

## BCAO 関西支部 第75回勉強会議事録

日 時: 2013 年2月16日(土) 13:45~16:00  
場 所: 江崎グリコ株式会社本社 江崎記念館  
座 長: 田中  
書 記: 伊藤  
出 席 者: 川口、大館、日下、萩原、柳父、藤村、久保田、速水、鷺山、梅田、小友、  
北田、新宅、徳永、西野、増穂、林(敬称略)  
ゲ ス ト: 高橋(BCAO BIA 研究会)(敬称略)

### 議 題: 「ビジネスインパクト分析ワークショップ」

勉強会講師: 細坪氏(特定非営利活動法人 危機管理対策機構)

勉強会助手: 平吾氏(特定非営利活動法人 危機管理対策機構)

#### ■発表内容

勉強会は、5 人を 1 グループとしたテーブルを 4 グループ作る。細坪さんは、パソコン・ワークショップ資料を準備された。BCAO から離れた内容でのワークショップを講演。東商のホームページ(BCP パンフレット)からダウンロードが可能とのこと。(著作: 危機管理対策機構)

#### 1) BIA の定義

「ビジネスインパクト分析」とは、特定の脅威等の原因にとらわれず、業務の中断による組織に与えるビジネス上の影響をできる限り定量的な金額ベースの分析、及び金額に換算できない会社の信用やイメージがどの程度業務に影響するかを数値に換算し、中断時間の変化を分析して、業務ごとの目標復旧時間と継続・復旧の優先度を決定するプロセス。

#### 2) BIA のポイントと要素

- ー重要業務の明確化
- ー重要業務に不可欠な要素・資源の整理(収益確保及び重要業務の継続)
- ー災害・事故などの事象から入らないのが BIA
- ー重要業務と目標復旧時間の決定
- ービジネス機能及び同プロセスの存在意義・依存関係の把握
- ーBIA=(不急の)仕事をどうやって辞めて行くのか?
- ー発生の脅威にこだわらない(災害対策からの BIA ではない)
- ー事業の目標復旧時間イコール重要業務(収益確保する上で不可欠な重要業務)の目標復旧時間ではない。
- ー重要業務を継続する際に、不可欠な要素・資源の明確化

### 3) 中断した際のビジネス影響の時系列分析

- － 定量分析 (Cash Flow の分析) : 中小企業の場合は、定量分析 (Cash Flow の分析) がベース

### 4) リスク分析と・評価の定義

- － アウトプット = 事前対策を作る

---

以下ワークショップでのやり取りでのポイントを列挙。詳細については、配付資料を参考。

- － 経営者サイドで自分が重要だと思っている事業を出す。
- － 業務プロセスを整理する (事業構成)
- － 業務フローを洗い出す・事業毎に (例: 受注⇒生産管理⇒購買⇒製品製造⇒検査⇒出荷)
- － 入金チェック、伝票等管理、IT 含む (上記プロセスに add)
- － 利益率がそれぞれ出ていないのでわからない (回答は出ない)
- － 製造業が一時的に商社的な機能に変化させ、入れの受注・出の出荷、そして購買を商社的にすることでその場をしのご
- － 防災対策と事業継続の依存関係は明確にしておく (社内の他事業ラインとの依存関係は明確にする)
- － 製品製造のプロセスは多岐に渡る為に短時間の検討 (ワークショップ時間内) では無理
- － 経営資源の整理があることで、復旧の為の入れ替え、及び再コスト計算があるならば、次なるステップが見えてくるが、東日本大震災の復旧に関しても生産設備を新規設備にしても、コスト負担が大きくなりバランスシートは合わないものとなる。
- － 受注は代替性が利くか、製造部分は職人が必要だったりするために手がかかる。
- － 受注データ等は守ることで、それ以外はアウトソース含め対応が可能であろう。

□ 復興復旧に不可欠な資源一覧の分析 + 時間軸を加えることで BIA の意味が見えてくる。

- － 定量的分析 (金銭的分析) : 縦軸 % で横軸が時間 (復旧の時間的流れ)
- ・ 1 年間休んだら売り上げが無くなる (という前提)。
- ・ BCP の検討に普通の場合営業マンははいっていないから、当該表作りはできない。しかし、営業マンはお客様の感じ (対応) が見えているから具体性を持った数字 (金銭予測) 対応及び予測が可能であろう。しかし、重要な事はどの事業が先に立ち上がるのではなく、それぞれの相関関係 (社内打ち合わせ、すりあわせ) や社内コミットメントをもって当該表やカーブ曲線の絵を作る。(RTO を作る)
- － 通常 100% OUT (業務再開放棄) を担当役員はコミットしないため、トップが参加しない検討では結論が出しにくい場合もある。
- － これらの表をベースに経営分析に使う。

□ 定性的分析 (非金銭的) : 縦軸に大中小、横軸に時間 (信用分析の雰囲気表)

- － ブランドロイヤリティと信用性

- 定量的分析に定性的分析を加える。(ケースはまちまちに反応する)
- 一般的には定性の方が長くなる傾向がある。

□ 許容中断時間を確認する

- 事業ごとに定量的影響と定性的影響の分析結果を比較検討
- 100%損失する時間差の幅を確認し、定量的影響と定性的影響のどちらにウェートを置いた方が良いか整理する。
- 営業マンの拌み倒しや、手持ち・流通在庫を持ちまわすことも考慮。
- 「災害対策用」の BCP ではなく、普段からの業務改善やコスト見合いを考慮すれば、自身の設備だけではなく、アウトソースにスライドすることも考慮できるのではないか。

以上