



UBS Japan

日本市場での災害時対応について

2006年7月

潜在的リスク



グローバル／地域全体

- ◆ テロ活動
- ◆ 流行病
- ◆ 地球温暖化
- ◆ コンピュータ・ウィルス等



日本全体

- ◆ グローバル／地域全体に対するリスクに加え、
- ◆ 地震・津波
- ◆ 停電
- ◆ 交通機関障害等



UBSジャパン

- ◆ グローバル／地域全体、さらに日本全体に対するリスクに加え、
- ◆ 停電
- ◆ 洪水
- ◆ コンピュータ・システムの障害等

こうしたリスクを軽減するために

リスクの除去(防止および対策)

- ネットワーク障害 – 複数のネットワークを使用
- システム障害 – 複数の／予備システムを使用
- 停電 – 余剰電力の用意

リスクの軽減(影響の度合いを軽減)

- 火災 – 整理整頓の励行、警報システム
- 流行病 – 自宅勤務、清掃の徹底
- 通信の断絶 – 代替通信手段

リスク事象の管理(柔軟性およびモジュール性)

- BCPサイト
- 危機管理チーム
- 業務／IT復旧プラン
- 演習 – さまざまなシナリオに基づく訓練

UBS— 当社について

世界のトップ金融機関のひとつであるUBSは、世界最大の資産運用会社かつ一流クラスの投資銀行／証券会社であり、さらにスイス国内において、主要な資産運用会社かつリテール／商業銀行分野のマーケット・リーダーである。

◆ 世界で最も資本の大きい金融機関のひとつ：
市場総額1,007億米ドル、株主資本は338億米ドルで、運用資産は2.02兆米ドル。

◆ 長期信用格付け：
－ AA+ フィッチ
－ Aa2 ムーディーズ
－ AA+ S&P

◆ UBSは世界中のすべての主要な金融センターで事業展開をしており、50カ国にオフィスを持ち、約70,000名の従業員を擁するが、その39%が南北アメリカに拠点を置く。

◆ 投資銀行部門—グローバル投資銀行／証券会社上位5社のひとつ*であり、「ユーロマネー」誌には2005年度の「ベスト・グローバル・リスクマネジメント・ハウス」に選ばれた。

◆ グローバル資産管理・ビジネス業務部門—世界最大の資産運用会社のひとつであり、1.44兆米ドルの運用資産と140年以上の経験を誇る。米国で業務に携わる7,500名超の金融アドバイザーを含め、約11,600名のアドバイザーが600万近くの個人・法人顧客をカバーしている。さらに、「ユーロマネー」誌の2005年度「グローバル・プライベート・バンク」一位に2年連続で輝くなど、世界有数のプライベート・バンキング業務を展開している。

◆ グローバル資産運用部門—5,830億米ドルを上回る運用資産を抱える世界有数の資産運用会社のひとつで、従来型の投資からオルターナティブ運用まで幅広い運用能力を提供する。

※出典：四半期報告書、UBS-IB分析、PSR

注：すべての数値は2005年12月31日現在のUBS四半期報告書によるものである。UBSグループでは業績の管理・報告をスイス・フラン(CHF)建てで行っている。米ドル建ての数値は簡便さのためにのみ表記されている。すべての期間の数値は、2005年12月31日のスポット・レートである米1ドル=1.31スイスフランで換算されている。

事業継続管理(BCM)－日本におけるガバナンス

UBSは、高いコーポレート・ガバナンス基準を満たすことをコミットしている。当社の法人および執行機関は、第1級のベスト・プラクティス基準に沿って組織されている。当社のコーポレート・ガバナンスの究極的な目標は、UBSを成功に導くことである。

グローバル／地域運営委員会－戦略、イニシアティブ、プログラム管理

ジャパンBCMフロント・ツー・バック運営委員会－2003年以降月次の会合をもつ

- ・メンバー－すべての業務部門、コントロール／サポート部門の責任者
- ・現状の報告－計画、ソリューションおよびテスト
- ・方向性および指針
- ・進行中のイベントおよび自由討論(公式／非公式)
- ・新聞記事または新テクノロジーについて

