

日本金融監査協会

The Institute of Financial Risk management and Audit

《緊急開催・冬期集中セミナー》

# 新型コロナウイルス対策と業務継続マネジメント

---

国内感染期に備えて

2020年3月11日

3月6日現在版

(3月7日収録)

**MRI** 株式会社三菱総合研究所

# 目次

銀座の路面店、いち早くマスクを着用したのは？

日本におけるBCPの主要な転換点

2009年当時、何が起きたか

新型インフルエンザ対策

感染症への危機管理対応

法令の弾力運用等に係る検討

新型コロナウイルス感染症に伴う金融庁等からの要請など

金融事業者として

**状況推移 ※ 3月6日現在**

**主な出来事**

まん延期の様相

国及び地域（都道府県）における発生段階

【参考】不安と不信

2020年2月27日 三菱UFJ銀行江南支店（愛知県）

2009年5月18日 三菱東京UFJ銀行（当時）

対応の変化

金融事業者

**企業の対策**

**業務継続計画（BCP）の2つの視点**

**プロアクティブな業務継続対応方針**

国内感染拡大・まん延期の銀行業務（イメージ・例）

**業務単位で対応事項を再確認しておく必要**

**対策適用の“理想的な”運用判断基準**

“実務的な”運用

範囲の特定

プロアクティブな業務継続対応方針のための備え

備蓄は足りているのか？

マスクが調達できない～温存計画

まん延期における出張制限の考え方

便乗した犯罪等への警戒

**適切な職場環境の維持**

参考：業務の再開（正常化）判断

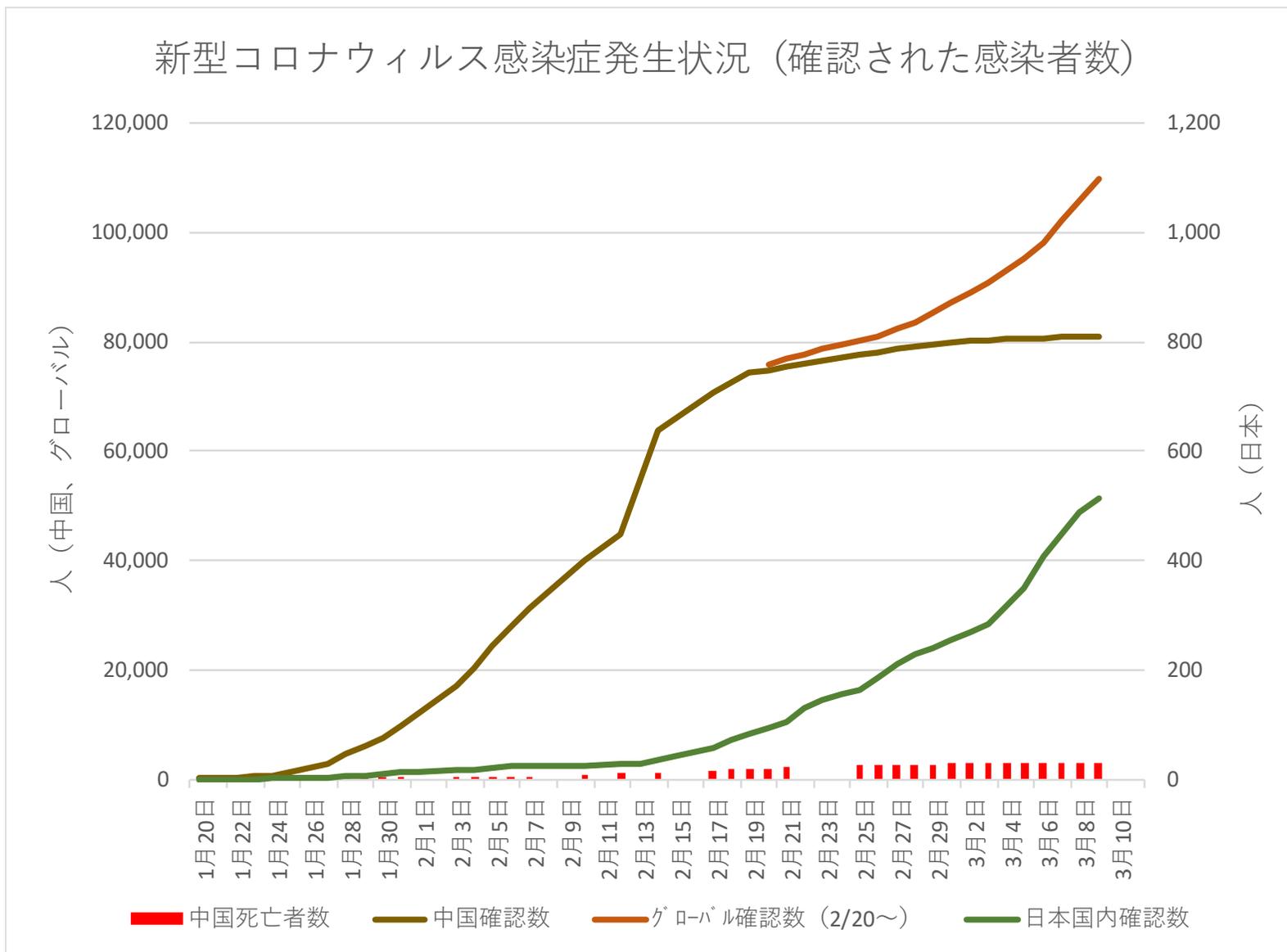
※ 太字は、本資料に抜粋版として添付

---

## 資料(抜粋)

---

# 状況推移 ※ 3月6日現在（3月9日分まで追記）



（出所）厚生労働省リリース、WHO Situation report 等に基づき三菱総合研究所にて作成。

各日の人数については、当該日の発表時間（基準時間）により複数のリリースが存在する中で可能な限り最新のものを選択している。

# 主な出来事

	<b>1/17～20前後 新型コロナウイルス注意喚起・依頼が関係機関や航空会社宛に活性化</b>
1月20日	(市中ドラッグストア等にも未だマスク在庫は十分にあった時期) <b>1/20 中国 武漢市以外 (深セン、北京) でも感染者を確認</b> <b>1/24 WHO「公衆衛生上の緊急事態には該当しない」</b>
