

# 戦略経営のためにBCMを生かす実践的手法の研究

## BCMの実態から経営の本質に迫る簡易手法の開発と検証

東京企業リスク研究会 BCPグループ

辰巳安良、狐墳英毅、佐藤幹夫、高橋順哉、中村喜昭、長谷川昌史

### 1 はじめに

本グループは2011年の東日本大震災直後からその教訓を企業のBCPに効率的に活かす方法の研究を進め（参考文献1、2）、その成果を実際のグローバル企業のBCPコンサルティングに利用し、一昨年は「実効性のあるBCP構築のための実践的な手法と適用事例」（参考文献3）として報告した。ここでは、本手法を利用することにより「対象企業の実態に即して自動的に優先的な改善項目に絞られ、ムダのない現地調査や実態調査を実施することができる」ことが大きな成果であった。しかし、実際のコンサルティングを通して、「診断の初期段階から中長期の経営計画を明確に把握できていれば、より抜本的な改善策を提示できていた」という大きな反省から、昨年の研究（参考文献4）では、経営的視点の重要性を考察することを主目的としたが、一企業を深掘する検討に終わり、経営的視点で汎用的な手法を考案するに至らなかった。

そこで、本年度の研究においては、ツールとしての「BCP」から企業文化としての「BCM」に表現を改めることとし、企業の経営の本質がBCMの実効性に根底的に影響することに焦点を絞り、BCMの問題点から経営の本質的な弱点を発掘し、戦略経営のための改善策を簡便に提案する手法の開発を目指すことにした。すなわち、これまで進めてきたコンサルティング手法は図表1に示すように「第一次診断」と「第二次診断」から成り立っており、その中の第一次診断でこれまで用いてきた「チェックシート」と「診断書」をBCMのみではなく経営も診断できるものに置き換え、BCMに連動して経営も支援できるコンサルティング手法の開発を具体的な目標とした。

本年度の研究では、そのBCMと経営を同時に診断するためのチェックシートと診断書を開発し、様々な業種とタイプの10企業に試適用してその有用性の検証を行った。本稿では、その開発のプロセスと成果および残された課題について報告する。

### 2 経営的視点を加味した今回の診断方法の概要

BCMの問題点を追及することにより、経営の本質的な問題点を発掘し、戦略経営のためのポイントを簡便に見出す手法を新たに考案し開発することにした。

#### 1. これまでのBCM支援の進め方における今回の改善点

これまでに本グループが開発し、実企業のコンサルティングに適用してきた方法は、図表1に示すように簡易診断法による第一次診断から始め、第二次診断として現地調査などの実態調査を行い、対象企業の実情に合わせた効率的な改善方法を決定するという一連の作業である。参考文献2で詳述したように、この簡

易診断において「BCPチェックシート」により目視による9個のチェック項目と経営者と一般社員へのヒアリングによる8個のチェック項目の合計17項目への○×の記入から、自動的にBCPの重要項目のうち不合格の項目を選別するという手法であった。

本年度の研究では、企業の経営の本質がBCMの実効性に根底的に影響を及ぼすという明白な事実注目し、これまで利用してきたBCPに係る上記の17個のチェック項目をそのまま利用し、経営の重要項目との関係性から、BCMの重要項目と同様に、自動的に経営の重要項目のうち不合格の項目を選別することにした。

したがって、図表2に示すように、チェックシートの利用者は、これまで通り17個のチェック項目に○×を記入し、業種・企業タイプを記入するだけの手間で、BCMのみならず経営の重要項目においても、不合格の項目が自動的に選別でき、ひいてはBCMと経営の各々の不合格の重要項目同士の関係性も自動的に分かることになる。これにより、図表2右に示すBCM・経営診断書に自動的にその不合格項目とその関係性を書き写すことができる。また、参考文献2に述べた方法を踏襲し、図表3の業種・企業タイプ別のBCMの重要項目の優先順位を利用することにより、対象企業の実態に合ったBCMの重要項目の優先順位が決まり、自動的にチェックシートと診断書に記載されることになる。

次に、診断書上で、それらの自動的に記載された診断結果に基づき、ヒアリング内容を加味し空欄にコメントや改善策を記入することにより、BCMだけではなく経営における本質的な問題点と改善点を浮き上がらせた上で、第二次診断に進むことができる。こうしてBCMと経営の改善を連動して効率よく進めることが可能になる。

#### 2. 経営の重要項目の設定

上記の「経営の重要項目」の決定は本年度の新手法の価値を決める最も重要な研究課題であり、本年度の研究において最も議論の時間を費やした。「BCPの重要項目」の決定のために、東日本大震災における被災企業35社のBCP機能の評価と内閣府事業継続ガイドライン（参考文献6）のBCPのフローの項目の関係から選別するのに2年を要したプロセス（参考文献2）に匹敵する。

経営の指標となる重要項目は、長期的なものや短期的なもの、定性的なものや経営数値を主とした定量的なもの、販売、生産、品質、財務、人事など分野別と経営者の視点からのもの、など様々なものがある。そこで、本研究の目的に合わせて、「中小企業の戦略経営のためのポイント」を簡潔に整理している先行研究の文献・資料から探すことにした。

まず、「BCMの重要項目」の7項目に合わせて、「経営の重要

項目」の数も同程度にし簡潔にするため、経営全般の本質が経営者への示唆の形で平易・簡潔に書かれている「中小企業 経営の急所」（参考文献5）に着目し採用した。さらに、その内容をより明確かつ具体的に再整理し表現したものが次のM1～M7の7項目である。

