




業務継続体制整備の具体的な手法

「業務継続体制整備に関する情報交換会」における議論の内容と工夫事例

2008年6月

業務継続体制整備に関する情報交換会



目 次

はじめに.....	2
1 . 重要業務の選定、復旧目標時間の設定等.....	3
(1) 重要業務の選定	3
(2) 復旧目標時間の設定	5
(3) 経営資源の確保	7
(4) 計画の見直しとプロジェクト管理体制の構築	8
2 . 要員確保策、連絡体制の構築	9
(1) 要員確保策	9
(2) 連絡体制の構築	11
3 . 訓練.....	12
(1) 個別金融機関の訓練	12
(2) ストリートワイド訓練	17
4 . 新型インフルエンザ対策.....	19

はじめに

金融機関においては、地震等の自然災害、システム障害、新型インフルエンザ等が発生した場合でも金融・決済機能が混乱しないよう、業務継続体制を整備しておくことが重要である。各金融機関の置かれた環境や立場によって期待される対応水準は異なるが、金融・決済業務を全体として円滑に継続するためには、金融機関の間で共通の認識を持つておくことが適当である。このため、業務継続体制の構築に向けた取組み状況や手法について情報を共有しておく意義は大きい。

欧米では、金融機関が業務継続体制の整備に関して活発に情報交換しているほか、金融団体が大規模な共同訓練を実施するなど、業界全体として取り組む動きがみられる。一方、わが国では、従来から各金融機関が地震等に備えた業務継続体制の構築に取り組んできたが、金融機関間の情報交換は限られており、業界全体としての課題も少なくない状況にある。

このため、大手金融機関における実務有識者と日本銀行の関係者は、「業務継続体制整備に関する情報交換会」(メンバーは別添参照)を昨年11月以降6回開催し、業務継続体制整備を進めていくうえでのポイントについて議論した。本ペーパーは、主な議論の内容や具体的な手法を紹介するものである。

業務継続体制整備には多様なアプローチがあり得るため、この内容を全ての金融機関に一律に当てはめることは適切でない。本ペーパーが業務継続体制整備に向けた問題解決の糸口として活用され、ひいては金融・決済システムの業務継続力強化に役立つことを期待している。

<照会先>

「業務継続体制整備に関する情報交換会」事務局

(日本銀行金融機構局内)

齊藤 徹 電話 03-3277-1230

大山 陽久 電話 03-3277-2513

1. 重要業務の選定、復旧目標時間の設定等

(1) 重要業務の選定

一般に、被災時には利用可能な人員、システム、執務場所等に一定の制約が生じる。したがって、各社は、優先的に復旧を目指す重要業務を明確化することが重要である。業務継続体制整備に取り組んでいる幾つかの大手金融機関では、重要業務の選定とその優先順位付けにあたり、業務中断時の顧客への影響、決済システム等への影響、経営への影響を勘案しながら、以下にみられるような様々な工夫をしている。

【具体的手法1】

重要業務を以下のような手順で選定している。

- (1) 潜在するリスクを洗い出した上で、災害・障害規模、期間、発生場所、時間等によりその影響を分析し、リスクシナリオを明確化する。
- (2) 事業の維持・継続のために必要な銀行機能を細分化する。
- (3) (2)で細分化した銀行機能それぞれについて業務中断の影響度合いを分析し、影響の大きいものを重要業務として選定する。

このように重要業務を選定した後も、環境変化等を踏まえ、定期的に重要業務を見直している。

事業の維持・継続のために必要な銀行機能	業務種類	重要業務の具体例
顧客決済・信用力維持に関する金融サービス提供機能	為替	受付済の総振・給振等先日付振込
金融決済システムの維持機能	口座振替	引落・入金
当行の決済機能(資金繰りを含む)	手形交換	交換持帰手形・小切手の決済
⋮	預金	窓口での流動性預金の預入・払戻
	与信	予定していた融資の実行
	⋮	⋮

【具体的手法2】

決済業務について、以下の手順で重要性を定量的に把握している。

- (1) 個別業務の性質に応じてシステミック・リスクを「大」、「中」、「小」に定量的に分類する。同時に、最大停止許容期間に応じて、「原則停止不可」、「半日までなら可」、「1日までなら可」、「3日以内なら可」、「緊急時には停止」等に分類する。

システミック・リスク	考え方	対象業務
大	金融市場取引決済、クロスボーダー取引決済等のシステミックリスクに直結する決済業務	資金繰り、外為円決済 ⋮
中	上記業務以外で当行外への支払いが発生する決済業務	現金支払、内為仕向振込 外為仕向送金 証券決済の一部 ⋮
小	当行外への支払いがない決済業務	内為被仕向振込 外為被仕向送金 ⋮

- (2) 分類された各個別業務の重要性を定量的に把握するため、以下のようなマトリックスで、取引金額規模、取引件数規模に応じた業務毎の影響度と時限性を点数化する。

