

平成 22 年度
新型インフルエンザ(強毒性)対策に係る訓練

訓練結果報告書

平成 23 年 3 月
全国銀行協会

目次

1. はじめに	2
2. 訓練概要	3
2.1. 訓練目的	3
2.2. 訓練実施日	3
2.3. 訓練参加者	3
2.4. 訓練手法	3
2.5. 訓練シナリオ	4
2.6. 訓練項目	5
3. 総括	6
4. 訓練項目ごとの結果	10
4.1. 現在の態勢整備状況	10
4.2. シナリオ 1(国内発生早期)における対応	17
4.3. シナリオ 2(感染まん延期)における対応	23
5. 重点分析結果	34
5.1. 優先店舗・優先 ATM の配置	34
5.2. 感染まん延期の現金輸送	41
5.3. 関係先との連絡体制	44
6. 今後の課題	47
6.1. 業界全体の課題	47
6.2. 各銀行の課題	47

1. はじめに

全国銀行協会では、平成 22 年 11 月に、会員銀行 142 行、ゆうちょ銀行および日本銀行(オブザーバー)の合計 144 行の参加のもと、新型インフルエンザ(強毒性)を想定した業界横断的な訓練を実施した。

この訓練は、各銀行において個々に策定された業務継続計画(BCP)が被災時に発動された場合において、金融システム全体としてみたときに必要な社会的機能(今回は預金の払出し業務)を維持することができるかどうかを検証する初めての試みである。一方で、個別の銀行にとっては、社会的状況との整合性や他社との依存関係を共通の訓練(被災)シナリオというプラットフォーム上で確認することを通じて、個社の訓練では実施することが困難な部分での自社の BCP の実効性を検証するものとして位置づけられる。

海外においては、各社の業務継続計画の整合性を検証する目的で、新型インフルエンザのほか、地震等さまざまな災害を想定した金融機関合同の訓練、いわゆるストリートワイド訓練の実績が積み上げられている。今回の訓練は、共通の訓練シナリオの策定、銀行業務運営に不可欠な第三者(社会インフラ提供者、業務提携(委託)先等)の被災時の業務継続状況に関する情報収集・シナリオへの織込み、質問表による各銀行におけるシミュレーションの実施・結果回答など、わが国の実態に合わせて一部簡素化やアレンジした部分があるものの、海外の訓練とほぼ同等の枠組みで実施したという点で、画期的な取り組みであると考えられる。

本報告書は、訓練結果を集計・分析のうえ、今後の課題を整理したものであり、これにより本年度の一連の訓練プロセスは完了することになる。今回示された課題については、各銀行において業務継続計画のレベルアップの参考にしていただき、今後のリスク管理の向上に向けた取り組みをお願いしたい。銀行という同じ業種であっても、多様な経営モデルがあり、規模、業務内容、特性、地域性等に応じて個々の判断により、より実効性の高い体制の構築に努めていただくものであることは言うまでもない。そのような前提に立てば、例えば、訓練結果における多数の回答が優れているということは一概に言えないことに留意が必要である。銀行の有する公共的性格を踏まえたうえで、個社の実情に合わせ、一定レベルでの業務の継続性が確保できるような対応が望まれる。なお、実際の被災時にはどのような方向に事態が進行するかは予測不可能であり、BCP の運用面での柔軟性の確保等に配慮することも重要である。また、当協会としても、業界全体の業務継続態勢の向上に資するため、引き続き、業界横断的な訓練の実施について検討して参りたい。

最後に、訓練の実施に当たり、この 1 年間、金融庁、日本銀行をはじめ多くの有識者の方々、インタビューにご協力いただいた企業の方々にご協力をいただき、また、全銀協における検討主体である業務継続計画(BCP)検討部会メンバー、訓練のコンサルティングをお引受けいただいた KPMG/有限責任あずさ監査法人のチームの方々に精力的なご対応をいただいた。この場を借りて改めて厚くお礼を申しあげたい。

平成 23 年 3 月
全国銀行協会

2. 訓練概要

2.1. 訓練目的

新型インフルエンザ(強毒性)の発生を想定した業務継続計画(BCP)に係る訓練を銀行業界全体で実施し、自行BCPの実効性の検証および連絡体制の確認を行うことにより、訓練参加行のリスク管理体制のさらなる向上を図る。

なお、本訓練の対象業務は、窓口・ATMでの現金の払出しに関連する業務運営を中心とする。

2.2. 訓練実施日

平成 22 年 11 月 26 日(金)

2.3. 訓練参加者

(1) 訓練参加行

本訓練には、全国銀行協会の正会員 123 行、準会員 19 行、およびゆうちょ銀行が参加した。また、日本銀行がオブザーバーとして参加した。

(2) 訓練参加部門

本訓練には、各銀行のリスク管理部門、総務部門、経営企画部門、人事部門、事務部門等に所属する幅広い参加者が参加した(原則として、営業店は不参加)。

(3) 訓練参加者の職位

本訓練には、役員から担当者まで、幅広い職位の参加者が参加した。

2.4. 訓練手法

本訓練は、提示した訓練シナリオにもとづき、各銀行の感染防止策および業務継続策を回答してもらう机上訓練形式で行った。

訓練実施手順は、以下のとおりである。

(1) 企画フェーズ

訓練シナリオは、平成 21 年 1 月に政府が実施した「第 4 回新型インフルエンザ対応総合訓練」のシナリオ、および厚生労働省の「新型インフルエンザ対策ガイドライン」（以下「政府ガイドライン」という。）を土台に、インフラを提供する各業界を代表する企業等へのインタビュー結果を織り込み、訓練対象時期（国内発生早期と感染まん延期）それぞれにおける社会的被害状況を定めて策定した。

また、訓練シナリオの策定と並行して、新型インフルエンザ発生時の各銀行の感染防止策および業務継続策を問う質問を取りまとめた「訓練シート」を策定した。

(2) 実施フェーズ

訓練約 1 カ月前に、訓練参加行に対し、訓練実施要領、訓練シナリオ、および事前準備テーマ（①優先店舗リストの作成および②現金輸送量の変化の見積もり）を送付した。

訓練当日、訓練参加行に訓練シートを送付し、当日中に回答を得た。併せて、事前準備テーマの回答を回収した。なお、訓練実施中は、全国銀行協会内に訓練本部を設置し、訓練の進捗管理や各銀行からの質問対応等を行った。

(3) 報告フェーズ

各銀行から回収した訓練シートを分析し、本報告書に取りまとめた。

2.5. 訓練シナリオ

(1) シナリオ 1：新型インフルエンザの国内発生早期

シナリオ 1 は、国内で新型インフルエンザ（H5N1）の感染者が確認され、政府が新型インフルエンザの発生段階を第二段階（国内発生早期）に引き上げた状況とした。感染者は、訓練参加行の本店が所在する都道府県内で確認されたこととした。

なお、自行の被災状況として、欠勤率は 0%を想定した。

(2) シナリオ 2：新型インフルエンザの感染まん延期

シナリオ 2 は、国内で新型インフルエンザがまん延し、政府が新型インフルエンザの発生段階を第三段階に引き上げた状況とした。

なお、自行の被災状況として、役職員の欠勤率は 40%、派遣スタッフの欠勤率は 100%（より低い欠勤率が見込まれる場合には、自行で想定する欠勤率）を想定した。

2.6. 訓練項目

訓練項目は以下のとおりとした。

表 1 訓練項目一覧

No.	分類	訓練/調査項目	設問数
I.	現在の態勢整備状況	<ul style="list-style-type: none"> ● BCP の策定/訓練状況 ● 重要業務、優先店舗、優先 ATM の策定状況 ● 社会的被災状況や他の金融機関など関係先の BCP との整合性の確保状況 ● 現金の積み増し ● 連絡体制の確立状況 	19 問
II.	シナリオ 1(国内発生期)における対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 被害状況の把握 ● 早期段階での人員温存策 ● 班交替制の導入 ● マスク着用 ● 入館時等の手洗い消毒 ● 定期検温 ● 濃厚接触者の自宅待機 ● 来訪者・諸会合・渉外活動・出張等の制限 ● 公共交通機関を用いない通勤手段への切り替え ● 職場内の消毒 ● 対人距離の確保 ● 関係先や顧客等への協力依頼 ● 疲労・ストレス軽減を目的とした勤務体制の変更 	23 問
III.	シナリオ 2(感染まん延期)における対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 被害状況の把握 ● 優先店舗における業務縮小 ● 優先店舗における窓口の一部閉鎖 ● 優先店舗における窓口営業時間の変更 ● 優先店舗における班交替制の実施 ● 優先店舗での業務継続策 ● 店舗閉鎖の対応 ● ATM への対応 ● 警送業者への対応 ● ATM やネットバンキングへの誘導 	34 問

※ 「重要業務」とは、「新型インフルエンザ発生時に優先して継続させる業務」を指す。

※ 「優先店舗」、「優先 ATM」とは、「新型インフルエンザの感染まん延期における最悪の時期に、『最低限開けておく店舗』または『最低限稼働させる ATM』」をそれぞれ指す。

3. 総括

本章では、本訓練の結果を総括する。

3.1. 現在の態勢整備状況

業界全体として、新型インフルエンザ(強毒性)を想定したBCPの策定が進んでいることが分かった。ほぼ全ての銀行がすでに BCP を策定し、新型インフルエンザ発生時に継続する重要業務を選定済みであった。

また、優先店舗・優先 ATM を選定する取組みも進んでいた。すでに約 9 割の銀行が優先店舗を選定済みであったほか、約 6 割の銀行が優先 ATM を選定済みであった。

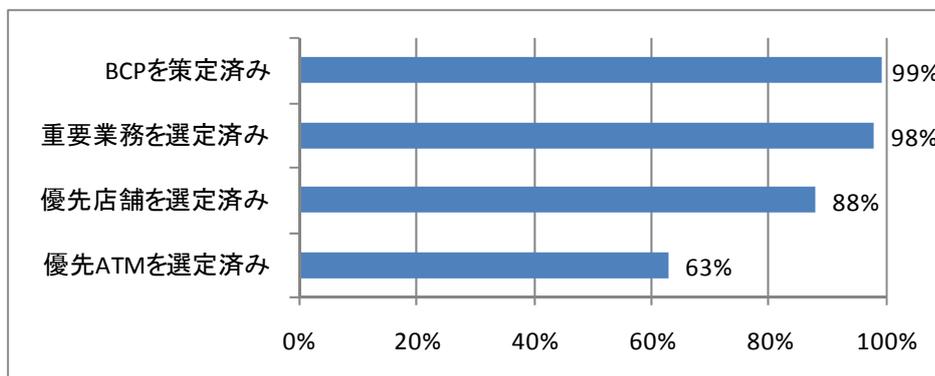


図 1 現在の態勢整備状況

3.2. 国内発生早期の対応

国内発生早期の対応としては、業務縮小や店舗閉鎖、班交替制を行う銀行は少なく、感染防止策に注力する銀行が多かった。実施する感染防止策としては、手洗い消毒、会議・出張の制限、マスク着用、定期検温が多く、職場の定期消毒、通勤手段の切り替え、勤務時間の変更は少なかった。

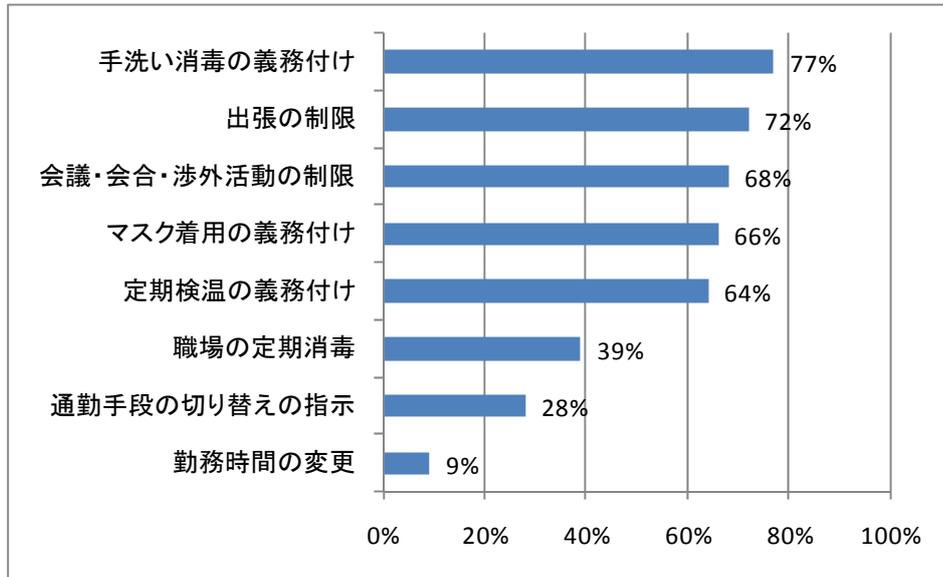


図 2 シナリオ 1 の状況で実施する感染防止策

3.3. 感染まん延期の対応

感染まん延期の対応としては、欠勤率の上昇(自行役職員の欠勤率 40%、派遣スタッフの欠勤率 100%)に伴い、約 9 割の銀行が業務を縮小し、一部の店舗を閉鎖した。一方、ATM については、高い割合で稼働が維持された。現金払出しを含む重要業務については、優先店舗と ATM を中心に継続されることがうかがえる。

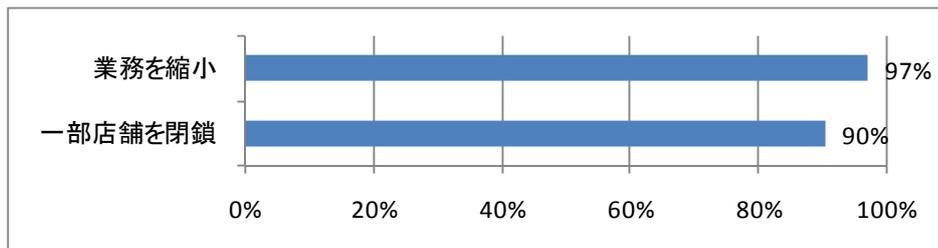


図 3 シナリオ 2 の状況での業務縮小・店舗閉鎖

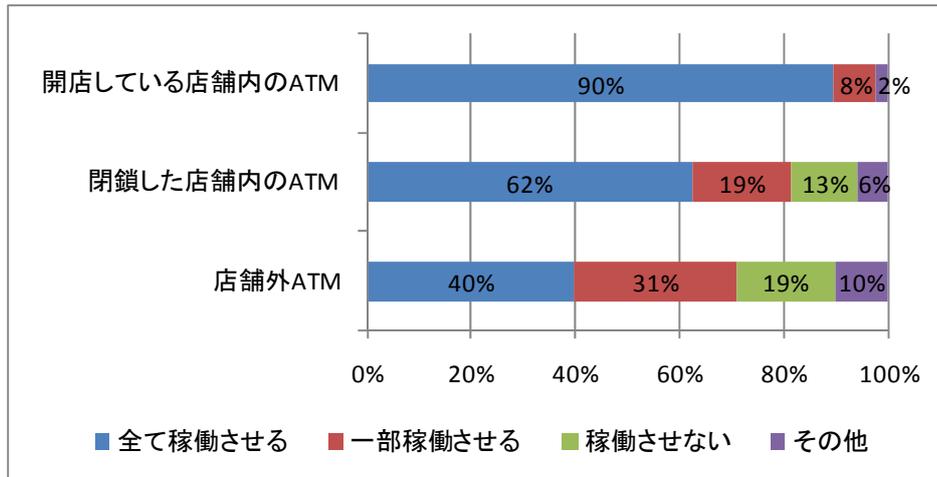


図 4 シナリオ 2 の状況での ATM の稼働

優先店舗については、約 8 割の銀行で人員不足が発生した。各銀行は、閉鎖した店舗や他部署から応援要員を派遣して対応を図ったが、十分な数・スキルの応援要員を確保できた銀行は約 2 割に留まった。

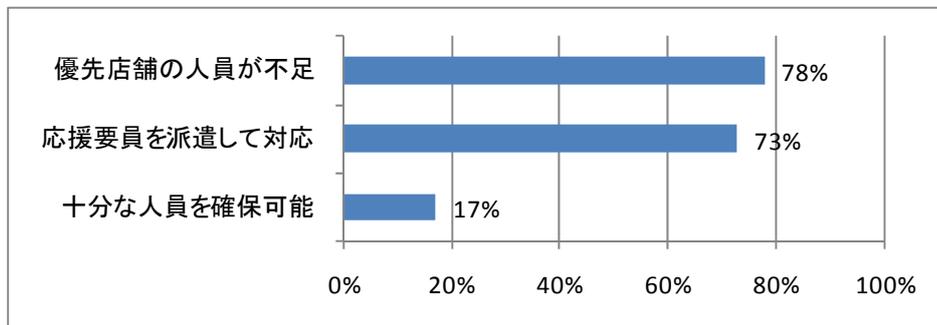


図 5 シナリオ 2 の状況での優先店舗の運営

なお、本訓練のねらいを踏まえ、重点的に取組んだ訓練項目の結果は以下のとおりである。

(1) 店舗閉鎖

業界全体として見ると、人口の少ない山間部を除き、ほぼ全国の全地域に優先店舗・優先 ATM が所在しており、大きく問題となるような地域的な偏りは見受けられなかった。また、全ての市区町村に 1 店舗以上の優先店舗・優先 ATM が所在していることが分かった。

