

金融機関における
業務継続体制の整備状況
—2025年度アンケート調査結果から—

日本銀行
金融機構局
2026年1月



金融システムレポート別冊シリーズについて

日本銀行は、マクロプルーデンスの視点からわが国金融システムの安定性を評価するとともに、安定確保に向けた課題について関係者とのコミュニケーションを深めることを目的として、『金融システムレポート』を年2回公表している。同レポートは、金融システムの包括的な定点観測である。

『金融システムレポート別冊シリーズ』は、特定のテーマや課題に関する掘り下げた分析、追加的な調査等を行うことにより、『金融システムレポート』を補完するものである。

本レポートの内容について、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。

【本レポートに関する照会先】

日本銀行金融機構局考查企画課 (csrbcm@boj.or.jp)

はじめに

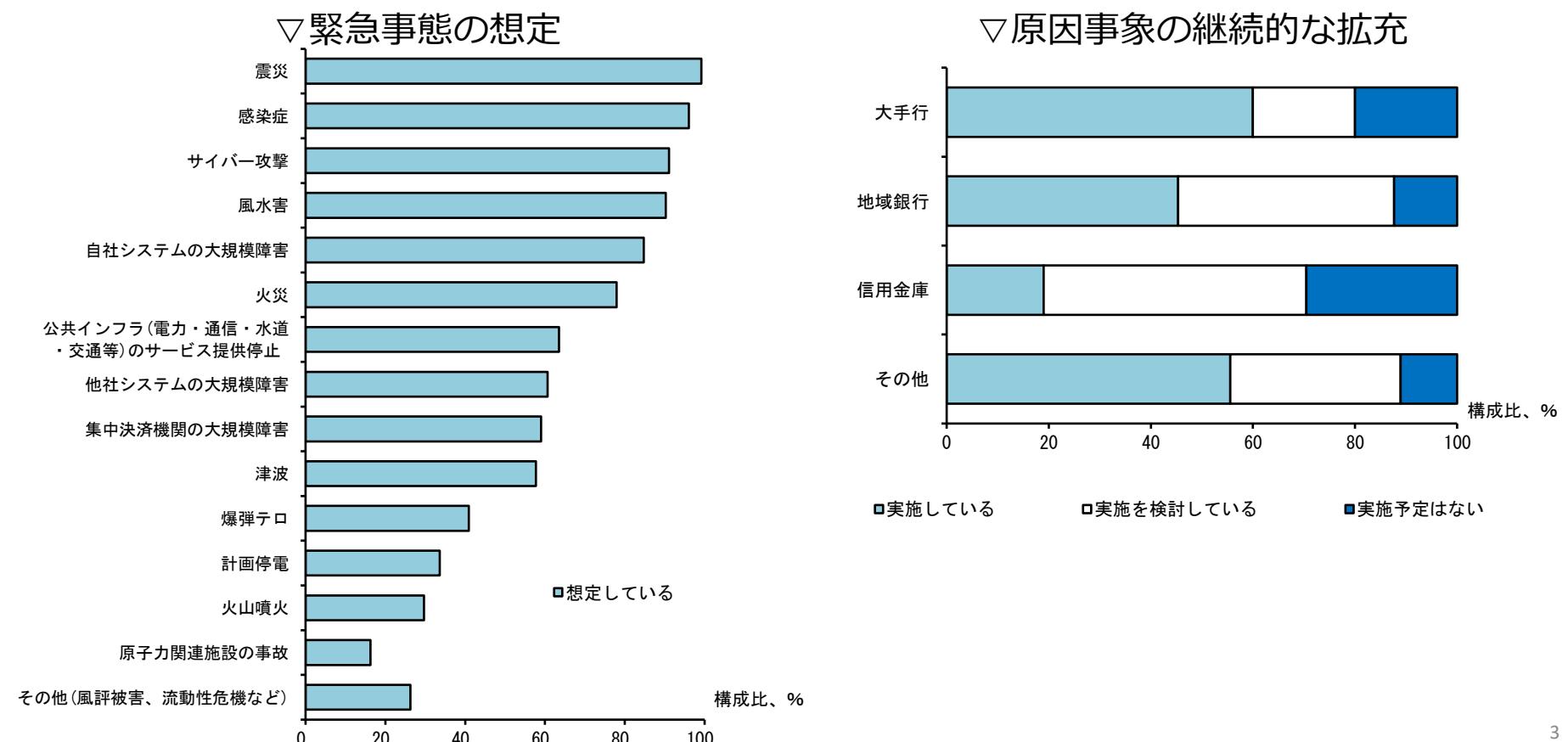
- ✓ わが国では、東日本大震災以降も、最大震度7を観測する地震が度々発生しているほか、近年は、台風や集中豪雨によって甚大な被害が繰り返しもたらされている。また、2020年には新型コロナウイルス感染症が蔓延し、長期にわたって大きな影響が生じた。このほか、サイバー攻撃の手口が巧妙化しており、サイバーセキュリティに対する脅威も高まっている。
- ✓ こうした中、金融機関は、自然災害や人為災害といった業務継続を阻害する緊急事態が発生した場合でも、顧客および従業員の安全に配慮しつつ、金融サービスの提供を維持することができるよう、体制整備やその実効性確保に向けて、不斷に取り組むことが求められている。
- ✓ こうした問題意識のもと、日本銀行では、2025年4月～5月にかけて、取引先金融機関のうち381先を対象^(注1)に、業務継続体制に関するアンケートを実施（2014年度に実施^(注2)して以来、約10年ぶりの調査）。本レポートでは、アンケートの結果をベースに、一部の金融機関等との意見交換の内容も踏まえ、金融業界における業務継続体制の整備状況について分析した。

(注1) 調査先の業態別内訳は、「大手行」：みずほ、三菱UFJ、三井住友、りそな、埼玉りそな、三菱UFJ信託、みずほ信託、三井住友信託、SBI新生、あおぞら（10先）。「地域銀行」：地方銀行61先、第二地方銀行36先。「信用金庫」：信用金庫247先。「その他」：ゆうちょ、PayPay、セブン、ソニー、楽天、住信SBIネット、auじぶん、イオン、大和ネクスト、ローソン、みんなの、UI、オリックス、GMOあおぞらネット、日本マスタートラスト信託、SMBC信託、野村信託、農中信託、新生信託、日証金信託、日本カストディ、SBJ、信金中央金庫、商工組合中央金庫、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会、農林中央金庫（27先）。アンケート回収率は100%。

(注2) 日本銀行金融機構局「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」、BOJ Reports & Research Papers、2015年1月。