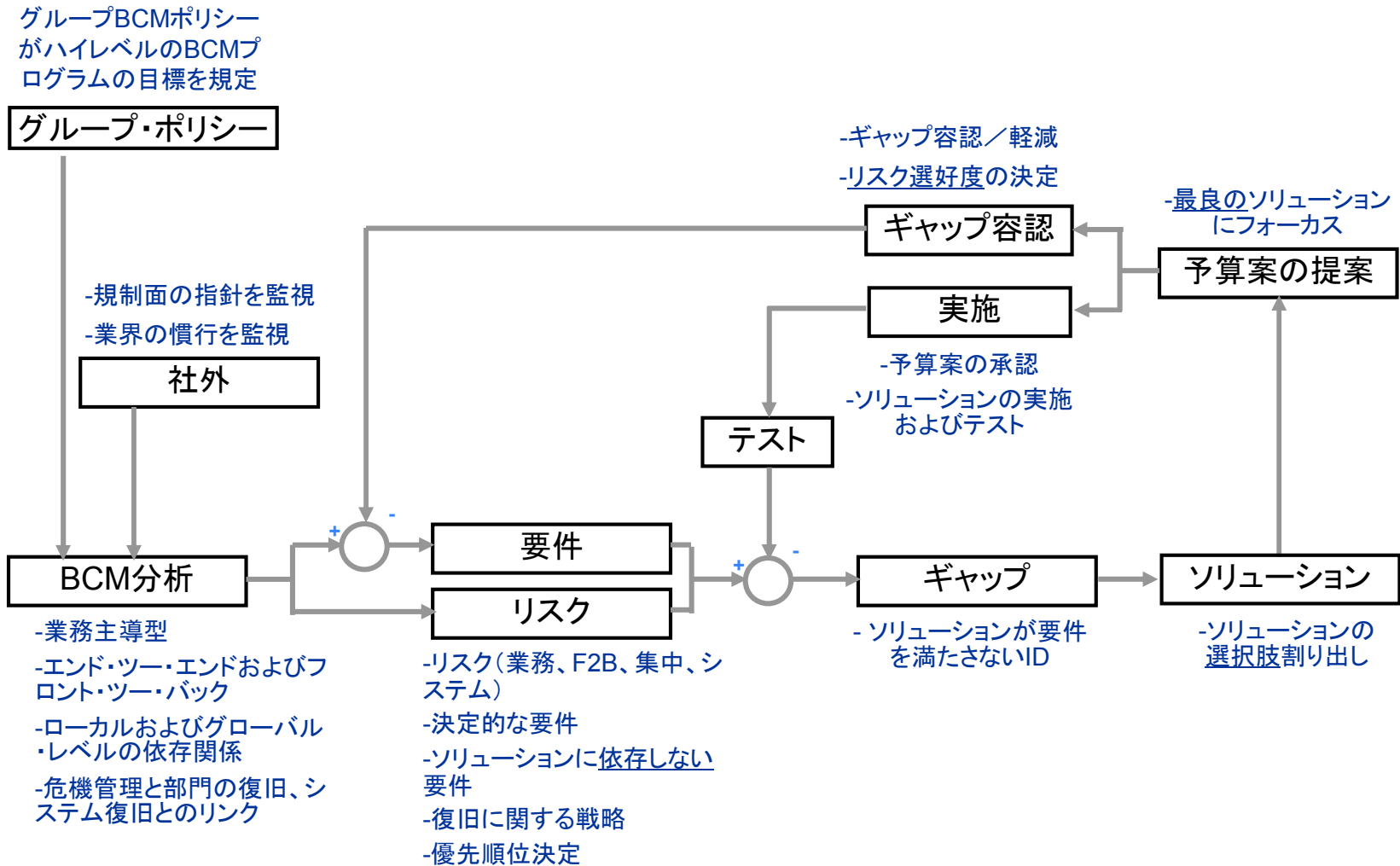
ジャパン・リスク／コントロール委員会－月次

- ・あらゆるリスク・カテゴリーの検討および承認

ジャパンITマネジメント・ミーティング－週次

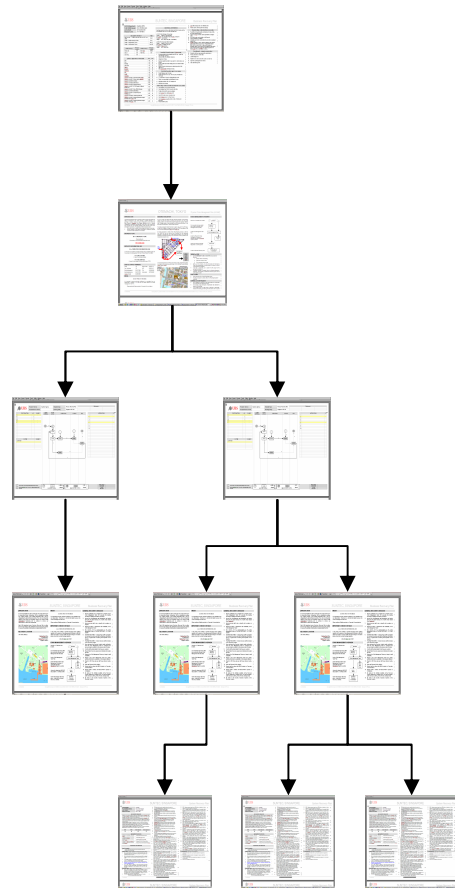
- ・テクノロジー関連の現況
- ・テスト準備およびプロジェクト管理
- ・変更管理
- ・予定されている障害／中断(停電、システム更新)

事業継続管理(BCM) – 当社における手法



