

中小企業向け 事業継続力簡易チェック表（試案）の趣旨説明及び解説

第1 中小企業向け 事業継続力簡易チェック表（試案）の趣旨説明

1. 作成趣旨

(1) 政府、民間企業のBCP普及度調査の問題点について

BCPの普及度の調査について、従来、内閣府、中小企業庁、民間企業等の調査が採用してきた方法は、「BCPの定義を説明し、BCPを策定しているかどうかの回答を調査対象の企業・組織の自己判断で回答を求める方法」である。また、それら調査では、含まれるBCPの要素やBCPの対象危機事象の範囲などを併せて質問することが多いが、その質問は、策定されているBCPの全体的な傾向を把握するのが目的である場合が多く、必ずしも企業・組織の事業継続力の高さを判断することを目的に選定されたものではない。

そのため、現状の政府、民間企業によるBCP普及度調査は、回答者の自己判断による策定済みかどうかの回答が適切でない場合もあり（例えば、様式に記入しただけで社内での検討や行動もほとんど行われていないのにBCPを策定済みと回答するなど）、それを他の回答内容から除外等の補正することは困難である。そこで、一定以上の事業継続力を持つBCPの普及度を把握することは困難な状況にある。

(2) 企業・組織への回答から事業継続力を把握することの難しさ

BCPの普及度の把握は、本来、策定されたBCPの質、すなわちBCPを策定して事業継続力がどの程度まで高まったのかについて、一定水準以上のものを数えることが望まれ、そうでないと例えば地域間の比較などにも客観性が下がってしまう。しかし、それが行われていなかったのは、以下のような難しさがあるからだと思われる。

- ① 事業継続力を評価するには、その企業・組織の事業・経営環境や内部事情を十分に把握したうえで行わなければならない。しかし、それを把握するにはその組織内に一定期間入り込む必要があるなど手間暇が多くかかり、多くの企業・組織を対象とした調査にその方法がなじまないこと。
- ② 企業・組織の事業継続力が一定水準以上かどうかの判断方法として、危機事象の種類や被害程度を一律に決め、その場合にどのような継続・早期復旧ができるのかを質問する方法が思い浮かぶ。しかし、現実には危機事象の種類や程度は多様であるため、このようなアプローチは妥当でなく、多様な危機事象や被害程度の仮定の下における総合

判断が求められること。

- ③ BCPやBCMの一般的な構成要素や策定方法は提案されているが、どのような要素が事業継続力を高めるかは、実際にはそれぞれの企業・組織により同一ではないこと。ただし、著者は、この点はあるとしても、BCPの一定の視点や要素が概ね有力であると著者は整理できると考えている。

(3) 本チェック表での工夫

以上のように、BCPを策定の有無を企業・組織の自己判断の回答してもらうのを基本とする現行の多くの普及度調査では、厳密な意味の普及度調査にはならない。また、調査に回答することによって、自分のBCPの不足点などがわかりそれを改善のきっかけにすることも難しい。

そこで、著者は、企業・組織が自己判断で回答する形式であるものの、

- ① 事業継続力を高める効果がある事項を質問として厳選すること
 - ② 問の回答に簡易ながら達成レベルの選択肢（○、△、×の3段階）を設け、それぞれに相当する状態の説明をつけることで、ある程度の標準化を行うこと
 - ③ ②の標準化と問の間のバランスをとることで、各質問の項目ごと、あるいは全体の評価について、得点の合計がある程度の意味を持つように調整すること
- などの工夫を行って、この事業継続力のチェック表を作成した。

なお、このチェック表を作成するに当たっては、著者が研究代表者として行った「中小企業の事業継続力を向上させる新要素の抽出とその強化方策の研究」の成果を反映した。

2. 試案とした趣旨

ここで提案したチェック表は、試行的に使っていただきながら継続的に改善を進めていく必要があるものであることから、試案として位置付けている。

3. 謝辞

本件の調査は、科研費基盤 C18K04650「中小企業の事業継続力を向上させる新要素の抽出とその強化方策の研究」の助成を受けた研究の成果である。

第2 中小企業向け 事業継続力簡易チェック表（試案）の解説

1. 事業継続力を判断する質問の概ねの構成

- ① 基本的な防災対策の実施状況を確認する問1及び問2
- ② 事業継続力を高めるために必要な視点や要素として著者が重視している項目について質問する問3から問6まで
- ③ 適切な手順化のリスト化、マニュアル化の状況を質問する問7
- ④ 複数の危機事象に対応するマルチハザード型となっているかを質問する問8
- ⑤ 事前対策の計画や実施について質問する問9
- ⑥ 訓練や定期的な点検や見直しの実施状況を質問する問10
- ⑦ 新型コロナウイルス対応で注目されている需要急減を想定しているかを質問する問11

