

# BCAO関西支部 第69回勉強会 議事録

## 1. 概要

日時：2012年8月22日(水) 18:40～20:30

場所：大阪中央公会堂 (地下1F 展示室)

テーマ：BIAとは？

講師：BCAO 理事兼事務局長 細坪信二氏

座長：田中

書記：紅谷

出席者：細坪(講師)、川口、大館、萩原、福島、藤村、伊藤、田中、紅谷、速水、鷺山、角、高橋、谷、徳永、西野、松下、増穂、久保田、林

## 2. 議事録

新規メンバーである東洋炭素株式会社 林行範氏より自己紹介があった。その後、細坪講師から、田中座長作成の質問案を元にご説明いただき、意見交換を行った。

### ■はじめに

- 標準テキストを見直し中だが、BIAには大きな改編はない。他のテキストと内容、用語の整合を取る修正が行われる。
- テキストは、BCAOの専門家メンバーも参加して作成しているので、いろいろな考え方の中間を取らざるを得ないところがあり、標準的な概念しか書くことができない。
- 本日の質問への回答は、個人的な見解、またはBCAOがこういう定義をしている、ということになる。
- なお、BIAと直接関係ない質問については、飛ばしていきたい。

### ■質問1: BIAなくしてBCP策定は可能か？

- BIA無しでは、災害復旧計画、災害対応計画はつくれるが、復旧戦略以外の代替戦略を取り入れたBCPはつくれない。
- 被害想定にもとづいて計画書をつくると、想定した事象以外には使えない、また想定を上回る場合に使えないものになる。テキストにも、個別リスクへの対応計画は「非常時対応計画」と書いており、BIAをやると、「事業継続戦略」が出てくる。
- (質問) 事業継続戦略という言葉があるが、「計画」ではないのはなぜか？
- アメリカでは、以前からBC戦略という用語があり、BCAOのテキストでは、「事業継続戦略」という用語を昔から使っている。
- (質問) 会社では、現場を知っている事業部長は、「これが一番大事だ」と分かる。RTOも感覚的に出てくる。それをBIAと言っていいのか。
- BIAの成り立ちは、元々アメリカにもBIAはなかった。しかし実際に災害に見舞われると、施設、ITは立ちあがるが、客がいないという事態になり、経営の視点としてBIAを入れることになった。
- BIAでは、経営者がコミットすることが大切である。専門家の外からの情報に対して、経営者が判断し、

方が一の場合の責任をとるプロセスが BIA である。重要業務を特定し、目標復旧時間について、経営者がコミットすることが大切である。日本では、責任までとっていない。対策に必要な予算のコミットを最終的にさせないので、対策にまで結び付かない。

- 「責任をとってもらおう」というのが最大のキーワードである。アメリカでは客観性、根拠が重要になる。
- (質問) 現状、保険会社や第三者機関が会社を評価する際、BCPを考慮する機能があるのかどうか。
- アメリカでは、保険の査定では、リスク管理が審査に入っている。専門家の会議で、保険会社にそれをさせればよいのでは、という話が出ている。
- (質問) 日本の会社だと、自分から約束すると、リスクしか残らないという発想をする経営者が多いのではないか。
- それは分からないが、上場している会社は、アニュアルレポートを英文で出していて、災害リスクには防災対策がされていて大丈夫と書いている。しかし、海外からの BCP についてのアンケートが、BCP 担当に届かず、海外事業担当が書いて返送しているのが現状である。

#### ■質問2: 内部監査等で BCP の見直しは必要か？

- 当然、BIA の見直しも必須である。見直した結果、変更はしなかった、というのでもよい。ISO でどこまでやるのかは、監査員の判断で変わってくる。

#### ■質問3: 事象に左右されない BIA は？

- BIA の定義自体が、事象に左右されない。事象から入ると、リスクアセスメントである。事象から入る分析は、どちらかと言うと保険屋の話。経営判断させるのはアクセンチュアの流れである。

#### ■質問4: BS の今後は？ BCAO の方向性は？

- BS25999-2 は廃止され、ISO に準じる方向にイギリスがもっていつている。日本では差分の対応をして ISO に統合されていく方向である。
- BCAO の進むべき方向は、規格ややり方には触れないというのがコンセプトなので、これまでと変わらない。企業の事業継続能力が向上するのであれば、それはいいこと、という考え方である。
- 先日、日本の認証団体であるジブデックが来て役員会で議論したが、ISO22301 は、事業継続能力が必ずしも高まるとは言えないという言い分だったので、BCAO として認証を勧められない。ISO 交渉の日本の窓口になっている岡部氏を呼んで、確認させていただくことになっている。

