

農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

第10回

個別事業の事業継続計画の策定

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
東京農業大学各員研究員 農業経済学博士

1. 個別重要事業の事業継続計画

(1) JA における継続すべき重要事業

JA の重要事業は、金融機関としての性格を有し、食料の安定供給や地域社会に根ざしている。このため、JA としての BCP で対象になる継続すべき重要事業は、金融機関としての重要業務や、地域社会や地域住民の生活に密着した事業、地域農業や食料の供給などが BCP における継続すべき事業になる。このため、JA に関しては、対象になる事業は特定化しやすい。

震災などを想定した場合、震災発生直後は金融機関で継続すべき事業は、現預金の払い出しや為替などの機能であり、地域住民の生活に密着した事業では S S や A コープ、介護や葬祭事業などが想定される。また、地域社会への貢献活動では食料の供給などを想定することができる。

JA の場合、その組織の性格からある程度、震災や災害時でも継続すべき事業は想定できる。BCP の基本方針に照らして重要な継続すべき事業が設定されている前提で話しを進めることにする。

(2) 個別重要事業のとりまとめ方法

個別事業の事業継続のとりまとめは、被災シナリオが地震の場合、ま

ず、大地震が生じた場合にどのような行動になるのか想定してみることから始まる。昼間に震災が起きた場合には、利用者を誘導してから職員の安否確認をするし、夜の場合には職員の安否確認をしたうえで実際の業務の再開や継続に向けた対応を図ることになる。

① フローチャートの作成

実際に地震が起きた場合に、どのように業務を再開ならびに継続していくだろうか。まずは実際に震災に見舞われた場合に、業務を継続ならびに再開に向けてどのような行動になるのかをまとめる必要がある。

そのためには、まず、震災が起きた場合にどのような行動になるか、フローチャートを使ってとりまとめるのが良い。まずは文章で書くより、想定される行動をフローチャートに落とししてみるほうが整理しやすい。フローチャートにまとめることで、例えばSSの場合、道路が寸断されている、またはタンクローリーによる供給がある場合とない場合などが想定される。起きた事象によって対応を変えていかなければ業務の再開や継続ができなくなるケースも想定される。

想定される事象をフローチャートに落とししてみると、色々なケースがでてくる。想定されるケースを予め定めてマニュアルに組み込んでいくことが必要である。フローチャートが完成すれば、フローチャートに応じて手続きのマニュアル化を行えばよい。

② フローチャートの例 (SS)

個別事業の事業継続や再開に向けたフローチャートを検討して作成していくことで、震災が起きた場合に何を行っていけば良いか明確になる。まず、個別事業の業務継続計画を策定する場合には、実際に災害が生じたことを想定して何を行動するかをまとめることから始まる。

実際に想定されるSSの事例を紹介することとする。

これをみると実際に色々なケースが想定されている。フローチャートがまとめれば、後は手続きを記載していくことになる。ここでは営業再開に向けた判断チェックシートが作られており、それらの資料も一緒に

まとめられている。

この事例では、道路が寸断されている場合とそうでない場合に分けてフローチャートが出来ている。どちらの場合にも、職員の安否確認を終えた後にその安否情報を関係機関や本店に報告し、その後に職員が現場に出向き営業判断の基準に基づき、建物や設備の被害状況を確認して営業が再開可能かどうかを判断する。

