

成熟度モデルを用いたベンチマーキングによる事業継続性評価の可能性に関する考察

渡辺 研司

自らの事業の位置づけに鑑み事業継続性を重要と考える組織においては、事業継続計画を策定したり、事業継続マネジメントを導入・運用する比率が増加しつつある。また、その取り組みの評価の選択肢として、BS25999に代表されるような第三者認証規格を適用することにより、外部認証機関から認証取得を行い、社内のマネジメントシステムとして定着させた組織も出てきている。しかし、この第三者認証の範囲はBCMのマネジメントシステムとしての運用状況についてであって、事業継続性そのものの評価ではないため、組織を取り巻くステークホルダー（利害関係者）からの事業継続性評価に対するニーズも別途増加してきている。

事業継続性そのものの評価については、これまでの研究においてもその要素分解などを試みてきたが、まだ発生していない事象群に対する備え（preparedness）の度合いを事案発生前に評価をすることは、更なる研究が必要な状況である。このような状況において、成熟度モデルの登場と成熟度モデルを用いたベンチマーク評価の有効性が確認されつつある。

本論文では、BCMをマネジメントシステムとして認証する第三者認証制度の現状、これまで公開されてきたガイドラインの導入状況を概観しながら、事業継続性評価の分野において、現在、開発・導入が進められている成熟度モデルと成熟度モデルを用いたベンチマーク評価の事例を用い、その実効性についての考察を展開する。

1. 研究の背景：事業継続性の確保に関するステークホルダーとその要求分野の整理

組織の事業継続性の評価を求めるステークホルダーは商取引関係にある取引先のみならず、投資家、銀行や商社などの与信者、地域コミュニティ、従業員など組織の内外に多岐に存在する。

まず、事業継続性評価の対象となる組織を取り巻くステークホルダーとその関係について整理する。（表1）

表1 事業継続性評価の対象となる組織を取り巻くステークホルダーと関係要因

	ステークホルダー	関係要因
1	取引先(バイヤー)	商取引契約
2	取引先(サプライヤー)	商取引契約
3	サプライチェーン (間接的バイヤー・サプライヤー)	安定供給性
4	利用者(法人)	購買契約
5	利用者(個人)	購買契約・消費行為
6	投資家	出資、株式・債券購入
7	格付機関	格付評価
8	与信者(銀行・商社など)	与信契約
9	内部監査部門	内部監査義務
10	外部監査部門	監査契約
11	従業員・家族	雇用契約
12	監督当局・所管省庁	許認可
13	自治体	許認可、登記
14	地域コミュニティ (近隣企業、住民、自治体など)	地域リソースの共有

事業継続性の評価対象となる組織をとりまくステークホルダーとの関係性は、商取引契約、購買契約、与信契約、株・債券売買契約、監査契約といった契約上の関係、許認可・登記といった法規制上の関係といった直接的で明示的なものと、安定供給性、消費行為、地域リソースの共有といった間接的で明示的ではないものと大きく分けられる。

前者については、事業継続性の確認行為や要求事項を明示的にSAL（サービスレベルアグリメント）などの契約に含ませることで、事業継続性の評価対象となる組織と直接的な利害関係者がお互いの認識する事業継続性を定義し、合意をすることができる。最低在庫量、目標復旧時間（RTO）、サービス遅延許容時間などといった定量的な部分については、こうした合意がある程度まで可能である。しかしながら、定性的な部分については、契約文言には落としきれず、事業継続性の評価について何らかの補完する方法が必要となる。

また、後者については、間接的な関係で直接的なやりとりは存在しないため、何らかの独立した客観的な事業継続性の評価や開示の方法が必要となる。

そのような方法として考えられる選択肢として認証の仕組みがあるが、認証は大きく第一者認証、第二者認証、第三者認証に分けられる。第一者認証は、組織内において内部監査などにより、事業継続性をBCMの実効性の検証を行って、外部に対して自己宣言する

