の最小化（全体への配慮）
 - 組織・プロセス・システム・施設など業務を構成する全要素*の日常の対応力
- *参考:P11

首都圏の復旧を想定に入れ、初動を明確化

- 首都圏の本社機能は、一定の期間で復旧することを想定
- 初動対策を明確にし、代替本部から初動を実施
- 被災した本部と代替本部の役割と権限

代替本部を中心とした初動の範囲と権限の明確化

- 代替本部から行う初動の範囲
- 復旧後の対策本部との連携を考慮した初動範囲と権限の定義
- 代替本部との定期的な連携訓練の実施

ご清聴ありがとうございました

日本IBMにおけるリスク・マネジメント



▲1995年1月17日阪神・淡路大震災

▲2007年3月25日能登沖地震

▲東日本大震災

▲2004年10月23日新潟県中越沖地震

▲新型インフルエンザ (H1N1) 発生

Establishment

Bottom-Up Process

Shift to ERM

▲VISIONe推進委員会下に「リスク・マネジメント委員会」発足 ▲ボトムアップのリスク管理を廃止
▲米国本社ERM*開始

リスク
マネジメント

▲全社危機管理体制の整備
▲リスク・マネジメント・オフィスの設立
▲リスク・マネジメント・プロセスの運用
-ボトムアップのリスク管理

▲ERM中国/インドで開始

▲日本のリスク管理をERMへの移行
- ERM SC開催
- Risk Map/重点リスク管理

▲災害対策規定の強化

災害対策
本部

▲東日本、西日本にてバックアップ体制
▲災害時の技術部との連携強化

▲安否確認システムの全社展開開始

▲危機管理体制との連携、体制構築

▲パンデミック対策本部を吸収

パンデミック
対策

▲米国本社からパンデミック対策準備指示

▲アセスメント実施 ▲体制とプロセスの確立 (ビジネス系を対策本部に)

▲訓練 (半年毎)

▲Pandemic BCPの策定

▲JEITA新型インフルエンザTF (同業他社との協業)

