

# 農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

## 第4回

## 金融機関のBCPと内容

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. 金融機関における業務継続計画（BCP）の目的

金融機関のBCPは何のために行われるのか。これも日銀の「業務継続体制の整備状況に関するアンケート」からみていくことにする(図-1)。

金融機関におけるBCP策定のための目的を多い順に掲げると第1番目が決済面での混乱拡大の抑制、2番目は金融機関経営におけるリスクの軽減、3番目は役職員の生命・身体の安全確保、4番目は被災地等における住民の生活や経済活動の維持を掲げている。

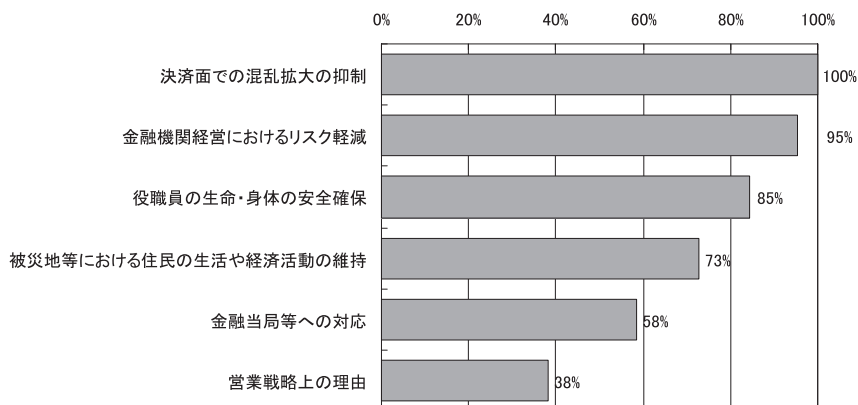
3番目の役職員の生命・身体の安全は前提となる事項であるので、金融機関がBCPを策定する目的は、①決済面での混乱の抑制、②金融機関経営におけるリスクの軽減、③被災地等における住民の生活や経済活動の維持の3つが主な目的だといえる。

JAにおいても、金融機関として業務継続体制を整備する意義としては、他の金融機関と同様に以下の3点が指摘できる。

#### (1) 被災地等における住民の生活や経済活動の維持

第一に、業務継続体制の整備は、災害時においても最低限の金融サービスを継続することにより、被災地等における住民の生活や経済活動の維持に資するものである。

図－１ 金融機関における BCP 体制整備の目的  
体制整備の目的（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」2008年11月時点

災害に伴い金融機関の業務が停止し、例えば、預金の引出しができなくなると、手元に十分な現金がない個人は、食料などの必要物資を購入できず、生活自体に支障をきたすことにもなりかねない。また、預金口座への入金や金融機関間の送金ができなくなると、年金・給与の振込みを受けることや遠隔地への支払いを行うことが不可能となる。このように、金融機関の業務は、地域住民の生活や経済活動と密接に繋がっており、災害時においても継続して努めることが望まれる。

## (2) 決済面での混乱拡大の抑制

第二に、業務継続体制の整備は、災害による個別金融機関レベルでの決済不能を防止し、ひいては社会全体への決済面での混乱拡大を抑制する意義を持つ。

金融機関が提供する決済サービスは、経済活動の基礎である。また、決済は、ある取引の対価として受け取られた資金が、別の取引の支払いに充当されるといった形で、社会全体に広く連鎖している。このため、被災地域の金融機関が決済を実行できなくなった場合には、決済不能が被災地以外にも伝播し、社会全体の経済活動を妨げる可能性がある。金

融機関の業務継続体制を整備することは、こうした事態が発生するリスク（システミック・リスク）を抑制するために役立つ。

### (3) 金融機関経営におけるリスクの軽減

第三に、上記のような観点に加え、業務継続体制の整備は、金融機関自身にとっても、経営面でのリスクの軽減に繋がる。

被災時においても、業務の停止が長引けば、収益機会を喪失するとともに、顧客等からの評価が低下し、ひいては金融機関の経営に悪影響を及ぼすことが懸念される。こうしたリスクを軽減する観点からも、業務継続体制の整備が必要である。

