

B I A研究会の活動

2013年5月13日

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。

2012年度活動状況

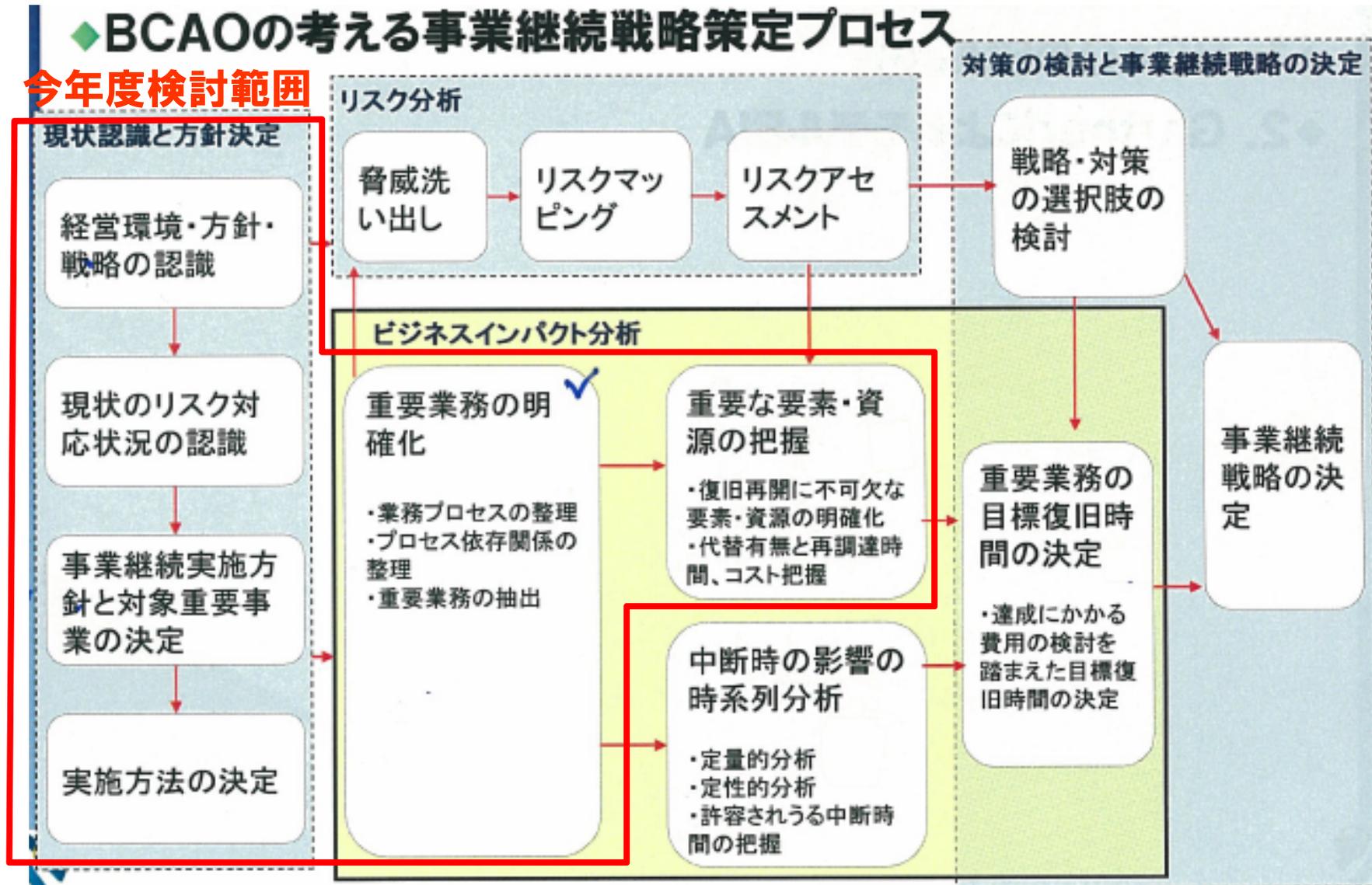
- ◆ 研究会：月1回開催
- ◆ 座長：野田（日本経済研究所）
伊藤（日本経済研究所）、織田（ツバキサポートセンター）、木根原（三菱総合研究所）、齋藤（オフィス彩）、高橋孝治（公認会計士）高橋義久（高橋海事・SO労務事務所）、田中（前グリコ栄養食品）、徳本（NK S Jリスクマネジメント）、中西（I I J）、橋本（キャノン化成）他
- ◆ 目的：BIA策定にあたり具体的なネックを洗い出し、様々な手法を比較検討する中で、策定手法の改良につなげる。

