リスクナビゲーションの未来

―組織適応型のパターン別９象限リスクマッピング手法の実践と展望―

田代　順
（マテリアルグループ）

要旨：リスクの語源はラテン語の「risicum」で「海岸に近づく船」の意。海賊の襲撃を避けるために危険航路を選ぶ船乗りの勇気を象徴し、リスクマネジメントにおいては身を挺したアプローチが重要とされる。リスクマネジメントではリスクの評価、シナリオの想定、迅速な対応の準備が求められ、予見力の発揮が不可欠だ。組織の活動領域に合わせてリスクマップを複数のパターンで可視化することでリスク評価の向上が可能になる。従来のリスクマップでは異なる要因が混同して可視化される傾向がある。9 象限のリスクマッピングを導入し、評価と対応を細分化。このアプローチを実務者に浸透させ、リスク評価、危機管理の効果を高められることを示したい。

キーワード：リスクマッピング、リスクの可視化、パターン別アプローチ、リスク評価、危機管理実務

1. はじめに

1-1. リスクへのポジティブなアプローチとリスクマネジメントの重要性

リスクはラテン語の「risicum」に由来し、「海岸に近づく船」という意味を持っていた。海洋交易が盛んな時代には遠くの海域から財宝を運ぶ船を襲う海賊を回避するために、勇気ある船乗りたちがあえて危険な航路を選んで巧みに船を操っていた。この語源からリスクは挑戦としての側面を持ち、ポジティブなアプローチを促すものと言える。その一方で、現代のビジネス環境ではリスクは企業の成果や継続性に大きな影響を及ぼす可能性を含んでおり、これを適切に管理することが求められている。

現代の企業を取り巻く環境において、コンプライアンスの低下、スキャンダルの発覚、機密情報の漏洩、クリエイティブの誤解、思わぬトライブからの批判集中、自己承認欲求の強い暴露マニア、アルゴリズムによる批判拡散の被害など、不祥事事例の要因は現在進行形で拡大している。このような変化は、企業が直面するリスクの多様性と複雑性を浮き彫りにしている。これらの様々な背景を踏まえてリスクマネジメントの重要性は前例のない高まりを見せており、組織はこれらの要因に適切に対処するために効果的なアプローチを模索する必要に迫られている。この考察では、事業領域やリスク課題別にパターン化されたリスクマッピングがリスクを可視化する。多様なリスクの要因と評価と対応を効率化し、組織の信頼回復力の向上へとスムーズなナビゲートを促す一つの手法であることを示したい。

1-2. リスクマップとリスクマネジメントの相関関係への問題提起：

リスクマネジメントの実務において、リスクの評価と対応策の準備は欠かせない要素である。予見力を発揮し、リスクシナリオを想定して迅速な対応を取ることが重要だ。このような中で、リスクマップはリスクの可視化と分析を支援するツールとして注目されてきた。しかし、従来のリスクマップのアプローチでは、リスク要因の複雑さや環境変化を十分に考慮することが難しく、特定のリスク要因の評価が欠ける可能性がある。この問題に対処するためにマッピングを事業領域に応じてパター

ン化したアプローチが提案されており、組織がリスクをより正確に評価し、適切な対応策を講じるための道筋となるであろう。

1-3. 研究の対象

研究の対象は組織や企業におけるリスクマネジメントおよび危機管理のプロセスである。特に、リスクの可視化と評価方法の向上に焦点を当て、パターンベースのアプローチの導入がもたらす効果を探求する。研究範囲は、異なる業種や組織規模において、リスクの特性や評価のニーズがどのように異なるかを考察し、実際の事例を通じて実践的な手法の提案を行う。ただし、本研究では具体的なソフトウェアやツールの開発には焦点を当てず、パターンベースのアプローチの実践的な側面に限定する。

2. 現状のリスクマッピングの課題

2-1. リスクマッピング

企業がすべてのリスクを一枚のマップに示すことの危険性は、陥りやすいクライシスへ道を開く可能性を秘めている。これにはいくつかの要因が影響している。ひとつめは、それぞれのリスク要因はそれぞれ異なる特性や影響度を持ち、一つのマップにまとめることで重要な情報が埋もれてしまう可能性がある。次に、異なるリスク要因が相互に影響し合うこともあり、その関連性を十分に理解することが難しくなる可能性もある。さらに、リスク要因に対する対応策もそれぞれ異なるため、一つのマップでは適切な対応が見落とされることも考えられる。このような理由から企業は特定のリスク要因に焦点を当て、それぞれのリスクに適切なアプローチを取ることが重要であると考える。本稿では異なるリスク要因をパターン化してマッピングする手法が、リスクの理解と対応の質を向上させる一つの手法であることを示す。

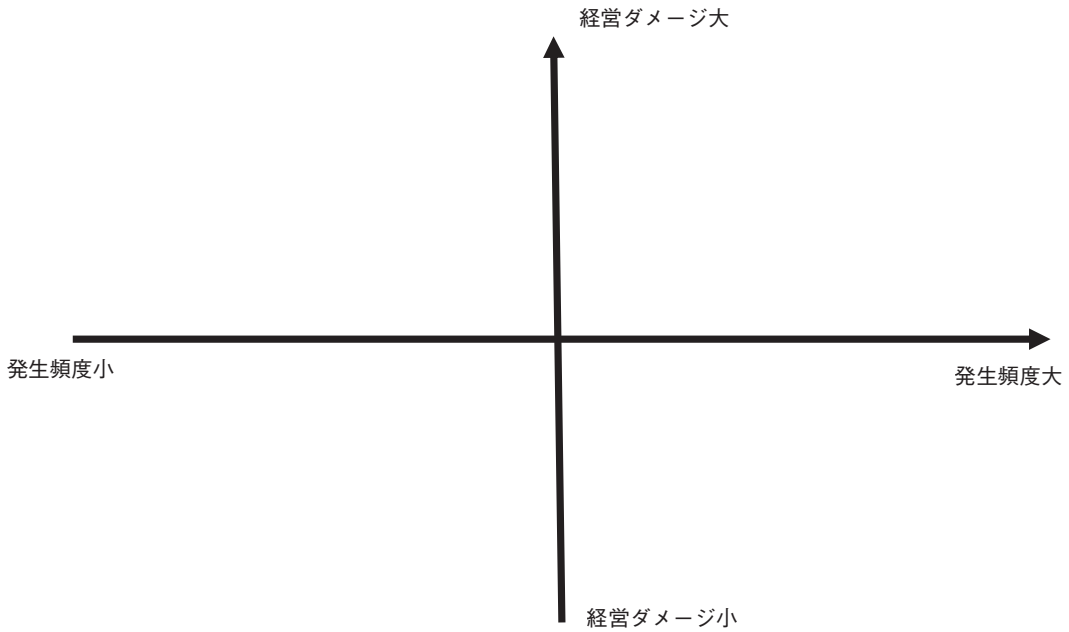

図 1　従来のリスクマッピング

（出所）筆者作成

2-2. メリットとデメリット

従来のリスクマップが縦軸と横軸に影響度と発生頻度を用いてリスクを分類する方法には、一定のメリットとデメリットが存在する。

メリットとしては従来のリスクマップのアプローチは、経営への影響度と発生頻度を 2 軸にしてリスクを分類することにより、そのシンプルさからくる一貫性と比較の容易さを提供する。これにより、経営陣や実務者がリスクの位置や優先順位を素早く理解することができる。また、異なる種類のリスクを同じ基準で評価できるため、組織全体でのリスクの優先順位設定において有用であると言える。