ものである。第三者認証は、直接の取引先やサプライチェーン上の最終メーカーなどから要求され、実際に監査や検査などを受けることによって、BCMの実効性を示す認証である。しかし、大手の完成品メーカーなどは数千から数万のサプライヤーを抱えており、主要なサプライヤーに限定したとしても、認証のプロセスを定期的になすためには相応のコストと時間もかかり、非効率である。そこで、このような状況を解決する認証方法として第三者認証へのニーズが出てきた。その第三者認証は、何らかの標準化された認証用のBCM規格を用いて、それを別途認められた認証機関が個別組織を認証するという方法である。しかし、この第三者認証の対象となるのはあくまでも「BCMに係わるマネジメントシステム（BCMS）が組織に導入され、PDCAサイクルとして運用されているか」というような部分に限られ、事業継続性やBCMの実効性そのものを保証するものにはなり得ないということである。

次に、上記で整理したステークホルダーの評価の観点を整理する。

図1では表1で整理した事業継続性評価の対象となる組織を取り巻くステークホルダーとの関係における評価の観点の分類を示した。

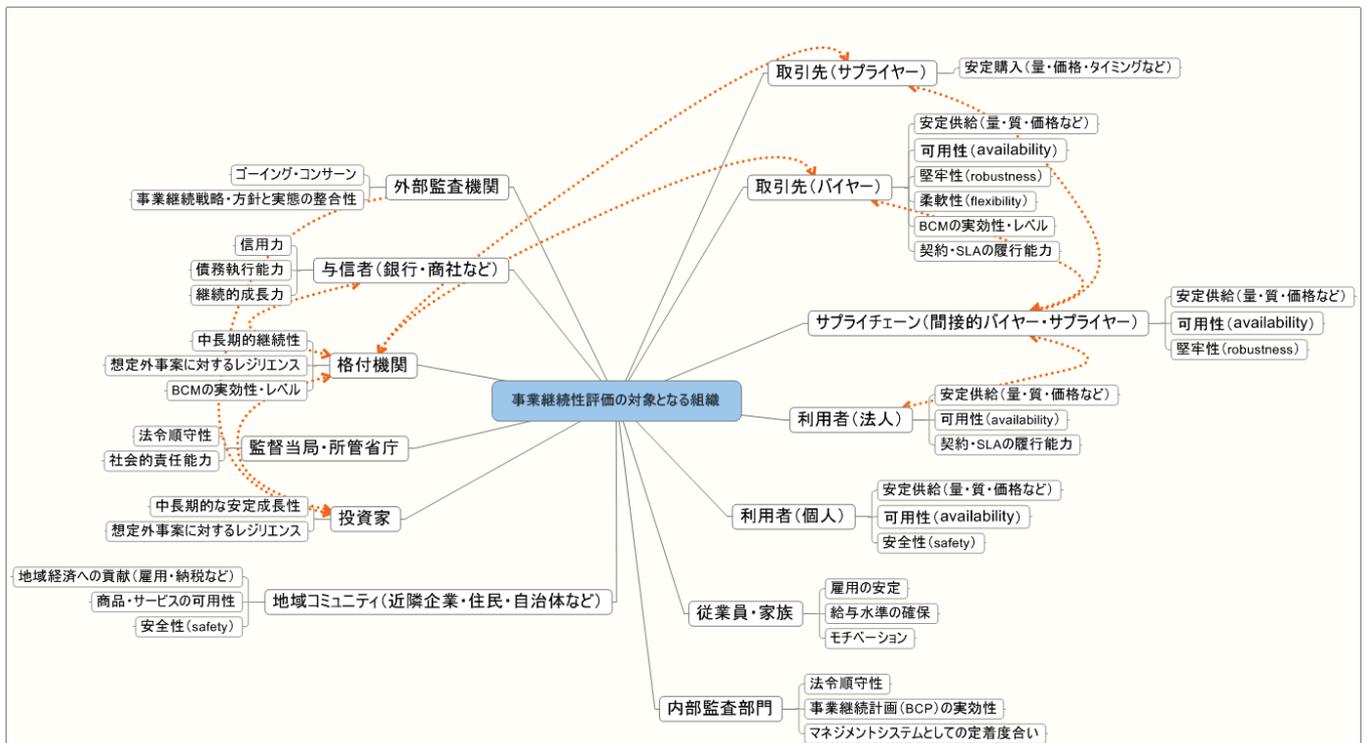


図1 事業継続性評価の対象となる組織とステークホルダーの観点

以下、ここまでで整理を試みた要素群を共通項として再整理を行い、主要要素について、それがどのように評価し得るのかといった点についての考察を展開する。

(1) 安定供給（量・質・価格など）

事業継続性の評価の観点の中でも、定量的に数値として明示しやすいためSLA（サービスレベルアグリーメント）なども契約に馴染みやすい要素である。

(2) 商品・サービスの可用性（availability）

上記（1）と同様に、評価の観点の中では比較的、定量的に数値として明示しやすく、SLA（サービスレベルアグリーメント）などの契約にも馴染みやすい要素である。

(3) 業務オペレーションの堅牢性（robustness）

堅牢性の評価については、その定義により更に分解する必要があるが、上記（2）でカバーされない部分については、過去の事故・災害における事業継続性確保の実績や、具体的な事態を想定しての取組みが評価の対象となり得る。

(4) ビジネスの柔軟性（flexibility）