(2) 現金輸送

現金輸送先の拠点数と、現金輸送頻度をもとに計算した結果、感染まん延期に、業界全体として警送業者に期待する現金輸送能力は、平時の約4割となった。

(3) 連絡体制

顧客への広報手順の策定や、社内外の連絡先一覧の作成など、新型インフルエンザ発生時の連絡体制について、多くの銀行において整備が進んでいた。

3.4. 今後の課題

本訓練の結果、過去1年間に新型インフルエンザ(強毒性)を想定した全行的な訓練を実施した銀行は約4割に留まることが分かった。また、警送業者、ITベンダー、ATM保守業者といった銀行にとって重要な関係先の機能低下を十分想定しきれていない銀行が少なからず見受けられた。さらに、感染まん延期に十分な数・スキルの応援要員を確保できない銀行が少なくなかった。

これらを踏まえ、本訓練を機に、各銀行においてBCPの見直しや訓練を行い、実効性を確保することが望まれる。社会機能維持者として重要業務を継続するためには、要員確保がひとつのキーポイントであり、各銀行の状況や特性などを考慮しつつ、計画の実効性を高めるよう見直すことも重要である。

また、業界全体としても、必要な対応を引き続き検討していく必要性が確認された。

4. 訓練項目ごとの結果

本章では、訓練項目ごとに各銀行からの回答を集計し、傾向を分析した結果を示す。

4.1. 現在の態勢整備状況

新型インフルエンザ(強毒性)を想定した業務継続態勢の整備状況は以下のとおりである。

(1) BCP の策定状況

新型インフルエンザ(強毒性)を想定したBCPの策定については、「基本計画/業務別計画ともに策定済み」と回答した銀行が約7割、「基本計画は策定済み、業務別計画は策定中」と回答した銀行が約3割を占めた。

業界全体として、BCPの策定が進んでいる状況がうかがえる。

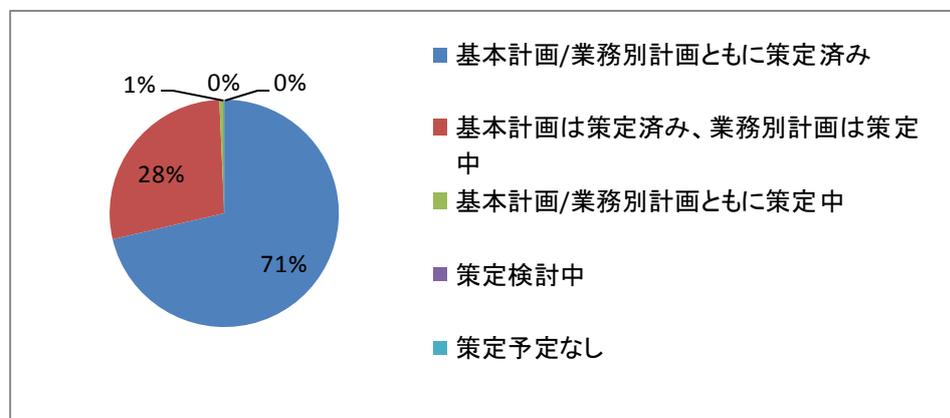


図 6 BCP の策定状況

※「基本計画」とは、全行的な対応方針や対策本部の活動手順等を指し、「業務別計画」とは、基本計画の下に業務別に定められた新型インフルエンザ発生時の業務継続手順等を指す。

(2) BCP の訓練状況

新型インフルエンザ(強毒性)を想定した訓練の実施については、過去 1 年間に全行的な訓練を「実施した」と回答した銀行は全体の約 4 割に留まった。

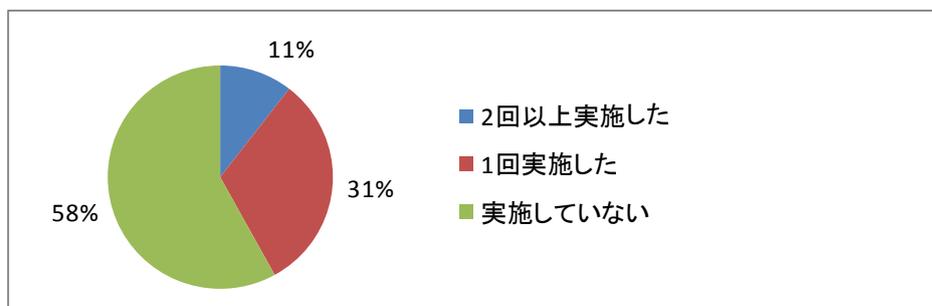


図 7 過去 1 年間における全行的な BCP 訓練の実施回数

(3) 重要業務の選定状況

新型インフルエンザ発生時の重要業務の選定については、ほぼ全ての銀行が「定めている」と回答した。

重要業務として「現金の払出し」を挙げた銀行は全体の約 9 割を占め、社会機能を維持する立場として、「現金の払出し」を、新型インフルエンザ発生時に最優先すべき業務の一つとして捉えている状況がうかがえた。

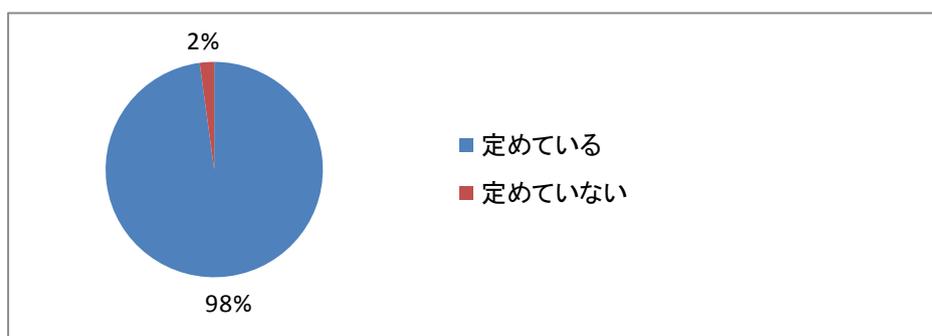


図 8 重要業務の選定状況

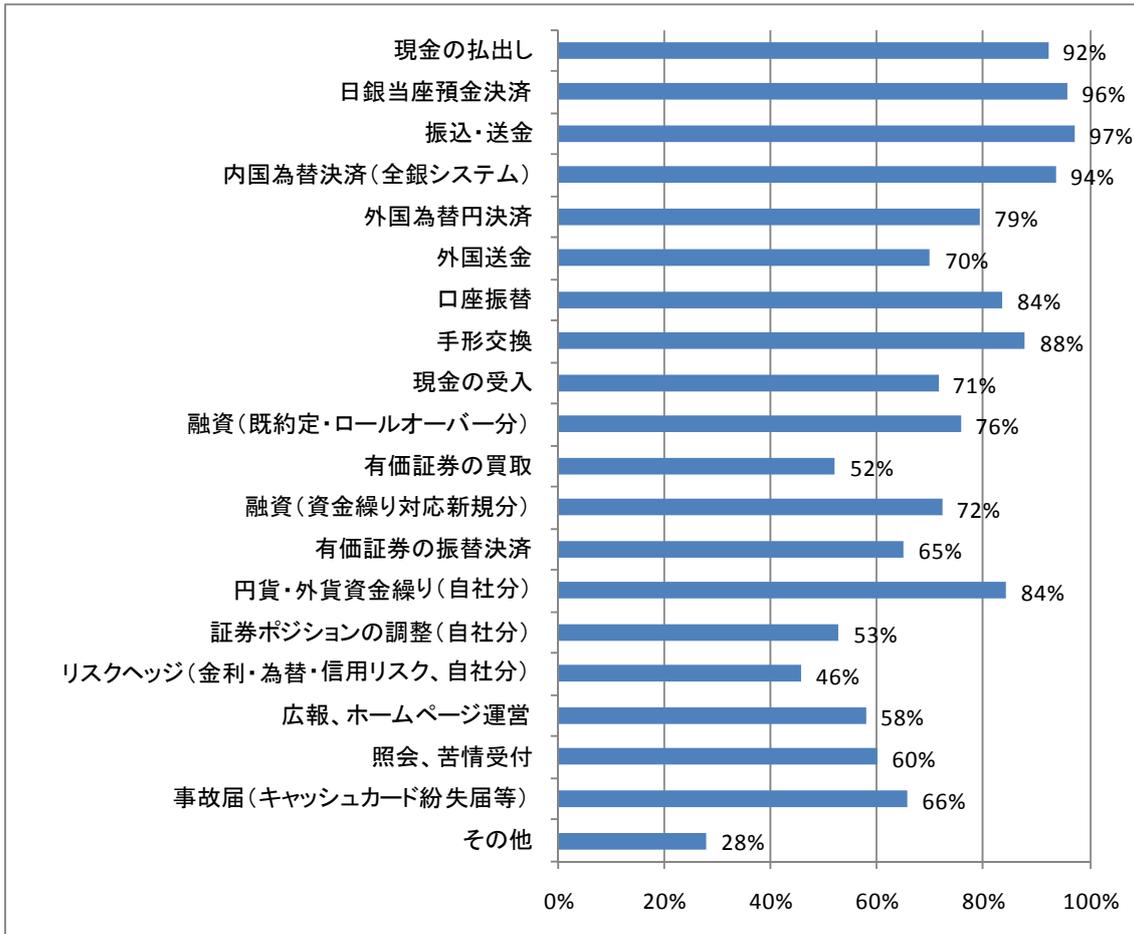


図 9 重要業務として定めている業務(複数回答)

(4) 優先店舗の選定状況

優先店舗の選定については、「定めている」と回答した銀行が約 9 割を占めた。

全店舗に占める優先店舗の割合については、半数未満(1%～49%の範囲)と回答した銀行が多かった。

保有店舗数別に見ると、保有店舗数の多い銀行ほど、全店舗に占める優先店舗の割合が低い傾向が見受けられた。

業界全体として、優先店舗の選定が進んでおり、全店舗のうち、一定レベルの店舗数を確保していることがうかがえる。

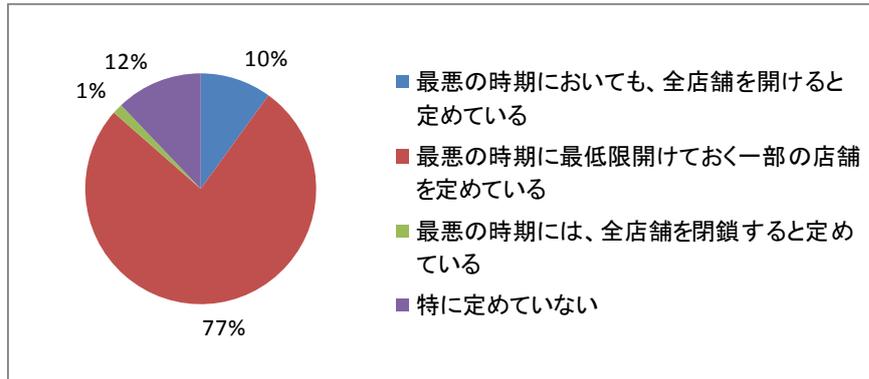


図 10 優先店舗の選定状況

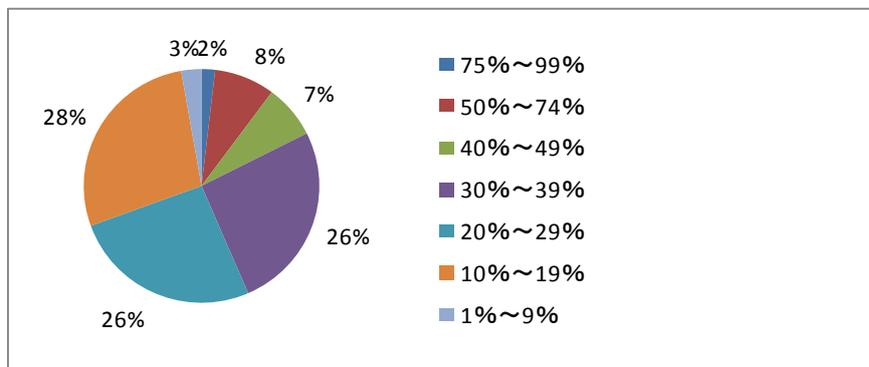


図 11 優先店舗の割合

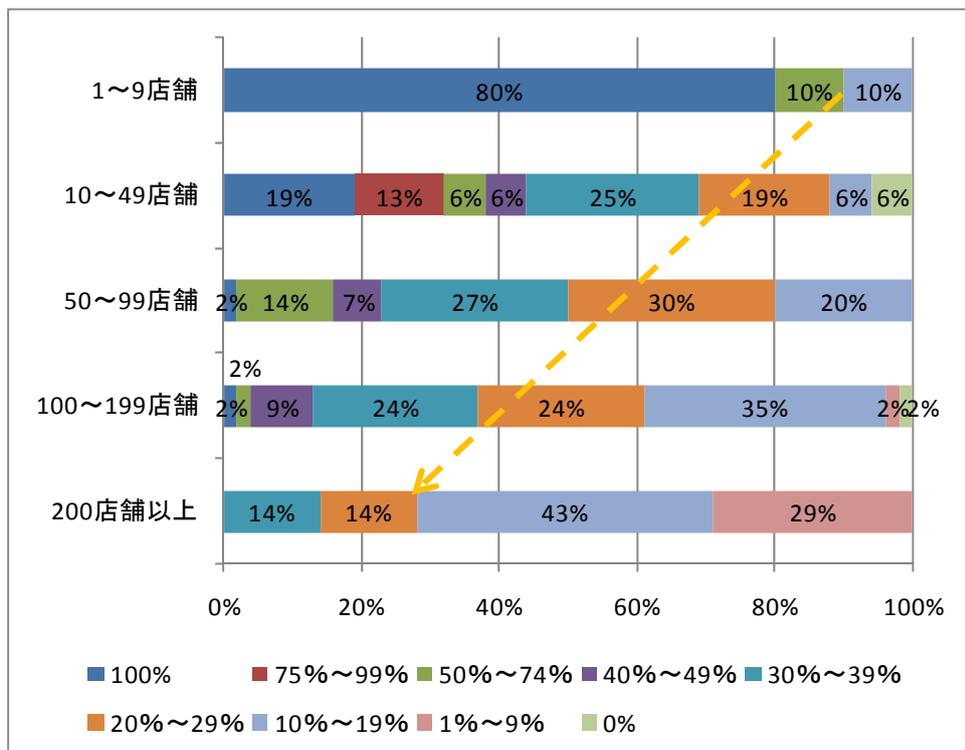


図 12 優先店舗の割合(保有店舗数別)

(5) 優先 ATM の選定状況

優先 ATM の選定については、「定めている」と回答した銀行が約 6 割を占めた（15%の銀行が「ATM を保有していない」と回答）。

全 ATM に占める優先 ATM の割合については、半数以上（50%～100%の範囲）と回答した銀行が最も多かった。

ATM 保有台数別に見ると、優先店舗の場合とは異なり、ATM 保有台数の多さと優先 ATM の割合の高さには顕著な相関関係が見受けられず、1,000 台以上の ATM を保有する銀行において、若干、優先 ATM の割合が低くなる程度に留まった。

業界全体として、優先 ATM の選定が進んでおり、全 ATM のうち、高い割合を選定していることがうかがえる。また、新型インフルエンザ発生時には、店舗窓口よりも ATM による対応を中心に計画している銀行が多いことがうかがえる。