(1) 緊急事態の想定

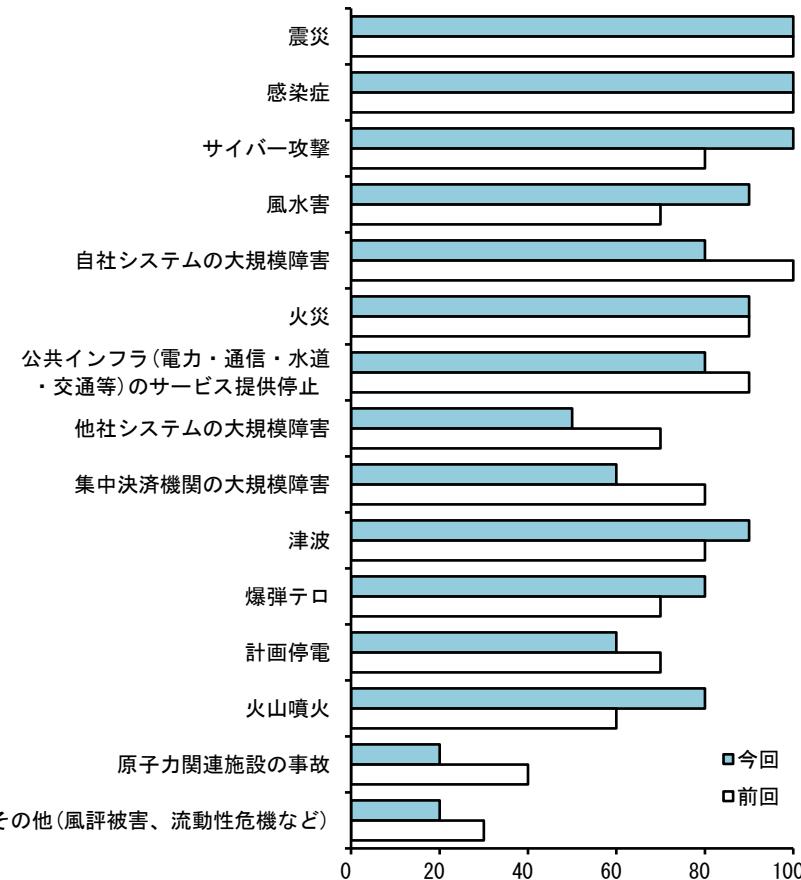
- ✓ 業務継続上の緊急事態として、ほぼ全ての先が「震災」や「感染症」を想定している。
- ✓ また、近年脅威が高まっている「サイバー攻撃」や、全国各地で深刻な被害が多発している「風水害」を緊急事態として想定している先も多い。
 - こうした中、多くの先において、緊急事態をもたらす原因事象を継続的に拡充する必要性が意識されている。



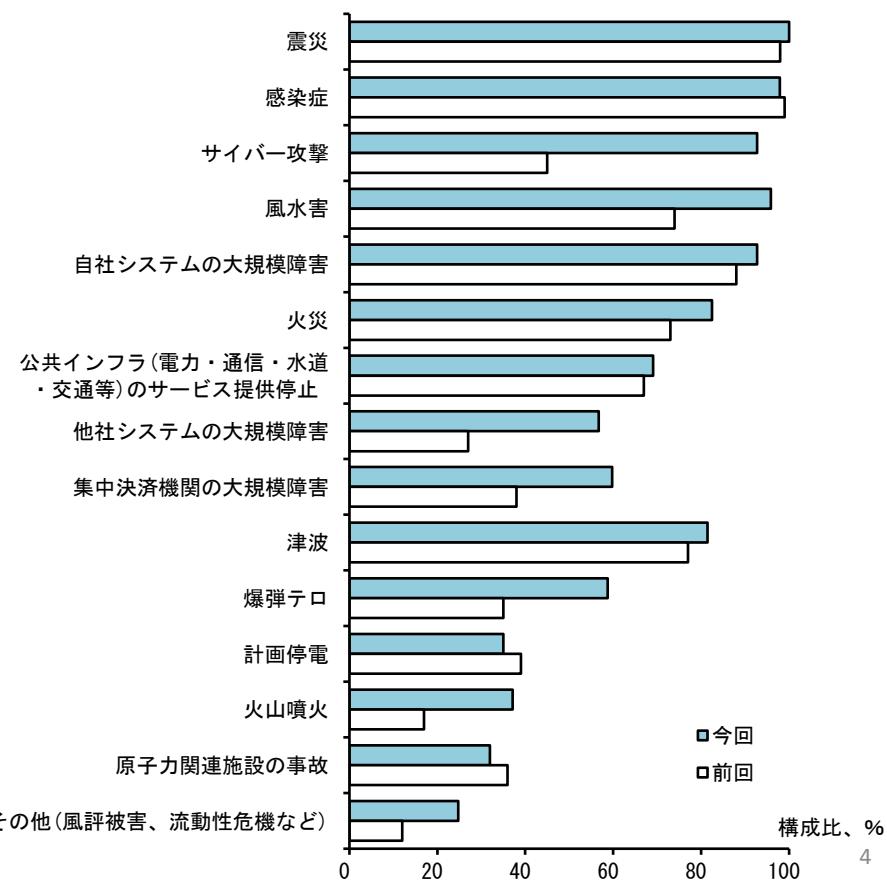
(参考1) 前回調査(2014年度)との比較

- ✓ 2014年度に実施した前回調査と比較可能な大手行と地域銀行の回答結果をみると、この間に脅威の高まりが意識された「サイバー攻撃」や「風水害」に加え、地政学リスクを背景とした「爆弾テロ」や富士山噴火に代表される「火山噴火」を緊急事態として想定する先の割合が上昇している。