M1：経営者、M2：目標・ビジョン、M3：経営戦略、M4：業務遂行、M5：社員、M6：資金・リソース、M7：日常の意思決定・活動

これらの各重要項目について「留意すべきポイント」と「成功している場合の状態」を参考文献5の内容に基づき展開したものが図表4の左表「経営の重要項目」に記載されている。

### 3. 経営の重要項目とチェック項目との関係

参考文献2では、上記の17個のチェック項目の○×からBCPの重要項目が合格か不合格かを判定するため、BCPの重要項目の留意すべきポイントをブレークダウンし、「成功している場合の状態」とは具体的にどのような状態をさすのかを記述し、その状態とチェック項目とを関連付けた。

今回も同様に7個の経営の重要項目について「成功している場合の状態」を記述し、図表4に示すようにチェック項目と関連付けた。例えば「M1 経営者」が成功している場合の状態は「社長は明確な企業理念・経営方針を持ち、会社を長期的・安定的に継続させ、顧客と社員を守る役割を果たしている」という表現である。これがYesの場合、「C1 建物・施設が津波・液状化・火災を考慮して立地・建設されているか？」および「Q1 BCMに必要な予算が継続的に確保されているか？」が必ずYesであるという関係を図表4の矢印が示している。

これは、「経営の重要項目αが成功しているのであればチェック項目βがYesである」という関係であり、その対偶として「チェック項目βがNoであるならば経営の重要項目αが成功していない」という関係を示すことになる。上記の例で具体的に説明するとC1が×であると「M1 経営者」が×、すなわち成功していないということに帰結する。したがって、チェック項目が×の場合、図表4の矢印の関係から成功していない経営の重要項目が自動的に選別されることになる。

### 4. チェックシートの主な改善点

チェックシートはこれまで3年間に亘り本グループが開発し実企業に適用してきた「BCPチェックシート」（参考文献2、3、4）に上記の経営の重要項目とチェック項目との関係を加え「BCM・経営チェックシート」として大幅に改善したものである。図表5にこのBCM・経営チェックシートを「Gサービス」という企業に適用して記入した事例を示す。このチェックシートの上にある7個の「BCMの重要項目」の右側に7個の「経営の重要項目」M1～M7が追加され、縦軸の17個のチェック項目C1～C9、Q1～Q8との関係性が経営の重要項目とチェック項目のマトリックスのセルのグレーで示されている。すなわち、前節で説明したように図表4に示す矢印の関係をセルのグレーで表現している。

したがって、これまで用いてきたBCPチェックシートの場合と同様に、チェック項目に×がつくとその同一行のグレーのセルに自動的に×がつき、1個でも×のついた「経営の重要項目」は×ということになり下欄にある評価に×がつくことになる。

次に、今回の新しい「BCM・経営チェックシート」に加えたものが「レベル判定」である。これについては次章で概説する。

### 5. 診断書の主な改善点

上記のチェックシートの改善にともない、これまでの「BCP診断書」を図表6のように「BCM・経営診断書」として大幅に改善した。まず、上欄に7個の「経営の重要項目」M1～M7について各々の「留意すべきポイント」と「成功している場合の状態」を記載した。これは図表4の左側に展開した内容を転記したものである。7個の「BCMの重要項目」の「留意すべきポイント」と「成功している場合の状態」はこれまでの診断書のまま左欄に残っているため、「BCMの重要項目」と「経営の重要項目」が直行しマトリックスになる。これにより、前述の「BCM・経営チェックシート」上で、同一のチェック項目から×のついた「BCMの重要項目」と「経営の重要項目」について、「BCM・経営診断書」上でそれらの交わるセルに×がつくことになる。

次に、図表6の診断書の中段にある「経営の診断・評価」の「現在できていない重要項目」の欄の×は、図表5のチェックシートの同欄から自動的に書き写したものである。ここで、「改善すべき重要項目と優先度」は本表で新たに設けた尺度であり、各々の経営の重要項目について×の数が3個以上の場合◎（最優先）、2個の場合○（優先）、1個の場合△（重点）として記入することにした。

なお、診断書の「レベル判定」と「進める順序」の欄については後述する。

このようにして、図表6の「BCM・経営診断書」のうちグレーの欄は固定的に記載されている部分であり、ハッチの欄は図表5の「BCM・経営チェックシート」から自動的に記載される部分である。したがって、利用者は本表に既に記載されているBCMと経営に係る普遍的なポイントと対象企業固有の評価結果に基づき、的を絞った当該企業の経営者のヒアリング結果などを参考にして、残りの白色の空欄に「BCMと経営の評価のポイント」や「BCMと経営の改善のための手順」を容易かつ適切に記入することが可能になった。

## 3 レベル判定の導入とその意義

今回の新たな簡易診断法において、対象企業の実態に合わせて改善策の進め方にメリハリをつけるための尺度として新たに「レベル判定」を導入することにした。その方法と意義について概説する。

### 1. 「レベル判定」の方法

図表5の「BCM・経営チェックシート」において、BCMと経営の重要項目のうち×がついたものを「不合格」、×がつかなかったものを「合格」とし、BCMと経営の重要項目の各々の「合格」の個数を評価点としている。また、「総合」評価点として「BCM」と「経営」の評価点の平均値をとることにした。したがって、「BCM」、「経営」、「総合」について各々、満点は7点、最低点は0点となり、各々について評価点0～1が判定D（問題が多い）、1.5～3が判定C（平均）、3.5～5が判定B（良好）、5.5～7が判定A（優秀）として下欄に記載する。このレベル判定結果は図表6の「BCM・経営診断書」の右端中段にそのまま書き写して利用する。

