



金融機関の業務継続強化に向けた 課題と対応

2006年9月19日



金融機構局
富永 新

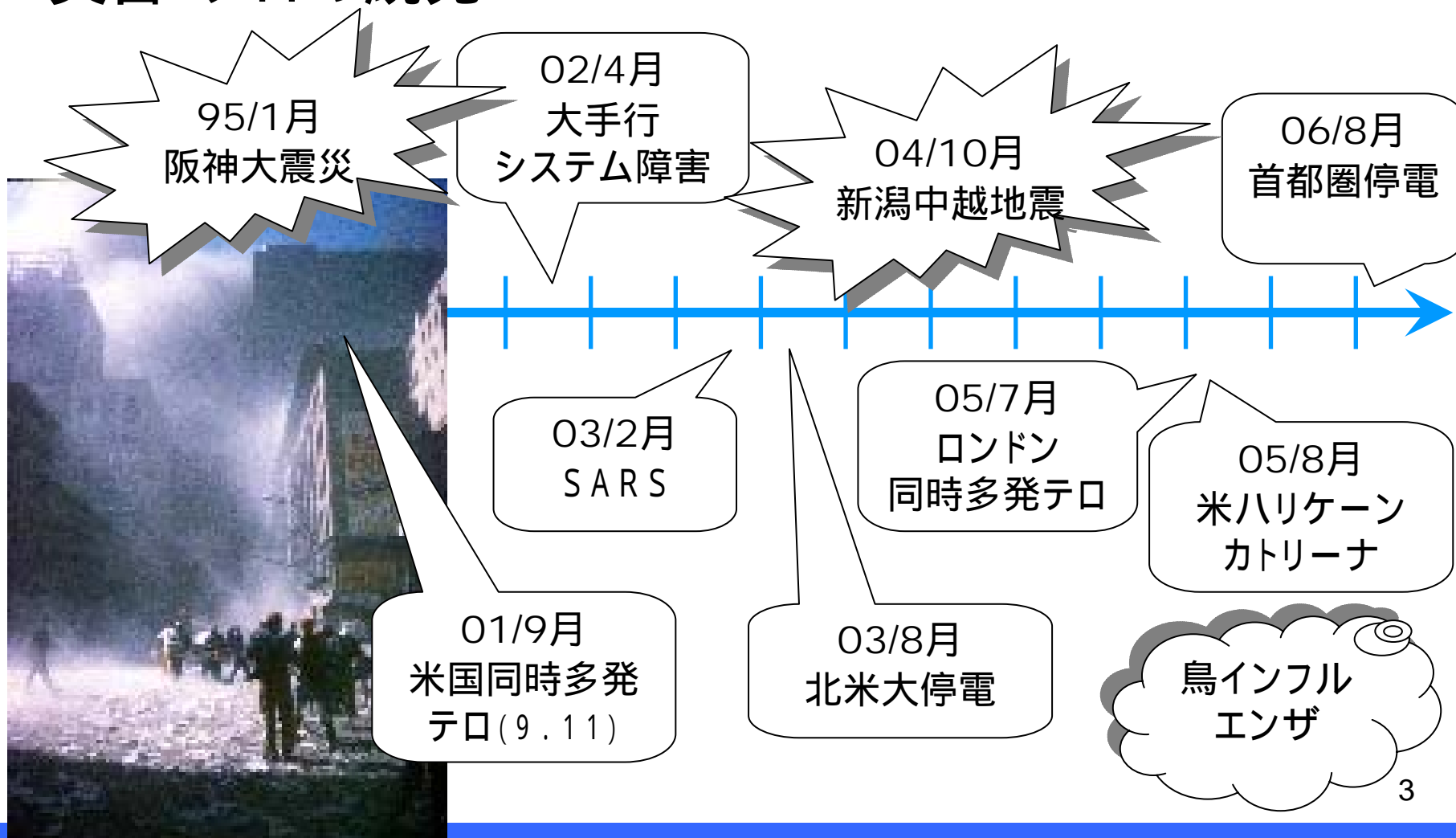
はじめに(本日の話題)

- **業務継続管理の重要性(再認識)**
 - 災害・テロの続発と新たなリスクの発生
 - 国内&国際的なガイドラインの策定
- **日本銀行のメッセージ(公表ペーパー骨子)**
- **国内金融機関の取組み状況**
 - 業務継続体制の整備状況(アンケート結果紹介)
 - 具体的な取組み事例(先進事例・問題事例)と現状総括
- **今後の課題(業務継続強化に向かって)**
 - 経営環境に応じた目的・目標の明確化
 - ・ 経営レベルでの復旧目標設定、継続業務選定
 - 訓練内容の実戦化と結果検証・反映(実効性向上策)



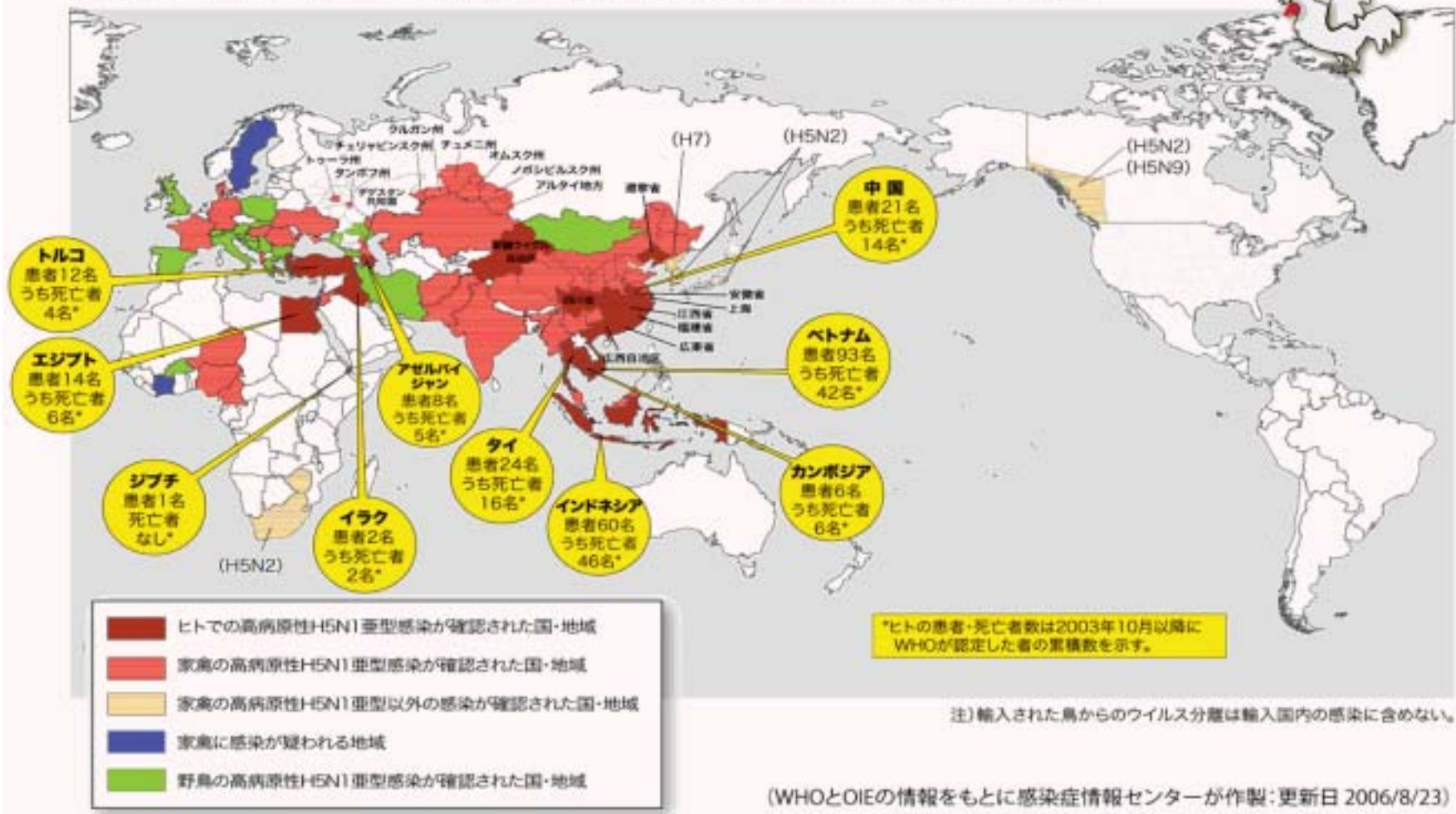
業務継続管理の重要性(再認識)