1月27日	<b>1/28 厚労省 電話相談窓口設置</b> <b>1/30 国内で無症状病原体保有者を確認</b> 
	<b>1/31 WHO「公衆衛生上の緊急事態に該当」</b>
2月3日	<b>2/1 「指定感染症」「検疫感染症」指定、帰国者・接触者外来及び相談センター設置の事務連絡 (厚労省)</b>
	<b>2/3 WHO 感染力1.4～2.5</b> <b>2/3 ダイヤモンド・プリンセス号検疫開始</b> ※各国からは3以上の感染力が報告される
2月10日	<b>2/13 国内初の死亡者</b>
2月17日	<b>2/16 「国内感染早期」の段階を堅持</b> <b>2/16 五輪影響報道散見、東京マラソンの中止の議論を否定</b> <b>2/17 相談・受診の目安を公表</b> <b>2/17 東京マラソン規模縮小、一般参賀中止、自粛ムード拡大基調</b>
	<b>2/18 中国 感染者の定義を変更 (第6版)</b>
	<b>2/20 イベント開催に関する国民向けメッセージ (一律自粛要請せず)</b> 
2月24日	<b>2/24 感染拡大スピード抑制の段階</b> <b>週末の3連休に感染経路を追えない感染者が全国で表面化</b> <b>2/26 今後2週間イベントの強い中止・延期要請</b> <b>2/25 快復・陰性となった者から引き続き陽性反応 (中国報道)</b>
	<b>2/29 首相記者会見</b> <b>2/28 WHO 危険性「非常に高い」、但しパンデミックには至っていない</b>
3月2日	<b>3/2 一斉休校開始</b> <b>新型インフルエンザ特別措置法改正への動き ⇒ 新型コロナウイルス対策へ同法適用のため</b> 水際対策の更なる強化、マスク転売禁止措置の表明、3/6より検査へ保険適用 (但し、指定専門外来等)
3月9日	

(出所) 各種報道等に基づき三菱総合研究所にて整理 ※3/6現在

## 企業の対策

---

- ✓ 時差通勤
- ✓ テレワーク（在宅勤務）
- ✓ マスク配布（咳エチケット）、手指消毒等の奨励
- ✓ 検温、体温モニタリング
- ✓ 集会の開催、集会への出席の禁止
- ✓ 出張の禁止
- ✓ 執務室の配置換え・隔離、打合せ等社内での接触の禁止
- ✓ 休暇を取りやすい環境整備
- ✓ 帰国者・接触者相談センター等対応案内

