

# どんなリスクにも立ち向かえる BCPの策定ガイド

## 重要業務を維持するための ポイント

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発動以降の重要業務の維持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 重要業務を維持するためのポイント

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

### 重要業務の 意味と意義

BCPには、どのようなインシデントが発生してもブレない、4つのスタンダードな対応手順があることを、前回解説しました。

1つ目は「情報収集」、2つ目はその情報に基づく適切な「BCP発動判定」です。今回は、3つ目の「重要業務の維持」について解説します。

どんな事業にも、商品やサービスを提供し続けるために必要なサイクルがあります。

たとえば商品販売であれば、「仕入」→「注文処理」→「販売」→「納品」→「代金回収」といった業務です。

これら1つひとつが、BCPでいうところの「重要業務」に相当します。具体的な業務をあらかじめ可視化しておくことで、何を守り、維持すればよいのが明確に

なります。

なお、介護・病院・行政組織では、利用者や一般市民の命を守るものが中核サービスであるため、避難誘導や避難所運営などの緊急対応フェーズの活動も含めて「重要業務」と呼びます。

重要業務が可視化されていないと、いざというときに場当たり的な対応を余儀なくされることになります。対策本部に飛び込んでくるあらゆる情報を、目の判断だけでさばくことになり、先にやるべきこと、後回しでよいことが交錯・混乱し、非効率な対応に終始してしまいます。

重要業務のリストを作成する際は、「仕入」や「注文処理」などの業務名だけではなく、それらの業務に必要な不可欠な要素（経営資源）も列挙します。

重要なのは、その業務がどのような手段を通じて達成されるのかを、一目で確認できるようにすることです。

たとえば代金回収の場合は、「担当者1名（要簿記2級以上）」「計理ソフトがインストールされたPC1台」「売掛帳（データ）」「メール」「電話」のように書きま

す（図表1）。

### 状況に応じて 2つのシナリオを使い分ける

インシデントが発生し、その業務の達成に欠かせない手段（人手、モノ、各種ツール等）が断たれてしまった場合、通常とは別の方法で業務を行なわなければなりません。

そのため、次の2つのシナリオのどちらか、または状況に応じて両者を使い分けながら対応に当たることになります。

(1) 事業を止めて復旧に専念する

小規模な火災や地震等による軽微な損傷、サイバー攻撃によるシステムダウンなど、比較的短期間で復旧が見込める場合は、基本的には事業を止めて完全復旧を優先することになります。

事業を止めることは、事業の継続・早期復旧というBCPの方針に反するようにも見えますが、短期集中で復旧を目指すほうが、最終的な影響は少なくなります。

(2) 仮復旧で急場をしのぎながら段階的に完全復旧を目指す

大地震や洪水被害のように、復旧するのに期間を要したり収束が見えなかったりする場合は、事態が改善するまで暫定的な手段（仮

図表1 重要業務と各々の達成手段の書き方

	重要業務	人員	IT	データ	連絡手段	機材その他
1	仕入	1名（経験3年以上）	PC／発注システム	商品仕入データ	電話・メール・FAX	—
2	注文処理	1名（経験3年以上）	PC／販売システム	受注・出荷指示データ	電話・メール	—
3	販売	3名（営業員）	顧客DB 販売システム	顧客データ 売上データ	電話・メール	営業車
4	納品	1名（運転手）	PC	納品データ	電話・SNS	2tトラック1台
5	代金回収	1名（要簿記2級以上）	PC／経理ソフト	売掛データ	電話・メール	—

図表2 代替手段による重要業務の継続方法

	業務阻害要因	影響を受ける重要業務	データ・連絡手段・機材・その他
<input type="checkbox"/>	人員不足	全業務	クロストレーニングによる代替人員の確保、アウトソーシング
<input type="checkbox"/>	電話が使えない	全業務	固定電話→スマホに切り替え。スマホの通信障害の場合は異なるキャリアのスマホを併用、デュアルSIMの導入など
<input type="checkbox"/>	通勤・出社が困難	全業務	Zoom等によるリモートワーク
<input type="checkbox"/>	基幹サーバにアクセスできない	業務A、B、C	現状は仮復旧手段なし。システム障害の回復手順に従う。その間、業務は手書きで対応
<input type="checkbox"/>	重要データの消失	業務A、C、Q	現状は仮復旧手段なし。クラウドストレージのバックアップを早期回収し、リストアを行なう
<input type="checkbox"/>	停電・断水	業務B、C、Q	電気の確保：EV車からの給電／自家発電機 水の確保：水の備蓄を増やす／貯水タンクの整備
<input type="checkbox"/>	重要な品目の調達が困難	業務P、Q	サプライヤーを複数開拓。調達に時間のかかる重要品目については、一定数量の予備を備蓄しておく
<input type="checkbox"/>	道路・鉄道の寸断・輸送のまひ	業務M	空路・海路の利用 取引先に輸送代行を依頼

復旧・代替手段）でしのぐことが優先されます。  
とくに大規模災害では、自社の建物や設備が被災して使えないことも少なくありません。対策本部の代替候補地を、あらかじめBCPに規定しておくことはもちろん

のこと、商品・サービスを供給し続けるための仮復旧手段として、同業他社の施設やラインを借用して業務を続行する、アウトソーシングを活用する、一時的に同業他社にビジネスを代行委託するなどの方法が考えられます。

## インシデント共通のステップ

BCP発動後は、重要業務の機能を回復すること、つまり、1日も早く自社の主力商品やサービスの供給を再開することが、最優先課題となります。

そのために2つのシナリオを示したわけですが、これらを危機対応チームの活動を通して見たものが、次の①～⑥です。

### ① 最優先課題の確認とスケジュールリング

重要業務の維持に必要な要件を特定します。スタッフの人数、業務ツール・データ・設備機器・作業環境、未処理・積残し作業の優先順位の決定などですが、これらは通常業務のレベルではなく、あくまで最小要件として決定してください。

### ② 業務体制の決定

①の要件をもとに、重要業務を維持するために、オンサイト（現場での業務活動）／オフサイト・テレワーク／代替施設・協力会社への出向といった業務体制を決定します。

### ③ スタッフの配置

重要業務に従事するスタッフの

確保と配置を行ない、②の業務体制に基づく担当業務の割振りを指示します。人員不足が生じた場合は人員を補充します。

### ④ 経営資源の配備

重要業務の維持に不可欠な経営資源（IT、OA機器、電気など）を確保します。業務を続けるための最小要件がそろわない場合は、代替手段の確保が必要となります（図表2）。

### ⑤ 重要業務の実行

必要な人数と経営資源を所定の場所に投入し、主力商品・サービスの提供を目指します。すべての業務を同時並行的に回復させる必要はなく、BCPに規定した重要業務の再開・継続にフォーカスすればよいでしょう。

### ⑥ 顧客・取引先対応

顧客・取引先に対し、供給停止した商品・サービスのフォローや未処理案件・仕掛品の処置／納期や復旧の見通しの連絡などの対応を行います。

これらの一連の活動では、進行管理やログの記録、商品・サービスの数量や品質の維持状況、当初のプランと実施状況とのギャップなども随時チェックすることが大切です。

こんなましか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。