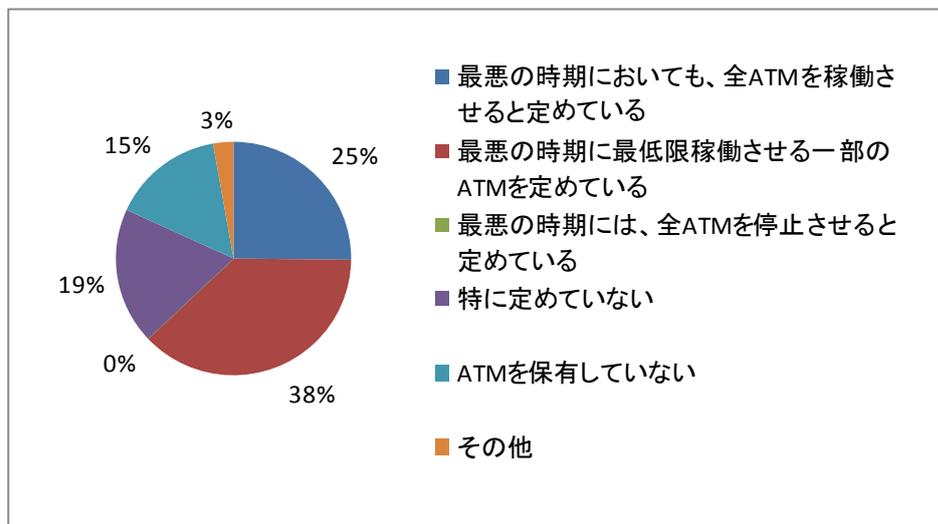


図 13 優先 ATM の選定状況

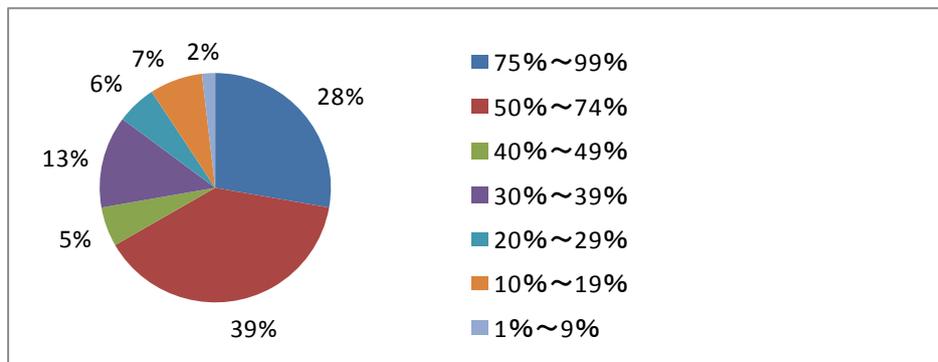


図 14 優先 ATM の割合

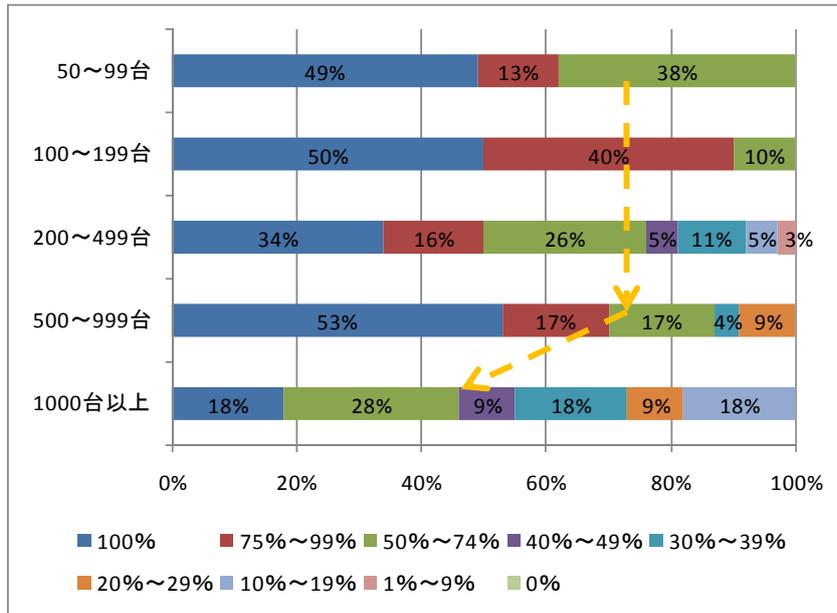


図 15 優先 ATM の割合(保有 ATM 台数別)

(6) 社会的被災状況や関係先の BCP との整合性の確保状況

感染まん延期の対応方法を決定する際、「公共交通機関」「物流(警送業務含む)」の機能低下を想定したと回答した銀行は 7 割を超えた。一方、「電気」「通信」の機能低下を想定したと回答した銀行は約 3 割に留まった。また、「他の金融機関の窓口業務」「他の金融機関の ATM」の機能低下を想定したと回答した銀行は約半数に留まった。

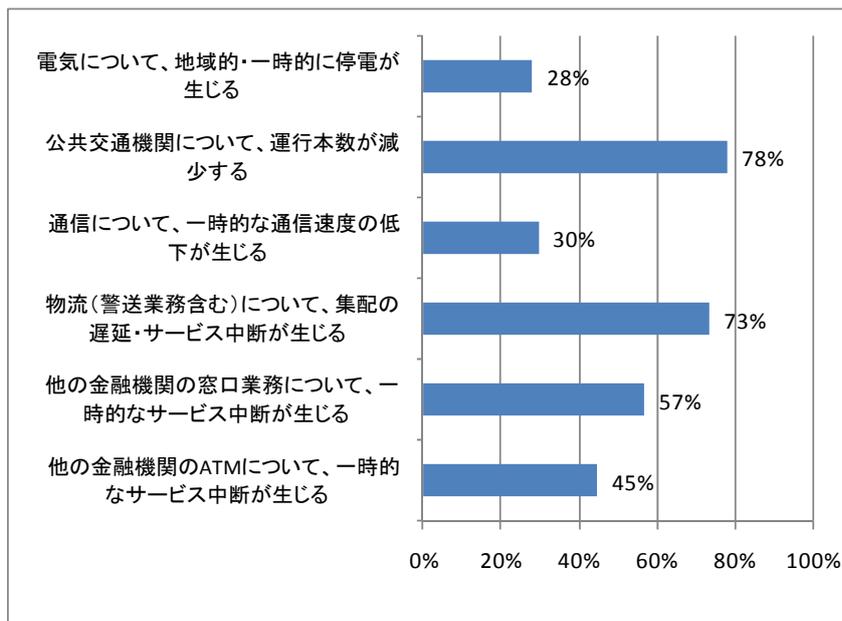


図 16 関係先の被害想定状況(複数回答)

(7) 現金の積み増し

新型インフルエンザの発生時(特に国内発生早期)に、現金在庫は通常どおりと回答した銀行が約半数を占めた。現金の積み増しを考えている場合、積み増しの割合については、「1.1倍～1.4倍程度」と回答した銀行が約2割、「1.5倍～1.9倍程度」「2倍以上」と回答した銀行がそれぞれ約1割となった。

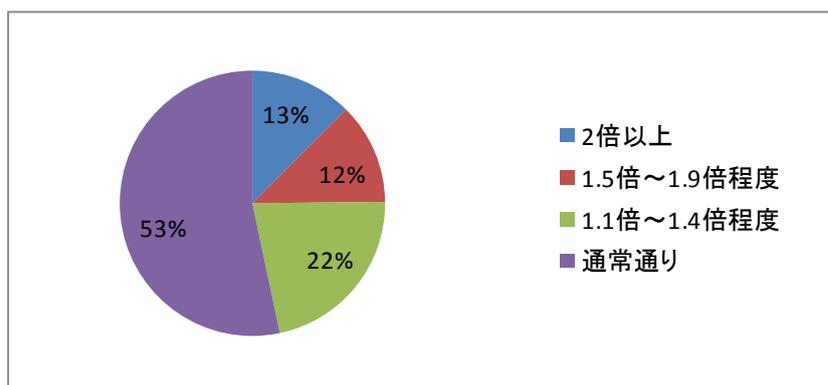


図 17 現金の積み増し

4.2. シナリオ 1（国内発生早期）における対応

新型インフルエンザ(強毒性)の国内発生早期を想定した場合の情報収集、業務縮小、感染防止策等の対応は以下のとおりである。

(1) 被害状況の把握

シナリオ 1 の状況で能動的に収集している情報については、「政府の対応状況」「自行の欠勤率」「医療機関の状況」を挙げた銀行が 8 割を超えた。「電力会社の状況」「通信会社の状況」「支店外 ATM 設置先の状況」を挙げた銀行は 4 割に満たなかった。

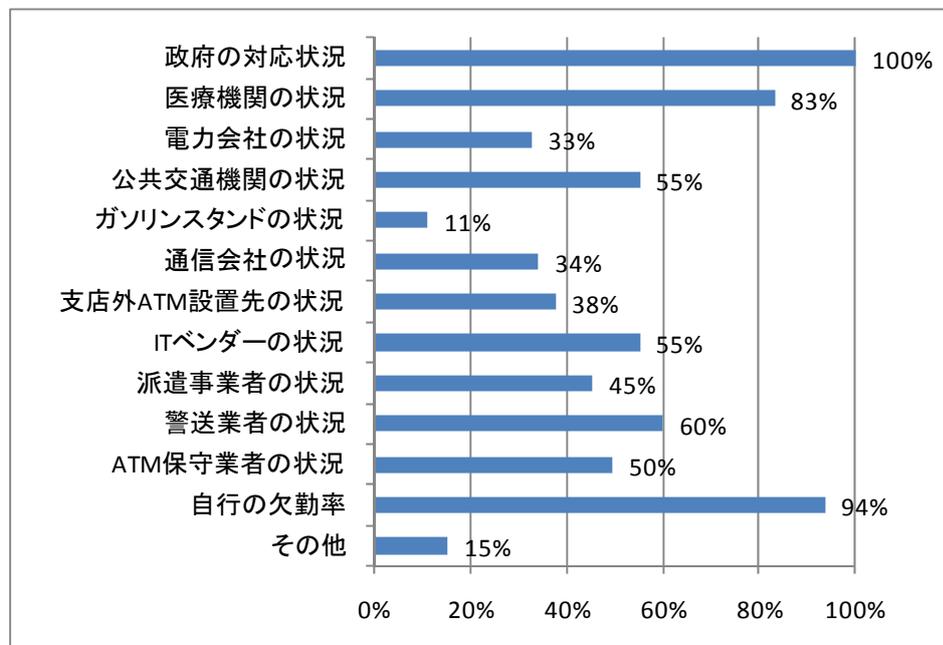


図 18 シナリオ 1:情報収集先(複数回答)

(2) 業務の縮小

シナリオ 1 の状況での業務の縮小については、「シナリオ 1 の状況では、店舗の業務は縮小しない」と回答した銀行が約 7 割を占めた。

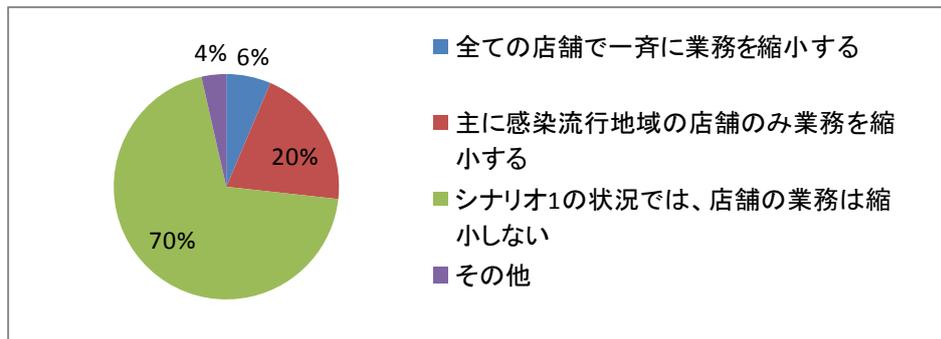


図 19 シナリオ 1:業務の縮小

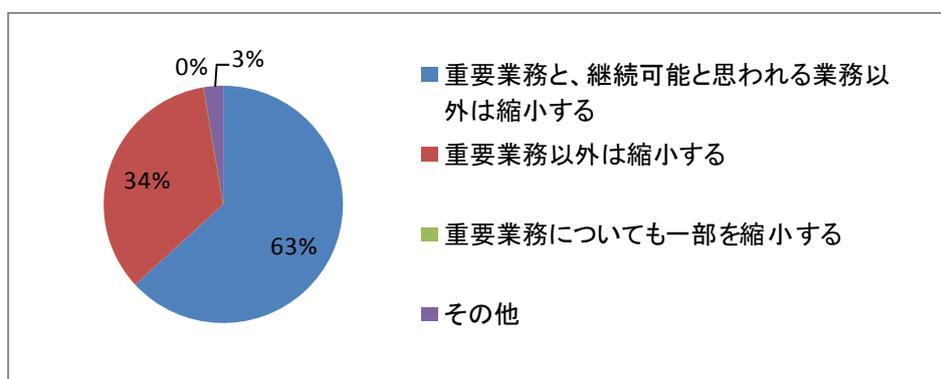


図 20 シナリオ 1:縮小する業務

(3) 店舗の閉鎖

シナリオ 1 の状況での店舗の閉鎖については、「シナリオ 1 の状況では、店舗は閉鎖しない」と回答した銀行が約 9 割を占めた。

店舗を閉鎖するタイミングとして、シナリオ 1 の状況(欠勤率 0%)はまだ早いと考えている銀行が多いことがうかがえる。

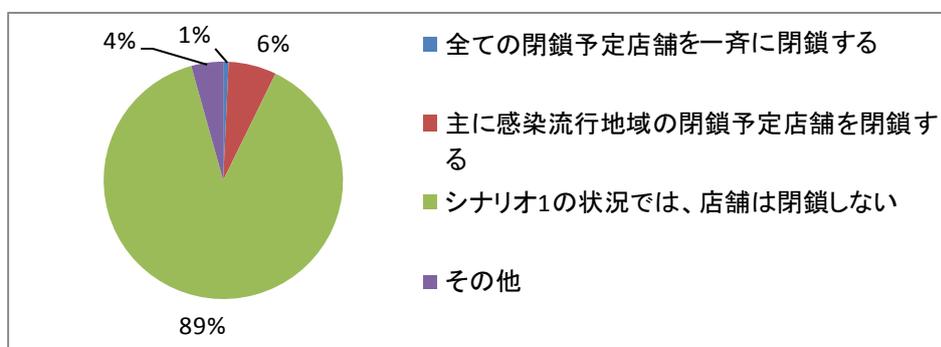


図 21 シナリオ 1:店舗の閉鎖

※ 「閉鎖予定店舗」とは、「優先店舗以外の店舗」を指す。

(4) 班交替制の導入

シナリオ 1 の状況で、班交替制を「導入する」と回答した銀行は約 2 割に留まった。シナリオ 2 の状況では、この割合は約 5 割に上昇することから、班交替制を導入するタイミングとして、シナリオ 1 の状況(欠勤率 0%)はまだ早いと判断した銀行が多いことがうかがえる。

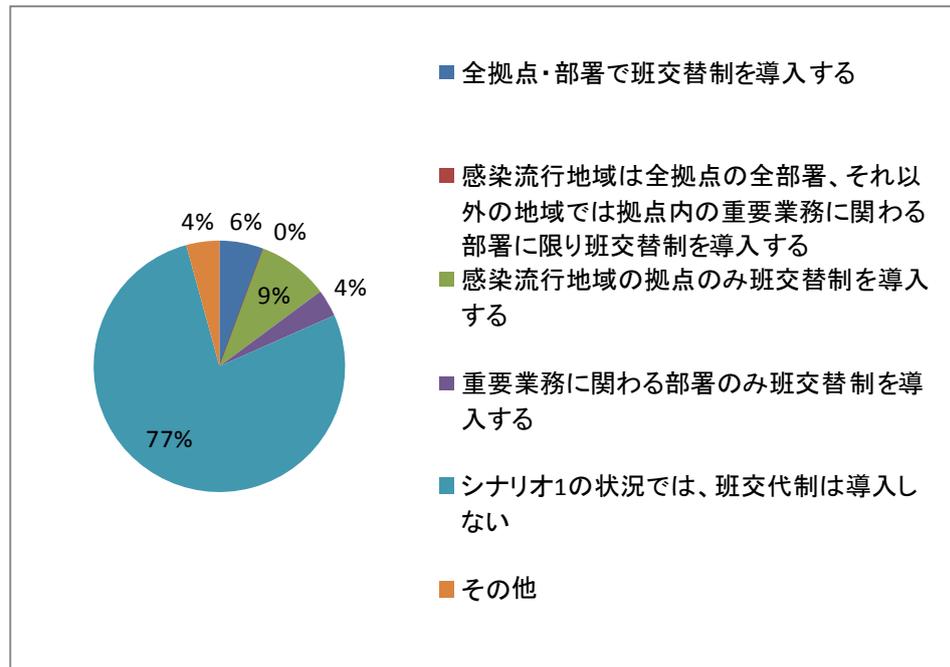


図 22 シナリオ 1:班交替制の導入

(5) 感染防止策全般

シナリオ 1 の状況で、各銀行が実施する感染防止策は、図 23 のとおりとなった。最も実施率が高かったものは、「入館時の手洗い消毒の義務付け」で、約 8 割の銀行が実施すると回答した。そのほか実施率が高かったものは、「出張の制限」「社外の人との会議・会合・渉外活動の制限」「マスク着用の義務付け」「定期検温の義務付け」で、実施すると回答した銀行が 6 割を超えた。一方、実施率が低かったものは、「職場の定期消毒」「通勤手段の切り替えの指示」「疲労・ストレス軽減を目的とした勤務体制の変更」で、実施すると回答した銀行は 4 割未満に留まった。