※ 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。

BIAの検討項目

◆BCAOの考える事業継続戦略策定プロセス

今年度検討範囲



※ 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。

対象企業

- ◆水産練製品製造企業
- ◆上場中堅
- ◆売上 500億円程度
- ◆拠点 主力工場国内4か所
- ◆従業員 1000人

事業継続実施方針・重要業務の決定

◆事業継続実施方針

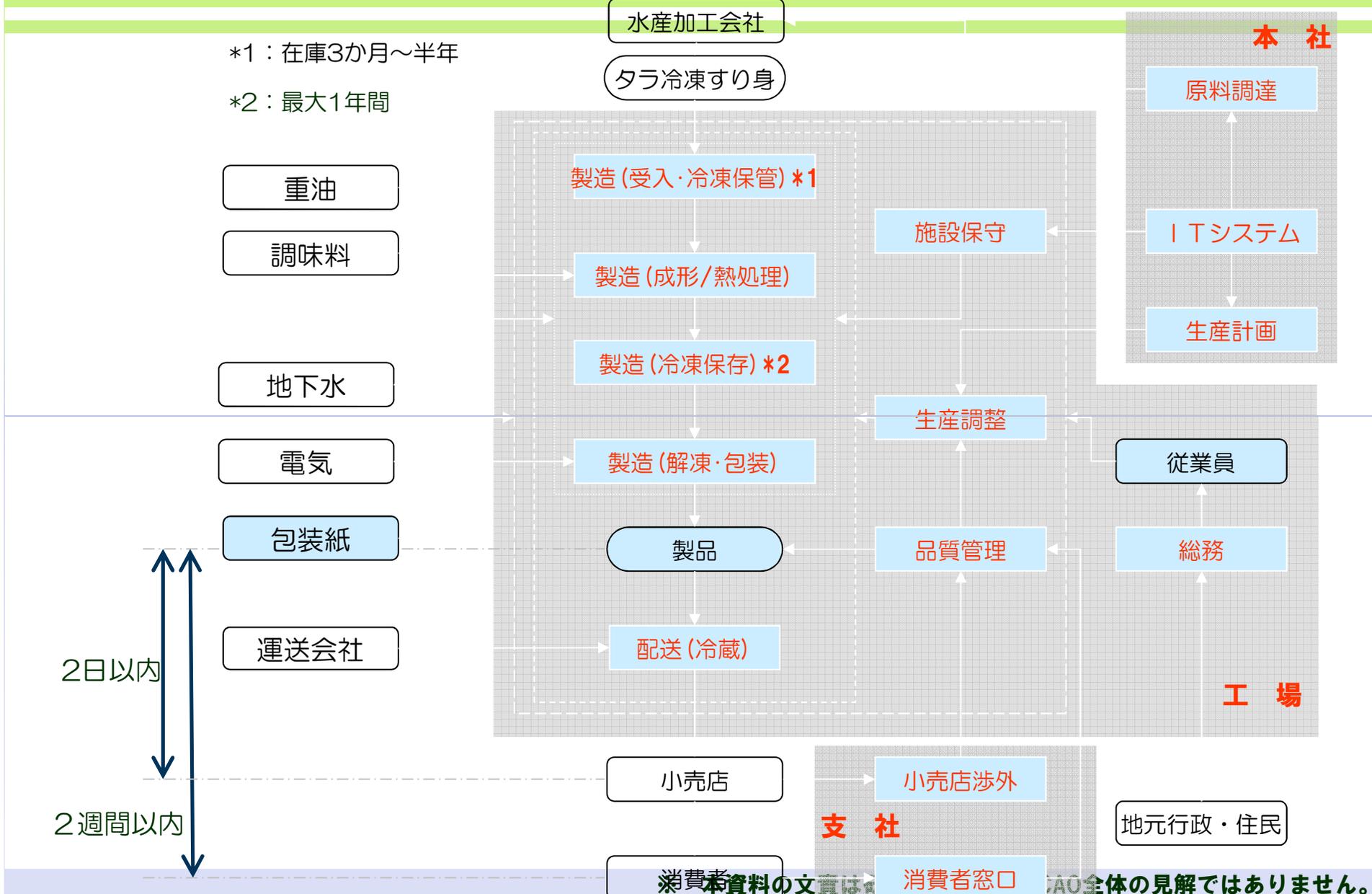
1. 市民需要にあわせた供給
2. 品質の維持
実際面（食中毒、味）
風評（期限、包装）
3. 災害協力←保存が利かないので外す
（衛生面を重視し、被災工場の商品は、炊出し転用等せず、廃棄する）

