



BOJ *Reports & Research Papers*

2008年5月

リスク管理と金融機関経営に関する調査論文

業務継続体制の実効性確保に向けた確認項目と具体的な取組事例

先進事例を中心に

日本銀行金融機構局

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局までご相談ください。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【はじめに】

- ・ 日本銀行では、業務継続体制を整備するうえで、対応が必要と考えられる項目を整理し、2003年7月に「金融機関における業務継続体制の整備について」を公表した。その後、同ペーパーを基に、考査やオフサイト・モニタリング等の機会を通じて、各金融機関と業務継続に関する議論を重ねてきたが、体制整備を進める金融機関からは、上記の各項目について実際にどのように対応すれば実効的な業務継続体制が構築できるのか、より具体的に知りたいとの声が多く聞かれる。
- ・ そこで、本稿では、上記2003年ペーパーの枠組みに沿って「整備が必要な項目」を箇条書き形式に整理するとともに、わが国金融機関において実際に行われている先進事例を中心に「具体的な取組事例」を紹介することとした。
- ・ もとより、業務継続体制の整備については、各金融機関の置かれた環境や立場によって被り得る災害や期待される対応水準が異なるうえ、対応策には多様なアプローチがあり得る。また、本稿で紹介する対応例には、総論的なものから技術的なものまで様々なものが含まれている。各金融機関においては、本稿を参考にしながら自らにとって適切な対応を検討し、業務継続計画の実効性を着実に高めていくことが期待される。
- ・ 日本銀行金融機構局としては、本稿も活用しつつ金融機関との議論をさらに深め、ひいては被災時における日本の金融・決済システムの安定性向上に繋げていきたいと考えている。

(本件に関する照会先)

日本銀行金融機構局 大山 陽久 03-3277-2513
白石 実 03-3664-4333

目 次

1 . 推進体制の整備	3
(1) 経営陣のリーダーシップ	3
(2) 基本方針の策定	3
(3) 統括部署の設置	3
2 . 業務継続計画の策定	5
(1) 前提条件の明確化	5
(2) 業務継続計画の策定	6
3 . 経営資源等の確保	7
(1) 全般的な経営資源の確保	7
(2) オフサイト・バックアップ・システムの確保	8
(3) バックアップ・データ等の確保	9
(4) 手作業処理体制の確保	9
4 . 意思決定・連絡体制の整備	10
(1) 意思決定体制の整備	10
(2) 連絡体制の整備	11
5 . マニュアルの作成	12
(1) マニュアルの作成	12
(2) マニュアルの実効性確保	12
6 . 訓練の実施と計画見直し	13
(1) 訓練計画	13
(2) 訓練の実施	13
(3) 訓練結果の分析・報告	14
(4) 業務継続計画の見直し	14
(参考) 日本銀行が公表した金融機関の業務継続体制に関する資料一覧	15

業務継続体制の実効性確保に向けた確認項目と具体的な取組事例

1. 推進体制の整備

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1) 経営陣のリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務継続に関し、経営陣が自ら問題意識を持って指揮していること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営トップを含む役員全員が業務継続の重要性を認識したうえで、業務を執行している <ul style="list-style-type: none"> 全社横断的なプロジェクトと位置付けて、経営方針、予算、リスク管理などの面で、業務継続を明示的に重要課題として掲げている ・ 業務継続体制の整備を担当する役員が決まっており、基本方針の策定から訓練の実施に至るまで一貫してリーダーシップを発揮している ・ 役員会等において、定期的に（半年毎など）業務継続体制の整備について議論している
(2) 基本方針の策定	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務継続に関する基本方針を策定し、正式に機関決定していること ➢ 上記基本方針において、以下の点を明確にしていること <ul style="list-style-type: none"> 体制整備の目的 自社において優先的に継続すべき重要な業務（以下「重要業務」）を特定する際の考え方 ➢ 経営方針や社会情勢の変化等に応じて、業務継続に関する基本方針を見直していること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務継続に関する基本方針の策定および主要な改訂が役員会等の決議事項となっている ・ 自らの置かれた立場と環境を踏まえつつ、以下の点を勘案のうえ、体制整備の目的を定めている <ul style="list-style-type: none"> 決済面における混乱拡大の抑制（決済システムへの影響抑止） 被災地等における住民の生活や経済活動の維持（顧客への影響抑止） 金融機関経営におけるリスクの軽減（経営への影響抑止） ・ 上記目的と整合的に「重要業務」を選定する枠組みとなっている ・ 経営方針等を策定する度に、社会情勢の変化も踏まえつつ、業務継続の基本方針を見直している
(3) 統括部署の設置	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務継続体制の整備を統括する部署および統括責任者を設けていること ➢ 統括部署および統括責任者が、基本方針に基づき、以下を遂行していること <ul style="list-style-type: none"> 業務継続体制の整備に当たっての具体的な作業項目とスケジュールの管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統括部署および統括責任者を設け、組織横断的な企画立案や全社ベースでの部署間調整等を実施している ・ 全社的なプロジェクトとして、体制整備のロードマップや年間計画などを策定している ・ 体制整備を具体的に進めていくために、関係部署の実務レベル責任者が頻繁に集まって（毎週・隔週など）、具体策を議論・検討している（業務継続委員会など） ・ 作業項目および進捗状況を一覧可能な形で管理している

