

事業継続およびビジネス回復力のための ビジネス・ケースの作成

IT リスクが企業評価に及ぼす経済的影響と、事業継続およびビジネス回復力の専門家にとっての重要性

「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」が意味すること



目次

- 2 概要
- 3 ビジネス・ケースの指標
- 6 現在の事業継続の状況
- 9 事業継続の専門家のための活動計画
- 10 IBMにお任せください
- 11 本書で引用した調査について

概要

今日においては、大規模災害後に事業継続の専門家がシステムの復旧や再稼動に専念すればいいという時代ではありません。継続的な可用性は、今では全社規模の事業継続およびレジリエンシー（以下、ビジネス回復力）の実践に求められる一要件です。事後対応ではなく予防が重要であり、災害復旧は事業継続の一部に過ぎません。そのため、事業継続およびビジネス回復力の専門家は現在、システムの実行可能性とコンプライアンスの維持、ベンダーの評価、データのバックアップと保管、予算の管理と優先順位の設定など非常に広い責任範囲を持っています。

どのような責任範囲においても、コストは常に意識しておく必要があります。「ITリスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査*」によると、IT 障害に起因するビジネス/IT システムの停止により、今後 24 カ月で 1,950 万ドル（約 19.5 億円**）もの企業コストが発生すると予測されています。

これまで、停止期間とコストに関する詳細な指標データは存在しなかったため、よりよい事業継続とビジネス回復力の実践を目的としたビジネス・ケースの作成は困難でした。IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査は、この種の調査としては最大規模で、計 2,316 人の IT 専門家が参加しています。このうち 1,069 人が事業継続に関わるスペシャリストです。

この調査では、事業継続のスペシャリストが、それぞれの企業で経験した障害の種類とその原因について、詳細な質問に回答しました。この分析レポートで取り上げた回答を指標データとして活用し、既存の IT リスク管理戦略をさらに発展させたり、ビジネスにおける IT の継続性やビジネス回復力の重要性を実証したり、また、最終的に、ビジネス・ケースを作成して、成功させるために必要な予算とリソースを正当化するのに役立ちます。

IT 上の脅威とそのコスト

「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」では、ビジネス/IT システムの停止を引き起こした脅威、これらの脅威が原因で発生したコストを容易に特定できるように、一般的な脅威とコストのカテゴリーを以下のようなリストにして回答者に提供し、そのリストを基に評価を行うように依頼しました。

一般的な IT 上の脅威のカテゴリー 6 項目

1. 人的エラー
2. IT システム障害
3. サイバー・セキュリティ侵害またはデータ障害/データの盗難
4. サード・パーティーによる事業継続または IT セキュリティの障害
5. バックアップまたはリストアの失敗によるデータ損失
6. 自然災害あるいは人的災害

一般的なコストのカテゴリー 6 項目

1. 企業評価とブランドの低下
2. ダウンタイムまたはシステム・パフォーマンスによって生じる生産性低下
3. システム可用性の問題による収益損失
4. 根本原因を判別するための調査
5. システムを復元するための技術サポート
6. コンプライアンス違反または規制違反の対応コスト

ビジネス・ケースのための指標

事業継続およびビジネス回復力への取り組みには、従業員の生産性から企業とブランドのイメージに至るまで、バックオフィス業務の範囲をはるかに超えてあらゆるものに影響を及ぼすビジネスの価値があります。よりよい事業継続およびビジネス回復力を実現するビジネス・ケースの構築は、この事実に基づいています。そのため、障害が発生してから問題解決に費用をかけるのではなく、継続性およびビジネス回復力を保護する堅牢な IT システムの設計に先行投資するほうが、経済的に賢明な選択であるといえます。

この IBM の調査により、事業継続およびビジネス回復力の専門家がコスト、原因、リスク要因をどのように捉えているかが明らかになりました。この調査結果と、障害が発生した場合に予想される 1,950 万ドル (約 19.5 億円) の問題解決費用を合わせて考えれば、これまでのビジネス・ケースに欠けていた具体的な根拠を示すことができます。

