

事業停止を想定した ビジネスインパクト分析は有効か

宗 裕二



CONTENTS

- I BIAに対する誤解
- II 日本と海外の動き
- III 英国規格「BS25999」とISO化の動き
- IV BIAの手法とポイント
- V BIAはBCPをつくってくれない
- VI 次世代BCPへの提唱

要約

- 1 BIA（ビジネスインパクト分析）の概念は、各種ガイドラインにも記載されており、従来からある考え方である。しかし、実際にBIAを有効に実施している企業は意外に少なく、根づかずにいるのが現状である。
- 2 海外では、金融業や製造業を中心に、取引先からBCP（事業継続計画）策定を要請されるケースが増え、BCPを策定していないと取引がしにくいという状況が現実のものになっている。
- 3 BCM（事業継続マネジメント）について、国際的な標準化の動きが進んでいる。英国規格協会（BSI）の規格「BS25999」は、そのマネジメントプロセスのなかで、リスク評価やBIAを実施することを推奨している。
- 4 BIAの実施においては、①業務の影響度を測定するための評価項目を選定すること、②すべてのシナリオに共通な尺度である「業務停止時間」をベースに、その影響度を分析すること——が望ましい。
- 5 リスク軽減策を講じても残存するリスクに対して、そのリスクを許容するか、あるいは危機発生時の対策を準備するかは、経営判断の重要なポイントとなる。企業のBCP戦略および対策投資にメリハリをつけ、それを内外のステークホルダー（利害関係者）にアピールしていくことが、最終的には企業価値向上につながる。

I BIAに対する誤解

1 BIAを行うのは時間の無駄か

BIA（ビジネスインパクト分析）は、災害やシステム障害などの危機事象発生時に企業が事業を停止した場合、その原因とは別に、事業が停止した期間に企業が被るインパクト（影響度合い）を分析するものである。BIAの概念は、経済産業省や内閣府などによるガイドラインにも記載されており、従来からある考え方である。

しかし、実際にBIAを有効に実施している企業は意外に少ない。企業の事業継続にかかわる担当者からは、「実施結果が有効な対策に結びつかない」「複雑で難しいため手間がかかり現場に定着しない」「取るべき対策の選択肢はどうせ決まっているため時間の無駄である」などの声が多い。彼らに共通しているのは、一度はBIAを実施したものの有効性を感じられず、結局、根づかずにいるということである（表1）。

2 BIAができるとBCPもすぐできるか

一方、BIAの推進派にも誤解がある。彼らは、BIAを魔法のツールとして捉え、企業が本来行うべきBIAの結果をもとにしたBCP（事業継続計画）に向けた戦略策定のプロセスを省略してしまっている。「RTO（Recovery Time Objective：業務復旧目標時間）が決まれば、行うべき対策が自動的に定まる」「BIAの結果から、業務復旧の優先順位が一意的に決まる」などの間違った意見が聞かれるのはそのためである。

本稿では、そのようなBIAに関する誤解を

解くため、国内外の動きや標準化の動向も踏まえ、BIAのアプローチについて解説する。

II 日本と海外の動き

1 リケンの事例

2007年7月に発生した新潟県中越沖地震で、自動車部品メーカーであるリケンが被災し、1週間以上にわたり生産停止や部分的生産に陥ったことは新聞などでも大きく報道され、記憶にも新しい。自動車部品のこの供給停止は、自動車業界に大きな被害を与える結果となった（図1）。

表1 BIAに対する誤解（事業継続にかかわる担当者の声）

（懐疑派の誤解）

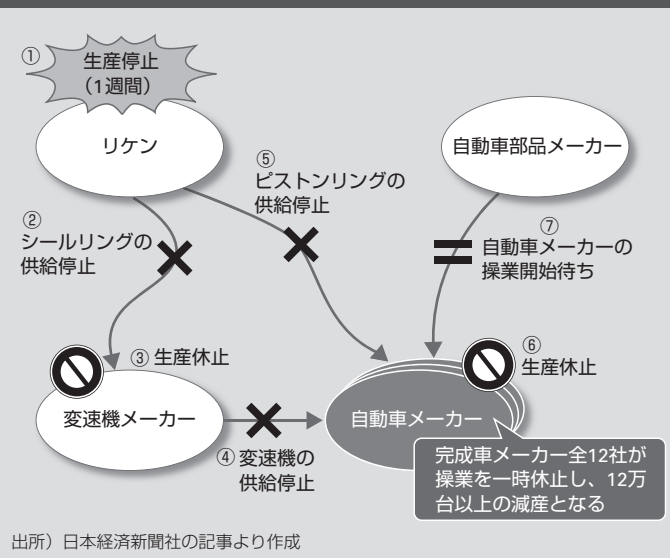
- 実施結果から、有効な対策を導き出すことが困難である
- 複雑で難しいため、業務担当者が影響度を分析できない
- 取るべき対策の選択肢はどうせ決まっているため時間の無駄である
- 結局、IT（情報技術）の対応が対策の中心となる