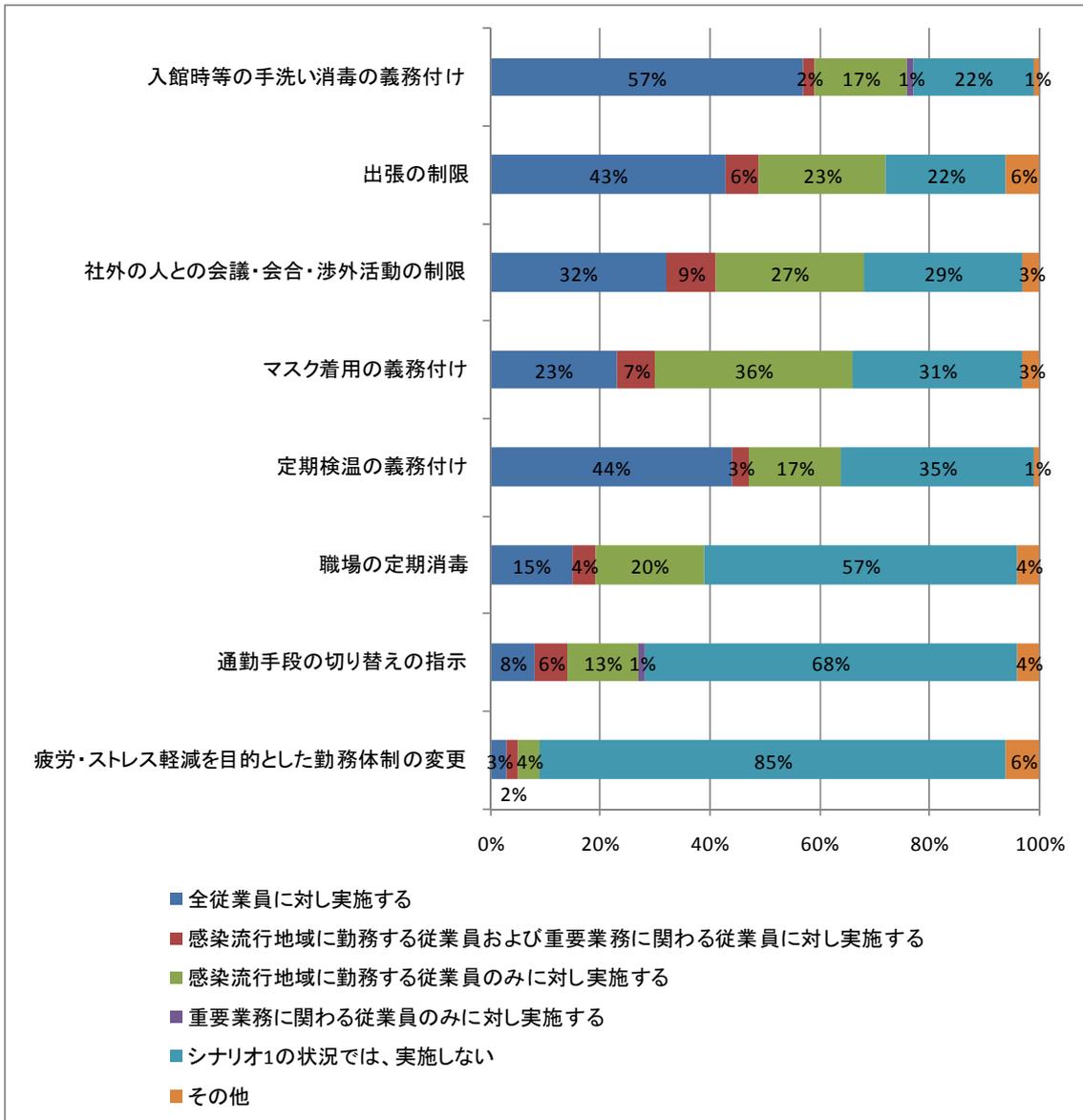


図 23 シナリオ 1:感染防止策全般

(6) 濃厚接触者の自宅待機

シナリオ 1 の状況で、濃厚接触者に自宅待機を「求める」と回答した銀行は、約 7 割を占めた。自宅待機を求める日数については、「1 日～6 日間」が最も多く(約 4 割)、次いで「7 日間」(約 2 割)、「8 日間～13 日間」(約 1 割)の順となった。

自宅待機を求める対象者については、自宅待機を求めると回答した全ての銀行が「感染者と同居している従業員」を挙げたほか、半数以上の銀行が「感染者の看病、搬送等に関わった従業員」「感染者(従業員)と隣席で執務していた従業員」を挙げた。

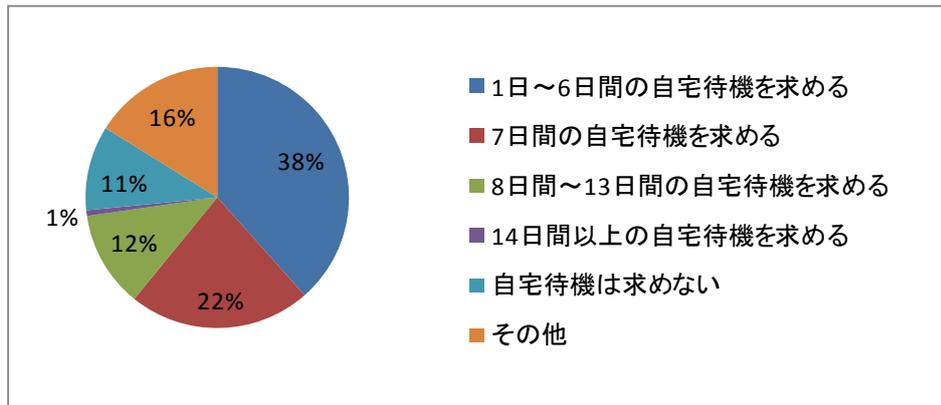


図 24 シナリオ 1:濃厚接触者の自宅待機

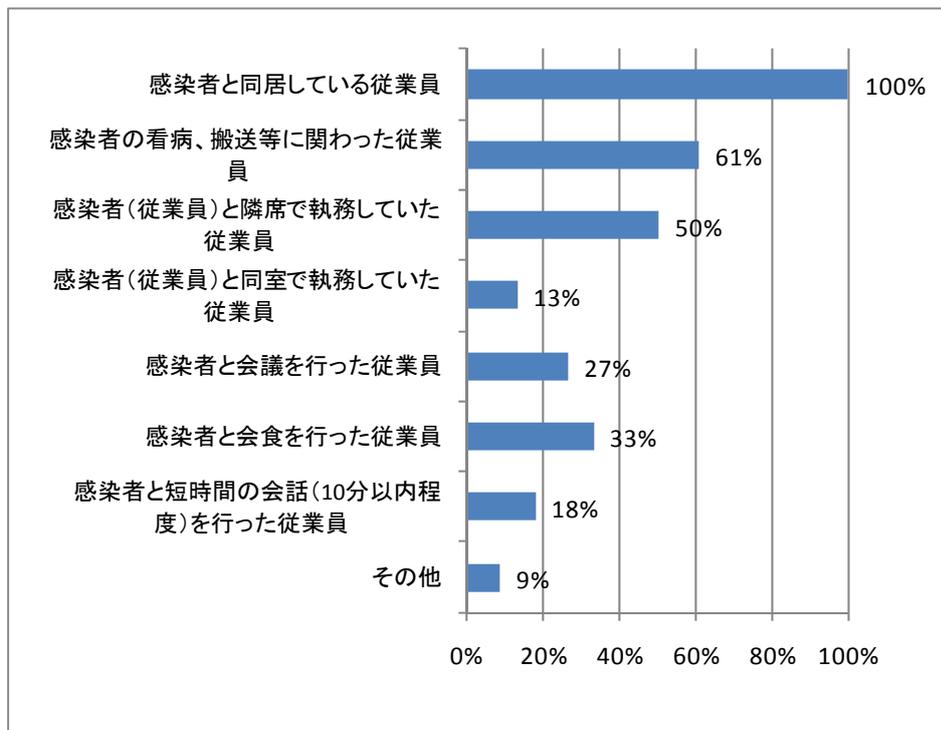


図 25 シナリオ 1:自宅待機を求める対象者(複数回答)

(7) 関係先や顧客等への協力依頼

シナリオ 1 の状況で、出入りする関係先や顧客等に対し「入館時の手洗い消毒を依頼する」と回答した銀行は約 7 割を占めた。一方、「マスク着用を依頼する」「入館時の検温を依頼する」といった対応を挙げた銀行は 4 割未満であった。

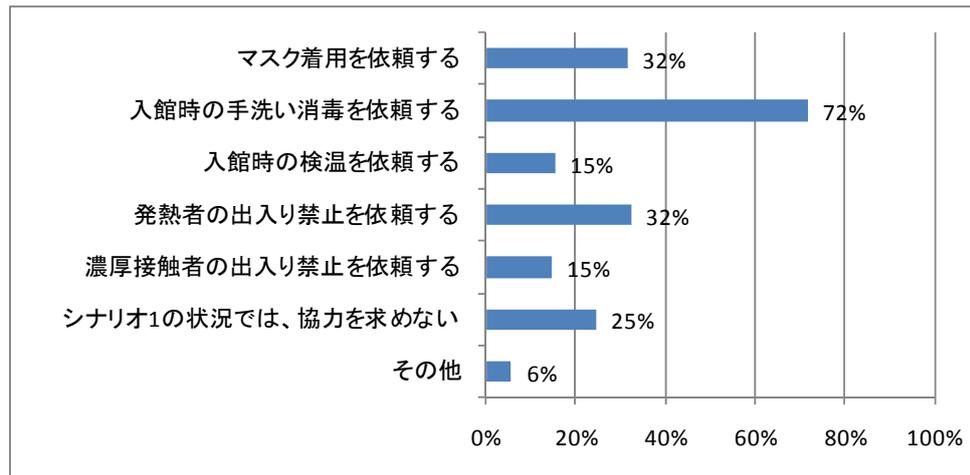


図 26 シナリオ 1:関係先や顧客等への協力依頼(複数回答)

4.3. シナリオ 2（感染まん延期）における対応

新型インフルエンザ(強毒性)の感染まん延期を想定した場合の情報収集、業務縮小、店舗閉鎖、優先店舗における業務継続策等の対応は以下のとおり。

(1) 被害状況の把握

シナリオ 2 の状況で、能動的に収集している情報については、「政府の対応状況」「自行の欠勤率」「医療機関の状況」「警送業者の状況」「公共交通機関の状況」を挙げた銀行が 8 割を超えた。また、「電力会社の状況」「通信会社の状況」「支店外 ATM 設置先の状況」を挙げた銀行も約 6 割を占めた。

シナリオ 1 の状況と比較して、より多くの関係先の被害状況を能動的に把握する銀行が多い。

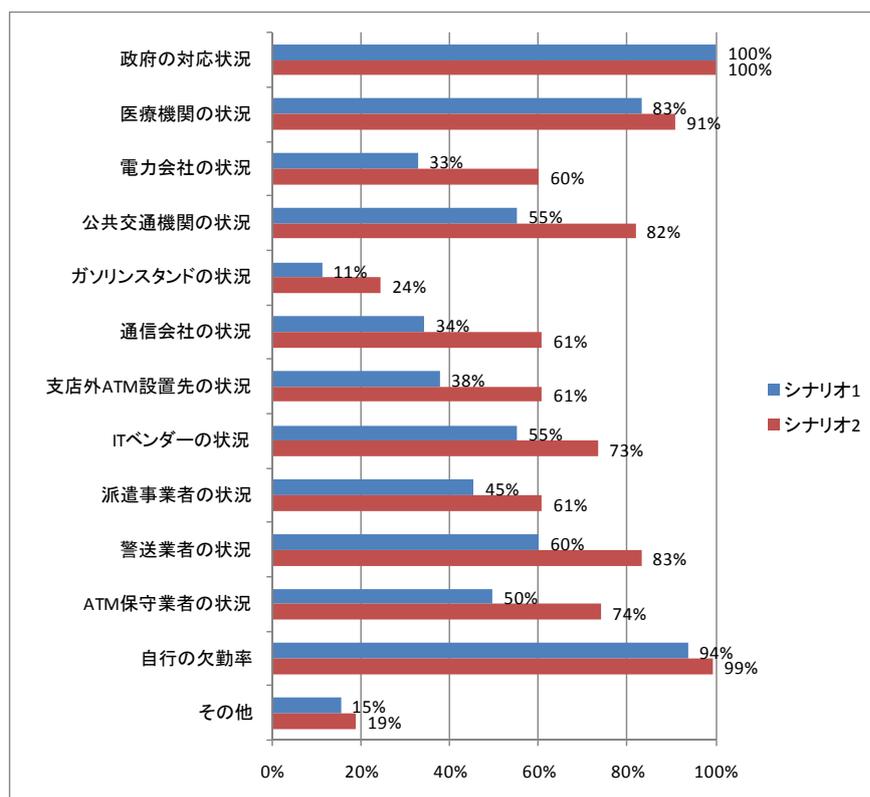


図 27 情報収集先(シナリオ 1 とシナリオ 2 の比較;複数回答)

(2) 関係先の機能低下が及ぼす影響

機能低下により、重要業務の継続に支障を及ぼす関係先については、「電力会社」「公共交通機関」「通信会社」「IT ベンダー」「警送業者」「ATM 保守業者」を挙げた銀行が 7 割を超えた。

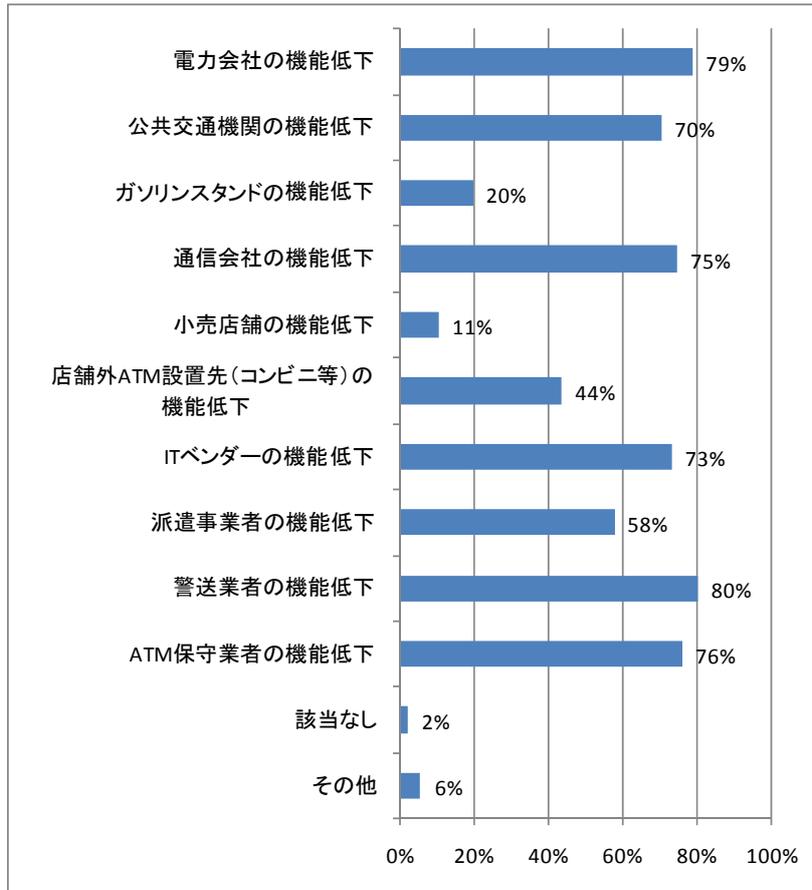


図 28 シナリオ 2:重要業務の継続に支障を及ぼす関係先の機能低下(複数回答)

(3) 優先店舗における業務縮小

シナリオ 2 の状況で、優先店舗の業務を「縮小する」と回答した銀行は 9 割超を占めた。シナリオ 1 の状況と比較すると、業務を縮小すると回答した銀行の割合は約 3 割から 9 割超に高まった。