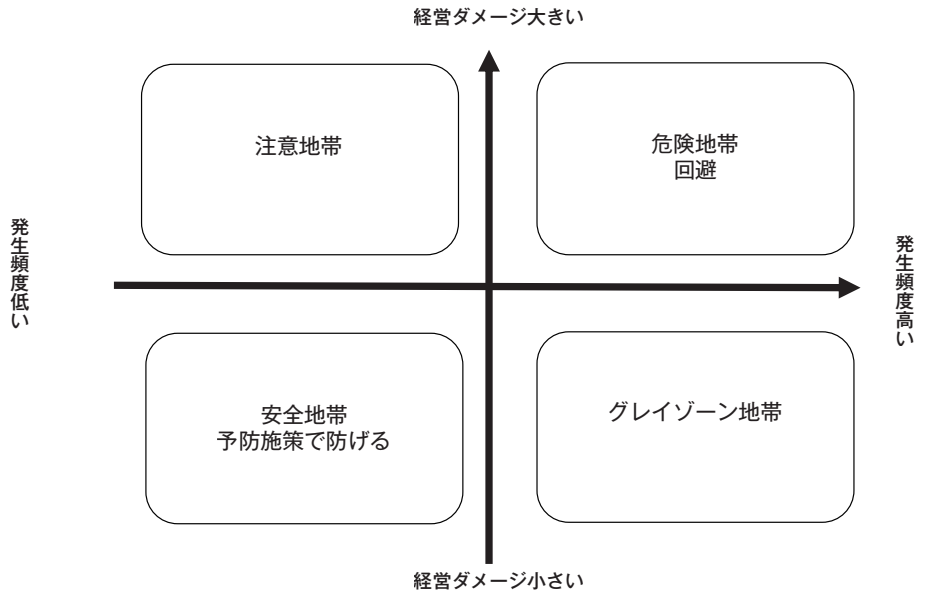

図 2　マッピング 4 象限の意味

（出所：筆者作成）

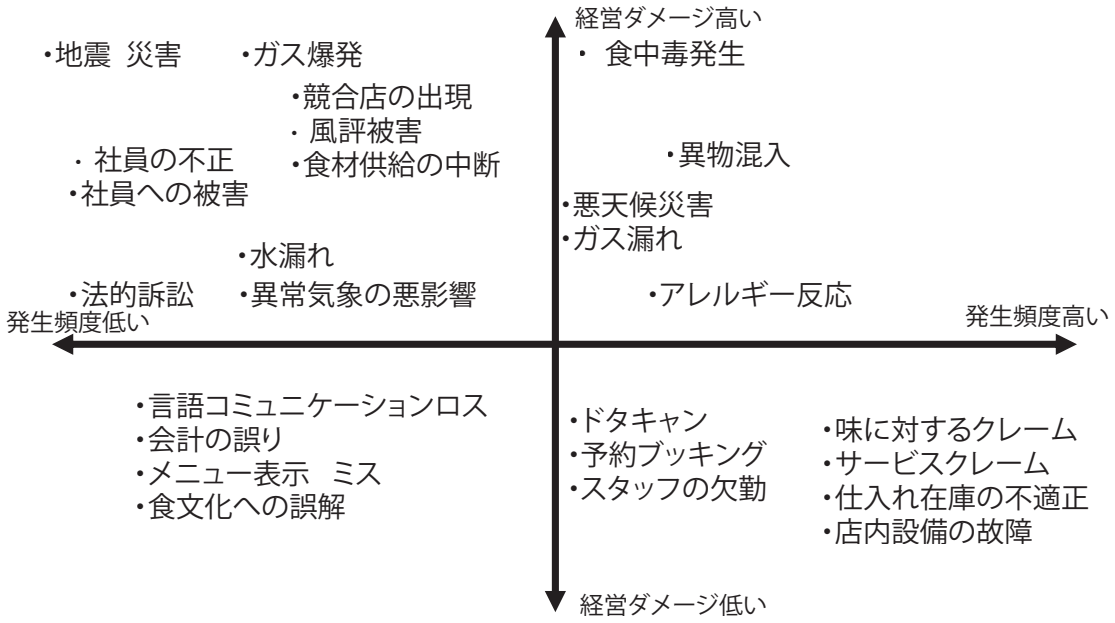

図 3　ある飲食施設のリスクマップを一面で表した事例

（出所：筆者作成）

一方で、従来のリスクマップのアプローチにはいくつかの限界が存在する。特定の背景や環境変化を考慮することが難しく、全てのリスクを同じ枠組みで評価するため、リスクのコンテキストや特性を無視してしまう可能性がある。このため、不祥事の発覚の遅れや初動対応の不手際など、詳細な評価とリスク要因を判断することが難しい。

これらの側面を考慮しながら、新たなパターンベースのアプローチを導入することで従来のリスクマップのメリットを保ちつつ、特定の背景や環境変化をより適切に反映したリスク評価手法を提供することが期待される。

3. リスクコミュニケーションの課題と対策

3-1. リスクコミュニケーションの重要性

リスクコミュニケーションは、組織や社会におけるリスクを適切に伝え、効果的な意志疎通を促進する上で極めて重要な要素である。リスクはポジティブなアプローチを通じても理解されるべきであり、その評価と対応はリスクマネジメントの核心となる。

3-2.【課題 1】情報の適切な伝達

リスク情報の適切な伝達は、正確性と判断の確保に関する重要な課題である。誤った情報や誤解が広まることで、信頼性が損なわれ、組織や個人の判断に影響を及ぼす可能性がある。情報の選定と伝達方法の工夫が求められる。

3-3.【課題 2】複雑なリスクの説明

専門的で複雑なリスクを一般の人々にわかりやすく説明することは難しい。技術用語や概念の分かりやすい言葉への翻訳が必要であり、同時に情報の過度な簡略化による誤解を避ける必要がある。

3-4.【課題 3】感情と認知の影響

人々の感情と認知はリスクへの対応に影響を与える。恐れや不安、無関心などが情報受容に影響を及ぼし、適切な判断を妨げる可能性がある。客観的な情報提供する必要がある。

3-5.【課題 4】情報の透明性と公平性

リスク情報の透明性と公平性の確保は、信頼性の構築に欠かせない。情報の操作や隠蔽が明るみに出れば、信頼性の低下が懸念される。情報の収集方法や分析手法、結果の公開に対する透明性を維持することが重要である。

3-6.【課題 5】異なるステークホルダーへの適切な対応

リスク情報は企業のみならず、顧客、投資家、地域社会など異なるステークホルダーに影響を及ぼす。それぞれの関心やニーズに適切に対応する方法を見つけることが求められる。

3-7. 対策と展望

これらの課題を克服するためには、いち早くリスクを察知するためにリスクを可視化し明確なコミュニケーション戦略の策定や、情報伝達の方法や言葉の選定に工夫を凝らすことが重要である。また、受け手の視点に立ち、受け取る人々の理解度や感情を考慮しながら、予見されたリスク情報を適

切に伝える手法を追求することが求められる。

4. リスクマップのパターン化と企業活動領域の解明

4-1. リスクマップのパターン化とその重要性

リスクマップのパターン化は、企業の活動領域を複数のカテゴリに分類し、リスクをより詳細かつ適切に評価するための手法である。リスクマップによりリスクの可視化と適正な評価が実現できてから、適正なリスクコミュニケーションが可能になると考える。このアプローチは、従来の単一のリスクマップよりも多角的な視点を提供し、異なるリスク要因に対する理解を深化させることができる。

本稿で掲示するリスクマップはリスクを効果的に評価するために数値だけではなく5つの具体的なジャンルに分類するアプローチを試みる。リスクは多様で複雑であり、数値で表現するだけでは、その多面性を十分に捉えるのは困難である。故にリスクを異なる側面から捉え5つのパターンに分類することでその複雑性に対処したい。

このアプローチの根拠は特定の業界や事業領域において、リスクが特定のジャンルに分類される傾向があるという認識に基づく。法的な規制違反はコンプライアンスリスクとして、自然災害は環境リスクとして、商業的なアプローチではそのプロセスにおいても批判や誤解リスクとして分類すべきと考える。このジャンル分けはリスクを組織の活動領域に関連付け、具体的な状況に即してリスクの特性を把握するための基盤となる。