業務停止の期間別コスト

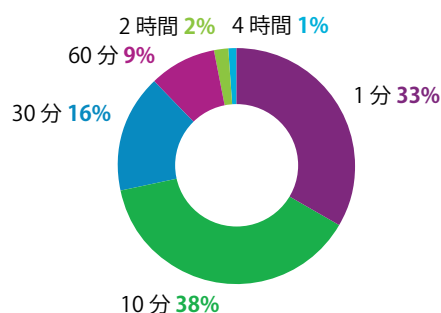
常識的に考えれば、ビジネス/IT システムの停止が長びくほど、そのコストも高くなります。ただし、停止期間についての知見はそれだけではありません。

業務停止の重大度 (軽度・中度・重度) をどのように定義するかについては、調査対象となった専門家の意見はさまざまです。これは、各企業のリスク管理戦略の洗練度、各業界で異なる許容度レベル、さらには個人的な経験が反映されているためと考えられます (図 1 を参照)。

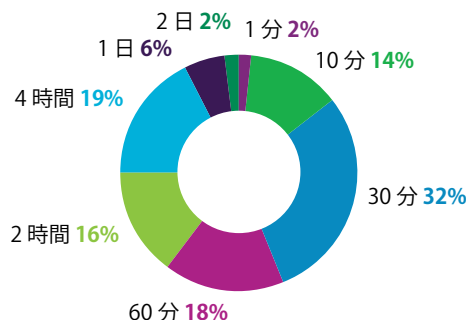
調査では、ビジネス/IT システムの停止について、それぞれ軽度、中度、重度に該当する具体的な時間の長さに加えて、今後 24 カ月のコスト金額の予測も得られており、それによると軽度の停止では 1,022,000 ドル (約 1 億円)、中度の停止では 4,340,000 ドル (約 4.3 億円)、重度の停止では 14,130,000 ドル (約 14.1 億円) のコストがかかると予想されています。いうまでもなく重度の停止のコストが高いことは明らかですが、ここで重要なことは、専門家にとっては、軽度、中度の停止による 28% のコストも無視できないということです。軽度、中度の停止は、発生頻度が高く、予防が比較的容易であることを考えれば、なおさらです。

期間別の業務停止の重大度 (軽度・中度・重度)

軽度の業務停止の推定期間 = 19.4 分



中度の業務停止の推定期間 = 1.9 時間



重度の業務停止の推定期間 = 7.6 時間

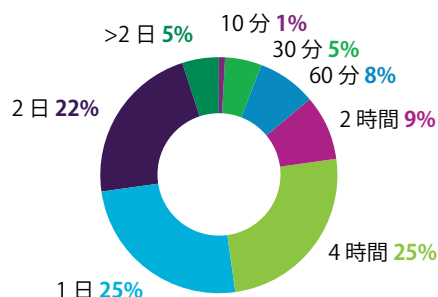


図 1: 業務停止の重大度 (軽度・中度・重度) をどのように定義するかについては回答にばらつきがありますが、これは各業界のリスク許容度や個人的な経験が反映されていると考えられます。