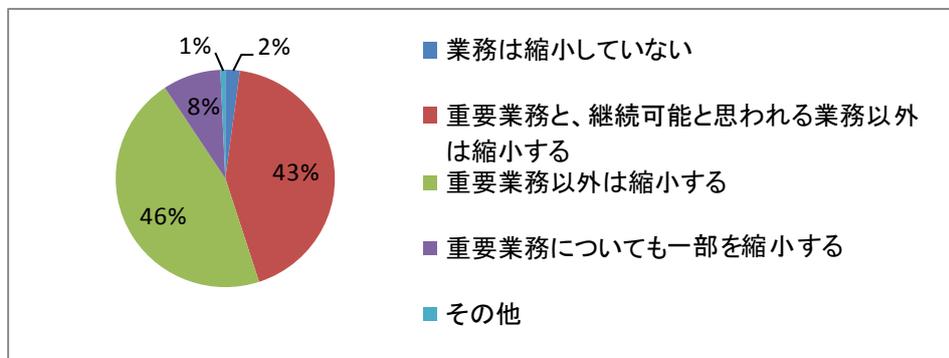


図 29 シナリオ 2:優先店舗における業務縮小

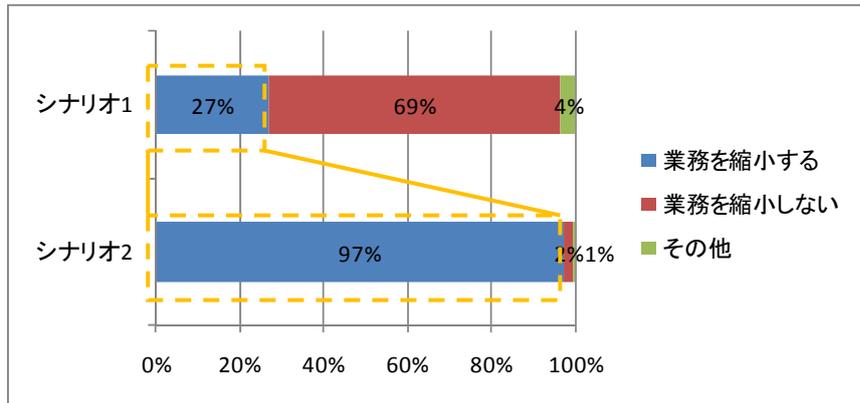


図 30 業務の縮小(シナリオ 1 とシナリオ 2 の比較)

(4) 優先店舗における窓口の運用

シナリオ 2 の状況で、優先店舗内の一部の窓口を「閉鎖する」と回答した銀行が約 5 割を占めた。

一方、優先店舗の窓口の営業時間については、「変更している窓口はない」と回答した銀行が約 8 割を占めた。



図 31 シナリオ 2:優先店舗内の窓口の閉鎖

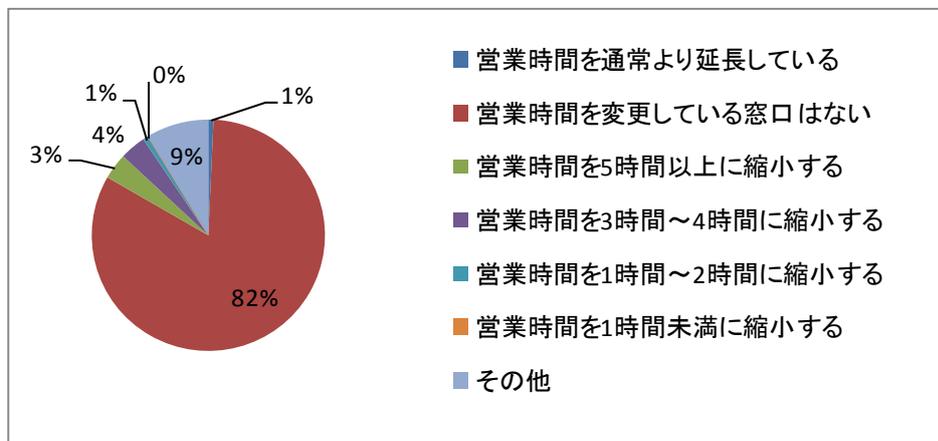


図 32 シナリオ 2:優先店舗の窓口営業時間の変更

(5) 優先店舗における班交替制の実施

シナリオ 2 の状況で、優先店舗において「班交替制を導入している」と回答した銀行は約 5 割を占めた。シナリオ 1 の状況と比較すると、班交替制を導入している銀行の割合は、約 2 割から約 5 割に上昇した。

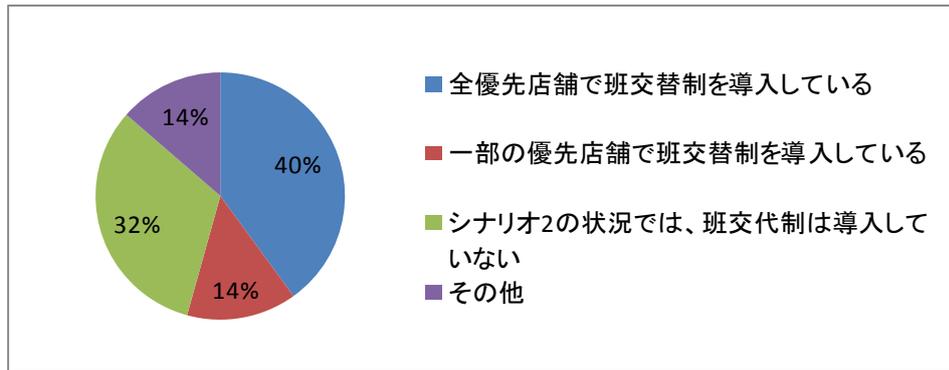


図 33 シナリオ 2:班交替制の導入

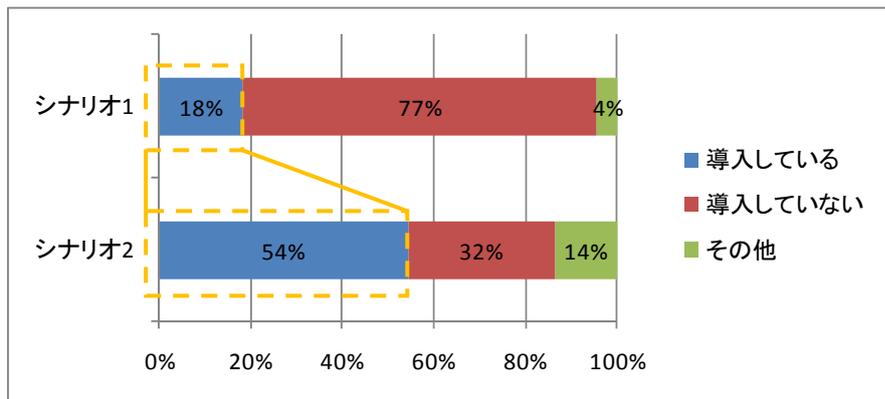


図 34 班交替制の導入(シナリオ 1 とシナリオ 2 の比較)

(6) 優先店舗での業務継続策

シナリオ 2 の状況(自行役職員の欠勤率 40%、派遣スタッフの欠勤率 100%)で、優先店舗の人員が「不足している」と回答した銀行は約 8 割を占めた。

優先店舗の人員不足への対応については、「応援要員を派遣する」を挙げた銀行が 9 割を超えた。応援要員を派遣する以外の対応方法を挙げた銀行は少数に留まった。

優先店舗への応援要員として、「十分な数・スキルの応援要員を確保できる」と回答した銀行は、約 2 割に留まった。応援要員の確保先については、「閉鎖した店舗」「自行の他部署」を挙げた銀行が約 9 割を占めた。

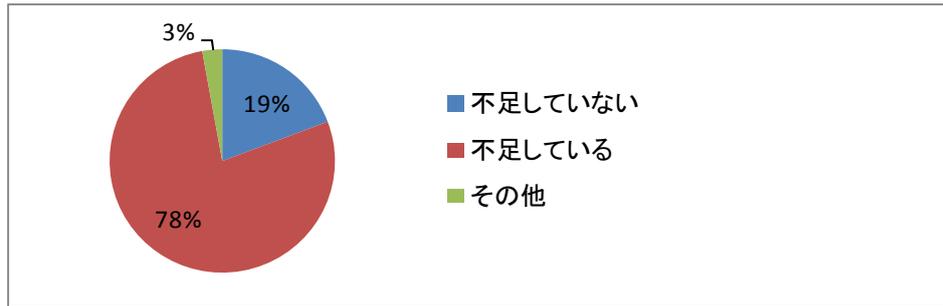


図 35 シナリオ 2:優先店舗の人員不足

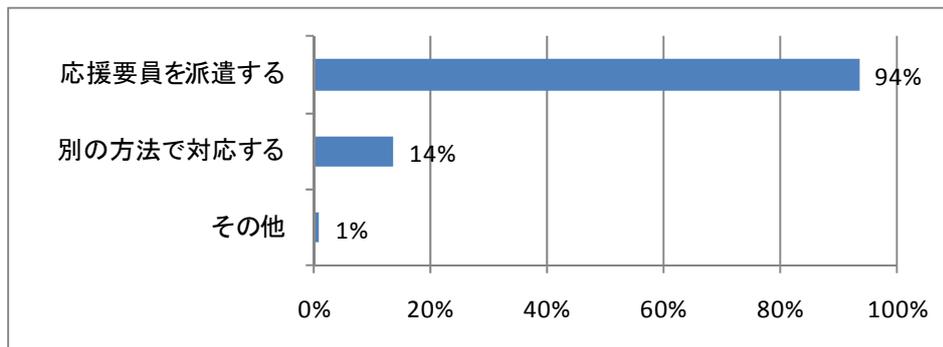


図 36 シナリオ 2:優先店舗の人員不足への対応方法(複数回答)

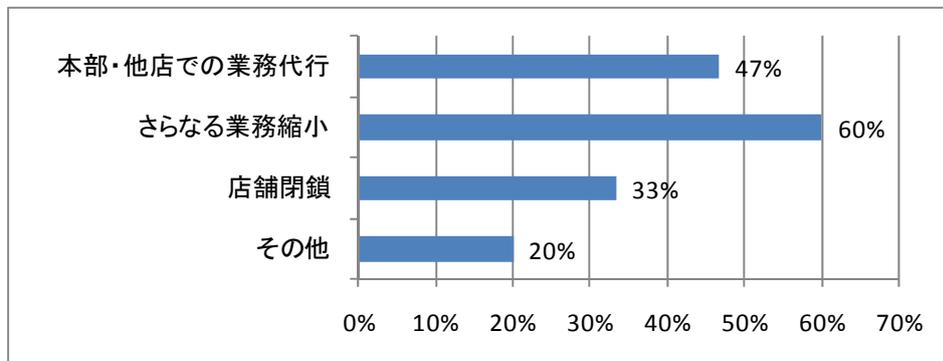


図 37 シナリオ 2:応援要員を派遣する以外の対応方法(複数回答)

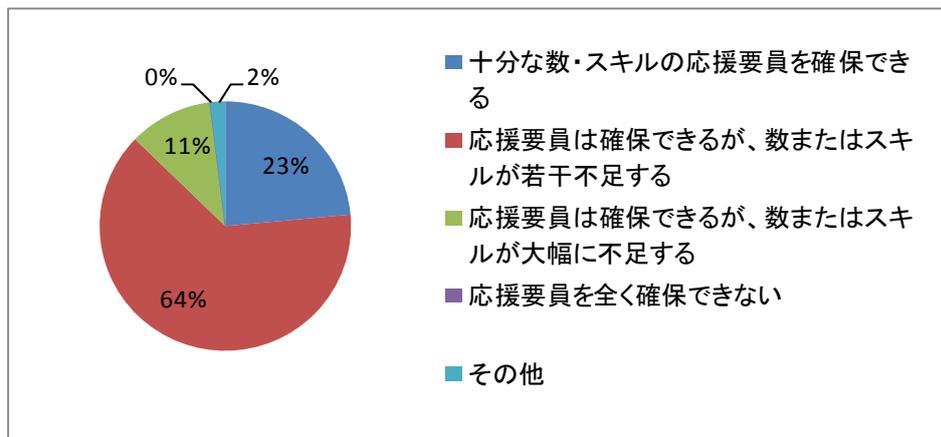


図 38 シナリオ 2: 応援要員の確保

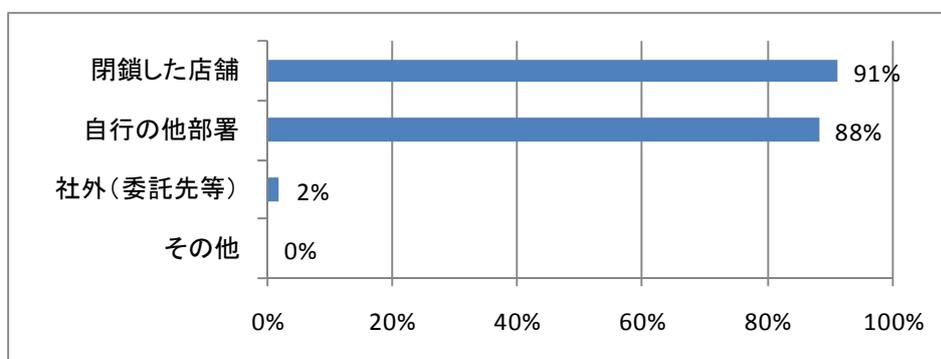


図 39 シナリオ 2: 応援要員の確保先(複数回答)

(7) 店舗閉鎖の対応

シナリオ 2 の状況で、「優先店舗以外の店舗は全て閉鎖している」と回答した銀行が約 5 割を占めた。

保有店舗数別に見ると、保有店舗数が多い銀行ほど、閉鎖する店舗の割合が高い傾向が見受けられた。

閉鎖した店舗の従業員の出勤先については、「優先店舗」を挙げた銀行が 9 割を超えた。その他、「閉鎖店舗」を挙げた銀行が約 6 割、「出勤させない」と回答した銀行が約 4 割であった。

閉鎖した店舗の照会対応や事務処理の移転先については、「優先店舗」を挙げた銀行が最も多く、約 4 分の 3 を占めた。その他、「事務センター・コールセンター」「移転しない(閉鎖した店舗で継続)」を挙げた銀行が約半数を占めた。

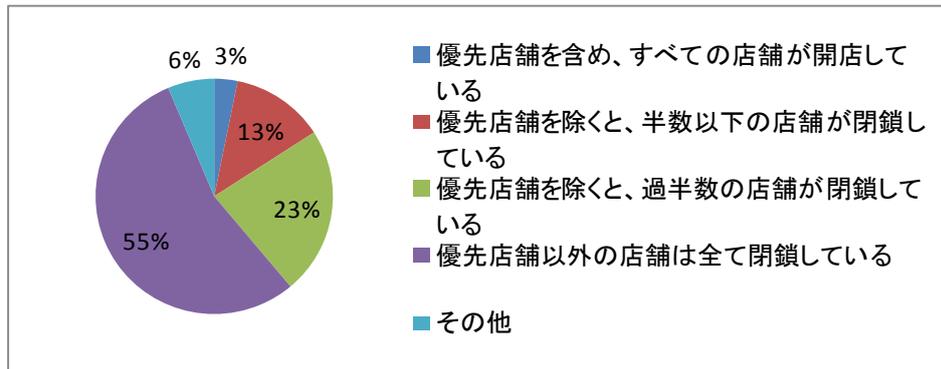


図 40 シナリオ 2:店舗の閉鎖

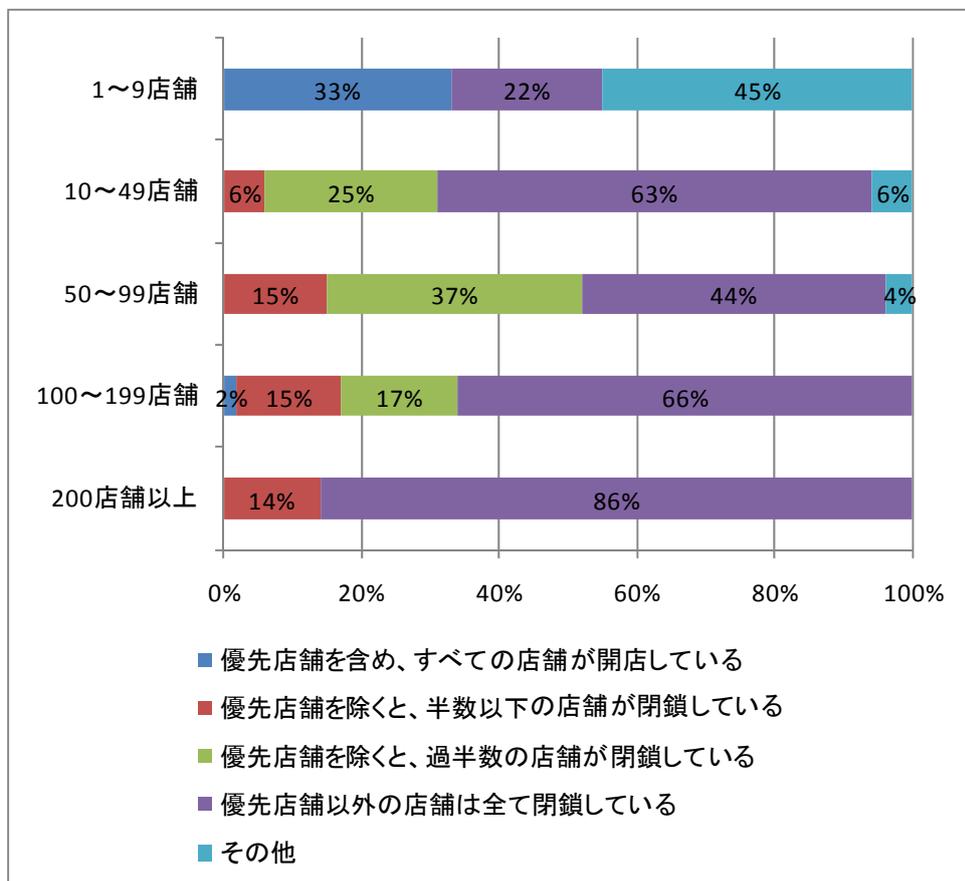


図 41 シナリオ 2:店舗の閉鎖(保有店舗数別)

