

# B I A研究会の活動

2015年7月24日(金)

特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)  
BIA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。

# 2014年度活動状況

## ◆ 研究会：月1回開催

◆ 座長： 野田 健太郎（立教大学）

副座長： 織田 始（ツバキサポートセンター）

田中 実（乃亜フレンドリーネットワーク）

事務局長：岡田 安司（SCSK）

飯田 清人（江崎グリコ）

伊吹 泰治（I's マーケティング ソリューションズ）

柁川 淳（巴川製紙所）

齋藤 誠（オフィス彩）

高橋孝治（公認会計士）

高橋義久（高橋海事ISO労務事務所）他

◆ 目的：BIA策定にあたり具体的なネックを洗い出し、様々な手法を比較検討する中で、策定手法の改良につなげる。

※ 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。

# 2014年度主要活動内容

●7月29日（火） 15：00～17：30

進行：田中（資料準備を含む）

テーマ：「重要業務の明確化」について

●8月29日（金） 15：00～17：30

進行：織田（資料準備を含む）

テーマ：「BIAの基本」 BCAOのBIAの解説資料を配布し、読み合わせ。

●9月12日（金） 15：00～17：30

進行：岡田（資料準備を含む）

テーマ：「各部署、機能にとってのBIAの必要性を語るにあたっての視点」

以下各月テーマに沿って検討

※ 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。

# BIAにおける「重要事業/重要業務」の研究（織田）

1. BCAO標準テキスト（2013年8月第8版）において、「重要事業」という文言は、事業継続戦略策定プロセス図の現状認識と方針決定の枠で、「対象重要事業」と使われているだけで、他では「重要業務」という文言に統一されている。

これを我流で解釈すれば、方針決定の際、トップの意向またはトップとの話し合いで、重要事業は決められ、以降はこの重要事業を構成する「業務」を分析することがBIAとなるのであろう。

2. 内閣府2013年8月改定版のが「ガイドライン」においても、「重要事業」、「重要業務」という文言は用語解説にも無く、3.1事業影響度分析の項では、「重要な事業」、「優先的に継続・復旧すべき重要事業」、「重要な事業に必要な各業務（重要業務）」などと記され、「重要業務」はテンポラリーに決定されるような印象を受ける。

3. ISO22301では、事業影響度分析は8.2運用の単元にあり、ISOのMSSのなかで8運用は、BCMは固有の分野であるため追加記載されたようです。ISOには「重要事業」、「重要業務」という文言は無く、「優先順位付けされた活動」という表現がある。優先活動は「影響を軽減するために、インシデントの後に優先度を与えなければならない活動」とある。ISO1-ガイダンスでは、企業が「重要業務、重要事業、中核事業」と表現している場合があるが、商品やサービス、さらに細分化された業務を指す場合もあり、幅広く捉えることが可能なように「優先順位付けられた活動」と標記している。また、「優先順位付けられた時間枠」の表現も、「目標復旧時間」、「許容中断時間」などを含むものであり、企業が広く使いやすいように設定されている。・・・

・・・

※ 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。

# BIAにおける時間の概念およびレベルとの関係（織田）

はじめに：前回の研究会でBIAにおけるRTOなどの時間に関して整理されていないという指摘を戴いたため、わたくしの考えを記します。ご意見を賜りたいと考えます。

(1) わたくしの基本的スタンスは「拘らないこと」ですから、時間の概念は、現状復旧時間、目標復旧時間などが時間軸でどの順番でどの位置にあるのかを認識する程度で良いと考えます。

(2) これは、BCMがインシデントを特定せずあらゆる事象に対応するという考え方に立っているためです。何が起こるか、どこに起こるか、どの程度の影響が出るのかあるいは自社なのかお客様で起こるのか、全く分からないことより、現状復旧時間はもとより目標復旧時間も事前に立てることは不可能であるためです。

(3) また、復旧レベルという考えかたにおいても、前項のように何が起こるか分からない状況で、レベルの設定においても、お客様の求めに応じたレベルなのか、自社の存続に合わせたレベルなのか、社会的影響のレベルなのか。特定のお客様だけに提供（供給）している事業であればお客様との情報交換でレベルは決まるだろうが、自社の存続や社会的影響を勘案した場合、時間と同様、復旧レベルを決めるのは至難のわざでかつ再び想定の世界に逆戻りします。

