

農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

第7回

JAのBCPの策定

かしまとある
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. 被災シナリオの設定

JA における事業継続計画（BCP）策定を実際に実践していく立場から述べていく。

BCP の策定の出発点となるのは、被災シナリオの想定である。まずは BCP で事業を継続しなければならない事態を想定することから始まる。

図－1 は、金融機関における被災シナリオの例であるが、最も被災シナリオとして多いのが地震である。世界的には BCP で多いのがテロによる事業停止であるが、日本国内で圧倒的に多いのが地震である。このため、BCP の被災シナリオでどの企業でも多く想定しているのが地震と思われる。

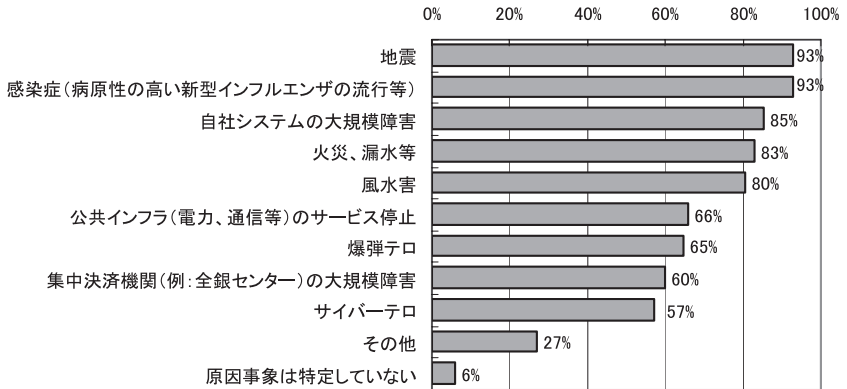
だから、どの JA においてもまずは被災シナリオとして地震を想定することになる。

インフルエンザなどパンデミック（爆発的な感染）に関わる対応も重要であるが、計画を策定するには割り切って地震を想定して計画を策定していくことから始めるのが重要といえる。地震以外の被災想定は、地震の場合の応用として計画策定を順次、行っていけばよい。

まずは、BCP としての個別の JA にあった計画を策定するために、被災シナリオを地震に絞って計画を策定してみることに始めてみてはど

図ー１ BCPにおける被災シナリオ

被災シナリオの原因事象（複数回答）



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

うであろうか。地震を想定して1つのBCPの形が作れば、必要な経営的リソース（ヒト、資金など）が足りない中で事業を継続していくのは、他の被災シナリオにおいても共通であることから、他のケースを想定する場合でも比較的容易に策定することができる。

地震については、実際に起きるまでの時間がどれだけあるかは、現在の科学では予知をすることは困難である。このため、明日起きるかも知れないし、20年先かも知れない。しかしながら、東日本大震災以降も地震が頻発しており、JAとして社会の信頼性を維持するうえでも、地震への対応は社会的にも重要といえる。

BCPの策定の実践のためには、まずはBCPを策定するうえで前提となる被災シナリオを、地震だけに絞って策定するといった割り切りから始めることが必要といえる。

2. JAの重要事業の選定の考え方

(1) 重要事業選定の考え方

BCPの理論では、BIA（事業影響度評価）を実施したうえで、被災時にも重要な継続すべき事業を選定して事業を継続するための計画づくり

を行っていく事になる。こうした作業を行っていくのは、他の企業の事例からもわかるように非常に時間を要する。

JA の場合には、地域の金融機関といった性格と一般的な事業会社の機能を併せ持っている。総合事業を営んでいるために、事業分野は一般事業会社に比べてかなり広い。このため、BCP の理論どおり BIA（事業影響度評価）を実施して重要事業を選定していくには、かなりの手間と時間を要すると推測される。

