

(仮 訳)

ジョイント・フォーラム

市中協議文書

業務継続のための基本原則

コメント期限：2006 年 3 月 10 日

2005 年 12 月 20 日

目 次

| | |
|-----------------------------|----|
| 背景と内容 | 1 |
| 実効的な業務継続体制 | 3 |
| 基本原則の有用性 | 4 |
| 対象とする読者 | 6 |
| 金融関係機関 | 6 |
| 金融当局 | 7 |
| 業務継続のための基本原則 | 9 |
| 原則 1：取締役会および上級管理職の責任 | 10 |
| 原則 2：重大な業務中断 | 12 |
| 原則 3：復旧目標 | 13 |
| 原則 4：連絡 | 14 |
| 原則 5：クロスボーダーの連絡 | 16 |
| 原則 6：訓練 | 17 |
| 原則 7：金融当局による業務継続体制の検証 | 18 |

ジョイント・フォーラム
業務継続ワーキング・グループ

| | |
|------------------|--|
| 議長: | John Sloan (Financial Services Agency, UK) |
| Australia: | Heidi Richards (Australian Prudential Regulation Authority) |
| Canada: | Judy Cameron (Office of the Superintendent of Financial Institutions) Ranee B. Pavalow (Ontario Securities Commission) |
| France: | Alain Dequier (Commission Bancaire) |
| Hong Kong SAR: | Angelina Kwan (Securities and Futures Commission) |
| 日本: | 深瀬鋭一郎 (日本銀行) |
| The Netherlands: | Rick Angevaare (Nederlandsche Bank) |
| UK: | John Milne (Financial Services Agency) |
| USA: | Angela Desmond (Board of Governors of the Federal Reserve System) Alton Harvey (Securities and Exchange Commission) Mike Yuenger (Office of the Comptroller of the Currency) |
| CPSS liaison: | Benjamin Hanssens (Committee on Payment and Settlement Systems Secretariat, Bank for International Settlements) |
| 事務局: | Jeff Miller (Joint Forum Secretariat, Bank for International Settlements) |

業務継続のための基本原則

本市中協議文書に対するコメントを求める。コメントは、ジョイント・フォーラム事務局（国際決済銀行、バーゼル銀行監督委員会気付、CH-4002 バーゼル、スイス）に 2006 年 3 月 10 日迄に寄せられたい。電子メール（baselcommittee@bis.org）ないしファックス（+41 61 280 9100）によるコメントの送付も可能である。本文書に対するコメントは公開されない。

背景と内容

1. 業務継続は、金融関係機関および金融当局にとって恒常的な優先課題である。ニューヨーク、ロンドン、イスタンブール、マドリッド等での最近のテロ行為、新型肺炎（SARS）や鳥インフルエンザの発生、あるいは様々な広域自然災害などは、重大な業務中断によって金融システムに如何に甚大なリスクが及ぶかを浮き彫りにし、本課題の優先度を一層高める結果となった。
2. 金融当局と金融関係機関は、重大な業務中断に対する金融システムの回復力を増強することについて共通の関心を抱いている。この関心は、以下を始めとする様々な要因から生じている。
 - ・ 金融仲介業務は、支払いの実行と受取り、貸出と借入れ、取引の約定、リスクに対する保険の付保、資本調達や投資促進の手段を提供することによって、一国内および世界的な経済活動を円滑にし、促進する要としての役割を果たしている。
 - ・ 金融システム全体において、複雑さとオペレーショナル・リスクが増大していること。金融システムは、自動化、ひいては通信や電力といった自動化を支える物理的インフラストラクチャーに強く依存している。
 - ・ 多くの金融システムにおいて、決済・清算処理が集中化されていること。こうした処理の中断は、金融システムに甚大な悪影響を及ぼし、重要な市場参加者の取引完了や債務履行を妨げ得る。
 - ・ 金融関係機関の間で相互依存が一国内においても国際的にも高まっていること。資金と証券が日々非常な速度で取引されているという事実は、金融関係機関と投資家の間で、決済リスク、ひいては信用リスクおよび

流動性リスクというかたちの相互依存が高いということを物語っている。これは、ある金融関係機関に生じた業務中断が、他の機関の業務を困難に陥らせる可能性があることを意味する。また、市場の国際化が進んでいる今日、一国における混乱はコンテイジョン（伝染）効果を通じて他国に深刻な影響を及ぼし得る。

- ・ 金融システムのインフラストラクチャーを直接ないし間接のターゲットとして、テロやその他の悪意ある攻撃が行われる可能性がある。
- ・ 金融システムに対する公衆の信認を維持することが極めて重要であること。ある金融システムの運営が再三中断したり中断が長引いたりすれば、信認は損なわれ、国内外の参加者は当該システムから資本を引き揚げかねない。

3 . 一部の主要金融センターの金融当局は、金融関係機関と緊密に協力のうへ、業務継続のための妥当な基準とは何かについてコンセンサスを形成しようとしてきた。こうした努力は、最近の民間部門における積極的な対応によって補完されている。例えば、業務継続体制の分野で金融関係機関が行っている作業を連携して行うため、幾つかのグループが形成された^{1, 2}。また、金融部門の一部の業界団体は、健全な実務のあり方にかかる指針を公表するなどの方法により、メンバー間において健全な業務継続体制を促進するうえで指導的な役割を果たしている³。今日まで、こうした作業の多くは国内レベルで行われてきた。その結果、作業の目的は大筋において同一（すなわち、金融システムの回復力を高めること）であるにも拘らず、一部の法域の金融当局が策定した規則や指針を含め、様々な成果物が産み出されている。