(4) 因って、各テキストの概念図にある「時間」は、並びを確認する程度でよいと思う。

(5) 内閣府ガイドラインには、「事業影響度分析に時間をかけ過ぎると、その間に外部・内部の事業環境が変化し、作業が無意味になる可能性があることに留意」とコメントし、さらに「直感的に重要業務、目標復旧時間などが把握できる場合はそれを用いても良い」と記述しているのが、わが国では合意を得やすいのではないかと考えます。

• • • •

※ 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。

# BCAO、内閣府、ISO22301における時間の考え方（織田）

2014年9月4日織田						
	内閣府ガイドライン(2013年8月第3版)		BCAO		ISO22301用語定義	
	考え方	長短 /レベル	考え方	長短 /レベル	考え方	長短 /レベル
最大許容停止(MAO)					製品・サービスを供給しない結果として、又は活動を行わない結果として生じる可能性のある悪影響が許容不能な状態になるまでの時間	一番長い
最小事業継続目標(MBCO)					業務の中断・阻害発生時に事業の目的を達成するために、組織にとって許容できる最低限のサービス及び/又は製品のレベル	最低レベル
最大許容停止時間(MTPD)			重要業務が中断時の影響を定量的・定性的両側面から経過時間ごとに評価することにより、導き出される企業経営にとって許容される、重要業務の(最長の)中断時間	一番長い	製品・サービスを供給しない結果として、又は活動を行わない結果として生じる可能性のある悪影響が許容不能な状態になるまでの時間	中間
目標復旧時点(RPO)	失ったデータを過去のどの時点まで復旧させるか(例えば、1週間前のデータまで、1日前のデータまでなど)の目標値を、目標復旧時点(Recovery Point Objective、RPO)と呼ぶ。データは直近まで復旧させるのがもちろん望ましいが、相応して対策費用が高くなる場合が多い。	データに関する設定			再開時に業務が実施できるようにするために、業務で使用される情報がどの状態まで復旧されなければならないかを示す時点	データに関する設定
目指すべき復旧時間(RTG)			現状では達成が難しくとも、毎年の改善活動により目指すべきゴールとして許容中断時間以内(同一時間とすることも可)に設定する重要業務の復旧時間	MTPDとRTOの間		
目標復旧時間(RTO) 目標復旧レベル(RLO)	重要業務についてどれくらいの時間で復旧させるかの時間を示す それぞれの重要業務について、停止(相当程度の低下)が許されると考える時間の許容限界、レベルの許容限界を事業影響度の時系列分析から推定した上で、時間の許容限界より早く目標復旧時間を設定し、レベルの許容限界を上回るように目標復旧レベル設定することになる。 目標復旧時間、目標復旧レベルは、単なる目標ではなく、講じた対策により達成可能なものでなければならない。4.1章に示すとおり、経営者は、事業継続戦略とそれに基づいて実施する対策の決定と一体的に、目標復旧時間、目標復旧レベルを、実現可能で対外的に説明できるものとして正式に決定する。	一番短い 復旧レベル	BCP策定時点で、計画通り、かつ最も効率的に復旧活動を実施した結果として、自社として達成可能な復旧時間(現時点での最善の努力をしたことにより達成可能な復旧時間)	一番短い	インシデント発生後、次のことまでに要する時間 -製品又はサービスが再開されなければならない、又は -事業活動が再開されなければならない、又は -資源が復旧されなければならない	一番短い
考察	時間・レベルの設定法を記している(時間の許容限界より早く目標復旧時間を設定する。レベルの許容限界を上回るよう目標復旧レベルを設定する。) 目標復旧時間と復旧レベルは、企業が説明できるよう設定することを求めている。この段階で決めた時間・レベルは案であると断っている(経営判断で最終決定)。 ただし、現実的に即して、直感的に把握できるのであればそれも可としている。 データに関しては、復旧の概念が別にあるようであり、内閣府とISOはRPOという言葉で用語解説を付記している。		復旧レベルに関する記述が無い。 現在の復旧可能時間から目標とする復旧時間に至る過程を示しRTGを設けている。RTGは他に無くBCAO独自の設定		目標復旧時間(RTO)と復旧レベル(MBCO)について考え方を示し相互の関係を示している 文言に厳格な表現を使っている	

※ 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。

# BIAの位置付け（岡田）

現状認識と方針決定

## BCAO標準テキスト 8版

経営環境・方針・戦略の認識  
(市場環境、事業構造、経営の優先事項)

現状のリスク対応状況の認識  
(対応済みのリスク、体制、対策内容)

事業継続実施方針と**対象重要事業の決定**

実施方法の決定  
(実施体制、実施方法、スケジュール)

