

「しなやか」な海外危機管理の 実践に向けた重要指針

コントロール・リスクス・グループ株式会社
ディレクター 清水 文司 ディレクター 竹田 博彦
アソシエイト・ディレクター 大越 吉晃 コンサルタント 菊池 朋之

私たちは今、新型コロナウイルスが無かった以前の
世界とは異なる世界に存在している。ワクチンが十分
に確保されるまでにはまだ相当な時間が必要であり、
私たちは、新たな外部環境に適応するため、社会経済
活動のあり方を選択的に変化・進化させる必要がある。
そして、これは企業のリスク管理および危機管理
についても当てはまる。

本稿では、企業が新型コロナに起因する外部リスク
環境の急激かつ漸次的変化に適応するための重要な
指針について、コントロール・リスクスの実践経験も
踏まえて概説する。

1. 新たなリスク環境の発生

感染者数が4万人を超えるインドネシアでは、不整
合な法令施行に伴うオペレーションの混乱が確認され
ている。中央政府と地方政府との間における行政対応
上の優先順位に相違が見られ、これは政権与党と各首
長との間の政治的な立場の相違に起因している場合が
ある。たとえば、ジャカルタや西ジャワ州の知事は政
治的に比較的中立であり、将来の大統領選挙も見据え
て感染防止の観点で慎重な姿勢を示す一方で、与党勢
力である闘争民主党やゴルカル党と近い首長が治める
ブカシ（西ジャワ州内）は経済政策を優先する姿勢を
示しており、行政官の所属が異なれば指示も異なる状
況が生まれつつある。そのような一貫性の欠如は、企
業や住民の政令への遵守意欲を薄れさせ、結果として
感染防止策の実効性にも影響する。また、地方政府に
おいて感染防止策が厳格に実施されなかったケースも
ある。スラバヤ市を含む東ジャワ州はタバコ産業で有
名であるが、現地工場において大規模クラスターが発
生したことを受けて、操業停止に伴う失業への不安が
増している。この地域は労働組合の活動が激しいこと
で知られており、労使間の諸問題を助長させることが
危惧されている。「三密」な就労環境におかれている
工場労働者の安全確保と賃金保障は、同地域に工場

をもつ企業の共通課題であり、外部の利害関係者の干
渉にも注意を払う必要がある。

フィリピンでは比較的迅速に厳格な都市封鎖が実施
され、感染者数は2万人台である。他方で、緊急事
態対応に限定されたはずのドゥテルテ大統領の予算執
行権限が平時においても継続され、司法への介入も含
めて、政治リスクがさらに高まる可能性が懸念されて
いる。また、移動制限の実施や検疫等で軍が重要な役
割を果たしたため、軍の発言力が拡大している。ドゥ
テルテ大統領は6月1日、治安当局の権限拡大などを
定めた反テロ法の可決を急ぐよう議会に求め、近く施
行される見込みである。この法案は、テロ活動そのも
のだけでなくテロを助長し得る活動も処罰の対象に含
んでおり、政権による恣意的な運用がなされる可能性
から人権団体等が懸念の声を上げている。なおフィリ
ピン政府によれば、都市封鎖の影響からか犯罪発生率
が昨年比で3割以上低下したとされる。

一方で、ほかの国を眺めると様相が異なる。たとえ
ば誘拐の多発国であるメキシコにおいては、雇手を恐
れた犯罪者が活動を控えたことが一因と想定される
が、誘拐事案件数については減少傾向が確認された。
しかし、依然として凶悪犯罪が一部地域で横行して
いる。これは、新型コロナに起因する新たな犯罪手段や
活動テリトリーを巡る犯罪組織間の対立のためと認識
される。ナイジェリアにおいては、感染リスク軽減の
観点から行われた囚人の釈放や都市封鎖の影響を受け
て一般犯罪が逆に活発化している。ペルーでは、治安
当局内で確認されていた感染拡大や重症化リスクの高
い警察官への配慮から、治安維持能力が断続的に弱
体化しつつある。ケニアや南アフリカでは、保健当局
関係者になりすました犯罪組織が堂々と施設内に侵入
する事例も複数確認されている。港湾や倉庫等におけ
る監視レベルも下がり、高価な製品等の窃盗（社内関
係者が加担する場合もある）の増加も懸念され、アク
セス・コントロールを感染防止と資産保護の両方の観