（推進派の誤解）

- BIAの結果から、すぐにBCPができる
- RTO（業務復旧目標時間）が決まれば、行うべき対策が自動的に定まる
- BIAの結果から、業務復旧の優先順位が一意的に決まる

注）BCP：事業継続計画、BIA：ビジネスインパクト分析

図1 新潟県中越沖地震による自動車業界の影響



リケンのこのケースでは、自然災害による1社の被害が個社の範囲には収まらず、サプライチェーン（供給連鎖）全体での事業停止に発展してしまった。リケンは、国内で5割のシェアを持つピストンリングなどのエンジン部品や、同7割のシェアのシールリングなどの変速機の部品を生産しているが、工場が被害を受け1週間の生産停止となった。これによりシールリングの供給が停止したため、変速機メーカーが生産停止に追い込まれ、さらには自動車メーカーへの変速機の供給が止まることになった。

また、ピストンリングの自動車メーカーへの供給停止も起こり、最終的に完成車メーカー全12社が操業を一時休止せざるをえず、結果として業界全体で12万台以上の減産となった。

さらに、リケンのサプライチェーンとは直接には関係のない自動車部品メーカーも、自動車メーカーが生産休止しているために部品の納入がストップし、結局、操業休止状態に追い込まれるなど、業界全体に広範囲の影響が発生することになった（前ページの図1）。

これらの経験を経て、自動車メーカー各社

が発表した今後の対応策では、部品在庫の積み増しや、調達先の分散化を行うことになっている。一方、リケンの対応計画は、生産については米国や中国でも分散生産すること、在庫については顧客工場の近くに分散配置することとしている。

2 米国（金融業界、メーカー）の動向

2001年9月11日の同時多発テロ以降、米国では、さまざまな規制監督当局や業界団体によって、BCPの策定に関する各種の規制やガイドラインが打ち出されている（表2）。

特に金融業界では、金融当局や自主規制機関、取引所など、多くの関係機関がBCP策定を要請しており、金融機関側もBCPの策定および見直しをし、対策強化が急ピッチで進められた。これにより、金融業界では、BCP策定が取引参加の前提条件になりつつあるのが現状である。また、そのほかの業界でも、公共性の高い分野を中心に、BCP策定に関するルールづくりが進められてきている。

金融・流通・情報が高度かつ効率的に組み上げられた現在のネットワーク、すなわちサ

表2 BCP策定を要請する米国の規制・ガイドライン

金融機関	- 米国証券取引委員会（SEC）、旧全米証券業協会（旧NASD） ■データ復旧、代替オフィス、業務重要度評価を考慮したBCP策定を要請している	Rule 3500 Series
	- ニューヨーク証券取引所（NYSE） ■BCP策定、および最低1年ごとのレビュー、BCP対応方針の開示などを求めている	Rule 446
	- 米国連邦金融機関検査協議会（FFIEC） ■BCP策定では、BIAとリスク評価を行うこと、監査と経営者レビューを受けることなどが必要としている	BCP Handbook
	バーゼル銀行監督委員会（BASEL）	「事業継続のための基本原則」
	- 連邦準備制度理事会（FRB）、SEC、通貨監督庁（OCC） ■決済業務は2時間以内、重要業務は4時間以内の業務復旧を要請している	「BCP白書」
その他の業界	- 医療保険の携行と責任に関する法律（HIPPA） - 米国食品医薬品局（FDA） - 連邦エネルギー規制委員会（FERC） - 北米電力信頼性評議会（NERC）	医療関係 医薬・食品関連 エネルギー関連 電力供給関連

サプライチェーンにおいては、そのなかのどこかで発生した障害が急激なスピードで広範囲に連鎖してしまう。

このようなサプライチェーンでの業務停止の影響を最小化するために、欧米では、金融業界だけでなく大手メーカーにおいても、部品の調達先などのサプライヤー（供給者）を選別したり、あるいはBCPの策定を要求したりするようになってきている。実際に、日本のメーカーも、海外の取引先からBCP策定の要請を受けるようになってきており、逆にいえば、BCPを策定していないと取引がしにくいという状況が現実のものになっている。