影響度						時限性					
業務の性質と取引金額から、緊急事態発生時の影響度を洗い出す						業務の最大停止許容期間と1日当りの取引件数から、緊急事態発生時の対応の時限性を洗い出す					
システミック・リスク	1日当り取引金額						1日当り取引件数				
	階層1	階層2	階層3	階層4	階層5		階層1	階層2	階層3	階層4	階層5
大	5	4	3	2	1	原則停止不可	5	4	3	2	1
中	4	4	3	2	1	半日までなら可	4	4	3	2	1
小	3	3	3	2	1	1日までなら可	3	3	3	2	1
⋮	2	2	2	2	1	3日以内なら可	2	2	2	2	1
⋮	1	1	1	1	1	緊急時には停止	1	1	1	1	1

- (3) 影響度と時限性の両者を掛け合わせた「総合リスク度」を算出して、その大きさに応じてバックアップ体制の構築や訓練実施等体制整備を進めていく上での優先順位を決める。

$$\text{総合リスク度} = \text{影響度} \times \text{時限性}$$

総合リスク度	25～21	20～16	15～11	10～6	5～1
重要度	最重要業務		重要業務		通常業務

(注) マトリックス表および同数値はイメージを例示したものであり、各金融機関の実情を踏まえ、適宜修正することが望ましい。

【具体的手法 3】

オペリスク定量化の枠組みを活用し、各業務のイベント・リスク発生時のリスク量の大きさに応じて重要業務を選定・分類している。

こうした重要業務の選定作業を担当部署からのボトムアップで行うと、部署毎に重要度の認識が異なることから、全社的にみた重要度に不整合が生じる可能性がある。こうした問題に対しては、経営陣のトップダウンで決定する方法、業務継続に関する統括部署や専門委員会を設置し、組織横断的な取組みを強化する方法等が有用である。この際、「平時における重要業務」と「業務継続計画上、被災時に優先復旧すべき重要業務」とは必ずしも一致しないことに留意する必要がある。

同様に、重要業務の選定を担当部署任せにすると、「当部の業務は重要である」との認識から重要業務を多く選定し過ぎる可能性がある。こうした場合には、当該部署がコストを自ら負担する施策（例えば、要員確保策等）とセットにすることで、当該部署が利用可能な経営資源とのバランスを勘案した適切な絞込みができるように促すことが有効である。

(2) 復旧目標時間の設定

重要業務の特定と併せ、これらの業務を復旧する目標時間を設定することも重要である。もっとも、具体的に何をいつまでに復旧できる体制を構築していくかを検討するうえでは、そのために割り当てる経営資源とのバランスが重要であり、最終的には経営判断に委ねられる問題である。

業務継続体制整備を進めている幾つかの大手金融機関では、2005年、中央防災会議が「首都直下地震対策大綱」において、「重要な金融決済機能」を「当日中に復旧」することを求めたことを受けて、それに対応する体制整備を進めている。

【具体的手法 4】

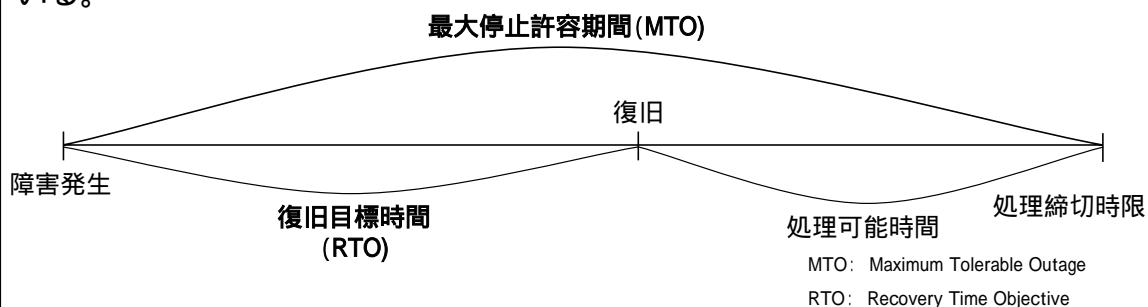
決済業務を中心に 50 個強の重要業務を選定し、重要度に応じて、「4 時間以内」、「当日中」、「3 日以内」の 3 つの復旧目標時間を設定している。なお、通常業務については、「1 週間以内」または「1 ヶ月以内」に復旧する計画にある。

一旦設定した後も、年 1 回、影響度分析（BIA：Business Impact Analysis）を実施して復旧目標時間の見直しを実施している。

【具体的手法 5】

個別業務毎に「最大停止許容期間」を設定し、その期間内に業務が復旧できるように復旧目標時間を設定している。

定期訓練の中で、実際に復旧目標時間内に業務が再開できることを確認している。



【具体的手法 6】米国の事例

米国では、ホワイトペーパー^(注)において、復旧目標時間の設定に関する考え方が示されている。

すなわち、「重要市場の主要参加者は、被災当日の業務時間中という回復目標を達成するため、4 時間で自らの決済・清算業務を回復できる能力を備えるよう努力すべきである」としている。

