

「被災時の業務継続態勢の高度化」を経営の重要課題の一つと位置付け、東京・大阪の2拠点体制によるデュアル・オペレーションを本格稼働



【総合企画部 部長 古市 氏】

—まず、貴社の事業内容、経営方針について教えてください。

当社は、資産管理業務を専門に取り扱うわが国で最初の銀行として、業態や金融グループの枠組みを超えて2000年5月に業務を開始し、足もとでは400兆円を超える運用資産をお預かりする本邦トップクラスの資産管理専門信託銀行です。

身近な例で申し上げますと、皆さまの年金積立金や投資信託などのご資産を運用会社が世界各国の証券市場等で運用しています。これらの運用に伴い発生する有価証券等と資金の決済、有価証券等の保管・残高管理、配当金・利金受け入れなどの管理業務を、当社は専門的かつ効率的にご提供しており、皆さまの大切なご資産を確実に守る役割を担っています。

さて、当社は昨年4月にスタートした中期経営計画において、「最高評価の資産管理専門信託銀行」を目指す姿に掲げ、

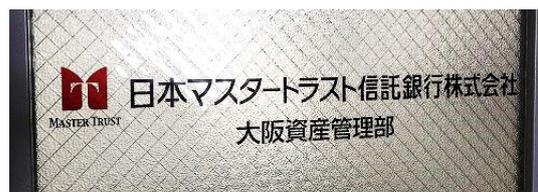
- ① お客さまへご提供するサービスの拡充
- ② サービスにかかる事務品質、生産性の向上

③ ①②を支える経営管理・リスク管理などのコーポレート・ガバナンスの強化
の3つを柱に、諸施策に取り組んでいます。

—業務継続についての考え方と、現在の態勢はどのようになっていますか。

当社の業務は、広く金融決済に関わることから社会インフラとしての側面を担っており、前述③のリスク管理強化の1つとして、「業務継続態勢の高度化」に向けた取り組みを継続的に行ってきています。

業務開始後の2000年初頭より、バックアップ・システムセンターの整備や東京都内のバックアップ・オフィスの構築、その後、東日本大震災を契機に首都圏広域災害など大規模災害等発生時の業務継続態勢強化を目的として、2013年に大阪府吹田市に大阪事務センターを設立、平常時は東京（浜松町メインオフィス）とのデュアル・オペレーション、首都圏広域被災時等には、重要業務にかかる東京のバックアップ・オフィスの機能を担っています。2018年4月には、資産管理専門信託銀行では初めて関西圏に独立した部を設立し（従来大阪事務センターを部に格上げ）、運営しています。



【大阪資産管理部】

—危機事態発生時の企業としての意思決定機能については、どのような取り決めになっていますか。

危機事態発生時における災害対策本部等の組織体制、関係部署の初動、権限体系等を社則により予め定めています。例えば、「首都圏における震度6以上の地震」など一定の危機事象の発生をトリガーに、対策本部が設置され、対策本部の役員の指揮下、継続業務の決定などの意思決定を行います。一方、本部部署を中心に必要な初動項目をリスト化し迅速且つ漏れのない対応をサポートします。

なお、首都圏広域災害時等で対策本部の指揮命令系統が機能しない場合も想定して、そのような場合

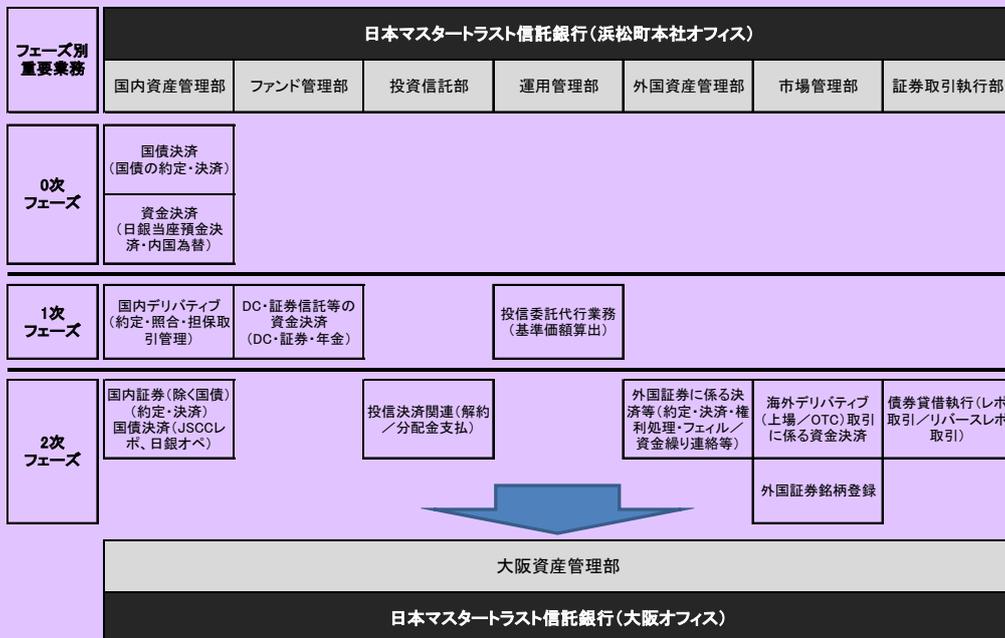
には大阪資産管理部長の権限で業務継続を図ることなどを予めルール化し実効性の確保を図っています。

