

世界が進むチカラになる。



危機管理の高度化 ～マルチインシデントへの対応～

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

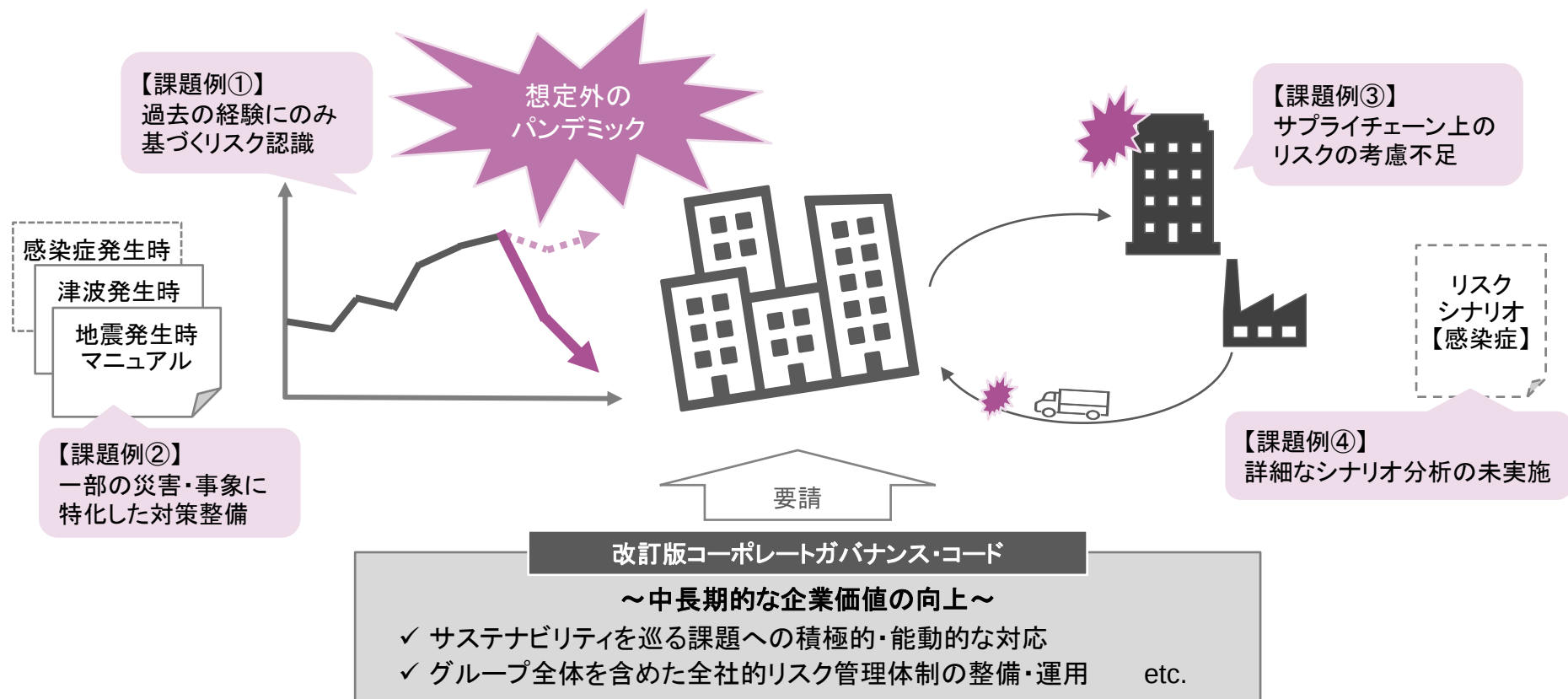
- I. 危機管理の高度化が求められる背景と対応のポイント
- II. 支援テーマ(例)のご紹介

I. 危機管理の高度化が求められる背景と対応のポイント

危機管理の高度化が求められる背景

複雑化するリスク・危機管理

- 2020年に発生した新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、近年激甚化している自然災害、大規模サイバー攻撃といった「危機」は、多くの企業でなされていた事前の想定を遥かに超えて、企業の業績に多大な影響を及ぼすばかりか、その存続さえも脅かすケースもあります。
- 改訂版コーポレートガバナンス・コード(2021年6月)においても、「サステナビリティを巡る課題への対応」や「グループ全体を含めた全社的なリスク管理体制の整備・運用」が追記される等、より一層経営における“中長期的な企業価値の向上”の観点の重要性が強調されています。
- 一方で、従前の企業の危機管理は、一部の災害・事象や過去の経験に基づいて認識したリスクへの個別対応にとどまっている場合が多く、サプライチェーン全体を含めて広くリスクを識別し、そのリスクが自社に与える影響を詳細なシナリオ分析等を通じて具体的にシミュレーションを実施している企業はいまだに多くはないのが現状です。

