

農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

新連載

BCP（事業継続計画）とは

かしま とおる
加島 徹

株式会社協同経済経営研究所 上席研究員
東京農業大学客員研究員 農業経済学博士

1. 事業継続計画（Business Continuity Plan）とは

BCP（事業継続計画：Business Continuity Plan）とは、企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、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に、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画のことをいう。

緊急事態は突然に発生する。有効な手を打つことがきでなければ、事業が停止して、結果として事業を縮小し、最悪の事態では従業員を解雇しなければならない状況に追い込まれることも想定される。

BCP の特徴は、①優先して継続・復旧すべき中核事業を特定する、②緊急時における中核事業の目標復旧時間を定めておく、③緊急時に提供できるサービスのレベルについて顧客と予め協議しておく、④事業拠点や生産設備、仕入品調達等の代替策を用意しておく、⑤全ての従業員と事業継続について普段からコミュニケーションを図っていくことなどが求められる。

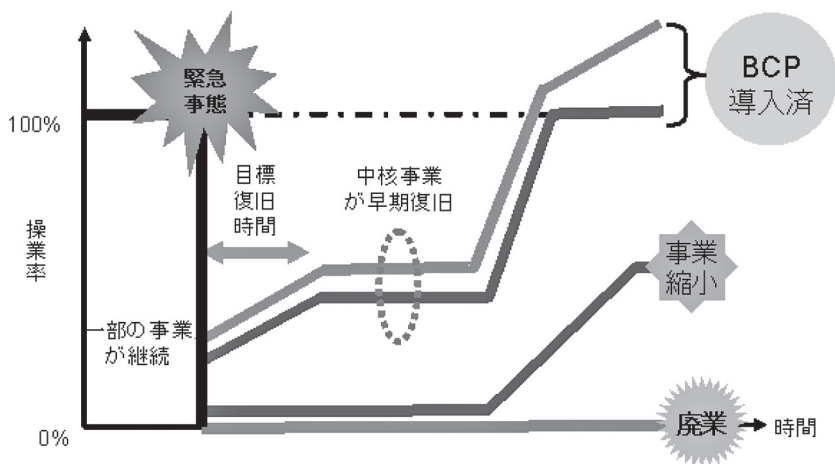
緊急事態の発生によって事業縮小を余儀なくされないためには、平常時から BCP を周到に準備しておき、緊急時に事業の継続・早期復旧を図ることが重要といえる。

企業が大地震などの緊急事態に遭遇すると、操業率の低下や事業の縮小が生じる（下図参照）。何も備えを行っていない企業では、事業の復旧が大きく遅れて、事業の縮小を余儀なくされたり、復旧できずに廃業に追い込まれたりするおそれがある。一方、BCP 導入している企業は、緊急時でも中核事業を維持・早期復旧することができ、その後、操業率を100%に戻したり、さらには市場の信頼を得て事業が拡大したりすることも期待できるとされている。

東日本大震災でも、中小企業が廃業に追い込まれ、職員の解雇を余儀なくされた例はいくつもみられた。緊急事態は突然にやってくる。このため、予め最悪の事態を想定して、事業の再開に向けた計画の策定や計画に基づく訓練が行われていない限り、緊急時に対応できない。また、自動車生産の停止などにみられるように、取引相手先にも大きな影響を与える。

BCP はどのような目的のために行うのか。それは、最終的には緊急時であっても自らの組織や経営的な継続性を確保することを目的としているといえる。また、自らの組織のためだけではなく、地域社会との助け合い、共助といったものにも発展する概念を有している。自助から共

図-1 BCP の効果・イメージ



資料：中小企業庁ホームページより。

助へ、BCP（事業継続計画）では、共助の概念の方がより高次元の対策や計画だとされている。

その意味では、企業とは組織形態が異なる農協、協同組合は、本来、地域社会に立脚し、協同の助け合いや、共助といった概念を元々有している組織体である。そうした意味からは、企業におけるBCPよりは、むしろ農業協同組合のほうが、自らの組織体の維持や継続性ばかりではなく、より広く地域社会への貢献や共助といった観点を入れたBCPの策定や緊急時の実践が可能な組織体であると考えられる。