(注)「Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen the Resilience of the U.S. Financial System」(2003 年 4 月)。3 金融当局 (Fed、OCC、SEC) による主要金融機関向けサウンド・プラクティス・ペーパー。

ただし、復旧目標時間の考え方については、「欠落取引データを反映する時間まで勘案しているか」により、以下の 2 つの方法がある。この点について、各金融機関内で経営から実務レベルまで共通の認識を持つとともに、決済システム全体として整合的な対応をとっていく必要がある。

復旧目標時間に欠落取引データ反映時間も含める方法

欠落取引データを完全に反映せずに業務再開(顧客取引再開)すると、その後の復旧手順が煩雑になるため、業務再開を欠落取引データ反映後に行う方法。ただし、この場合には業務再開までにより多くの時間を要する可能性が大きい。

復旧目標時間に欠落取引データ反映時間は含めない方法

システムのデータ反映作業を待ってからでは、業務再開に時間を要し、十分に顧客ニーズに対応することができないため、まずは業務再開(顧

客取引再開) 自体を優先し、欠落取引データ反映作業は業務再開後に並行して実施する方法。この場合には、業務再開後のデータ反映作業が煩雑化し、二重処理等が発生する可能性に十分留意する必要がある。

(3) 経営資源の確保

重要業務の選定、復旧目標時間の設定に続き、被災時に重要業務を目標時間内で復旧するためには、代替の業務継続手段を遂行するのに必要な経営資源を確保することになる。もっとも、オフサイト・バックアップ・システムやバックアップ・オフィスの構築等には多額の費用を要するため、どの程度の経営資源を割り当てるかを判断することになる。

幾つかの大手金融機関では、バックアップ・サイトを用意するにあたり、以下にみられるように、実効性確保のための工夫をしている。

【具体的手法7】

「システムリスク管理基準」に基づき、全システムの可用性(安定性)レベルを決定し、可用性レベル「大」のシステムについてオフサイト・バックアップ・システムを保有している。オフサイト・バックアップ・システムは、ピーク時の事務量に耐え得るキャパシティを確保している。

なお、可用性レベルは、各システム所管部が毎年リスク点検で、見直しているほか、定期訓練の中で、復旧目標時間内に業務が再開できることを確認している。

可用性レベル	対象システムの考え方
大	顧客取引決済・金融ネットワーク等に必要不可欠で、早期に障害の復旧を図る必要のあるシステム (オフサイト・バックアップ・システム保有)
中	顧客に関する業務システムのうち、即時に影響がでないもの、あるいは、影響範囲が比較的限定されているもの また、社内向けシステムであるが、業務運営上必要不可欠なもの等、復旧の優先度が高いシステム
小	手作業等他の代替手段により業務を継続できる等、障害復旧優先度が比較的低いシステム
- (区分なし)	上記以外のシステム

【具体的手法 8】

メイン・オフィスとバックアップ・オフィスの同時被災リスクを回避しようとする、メイン・オフィスから遠隔地にバックアップ・オフィスを設置する必要がある一方、要員の参集可能性を勘案すると、メイン・オフィスから近くに設置する必要がある。

こうした問題を解決する方法として、遠隔地のバックアップ・オフィスに加え、要員が移動しやすい近隣地にもバックアップ・オフィスの構築を検討している。

バックアップ・オフィスを拡充する際、緊急性の低い業務拠点を被災時に転用する方法もある。

(4) 計画の見直しとプロジェクト管理体制の構築

業務継続体制の整備が着実に進捗しているかを確認するためには、経営陣の積極的な関与の下で、PDCAサイクル(計画<Plan>、実施<Do>、確認<Check>、対処<Act>)というリスク管理の運用サイクル)を回していく必要がある。

大手金融機関では、以下の具体的手法にあるようなPDCAサイクルを適切に回す様々な工夫をしている。

【具体的手法 9】

業務継続体制整備の方針を協議し、進捗状況を管理することを目的に、経営トップレベルを議長とする専門の委員会を設置している。委員会開催(3ヶ月毎)または書面形式により、毎月経営トップレベルに報告が上がるようにしている。

「重要業務の選定 BCP 策定 訓練 BCP 見直し」というPDCAサイクルを年次で回している。この際、業務継続をテーマにした内部監査を有効に活用している。

【具体的手法 10】

2001年9月の米国同時多発テロをきっかけに業務継続体制整備を進めていくための専門委員会「危機管理委員会」を設置。その後、業務継続体制整備に関する専門部署を設けている。

さらに、グループ企業全体で統合的に体制整備を進めるため、「グループ危機管理委員会」を設置している。各子会社の危機管理責任者である執行役員を委員、持株会社の経営トップレベルを委員長とする委員会を年2回開催しているほか、各社より実務担当者を1名ずつ選任して連絡会を構成し、実務レベルの議論を1~2ヶ月毎に開催している。

2. 要員確保策、連絡体制の構築

(1) 要員確保策

首都直下地震のような大規模災害が発生し、公共交通機関等が途絶した場合に、業務継続に必要な要員を確保することは業務継続体制の実効性を確保するうえで重要な課題であるが、人事や職員の居住環境にも関係し、悩ましい面もある。

