

# inswatch Professional Report

【第261】2026.10.30

発行:有限会社インスウォッチ

## ■リスクマネジメント 2.0

ーリスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へー

筆 者 片山智弘・温水淳一・森田直子

Inswatch professional report は、専門家によるテーマ別に突っ込んだ分析レポートを、図表等も織りまぜた内容でお届けします。

マーケティング、経営戦略、リスクマネジメント、コンプライアンス、決算分析、商品分析、社会保険制度、DXなど、それぞれのプロによる専門性の高いレポートをお楽しみ下さい。

発行日は、第4または第5金曜日、PDFファイルにてお届けします。また、2024年より発行は年9回となっております。（4月末、8月末、12月末はお休みです）

### ※コンテンツご利用についてのお願い

inswatchのコンテンツ（inswatch weekly ,professional report）につきましては、購読者ご本人のご利用に限らせて頂きます。第三者に対するメールによる転送、ハードコピーによる配布等は、当社よりの許可を得たものを除き、固くお断りいたします。

なお、コンテンツご利用に関するお問い合わせは下記にお願いいたします。

■お問合せ [info@inswatch.co.jp](mailto:info@inswatch.co.jp)

■index ■

---

## ■リスクマネジメント 2.0

—リスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へ—

筆 者 片山智弘・温水淳一・森田直子

### 目次

|                                                        |       |
|--------------------------------------------------------|-------|
| ■筆者紹介 .....                                            | - 3 - |
| はじめに .....                                             | - 4 - |
| 11月13日・カンファレンス「リスクマネジメントのミライ 2026」開催.....              | - 5 - |
| ■ホワイトペーパー「リスクマネジメント 2.0—リスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へ」 ..... | - 5 - |

## ■筆者紹介



### 【片山 智弘（かたやま ともひろ）】

株式会社電通 スタートアップグロースパートナーズ シニアプロデューサー、株式会社エンタケア研究所 取締役

大学院在学中に就職試験練習サービスで起業し、売却後、株式会社電通へ入社。デジタルヘルスを含む新規事業開発に従事。株式会社セガ エックスディーの経営に携わる中で介護エンタテインメントの実証を行い、株式会社エンタケア研究所を共同創業。立命館大学客員准教授、慶應義塾大学訪問准教授。テクノロジーやエンタテインメントを活用した事業開発と社会実装に取り組む。



### 【温水 淳一（ぬくみず じゅんいち）】

GuardTech コミュニティ 代表 ファウンダー

1989 年神戸大学法学部卒業、同年住友海上火災（現三井住友海上火災）入社。IT 部門で損保の基幹システム開発・保守を担当。2021 年 4 月より三井物産インシュアランスへ出向、2023 年 7 月より三井物産インシュアランス・ホールディングスの共創デザイン部でオープンイノベーション推進を担当。2025 年 3 月三井住友海上火災を退職し現職。

2019 年 10 月に業界内有志を募って「GuardTech 検討コミュニティ（現 GuardTech コミュニティ）」を設立。本業の傍ら保険業界の協業共創とエコシステム醸成を目的としたコミュニティ活動を推進。年次カンファレンス「ホケンノミライ」をインスウオッチと共催。公式 note で主催・後援イベント情報を発信中。 <https://note.com/guardtech2024>



### 【森田 直子（もりた なおこ）】

保険ジャーナリスト 有限会社インスウオッチ発行人

保険・金融分野専門の執筆家。大手生保営業職員・保険代理店での営業経験を持ち現場知識に強く、庶民感覚を重視したわかりやすい文体に定評がある。主な執筆物に、大手保険代理店 WEB サイトや保険会社のご契約のしおり等のほか、ムック本執筆、保険毎日新聞コラム連載、近代セールス、東洋経済、等の業界誌・経済紙にて記事執筆多数、著書も複数発行。大学キャリア開発講座の講師や業界内外での講演活動など幅広く活動。保険業界メールマガジン inswatch 編集人。 ■主な執筆実績：Yahoo!保険 「保険をまなぼう」コンテンツ執筆、保険毎日新聞「生保営業のひよこ」連載コラム（現・執筆中）、保険会社ご契約のしおり 執筆（全 14 分冊）、保険会社・大手保険代理店などの WEB サイト執筆多数。「ダイヤモンド保険ラボ」にて随時執筆中。商品ランキング委員歴任。

## ■リスクマネジメント 2.0

### ーリスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へー

筆 者 片山智弘・温水淳一・森田直子

#### はじめに

企業が新しい事業や投資に踏み出すとき、リスクを避けることだけを考えていては、成長の機会も失われます。一方で、自然災害、サイバー攻撃、人材の離職、サプライチェーンの寸断などが重なり合う非常に複雑性の高い現在、経験や個別部門の対応だけで、事業全体への影響を見通すことは難しくなっています。どのリスクを引き受け、何に備え、どう経営判断につなげるのか。

その問いを、業界や専門領域を越えて考えたいという思いから、私たちの取り組みは始まりました。

そして 2026 年 3 月に行われた保険業界向けカンファレンス「ホケンノミライ 2026」において、企業リスクマネジメントに関するセッションでの議論を契機に、この 4 月から企業の実務家、大学研究者、保険・金融関係者、テクノロジー企業などが自然発生的に集まり、検討会議体「リスマネ 2.0 検討タスクフォース」を組成し、検討を重ねてきました。

