

どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

BCP発動以降の 具体的な活動

BCPとは、災害に遭遇した際に、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするための方法・手段などを取り決めておく計画のことです。今回は、BCP発動以降の活動について解説します。

第5回 BCPは「インシデント」から策定する

第6回 リスク対策を検討する3STEPとは

第7回 緊急対応マニュアルの内容と書き方

第8回 BCP発動以降の具体的な活動

第9回 重要業務を継続するための3つのMUST

第10回 迅速な復旧のファクターとは

BCP/BCM策定運用アドバイザー **昆 正和**

BCP発動以降の 4つの重要な活動

BCPでは、事業が停滞・停止を余儀なくされたとき、事業活動を維持するための方針と手順が示されています。

しかし、従来のBCPでは、避難や安否確認などの防災面を重視するばかりで、実際にインシデントが発生した現場からの情報をどのように扱い、次のフェーズにつ

なげるかについては、ほとんど書かれていませんでした。

それは、多くの企業が「被害の状況や規模はそのときにならないとわからず、その対応方法を地震や火災、水害といったリスクごとに記載するのは難しい」と考えているためです。

しかし、本来のBCPにはどんなインシデントにも当てはまる汎用的な活動パターンがあります。このことを、インシデント発生

から事業再開までの流れを示した図で確認してみましょう。

この図からもわかるように、発生したインシデントが何であれ、緊急対応の後には、次の4つの重要な活動を見据えておくこととなります。

① 情報収集

安否や被害に関する情報を収集・整理・共有する

② BCP発動判定

①の情報をもとにBCP発動の是非を判定する

③ 重要業務の維持

自社の中核的な商品・サービスの供給を維持するための戦略的な方法を規定する

④ 復旧活動

損なわれた経営資源と業務機能を回復する

今回は①と②を中心に述べ、③と④については次回以降に取り上げます。

情報収集の ポイント

不測の事態に対処するには、状況をコントロールするための活動方法を、前もって用意しておく必要があります。

その1つが「情報収集」です。

次の①～④を意識することが大切です。

① 5W1Hの確認

・いつどこで何が起こったのか
(When・Where・What)
・従業員や関係者は無事か
(Who)
・原因は何か(Why)・どのように対処できているか(How)
などを見極めます。

② 経営資源の被害状況

火災や自然災害のような物理的な破壊や損傷だけでなく、停電やサイバー攻撃によるデータへの被害、ウイルス感染による従業員の欠勤、重要品目の調達難なども含めた被害状況を確認します。