2. 防災計画と事業継続計画（BCP）の違い

BCP（事業継続計画）は、災害などの緊急事態を対象にしているために、JAの現場に行くと「BCPをすでに策定している」との回答がされる場合があるが、その内容を聞いていくと、いわゆる防災計画でBCPとは違うものをBCPと呼んだりしている。

このように、防災計画とBCPを混同している例が多くみられるので、ここで概念を明確にしておきたい。また、緊急事態を対象にしているのは同じであるが、似た言葉にコンテンジェンシープラン（緊急時対応計画）がある。コンテンジェンシープランは緊急事態が発生した直後の対応や手続きに焦点が置かれているのに対して、BCPは平時の事前対策を含めて、事業の継続・復旧に力点が置かれている。

確かにBCPにおいても、職員の安否確認や生命を守ることは当然のことながら含まれるが、そうした基礎的な緊急時の対応が前提となり、そのうえで重要な事業を早急に復旧・継続させることが計画の柱になっている。いわゆる防災計画では、その目的が自社被害の最小化が目標になるのに対して、BCPでは事業継続による企業価値の維持に主眼が置かれているところが大いに異なっている。

では、BCPでは従来の防災計画でいう人的・物的被害の軽減は入らないのかというと、それらの基礎的な対応は基礎的な対応としてBCPの基盤に位置づけられ、そのうえで重要な事業を選定し、事業の早期の復旧と継続のための手順を制定した緊急時の対応計画づくりが行われて

表－１ 防災計画とBCP（事業継続計画）との対比

従来の典型的な防災計画	B C P
①目的は自社被害の最小化 ②人的・物的被害の軽減を目指す ③最大被害を生じる事態のみを想定 ④想定される被害に網羅的に対応 ⑤経営資源の運用計画は抽象的 ⑥業務再開目標時間の設定は任意 ⑦災害時のステークホルダー（利害関係者）対応は対象外とすることが多い	①目的は事業継続による企業価値の維持 ②バリューチェーンの機能維持を目指す。 ③多段階の被害を想定(震度5強～震度7) ④中核事業の継続に集中 ⑤経営資源の運用計画が具体的 ⑥業務再開目標時間の設定は必須 ⑦災害時SLA(Service Level Agreement：災害時の業務継続内容に関する合意)を設定

資料：三菱総研 BCPハンドブックより

いる。

防災計画を策定すればBCPができたことにならないのは理解されたであろうか。とくに自社内とか内部向けの対応にとどまっているのが防災計画であり、BCPでは重要事業の事業継続が柱になっているため、ステークホルダー（利害関係者）といった関係先にも配慮しているところが大いに異なっている。

BCP自体は、これまでの防災計画を包含した事業の継続計画と捉えることができ、防災計画は当然のことながら行うべき基礎的な事項として捉えられている。

3. 事業継続計画（BCP）とリスクマネジメント

(1) BCPとビジネスリスクのリスクマネジメント

BCPと一般的なビジネスリスクのリスクマネジメントとは、どこが異なっているのか。

金融業務や経済事業など一般的にビジネスリスクとそのコントロール

に着目したリスクマネジメントでは、例えば融資先のデフォルト（倒産）や経済事業における過大投資によってそれまで黒字であった事業が赤字に陥るなど、事業を行っていればそう発生の頻度は多くないものの、必ずといっていいほどリスクが顕在化すれば損失の発生が生じるものである。

ビジネスリスクのリスクコントロールに着目したリスクマネジメントでは、リスクの発現による損失額の回避と安定収益の確保を目的として実践され、日常的な業務の一環として実践される。このため、ビジネスリスクにおけるリスクの発生はある程度予測することが可能であり、リスク量の可視化も可能なリスクであり、把握が可能なリスクを対象にしている。

