

## 農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

### 第2回

## 農協におけるBCP(事業継続計画)の領域

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（BCP）の発展段階と JA

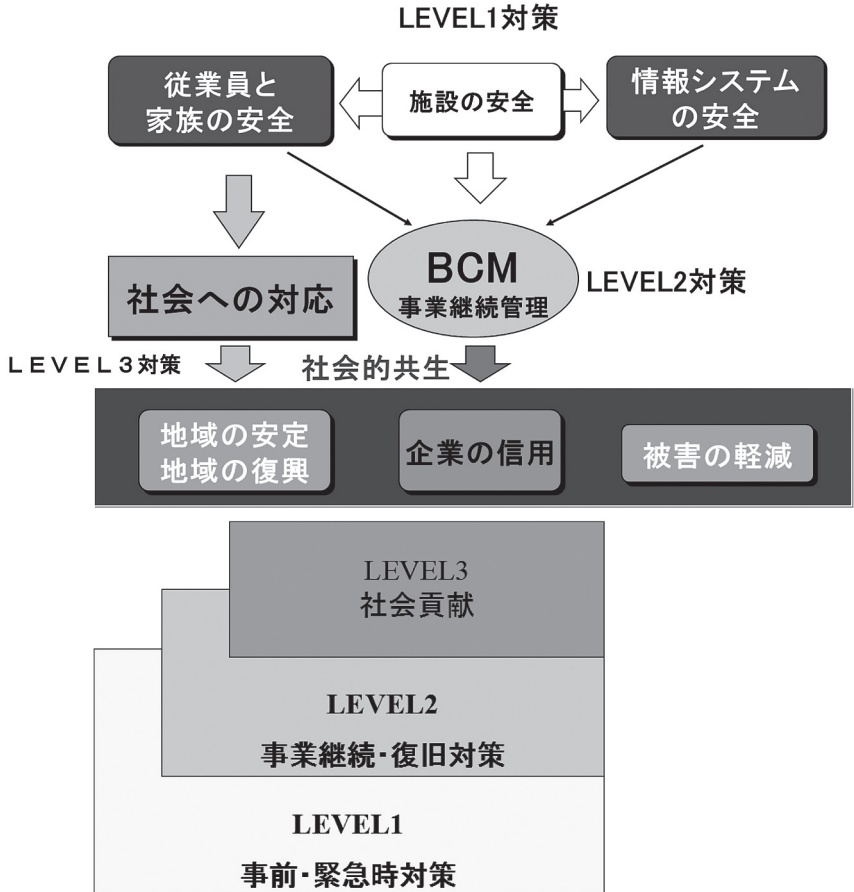
BCP（事業継続計画）は、単なる防災計画とも異なり、緊急時において重要な事業を選定し、その復旧と回復、継続を行う計画であることは先に述べたとおりである。

では BCP にはどのような発展段階が考えられるのか。

まず、BCP の初期の段階は、職員の安否や物的被害の把握が主になり、防災計画と同様と考えてもよい。これをレベル 1 の対応とすると、BCP はその次のステップ、レベル 2 が主体で、企業の信頼などを確保する重要事業の継続のための計画といってよい。図－1 に示しているとおり、第 3 段階のレベル 3 対策では、地域の安定や地域の復興といった BCP を通じた社会貢献の段階であり、より高次元の緊急時の対応になっている。

この BCP の発展段階を考えると、農業協同組合（JA）では協同組合という共助、共に助け合うといった組織運営の理念を元々有し、基本理念としている組織体である。さらに一般企業では、全国展開をしている企業から中小企業まで存在している。このため、会社の規模によって地域の安定や復興といった社会貢献分野よりも、より自らの事業の復旧・継続に力点が置かれるのはやむを得ないと考えられる。

図－１ BCP の発展段階



資料：インターリスク総研資料より

これに対してJAは協同組合として元々、組織運営の理念に共助の考え方を有し、しかも特定の地域に立脚し、活動するエリアが決まっています、昔から地域社会との関係が強い組織体である。

とくに、JAは企業とは異なり、営利だけを追求する団体ではないため、一般企業ではとくに商品生産の再開など、自らの事業や経営に関係することが優先されるのに対して、JAの場合には地域生活や地域農業とい