また、表2に示すようなBCP策定に関する米国の規制やガイドラインでは、BIAを実施して重要業務を特定することや、重要な経営リソース（資源）に対して対策を講じることが重要であること、そしてサプライヤーやアウトソース（外部委託生産）についても検討対象に含めることが明確に記述されている。

それでは、新潟県中越沖地震の場合、部品メーカーおよび自動車メーカーがBIAを実施していれば、あのような被害を回避できたであろうか。

BIAのみでは回避はできなかったであろうが、BIAの結果をもとに、組み立て生産を行ううえでの重要リソースを、工場設備や組立工、生産管理システムというように特定し、事前にそれらの対応策を取っていれば、回避は可能であったと考えられる。しかし各自動車メーカーは、さまざまな事業継続の対策は講じていたものの、組み立て生産の業務を継続するうえで、部品供給と変速機などの委託生産が、重要リソースであることを見落としていた可能性がある。

Ⅲ 英国規格「BS25999」とISO化の動き

1 規格化の背景と目的

国際的な標準化の動きのなかで、2007年、英国規格協会（BSI）によるBCM（事業継続マネジメント）の規格「BS25999」が発行され、注目されている。

BS25999におけるBCMの定義とは、組織への潜在的な脅威と、その脅威が現実となった場合のビジネス上の影響を把握し、効果的な対応策を実装することで、組織の対応力を高める包括的なマネジメントプロセスである。また、BCMには、事業中断時の復旧や事業再開をマネジメントすること、および作成したBCPをテストや訓練、レビューにより最新の状態にメンテナンスすることが含まれている。

端的に言えば、BCPはさまざまな脅威に対する個々の対応プランであり、それらを包括的にマネジメントする仕組みがBCMである。事業と組織を内外の環境変化に応じて柔軟に変えていく必要のある現代の企業経営においては、一度BCPを策定したとしても、それを常にメンテナンスし、実効性のある状態に保つことが重要であり、BCM構築の必要性が叫ばれる理由である。

BS25999は2部構成になっていて、「Part1」はBCMのための「コード・オブ・プラクティス（実践規範）」すなわちガイドラインで、2006年11月にリリース、「Part2」はBCM認証のための仕様で、2007年11月にリリースされた。また、Part1については、日本規格協会からも日本語対訳版が発行されている。

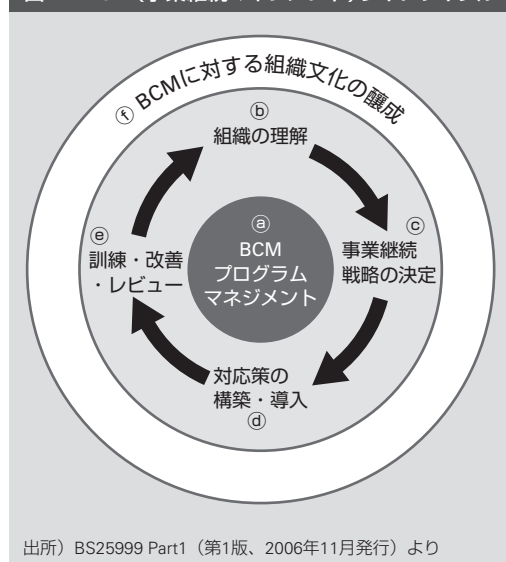
BS25999は、「PAS56（PASはPublicly

Available Specification：一般的に利用可能な仕様)」というBSI規格がベースになっている。BCMに関する英国標準ガイドであるPAS56は、産業界からの要望により検討がスタートした規格で、多数の関係者の意見をパブリックコメントとして取り入れて策定された。BS25999が英国規格となった現在は、BCMの英国案として、国際標準化機構（ISO）に持ち込まれている。

ちなみに、米国では米国規格協会（ANSI）と米国防火協会（NFPA）が2004年に、「NFPA1600（災害・緊急時管理および事業継続計画に関するスタンダード）」を発行しており、BS25999と並んでISO化（国際標準規格化）の有力候補となっている。

BS25999の目的は、①BCMにおけるベストプラクティス（成功事例）を示すことで、企業がBCMを理解し構築するのに活用してもらい、その導入を促すこと、②企業が自身のBCM構築状況を、広く認められた共通化の方法で評価・確認できるようにすること、③企業のBCM構築状況を、外部機関が基準に則って評価できるようにすること——である。

