

農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

第6回

JAのBCPの策定の具体化

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. JAの事業継続計画（BCP）の策定の具体化

実際のBCPを策定する際の具体化の要点は何か。

1つは、BCPがカバーする範囲は重要事業の継続計画であるため、総務部門だけではなくJA全体の事業が対象になることである。このため、JAの事業の中で重要事業をどう選定するかといった課題が出てくる。

信用、共済事業は、全国的に似たような業務と考えられるが、経済事業は、その置かれた状況によってJA毎に異なる。こうしたJA毎に様々な事業の中から、緊急時における重要度を設定していく必要がある。

例えば、福祉事業を展開しているJAでは、被災時の高齢者の誘導や被災時の避難シナリオを明確にしておく必要があるが、福祉事業を行っていないJAではその事業における重要性を細かく選定する必要性はない。

さらに2つめとして、JA全体の事業が対象になるため、単に管理部門が作業を行えば出来るのではなく、全体の計画を実際に策定していくためには横断的なプロジェクトを生成して検討を行うことになる。重要事業は各部門にまたがっており、その事業に精通しているのは実際に事業を行っている当該部署であるから、そうしたメンバーにより横断的なBCPのプロジェクトを形成して策定作業を進めていく必要がある。

3つめは、策定した計画は、単に策定しただけではなく、緊急時や被

災時にきちんと機能することが重要になってくる。実践性が重視されるので、計画の実行可能性、有効性が問われることになる。計画の有効性を担保するには、計画に基づいて実際に避難訓練や防災訓練でシミュレーションを行い、計画を修正してより実践的な計画を策定していく。計画を策定したからそれで十分という訳ではなく、いざという時の実効性が問われる。

計画策定時でも、1つのひな形を真似ただけでは、形は出来ていても有効なBCPが出来たとはいえない。計画の策定時にあっても、自らのJAの状況にあてはめて如何に緊急時に行動ができるかをJA自らが考えなくてはいけない。すなわち、実際の緊急事態が生じた時にどのような手順で行動していくかを想定しながら計画の策定を行っていく必要がある。

4つめは、BCPの意義や必要性について経営層が重要性を認識していなければBCPの策定は進まない。先にも述べたように、BCPは単なる防災マニュアルではなく、JAにおける重要事業を設定してその事業の継続や早期の回復を行うため、すべてのJAの部門に及ぶ計画である。このため、プロジェクト形式で進める必要があるが、役員や経営層の支持やバックがなければ策定は難しい。JA経営の一部としてBCPの策定を進めるといったスタンスが必要である。

2. JAの事業継続計画（BCP）の策定の要点

防災計画とBCPは異なるため、計画策定上押さえなければならない要点がある。被災などの事態に対してJAの重要事業の再開を目的とした計画であるため、事業の再開のために必要となる要素がある。BCPで必要となる要素として以下のようなものがある。

(1) BCP策定のための前提条件

実際のJAのBCPを策定する場合には、JAとして基本方針といわれる緊急事態に対応して行動する指針が必要になってくる。何のためにBCPを策定するのかが明確になっていなければ、BCPを策定しても全

体の整合性を持ちながら BCP を策定することや緊急事態を受けて行動することも困難である。

緊急事態はすぐに起きる事象ではないので、予測が困難である。このため、BCP の策定にあたっては仮定を置く必要がでてくる。貸出金の債務者のデフォルト（債務不履行）などは必ず観測も出来るし、ごくまれではあるが生じる事象である。しかし、東日本大地震などの災害は起こっても1000年に一度などごくごくまれな頻度でしか生じない。ビジネスリスクのコントロールよりも、BCP の被害想定は検証しづらく、難しいといえる。このため、BCP での被災の想定は、大地震などは必ず起こるものとして捉えて計画を策定することになる。

