

農協における BCP（事業継続計画）の策定と実践

第8回

JAらしいBCPの実践とは

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. 実践的な BCP の策定

(1) 事業継続以外の BCP 策定の目的

JA における「実践的な事業継続計画（BCP）策定」とは何かを考えてみることにする。

BCP の策定を通じて、重要な業務を継続していくといった本来の目的を達成することはもちろん重要であるが、折角、内部のプロジェクトをつくって検討を行っていくのであるから、地域社会や住民に広く JA の存在を知ってもらうことが重要である。

絶えず地域社会や地域住民という視点をもって、自らが属する地域社会に緊急時に貢献できるのかといったことを考えることが肝要といえる。緊急時に地域社会へ貢献することを念頭におけば、JA の BCP に地域社会への貢献といったことを計画に組み込むことができる。

単に「BCP を策定する」といったことだけではなく、「広く地域社会へ JA の存在を知ってもらい、緊急時に JA が自ら行動することを明確にすることで安心感と信頼感を醸成する機会と捉え、積極的に地域社会に訴えかける機会として積極的な計画策定の意味づけを行っていく」ことが重要である。

まずは BCP 計画策定により積極的な意味づけをすることが実践的な

BCP の策定には必要である。

(2) シンプル・イズ・ベスト

実践的な BCP の策定のためには、計画策定自体をシンプルなものにする必要がある。災害が発生し緊急事態の最中に、膨大な文書が書かれた手順書をみて行動ができる人はどれだけいるのであろうか。多分、ほとんどの人が、緊迫した時間の中でマニュアルをじっくり読んで行動するなどできないのではないだろうか。

事務の手続き書のように細かく書かれるのはありがたいが、実際には細かな手続き書を丹念に読み込んでいる時間はない。このため、BCP の計画は単純でわかりやすいものにする必要がある。

わかりやすさを追求するとともに、策定された BCP の計画に基づき、実際の避難訓練などを通して周知徹底を行い、全員で行動ができるようにしていくことが重要である。緊急時に多くの職員が混乱なく動けるためには、計画のシンプルさと避難訓練などによる手続きの見直しを図り、単純化していくことが必要といえる。

(3) 初めから完成品を求めない

BCP の策定といっても、策定を行ったからといって初めから改良の余地のない完成品が出来る訳ではない。いきなり完全な BCP の策定を目指そうとして、被災シナリオに地震だけではなく、感染症などのケースも加えて BCP の計画の完成版を策定しようとする大変であるし、検討の際に混乱が生じる。まずは地震からといった割り切りで地震対策への対応を定め、さらにパンデミック（爆発的な感染）など感染症も対象にしていくなどのステップアップを行っていくことが必要である。

地震も他の災害でも、職員が JA に出勤することが難しく、人員が限られた中で業務を継続するといったことでは同じといえる。まずは、地震対応編の BCP の策定に目標を定め、パンデミックなどに関しては応用編として策定していく方が合理的と考えられる。地震以外の対応については、人数を限定して業務が継続できるか検証することや、大規模な

訓練ではなく規模を絞った訓練で検証が済むので地震対応の応用編として制定していくこともできる。

このため、初めから完成品を求めるのではなく、徐々にバージョンアップして完成形をつくっていった方がよいといえる。

2. JA らしい BCP の策定－JA の事例－

(1) JA の事例

JA にしかできない事を BCP に組み込むのが、JA らしい BCP の策定になる。そこで、ある JA の BCP の例を取り上げることにしよう。

A JA は、2 市町村にまたがる大型 JA である。ここでは、JA の BCP のドメイン（領域）として、①金融機関としての BCP、②農業協同組合としての BCP、③地域社会の一員としての BCP を基本方針に掲げ、基本方針の下で BCP を策定している。

金融機関としての BCP は、主に現金の受け払いや為替を中心とした業務の継続であり、地域社会の一員としての BCP は、災害時の地域住民の生活の復興のため、地域住民の生活に関連した事業の継続になっている。

そして 2 番目の農業協同組合としての BCP では、JA の組織目的は組合員への貢献であるが、JA には食料の安定供給といった JA の組織の使命に照らして、緊急時にも食料の供給を行い、地域への農業サイドからの貢献といった観点から、地域住民の生命の維持のため、緊急時の農産物の供給という、JA しかできない計画を BCP に組み込んでいる。

