リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

リスク対策.COM 連載

企業向け危機管理訓練シナリオ

突然のシステム停止を想定した訓練シナリオ

～地政学リスク×サイバー攻撃の脅威が高まる中で

今回の背景ニュース

2026 年 3 月、米医療機器大手 Stryker でサイバー攻撃により受注・製造・出荷への支障が発生しました。
同じ時期、中東情勢の悪化を受けて、日本政府は国家備蓄原油の放出を決定しました。
英国 NCSC も、中東に拠点やサプライチェーンを持つ組織では、間接的なサイバー脅威が高まっていると警告しています。

＊あなたの会社は、「遠いニュース」が自社の業務停止につながる経路を把握していますか？

1.複数の異常が同時に起きた朝

複数の異常が同時に起きたとき、会社の判断力が試されます。
受注できない、届かない、答えられない。
その朝、あなたは何から手をつけますか。

2.セルフチェック：あなたの会社の現状は？

[ ] 複数の異常が同時に発生した場合の初動手順が決まっている
[ ] 各部門の情報を集約し、経営層へ上げる責任者が決まっている
[ ]「分からない」ときの判断基準がある
[ ] 顧客への一次回答テンプレートがある
[ ] 委託先障害時の代替手段を確認している
[ ] 物流遅延時の在庫影響を短時間で把握できる

❶今回のシナリオ

このシナリオは、「障害がありません」を確認する訓練ではありません。
「受注できません」「届きません」「問い合わせが来ています」と報告を受けた瞬間から、何を優先し、どう動くかを考える訓練です。

【状況設定】

・設定：海外委託先や国際物流を利用する企業
・時刻：平日 午前 8 時 30 分
・あなたの立場：経営企画部長（BCP 担当兼務）
・状況：海外委託先の認証基盤障害で受注システムにログインできない
・状況：中東経由便の欠航で主要部材の到着遅延が判明
・状況：顧客から納品可否の問い合わせが入り始めている

時刻	何が起きたのか
8:30	情報システム部から受注システム障害の報告
8:40	調達部から主要部材の輸送遅延の報告
8:50	営業部から顧客問い合わせ増加の報告
9:00	海外委託先からは「調査中」。復旧見込み不明
9:20	調達部より、代替輸送ルートは調査中との報告
9:40	営業現場で顧客への回答がばらつき始める
10:00	経営会議で「一過性か、長期化か」の判断を求められる

❷実践訓練：複合事象の初動を考える

質問 1：その朝、あなたは何から手をつけますか？

月曜 午前 8 時 30 分。あなたは経営企画部長（BCP 担当兼務）です。

出社すると、以下の報告が同時に入りました。

・情報システム部：「受注システムにログインできません。海外委託先の認証基盤で障害が発生しています」

・調達部：「主要部材の輸送が遅延しています。中東経由の航空便が欠航したようです」

・営業部：「顧客から『今週の納品は大丈夫か』と問い合わせが入り始めています」

経営会議は 10 時から。あと 90 分。

この時点では、原因はまだ確定していません。しかし、顧客対応と経営判断は待ってくれません。

あなたは、最初の 30 分で何をしますか？

【回答欄 1】

＜下記より該当するものを選んでください。また、理由も考えてみてください＞

☐ 経営層に第一報を入れ、関係部門責任者を招集する

☐ 情報システム部に復旧見込みと影響範囲の確認を指示する

☐ 調達部に代替輸送ルートと在庫影響の確認を指示する

☐ 営業部に顧客への一次回答方針を指示する

☐ 優先順位を決めて、複数部門を同時に動かす

☐ その他：

（ ）

記述欄

90 分後の経営会議で、あなたは何を報告しますか。

☐ 現時点で分かっている事実

☐ 事業への影響見通し

☐ 直ちに判断が必要なこと

○**理由**

❸実践訓練：不確実な状況での構えを考える

質問 2：経営会議で、社長から問われました

午前 10 時。経営会議。

あなたは現時点の状況を報告しました。

・受注システム：復旧見込み不明。海外委託先からの回答待ち

・物流：中東経由便の欠航は継続中。代替ルートは調査中

・顧客：問い合わせ件数が増加中

この時点では、障害が数時間で収束する可能性もあれば、翌日以降まで長引く可能性もあります。報告を聞いた社長が、こう問いかけました。

「これは一過性のトラブルなのか。それとも長引くリスクがあるのか。どちらで構えるべきだ？」

あなたは、どう答えますか？

【回答欄 1】

＜下記より該当するものを選んでください。また、理由も考えてみてください＞

☐ 一過性の可能性が高いと考えます。まずは様子を見ます
☐ 長引く可能性を想定し、代替手段の確保を並行して進めるべきです
☐ 現時点では断定できません。〇時までに追加情報を集め、その間は長期化も視野に準備を進めます
☐ 最悪ケースを想定し、顧客への事前連絡を始めるべきです
☐ その他：
（　　）

