



BOJ *Reports & Research Papers*

2015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 (第3版)

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、2008年5月に「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」を公表し、業務継続体制を整備するうえで必要な項目を整理し具体的な取組事例を紹介した。その後2010年3月に、新型インフルエンザ等の感染症に着目した対応を追加した「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（増補改訂版）」（以下「増補改訂版」）を、2012年1月には、東日本大震災の被害を経験した金融機関へのヒアリングなどを踏まえた「東日本大震災において有効に機能した事例と同震災を踏まえた見直し事例」を公表した。
- ・ その後も、日本銀行では、考査やオフサイト・モニタリングなどを通じて、各金融機関と業務継続に関する議論を重ねてきた。この間、多くの先で、より幅広い被災シナリオに対応した業務継続計画の拡充など、業務継続体制の整備が進捗している。
- ・ 本稿では、上記2010年3月の増補改訂版に、その後の金融機関を取り巻く環境の変化や東日本大震災の経験、業務継続に関する各金融機関との議論などを踏まえ、内容の追加・整理を行った¹。また、業務継続体制の整備におけるPDCAサイクルの一段の明確化や読みやすさの観点から、構成の見直しや文言の修正を行った。この結果、章建てとしては、本稿では「評価、見直し」の章を新たに設ける一方、増補改訂版の「新型インフルエンザ等の感染症に着目した対応」の章については本稿では別建てとせず、その内容を該当する各章に記載している。

また、「具体的な取組事例」では、増補改訂版と同様に、業務継続体制を整備する上で参考となる事例のなかでとりわけ多くの金融機関において取り組まれている基本的な事例について、今回改めて見直したうえで「◎」印を付した。
- ・ 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わが国の金融・決済システムの安定性向上に繋がっ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 考査企画課システム・業務継続グループ
佐々木 雅浩、加藤 隆志、森 淳稔 E-mail: csrbc@boj.or.jp

¹ 「東日本大震災において有効に機能した事例と同震災を踏まえた見直し事例」（2012年1月）は、業務継続体制整備の基本的な枠組みを示した本稿に対して、体制整備に取り組む際のより具体的な事例として引き続き位置づけられる。

目 次

1. 推進体制の整備	
(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	4
2. 業務継続計画の策定	
(1) 前提条件の明確化	4
(2) 業務継続計画の策定	6
3. 経営資源などの確保	
(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、バックアップデータなどの確保	9
(3) 手作業処理体制の確保	9
4. 意思決定・連絡体制の整備	
(1) 意思決定体制の整備	10
(2) 連絡体制の整備	11
5. 作業手順・手続きの整備	12
6. 訓練・教育の実施	
(1) 訓練の実施	13
(2) 社内への周知・教育	14
7. 評価、見直し	
(1) 評価	14
(2) 見直し	15
(参考1) 日本銀行が近年公表した金融機関の業務継続体制に関する資料	16
(参考2) 業務継続体制に関する資料	16

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

確認項目		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"> ◎ 経営トップが業務継続の重要性を認識し、組織横断的な業務継続体制の整備を経営課題の一つとして位置付け、取り組んでいる ◎ 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リーダーシップを発揮している ○ 役員会などにおいて、定期的に（半年ごとなど）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 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 被災時における自社の対処や、業務継続体制の整備に関する考え方を、基本方針として取り纏めたうえで、役員会などにおいて決議している
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 上記基本方針において、体制整備の目的を明確にしていること 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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"> ① 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） ② 被災地など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） ③ 金融機関経営におけるリスクの軽減（経営への影響抑止）
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 経営方針や社会情勢の変化などに応じて、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"> ○ 業務内容の大きな変更や、自社を取り巻く環境の変化（例えば、新たなリスクの発生、政府方針の変更など）に対応して、業務継続の基本方針を見直している

確認項目		具体的な取組事例
(3) 統括部署の設置	➤ 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などを実施している
	➤ 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	
	▼ 業務継続体制の整備にあたっての具体的な作業項目とスケジュールの管理	○ 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定期的集まって、具体策を議論・検討している ○ 作業項目および進捗状況を一覧可能な形で整理し、定期的にチェックしている
	▼ 各部署への作業割り当ておよび部署間の調整	◎ 各部署への作業割り当ておよび部署間の調整を行っている ○ 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実施している
	▼ 進捗状況の把握、経営陣への報告	○ 業務継続体制の整備計画の進捗状況、訓練計画の実施状況・訓練結果の概要を把握している ○ 定期的（半年ごとなど）あるいは作業計画の節目ごとに、役員会などに報告している

