



BOJ *Reports & Research Papers*

2013年1月

業務継続体制の整備状況に関するアンケート(2012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	33
【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	34
		（2）マニュアルの実効性確保	35
【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	36
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	40
（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	7	（1）業務継続計画の策定	41
（3）統括部署の設置	8	（2）「重要業務」の業務継続	42
3. 業務継続計画の策定		9. 今後の課題	
（1）前提条件の明確化	11	（1）体制整備推進上のボトルネック	46
（2）業務継続計画の内容検証	22	（2）今後充実すべき訓練	47
4. 経営資源等の確保		【集中決済機関等について】	48
（1）全般的な経営資源の確保	23	【業務継続体制の充実に向けて】	49
（2）津波対策	32		

(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、下條 岳昭 E-mail: csrbcn@boj.or.jp

【はじめに】

本稿は、2012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6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、今回アンケートでは、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、全ての地域銀行も調査先とする形に拡充した。また、集中決済機関等の4先についても調査した（注1）。

アンケート項目は、従来より設定している「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）」における基本的な項目に基づく質問に、2012年1月に公表した「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」に基づく質問を追加した構成となっている。具体的には、東日本大震災を踏まえた見直し事例や、津波、停電（計画停電を含む）への対応に関する質問項目を新たに追加したほか、原発事故といった拠点が長期間使用不能となる事態についても、被災シナリオに関する質問の選択肢として追加した（注2）。

日本銀行としては、東日本大震災を経て、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】

	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	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%	
	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	11	6.7	12	14.6	12	14.3	12	14.3	14	16.3	14	20.6
地域銀行	105	63.6	22	26.8	17	20.2	16	19.0	16	18.6	10	14.7
国内証券	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	27	16.4	27	32.9	29	34.5	32	38.1	26	30.2	16	23.5
その他(注3)	17	10.3	15	18.3	16	19.0	14	16.7	17	19.8	15	22.1
合計	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	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

（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）前回アンケートにあった、バックアップシステム等に関する項目は、別途実施している「バックアップ・コンピュータセンターに関するアンケート調査」の結果として、公表する予定。

（注3）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】

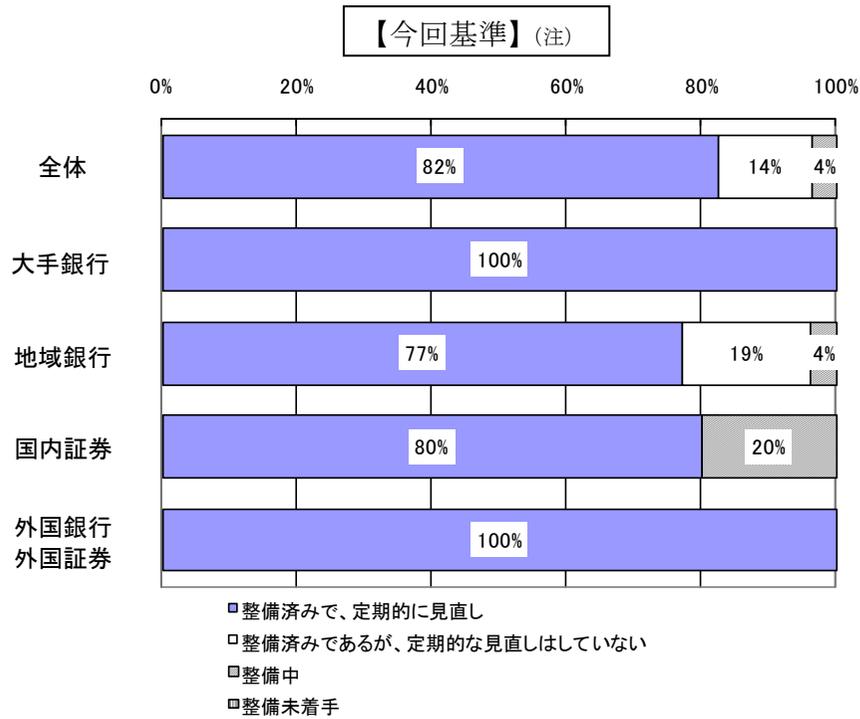
- ・ 業務継続体制については、東日本大震災の経験を踏まえて、ほぼ全ての先で見直しを実施している。こうした中で、業務継続体制の実効性については、「実効性は確保されている」と回答した割合は4分の1に止まり、7割の先が「一部不十分な部分が残っている」と回答している。
- ・ 業務継続計画については、9割以上の先が地震、感染症（新型インフルエンザの流行等）を想定した計画を従来より策定している。東日本大震災を経て、約6割の先が被災シナリオの原因事象の見直しを実施しており、現時点で、全体の7割の先が「津波」を、半数の先が「計画停電」を、4割弱の先が「原子力関連施設の事故」をそれぞれ想定している。
また、全先が被災時に優先復旧する「重要業務」を予め特定している。「重要業務」に係る復旧目標時間も、全体の9割程度の先が「設定済み」としており、「4時間以内」としている先が全体の7割に上る。
- ・ 経営資源（人、モノ、場所）の面では、業務継続要員数を特定し、参集可能性まで確認している先が増加しているほか、食料、飲料水等といった「要員の生活」に必要な資源の備蓄量が増加している。また、「通信手段の拡充」や「自家発電設備の設置拠点の拡大」を実施した先も相応にみられる。さらに、自家発電設備の稼働条件等と業務継続計画の整合性についても、約9割の先が確認し、課題がみつかった先の半数程度では、連続稼働時間や電力供給の対象機器・システムの拡充等の対応を既に行っている。
- ・ 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（全銀協、日本銀行など）、業務委託先（グループ会社は除く）、グループ会社の連絡先を把握している。
- ・ 業務継続計画に基づく訓練については、現金供給や資金決済といった業務を中心に年1回以上定期的に実施している先が多い。今後、「社内横断的な訓練」、「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」等の充実を図りたいとする先が半数以上を占めている。

【調査結果】

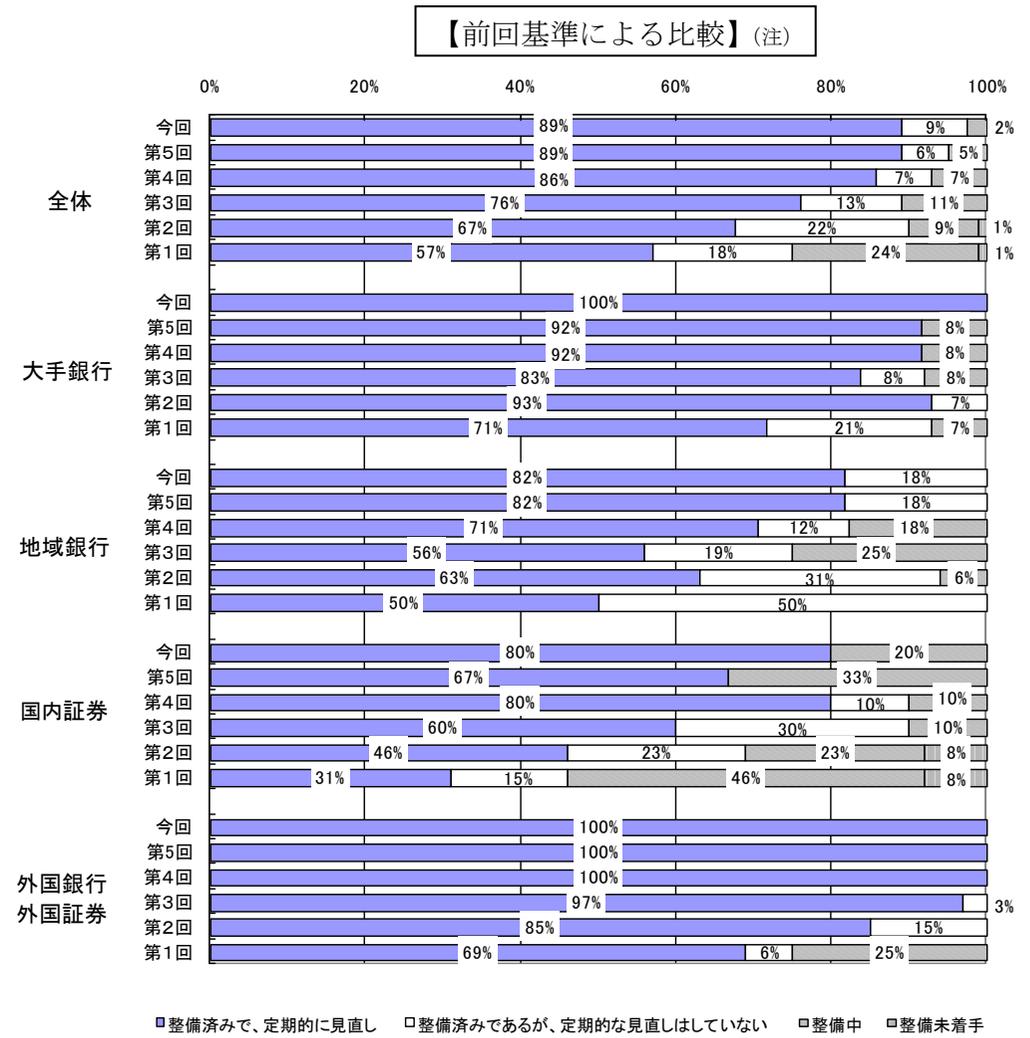
1. 概観

【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。

- ・業務継続体制については、「整備済みで、定期的に見直し」との回答が8割となっている。
- ・業態別にみると、大手銀行、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。



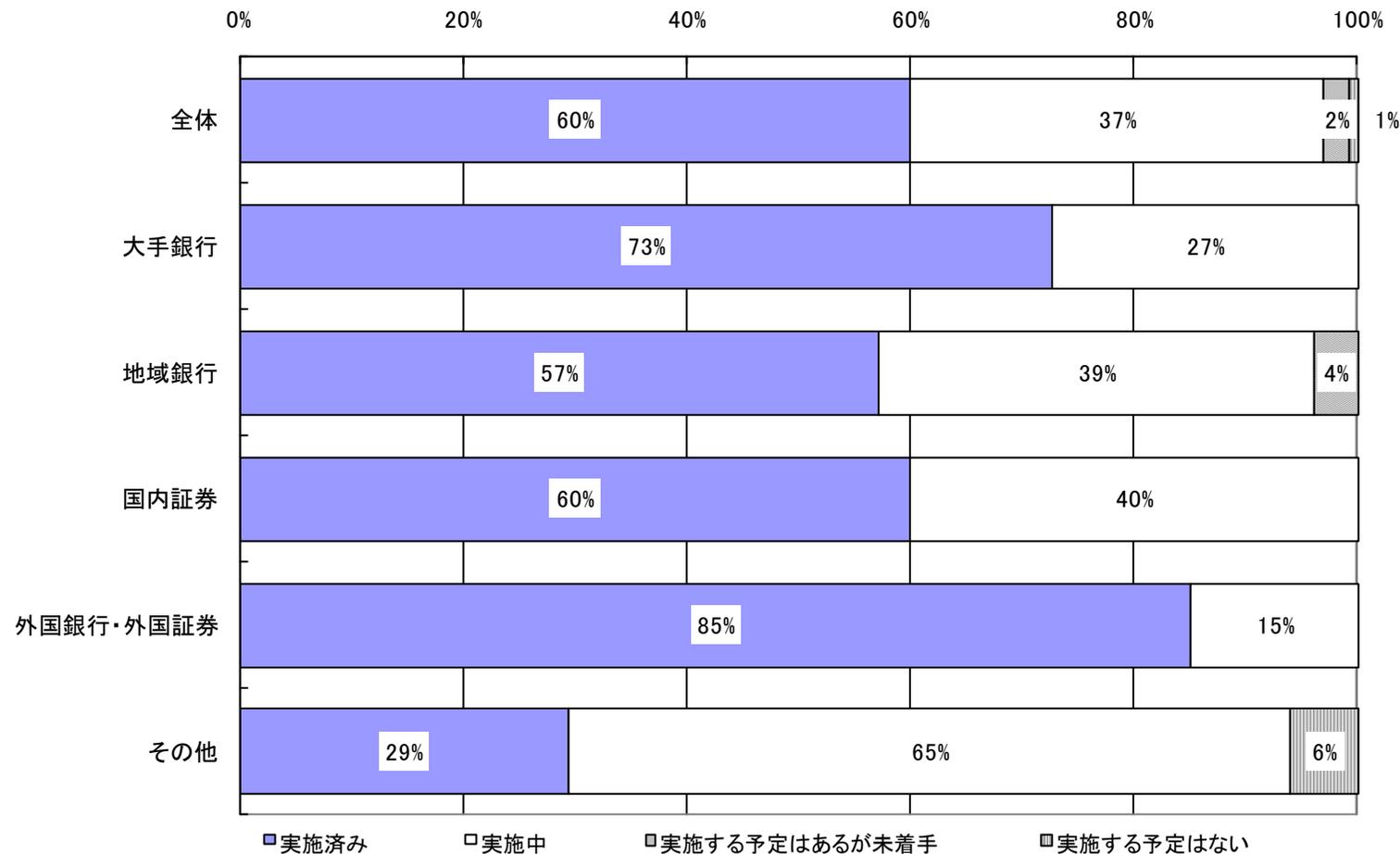
(注) 今回基準は、①「日銀ネットにおける取引金額シェアの高い先」に加え、②「①に含まれない全ての地域銀行」を加えたもの(全165先)。前回基準は、①のみ(全82先)(以下共通)。



【問 2】東日本大震災における自社^(注)および他社の経験等を踏まえ、業務継続体制の見直しを実施しましたか。

(注)外国銀行・外国証券は、「在日拠点」。

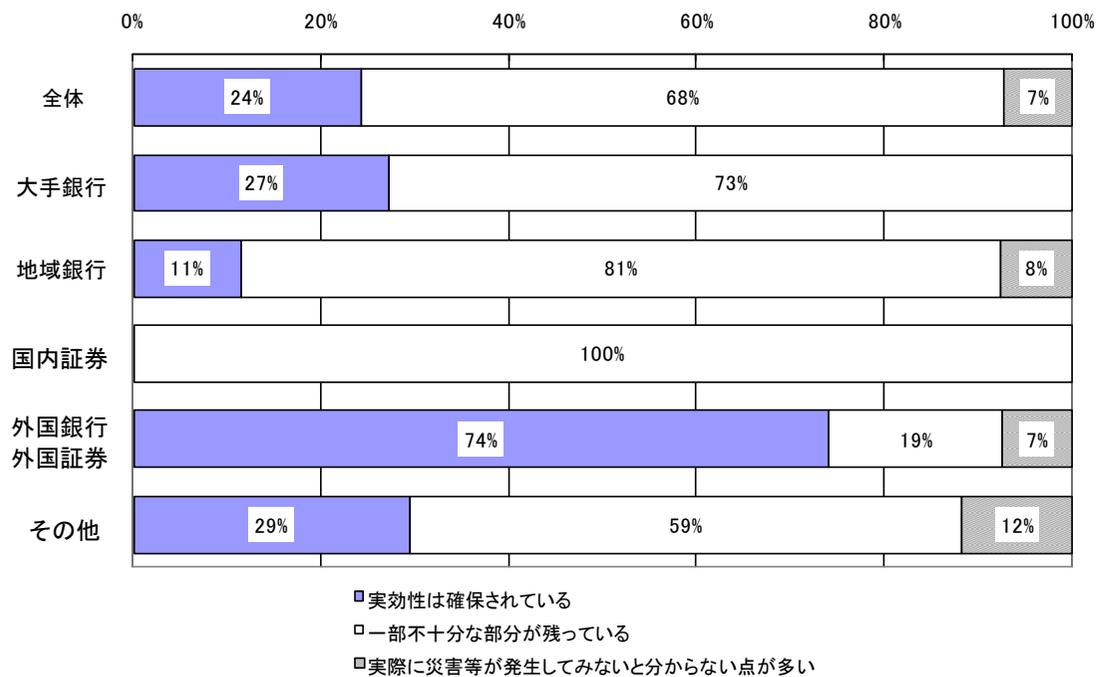
- ・東日本大震災を経て、97%の先が業務継続体制の見直しを「実施済み」または「実施中」。
- ・業態別にみると、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券では、全ての先で見直しを「実施済み」または「実施中」。



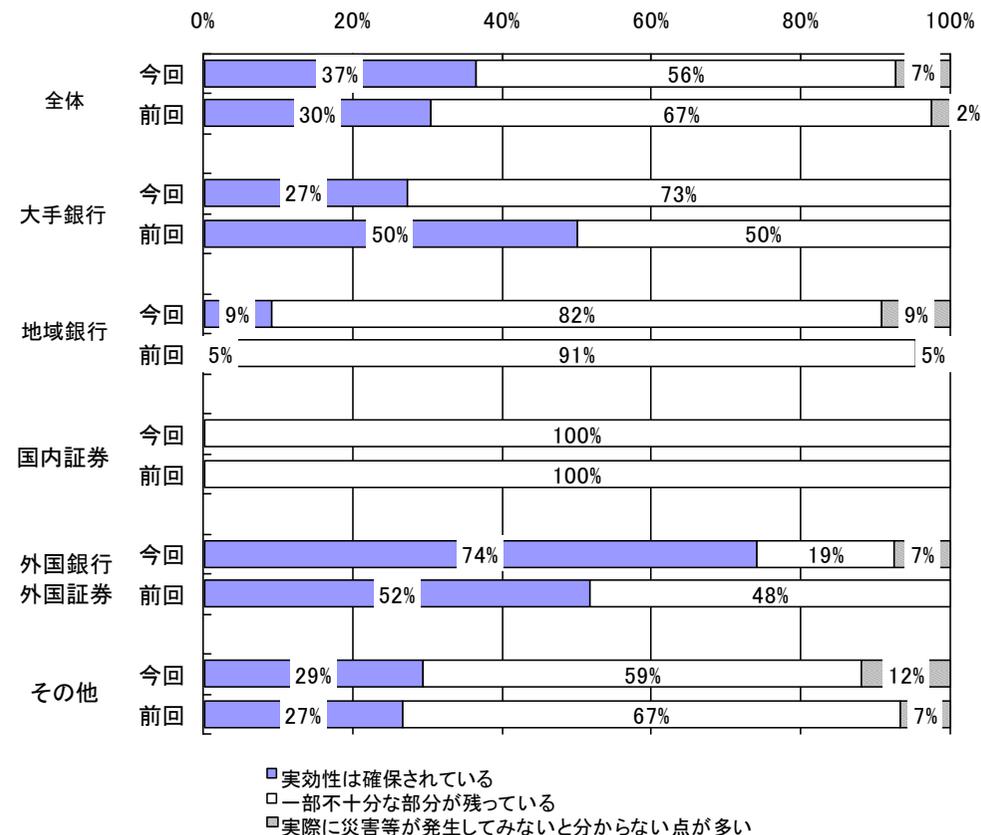
【問 3】業務継続の実効性は、どの程度確保されていますか。

- ・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4分の1に止まり、7割の先で「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、外国銀行・外国証券では、「実効性は確保されている」と回答した割合が増加する一方、大手銀行では減少している。

【今回基準】

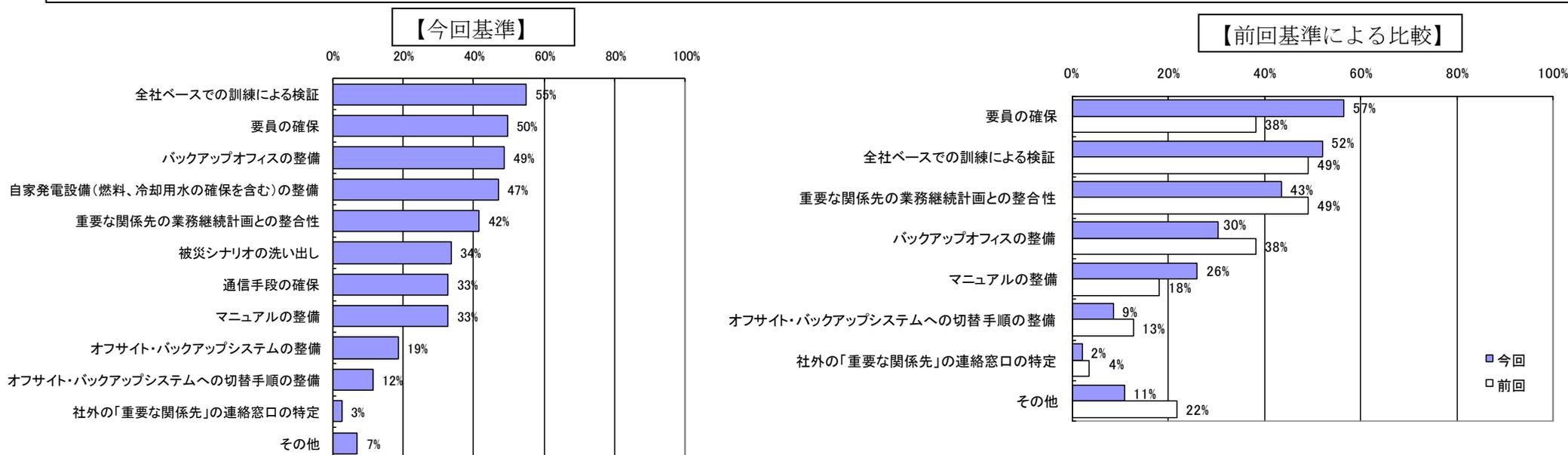


【前回基準による比較】



【問 4】(前記問 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)。

- ・具体的に不十分な部分として、「全社ベースでの訓練による検証」、「要員の確保」、「バックアップオフィスの整備」、「自家発電設備の整備」を課題に挙げる先が約半数の先でみられた。
- ・前回との比較では、「要員の確保」、「マニュアルの整備」の増加幅が大きく、東日本大震災を経験し、従前の備えでは不十分であることが認識されている。
- ・なお、業態別にみると、業務継続体制の整備が進んでいる大手銀行や外国銀行・外国証券では、「重要な関係先の業務継続計画との整合性」を挙げる先が最も多くみられた。



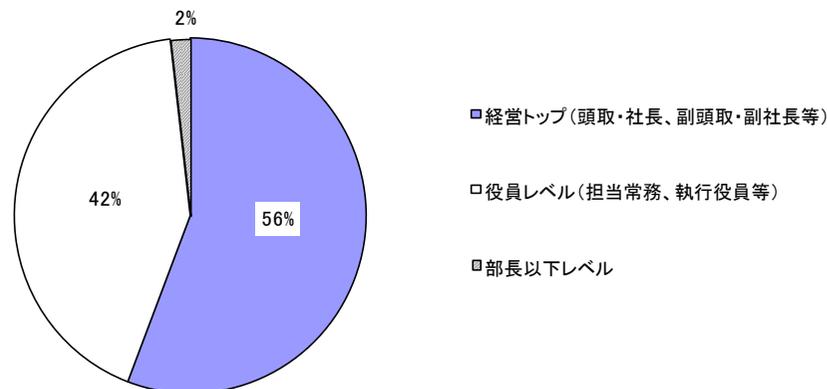
	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
全社ベースでの訓練による検証	55%	38%	61%	60%	20%	30%
要員の確保	50%	38%	49%	40%	20%	80%
バックアップオフィスの整備	49%	25%	58%	60%	0%	10%
自家発電設備(燃料、冷却用水の確保を含む)の整備	47%	25%	56%	40%	0%	10%
重要な関係先の業務継続計画との整合性	42%	63%	39%	20%	80%	40%
被災シナリオの洗い出し	34%	25%	38%	20%	40%	10%
通信手段の確保	33%	25%	40%	20%	0%	0%
マニュアルの整備	33%	13%	39%	40%	0%	10%
オフサイト・バックアップシステムの整備	19%	25%	15%	60%	0%	30%
オフサイト・バックアップシステムへの切替手順の整備	12%	25%	12%	0%	0%	10%
社外の「重要な関係先」の連絡窓口の特定	3%	0%	4%	0%	0%	0%
その他	7%	25%	5%	20%	20%	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