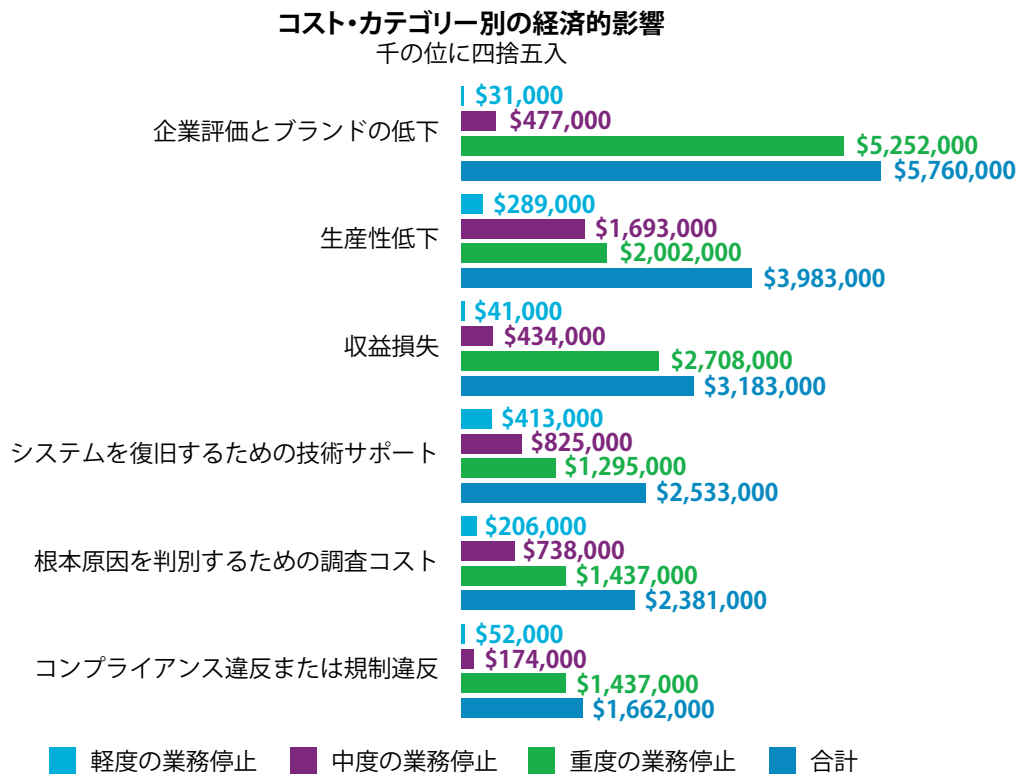


図 2: 事業継続およびビジネス回復力の専門家に対し、IT 障害のコストを一般的なカテゴリー 6 項目に割り当てるように依頼しました。「企業評価とブランドの低下」が、全体で、また重度の停止に関して、最もコストが高いカテゴリーです。

カテゴリー別コスト

またこの調査では、一般的なコスト・カテゴリー 6 項目にそれぞれ IT 障害のコスト (ドル) を割り当てるよう、事業継続およびビジネス回復力の専門家に依頼し、カテゴリーと停止期間を相互に関連させています。

図 2 に示すように、全体で最もコストが高いカテゴリーは「企業評価とブランドの低下」であり、「生産性低下」と「収益損失」がそれに続きます。軽度の停止で最もコストが高いカテゴリーは「技術サポート」でした。中度の停止では、「生産性低下」が最も高コストとなり、重度の停止では、「企業評価とブランドの低下」が最も高コストとなりました。

興味深いのは、全体で3番目にコストが高いカテゴリである「収益損失」が、期間別で見るとどのコスト要因においても1位ではなかったことです。しかし、「収益損失」に関連するコストの重要性が低いわけではありません。それどころか、事実はまったく異なります。「収益損失」に関連するコストは、IT障害の期間にかかわらず莫大な金額になりかねません。「収益損失」と、他のビジネス・コスト（「企業評価とブランドの低下」、「生産性低下」、「コンプライアンス違反および規制違反」）を合わせると、発生する全コストの75%（1,450万ドル、約14.5億円）にも相当し、ビジネス・ケースの強力な裏付けとなります。

現在の事業継続を一言でいうと、どのような事態に対しても継続的な可用性を維持し、事前対応型の手法によってその可用性を保護することです。

- IBM 事業継続部門、ディレクター

業務停止の原因: IT リスク要因

「これらの障害の原因は何か?」という問いに答えを出さない限り、IT 障害のコストを適切に検討することはできません。図3は、事業継続およびビジネス回復力の専門家が、6つの一般的なIT リスク要因を、経済的影響、企業評価への影響、可能性の観点から評価した結果を示しています。

ビジネス/IT システムの停止の原因となることが最も多く、経済的影響も最も大きいのは、人的エラーです。これは、IT 部門内でも一般ユーザーでも同じです。また人的エラーは、事業継続およびビジネス回復力の専門家の予測より82%も多い割合で企業評価低下の原因になっています。

障害の原因である IT リスク要因

1~7(7が最大の影響または発生する可能性を表す)

