

第4次中期経営計画

(2022年度～2024年度)

～STEP～

2022年3月

一般社団法人全国銀行資金決済ネットワーク

目次

I.	はじめに	1
II.	第3次中期経営計画のレビュー	2
	1. 第3次中期経営計画のビジョン・基本方針	2
	2. 第3次中期経営計画における具体的課題・個別目標とその主な成果	3
	3. 清算参加者向けアンケート結果	4
III.	短期・中期・長期を見据えた事前検討事項	5
	1. 環境認識	5
	2. 全銀ネット有識者会議・次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース・ワーキンググループ	6
IV.	第4次中期経営計画	7
	1. ビジョン・基本方針	7
	(1) ビジョン	7
	(2) 基本方針	8
	2. 具体的課題・個別目標	9
	3. 経営計画（アクション・プラン）	11
	【次世代資金決済システムの構築】	
	(1) 次期全銀システムの構築に向けた対応	12
	(2) 全銀 EDI システムの更改に向けた対応	13
	(3) 全国銀行内国為替制度の利便性向上に向けた取組み	14
	【取引基盤の高度化】	
	(1) 資金移動業者への全銀システムの参加資格拡大に向けた対応	15
	(2) ことらシステムとの連携	16
	(3) 契約・決済等の相互連携分野のデジタル化に向けた全銀 EDI システムの利活用促進... ..	17
	【安心・安全な資金決済システムの提供】	
	(1) 全銀システム等の安定運行	18
	(2) 業務継続態勢の維持・向上	19
	(3) リスク管理態勢の維持・向上	20
	【事務局機能の更なる強化】	
	(1) 調査・研究・情報発信機能の強化	21
	(2) ステークホルダーとの緊密な連携	22
	(3) 盤石な運営体制の構築	23

【附属資料】

別紙：第1次～新第2次中期経営計画の概要

I. はじめに

一般社団法人全国銀行資金決済ネットワーク（以下「全銀ネット」という。）は、わが国唯一の資金清算機関であり、国内の為替取引の仕組みである「全国銀行内国為替制度」の運営主体である。そして、この制度を支える全国銀行データ通信システム（以下「全銀システム」という。）を運営し、全国の金融機関をネットワークで相互接続する金融市場インフラ（FMI）を構築している。

全銀システムは、1973年4月の稼働開始以降、金融機関を介して行われる経済活動を支え続け、現在1日平均約650万件、12兆円余の内国為替取引を処理する、わが国の社会基盤となっている。

このため、全銀ネットは中長期的な視点に立って、経済社会や加盟銀行等のニーズを踏まえた制度運営、全銀システムの開発、円滑・安全な業務の継続等を行うことが必要であるとの認識のもと、2011年度から中期経営計画¹を策定している。

現行の「第3次中期経営計画（2019年度～2021年度）」は、国を挙げたキャッシュレス化の推進等の社会的な要請への対応や、仮想通貨等に係る改正資金決済法や電子決済等代行業に係る改正銀行法施行等の規制・制度改革、テクノロジーの進展等、内国為替取引を取り巻く環境が大きく変化したことを受け、全銀ネットに求められる期待を踏まえて策定した中期経営計画である。

今般、当該中期経営計画の終期を迎えるに当たって、「第4次中期経営計画（2022年度～2024年度）」を2022年3月に策定した。

「第4次中期経営計画（2022年度～2024年度）」は、前期計画のポリシーを継承し、全銀ネットを取り巻く環境変化や加盟銀行および利用者の期待・ニーズの変化を柔軟に吸収のうえ、検討部会、委員会、理事会で十分に検討を行い、取りまとめたものである。

特に、「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」および傘下の3つのワーキンググループである「制度ワーキンググループ」、「システムワーキンググループ」、「ZEDI 利活用促進ワーキンググループ」において、学識者、弁護士、業界団体、資金移動業者、コンサルティングファーム、ベンダー、関係当局等のステークホルダーを交えて精力的に議論を重ねた結果を取り込み、資金移動業者の参加も見据え、広くわが国の経済社会へのニーズに応えるべく、中長期的な視点で目標を掲げている。

全銀ネットは、引き続き所期の目的を達成するため、ステークホルダーの協力をいただきながら、各目標に積極的に取り組んでいく所存である。

¹ 2011年度～2018年度までの中期経営計画の概要は別紙参照。

II. 第3次中期経営計画のレビュー

1. 第3次中期経営計画のビジョン・基本方針

第3次中期経営計画のビジョン・基本方針は、新第2次中期経営計画のビジョン（信頼・進化・リーダーシップ）・基本方針（4つのS（戦略性：Strategy・安定性：Stability・迅速性：Speed・専門性：Speciality））を踏襲した内容としつつ、全銀ネットを取り巻く環境変化や2018年度清算参加者向けアンケート結果等を踏まえ、以下の内容とした。

3つのC「挑戦：Challenge・信頼：Confidence・対話：Communication」
<p>安全性、効率性、利便性が高い決済システム・サービスを求める利用者・社会の期待に応えるべく、わが国唯一の資金清算機関として、この役割を確実に果たしていくことをもって、利用者および加盟銀行の信頼を確保するとともに、一層のリーダーシップを発揮しつつ、周囲の環境変化やイノベーションに、能動的かつ積極的に向き合い、関係者と協調しながら対応していくことをもって、利用者利便の向上および加盟銀行の発展に貢献する。</p>