図2 BCM(事業継続マネジメント)ライフサイクル



る。

特に③の観点は重要である。企業が事業継続に対して十分な準備ができているかどうかを、外部から評価・確認することは容易ではないが、BS25999はBCMの仕様および認証制度を設けており、これを見れば企業はサプライヤーやアウトソース先のBCMの構築状況を評価することができるようになる。

逆に、認証を取得すると、その企業はBCM構築・導入と規格仕様への準拠に関して第三者の保証を得ることになり、事業継続に関する準備ができている企業として外部にアピールできる。

2 全体フレームワーク

BS25999は、BCM構築に関するライフサイクル評価であり、BCM構築におけるPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルに、リスク分析やBIAなどを組み込んで、マネジメントサイクルとして運用されているかを評価する。

BS25999 Part1で示されているこのBCMライフサイクルは、

- ① BCMプログラムマネジメント
- ② 組織の理解
- ③ 事業継続戦略の決定
- ④ 対応策の構築・導入
- ⑤ 訓練・改善・レビュー
- ⑥ BCMに対する組織文化の醸成

——の6つの要素から構成される（図2）。

さらに、BS25999 Part2では、このBCMライフサイクルに対して、関連する外部機関や顧客などからの事業継続への要求を考慮し、BCMS（事業継続マネジメントシステム）として継続的に改善することが必要としている。

BCMSは、BCMの構築・導入・モニタリング・レビュー・改善を継続的に行う仕組みを指し、それらには次の点が鍵となる。

- ①基本方針
- ②役割と責任の明確化
- ③BCMの管理プロセス
- ④ドキュメント化（監査用の証拠として）
- ⑤BIAやリスク分析など、特定プロセスの実行

ライフサイクル評価は、事業継続の範囲やリスクシナリオの充足度などが評価の対象ではないため、企業のBCPの達成レベルが正しく評価されないとの見方もある。

しかし、企業の抱えるリスクに対してどのような対策をどこまで準備するか、そして事業継続をどの範囲で実現するかについては、経営戦略そのものであり、単純にBCPの内容を比較するより、BCM構築には、事業継続に対する経営戦略を持って取り組んでいるかどうか重要であると筆者は考えている。

BS25999でも、上述のようなBCMのPDCAライフサイクルを構築すること、そしてそのライフサイクルを継続的に維持・改善できるための企業文化をつくっていくことが、なにより重要であるとされている。

3 「組織の理解」と「事業継続戦略の決定」

BCMライフサイクルのなかで、プロセスの実行に最も手間と時間を要するのが、「⑥組織の理解」と「③事業継続戦略の決定」である。

(1) 組織の理解

まず、⑥組織の理解である。このプロセス

の目的は、重要なプロダクト（製品）やサービスの提供を継続するために、中断してはならない業務や経営リソースは何かを特定し、そのリスクを理解したうえで適切な対策を選択できるようにすることである。そして、この目的を達成するためには、「BIA」「リスク評価」「リスク対応策」の検討が必要とされている。

①BIA

BIAは、業務の停止が個々の重要なプロダクトやサービスの提供にどの程度影響があるかを時間経過とともに分析していくもので、その影響の度合いにより、業務停止の最大許容時間および業務復旧目標時間を定めることができる。

②リスク評価

リスク評価は、事業継続にとって重要な業務と経営リソースを脅かす事象や脆弱性などを正しく把握するために行う。

実は、BS25999のなかでは、重要な経営リソースには、要員やオフィス、システム、設備などに加え、サプライヤーやアウトソース先を含むことが繰り返し記述されている。この論点は、最近発行される各種のガイドラインに共通するもので、新潟県中越沖地震でもその正しさが実証された。つまり、もはや企業単独のBCPの対策には限界があり、業界やサプライチェーンのレベルで検討すべき時代に来ていることを表している。

③リスク対応策

リスク対応策の検討では、①事業中断につながる事象の発生を抑制する対策、②事象発生後の事業中断の時間を短くする対策、③重要なプロダクトやサービスの提供が中断した場合のインパクトを限定する対策——に分類

して検討することが重要とされている。また、個々の企業はリスク許容度に応じて、上述のようなリスク対応策を検討していくことになる。

(2) 事業継続戦略の決定

「③事業継続戦略の決定」の目的は、BIAの結果から定められた各業務の復旧目標時間内に業務復旧するために、何を準備しなければならないかについて、全体の戦略を決めるものである。このプロセスで、企業は、

