

BCP（事業継続計画）策定マニュアル

1. はじめに ～なぜ BCP が必要なのか～

2011 年に起きた東日本大震災、2018 年に西日本各地を襲った大雨、2019 年に主に関東を襲った複数の激甚災害指定された台風、そして 2020 年には世界を混乱させた新型コロナウイルス感染症等、農業のみならず、社会・経済に甚大な被害を与える想定外の災害は多岐にわたり、かつ、毎年のように全国各地で発生しています。

このような想定外の災害が発生した時に、会社経営・従業員・取引先を守り、経営への影響を抑えるためには何が必要でしょうか。東日本大震災の教訓に「備えていたことしか、役には立たなかった。備えていただけでは、十分ではなかった。」というものがあります。つまり、緊急事態下で被害を抑えるための的確な判断や行動をするためには、緊急時の行動における指針や優先事項を、平時から予め整理し、取り決め、準備しておくことが“最低限”必要となります。公的機関からの支援には時間がかかりますし、行き当たりばったりの対応で、収入が絶たれてから対応した場合には、既に手遅れとなっている可能性もあります。そうした背景から、「事業継続計画（BCP）」の策定・運用が、近年では会社経営における大きな課題となっています。

本マニュアルでは BCP とはなにかという基本的な解説と、実際に BCP を策定・運用をしていく中で重要となる点を簡単に解説していきます。

2. 農業版 BCP（事業継続計画）とは

(1) BCP とは

東日本大震災において、多くの中小企業が、人的・物的資源を失い、廃業に追い込まれました。また、直接の被害は少ない企業でも、物流網の混乱により資材の調達や、サービスの供給が不安定になり、事業縮小に追い込まれたケースも発生しました。

このようなケースは、例えば台風で農場が被害にあった際、出荷が行えなくなり収入が絶たれてしまう、予め契約していた数量の農畜産物を契約先に供給出来ず、結果として次期の契約が打ち切られてしまうなど、農業の分野でも十分に想定できます。農業法人の廃業や縮小は、経営者・従業員の収入が絶たれてしまうだけでなく、日本という国の食料自給基盤にも大きな影響を与えてしまいかねません。

緊急事態はいつ発生するかわからず、また、発生してから対応しても間に合わないことが大半です。そこで、緊急自体が発生した際に、どの程度の事業の遅延を許容し、どの業務を優先し、だれが、どういった順序で対応を行うか、といった戦略や方針を示した計画を BCP（事業継続計画、Business Continuity Plan）と言います。「緊急時事業存続計画」という、もっと切羽詰まった呼び方をする場合もあります。

(2) BCP 策定のメリット

緊急時の対策と聞くと、後ろ向きなものと捉える方も多いかもしれません。BCP の第一義的な目的は、緊急事態への備えであり、その重要性は前述とおりです。

一方で、BCP の策定により、「自社にとって本当に必要な業務が明確になり、注力分野がわかった」「自社の生産の限界や在庫管理の上限を見直すことにつながり、経営実態を再把握することで、管理体制が高度化した」「資材の入荷先や、製品の出荷先を整理することで、取引関係を見直すきっかけとなった」等の声もあり、自社の経営を見つめ直し、経営の高度化や成長の機会に繋がった例もあります。

また、BCP を策定することで、取引先や金融機関等、対外的な信用力向上にも繋がります。中長期的に見た際には業績向上や会社の成長にも繋がります。金融機関によっては、BCP 計画に対し、「事業継続力強化計画」の認定を受けた法人については、金利面での優遇が行われている場合もあります。

3. BCP の策定

➤ BCP の策定にあたって

BCP の策定は、おおまかに以下の 5 つの手順で策定されます。

- (1) 基本方針の策定 : 何のためにやるのか
- (2) 重要商品の検討 : 何をやり、何をやらないのか
- (3) 被害状況の確認 : 何もしないとどうなるのか
- (4) 事前対策の実施 : どうやって被害を軽減するのか
- (5) 緊急時体制の整備 : 誰が、何をやるのか

BCP の策定上で重要なのは、「完璧を目指さない」ことです。何が起こるかわからないからこそ緊急事態であり、計画どおり動くことは困難な場合がほとんどです。また、完璧を目標とすると、BCP 導入に抵抗感を感じてしまうことにも繋がります。まずは、出来そうなことから盛り込み、実際に運用を重ねる中で、実体験や反省点を踏まえて改善を積み重ねることが BCP 策定では重要とされています。

