

# 危機を制して機会を創る

——海外リスク対策に生きた仕組みづくりを

辻 廣道 [一般社団法人 海外邦人安全協会理事]

## 1. はじめに

海外事業のリスク対策は、概ね事業運営に係わるリスクと外部環境に係わるリスクに分別できるが、本稿では後者の外部環境に係わるリスク対策を主題に、有効な仕組みづくりについて考察したい。

海外赴任者や赴任先の施設のリスクに関する近年のテーマの中心は、断続的に発生するテロ事案であるが、企業として視野に入れておきたいリスクは、テロ以外にも政治リスク、社会リスク、事故リスク、自然災害リスク、健康リスク、労務関連リスクなどがある。企業担当者の主な悩みは、海外リスク対策の経験や知見が足りない中、限られたリソースで、仕組みを構築し実践する活動が求められることである。効果的な「仕組みづくり」とは、「規程（マニュアル）」と「体制」で業務の骨格をつくり、関連部門を巻き込み一丸となって活動するかたちをつくることではないだろうか。

そこで本稿では、海外リスク対策の仕組みづくり、すなわち規程と体制づくりにおいて役立つポイントを記載してみたい。

## 2. 規程（マニュアル）づくりについて

### 1) 海外安全対策マニュアルの特徴

海外安全対策をコンサルティングする上で、どの企業からもいただく最初のテーマは「マニュアルをつくりたい」または、「マニュアルはあるが陳腐化しているので改編したい」である。既に、国内用に存在する多くの「危機管理マニュアル」は、東日本大震災後につくられたものが多く、震災対応を想定したものが多い。リスクテーマが震災のみ、なのである。

海外では国内と異なり、リスクテーマはさまざまである。対象とすべきリスクは国や地域によって内

容や発生可能性、発生頻度がまったく異なっていることも理解しておきたい。

たとえば、中国では鳥インフルエンザをはじめとした感染症に対するリスク、中南米諸国では電撃誘拐など強盗犯罪に対するリスク、米国では銃撃事件に対するリスクなど、地域によってリスクの特徴が異なる。したがって、海外進出企業のリスク対策は、リスクの対象を広く捉え対策を構じておき、有事に機敏な対応ができるものでなければならない。

### 2) マニュアルのコンセプト

海外安全対策マニュアルづくりで、まず推奨するのは、「使い勝手のよいものをつくる」ことである。そのためには、「一貫性を保つ」こと、「分冊する」ことを推奨しており、以下でそれぞれのポイントを記したい。

#### ①一貫性を保つ

企業活動には、企業理念、基本方針などを記した基本規程が存在する。企業活動の骨格となるものである。理念・基本方針を踏まえ、各分野の活動ルールなどを記した諸規程が存在する。海外安全対策に関連する規程は、コーポレートガバナンス規程、リスク管理規程、人事規程などである。

海外安全対策は、このような諸規程に準ずる関連テーマと位置付けられる。したがって、海外安全対策マニュアル作成においては、これらに記されている方針やルールを背骨とし展開させることで諸規程と一貫性を保たせることができ、かつ具体的に運用することができる。

要は、海外安全対策マニュアルは企業理念から具体的な活動手順まで一貫通貫に落とし込んだものとしておくことが肝要である。

## ②分冊する

海外安全対策マニュアルは、企業の海外安全対策に関する方針、ルール、体制、活動手順、リスクテーマごとの対応、赴任者・出張者への指示など、さまざまな要素を具備するものになる。課題の一端は、それらの要素をすべて集め1冊のマニュアルに編纂すると、大変なボリュームになってしまうことである。

小職は、マニュアルは使用者階層と使用ニーズに合わせて分冊して作成することを推奨している。たとえば、経営責任者層は、方針や考え方がマニュアルに適切に記されているかに注意を払い、海外赴任者は、海外の現場で実務的に役立つ記載があるかに関心がある。しかし、すべての要素を網羅した1冊の重量級のマニュアルを編纂してしまうと、各自が見たい項目にストレートにアクセスできず持ち運びが困難で、結果として各使用者階層のニーズに叶うことができないものになってしまう。そこでマニュアルを分冊すれば、社員は自分の知りたい項目に素早くアクセスでき、手軽に持ち運びもできる。

## 3) マニュアルの事例

以下に主な分冊事例を紹介する。

### ①リスクマネジメント(基本)規程

全社リスクマネジメントの根幹。企業のリスクマネジメントの考え方、基本方針、体制などを記したもの。

### ②海外安全対策マニュアル

リスクマネジメント規程の下位に位置する。全社リスクマネジメント方針を踏まえ、海外における安全対策方針、活動指針などを記載したもの。本社、現地事業所における平時の活動、有事対応の指針となる。