【回答欄 2】

＜下記について考えてみてください＞

「判断材料が足りない」とき、あなたの会社では

☐ 誰が最終判断を下しますか：
☐ どの情報がそろえば判断しますか：
☐ 何をもって“長期化リスクあり”とみなしますか？：

ここで問われているのは、予測の正確さではありません。
「分からない」状況で、どう構えるかを決める基準が、あなたの会社にあるかどうかです。

❹【振り返り】この訓練で何が見えましたか？

この訓練で問いたかったのは、判断の正しさではありません。複数の異常が同時に起きたとき、あなたの会社に「判断の仕組み」があるかどうかです。質問 1 と質問 2 を通じて、自社の現状を点検してみてください。

1．初動の基準

複数の異常が同時に発生したとき、「最初に何をするか」の手順は決まっていましたか？

☐ 手順は明文化されており、関係者に周知されている
☐ 手順はあるが、今回のような複合事象までは想定していなかった
☐ 手順はなく、その場で判断した
☐ 分からない

2．情報の集約

各部門からの報告を、誰がどこで集約し、経営層に上げる仕組みがありましたか？

☐ 集約責任者と報告ルートが決まっている
☐ 責任者は決まっているが、ルートは曖昧だった
☐ 今回は成り行きで集まった
☐ 分からない

3．不確実な状況での判断基準

「分からない」状況で、どちらに構えるかを決める基準がありましたか？

☐「最悪ケースで構える」などの基準が明文化されている
☐ 暗黙のルールはあるが、文書化されていない
☐ そのときの経営者の判断に委ねている
☐基準はなく、今回考え込んでしまった

4．顧客への一次対応

原因不明・復旧見込み不明の段階で、顧客にどう伝えるかの方針はありましたか？

□「確認中」などの一次回答テンプレートがある

□ 方針はあるが、現場判断に任せている

□今回、対応に迷った

□ 分からない

＜この訓練を通じて、自社の「仕組みの穴」として気づいたことがあれば記入してください＞

❺「対岸の火事」はなぜ届くのか

（1）地政学リスクは「遠い話」ではありません

（2）サイバー攻撃と物流混乱は、別々には来ません

（3）現場を止めるのは、「原因」より「事実」です

（4）備えるべきなのは、「判断の仕組み」です

【点検表】自社の判断の仕組みは整っていますか

点検項目	仕組みがある状態	自社の現状
初動の基準	「複数事象が同時に発生したら、まず誰を招集するか」が決まっている	□ある □ない □曖昧
情報の集約	集約責任者と報告ルートが明文化されている	□ある □ない □曖昧
不確実な状況での判断	「〇時間で改善しなければ長期化前提で構える」などの基準がある	□ある □ない □曖昧
顧客への一次対応	「確認中です。〇時までに改めてご連絡します」などの一次回答テンプレートと発信権限が決まっている	□ある □ない □曖昧

明日からできる３つのこと

1. 複合事象の初動手順を見直す
2. 「分からない」ときの構え方を決めておく
3. 顧客への一次回答を準備しておく

❻自社での実践可能性を検証

現状点検チェック

- [x] 複合事象の初動手順がある
- [x] 情報集約の責任者が決まっている
- [x] 長期化判断の基準がある
- [x] 顧客一次回答テンプレートがある
- [x] 委託先障害時の代替手段を確認している
- [x] 物流遅延時の影響把握手順がある

明日から開始する改善アクション

1._____

2. _____

3. _____

経営層への提案事項

投資が必要だが実施すべき対策を 1　つ挙げてください：

提案内容：_____

投資規模：_____

効果・ROI：_____

リスク対策.com
危機管理とBCPの専門メディア

作成：八重澤晴信、企画：リスク対策.com

著作権表記：「© 2026 八重澤晴信・リスク対策.com　無断転載・複製を禁じます」