#### ■質問5: 結果事象でも、原因事象でも、BIA は同じになるのでは？

- この質問に挙げられている事例は、私の結果事象と原因事象の定義とは異なっている。事象に関係なく、というのが BIA のコンセプトである。
- (質問) 企業にもよるが、事業部単位だと、ある商品しか作っていないので、重要業務は、その売れ筋となる。そうすると結果事象でも、原因事象でも変わってこない。
- 事業部単位でやっている、その事業自体を止めるという選択肢が出てこない。そのレベルの BIA をやっていないのが日本の上場企業であり、問題点である。

#### ■質問6: BIA と RA は、行ったり来たりになるのか？

- 日本の事情は、アメリカのように BIA のアウトプットに対してコミットメントになっていないので、行きつ戻りつということになるが、効率が悪いので、私としてはお勧めでない。
- テキストの図の矢印は、情報の関連があるということで、行きつ戻りつということではない。ただ、今日は、私の意見なので、行きつ戻りつでやる現場もあるかもしれない。

#### ■質問7: BIA は経営者の判断で変わるのか？

- BIA は経営判断で変わるくらいがある。日本では、コンサルタントが数字を決めていることもあるが、それでは経営者は納得しない。BCP の専門家が出すと、経営者に拒否されるケースがアメリカでも多く、コミットする経営者が自分で決めることになる。
- ただし、経営者の主張が本当に正しいのか、ということがある。そこで、客観的に分析する BIA が必要になる。その結果、違う結果が出てきたということを経営者も知りたい。実際、中小企業の場合には、私が BIA をやると、だいたい違ってくる。売上が多いのは、資源が必要なものが多いので、それは後回しにした方が多い場合が多い。
- 例えば、赤武酒造さんは、日本酒とリキュールをつくっている。重要なのは清酒だというのが、復旧はリキュールからだった。利益率もリキュールが高い。客観的に分析すると、リキュールをもっと伸ばした方がよいことになる。設備も少ないから、RTO も短くできる。しかし経営者は想いが入ってくるので、最終的には経営者の判断である。

#### ■質問8: RA と BIA の違いは？

- リスク分析は、脅威から入り、被害を想定し、対策を検討するというプロセス。BIA は、脅威、被害は関係ない。やらなければいけない業務の中身を分析し、業務の中断、それによるビジネスへの影響をみていく。
- 私がいつも使っているプレゼンの内容で言うと、BIA は、レントゲン。会社の健康状態をチェックする。どういう事業をやって、どれくらいの収益があがっているのか、利益率がどうで、どんな資源が使われているのかを分析する。自分の社内を分析するという流れ。
- リスク分析は、どんなテロリストに狙われているのか、という外部の脅威について考えていくこと。外敵による分析が基本。感覚的にはこういう表現を使っている。
- BIA は、自分の会社の業務内容を分析し、優先度を付けていく。その中で、業務のムダが洗い出される。QC の世界になるが、日本の中小企業の場合には、儲かっていないビジネスが非常に多いので、危機の際、その業務を元に戻すのか、ということになる。今、摘出手術をするか、見舞われたときにやるのか、日ごろから薬で治すのか、それを判断するために、レントゲンが不可欠である。これはリスク分析ではできず、戦略そのものである。
- 赤武酒造は、リキュールでキャッシュフローが回るようになった。それで日本酒が復旧できるようになった。これが中小企業にとっては、最大のキーである。金が早く回収できる事業は、優先事業が早くなる。

#### ■質問10: BIA の良いテキストは？

- 国内では、間違った BIA のテキストはたくさんあるが、BIA をきちんと説明している文献はない。
- (質問) BIA 自体を生み出された先生はどなたか。元々が BCP のプランをつくる一つの工程と位置付