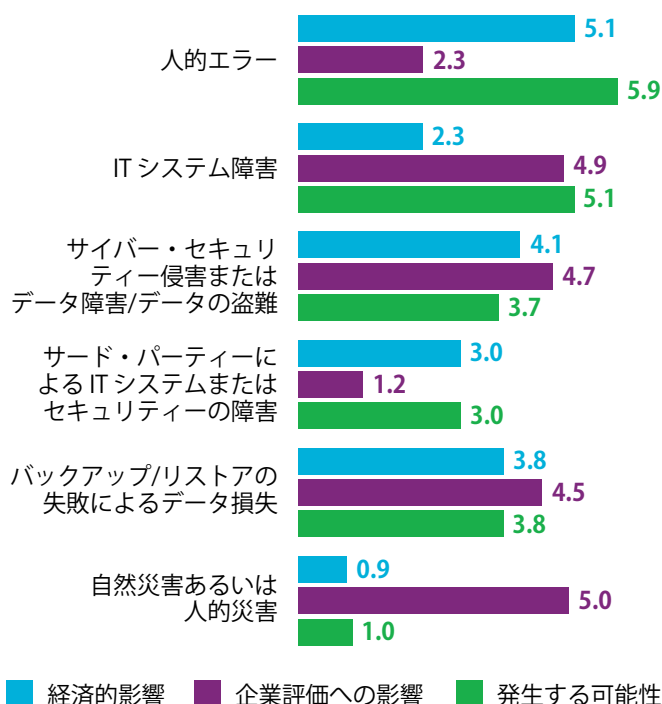


図3: 「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」への事業継続およびビジネス回復力の専門家の回答によると、経済的影響が最も大きく、発生の可能性が最も高い IT リスク要因は、人的エラーです。

人的エラーを予防する唯一かつ確実な方法は、企業全体で自動化を適用することです。これは、仮想化やマネージド・バックアップ、あるいはシステム・リソース、ソフトウェア、データのクラウド提供という形で行うことができます。個別ユーザーに対するバックアップの自動化や、ソフトウェアとデータをクラウド経由で提供することで、データの損失/不適切なコード化によるビジネス/IT システムの停止も減らすことができます。もちろん、技術サポートのコスト削減も期待できます。

この「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」の結果、IT システム障害が「発生する可能性」と「企業評価への影響」の両方で 2 位になっています。自然災害と人的災害は、「企業評価への影響」では 1 位ですが、「経済的影響」と「発生する可能性」では最下位です。

災害における、「企業評価への影響」、「経済的影響」、「発生する可能性」の評価が大きく異なるという事実から、ビジネス・ケースの分析にこれらの 3 つの側面をすべて含めることが重要であることがわかります。報道機関では、企業の IT システムに重大な問題が発生すると、その問題が悪天候によるものでも大規模なシステム障害によるものでも、すぐにニュースとして報道します。そのため、災害は企業評価に大きな影響を与えるものと認識されています。しかし、個々の企業が災害の被害を受ける頻度は低いため、災害に対する予算は、これまでより少なくともよいかもしれません。

現在の事業継続の状況

事業継続およびビジネス回復力の取り組みは、この数年間で焦点を大きく移しました。もはや焦点は災害復旧や迅速な問題対応ではなく、事後対応から事前予防へと移行し、災害復旧は事業継続およびビジネス回復力の一部となっています。

しかし、事業継続およびビジネス回復力の対応が、大きく立ち遅れている企業が数多くあります。調査の結果によると、自社の事業継続マネジメント (Business Continuity Management: 以下 BCM) プログラムまたはアクティビティーが完全に成熟していると回答した専門家はわずか 20% であり、13% は成熟度を判断できませんでした。事業継続とビジネス回復力のコスト・カテゴリーで最もコストが高いのは、「企業評価とブランドの低下」です。しかし、IT リスクがブランド・イメージに影響することを自社の経営層が認識していると回答した専門家は 35% に過ぎません。

事業継続戦略の必要性

事業継続およびビジネス回復力の対応を成熟させるには、一貫性のある効果的な戦略が必要です。しかし、全社規模で適用される正式な戦略があると回答した専門家は 17% に過ぎず、29% には戦略自体がありませんでした。事業継続およびビジネス回復力の戦略を立案または強化することは容易ではありませんが、ツールを使用すれば、その過程を円滑に進めることができます。