◆重要業務選定のポイント

- ・売上：売上の50%を占める3製品を対象
- ・競合（シェア）：20%のシェアを持ち全国的な競争力がある。
他社は地場が多い。
- ・戦略（成長製品）：成長製品特にない。
- ・取引関係（PB）：自社ブランドの競争力があり、PBは重視しない。

特定非営利活動法人 事業継続推進機構 研究会活動報告資料

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



BCAの試行

区分	重要業務履行部署	平時業務内容	BCPにおけるミッション (重要な要素/資源)	依存関係	許容中断時間							許容中断時間を越えた場合の影響	復旧/代替/復興判定ポイント	必須復旧期限 (決断期限)	目標復旧時間
					1時間	3時間	1日	3日	1週間	1か月	6か月				
本社	社長	対策本部長	復旧/代替/復興等経営判断									経営判断のミスによる経営危機	総合判断	3日間	
	経営企画室	経営計画、危機管理担当	本部長補佐(決断情報の提供)									計画の杜撰さによる機能不全			
	総務部	防災責任部署、資産保全	人命保全、資産保全、復旧支援、通信ハブ									防災計画の甘さに伴う見直し	資産の壊滅的被災		1日間
	K産業本社	グループ企業	原材料買付 若しくは調整									材料不足による製造不能、経営危機	設備の大破、調達先壊滅	3日間	
	K物流本社	グループ企業	物流の正常化									配送不能による信用失墜、経営危機	物流機器、車両の大幅打撃	3日間	
	人事	人命保全、人事/労務対策	非常時人事の運用									従業員の不満、休養遅配	従業者の大幅減少	3日間	
	広報	マスメ、ステークホルダー	情報開示、風評被害回避									情報精度不足、信用失墜		3日間	3時間
	財務・経理	資金、現金、決算対応	現金支援、資金調達正常化									(決算期) 決算不能、支払遅延		3日間	1日から最長1ヶ月
	ITシステム業務	全社ITシステムの運営/管理(受注システムを含む)	ITシステムの正常化 受発注S、生産管理S、顧客S、会計S等の 復旧若しくはB/U/Sへの迅速な切替			3				1		経営(売上、生産、物流)への深刻な影響		1日間	1日間
	商品開発	新商品の開発、新商品の評価テスト	開発情報の保全 情報の流出防止									短期的には特に影響なし		1ヶ月	-
	生産計画業務	・小売店からの発注情報集計 ・各工場生産計画の立案/展開	復旧日程or代替or復興日程の作成および 工場への指示		1	1		1	1			生産計画の遅延(売上減少)、顧客信頼 失墜		3日間	1日間
	原料調達業務	・原料市況、生産計画に基づく調達企画 ・タラ冷凍すり身他の原料調達	原料確保、保管倉庫の移動指示、若しくは 原料入荷調整					3			1	復旧計画の遅延、代替計画遅延		3日間	3日間
工場長兼事業部長	現地対策本部長、 現地BCP責任者	人命保全、資産保全、復旧 ・復旧/代替の1次判断者									BCPの遅れ、経営への影響、顧客の信 頼失墜		1日間	1日間	
総務業務	・労務/福利厚生 ・行政/地元との連絡調整	・帰宅困難者の支援 ・行政対応			1		2		1		復旧計画の遅延			1日間	
