

2013.5.1

## BCM ニュース <2013 No.2>

### 地域金融機関における BCP の課題と対策

#### はじめに

日銀が 2013 年 1 月に発表した「業務継続体制の整備状況に関するアンケート（2012 年 9 月）調査結果」によると、定期的に見直しされているかどうかはさておき、アンケートに回答したほとんどの金融機関が業務継続体制を整備済みと回答している。また、回答した金融機関のほとんどが、東日本大震災後に業務継続体制（BCP/BCM）を見直ししているなど、他業種と比較して、金融機関における BCP 策定の取り組みは先行しているように見える。しかしながら、このアンケートの対象には含まれていない信金・信組を含めて地域金融機関全体の現状を見ると、その取り組み状況は一樣ではなく、業務継続体制の整備進捗に開きが出始めている。具体的には、震災後の 2011、2012 年度から改めて見直し始めた地域金融機関もあれば、まだ重要業務も明確に定めていない地域金融機関もある。また、業務継続体制の整備といっても、既存のマニュアル等の資料を単にとりまとめた程度の BCP を整備し、これに備蓄品・非常用通信機器等の購入・ハード対策を加えただけで、ある程度安心してしまいう傾向があるようにも思える。本来は、そこで安心せず、継続的に業務継続体制の整備をしていくことが求められる。この段階にある地域金融機関がその先目指すべき方向は 2 つある。一つは訓練等によって実効性を高めること、もう一つはより精度の高い BCP に“仕立てて”いくことである。

実効性向上のための教育や訓練などについては、別の機会に譲ることとし、本稿では BCP の“仕立て”に重点をおいて説明する。特に地域金融機関にフォーカスし、地域金融機関に共通の BCP の課題に触れ、一步でも前に踏み出すための材料を提供したい。それには、ハードルは多少高いが、既存の資料をとりまとめた程度の BCP から軌道修正をしていくことが求められる。また、地域金融機関だからこそできることは何かについても軽く触れてみたい。

#### 1. なかなか進まない取り組み

上記日銀のアンケート上は、金融機関は業務継続体制がある程度は整備されている。しかしながら、東日本大震災後において、BCP の取り組みが進んだところとそうでないところの差は確実に拡大しているように思える。ここで、「取り組みが進んでいないところ」と表現した内訳には、既に社内にあるリスク管理マニュアル等の資料の整理をしたような形式的な BCP でとどまっているケースと、まだそこにも至っていないケースが考えられる。前者については次章で述べることとし、ここでは後者について説明する。

業務継続体制整備の取り組みが進んでいる地域金融機関では、経営層からの明確な指示があり、統括部署を中心に、東日本大震災後において新たに各種の想定から見直しを始めたところもある。特に、最近になって被害想定が公表された大規模地震などが懸念されている地域については危機感もあるため、業務継続体制の整備をするのは社内の誰からも理解を得やすい。また、いつまで・いくらかけて・どこまでやるかという目標も比較的設計しやすい。

一方、業務継続体制整備の取り組みが若干遅れがちな地域金融機関は、災害の影響の可能性が比較的少ないと言われている地域に多いようにも感じる。このような地域金融機関では、社内での危機感が高くなく、お金をかけて業務継続体制整備にどこまで取り組みればよいのか悩んでいるという声をよく聞く。さらには、地域金融機関では業務継続体制整備の必要性について経営層の認識が高くないケ

ースや、統括部署（推進部署）も明確に決まっていけないというケースもあるようだ。災害であれば総務部門、新型インフルエンザであれば人事部門、システム障害であればシステム部門、統合リスク管理部門は市場・信用・オペリスク等が対象であって BCP は関係ないというように、まるで厄介者を押し付け合っているような状況にも見える。

このように従来型の「リスクの切り口」から考えるとなかなか先に進めない。BCP は「重要業務の切り口」からアプローチすべきであり、ワーキンググループなどを作って多くの部門を集めて議論するのが理想である。少なくとも誰かが問題提起しなければ始まらないが、社内で人を集めて議論する体制は作りたい。ちなみに、どの部門が統括しているかは、日銀のアンケートからもわかるとおり、金融機関によってまちまちで、これは社内事情で個別に決定する事項であろう。

