



バックアップオフィス討論 資料

期間：2012年8月～2014年3月

2014年4月 ITBO研究会

※本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。

目次

1. はじめに
2. 背景と目的
3. 討議の変遷
4. バックアップオフィスの要求条件を決めるために
5. 事業継続戦略を検討するために
6. 施設・ITサービス継続戦略を検討するために
7. 「バックアップオペレーション」の定義
8. 検討する重要な業務と業務プロセスについて
9. 国内IT業界のサプライチェーンについて
10. 総括

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務関連図

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)システム構成例

Appendix: 国内IT業界のサプライチェーンの仕組み

1.はじめに

- 本書は、NPO法人「事業継続推進機構」(BCAO)、情報システム・バックアップオフィス研究会(ITBO)の「バックアップオフィス」を中心とした討議(期間:2012年8月～2014年3月)内容を編集したものである。
- 本書に記載されている内容は、ITBOによるものであり、BCAO全体の見解でないことを明確にする。

2.背景と目的

■背景

- 東日本大震災(3.11)から1年以上が経過し、当研究会ではこれまで、情報システム(IT)分野のテーマを多く討議してきたが、バックアップオフィス(BO)というテーマについても討議する気運が高まった。
- バックアップオフィス(BO)は、当研究会の取扱い分野である。

■目的

- 東日本大震災(3.11)後の“バックアップオフィス”の事例、変化や変更などについて情報共有を図る。

3. 討議の変遷（初期：2012年8月～2012年11月）

バックアップオフィス（BO）を ファシリティを中心としていた

1. インシデントと被災状況から判断について
 - ・ ハザードマップ等の災害情報から危険度の低い地域を選定
 - ・ 設置(立地)条件に距離から選定
2. 複数拠点を確保について
 - ・ どちらか拠点が被災した場合、業務機能の移動または代行
 - ・ 被災した拠点(地域)の人員を代替(代行)拠点への移動
 - ・ 複数拠点を持てない(持たない)中小企業について
3. バックアップオフィス・ビジネス
 - ・ 欧米、英国でのビジネス事例、特に拠点レベル(1拠点)の被災に対して
 - ・ データセンターのバックアップオフィス提供のビジネス

3. 討議の変遷（初期：2012年8月～2012年11月）

4. バックアップオフィスの定義

- ・ BCPの中でバックアップオフィス(BO)がどういう位置づけなのかを明確化
- ・ 定義に加えて事例の紹介

5. ファシリティ要求条件について

- ・ 企業としてのITサービス継続の戦略
- ・ 立地評価
- ・ 業務プロセスと関連ファシリティの整理
- ・ 建物(各室、業務の仕様の確認)

3. 討議の変遷（中間期：2012年12月～2013年6月）

進行について毎回(定例会)の討議を中心としていく

1. 当初、何等かの成果をと考えてスタートしたが、結論を出すのに時間がかかることもあり、討議内容をまとめる(記録)ことにした。

3. 討議の変遷（後期：2013年7月～2014年3月）

バックアップオフィスから バックアップオペレーションへ

1. 事業を継続するという事は、「場所を継続させる」ことだけではなく、「業務の継続」ということでもある。
2. バックアップオペレーションの定義
 - ・ “事業を継続するための重要な業務を異なる手段や場所で遂行すること”
3. 検討する重要な業務について
 - ・ 入出金(財務、経理、会計、購買)業務
 - ・ 災害対策本部(経営企画、総務)業務

3. 討議の変遷（後期：2013年7月～2014年3月）

4. 検討する重要な業務(入出金系)の業務フローについて

- ・ 売掛・買掛債権管理
- ・ 在庫管理
- ・ 固定資産管理
- ・ 現金出納・借入金管理
- ・ 決算管理(単体・連結)

5. 国内IT業界のサプライチェーンについて

- ・ エンドユーザである一般企業と、販社・卸・メーカーにおけるサプライチェーンの流れ
 - 入出金と情報システム復旧の観点から紹介
- ・ 見積・発注時の流れ
- ・ 保守時における流れ
- ・ 被災時の調達事例

4.バックアップオフィスの要求条件を決めるために

事業戦略・IT戦略の策定

事業継続・ITサービス継続戦略の策定

施設戦略の把握

建物の要求条件の策定

立地の選定

基本計画策定

...