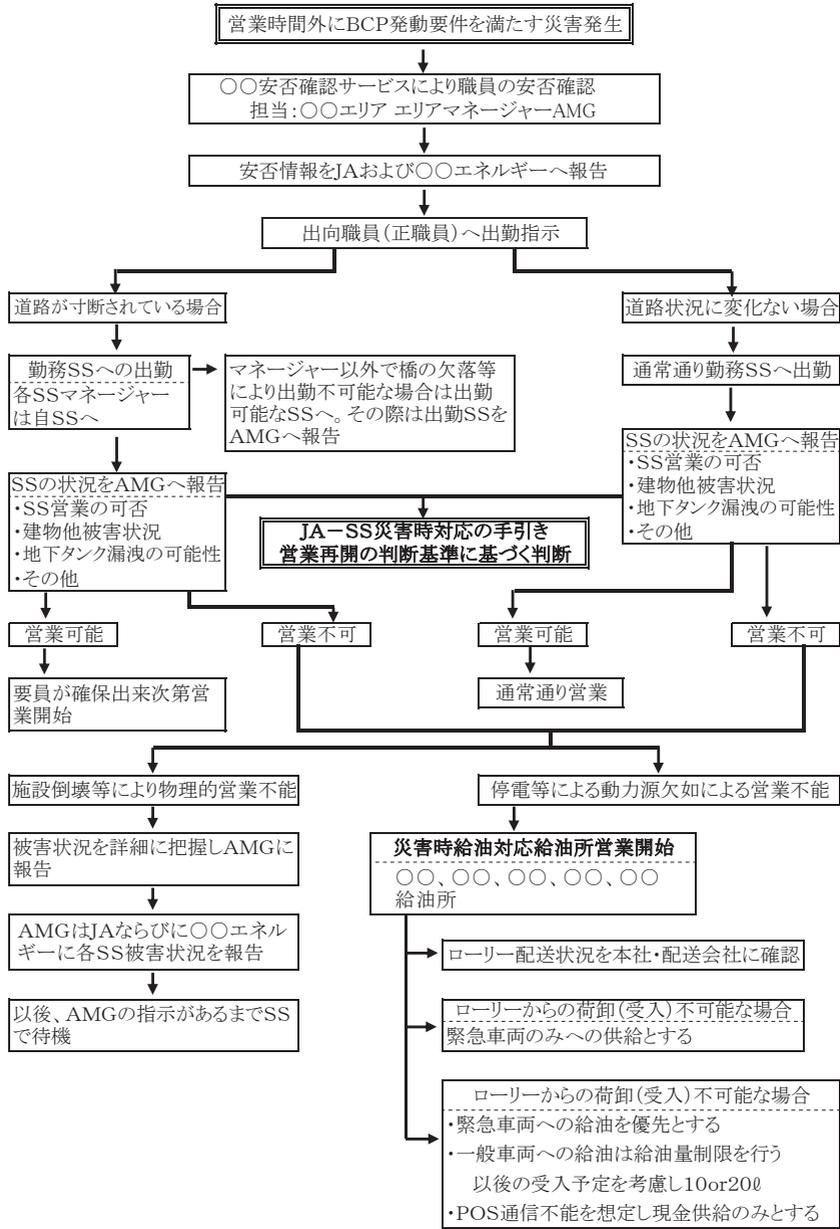
建物や設備に被害がない場合でも、電力がなければ営業が行えない。このため、電源が来ていない場合には、重要拠点 SS では発電機を備えて営業が出来る体制整備を行っていく。電源が来ない場合などの非常事態に備えて地域の拠点として最低限再開する SS が判明していれば、予めホームページなどで周知しておくことも重要である。

電力の供給がない時に JA の SS だけ営業が行われていれば、単に価格だけではない地域社会への安心感にもつながっていく。また、営業が再開できても、ガソリンを供給するタンクローリーが来ない場合も想定される。すべての車に満タンで供給すれば、仕入れができない限り、事業は停止してしまう。このため、営業を長く非常事態でも供給していくには、例えば1回で入れられるのは10ℓまでに制限するなど供給対応が次に出てくる。こうした非常時の対応を予め決めておかなければ現場段階で混乱が生じることになり、実際の計画ではこうしたとりきめを予め決めておくことが必要になってくる。すべてのスタンドを再開するのが困難であれば重要拠点 SS を予め決めておくことも必要である。

また、電源の確保の問題にもあったように、スタンドの給油だけであれば小さな電力でもガソリンの供給が可能であるが、POS などのシステムは、経済連のシステムが動いているか、または電力が足りない場合も想定される。POS が十分に動かない場合には、現金での対応になる。現金での対応については、本来は経済連などが示すべきだと考えるが、ない場合には手続きを定めておくことが必要になってくる。

以上のような流れを想定して、緊急時における個別事業の事業継続のフローが作成されている。

大震災発生時のSS業務開始フロー



③ 事業継続に向けた手続きの作成（SS）

フローチャートができれば手続きの作成である。手続きが文書で作成され、膨大なマニュアルになっているものは余り実践的ではないと考えている。緊急時に膨大な事務マニュアルを読みこなせる人はどれだけののであろうか。余り複雑過ぎるのは実践的ではない。

ではどうとりまとめるのがよいのであろうか。できるだけシンプル・ベストで考えることが重要である。

実際の個別事業のとりまとめは次の様式のようにになっている。まず、全体のフローチャートがあって、その次に手続きの一覧がきている（様式1）。この手続きの一覧は、すでに作成されている防災マニュアルや事務マニュアルなどがある場合には、それらの名前とどこに保管されているのかが示されている。

すでに作成されている規程などは新たにBCPの中には含めず、外部

[様式1] (/)

SS事業の事業継続手続き

- 中核事業を復旧・継続するために必要な手続きを以下に整理する。

事業継続のための手続き	参照規定・手続き
初期動作	BCP P 参照
関係先への連絡	様式3 参照
手続き1	〇〇規定 BOX 10番
手続き2	〇〇規定 BOX 9番
手続き3	〇〇規定 BOX 11番
手続き4	〇〇規定 BOX 12番
備 考	

[様式 2] (/)