4-2. ５区分へのパターン分類提案の根拠と理由

① 企業統治とコンプライアンスのパターン：

企業統治（Corporate Governance）とコンプライアンス（Compliance）は、組織内での規範や法的要求事項に対するアプローチに関連する概念であり企業活動に欠かせない概念である。企業統治は組織内の意思決定プロセスや組織の運営を監督し、株主価値の最大化を図るための体系的な取り組みを指す。

経営陣と取締役会の関係、株主とのコミュニケーション、透明性の確保など、組織の内部構造と運営に関連する幅広い要素を含む。一方、コンプライアンスは組織が法的規制や規範、倫理的な基準に適合することを保証するための取り組みを指す。税法、労働法、環境法、会社法など各種法令を遵守する。リスクマッピングにおいては両方の要素が重要であり、企業統治の視点からは組織内部の意思決定プロセスや組織文化に関連するリスクを可視化する。一方、コンプライアンスの視点からは法的要求事項に適合しないことがもたらすリスクを可視化する。

② イベント主催、キャンペーン展開や広告表現のパターン：

主催するイベントやキャンペーン、広告表現などのリスクを考慮し、マーケティング活動に伴う潜在的なリスクを明らかにする。イベントやキャンペーン、広告の主催におけるリスクはブランドの評判やイメージに直結する。不適切な広告表現やイベントの失敗は、顧客の信頼を損ね売上にも悪影響を及ぼす。また、法的な制約や規制にも十分な配慮が必要であると考える。

③ 企業インフラと業務プロセスのパターン：

企業活動の基盤となるシステムや業務プロセスのリスクを分析し、情報漏洩などの問題を含むインフラ設備に関連するリスク要因を捉える。システムのセキュリティやデータの漏洩、サプライチェーンの問題など組織の基盤となる部分に生じるリスク。これらの問題は、業務の中断や機密情報の漏洩といった重大な損失をもたらす。

④ 規制、世論及び公共環境のパターン：

政策や業界規制、業界動向、論調、市場環境などが企業に与える影響を理解し、外部環境の変化に対するリスクに焦点を当てる。

⑤ 自然災害のパターン：

地震、洪水、台風などの自然災害に関連するリスクを分析し、災害時の対応策を策定する。これらの災害は予測が難しく事前の備えや迅速な対応が求められる。災害リスクの評価と適切な対策が組織の持続可能性を保つために欠かせない。

4-3. パターン分類の適正と柔軟性

提案するパターン分類は、企業の活動領域におけるリスク要因を包括的に網羅するものである。各カテゴリは特定のリスク要因を対象にしており、異なる側面からのリスク評価を可能にする。この分類がリスクマップのパターン化を実現し組織がより詳細なリスク分析、評価と対応策の策定を行える基盤となることが期待される。将来的な変化に備えて柔軟性を持ったリスクマッピングも対応すべきと追加で提案したい。近未来に想定すべき新しいパターン分類としてテクノロジーとイノベーション領域では技術の急速な進化に伴い人工知能の導入や競合他社のイノベーションがもたらすリスクが脅威になると考えている。また、国際的な地政学的緊張、地域的な紛争、侵略や侵攻、貿易戦争、パンデミックなど国際的な出来事が企業に与える影響を評価するパターン分類への必要性も感じており、近い将来に備えておくべきである。

5. リスクマップのパターン化と評価手法

5-1. パターン化の手法と目的

本章では企業の活動領域におけるリスクを評価するための具体的な手法として、縦軸と横軸の二次元マトリックスを提案する。このマトリックスはリスクが経営に対する影響度と発生頻度による観点

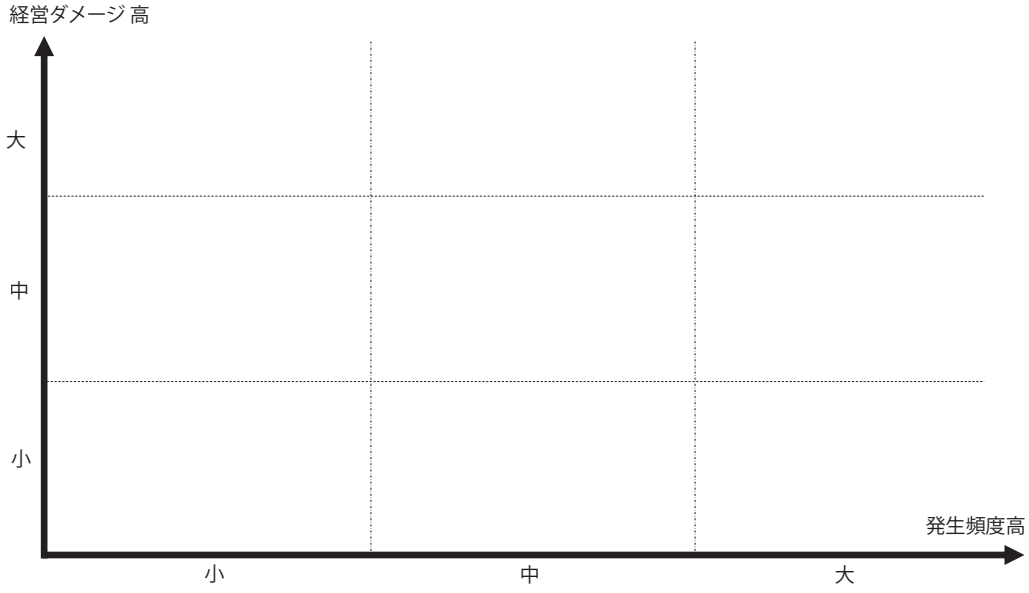

図 4　リスクマップの分類

（出所：筆者作成）

から二軸で9つの象限にリスクを分類し、組織の活動の特性に合わせたリスクマップを作成することを目指す。9象限にリスクを分類する根拠は縦軸と横軸の両方に大中小の組み合わせを持つことにある。リスクの影響度と発生頻度がより細かく評価でき、従来の4象限よりも詳細な可視化が可能になる。リスクの影響度が中程度で発生頻度が大きい場合、従来の4象限では適切に表現し程度の差異を見極めることは難しいと考える。9象限ではリスクをさらに微細なレベルで優先順位付けすることが可能になった。

5-2. 縦軸：経営への影響度の分類

縦軸はリスクの影響が経営に及ぼす度合いを大、中、小の3つのカテゴリに分類する。経営への影響が大きいリスクほど上部に配置され、逆に影響が小さいリスクは下部に位置する。

5-3. 横軸：発生頻度の分類

横軸はリスクの発生頻度で危険度を大、中、小の3つのカテゴリに分類する。頻繁に発生するリスクほど右側に配置され、稀に発生するリスクは左側に位置する。

5-4. ９象限区分の根拠

9象限に区分した根拠はリスクの発生頻度と経営へのダメージの程度を基に示す。

① 回避ゾーン（Avoidance Zone）

高い発生頻度と高い経営へのダメージが特徴。リスクの回避と予防に重点を置く。高い発生頻度と経営への深刻なダメージが期待されるリスク。これらのリスクは極力回避する必要がある。