点から強化する必要が生じている。そして、失業率の増加に伴う治安の悪化や社会的騒乱の増加などが一層懸念される。

弊社は、このような新型コロナに起因する新たなリスク環境の特徴について、20の仮説という形でまとめている（本年4月時点）。図1はその一例であり、一部の国・地域においては、このような影響がすでに多面的に広がり、派生リスクが顕在化している。

このような変化が世界各地で断続的に発生することを想定すると、既存の危機管理体制の実効性について懸念を覚える方も多であろう。そこで、このような「特殊な状況」に対応すべく、「しなやか」な危機管理体制にシフトするうえで重要な点を以降で概説する。

2. 危機の中の危機 ～「しなやか」な海外危機管理に向けた指針～

新型コロナは、既存の危機管理体制を機能不全に陥れる恐れがある。その主な要因は次の三つである。第一に、「遮断された世界への対応」である。国家・都市間の物理的移動の制限を前提とした危機管理や情報収集・分析体制の確立が必要となる。第二に、「新たな脅威の発生」である。既存の危機管理体制は、さまざまな新たな脅威をその前提に組み込んでいない可能性がある。第三に、「危機の同時多発性」である。つまり、「危機の中の危機」に対応することが現実的に想定される。これは、1カ国における「新型コロナと大規模自然災害」という組み合わせとなることもあれば、新型コロナの副次的影響の組み合わせ、たとえば

図1：変容する国家、国家間対立の増幅が生む新たなリスク（一例）

ポリティカル・リスク環境の激変	国家レベルのプロジェクト等に与える不測の影響
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 突発的な制度変更 ▶ 特定業種や経済活動への規制強化 ▶ ポピュリズム的政策への支持拡大 ▶ 急進的政党の誕生・台頭 ▶ 政権基盤の不安定化・弱体化 ▶ 財政状況悪化に伴う政治的正当性低下と政情不安 ▶ 外国資本に対する政策の激変 ▶ 行政機構内での汚職の蔓延 ▶ 政府統治能力の機能不全、等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 感染防止措置によるプロジェクトの停止 ▶ 治安悪化や衛生環境悪化等に伴う各種派生的な事象の発生 ▶ 現場監督者等の現地赴任の停止 ▶ 入国制限による労働力不足 ▶ 政権変更等に伴うプロジェクト停止リスク ▶ サプライチェーンの途絶によるコスト増大 ▶ 保護主義的措置による調達先の変更 ▶ 当該国政府のプロジェクトへの協力姿勢変化、等
社会不満の拡大と暴発による治安の悪化	混乱に乗じたテロ組織、犯罪組織の活動活発化
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 失業者急増、治安や社会情勢悪化 ▶ 日和見的な犯罪に加え、政治体制を揺るがす事態（例：クーデター）の発生 ▶ 特定の人種に対する断続的かつ暴力を伴うヘイト・クライム（憎悪犯罪）の発生 ▶ 新型コロナウィルスに自社関係者が罹患した場合に一部の国・地域では安全上の脅威に晒される可能性、等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ テロ組織等への取り締まりが弱体化 ▶ 感染拡大地域においては治安当局の活動も制限されテロ組織の温床が生まれる ▶ 収束後、ウィルスの脅威を巧みに使った情報操作により、治安当局の注意を拡散させるなどの行為が発生する可能性 ▶ 外国軍が海外展開規模を縮小・撤退するなどしてテロ組織の活動が活発化、等

