



BOJ *Reports & Research Papers*

2009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(2008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		
【調査結果の概要】	2	6 . マニュアルの作成	
【調査結果】		(1) マニュアルの整備	24
1 . 概観	3	(2) マニュアルの実効性確保	24
2 . 推進体制の整備		7 . 訓練の実施と計画の見直し	
(1) 経営陣のリーダーシップ	5	(1) 訓練の実施	26
(2) 基本方針の策定	5	(2) 訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直し	29
(3) 統括部署の設置	6	(3) 今後充実すべき訓練	30
3 . 業務継続計画の策定		8 . 新型インフルエンザ対策	
(1) 前提条件の明確化	8	(1) 概観	31
(2) 業務継続計画の内容検証	13	(2) 感染症としての対応策	33
		(3) 「重要業務」の業務継続	34
		(4) 業務継続要員	37
4 . 経営資源等の確保		9 . 今後の課題	38
(1) 全般的な経営資源の確保	14		
(2) オフサイト・バックアップ・システムの確保	17		
(3) 重要システムにおけるバックアップ・データ等の確保	19		
(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 大竹 真、山崎敦之、大山陽久 03-3664-4333

【はじめに】

本稿は、2008年10月から11月にかけて実施した「業務継続体制の整備状況に関するアンケート調査」(第4回)の結果を取りまとめたものである。

同アンケート調査は、決済システムにおける取引金額シェアの高い日本銀行取引先を対象に、2002年以来隔年で実施しているもので、対象金融機関(今回は84先)の業務継続体制整備の現状を把握するとともに、その集計結果を公表することにより、金融業界における業務継続体制整備に向けた議論に貢献することを狙いとしている。

今回の調査では、2008年5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」に掲げた整備項目に沿って、金融機関が実際の整備状況を自己評価する形で実施した。

また、最近、緊要性の高さが認識されつつある新型インフルエンザ対策についても、新たな章を設けて、調査項目を充実させた。

日本銀行としては、金融業界に関係する方々が、今回の調査結果も参考にしつつ、業務継続に関する一層の体制整備を進めていくことを期待したい。日本銀行金融機構局では、業務継続体制の実効性向上に向けて、金融機関との間で考査やオフサイト・モニタリング等を通じてさらに議論を深めていく考えである。

【調査対象】

	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	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%	
	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	14.3	12	14.3	14	16.3	14	20.6
地域金融機関	17	20.2	16	19.0	16	18.6	10	14.7
国内証券	10	11.9	10	11.9	13	15.1	13	19.1
外国銀行・外国証券	29	34.5	32	38.1	26	30.2	16	23.5
その他(注)	16	19.0	14	16.7	17	19.8	15	22.1
合計	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】

全体として、業務継続体制整備は、引き続き着実に進展しており、最近では実効性確保を意識する先が増えているとの結果になった。

具体的には、まず、業務継続を自社の経営上の課題として捉え、経営陣のリーダーシップの下で、統括部署の設置と社内横断的な定期会合により体制整備を進めている。また、専担者を設置している先も少なくない。

被災シナリオは、地震等の自然災害や大規模システム障害に伴い、執務場所ないしコンピューター・センターが使用不能となる想定が引き続き中心であるが、新型インフルエンザ等の感染症流行に対する認識も高まってきている。

業務継続計画の策定にあたっては、被災時に優先復旧する「重要業務」を特定したうえで、ほとんどの先が最優先の「重要業務」については被災「当日中」の復旧を目指している。なお、「重要業務」の具体的内容は、取り扱う業務の違い等を映じて、大手銀行では幅広い業務を対象とする一方、地域金融機関では現金供給と資金決済を中心に据えるなど、業態毎に違いがみられる。

業務継続に必要な経営資源（人、モノ、場所）については、執務場所（バックアップ・オフィス等）や各種備品の確保は進んでいるが、緊急要員やシステム資源の確保を課題とする先が多い。なお、オフサイト・バックアップ・システムの実際の運用方法については、システムの仕組みや早期業務再開と取引データの正確性確保に係る優先度の違いを映じて、区々となっている。

意思決定・連絡体制やマニュアルについては、概ね整備が進んでいる。

訓練は、年1回以上定期的にも実施されており、社内関係部署が同時に参加する全社的訓練が一般的になりつつある。今後の課題としては、取組みが始まったばかりである新型インフルエンザ想定訓練が筆頭に挙げられているほか、社内横断的な全行訓練の充実やストリートワイド訓練^(注)の実施など、業務継続計画の整合性を広い視点から検証する項目への関心が比較的高い点が特徴である。

(注) 業務上の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

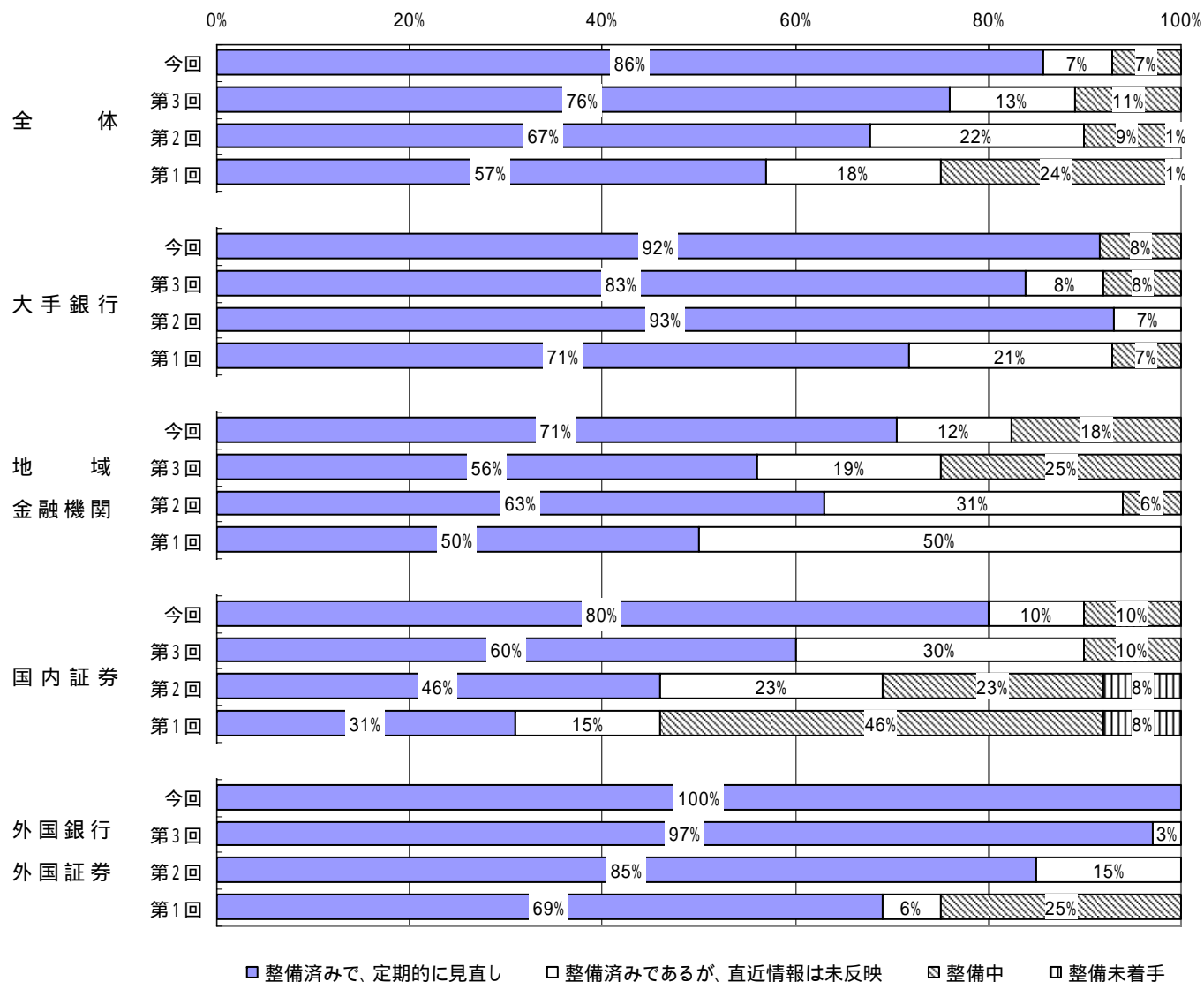
新型インフルエンザ対策については、「金融事業者」が「社会機能の維持に関わる者」として想定されていることを踏まえて、喫緊の課題と認識したうえで、対策組織の設置や衛生医療用品の備蓄などの取り組みを進めている。もっとも、感染ピーク期の具体的な業務継続の考え方については、金融機関によってばらつきがみられるほか、必要要員数については固まっていない先が多い。

体制整備を進める際の問題点としては、予算・マンパワー制約のほか、自社の業務継続計画と他社・他業態の業務継続計画との整合性の検証が難しい点を挙げる先が多い。

【調査結果】

1. 概観

全社的な業務継続体制の整備

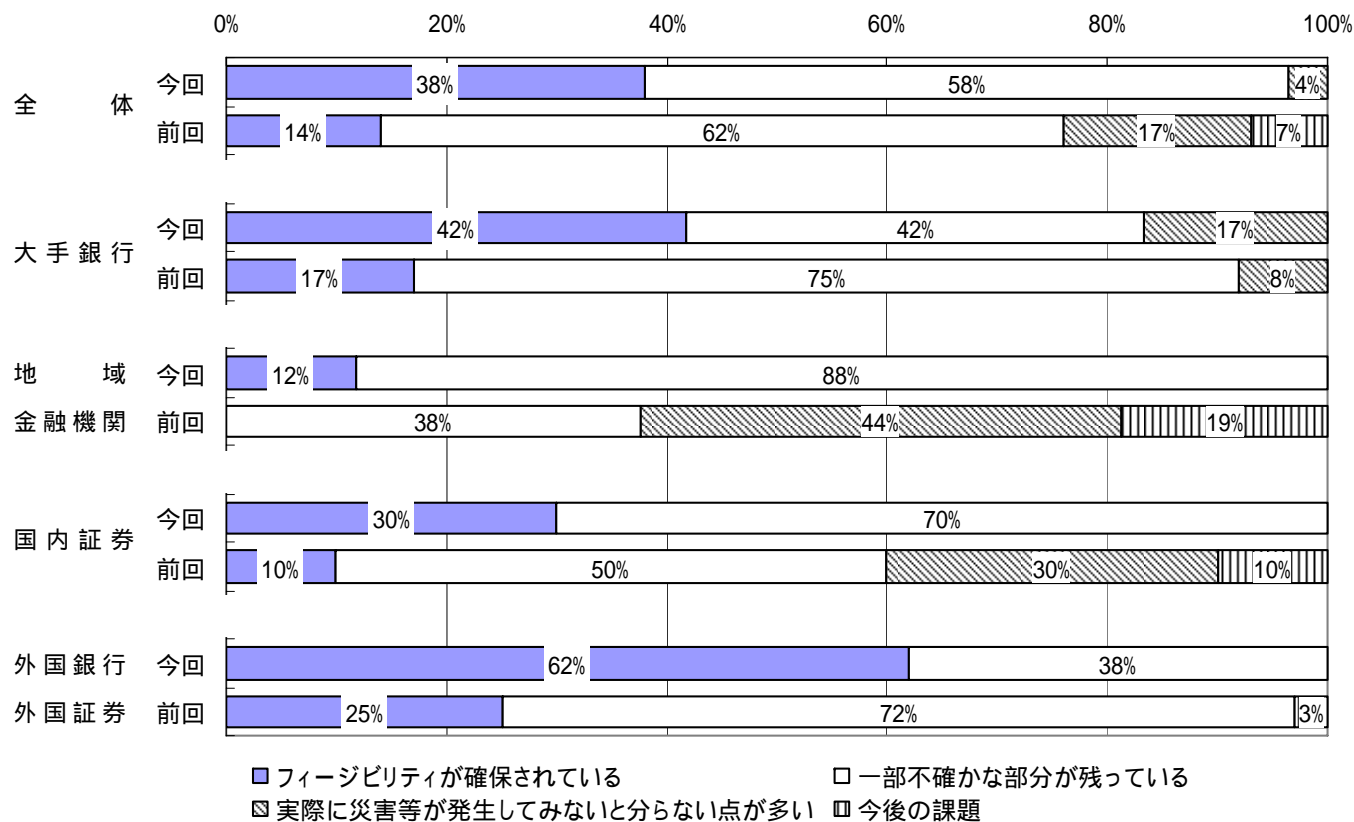


業務継続体制整備は、引き続き着実に進展しており、全社的な業務継続体制を「整備済みで、定期的に見直し」と回答した先は、全体の約9割に達した。

当項目は、業務継続を推進する組織体制や業務継続計画が一通り整っているかを確認するものであり、その実効性が確保されているか否かは次頁調査結果を参照。

業態別にみると、前回調査に比べ、とくに地域金融機関や国内証券において整備が進んでいることが窺える。

業務継続の実効性確保



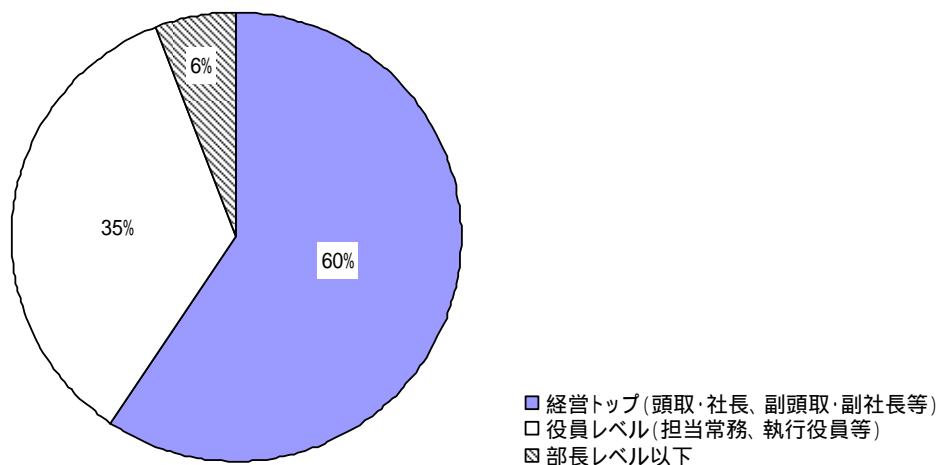
こうした業務継続体制が、想定するリスクの顕現化時に現実に機能するかという観点から「業務継続の実効性が確保されている」と回答した先は、全体の半数以下（約4割）となっている。

もっとも、前回調査に比べ、実効性を確保したとする先は、各業態において増加している。

その背景としては、バックアップ用オフィスの整備、マニュアルの習熟、全社ベースの訓練とその結果を踏まえた業務継続計画の見直し等によるものとみられる（それぞれ後述）。

