

レジリエンシーのためのビジネス・ケースの構築

事業継続をビジネス目標とリンクさせることで、IT 専門家が企業投資を要請するのに役立ちます



どのように経営幹部を説得して事業継続に投資させることができますか？それが、レジリエンスと事業継続の専門家が毎日思案している問題です。

CIO、事業継続担当マネージャーや IT マネージャーは、前向きな事業継続ソリューションとレジリエンス・ソリューションの価値を理解しています。また、クラウド・コンピューティングにより、目標復旧時点 (RPO) と目標復旧時間 (RTO) を下げると、組織がデータとアプリケーションの可用性への依存度を高めているときにデータとアプリケーションの可用性を大幅に改善できることを認識しています。ビッグデータのバックアップと管理を行うためにクラウド・コンピューティング・ソリューションを導入して、その情報をビジネス分析に提供できると同時に、サーベンス・オクスリー法、ウォール・ストリート改革および消費者保護法、EU のデータ保護条例、および世界中のその他の政府規則および業界規則の進化しつつある要求に対応できることを IT リーダーは理解しています。また、2 次データセンターと代替作業サイトが、どんなに困難な破壊的なイベント中でも、重要なテクノロジーを稼働させ、主な従業員を作業させ、重要な情報を継続して使用可能にすることも IT 専門家は認識しています。

しかし、事業継続とレジリエンスの作業を改善するのに必要なサポートと資金を得るために、IT リーダーは、ビジネス全体の目標と実利的な予算の制約を通常重視する経営層からの支

援を必要とします。したがって、IT 専門家は、IT のリスクをビジネス・リスクとリンクさせることによって、つまり IT 回復力、ビジネス戦略、およびビジネス・プロセス間の重要なつながりを明らかにすることによって、事業継続の取り組みのための投資を生み出せることを認識しています。このプロセスは、戦略的目標を達成するために回復力の高い IT 運用が企業に必要であることを、経営幹部に納得させるのに役立ちます。IBM レジリエンス・サービス・フレームワークはこの取り組みに役立ちます。

IBM レジリエンス・サービス・フレームワーク

IBM レジリエンス・サービス・フレームワークは、CIO、IT マネージャー、事業継続担当マネージャー (BCM) およびその他の IT 専門家が、相互依存型 IT およびビジネス運営に関する 7 つの階層全体の事業継続について検討するのに役立つモデルです。これらの階層とは、ビジネス全体戦略、組織と人材、プロセス、アプリケーション、データ、IT インフラストラクチャー、および施設・設備です (図 1 を参照)。このフレームワークを使用すると、組織全体の事業継続に対する意識を引き上げることができます。もっと具体的には、IT 幹部が、テクノロジーがビジネスを強化する方法を経営幹部に明確に説明して、サポートと資金提供を強く要請するのに役立ちます。また、このフレームワークは、IT 専門家が事業継続の弱点を明らかにし、それらの弱点を一掃した後に事業継続に信頼をもたらすのにも役立ちます。



図 1. IBM レジリエンシー・サービス・フレームワークは、IT 専門家が、相互依存型 IT およびビジネス運営に関する 7 つの階層全体の事業継続について検討するのに役立ちます。

包括的な事業継続計画の一環として、このフレームワークの各階層の作業は、継続性、可用性、リカバリー、およびセキュリティに対する業界標準および企業の標準を満たす必要があります。これらの階層は相互に依存しているので、各階層が他の階層をサポートできるかどうかについて、各階層を検討する必要があります。

ります。インターネット小売業者が破壊的なイベント後にショッピング・アプリケーションを迅速にリカバリーできるにもかかわらず、アプリケーションにパワーを供給するデータをリカバリーできないと、消費者はショッピングができないままになります。この例では、アプリケーション層とデータ層が相互のサポートに失敗しました。ソリューション自体が、24 時間 365 日のショッピングの機会を顧客に提供するというビジネス目標を達成できませんでした。このビジネス復旧対応の失敗は、組織の評価や業績にも影響を与える可能性があります。

経営幹部との会話でこのレジリエンシー・フレームワークを使用すると、IT 専門家が事業継続への投資を全体的なビジネス戦略に合わせて調整するのに役立ちます。その結果として、会社の目標にリスクをもたらすほどの弱点がある、既存の事業継続プログラムの分野へのサポートと投資のために、確実なビジネス・ケースを IT が構築するのに役立ちます。

階層ごとにフレームワークの検討

全体戦略

このプロセスは、ビジネス目標を明確にすることから始まります。IT 専門家は、少し調べれば組織の全体戦略を理解できます。新聞や雑誌の記事、経営幹部との面談、社内の情報伝達や企業 Web サイトはすべて、組織のビジネス戦略に関する情報源です。

上場企業で働く人にとっては、年次報告書、具体的には [sec.gov](https://www.sec.gov) で入手可能な 10-K 報告書が、これらのプロセスを容易にします。これらの報告書には通常、来年の企業目標と認識されているリスクの両方がリストされます。企業目標に対する認識されているリスクの潜在的な影響を結び付けると、事業継続に対する企業の関心を生じさせるのに大いに役立ちます。

