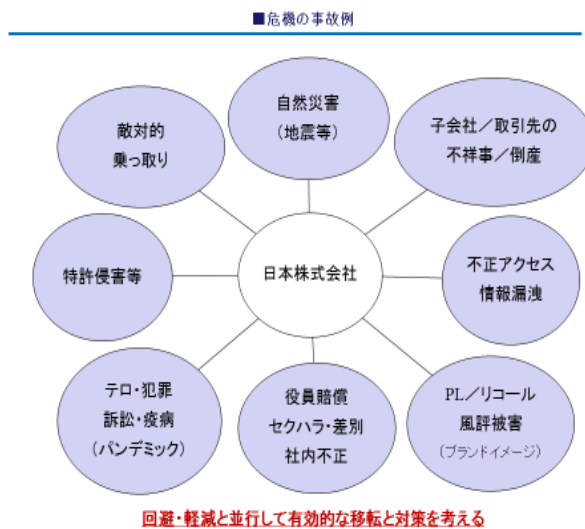


## 成長戦略を活かす「リスク・マネジメントと保険の手配」(その 14)

### 成長戦略としての「危機管理 (Crisis Management)」

大統領の弾劾・経済の低迷・治安悪化・シカ熱等の感染症・競技場建設遅延等数々の不安を抱えながら開催されたリオ・オリンピックも数々の熱狂と感動の内に閉幕しましたが、過去最大41個のメダルをもたらした日本選手団の活躍にテレビから目を離せなく寝不足が続いた方々の多かったのではないのでしょうか。日本においては、参議院選挙での圧勝を受けた安倍政権は一にも二にも「経済優先」とアベノミクスの再活性を図るべく金融・政策の拡充に腐心していることに加えて、リオ・オリンピックの成果により2020年の東京オリンピックの成功に向けての機運が盛り上がることで、日本経済の好転に繋がりが本格的なデフレ脱却が図りたいようだが、思惑通りに行くだろうか…注視していきたいものである。

実際、円安で好決算を享受してきた企業業績は、足下円高に転換したことで一転減益基調へと不安が拡大している。



このような経済環境下において、企業にとって要注意なのは、左図のように思いもつかぬ「事故・事件に遭遇」したときや、「リコールや不正会計・独禁法違反等の不祥事等」が発覚した時の「危機管理」対応であろう。問題発生への対応次第で、逆に消費者あるいはステークホルダーに信頼感を与え「雨降って地固まる」になるか、経営陣に対する信頼感を損ない「企業存続・売却の危機にまで発展するか」が大きく分かれる。そこで、最近起こっ

た各種の「事故・事件」の事例等を参照しながら企業の「危機管理」並びに「保険の有効性」について述べてみたい。

#### 1. 危機管理とトップの責任

危機管理は、経営の最重要課題であり、経営者自らの責任において対応すべきことを今一度自覚するべきである。

「経団連企業行動憲章 実行の手引き」第10章に、そのことが明記されていることもお忘れなく。






10-1：経営トップは常日頃から、危機管理の視点に立って、緊急事態の発生を予防するための社内体制を整備する。

10-2：万一緊急事態が発生した場合には、経営トップ自らの指揮の下、速やかに事実調査、原因究明を行い、企業としての責任ある適切な対応方針、施策を打ち出す。

10-3：社会に対して経営トップ自ら、事実関係、対応方針、再発防止策などについて明確な説明を迅速に行う。

2010年米国で発生したT自動車メーカーのリコール問題では、社長に就任したばかりの新社長自らが米国議会の公聴会にも出席し厳しい質問にも丁寧に説明、更には各国の社内外関係先を廻り沈静化に努めた結果、そのダメージを最小限に止め2年後には世界No1の地位を獲得するまでになった。その真逆の事例として、当該部品では世界No2のエクセレントカンパニーであったT自動車部品メーカーが同じ米国で2013年に発生したりコール問題に際して、一切社長が表に出ず担当役員または弁護士にその説明等を委ねた結果、未だに米国の怒りが収まらず、売り上げ減少に加えリコール対策費等の計上による大幅な赤字に転落したところで社長交代に至ったが、まだ企業窮地を脱しきれない状況に追い込まれているケースとを比べてみると、経営トップの対応如何でその後の状況が正反対に様変わりであることが容易に見て取れる。兎角、日本企業のTopは、問題が発生するとその処理を部下に任せ、自ら行動することを恐れる傾向にあるのではと感じる筆者としては、企業経営トップは、「他山の石」としてこの事例を貴重な教訓として活かしていただきたいと念じるものである。