2. 推進体制の整備

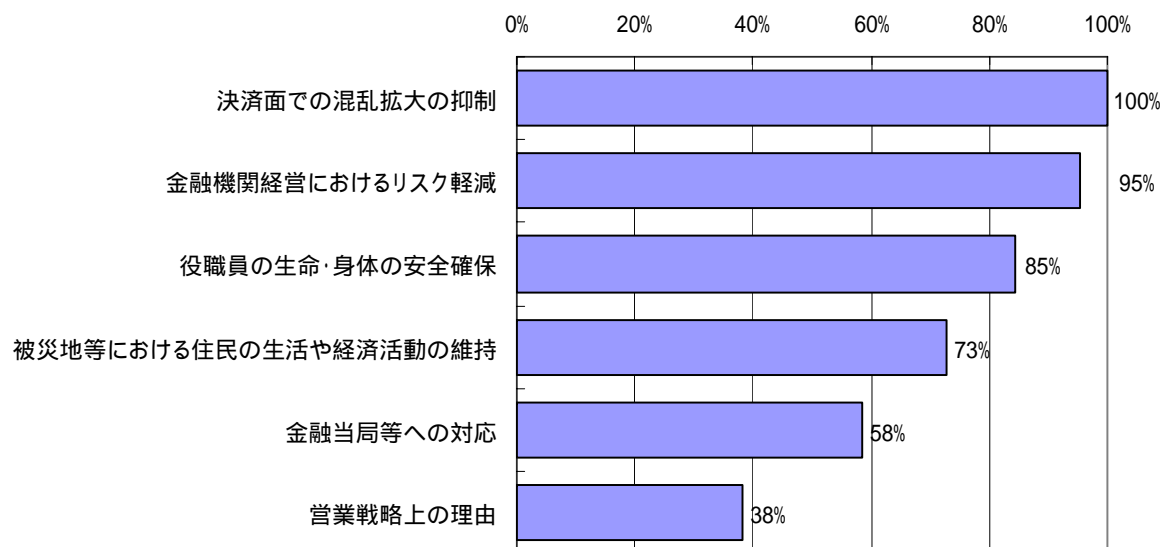
(1) 経営陣のリーダーシップ 実質的な責任者のレベル



体制整備に向けたリーダーシップを発揮している実質的な責任者について、ほとんどの先が、「役員レベル以上」と回答している。

前回調査（「役員レベルが業務継続統括部署の責任者」、76%）と比べても、経営陣が自ら関与する割合が一段と高まっている。

(2) 基本方針の策定 体制整備の目的（複数回答）

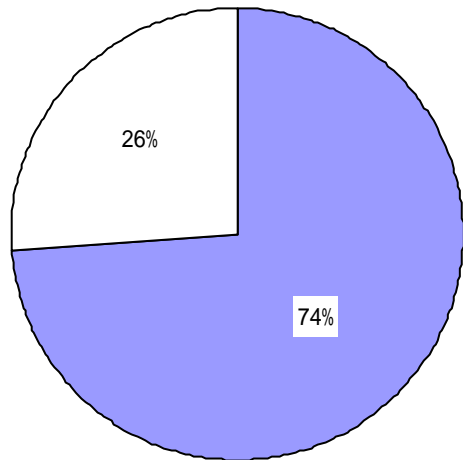


「決済面での混乱拡大の抑制」と「金融機関経営におけるリスク軽減」を筆頭に、様々な視点から業務継続体制の整備を進めている。

金融機関が、業務継続を自発的に取り組むべき経営上の課題と捉えている様子が窺われる。

(3) 統括部署の設置

統括部署や社内横断的な定例会合の有無

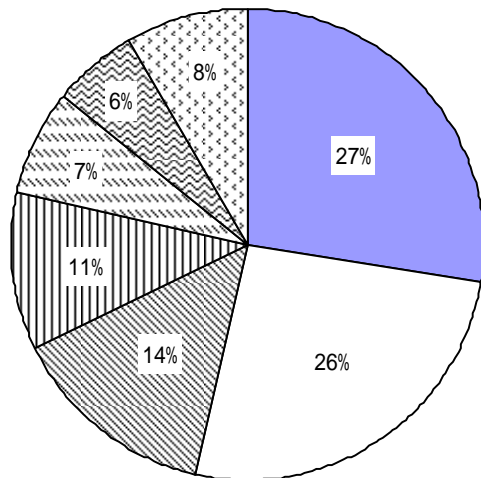


- 統括部署、定例会合ともにある
- 統括部署はあるが、定例会合はない
- ☒ 統括部署、定例会合ともない

業務継続体制整備を統括する部署は、全先が設置している。

社内横断的な定例会合を開催している先も、4分の3程度に達している。

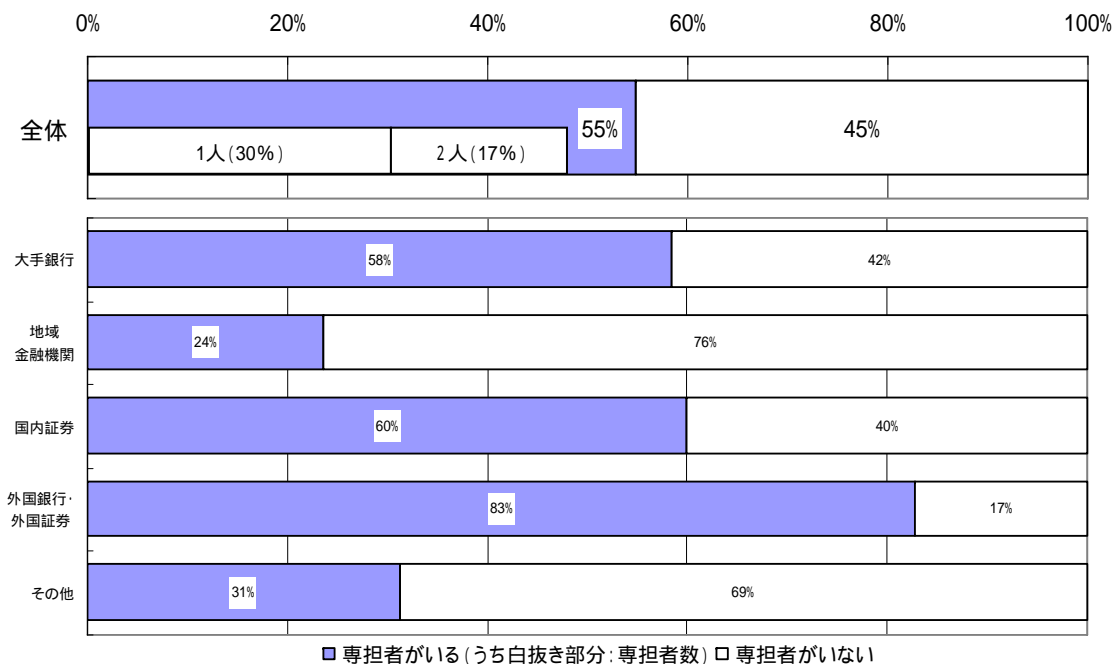
体制整備の中心的役割を担う部署



- 経営判断をサポートする部門(企画部、総合企画部等)
- リスク管理を統括する部門(リスク管理部等)
- ☒ システム関連の企画を行う部門(システム部等)
- ▨ 物資調達や管財事務を司る部門(管理部、総務部等)
- ▩ 事務企画を行う部門(事務統括部、決済企画部等)
- ▧ 経営責任者直轄の独立部門
- その他

社内のどの部門が中心となって業務継続体制整備を進めているかは、金融機関によって様々であるが、「経営判断をサポートする部門」や「リスク管理を統括する部門」とする先が比較的多い。

専担者の設置



業務継続体制の専担者を設置している先は、半数以上となっている。

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 程度となっている。

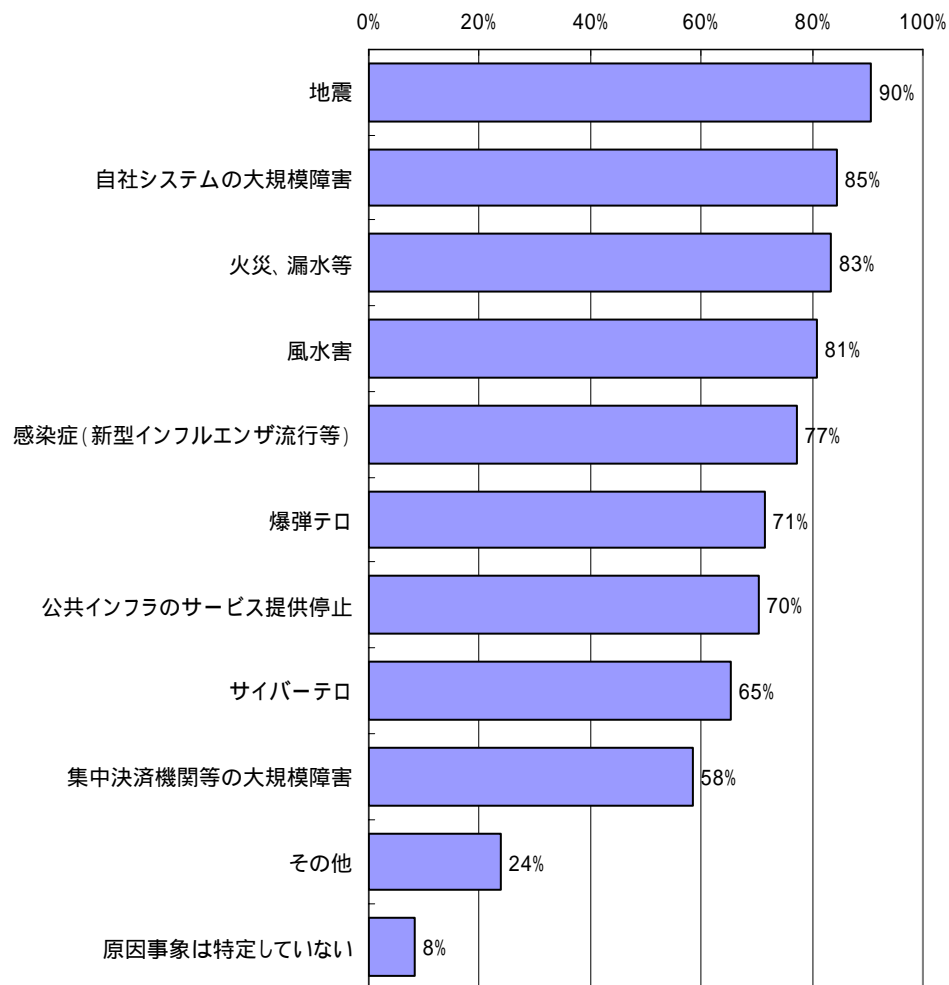
なお、専担者を有する場合、その人数は 1～2 名のケースが多い。

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

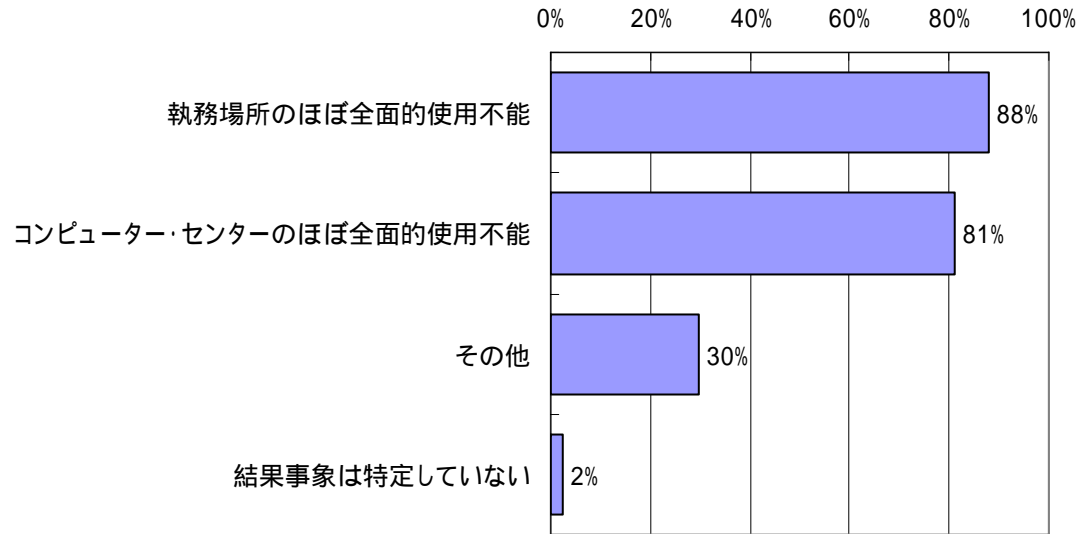
被災シナリオの原因事象(複数回答)



被災シナリオの原因事象(自社の直面する潜在的脅威)としては、「地震」「火災、漏水等」「風水害」等の自然災害や「自社システムの大規模障害」が中心となっている。

なお、「感染症(新型インフルエンザ流行等)」を挙げる先は8割弱と、前回調査(55%)から大幅に増加した。

被災シナリオの結果事象(複数回答)

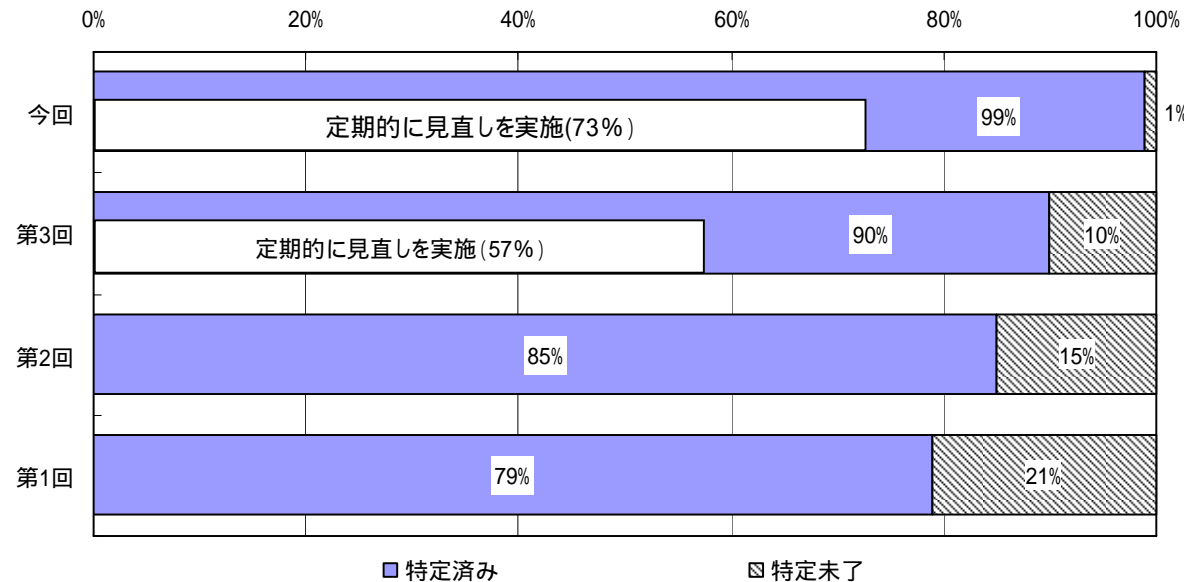


被災シナリオの結果事象（人、モノ、場所等経営資源の想定被害）としては、「執務場所」または「コンピューター・センター」が、ほぼ全面的に使用不能となることを想定している先が、それぞれ 8 割以上となっている。

「その他」と回答した先の過半数が、「出勤者の大幅減少」を被災シナリオとして挙げている。

□ . 「重要業務」の特定、復旧目標時間の設定

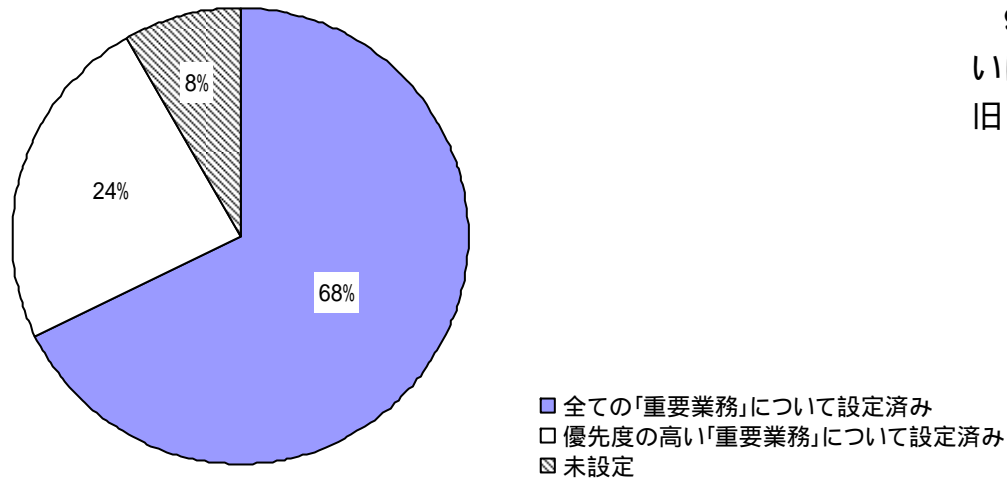
「重要業務」の特定状況



被災時に優先復旧する「重要業務」は、ほぼ全先で「特定済み」としている。

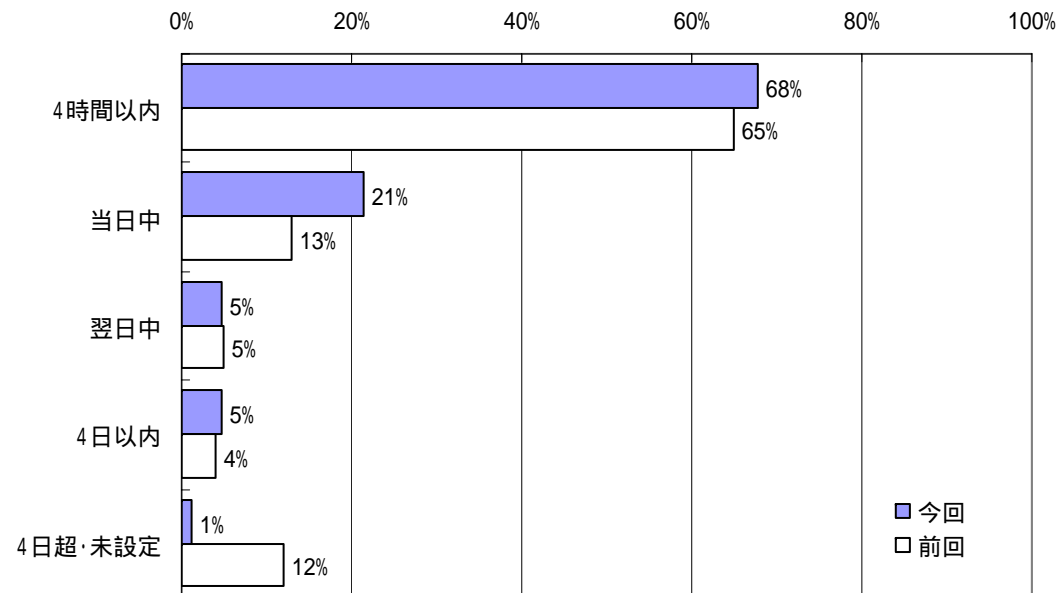
さらに、そのうち 7 割以上の先では、「重要業務の定期的な見直しを実施」している。

「重要業務」に係る復旧目標時間の設定



9割以上の先が、「全ての重要業務」あるいは「優先度の高い重要業務」について、復旧目標時間を設定している。

「最優先で復旧する重要業務」の復旧目標時間



「最優先で復旧する重要業務」の復旧目標時間は、「4時間以内」または「当日中」とする先が約9割に達し、「4日超」ないし「未設定」とする先はほとんどなくなった。

今回のアンケート対象である決済プレゼンスの大きい先においては、首都直下地震対策大綱等も踏まえて、「重要業務の当日中復旧」を目指す動きが広がっているものと窺われる。

