



BOJ *Reports & Research Papers*

2011年2月

リスク管理と金融機関経営に関する調査論文

業務継続体制の整備状況に関するアンケート(2010年11月)調査結果

日本銀行金融機構局

本稿の内容について、商用目的での転載・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	23
【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	24
		（ 2 ）マニュアルの実効性確保	24
【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	25
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	29
（ 1 ）経営陣のリーダーシップ	6	（ 3 ）今後充実すべき訓練	30
（ 2 ）基本方針の策定	6	8 . 新型インフルエンザ対策等の感染症に着目した対応	
（ 3 ）統括部署の設置	7	（ 1 ）業務継続計画の策定	31
3 . 業務継続計画の策定		（ 2 ）「重要業務」の業務継続	32
（ 1 ）前提条件の明確化	9	（ 3 ）業務継続要員	36
（ 2 ）業務継続計画の内容検証	14	（ 4 ）訓練の実施	36
4 . 経営資源等の確保		【業務継続体制の充実に向けて】	37
（ 1 ）全般的な経営資源の確保	15		
（ 2 ）オフサイト・バックアップシステムの確保	18		
（ 3 ）重要システムにおけるバックアップデータの確保	20		
（ 4 ）手作業処理体制の確保	22		

(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

富岡 則行、岡本 峻幸、金口 剛久 TEL:03-3664-4333、 E-mail: csrbcm@boj.or.jp

【はじめに】

本稿は、2010年10月～11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5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おり、アンケート項目は、2010年3月に公表した「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)」の中で、多くの金融機関で取り組まれている基本的な事例を念頭に設定した。

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】

	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	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%	
	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	12	14.6	12	14.3	12	14.3	14	16.3	14	20.6
地域金融機関	22	26.8	17	20.2	16	19.0	16	18.6	10	14.7
国内証券	6	7.3	10	11.9	10	11.9	13	15.1	13	19.1
外国銀行・外国証券	27	32.9	29	34.5	32	38.1	26	30.2	16	23.5
その他 ^(注)	15	18.3	16	19.0	14	16.7	17	19.8	15	22.1
合計	82	100.0	84	100.0	84	100.0	86	100.0	68	100.0

(注) 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】

業務継続体制の整備は、前回調査と比べて全般的に進展しており、「整備済みで、定期的に見直し」と回答した割合が、9割に及んでいる。一方、業務継続体制の実効性確保をみると、「実効性は確保されている」と回答した割合が、3割に止まっている。

業務継続計画については、9割以上の先が地震、感染症（病原性の高い新型インフルエンザの流行等）を想定したものを策定している。策定に当たっては、約4分の3の先が、業務時間中の被災だけでなく、夜間・休日を含めた業務時間外の被災も想定している。また、全先が、被災時に優先復旧する「重要業務」を特定しているほか、「重要業務」に係る復旧目標時間の設定も、ほぼ全先が、「設定済み」としている。

経営資源（人、モノ、場所）の面では、業務継続要員数の特定が進んでいるほか、機器・事務用品等の必要な資源の備蓄水準が向上している。また、ほとんどの先が、バックアップデータの遠隔地保管を行っているほか、オフサイト・バックアップシステムについては、「ほぼ全てのシステムについて個別切替が可能」と回答した割合が前回調査比増加している。オフサイト・バックアップオフィスについては、9割以上の先が確保している。

意思決定・連絡体制は概ね整備されており、社外における「重要な関係先」については、8割以上の先が官公庁、決済システム運営主体、グループ会社、業務委託先の連絡先を把握している。

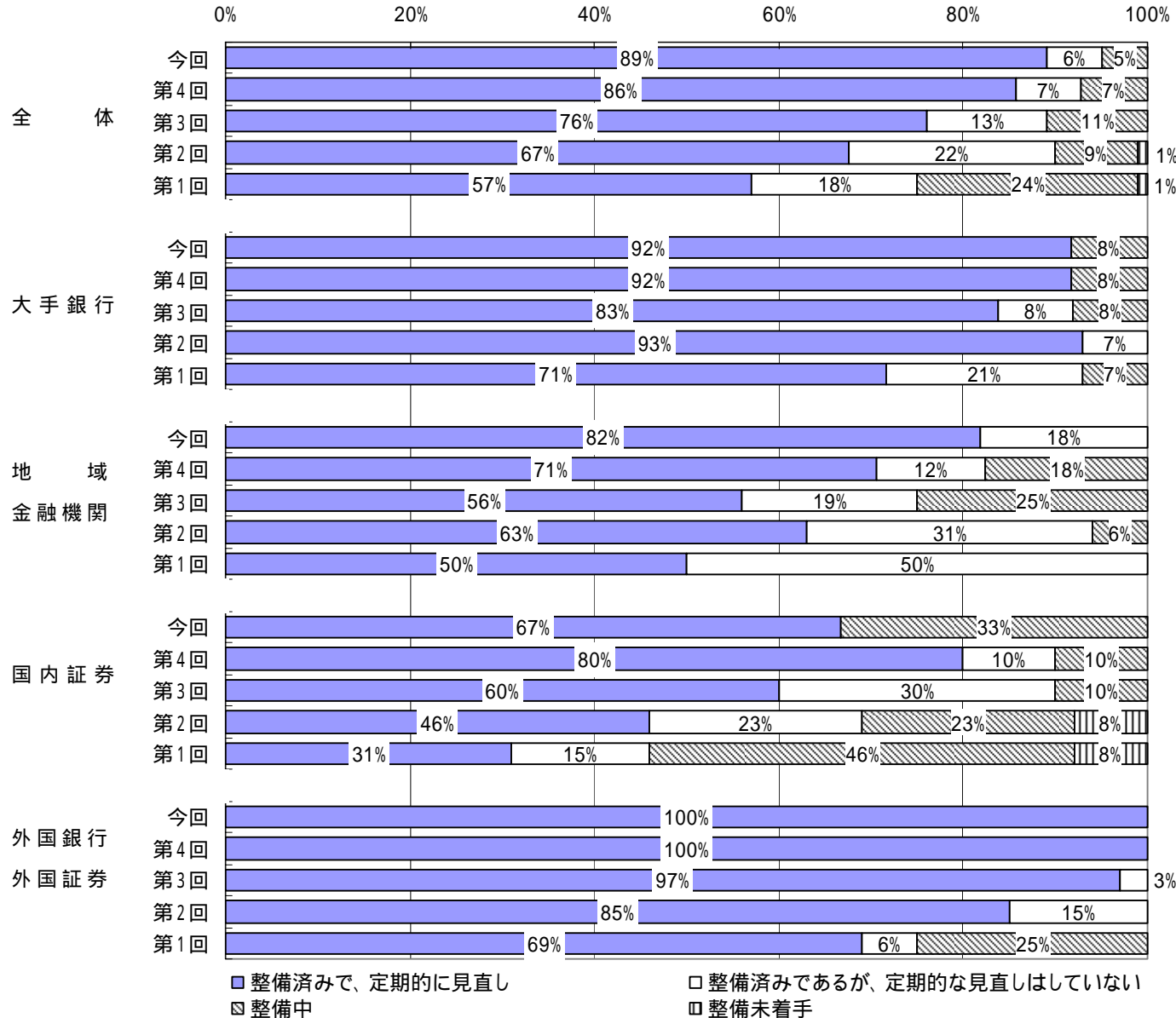
制定済みの業務継続計画に基づく訓練については、資金決済や証券決済といった決済業務を中心に年1回以上定期的に実施している先が多い。また、訓練を通じて、マニュアルや社内の連絡体制、重要業務の処理手順を見直している先が多いほか、今後もストリートワイド訓練や社内横断的な訓練等の充実に図りたいとする先が半数以上を占めている。

以上のとおり、業務継続体制の整備は、前回調査から全般的に進展しているが、今アンケートで明らかとなった課題を参考にして、今後、業務継続体制のさらなる整備や実効性向上に取り組むことが期待される。

【調査結果】

1. 概観

全社的な業務継続体制の整備



• 全般的な業務継続体制の整備は、「整備済みで、定期的に見直し」と回答した割合が、9割に及んでいる。

• 業態別にみると、大手銀行では、9割以上の先が「整備済みで、定期的に見直し」と回答。

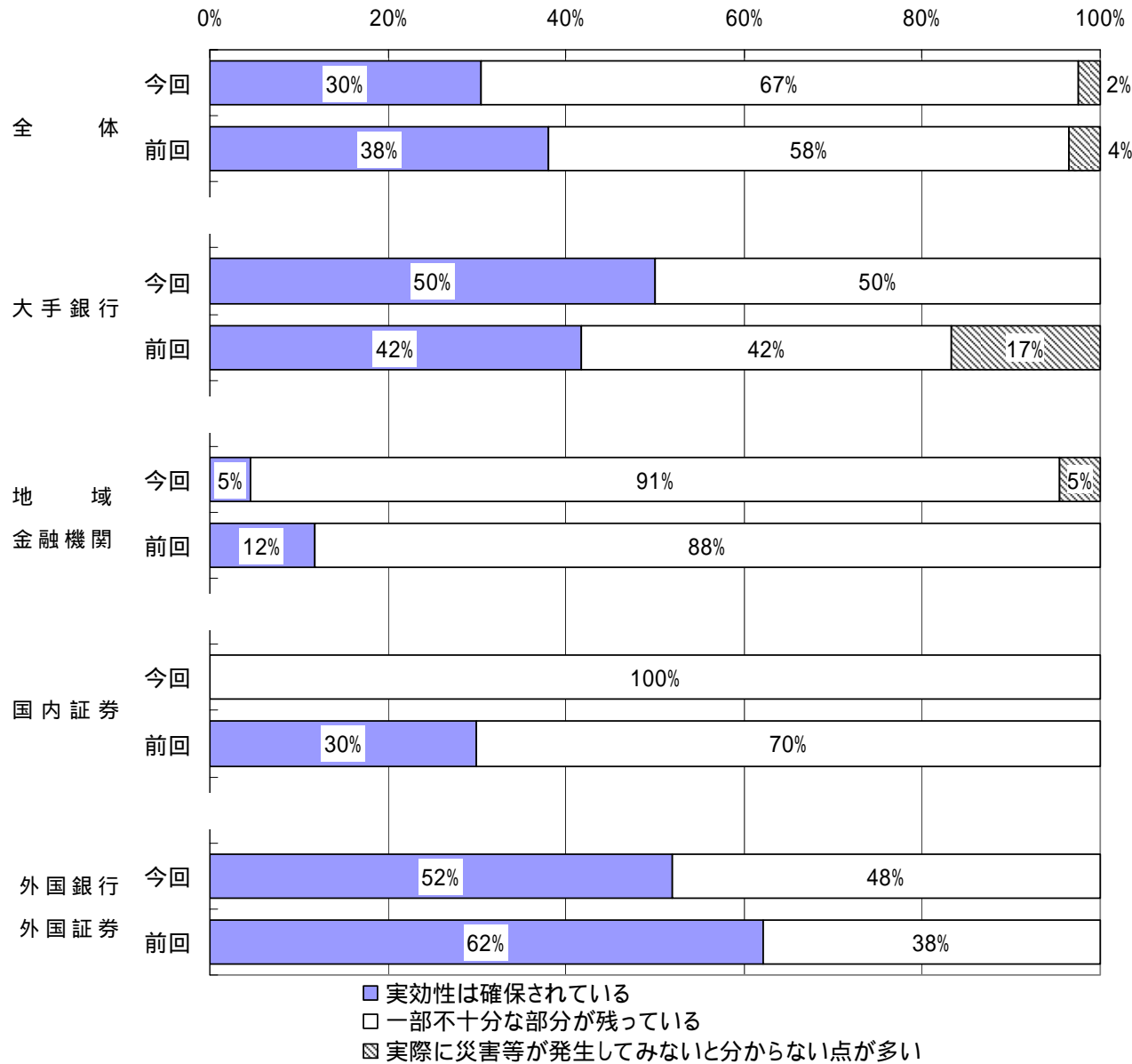
• 地域金融機関では、8割以上の先が「整備済みで、定期的に見直し」と回答。

同業態では、「整備済みで、定期的に見直し」と回答した割合が増加し、これが全体の増加に寄与。

• 国内証券では、「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」と回答した割合が前回調査から減少し、「整備中」と回答した割合が増加。

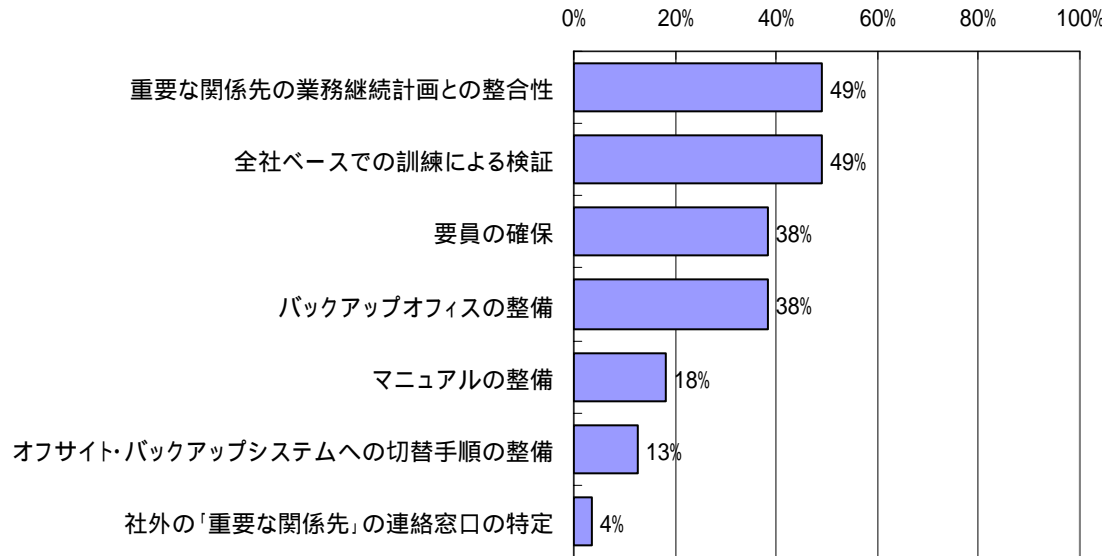
• 外国銀行・外国証券では、全先が「整備済みで、定期的に見直し」と回答。

業務継続の実効性確保



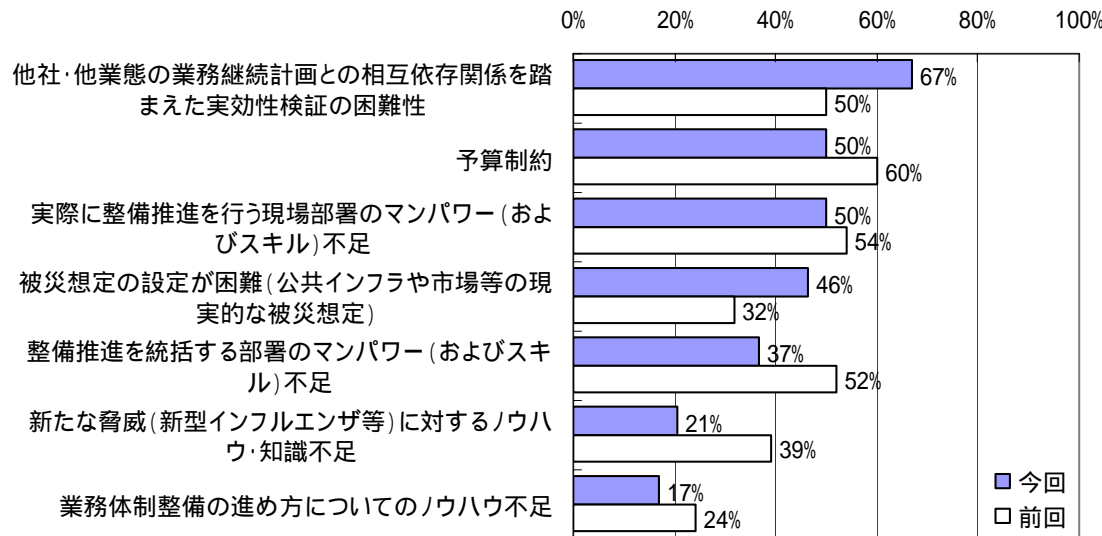
- ・ 業務継続体制の実効性確保については、「実効性は確保されている」と回答した割合が、3割に止まっている。
- ・ 業態別にみると、大手銀行は、「実効性は確保されている」と回答した割合が増加。
- ・ 一方、地域金融機関、国内証券、外国銀行・外国証券では、「一部不十分な部分が残っている」と回答した割合が増加。

具体的に実効性確保が不十分な部分（複数回答）



- 「一部不十分な部分が残っている」と回答した先では、「具体的に実効性確保が不十分な部分」として、「重要な関係先の業務継続計画との整合性」と「全社ベースでの訓練による検証」を課題に挙げる先が約半数。