BIA を実施して重要事業を選定する方法も良いが、JA の場合、重要事業を選定するためには、BCP を策定するにあたって何のために実施するのかといった、BCP の基本方針の理念に照らし合わせて重要事業を選定することが重要である。検討期間を短縮化し、重要事業が訳もなく分散し、すべてが大切な事業になって、実際には業務継続につながらないといった事態を避けるためにも、BCP の基本姿勢に照らし合わせて重要事業を選定していくことが必要である。

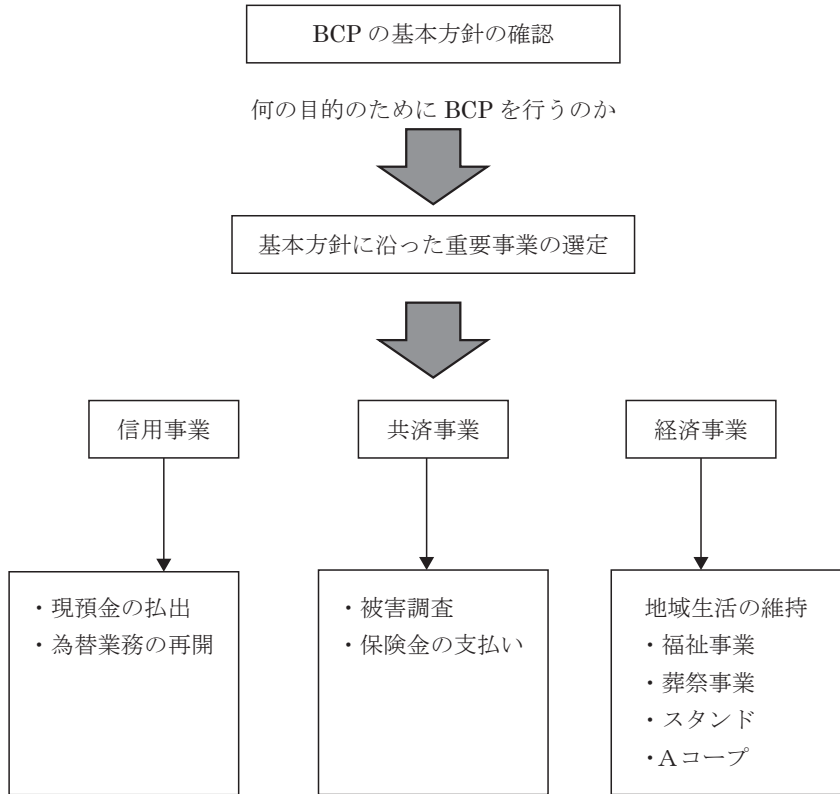
実際の企業の BCP や他の事例をみても、全ての事業が重要であるとするのは、現場を担っている担当者からすれば当然の事といえる。このため、実際には、現場に A、B、C、D の 4 段階で重要度を評価させても、全てが A になってしまい、現場との調整に手間取り、いつまでも策定することが出来ないといった事が民間企業でも生じている。

カバーする事業範囲が広い JA の場合には、まずは基本スタンスを確認して、基本スタンスに沿った重要事業を選定していくことが、混乱を避け検討期間を短縮化するためにも重要といえる。

基本方針から継続すべき業務を選定し、その中から重要事業を選定したうえで、具体的な計画を策定していくことが、短期間で BCP を策定していくポイントといえる。

JA は、BCP のドメイン（領域）としては、一般の企業とは異なり、金融業として、農業協同組合として、また地域社会の一員としての BCP の役割を果たしていくことが求められる。このため、緊急時に何をすべきかは、JA の場合には一般企業に比べて明快で、自己よりも地域社会における共助といった考え方に立脚すれば、JA としての緊急時

図ー２ JA における重要事業の選定



の重要事業の選定は自ずと決まってくる。

JA 全中においても「事業継続計画（BCP）策定の手引き」の中にも重要事業として示されているものが列挙されている。すべてを同列に行わないにしても、示されている事業のなかから自らの BCP の基本方針にあったものを選択してが必要である。