災害・テロの続発

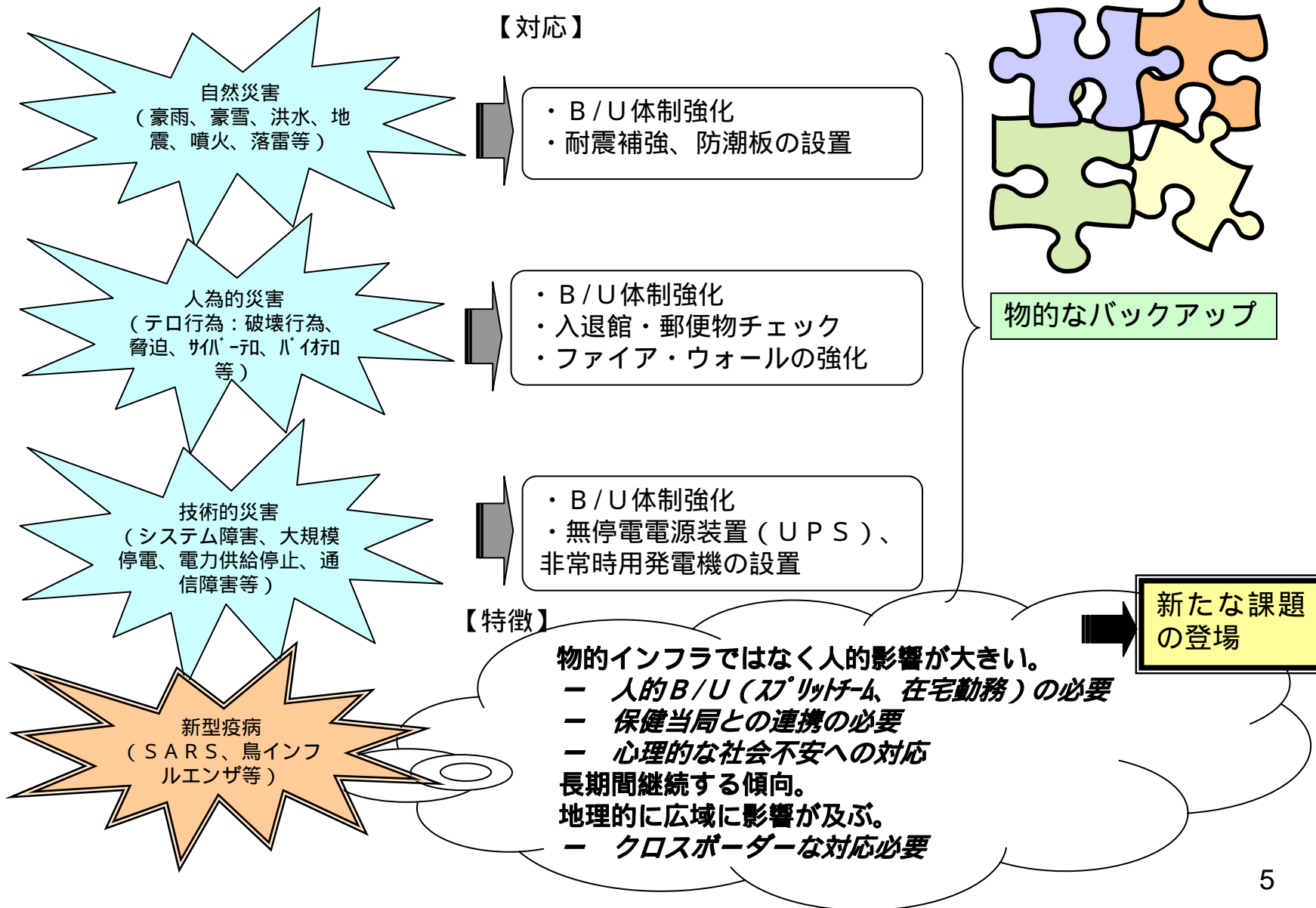


新たなリスクの発生 = 新型疫病

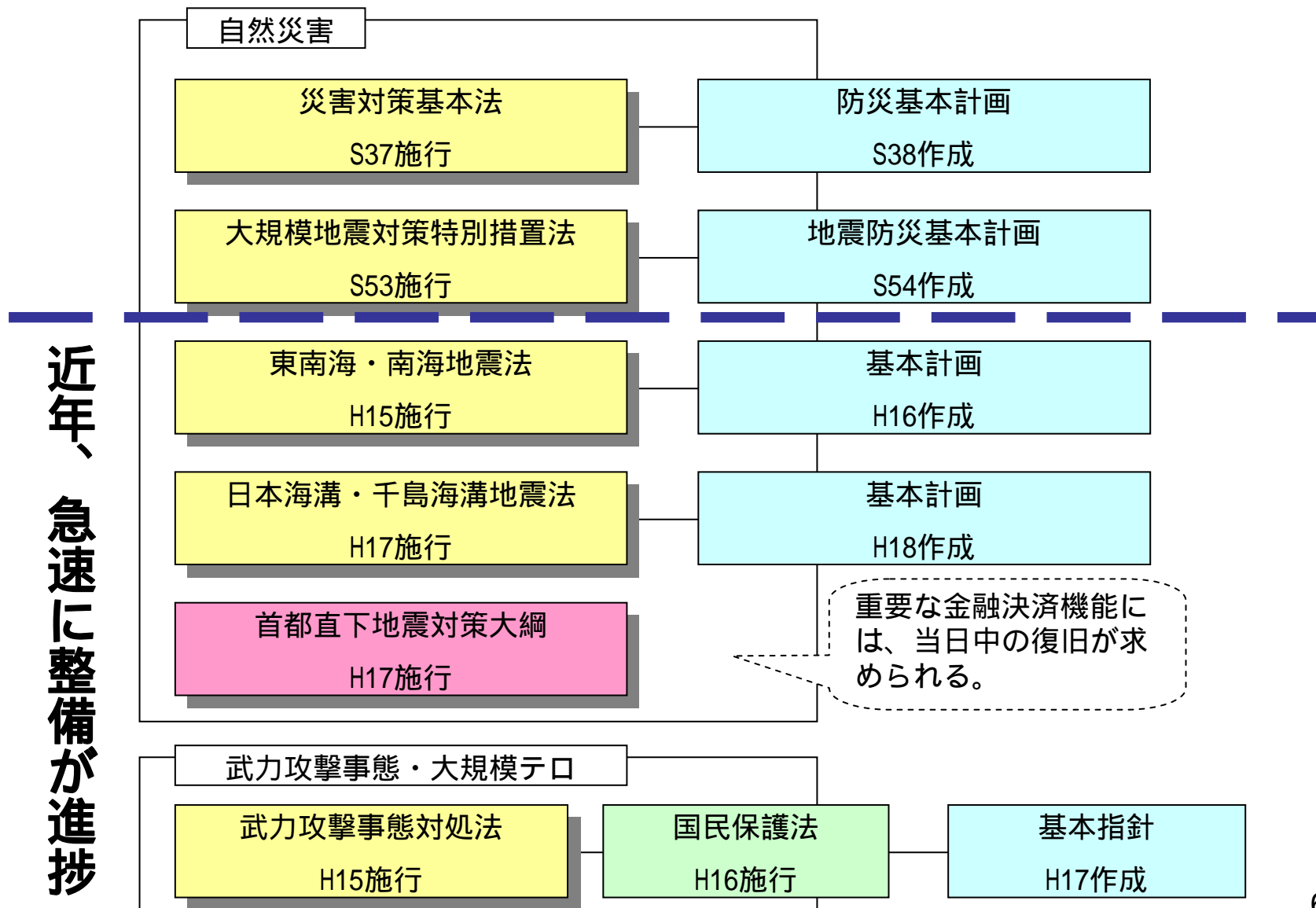
鳥インフルエンザの公式発表にもとづく分布 (2004年6月以降)