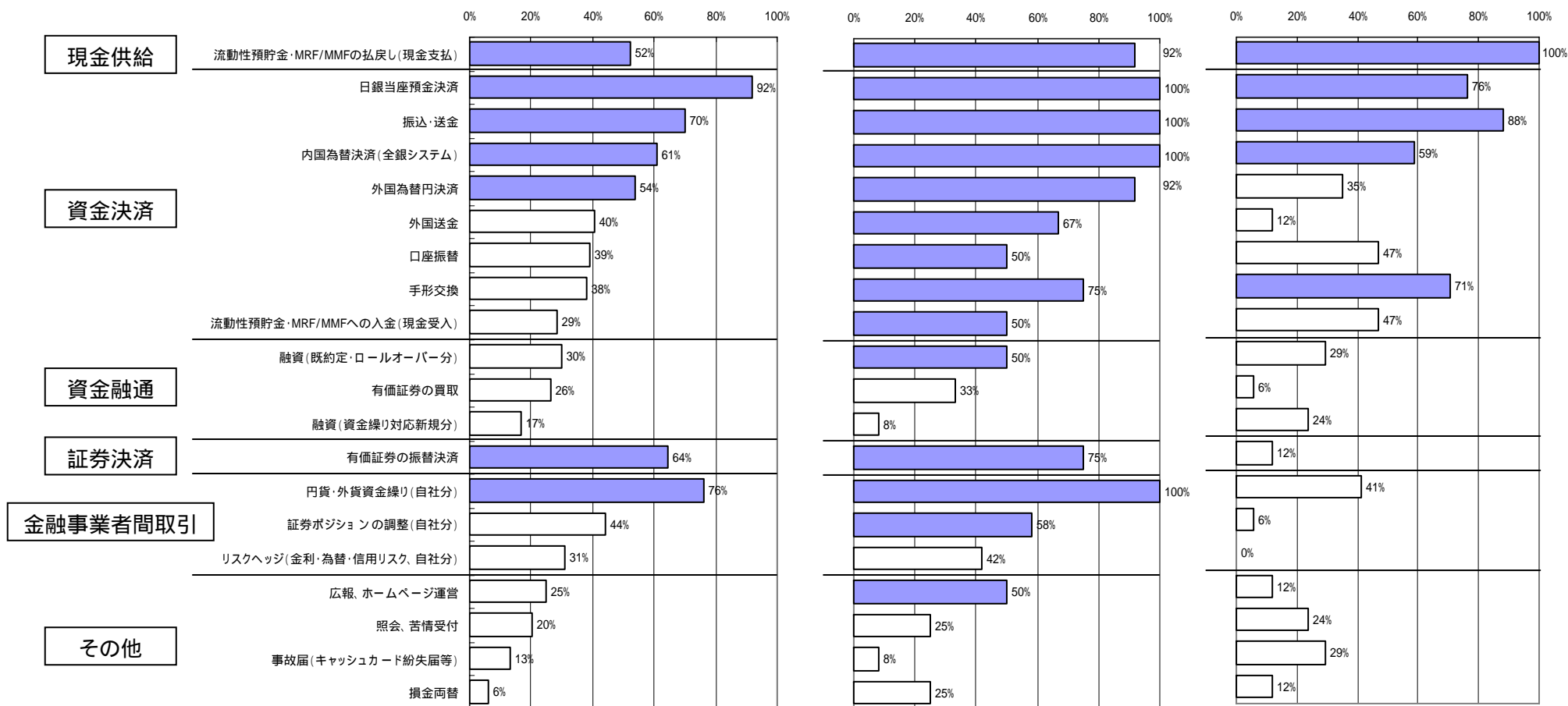
「最優先で復旧する重要業務」の具体的内容（複数回答）＜グラフの色付き部分は50%以上＞

大手銀行の取扱業務を基に設定した選択肢に対する回答

（全体）

（大手銀行）

（地域金融機関）



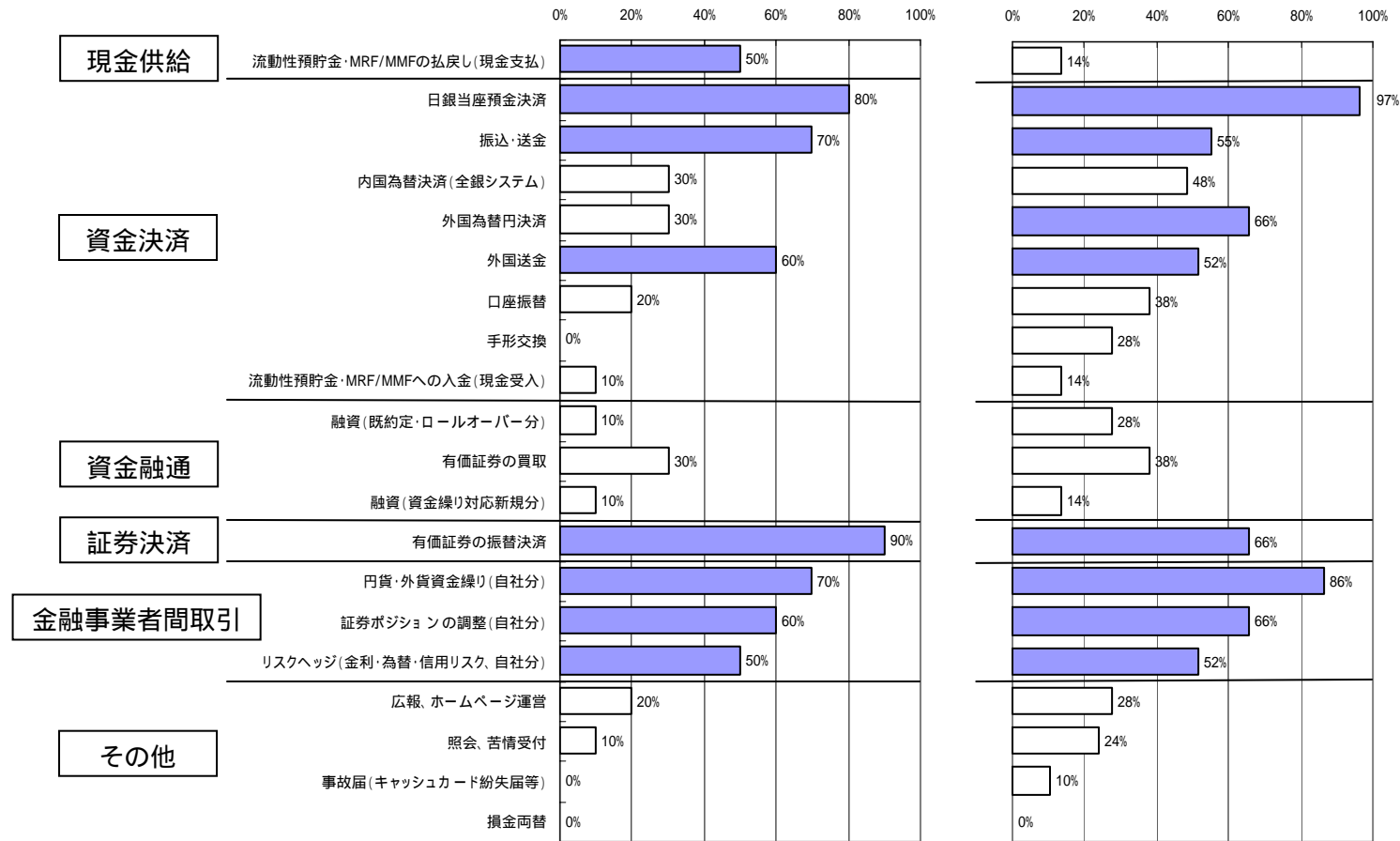
「最優先で復旧する重要業務」の特定にあたっては、「日銀当座預金決済」が各業態を通じて高い優先度とされているほか、取り扱う業務の違い等を映じて、業態毎に以下の特徴がみられる。

大手銀行では、「現金供給」、「資金決済」、「金融事業者間取引」関連を中心に、幅広い業務を対象としている。

地域金融機関では、「現金供給」と「資金決済」に関連した業務が中心となっており、「資金決済」の対象範囲も大手銀行よりもやや狭くなっている。

(国内証券)

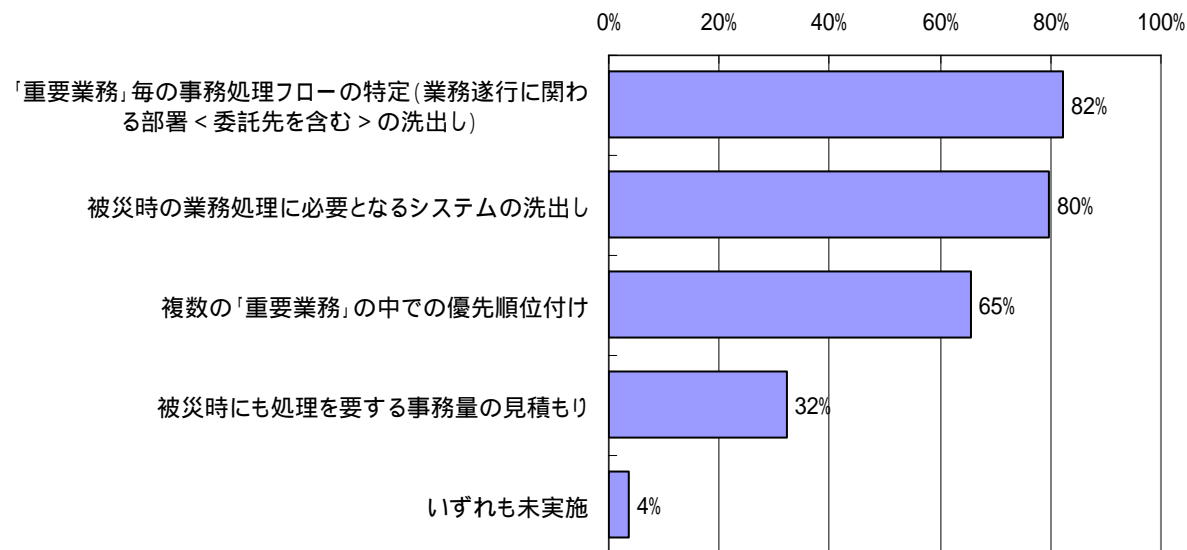
(外国銀行・外国証券)



国内証券では、「証券決済」、「資金決済」、「金融事業者間取引」に関連した業務が中心となっており、「資金決済」の対象範囲は大手銀行よりもやや狭くなっている。

外国銀行・外国証券では、「資金決済」と「金融事業者間取引」に関連した業務が中心となっている。

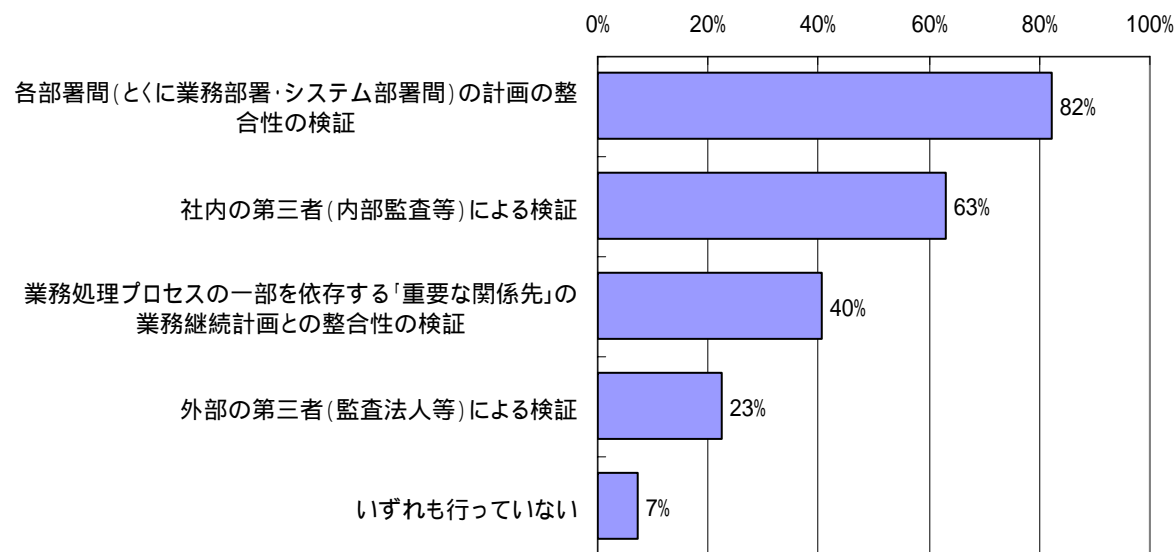
八．「重要業務」に対する分析作業（複数回答）



「重要業務」として既に内容を具体的に洗い出す作業を行った項目としては、「重要業務毎の事務処理フローの特定」や「被災時の業務処理に必要なとなるシステムの洗い出し」を挙げる先が 8 割程度と多い。

一方、「被災時にも処理を要する事務量の見積もり」を行っている先は、約 3 割となっている。

(2) 業務継続計画の内容検証（複数回答）



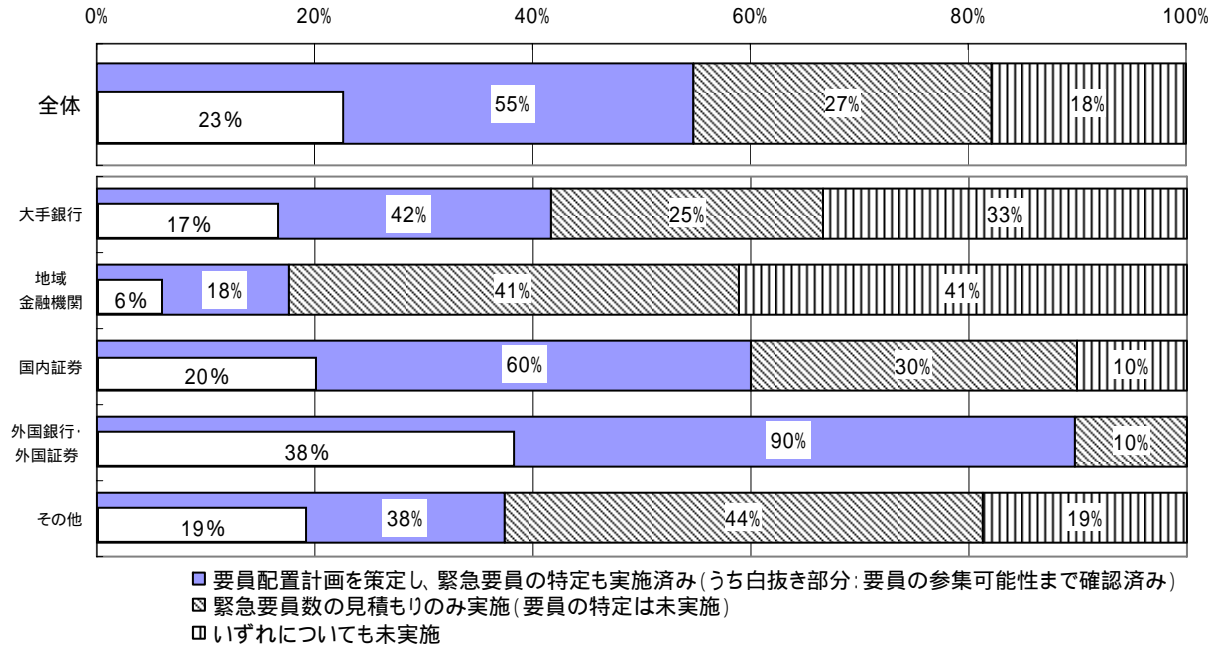
社内の「各部署間の計画の整合性の検証」は 8 割以上の先が行っているとしているが、外部の「重要な関係先との業務継続計画の整合性の検証」を実施している先は、半数以下となっている。

なお、こうした検証によって計画の整合性が実際にどの程度確保されているかという評価については、今回調査の対象としていない。

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



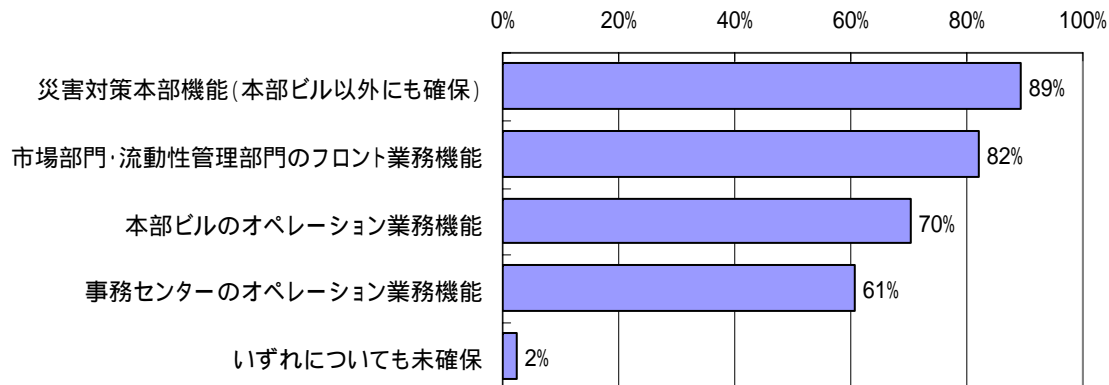
「重要業務」の遂行に必要な「要員数を見積もっている」先は全体の8割強に達しているが、「要員配置計画を策定し緊急要員も特定している」先は半数強、さらに「要員の参集可能性まで確認済み」とする先は約2割となっている。