エンド・ツー・エンド型のアプローチで継続的な改良を行い、より完成度の高い復旧策を作成していく手法

業務継続性計画 – モジュール方式



全社員危機管理&オフィス外避難プラン – 危機発生中の全社員に対する手続き、連絡およびコミュニケーション手法の概要をまとめる

危機管理チーム・プラン – 危機発生の兆候が最初に観察された時点の危機管理チームの役割と責任を概略する

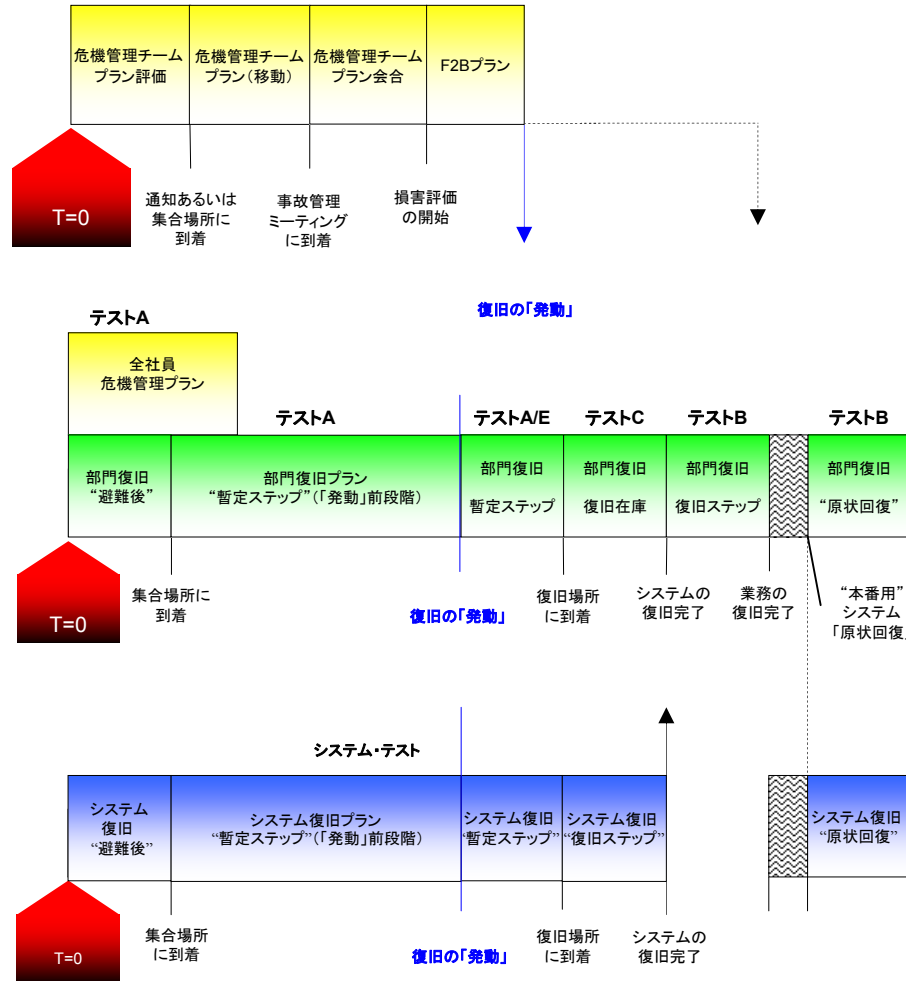
F2B復旧プラン – 部門復旧プラン(人)とシステム復旧プランの間の重要な依存関係を概略する

