

# B I A研究会の活動

2016年5月25日(水)

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。

# 2015年度活動状況

## ◆ 研究会：月1回開催

◆ 座長：野田（立教大学）

副座長：織田（前ツバキサポートセンター）

田中（乃亜フレンドリーネットワーク）

事務局長：岡田（SCSK）

飯田（江崎グリコ）

伊吹（I's マーケティング ソリューションズ）

柁川（巴川製紙所）

齋藤（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。

# 2015年度主要活動内容

- ホワイトボードミーティング
- 研究テーマの設定と検討
- BIAの重要性・有効性、具体的な手段(事例)の提示

※ 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（2015年6月8日）

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。

手順として、一応この日のゴールは下記①の作業の各自感想とした。

**①BIAに関わることで今困っていることを出し合った。**（別紙参照）、黒字で表記。かなり幅広い困りごとが出たが、残念ながらまだまだ十分にでているとは思えない。**困っていることとは、**悩んでいること、わからないこと、解決できないことなど様々にあると思う。当BIA研究会でも詰めが出来ていない言いつばなしの内容はたくさんある。-----そこで次回研究会までに再度各自で追加見直しをすることにした。

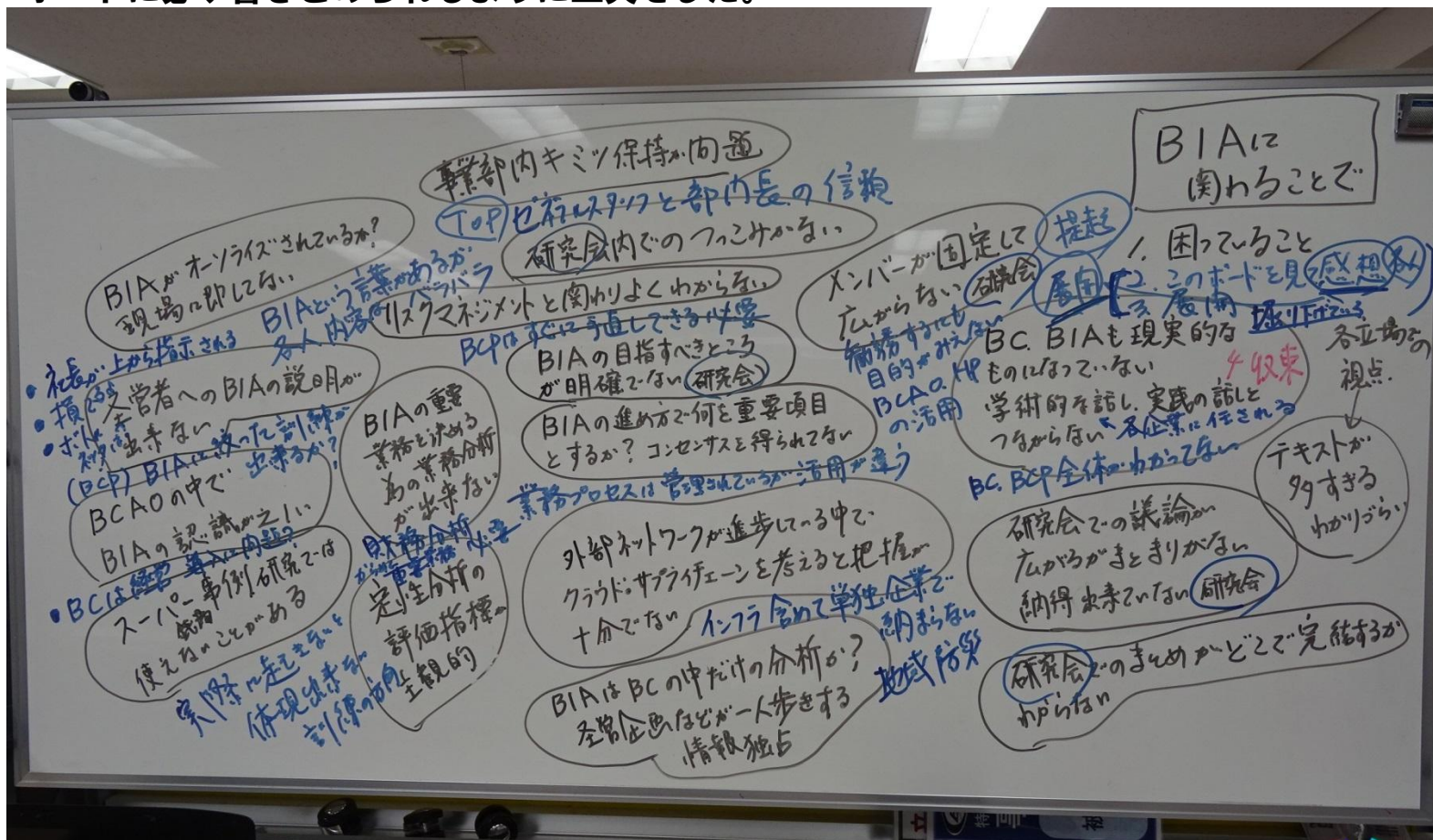
**②上記①の作業ででた内容を、ボードを見ながら各自で感想を述べ合った。**（別紙参照）、青字で表記。少し困りごとを展開する形になる。出席者が自分の意見でまとめようとする傾向が今回もあったが、それは次の③の掘り下げ及び④の収束（まとめ）の段階で出していただくことにする。  
-----②の感想を述べ合うことも次回研究会で再度追加及び振り返りを行なう。