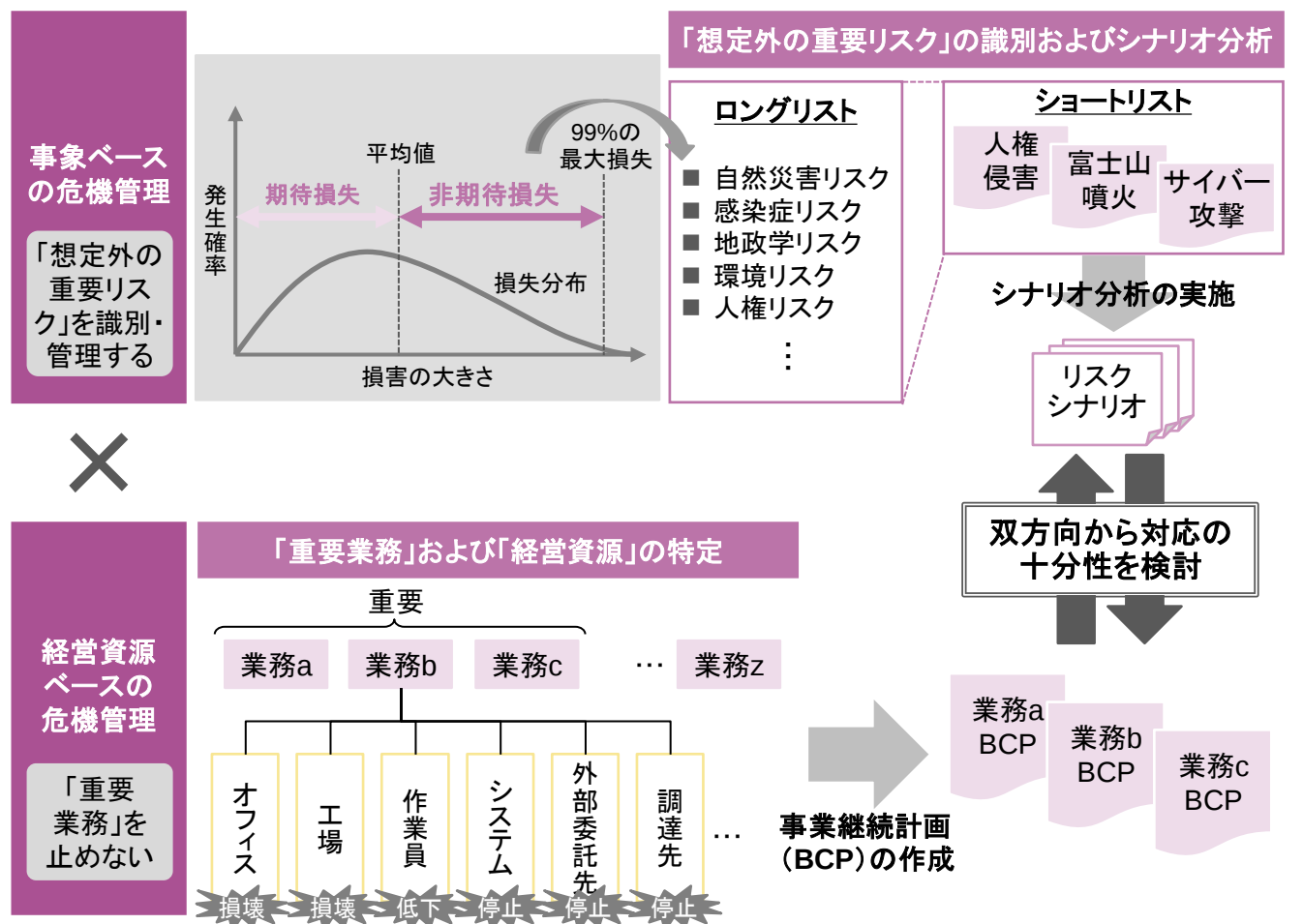


危機管理高度化のためのポイント

「事象ベース」と「経営資源ベース」の両面からの危機管理

- こうした現状に鑑み、一部の先進的な企業では、「事象」及び「経営資源」の両面から自社の危機をでき得る限り広範に認識し、具体的なシナリオを想定することで、様々な危機事象（マルチインシデント）に対する態勢を整備しようとしています。

