

ビジネスインパクト分析に基づくBCP戦略

事業停止が企業に与える影響を分析するものにビジネスインパクト分析（以下、BIA）がある。日本ではBIAを活用している企業は少ないが、BIAは事業継続計画（BCP）と企業戦略をつなぐ重要な役割をもっている。本稿では、BIAのポイントと有効性について考察する。（詳細は『知的資産創造』2008年4月号「事業停止を想定したビジネスインパクト分析は有効か」参照）

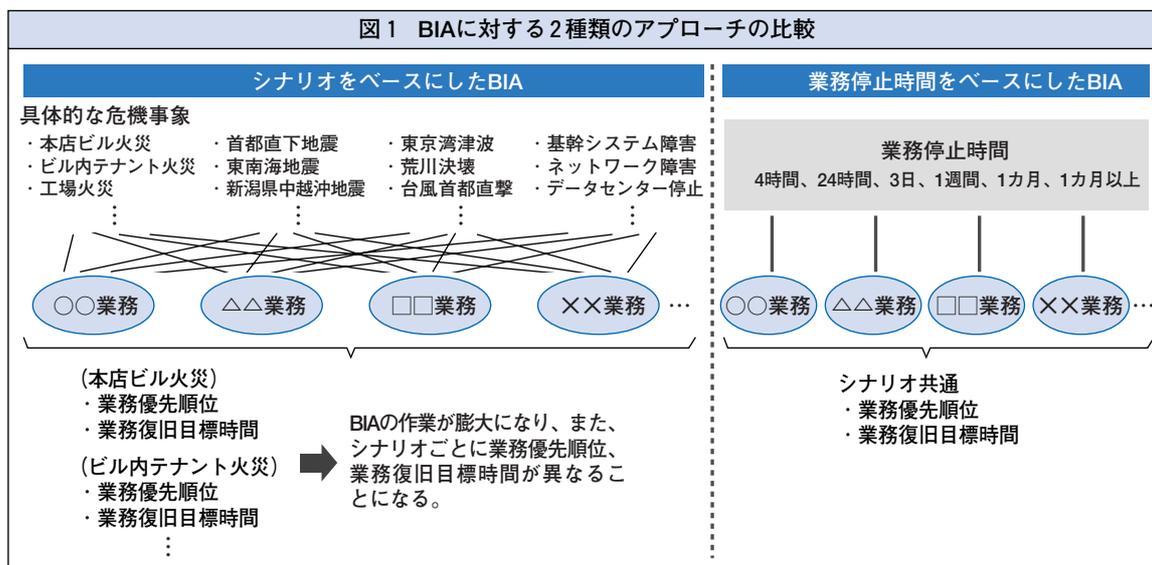
誤解されることも多いBIA

BIA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、その事業停止が企業に与える影響度を分析するものである。BIAについては経済産業省や内閣府などによるBCPの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を行っている企業は意外に少ない。企業のBCP担当者からは、「実施結果が有効な対策に結び付かない」「複雑で難しいため手間がかかり現場に定着しない」「とるべき対策の選択肢はどうせ決まっているの

だから時間の無駄である」などの声が多く聞かれる。これは、一度はBIAを実施してみたものの、その有効性が感じられず、結局、企業に根付いていないということではないだろうか。

一方、BIAに進んで取り組んでいる人のなかにも誤解がある。「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に決まる」といった間違った解釈がそれである。BIAを魔法のツールでもあるかのように考え、BIAの結果を基にBCPに向けた戦略を策定するという、





本来的に必要なプロセスを省略してしまうのである。

BIA実施のポイント

BIAの実施にあたっては、まず業務停止の影響度を評価する項目を選定する必要がある。評価項目には、たとえば「事業上の影響」「ステークホルダー（利害関係者）に与える影響」「企業ブランドや社会的責任に与える影響」などがある。

次に、想定されるすべてのシナリオに共通した尺度である“業務停止時間”をベースにして影響度の分析を行う。このとき、BIAを具体的な危機事象ごとに実施すると、膨大な作業を強いられることになる。たとえば、個々の業務についてそれぞれ火災、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行わなければならない。したがって、想定されるすべてのシナリオに共通した尺度である“業務停止時間”に基づいて、その影響度を分析するといった方法が实际的であり有効でもある。（図1参照）