- ①事業中断から回復するために求められる効果的な対応策の取りまとめ
 - ②重要な業務を復旧目標時間内に回復するための経営リソースの準備に関する方針の決定
 - ③業務復旧に必要なステークホルダー（利害関係者）や外部関係先とのリレーション（関係）をどのように準備するかについてのの方針の決定
- を行うこととされる。

ここで、特筆しておくべき点は、BIAやリスク評価のプロセスが、BS25999が示すベ

トラクティスでは重要な要素として明記され、それをベースにリスク対応策や事業継続戦略策定を進めることになっている点である。

BIAやリスク評価などは特に新しい概念ではなく、古くからある手法であるにもかかわらず、なおもBCMライフサイクルマネジメントの中心に置かれているのは、その実効性が各方面で実証されているためであると推測される。

筆者がコンサルティングサービスを提供する際に身をもって実感するのは、まず、BIAを実施して危機事象発生による事業中断の影響度を理解することと、業務復旧目標時間を定義することが重要であり、これらがしっかり定義されていれば、その後の対応策検討のステップが容易になるということである。

Ⅳ BIAの手法とポイント

1 BIA評価項目

BIAを実施するためには、まず業務の影響度（インパクト）を測定するための評価項目を選定する。評価項目は、「事業上の影響」

図3 BIA評価項目と分析のイメージ

○○○業務		業務停止からの時間経過						
事業上の影響	評価項目	評価の性質	～4時間	～24時間	～3日	～1週間	～1カ月	1カ月以上
	1. 金銭的影響	定量的						
	2. 法律・規制上の影響	定性的						
ステークホルダーに与える影響	3. 会社運営上の影響	定性的						
	4. 顧客(法人、個人など)への影響	定量的						
	5. 株主への影響	定性的						
企業ブランドや社会的責任に与える影響	6. 委託先への影響	定量的						
	7. 従業員への影響	定量的						
	8. レピュテーション上の影響	定性的						
	9. 社会的影響	定性的						

注) ステークホルダー：利害関係者、レピュテーション：企業の評判や名声

「ステークホルダーに与える影響」「企業ブランドや社会的責任に与える影響」などに分類できる（図3）。

事業上の影響のうち、「金銭的損失額」には、建物や設備などの直接的な被害額のほかに、製品やサービスの生産活動や営業活動の停止によって発生する機会損失による損害額なども含めて考える。

同じく事業上の影響で「法律・規制上の損失額」は、顧客や取引先への法的書類提出の遅延・未提出や、顧客・取引先との契約や規定を遵守できずに、法的責任または損害賠償などを請求された場合の負担額を考える。

企業ブランドや社会的責任に与える影響のなかの「社会的影響」は、定性的な指標である。電力や通信など公共性の高い事業では非常に重要な項目であるのは当然だが、金融機関であればシステミックリスク（金融機関が連鎖的に支払い不能になる状態）につながるおそれのある決済業務や、リテール客の資産現金化ニーズに応えるATM（現金自動預け払い機）業務などでは、この項目の影響度が大きいことになる。