事業戦略・IT戦略などの把握
事業戦略・IT戦略に沿った施設戦略の策定
施設戦略に沿ったファシリティの要求条件のまとめ
リスクアセスメントを把握し、最適な立地の選定
要求条件に沿った、具体的な施設の設計

4.バックアップオフィスの要求条件を決めるために

1. 企業としてのITサービス継続の戦略

- 顧客へのサービス継続に関するコミットメント
- 他拠点があるか

2. 立地評価

- 立地評価(異なる災害をどのように評価するか)
- 局所災害、中規模災害、大規模災害で同時被災しない場所の選定

3. 業務プロセスと関連ファシリティの整理

- 業務プロセス(重要業務)とファシリティの洗い出し
- 重要業務が機能しない特定事象に対する原因分析

4. 建物(ファシリティサービス継続のために)

- 各室、業務の仕様の確認

5. 事業継続戦略を検討するために

■ 代替生産方法の確保

- 供給責任を全うしようとする企業同士の臨機応変な協力が実現
- 日頃の信頼関係と高い技術力によって取引先同士が相互支援

■ 取引企業との連携

- 企業が被災しても、「お互いさま」の精神で、助け合って事業継続や製品供給を達成させる災害時相互援助が効果を発揮する。
- 工具の貸し借りや空いている工場社屋の借用など、近くの異業種企業との助け合いも機能する。

■ 東日本大災害の経験上から

- バックアップオフィスについては、支社などをバックアップ拠点と位置付け活動するところが一般的。
- 拠点が1箇所しかない企業については、対策を「減災＋復旧」とするところが多く、「代替」を採用することは少ない。
- 特に中小企業においては、現在の建物が「使える場合」という前提でBCPを策定している企業が見られる。
- 経営資源の関係上、代替方法があっても採用が出来ない。「中小のBCPは、どの時点で復旧を諦めるか覚悟することにある。」

6.施設戦略・ITサービス継続戦略を検討するために

■ インシデントと被災状況から判断

- ハザードマップ等の災害情報から危険度の低い地域を選択する。
- 設置(立地)条件に距離は意味あるのか？
 - ・ 原発から半径100KM範囲内だと国内を大半を占めてしまう。
 - ・ 被災状況により東京(首都圏)の場合、近隣地域での選択肢もある。
 - ・ 設置(立地)条件で距離の根拠は説明できない。
 - ・ インシデントの内容と規模によって複数手段確保する必要もある。

■ 複数拠点を確保すること

- 東京、関西などの複数拠点はあり。どちらか拠点が被災した場合、業務機能を移動または代行として検討する。
- 被災した拠点(地域)の人員を代行(代替)拠点に移動することも検討する。
- 複数拠点を持ってない(持たない)中小企業はどうするのか。
 - ・ バックアップオフィスサービス(ビジネス)の利用を検討する。

■ バックアップオフィスと情報システム(ITシステム)

- バックアップオフィスは、やはりITシステムを含めて業務継続の上では外せないものであり、在宅勤務とかも含めて検討する。

7.「バックアップオペレーション」の定義

事業を継続するための重要な業務を異なる手段や場所で遂行すること

■ 解説

- 事業を継続するということは、「場所を継続させる」ことだけではなく、「業務の継続」すること。
- コンピュータがシステム・ダウンした場合の対処法。
- 代替機や復旧などの作業やシステムが用意されていること。

■ 英名

- backup operation

■ 関連用語

- バックアップ・オフィス (backup office)
- バックアップ・サイト (backup site)

■ 参考にしたガイドライン等

- ホテルエガイド(ホテル観光用語辞典)
・ <http://jhs.ac.jp/guide/glossary/2997.php>

8. 検討する重要な業務と業務プロセスについて

1. 重要な業務は何かの検討

- 日銭に関するもの
- 信用に関するもの
- 社会に与える影響が大きいもの
- 人命に関わるもの
- 企業の収益に関するもの
- 緊急時に必要となるもの

2. 上記に関する業務をそれぞれの関係を整理し、業種、規模によらず洗出した結果

- 入出金(財務、経理、会計、購買)
 - ・ 「Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務関連図」を参照
- 対策本部(経営企画、総務)

8. 検討する重要な業務と業務プロセスについて

3. ケーススタディの選定

- 入出金(財務、経理、会計、購買)業務

・業務プロセス

- 売掛・買掛債権管理
- 在庫管理
- 固定資産管理
- 現金出納・借入金管理
- 決算管理(単体・連結)
- 経理、財務(経済産業省 商務情報政策局サービスユニット)参考
» http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html
- 「Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス」を参照

8. 検討する重要な業務と業務プロセスについて

4. 重要な業務プロセスの検討

- 停止しても支障のない業務プロセスと継続すべき業務プロセスの仕分け
- 業務プロセスの仕分けは、時系列(いつまでに必要なのか)で検討し、復旧に要する時間で“やるかやらないか”または代替え手段を決める。
- IT的な対応(情報システムなどの障害対応)だけではなく、実際被災時に現場で起こりうる想定できるハプニングと対応手段を記載する。
- 想定事例
 - ・ 日常定期的には実施している棚卸業務を、災害時には臨時で実施する必要がある。「在庫システム」が生きていても、倉庫内で本当に出荷可能な在庫状況を確認し、システムに記録して整合性をとらなければならない。