従来型の店舗と確実に増え続けるオンライン店舗により販売する大規模な小売業者を考えてみてください。10-K の「リスク」セクションで、その会社は、「顧客がオンラインで買い物できるようにするテクノロジー・システムが有効に機能しないと、当社の営業成績は、e-commerce ビジネスをグローバルに拡大する機能と共に、悪影響を受ける」と記しています。これを読む IT 専門家は、e-commerce 活動の継続的可用性を可能にする機能が、e-commerce アプリケーションと関連データの目標復旧時点 (RPO) および目標復旧時間 (RTO) を改善する機能と共に、経営幹部にとって非常に興味深いことを知っています。

同様に、世界的な自動車メーカーの 10-K が、最先端の技術を自社の車に投入する計画の概要を記載する場合があります。また、このメーカーは、「情報技術ネットワークとシステムのセキュリティ・ブリーチが、当社の事業を妨げ、専有情報の機密性を損なう恐れがある」と記載しています。その情報を保護し、復元するために IT がこの状態で可能なことはすべて、経営幹部にとって重要です。

IT 専門家が企業の目標を調査し、それらの目標を脅かすものと会社が特定したリスクを判別した後、フレームワークの残りの部分を使用して、追加の事業継続の投資が必要な場所を判別し、企業の同意を得ることができます。

組織

レジリエンシー・フレームワークの組織層は、従業員を対象にします。企業全体の文化に事業継続を組み込む、すなわち各従業員が、企業の目標に影響を与える可能性があるリスクと、それらのリスクの軽減における自らの役割を理解するのを支援するのは、IT リーダーに課された至上命令です。IT がこれを行うには、リスク伝達戦略 (毎四半期のニュースレターや社内のブログが含まれます) を設定して、リスク領域を定期的に従業員に通知し、リスクを管理するために従業員が何を実行したかを強調することができます。

また、フレームワークのこの層の一部として、IT は経営幹部と連携して、主要な人員が災害時に役目を果たすことができるようにこれらの人員用に代替ワークスペースを確保する必要があることを理解する必要があります。これらの作業サイトには、パーソナル・コンピューター、電話、ネットワーク、および必要に応じてコール・センターの機能を備えた、十分に構成されすぐに使えるワークステーションが含まれます。また、緊急時の作業サイトには、衛星通信や発電機も必要です。したがって、地域の公益事業に依存しません。

プロセス、アプリケーション

カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)。エンタープライズ・リソース・プランニング (ERP)。サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)。セールスおよびコミュニケーション。ビジネス運営に必須の汎用ビジネス・プロセスはほんの少しです。企業幹部はそれを認識しています。ただし、事業継続プロセスと回復力のあるアプリケーションとの間の依存レベルを十分に認識しているとは限りません。IT 専門家は、主なビジネス・プロセスとそれらをサポートするアプリケーションとの間のリンクを実証することによって、アプリケーションに対する事業継続への投資を促すことができます。

始めに、IT リーダーは、全体的なビジネス目標にとっての重要度の順に 5 つのプロセスをランク付けし、それらのプロセスをサポートするのに必要なアプリケーションをリストすることができます。次に、IT 専門家は、破壊的なイベント後にこれらのアプリケーションを迅速にリカバリーする事業継続ソリューションのタイプを判別できます。この活動には、最小限必要なプロセス機能の特定、およびストレスがかかる時間に操作が続行できるようにする代替プロセスと手順の特定が必要です。組織は、自動化の拡大と可用性の改善のためにクラウド・コンピューティングへの移行を進めています。

データ

組織の CEO または CFO が失うのをいとわないデータ量は？ 収益や企業の評価を傷つけることなく、どのタイプのデータを失うことができますか？ データの可用性、プライバシー、またはセキュリティに関する政府や業界の規制に抵触しませんか？

データ損失の結果の事例は広く公表されているので、データのバックアップと保護は、企業や IT の関係者が皆ほとんど同じように考える、ビジネス・レジリエンシー・フレームワークの階層です。IT 専門家の課題は、データは複数の異なるソースから作成されているので、データのバックアップと保護に必要なテクノロジーとプロセスを実装してから、破壊的なイベント後に迅速にリストアすることです。コスト目標と目標復旧時点のバランスをとるために一連のソリューションが利用できます。これらのソリューションには、ミラーリングされたサイトや同期データ複製から、クラウド・ベースのバックアップおよびリカバリー操作までのあらゆるものが含まれます。