体制整備推進上のネック（複数回答）

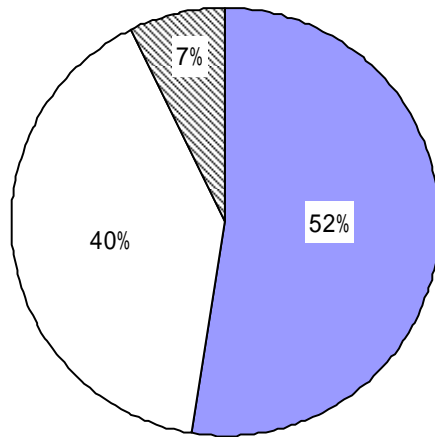


- 体制整備推進上のネックとなる項目については、前回調査では「予算制約」を挙げる割合が最も多かったが、今回調査では、「他社・他業態の業務継続計画との相互依存関係を踏まえた実効性検証の困難性」を挙げる割合が最も多い。

2. 推進体制の整備

(1) 経営陣のリーダーシップ

実質的な責任者のレベル

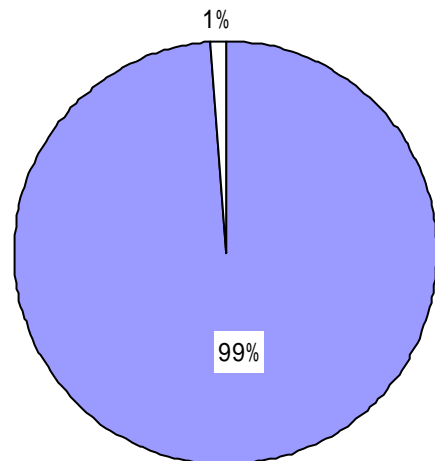


- 経営トップ(頭取・社長、副頭取・副社長等)
- 役員レベル(担当常務、執行役員等)
- ▨ 部長以下レベル

- ・ 推進体制の整備については、9割以上の先が、実質的な責任者を「役員レベル以上」と回答。

(2) 基本方針の策定

業務継続に関する基本方針の策定

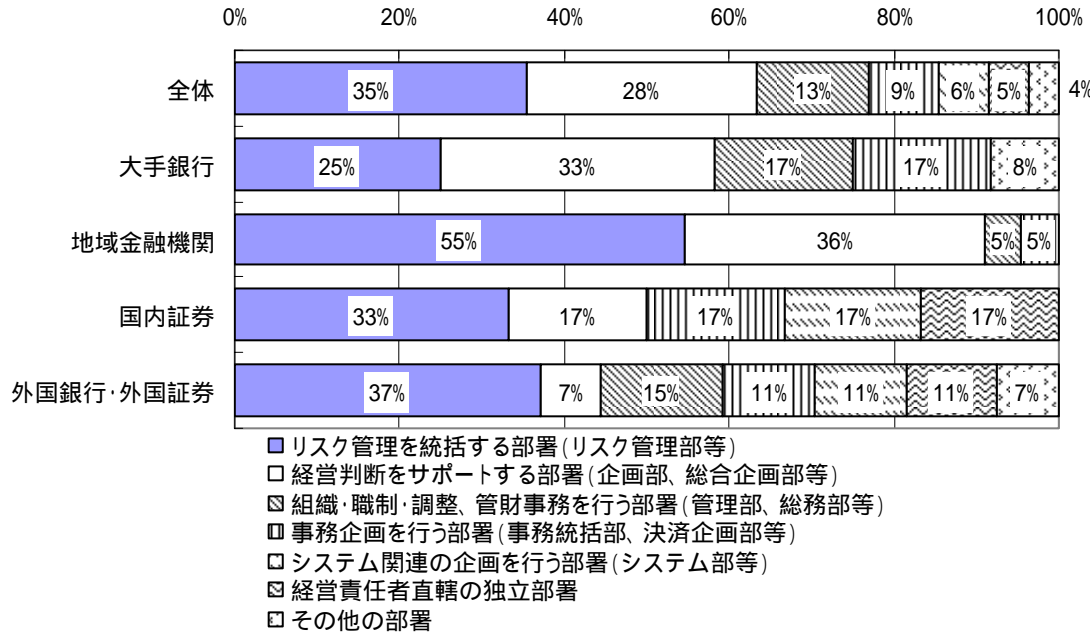


- 策定したうえで、機関決定している
- 未策定

- ・ 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。

(3) 統括部署の設置

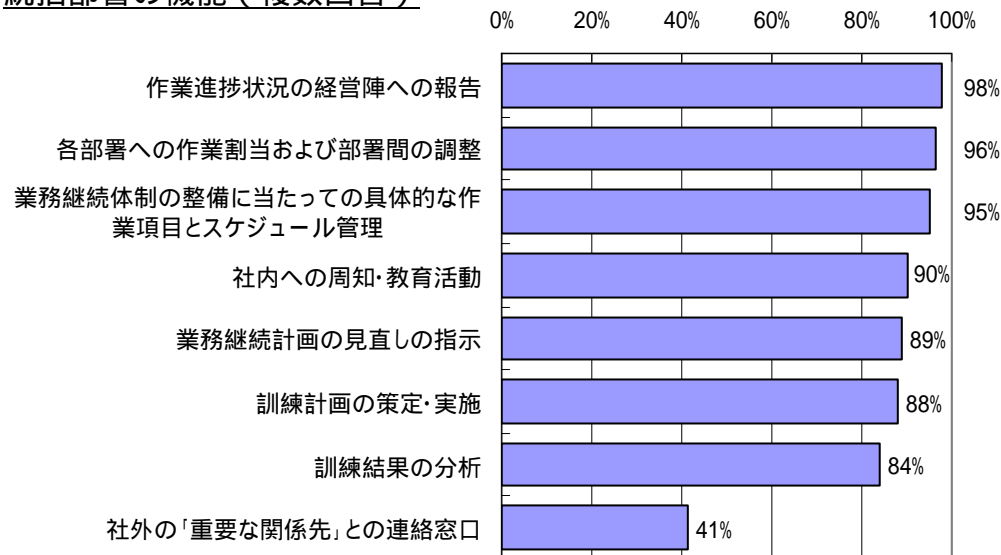
体制整備の中心的役割を担う部署



- 統括部署は、全先が設置。全体では、「リスク管理を統括する部署」や「経営判断をサポートする部署」を統括部署とする割合が相対的に多い。

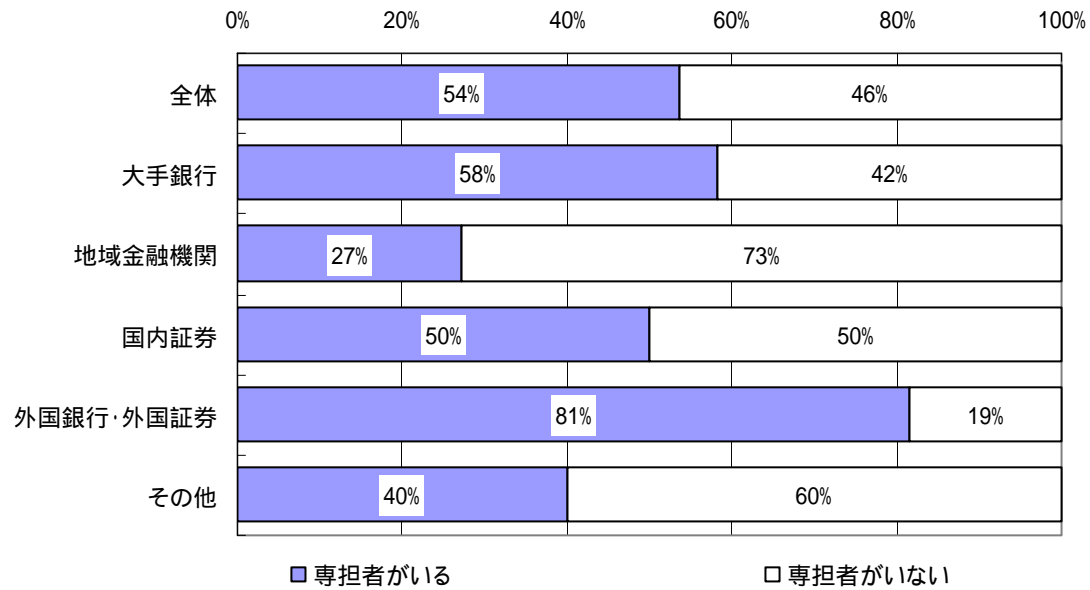
- 地域金融機関では、「リスク管理を統括する部署」を統括部署とする割合が、半数以上。

統括部署の機能 (複数回答)



- 統括部署の機能については、特に、「作業進捗状況の経営陣への報告」、「各部署への作業割り当て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」を挙げる先が多い。

専担者の設置



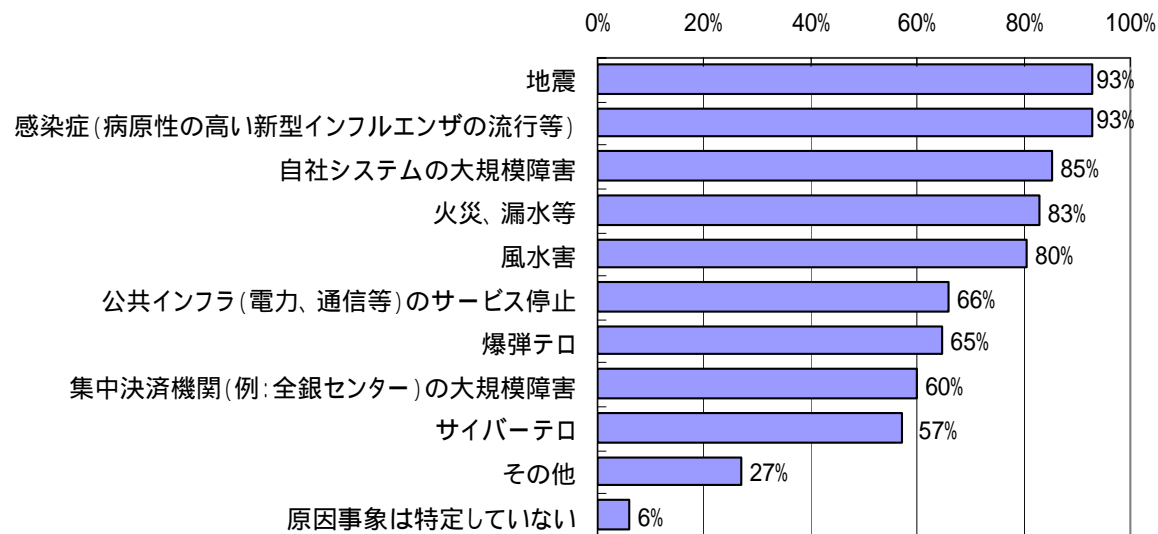
- 業務継続体制の専担者を設置している割合は、5割以上。
- 業態別にみると、外国銀行・外国証券では、8割以上が専担者を有する一方、地域金融機関では4分の1程度。

3. 業務継続計画の策定

(1) 前提条件の明確化

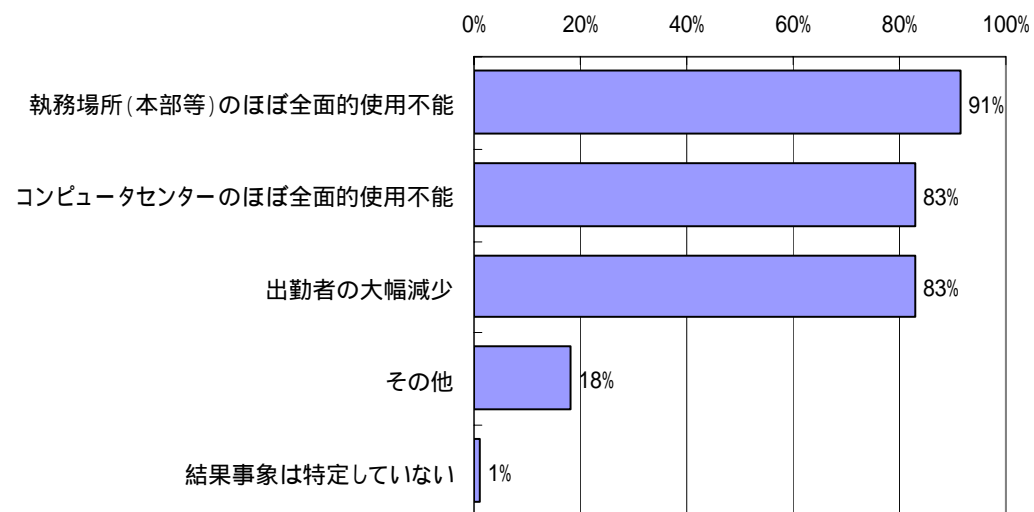
イ. 被災シナリオの特定

被災シナリオの原因事象(複数回答)



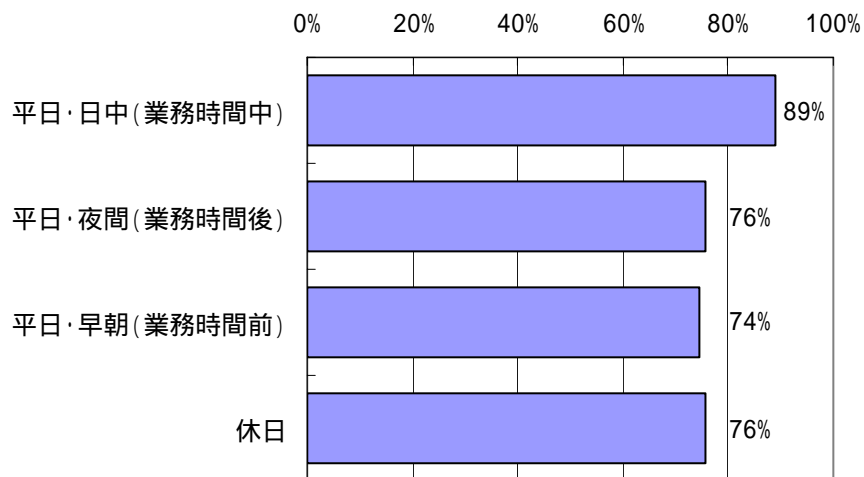
- 被災シナリオの原因事象(自社の直面する潜在的脅威)については、9割以上の先が「地震」、「感染症(病原性の高い新型インフルエンザの流行等)」を想定。

被災シナリオの結果事象(複数回答)



- 被災シナリオの結果事象(人、モノ、場所等経営資源の想定被害)については、9割以上の先が、「執務場所のほぼ全面的使用不能」を想定。また、「コンピュータセンターのほぼ全面的使用不能」や「出勤者の大幅減少」を想定している割合は、8割以上。

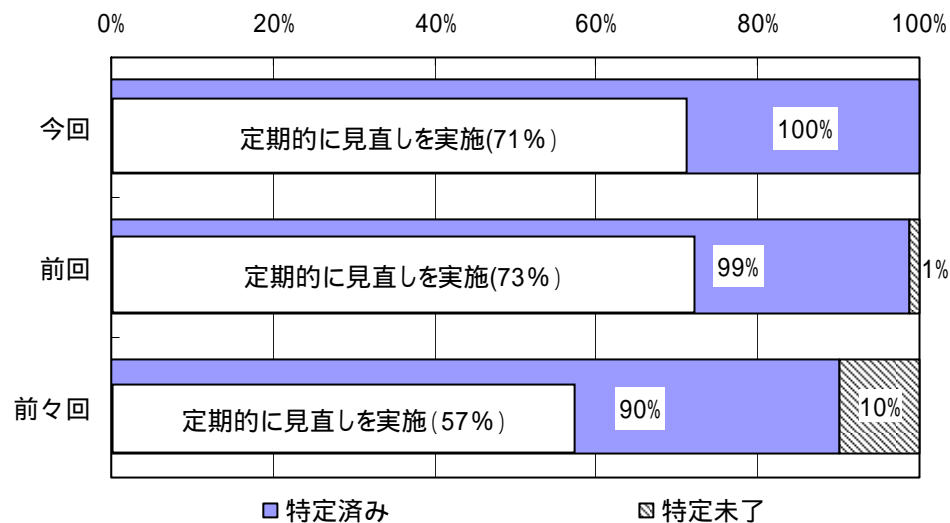
被災のタイミング(複数回答)



