

特

座談会

集

海外安全対策

海外安全管理と危機対応

出席者（氏名五十音順）



荒岡 敏（あらおか さとし）

エヌアイパーソナル(株) アウトソーシング事業部長
(日商岩井(株)100%子会社)



井上 靖丸（いのうえ やすまる）

石川島播磨重工業(株)
国際本部海外安全シニア・アドバイザー



葛目 薫（くずめ かおる）

丸紅(株) 人事部次長



手塚 彰夫（てづか あきお）

三菱電機(株) 人事部海外安全対策センター長



長谷川 善郎（はせがわ よしお）

伊藤忠商事(株) 海外安全対策室長



司会

矢野 冬生（やの ふゆお）

(社)日本在外企業協会 海外安全センター長

座談会●海外安全管理と危機対応

特
集



1 同時多発テロとその対応

矢野 去る9月11日に米国で発生した同時多発テロは、テロリズムに対するわれわれの認識を大きく変えた。それは、「21世紀の新しい戦争」と言われるように、国家の枠を超えた危機であり、民間企業が具体的な教訓を引き出すのは難しい面もあるが、日本企業が講じるべき安全管理と危機対応策などについて話を進めていきたい。まず、今回の同時多発テロの第一報に接してどういった対応をとられたかについてお話を伺いたい。

長谷川 日本時間で午後10時すぎ、テレビでニューヨークの世界貿易センタービルに航空機が衝突したことを知り、すぐに、ニューヨークにある伊藤忠インターナショナル会社に電話を入れた。すでに、同社のクライシス・マネジメント・コミティーのメンバーが、WTCビル北棟89階に入居している事業会社のコスモスサービスズアメリカの社員と、同じ北棟のジェトロ関連オフィス34階に出向している

社員1名の安否の確認作業をしていた。その直後、南棟にも航空機が突入したことをテレビが伝え、イスラムの自爆テロと直感。前後して、本社の警備防災センターや人事部員から事件発生を伝える電話が自宅に相次いだ。間もなくニューヨークから、本社で対応に当たっていた人事部員を経由して、コスモスサービスズの社員の無事が確認できたこと、また、出向者についても外出中で無事が確認できたとの連絡が入り、その第一報をトップはじめ社内関係者に入れた。日本時間の午後11時半ごろ北棟が倒壊し、再度社員の安否確認をやり直したが、幸い社員はそれまでにビル外に脱出していて全員の無事を確認した。

同時並行して、米国におけるすべての社員とその家族、および出張中の社員等の安否確認も実施した。クライシス・マネジメント・コミティーが迅速にワークしたこと、緊急連絡網が整備されていたこと、本社との連携がスムーズにいったことで、危機対応の3点セットがうまく働いた。これを受けて翌9月12日、本社で緊急対策委員会が招集され、二次的な危機対策に入った。

手塚 9月11日、午後10時すぎにテレビで事件を知った。10時半すぎには出社してニューヨークに電話を入れたが通じなかったので、すぐにメールで当社の米国拠点の駐在員に事件の発生を連絡するとともに、安否の確認を行った。幸い、翌12日には出向者およびその家族の無事が確認できた。当社の場合、短期出張者については各事業所が動静把握をしているので、翌12日朝すぐに安全担当者に出張者の安全と、安否確認を指示した。

結果として、米国の駐在員、家族、出張者728名の無事が12日の夕方には確認できた。また、12日の朝に海外安全センターから北米と中東への出張禁止措置を発信した。これは、事件後の状況が分からないことに加え、連続テロの危険が取り沙汰されていたからである。その後、14日にはアフガニスタンが米国の攻撃目標ではないかとの情報が入ったことを受け、アフガニスタンをはじめ、パキスタン、イスラエル、イエメン等の出張禁止を発信した。17日には連続テロの危険性が低くなったことや、米国に足止めされている出張者が日本に帰れるように移動禁止措置を解いた。いづれにしても、こうした一連の対策が比較的スムーズにいったので、当社としては今回の危機に適切な対応ができたと評価している。

葛目 私は帰宅途中で事件を知った。自宅からニューヨークの人事担当の駐在員に連絡を入れ、およその状況を把握した。WTCビルは米国会社のオフィスから離れていたので直接巻き込まれてはいまいと思ったが、大事をとって米国会社のナショナルスタッフおよび駐在員の安否をまず確認し、すぐに無事が確認できた。