(2) 重要事業選定のプロセス

具体的に重要事業を選定していくプロセスを考えてみることにする。

JA の BCP の基本方針で、①金融機関としての業務継続、②農業協同組合としての業務継続として緊急時の食料供給、③地域社会の一員とし

ての地域貢献、この3つを目標に掲げている例を前提に、JAにおける重要事業の選定を想定してみることにする。

基本方針でJAのBCPの基本スタンスがこの3つの分野であることが示されているため、金融機関としての業務の継続では、とくに被災時に重要な決済の混乱の抑制が重要になってくる。

被災時に重要な金融業務は何か。最も重要な金融機関としての業務は、現金の供給と決済機能の継続である。このため、基本方針で示される金融機関としてのBCPは、まずは現金の供給と為替業務の継続に重点が置かれる。

さらに共済業務を担う観点からは、まずは被害調査を迅速に行い、支払う保険金を査定し、すみやかに保険金を被災者に支払うことが重要な業務になってくる。

農業協同組合としては、業務継続として緊急時の食料供給を担い、地域の復興や生命の維持に貢献すると考えれば、いかに地域の農産物を地元の被災者に届けるのかといったことが目標になる。その目標のためには何が必要か。予め大震災などを想定して食料の一定の備蓄などを組合員にも協力をお願いし、一定の備蓄を行ったうえで行政とも連携し、地震などの災害が起きた場合には避難所などに食料を供給していくことを目標に継続すべき事業を選定する。

緊急時の食糧供給といっても、当初は水道やガス、電気などの社会インフラがどれだけ使えるかがわからない。このため、備蓄されている水などが少なくて済む公的な食料供給を優先し、避難生活が長期化する場合には予めJAで確保されていた食料を地域に供給していくことにすると、例えば米などの農産物については、倉庫から取り出して一定量を精米するなどの作業が必要になってくる。

地域社会の一員としての地域貢献を掲げているとすれば、地域住民の生活に密着した事業をいかに早めに再開するかといったことになる。地域住民の生活に密着した事業とすれば、スタンドなどの給油所、Aコープなどの店舗事業、その他に介護を行っていれば介護事業、人的な被害が大きい場合には葬祭事業などの再開が求められる。

BCPにおける重要事業の選定にあたっては、基本方針でどのようなスタンスでJAとしてのBCPに取り組んでいくかが明確になっていれば、基本方針の目標に沿ってBCPにおける重要事業を選定していくことができる。

BIA（事業影響度評価）を実施して重要事業を選定していくのが通常のBCPの理論、セオリーではあるが、基本方針で掲げたゴールや目標に対して重要事業を選定していくほうが、より実践的な方法であると思われる。

3. JAの目標復旧時間（RTO）設定の考え方

実際にBCPを策定する際に継続すべき重要事業の選定のほかに、目標復旧時間（RTO）の設定がある。では、どのようにRTOを設定していくのが現実的なのか？

(1) RTO設定のためのシナリオ

RTOの設定については、まずは被災時にどのような行動をしていけばよいのかを想定してみる必要がある。

被災シナリオで地震を想定するとまず、初日には何をするのかといったことを想定する。

大地震が発生した初日には当然のことながら初めに人命の確認から始まる。そうすると、事業の継続の前に、人命の確認、被害状況の確認といった作業は避けて通れない。

この人命の確認に関しても、昼間、営業時間中に生じた場合には、利用者がJAの施設内にいる人の安全を確認して誘導したうえで職員の安否の確認をするということになる。

一方、朝方に地震が生じた場合には、利用者はいないため、まずは職員の安否を確認して出勤できる職員を確保してから、予め決められた施設に向かい事業再開を始めていくことになる。