製品保守
サービス部門
対応

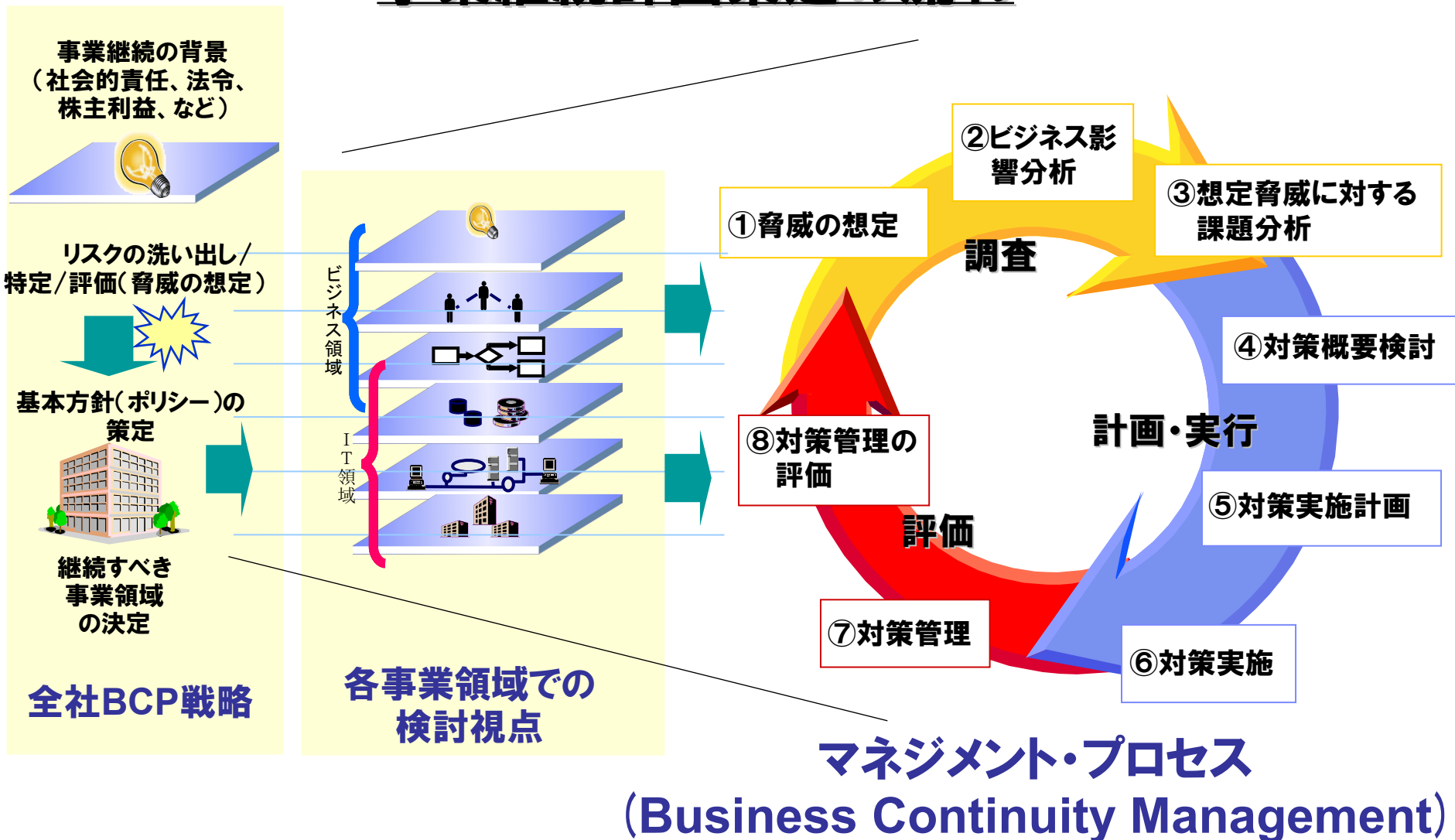
▲Lotus Sametimeによる非常時の情報共有を開始

▲安否確認システムの開発、部門内運用、訓練開始

▲技術部Pandemic BCPの策定

← 災害・地震情報のモニター (毎日) / 訓練 →

事業継続計画策定の流れ



トップ・マネジメントの参画とリーダーシップ

- 会社の方針であり、経営そのもの
- 優先すべき業務の明確化
- 継続すべき業務の最小化（全体への配慮）

脅威の想定とBCPポリシーは全社で共有

- 前提条件をそろえることで、BCPの整合性を維持
- 脅威の想定は、客観的な資料を使いシンプルにかつ最悪のケースを想定
- 自社特有の脅威と社会全体の脅威とに整理