6つの指針
<p style="text-align: center;">戦略性</p>
<p>国内外の決済システム・サービスに関する動向等を踏まえて、将来を見据えた組織の基盤作りとあるべき決済インフラ像（機能・システム等）を追求する。</p>
<p style="text-align: center;">安定性</p>
<p>モアタイムシステムおよび全銀 EDI システムの稼動を踏まえ、システムの安定稼動に向けた体制等を確保するとともに、環境変化に応じた、業務継続体制（BCP）の構築、およびリスク管理態勢の強化を図る。</p>
<p style="text-align: center;">迅速性</p>
<p>環境変化等に対して迅速かつ柔軟に対応できる体制作りを目指し、業務システムの最適化や意思決定プロセスなどの充実を図る。</p>
<p style="text-align: center;">専門性</p>
<p>決済システム（制度等を含む）、システム技術・プロジェクト管理、リスク管理等に精通したプロ集団を育成する。</p>
<p style="text-align: center;">創造性</p>
<p>将来を見据えた組織の基盤作りとあるべき決済インフラ像（機能・システム等）の追求に当たっては、固定概念にとらわれず、先見的かつ先進的な発想のもと、取り組む。</p>
<p style="text-align: center;">協調性</p>
<p>わが国銀行界における決済インフラの提供主体として、当該領域は「協調領域」という認識のもと、取り組む。</p>

2. 第3次中期経営計画における具体的課題・個別目標とその主な成果

第3次中期経営計画では、これらビジョンと基本方針のもと、具体的課題・個別目標をそれぞれ掲げ、経営計画（アクション・プラン）に沿って以下のとおり対応を行った。

具体的課題
個別目標
経営計画（アクション・プラン）の主な成果
1. 次世代の資金決済システムの構築に向けた検討
(1) 第7次全銀システムの安定運行 ²
第7次全銀システム・全銀 EDI システムの安定運行
(2) 次世代の資金決済システムに関する検討
「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」等の設置・開催・報告書公表
(3) 次期中継コンピュータ開発に係る検討
仮想化集約方式の採用、要件定義・基本設計・詳細設計・製造・単体試験の実施
2. モアタイムシステム・全銀 EDI システムの利用促進に向けた取組み
(1) モアタイムシステムの利用促進に向けた取組み
加盟銀行参加状況フォロー、月間取扱件数 1,000 万件突破のリリース、紹介動画公表
(2) 全銀 EDI システムの利用促進に向けた取組み
2次開発、開発担当者連絡会の開催、助成施策の実施、紹介動画公表
3. 組織体制の更なる強化
(1) 調査・研究機能の充実
調査広報グループの新設、北欧等現地調査、全銀ネット調査レポート公表
(2) 情報発信の強化・拡充
Sibos プレゼン、全銀システムパンフレット改版、全銀システム等紹介動画公表
(3) 加盟銀行との連携強化
内国為替制度運営費の創設・運営、清算参加者向けアンケート、ステークホルダーとの対話
(4) 人材育成の強化
社内・社外研修実施、BCPに係る内部習熟訓練の実施
4. 業務継続態勢・リスク管理態勢の検証および環境変化を踏まえた整備・充実
(1) モアタイムシステム・全銀 EDI システムの稼働等を踏まえた業務継続態勢の整備・充実
運用体制等の見直し、BCP 運用訓練、新型コロナ対応、東阪デュアルオペレーションの開始
(2) サイバーセキュリティ対策をはじめとするリスク管理態勢の整備・充実
サイバー攻撃発生時の運用訓練、オリパラ対応、脅威インテリジェンスによるリスク評価

² 「第7次全銀システムへの確実な更改」から 2020 年度改組。

3. 清算参加者向けアンケート結果

第4次中期経営計画の策定に先立ち、清算参加者を対象に「次期中期経営計画策定に関するアンケート」を実施。第3次中期経営計画の各取組みに関する満足度や継続性のほか、全銀ネットに対する清算参加者のニーズや今後取り組むべき課題等を調査した。概要は以下のとおり。

対象先	清算参加者
調査内容	① 第3次中期経営計画のレビュー ② 次期中期経営計画における具体的な取組課題・検討事項
総評	<ul style="list-style-type: none"> ● 第7次全銀システムの安定運行や次世代の資金決済システムに関する検討を含む「1. 次世代の資金決済システムの構築に向けた検討」のほか、「3. 組織体制の更なる強化」、「4. 業務継続態勢・リスク管理態勢の検証および環境変化を踏まえた整備・充実」については、総じて満足との評価が多く、現状の水準で継続するべきとの意見が多数。 ● 一方、「2. モアタイムシステム・全銀 EDI システムの利用促進に向けた取組み」は、「モアタイムシステムの利用促進に向けた取組み」は満足とする回答が多くあるものの、「全銀 EDI システムの利用促進に向けた取組み」は、未だ成果が不十分であり、産業界や関係省庁との連携を含め、取組みを強化すべきという意見が優勢。
意見・要望 ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀システムは重要決済業務の根幹を成すシステムであるとともに、日本の社会基盤としての役割があり、持続的な経済成長を支えるシステムとして、安定稼動するための不断の取組みが必要。 ● 各種送金プラットフォームにおける取引が伸びていることもあり、こたろシステムとの接続等、低コストの多頻度小口送金の仕組の整備が急務。 ● 決済手段の多様化や全体的な送金コスト低下、セキュリティ対策の高度化の必要性等を踏まえ、新技術の活用等による次期全銀システムの費用負担の軽減やリスクの低減に向けた検討が必要。 ● 資金決済を巡る環境が刻々と変化する中、諸外国の動向も踏まえ、加盟銀行との連携をさらに強化し、ステークホルダーとの協議を積極的に行える環境が必要。 ● 資金移動業者の全銀システム参加検討に当たっては、決済リスクへの対策のみならず、金融機関とのイコールフットイングを確保するための体制が必要。 ● 人口減少時代においてはヒト・モノ・情報の流れの最適化が求められる。国際的な取引基準の活用、次期全銀システムとの連携、業種横断的な取引のデジタル化を見据え、データ利活用が推進される次世代取引基盤の振興を目指し、全銀 EDI システム（ZEDI）のあるべき姿について検討が必要。 ● ZEDI の利用促進には、金融界や銀行のみでの取組みには限界があるため、産業界側で主体的に導入していくためのアプローチが必要。