<p>各部署への作業割当および各部署間の調整</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各担当部署が作成した個別計画の内容を検証したうえで、部署間での重複や漏れをなくすとともに、相互に関連する案件の方向付けや調整を定期的に（1年毎など）実施している
<p>作業進捗状況の経営陣への報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> 定期的（半年毎など）あるいは作業計画の節目毎に、役員会等に報告している
<p>社内への周知・教育活動</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社内の電子掲示板に業務継続関連の専用ポータルを設けている 職員研修やe-ラーニングなどで業務継続をテーマとして採り上げている

2. 業務継続計画の策定

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1)前提条件の 明確化	<p>➢ 業務継続計画を策定する前提として、自らの置かれた立場と環境を踏まえつつ、以下の施策を明確かつ合理的に実施していること</p>	
	<p>業務継続が困難となる被災シナリオの特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の直面する潜在的脅威（原因事象）を洗い出したうえで、その顕現可能性と顕現時の影響を勘案して、重大なリスクがあると認められるシナリオを特定している ・ 被災シナリオを、「人」、「モノ」、「場所」といった経営資源についての想定被害（結果事象）毎にも整理している
	<p>「重要業務」の特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災時には利用可能な経営資源が限定されることを踏まえ、それと整合的な範囲内で、自らの業務内容と経営戦略に応じて「重要業務」を特定している 例えば、現金払出、送金依頼の受付、大口・大量の決済の処理など 被災シナリオによっては、復旧目標時間内に利用可能な経営資源の制約が一段と強まることを踏まえ（例えば大規模災害時、新型疫病流行時）、優先的に継続すべき業務を、確保済みの経営資源と整合的な少数業務に絞り込んでいる
	<p>「重要業務」における復旧目標時間の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全ての「重要業務」について、当該業務の時限性を踏まえつつ、復旧目標時間を設定している 業務中断時刻によって復旧目標時間が異なる場合があることに留意している 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・大量の決済の処理など、とくに重要な金融決済機能に係る業務については、復旧目標時間を「4時間以内」、「当日中」などとしている
	<p>「重要業務」の事務処理フロー、所管部署、関係先等の把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「重要業務」毎に、事務処理フローを具体的に整理し、関係部署（委託先を含む）と関係システム（委託部分を含む）を漏れなく洗い出している ・ 関係部署間での緊急時の役割分担について明確に定めている
	<p>「重要業務」の事務量の把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「重要業務」の事務量を、ピーク日およびピーク時についても、把握している 他社への誘導を計画している業務について、その実現可能性と軽減される事務量を見積もっている

(2)業務継続計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 上記前提条件の下で、業務継続計画を策定していること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務継続に関する基本方針と上記前提条件に基づいて、業務継続計画を策定のうえ、正式に機関決定している
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「重要な関係先」における業務継続計画の整備状況を確認し、自社の計画との整合性を検証していること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決済システム運営主体、業務委託先、大口取引先等、業務遂行上欠くことのできない関係先など「重要な関係先」の業務継続計画との整合性を検証したうえで、改善すべき点を洗い出し、計画の見直しに結び付けている
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務継続計画を必要の都度見直していること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たなリスク事象の発生懸念の高まりや新規業務・システムの稼働開始等業務継続の前提条件に変化が生じた場合に、速やかに業務継続計画を見直す仕組みとしている ・ 前提条件に変化がない場合でも、定期的に（年1回など）、業務継続計画を見直している
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務継続計画の実効性等が、業務継続担当部署以外の第三者により検証される体制となっていること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務継続計画の実効性、訓練内容、訓練結果の検証・分析、業務継続計画の見直しへの取組み状況等につき、内部監査等の独立した主体による検証が行われている システム部門のみならず、業務部門も含め広く監査の対象としている