2. 業務継続計画の策定

確認項目		具体的な取組事例
(1) 前提条件の明確化	➤ 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	
	▼ 業務特性などの把握	◎ 自社の業務特性（例えば、決済プレゼンスの大きさ、業務のシステム依存度など）や経営資源の状況（例えば、拠点配置状況、職員構成など）といった、業務継続計画の策定にあたっての前提条件を把握している

確認項目	具体的な取組事例
<p>▼ 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被災シナリオを特定している ◎ 業務継続計画を策定する前提として、重要な経営資源（本部・コンピュータセンター・事務センター・営業店等の施設・設備、役職員など）、電気・上下水道等のライフライン、情報通信インフラ、交通インフラなどについて、想定被害（結果事象）を整理している ◎ 新型インフルエンザ等感染症については、物理的な被災でなく人員の欠勤率上昇を中心とした影響が生じるとともに、被災が長期間・広範囲に及ぶ可能性があることを踏まえて、想定被害を整理している ○ 想定被害の整理にあたっては、時間の経過に伴う影響（例えば停電、断水や交通機関の途絶の長期化、本部やコンピュータセンター<メインセンター>等の使用不能の長期化、新型インフルエンザ等感染症の流行段階の変遷など）を考慮している ○ 本部、コンピュータセンター（メインセンター）、事務センターなどの複数の重要拠点の同時被災や広域の営業店の被災を含めて想定被害を整理している ○ 業務中断による影響度の評価（事業影響度分析）を行ったうえで、想定被害を整理している ○ 被災シナリオの特定にあたっては、政府や地方自治体などが公表している被害想定、新型インフルエンザ等感染症に対する政府のガイドラインを踏まえている
<p>▼ 「重要業務」の特定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 業務継続の基本方針と整合的に「重要業務」を特定している ◎ 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た「重要業務」（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）を特定している ○ 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、確保済みの経営資源と整合的になるように、優先的に継続すべき業務の範囲を絞り込んでいる ○ 「重要業務」の特定にあたっては、時間の経過に伴う顧客ニーズの変化（例えば被災直後は現金払出のニーズが高いが時間が経過するとキャッシュカードなどの喪失届・再発行のニーズが高まるなど）を踏まえている ○ 新型インフルエンザ等感染症では、自然災害に比べて影響が長期化することを意識して、長期停止が困難な業務を洗い出している

確認項目		具体的な取組事例
	▼ 「重要業務」における復旧目標時間の設定	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 「重要業務」について、災害発生時に業務が中断された場合の影響や、利用可能な経営資源の状況を踏まえて、復旧目標時間を設定している ○ 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かかる業務については、復旧目標時間を「4時間以内」、「当日中」などとしている ○ 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
	▼ 「重要業務」の事務処理フロー、所管部署、関係先などの把握	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「重要業務」ごとに、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
	▼ 「重要業務」の事務量の把握	<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	➤ 上記前提条件のもとで、業務継続計画を策定していること	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 個々の業務にかかる業務継続計画を、業務継続に関する基本方針、自社の業務特性や経営資源の状況、重大なリスクがあると認められる被災シナリオなどを踏まえて、策定している ○ 新型インフルエンザ等感染症への対応については、自然災害と異なる特徴があることを踏まえて、以下の点に留意して策定している <ul style="list-style-type: none"> ① 感染まん延期だけでなく流行状況に対応した業務継続の段階的縮退の内容を定めている ② 業務の重要性に応じて、例えば以下のような業務継続手段を検討・整備している <ul style="list-style-type: none"> ー 在宅勤務（電話やリモートアクセスシステムなどを利用） ー スプリット・オペレーション（業務を2つ以上のチームに分けて遂行し、同時感染を回避^(注)） ー 流行地域外への業務移管 <p>(注) デュアル・オペレーション、交代勤務、待機チームの確保を含む</p>
	➤ 「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たうえで必要な対応を行っていること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 決済システム運営主体、重要な業務委託先など、業務遂行上欠くことのできない「重要な関係先」を特定している ○ 「重要な関係先」の業務継続計画の内容を把握している ○ 自社の業務継続計画との整合性を検証したうえで、必要に応じて、業務継続計画の見直しなどの対応を行っている