1時間後には、海外安全管理対策本部が活動をスタートし、東京サイドと現地サイドが分業して安否の確認に当たった。具体的には、出張者については旅行エージェントおよび各営業総括部を通じて、米国飛行中の飛行機に

当社関係の出張者が搭乗していないか確認をとった。また、米国出先担当のB/Aグループからは米国会社の傘下各店にオフィスクローズの指示を出すとともに、ニューヨークの本社にもナショナルスタッフ中心に避難の指示を出した。

また、米国会社からの電話の外線発信が困難であったので、米国国内の事業会社の安否確認は本社の対策本部から分担して行い、日本時間で12日の午前1時すぎには米国会社傘下の支店の社員、家族全員の安全が確認でき、朝5時にはニューヨーク、ワシントン、ピッツバーグ、ボストンの全出向者、研修生ならびに家族の無事が確認できたので、12日早々、経営トップに海外安全管理対策本部としての状況報告を行った。

ただ、出張者については、スケジュールの変更があったとか、テロの関係で移動途中で飛行機を降ろされたといった事情があり、全員の安否の確認ができたのは翌日の午後5時であった。こうした状況を受けて、その日の夕方には海外を含め全社的に米国への出張を禁止、翌13日には中近東、パキスタンについても出張禁止の指示を出した。

井上 当社の場合、ニューヨーク事務所の所長をはじめ責任者が出張中で、しかも飛行機も飛ばないということですからすぐにニューヨークに戻れない事情があったので、とりあえずデトロイト事務所に拠点を移して現地の情報を集中管理した。たまたま、あの早朝の時間にビジネスでWTCビルに行っている人間はいなかったこともあり、比較的早く140人全員の安否が確認できた。

同時に12日の夕方から出張禁止措置を出した。とりあえず、すぐに中近東に波及する可能性があるということでアルジェリア、イエメンなどについても出張禁止の指示を出した。これを皮切りに第6報まで指示を出し、そのたびに国を入れ替えて対応した。

荒岡 日商岩井の場合、危機管理そのものは危機管理委員会（10月よりコンプライアンス・アンド・クライシス委員会＝C&C委員会）で担当することになっており、病気やけがなど医者が絡むような個別の対応については人事総務部の私の担当になっている。私自身がプライベートのものも含めて3台の携帯を常に手放さず、海外駐在員らも皆、私の携帯番号を承知していて、何かあれば連絡が入ってくる体制になっている。

9月11日の事件では、午後10時ごろに自宅で見えていたある社員よりの第一報が海外との連絡窓口である国際業務部長に入り、現地との連絡作業が開始された。この社員はたまたま普段より危機管理の実務を担当しており、直ちにアクションをとったが、慣れないとテレビで同じ場面を見ても必要なアクションを取らないことが多い。事件発生直後より米国との電話回線がパンクし連絡が取りにくい状況となったが、Eメールも使い連絡をとった。現地での予定が変更となり、つかまりにくい出張者もいたが、翌日の昼前にはナショナルスタッフを含め海外店にいる全員の無事が完全に確認できた。私自身もテレビで1機目の飛行機がWTCビルに突っ込んだことを知り、ニューヨーク駐在の人事担当に電話を入れ、ある程度の状況は把握し、10時20分すぎに本社人事総務部長に状況報告した。その直後に、今度はペンタゴンに突っ込んだとの情報が入ったので、再び人事総務部長にcrisis isolation（危機状況の隔離）は依然として完了しておらず、まだ拡大する可能性もある旨連絡を入れ、状況を注視していた。

一方、危機管理委員会では直ちに、パキスタンなどアフガニスタン周辺からの避難の指示を出したのに加え、他の地域については危険国、準危険国に分け、米国についても危険国ということで移動（出張）禁止・自粛を指示するなど、ほぼ毎日、会議を開いて基準の見直しを行った。

2 テロから学んだもの

矢野 この事件から学ぶ点があるとすれば、「リスクは思わぬところで、思わぬ形で発生することを忘れてはならない」ということである。企業としても、常にテロ発生を前提とした危機管理を組み込んでいかなければならない時期に来たのかもしれない。そこで、今回の事件から得た示唆、教訓について具体的にお話したい。