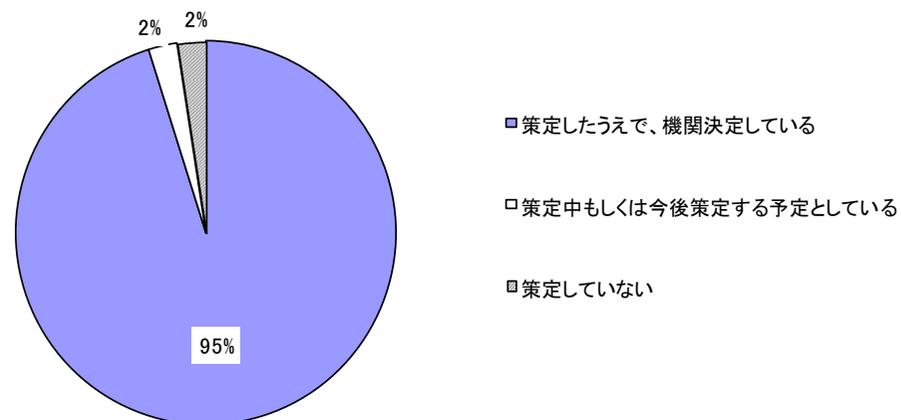
・推進体制の整備については、ほぼ全ての先が、実質的な責任者を「役員レベル以上」と回答。



(2) 基本方針の策定

【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。

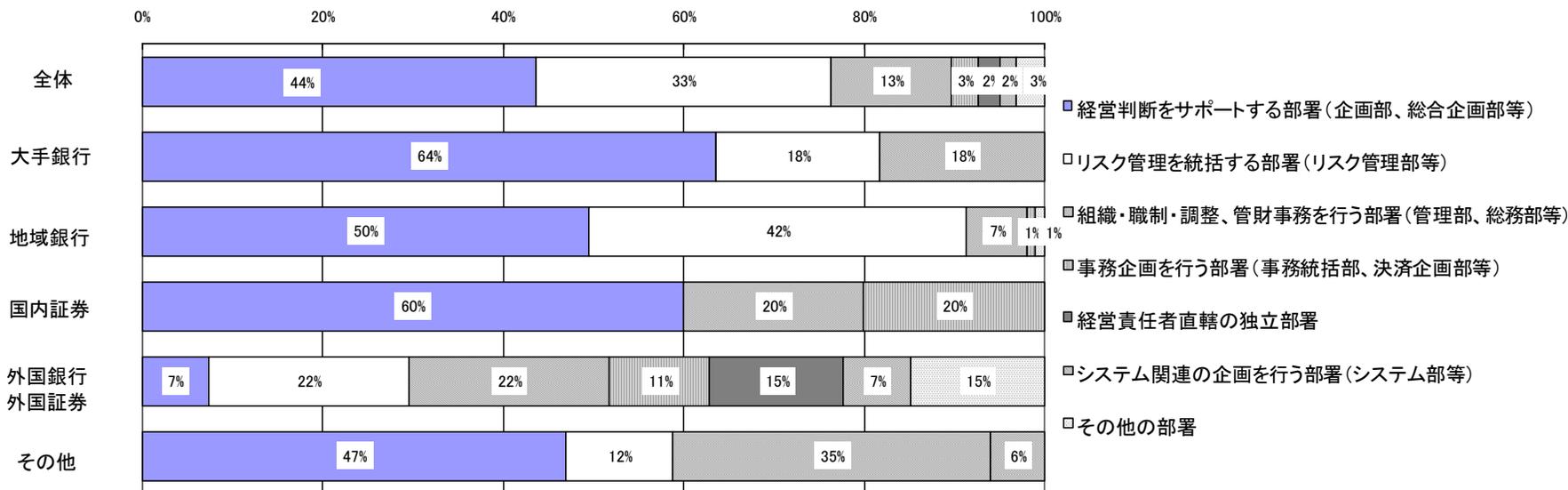


(3) 統括部署の設置

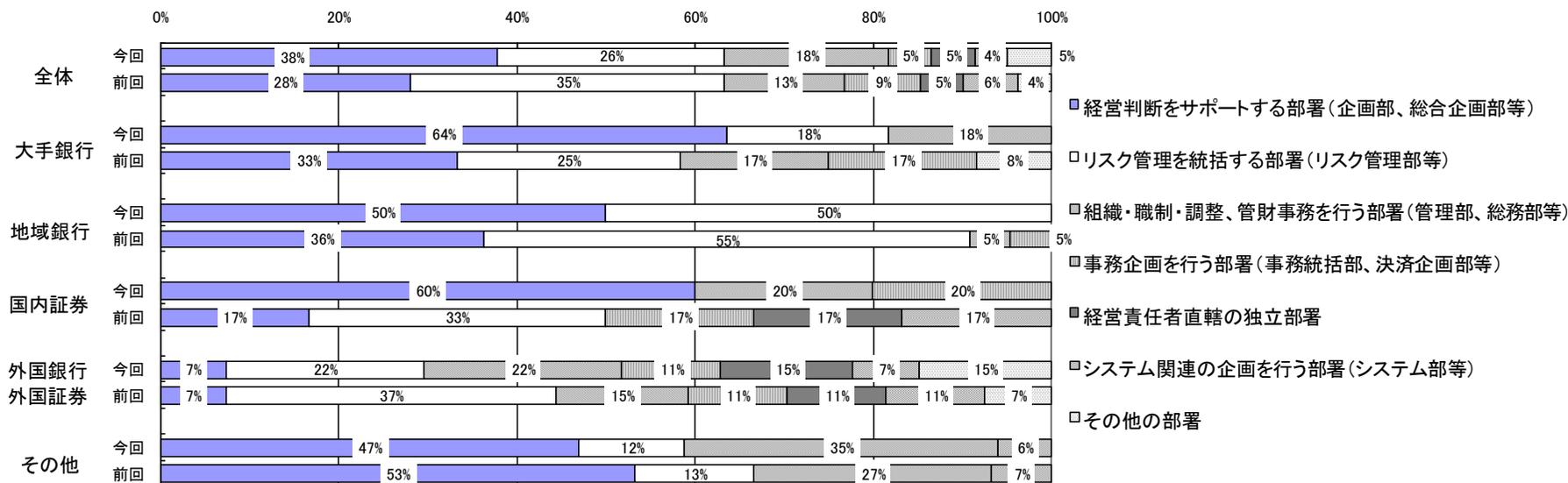
【問 7】業務継続体制整備は、どの部署が中心となって対応していますか。

- 全体では、「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」を統括部署とする割合が相対的に多い。
- 前回との比較では、全体で、「リスク管理を統括する部署」の割合が減少した一方、「経営判断をサポートする部署」の割合が増加し、これまで以上に経営陣の関与の重要性が認識されている。
 - 同様の傾向が、大手銀行、地域銀行、国内証券でみられている。

【今回基準】

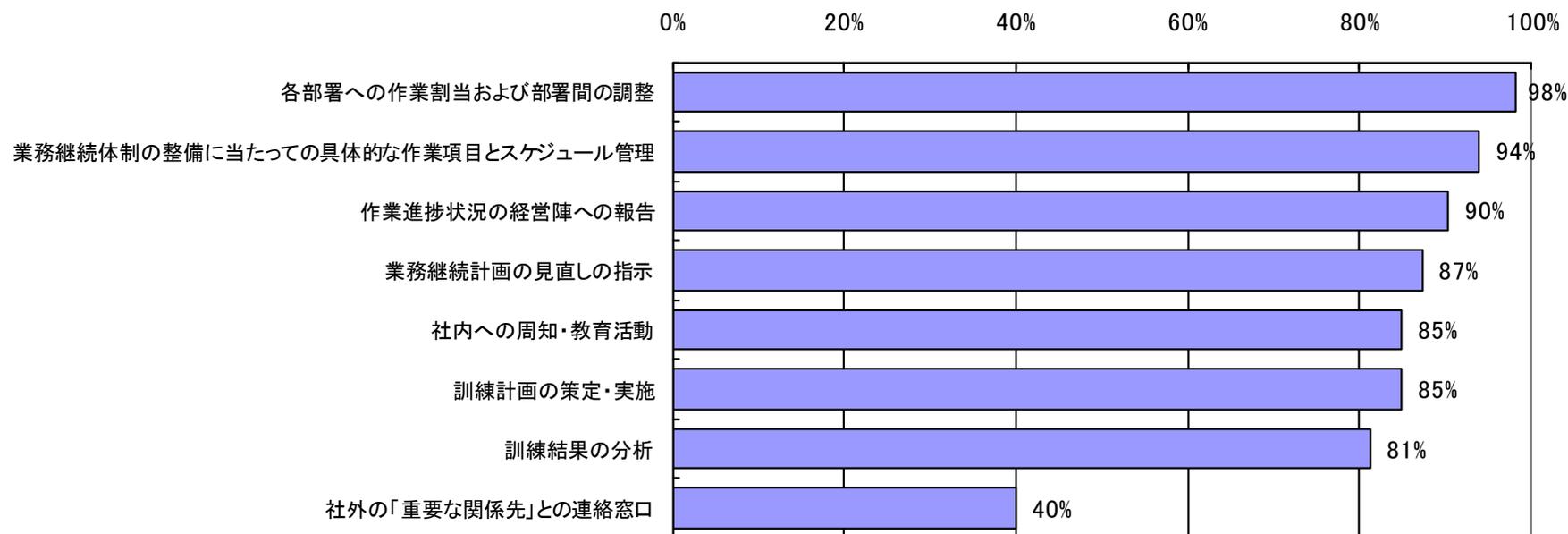


【前回基準による比較】



【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)。

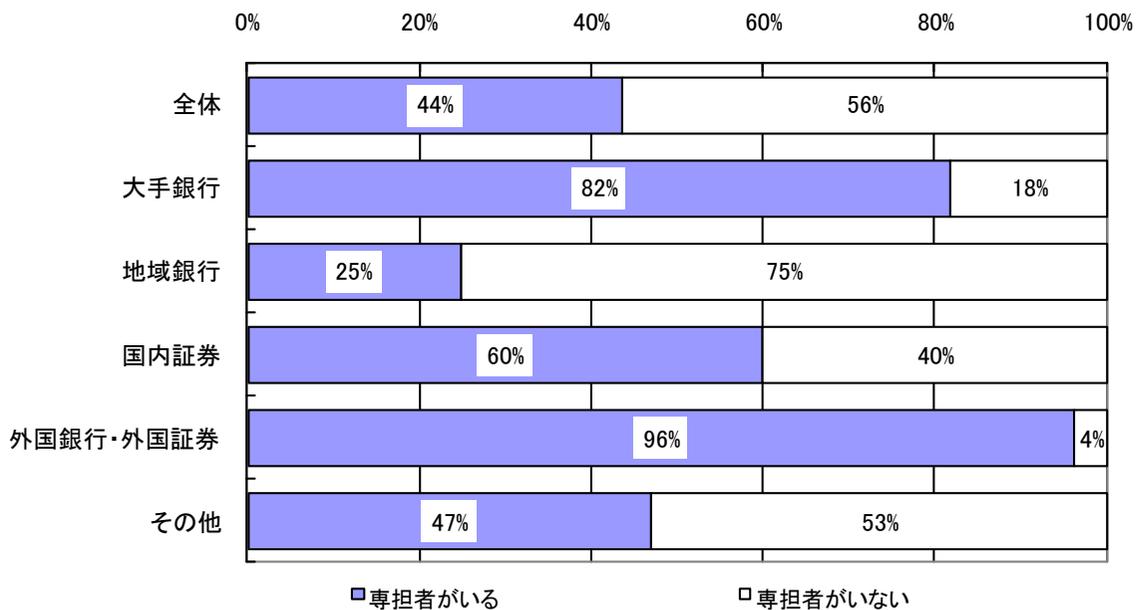
・統括部署の機能については、9割以上の先が、「各部署への作業割当および部署間の調整」、「業務継続体制の整備に当たっての具体的な作業項目とスケジュール管理」、「作業進捗状況の経営陣への報告」を挙げている。



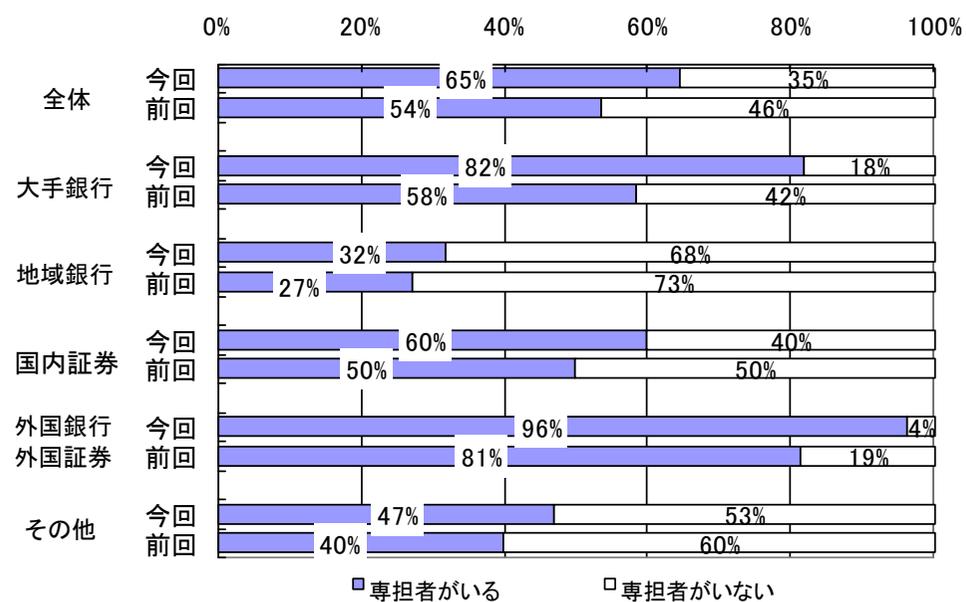
【問 9】業務継続体制整備の専担者がいますか。

- ・専担者を有する先は、業態別にみると、大手銀行では8割以上、外国銀行・外国証券では、ほぼ全先となっている一方、地域銀行では4分の1程度。
- ・前回との比較では、全ての業態で専担者を有する割合が増加。

【今回基準】



【前回基準による比較】

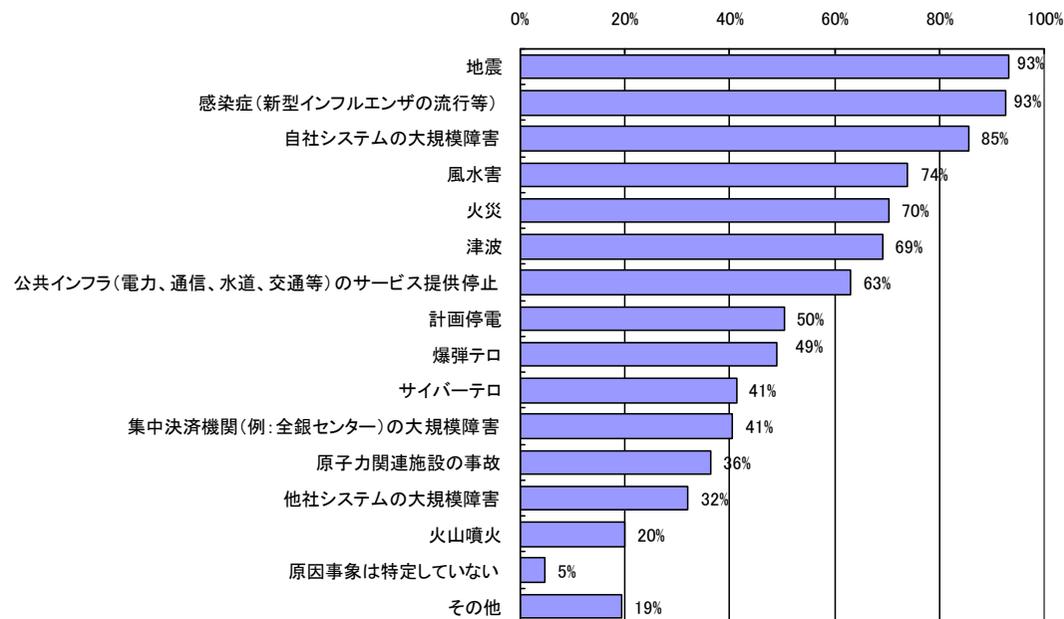


3. 業務継続計画の策定

(1) 前提条件の明確化

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

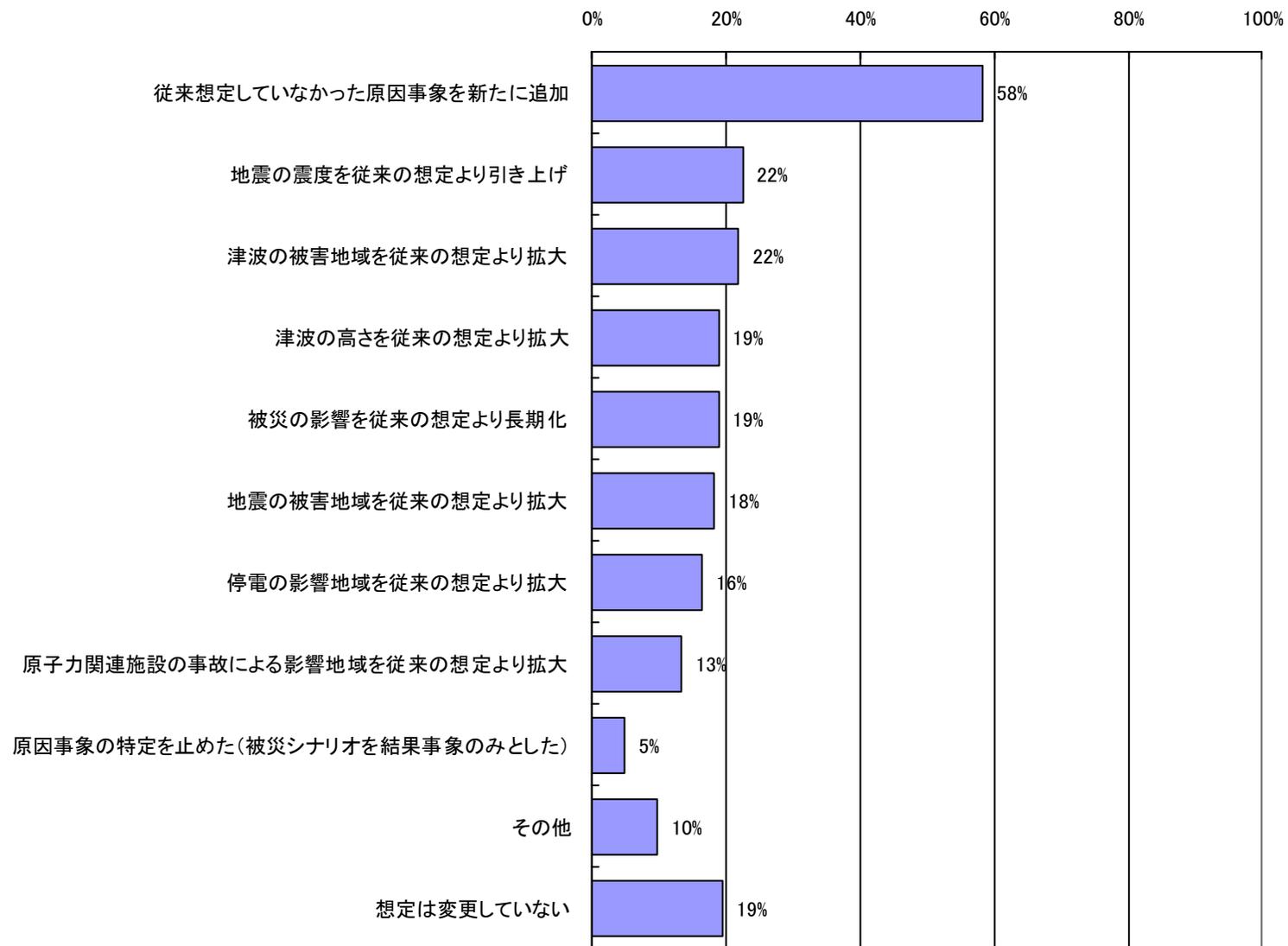
- 被災シナリオの原因事象として、9割以上の先で地震、感染症(新型インフルエンザの流行等)を想定している。また、7割の先が津波を想定、6割の先が公共インフラのサービス提供停止を想定、半数の先が計画停電を想定、4割弱の先が原子力関連施設の事故を想定している。
- 業態別の特徴として、外国銀行・外国証券では、原因事象を特定しない先が相対的に多い。



	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
地震	93%	100%	96%	100%	78%	94%
感染症(新型インフルエンザの流行等)	93%	100%	98%	100%	67%	94%
自社システムの大規模障害	85%	91%	89%	100%	67%	88%
風水害	74%	82%	72%	100%	74%	71%
火災	70%	73%	69%	100%	67%	76%
津波	69%	73%	70%	80%	67%	59%
公共インフラ(電力、通信、水道、交通等)のサービス提供停止	63%	91%	56%	80%	74%	65%
計画停電	50%	73%	43%	60%	67%	53%
爆弾テロ	49%	73%	40%	80%	59%	65%
サイバーテロ	41%	64%	31%	40%	59%	59%
集中決済機関等(例:全銀センター)の大規模障害	41%	55%	33%	40%	56%	53%
原子力関連施設の事故	36%	36%	35%	0%	59%	18%
他社システムの大規模障害	32%	45%	28%	20%	41%	41%
火山噴火	20%	45%	12%	20%	37%	24%
原因事象は特定していない	5%	0%	1%	0%	22%	6%
その他	19%	36%	15%	40%	30%	12%

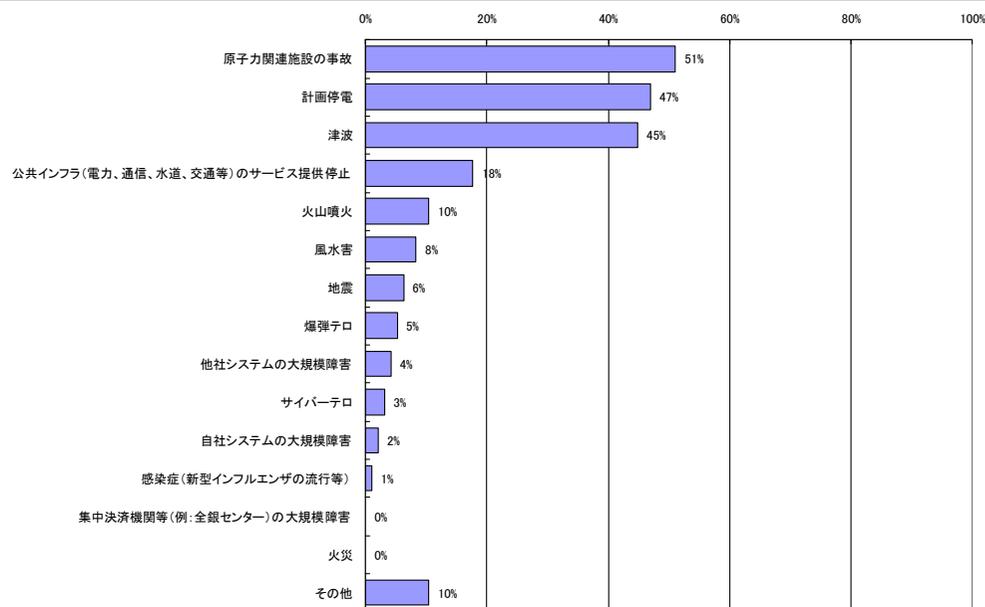
【問 11】東日本大震災以降に実施した原因事象の想定変更は、以下のうちどれですか(複数回答)。

- ・東日本大震災以降に、「従来想定していなかった原因事象を新たに追加」した先が約 6 割の先でみられた。
- ・また、「地震の想定震度の引き上げ」や「津波の被害想定地域の拡大」、「被災の想定期間の長期化」等を行う先も、相応にみられた。



【問12】(前記問11で「従来想定していなかった原因事象を新たに追加」を回答した先が対象)新たに追加した被災シナリオの原因事象は、以下のうちどれですか(複数回答)。

- ・東日本大震災を経て、新たに追加した被災シナリオの原因事象として、「原子力関連施設の事故」、「計画停電」、「津波」と答える先が半数前後でみられた。
- ・業態別には、大手銀行では「計画停電」を、地域銀行では「津波」、「原子力関連施設の事故」、「計画停電」を、国内証券では「津波」を、外国銀行・外国証券では「原子力関連施設の事故」をそれぞれ新たに追加した先が相対的に多くみられた。