その基本的な考え方とスタンスを「リスクマネジメント 2.0 ホワイトペーパー 2026 年 10 月版」に整理しており、今回その内容を紹介いたします。

GuardTech コミュニティとエンタケア研究所、そしてインスウオッチが進める活動の成果の一つに位置づけています。保険業界が長年培ってきたリスク評価や損失補償、事故防止の知見を基盤としながら、防災、人的資本、データ活用などの専門領域をさらに結びつけ、リスクマネージャーが中心となって、企業の価値創造や持続的な成長を支えるリスクマネジメントの在り方を考えたい。そのための共通言語を整理することが、本白書の目的です。

今後の改訂も見込まれますが、まずは現場での議論や実証を通じて更新する出発点と

して、保険業界の皆さまと、これからの企業のリスクマネジメントを考えるための課題提起として本稿にてホワイトペーパーの内容を紹介します。

## 11月13日・カンファレンス「リスクマネジメントのミライ 2026」開催

上記の議論を具体的な連携や実践につなげる場として、11月13日に「リスクマネジメントのミライ 2026」を開催することとなりました。このカンファレンスは、企業の実務家、保険・金融、テクノロジー、大学・研究機関などが集い、経営を支えるリスクマネジメントのあり方を考えます。新しいサービスや研究、実証のきっかけを、参加者の皆さまと作っていきたいと考えています。

### 【このイベントはこんな方におすすめです】

- ・企業のリスクマネジメント、ERM、危機管理、BCP、経営企画などに携わっている方
- ・経営層や経営企画部門など、企業の意思決定に関わる方
- ・保険会社、保険代理店、保険ブローカーなど企業のリスクに関わる業務に携わっている方
- ・大学・研究機関などでリスクマネジメント、保険、経営に関する研究・教育に携わっている方
- ・AI、サイバーセキュリティ、データ活用など、テクノロジーとリスクマネジメントの接点に関心のある方

日時 2026年11月13日（金）11時～17時30分予定

会場 セミナーインフォ カンファレンスルーム

東京都中央区日本橋茅場町1丁目8番1号

茅場町一丁目平和ビル4階

共催 GuardTech コミュニティ、有限会社インスウオッチ、株式会社エンタケア研究所

詳細・申込 <https://risumane-mirai.studio.site/>

※時間・プログラム等に変更される場合があります。最新の開催内容・参加条件は申込ページをご確認ください。

では、次のページより、ホワイトペーパーを掲載します。

■ホワイトペーパー「リスクマネジメント 2.0—リスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へ—」

ホワイトペーパー

# リスクマネジメント 2.0

(略称：リスマネ 2.0)

— リスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へ —

---

リスマネ 2.0 検討タスクフォース / GuardTech コミュニティ / エンタケア研究所

2026 年 10 月版

## 本書の位置づけ

本書は、企業の経営および組織運営、事業活動におけるリスクについて建設的に向き合い、安心と安全を高め、最適化できる企業経営と社会像を目指した取り組みとして、新しいリスクマネジメントのあり方「リスクマネジメント 2.0（略称：リスマネ 2.0）」についてまとめたものである。

提言とともに、定義付けと、推進のポイント、そして、本リスマネ 2.0 検討タスクフォースにて構想中のコンソーシアムモデルに関する説明を体系的にまとめたものである。

# 目次

エグゼクティブサマリー

1. 背景：なぜ今、リスクマネジメントの再定義が必要か
2. 課題構造の整理
3. ビジョン：リスクマネジメント 2.0 とは何か
4. コンセプトフレーム：ファイナンス／コントロール／レジリエンス統合モデル
5. 推進におけるポイント
6. 実践に向けた初期実証とユースケースイメージ
7. 市場機会と産業化の可能性
8. ステークホルダー別価値の整理
9. コンソーシアムモデル

参考文献

## エグゼクティブサマリー

企業を取り巻くリスク環境は、自然災害の激甚化、ソーシャルインフレーション、地政学、生成 AI、サイバー攻撃、設備やインフラの老朽化、人的資本、サプライチェーン分断、レピュテーション毀損が重なり合う『複合リスク時代』へ移行した。従来の事故対応や保険加入中心の枠組みだけでは、経営の意思決定と企業価値を十分に支えられない。

本書では、この構造転換の中で求められる、リスクマネジメントの手法および概念を『リスクマネジメント 2.0（略称：リスマネ 2.0）』と定義する。リスクマネジメント 2.0 とは、不確実性を経営資源として捉え、リスクの可視化から予測、意思決定、その実行、そして学習のサイクルを通じて、企業価値と社会価値の双方を創出する経営アプローチである。

### 主要提言

#### 提言 1

リスクマネジメントを『守り』から『価値創造』へ再定義する。そのための定量化や指標化についても議論を行っていく。

#### 提言 2

ファイナンス／コントロール／レジリエンスを統合し、保険をその一要素として最適配置する。

#### 提言 3

人的リスク（Human Risk）をコーポレート業務ではなく、経営アジェンダとして扱う。

#### 提言 4

予防から検知、教育、統制を中心とする領域と外部環境や現場データの相互影響を予測する領域を分けて捉える。<sup>\*</sup>  
そして、これらを単に一元管理するのではなく、リスク間の連鎖、波及範囲、経営影響を可視化し、投資／保険／BCP／事業判断へ接続するリスクインテリジェンス基盤を整備する。

