特集 事業継続計画

JA の BCP の策定と その動機

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. JA における BCP

JA における BCP はどのように捉えるべきなのか。

一般企業では自らの事業や経営のために BCP を策定するが、JA は協同組合としてどのような BCP を目指すべきなのか。

(1) JA としての BCP の策定

JAらしいBCP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、農協は企業と異なり、協同組合としての農協、事業体としての農協、社会的な存在としての農協でなくてはいけない。

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、広く地域社会に認知されることも含まれる。

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

10 経営実務 '13 4月号

の赤字を補填しているのが通常である。経営的な観点からは、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、被災した利用者にとって資金という重要な生活の礎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としながらも、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、農協は農業生産の一部を担う団体として、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。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が何の役割も果たせないことになり、地域社会における信頼を失うことになろう。

本来のJAとしての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ことである。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。

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超えた。また、関東では交通が止まり、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。

緊急時の具体的な対応を定めていなければ、例えばガソリンの供給も一定限度に限るなどの措置や手順を予め決めておかなければ、緊急時にガソリンが枯渇し、JAのスタンドに来てもガソリンが供給できないといった事態にもなりかねない。

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。

(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 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、他の金融機関で既に行われているBCPの構築は最低限必要 になると考えられる。

2つめには、組織の使命と役割からくる、生命をつなぐ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。

この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

12 経営実務'13 4月号

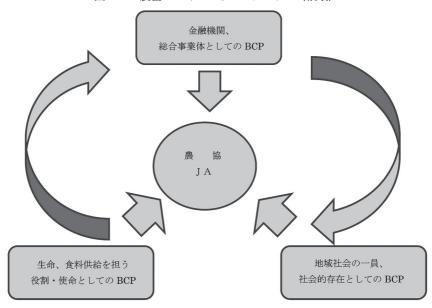


図-1 農協における BCP のドメイン (領域)

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(領域)が想定される。

(3) JA としての BCP の特徴

JAとしてのBCPは、その組織形態として「共助」といった協同組合の組織として持っている組織特性を生かすことで独自のBCPの展開が可能になってくる。こうした元々ある協同組合としての共助の考え方と地域社会に立脚している立場を重視し、地域社会への社会貢献という特色を持てば、JAの特色のあるBCPの策定が可能になる。

2. BCP 策定の動機

JAでなぜBCPを策定しなければならないのかという、そもそもの取り組むべき動機が重要になってくる。その動機が明確でなければ、積極

的に BCP を策定し取り組もうと思わないであろう。すなわち BCP の策定に取り組む動機がはっきりしていることが必要である。

(1) 組織・事業基盤としての BCP

JAがBCPを策定する意義はどこにあるのであろうか。JAにおける重要事業を選定し、事業継続が可能なように対策を講じる趣旨や目的には、様々なことが言われるが、最終的にはJAの利用者の安心感や信頼感を確保することに他ならない。さらに、利用者だけではなく、広く地域社会に安心感を提供することである。

JA の BCP を策定する動機は、この "安心感" "信頼感" を利用者や 地域社会に与えることを目的に行うと考えるのが筋であろう。

JAが自らBCPを策定する背景はどのように整理されるか。JAは信用、共済、経済といった総合事業を営んでいることから、金融機関でもあり、保険の代理店でもあり、農産物の販売から小売まで取り扱う幅の広い業務を行っている。一般企業におけるBCPは、自社の製品、例えば製造業でいえば自動車生産の早期再開などを第一に考え、競合他社に顧客が奪われることを最小限にする、またはBCPを行うことで会社として社会的な信頼性を確保するために行うことが大きい。これはJAにとっても同じといえる。社会的な信頼性の確保といった目的がJAが社会で存在すための基礎となるインフラ(基盤)として位置づけられるべきものといえよう。すなわち、社会的な信頼性の確保と組織・事業の基盤としてのBCP策定の意義が存在する。

(2) 地域社会における存在感の確保

組合員のJA離れとか世代交代によるJAの組織基盤の脆弱性が強調されている。こうした事象があったとしても、JAは地域社会に密接に関わっている。利用者である組合員も地域住民である。そうした組織であるJAにとってBCPは、業務継続体制の整備を通じて、地域社会への明確なメッセージを送る機会でもある。

単なる緊急時の事業の継続だけではなく、地域社会への貢献など元々

14 経営実務 '13 4月号

ある協同組合としての共助の精神を生かした社会貢献活動のような要素を入れることで、JA の持つ地域社会での役割や機能を再認識してもらうことが重要といえる。

単に一般企業が行っている BCP ではなく、JA ならではといった地域 社会への貢献や特色を打ち出し、地域への明確なメッセージを示してい くことが重要といえる。

災害などの緊急時においても、JAが地域社会のために貢献することや、 緊急時に頼りになる存在として JAが地域社会に認知されることが必要 である。JA は一般企業と異なり、行政との連携も果たしやすい団体で あり、そうした特色を生かして行政と連携した緊急時の地域貢献活動や 業務の提供が行えれば、地域社会にとっての JA の存在意義や JA に対 する地域での見方にも変化がでてくる。