そのようなツールの 1 つが [IBM Business Continuity Index](#) です。このツールでは、自社の現在の事業継続およびビジネス回復力の取り組みに関するさまざまな質問にオンラインで回答することで、事業継続の戦略のどの領域が成熟しているかを分析でき、より重点的に取り組む必要がある項目を特定できます。

現実に即した IT 脅威の認識

事業継続およびビジネス回復力の戦略とビジネス・ケースは、必ず「認識」ではなく「事実」に基づく必要があります。この点は、ビジネス・ケース、戦略の双方において、非常に重要です。

IT 脅威の重要性を評価するための認識と現実の関連図

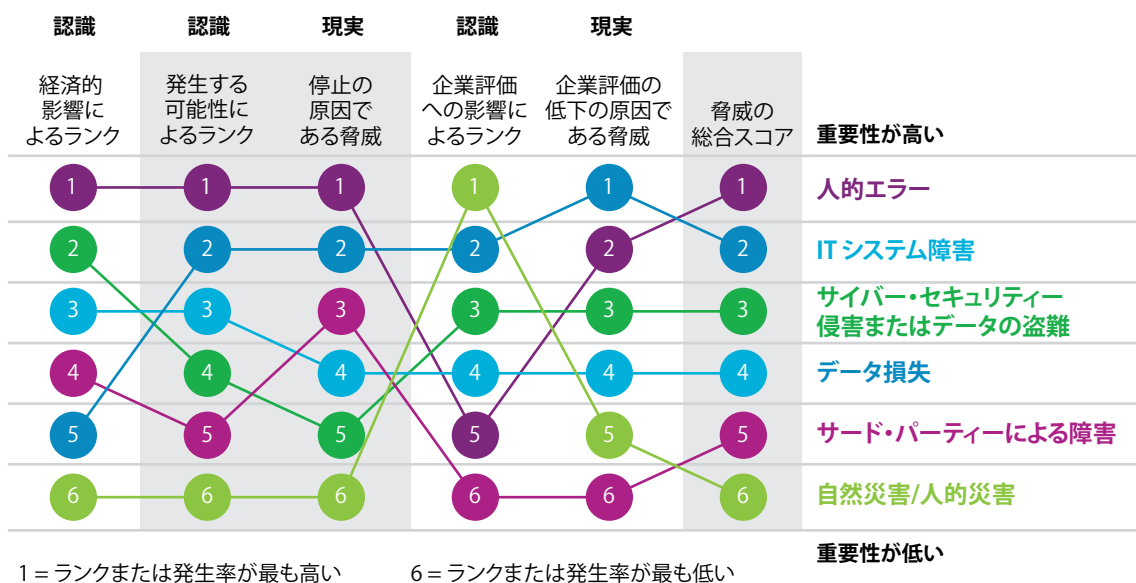


図 4: 専門家の回答によるさまざまな IT 脅威のランキングを、実際の発生頻度と比較することにより、現実に即した脅威の重要性を把握できます。

図 4 では、6 つの一般的な IT 脅威に対して、回答者の認識に基づく「経済的影響」、「発生する可能性」、「企業評価への影響」と、実際にその脅威が、過去 24 ヶ月間に業務の停止と企業評価の低下を引き起こした頻度を関連づけています。この図から、人的エラーと IT システム障害が 2 つの主要な IT への脅威であることが確認できます。同時にこの図は、自然災害と人的災害が企業評価に与える影響について、回答者の認識と実際の脅威には、スコアに大きな相違があることを示しています。

サード・パーティーの台頭

サード・パーティーが、企業のさまざまなビジネス機能の中で果たす役割はますます大きくなっています。サード・パーティーは役に立つ一方で、新たな IT リスクの原因にもなります。企業がより多くのパートナー、ベンダー、サプライヤー、コンサルタントとの結びつきを深めるにつれ、各企業が社内で適用しているものと同等レベルの IT リスク対応策をこれらのサード・パーティーにも要求することが、以前にも増して重要になります。