- 約4分の3の先が、業務時間中の被災だけでなく、夜間・休日を含めた業務時間外の被災も想定。

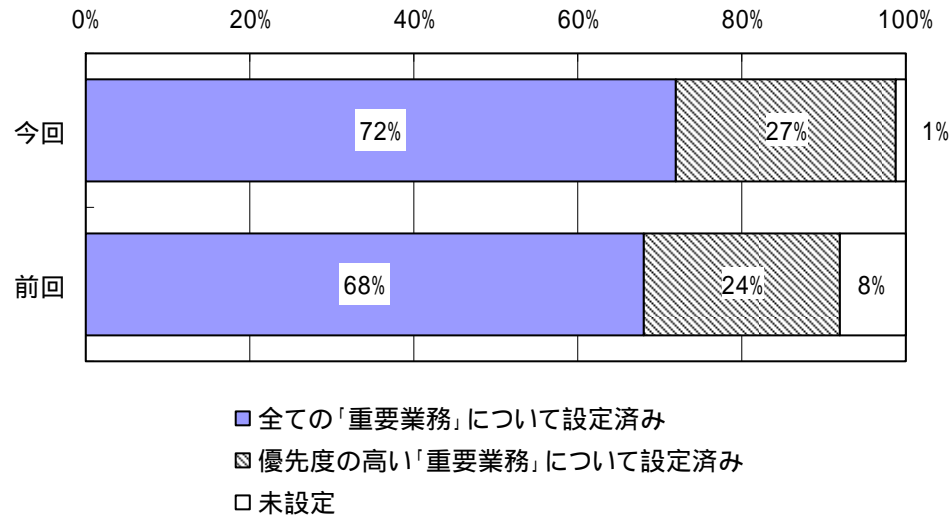
□. 「重要業務」の特定、復旧目標時間の設定

「重要業務」の特定状況



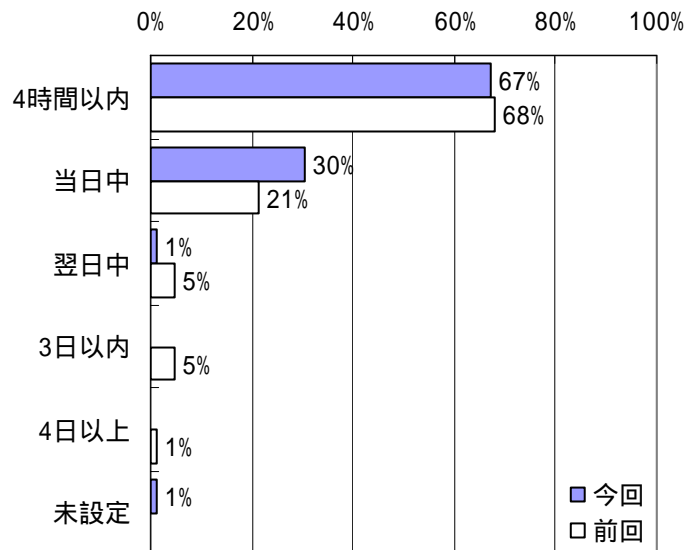
- 被災時に優先復旧する「重要業務」は、全先が「特定済み」。
- このうち、7割程度の先が「重要業務の定期的な見直しを実施」。

「重要業務」に係る復旧目標時間の設定

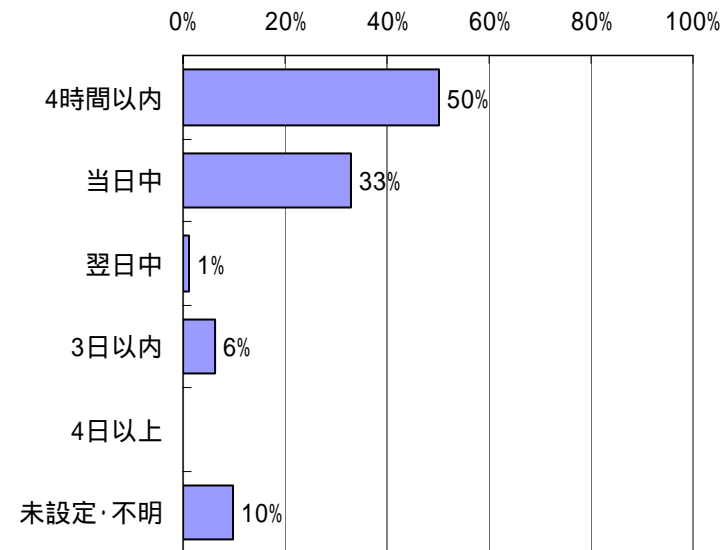


- ・ 「重要業務」に係る復旧目標時間は、ほぼ全先が「設定済み」。
- ・ 「最優先で復旧する重要業務」の復旧目標時間は、約3分の2の先が「4時間以内」。また、「当日中」と回答した割合は、前回調査比増加。「翌日中」、「3日以内」、「4日以上」、「未設定」と回答した割合は、前回調査の11%から2%に減少。
- ・ 「システムの利用が不可欠な重要業務」の復旧目標時間は、半数が「4時間以内」。

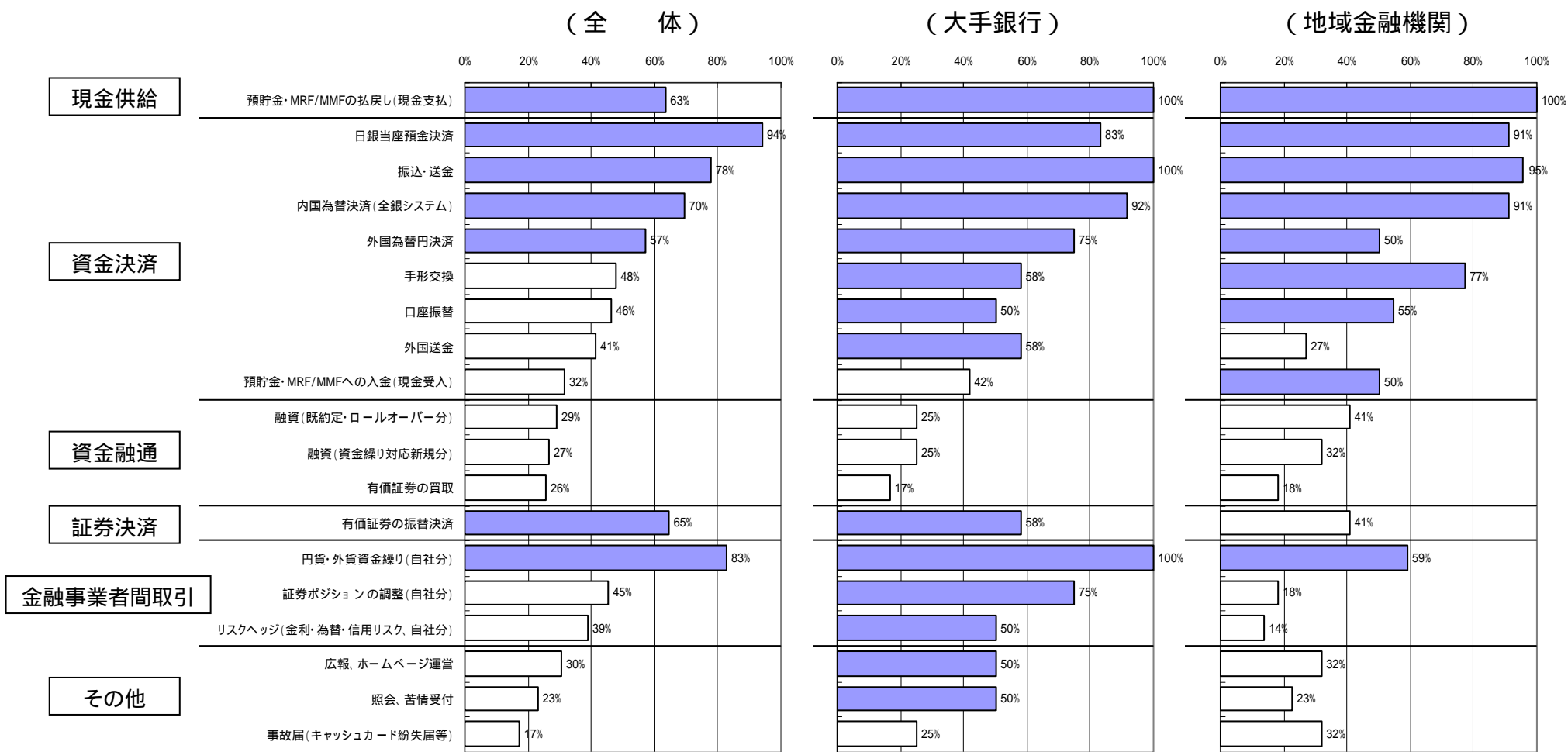
「最優先で復旧する重要業務」の復旧目標時間



システムの利用が不可欠な「重要業務」の復旧目標時間



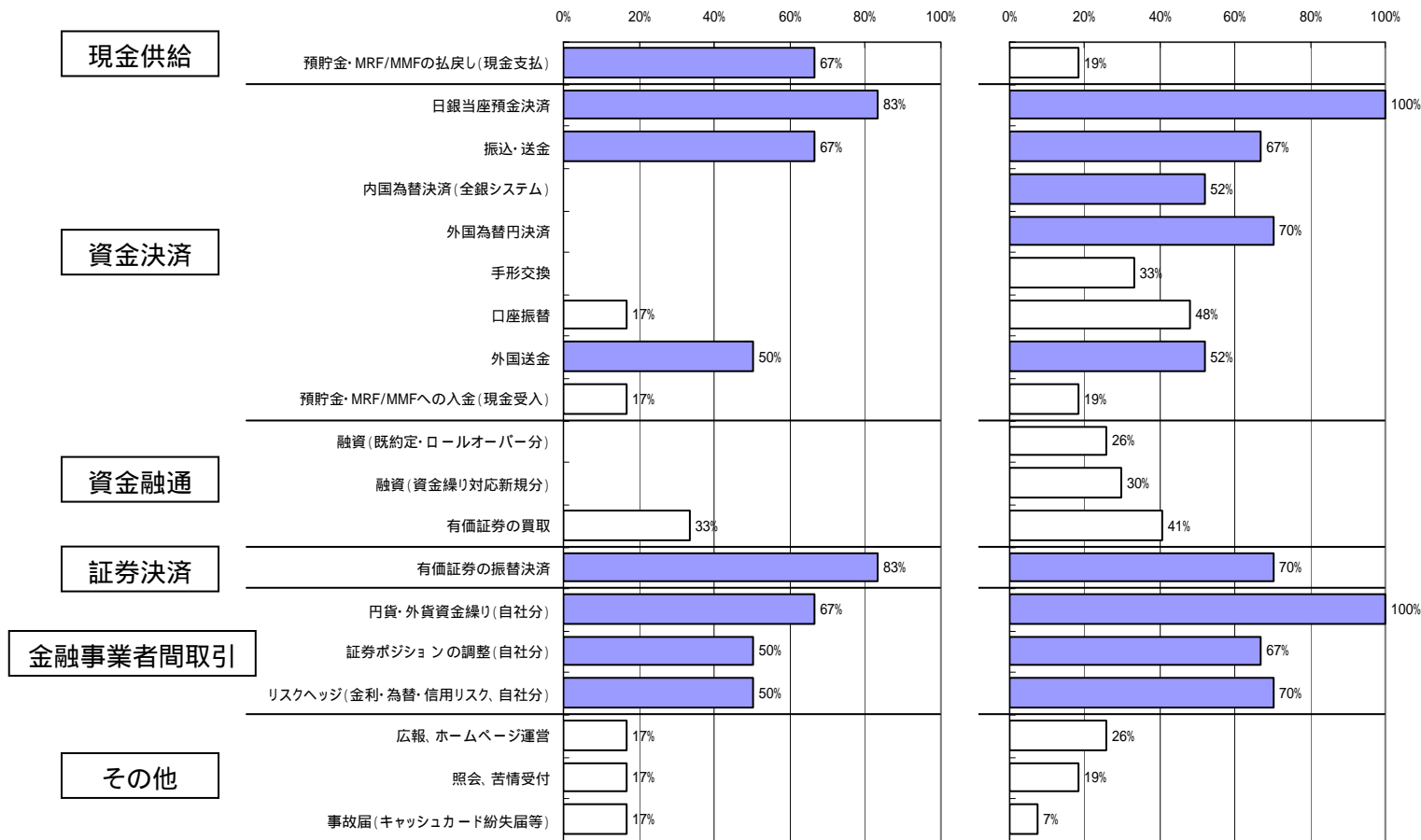
「最優先で復旧する重要業務」の具体的内容（複数回答）＜グラフの色付き部分は50%以上＞



- 全体では、多くの先が、「日銀当座預金決済」を「最優先で復旧する重要業務」に指定。
- 業態別にみると、大手銀行では、9割以上の先が、「現金供給」、「振込・送金」、「内国為替決済」、「円貨・外貨資金繰り」を指定。
- 地域金融機関では、「現金供給」、「資金決済」に関連した業務が中心。

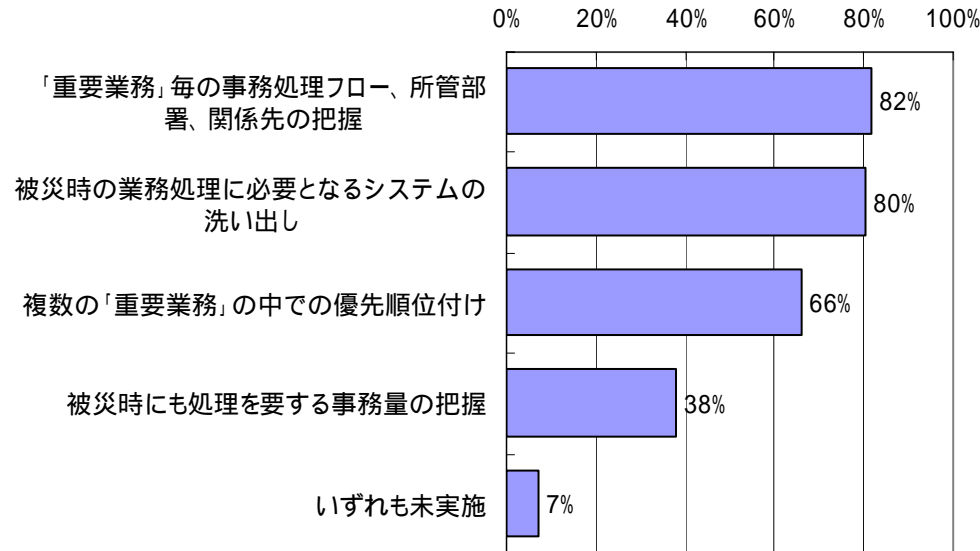
(国内証券)

(外国銀行・外国証券)



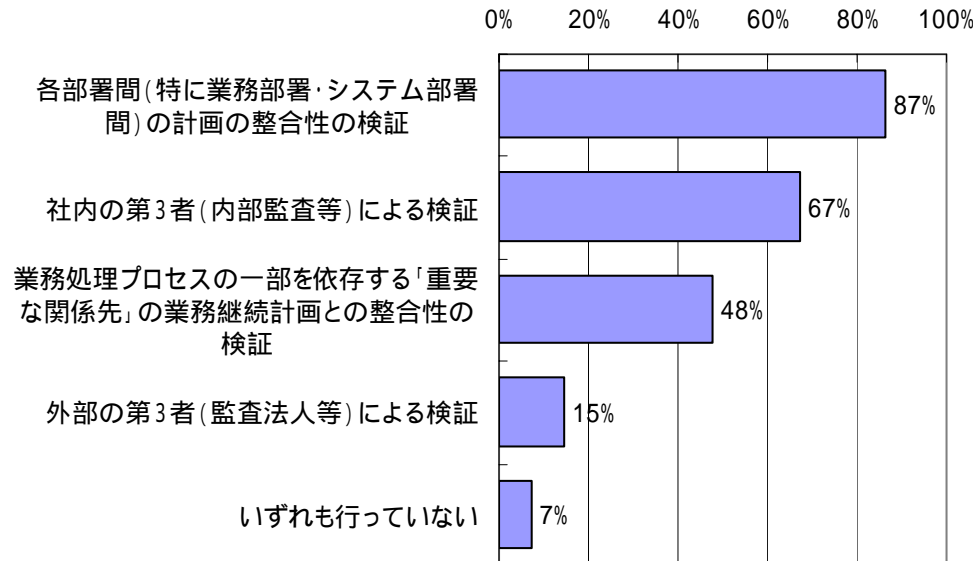
- ・ 国内証券では、8割以上の先が、「日銀当座預金決済」、「証券決済」を「最優先で復旧する重要業務」に指定。
- ・ 外国銀行・外国証券では、全先が、「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り」を指定。

八．「重要業務」に対する分析作業（複数回答）



- 「重要業務」に対する分析作業については、8割以上の先が、「重要業務毎の事務処理フロー、所管部署、関係先の把握」、「被災時の業務処理に必要となるシステムの洗い出し」を実施。
- 一方、「被災時にも処理を要する事務量の把握」を行っている割合は、4割程度。

