

金融機関における事業継続計画策定に関する一考察 — 地震発生時における BCP と BCM および課題 —

竹村敏彦・長岡壽男

RCSS

文部科学省私立大学学術フロンティア推進拠点
関西大学ソシオネットワーク戦略研究センター

Research Center of Socionetwork Strategies,
The Institute of Economic and Political Studies,

Kansai University

Suita, Osaka, 564-8680 Japan

URL: <http://www.rcss.kansai-u.ac.jp>

<http://www.socionetwork.jp>

e-mail: keiseiken@jm.kansai-u.ac.jp

tel: 06-6368-1228

fax. 06-6330-3304

金融機関における事業継続計画策定に関する一考察 —地震発生時における BCP と BCM および課題—

竹村敏彦* 長岡壽男†

関西大学ソシオネットワーク戦略研究センター‡

2008年6月

概要

本研究は、重要インフラの1つを担っている金融機関を対象にして、事業継続マネジメントについて議論を行い、そこからさまざまなインプリケーションを導くことを目的としている。

特に、事業継続性に影響を与える事故や事件は多々ある中で、昨今日本で多発しており、また近い将来に関東地域や東南海地域で起こるとされている地震への対策を議論の中心として、金融機関における具体的かつ実行可能性をもつ事業継続計画策定の在り方を本研究では提示する。

急速に進展した ICT 化により、従来からあるコンティンジェンシープランではカバーできないものも多数出てきている。本研究ではその点について考慮した事業継続計画について議論を行う。議論に際しては、過去に起こった事例（阪神淡路大震災や中越沖地震など）を取り上げて、そこから得られる教訓等を提示するとともに、実際に金融機関がとるべき施策についてまとめる。また、同時に銀行業の経済における役割を鑑みて、政府が取るべき施策についても考える。

KEYWORD: Business Continuity Plan, Business Continuity Management, Financial Institution

*関西大学ポストドクトラル・フェロー・E-mail: takemura@rcss.kansai-u.ac.jp

†関西大学 RCSS 委嘱研究員・E-mail: nagaoka@rcss.kansai-u.ac.jp

‡〒 564-8680 大阪府吹田市山手町 3-3-35 関西大学経済・政治研究所ソシオネットワーク戦略研究センター

Cogitation on Making Business Continuity Plan in the Financial Institutions

Toshihiko Takemura

E-mail: takemura@rcss.kansai-u.ac.jp

*Research Center of Socionetwork Strategies, Kansai University,
3-3-35 Yamate, Suita, Osaka, 564-8680, JAPAN,*

Hisao Nagaoka

E-mail: nagaoka@rcss.kansai-u.ac.jp

*Research Center of Socionetwork Strategies, Kansai University,
3-3-35 Yamate, Suita, Osaka, 564-8680, JAPAN.*

June, 2008

ABSTRACT

In the paper, it has aimed to discuss the business continuity management (BCM), and to lead various implications. The object is a financial institution that bears one of the critical infrastructures. Especially, the accident and the event that influences the business continuance happen frequently recently in Japan. Mainly discussing countermeasure against earthquakes assumed to happen in Kanto and Tonankai regions in the near future, and we suggest what BCP with concrete and practicability in financial institution should be like.

KEYWORD: Business Continuity Plan, Business Continuity Management, Financial Institution

1 はじめに

近年の日本を見てみると、地震や台風をはじめとする自然災害や、人的ミスによる停電や各種システムトラブルが相次いで起こっている。これらは事業継続に大きな影響を与える要因である¹。従来は、これらに対しては多くの企業がコンティンジェンシープランを策定していたが、2001年の米国同時多発テロや欧米における事業継続計画（BCP; Business Contingency Plan）策定の動向を受けて、日本でもBCP策定への動きがみられるとともに、その必要性についても議論されるようになってきた。特に、経済や社会における役割を考えると、重要インフラを担っている金融機関の対応は徹底されている必要がある。それは、自然災害などが起こった時に、金融機関が事業を継続できなければその影響はかなり広範囲に広がるのが容易に想像できるからである。

日本銀行（2007）におけるアンケート調査によれば、金融機関の80%弱が業務継続体制を整備済みであると回答しており、2004年の同様の調査と比べると、その割合は約10%増加している。これは高い水準にあると見ることもできるが、逆に約20%の金融機関で体制がまだ整備されていないことを意味している。また、各種マニュアルの整備や訓練に関しては、十分な対策が必ずしもなされていないことも明らかにされている。