業態別にみると、外国銀行・外国証券では要員確保が進んでいる一方、地域金融機関では2割となっている。

ロ. 執務場所

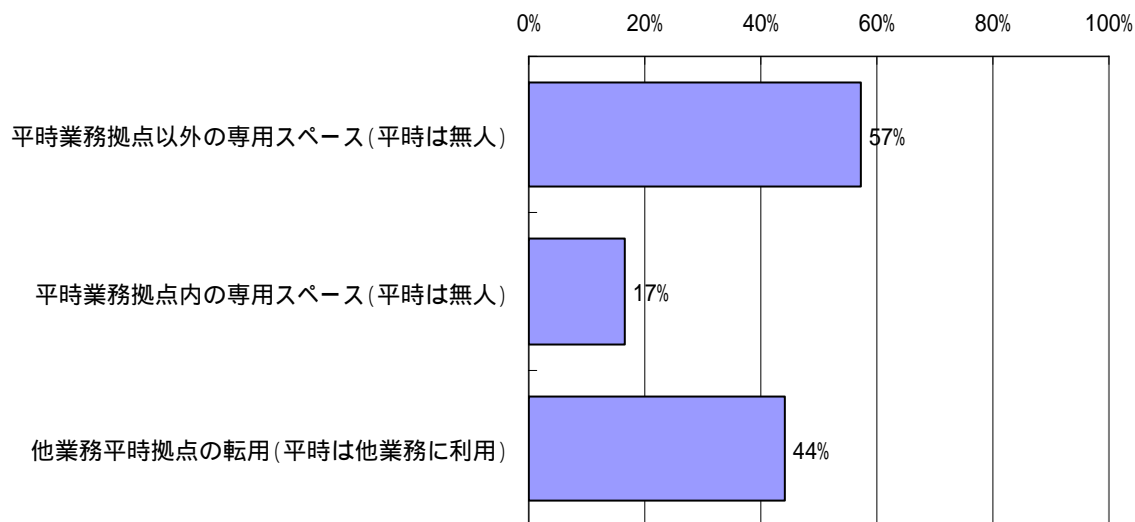
バックアップ用オフィス(注)を確保している業務・機能(複数回答)

(注)業務オフィスのバックアップ施設



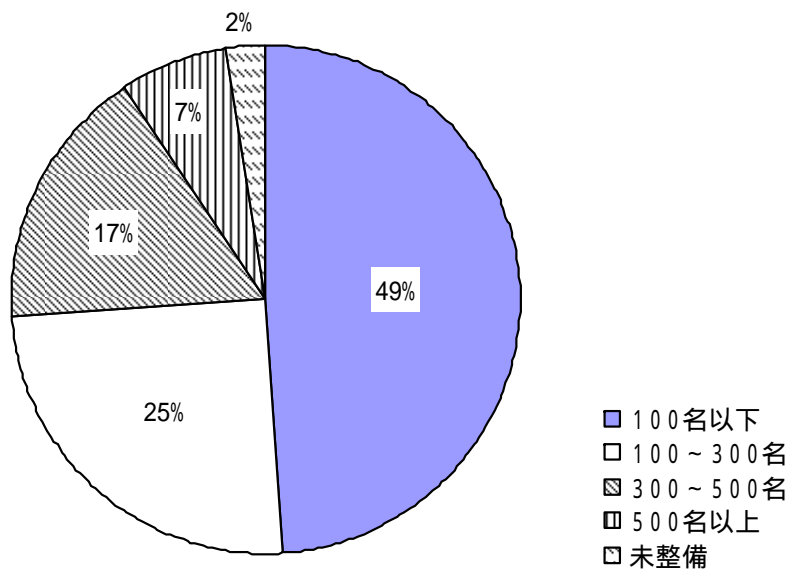
ほとんどの先が災害対策本部・フロント業務・各種オペレーションのいずれかの機能について、バックアップ用オフィスを確保している。「いずれについても未確保」とする先は前回調査(24%)からほぼ皆減し、バックアップ用オフィスの整備が進んでいることが窺われる。

バックアップ用オフィスの形態（複数回答）



バックアップ用オフィスの形態としては、「平時拠点以外の専用スペース（平時は無人）」を確保している先が、過半数となっている。

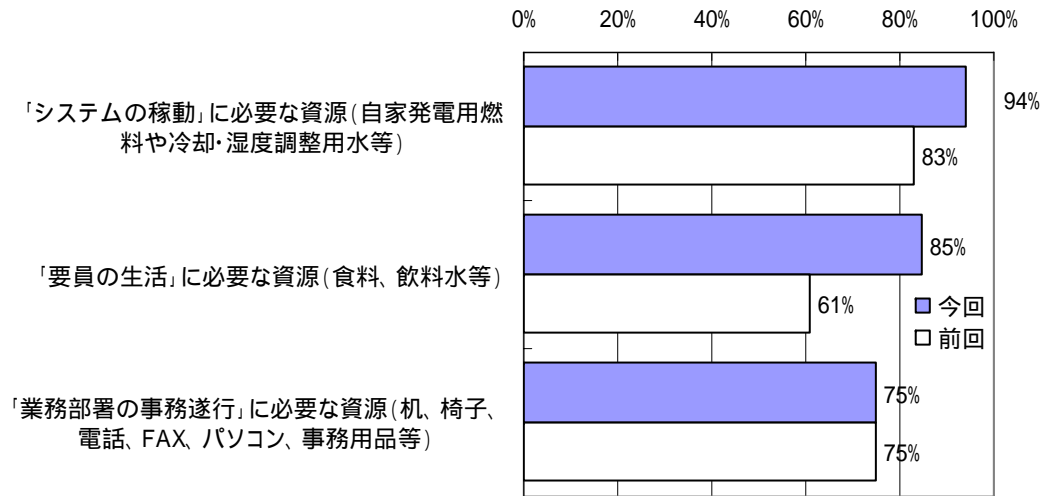
バックアップ用オフィス全体の収容人数



バックアップ用オフィスの収容規模は、100名以下の先とそれ以上の先が、ほぼ半々となっている。

また、300名以上の大規模オフィスを確保している先も、4分の1程度みられる。

八．機器・事務用品・消耗品等
確保済みの所要資源（複数回答）

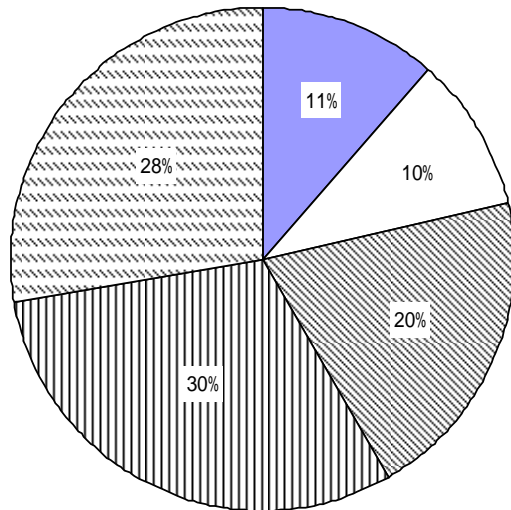


「システムの稼働」と「要員の生活」に必要な資源の備蓄は、前回調査に比べて一段と進展し、9割前後の先が確保済みとしている。

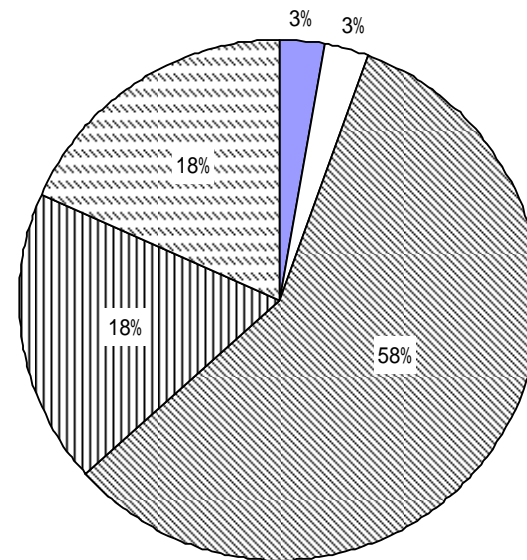
もっとも、備蓄水準をみると、「3日以上」を確保している先は、「システムの稼働」に必要な資源については約4割、「要員の生活」に必要な資源については約6割となっている。

備蓄水準

(「システムの稼働」に必要な資源)



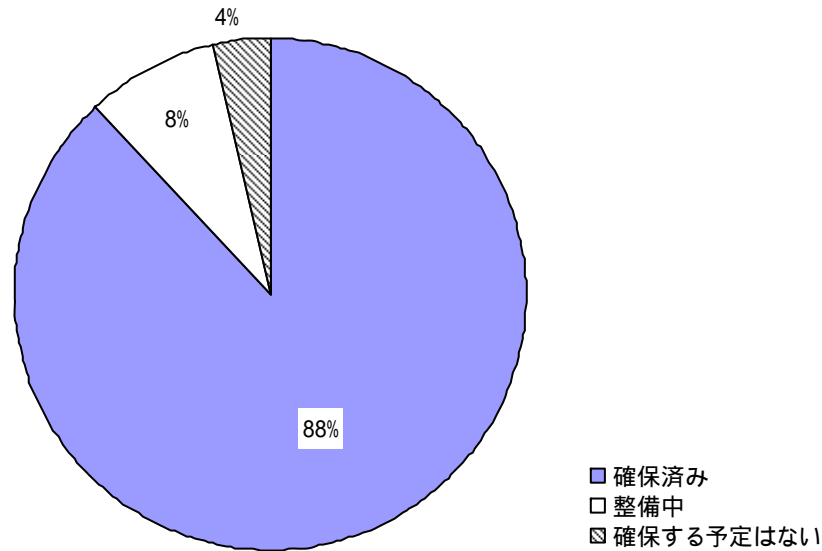
(「要員の生活」に必要な資源)



- 7日以上
- 4～6日分
- ▨ 3日分
- ▩ 2日分
- 1日分以下

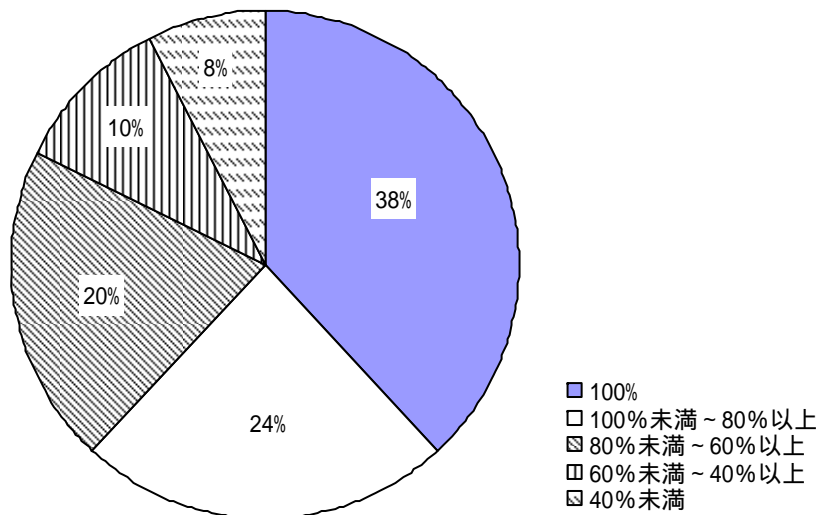
(2) オフサイト・バックアップ・システム(注)の確保
オフサイト・バックアップ・システムの確保

(注) メインのコンピューター・システム設置場所とは異なる拠点に設置する代替システム(いわゆる「バックアップ・センター」など)



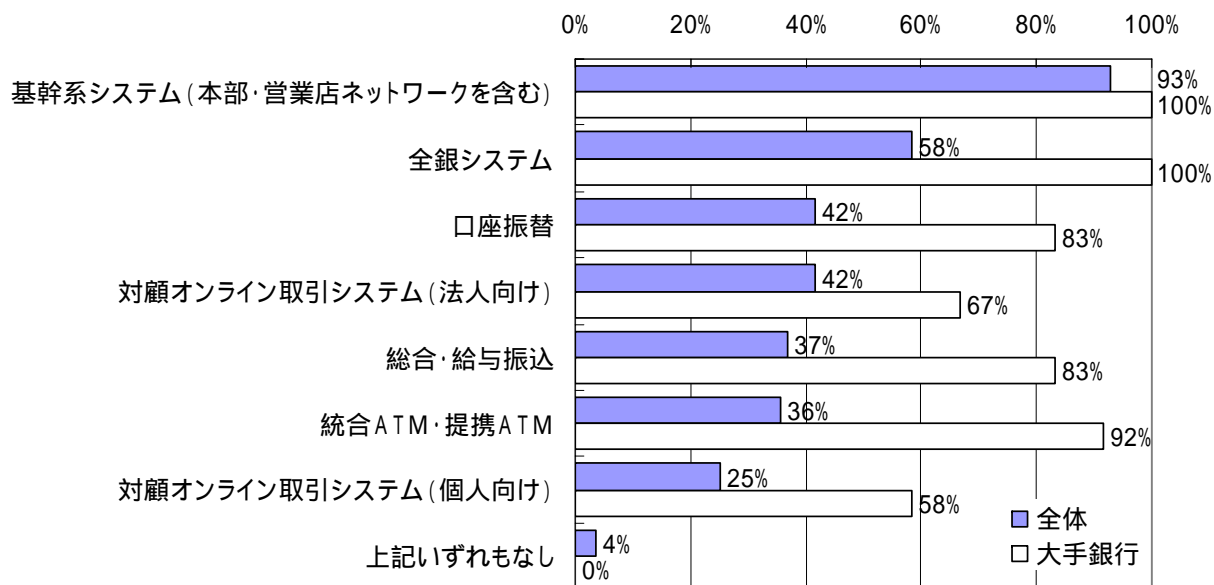
オフサイト・バックアップ・システムを「確保済み」とする先が約9割に上り、「整備中」も含めれば、ほとんどの先が対応している。

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



「全ての重要業務についてオフサイト・バックアップ・システムを有する」とする先は、全体の約4割となっている。

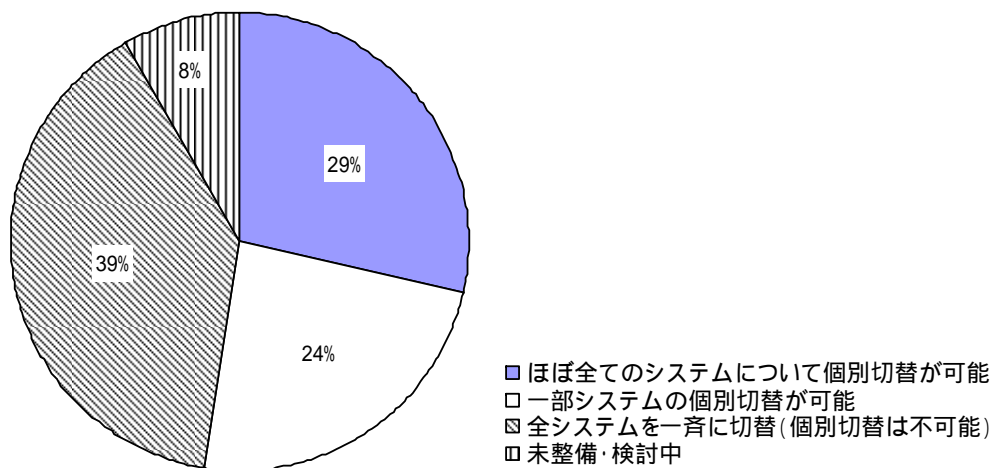
オフサイト・バックアップ・システムの具体的な確保対象（複数回答）



オフサイト・バックアップ・システムの確保対象は、取り扱う業務の違い等に応じて業態毎にばらつきがみられるが、基幹系システムについては、ほとんどの先で整備が完了している。

大手銀行では、左記に掲げたほとんどのシステムについて、オフサイト・バックアップの整備を進めている。

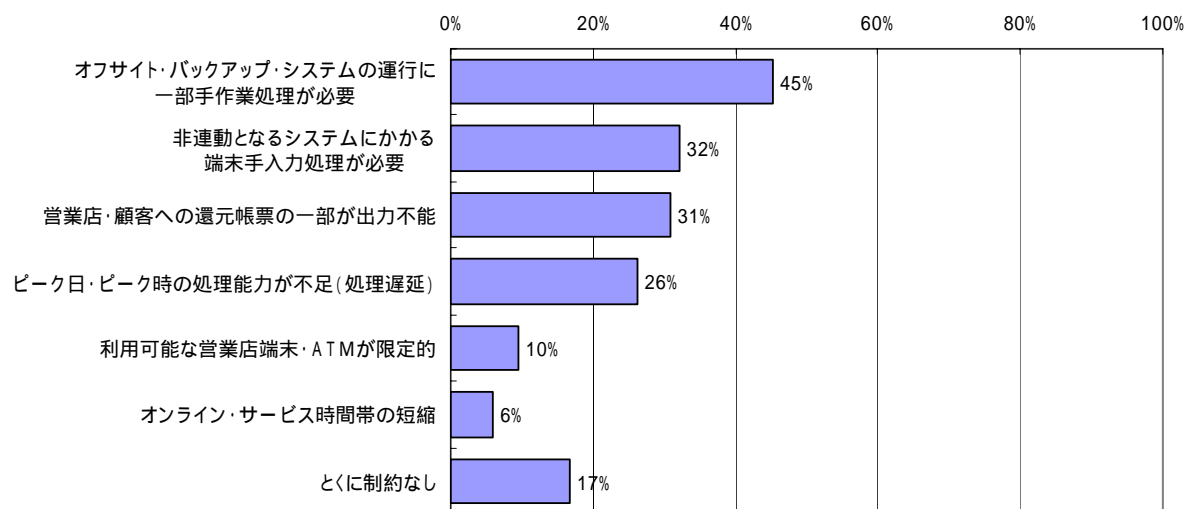
オフサイト・バックアップ・システムへの切替方法



個別システム単位での柔軟な切替（「個別切替」）が可能とする先が過半数となり、「全システムの一斉切替」のみ可能とする先（約 4 割）を上回った。

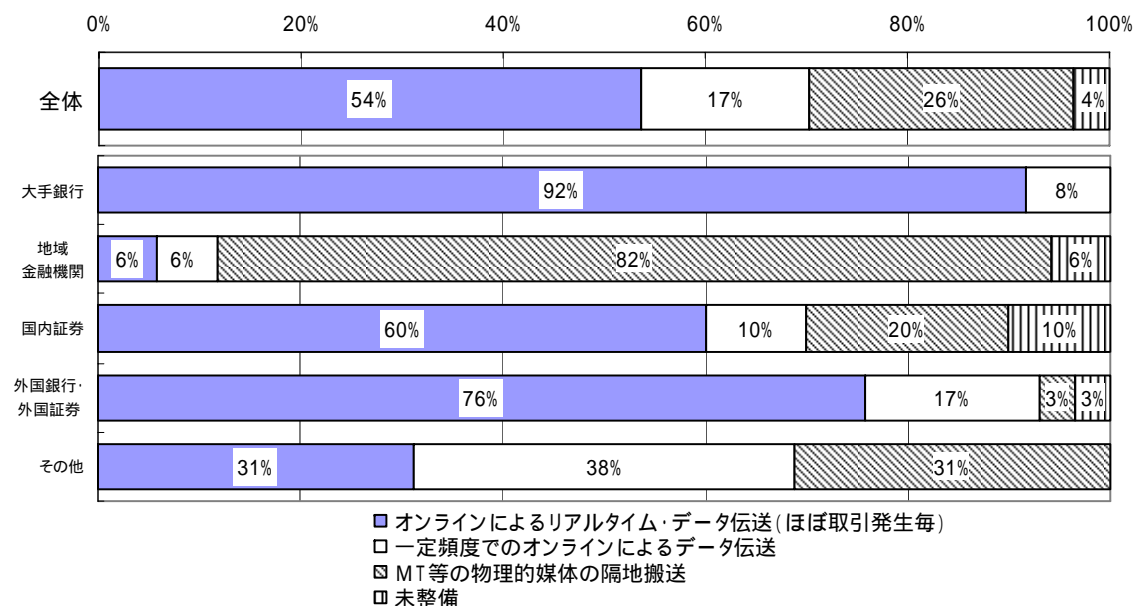
他システムとの連動部分を含め、システム全体が正しく稼働できることの確認状況は、今回の調査対象としていない。