マルチインシデントに備えるための「事象ベース」「経営資源ベース」両面からの危機管理（イメージ）



MURCの支援テーマ（例）

(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

- メガトレンドを踏まえ、「想定外の重要リスク」を識別
- 各重要リスクについて詳細なシナリオ分析を実施

(2) 重要業務のレジリエンス強化支援

- 自社にとっての経営のコアである「重要業務」を特定
- 「重要業務」を支える「経営資源」を確保し、危機発生時にも業務を継続するためのBCPを策定

II. 支援テーマ(例)のご紹介

支援テーマ例(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

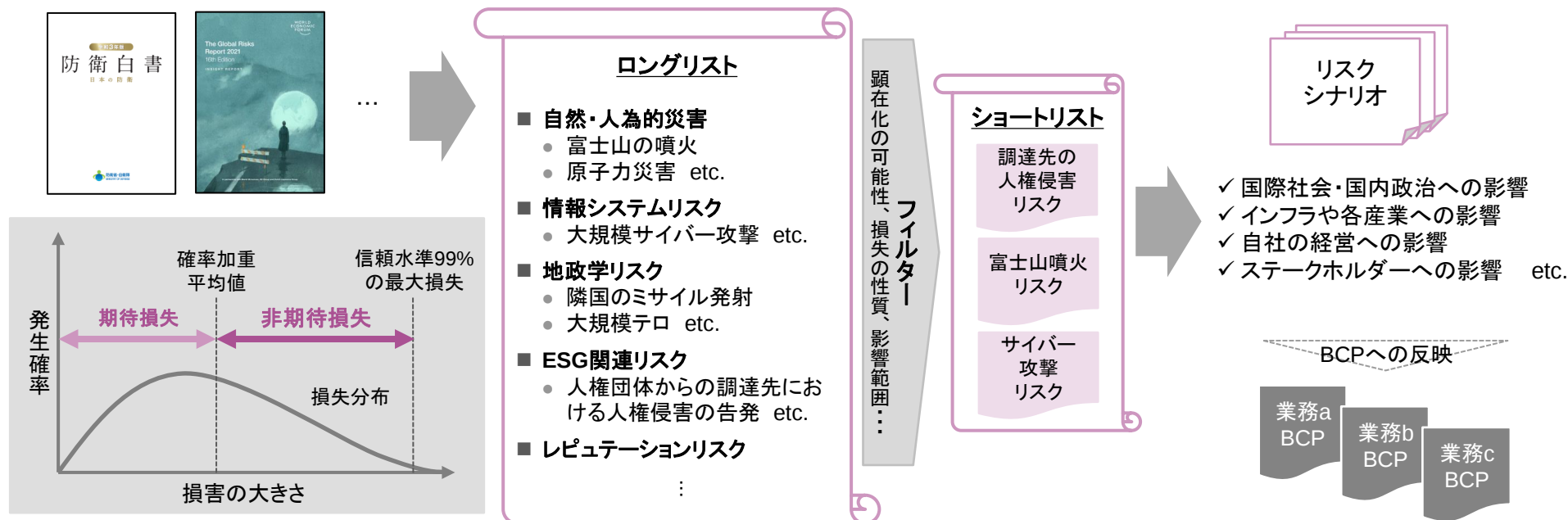
支援テーマ例(1)の全体像

- 「事象ベースの危機管理」とは、自社にとっての「想定外の重要リスク」を事象単位で識別し、備えることを指します。近年特に問題になっているのは、発生頻度が低いものの発生した際の損失額が大きい「非期待損失」です。
- 各国の政府機関やインテリジェンス機関等が公表するレポートも含めて情報を収集し、メガトレンド(世界全体に大きく影響を与えるような潮流)を把握し、可能な限り多くの「非期待損失」イベントを識別することで、少なくとも自社に影響しうる重要リスクを管理対象から外さないようにすることが重要です。

支援テーマ例(1)のステップ(イメージ)



各種レポートによる「非期待損失」イベントの把握



支援テーマ例(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

企業のリスク管理における「非期待損失」検討の重要性

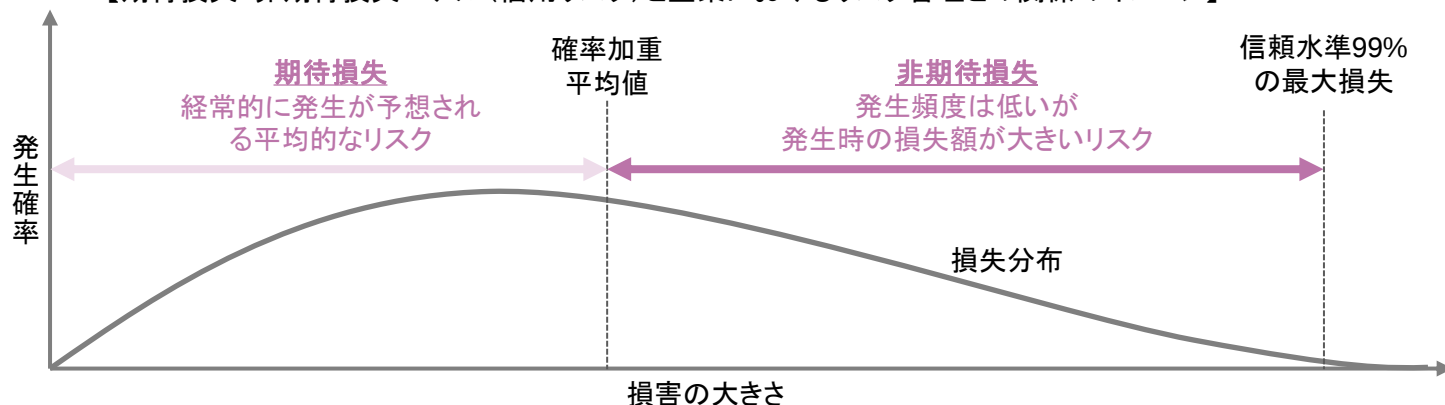
- 「非期待損失」とは、信用リスク計測で用いられる概念であり、信用ポートフォリオにおける最大損失から、将来経常的に発生が予想される平均的なリスクである「期待損失」を除いたものとされます。
- 企業におけるリスク管理においても、このような発生頻度は低いものの、発生した際の損失額が大きいリスクは検討されるべきと考えます。従来より、その経営全体に対する中長期的な影響の検討は必ずしも十分になされていなかったものと思われます。
- 新型コロナウイルス感染症の拡大防止失敗の教訓から、こうした「非期待損失」への事前の十分な対応準備が重要であると考えられます。