次に、事業継続の対象となる業務を絞り込むことが重要である。従来は、法令や当局の指導などによって継続が義務づけられている業務、公共性の高い社会インフラなどに関する業務をBCPの対象と

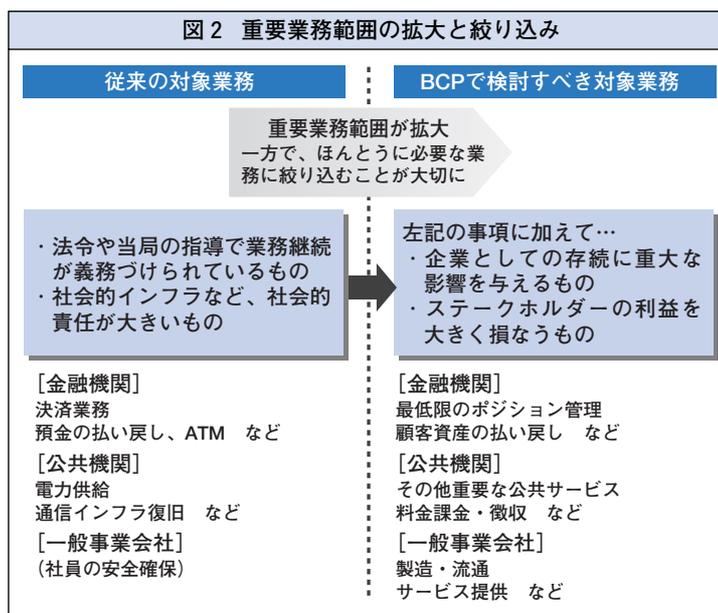
することが多かった。しかし最近では、顧客に提供する製品やサービスのうち、停止することが企業の存続に重大な影響を及ぼすものや、継続できないとステークホルダーの利益を大きく損なう業務なども対象とする企業が増えてきている。

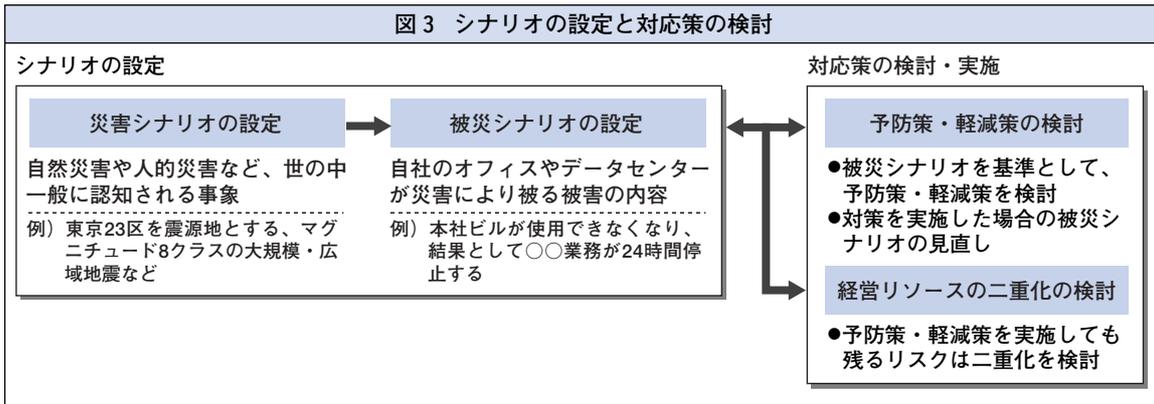
これらのすべての業務を対象にBCPを準備することは膨大なコストを要し、現実的ではない。そのため、対象とする業務を絞り込むこと、すなわち業務の優先順位を定めていくことが非常に重要になってくる（図2参照）。

BIAからBCPへ

BIAを実施して実効性のあるBCPを策定するためには、BIAの結果を利用して以下のような作業を進めていく必要がある。

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、個別のシナリオに基づくのではなく業務停止時間という時間軸で分析する必要があることは、先に述べたとおりである。しかし、具体的なBCPの対応策を検討する段階では、被害想定がなければ具体的な対策の検討はできない。したがって、個別の被災シナリオを設定する必要がある。ただし、ここでも個別のシナリオを最終的に業務停止時間で表現することが必要である。