大手金融機関では、本部機能および営業店機能について、交通機関が途絶した場合でも要員が確保できるように様々な工夫をこらしている。特に、人事や職員の居住環境に関係するため、経営陣の一段と積極的な関与、人事部署との連携強化に注力している。また、災害発生時に公共交通機関がどのような影響を受けるかを可能な範囲で事前に把握しておくなど、外部のインフラ提供者との連携を強化している。

【具体的手法 11】

被災時に自宅から会社まで徒歩で出勤するルートを示した地図を作成し、全職員に常時携帯させている。徒歩通勤ルートの作成にあたっては、地震発生時の液状化や橋梁崩壊などの可能性を勘案している。

経営陣を含めた本部役職員が年1回以上は実際に徒歩通勤し、ルートを確認している。

【具体的手法 1 2】

震災等で交通が途絶した場合に備え、地域毎に優先立上げ店舗を定めている。同店舗には、徒歩で参集できる職員（参集要員）を個別に任命している。さらに、緊急時に適切な判断ができるよう、支店長または支店長経験者が各優先立上げ店舗に参集可能な体制としている。

通常の勤務先でない店舗に参集することが多い場合もあるため、入館手続など警備上の措置、システムや備品の設置場所の周知、被災時専用のマニュアル作成、参集訓練の実施などの施策を講じている。

【具体的手法 1 3】

災害が発生したときに業務上必要な人数と参集可能な人数のギャップ分析を迅速に行い、円滑に部署間の過不足調整ができるよう、以下の手順で職員の居住データを整理したスプレッドシートを作成している。

- (1) オフィスから 10km 圏内、20km 圏内に居住している人員を把握するとともに、通常時の通勤ルート、代替の通勤ルート、バックアップ・オフィスへの出勤ルート等を調査する。
- (2) ある路線が停止した場合にどの業務にどの程度の影響が及ぶかを把握できるスプレッドシートを作成する。
- (3) 専門性が高い業務を行っている部署（決済系、市場系等）については、当該業務経験者などスキルのある職員を集めることができるよう、(2) で作成したスプレッドシートに、当該業務を経験した期間や当該業務の遂行能力に関する自己評価などを盛り込む。

こうしたスプレッドシートは、人事異動に伴う変更を各部署で行うとともに、年 1~2 回全体的な更新を実施している。

	職員数	業務上必要人員		1時間以内に到着可能な要員	4時間以内に到着可能な要員	4時間以内集合可能人員	午前中必要人員比過不足	午後必要人員比過不足
		午前	午後					
部	43	11	15	太郎、花子	太郎、花子、次郎、三郎	4	7	11
部	24	5	6	太郎、花子	太郎、花子、次郎	3	2	3
部	31	2	2	太郎、花子	太郎、花子、次郎、三郎	4	+2	+2
××部	10	3	1		××太郎、××花子、××次郎	3	0	+2

【具体的手法 1 4】

専門性が高く、代替要員の確保が難しい一部の業務について、平時から同一業務を二つ以上の異なるオフィスで処理する「デュアル・オペレーション」を導入し、あるオフィスが被災しても片方のオフィスで（要員が移動することなく）業務が継続できる体制を構築する予定である。

【具体的手法 1 5】

本部における重要業務の継続に最低限必要な人員を確保するため、本部に徒歩で参集可能な距離に災害対策用社宅を設置のうえ、業務の優先度に応じて入居を認めることとしている。

(2) 連絡体制の構築

被災時に通信手段の利用が停止または制限される事態を想定し、予め通信手段を複数化することが有効である。

業務継続体制整備を進めている幾つかの大手金融機関では、被災時にも職員および関係先と連絡がとれる体制を構築すべく、以下のとおり様々な取組みを進めている。

【具体的手法 1 6】

衛星携帯電話、災害時優先電話等のほかに、MCA無線^(注)を必要な部署や役員の自宅に導入するなど、利用システムを工夫している。

(注) MCA無線は、あらかじめ設定したグループ全員と一斉通信できるシステム

通信手段	目的	配布対象
衛星携帯電話	対策本部立上げ等連絡	役員、災対拠点、バックアップオフィス等
重要加入携帯電話	対策本部立上げ等連絡	役員、災対関係部室長
音声会議システム テレビ電話	対策本部、災対拠点間連絡	対策本部拠点、災対拠点
テレビ携帯電話	東海地震の地震防災対策強化地域内営業店の状況把握	対策本部拠点、東海地域の営業店
災害用ホームページ	本部からの情報発信、安否確認等のための補助手段	
災害時優先電話	非常用連絡手段	有人の銀行施設
MCA無線	上記通信手段が利用できないときの代替手段	役員、対策本部拠点、優先立上げ店舗、地方単独店等