3. 経営資源などの確保

確認項目	具体的な取組事例
<p>(1) 全般的な経営資源の確保</p> <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>	<p>◎ 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など）を、「重要業務」の事務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</p> <p>○ 電気・上下水道などのライフライン、情報通信インフラ、交通インフラの利用可能性を各ライフライン事業者・インフラ事業者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>
<p>▼ 業務継続要員</p>	<p>◎ 「重要業務」の遂行に必要な要員数を算出している</p> <p>○ 「重要業務」の遂行に必要な要員数と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</p> <p>○ 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業務継続の検討を行っている（徒歩による参集可能要員数の確認、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）</p> <p>○ 「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</p> <p>○ 「重要業務」ごとに、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、任命などにより各人に伝達している</p> <p>○ 部署ごと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）などにより、人員を養成している</p> <p>○ 「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（システム部署、総務・管財部署など）の人員を確保している</p> <p>○ 派遣職員を業務継続要員とする際に、派遣契約などに照らして問題ないか（時間外勤務の可否、勤務場所、職務内容など）を確認している</p> <p>○ 新型インフルエンザ等感染症への対応として、欠勤率が大幅に高まる場合に備えた要員計画や感染症拡大防止のための対応（自宅待機などに関するルール）を定めている</p>

確認項目	具体的な取組事例
<p>▼ 執務場所</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 被災時に「重要業務」を遂行するための執務場所を想定している ○ 被災シナリオのもとでメインオフィスと同時被災しないと考えられる執務場所を、バックアップオフィスとして確保している ○ 取引先などとの間で現物受渡が必要な業務について、現実的に受渡が可能な場所に臨時窓口などを確保している ○ 「重要業務」の遂行に必要な人数や機器数と整合的な広さのバックアップオフィスを確保している ○ 優先立上げ店舗を特定し、当該店舗の施設・機器類を優先的に整備している ○ 単独被災用と広域被災用、被災当日対応用と翌日以降本格対応用、といった複数のバックアップオフィスを確保している ○ 「重要業務」を行う執務場所について、必要に応じて耐震診断を行うことなどにより、被災時に使用できなくなる可能性を確認している
<p>▼ 自家発電設備・燃料、事務用品、食料・水、衛生用品、その他機器など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 「重要業務」の遂行に必要な機器・事務用品など（机、椅子、電話、FAX、パソコン<端末>など）を確保している ◎ 「重要業務」の遂行に必要な拠点（本部、コンピュータセンター<メインセンター、バックアップセンター>、事務センター、バックアップオフィスなど）に、停電に備えた電力設備（自家発電設備、無停電電源装置（UPS）など）を用意している ◎ 「重要業務」の遂行に備え、食料、水、衛生用品などの物資を3日以上備蓄している ○ 本部およびコンピュータセンター（メインセンター）の自家発電設備用燃料を3日以上備蓄している ○ 停電が長期化した場合の対応（自家発電設備の燃料等の補給確保など）を定めている ○ 平日日中に被災した場合に役職員が帰宅できなくなる事態（「帰宅困難者」の発生）に備えて、必要な物資を備蓄している ○ 新型インフルエンザ等感染症の流行に備え、マスク、消毒薬、食料、水などの物資を、流行期間を想定して備蓄している