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を「とくになし」とする先は2割弱に止まり、多くの先が「手作業処理の発生」等、何らかの制約があるとしている。

(3) 重要システムにおけるバックアップ・データ等の確保 イ．取引データの隔地バックアップ方法等

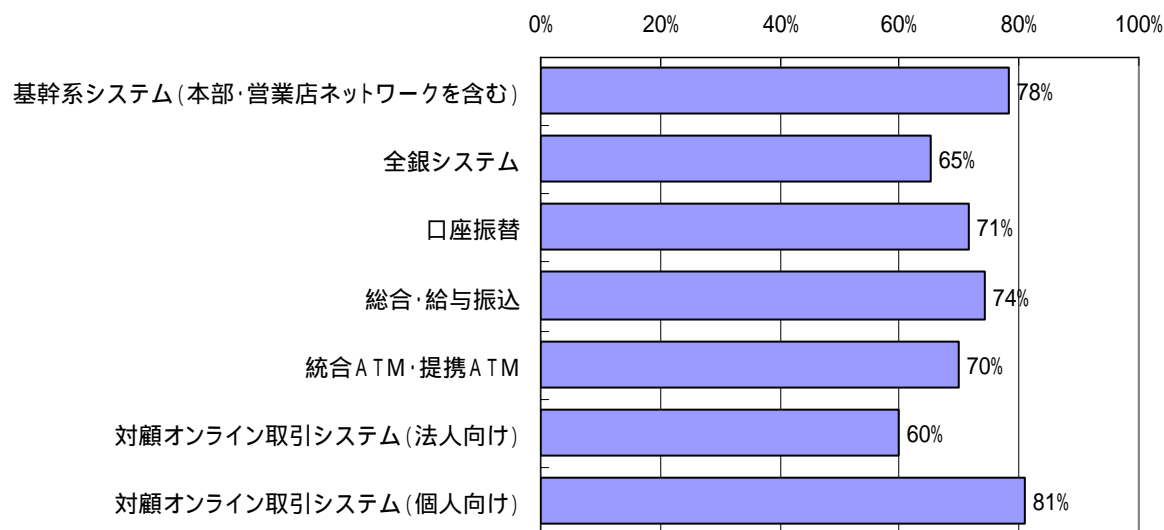


大手銀行や外国銀行・外国証券では、ほとんどの先が、「オンラインによるデータ伝送」を利用している。

一方、地域金融機関では、「MT等の物理的媒体の隔地搬送」を用いている先が、約8割を占めている。

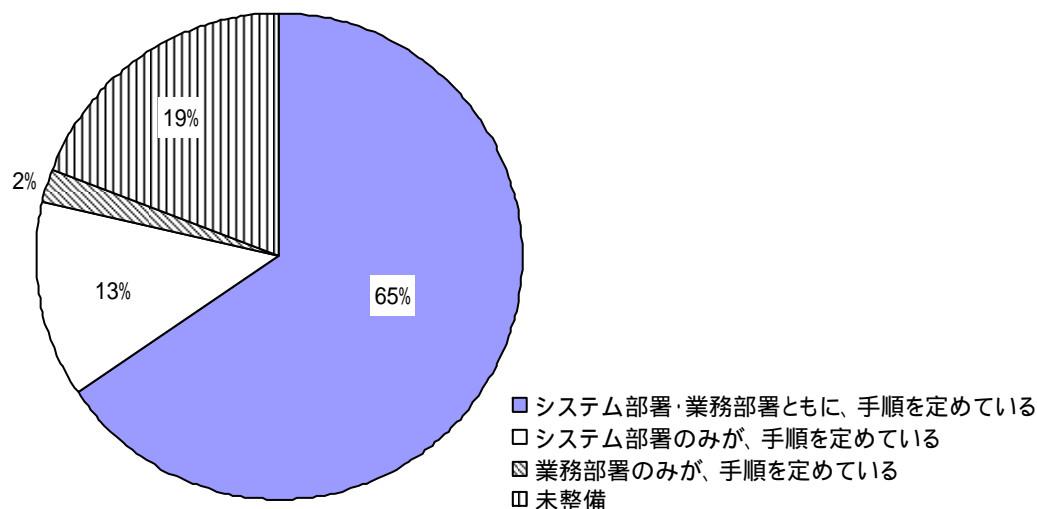
ロ．欠落取引データへの対応

欠落取引データへの対策を講じているオフサイト・バックアップ・システム（複数回答）



バックアップ・データの取得・伝搬送時点とコンピューター・センター被災時点との時間差に伴い、オフサイト・バックアップ・システムにおいてデータの欠落が発生する業務・取引があることを認識し、その対応を講じている割合は、いずれのシステムにおいても、6～8割程度となっている。

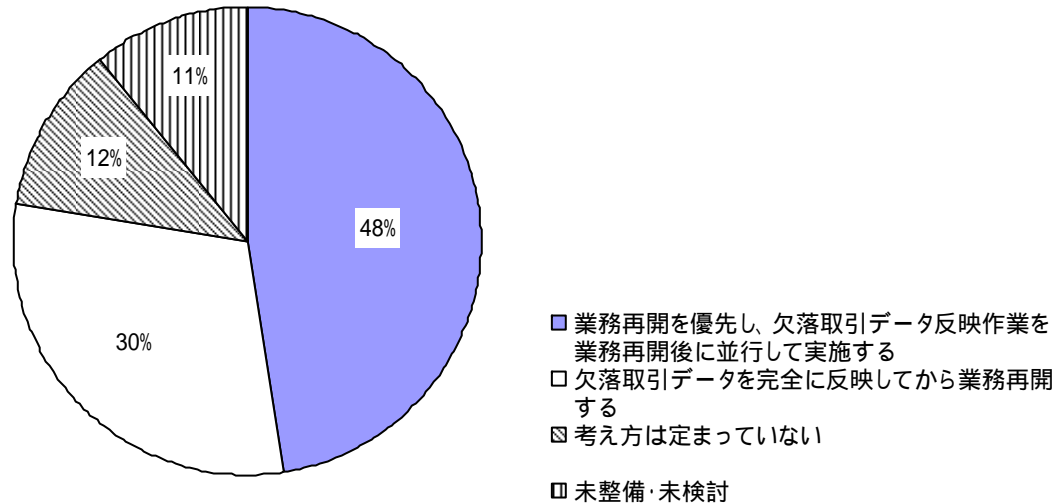
欠落取引データの確認・補正手順の策定



オフサイト・バックアップ・システムにおいて、欠落取引データが生じる可能性がある場合には、当該データを確認・特定のうえ、特定した取引データをシステムに反映するための作業が必要になるが、当該作業をシステム部署と業務部署の双方で行う必要があることを認識し、「両部署ともに、欠落取引データの確認・補正手順を定めている」とする先が、3分の2程度となっている。

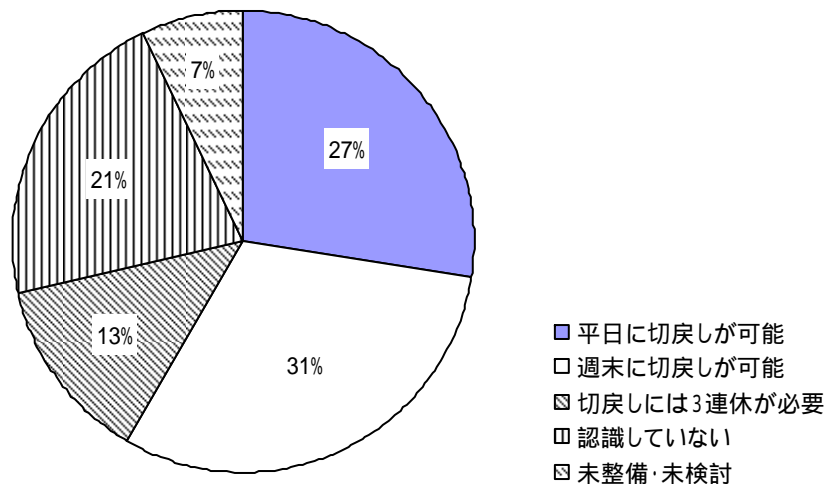
ただし、こうした確認・補正手順の実効性の確認状況までは、今回調査の対象としていない。

業務再開のタイミングと欠落取引データ反映の関係に対する考え方



オフサイト・バックアップ・システムによる業務再開（顧客取引再開）に際し、欠落取引データの反映作業と業務再開のどちらを優先するかについては、「業務再開を優先する」先（約5割）と、「欠落取引データの反映を優先する」先（3割）に、回答が分かれた。

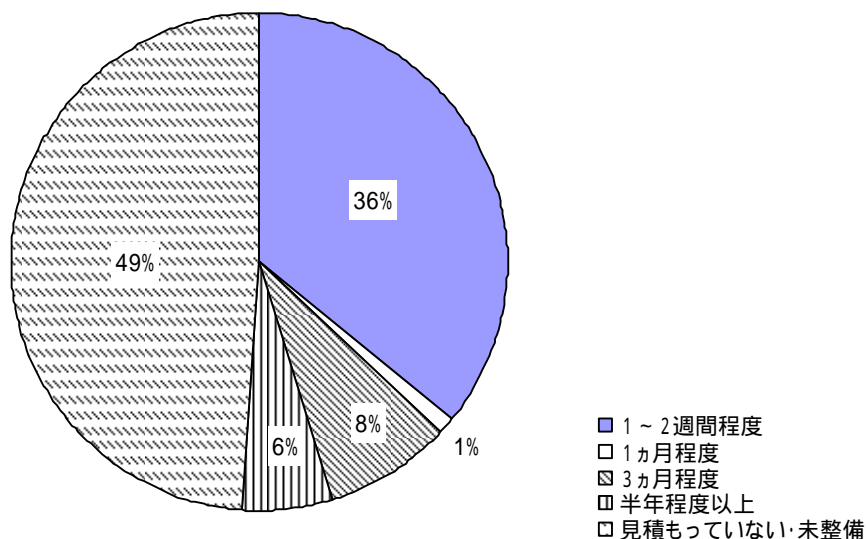
八．切戻し（オフサイト・バックアップ・システムから従前のコンピューター・センターへの復帰） 切戻し作業に必要な日数（オンライン停止期間等）



「平日または週末に切戻し可能」とする先が全体の約6割に上る一方で、「切戻しに3連休を要する」とする先も約1割みられる。

なお、「切戻しについて未認識・未検討」とする先は、約3割となっている。

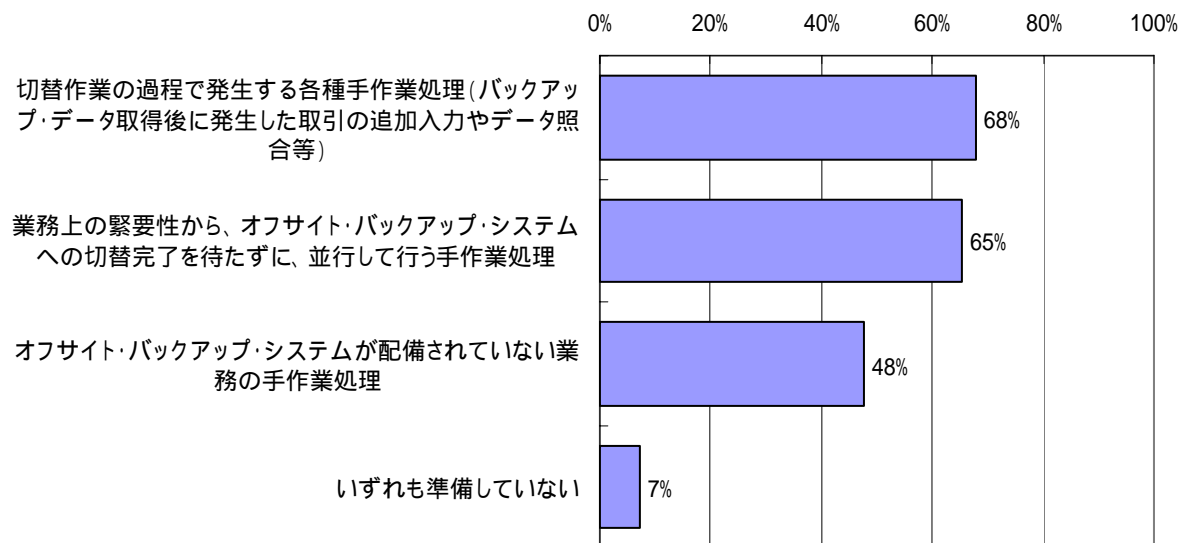
切戻しのための所要準備期間



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、「見積もり済み」の先と、「見積もっていない」先が、ほぼ半々となっている。

「見積もり済み」の先では、「1～2週間程度」の準備期間で切戻しができるとする先が多いが、「半年程度以上」を要するとする先もみられる。

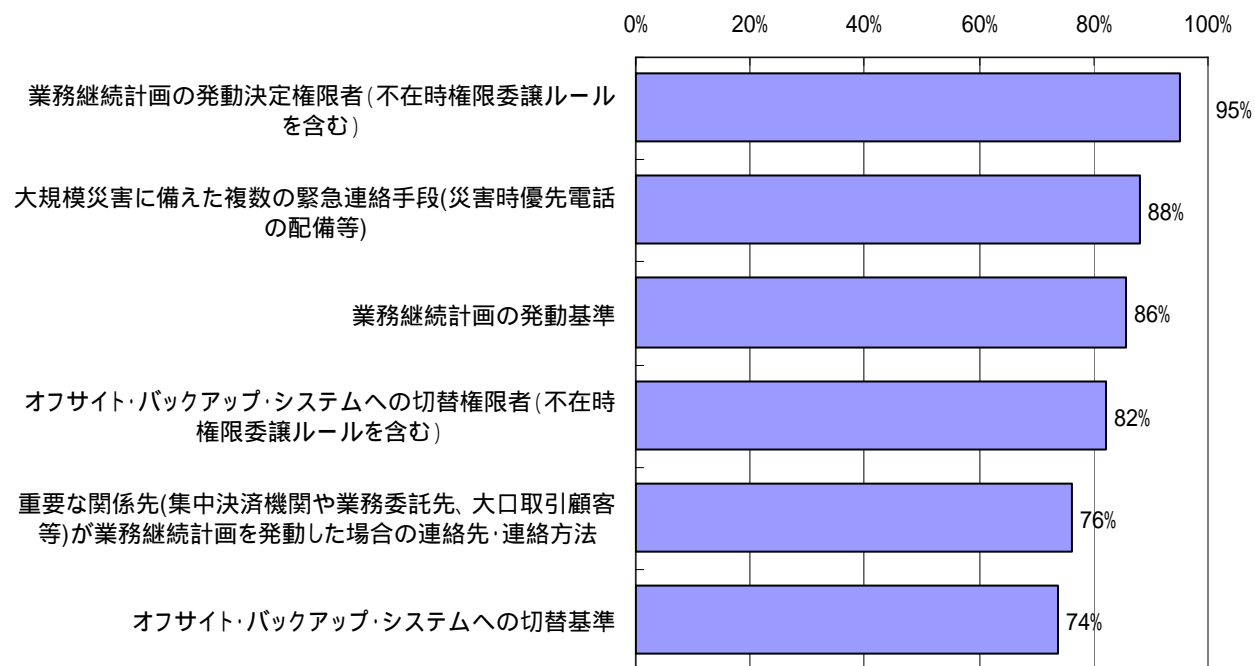
(4) 手作業処理体制の確保（複数回答）



オフサイト・バックアップ・システムへの切替に伴うデータ補正や、切替完了を待たずに処理する必要性のある緊要性の高い業務処理については、3分の2程度の先が、何らかの手作業処理体制を確保済みとしている。

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で手作業処理体制が確保されていない場合、業務継続に制約が存在する可能性がある。