生産調整業務	・本社生産計画に基づく工場内生産計画 と配送計画の立案 ・自社工場と協力会社への指示 ・配送センターへの指示	・生産遅延の見極め ・配送不能期間の見極め ・代替工場の見極め		1		1	1			1	生産、物流、仕入全般への遅延		1日間	1日間	
工場	製造業務	・原料の受入/冷凍保管	・原料の状態/冷凍状態の見極め				2	1	1		生産の遅れ(売上の減少)	冷凍庫の深刻な損傷	1日間		
		・成形/熱処理	・成形/熱処理工程の復旧日程の見極め、 復旧作業		1	1			2		次工程に遅れ持ち越し	設備の大破、調達先壊滅	3日間	2週間	
		・中間品の冷凍保存	・中間品の状態確認、復旧		1	1			2		次工程に遅れ持ち越し	設備の大破	3日間		
	品質管理業務	・衛生を含む品質管理	・品質状態の把握			1			3		次工程に遅れ持ち越し	設備の大破	3日間		
		・製造技術構築 ・効率改善 ・製造設備復旧日数、代替調達期間および 投資額算定	・生産設備、型治工具損傷の確認 ・製造設備復旧日数、代替調達期間および 投資額算定			1	1	2			出荷の遅れ		3日間		
	施設保守業務	・施設の保守 ・工場内ITの保守 ・ライフライン/地下水の確保	・施設損傷状態の確認、復旧期間および投 資額算定 ・ライフライン、インフラの復旧情報提供		2	2						復旧着手の遅れ 代替判断の遅れ	工場全損	1日間	3日間
		配送業務	・配送センターの運営 ・運送会社への指示	・配送の状態および復旧見込み ・代替運送会社の手配			1	2	1			納入の遅れ		1日間	2週間
地域支社	小売店渉外業務	・小売店との各種渉外 ・食品事故情報の社内周知	・小売店への公式見解の通知		1	2			1		風評被害などで長期遅延		3時間	3時間	
	消費者窓口業務	・消費者問合せ対応 ・食品事故情報の社内周知	・問合せ対応 ・標準話法の準備		1	2			1		風評被害などで長期遅延		3時間	3時間	
区分	分類	要素・資源	BCPにおけるミッション (重要な要素/資源)		許容中断時間							(同上の場合)当該工場での生産再開ま でに必要な時間			
外部	サプライチェーン	水産加工会社	・公式見解に基づく対応調整						2	2		長期的な破綻に繋がる		3日間	
		卸業者	・公式見解に基づく対応調整				1	1				代替業者探索の為に1ヶ月は遅延		1週間	
		運送会社(冷蔵トラック)	・トラック調達			1	1	2			1	代替業者探索の為に1週間は遅延		1週間	
	ライフライン	スーパー等小売店	・公式見解に基づく営業対応		1	1			1	1		新しい顧客開拓には半年必要		3日間	
		電気	・復旧見込みの把握、発電機の稼働		3				1			遅延時間または遅延日数分遅延		-	
内部	人的資源	重油	・調達		4		2	1			代替調達に数日要		-		
		地下水	・市水の調達、タンクローリーの調達									代替調達に数ヶ月		3日間	
		食品衛生管理者(HACCP資格者)	必要要員の呼集				2	1				外部招請に数日		-	
物的資源	熟練技能者	復旧要員の呼集、再配置											3日間		
	情報資源														