けられているが、MBAの流れから来ているのか。

- BIAの提唱者というは何名かいるが、バーニー・ペラント氏が、サンガードの時代につくった。業界をつくった一人であり、サンガードのDRのサービスを立ち上げる責任者になり、バックアップセンターを立ち上げることになった。世界のナンバー1を立ち上げた人。彼は面白い経歴があつて、航空機的设计をしている技術者であり、ものが壊れるリスクアセスメントが分かっていて、MBAも持っていた。ものが壊れるだけでは表せないということで、MBAの流れを入れこんだ。既にアクセシブルな経営コンサルタントが取り組んでいた経営分析の手法を、ペラント氏が入れこんだということ。
- ペラント氏がBIAをつくったが、日本と同じで分かりやすく、という観点から、みんなソフトウェア化してしまった。みんながアンケート調査をして、その分析をソフトウェアでやることになった。しかし、ペラント氏は、確実に経営者にコミットさせるために、インタビューしないといけない、そうしないと戦略にならないと言っている。
- ペラント氏と一緒にBIAの本を書こう、という話も出てきており、各商工会議所のテキストとして使おうとしている。今回、関西支部でワークショップをしたい、という話があったので、これに基づいてワークショップをしたら良いのでは、というのが今回の提案である。
- (質問)BIAは、BCPと切り離せるような、独立した一プロセスかな、と思うのだが。
- 経営コンサルが本来経営分析をしているので、その要素は本来ある。それをないがしろにして、BCPという議論になっているのはおかしい、ということ。

#### ■質問11:津波では、何がペリル、リスクなのか？

- リスク分析では、ハザード、ペリル、リスクという区別があるが、これらはリスクアセスメント側の発想である。BIAでは、ペリルやリスクの分類は入ってこない。

#### ■質問12:風評被害や後継者問題は、BCPの対象か？

- これがBCAOの役員会で議論になっている。私はBCPに含むと思っているが、そうでない意見もある。東日本で、風評やサプライチェーンの問題も出てきたので、そういうことも含んでいかないとけないのではないか。以前議論になったのは、リーマンショックをBCPに入れるかどうか。当時は入れないという意見が多数だったが、今は、全く無視するのは難しいだろう、という風潮になってきている。
- リーマンショックというよりも、「売上が下がる」というインパクトが会社に出てくる。その場合、どのように事業継続をしていくか。BIAの観点からみれば、入れておかないといけないが、RAでは不要となる。
- 今後、アメリカでは、「エンタープライズリスクマネジメント」はなくなる。広げるだけ広げて、分からなくなって、戦略的リスクマネジメントと名前が変わるが、それは事業継続戦略ではないか、と思う。元々保険のリスクマネジメントの人が、事業継続の領域に進出してきたということ。
- (質問)刑事事件になったLIBORのケースはどうか。
- これはリーマンショックのような経営環境の変化の話とは違うので、BCの領域でない。エンロンもBCPの世界ではないというのが、私や海外の関係者の一致した意見である。

#### ■質問13:重要拠点有事対策でどの部分がBIAか区別できない。

- これは、さっきの対応計画書と事業戦略が含まれたかどうか。BIAを明確にしなくても計画は出来あ

がる。

#### ■質問14:事業継続の対象は？

- 定義が全てである。何がややこしくしたかという、ISO である。規格として測らないといけないが、何か特定しないと、測れない、認証できない。認証制度がそういう仕組みなので、申請側が特定したものだけが対象になってしまった。
- しかしアメリカのBCの業界で、それをやると笑われる。アメリカがBSやISOを嫌いなのは、対象を特定するから。測るといのは、認証するためのスコープを決める、ということ。全ての、と書くと測れないことになる。
- 例えば、BCAOの代表電話番号が継続できることとすれば、BCAOは、関西と二重化、他組織団体と連携しているので、ISOの認証が受けられるだろう。しかし、会員向けのサービスが継続できるかどうかは別の話である。
- 富士通も、サービスの一部だけを対象にしてISOを取得しており、富士通全体として取得しているわけではない。

#### ■質問15:BIAの範囲は？

- BCAOの定義としては、BIAの説明する絵の中のブロックを網羅すれば入る。付け加えるなら、依存関係などを入れる必要がある。
- RTOが短い＝必ずしも最優先というわけではない。たとえ話で、大槌町で被災した赤武酒造が、「重要業務は清酒」というと、RTOが長くても、清酒が重要業務となる。最終的に優先順位が決まらないといけない。それは、事業を止める、売る(M&A)、という判断になるかもしれない、ということ。

#### ■質問16:BIAの重要点は？

- BIAの指標が一番難しい。物差しを、会社内の経営判断で決めてもらわないといけない。経営者は一人でなく、事業部の責任者がいるので、その物差しと、経営者の物差しを合わせてもらうのが一番大切である。コンサルが外部の物差しを持っていくと、それは違うということになる。
- 社内のBC担当者やコンサルの仕事は、経営者から物差しを引き出すのが仕事である。そのウエイトを定量的に与えるのか、定性的に与えるのか。上場企業では、社会的責任など定性的な指標も重要であるが、中小企業だと経営的な定量的指標になる。特に信用などの定性の物差しをつくるのが難しい。定量は、最終的には利益に落ち着く。