現在でも大規模災害は最大の危険ですが、最大の脅威は人的エラーやシステム停止などの日常業務にあります。

— IBM 事業継続・災害対策、グローバル・ゼネラル・マネージャー

企業評価に影響する IT リスク

企業とブランドの評価は、企業にとっての生命線です。現在では、それを保護する上で IT が重要な役割を果たしています。「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」によると、過去 24 カ月に企業評価に最大の影響を及ぼした IT 脅威は、システム障害です。この調査結果を裏付けるものに、「2012 年レピュテーション・リスクと IT に関する IBM グローバル調査」があります。これによると、企業評価の低下は企業にとって最も長期にわたって持続する損害であり、その回復には年次報告書期間の半分に当たる 6 カ月以上が必要であることがわかっています。IT システム障害の脅威は、適切な計画を立て、頻繁にテストを行うことで軽減できます。また、バックアップやオペレーティング・システムとソフトウェアの更新などのタスクの自動化も有効です。



レピュテーション・リスク管理手法の評価

企業評価とブランド・イメージに対する IT リスクの影響に関して、御社ではその危険はありませんか？ また、そのリスクを認識し、適切に管理できていますか？ これについては、お客様の全社的なビジネス回復力をサポートするために、**IBM Reputational Risk Index** を利用して、素早く簡単に判別できます。このツールは、いくつかの質問にオンラインで回答するだけで、企業評価と IT リスクを管理するための御社の取り組みをおおまかに評価し、さらに企業評価と IT リスクの管理における主要なカテゴリーのスコアと、改善のための推奨事項も提供します。

アウトソーシングの積極的な活用

堅固な事業継続およびビジネス回復力の実現において、アウトソーシングとコンサルティングは従来にも増して重要性を高めています。このように IT 部門が外部に支援を求める理由ははっきりしており、より多くのスキルや処理能力を必要としているためです。これは、自社が外部監査または内部監査で不合格になったことがあると回答した専門家が 49% に及ぶことから明らかです。本調査の時点で BCM アクティビティをアウトソーシングしていると回答したのは 34% であり、さらに 18% が今後 18 カ月以内にアウトソーシングする予定であると回答していました。アウトソーシングとコンサルティングがかつてないほど注目を集めるのは、戦略と計画の立案から評価とコンサルティング、さらには全面的なアウトソーシングまで、企業固有のニーズに対応可能なさまざまな選択肢が提供されるようになったためです。

事業継続の専門家のための活動計画

IT リスクの経済的影響および企業評価への影響について提言を行うことは、企業にとってもメリットがあります。企業自身は、価値のある新しい視野を広げ、それを基に IT リスクの戦略と戦術を厳選できるようになります。そして、提言した側は、経営者思考を持つ技術者として認められ、周囲に認知されます。

IBM では、本調査の結果に基づいて、事業継続およびビジネス回復力関連予算のためのビジネス・ケースを作成し、測定可能な結果を収める上で役立つ 6 つのステップを提案します。このステップには、過去 5 年間に IBM が IT リスクの調査とレポートの発行を通じて推奨してきた内容も含まれますが、基本的に本調査から得た新しい洞察と詳細なデータに基づくものであり、一連のステップに従うことで、企業内で事業継続およびビジネス回復力に関する議論を促進すると同時に、レピュテーション・リスクや人的エラーに関する重要な情報を獲得し経営層に示すことで、理解を得ることが可能になります。

レピュテーション・リスクについて企業経営層に提言する

この調査から、ビジネス/IT システムの停止は企業評価とブランド・イメージの低下につながる可能性があり、そうした損害には莫大なコストが伴うことを経営層が認識していないと考える回答者が 2/3 にも及ぶことが明らかになっています。このような経営層に、IT 障害が企業評価へどう影響するかに関する理解を深めてもらうと同時に、企業評価という重要な企業資産を保護する IT 専門家としての自分や同僚の存在感を高めていきます。

IT 投資のためのビジネス・ケースを作成する



IT 障害に関連するコストの 75% 以上は、企業評価の低下と業績の低下に起因するという説得力のある事実を根拠に、事業継続およびビジネス回復力の予算獲得に必要なビジネス・ケースを作成します。財務部門とビジネス部門を担当する経営幹部にとって、プロジェクトやコスト面から行われる予算要求は珍しいものではありません。そのため、従来とは異なるアプローチで説明するといいいでしょう。事業継続関連の予算と、定量化可能なビジネス目標（生産性や収益の向上、企業評価やブランド価値の保護など）を関連付けると効果的です。