III. 短期・中期・長期を見据えた事前検討事項

1. 環境認識

全銀ネットの定款（第3条）に謳う「社会的基盤である金融機関間の資金決済およびこれに関連する業務を円滑・安全かつ効率的に実施し、信頼ある金融インフラを構築することにより、利用者の保護、利便の向上を図り、もって国民生活の安定向上に資する」という経営理念にもとづき、第4次中期経営計画の策定に当たっては、現代の日本社会が抱える課題等を認識することが肝要である。

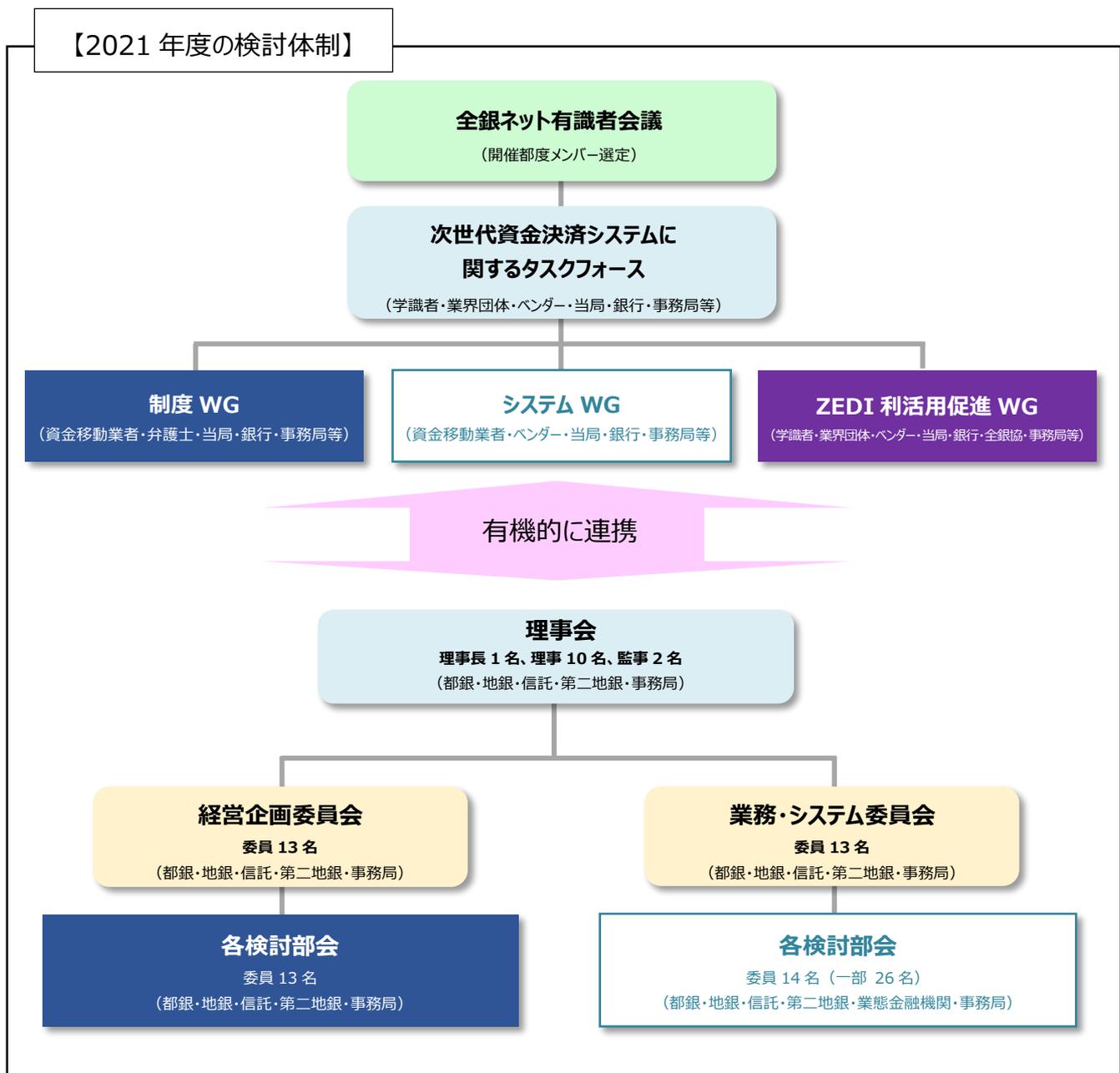
このため、加盟銀行のニーズに加えて、全銀ネットを取り巻く環境変化を4つの観点に分類・整理のうえ、検討を行っている。

観点	環境変化
社会・イベント	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化・人口減少 ● 新型コロナウイルス感染症の拡大 ● キャッシュレス決済の浸透 ● リモートワークの定着 ● デジタルトランスフォーメーションの進展 ● SDGs 達成に向けた動き ● 銀行を取り巻く経営環境 ● ハッカーグループ等によるサイバー攻撃の脅威の高まり
規制・制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 銀行法改正による業務範囲規制・出資規制の緩和 ● 改正資金決済法の施行による資金移動業者の規制見直し ● 適格請求書等保存方式（インボイス制度）の導入 ● 「成長戦略実行計画」における決済インフラの見直しおよびキャッシュレスの環境整備 ● 「デジタル社会の実現に向けた重点計画」における契約・決済等の相互連携分野のデジタル化の推進 ● 「規制改革実施計画」における書面・押印・対面手続きの見直し
テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> ● 中央銀行デジタル通貨（CBDC）に関する議論 ● クラウド・API・ブロックチェーン等の商用環境への適用拡大
銀行界の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」における①資金移動業者への全銀システム開放および②多頻度小口決済の利便性向上に係る方向性提示 ● 都市銀行5行出資によることらの設立およびことらシステム稼動に向けた対応 ● 銀行間手数料の廃止および内国為替制度運営費の創設・適用開始 ● 大規模災害・新型コロナウイルス感染症等に備えた業務継続態勢（BCP）の強化 ● 「手形・小切手機能の全面的な電子化に向けた自主行動計画」の策定 ● 税・公金収納の効率化・電子化に向けた取組み ● 電子交換所の設立