9.国内IT業界のサプライチェーンについて

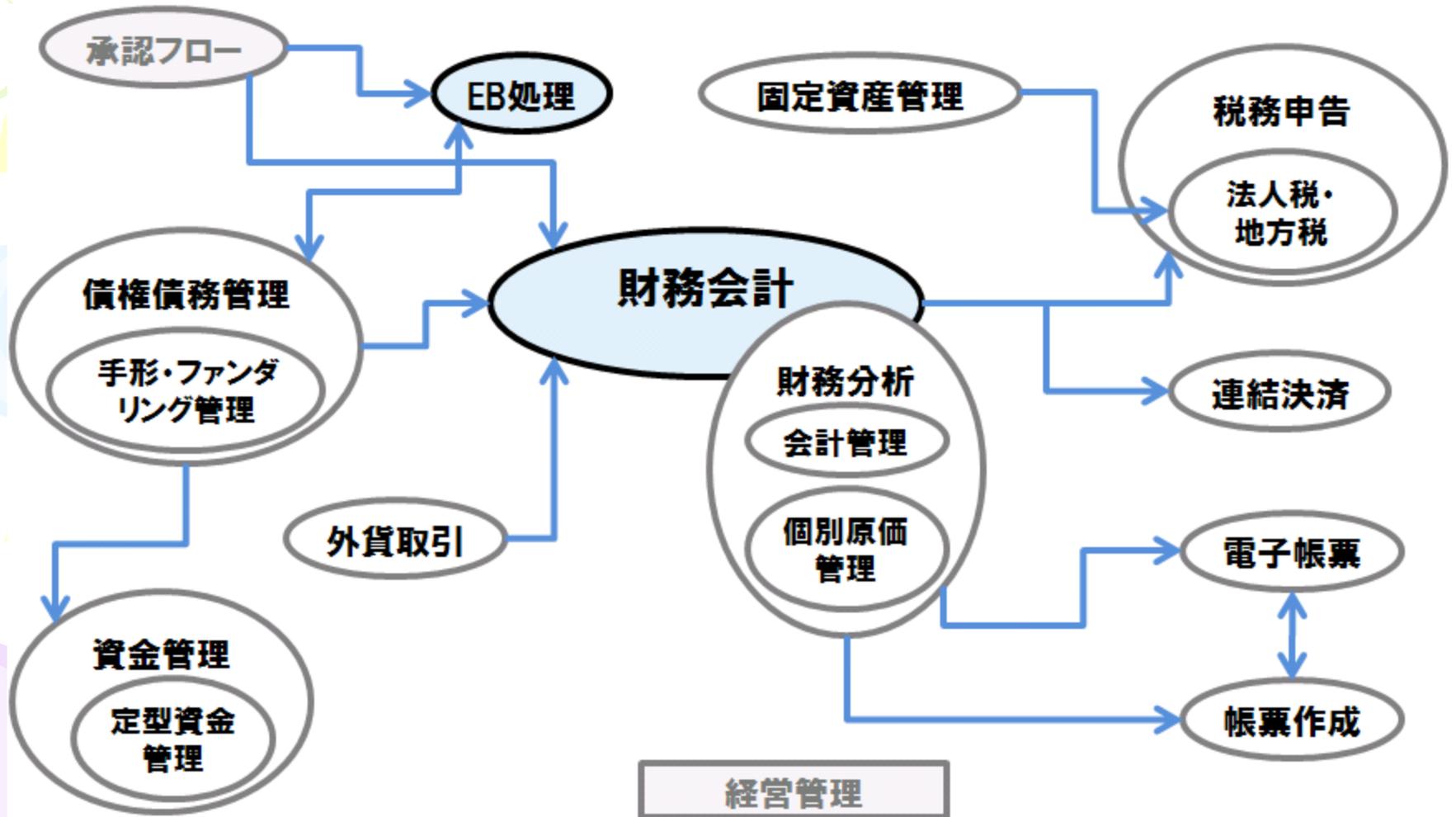
- 現状の国内IT業界のサプライチェーンのビジネスフローの一部を取り上げる。
 - 見積り・発注、通常保守、被災時調達
- クラウドによる国内IT業界のサプライチェーンー一般企業の想定による流れとクラウドベンダー・データセンターの想定による流れの洗出し
 - 「Appendix:国内IT業界のサプライチェーンの仕組み」を参照
- 2つの流れを見ると、エンドユーザー、販社、卸し、メーカーの関係は基本的には変わらないのがわかる。そこに重要な課題がある。
 - 課題については、今後の検討項目となる。

10.総括

- 2012年度からの活動を継続、研究会のもうひとつのテーマである「バックアップオフィス」を討議したことで研究会メンバーの視野や問題意識が広がり再認識することを発見した。