## 2. 金融機関の業務継続計画（BCP）の内容

従来のコンティンジェンシープラン（緊急時の手順）と BCP はどこが違うのか、とくに業務継続計画を策定する際には、

### 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

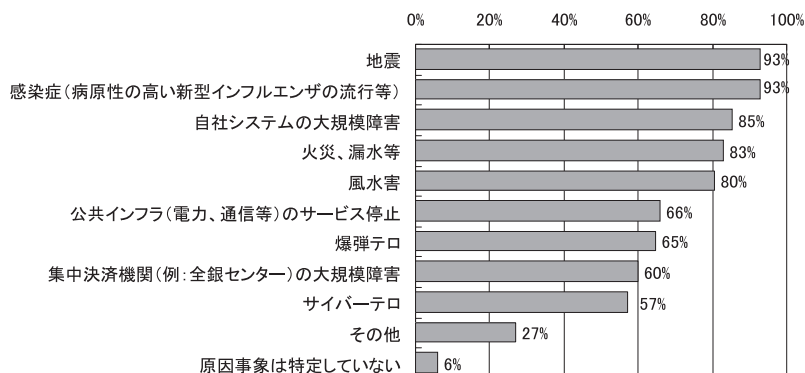
現状と目標のギャップを埋めるために今後講じるべき対策を明かにする

などのプロセスが必要になってくる。

こうした BCP における優先業務の選定や RTO、投資判断は、経営戦略やリスクマネジメント戦略と大きく関わる。したがって BCP の策定過程では、経営陣の関与が必須になってくる。

ここでは、金融機関における被災シナリオの設定や重要業務、RTO についてみていくことにする。

図－2 金融機関における BCP の被災シナリオ  
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

## (1) BCP の被災シナリオ

BCP の被災シナリオとは、予め BCP を策定するうえで想定（仮定）する被災のことを示している。どのような被災シナリオが一般的なのだろうか。欧米では9.11以降、被災シナリオとして最も多いのがテロになっている。日本の金融機関で想定しえる被災シナリオで最も多いのが地震、その次にパンデミックなどの感染症になっており、テロを想定するケースは少ない（図－2）。

圧倒的に多いのが地震に対するものであり、ほぼ日本におけるすべての金融機関で地震に対する BCP の策定が多い状況にある。JA においても地震対応がBCPを策定するうえでの被災シナリオとして重要といえる。

この被災シナリオは、BCP を策定するうえでの仮定条件といえ、被災シナリオを設定しなければ具体的な業務継続のための計画づくりができない。そのため、実際の BCP を策定するうえで、被災シナリオの設定は重要といえる。