った地域社会と密接に関係しているところが大きく異なる。このため、BCPにおいては、通常の営利的活動、信用や共済、経済といった事業活動だけではなく、協同組合としての共助としての役割が重要になってくる。

BCPについては、企業は自助的な性質が強いのに対して、JAでは協同組合としての性格上、自助から共助の性格をあわせもったBCPの策定が必要と考えられる。

JAのBCPは、その組織としての性格上、自らのことだけではなく（自助）、地域社会や協同組合としての理念に照らし合わせた場合、BCPの発展段階のレベル1の対策だけではなく、通常の金融機関や企業が策定している組織としての信頼や価値の向上、経営の継続性のレベル2の対策を越えて地域の安定・復興といった協同組合としての地域社会への貢献や共助といった考え方に立脚したレベル3のBCPを指向すべきだと考える。

## 2. JAの協同組合としての事業継続計画（BCP）の策定と効果

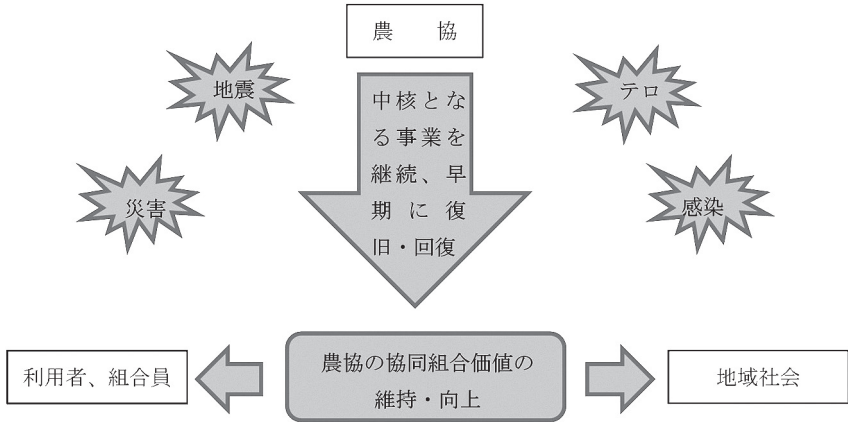
JAにおいてBCP（事業継続計画）を策定し、実践していく意義について再び考えてみたい。何のためにBCPを策定するのかといったことが組織内でコンセンサス（合意）がとれない限り、BCPの構築に向けて全員が動くということにならない。

何のために策定するのか、それはすでに述べているように緊急時における自らの経営や事業の継続性といった自らの経営を守ることに加え、緊急時にも対応ができるというJAの利用者に信頼感、安心感を持って頂くことである。

そうした一般的なBCPの自助的な目的に加え、JAの場合には共助という協同組合が持つ組織運営の基本的な使命から来る地域の安定や復興といった地域貢献の要素を加えたBCPの構築を行うべきである。

とくに、JAの場合には、BCPによって中核となる事業を継続、早期に復旧・回復させ、農業協同組合としての価値の維持・向上に寄与するものでなくてはならない。一般企業ではその企業の価値の維持・向上が

図－2 農協における BCP の目的と効果



BCP を行う目的と効果になるが、JA では協同組合としての価値の維持・向上につながるものというところが異なる。

JA の協同組合としての特性からいえば、企業にはない利用者、地域社会といった点が一般企業と異なっている。そのため、緊急時における復旧・継続すべき中核事業は、こうした利用者や地域社会への貢献を考慮した中核事業を設定すべきと考えられる。

JA の場合には組合員や利用者、地域社会との関わりをどう事業継続計画に反映させるかが JA らしい BCP の策定につながると考えられる。JA の農業協同組合らしい BCP の策定と実践は、利用者の信用を維持し、組合員、地域社会から高い評価を受けることになる。JA にとって BCP が協同組合価値の維持・向上につながるよう JA としての特徴をもたせることが重要だと考えられる。

### 3. 農協における BCP のドメイン（領域）

#### (1) JA らしい BCP（事業継続計画）の策定

JA らしい BCP（事業継続計画）の策定は、どのような領域をカバーすべきなのだろうか。JA は総合事業（信用、共済、経済事業）を営む事

業体である。また、JA は企業と異なり、協同組合としての JA、事業体としての JA、社会的な存在としての JA でなくてはならない。農業協同組合としては、利用者、組合員、事業体としては金融をはじめとした総合事業を展開する事業体として、また、社会的な存在、立場としては、地域社会に密着した地元の有力な団体として存在している。