#### 提言 5

産学官連携により、人材および教育の仕組み、SaaS、保険サービス、データ管理が供給できる『リスクマネジメント産業』を育てる。

<sup>\*</sup>サイバーや人的リスクのような会社組織内部の環境が前者、地政学、サプライチェーン、設備やインフラの老朽化といった外部環境が後者。

| 論点         | 厳選した補強情報                                                                                                               | 本書への示唆                                               |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| グローバルな不確実性 | WEF『Global Risks Report 2026』は、2026 年のグローバル危機の主要引き金として『Goeconomic confrontation』を最上位に置き、誤情報と偽情報とサイバーセキュリティ不安も上位に位置づけた。 | 企業のリスク管理は個別事故対応ではなく、地政学および情報、そして関連技術を横断する経営アジェンダになる。 |

|                 |                                                                                                                   |                                                  |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| サイバー被害の<br>経営影響 | IBM『Cost of a Data Breach 2025』では、データ侵害の世界平均コストは444万ドルとされる。<br>多くの企業で AI 利用に対するアクセス統制やガバナンス整備が追いついていないことも指摘されている。 | サイバーは IT 部門だけの問題ではなく、AI ガバナンスを含む経営リスクとして扱う必要がある。 |
| 人材とスキル<br>変化    | WEF『Future of Jobs Report 2025』は、1,000 社超にわたる 1,400 万人超の雇用者データを基に、技術変化や地経学的分断、人口動態が 2030 年までの雇用とスキルを大きく変えたと示した。   | 人的リスク、人材再配置、学び直しをリスク管理と切り離せない。                   |
| 供給網の強靱化         | METI『通商白書 2025』は、地政学と災害、パンデミックによりサプライチェーン脆弱性が顕在化し、特定国への過度な依存は経済的威圧リスクも高めると指摘する。                                   | 物流管理の延長ではなく、経営戦略、経済安全保障や代替調達観点で供給網を再設計すべきである。    |

## 1. 背景：なぜ今、リスクマネジメントの再定義が必要か

### 1-1. 複合危機（Polycrisis）時代におけるリスク環境の変化

従来のリスクマネジメントは、火災、労災、情報漏洩、自然災害など、比較的『予測可能な損失』への対応を中心に設計されてきた。しかし現在は、複数のリスクが同時多発し、相互に連鎖し、企業価値へ直接波及する構造に変化しており、そのリスクは日々動的に変化を続けている。

- ❑ 地政学リスク：対立、紛争、経済安全保障、輸出規制の変動が調達／為替／市場アクセスへ波及する。
- ❑ AI／ディープテックリスク：生成 AI の急速普及により、著作権、誤情報、説明責任、AI ガバナンスが新たな経営課題となる。
- ❑ サイバーリスク：個人情報や機密情報の流出、事業停止、ブランドや顧客信頼の毀損、規制対応と損害賠償、株価下落へ波及する経営リスクへ進化した。
- ❑ Human Risk：従業員個人の離職、メンタル不調、就業不能、スキル不足、高齢化、そして組織や人材構造に起因する不正が起きやすい文化や仕組み、技術継承の断絶や情報漏洩、多様性への配慮不足、AI による職務や職能の変化など要因は多岐にわたる。

\* 本書では Human Risk を、「人的資本に起因し、企業価値へ影響を与えるリスク群全て」を扱う。

### 1-2. 日本企業の ERM 型を取り入れることでのチャンス

日本企業は現場力、BCP や品質管理力、改善文化に強みを持つ一方、経営レベルでの統合的リスクマネジメントには新しい ERM 型をいれることで発展の余地がある。

| 観点    | 従来型       | 新しい ERM 型            |
|-------|-----------|----------------------|
| 主導部門  | 管理部門中心    | CEO／CFO／取締役会を含む経営統合  |
| 主な手段  | 保険加入と規程整備 | 資本配分、シナリオ分析、レジリエンス投資 |
| 時間軸   | 事後対応      | 予兆把握と先手の意思決定         |
| 目的    | 損失最小化     | 企業価値向上と成長持続性         |
| 情報の扱い | 部門別／属人的   | 全社横断かつデータドリブン        |
| 外部連携  | 個社完結      | 投資家、保険、行政、研究機関との接続   |

### 1-3. 企業活動における従来型リスクマネジメントの限界

従来の保険理論では、会社の純粋リスクのみを対象としてきた。

従来、保険は主として純粋リスクへの対応手段として位置づけられてきた。一方、企業経営では事業機会と損失可能性を一体として捉え、リスクアベタイトや資本配分を含めて管理する ERM の考え方が広がっている。また、リスクファイナンスの領域では ART など多様な手法が活用されている。

また、経営判断の基準および指標として、リスク修正済み収益率などが活用されるようになり、リスクインの発想が浸透しつつあり、会社横断リスクでは、下記記載のような、オペレーショナルリスク、評判リスク、そして経営戦略リスクが重視されてきている。

1. 保険偏重：保険の重要性は言うまでもなく、リスク時の金銭補填ができるオプションは必須だが、ブランド毀損や人材流出、信用低下まで回復できない。
2. 分断構造：法務、IT、人事、総務、経営企画が縦割りで、全社横断リスクが見えにくい。
3. 『守り』の認識：監査対応やコンプライアンスに閉じ、価値創造との接続が弱い。
4. 経営との分離：重大事故後だけ議題化されやすく、平時の投資判断や撤退判断に組み込まれていない。

#### 要点

リスクマネジメントの再定義が必要なのは、リスクが増えたからだけではない。  
リスクとリターンは表裏一体だが、リスクの複雑性が増し、変化のスピードが増したことで、より経営として意識を高める必要がある。

## 2. 課題構造の整理

### 2-1. 経営アジェンダ化されていない

多くの企業では、リスクマネジメントが総務、法務、コンプライアンス、内部監査、情報システムの管理オペレーションに閉じ込められている。その結果、売上向上、新規事業、M&A、海外展開、資本配分と分断され、『利益を生まない活動』と見なされやすい。また欧米ではリスクマネジメントの結果を株主から厳しく問われるが、特に自然災害等の不可抗力について日本では社会背景的にそれらが経営の責任とみなされないことが多い点もリスクマネジメント高度化の阻害要因として指摘されている。

