



BOJ *Reports & Research Papers*

2015 年 1 月

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

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。

目 次

【はじめに】	1	5. 意思決定・連絡体制の整備	39
【調査対象】	1	6. マニュアルの作成	
【調査結果の概要】	2	（1）マニュアルの整備状況	40
		（2）マニュアルの実効性確保	41
【調査結果】		7. 訓練の実施と計画の見直し	
1. 概観	3	（1）訓練の実施状況	42
2. 推進体制の整備		（2）訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直し	47
（1）経営陣のリーダーシップ	7	8. 新型インフルエンザ対策等の感染症に着目した対応	
（2）基本方針の策定	8	（1）業務継続計画の策定	48
（3）統括部署の設置	9	（2）「重要業務」の業務継続	51
3. 業務継続計画の策定		9. 他の金融機関等との連携体制の構築	55
（1）前提条件の明確化	12	10. 業務を委託している外部委託先との関係構築	57
（2）業務継続計画の内容検証	20	11. 今後の課題	
4. 経営資源等の確保		（1）体制整備推進上のネック	58
（1）全般的な経営資源の確保	21	（2）今後充実すべき訓練	59
（2）オフサイト・バックアップシステムの確保	31	（参考）【集中決済機関等について】	60
（3）重要システムにおけるバックアップデータの確保等	36		
（4）手作業処理体制の確保	38		

（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

加藤 隆志、森 淳稔、三木 康次 E-mail: csrbcm@boj.or.jp

【はじめに】

本稿は、2014年8月～9月に実施した「業務継続体制の整備状況に関するアンケート調査」（第7回）の結果を取りまとめたものである。本アンケート調査は、日銀ネットにおける取引金額シェアの高い先を対象に、2002年以来隔年で実施してきたが、前回アンケートでは、より多くの金融機関における整備状況を確認し、情報を共有することを目的に、全ての地域銀行を調査先とする形に拡充したほか、集中決済機関等の4先についても調査した^(注1)。今回アンケートも、前回アンケート同様の考え方にに基づき調査先を選定した。

アンケート項目は、「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）（2010年3月公表）」や「同別冊：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1月公表）」に基づき、従来より設定している質問に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、他の金融機関等との連携体制、外部委託先等に関する質問を追加した構成となっている。

日本銀行としては、金融機関が自らの業務継続体制を検証し、その実効性を高めていく上で、本調査結果が活用されることを期待するとともに、金融機関と業務継続体制に関する議論をさらに深め、わが国の金融・決済システムの頑健性向上に繋げていきたいと考えている。

【調査対象】

	2014年調査（第7回）		2012年調査（第6回）		2010年調査（第5回）		2008年調査（第4回）		2006年調査（第3回）		2004年調査（第2回）		2002年調査（第1回）	
回収期間	2014年8～9月		2012年8～9月		2010年10～11月		2008年10～11月		2006年12月～2007年2月		2004年9～11月		2002年8～10月	
回答率	100%		100%		100%		100%		100%		100%		100%	
	先数	構成比 (%)	先数	構成比 (%)	先数	構成比 (%)	先数	構成比 (%)	先数	構成比 (%)	先数	構成比 (%)	先数	構成比 (%)
大手銀行	10	6.2	11	6.7	12	14.6	12	14.3	12	14.3	14	16.3	14	20.6
地域銀行	105	65.2	105	63.6	22	26.8	17	20.2	16	19.0	16	18.6	10	14.7
国内証券	5	3.1	5	3.0	6	7.3	10	11.9	10	11.9	13	15.1	13	19.1
外国銀行・外国証券	23	14.3	27	16.4	27	32.9	29	34.5	32	38.1	26	30.2	16	23.5
その他 ^(注2)	18	11.2	17	10.3	15	18.3	16	19.0	14	16.7	17	19.8	15	22.1
合計	161	100.0	165	100.0	82	100.0	84	100.0	84	100.0	86	100.0	68	100.0
集中決済機関等	4	—	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(注1) 集中決済機関等の回答内容については、業務の特殊性を映じて、同列に比較することが適当でない部分が多いため、アンケートの集計対象外としている。それらの業務継続体制整備の傾向や特徴点については、最後に参考として掲載している。

(注2) 系統金融機関、短資、証券系信託銀行、資産管理系信託銀行等。

【調査結果の概要】

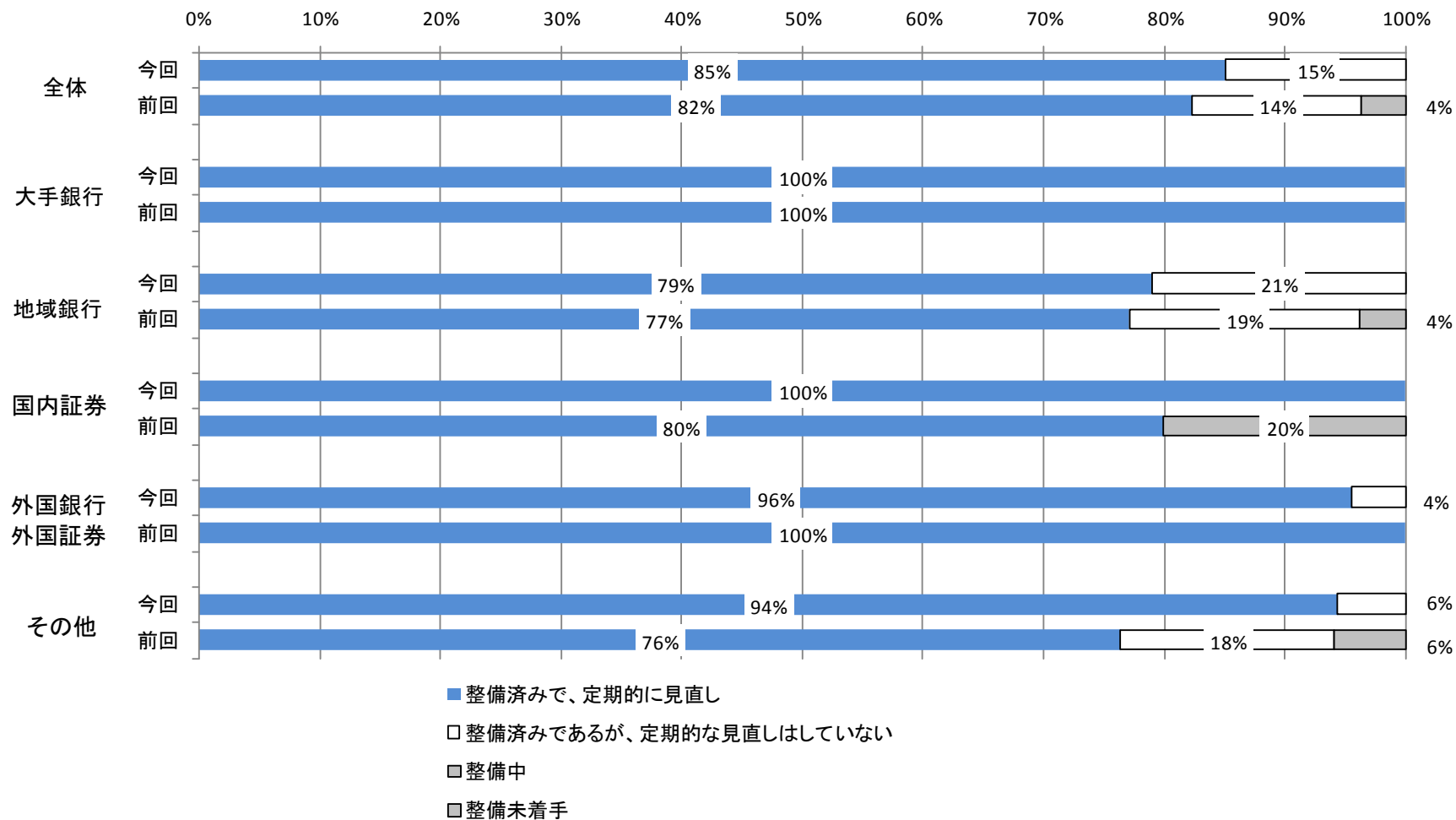
- ・ 業務継続体制については、全ての先が「整備済み」と回答し、「整備済みで定期的な見直しまで行っている」先も8割台半ばまで増加するなど、全般的に体制整備が進捗している（問1）。
- ・ 業務継続計画の整備状況をみると、被災シナリオは、9割以上の先が原因事象として「地震」、「感染症」を、8割～9割程度の先が結果事象として「メインのコンピュータセンターのほぼ全面的な使用不能」や「メインの執務場所のほぼ全面的な使用不能」を想定しているほか、「サイバーテロ」（原因事象）といった最近の環境変化を踏まえた事象や「メイン・バックアップの執務場所の同時かつほぼ全面的な使用不能」（結果事象）など、より深刻なシナリオを想定する先も増加している（問10、11）。被災タイミングも、「平日の早朝」、「平日の夜間」、「休日」の想定先が、それぞれ8割以上にまで増加している（問12）。
- ・ 全ての先が被災時に優先復旧する「重要業務」を、9割弱の先が「重要業務」の復旧目標時間を「設定済み」（問13、14）で、7割弱の先が「4時間以内」を最優先の重要業務の復旧目標時間としている（問15）。
- ・ 地域銀行を中心に、他金融機関等との間で、「支援物資の供給」、「人員の派遣」、「預金の窓口払戻」など、業務継続面での連携体制を構築している先が4割強あり、業態横断的な取り組みもみられている（問53）。
- ・ もっとも、こうした業務継続計画の整備が進捗する一方、6割台半ばの先では業務継続体制の実効性に「一部不十分な部分が残っている」と回答しており（問3）、これらの先の4割～5割程度は、経営資源（要員、執務場所等）の確保・整備を課題に挙げている（問4）。
- ・ この点、要員については、業務継続要員を特定している先が7割弱まで増加している。もっとも、「要員の参集可能性の確認」まで行っている先は、増加傾向にはあるが全体の3割強に止まっている（問19）。
- ・ バックアップオフィスについては、8割強の先が確保している（問20）が、4割前後の先では執務場所を同オフィスへ切替える「権限者や切替基準」が未整備となっている（問38）ほか、「重要業務の遂行に必要な最低限の要員を全ては収容できない」ものが1割みられる（問24）。
- ・ 自家発電設備・燃料等「システムの稼働」に必要な資源や食料、飲料水等「要員の生活」に必要な資源を確保している先が9割強まで増加している（問25）が、自家発電設備の「連続稼働時間や燃料・冷却水の備蓄量が不十分」とする先が2割～3割程度ある（問26）。
- ・ 重要業務遂行のためのマニュアルについて、「社内全体での整合性未検証」、「一部未作成」の先が3割強みられる（問40）。
- ・ このほか、「重要な業務を委託している外部委託先の業務継続計画の内容を把握している」先は5割弱で、「重要な業務を委託している外部委託先の業務継続計画との整合性を確認している」先は3割強に止まっている（問55）。
- ・ また、訓練については、資金決済、現金供給等の定期的訓練や全社ベース訓練、訓練結果に基づくマニュアル等の見直しの実施先は増加傾向にはあるが（問43、44、47）、「バックアップセンター切替訓練（業務部署）」、「営業店緊急要員の参集訓練」、「バックアップオフィスへの参集・切替訓練」の実施先は2割～3割程度に止まっている（問45）。

【調査結果】

1. 概観

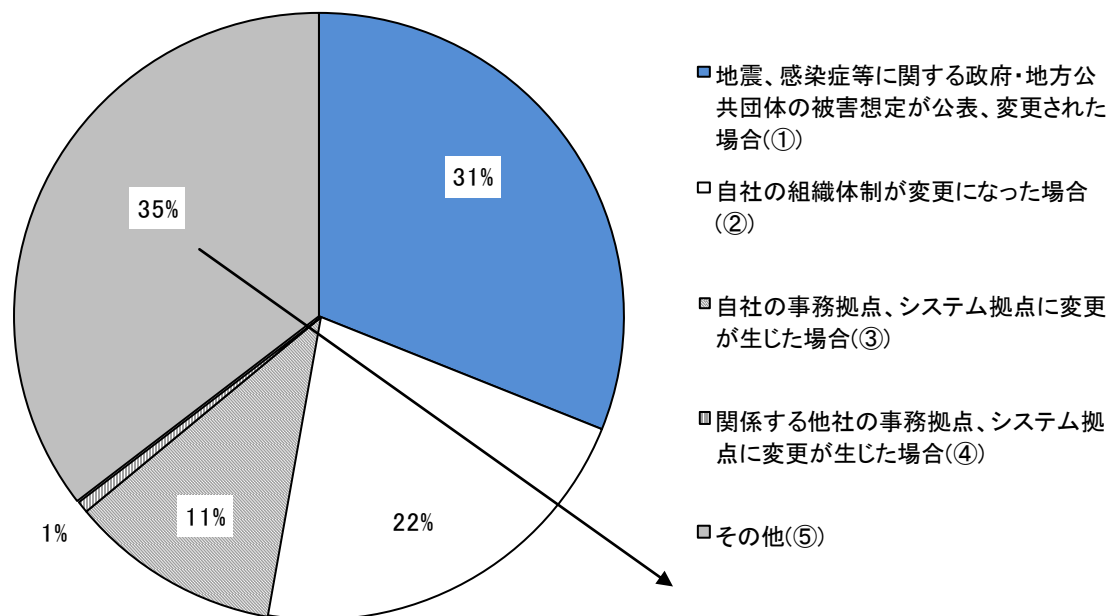
【問1】 貴社では、何らかの原因で業務の継続に支障が生じた場合の全社的な業務継続体制を整備していますか。

- ・業務継続体制の整備は進んでおり、全先が「整備済み」と回答。
- ・「整備済みで、定期的に見直し」との回答も全体で8割台半ばまで増加。



【問 2】（問 1 で「整備済みで、定期的に見直し」または「整備済みであるが、定期的な見直しはしていない」を回答した先が対象）貴社では、定期的な見直しとは別に、どのようなタイミングで業務継続体制の見直しを実施していますか。

- ・「政府・地方公共団体の被害想定公表・変更」、「自社の組織体制や拠点の変更」等を踏まえて見直しを実施している先が多い。
- ・最近の見直しのきっかけとしては、「組織、業務、システム等の変更」や「内閣府中央防災会議の南海トラフ地震や首都圏直下地震の被害想定公表や地方公共団体の関連公表」が多い。



<最近の見直しのきっかけとなったものは何ですか>

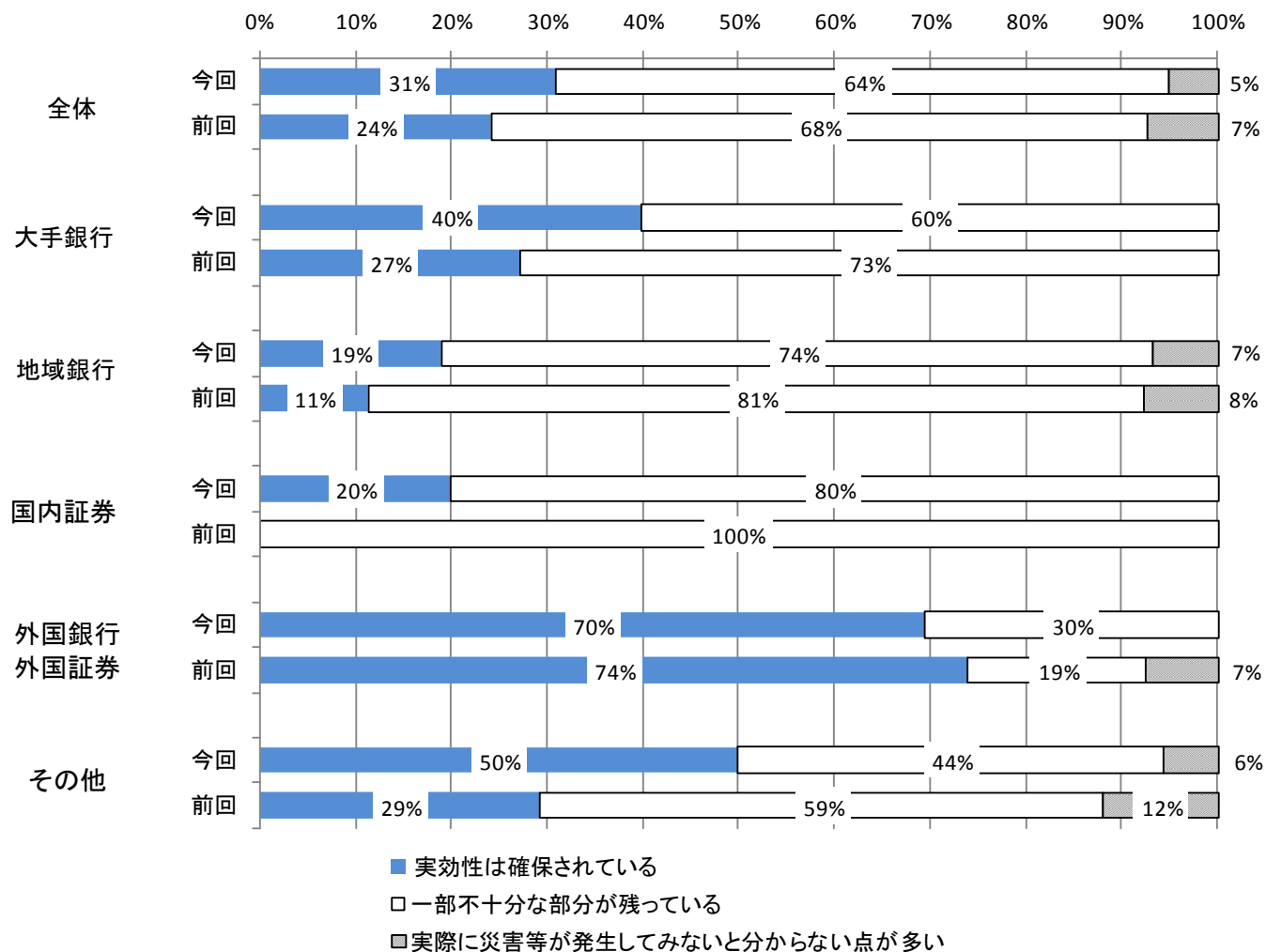
主な内容（重複回答あり）	
組織、業務、システム等の変更	47 先
内閣府中央防災会議の南海トラフ地震や首都圏直下地震の被害想定公表や地方公共団体の関連公表（津波浸水予測等）	33 先
東日本大震災での経験等	15 先
新型インフルエンザ等対策特別措置法の施行等	7 先
各種訓練結果、システム障害発生	5 先

<「⑤その他」の主な内容（重複回答あり）>

①～④の全てを機に見直し	18 先
訓練結果に基づき見直し	14 先
①～③の複数イベントを機に見直し	12 先
実際に発生した災害等を踏まえて見直し	8 先
業務フローやシステム等の変更を機に見直し	4 先

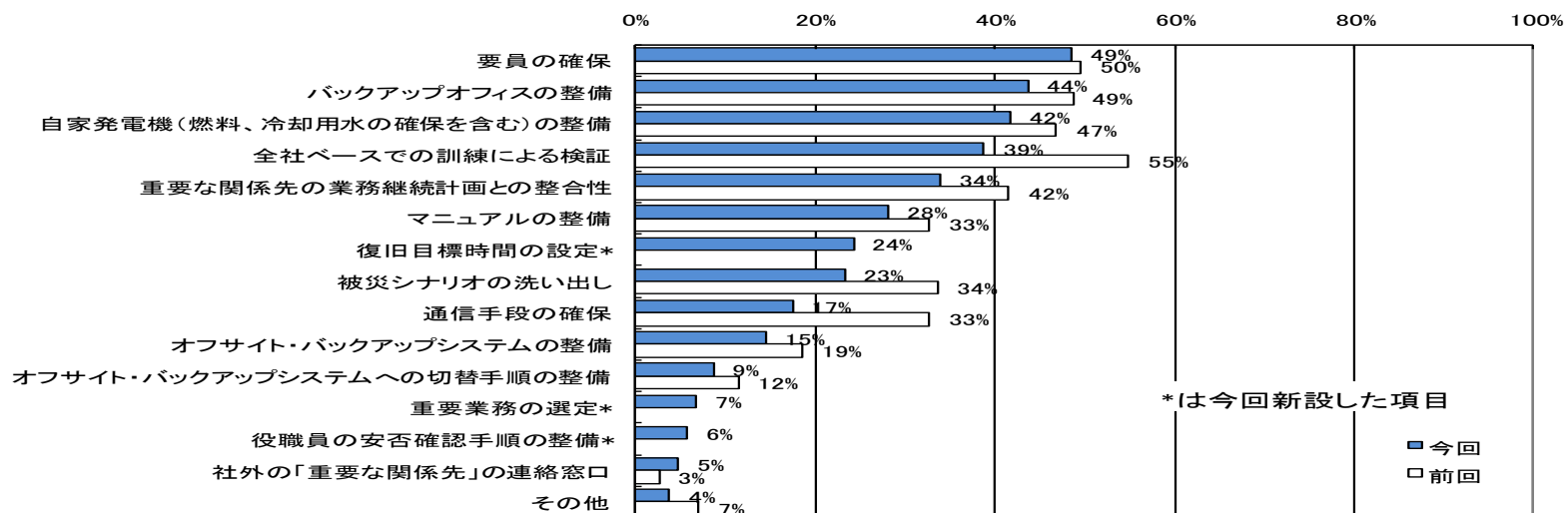
【問3】業務継続の実効性は、どの程度確保されていますか。

- ・業務継続の「実効性は確保されている」と回答した先は全体の3割強まで増加。もっとも6割台半ばの先で「一部不十分な部分が残っている」としている。
- ・業態別にみると、地域銀行、国内証券では、「実効性は確保されている」との回答が増加したものの、「一部不十分な部分が残っている」としている割合が引続き高い。



【問4】（問3で「一部不十分な部分が残っている」を回答した先が対象）具体的に不十分な部分とは、以下のうちどれですか（複数回答可）。

- ・前回調査との比較では、「通信手段の確保」、「被災シナリオの洗い出し」をはじめ、殆どの項目で課題として掲げる先の割合が減っており、実効性確保に向けた取組みが幅広く行われている。
- ・不十分な部分としては、約半数が「要員の確保」を、4割以上の先が「バックアップオフィスの整備」、「自家発電機の整備」を挙げている。また、「全社ベースでの訓練による検証」は、前回調査比大きく減少したものの、4割弱の先が掲げているほか、3割前後の先が、「重要な関係先の業務継続計画との整合性」、「マニュアルの整備」を挙げている。
- ・また、今回新設した項目のうち、「復旧目標時間の設定」について地域銀行やその他を中心に課題に挙げる先が相応にみられた。



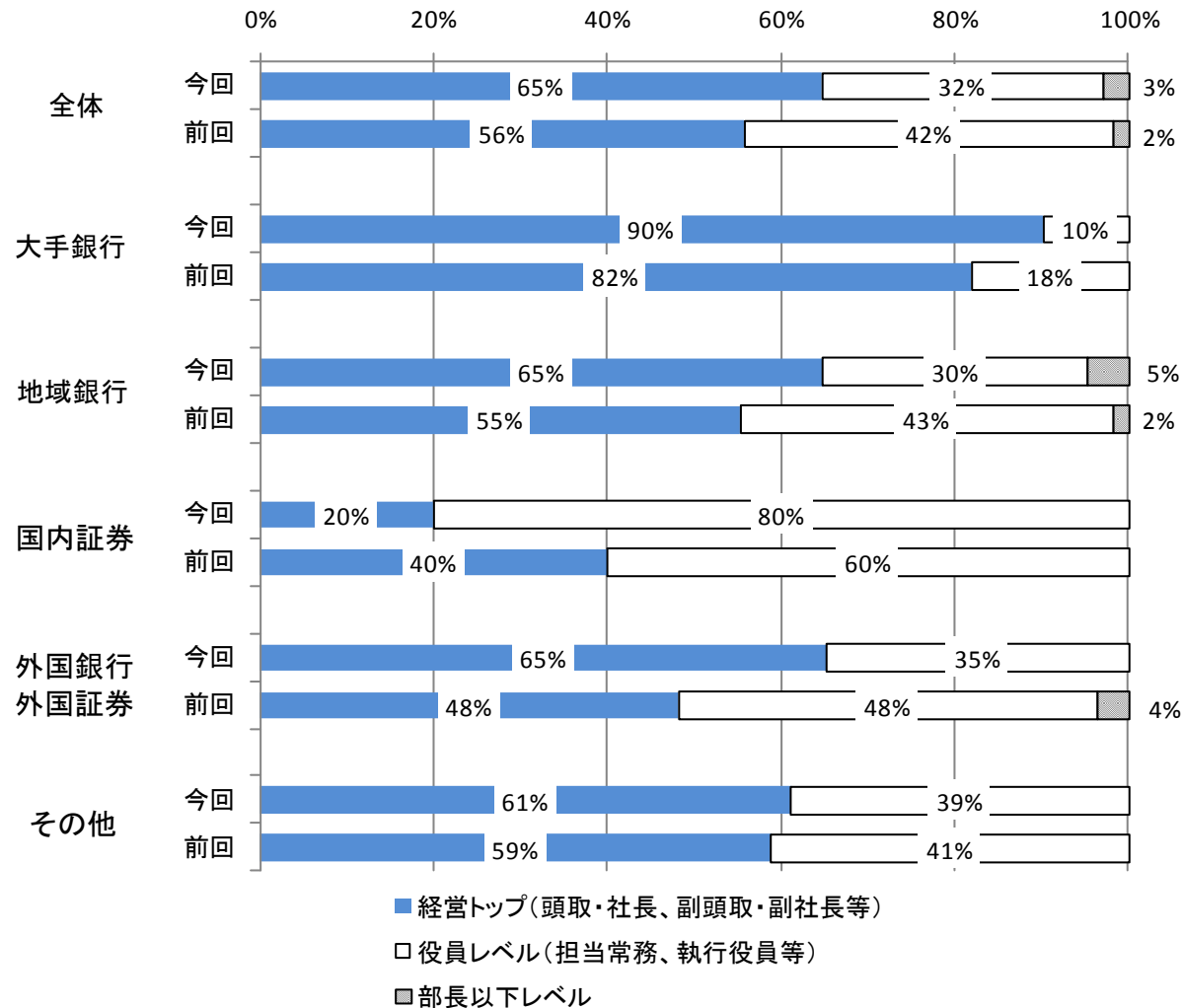
	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
要員の確保	49%	50%	50%	50%	14%	63%
バックアップオフィスの整備	44%	17%	51%	75%	0%	13%
自家発電機（燃料、冷却用水の確保を含む）の整備	42%	50%	47%	75%	0%	0%
全社ベースでの訓練による検証	39%	33%	40%	50%	29%	38%
重要な関係先の業務継続計画との整合性	34%	67%	28%	75%	29%	50%
マニュアルの整備	28%	33%	29%	25%	0%	38%
復旧目標時間の設定	24%	0%	27%	0%	14%	38%
被災シナリオの洗い出し	23%	0%	22%	25%	57%	25%
通信手段の確保	17%	0%	21%	25%	0%	13%
オフサイト・バックアップシステムの整備	15%	67%	9%	75%	0%	13%
オフサイト・バックアップシステムへの切替手順の整備	9%	17%	9%	25%	0%	0%
重要業務の選定	7%	0%	9%	0%	0%	0%
役職員の安否確認手順の整備	6%	0%	8%	0%	0%	0%
社外の「重要な関係先」の連絡窓口	5%	0%	5%	0%	0%	13%
その他	4%	0%	5%	0%	0%	0%

2. 推進体制の整備

(1) 経営陣のリーダーシップ

【問 5】体制整備に向けたリーダーシップを発揮している責任者（統括部署の長、社内横断的な業務継続検討会合の議長等）は、どのレベルですか。

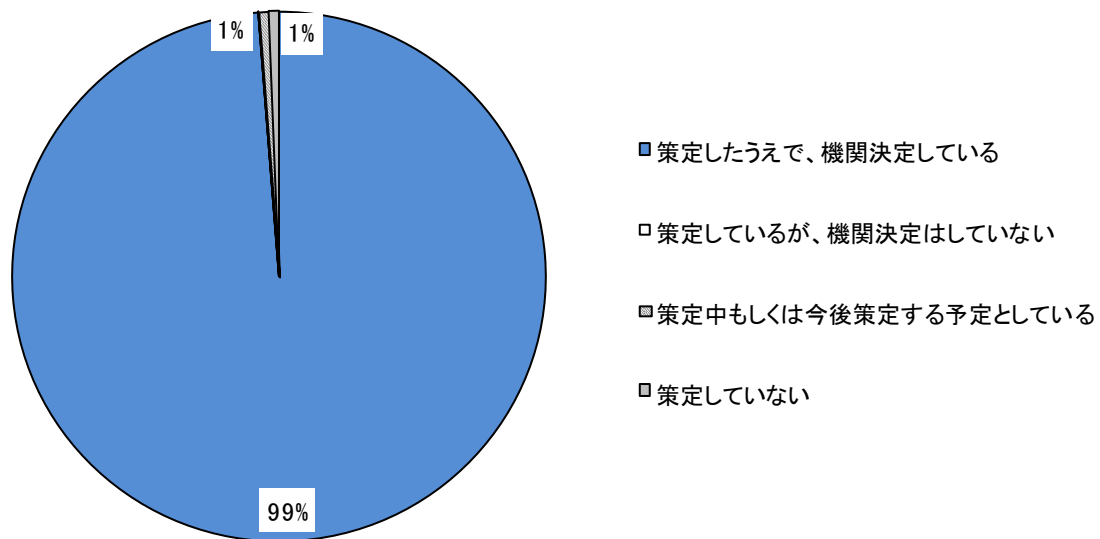
- ・実質的な責任者を「経営トップ」と回答する先が6割台半ば、「役員レベル」と回答する先が3割強となり、ほぼ全先が役員レベル以上と回答。
- ・前回調査との比較では、全体として「経営トップ」と回答する先が増加。