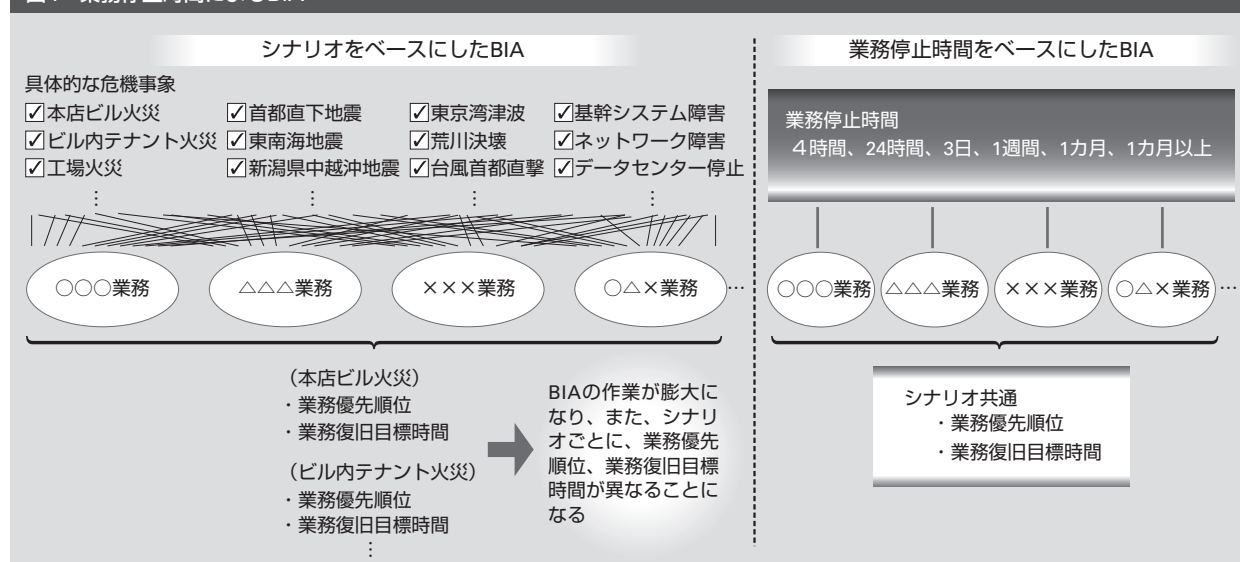
2 業務停止時間による分析

実際のBIA実施において、具体的な危機事象を想定して業務の影響度を評価しようとする、個別事象ごとに評価結果を求めることになり、膨大な作業となってしまう。

たとえば、個々の業務について、火災、地震、風水害、システム障害など想定されるシナリオの数だけ分析を実施しなければならない。これまでに関係機関から発表されているBCP策定に関するガイドラインには、シナリオごとにBIAを行うよう記載をしているものもあるが、筆者は上述の理由で、その実施方法は推奨しない。業務停止の影響を評価するには、すべてのシナリオに共通の尺度で、ある危機発生時の「業務停止時間」に応じ、その影響度について分析を行うのが望ましい（図4）。

具体的には、図3の右側に示すように、業務停止からの経過時間ごとにそれぞれの評価項目について影響度をスコア化していく。スコア化により、事業や会社経営に重大な影響を与えてしまう業務停止時間の臨界点が見えてくる。これが業務復旧目標時間の目安となる

図4 業務停止時間によるBIA



る。また、業務停止による影響度、および業務復旧目標時間をもとに、業務立ち上げの優先順位を、経営戦略と照らし合わせて決定していくことになる。

26ページの図3の例では9つのBIA評価項目を挙げているが、これらのすべての項目を選択すると分析が複雑になるため、実際には、5、6項目程度について影響度を分析するのが一般的なアプローチである。

BIA結果から得られる業務復旧目標時間とは、何らかの手段により業務を再開するまでの目標時間である。

3 重要業務範囲の拡大と絞り込み

従来の事業継続の対象は、法令や当局の指導などで継続が義務づけられている業務や、社会的インフラなど社会的責任が大きい業務が中心であった。しかし、最近では、顧客へのプロダクトやサービスの提供などのうち、企業の存続に重大な影響を与えるものや、ステークホルダーの利益を大きく損なうものも

BCPの対象業務に加え、BCPそのものを見直す企業が増えてきている（図5）。

一方、すべての業務を対象にBCPを準備するとコストが膨大になるため、事業継続の対象となる業務を絞り込むこと、すなわち業務優先順位を定めていくことも非常に重要になってくる。

重要業務を絞り込み、最終的な業務の優先順位を設定するためには、BIAの結果を参考に、事業戦略と照合しながら経営者が決定することが重要である。業務の優先順位は、BIA結果から自動的に決まるわけではない。必要なのは、企業の事業戦略とBCP戦略を一体で捉え、経営者による最終判断で優先順位を決めることである。

V BIAはBCPをつくってくれない

1 ギャップ分析

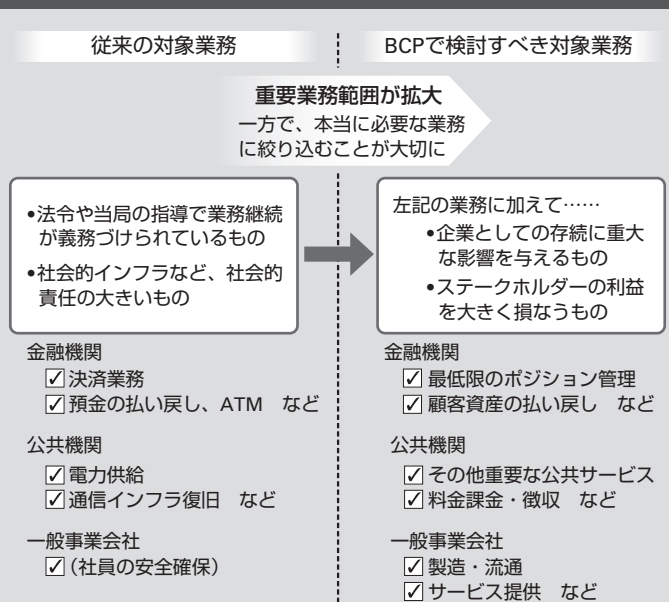
BIAを実施して実効性のあるBCPを策定するためには、BIA結果を利用した次なる分析を進めていく。