部門復旧プラン – 復旧策の人の移動に関する部分の概要をまとめる。当プランには、該当業務の復旧に必要な正確な要件とツールについてまとめるのに用いられる復旧在庫リストを記載する

システム復旧プラン – 当該オフィスにハードウェアが設置されている各システムについて、戦略と復旧策の概要をまとめる

当モジュール方式により、影響の度合いに応じて高水準の柔軟性をもって危機対応を行う手段がえられる

事業継続テストー完全回復サイクル



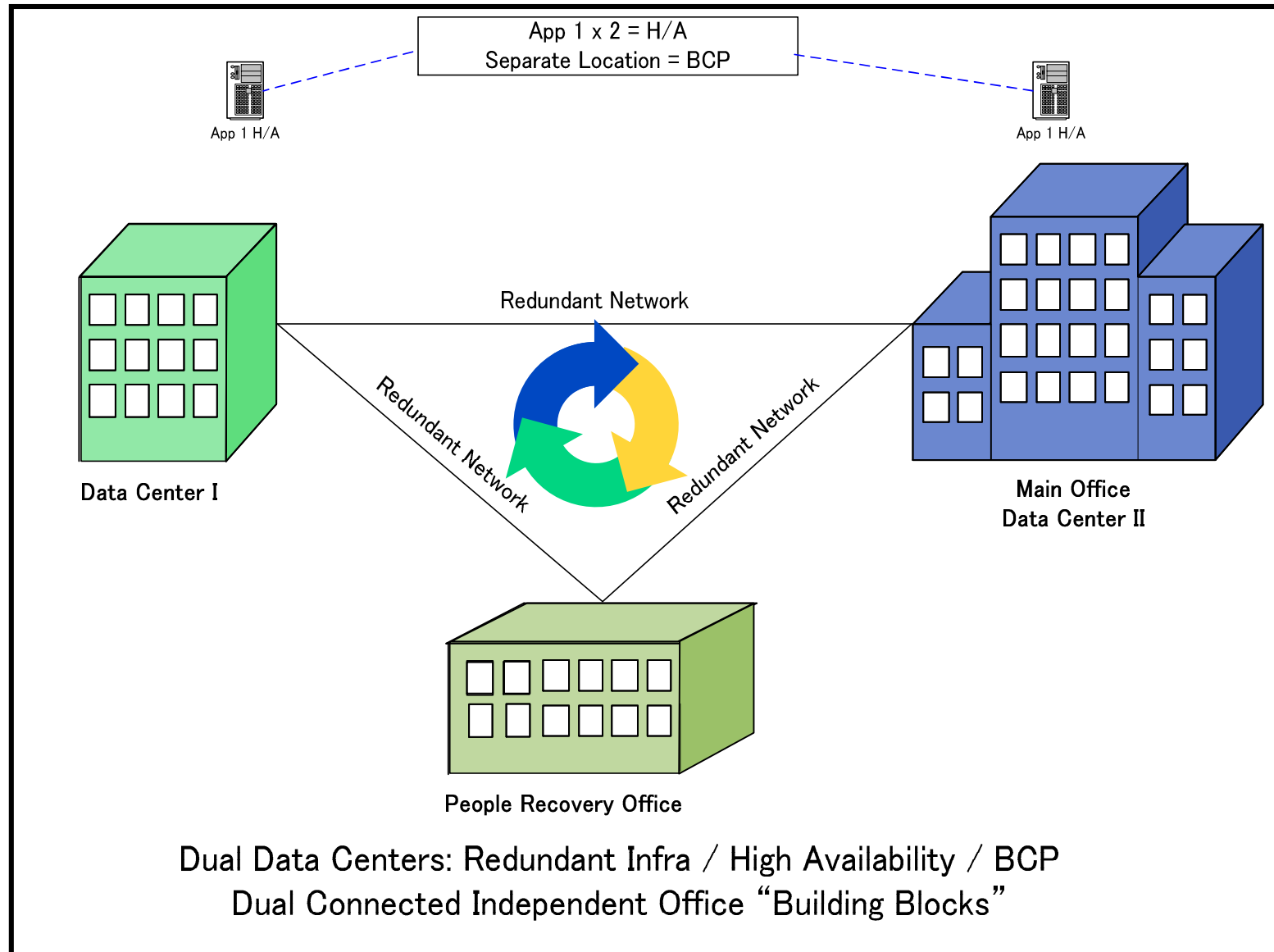
危機管理テスト
 X1 – 通知テスト
 X2 – シミュレーション・テスト

部門復旧テスト
 テストA – 避難 & 暫定ステップ
 テストB – 復旧 & 原状回復
 テストC – “本番用”ターミナル
 テストD – F2Bウォークスルー
 テストE – 電話連絡網

システム復旧テスト
 BCPサイト・フェイルオーバー
 アプリケーション・フェイルオーバー

モジュラー方式によるトップ・ツー・ボトムおよびフロント・ツー・バックのテスト実施