【STEP1】 リスク情報の収集

【期待損失・非期待損失モデル(信用リスク)と企業におけるリスク管理との関係のイメージ】

リスクの検討モデル

企業でのリスク管理



一般的なリスク管理において評価・分析・対応の検討がなされている。



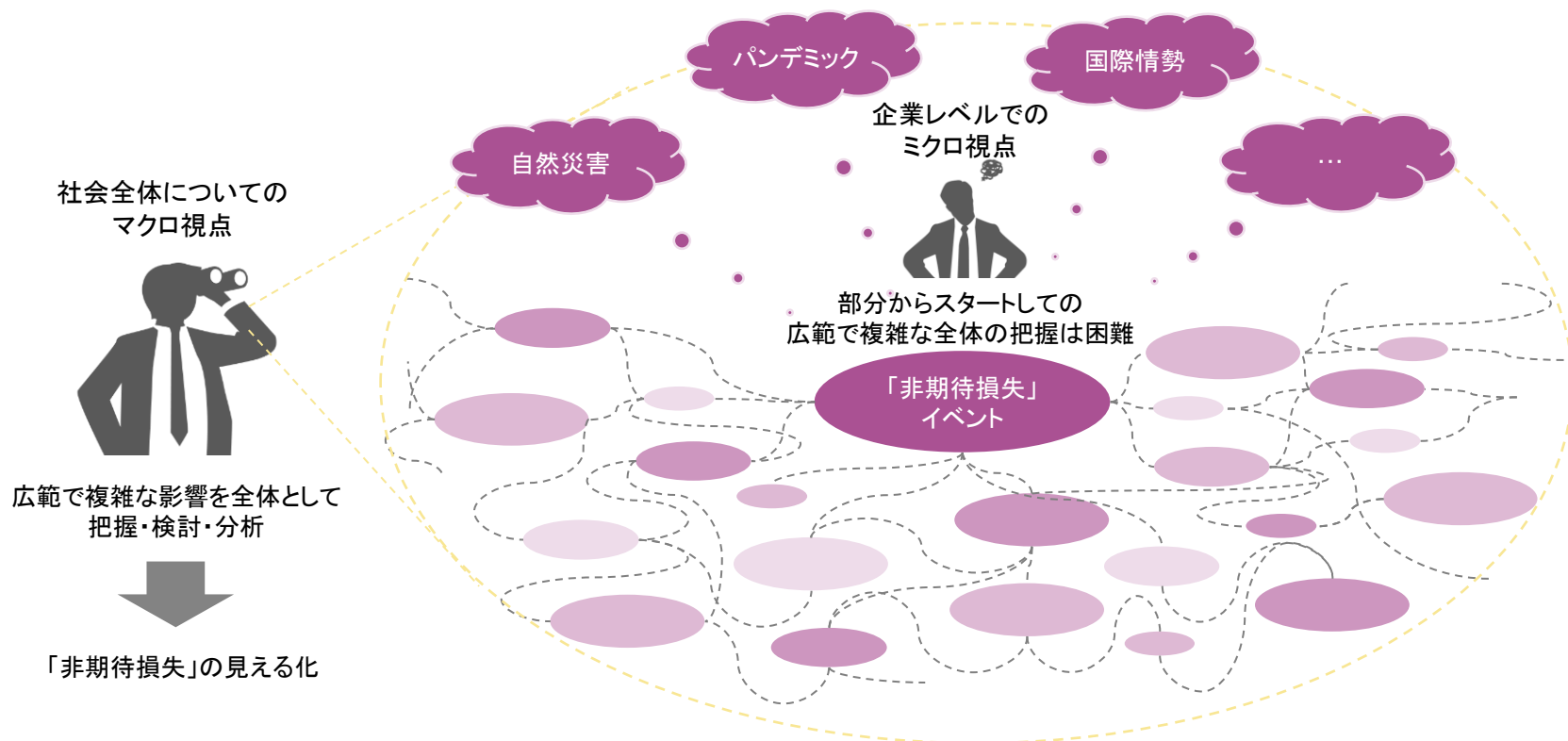
一部の災害や事象についてはBCP等が作成されているものの、その経営全体に対する中長期的な影響の検討が十分になされていることは稀。

支援テーマ例(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

「非期待損失」に対するマクロ視点での検討・分析の必要性

- 他のリスクと同様に、企業のリスク管理における「非期待損失」の検討においても、その最初のステップはリスクの認識・評価（影響の見える化）です。
- しかし、「非期待損失」の影響は広範かつ複雑であり、企業経営において一般的に検討される他のリスクのように、個別企業の観点（ミクロ視点）からその全体像を把握することは困難です。
- したがって、この場合、社会全体でのマクロの視点から検討することが有効と考えられます。

【STEP1】 リスク情報の収集



支援テーマ例(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

「非期待損失」の検討対象候補の例

■ 各国の政府機関やインテリジェンス機関等が公表するレポートを参照し、メガトレンド把握やシナリオ分析に役立てます。

- 防災基本計画：災害対策基本法第34条第1項の規定に基づき、中央防災会議が作成する政府の防災対策に関する基本的な計画
- 外交青書：国際情勢の推移及び日本が行ってきた外交活動の概観を取り纏めたものであり、昭和32年以来、毎年発行されているもの
- 防衛白書：わが国の現状と課題、その取組について広く内外への周知を図り、その理解を得ることを目的として毎年刊行されているもの
- Global Risk Report 2021：世界経済フォーラムが毎年発行している地球規模でのリスクを分析した報告書

【STEP1】 リスク情報の収集

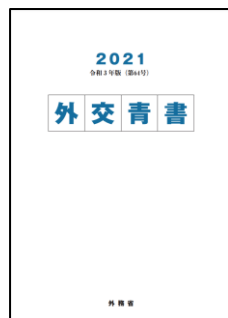
防災基本計画(内閣府)*1



〈検討対象となっている災害〉

- 地震災害
- 津波災害
- 風水害
- 火山災害
- 雪害
- 海上災害
- 航空災害
- 鉄道災害
- 道路災害
- 原子力災害
- etc.

外交青書(外務省)*2



〈「情勢認識」上の項目〉

- パワーバランスの変化
- 脅威の多様化と複雑化
- 世界経済の動向(保護主義、内向き傾向の顕在化、経済摩擦)
- 地球規模課題の深刻化
- 北朝鮮による核・ミサイル開発
- 中国の透明性を欠いた軍事力の強化と一方的な現状変更の試み

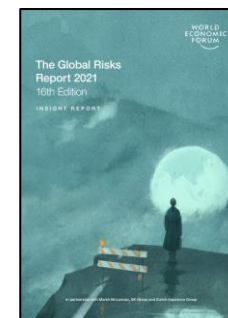
防衛白書(防衛省)*3



〈「新たな領域をめぐる動向・国際社会の課題」上の項目〉

- 軍事科学技術をめぐる動向
- 宇宙領域をめぐる動向
- サイバー領域をめぐる動向
- 電磁波領域をめぐる動向
- 海洋をめぐる動向
- 大量破壊兵器の移転・拡散
- 国際テロリズムの動向
- 気候変動が安全保障や環境や軍に与える影響

The Global Risks Report 2021*4



〈「グローバルリスク2021年版」一覧〉

- 異常気象
- 気候変動への適応(対応)の失敗
- 人為的な環境災害
- 感染症
- 生物多様性の喪失
- デジタル格差
- 大量破壊兵器
- 天然資源危機
- 生活破綻(生活苦)
- 国家間の関係悪化
- etc.