ワーキンググループを組成し、少しでも取り組みを進めていくためにはどうすればよいだろうか。BCP の取り組みのきっかけとして大規模災害や新型インフルエンザなどのインシデントを前提とするケースは多いが、災害の頻度が少ない地域においては、インシデントの話をしても多くの人からの理解は得難い。このようなハードルを乗り越える方策として、重要業務の切り口で捉えていくことを推奨する。

業務継続体制の整備が進んでいない地域金融機関においては、未だ重要業務が明確に決まっていなければ、それを決めることが第一ステップになる。そして、不測の事態があってもその業務を継続させるための方策としては、何ができていて、何ができていないかの現状を整理し、これを経営層と共有することが第二ステップである。ここまでのステップであれば相応の労力は必要かもしれないが、十分な予算がなくともできる。この分析作業や資料作成を通して得られることも多いはずである。次章でもう少し踏み込んで説明したい。

## 2. 重要業務中心の BCP へ

どの金融機関でもシステム障害の対策（特に勘定系の障害対策）はしっかりしたものがある。したがって、勘定系が停止したときのコンティンジェンシー・プランや事務障害マニュアルの他に、大規模災害対策や新型インフルエンザ対策など様々なインシデント別のマニュアルを追加すれば、BCP が形式的に整ったように見える。コンティンジェンシー・プランや事務障害マニュアルについては、システム部門や事務部門が中心となってルール化しており、勘定系が停止した時の対処方法として、営業店では現金手払い、テレバックなどができるように明文化されている（ただし、訓練による検証は不十分の場合が多い）。また、システム部門側でも、障害が発生した時の対応手順が明文化されており、システム部門を中心に訓練も定期的に行っている。社内全体を見回してもシステム部門がもっとも先行的に取り組んでいると思われる。

自社の BCP が既にある地域金融機関において、それらを改めて眺めてみると、システム障害時の対策が中心になっていないだろうか。弊社が金融機関の BCP を検証した経験でも、全体的にシステム障害時の対策が中心となっており、システム障害以外の事象によって重要業務が中断するケースが十分考慮した BCP になっていないことが散見される。本来の BCP は、システム障害以外の事象における重要業務の継続策も考えておかなければならない。システムや営業店における対応を中心に考えてしまうのは当然であるが、もう少し鳥瞰して、自社の既存の BCP に偏りがなければ確認したい。そのためにはまず、重要業務およびその関連システムや関連部署（協力会社も含む）を洗い出すという分析作業を行い、これをとりまとめることを推奨したい。

BCP としてはシステム障害対策を中心とした考え方から、重要業務中心の考え方に軌道修正をしていくのがよいだろう。なお、軌道修正といっても既存のコンティンジェンシー・プラン等は活かしつつ、既存の BCP に足りないところを補足していくという考え方である。

上述したように、BCP は自社の重要業務を継続するという切り口に軸足をおくことが求められる。そのためには、第一ステップである重要業務をまず決めなければならない。重要業務は組織のみならず地域や金融システム全体の問題にも関係するので、統括部署が単独で決めるのではなく、可能であれば役員はじめ多くの部門を集め議論の上、決定するのがよいだろう。その結果は社内稟議事案とすることはもちろん、できるだけ社内の多くの人に認識をしてもらうようにしたい。先の日銀アンケートからは、どの金融機関においても重要業務に大差はないことがわかるが、ある程度は社内で議論した上で自社における重要行業務の優先順位（優先区分）まで決めたい。また、その決定プロセスも記録しておくことが望ましい。

