世界が進むチカラになる。

MUFG

地域金融機関における
オペレーショナル・レジリエンス確保
に向けた
危機管理態勢・BCPの高度化

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

1. オペレーショナル・レジリエンスを巡る動き

オペレーショナル・レジリエンスとは

■ オペレーショナル・レジリエンス（以下、オペレジ）とは

システム障害、テロ、サイバー攻撃、自然災害等の発生時においても、金融機関が重要な業務を、最低限維持すべき水準で継続できる能力

のことです。

■ 金融機関を取り巻くリスク環境が複雑化する中、従来型の危機管理・BCPでは充分とは言えなくなってきています。社会的な影響が大きい重要な業務を担う金融機関には、業務の強靭性・復旧力の確保に向けて、態勢を再検討することが求められています。

金融行政の動き

■ 金融監督当局より「オペレジ」という概念が提示され、そのための原則や考え方などが公表されました。

- 2021年　3月31日　バーゼル銀行監督委員会 「オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則」 を公表
- 2022年12月16日　金融庁 「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方（案）」 を公表

以下、**金融庁ディスカッションペーパー**と記します

金融機関に求められる対応

■ 危機管理態勢・BCPは、これまでも金融機関が整備に努めてきた分野であり、一定レベルの態勢は出来ています。

■ 各金融機関には、新たに示されたオペレジの考え方を踏まえ、危機管理態勢・BCPを向上させていくことが求められています。

2. オペレジ高度化に向けた視点　ｉ)「基本動作」への対応

■ 金融庁ディスカッションペーパーでは、金融機関がオペレジを確保するにあたって取り組むべき**「基本動作」**が明示されました。各金融機関は、この基本動作を踏まえて危機管理・BCPを再構築していくことが望まれます。

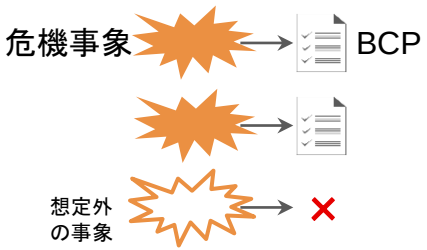
金融庁ディスカッションペーパーで示された「基本動作」		地域金融機関の一般的な対応状況
基本動作	（出所）「オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた基本的な考え方（案）」（金融庁　2022年12月）	
①「重要な業務」の特定	重要な業務（その中断が金融システムの安定や利用者の日常生活に著しい悪影響を生じさせるおそれのある金融サービス）を特定する	● 金融機関として、危機時においても継続するべき重要な業務は、既存のBCPにおいても定義済み
②「耐性度」の設定	重要な業務についても業務中断が必ず起こることを前提に最低限維持すべき水準（耐性度）を設定する	課題 ● 未対応 従来からの目標復旧時間に加えて、利用者目線での影響（取引額、利用者数 ／等）を加味した耐性度を要検討
③ 相互連関性のマッピング、必要な経営資源の確保	必要な社内外の経営資源を特定し、それらの相互連関性や相互依存度をマッピングする。必要な投資を意思決定し、ヒト・モノ・カネを採用・配置・配分する ※ 必要な経営資源からアプローチしており、特定の危機事象を想定しない「オールハザード型」の危機管理・BCPが志向されています	課題 ● 未対応 職員、システム、外部委託先等はそれぞれ管理しているものの、BCPの観点でのマッピングは未対応
見直し ④ 適切性の検証、追加対応	経営陣のコミットメントの下、シナリオ分析や訓練等を通じて、適切性を組織横断的に検証し、必要に応じて見直しや追加的措置を講じる	課題 ● 未対応 上記の［②「耐性度」の設定］［③相互連関性のマッピング、必要な経営資源の確保］に対応した上で、危機管理態勢・BCPを見直し