4 . 金融当局は金融システム全体の機能性を維持することに主眼を置いているため、当局のこうした対応は枢要な市場参加者に力点が置かれる傾向があった。しかし、過去の経験から得られた教訓はより幅広い関係者に当てはまり得る。

5 . 国際レベルでも業務継続に関して幾つかの規制当局による対応が見られた

¹ 業務継続体制は、金融危機管理と概念的に異なる。金融危機は、通常は業務継続に係る問題を伴わないからである。但し、業務継続に係る問題を引き起こす事象が金融危機に発展する可能性はある。

² 米国で創設された証券業業務継続体制グループ（Securities Industry Business Continuity Management Group）および Chicago FIRST は、こうした民間グループの例である。

³ 一例は、英国銀行協会が 2003 年 1 月に公表した「業務継続体制のガイド」である。

が、その目的は主に危機時においてクロスボーダーの連絡体制を整えることにあった。例えば、欧州連合（EU）加盟国は2005年5月、金融危機時の情報交換に関する改訂版覚書（MOU）に署名した。署名者は全てEUの規制当局、中央銀行、および財務省である。業務継続に関してより広範な視点から国際レベルで採られた対応としては、例えば、支払・決済システム委員会（CPSS）の会合において、中央銀行の代表者が業務継続計画の検証と強化に関する経験を共有したことが挙げられる。しかし、これまでのところ、大規模な災害事象から教訓を引き出し、これに基づいて、金融の各業態（すなわち、銀行、証券、保険）や国の垣根を越えて適用可能な業務継続の原則を策定する協力作業が行われたことはなかった。

6. 2004年の夏、金融安定化フォーラムとイングランド銀行は、業務継続に関するシンポジウムを共催した。金融安定化フォーラムは、このシンポジウムでの成果を踏まえて、各業態の基準設定団体（バーゼル銀行監督委員会＜BCBS＞、国際証券監督者機構＜IOSCO＞、国際保険監督者機構＜IAIS＞）またはジョイント・フォーラムに対し、各国・各業態が業務継続を確保するため採っている対応を検証のうえ、世界各国の金融システムに適用可能な基本原則を策定することが適切であるか否かを検討するよう求めた。
7. ジョイント・フォーラムの母体組織（BCBS、IOSCO、IAIS）は2004年11月、ジョイント・フォーラムに上記の検証を委ねることを確認した。ジョイント・フォーラムは、まず問題の輪郭を探る作業を行った後、2005年2月に到って、業務継続に関する基本原則を策定することは世界的な金融システムの回復力向上に寄与すると結論した。これを受けて、ジョイント・フォーラム傘下に正式な作業部会が設置され、同作業部会による取組みの成果として本文書が完成した（同作業部会のメンバーは付7＜本仮訳には添付略＞を参照）。

実効的な業務継続体制

8. 業務継続体制は、業務が中断した場合に特定の業務の運営を維持ないし早期復旧するための方針、基準、および手続きを定めた、全業務的な対処方法である。その目的は、業務中断がもたらす業務、財務、法務、レピュテーション、その他の重大な影響を最小限に止めることである。実効的な業務継続体制は、金融関係機関および金融当局が様々な業務中断に対応するための柔軟性を確保するよう、業務中断の発生原因ではなく、中断により生じる影響

に着目して整備される。しかし、同時に、金融関係機関および金融当局は自らが晒されているリスクの態様も無視できない。例えば、地震多発地域に所在する先は、通常、地震により生じる重大な業務中断の影響に備えた計画を立てるものである。

9 . 実効的な業務継続体制には、通常、業務への影響分析、復旧戦略、業務継続計画、訓練プログラム、役職員の研修と周知のプログラム、および情報伝達と危機管理のプログラムが含まれている。

- ・ 影響分析は、体制整備の出発点であり、緊要なオペレーションとサービス、内部・外部の重要な依存関係、および回復力の適正水準を特定する、動的な工程である。また、様々な業務中断シナリオが業務運営とレピュテーションに及ぼすリスクと影響の評価も行う。
- ・ 復旧戦略は、影響分析に基づいて、復旧目標と優先順位を定めるものである。とりわけ、業務中断が生じた場合も提供しようとするサービス水準の目標と、最終的に通常の業務運営を再開するための枠組を定めるものである⁴。
- ・ 業務継続計画は、復旧戦略を実施するための詳細な手引きである。業務中断への対応任務を設定してその責任を割り当て、かつ枢要な人物が稼働不能となった場合の権限委譲に関する明確な指針を定めたものである。また、業務継続計画の発動基準を定義し、意志決定権限を明示的に定めるものである。

基本原則の有用性

10 . 本文書に提示する基本原則は、金融システムの重大な業務中断に対する回復力を高めるための国際基準設定団体と各国金融当局による努力を支援する目的で策定されたものである。これらは、各業態または各国内の取決めの代わりになるほど詳細ではなく、代わりとすることを企図したものでもない。これらは、国際基準設定団体と各国金融当局が、業務継続に関してその業態や地域特有の状況に一層良く適合する詳細な取決めを策定する際に参照するための大まかな枠組である。また、こうした取決めの内容に一貫性を