IT インフラストラクチャー

レジリエンシー・フレームワークの IT インフラストラクチャー層は、企業のビジネス・プロセスと目標をサポートする機器やツール (サーバー、ストレージ・システム、ネットワークおよびモバイル・デバイス) を対象とします。これらのテクノロジーはアプリケーションとデータにパワーを供給し、これらを保管し、従業員の作業と情報伝達を続行させるので、経営幹部にとって、回復力のあるテクノロジーの必要性は明白です。事業継続への投資には、冗長およびフェイルオーバー/フェイルバック・テクノロジーに対する資金が含まれなければなりません。企業の IT インフラストラクチャーの規模と複雑さに応じて、IT 事業継続ソリューションには、シンプルなハードウェア交換、破壊的なイベント後に組織が選択したロケーションに出荷される事前パッケージされたリカバリー・テクノロジー、ベンダーの従来型およびクラウド・ベースのサーバー・リカバリーの使用、ならびに高度に複雑なミラーリングされた環境を含むことができます。

施設・設備

IT 専門家が事業継続のためのテクノロジーの価値を経営幹部に納得させることができる場合、バックアップ IT 操作に対応するための施設や設備を見つける必要があることは、容易に受け入れてもらえるはずで、レジリエンス本部とリカバリー本部は、1 次サイトを脅かすのと同じリスク・イベント（ハリケーン、地震、テロ行為など）に対する脆弱性から十分に逃れることができる距離があり、ただし従業員がアクセスできるほどの近距離に配置する必要があります。バックアップ・サイトは、組織自体と同じ破壊イベントの影響を受ける可能性がある地域の公共事業とは関係のない、通信、電源システム、および HVAC システムを備える必要があります。また、レジリエンス・センターは、主要な人員の緊急時ワークスペースの役目も果たすことができます。こうした場合、作業域のリカバリー・ステーションには、この資料の「組織」セクションに記載されている生産性と情報伝達のツールを装備していなければなりません。

IBM をお勧めする理由

事業継続プログラムを全体的なビジネス戦略に合わせて調整することは、やりがいのあるプロセスです。最新の事業継続の方法論やテクノロジーの重要な専門知識は、多くの場合、事業継続計画の各コンポーネントが組織の全体的なビジネス目標をサポートするかどうか、およびサポートしない場合、費用対効果の高い方法で改善する方法の判別に必要です。

この複雑な業務は、お客様組織のレジリエンス・フレームワークを検討するための IBM との協議から開始します。この対面の協議時に、IBM 担当者は、お客様の現在のビジネス回復力と事業継続の戦略を IBM レジリエンス・サービス・フレームワークと比較して評価し、その有効性と、継続性、可用性、リカバリーおよびセキュリティに関する業界標準や企業の標準の順守という観点で各階層を評価します。この協議により、IT 専門家は、事業継続プログラムのどの局面が全体的なビジネス目標をサポートし、どれに改善が必要かをよく理解できます。

また、IBM レジリエンス・サービスは、事業継続ソリューションの設計、実装、および管理にも役立ちます。IBM レジリエンス・サービスは、レジリエンス・フレームワークのあらゆる階層を対象にしています。データとアプリケーションのバックアップと可用性や、サーバー・リカバリー用のクラウド・サービスを含めて、多くがマネージド・サービスとして提供されます。これは、今日の脅威の全貌という課題に対処するために事業継続プログラムの機能に磨きをかけるのに必要な資本支出と人員の負担から組織を解放します。

組織に物理的なリカバリー・サイトが必要である場合、セキュリティ機能が豊富で完全な装備が整っているビジネス・レジリエンシー・センターの IBM グローバル・ネットワークが、緊急時の IT 運用に使用できます。また、企業の主要な人員のための完全装備の作業域スペースも備えています。これらのレジリエンシー・センターは、企業が、独自の緊急時データセンターや作業サイトの構築、装備、運用に伴う資本コストや人件費を回避するのに役立ちます。組織が独自のレジリエンシー・サイトの構築を選択する場合、IBM はその設計、構築および装備を支援できます。IBM のサービスは、組織が新しいサイトの容量、可用性、およびセキュリティの要件を判断するのを支援して、企業がリスクを軽減し、事業継続の状況を改善するのに役立ちます。継続したサポートと管理サービスも利用できます。

IBM は、事業継続とレジリエンシーにおける 50 年を超える実績があり、この分野で定評のあるマーケット・リーダーであり、革新者です。6,600 名を超える事業継続とレジリエンシーの専門家が、10,500 を超えるお客様にサービスを提供しています。IBM には世界中の 68 カ国に 300 を超えるクラウド・レジリエンシー・センターがあります。IBM の実績、専門知識、ポートフォリオの幅広さと範囲に匹敵する、レジリエンシーの分野で活動している組織はほとんどありません。この実績により、IBM は、IT リーダーが経営幹部を注目させる事業継続とレジリエンシーのビジネス・ケースを開発するのを支援します。

詳細情報

IBM レジリエンシー・サービスについては、次の Web サイトをご覧ください。

ibm.com/services/jp/ja/it-services/business-continuity/



日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町19-21

IBM のホーム・ページ:
ibm.com/jp

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なものではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

お客様は自己の責任で関連法規を遵守しなければならないものとします。IBM は法律上の助言を提供することはいたしません。また、IBM のサービスまたは製品が、お客様がいかなる法規も遵守されていることの裏付けとなると表明するものでも、保証するものでもありません。

© Copyright IBM Corporation 2016



Please Recycle