ハイレベルBIA

組織とその状況の理解

組織の活動、機能、サービス、製品、取引関係、サプライチェーン、利害関係者との関係、業務の中断・阻害を引き起こすインシデントに関する潜在的な影響

事業継続方針と総合的なリスクマネジメント戦略を含む組織の目的(目標)および他の方針との連関

組織のリスク選考

事業継続方針



事業継続目的(目標)

# BIAの位置付け

経営

現場

①ハイレベルBIA  
重要事業の決定  
(事業の優先順位付)

優先順位2

優先順位3

優先順位1

事業A

業務a

業務b

業務c

事業B

業務d

業務e

業務f

事業C

業務a

業務g

業務c

備品

H/W, S/W

本社機能

資金

システム

電話/FAX

人員

ネットワーク

執務室

水/食料

電力

etc...

リソース

②BIA

※優先順位上位事業から対応

重要業務の明確化

- 業務プロセスの整理
- プロセス依存関係の整理
- 重要業務の整理

重要な要素・資源の把握

- 普及再開に不可欠な要素・資源の明確化
- 代替有無と再調達時間、及び費用の概略把握

中断時の影響の時系列分析

目標復旧時間 (RTO) の設定



# 重要事業/業務が中断した場合の影響評価指標

ハイレベルBIAのためのInput情報  
(概要レベル)

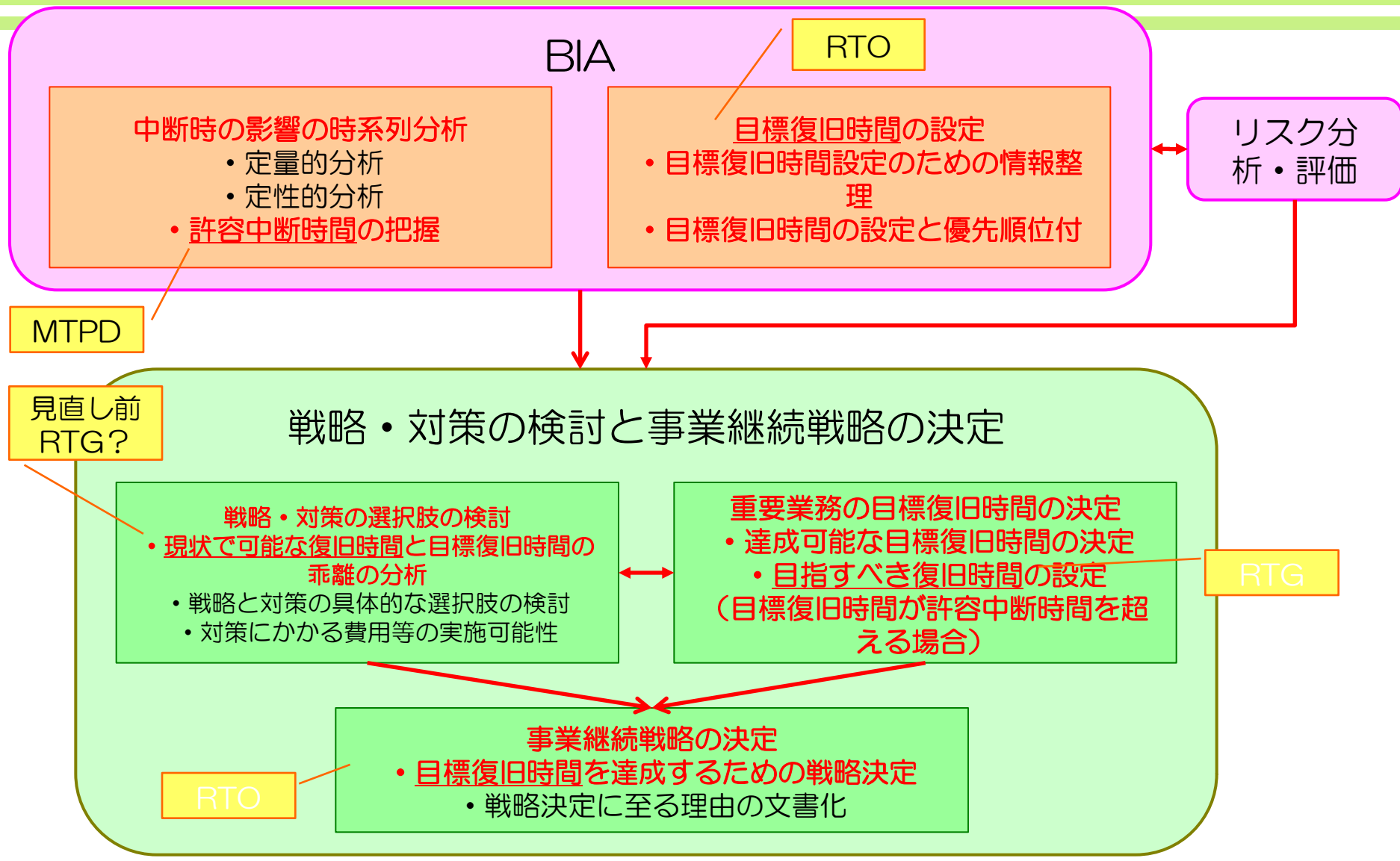
BIAの成果物  
(詳細レベル)