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務関連図

基本会計を中心に経理業務の入口である債権・債務管理、特化業務である資金収支・手形管理など会計業務の例



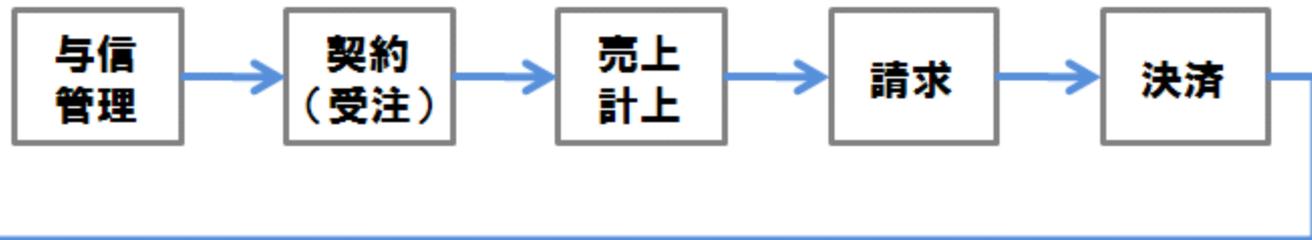
※参考 OBC社 奉行クリックより (<http://www.obc.co.jp/click/business/map02.html>)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

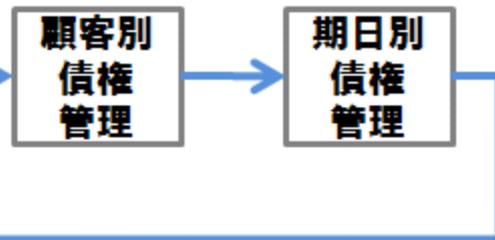
売掛債権管理

業務に関係ある部門： 営業部、経理部、情報システム部

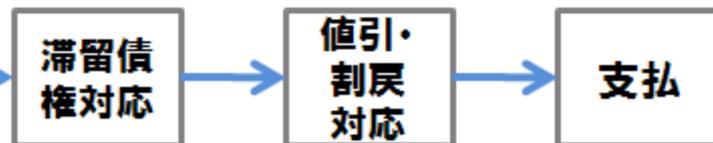
1. 与信管理から決済まで



2. 債権管理



3. 債権対応から値引・割戻しまで



※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

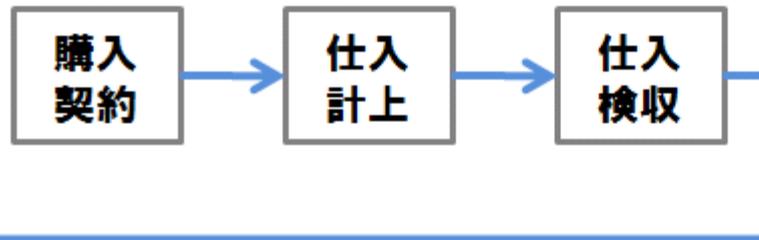
(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

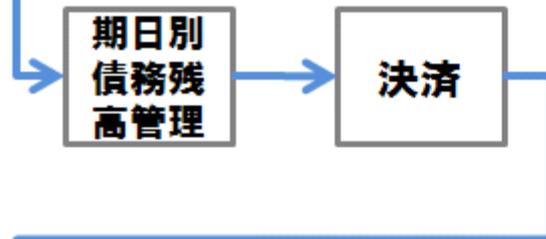
買掛債務管理

業務に関係ある部門： 購買部、生産部、経理部、情報システム部

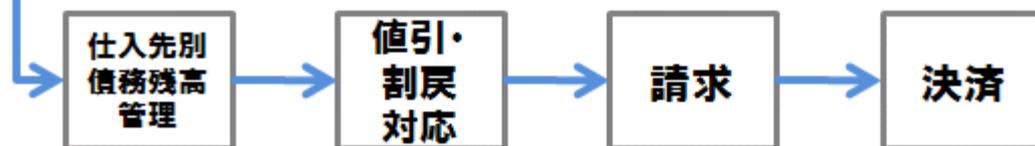
1. 購入・契約から売上計上まで



2. 管理・決済



3. 仕入先別債務残高管理



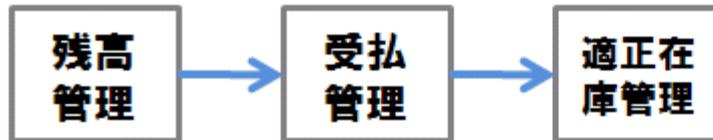
※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

在庫管理

業務に関係ある部門： 購買部、物流部、経理部、情報システム部



※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

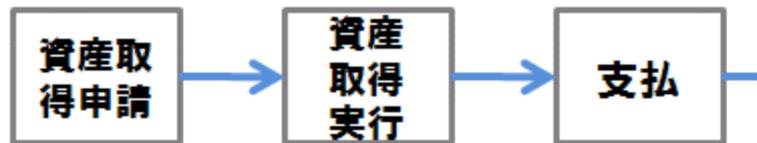
(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