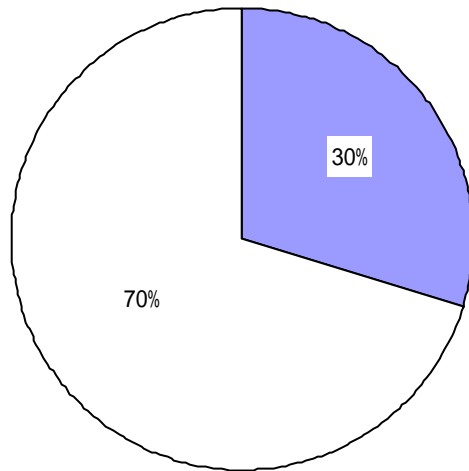
5. 意思決定・連絡体制の整備（複数回答）



意思決定・連絡体制については、ほとんどの先で、多様な観点から、整備を進めている。

6. マニュアルの作成

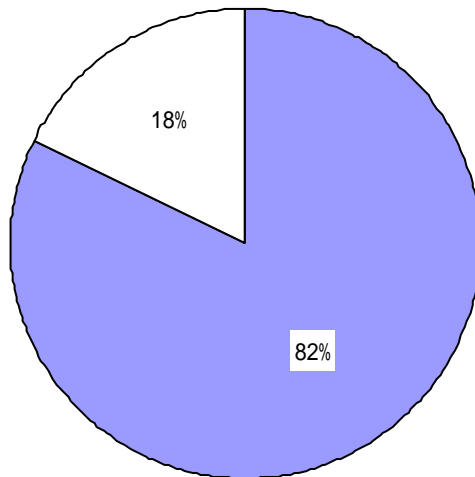
(1) マニュアルの整備



- 「重要業務」の全プロセス(データ追加入力・照合等の手作業処理を含む)について、マニュアル化されている
- 主要な作業手順についてのみ、マニュアル化されている
- ☐ 明文化されたマニュアルはない

全先が「主要な作業手順」についてマニュアル化しており、このうち「重要業務の全プロセス」をマニュアル化している先も、3割程度みられる。

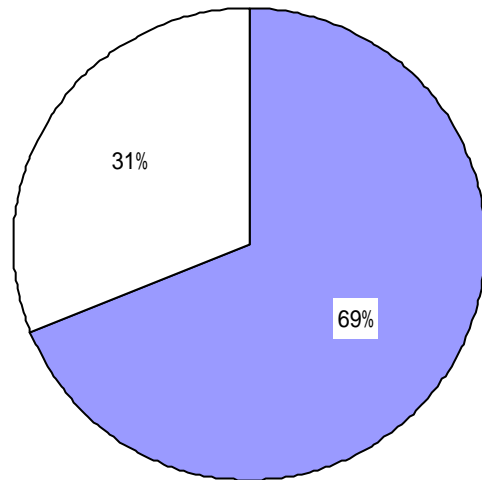
(2) マニュアルの実効性確保 マニュアルの更新・保管



- 各種マニュアルは常に最新版に更新・保管されている
- 各種マニュアルの更新・保管は不十分

作成したマニュアルについて、「常に最新の状況で保管されている」とする先が、8割を占めている。

マニュアルの周知・徹底



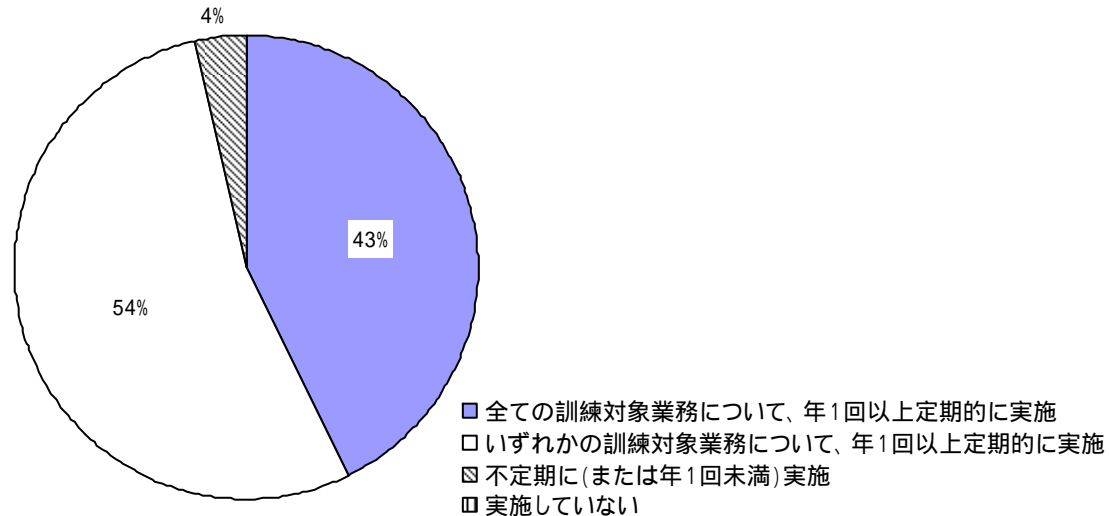
- 関係者は担当分野のマニュアルの内容を十分習得している
- 関係者によるマニュアルの習得は不十分

「担当分野のマニュアルの内容を十分習得している」とした先が、約7割と、前回調査（46%）から習熟が進んでいる。

7. 訓練の実施と計画の見直し

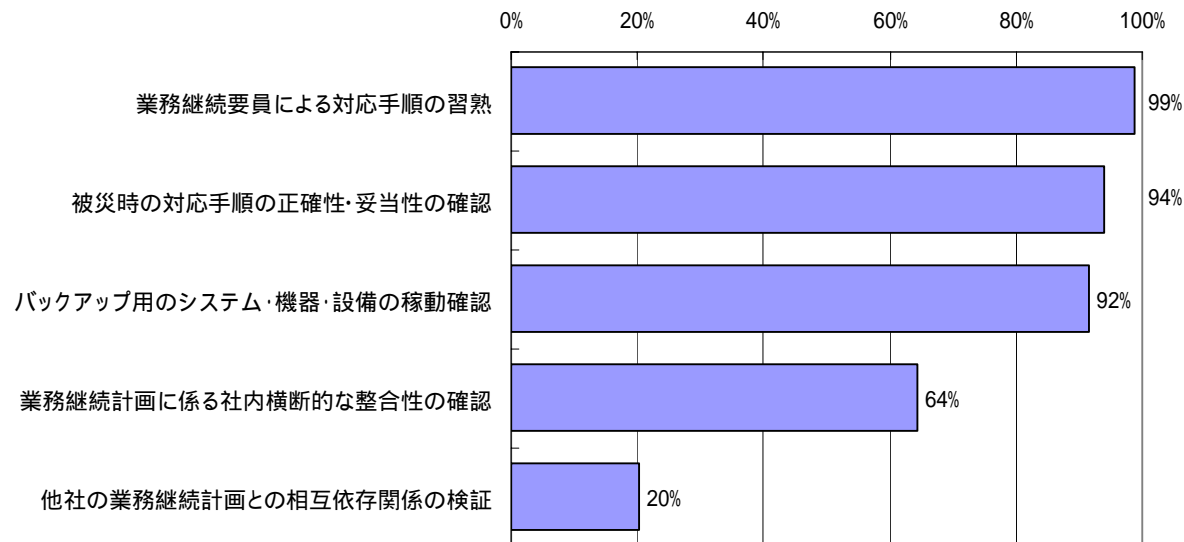
(1) 訓練の実施

訓練の実施対象と頻度



ほとんどの先が、いずれかの訓練対象業務について「年1回以上、定期的に訓練を実施している」としている。

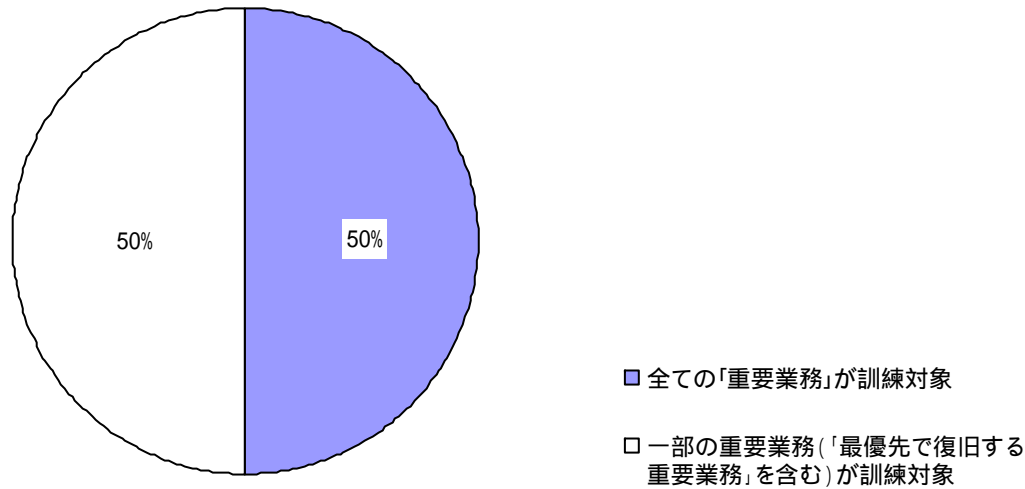
訓練目的 (複数回答)



訓練目的については、ほとんどの先が「対応手順の習熟・確認」や「バックアップ用システム等の稼働確認」を挙げている。

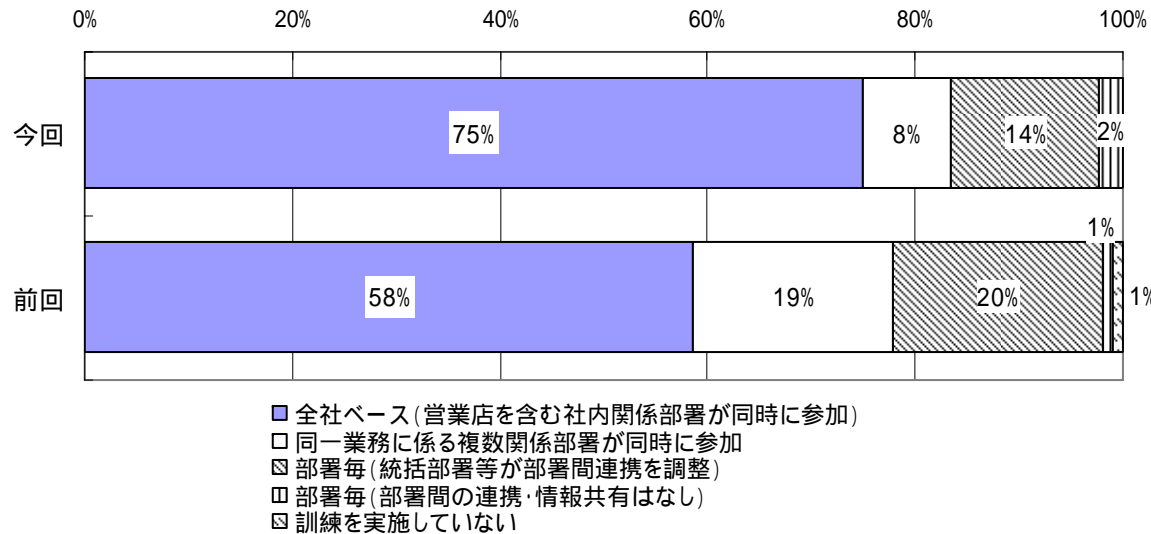
また、「社内横断的な整合性の確認」を掲げる先も3分の2程度みられる。一方、「他社の業務継続計画との相互依存性の検証」を目的としている先は、2割となっている。

訓練対象としている「重要業務」



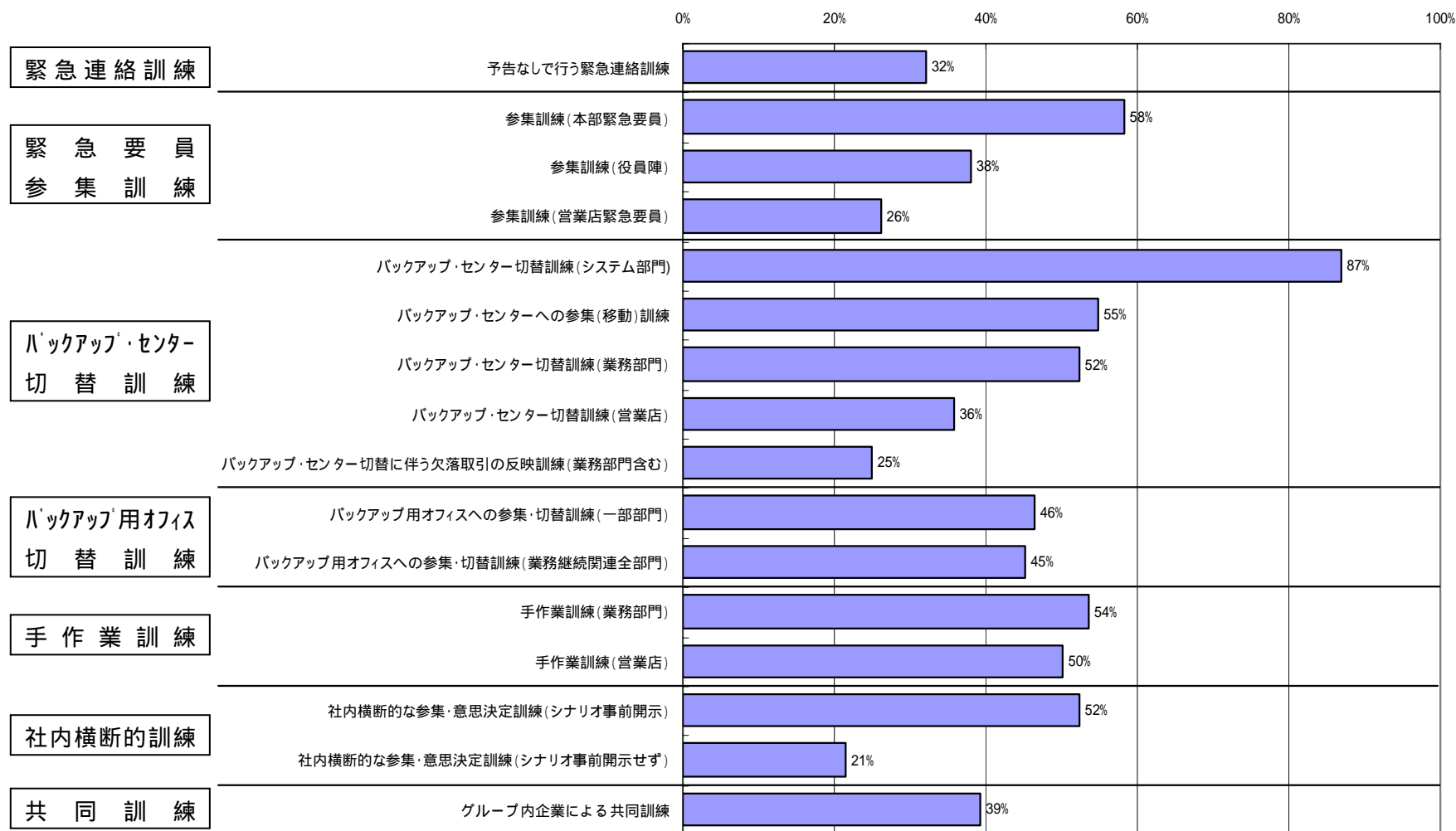
訓練対象を「重要業務」の「全て」とするか「一部」とするかは分かれているが、いずれの場合でも「最優先で復旧する重要業務」は訓練対象に含まれている。

訓練の規模



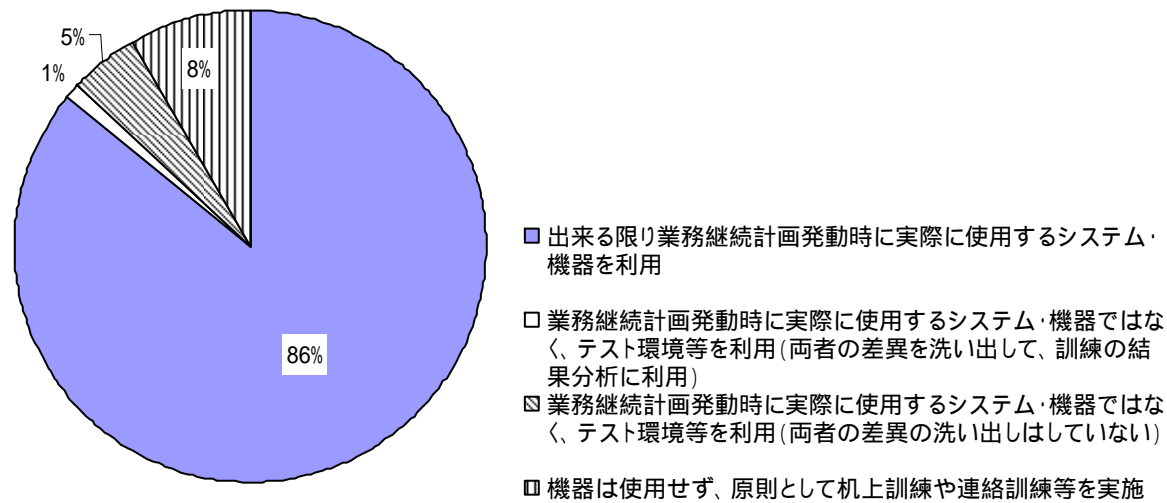
営業店を含む社内関係部署が同時参加する「全社ベースの訓練」を実施する先が着実に増加し、今回調査では4分の3程度となった。

実施したことがある訓練(複数回答)