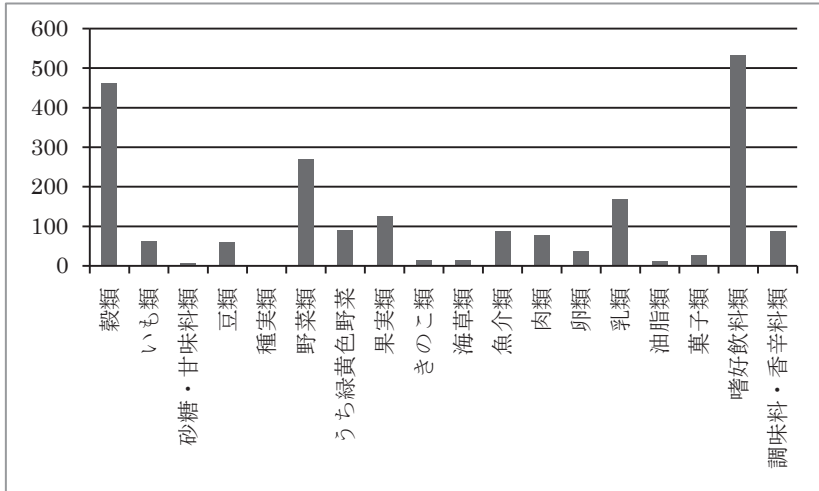
(2) 農業協同組合としての BCP

JA が国民の食糧供給を担う役割を持っているのは言うまでもないことである。BCP で想定する緊急事態では、地震などの被災の想定が多い。

実際に地震に見舞われた場合に重要なのは生命の維持である。被災時に生命の維持に欠かせないのは、食料である。食料の供給は、農業生産を通じて JA が重要な役割を担っている。被災時に本来の JA の役割をどう果たすべきなのかを BCP の策定の際に考えた。

図ー１ 日本人の１日の摂取カロリー

単位：kcal



資料：厚生労働省「国民生活栄養調査」平成14年度より作成。

平成14年の厚生労働省の国民生活栄養調査によると、日本人の摂取カロリーで最も多いのは炭水化物であり、1日の摂取カロリー1,930kcalのうち271.2kcalを占める。また、1日の摂取食料2,131gのうち、米をはじめとする穀類は460.5gの摂取状況にある。

日本人であれば主食の米さえあれば生きられるといった状況は、現在も昔も変わっていない。緊急時に米の供給が行え、必要なところへ供給できれば、地域住民にとってJAが欠かすことができない存在になることは間違いない。

一般的なBCPと異なり、JAらしいBCPを構築することがJAの社会的存在感を高めることにつながる。米の生産は日本の各地で行われており、多くをJAが取り扱っている。主食である米をJAのBCPに役立てることを基本にJAのBCPの構築を考え、被災時に米を中心とした食料を地域住民に供給することができれば、JAは地域社会にとって無くてはならない重要な存在になると考えられる。

被災時の初動は、生命維持が基本と考えられる。そのためにどのよう

に食料を地域へ供給したら良いのだろうか。

米の在庫は、すでに販売先が決まっており、それを緊急時にどう確保するかがここでのテーマと考えられる。そのためには通常の供給ルートを変更することが必要になる。また、市など行政を含めた仕組みづくりが必要になってくる。こうした地域での仕組み作りがJAらしいBCPの展開だと考える。

(3) 緊急時の米供給

一般企業にはできない、JAにしかできないことを農業協同組合らしいBCPとして捉え、A JAでは、緊急時の地域社会に対する食料供給に焦点をあてて検討を行っている。

具体的に緊急時の米の供給をどう行っていくのか。

米を緊急時に供給することは、単純に考えればできそうに思われるが、すべて米の供給先、売り先は決まっており、被災時でも緊急向けに融通ができない。そうした制約条件を克服するためには、これまでの供給方法を変更することが事前の対策として重要になってくる。

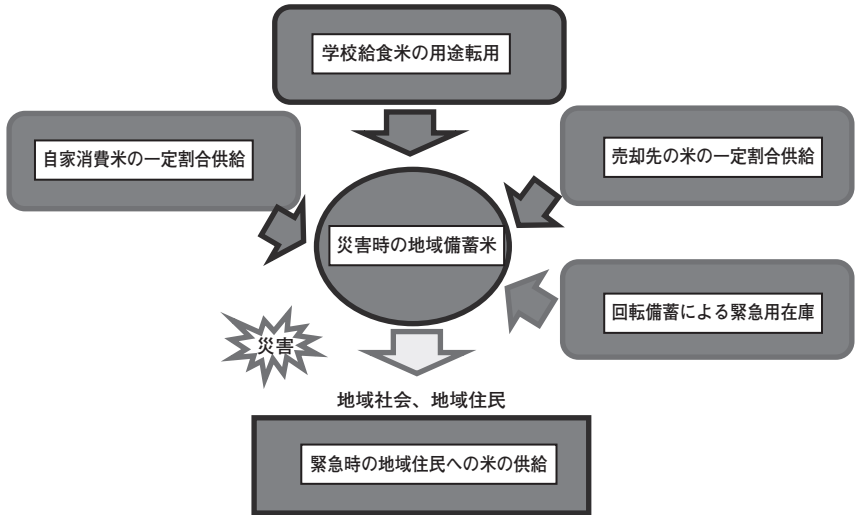
緊急時に米を確保する例の1つは、学校給食に使用する米飯供給分について、予め緊急時の援助米として転用できるように契約内容の変更を行っておくことで一定量を確保することができる。緊急時には児童は学校に登校する必要はないので、一定の地域での備蓄が可能になる。