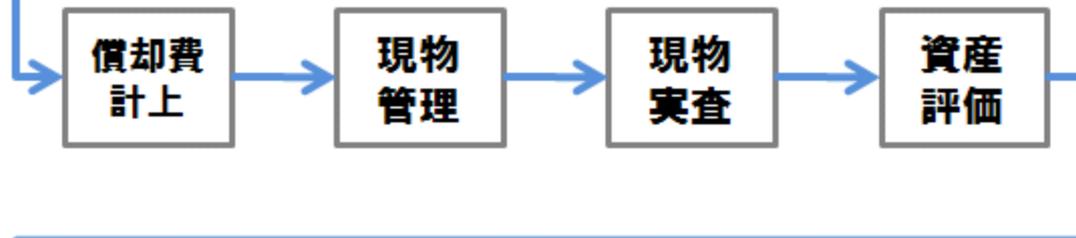
固定資産管理

業務に関係ある部門： 購買部、生産部、総務部、経理部、情報システム部

1. 固定資産の取得の業務



2. 固定資産の保有期間中の業務



3. 固定資産の処分時の業務



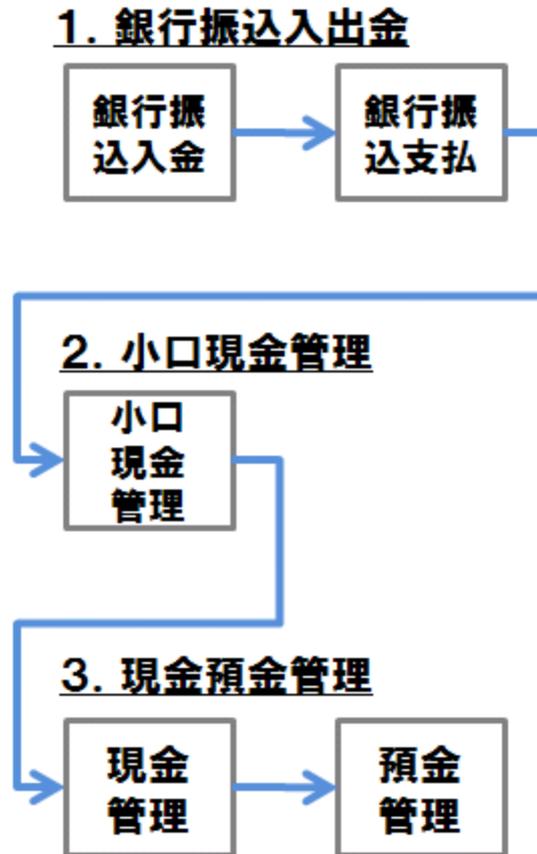
※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

現金出納業務

業務に関係ある部門： 経理部、財務部



※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

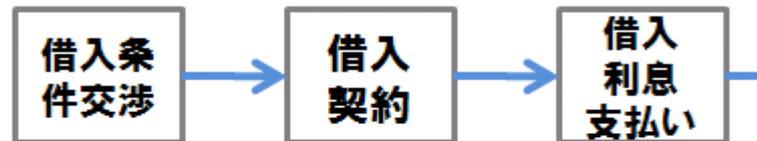
(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

借入金管理

業務に関係ある部門： 経理部、財務部

1. 借入要件定義から借入契約まで



2. 借入台帳管理から返済まで



※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

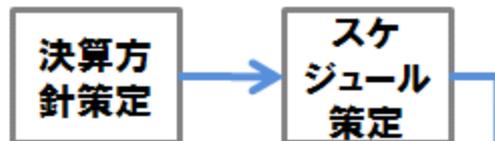
(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