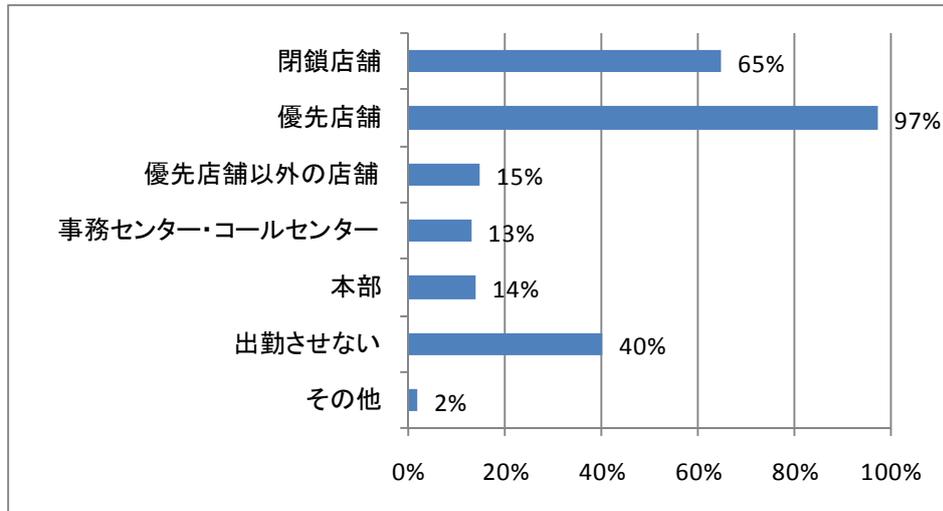


図 42 シナリオ 2:閉鎖した店舗の従業員の出勤先(複数回答)

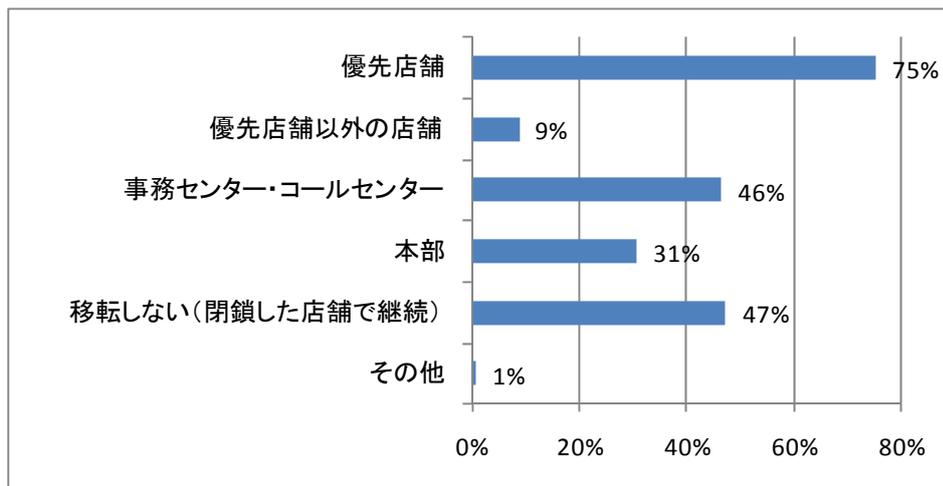


図 43 シナリオ 2:閉鎖した店舗の照会対応や事務処理の移転先(複数回答)

(8) ATM への対応

開店している店舗内の ATM については、ほぼ全ての銀行が稼働させると回答した。

また、閉鎖した店舗内の ATM についても、約 8 割の銀行が稼働させると回答した。

店舗外の ATM については、「全て」稼働させると回答した銀行が約 4 割、「過半数」稼働させる、「半数以下」稼働させると回答した銀行がそれぞれ 1 割強、「稼働させていない」と回答した銀行が約 2 割を占めた。

ATM 保有台数別に見ると、ATM 保有台数の多さと ATM 稼働率の間には顕著な相関関係は見受けられず、1,000 台以上の ATM を保有する銀行において、若干、ATM 稼働率が低くなる程度に留まった。

ATM のサービスレベルについては、「変更なし」と回答した銀行が約半数を占めたほか、「問合せ・故障対応レベルの低下」を挙げた銀行が約 4 割、「現金補充頻度の減少」を挙げた銀行が約 3 割あった。

ATM の運用保守体制については、「変更していない」と回答した銀行が約 5 割を占めたほか、「警送業者の人員不足を自行職員で補う」を挙げた銀行が約 4 割あった。

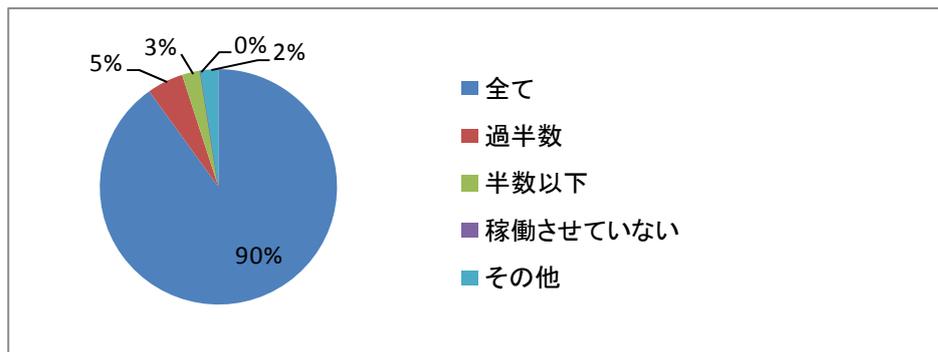


図 44 シナリオ 2:開店している店舗内の ATM の稼働

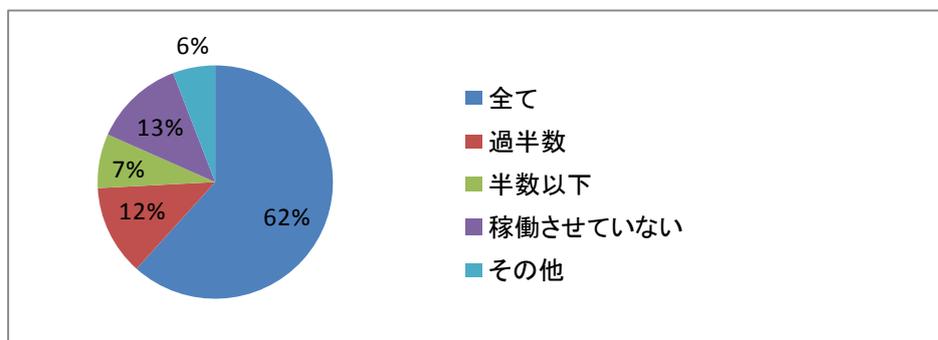


図 45 シナリオ 2:閉鎖した店舗内の ATM の稼働

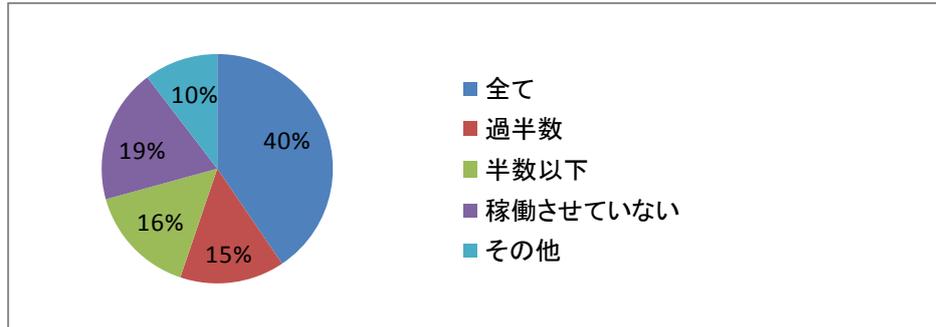


図 46 シナリオ 2:店舗外 ATM の稼働

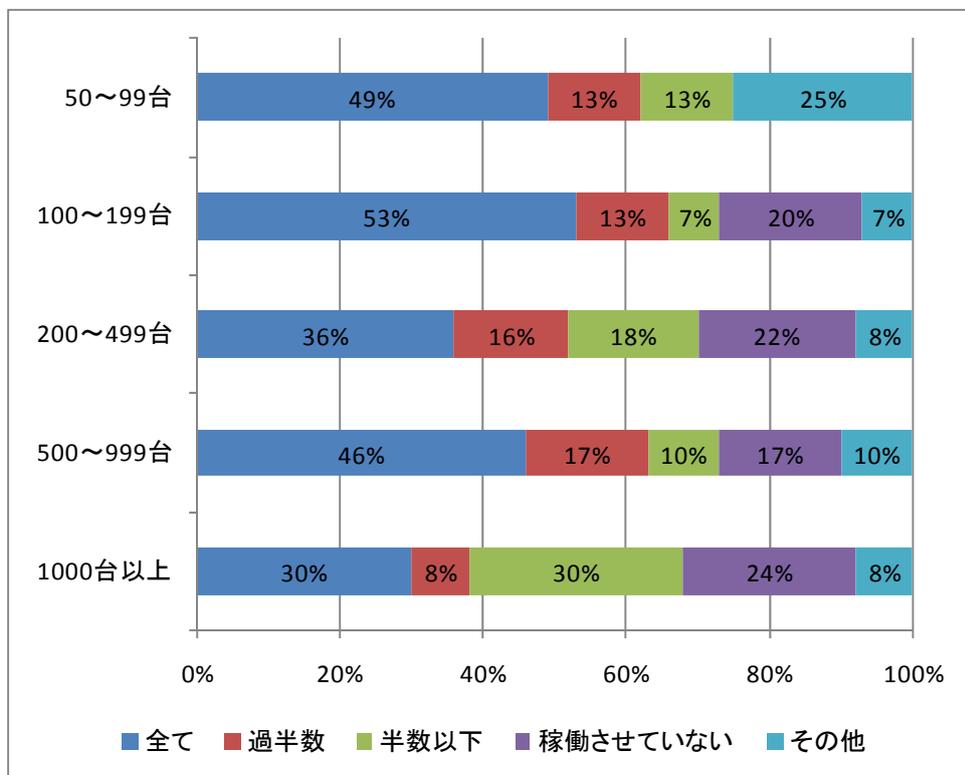


図 47 シナリオ 2:店舗外 ATM の稼働(ATM 保有台数別)

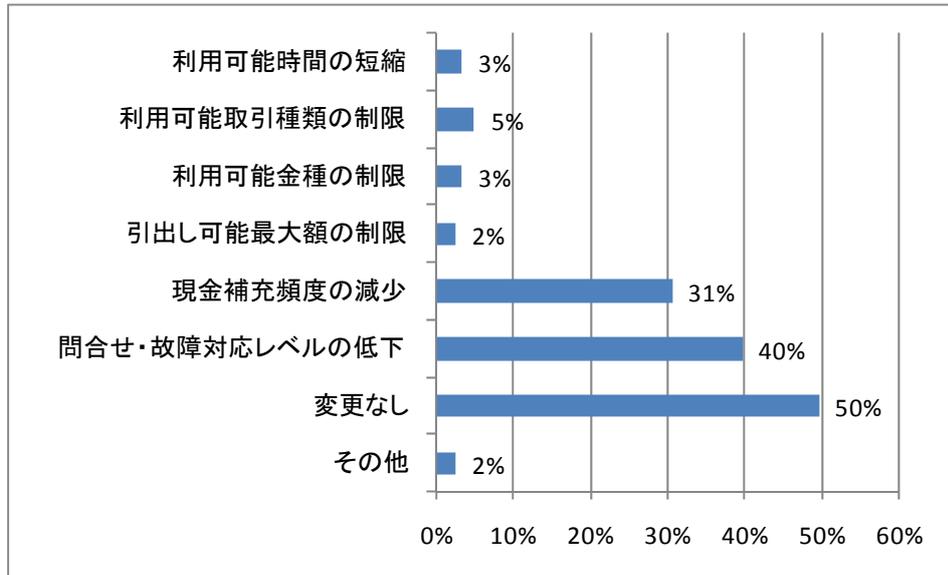


図 48 シナリオ 2:ATM のサービスレベルの変更(複数回答)

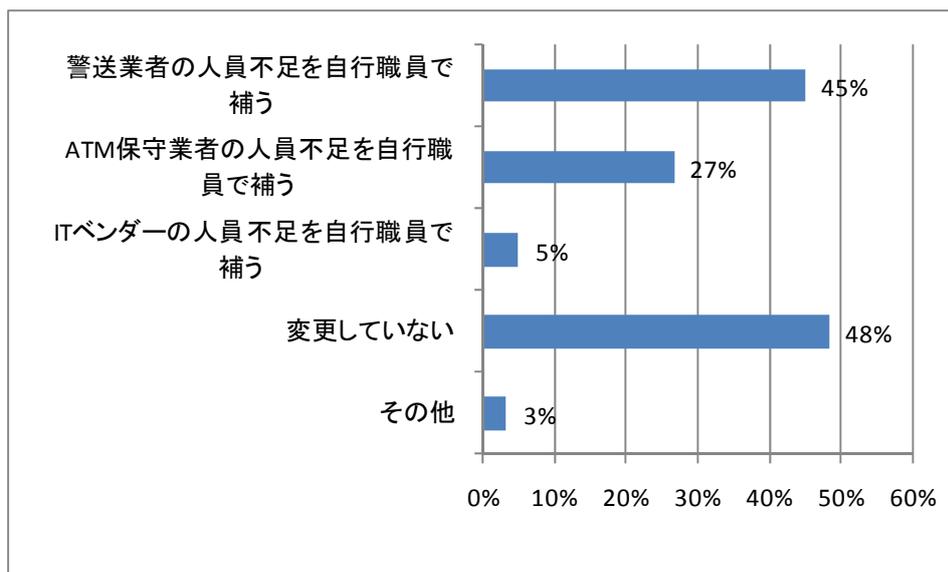


図 49 シナリオ 2:ATM の運用保守体制の変更(複数回答)

5. 重点分析結果

本章では、訓練のねらいを踏まえ、①優先店舗・優先 ATM の配置、②感染まん延期の現金輸送等について、重点的に各銀行からの回答を分析した結果を示す。

5.1. 優先店舗・優先 ATM の配置

新型インフルエンザ発生時の優先店舗(最低限開けておくべき店舗)・優先 ATM の配置に係る分析のねらい、分析方法、分析結果は以下のとおりである。

(1) 分析のねらい

本分析のねらいは、業界全体として優先店舗・優先 ATM の地域的な偏りを分析し、課題の有無を明らかにして、今後の参考に資することである。

(2) 分析方法

優先店舗リストを電子地図ソフトウェアに入力し、優先店舗・優先 ATM の分布状況を分析した。具体的には、全国を10km単位で網目(メッシュ)状に区分して、1つのメッシュ内に所在する優先店舗・優先 ATM の数を分析した。なお、本分析はマクロレベルでの分布の状況を概観することに主眼を置いているため、プロットされた優先店舗・優先 ATM の位置については、完全な正確性を保証するものではない。

(3) 分析結果

① 優先店舗・優先 ATM の分布

全国的に見ると、人口の少ない山間部を除き、ほぼ全域にわたり、優先店舗・優先 ATM が所在していることが分かった。また、全ての市区町村に1店舗以上の優先店舗・優先 ATM が所在していることが分かった。