### (1) 危機管理対応へのTopの意識の希薄さが、ブランドの崩壊を招く

- 
 ・平成12年6月26日、和歌山県で食中毒(3人)。
- 
 ・被害者からの一報後、自主回収等の対応を怠った為、被害者15府県13,420人と食中毒最大の事件となり、29日に大阪市の回収行政命令を受けるに至った。
- 
 ・その間、トップへの報告がなされていなかったことを社長は7月1日の記者会見で「29日午前9時15分に知りました」と平然と明らかに、また記者の厳しい質問に声を荒げて「私も寝てないんだよ」と発言したことで危機管理認識の欠如を露呈。
- 
 ・更に2年後、平成14年1月23日、子会社であるY食品での牛肉偽装工作(不正)発覚。
- 
 ・Yブランドの崩壊、実質上の会社の消滅。

当該Y乳業は昭和30年に学校給食食中毒事件を起こしており、その際、当時のS社長(中興の祖)が「全社員に告ぐ」と下記の訓示を行った。

「人類にとって最高の栄養食品である牛乳と乳製品を最も衛生的に生産し、国民に提供することが当社の使命であり、また最も誇りとするものであるが、この使命に反した製品を供給するに至っては当社存立の社会的意義は存在しない」「信用は獲得するには長い年月を要し、これを失墜するの

は一瞬である。そして、信用は金銭で買うことは出来ない」。この訓示は、以後毎年社員へ配布されていたものの、昭和61年以降打ち切れ「売上高・シェア競争の優先⇒衛生管理の欠落」へと進んでいったことで、教訓として生かされず経営トップの危機管理対応への意識の希薄さから一機にブランド崩壊へとつながってしまった。

## (2) Topの危機意識希薄から企業消滅へ



- 2004年10月23日新潟県中越沖地震でS社の半導体製造子会社「新潟S社」(小千谷市)が、地震被害を受けた。
- 約2カ月にも及んだ操業停止に伴う売り上げ減で被害総額は870億円に上り、S社は赤字転落に。

S社の半導体製造拠点「新潟S社」は、生産設備が高額な半導体業界の「常識」に反し、地震保険に未加入だった。K社長は「加入を検討したが、保険料が高額で被害の全額をカバーできない可能性もあり、踏み込めなかった。そこに反省点はある。」とのコメント。(2004年12月24日：日本経済新聞)

S社は工事建設の際に活断層等の調査もしておらず、K社長は「工場は固い岩盤の上にたっていたのでそれほど被害がでるとは思っていなかった。」と打ち明ける。確かに新耐震基準で建てられた建物はほぼ無傷だったが、工場内の設備には大きな被害を受けた。ライバルメーカーは、海外の顧客からの地震対策への懸念も相次ぎ、内部設備に対し、「免震構造」を採用した。一方、新潟S社は免震構造を取り入れていなかった。免震を採用した工場の設計費用は、通常よりも5~10%高い。さらに地震保険に加入していなかったことも損失を軽減出来なかった要因の1つとなっている。(2005年1月17日：日経ビジネス)

K社長は、「新潟S社は必ず復興させる」と誓ったが、これを契機にリスク・マネジメントへのトップの意識の希薄さが、国内外の取引先の信用失墜へとつながった。その後、同社は復興どころか親会社も崩壊してしまっている。

## (3) 地震リスクに対するリスクコントロールの日米企業比較

今春に起こった熊本地震においては、熊本城や一般家屋等に重大な損害をもたらしたが、企業の工場等の損害については2011年に起こった東日本大震災の時の方が大きかったのでその時の著名な日本企業の損失事例と、1994年1月に起こったロスアンゼルス大地震(米国における経済損失最大の地震)時の米国企業の損失事例との比較が下図の通りである。日本の3社は生産設備の損壊だけでなく長期間の休業を余儀なくされ、各社とも多額の特損を計上しているが、同業の米国企業の場合には5年かけた地震軽減プログラム＝耐震補強に16億円かかったが、僅か4日間の休業と被害を最小に止められたことで、生産