項番	評価項目 (内閣府ガイドラインベース、BCAO標準テキストおよびISO22301を追記)	定量的	定性的
1	利益、売上、マーケットシェアへの影響		
	利益、売上の損失/減少額	●	
	市場シェアの喪失	●	
2	資金繰りへの影響		
	組織の活動の中断に伴い損失する在庫数、滞留する事務量	●	
	設備(サイト)、技術又は情報への損害による影響	●	
3	顧客の事業継続の可否など顧客への影響、さらに、顧客との取引維持の可能性への影響		
	影響を受ける利害関係者数、影響度	●	
	組織の活動の中断に伴い影響を受ける顧客数	●	
4	従業員の雇用・福祉への影響		
	雇用継続への影響	●	
	従業員の安全と士気低下		●
5	法令・条例や契約、サービスレベルアグリーメント(SLA)等に違反した場合の影響		
	法規制への違反による罰則・操業停止	●	
	発生する法令、規則、契約等の不履行による違約金	●	
	契約違反による違約金要求・提訴	●	
6	自社の社会的な信用への影響		
	社会的影響発生による信用低下		●
	社会的評価、品質、信用、ブランドイメージの失墜		●
7	社会的・地域的な影響(社会機能維持など)		
	環境破壊・汚染の発生等	●	
	社会全体や環境に与える影響など	●	



許容中断時間 (MTPD) の把握

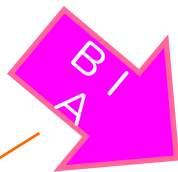
# 目標復旧時間の分析 (事業継続戦略)



# B I Aの Input / Output

## ■ Input

- 『現状認識と方針決定』にて決定された事項  
⇒対象となる重要（優先）事業
- 『影響評価指標』に利用するための各種情報
- BIAプロジェクト実施のためのリソース（予算、期間、人員等）
- ビジネスプロセス
- リスク分析・評価結果



## ■ Output

- 業務プロセスと依存関係（内部/外部）の整理  
⇒業務継続に必要なすべての活動のリスト
- 重要業務の明確化
- 復旧/再開に不可欠な要素・資源の明確化
- 代替有無とし調達時間、コストの把握
- 業務中断時の影響分析（時系列分析）結果
- 目標復旧時間（RTO）の設定  
⇒各活動の許容中断時間（MTPD）とその根拠
- 復旧優先順位の設定