長谷川 今回の事件で気にかかったのは、米国で採用した日本人社員の日本における家族連絡先がきちっと押さえられていたかである。事件発生後、家族の方から社員の安否を気遣う電話を何件か本社にいただいた。幸い当社については、安否が確認できていたので比較的スムーズに対応できたが、ビル倒壊による最悪の事態等を想定すると、やはり検証しておかねばと思った。

葛目 事故や事件の時に一番重要なことは安否の確認である。これには多大な労力と時間がかかるので、もう少し効率よくできないかといつも考えている。問題はやはり出張者の動静把握である。元来、当社では出張する時には何も起こらないとの前提で、出張先でスケジュールの変更があっても本社人事部には報告しないのが一般的であった。もちろん、それぞれのセクションではきちんと動静把握をしているのだが、これでは何か事件が起きたとき、安否の確認に非常に手間取ることになる。こうした反省から、今回の事件を機に、一ヵ所で情報を集中管理するシステムを確立すべくいま検討を進めているところである。

矢野 今回のような重大事件が起きた場合、駐在員や出張者の安否確認がまず必要になってくる。トラブルに遭遇した人間がどこに連

絡するのかを、あらかじめ社内で徹底しておくことが大事だ。非常事態には本社から一人ひとりに連絡を取って確認するのは難しい。無事な人間がしかるべき部署に連絡する体制を整備しておけば、トラブルに巻き込まれた可能性の高い人間を早期に特定できる。

荒岡 今回の事件を教訓に、クライシスマネジメントチームの作業にも限界があるとの認識から、ひとつのシステムの導入を検討している。これは、阪神大震災当時にある自治体が導入したシステムで、災害等が起きたエリアにいる人間がセンターの電話番号にアクセスして自分のID番号を入力すれば無事を知らせることができるものである。もちろん、個人個人の意識も重要だが、こうしたきちっとしたインフラを整備しておくこともこれからは重要になってくるだろう。

井上 私がつくづく感じたことは、今回の事件は常識の次元を超えた事件だということである。もちろん、WTCビルに飛行機が突っ込んだこと自体、前代未聞のことであるが、その前に4機もの飛行機がハイジャックされた。この事件が起きるまでは当社にかぎらずどの会社でも、ハイジャックにあったらできるだけ目立たないようにおとなしくして自分の命を守りなさいというのが一般的な対応であったし、私自身もそうした趣旨のことを何度となく書いては社員に配っていた。ところが、今回の事件はそうした対応が何の役にも立たないことを露呈してしまった。リスクマネジメントだ、対策だと盛んに言ってきたのだが、対策を立てるわれわれ自身が無力感を感じたというのが正直なところである。

今回のような自爆テロは本当にやっかいである。5～6年前にアルジェリアの危機管理をやっているときにも同様の事件に遭遇した。やはりハイジャックされたのを、フランス政府がマルセイユ空港に降ろして、特殊部隊に

突入させて救出したが、何人か犠牲者が出た。後で聞くと、飛行機に乗ったのはアルジェリアのGIAというイスラム原理主義のグループで、やはり飛行機に爆弾を積んでパリに突っ込む計画だったようだ。

私は、この事件が起こった時から、こういうテロが現実に関れば怖いし、どうしようもないと思っていた。しかも、マルセイユ空港での事件以降、ウサマ・ビンラディンが欧州で武器を買っているとか、アルジェリアのテロリストをアフガンで訓練させているといったことを聞いていたので、ニューヨークでのテロに接してここ5～6年のいろいろな動きがある意味でピークに達して今回の事件が起こったとの感を強く持った。不幸中の幸いと言えるのは、今回の事件で背景にいるテロ組織の存在があぶり出され、テロというものに真正面から対決するという図式ができあがったし、危機管理というものに皆が本気で取り組むという意識になったことで、われわれ危機管理に携わる者にとってはせめてものなぐさめである。

葛目 井上さんの話に全く同感である。今までだと、こういう事件が起こればこういう対応をすればいいといったメドをある程度立てることができた。ところが、今回のテロ事件ではそういったメドがまったく立たない。したがって、何を理由に注意喚起を行うのか、何を理由に警戒を緩めるのかといったことがなかなか言えない。平時の注意から戦時の注意へと意識を切り替えなければならないが、ではいつまで戦時なのかと言うと当分の間戦時が続くということしか言えない。

