

事業継続とレジリエンス

— 緊急時に求められるビジネス回復力

2011年3月11日の東日本大震災を起点として、今までに想定し得なかった大きな負の連鎖、リスクの連鎖が発生しました。地震だけでなく、津波、原子力発電所の被災、一時的な生活物資の不足、計画停電、風評被害など、個別に対応するだけでも困難な事象が、さらに別の事象を誘発する原因として連鎖しました。

世界のCFO（Chief Financial Officer）が直面している課題についての調査レポート「IBM CFO Study 2010」によると、4分の3のCFOがリスク管理を非常に重要であると認識しているにもかかわらず、この領域において効率的に対応していると答えたのは全体の半数でした。今回の震災以前に、企業は事業継続計画（Business Continuity Plan：以下、BCP）に代表される多くのリスクマネジメント・プランを深く検討、整備していました。しかし、例えばサプライチェーンの寸断に代表されるように、それらの計画は陳腐化、あるいは想定外であったため十分には機能しなかったケースが見られました。このことから、わたしたちは事前の備えの重要性と、日々刻々進歩する社会を踏まえた継続的な見直しの必要性をあらためて認識しました。


BCPとは、緊急事態に備え、事業の継続・早期復旧を可能にする活動・方法・手段などを平常時に取り決めておくことです。事態の発生頻度とそれが自社の業務・業績にどのような影響を与えるかを考え、最適な計画を策定しなければなりません。IT中心の復旧だけを目的とするのではなく、ビジネスに主眼をおいた事業継続と、レジリエンシー（Resiliency：回復力）のある環境構築が求められています。

事業継続は、企業の事業成功の生命線です。今日の企業運営のほぼあらゆる局面が相互に影響し合う世界においては、一部のビジネスの停止が全体に及ぼす影響は計り知れません。では、事業継続やレジリエンシーの要件はどう決めるのでしょうか。ビジネスやITに関する重要優先事項をどのように割り出し、包括的な継続プログラムとして取りまとめ、どこから手をつければよいのでしょうか。

本特集は、今まさに社会や企業に発生しているさまざまなリスクへの対応途上での記録です。何年か先に復旧あるいは復興がなされた時に、事前策や事後策として当たり前のように組み入れられる多くの基本的な考えの1つとなっているでしょう。道半ばではありますが、今号では、事業継続とレジリエンシーに関するIBMの取り組みと実社会での事例をご紹介します。皆さまのこれからの取り組みに少しでもお役に立てることを願っています。

2011年7月 ProVISION 70号「事業継続とレジリエンス — 緊急時に求められるビジネス回復力」

コンテンツ・リーダー 勝又 彰



The Perspectives of this Special Issue:

Business Continuity & Resiliency

The Great East Japan Earthquake, which struck on March 11, 2011, spawned a chain of tragic events and risks on an unexpected scale. Besides the earthquake itself, many other disastrous phenomena occurred that were in themselves difficult to deal with, such as the tsunami, the Fukushima nuclear power station disaster, temporary shortages of daily necessities, rolling blackouts and harmful rumors, triggering yet other events.

According to IBM CFO Study 2010, a survey report on challenges facing CFOs (Chief Financial Officers) across the world, only half of all respondents answered that they responded efficiently in the risk management area, while three-fourths of them recognized that this area was very important. Before the earthquake, companies had considered and established many risk management plans, most notably business continuity plans (hereinafter referred to as “BCPs”). However, as represented by the cut supply chains, many of these plans have turned out to be not very effective: some were out of date and others failed to deal with unexpected problems. This has brought us to realize how important it is to take precautions in advance and constantly review and update our plans in response to social conditions, which change from moment to moment.

BCPs are plans which companies establish before emergencies occur in order to set out the activities, methods, etc. that will allow them in the event of an emergency to continue with their business activities or restore them quickly. This requires identifying the frequencies with which different emergent situations occur, and what impact such situations can have on companies’ business operations and results, and then finding the optimal plans in accordance with the above findings. The important thing is to place the utmost emphasis on business continuity—rather than focusing on restoration of information technologies—and to create a resilient environment.

Business continuity is the key to a company's business success. In today's business world, in which virtually all aspects of corporate operations affect one another, the influence that the partial interruption of a company's business can have on the rest of its business cannot be overestimated. If this is the case, then how can we identify the requirements for business continuity and resiliency? How can we work out the priorities related to business and information technology and accordingly design a comprehensive business continuity program? Where should we start?

This feature article is an interim record of our responses to the various risks that are arising at the moment with regard to society and companies. It is expected to provide readers with basic ideas to be widely incorporated into proactive and reactive measures after restoration is completed in several years time. Although we are still halfway through dealing with these matters, this issue introduces IBM's initiatives and case studies related to business continuity and resiliency. We hope that this article will be of some help to you in your future efforts.

July 2011, PROVISION No. 70 “Business Continuity & Resiliency”
Sincerely, Akira Katsumata