

支店運営

「必須」「重要」業務、緊急時対応の点検急げ 感染発生に応じた地域別の対策が必要に

これまでの季節性インフルエンザとは異なり、盛夏を迎えつつあるなかでも依然として感染者が発生し続ける新型コロナウイルス。地域銀行では、職員や顧客の感染など、対面営業での支店運営に支障が生じているだけでなく、これまで健全であったはずの融資先企業の業況さえ悪化しつつある。そこで本稿では、地域銀におけるコロナ禍の緊急時対応のあり方について解説する。

コロナショックによる 地域銀財務への影響

新型コロナによる地域銀の財務への影響は計り知れないレベルである。2020年3月期決算をみると、フォワードルッキングによる引き当てを実施した地域銀もみられるものの、財務への影響が必ずしも予見し切れないとし、十分な引き当てにまで踏み切れない地域銀も存在する。

ただし、これまで健全とされてきた、銀行借り入れに縁の無い財務的な優良企業の一角が、目先の業績悪化への対応として銀行借り入れに踏み切るケースが続出している。こうした顧客については、コロナ騒動が一段落した段階で元の業績に回帰することも大いに予見されることから、新たな優良顧客の発掘という点に

おいて、プラス面を見いだすこともできよう。

他方、政府として、現下の著しい企業側のキャッシュ不足への対応として、危機対応融資を政府系金融機関ばかりでなく民間金融機関にも要請している。そのため、場合によっては必ずしも優良とは言えない新規顧客への資金供給を通じて、将来的に新たな不良債権を抱え込むリスクが生まれつつある点には注意が必要である。

さらに、2019年度はFATF（金融活動作業部会）の第四次対日相互審査が実施されたのは周知の通りではあるが、我が国金融機関における審査結果はまだ通知されていない状況にある。このようななかで、従前であればRBA（リスクベース・アプローチ）による審査で高リスクとして弾かれていたはずの企業にも金融機関から資金が供給されている可能性があり、国際的なAML（アンチマネーロンダリング）体制構築の流れとの整合性が問われる可能性があることは懸念材料の1つになるだろう。

支店における 必須業務と重要業務

かつての新型インフルエンザ流行時に日本銀行が公表したガイドラインでは、金融機関は継続すべき最低限の業務を「預貯金の払い

NTTデータ経営研究所

パートナー 金融政策コンサルティングユニット長

大野 博堂（おおの はくどう）

プロフィール

1969年生、埼玉県出身。1993年早大教育学部卒。同年NTTデータ通信（現NTTデータ）入社、1998年大蔵省大臣官房総合政策課でマクロ経済分析に従事、2006年NTTデータ経営研究所。BCP、サイバーセキュリティ、FATF対応をキーとした金融機関向けリスク管理を専門とするほか、レギュレーション対応や事業戦略立案などを中心に、中央省庁、金融機関向け調査・分析、コンサルティング活動に従事。



戻し」に絞り込んだ上で、業務を縮小・休止し、行職員に対しては在宅勤務の活用を、利用者に対しては、非対面取引（ATMやネットバンキング）の活用を促すよう求めている。これを念頭に、金融機関のパンデミック対策では、強毒性ウイルス発生時、弱毒性ウイルス発生時、といった2系統の手順の整備が肝要だ。

また、政府公表の感染症流行フェーズに対応し、発生段階に応じたフェーズでの対応も欠かせない。そのためには、対面系業務を「営業店の店頭」「店内ATM」「店外ATM」と分けた上で、各フェーズで継続すべき業務を示すとともに、「どのフェーズで通常業務を休止すべきか」を明確にしておくべきだろう。

緊急時に営業店が実施する業務は、「必須業務」と「重要業務」に峻別することができる（図表）。必須業務は「国内での感染が拡大しても、継続させる業務」であり、状況に応じて

は、業務量を縮小することで対応するものが挙げられる。例えば、預金取引（含むATM操作）、事業性貸し付け（実行、審査）、個人ローン（実行、審査）、内国為替（ATM、IB）、手形交換、給与関連等が該当する。

重要業務は、国内での感染初期段階において「業務範囲を縮小させつつも継続させるものの感染拡大時には休止する業務」と定義される。対象としては、預金取引（店頭）、事業性貸し付け（契約変更）、個人ローン（契約変更）、内国為替（店頭）、投資信託等が挙げられよう。営業店で大切なのは、対面となる店頭業務は大幅縮小したとしても、店内ATMや貸し付けの実行は死守しよう、といった発想を持つことである。また、出勤不可となる職員が多発することを想定すれば、バックアップ要員の確保のほか、育児中の職員の就業支援策の検討も欠かせない。とりわけバックアッ

図表 パンデミック発生時における営業店の業務継続イメージ

	新型インフルエンザ発生段階（行内定義による）			
	第一段階 海外発生期	第二段階 国内発生期	第三段階 感染拡大～蔓延期	第四段階 小康期
営業店	通常通り	営業継続（主要店）	営業継続（主要店）	営業継続（主要店）
店内ATM	通常通り	通常通り	通常通り	通常通り
店外ATM	通常通り	一部	休止	休止
必須業務	通常通り		継続（縮小）	継続
重要業務	通常通り	縮小	休止	縮小、一部再開

出典：名古屋銀行公表資料をもとに、NTTデータ経営研究所が作成

プ要員の確保においては、属人的なスキルの棚卸し、暗黙知となっている手順のドキュメント化、日頃からの教育の実施、といった活動も平時の備えとしては重要である。

ヒトが不足する場面の想定も必要だ。例えば、3人しかいない支店で支店長が新型コロナウイルスに感染した場合、代替機能をいかに発揮すべきか(支店長の代わりを誰が務めるのか、支店長の作業を誰が代替するか)といった点検が急務である。