### 2-2. 『自分事化』されない

現場から見ると、リスク管理はルール、監査、面倒な申請として認識されがちである。さらに、リスクマネジメントの成果は『事故が起きなかった』『炎上しなかった』という非発生価値であるため、ROIが見えにくく、組織インセンティブとも噛み合いにくい。

### 2-3. 理論と実務、教育の分断

リスクマネジメントは経営学、保険学、統計学、心理学、社会学、情報工学、法学、金融工学、行動経済学などの複合領域である。しかし日本では、それらを横断的に学び、実務へ接続する教育体系や職種定義がまだ弱い。

### 2-4. 人材および市場や制度の未整備

米国では Risk Manager や CRO が一般的な経営専門職として認知される一方、日本では兼務が中心で、専門職市場が未形成である。結果として、人材供給、資格制度、データ市場、SaaS 市場、実装支援市場が断片化し、全体として『リスク市場』が育ちにくい。

一方で、近年の生成 AI 技術の進展により、この前提条件は大きく変化しつつある。従来は専門家やコンサルタントによる調査や分析を必要としていた自社のリスク把握や弱点分析についても、AI を活用することで低コストかつ短期間で実施できる可能性が高まっている。例えば、経営状況の把握や事業戦略の検討と同様に、企業が抱えるリスク要因や脆弱性を可視化することが容易になりつつあり、リスクの「発見」や「診断」にかかるコストは大幅に低減する可能性がある。その結果、これまでコストや専門人材不足によって着手できなかった企業群にもリスクマネジメントの実践が広がり、市場全体の裾野拡大や新たな価値創造につながる蓋然性が高まっている。

## 本質的課題

最も根深い問題は、『リスク＝避けるべき損失』という固定観念である。

本来、経営とはリスクテイクであり、重要なのは『どのリスクを取り、どう制御し、どう価値へ変えるか』である。

この転換ができない限り、リスクマネジメントはやらされ業務のまま定着しない。  
リスクマネジメント活動の目的はリスクを回避するだけでなく、適切に戦略性を持ってリスクテイクを行うことにある。

## 3. ビジョン：リスクマネジメント 2.0 とは何か

### 3-1. 『管理』から『価値創造』へ

リスクマネジメント 2.0 とは、リスクを可視化／予測し、経営意思決定へ統合することで、企業価値と社会レジリエンスを向上させる経営基盤である。これは単なる管理高度化ではない。

価値創造とは、収益機会の創出、企業価値の維持と向上、レジリエンス向上、社会的信頼の獲得、新規市場の形成を含む概念である。

リスクマネジメントが適切に運用されることで、想定外の支出や過剰なキャッシュポジションを維持する必要性が低減できる。また、利害関係者の取引コストの上昇を防いだり、良い取引条件や事業機会につながる効果もある。

その結果、キャッシュフローも保たれ、そのキャッシュやリソースを新規の事業や組織の投資活動へ循環させることが可能になるからである。経営財務観点でも、リスク発生後に有望な投資案件を放棄せざるを得ない状況は最大損失であると考えられる。

リスクマネジメント 2.0 は、地政学、サイバー、人的資本、サプライチェーン、設備老朽化などの不確実性を、発生可能性、影響範囲、財務影響、対応優先度として可視化し、投資判断、撤退判断、保険設計、BCP、人材配置へ接続することで、経営の意思決定を支える経営 OS へ進化する。

図 1 リスクマネジメント 2.0 の意思決定プロセス

| 可視化                                        | 予測                                | 意思決定                            | 価値創造                                 |
|--------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| 人事、財務、IT、調達、外部環境のデータを全て統合し、リスクの全体像を見える化する。 | AI、統計、シナリオ分析で発生確率と影響度、波及範囲を先読みする。 | 投資、撤退、優先順位、保険設計、危機対応を経営会議に接続する。 | 損失低減に加え、回復力や資本効率、そして市場信認や成長持続性へ転換する。 |

## 3-2. 『リスク＝脅威』からの脱却

グローバルな ERM の文脈では、リスクは『目標に影響を与える不確実性』であり、損失可能性だけでなく成長可能性も含む。例えば AI 導入は、著作権や誤出力のリスクを伴う一方、生産性向上や新市場創出の機会ももたらす。問うべきは『やるか／やらないか』ではなく、各社のリスクアベタイトを踏まえて取るべきリスクを見極め、『どう制御しながら前進するか』である。

## 3-3. リスクマネジメントは『経営 OS』になる

現在の企業は、世の中の不確実性の増加、変化のスピードの高まりを受けて、リスクマネジメントの重要性を再認識することと、全社を網羅する視点が必要となっている。

新規事業、M&A、人材戦略、AI 導入、サプライチェーン再編といった企業活動のすべてがリスクマネジメントと不可分であり、専門部署だけでは完結しない。

## 3-4. 人とスキルの論点

WEF『Future of Jobs Report 2025』が示すように、技術変化、地経学的分断、人口動態の変化は、2030 年に向けて雇用構造と必要スキルを大きく変える。したがって、人的リスクは福利厚生や人事施策の一部ではなく、将来の事業継続力を左右する経営論点として扱う必要がある。