これに対してBCP（事業継続計画）では、起こる損失事象がきわめてまれである。例えば被災シナリオで地震や津波を想定したとしても100年や1000年に一度ということも想定され、きわめてまれな事象を対象にしているのが特徴といえる。また、こうした地震や津波などの緊急事態は現在の科学では予測が困難で、いつ発生するかを想定するのがより困難なリスクを対象にしている。しかし、1度発生したら、ビジネスリスクによる損失よりも大きなダメージを与えるのも事実である。

ビジネスリスクのリスクマネジメントもBCPも、リスクの発現に対する企業や組織の継続性（ゴーイングコンサーン）を確保するといった目的では同じであるが、対象とするリスクの発現の頻度がビジネスリスクに着目したリスクマネジメントとBCPのリスクマネジメントとでは大きく異なっている。さらに、目的においても経営の継続性という意味ではビジネスリスクのリスクマネジメントとBCPも同様にその目的は同じであるが、ビジネスリスクのリスクマネジメントでは日常的な安定収益の確保を目的としているのに対して、BCPでは被害の最小化、経済的な損失の最小化に力点が置かれている。

また、リスクマネジメントの効果という意味でも、ビジネスリスクのリスクマネジメントでは、リスク量を計量化し、経営者に適切な判断を促すのに対して、BCPの策定は市場の信頼や社会的な信頼性、世間的

な認知といった点に重点が置かれているところが異なる。

経営者の関与という点では、ビジネスリスクのリスクマネジメントもBCPもトップダウンによるリスクマネジメントがポイントになる。経営者自らがビジネスリスクのリスクマネジメントやBCPの必要性和意義を認識しない限り、その定着化と実践はあり得ないことになる。

地震が生じた際に、もし他の金融機関がBCPを策定しており、業務をより早く再開するのに対して、JAではBCPで緊急時の対応が定められておらず、何週間も業務が再開できないような事態になった場合に、利用者は一般の金融機関を選択するかJAを選択するか、それは明白である。緊急時への対応が予め用意されていれば利用者もより安心してJAを利用するが、仮に緊急時に他の金融機関に劣化した対応になれば、「やっぱり農協だよな」といったことで許してもらえるか、もしくは利用者の信頼を失い利用する機関として選択されないといった事態も想定される。

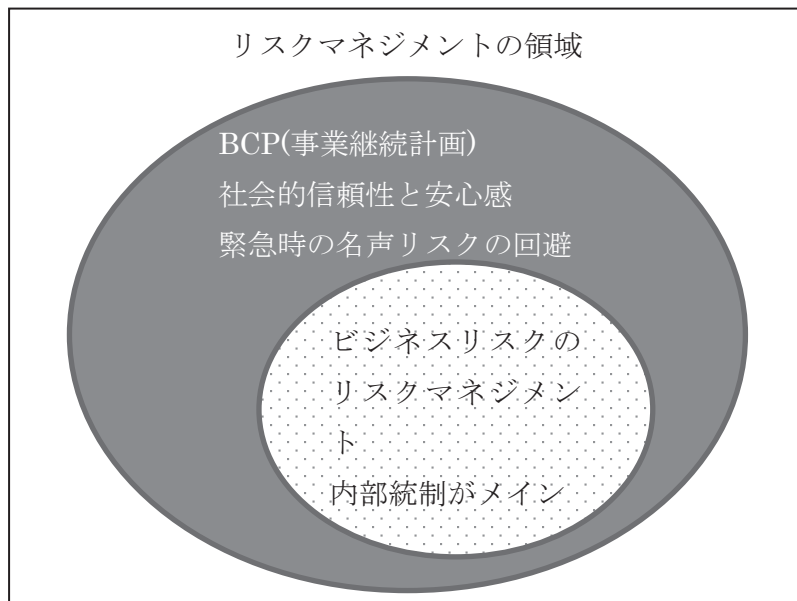
このように、緊急時の利用者をはじめ、従業員といったJAに関わりのあるステークホルダーに対する信頼性、日常的な安心感といった効果をBCPはもたらすと捉えたほうがよい。緊急時のレピュテーションリスク（名声リスク）、信頼性の欠如といった事態を回避するところに大きな狙いと意義があると考えられる。