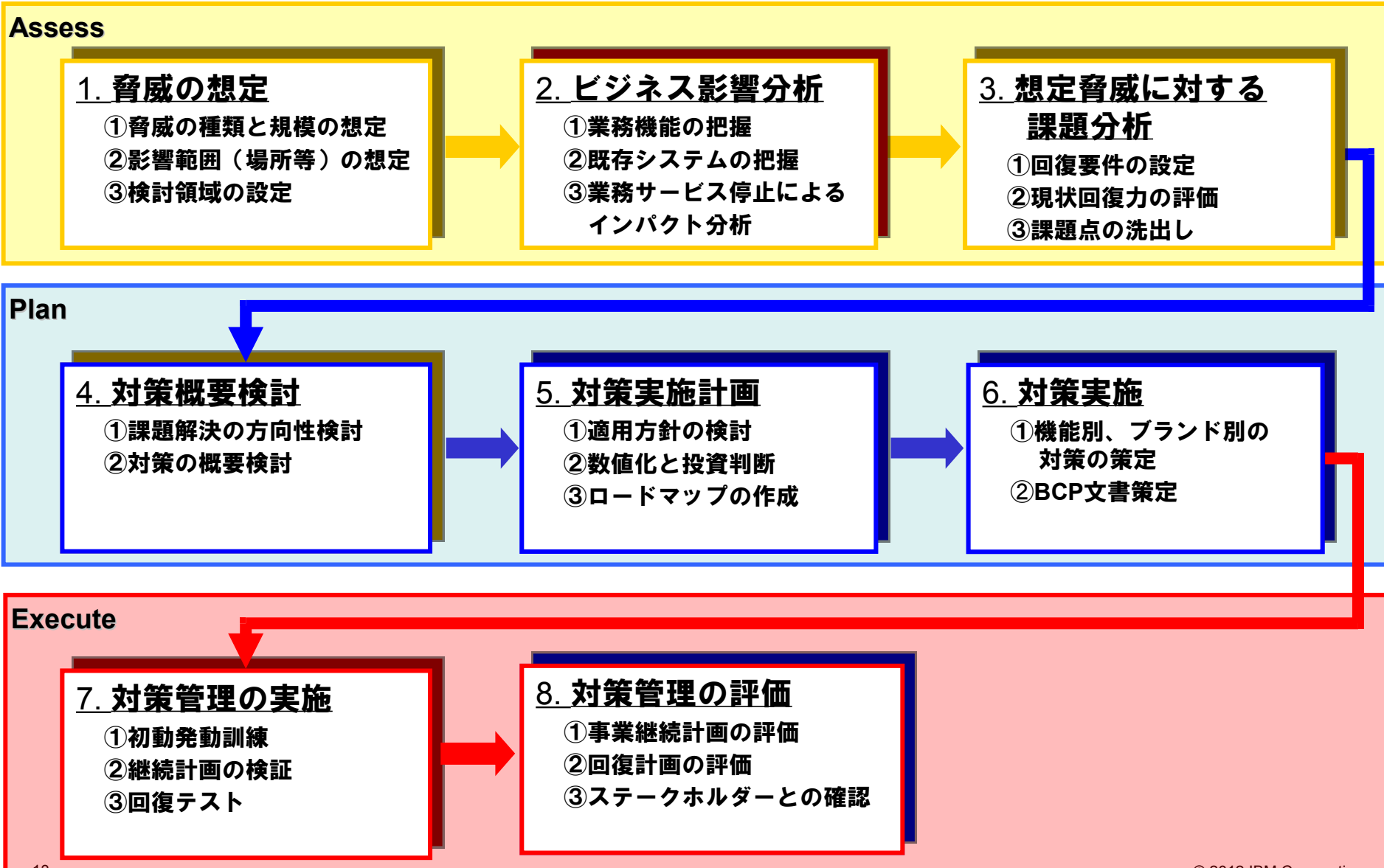
各事業部や機能での計画を策定

- 対策実施の主体は事業部や機能
- 重要業務の6つ層毎に継続性を確認
- 訓練を通じて、全体性を確保

定期的な訓練の実施とLessons Learnedの計画への反映

- 全社横断の危機管理機能を中心に対応

Assess / Plan / Execute の8ステップにまたがるBCPの実施計画フロー



お客様への影響の最小化

- ✓ 政府・自治体と連携した責任ある企業行動
- ✓ ステークホルダーとの連携と適切なメッセージの発信
- ✓ リーダーシップとオーナーシップが明確な体制とプロセス

被災地への支援の最大化

社員の職場における安全確保
社員・家族の安否確認

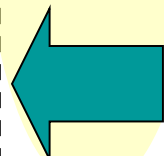
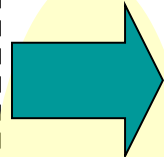
企業価値への影響の最小化

IBM Corporation
エンタープライズ
リスク
マネジメント
(ERM)

J-ERM Steering
Committee

過去の災害の知見
事業計画への反映

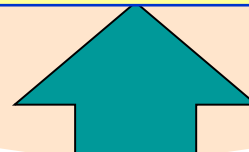
助言・支援



報告

日本IBMグループ危機対策本部

危機対応



リスクマネジメント・オフィス

災害対策本部

情報セキュリティ対策本部

...