事業継続性の確保は日々の業務オペレーションの積み上げが基盤となる、と考えるレジリエンス（resilience）の概念に必要となる要素であるが、その評価については日常的な取引関係における非定型処理、異例取引対応などの実績を通じてなされる。その結果は、インタジブルな信用力に影響を与える場合もあり、またタンジブルな契約条件の変更などに反映される場合もある。

(5) BCP・BCMの実効性・レベル

事前の評価としては先述の認証という手段も考えられるが、第三者認証についてはBCP・BCMの実効性やレベルまでを審査するものではなく、また、第一者認証についてもステークホルダーによって改めて確認される必要がある。第三者認証によって事前評価することは相応に可能であるが、その際には実際の事故・災害においてBCPを発動して復旧させた実績や、訓練・演習の実績などについて

特に詳細に確認する必要がある。

2. 事業継続性評価に必要な情報、仕組みの事業継続性の定義と評価の枠組みの現状と課題

前節では事業継続性の評価に係わる概念的な整理を試みた。ただ、実際の評価についてはSLAなどの契約文言に落とし込めるような定量的に明示できる要素を除くと、定性的な評価の可能性が確認されるに止まり、組織形態や属する産業の特性や評価が必要となる状況を横断的にカバーするような絶対評価が可能となる評価軸やフレームワークの開発は現時点では極めて難しいと考えられる。絶対評価が可能な部分についても、その評価の観点が汎用的であればあるほど、個別の状況における評価結果の実効性や価値は限定的になってしまう可能性がある。また、標準規格を用いた第三者認証にしても、事業継続性の維持・向上に係わるマネジメントシステムが組織に導入され運用されているかどうかの認証を行うことが目的であり、事業継続性そのものの評価ではない。

しかしながら、個別組織の事業継続性評価に対するニーズは依然強く、海外に目を向ければ、例えば英国FSA（金融サービス機構）が2002年以降実施している業界内ベンチマーキングは、参加金融機関にとっては同業他社間での事業継続性確保の取組みに関する業界内での相対的位置付けを確認できるというメリットがあり、また同時に、業界を監督する立場にあるFSAは業界全体の事業継続性確保の状況を知り得ることになるというメリットが確認されている。また、国内でも日本政策投資銀行が展開している防災格付融資制度も2段階の格付けの仕組みを導入することで貸出金利の調整をしており、これも貸出し可となった顧客企業については相対評価により2つの格付けに仕分けられる仕組みであると認識することができる。