一般のビジネスリスクのコントロールとBCPの違い、リスクマネジメントとしての捉え方をまとめると表－２、図－２のようになる。

表－２ ビジネスリスクのコントロールとBCPの比較

項 目	ビジネスリスク コントロール	BCP(事業継続計画)	類似性
目的) 経営の継続性	◎	◎	◎
安定収益確保	◎	△	△
経済的損失回避	○	○	○
リスクの顕在化	○	×	△
経営者の関与	◎	◎	◎
効果の範囲	主に内部統制	社会的信頼性	△

図ー２ リスクマネジメントにおける BCP とビジネスリスクマネジメント



(2) BCP におけるリスクマネジメントサイクル

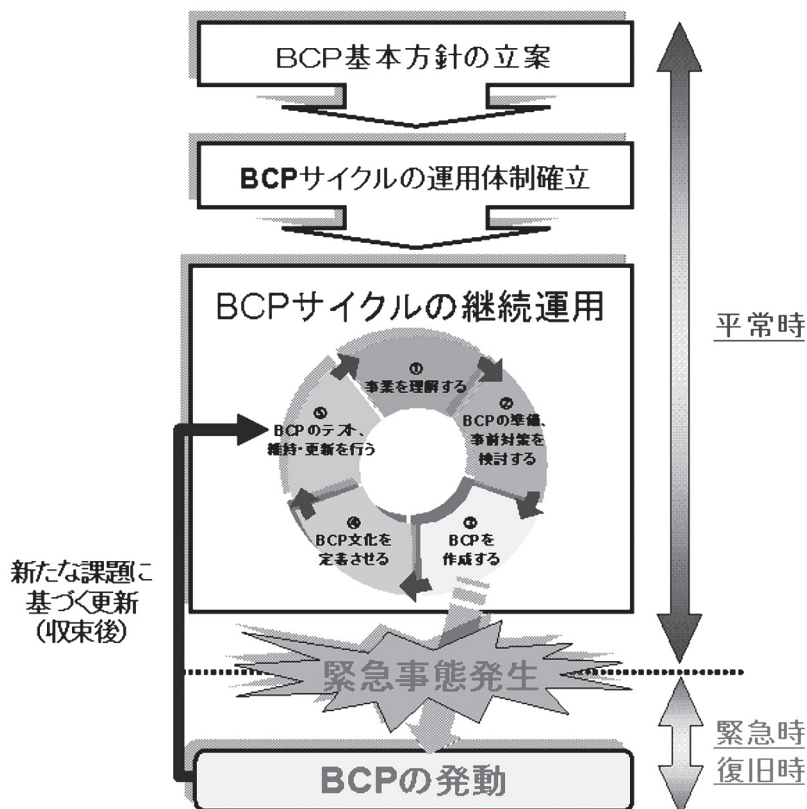
BCP もリスクマネジメントの 1 領域である。このため、リスクマネジメントである限りは、P (Plan:計画)、D (Do:実行)、C (Check:検証)、A (Action:改善) のマネジメントサイクルに沿ってプロセスが進む。金融機関で行っている統合的リスク管理や一般的なビジネスに関わるリスクマネジメントなども、PDCA といったマネジメントサイクルを通じて実践されている。

では、BCP の場合のリスクマネジメントサイクルはどのように行われるのであろうか。

BCP の策定・運用にあたっては、まず BCP の基本方針の立案と運用体制を確立し、日常的に策定・運用のサイクルを回すこと BCM (包括的な事業継続管理) がポイントになってくる。