IT リスク軽減の測定基準を作成する

リスク軽減への取り組みを行った結果、ビジネス成果が向上したと示せるように、両者を関連付ける測定基準を作成し、ビジネス・ケースの受け入れを後押しします。これはい

うほど簡単ではありません。リスクの予防、または処理がどれほど最適化、高速化されたかを測定することが難しいからです。ここで取るべき戦略の 1 つに「アウトサイド・イン」というアプローチがあります。このアプローチでは、最初にビジネス目標を特定してから、測定の対象と方法を決定することで、リスク軽減の取り組みの結果を確認できるようにします。



人的エラーの危険性を低減する

ビジネス/IT システムの停止の原因となることが最も多いのは、人的エラーです。自動化ソリューションを、IT コストの削減という点ではなく、人的エラーが発生する可能性を低くするという観点から、その有効性を評価することで、事前に対応可能です。例えば、すべてのユーザーとサーバーのプラットフォームでバックアップを自動化すれば、データ損失につながるさまざまな人的エラー（バックアップ・ソフトウェアの構成を間違える、バックアップの実行を忘れる、ノートパソコンを紛失するなど）に対処できます。



部門間での協業

調査から、企業内で BCM 支援を目的とした各部門間の協業が不十分、またはできていないと回答した専門家は 41% に及ぶことがわかっています。テクノロジーの複雑化が進み、さまざまな IT リスク領域が重なり合うようになると、この部門間の協業は特に重要になります。



外部の支援を求める

異なる観点を持つ外部の専門家との協業を通じて、昔からある問題に新しい考え方を導入したり、新しいテクノロジーとともに出現してきた新しい問題を特定することができるようになります。IT リスク軽減のための戦略の決定や実装計画の策定、さらにはビジネス・ケースの作成について、IT コンサルタントの支援を受けることができます。また、豊富なスキル、リソース、テクノロジーを備えた IT サービス・プロバイダーを利用する場合に、事業継続およびビジネス回復力のどの部分をアウトソーシングすればより効果的な対応が可能であるかを判断するときにも、コンサルタントを利用できます。中堅企業や大規模な IT 部門を持たない業界（医療など）では、高いスキルを備えたスペシャリストの確保が難しいため、マネージド・サービスを利用して全社的な BCM に対応することも賢明な判断といえるでしょう。

IBM がお手伝いします

事業継続の戦略と管理は、効果的に立案/実装されると、圧倒的に優位性を打ち出すことができます。システムを適切に保護してリスクを軽減すると、顧客、パートナー、アナリストから見たブランド価値を向上できます。さらに、新規顧客の獲得、既存顧客の維持、収益の向上も容易になります。

ビジネスへのリスクの全体像を把握するには、[IT Risk Management Workshop](#) を利用できます。IBM のコンサルタントがお客様と協力して、ビジネスのさまざまなリスクを総合的に評価します（例：プロセス、テクノロジー、アプリケーション、データ、物理 IT インフラストラクチャー、設備など）。また、[Continuous Operations Risk Evaluation \(CORE\) Workshop](#) を利用すると、継続的に業務を行う能力が自社に備わっているかを判断できます。[IBM SmartCloud Resilience Services](#) は、オンデマンドかつクラウド・ベースのマネージド・サービスを提供し、お客様の全社的なビジネス回復力をサポートできます。このサービスは、データやアプリケーションをコスト効率のよい方法で保護して業務のダウンタイムを防ぎ、ビジネス/IT システムの停止が発生した場合には、データや業務を迅速に復元します。