▽大手行の比較



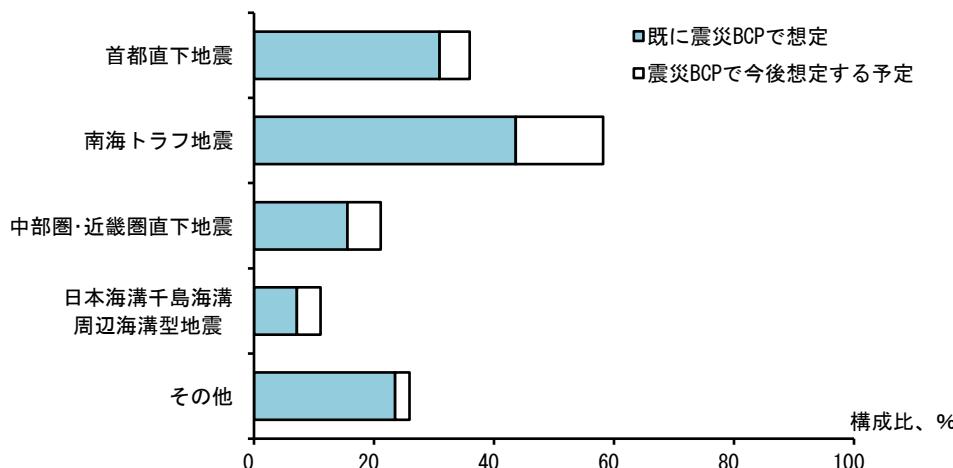
▽地域銀行の比較



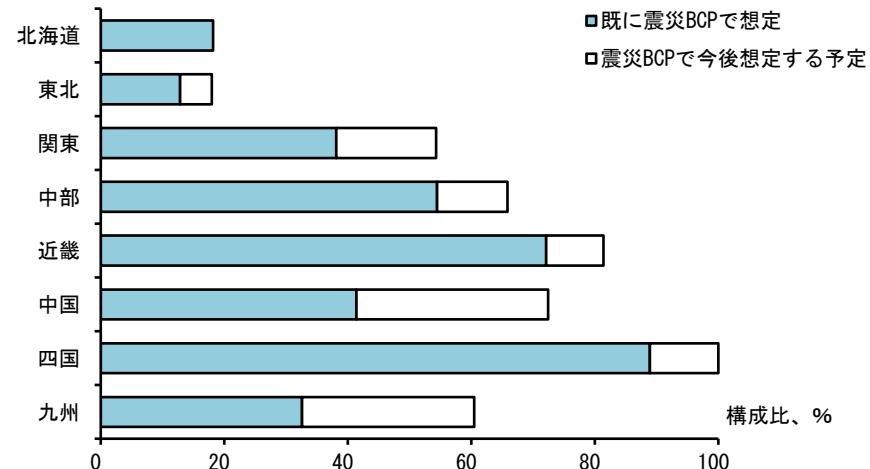
(2) 震災想定と対応状況

- ✓ 緊急事態として想定する震災として、「南海トラフ地震」を挙げる先が多い。
- ✓ 四国地方では、全ての先が、南海トラフ地震を想定している、あるいは今後想定する予定と回答している。このほか、近畿地方など広範な地域において、南海トラフ地震を想定した対応が進められている。
 - 南海トラフ地震については、2024年8月に発生した日向灘を震源地とする最大震度6弱の地震を受けて、「南海トラフ地震臨時情報（巨大地震注意）」が発表されたことをきっかけに、関心が一段と高まっているとの声が聞かれた。

▽震災想定毎の対応状況



▽地域別に見た南海トラフ地震を想定した対応状況

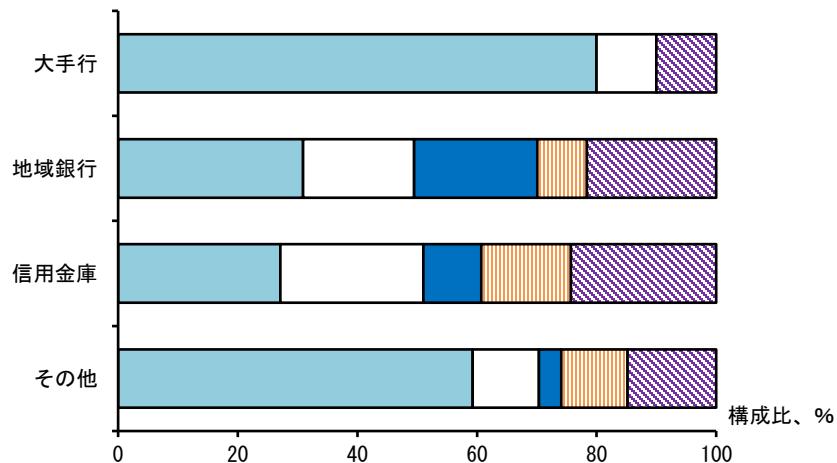


(注) 集計対象は、緊急事態の原因事象として震災を想定していると回答した調査先。

(3) 緊急要員の確保

- ✓ 大手行では8割の先が、参集可能な緊急要員を特定・任命している。
- ✓ 他方、地域銀行や信用金庫では、緊急要員の特定は6割以上の先が実施しているものの、参集可能性の確認や手作業処理負担の考慮は未了となっている先が少なくない。

▽業務継続要員の確保状況



- ▣ 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

(参考2) 災害発生時における臨時休業の取扱い

- ✓ 2019年10月に「銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令等」が公布・施行され、自然災害の発生により金融機関の役職員や利用者の生命や身体に重大な危険を生じさせるおそれがある場合、弾力的に営業所の臨時休業を判断できるようになった。
- ✓ この点について、金融機関からは「自然災害発生時における対応手段の選択肢が広がった」と評価する声が聞かれている。

【銀行法】

(臨時休業等)

第十六条 銀行は、内閣府令で定める場合を除き、天災その他のやむを得ない理由によりその営業所において臨時にその業務の全部又は一部を休止するときは、直ちにその旨を、理由を付して内閣総理大臣に届け出るとともに、公告し、かつ、内閣府令で定めるところにより、当該営業所の店頭に掲示しなければならない。銀行が臨時にその業務の全部又は一部を休止した営業所においてその業務の全部又は一部を再開するときも、同様とする。

【銀行法施行規則】

(臨時休業の届出等)

第十七条 [略]

2 法第十六条第一項に規定する内閣府令で定める場合は、次に掲げる場合とする。

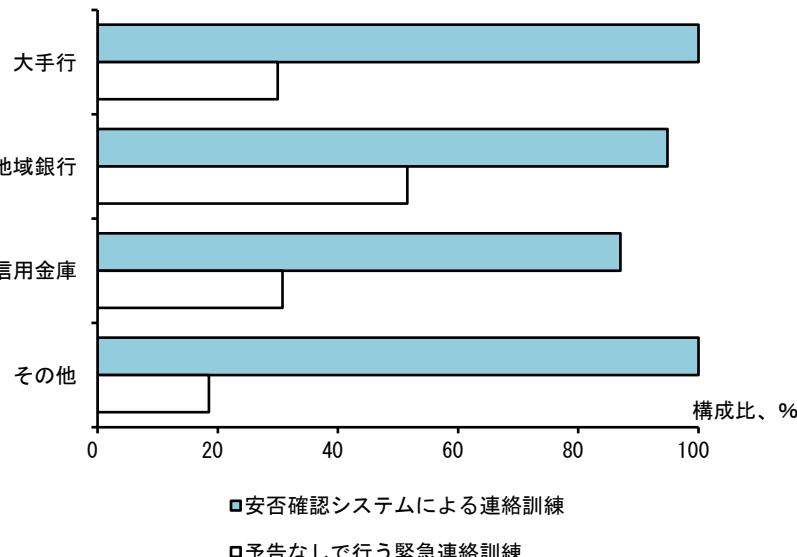
一～三 [略]

四 台風、地震その他の異常な気象、海象又は地象により営業所においてその業務を営むことが当該営業所の役員、職員又は利用者の生命又は身体に重大な危険を生じさせるおそれがあることにより当該営業所の業務の全部又は一部を休止する場合

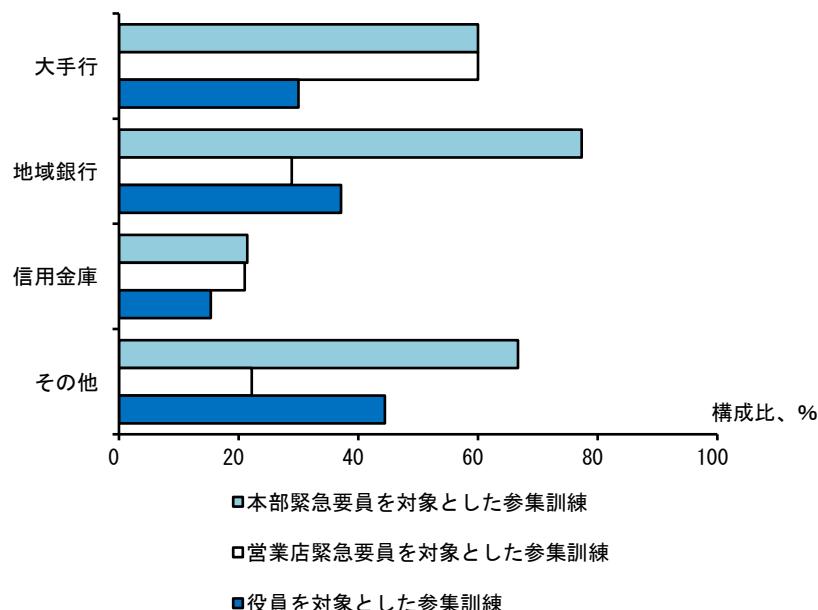
(4) 各種訓練の実施状況①

- ✓ ほとんどの先が安否確認システムによる連絡訓練を実施している。また、一部の先では予告なしでの緊急連絡訓練も実施されている。
- ✓ 本部の緊急要員を対象とした参集訓練は、信用金庫以外の業態では6割以上の先が実施している。なお、役員を対象とした訓練を実施している先は、いずれの業態も半数に満たない。
—— 参集訓練に関しては、所在する地域や店舗網の特性などを考慮のうえ、実施の要否を判断することが望ましい。