既存リスクと新型疫病対策の違い



国内における緊急事態関連法制の整備



近年、急速に整備が進捗

国際的なガイドラインの策定

ジョイント・フォーラム*「業務継続のための基本原則」

1. 適用対象

(06年8月末公表)

- 幅広い金融関係者(銀行・証券・保険、決済システム運営者、金融当局など)

2. 性格

- 国際的に共通なサウンド・プラクティスの大枠(強制的な性格はない)

3. 想定被災の範囲

- 幅広い被災想定(自然災害、テロのほか、疫病、コンピュータ・ウィルス等)

4. 主な強調点

- 経営陣による業務継続への関与の重要性(経営の責任)
- 環境・立場(金融システムに対し与えるリスクの度合い)に応じた復旧目標の設定
- 訓練・検証・見直しの管理サイクルの実現
- 金融当局による業務継続目標への参画、訓練の実効性等に関する検証

* ジョイント・フォーラムは、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)、証券監督者国際機構(IOSCO)、保険監督者国際機構(IAIS)が業態に跨がる問題を議論する場として、1996年に設立された。

ジョイント・フォーラムの7原則

<p>1. 責任の所在 (経営の責任)</p>	<p>金融関係機関と金融当局は、効果的・包括的な業務継続体制を整備すべきである 取締役会と上級管理職は、業務継続に共同責任を有する</p>
<p>2. 重大な業務中断の想定</p>	<p>重大な業務中断を想定して業務継続体制を整備する</p>
<p>3. 復旧目標</p>	<p>金融関係機関は、自らが金融システムの運営に対し与えるリスクに応じて復旧目標を策定する(枢要市場参加者は「当日中」) 復旧目標は金融当局と協議の上で、または金融当局によって、設定されることもあり得る</p>
<p>4. 連絡体制</p>	<p>業務継続計画には、重大な業務中断の際の組織内や外部関係者との連絡体制を含める</p>
<p>5. 国際的な連絡体制</p>	<p>国境を越えて影響が波及し得る重大な業務中断の際には、他国の金融当局と連絡をとることも想定しておく</p>
<p>6. 訓練と更新</p>	<p>業務継続計画に沿って訓練を行い、計画の実効性を検証し、業務継続体制を更新する</p>
<p>7. 当局による検証</p>	<p>金融当局は、所管先金融関係機関を評価する枠組の中に、訓練プログラムの適切性など業務継続体制の検証を含める</p>

日本銀行のメッセージ(公表ペーパー* 骨子)

* 「金融機関における業務継続体制の整備について」(03/7月公表)

まずは、経営レベルで「自社にとっての業務継続の目的」を明確化することからスタート

■ 金融機関が業務継続体制を整備する目的(意義)は3つ

決済システムのため

- 決済面での混乱拡大の抑制
 - ・個別の決済不能がシステム的に連鎖していくことを防止

顧客のため

- 被災地等における住民の生活や経済活動の維持

自社のため

- 金融機関経営におけるリスク軽減
 - ・収益機会逸失や評判低下による経営への影響を回避

*** 経営環境・役割に応じ、業務継続の捉え方は変わり得る**

業務継続の実務の組み立て

プロジェクト 推進体制の整備

基本方針の策定

統括部署の特定

プロジェクト管理

前提条件の策定

被災シナリオの特定（業務影響分析を含む）

優先すべき業務の特定

業務再開までの目標時間（復旧ポイント・水準を含む）

対応策の作成・ 導入

業務継続手段の検討

バックアップデータの取得・保全

経営資源の確保等

意思決定・連絡体制の整備

マニュアルの作成

訓練の実施と計画の見直し

体制整備上の主要ポイント

<p>経営陣のリーダーシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務継続体制の整備は、経営資源の投入や組織内の意思統一を必要とする大プロジェクト ▶ 経営陣の強いリーダーシップと深い関与が必要
<p>被災シナリオの特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 重大なリスクがあると認められるシナリオ(被災シナリオ)を特定
<p>重要業務の特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 優先的に継続すべき重要業務を特定 例えば、現金払出、大口決済の処理など
<p>業務再開までの目標時間</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務の重要性に応じて、当該業務を暫定的な手段(手作業、バックアップ施設での処理など)で再開するまでの目標時間を設定
<p>訓練の実施と計画の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 訓練を通じて、業務再開までの目標時間達成の可否や、業務継続計画の中で改善すべき点を検証
<p>大規模災害も想定した体制整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ メイン施設とバックアップ施設の地理的集中を避ける ▶ 交通途絶等により要員が確保できない事態を勘案する ▶ 共用のバックアップ施設は、利用希望が集中する可能性を織込む ▶ 要員の疲労対策や生活物資の確保も計画する ▶ 通信手段を多様化しておく

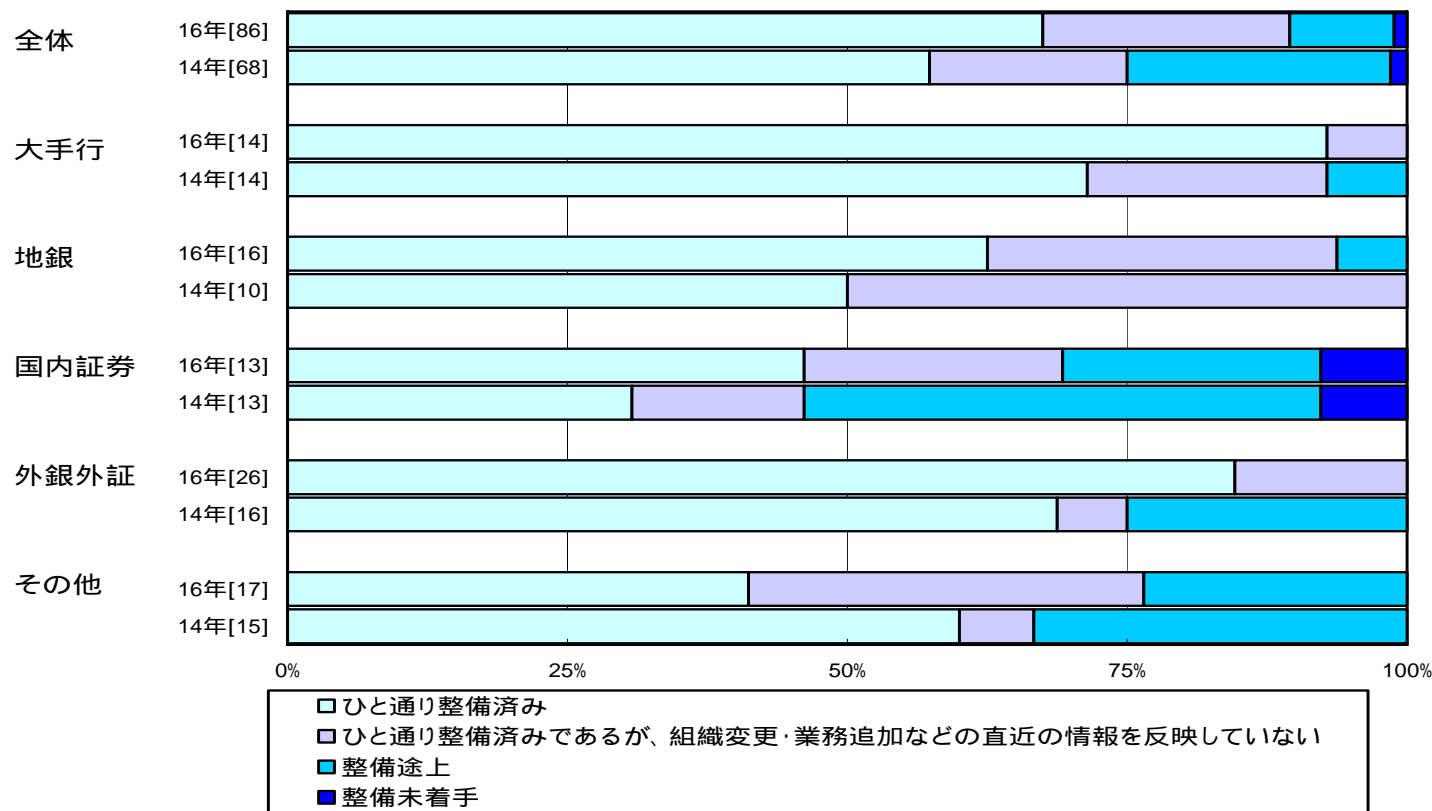
国内金融機関の取組み状況 (アンケート結果紹介)