### ビジョンの定義

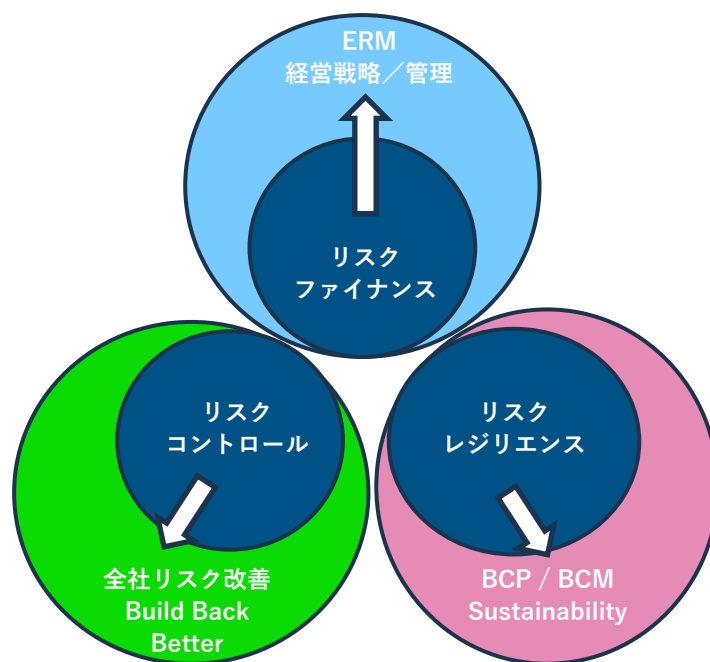
リスクマネジメント 2.0 = 可視化 + 予測 + 意思決定 + 価値創造

# 4. コンセプトフレーム：ファイナンス／コントロール／レジリエンス統合モデル

## 4-1. 統合モデルの必要性

複雑化したリスクは単独ではなく複合的に影響を与え得る。サイバー攻撃一つをとっても、システム停止、顧客流出、レピュテーション毀損、法的責任、人材離脱へ連鎖する。ゆえに、リスクを機能別に個別最適で管理するのではなく、経営全体として統合管理する視点が必要である。

| 領域     | 意味          | 主な役割                            |
|--------|-------------|---------------------------------|
| ファイナンス | 損失をどう吸収するか  | 保険、資本最適化、リスク移転、ファンド設計           |
| コントロール | 発生確率をどう下げるか | 防災投資、内部統制、サイバー対策、AI ガバナンス、監視、教育 |
| レジリエンス | 起きてても回復できるか | BCP、代替供給網、復旧力、組織文化、適応力          |



リスクマネジメントの統合モデル

## 4-2. 可視化 → 予測 → 意思決定

本構想の本質は『情報変換』である。分散したデータを統合して見える化し、AI および統計やシナリオ分析で先読みし、結果を未然防止したり、投資および撤退、優先順位変更、危機対応等へ接続する。これにより、勘と経験に依存した意思決定から、インテリジェンスに基づく意思決定へ移行する。EPM や ERM/GRC/IRM 領域では、すでに予算管理、業績予測、内部統制、監査、コンプライアンス、リスク台帳、インシデント管理を支援する多くのソリューションが提供されている。しかし、これらは財務や業績管理、統制監査、コンプライアンスを主対象とするものが多く、地政学、サプライチェーン、人的資本、サイバー、設備老朽化などのリスクを横断的に捉え、相互の影響や波及範囲、経営影響を予測し、投資、撤退、保険、BCP、人材配置といった意思決定へ接続する機能はまだ発展途上である。

リスクマネジメント 2.0 は、既存の EPM/ERM を置き換えるものではなく、それらを企業内のリスクインテリジェンス基盤として拡張し、経営判断と価値創造へ接続する考え方である。

| 機能       | 内容                                           |
|----------|----------------------------------------------|
| リスクデータ統合 | 財務、人事、ログ、BCP、事故履歴、気象、地政学、規制、SNS 等を接続する。      |
| 分析と予測    | AI、統計分析、相関解析、異常検知、シナリオ分析、モンテカルロ分析で将来像を複線化する。 |
| 意思決定支援   | 経営ダッシュボード化し、投資優先順位、危機対応、資本配分に反映する。           |
| サービス連携   | 保険、SaaS、コンサル、教育、外部データを組み合わせて実装する。            |

### 4-3. 社会リスクインテリジェンスプラットフォーム

パンデミック、地震、サイバー攻撃、AI 障害、電力不足、地政学危機は、一企業だけで閉じない。したがって、企業、保険、行政、大学、テクノロジー企業が分散する情報を接続し、可視化して分析、予測してそれを企業横断・社会レベルで共有する『社会リスクインテリジェンスプラットフォーム』が必要である。こうした社会リスクインテリジェンスプラットフォームを機能させるうえで、今後特に重要となるのが、AI も活かした意思決定プロセスの設計である。

### 4-4. AI 時代の意思決定プロセスとルール／データ／基盤の再設計

生成 AI の普及により、企業や従業員、生活者の意思決定プロセスは、専門家や担当者への相談を起点とするものから、AI による情報整理、比較、推奨、判断支援を経由するものへ変化しつつある。

この変化は、利便性や効率性を高める一方で、意思決定プロセスのブラックボックス化や推奨根拠の不透明化、責任所在の曖昧さや機微データの外部流出といった新たなリスクを生む。

したがって、リスクマネジメント 2.0 では、AI を単なる業務効率化ツールとして捉えるのではなく、意思決定プロセスそのものを変える存在として位置づける必要がある。重要なのは、AI の利用を止めることではなく、AI が情報整理、比較、推奨、判断支援に関与することを前提に、AI 特有の挙動、リスクを織り込んだルール、データ、基盤、責任分界、協調領域と競争構造を整備することである。

| 領域       | 内容                                                          |
|----------|-------------------------------------------------------------|
| ルール      | AI が関与する情報提供や助言、推奨、判断支援の境界と責任主体を明確化する。                      |
| データ      | 個人の機微データの利用主体／利用範囲／利用目的に関する共通ルールを明確化する。                     |
| 基盤       | データを安全かつ高度に活用するため、データの所在、管理主体、セキュリティ、必要に応じた国内での統制のあり方を整理する。 |
| 協調と競争の構造 | 共通化すべき領域と、各社が独自に価値を発揮する領域の境界を明確化する。                         |