(2) 業務継続計画の内容検証（複数回答）

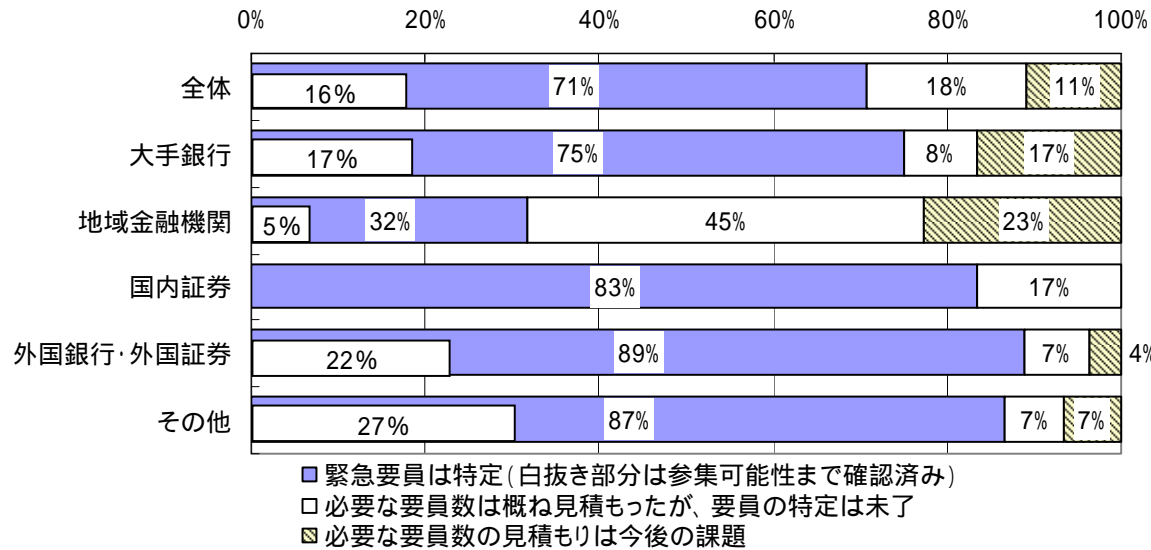


- 業務継続計画の内容検証については、8割以上の先が、「各部署間の計画の整合性の検証」を行っている。
- 一方、「業務処理プロセスの一部を依存する「重要な関係先」の業務継続計画との整合性の検証」を行っている割合は、半数程度。

4. 経営資源等の確保

(1) 全般的な経営資源の確保

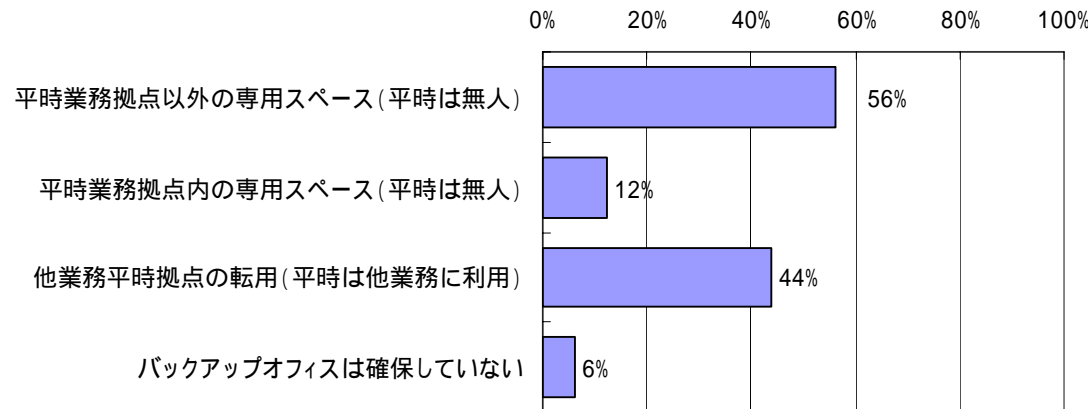
イ. 業務継続要員



- 重要業務の要員数を見積もっている割合は、前回調査の6割程度から、7割程度に増加。

ロ. 執務場所

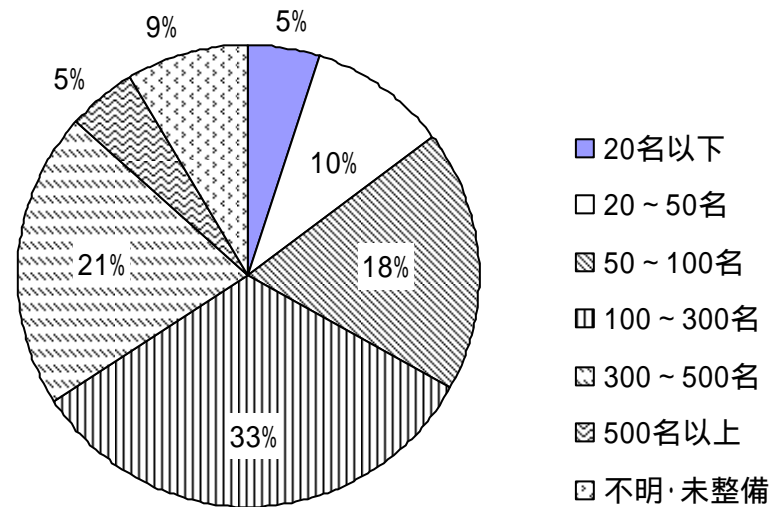
バックアップオフィス(注)の形態(複数回答)



(注) 業務オフィスのバックアップ施設

- バックアップオフィスの形態については、平時から無人の専用スペースを設けている先と、平時に他業務で利用しているスペースを被災時に転用することを想定している先、が多い。

バックアップオフィス全体の収容人数

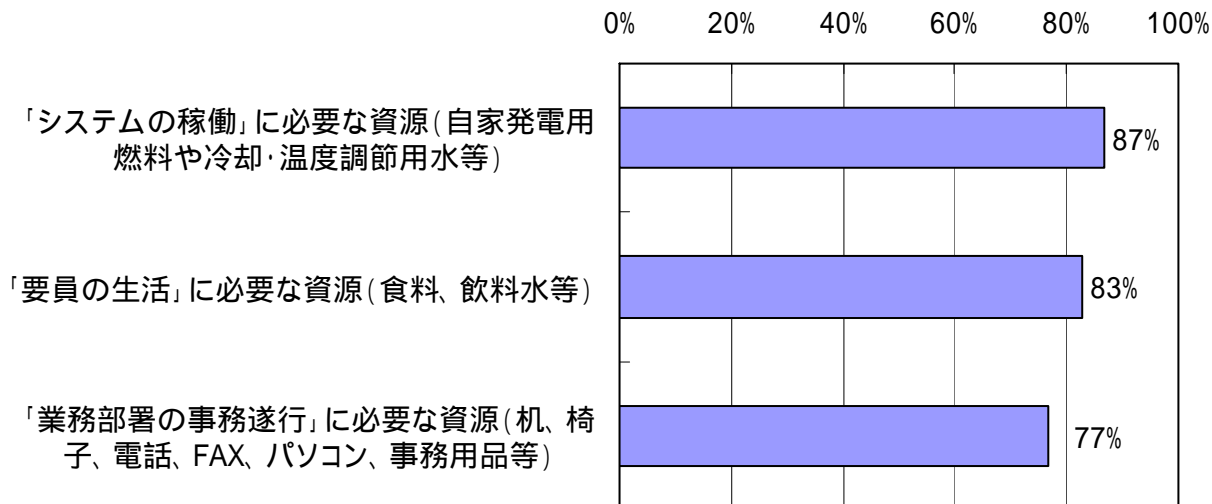


- バックアップオフィス全体の収容人数は、「100～300名」とする割合が、3割程度。

次いで「300～500名」規模と「50～100名」規模とする割合がそれぞれ2割程度。

八．機器・事務用品・消耗品等

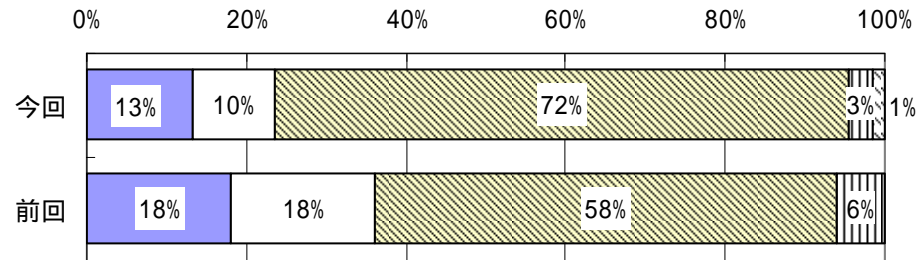
確保済みの所要資源（複数回答）



- 「システムの稼働」等に必要資源は、8割程度の先が「確保済み」。

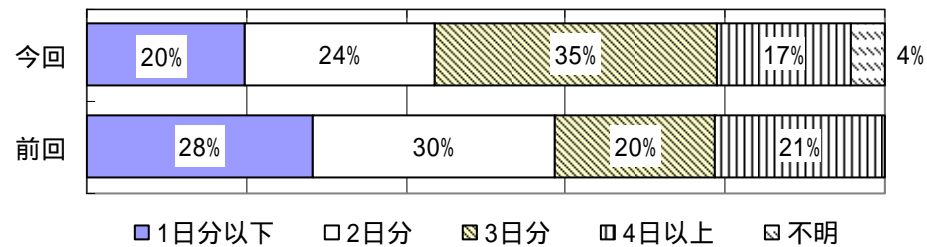
備蓄水準

(「要員の生活」に必要な資源)



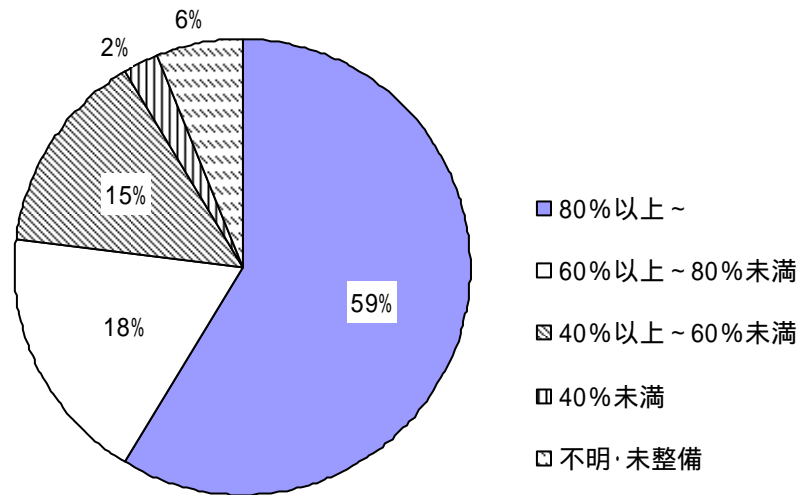
- 「要員の生活」に必要な資源の備蓄水準をみると、「3日分以上」確保している割合が、前回調査比増加。

(「システムの稼働」に必要な資源)



- 「システムの稼働」に必要な資源も、「3日分以上」確保している割合が、前回調査比増加。

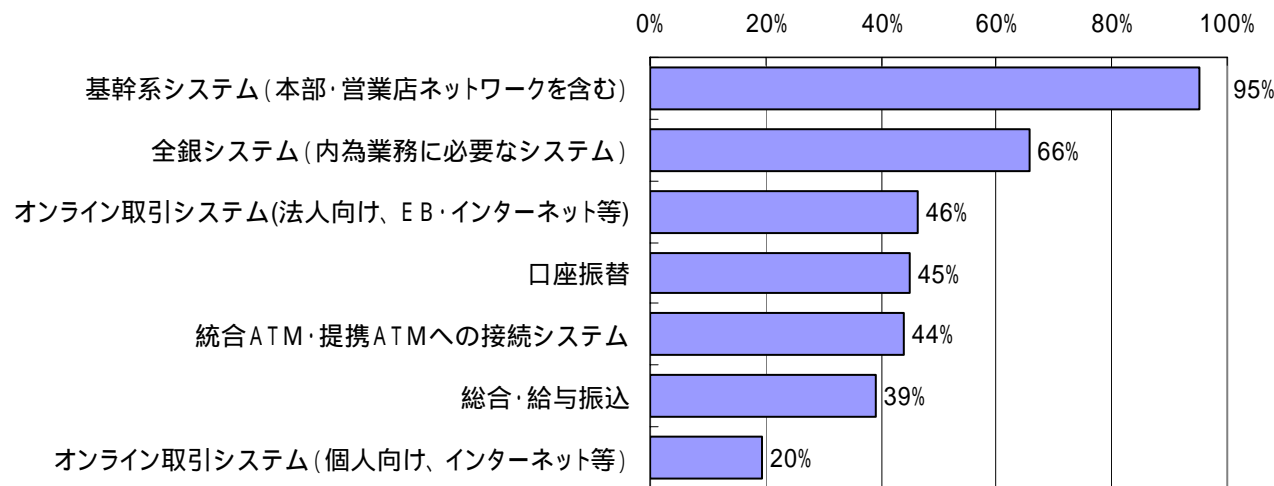
(2) オフサイト・バックアップシステム^(注)の確保
オフサイト・バックアップシステムによる「重要業務」のカバー率



(注) メインのコンピュータシステム設置場所とは異なる拠点に設置されている代替システム（いわゆる「バックアップセンター」等）

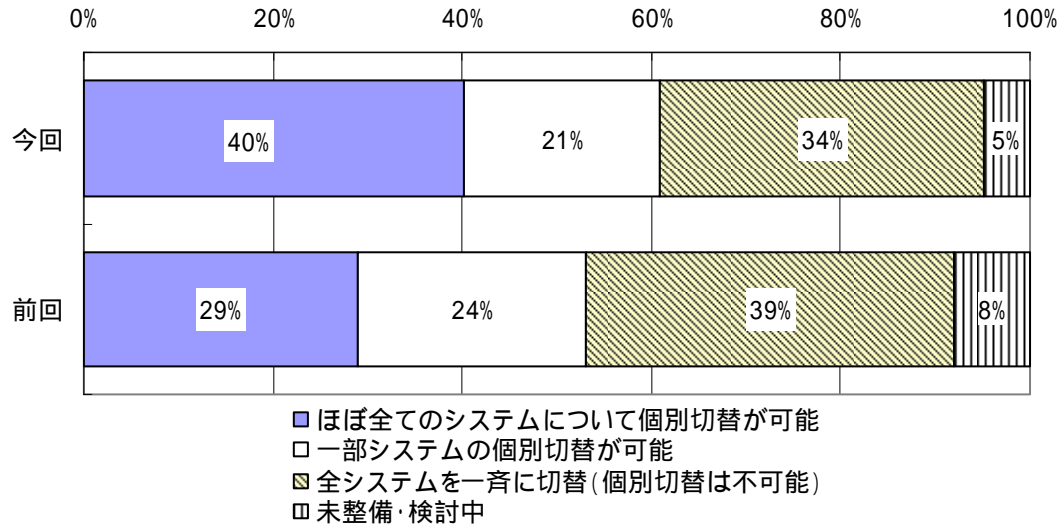
- ・ オフサイト・バックアップシステムによる「重要業務」のカバー率は、6割程度の先が、「80%以上」と回答。

オフサイト・バックアップシステムの具体的な確保対象（複数回答）



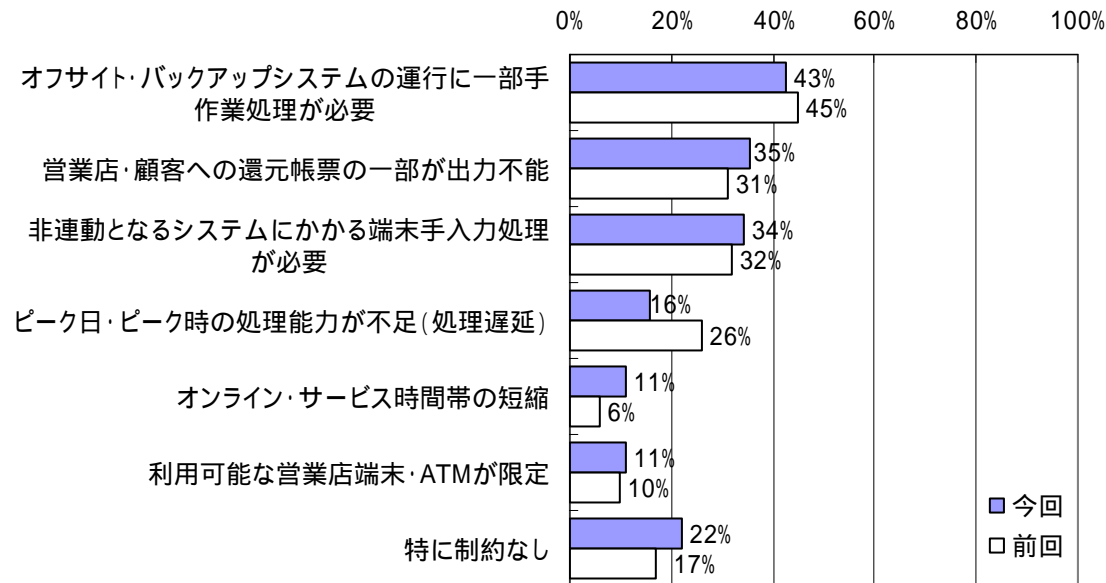
- ・ 基幹系システムについては、9割以上の先が、オフサイト・バックアップシステムを確保。

オフサイト・バックアップシステムへの切替方法



- ・ オフサイト・バックアップシステムへの切替方法は、「ほぼ全てのシステムについて個別切替が可能」と回答した割合が、4割と前回調査比増加。

オフサイト・バックアップシステム利用時の業務制約(複数回答)