#### ■質問18:重要業務は個数を絞るべきか？

- BIAのやり方には、簡易的に「えいや」で決めてしまう方法もある。例えば、重要業務を、二つか三つに絞る。しかしそのまま決定するのはどうかと思う。本当にそうか、というプロセスが必要である。
- RTO、RLOは、組織の物差しで決めないといけない。定量的には納期、損失額、定性では信用がどれくらい落ちてもよいか。

#### ■質問20:BIAは、事業継続策定プロセスでどの範囲まで考えるのか？

- 立ち上げからBCAOのBIA研究会をみているが、BIAだけでなく、戦略も一緒に議論しているので、

純粋に BIA というよりアウトプットの戦略も引きこんでやっているのです、どうしても RA 的な要素を入れないと、戦略が出てこないのだと思う。

- 作り方はいろいろあるが、BCAO の策定支援講座では、BIA をやって戦略を複数洗い出して、そこにリスクアセスメントをかけて、その戦略がどれくらいのリスクを網羅しているのか、そして費用対効果を踏まえて、経営者に評価してもらうという方法を示している。それはあくまで一つの例であり、やり方は複数ある。

#### ■質問21: 中断時の影響、時系列分析は、リスクアセスメントと関わりなく進めるか？

- 全く関係ない。業務が止まり続けたら、がポイント。
- そうはいつでも、「自分だけやられた場合と、周りも被災した場合とで違うのか」と聞かれるので、BIA では「最悪のパターンをとってください」と言っている。例えば金融機関では、時期により繁閑が違うので、BIA の結果は月ごとに違う。そこは、一番タイトな時で考える。悪い側をとろうということ。そうすると、自分だけ止まった時の方が影響が大きいので、そういう分析をした方が良い。
- (質問)BC と MBA のブリッジングを BIA がしているように聞こえているが、その方向性によっては、ディフェンシブな話からオフェンシブな話に変えられると思う。金融機関のようなコンティンジェンシープランをもっている業界と、そうでない業界はどう分けられるのか
- 基本は同じ。何の業務、事業が止まったのかというのが基本となる。業務は特定できないが、事象は関係なく、止まり続けたら、という状況を想定する。
- 「事業」がとまったら、「業務」がとまったら、という二つの定義がある。まず事業で分析させ、一つの製品群、お金の集合体。それに分解させる。それぞれの事業の許容限界時間を定量、定性で見つけていく。そこで業務プロセスを洗い出すので、それをやるために必要な業務がそれぞれとまったら、という流れで考える。

#### ■質問25: 有事での BCP の事例は？

- BIA をしっかりやっていて、BCP をつくって、震災に見舞われたという事例は、東日本大震災では探し切れていない。RA をしていたケースは多い。
- 今回、BCAO の大賞をとった宮城県の鈴木工業が事前立てた BCP の RTO と実際がどうだったのか、検証している。そういう中小企業もある。

#### ■質問26: 実際の重要業務の絞り方は？

- ある商品の受注業務が一番目となっても、受注業務という点では、他の商品でもほとんど同じような対応策になる。戦略は、対策のコストにつながるの、包括的に持っておきたい。

#### ■質問27: 意思統一のあり方は？

- 取締役会で決めるかどうかは、会社によって違うが、MTPD、RTO は経営判断になる。事業部責任者制だと、相対的な優先順位を誰が決めるのかが重要になる。ただし権限委譲で、この事業部はあなたが決めていいとなれば、事業部単位で決めていいというものはある。
- 現場にヒアリングしないと、例えば、得意先がどれくらい待ってくれるのか把握できない。BIA で、役員と担当者との間の行ったり来たりは、不可欠である。現場と経営者で整合がとれているのかどうかの確

認が必要である。

- 日本の BIA では、客との関係を一番よく知っている営業の人が入っていないのは問題であり、経営者が想いで語っている場合が多い。

#### ■質問28: 許容中断時間の判断根拠は？

- どこまで損失させてもよいのかを決めるのが MTPD であり、経営判断で決める。あくまで定量なので、定性においても経営判断をする。定量と定性が異なると、どちらを取るかを経営者が決める。
- 経営者に MTPD を決めさせる。1週間や3日間とすると、そんな金を付けられないとなるので、目標復旧時間が延びるだけ。そういう経営判断をさせる。売上か利益か、指標が違くと結果が異なってくるので、どれを優先させるのかは、また違う判断になる。
- 担当者とかコンサルタントの仕事は、経営者が判断できる材料をどれだけ出せるかということ。