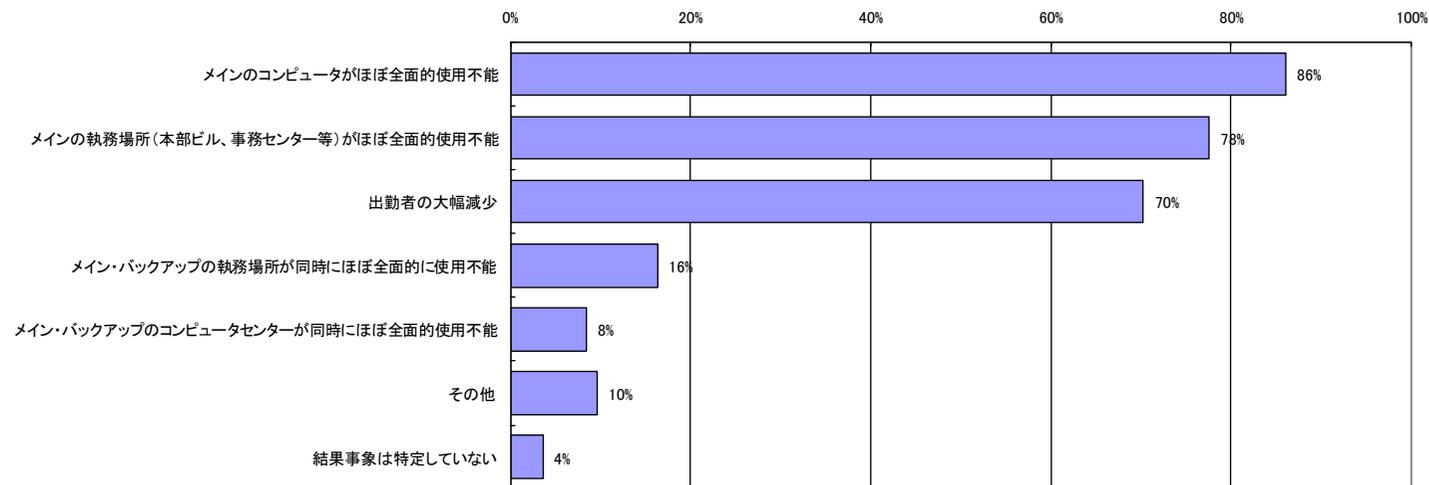


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
原子力関連施設の事故	51%	38%	45%	0%	100%	33%
計画停電	47%	75%	42%	0%	47%	83%
津波	45%	25%	51%	100%	40%	0%
公共インフラ(電力、通信、水道、交通等)のサービス提供停止	18%	13%	15%	0%	27%	33%
火山噴火	10%	13%	8%	0%	27%	0%
風水害	8%	13%	5%	0%	27%	0%
地震	6%	0%	5%	0%	13%	17%
爆弾テロ	5%	0%	5%	0%	13%	0%
他社システムの大規模障害	4%	13%	2%	0%	0%	33%
サイバーテロ	3%	0%	5%	0%	0%	0%
自社システムの大規模障害	2%	0%	2%	0%	0%	17%
感染症(新型インフルエンザの流行等)	1%	0%	2%	0%	0%	0%
集中決済機関等(例:全銀センター)の大規模障害	0%	0%	0%	0%	0%	0%
火災	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他	10%	0%	9%	0%	27%	0%

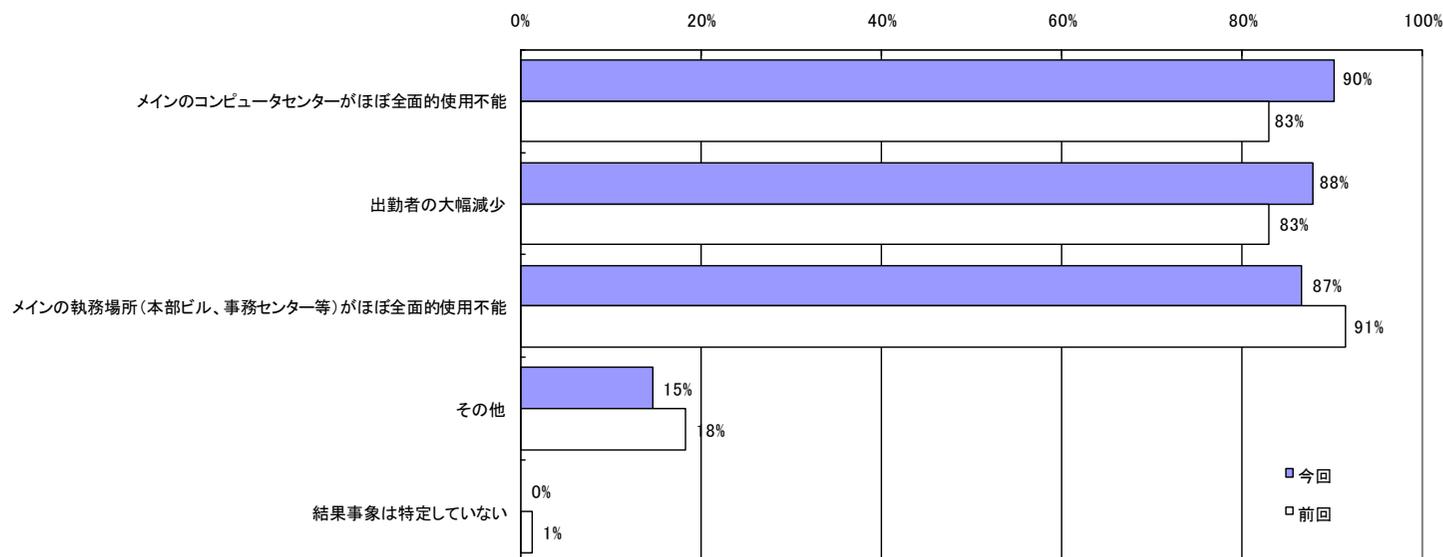
【問 13】被災シナリオの結果事象として、現時点では何を想定していますか(複数回答)。

- 被災シナリオの結果事象として、8割以上の先が「メインのコンピュータがほぼ全面的使用不能」を想定、「メインの執務場所がほぼ全面的使用不能」、「出勤者の大幅減少」を想定している先は7割以上。
- 前回との比較では、「メインの執務場所のほぼ全面的使用不能」と回答した先の割合が減少した一方、「メインのコンピュータがほぼ全面的使用不能」や「出勤者の大幅減少」と回答する先の割合が増加。

【今回基準】

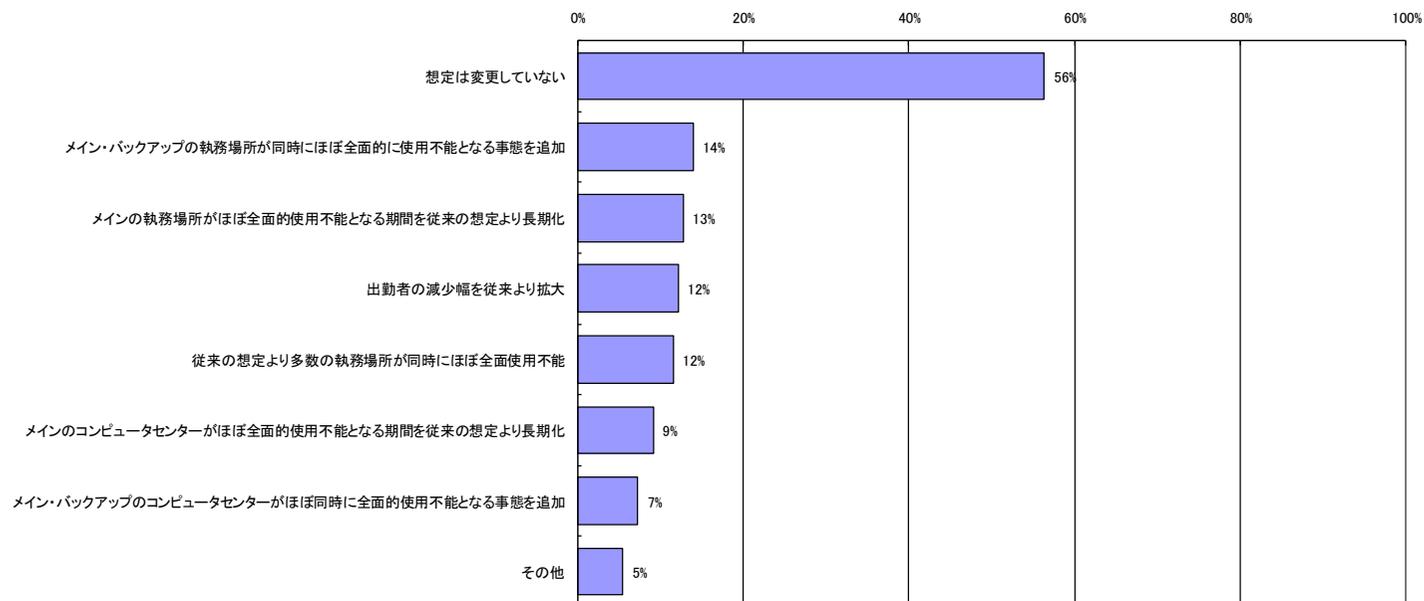


【前回基準による比較】



【問 14】東日本大震災以降に実施した結果事象の想定変更は、以下のうちどれですか(複数回答)。

・結果事象については、東日本大震災以降も、想定を変更していない先が約 6 割にのぼった。

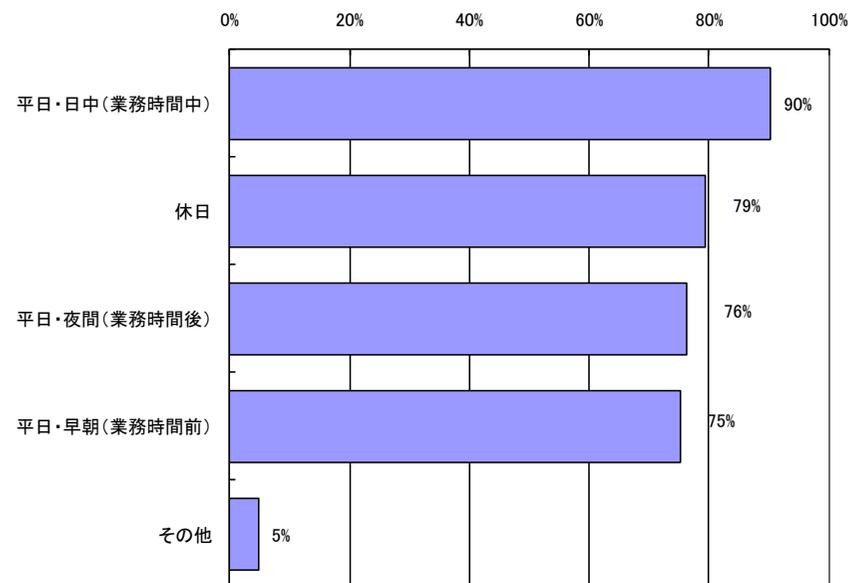


	全体	大手銀行	地域銀行	国内証券	外国銀行 外国証券	その他
想定は変更していない	56%	45%	66%	60%	30%	47%
メイン・バックアップの執務場所が同時にほぼ全面的に使用不能となる事態を追加	14%	18%	6%	20%	41%	18%
メインの執務場所がほぼ全面的に使用不能となる期間を従来の想定より長期化	13%	9%	8%	0%	30%	24%
出勤者の減少幅を従来より拡大	12%	18%	9%	0%	15%	29%
従来の想定より多数の執務場所が同時にほぼ全面使用不能	12%	18%	10%	0%	15%	12%
メインのコンピュータセンターがほぼ全面的に使用不能となる期間を従来の想定より長期化	9%	9%	10%	0%	11%	6%
メイン・バックアップのコンピュータセンターがほぼ同時に全面的に使用不能となる事態を追加	7%	9%	3%	20%	19%	12%
その他	5%	18%	3%	0%	15%	0%

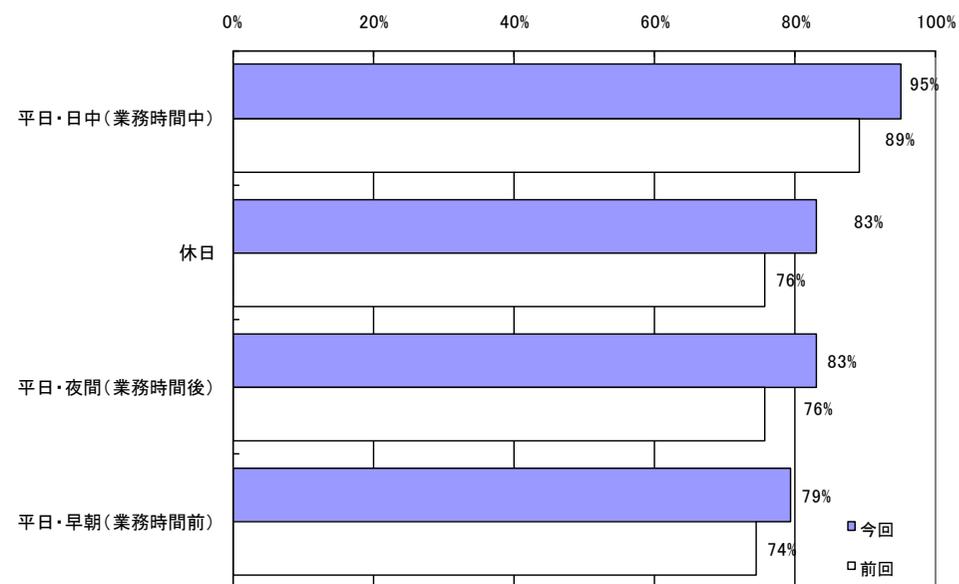
【問 15】被災のタイミングとして想定しているものはどれですか(複数回答)。

- ・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。
- ・前回との比較では、全てのタイミングにおいて、想定されている割合が増加。

【今回基準】

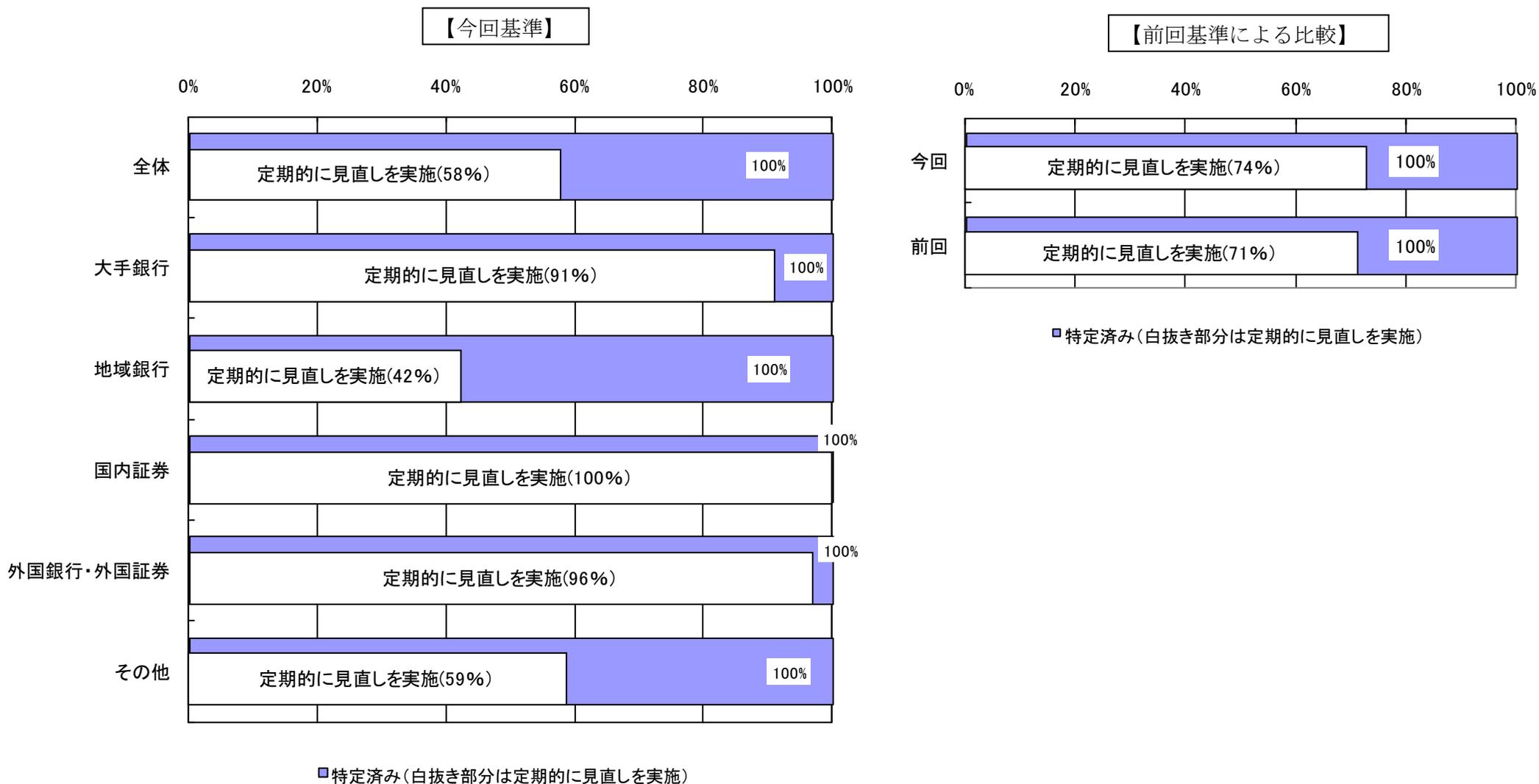


【前回基準による比較】



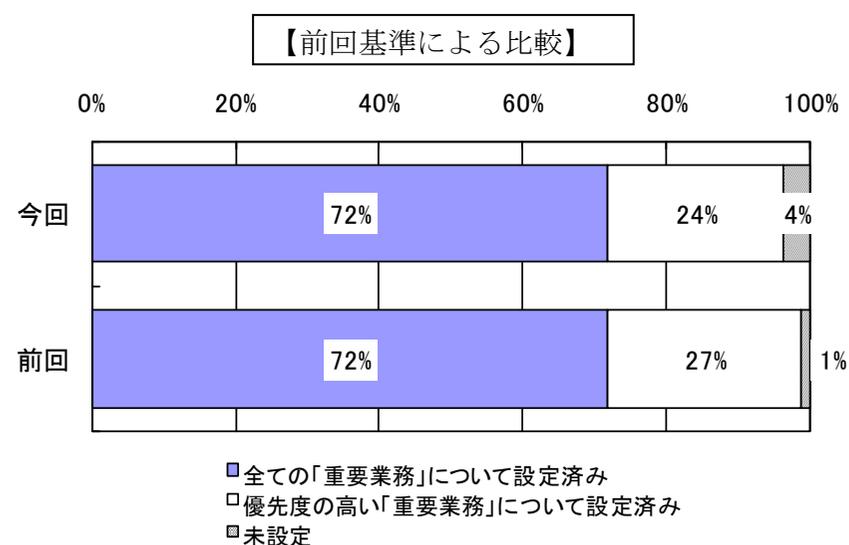
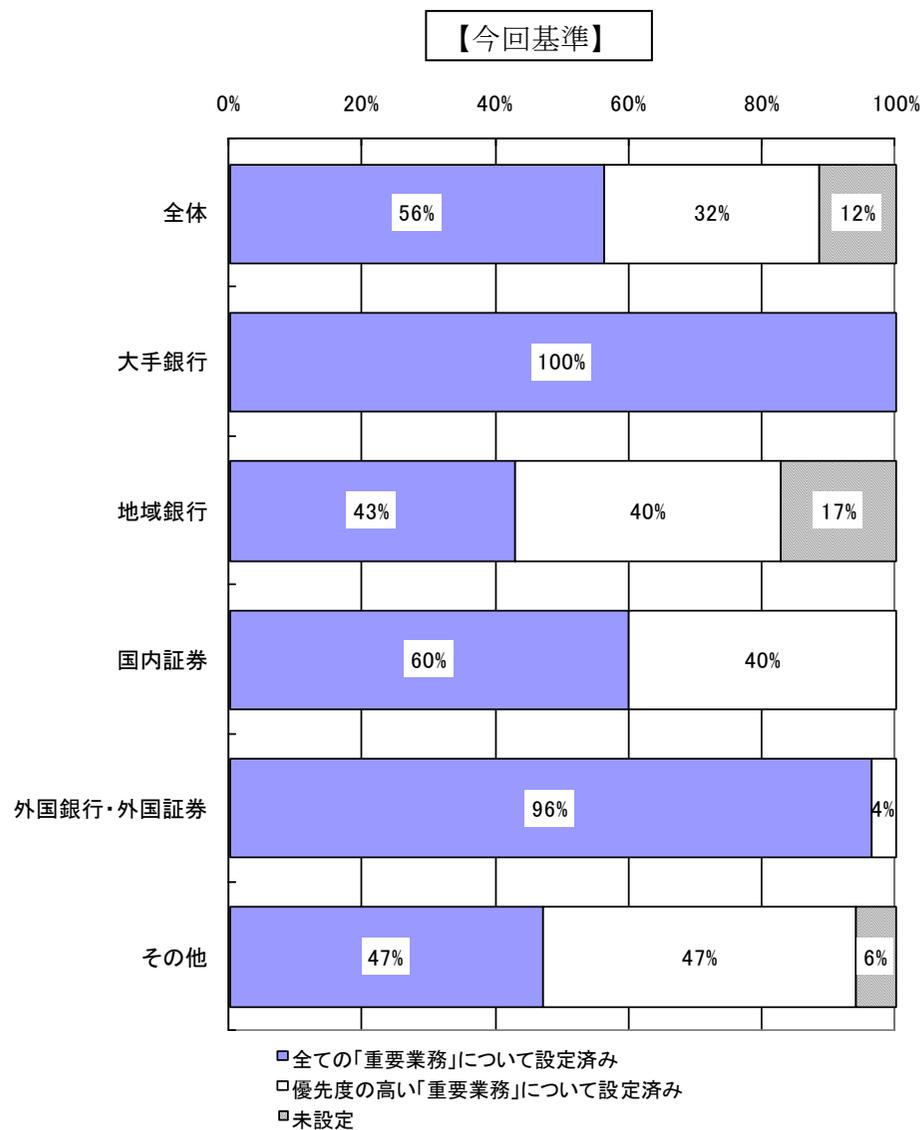
【問 16】被災時に優先復旧する「重要業務」を予め特定していますか。

・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、6割弱の先が、定期的に見直しを実施している。



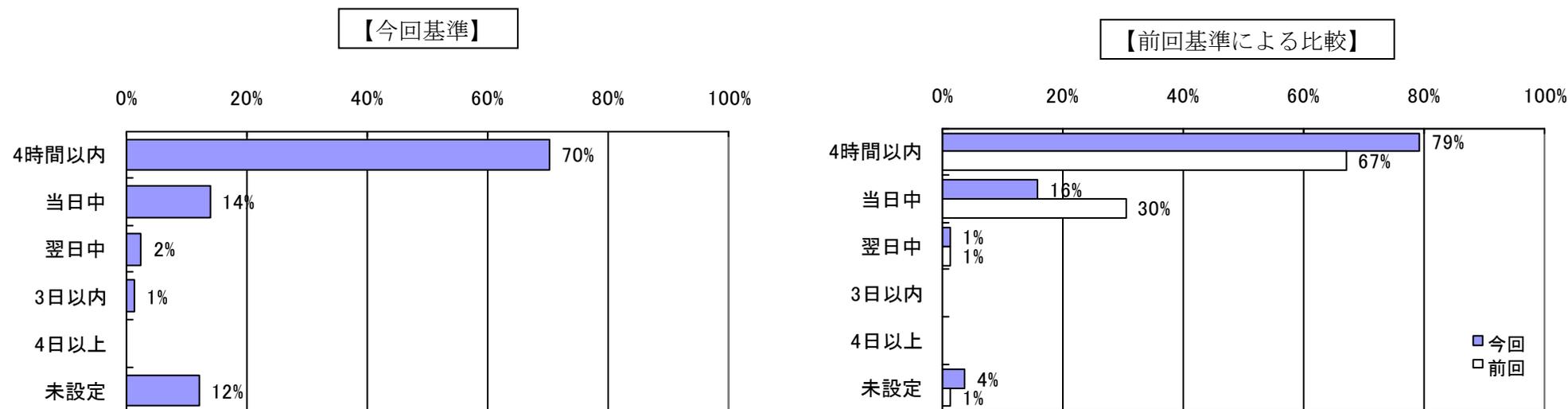
【問 17】「重要業務」に係る復旧目標時間の設定状況は、以下のどれですか。

- ・優先度の高い「重要業務」に係る復旧目標時間は、約 9 割の先が「設定済み」。
- ・業態別には、大手銀行が全先、外国銀行・外国証券においても、ほぼ全先が「全ての重要業務について設定済み」。一方、地域銀行については、復旧目標時間が未設定の先は 2 割弱に上る。