▽緊急連絡訓練



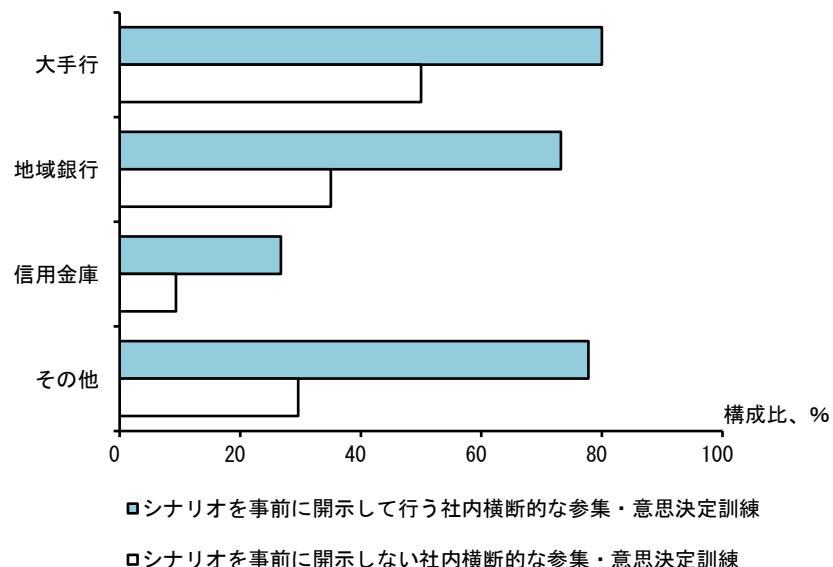
▽要員参集訓練



(4) 各種訓練の実施状況②

- ✓ 社内横断的な参集・意思決定訓練に関しては、シナリオを事前に開示して行う形態での訓練を中心に実施されている。
 - 金融機関からは、営業時間中あるいは夜間・休日に実施する訓練や、役員を含む多くの関係者が参加する訓練を企画・実施するのは、関係者間の調整が難しいとの声が聞かれた。業務継続の実効性を確保するために必要な訓練の実施に向けては、経営陣のリーダーシップが期待される。

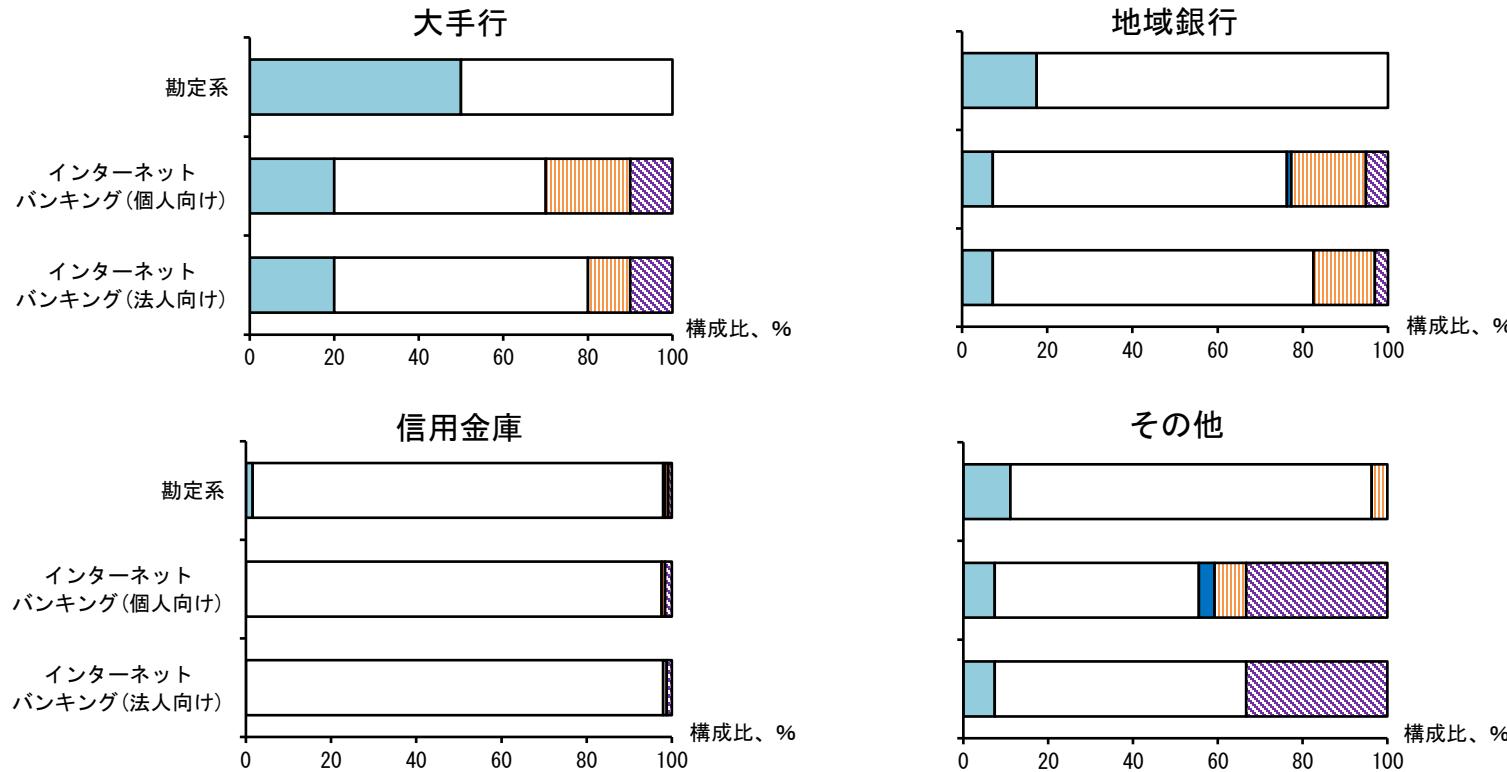
▽社内横断的な参集・意思決定訓練



(5) オフサイト・バックアップシステムの確保

- ✓ メインセンターと同時被災する可能性が低い地域にバックアップセンターを設置しているかどうかを尋ねたところ、勘定系システムについては、いずれの業態においても、9割以上の先が対応済み。
- ✓ また、インターネットバンキングシステムについても、大手行や地域銀行、信用金庫では、7割以上の先が対応している。