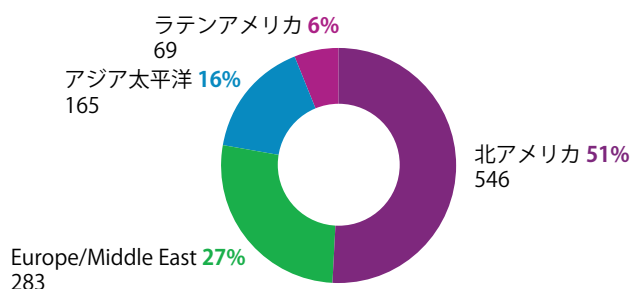
本書で引用した調査について

第三者機関によって実施されたものでは最大規模といえる「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」は、事業継続や IT セキュリティーの不備から生じるビジネス/IT システムの停止が、どのような影響を企業の経済や評価へ及ぼすかを測定するために実施されました。「2013 年レピュテーション・リスクと IT に関する IBM 調査」に続いて実施された本調査は、IBM の出資のもと、第三者機関のポネモン・インスティテュートによって 2013 年 7 月に実施されました。

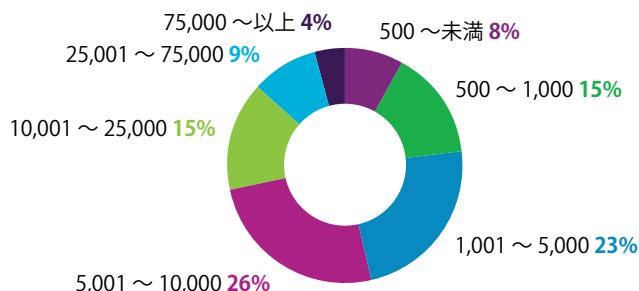
調査回答者は、事業継続と IT セキュリティー (またはそのいずれか) で意思決定権を持つ、または業績に関して責任を負う、IT 専門家に限定して行われました。本調査では、事業継続の専門家からの回答のみを分析データとして使用しました。

調査対象の合計: 1,069 人

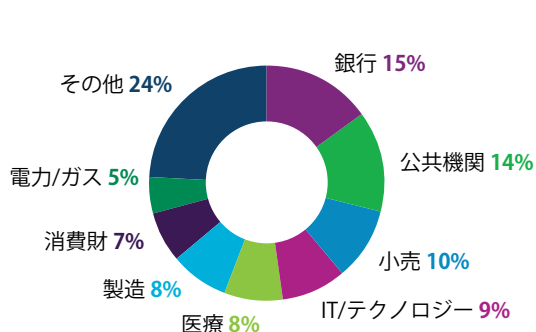
地域 (35 カ国)



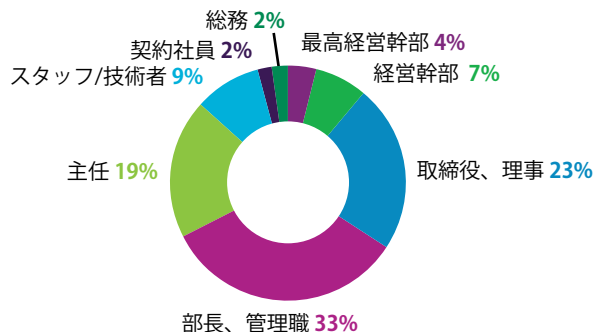
企業規模 (従業員数)



業界



役職



2013 年 9 月に発表された「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」は、第三者機関のポネモン・インスティテュートにより実施され、事業継続およびビジネス回復力の専門家 1,069 名から情報を収集しました。

さらに詳しくは

事業継続とビジネス回復力を強化することで企業を守るために、お客様をどのようにご支援できるかについて詳しくは、IBM 営業担当員または IBM ビジネス・パートナーにお問い合わせいただくか、以下の Web サイトをご覧ください。

ibm.com/services/jp/ja/it-services/bcrs.html



日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町19-21

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、以下をご覧ください。
ibm.com/legal/copytrade.shtml

本書の内容は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なものではありません。

本資料は最初の発行日の時点で得られるものであり、随時、IBM によって変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なものではありません。

本資料に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

特に明記されていない限り、本資料のデータはすべて「IT リスクの経済的影響に関する IBM グローバル調査」から得られたものであり、金額は米国ドルと円 (1 ドル 100 円換算) です。

* グローバルで最大規模の IT リスクの経済的影響に関する IBM の調査。2,316 人の IT スペシャリスト (うち 1,069 人の事業継続スペシャリスト) を対象に調査を実施。

** 1 ドル 100 円換算

© Copyright IBM Corporation 2014



Please Recycle