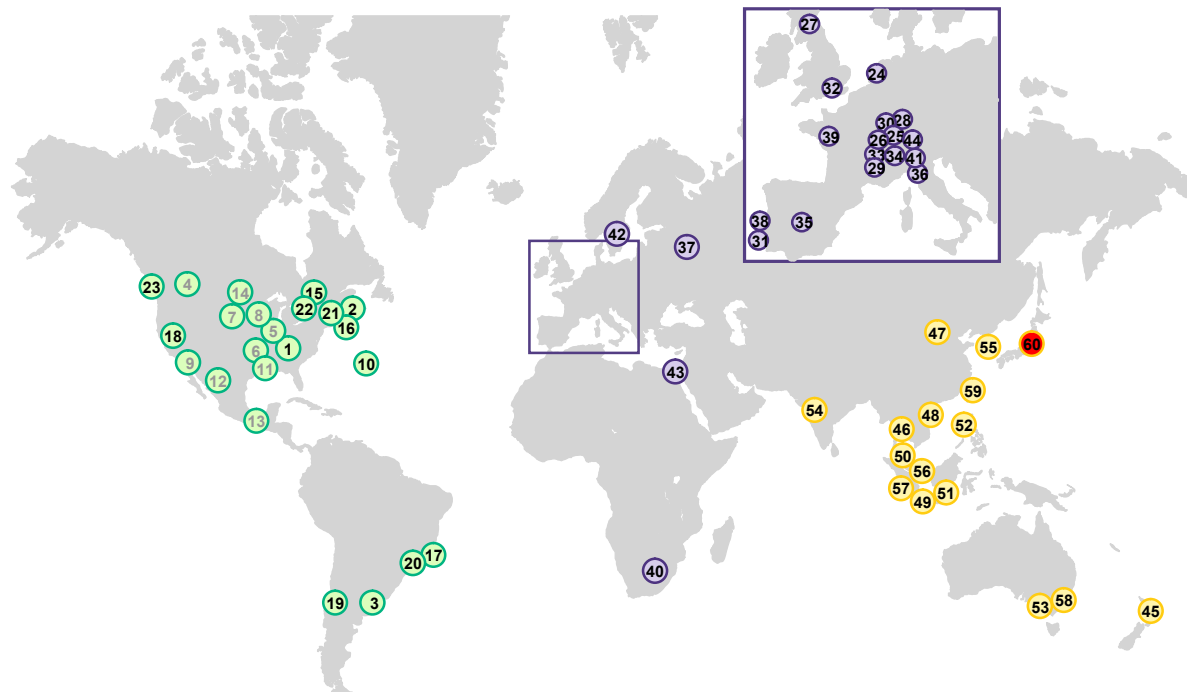
施設の三角形配置—地理的な分離



可能な場合、複数の場所にオフィスがあることを活かしてサポートする

当社はアジアに数多くのオフィスを有し、オフィス間で社員を移動させることができる

例 - シドニー・コールセンターには日本語を話すテクノロジー・ヘルプデスク社員がいる



南北アメリカ

- | | |
|-------------|---------------|
| 1 アトランタ | 13 メキシコ・シティ |
| 2 ボストン | 14 ミネアポリス |
| 3 プエノス・アイレス | 15 モントリオール |
| 4 カルガリー | 16 ニューヨーク |
| 5 シカゴ | 17 リオ・デ・ジャネイロ |
| 6 ダラス | 18 サン・フランシスコ |
| 7 デンバー | 19 サンティアゴ |
| 8 エディナ | 20 サンパウロ |
| 9 エル・セガンド | 21 スタンフォード |
| 10 ハミルトン | 22 トロント |
| 11 ヒューストン | 23 バンクーバー |
| 12 ロサンゼルス | |