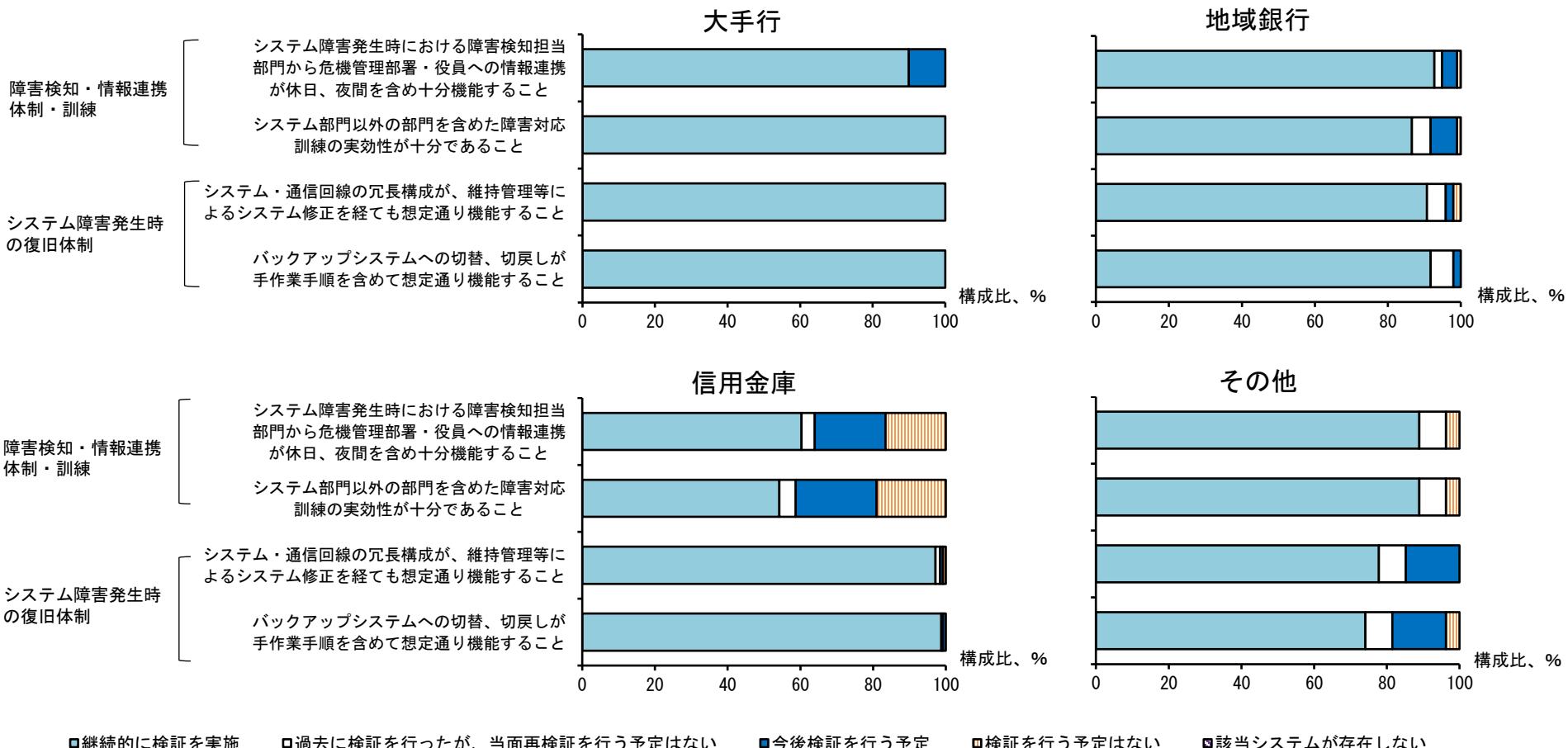
▽同時被災する可能性が低い地域にバックアップセンターを設置



(6) 勘定系システムの障害を想定した業務継続体制

- ✓ 勘定系システムの障害発生時における情報連携や復旧に向けた体制を継続的に検証しているか尋ねたところ、いずれの業態においても、多くの先が体制整備や実効性の継続的な検証を行っている、あるいは検討を進めていると回答。