加えて、BCP において意識すべきことは、決して事業を止めないことではなく、「許容時間内で重要事業を復旧させること」です。

(1) 基本方針の策定

基本方針とは、会社の経営方針の延長に位置するものであり、BCP を策定する上での目標となるものです。「何のために BCP を策定するのか?」「BCP を策定・運用することにどのような意味があるのか?」を検討し、基本方針を決めることが、BCP 策定の第一歩となります。次のページに基本方針の具体例を示します。

【基本方針の具体例】

- ・ 従業員の人命を守る
- ・ 自社の経営を維持する
- ・ 重要取引先への供給責任を果たし、信用を守る
- ・ 食料の供給基盤を守る

(2) 重要商品の検討

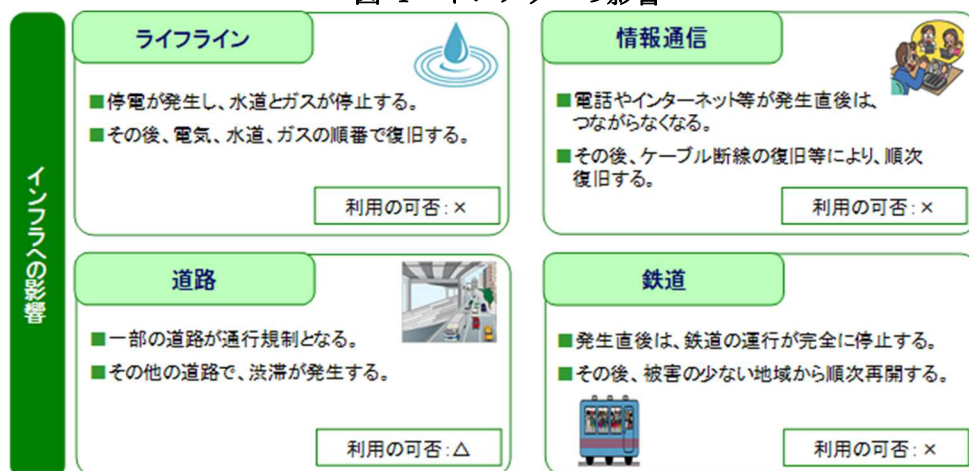
企業においては、生産商品や、出荷先が多岐にわたる場合が通常です。災害時には、人員や資材が限られるため、全ての品目を通常通り生産し、出荷を継続することが難しい場合が想定されます。そのため、限りあるリソースの中で、「何をやって何をやらないか」を明確にし、優先的に生産・出荷すべき商品（以下「重要商品」と呼ぶ）を事前に決めておく必要があります。重要商品の検討時には、「提供が停止することで、売上や顧客への影響が大きなもの」という観点で、「A 社向け、B 商品」という形式で検討を行ってください。

(3) 被害状況の確認

企業が影響を受ける災害は、地震、暴風雨、感染症の流行等、様々なものがあります。災害種別（震災・暴風雨・感染症）ごとに、「どういう被害が、どの程度の期間にわたり起きるか」を予測することで、効果的な事前対策の策定に繋がります。

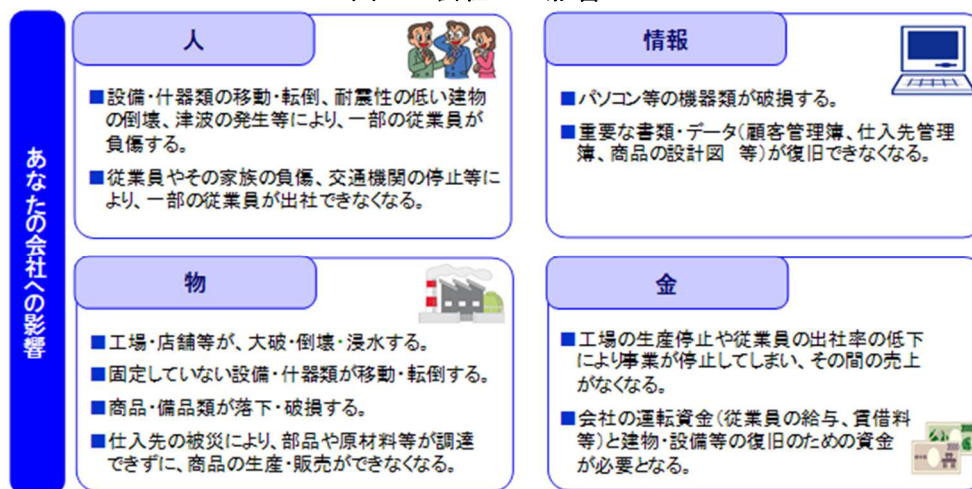
震災であれば、ライフラインの不全や、公共交通機関の機能不全といったインフラへの被害が想定されます。また、企業では従業員の負傷や出勤困難、物流網不全等、様々な影響が想定されます。以下に、震災の際に起こりえる影響の例をまとめましたので、自社にどのような影響があるかをイメージするのに活用してください。また、策定にあたっては国土交通省のハザードマップ等を参考とするのも有効です。