2. 全銀ネット有識者会議・次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース・ワーキンググループ

前述の「次期中期経営計画策定に関するアンケート」における次期中期経営計画における具体的な取組課題・検討事項においては、加盟銀行の負担軽減に向けた取組み、さらなる加盟銀行との連携強化、ことらとの連携などのほか、資金移動業者の参加を見据え、内国為替制度の見直し（担保管理制度・仕向超過額管理制度の効率化など）、全銀システムの効率化・高度化に係る意見（API 接続の検討など）も寄せられた。

これら内国為替制度・全銀システムに対する意見については、本アンケートと同時に実施した「次世代資金決済システムの構築に向けた加盟銀行の期待・要望事項アンケート」に寄せられた意見とともに、次世代資金決済システムに関する検討タスクフォースおよび傘下のワーキンググループにおいて活用・検討を行っている。



IV. 第4次中期経営計画

1. ビジョン・基本方針

第4次中期経営計画のビジョン・基本方針は、清算参加者向けのアンケート結果を踏まえ、第3次中期経営計画のビジョン（3つのC）・基本方針（6つの指針）のポリシーを継承しつつ、全銀ネットを取り巻く環境変化や清算参加者のニーズのほか、一般社団法人全国銀行協会（以下「全銀協」という。）の中期計画（2022年度～2024年度）のビジョン・基本方針も踏まえ、以下の内容とする。

(1) ビジョン

第4次中計の期間を全銀システムが次世代資金決済システムという「Next Stage」へ「Step Up」するための準備期間と位置づけ、以下の4つのキーワードの頭文字を取って「STEP」と題する。

STEP
<p style="text-align: center;">Sustainability ～持続的な経済成長を支えるシステム～</p>
<p>経済の血流といえる為替取引の礎である全銀システムの安定運行を堅持し、わが国の持続的な経済成長を支える。</p>
<p style="text-align: center;">Technology ～新技術の活用～</p>
<p>既存のアーキテクチャにとらわれず、新たな技術の活用可能性を追及し、全銀システムの安全性と効率性の両立を目指す。</p>
<p style="text-align: center;">Engagement ～連携の強化～</p>
<p>全銀ネットへの加盟資格の拡大を見据え、ステークホルダーとの連携をさらに強化し、より利便性の高い制度・システムを構築する。</p>
<p style="text-align: center;">Promotion ～次世代取引基盤の振興～</p>
<p>産業界・金融界と一体となって、デジタル時代にふさわしい次世代取引基盤の構築を目指す。</p>

(2) 基本方針

第4次中計における「具体的課題」、「個別目標」、そして「経営計画（アクション・プラン）」の設定の前提となる基本方針を、4つの行動原則として言語化する。

4つの行動原則
<p style="text-align: center;">主体的・戦略的な行動</p>
<p>ステークホルダーと緊密に連携しつつ、国内外の決済システム・サービスに関する動向等を調査し、中長期的な観点からあるべき姿を設計することにより、主体的・戦略的に国民経済の向上に寄与する利便性の高い資金決済システムを創造する。</p>
<p style="text-align: center;">相互運用性の確保</p>
<p>わが国唯一の資金清算機関として、デジタル社会・キャッシュレス化の進展に伴い提供される多様な送金・決済サービスについて、相互運用性を確保できるよう主導的な役割を果たす。</p> <p>また、デジタル化を見据え、全銀 EDI システムのより一層の利用促進を図るとともに、産・官と連携のうえ、契約・決済に係る相互運用性の確保・向上に向けて取り組む。</p>
<p style="text-align: center;">安定性・信頼性の維持・向上</p>
<p>システムの安定稼働を堅持するとともに、感染症拡大等の環境変化も踏まえ、業務継続体制（BCP）およびリスク管理態勢を一層強化する。</p> <p>また、システム技術・プロジェクト管理・リスク管理等に精通した人材を育成し、盤石な運営体制を構築する。</p>
<p style="text-align: center;">透明性の確保</p>
<p>2023年に全銀システム稼働開始から50年という大きな節目を迎えることも踏まえ、積極的かつ継続的な情報発信を通じて透明性を向上させ、わが国の社会基盤に相応しい、よりオープンで健全な資金決済システムを目指す。</p>

2. 具体的課題・個別目標

第3次中期経営計画のレビュー、環境認識、清算参加者アンケート結果のほか、2021年度全銀ネット有識者会議（2022年1月開催）における有識者からの示唆・提言や次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース・ワーキンググループの議論等も踏まえ、上記のビジョンと基本方針をより具体化した、具体的課題とそれに対する個別目標を下表のとおり掲げる。