③ 業務プロセスの中断・停止状況

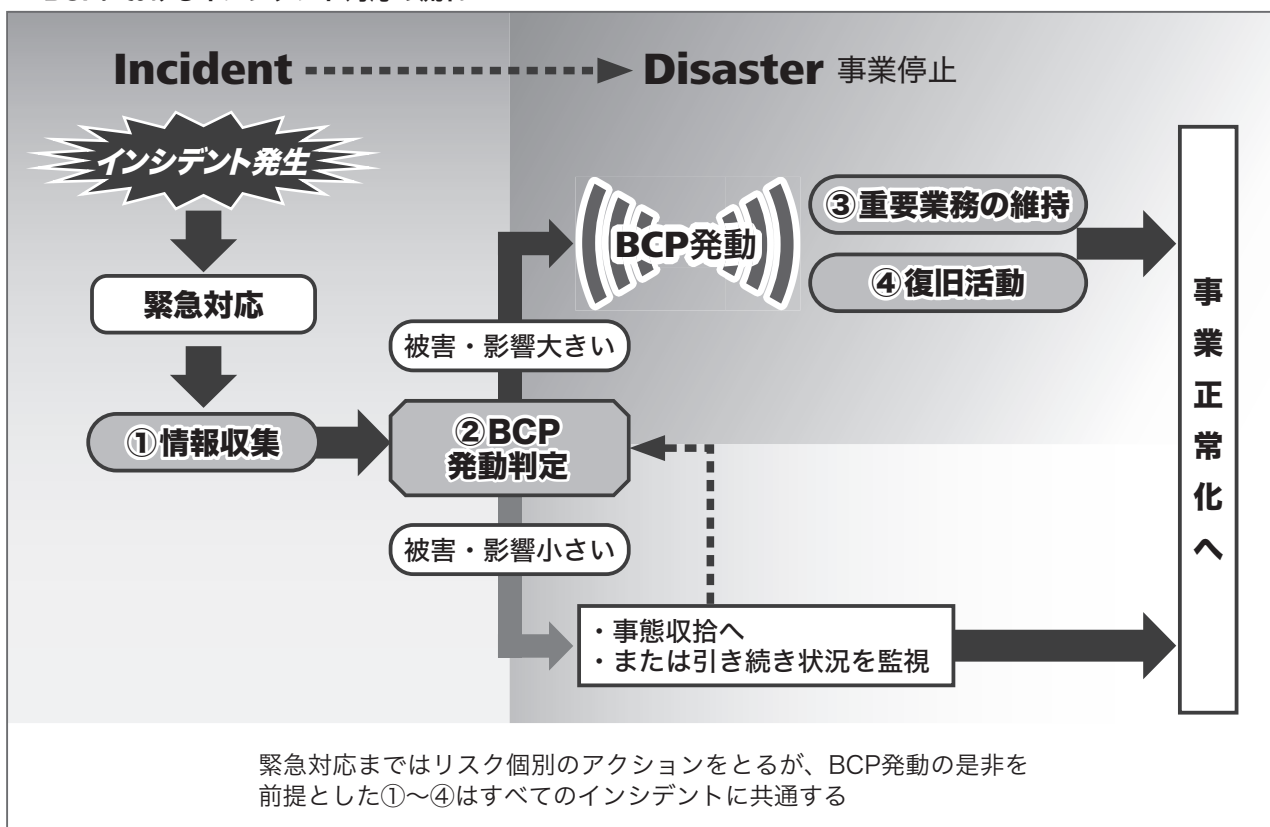
突発的に業務が停止したとき、「業務プロセスへの影響」をすばやく確認する必要があります。

たとえば、緊急性の高い作業Ⅱ積み残し作業の有無、納期間近の商品・サービスの有無、未処理の業務量(仕掛品、未処理データなど)の状況を確認することが考えられます。

④ 緊急連絡すべき顧客・取引先の特定

事業は常に外部との様々な約束

■ BCPにおけるインシデント対応の流れ



（納期、納入量、品質、価格など）や取決めのないに成り立っています。その被害の範囲と程度（一部か、全体か、軽微か、損害賠償につながる事態か）、事業再開のめどなどを伝えるべき顧客・取引先を特定します。

BCP発動の是非を判定するポイント

情報収集に基づく現状分析の結果、インシデントによる被害は限定的で事業への影響は小さいと判断すれば、事後対応を経て通常体制に戻ることになります。

一方、事業の継続に支障が出るような深刻な事態ならばBCPを発動することになります。

防災型BCPのなかには、たとえば「震度6強の地震が発生したとき」といった、定量的なBCP発動基準を用いるケースも見受けられます。確かに客観的な基準であれば迷うことなくBCP発動の是非を判定できますが、必ずしも「震度6強の地震の発生」自社の事業への甚大な被害の発生」とは限りません。

幸運にも被害がほとんどなければBCP発動は不要ですし、逆に小さな地震でも、インシデントが

発生すればBCPを発動しなければなりません。

そもそも、この「BCP発動」という言葉は、会社によって使い方がまちまちです。

ある会社では避難誘導や安否確認メールの発信、別の会社では対策本部を立ち上げた時点のことをBCP発動と呼んでいます。

このような使い方は必ずしも間違いいではないものの、本質的な意味を取り違えると、BCP発動のビフォーとアフターの区別がつかなくなり、活動の意義や目的がわからなくなってしまういます。

本来の「BCP発動」とは、事業が停滞・停止する事態に直面した（またはそうなる可能性が高いと判断した）時点で宣言するものです。つまり、事業の柱となる商品やサービスの供給に関わる業務が止まり、

- ・命の危険や著しい健康被害につながる事態

- ・会社の財務に著しく悪影響を及ぼす事態

- ・会社の信頼や信用が著しく損なわれる事態

のような事態が起こっている（またはその恐れがある）とみなすか否かが、判断の目安です。

こんなまざらず一般社団法人日本リスクコミュニケーション協会理事。主に中小企業向けのBCP策定指導や講演活動に従事。著書に「今のままでは命と会社を守れない！あなたが作る等身大のBCP」ほか多数。