主要取引／連絡先情報【供給品目別】

- 中核事業を復旧・継続するために必要な供給品目を供給する業者/代替業者に関する情報を以下に整理する。

提供される製品 ／材料／サービス		ガソリン・軽油・灯油		
会社名		株式会社 JA○○エネルギー		
業者との取引状況		<input checked="" type="checkbox"/> 現在取引中の供給者/業者 <input type="checkbox"/> 予備の供給者/業者		
口座番号(必要な場合)				
会社 第1 連絡先	住所	○○市		
	ホームページ アドレス			
	電話番号(代表)	○○○-○○-○○○○		
	部署	○○受発注センター	担当者名	
第2 連絡先	電話番号	0000-00-0000	固定電話	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	
	部署	経済連○○部	担当者名	
第3 連絡先	電話番号	0000-00-0000	携帯電話等	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	
	備 考			

[様式 3] (/)

重要拠点の一覧【SS事業】

- 中核事業を復旧・継続するための重要拠点を以下に定める。

重要拠点 第1 連絡先	重要拠点名	○○SS		
	住所			
	部署		担当者名	マネージャー
	電話番号	0000-00-0000	携帯電話等	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	
重要拠点 第2 連絡先	重要拠点名	○○SS		
	住所			
	部署		担当者名	マネージャー
	電話番号	0000-00-0000	携帯電話等	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	
重要拠点 第3 連絡先	重要拠点名	○○SS		
	住所			
	部署		担当者名	マネージャー
	電話番号	0000-00-0000	携帯電話等	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	
重要拠点 第4 連絡先	重要拠点名	○○SS		
	住所			
	部署		担当者名	マネージャー
	電話番号	0000-00-0000	携帯電話等	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	
重要拠点 第5 連絡先	重要拠点名	○○SS		
	住所			
	部署		担当者名	マネージャー
	電話番号	0000-00-0000	携帯電話等	0000-00-0000
	Fax 番号	0000-00-0000	eメール	

営業再開のための判断基準 (SS)

- JA-SS 災害時対応の手引きに基づき以下の項目について点検し、営業再開の判断を行う。
- この様式に記載した供給品目の供給者に関する情報については、
[様式 3] 主要供給者/取引先に連絡する。

SS名

判断基準	該当の場合○	備考
火災又は危険物の漏洩がないこと		
建屋等が著しく本来機能を失っていないこと		
キャンピの倒壊・損壊がないこと		
計量器の転倒・損傷がなく、機能が確保されていること		
防火扉の倒壊・損壊がないこと		
給油・注油空地が確保され、地面の陥没・沈下がないこと		
タンク本体・配管に変形・損傷がないこと		
漏洩検知設備が確保されていること		
消火設備の機能が確保されていること		
巡視・緊急時の措置を行う保安要員が確保されていること		
危険物取扱者が給油業務等を行い、危険物保安監督者もしくは危険物保安監督代行者が配置されていること		
営業判断	営業可能 営業不可	

で参照することにすれば厚いマニュアルを作成しないで済む。すでに作成されている部分はBCPの本体には入れないで、冊子は簡単にしておくほうがいい。できるだけ単純化しておかないと、いざという時に参照することができない。

とくに信用事業では、すでにマニュアルが作成されているケースが多いので、こうしたBCP以外の定められたマニュアルや規定がどこに保管されているのかわかれば、その資料をみることになる。

できるだけ既存のものを活用することで、策定する時間が短縮化できる。

手続きの次に重要なのは連絡先である。この様式2では連絡すべき相手先が網羅されており、SSで経済連の担当者が居なくても他の職員でも連絡が可能になっている。緊急時には混乱が生じるので、予め連絡先など必要不可欠な情報は、必ず網羅しておくことが必要である。

また、重要拠点のSSが定められており、再開すべきSSが明確にされているように(様式3)、予め再開すべきSSを明確にしていないと、発電装置の購入などすべてのSSで必要になるため、整備すべきコストも想定以上に多くなってしまう。

様式4は、営業再開のための判断基準のシートで、このチェックシートに沿って営業の可否が判断される。こうした業務上、重要なシートな

どもあれば、それぞれのSSから本部に統一的な様式で送付されるようになっている。

2. 個別重要事業の事業継続計画のポイント

(1) 毎年の更新とボトルネックの解消

BCPの計画は策定すればそれで終わりではない。毎年、更新をしていく必要がある。フローチャートで示される個別事業の事業継続計画は、災害時に想定さ

れる理想的な行動様式を示したものにすぎない。それはあくまで理想的な動きを示したもので、実際に動くためにはボトルネックと言われる課題の洗い出しとその解決を毎年、行っていくことが必要になる。