※ 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。

2011年度活動まとめ

◆活動項目

- ①東日本大震災を踏まえた今回試行のレビュー
- ②現場での策定の課題が検討できた。
- ③全体のフローの整理ができた。

主要な検討事項

- ◆ BIA検討における課題抽出
- ◆ ISO22301適用についての検討
- ◆ BIAの必要性についての検討
- ◆ B I AとR Aの関係についての検討

BIA検討における課題抽出

◆代替の判断基準の検討

何を超えたら他の代替拠点へ移行されるのか

◆当該工場で生産対応ができない理由があるため、復旧目標を明確にする初期判断が重要となる。

◆他拠点で生産を行う場合のボトルネック

ISO22301適用についての検討

ISO22301構成と要求文書			○事業部 BCP構築行程および作業内容					
目次(大項目)	目次(中項目)	文書化が明確に求められているもの	作業過程のタイトル	作業の内容	トップ承認の要否	行程		
4.組織の状況	4.1 組織とその状況の理解	① 事業の概要(事業の内外を取巻く構成要素や特性、関係性を明らかにしたもの)	3.1 事業継続方針の決定	トップマネジメントの「想い」の確認	○	2012年9月		
		② BCMSと既存のリスクマネジメント体制や経営方針との関係		現状の整理	報告			
		③ リスク選考		対象事業及び製品・サービスの決定				
	4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	① BCMSへの反映が必要な法規制についての記録		BCMS導入・運用体制の決定	報告			
		② (任意)法規制管理手順		事業継続方針書(案)の作成とトップマネジメント承認の取り付け	○			
4.3 マネジメントシステムの適用範囲の決定	① 適用範囲を記載した文書(除外範囲については除外理由を明記)	法規制や方針書の見直しルールの決定						
5.リーダーシップ	5.1 リーダーシップ及びコミットメント							
		5.2 経営者のコミットメント						
		5.3 方針	① 事業継続方針					
			② (任意)事業継続方針の見直し手順					
		5.4 組織の役割、責任及び権限						
6.計画	6.1 リスク及び機会に対応するための処置	① リスク及び機会への対応の効果の測定に必要な記録	3.2 BCMS構築計画の立案	事業継続目的(目標)の決定	○	2012年9月		
	6.2 事業継続目的及び達成計画	① a) 事業継続方針と合致している、b) 組織が目的を達成するため許容できる製品及びサービスの最低限のレベルを考慮している、c) 測定可能である、d) 適用される要求事項を考慮している、を考慮した事業継続目的を記載した文書		BCMSの目的達成を阻害するリスクと対応の特定				
8.運用	8.1 運用の計画及び管理		3.3 運用の計画及び管理	重要業務の特定	○	2012年10月		
		8.2 事業影響度分析及びリスクアセスメント		① 事業影響度分析実施手順書	3.3.1 事業影響度分析の実施		目標復旧時間及びレベルの決定	○
				② リスクアセスメント実施手順書			重要資源の特定	
				③ 事業影響度分析実施手順書に従ったことを示す証拠			サプライヤのBCP取組レベルの評価	
				④ リスクアセスメント実施手順書に従ったことを示す証拠			事業影響度分析実施	○
8.3 事業継続戦略	① 事業影響度分析及びリスクアセスメントシートに基づいて決定したことがわかる事業継続戦略及びRTOを記載したシート	3.3.2 リスクアセスメントの実施	リスクの特定	報告	2012年10月			
	② トップマネジメントがRTOを承認した記録		リスク分析					
	③ インシデント対応計画書		リスク評価と対応	報告				
	④ 事業継続計画書		リスクアセスメント実施手順書の作成					
	⑤ 復旧計画書		3.3.3 事業継続戦略の決定	被災想定を決定する		○		
8.4 事業継続手順の確立及び導入	① 組織が持つ重要なリスクや影響について外部に伝えるか否かの決定事項		重要業務の継続戦略(案)を検討する					
	② 演習実施結果報告書		重要資源の継続戦略(案)を検討する					
7.支援	7.1 資源	① 教育記録	3.4 事業継続管理手順の文書化	インシデント(潜在的事故例)対応計画を策定	報告	2012年11月-12月		
		② 役割力量定義書(職能要件表)		事業継続・復旧計画を策定する				
		③ 教育実施手順書		事業継続管理手順を策定する				
		④ 教育計画書		教育・演習計画の策定と実施	○			
		⑤ 演習実施計画書、手順書(望ましい)		報告書の作成				
9.パフォーマンス評価	9.1 監視、測定、分析及び評価	① 予防処置/是正処置報告書	3.6 内部監査の実施	内部監査計画の立案				
		② インシデント対応レビュー		内部監査の実施				
		③ 内部監査結果や演習実施結果報告書をはじめとする監視・測定の記録		内部監査実施結果報告書の作成				
		④ 有効性及びパフォーマンス評価手順書		有効性・パフォーマンス評価の実施				
		⑤ 内部監査結果報告書		活動結果報告書及び改善提案書の作成				
10.改善	10.1 不適合及び是正処置	① 内部監査実施計画書	3.7 マネジメントレビューの実施	マネジメントレビューの実施				
		② 内部監査実施計画書						
		③ 内部監査実施手順書						
		④ マネジメントレビュー議事録						
		⑤ マネジメントレビュー実施手順書						
10.2 継続的改善	① 是正処置報告書							
	② 是正処置実施手順書							