荒岡 そういう意味で危機管理は、言わばシナリオなしのアドリブで対応していけないといけない。海外駐在する人には「危機発生時、われわれの敵は自然科学の法則にしか従わない、何でもありなのである。飛行機のパイロ

ットが訓練の最後に飛行機は必ず落ちるものだ」と肝に銘じよと教えられるそうだが、危機は発生するもので、危機発生リスクをいかにミニマイズするかを頭に入れて行動してください」と常々言っている。

手塚 今回の事件の教訓は第1に、災害時の連絡網やそれを通じての安全の確認といった日ごろの地道な活動が重要であることが再認識できたこと。第2にニューヨークという従来、海外安全管理の観点からすれば安全とされていた地域であるような事件が起こったことである。安全対策の重要性を世界中の人が認識したこと。第3に当社のケースで言えば、海外安全対策センターが十分に機能したことで、こうした組織の存在意義を再認識して貰ったことである。これは今後起きうるリスクをミニマイズするということでもプラス方向に働くと考える。

3 イスラム過激派の動向をどう捉えるか

矢野 イスラム原理主義過激派勢力によるテロ活動の激化は、われわれ安全担当者にとって頭の痛い問題である。1999年8月、中央アジアのキルギスで日本人技師拉致事件が発生したのは記憶に新しい。この事件の教訓のひとつとして言えることは、日本人もイスラム武装勢力のターゲットになったということであろう。公安調査庁が発表した『国際テロリズム要覧』の2000年版でも最近の傾向として、民族・宗教的対立を背景にアジア地域でテロ事件が急増しており、日本人対象のテロの危険性が高まっていると指摘している。私どもの協会では、テロ事件の起こる2ヵ月前に『イスラム原理主義過激派の脅威』という小冊子を出し、企業関係者に警鐘を鳴らしたのだが、皆さんは、イスラム原理主義過激派の動向を安全対策面でどう捉えているかお話し願いたい。

長谷川 中東の経験が長く、またテロが続くアルジェリアとの関わりもあって、イスラムテロについては関心を持ってデータ収集をしていた。特に98年8月に、ケニアとタンザニアで米国大使館爆破事件が起きてからはウサマ・ビンラディンに関心を持ち、彼についての資料集めを始めた。私のところで、海外の危機管理責任者宛てに月1回『海外安全ニュース』を発行しているが、98年10月号で初めてビンラディンについて言及し、その後も折に触れ注意喚起をしていた。今年7月末、日本在外企業協会で海外安全担当者セミナーがあり、私も講師として参加し、ビンラディンについて話題にした。あの時の経緯は、6月にビンラディンの側近が中東地区の衛星TVを通じて、「数週間内に米国やイスラエルの権益を標的とした攻撃が起きると」と語ったのを受けて、米國務省がテロ警報を出していたことが背景で、私も「テロはいずれまた起きるだろう」との話をした。

もちろん、日本人はビンラディンの直接の攻撃対象にはなっていないが、テロはいつ、どこで起きるか分からない。そういう意味で、常に現地の治安状況に関心を持ち、テロの危険性があるところには近づかないという基本を守っていくことが必要だと考える。

井上 プラントメーカーである当社は、中近東、アフリカ、中南米等に出かけているケースが非常に多い。ことに被害にあう確率が高いのは、どういうわけか貧しい国、イスラムの国が多い。私もイスラムについてもう少し勉強をしなければならないと思って『タリバン』という本を読み、日外協の矢野さんのところで「タリバン」についてのセミナーを開催してもらったりしていた。そうした矢先にニューヨークでテロが起こり、ビンラディンの仕業ということが明らかになったので、社内でも事前に予測していたのかなどと言われたが、私自身非常にびっくりしたというのが

正直なところである。

4 危機に備える 予防対策・啓発活動

矢野 米国海兵隊に「平時に汗を流せば、戦時に血は流れない」という教訓がある。まさに危機管理の本質を突いた言葉である。何か起きてからあわてて処置する、いわゆる「対症療法」では適切な対応はできない。迅速な対応のためには平時の準備が不可欠というわけだ。緊急事態に備えての予防対策、啓発活動などについてお話を伺いたい。