地震の発生時間でも、2通りのパターンが初期動作にあることが容易に想像される。これらの初期動作は、あらゆる事業所に共通な事項であ

るため、総務部門などが共通的な初動対応の手続きとして制定していくことになる。

地震発生後、人命が確認され、職員の安否も判明した場合、次は具体的な事業の継続に入っていくことになる。被災時でも継続すべき重要な事業は、すでに基本方針などに照らして選定されている。重要な継続すべき事業が明確になっていれば、被災当日は何から事業再開に着手していくか。

重要な継続すべき事業がわかっていても、すべての選択された事業を再開することになるかを、緊急事態時における限られた経営資源の中で、初日に行うべき事業を想定する。震災当日であれば当然、震災以降の生活を維持していくためにもお金が必要になってくる。このため、信用事業における現金の供給や決済などの業務は、当日中には再開させることになる。

一方、共済事業の保険の調査は、全職員をあげて取り組むべき業務であるが、被災当日は交通網が遮断されていたり、調査に出向けないかもしれないしくは2次災害に巻き込まれる危険性もある。むしろ、電話対応などの業務を行いながら被災した状況を確認するほうが妥当といえる。このため、人的な余裕などを勘案して、2日目か3日目以降に態勢を整えて行うべき業務といえる。

A コープやスタンド、福祉事業など、地域住民の生活に密着した事業については、震災当日から事業の再開させることが重要になってくる。このため、業務再開に向けて予め手順を定めて事業再開に向けた対応を行っていくことが求められる。

(2) RTO の設定の考え方

このように緊急時でも、継続すべき重要性の高い事業であっても、再開に向けた取り組みが始まるべき日数などは異なっている。

RTO を継続すべき重要事業ごとに決めるのではなく、震災が起きて当日は何を行うか、2日目は何を行っていくか、3日目以降はといった具合に、緊急事態が生じた日を基準にして何を行っていくかを明確にし

ていったほうがよい。震災からの日ごとに行うべき事業や作業を定めてマニュアルを策定していくほうが、実際に緊急事態が生じたとしても行動ができるのではないかとと思われる。

実際の JA で行ったのは、日ごとのマニュアル作りで、震災当日は信用事業ではこの業務を再開し対応する、スタンドはこうするといった、日ごとのマニュアル作りである。それぞれの事業ごとのマニュアルを作るのではなく、JA として震災当日はこう行動する、2 日目はこうするといったことをまとめた BCP のマニュアルになっている。

このように、震災発生からの経過日数ごとに何を行っていくかをまとめれば、実際の事業の RTO の設定しているのと同じになる。また、震災の初日に何を行うかを明確にしておくことで、無駄で重複した作業を省け、統一的な意思の下で対処が可能になる。

日ごとに何を行うかを決めていく方が良く考える背景には、震災当日や数日間の厳しい期間を混乱なく対処ができることに主眼を置いているためである。当日何を行うか、次の日はといった具合に、行うべきことを定めておけば、緊急事態において混乱が避けられるし、自ずと事業ごとの RTO を定めていくことにもなる。

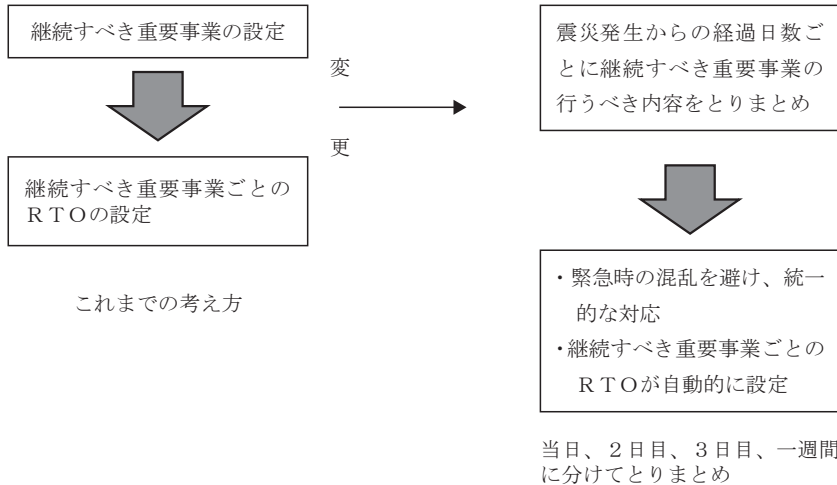
実際には、震災の当日、2 日目、3 日目、1 週間の期間を設定して、継続すべき重要事業ごとにその期間に該当する事業を日ごとに行うべき内容を記載してマニュアル化している。日ごとにまとめることで、緊急時での混乱を避けて統一的に行動ができるようにしている。

