

BCコンサルティングサービスと 国内市場での取り組みパターン

佐々木 忍・神代 弘一・宮崎 法文
駒込 大祐・明石 隆文・細川 要一

要旨

NECは事業継続計画書(BCP)策定のために、ビジネス影響度分析(BIA)、ファシリティレビュー、事業継続管理(BCM)、事業継続計画書(BCP)策定、ウォークスルー訓練計画までの結果間での結果志向の一貫したサービスメニューを提供しています。2004年からBCP策定に関しての実績を数多く保有し、PDCAサイクル確立の経験を蓄積してきましたが、この多くの実績を基盤として、国内のBCP策定を考えているお客様を対象に、短期間で効率良いBCP策定を実現することを可能としています。本稿では、国内の各企業の取り組みパターンから、顧客企業の具体的推進体制、全社への展開順を提言します。

キーワード

- 事業継続計画書 (Business Continuity Plan:BCP)
- ビジネス影響度分析 (Business Impact Analysis:BIA)
- ファシリティレビュー
- 事業継続管理 (Business Continuity Management:BCM)
- 復旧目標時間 (Recovery Time Objective:RTO)
- ウォークスルー
- エクササイズ

1. はじめに

地震への対応、事故多発の環境に加え、中央防災会議および経済産業省からの事業継続(Business Continuity:BC)関連の規格・ガイドラインの発行、企業間取引による顧客からの事業継続計画書(Business Continuity Plan:BCP)の要求により、BCP策定の必要性が高まっています。その状況で、BCP策定の進め方に悩んでいる総務部門、経営企画部門、情報システム部門のキーマンの方が急増しています。

NECでは2004年から米国のBC専業プロバイダのSunGard社と技術提携し、国内でのBCP策定を先行して取り組み、実績を蓄積してきました。BCP策定に向けて、図1のような、BCコンサルティングサービスを取り揃えていますが、策定経験を基盤とし、業種知識を有する業務コンサルタントが個々の顧客ニーズに対応した支援を行っています。

当サービスは、NECの統合リスクマネジメントフレームのなかで、災害リスク対策の上流ソリューションとして位置付けており、企画、BCP策定、定着化の各プロセスから構成されています。以降、BCP策定の各要素プロセスについて説明します。

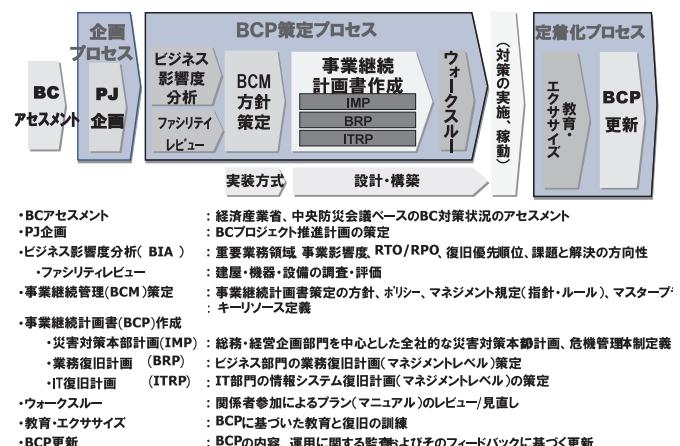


図1 BCコンサルティングサービス

2. ビジネス影響度分析(BIA)

ビジネス影響度分析(Business Impact Analysis:BIA)について説明します。

(1)サービスの内容

BIAは、業務/IT停止時の事業影響と重要業務選択を行い、復旧目標時間(Recovery Time Objective:RTO)を定義するこ

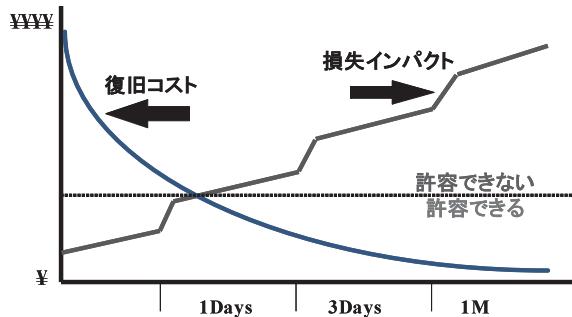


図2 BIAの基本イメージ

とで、優先的に対策を行うべき機能、資源を明確にすることを目的としています。

経営トップの方に社内の重要業務の復旧目標時間を承認していただけますように、図2に示すような損失インパクトと概算の復旧コストのクロスポイントを整理するほか、業務上の停止許容期間とその理由を把握することにより、復旧目標時間を定めます。