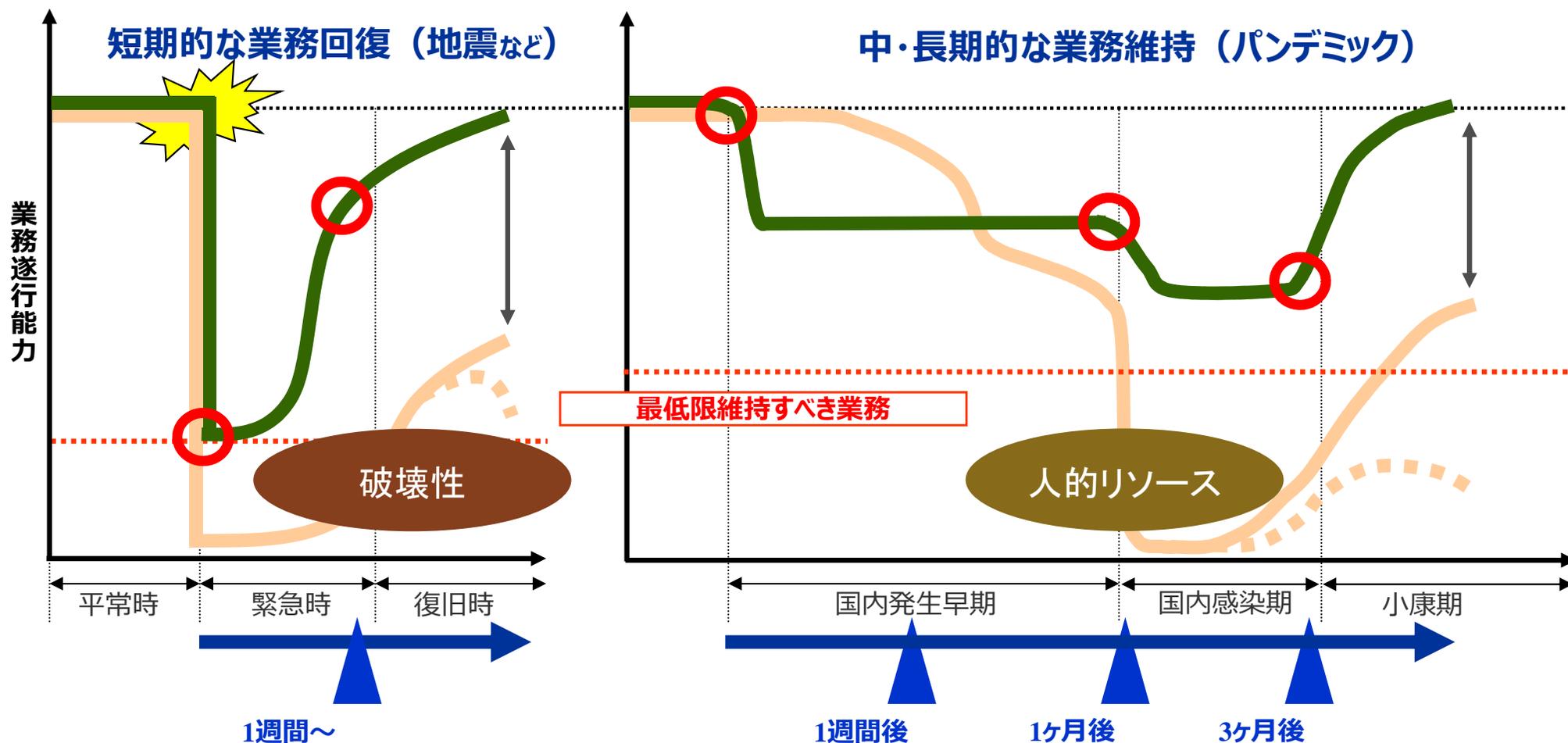
**これらを称して、BCPとは言わない。**

# 業務継続計画(BCP)の2つの視点

## 異なる対策

- (1) 事業を早期に回復する
- (2) 事業の水準を段階的に低下させることで維持する

共通：100%の事業継続（維持）はできない



# プロアクティブな業務継続対応方針

維持必須の最重要業務を遂行する **人的リソースを確保することを目的**とした計画

	(Ⅰ)	(Ⅱ)	(Ⅲ)	(Ⅳ)	(Ⅴ)	(Ⅵ)
業務の選別	海外発生 警戒	海外発生 対応 国内発生 警戒	国内発生	国内 感染拡大 ・まん延	国内 感染拡大 ・まん延 (重篤)	業務再開 準備
重要度A 維持必須の業務	平時業務	平時業務	平時業務	維持対応 (暫定措置 含む)	維持対応 (一段の 絞込有)	維持対応 (正常化 判断)
重要度B 情勢に応じた対応 (可能な限り継続)	平時業務	平時業務	原則、 平時業務	縮小、 又は 停止判断	原則、 停止	正常化 ・再開の 判断、準備
重要度C 劣後・戦略的対応	平時業務	平時業務	戦略的な 停止判断	原則、 停止	原則、 停止	正常化 ・再開の 判断、準備