### 2. BCMと経営のレベル判定結果によるパターン分け

上記の方法でBCMと経営について別々にレベル判定が可能になり、図表7に示すようにBCMと経営について各々A、B、C、Dの4レベルがあり、その組合せで二次元の16のレベル領

域に分けることができる。例えばある企業のBCMがAレベル、経営がBレベルとすると、領域ABに属することになる。したがって、領域はAA、AB、……、DDの16通りに表現できる。この領域のどこに属するかにより、対応方法をだまかに6パターンに分類することにし、各パターンについての経営とBCMの評価の特徴と改善の進め方の基本方針を図表7の下部に記述した。例えば「領域AA、AB、BA、BB：経営、BCMとも優良なので日常活動としてBCMの改善を進め、経営も波及的に改善」が1つのパターンである。

### 3. BCM・経営診断書における利用方法

BCM・経営診断書においては、下段の「BCM改善のための手順」と「経営改善のための手順」に各々、BCMと経営について進めるべき重要項目が優先すべきものから順に記載される。しかし、これまでのBCPだけの診断書においても、改善を進めるスピードが不明確であったが、今回の新手法により経営の改善も加わり、一層、改善を進める順序とスピードが不明確になった。

そこで、診断書の右端下段に「進める順序」の欄を新たに設け、前節のレベル領域によるパターン分けを利用し、進める順序とスピードを記入することにした。また、BCMと経営が全て合格となる完璧な企業でない限り、必ずBCMと経営の改善を同時に進めることになるので、「経営と比べて比較的容易に進められるBCMの重要項目の改善を先行し、それに関連する経営の重要項目を同時に連動して進める」とし、経営改善の「進める順序」の欄には「連動すべきBCM改善の順番」を記入することにした。なお、この「連動すべきBCM改善の順番」は、同表の中央部にBCMの重要項目7項目と経営の重要項目7項目のマトリクス上に×で関係づけられており、機械的に記入することができる。

図表6の記入例では、領域CBであり、そのパターンから図表7に示すように「経営は優良だがBCMが平均以下のため、BCMの改善を急ぎ、経営も波及的に改善」という基本方針が分かり、BCMの必須項目が進める順番が「1」となり「急いで対応が必要」と注記されている。また、経営改善の優先項目の進め方については「上記1,2,3と連動」と記入され、BCMの改善と連動して経営改善を進めるべきことが分かる。

## 4 実企業への適用事例の解説

今回の「BCM・経営チェックシート」と「BCM・経営診断書」の開発にあたり、これまで本グループのメンバーが熟知している実企業数社に適用し、改善を繰り返した。現時点での最善案が図表5と図表6の書式である。この最善案をより広い業種・企業に展開するにあたり、その適用性を確認するためのモデルケースとした「Gサービス」社の診断結果により、本手法の使い方と意義を概説する。

### 1. 個別事例のチェックシートと診断書の記載手順と見方

まず、「Gサービス」社については本グループのメンバーが、現時点における当該企業の実情をできる限り実態に即して推定し、図表5の「BCM・経営チェックシート」のチェック欄の17項目に○×を記入した。また、業種・企業タイプは「サービス・大・拠点分散」とした。以上の情報に基づき、前述した手順により、コンサルタントの役割の他のメンバーが診断作業を進めた。

まず、図表5の「BCM・経営チェックシート」が自動的に作成でき、次に図表6の「BCM・経営診断書」のハッチ部分が自動的

に埋まることになる。以上に基づき、当該企業の実態を知るメンバーへの的を絞ったヒアリングの結果を参考に、白色の空欄にコメントと改善策を記載していった。その最終結果が図表6である。

当該企業ではBCMの重要項目について「方針」が必須項目、「教育・訓練実施」が優先項目、「災害の特定」および「重要業務被害」が重点項目となっており、経営の重要項目について「目標・ビジョン」および「社員」が優先項目、「経営戦略」が重点項目であり、各々の具体的な進め方が簡潔に記載されている。

この記述により、BCMと経営について各々の改善の基本的な進め方が分かる。

### 2. 本事例におけるレベル判定結果とBCMと経営が連動する改善の進め方

図表6の診断書の右端中段に「レベル判定」が記載されている。本事例では、BCMの評価点が3で判定C（平均）、経営の評価点が4で判定B（良好）であり、総合では判定Bであり、良好な経営の安定した企業であることが分かる。前章で図表7により説明したレベル領域はCBであり、評価と対応の基本方針としては、「経営は優良だがBCMが平均以下のため、BCMの改善を急ぎ、経営も波及的に改善」という判定になる。

次にこの判定結果を利用して、図表6の診断書の右端下段に「進める順序」が記載されている。本事例では「BCMの改善を急ぐ」という基本方針であり、最優先項目がないため、進める順番とスピードはBCMの必須項目が「1（急いで対応が必要）」、優先項目が「2」、重点項目が「3」となっており、具体的には、まず「BCMを経営会議で経営システムの一環として明確に位置づけ、人・金などのリソースが必須であることを「方針」に明記する」という改善から急いで始めるのが良いという意味である。