基本的な進め方としては、「事業インパクト評価、復旧優先順位の設定、復旧課題と方向性」の3つのワークセッションを通して行い、RTOは復旧優先順位の設定で定義します。標準日程は上記3つのワークセッションにプロジェクト準備、報告の計5回を4週間程度の期間で行います。

(2)サービスの特徴

重要業務を特定するため、ビジネスモデルごとに業務のボトルネックの可視化を行い、業務RTOを設定します。また、ビジネス復旧に不可欠なシステムのRTO/RPO(復旧目標時間/復旧時点目標)は、業務RTOとIT依存度を業務インタビューなどからヒアリングし、業務部門との整合を考慮して、設定します。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

顧客企業の重要な業務、および重要なシステムを把握、整理することができ、事業遂行を行っていく上で今まで漠然と把握していた注力すべきポイントが定性面および定量面から明確になります。また、これらの優先順位に関して、社内での意思統一を図ることが可能となります。

3. ファシリティレビュー

ファシリティレビューについて説明します。

(1)サービスの内容

ファシリティレビューはビジネスの中核を担う重要な基盤施設について「災害に対する堅牢性」の観点から、対象施設・インフラ設備の総合アセスメントを行うサービスです。

具体的には「地震」「風水害」「雷害」などの自然災害、「停電」「断水」「通信回線切断」などの社会インフラ停止、「火災」「人的灾害」などのリスク要因に対して施設(建物、電気設備、空調・給排水設備、防災設備など全般)の災害に対する脆弱性を評価し、抽出された弱点に対する改善提案を行います(図3)。

レビューの工程は、図面による調査、施設ウォークスルー、ヒアリングと報告で4~5週間を標準としています。

(2)サービスの特徴

ファシリティレビューは施設が持つ固有のリスクポテンシャル(活断層の有無、震度予測、洪水・津波予測、液状化、施設の周辺環境など)を明らかにし、これに基づき建物、各設備の被害予測・評価を行うほか、セキュリティやヒューマンエラーなどの人的災害、設備故障リスクから運用状況まで、豊富な実績に基づいた評価基準を用い、詳しく個別評価を行います。また、施設の種別カテゴリごとの総合評価を行い、災害に対する施設のグレードを報告します。

レビューの結果顕在化した脆弱部分については、施設用途に応じたリカバリ対策の提案を行うとともに、改善の優先順位と方向を提示し、具体的な改修計画の立案・施工・事後評価から予算計画まで一貫したサービスを行います。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

施設の脆弱性が明らかになることにより、中断が許されない重要業務を収容している施設(防災の拠点となる本社機

サービスメニュー	調査・診断項目	対策事例
地震対策	建物の地盤リスク診断	構造補強対策
	設備・内装・什器・備品の耐震診断	補強・地震対策
	各階プロアレスポンス	耐震・免震対策
自然災害対策	風水害診断	暴風・水害対策
	雷害診断	落雷対策
社会インフラ対策	ライフライン診断	停電・断水対策
	通信リスク診断	遮断対策
火災対策	建物耐火性能・延焼リスク診断	耐火・延焼対策
	防火診断	防火対策
情報インフラ対策	電源・空調・防災設備診断	リカバリーアイテム
	コンピュータ機器の耐震診断	耐震・免震対策
	防犯診断	セキュリティ対策