(2) 基本方針の策定

【問6】地震等の個別の業務継続計画とは別に、業務継続に関する基本方針について策定していますか。

・ほぼ全先が、業務継続計画の整備に関する基本方針を策定したうえで、機関決定している。

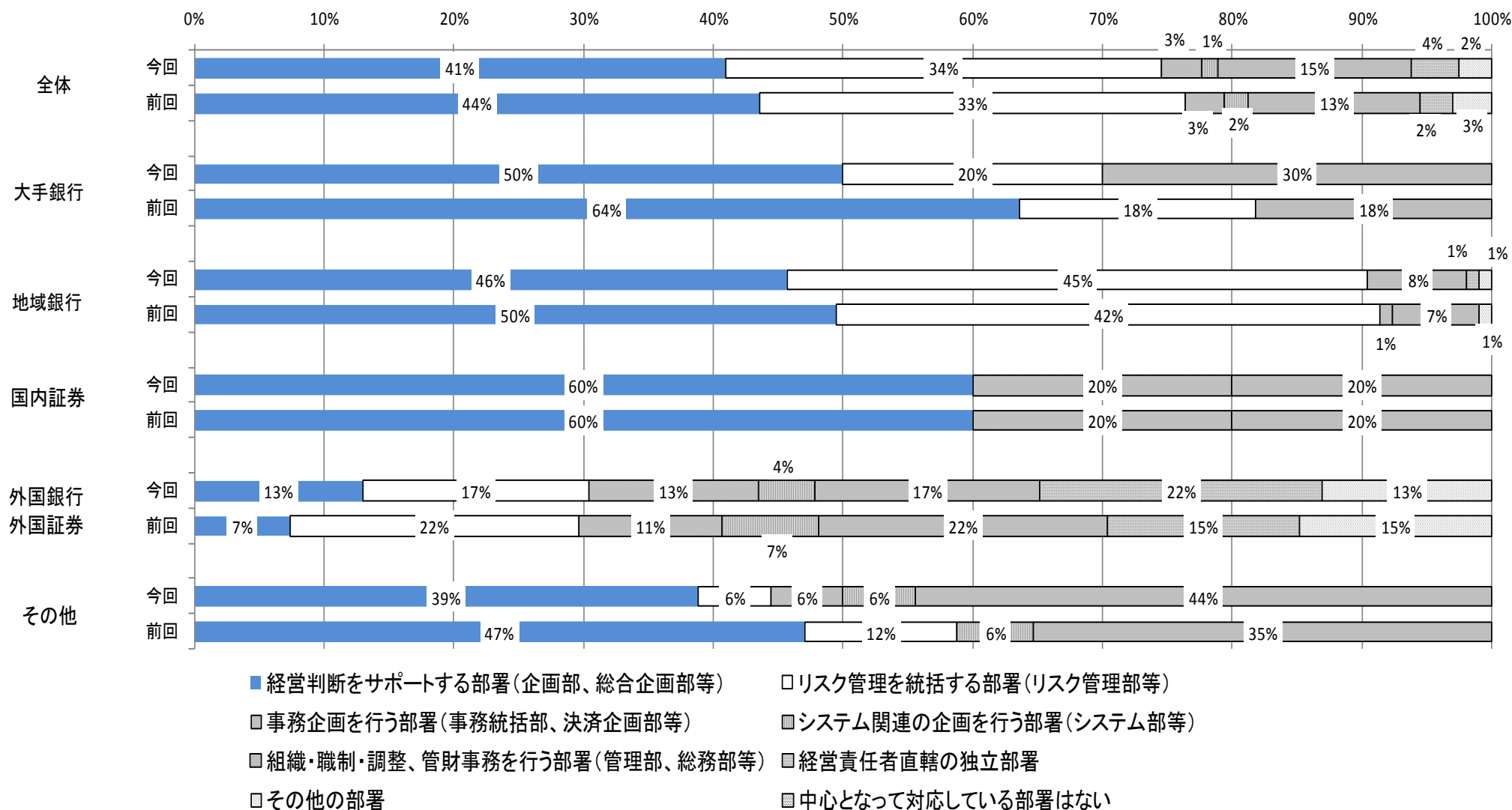


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
策定したうえで、機関決定している	99%	100%	98%	100%	100%	100%
策定しているが、機関決定はしていない	0%	0%	0%	0%	0%	0%
策定中もしくは今後策定する予定としている	1%	0%	1%	0%	0%	0%
策定していない	1%	0%	1%	0%	0%	0%

(3) 統括部署の設置

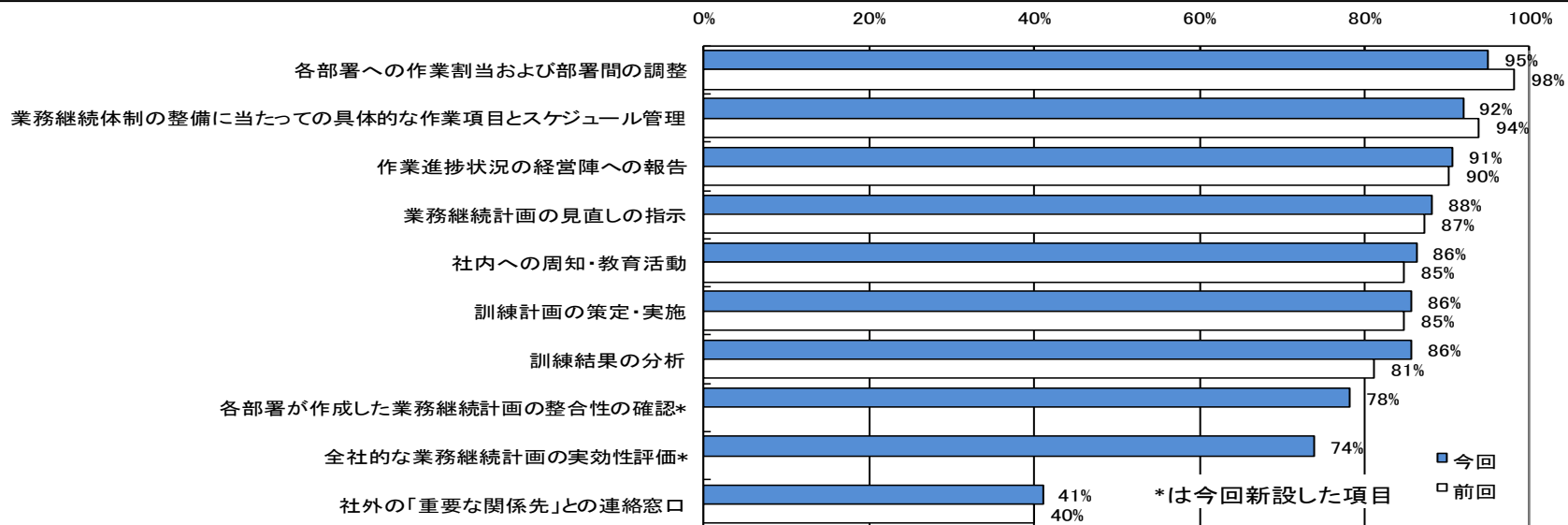
【問7】業務継続体制整備は、どの部署が中心となって対応していますか。

- ・「経営判断をサポートする部署」や「リスク管理を統括する部署」を統括部署とする先が全体の4分の3を占める。
- ・業態別にみると、外国銀行・外国証券では、「経営責任者直轄の独立部署」が中心となって対応している割合が相対的に高い。



【問 8】統括部署の機能として該当するものは、以下のどれですか（複数回答可）。

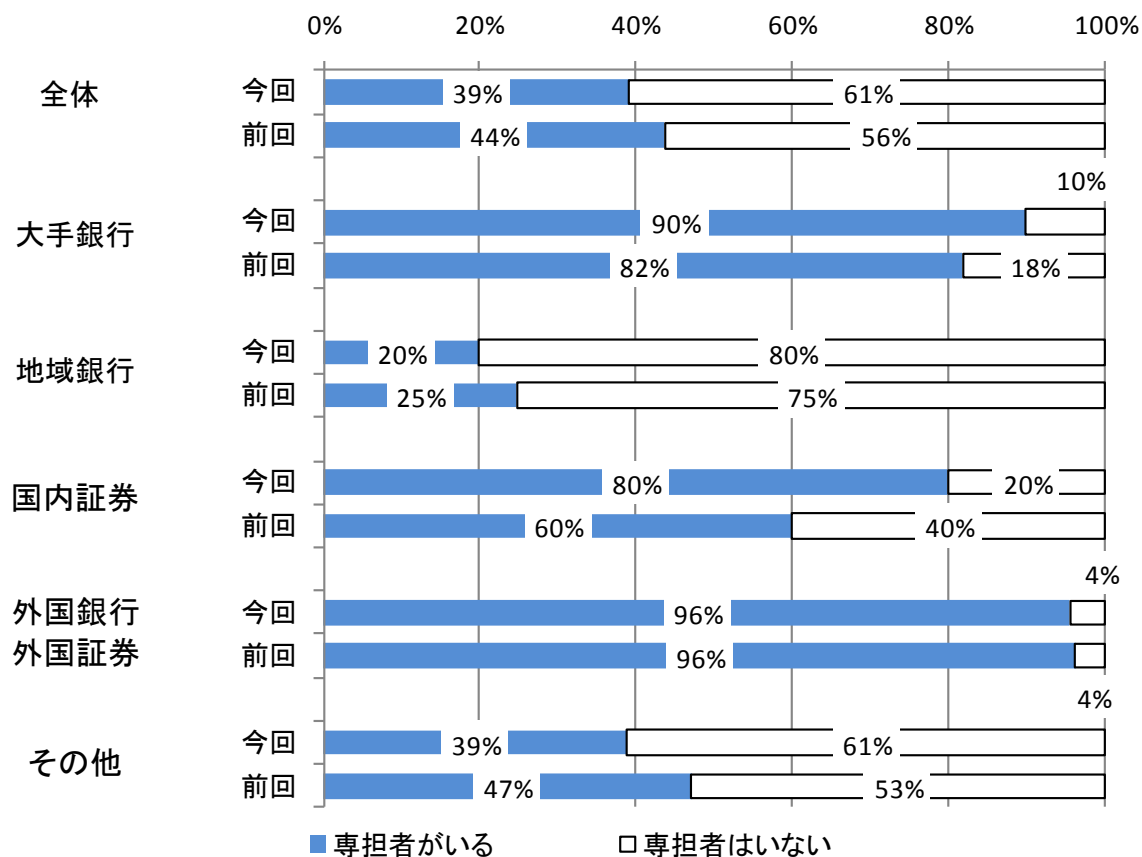
- ・9割以上の先が、「各部署への作業割当および部署間の調整」、「業務継続体制の整備に当たっての具体的な作業項目とスケジュール管理」、「作業進捗状況の経営陣への報告」を挙げている。また、今回新設した「各部署が作成した業務継続計画の整合性の確認」、「全社的な業務継続計画の実効性評価」についても、7割以上の先で実施。
- ・業態別にみると、大手銀行や外国銀行・外国証券では、統括部署の機能が幅広く挙げられている。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
各部署への作業割当および部署間の調整	95%	100%	97%	80%	91%	89%
業務継続体制の整備に当たっての具体的な作業項目とスケジュール管理	92%	100%	88%	100%	100%	100%
作業進捗状況の経営陣への報告	91%	100%	86%	100%	100%	100%
業務継続計画の見直しの指示	88%	100%	83%	100%	96%	100%
社内への周知・教育活動	86%	100%	82%	80%	100%	89%
訓練計画の策定・実施	86%	90%	86%	80%	91%	78%
訓練結果の分析	86%	100%	83%	80%	96%	83%
各部署が作成した業務継続計画の整合性の確認	78%	100%	74%	100%	91%	67%
全社的な業務継続計画の実効性評価	74%	100%	69%	80%	91%	67%
社外の「重要な関係先」との連絡窓口	41%	50%	43%	60%	26%	39%

【問 9】業務継続体制整備の専担者がいますか。

- ・ 前回調査との比較では、専担者を有する先の割合は減少し4割弱となった。
- ・ 業態別にみると、大手銀行や外国銀行・外国証券では、専担者を有する先が9割以上となっている。一方、地域銀行では、前回調査と比べ減少し2割となっている。
- ・ 専担者を有する先における専担者の人数は、「1人」の先が約半数。一方、多人数を配備している先も一部にみられる。



＜専担者の人数（「専担者がいる」との回答先ベース）＞

10人以上	1先
8人	2先
6人	2先
5人	1先
4人	7先
3人	6先
2人	14先
1人	30先

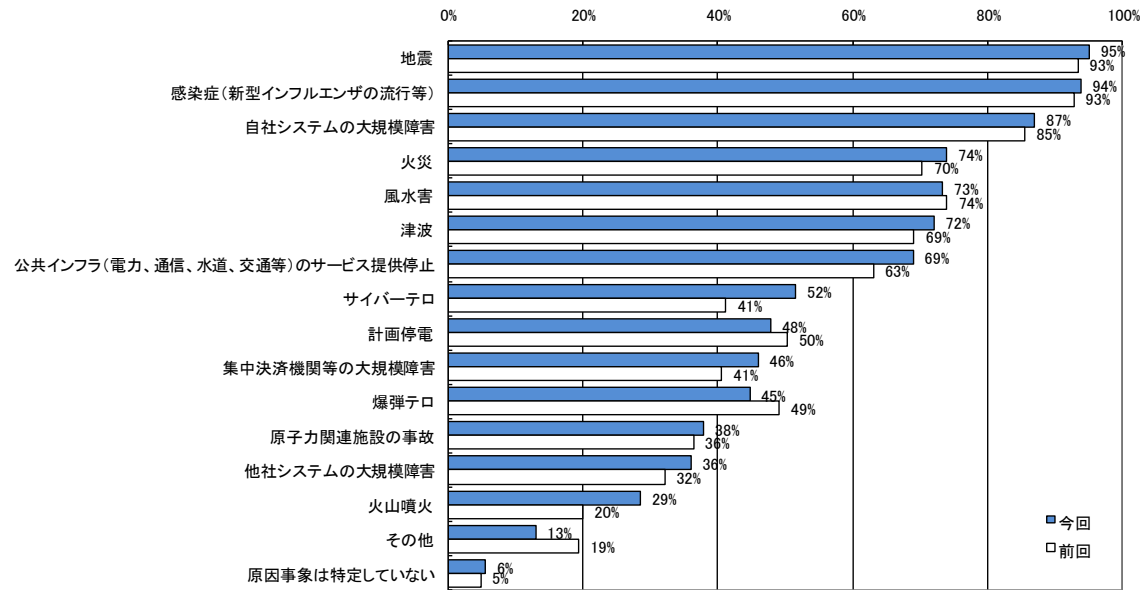
3. 業務継続計画の策定

(1) 前提条件の明確化

イ. 被災シナリオの特定

【問10】被災シナリオの原因事象として、何を想定していますか（複数回答可）。

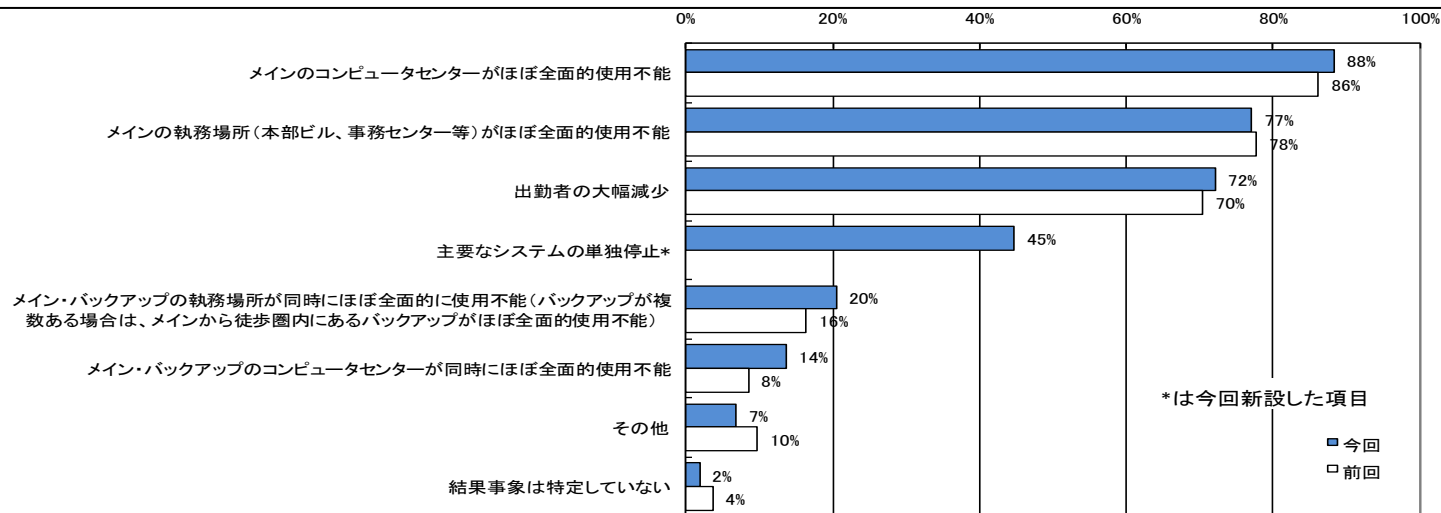
- ・9割前後の先が「地震」、「感染症」、「自社システムの大規模障害」を、7割強の先が「火災」、「風水害」、「津波」を想定している。
- ・前回調査との比較では、「サイバーテロ」、「火山噴火」を原因事象として想定する先が増加。
- ・業態別にみると、地域銀行、外国銀行・外国証券、その他では、「公共インフラ（電力、通信、水道、交通等）のサービス提供停止」を想定していない先が3割～4割程度ある。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
地震	95%	100%	98%	100%	74%	100%
感染症(新型インフルエンザの流行等)	94%	100%	99%	100%	70%	89%
自社システムの大規模障害	87%	100%	88%	100%	70%	94%
火災	74%	90%	73%	100%	70%	67%
風水害	73%	70%	74%	100%	74%	61%
津波	72%	80%	77%	100%	57%	50%
公共インフラ(電力、通信、水道、交通等)のサービス提供停止	69%	90%	67%	100%	70%	61%
サイバーテロ	52%	80%	45%	80%	70%	44%
計画停電	48%	70%	39%	80%	65%	56%
集中決済機関等の大規模障害	46%	80%	38%	40%	65%	50%
爆弾テロ	45%	70%	35%	80%	61%	56%
原子力関連施設の事故	38%	40%	36%	20%	57%	28%
他社システムの大規模障害	36%	70%	27%	20%	61%	44%
火山噴火	29%	60%	17%	60%	57%	33%
その他	13%	30%	12%	20%	9%	11%
原因事象は特定していない	6%	0%	1%	0%	35%	0%

【問 11】被災シナリオの結果事象として、何を想定していますか（複数回答可）。

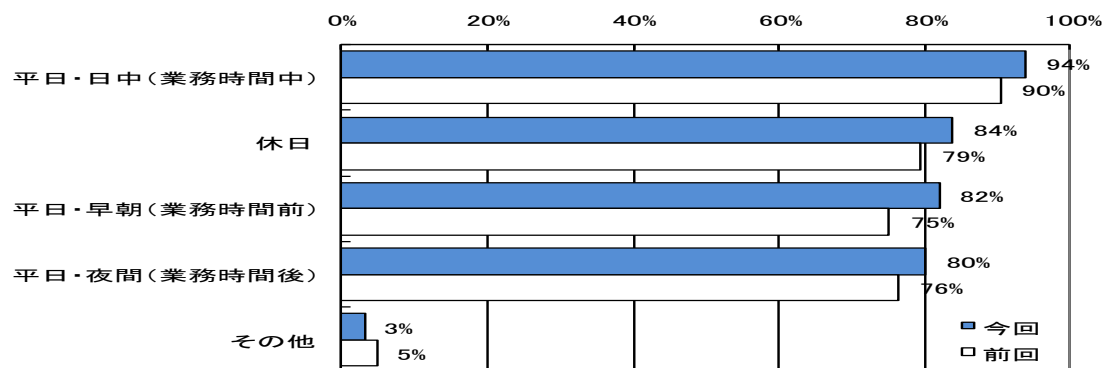
- ・ 9割強の先が「メインのコンピュータセンターがほぼ全面的使用不能」を、8割強の先が「メインの執務場所がほぼ全面的使用不能」を、7割強の先が「出勤者の大幅減少」を想定。前回調査との比較では、「メイン・バックアップの執務場所やコンピュータセンターが同時にほぼ全面的に使用不能」を想定する先が増加。
- ・ 業態別にみると、地域銀行では、「メインの執務場所がほぼ全面的使用不能」や「出勤者の大幅減少」を想定していない先が3割～4割程度みられる。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
メインのコンピュータセンターがほぼ全面的使用不能	88%	90%	87%	80%	87%	100%
メインの執務場所（本部ビル、事務センター等）がほぼ全面的使用不能	77%	100%	67%	100%	96%	94%
出勤者の大幅減少	72%	100%	60%	80%	100%	89%
主要なシステムの単独停止	45%	80%	36%	60%	61%	50%
メイン・バックアップの執務場所が同時にほぼ全面的に使用不能（バックアップが複数ある場合は、メインから徒歩圏内にあるバックアップがほぼ全面的使用不能）	20%	50%	10%	20%	61%	11%
メイン・バックアップのコンピュータセンターが同時にほぼ全面的使用不能	14%	20%	12%	20%	22%	6%
その他	7%	0%	9%	20%	4%	0%
結果事象は特定していない	2%	0%	3%	0%	0%	0%

【問 12】被災のタイミングとして想定しているものはどれですか（複数回答可）。

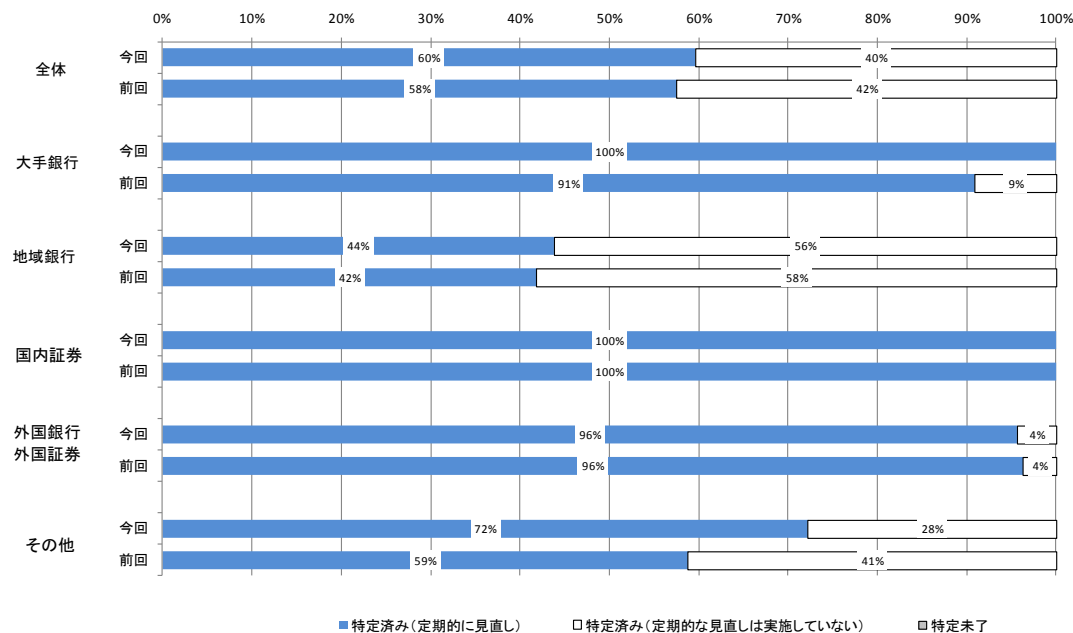
・「平日の日中」を想定する先は9割台半ば、「平日の早朝」、「平日の夜間」、「休日」の想定先は、それぞれ8割以上にまで増加。



ロ. 「重要業務」の特定、復旧目標時間の設定

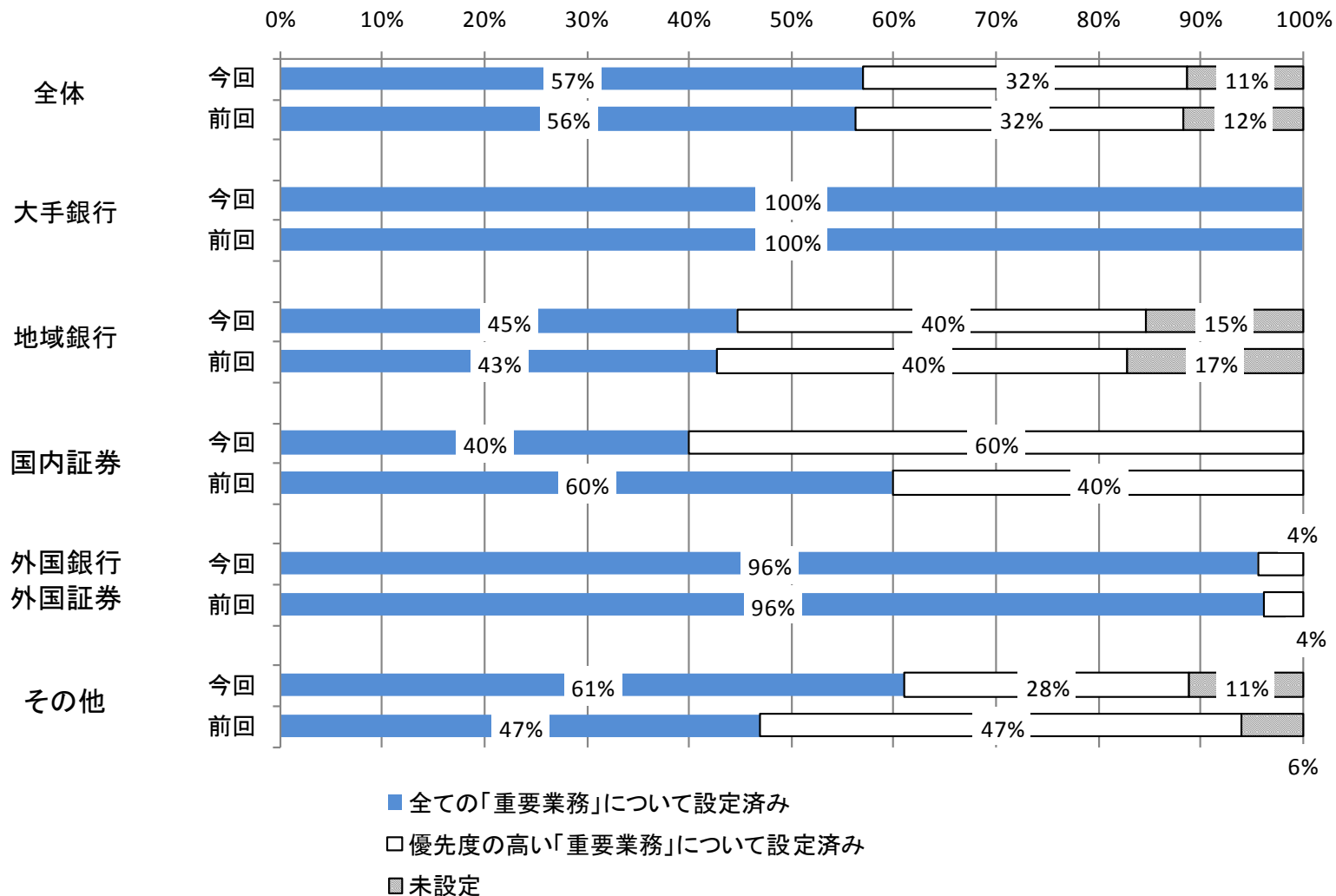
【問 13】被災時に優先復旧する「重要業務」を予め特定していますか。

・全ての先において、「重要業務」を予め特定している。このうち、定期的に見直しを実施している先は6割まで増加。
 ・業態別にみると、大手銀行、国内証券の全先、外国銀行・外国証券のほぼ全先が、定期的に見直しを実施している。