(1) 主要金融機関

実施時期: 16/9 ~ 11月、14/8 ~ 10月
対象先金融機関数: 16年86先、14年68先

■ 体制整備は、銀行先行、国内証券は注力中

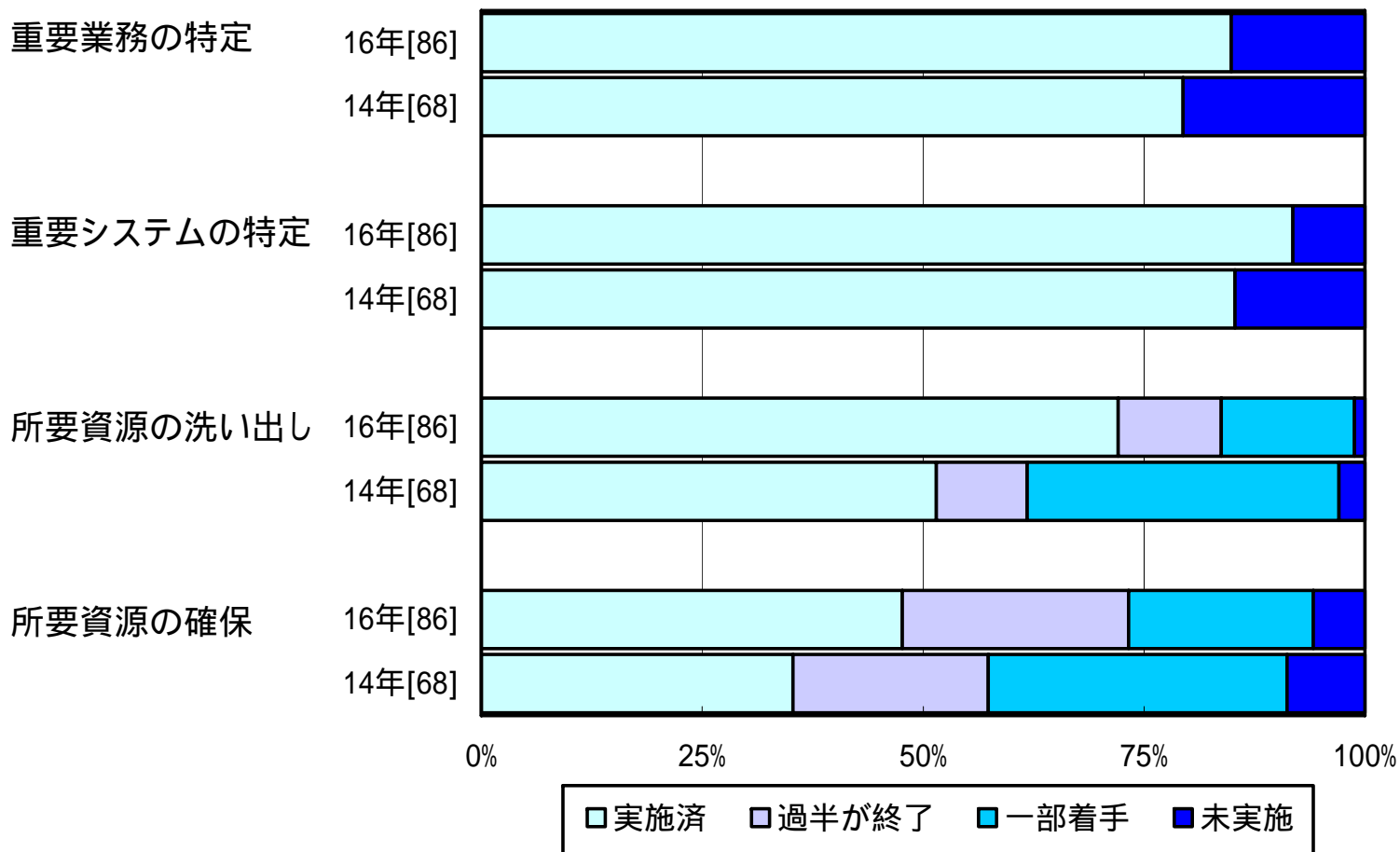
体制整備状況に関する自己評価



重要業務は特定済み、所要資源の確保は不十分

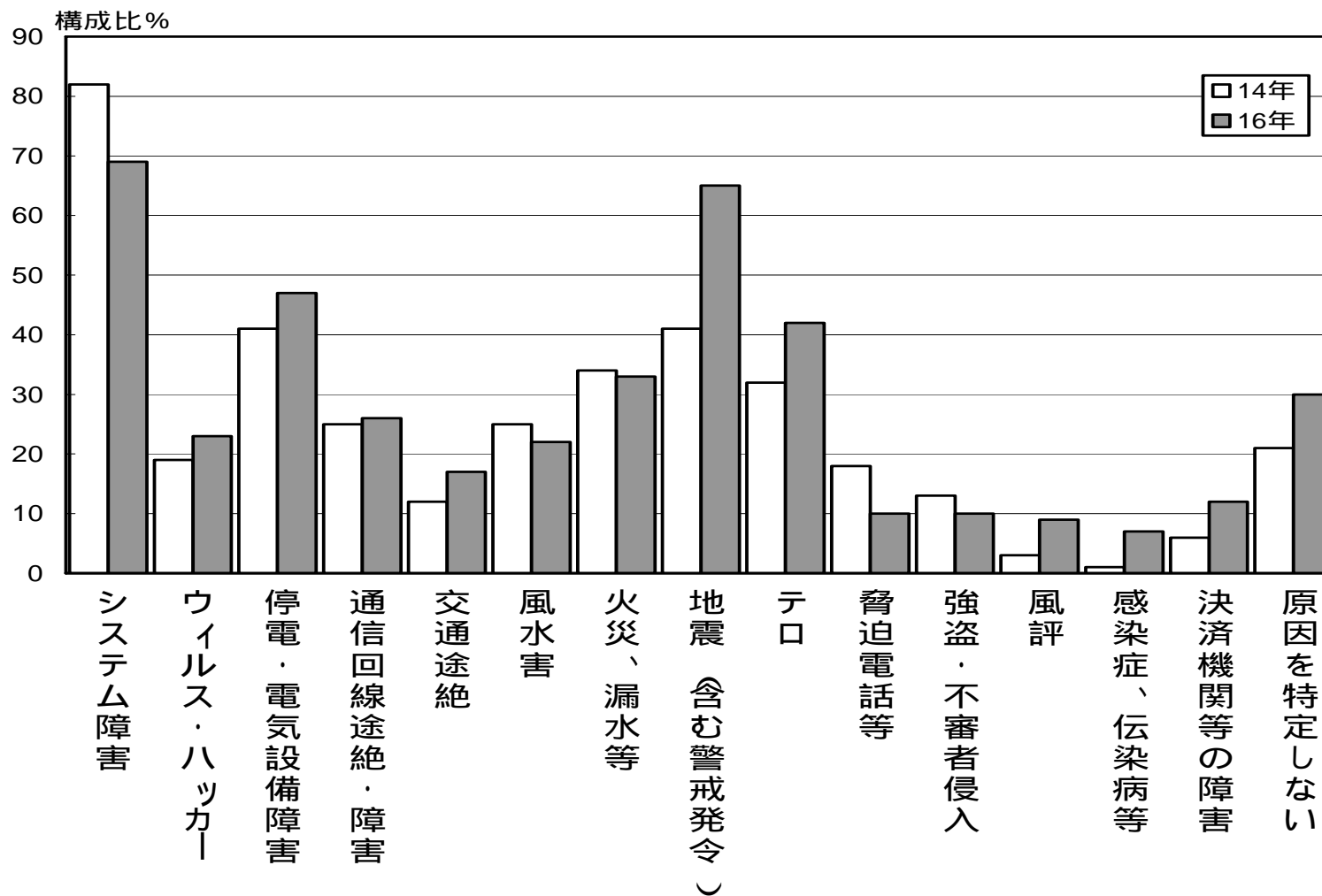
(人、物、オフィス、システム)