【具体的手法 17】

「TV会議多地点接続サービス」^(注)を導入し、参集が困難な緊急要員が自宅等に居ながら対策本部会議に遠隔参加できる体制を構築している。

(注)携帯電話システムで優先回線を利用し、多地点からTV会議に参加できるサービス

【具体的手法 18】

被災時に利用する通信機器のID・パスワードを失念する可能性などに備え、利用者は定期的にテストを実施している。

もっとも、上記通信システムを導入しても、システム上の制約から「低層階からの利用が困難な場合」、「通信できるエリアが限定されている場合」等がある。このため、各通信システムの特性が実際の利用方法に適しているかを事前に確認しておく必要がある。

3. 訓練

(1) 個別金融機関の訓練

業務継続計画の実効性を確保するため、業務継続体制整備に前向きに取り組んでいる大手金融機関は、様々な種類の訓練を有意義なものとするため、以下のような工夫をしている。

訓練の種類を整理すると、組織横断的な連絡・意思決定プロセスを確認する訓練、各実務レベルの担当部署が復旧手順等の確認・習熟を行う訓練の2つに大別される。後者はさらに、1)実機を使う訓練と2)実機を使わない机上訓練に分けられる。

の訓練をより実践的に行う方法として、シナリオ・ブラインド訓練やグループ企業全体で行う大規模訓練等がある。このうち、シナリオ・ブラインド訓練は、リアルタイム方式と非リアルタイム方式に分類される。リアルタイム方式による場合には、シナリオ提示から回答までの時間を長くすることで不要な混乱を避けるといった方法もある。

【具体的手法 19】

首都直下地震が発生した場合の災害対策本部の運営方法について、以下の要領でリアルタイムかつシナリオ・ブラインド方式の模擬訓練^(注)により実効性を検証している。

(注)リアルタイム型シナリオ・ブラインド訓練では、1~2時間程度の間、テレビ、電話、FAXなど、複数のツールを利用して、シナリオを提示。臨場感・緊張感をもった訓練で臨機応変に対応できるかを確認することが可能。

シナリオ：営業時間中に地震発生。対策本部を本店ビルに設置

参加者：対策本部メンバー

所要時間：2時間

シナリオ提示方法：・ニュース報道をテレビ画面で放映

・詳細シナリオは、順次、訓練事務局が伝達

・部室店から電話・FAX等による報告・質問・相談

訓練事務局では、以下のようなタイムテーブルで訓練時間を管理。

時刻	シナリオ報道	対策本部へのシナリオ配信	訓練参加部署への質問
12:40		館内放送 「地震発生。全員机の下へもぐり、安全を確認してください。各職場で防火処置を行ってください」	
12:52	「電力によれば、各所で停電となっている模様です」	支店 支店です。店内全般に滅茶苦茶です。貸し金庫室の扉が開きません。けが人はいません。	【課題1】(人事部、総務部、リテール部) 本店ビルおよび複数の営業店で負傷者が発生。現在までの負傷者状況をとりまとのうえ、対応方針を決定してください。
12:54	「警察によれば、第一次交通規制を実施、国道××号線および環状×号線を結ぶ内側区域は全面車両通行止めとなっています」	防災センター 総務部 防災センターです。電力に確認したところ、電気の復旧に2・3日はかかるということです。	【課題2】(総務部、リテール部) 建物被害状況報告があがってきています。被災状況を整理し、本部長席に報告するとともに、避難や建物応急措置が必要と考えられる店について必要な指示をしてください。
12:56	「地域で、余震とみられる大きな揺れを観測しました。気象庁によると、津波の心配はありません」	支店 支店です。店内は書類、什器が散乱していますが、機器類は特に問題ありません。	【課題3】(経営管理部) 現時点での当局への被災報告(第1報)を作成するとともに、報告のタイミングや頻度について、方針・方向性を決定してください。また、金融庁から求められる報告事項について列挙してください。

講評：・訓練の最終段階で各部の対応状況を簡潔に講評

・同時に課題への回答例を席上配布、参加者によるセルフチェック

【具体的手法 19】(続き)

こうした訓練を実施する際には、以下の点に工夫している。

➤ シナリオ作成チーム・メンバーの選定

シナリオ作成チームのメンバーを選定する際、事前に訓練参加者に漏れることを回避するためには少人数に限定するニーズがある一方で、実際に事務フローやシステムに精通していないと分からないことがあるほか、シナリオを作成する過程で学ぶことが多いため、ある程度の陣容を確保するニーズがある、といった相反するニーズのバランスを勘案する。

➤ 災害対策本部内での情報共有

災害対策本部では、営業店など現場からの情報を適切に収集し、優先すべき事項を的確に判断し、指示を出していけるかがポイントとなる。このため、災害対策本部内で各種情報が錯綜しないよう、情報を共有するためのホワイトボードなどを活用する。

➤ シナリオの展開速度の調整

リアルタイム方式であっても、最初から早いスピードでシナリオを展開すると現場が混乱する。最初のうちは、30分毎にシナリオを展開させ、各部毎に「目線」を揃えるための調整時間を設けるなど段階的に実施し、その後、徐々にリアルなスピードに高めている。