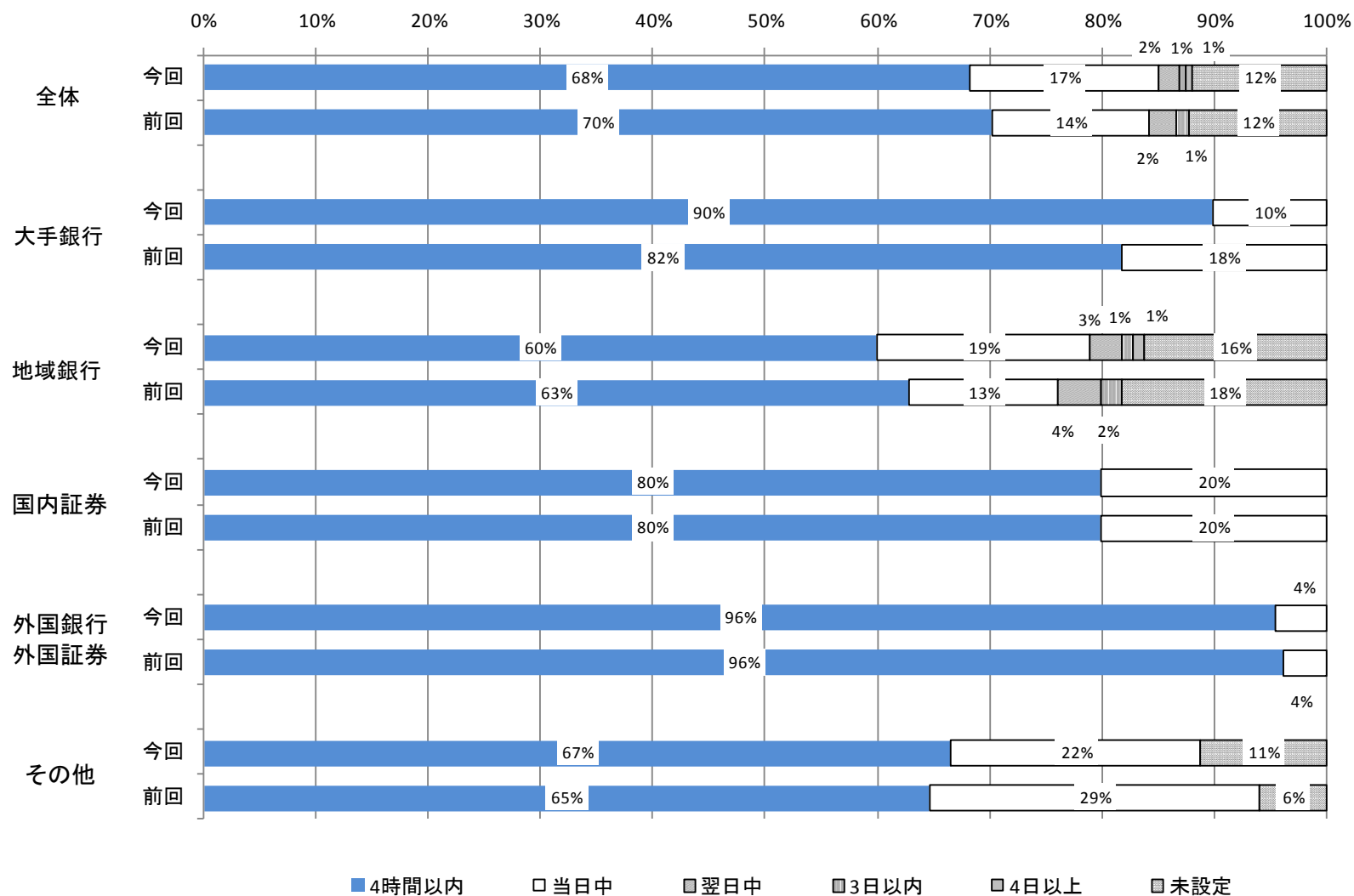
【問 14】 「重要業務」に係る復旧目標時間の設定状況は、以下のどれですか。

- ・ 9割弱の先が優先度の高い「重要業務」に係る復旧目標時間を「設定済み」。
- ・ 業態別にみると、大手銀行の全先、外国銀行・外国証券のほぼ全先が「全ての重要業務について設定済み」。一方、地域銀行では、復旧目標時間が未設定の先が一部にみられる。



【問 15】優先復旧する「重要業務」のうち、特に、最優先で復旧する「重要業務」の復旧目標時間は、どのくらいですか。

- ・ 7割弱の先が「4時間以内」、2割弱の先が「当日中」との回答。
- ・ 業態別にみると、外国銀行・外国証券では、ほぼ全先が「4時間以内」であるほか、大手銀行でも「4時間以内」と回答する先が9割まで増加。



【問 16】最優先で復旧する「重要業務」とは、具体的に何ですか（複数回答可）。

- ・全体では8割強の先が「最優先で復旧する重要業務」として、「日銀当座預金決済」、「流動性預貯金・MRF/MMFの払戻し」を指定。
- ・上記に加え、大手銀行では、全先が「個別の振込・送金・振替」、「内国為替決済」、「外国為替円決済」、「円貨・外貨資金繰り」を、地域銀行では、7割以上の先が「個別の振込・送金・振替」、「内国為替決済」、「手形交換」、「定期性預貯金の払戻し」を指定。

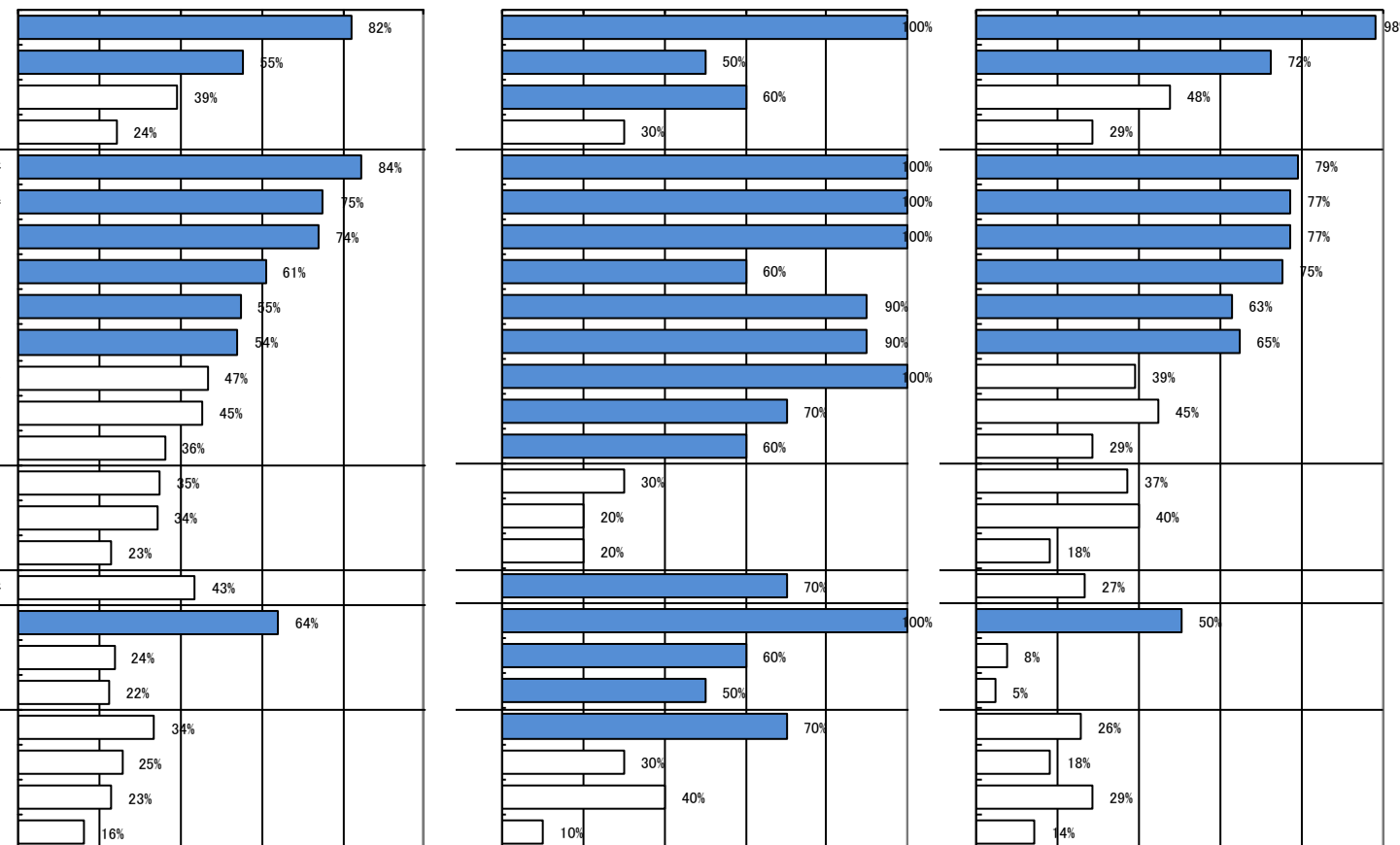
<グラフの色付き部分は50%以上>

(全体)

(大手銀行)

(地域銀行)

0% 20% 40% 60% 80% 100%



現金支払・受入

資金決済

資金融通

証券決済

金融事業者間取引

その他

・国内証券では、全先が「流動性預貯金・MRF/MMF の払戻し」、「個別の振込・送金・振替」、「有価証券の振替決済」、「円貨・外貨資金繰り」を指定し、外国銀行・外国証券では、9割前後の先が「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り」、「リスクヘッジ」を指定している。

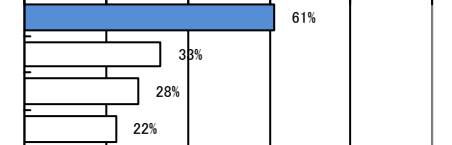
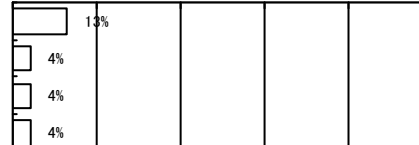
(国内証券)

(外国銀行・外国証券)

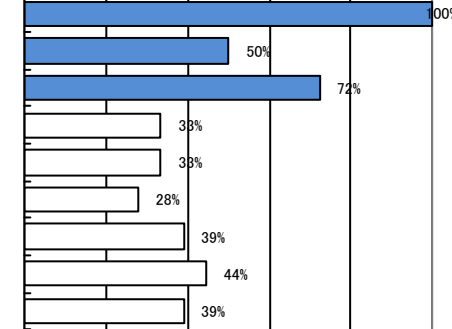
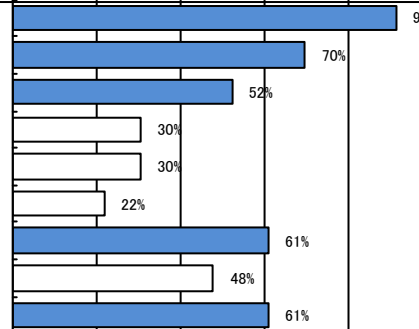
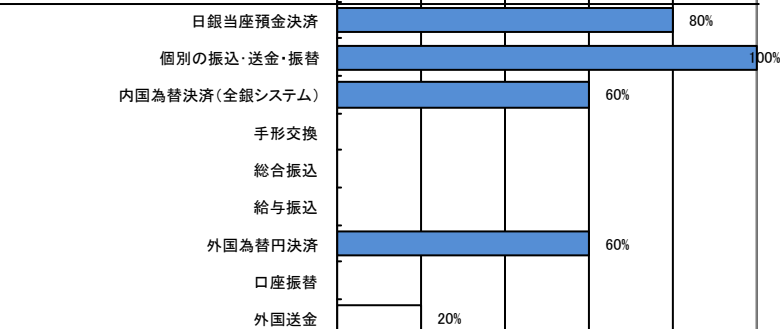
(その他)

0% 20% 40% 60% 80% 100%

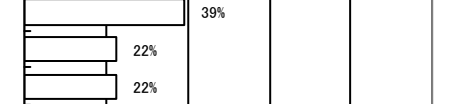
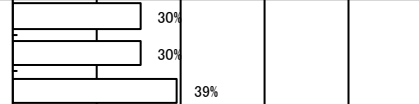
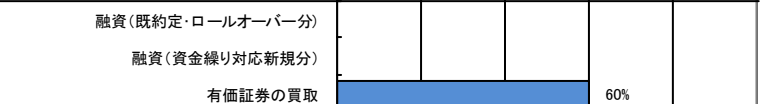
現金支払・受入



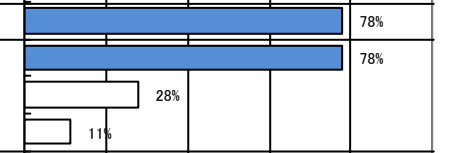
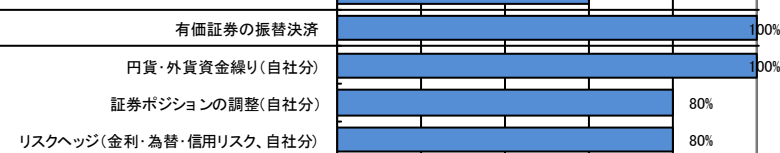
資金決済



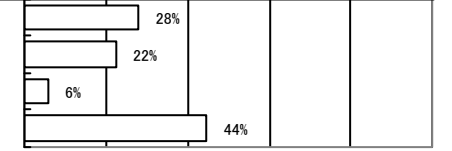
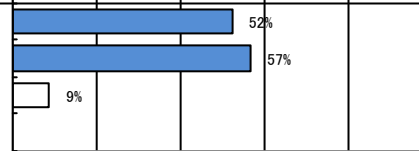
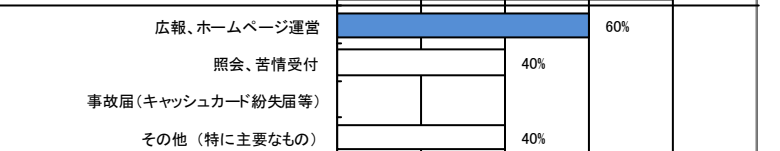
資金融通



証券決済



金融事業者間取引

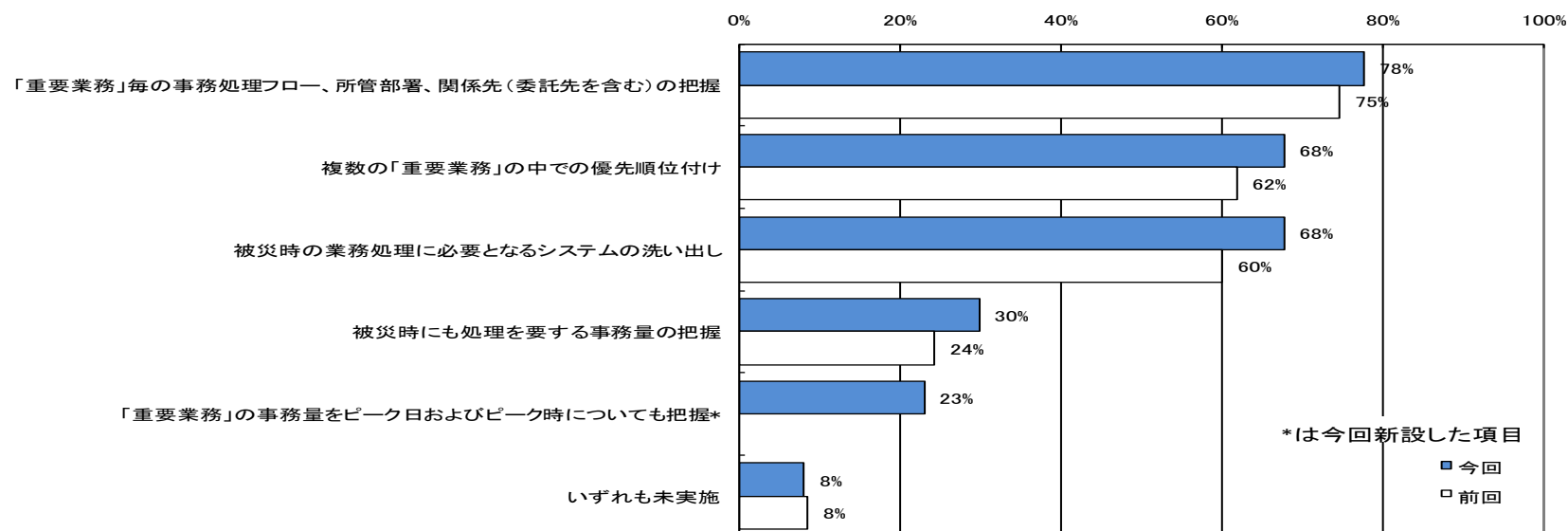


その他

ハ. 「重要業務」に対する分析作業

【問 17】「重要業務」に対する分析作業のうち、既に実施済みのものは、以下のどれですか（複数回答可）。

- ・前回調査との比較では、各項目ともに実施先の割合が増加。8割弱の先が「『重要業務』毎の事務処理フロー、所管部署、関係先（委託先を含む）の把握」を、7割弱の先が「複数の『重要業務』の中での優先順位付け」、「被災時の事務処理に必要となるシステムの洗い出し」を実施している。
- ・今回新設した「『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」の実施先は2割強に止まっている。
- ・業態別にみると、地域銀行では「いずれも未実施」の先が一部にみられる。

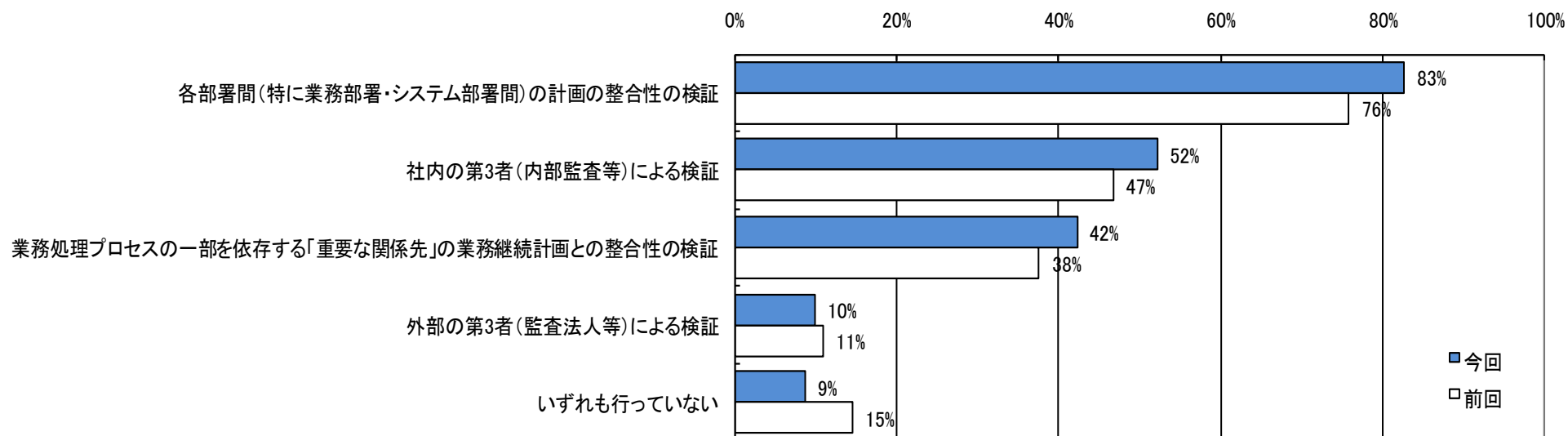


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
「重要業務」毎の事務処理フロー、所管部署、関係先（委託先を含む）の把握	78%	100%	68%	100%	96%	94%
複数の「重要業務」の中での優先順位付け	68%	80%	61%	100%	91%	61%
被災時の業務処理に必要となるシステムの洗い出し	68%	100%	52%	100%	100%	89%
被災時にも処理を要する事務量の把握	30%	60%	10%	60%	78%	56%
「重要業務」の事務量をピーク日およびピーク時についても把握	23%	50%	8%	60%	74%	22%
いずれも未実施	8%	0%	11%	0%	4%	0%

(2) 業務継続計画の内容検証

【問 18】 策定した業務毎の業務継続計画について、以下を行っていますか（複数回答可）。

- ・「各部署間の計画の整合性の検証」を行っている先が 8 割強まで増加。「社内の第 3 者（内部監査等）による検証」や「業務処理プロセスの一部を依存する『重要な関係先』の業務継続計画との整合性の検証」を実施している先も増加しているが、4 割～5 割程度に止まる。
- ・業態別にみると、地域銀行やその他では、「いずれも行っていない」先が一部にみられる。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
各部署間（特に業務部署・システム部署間）の計画の整合性の検証	83%	100%	77%	100%	100%	78%
社内の第3者（内部監査等）による検証	52%	80%	39%	60%	87%	67%
業務処理プロセスの一部を依存する「重要な関係先」の業務継続計画との整合性の検証	42%	60%	32%	20%	78%	50%
外部の第3者（監査法人等）による検証	10%	10%	10%	0%	13%	11%
いずれも行っていない	9%	0%	12%	0%	0%	6%

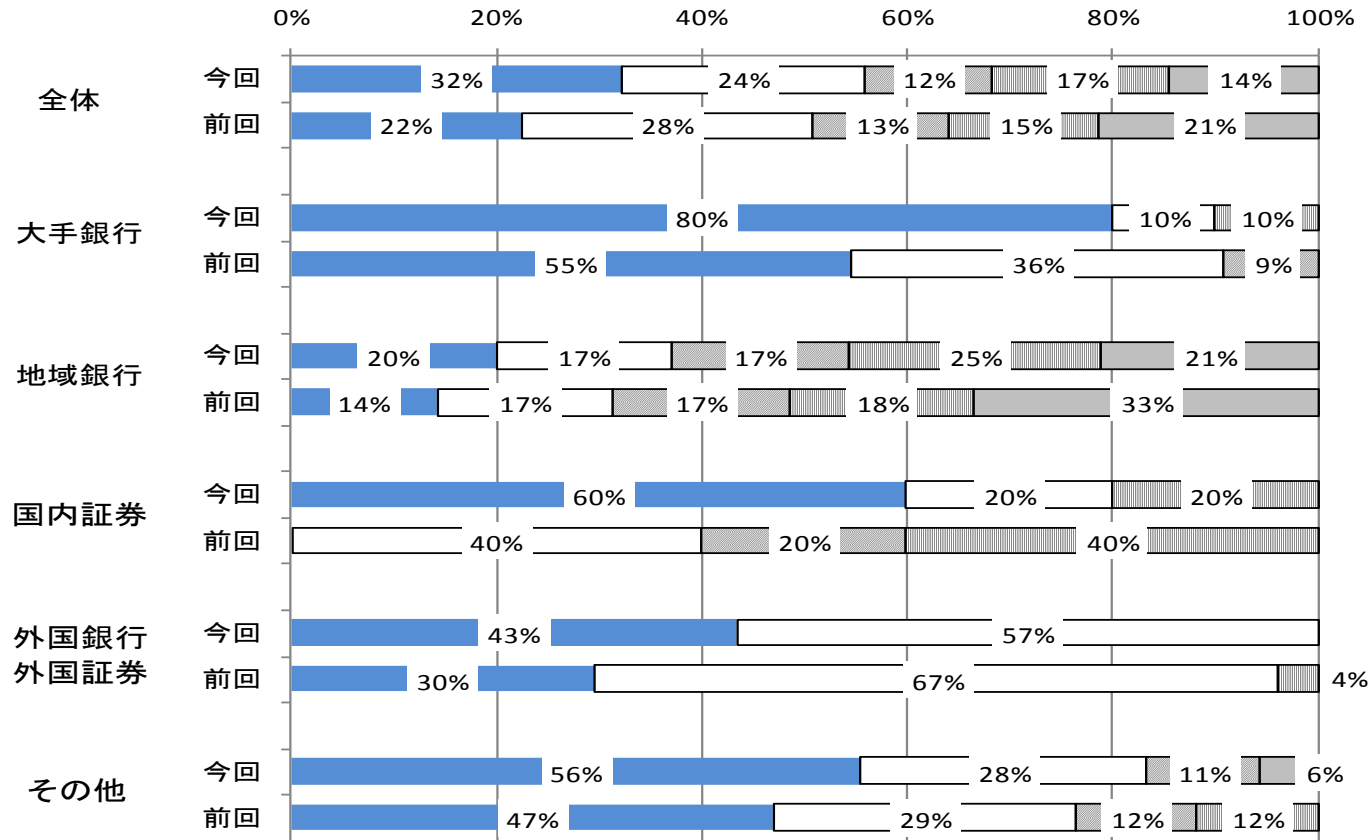
4. 経営資源等の確保

(1) 全般的な経営資源の確保

イ. 業務継続要員

【問 19】業務継続対応に必要な要員の確保状況は、以下のどれですか。

- ・業務継続対応に必要な緊急要員を特定している先は、前回調査比較で若干増加し7割弱に上る。
- ・参集可能性の確認まで行っている先も、前回比較で増加しているが、未だ全体の3割強に止まっている。
- ・業態別にみると、地域銀行では、「必要な要員数の見積もりは今後の課題」とする先が、前回調査と比べ減少している。



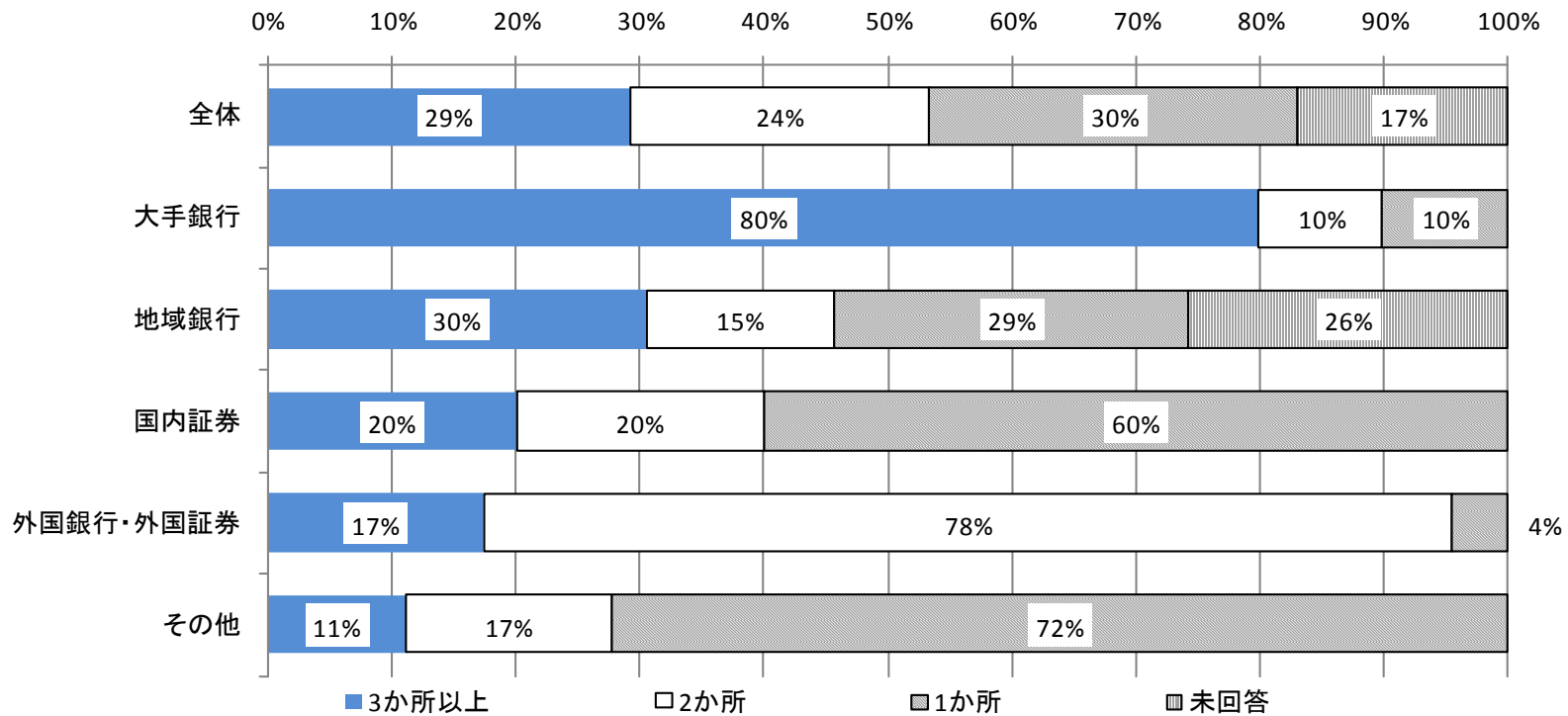
- 業務毎の要員配置計画を策定し、交通機関途絶時にも参集可能な緊急要員を特定・任命済み
- 要員配置計画を策定、緊急要員も特定したが、参集可能性は未確認
- 緊急要員は特定しているが、手作業処理負担の増加は考慮していない
- 必要な要員数は概ね見積もったが、要員の特定は未了
- 必要な要員数の見積もりは今後の課題

ロ. 執務場所（バックアップオフィス^(注1)）を保有する先が回答対象^(注2)

(注1)業務オフィスのバックアップ施設。(注2) 問20は全調査先ベースで、問21～問24はバックアップオフィスを保有する先ベースで、回答割合を表示。

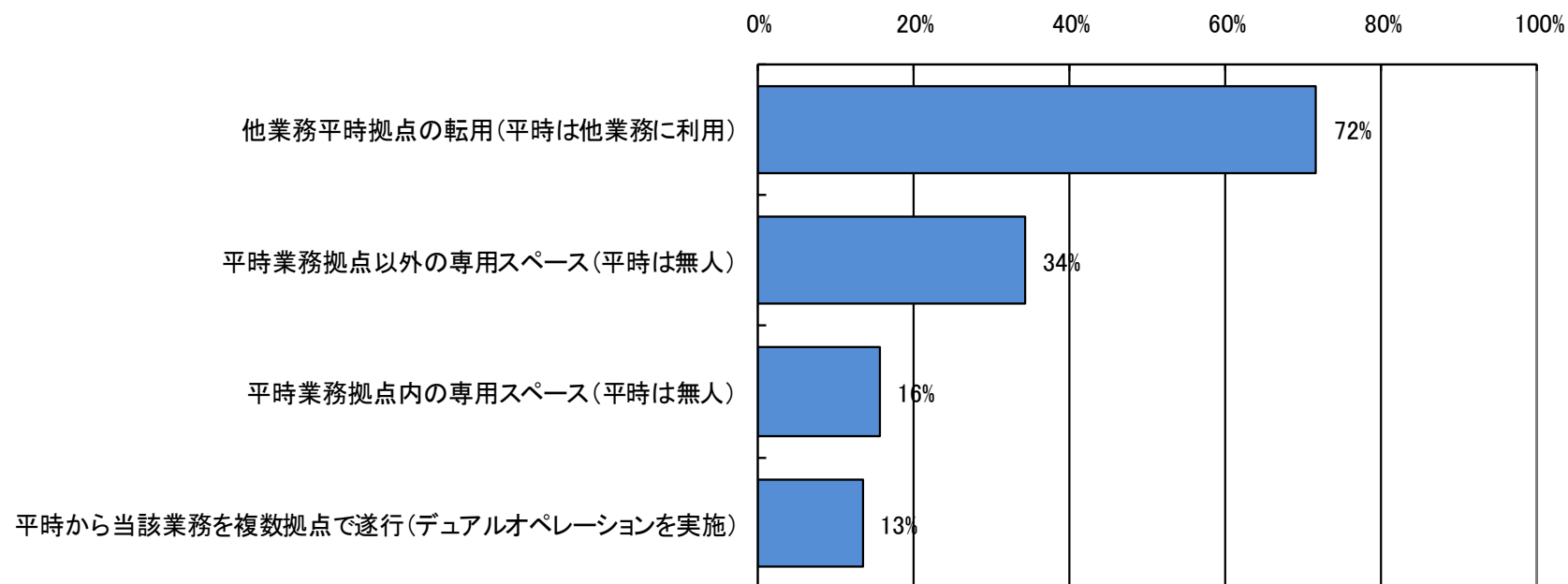
【問20】被災時に重要業務を遂行するためのバックアップオフィスを何か所確保していますか。バックアップオフィスの数を選択し、それらのバックアップオフィスで遂行できる重要業務は何ですか。