重要業務の特定・所要資源の確保



■ シナリオはシステム障害と地震に重点 (テロや感染症も増加)

シナリオの内容 (複数回答可)

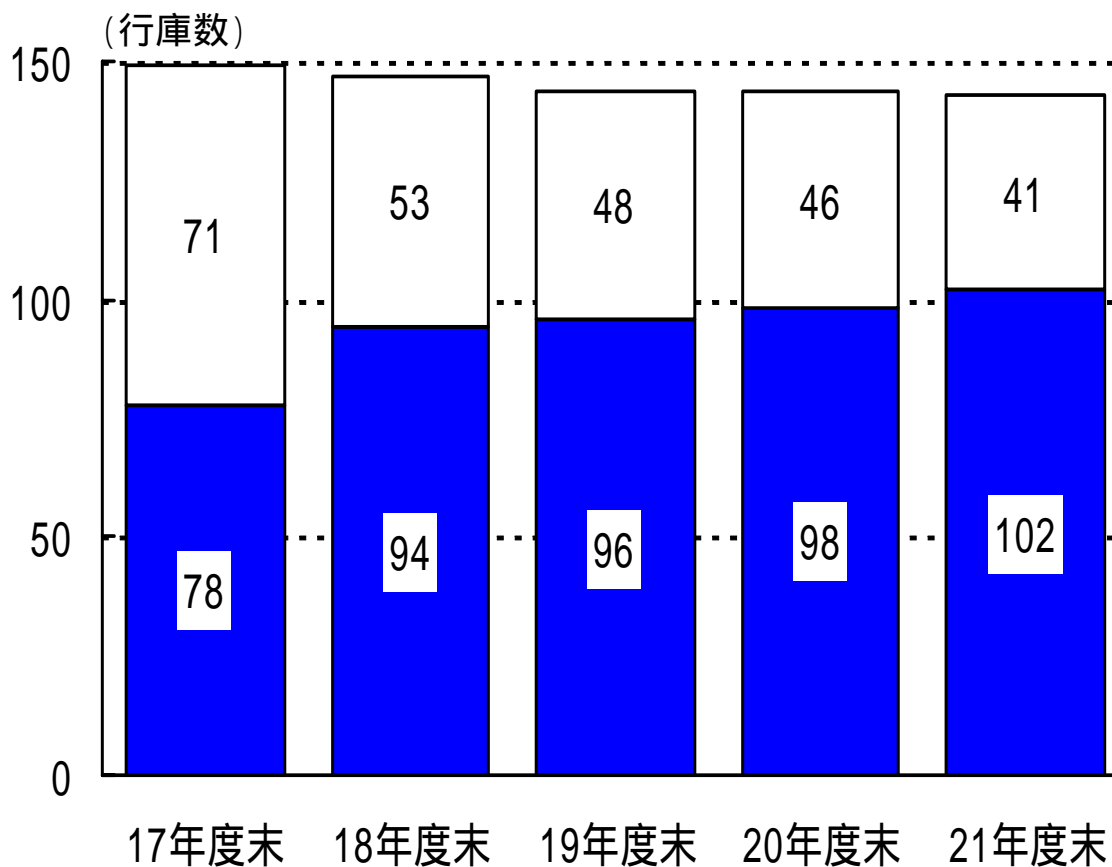


(2) 地域金融機関

〔18/4～5月実施アンケート調査
地銀・地銀 111行、信金(自営先)38金庫〕

■ バックアップ・センター設置先が増加傾向

バックアップ・センター設置状況 (共同化も寄与)

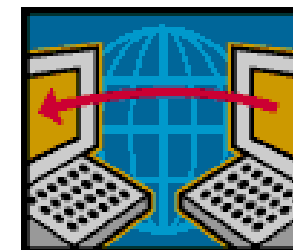


- ・ 18年度に16行庫が設置
- ・ 21年度末の設置は7割強

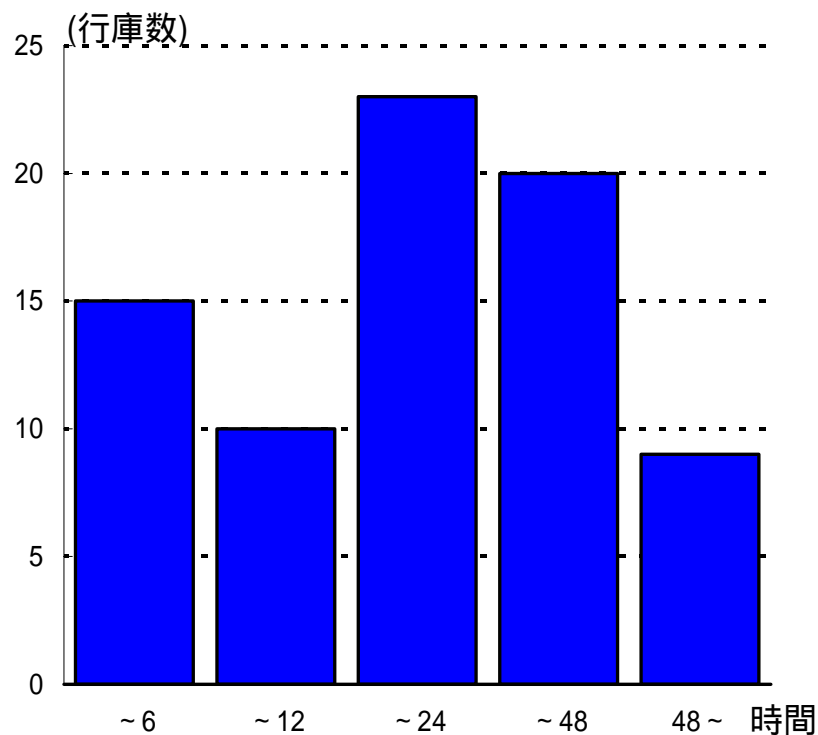
□ 未設置
■ 設置



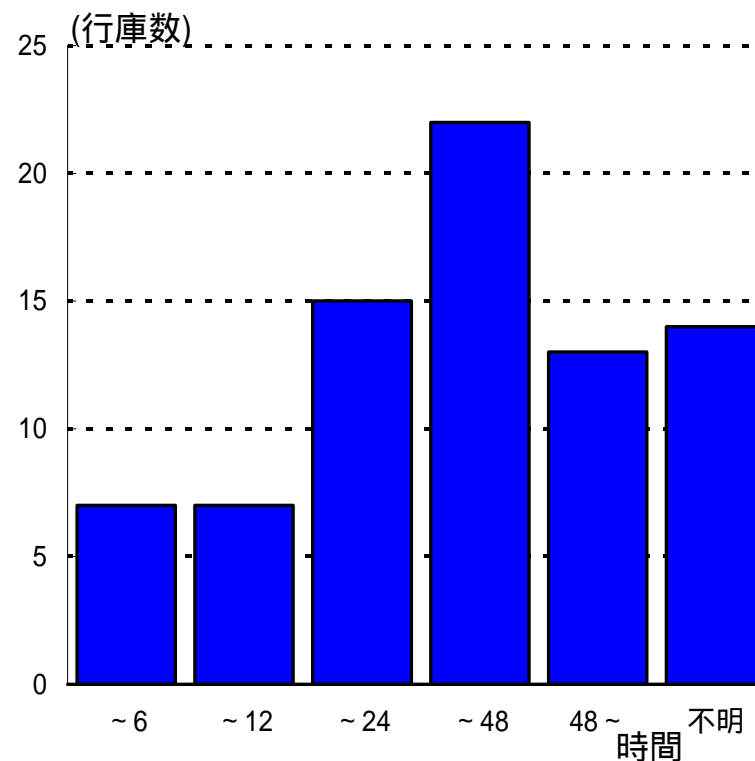
- バックアップ・システムの立ち上げや業務再開に2日以上かかる先が多い
- 業務再開できるまでの時間が「不明」とする先も少なくない