### ③リスクテーマ別手引き

海外で想定されるさまざまなリスクテーマごとの対応を記載したもの。安全対策責任者、現地事業所責任者などが、有事に際し活用する。

### ④海外赴任者用ハンドブック、海外出張者用ハンドブック

海外赴任者や出張者が平時に注意すべきこと、有事に対応すべきこと、リスクテーマごとの注意事項などを記載したもの。ほかに、帯同家族用ハンドブックも有益である。

### ⑤現地事業所安全対策アセスメントシート

現地事業所のセキュリティやリスクテーマごとの課題を評価し、改善を図るアセスメントシート。

### ⑥現地事業所安全対策マニュアル

全社リスクマネジメント規程、海外安全対策マニュアルなどに準拠し、現地特有のリスクを踏まえ内規などを記載したもの。

## 3. 体制づくりについて

### 1) 体制づくりの要点

マニュアルはつくるだけでは用をなさず、使ってこそ価値を生む。海外安全対策マニュアルを活かす第一の要点は、記載内容を実践する体制を確立することである。

通常の企業活動は、本社と現場、国内と海外などで、さまざまな「壁」が存在する。それぞれの組織は定められたミッションや役割に従い事業活動を遂行し、所期の成果を上げることを専らとしている。しかし、危機対応では、個々の組織が単独で対応するのではなく、各組織が有機的に連携し、迅速かつ的確に緊急事態に対応することが求められる。要は

全社一丸となって有事に対応せねばならないのである。そのためには、平時より関係部門が組織間の「壁」を取り払い、安全対策の要諦を理解し、情報を共有し、体制を確立し、訓練などで活動内容を習熟しておかねばならない。

以下に海外安全対策を遂行する体制づくりの要点を記載したい。

## 2) 本社内体制

企業本社においては、各職能が組織間で有機的に連携できる体制を確立したい。

一部の企業は、そのために専門の組織を形成している。それが困難な企業でも、「リスク管理委員会」などの名称でバーチャル組織や会議体を形成し、組織間連携を図ることが有益である。参加組織は、人事、総務、広報、渉外、法務、経理などの本社職能組織と国際事業、営業、製造、購買、ロジスティクスなどの事業部門の参画が望ましい。

そこでは、平時においては、方針共有、体制構築、役割分担、情報共有、啓発、訓練などを行い、有事に対応するためのコンセンサス、プラットフォームを形成する。緊急事態発現時には、平時に構築したプラットフォームを元に、迅速・的確・適切に初動することとなる。

企業は、会社法などの規制により、事業リスクを明確にして対策することを求められている。2015年には東京証券取引所がコーポレートガバナンスコード(CGC)を発表し、企業ガバナンスの一環としてリスク対策の強化を求めている。このような指針に対応したリスク管理を図るためにも、組織間の連携と会議体の活用は有効である。

## 3) 本社と現場は3TIERで連携

体制づくりは「本社で厚く」より「現場を厚く」することを心掛けたい。本社担当部門がすべての個別案件に対応するのではなく、事業部門、海外会社の担当部門と協力して対応する設計としたい。たとえば、全社体制を本社、事業部門/海外事業所、赴任者/出張者/帯同家族などで3段のピラミッドをイメージし、それぞれが役割を果たす3TIERで対応することを推奨する。

それぞれの役割は以下である。

### ①本社

海外安全対策方針や規程、仕組みの作成、活動内容決定、社外団体との連携など、活動の大枠を決定し推進する。所謂ガバナンスを担当する。緊急事態発現時には、初動を主導し、報告ルートのハブとなり、緊急対策本部の設置実務などを担当する。

### ②事業部門、海外事業所

活動を現場レベルで実践し、赴任者・出張者などに周知徹底する。同時に、現場課題を本社にフィードバックし、仕組みや活動の強化を要請する。所謂オペレーションを担当する。緊急事態発現時には、現場対応を指揮し、本社への報告や連携を行い、現地対策本部の設置実務などを担当する。

### ③赴任者、出張者、帯同家族

企業の安全対策方針や活動をしっかり理解し「腑に落とす」。緊急事態発現時には、現場で安全対策活動を実践する。

本社と現場では、このように部門の特性に応じて、ガバナンスとオペレーションに分別し、それぞれが

有機的に連携し推進することが有益である。そのため、各TIERで活動の中心となる担当者を明確にして顔の見えるかたちでネットワークを形成したい。

#### 4) 国・地域ごとの役割

企業の海外オペレーションが発展すると、同じ国に複数の事業所を設立するケースが多い。しかし、それぞれの事業所は通常設立元部門（いわゆる親元部門）の指揮命令に従い動くことが多く、同じ国で事業活動していても事業所間の意思疎通が難しいケースが散見される。これが同じ企業ではなく企業グループとなると、さらに意思疎通が困難な実態がある。一方、リスクは国や地域レベルで発現することが多い。そのため対策は国ごと・地域ごとに企業として一体となり実施することが求められる。

そこで、海外安全対策においては、同じ国や地域の事業所同士が連携し、地域一体となって対策を実施することが重要である。すなわち、地域ガバナンスに安全対策を含めることである。そのためには、

本社主導で、国・地域内の有事対応のためのバーチャル組織や会議体を設定することを推奨したい。

#### 4. 結び

以上、海外リスク対策の仕組みづくりの要点を考察した。是非、関係者が協力してマニュアルづくりや体制づくりを通じて、効果的な「仕組みづくり」を心掛けたい。

一方、それらの運用については、さまざまな課題が残っている。たとえば、マニュアルの適用範囲（グループ会社や現地人社員）はどこまでが適切か、安全対策担当者の育成はどうすればよいか、などの課題をよく耳にする。これらの課題に対する対策については別の機会に考察を試みたい。

海外リスク対策は、仕組みをつくるだけでは価値を持たない。実践し、企業のDNA化し、全員の腑に落とすところまで地道に活動して初めて価値が生まれるものであることを明記しておきたい。