BCPの策定を通じて、積極的に JA に対する見方やイメージを変えていくことも、JA 自ら BCP を策定する大きなインセンティブになる。

(3) JA 自ら考え、見直す対策

BCP は事業や組織のベースとなるものなので、策定していくことが求められるが、BCP は JA が重要事業と選定すべき事業は個々の JA の置かれた状況によっても異なる。このため、たとえ同じ県内であっても JA の置かれた状況によって対策は大きく異なる。例えば、地震によって津波が想定されるところとそうでないところでは整備すべきものが異なっている。

また、JAでもAコープやスタンドを営んでいるところとそうでないところがある。このように、JAによっても営んでいる事業が異なるため、個々の事業の状況にあわせてBCPを構築していくことが求められる。

JAの内部規定をみると、県連が示したひな形がそのまま JAの内部規定として制定されている例が多い。これまで、系統で1つの方針や指針を示し、それを若干修正するだけで内部規定としてきている例がほとんどである。その意味では、JAはあまり内部規定の制定で自らが積極的に考えるといったことはしてこなかった。

BCP の場合は、予め示されたひな形を多少修正して、そのまま取り入れるといった従来のやり方では、実際に実用的な BCP としていくのは困難である。実際に緊急時に動ける計画づくりが重要であり、計画はあっても緊急事態に動けなければ何の意味もない。

実際に行動ができるといった意味では、JA 自らが置かれた状況を客観的に把握して、どのように行動するかを自らが考え、BCP の策定に携わっていくことが必要になってくる。

自らの実情にあった対策を構築しなければならないといった側面から、 自らの BCP に対する問題意識がないところは実践的な BCP の構築は困 難といえる。つまり BCP に対する問題意識を持っているか否かが大き く JA 版 BCP の策定に関わっている。

BCPの策定を通じて、JAの置かれた状況や、JAの事業の中で何を 重要事業と設定するのか、自らの事業の見直しや点検ができる機会にも BCPの策定はなり得る。

3. JA としての BCP の策定と実践

IAのBCPの策定と実践をどう進めていくべきなのか。

(1) 経営層による推進

BCPの策定は、あらゆる経営的なリソース(ヒト、モノ、カネ)を活用して、緊急事態からの復旧や事業の継続を行うことである。このため、経営層による全面的なバックアップが必要であり、まずは経営層が自らの組織におけるBCPの必要性について認識することが必要になってくる。経営者自らが推進役にならなければ、部門を越えた1つのJAとしてのBCPの完成は難しいといえる。

防災担当になっている部門がすべての部門をまとめて BCP を策定するには、役員自らが率先垂範して推進して、一定の後ろ盾になることが必要になる。

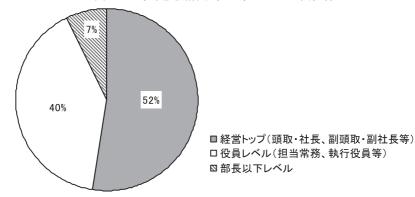


図-2 事業継続計画(BCP)における責任者

資料:日本銀行「業務継続体制の整備状況に関するアンケート | 2010年11月時点

(2) 横断的プロジェクトによる検討

緊急時に、重要な事業を継続して JA の社会的存在や地域における重要性が認識され、JA の社会的な価値を高めていくためには、全部門をあげた総合的な BCP の取組みが必要になってくる。

このため、BCPの策定のためには、JAの中で横断的なプロジェクトをまず設定することが必要になってくる。防災計画では防災担当部署だけの検討で済むが、緊急時の事業の継続となれば、関連部署が集まってJAとしての重要事業をいかに早急に再開していくかが鍵になる。

また、緊急事態を経験することは困難であるため、事業再開のために 設定された手順が上手くいくか、多面的な側面から知らしめ、部門を越 えて職員全員で知識を共有化することが求められる。

BCP を策定する際には、①リスクの特定と被災シナリオの想定、業務継続の具体的リスクと、それが生じた際の被害状況を想定してみる。②優先業務の選定と RTO(Recovery Time Objective:目標復旧時間)の設定、被災後に継続もしくは早期復旧すべき優先業務を抽出し、それらをいつまでに復旧させるかを定める、③ RTO を達成するための対策、現状と目標のギャップを埋めるために今後講じるべき対策を明かにする、などのプロセスが必要になってくる。

こうした BCP の要素を、各部門においてとりまとめ、最終的には1

つの BCP として集大成を図っていく。BCP のプロジェクトは、部門を 越えた知識の共有化を図るプロセスでもある。

さらに、訓練などを通じてBCPに対する全体的な知識の共有化を深化させる。BCPの横断的なプロジェクトによる検討ととりまとめは、緊急事態の発生に対する行動のルール化と全体的な知識の共有化と蓄積に向けたプロセスの始まりといってよいだろう。

図-3 BCP における横断的プロジェクトと検討事項

業務継続体制整備の手順

基本方針の策定 プロジェクト 統括部署の特定 推進体制の整備 プロジェクト管理 被災シナリオの特定 前提条件の策定 優先すべき業務の特定 業務再開までの目標時間 業務継続手段の検討 バックアップデータの取得・保全 対応策の作成・ 経営資源の確保等 導入 意思決定・連絡体制の整備 マニュアルの作成

訓練の実施と計画の見直し