- ・全体の8割強の先が、被災時の重要業務遂行のためのバックアップオフィスを保有しており、保有しているバックアップオフィスの数は、「3か所以上」、「1か所」とする先が3割程度、「2か所」の先が2割台半ばとなった。
- ・業態別にみると、大手銀行では「3か所以上」とする先が8割となっている。地域銀行では未回答（バックアップオフィスを保有していない先）が4分の1程度となっている。
- ・バックアップオフィスで行う主な重要業務としては、「決済関連業務」を挙げる先が最も多く、「資金繰り業務」、「為替業務」等がこれに続く。



【問 21】 貴社の確保しているバックアップオフィスの種類は、以下のどれですか（バックアップオフィスが複数ある場合、該当する選択肢を全て選択して下さい）。

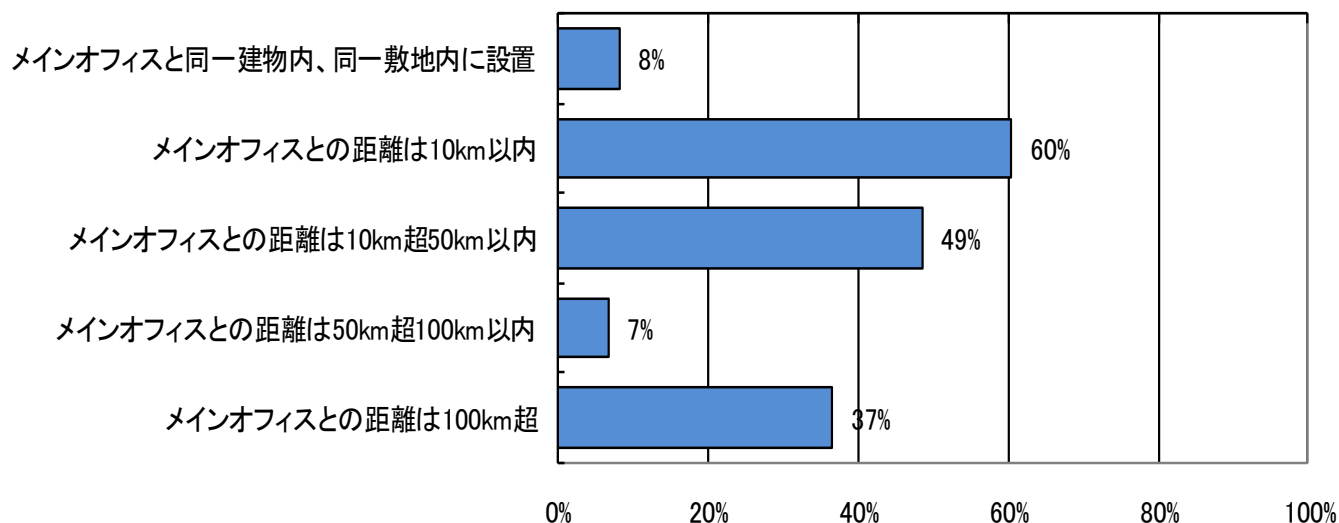
- ・ 7割強の先が「他業務平時拠点の転用（平時は他業務に利用）」を、3割台半ばの先が「平時業務拠点以外の専用スペース（平時は無人）」を挙げている。
- ・ 業態別にみると、大手銀行や地域銀行では、「他業務平時拠点の転用（平時は他業務に利用）」を行っている先の割合が高い一方、国内証券の全先および外国銀行・外国証券のほぼ全ての先では、「平時業務拠点以外の専用スペース（平時は無人）」を確保している。また、大手銀行や外国銀行・外国証券では、4割程度の先で「平時から当該業務を複数拠点で遂行（デュアルオペレーションを実施）」との回答。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
他業務平時拠点の転用（平時は他業務に利用）	72%	90%	92%	40%	17%	50%
平時業務拠点以外の専用スペース（平時は無人）	34%	70%	4%	100%	96%	50%
平時業務拠点内の専用スペース（平時は無人）	16%	40%	14%	20%	4%	22%
平時から当該業務を複数拠点で遂行（デュアルオペレーションを実施）	13%	40%	3%	0%	39%	17%

【問 22】バックアップオフィスはメインオフィスからどの程度離れていますか（当該バックアップオフィスで遂行できる重要業務は何ですか）。バックアップオフィスが複数ある場合、該当する選択肢を全て選択して下さい。

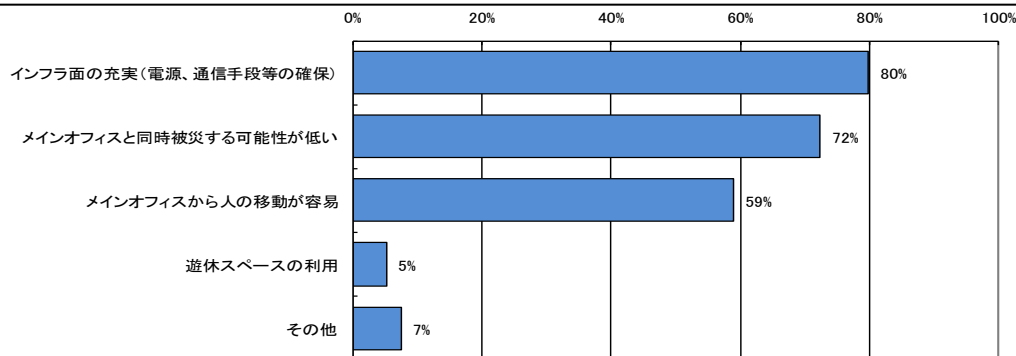
- ・「10km 以内」との回答が 6 割と最も多く、続いて「10km 超 50km 以内」が 5 割弱、「100km 超」が 4 割弱となった。
- ・業態別にみると、大手銀行の 8 割、外国銀行・外国証券のほぼ全先では、「100km 超」にもバックアップオフィスを設置。
- ・バックアップオフィスで行う主な重要業務をみると、いずれの拠点においても「決済関連業務」の実施を想定している先が最も多い。また、「50km 以内」の拠点では、「資金繰り業務」や「為替業務」に加えて、「現金供給関連業務」、「融資業務」、「緊急対策本部業務」の実施も予定している先が比較的多くみられる。「100km 超」の拠点では、「資金繰り業務」の実施を予定している先が多い。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
メインオフィスと同一建物内、同一敷地内に設置	8%	20%	9%	0%	4%	6%
メインオフィスとの距離は 10km 以内	60%	60%	67%	60%	48%	50%
メインオフィスとの距離は 10km 超 50km 以内	49%	90%	40%	80%	48%	56%
メインオフィスとの距離は 50km 超 100km 以内	7%	0%	12%	0%	0%	0%
メインオフィスとの距離は 100km 超	37%	80%	17%	0%	96%	33%

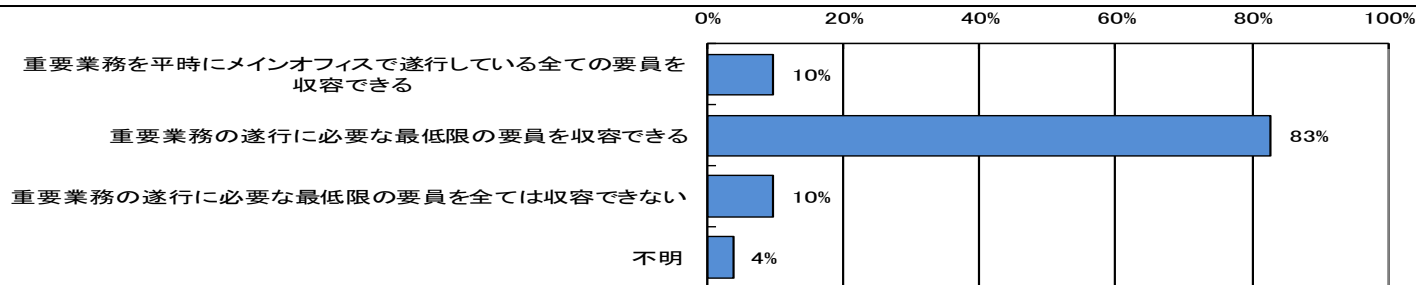
【問 23】バックアップオフィスを設置する際の基準は以下のどれですか（複数回答可）。

・「インフラ面の充実」と回答した先が8割、次いで「メインオフィスと同時被災する可能性が低い」と回答する先が7割強となった。



【問 24】バックアップオフィス全体の収容規模はどのくらいですか（バックアップオフィスで遂行することが想定される重要業務との対比）。バックアップオフィスが複数ある場合、該当する選択肢を全て選択して下さい。

・バックアップオフィスについて「重要業務の遂行に必要な最低限の要員を収容できる」との回答が8割強あった。一方で、「重要業務の遂行に必要な最低限の要員を全ては収容できない」または「不明」なバックアップオフィスも一部にみられた。
 ・業態別にみると、地域銀行のバックアップオフィスの1割台半ばは、「重要業務を平時にメインオフィスで遂行している全ての要員を収容できる」との回答であった。一方で、国内証券以外の業態では、バックアップオフィスの1割程度は、「重要業務の遂行に必要な最低限の要員を全ては収容できない」との回答。

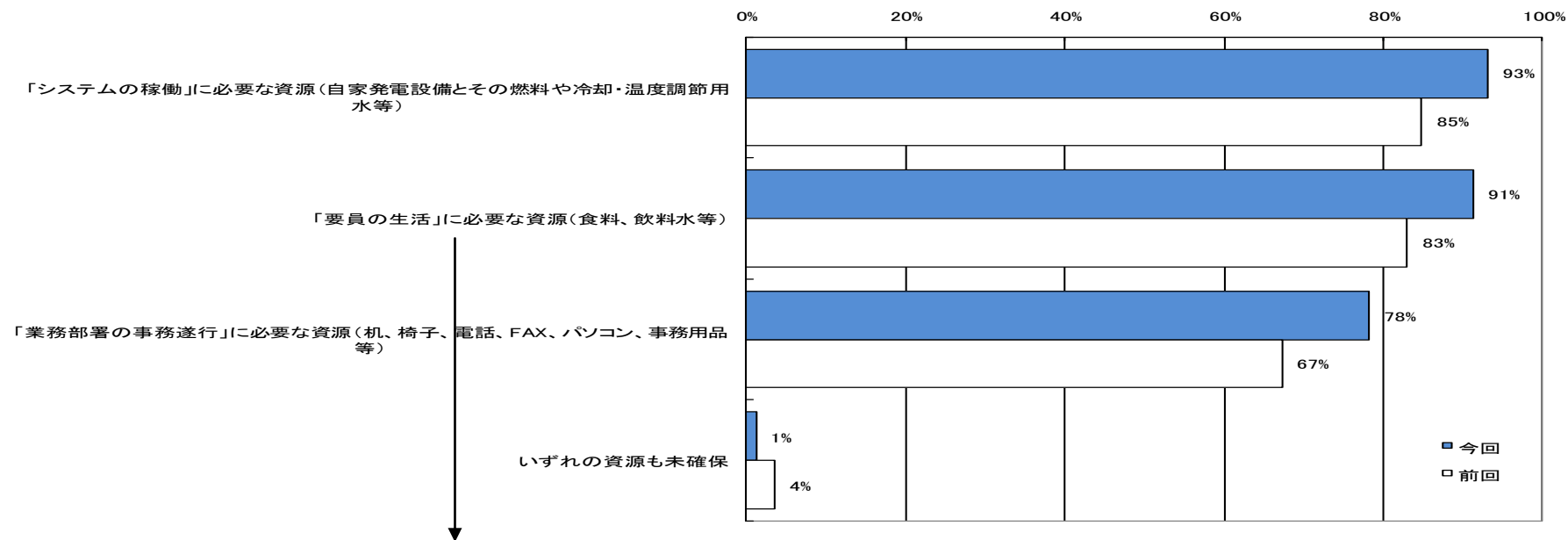


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
重要業務を平時にメインオフィスで遂行している全ての要員を収容できる	10%	0%	14%	0%	9%	0%
重要業務の遂行に必要な最低限の要員を収容できる	83%	100%	72%	100%	96%	100%
重要業務の遂行に必要な最低限の要員を全ては収容できない	10%	10%	10%	0%	9%	11%
不明	4%	0%	6%	0%	0%	0%

ハ. 機器・事務用品・消耗品等

【問 25】業務継続を行う際に必要となる資源のうち確保済みのものは以下のどれですか（複数回答可）。

・いずれも、前回との比較で割合が増加し、「システムの稼働に必要な資源」や「要員の生活に必要な資源」を確保済みと回答する先が9割強に達している。また、「要員の生活に必要な資源」を確保済みの先のうち、8割強の先は食料、飲料水等を「3日分以上」確保。

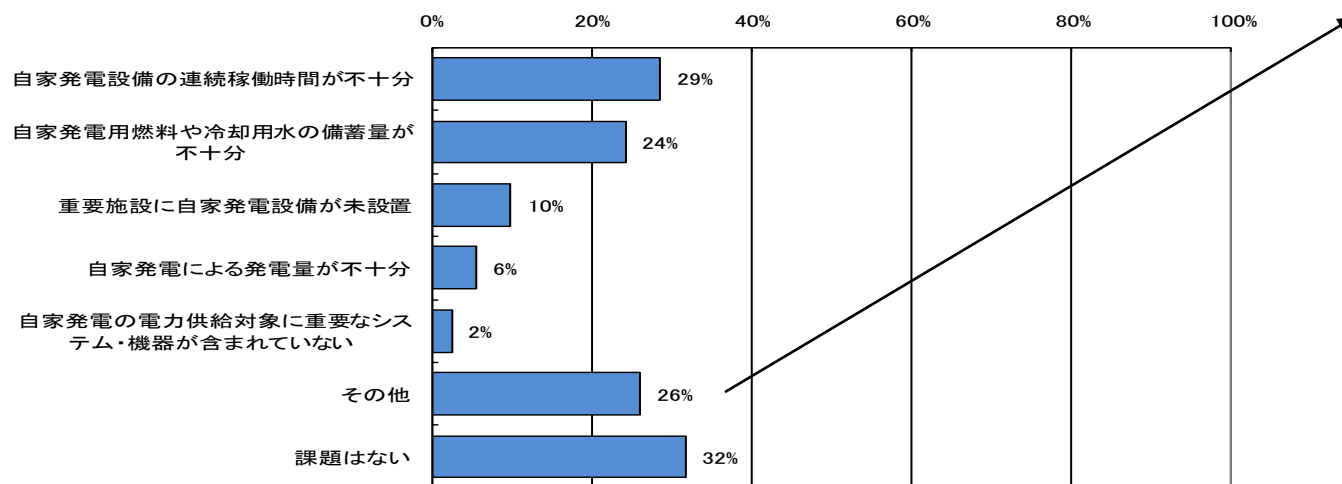


<食料、飲料水等の確保状況>

	先数	今回 (%)	前回 (%)
1週間超分	4先	11%	8%
1週間分	8先		
3日超1週間未満分	4先		
3日分	104先	71%	67%
2日分	12先	8%	12%
1日分	14先	10%	13%

【問 26】 自家発電設備の課題として認識しているのは以下のうちどれですか（複数回答可）。

- ・「自家発電設備の連続稼働時間が不十分」、「自家発電用燃料や冷却用水の備蓄量が不十分」、「自家発電設備設置の未設置・設置拠点拡大」を挙げる先が2割～3割程度みられた。また、「テナント入居店舗での対応」や「被災時の燃料調達方法」を課題に挙げる先も一部にみられた。
- ・業態別にみると、外国銀行・外国証券では、「課題なし」との回答が7割台半ばとなった。



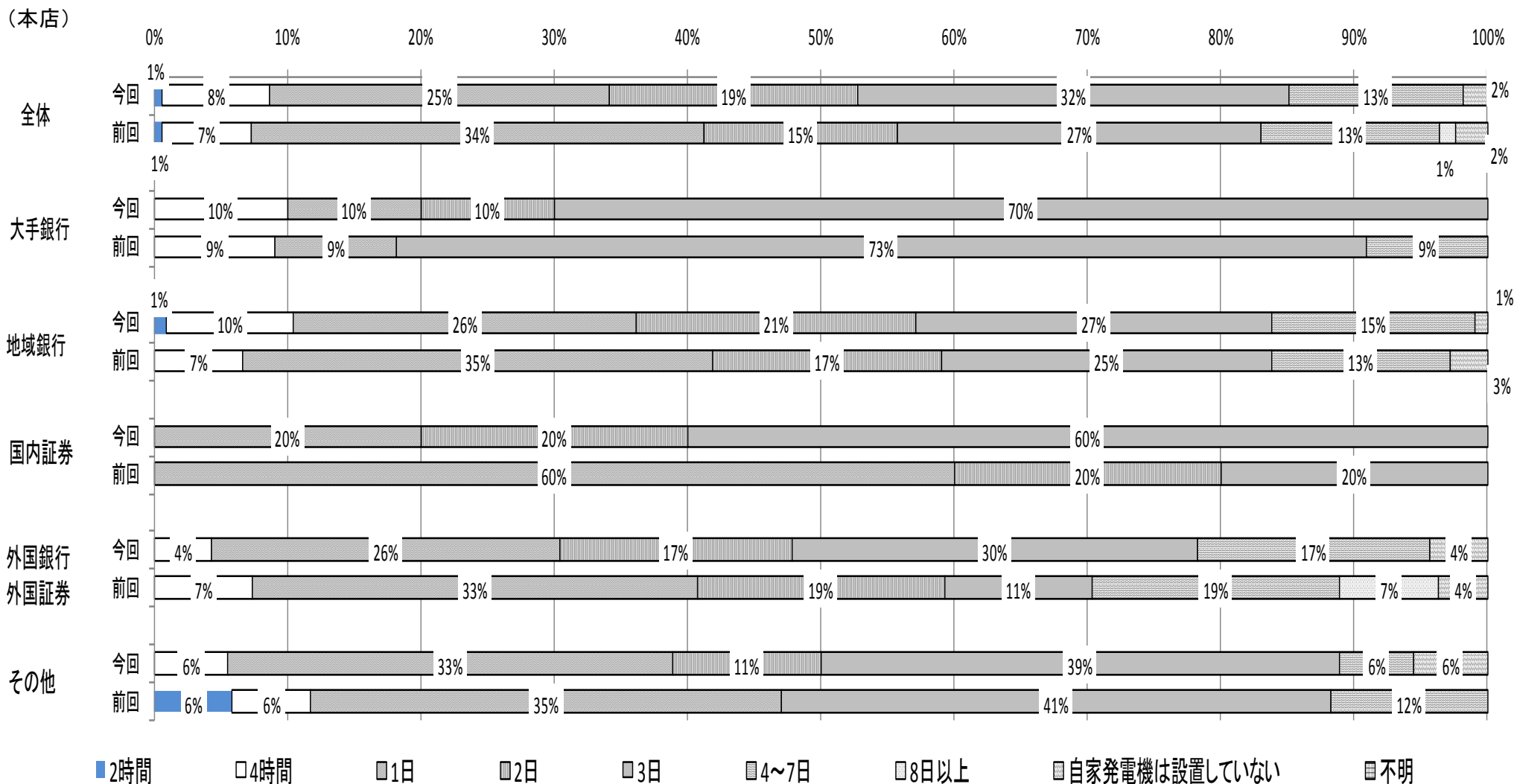
< 「その他」 の主な内容（重複回答あり） >

重要施設以外への自家発電設備設置店舗の拡大	18 先
被災時の燃料調達方法	7 先
テナント入居店舗におけるビルオーナーとの自家発電設備設置に係る折衝	6 先
地下設置の自家発電装置の設置場所見直し（津波対策）、設置基準見直し	2 先
無停電電源装置の機能強化	2 先
操作方法習得・定着、点検強化	2 先
設置スペース・費用	1 先

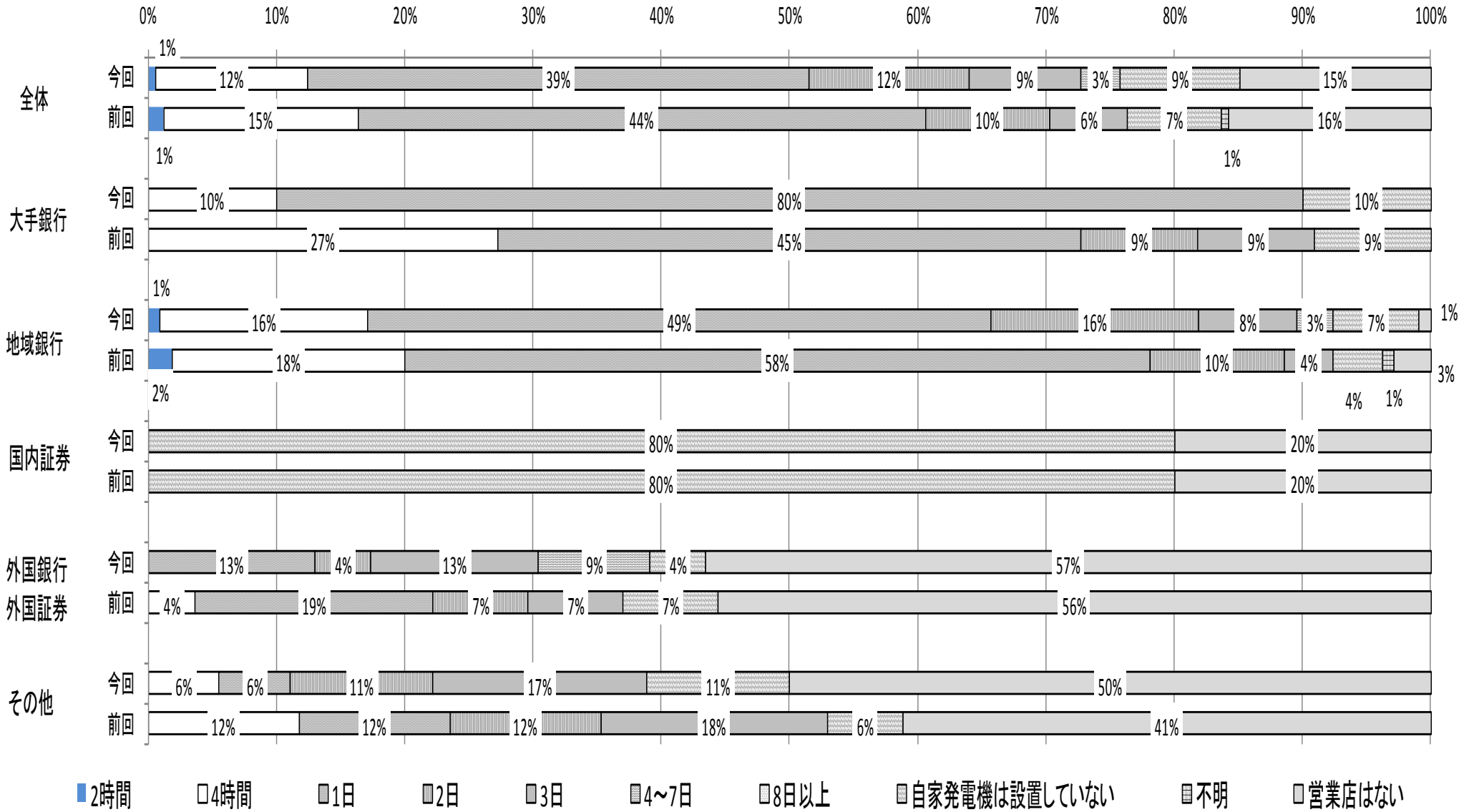
	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
自家発電設備の連続稼働時間が不十分	29%	40%	31%	60%	9%	22%
自家発電用燃料や冷却用水の備蓄量が不十分	24%	30%	31%	20%	4%	6%
重要施設に自家発電設備が未設置	10%	0%	13%	20%	4%	0%
自家発電による発電量が不十分	6%	0%	6%	0%	0%	17%
自家発電の電力供給対象に重要なシステム・機器が含まれていない	2%	0%	2%	20%	0%	6%
その他	26%	10%	30%	40%	22%	17%
課題はない	32%	30%	19%	20%	74%	56%

【問 27】 自家発電用燃料の備蓄量（稼働時間）はどれくらいですか。

- ・本店では、「3日以上」の先が4割台半ばとなっている一方、主要な営業店の備蓄量は、「3日以上」の先は1割強で、「1日」の先が4割弱となっている。
- ・業態別にみると、本店については、大手銀行や国内証券では、「3日」の先が6割～7割である一方、地域銀行では備蓄量が区々となっている。主要な営業店については、大手銀行、地域銀行ともに「1日」が中心となっている。



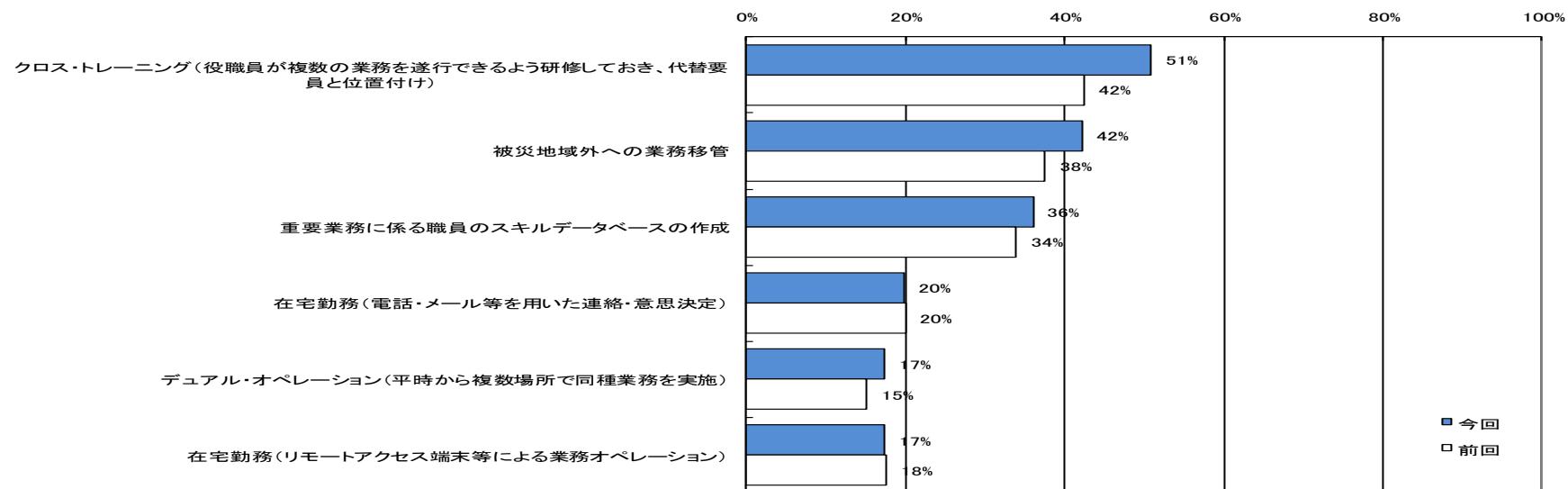
(主要な営業店)



二. その他の取組み

【問 28】主として地震が発生した際における「重要業務」の継続手段として、現時点で導入済のものはどれですか（複数回答可）。

- ・「クロス・トレーニング」、「被災地域外への業務移管」、「重要業務に係る職員のスキルデータベースの作成」を挙げる先が相対的に多くみられ、それぞれ前回調査との比較でも増加。
- ・業態別にみると、大手銀行では全先が「クロス・トレーニング」を、6割の先が「デュアル・オペレーション」を実施しているほか、外国銀行・外国証券では全先が「被災地域外への業務移管」を、9割弱の先が「在宅勤務」の仕組みを導入済みとなっている。