また、上記のレベル判定から「経営も波及的に改善」と基本方針が書かれており、本診断書の中央にあるBCMの重要項目と経営の重要項目のマトリクス表にある×の位置から分かる関係から、経営改善の「進め方」の欄に、例えば、優先項目に「上記1,2,3と連動」と書かれている。具体的な一例としては、上記のBCMの必須項目の「方針の明記」という改善を急ぐとき、経営の重要項目である「目標・ビジョン」について「非常時も想定し顧客志向とCSRの視点で目標・ビジョンを策定・展開し、社員まで理念を浸透させる」という改善を同時に進めるのが良いことが分かる。

## 5 対象企業10社についての診断・評価の整理

本年度の研究で開発した「BCM・経営チェックシート」と「BCM・経営診断書」による簡易手法について、様々な企業に適用することにより、BCMの問題点から経営の本質まで追求しようとする仮説自体が有意義か否か、また、有意義であったとした場合、具体的にどのように役に立つのか、また課題は何かを知ることが重要である。

### 1. 対象企業10社の選び方と新手法の検証方法

本グループのメンバー6名の各人が長年スキルを磨いてきた勤務先やコンサルティング経験のある企業の内1社以上を診断の対象企業として選んだ。この対象企業10社について、選んだ各人が選定企業の経営者の視点で、チェックシートのチェック欄に○×をつけ業種・企業タイプに記入する。次にコンサルタントとして

の役割をメンバーが務め、前述の手順により診断書を作成した。再度、各企業の経営者に立ち返ったメンバーは、その企業の診断結果を精査し、有用かどうかを評価し課題を指摘することにした。

この10社は図表8に示すA電器～J電子タイであり、業種は製造、サービス、運輸で、企業タイプは大手、大、中小および拠点集中型、分散型と多岐に分かれる。また、図表8には各企業の判定レベルのBCM、経営、総合の評価点と領域も示す。この各企業の評価点をBCMレベルと経営レベルの2軸上に各企業の頭文字で示したものが図表7であり、BCMおよび経営レベルにおいて各々、優秀、良好、平均、問題が多い、と広くばらついていくことが良く理解できる。

この各企業の経営者の立場のメンバーが診断結果をみて、経営者の視点から、本手法が役に立つのか立たないのか、その理由、改善方法や思いついたことをフリーで回答したものを、図表8の右欄の「本診断法の評価」に「コメント」と「有用性」として要点整理し考察することにした。

## 2. 10社の事例における新手法の評価

本診断法の評価について、まず有用性をみると、10社のうち、◎（非常に有用）が5社、○（有用）が3社、△（一部有用）が2社であり、×（有用でない）はなく、「有用である」との結論である。

まず「非常に有用」と評価されたものについて概説する。BCMと経営の判定レベルの高い「Eビル開発」では「経営者の非常に高い意識が社員やBCMにも浸透していることが評価できている」と正当な診断に納得し、「A電器」では「経営戦略上の弱点が浮き出ており、BCMと一体化した改善策が斬新」と新たな気づきがあったことに価値を見出している。判定レベルが中位の「Gサービス」では「BCMと経営の改善手順が分かり、課題整理ができ、実践的なツールとして活用できる」という見解である。一方、判定レベルが最下位であった「F自動車部品」でも「客観的な判断でBCM・経営とも問題が多いことを再認識でき改善の意識づけになった」と、経営者の意識変革につながるという高い有用性を評価している。

次に「一部有用」と低く評価されたものについて概説する。「D精密スイッチ」では「グローバル企業の日本と海外工場の状況を同時に評価することに無理がある」として、BCMや経営の進め方が日本と異なる海外工場も含めた診断に力不足であることを指摘しており、「I物流」では「BCMを経営システムとして位置づける改善は理想的であるが現実的でない」として、BCMと経営の判定レベルの低い企業にとっては、診断書に記載されたBCMと経営の多種の改善を連動して進めることの難しさを指摘している。

以上から、多様な業種・企業タイプと様々なBCMと経営のレベルの企業に対して、本診断法が有用であることが分かった。ただし、想定しなかった各企業の事情などによる問題点もあり、今後の改善が必要であることも認識できた。

## 3. 本手法の長所と今後の課題

10社の本診断法の評価について、6人の評価者の意見が一致した長所は「簡便にBCMと経営を同時に診断できること」、「客観的な立場での評価であること」、「BCMと経営のレベル判定により企業の位置づけが分かること」、「BCMと経営を連

動した改善の基本方針が分かること」、「経営者の意識改革につながる」などであった。

一方、主な課題としては以下の点が挙げられた。

- ①BCMと経営の改善のポイントは分かるが、あくまで一次診断であり二次診断のための入口である
- ②本診断書に記載されている表現がコンサルタント用になっており経営者への提出用ではない
- ③本診断書から二次診断に進む過程で、BCMと経営の改善を連動させるための具体的な手順を展開する方法が必要
- ④BCMおよび経営のレベルの低い企業においては、改善策が多様で網羅的になりポイントが不明確
- ⑤日本国内の企業を対象にしたチェック項目に基づいているので、グローバル企業にはそのまま適用できない

今後、以上のような課題について、実企業への多くの実践的な適用により改善を繰り返し、さらに本診断法を洗練させていきたい。

## 6 おわりに

東日本大震災直後に始めた本グループの5年目の主な研究成果は、それまで4年間の研究を通して明白になった「企業の経営の本質がBCMの実効性に根底的に影響すること」の重要性に焦点を絞り、BCMの問題点から経営が抱える本質的な課題や弱点を導き出し、戦略経営のための改善策を簡便に提案することができる手法を開発し検証まで結びつけたことである。具体的には下記である。