次に、決定した重要業務に欠かせないシステムは何かを検討し、同時に関連するシステムも紐づけて一覧化することをお勧めする。もちろんシステム部門管轄以外の関連システムも洗い出し、関連システム全体を俯瞰できるようにしておくことが望ましい。この重要業務とその関連システムを紐づける作業は、システム中心に検討されていた BCP から重要業務中心の BCP に軌道修正するための大事なステップである。どのシステムを、高い優先順位で守っていくのか。システム部門側で取り組みがいくら先行していても、重要業務の優先順位付けは自社全体の問題でもあるため、これだけはシステム部門は判断できないのである。システム部門にとっては、システムを重要業務と関連付けることによって、システム復旧の優先順位が明確になるし、システム投資をする際の目安にもなるというメリットもある。また、この一覧表の派生資料として、関連システムのバックアップ状況等も整理しておくとういだろう。システムのユーザ側は意外とバックアップの有無について知らないことがある。

関連部署や事務系子会社等の協力会社も、重要業務と紐づけて一覧化したい。BCP は営業店とシステム部門の対策だけをまとめればよいわけではない。事務部門など他の部門の関与も洗い出すことによって、BCP の必要性を幅広く認識してもらうためにも必要である。また、BCP といっても自社だけの問題でもない。事務系子会社、システム系子会社、メール便業者、現金輸送業者・警備会社など、多くの協力会社も業務継続上欠かせない。BCP の実効性を高めるためにも、協力会社の BCP／緊急時体制の確認・検証していく必要がある。

このように重要業務を軸にして、関連システムや関連部署・協力会社など一覧表にまとめる分析作業から始めることを推奨する。ただし、このような作業はワーキンググループなどで議論していかないと推進が困難である。金融機関に限った話ではないが、一般的に組織が縦割りになっていることが多く、組織を横断的に俯瞰することができていないのではないだろうか。特に、重要業務の切り口で自社全体を俯瞰できる人はあまりいないかもしれない。緊急時は、優先順位（区分）の高い業務に資源を投入して対応せざるを得ない局面もあるだろう。そのような局面でも的確に判断できるように、自社全体を俯瞰できる人を増やす取り組みも業務継続体制整備の上では欠かせないのではないだろうか。

このような一覧表を作成するような作業は軽視されることがある。しかし、BCP 策定には地道な分析作業も必要である。特に、システム障害対策に重点を置いていた金融機関が BCP を重要業務中心に変えていくためには、このような作業を試みることを推奨したい。

### 3. 何ができていないかを知る

重要業務を整理した資料を完成すれば、これを基点に BCP を多様に展開していくことができる。この資料を参考に、現状の自社の BCP で何ができていて、何ができていないか確認してみるとよいだろう。そのために、あらゆる切り口で確認してみることがポイントである。まずは以下の3つの切り口がわかりやすい。

- ① 重要業務の関連部署・協力会社は BCP を考えているか
- ② 重要業務の関連システム障害時における BCP を考えているか
- ③ 重要業務が中断する事象として、システム障害以外の事象まで考慮された BCP を考えているか



(要員の不足、建物・地域立ち入り不可、公共インフラ被害など)

①については、営業店やシステム部門以外の部門も重要業務の継続策を考えているか、ということである。例えば、勘定系の停止を考えた場合、営業店では最低限の業務が継続できるようにしている。同時に、システム部門ではその復旧作業に取り組むという構図がある。しかし、その他の部門は重要業務の継続に関して何らかの対策は考えているであろうか。事務部門・事務センターや資金証券決済部門なども重要業務に関連する部門と考えられるが、それぞれの部門は BCP をどのように考えているか検証してみる。また上述したとおり、協力会社も欠かせない存在である。協力会社と自社の BCP の整合性について確認しているだろうか。緊急連絡先を交換するだけではなく、また協力会社に BCP 策定の指示だけ行うだけでもない。重要業務を守るために、自社として協力会社に何をお願いしたいのか、明確に伝えるところから始めなければならない。