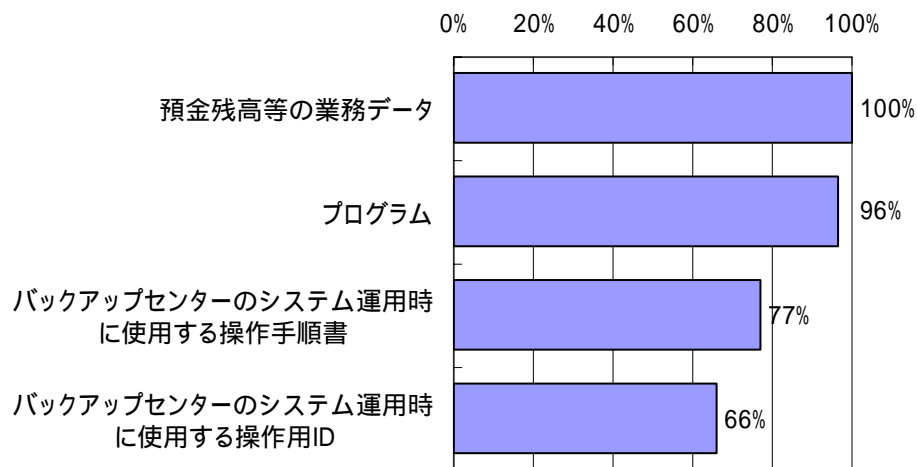
- ・ オフサイト・バックアップシステム利用時の業務制約については、前回調査比緩和している項目と、制約が強まっている項目とがある。

すなわち、「特に制約なし」と回答した割合が、増加したほか、「ピーク日・ピーク時の処理能力が不足」と回答した割合が減少した一方で、「オンライン・サービス時間帯の短縮」、「営業店・顧客への還元帳票の一部が出力不能」と回答した割合が増加。

(3) 重要システムにおけるバックアップデータの確保

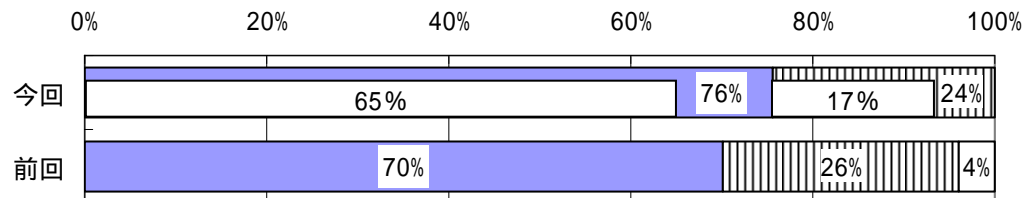
イ. バックアップデータの遠隔地保管方法

遠隔地保管対象のバックアップデータ（複数回答）

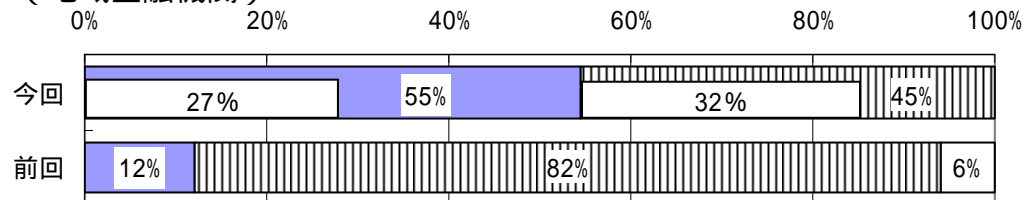


バックアップ方法

(全体)



(地域金融機関)



■ オンラインによるデータ伝送 (注)
 MT等の媒体による遠隔地搬送 (注)
 未整備

- 「預金残高等の業務データ」については全先が、「プログラム」についてはほぼ全先が、遠隔地保管を行っている。

- 一方、「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・操作用 ID」を遠隔地保管している割合は、相対的に少ない。

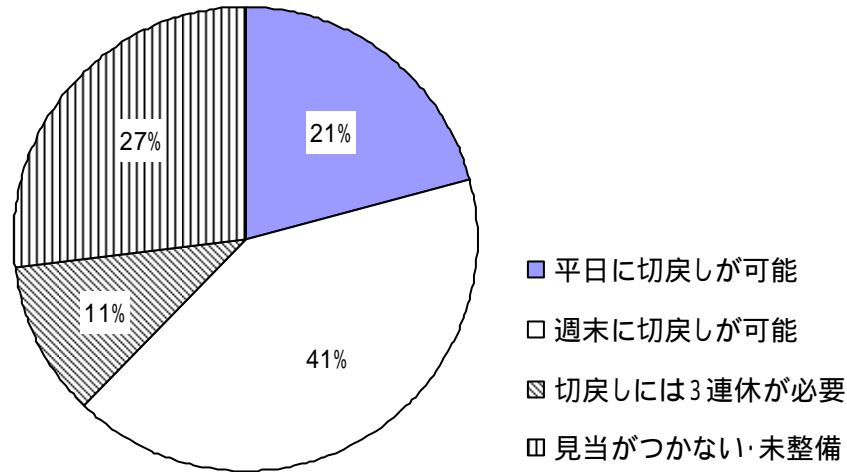
- バックアップデータについては、約4分の3の先が、「オンラインによるデータ伝送」を行っている。

- 業態別に遠隔地保管先へのバックアップ方法をみると、地域金融機関で「オンラインによるデータ伝送」を利用している割合が、前回調査比増加。

(注) 「オンラインによるデータ伝送」の白抜き部分は、データベースへの反映を随時実施している先の割合。「MT等の媒体による遠隔地搬送」の白抜き部分は、保管場所がバックアップセンターまたはその近隣先の割合。

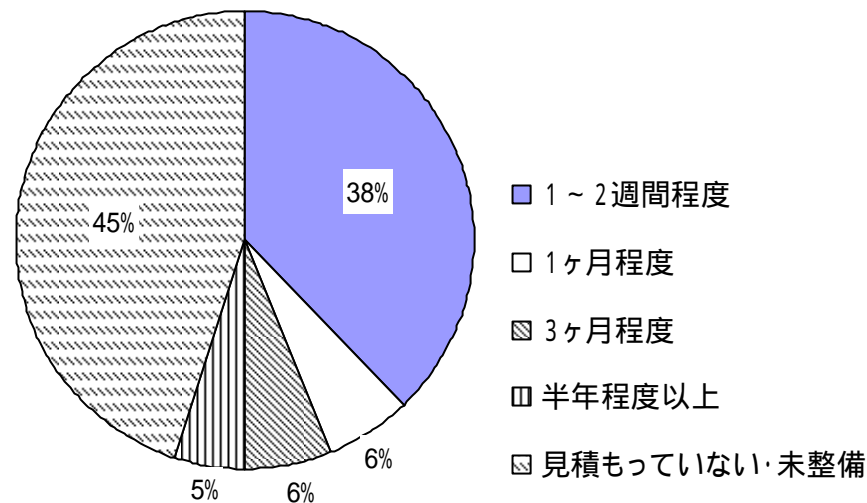
ロ. 切戻し(オフサイト・バックアップシステムから従前のコンピュータセンターへの復帰)

切戻し作業に必要な日数(オンライン停止期間等)



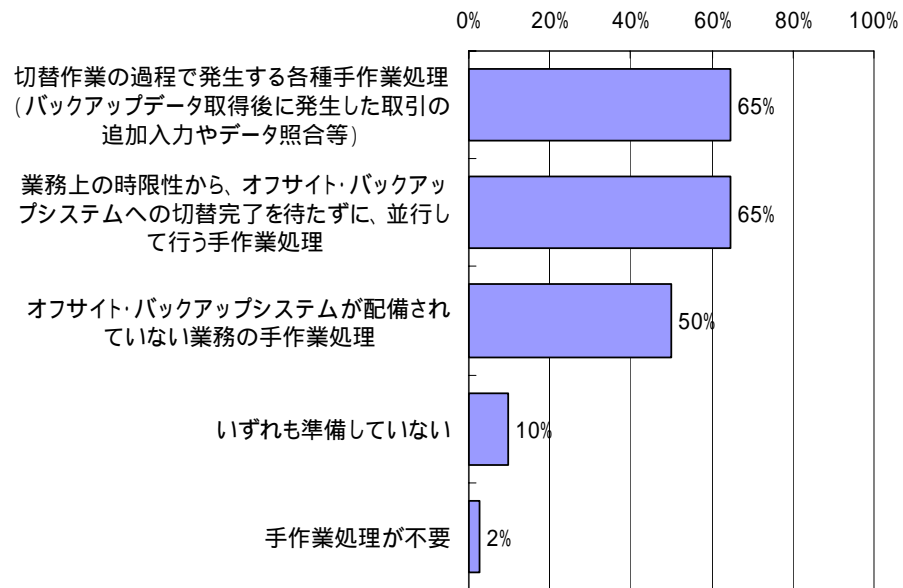
- ・ 切戻し作業に必要な日数は、「週末に切戻しが可能」と回答した割合が、4割程度。
- ・ 一方、「見当がつかない・未整備」と回答した割合は、3割程度。

切戻しのための所要準備期間



- ・ オフサイト・バックアップシステムに一旦移行した場合に、その後、切戻しまでに要する期間(準備作業を含む)については、「見積もっていない・未整備」とする割合が半数弱。
- ・ 一方、見積もっている先では、「1~2週間程度」で切戻しができるとする先が多い一方で、「1ヶ月程度」以上を要する先も2割程度。

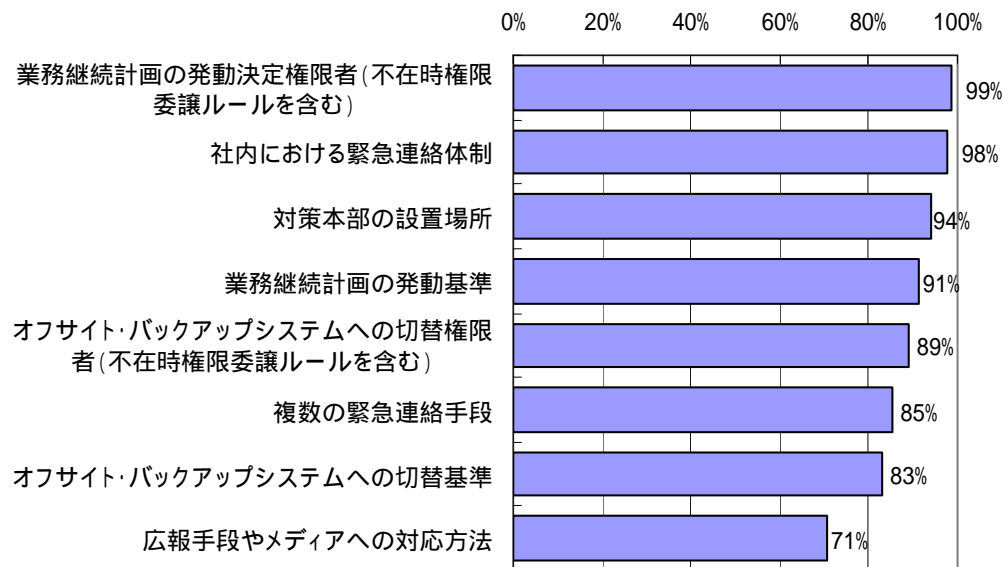
(4) 手作業処理体制の確保 (複数回答)



- ・ オフサイト・バックアップシステムへの切替作業の過程で発生するデータ補正や、業務上の時限性から切替完了を待たずに処理する必要性のある業務については、約3分の2の先が、手作業処理体制を整備。

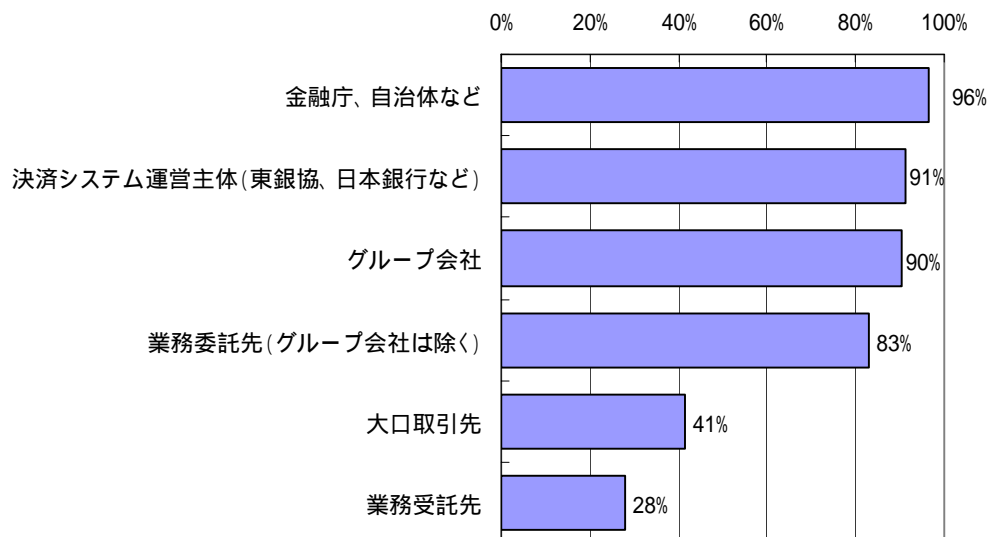
5. 意思決定・連絡体制の整備

業務継続計画発動時の意思決定や連絡体制の整備（複数回答）



- 業務継続計画発動時の意思決定や連絡体制については、多くの先が、概ね整備済み。

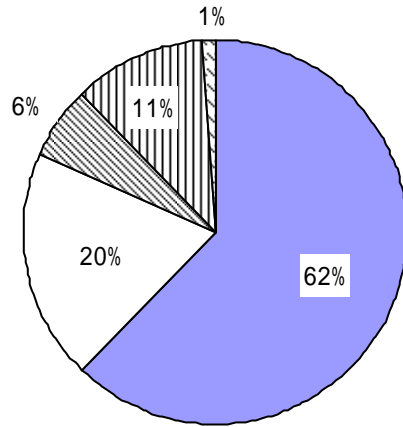
社外の「重要な関係先」のうち、緊急連絡先、連絡内容を特定している先（複数回答）



- 8割以上の先が「金融庁、自治体など」、「決済システム運営主体」、「グループ会社」、「業務委託先」の連絡先を把握。

6. マニュアルの作成

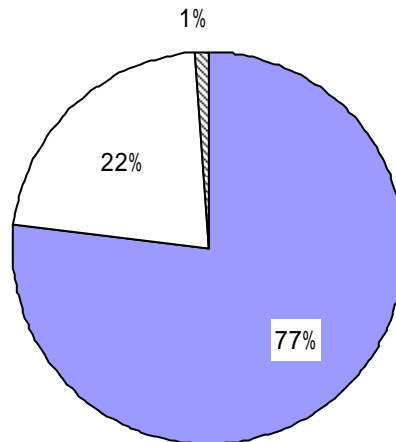
(1) マニュアルの整備状況



- 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
- 各部署で作成しているが、社内全体での整合性は未検証
- ▨ 一部の部署で未作成だが、作成済のマニュアルは社内全体での整合性を検証している
- ▧ 一部の部署で未作成であり、社内全体での整合性は未検証
- ▩ 明文化されたマニュアルはない

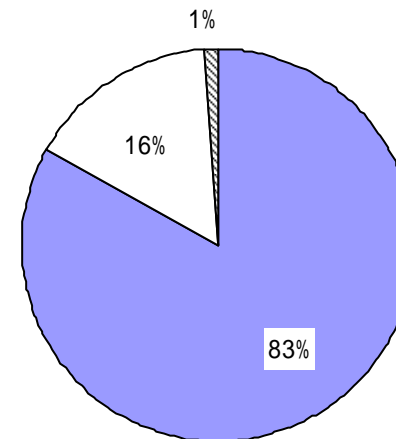
- ・ マニュアルの整備については、8割以上の先が、「各部署で作成している」と回答しているが、「各部署で作成しており、社内全体での整合性を検証している」と回答した割合は、6割程度。
- ・ マニュアルの更新・保管については、約4分の3の先が「マニュアルが常に利用可能な最新のものとなっている」と回答。
- ・ マニュアルの周知状況については、8割以上の先が「マニュアルが担当者全員に周知・徹底されている」と回答。