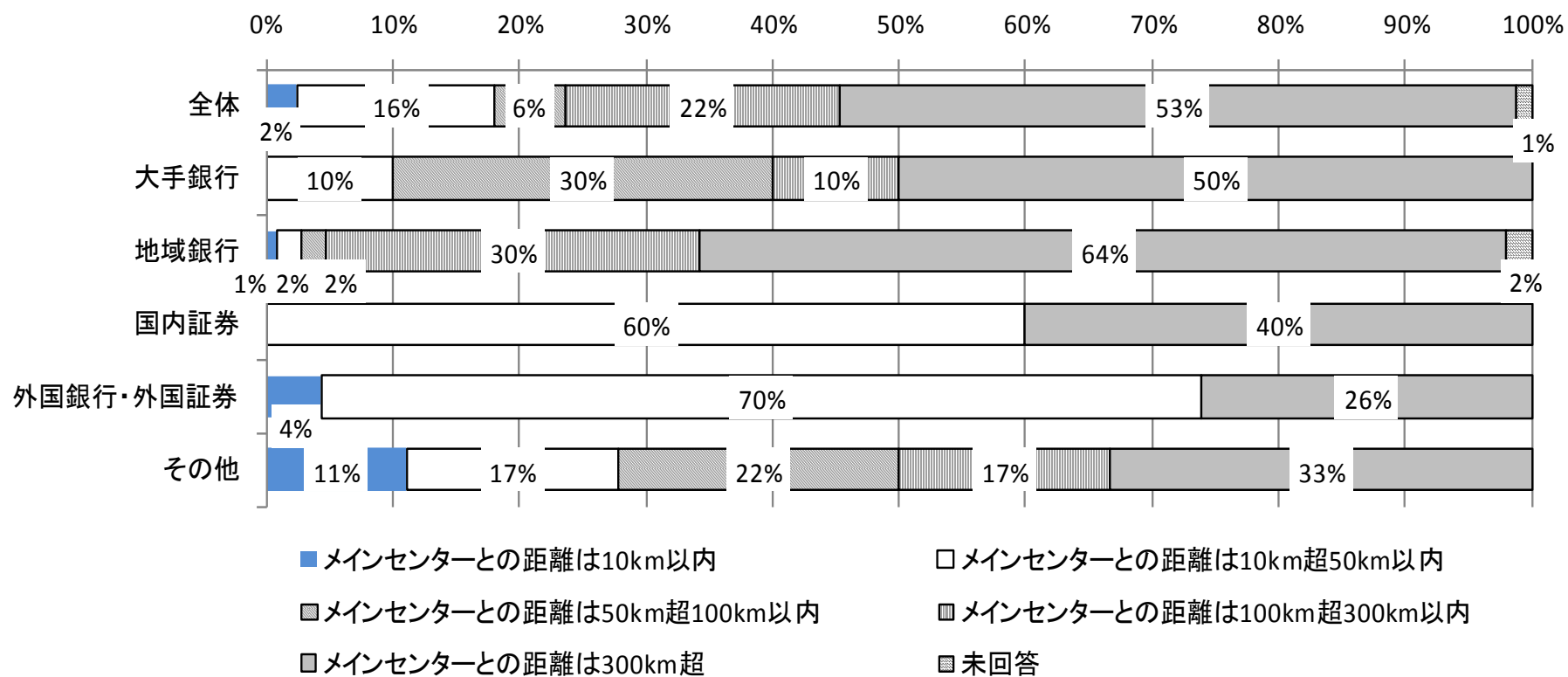
	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
クロス・トレーニング(役職員が複数の業務を遂行できるよう研修しておき、代替要員と位置付け)	51%	100%	39%	40%	61%	83%
被災地域外への業務移管	42%	70%	30%	60%	100%	22%
重要業務に係る職員のスキルデータベースの作成	36%	40%	40%	0%	17%	44%
在宅勤務(電話・メール等を用いた連絡・意思決定)	20%	40%	3%	0%	87%	28%
デュアル・オペレーション(平時から複数場所で同種業務を実施)	17%	60%	7%	40%	43%	17%
在宅勤務(リモートアクセス端末等による業務オペレーション)	17%	20%	0%	40%	87%	22%

(2) オフサイト・バックアップシステムの確保 (オフサイト・バックアップシステムを確保している先が回答対象^(注))

(注) 問 29 は全調査先ベースで、問 30～問 33 および問 35～36 はオフサイト・バックアップシステムを保有する先ベースで、回答割合を表示。

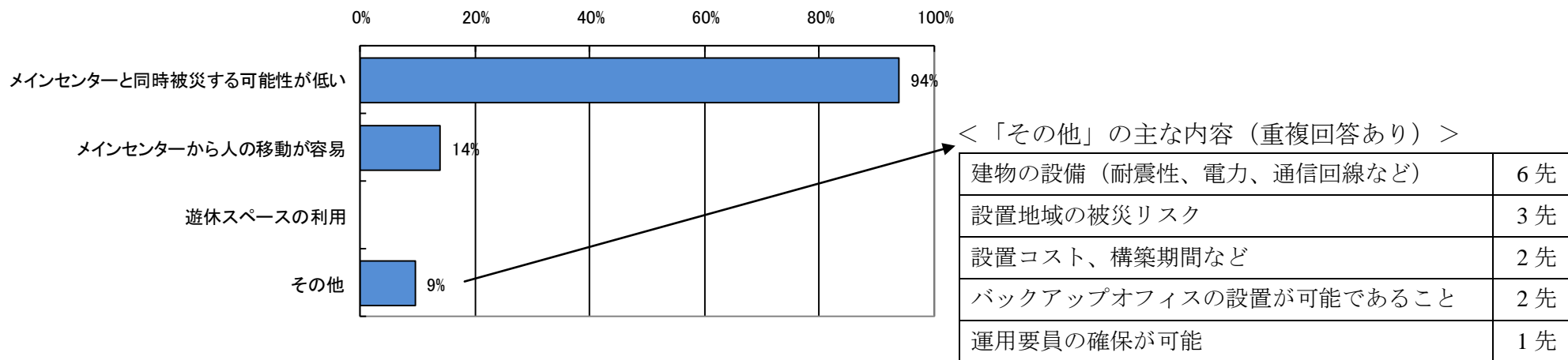
【問 29】バックアップセンター (オフサイト・バックアップシステムを設置している建物) はメインセンター (本番用システムを設置している建物) からどの程度離れていますか。

- ・ほぼ全ての先でオフサイト・バックアップシステムを確保。バックアップセンターとメインセンターの距離については、「300km 超」の先が 5 割強、「100km 超 300km 以内」の先が 2 割強、「10km 超 50km 以内」の先が 1 割台半ばとなった。
- ・業態別にみると、大手銀行や共同センター加盟先が多い地域銀行では、「300km 超」を挙げる先が多い一方、国内証券や外国銀行・外国証券では「10km 超 50km 以内」を挙げる先が中心を占めた。



【問 30】バックアップセンターを設置する際の基準は以下のどれですか（複数回答可）。

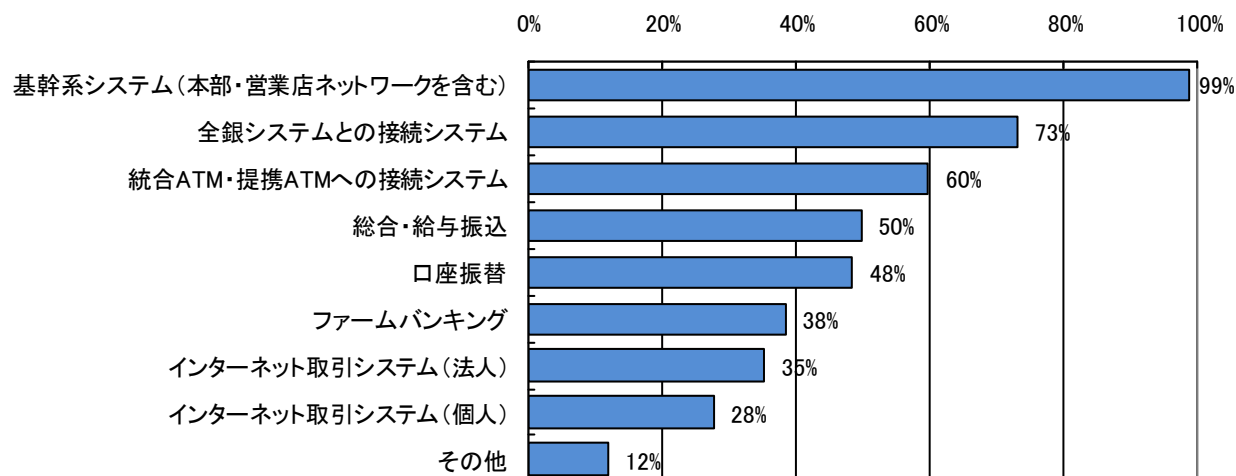
・「メインセンターと同時被災する可能性が低い」と回答する先が 9 割台半ばとなった。このほか、「メインセンターから人の移動が容易」、「建物の設備（耐震性等）」などの回答がみられた。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
メインセンターと同時被災する可能性が低い	94%	100%	95%	100%	91%	83%
メインセンターから人の移動が容易	14%	10%	6%	0%	52%	17%
遊休スペースの利用	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	9%	10%	6%	20%	13%	22%

【問 31】以下のシステムのうち、オフサイト・バックアップシステムがあるものはどれですか（複数回答可）。

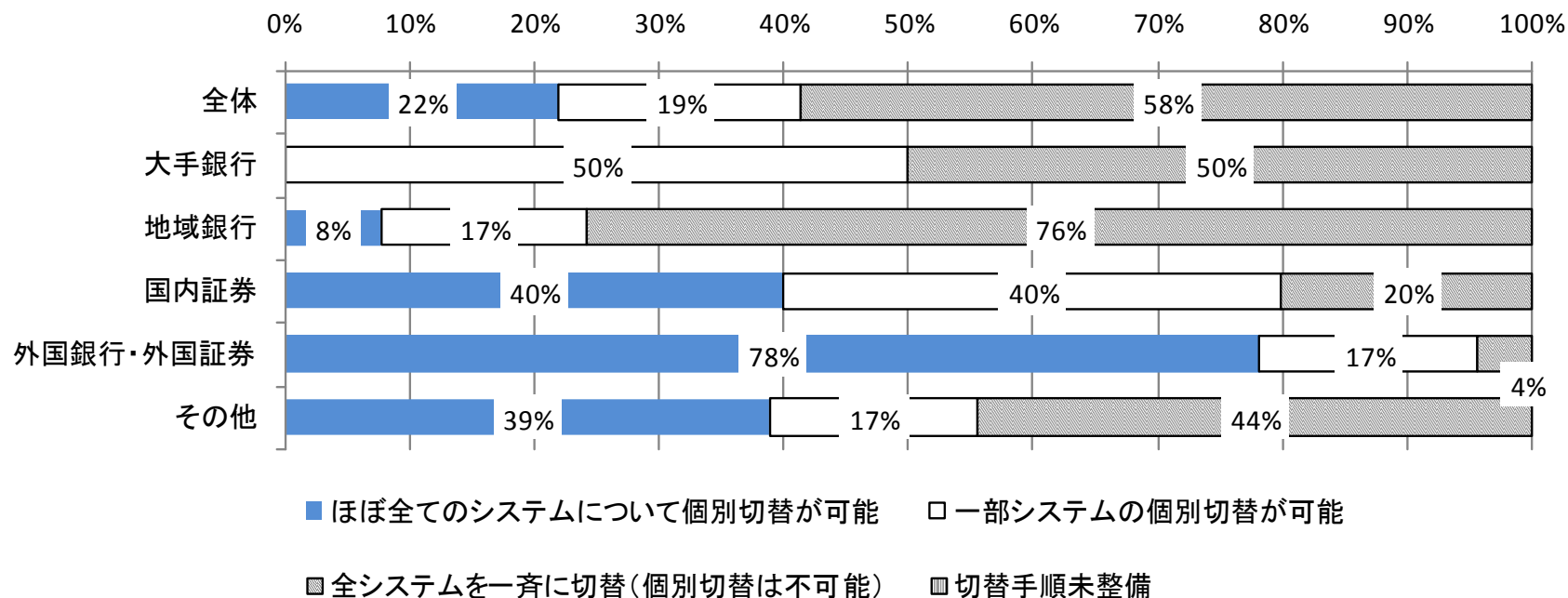
- ・「基幹系システム」については、ほぼ全ての先でオフサイト・バックアップシステムを確保している。
- ・業態別にみると、地域銀行では、「全銀システムとの接続システム」や「統合 ATM・提携 ATM への接続システム」のオフサイト・バックアップシステムを確保している先は7割強に止まっている。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
基幹系システム (本部・営業店ネットワークを含む)	99%	100%	99%	80%	100%	100%
全銀システムとの接続システム	73%	100%	71%	60%	74%	72%
統合 ATM・提携 ATM への接続システム	60%	100%	73%	20%	9%	39%
総合・給与振込	50%	90%	53%	0%	30%	44%
口座振替	48%	90%	45%	0%	52%	56%
ファームバンキング	38%	90%	40%	20%	17%	33%
インターネット取引システム (法人)	35%	60%	34%	0%	48%	22%
インターネット取引システム (個人)	28%	70%	29%	20%	9%	22%
その他	12%	60%	4%	40%	9%	28%

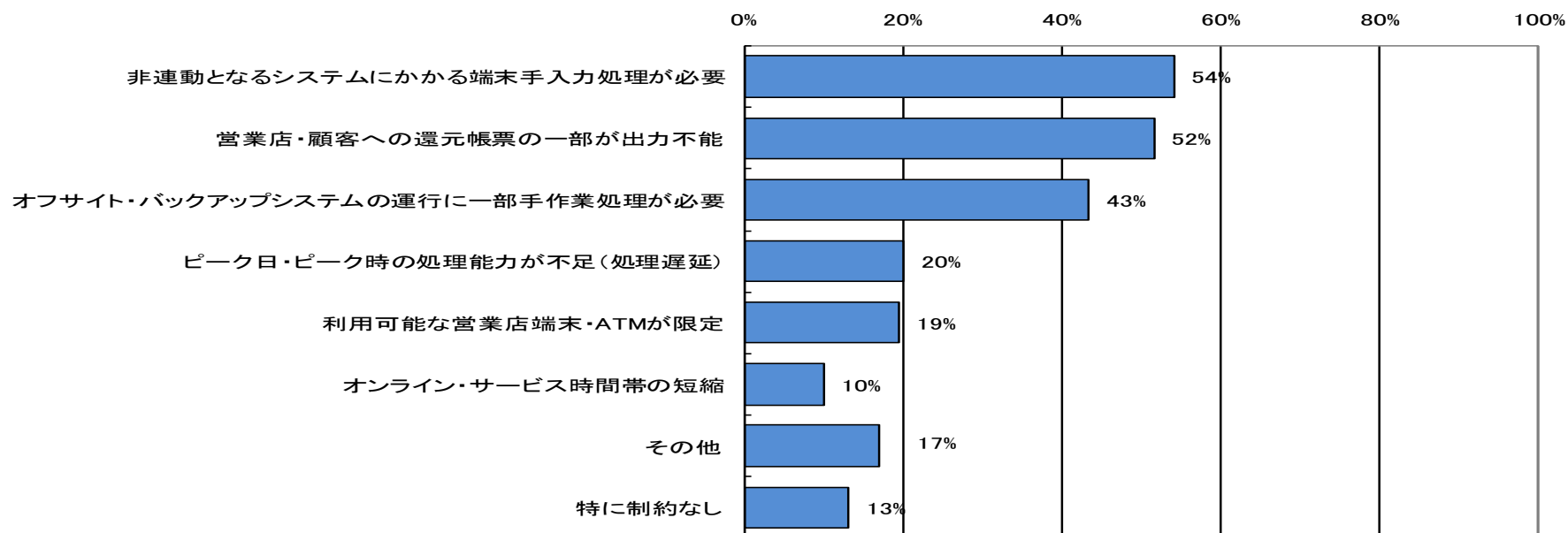
【問 32】 オフサイト・バックアップシステムへの切替はどのように行いますか。

- ・オフサイト・バックアップシステムへの「切替手順未整備」との回答はなし。
- ・切替方法については、「全システムを一斉に切替（個別切替は不可能）」との回答が6割弱となった。
- ・業態別にみると、大手銀行では「一部システムの個別切替が可能」、「全システムを一斉に切替（個別切替は不可能）」との回答が半々となった。地域銀行では、後者の回答が大半を占めた。



【問 33】 オフサイト・バックアップシステムの利用時の業務上の制約として認識しているのは以下のどれですか（複数回答可）。

- ・「非連動となるシステムにかかる端末手入力処理が必要」、「営業店・顧客への還元帳票の一部が出力不能」との回答が 5 割程度となった。
- ・業態別にみると、国内証券では、「ピーク日・ピーク時の処理能力が不足（処理遅延）」との回答が 6 割に上った。



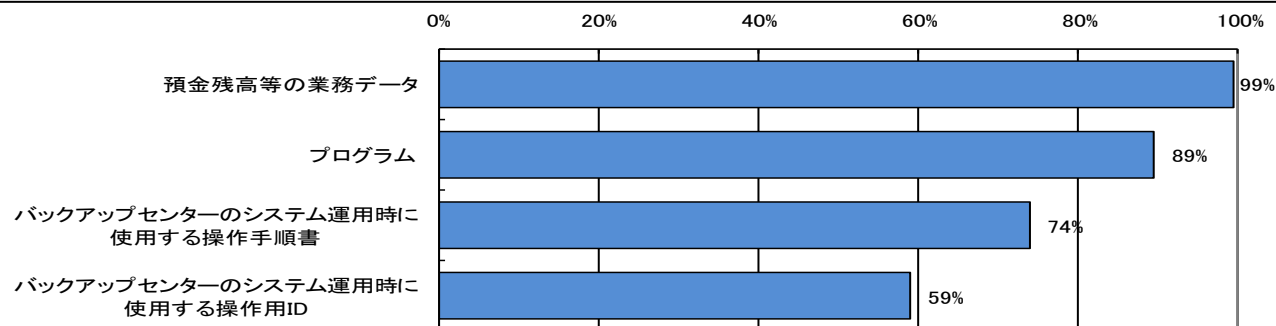
	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
非連動となるシステムにかかる端末手入力処理が必要	54%	80%	60%	60%	30%	33%
営業店・顧客への還元帳票の一部が出力不能	52%	60%	66%	40%	4%	28%
オフサイト・バックアップシステムの運行に一部手作業処理が必要	43%	80%	44%	40%	39%	28%
ピーク日・ピーク時の処理能力が不足（処理遅延）	20%	20%	23%	60%	4%	11%
利用可能な営業店端末・ATMが限定	19%	10%	24%	40%	4%	11%
オンライン・サービス時間帯の短縮	10%	0%	12%	0%	9%	11%
その他	17%	10%	17%	60%	9%	17%
特に制約なし	13%	0%	5%	0%	43%	33%

(3) 重要システムにおけるバックアップデータの確保等

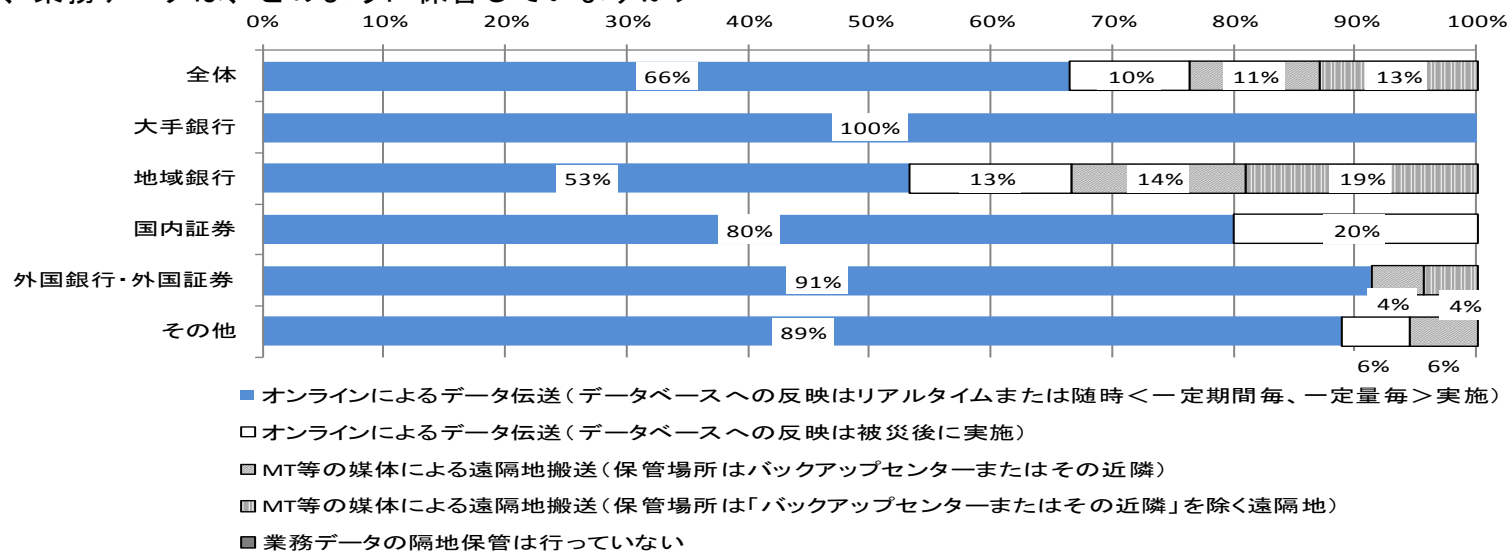
イ. バックアップデータの遠隔地保管方法

【問 34】 遠隔地保管の対象としているものは、以下のどれですか（複数回答可）。

- ・「預金残高等の業務データ」についてはほぼ全先が、「プログラム」については 9 割弱の先が、遠隔地保管を行っている。一方で、バックアップセンターのシステム運用時に使用する「操作手順書」や「操作用 ID」を遠隔地保管していない先が 3 割～4 割程度みられる。
- ・保管方法については、4 分の 3 程度の先が「オンラインによるデータ伝送」を行っている。
- ・業態別にみると、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券では、「オンラインによるデータ伝送（データベース反映への反映はリアルタイムまたは随時）」を行っている先が多い一方、地域銀行では、5 割弱の先がこれ以外の方法により遠隔地保管を実施。



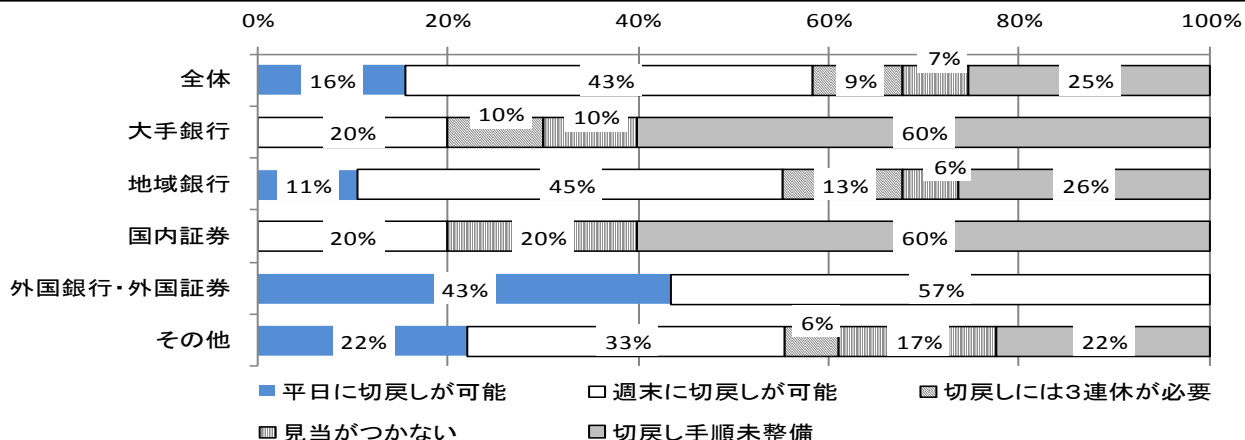
くこのうち、業務データは、どのように保管していますか>



ロ. 切戻し（オフサイト・バックアップシステムを保有する先が対象）

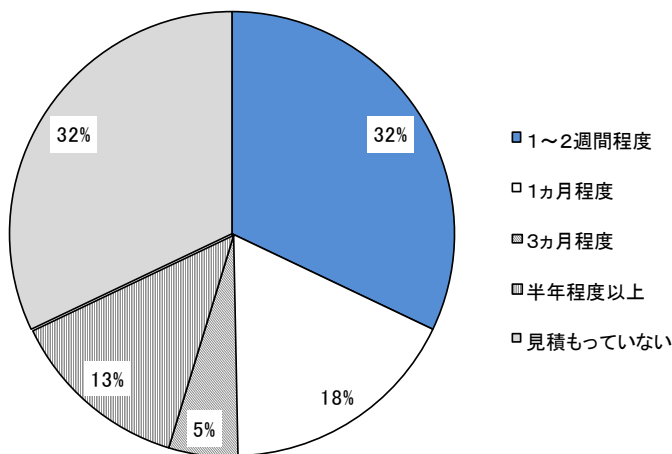
【問 35】 オフサイト・バックアップシステムから復旧後のメインセンターへの復旧（切戻し）について、作業手順等を洗い出したうえで、切戻し作業に必要な期間（オンライン停止期間等）を認識していますか。

- ・「平日または週末に切戻しが可能」とする先が 6 割弱となっている。もっとも、3 分の 1 程度の先では、「見当がつかない」または「切戻し手順未整備」との回答となった。
- ・業態別にみると、大手銀行および国内証券の 6 割の先では、「切戻し手順未整備」との回答。



【問 36】 一旦、オフサイト・バックアップシステムに移行した場合、切戻しのための準備作業も含め、復旧後のメインセンターに復旧するまでに、概ねどのくらいの期間が必要かを見積もっていますか。

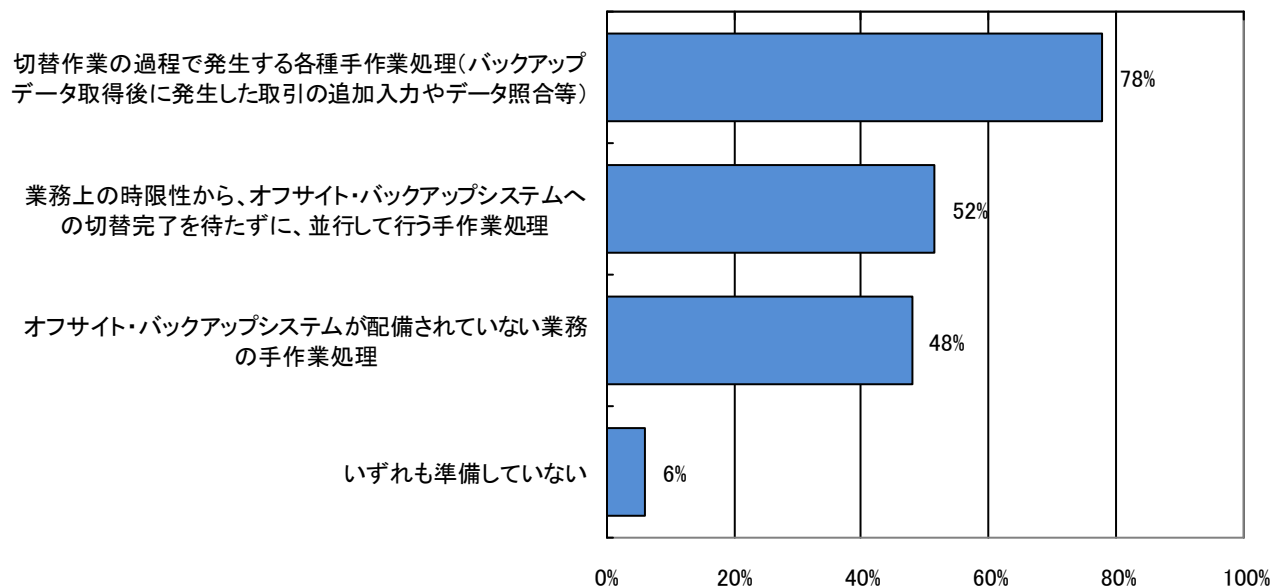
- ・半数の先では「1～2 週間程度」または「1 ヶ月程度」との回答ながら、3 分の 1 程度の先では「見積もっていない」との回答となった。



(4) 手作業処理体制の確保

【問 37】メインセンター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、所要の経営資源や作業手順を準備している対象は、以下のどれですか（複数回答可）。