2. オペレジ高度化に向けた視点　ⅱ）オールハザード対応

- BCPは従来、危機となる事象（地震、風水害　など）を想定する「シナリオベースアプローチ」での策定が一般的でした。
- しかしながら、リスク環境が複雑化する中、危機事象を漏れなく想定して事前に準備をしておくことが困難になっています。そこで、危機事象の内容に依らず維持するべき経営資源に着目した「リソースベースアプローチ」でBCPを検討し、実効性を高めています。
- 「リソースベースアプローチ」のBCPは、特定の事象に限定した対応ではないため「オールハザード型」とも言われます。前掲のオペレジの基本動作においても、重要業務を維持するための経営資源の特定、相互連関性のマッピングを行う手順となっており、「オールハザード型」のBCPが想定されています。

シナリオベースアプローチ

- 最初にBCP策定が必要な危機事象を設定し、事象ごとに対応手順を策定するアプローチ。
- 危機が多様化・複雑化する中で多くのシナリオを想定する必要があること、事前に想定していなかった危機事象が発生した場合に対応できないこと、などの問題点が指摘されている。



リソースベースアプローチ

- 危機事象の内容に依らず、自機関にとっての経営のコアである重要業務を支える「経営資源」を確保することを起点に、対応手順を検討し、BCPを策定する。
- 多様化・複雑化する危機事象を個別に想定する必要がなく、「オールハザード」で計画を策定する。

重要業務		
必要な経営資源	従業員	・・・
	施設	・・・
	システム	・・・
	サードパーティ	・・・

→ BCP

3. オペレーショナル・レジリエンス確保に向けた危機管理態勢・BCPの高度化支援

■ オペレーショナル・レジリエンス確保に向けて、貴行における危機管理態勢・BCPの見直し、高度化をご支援します。

高度化にあたっての基本方針

■ 金融庁ディスカッションペーパーの基本動作を踏まえて、危機管理態勢・BCPの高度化を進めます。

■ リソースベースアプローチによるオールハザード型BCPに対応します。

高度化支援の進め方

(1)重要な業務の再確認と耐性度の設定	(2)重要な業務における経営資源の可視化	(3)危機管理態勢・BCPの見直し、高度化に向けたご提言
● 貴行で設定している重要な業務について再確認します。 ● 顧客・社会のニーズや代替手段の有無などを考慮して、業務・経営資源ごとに耐性度を検討し、目標復旧時間(RTO)、目標復旧レベル(RLO)を検討します。	● 重要な業務の遂行に必要な経営資源(要員、システム、施設　等)を洗い出し、マッピングすることで相互の連関性を可視化します。	● 左記工程(1)(2)の分析結果に基づき、貴行における危機管理態勢・BCPの高度化に向けたご提言を行います。
金融庁ディスカッションペーパーにおける基本動作との対応		
①「重要な業務」の特定 ②「耐性度」の設定　に対応	③相互連関性のマッピング、必要な経営資源確保　に対応	④適切性の検証、追加対応　に対応

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせはこちら

https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144

—本資料のご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先： 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 https://www.murc.jp/inquiry/