米の集荷の際に、売却用の米や農家の自家消費分の米に関しても、一定の緊急時対応分としての数量確保が必要になってくる。このため、一定の比率で緊急時の災害時の対応米として供給することを予め了解してもらうことが前提になってくる。

JA自らが一定量の米の備蓄を行い、緊急時にその備蓄された米を放出することによっても、緊急時の米の供給は確保できる。

こうして様々な方法によって確保された米を、A JAでは緊急時の地域備蓄米構想として提唱している。実際に緊急時に米を供給していくためには、災害時に優先的に地域住民に供給することが実際に可能なように行政と話し合い、予め手順を定めておくことが必要である。

図－2 A JAにおける緊急時対応の地域備蓄米構想



(4) 「地域備蓄米」のための回転備蓄

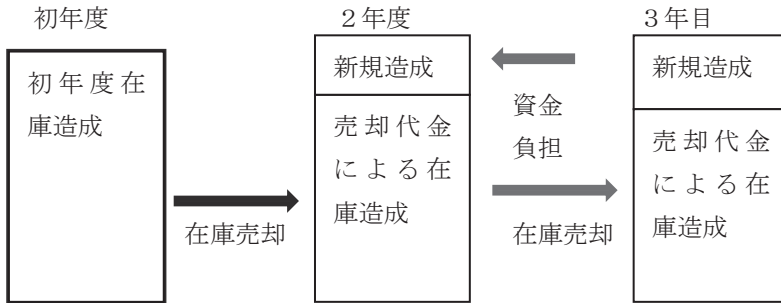
政府米の回転備蓄と同様な考え方で、絶えず緊急時のために地域で一定の在庫を持つことを考える。初年度の在庫負担のコストは、行政やJAなどの負担で一定量の備蓄を、例えば支援が到着する1週間前後維持できる状況を想定する。初期の在庫水準が決まれば、一定の米を地域備蓄米として在庫を行う。

一度在庫ができれば、次年度においては、在庫していた米を売却し、売れた代金と古米になり値段が下がった部分の経費負担を行い、新たな米での在庫に置き換える。それを毎年、繰り返すことで、一定の備蓄を行うといった考え方が成立し、ランニングコストも細小で維持が可能になる。

課題は初期の在庫コストをどう負担するか、毎年の入れ替え経費、売却損と維持経費をどういった仕組みで維持していくかが課題になる。

地域住民のために1万食を賄える米の量など、一定の目標となる量を定めておき、備蓄を行い、一定量の入替えを行っていくのである。粳

図－3 地域回転備蓄米の仕組み



新規造成時に財務的な負担が発生、2年目の新規造成分と在庫維持経費が発生

で持っている場合には精米をするために電気がどうしても必要になる。そうした制約条件を確認しつつ、こうした米の用途はいつのタイミングで放出していくか予め決めておくことが重要である。また、一定の明確な在庫があれば、当該地域だけではなく、別の被災地に救援物資として送付することも可能になってくる。

(5) A JAの地域備蓄米構想の検討

実際のJAの検討について紹介することとする。

A JAでは、緊急時の米の供給が可能になるよう、地域備蓄米の検討を行ってきた。JAの管内にあるT市とM市の人口を基に、行政の備蓄食料の期間である震災から3日、救援が来る7日を基に必要な米の量を算定すると、3日では185,550食が必要になり、通常の摂取している米の量を計算すると11,075俵が必要になる計算になる。7日では同様の計算を行うと25,841俵が必要になる。

T市は防災意識が高く、非常時の備蓄食料を行政が保管している。そうすると救援が来る震災後7日を過ごすためには、あと15,000俵ほどの米が必要になる。長期の避難生活が続く場合、必要となる米の確保が重要になる。それを学校給食用の米を転用する場合、82頁の表－2にあるように、学校給食では月によって消費されている米の量にばらつきが大

表－１ 緊急時に必要になる米の量

【検討のための前提】

	T市	M市	管内計
管内人口	422,830 人	58,762 人	481,592 人
県予測避難生活者	12,050 人	1,900 人	13,950 人
県予測帰宅困難者	60,000 人		60,000 人
行政試算の 必要備蓄食料	168,450 食	17,100 食	185,550 食

※ $12,050 \text{ 人} \times 3 \text{ 食} \times 3 \text{ 日} + 60,000 \text{ 人} \times 1 \text{ 食} = 168,450 \text{ 食}$