## ■ B I A実施の契機

- 主要な事業変更
- 内部の事業プロセス、場所及び技術に関する著しい変化
- 市場及び規制に関する変更など、外部の事業環境に関する著しい変化

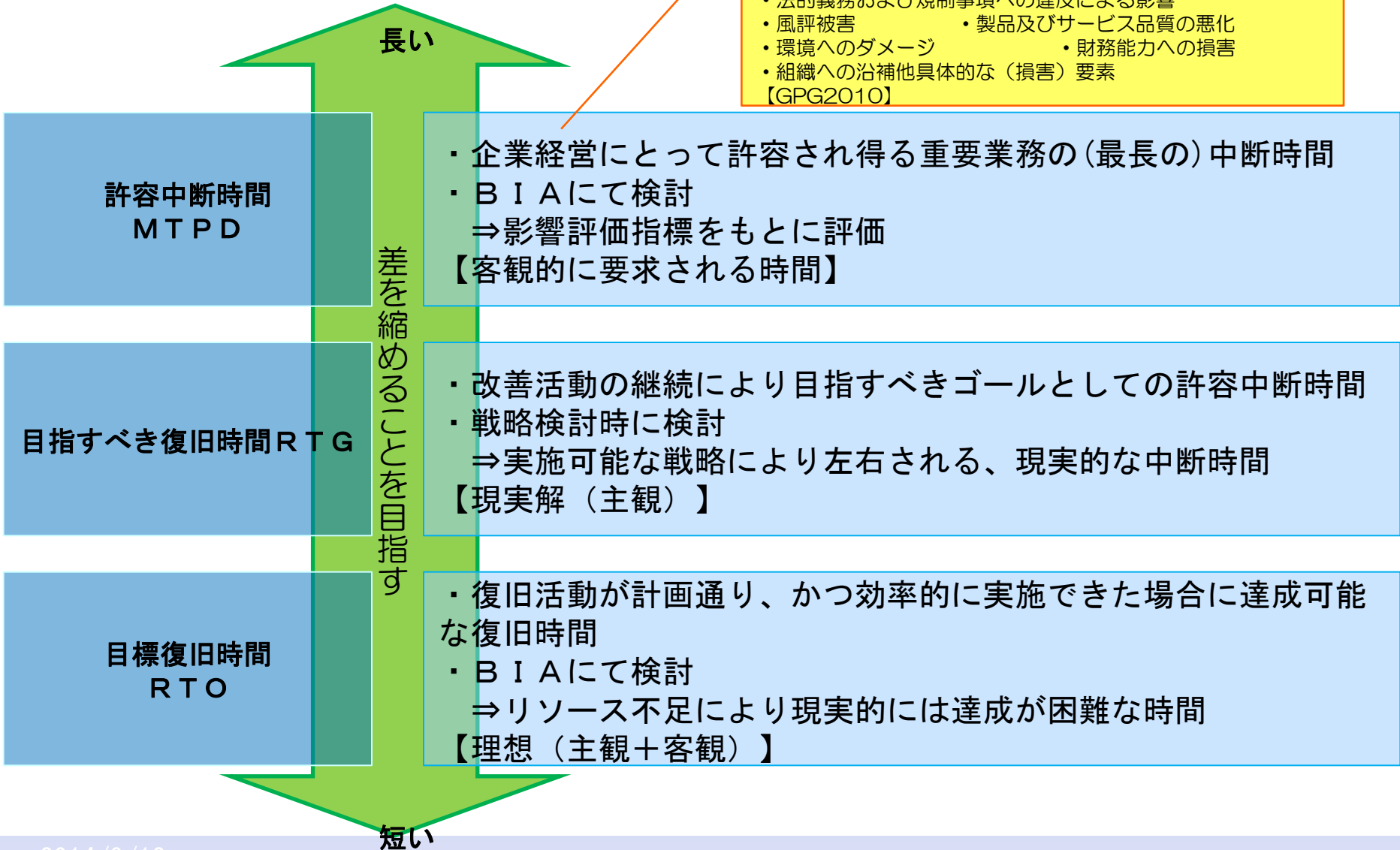
【GPG2010】

# 時間の概念の整理

製品及びサービスの提供が再開できない場合に、組織の存続が決定的に脅かされることになるまでの時間。

- ・スタッフもしくは公共の福祉環境に関する影響
- ・法的義務および規制事項への違反による影響
- ・風評被害
- ・環境へのダメージ
- ・組織への沿補他具体的な（損害）要素
- ・製品及びサービス品質の悪化
- ・財務能力への損害

【GPG2010】



許容中断時間  
MTPD

- ・ 企業経営にとって許容され得る重要業務の（最長の）中断時間
- ・ B I Aにて検討  
⇒影響評価指標をもとに評価  
【客観的に要求される時間】

目指すべき復旧時間RTG

- ・ 改善活動の継続により目指すべきゴールとしての許容中断時間
- ・ 戦略検討時に検討  
⇒実施可能な戦略により左右される、現実的な中断時間  
【現実解（主観）】

目標復旧時間  
RTO

- ・ 復旧活動が計画通り、かつ効率的に実施できた場合に達成可能な復旧時間
- ・ B I Aにて検討  
⇒リソース不足により現実的には達成が困難な時間  
【理想（主観＋客観）】

# Appendix. BIAとは直接無関係だが現在感じていること

## 1. 「事業継続」と「サービス継続」が混同しやすい。

- ・企業体としての存続を賭けた活動である「事業継続」という概念と、あるサービスの可用性を向上させるための「サービス継続」という概念が混同する。
- ・法人＞事業本部＞部＞課 といった組織のなかで、どの立場の人間が検討するのかにより、意味合いが異なるものとなる。
- ・法人単位で経営層からの指示（ハイレベルBIA）によって指示された事業について検討するならば「事業継続」だが、部長レベルがあるサービスを継続させるために考えるものは「サービス継続」でしかないのではないか。  
（法人にとって、そのサービスの中断が致命傷になりえないこともある）
- ・この活動が意味の無いものとは言わないが、「事業継続」の概念をもってどこまで対応できるのかが疑問。  
（小規模な法人としてとらえればよいだけなのか？）