から構成されている。

この問の内容からも示されるこの事業継続力簡易チェック表（試案）の内容面の特長としては、

ア) 防災対策とBCPとの違いの重要なポイントである「取引先の視点や供給責任の視点」を明示してそれを踏まえているかを確認していること

イ) 被害による供給制約を乗り越えるためのBCPの方法論である「不可欠なリソースの視点」を重視し、具体的な代替確保の状況を確認していること

ウ) 現地復旧だけのBCPではなく「代替拠点や代替供給者」の考慮も求めていることなどがある。これらは中小企業のBCPの策定・改善の支援を行う実務のうえで、多く見られる問題点であるとともに、この点を改善すれば事業継続力が高まりやすい項目であると考えている。（なお、問10については、従来のBCPのガイドラインや手引きではまだあまり触れられていない。）

一方で、既存のガイドラインや手引類で求めている事項のうち、それ自体の必要性・有効性はあるものの、それに時間や労力をかけるのであれば、その前に他の事項に取り組んだ方が有効と考えられるものは、後回しでよいと判断して、このチェック表からは除いている。

2. 内閣府「事業継続ガイドライン第三版」との関係

(1) 事業継続ガイドラインの記述内容との関係

この事業継続力簡易チェック表（試案）の問は、新しい視点である問10を除き、内閣府「事業継続ガイドライン第三版」などの事業継続に関するガイドラインに概念やカテゴリーとしては含まれており、他の政府、地方自治体の手引きなどにも概ね記載のある事項である。ただし、著者の研究成果やBCPの策定・改善指導の経験を踏まえ、事業継続力を高めるうえで重視すべきと考える要素を選び出し、かつ、その表現や水準を

満たす条件の記述に工夫を加えている。

なお、この問の作成で活用した著者が事業継続力を高めるうえで重視すべきと考える要素については、2020年度のBCP策定・改善の講座において提示し、参加者から有用性について一定の評価を受けることができたものである。

また、「事業継続ガイドライン第三版」には、83項目に及ぶチェックリストが付帯している。これは、策定方法について解説したテキストの内容に呼応した順序及び内容のものであり、単純に行った事項にチェックをつける、いわば○×の2択形式である。これについて、著者としては、

- ① 中小企業の事業継続力を確認するために用いるにはさほど重要でない事項も含むので簡略化できるはず
- ② 実施水準が十分であるかの確認をするには3段階の回答とし、それぞれに相当する実施レベルの説明を加えるのが有効
- ③ 問が数行にわたるものも多く、読むのに時間がかかるので、問を簡略化すべきと考えたところである。そこで、このチェック表では、大項目11に分類した合計44問の簡易な質問とし、回答は○△×の3段階としている。

3. 内閣府「『防災に対する企業の取組み』自己評価項目表 第二版」との関係

内閣府では、2007年に「『防災に対する企業の取組み』自己評価項目表 第二版」を公表している。2005年に第一版が公表され、その後、内閣府の「企業等の事業継続・防災評価検討委員会」で第二版に改定された。

この自己評価項目表の第二版には51の質問項目がある。ただし、これには事業継続というより、防災そのものの自己評価を行う項目も多い。ただし、質問の表現は簡潔であり、回答も4段階であるので、形式的には本チェック表の参考となる要素が多かった。

本チェック表と比較すると、事業継続の取組みの一部は自己評価項目表で求めたレベルよりも進んだレベルを要求しているものもあり、2007年当時から現在までのBCPをめぐる状況変化を反映させたものも含まれる。

4. 使用にあたって留意いただきたい事項

- (1) この事業継続力簡易チェック表（試案）は、正確な事業継続力の水準を推定することを目指したものではなく、簡易に事業継続力を推定することを目的としたものである。ただし、企業・組織の単純な自己評価よりは有効な評価を行えるはずである。そこで、地方公共団体などが地域の企業・組織のBCPの実効性を把握するためには有効に使用できると考えている。

なお、公的組織のBCPの事業継続力の評価については、かなり評価する視点や達成すべき内容が異なるものもあるため、著者としては、別のチェック表を作成したほうが

よいと考えている。

- (2) 個々の企業・組織がこの簡易チェック表を使っていただく場合、自らの取組みに対して事業継続力を高めるための改善のヒントになることを期待している。そこで、利用者の方々から、今後、ご意見や感想をお伺いし、それを踏まえて改善を進めていきたいと考えている。

- (3) 主に中小企業を想定して作成したものであり、大企業ではここで掲載していない要素を加えた評価も必要となると考えている。加えるべき要素の例としては、情報システムのバックアップの必要性、本社と各出先の拠点とのBCPの整合性確保などがあろう。