まず、どのような危機事象を想定するか、そのシナリオを設定する必要がある。

BIAの実施段階では、個別のシナリオと切り離し、時間軸で分析することを強く主張した。しかし、具体的なBCPの対応策を検討する段階では、被害想定がないと具体的な対策検討に至らない。したがって、個別のシナリオを設定する必要があるが出てくるが、ここでのポイントは、個別のシナリオを最終的に「業務の停止時間」で表現することである。

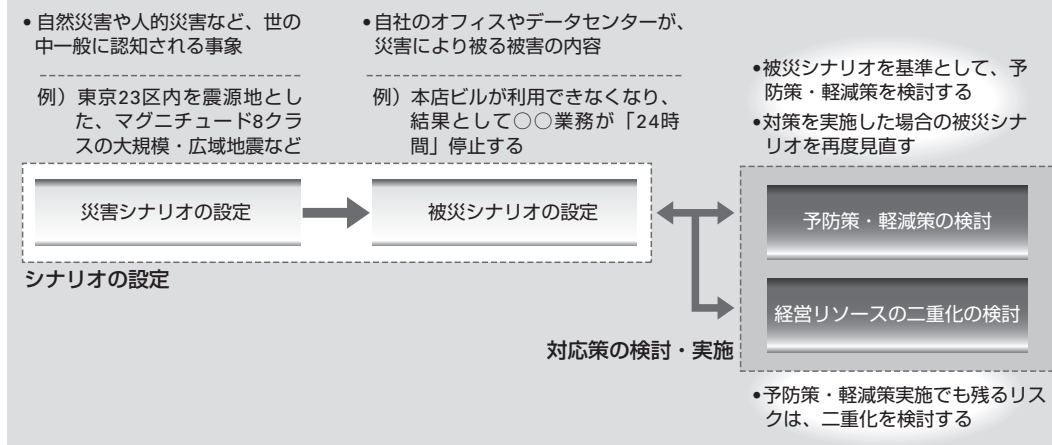
自然災害や人的災害など、世の中一般に認知される事象、たとえば「東京23区内を震源地とした、マグニチュード8クラスの大規模

図5 重要業務範囲の拡大と絞り込み



注) ATM：現金自動預け払い機

図6 シナリオ設定と対応策の検討



模・広域地震」では、自社が被る被害までは分析されていないため、具体的な対策の検討は難しい。そこで、具体的なリソースの強度を勘案し「本店ビルが停電のため利用できなくなり、結果として業務が24時間停止する」など、被災想定をビルやシステムなど、経営リソースの停止による業務停止時間として表していくのである（図6）。

個別のシナリオを業務停止時間で表現できれば、BIAの結果より導き出した業務復旧目標時間とギャップ分析が可能になり、問題点が見えてくる。

そして、ギャップ分析の結果をもとにした対応策の検討・実施のフェーズ（段階）では、「事前のリスク軽減策」と「事象発生時の対策」の2つを検討していくことになる。

2 事前のリスク軽減策

事前のリスク軽減策とは、経営リソースが停止するリスクに対し、そのリスクを軽減するための予防策を指す。先の例のように、「本店ビルが停電のため利用できなくなり、結果として〇〇業務が24時間停止する」とい

うシナリオを想定した場合は、たとえば、「非常用発電機の増強を行い、停電時間を12時間に短縮する」というのがリスク軽減策の一例として考えられる。

業務復旧目標時間と経営リソースの停止時間のギャップ分析を行うと、そのギャップを埋めるために、すぐに二重化策などを検討しがちであるが、コストをかけて二重化策を行う前に、事前のリスク軽減策を検討することが重要である。それにより、対策に要するコストを大きく削減できる可能性がある。

3 事象発生時の対策

事前のリスク軽減策を実施しても依然として残るリスクについては、事象発生後の対策を検討する。それには保険の利用など、さまざまな対策が考えられる。経営リソースの二重化はその対策の一部である。