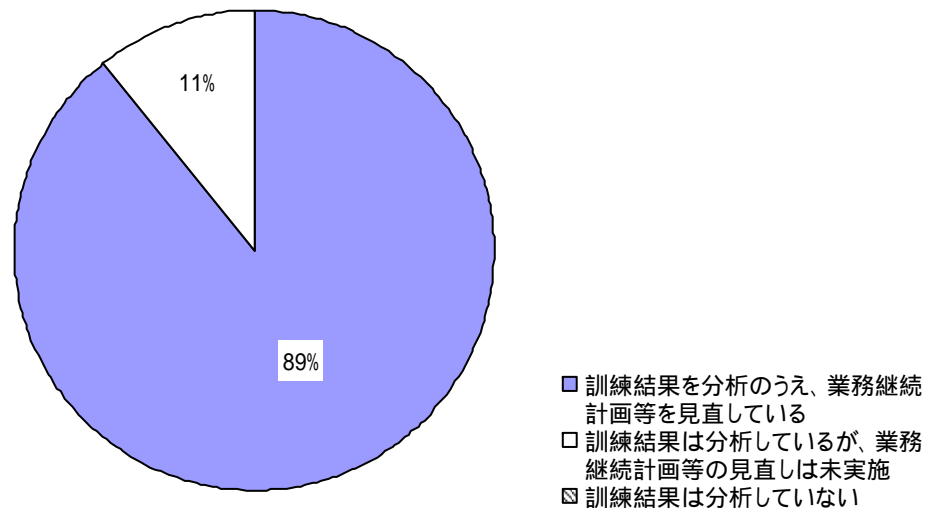
訓練内容をみると、ほとんどの先が「システム部門におけるバックアップ・センター切替訓練」を実施している。このほか、各社判断により様々な訓練が行われている。具体的には、各種の参集訓練や手作業訓練、社内横断的な訓練が半数前後の先で見られるほか、グループ内企業による共同訓練を実施している先も4割程度みられる。

訓練の実施環境



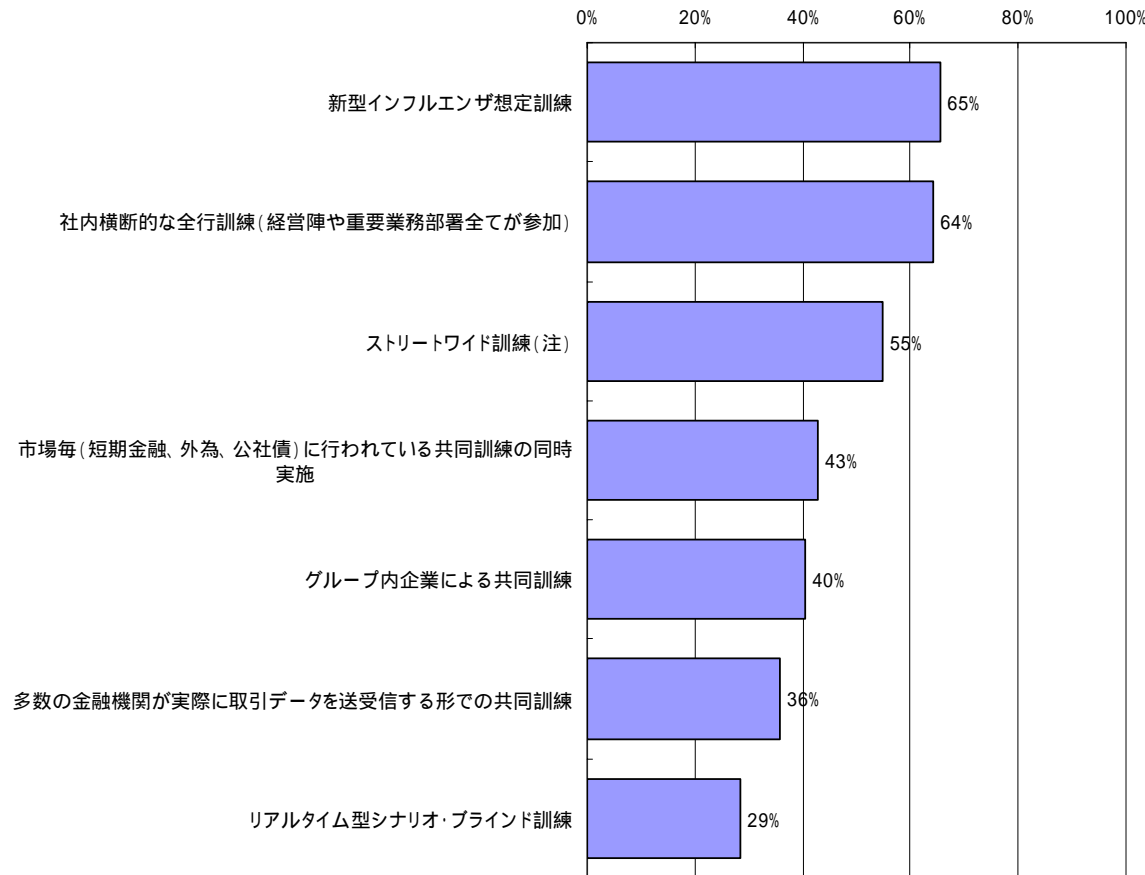
訓練環境については、「出来る限り業務継続計画発動時に実際に使用するシステム・機器を利用」する先が、9割弱となっている。

(2) 訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直し



「訓練結果を分析のうえ、業務継続計画等を見直している」とする先が約9割と、前回調査(58%)から大幅に増加した。

(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、取組みが始まったばかりである「新型インフルエンザ想定訓練」が筆頭に挙げられている。

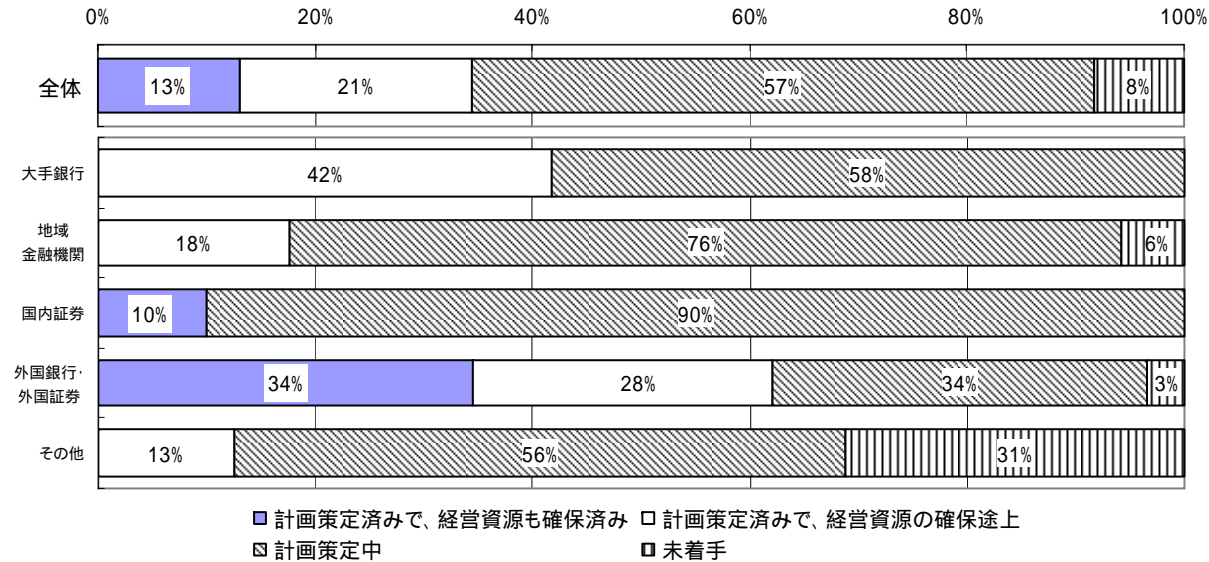
また、既に多くの先で実施されている「社内横断的な全行訓練」を挙げる先が3分の2程度みられたほか、社内訓練にとどまらず、「ストリートワイド訓練(注)」を挙げた先も、過半数みられた。このように、業務継続体制の整合性をより幅広い視点で検証する項目への関心が比較的高い。

(注) 業務上の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

8. 新型インフルエンザ対策

(1) 概観

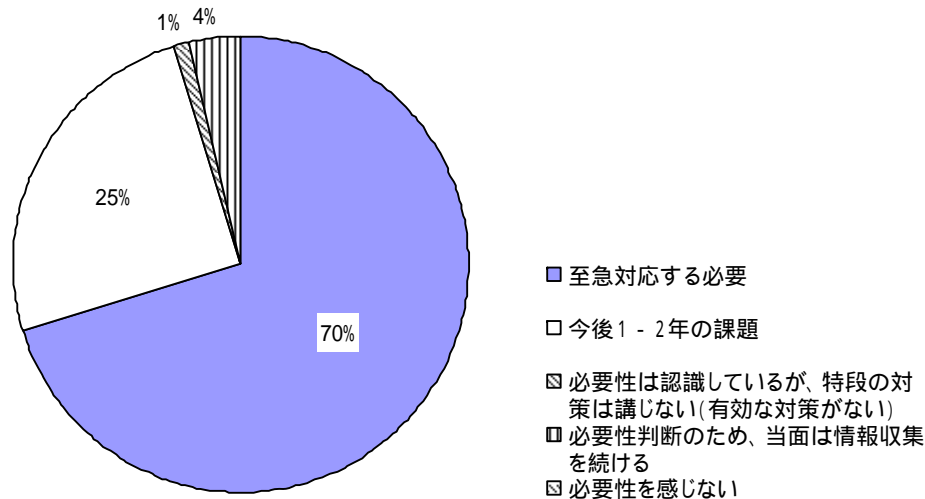
新型インフルエンザ対策の策定



「新型インフルエンザ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「策定中」ないし「策定済みで、経営資源の確保途上」とする先が、ほとんどとなっている。

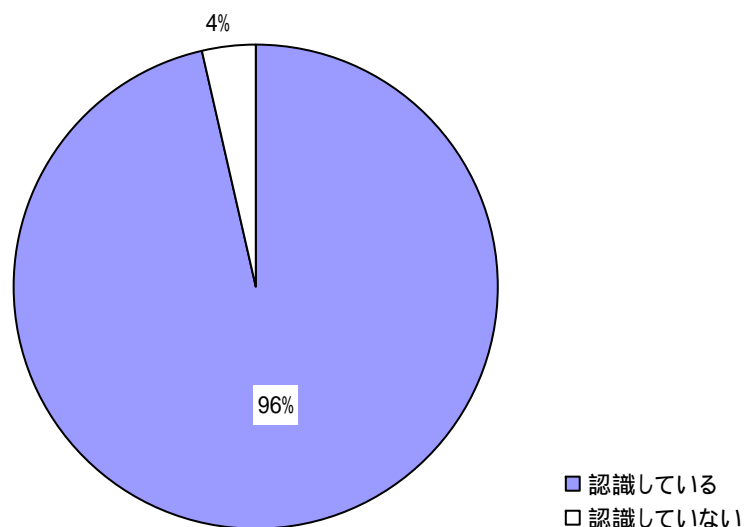
業態別にみると、外国銀行・外国証券や大手銀行の対応が相対的に進んでいる。

新型インフルエンザ対策の必要性



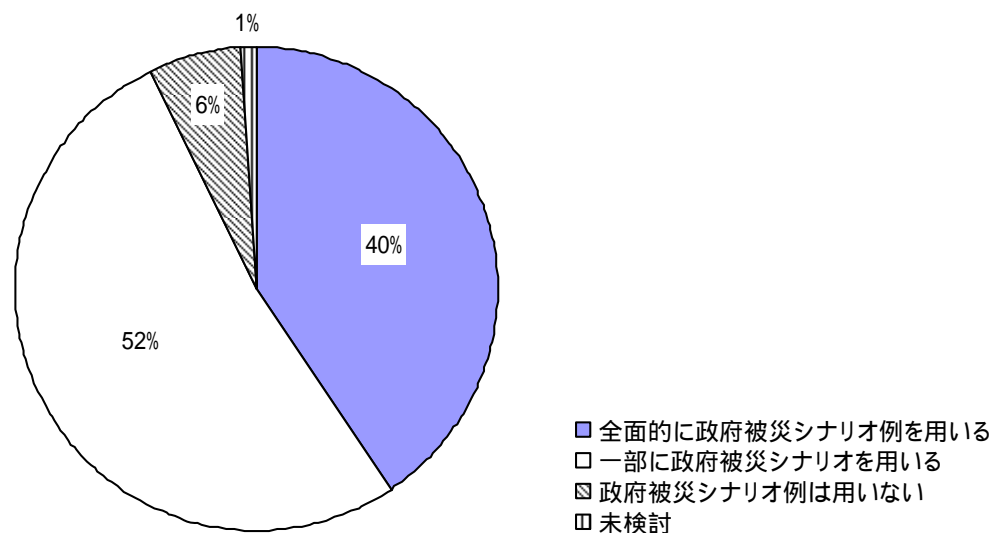
新型インフルエンザ対策を「至急」または「今後1~2年の課題」として策定する必要があると認識している先が、ほとんどとなっている。

「金融事業者」が「社会機能の維持に関わる者」として想定されていることへの認識



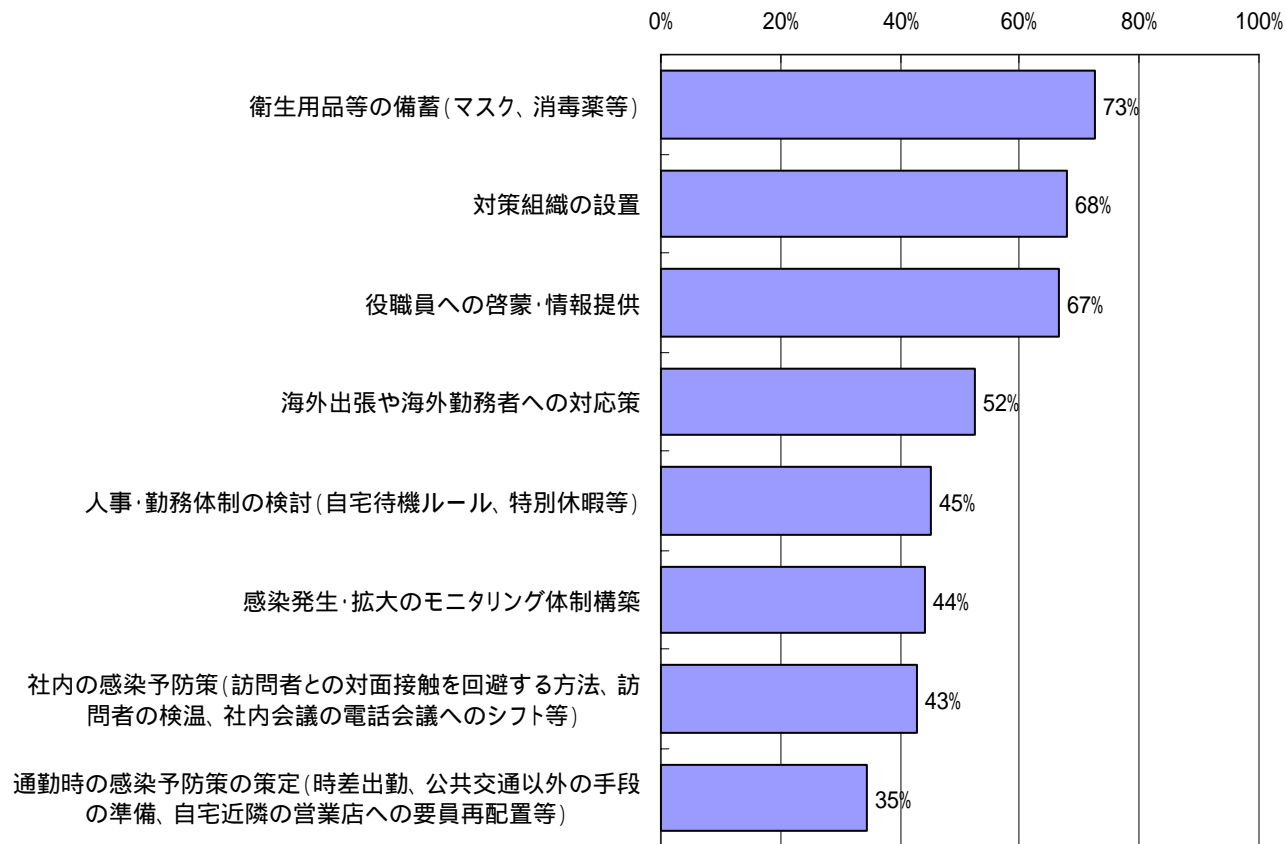
2008年7月に厚生労働省が公表した「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン(改定案)」の中で、「金融事業者」が新型インフルエンザ流行時にも業務継続を求められる「社会機能の維持に関わる者」として想定されていることを、ほとんどの先が認識している。

新型インフルエンザ対策の前提となる被災シナリオ



政府の「事業者・職場における新型インフルエンザ対策ガイドライン(改定案)」の中で示されている被災シナリオ例を、自社の新型インフルエンザ対策の被災想定として「全面的に」または「一部に」用いるとする先が、ほとんどとなっている。

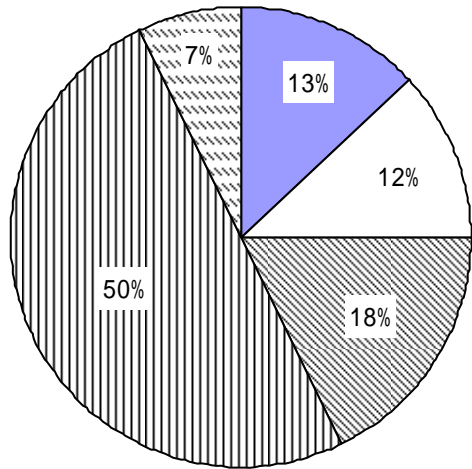
(2) 感染症としての対応策
具体的準備項目（複数回答）



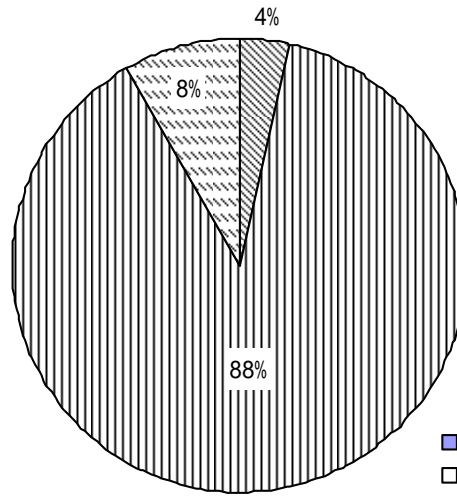
新型インフルエンザ対策の具体的準備として、まずは「衛生用品等の備蓄」、「対策組織の設置」、「役職員への啓蒙・情報提供」に取り組んでいる先が多く、こうした項目の整備率は約7割となっている。