$1,900 \text{ 人} \times 3 \text{ 食} \times 3 \text{ 日} = 17,100 \text{ 食}$

想定１・・・支援到着まで７日とする。

$481,000 \text{ 人} \times 0.4605\text{kg} \times 7 \text{ 日} = 1,550,504\text{kg}$

$1,550,504\text{kg} \div 60 = 25,841 \text{ 俵}$

想定２・・・行政の備蓄食料算出期間３日の場合

$481,000 \text{ 人} \times 0.4605\text{kg} \times 3 \text{ 日} = 664,502\text{kg}$

$664,502\text{kg} \div 60 = 11,075 \text{ 俵}$

資料：A JAの資料より

きい。震災はいつ起きるか想定ができないため、学校給食の米を転用しただけでは必要とする米の確保ができないことが考えられる。

こうした状況を踏まえ、A JAでは1万俵の米の保管を目標に、農家組合員に自家消費分の米を1kg提供いただき、残りについてはJAで地域回転備蓄米として在庫を造成し、入れ替えを行いながら一定の緊急時の在庫を維持していくことで検討が進んでいる。

また、行政との協議では、震災直後は水や電気などが足りないことが想定されるため、当初は水をあまり使わなくても食べられる行政が準備している非常食で対応し、避難生活が続く場合にはJAの地域回転備蓄米を地域のために放出していくことで手順を定めている。

当初は行政の非常食で対応し、その後にJAが食料、米を供給することで、電気や水などのインフラの不足といった課題を解消し、地域のために具体的に貢献する仕組み作りの検討が進んでいる。

表－２ 学校給食への米飯の供給

単位：俵

	T市	M市
4月	600.0	130.0
5月	798.0	182.0
6月	596.0	151.0
7月	470.0	110.0
8月	470.0	159.0
9月	741.0	159.0
10月	606.5	453.5
11月	7,376.0	1,616.0
12月	635.0	155.0
1月	680.0	110.0
2月	725.0	165.0
3月	484.0	106.0

合計

14,101.5 俵

3,478.5 俵

資料：A JAの資料より

これらの取組みは2連動地震を想定したものであり、現在の想定 of 3連動地震に関しては、被害想定規模が変わってくる。想定が変わった場合には、行政とも連携して計画の見直しが必要になってくる。

3. JAらしいBCPの実践

JAらしいBCPの策定は、個々のJAの実情や地域性にあわせた創意工夫ある取組みが重要になってくる。A JAでの取組みにもあるように、その地域の実情にあわせて行政とも連携し、取り組んでいくことが必要である。こうした行政とも連携した被災時の取り決めは、JAならではの緊急時の取組みといえる。

地域に密着したJAだからできること、企業では真似のできない取組みをJAが行うことで、地域におけるJAの存在感や信頼性の向上に

BCP を策定する機会に取り組んでいくことが重要といえる。

JA は地域とともに未来永劫、存在していくので、自らが属している地域社会への具体的な貢献を基本に、JA 自らが創意工夫ある取組みを策定・実践していくことが必要である。

また、JA がそうした取組みをしていることを地域社会に広く知ってもらうことも必要である。地域住民に JA の地域に対する具体的な貢献活動を広く知ってもらうことで、JA の地域社会での信頼性や、JA が地域に存在する重要性について認識していただくことが重要である。

行政とも連携する中で、JA らしい被災時の取組みの策定やその考え方を広く地域住民に認知してもらうことが JA らしい BCP 策定の鍵といえる。

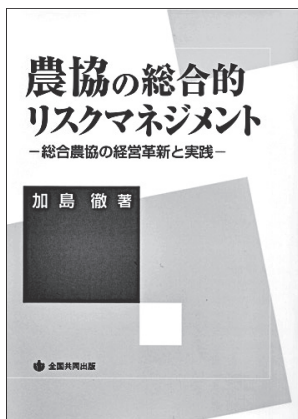
農協の総合的リスクマネジメント

“備え”あれば
“憂い”なし

加島 徹 著

A5判・208頁

定価 2,520円(本体 2,400円+税)・送料別



第1部 農協の総合的リスクマネジメント

- 第1章 総合的リスクマネジメントの目的と必要性
- 第2章 金融機関の統合的リスク管理
- 第3章 農協における総合的リスクマネジメント
- 第4章 農協のALM管理の実践課題と高度化
- 第5章 PDCAサイクルと収益改善、経営改革

第2部 リスクマネジメント態勢評価と事業リスクの把握

- 第6章 内部統制と農協のリスクアセスメント評価
- 第7章 信用事業におけるリスクのモニタリング
- 第8章 アウトライヤー規制と金利リスク
- 第9章 貸出における信用リスクの把握
- 第10章 信用格付によるプライシングと収益管理
- 第11章 経済事業におけるリスク量把握の手順
- 第12章 オペレーショナル・リスクの実態把握と管理

参考資料