図 1 インフラへの影響



（出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」）

図 2 会社への影響



(出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」)

(4) 事前対策の検討

(3) の手順で、災害によりどういった影響がでるかのイメージがついてきたはずです。そうした状況下で、「重要商品を提供し続ける」もしくは「許容時間内で再度、重要商品の提供が可能な状態に復旧する」という必要があります。そのためには、生産や加工・流通に携わる従業員や機械設備等、様々な経営リソース（人・物・金・情報・etc）が必要となります。そのため、緊急時においてもそうした経営リソースを確保するための事前対策を平常時から検討・実施しておくことが重要です。

表 1 に、事前対策の例を示しますが、実際に検討する際には、例えば「金融機関との友好な関係が構築できているか（メインバンクはあるか）」や、「顧客情報の整備がなされているか」、「従業員との情報交換ツールは普段から整備されているか（社内 SNS・チャット等）」等、日頃から把握している自社の強み・弱みを踏まえ検討することが望まれます。

表 1 事前対策の例

【人】 ◆ 安否確認ルールの整備 ◆ 代替要員の確保 ◆ 緊急人員の設定	【情報】 ◆ 重要なデータの適切な保管 ◆ クラウドサーバーへのデータ移行 ◆ 情報収集・発信手段の確保
【物】 ◆ 設備の固定・耐震基準の確認 ◆ 複数の資材供給先の確保 ◆ 調達・生産の代替手段の検討	【金】 ◆ 緊急時に必要な資金の把握 ◆ 現金・預金の準備 ◆ 金融機関に対する資金枠の確保等

事前の対策として重要なのは、被害が甚大となり、通常の調達や出荷ルートが機能しなくなった際、従業員に欠員が出た際、加工設備等に破損が生じ機能しなくなった際を想定し、代替手段を予め想定・確保しておくことです。

表 2 代替手段の確保

✓ 代替調達先の確保	通常仕入れている資材・農薬等と同様の製品、または代替となる製品を取り扱う業者の事前把握。または、調達先を平時より複数確保する。
✓ 代替人員の確保	計画的な人事ローテーションにより、農機や加工機器等を扱える人員を複数育成し、作業の属人化を防ぐ。
✓ 代替生産（加工）先の確保	農場や加工場が複数ある場合、1 カ所が被害を受け操業不可能になった際に、他の農場や加工場で重要商品の代替生産（加工）が可能な体制を整備。

具体的な事前対策の策定を行う際には、次の「事前対策例」のように、「事前対策の実施状況の把握」、「事前対策の検討・実施」の 2 つのステップに沿い、検討します。

策定にあたっては、例えば、土砂崩れにより従業員が出勤できなくなる可能性があるといった、「業務を復旧する上で妨げとなりそうな要素はないか（ボトルネック）」に着目し、例えば非常用経路を設けておく、農場への経路を補強しておく等、ボトルネックに対処する方針を挙げることが重要です。

【事前対策例】経営資源（人）

【ステップ 1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ 2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
従業員の安否確認ルールの決定や安否確認手段の確保を行っているか？	☒ はい ☐ いいえ	- 緊急連絡網の整備 - グループ LINE の作成（緊急時用）	総務部長	実施済
緊急時に必要な従業員が出社できない場合に、代行できる従業員を育成しているか？	☐ はい ☒ いいえ	- 生産部門⇔加工部門のローテーション人事の実施 - 機器類の免許・資格取得補助の実施	社長・総務部長	来年 4 月から実施

（出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」）

【事前対策例】経営資源(物)

【ステップ1】事前対策の実施状況の把握		【ステップ2】事前対策の検討・実施		
		何をやる？	誰がやる？	いつやる？
什器や棚等、設備を固定しているか？	☐ はい	・ 固定器具の設置	【リーダー】 各現場場長 【担当】 各現場担当	来月中
	☒ いいえ			
原材料の代替調達や代替生産等、業務を代替して行う手段を確保しているか？	☐ はい	・ 農業メーカー・代理店 営業者との接触 ・ 各加工場の作業上限等の 数値化 ・ 全農場の土壌チェック	【リーダー】 社長 【担当】 各現場場長	今年度中
	☒ いいえ			