②はシステム障害といっても、勘定系以外のその他のシステムの障害時の対策は考えられているか確認しておく必要がある。中にはそのシステム障害が発生しても、手作業でなんとか代替できる業務もあるだろう。「システム障害時における対策あり／不十分」、「システムに依存しなくても何とか代替できる／できない」などをこの表を基点に検証をしていくとよいだろう。なお、特定の部門だけが把握しているのではなく、システム部門中心に多くの部門と問題を共有しておくことを推奨する。

③については、システム障害以外の事象も考慮した精度の高い BCP に仕立てていく意味では重要なポイントとなる。システムの障害は発生しなくても、業務が中断する場面はいろいろと考えることができる。例えば、要員が不足しても業務中断が考えられるし、また建物や地域に立ち入りできなくなっても業務中断が生じる。また、自社には直接的な被害はなくても、協力会社の外部機関の業務中断等からの影響により自社業務に支障がでる可能性もある。要は、システム障害に対するコンティンジェンシー・プランの整理をしても、それだけでは BCP としては足りないということである。自社で重要業務を決定したら、その業務を継続するために必要な資源（要員、建物等）を洗い出す。その必要資源の観点からシステム障害を含む重要業務の中断事象を整理し、それぞれに対して対策が検討されているかどうか検証してみることを推奨する。

以上の3つの切り口からの検証作業により、自社の BCP の何ができていて、何ができていないかをとりまとめてみるとよいのではないだろうか。既存の BCP がシステム障害におけるコンティンジェンシー・プラン中心で構成されていれば、不足する点が見えてくるはずである。事務部門は営業店の事務の継続策を考えるだけでなく、自らの部門の BCP についても考える必要があるだろう。また、システム部門はシステム障害対策を考えるだけでなく、自らの部門の要員が不足したときの BCP についても考える必要があるだろう。全ての BCP がすぐに完成することはないだろうし、必ずしも明文化できないようなルールや対策もある。特に経営層や統括部署は自社全体の BCP を俯瞰し、現状を把握してみることを推奨したい。

#### 4. 資金証券決済部門の BCP とは？

ここでは既存のマニュアルを整理したものから、BCP に仕立て上げる事例を考えてみたい。

金融機関の最重要業務の一つとして、一般に金融事業者間の資金証券決済業務が含まれる。例えば代表的なものは、内国為替・日銀当預決済、外為円決・外為決済業務、有価証券決済などである。他に近い業務として資金繰り業務があるが、地域金融機関では預金が融資よりも多いため、大手金融機関ほど心配はされていないようである。

このような業務を担当する資金証券決済部門にとって、BCP は重要な役割を果たすことは容易に理解できるであろう。では、資金証券決済部門はどのような BCP になっているだろうか。日銀ネット、

SWIFT 等の金融機関共同のシステムについては、システム障害時の手続きが定められている。また、風評被害等による資金流出については他にリスク管理されている。これらをまとめたものを「資金証券決済業務の BCP」としている金融機関が多いかもしれない。

しかし、例えば前章で説明した③の切り口で検証してみると、このような BCP に不十分な点が見えてくる。例えば、対応要員が不足する、作業場所の立ち入りが困難になる、停電・通信が不能になるなどの事象があると、その資金証券決済業務の継続が難しくなるはずだ。このような事象に対する対策が十分に考慮されているだろうか。

まず対応要員についてはどうだろうか。このような部門は金融機関の中でも特に専門性の高い特殊な部門でもある。そのため、人の異動があまりなく、日常業務が属人化している可能性がある。このような部門では、円貨の担当者と外貨の担当者、あるいは作業担当者と決裁者などかなり分離される。しかも、内部統制やシステム権限上の話は別としても、円貨の担当者は専門が違う業務は容易に遂行できないなど制約があるとも聞く。もしある専門の担当者がほとんど欠員という事態となるだけでも、その業務が滞る恐れがある。したがって、業務継続の観点からは、日ごろからのクロス・トレーニングや権限移譲ルールなどの手当てを施しておくべきだが、現状はあまり対策がとれていないのではないだろうか。