## (2) 金融機関における BCP の重要業務

金融機関において BCP の策定時に継続すべき重要な業務とは何か。

金融機関として最優先で取り組むべき重要業務を、再び日本銀行「業

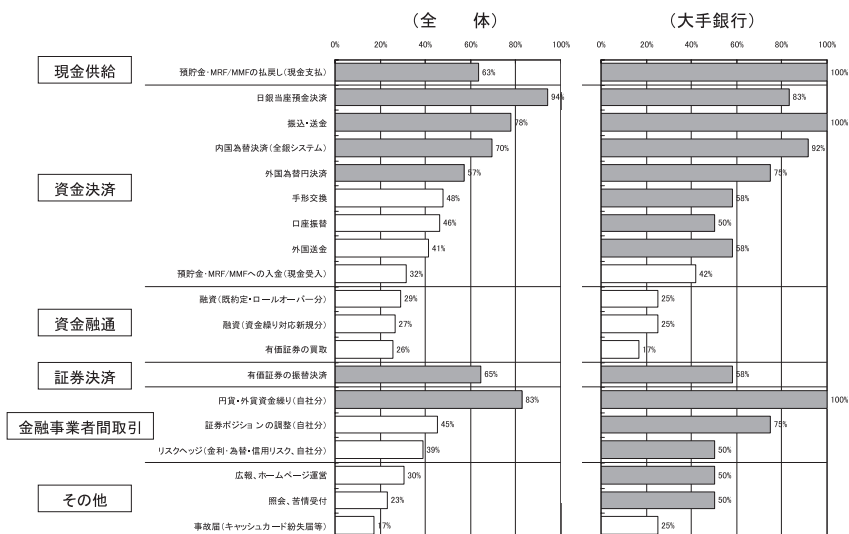
務継続体制の整備状況に関するアンケート」からみていくことにする(図－3)。

最優先で復旧すべき事業の内容は、金融機関の業態によって異なっている。すべての金融機関で重要な業務として設定されているのは、①現金供給、②資金決済が最も復旧すべき業務としている。大手行ではこの2つに加えて、証券決済、金融業者間取引、その他の業務が加わり、幅が広がっている。一方、地域金融機関では、現金供給、資金決済が最も重要な復旧すべき業務としている。

一般的に金融機関における被災時に優先して復旧、継続すべき事業は、①現金供給、②資金決済に集中しており、JAにおけるBCPを考える場合においても、この2つの業務の復旧と継続を前提にBCPを構築していくことが重要であると考えられる。

図－3 最優先で復旧すべき重要業務

「最優先で復旧する重要業務」の具体的内容(複数回答)＜グラフの色付き部分は50%以上＞



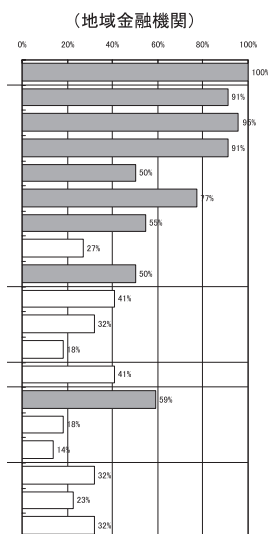
- ・ 全体では、多くの先が、「日銀当座預金決済」を「最優先で復旧する重要業務」に指定。
- ・ 業態別にみると、大手銀行では、9割以上の先が、「現金供給」、「振込・送金」、「内国為替決済」、「円貨・外貨資金繰り」を指定。
- ・ 地域金融機関では、「現金供給」、「資金決済」に関連した業務が中心。

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

改訂された金融庁の「金融検査マニュアル」では、「金融システムの機能の維持にとって必要最低限の業務」として、「個人に対する現金払出や送金依頼の受付、インターバンク市場や銀行間決済システムを通じた大口・大量の決済の処理等の金融機能の維持の観点から重要な業務」と定義している。

JAの金融業務においても、個人に対する現金供給と資金決済を基本に具体的な事業継続計画を構築すること、実践できる計画づくりを行うことが求められる。

重要業務の設定では、業務をA、B、C、Dなどのランクに分けて、その業務の復旧と継続の優先順位を付ける方法で重要事業を抽出する方法BIA（ビジネス影響度分析：Business Impact Analysis）もあるが、金融業務では、①現金供給、②資金決済は、まずは最も重要な業務として位置づけられるべきであると考えられる。



