

事業継続マネジメントの第三者認証

(その2)

2010年4月16日

HEADLINES

1. 事業継続性の評価における現状
2. 信頼されるBCMを実現するためのポイント

はじめに

4月9日に公表した当社レポート¹でも述べたが、英国のUKAS²で英国規格「BS25999-2:2007³」を基準としたBCMS⁴の第三者認証制度の本格的な運用が2008年4月に開始された。また日本においても、2010年3月にJIPDEC⁵が英国と同様の基準でBCMS適合性評価制度⁶の正式運用を開始した。

こうした中、多くの企業でBCP⁷の策定が進んでいるが、そのBCPに対して妥当性や実効性といった事業継続性が問われるようになってきた。そこで、BCPの事業継続性を向上させるツールとして、BCMSが注目されてきている。

本稿では、事業継続性の評価における現状と信頼されるBCMを実現するためのポイントについてレポートする。

1. 事業継続性の評価における現状

2009年5月に発生した新型インフルエンザ(A/H1N1)において、多くの企業が重要な取引先(納入先や受託元など)から、自社の事業継続性に関して評価を受けるケースが多く見受けられた。その際BCPの策定状況が評価基準の一つとなっていたため、当該要求に応える必要性からBCPの策定が促進したと考えられる。⁸しかし取引先から評価を受ける場面では、責任者の存在や代替施設の有無等を確認するYES・NO形式の質問票に回答するのみということも多かった。

そのため「危機時においてもBCPに定めた内容が本当に機能するかどうかにつき、取引先は適切に評価できるのか」更に「きちんとしたBCPを適切な対象範囲へ準備することが取引上本当に有利となるのか」という声を聞くこともある。そのような声が多くなった場合には次のような状況が生じ、サプライチェーン全体の信頼性が損なわれていくことも懸念される。

評価対象となる企業側で生じうる状況

適切かつ有効なBCPを策定したとしても、重要な取引先からBCPの妥当性と実効性を適切に評価してもらえない。

形式だけのBCPとの相違が取引先に理解されず、期待する評価を得られないのであれば、BCPへの継続的改善がされにくくなる。

取引先側で生じうる状況

事業継続性の高い企業を選定したいが、策定されたBCPの妥当性と実効性について適切な評価ができない。

実際に危機が生じた場合に、期待していた結果が得られなくなる。

2. 信頼されるBCMを実現するためのポイント

本来、取引先が評価対象の重要な企業へ求めたい説明は「実際に重大なインシデントが生じた場合でも、あらかじめ定めたレベルで重要な業務を継続できること」への説明であろう。

よって、評価対象となる企業がBCPを策定し、事業継続性に関する説明責任を果たし、その上で取引先から適切な評価を得るためには、BCP自体の説明のみでは十分ではない。そのBCP

¹ 「事業継続マネジメントの第三者認証(その1)」(4月9日発行、SJRM)

² United Kingdom Accreditation Service;英国認証機関認定審議会

³ BS25999-2:2007;Business Continuity Management-Part2:Specification

⁴ Business Continuity Management System;事業継続マネジメントシステム

⁵ JIPDEC;財団法人日本情報処理開発協会

⁶ BCMS適合性評価制度 <http://www.isms.jipdec.jp/bcms.html>

⁷ Business Continuity Plan;事業継続計画

⁸ 新型インフルエンザ対策に関する企業アンケート調査結果

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/070sanko.pdf>

の妥当性と実効性に係る以下2つのような情報を交えて説明することが重要と考えられる。

(1) BCP の妥当性評価に関する情報

BCP は「重要業務（製品・サービス）」「それらを支える重要な活動」「その活動に必要なリソース」を対象に策定するため、それら対象選定の妥当性を示すためには各 BCP の対象を特定するプロセスやその対象を継続的に見直すプロセスへの説明などが重要となる。

そこで、取引先から BCP の妥当性に関する適切な評価を得るために、以下 ~ などの記録にもとづいた説明が有効となる。

- 組織の理解に関する記録
- 事業継続の活動戦略の決定に関する記録
- 事業継続対応への開発と導入に関する記録
- 維持及びレビューに関する記録

(2) BCP の実効性評価に関する情報

BCP が発動するのは危機時のため、策定しただけではその実効性を評価しているとは言えない。BCP の実効性を示すためには、平常時において危機時を想定した机上や実地などの演習結果とその改善計画や社内への定着度への説明などが重要となる。