次に作業場所はどうだろうか。本部等の被災により作業場所に立ち入りができないと、これもまた業務の継続が難しくなる。地域金融機関では専用の端末がそこにしかないというところも多く、そうすると代替作業場所は存在しないことになる。また、代替作業場所を確保していても、決裁印鑑・チケット・コンファメーション・端末のログインカードなどの現物や各種管理表などの電子情報が代替作業場所にはなく結果として業務が継続できない、ということもありえる。このように調べてみると意外と冗長性がないことが判明する場合もある。このような課題があることを経営レベルから認識し、代替場所でも業務が継続できるような準備をはじめた地域金融機関もある。

さらに、業務を中断させるような事象が複合的に、かつ長期に及ぶ場合はどうだろうか。資金証券決済部門で大規模災害を前提とした BCP を検討されている場合は、現状の BCP で対応可能だろうか。ここはやはり、大規模災害時におけるシステム障害を考慮した BCP に昇華させていく必要があるだろう。具体的には、停電・断水・道路交通の停滞・通信不能という事態や、複数拠点（例：本部と事務センター、データセンター等）の同時被災、それらが長時間（長期間）に渡り長引く可能性もあることなどの想定を加味しておくということである。広域被災時は特例措置も期待はできるが、それに頼らず、資金証券決済業務の BCP を可能な限り準備しておくというのが一般的であろう。

また、災害等による交通機関の障害で通勤不能になる可能性もある。都市部においては公共交通機関を利用し、長時間かけて通勤している担当者もいるだろう。通勤不能という課題を認識し、もし就業時間外に災害等が発生した場合、一部の担当者は代替作業場所に直行するようにルール化している地域金融機関もある。また、障害が発生した時に備え、各所に緊急連絡できるように災害時優先電話を資金証券決済部門に配備することを考えている地域金融機関もある。

先でも触れたが、多くの地域金融機関では資金繰り業務を重要業務に含めていないかもしれない。しかし、資金繰りは潤沢であっても、資金繰り等に関連する管理表を長期間みることができないと業務に支障がでてくるのではないだろうか。イントラネット上に電子ファイル化して保管している場合、それらの管理表が何日間も開けない可能性もあるかもしれない。数日程度であれば担当者が記憶している。しかし、その先は管理表等の資料がないと大口資金の入り払いがわからないということもあるかもしれない。そのため、必要な管理表を毎日プリントアウトし、金庫等に保管するようにしているような対策をとっている地域金融機関もある。

以上のように、既存の BCP に対する見方を少し変えるだけで、不足している点が明確になる。その

明らかになった部分をどのように補足して、より精度の高い BCP に仕立てていくか、資金証券決済業務を事例とした。決して難しく考えなくても、ちょっとした工夫でできそうなことはあるのではないだろうか。有事になってどう行動するかの方針を決めること、あるいは細かい手順書を書き上げることだけが BCP ではない。実効性を高める方法は訓練や教育だけではない。日頃の作業から見直してみるだけでも実効性が高まるはずである。そのために、既存の BCP を今一度見直し、より精度の高い BCP に仕立て上げてみる価値があるのではないだろうか。

## 5. 広域被災時における地域金融機関同士の連携

地域金融機関にとって、各々が業務継続体制を整備することはもちろん必須であるものの、それだけでは限界がある。特に大規模災害のような広域被災を考えた場合、地域金融機関は限られたエリアで営業しているため、全社的に機能しなくなる恐れがある。このような広域が被災するような事態を想定したとき、自社のみで事業継続のための対策をするためには相当の予算が必要であるし、またそのような事態が発生すると人的資源が限られるため多くの対応はできないと思われる。

そこで、推奨したいのは他の地域金融機関との連携である。東日本大震災時においても、遠隔地の地域金融機関が被災した地域金融機関に水や食料など緊急物資を支援する動きが見られた。このようなお互いに助け合う精神が根付いているのはこの業界の特徴である。今後、地域金融機関はこの特徴をもっと活かしていくべきではないだろうか。