(出所) *1 内閣府ウェブサイト(<http://www.bousai.go.jp/taisaku/keikaku/kihon.html>) 参照

*2 外務省ウェブサイト(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/bluebook/index.html>) 参照

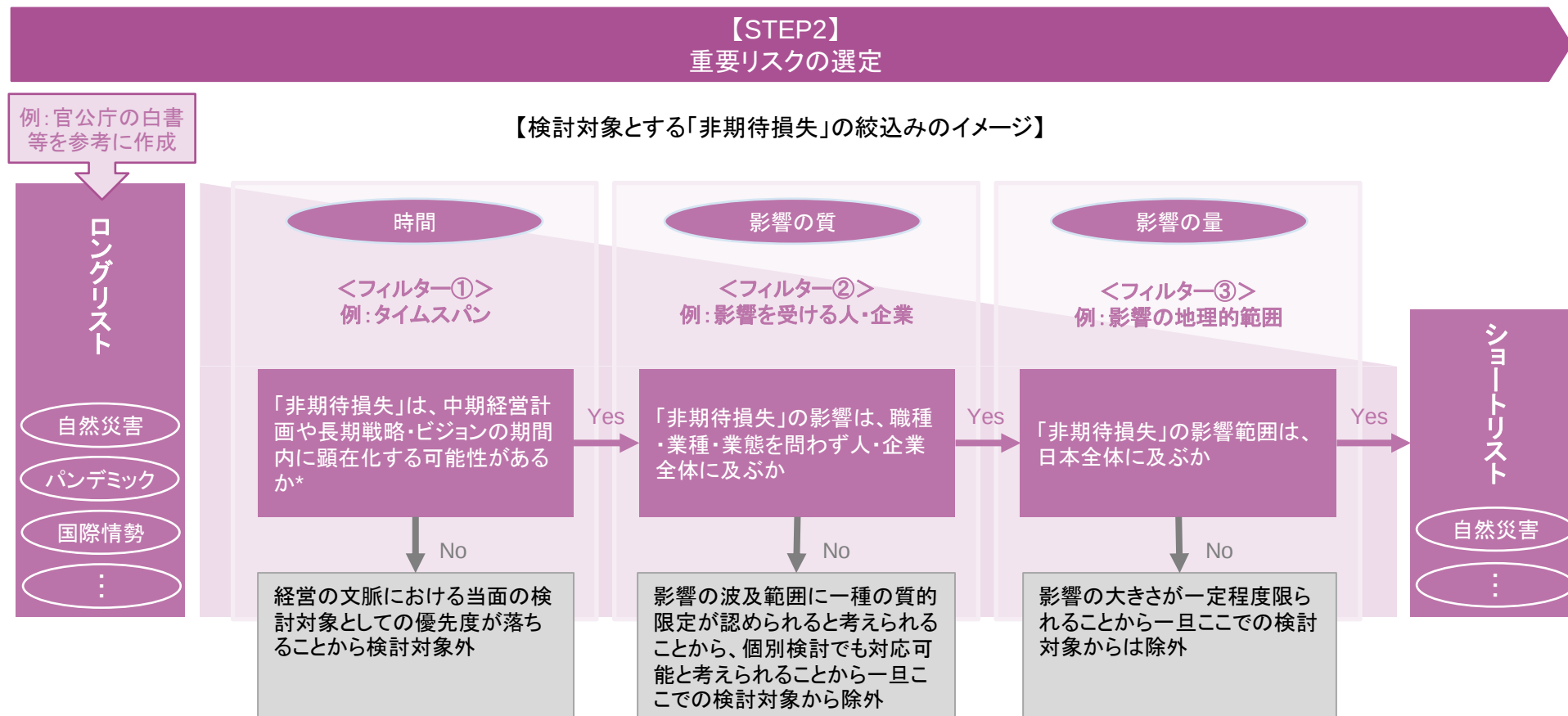
*3 防衛省ウェブサイト(<https://www.mod.go.jp/j/publication/wp/>) 参照

*4 World Economic Forum, "Global Risk Report 2021"(<https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>)

支援テーマ例(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

検討対象となる「非期待損失」の選定方法の例

- 検討すべき「非期待損失」は様々に考えられますが、その全てを検討することは実際には不可能です。
- そのため、官公庁が公表している白書等を参考にしつつ、「非期待損失」のロングリストを作成し、例えば「時間」や「影響の質・量」の観点から、自社の経営環境も考慮しつつ、検討対象候補を絞っていく方法が考えられます。



* もともと「非期待損失」は発生頻度が低いものを想定しているが、ここでの顕在化の可能性は、もっぱら顕在化の可能性検討の対象となる時間に着目するものであり、その時間内での発生頻度を検討するものではない点に留意。このフィルター例は、例えば、現在においてその原因となる事情は生じているものの、その具体的な影響の発生は100年後と考えられる(すなわち、一定の前提への留保は要するものの、企業経営の文脈で直ちに検討することへの要請は低いと考えられる)ようなものを検討対象から除外することを趣旨としている。

支援テーマ例(1) 想定外リスクの識別およびシナリオ分析支援

リスクシナリオ分析支援

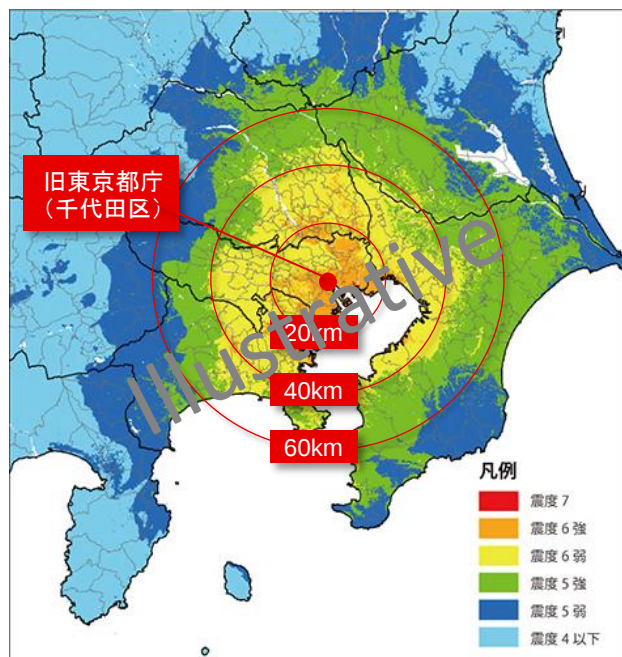
- 各種レポートの情報を基に、リスク別のシナリオ分析を支援します。
- インフラや産業、自社への影響は、「発生直後」「1週間後」「3か月後」「1年後」と時間軸で整理することで、より詳細な分析が可能となり、具体的な対応策を検討できるようになります。