—継続すべき業務と、それを担う社員様の態勢はどのようなになっていますか。

危機時に全業務を平常通り遂行することは困難なため、「お客さまへの影響を最小限にすること」、「決済システムを維持すること」などの観点から、危機時に継続すべき重要業務を予め選定しています。危機発生時は、危機事象に応じ重要業務の中でも優先順位付けの上、業務継続を図ることとしています。

大阪資産管理部の拡充

- 2013年 5月 東日本大震災を契機に、首都圏広域災害時の重要業務継続部署として、大阪事務センター設立当初、社員5名で業務開始
- 2016年 11月 1次フェーズとして、主に国内領域における継続対象業務を拡充
- 2018年 4月 大阪資産管理部を新設
- 2018年 8月 2次フェーズとして、主に外国領域における継続対象業務を拡充。
- 2019年 9月 3次フェーズとして、投資信託領域における継続対象業務を拡充（予定）



- ※ 首都圏広域被災時に継続対象としている重要業務。
- ※ 浜松町7部署の11業務を担当。11業務のうち、9業務はデュアル・オペレーションでの運営を実施。残りの2業務は被災時業務。

社内体制は、重要業務を担う社員を東京と大阪の双方に配置し、大阪は東京災害時のバックアップ機能のみならず、平常時は東京と業務を分担し、デュアル・オペレーションを行っています。日頃から業務に携わることで、危機時にもスピーディーに且つスムーズな業務運営が図られることがメリットです。

これまで、大阪資産管理部における取扱業務の拡充、それに伴う従業員・組織の充実を図って参りました。今後も更なる機能の拡充を検討して参ります。



【大阪資産管理部の社員数・業務数】

—東京から大阪に人員が移動することも想定されているのでしょうか。

東京の被災状況、交通機関の状況などにもよりますが、東京在勤社員が大阪に移動して業務継続を図ることも想定しており、大阪資産管理部内にその受入環境を整えています。具体的には、東京からの駆け付け応援要員用の執務デスク・PC等の機器を配備しています。



【駆け付け応援要員用のデスク・PC】



【対策本部用スペース】

(平常時の通常会議・打ち合わせスペースを転用)

余談ですが、大阪資産管理部は吹田市に所在する一方で、当社のお客さま・関係者の皆さまの多くは、大阪市内にオフィスを構えています。2018年6月の大阪北部地震の教訓もあり、危機時におけるお客さま・関係者の皆さまとのコミュニケーション確保のための移動手段として、折り畳み自転車も用意しています。



【移動用折り畳み自転車】

—平常時の東京・大阪のデュアル・オペレーションの運営について教えてください。

テレビ会議システムを利用して、東京本社の夫々の業務主管部署と大阪資産管理部間で大型モニターを通して、定期的にミーティングを行っています。ミーティングでは、両拠点間の業務分担などを含めて確実・円滑な業務運営のための指差し確認を行っています。