⁴ 業務継続計画の最終的な目標は、当該機関の業務運営を完全に回復し、通常業務を再開することが可能な状態に到達することである。多くの計画においては、まず緊要なオペレーションに重点を置き、業務への影響度に応じてオペレーションの復旧順位を定めている。

与え、その結果として、国際的に回復力が一定水準を上回るよう底上げするものである。更に、これらの原則は、金融業界のグローバルな性質や、重大な業務中断が生じた場合にクロスボーダーの情報交換や対応において金融当局が果たす中心的役割に鑑み、重大な業務中断の最中に利用されるクロスボーダーの連絡経路の拡充を奨励している。

- 1 1 . 従って、本文書に提示する基本原則は、細則的な規範とすることを企図したものではない。枢要な市場参加者のみに向けられたものでもない。これらは、全ての法域における全ての金融関係機関および金融当局に適用し得る健全な実務の枠組である。但し、基本原則の適用範囲が広いということは、業務継続のため誰もが同じ方法をとる（one-size-fits-all）ことを意味している訳ではない。各機関の業務継続体制は、その業務上のリスク（内生的リスクと外生的リスクの双方）に見合い、かつ業務規模と範囲にも適合しているべきである。
- 1 2 . 様々な影響を伴う様々な形態の業務中断は日常的に発生している。各機関は、コンピューターの不具合、停電、交通手段途絶といったリスクに対し、業務継続計画に従って日常的に対処している。企業の視点に立てば、業務中断に対する回復力を備えることは営業上理に適っている。さして珍しくない出来事で頻繁にシステム・ダウンする先の顧客は、より回復力のある同業者との取引を選択することが不可避である。競争的環境の下では、各機関は通常、業務中断に対する回復力を向上させるための措置がもたらす直接的な利益と、それらの措置のコストとを比較検討する。
- 1 3 . 同様に、業務中断に対する金融システムの回復力を向上させるための措置についても、コストと利益の比較考量が行われる。システムの回復力が向上することは（程度の差こそあれ）全てのシステム参加者に利益をもたらすが、多くの場合、この向上は個々の金融関係機関が業務継続に係る投資を行った結果である。通常、金融関係機関は自身の利益とコストのみを考えるが、金融当局はより広く公益の次元で考慮することが期待されている。従って、金融関係機関が自らの事業目的に照らして妥当と考える回復力の水準と、金融当局が金融システム全体の回復力に関して掲げる目標との間には本来的な緊張関係が存在する。本文書に提示された基本原則は、金融システムの回復力を強めることは共通の利益との認識に立って、金融システム全体の回復力という点で十分であると同時に、個々の金融関係機関によってもたらされるリスクにも見合うような業務継続の手法を概説する試みである。全ての関係者が、適切な共同作業や訓練を行いながら継続的に対話することで、システム全体の回復力の適切な水準を最終決定する金融当局の権限を損なうこ

となく、妥当かつ責任ある結果が生み出されるはずである。

- 14 . 基本原則の策定にあたっては、重大な業務中断にかかる最近の事例から学んだ教訓が十分に考慮された。それらの教訓の一部は、付の1から5 <本仮訳には添付略> に紹介するケース・スタディに要約されている。これらのケース・スタディは原則の汎用性を示している。各々の教訓には関連する原則を紐付けて参照してある。業務継続の分野で既に行われている作業との不必要な重複を避けることにも配意された。原則策定の際に用いた参考文献の一覧は、付6 <本仮訳には添付略> として添付されている。

対象とする読者

- 15 . 本文書中の業務継続に関する基本原則は、相異なるが関係した二種類の読者 金融関係機関と金融当局を対象として策定された。これら2グループは、拠って立つ視点や、重大な業務中断が生じた場合に果たす役割と責任が異なるが、重大な業務中断に対する金融システムの回復力を高めるためのあらゆる有意義な努力において不可欠な存在である。本文書の全原則について、これらのグループに属する全ての機関が同様の目標達成努力を行わなければならない訳ではない。両グループに属する機関の多くは、業務継続体制のための実効的かつ包括的な手法を既に導入している。しかし、何れのグループにも、これらの原則を慎重に考慮することが、重大な業務中断に対する自身の回復力を高めるだけでなく、より広く金融システムの回復力にも寄与する機関が存在する。

金融関係機関

- 16 . 本文書において、金融関係機関という用語は、銀行、証券会社、保険会社等の金融機関のみならず、証券取引所や商品取引所、自主規制機関、決済システム運営主体など、金融システムの運営に必要なサービスを提供する機関をも含む、最も広い意味で用いられる⁵。
- 17 . この幅広い想定読者には、金融システムに対して緊要なサービスを提供

⁵ 金融業界団体は金融関係機関の定義に含まれない。従って、本文書に提示する基本原則は金融業界団体には適用されない。しかし、これらの団体は、加盟機関による実効的な業務継続体制を促進するうえで重要な役割を果たす。