上述したように、重要インフラを担う金融機関は一般企業などと比較しても、徹底された対策が必要とされるが、それはまだ十分なものとなっていない。その理由の1つとして、各種ガイドラインなどで公表されている一般的なBCP策定に盛り込む内容・項目が抽象的であることが多いために、BCP策定が進まないことが考えられる。実際に、BCP策定に関するガイドラインも内閣府、経済産業省などの各省庁、日本銀行、金融情報システムセンターなどと様々な機関から公表されている。本稿では、こうしたガイドライン（特に、金融情報システムセンター 2001; 日本銀行 2003）を踏まえて、金融機関のBCP策定の在り方について議論を行う。

本稿の構成は以下の通りである。まず、次節で金融機関のBCPについて求められる課題について整理する。次に、第3節では地震を1つの例として、BCP策定で考慮すべきアイデアをいくつか提示する。そして、最後の節にて、本稿のまとめを簡単に与えるとともに、今後の課題について議論を行う。

2 金融機関におけるBCPの課題

富永（2006）は、BCPを「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」、またBCM（Business Continuity Management）は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と定義している。

特に、BCPは、システムリスクの領域について事前の対策を整備する安全対策と、事故の発生直後から復旧に至る対応を一定の時間内に行うコンティンジェンシープランの両面を備えた計画と考えられる。BCPとコンティンジェンシープランの大きな違

¹前者に起因するリスクはコントローすることがほぼ不可能であるものの、後者に起因するリスクはある程度コントロールすることが可能である。ただし、それは効率的なマネジメントを行わなければ、膨大なコストがかかる。

いは、復旧時間の概念が入っているか否かにある²。また、BCP では災害や事故で被害を受けても、取引先などの利害関係者から重要業務が中断しないことや中断しても可能な限り短い期間で再開することが望まれている。言い換えるとこれは、BCP の策定や BCM が顧客の流出、マーケットシェアの低下、企業価値の低下などを防止する経営戦略につながることを暗に意味している。また、BCP 策定は、企業の社会的責任 (CSR; Corporate Social Responsibility) の側面からみても必要なものである。

3 地震発生時における BCP と BCM および課題

3.1 BCP と BCM の本質

本稿では、全てのリスクに対応した BCP の在り方について議論するのではなく、地震を一例として取り上げて、実効性のある BCP 策定に関するアイデアを提示して、議論を行う。地震を取り上げる理由としては、武田 (2006) でも議論されているように東南海・南海地域や関東地域直下型地震の発生確率が高まっていることや、阪神大震災やその他の地震からすでにいくつかの教訓を得ていることを考慮したためである³。また、日本銀行 (2003) でも、1) 被災地等における住民の生活や経済活動の維持に寄与すること、2) 決済面での混乱拡大を抑制すること、3) 金融機関経営におけるリスクの軽減に繋がること、といった 3 点から地震による被災事例を検討することの重要性を唱えている。

第 2 節で見たように、BCP には復旧目標時間が設定される。特に、金融機関の業務は、多くはコンピュータシステムに依存しており、被災時にシステムの稼働の可否が、復旧に至るまでの重要なポイントになる。そのために、様々な対応事項のうち、何をどのタイミングですればよいかについても考慮していく必要があり、またそれを計画として盛り込んでおく必要がある⁴。

(1) 組織・意思決定

地震発生直後において、安否確認や被害状況の確認などが必要となる。BCP の場合、一部の部署や組織において対応することはほぼ困難である。そのために、部署を横断する (一時的な) 組織の形成や意思決定を行うことができる組織 (例えば、災害対策本部など) が必要である。

²竹村・長岡 (2007) で BCP とコンティンジェンシープランの相違についてまとめているので参照されたい。

³例えば、阪神大震災時における教訓についてまとめているものとして遠藤 (1996) や Nagaoka, Ukai and Takemura (2005) などがある。

⁴日本銀行 (2007) によれば、最優先の重要業務の復旧目標時間について、金融機関の 70%弱が 4 時間以内と回答している。しかしながら、そのうち一部の金融機関は 1 週間以上かかると回答しているところも存在している。

(2) 優先事項の選定

地震発生直後の緊急事態において、限られた利用可能な経営資源を用いて、優先的に継続可能な少数の業務を特定する必要がある。こうした業務には、現金の支払や預入、手形の取立や交換業務、融資業務などがある。