事業部危機管理

- ・製品保守サービス
- ・アウトソーシング
- ・保守運用サービス

本社系部門危機管理

- ・コンプライアンス
- ・セキュリティ

災害・疫病報告

システム・
製品障害報告

事件・事故報告



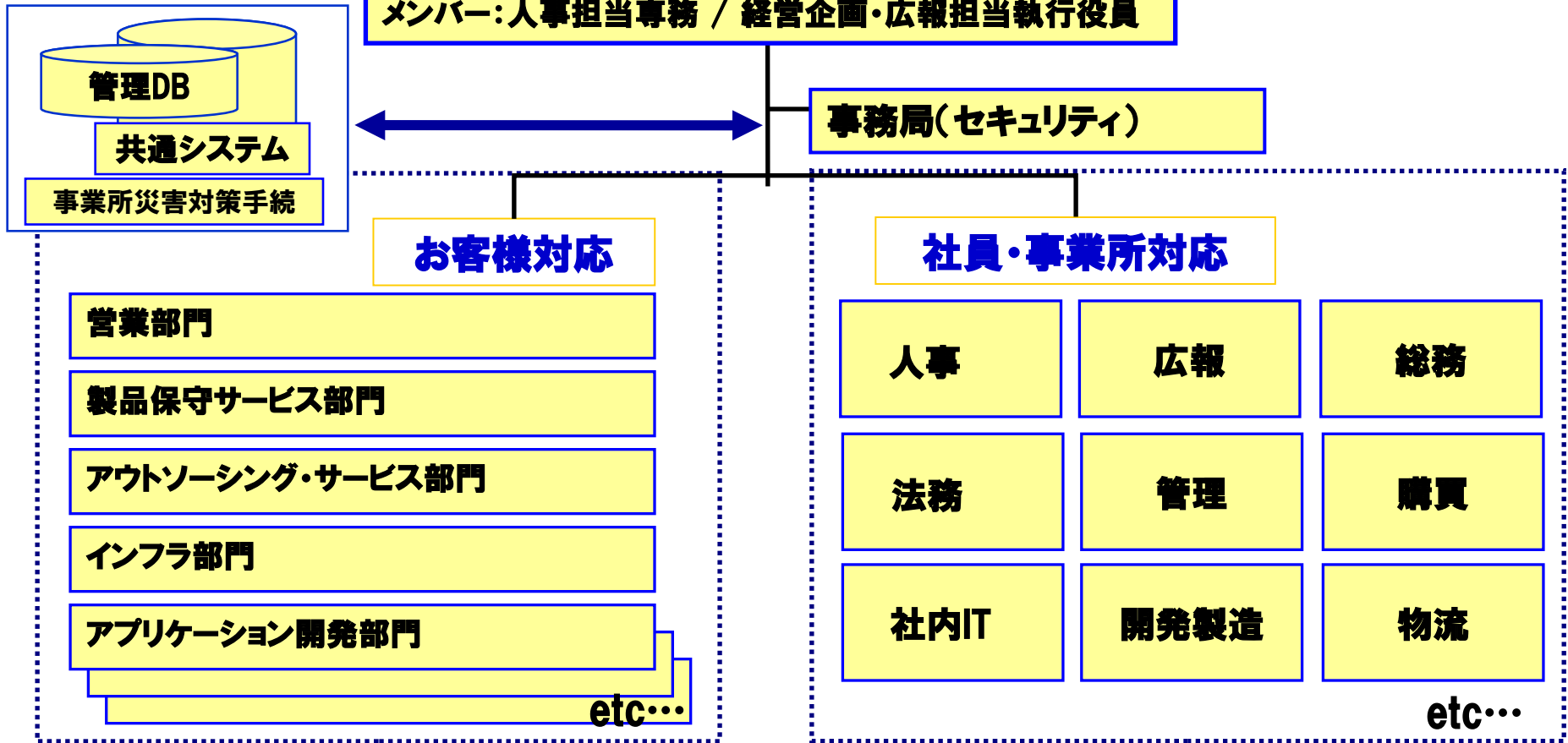
ERM

危機管理

東日本大震災 全社災害対策本部

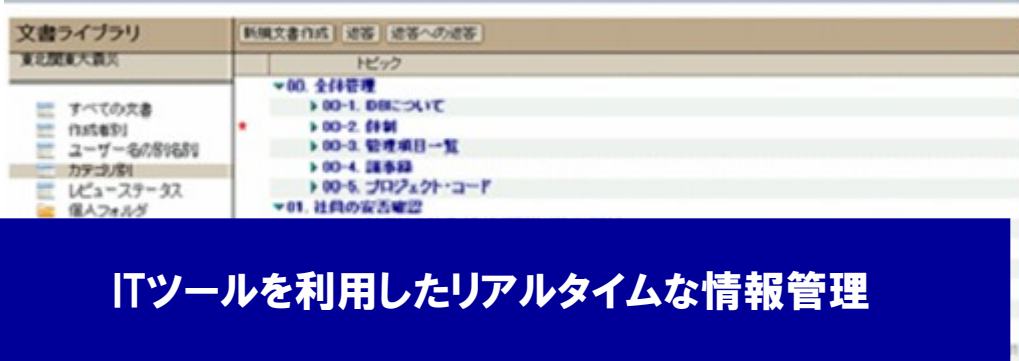
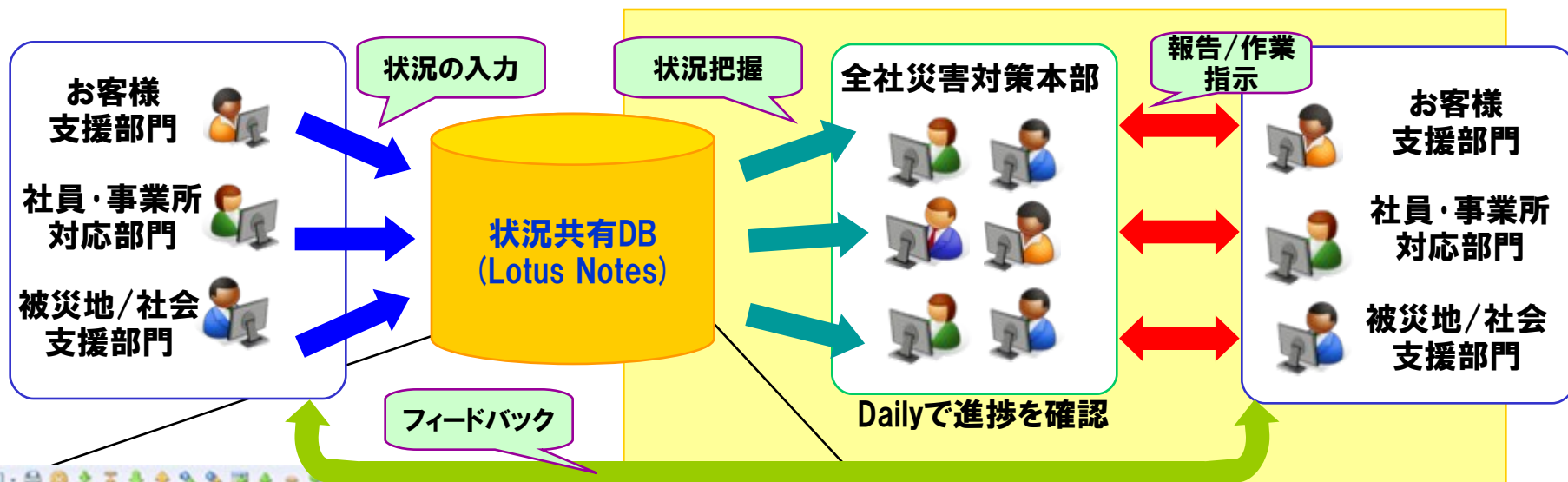
2011年3月25日 現在

本部長：副社長
副本部長：経営品質・危機管理担当役員
メンバー：人事担当専務 / 経営企画・広報担当執行役員



- 全社災害対策本部は専任の組織ではなく全員が日々の業務と兼任