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・広域地震」というだけでは、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、「本社ビルが停電のため利用できなくなり、その結果、業務が24時間停止する」というように、ビルやシステムなど具体的な経営リソースの被災シナリオを想定して、それを業務停止時間として表していくのである（図3参照）。

個別のシナリオを業務停止時間で表現でき

れば、BIAの結果から導き出した業務復旧目標時間とのギャップ分析が可能になり、問題点が明らかになってくる。そして、このギャップ分析の結果を基に、「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、対策を実行していくことになる。

ところで、筆者は「BCPに基づく対策にどの程度投資すればよいのか」という質問を受けることが多い。しかし、BCPのようなリスクマネジメントの投資額はどのくらいが適切で、投資対効果はどのように計ればよいかについては、どの企業にも当てはまる普遍的な答は存在しない。それでも、BCPの対策によってどの程度リスクが軽減されるかに基づいて投資対効果を計ることは有効ではないかと筆者は考えている。たとえば、BCPの対策への投資額を、「予想損失額の低減額を基準にその何割までは投資可能」というように考えていくのである（図4参照）。

いずれにせよ、事前の予防・軽減策は、危機事象発生リスクを低減することはできる

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、業務の重要度を考慮して、残存するリスクを減らすべくさらに対策を講じるか、あるいはリスクを許容するかという戦略的な判断が必要になる。

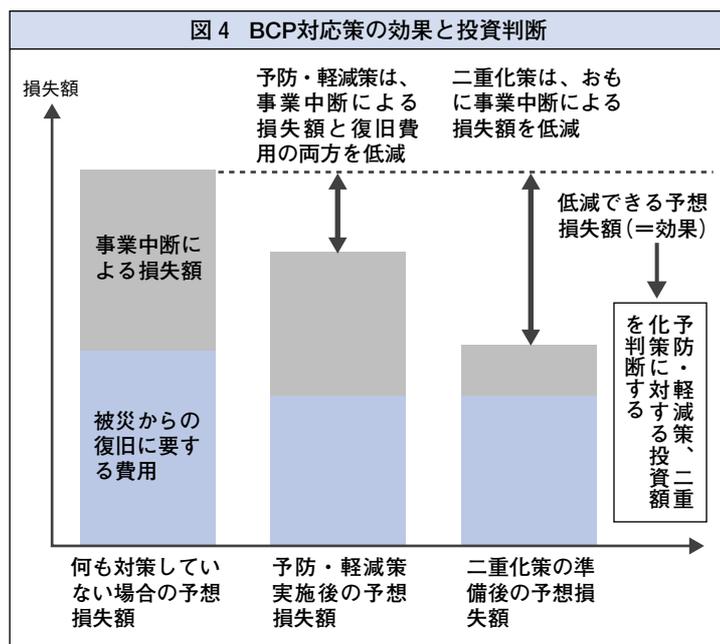
企業戦略につながるBIA

BCPの策定をITを起点にして行うと、計画を評価する前にシステムの変更や設備の追加などを実施して必要以上のコストをかけてしまう傾向が強くなる。コストをか

けないBCP対策の一例として、災害時の企業間相互援助というものがある。たとえば2007年9月に、ある新聞社の紙面制作システムに障害が生じ、相互援助協定に基づいて別の新聞社が代わって紙面を制作したという事例がある。こうした相互援助の発想はITを起点にしてはなかなか生まれてくるものではない。

余分なコストをかけず、実効性のある効率的なBCPを策定するためには、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からスタートする。そのためのツールがBIAである。そして、経営者がその影響を最小化するための戦略をビジネスの視点で考えることが重要である。

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築いておくことが大切である。

日本の企業は、リスクへの対応が苦手で、リスク対策に必要以上にコストをかけてしまう傾向があると言われる。これを避けるためには、BIAを適切に実施してリスクが事業に与える影響を把握し、許容できるリスク範囲を明確にすること、それに基づいて企業のBCP戦略および対策投資にメリハリをつけることが必要である。そして、それを企業戦略として内外のステークホルダーにアピールしていくことが、最終的に企業価値の向上につながるであろう。