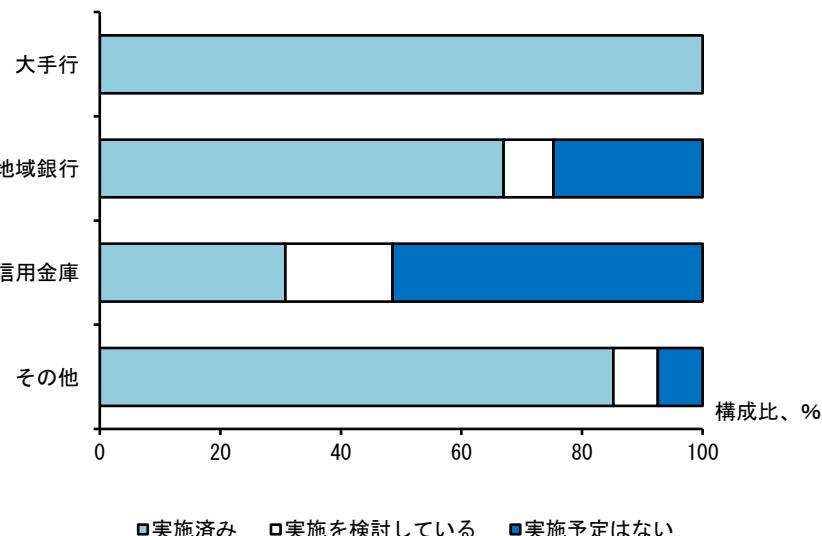
▽勘定系システムの障害を想定した業務継続体制



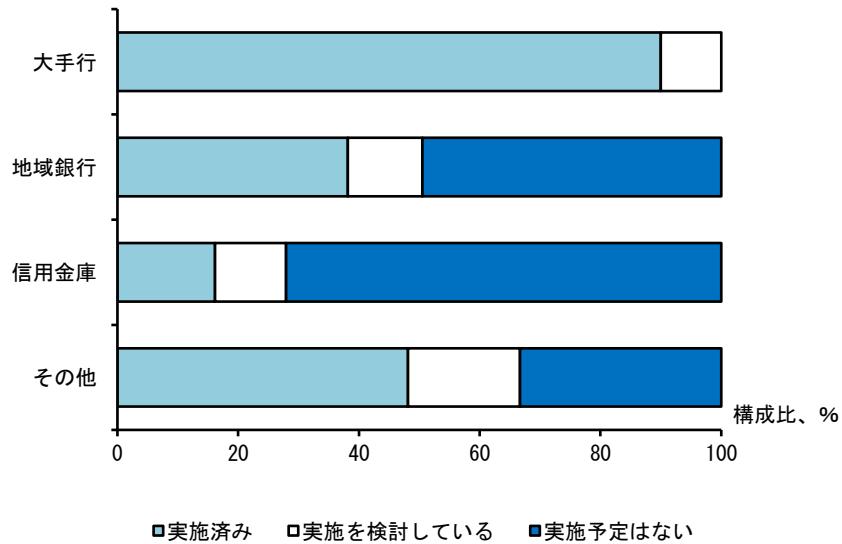
(参考3) バックアップオフィス等の整備状況

- ✓ 大手行では、災害時における事務処理体制の冗長性を高めるために、バックアップオフィスやデュアルオペレーション体制の整備も進められている。

▽バックアップオフィスの整備



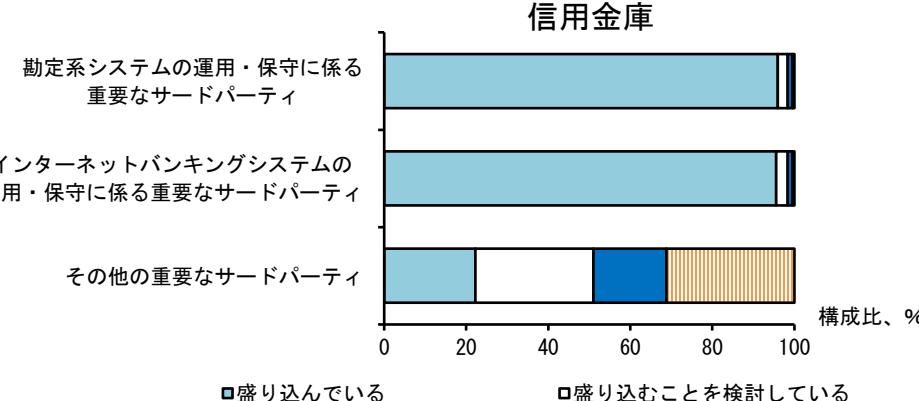
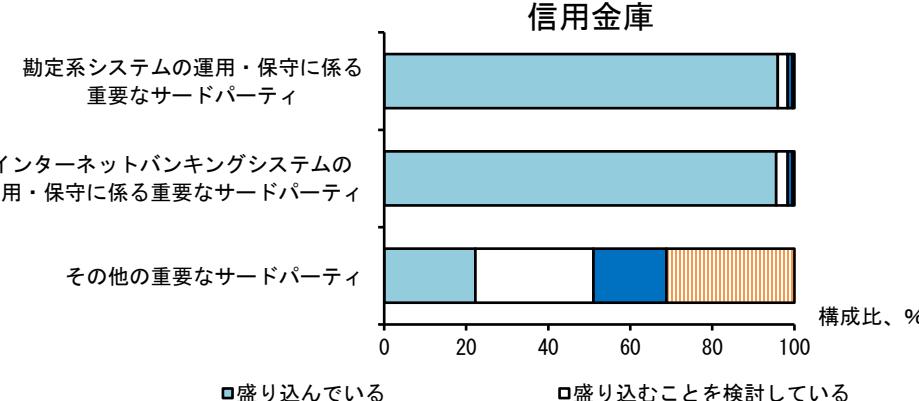
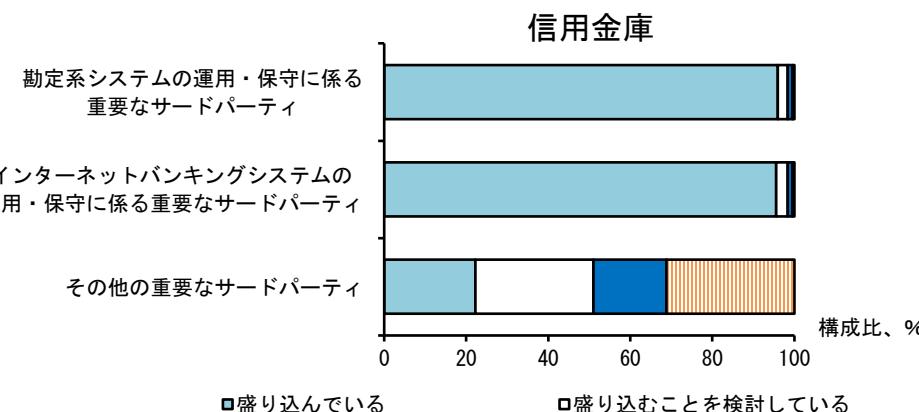
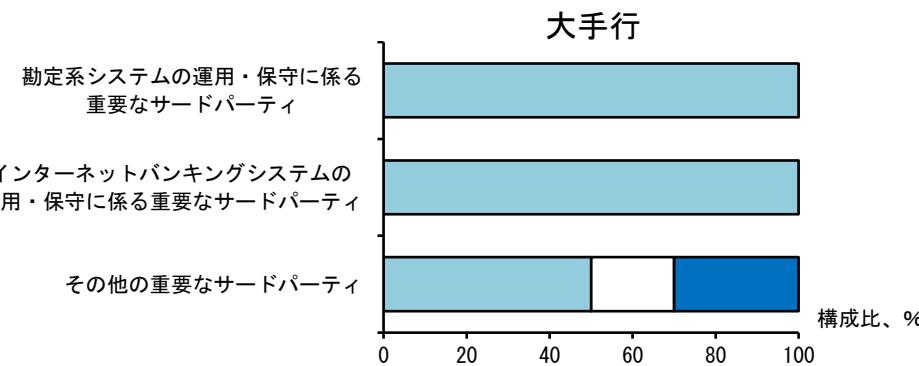
▽デュアルオペレーション体制の整備



(7) 重要なサードパーティリスク管理

- ✓ 業務継続に関する取組計画や管理態勢の中に、重要なサードパーティに対する危機対応能力の点検や管理強化などを盛り込んでいるかを尋ねたところ、勘定系システムやインターネットバンキングシステムの運用・保守に係るサードパーティについては、多くの先で考慮されている。
- ✓ 他方で、その他の重要なサードパーティについては、現在検討中ないし盛り込む予定はないとの回答が少なくない。