ボトルネックとは、現状で抱える問題点を示したもので、先のSSの例では発電装置を買ってもそれを既存の配線とつながるよう、別途、工事などが必要になってくる。それらは一度にはできないので、年次計画に落としうえて整備を進めていく必要がある(様式5)。

災害訓練を行って絶えず障害となるボトルネックを見だし、さらに実践性を高めるとともに、災害訓練などを通じて1つのJAの経営文化としてBCPを根付かせていくことが必要である。

絶えず訓練を行うことで、職員もBCPの必要性や重要性を認識し、災害時に行動ができるよう平時からの心構えが重要である。

(2) シンプル・イズ・ベスト

実践的なBCPの計画は、とにかく大量の文書で書かれたものでは機

[様式5] (/)

中核事業に係るボトルネック事項

- 中核事業復旧・継続するためのボトルネックとなる事項は以下のとおりである。

ボトルネックとなる課題	仕入先からの燃料不着
ボトルネック解決のための方法 (代替策含む)	重要拠点以外のSSでの営業再開
整備等が必要となる事項	発電機からの電力を給油機へ送電するための電気設備工事が必要となる。

能しない。例えばバインダー形式にして、更新された部分を差し替えていく形式のほうが理想的である。毎年、見直されない規定では、実践性が低いものになってしまう。20頁以上の文書だけで書いた規定では、どうにか読みはするものの、それを参考にするだろうか。できるだけ見やすいとりまとめを行うことが必要である。

また、震災が起きてから連絡先などの情報を収集しては、連絡ができず大変な時間がかかってしまう。必要な情報はすべて網羅しておくことがいざという時の備えになる。

全体のとりまとめは全体にはシンプルなものが多い。バインダー形式にしてすぐに必要な箇所を閲覧でき、更新できるものにしておくことも重要である。とくに実践的な計画づくりを指向する場合には、できるだけ簡単にすることが必要である。分厚い資料づくりは逆にマイナスになってしまう。

さらに、全体的に分かり易さを追求していかなければならない。フローチャートを入れているのは、個別事業において一目で震災が起きた場合に何をすれば良いかが把握しやすいためである。

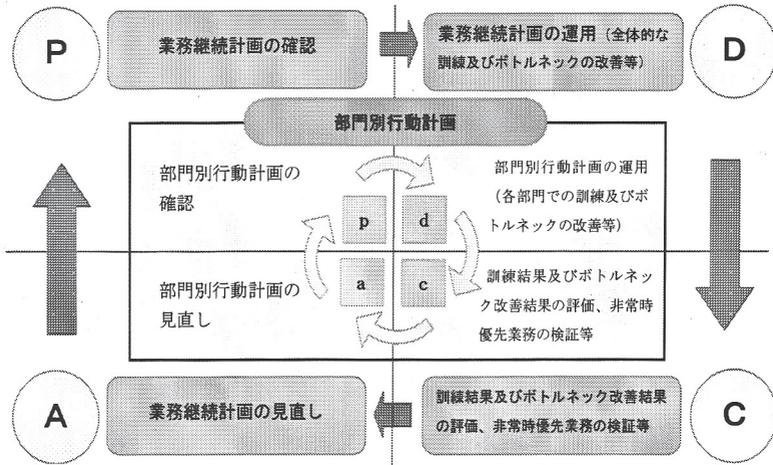
シンプル、分かり易い、更新できる、情報の網羅性に着目して、個別、全体のBCPをとりまとめていくことがポイントといえる。

(3) 責任と分担

とりまとめにあたっては、責任と分担が重要である。企画部門がとりまとめ役であっても、それぞれ事業毎に責任をもってBCPの策定をプロジェクトで進めていくことが必要となるが、企画がとりまとめてくれるだろうということでは前に進まない。現業部門の協力をもらい、どう分担をしてもらうかが重要となる。

1つは、先に示したようなとりまとめ様式を作成し、それを基に各現業部門に作成を依頼するなど、BCPプロジェクトを円滑に進めていくことも重要といえる。

図-1 BCP（事業継続計画）のPDCA サイクル



(4) 個別事業のとりまとめポイント

シンプル、分かり易い、更新できる、情報の網羅性に着目して個別、全体のBCPをとりまとめていくこと、現業との役割分担をすすめやすい様式を策定するなど、プロジェクトを一丸となって進められるような工夫も必要である。

すべて最初から理想的な状態にはならないので、現状の課題点をボトルネックとしてとりまとめ、ボトルネックの解消に向けた計画を策定し、いざという時にスムーズに動けるようにしておくことが重要である。

最終的にBCPが定着するかどうかは経営文化の問題といえる。災害訓練やBCPの勉強会などを通じて、JAの構成員である役職員に広くBCPの意義や重要性を理解してもらい、震災などの災害に備えて絶えず改善をしていくといったBCPのPDCAを回していくことが重要といえる。