B/U立ち上げ決定からシステムが利用可能になるまでの時間



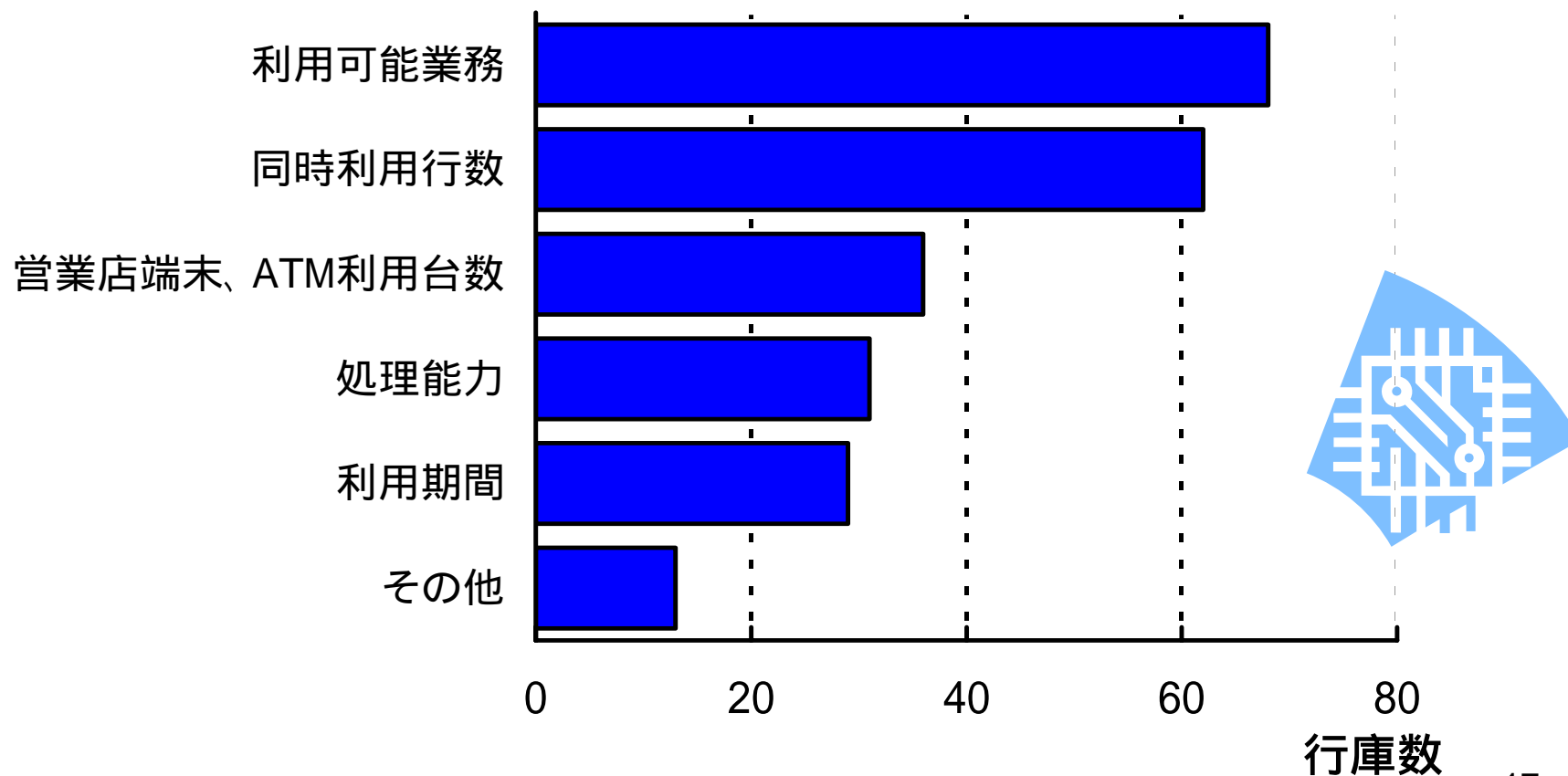
B/U立ち上げ決定から業務再開できるまでの時間



■ バックアップ・センター利用時の制約事項に要注意

✓これを踏まえて、計画を策定する必要

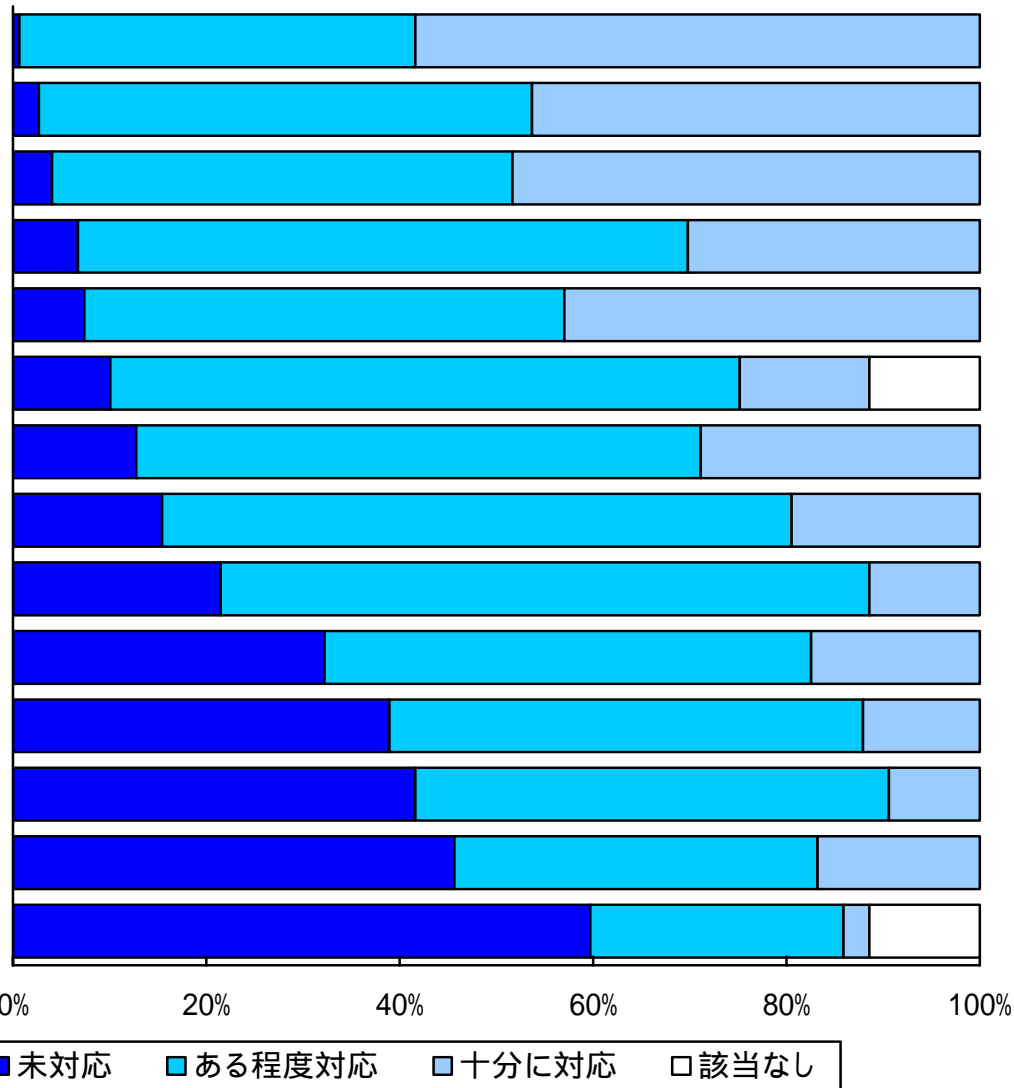
バックアップ・センター利用時の制約事項(複数回答あり)