日ごとの行動がマニュアル化されていれば、何をその日は行うか、何の事業を再開するか、マニュアルをみればわかるようになっており、無駄な作業や混乱を避けることが可能になってくる。

これまでの常識や発想を変えて、いかに JA として実践できる BCP にしていくかといった観点から、まとめ方については色々な試行錯誤を繰り返していくことが必要といえる。

実際の JA の事例では、信用事業における現金供給や決済業務を中心に回復を図り、3 日目では要員体制を共済事業にシフトし、共済事業の保険金支払いのための被災状況の確認調査に人員を割り、一斉に確認

図－3 JAにおけるRTOの設定



作業を行うことにしている。

こうした日ごとの対応の内容の検討については、JAにおける横断的なプロジェクトの中で話し合いを行い、その中で行うべき作業内容を決めている。そうした横断的なプロジェクトで決めていくことで、統一的なJAの対応として全体のコンセンサスが得られることになる。

4. JAの目標復旧レベル（RLO）設定の考え方

まずは震災などの災害時に、混乱を避けて統一的なJAの対応が可能となるように、震災の当日から2日目、3日目、1週間と、日数ごとの復旧期間を設けて復旧すべき事業とその内容を記載していくことで、目標復旧レベル（RLO）を設定することにもなってくる。

このRLOは、例えば震災や被害状況によっても異なってくる。信用事業で当日に現金の供給と資金決済を想定しても、電気が通じていなかったり、オンライン回線が不通になっていれば、決済業務は行えない。決済業務は電気が通じていない、またはオンラインが利用できなければ、利用者も決済業務は困難と考え、現金の引き出しが中心業務になる。

RLOも、被害の状況によって変わってくる。JAは独自に信用事業関

連のシステムを有している訳ではないので、信連の回線やシステムの復旧状況によっても変わってくるし、JA だけではどうしようもない外部の状況に依存する部分を抱えている。

RLO は、外部の状況や被害状況によっても異なってくるので、電源やオンラインが止まっていれば RLO のレベルは落として、手作業で可能な現金の供給などに業務を絞って対応するなどの措置が必要になってくる。このため、予め RLO を落とさなければならない事態を想定して、一定の条件のもとで RLO を落とした対応も可能になるようにマニュアルを整備していくことが必要になってくる。

さらに、RLO と対になる考え方に最大許容停止時間、MTPD (Maximum Tolerable Period of Disruption) がある。JA として最大限譲歩できる業務中断の最長時間のことを指すが、先ほどの信用事業の決済業務などの重要な業務については、いつまでが最大限か、例えば2日目には遅くとも復旧させるようにするなど、基幹となる重要な業務については一定の MTPD を定めておくことも重要である。

RLO をマニュアルに記載するのもいいが、外部の環境や被害状況によっても異なってくるため、想定しえる事態を考慮し、状況に応じて回復状況を設定していくことになる。

実際の JA のマニュアルでは、交通網が寸断されている場合や電気が通っていない場合などを想定して、行うべき業務の内容を決めている。

実践的な BCP の計画を策定するためには、震災からの日数ごとに実際の行動がどうなるかについて、考えられるシチュエーションを想定し、実際の計画を策定してことが求められる。