(3) マニュアル化・教育訓練

地震が発生すると多くの場合、情報システムが停止する。その際、情報システムが復旧するまでは、手作業による一時的対応が必要となる。そのために、これらに関するマニュアル化および日々の教育訓練が必要となる。これは、地震時に限らず一般的なシステムトラブルやシステム停止時の対応として必要であり、また有益なものである。特に、部分的な訓練だけでなく、営業店、本部およびシステム部門と一体となった総合訓練は重要である。

(4) 情報システムのバックアップなど

バックアップシステムの整備やバックアップセンターの確保などにより、BCPの強化を図ることができる。バックアップに関しては、採用する方式により投資コストや運営費に大きな差が出る。例えば、大手銀行が既に採用しているミラーサイト方式は、主センターと同等のシステムを代替センターとして用意しており、主センターとファイルを同時更新していることから即時復旧が可能と考えられる。しかし、コストの負担は大きい。一方で、ホットサイト方式では、必要に合わせて、優先順位に応じたシステムを代替センターに用意するものであり、その費用負担も少ない。しかしながら、復旧には少々時間がかかるものとなる。

バックアップセンターについても自営の場合は、代替施設として利用する他に、多目的に利用できるものの、コスト負担は大きい。もちろん、複数金融機関で設立した共同利用センターや代行処理センターに委託することもできる。ただし、過去の事故発生時において利用先が殺到した結果、使用できない事例が生じたこともあり、委託先を事前に十分調査する必要があるといえる。

(5) 最新の情報通信技術の利用

情報通信技術の進歩に合わせて、有効なものは適宜採用することが望まれる。例えば、衛星通信、携帯電話による安否確認システムや地震予知情報システムなどは、地震による被害を低減させる効果が見込め、一部の金融機関ではすでに導入されているところもある。

(6) リスクコミュニケーション

地震発生から復旧に至る過程での広報活動は重要である。適切な情報の共有により、組織内外における不安感を拭う必要がある。また、社会・経済への影響を考慮して、金

融庁をはじめとする監督官庁やマスコミへ適切な情報を伝えることも必要である。

(7) 第三者認証の導入と活用

第三者認証を取得することで、策定している BCP の有効性をチェックすることができ、またそれがマーケットにおける信用評価にもつながる。ただし、ただ単に認証を取得するだけでなく、後述するように、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルでこれらを常にチェックしていく必要がある。

3.2 BCP における主要検討項目

地震発生後の BCP 発動から全面回復までの過程は、一般的に① BCP の発動、②業務再開、③業務回復、④全面復旧の 4 つのフェーズに分けられる。各フェーズの主要検討項目として表 1 のようなものが考えられる。各フェーズでは、状況の展開に沿った組織的な対応が図られる。

表 1: BCP の主要検討事項

フェーズ	実施項目
BCP 発動	地震発生と被害の確認、災害対策本部設置、安否確認、業務の影響、バックアップの切替要否判断、通信手段の確保、基本方針決定、優先順位と復旧目標決定、広報活動、被災行員の宿泊、インフラの被害状況確認、金の確保、二次災害の防止
業務再開	要員確保、資源の確保、代替店舗・オフィス確保、業務再開範囲確認と業務サポート、復旧作業開始、物流ルート確保、顧客影響確認、相談窓口
業務回復	業務継続状況確認、復旧状況確認、追加資源の投入、復旧の目処、継続業務の拡大、要員配置の異例措置
全面復旧	復旧手順の確認、全面復旧と代替運用の縮退、平常営業の確認、総括と BCP 見直し

3.3 マネジメントサイクル

PDCA サイクルを回して、より実効性のあるものに仕上げるため、継続的な見直しと改善が必要である。こうした改善努力は、BCP の重要性を企業内で普及・徹底させることになり、リスク管理能力を向上させることに繋がる。なお、この場合、改善項目などの評価について、(外部) 監査を利用することも重要である。