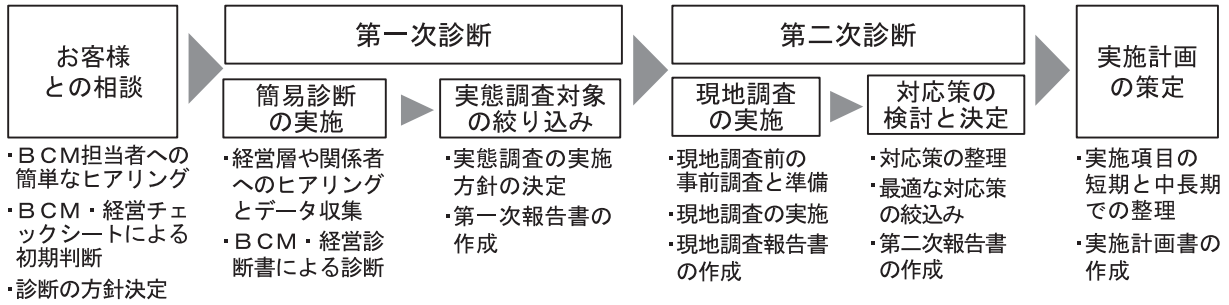
- 1) BCMの診断・評価のためのチェック項目から経営の本質に切り込むことができる一石二鳥の簡便な手法ができた。
- 2) BCMのみならず戦略経営のためにも基本的な改善策を策定できる。
- 3) BCMのための改善を先行させ経営の改善につなげる大まかな手順（順序と必要な速度）が分かる。
- 4) 様々なBCMと経営のレベルの企業において、各企業の実態に適合する改善方を提案できる。

今後も本研究を継続し、本簡易診断法を含む一連の診断法を、実企業のBCMと経営の支援のために実践的に適用し改善を繰り返すことにより、多くの企業において効率よく「BCMを生かした戦略経営」の実現を目指していきたい。