【具体的手法 20】

グループ企業間での連携を強化し、被災時において整合的な対応をとることができるよう、毎年グループ全体で共同訓練を実施している。

共同訓練のテーマは、首都直下地震発生時の対応、共同で導入した通信システムの活用、システム障害時の対応など、毎回変化させている。

【具体的手法 21】

訓練シナリオの策定に際して、早朝に災害が発生して自宅から各業務執行場所に参集するケース、業務時間中に災害が発生しメイン・サイトからバックアップ・サイトへ移動するケースなど、災害発生時刻の想定を変化させることによって、訓練内容にバリエーションをもたせている。

例えば、災害発生時刻を朝、昼、午後と変化させて、重要業務にどのような影響が及ぶか検証したり、通勤時間中の災害発生時にも職員と連絡が取れるかを確認する訓練の実施を検討している。

【具体的手法 2 2】

訓練計画について、一覧表を作成してスケジュール管理している。

	200X年8月			200X年9月			200X年10月			200X年11月			200X年12月		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
本店ビル被災想定 対策本部立上げ訓練															
システムセンター被災想定 システム切替訓練															
日銀ネット被災想定 システム切替訓練															
全銀センター被災想定 システム切替訓練															
短期金融市場BCP共同訓練 連絡訓練															
要員駆け付け訓練															
緊急連絡訓練															

上記表中の訓練のうち、本店ビル被災を想定した災害対策本部立上げ訓練では、各部の役割分担の明確化、組織全体として災害発生時の作業がきちんと流れるかを把握するため、以下の手順で実施している。

- 1) 災害発生
- 2) 被災情報の確認・報告
- 3) 災害対策本部の設置
- 4) バックアップ体制への切替判断・手順確認
- 5) 担当部署からの報告

緊急連絡訓練については、「抜き打ち」で実施するなどの工夫をしている。

【具体的手法 2 3】

海外拠点に対して、テーマを与えて訓練を実施させ、その結果を本部に報告させている。さらに、被災時に海外拠点へ移管する予定の本部業務や、逆に、被災時に海外拠点から本部へ移管される業務について、定期的に海外拠点との共同訓練を実施している。

【具体的手法 2 4】

各実務レベルの担当部署の管理職に対して、個別業務の復旧手順を確認するための机上訓練を以下の手順で実施している。

- (1) 個別のコンティンジェンシープランを伏せた状態で、部署の優先立上げ業務について概要（関連システム、関連部署、対応の流れ、必要人員等）を説明させる。
- (2) 一定の被災シナリオを提示して、業務再開までの対応手順、システム稼働前・稼働後の対応手順、業務縮小期間における顧客対応、営業店への指示事項などの具体的な対応方法を説明させる。
- (3) 個別のコンティンジェンシープランの改訂要否など、訓練実施後の対応計画を含め、報告書を作成させる。

【具体的手法 2 5】

訓練終了直後に、訓練参加者全員が集まる「評価会議」を開催し、訓練時の各部の対応を講評している。その中で、事前に作成したチェック項目や模範回答に従って達成状況を確認している。

訓練で発見された課題については、実際の災害発生時にも生じる可能性が高いため、必ず解消しておく。また、訓練に際して、既存ルールに基づかない対応が発生した場合、復旧手順書に追記し業務継続計画の内容充実に役立てている。

スタート時刻とエンド時刻を測定し、復旧目標時間とのギャップとその要因を把握し、縮小するように努めている。併せて、実際に処理すべき事務量と代替手段で処理可能な事務量のギャップも確認している。

組織横断的な意思決定訓練をより実践的に実施しようとする、準備に相当なコストがかかるため、関係者の理解を得ることに困難を伴うケースが多い。一方、シナリオ作成等、訓練を準備する過程で相互理解が進み、得る効果は大きい。従って、組織横断的かつ実践的な意思決定訓練の実施や、準備に相応の期間とマンパワーをかけることの意義について、関係者の理解を広げていく必要がある。

(2) ストリートワイド訓練

海外では、金融機関だけでなく、公共インフラ機関等を含めた大規模な共同訓練が活発に実施されている。

【具体的手法 2 6】米国の事例

米国では、毎年、民間金融業界団体が主催するバックアップシステムへの切替を主体とする訓練を実施しているが、2007年については、新型インフルエンザ対策をテーマにした訓練を3週間に亘って実施した。

実施時期	概要	主催者	参加者
2004年5月 (半日)	一定の被災想定(爆弾テロ)に基づく、 意思決定・連絡訓練 。	民間金融業界団体	約20先:主要証券会社13先、取引所、ベンダー、インフラ提供者等
2005年10月 (半日)	バックアップシステム間の接続を確認する システム切替訓練 。	民間金融業界団体	約150先:取引所・取引システム、清算機関、主要証券会社、通信会社等
2006年10月 (半日)	取引執行(フロント)から資金証券決済(バック)までを通して、取引の一連の流れを切り替える 日回し訓練 。	民間金融業界団体	約200先:30取引所・取引システム、150以上の金融機関、清算・決済機関、ベンダー等
2007年9~10月 (3週間)	週次で変化する 新型インフルエンザの感染拡大シナリオ への対応状況を回答していく シナリオブラインド訓練 。	官民の金融業界組織	2,775先:金融機関(銀行、証券、保険、取引所)、公益事業(電力、通信等)等