3. 経営資源等の確保

	整備が必要な項目	具体的な取組事例
(1) 全般的な経営資源の確保	<p>➢ 「重要業務」を「復旧目標時間」以内に復旧させるために必要な経営資源を、以下の各要素に分けて、適切に見積もり、確保していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務継続計画で定めた対応手段(手作業処理、バックアップ・システム等)を、「重要業務」のピーク時処理量を勘案したうえで、復旧目標時間と整合的になるように準備している ・ 公共インフラ(電気、水道、輸送手段、通信設備など)の利用可能性を当該インフラ提供主体から聴取するなどにより把握し、それと整合的な業務継続計画を策定している
	<p>業務継続要員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「重要業務」の遂行に必要な要員数が算出されており、被災時に実際に参集できる人数との整合性を確認している <ul style="list-style-type: none"> 公共交通機関不通を想定し、他の経路や代替手段を用いた場合の検討を行っている(徒歩による参集可能要員数の確認、徒歩参集ルートへの周知、原動機付自転車の配備、デュアルオペレーション<複数拠点での同時並行的業務遂行>など) 各「重要業務」の復旧目標時間との整合性を確認しつつ、時間経過とともに段階的に要員が参集する計画としている ・ 「重要業務」毎に、遂行に必要なスキルを有する人員が適切に配置される計画となっており、任命等により各人に伝達されている <ul style="list-style-type: none"> 部門毎の参集可能要員数を確認し、不足が生じる場合にはクロス・トレーニング(職務多機能訓練)等により、人員を養成している ・ 「重要業務」の継続に不可欠な機器を稼働させるために必要な関係部署(特にシステム部署や総務・管財部署)の人員も、確保している ・ 派遣職員を業務継続要員とする際に、派遣契約等に照らして問題ないか(時間外勤務の可否、勤務場所、職務内容等)を確認している ・ 業務継続要員以外の職員の行動の目安(帰宅方法や自宅待機など)も定めている
	<p>執務場所</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災シナリオの下でメイン・オフィスと同時被災しないと考えられる場所に、バックアップ・オフィス等の執務場所を確保している <ul style="list-style-type: none"> 取引先等との間で現物受渡が必要な事務について、現実的に受渡が可能な場所に臨時窓口等を確保している ・ バックアップ・オフィスのスペース(収容人数)を、「重要業務」の遂行に必要な人数や機器数と整合的となるよう確保している ・ 優先立上げ店舗を選定し、当該店舗の施設・機器類を優先的に整備している

	<p>機器・事務用品・消耗品等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「重要業務」の遂行に必要な数の機器・事務用品・消耗品等を確保している 機器として、机、椅子、電話、FAX、パソコン(端末)、電源等を確保している 「重要業務」に必要な非常用電源（自家発電用燃料を含む）、機器冷却水、各種備品（食料、飲料水、生活必需品、医療品等）について、3日以上を備蓄している ・被災時に他社から調達予定の物・サービスについては、明示的にその旨を合意し、同社の業務継続計画に織り込まれていることを確認している
<p>(2) オフサイト・バックアップ・システムの確保</p>	<p>➤ 「重要業務」の業務継続を手作業で処理することが困難または不可能な場合、メイン・センターとは別の場所にバックアップ・システムを確保していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 平時にシステムを用いて処理している「重要業務」については、被災時に代替システムや手作業等による遂行が可能である場合を除き、オフサイト・バックアップ・システム（バックアップ・センターなどメイン・センターから離れた場所に設置したシステム）を構築している 代替手段として手作業等を予定している部分について、ピーク時事務量と事務処理能力を勘案し、当該手段による業務継続が可能であることを検証している ・ オフサイト・バックアップ・システムは、被災シナリオの下でメイン・センターと同時に被災しないと考えられる場所に構築している
	<p>➤ オフサイト・バックアップ・システムの処理能力が、「重要業務」の処理に十分であること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフサイト・バックアップ・システムと通常運用システムのシステム構成や性能の差異を踏まえたうえで、ピーク時やピーク日においても、「重要業務」がオフサイト・バックアップ・システムを用いて処理可能であることを検証している ・ オフサイト・バックアップ・システムを他社と共有しているケースにおいて、同時利用の可能性(広域災害時等に他社も同時被災する可能性)を認識し、自社の利用が最も制限される場合を想定して、上記を検証している
	<p>➤ オフサイト・バックアップ・システムへの切替所要時間が、「重要業務」の復旧目標時間と整合的であること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフサイト・バックアップ・システムへの切替にあたっては、被災後に、連絡・参集、切替決定、切替作業（システム立上げ、バックアップ・データ読み込み等）、データ補正といった手順を経ることを認識し、これらに係る合計時間をシステム毎に見積もっている 未反映取引に係るデータ補正については、その対応方針（反映後に業務再開するか、反映前に業務再開するか）を定め、その手順を明確化し所要作業時間を見積もっている ・ オフサイト・バックアップ・システムの運営を外部委託しているケースにおいては、上記所要時間や作業分担等について、委託先と認識を擦り合わせている