欧州、中東、アフリカ

- | | |
|------------|-------------|
| 24 アムステルダム | 35 マドリッド |
| 25 バーゼル | 36 ミラノ |
| 26 ベルン | 37 モスクワ |
| 27 エディンバラ | 38 オポルト |
| 28 フランクフルト | 39 パリ |
| 29 ジュネーブ | 40 ヨハネスブルグ |
| 30 ローザンヌ | 41 セント・ガレン |
| 31 リスボン | 42 スtockホルム |
| 32 ロンドン | 43 テル・アビブ |
| 33 ルチェルン | 44 チューリッヒ |
| 34 ルガノ | |

アジア/太平洋

- | | |
|-------------|-----------|
| 45 オークランド | 53 メルボルン |
| 46 バンコク | 54 ムンバイ |
| 47 北京 | 55 ソウル |
| 48 香港 | 56 上海 |
| 49 ジャカルタ | 57 シンガポール |
| 50 クアラルンプール | 58 シドニー |
| 51 ラブアン | 59 台北 |
| 52 マニラ | 60 東京 |

地震一問題点の一部

社員

- ◆ 社員の安全
- ◆ 社員についての確認一点呼、状況／現況、訪問者については？
- ◆ 社員の移動・輸送－自宅、オフィス／BCPへの帰社(手段、いつ)

施設の場所

- ◆ 地理的リスクを分散できる程度に離れていること
 - ◆ 迅速に行き来し、維持できる程度に近接していること
- }
◆ 近接している場合－同じ地震で被害を受けない場合にのみ、イベント発生時に訪問可
- ◆ 離れている場合－イベント発生日に到着するのは難しい可能性あり。近くに住んでいる社員については、翌日以降で可。

コミュニケーション

- ◆ 固定電話、携帯電話およびインターネットは非常に混雑しているかつつながらないことを想定

地震－対策の一部

社員の安全と移動

- ◆ 食料、飲料水および防災用品をすべての施設に備える
- ◆ 徒歩で帰宅する場合のための防災パック(「ファニー・パック」)
 - ◆ 飲料水、食料、スペース・ブランケット
 - ◆ 12の指定防災ルートを示した2ヶ国語表記の地図