「第二波の渦中における治安悪化と政権崩壊」ということもあり得る。そして、これらが2カ国以上で同時に発生することも想定され、突発的な軍事衝突が起こる可能性もあり、組み合わせは膨大となる。

これらの要因により、固定的で中央集権的な危機管理体制では、グローバル本社がキャパシティ超過に陥り、全社的リスク・危機管理が機能不全になる恐れがある。そのため、有効なワクチンが十分に確保されるまでの間、しなやかな海外危機管理の実現に向けた調整が必要となる。

(1) 遮断された世界への対応

まず、遮断された世界を前提とした体制にシフトする形が推奨される。この際のポイントとして、リモート緊急対策本部の実効性確保、および物理的移動制限に起因する問題への対応があげられる。前者は、共通のコミュニケーション・ツールの使用、情報通信インフラの安定性や代替手段の確保、そして社内情報の一元管理プラットフォーム設置等を通じて比較的速やかに対応可能であり、録音もできるため記録取得の点でも有用である。また、遠隔から海外拠点を支援することもできるため現地のリソース不足の解消にも役立つ。後者については、危機事象の性質にもよるが、たとえば、封鎖都市内における治安悪化や過激化した抗議行動への巻き込まれ、避難計画の形骸化、基幹要員・労働力や資機材の移動・輸送困難に伴うオペレーション停止、これに伴う組織の危機管理能力の低下等が想定される。これらは遮断された世界に起因する脅威ともいえる、海外危機管理における新たな課題となる。

このような脅威への対応について、以降で弊社の考察をまとめる。

(2) 新たな脅威への対応

新型コロナの発生前からすでに適正水準で危機対策が講じられている場合は、図1に示すような新たな脅威を特定し追加の対策を講じることで、当面のリスクは回避・軽減可能となる。しかし、一部

の国・地域においては、この新たな脅威が同時多発的に発生している場合もある。そのため、対応優先度を定める意思決定プロセスが必要となるが、推奨される一例として次のようなステップを紹介する。

- ① まず、国際的な感染状況を俯瞰し、新型コロナウイルスの直接的および間接的なインパクトが大きいと想定される事業展開国の洗い出しを行う。そして、当該国の統括会社において、事業上のリスク・シナリオを可能な限り網羅的に複数検討する。この際、管理部門と事業部門が協働し複眼的に検討することが推奨される。また、危機の同時多発性についても検討しておくことが望ましい。自然災害が多い国・地域や、政情不安や治安悪化の傾向がすでに現れている国・地域等が該当する。
- ② 次に、現地感染実態や政令、事業への影響度合い等の客観的情報に基づき、対応優先度が高いリスク・シナリオを抽出する。また、このプロセスに際しては、プロジェクト規模等に応じて外部専門機関の知見も活用することが推奨される。
- ③ つづいて、同シナリオにおいて生じ得るリスク事象への対策の整備状況を確認する。たとえば、事業継続計画の発動条件が新型コロナウイルスにより生じる事態を網羅しているか、初動対応が機能するための条件が変わらずそろっており利用可能か、などを再点検することが推奨される。

しかし、仮に十分にリスク対策を講じていても、危機は時として現実にかつ複数同時に発生する。そこで、次に重要なポイントは、危機の同時多発に適切に対処するための措置を講じておくことである。

(3) 危機の同時多発性への対応

危機の同時多発性を全社的に克服するための重要方針は次のとおりである。

- ① 危機発生の予兆の早期検知
- ② 柔軟な意思決定の見直し
- ③ しなやかな危機管理体制づくり
- ④ グローバル共通の脅威への対応と経験の共有

まず、グローバル本社の対応能力の超過を防止するうえでも、「危機発生の予兆の早期検知」はきわめて重要である。各海外拠点においてモニタリングを確実に実行する必要がある。シナリオに関連する変化の兆候を示すトリガーを定め、信頼性の高い情報源をあらかじめ吟味し、情報へのアクセスを確保しておく。危機は一度発生し始めると止めることが困難となるため、このトリガーの設定はきわめて重要であり、トリガーを超えそうな場合は速やかに報告することが欠かせない。

