

「特集 事業継続とレジリエンス」



日本アイ・ビー・エム株式会社
お客様プログラム・経営品質・社長室 担当
執行役員

江口 昌幸

3月の東日本大震災で被害を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げます。本日までの約4カ月の間、被災されたお客様、震災の影響を受けたお客様への対応、復興に向けての支援策、被災地へのボランティア活動など、IBMの活動にお客様、パートナー様、協力会社様はじめ多くの皆さまにご協力いただきましたことを心より感謝いたします。日本IBMには、東北地方に6つの事業所がありますが、社員も事業所も大きな被害を受けなかったのは、不幸中の幸いでありました。

わたし自身、何度か被災地へ足を運ぶ機会がありました。ある程度、報道で状況は見ておりましたが、震災および津波のつめ跡を目の当たりにし、あまりの様子に言葉を失いました。印象的だったのは、同じ地域でも、壊滅的な被害を受けたエリアと、比較的被害の少なかったエリアが、隣り合わせになっていたことです。つまり、線を引いたかのように、家ごと流されたエリアと建物が残っているエリアがある。その線に必然性があるのかないのかは分かりませんが、つくづく、わたしたちは常にリスクと隣り合わせに生きていることを感じ、鳥肌が立ちました。誰が、ここまでの大惨事を想定できたでしょうか。

危機管理を本年1月より担当していたこともあり、3月11日の震災発生以来、わたしは災害対策本部の副本部長として、この震災のIBMとしての対応にかかわってきました。震災発生後、すぐに製品保守サービス部門が、対策本部を立ち上げ、被災地域に常駐している技術員の安否確認ならびにお客様の状況把握を開始しました。これらの行動は、阪神淡路大震災をはじめとする震災や新型インフルエンザへの対応の経験や、定期的に行う訓練によりあらかじめ手順化されていたため、震災後わずか数分で実施されています。全社の災害対策本部は、震災後1時間半程度経過してから起動し、毎日約50人程度のメンバーが、設置された対策室あるいは電話会議に参加しました。社員の安否確認、事業所の状況把握、お客様状況の確認に始まり、さまざまな問題が議論されました。また、世界中のIBMから支援やアイデアの提供、過去の経験からベスト・プラクティスの提示を受けました。被災地支援の仕組み（Sahana）などが、



「緊急時に求められるビジネス回復力」によせて

その例です。

危機を前に、普段から準備していたことは、ある程度実行できますが、準備していなかったことに対しては、ゼロあるいはマイナスからの行動となります。危機対応体制では、①指揮命令系統 ②権限委譲 ③情報の一元化という3つが詳細な手順まで整っていなくとも準備されていることが必要であると今回の震災を経験して感じました。また、過去に経験したことも自社にとってどういうことだったかを考えておかないと、経験という資産にはなりません。世界中のIBMが過去の大災害で経験した中で役立ったこと、役に立たなかったことを常に議論し、残し、ほかの地域に応用するのは、経験の資産化という点で重要なことです。

震災を経て、事業継続計画（Business Continuity Plan：以下、BCP）の見直し、想定の見直しなどが、よく議論されています。IBMでは、ITのBCPは、歴史が長く、IBMのレガシー・システムの歴史そのものといっても過言ではありません。IBMでは、システムの事業継続に関するルールに従い、どのアプリケーションがミッション・クリティカルで、どれ位の時間止めることが可能か（復旧までの時間）、どの時点の状態に戻すかということの一つ一つ定めています。新しいアプリケーションを開発する時、あるいは、既存のアプリケーションを修正する時に必ずこの継続性の要件が見直されています。ところが、システムの継続性は確保できても、それを動かす人やプロセスの継続性が確保できていないと意味がありません。このことが議論されたのは、新型インフルエンザを想定した対応策を検討したときでした。全世界のIBMで2006年から取り組んだ新型インフルエンザ対策では、お客様ビジネスを止めないことを前提にプロセス、運用の継続性を追究しました。

今回の震災では、想定外のことが立て続けに起こりました。電力不足、それに派生した首都の交通機関のパニック、物資の不足…。BCPが必要であることは言うまでもありませんが、企業が単独で完成度の高いBCPを持つだけで十分といえるでしょうか。この想定外の災害を経て、単なる企業のBCPの見直しにとどまらず、わ

たしたちは、社会インフラ、ひいては、社会全体をどうしていくかという大きな視点で、危機管理に取り組み、今後の事業継続や事業のレジリエンス（回復力）を考える必要があります。これを実現するのが、まさしく、IBMが2008年末より唱えてきたSmarter Planet/Smarter Citiesです。

Smarter Planetは、IBMが目指す「世界のあらゆるものを機能化して、相互接続し、その連携によって生じたデータを分析して得た知見を活用して、さらに効率的で対応力を持つ仕組みを作ることで、ビジネスや社会、ひいては地球に進化をもたらすことができる」というビジョンです。このことで、地域あるいは世界の都市それぞれがお互いを助けること、お互いに支え合うことで、事業の継続や事業のレジリエンスを維持できると考えます。Smarter Citiesでは、行政サービス、エネルギー、交通、医療、教育、公共安全の6つの機能が複合的に進化して都市全体をスマートにする取り組みを進めています。それぞれの機能が連携し、有機的につながることでスマートな都市機能を実現します。

われわれの課題である復興に向けて、これから必要とされることが、Smarter Citiesであり、Smarter Planetです。地球全体が機能化し、相互につながり、連携することでさまざまな状況に適用できる事業のレジリエンスを培い、継続性を維持することができます。また、今日の日本が経験している知見を世界に発信し、活用することが地球の進化につながります。

おかげさまで、IBMは本年創業100周年を迎えました。これまでの世界各国での活動の経験を生かし、今後の日本の復興に活用できるよう取り組んでまいります。