【具体的手法 2 7】英国の事例

英国では、2005年まで、爆弾テロをテーマにした訓練を実施した後、2006年には、新型インフルエンザ対策をテーマにした訓練を6週間に亘って実施した。

実施時期	概要	主催者	参加者
2003年6月 (半日)	一定の被災想定(爆弾テロ)に基づく、 机上演習 。	民間金融機関、金融当局	約20先(約100名):主要金融機関
2004年11月 (半日)	一定の被災想定(爆弾テロ)に基づく、 意思決定・連絡訓練 。	金融当局	約30先(約300名):主要金融機関
2005年11月 (半日)	刻々と変化する被災想定(爆弾テロ交通途絶等)に基づく、 リアルタイム方式のシナリオブラインド型の意思決定・連絡訓練 。	金融当局	約70先(約3,000名):金融機関、取引所、決済機関等
2006年10~11月 (6週間)	週次で変化する 新型インフルエンザの感染拡大シナリオ への対応状況を回答していく シナリオブラインド訓練 。	金融当局	約70先(約3,500名):金融機関、取引所、決済機関、警察、保健省、通信業者、鉄道、電気ガス水道等

【具体的手法 2 8】シンガポールの事例

シンガポールでは、2006年、爆弾テロをテーマにした大規模なストリートワイド訓練を実施した後、2008年には新型インフルエンザをテーマにした訓練を実施予定である。

実施時期	概要	主催者	参加者
2005年5月 (半日)	一定の被災想定(爆弾テロ)に基づく、机上演習。	銀行協会	約12先(約50名):主要金融機関、コンピュータサービス会社、取引所、警察、政府投資公社等
2006年5月 (半日)	刻々と変化する被災想定(爆弾テロ 交通途絶等)に基づく、リアルタイム方式のシナリオブラインド型の意思決定・連絡訓練。	銀行協会	約170先(約4,000名):金融機関、コンピュータサービス会社、取引所、インフラ提供者、清算機関、交通当局等
2008年8～9月 (2週間)	数日毎に変化する新型インフルエンザの感染拡大シナリオへの対応状況を回答していくシナリオブラインド訓練。	銀行協会、金融当局、内務省	約100先超:金融機関、取引所、インフラ提供者等

こうした「ストリートワイド訓練」は、個別金融機関の訓練ではカバーできないポイント(他社との相互依存関係)を検証できるメリットがある。

個別の金融機関等では、被災時に社会インフラをどこまで利用できるか分からないため、考えられる最悪の事態を想定せざるを得なくなる。こうした中で、公共インフラ機関(電力・ガス、通信事業者、公共交通機関、警察等)が参加するかたちでストリートワイド訓練が実施される場合には、被災時に社会インフラがどこまで利用できるかを踏まえることが可能となり、より現実性のあるシナリオの下で、より実効的な体制整備を図ることが可能になる。

また、仮に公共インフラ機関が参加しない場合でも、個別の金融機関等が業務を外部委託している関係先(警備会社、輸送会社等)や決済システム運営者等を含めた広義の決済システム関係者が共同で訓練を実施することも意義深い。例えば、多くの金融機関が同一の委託先に依存しているために、緊急時に利用希望が殺到して競合が生じる可能性がないか等の課題を洗い出し、より現実的な対応策を講じていくことが可能となる。

さらに、公共インフラ機関や外部委託先の参加がなく、金融機関等だけが参加する共同訓練の場合でも、特定の被災シナリオについて金融界で共通認識を持つことができることは有意義である。例えば、同一業態内で対応策を揃えることが望ましい事項を洗い出し、業態内で対応方針を議論するきっかけにする方法もある。

もちろん、こうした大掛かりな訓練の実施には相応の負担がかかる。特に、システムの実機訓練や業務部署の日回し訓練（業務手順を通して確認する訓練）を含め、全社的な復旧手順の確認・検証まで行う場合には、より実戦的になる一方、負担が大きくなる。このため、まずは、システムや業務が計画どおりに復旧されることを前提に、業務継続の総括部署や災害対策本部メンバーによる意思決定訓練等の小規模なものから始め、徐々に実務部署を巻き込むかたちで訓練の規模を大きくしていくことが有効である。

4. 新型インフルエンザ対策

2007年に、新型インフルエンザ専門家会議が公表した「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン」等に基づき、幾つかの大手金融機関では以下のように対策の策定に向けて着手し始めている。

この間、金融庁では、「新型インフルエンザの発生に備えた体制の整備について（要請）」（08年2月）を発出した。日本銀行金融機構局は、対策が進んでいる内外金融機関でみられた取組事例を紹介する調査論文「金融機関における新型インフルエンザ対策の整備について」（08年3月）を公表した。