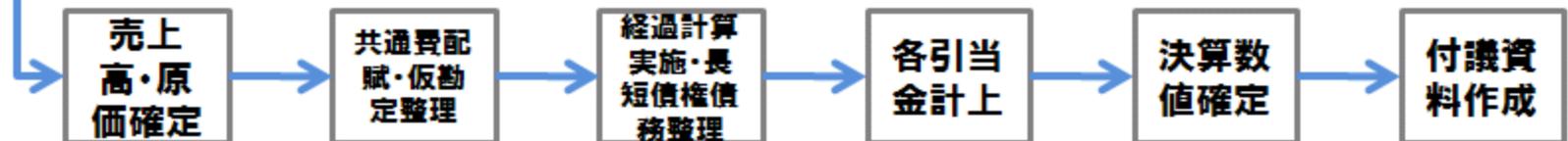
単体決算業務

業務に関係ある部門: 経理部、情報システム部

1. 事前準備



2. 決算手続



※参考: 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)業務プロセス

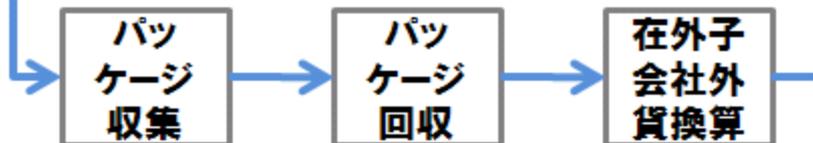
連結決算業務

業務に関係ある部門： 経理部、情報システム部

1. 決算前対応



2. 個社データ収集



3. 連結決算手続



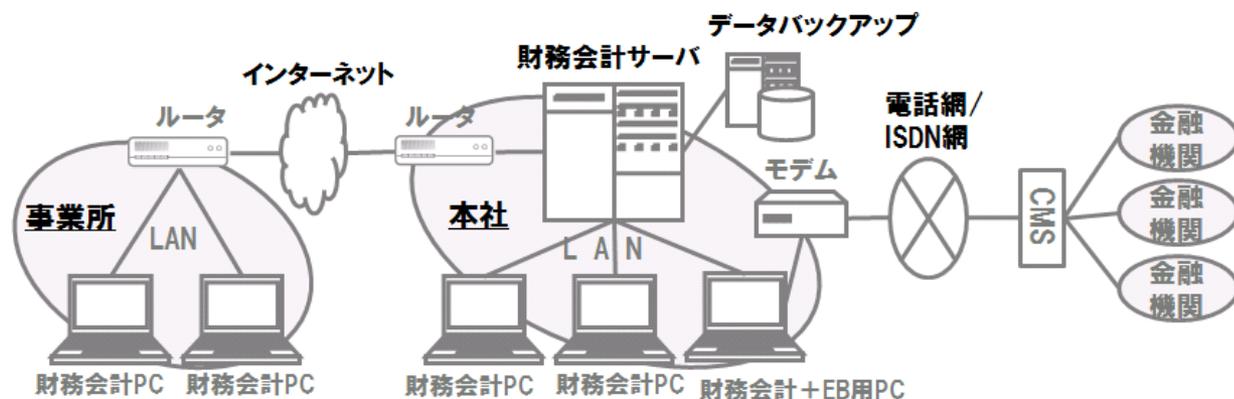
※参考： 経済産業省 「経理・財務サービス スキルスタンダード」

(http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/contents/management_support/files/keiri-zaimu.html)