※ 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。

# 研究テーマの設定（2015年8月6日）

## 1. 最終目的（1文にまとめる）

BCが世の中に普及することを促進させる一助とするため、BIAを実施することのメリットと、実施方法を具体化する。

## 2. 最終目的を設定した際の前提/仮定、またはその理由

BC普及を妨げる一因として、「BIAの仕方が具体的にわからない」ということがあると仮定する。BIAの経営的価値を見出せないため、BIAの実施自体が積極的に行われていない、検討（研究）されていないと仮定する。

## 3. 最終目的達成のために必要なこと、及びその理由BIAの分析項目を明確にする。

BIAの概要（流れ）についてはBCAOテキストにて示されているものの、分析（手法）については具体化されていない。BIA実施結果が、経営的視点から有益な情報となることを示す。  
防災力・事業継続力の強化、社会的責任、レジリエント

## 4. 最終目的達成のためにやりたいこと、及びその理由（必須ではないが、実施が望ましいこと）

BIAの分析項目について、業界別などのサンプル集を作成する。  
BCPの位置づけの明確化  
他のリスク管理にはない特徴 時間概念、少頻度大被害

## 5. 上記3.実施のための手続き（3.で挙げた事柄それぞれの手続き概要）

BIA（BCP）評価項目の設定、BIA実施のメリット、具体的な事例

※ 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。

# テーマのまとめと検討

項目	田中	本人補足	メンバー補足	意見
最終目的	企業経営の確かな指標となり、経営活動に反映されるBIAを企業内に定着させる。経営者層及び経営管理スタッフがBIAを事業継続の中心的分析として認識しスキルアップをはかれる体制を支援する。(事業競争力・企業価値向上への手立て)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BIA実施のデメリットは考えていない。</li> <li>・普及対象としての、中小の定義が不明瞭(Pending)</li> <li>・従来からある「企業経営」の中に取り込まれて、管理されることが望ましい。</li> <li>・全社的に俯瞰して見ることができる社員を支援する。</li> </ul>		
最終目的を設定した際の前提/仮定、またはその理由	①経営管理サイクルの中に不測事態計画が明確に打ち出されていないことがある。売上アップに伴う利益管理が大前提となり経営リスクに伴う対策が各担当者ベース範囲内で策定されており、全社一貫した事業継続戦略につながっていない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産管理部門や、資材部門などは比較的検討が進んでいるだろう。しかし、部門内で閉じたものとなっている。</li> <li>・不測事態計画≠事業継続計画</li> <li>・発生頻度が低い事象では、経営計画に入れ辛い</li> </ul>	<p>全社的には「利益をあげる」ことを考えるが、部門により、特に製造部門では「コストDown」を主眼におくことになる。全ての部門にて売上拡大を狙うものではない。</p> <p>※製造部門： 【コストDown⇒製造時間短縮⇒復旧時間の短縮】と繋がることも考えられる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益拡大と、BC検討は相反するものであってはならない。</li> </ul>
	②全社目標管理において、部門・個人目標レベルまでの落とし込みについては、事業継続の切り口が備わっていない。部門別・工程別・個人別の自主管理目標は考課への反映を含めて綿密な仕組みがあるが、天災などのリスクは不可抗力として自主管理目標に反映していないことが多い。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人での対応では対応しきれないので、個人の目標管理としては取り上げることができない。</li> </ul>		