【STEP3】 リスクシナリオ分析

被害予測に関する情報の収集

- 当該危機事象に関する各種レポートを閲覧し、被害の大きさや範囲に関する情報を取得

【首都直下型地震発生時の震度分布予測】



各インフラや産業への影響の推定

- 被災／非被災地域における主なインフラや産業への影響概要を、時系列に沿って推定

【インフラ】



【産業】



自社経営への影響の分析

- ビジネス全体を俯瞰し、自社の経営への影響を分析

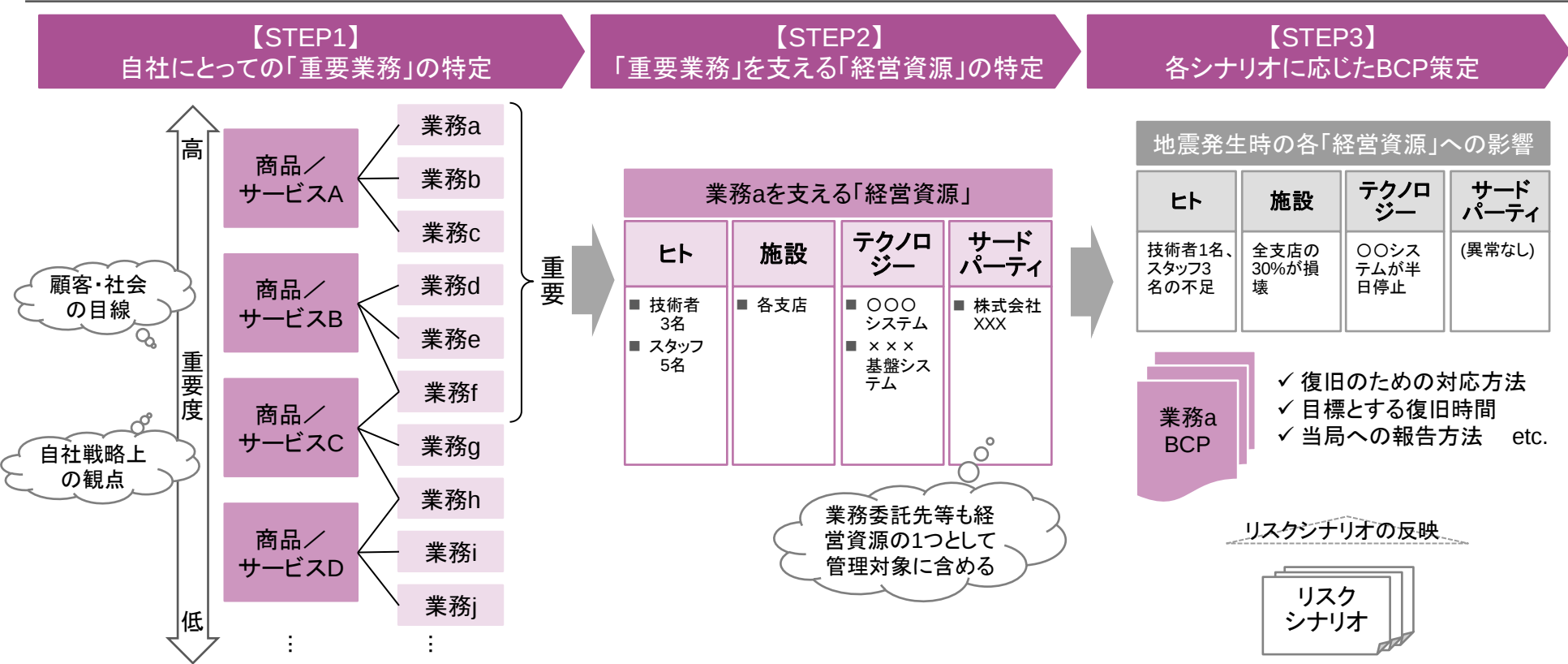


支援テーマ例(2) 重要業務のレジリエンス強化支援

支援テーマ例(2)の全体像

- 「経営資源ベースの危機管理」とは、自社にとっての「重要業務」をあらかじめ特定し、それを支える「経営資源」を早期に確保・復旧するための事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)を策定しておくことを指します。こうして自社のレジリエンス(回復力、復元力)を高めおくことで、思いもよぬリスクが発現してしまった場合においても、自社の「重要業務」を止めることなく、事業を継続できる可能性が高まります。
- 「重要業務」およびそれを支える「経営資源」の特定にあたっては、自社内の業務・経営資源だけではなく、サプライチェーン全体を俯瞰し、自社外にある業務・経営資源についても検討しておく必要があります。

支援テーマ例(2)のステップ(イメージ)



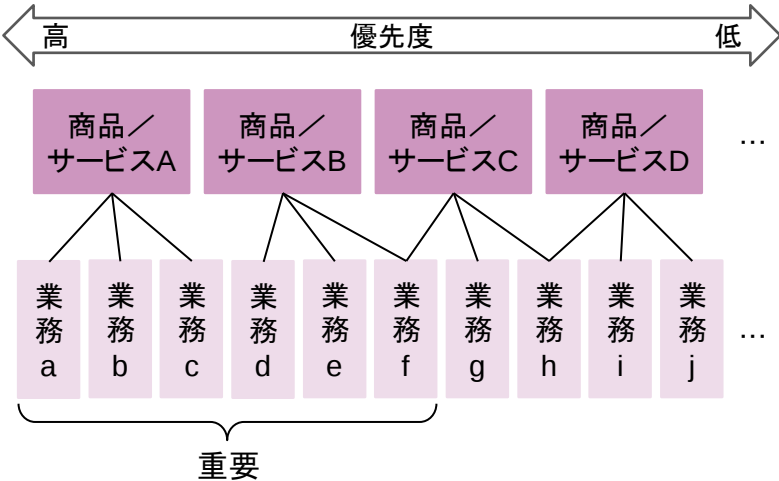
支援テーマ例(2) 重要業務のレジリエンス強化支援

「重要業務」／「経営資源」特定支援

- 貴社経営のコアである「重要業務」およびそれを支える「経営資源」の特定を支援します。
- 「重要業務」特定においては、文書レビューにより仮説を構築した上で、マネジメント・関係部署へのインタビューを行うことを想定しています。