JA が BCP を実践する意味は、農業協同組合としての価値の維持・向上にあり、農業協同組合としての存在や役割を自らのためではなく、広く地域社会に認知されることも含まれる。

ここで JA の組織としての特質を考えてみたい。農業協同組合といった組織の特性を冷静にみていくと 3 つぐらいの役割が存在する。

## ① 事業体、経営体としての BCP

1 つは、JA の事業体、経営体としての性格が挙げられる。JA の経営といった観点からは信用・共済事業の収益が経済をはじめとする事業の赤字を補填しているのが通常である。信用事業を中心とする収益事業の信頼性を失うことは事業や経営の根幹の信頼性を失うことになる。

また、金融機関は社会的に最も責任が問われる業態というのが社会的な通念といえる。とくに米国の同時テロ以降、緊急時の対応を強化する動きになっている。緊急時においても資金決済や現金供給が出来なければ社会は混乱し、資金という被災した利用者にとって重要な生活の基本が手に入らないことになる。

JA においては信用事業を中心に金融機関としての BCP を確立することが重要である。金融機関として信用事業を中心にしながらも地域社会との関連性を含めた JA の総合事業体としての BCP の確立が重要といえる。

## ② 組織の使命からの BCP

2 つめは、JA は農業生産を担う団体として、また、国民の生命の基本となる食料の供給者としての責務を有している。食料の安定供給といった使命は他の企業とは異なり、国民の生命の根源に関わる重要な役割

を担っている。とくに緊急時には地域住民の生命の維持や生命の根源となる食料の供給においてどのような役割が果たせるのか。もし緊急事態において地域住民の食料供給にJAが何もできなければ、食料の安定供給といった使命を担うJAが緊急時に何の役割も果たせないということになり、地域社会における信頼を失うことになる。

本来のJAとしての組織的な使命、食料の安定供給といった組織的な使命に照らしたBCPの構築が必要と考えられる。このため、食料の供給といった生命に関わる使命を緊急時にも行えるようにするためには、行政組織などとの連携も視野においたBCPの構築が必要といえる。

### ③ 地域社会の一員としてのBCP

3つめは、JAの立脚基盤が他の企業とは比べものにならないほど地域社会と密接に関わっている、立脚していることである。地域社会との関連性はきわめて高く、それがJAの一つの特徴になっている。地域社会の一員として、地域における社会的存在としての責任から緊急時に対するJAの役割は重要と考えられる。

具体的には、東日本大震災の際にガソリンスタンドにおけるガソリンの供給不足やコンビニにおけるモノ不足の状況は、これまでの想定を越えて生じた。また、関東では、交通網が止まり、多数の帰宅困難者がでたのは記憶に新しい。こうした状況が生じた時に、JAは地域社会に対してどのような貢献ができるのであろうか。

緊急時の具体的な手順や対応を定めていなければ、JAのスタンドではガソリンが枯渇し、供給ができないといったことにもなりかねない。緊急時には、ガソリンの供給も一定限度に限るなどの措置を決めておかなければ、JAのスタンドに来てガソリンがないといった事態にもなりかねない。

緊急時の対応もさることながら地域社会の一員としてJAが物資の供給の役割を果たしていくためには、JAグループにおける緊急時の物資の供給について連合会とも協議しながら具体的にどう対応できるかを予め、手順として確認することが必要である。

地域社会の生活に不可欠な物資の供給を行っている JA としては、地域社会の復興や復旧といった共助的な側面と地域の生活に必要な物資の供給をどう再開していくかも重要な課題になってくる。