図3 ファシリティレビューサービスマニュ

NECのBCサービス・ソリューション

BCコンサルティングサービスと国内市場での取り組みパターン

能、事業停止の影響が大きい生産施設など)と災害リスクとの関係が明確に把握でき、災害の影響を最小限にする対策のロードマップ作りはもちろんのこと、効率的な投資が可能になります。また、拠点ごとの災害に対する施設グレードを把握することで、重要施設の遠隔分散や施設の復旧時間と在庫期間の調整などの検討が容易になります。

4. 事業継続管理(BCM)

事業継続管理(Business Continuity Management:BCM)について説明します。

(1)サービスの内容

BCMでは、BIAで設定した復旧目標を実現するために、有事の際の復旧方針を策定し、体制を規定・構築します。また、平時におけるBCのための活動やドキュメントを維持・管理するための運用方針・体制についても検討し、BCのマネジメントサイクルを構築します(図4)。

(2)サービスの特徴

BCMでは、BCの市場動向、経営視点も視野に入れながら、顧客企業のBCPの全貌を定義し、方針や組織・体制について定義します。また、ITシステムに関しては、復旧実装方式についても検討を行います。復旧実装レベルを判断するための適用基準を策定することで、既存システムはもちろん、将来的に開発されるシステムについても一貫した復旧実装方式を適用することができます。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

全社の活動として取りまとめが難しいBC推進維持体制とマネジメントサイクルの基盤を作り上げることができるほか、

- ◆ BCPは一度策定して終わるのではなく、環境変化に応じて見直しを実施し、PDCAサイクルをまわす必要がある。



図4 BCを実現するマネジメントサイクル

BCPの全貌や、指揮系統が明確になり、BC上、会社として取り組むべき課題とスケジュールが明確になります。

5. 事業継続計画書(BCP)作成

事業継続計画書(BCP)は、図5に示される3種類のドキュメントから構成されています。

BCPの目次の構成としては以下の特徴があります。

- 1)全体が俯瞰できて、行動が可能なチェックリスト
行動に漏れがないよう、BCPの内容をアクションチェックリストとして冒頭に掲載します。
 - 2)ワークフローによる可視化
迅速な行動の実現のため、手順をビジュアルに理解できるようにワークフロー化します。
 - 3)被災状況に合わせた計画書の活用
被災状況に応じて利用することを前提に構成されています。
 - 4)緊急時を考慮したマニュアル構成
必要となる各種情報はすべて1冊にまとめられており、災害時はこの1冊だけを持ち出せばBCが行える構成になっています。
 - 5)災害時に利用するフォーム集
災害時に実際に手書き用に利用できるフォームや連絡シート集。利用場面については各BCPドキュメント本編のなかで記述しています。
- 顧客メリットとしては、これらの特徴を有する事業継続計画書を作成、活用することにより、有事および平時の訓練時に実用的なドキュメントとして機能させることができます。

5.1 全社災害対策本部計画(IMP)

全社災害対策本部計画(IMP)について説明します。

(1)サービスの内容

IMPは、経営企画部門や総務部門(最近はリスク管理部門)が主に取りまとめを行う本社の災害対策本部行動計画(例:安否確認、広報、財務対応など)の策定を支援します。災害発生後の避難、安否確認、初期通知の緊急フェーズから、評価フェーズ、スタッフ系の復旧フェーズまでの活動の流れを定義します。

当サービスは標準日程では4~5週間で実施します。

(2)サービスの特徴

既存の防災対策にBC視点を加え、従来からある体制、対

BCPは事業継続ポリシーに沿った内容の機能別の3つのドキュメント、災害対策本部計画書(IMP)、IT復旧計画書(ITRP)、業務復旧計画書(BRP)から構成されます。