設備の直接損害と合わせて500億円もの損失を免れたとIRで発表されている。

図表) ビール各社 被災拠点状況と今後の稼働再開の見通し

工場 (所在地)	K社 (51億円)		A社 (69億円)		S社 (19億円)	
	仙台工場 (仙台市)	取手工場 (茨城県取手市)	福島工場 (福島県本宮市)	茨城工場 (茨城県守谷市)	仙台工場 (宮城県名取市)	千葉工場 (千葉県船橋市)
被害状況	貯蔵タンクの倒壊など		生産設備の破損など		生産設備の破損など	
稼働再開	9月以降に稼働再開	3月25日から一部再開	今夏をメドに再開を目指す	3月22日から一部再開	5~6月にも稼働再開	3月28日から一部再開

出典) 日本経済新聞の記事(2011年4月13日掲載)をもとに銀泉リスクソリューションズ作成

#### 【リスクコントロールによる損害額軽減事例(A社)】

- 
 ・ 専門家によるロスアンジェルス工場の地震サーベイを実施し、その評価をもとに、1988年~1993年にかけて改修プログラムによる工事を実施。：総実行費16億円(総新価格の1.3%)
- 
 ・ **1994年1月18日カリフォルニア・ノースリッジ地震(M6.7)発生。(アメリカ経済損失最大の地震)**
- 
 ・ 従業員死傷者：ゼロ  
 ・ 総被害額：30億円  
 ・ 4日後には業務再開、7日後にはフル操業が可能に。  
 ・ **回避された財物損害額=200億円 回避された業務中断による損害額=300億円**
- 
 ・ 地震リスク軽減プログラムによって回避された総コスト=500億円  
 ・ 地震による被害額についても、(PD/BI/CSL地震保険でカバー) ※CSL (Combined Single Limit)

米国の地震リスクは太平洋岸(West Coast)のみに偏っているが、日本は全国どこにおいても地震リスクに覆われているといっても過言ではない。にもかかわらず利益の源泉を当該地域に立地している日本の企業経営者は、地震リスクに無頓着すぎるのではないだろうか……。筆者の経験からすると、日本に進出してきている欧米企業の殆どは真っ先に地震対策(耐震補強並びに地震保険の購入)に注力しているのに反して、日本企業の地震保険の加入の低さ(約22%:東北大調査)が信じられない。上記事例のように同業者でも同様の被害が発生していることで、「お手て繋いで渡れば怖くない」の日本人特有の心理をベースに、日本企業Topが何ら地震リスクに対して手を打っていないとすれば全くのナンセンスと言うしかない。

#### (4) 危機管理対策の好事例

**■タイレノール事件(米国):製品脅迫保険(Malicious Tampering Insurance)**  
 保険に付帯されている危機管理コンサルティングサービス機能をフル活用し、そのアドバイスの下、的確な対応ができた好事例。

- 1982年9月 J社の子会社の製品である鎮痛解熱剤「タイレノール」により7名死亡。
- J社は直後に会長を責任者とする緊急対策チームを結成し、テレビ等を通じて正しい情報を提供。
- 保険会社から派遣されたコンサルタントのアドバイスの下、迅速に巨費を投じて全国の全店頭から製品を完全に撤去・回収
- 何者かが青酸カリを混入したことが判明。
- 毒物を混入しにくいパッケージを開発し、わずか2週間足らずで三重密封包装の製品を発表。
- 比較的短期間で消費者の信用を回復し、製品への信頼を取り戻すことが出来た。

食品／医薬品等の安全対策：汚染／製品脅迫保険（グローバル CPI）

【保険事故】

- 事故による異物混入：Accidental Contamination - ACI
- 毒物混入犯罪行為：Malicious Product Tempering - MPT
- 製品脅迫：Product Extortion