## 2. 防災と事業継続

- ・業務継続のために様々なリソースや手順書などを準備するのは良いが、最後には人員がものを言う。
- ・人員の参集可否については議論されることが多いが、参集した人員の生命維持については議論が届いていないのではないのか。
- ・せっかく参集した人員の食糧、トイレ、など最低限の生活レベルがどの程度の期間維持可能なのか、交通機関やライフラインの停止期間と併せて検討すべきだが、そこまで至っていないのが現状か？
- ・これは「防災」の観点で検討すべきなのか？リスクとして

# BCのメリット（田中）

## ① BCについて

### ◆BCの定義

企業・組織が、災害などを含む何らかの原因で、被害を受け、あるいは必要資源の確保が困難になっても、重要業務を

- ・中断が許される時間内に復旧させること
- ・ただし、中断が許されないものは中断させないこと

### ◆BCのメリット

#### （対外的メリット）

- 1、防災・危機対応に取り組んでいる企業として市場や社会の中で信頼を得ることができる。
- 2、ステークホルダーへの防災・危機対応に関する説明責任が果たせる
- 3、顧客・取引先からの安定供給の要請に応えることができ、供給責任を果たせる
- 4、地域・社会全体がBCに取り組むことにより、地域・社会全体の事業継続能力が高まり、高い信頼が実現する
- 5、災害・事故などの発生時の地域貢献や行政への協力の意思表示、あるいは平時の防災活動支援は、CSRの活動としても評価される

#### （直接的な効果）

- 1、災害発生時に、被害や影響を最小限にする事前対策・計画、及び中断させない継続対策と可能な限り再開させる復旧対策の実施につながる

#### （副次的な効果）

- 1、「自社の事業・業務」、「重要なリソース」などを再認識できる
- 2、災害時の対応計画に終わることなく、業務の標準化、効率化、可視化につながる
- 3、自社の経営戦略に合わせた最適な経営資源の配分に資する
- 4、経営者と現場の間で、重大リスクや経営戦略に関する問題意識の共有がはかれる
- 5、現場の参画意識の確率、高揚につながる

※ 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。

# BC (Business Continuity) とは (高橋孝治)

BC (Business Continuity) とは

- ・ 甚大なインシデントが発生しても、重要業務等を継続し、企業の継続を図る
- ・ 投資家の視点では企業継続より企業の成長を重視する、一方債権者の視点では企業の成長より企業継続を重視する