※ 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。

策定メリット長所・短所

メソッド	特徴	長所	短所
事業継続推進機構(BCAO)	① 政府認可団体として網羅的な作成手法を作っている	① 適用範囲が広い(製造業から金融機関まで業種をとわない)	① 網羅的であるため、細かいステップが多い
	② BCP作成の標準作法となっており、コンサル会社などで引用されている	② 多くのコンサル会社で運用されている	② また、ステップ間での行きつ戻りつが多く、作成に工数が必要
	③ 同じく個別単元の作成について内容別、役割別に細かく作成されている	③ BCP普及、啓発、研究などを組織的に実行している	
	④ 例会、研究会、資格制度など持ち組織的に成立している	④ 資格をアップすることで、コンサルタント活動が可能である	
	⑤ 会員に多くのコンサル会社を持ち、業界基準となっている	⑤ 演習・教育、内部監査など形骸化を防ぐステップを必須としている	
ISO22301 (事業継続マネジメントシステム)	① マネジメントシステムを対象とし、個々の作成手法については記述は少ない	① マネジメントシステム手法を示した規格のため、応用範囲が広い	① ISOに沿ったため、小さな関係会社でも一連の手続きを辿らなければならない
	② ISOの思想に忠実である(PDCAサイクルを廻しスパイラルアップ)	② 製造業では品質規格、環境規格などISO認証の経験が豊富である。	② チェック用のため個々のステップでのやり方は企業に負う所が多く、推進メンバーは勉強が必要
	③ 将来認証を取得する場合はオトクかも。	③ マネジメントシステム規格のためシステム認証に止まると考えられ企業機密は保持できると考える	③ 逆に、ISOを知っているだけに難しさ、効果のほどを知っている
	④ ISO危機管理規格体系として順次制定中である		④ BIAとリスクアセスメントの流れが逆ではないか？
	⑤ ステップ、ステップのチェック用に便利	④ 演習・教育、内部監査など形骸化を防ぐステップを必須としている	⑤ 将来、認証をとる場合、2度手間ではないか
	⑥ ISO/TC223で広範な危機対応分野の国際標準化を進めている		⑥ 解説本未発行のため手探りで策定しなければならない
民間コンサル会社	① シンクタンク系、損保系、銀行系、IT系、独立系、海外BS/DRI系など多くのコンサル会社がある	① お金をかければ丁寧に面倒を見てくれる	① 相当のコンサル費用が必要(1回;25万円)。事業別コンサルが必要なため数千万円は必要ではないか(噂、オムロンでは2億円)
	② 既存のBS規格や米国DRIに基づくコンサルとBCAO手法に基づくコンサル及び両方の良い所取りなどで策定支援をしている	② お金に合わせた、一部のみの構築も手伝ってくれる	② 企業の性格、社風など分かっただけでコンサルをしてもらえるか疑問
	③ 基本的な考え方、メソッドはBCAO方式をとり、テンプレートなどに独自色を出している	③ 自分らで気付かない企業の弱み、脆弱性を発見してくれるかも知れない	③ 担当者の資質により差が出る
	④ 予算にあったコンサルを受けられる	④ 中小企業向けプログラムも持っている	

※ 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の必要性についての検討

1. 企業経営の常識からの必要性

- (1) 「企業は継続すべきもの」であるという前提があるにしても、会社財産は有限であるため、最小の費用でもっとも効果のあるものに使わなければならない。
- (2) また内部統制の観点においても、使った費用はたとえ小額とは言え、説明できるようにしておかなければならない。
- (3) 以上より、事業継続の目的であっても、事業停止による影響や、再開の期限など事業影響度分析（BIA）を実行したうえで、事業継続戦略を立てなければならない

。

BIAの必要性についての検討

2. 事業継続の観点から

- (1) 元来、BCは、企業が災害などで事業を停止した時、その全てを再開するのはコスト的にも時間的にも非常に困難であるという考えが基本であり、そのため継続しなければならない要素（商品・サービス・活動）を選定し、対顧客あるいは影響のあるステイクホルダー（従業員や風評までを含む）が乗り換えを決心するまでにどれくらい待ってくれるか、どれくらいのボリュームの商品やサービスを提供しなければならないか、を事前に判断（若しくは決断）しておくことがBC戦略の基本となる。このBCの基本に従って、継続しなければならない要素、許される停止時間、回復割合を決定する手続きを判断する手法が事業影響度分析（BIA）である。
- (2) なお、継続すべき事業やサービスを選び、目標再開時間を決めることは高度に経営的な判断であるため、BIA作業に入る前には、トップとの意思疎通を十分に持ち、トップのハイレベルBIA（トップの意思に基づく重要事業、サービスの指示）を確認のうえ、さらにBIAの手法とモノサシなど実行前確認、実行後の報告、BIA結果の承認が必須である。
- (3) このように記すと非常に手間がかかるように見え、BIA手法について明確なメソッドが無いなかでは堂々巡りに陥る危険性もあるため、この行程を割愛してしまうことがある。これは従業員も少なく単一の事業やサービスを提供している（中小）企業の場合、割愛も可能だが、ことが起きたときの説明責任の観点からもBIAの行程は経るべきと考える。

BIAとRAの関係についての検討

関西支部川口理事の講演を踏まえ以下について議論

1. BIAとRAの併用
2. BIAとRAの実施順序
3. RTOの決定アプローチ
4. RTOの設定位置
5. リスクアセスメントのあり方

2013年度の活動計画

- ◆ ISOや内閣府ガイドラインの改定を念頭にB I Aの位置づけを整理
- ◆ 様々な業種での対応可能性について検討
- ◆ B I Aのメリットの整理（経営者をはじめとした説明を含む）

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)