具体的課題	
個別目標	
概要	
1. 次世代資金決済システムの構築	
(1) 次期全銀システムの構築に向けた対応	
<p>「全銀ネット有識者会議」や「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の議論等を踏まえ、安全性を維持しつつ、柔軟性と全体最適な効率性が確保された資金決済システムの実現を志向し、デジタル社会に相応しい次期全銀システムのグランドデザインを描き、構築に向けたロードマップを示すとともに、必要な対応を着実に進める。</p>	
(2) 全銀 EDI システムの更改に向けた対応	
<p>現行全銀 EDI システムの更改期限が 2024 年 12 月に到来することから、今後の利用見通しを見極めながら、2021 年度に策定した仮にシステム更改を行うとした場合の基本方針に沿って、具体的な検討を進める。</p> <p>ただし、システム更改の是非に関する判断（決定）は、「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」における議論や国を挙げたデジタル化推進に向けた取組・進捗状況等を踏まえて行う必要があることから、関係するステークホルダーとの緊密な連携を行う。</p>	
(3) 全国銀行内国為替制度の利便性向上に向けた取組み	
<p>新たな決済・送金サービスの登場によるキャッシュレス化の進展や電子交換所の設立等の決済を取り巻く環境変化を踏まえ、既存加盟銀行のみならず新たな参加者を含めた利便性向上の観点から、現行制度・旧来業務の見直し・合理化について検討する。</p> <p>また、全銀ネットが定める統一的な仕組みとして創設した内国為替制度運営費を適切に運営するため、状況に応じて必要な対応を実施する。</p>	
2. 取引基盤の高度化	
(1) 資金移動業者への全銀システムの参加資格拡大に向けた対応	
<p>「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の議論等を踏まえ、決済の安全性・信頼性の確保と利用者および参加者の利便性向上の両立を前提に、関係当局と緊密に連携しながら、資金移動業者への全銀システム参加資格拡大に向けた対応を着実に進める。</p> <p>また、参加を希望する資金移動業者に対するサポートや、加盟した資金移動業者に対するモニタリングなど、必要な対応を適切に行う。</p>	
(2) ことらシステムとの連携	
<p>「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の議論等を踏まえ、多頻度小口決済の利便性向上の短期的な現実解として位置付けられたことらシステムについて、全銀ネットとことらが緊密に連携して、サービス提供の実現等に向けた対応を着実に進める。</p>	
(3) 契約・決済等の相互連携分野のデジタル化に向けた全銀 EDI システムの利活用促進	
<p>2023 年 10 月のインボイス制度開始に向けた電子インボイス（日本版 Peppol）との連携や、国を挙げた取引のデジタル化に向けた取組みを見据え、データ利活用が推進される契約・決済等の相互連携分野におけるデジタル化の推進に資するべく、全銀 EDI システムのより一層の利活用促進を図る。</p>	

具体的課題 個別目標 概要
3. 安心・安全な資金決済システムの提供
(1)全銀システム等の安定運行 第7次全銀システム（コアタイムシステム・モアタイムシステム）および全銀 EDI システムの安定運行を確保する。 また、次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）開発プロジェクトを計画どおり進め、現行中継コンピュータ（RC17 シリーズ）からの移行を着実に進めるほか、第7次全銀システムの一部設備の取替を計画に沿って確実に進行。
(2)業務継続態勢の維持・向上 大規模災害や新型コロナウイルス等の感染症に対する業務継続態勢について、リスクや状況変化に応じた随時見直しや改善に向けた検討を行うとともに、訓練・演習を計画的に実施する等、BCPの実効性向上を図る。 また、被災時等を想定した東京センターと大阪センターの平常時のデュアルオペレーションについて、大阪センターにおいて実施する業務内容を拡充し、態勢強化を図る。
(3)リスク管理態勢の維持・向上 国際決済銀行（BIS）・決済・市場インフラ委員会（CPMI）/証券監督者国際機構（IOSCO）「金融市場インフラのための原則」（FMI 原則）、金融庁「清算・振替機関等向けの総合的な監督指針」（監督指針）等の要請や、ハッカーグループによるサイバー攻撃の脅威の高まり等を踏まえ、リスク管理態勢の整備・充実を図る。
4. 事務局機能の更なる強化
(1)調査・研究・情報発信機能の強化 国内外において資金決済を取り巻く環境が目まぐるしく変化する状況に適切に対応すべく、全銀ネットがもつ調査・研究機能を一層強化し、参加者に資する情報還元を行う。 また、よりオープンで健全な資金決済システムを目指し情報公開を徹底するとともに、2023 年に全銀システム稼動開始から 50 年という大きな節目を迎えることも踏まえ、全銀システムの高い安全性・信頼性および一層の高度化に向けた取組みについて国内外へアピールすべく、積極的な情報発信を行う。
(2)ステークホルダーとの緊密な連携 決済高度化に関する社会的なニーズの高まりを踏まえ、参加者との連携を一層強化する。 また、資金移動業者の全銀システム参加や契約・決済等の相互連携分野におけるデジタル化の推進を見据え、関係当局、関係業界団体、フィンテック事業者、システムベンダーやソフトウェアベンダー等との連携を強化する。
(3)盤石な運営体制の構築 資金清算機関として、全国銀行内国為替制度および全銀システム・全銀 EDI システムという持続的な経済成長を支えるインフラを通じ、わが国の社会基盤を維持する使命を果たすため、盤石な業務継続を図る観点から、引続き業務環境・人人体制等の維持・向上に取り組み、より一層強化された運営体制を構築する。

3. 経営計画（アクション・プラン）

具体的課題・個別目標を実現、達成するための経営計画（アクション・プラン）等の詳細は次頁以降に掲載している。

なお、これらのアクション・プランについては、取組状況および環境変化を踏まえ、毎年度見直しを実施する。

(1) 次期全銀システムの構築に向けた対応

① 概要

概要
「全銀ネット有識者会議」や「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の議論等を踏まえ、安全性を維持しつつ、柔軟性と全体最適な効率性が確保された資金決済システムの実現を志向し、デジタル社会に相応しい次期全銀システムのグランドデザインを描き、構築に向けたロードマップを示すとともに、必要な対応を着実に進める。

② 取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 次期全銀システムの構築に向けた基本方針・ロードマップ（システム開発スケジュール）の策定 ● 次期全銀システムの開発ベンダー選定に向けた諸準備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期全銀システムの開発ベンダー選定 ● 次期全銀システムの要件定義 ● ロードマップ等にもとづく次期全銀システムの構築に向けた対応 ● 決済を取り巻く環境変化等を踏まえた追加論点の確認と議論（必要に応じて基本方針を更新） 	<ul style="list-style-type: none"> ● ロードマップ等にもとづく次期全銀システムの構築に向けた対応

以上

(2) 全銀 EDI システムの更改に向けた対応

①概要

概要

現行全銀 EDI システムの更改期限が 2024 年 12 月に到来することから、今後の利用見通しを見極めながら、2021 年度に策定した仮にシステム更改を行うとした場合の基本方針に沿って、具体的な検討を進める。