【問 18】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。

- ・最優先で復旧する「重要業務」の復旧目標時間は、7割の先が「4時間以内」。
- ・前回との比較では、「当日中」と回答した先の割合が減少した一方、「4時間以内」と回答した先の割合が増加。



	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
4時間以内	70%	82%	63%	80%	96%	65%
当日中	14%	18%	13%	20%	4%	29%
翌日中	2%	0%	4%	0%	0%	0%
3日以内	1%	0%	2%	0%	0%	0%
4日以上	0%	0%	0%	0%	0%	0%
未設定	12%	0%	18%	0%	0%	6%

【問 19】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)。

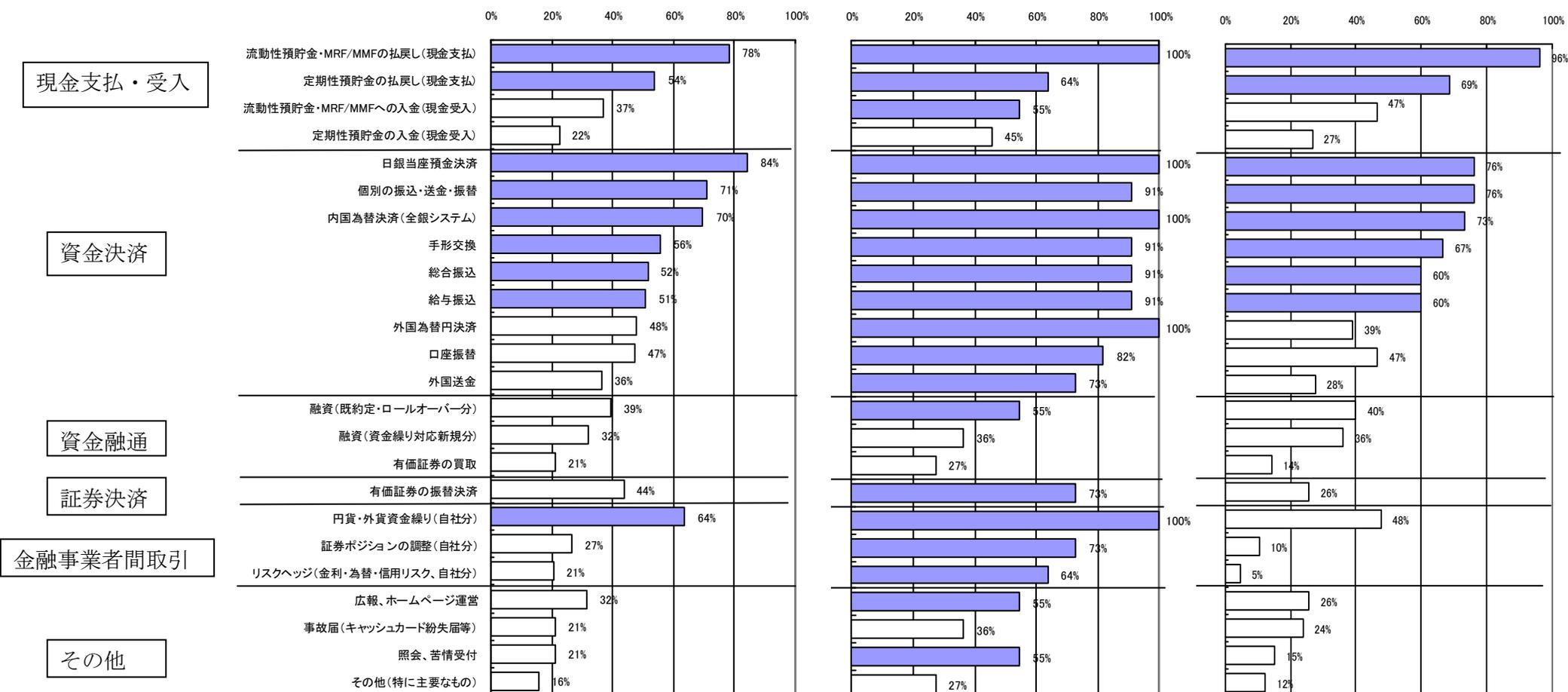
- ・全体では、多くの先が、「流動性預貯金・MRF/MMF の払戻し(現金支払)」、「日銀当座預金決済」を「最優先で復旧する重要業務」に指定。
- ・上記に加え、大手銀行では、全先が「内国為替決済(全銀システム)」、「外国為替円決済」、「円貨・外貨資金繰り」を、地域銀行では、8割弱の先が「個別の振込・送金・振替」を、それぞれ「最優先で復旧する重要業務」に指定。

<グラフの色付き部分は 50%以上>

(全体)

(大手銀行)

(地域銀行)



- ・国内証券では、全先が「日銀当座預金決済」、「有価証券の振替決済」、「円貨・外貨資金繰り」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、ほぼ全先が「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り」を指定。

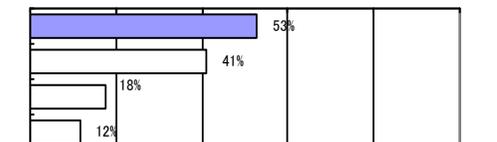
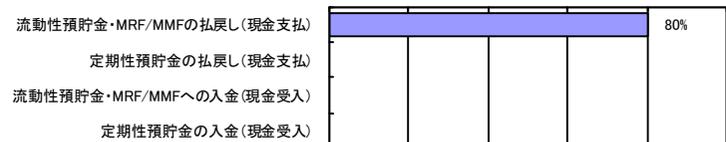
(国内証券)

(外国銀行・外国証券)

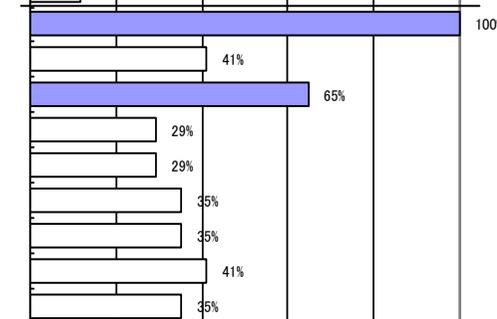
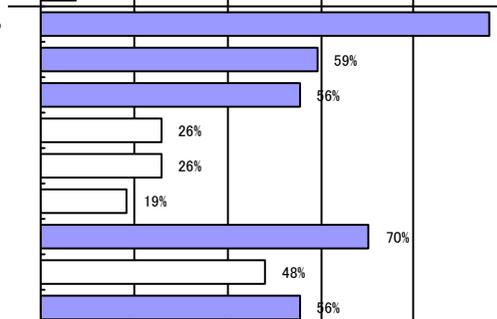
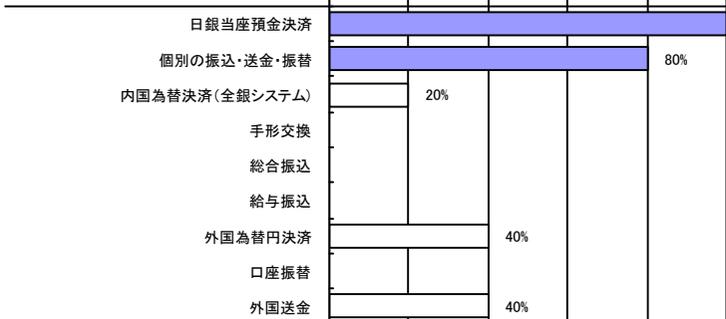
(その他)

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

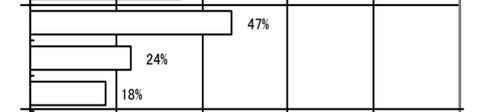
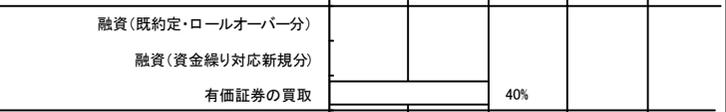
現金支払・受入



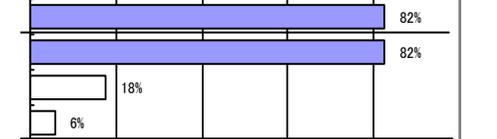
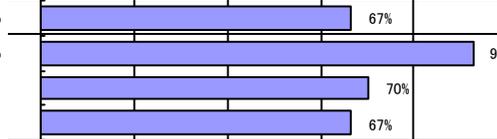
資金決済



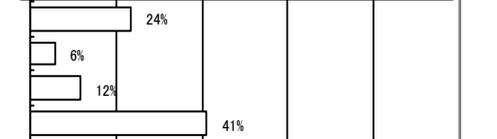
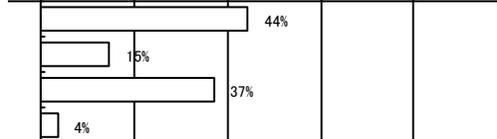
資金融通



証券決済



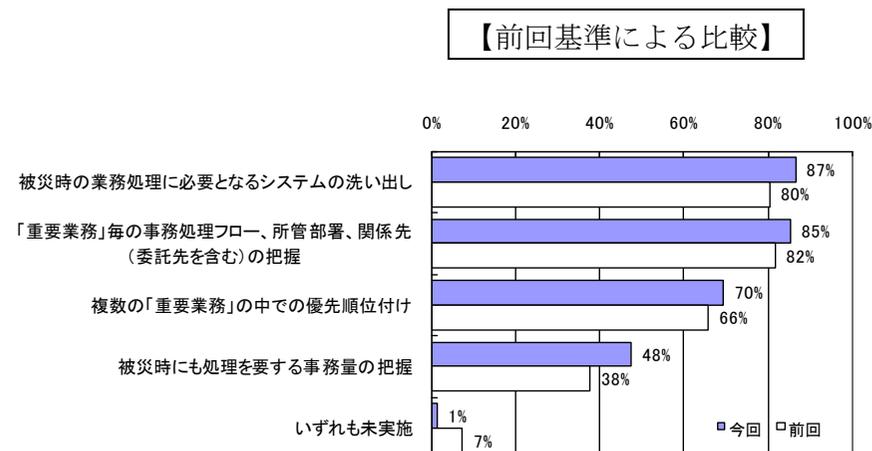
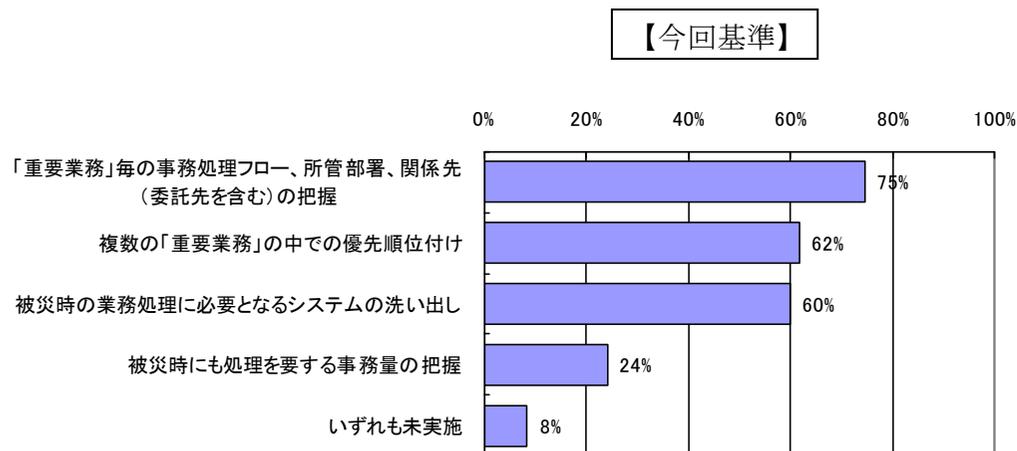
金融事業者間取引



その他

【問 20】「重要業務」について、既の実施済みの対応は、以下のどれですか(複数回答)。

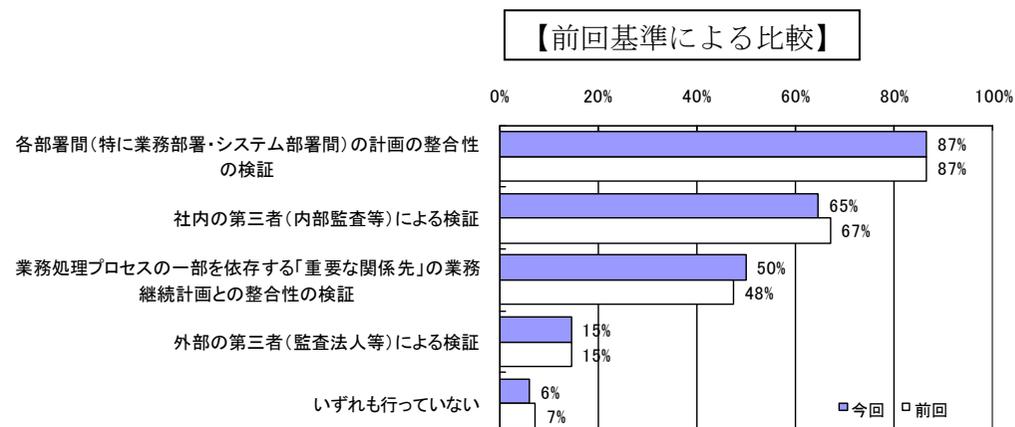
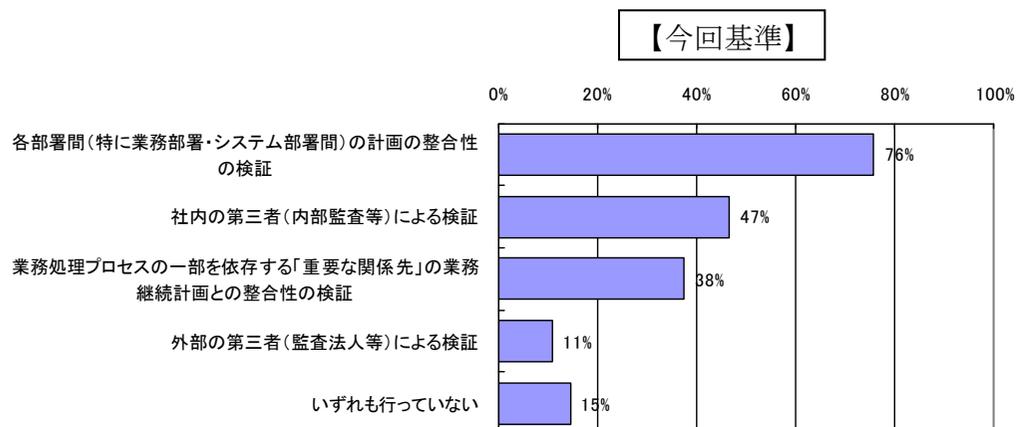
・「重要業務」については、6 割以上の先が「重要業務毎の事務処理フロー、所管部署、関係先の把握」、「複数の重要業務の中での優先順位付け」、「被災時の事務処理に必要となるシステムの洗い出し」を実施。



(2) 業務継続計画の内容検証

【問 21】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)。

・業務継続計画の内容検証については、8 割弱の先が、「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、4 割以下となっている。

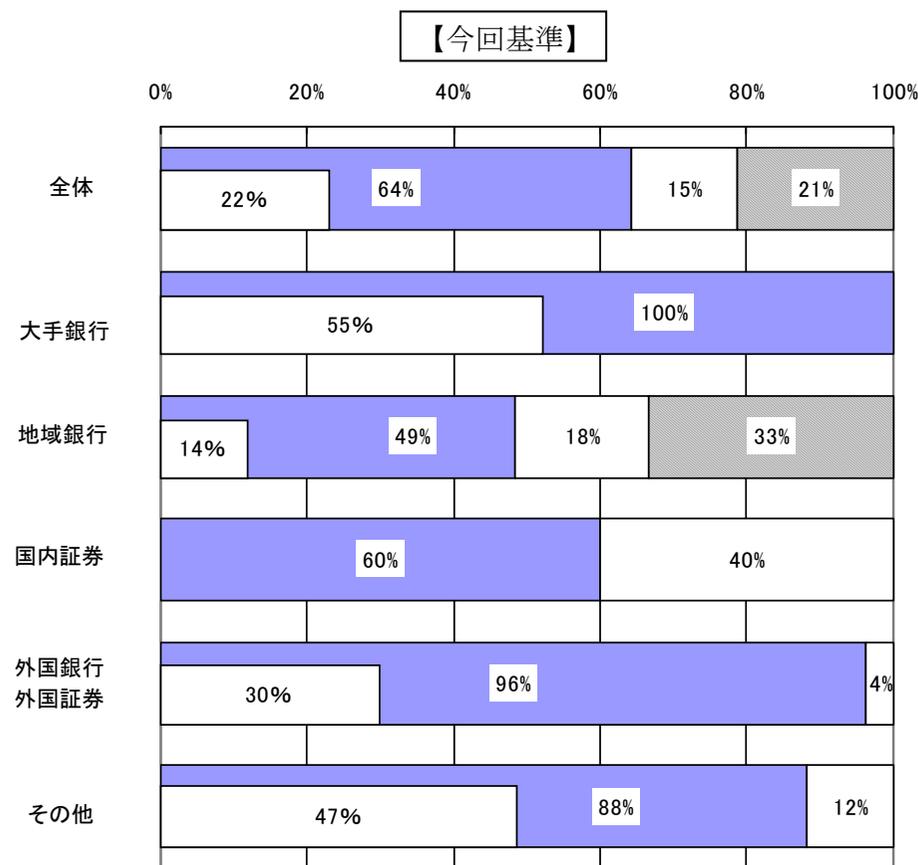


4. 経営資源等の確保

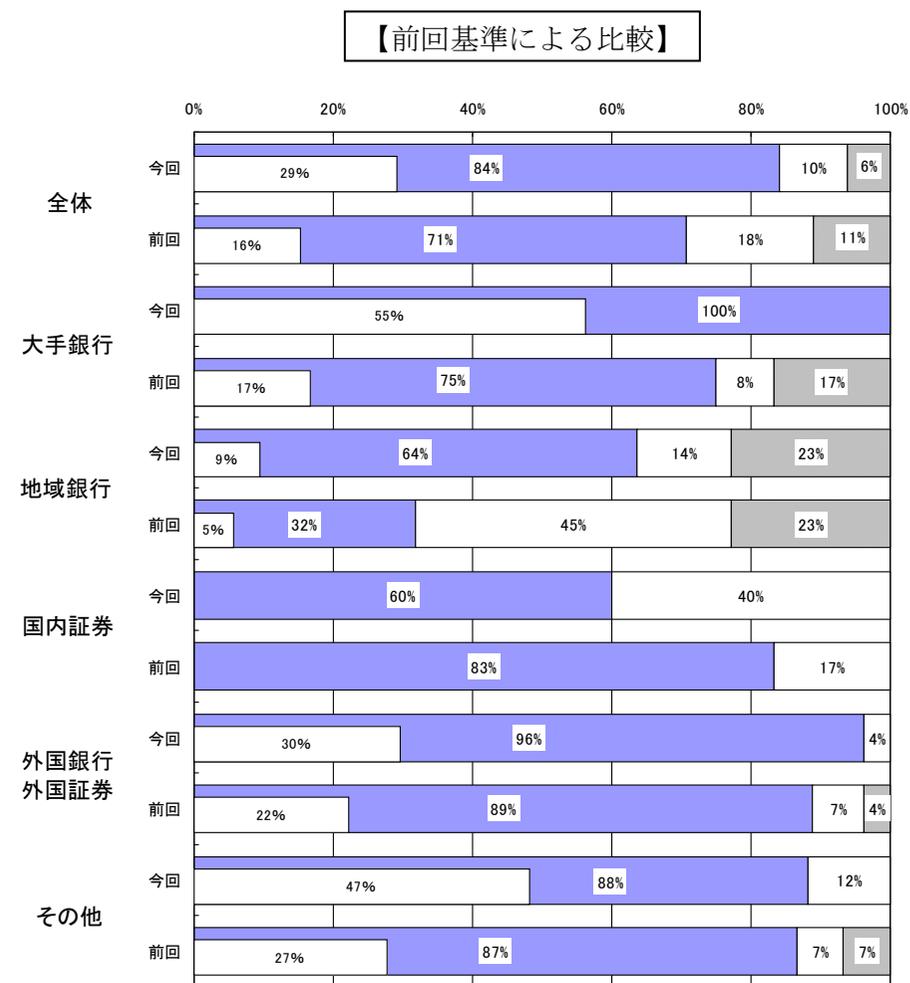
(1) 全般的な経営資源の確保

【問 22】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。

- ・全体では、6割以上の先で業務継続対応に必要な緊急要員を特定しているものの、参集可能性を確認している先は2割程度に止まっている。
- ・地域銀行では、要員の見積もり自体を行っていない先が3割に上る。



- 緊急要員は特定 (白抜き部分は参集可能性まで確認済み)
- 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



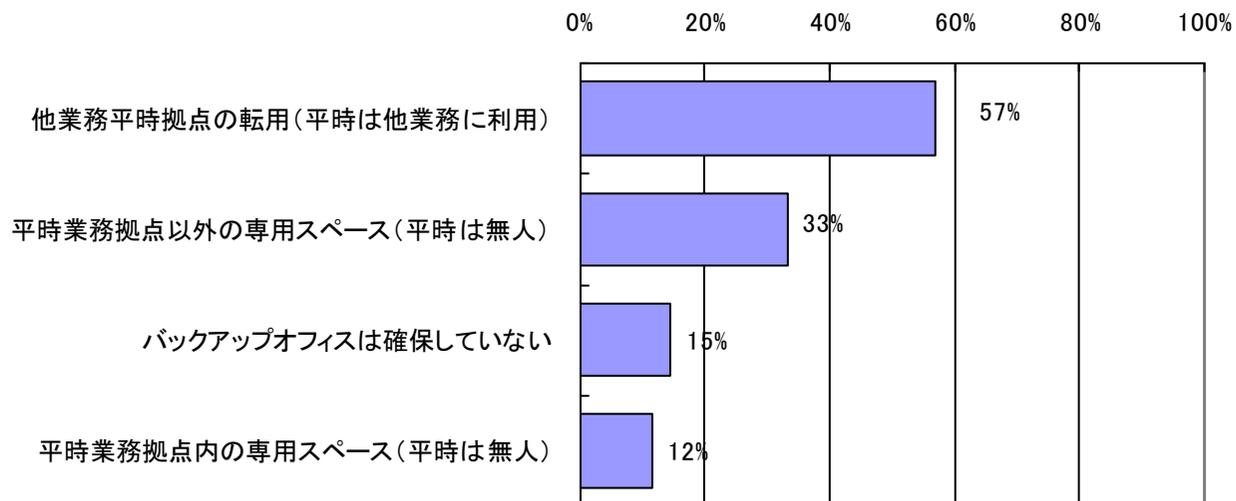
- 緊急要員は特定 (白抜き部分は参集可能性まで確認済み)
- 必要な要員数は概ね見積もったが、要員の特定は未了
- 必要な要員数の見積もりは今後の課題

【問 23】貴社の確保しているバックアップオフィス(注)の種類は、以下のどれですか(複数回答)。

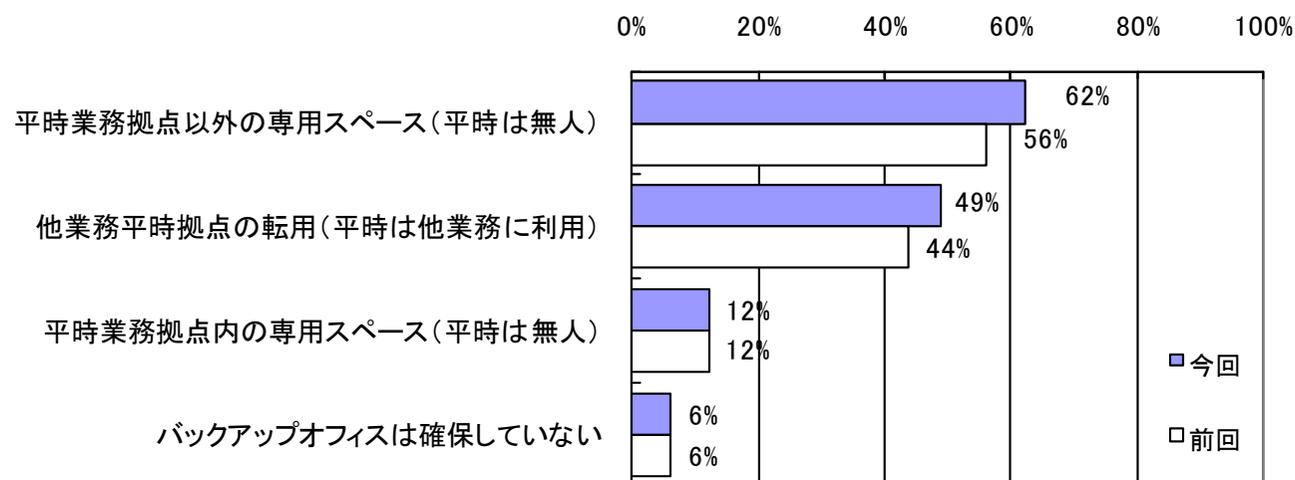
(注)業務オフィスのバックアップ施設

- ・バックアップオフィスの種類として、6割弱の先が、「他業務平時拠点の転用(平時は他業務に利用)」を挙げている。
- ・前回との比較では、「平時業務拠点以外の専用スペース(平時は無人)」のほか、「他業務平時拠点の転用(平時は他業務に利用)」を挙げる先の割合が増加。