・8割弱の先が、「切替作業の過程で発生する各種手作業処理」に要する経営資源や作業手順を準備。一方で、「いずれも準備していない」との回答先も一部にみられる。

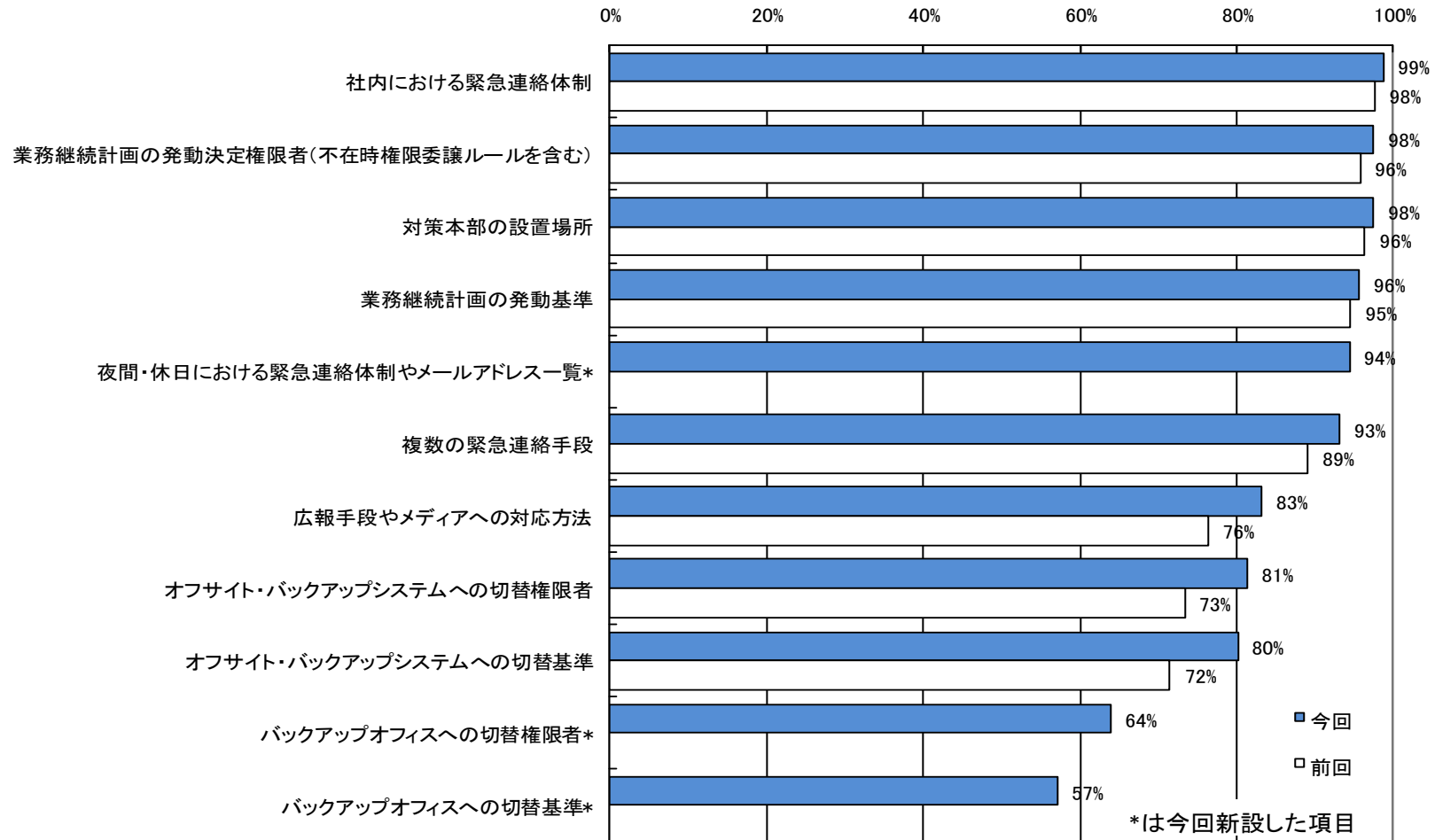


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
切替作業の過程で発生する各種手作業処理（バックアップデータ取得後に発生した取引の追加入力やデータ照合等）	78%	80%	77%	60%	74%	89%
業務上の時限性から、オフサイト・バックアップシステムへの切替完了を待たずに、並行して行う手作業処理	52%	70%	47%	60%	61%	56%
オフサイト・バックアップシステムが配備されていない業務の手作業処理	48%	90%	51%	20%	26%	39%
いずれも準備していない	6%	10%	5%	40%	0%	11%

5. 意思決定・連絡体制の整備

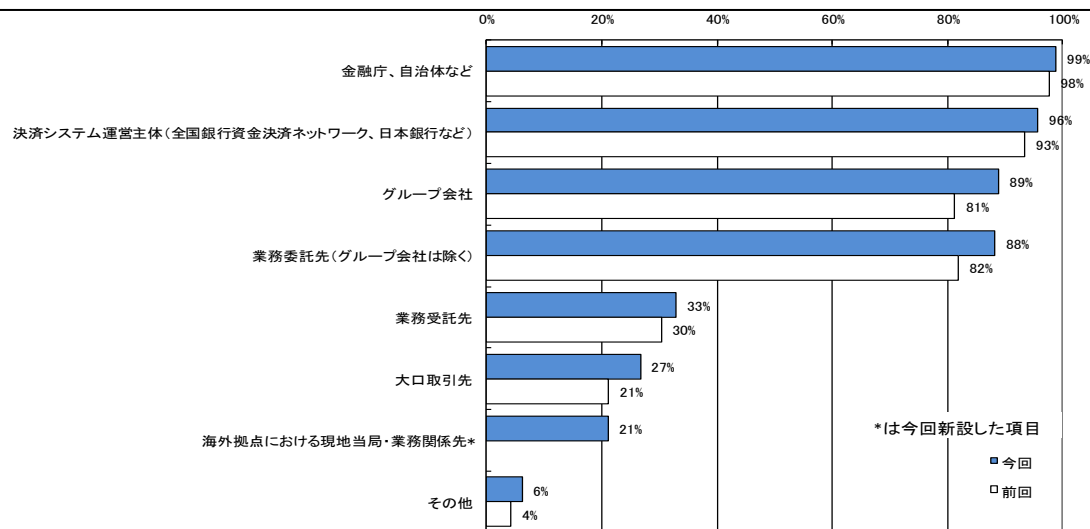
【問 38】 業務継続計画発動時の意思決定や連絡体制について、以下のうち整備済みのものはどれですか（複数回答可）。

- ・多くの項目につき、意思決定や連絡体制は概ね整備されており、前回調査との比較でも整備された割合が高まっている。
- ・もっとも、今回調査で追加した項目のうち「バックアップオフィスへの切替基準」や「同切替権限者」について整備済みの先は 6 割前後に止まっている。



【問 39】 社外の「重要な関係先」のうち、緊急時連絡先、連絡内容を特定している先は、以下のどれですか（複数回答可）。

- ・ 前回調査との比較では、業務委託先も含め、各関係先について、緊急時連絡先や連絡内容を特定している割合が増加している。
- ・ ほぼ全先が「金融庁、自治体など」、「決済システム運営主体」の連絡先等を、9割弱の先が「グループ会社」や「業務委託先（グループ会社は除く）」の連絡先等を把握している。

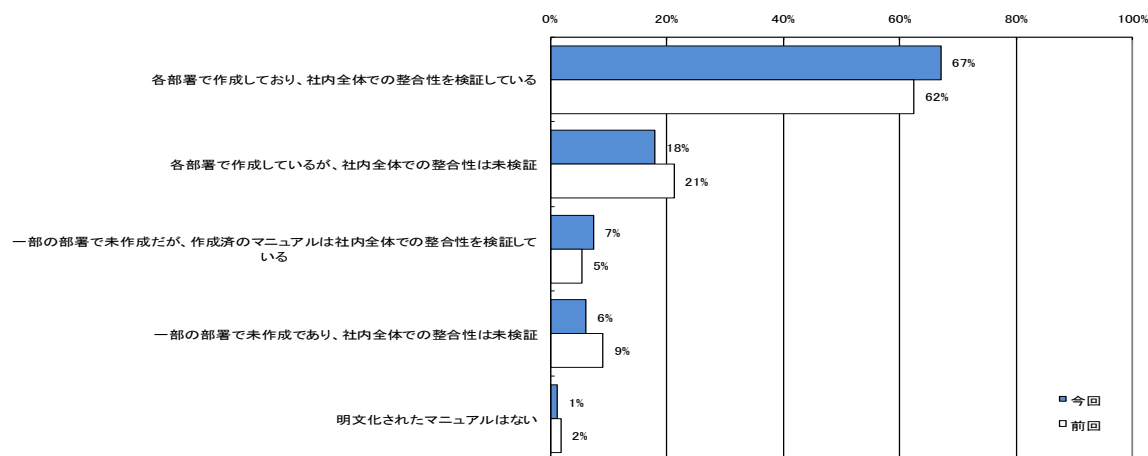


6. マニュアルの作成

(1) マニュアルの整備状況

【問 40】 業務継続計画発動時に利用する「重要業務」遂行のための各種マニュアルの整備状況は、以下のどれですか。

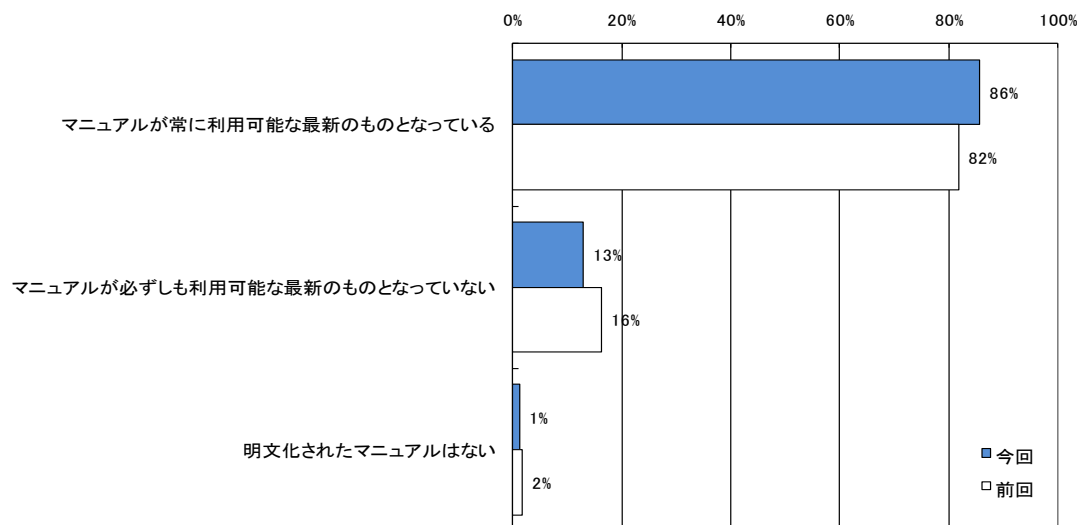
- ・ 「各部署で作成しており、社内全体での整合性を検証している」と回答した先が、前回調査より増加し、7割弱となった。もつとも、3割強の先では「整合性未検証」、「一部未作成」などの回答となっている。



(2) マニュアルの実効性確保

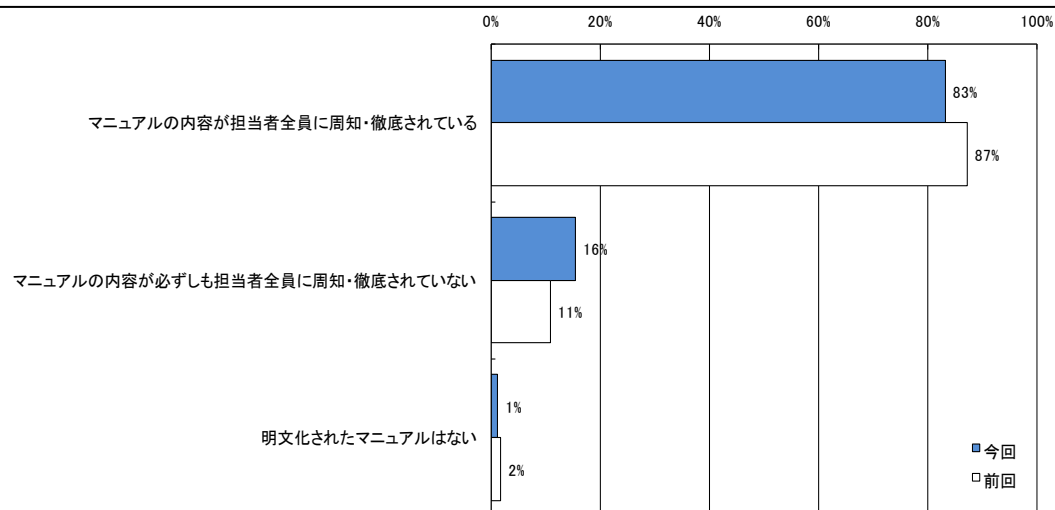
【問 41】 業務継続計画発動時に利用する各種マニュアルの更新・保管状況は、以下のどれですか。

・「マニュアルが常に利用可能な最新のものとなっている」との回答が前回調査より増加し、8割台半ばとなっている。



【問 42】 業務継続計画発動時に利用する各種マニュアルの周知状況は、以下のどれですか。

・【問 40】 および【問 41】 で各種マニュアルの整備や更新・保管が前回調査より進捗している一方で、「マニュアルの内容が担当者全員に周知・徹底されている」との回答割合は前回調査より若干減少し、8割強となっている。

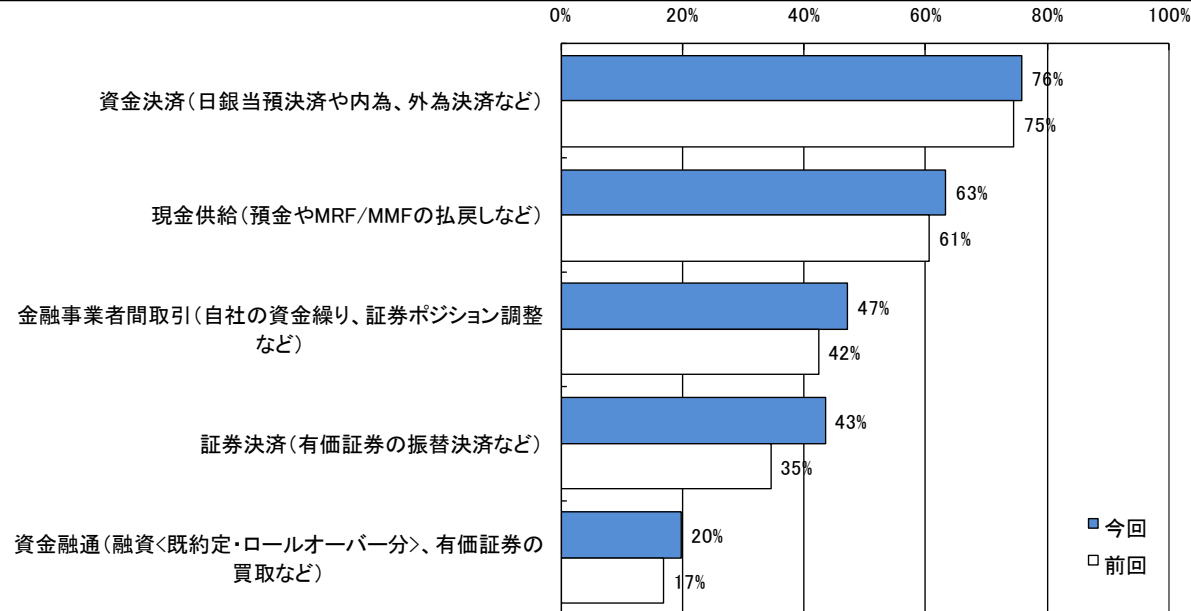


7. 訓練の実施と計画の見直し

(1) 訓練の実施状況

【問 43】年 1 回以上定期的に訓練を行う業務は、以下のどれですか（複数回答可）。

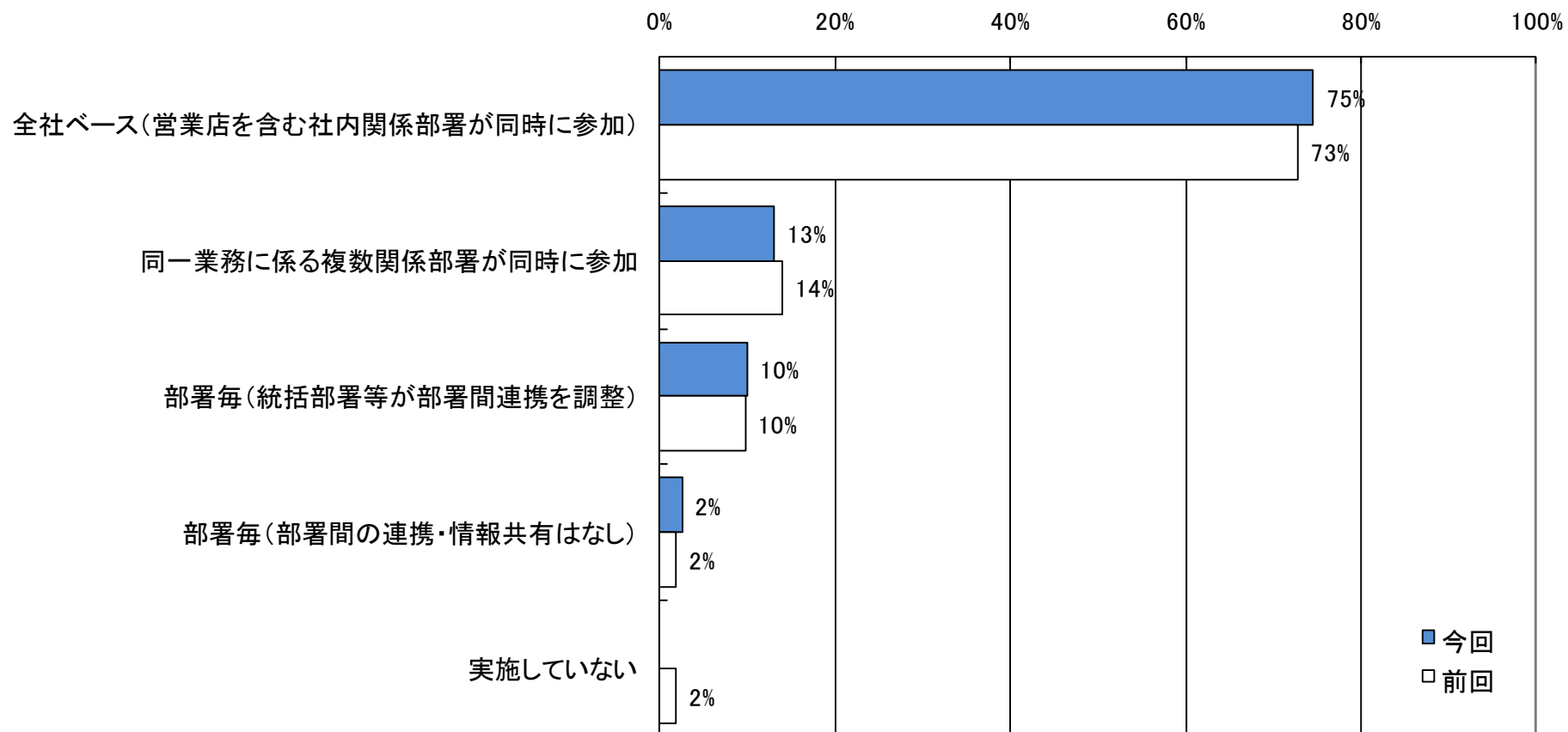
- ・ 前回調査との比較では、選択肢の各業務に関し、年 1 回以上の定期的訓練を行っている先の割合がいずれも増加。
- ・ 業態別にみると、選択肢の各業務の中では、大手銀行や外国銀行・外国証券では資金決済、地域銀行では現金供給、国内証券では証券決済の訓練を実施する先が最も多い。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
資金決済（日銀当預決済や内為、外為決済など）	76%	100%	68%	80%	91%	89%
現金供給（預金やMRF/MMFの払戻しなど）	63%	80%	77%	60%	17%	33%
金融事業者間取引（自社の資金繰り、証券ポジション調整など）	47%	70%	36%	80%	74%	56%
証券決済（有価証券の振替決済など）	43%	70%	25%	100%	83%	72%
資金融通（融資<既約定・ロールオーバー分>、有価証券の買取など）	20%	70%	7%	0%	52%	33%

【問 44】 訓練の規模は、以下のどれですか。

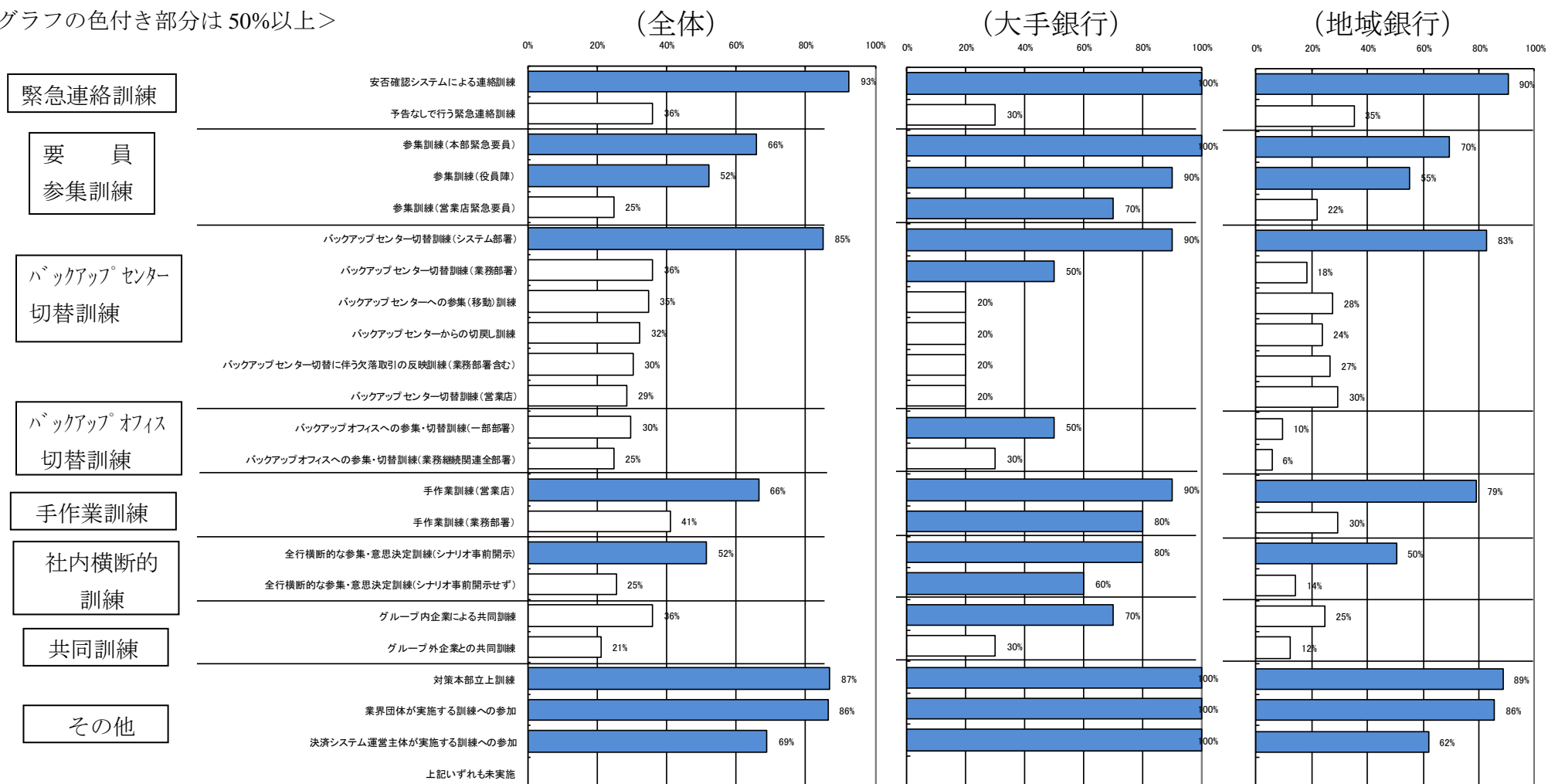
・ 前回調査と比べ、「全社ベース」で訓練を実施する先が若干ながらも増加しており、全体の 4 分の 3 を占める。また、訓練を「実施していない」との回答はなし。



【問 45】この2年間で、貴社が実施したことがある訓練は、以下のどれですか（複数回答可）。

- ・9割前後の先が、「安否確認システムによる連絡訓練」、「対策本部立上訓練」、システム部署による「バックアップセンター切替訓練」を実施しているほか、「業界団体が実施する訓練」に参加している。また、3分の2の先が、本部緊急要員による「参集訓練」や営業店の「手作業訓練」を実施。
- ・一方、「営業店緊急要員の参集訓練」、「バックアップセンター切替訓練（業務部署）」、「バックアップオフィスへの参集・切替訓練」等の実施先は2割～3割程度に止まる。
- ・業態別にみると、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券の7割～8割程度の先では、グループ内企業による共同訓練に取り組んでいる。

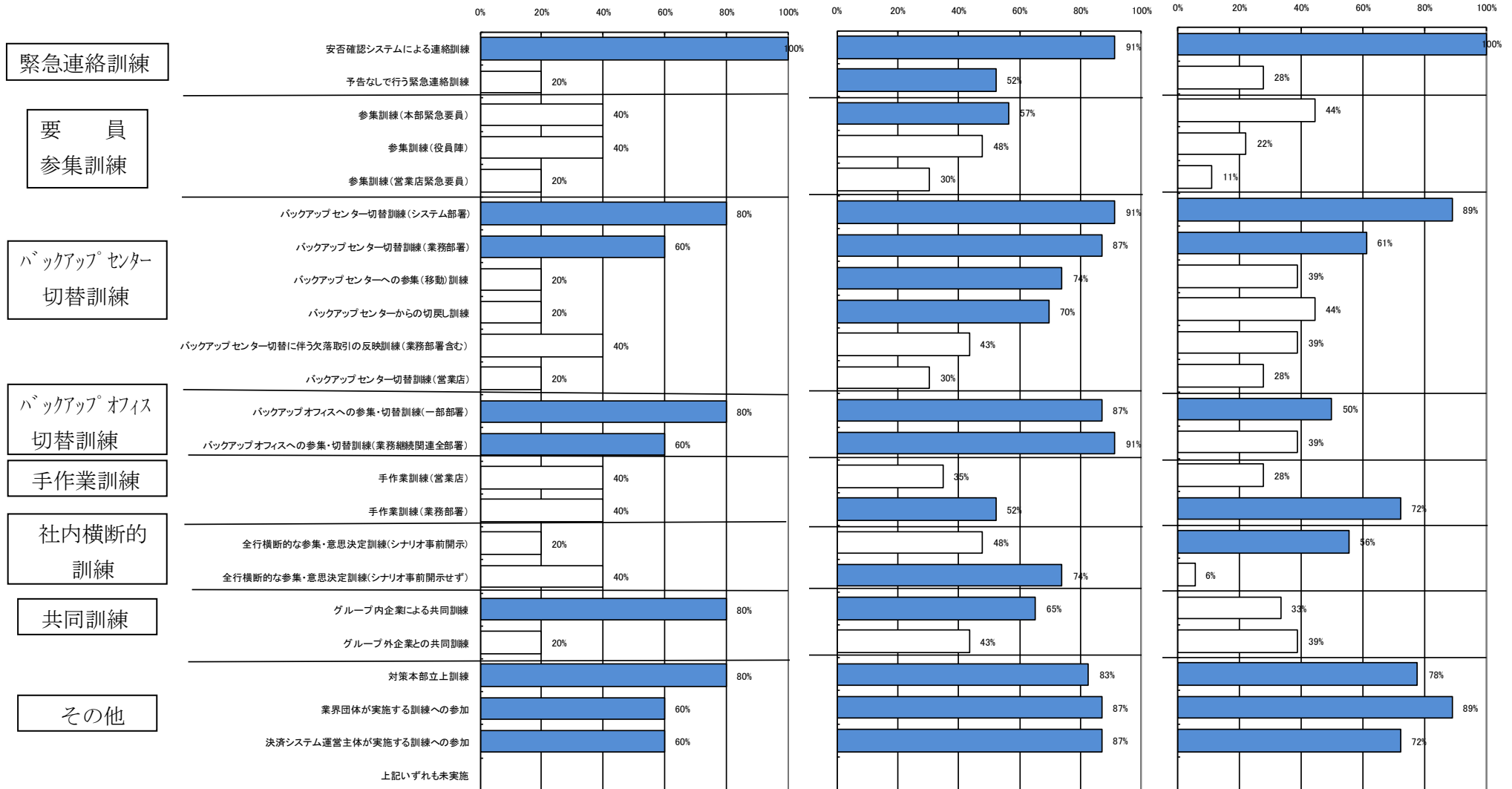
＜グラフの色付き部分は50%以上＞



(国内証券)

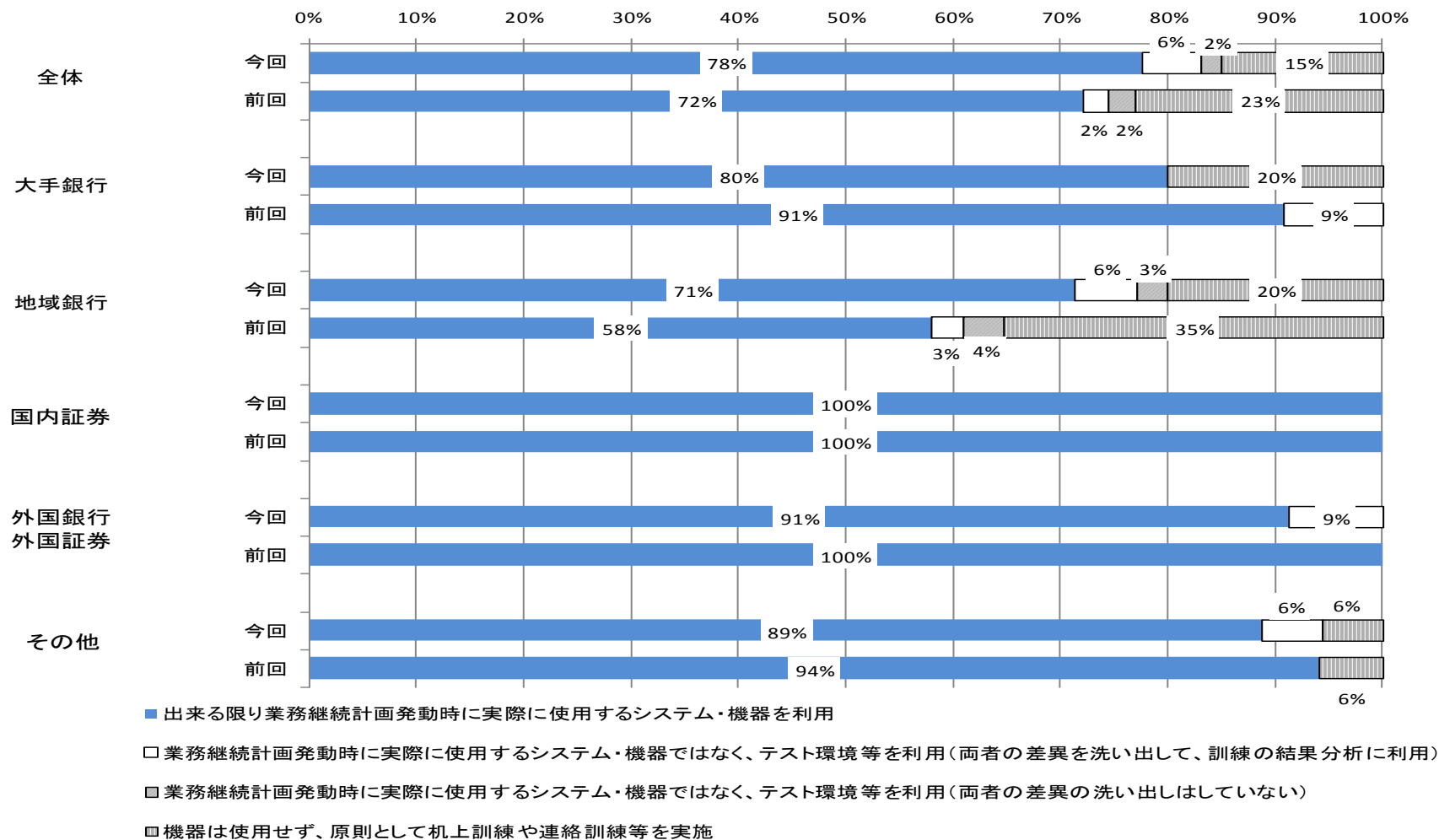
(外国銀行・外国証券)