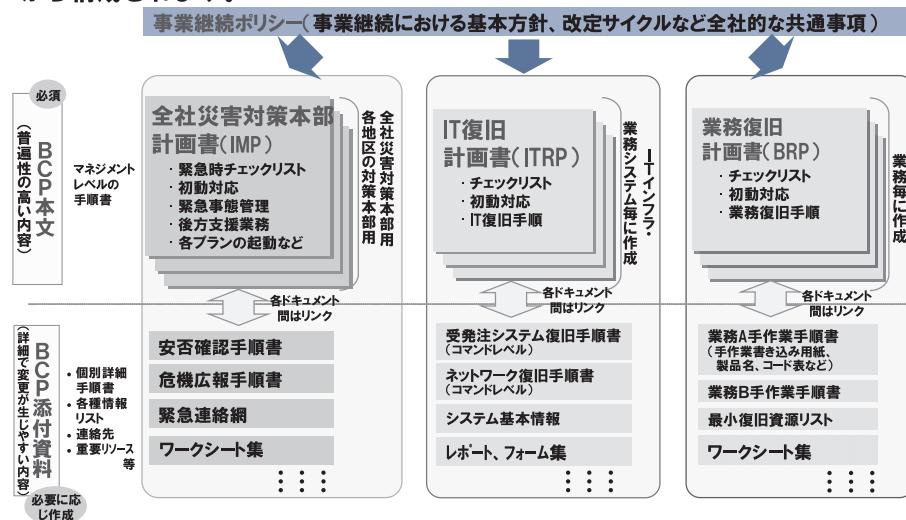


図5 BCPのドキュメント体系

策との整合性を図ります。また、国内での実績あるテンプレート(検討すべき項目、書式)の活用により短期間での策定を可能としています。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

災害時に誰が何をするのかが明確になり、初動の対応を早め、対策の遅れに対するリスクを回避することが可能となります。

5.2 IT復旧計画(ITRP)

IT復旧計画(ITRP)について説明します。

(1)サービスの内容

ITRPでは災害時における情報システム(ネットワーク、メール、アプリケーションシステムなど)の復旧計画を策定します。昨今ではITなくしては業務の継続はほとんど不可能です。BIAの結果(情報システムの復旧優先順位およびRTO)とBCMの結果(災害時の体制、方針、各種定義)を踏まえて、災害の発生時から目標時間内に情報システムを復旧させるまでの行動計画をまとめます。IT復旧計画は情報システム部門と打合せを重ね、標準期間6週間程度で策定します。

(2)サービスの特徴

顧客各社の災害対策(Disaster Recovery:DR)実装の実態に合わせて、DR実装が長期計画の場合は現存する資源での復旧計画を策定するほか、DR実装が短期的に実現する場合は

その実装を前提とした復旧計画の策定を行います。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

IT復旧計画を策定することで、実装と合わせて情報システムの復旧を目標時間内に実現させることができます。また、ITRPの策定を通して、情報システムの脆弱性部分を補強し、システム障害時の対応力強化も図ることができます。

5.3 業務継続計画(BRP)

業務継続計画(BRP)について説明します。

(1)サービスの内容

BRPは有事の際に、対象企業の各事業において、復旧優先度の高い重要業務を対象に、各業務担当要員が代替策を含めどのような復旧活動を行うかの復旧フローの策定と行動計画リストを作成し、無駄のない迅速な行動ができるよう支援します。

当サービスは、標準日程で、4~6週間で実施します。

(2)サービスの特徴

BRPの策定に当たっては、対象業種、業務の流れを整理していくため、BCおよび業務を理解できる業務コンサルタントが対応し、復旧フローをまとめていきます。

BRPを検討する場合、関連する複数の部門担当者間での業務プロセスをこなしている場合が多く、復旧プロセスを検

NECのBCサービス・ソリューション

BCコンサルティングサービスと国内市場での取り組みパターン

討する場合も部門間調整が必要となります、1枚に可視化されたフローをベースにコンセンサスを得て進めることができます。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

有事の際の代替策を検討していく上で、現状業務の課題、複雑さを認識することもでき、復旧フローを策定していくなかでは、新業務フローの策定(業務再設計)、シンプルな業務プロセスの構築を行うことが可能となります。

6. ウォークスルー・エクササイズ

ウォークスルー・エクササイズについて説明します。

(1)サービスの内容

実際の災害発生時に、策定したBCPが有効に機能するためには、平時からPDCAサイクルを回して、BCPの維持向上を継続的に行っていくことが必要となります。特にBCPでは、日常発生しない事態への対処が目的であるため、様々な条件下でのテストを定期的に実施していくことが重要です。