【今回基準】

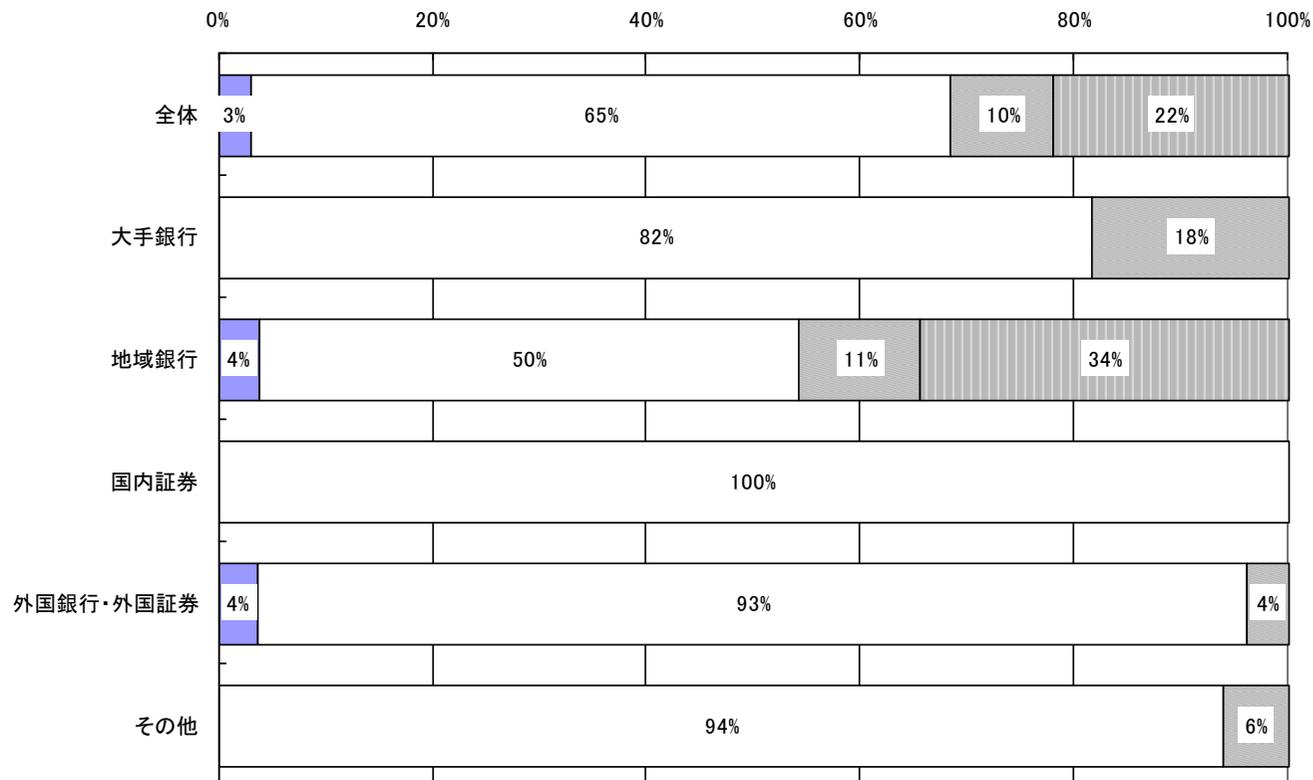


【前回基準による比較】



【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業務との対比)。

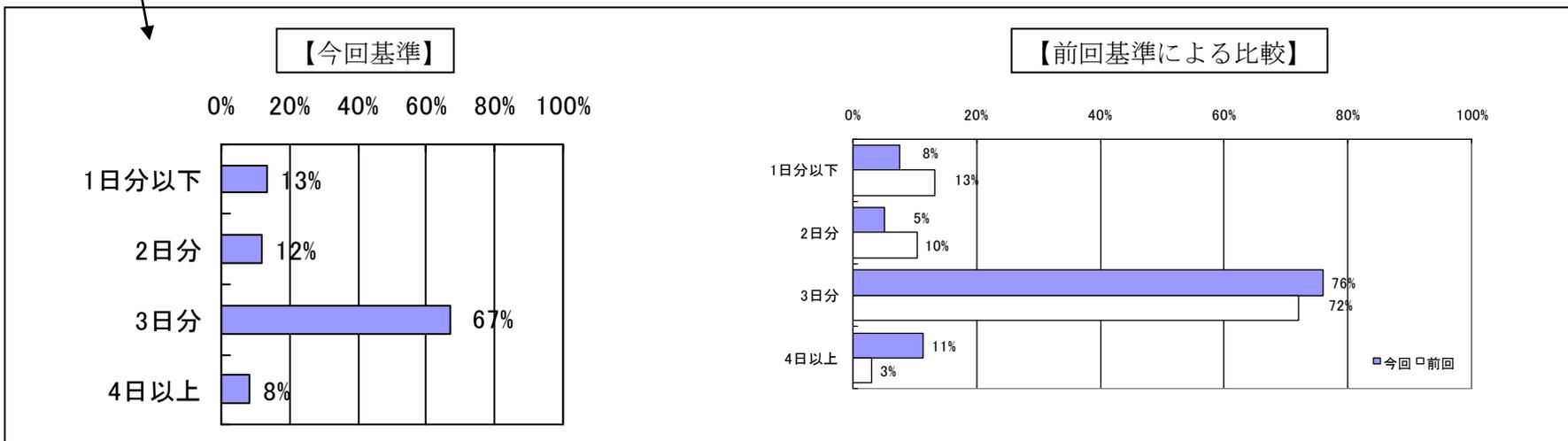
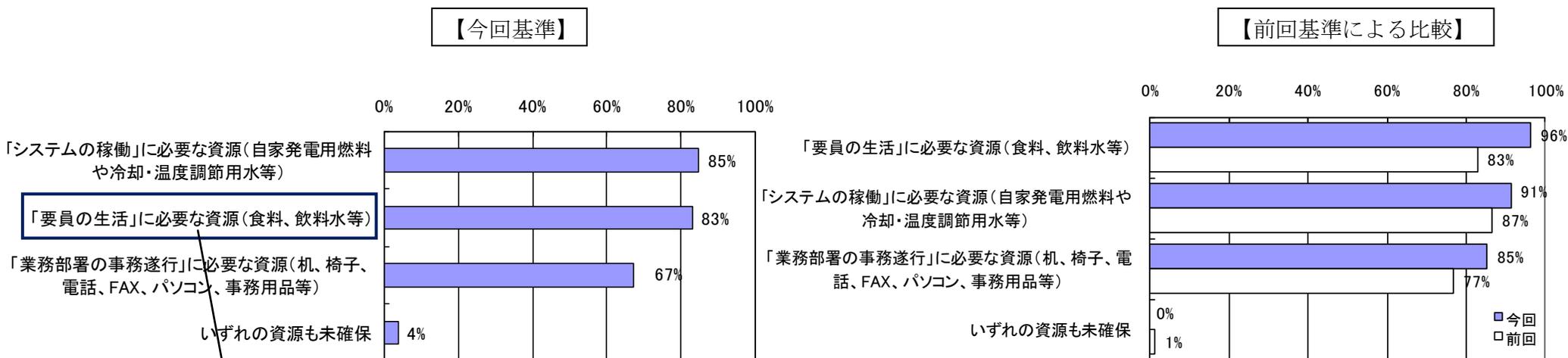
- ・バックアップオフィス全体の収容規模は、「当該業務の遂行に必要な最低限の要員を収容できる」と回答した先が6割以上となった。
- ・もともと、「当該業務の遂行に必要な最低限の要員をすべては収容できない」と回答した先が1割あったほか、「不明・未整備」と回答した先も2割程度みられた。
- ・業態別には、大手銀行、国内証券、外国銀行・外国証券では、「当該業務の遂行に必要な最低限の要員を収容できる」と回答した先が多かった。



- 平時に当該業務を遂行する全ての要員を収容できる
- 当該業務の遂行に必要な最低限の要員を収容できる
- ▨ 当該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
- 不明・未整備

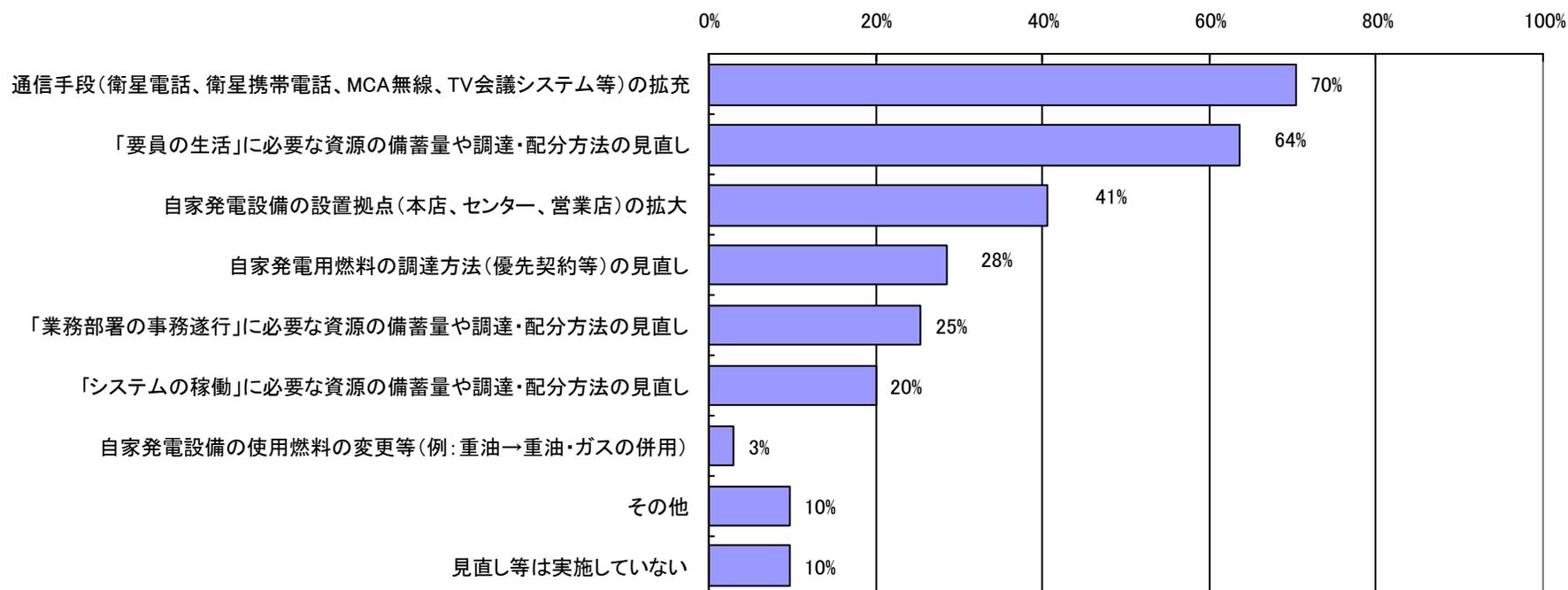
【問 25】業務継続を行う際に必要となる資源のうち、現時点で確保済みのものは以下のどれですか(複数回答)。

- ・「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8割以上の先でみられ、前回との比較でも割合が増加。
- ・また、「要員の生活」に必要な資源については、3日以上確保している先が、7割以上みられ、前回比でも割合が増加。



【問 26】東日本大震災以降、業務継続を行う際に必要となる資源等に関して、既に見直し等を実施したのは、以下のうちどれですか（複数回答）。

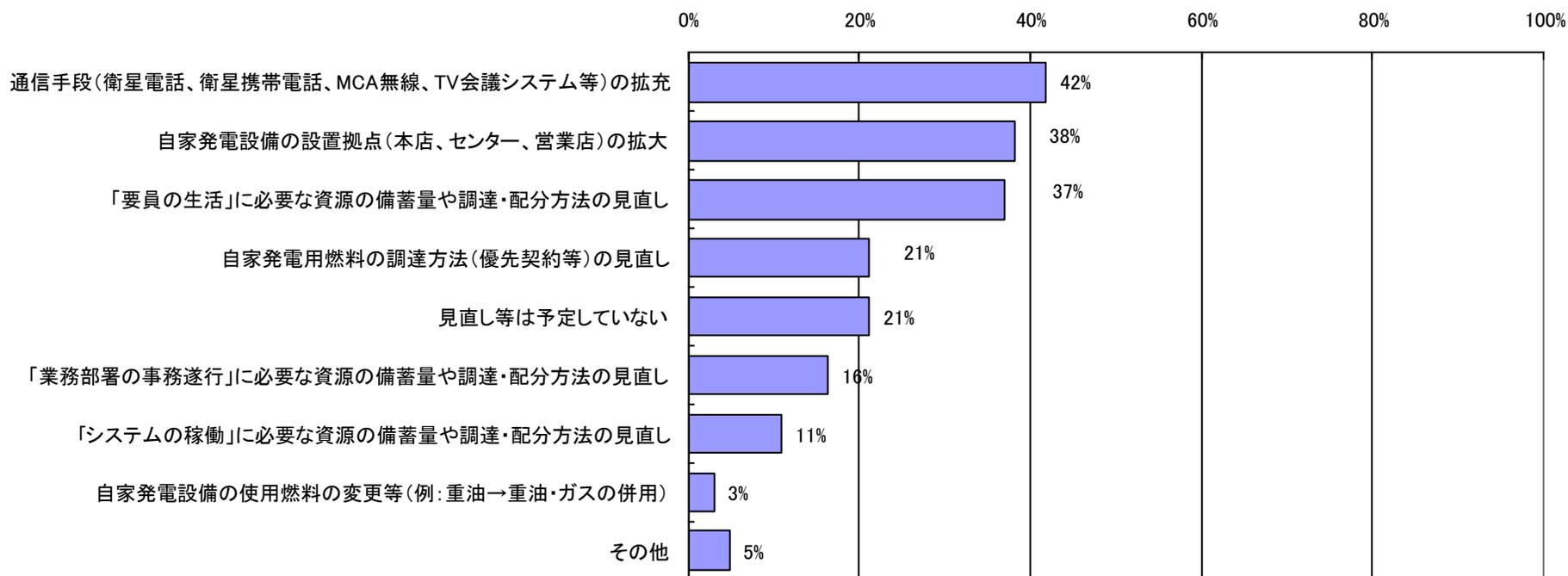
- ・「通信手段の拡充」や「要員の生活に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し」を実施した先が 6 割以上で、「自家発電設備の設置拠点の拡大」を実施した先が 4 割みられた。
- ・業態別にみると、大手銀行で、「自家発電用燃料の調達方法の見直し」を実施した割合が高い。



	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
通信手段(衛星電話、衛星携帯電話、MCA無線、TV会議システム等)の拡充	70%	82%	63%	80%	85%	82%
「要員の生活」に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し	64%	64%	59%	80%	85%	53%
自家発電設備の設置拠点(本店、センター、営業店)の拡大	41%	36%	52%	40%	11%	18%
自家発電用燃料の調達方法(優先契約等)の見直し	28%	82%	20%	40%	33%	35%
「業務部署の事務遂行」に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し	25%	36%	16%	20%	48%	41%
「システムの稼働」に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し	20%	27%	14%	0%	33%	35%
自家発電設備の使用燃料の変更等(例:重油→重油・ガスの併用)	3%	18%	3%	0%	0%	0%
その他	10%	9%	8%	20%	11%	18%
見直し等は実施していない	10%	9%	10%	20%	11%	6%

【問 27】今後、業務継続を行う際に必要となる資源等に関して、既に見直し等を予定しているのは、以下のうちどれですか（複数回答）。

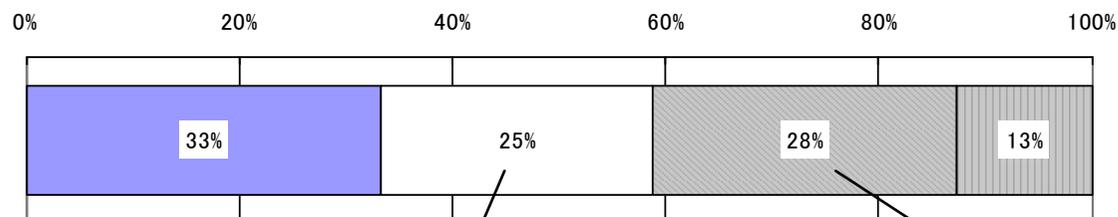
・業務継続を行う際に必要となる資源に関して、既に見直し等を予定しているものとして、「通信手段の拡充」、「自家発電設備の設置拠点の拡大」、「要員の生活に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し」を挙げる先が各々4割程度みられた。



	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
通信手段(衛星電話、衛星携帯電話、MCA無線、TV会議システム等)の拡充	42%	45%	50%	80%	11%	29%
自家発電設備の設置拠点(本店、センター、営業店)の拡大	38%	36%	50%	20%	19%	6%
「要員の生活」に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し	37%	27%	44%	60%	19%	24%
自家発電用燃料の調達方法(優先契約等)の見直し	21%	27%	28%	20%	7%	0%
見直し等は予定していない	21%	36%	10%	0%	48%	41%
「業務部署の事務遂行」に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し	16%	9%	20%	0%	11%	12%
「システムの稼働」に必要な資源の備蓄量や調達・配分方法の見直し	11%	9%	13%	0%	7%	6%
自家発電設備の使用燃料の変更等(例:重油→重油・ガスの併用)	3%	9%	4%	0%	0%	0%
その他	5%	0%	4%	20%	11%	0%

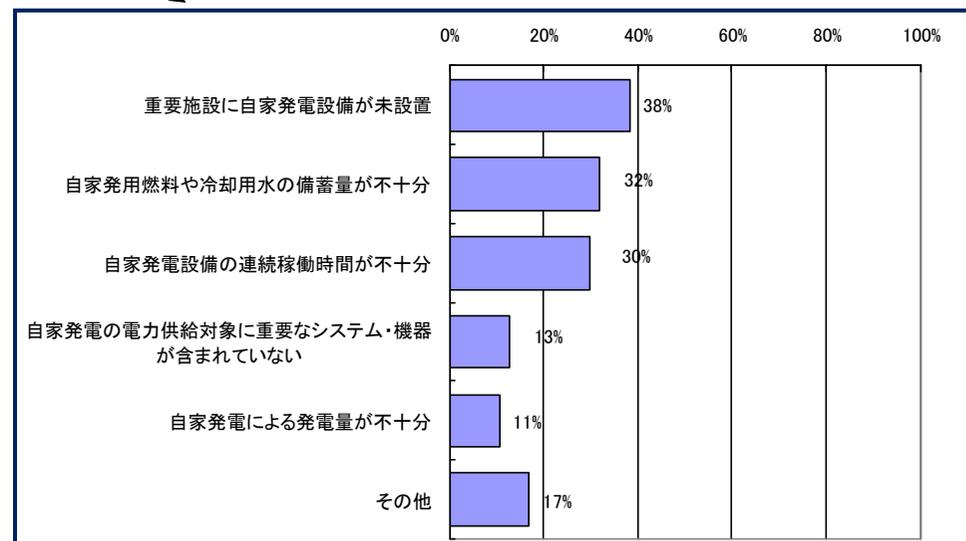
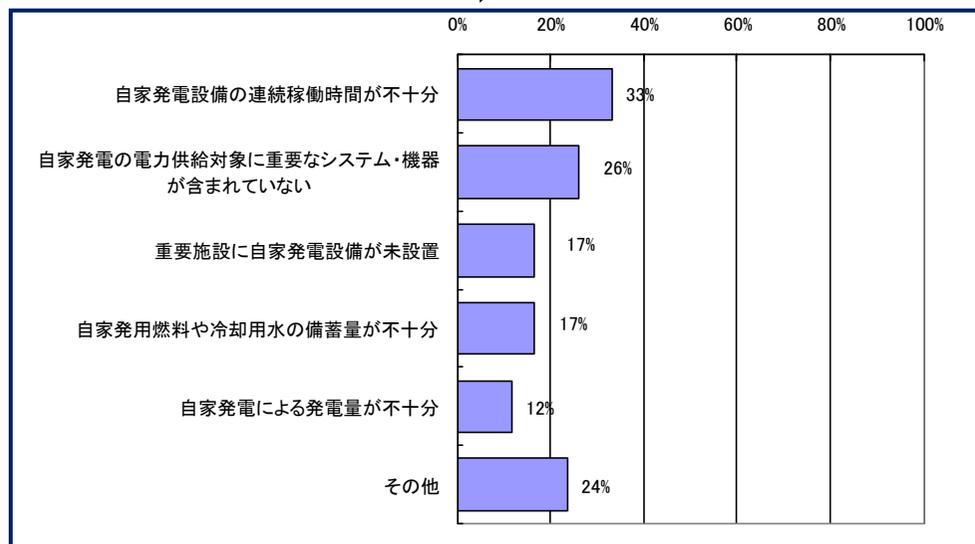
【問 28】自家発電設備の稼働条件等（電力供給対象施設・システム、連続稼働時間等の稼働上の制約、燃料や冷却用水の備蓄量等）と業務継続計画の整合性について、該当するのは以下のうちどれですか。

- ・自家発電設備の稼働条件等と業務継続計画の整合性については、全体の6割の先で整合性を確保できているが、残りの4割の先では、整合性を未確認または課題への対応が未了となっている。
- ・具体的な課題の内容として、「課題が見つかったが対応済み」の先については、「自家発電設備の連続稼働時間が不十分」、「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」を挙げる先が3割程度の手でみられた。
- ・また、「課題が見つかったが対応未了」の先については、「重要施設に自家発電設備が未設置」、「自家発電用燃料や冷却用水の備蓄量が不十分」、「自家発電設備の連続稼働時間が不十分」を課題に挙げる先が各々3割程度みられた。



- 東日本大震災以降、整合性を確認したが問題なかった
- 東日本大震災以降、整合性を確認した結果、課題が見つかったが対応済み
- 東日本大震災以降、整合性を確認した結果、課題が見つかったが対応未了
- 東日本大震災以降、整合性は確認していない

【問 29】（上記問 28 で「東日本大震災以降、整合性を確認した結果、課題が見つかったが対応済み」、「東日本大震災以降、整合性を確認した結果、課題が見つかったが対応未了」を回答した先が対象）見つかった課題は、以下のうちどれですか（複数回答）。