(その他)



【問 46】訓練の実施環境は以下のどれですか。

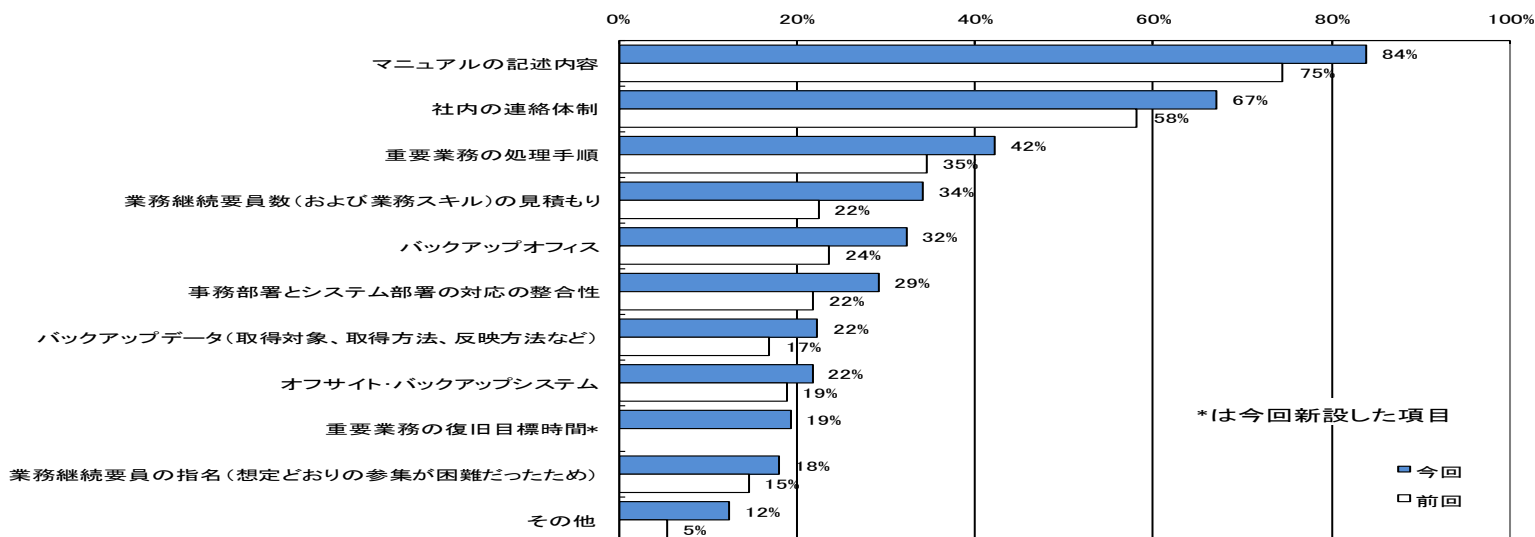
- ・「出来る限り業務継続計画発動時に実際に使用するシステム・機器を利用」と回答する先が前回調査と比べ増加し、全体の 8 割弱となっている。
- ・業態別にみると、国内証券、外国銀行・外国証券において、この回答の割合が高い。一方、大手銀行、地域銀行では、「機器は使用せず、原則として机上訓練や連絡訓練等を実施」と回答する先が 2 割ある。



(2) 訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直し

【問 47】 これまでに、訓練結果を分析して見直したことがある点は、以下のうちどれですか（複数回答可）。

- ・ 前回調査と比較すると、全項目について、見直しを実施した先が増加している。8割台半ばの先が「マニュアルの記述内容」、7割弱の先が「社内の連絡体制」、4割強の先が「重要業務の処理手順」の見直しを実施している。また、「業務継続要員数（および業務スキル）の見積もり」を見直した先の割合が全体の3分の1程度まで増加。
- ・ 業態別にみると、地域銀行では、「重要業務の処理手順」や「業務継続要員数（および業務スキル）の見積もり」の見直しを実施している先の割合が2割～3割程度となっている。



	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
マニュアルの記述内容	84%	100%	86%	100%	74%	72%
社内の連絡体制	67%	80%	65%	80%	65%	72%
重要業務の処理手順	42%	80%	30%	60%	70%	56%
業務継続要員数（および業務スキル）の見積もり	34%	80%	22%	20%	61%	50%
バックアップオフィス	32%	50%	15%	60%	87%	44%
事務部署とシステム部署の対応の整合性	29%	40%	22%	20%	48%	44%
バックアップデータ（取得対象、取得方法、反映方法など）	22%	20%	17%	40%	35%	33%
オフサイト・バックアップシステム	22%	40%	10%	60%	48%	39%
重要業務の復旧目標時間	19%	30%	14%	20%	35%	22%
業務継続要員の指名（想定どおりの参集が困難だったため）	18%	60%	9%	0%	30%	39%
その他	12%	0%	16%	20%	4%	6%

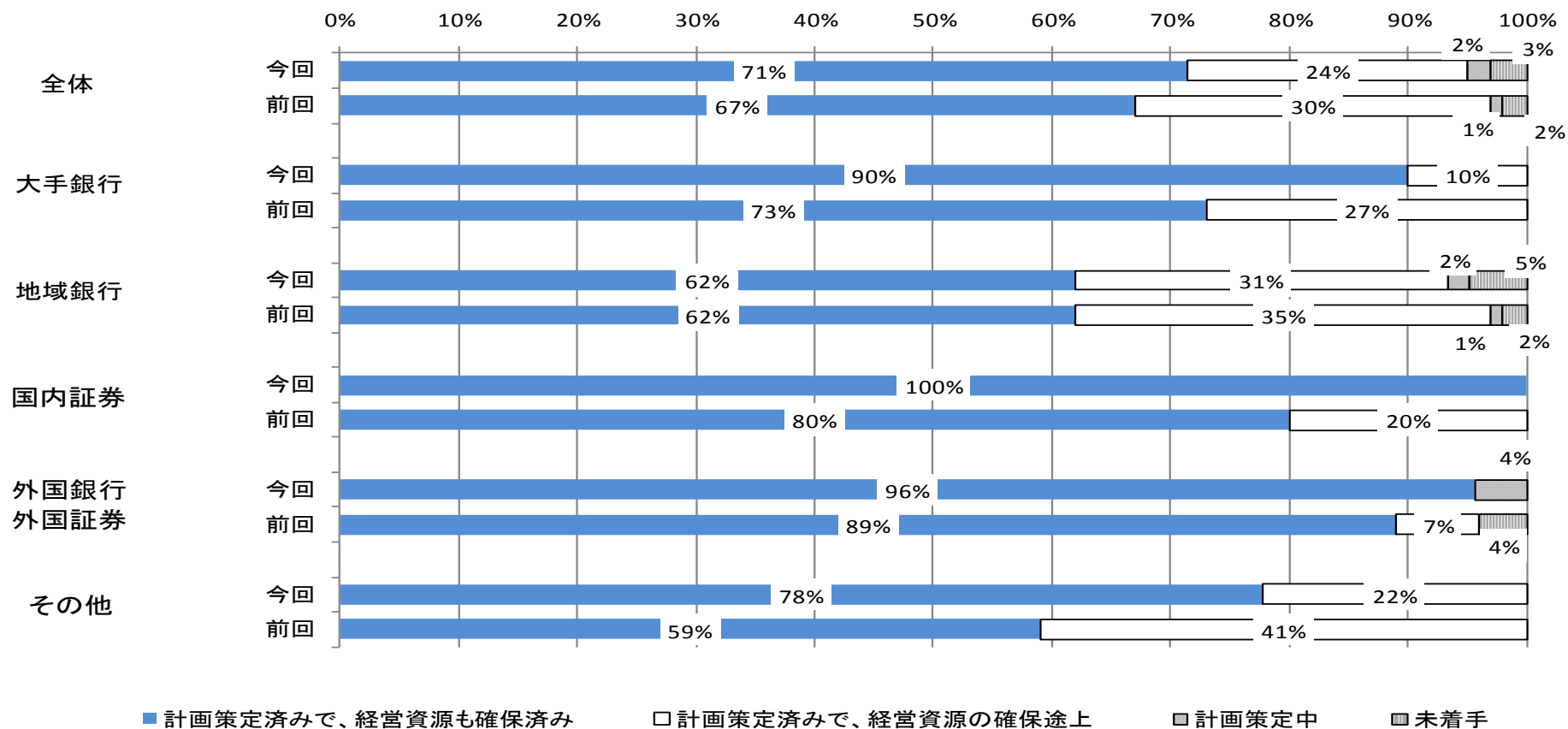
8. 新型インフルエンザ^(注) 対策等の感染症に着目した対応

(注) 病原性の高いインフルエンザ。会社全体として、欠勤率が業務に支障を及ぼす程度まで高まり、全ての業務を平常通りに遂行継続することは困難なもの。

(1) 業務継続計画の策定

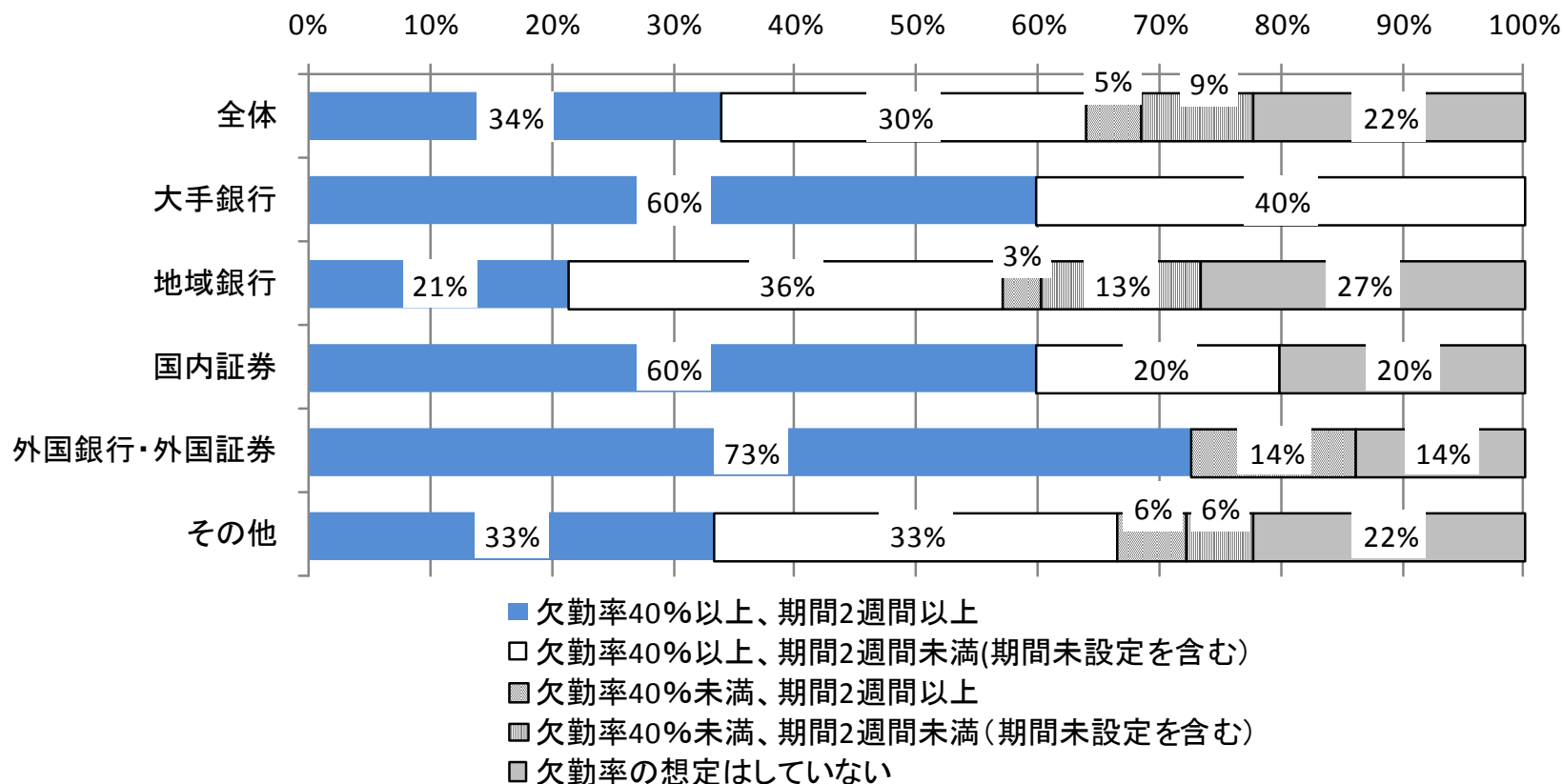
【問 48】 政府から出されたガイドライン等を踏まえて、「新型インフルエンザの流行により要員不足が一定期間継続すること」を想定した業務継続計画を策定していますか。

- ・ 殆どの先で「計画策定済み」としており、前回調査との比較では、「経営資源も確保済み」の先が7割強まで増加。
- ・ 業態別には、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券で「経営資源も確保済み」の先が9割以上まで増加。



【問 49】（問 48 で「計画策定済みで、経営資源も確保済み」または「計画策定済みで、経営資源の確保途上」を回答した先が対象）要員不足に関する最も深刻な想定として、欠勤率とその期間をどのように設定していますか。

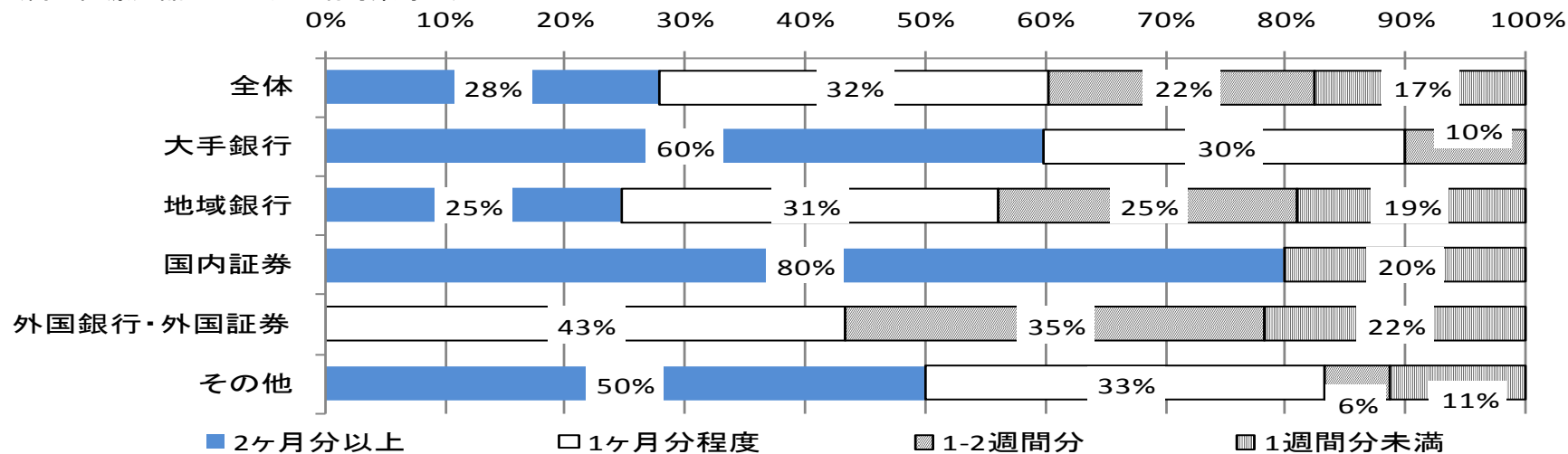
- ・「欠勤率 40%以上、期間 2 週間以上」、「欠勤率 40%以上、期間 2 週間未満（期間未設定を含む）」との回答が、それぞれ 3 割程度となっている。一方、「欠勤率の想定はしていない」との回答が 2 割強ある。
- ・業態別にみると、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券の 6 割～7 割程度の先では、「欠勤率 40%以上、期間 2 週間以上」を想定している。



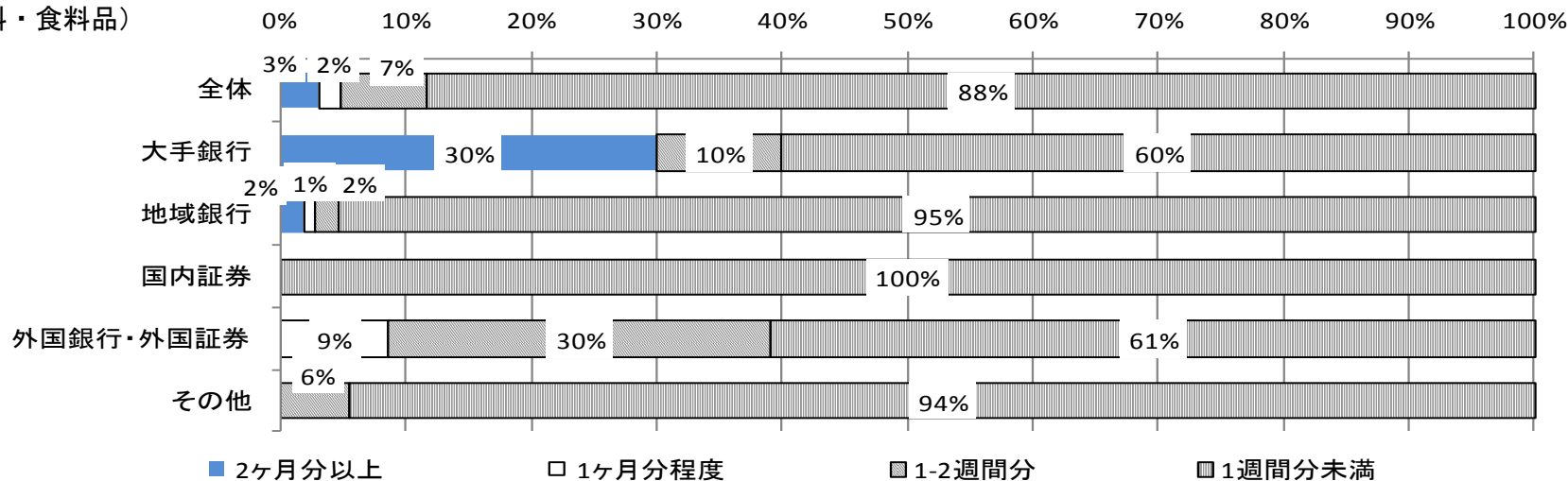
【問 50】 新型インフルエンザ流行等に備えた消耗品類をどのくらい備蓄していますか。

- ・ 衛生医療用品の備蓄については、6 割の先が「1 ヶ月分程度以上」を確保している。業態別にみると、大手銀行や国内証券では「2 ヶ月分以上」を確保済みの先が最も多い。
- ・ 飲料・食料品の備蓄については、9 割弱の先が「1 週間分未満」との回答となっているが、業態別にみると、大手銀行や外国銀行・外国証券では、「1 週間以上」確保している先が 4 割程度ある。

(衛生医療用品<マスク・消毒薬等>)



(飲料・食料品)

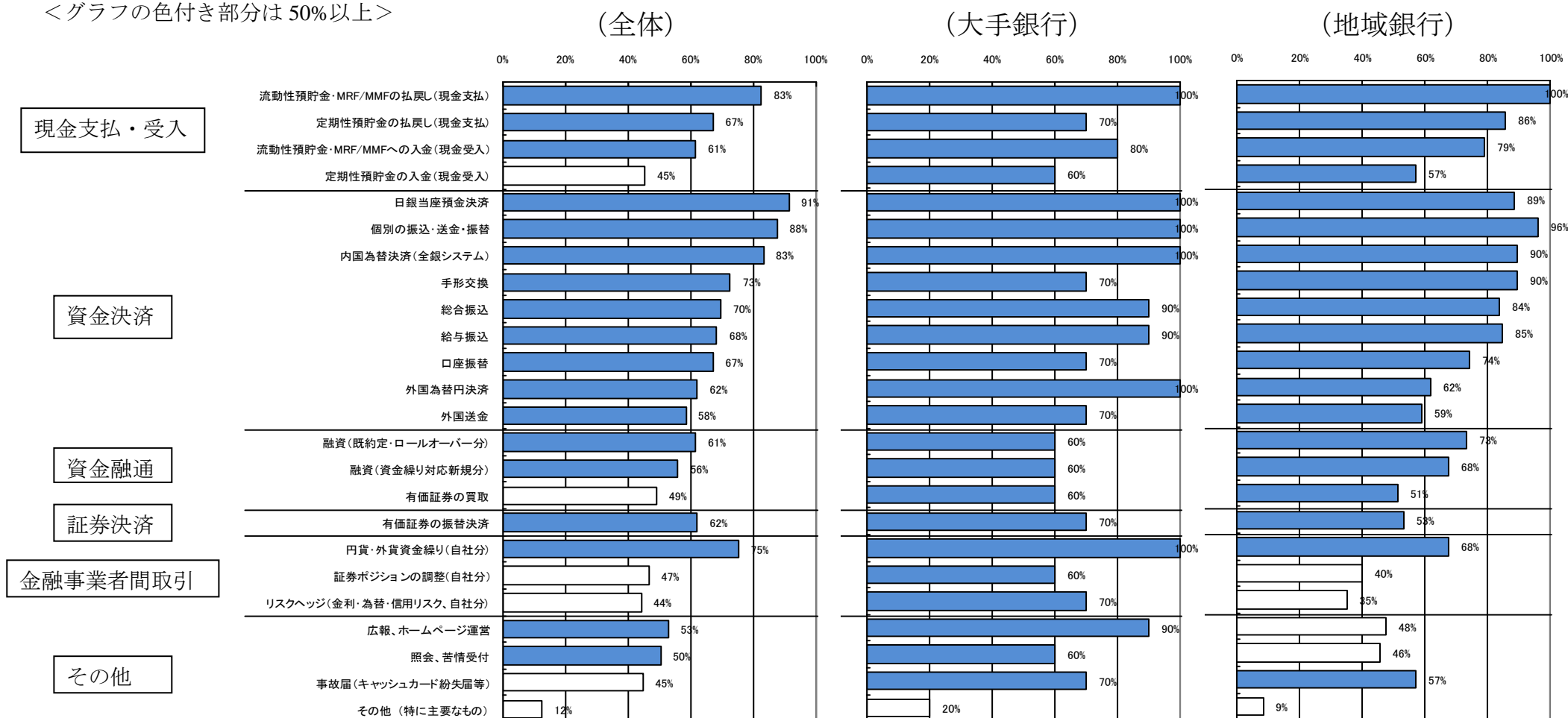


(2) 「重要業務」の業務継続

【問 51】 新型インフルエンザ流行時にも継続することを想定している「重要業務」は、具体的に何ですか（複数回答可）。

- ・ 新型インフルエンザ流行時にも継続することを想定している「重要業務」は、建物や機器等の物理的損壊を想定する必要がないこともあって、問 16 の「最優先で復旧する重要業務」の想定よりも広範囲の業務を継続することが想定されている。
- ・ 全体では、8 割以上の先が、「日銀当座預金決済」、「個別の振込・送金・振替」、「流動性預貯金・MRF/MMF の払戻し」、「内国為替決済」を重要業務に指定している。
- ・ 上記に加え、大手銀行では、9 割以上の先が「外国為替円決済」、「円貨・外貨資金繰り」、「総合振込」、「給与振込」を指定し、地域銀行では、8 割以上の先が「手形交換」、「定期性預貯金の払戻し」、「給与振込」、「総合振込」を指定している。

< グラフの色付き部分は 50% 以上 >

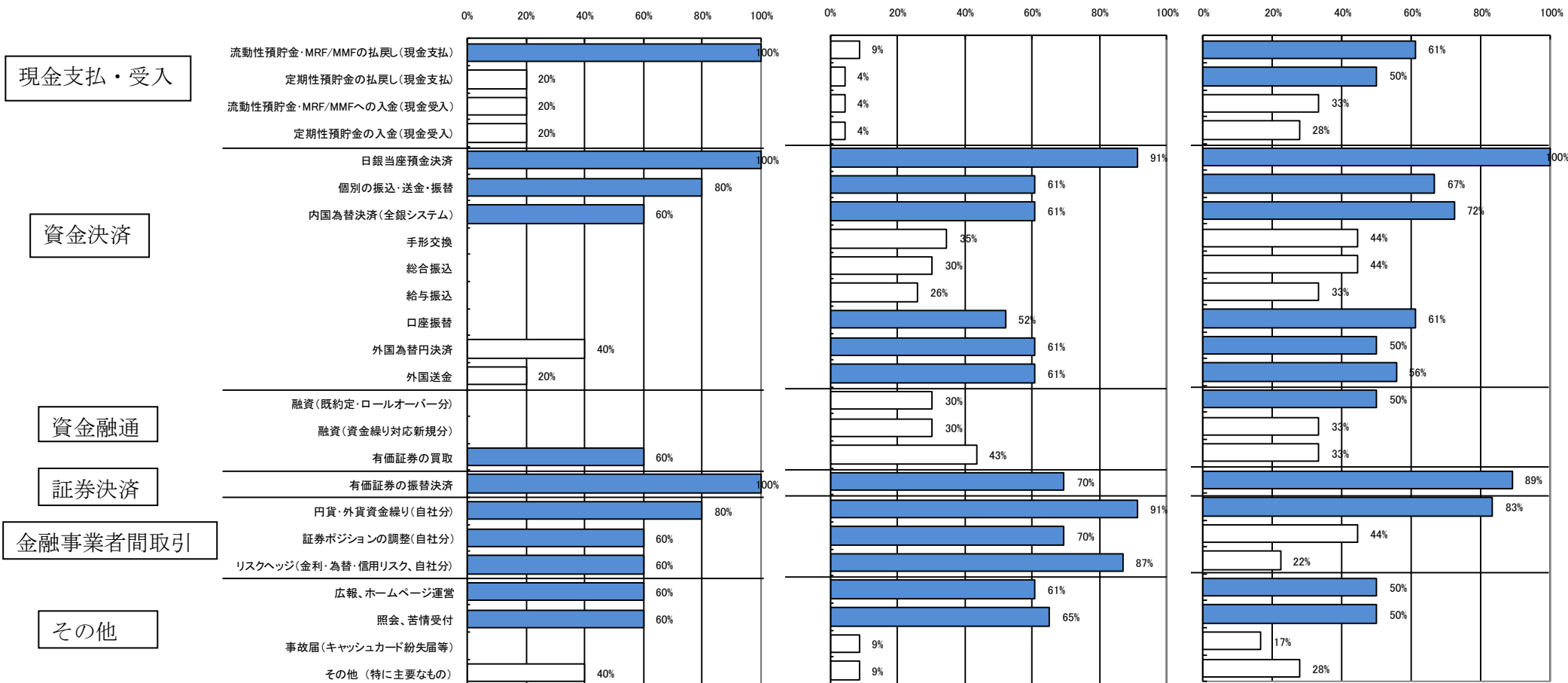


・国内証券では、全先が「流動性預貯金・MRF/MMFの払戻し」、「日銀当座預金決済」、「有価証券の振替決済」を指定し、外国銀行・外国証券では、9割前後の先が「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り」、「リスクヘッジ」を指定している。

(国内証券)