確認項目		具体的な取組事例
(2) オフサイト・バックアップシステム、バックアップデータなどの確保	<p>➤ システムにより「重要業務」を継続するとしている場合、オフサイト・バックアップシステムを確保していること</p>	<p>◎ コンピュータセンター（メインセンター）使用不能時にもシステムによる業務継続を行うとしている業務については、オフサイト・バックアップシステム（メインセンターから離れた場所に設置したシステム）を確保している</p> <p>○ 被災シナリオのもと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、必要なシステムを備えたバックアップセンターを確保している</p> <p>○ 平時にはシステムを用いて処理しているが、コンピュータセンター（メインセンター）使用不能時には、オフサイト・バックアップシステムを確保していないためシステムを用いた処理が行えない業務についての認識が、全社的に共有されている</p> <p>○ 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、ピーク日やピーク時においても、「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</p> <p>○ 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（広域災害時など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>
	<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など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は、「重要業務」の再開または自社の経営維持に必要なデータをカバーできる形で取得している</p> <p>◎ 被災シナリオのもと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、バックアップデータやプログラムを保管している</p> <p>○ バックアップデータの取得対象に漏れがないことを定期的に検証している</p> <p>○ 「重要業務」の再開に必要なバックアップデータなどが速やかに利用できるような仕組み（システム対応など）を準備している</p> <p>○ バックアップデータの取得頻度（未反映データの補正時間に影響）やバックアップデータ保管場所（データ搬送時間に影響）が、「重要業務」の復旧目標時間と整合的であることを確認している</p>
(3) 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、所要の経営資源を用意していること</p>	<p>○ 手作業処理を行う業務部分について、ピーク時の事務量と事務処理能力を踏まえて、手作業による業務継続が可能かどうか確認している</p> <p>○ 手作業処理による負担の増加を踏まえて、業務継続に必要な要員数を算定している</p>

4. 意思決定・連絡体制の整備

	確認項目	具体的な取組事例
(1) 意思決定体制の整備	▶ 業務継続計画の発動決定、発動後の意思決定について、以下の点を明確にしていること	
	▼ 業務継続計画の発動決定、発動後の意思決定	◎ 業務継続計画発動の判断および発動後の意思決定について決定権限者およびその代行者が明確に定められており、いずれの被災シナリオにおいても緊急時に迅速かつ適切な判断が下せる体制を構築している ◎ 業務継続計画発動の判断および発動後の意思決定を行うために必要な情報が、関係部署から報告されるとともに、決定内容が関係部署に伝達される体制となっている ◎ 緊急時に業務継続計画の発動について迅速かつ適切な判断が下せるように、発動基準を具体的に定めている ○ 緊急時のレベル・類型に応じた緊急時の体制（組織全体を統括する対策本部の設置、要員の役割、指揮命令系統など）を定めている ○ 組織内での権限移譲に関する考え方を予め整理しており、必要に応じた一部権限移譲など、被災時において現場で必要な対応が円滑にできる体制となっている
	▼ オフサイト・バックアップシステム、バックアップオフィスへの切替決定	◎ オフサイト・バックアップシステムへの切替の決定権限者およびその代行者と、オフサイト・バックアップシステムへの切替基準を定めている ○ バックアップオフィスへの切替の決定権限者およびその代行者と、バックアップオフィスへの切替基準を定めている
▼ 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	◎ 対策本部設置場所を対策本部要員（意思決定権限者を含む）が実際に参集可能なところに確保している ○ 予め複数の場所を確保し、被災状況によって使い分けることとしている	

確認項目	具体的な取組事例
<p>(2) 連絡体制の整備</p> <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>▼ 社内および社外の「重要な関係先」などとの間の緊急連絡体制の整備</p> <hr/> <p>▼ 複数の緊急連絡手段の確保</p> <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>	<p>◎ 社内における緊急連絡体制（夜間・休日などの連絡先を含む）を整備し、連絡先が最新のものとなっているように更新している</p> <p>◎ 役職員など（外出中の役職員を含む）の安否確認方法を定め、役職員に周知している</p> <p>◎ 災害発生時に連絡が必要な監督官庁、地方自治体、日本銀行、決済システム運営主体などの「重要な関係先」との間で緊急連絡体制（夜間・休日などの連絡先を含む）を整備するとともに、連絡先が最新のものとなっているように更新している</p> <p>○ 業界共有のウェブサイトへのアクセス手段を確保し、同サイトに掲載された関係先の連絡窓口についてはそれを参照することとしている</p> <p>○ 海外拠点から現地関係機関への緊急連絡体制を整備している</p> <p>◎ 大規模災害発生時などを想定し、複数の緊急連絡手段（例えば、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）を確保している</p> <p>○ 各通信手段の機能・制約（例えば、停電時の制約など）を認識している</p> <p>○ 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、対応者など）を明文化している</p> <p>○ 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などに掲示できる準備を整えている</p> <p>○ 顧客向け周知文の雛型を作成し、迅速に営業店などに掲示できる準備を整えている</p>