【補償範囲】

- リコール費用：Recall Costs
  - ①検査/Inspect ②回収/Withdraw ③破壊/Destroy ④交換/Replace
- 休業損害：Business Interruption
  - ①利益の喪失（12ヶ月）/Loss of Gross Profit (12 months) ②臨時費用/Extra Expenses
- 回復費用：Rehabilitation Expenses
  - ①契約者の製品が計画レベルの売上またはマーケットシェアに回復するために合理的に必要で支出された費用/Reasonable and necessary costs to re-establish the Insured's product to the projected level of sales or market share
  - ②サブリミット 25%/Sublimit 25%
- コンサルタント費用：Consultant Costs
  - ①製品回収専門家/Recall Specialists (ex. RQA/RSSL)
  - ②危機管理専門家/Security Specialists (ex. Clayton Consulting)
  - ③広報/Public Relations (ex. Edelman)
- 脅迫金：Extortion Costs

上記事件の際に有効に働いたのが、左図の保険である。当該保険は、リコール費用や休業損害金等の損害を補償するだけでなく、専門のコンサルタント費用が含まれており、事故／事件が起こってから24～48時間以内に、現場並びに本社に急行し、適切なアドバイスを行う。

< 保険の機能は保険金だけではありません！ >

消費者の保護を優先し、当該国のPL法による被害の最小化（疑惑のある製品の回収）に努める。	短時間の中で、いかに多くの情報（被害・原因・補償・再発防止）を集めて企業としての責任の取り方を明確にする。
事実に基づき迅速かつ積極的な発表を心掛ける（Y社は食中毒発生の公表が遅れた）。	マスコミ等の質問に対して「ノーコメント」という回答は予想外に悪い印象を与えるので注意。

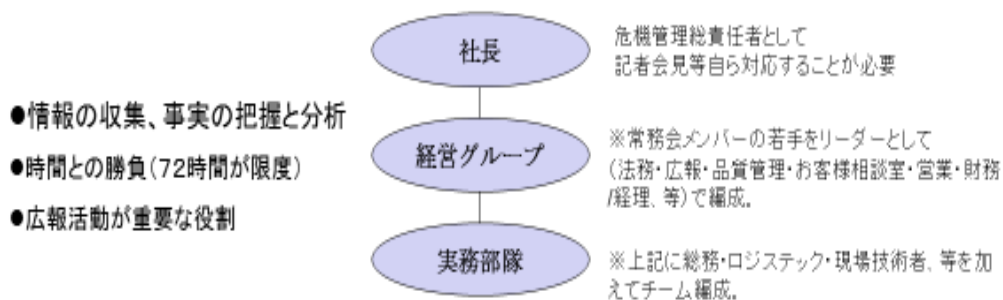
< 危機管理対策のスタンス >

### 3. 危機管理社内体制構築と専門家集団とのネットワーク構築

社長をトップに、役員／部長レベル・現場レベルでの「危機管理チーム」を構成し、日頃から社内連携がスムーズ（時間との勝負）に図られるようにしておくことが必要。

また、社外の各種分野における専門家集団とのネットワークも構築し、「保険の機能は保険金だけではない！」ことを念頭に、保険を合わせたの活用を心掛けておく必要がある。

#### ■危機管理社内体制の構築



#### ■危機管理対応の専門家集団とのネットワーク構築



「危機管理サービス付帯の保険」を活用しながら社内外(24時間対応)の体制構築

### 3. 国際テロ組織とその対応

現在、海外で活動する日本企業や日本国民にとって何と言っても最大級の危険は「テロ」であろう。2013年1月のアルジェリアにおけるガスプラント襲撃事件では10人もの日本人が犠牲になったが、先月にはバングラデシュ・ダッカでの人質事件で外国人17名の犠牲者の内日本人7名の尊い命が奪われた。アルジェリアの事件も「イスラム・マグレブ諸国のアルカイダ (AQIM)」によるテロ事件であったが、ダッカ事件も犯人たち(7人)が「アッラーフ・アクバル (アッラーは偉大なり)」と叫びながら襲撃を行なったことで「イスラム国」に共鳴していた高学歴の若者によるテロ事件であったことが明らかになった。

アルジェリアのテロ事件で対象となったのは、新興国の発展に寄与してきた日本の海外プラント建設では代表的な企業であったことや、ダッカのテロ事件で犠牲になった日本人は、技術協力、有償資金協力（円借款）、無償資金協力の援助手法を一元的に担う総合的な政府開発援助（ODA）の実施機関で、海外 Project において日本企業の後押しをしている JICA（独立行政法人・国際協力機構）の職員をはじめ、7人はいずれも「成長目覚しいダッカに新たな交通システムを導入して、暮らしやすい街にしようと支援する事業に携わってきた人たち」とのことで、その国やその人民のために貢献しようとしている日本企業や日本国民がテロの標的にされたことへのショックは大きい。