なお、2003年に海外でSARS（新型肺炎）が流行した際、幾つかの大手金融機関が得た教訓は、以下のとおり。

正確な情報を得るための体制構築が重要

感染経路を巡って、飛沫感染に止まるか、空気感染まであるのかははっきりしない状況が続いた。

専門家の見解が確定するまでの間、様々な情報が錯綜するため、正確な情報を迅速に入手できるように日頃から情報収集体制を構築しておくことが重要である。

マスク等の備蓄が重要

流行初期段階で、人々がマスク等を大量に買い溜めるべく殺到し、品切れが常態化した。

平時から備蓄をしておくことが重要である。

業務継続手段の構築が重要

一人でも職員に感染の疑いが生じると、当該部門全体が隔離され、その部門の業務運営は少なくとも10日間停止される恐れがあった。

スプリット・オペレーション等の業務継続手段を実施した。スプリット・オペレーションを行おうとする場合、通常とは事務フローが違ってくるため、平時からリハーサルを行うことが重要である。

【具体的手法 29】

感染拡大の局面（フェーズ）毎に対応策を策定している。

海外 感染者	国内感染者		状況	対応方針
	社会	行員		
有	無		-	左記の感染レベルに応じ、以下の対策を順次実施
	有	無	[レベル1a] 拠点等が存在する地域において感染者発生	<ul style="list-style-type: none"> ・感染予防措置の実施 ・感染地域への出張・旅行の自粛・禁止 ・外訪自粛・禁止 ・人員シフト勤務実施
			[レベル1b] レベル1aに加え、外部感染者が著しく増加	
	有		[レベル2] 拠点等が一部閉鎖もしくは全面閉鎖	
[レベル3] レベル2に加え、多数の行員が勤務不能				

海外拠点に対して、対策の作成と対策に基づく訓練実施を指示している。

【具体的手法 30】

今後の対策策定に向けて産業医や医療機関との相談を開始したほか、マスク等の衛生用品の備蓄についても進めるなど、できることから着手している。

【具体的手法 31】

業務継続体制整備に関する委員会とは別に、医療関係者を含む専門のワーキング・グループを設置している。

【参加者】全部署、全拠点の代表者

【事務局】業務継続の統括部署

【目的】・業務継続のために重要業務に予防対策を講じる

- ・感染の封じ込めと従業員保護対策を準備する
- ・監視、動員体制、影響評価能力を整える（第三者、外部委託業者の事前対策を含む）
- ・正式な情報伝達経路として従業員および管理者に助言、教育する
- ・テーマ別に専門家に助言を求める

業務継続の統括部署は、WHO（世界保健機構）などのホームページから感染拡大状況をモニタリングし、最新情報を上記ワーキング・グループや管理者へ日次報告している。

以上

(別添)

「業務継続体制整備に関する情報交換会」参加者

みずほ銀行	坂口 琢也 植地 信行 岩本 博 島谷 力哉	(前 FG 経営企画部参事役) FG 経営企画部調査役 (前経営企画部調査役) 経営企画部参事役
三菱東京 UFJ 銀行	山川 亘 合田 健彦	総合リスク管理部上席調査役 国際企画部上席調査役
三井住友銀行	磯和 啓雄	総務部総務グループ長
りそな銀行	秋山 浩一 三原 克士 浅田 修二	経営管理部グループリーダー 経営管理部グループリーダー システム部グループリーダー
みずほコーポレート銀行	石谷 仁 鈴木 秀美 稲場 勇紀	管理部参事役 事務統括部調査役 事務統括部調査役
三菱 UFJ 信託銀行	渡邊 展文 阿部 訓	経営管理部主任調査役 (前経営管理部主任調査役)
日本トラスティ・サービス 信託銀行	玉野 直樹 白神 啓一郎	事務システム管理部審議役 (前総務部兼業務開発部審議役)
野村証券	原 靖則	IT 基盤戦略部特別専任職
日本銀行 (総合司会) (コディネーター) (金融機構局) (金融市場局) (決済機構局)	柴山 卓也 富永 新 大山 陽久 廣島 鉄也 金沢 敏郎 植田 リサ	(前金融機構局参事役) 金融機構局参事役 企画役(システム関連考査担当) 企画役(金融市場企画担当) 企画役(前金融市場企画担当) 企画役(業務継続計画担当)

(オブザーバー)

金融庁	尾崎 有 未廣 久美子	監督局銀行第一課銀行監督調整官 監督局総務課監督調査室課長補佐
全国銀行協会	松本 康幸 西村 寿一 大坪 直彰	(前企画部次長) 企画部次長 事務システム部次長

(事務局)

日本銀行金融機構局	齊藤 徹	企画役補佐(システム関連考査担当)
-----------	------	-------------------

(注) 所属部署名、役職名は 2008 年 6 月時点のもの

なお、新型インフルエンザ対策に関する議論ではクレディ・スイス証券、訓練に関する議論では東京海上日動リスクコンサルティングがゲストとして参加した。