	③企業にBCの概念が乏しく、BCPを作成したと言っても防災の延長であり全社戦略になっていない。そもそもBCの知識が乏しくBIAがどのようなものさえも知らないケースが多々ある。企業組織の体質として組織間の連携が弱い為に業務改善計画でさえ全社の一貫性がない。事業継続の思考が育成されにくい(人材育成が急務)。			<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセス全体を把握できる人がほとんどいない。全体像を示すことができる人が社内にはいない。(コンサルは多部門にヒアリングするのでわかるが・・・)</li> <li>⇒事業部長付きの経理管理部門であればわかるのではないかな？</li> <li>⇒全体を俯瞰できる人に、BCを教育する方がよいのでは？</li> </ul>

※ 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。

# テーマのまとめと検討

3	最終目的達成のために必要なこと、及びその理由	<p>①経営計画の作成ノウハウにBCの要素を明確に加えた指導書を作成する。 【理由】BCAOテキストにある解説では経営管理の位置づけとしてのBCが理解されづらい。やはり具体的な指導を含めて経営管理読本のような体系化したテキストがあっても良いと思う。</p>	<p>・全社を俯瞰できる部門である、経営企画部門や事業企画部門向けのものを想定。 ・具体的な内容を想定。(要検討)</p>		<p>・経営にBC観点を含めるのか、BCに経営観点を含めるのか？ ⇒前者をイメージ。具体的なノウハウの提供を考えたい。</p>
		<p>②リスクマネジメントとのすみ分けと共存をしっかりと整理する。 【理由】リスクマネジメントは各企業で導入されているケースが多く管理者も馴染みをもって対応できる内容である。そこに事業継続の概念(経営資源認識、重要業務の特定、その業務の関わり、有事における時間と復旧レベル、代替戦略の検討)を組み入れることで経営カアップをはかれる)</p>	<p>・企業内の既存のリスクマネジメントの考え方に、BCの考え方を組み込んでいくことを想定。 ⇒SOX・内部統制や、BCやといったキーワードを出してしまうと現場が混乱するだけなので、区分けにこだわるものではない。</p>	<p>・リスク(急な円安や、自然災害など)を考慮した、経営計画があっても良い。</p>	<p>・ERMにBCは含まれていると考える。ERMの一つとしてBCが追加されたイメージ。 ⇒取締役会のリスク管理の一つとして、災害対応は含まれているものの、BC観点ではまだ弱い。</p>
4	最終目的達成のためにやりたいこと、及びその理由(必須ではないが、実施が望ましいこと)	<p>①研究会によるBIAテキストの作成。数あるBCPの策定ガイドラインでは示されていないBIA取り組み検討へのガイド書を作成する。</p>	<p>・現場担当が具体的に使えるようなガイド書を作りたい。 ⇒特にBIAについて、ノウハウ的なものを提案したい ⇒業界にかかわらずガイド</p>		
		<p>②経営計画策定ガイドにBCP及びBIAの必要性を説き、実際の事例を含めたガイドブックを作成する。</p>			
5	上記3.実施のための手続き(3.で挙げた事柄それぞれの手続き概要)	<p>①経営計画策定の要件整備(当然、BCの観点が加わる)その作業を行なう段階でBCP及びBIAの必要性・メリットが明確になる。</p>	<p>・経営計画策定の一環としてBCの概念・要素が追加される。 ⇒「この作業はいわゆるBIAだね」という考え ・回復曲線に、損益の観点を追加できると有用 ⇒ストーリー毎の回復曲線が描けるとよい</p>	<p>・通常業務としての経営計画策定の中に、BCの概念が含まれているイメージ。 (BCを特に意識させるものではない)</p>	