(3)バックアップ・データ等の確保	<p>➤ データやプログラムが喪失する場合に備えて、「重要業務」の再開に必要なデータ等のバックアップを取得・保全していること</p>	
	<p>バックアップ・データ等の保管場所</p>	<ul style="list-style-type: none"> 被災シナリオの下でメイン・センターと同時に被災しない場所に、バックアップ・データやプログラムを保管している
	<p>データ等の復元手段の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「重要業務」の再開に必要なバックアップ・データ等が速やかに利用できるような仕組み（システム対応等）を準備している
	<p>バックアップ・データの取得間隔・伝搬送所要時間の適切性</p>	<ul style="list-style-type: none"> バックアップ・データ取得間隔（データ補正時間に影響）や、バックアップ・データ保管地（データ伝搬送時間に影響）等が、復旧目標時間と整合的であることを確認している 被災時にバックアップ・データを復元場所へ伝搬送するケースにおいて、その手段が被災シナリオの下で有効であることを確認している
(4)手作業処理体制の確保	<p>➤ 被災時に手作業処理を行わなくてはならない業務範囲を洗い出し、所要の経営資源や作業手順を用意していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> メイン・センター被災時に、以下のような手作業処理が発生することを認識して、その対応を講じている <ul style="list-style-type: none"> 業務上の時限性から、オフサイト・バックアップ・システムへの切替完了を待たずに、並行して行う手作業処理 切替作業の過程で発生する各種手作業処理(バックアップ・データ取得後に発生した取引の追加入力やデータ照合等) オフサイト・バックアップ・システムが配備されていない業務の手作業処理

4. 意思決定・連絡体制の整備

	整備が必要な項目	具体的な取組事例
(1) 意思決定体制の整備	<p>➤ 業務継続計画の発動について、以下の点を明確にしていること</p>	
	<p>業務継続計画の発動基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急時において迅速かつ客観的に判断可能なように、業務継続計画の発動基準を具体的に定めている ・ 発動可否の判断を行うために必要な情報が、各関係部署から迅速に報告される体制を構築しており、被災時に利用可能な連絡手段も整備している
	<p>オフサイト・バックアップ・システムへの切替基準</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフサイト・バックアップ・システムへの切替基準設定に際して、下記事項にも配慮している システム面のみならず事務処理面でも平常時と異なる体制に移行すること 通常システム復旧後に、再切替（戻し）に長期間を要すること
	<p>業務継続計画の発動決定権限者 オフサイト・バックアップ・システムへの切替権限者</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 決定権限者が明確に定められており、緊急時に遅滞なく適切な判断が下せる体制を構築している
	<p>➤ 意思決定や指揮命令系統について、以下を実施していること</p>	
	<p>各被災シナリオに対し有効に機能する対策本部設置場所の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対策本部は、メンバー（発動決定権限者を含む）が実際に参集可能な場所に設置することとし、被災シナリオの下で社内外との通信が可能な機器を配備している 予め複数の場所を確保し、被災状況によって使い分けている
	<p>経営陣や部門責任者と連絡が取れない場合にも、迅速な権限委譲が可能な体制の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 権限委譲の体系・ルールを明文化しており、いずれの被災シナリオにおいても意思決定できる体制を構築している