■ 復旧目標時間の設定や実戦的訓練が後手

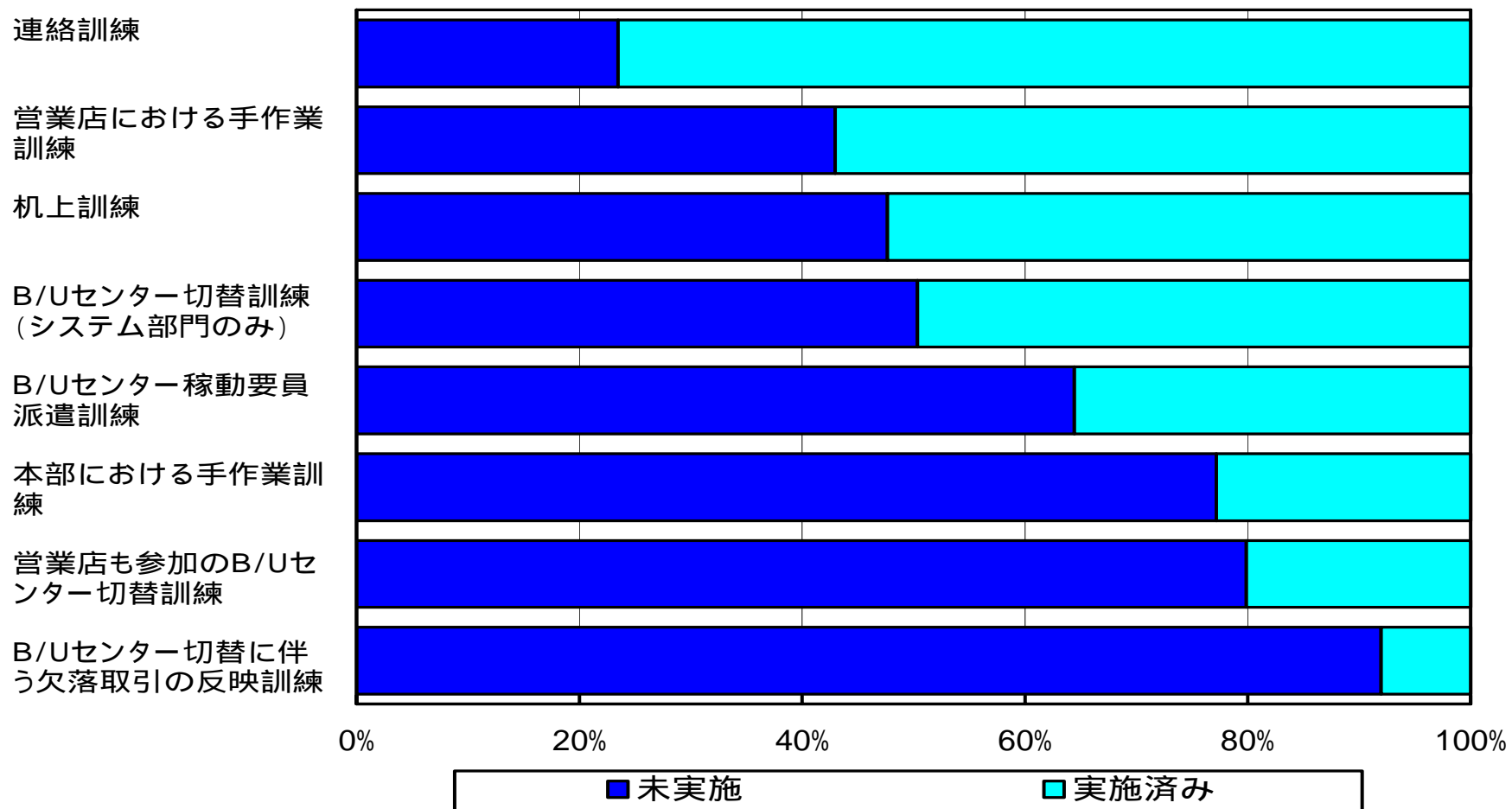
業務継続計画の整備状況

- 夜間・休日を含めた社内外の連絡網の整備
- 重要業務の特定
- 重要システムの特定
- 電算センター利用不可時の業務継続体制構築
- 複数の連絡手段を確保した社内外連絡網整備
- B/Uセンターがない重要業務の代替手段準備
- 災害要員の特定・任命
- 定期的な訓練実施
- 本部機能利用不可能時の業務継続体制構築
- 重要業務再開に要する復旧目標時間設定
- B/Uオフィス確保
- 内部・外部監査による評価
- 復旧目標時間内で業務再開可能か訓練で確認
- B/Uセンターがない重要業務を、手作業等の代替手段で毎日処理可能か訓練で確認



■ 連絡訓練など実施が容易な訓練が多く、 手間のかかる訓練は敬遠される傾向

過去3年間に於ける訓練内容 (複数回答あり)



先進的な取組み事例

- 「首都直下地震対策大綱」等を受けて、重要業務の洗い直し、復旧目標時間の短縮に取組み
- バックアップ施設を、近距離と遠距離に2重化
- 安否確認・一斉送信システムなど、通信手段を一段と拡充
- 専門部署が各部責任者に面接、被災シナリオへの対応方法を質問し、スコアカードで採点
- 鳥インフルエンザの感染拡大を受けて、SARS対策をベースに、フェーズ毎の対応策を構築
- 被災リスクを、「非常時リスク」と捉え、資本配賦の際「バッファー資本」として別枠で確保
- 訓練を、シナリオを途中で変更したり、一部ブラインドで実施

見られがちな問題事例

- バックアップ「システム」の立上げ訓練は実施しているが、「業務」全体が支障なく流れるかは未確認
- 決済に係る重要システムの一部は、バックアップを未整備
- 業務の優先順位やバックアップへの切替基準が不明確
- シナリオ別の対応手順について、具体的な検討に未着手
- 業務継続計画が大部で、現場職員の頭に入っておらず、いざという時に使いこなせない
- バックアップ・オフィスがなく、システムが動いても業務を継続できない
- 手作業マニュアルがなく、当日中の処理が可能か未確認
- バックアップ・センター稼働までに何日かかるか未検証
- 内部監査等によるフェージビリティ・チェックを実施していない

【現状総括】

➔ BCP(計画)は相応に進捗。BCM(管理)が弱い

業務継続計画

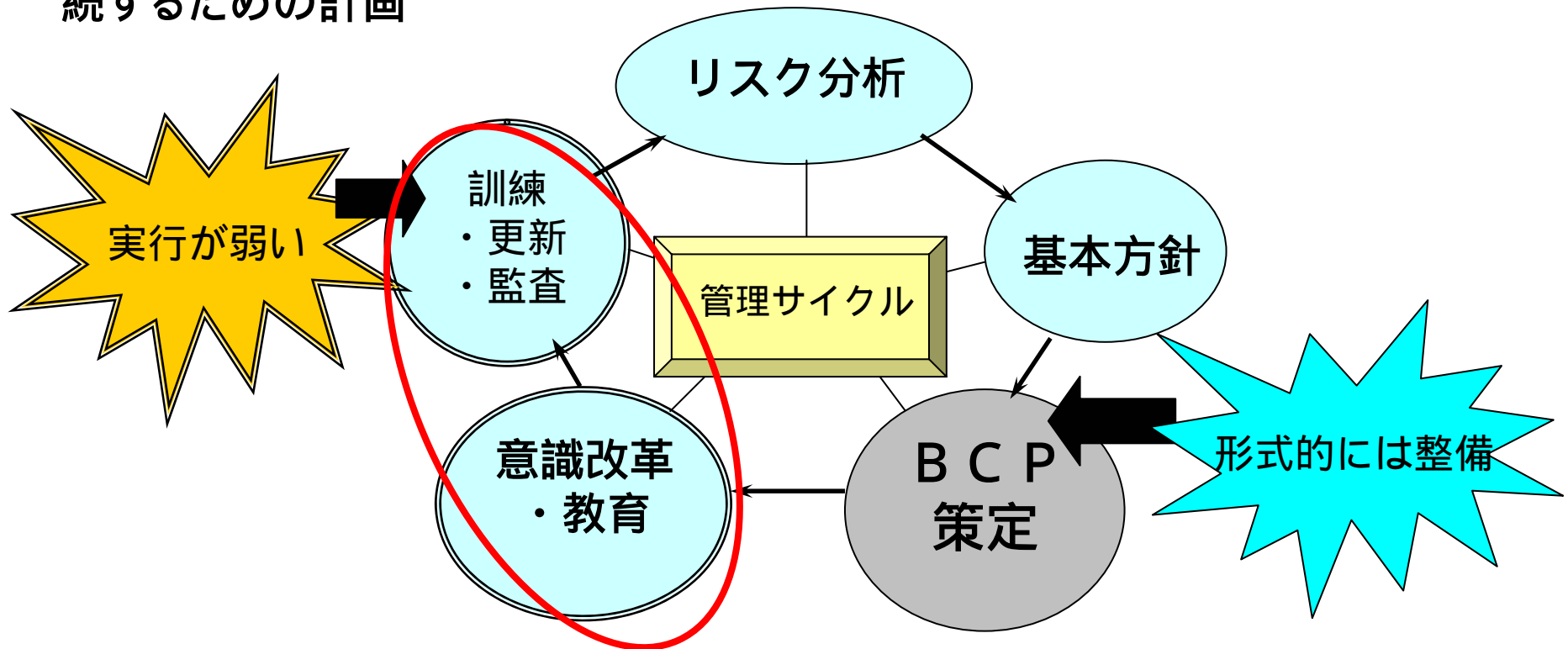
(Business Continuity Plan)