このように、BCP の策定にあたっては、基本方針と被災シナリオの設定が前提条件になっている。

(2) 重要事業と目標復旧時間（RTO）の設定

緊急事態が生じたとしたら、重要事業から回復させていことが基本的な BCP の役割になっている。この重要事業が決まっていなければ BCP の策定が行えない。さらに、重要事業は設定されているが、それをいつまでに復旧させていくのかということも決まっていなければ行動様式は定まらない。このため、どの事業を継続または復旧すべきかを選定し、さらにはその復旧目標時間（RTO）も設定することが必須になってくる。

JA の事業は多岐にわたるため、重要事業を選定するためには、基本方針における JA としての考え方、スタンスに基づいて重要事業を選定していくことになる。その意味では、BCP の基本方針の設定は、重要事業を選定するうえでも重要といえる。

(3) 検討体制の整備

BCP を策定していくためには、JA 内部に作業チームが必要となる。各部署横断的に人材を集め、検討していくことになる。そこで、各部署横断的かつ JA 全体として1つの BCP として完成させなければならない。また、横断的なプロジェクトを設置して検討していくためには、経営層

の理解や重要性の認識も必要になってくる。

3. 個別 JA における重要事業の設定

(1) 重要事業の選定方法

BCP における重要事業をどのように選定していくのかを、一般的な選定方法について解説していく。

重要事業を選定するには、まず、業務の分析から始まる。この時に用いられるのが「BIA（事業影響度分析）」と言われる手法である。BIA とは、組織にとって重要な事業（製品及びサービスの提供）について、以下を明らかにする分析を指す。

- ・業務の中断による事業への影響
- ・業務の継続（復旧）優先順位
- ・業務の目標復旧時間（または復旧レベル）
- ・業務に必要なリソース（経営資源：人・サイト・技術・情報・供給）

(2) BIA の分析手順

BIA の主要な手順は以下のとおりとなる。

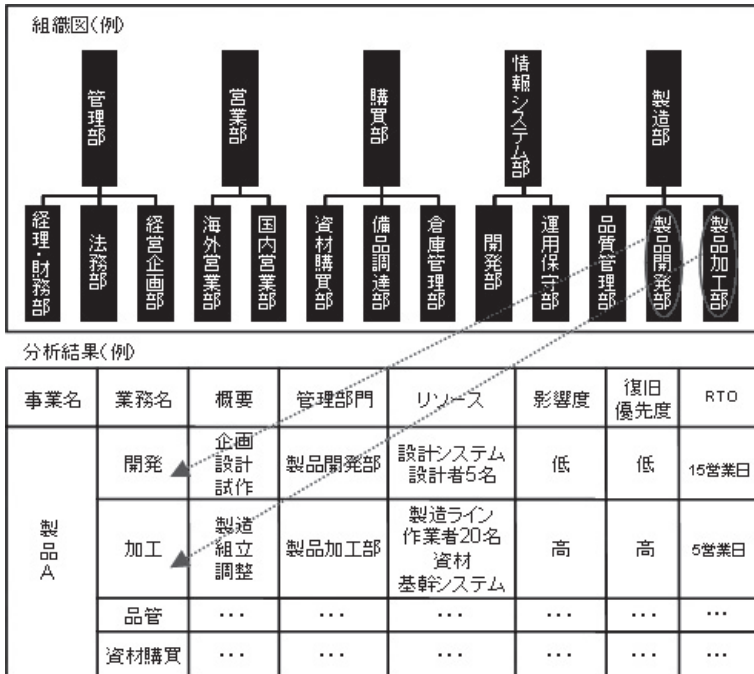
- ・事業を支える業務の洗い出し（業務、その概要、主管部署など）
- ・業務が中断することによる影響の特定（定量的または定性的に特定）
- ・業務復旧優先度の決定
- ・目標復旧時間（RTO）・目標復旧レベル（RLO）の設定
- ・各業務に必要なリソースの特定（人であれば「どのような力量を持った要員を何名」など）

① 事業を支える業務の洗い出し（業務、その概要、主管部署など）

経験則から重要な事業を支える業務は何かについて、ある程度あたりをつけることは可能であるが、しかし、重要な業務の抜け・漏れを防ぐために、また各業務が何に依存しているかを明らかにするためには、すべての業務をいったん棚卸しすることから始まる。