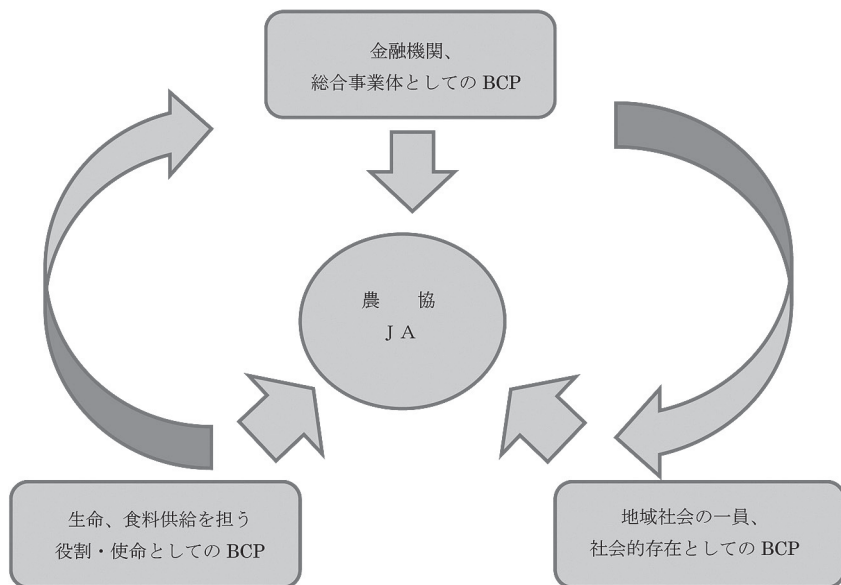
また、JA は協同組合であることから、自助ではなく、共助の精神を基本に地域社会の復興と復旧に関して、他の組織との連携を含めて BCP の構築を図っていくことが重要である。

## (2) JA の BCP のドメイン (領域)

こうして考えていくと、JA として BCP (事業継続計画) の領域 (ドメイン) はどう捉えられるのか。

1 つは、金融機関、総合事業体としての BCP の構築が挙げられる。金融事業は、社会通念的に考えても社会的責任が問われる事業である。このため、他の金融機関で行われている BCP の構築は最低限必要になると考えられる。また、地域社会の一員として、さらには食料の安定供

図-3 農協における BCP のドメイン (領域)



給を担う団体として総合事業を営むJAとしてのBCPの構築が必要と考えられる。

2つめには、組織の使命と役割からくる生命、食料供給を担う役割・使命としてのBCPである。JAはその組織の使命として、食料の安定供給といった使命が緊急時においても地域住民に対して行えるようBCPの構築を図っていく必要がある。

3つめは、JAが立脚しているのは地域社会であり、地域社会の一員として、社会的な存在として地域生活の復旧と回復、さらには協同組合としての共助の役割を視野に置いたBCPの構築が望まれる。

3つの側面を捉えると、農協のBCPは①金融機関、総合事業体としてのBCP、②生命の維持、食料の供給を担う役割・使命としてのBCP、③地域社会の一員、社会的存在としてBCPという3つのドメイン（領域）が想定される。

#### **4. JAのBCPのドメインとBCPにおける重要事業の設定**

JAのBCPとして考慮すべきドメイン（領域）として、①金融機関、総合事業体としてのBCP、②生命の維持、食料の供給を担う役割・使命としてのBCP、③地域社会の一員、社会的存在としてBCPの3つのドメインを挙げた。

この3つのBCPのドメインは、どのように実際のJAのBCPと関連していくのか。

JAのBCPとしてカバーすべき領域が明確であれば、緊急時の対応としてBCPの基本方針に反映される。

例えば一般的なリスクマネジメントでは、基本方針を設定し、どのようなリスクを対象にリスクマネジメントを行うか基本スタンスを設定する。BCPの基本方針においても同様で、BCPの策定において緊急事態の発生に伴って、どのような事業の復旧や継続を図るかといった基本スタンスを基本方針の中で設定する。JAにおける重要な事業分野や地域社会への貢献や共助といった観点から、緊急時にどのような対応を図るのかを、BCPのカバーすべき領域から明確にすることが必要である。