【大阪資産管理部 部長 烏帽子 氏】

また、ミーティング以外の時間帯でもテレビ会議システムを常時接続して、双方のオフィスの状況をリアルタイムで確認し円滑な業務運営を心掛けています。

—業務スキルの維持方法についてはどうでしょうか。

平常時のデュアル・オペレーションにより、日々スキルの維持・向上を図っています。また、業務特

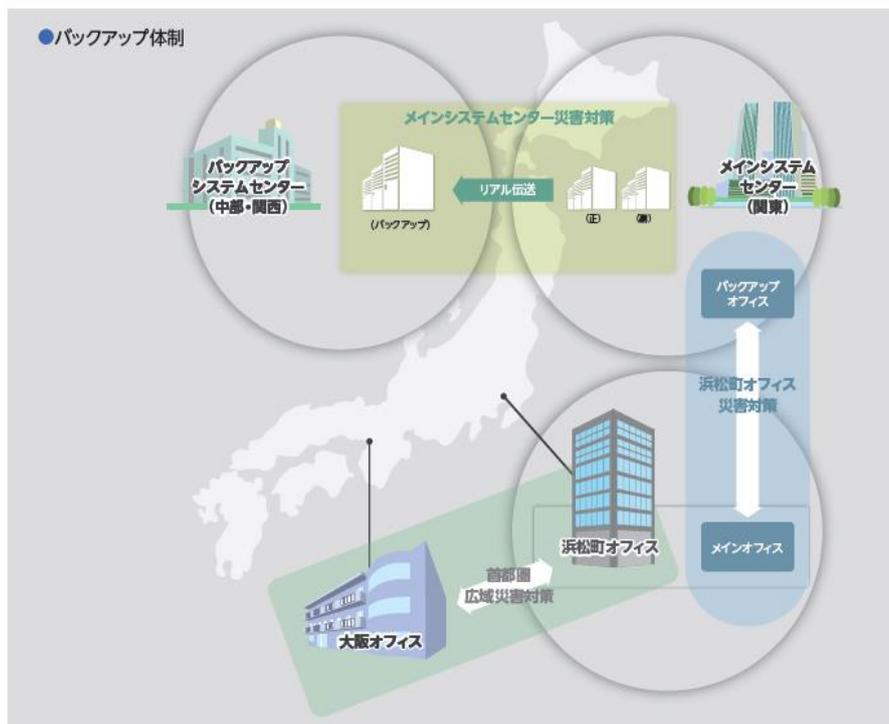
性上デュアル・オペレーションが困難、または非常に効率が悪くなる一部の業務については、東京と大阪での担当業務を定期的に入れ替え、スキル維持・向上を図る工夫をしています。

また、各種制度変更や処理システムの変更、新任者が業務を担当する場合などは、東京への出張研修や合同訓練なども活用し、スキルの維持・向上に努めています。

—実効性の確保、訓練などはいかがですか。

お客さま・取引関係者の方々との連携が欠かせません。お客さまおよび決済機構である日本銀行、また親会社である三菱 UFJ 信託銀行などと定期的に危機管理訓練を行い、有事の際の実効性確保に努めています。

また、社内での連携も重要ですので、東京本社との合同訓練、および大阪資産管理部内での予告無しの抜き打ち訓練も含めて多頻度で実施して



います。

また、有事の際の円滑なコミュニケーション確保のため、在阪関係者の方々（日本銀行、証券保管振替機構、金融機関（銀行・信託銀行・証券会社）、短資会社等）とのリレーションの構築・維持に努めています。

—システムの維持も課題のひとつと思いますが、そのあたりの対策はされていますか。

各システムは、関東圏に所在するメインシステムセンターにおいて正・副のホットスタンバイ態勢で運営しています。

また、中部・関西圏に所在するバックアップ・システムセンターにリアルタイムでデータ伝送を行っており、メインシステムセンターに障害が発生した際も、何ら支障なく業務運営を継続することが可能なフォールメーションとしています。

—今後の課題について教えてください。

大阪拠点での取扱業務の拡充に合わせて、関西地区での社員の採用も継続して行っており、現在約30名の陣容となっています。引き続き拡充を検討して

参りますが、一方で課題も認識しています。

被災等により、大阪拠点で業務継続が困難になった場合は、大阪で担っている業務の全量を東京本社で対応する必要があります。大阪北部地震の際は、物理的被害は殆どなかったものの、鉄道が運休し社員の出勤が侷ならない状況でした。現時点では、大阪に比べて東京本社での社員数・取扱業務量が多いため東京本社での代替は十分可能ですが、今後、大阪を更に拡充していくためには、こうした課題についての整理も必要だと考えています。

—最後に一言お願いいたします。

海外においては、当社のような資産管理を担う企業は、危機管理の観点も含めデュアル・オペレーションが半ば常識となっています。

当社は、お客様の大切な資産をお預かりする資産管理専門信託銀行として業務継続態勢の高度化を常に意識して拡充を進めてきており、本邦においては、最先端の仕組みを持っていると自負しております。

今後とも弛まぬ努力を続け、「最高水準の事務サービス」をご提供して参ります。