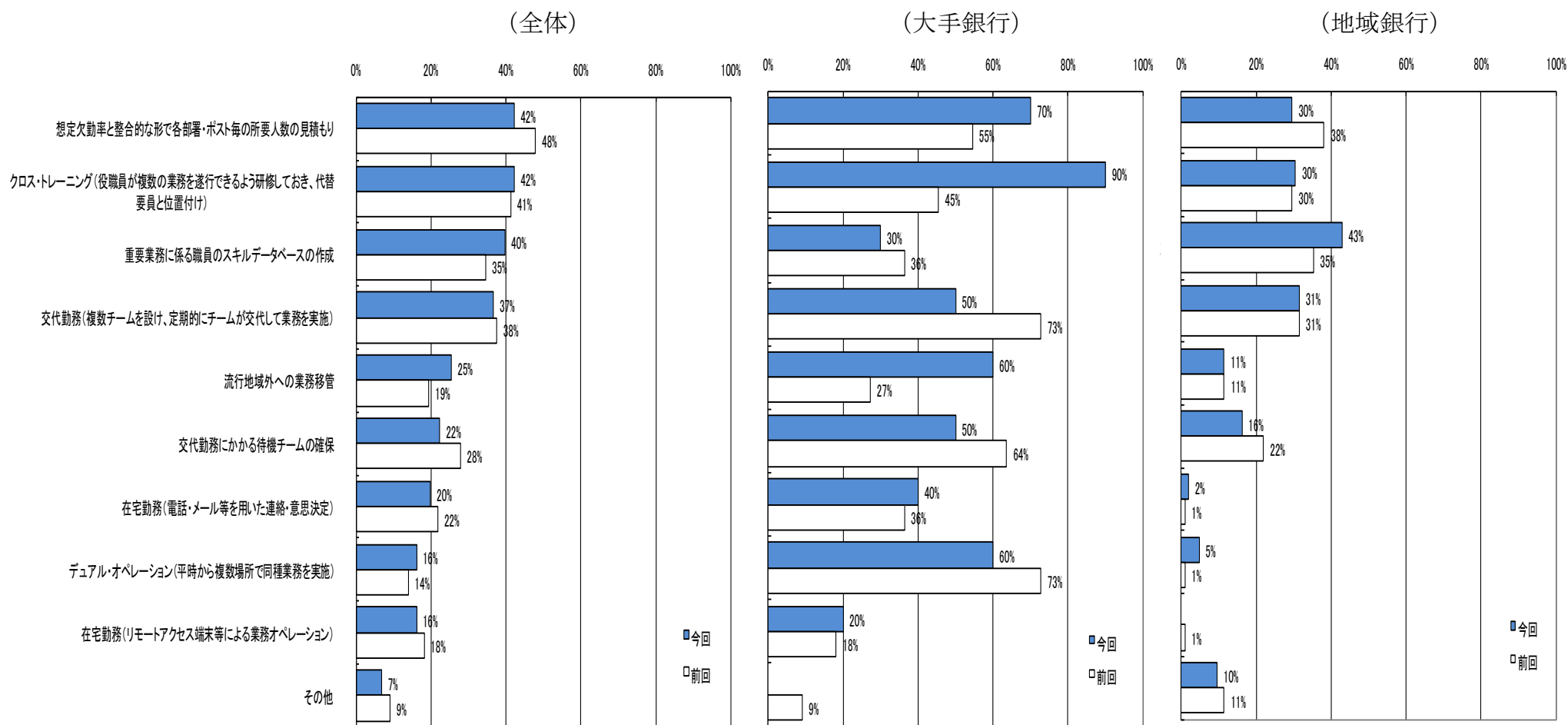
(外国銀行・外国証券)

(その他)

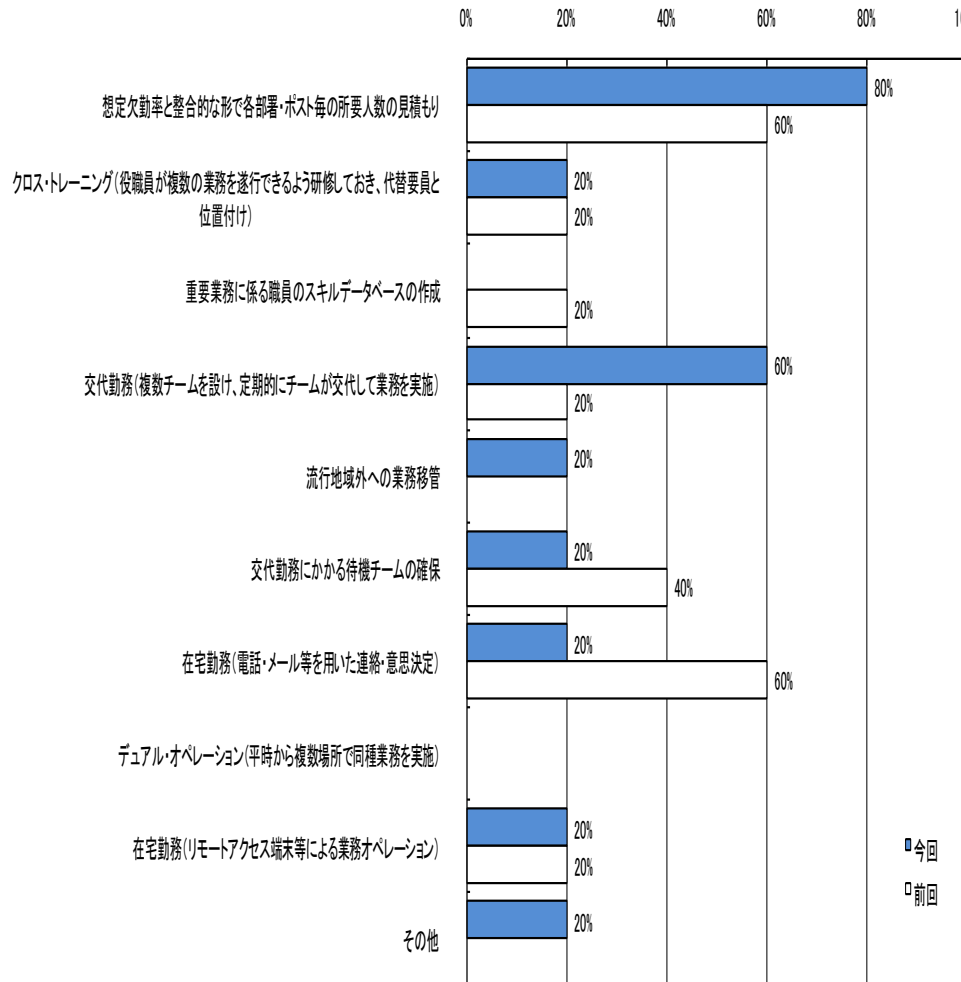


【問 52】 新型インフルエンザ流行時における「重要業務」の継続手段として、整備済のものはどれですか（複数回答可）。

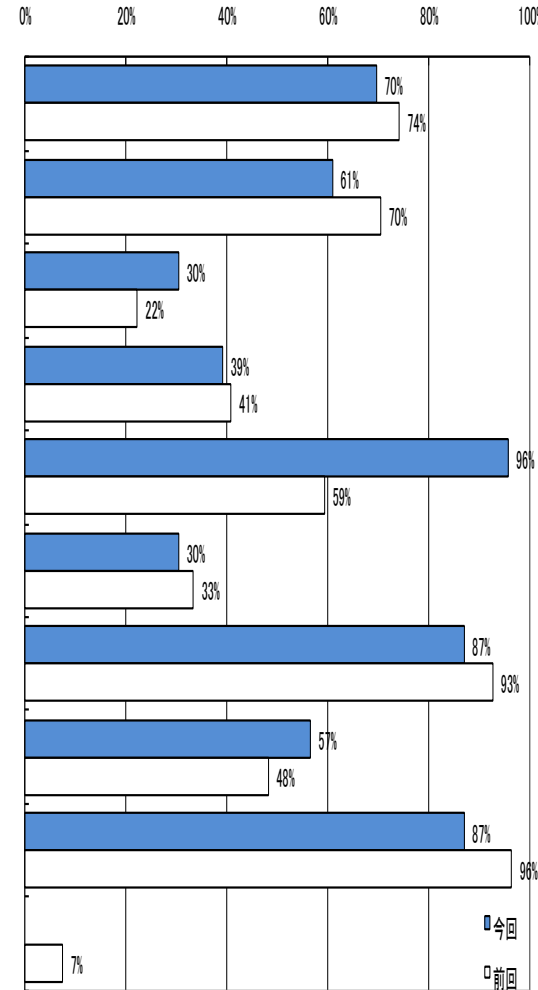
- ・4割程度の先が、「想定欠勤率と整合的な形で各部署・ポスト毎の所要人数の見積もり」、「クロス・トレーニング」、「重要業務に係る職員のスキルデータベースの作成」、「交代勤務（複数チームを設け、定期的にチーム交代して業務を実施）」を整備済み。また、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券を中心に、「流行地域外への業務移管」との回答先が増加。
- ・このほか、大手銀行では「クロス・トレーニング」、国内証券では「交代勤務」と回答する先が大きく増加。



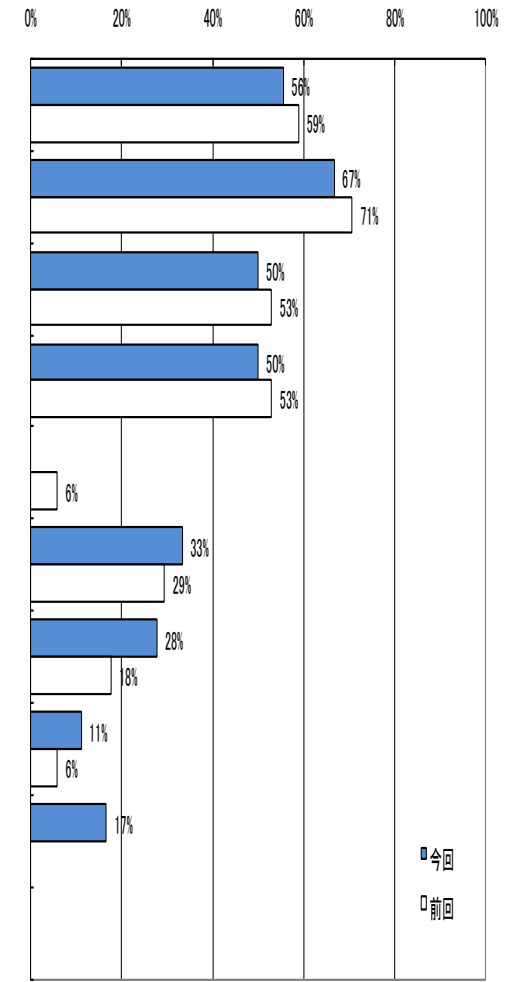
(国内証券)



(外国銀行・外国証券)



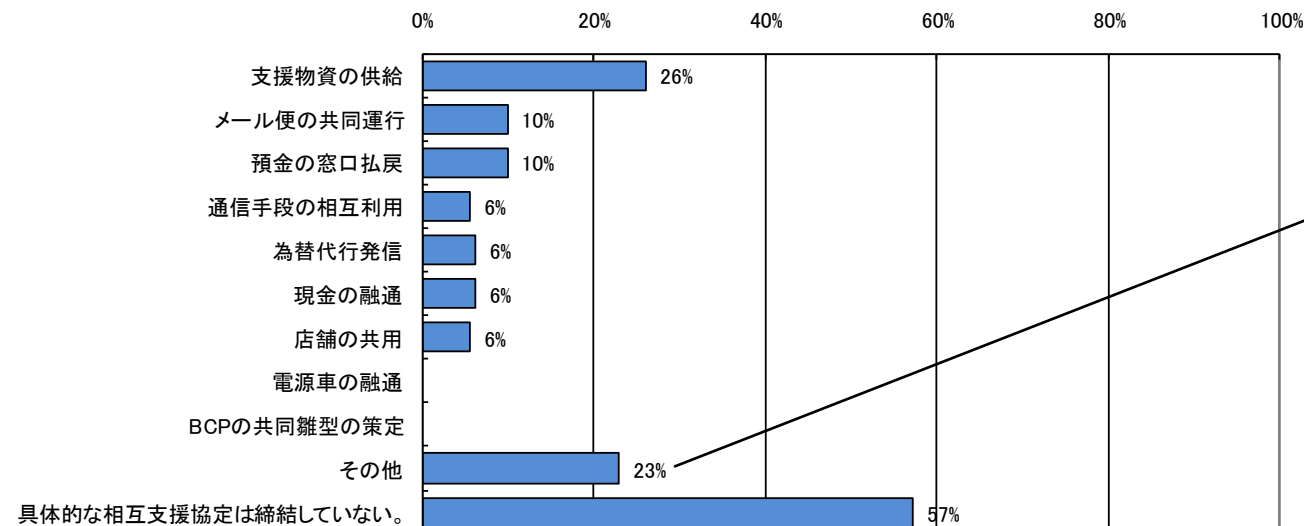
(その他)



9. 他の金融機関等との連携体制の構築

【問 53】大規模災害等を想定し、具体的に他の金融機関等とどのような相互支援協定等を締結していますか（複数回答可）。

・地域銀行を中心に、全体の4割強の先が、他の金融機関等と何らかの連携体制を構築している。連携体制の内容としては「支援物資の供給」を回答する先が最も多く、次いで「メール便の共同運行」、「預金の窓口払戻」となっている。このほか、「その他」として、「人員の派遣」、「人身保護、避難宿泊施設等提供」等の回答もみられた。



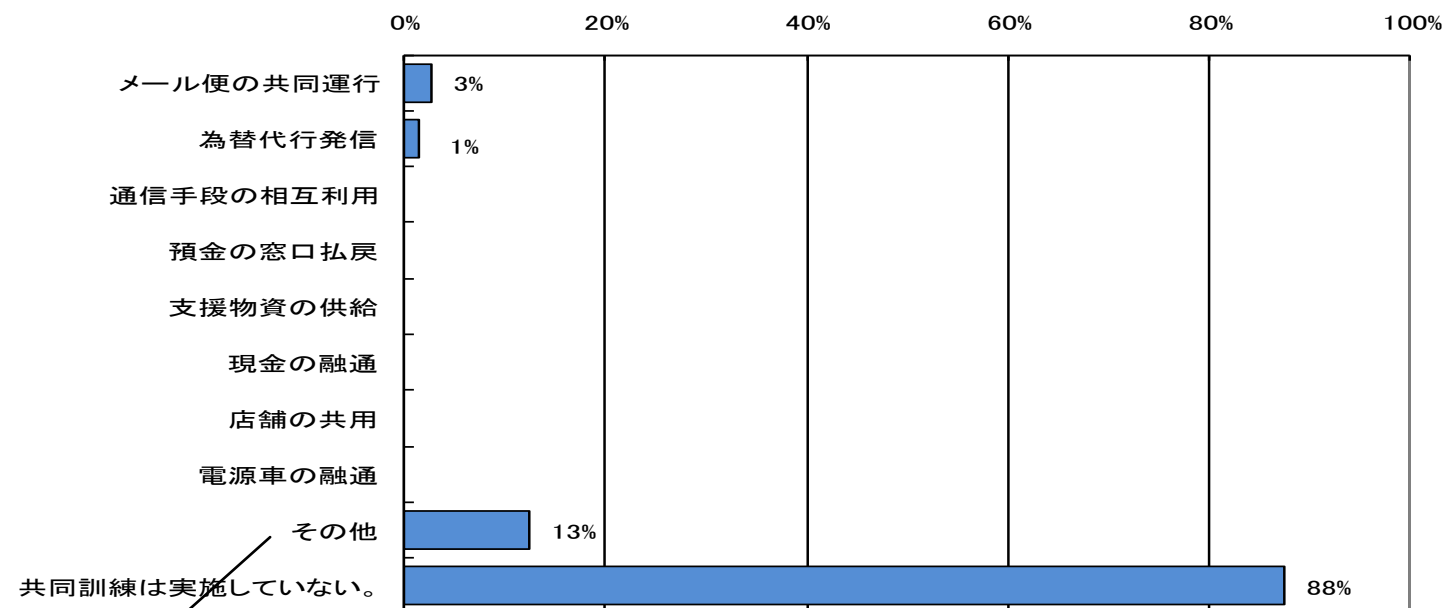
< 「その他」の主な内容（重複回答あり） >

人員の派遣	14 先
人身保護、避難宿泊施設等提供	13 先
現金、重要物品等の寄託・受託	8 先
行用車、営業車両、メールカー等の寄託・受託	6 先
連絡手段提供	5 先
平時や被災時の情報共有	5 先
取引先支援	3 先
グループ銀行間での全面的連携	3 先
資金繰り等支援	2 先

	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
支援物資の供給	26%	0%	38%	0%	9%	0%
メール便の共同運行	10%	0%	14%	0%	0%	6%
預金の窓口払戻	10%	0%	15%	0%	0%	0%
通信手段の相互利用	6%	0%	9%	0%	0%	0%
為替代行発信	6%	10%	8%	0%	4%	0%
現金の融通	6%	0%	9%	0%	4%	0%
店舗の共用	6%	0%	7%	0%	9%	0%
電源車の融通	0%	0%	0%	0%	0%	0%
BCPの共同離型の策定	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	23%	20%	30%	0%	13%	6%
具体的な相互支援協定は締結していない	57%	70%	43%	100%	78%	94%

【問 54】（問 53 で「支援物資の供給」～「その他」の中でいずれかの項目を選択した先が対象）上記で選択した事項について、相互支援協定等の締結先と共同訓練を実施しているのはどれですか（複数回答可）。

- ・相互支援協定等の締結先と共同訓練まで実施している先は少ない。
- ・「メール便の共同運行」訓練のほか、「その他」訓練として、「グループ銀行間での各種共同訓練」や「金融機関間での協議会立上げ訓練」を行っている先がみられる。



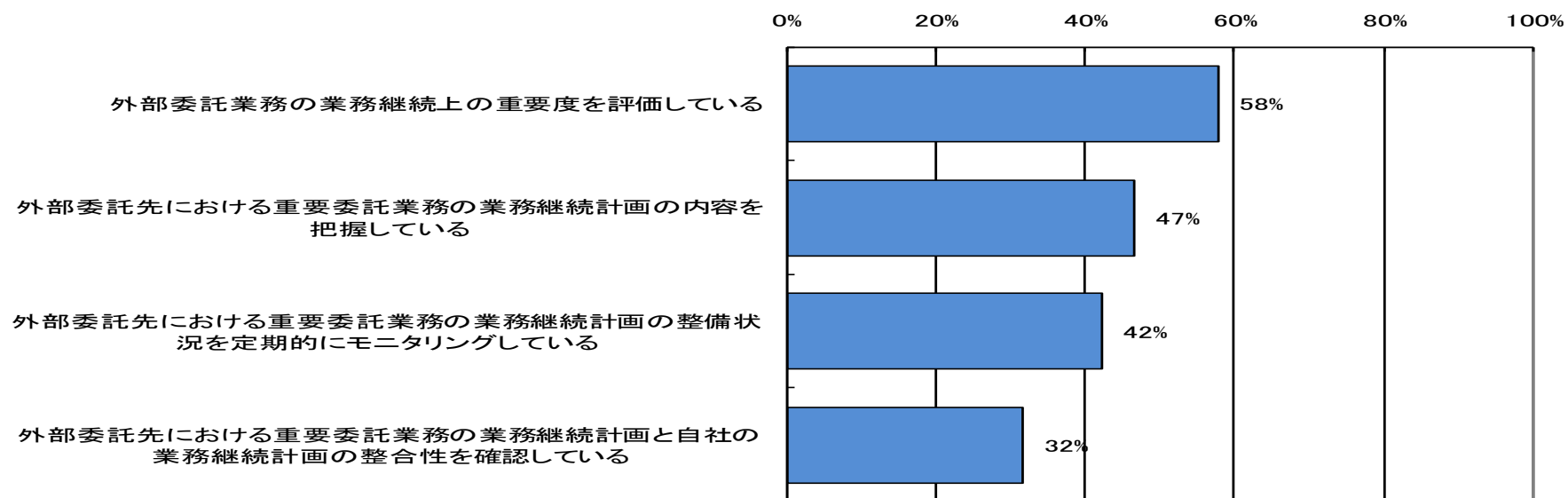
< 「その他」の訓練の主な内容 >

グループ銀行間での各種共同訓練	4 先
金融機関間での協議会立上げ訓練	2 先

10. 業務を委託している外部委託先との関係構築

【問 55】 重要な業務を委託している外部委託先(グループ内委託先を含む)について実施していることは以下のどれですか(複数回答可)。

- ・「外部委託業務の業務継続上の重要度を評価している」と回答した先が6割弱、「外部委託先における重要委託業務の業務継続計画の内容を把握している」と回答した先が5割弱となっている。また、「外部委託先における重要委託業務の業務継続計画と自社の業務継続計画の整合性を確認している」先は3割強に止まっている。
- ・業態別にみると、「整合性確認」を行っている先の割合は、大手銀行では6割である一方、地域銀行、国内証券では2割程度となっている。



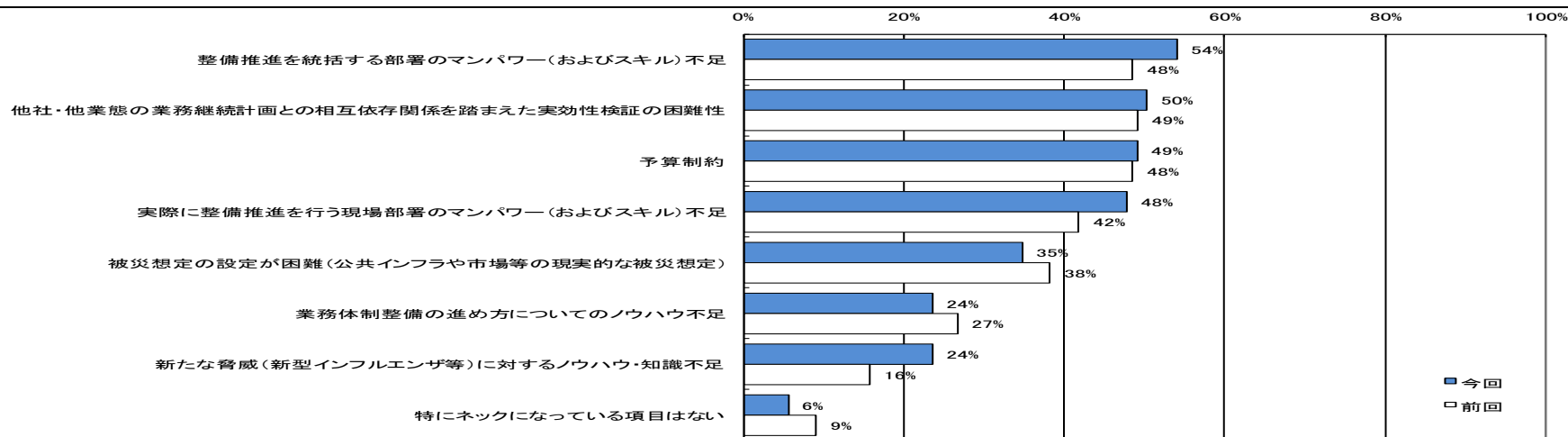
	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
外部委託業務の業務継続上の重要度を評価している	58%	90%	50%	60%	96%	39%
外部委託先における重要委託業務の業務継続計画の内容を把握している	47%	60%	39%	40%	61%	67%
外部委託先における重要委託業務の業務継続計画の整備状況を定期的にモニタリングしている	42%	50%	34%	80%	61%	50%
外部委託先における重要委託業務の業務継続計画と自社の業務継続計画の整合性を確認している	32%	60%	25%	20%	39%	50%

11. 今後の課題

(1) 体制整備推進上のネック

【問 56】体制整備を進めるにあたって、ネックとなっている項目は何ですか（複数回答可）。

- ・約半数の先が、「整備推進を統括する部署や実際に整備推進を行う現場部署のマンパワー（およびスキル）不足」、「他社・他業態の業務継続計画との相互依存関係を踏まえた実効性検証の困難性」、「予算制約」を挙げている。
- ・前回調査との比較では、「被災想定の設定が困難」や「業務継続体制整備の進め方についてのノウハウ不足」を挙げる先の割合が減少した一方で、「整備推進を統括する部署や実際に整備推進を行う現場部署のマンパワー（およびスキル）不足」、「新たな脅威（新型インフルエンザ等）に対するノウハウ・知識不足」を挙げる先の割合が増加している。
- ・業態別にみると、大手銀行や外国銀行・外国証券では「予算制約」を、地域銀行では「整備推進を統括する部署のマンパワー（およびスキル）不足」を掲げる先が最も多い。

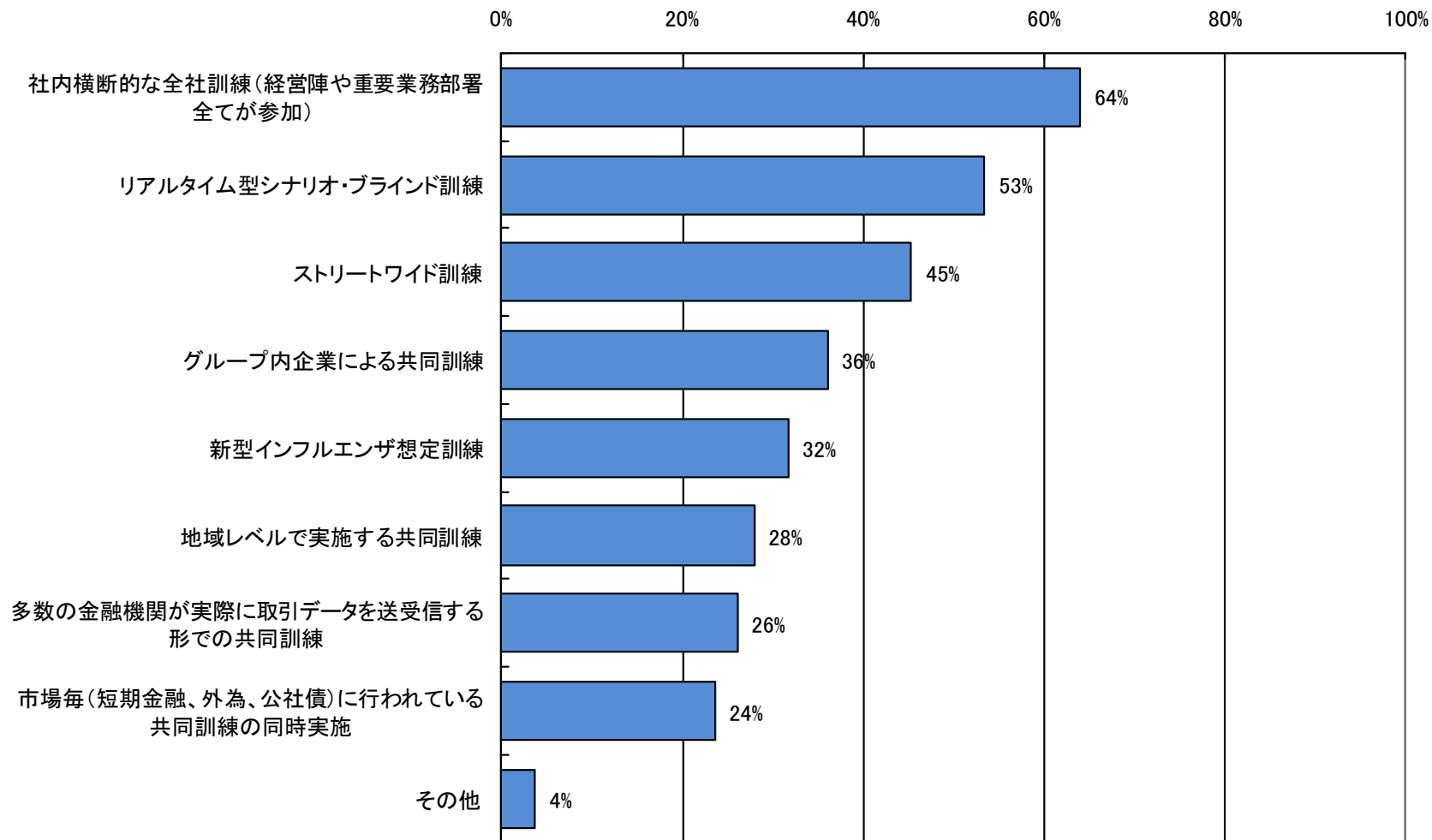


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
整備推進を統括する部署のマンパワー（およびスキル）不足	54%	30%	62%	60%	22%	61%
他社・他業態の業務継続計画との相互依存関係を踏まえた実効性検証の困難性	50%	50%	46%	60%	57%	67%
予算制約	49%	80%	47%	60%	61%	28%
実際に整備推進を行う現場部署のマンパワー（およびスキル）不足	48%	20%	54%	60%	17%	61%
被災想定の設定が困難（公共インフラや市場等の現実的な被災想定）	35%	10%	39%	0%	30%	39%
業務体制整備の進め方についてのノウハウ不足	24%	0%	30%	20%	0%	28%
新たな脅威（新型インフルエンザ等）に対するノウハウ・知識不足	24%	0%	30%	0%	13%	22%
特にネックになっている項目はない	6%	0%	5%	0%	9%	11%

(2) 今後充実すべき訓練

【問 57】 今後、実施ないし充実が望ましいと考える訓練は、以下のどれですか（複数回答可）。

・最も回答が多いのは、「社内横断的な全社訓練（経営陣や重要業務部署全てが参加）」で、「リアルタイム型シナリオ・ブラインド訓練」、「ストリートワイド訓練」が続く。



(参考)

【集中決済機関等について】

- ・ 集中決済機関等の4先をみると、全先で業務継続体制を「整備済みで、定期的に見直し」と回答している。また、全先で被災シナリオを特定しており、被災のタイミングとして、「平日・日中（業務時間中）」、「休日」、「平日・夜間（業務時間後）」、「平日・早朝（業務時間前）」の全てのタイミングを想定している。また、全先で重要業務を特定済みで、定期的な見直しを行っているほか、復旧目標時間も設定している。最優先で復旧する「重要業務」の復旧目標時間は、大方の先が「4時間以内」としている。重要業務毎の「事務処理フロー」や「必要となるシステム」についても全先が把握している。また、全先でオフサイト・バックアップシステムを整備済みであり、大方の先で「一部システムの個別切替が可能」となっている。訓練については、全先が資金決済訓練を年1回以上定期的に行っている。この2年間で実施したことのある訓練については、全先で「バックアップセンター切替訓練（システム部署）」を、大方の先で「手作業訓練（業務部署）」、「全社横断的な参集・意思決定訓練」などを実施している。
- ・ もっとも、業務継続の実効性の面では、大方の先が「一部に不十分な部分が残っている」と回答している。具体的には、これらのいずれの先も「要員の確保」を挙げているほか、「バックアップオフィスの整備」、「自家発電機整備」などを挙げる先が一部にみられた。業務継続要員については、半数の先が「必要な要員数は概ね見積もったが、要員の特定は未了」としているほか、バックアップオフィスについては、「重要業務の遂行に必要な最低限の要員をすべては収容できない」とする先が一部にみられる。このほか、半数の先が「自家発電用燃料や冷却水の備蓄量が不十分」としている。

以 上