そこで、取引先から BCP の実効性に関する適切な評価を得るために、以下 ~ などの記録にもとづいた説明が有効となる。

- 演習等の実施により発見された課題の記録
- 課題に対する対策方針の検討記録
- 対策方針に基づく BCP の改善記録
- 組織の文化に事業継続の活動を組み込むことに関する記録

以上から、既に BCP を策定した、もしくは今後 BCP を策定する企業が、重要な取引先から事業継続性への適切な評価を得るためには、常に BCP の妥当性を確認し、かつ、実効性のある BCP を継続的に準備できる体制を整えることが重要である。

すなわち、信頼される BCM を実現させるためには、一連の活動全体を管理し、BCP を継続的に改善できることがポイントとなる。

そこで参考になるのが、既に第三者認証基準に採用されている「BS25999-2:2007」である。

図表 1 . BS25999-2:2007 の目次構成

3 事業継続計画マネジメントシステムの計画	3.1 概要
	3.2 BCMS の確立及び管理
	3.3 組織の文化に BCM を組み込む
	3.4 BCMS の文書及び記録
4 BCMS の導入及び運用	4.1 組織の理解
	4.2 事業継続戦略の決定
	4.3 BCM 対応の開発及び導入
	4.4 BCM の取組みの演習、維持及びレビュー
5 BCMS の監視及びレビュー	5.1 内部監査
	5.2 BCMS のマネジメントレビュー
6 BCMS のマネジメントレビュー	6.1 予防処置及び是正処置
	6.2 継続的改善

(BS25999-2:2007 より引用)

「BS25999-2:2007」にもとづき BCM を実現する場合において最初に実施すべきことは、重要な製品・サービスとそのため継続すべき重要な活動を特定することである。

供給や提供を継続すべき重要な製品・サービスは何であるのか

その供給や提供をサポートする活動は何であるのか

活動停止で供給や提供への影響が大きい重要な活動は何であるのか

その重要な活動の継続のために必要なリソースは何であるのか

そのリソースの危機時におけるリスクは何であるのか

以上のような内容を整理し、理解した上で、その組織に必要な事業継続戦略を検討し決定することが求められ、その結果として事業継続戦略を実現する適切な BCP を準備し、かつ、一連の BCM への取り組みを継続できる体制が要求される。

したがって「BS25999-2:2007」を採用して BCM を実現した企業には、平常時における教育・訓練、演習、レビューや改善などの継続的な諸活動に支えられた、維持・改善の根拠が確かな BCP を期待できる。

3. まとめ

新型インフルエンザや大規模地震等による被害を意識し、企業の BCP 策定は進んできている。しかし、大多数の BCP は未だ発動されたことがない状況であろう。そのような中で行われる BCP の妥当性と実効性への評価は「真のところは、起きてみなければわからないのでは？」という声と共に難しいテーマである。

それでも BCM のフレームワークへ「BS25999-2:2007」を採用した BCP の策定により、BCP の妥当性と実効性に対して社内外からの合理的な理解が期待できる。

更に、認証審査では BCP の妥当性と実効性への説明を認証機関から常に求められ、客観的な評価を受け続けることとなるため、そのような認証の取得と維持をベースに、BCP を継続的に改善していることを宣言することは、重要な取引先から事業継続性への安心感や信頼感を得やすくなる効果も期待できる。

「BS25999-2:2007」以外のアプローチを採用するとしても「企業が災害又はその他重大なインシデントに直面したときに、あらかじめ定めたレベルで重要な業務を継続できること」に対して、社内外から継続的な理解を得られるような「BCM」を導入し、実施できていることが望まれる。それは、今後も事業継続性の評価において重要なポイントの一つであり続けることが想定される。

以上

(本稿のご質問や具体的な構築支援に関する説明のご依頼については下記へお問い合わせください)

(お問い合わせ先)

株式会社 損保ジャパン・リスクマネジメント ERM 部

マネジメントシステムグループ

電話:03-3349-4226 / 担当:落合 宇野 西出 井口