② 優先対応ゾーン（Priority Response Zone）

中程度の発生頻度と高い経営へのダメージ。即座に対応が必要で、優先的な措置を講じる。

③ 警戒ゾーン（Caution Zone）

低い発生頻度と高い経営へのダメージ。リスクに警戒しながら予防的な対策を講じる。

④ 調査警戒ゾーン（Investigate and Alert Zone）

高い発生頻度と中程度の経営へのダメージ。リスクの詳細な調査と評価が必要。

⑤ 予防保険対応ゾーン（Preventive Insurance and Contingency Zone）

中程度の発生頻度と中程度の経営へのダメージ。リスク保険や緊急時の予防策を講じる。

⑥ 臨機応変ゾーン（Adaptation and Flexibility Zone）

低い発生頻度と低い経営へのダメージ。柔軟な戦略と迅速な対応が求められる。

⑦ 定常業務ゾーン（Routine Operations Zone）

リスクが低く発生頻度は高いので日常業務の一環として管理可能。通常の業務プロセスで処理可能。

⑧ 適用可能ゾーン（Applicability Zone）

リスクの特性が不透明で、評価が難しい状態。適用可能な対策を模索する。

⑨ 未知のリスクゾーン（Unknown Risk Zone）

発生頻度が極めて低いので未知のリスクとして予測不可能な状況。将来の事象に備えつつ、継続的なモニタリングが必要。

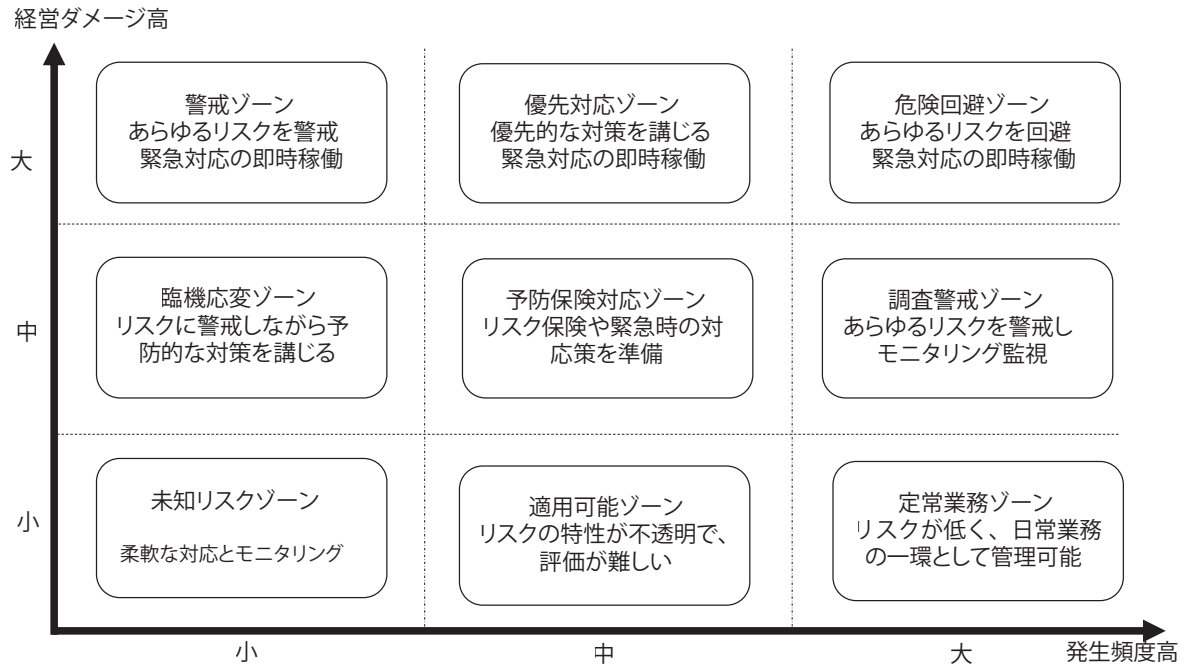

図 5　９象限それぞれの領域の特徴

（出所）筆者作成

6. 企業事例による９象限リスクマップの実証と展望

6-1. 企業事例におけるリスクマッピングの実証

この章では提案するリスクマッピング手法を具体的な 2 社の企業事例に適用しその有用性を実証する。リスクマップは全国 400 か所の施設に登録している 70 万人以上の会員を持ちホットヨガのフィットネス施設チェーンを展開する企業事例と、狭い市場ではあるが高い嗜好性をもつ優良顧客を抱えるクラフトビール企業事例という異なる事業特性を持つ企業に適用してみたい。この事例を通じてリスクマネジメントの特性や違いが如実に示されることを目指す。

6-2. ホットヨガ・フィットネス施設チェーンのリスクマッピング

ホットヨガ・フィットネス施設チェーンは大規模な会員基盤を有し、クライシスの際には会員情報の漏洩や施設閉鎖といったリスクが経営に及ぼす影響が大きい。リスクマッピングを通じて、これらのリスク要因の位置づけや評価が明らかになると同時に、適切な対応策の立案が可能になると考える。

直営施設ではホットヨガクラスを提供するだけでなく、健康食品や美容器具などの販売も行っている。ホットヨガスタジオではストレス解消、健康促進、美容などのニーズに応えるためにホットヨガという特殊な環境を提供し、会員に幅広い健康的なライフスタイルの選択肢を提供している。