【STEP1】 自社にとっての「重要業務」の特定

- 貴社のビジネス概要を理解し、顧客・社会目線（政府からの要請を含む）かつ自社戦略上の「重要な商品／サービス」およびそれに紐づく「重要業務」の仮説を構築



- 貴社マネジメントや関係部署へのインタビューを通じて、貴社経営のコアである「重要業務」を特定



【STEP2】 「重要業務」を支える「経営資源」の特定

- 貴社との協議を通じて、各「重要業務」を支える「経営資源」（ヒト、施設、テクノロジー、サードパーティ）を特定

		経営資源			
		ヒト	施設	テクノロジー	サードパーティ
		■ 管理監督者 ■ 技術者 ■ スタッフ etc.	■ オフィス ■ 工場 ■ 設備 etc.	■ ITシステム ■ データ etc.	■ 業務委託先 ■ サービスプロバイダー etc.
重要業務	業務a				
	業務b				
	業務c				
	業務d				
	業務e				
	業務f				
それ以外の業務	業務g				
	業務h				
	業務i				

支援テーマ例(2) 重要業務のレジリエンス強化支援

業務別BCP策定支援

- 個別の「重要業務」について、業務別の事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)策定を支援します。
- BCPには、「経営資源」への影響、緊急時の体制、アクションリスト、目標復旧時間・方法、代替手段等を盛り込みます。

【STEP3】 各シナリオに応じたBCP策定

リスク顕在時の「経営資源」への影響の特定

- 「重要業務」を支える「経営資源」が影響を受けるケースのシナリオを検討し、詳細化



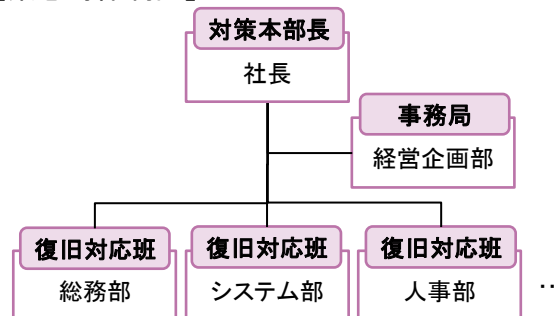
首都直下型地震発生時の各「経営資源」への影響

ヒト	施設	テクノロジー	サードパーティ
■ 管理監督者 ■ 技術者 ■ スタッフ etc.	■ オフィス ■ 工場 ■ 設備 etc.	■ ITシステム ■ データ etc.	■ 業務委託先 ■ サービスプロバイダーetc.
■ 技術者1名の不足 ■ スタッフ3名の不足	■ 全支店のうち30%が損壊 ■ 電力供給停止	■ ○○システムが半日停止	■ (地方に拠点があるため異常なし)

緊急時体制／代替手段等の検討

- シナリオを想定し、緊急時における業務継続のための体制、アクションリスト、目標復旧時間・方法、代替手段、当局への報告方法等を検討

【緊急時体制図】

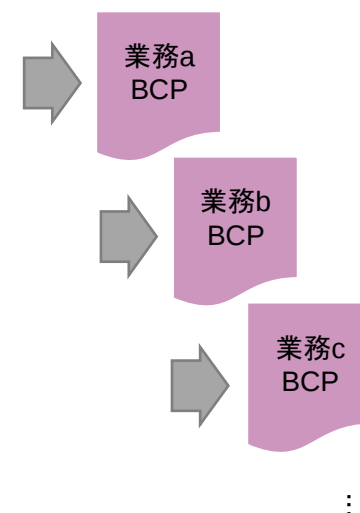


【アクションリスト】

アクションリスト	担当者	完了
・ 顧客への連絡	XXX	✓
・ 取引先への連絡	XXX	✓
・ 必要な資源の調達	XXX	
・ 代替拠点への移動手順の確認	XXX	
⋮	⋮	⋮