## 5. 推進におけるポイント

### 5-1. 推進基盤の考え方

リスクマネジメント 2.0 は、概念だけでは成立しない。

人材、教育、実証、コミュニティ、市場、制度を同時に動かす必要がある。したがって、リスクマネージャーの職種定義、スキル可視化、産学連携、PoC、コンソーシアムを推進基盤として設計する。

### 5-2. リスクマネージャーのスキル可視化 V1

リスクマネージャーのスキルセットをリスクマネジメント 2.0 では下記のように定義する。

特にリスクに関する情報発信、日頃からのリスクに対するコミュニケーションには、事故発生後に利害関係者への影響を最小限に留める効果が期待される。

| 領域        | 内容                           |
|-----------|------------------------------|
| リスク特定     | 全社および事業、外部環境のリスクを洗い出す力       |
| リスク分析     | 定量／定性の両面で影響度と波及を評価する力        |
| リスク対応     | 回避／低減／転嫁／受容を設計する力            |
| コンプライアンス  | 法規制とガイドライン、説明責任を理解する力        |
| リスクファイナンス | 保険、自己資本、価格設計を扱う力             |
| 危機管理      | BCP、インシデント対応、復旧設計を担う力        |
| データ分析     | AI、BI、統計、ダッシュボードを扱う力         |
| コミュニケーション | 経営と現場、外部関係者をつなぐ力、報告を集める力や発信力 |
| ERM 統合    | 経営戦略と全社リスク管理を接続する力           |

### 5-3. ソフトスキルと産学連携

現代のリスクマネージャーは、管理者ではなく変革ファシリテーターである。

経営との対話、部門横断の調整、危機時のコミュニケーション、組織文化形成が不可欠になる。

また、産学連携は『研究』で終わらず、理論整理 → エビデンス創出 → PoC → 教育 → 市場形成までを一気通貫で設計する必要がある。

#### 実現時のメリット

リスクマネージャーが一般職種化し、採用／育成／流動化が進む。

Human Risk や Cyber Resilience などの新市場が形成される。

保険が『損失補填』から『経営支援』へ進化する。

中小企業や地方企業にも波及し、適正なリスクテイクによる成長機会の増加や、社会全体の回復力が高まる。

## 6. 実践に向けた初期実証とユースケースイメージ

### 6-1. ユースケースを重視する理由

リスクマネジメント 2.0 は、概念だけでは浸透しない。

重要なのは、『実際に使えること』『経営効果が見えること』『ROI が説明できること』である。

そのため、PoC も行う。単なる実験ではなく、実装可能性と経営効果、市場性を証明する起点となる。

### 6-2. Case①：Human Risk

人的資本開示の進展により、離職、メンタル不調、出産や育児、従業員自身の闘病、家族の介護、就業不能、エンゲージメント低下は企業価値へ直結する経営リスクになった。PoC では、勤怠、面談、業務負荷、エンゲージメント等を統合し、離職予兆やメンタルヘルス兆候を把握する。 ※

人的リスクについて、どのケースでどの公的制度が対応するのか非常に複雑で混乱のもととなりやすく、教育が必要になる（例：傷病手当＝公的医療保険、児童手当＝子ども家庭庁、育児と介護給付＝雇用保険、障害給付や福祉系サービス＝介護保険／身体障害者手帳／障害年金の3制度、など）。また中小企業の場合は経営者の病気や死亡で倒産リスクが組織の存続にも影響を及ぼす。

- ❑ 期待効果：早期離職防止、採用コスト削減、休職抑制、組織維持力向上。
- ❑ 活用例：GLTD、復職支援、福利厚生、ヘルスケア企業との連携、社会保険や介護福祉サービス等の専門家紹介、人材維持 SaaS、Well-being 分析、ファイナンシャルプランナーとの接続。  
(FP ソリューションご参考：<https://prt看mes.jp/main/html/rd/p/000000005.000041190.html> ※現在  
はサービスクローズ済)

### 6-3. Case②：サイバーリスク

サイバーはもはや IT 問題ではなく、事業停止やブランド毀損を引き起こす経営問題である。IBM『Cost of a Data Breach 2025』によれば、データ侵害の世界平均コストは 444 万ドルであり、AI 利用が拡大するほど AI アクセス統制やガバナンスの欠落が新たな脆弱性を生む。

- ❑ PoC 例：内部データと外部脅威情報を統合したリスクスコアリング基盤。
- ❑ 期待効果：セキュリティ投資の優先順位化、サイバー保険高度化、経営ダッシュボード化。
- ❑ 重要論点：『防ぐ』だけでなく、復旧時間、代替運用、被害抑制を含む Cyber Resilience へ転換する。

### 6-4. Case③：サプライチェーン

サプライチェーンは『見えない巨大リスク』である。METI『通商白書 2025』が示す通り、地政学、災害、パンデミック、特定国依存は供給網の脆弱性を高め、経済的威圧リスクも伴う。PoC では、調達先、在庫、港湾、物流、災害、政治リスク、輸出規制を含む法令等のデータを統合し、ボトルネック可視化と代替調達提案を行う。

理論的にも、サプライチェーン全体でのリスク管理は重視されている。サプライチェーンの分断／寸断に加え、海外では、犯罪率が高く治安上の懸念がある国や、日本との外交関係が不安定化しやすい国から調達する中間財についても、リスク管理上の論点として議論されてきた。