ー昨年した後藤健二氏／湯川遥菜氏（いずれも殺害）に続いて本年もジャーナリストである安田順平氏（安否不詳）を人質誘拐した「IS 国」に代表されるテロ集団にはどのような組織があるのだろうか？

## （1）注目される国際テロ組織の概要

### ①「イスラム国」(ISIL)

イラクとシリアを中心にテロリズム活動などを行うイスラム過激派組織（自称「イスラム国」）。IS、ISIS、ダーイシュなどの名称でも呼ばれる。歴史上、最も残虐な手法によるテロを展開しているとされる。他の国家からは、独立した国家として承認されていない。同組織は設立後、イラク国内において、駐留米軍、イラク政府・治安機関、シーア派などに対するテロなどを実行してきた。また、隣国シリアにおいては、同組織が設立に関与したとされる「ヌスラ戦線」が、2011年以降、首都ダマスカスなどにおいて爆弾テロなどを続発させていたところ、「ヌスラ戦線」との統合などを発表。2015年には、日本人ジャーナリストを誘拐／殺害したり、シリアにおいても日本人殺害テロ事件を引き起こしている。

### ②「アルカイダ」

「アルカイダ」は、1988年8月、当時アフガニスタンに軍事侵攻していたソ連軍に対する戦闘や志願者への軍事訓練を目的として、オサマ・ビン・ラディンらにより設立されたスンニ派過激組織である。「アルカイダ」は、その後、米国を主たる標的であるとして、2001年9月11日、約3,000人が死亡した米国同時多発テロ事件を実行した。同年10月に米軍主導の連合軍がアフガニスタンへの攻撃を開始した後、「アルカイダ」は、アフガニスタンの拠点を失い、そのメンバーらはパキスタン北西部に拠点を移し、オサマ・ビン・ラディン死亡後も欧米などを標的としたテロを企図し続けている。また、「アルカイダ」関連組織が各国に拡散している。

### ③「アルカイダ」関連組織

「アルカイダ」関連組織は、現在も、各地においてテロを実行しているほか、各地の組織などとの連携を強化し、その勢力を拡大するなどしている。「アルカイダ」関連組織の最近の

活動状況は、以下のとおりである。

(ア) 「イスラム・マグレブ諸国のアルカイダ」(AQIM)

「イスラム・マグレブ諸国のアルカイダ」(AQIM)は、アルジェリアのイスラム過激組織「武装イスラム集団」(GIA)から派生したスンニ派過激組織である。AQIMは、アルジェリアの北部地域に加え、アルジェリア南部地域、ニジェール、マリ、モーリタニアなどのサハラ地域及びサヘル地域(サハラ砂漠南縁部の半乾燥地帯)を活動範囲としている。アルジェリア南部及び周辺国では、治安部隊への攻撃のほか、外国人観光客などを対象とした誘拐事件を実行してきた。2013年1月のアルジェリア・ガスプラント襲撃テロ事件(日本人犠牲11人)は、AQIMの元幹部が設立した「血判部隊」が引き起こしたものとされる。

(イ) 「アラビア半島のアルカイダ」(AQAP)

イエメンを拠点とする「アラビア半島のアルカイダ」(AQAP)は、2009年1月、サウジアラビアを拠点としていた「アラビア半島のアルカイダ」(現在のAQAPとは別組織)のメンバーが「イエメンのアルカイダ」に合流したことにより、設立されたスンニ派過激組織である。AQAPは、アラビア半島におけるイスラム国家樹立や欧米権益排除などを標榜し、2009年12月に米国航空機爆破テロ未遂事件を引き起こしたように、米国本土に対する攻撃志向を有しているほか、英語機関誌「インスパイア」(Inspire)を発行し、欧米のイスラム教徒などに対し居住国でのテロを呼び掛けるなどのプロパガンダ活動にも力を入れている。