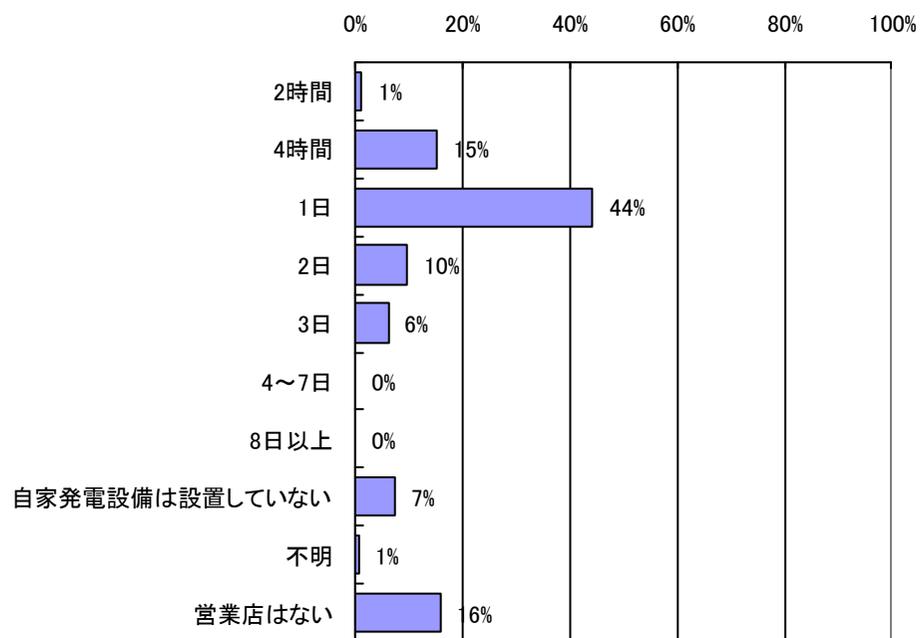
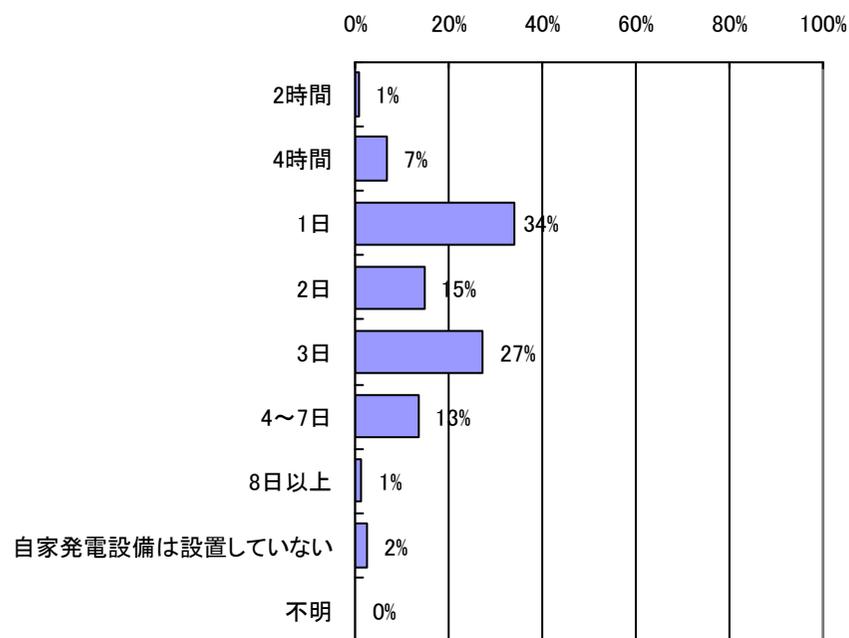


【問 30】自家発電用燃料の備蓄量はどれくらいですか。

- ・自家発電用燃料の備蓄量は、本店では、3 日以上となっている先が 4 割程度と、3 日未満の先が半数を超えている。
- ・主要な営業店では、1 日と回答する先が半数弱。

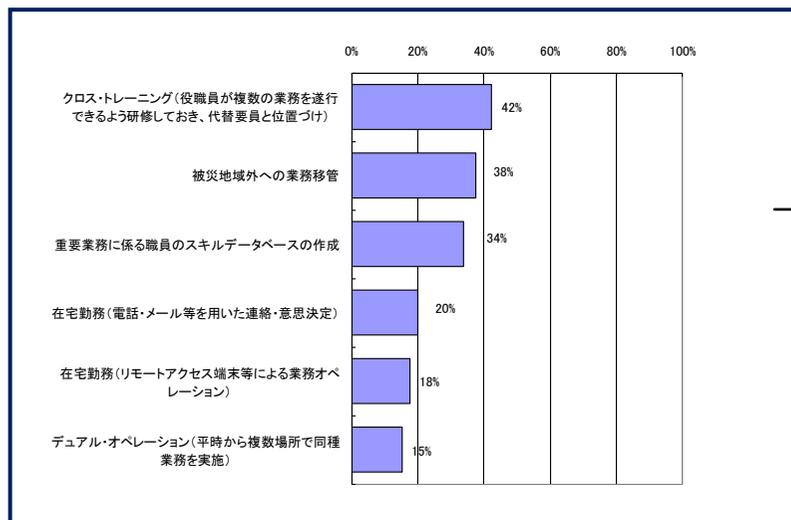
イ. 本店

ロ. 主要な営業店

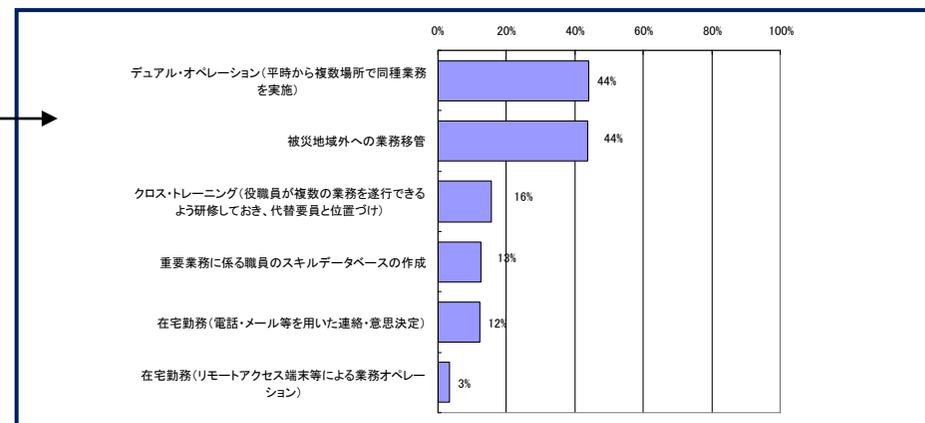


【問 31】主として地震が発生した際における「重要業務」の継続手段として、現時点で導入済のものはどれですか(複数回答)。

・現時点で導入済の「重要業務の継続手段」として、「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た。なお、そのうち、東日本大震災以降に導入したものとして、「デュアル・オペレーション」、「被災地域外への業務移管」を挙げる先が相対的に多くみられた。

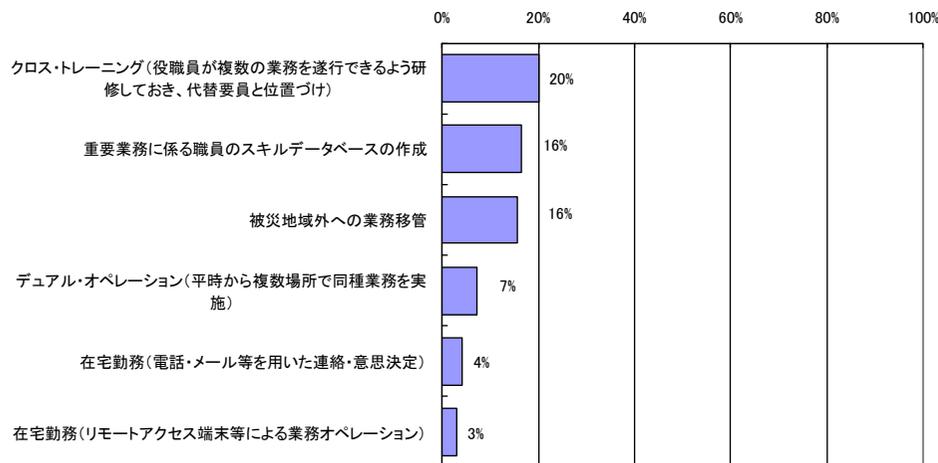


【問 32】左記問 31 の回答のうち、東日本大震災以降に導入したものはどれですか(複数回答)。



【問 33】今後、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、導入を予定しているものはどれですか(複数回答)。

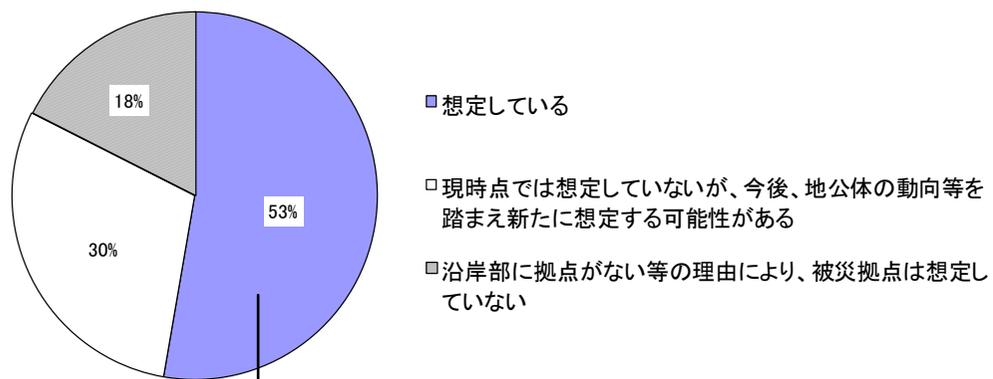
・今後、「重要業務の継続手段」として、「クロス・トレーニング」、「重要業務に係る職員のスキルデータベースの作成」、「被災地域外への業務移管」を挙げる先がそれぞれ 2 割程度の先でみられた。



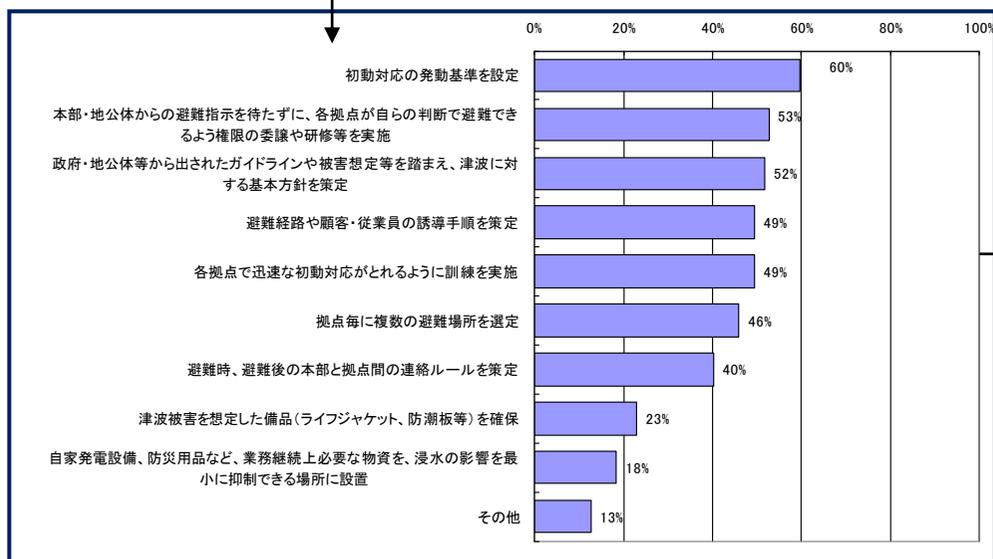
(2)津波対策

【問 34】各拠点の立地条件(海拔、海岸線等からの距離、地公体が公表している浸水地域等)を踏まえ、津波による被災拠点を、現時点で想定していますか。

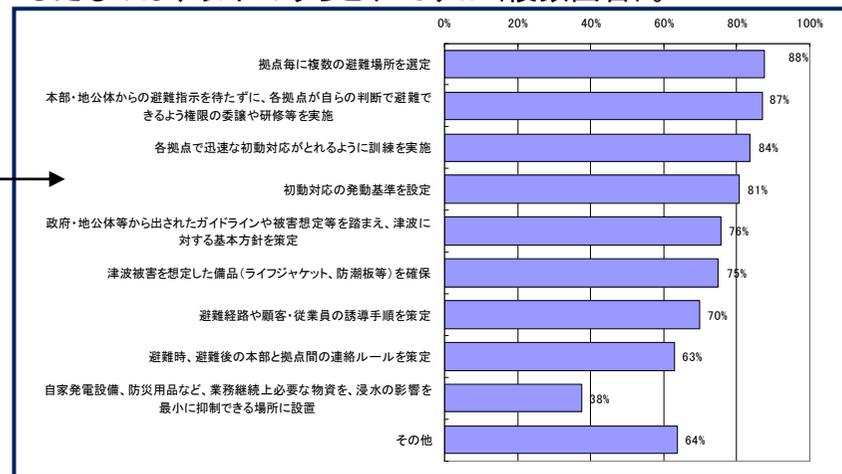
- 各拠点の立地条件を踏まえ、津波による被災拠点を想定している先が約半数で、「今後、地公体の動向等を踏まえ新たに想定する可能性がある」先が3割。
- また、「想定している」と回答した先の約半数で、「初動対応の発動基準を設定」、「各拠点の判断で避難できる権限委譲」、「基本方針の策定」、「避難経路や誘導手順の策定」、「初動対応訓練」を実施。また、そのうちの7割以上の先が、東日本大震災以降に実施。



【問 35】(上記問 34 で「想定している」を回答した先が対象)津波対策として、現時点で実施しているのは、以下のうちどれですか(複数回答)。



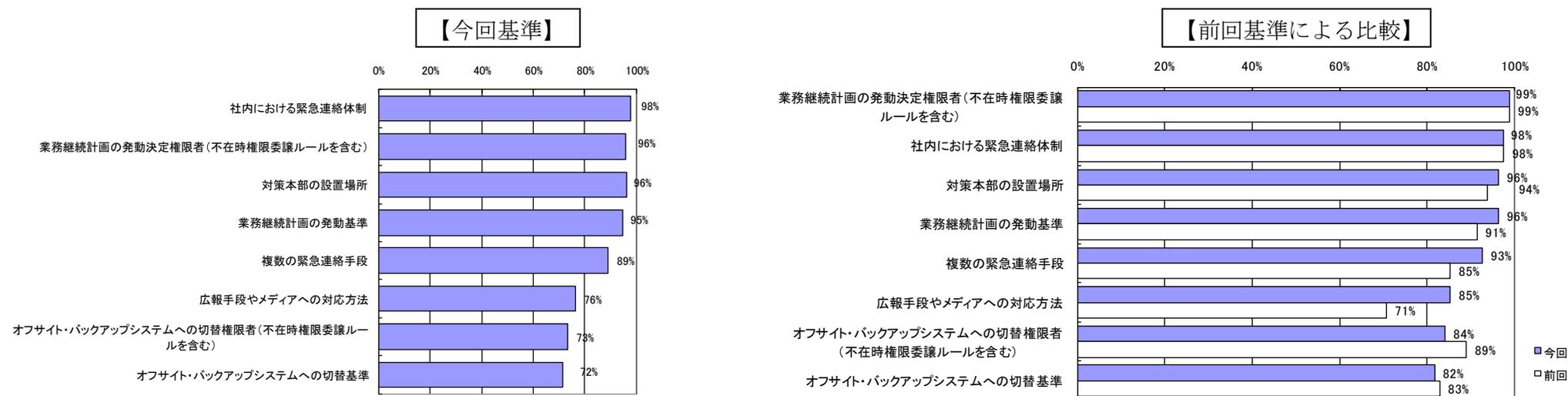
【問 36】左記問 35 のうち、東日本大震災以降に津波対策として見直したものは、以下のうちどれですか(複数回答)。



5. 意思決定・連絡体制の整備

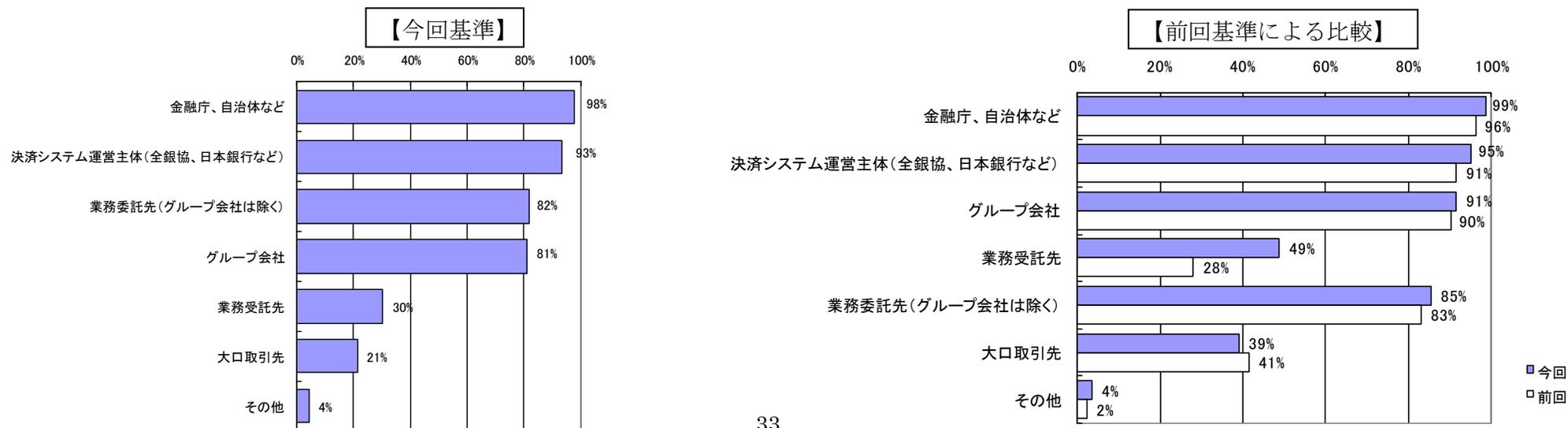
【問 37】業務継続計画発動時の意思決定や連絡体制について、以下のうち整備済みのものはどれですか(複数回答)。

・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。



【問 38】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)。

・9割以上の先が、「金融庁、自治体など」、「決済システム運営主体(全銀協、日本銀行など)」の連絡先を把握している一方で、約2割の先が、「業務委託先(グループ会社は除く)」、「グループ会社」の連絡先を把握していない。



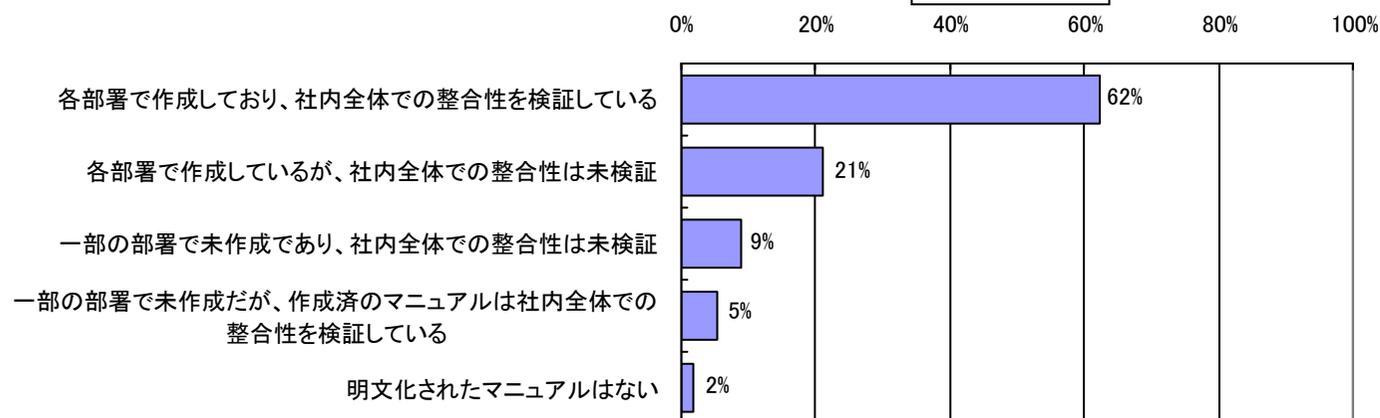
6. マニュアルの作成

(1) マニュアルの整備状況

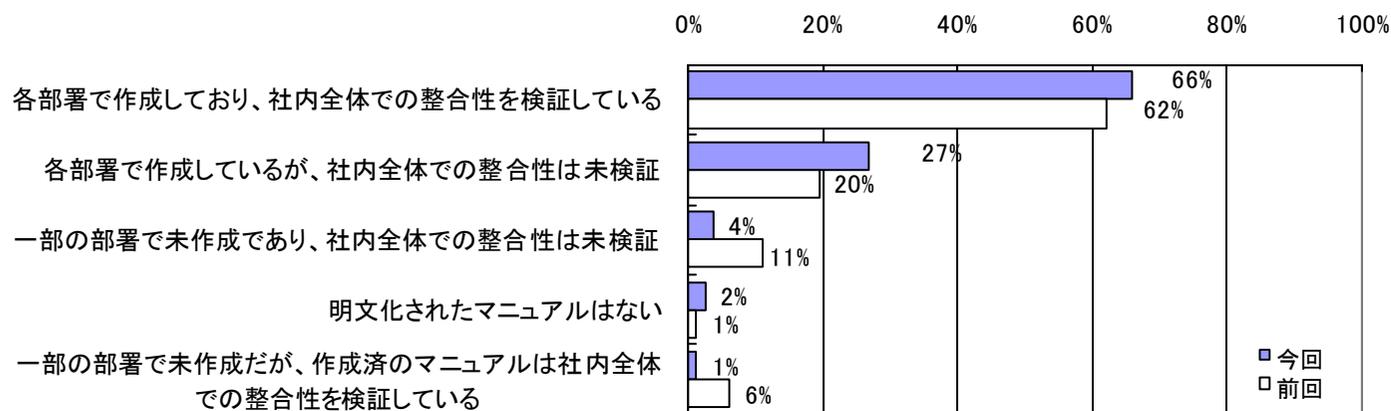
【問 39】業務継続計画発動時に利用する「重要業務」遂行のための各種マニュアルの整備状況は、以下のどれですか。

・マニュアルの整備については、「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」と回答した先が約 6 割の先でみられた一方、「各部署で作成しているが、社内全体での整合性は未検証」と回答した先は約 2 割に上る。

【今回基準】



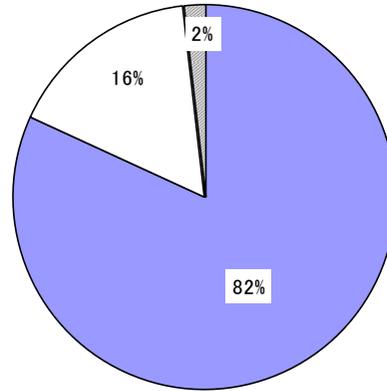
【前回基準による比較】



(2) マニュアルの実効性確保

【問 40】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。

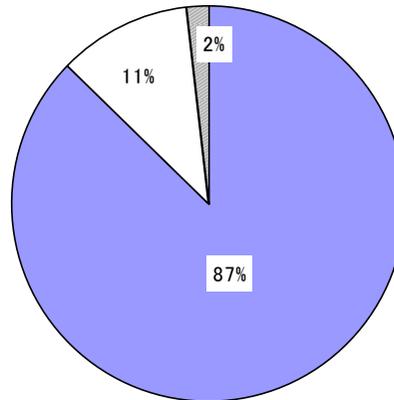
・マニュアルの更新・保管については、8割以上の先で、「マニュアルが常に利用可能な最新のものとなっている」と回答。



- 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

【問 41】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。

・マニュアルの周知状況については、9割弱の先が「マニュアルが担当者全員に周知・徹底されている」と回答。



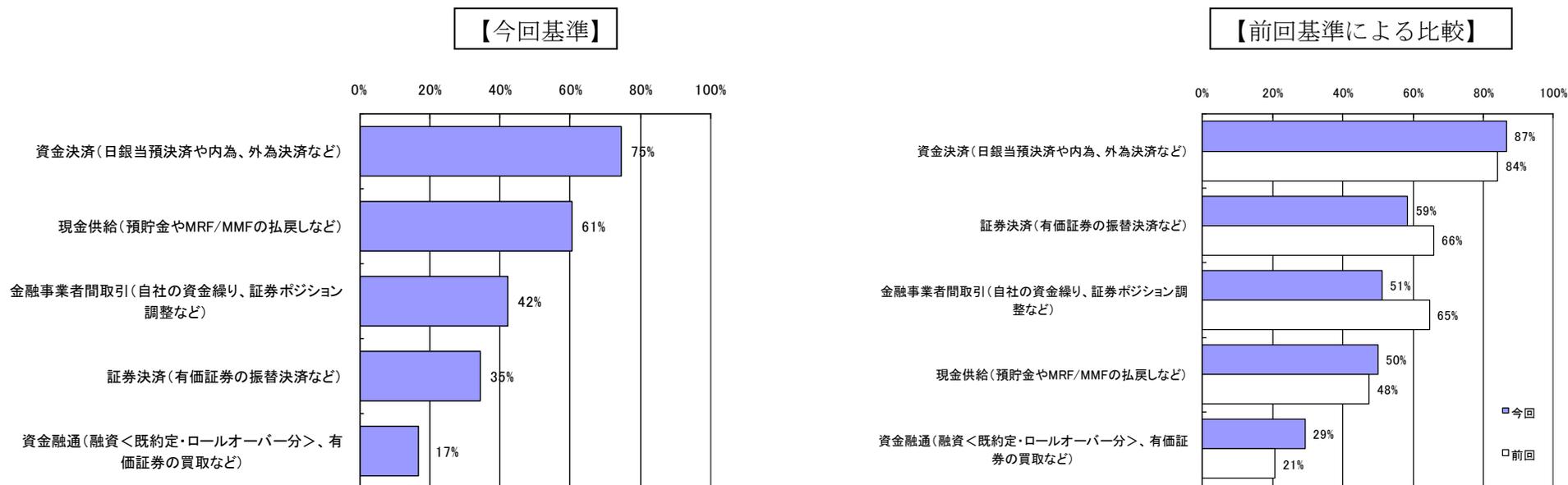
- マニュアルが担当者全員に周知・徹底されている
- マニュアルが担当者全員に周知・徹底されていない
- 明文化されたマニュアルはない