国内でも、ある大手テーマパークやイベント事業者の安全基準が非常に厳しく、納品業者にも品質管理体制の見直しが求められる動きがみられている。

## 6-5. 中小企業／スタートアップへの展開

本構想は大企業だけを前提にしない。

中小企業向けには簡易診断や AI 相談基盤、地域共同レジリエンスの仕組みを提供し、スタートアップ向けには成長段階別のリスク分析や AI ガバナンス支援を設計する。

| 領域         | 代表 KPI                            |
|------------|-----------------------------------|
| Human Risk | 離職率、休職率、エンゲージメント（組織・人材構造起因が多い）    |
| サイバー       | 検知時間、復旧時間、事故件数                    |
| サプライチェーン   | 停止日数、代替率、集中依存度                    |
| レジリエンス     | BCP 稼働率、復旧訓練実施率                   |
| 財務         | 損失低減額、保険最適化額、従業員の生活安定やファイナンシャルプラン |
| 企業価値       | ESG 評価、人的資本評価、市場信認                |

中小企業においては、情報が届きにくい、資本的リソースおよび人的リソースを割くことが難しいといった課題があり、大企業以上に経営的優先順位が下げられる傾向にある。

対策として、自治体や商工会議所等の地域ネットワークによる中小企業支援、リスクマネジメント実施による直接的な売上への還元（診断を受けて対策を行った企業の PR／販促支援）等が考えられる。

参考イメージ：[SECURITY ACTION 自己宣言](#)

また、大企業のサイバーリスクやサプライチェーンリスク等は中小企業経由でインシデントが生じる事例も多くあることから、大企業のリスクマネジメントとして取引先への支援を実施する体制設計も有効である。

参考イメージ：[パートナーシップ構築宣言](#)

## 7. 市場機会と産業化の可能性

現在の日本では、リスクマネジメント市場はまだ部分最適にとどまっている。だが、人的資本経営、AI ガバナンス、サイバー高度化、サプライチェーン強靱化の流れは、教育、人材、データ、SaaS、保険、

コンサルを横断する大きな市場形成余地を生み出している。また、AI 活用を前提に従来のシステムやサービスの提供者以外が新規事業として参入することも想定される。

| 市場      | 内容                              |
|---------|---------------------------------|
| 教育市場    | 大学講座、リスクリング、資格、実務研修             |
| 人材市場    | Risk Manager、CRO、人材流動化、専門採用     |
| データ市場   | リスクスコアリング、外部データ、可視化基盤           |
| SaaS 市場 | 可視化、予測、ダッシュボード、モニタリング           |
| 保険市場    | Human Risk 保険、AI リスク保険、レジリエンス保険 |
| コンサル市場  | 導入設計、PoC、制度設計、運用定着支援            |
| FP 市場   | 経営者および従業員のリスクマネジメント             |

## 7-1. 未開拓領域

昨今のテクノロジー環境とこのリスクマネジメント 2.0 の概念を組み合わせれば下記のような領域での新規サービス展開の可能性がある。

- ❑ Human Risk：個人の Well-being 分析、人的資本の離職予測・復職支援など人材維持管理 SaaS。
- ❑ Cyber Resilience：リスクスコアリング、AI 脅威分析、復旧力評価、保険高度化。
- ❑ Supply Chain Intelligence：地政学分析、可視化 SaaS、代替調達 AI、リアルタイム監視。

## 7-2. 保険×データ×テクノロジー

リスクマネジメント 2.0 においても、保険は非常に重要な役割を担い続ける存在であるが、保険業界も『事故後補填』だけではなく、『予防／予測／経営支援』へ変化する可能性を持っている。

Usage Based Insurance、Embedded Risk Management、Dynamic Pricing などは、その中核となるモデルである。

## 7-3. 日本が先行できる理由

日本は災害大国であり、高齢化先進国であり、サプライチェーン国家でもある。言い換えれば、世界最先端のリスク課題が先に顕在化する国である。この条件は、日本発のリスクインテリジェンス産業を構想し、実装する優位性になりうる。

## 8. ステークホルダー別価値の整理

各ステークホルダーもリスクマネジメント 2.0 を実践する／取り入れることにより価値とメリットがある。経済学の視点からも、リスクイン\*の発想による行動変容を促すことが、社会全体のリスクを低減すると考えられている。 \*リスクを織り込む発想またはリスクを踏まえた意思決定をする考え方

| ステークホルダー  | 主な価値                                                              |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| 企業と経営層    | 経営意思決定の高度化、損失低減、人材維持、企業価値向上                                       |
| 保険および金融機関 | 新商品創出、リスク価格化、顧客接点拡大、経営支援化                                         |
| テクノロジー企業  | Human Risk Tech、Cyber Risk Tech、Supply Chain Intelligence 等の新市場形成 |
| 大学や研究機関   | 学際領域形成、エビデンス創出、実装型教育                                              |
| 学生および若手人材 | 新しい専門職、業界横断キャリア、高市場価値スキル                                          |
| 官公庁と行政    | 政策高度化、社会レジリエンス向上、雇用創出、地方活性化                                       |
| 投資家と資本市場  | 非財務リスクの把握、長期安定性評価、情報透明性向上                                         |
| 社会全体      | 災害耐性向上、企業停止連鎖防止、AI 時代への適応、日本経済の持続性向上                              |

## 9. コンソーシアムモデル

本構想の本質は、単なる業界団体ではなく、人材、データ、保険、AI、教育、実証、政策を接続する社会リスクインテリジェンスプラットフォームを活かした『リスクインテリジェンス・エコシステム』の形成にある。これまで述べてきた通り、リスクマネジメント 2.0 は単なる管理手法の高度化ではない。それは、人材、データ、AI、保険、教育、政策、テクノロジーを横断し、不確実性そのものを経営資源へ転換する新しい社会インフラ構想である。