(ウ) 「ヌスラ戦線」

シリアでアサド政権に対する攻撃等を行っている「ヌスラ戦線」は、2012年1月頃、「イラク・イスラム国」(ISI, 現「イラク・レバントのイスラム国」(ISIL))の支援を受けて設立されたとされるスンニ派過激組織である。シリア政府の打倒及び同国におけるシャリーア(注9)に基づく支配体制の樹立を目的として、当初は政府に対する自爆攻撃などを実行していたが、他の反政府派組織と連携して作戦を行う中で、反体制派内で有力な組織となったほか、同国北部や東部に支配地を有するようになったとされる。

(エ) 「アル・シャバáb」

ソマリアを拠点とする「アル・シャバáb」は、2007年1月、同国でのイスラム国家樹立を目指す「イスラム法廷連合」(UIC)関係者により設立されたスンニ派過激組織である。「アル・シャバáb」は、モガディシュやキスマヨなどの主要都市を含む同国中部及び南部において、政府要人や軍などの関係機関、アフリカ連合ソマリアミッション(AMISOM)に対するテロを継続している。また、ソマリア国外でも、2010年7月、ウガンダ首都カンパラで自爆テロを実行したほか、2013年9月、隣国ケニアにおいてもナイロビ・ショッ



ピングモール襲撃テロ事件を引き起こした。

## エ その他の組織

### (ア) 「ボコ・ハラム」

ナイジェリア北部を拠点とする「ボコ・ハラム」は、2002年頃に設立されたスンニ派過激組織である。2011年8月には首都アブジャで、国連施設に対する自爆テロを実行した。2013年には、ナイジェリア政府が同国北東部に非常事態を宣言し掃討作戦を実施したが、「ボコ・ハラム」は治安機関などに対する攻撃を強化した。2014年4月には、同国ボルノ州で200人以上の女子学生を誘拐したほか、ナイジェリア国内のみならず、隣国のカメルーンやニジェールにおいても、誘拐や襲撃等を行っている。

### (イ) 「タリバン」

アフガニスタンを拠点とする「タリバン」は、1994年、モハンメド・オマルが設立したスンニ派過激組織である。「タリバン」は、2001年12月の「タリバン」政権崩壊後パキスタンに逃れた後も、アフガニスタン全土でIED（簡易手製爆弾など）や自爆攻撃によるテロを実行しており、各地で治安部隊幹部を含む政府職員や政府支持の部族長老らを数多く暗殺している。また「タリバン」はアフガニスタン駐留米軍兵士らによる、コーランの焼却や住民殺害といった行為を捉え、機会あるごとに、アフガニスタン治安部隊隊員の離反や駐留外国軍部隊への報復などを呼び掛けている。

### (ウ) 「パキスタン・タリバン運動」(TTP)

パキスタン北西部を主な拠点とする「パキスタン・タリバン運動」(TTP)は、2007年に設立されたスンニ派過激組織である。TTPは、オサマ・ビン・ラディンが死亡したことを受け、その報復としてパキスタン治安部隊訓練学校や海軍基地、在ペシャワール米国総領事館関係者などに対するテロを実行した。また、2012年12月にはカイバル・パクトウンクワ州ペシャワール市に所在する軍設立の学校を襲撃し、生徒ら少なくとも141人を殺害するなどした。

### (エ) 「ラシュカレ・タイバ」(LeT)

パキスタン・パンジャブ州及びカシミール地方を拠点とする「ラシュカレ・タイバ」(LeT)は、1990年に設立されたスンニ派過激組織である。LeTは、1993年以降、イスラムによるインド亜大陸の統治を活動目的として、インド管理下のジャム・カシミール州において、インド治安当局などに対するテロを数多く実行するとともに、他のイスラム過激組織とも協力して、インドの首都ニューデリーや商業都市ムンバイ(2008年)で大規模テロを実行してきた。

(オ) 「ジェマー・イスラミア」(JI)

インドネシアを拠点とし、2002年にバリ島で外国人観光客ら202人(うち邦人2人)を殺害する同時爆弾テロを引き起こした「ジェマー・イスラミア」(JI)は、1985年に設立された武装勢力である。JIは、2009年にも米国系ホテルに対する同時自爆テロを実行したが、同テロ以降、JIによる大規模テロは確認されていないが、「イラク・レバントのイスラム国」(ISIL)に忠誠を表明しテロ強化の動きもある動きもある。