い。グローバル本社では、機動的に体制や優先順位を調整し、漏れと遅延が生じないようにする。また、現地に移譲しておく役割と判断権限を明確化することも鍵となる。ルールをシンプルにし、煩雑なコミュニケーションを回避する。なお、発生したリスクが現場の従業員の心身の安全に影響を及ぼす可能性がある場合、組織の対応方針について透明性を担保して誠意をもって従業員に説明し、積極的に情報提供を行うことが大切である。

そして、危機事象は水のように流動的であり、常に形を変えることを踏まえ、危機対応に関する「意思決定を柔軟に見直し続けること」がポイントとなる。意思決定の遅延を防止するため情報の入手期限を社内関係者で緊密に共有し、意思決定の可変性を適時に確保できる状態を維持することが推奨される。具体的には、リスク・シナリオと実態とのギャップを迅速に見極めるためのタイムリーな情報収集が鍵となる。そのため、海外拠点においては、情報収集の役割を特定者のみに限定・依存せず（巧拙やスピードなどの属人的影響も軽減できる）、形式的な平時の報告フローから緊急体制に移行させることになる。現場の情報を迅速に吸い上げるルートや場も用意し、従業員1人ひとりが自主的に組織の危機管理に協力できるような仕組みを動かすことが一案である。その際は、平易な表現を許容し、共通言語を使用のうえ、視覚的に理解が容易な手段を用いることが望ましい。

他方で、これらの各国の危機管理を日本のグローバル本社において一元管理することは、現状の各種制約と制限から困難を伴う対応となる。これまでの危機管理体制では、海外現地に対策本部を設置し、グローバル本社と密に連携する形が多く見られたが（最終的には本社が主導）、危機の同時多発性を想定すると、その連携体制がいつでも機能する保障はない。そのため、グローバル本社で取り扱う危機は、組織的な影響度が大きいものに絞り、その他の対応は現地が機動的に初動対応を担える状態に「あらかじめ」しておく必要がある。これが新型コロナの世界における「しなやかな海外危機管理体制」のあり方のひとつであると考えられる。グローバル本社では、各国のリスク・シナリオの現状と見通しが視覚的に整理されたダッシュボード（リスク・レベルの状態や推移等を視覚的に表示した画面）を設置できれば理想的である。そして、グローバル本社の重要な機能のひとつは、次に全社的な初動対応が必要となる危機が発生し得る国・地域を早期に検知するため常時モニタリングを行い、該当国があれば、そこに所在する海外拠点との間で事前に危機対応

策が整備されていることを確認することである。これにより危機対応上の「ピークを管理」することができるため、しなやかな危機対応の実現につなげることができる。

また、全世界的に高まっている「グローバル共通の脅威」への対応を主導するのもグローバル本社の役割となる。たとえば、サイバー攻撃を伴う特殊詐欺や事件へのリスクの発生防止があげられる。また、複数国に共通するマクロ・レベルでのトレンドはグローバル本社において把握して展開し、各国におけるシナリオ策定等に活用してもらう活動も有用である。そして、危機対応の教訓や知見をグループ内で共有する仕組みを運用することが推奨される。

3. リストラクチャリングによる危機の発生防止

これまで主に外部要因に起因する危機について述べたが、危機は時として内部要因からも発生する。行動制限に伴う経済的なインパクトは世界的な失業者の増加を生み出している。また、財政が逼迫している国家においては社会保障も脆弱であるため、民間資本への期待や要請（就労機会創出や社会貢献等）が今後増していくであろう。これは言い換えると、企業側の都合によるリストラクチャリングを実施することが今まで以上に難しい環境が生まれる可能性を示唆している。特に、失業率が高い国・地域からの撤退判断は、地元政府を含めた利害関係者からの反発が必至であり、きわめて慎重な統合的リスク・マネジメントが必要となる。これには、サプライヤーの切り替えをきっかけとした派生リスクも含まれる。リストラクチャリングを進める際に隠蔽されていた問題が浮き彫りとなったり、コンプライアンスの観点から懸念される外部組織や人物とのつながりや関与が明らかになったりする事例も実際にある。このような懸念がくすぶるなか、強引にリストラクチャリングを進めた場合、安全上のリスクが顕在化する