5. 作業手順・手続きの整備

確認項目	具体的な取組事例
<p>➤ 「重要業務」の業務継続のための作業手順・手続きを整備していること</p>	<p>◎ 「重要業務」の業務継続にあたって必要となる具体的な作業手順・手続きを、各部署で策定している</p> <p>○ 各部署で策定した作業手順・手続きについて、相互の整合性を確認している</p>
<p>▼ コンピュータセンター（メインセンター）使用不能時の対応作業手順・手続きを策定していること</p>	<p>◎ オフサイト・バックアップシステムへの切替にあたって必要となる作業手順・手続き（要員の参集、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など>、データ補正など）を定めている</p> <p>○ 業務部署の作成したマニュアルがシステム部署の想定と整合的であることを検証している</p> <p>○ メインセンター使用不能時に、以下のような手作業処理が発生することを認識し対応している</p> <p>①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</p> <p>②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など）</p> <p>③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</p> <p>○ 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、委託先の業務継続計画を確認するとともに、バックアップシステムへの切替や切替後の運用に関する作業分担などについて委託先と認識を擦り合わせている</p>
<p>➤ マニュアルを適切に管理していること</p>	<p>◎ マニュアルの内容について、常に利用可能な最新のものとなっているように更新している</p> <p>○ マニュアルを、業務継続に必要な拠点（バックアップオフィス、オフサイト・バックアップシステムの設置場所など）に、被災時に速やかに利用可能な状態で管理・保管している</p>

6. 訓練・教育の実施

	確認項目	具体的な取組事例
(1) 訓練の実施	<p>➤ 「重要業務」継続のための実効性のある訓練を行っていること</p>	<p>◎ 「重要業務」についての訓練を、その重要度に応じて計画的に行っている</p> <p>○ 業務継続要員の習熟度向上、業務継続計画の実効性確認の観点から、重点課題を定めた全社的な訓練計画を策定し、計画に沿って訓練を行っている</p> <p>○ 営業店、重要な業務委託先などが参加する全社的な訓練を定期的に行っている</p> <p>○ 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」などを有効活用している</p> <p>○ 決済システム運営主体の業務継続訓練に参加しているほか、決済システム運営主体などの重要な社外の関係先との連絡・連携体制について、業界内での業務継続訓練（ストリートワイド訓練）への参加などを通じて確認している</p> <p>○ 訓練実施後は、訓練結果について分析・評価を行い、経営陣に報告している</p>
	<p>▼ 連絡体制の確認訓練</p>	<p>◎ 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などの訓練を行っている</p> <p>○ 緊急連絡手段の接続確認を定期的に行っている</p>
	<p>▼ 対策本部立上げ・意思決定訓練</p>	<p>○ 対策本部のメンバーを招集のうえ、業務継続計画発動にかかる重要判断（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への切替）を含む意思決定の訓練を行っている</p> <p>○ 代替要員による訓練を行っている</p>
	<p>▼ バックアップオフィス立上げ訓練</p>	<p>○ 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、マニュアルなどを使用した訓練を、定期的に行っている</p>
	<p>▼ バックアップシステム切替訓練</p>	<p>○ 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み込み、データ補正など）を、ユーザー部署も参加して行っている</p> <p>○ 可能な範囲で本番系ないし待機系・開発系システムを利用した実機訓練を行っている</p> <p>○ 隔地保管しているバックアップデータの伝搬・読み込み、稼働確認を行っている</p> <p>○ バックアップシステムに自動反映されない欠落（未反映）データの補正訓練を行っている</p>
	<p>▼ 手作業訓練</p>	<p>○ コンピュータセンター（メインセンター）の使用不能時に手作業で対応する業務について、手作業訓練を行っている</p>
	<p>▼ 新型インフルエンザ等感染症の特性を踏まえた訓練</p>	<p>○ 新型インフルエンザ等感染症のまん延などによる長期間の運用を想定したスプリット・オペレーションの訓練を行っている</p>

確認項目		具体的な取組事例
(2) 社内への周知・教育	➤ 社内への周知・教育を行っていること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職員研修やe-ラーニングなどを通じて、業務継続の基本方針、業務継続計画や各種作業手順・手続き、被災時に各々が求められる役割などについて、周知・教育を行っている ○ 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 ○ 新型インフルエンザ等感染症対策として、感染防止策や発生時の行動に関する啓蒙活動を行っている