このため、次のような管理表を作成して分析を進めていく。この工程

事業インパクト分析（BIA）イメージ図



は非常に作業負荷が重い。JA の場合、事業が各方面にわたっているので、これらの分析をきちんと行うためには相当の作業時間がある。このため、実践ではある程度簡略化して対処したほうがよい。基本方針で定めたスタンスに従い、分析を進めるのがよい。

② 業務が中断することによる影響の特定(定量的または定性的に特定)

各業務が中断した場合に、その中断が時間の経過とともに事業に対してどのような影響を与えるかを特定する。影響を特定する方法は、定量的であっても定性的であっても構わない。例えば、定性的な方法としては、「顧客からのクレーム」という観点から、どれくらい業務が中断するとクレームが発生するのかを想定する、などの例が挙げられる。

このように特定した中断による影響をもとに、「何時間（何日・何週間）までなら、その業務の中断を許容できるか」という「最大許容停止時間」

も、あわせて特定していく。

この最大許容停止時間とは、「MTPD (Maximum Tolerable Period of Disruption)」とも呼ばれ、経営陣が最大限譲歩できる業務中断の最長時間のことを指す。言い替えると、期待されない事象（事故・災害や大障害等）によって重要な業務（取引先への支払や製品の納品業務など）が停止し、事業（顧客に製品やサービスを提供するための一連の活動）が中断に追い込まれた際に、その中断時間が事業にもたらす影響の観点（例：主要顧客が他社に流れてしまう等）から、経営陣が指し示す最大限許せる業務中断時間の長さである。

これをわかりやすく、人間にたとえると、

期待されない事象 → 交通事故

業務 → 心臓

事業 → 人間としての活動

となる。つまり MTPD とは、不幸にも交通事故（期待されない事象）に遭遇し、心肺停止（業務の停止）となり、一時的に人間としての活動（事業）ができなくなってしまった場合に、最大何分的心肺停止（業務の中断）までなら許容できるのか（※例えば一般的には、4分以上心肺が停止すると蘇生率が半分以下になる）を指したものである、ということができる。

③ 業務復旧優先度の決定

②の情報をもとに、各業務の復旧優先度を特定する。

例えば、①で洗い出した業務のうち、②の分析の結果として、「1か月以上停止しても事業継続できる（つまり事業継続上は影響がない）」と判断される業務もあるかもしれない。このような業務については、復旧優先度は「低い」ということになる。復旧優先度が低いものは、事業継続上「重要ではない業務」として、以降の分析対象からはずしてしまう場合もある。

その意味では MTPD がわかれば、業務復旧優先度から重要事業が特定される。この MTPD に関しても、業務毎に JA の経営として容認できる MTPD を定めて業務の復旧優先度を決定していくことになる。

MTPD は、最終的には、その組織の判断に委ねられるが、つまるところ「事業の利害関係者（一番の利害関係者は、一般的には事業の対象顧客）が何を求めているか」が最大の決定要因になる。したがって、サプライチェーンの力が強く働く製造業（例えば自動車業界）や、短い時間で何千何万もの決済処理をするような金融業では、事業が中断した際のインパクトが大きいため、比較的短い MTPD になっている。

この MTPD は、BCP においての、あらゆる面での判断基準になるものであり、非常に重要な役割を持つことになる。

④ 目標復旧時間（RTO）・目標復旧レベル（RLO）の設定

業務を復旧させるまでの目安となる時間（RTO）と、その復旧の時点でのどの程度の操業レベルを目指すのか（RLO）を決定する。

RLO とは、何らかの理由で業務が中断することにより落ち込んでしまった操業水準を、決められた時間（目標復旧時間：RTO）内に、どの程度（操業水準）まで復旧させるかといったときの「どの程度（操業水準）」のことを指す。

