

2009年4月28日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

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」  
(日時：2009年2月18日)におけるステージワイド訓練の概要

モデレータ 深谷 純子氏 (特定非営利活動法人 事業継続推進機構 理事)  
シナリオテラー 矢島 典子氏 (同 新型インフルエンザ対策研究会 副座長)  
パネリスト 高橋 直人氏 (みずほフィナンシャルグループ 経営企画部 次長)  
渡邊 展文氏 (三菱UFJ信託銀行 経営管理部 主任調査役)  
原 正人氏 (千葉銀行 リスク・コンプライアンス統括部 マネージャー)  
坂本 英也氏 (日本通運 総務・労働部 課長)  
大山 陽久 (日本銀行 金融機構局 企画役)

1. はじめに

近年、海外では、企業・組織体が単独で行う訓練だけではなく、業務上相互依存関係にある複数の会社間で、各自の業務継続計画の整合性検証を主目的に行う共同訓練、いわゆる「ストリートワイド訓練」が実施されてきている。

今回の金融高度化セミナーでは、こうした「ストリートワイド訓練」を念頭に置き、金融機関と現金輸送業者から上記パネリストを招いて、事前に作成した想定シナリオにもとづき、具体的な対応策の策定にあたっての留意点や、それらの実効性の検証等を、「ステージ」の壇上においてパネル討議する形式で実施した。

想定シナリオは、2007年11月に政府が実施した「第3回 新型インフルエンザ対応総合訓練」のシナリオをベースに、2008年から2009年にかけて政府から公表された「新型インフルエンザ対策行動計画」や各種ガイドラインで示された「発生段階」や社会経済状況の想定等を加えて、当訓練向けに特定非営利活動法人 事業継続推進機構に作成して頂いたものを利用した。

シナリオテラーが、想定シナリオをステージ中央のスクリーンに表示するとともに新型インフルエンザの感染拡大に伴う社会経済状況の変化を読み上げた(想定シナリオについては <http://www.boj.or.jp/type/release/adhoc09/data/fsc0902a7.pdf> を参照)。

この間、政府が認定・発表する「発生段階」（第一段階＜海外発生期＞、第二段階＜国内発生早期＞、第三段階＜感染流行期＞）毎に進行を停止し、その時点における具体的対応策について壇上のパネリスト等が討議した。

なお、第三段階では、さらに「現金供給」に焦点を当て、現金輸送業者及び金融機関の両者連携による感染流行時の実効的な現金供給体制の構築についても討議した。

今次訓練を通じ、①新型インフルエンザが発生する以前の段階から対策を講じる必要性（欠勤率が高まり、社会機能が滞ってからでは対応が困難となること）、②個社ベースの検討に加えて、委託先など重要な関係先との連携・協力を図る必要性、が改めて認識された。

## 2. パネリスト等から示された対応策

### （1）平常時における事前準備

まず、新型インフルエンザの発生に備え、平常時のうちに以下のような事前準備を行っておくことの重要性が指摘された。

- ・ 行動計画の策定、対策始動のトリガー設定
- ・ 経営陣への報告体制確立
- ・ 特別対応チームの事前任命
- ・ マスク等防疫資材の備蓄（8週間分目途。来店顧客用を含む）、着用・使用訓練
- ・ 感染予防マニュアルの策定・配布
- ・ 勉強会・基礎研修の実施、事後テスト及び小規模訓練の実施
- ・ 継続業務の選定、営業継続する拠点・人員配置の検討、顧客告知方法の検討
- ・ 拠点所在地における地方公共団体等の対策内容の理解と整合性確保

### （2）第一段階（海外発生・国内未発生期）

新型インフルエンザの海外発生の事実が確認され、政府により第一段階が宣言された段階で考慮すべき対応策として、以下の例が示された。

- ・ 国内業務の通常運営（海外未発生国も同様）
- ・ 海外渡航の原則禁止、海外駐在員・家族の早期帰国
- ・ 職員・来客に対する入店時及び定時の検温、行動記録シートの作成
- ・ 発生国等における業務のデュアル化（異なる拠点での同時並行処理）
- ・ 感染リスクの高い拠点での顧客との対面業務の縮小、ATM等への誘導
- ・ 同種業務を行っている金融機関間での業務輪番化
- ・ 交代・分散勤務の準備、応援要員の確認