する者が含まれている。大口資金決済や証券決済は、金融システムに対する緊要なサービスの例である。これらの参加者が提供するサービスには直ちに利用可能な代替サービスがない場合が多いため、その中断は金融システムにカスケード効果（連鎖現象）をもたらす。また、一部市場では、その市場で大きな役割を果たすが故に、通常の業務を継続できないことが、他の市場参加者に影響を与え、ひいては金融システムに連鎖現象をもたらし得る金融関係機関が存在するかもしれない。こうした金融関係機関は、重大な業務中断に対して高水準の回復力を確保する義務を免れない。対照的に、重大な業務中断に際して個別の金融関係機関が業務運営を継続できなくなったとしても、通常は、当該機関が重要な市場参加者でない限り、市場が機能不全に陥ることはない。原則3では、対象読者の中でこの区別を行うことと、その区別を行うことが業務継続体制に有する意味合いについて、より明確に説明する。

金融当局

- 18 . 本文書において、金融当局とは、金融部門に対して規制・監督上の責任を有する機関を意味する。例えば、銀行等の預金取扱機関、保険会社、証券会社の健全性に関して監督責任を有する当局や、金融サービスに係る消費者保護機関、金融市場に対して監視責任を有する機関が含まれる。決済システムのオーバーサイトを行う主体としての立場において、監督権限を有さない中央銀行も含まれる⁶。但し、金融当局の任務は区々であるため、業務継続体制に関する最適な取組みは当局毎に異なり得る。
- 19 . 金融当局は、重大な業務中断が生じた場合、自らの業務継続を確保することに加えて、金融システムに対する公衆の信認を維持するという、より広い公的責任を負っている。例えば、各国政府は金融当局に対し、資源の配分やサービスの復旧について助言を求めるかもしれない。金融当局はまた、金融関係機関が緊要なオペレーションを回復し、不可欠なサービスを顧客に提供することに専念できるよう、様々な規制上の猶予措置を検討する必要があるかもしれない。従って、重大な業務中断が金融関係機関と金融システム全体の機能状況にどのような影響を及ぼし得るかを金融当局は理解し、妥当な

⁶ 中央銀行は、多くの国において金融全般の安定に関する責任を負っているため、重大な業務中断が生じた場合には、その責任に基づいて他の様々な役割を果たすことになると思われる。しかし、本文書においては、金融当局の定義の中に、中央銀行の最後の貸し手としての機能および金融政策機能は含まない。

期間内にオペレーションを立ち直らせ通常の業務活動を再開できなければ金融システムに広範な影響を及ぼす金融関係機関を金融当局は特定する必要があることを、金融当局に適用される原則は明確に述べている。但し、金融当局に課せられた任務は区々である（例えば、金融機関の健全性を監督する当局がシステミックな問題に責任を有する場合とそうでない場合がある）ため、各金融当局に対して個々の原則が適用される程度もまた異なり得る。

業務継続のための基本原則

20. 以下に述べる基本原則は、金融関係機関および金融当局の双方に適用される。ただし、原則7は金融当局のみに適用される。これらの2つのグループに属する機関は、拠って立つ視点や、重大な業務中断が生じた場合に果たす役割と責任を異にしているため、特定の原則がどの様に適用されるかはグループ毎に異なり得る。適用の仕方の主な違いは、各原則に続く説明の中で明確に述べる。

21. 本文書に述べる原則は、実効的な業務継続体制に関する伝統的な考え方を基に、概要以下のとおり策定されたものである。

- ・ 原則1は、健全な業務継続体制は、全ての金融当局および金融関係機関に求められること、および、業務継続体制に関する最終的な責任は（その他のリスクの管理と同様に）当該機関の取締役会と上級管理職にあることを強調している^{7, 8}。
- ・ 原則2は、各機関に対して、重大な業務中断について明確に考慮し計画を立てることを勧奨している。多くの機関にとってこの考え方は目新しいかもしれないが、そうした事象が生じる頻度は高まっており、対応策を講じておくことが重要と考えられる。
- ・ 原則3は、金融関係機関が金融システムの運営にもたらすリスクに応じて復旧目標を策定すべきであることを述べている。金融システムに緊要なサービスを提供する、あるいは金融システムの運営に大きな影響を及ぼし得る金融関係機関は、業務継続体制において他の機関よりも高い目標を設定すべきである。この考え方は、一部の金融関係機関にとって目

⁷ 本文書では、取締役会と上級管理職によって構成される経営管理体制について述べている。取締役会および上級管理職の機能については、国によって法律上および規制上の枠組が大きく異なる。国によっては、執行主体（上級管理職、一般管理職）がその職務を全うすることを確保するため、取締役会は執行主体に対する唯一の、あるいは主たる監督機能を有している。このため、取締役会は監督理事会（supervisory board）として位置付けられ、業務執行機能を有していないケースもある。これに対し、銀行経営の全体的枠組の設定など、より広範な権限が取締役に与えられている国もある。こうした相違があるため、本文書では、取締役会および上級管理職の語を、法律構成ではなく、機関の内部における二つの意思決定機能を示すものとして用いる。

⁸ 全ての金融当局が取締役会を置いているわけではない。取締役会が置かれていない場合は、「取締役会」あるいは「取締役会および上級管理職」を「上級管理職」に読み替えられたい。