(出典：中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第2版」)

(5) 緊急時の体制整備

事前に「自分がなにをやるべきか」、「判断に困った際には誰に指示を仰ぐか」を明確にすることが、緊急時に的確な対応を行う上で重要となります。緊急時の対応には初動対応や復旧作業等、様々な物がありますが、最低限作業における意思決定や指揮命令を行う「統括責任者」を取り決めておくことが重要です。

また、統括責任者が災害の影響で対応が不可能となることも想定されるため、代理責任者を定める必要があります。表3に、緊急時体制の例を示します。

表3 緊急時体制の例

緊急時における役割	統括責任者	代理責任者①	代理責任者②
全社の対応に関する重要な意思決定および指揮命令（対策本部）	社長	専務	総務部長
近隣地域の被災状況の情報収集	常務	総務部長	総務課長
従業員の安否確認および、出勤可能人員の確認・確保	常務	総務部長	場長
取引先の状況、資材の供給状況の確認	場長	副場長	主任
各生産現場における事前対策の実施・被害状況の確認・復旧作業の実施	場長	副場長	主任

4. BCP の運用

(1) BCP の定着（社内教育活動の実施）

BCP は、策定して終わりではありません。緊急事態になったときに従業員が BCP の意図を理解した上で活用し、適切な対策が出来るように準備をしておくことではじめて有効なものとなります。

つまり、BCP 策定後は、従業員の、BCP の内容や重要性に対する理解と定着が必要であり、そのため、社内における教育活動や説明を継続的に行っていくことが重要となります。具体的には、以下のような取組で、BCP の定着をはかる企業が多いようです。

- ・ 毎年 1 回以上、経営者が従業員に対して BCP の進捗状況や問題点を説明
- ・ 従業員各自が BCP の取組状況、役割分担の定期的な確認を行う
- ・ 策定した BCP のポイントに関する社内研修会を開催する
- ・ BCP の内容等に関する社内掲示を実施する。

また、BCP の策定とともに、BCP 策定のための教育方針も同時に定めることも有効な定着手段となります。

誰が	何を	いつ どのくらいの頻度で
社長	従業員に対し、BCP 計画の目標や、進捗状況、現在の問題点を説明する研修会を実施する。	毎年 4 月
総務部長	各現場の場長と、現在の BCP への取組に関する課題点や改善点を議論する定例会議を実施する	半期に 1 回 (3, 9 月)
場長	設備の固定状況の点検、非常用設備の稼働チェック、資材の管理状況の結果報告をする。	四半期に 1 回 (3, 6, 9, 12 月)
場長	作業体制の変更、製造行程の変更に伴う BCP の役割や作業の変更に ついて、現場職員に共有を行う。	随時

(2) BCP の見直し

企業の生産工程・在庫管理・人員配置・取引状況等は常に見直されていくものであり、それらと同様 BCP も必要に応じて見直しを行うことが重要となります。

例えば、生産ラインの組替えが行われた際には、BCP の見直す必要が発生しますし、大幅な人員配置の入替えの際も、同様に BCP の見直しの検討が必要となります。

また、そういった組織内部の大きな変更がなくとも、当初制定した対策の進捗状況や課題点をチェックし、定期的に対策内容や実施時期の見直しを再検討する必要もあります。そのため、BCP を策定する際には、予め見直しの基準や、定期的な見直しのスケジュールも策定しておくことが望まれます。

以下に、見直し基準として一般的な事象を列举します。

BCP 見直し事象	いつどのくらいの頻度で見直すか
定例の見直し会議にて意見が出た場合	定例会議は半期に1度実施
在庫管理に変更があった際	随時
生産体制に変更があった際	随時
人員体制に大幅な変更があった際	随時
被災し、実際に復旧した結果課題が発生した際	随時
BCP 上予想していなかった災害が新たに浮上した際	随時

➤ 当資料を作成する上で参考にした資料等

中小企業庁「中小企業 BCP 策定運用指針第 2 版」

https://www.chusho.meti.go.jp/bcp/download/level_d/bcpent_01.pdf

農林水産省「食品産業事業者等の事業継続計画の推進」

<https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/bcp.html>

徳島県農業版 BCP（業務継続計画）

<https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippannokata/sangyo/nogyo/2013061200065/>

三重県農業版 BCP

<http://www.pref.mie.lg.jp/NSK/HP/agribcp.htm>