## 国内感染拡大・まん延期の銀行業務(イメージ・例) 1/6

営業店窓口基本方針	優先店舗	窓口の維持（僚店応援派遣の受入、交代体制）
	非優先店舗	窓口閉鎖（一部行員は、閉鎖店舗へ出勤し待機、その他行員は自宅待機、又は、僚店応援・交代要員）
A T M基本方針	A T M全般	現金・帳票の補充頻度低下を許容 （結果として、一部A T M機能停止を許容）
	店舗A T M ～ 優先店舗行員管理	稼働維持
	店舗A T M ～ 非優先店舗行員管理	稼働維持（待機行員による補充） 但し、回送業務状況によりサービス低下を許容
	無人A T M ～ 行員管理	状況に応じ稼働停止
	外部委託A T M ～ 優先店舗内	稼働維持（外部委託業者に依存するが、場合により、 行員による対応を実施）
	外部委託A T M ～ 非優先店舗内	稼働維持（外部委託業者に依存するが、場合により、 待機行員による対応を実施、又、サービス低下を許容）
	外部委託A T M ～ 無人	状況に応じ稼働停止（外部委託業者に依存）

# 業務単位で対応事項を再確認しておく必要

- 業務名称と所管部の特定
- 業務関連部署の一覧化
- 外部依存事業者の一覧化

対応レベル	業務維持目標(方針)	判断基準	対応を発動する ステージ区分	行動内容/参照手続	他部への依頼事項	業務環境 (業務インフラ)	外部事業者への 依頼事項	事前準備事項
通常業務								
暫定(1)								
暫定(2)								
最低限維持								
戦略的停止								