新しいかもしれない。金融システムの回復力を高めるために必要な措置は、これらの機関が自主的に採る措置よりコストがかかるかもしれないことから、適度に同等な水準の回復力を確保するためには、金融当局は、そうすることが適当な場合には、当該機関がもたらすリスクに見合った復旧目標を特定する作業に参画することが奨励される。

- ・ 原則 4 は、重大な業務中断の際に各機関が直面し得る機関内外の連絡に関するあらゆる問題に対応した業務継続計画を整備しておくことが決定的に重要であることを強調している。本原則では特に、危機を管理し、公衆の信認を維持するためには、重大な業務中断の最中に明確な情報伝達を定期的に行う必要があるとの認識が述べられている。
- ・ 原則 5 は、重大な業務中断の際のクロスボーダーの連絡という特別なケースを取り上げている。金融システム間の相互依存が国境を越えて深まっていることに鑑み、本原則は金融関係機関および金融当局に対して、クロスボーダーの連絡が必要となり得る状況に対応した連絡手順を採用することを勧奨している。
- ・ 原則 6 は、定期的な訓練を通じて、業務継続計画の実効性を確保し、修正が必要な点を特定する必要性を強調している。
- ・ 最後に原則 7 は、原則 1 および 3 に従って設定された復旧目標を反映した業務継続体制を、金融関係機関が現に適切な方法で確実に整備するよう、金融当局が金融関係機関を評価する枠組の中に業務継続体制の点検を組み入れることを提唱している。

原則 1：取締役会および上級管理職の責任

金融関係機関および金融当局は、実効的かつ包括的な業務継続体制を有するべきである。対象機関の取締役会および上級管理職は、当該機関の業務継続に関して共同責任を負う。

- 2.2. 業務継続体制は、金融関係機関および金融当局の総合的なリスク管理プログラムの不可欠な要素であるべきである。業務継続に関する方針、基準、および手順が、企業全体で実施されるか、あるいは少なくとも当該機関の重要なオペレーションに織り込まれているべきである。業務継続に懸念をもたらすのと同じ事象によって従業員や従業員の家族も影響を受けることを踏まえ、包括的な業務継続体制は、技術的な点のみならず、人的な側面にも対

応する。スタッフの安全確保は対象機関の業務継続計画における最優先事項であるべきである。

- 2 3 . 対象機関の取締役会および上級管理職は、当該機関の業務継続を実効的に管理する責任、および業務中断に対する回復力を高め、継続性を確保するために適切な方針を策定・承認する責任を有する。彼らは、ある業務運営をアウトソースした場合でも、その業務に付帯する業務継続体制の責任はサービス提供者に移転しないことを認識すべきである。取締役会および上級管理職は、業務継続に高い優先度を認める企業文化を醸成し、増進すべきである。そのメッセージは、対象機関が業務継続体制を整備し維持するために、十分な財務的および人的資源を充当することによって強化されるべきである。
- 2 4 . 体制整備状況、問題事象の発生、訓練結果、および回復力もしくは特定オペレーションの復旧能力を高めるために立案した行動計画など、業務継続に関連する事項を、取締役会および上級管理職に報告するための枠組を整備するべきである。業務継続体制は、内部監査、外部監査など独立した主体による検証を受けるべきであり、大きな問題点が発見された場合は早期に取締役会および上級管理職に通知されるべきである。
- 2 5 . 混乱は、業務中断に、有効に対応するうえで大きな妨げとなる。従って、対象機関の業務継続に関する方針では、行動についての役割、責任、権限、および権限委譲の仕組みが明確に定められるべきである。上級管理職は、復旧を早め、決然と対応するため、業務中断の間に優先順位や資源配分を再調整する必要性が生じ得ることを認識すべきである。上級管理職が適切に参加する危機管理チームを設けるなど、業務中断の間の業務継続に関する管理責任の所在を明確にすることが重要である。また上級管理職は、当該機関の対応にかかる情報連絡に、業務中断の程度に応じて関与すべきである。
- 2 6 . 金融当局の取締役会および上級管理職は、当局自身もしくは金融システムの運営に影響を及ぼすような業務中断が生じた場合に、当局がその使命を全うできる体制を確実に構築しておくべきである。そのため、当局は、そうした状況下で生じ得る広範な問題に適切かつ迅速に対応し得る十分な柔軟性を備えた権限を確保しておくべきである。金融システム内での相互依存を踏まえて、複数の金融当局間で金融システムに対する監視責任を分担する場合には、そのシステムに影響を及ぼす重大な業務中断への対処行動を協調して行う枠組を取り決めることが有用であろう。

原則 2：重大な業務中断

金融関係機関および金融当局は、自らの業務継続体制において、重大な業務中断が生じるリスクも想定しておくべきである。また、金融当局の業務継続体制には、所管する金融関係機関または金融システムの運営に影響を及ぼす重大な業務中断が発生した場合にどのように対応するかを定めておくべきである。