ただし、システム更改の是非に関する判断（決定）は、「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」における議論や国を挙げたデジタル化推進に向けた取組・進捗状況等を踏まえて行う必要があることから、関係するステークホルダーとの緊密な連携を行う。

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 基本方針に沿った次期全銀 EDI システムの論点整理 ● デジタル化推進に向けた取組・進捗状況等の確認 ● 全銀 EDI システム利用に向けた企業等の対応状況の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● システム更改の是非に関する判断（決定）（更改を行う場合） ● 次期全銀 EDI システムの要件定義 ● 次期全銀 EDI システムの基本設計 ● 次期全銀 EDI システムの詳細設計 ● 次期全銀 EDI システムの製造・単体試験 	<p>（更改を行う場合）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 次期全銀 EDI システムの受入試験・総合運転試験 ● 次期全銀 EDI システムの移行・稼働

以上

(3) 全国銀行内国為替制度の利便性向上に向けた取組み

①概要

概要
<p>新たな決済・送金サービスの登場によるキャッシュレス化の進展や電子交換所の設立等の決済を取り巻く環境変化を踏まえ、既存加盟銀行のみならず新たな参加者を含めた利便性向上の観点から、現行制度・旧来業務の見直し・合理化について検討する。</p> <p>また、全銀ネットが定める統一的な仕組みとして創設した内国為替制度運営費を適切に運営するため、状況に応じて必要な対応を実施する。</p>

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）への移行に向けた全国銀行内国為替制度見直しの検討 ● 文書為替の廃止に向けた検討 ● 普通送金（送金小切手）廃止に向けた対応 ● 新現金担保制度の見直しに向けた検討 ● 仕向超過限度額の適切な管理 ● 内国為替制度運営費の運営 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）への移行に向けた全国銀行内国為替制度の見直し ● 文書為替の廃止に向けた検討 ● 普通送金（送金小切手）廃止に向けた対応 ● 仕向超過限度額の適切な管理 ● 内国為替制度運営費の運営 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文書為替の廃止に向けた検討 ● 普通送金（送金小切手）廃止 ● 仕向超過限度額の適切な管理 ● 内国為替制度運営費の国庫金・公金への適用開始 ● 2025 年度上期実施予定の内国為替制度運営費の見直しに係る被仕向対応コスト等の検証準備 ● 内国為替制度運営費の運営

以上

(1) 資金移動業者への全銀システムの参加資格拡大に向けた対応

①概要

概要
<p>「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の議論等を踏まえ、決済の安全性・信頼性の確保と利用者および参加者の利便性向上の両立を前提に、関係当局と緊密に連携しながら、資金移動業者への全銀システム参加資格拡大に向けた対応を着実に進める。</p> <p>また、参加を希望する資金移動業者に対するサポートや、加盟した資金移動業者に対するモニタリングなど、必要な対応を適切に行う。</p>

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 業務方法書等関係諸規則の改正 ● 資金移動業者のモニタリング方法の検討・整理 ● 資金移動業者の清算参加者としての加盟に係る検討・整理 ● 新たな接続方式である API ゲートウェイの構築方針の策定および構築要否・時期等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀システムに参加を希望する資金移動業者へのサポート ● 加盟時および加盟後の資金移動業者へのモニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀システムに参加を希望する資金移動業者へのサポート ● 加盟時および加盟後の資金移動業者へのモニタリング

以上

(2) ことらシステムとの連携

① 概要

概要
「次世代資金決済システムに関する検討タスクフォース」の議論等を踏まえ、多頻度小口決済の利便性向上の短期的な現実解として位置付けられたことらシステムについて、全銀ネットとことらが緊密に連携して、サービス提供の実現等に向けた対応を着実に進める。

② 取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● ことらプロジェクトに係る全銀システムの仕様変更 ● ことらシステムの稼動に伴う内国為替制度関係諸規則の見直し ● ことらシステムにもとづく決済統計情報の公表 ● 多頻度小口決済のあり方の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● ことらとの連携 ● ことらシステムにもとづく決済統計情報の公表 ● 多頻度小口決済のあり方の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● ことらとの連携 ● ことらシステムにもとづく決済統計情報の公表 ● 多頻小口決済のあり方の検討

以上

(3) 契約・決済等の相互連携分野のデジタル化に向けた全銀 EDI システムの利活用促進

①概要

概要
2023 年 10 月のインボイス制度開始に向けた電子インボイス（日本版 Peppol）との連携や、国を挙げた取引のデジタル化に向けた取組みを見据え、データ利活用が推進される契約・決済等の相互連携分野におけるデジタル化の推進に資するべく、全銀 EDI システムのより一層の利活用促進を図る。

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● IPA/DADC「契約・決済アーキテクチャ検討会」との連携および実証事業の進捗フォロー ● ZEDI 利活用促進に向けた産業界・業界団体・関係省庁との連携 ● 電子インボイス（日本版 Peppol）との連携に向けたソフトウェアベンダー等との連携 ● 2021 年度 ZEDI 助成施策ユースケースを活用した周知広報活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ZEDI 利活用促進に向けた産業界・業界団体・関係省庁との連携 ● 電子インボイス（日本版 Peppol）との連携に向けたソフトウェアベンダー等との連携・対応状況のフォロー ● 10 月のインボイス制度導入に向けた周知広報活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ZEDI 利活用促進に向けた産業界・業界団体・関係省庁との連携 ● ZEDI 利活用促進に向けたソフトウェアベンダー等との連携 ● 事業者におけるインボイス制度の対応を契機とした活用事例やユースケースの共有などの周知広報活動の実施

以上

(1) 全銀システム等の安定運行

①概要

概要
<p>第7次全銀システム（コアタイムシステム・モアタイムシステム）および全銀 EDI システムの安定運行を確保する。</p> <p>また、次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）開発プロジェクトを計画どおり進め、現行中継コンピュータ（RC17 シリーズ）からの移行を着実に進めるほか、第7次全銀システムの一部設備の取替を計画に沿って確実に進行。</p>