図6に示すように「ウォークスルー」では、既存のBCPについてNECが用意するベストプラクティスと比較し、ドキュメントレベルでの不備や改善事項を抽出し、BCPの策定期階で有効です。「エクササイズ」では、既存のBCPをもとに災害対応模擬訓練を通して、内容の実効性検証を行うとともに災害時におけるマネジメント層の状況判断力を高めることを目的としており、BCPの活用、定着の段階で有効です。「ウォークスルー」は主にBCPを策定した顧客メンバーを対象に、約4週間で実施します。「エクササイズ」は約4週間の

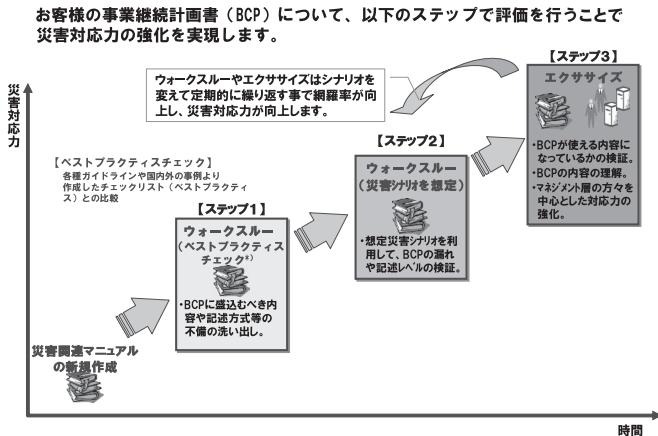


図6 ウォークスルー・エクササイズの位置づけ

準備期間を経て、半日程度の模擬訓練を行います。

(2)サービスの特徴

国内での実績を加味した、ベストプラクティスの選定や災害シナリオの選定・適用をすることにより、様々なケースへの対応を可能としています。

(3)サービスを活用した顧客のメリット

「ウォークスルー」においては、ドキュメントのフォーマット上の不備はもちろん、予期しない事項への対応策の抜けや漏れを検証します。実際に「ウォークスルー」を実施したお客様において、連絡手段(電話)が停止した場合の対応策の不備や本社被災時の代替拠点への移動手段の非現実性の明確化を認識していただいています。

「エクササイズ」では、ドキュメントの不備の検証に加えて、マネジメント層の方々を中心とした訓練参加者の災害時の対応力強化も行うことができます。

「ウォークスルー」「エクササイズ」とともに、シナリオを変えて定期的に繰り返すことで網羅率が向上し、災害対応力がより向上する効果を期待することができます。

7. 国内市場での取り組みパターン

国内市場でのBCP取り組みは、外資系金融業や社会インフラ企業を除けば未成熟なレベルで、BCP策定が始まったばかりの状況ですが、当社によるこの2年半のBCP策定実績経験から、BCPの有無を基本として、図7のような取り組みパターンがあることを認識しています。自社でBCPを持っていないため、新規にプロジェクトを興して開始するケースでは、BCP策

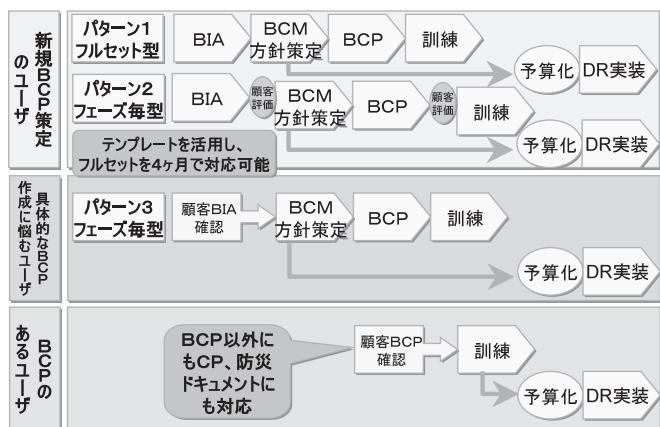


図7 コンサルティング実施のパターン

定のフルセットを一括で実施のパターン1型とBIA、BCMなどのフェーズを区切って実施するパターン2型があります。また、すでにBCP策定のプロジェクトをスタートしているのですが、進め方が分からなくなり、立ち止まってしまっているパターン3型もあります。さらには、すでにBCPを保有しており、ウォータースルー・エクササイズなどの定着化に力点をおいている先進パターンも存在します。