Appendix: ケーススタディ(財務・会計)システム構成例

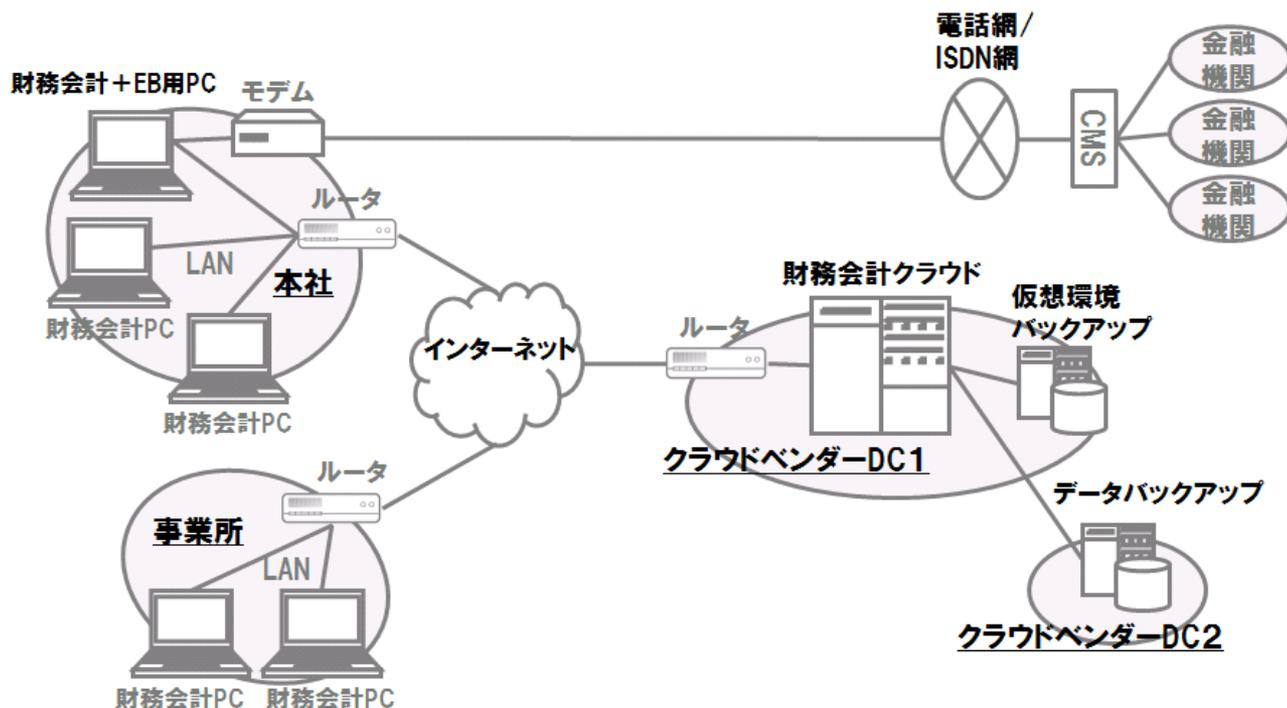
■財務会計サーバ、データバックアップ：本社またはデータセンターにある場合

※プライベート・クラウド（仮想サーバ化含む）



■財務会計サーバ、データバックアップ：クラウドベンダ・データセンターにある場合

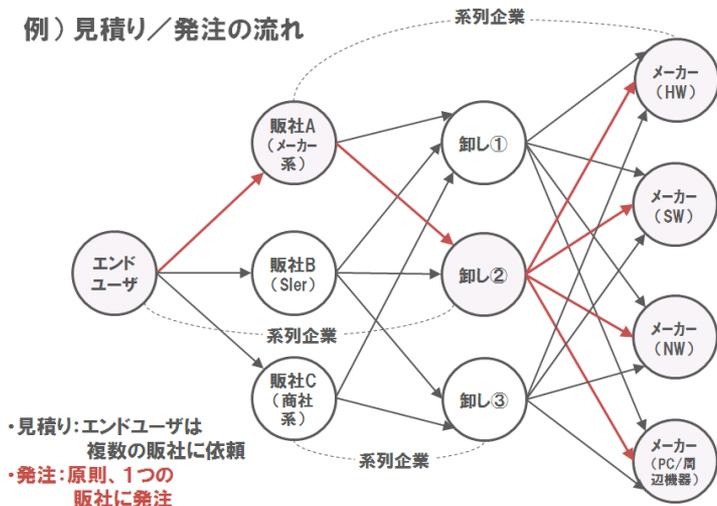
※SaaS（パブリック、プライベート、ハイブリッドのIaaSのいずれか）



Appendix: 国内IT業界のサプライチェーンの仕組み

国内IT業界のサプライチェーン(現状)

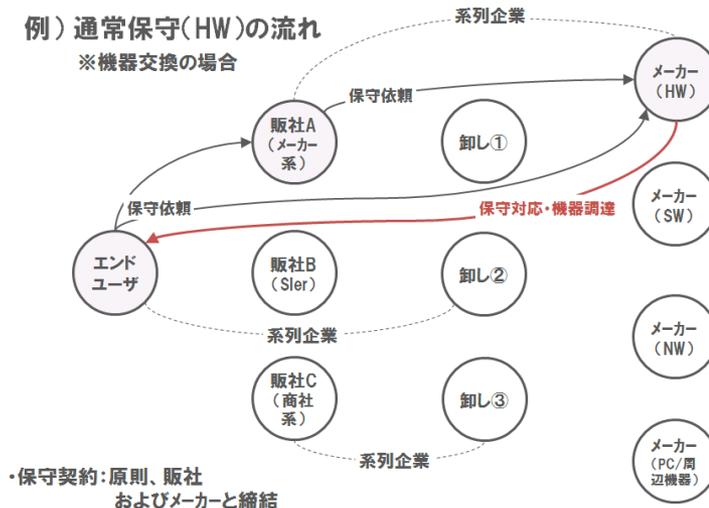
例) 見積り/発注の流れ



国内IT業界のサプライチェーン(現状)

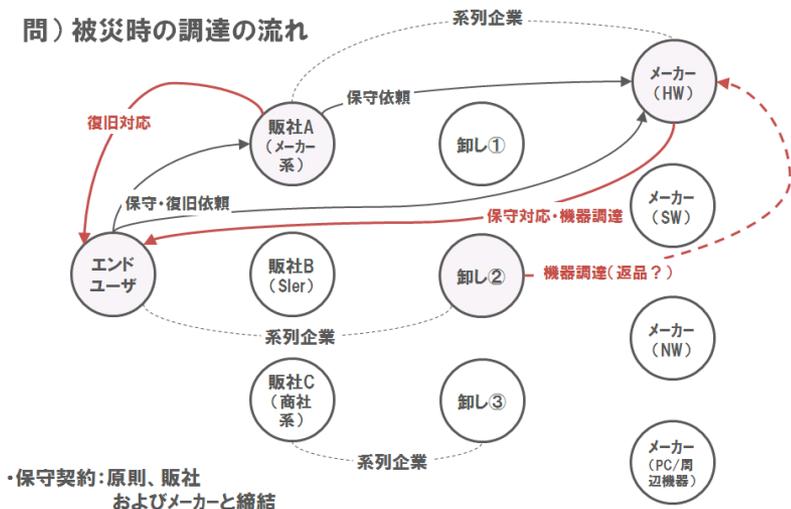
例) 通常保守(HW)の流れ

※機器交換の場合



国内IT業界のサプライチェーン(現状)

問) 被災時の調達の流れ

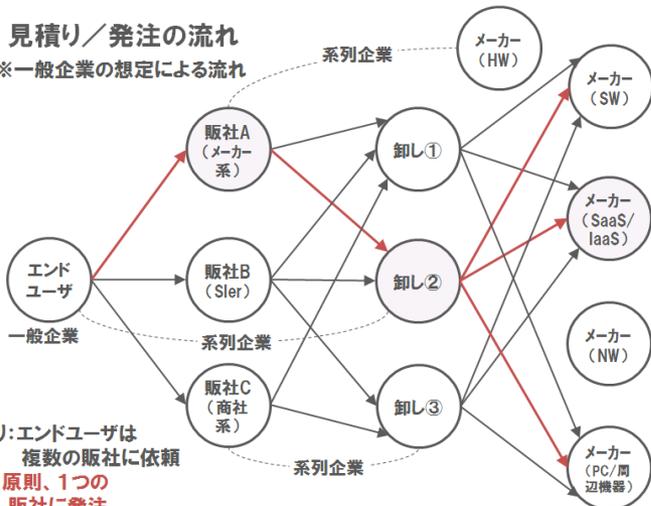


Appendix: 国内IT業界のサプライチェーンの仕組み

国内IT業界のサプライチェーン(クラウド)