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 第7次全銀システムの安定運行 ● 全銀 EDI システムの安定運行 ● 次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）開発プロジェクト管理 ● 第7次全銀システムの一部設備の取替え 	<ul style="list-style-type: none"> ● 第7次全銀システムの安定運行 ● 全銀 EDI システムの安定運行 ● 次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）稼働 ● 第7次全銀システムの一部設備の取替え 	<ul style="list-style-type: none"> ● 第7次全銀システムの安定運行 ● 全銀 EDI システムの安定運行 ● 第7次全銀システムの一部設備の取替え

以上

(2) 業務継続態勢の維持・向上

①概要

概要
<p>大規模災害や新型コロナウイルス等の感染症に対する業務継続態勢について、リスクや状況変化に応じた随時見直しや改善に向けた検討を行うとともに、訓練・演習を計画的に実施する等、BCP の実効性向上を図る。また、被災時等を想定した東京センターと大阪センターの平常時のデュアルオペレーションについて、大阪センターにおいて実施する業務内容を拡充し、態勢強化を図る。</p>

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀システム（コアタイムシステム・モアタイムシステム）および全銀 EDI システムの BCP 運用訓練の実施 ● 東阪デュアルオペレーションの運用 ● 大阪センターの業務内容の拡充 ● 大規模災害・新型コロナウイルス感染症等への対策 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀システム（コアタイムシステム・モアタイムシステム）および全銀 EDI システムの BCP 運用訓練の実施 ● 東阪デュアルオペレーションの運用 ● 大規模災害・新型コロナウイルス感染症等への対策 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀システム（コアタイムシステム・モアタイムシステム）および全銀 EDI システムの BCP 運用訓練の実施 ● 東阪デュアルオペレーションの運用 ● 大規模災害・新型コロナウイルス感染症等への対策

以上

(3) リスク管理態勢の維持・向上

①概要

概要
国際決済銀行（BIS）・決済・市場インフラ委員会（CPMI）/証券監督者国際機構（IOSCO）「金融市場インフラのための原則」（FMI 原則）、金融庁「清算・振替機関等向けの総合的な監督指針」（監督指針）等の要請や、ハッカーグループによるサイバー攻撃の脅威の高まり等を踏まえ、リスク管理態勢の整備・充実を図る。

②取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 2022 年度リスク管理に関する年間活動計画の策定 ● 全銀システム・全銀 EDI システムに対するセキュリティ診断の実施 ● 次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）開発プロジェクトのリスク管理の実施 ● 流動性リスクに対するフィージビリティ検証の実施 ● 信用リスク・流動性リスクに対するストレステストの実施 ● システムリスク・情報セキュリティリスク・サーバーセキュリティリスク・イベントリスク等への対応 ● FMI 原則、監督指針等の改正状況のフォロー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023 年度リスク管理に関する年間活動計画の策定 ● 全銀システム・全銀 EDI システムに対するセキュリティ診断の実施 ● 次期中継コンピュータ（RC23 シリーズ）開発プロジェクトのリスク管理の実施 ● 流動性リスクに対するフィージビリティ検証の実施 ● 信用リスク・流動性リスクに対するストレステストの実施 ● システムリスク・情報セキュリティリスク・サーバーセキュリティリスク・イベントリスク等への対応 ● FMI 原則、監督指針等の改正状況のフォロー ● FMI 原則情報開示の更新 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2024 年度リスク管理に関する年間活動計画の策定 ● 全銀システム・全銀 EDI システムに対するセキュリティ診断の実施 ● 流動性リスクに対するフィージビリティ検証の実施 ● 信用リスク・流動性リスクに対するストレステストの実施 ● システムリスク・情報セキュリティリスク・サーバーセキュリティリスク・イベントリスク等への対応 ● FMI 原則、監督指針等の改正状況のフォロー

以上

(1) 調査・研究・情報発信機能の強化

① 概要

概要

国内外において資金決済を取り巻く環境が目まぐるしく変化する状況に適切に対応すべく、全銀ネットがもつ調査・研究機能を一層強化し、参加者に資する情報還元を行う。
また、よりオープンで健全な資金決済システムを目指し情報公開を徹底するとともに、2023年に全銀システム稼動開始から50年という大きな節目を迎えることも踏まえ、全銀システムの高い安全性・信頼性および一層の高度化に向けた取組みについて国内外へアピールすべく、積極的な情報発信を行う。

② 取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 諸外国の決済システムの動向調査 ● 新技術の動向調査 ● 中央銀行デジタル通貨（CBDC）の動向フォロー ● 「全銀ネット調査レポート2022」の公表 ● 「全銀システムに関するコスト（2021年10月公表）」の情報更新 ● 全銀ネットウェブサイトリニューアル 	<ul style="list-style-type: none"> ● 諸外国の決済システムの動向調査 ● 新技術の動向調査 ● 中央銀行デジタル通貨（CBDC）の動向フォロー ● 「全銀ネット調査レポート2023」の公表 ● 「全銀システムに関するコスト」の情報更新 ● 全銀システム稼動50周年記念対応 	<ul style="list-style-type: none"> ● 諸外国の決済システムの動向調査 ● 新技術の動向調査 ● 中央銀行デジタル通貨（CBDC）の動向フォロー ● 「全銀ネット調査レポート2024」の公表 ● 「全銀システムに関するコスト」の情報更新

以上

(2) ステークホルダーとの緊密な連携

① 概要

概要
<p>決済高度化に関する社会的なニーズの高まりを踏まえ、参加者との連携を一層強化する。</p> <p>また、資金移動業者の全銀システム参加や契約・決済等の相互連携分野におけるデジタル化の推進を見据え、関係当局、関係業界団体、フィンテック事業者、システムベンダーやソフトウェアベンダー等との連携を強化する。</p>