現時点では災害時等における業務継続のための協定を明示的に結んでいる地域金融機関はあまりないようである。しかし、水面下ではエリア内／外の金融機関と連携する議論が始まっていることに注目したい。もちろん、一方で業界全体での取り組みは欠かせないものの、地域金融機関ならではのネットワークを活かし、いくつかの親密先との連携を模索してもよいだろう。

では、どのように進めていけばよいだろうか。以下、少し思索してみたい。地域金融機関は大手金融機関と異なり、共通するシステム（勘定系）を利用していることが少なくない。まずは、共通システムを核にした関連地域金融機関同士で協議・検討してみることをお勧めする。協定というと、まっ先に緊急物資の支援が思いつくかもしれない。しかしそれだけでなく、是非ともさらに一步進めて、他金融機関と連携した業務継続対策も考えておくことはできないだろうか。特に、連携先は同時被災しないような金融機関がよい。

次に地域金融機関同士でどのような連携が考えられるだろうか。例えば、支援のための人や物資の移動が伴う場合は相対する金融機関との距離に応じてできることとできないことがあるが、

- ・ 有事における情報共有
- ・ 備蓄品等の共有や物資手配
- ・ 各種輸送支援
- ・ 要員派遣／受入
- ・ 各種業務の作業依頼
- ・ 資金決済等に必要な特殊端末の共有
- ・ 代替作業場所、仮店舗スペース提供

などが考えられるだろう。被災直後の連携には限界があるが、一週間後などある程度の時間が経てば、実現できる支援も増え、連携の効果もあるはずである。

ただし、金融機関には法的な制約も多く、一般事業会社ほどの自由度はない。例えば、店舗を設置する営業エリアについても制約はある。連携を実現するためには、実際に店舗を設けるかどうかは別として、幅広い地域に営業エリアの事前申請をしておくという準備も必要だろう。その他、他金融機関と業務手順等の標準化やシステム設定などの事前準備をしておくなどやるべきことは多い。

地域金融機関同士の連携があまり進んでいない阻害要因として、「まだ他社に BCP を開示するほどのレベルに至っていない」という理由もあるようだ。しかし、そこで踏みとどまっていたのではなかなか

前に進めない。ここは是非、“腹を割って”お互いに協議してみるのはどうだろうか。

## おわりに

金融機関以外の業種においてもここ数年で企業の BCP/BCM の取り組みが進み、金融機関に勝るとも劣らないレベルに達しているところも少なくない。一般事業会社では、金融機関における金融検査のような仕組みなどはなく、先進的な取り組みをしている企業のほとんどは社会的責任を強く自覚して取り組んでいるものと思われる。そして、これらの先進企業は災害があったとしても、金融機関は事業継続しているという前提の場合が多い。すなわち、金融機関に対する期待度はとても高い。

金融機関では各種のリスク管理はしているので、緊急事態が発生した時は臨機応変に対応できると考えているかもしれない。事実、そのような場合でも何とかなってしまうたり、様々な“助け舟”もあったりするかもしれない。しかし、それらの不確実な期待に頼ること危険である。

東日本大震災において、取引先にガソリンを融通してもらったり、近隣の住民からおにぎりを差し入れしてもらったり、いろいろと地域に助けてもらった地域金融機関もあったという話がある。また、ある地域金融機関の方から、「日ごろの良好な関係の維持こそが BCP だ」という印象的な話も聞いた。これこそが地域密着型の金融機関における BCP の核心かもしれない。予算や文書に縛られた BCP だけではなく、地道にできることがあるはずである。検査をクリアするために業務継続体制を整備するのではなく、是非とも、企業や地域住民を支えるという社会的・公共的責任の視点から、もう一度見つめなおしてみるのもよいのではないだろうか。

以上

インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第二グループ  
マネジャー 上席コンサルタント 石丸 英治

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。  
事業継続マネジメント（BCM）に関するコンサルティング・セミナー等を実施しております。  
コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問合せ先

（株）インターリスク総研 コンサルティング第二部 BCM第二グループ

TEL.03-5296-8918 <http://www.iriic.co.jp/>

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2013