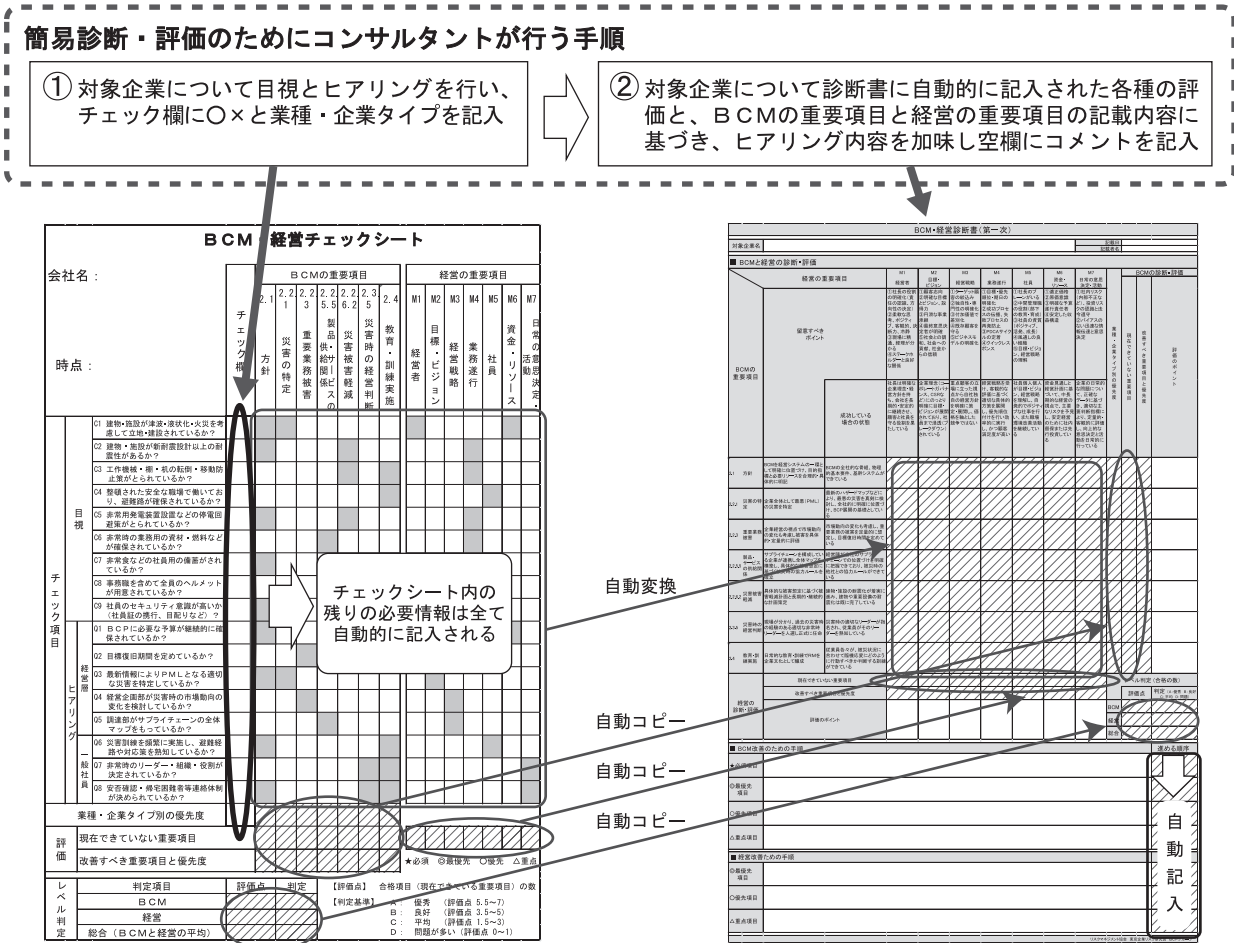
### 【参考文献】

- 1) 本グループ『東日本大震災から学ぶリスクマネジメント—実効性のあるBCPのための考察と展開』TODAY 年次大会特別号 (2012/3)
- 2) 本グループ『東日本大震災から学ぶリスクマネジメント (その2) —実効性のあるBCP構築のための簡易診断法の考案と試適用』TODAY 年次大会特別号 (2013/3)
- 3) 本グループ『実効性のあるBCP構築のための実践的な手法と適用事例—東日本大震災の教訓に基づく診断法のグローバル企業への展開』TODAY 年次大会特別号 (2014/3)
- 4) 本グループ『実効性のあるBCP構築のための実践的な手法と適用事例 (その2) —東日本大震災以降の関連基準の動向と経営的視点からの考察』TODAY 年次大会特別号 (2015/3)
- 5) 池永章『中小企業 経営の急所』一般財団法人 大蔵財務協会 (2015/4)
- 6) 内閣府防災担当『事業継続ガイドライン 第二版』(2009/11)

図表1 BCM・経営支援の進め方



図表2 BCM・経営チェックシートとBCM・経営診断書の利用方法



図表3 業種・企業タイプ別のBCMの重要項目の優先度

業種	企業タイプ	BCMの重要項目						
		2.1 方針	2.2.1 災害の特定	2.2.3 重要業務被害	2.2.5.5 製品・サービスの供給関係	2.2.6.2 災害被害軽減	2.3.5 災害時の経営判断	2.4 教育・訓練実施
製造	大手		△	○	○	◎	△	△
	大		△	△	△	◎	○	△
	中小		△	△	△	○	◎	△
商業・サービス	大・拠点分散		△	△	△	△	◎	○
	大・拠点集中	★	○	△	△	◎	△	○
	中小・拠点分散		△	◎	△	○	△	△
	中小・拠点集中		△	○	△	◎	△	△
運輸	大手・大		△	△	○	△	○	◎
銀行	地方		○	△	△	○	△	◎
病院	大中		○	○	△	◎	△	△

★ 必須項目 ◎ 最優先項目 ○ 優先項目 △ 重点項目

会社規模の定義(従業員数による): 小(〜100)、中(101〜300)、大(301〜10000)、大手(10001〜)

病院規模の定義(床数による): 小(20〜99)、中(100〜499)、大(500〜)

図表4 経営の重要項目とチェック項目との関連性の整理

経営の重要項目			チェック項目																
経営の重要項目	留意すべきポイント	成功している場合の状態	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
M1 経営者	①社長の役割の明確化(責任の認識、方向性の決定) ②柔軟な思考、ポジティブ、客観的、決断力、冷静 ③現場に精通、経理が分かる ④ステークホルダーと良好な関係	社長は明確な企業理念・経営方針を持ち、全社を長期的・安定的に継続させ、顧客と社員を守る役割を果たしている																	
M2 目標・ビジョン	①顧客志向 ②明確な目標とビジョン、説得力 ③円滑な事業承継 ④最終意思決定者が明確 ⑤社会との調和、社会への貢献、社会からの信頼	企業理念(コーポレートガバナンス、CSRなど)にのっとり明確に目標・ビジョンが展開されており、社員まで浸透(ブレークダウン)されている																	
M3 経営戦略	①ターゲット顧客の絞り込み ②独自性・専門性の明確化 ③付加価値で差別化 ④既存顧客を守る ⑤ビジネスモデルの明確化	重点顧客の立場に立った視点から自社独自の経営方針を明確に策定・展開し、価格を軸とした競争ではない																	
M4 業務遂行	①目標・優先順位・期日の明確化 ②成功プロセスの伝播、失敗プロセスの再発防止 ③PDCAサイクルの定着 ④クイックレスポンス	経営戦略を受け、客観的な評価に基づく適切な具体的方策を展開し、優先順位付けを行い効率的に実行し、かつ顧客満足度が高い																	
M5 社員	①社長のプレーンがある ②中間管理職の役割(部下の教育・育成) ③社員の資質(ポジティブ、活発、成長) ④風通しの良い組織 ⑤目標・ビジョン、経営戦略の理解	社員個人個人が目標・ビジョン、経営戦略を理解し、自発的にポジティブな仕事を行い、また職場環境改善活動を継続している																	
M6 資金・リソース	①適正価格 ②原価意識 ③明確な予算実行責任者 ④安定した収益構造	資金見通しと経営計画に基づいて、中長期的な経営の視点で、主要なリスクを予測し、安定経営のために社内留保または先行投資している																	
M7 日常の意思決定・活動	①社内リスク(内部不正など)、投資リスクの認識と法令遵守 ②バイアスのない迅速な情報伝達と意思決定	企業の日常的な問題について、正確なデータに基づき、適切な主要判断指標により、定量的・客観的に評価し、向上的な意思決定と活動を日常的に行っている																	