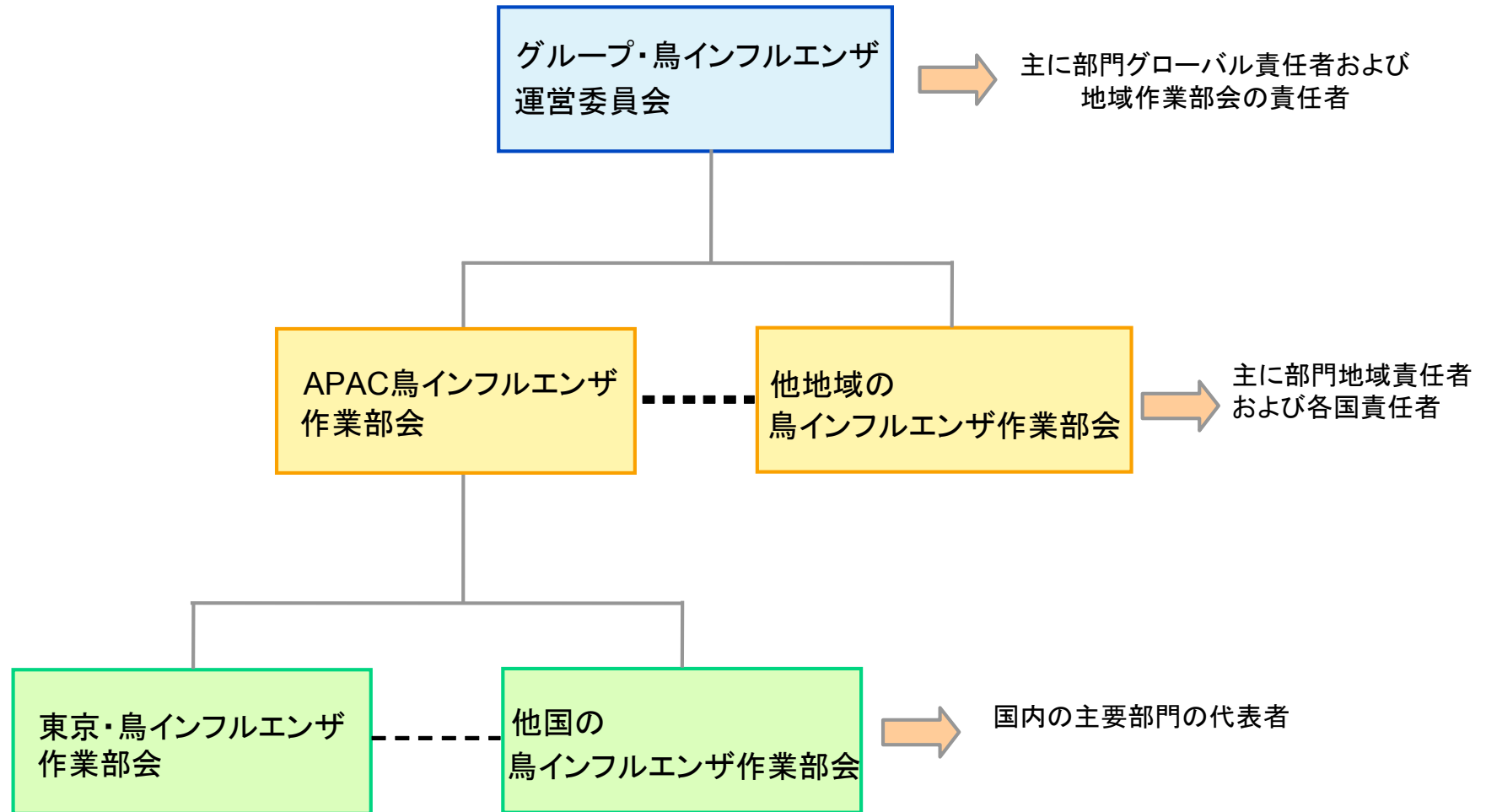
施設の場所

- ◆ 施設の分離－二重のデータセンター、バックアップオフィス

コミュニケーション

- ◆ 社員の情報線－同時に利用するユーザーに2ヶ国語のメッセージを定期的にアップデート
- ◆ 市場レベルのBCP協力
- ◆ コミュニケーション／手順に関するプロトコル－連絡先リスト、ウェブサイト、指針
- ◆ 代替のコミュニケーション手段－衛星電話、ウェブ、複数の携帯電話サービス提供者
- ◆ 「171」のメッセージ・サービス

鳥インフルエンザ ガバナンス



UBSでは、シニア・グローバル・マネジャーから国レベルの社員まで含むガバナンス・プロセスを採用している

流行病発生に備えるプランについてはフェーズ・ベースの対応

WHO Phase	UBS Phase	Description
Phase 1	Phase 1	Measures that are activated when WHO announces Phase 1 or Phase 2 globally
Phase 2	Phase 2	
Phase 3	Phase 3	Measures that are activated when WHO announces Phase 3 globally
	Phase 3 Affected	Additional measures that are activated within Affected countries (defined by WHO) at WHO Phase 3
Phase 4	Phase 4	Measures that are activated when WHO announces Phase 4 globally
	Phase 4 Affected	Additional measures that are activated within Affected countries (defined by WHO) at WHO Phase 4
Phase 5	Phase 5	Measures that are activated when WHO announces Phase 5 globally
	Phase 5 Affected	Additional measures that are activated within Affected countries (defined by WHO) at WHO Phase 5
Phase 6	Phase 6	Measures that are activated when WHO announces Phase 6 globally
	Phase 6 Affected	Additional measures that are activated within Affected countries (defined by WHO) at WHO Phase 6