7. 訓練の実施と計画の見直し

(1) 訓練の実施状況

【問 42】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)。

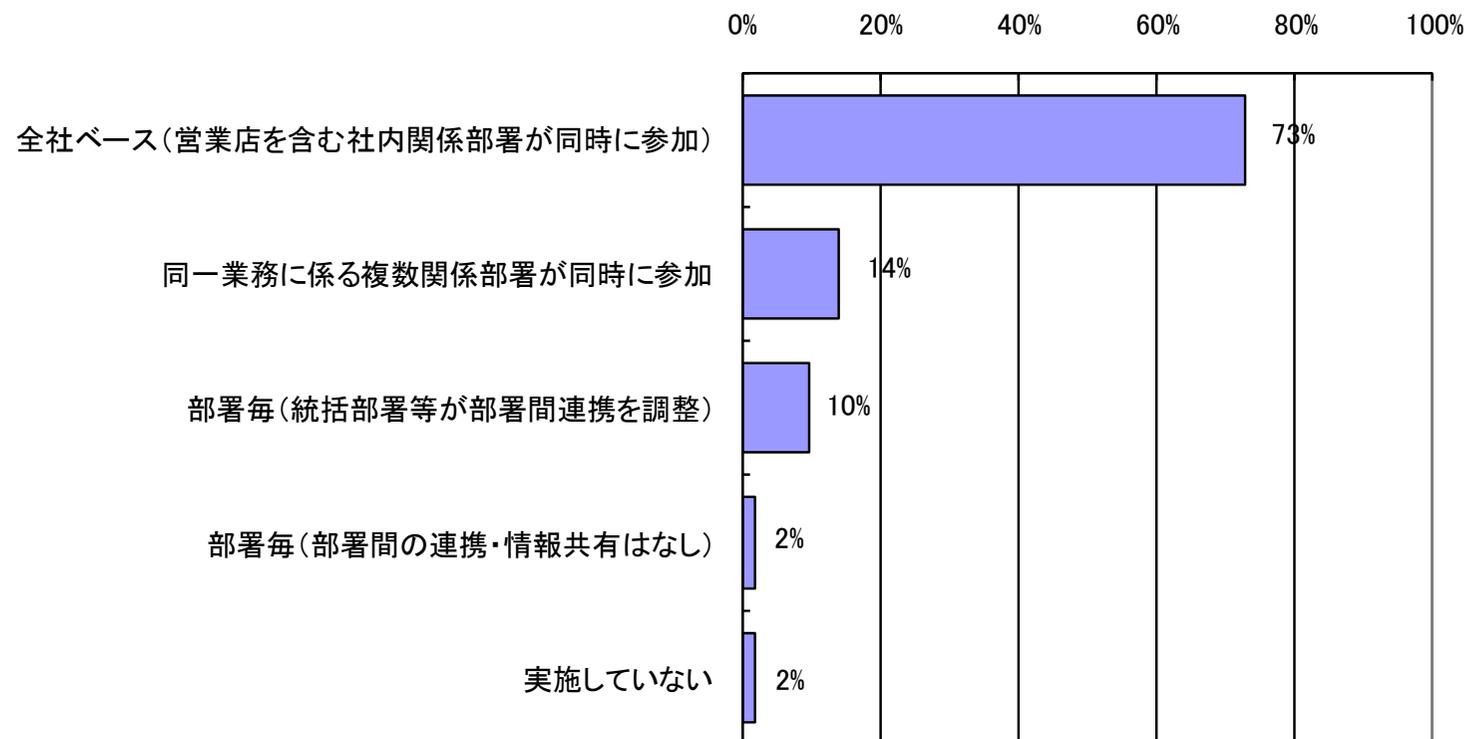
- 全体では、4 分の 3 の先が、年 1 回以上定期的に行う訓練として、資金決済面の訓練を実施。
- 業態別にみると、大手銀行では全先が資金決済面や現金供給面の訓練を実施。地域銀行では、6 割以上の先が、資金決済面や現金供給面の訓練を実施。国内証券では、資金決済面や証券決済面の訓練の実施先は 6 割。外国銀行・外国証券では、ほぼ全先が資金決済面の訓練を実施。



	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)	75%	100%	65%	60%	96%	88%
現金供給(預貯金やMRF/MMFの払戻しなど)	61%	100%	74%	20%	22%	24%
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)	42%	73%	34%	20%	59%	53%
証券決済(有価証券の振替決済など)	35%	64%	15%	60%	70%	71%
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)	17%	55%	5%	0%	41%	35%

【問 43】訓練の規模は、以下のどれですか。

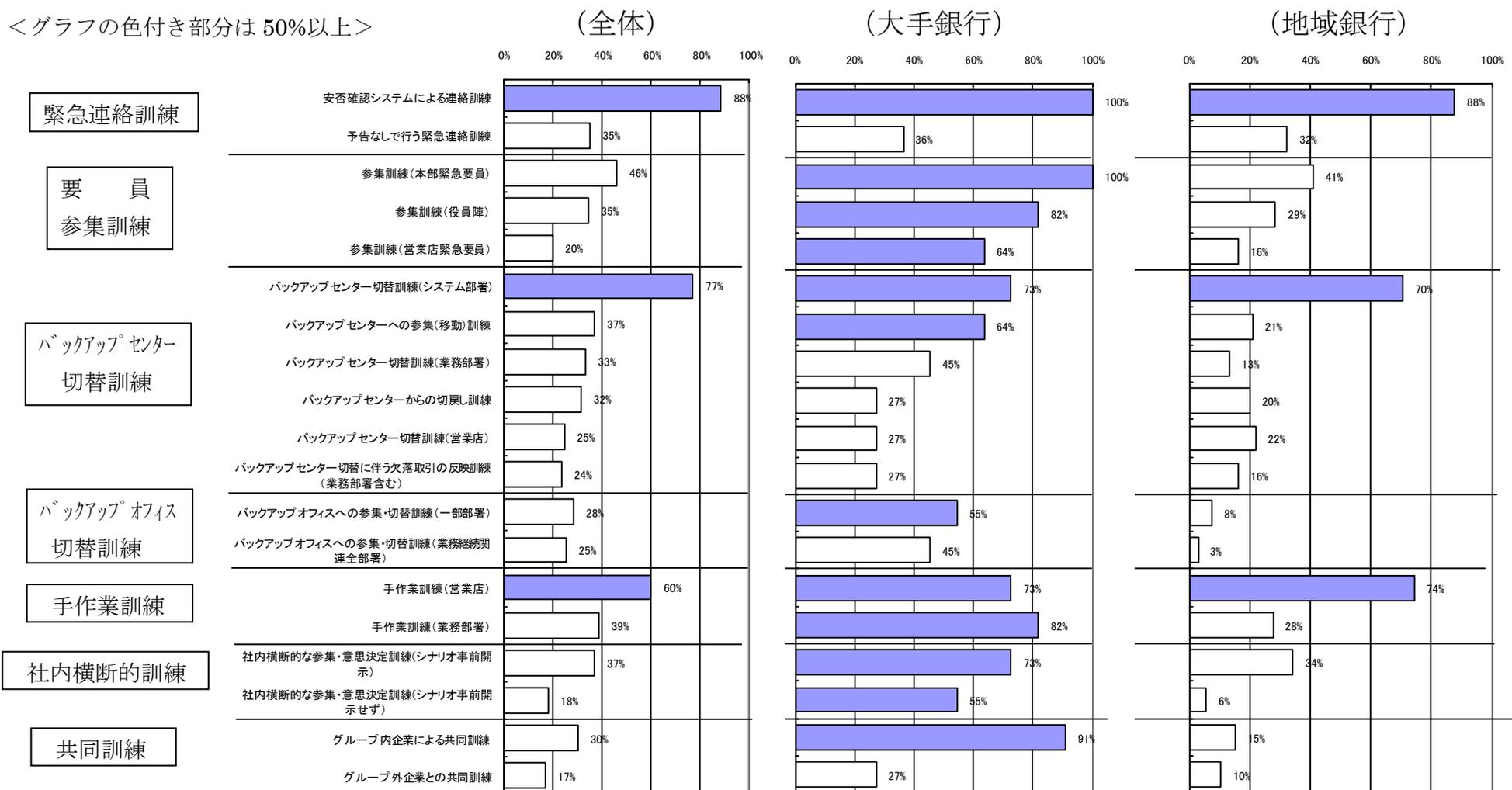
・約 4 分の 3 の先が「全社ベース」で訓練を実施。



【問 44】この2年間で、貴社が実施したことのある訓練は、以下のどれですか(複数回答)。

- ・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」、営業店の「手作業訓練」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」、「参集訓練(本部緊急要員)」を実施。また、8割以上の先が「参集訓練(役員陣)」、「手作業訓練(業務部署)」、「グループ内企業による共同訓練」を実施。
- ・地域銀行では、7割以上の先が、「安否確認システムによる連絡訓練」、「バックアップセンター切替訓練(システム部署)」、「手作業訓練(営業店)」を実施。

<グラフの色付き部分は50%以上>

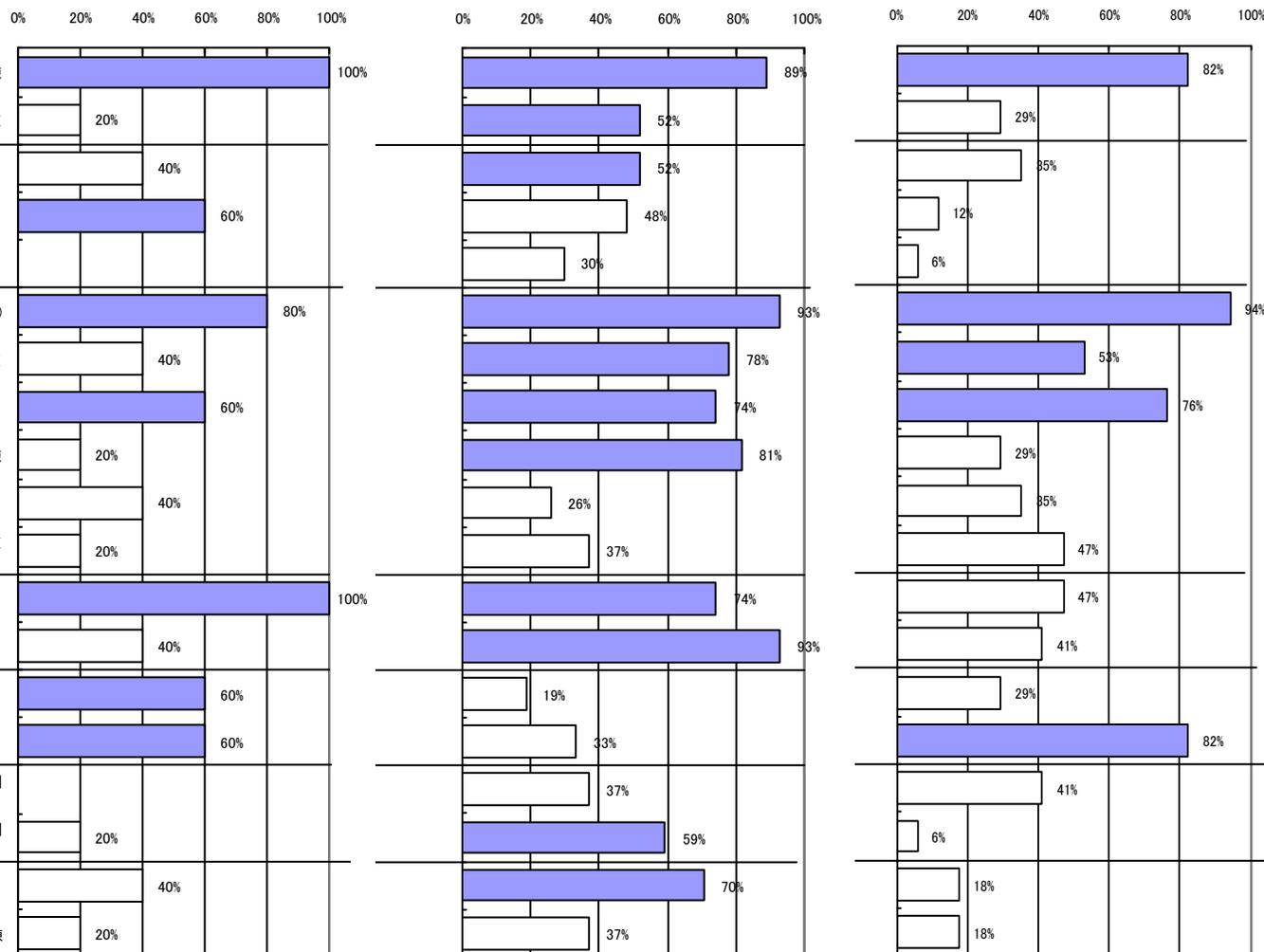


- ・国内証券では、全先で「安否確認システムによる連絡訓練」、「バックアップオフィスへの参集・切替訓練(一部部署)」を実施。
- ・外国銀行・外国証券では、「予告なしで行う緊急連絡訓練」、「バックアップセンター切替訓練」、「バックアップオフィス切替訓練」を実施している割合が他業態と比べて高い。
- ・社内横断的訓練、共同訓練を実施する割合が、大手銀行や外国銀行・外国証券で他業態比高くなっている。

(国内証券)

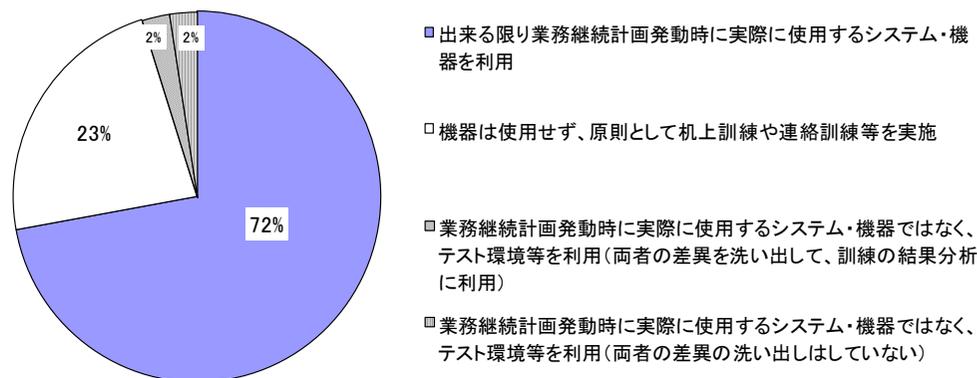
(外国銀行・外国証券)

(その他)



【問 45】訓練の実施環境は以下のどれですか。

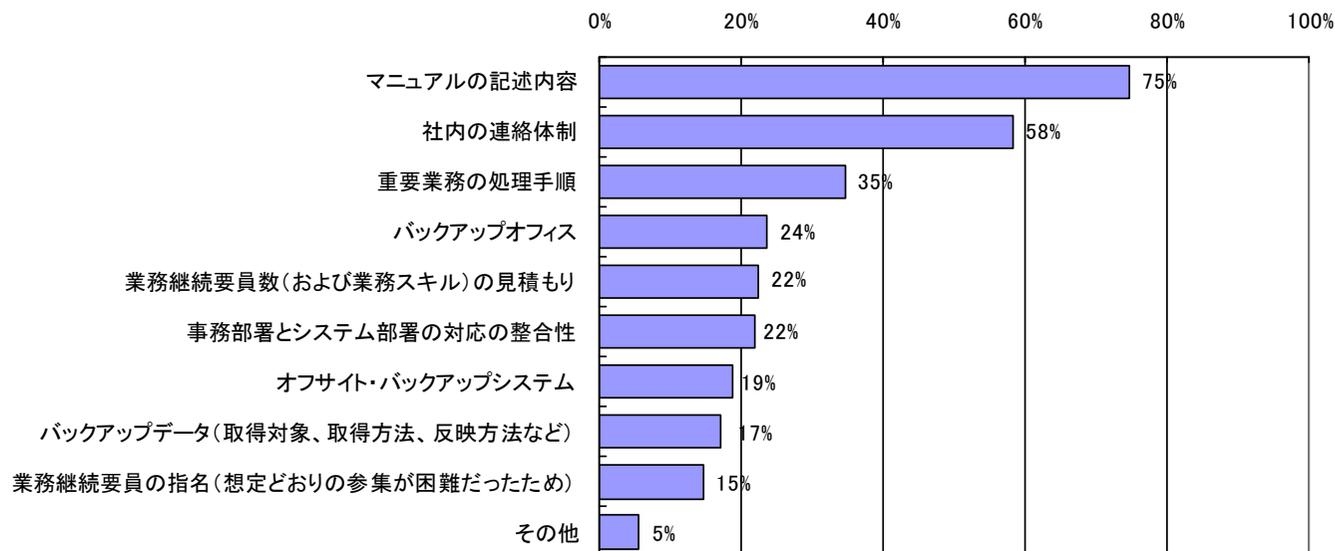
・訓練環境については、7割以上の先が、「出来る限り業務継続計画発動時に実際に使用するシステム・機器を利用」と回答。



(2) 訓練結果の分析・報告、業務継続計画の見直し

【問 46】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)。

・訓練結果を分析して見直した点として、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。



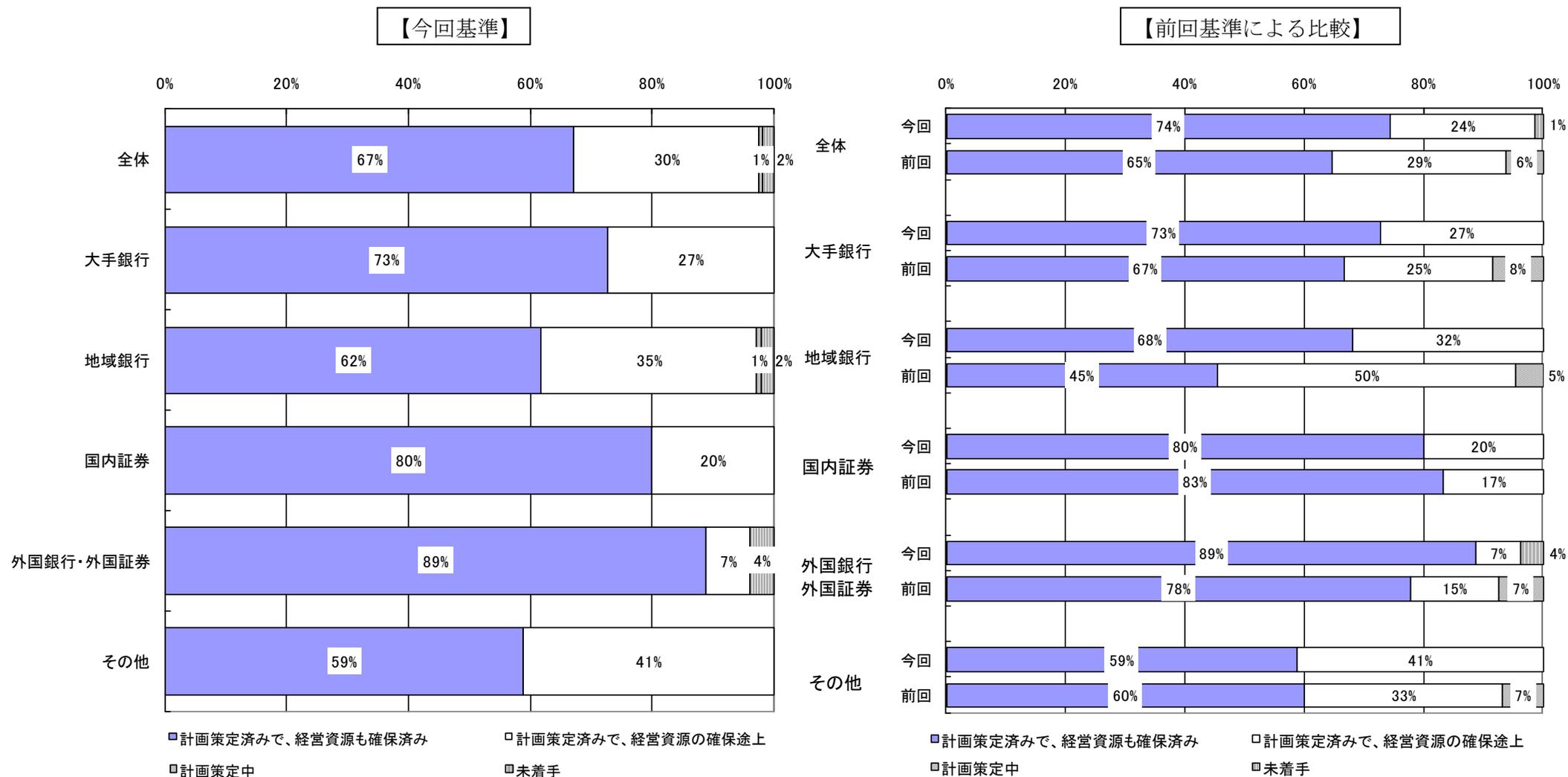
8. 新型インフルエンザ^(注)対策等の感染症に着目した対応

(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 47】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。

- ・新型インフルエンザ等の感染症に着目した対応は、ほぼ全先が、「計画策定済み」としている。
 - 業態別には、大手銀行、国内証券、その他で全先が「計画策定済み」。
- ・前回との比較では、地域銀行で、「計画策定済みで、経営資源も確保済み」の割合が大幅に増加。



(2)「重要業務」の業務継続

【問 48】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)。

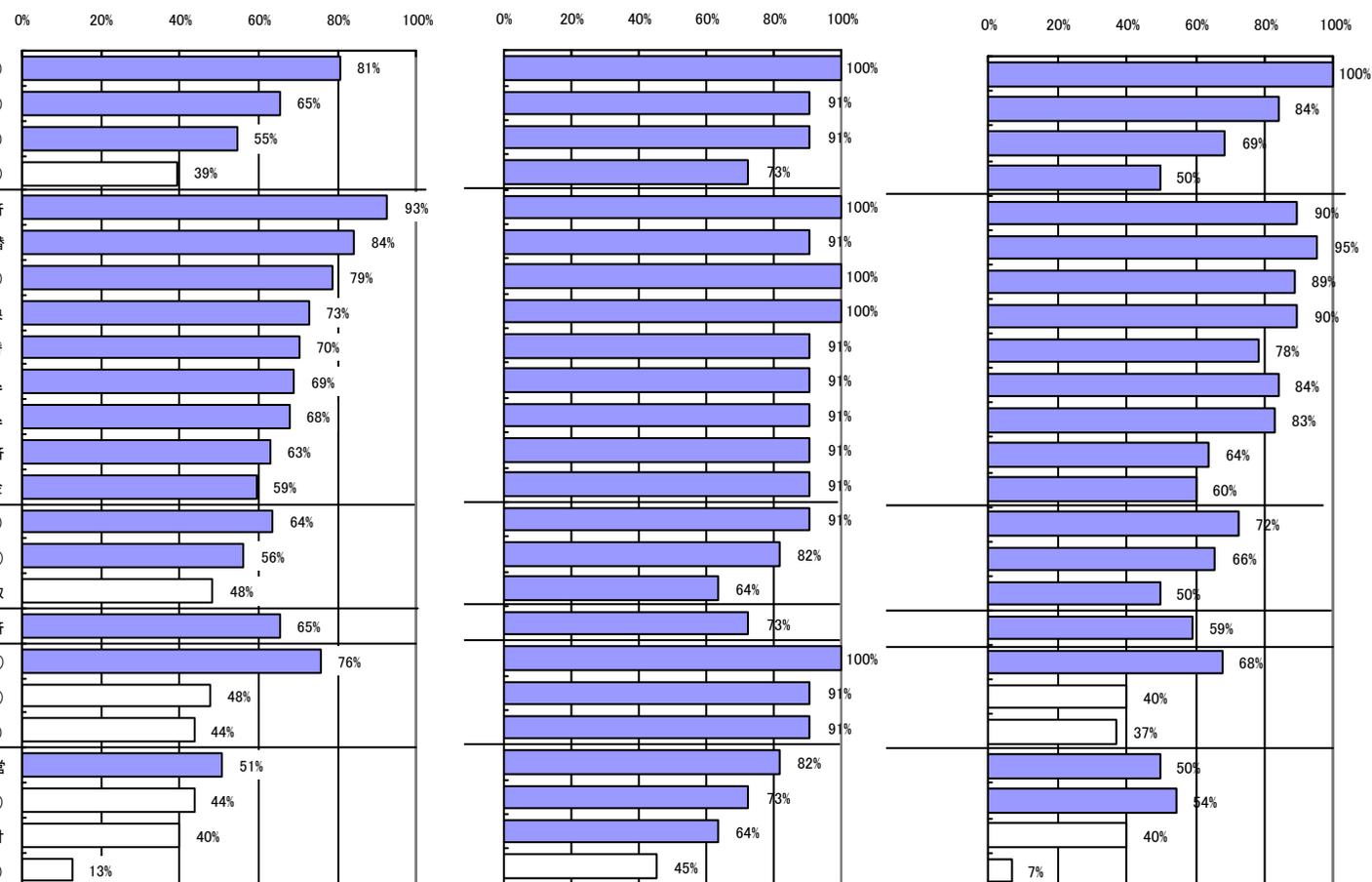
- ・新型インフルエンザ流行時にも継続することを想定している「重要業務」は、建物や機器等の物理的損壊を想定する必要がないこともあって、問 19 の「最優先で復旧する重要業務」の想定よりも広範囲の業務を継続することを想定。
- ・大手銀行では、「現金支払」、「資金決済」、「金融事業者間取引」を 9 割以上の先が「重要業務」に指定。地域銀行では、「流動性預貯金・MRF/MMF の払戻し」、「日銀当座預金決済」、「個別の振込・送金・振替」、「手形交換」を 9 割以上の先が「重要業務」に指定。