※ 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の重要性・有効性、具体的な手段(事例)の提示 (2016年2月1日)

**(1) 今後のBIA研究会は、以下のテーマについて考えていく。**

**「BIAの重要性・有効性、具体的な手段(事例)の提示」**

これは、「BIAの普及」を目的とする。

※「BC/BCPの普及」とはわけて考える。BIAの重要性・有効性を示すことで、結果的にBC/BCP普及の一助になると考える。

**(2) 今後の検討Step**

①BIAの定義付け（検討範囲の明確化）

②BIAの重要性・有効性を検討

③BIAの具体的な手段（事例）を検討

④BIAの成果物を検討

※②、③検討にあたり、経営の観点や、その他の有効な観点を踏まえることで、BIA普及への効果を期待する。

※検討を進めるにあたり、前Stepに影響がある内容が生じた場合は、戻ることも考える。（定義付けを変更した方が良い場合など）

※ 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の定義付け（2016年3月7日）

（1）今後のテーマとなる、BIA普及を目的とした「BIAの重要性・有効性、BIAの具体的手段（事例）、BIAの成果物に関する検討」の前段として、BIAの定義付けを行い、検討範囲を明確にしていく。

⇒以下の議論が散発的に発生

- ・ BIAとは、RTOを明確にするための分析、RTOを実現するための戦略を導く。
  - ・ BIAとして、やるべきことはある程度まとまっているが、社内の多部署との協力関係が必要であり、どこと協力すればよいのかわからず、具体的に動けないではないか。
  - ・ RTOは、業種・業態、顧客、資金繰りなどによって異なるが、最終的には経営判断で決まる。
- 様々な尺度があると考えるが、尺度の洗い出しが不足しているのか？
- ・ RTOとして、ステークホルダーが納得する値が示せるのかがポイント。
  - ・ 検討すべきリスクをどこまで広げるのか。範囲が広がれば、それだけアナリストは多く必要になる（不確かな状況が増える）。
- 原因事象から結果事象へ促すことで、不安が払拭できる
- BIAの重要性に繋がるのでは？

## （2）今後の検討課題

- ・ 今すぐ役に立つ、目に見える成果が欲しい。
  - ・ Q&Aベースで考えていくのはどうか？
- Aが具体的な成果になる。
- Qをいかに多く出せるか。
- ・ BIAの中で最低限考えなければならない項目を洗い出す。
- 参考として、経済産業省が策定した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」を示す。経営者が考えるべき、10の重要項目を示している。

# 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おり、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。

# 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>6つの基本的要素</li> <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。