② 取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 「全銀ネット有識者会議」の開催 ● 次世代資金決済システムに関する検討体制の検討および検討体の設置・開催 ● 加盟銀行向け説明会の開催 ● 日本資金決済業協会および Fintech 協会等との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「全銀ネット有識者会議」の開催 ● 加盟銀行向け説明会の開催 ● 日本資金決済業協会および Fintech 協会等との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「全銀ネット有識者会議」の開催 ● 加盟銀行向け説明会の開催 ● 日本資金決済業協会および Fintech 協会等との連携

以上

(3) 盤石な運営体制の構築

① 概要

概要
<p>資金清算機関として、全国銀行内国為替制度および全銀システム・全銀 EDI システムという持続的な経済成長を支えるインフラを通じ、わが国の社会基盤を維持する使命を果たすため、盤石な業務継続を図る観点から、引続き業務環境・人員体制等の維持・向上に取り組み、より一層強化された運営体制を構築する。</p>

② 取組事項

2022 年度	2023 年度	2024 年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀協グループ内における適切な人員配置による事務局組成 ● 社内 OJT・外部研修・資格取得・IT ベンダーとのコミュニケーション等を通じた人材の育成 ● BCP 体制強化やポストコロナを見据えた業務環境の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀協グループ内における適切な人員配置による事務局組成 ● 社内 OJT・外部研修・資格取得・IT ベンダーとのコミュニケーション等を通じた人材の育成 ● 持続可能な業務環境の維持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全銀協グループ内における適切な人員配置による事務局組成 ● 社内 OJT・外部研修・資格取得・IT ベンダーとのコミュニケーション等を通じた人材の育成 ● 持続可能な業務環境の維持

以上

第1次～新第2次中期経営計画の概要

【第1次中期経営計画（2011年度～2013年度）】

ビジョン・基本方針	3つの柱	具体的な課題
<p>【ビジョン】 「信頼・進化」</p> <p>①さまざまな外部環境の変化・顧客ニーズに柔軟・迅速に対応できる経営基盤を確立</p> <p>②高い安全性や効率性、利便性を持った決済システム・サービスを提供することで、資金清算機関として国内外の地位を築くとともに加盟銀行の発展にも貢献</p> <p>【基本方針】3つのS</p> <p>①専門性・Speciality</p> <p>②迅速性・Speed</p> <p>③戦略性・Strategy</p>	<p>I. 組織、制度の充実</p>	<p>1. 運営体制の充実等</p> <p>2. 業務執行体制の充実等</p> <p>3. 内部規定・内部監査等の充実</p> <p>4. 人材確保・育成に関する計画・運営</p> <p>5. 決済・システムリスク管理の運営の充実</p> <p>6. 国際基準・関係法制度への対応</p> <p>7. 外部委託に関する第三者評価の導入</p> <p>8. 加盟銀行へのアンケート</p>
	<p>II. 全銀システムの更なる進化</p>	<p>1. 全銀システムの調査研究</p> <p>2. 次世代の全銀システムに向けての検討</p> <p>3. 国際化・標準化に向けた取組み</p> <p>4. 全銀システム・内国為替サービスの対外理解の促進</p>
	<p>III. 全銀システム・プロジェクトの完遂</p>	<p>1. 第6次全銀システムの稼動に向けた総合運転試験・移行の安全な実施</p> <p>2. 制度変更の円滑な実施および実施後のフォローアップ</p> <p>3. でんさいネットの稼動対応、MTデータ伝送の廃止・新ファイル転送の利用拡大</p> <p>4. 新日銀ネット対応</p>

第1次～新第2次中期経営計画の概要（続き）

【第2次中期経営計画（2014年度、2015年度）】

ビジョン・基本方針	3つの柱	具体的な課題
【ビジョン】 「信頼・進化・リーダーシップ」 【基本方針】 4つのS ①安定性・Stability ②戦略性・Strategy ③専門性・Speciality ④迅速性・Speed	I. 業務継続体制（BCP）の強化・拡充およびリスク管理態勢の整備・充実	1. 環境変化を踏まえた業務継続体制の強化・拡充
		2. 監督指針・FMI原則を踏まえたリスク管理態勢の整備・充実
	II. 全銀システムの機能向上	1. 全銀システムに求められる役割・将来展望を踏まえた検討
		2. 全銀システム稼動時間拡大プロジェクトの遂行
		3. 次期全銀システムに係る検討・開発
	III. 組織体制の整備	4. 新日銀ネットへの対応
		1. 内国為替制度に関する対外理解の促進および加盟銀行との連携強化
2. 事務局体制の整備・強化		

【新第2次中期経営計画（2016年度～2018年度）※】

ビジョン・基本方針	3つの柱	具体的な課題
【ビジョン】 「信頼・進化・リーダーシップ」 【基本方針】 4つのS ①戦略性・Strategy ②安定性・Stability ③迅速性・Speed ④専門性・Speciality	I. 将来展望を踏まえた全銀システムのあり方および利用者利便向上のための全銀システム開発およびこれに関連する開発に関する検討	1. 将来展望を踏まえた全銀システムのあり方に係る検討
		2. 全銀システム稼動時間拡大プロジェクトに係る検討
		3. 第7次全銀システム開発に係る検討
		4. 中継コンピュータ後継機開発に係る検討
		5. 全銀 EDI システム開発に係る検討
	II. 業務継続体制（BCP）の強化・拡充およびリスク管理態勢の整備・充実	1. 環境変化を踏まえた業務継続体制の強化・拡充
		2. 監督指針・FMI原則を踏まえたリスク管理態勢の整備・充実
	III. 組織体制の整備・強化	1. 加盟銀行等との一体的・戦略的な取組みを遂行するための組織体制の整備・強化
		2. 主体的・機動的な取組みを遂行するための組織体制の整備・強化

※ 全銀協の中期計画（2016年度～2018年度）のサイクルと同期を図るため、「第2次中期経営計画」を、2016年度を起点とする「新第2次中期経営計画（2016年度～2018年度）」として再策定したものの。

以上