(2)連絡体制の整備	<p>➤ 業務継続計画の発動時における社内外関係先への連絡について、以下を実施していること</p>	
	<p>社内における緊急連絡体制の整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内における緊急連絡先一覧を整備し、人事異動が生ずる都度、更新している ・ 夜間・休日における緊急連絡体制やメールアドレス一覧も整備している
	<p>社外の「重要な関係先」の選定と連絡窓口の特定</p> <p>社外の「重要な関係先」が業務継続計画を発動した場合の連絡窓口の把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急時に連絡を要する関係先と連絡すべき内容をリストアップしている ・ 海外拠点から現地関係機関への連絡体制も整備している ・ 「重要な関係先」の連絡先一覧(含むバックアップ拠点および夜間休日用)を作成し、変更が生ずる都度、更新している ・ 業界共有のウェブサイトへのアクセス手段を確保し、同サイト掲載分についてはそれを参照している
	<p>複数の緊急連絡手段の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通信手段等の公共インフラが一時途絶する事態(大規模災害時等)も想定し、以下のような複数の緊急連絡手段を確保している ・ 災害時優先電話、安否確認システム、衛星電話、無線機、電話・テレビ会議システムなど ・ 各通信手段の機能・制約を認識している
	<p>➤ 業務継続計画の発動時の広報手段やメディアへの対応方法を定めていること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被災シナリオに応じた対応ルール(告知範囲、記者会見開催基準・対応者等)を明文化している ・ 想定される対外公表文の雛型を作成し、迅速にウェブサイト等に掲示できる準備を整えている ・ 顧客向け周知文の雛型を作成し、迅速に営業店等に掲示できる準備を整えている

5. マニュアルの作成

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1) マニュアルの作成	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業務継続計画で定められている作業手順を平易に示したマニュアルを、各部署で作成していること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各「重要業務」の作業手順やシステム切替手順を具体的に記述したマニュアルを、整備している 平時はシステム処理し、被災時には手作業で処理する事務の作業手順について、詳細に記述している 部署(委託先との間を含む)横断的な業務について、マニュアル相互間の記述が整合的であることを確認している
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ マニュアルが社内全体でみて体系的・整合的となっていること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各「重要業務」の業務遂行に必要な関係部署を網羅する形で、マニュアルの作成・管理主体(部署横断的な部分についての役割分担を含む)を定めている ・ 部署横断的な業務のマニュアル整備状況について、部署毎のマニュアルの整合性を全社的観点から点検し、必要に応じて改訂等を働きかける仕組みとしている
(2) マニュアルの実効性確保	<ul style="list-style-type: none"> ➤ マニュアルが常に利用可能な最新のものとなっていること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作成したマニュアルを、被災時に速やかに利用可能な状態で保管している ・ 業務フローや組織構成等に変更が生じると、速やかにマニュアルを更新している
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ マニュアルが担当者全員に周知・徹底されていること 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種マニュアルの内容を担当者が熟知しており、習熟のための訓練等に全ての関係者が参加している