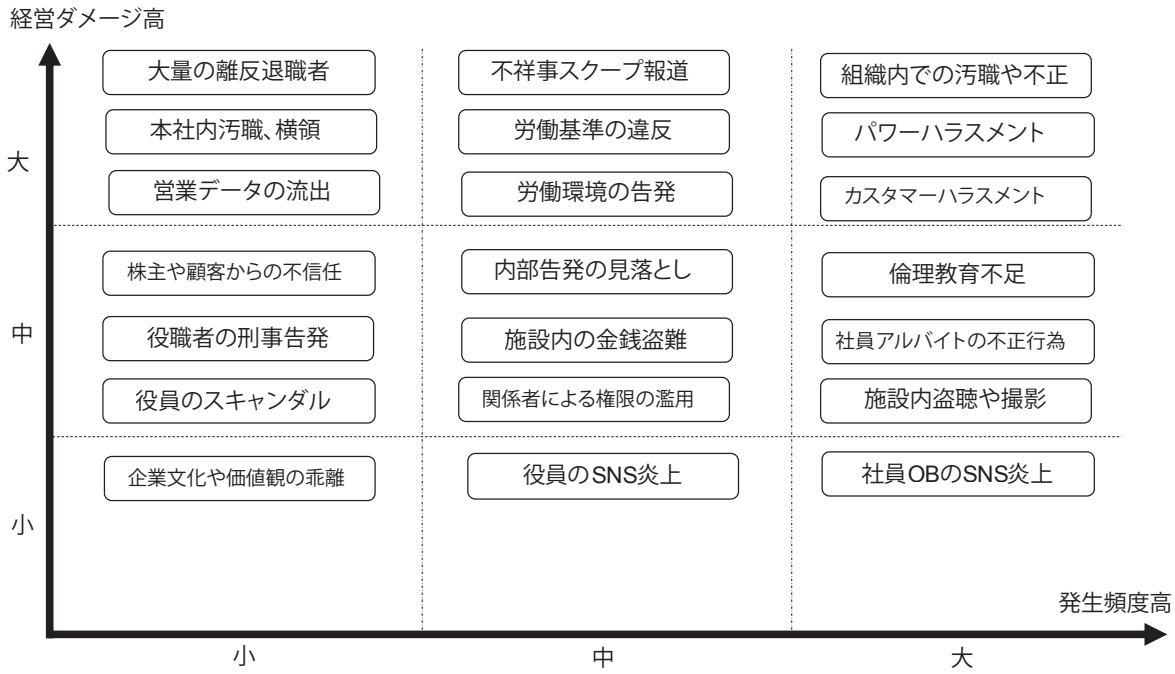

図６　フィットネスチェーン企業事例「企業統治およびコンプライアンス」リスクパターン

（出所：筆者作成）

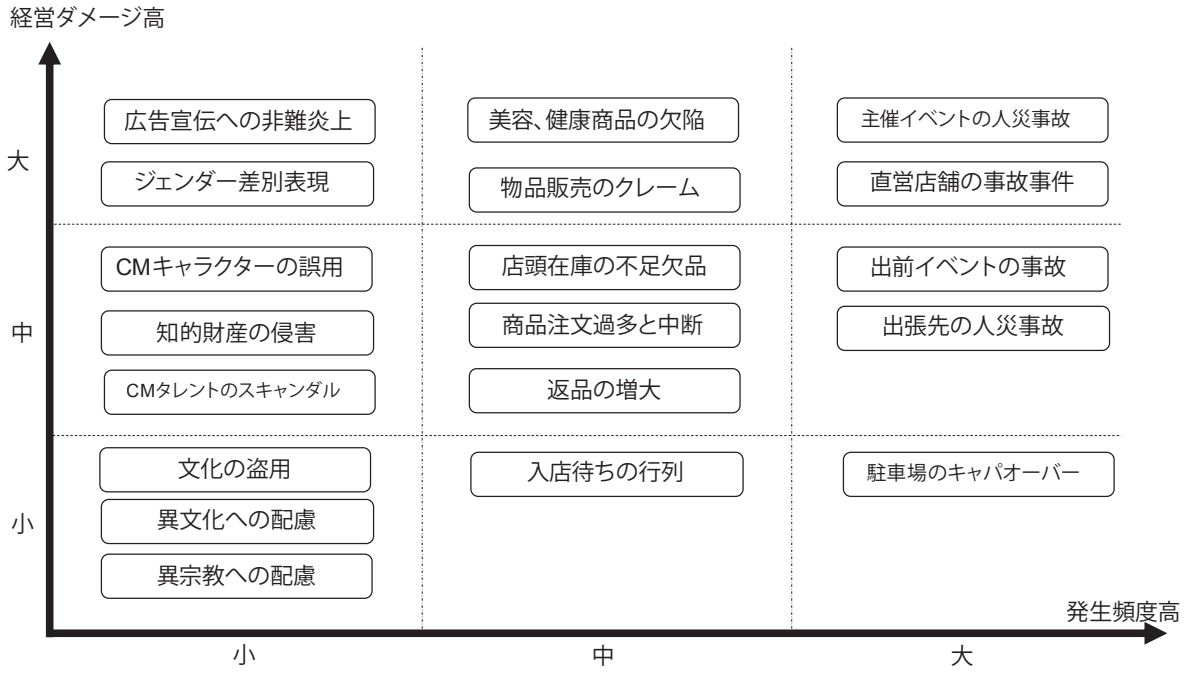

図７「イベント、キャンペーン、広告主催」リスクパターン

（出所：筆者作成）

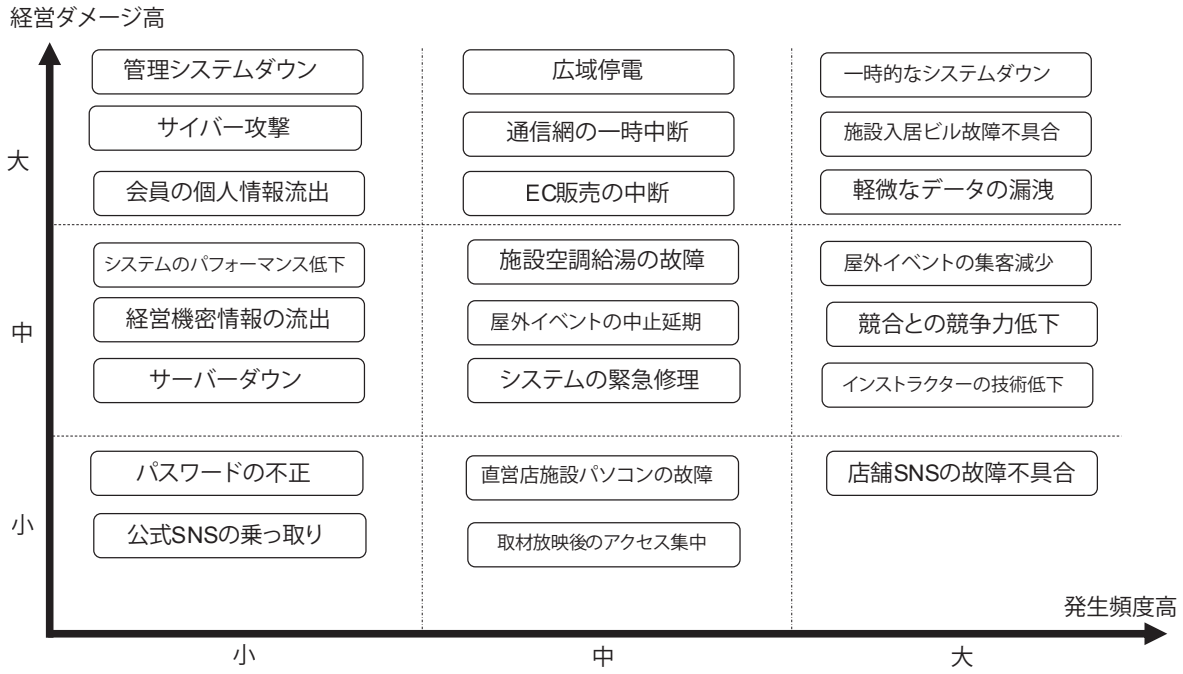

図 8 「企業インフラと業務プロセス」リスクパターン

（出所：筆者作成）

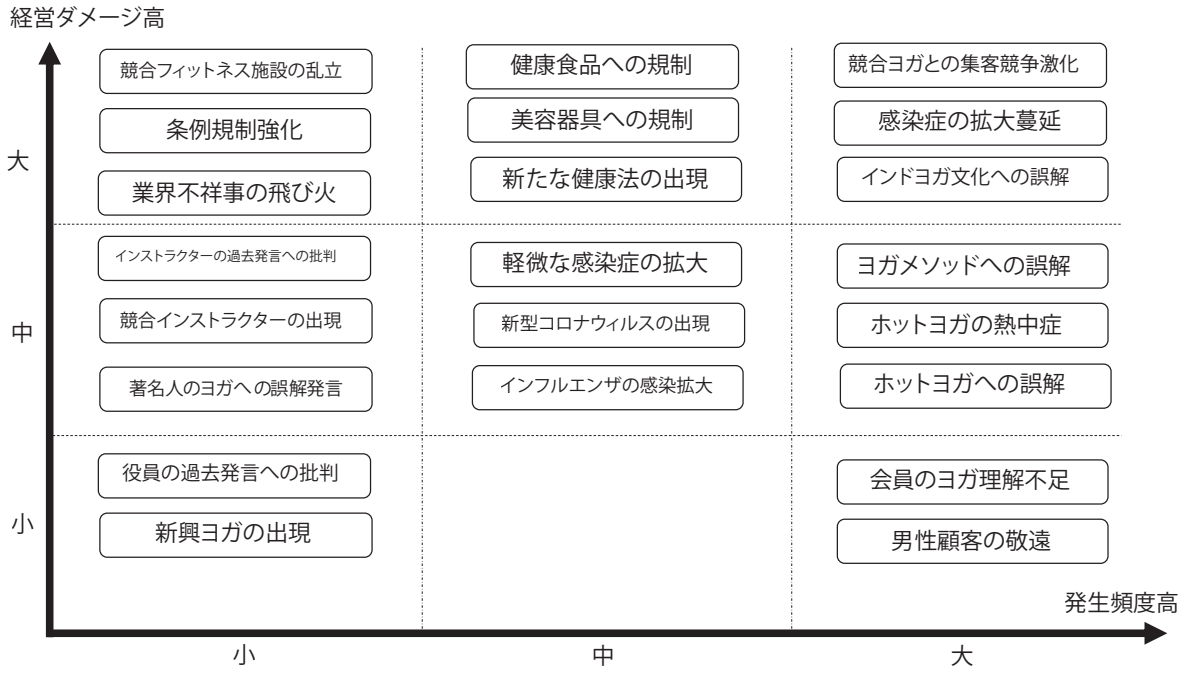

図 9 「規制、世論及び公共環境」リスクパターン

（出所：筆者作成）

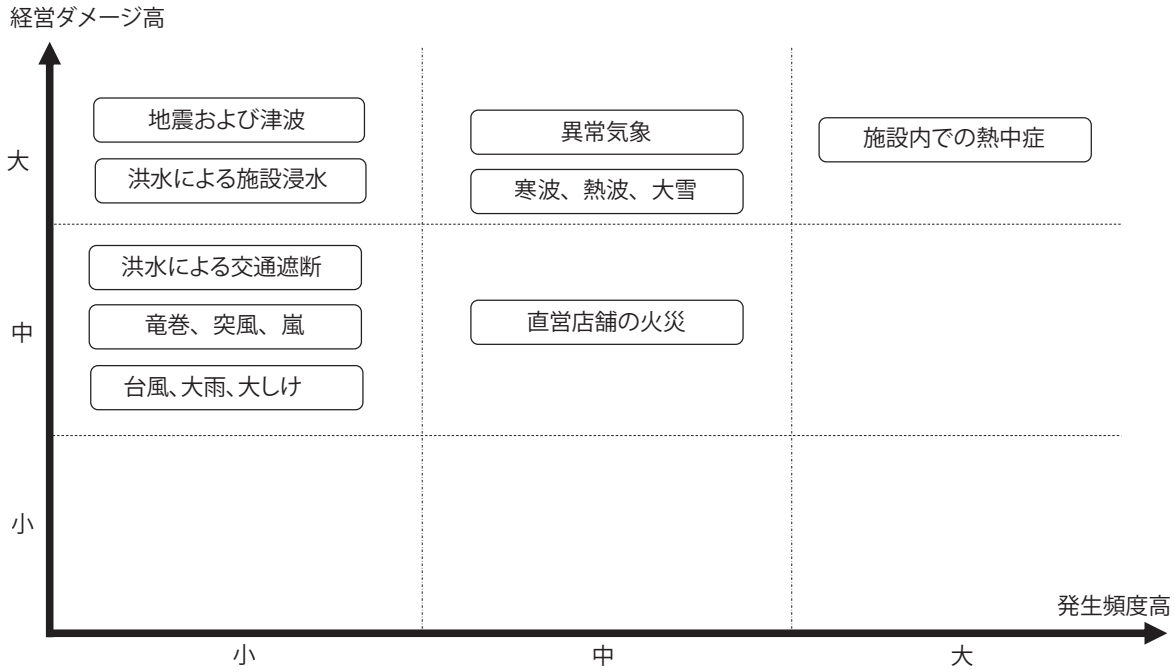

図 10 「自然災害」リスクパターン

（出所：筆者作成）

6-3. クラフトビールメーカーのリスクマッピング

二つ目のクラフトビール企業の選定は、市場での影響力と地域的な特性に基づき事例を示す。企業の規模やビジネスモデルの違いから、リスクマッピングの多様性を示し、研究の幅広さと深さを提供したい。

主に東日本を販売拠点とするクラフトビールメーカーで長野県軽井沢に本社と工場を構えている。日本国内でクラフトビールのパイオニアとして知られ、高品質なクラフトビールの醸造と販売に専念している。このブランドは地元の天然水と厳選された原料を使用し、革新的なビールの製造に取り組み、その商品ラインナップには多彩なビールスタイルが含まれビール愛好家から高い評価を受けているメーカーとして知られる。また、個性的な企業文化で「顧客は友人、社員は家族」という理念をもとにユニークな組織基盤を築いていることで注目されている。クラフトビールメーカーの市場は狭いが顧客の嗜好性が強く、顧客との関係性を重視するビジネスモデルを持つ。クラフトビールメーカーがリスクを可視化することにより優良顧客の特定、販売パフォーマンスの向上、顧客関係の強化が可能となり、戦略的なリスク管理が実現し迅速な対応と信頼性のあるビジネス運営が促進されるであろう。