# 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】

長い

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】

差を縮めることを目指す

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）】

短い

# 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)

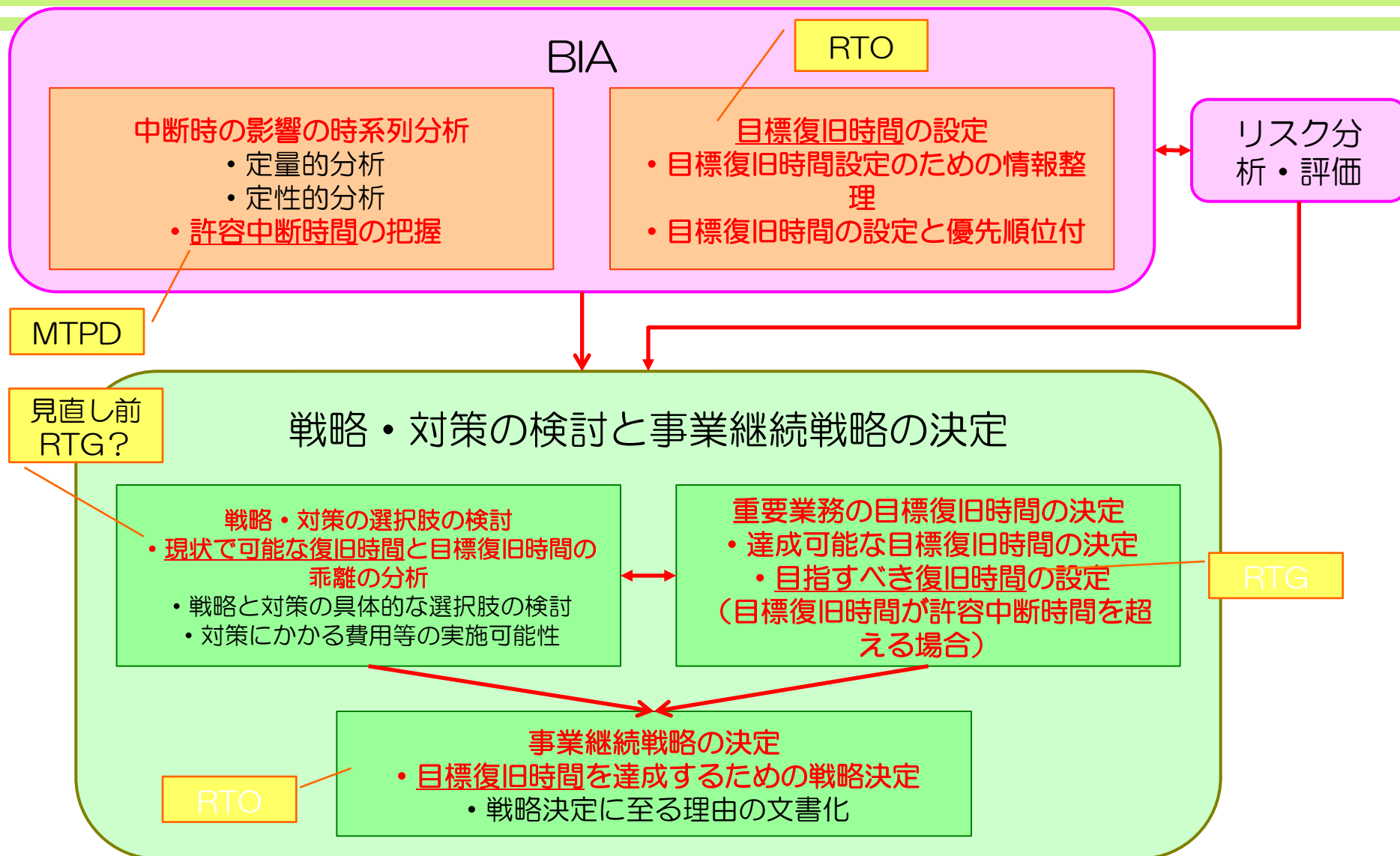
BIAの成果物  
(詳細レベル)

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)

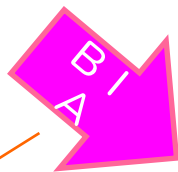




# B I Aの Input / Output

## ■ 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】

# 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)

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)