6 . 訓練の実施と計画見直し

整備が必要な項目		具体的な取組事例
(1)訓練計画	<p>➤ 統括部署および統括責任者が、自社の業務継続体制の整備状況を踏まえて、効果的な訓練計画を策定していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 統括部署（ないし統括責任者）が、自社の業務継続体制の整備状況を踏まえて、全社的な観点から業務継続訓練の重点課題(目的、内容等)を定め、それに基づき訓練計画を策定している 訓練内容として、意思決定・連絡訓練、避難訓練、参集訓練、バックアップ機器立上げ訓練、バックアップ・センター切替訓練、業務手作業訓練、日回し訓練（業務手順を通して確認する訓練）などを、現実的なシナリオを用いて実施している 訓練計画策定にあたって、業務継続計画の実効性確認と、業務継続要員の習熟度向上の2つの観点を組み合わせている
	<p>訓練対象業務・対象部署の網羅性の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社横断的な訓練を、定期的に（年1回以上など）実施している ・ 各「重要業務」についての訓練を、その重要性に応じて頻度にメリハリをつけつつ行っている（重要性の高い業務については年2～3回実施している）
	<p>訓練の目的や業務継続要員の習熟度に応じた訓練内容のバリエーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練内容が徐々に高度化するように、訓練内容や役割分担を変化させている 訓練内容によっては、「抜打ち訓練」や「シナリオ・ブラインド訓練」等を有効活用している
(2)訓練の実施	<p>➤ 全社ベースでの総合訓練を定期的に行っていること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社ベースの総合訓練に、業務継続に係る関係部署が広く参加している(営業店、委託先、グループ関連企業など) ・ 決済システム運営主体等との連携体制についても確認している 決済システム運営主体の業務継続訓練には欠かさず参加することとしている
	<p>➤ 訓練実施にあたり「重要業務」継続に必要な手順を実際に行っていること</p>	
	<p>連絡体制の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急連絡先一覧を用いた安否確認、対策本部への情報集約等の訓練を実施している ・ 緊急連絡手段の接続確認を定期的に（半年毎など）行っている
	<p>対策本部立上げと業務継続計画発動の意思決定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対策本部のメンバーを招集のうえ、業務継続計画発動に係る重要判断(継続業務決定、バックアップ・オフィス立上げ、バックアップ・システム切替え)を含む意思決定の訓練を行っている 代替要員による訓練も実施している
<p>バックアップ・オフィスへの参集・立上げ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務継続要員が実際にバックアップ・オフィスに参集し、通信機器、端末、帳票類、マニュアル等を使用した訓練を、定期的に（年2回など）実施している 	

	<p>オフサイト・バックアップ・システムへの切替</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ オフサイト・バックアップ・システムへの切替に要する一連の作業(要員参集、システム立上げ、バックアップ・データ読込、データ補正等)を、ユーザー部署も参加して「通し」で行っている ・ 可能な限り実機を利用した訓練を行っている 本番系を使用した訓練が難しい場合、待機系やテスト系を利用している ・ 切替訓練では、隔地保管しているバックアップ・データの伝搬送・読込やそれを用いた稼動確認まで実施している ・ データ補正の訓練では、データ伝送途中での被災により仕掛り中となった欠落データの特定・反映や手作業取引分の後追い入力・反映も含めている
(3) 訓練結果の分析・報告	<p>➤ 訓練結果を分析して、業務継続計画のフェージビリティやマニュアルの有効性を確認していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各「重要業務」の復旧目標時間が達成できるかを検証している 被災時には経営資源(機器能力、要員等)が制約される可能性も踏まえつつ、訓練を実施し、「実際に復旧に要する時間」を測定している ・ 訓練の結果、復旧目標時間を達成できないことが判明した部分については、その阻害要因を分析している バックアップ・オフィスやバックアップ・センター等に設置してある設備・機器類の十分性についても検証している ・ マニュアルについて、記述されているとおりの作業手順により業務継続が計画どおりに実行できることを検証している
	<p>➤ 訓練結果およびその分析結果を経営陣に報告していること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社ベース訓練の検証・分析結果を、実施の都度、役員会等に報告している ・ 部署毎の訓練実施状況や訓練結果の概要を、統括部署が把握している ・ 役員会等において業務継続計画の有効性評価に係る議論が行われ、改善に向けた意思決定が経営レベルで行われている
(4) 業務継続計画の見直し	<p>➤ 訓練結果およびその分析結果を、業務継続計画やマニュアルの見直しに結び付けていること</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 訓練結果およびその分析結果に基づき、業務継続計画やマニュアルを見直している

(参考) 日本銀行が公表した金融機関の業務継続体制に関する資料一覧

いずれも日本銀行ホームページ(<http://www.boj.or.jp/>)の「災害対策・業務継続」コーナーに掲載。

- ・ 2002年3月12日 金融機関の拠点被災を想定した業務継続計画のあり方
- ・ 2003年2月6日 緊急時における業務継続・復旧体制に関するアンケート調査結果について
- ・ 2003年7月25日 金融機関における業務継続体制の整備について
- ・ 2006年9月20日 金融高度化セミナー「金融機関における業務継続体制の高度化に向けて」
- ・ 2007年3月29日 業務継続体制の整備状況に関するアンケート(2006年12月)調査結果
- ・ 2008年3月17日 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 内外金融機関の取組事例の紹介