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

https://www.murc.jp/corporate/about/

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）

その他市販書籍のご案内

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
（2024年冬）

日本はこうなる!?
－2025年を生き抜くビジネス戦略－

日本はこうなる特設サイト
（番組アーカイブ視聴可）

WEB上での情報発信

コンサルティングレポート
https://www.murc.jp/library/report/

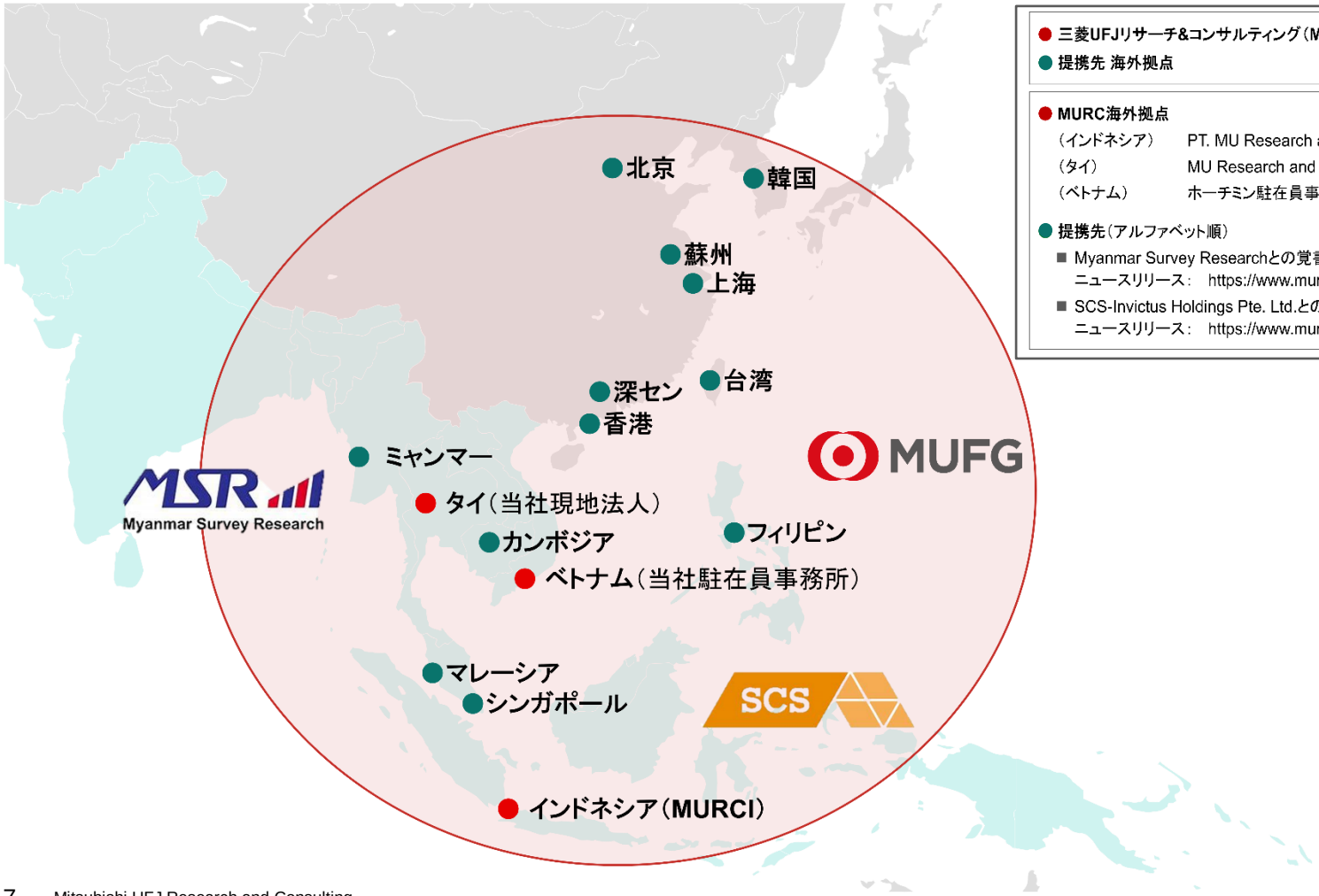
Quick 経営トレンド
https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/

オンラインセミナー過去動画
https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/

クローズアップ（取材記事）
https://www.murc.jp/library/closeup/

ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を持って、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



● 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（MURC）海外拠点
● 提携先 海外拠点

● MURC海外拠点

（インドネシア）	PT. MU Research and Consulting Indonesia（**MURCI**）
（タイ）	MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.（**MURCT**）
（ベトナム）	ホーチミン駐在員事務所

● 提携先（アルファベット順）

- Myanmar Survey Researchとの覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_191001/
- SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.との覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_210202/

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/

MUFG