27. 重大な業務中断は、金融関係機関および金融当局の業務継続、および金融システムの運営に大きなリスクをもたらす。従って、全ての金融関係機関および金融当局は、自らの業務継続計画に、重大な業務中断が生じるリスクを織り込むべきである。金融関係機関が、重大な業務中断からの復旧のためにどの程度備えておくかは、当該機関の特質やリスク・プロファイルに基づいて決定されるべきである。重大な業務中断の最中には、業務全体の復旧に必要な資源を利用できない可能性があるため、金融関係機関は、業務への影響度の分析を通じて、優先的に復旧すべき業務機能やオペレーションを特定し、それらのオペレーションについて適切な復旧目標を立てるべきである。
28. 重大な業務中断の最中は、国内的にも、また恐らくは国際的にも、金融システムの運営を確保することが極めて重要になる。金融当局は、所管する金融関係機関および金融市場の状況をモニターすることにおいて主要な役割を果たすことを期待される。金融当局は、その権能によっては、金融システムへの緊要なサービスを復旧するための取り組みを連携することを期待されるかもしれない。
29. 重大な業務中断といっても、程度や範囲は各々異なる。多くの場合、対象機関は、電力等の必須サービスのバックアップを十分に備えていれば、本来の業務拠点に留まることができるかもしれない。しかし、最近の経験から、重大な業務中断は時として、影響が極めて広範囲にわたる極端な事象となり得ることが明らかになった。金融関係機関および金融当局は、次の3つの観点から復旧対策の適切性を検証して、自らの業務継続体制がそうした重大な業務中断に十分対処し得るかを評価すべきである。第一に、本来の業務拠点から十分に遠く、かつ同一の物理的インフラストラクチャー要素に依存しない形で、代替施設を設けるよう配慮すべきである。このことは同一事象によって双方同時に影響を被るリスクを最小化する。例えば、代替施設は、本来の業務拠点とは異なる配電網や基幹通信回線を使用すべきである。第二に、本来の業務拠点が深刻な被害を受けたり、被災地への立ち入りが制限された場合でも、代替施設が、緊要なオペレーションを復旧し、十分な期間にわたって同オペレーションを継続するために十分な最新のデータおよび所要の

設備、機器、システムを備えているか否か熟慮すべきである。第三に、本来の業務拠点のスタッフは恐らく稼働できないとの前提で、復旧目標にそって緊要なオペレーションとサービスを復旧するために、数においても能力においても十分なスタッフを手当てする方法を業務継続計画に定めるべきである。代替施設に十分なスタッフを確保するためには、例えば、代替施設に恒久的にスタッフを配置する（例えば、本来の業務拠点と代替施設の間で負荷分散を行う）、代替施設やその他の業務拠点の職員を対象としてクロス・トレーニングを行う、復旧目標を達成するために不可欠と考えられる職員の一部を常に本来の業務拠点から離れた場所に置く、本来の業務拠点への通勤圏の外縁に居住する人を雇用する、などの取組みが考えられる。

原則 3：復旧目標

金融関係機関は、自らが金融システムの運営にもたらすリスクに応じて復旧目標を策定すべきである。当該復旧目標は、そうすることが適切な場合には、関連金融当局と協議の上で、または業務継続に関与している金融当局によって設定されることもあり得る。

30 . ある金融関係機関が重大な業務中断を引き起こすと、他の金融関係機関、場合によっては金融システムの、通常業務の継続能力に影響を及ぼす可能性がある。従って、金融関係機関は、自らがそうしたリスクをもたらず程度を考慮し、自らの業務中断がより広範な金融システムの運営に影響を及ぼすと判断される場合は業務継続体制を強化すべきである。金融当局は、金融関係機関によるこうした検討を支援するための指針を提供するよう勧奨される。金融システムの運営にリスクをもたらず度合いが大きい金融関係機関とは、例えば、金融関係機関が取引を処理・完了する上で利用している資金・証券決済システムの運営者（特に、当該運営者を代替し得る主体が存在しない場合）や、特定の地域で金融サービスの提供に重要な役割を果たしている金融関係機関などが含まれる。

31 . 金融関係機関は、自らが金融システムの運営にもたらすリスクに応じて復旧目標を立てるべきである。復旧目標を設定する責任は当該機関の取締役会および上級管理職にある。金融監督当局は、その使命と整合的な場合には、復旧目標の特定に参画することを勧奨される。通常、最も高い復旧目標は、自らが所属する金融システムに緊要なサービスを提供しているか、重要な役割を果たしているため重大な業務中断に際して金融システムに混乱を引き

起こす可能性が高い金融関係機関のためのものでなければならない。例えば、枢要な市場参加者は、中断が生じた当日中に復旧するという復旧目標時間を設定することが妥当とされ、緊要なオペレーションとサービスの復旧に限らず新規の取引も同じ期限内に再開することを期待されるかもしれない。その他の参加者については、業務運営の中断が金融システムに及ぼす影響や、他の金融関係機関の期待に応じて、より緩い復旧目標時間を設定することが容認されるかもしれない。金融当局は、対象機関の復旧目標の妥当性を評価するに当たっては、金融システムにおける業務中断が長期化することに伴い、取引のフェイル、資金偏在、支払能力の問題、信認の失墜といったリスクが増大することを考慮するよう強く勧奨される。

- 3 2 . 復旧目標は、個別の業務活動について期待される復旧水準および復旧時間を特定すべきである。こうした目標が全ての状況下で達成可能であるとは限らないが、復旧目標は金融関係機関が自らの業務継続体制の有効性をテストするための目安となる。また、これらの目標によって、同等のリスクを外部にもたらず金融関係機関が同等の水準の回復力に到達することが、ある程度確保される。復旧目標を特定する際には、目標を実施するための期間を特定することも適当であろう。