<グラフの色付き部分は 50%以上>

(全体)

(大手銀行)

(地域銀行)



・国内証券では、全先が「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り(自社分)」を「重要業務」に指定。外国銀行・外国証券においても、8割以上の先が「日銀当座預金決済」、「円貨・外貨資金繰り(自社分)」を「重要業務」に指定。

(国内証券)

(外国銀行・外国証券)

(その他)

現金支払・受入

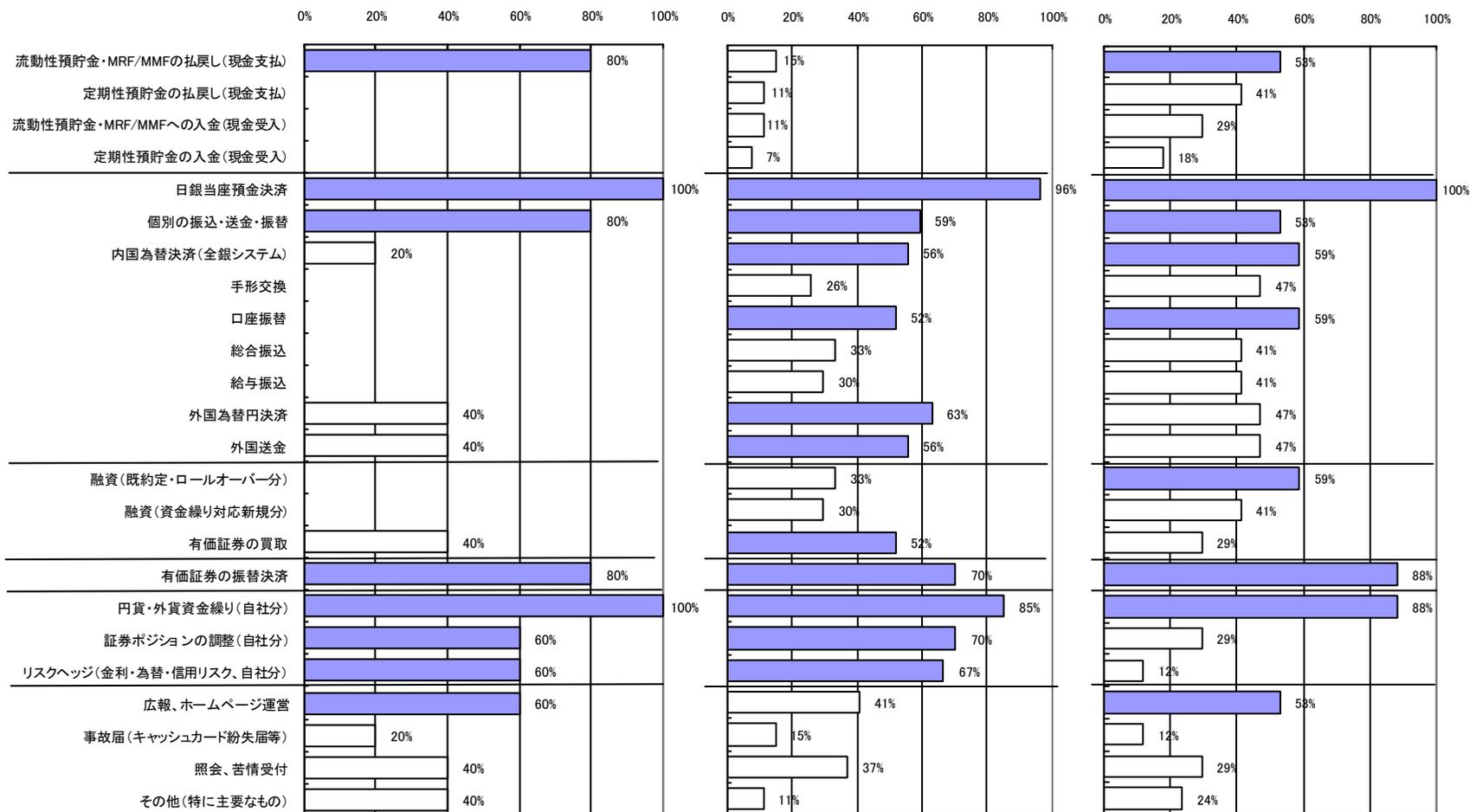
資金決済

資金融通

証券決済

金融事業者間取引

その他



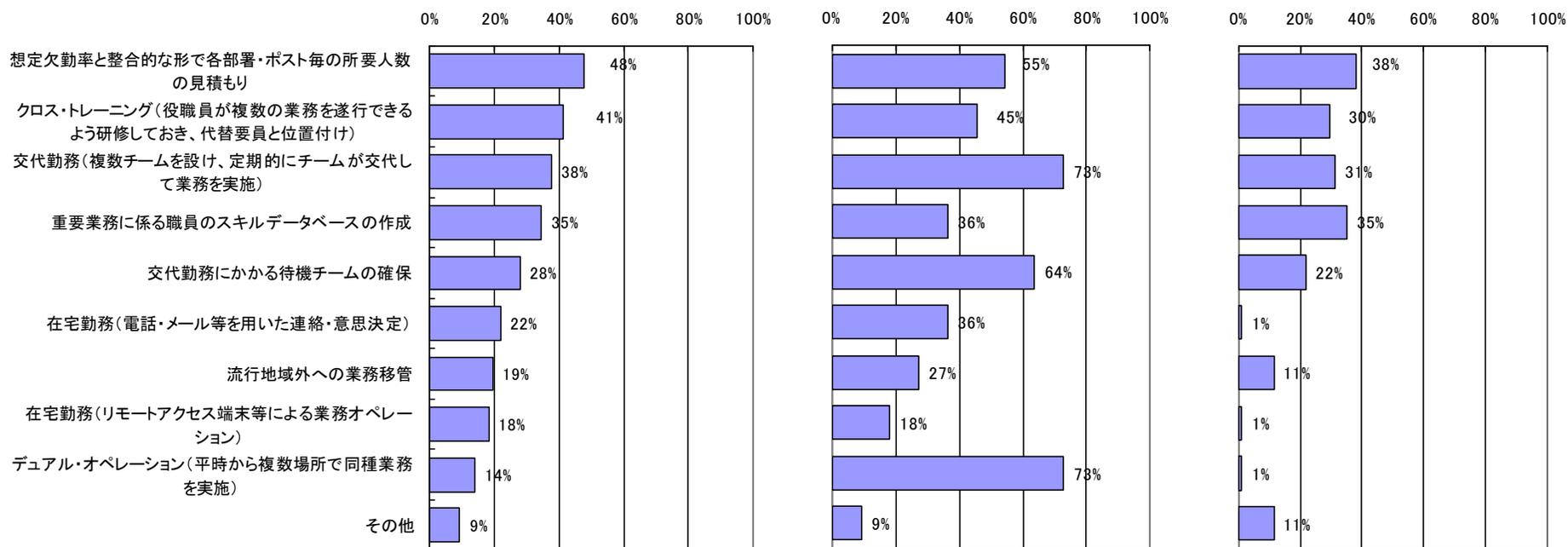
【問 49】新型インフルエンザ流行時における「重要業務」の継続手段として、整備済のものはどれですか（複数回答）。

- ・新型インフルエンザ流行時の業務継続手段は、4割以上の先が、「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」を整備済み。
- ・業態別にみると、大手銀行では、7割以上の先が、「交代勤務」、「デュアル・オペレーション」を整備済み。

(全体)

(大手銀行)

(地域銀行)

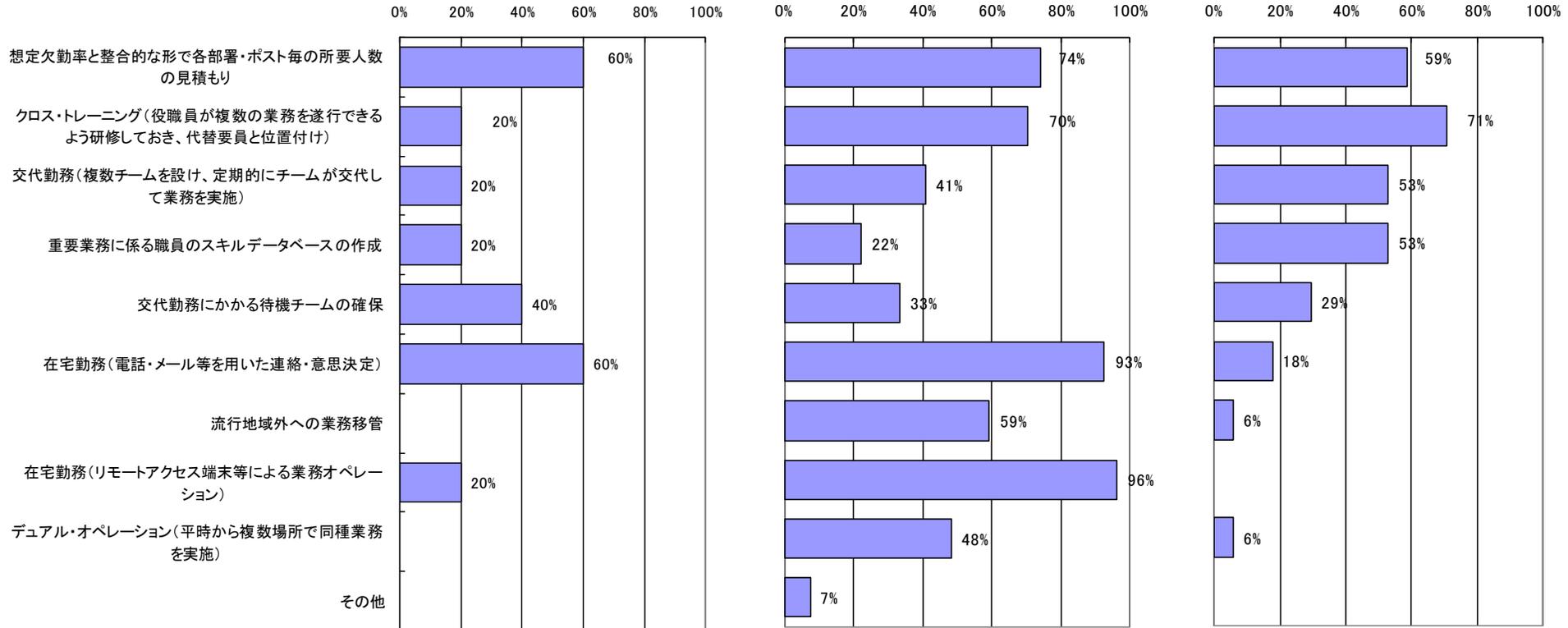


・外国銀行・外国証券は、「重要業務」の継続手段として、「在宅勤務(電話・メール等を用いた連絡・意思決定)」や「在宅勤務(リモートアクセス端末等による業務オペレーション)」と回答する先が9割以上と、他業態に比べ多くみられている。

(国内証券)

(外国銀行・外国証券)

(その他)



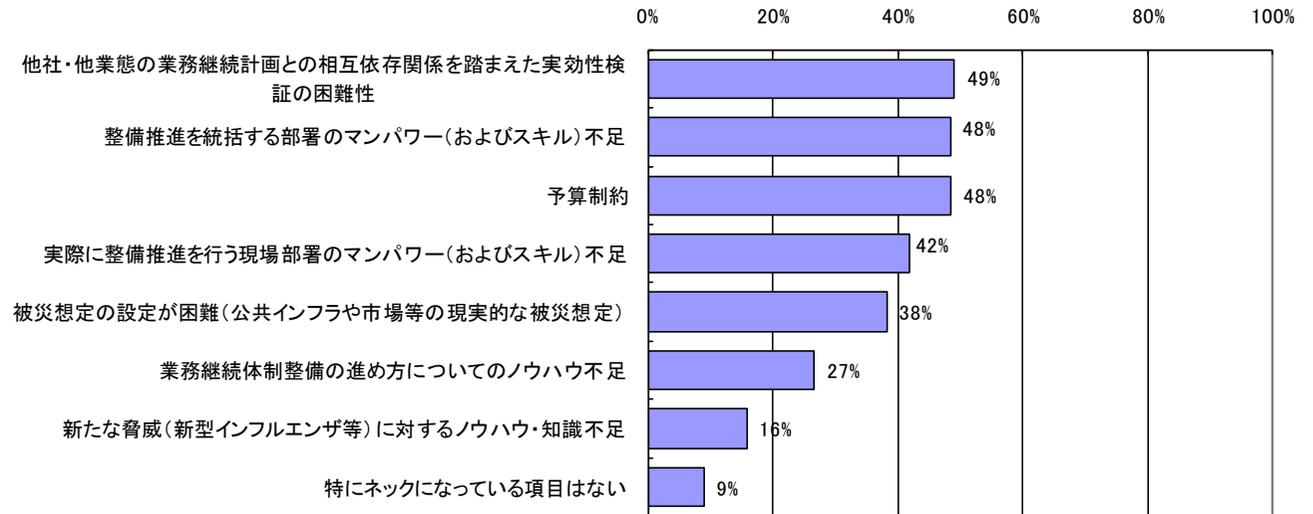
9. 今後の課題

(1) 体制整備推進上のボトルネック

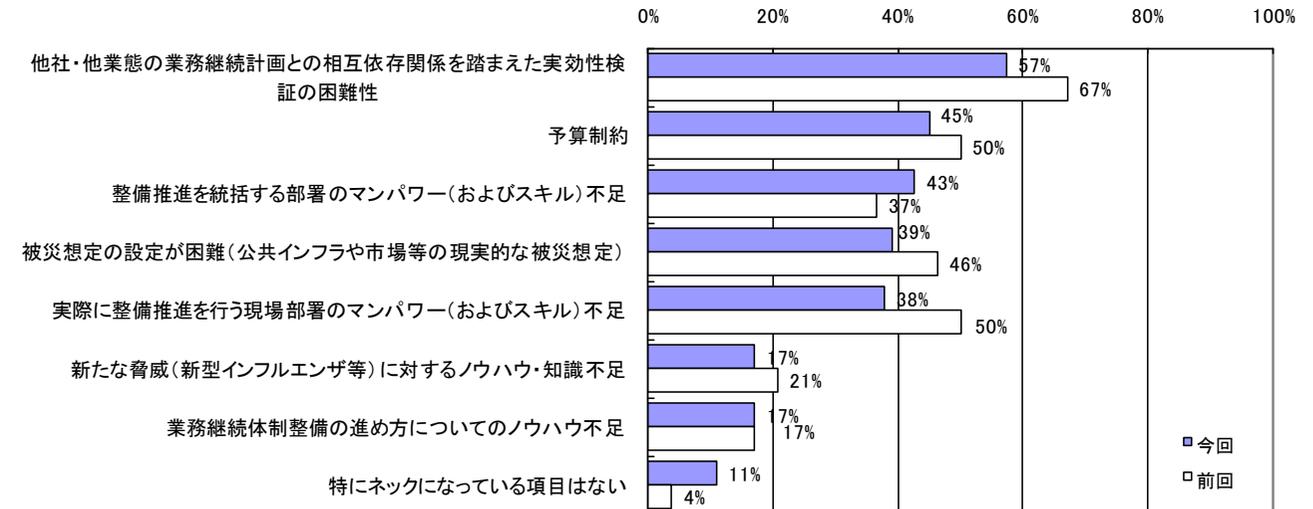
【問 50】体制整備を進めるにあたって、ボトルネックとなっている項目は何ですか(複数回答)。

- ・体制整備を進めるにあたって、ボトルネックとなっている項目として、「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」や「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」、「予算制約」を挙げる先が相応にみられた。
- ・前回との比較でみると、体制整備を進めるにあたって、「整備推進を統括する部署のマンパワー不足」を答える先の割合が増加。
- 他の項目については、ボトルネックと回答している割合が全て減少。

【今回基準】



【前回基準による比較】



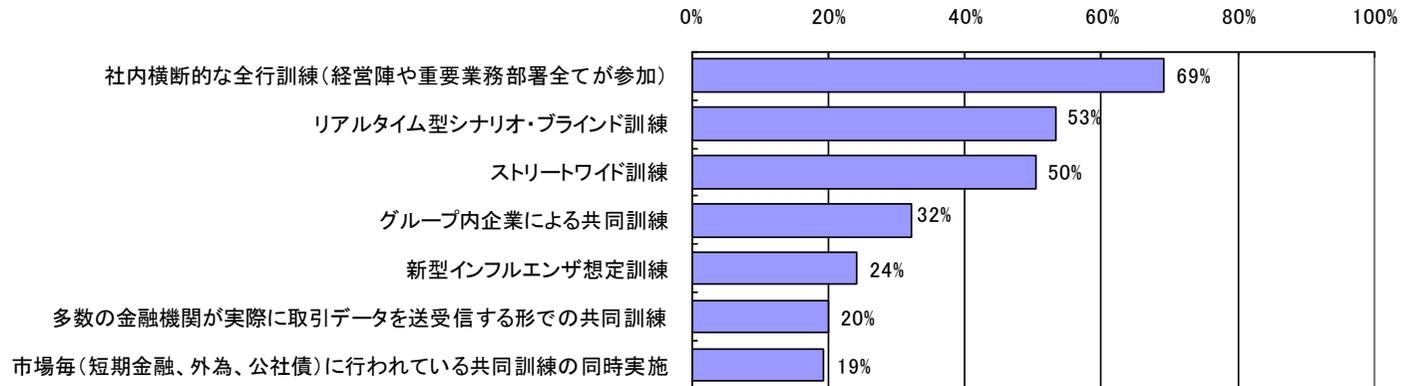
(2) 今後充実すべき訓練

【問 51】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)。

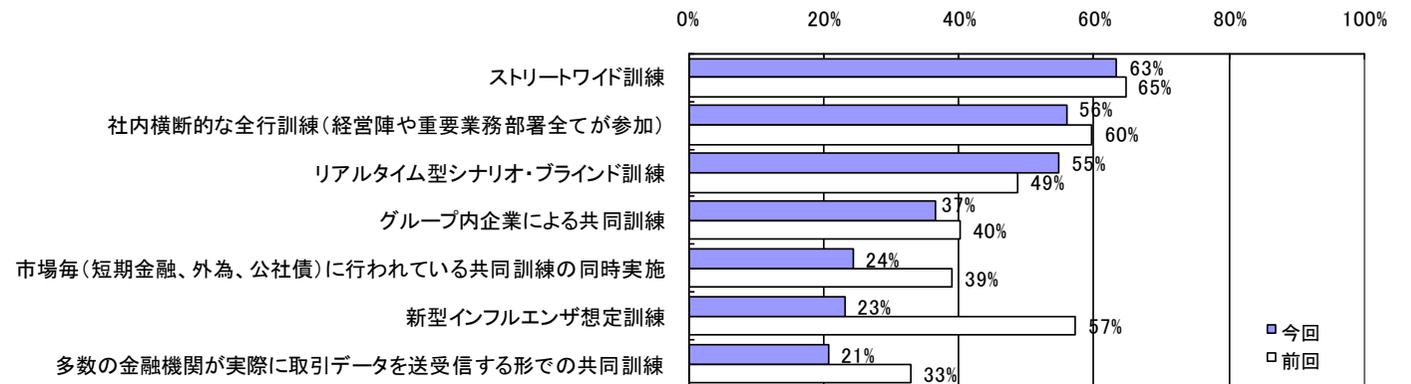
・今後、実施ないし充実すべき訓練として最も回答が多いのは、「社内横断的な全行訓練」で、「リアルタイム型シナリオ・ブラインド訓練」、「ストリートワイド訓練(注)」が続く。

(注) ストリートワイド訓練は、「①業界内で共通の被災シナリオを設定し、②その共通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、③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点で、他の訓練と異なる特徴を有する。

【今回基準】



【前回基準による比較】



(参考)

【集中決済機関等について】

- ・ 今回、新たに調査した集中決済機関等の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」しているほか、大方の先が、東日本大震災を踏まえ、業務継続体制の見直しを実施している。また、被災のタイミングとして、全先が、「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するなど、業務継続体制の整備を進めている。
- ・ もっとも、実効性の面では課題も残されている。具体的には、「要員の確保」や、「オフサイト・バックアップシステムの整備」、「オフサイト・バックアップシステムへの切替手順の整備」が不十分と回答する先が相応にみられたほか、全ての先において業務継続体制整備の専担者を置いていない。なお、体制整備を進めるにあたって、ボトルネックとなっている項目として全先が「予算制約」を挙げている。また、被災シナリオの原因事象として、感染症(新型インフルエンザの流行等)を想定している先は1先に止まった。
- ・ 訓練については、年1回以上定期的に行う訓練として、資金決済や証券決済などの決済業務を挙げている。この2年間で実施したことのある訓練については、「バックアップセンターの切替訓練(システム部署、業務部署)」、「バックアップセンターへの参集(移動)訓練」、「バックアップセンターからの切戻し訓練」などのバックアップセンターに係る訓練が他業態に比べ多くみられた。

【業務継続体制の充実に向けて】

- ・ 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、今回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」と回答した先は、全体の4分の1に止まった（問3）。実効性確保が不十分と回答した先のうち、「要員の確保」、「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（問4）。要員の確保状況については、参集可能性を確認している先は2割程度に止まっている（問22）。今後は、必要な要員数の見積もりや特定を進めるとともに、参集訓練を実施するなどして、業務継続要員確保の実効性を向上させることが課題となる。また、全社ベースでの訓練による検証についても、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。
- ・ 被災シナリオについては、「公共インフラのサービス提供停止」を想定している先は6割程度に止まっているほか、計画停電を想定している先も5割程度に止まっている（問10）。停電等の公共インフラサービス停止については、東日本大震災の経験も踏まえると、地震発生地域のみならず、より広い地域で起こる可能性があるため、今後、想定に加えていくことが望まれる。これに関連して、自家発電設備の稼働条件等と業務継続計画の整合性については、4割の先で未確認または「自家発電設備の連続稼働時間が不十分」、「重要施設に自家発電設備が未設置」、「自家発用燃料や冷却水の備蓄量が不十分」といった課題への対応が未了となっている（問28、29）。今後は、停電下でも、重要業務の遂行が可能となるような体制整備が求められる。
- ・ また、社外の「重要な関係先」のうち、「業務委託先（グループ会社は除く）」、「グループ会社」の緊急時連絡先、連絡内容を把握していない先が2割程度みられた。今後は、社外の「重要な関係先」の連絡先を把握し、業務継続計画発動時の連絡体制を整備することが求められる。
- ・ このほか、体制整備を進めるにあたって、ボトルネックとなっている項目として、「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」や「予算制約」、「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」を挙げる先が相応にみられた（問50）。今後は、経営陣の関与の下で、業務継続体制整備を統括する体制を拡充するとともに、限られた予算を有効活用して、上記の課題に対処しつつ、実効的な業務継続計画を整備するほか、ストリートワイド訓練等を活用して他社・他業態との相互依存関係を踏まえた実効性を検証していくことが期待される。

以 上