(カ) 「新人民軍」(NPA)

フィリピンを拠点とする反政府武装組織「新人民軍」(NPA)は、1969年に設立された、「フィリピン共産党」の軍事部門である。NPAは、政府との和平に応じることなく、治安部隊への襲撃、インフラなどの破壊、恐喝などを続けており、2011年10月、ミンダナオ島において、日本企業の出資先を含む鉱山3か所や、日系企業のバナナ農園を襲撃した。また、2014年1月に日系企業の青果倉庫を、同年12月に同企業のバナナ農園をそれぞれ襲撃した。フィリピン国軍によると、NPAは、大衆の支持を失いつつあるため資金調達を恐喝に頼るようになったとされる。

(キ) 「クルド労働者党」(PKK)

トルコ南東部を拠点とする「クルド労働者党」(PKK)は、1978年、アブドラ・オジャランにより設立された、マルクス・レーニン主義を標榜し、クルド民族の分離・独立を求める組織である。1990年以降、同国及び欧州におけるトルコの外国公館などに対するテロを実行した。また、2011年5月以降、同国のエルドアン首相の車列への襲撃を始め、同国北部においても複数のテロを実行した。

PKKのシリアにおける関連組織「民主統一党」(PYD)は、2012年以降、シリア情勢の混乱に乗じて、同国北部におけるクルド人居住地域の多くを事実上の支配下に置き、自治権の確立を目指して活動しているとされる。

(ク) 「ヒズボラ」

レバノンを拠点とする「ヒズボラ」は、1982年に設立されたシーア派組織である。「ヒズボラ」は、イスラエルや欧米の権益に対するテロを実行しており、1980年代には、国連レバノン暫定隊の司令部爆破事件、在レバノン米国大使館爆破事件、トランス・ワールド航空機乗っ取り事件などを引き起こしたほか、2000年以降、イスラエルに対するロケット砲などによる攻撃をたびたび実行した。

「ヒズボラ」は2013年半ば以降、シリア政府に対する軍事支援を本格化させたとされ、「ヌスラ戦線」などシリア反体制派との間で交戦している。

## (2) 海外事業におけるテロ対策

### ① 海外事業において何故テロ対策が必要か？

- ◆ テロ等の危機の発生は、「工事の中止、支社の閉鎖・移転」並びに「社を挙げての長期間対応（例：136日、5,500人）」により企業活動を停滞させるばかりか、社員の士気の低下や企業イメージ・工事イメージの低下をもたらす。
- ◆ 損害賠償、工事完成遅延責任の可能性も。
- ◆ 事件解決にはコンサルタント等多大なコストがかかる。

### ② 海外危機管理の要点（1）

- ◆ 危機対応は時間（最長72時間）との戦い
  - 普段の備えが危機対応の成否を左右 -
- ◆ 普段の備え
  1. 海外安全担当部門の設立、担当者の任命
  2. マニュアルの制定
  3. 社員・家族の安全教育、訓練
  4. 会社施設・住宅の防犯態勢の強化
  5. 情報の収集・分析・周知
  6. セキュリティ・コンサルタントの活用

### ③ 海外危機管理の要点（2）

1. 本社に海外安全担当部門の設立、担当者の任命
  - ◆ 社長あるいは上級役員直結の組織作り
  - ◆ 専任担当者の指名任務：会社全体のセキュリティ、危機管理、社員の安全教育
2. 危機管理の基本方針・マニュアルの制定
  - ◆ 「社員を守ることが会社の基本方針」であることを宣言
  - 危機対策本部の編成、任務・権限の整備：  
上級役員、広報、人事、総務、法務、財務、担当部門の任務
  - ◆ 社員の責任の明確化  
社内規則の遵守、訓練参加、自衛努力、不審事案の報告
  - ◆ 危機の防止、発生時の対応、事件後の対応、再発防止