#### ■質問29: 顧客と目標復旧時間の関係は？

- まさに業務のプロセスを洗い出したり、依存関係を洗い出し、書かれている内容を盛り込むことが重要である。

#### ■質問30: RM と BCM の違いは？

- 学術的には、まずぐちゃぐちゃというのが答えである。RM の学者はいるが、BCM の学者はいない。現実的には渡辺先生も、BCM の学者としての専門家ではない。最後は MBA の世界になる。
- 言えることは、RM は学者がいるので、取り込もうとする動きがあり、RM の一部が BCM という動きはある。しかし、それで会社が生き残れるか、というと必ずしもそうではない。学術的に表現しきれていない、というのが私の判断である。
- 市場がどんどん広がっているので、学者が追い付いていないのが、正しい姿である。BCM の学者としての専門家は大学にはいないというのが私の意見である。

#### ■質問31: BCP の方針の立て方は？

- これは BIA の領域を超えて、経営判断となる。BC の担当者は、ここをしっかりと経営者から引き出さなければならない。お金についてもコミットしないと、なんとなく災害対策の位置づけで、「お前やっておけ」と言われるので、防災計画になってしまっている。

#### ■質問32: 経営計画との連動は？

- 元々の原文が、災害時における事業継続と訳したので、災害対策にとられてしまった。それは反省する点。そういう意味では、指摘のように、経営計画との連動や日常の目標管理に連動させる必要がある。外資系の金融機関は、経営者の能力として、BC も含めて判断している。日本支社に BC をしっかりやらせているか、も業務目標に入っている。
- しかし今は、外資系は、半分は日本にあきらめている状態。昔は、日本をしっかりとやれ、とお金も人もやっていたが、今は日本を引き上げる傾向にあり、場合によっては日本を引き揚げても良い、シンガポールでやってもよい、といった体制になっている。
- BC と言っているかは別に、ゴーイングコンサーンの指数には必ず入っている。日本では、災害対策

という定義になっているのが反省点。そういうトーンを BCAO としては直していかないといけないと思っており、役員の間で議論されている。

#### ■質問22: リスクの内部・外部の要因の対応の区分けは？

- BIA の質問ではなく、リスク対策の分野になる。

#### ■質問23: 経営方針・戦略の認識と展開

- 私は、経営戦略と連動する BCP と打ち出しているが、BCAO はそこまで踏み込んでいない。BIA というよりも、戦略ということである。
- (質問)BCP の一つ概念を、根本的に変えていかないと、2004 年 2005 年にスタートしたころの、地震からスタートしたものを変えていく必要がある。おそらく会社でも災害対策の域でしかないと思う。3 年赤字であれば、それをつぶせという領域には、BC 担当者では議論できない領域になっている。コーポレートレベルで BC をやっていかないといけないのであれば、そういう概念に切り替えていくということを、どこかで言っていないといけない。災害対策のレベルだと受け入れてもらえるが、BIA が中途半端になってしまうので、それを訴えてほしい。ITBCP では、重要業務を決定しないまま進められる。確かに IT だけでは重要業務は分からない。その辺は、どのように考えればいいのか、お聞きしたい。
- 今見直し案が出ている。災害復旧になっているので、全てを復旧するわけではない、復旧したからといって会社が生き残らないと意味がない、お客様の信頼を勝ち取らないと意味がない、経営戦略そのものですよ、とうたわれるようになると思う。
- 今までは、中断したものを早く復旧するということだった。今は、どのように継続するかという戦略と、それを実行するための対策が必要となってきている。
- BCM と BCMS は何が違うのか。BCM より、BCMS が広い概念という定義をさせようとしているが、BCMS が上にあるわけではない。経営者が決めて、予算を決めて回せば立派な BCM だが、ISO の物差しにはかるとダメになる。全体のマネジメントを測る仕組みになっていないのが、ISO の BCMS である。これは、ISO をビジネスにされている方には面白くない定義になると思う。BCAO は、コンサルタントがたくさんいるので、そこを批判しているのか、となるので、非常に難しいところである。

以上