⇒よって投資家の視点では従来のBCより儲かるBCの方が整合性がある

⇒ただし、投資家は短期の業績より企業のリスク対応能力に関心があるというアンケート結果も存在する（おそらく現状に合っていると思われる）

BCMとは

- ・ **広義のリスクマネジメント (ERM)** の一分野で、資源制約を伴うため、事前に対策をとっておくべき分野 コーポレートガバナンス>ERM>BCM

BCの分野は自然災害に特化していると思われるのでその他のリスクにも対応すべきということでレジリエンスという概念が最近広まっているのかもしれない

参考

- ・ **ゴーイングコンサーン (Going Concern)**

企業が将来にわたって無期限に事業を継続することを前提とする考え方

- ・ 企業再生と事業再生

企業再生：事業を撤退または売却しても企業（経営者）を存続させる

事業再生：企業はなくなっても事業を存続させる（他社へ事業譲渡や会社分割等）

- ・ **レジリエント・カンパニー**（書籍より）

危機に直面したときのストレス耐性や回復力が高く、事業環境の変化に柔軟に対応、その中から次の成長の機会を見出し、社会に貢献している企業

トリプルA経営

- 1) 企業活動における拠り所ができている
- 2) 自己変革力の高い企業カルチャーを築いている
- 3) 社会性を意識した企業活動を行っている

※ 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。

# 内部統制、ERM、RM、BCMの比較(織田)

2015年5月18日織田

	内部統制 Internal control	ERM Enterprise risk management	RM Risk management	BCM Business continuity management
目的	内部統制とは組織の業務の適正を確保するための体制を構築していくシステムを指す。すなわち、組織がその目的を有効・効率的かつ適正に達成するために、その組織の内部において適用されるルールや業務プロセスを整備し運用すること、ないしその結果確立されたシステムをいう。	ERMは、企業価値の維持・向上に影響するリスクや事業機会に適切に対処するための手法です(注)。COSO-ERMは、組織がその目的を達成すべく、組織目標の達成を妨げるリスクを企業全体で統合的に管理することを通して、適切な組織運営を行い、企業価値を向上させるための経営手法であると同時に、そのような経営が行なわれているかを見るための評価の視点であるといえます。ERMは従来から行われている“適切な組織運営”そのものであり、新しいことを特別に行うことではありません。また、リスクを適切に管理することは、企業活動そのものといえます。ただ、今までのリスクマネジメントは、個々のリスクに個別に対応するものであり、必ずしも体系的に整理され、可視化されているわけではなく、漏れや不完全さ、または重複による無駄が見られるケースも多いため、ERMのフレームワークが提唱されたのです。	リスクマネジメントとは、リスクを組織的に管理(マネジメント)し、損失などの回避または低減をはかるプロセスをいう。リスクマネジメントは、主にリスクアセスメントとリスク対応とから成る(JIS Q 31000「リスクマネジメント—原則及び指針」による)。さらに、リスクアセスメントは、リスク特定、リスク分析、リスク評価から成る。リスクマネジメントは、各種の危険による不測の損害を最小の費用で効果的に処理するための経営管理手法である。	事業継続マネジメントとは、取引先に対するサービスの提供の欠落を最小限にするかを目的とする経営手段である。組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、利害関係者の利益、名声、ブランド及び価値創造活動を守るため、復旧及び対応力を構築するために有効な対応をおこなうフレームワーク、包括的なマネジメントプロセスを言い、重要業務の操業度の低下を許容限界内に押し止め、顧客の他社への流出、マーケットシェアの低下、企業評価の低下などから企業を守る経営レベルの戦略的課題と位置づけられています。
対象	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業務の有効性・効率性 事業活動の目標の達成のため、業務の有効性及び効率性を高めること。</li> <li>2. 財務報告の信頼性 開示する財務諸表と財務諸表に重要な影響をおよぼす可能性がある情報について、その信頼性を担保すること。</li> <li>3. 法令遵守 事業活動に関わる法令や会計基準もしくは規範、各社の倫理綱領やガイドラインを順守させること。</li> <li>4. 資産の保全 会社の資産(有形・無形、人的資源も含む)の取得やその使用、処分が正当な手続きや承認のもとで適切に行われるように資産の保全を図ること。</li> </ol>	企業を取り巻くいろいろなリスクに対し、個別にバラバラに行っていると、弊害も出てきます。ERMは、認識すべきリスクの抜け漏れがあったり、経営陣に上がってくる報告にムラがあったり、投資が二重になったり、手戻りが発生したりなど、こうしたリスクマネジメント上の課題を効果的・効率的に解決し、引いては企業の経営理念やビジョン、目標達成を促進する。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 純粋リスク(マイナスのリスク) 火災、自然災害のようないわゆる偶発的事故や人為的なミスに起因するリスク(財産、費用・利益、人的、賠償責任)</li> <li>2. 投機的リスク(プラスとマイナスのリスク) 政治的、経済的変動のような環境変化に伴うリスク(政治的情勢変動、法的規制の変更に関わる、技術的情勢変化に関わる)</li> </ol>	事象を特定せず、あらゆる組織を脅かす潜在的なインパクトを対象とする。
特徴	<p>6つの基本的要素</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 統制環境</li> <li>2. リスクの評価と対応</li> <li>3. 統制活動</li> <li>4. 情報と伝達</li> <li>5. モニタリング</li> <li>6. ITへの対応</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営陣、取締役会のレベルで、重要なリスクを認識しているため、突然予期せぬ重要なリスクが顕在化し慌てるという事態が少なくなる</li> <li>2. リスク相互間の関係を理解することにより、リスクが連鎖的に大きくなっていく事態や、反対に打ち消し合うような状況がある程度予測できる</li> <li>3. リスクの優先順位付けを行い、リスク相互間の関係を検討することによって、限られた経営資源をより効果的に活用することができる</li> <li>4. 全社的なリスクの棚卸を継続的に行うことによって、企業を取り巻く環境の変化を素早く理解</li> </ol>	また、リスクの定義を確認すると、「事態の発生確率とその結果の組合せ」という定義が一般的によく使われます	