- 対策本部の一員であることを常に各メンバーに意識させる方策が必要

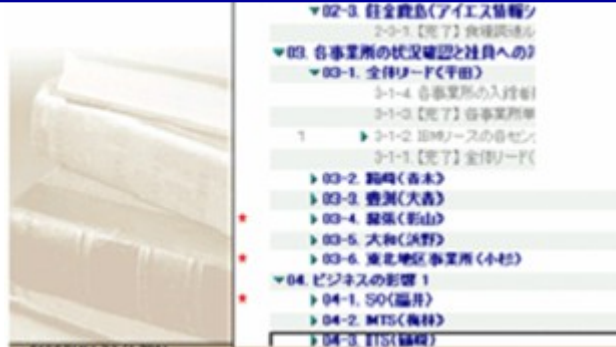
全社災害対策本部： 日次報告のプロセス



ITツールを利用したリアルタイムな情報管理



- 最上位責任者が参画し迅速な判断・対応を実施：
- 明確な指示系統 (Leadership)
 - 大胆な権限委譲 (Ownership)
 - 情報共有による混乱回避 (IT Tool)



- IBM、IBMロゴは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標です。
- この資料は2012年3月5日現在のものであり、将来この資料の全体または一部につき変更する場合があります。
- 弊社の許諾なしに本資料を転載することを禁じます。