(2) マニュアルの実効性確保 マニュアルの更新・保管



- マニュアルが常に利用可能な最新のものとなっている
- マニュアルが必ずしも利用可能な最新のものとなっていない
- ▨ 明文化されたマニュアルはない

マニュアルの周知状況

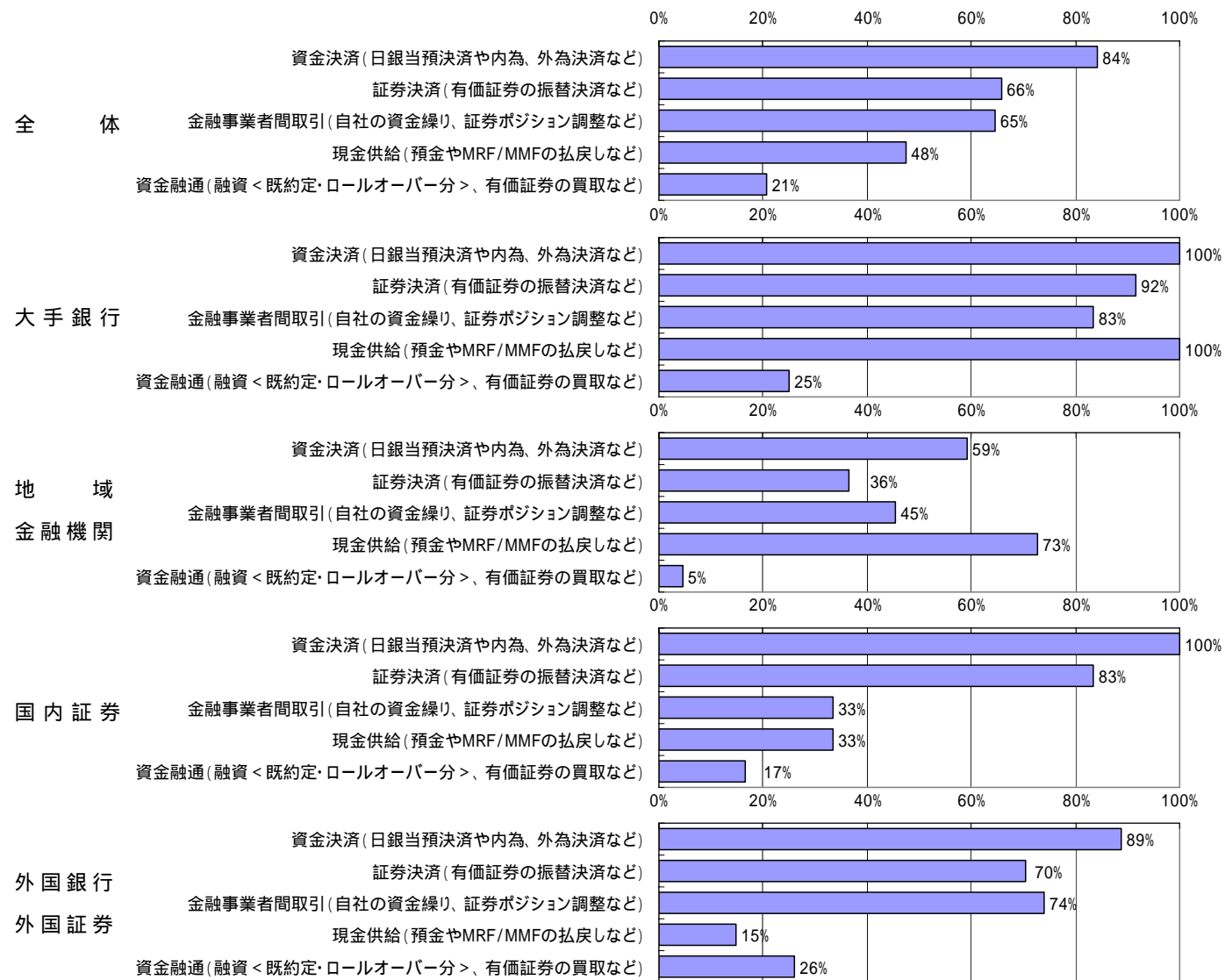


- マニュアルが担当者全員に周知・徹底されている
- マニュアルが担当者全員に周知・徹底されていない
- ▨ 明文化されたマニュアルはない

7. 訓練の実施と計画の見直し

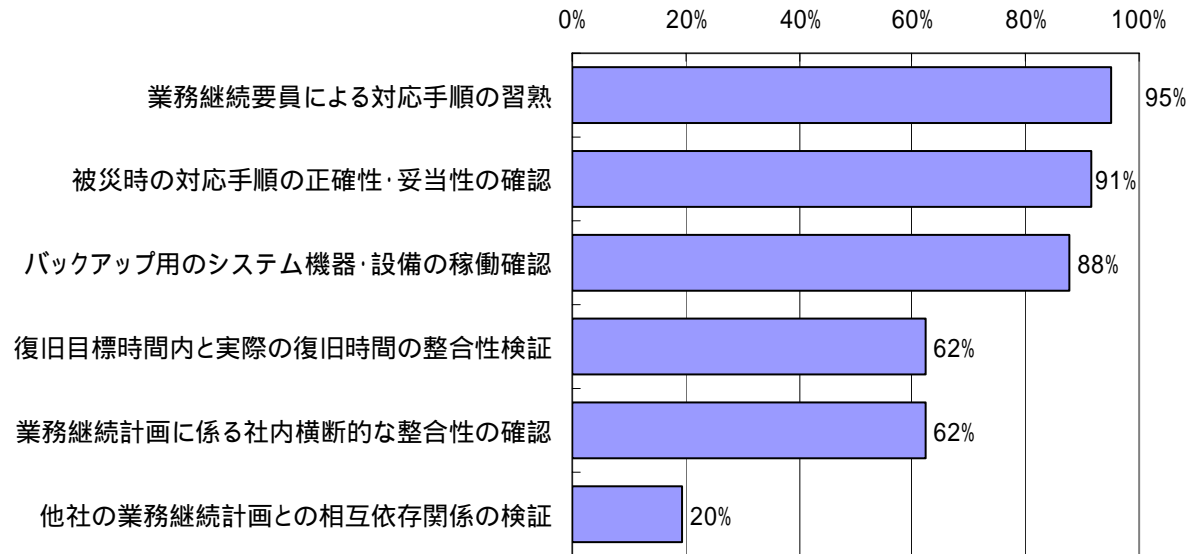
(1) 訓練の実施状況

年1回以上定期的に行う訓練の実施対象業務(複数回答)



- 全体では、8割以上の先が、年1回以上定期的に行う訓練として、資金決済面の訓練を実施。
- 業態別にみると、大手銀行では、全先が、資金決済面や現金供給面の訓練を実施。
- 地域金融機関では、6～7割の先が、資金決済面や現金供給面の訓練を実施。
- 国内証券では、全先が、資金決済面の訓練を実施しているほか、8割以上の先が、証券決済面の訓練を実施。
- 外国銀行・外国証券では、9割弱の先が、資金決済面の訓練を実施。

訓練目的（複数回答）

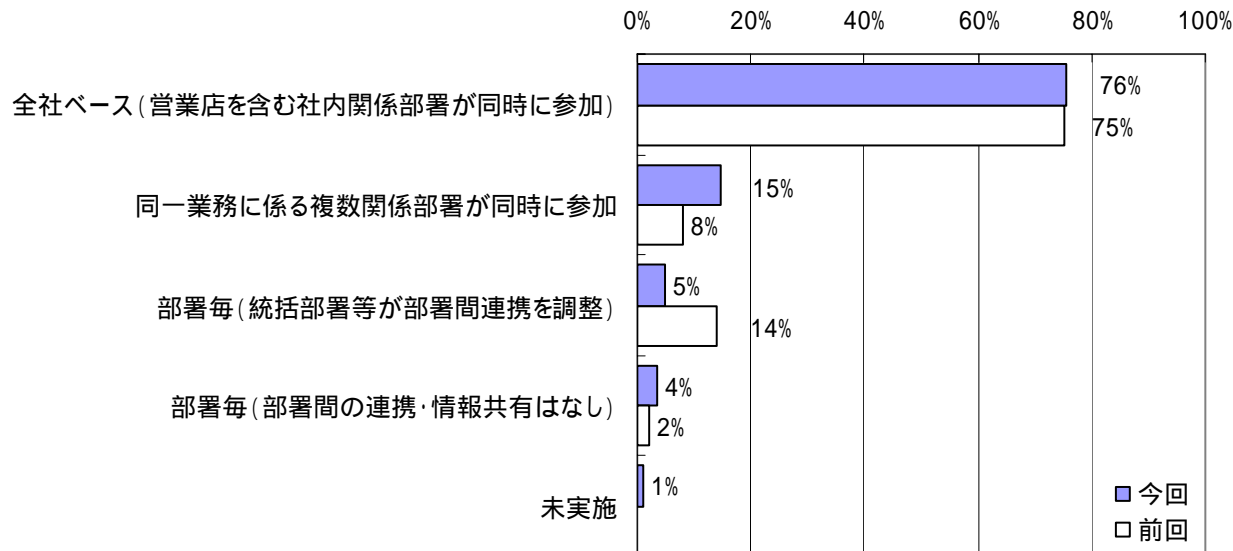


- 訓練目的については、「業務継続要員による対応手順の習熟」、「被災時の対応手順の正確性・妥当性の確認」、「バックアップ用のシステムの機器・設備の稼働確認」を挙げる先が多い。

- 「復旧目標時間内と実際の復旧時間の整合性検証」と「業務継続計画に係る社内横断的な整合性の確認」を行っている割合は、6割程度。

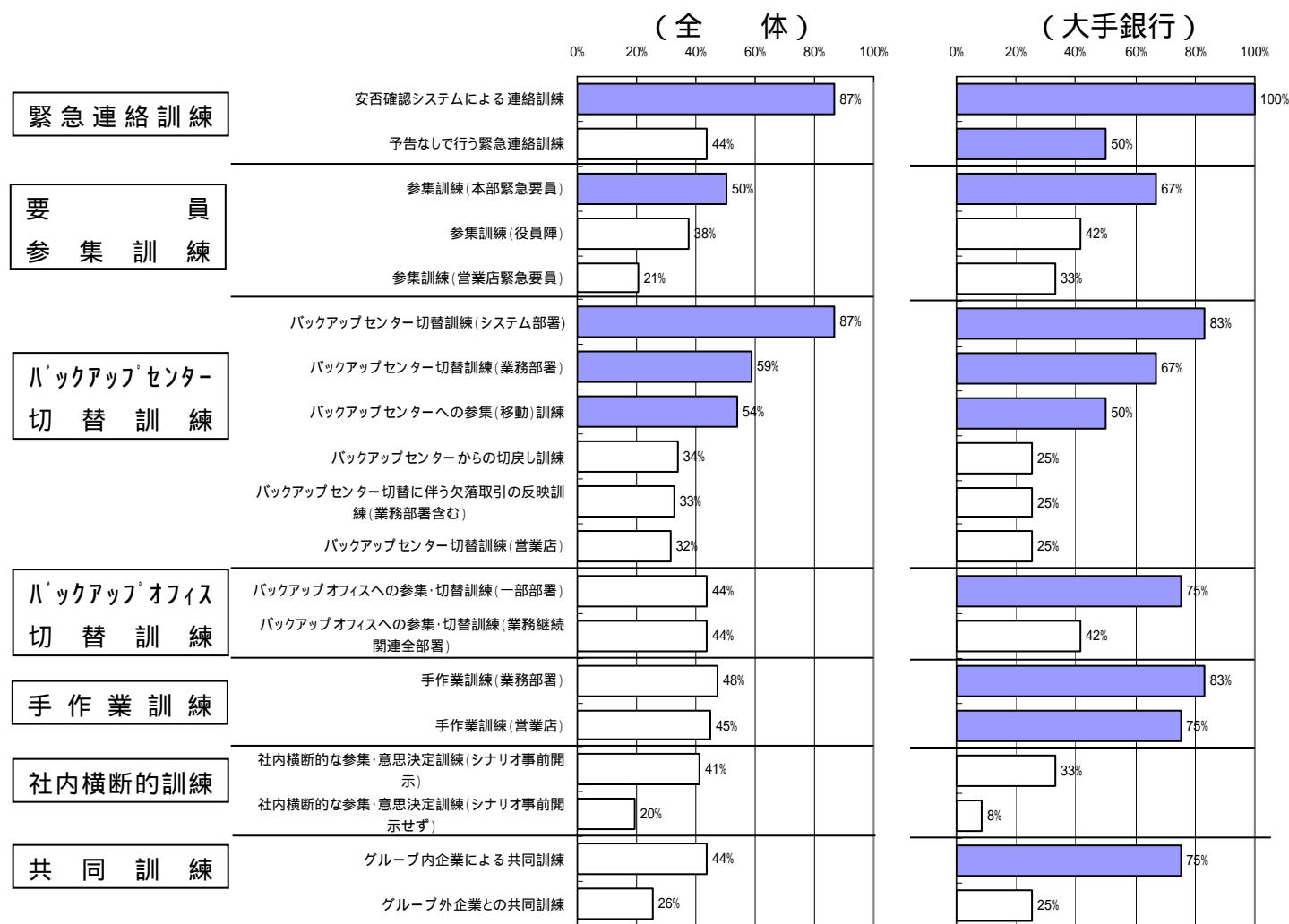
- 一方、「他社の業務継続計画との相互依存関係の検証」を行っている先は、2割。

訓練の規模

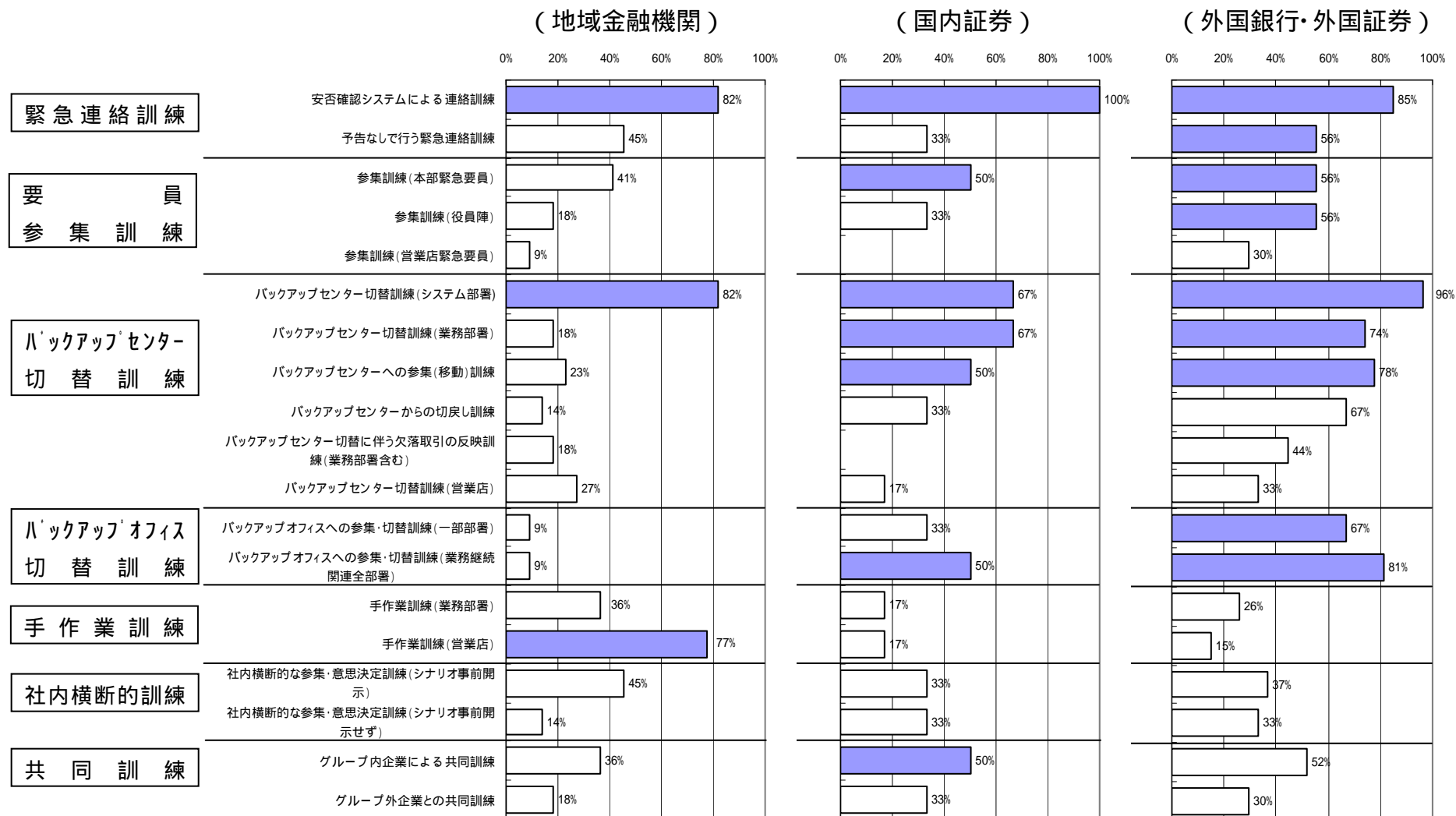


- 約4分の3の先が「全社ベース」で訓練を実施。

この2年間で実施したことがある訓練（複数回答）＜グラフの色付き部分は50%以上＞

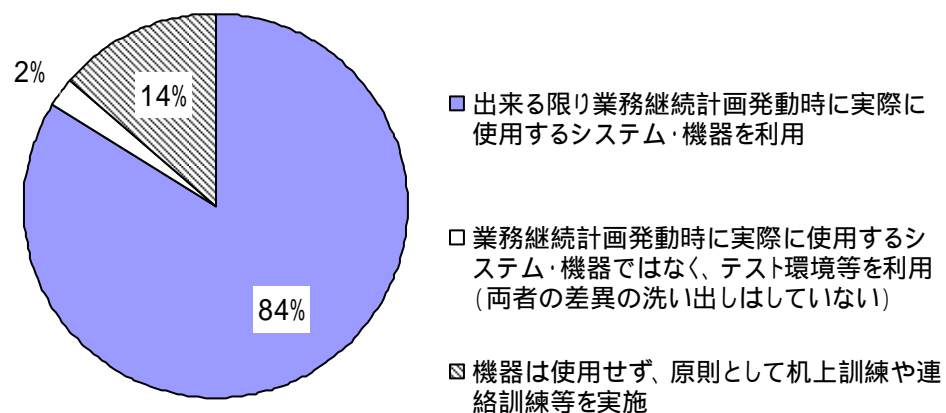


- ・ 訓練内容をみると、各業態とも多様な訓練を実施。このうち、「安否確認システムによる連絡訓練」や、システム部署による「バックアップセンター切替訓練」を実施している先が多い。
- ・ 業態別にみると、大手銀行では、全先が「安否確認システムによる連絡訓練」を実施。また、4分の3以上の先が、システム部署による「バックアップセンター切替訓練」、一部部署の「バックアップオフィスへの参集・切替訓練」、業務部署・営業店の「手作業訓練」、「グループ内企業による共同訓練」を実施。