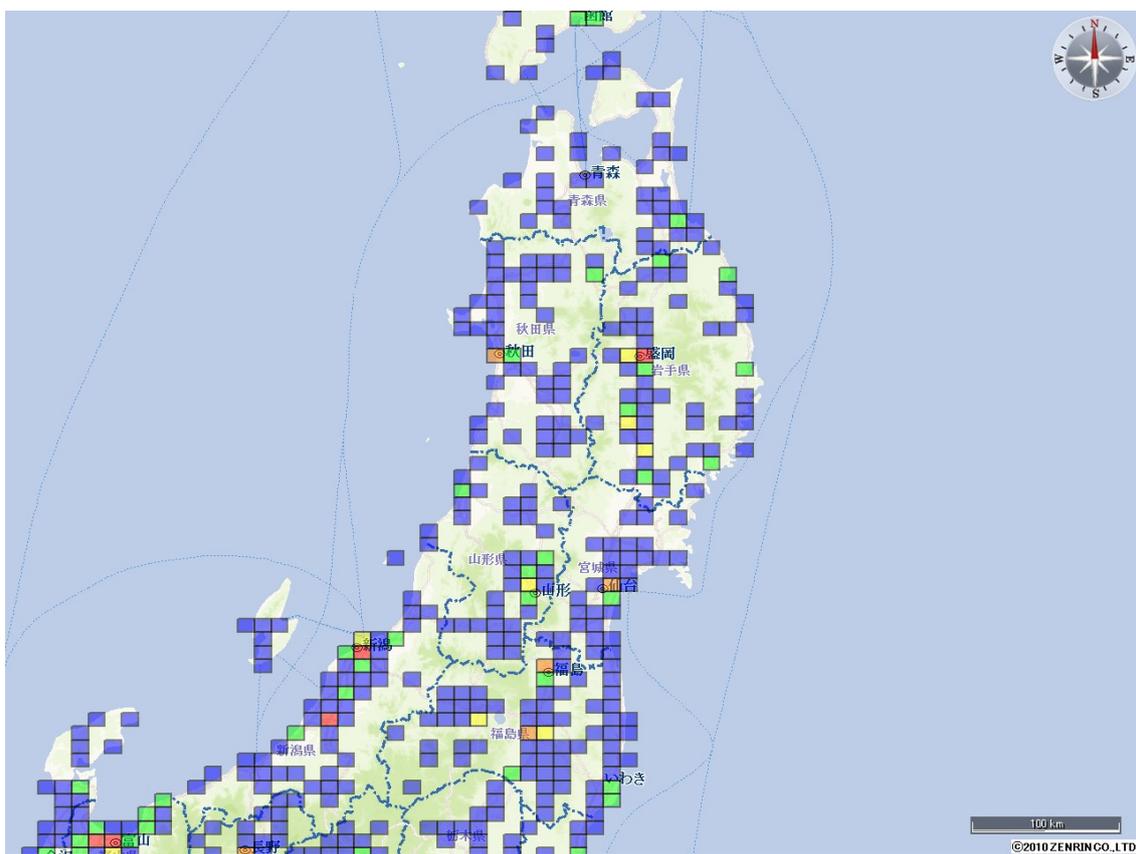
地方別の優先店舗・優先 ATM の分布は以下のとおり(©2011 ZENRIN CO.,LTD.(Z11BB 第 729 号)

図 50～図 55)。それぞれの図の凡例を表 2 に示す。

(b) 東北地方

山間部を除き、全域にわたり、優先店舗・優先 ATM が所在している。

また、各県の県庁所在地を中心に、優先店舗・優先 ATM が密集している地域がある。



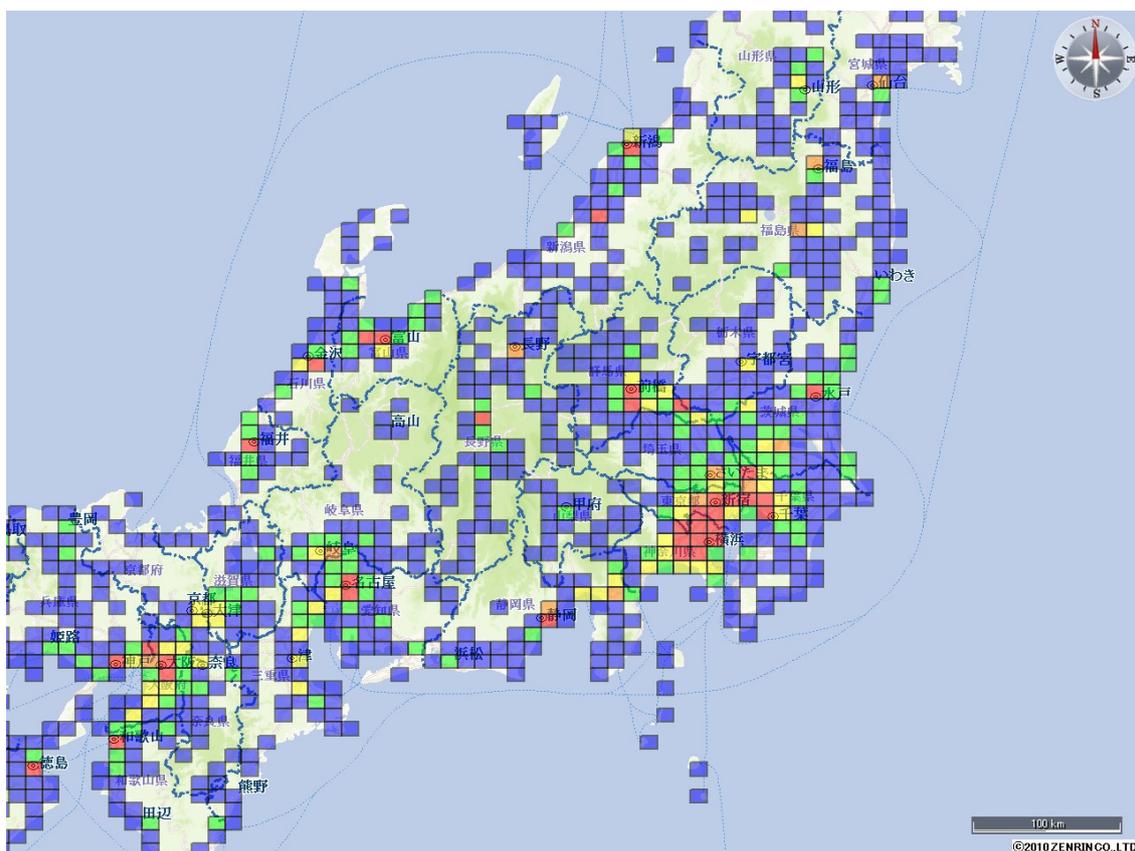
©2011 ZENRIN CO.,LTD.(Z11BB 第 729 号)

図 51 優先店舗・優先 ATM の分布(東北地方)

(c) 関東・中部地方

山間部を除き、全域にわたり、優先店舗・優先 ATM が所在している。

また、首都圏を中心に、広い範囲で優先店舗・優先 ATM が密集している地域がある。



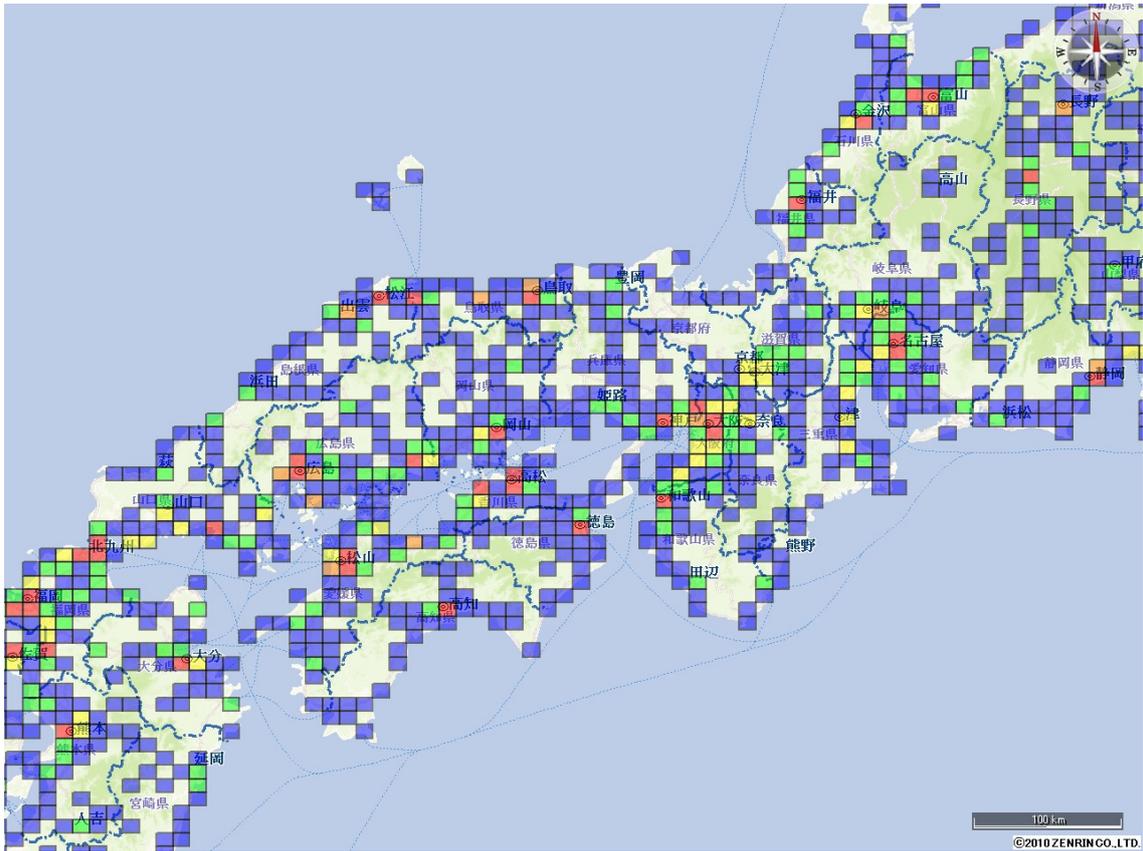
©2011 ZENRIN CO.,LTD.(Z11BB 第 729 号)

図 52 優先店舗・優先 ATM の分布(関東・中部地方)

(d) 近畿・中国・四国地方

山間部を除き、全域にわたり優先店舗・優先 ATM が所在している。

また、各府県の府庁・県庁所在地を中心に、優先店舗・優先 ATM が密集している地域がある。



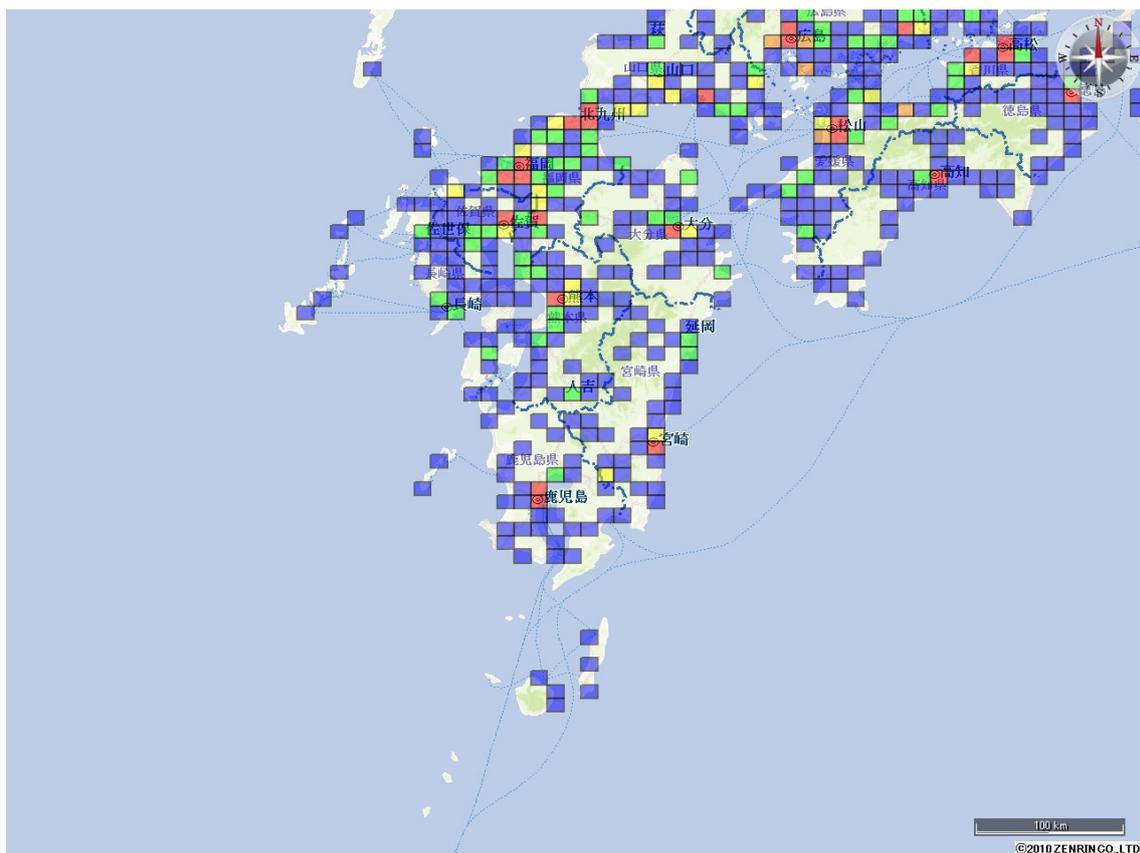
©2011 ZENRIN CO.,LTD.(Z11BB 第 729 号)

図 53 優先店舗・優先 ATM の分布(近畿・中国・四国地方)

(e) 九州地方

山間部を除き、全域にわたり優先店舗・優先 ATM が所在している。島しょ部にも、優先店舗・優先 ATM が所在している。

また、各県の県庁所在地を中心に、優先店舗・優先 ATM が密集している地域がある。

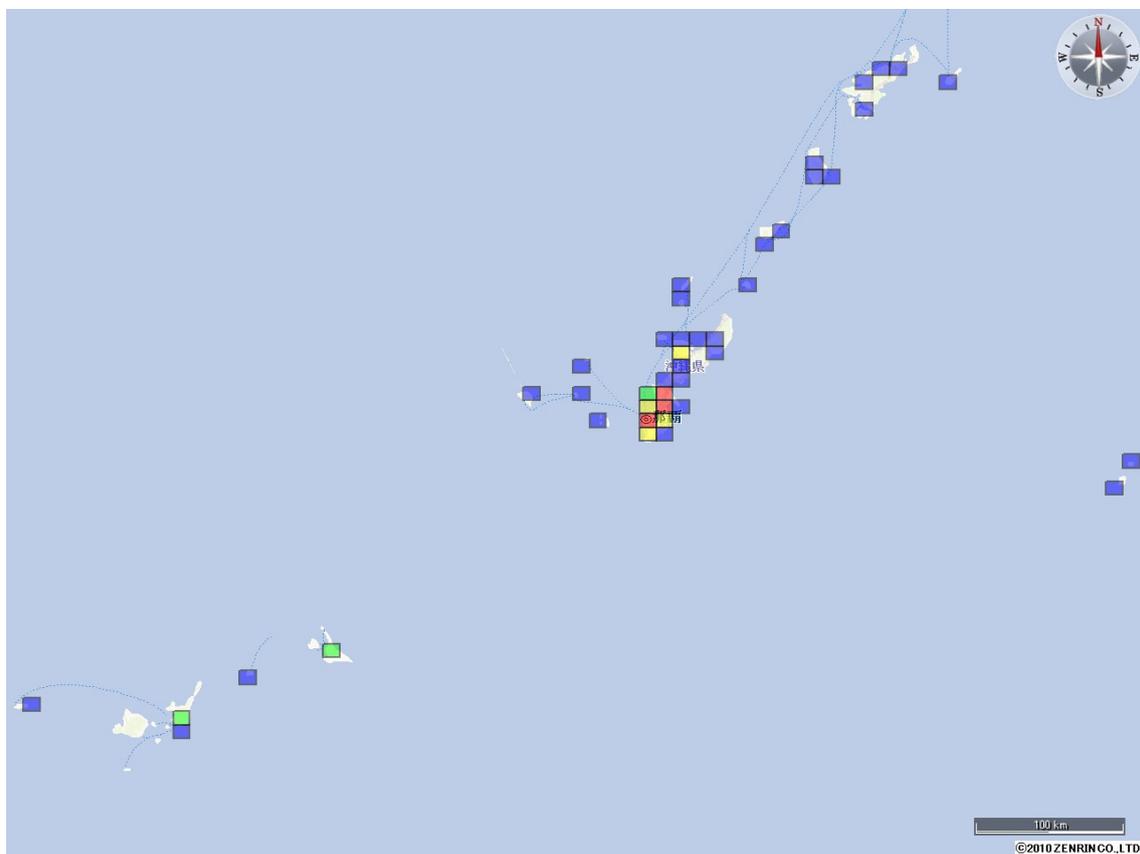


©2011 ZENRIN CO.,LTD.(Z11BB 第 729 号)