災害などで業務中断が発生した場合に、目標時間内で業務を継続するための計画

業務継続管理

(Business Continuity Management)

業務中断のリスクを分析し、継続計画を策定して訓練し、見直しを行う管理体制



今後の課題 (業務継続強化に向かって)

1. 経営環境に応じた目的・目標と継続業務の明確化

- 被災時の経営的損失と「業務継続の目的」の再確認
- 立地、ビジネスモデル、市場シェア等に照らし「どの水準の復旧を目指すか」の意思決定 = 【経営層の責務】

- 現在の復旧時間は、経営の意思で決めたものか(受身でないか)
- 主要取引先や関係機関、自治体等と意識は合っているか

被災時に優先する「継続業務」の確認・再選定

- 経営レベルで判断したか(現場判断の単純集約でないか)
- 実際に繰り返すだけの経営資源を、被災時にも確保可能か

- 「実際に回るのか」の確認 2.の訓練へ

- 手作業、ないし現状の業務継続体制で回らない場合
「より高水準の業務継続体制整備」に向けた検討

< 参考 > 主要ガイドラインに拠る復旧目標時間例



資料名	記述内容
日本銀行 「金融機関における業務継続体制の整備について」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 因みに、主要国の大手金融機関では、大口・大量決済などの重要業務について、「メイン施設の機能が停止しているが、交通機関等のインフラストラクチャーが利用可能で、人的被害も発生していない」などの前提の下で、2～4時間以内を目標に業務を再開する計画としている例が多い
ジョイント・フォーラム 「業務継続のための基本原則」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
日本政府 「首都直下地震対策大綱」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中央銀行（日本銀行本店）、主要な金融機関及び決済システム、それぞれのオフィス・電算センターは、発災直後（特に3日間程度の応急対策活動期）においても、首都中枢機関として継続性を確保する ・ うち重要な金融決済機能は、当日中に復旧する

2. 訓練内容の実戦化 & 結果検証と計画への反映

■実効性を確保する手段は、テスト・訓練による確認のみ

(1) 本本当に業務が回るかの検証 = テスト

➢ 業務継続計画の実現可能性の確認

(2) 各人が身に付けるための練習 = 訓練

➢ 反復的な訓練を通じ、周知徹底と習熟を図る

定期的な訓練の実施(最低でも年1回以上)

➢ 訓練途中で想定外事象を発生させたり、ブラインド化すると効果的

■その結果を踏まえた、計画への反映が何より重要

日銀主催訓練等の機会を捉え、連動した自社訓練を実施

➢ 欠落取引の確認・反映や、復旧までの手作業分取引の反映等、

「実戦的な訓練」を経ない限り、フィージビリティは不明確なまま！

✓ 18年度考査実施方針でも「訓練や計画見直し等に継続的に取り組んでいるか」などを確認する旨、表明済み



< 参考 > 訓練のバリエーションと内容

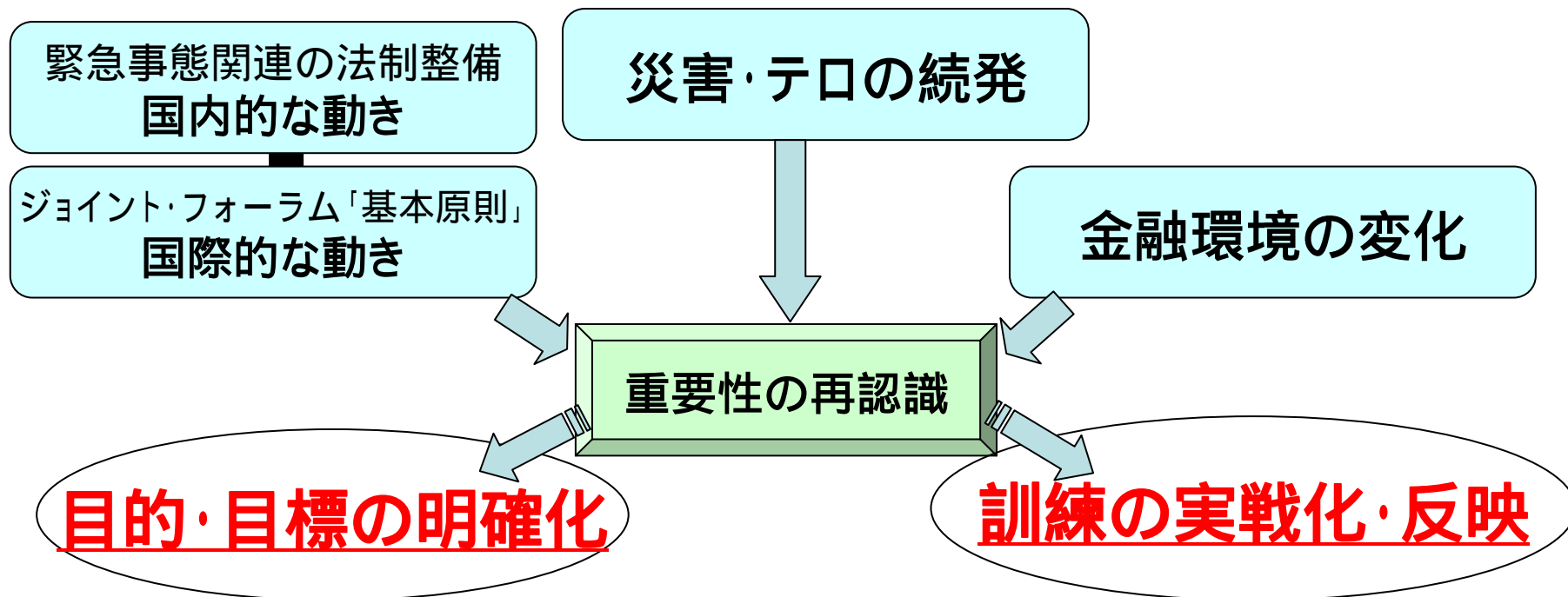
1. 連絡体制・要員移動面の訓練

種 類	内 容
意思決定・連絡体制訓練	「災害対策本部」等危機管理組織の立上げ、関係者への連絡手順の検証・習熟
避難訓練	爆破予告、火災等を想定して建物から退避する手順の検証・習熟
駆付け訓練	要員がメイン施設からバックアップ施設へ移動する手順の検証・習熟 交通手段途絶を想定し自宅から徒歩等により拠点に出勤する手順の検証・習熟

2. システム運行・業務面の訓練

種 類	内 容
バックアップ機器立上げ訓練	普段利用していないバックアップ用のコンピュータ・機器類を立ち上げる手順の検証・習熟
バックアップ・センター切替訓練	メイン・センターからバックアップ・センターに切り替える手順の検証・習熟
業務手作業訓練	システム障害や回線ネットワーク障害を想定し、手作業で書面取引や仮払い等の業務処理を行う手順の検証・習熟
日回し訓練	バックアップ施設において、実際に一日の業務の流れに則し端末入力等の業務処理を行うなど、関係する手順を検証・習熟

まとめ



⇒ BCM(業務継続管理)が肝心
本当に動くか否かの確認が重要
「絵に描いた餅」リスクの回避