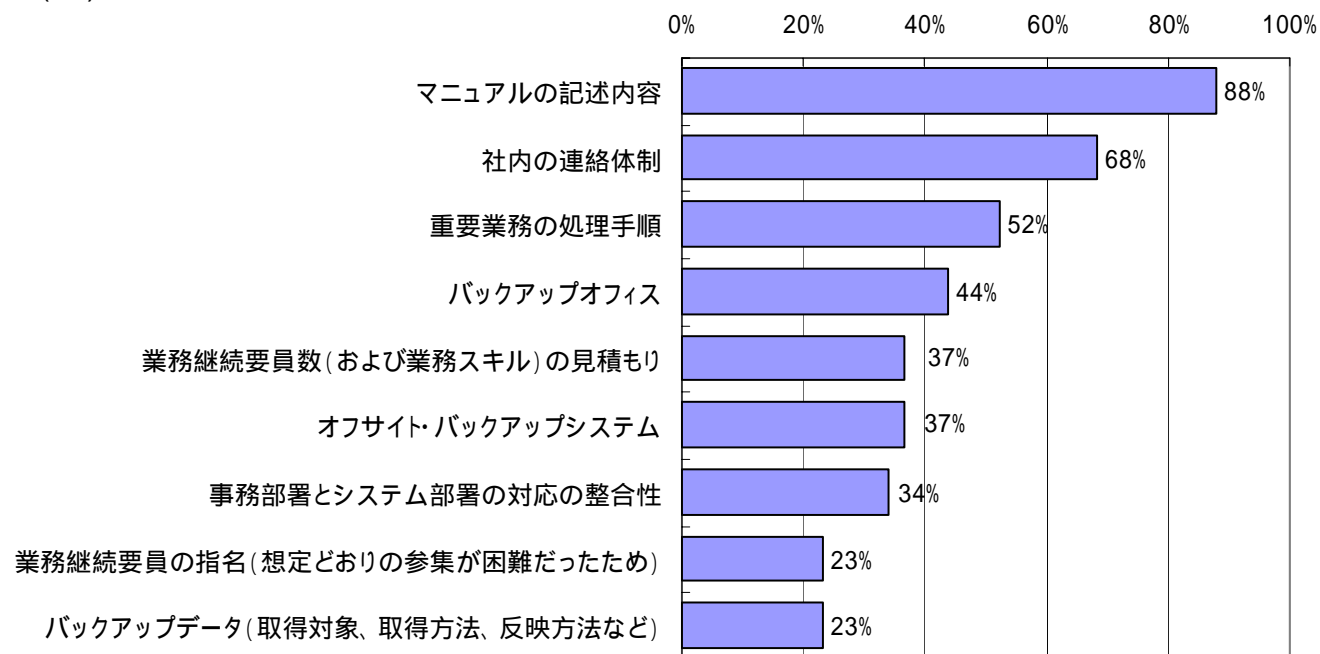
- ・ 地域金融機関では、4分の3以上の先が、「安否確認システムによる連絡訓練」や、システム部署による「バックアップセンター切替訓練」、営業店の「手作業訓練」を実施。
- ・ 国内証券では、全先が「安否確認システムによる連絡訓練」を実施。
- ・ 外国銀行・外国証券では、「予告なしで行う緊急連絡訓練」、役員陣による「参集訓練」、各種の「バックアップセンター切替訓練」、業務継続関連の全部署が参加する「バックアップオフィスへの参集・切替訓練」を実施している先のウェイトが他業態と比べて高い。

訓練の実施環境



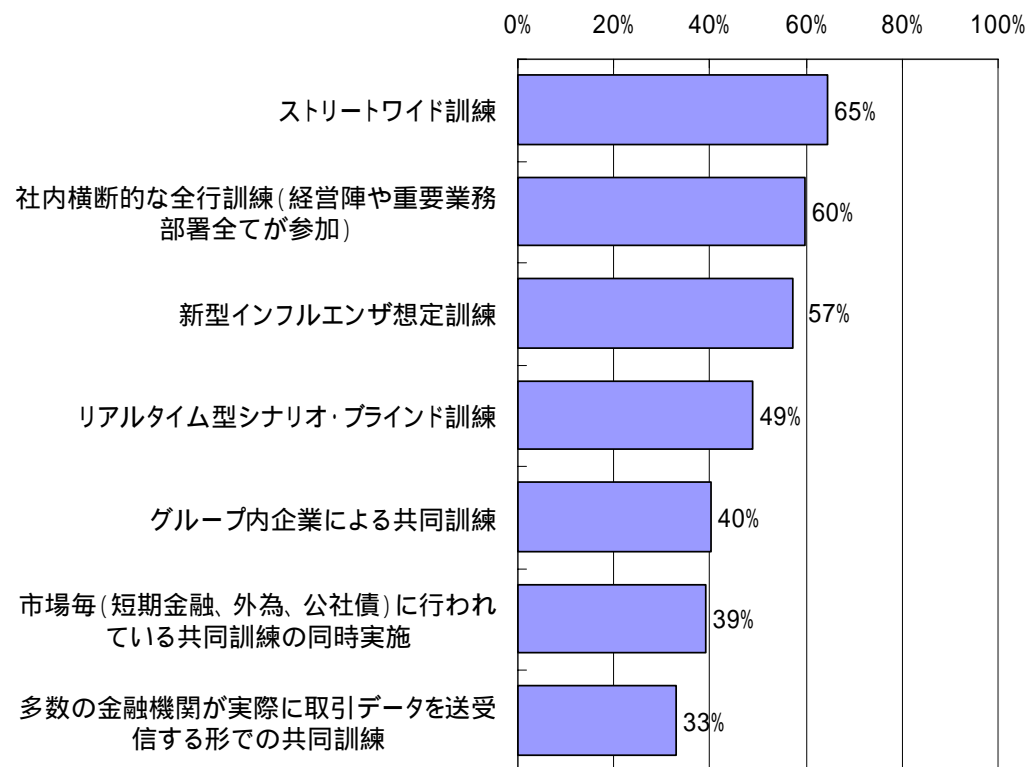
- 訓練環境については、8割以上の先が、「出来る限り業務継続計画発動時に実際に使用するシステム・機器を利用」と回答。

(2) 訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直し(複数回答)



- 訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直しでは、最も回答が多いのは、「マニュアルの記述内容」で、「社内の連絡体制」、「重要業務の処理手順」が続く。

(3) 今後充実すべき訓練（複数回答）



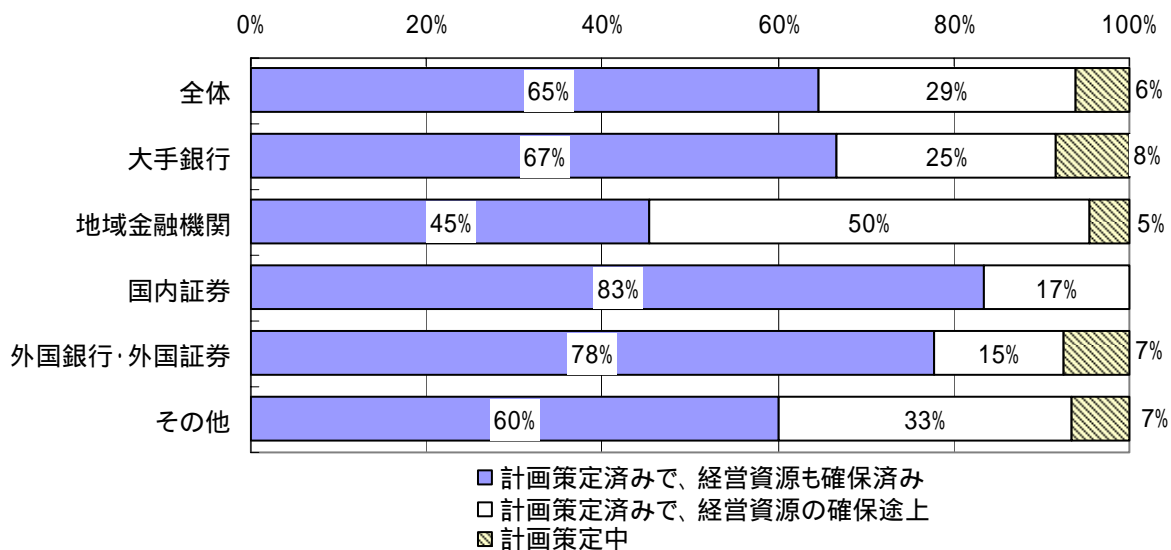
- 今後充実すべき訓練としては、最も回答が多いのは、「ストリートワイド訓練^(注)」で、「社内横断的な全行訓練」、「新型インフルエンザ想定訓練」が続く。

(注) 他の訓練と異なるストリートワイド訓練の特徴は、「業界内で共通の被災シナリオを設定し、その共通のシナリオの下で各社が被災時の対応に関するシミュレーションを行い、その結果を集約し問題点を洗い出すことにより、業界レベルで業務継続体制の整備を促すための机上訓練」(「海外における「ストリートワイド訓練」の概要」<2010年3月公表>)の3点。

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

(1) 業務継続計画の策定

業務継続計画の策定



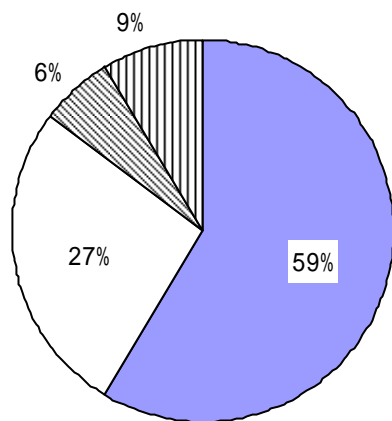
(注) 病原性の高いインフルエンザ。会社全体として、欠勤率が業務に支障を及ぼす程度まで高まり、全ての業務を平常通りに遂行継続することは困難なもの。

- ・ 新型インフルエンザ対策等の感染症に着目した対応は、「計画策定済み」とする割合が、9割以上に達しており、前回調査(3割程度)比増加。

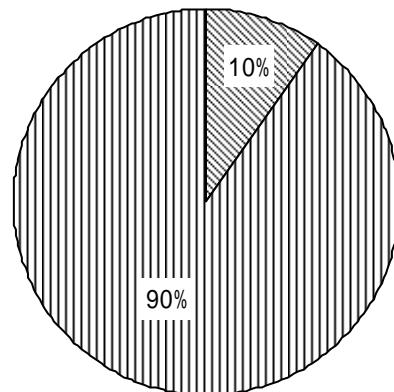
消耗品類の備蓄

(衛生医療用品)

<マスク・消毒薬等>



(食料品・飲料)



- 2ヶ月分以上
- 1ヶ月分程度
- ▨ 1-2週間分
- ▩ 1週間分未満

- ・ 「衛生医療用品」の備蓄については、6割程度の先が、「2ヶ月分(8週間分^(注))」を確保しており、前回調査(1割程度)比増加。

- ・ 一方、「食料品・飲料」の備蓄については、9割以上の先が「1週間分未満」。

(注) 新型インフルエンザ及び鳥インフルエンザに関する関係省庁対策会議の「新型インフルエンザ対策行動計画」では、新型インフルエンザは、全人口の25%が罹患し、流行が約8週間程度続くと予想されている。

(2)「重要業務」の業務継続

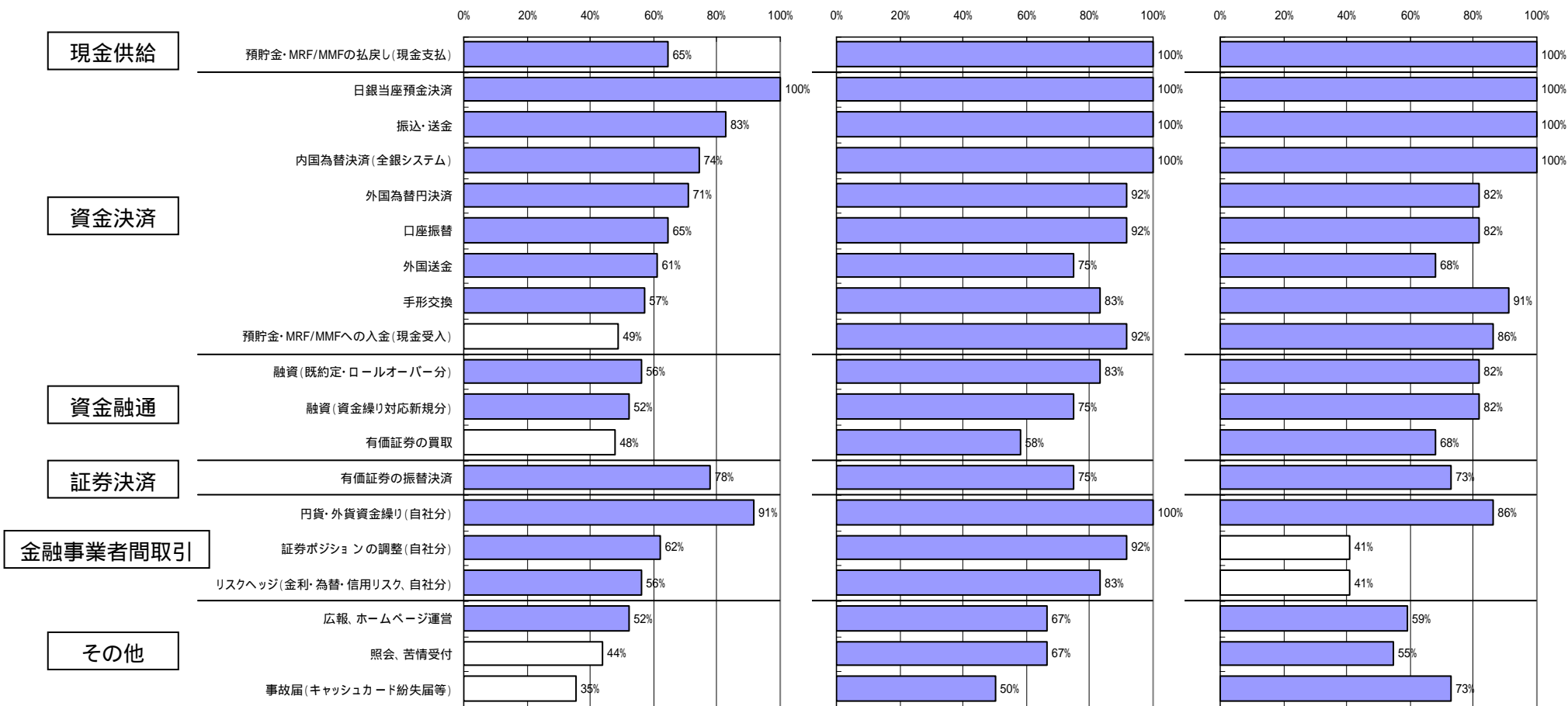
新型インフルエンザ流行時にも継続することを想定している「重要業務」の具体的内容（複数回答）

< グラフの色付き部分は50%以上 >

(全体)

(大手銀行)