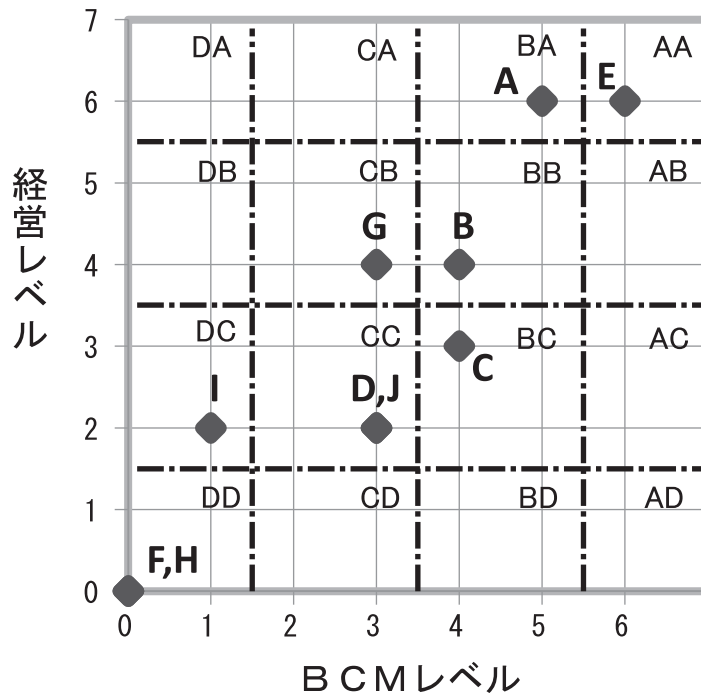
図表5 BCM・経営チェックシートの記入例

BCM・経営チェックシート																					
会社名: Gサービス																					
時点: 2015年10月																					
チェック項目	2.1	2.2.1	2.2.3	2.2.5	2.2.6	2.3.5	2.4	BCMの重要項目							経営の重要項目						
								方針	災害の特定	重要業務被害	製品・供給関係の被害	災害被害軽減	災害時の経営判断	教育・訓練実施	M1 経営者	M2 目標・ビジョン	M3 経営戦略	M4 業務遂行	M5 社員	M6 資金・リソース	M7 日常の意思決定・活動
目視	C1																				
	C2																				
	C3																				
	C4																				
	C5																				
	C6																				
	C7	×	×																		
	C8																				
	C9																				
ヒアリング	Q1																				
	Q2	×		×																	
	Q3	×	×	×																	
	Q4																				
	Q5																				
	Q6																				
	Q7																				
	Q8																				
業種・企業タイプ別の優先度	サービス大・分散	★	△	△	○	△	◎	○													
評価	現在できていない重要項目	×	×	×																	
	改善すべき重要項目と優先度	★	△	△																	
レベル判定	判定項目																				
	BCM																				
	経営																				
総合(BCMと経営の平均)																					

図表6 BCM・経営診断書の記入例

BCM・経営診断書(第一次)													
対象企業名		Qサービス					記載日		2015.11.02				
							記載者名		辰巳 安良				
■ BCMと経営の診断・評価													
BCMの重要項目	経営の重要項目		M1 経営者	M2 目標・ビジョン	M3 経営戦略	M4 業務遂行	M5 社員	M6 資金・リソース	M7 日常的意思決定・活動	BCMの診断・評価			
	留意すべきポイント		①社長の役割の明確化(責任の認識、方向性の決定) ②柔軟な思考、ポジティブ、客観的、決断力、冷静 ③現場に精通、経理が分かる ④ステークホルダーと良好な関係	①顧客志向 ②明確な目標とビジョン、説得力 ③円滑な事業承継 ④最終意思決定者が明確 ⑤社会との調和、社会への貢献、社会からの信頼	①ターゲット顧客の絞り込み ②独自性・専門性の明確化 ③付加価値を差別化 ④既存顧客を守る ⑤ビジネスモデルの明確化	①目標・優先順位・期日の明確化 ②成功プロセスの伝播、失敗プロセスの再発防止 ③PDCAサイクルの定着 ④クイックレスポンス	①社長のプレーンがある ②中間管理職の役割(部下の教育・育成) ③社員の資質(ポジティブ、活発、成長) ④風通しの良い組織 ⑤目標・ビジョン、経営戦略の理解	①適正価格 ②原価意識 ③明確な予算実行責任者 ④安定した収益構造	①社内リスク(内部不正など)、投資リスクの認識と法令遵守 ②バイアスのない迅速な情報伝達と意思決定	業種・企業タイプ別の優先度	現在できていない重要項目	改善すべき重要項目と優先度	評価のポイント
	成功している場合の状態		社長は明確な企業理念・経営方針を持ち、会社を長期的・安定的に継続させ、顧客と社員を守る役割を果たしている	企業理念(コーポレートガバナンス、CSRなど)の通り明確に目標・ビジョンを展開されており、社員まで浸透(ブレイクダウン)されている	重点顧客の立場に立った視点から自社独自の経営方針を明確に策定・展開し、価格を軸とした競争ではない	経営戦略を受け、客観的な評価に基づく適切な具体的な優先順位付けを行い効率的に実行し、かつ顧客満足度が高い	社員個人個人が目標・ビジョン、経営戦略を理解し、自発的でポジティブな仕事をし、安定経営環境改善活動を行っている	資金見直しと経営計画に基づいて、中長期的な経営の視点で、主要なリスクを予測し、安定経営のために社内留保または先行投資している	企業の日常的な問題について、正確なデータに基づき、適切な主要判断指標により、定量的・客観的に評価し、向上的な意思決定と活動を日常的に行っている				
2.1	方針	BCMを経営システムの一環として明確に位置づけ、目的目標と必要リソースを合理的・具体的に明記		X			X			★	X	★	BCMが経営システムの一環として位置づけられていない
2.2.1	災害の特定	企業全体として最悪(PML)の災害を特定		X						△	X	△	企業全体としての最悪の状況を想定していない
2.2.3	重要業務被害	企業経営の視点で市場動向の変化も考慮し被害を具体的に定量的に評価			X					△	X	△	重要業務の被害を具体的に想定しておらず、目標復旧時間も定めていない
2.2.5.0	製品・サービスの供給関係	サプライチェーンを構成している企業が連携し全体マップを構築し、具体的な被害想定に基づく被災時の協働ルールを確立								○			合格
2.2.6.2	災害被害軽減	具体的な被害想定に基づく被害軽減計画と長期的・継続的な計画策定								△			合格
2.3.5	災害時の経営判断	現場が分かり、過去の災害時の経験のある適切な非常時リーダーを人選し正式に任命								◎			合格
2.4	教育・訓練実施	日常的な教育・訓練でRMを企業文化として醸成					X			○	X	○	日常的な活動によりRMが企業文化として醸成できていない
経営の診断・評価	現在できていない重要項目			X	X		X			レベル判定(合格の数)			
	改善すべき重要項目と優先度			○	△		○			BCM	3		C
	評価のポイント		合格	異常時も含めた顧客志向、CSRの視点がない	重点顧客の視点からの独自の経営方針がない	合格	社員まで目標・ビジョンが十分に浸透していない	合格	合格	経営	4		B
■ BCM改善のための手順										進める順序			
★必須項目	BCMを経営会議で経営システムの一環として明確に位置づけ、人・金などのリソースが必須であることを「方針」に明記する。									1 (急いで対応が必要)			
◎最優先項目	なし。「災害時求められる迅速・適切な決断ができる危機管理型リーダーと、緊急時の組織体制・役割分担が明確で、BCMが計画的に進められている」と評価できる。												
○優先項目	「教育・訓練実施」について、リスクマネジメントを企業文化として醸成することを主目的に、非常食の備蓄やIT機器、什器・備品の準備など、社員の意識向上に努める。									2			
△重点項目	「災害の特定」について、各事業所における各種災害を想定し、全社的な視点で経営的にダメージの大きい災害を特定する。「重要業務被害」について、自社が提供するサービスの市場動向の変化も考慮し、重要業務の被害を定量的に想定し、目標復旧時間を定める。									3			
■ 経営改善のための手順										進める順序			
◎最優先項目	なし。「経営者のリーダーシップで安定的・効率的な経営が堅実に遂行されている」と評価できる。												
○優先項目	「目標・ビジョン」について、非常時も想定し顧客志向とCSRの視点で目標・ビジョンを策定・展開し、社員まで理念を浸透させる。「社員」について、目標・ビジョンおよび経営戦略を理解し、自発的でポジティブな仕事に取り組む、さらに職場改善活動を継続するよう、風通しの良い組織づくりに努める。									上記1,2,3と連動			
△重点項目	「経営戦略」について、平事・有事を問わず常に顧客最優先の観点から、独自の経営方針を確立し、明確なビジネスモデルを策定する。									上記3と連動			