図 1 は、BCP 策定の進め方とマネジメントサイクルについてまとめたものである。

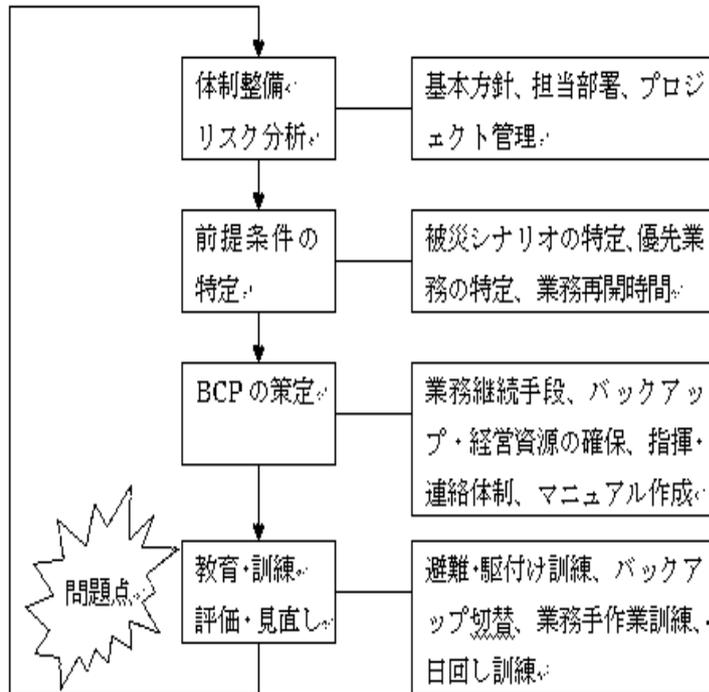


図 1: BCP 策定とマネジメントサイクル

4 まとめ

本稿では、まず金融機関における BCP 策定および BCM の重要性について議論した。そして、次に地震を 1 つの例として、BCP 策定で考慮すべきアイデアをいくつかを提示するとともにその課題についても見てきた。日本銀行 (2007) からわかるように、全体的に見て金融機関の BCP 策定は着実に進められているものの、マニュアルの未作成や教育訓練が不十分であるといったことからそれは単に形式的なものでしかないといったことが懸念される。本稿で提示したいくつかのアイデアおよび主要検討項目を踏まえた BCP 策定や BCM の強化が今後期待される。

BCP 策定や BCM におけるいくつかの課題を克服するために、今後様々な事例をもとにして具体的にそこから得られた教訓をまとめていきたい。また、本稿では個別金融機関の BCP 策定について議論を行ってきたが、金融業が重要インフラであることを鑑みると、業界全体での取組み (CIIP; Critical Information Infrastructure Protection) についても考えていく必要がある。それについては今後の課題としたい⁵。

⁵岩下 (2005) において、個別金融機関で BCP 策定だけでなく、業界レベルの BCP (CIIP) 策定の必要性についても議論されている。なお、CIIP については、内閣官房情報セキュリティセンター (NISC; National Information Security Center) (<http://www.nisc.go.jp>) にある情報を参照されたい。

追記

本稿は、竹村が財団法人大川情報通信基金 2007 年度研究助成の研究課題「日本における情報セキュリティ対策の現状と経済分析」(研究代表者 竹村敏彦)、長岡が文部科学省の科学研究費補助金交付課題「金融パニックシミュレーション実験－妥当なマイクロ金融政策の構築－」(課題番号 19653027・萌芽研究・研究代表者 鶴飼康東)の助成を受けて行った研究成果である。

また、本稿は 2008 年 5 月 28 日の横浜商科大学に於ける第 56 回日本情報経営学会全国大会で発表した「金融機関における事業継続計画策定の在り方について」を加筆修正したものである。討論者である松井明太氏(株式会社ちもと)とセッションの司会である佐々木宏氏(立教大学・教授)から有益な助言をいただいた。また、鶴飼康東氏(関西大学ソシオネットワーク戦略研究センター・センター長)からも貴重なコメントを頂いた。ここに記して謝意を表したい。もちろん残る誤りは、全て筆者の責に帰すものである。

参考文献

- [1] 岩下直行 (2005) 「金融ビジネスにおける BCP の現状と課題－個社レベルの BCP から、業界レベルの BCP (=CIIP) へ」 (<http://www.imes.boj.or.jp/security/>)
- [2] 遠藤勝裕 (1996) 『阪神大震災－日銀神戸支店長の行動日記－』 日本信用調査.
- [3] 金融情報システムセンター (2001) 『金融機関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』 財経詳報社.
- [4] 武田文男 (2006) 『日本の災害危機管理』 ぎょうせい.
- [5] 竹村敏彦・長岡壽男 (2007) 「企業価値を高める事業継続計画の提案－システムリスクを中心とした議論－」 RCSS Discussion Paper Series (関西大学), No57.
- [6] 富永新 (2006) 金融機関の業務継続強化に向けた課題と対応 日本銀行金融機構局.
- [7] 日本銀行 (2003) 金融機関における業務継続体制の整備について 日本銀行.
- [8] 日本銀行 (2007) 「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 日本銀行金融機構局.
- [9] Nagaoka H., Y. Ukai and T. Takemura (2005) "Information System Strategy of Nationwide Banks" Economic Analysis of Information System Investment in Banking Industry, Springer, 29-52.