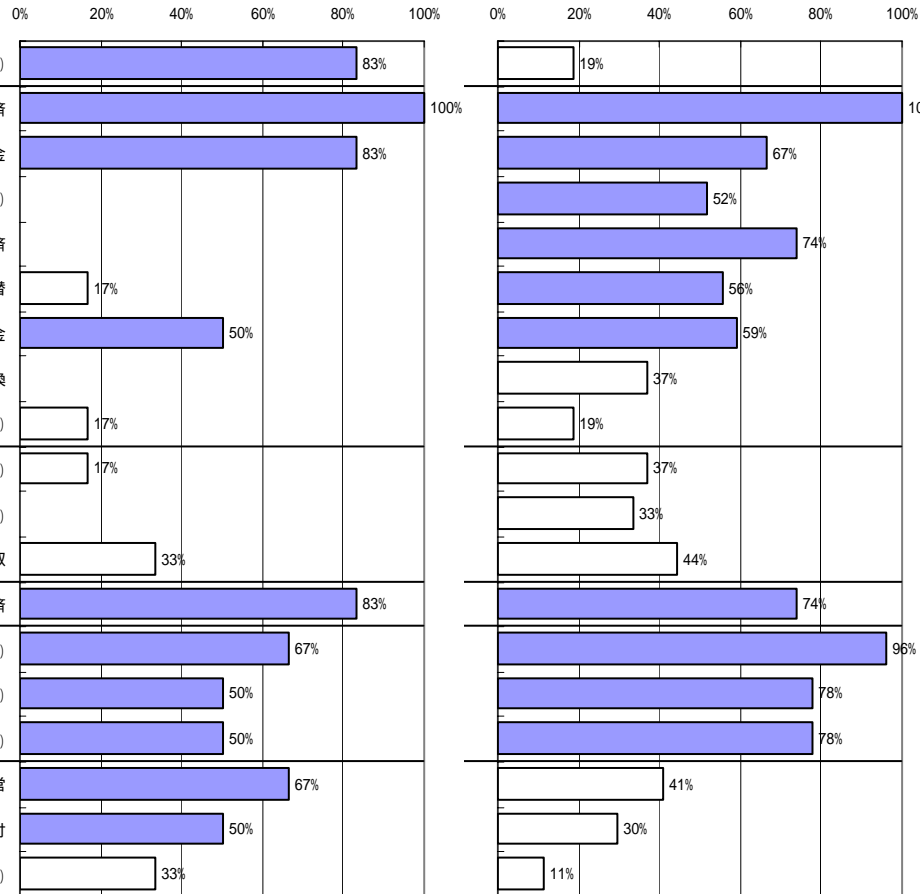
(地域金融機関)



- ・ 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、前述(12~13頁)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を想定。
- ・ 大手銀行と地域金融機関では、全先が「現金供給」、「日銀当座預金決済」、「振込・送金」、「内国為替決済」を「重要業務」に指定。

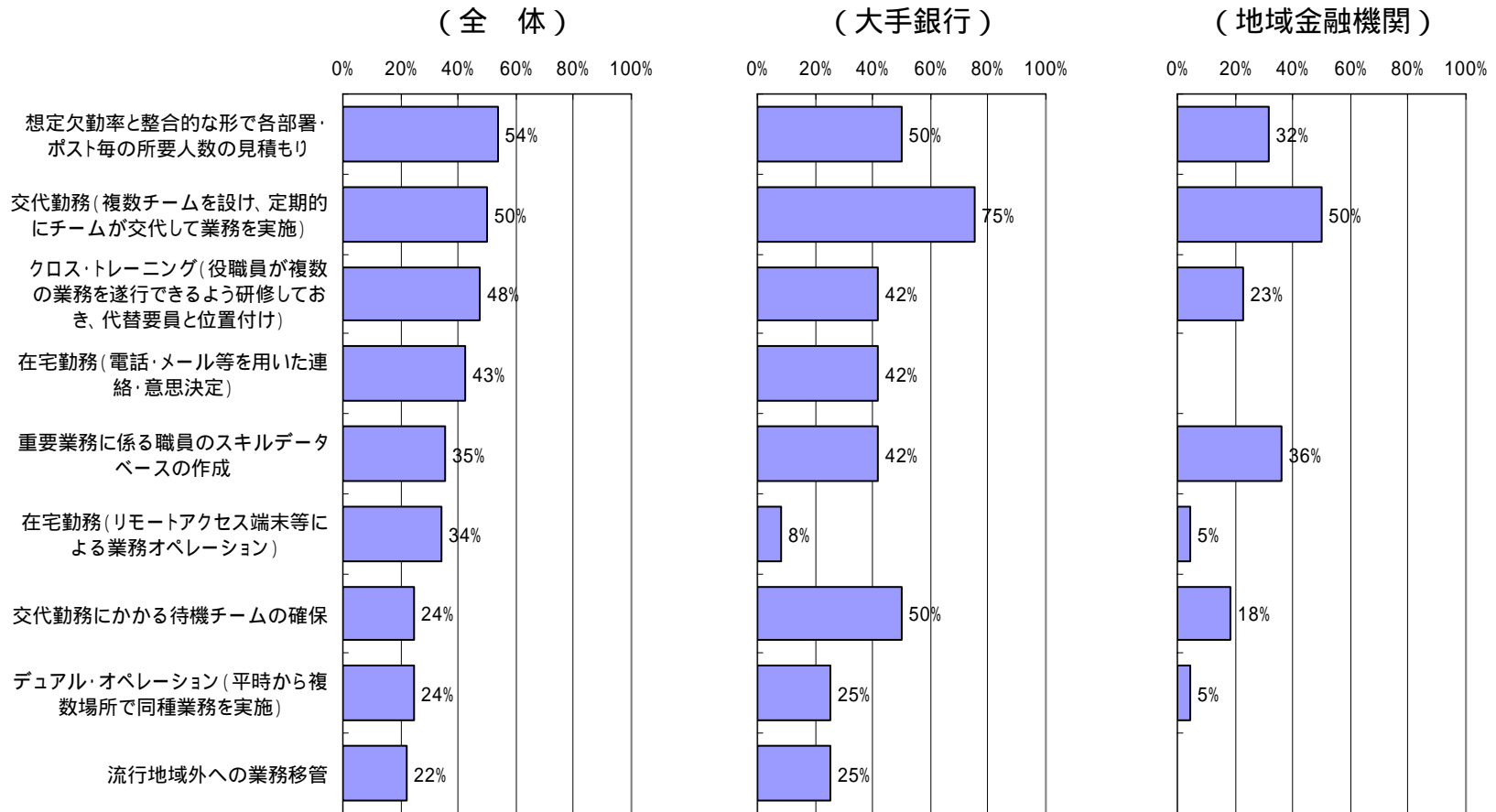
(国内証券)

(外国銀行・外国証券)

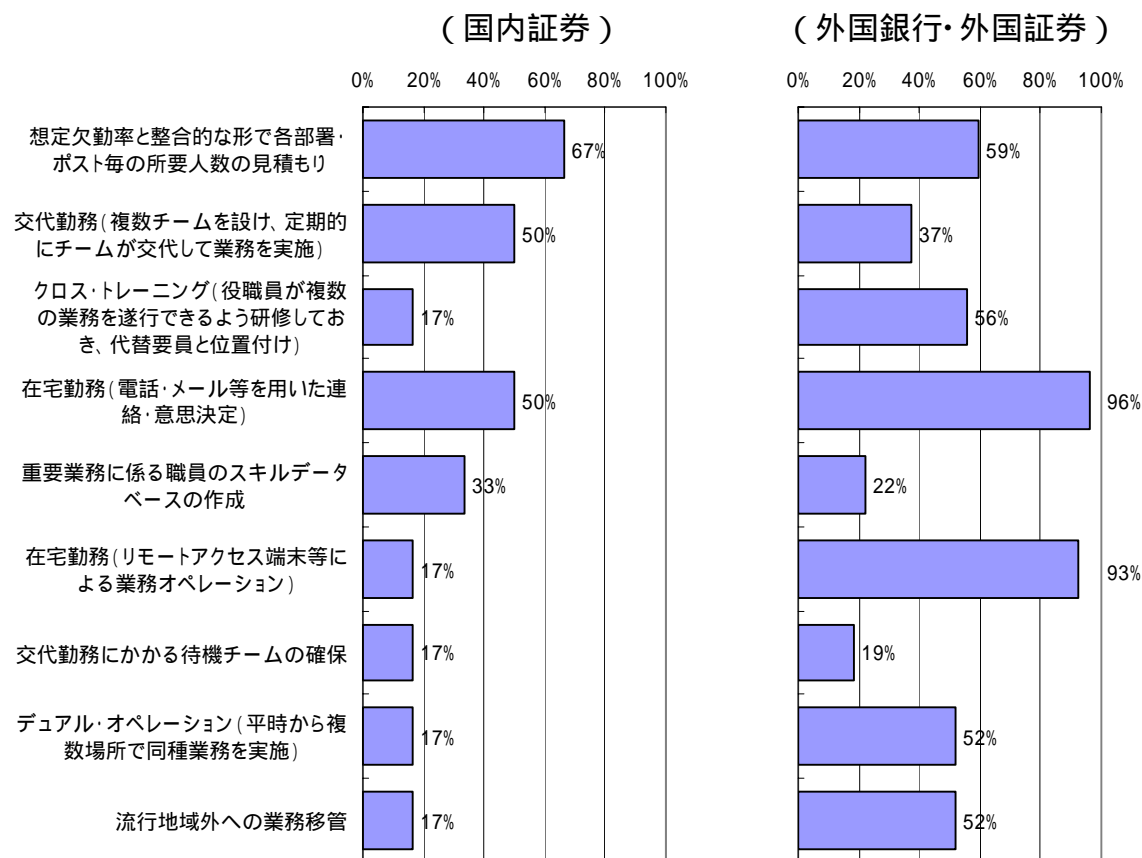


- ・ 国内証券では、全先が「日銀当座預金決済」を「重要業務」に指定。また、4分の3以上の先が、「現金供給」、「振込・送金」、「証券決済」を指定。
- ・ 外国銀行・外国証券では、9割以上の先が「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り」を指定。

新型インフルエンザ流行時の業務継続手段（複数回答）



- ・ 新型インフルエンザ流行時の業務継続手段は、半数以上の先が、「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」、「交代勤務」を整備済み。
- ・ 業態別にみると、大手銀行では、半数以上の先が、「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」、「交代勤務」、「交代勤務にかかる待機チームの確保」を整備済み。
- ・ 地域金融機関では、半数以上の先が、「交代勤務」を整備済み。

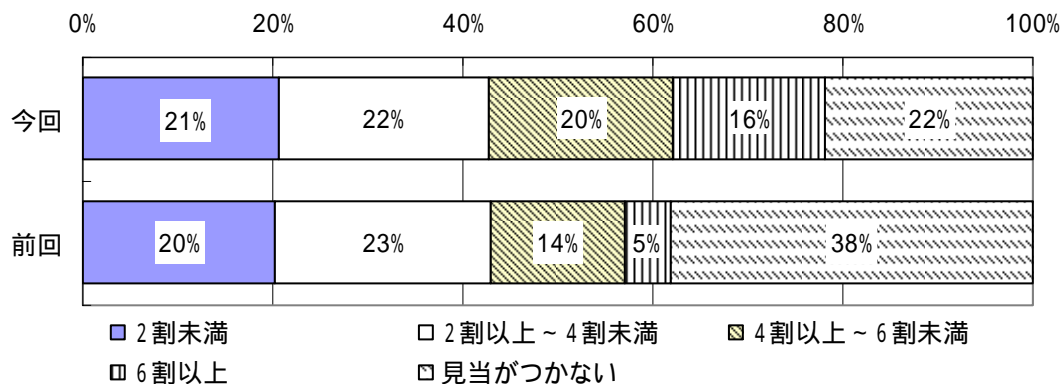


- ・ 国内証券では、半数以上の先が「想定欠勤率と整合的な形で各部署・ポスト毎の所要人数の見積もり」、「交代勤務」、「在宅勤務」を整備済み。
- ・ 外国銀行・外国証券では、半数以上の先が、「想定欠勤率と整合的な形で各部署・ポスト毎の所要人数の見積もり」、「クロス・トレーニング」、「在宅勤務」、「デュアル・オペレーション」、「流行地域外への業務移管」を整備済み。

(3) 業務継続要員

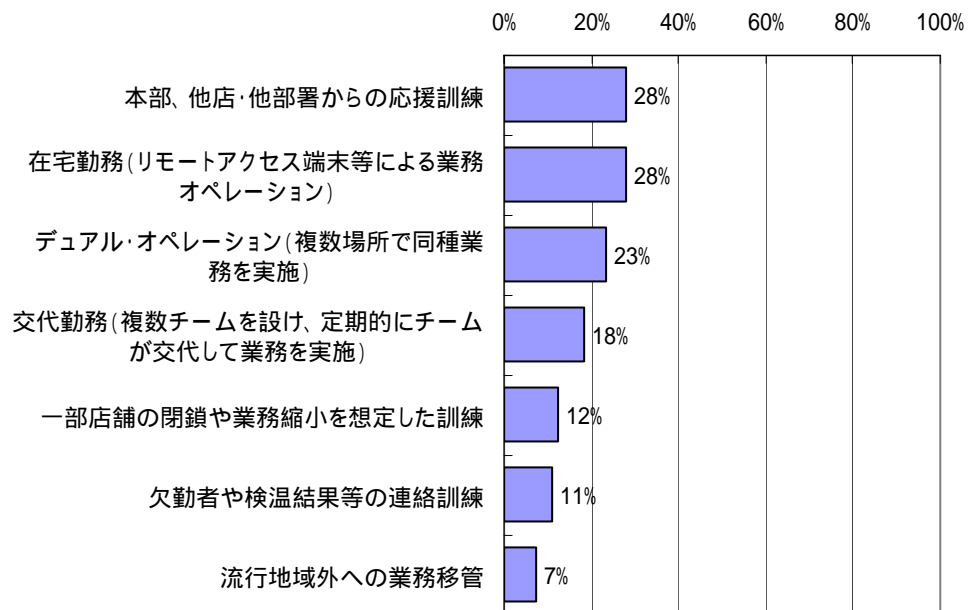
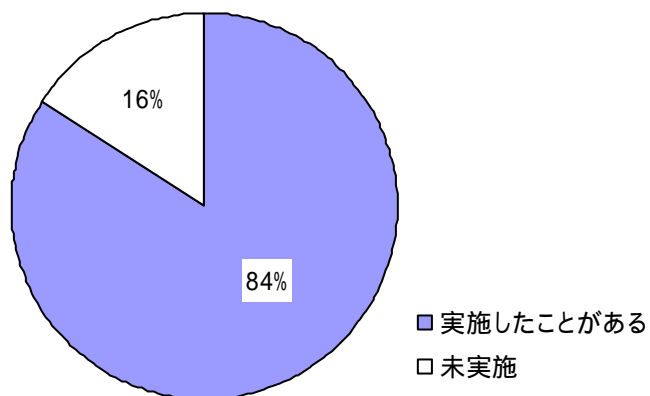
新型インフルエンザ流行時に「出勤」を要する人数（在宅勤務・自宅待機者は除く）

委託先・パート等も含む全役職員に占める割合



- ・ 新型インフルエンザ流行時に「出勤」を要する人数については、「見当がつかない」とする割合が、2割程度。
- ・ 新型インフルエンザ関連の訓練については、8割程度が実施。訓練内容には、ばらつきがみられる。

(4) 訓練の実施



【業務継続体制の充実に向けて】

以上のとおり、業務継続体制の整備は、前回調査から全般的に進展していることが確認された。もっとも、今アンケートからは以下のような課題が明らかとなったので、今後、業務継続体制のさらなる整備や実効性向上に取り組むことが期待される。

まず、業務継続体制の「実効性は確保されている」と回答した割合が、前回調査から減少した（4頁）。実効性確保が不十分と回答した先のうち、「重要な関係先の業務継続計画との整合性」や「全社ベースでの訓練による検証」を課題に挙げる先が約半数に上る（5頁）。今後は、重要な関係先との間で業務継続計画の整合性を相互に検証したり、「社内横断的な全行訓練」や関係先との共同訓練を実施することで、緊急時における事務フローの習熟を図りつつ、自社の業務継続体制を検証していくことが望まれる。

また、「要員の確保」や「バックアップオフィスの整備」を課題に挙げる先も4割程度みられる（5頁）。要員の確保やバックアップオフィスの整備の際には、費用対効果を考慮しつつ、自社の直面する潜在的脅威と重要業務の想定事務量や復旧目標時間を勘案したうえで、参集可能要員の算出と、メインオフィス被災時に業務継続が可能な拠点の選定を行っていくことが必要となる。

システムインフラ面では、オフサイト・バックアップシステムの稼働に必要な操作手順書や操作用IDを遠隔地保管していない先が一部にみられる（20頁）。緊急時にオフサイト・バックアップシステムを円滑に立ち上げるためには、操作手順書等も遠隔地保管する必要がある。

また、オフサイト・バックアップシステムに一旦移行した場合に、その後、切戻しまでに要する準備期間や切戻しの作業時間については、「見積もっていない・未整備」、「見当がつかない・未整備」とする先が少なくないため（21頁）バックアップセンターからの切戻しに必要なデータの移行方法・手順の検討を通じ、切戻しに必要な準備期間等を把握することが望まれる。さらに、オフサイト・バックアップシステム利用時に業務制約等があるケースも多いため（19頁）メインシステムの利用再開を早期に行うことを可能とする体制を整備することが期待される。

以 上