緊急時は例外規定で 事務処理のスピードを確保

新型コロナの大規模発生といった緊急時には、通常業務のうち特に必要な業務以外は見送ることで、限られた人材を真に必要な業務に集中させる必要がある。さらに、緊急時には、通常のルールを一部逸脱した行動を余儀なくされる場面もあるし、容認されるものと解釈される。こうした点を踏まえ「改めて緊急時に実行すべき本来必要とされる業務とは何か」といった面での点検は急務となっている。

既に我が国金融機関の一部では有事モードでの対策を施しつつあるが、支店における緊急時対応としては「融資承認プロセスの見直しと融資上限の引き上げ」といった検討も進んでいる。企業ごとに設定している与信枠を一時的に拡充することで、企業の資金需要に機動的に対応しようとするものだ。ただし、相互牽制機能やオペレーショナルミス回避を目的に、金融機関における融資プロセスは複雑化しており、かつ、申し込みから実行までに相応の期間を要する。そこで、既存取引先については、融資稟議にかかる承認プロセスを短縮化させることで、企業の資金繰り支援

を実現する、といった対応も図られている。

この過程において、特に急を要する資金需要については、本部の判断を仰ぐこと無く支店長の判断で必要な融資を実行できることなどを念頭に、本部機能の一部を営業店に移管する、といった検討も一部では進んでいる。

スプリットオペレーションで 職員の感染リスクを回避

複数の金融機関で、「支店職員を2グループに分け、相互に出勤させることで支店業務の継続を実現する」といったスプリットオペレーションが導入されている。ただし、職員数を減らし続けてきた地域銀では、小規模店舗ではこうした対応態勢を講ずることは困難であり、導入店舗は相応の陣容を擁する大規模店(もちろん本店も)に限定されることだろう。

そこで、一部の金融機関では、新型コロナの大規模発生時などの緊急時に営業店での対面営業の停止に踏み切ることも検討されている。既に対面営業を補完するITツールやオンライン手続きによる代替手段が用意されていることから、こうした代替ツールの利用を顧客に促すことで、そもそものリスクを矮小化しようとする試みである。ただし、高齢者などは高度化されたITツールやオンライン手続きに二の足を踏む例も見られることから、金融包摂が叫ばれる昨今、こうした高齢者や障がい者への緊急時における対応チャンネルをいかに有意に構築することができるか、は今後の課題となろう。

発生状況に応じた 地域別の対策が必要に

ただし、こうした対応を全ての地域で同一

に実施する必要はない。2009年5月22日に政府の新型インフルエンザ対策本部が決定した「基本的対処方針」(新対処方針)に基づき、厚生労働省では、感染者が発生した地域を2つに分け、それぞれ個別に対策を講じることを各自治体に要請している。これによれば、地域ごとの感染の勢いの強弱に応じて、患者数が増加しており、患者の重症化を防ぐことを重点施策とする「重症化防止重点地域」、今後、感染者が増加することが考えられ、感染拡大の防止に努めるべき「感染拡大防止地域」に分けた対応が行政としても指向されることとなる。

もちろん、今次新型コロナウイルスの流行に際して、現在の政府は移動自粛要請といった人的活動の制限についても広く社会に働きかけてきており、政府や各都道府県知事の要請内容を踏まえた対応を指向する必要があることは言うまでもない。

ただし、ロックダウンが政府により緩和された現下の流行状況を俯瞰するならば、東京都を含む1都3県の感染者が引き続き多数発生していることから、流行下にある都市部と他地域とで全く異なる営業態勢を採用する、といった対応は合理的とも言えよう。

本支店間のウェブ会議 サードパーティーリスク課題に

地域銀が利用するITシステムは、IT部門が管理の上、システム台帳でサーバーの設置場所やシステム停止時の代替手段、データのサプライチェーンについても網羅的に捕捉・管理されている。この点において我が国金融機関の情報システムは他国に比して堅牢性や安全性が確保されてきた。ところが、フィンテ

ック企業との連携という新たなシーンが生まれたことに加え、業務部門が単独で他社のITシステムを利用するケースが増加してきた。SaaSやASP、クラウドサービスと言われるものの多くがこれに該当する。これらの外部サービスの利用に際しては、IT部門が関与しないケースもあり、システム管理台帳上でも管理対象外とされていたりもする。IT部門が管理していないこのような外部サービスはセキュリティ要件などの確認や対処が現業部門に委ねられてしまう可能性も否めず、当該サービスに入力された金融機関の情報が、外国に設置されたサーバー上でひっそりと管理されている可能性も否めない。メインサーバーが国内に設置されていても、バックアップサーバーの設置場所まで確認しきれていないかもしれない。これらは結果的に金融機関の外部接続チャンネルに脆弱性を生み出す可能性がある。

地域銀の中には、初めてテレワークに踏み切る、といった例も生まれている。そこで利用するウェブ会議システムなどのデジタルツールのなかには、必ずしもセキュリティ要件が高度に実装されているとは言えないものも多々存在している。金融庁では明確に特定のウェブ会議システムを挙げて利用停止を促すようなことはしていないものの、「サードパーティーリスク」の一環として、利用するITサービスの提供元のリスクアセスメントを金融機関に要請している。こうした観点を勘案すれば、テレワークや本支店間での情報連携場面におけるデジタル化ツールを利用した顧客情報のやり取りなどにおける、利用ツールを取り巻くセキュリティ上の課題に金融機関は改めて認識されることとなりそうだ。 ■