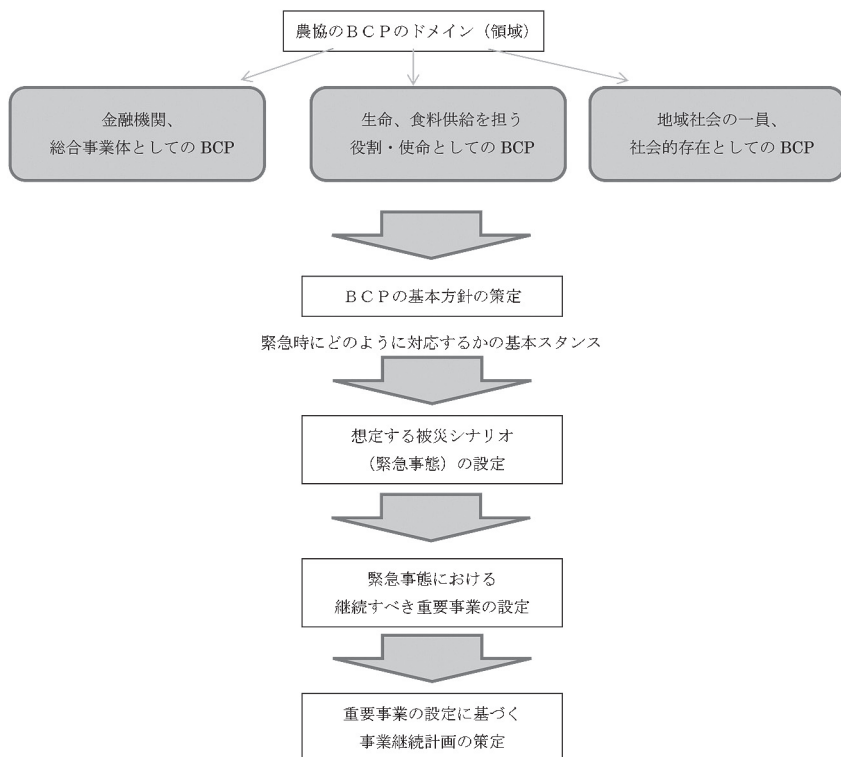


JA がカバーすべき BCP の分野については、前述のとおりであるが、具体的には緊急時においてどのような事業から復旧と継続を図るべきなのか。

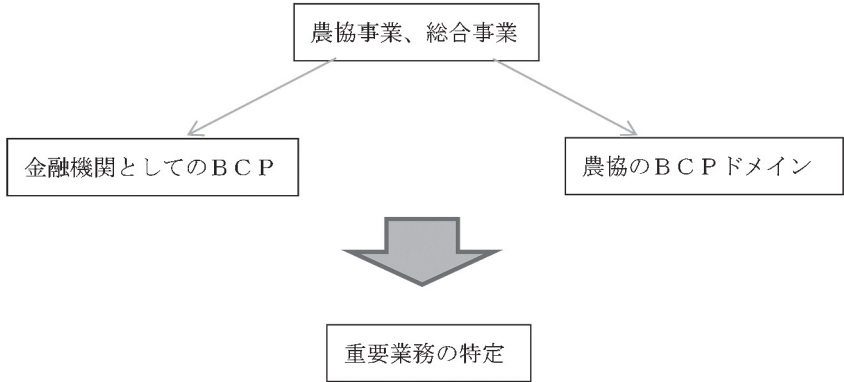
実際の BCP の計画を構築するうえでは、基本方針を受けて、被災シナリオ（想定しえる緊急事態）を設定したうえで、JA の総合事業から金融機関としての BCP、JA の BCP のカバーすべき領域、緊急時に果たすべき役割から具体的な重要事業を選定して実際の計画策定を行っていくことになる。

こうした一連の計画策定と決定は、経営者自らの判断に大きく左右される。あらゆるリスクマネジメントの成否が役員の判断に関わっている

図－４ 農協における BCP の策定



図－５ 農協における重要業務の特定



ように、BCPそしてJAらしいBCPの成否は最終的には役員の判断に委ねられるといっても過言ではない。

また、実際に緊急時に機能するBCPにしていくためには、実際の訓練などを通じて実際に機能するかどうかを検証し、改善を行っていくといったPDCAサイクルによる検証（BCM：Business Continuity Management）が重要である。

実際の緊急時に行動ができるためには、模範例を書き写すのではなく、JAが自ら考え、検討した策定した計画でなければ実際の緊急時に機能しないと考えられる。その意味では、JA自らがBCPの策定に向き合い、自らの事情を考慮し、自ら考えた実践的なBCPの策定が求められる。