BCP で緊急時の事業継続のための計画づくりは出来たとしても、実際に緊急時に対応と行動ができないと計画づくりだけで意味がない。計

図ー３ BCP 策定・運用、緊急時の発動についての全体像



出典：中小企業庁HP、BCI(The Business Continuity Institute)提唱のマネジメントサイクルを参考に作成

画をつくったのはいいものの、ただのマニュアルでは作成するだけ無駄になってしまいます。このため、BCPの計画を基に、平常時から事業継続のための事前対策を行い、従業員全員にBCPの意義と重要性を理解させ、企業文化としてBCPを定着させ、実際に行動できるかチェックと検証して、より完成度の高いBCPの計画にするように絶えず見直していくことが重要になる。

こうした一連のプロセスを、BCM（事業継続マネジメント：Business Continuity Management）という。

英国規格協会の PAS56「事業継続マネジメントの指針：Guide to Business Continuity Management」では、BCM は「組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、利害関係者の利益、名声、ブランド及び価値創造活動を守るため、復旧及び対応力を構築するために有効な対応をおこなうフレームワーク、包括的なマネジメントプロセス」として定義されている。

米国では BCM に明確な定義をしていない。従って使い方は曖昧なところがあるが、「事業継続を実施する施設（全社、拠点）と実施するレベル（完全復旧、部分復旧）を経営者が判断する」ものとしての使用が大勢を占めている。

つまり、事業継続のための計画を策定し、実際の訓練や教育を経て検証を行い、経営者がその有効性について判断をしていく一連のプロセスとして考えることができる。計画をつくるだけでなく、その有効性について経営者自らが判断し、緊急時の対応が重要な事業の継続が確信をもてるものにしていくことが重要と考えられる。

実際に計画を策定しても、訓練などを通じて緊急時の対応を普段からシミュレーション（模擬試験）して備えておかなければ、実際の緊急時には行動できないことになる。このため、訓練などの機会を通じて普段から備え、検証し、計画の見直しと改善を行っていくことが重要といえる。

その意味では、緊急時の行動が可能なように、その有効性について、経営者自らが重要性を認識し、社会的な使命として緊急時にも重要事業の継続が可能となるよう検証し、改善を指示していける態勢が必要といえる。

4. JA における事業継続計画（BCP）の重要性

JA においては、現段階で BCP（事業継続計画）を策定している JA は、私が認識している限りは存在しない。昨年の東日本大震災を契機に、様々な企業において BCP の策定や危機対応の強化が図られている。また、東海、東南海など 3 連動地震の可能性の高まりも危惧されており、いつ

そうした緊急事態の発生が起こるかはわからないが、企業においては、より地震などの発生の切迫度が高まっていると考え、イオンなど上場企業では本社機能を分散させるなど具体的な対応が進みつつある。

また、金融機関においても、BCP 自体の策定率は金融庁検査マニュアルにも記載されているように、その策定率は8割前後に達している。世間一般では「BCP は社会の信頼を確保するために必要不可欠な対策である」との認識が広がっているが、JA ではそうした考え方に立脚している JA は少ないように感じられる。

仮に緊急事態が生じた場合に、他の金融機関は業務の継続ができて JA はそうでない場合、金融機関としての地域での信頼性に影響を与えることになるため、事前の計画策定と準備が重要と思われる。

さらに行政段階においても、東日本大震災が想定外の規模だったために見直しが進んできている。地域社会のためにも行政とも連携した JA の BCP の策定が重要といえる。

緊急事態が起きると考えたくはないが、地震大国の日本では大地震などはいつか必ず起きる事象であると考えるべきであろう。緊急事態が生じて、JA の信頼性や協同組合の価値の見直しが世間的に進み、JA の良さを広く知ってもらうためにも、JA における BCP の策定と緊急時の手順の制定と自らが行動できる BCP 計画の策定と、運用が重要な時期に来ている。