備蓄品の確保

(衛生医療用品<マスク・消毒薬等>)



(食料品・飲料)



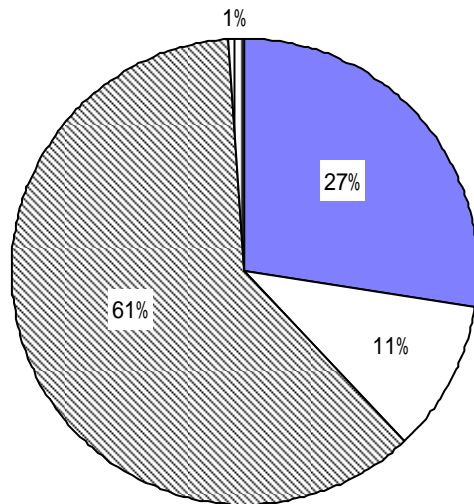
- 2ヶ月分以上
- 1ヶ月分程度
- ▨ 1 - 2週間分
- ▩ 1週間分未満
- ⊠ 未準備・その他

「衛生医療用品」の備蓄について、新型インフルエンザ流行時の1サイクルに相当する「2ヶ月分(8週間分)」を確保できている先は、1割強となっている。

「食料品・飲料」の備蓄については、「2ヶ月分」を確保している先は皆無で、ほとんどの先が「1週間分未満」となっている。

(3) 「重要業務」の業務継続

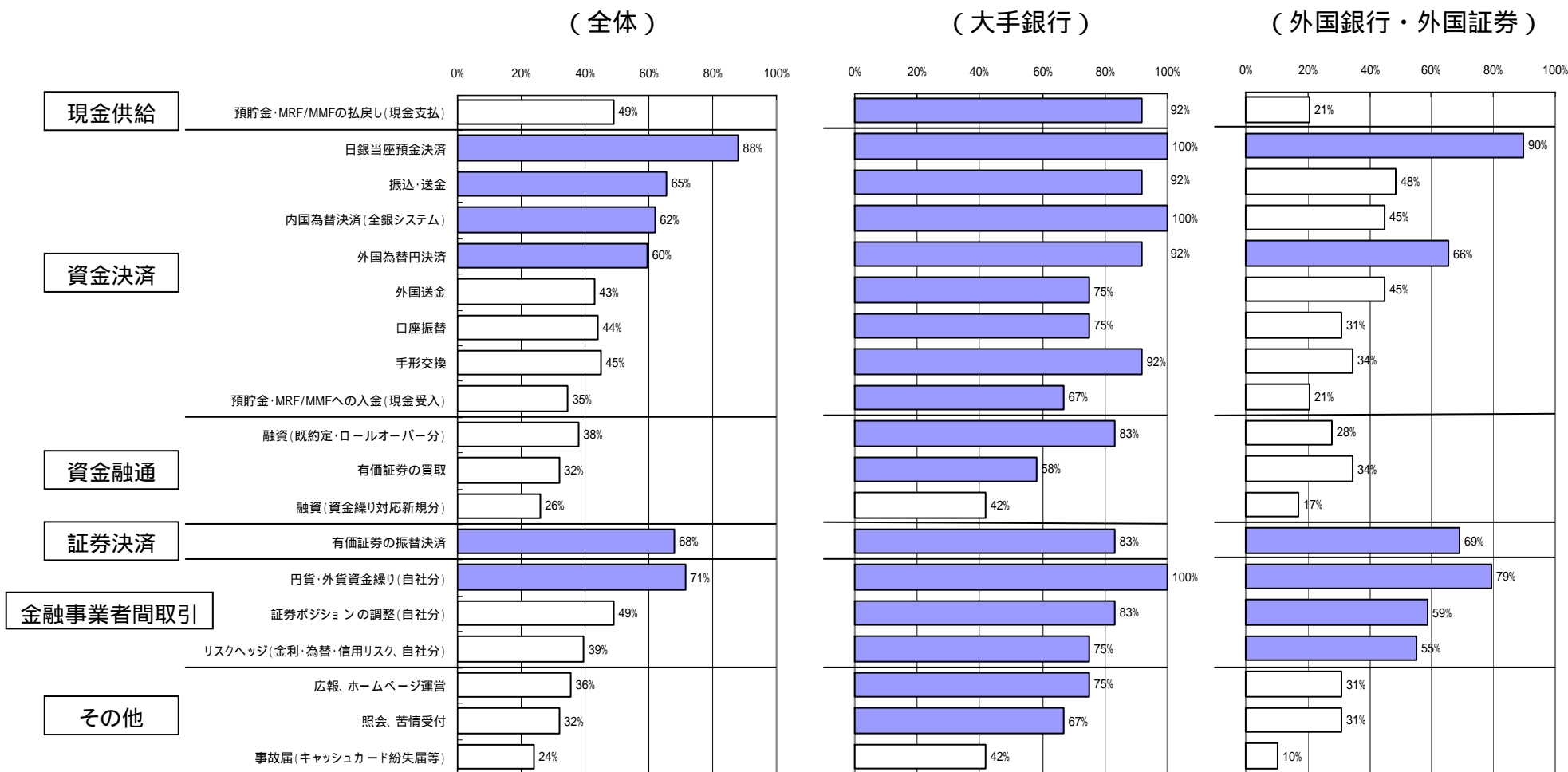
感染拡大フェーズに応じた決定・実施事項の事前設定



- 設定済み
- 設定中
- ▨ 今後、設定予定
- ⊠ 設定しない

新型インフルエンザ流行時に継続対象とする「重要業務」について、「感染拡大状況を幾つかのフェーズ(局面)に分類し、各フェーズにおいて決定・実施すべき事項を予め設定している」あるいは「設定中」とする先は、約4割みられる。

感染ピーク期に継続する「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＞

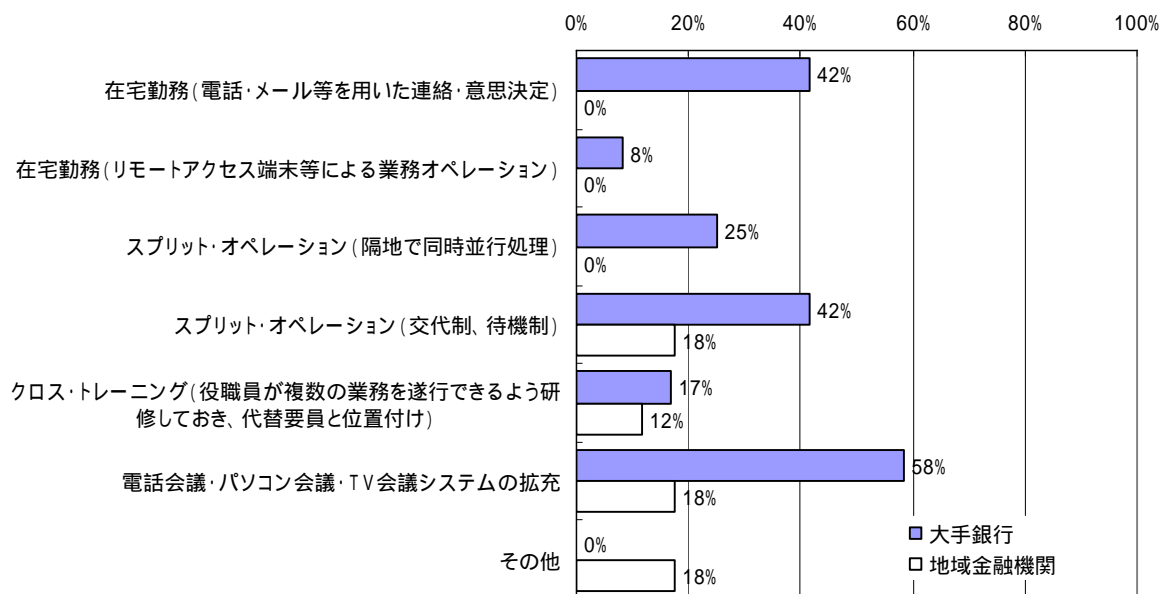


感染ピーク期に継続する具体的な「重要業務」の特定について、比較的対応が進んでいる大手銀行や外国銀行・外国証券の特徴点は、以下の通り。

大手銀行では、自然災害等の場合（11 ページ参照）よりもやや広範囲の業務を継続することを想定している。これは、自然災害等と異なり、新型インフルエンザ対策は長期間（流行の1 サイクルは2 ヶ月間）に亘る業務継続を検討する必要があることや、建物・機器の物理的損壊を想定する必要がないこと（バックアップ用施設・機器への移行に伴う業務制約がないこと）を考慮したものとみられる。

外国銀行・外国証券では、「資金決済」、「金融事業者間取引」、「証券決済」に関連した業務が中心で、業務内容を踏まえて、より狭い範囲の対応となっている。

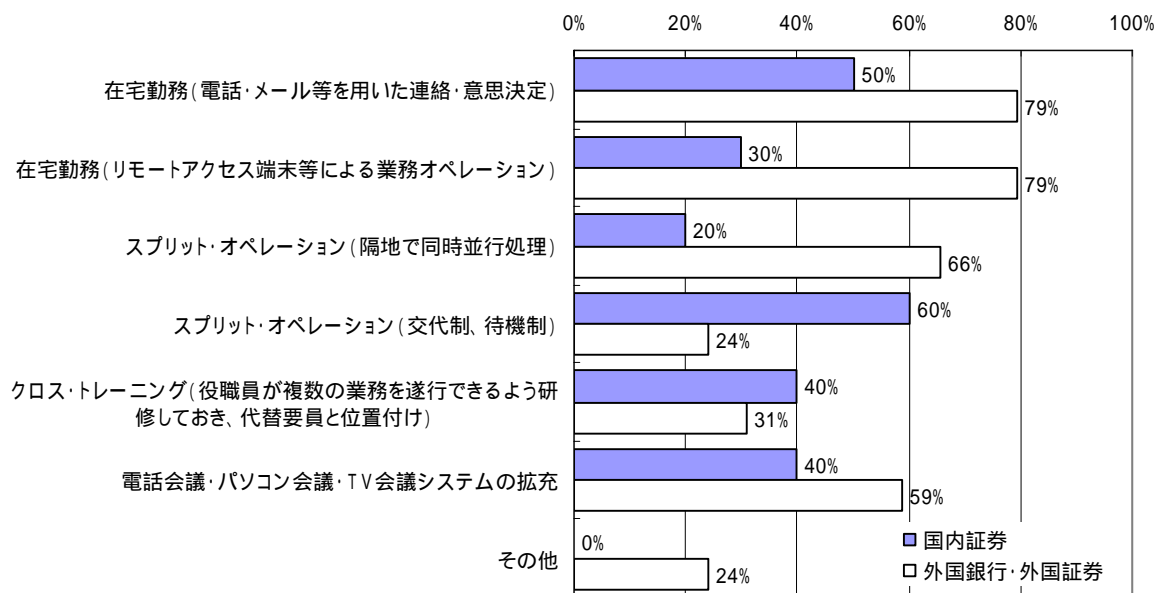
新型インフルエンザ流行時の業務継続手段（複数回答）



新型インフルエンザ流行時の「重要業務」の継続手段は、各社毎にばらつきがあるものの、業態毎にはある程度の特徴がみられる。

大手銀行や国内証券では、電話・メールやTV会議等の既存システムを活用しつつ、「スプリット・オペレーション（交代制、待機制）」の導入に取り組んでいる先が多い。

地域金融機関では、具体的な準備を進めているとした先は、少数となっている。



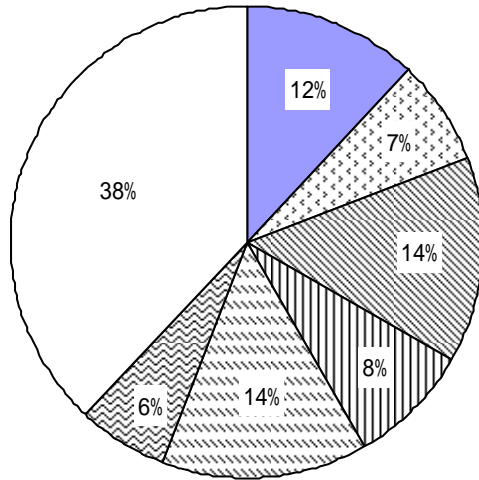
外国銀行・外国証券では、「在宅勤務」を中心に据えていることが特徴となっている。そのうえで、出勤を要する業務については「スプリット・オペレーション」で対応する体制を整備している先が多い。

(4) 業務継続要員

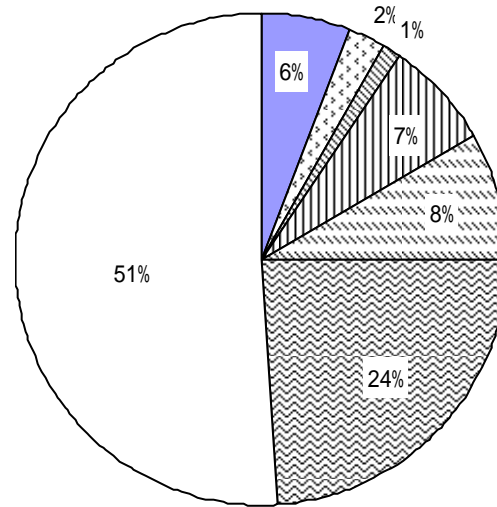
新型インフルエンザ流行時の必要要員数

委託先・パート等も含む全従業員に占める割合

(出勤要員)



(在宅勤務要員)



- 5割以上
- ▣ 5割未満
- ▤ 4割未満
- ▥ 3割未満
- ▦ 2割未満
- ▧ 1割未満
- 見当がつかない

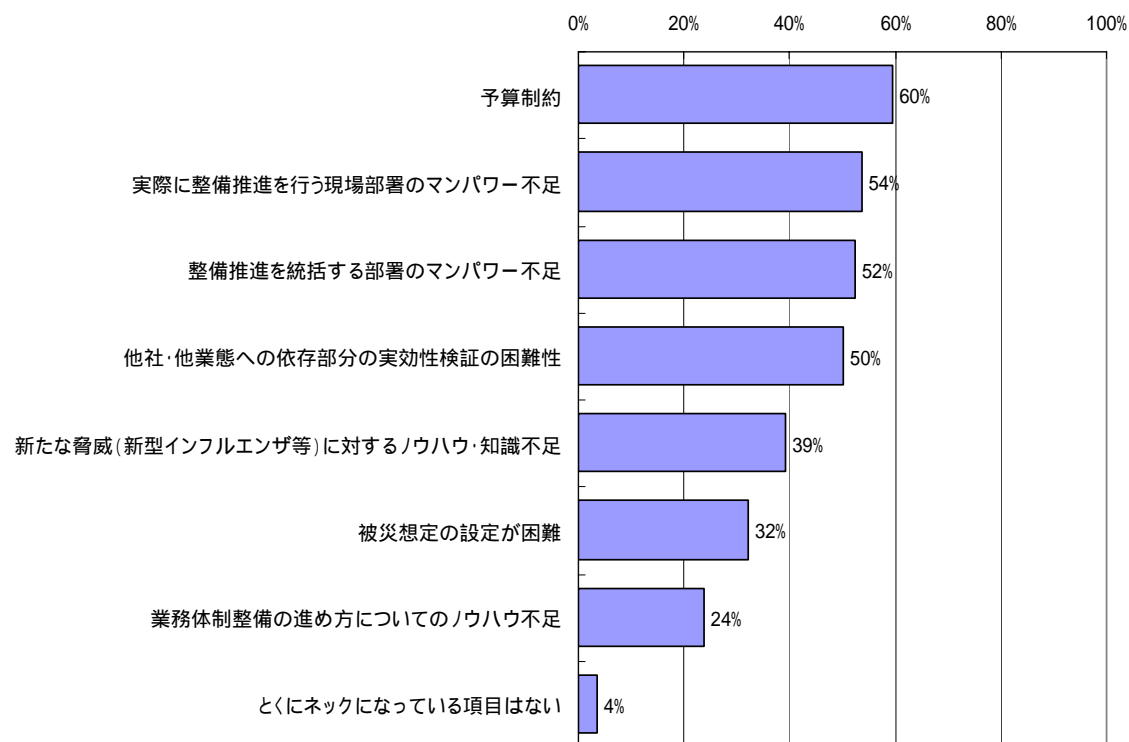
新型インフルエンザ流行時に「出勤」が必要になると考えられる者の割合については、「見当がつかない」とする先が約4割みられたほか、それ以外でも「1割未満」から「5割以上」までばらつきがみられた。

一方、感染ピーク期に「在宅勤務」を行う者の割合についても「見当がつかない」とする先が約半数みられた。また、それ以外の約半数が「1割未満」としている。

新型インフルエンザ対策時の勤務要員の特定は進んでいないことが窺われる。

9. 今後の課題

体制整備推進上のネック（複数回答）



今後、体制整備を進めていくうえでネックとなる項目としては、「予算」や「マンパワー」といったリソースの制約や、「他社・他業態への依存部分の実効性（自社の業務継続計画と他社・他業態の業務継続計画との整合性）検証の困難性」を挙げる先が、過半数となっている。

以 上