また、BCP策定は企業トップの理解は必須ですが、実際の活動の推進は、BCPに対しての危機感の強い部門主体に取り掛かっているケースが多く、具体的には、経営企画・総務となります。リスク管理部門が主体のケースと情報システム部門が主体のケースがほとんどで、統計的にはほぼ50%:50%の割合で取り組んでいる状況です。

したがって、個々の顧客の環境に応じて、具体的な検討が可能な事務局部門とプロジェクトを設置し、BCPの有無に応じた適切なコンサルティング実施パターンを選択していくことが重要なポイントとなります。

8. 短期間での効率的なBCP策定

BCPの策定には経営トップ、社内の各スタッフ、情報システム部門、各事業部門の多くの参加が要請され、また、投資を伴うことから、体制の整備、社内のコンセンサスを得るには多くの時間を要します。また、事業を構成する要素(取引先の参加やアウトソーシングなど)や事業の数により、対象範囲も広く、最後まで完了するまでには多くの時間と労力を要します。

BCのコンサルティングの今までの実績では最短でBIAからBCPの策定、ウォータースルーによる実行検証を4ヵ月で実現できています。

これを実現できている理由はBIA、BCM、BCP策定の各フェーズにテンプレートを用意しており、これを活用することにより、検討、作成に当たる工期の短縮が図られることになります。また、今までの数十社以上の実績の経験から、もっとも議論されるポイント(事業影響度の指標、指揮センター設置基準など)について基準例を示し、検討期間の短縮を実現させています。

多くの事業拠点や関連業者から構成される場合には、図8に示すようにモデル事業でのBCPを策定し、横展開するための計画支援、標準ガイドラインを用意することで、全社展開の効率化を図ることを実現しています。

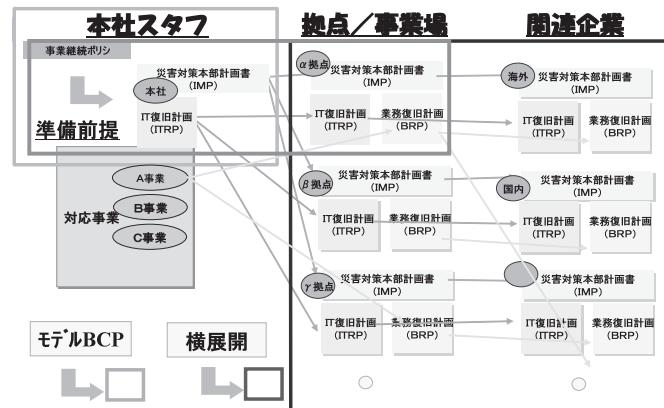


図8 モデルBCPから全社への横展開

9. おわりに

顧客のBCP策定支援の経験を通して最も重要であると感じることは、日頃BCPに対して認識の薄い社内の関連部門から、いかに短期にコンセンサス、賛同を得るかということです。NECが培ってきたBCP策定へのコンサルティング技術、マネジメント技術により、BCPの国内外への定着化へ向けた、誤ったBCP理解の是正、BCPプロジェクトでの無駄な迷いの排除を実現できるよう尽力していきたいと考えています。

*本稿に掲載の会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。

執筆者プロフィール

佐々木 忍
製造・装置ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
ITマネジメントグループ
マネージャー

神代 弘一
製造・装置ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
ITマネジメントグループ
エキスパート

宮崎 法文
製造・装置ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
ITマネジメントグループ
エキスパート

駒込 大祐
製造・装置ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
ITマネジメントグループ

明石 隆文
製造・装置ソリューション事業本部
コンサルティング事業部
ERACグループ

細川 要一
NECファシリティーズ
建設リニューアル事業部
設計部 部長