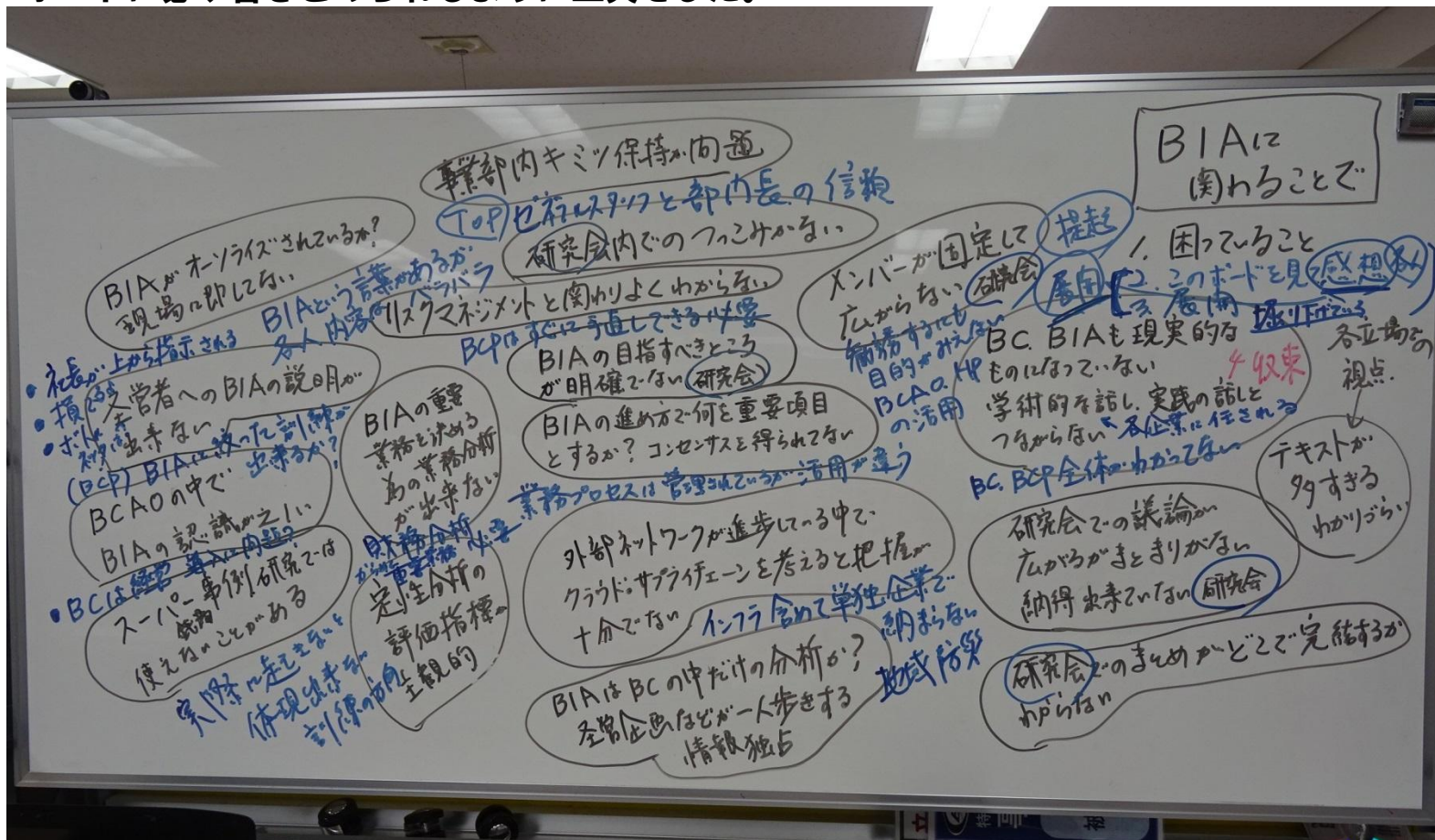
※ 本資料の文責は研究会にあり、BCAO全体の見解ではありません。



# ホワイトボードミーティング

田中がファシリテーターとなりホワイトボードミーティングスタイルで進行を行なった。  
 テーマは、「今後の活動計画について」

進め方として、出席者全員がホワイトボードを中心に椅子だけで集まり、お互いの顔が見えるスタイルで座った。メモは取らずにホワイトボードに集中する。出席者の意見が要点でボードに必ず書きとめられるように工夫をした。



※ 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。

# 2015年度の活動計画

## 企業戦略に使えるBIAの策定

- ◆ マテリアルの整備
- ◆ 関連するテーマでの検討
  - リスクマネジメントとの関係整理
  - 重要業務選定と業績評価
  - 平時の有効性
  - • • •

※ 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。

特定非営利活動法人  
事業継続推進機構  
BIA研究会

A Specified Non-Profit Japanese Corporation  
Business Continuity Advancement Organization (BCAO)