具体的には、システムのバックアップセンターの準備や、工場設備の二重化が考えられる。

経営リソースの二重化は、BCPの対策では一般的であり確実な効果も期待できる。しか

防・軽減策や二重化策があり、予防・軽減策はこの損失の両者を低減する。また、二重化策は、特に「事業中断による損失額」を低減すると考えることができる。

事前の予防・軽減策は、危機事象の発生のリスクを低減するが、多くの場合、リスクを完全になくすことは不可能である。したがって、業務の重要性を考慮して、残存するリスクへの対策を講じるか、あるいはリスクを許容するかが経営判断の重要なポイントとなる。

VI 次世代BCPへの提唱

1 ビジネス主導が求められる

全米証券業協会（NASD）とニューヨーク証券取引所（NYSE）の規制部門が統合して発足した米金融取引業規制機構（FINRA）は、2007年10月、小規模証券会社に対するBCP支援策として、「小規模金融機関緊急時相互支援プログラム（Small Firm Emergency Partner Program）」の構想を発表した。これは、同じような事業規模・業務内容で、かつ距離が離れていてお互いの顧客基盤が異なる地方の金融機関同士が、大規模災害時に顧客サービスを継続するためのパートナー契約を結べるようにした支援策である。もちろん契約では、被災した金融機関が復旧すれば、顧客は元の金融機関からのサービスを継続できるとしている。

損失額

事業中断による損失額

被災からの復旧に要する費用

何も対策していない場合の予想損失額

予防・軽減策は、事業中断による損失額と復旧費用の両方を低減

二重化策は、主に事業中断による損失額を低減

予想損失額の低減額 (=効果)

断ずる 予防・軽減策、二重化策に対する投資額を判断する

何もしない場合の予想損失額

予防・軽減策実施後の予想損失額

二重化策の準備後の予想損失額

イドラインとして提示し、パートナー契約の締結に際しては、各州の監督機関との仲介も行うという。

実は、日本国内でも災害発生時に企業間で相互支援する考え方は以前から存在している。

1995年1月の阪神・淡路大震災では、神戸新聞社が被災し、自社での新聞発行ができなくなったが、1994年に、神戸新聞社と京都新聞社は災害時などに相互援助を行う「新聞発行援助協定」を締結していたため、震災当日の夕刊から新聞発行ができた事例は有名である。さらに、2007年9月には、神戸新聞社で紙面制作システムに障害が生じ、同日の夕刊（約25万6000部）と翌日朝刊（約56万部）の紙面制作を京都新聞社に依頼、神戸新聞社に紙面データが送られて新聞を発行した。

同様に公共性の高いラジオ放送では、2005年9月に和歌山放送、ラジオ大阪、ラジオ関西（神戸市）が、大規模災害時に通常の放送ができなくなった場合、それぞれの放送局が代替放送を臨時的に実施するという「大災害など緊急時の相互援助協定」を締結し、2007年1月には、四国放送とも同様の協定を結んでいる。

BCP策定は、IT（情報技術）主導で行うと、プランの評価前にシステムの変更や追加設備などを実施する傾向が強くなり、必要以上のコストをかけてしまうケースが多い。上述のような相互援助協定は、IT主導ではなかなか出てこない対応策であり、明らかにビジネス主導である。

2 BIAによる戦略づくりが重要

それでは、余分なコストをかけず、実効性のあるBCPを効率的に策定するためには、どのようにすればよいのか。それにはまず、危機事象が発生した場合の、事業中断による影響の大きさを正しく把握することをスタート地点とし、その影響を最小化するために、経営者がビジネスの視点で企業の戦略を考えることが重要である。

本稿の問いかけである「BIAは有効か」に対する答えは、「イエス」である。これまで述べてきたように、BIAは、BCPと企業戦略をつなぎ合わせるものである。BIAをベースに、危機事象に対応するための企業戦略を立てることが必要であり、逆に、企業戦略につながらないBIAには意味がない。そして、ステークホルダーや外部関係先との間に、業務復旧のために必要な関係を準備しておくことが大切である。

日本企業は、リスクを取るのが苦手とよくいわれ、対策に必要以上にコストをかけてしまう傾向が強い。企業のリスクを事業への影響度とともに正確に捉え、リスクを許容する範囲を明確にする。そして、企業のBCP戦略および対策投資にメリハリをつけ、それを内外のステークホルダーにアピールしていくことが、最終的には企業価値向上につながるものと筆者は考える。

著者

宗 裕二（むねゆうじ）

ERMプロジェクト室上級システムアナリスト

専門は金融システム、リスクマネジメント