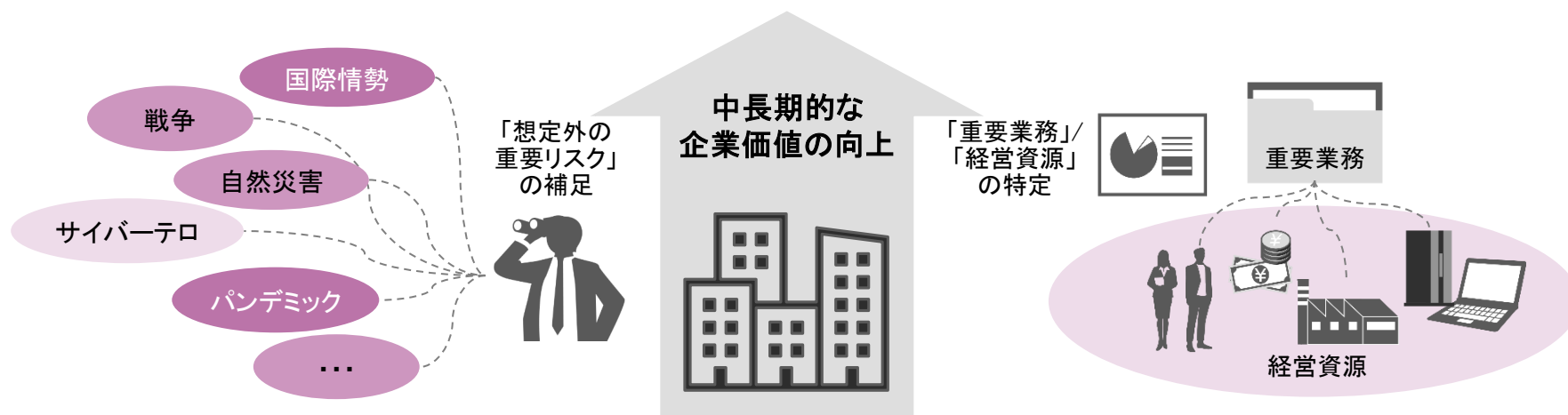
各対応の文書化

- 検討した内容を「業務別BCP」として文書化



中長期的な企業価値向上に向けて

- 今後起こりうる危機を乗り越えて自社の事業を継続していくためには、マルチインシデントへの対応態勢を構築することが避けられません。これに適切に対応することで、企業が「中長期的な企業価値」を向上させる基盤を構築することに繋がります。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、貴社が「中長期的な企業価値」を継続的に向上させることができるよう、「事象ベース」および「経営資源ベース」の両面から危機管理態勢の構築をご支援します。



事象ベースの危機管理

「非期待損失」を可能な限り識別の上、
自社にとっての「想定外の重要リスク」を特定し、備えること

- メガトレンドを踏まえ、「想定外の重要リスク」を識別
- 各重要リスクについて詳細なシナリオ分析を実施

両面から
検討

経営資源ベースの危機管理

危機発生時においても、自社にとって致命的となり得る
重要な経営資源を確保し、「重要業務」を止めないこと

- 自社にとっての経営のコアである「重要業務」を特定
- 「重要業務」を支える「経営資源」を確保し、危機発生時にも業務を継続するためのBCPを策定

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-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—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
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/](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/se
minar/w_230414/](https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/)



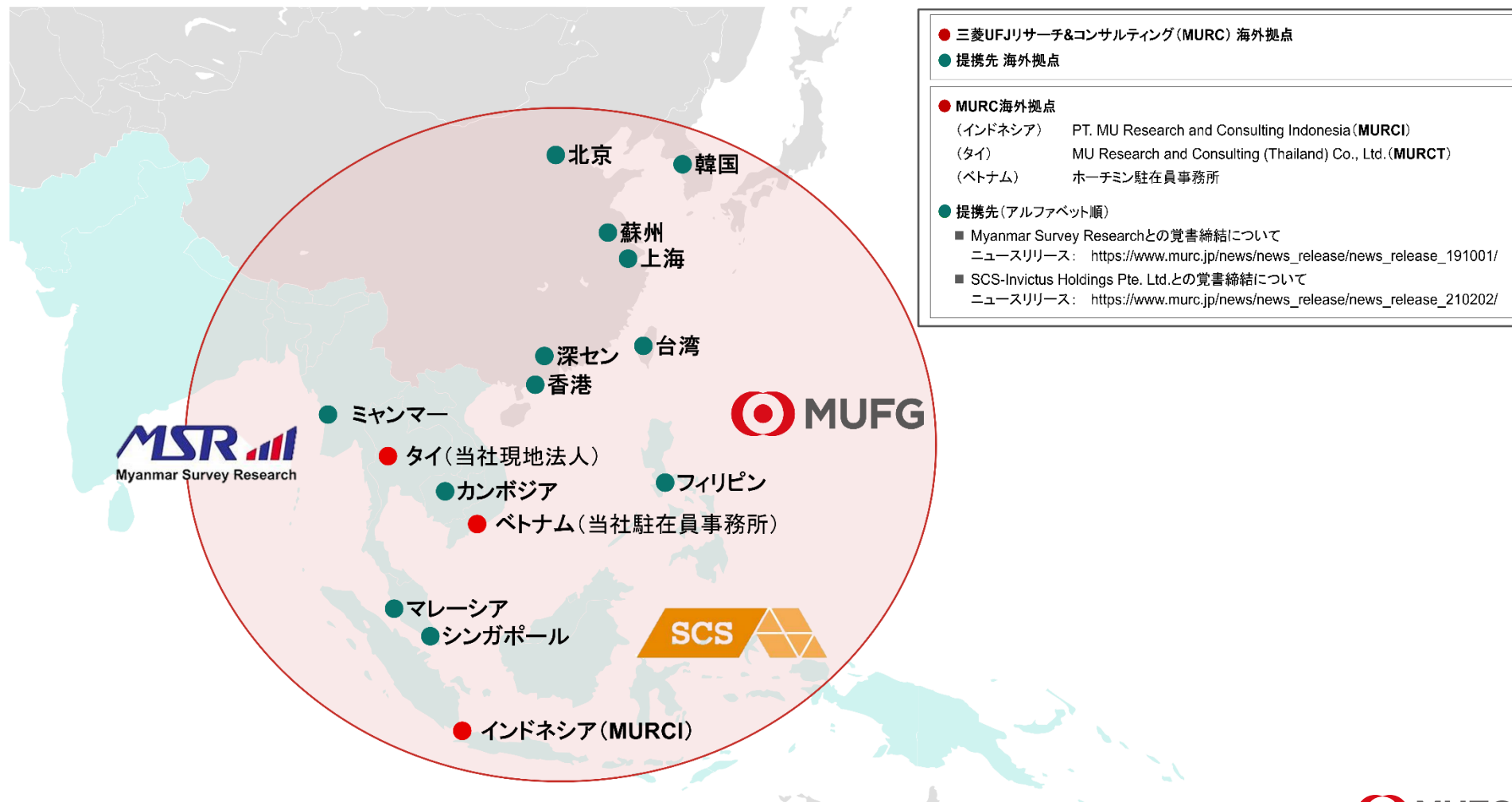
クローズアップ
(取材記事)

<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カ所に拠点を置いて、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&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/