7. 評価、見直し

確認項目		具体的な取組事例
(1) 評価	➤ 業務継続計画の実効性や作業手順・手続きの有効性を確認していること	<ul style="list-style-type: none"> ○ 訓練実施後の分析・評価などを踏まえ、以下の内容について検証している <ul style="list-style-type: none"> ①業務継続計画の内容が適切であり、想定被害のもとで、「重要業務」について復旧目標時間が達成できること ②業務継続計画やマニュアルの記載内容が適切であり、定められた作業手順・手続きで業務継続が実行できること ③被災時に必要とされている経営資源（要員、執務場所、機器など）が用意できること ○ 新たなリスク事象の発生懸念の高まり、政府・地方自治体などによる新たな被害想定や対応方針の公表、自社の新規業務・新システムの稼働など、業務継続の前提条件に変化が生じた場合に、速やかに現行の業務継続計画の実効性、作業手順・手続きの有効性について点検・評価している ○ 内部監査などの業務継続担当部署以外の第三者が、業務継続計画の実効性、訓練内容、訓練結果の分析・評価、業務継続計画の見直しに対する取組状況などを検証している

確認項目	具体的な取組事例
<p>(2) 見直し</p> <p>➤ 業務継続計画などを継続的に見直していること</p>	<p>○ 訓練結果およびその分析、業務継続の前提条件に変化が生じた場合の現行の業務継続計画や作業手順・手続きの点検・評価などを踏まえ、適切に業務継続計画や作業手順・手続きを見直している（P D C Aサイクルの実施）^(注)</p> <p>（注）業務継続体制整備のP D C Aサイクルとは、以下のようなサイクルの継続的实施を指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Plan：業務継続に関する基本方針や体制整備計画の策定 ・Do：業務継続計画や作業手順・手続きの策定および訓練・教育による習熟 ・Check：体制整備状況の点検や訓練結果などによる実効性の検証 ・Action：点検・検証の結果などに基づく体制・計画の見直し <p>○ 前提条件に変化がない場合でも、定期的に（年1回など）、業務継続計画などを見直している</p> <p>○ 役員会などにおいて業務継続計画の有効性評価に関する議論を行い、改善に向けた意思決定を経営レベルで行っている</p>

以 上

(参考1) 日本銀行が近年公表した金融機関の業務継続体制に関する資料

—— いずれも日本銀行ホームページ (<http://www.boj.or.jp/>) に掲載。

- ・ 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
- ・ 2008年5月9日 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
- ・ 2008年6月24日 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—
- ・ 2009年4月28日 金融高度化セミナー「新たな業務継続計画 新型インフルエンザ対策」(2009年2月18日開催)
- ・ 2010年3月11日 バックアップ・コンピュータセンターの実効性確保にかかる課題と対応策
- ・ 2010年3月23日 海外における「ストリートワイド訓練」の概要 —業務継続計画の実効性確認手段としての業界横断的訓練—
- ・ 2010年3月24日 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(増補改訂版)
- ・ 2011年6月24日 東日本大震災におけるわが国決済システム・金融機関の対応
- ・ 2012年1月31日 「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(増補改訂版)」別冊：
東日本大震災において有効に機能した事例と同震災を踏まえた見直し事例
- ・ 2012年3月6日 金融高度化セミナー「東日本大震災を踏まえた今後の業務継続体制について」(2012年3月1日開催)
- ・ 2013年3月11日 東日本大震災直後の金融・決済面の動向：データに基づく事実整理
- ・ 2013年4月5日 バックアップ・コンピュータセンターに関するアンケート(2012年9月)調査結果
- ・ 2015年1月23日 業務継続体制の整備状況に関するアンケート(2014年9月)調査結果
- ・ 2015年3月10日 市場横断的な業務継続体制の更なる強化に向けて —東日本大震災の経験およびその後の取り組み—

(参考2) 業務継続体制に関する資料

- ・ 内閣府 「事業継続ガイドライン 第三版」(平成25年8月)
- ・ 公益財団法人金融情報システムセンター 「金融機関等におけるコンティンジェンシープラン策定のための手引書」
第3版(平成18年3月)、第3版追補(平成21年11月)、第3版追補2(平成25年3月)