## 対策適用の“理想的な”運用判断基準

**最も重篤（深刻）な状況を想定**してた上で、多段階の対策（オプション）を事前に保有。どの対策を適用（どこまで対応）するかは、その時に判断。

### □感染の状況に応じて

- ✓ 感染範囲・地域・感染者の属性
- ✓ 感染拡大速度（感染力）
- ✓ 毒性、重篤性、類似ウイルス免疫

### □ 時期

- ✓ 春夏（多湿）か、秋冬（乾燥）か
- ✓ 決算月、株主総会等の会社イベント
- ✓ システム移行、設備定期修理など

### □ 外部動向

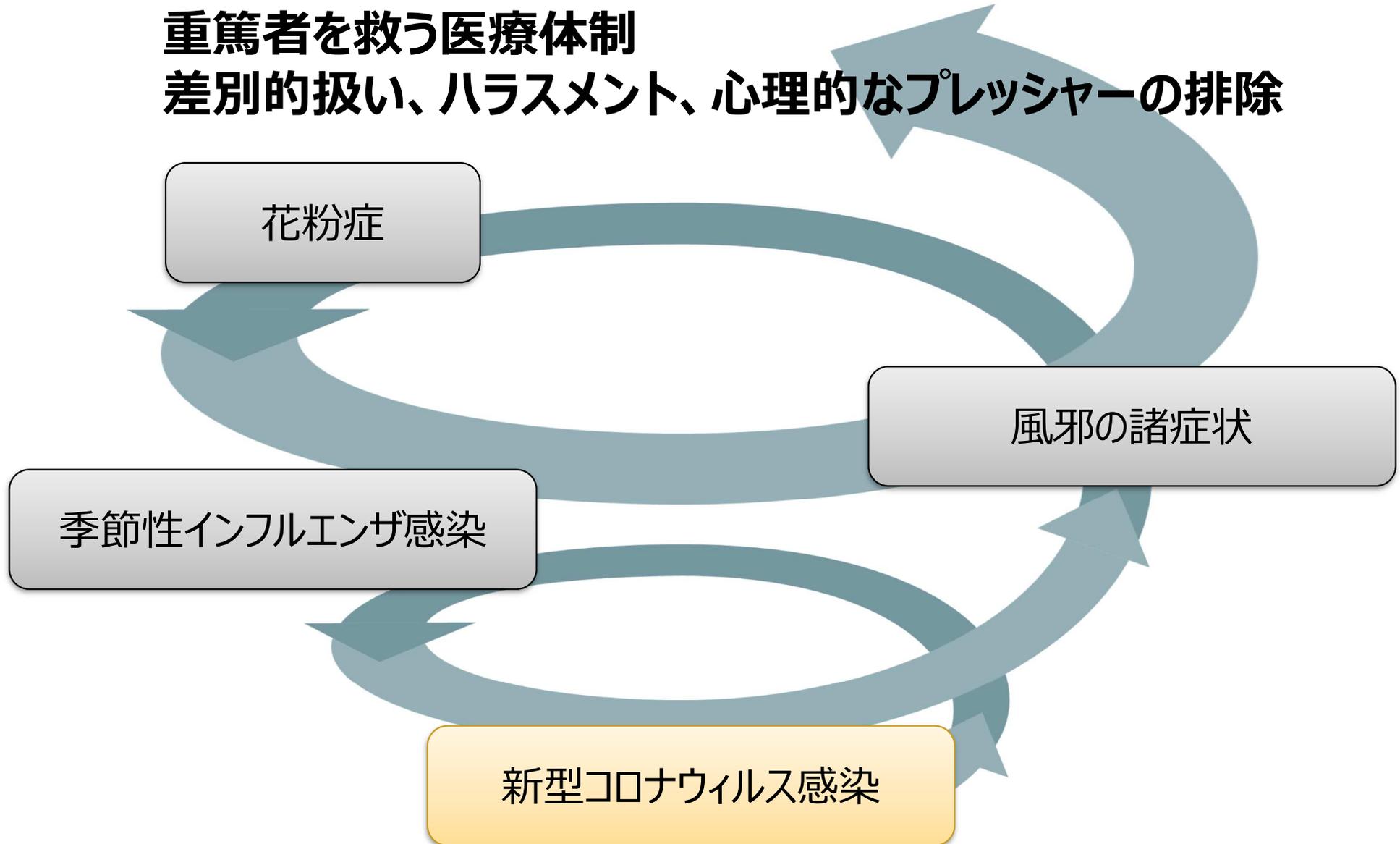
- ✓ 行政の判断・要請
- ✓ 業界団体の方針
- ✓ 他社動向

### □自社事業の特性

- ✓ 社会的要請  
（社会機能維持に関わる業務か、自社の判断で停止できるか）
- ✓ 市場の特性
  - 自社製品のシェア（供給の影響）
  - 他社製品の代替性
  - スイッチングリスク
- ✓ 生産拠点の特性（特に、製造業）
  - 早期に停止可能か
  - 稼働再開は容易か
  - 在庫状況
  - 修理・メンテナンス状況
- ✓ 取引先の要請
  - SLAの内容、納期遅延の影響、契約不履行のペナルティ

# 適切な職場環境の維持

重篤者を救う医療体制  
差別的扱い、ハラスメント、心理的なプレッシャーの排除



# 本資料のお問い合わせ先

本資料に関する著作権は、株式会社三菱総合研究所に帰属します。

本資料は、日本金融監査協会が主催される冬期集中セミナー「新型コロナウイルス対策と業務継続マネジメント」に参加された方が所属される組織内、及び、日本金融監査協会内での検討資料として使用されることを目的として作成されたものであり、その他の目的に使用されることを予定しておりません。また、特定の商品、サービス、企業等を推奨するものではありません。

本資料は、作成時点で入手可能な情報及び経済、市場、その他の状況に基づいて一定の仮定に基づき作成しているものです。作成した情報の正確性・完全性及びそれを使用した結果等について弊社は一切の責任を負いません。

講演資料と配付資料とは異なる場合がございます。

弊社の許諾なしに本資料の一部または全部を引用・転載・複写することを禁止します。

**本セミナーに参加された方へは、電子メールにて下記の問い合わせ先へ直接ご請求頂くことにより、本資料の電子データを無償でご提供しますので、お気軽にお問い合わせください。**

資料提供に際し、資料のご請求者が所属する組織内部に限り、提供資料の使用、複製、改変及び翻案（二次的著作も含む）することを許諾します。ただし、提供資料（前記の改変を加えたものを含む）を公表、展示、貸与、上映または公衆送信または公に口述することは禁止します。

また資料提供にあたり、本資料に関連する意見交換の依頼や弊社紹介のご案内をさせて頂く場合がございます。

## お問い合わせ先

**ifra0311-inquiry @ mri.co.jp**

株式会社三菱総合研究所 URL : <http://www.mri.co.jp/>

〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号

担当 コンサルティング部門 経営イノベーション本部 組織・機能戦略グループ

丸貴 徹庸



株式会社三菱総合研究所