原則 4 : 連絡

金融関係機関および金融当局は、重大な業務中断の際に、自らの組織内および関係する外部者と連絡を行う手続きを、業務継続計画の中で定めておくべきである。

- 3 3 . 重大な業務中断の際に、内部および外部の関係者と実効的に連絡をとる能力は、金融関係機関および金融当局にとって等しく不可欠である。特に業務中断の初期段階には、業務中断の影響（自らのスタッフならびに業務運営に対する影響とより広範な金融システムに対する影響）を見極め、業務継続計画を発動するか否かについて適切な決定を下すために、実効的な連絡が必要となる。時間の経過とともに、入手可能な最良の情報を、適時に適切な相手に伝達する能力は、自らが業務運営を復旧し、金融システムが正常な運営に復帰するために極めて重要である。個々の金融関係機関、あるいは金融システム全体に対する社会的信頼を維持するために、重大な業務中断が継続している期間を通じて、明確で定期的な連絡が行われる必要がある。
- 3 4 . 上記に加え、重大な業務中断の間の意思決定にはしばしば平常時を上回るプレッシャーが伴うため、金融関係機関および金融当局の業務継続計画に、

包括的な緊急連絡取決めおよび手続を盛り込んでおくべきである。例えば、金融関係機関は、組織内部、金融当局、他の金融関係機関、公衆、およびその他の利害関係者との間の最適な連絡方法を考慮する必要があるだろう。また金融関係機関は、金融当局および他の金融関係機関から、金融システムの現状に関する情報を得る必要があるかもしれない。金融当局も同様の事柄を考慮する必要があるが、それらに加えて、当局の緊急連絡手続は、より広範な責任を反映すべきである。例えば、当局は、危機の最中に、市場と一般の人々に対して、適切な措置が採られつつある旨安心させ、その措置内容を知らせるため、公式声明を出すことを検討することがあり得る。

3.5 . 金融関係機関と金融当局の連絡手続は一般に、以下の要件を備えるべきである。

- ・ 職員および様々な外部利害関係者との連絡の任務を負う者が特定されていること。そのような任務を負う者には、上級管理職、広報スタッフ、法務およびコンプライアンス関係のアドバイザー、業務継続手続に責任を有する職員などが含まれ得る。彼らは、孤立した施設に配置された職員、複数の業務拠点に分散された職員、または他の形で本来の業務拠点から離れている職員と、連絡をとれるようにすべきである。
- ・ 金融システム内の既存の連絡取決めに基づいて構築されており、金融システムに関する円滑な現状把握および復旧に向けた取り組みの連携のために、関係する国内金融当局および金融関係機関の連絡先を含むものであること。既存の連絡取決めには、例えば、金融部門の業界団体や金融当局の作業部会が設定した電話会議のスケジュール、主要な国際取引所間のバイラテラルな情報伝達手続などが含まれるかもしれない。また、重要施設が所在する地域の緊急対応機関職員の連絡先を含めることも検討すべきである。
- ・ 主要な通信システムが利用できない場合の対応など、重大な業務中断の際に生じ得る関連諸問題への対処方法を定めていること。複数の通信手段（デジタルおよびアナログ地上回線電話、携帯電話、衛星電話、テキスト・メッセージ、ウェブサイト、携帯無線端末など）を用いて主要な職員と連絡をとり得るシステムおよび連絡先を準備することは、その一例である。
- ・ 金融当局においては、そうすることが適切な場合には、国ないし地域の警察および情報機関の連絡先も含めること。こうした手筈を整えるにあたっては、専用の盗聴防止機能付き電話、ファックスおよび電子メール

を用いるなど、機密性の高い通信手段が必要かもしれない。

- ・ 電話連絡網等を定期的に更新し、電話連絡訓練を定期的に行うことが定められていること。

原則 5 : クロスボーダーの連絡

金融関係機関および金融当局の連絡手続きには、重大な業務中断の影響が国境を跨り得る場合における、他法域の金融当局との連絡手続きを、定めるべきである。

- 36 . 金融関係機関間の相互依存が法域を跨いで深まっているため、重大な業務中断の影響が国境を超える可能性は益々高まっている。国境を跨いだ業務中断への対処は、一層の複雑さをもたらす。多くの金融関係機関および金融当局の業務継続計画において、国内の連絡手続きはかなり明確化されているかもしれないが、国際的な広がりを持つ業務中断に備える際は、特別な注意を払うことが当然である。
- 37 . 金融関係機関は、ある法域における自らの業務中断が、他の法域に所在する重大な子会社や支店の業務運営に影響を及ぼす可能性、または、他法域の金融システムに影響を及ぼす可能性を考慮すべきである。こうしたことが起こる可能性がある場合、当該金融関係機関の連絡取決めにおいては、国外の関係金融当局に連絡をとろうとする状況も想定すべきである。金融当局は、国際金融システムの継続的運営に影響を及ぼす（ないし影響を及ぼし得る）重大な業務中断の際に、他法域の金融当局と連絡をとるための連絡取決めを業務継続計画に盛り込んでおくべきである。「金融危機状況における欧州連合の銀行監督当局、中央銀行、および財務省の協力に関する覚書」(2005年)⁹は、業務継続事象ではなく、金融危機に対処するために策定されたものであるが、こうした「連絡取決め」がどのような内容のものであるかを示す有用な例である。本覚書は、危機状況に巻き込まれる可能性がある当局間で、情報、見解および評価を共有するための原則と手続き、危機管理のためのコンティンジェンシー・プラン策定やストレス・テストと訓練の実施に関する取決めで、構成されている。
- 38 . これらの連絡取決めは、既存のクロスボーダー関係と多法域間の取決め