### ④ 海外危機管理の要点（3）

3. 社員・家族の安全教育、反復訓練
  - ◆ 目的に応じ、あらゆる機会を捉えて

- ◆ 赴任前、家族、現地、担当・地域別研修、ニュースレター
- ◆ 危機防止のための社員の責任、注意事項を
- ◆ 法律・規則・社内規定の遵守、自衛努力、不審事案の報告、危機発生時の報告、連絡、対応
- ◆ 講義式、セミナー形式、シミュレーショントレーニングなど
- ◆ 定期的に反復実施
- 4. 会社の施設・住宅のセキュリティ対策（防犯態勢）の強化
- ◆ 建物、住宅の安全のためのミニマム・スタンダードの制定  
会社の責任で、居住地域・通勤経路の選定、防犯設備・入退管理・アラーム・監視カメラを設置、緊急連絡方法、情報の管理・・・・・・・・
- ◆ 海外安全（セキュリティ）担当者による、定期的なチェック

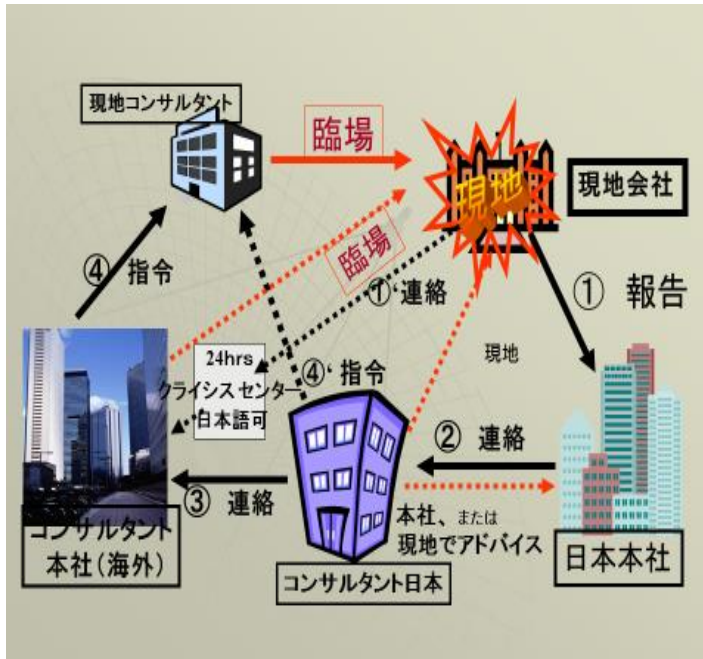
#### ⑤ 海外危機管理の要点（４）

- 5. 情報の収集、分析、周知
- ◆ 情報源  
外務省、新聞・テレビ、通信社、米国OSAC、セキュリティ・コンサルタント、他社セキュリティ担当者、
- ◆ 継続的なモニター、他社担当者との情報交換
- ◆ Eメール、社内報を通じて社内への周知

#### 6. セキュリティ・コンサルタントの活用

- ◆ 誘拐事件等危機対応に専門家としての豊富な経験と知識
- ◆ 活用分野  
犯人との交渉、マニュアルの制定、改善、社員研修、建物・施設・住宅のセキュリティチェック
- ◆ 選定の目安：  
実績、陣容、現地の政府、治安当局とのネットワーク、現地の言語・文化・風習を知悉しているか否か、情報源を有するか

<コンサルタントの現場臨場モデル>



“テロ予防という我々国際社会の新たな目標の達成には、起こりうる様々なシナリオを予期する能力、想像力が必要である。さらに、世界の国々は手を携えて、こうした危険なシナリオを予期し、悲劇的なテロが現実と化す前に発見し、妨害し、そして阻止するための新たな方策を見出さなければならない。  
 アシュクロフト米司法長官

過去の事例、テロ遂行能力、動機のいづれも、日本国内よりはるかに、海外において国際テロ発生の可能性が高いことを、経営 Top 自らがしっかりと認識して、様々な事故事件に対して迅速に対応できる「危機管理対策」を構築し、安全に海外事業並びに海外 Project を推進することで、日本企業がますます成長されることを念じている。

筆者

Sunnyforest 森島知文

1969年早稲田大学政治経済学部卒、保険会社 AIU に入社。一貫して企業保険分野を担当し、経営者リスクの保険を日本に初めて紹介・導入する。その後、2001年に保険代理店シー・アイ・エス・ホールディングを設立、2009年、銀泉リスクソリューションズ(株)と事業統合し取締役支配人となる。損害保険会社/米国駐在員での知見を活かし、現在はフリーで企業のリスク・マネジメント/リスク・ファイナンス構築の啓発および実践を行っている。