また、ここで言う「何らかの理由」とは、地震や火災、落雷または物理的な機械故障によるシステム障害など、組織がその発生を予期しづらく、また、有効な防止策を打ちづらい大きな事故・災害を示す。

ちなみに、RTO の単位が「時間」（秒・分・時間・週間・月・年）であるのに対し、RLO の単位は、「処理能力レベル」や「品質レベル」など想定する業務によって多種多様となる。

RLO は、RTO とセットで決定する必要があり、以下に RLO を決定する例を挙げる。

例 1)

河川の氾濫によるサーバールームの浸水で販売管理システムが停止した。システム停止後 1 日以内に、通常の 50% 程度の人数のエンドユーザがシステムを利用できるレベルまで復旧し、その後 1 週間以内に、通常と同レベルのエンドユーザがシステムを利用できるレベルまで復旧する。

〈復旧第一段階〉 RTO：1日、RLO：通常の50%のエンドユーザ数

〈復旧第二段階〉 RTO：1週間、RLO：通常の100%のエンドユーザ数

例2)

地震によるオフィスビルの一部損壊で業務停止に陥った。バックアップオフィスに移動して3日以内に業務を再開し、その後2週間以内に元のオフィスへ戻って通常業務を再開する。

〈復旧第一段階〉 RTO：3日、RLO：バックアップオフィスでの業務再開

〈復旧第二段階〉 RTO：2週間、RLO：通常オフィスでの完全復旧

具体的には、BCPを作成するための分析活動「事業インパクト分析(BIA)」において、「事業にとって、どの業務が重要であるのか」を導き出すための指標となる。また、このようにして導き出された重要な業務に対し、何時間(何秒、何分、何日、何週間、何か月)以内の復旧目標を設定すればよいのかを決める際の基準としても利用する。

⑤ 各業務に必要なリソースの特定

次に各業務の遂行に必要なリソース(経営資源)を特定する。この際、「人・サイト・技術・情報・供給」など、グループ別に洗い出しを行うと、抜け・漏れの防止に効果的といえる。なお、これらのリソースを確保できなければその業務を遂行できない(=ボトルネックとなる)という意味で、ここで洗い出した必要なリソースを「ボトルネック資源」と呼ぶ。

とくに大きいのが「人」で、被災時にどれだけ参集が可能か予め特定化しておくことが重要である。職員が職場に来られなければ業務の再開はありえず、人がどれだけ参集可能かを予め把握しておくことが必要である。

JAの場合には、他の企業とは異なり、地域に密着しているため職員の参集率は高い。このため、他の企業より人的なボトルネックは低い。

実際に検討を進めていくと、職員が職場に到着しても役席者がいない

と事務所の鍵が開かないとか、現金の払い出しを行うにも現金の保有が最小限になっているため払い出しが十分できなかったり、発電機が整備されていないなどの課題も浮かび上がってくる。

こうした緊急時に想定されるボトルネックを洗い出し、問題点を認識し、計画的に対処していくことが必要である。ボトルネックを認識し、計画的に整備して課題点を克服していく姿勢が必要である。

4. 実際の個別 JA における BCP の策定

これまで示してきたように BIA を行い、事業の重要度を決定していくのが BCP における一般的なアプローチである。こうした BIA を通じた分析には多くの時間がかかる。

JA では、まず金融機関としての BCP の要件を満たす必要がある。金融業は社会的にも責任が大きい業種と考えられており、金融業としての BCP の要件を満たす必要がある。さらに、農業協同組合として緊急時の食料確保や供給責任をどうしていくのか、地域社会の一員として地域の復興や復旧に如何に貢献するのか、そうした組織としての特徴を考えれば、自ずと重要事業が決まっていると思われる。

したがって、一般の製造業などの会社とは異なり、緊急時に復旧すべき事業は決まっている。

実際の JA では、金融業として、農協として、地域社会の一員としてといった3つの分野から、どうしてもはずせない重要事業を選定して BCP を構築するほうが実践的である。

まずは、個別の JA の実情にあった BCP を構築し、形を整えてみるを目標に始めることが重要である。