### (3) 第二段階（国内発生早期）

国内での感染確認を受け、政府により第二段階への移行が発表された段階では、緊急対策本部の設置、感染リスクの高い拠点（感染者発生地域等）における業務の縮退及び勤務体制の見直しといった対応策が中心となるほか、顧客を含めた感染予防策の徹底が重要であるとして、以下の例が示された。

#### (国内発生早期における対応策)

- ・ 緊急対策本部の立上げ
- ・ 地域情報・当行営業に関する情報収集・対外発信
- ・ 感染者発生地域における交代・分散勤務
- ・ 提供サービスの順次縮退（重要業務中心へシフト）、一部職員自宅待機
- ・ 業務継続要員の特定、交代頻度の検討、各人別取扱い可能業務の把握
- ・ 地区ブロック単位での支店職員臨時再配置、緊急勤務措置の発令
- ・ 郊外センターにおける要員隔離策（専用宿泊施設・専用バスの確保）

#### (国内発生早期における感染予防策)

- ・ 感染リスクの高い拠点における来店顧客の近隣拠点への誘導
- ・ 入店時の検温・消毒・マスク着用依頼（来店顧客含む）
- ・ 待ち位置の足跡マーク表示等による顧客間距離の確保
- ・ 拠点内の顧客導線の一方通行化

### (4) 第三段階（感染流行期）

国内における感染者数の一段の増加を受け、企業では欠勤率が4割に達し、資金調達や決済、現金供給等の社会機能の停滞が懸念される第三段階の対応策として、本格的な業務の縮退を行うことの重要性が指摘され、以下の例が示された。

- ・ 継続する業務範囲を重要業務に限定
- ・ 営業継続店舗の限定（既存の優先順位の細分化、地区内要員融通、店舗当番制）
- ・ ATM稼働の優先順位付け（有人・無人店舗ATM、コンビニATM間）
- ・ 顧客の非対面チャネル（ATM、ネットバンキング等）への誘導
- ・ 原則徒歩通勤、居住者の多い地域への代替オフィス準備、社宅の転用
- ・ 感染者発生地域における、関係施設内業務のバックアップ施設への切替え
- ・ 委託先・派遣元等の関係先に対する同一目線での事前準備の要請

#### (5) 感染流行期における「現金供給」について

第三段階では、「現金供給」に焦点を当て、感染流行期の実効的な現金供給体制を構築する観点から、現金輸送業者を交え討議した。

まず、現金輸送業者からは、新型インフルエンザ流行時の現金輸送業務体制について、次のような事情がある点が指摘された。

- ・ 現金輸送には、警備業法に基づく警備資格が必要であること
- ・ 応援体制を工夫しても、現金輸送に係る労働力投入の大幅な減少は避けられないこと

こうした現金輸送業者の実情を踏まえ、金融機関からは以下のような対応策を検討する必要があるとの見解が示された。

- ・ 感染発生初期段階における営業店舗の保管現金の積み増し
- ・ 支店職員による ATM への現金補充体制の整備（平常時には現金輸送業者に依頼している場合）
- ・ ATM 停止時の対応手順の策定（例えば、近隣 ATM への誘導、ATM 稼動状況の相互連絡体制の整備など）

さらに討議を進めた結果、現金輸送業者と金融機関との対話（定期会合等）を通じて対応策を事前策定することの必要性や、その前提として、輸送する金種や輸送先に関し金融機関が予め優先順位付けを行うこと（例えば、輸送する金種として硬貨を避け紙幣中心にする、輸送先として優先店舗・ATM 拠点を選定する等）の有効性が認識されるなど、関係者が連携して解決策を見出していくことの重要性が改めて確認された。

以 上