しかし、この実現は一企業／一部門だけでは成立しない。

現代の複合リスクは、サイバー、人的資本、サプライチェーン、地政学などが相互接続しており、企業、保険、行政、大学、研究機関、テクノロジー企業が連携しながら知見／データ／実証を積み上げる必要がある。

したがって、リスクマネジメント 2.0 を社会実装するためには、産学官を横断する継続的な推進基盤、すなわち「コンソーシアムモデル」が重要となる。

本タスクフォースではコンソーシアムの設立を検討している。

## 9-1. 目的

1. 理論体系化：リスクマネジメント 2.0 のフレームを整備する。
2. 実証：PoC を通じて企業実装と効果検証を進める。
3. 人材育成：教育、認定、寄付講座、実務家コミュニティを形成する。
4. 市場形成：新産業／新市場／新サービスを育てる。
5. 社会実装：政策提言、標準化、発信を行う。

| 組織      | 主な役割                     |
|---------|--------------------------|
| 理事会     | 全体戦略、優先領域、提携、資金配分的意思決定   |
| アドバイザリー | 政策と制度、国際連携の助言            |
| 研究ユニット  | 理論整理、分類、エビデンス創出          |
| 実装ユニット  | 企業 PoC、ユースケース化、標準化       |
| 事務局     | 研究調整、広報、コミュニティ形成、企業連携    |
| カンファレンス | 認知形成、人材接続、市場形成、継続ネットワーク化 |

## 9-2. オープン＆クローズ戦略

本構想では、すべてを公開するのも、すべてを囲い込むのでもなく、「社会基盤として共有すべき領域」と「競争優位として差別化される領域」を切り分けることが重要になる。

オープン領域では、リスクマネジメント 2.0 の基本思想、共通言語、標準フレーム、分類体系などを広く共有し、企業や大学、行政そして保険会社とテクノロジー企業が共通認識を持てる状態を目指す。これは、市場そのものを拡大し、分断された知見を接続するための基盤となる。

一方で、実装ノウハウ、AI モデル、データ基盤、スコアリング技術、SaaS、認定制度などは、各組織の競争力や事業性に直結するため、クローズ領域として設計する。これにより、参加企業が継続的に投資し、市場形成へコミットできるインセンティブを確保する。

つまり、本コンソーシアムは「共創による市場形成」と「競争による価値創出」を両立させるエコシステムモデルを採用する。

| 区分     | 主な対象                      |
|--------|---------------------------|
| オープン領域 | 基礎理論、思想、標準、フレーム、共通言語      |
| クローズ領域 | 実装ノウハウ、データ、AI モデル、資格、SaaS |

## 9-3. 現状の優先アクション

リスクマネジメント 2.0 を社会実装するためには、理論だけでも個別 PoC だけでも不十分である。

重要なのは「認知形成」「理論整理」「実証」「人材育成」「制度化」を並行して進めることである。

その第一歩として、本ホワイトペーパーを継続的に改訂／発信し、リスクマネジメント 2.0 の共通言語と問題意識を社会へ浸透させる必要がある。また、カンファレンスやコミュニティ活動を通じて、企業、研究者、保険、AI、行政、人材領域を横断するネットワーク形成を進める。

並行して、Risk Manager の職種定義やスキルマップを整理し、教育／認定／採用市場へ接続することで、専門人材基盤を整備していく。さらに、Human Risk、Cyber Resilience、Supply Chain Intelligence などの領域で PoC を立ち上げ、経営効果や ROI を可視化しながら、実装可能性を検証する。

最終的には、これらの知見を政策提言や標準化へ接続し、日本発のリスクインテリジェンス産業の形成へつなげていくことを目指す。

| 優先度 | アクション                  |
|-----|------------------------|
| 高   | ホワイトペーパーの発信と継続改訂       |
| 高   | カンファレンス開催と認知形成         |
| 高   | リスクマネージャー職種定義とスキルマップ整備 |
| 高   | 基礎理論整理と PoC 立ち上げ       |
| 中   | 寄付講座、認定制度、資格制度         |
| 中   | 政策提言と標準化               |

### 最終的に目指す姿

企業、保険、AI、行政、教育、人材をつなぎ、『不確実性時代の新しい社会基盤』を構築すること。安全／安心が最適化された企業活動と社会の在り方を創出すること。

### 参考文献（本タスクフォース会議資料は除く）

- ❑ World Economic Forum, The Global Risks Report 2026, 2026.
- ❑ IBM, Cost of a Data Breach Report 2025, 2025.
- ❑ World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025, 2025.
- ❑ 経済産業省『通商白書 2025 第 3 節 サプライチェーン強靱化に向けた対外経済政策』2025 年

# inswatch Professional Report

【第262】2026.10.30

## ■リスクマネジメント 2.0

ーリスクマネジメントを「管理」から「価値創造」へー

筆 者 片山智弘・温水淳一・森田直子

発行元 有限会社 インスウオッチ

発行人 森田 直子

編集人 中崎 章夫

URL <https://www.inswatch.co.jp>

<https://www10.inswatch.co.jp/>

お問合せ [info@inswatch.co.jp](mailto:info@inswatch.co.jp)

※コンテンツご利用についてお願い

inswatch のコンテンツ（inswatch weekly, solution report, professional report）につきましては、購読者ご本人のご利用に限らせて頂きます。第三者に対するメールによる転送、ハードコピーによる配布等は、当社よりの許可を得たものを除き、固くお断りいたします。

なお、コンテンツご利用に関するお問い合わせは下記にお願いいたします。

■お問合せ [info@inswatch.co.jp](mailto:info@inswatch.co.jp)