▽重要なサードパーティの考慮



■盛り込んでいる

□盛り込むことを検討している

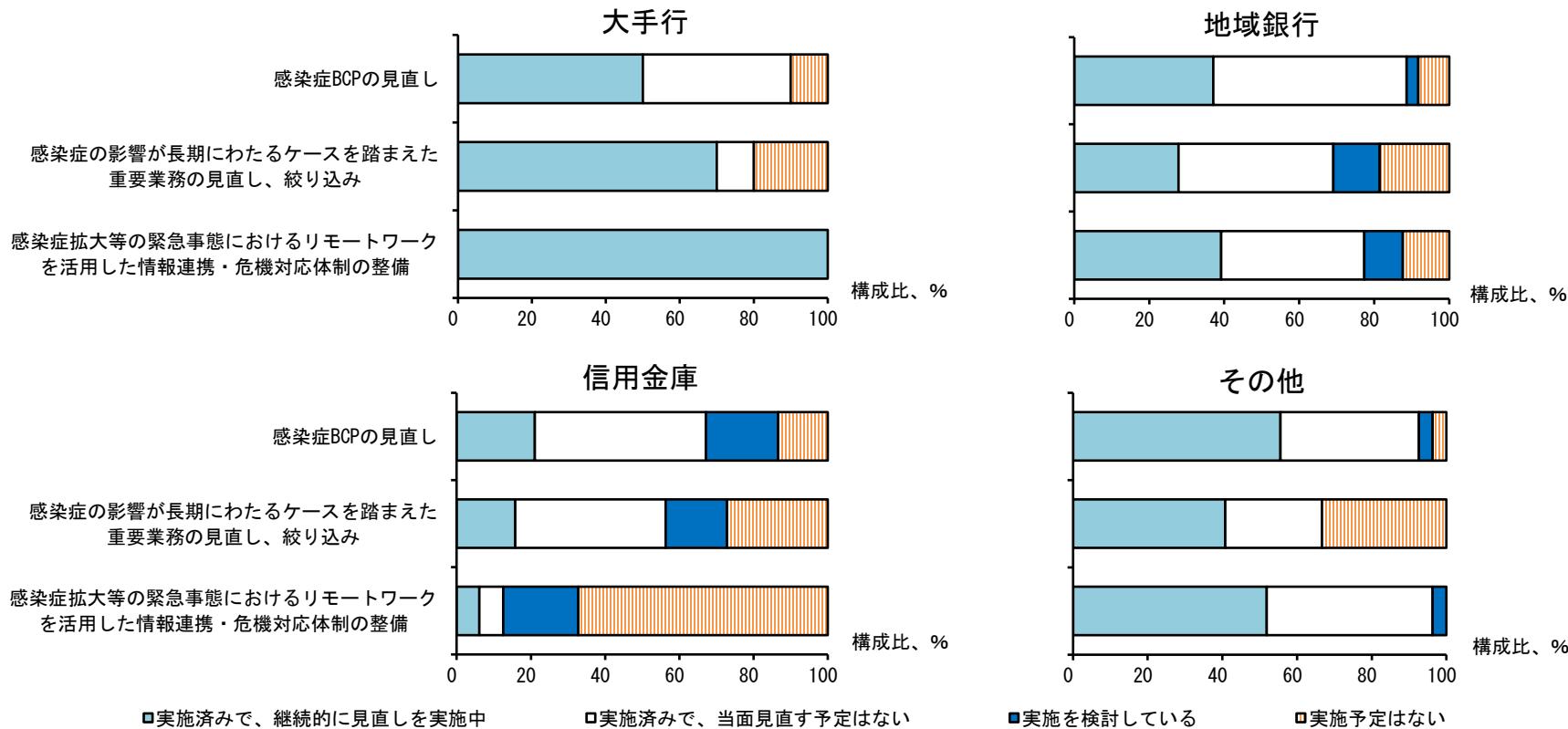
■盛り込む予定はない

□該当する先が存在しない

(8) 新型コロナウイルス感染症を踏まえた見直し

- ✓ 新型コロナウイルス感染症を踏まえた業務継続体制の見直しに関しては、大手行や地域銀行等では9割前後の先が、信用金庫では7割弱の先が実施している。
- ✓ また、大手行や地域銀行等では、感染症の影響が長期にわたるケースを踏まえた重要業務の見直し・絞り込みや、感染症拡大等の緊急時におけるリモートワークを活用した情報連携・危機対応体制の整備を進めている先も多い。

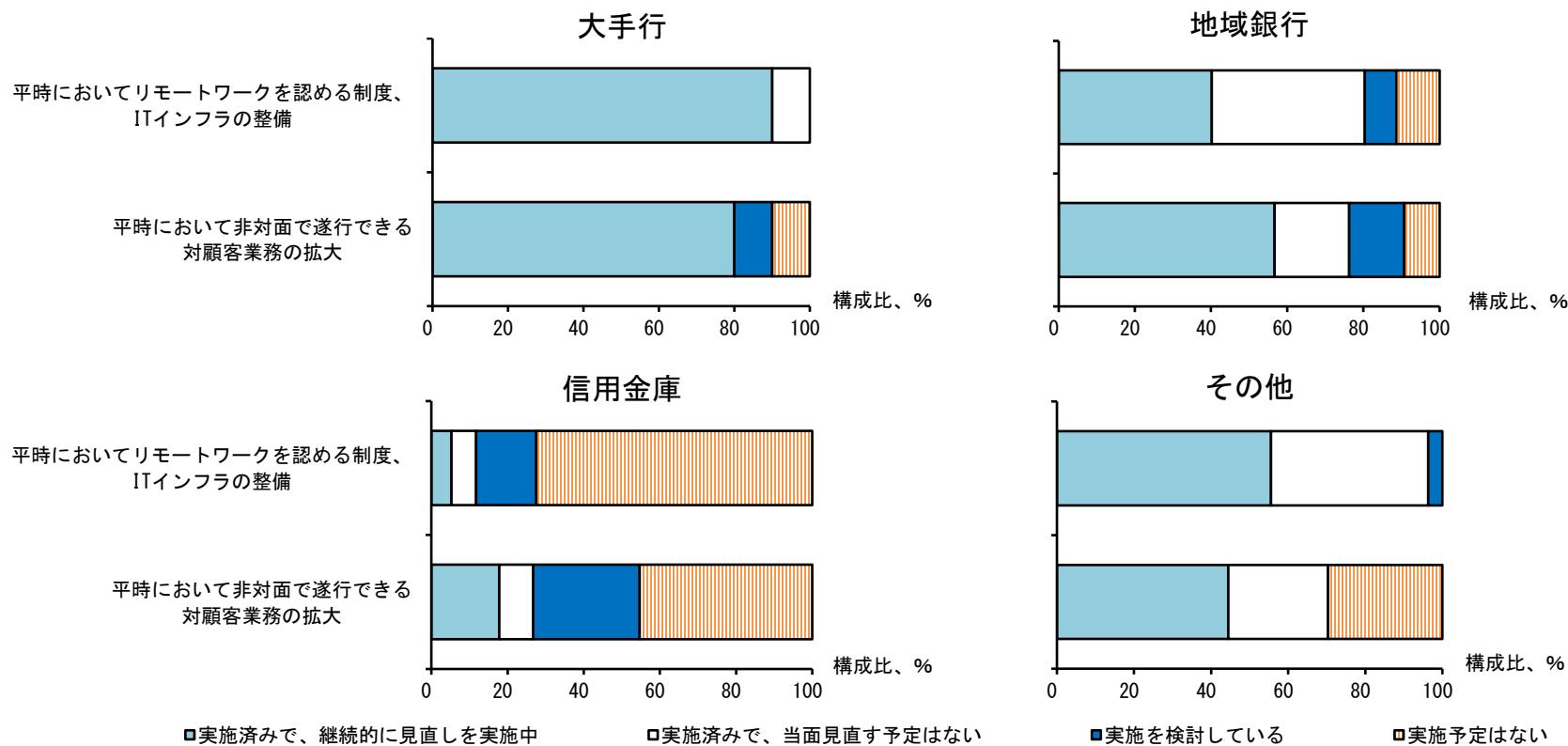
▽新型コロナウイルス感染症を踏まえた見直し



(参考4) リモートワークや非対面での対顧客業務の状況

- ✓ 大手行や地域銀行等では、新型コロナウイルス感染症対策に取り組んだ結果、平時におけるリモートワークやITインフラの整備が進んだほか、非対面で遂行できる対顧客業務も拡大してきている。
 - リモートワークの定着によって、災害発生時に必ずしも緊急要員等が参集しなくても業務を継続できる領域が広がったとの声も聞かれた。