図表7 BCMと経営の判定レベルの領域と対象企業10社のレベル



- 領域 AA, AB, BA, BB : 経営、BCMとも優良なので日常活動としてBCMの改善を進め、経営も波及的に改善
- 領域 CA, CB : 経営は優良だがBCMが平均以下のため、BCMの改善を急ぎ、経営も波及的に改善
- 領域 DA, DB : BCMの問題が多いが経営は優良のため、BCMを至急改善し、経営も波及的に改善
- 領域 AC, AD, BC, BD : BCMは優良だが経営が平均以下のため、BCMの改善と連動して経営の改善を急ぐ
- 領域 CC, CD : 経営・BCMとも平均以下のため、BCMの改善を急ぎ、連動して経営の改善を急ぐ
- 領域 DC, DD : BCMの問題が多く経営も平均以下のため、BCMを至急改善し、連動して経営の改善を急ぐ

図表8 対象企業10社の診断結果と経営者の視点でのコメント

企業名	業種	企業タイプ	判定レベル				本診断法の評価（経営者の視点）	
			BCM	経営	総合	領域	コメント	有用性
A 電器	製造	大手	5	6	5.5	BA	戦略経営上の弱点が浮き出ており、BCMと一体化した改善策が斬新	◎
B 電子制御	製造	大	4	4	4	BB	経営者の高い意識による戦略経営とBCMの推進が評価できている	○
C 金属	製造	大	4	3	3.5	BC	BCMには注力しており良好であるが、経営に盲点があることが分かる	◎
D 精密スイッチ	製造	中小	3	2	2.5	CC	グローバル企業の日本と海外工場の状況を同時に評価することに無理がある	△
E ビル開発	サービス	大・集中	6	6	6	AA	経営者の非常に高い意識が社員やBCMにも浸透していることが評価できている	◎
F 自動車部品	製造	中小	0	0	0	DD	客観的な判断でBCM・経営とも問題が多いことを再認識でき改善の意識づけに有効	◎
G サービス	サービス	大・分散	3	4	3.5	CB	BCMと経営の改善手順が分かり、課題整理ができ、実践的なツールとして活用できる	◎
H 商社	サービス	中小・分散	0	0	0	DD	これからBCM構築着手しようとする時のスタート点での考え方のヒントになる	○
I 物流	運輸	大	1	2	1.5	DC	BCMを経営システムとして位置づける改善は理想的であるが現実的でない	△
J 電子タイ	製造	中小	3	2	2.5	CC	客観的な立場での診断であり、経営者にとって第二次診断の必要性が分かる	○

◎非常に有用、○有用、△一部有用、×有用でない