UBSでは流行病発生時のプランおよびエスカレーションのベースとして、WHOの世界フェーズを採用した

汎発性インフルエンザ基本対応策

1

フェーズ・ベースの対応策を採用する

2

適当なガバナンス組織を整備する

3

正確で時宜にかなった医療アドバイスを入手する方法(例:医療アドバイザー)について確認する

4

国ごとに異なる政府対応(フェーズ・ベースの対応、抗ウイルス剤の備蓄等)に関する知識を入手する

5

社員へのコミュニケーションについて計画する(事実に基づいて情報を伝えつつも、社員に恐怖感を与えないようバランスを図る)

6

ビル管理者側の対応(隔離室、体温スクリーニング、清掃等)について確認する

7

医療品以外の在庫を購入する(需要・供給の状況は急変化すると予想される)

8

非常に重要な機能と、それに対応する非常に重要な社員(および責務)を確認する

9

人的復旧(過去の障害と復旧)のために実施されたBCMソリューションを活用する

10

機能を移転することができるかどうか調べる

- 一部のオフィスで他のオフィスに比べて高欠勤者率、高疾病率／死亡率が発生する原因となる問題点のバランスを図ることができるかもしれない

11

重要な第三者当事者との間で、流行病に対する備えを確認する

- アウトソースした機能、カウンターパーティ、サービス提供者等

汎発性インフルエンザー自宅勤務

一般のインターネット・ネットワークは能力超過に陥ると想定される

- ◆ 流行病発生に対応して社員を自宅勤務とする企業が多くあると考えられる
- ◆ パブリック・ドメインでのISPの「混雑」
 - ◆ 自宅での接続時点で発生するISP問題によって、自宅勤務に支障が起きるであろうことを認識する
 - ◆ 通信企業に余分の需要をサポートする能力がどの程度あるか？
- ◆ 通信サービス企業は、金融業界の自宅勤務者を優先接続させる能力を備えているだろうか？

音声回線の転送

- ◆ 自宅勤務者の音声回線の能力を調べる
- ◆ オフィスの内線を自宅勤務者の番号に転送することは可能か？
- ◆ 電話を転送する機能の最大能力はどの程度か？
- ◆ 固定回線および携帯電話の回線が、自宅勤務者向けの転送回線により能力超過に陥ることはあるだろうか？

ロンドンの体験から学べること

- ◆ 緊急サービス・チームとの明快、簡潔でかつ直接のコミュニケーションが望ましい
 1. コミュニケーションの確認と練習
- ◆ 社内とのコミュニケーション能力が決定的に重要
 1. 合理的に多種多様なコミュニケーション手段を維持すること
 2. トランシーバーやその他のコミュニケーション手段を検討
- ◆ 社員
 1. 出張中の社員の把握
 2. 社員点呼手順の改善と練習
- ◆ 危機管理
 1. より複雑な訓練を行う
 2. チームが危機を乗り越える時間が十分にあるように、ミーティングの間の時間を十分とるようにする
 3. 国外とのコミュニケーションを標準的なタスクとして含める
- ◆ コミュニケーション全般
 1. 社員との継続的なコミュニケーションが必須
 2. 社外メディアとの早期のコミュニケーションは、メディア報道のコントロールに役立つ

学んだ教訓により、危機発生時において効果的に復旧を成し遂げる能力を高めるためのプロセスを継続的に改善できる

概要—大規模なイベント発生時における全体的な問題点

1

政府部門と金融市場とのコミュニケーションが決定的に重要

- ロンドン爆破事件、停電など、他の大規模なイベントが示すとおりである
- 通常のコミュニケーションには障害が発生する可能性が高い

2

通信サービス提供会社は、金融市場へのサービス復旧に対して優先度を高めることを検討すべきである

- 通信チャネルは、大規模なイベント発生時に能力超過を起こす考えられる
- 市場の流動性を高水準に保つことが目的

3

バックアップ施設が地理的に「近い」あるいは「遠い」場合の問題点を理解する

- リスクを分散するため、地理的な分離を検討する
- イベント発生当日には、社員は帰宅し家族の面倒をみることを希望するであろうことを認識する
- 翌日以降の社員の移動の必要について考慮する

連絡先

ピーター・リッター
BCMマネジャー、ジャパン
UBSジャパン

Peter-M.Ritter@ubs.com
電話: 03-5208-6390

www.ubs.com