### (3) RTO (Recovery Time Objective : 目標復旧時間) の設定

緊急時の重要業務を選定したら、それぞれのRTOを定める。製造業のBCPでは、顧客の要求や在庫量から逆算して定めることが多く、数日から数週間というRTOが多い。

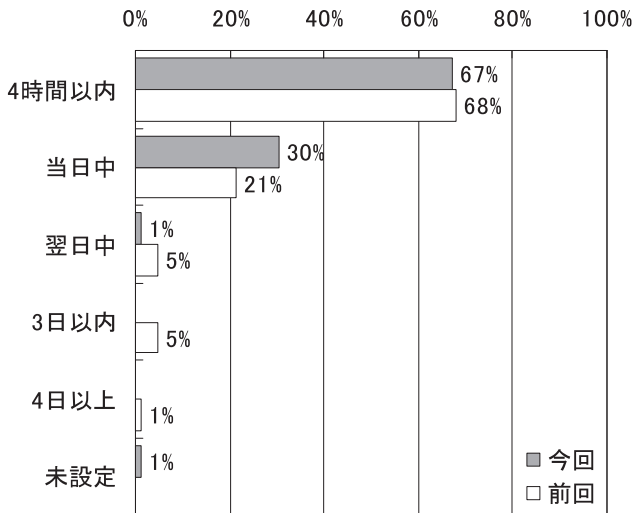
これに対して、社会インフラである銀行の優先業務には、数時間から1日以内のRTO、もしくは「RTO＝ゼロ」（中断なし）を設定せざるをえない。

日銀のアンケートによると、RTOを4時間以内に設定している銀行が多い（次頁図－4）。ほぼ当日中もあわせると、ほとんどの金融機関で当日中の業務の再開を目標としていることが分かる。

多くの金融機関が重要な業務を現金供給と

図－4 重要業務の復旧目標時間

「最優先で復旧する重要業務」の復旧目標時間



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

資金決済としていることからこれらの業務の復旧と再開は当日中に再開するとみていいだろう。

この調査では、回答各行の RTO の前提条件が明らかにされていない。だが、基幹システムに対する被害の有無など、想定する前提条件によって、RTO は大きく違ってくる。このため、やはりリスクと被災シナリオを特定しておく必要がある。

RTO は計算によって一意に正解を出せるようなものではない。事務局案を議論した上で、経営判断を仰ぐことになる。業務リソースや被災シナリオに照らして達成可能であり、社会的に許容され、かつ、他行と比べて遜色のない値を目標とする。

また、営業店舗については、立地条件、建物の特性、発電機等の設備仕様、要員配置、業務アロケーション等により、被害の程度が大きくばらつく。このため、被災結果でパターン分けした複数の RTO を設定しておくことも考えられる。

さらに JA では、支店数が多い場合がある。緊急時に小規模店舗も含めて再開するかどうか、予め店舗ごとの復旧の目標時間と手続きを定めておかねば、被災時の限られた経営資源（ヒト、モノ）の中で利用者に十分な安心感を与えられないと思われる。

### 3. JA の信用事業と業務継続計画（BCP）

これまで金融機関中心に BCP の取組みをみてきた。ここからいえることは、ほとんどの金融機関ではすでに BCP の策定が済んでおり、その実効性や有効性に重点が移っている。また、想定している被災シナリオは欧米のようにテロなどの人的被害ではなく、地震などの自然災害を想定している。

重要な業務では、現金供給や資金決済を中心に設定され、そうした金融機関における重要な業務は、ほぼ当日中の再開が目標復旧時間に設定されている。

一般の企業とは異なり、金融機関では業務復旧が短いといった特徴を持つ。24時間以内の業務復旧を行うためには、業務再開に向けた手続きを予め定めておくことが重要といえる。

JA の場合、重要業務を定めて当日中の業務再開が可能といえるところはどれ程存在するのであろうか。まずは一般の金融機関の水準に劣後しない緊急時の体制整備が重要といえる。単に、「業務継続計画文書の作成」だけでは、BCP のゴールとは言えず、訓練や BCP に沿った対策投資が実施されなければ「業務継続態勢が整った」とは言い難い。

まずは半年前後をかけて、JA としての業務継続の基本方針、優先業務、RTO などの基本事項と、今後の対策等を含む計画書を作る。さらに、必要な事務手順書の作成までを到達目標とするのがよいと思われる。

JA は信用事業だけでなく経済事業を含む総合事業を営んでいるし、さらには協同組合としての性格を有している。このため、他の金融機関で行われている水準の BCP の体制整備は金融機関として当然であるうえ、協同組合、地域社会の一員としての BCP の確立も求められる。