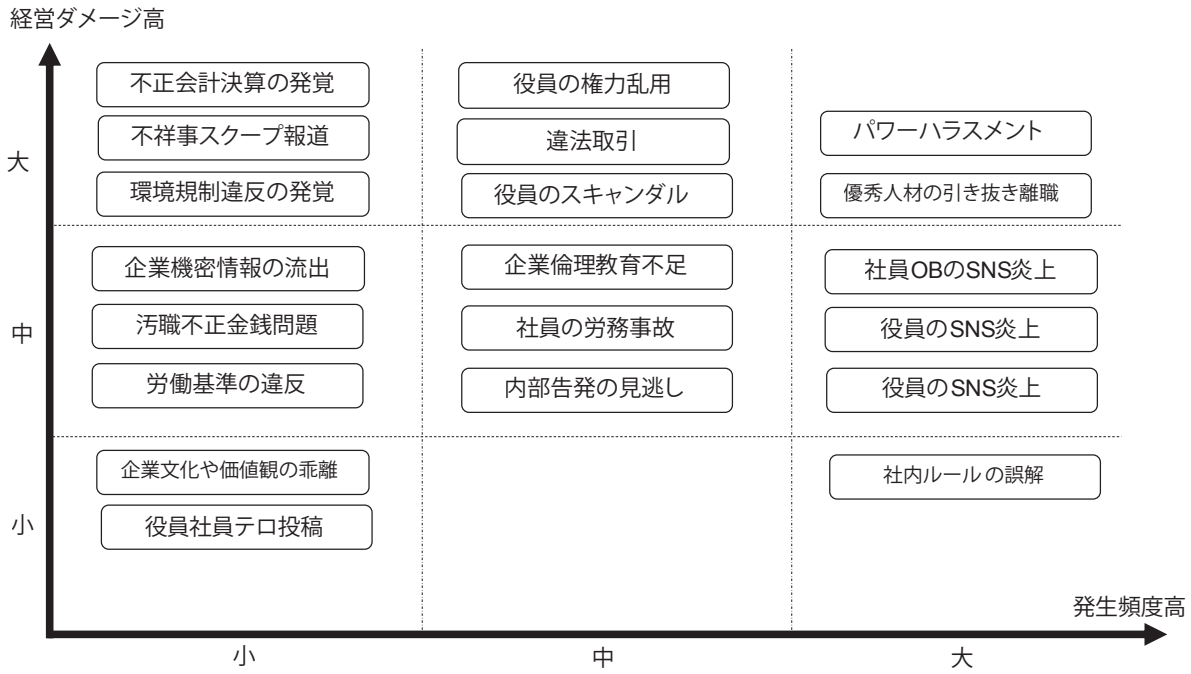

図 11　クラフトビールメーカー事例「企業統治およびコンプライアンス」リスクパターン

（出所：筆者作成）

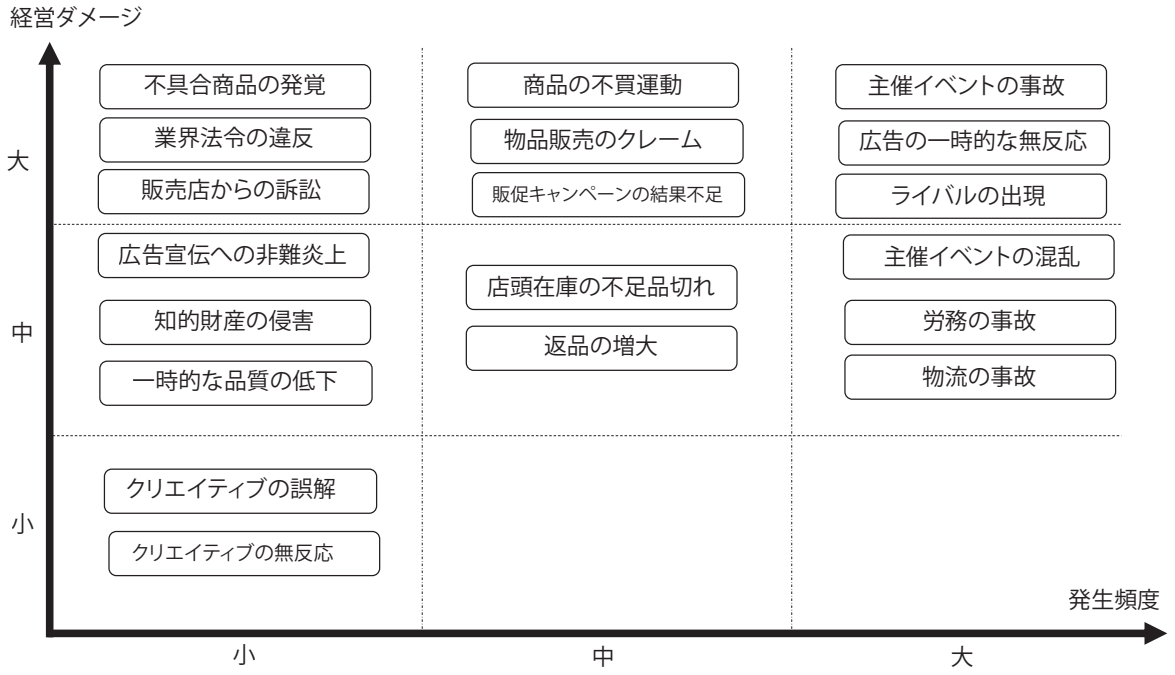

図 12 「イベント、キャンペーン、広告主催」リスクパターン

（出所：筆者作成）

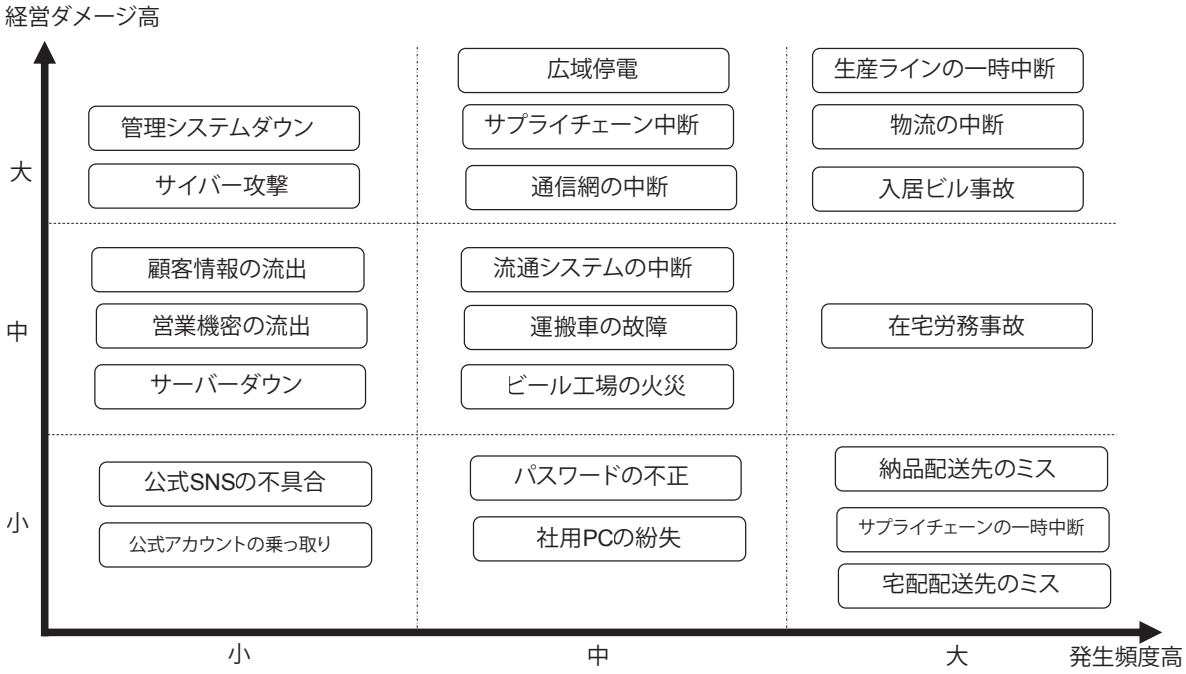

図 13 「企業インフラおよび業務プロセス」リスクパターン

（出所：筆者作成）

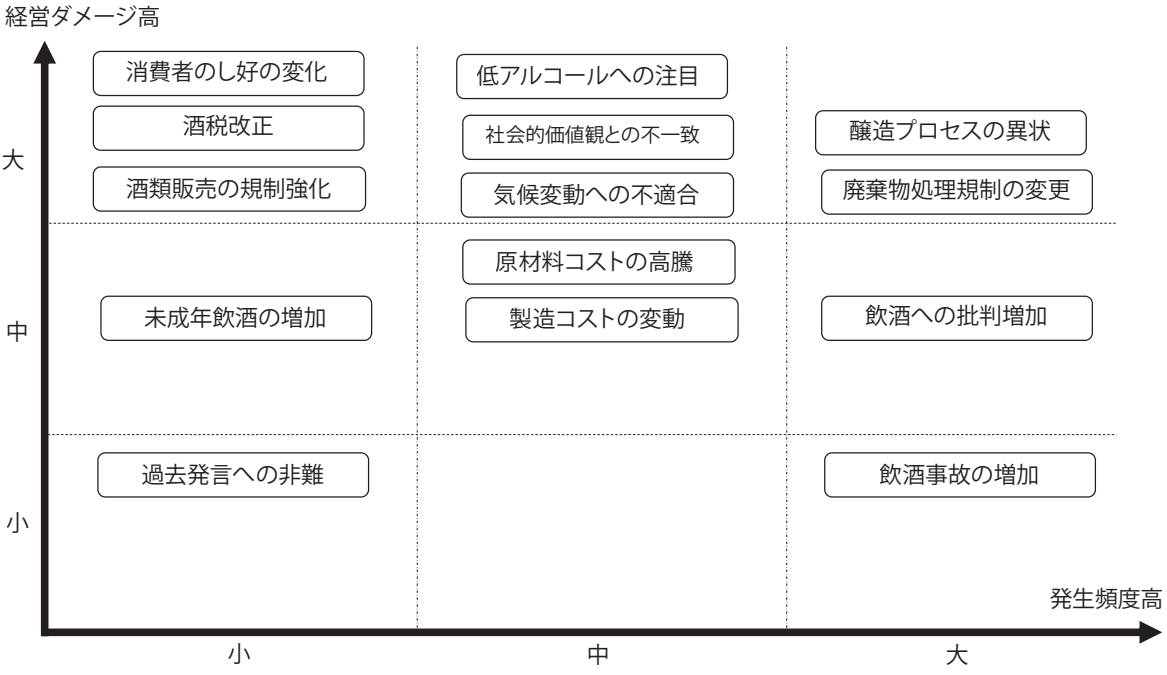

図 14 「規制、世論および公共環境」リスクパターン

（出所：筆者作成）

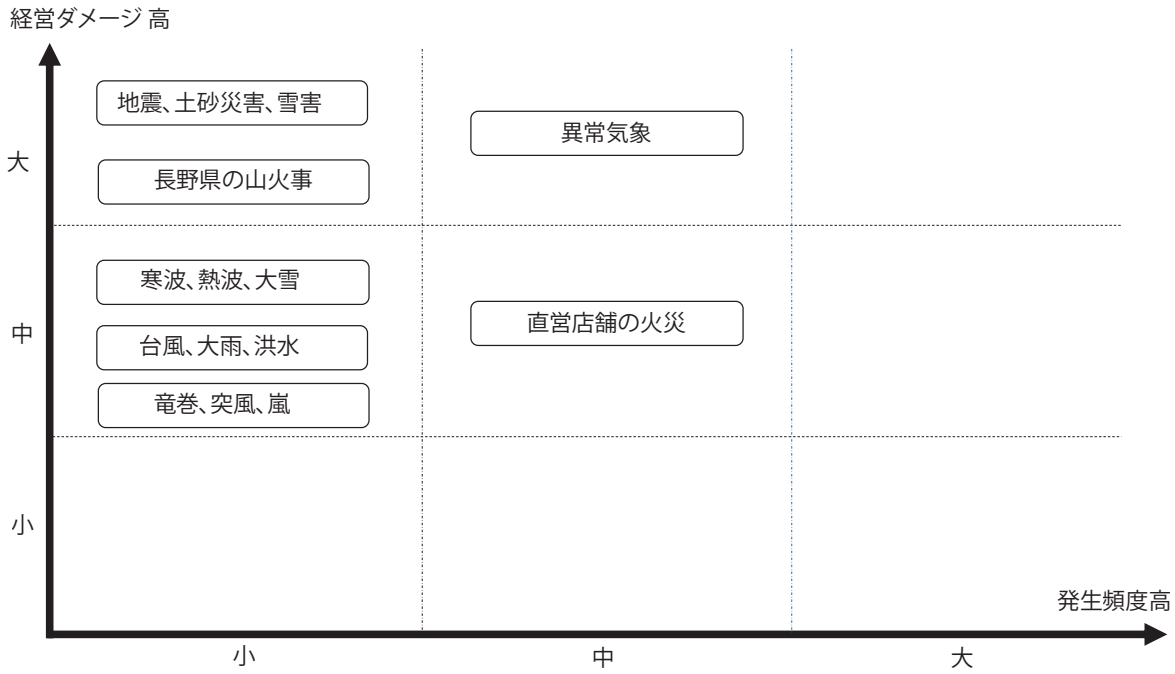

図 15 「自然災害」リスクパターン

（出所：筆者作成）

6-4. 実業界への適用と展望

リスクマップのパターン化は異なる事業領域における特有のリスク要因を考慮に入れ、それに基づいた評価分析と対応策の立案を可能にする。その根拠は事業の特性とリスクの関連性を深く理解し、それに基づいてリスクマップを構築することが効果的なリスク評価と管理の鍵であるという点にある。

事業の特性は業種や規模、地域、顧客層、競合状況、経済状況など様々な要因によって異なる。これらの特性が異なる事業間でリスクの発生頻度や影響度、リスクに対する企業内の敏感度に大きな影響を与えている。したがって、リスクマップを構築する際には具体的な事業の特性を踏まえてリスク要因を適切に特定し、それに基づいてリスクの発生頻度と影響度を評価する。企業事例に示したように製造業とサービス業ではリスクの性質や発生要因が異なり、製造業では供給チェーンの中断や製品の品質問題が重要なリスク要因となる。一方、サービス業では顧客情報の漏洩やサービス提供の中断が重要なリスク要因となることが明らかになった。このように、事業の特性に密接に結びついたリスクの特定と評価が、リスクマップのパターン化により信頼性と実用性を高め、効果的なリスク管理戦略の策定と実施につながる。

さらに、リスクマップのパターン化を通じて、異なるシナリオを仮定し、それに対するリスク評価と対応策を示すことが可能になる。これにより、将来のクライシスに対してより柔軟な対応が可能である。リスクを事前に識別することで、未然にクライシスを防ぐ。これは予防的なリスクマネジメントの鍵であり、リスクマップパターン化の有用性を示すことができた。

今後の課題として他の業界や企業が同様の手法を採用して成功を収めた場合、それらの成功事例と比較することで、提案手法の優位性を示したい。今後は実業界において広く活用される可能性があり、リスク評価とコミュニケーションの改善に貢献することが期待される。新たなビジネスチャンスの発見やクライシスの予防にも繋がる展望がある。

7. 総括と実務への応用

7-1. 総括

本稿では実務からの視点でリスクマネジメントの向上とリスクコミュニケーションの効果的な展開を目指すために、リスクマッピングのアプローチについて論じた。リスクマッピングは企業の特性に合わせてパターン化されたリスクの評価手法を提供し、効率的なリスクマネジメントの展開を支援するものである。仮説の検証や新しい理論の提示は本稿の目的ではなく、むしろ実務の現場でのリスクの早期可視化及びリスクマネジメントの向上と効率化を志向している。

7-2. 実務への応用

リスクマッピングの手法は実務において効果的に活用される可能性がある。企業や組織が異なる事業領域におけるリスクを明確に可視化しパターン化することで、リスクマネジメントの適切な戦略を展開する際の方針となる。これによりクライシス発生時の素早い対応や効果的なリスクコミュニケーションの展開が可能となると考えられる。

7-3. リスクマッピングの効果と限界

リスクマッピングのアプローチはリスクマネジメントにおいて大きな効果をもたらす一方、その限界も認識する必要がある。全てのリスクを二次元のマトリックスに収めることは難しく、一部のリスク要因は表現しきれない場合もある。リスク評価は常に変動し、状況に応じて調整が必要であることも留意すべき点である。

7-4. 実務と学術への貢献