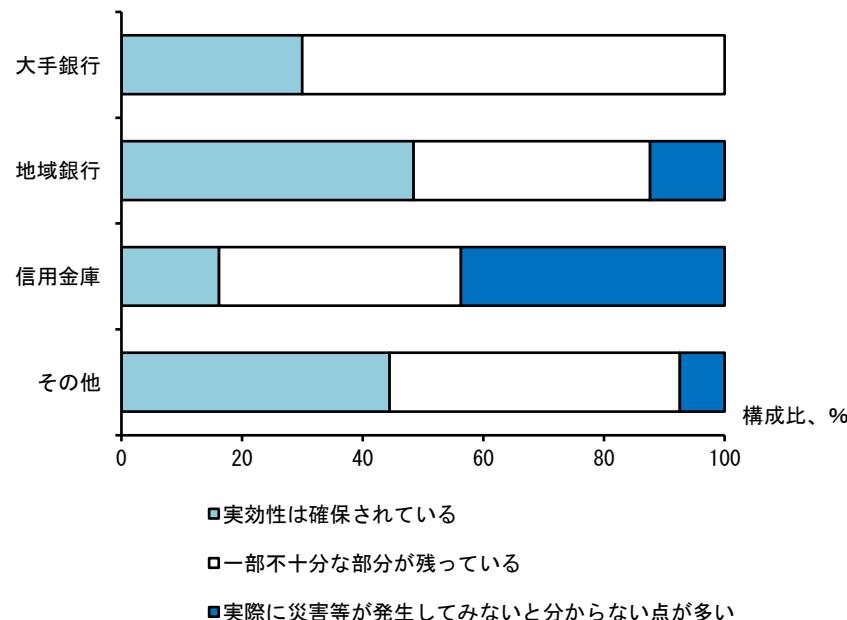
▽リモートワークや非対面での対顧客業務の状況



(9) 実効性の評価

- ✓ 業務継続体制の実効性に関する自己評価を確認したところ、いずれの業態においても、実効性は確保されていると回答した先は2割から4割程度である一方、一部不十分な部分が残っている、あるいは実際に災害等が発生してみないと分からぬ点が多いとする先も少なくない。
- ✓ 環境変化に伴って業務継続体制の実効性も変動し得るため、訓練等を通じて実効性を高める取り組みを継続することが求められる。

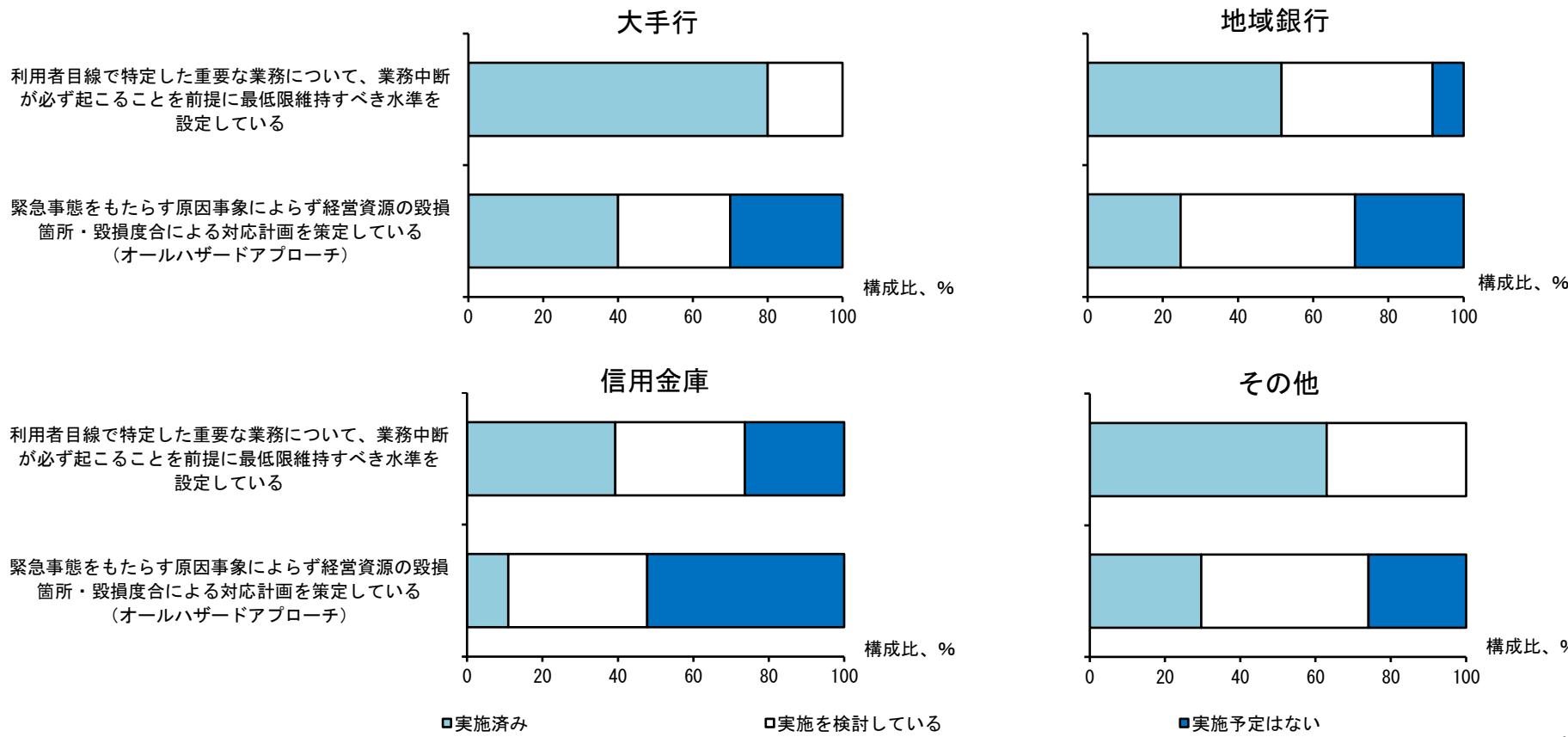
▽業務継続の実効性の自己評価



(10) 業務継続体制の高度化に向けた取組み

- ✓ 近年注目されているオペレーション・レジリエンスの考え方も参考にしつつ、業務継続体制の高度化に向けた取組み状況について確認したところ、いずれの業態においても、利用者目線に立って特定した重要業務の中止を前提として最低限維持すべき水準を設定したり、結果事象に着目して対応計画を策定する（オールハザードアプローチ）、といった取組みが広がりつつある。

▽業務継続体制の高度化に向けた取組み



まとめ

- ✓ 今回のアンケート調査等を通じて、以下の点が確認された。
 - ① 近年、わが国の金融機関では、地震や風水害といった自然災害やサイバー攻撃等の危険性が高まる中、業務継続上の緊急事態として想定する事象が増えており、南海トラフ地震への関心も高まっている。
 - ② 多くの金融機関において、緊急時における業務継続要員の確保やバックアップシステムの設置など業務継続体制の整備が進められているが、実効性の確保に課題を抱えている先が少なくなく、訓練等を通じた不断の検証が求められる。
 - ③ 新型コロナウイルス感染症を踏まえた業務継続体制の見直しが広く行われており、緊急時におけるリモートワークの活用も進められている。
 - ④ この間、オペレーショナル・レジリエンスの考え方を取り入れながら、業務継続体制を高度化する取組みも広がりつつある。
- ✓ 日本銀行としては、今後も考查・モニタリングやセミナー等を通じて、業務継続体制の強化について、金融機関との対話を続けていく方針。