図 54 優先店舗・優先 ATM の分布(九州地方)

(f) 沖縄県

離島を含め、ほぼ全域にわたり優先店舗・優先 ATM が所在している。



©2011 ZENRIN CO.,LTD.(Z11BB 第 729 号)

図 55 優先店舗・優先 ATM の分布(沖縄県)

5.2. 感染まん延期の現金輸送

新型インフルエンザの感染まん延期の現金輸送に係る分析のねらい、分析方法、分析結果は以下のとおりである。

(1) 分析のねらい

本分析のねらいは、新型インフルエンザの感染まん延期に警送業者に期待する対応等を調査・分析することで、課題の有無を明らかにして、今後の改善に資することである。

(2) 分析方法

① 感染まん延期に期待する現金輸送能力の分析

警送業者の現金輸送能力を「現金輸送先の拠点数×輸送頻度」という尺度で定量化し、業界全体として感染まん延期に期待する現金輸送能力を調査した。なお、今回の分析では、1 台の車両に積載する現金の量や、拠点間の距離等については、分析の対象外とした。

② 現金輸送に支障が生じた場合の対応の分析

回収した訓練シートをもとに、現金輸送に支障が生じた場合の各銀行の対応方法を集計し、傾向を分析した。

(3) 分析結果

① 感染まん延期に期待する現金輸送能力

シナリオ 2(感染まん延期)の状況下で警送業者に期待する現金輸送能力を計算した結果を表 3 に示す。

結果を見ると、まず有人店舗については、期待する現金輸送能力は平時の約 2 割に留まった。一方、店舗内 ATM と店舗外 ATM については、期待する現金輸送能力は平時の約 6 割となった。単純に、全体の合計を見ると、期待する現金輸送能力は平時の約 4 割となった。

なお、今回の分析においては、現金輸送先の拠点数と輸送頻度のみにもとづき現金輸送能力を計算し、地域性、拠点間の距離、車両 1 台当たりの現金積載量、拠点内での現金装てん作業にかかる時間等の要素は考慮されていない。さらに分析を進める場合には、これらの要素を含めた総合的な検証の方法等について検討することが考えられる。

表 3 感染まん延期に期待する現金輸送能力

種別	期待する現金輸送能力
有人店舗	約 23%
店舗内 ATM	約 61%
店舗外 ATM	約 57%
合計	約 35%

② 現金輸送に支障が生じた場合の対応

(a) 警送業者が利用できない場合の対応

新型インフルエンザの感染まん延期に、「物流（警送業務含む）について、集配の遅延・サービス中断が生じる」ことを想定した、と回答した銀行は、全体の約 7 割を占めた（P.15 参照）。

警送業者が利用できない場合の対応については、「行員が現金輸送を行うと定めている」「その他の対応を定めている」「対応は不要と判断した」と回答した銀行が合わせて約 7 割を占めた一方、「特に定めていない」と回答した銀行が約 3 割を占めた。

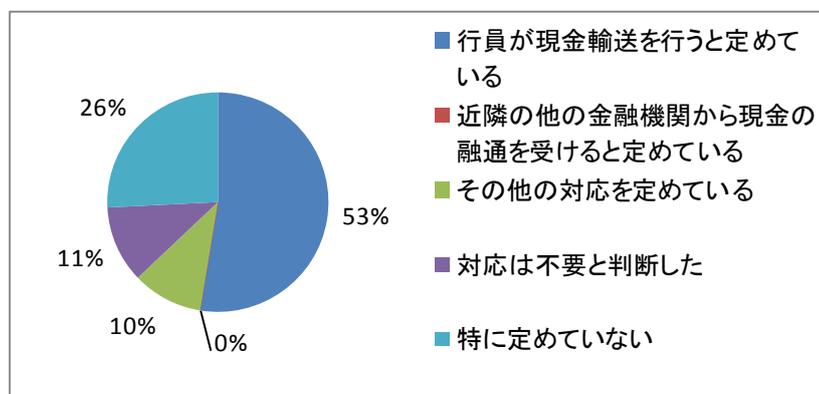


図 56 警送業者が利用できない場合の対応

(b) 警送業者から相談があった場合に許容できる対応

警送業者から相談があった場合に許容できる対応については、「通常とは異なるルートで現金を輸送する」「不定期便で回っている拠点を定期便に変更する」「ATM 台数の少ない拠点を優先して回る」「日中昼間に ATM に現金を補てんする」を挙げた銀行が 9 割を超えた。

一方、許容できない対応については、「有人店舗への現金輸送頻度を半減する」を挙げた銀行が最も多く、5 割を超えた。

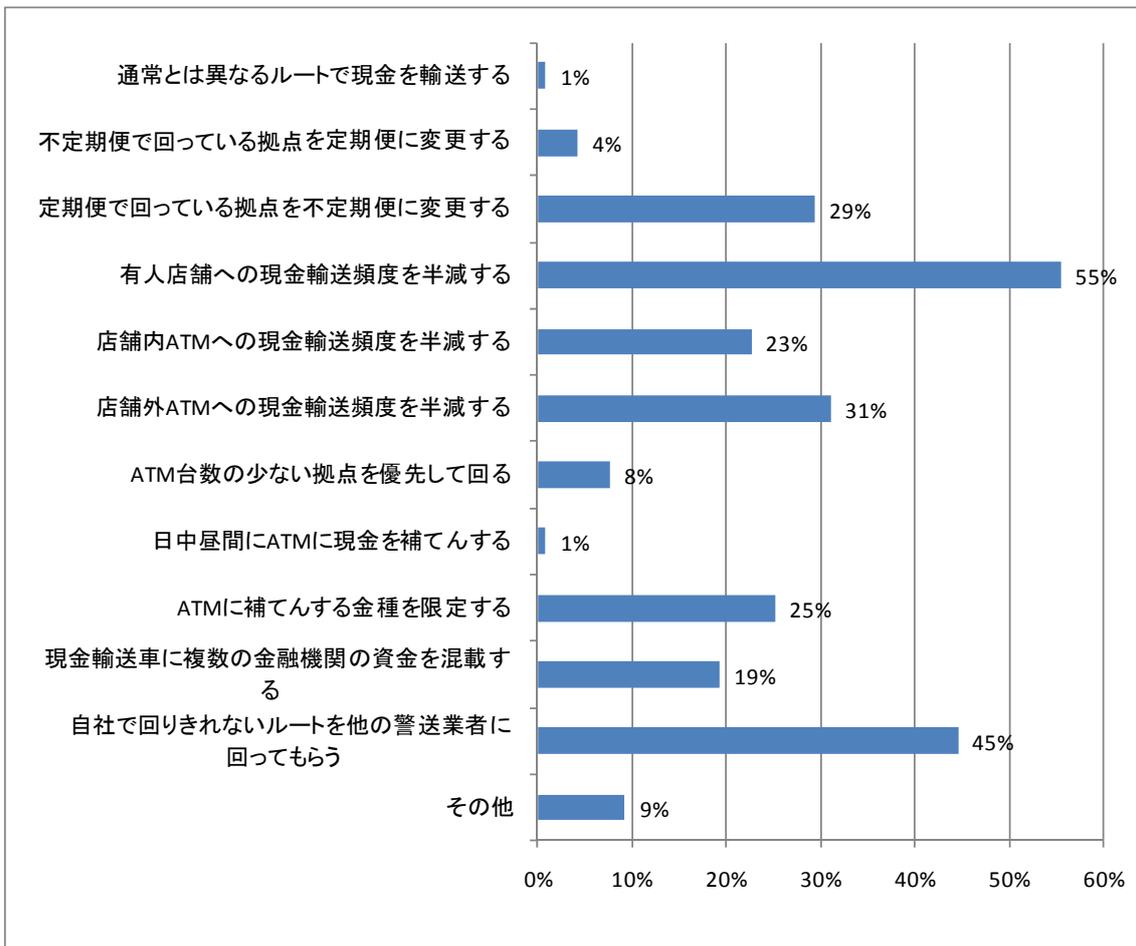


図 57 シナリオ 2: 警送業者から相談があった場合に許容できない対応(複数回答)

5.3. 関係先との連絡体制

(1) 分析のねらい

本分析のねらいは、顧客等との連絡体制の確立状況を分析し、課題の有無を明らかにして、今後の改善に資することである。

(2) 分析方法

回収した訓練シートを集計し、傾向を分析した。

(3) 分析結果

① 顧客への広報活動

新型インフルエンザ発生時の広報活動については、「実施方法をすでに定めている」と回答した銀行が7割強を占めた一方、「現在、実施方法を検討している」と回答した銀行が約2割を占めた(他に、8%の銀行が「実施方法の事前検討は不要と判断した」と回答)。店舗やATMの閉鎖に関する顧客周知方法については、「自社ウェブサイト」と回答した銀行が9割を超えた。また、顧客への案内の内容については、「窓口ではなくATMを優先的に利用するよう案内する」と回答した銀行が7割強を占めた。



図 58 顧客への広報活動

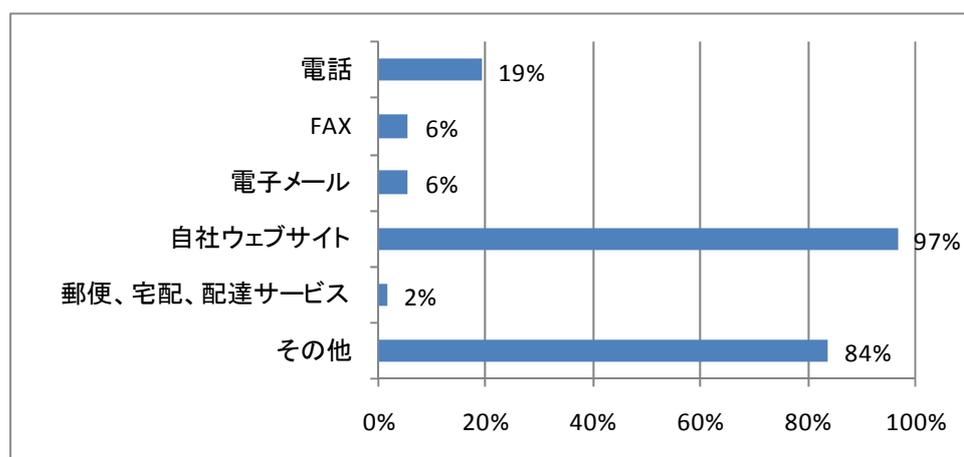


図 59 シナリオ 2:店舗・ATM 閉鎖に関する顧客周知方法(複数回答)

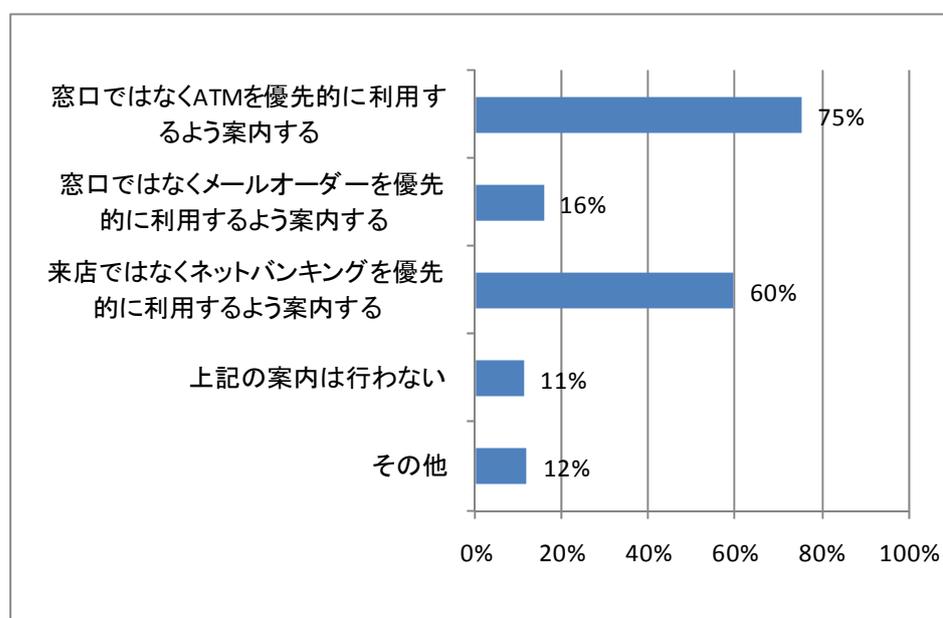


図 60 シナリオ 2:顧客への案内内容(複数回答)

② 社内外の連絡体制

新型インフルエンザ発生時の連絡体制について、「社内関連部署および社外関係先の連絡先一覧を作成した」と回答した銀行が約 7 割を占めた一方、「社内関連部署の連絡先一覧のみ作成した」「社外関係先の連絡先一覧のみ作成した」と回答した銀行が合わせて 2 割強、「連絡先一覧を作成していない」と回答した銀行が 1 割弱あった。

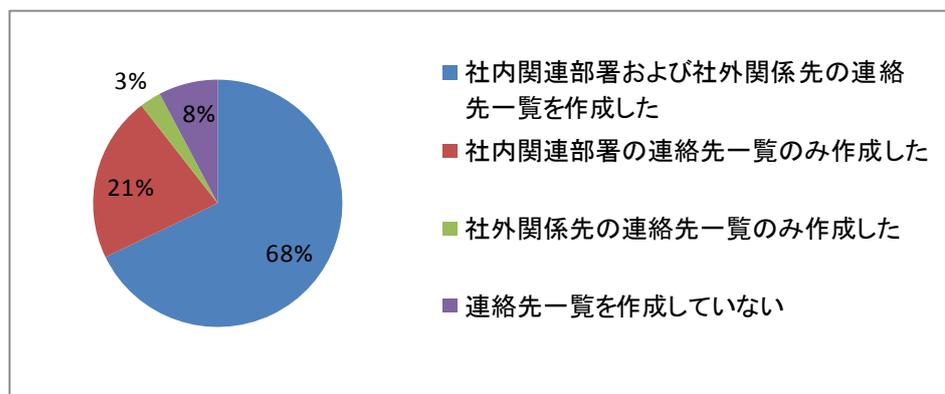


図 61 連絡先一覧の作成状況

6. 今後の課題

6.1. 業界全体の課題

業界全体の業務継続態勢の向上に資するため、以下の施策を継続して実施することが考えられる。

(1) 業界横断訓練の継続実施

業務継続態勢の向上の機会を各銀行に提供するとともに、業界全体の課題を把握するため、継続的な業界横断訓練の実施を検討する。その際は、新型インフルエンザ以外のリスクを対象とした訓練の実施についても検討するなど、訓練内容の拡大・高度化が課題として考えられる。

(2) 業界内の連絡体制の強化

有事の際の業界内での連絡・連携を確実なものとするために、業界全体の連絡体制の高度化についてニーズを踏まえながら検討していく。

(3) 関係業界との連携

有事の際の業務継続を確実なものとするため、銀行にとって依存度の高い関係業界との連携を引き続き図っていく。

6.2. 各銀行の課題

訓練参加行は、自行の業務継続態勢を向上するため、本訓練の結果を踏まえ、以下の観点を始めとして自行のBCPを再検証し、必要に応じてBCPの見直しを行うことが望まれる。また、BCPの訓練を定期的実施し、役職員への定着を図ることが望まれる。

(1) 社会的被災状況や関係先のBCPとの整合性の確保

① 被害想定の妥当性の検証

新型インフルエンザ発生時に生じる社会インフラや関係先(電力、交通、通信、IT、警備等)の機能低下について、網羅的に想定できているか、また、想定が甘すぎたり厳しすぎたりしていないか検証する。

② 関係先との対応計画の協議

重要な関係先について、個別に協議等を行いながら、BCP の整合性を確保する。その際、自行および関係先の業態や組織規模に照らして、現実的な計画を立案することが肝要である。

(2) 関係先との連絡体制の確立

① 情報収集先の網羅性の確保

新型インフルエンザ発生時に、幅広い関係先から情報を収集する計画となっているか検証する。

② 関係先との連絡体制の整備

関係先との連絡体制が十分確立できているか検証する。重要な関係先全てについて、緊急時の連絡先、連絡手段を確認するとともに、普段から情報交換を絶やさないようにするなど、万全の連絡体制を整備しておくことが肝要である。

(3) 感染防止策の向上

自行で整備している感染防止策が十分か検証する。例えば、本報告書を活用し、他行の対応計画と比較して、自行に弱点はないか確認し、必要に応じて対策を強化する。

(4) 人員計画の見直し

感染まん延期に重要業務を継続するうえで、必要な数・スキルの応援要員を確保できるか検証する。確保できない場合は、クロストレーニング等により応援要員の確保を図る。併せて、自行の人員体制を鑑み、優先店舗の数や業務縮小の範囲に無理はないか検証を行う。

以上