本稿では実務に貢献するためにリスクマッピングのアプローチを提案し、具体的な企業事例を示した。本来ならば参考文献や論文などを手元資料にすべきところだが、関連文献を探してみてもリスクの可視化やリスクマップの具体的な解説が驚くほど少ないことに気づかされた。リスクマネジメント全般、クライシスコミュニケーション、初動対応および危機管理広報の分野は良書も先行研究も豊富であった。リスクマネジメントおよびクライシス発生後の危機管理に関する文献や論文は、危機が実際に発生した後の対応や経験則に焦点を当てることが一般的ではないか。そのため、危機が起きる前のリスクの可視化やその手法に関する研究や文献は少ないと思われる。

実務の現場でこのアプローチが広く受け入れられ、リスクの可視化とリスクマネジメントの向上と効率化に寄与することを期待している。さらに、今後の学術研究の進展や実務の経験との連携によって、リスクマネジメントの分野がより発展することを願っている。

参考文献

吉成 英紀（2017）. 攻めの経営を可能にする本当のリスク管理をするための本 日本経済新聞出版社

東京海上ディーアール（2022）. これだけは知っておきたいリスクマネジメントと危機管理ガイドブック 同文館

藤江 俊彦（2018）. 第五版実践危機管理読本―リスクマネジメントの基本から不祥事・災害対策まで― 日本コンサルタントグループ

國廣 正（2019）. 企業不祥事を防ぐ 日本経済新聞出版社

【著者連絡先】田代　順：tashiro@materialpr.jp

Charting the Future of Risk Navigation : Practical Implementation and Prospects of Organizational Adaptive 9-Quadrant Risk Mapping Method

Jun TASHIRO
(Material Group)

Abstract

The origin of the term "risk" lies in the Latin word "risicum," signifying "ships approaching the shore." It symbolizes the courage of sailors choosing perilous routes to evade pirate attacks, emphasizing the need for a proactive approach in risk management. Effective risk management involves assessing risks, scenario formulation, and preparedness for swift responses, all reliant on the essential deployment of foresight. By visualizing risk maps in multiple patterns tailored to an organization's operational domains, risk assessment can be significantly improved. Conventional risk maps often confound distinct factors, while the introduction of a nine-quadrant risk mapping scheme refines assessment and response by enhancing granularity. Promoting the adoption of this approach among practitioners can lead to more effective risk assessment, expedited restoration of trust, and improved crisis management.

Key words: Risk Mapping, Risk Visualization, Pattern-Based Approach, Risk Assessment, Crisis Management in Practice