⁹ 本覚書は機密文書であり、一般には公開されていない。本覚書の締結が2005年5月に公表された際のプレスリリースには、その目的、内容および署名者が示されている。

を基礎に、業務中断に対応すべき金融当局職員の職能を特定した上で、連絡に必要な項目の情報を含める形で、策定すべきである。既存の連絡先一覧表の例としては、約 30 カ国の中央銀行、監督官庁、財務・大蔵省、および主要な国際金融機関をカバーし、金融安定化フォーラムにより維持管理されている「危機管理連絡先一覧表」や、世界中の監督当局の連絡先を一覧し、バーゼル銀行監督委員会によって維持管理されている「銀行監督当局連絡先一覧表」がある¹⁰。他の法域の金融当局との連絡は、意思決定権を有する上級職員や、より技術的または専門的なスタッフがそれぞれ相手当局のカウンターパートと話し合いを持つという形で、複数のレベルで同時に行われる可能性が高い。

- 39 . 特に金融当局は、金融システムに重大なクロスボーダーの影響を及ぼし得る事象につき共通の理解を形成し、その状況下で互いに連絡を取り合う手続きや、対応すべき問題について合意するため、他法域の関係金融当局と定期的に話し合いを持つよう奨励される。クロスボーダーの業務中断に際して扱われ得る問題には、例えば、業務中断がそれぞれの市場に及ぼす影響および（もしあれば）影響が伝播する可能性、主要市場の緊急閉鎖または停止を伴う問題、取引時間帯および清算・決済期間の変更、適用される可能性がある規制上の猶予措置の詳細、などがあるだろう。

原則 6 : 訓練

金融関係機関および金融当局は、自らの業務継続計画に沿って訓練し、その有効性を評価し、そうすることが適切な場合には、自らの業務継続体制を更新すべきである。

- 40 . 重要業務を意図したとおりに復旧する能力があるか、訓練を通じて確認することは、実効的な業務継続体制を整備するうえで不可欠な要素である。こうした訓練は定期的実施すべきであり、その範囲や頻度はアプリケーションや業務機能の重要性、市場全体の運営においてその機関が果たす役割、その機関の業務または外的環境の変化の大小に応じて決定されるべきである。さらに、こうした訓練を通じて、業務、責任、システム、ソフトウェア、ハードウェア、人員、設備または外的環境の変化に応じて業務継続計画および業務継続体制の他の側面を修正する必要性がないかを特定すべきである。

¹⁰ これらの連絡先一覧表は、それぞれの構成員のために作成されたものであり、一般には公開されていない。

内部または外部監査など独立した主体が、その機関の訓練プログラムの有効性を評価し、訓練の結果を精査し、気付いた点を上級管理職と取締役会に報告すべきである。

- 4 1 . 金融当局は、金融システムにリスクをもたらす金融関係機関に対して、枢要な市場参加者や決済システム運営者との訓練を、代替施設から実施するよう強く奨励すべきである。また、金融当局および主要な金融関係機関は、市場横断的な回復力の水準と参加者間の復旧対策の整合性を評価するため、市場全体または業界全体で行う訓練に参加するよう奨励される。市場全体または業界全体で行う訓練は、多大な費用を要することに鑑み、綿密な費用対効果分析に基づいて実施を決定すべきである。
- 4 2 . 訓練は、業務継続計画が継続的に評価され更新されるようにすることに加えて、主要な職員に重大な業務中断が生じた際の自らの役割と責任を認識、熟知、理解させるためにも、不可欠である。従って、訓練プログラムには、重大な業務中断への対応に関与すると思われる職員が全員参加することが肝要である。

原則 7 : 金融当局による業務継続体制の検証

金融当局は、所管する金融関係機関を継続的に評価する枠組の中に、業務継続体制の検証を組み入れるべきである。

- 4 3 . 金融当局は、金融関係機関に対して、実効的な業務継続体制を策定・導入し、継続的に更新するよう求めるべきである。金融当局は、金融関係機関評価の枠組の中に、業務継続体制の検証を組み入れるべきである。検証の範囲と頻度は、当該金融当局の規制または監督の枠組に従って決定されるべきである。評価を行う際は、復旧目標を含む業務継続体制が、当該機関の規模、業務範囲、および金融システムの継続的運営にもたらすリスクに照らして適切かどうかを、十分に考慮すべきである。また金融当局は、金融関係機関が自らの業務継続体制強化のため、必要に応じて適切な措置を採っているかどうか評価すべきである。複数の金融当局が一つの金融関係機関を共管する場合には、これらの検証を当局間で連携する枠組に合意しておくことが有益であろう。
- 4 4 . 金融当局は、金融関係機関の業務継続体制を検証する際に、その訓練プログラムが、確実に業務プロセスを意図した通り復旧できるようにするもの

かどうか評価すべきである。

以 上