このような観点からすると、事業継続性の評価については、現時点では同質性の高い組織間のベンチマーキングや、2009年に国土交通省関東整備局が導入した、公共工事入札業者向け認定制度のような、ある目的のために特定された組織群を決められた枠組みで評価する、といった相対評価の方が絶対評価よりも有効性が高いのではないかと考えることができる。

以下、米国カーネギーメロン大学SEI（ソフトウェア工学研究所）と米国大手金融機関のコンソーシアムであるFSTC（Financial Services Technology Consortium）が開発中のベンチマークによるレジリエンシーに係わる成熟度評価モデルについて概説する。

CERT-REF(Resiliency Engineering Framework)の概要

- (1) 米国国防省からの資金援助により米国カーネギーメロン大学SEIを中心に開発中のレジリエンシーに係わる成熟度評価モデル。
- (2) セキュリティ (security), 事業継続 (business continuity), IT・サービス継続 (IT operations and service delivery) の概念をレジリエンシー工学の概念での統合を目指す。
- (3) 2005年に開発着手、2008年3月にv0.95Rを公開。現在も開発進行中。2009年には内容の一部改訂と本枠組みの名称を Resiliency Management Model (レジリエンシー・マネジメント・モデル) に変更。
- (4) 米国大手金融機関を中心にベンチマークによる評価軸の調整を実施中。米国金融監督当局も協力。
- (5) ソフトウェア開発の分野では常識となっているCMM (Capability Maturity Model : 能力成熟度モデル) をベースに作成。

このCERT-REFの設計に際しては、既存の関連フレームワークや標準・ガイドライン、更には同時並行で開発・導入されているようなガイドライン (BS25999, Cobit, COSO-ERM) などとの整合性も検証 (項目ベースのウォークスルー) されている。

3. 事業継続性評価に係る課題と今後の方向性

以上、本論文では事業継続性評価のニーズの概念的整理と、絶対評価の限界と相対評価の有効性に係る考察を経て、現在、本分野で注目を集めつつある米国CERT-REFモデルの概説とその課題についての議論を展開した。このような考察・議論を踏まえて最後に事業継続性評価に関わる今後の課題を以下にとりまとめる。

- (1) ベンチマーキングなどによる相対評価の仕組みの開発と導入
CERT-REFに見られるような同質のグループ内での相対評価 (ベンチマーキングなど) による事業継続性評価の仕組みの開発。
- (2) 標準規格・フレームワークを用いた絶対評価が可能な分野の特定と試行
ITサービス継続性といった限られた分野、かつ、組織横断的に汎用性の高い分野における絶対評価を行うための指標の開発。
- (3) 市場に展開中の事業継続性に係る第三者認証規格の実効性の検証と事業継続性との関係性の整理
事業継続マネジメント (BCM) に係る第三者認証規格 (BS25999-2, ISO22301など) によるマネジメントシステム認証と事業継続性評価との関連性の整理。
- (4) 事業継続性の定義・評価の取扱いに関する関係者間コンセンサス
事業継続性評価結果の取扱いに関する市場・ステークホルダー間のコンセンサスの醸成。

参考文献

- [1] あらた基礎研究所編「企業の事業継続性研究会研究論文集」2008年11月、2011年2月
- [2] 関東地方整備局「建設会社における災害時の事業継続力認定」実施要項、2009年5月
- [3] International Standards Organization, 'ISO/PAS 22399:2007 Societal security - Guideline for incident preparedness and

operational continuity management', November 2007, Geneva

- [4] Kenji Watanabe, Developing public-private partnership-based business continuity management for increased community resilience, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Volume 3, Number 4, pp.335-344, Henry Stewart Publications, 2009
- [5] Software Engineering Institute, CERT Resiliency Engineering Framework, Preview version, v0.95R, March 2008
- [6] The Tripartite Standing Committee on Financial Stability, Financial Sector Business Continuity Progress Report, October 2004