懸念も出てくる。(図2)

やむ無くリストラクチャリングを進める必要がある場合、次のような点を念頭におき、潜在的な脅威の発生を抑止し、危機発生を未然に防ぐことが肝要である。

- ① 社内外の主要な利害関係者の洗い出し
- ② 当該利害関係者が有すると見られる人的つながりの洗い出し（政治家、治安当局、外部労働組合、地元有力者、地元メディア、犯罪組織、等）
- ③ リストラクチャリング計画を進めた場合に想定される利害関係者が被る影響の評価
- ④ 利害関係者に起因して生じる可能性があるリスクの洗い出し（各種実態調査の実施も含まれる）、およびリスク評価
- ⑤ リスク管理計画の策定（情報統制、コミュニケーション戦略、安全管理、危機管理、等）

4. まとめ

以上、大きく三つの観点から論じたが、新型コロナに起因するリスクへの対応を行ううえで最も重要なことは、「既知のリスク」の変化に冷静に対応しつつ、「未知のリスク」を軽視せずに早期に洗い出すことである。第二波、第三波が世界的に拡大するといわれるなかで、自社の海外危機管理が機能不全を起こして問題が拡大する前に、早期に「準備」に着手することが推奨される。

図2：リストラクチャリングや内部管理上のリスク（一例）

投資国からの撤退、リストラクチャリングに伴う危機の発生	サプライチェーンの途絶と切り替えに伴う派生リスク
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員や労働組合からの猛烈な反発 ▶ 不正行為等で利益を得ていた外部サプライヤーやベンダー等からの反発 ▶ 危機、身体的脅威の発生 ▶ 政府からの圧力（中央、地方）及び将来に及ぶ政治的なハラスメントの発生 ▶ 各種訴訟リスクの発生 ▶ ソーシャル・メディア等を通じた批判、風評被害、糾弾等の発生、等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外部主要サプライヤー等での罹患者の集団発生による事業停止 ▶ 顧客への納入遅延に伴う違約金の発生 ▶ 原材料、部品等の納入不能に起因した顧客との契約不履行による信用低下 ▶ 新たなサプライヤー等の模索、新たな国における施設建設の必要性発生 ▶ 既存のサプライヤー等との契約解除に伴う反発、抵抗等の発生、及び派生リスク（脅迫、ハラスメント、等）の発生、等
海外グループ会社のガバナンスや内部統制活動の不全	罹患発生・拡大による操業・事業の停止、不当要求、訴訟リスク
<ul style="list-style-type: none"> ▶ リスクの軽視、形骸化 ▶ 利益相反行為等の横行 ▶ 業績圧力から不正・違法行為発生 ▶ 労働組合の過激化、不当要求の増加、違法ストライキやサボタージュの発生 ▶ リスクの高い組織・人物等との不適切な契約行為 ▶ 危機管理の機能不全による被害拡大 ▶ 労働災害等の増加 ▶ 監査への非協力、虚偽報告、隠蔽、スキャンダル、内部通報機能の欠如、等 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自社における罹患者の発生や近接地でのクラスターの発生に伴う、自主的／強制的隔離措置等の発動、事業停止 ▶ 政府や政治家からの不当要求の発生（例：見逃す約束をして賄賂要求） ▶ 住民等からの訴訟の発生 ▶ 罹患者の大規模な発生や政府による措置等で操業停止が継続し、従業員解雇等につながる恐れ ▶ 地域住民からの非難、差別、脅迫、等

出所) 2020 Control Risks Group Limited. Strictly Confidential