例) 見積り/発注の流れ

※一般企業の想定による流れ

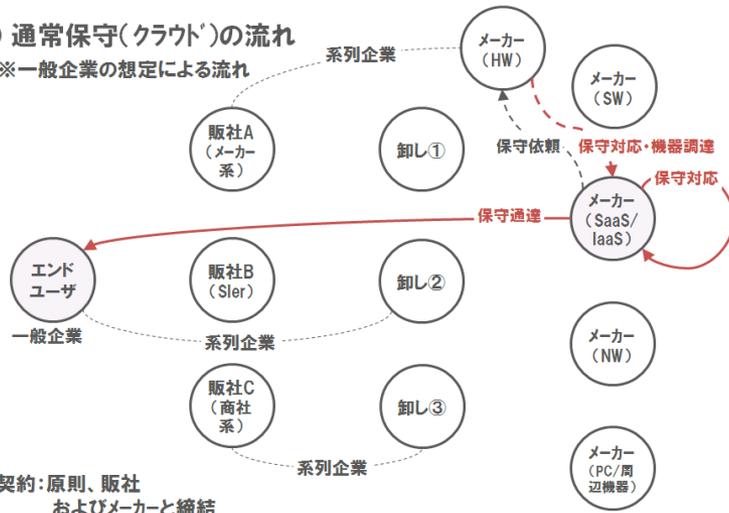


- ・見積り: エンドユーザは複数の販社に依頼
- ・発注: 原則、1つの販社に発注

国内IT業界のサプライチェーン(クラウド)

例) 通常保守(クラウド)の流れ

※一般企業の想定による流れ

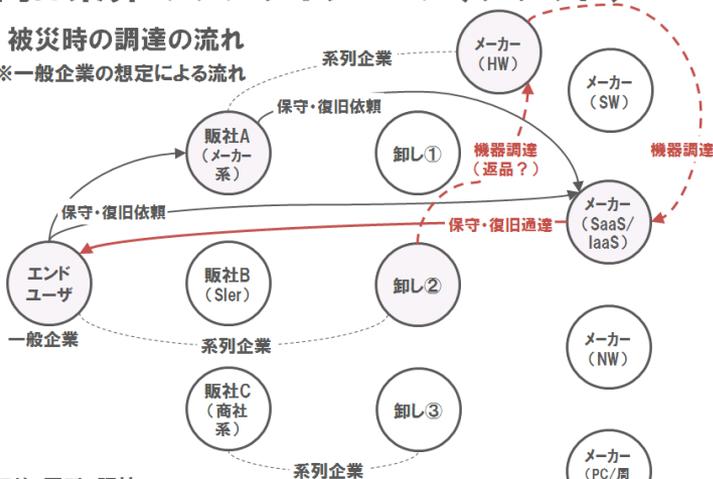


- ・保守契約: 原則、販社およびメーカーと締結

国内IT業界のサプライチェーン(クラウド)

問) 被災時の調達の流れ

※一般企業の想定による流れ

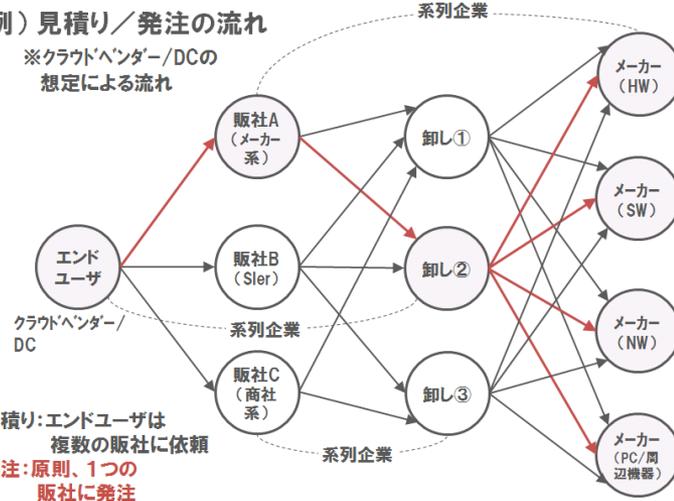


- ・保守契約: 原則、販社およびメーカーと締結

国内IT業界のサプライチェーン(クラウド)

例) 見積り/発注の流れ

※クラウドベンダー/DCの想定による流れ



- ・見積り: エンドユーザは複数の販社に依頼
- ・発注: 原則、1つの販社に発注



2014年4月 ITBO研究会

バックアップオフィス討論 資料

(2012年8月～2014年3月)

※本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。