荒岡 普段の体制としては、緊急連絡網がそのひとつだ。当社は経営直結の組織としてはC&C委員会があり、そこで危機管理に対するポリシーをまとめている。個人的には、危機管理についての本を来春「日科技連出版社」から出版する予定で、現在構想を練っている。現実的な危機管理体制は、トップ（最終責任者）と直結し、権限委譲を受け、機動的に動ける経験豊かな少数精鋭のスペシャリストで構成し、24時間対応の体制を整えておくべきであると考えている。社内に経験者がいない場合は外部から核になる経験者を引き込み、同時に他社・他人の経験から日々学ぶ努力（シミュレーション・トレーニング等）が必要だ。屋上屋を重ねたピラミッド型のヒエラルキー組織は、実際の危機においては機能しないことは“えひめ丸事件”などでも証明されている。危機局面においては、傍観者的な素人の評論家集団では全く機能せず、逆に、業務遂行の妨げになる。したがって、ただ組織・委員会やマニュアルを作ればいいというものではなく、“実際に機能する体制”をつくらなければ何の意味もない。

井上 私は海外安全センターを担当しているときから危機対応を考えてきた。マニュアルもいろいろ作りはしたが、なかなか実際に起

きてしまうとうまく機能しない。したがって、一番重要なことは自らの意識であらゆる突発事項に備え、何か起こったときには機敏に行動せよということである。

海外へ赴任する駐在員に言うことも、“自分の身は自分で守れ”ということである。商社の場合であれば、多くの人が海外の情報を持っているが、当社のようにメーカーとなると工場から事務所までさまざまなレベルの人がいるので情報の共有はなかなか難しい。もちろん、ナイジェリアやアルジェリアといった治安の不安定な国に出かける人に対しては集中的にレクチャーしたり、危機管理会社を雇ってそこにリスク対応をさせるといったことはしているが、それ以外の地域については基本的に自分で気をつけてくれと言うしかない。

葛目 リスクの中には今回のテロのようにビヨンドコントロールのものがある。そういうケースでは、起きないようにすることより、起こってしまったときに何とか巻き込まれない方法はないかというふうに視点を変えて考えないといけないと思っている。一般的に言うと、どの地域でも何か起きたときに巻き込まれやすいのは、出張者や旅行者である。それは、必要な注意を怠る部分があるからである。そういう意味で、何らかの対応をすることで巻き込まれるリスクは避けられるはずで、その方向にわれわれは力を入れていくべきではないかと考えている。

井上 例えば今現在イエメンという国は危険度という意味では非常に高くなっているので、突き詰めて考えるとイエメンで商売を取るのはやめなさいと言わざるを得ない。では、そこでの商売を他の会社に譲るかということ、そういうわけにもいかない。今回もこれだけの大事件が起こっているので、安全対策を強化しなければならないことは分かっている。ただ、それにはコストもかかるわけだが、安全



対策をやろうにも赤字だから金が出せないとなれば、これまた問題である。それで何も起きなければいいが、何か起きたときに批判されるのはわれわれ安全担当者であり、経営者である。要はビジネスと危機管理のバランスのとり方の問題だと思うが、どうだろうか。

手塚 私の場合は、新聞、テレビ、コンサルタントから入手した情報をベースに時間の大半を地道な情報提供に費やしている。例えばコロンビアに関する危険情報があれば、海外拠点の人たちにメールで情報を送る。また、トルコに1週間出張する人がいれば、その人にメールでトルコの情報を送ったりしている。

いまひとつは、月1回、世界情勢の変化に合わせて禁止国、注意国のリストを作って全社海外拠点および関係会社に配信している。もちろん、今回のように大きな事件が起きれば臨時の情報を出すのが、一般的には月1回程度の頻度で出すほうが注意喚起のピッチとしては最適と考えている。

井上 当社もおよそ三菱電機さんと同じよう

な頻度で危険情報を流している。

長谷川 安全対策のポイントは、「注意すること」に尽きる。しかし、人は四六時中注意することはできないから、事件、事故が起きるわけで、それを少しでも防ぐ手だてを考えるのがわれわれの仕事である。そういう意味で、安全担当というのは言わば「情報の職人」で、収集した情報をいかにうまく料理してTPOで情報発信するかが、腕の見せ所である。だから、情報が読まれなかったり、あるいは読まれない情報を送るのは問題である。そうして海外に駐在している人たちと普段から意見交換ができれば、緊急事態にも落ち着いて対応ができるのではないかと考えている。

5 危機意識を高めるために

矢野 日本人は危機意識が低いうえに、自己防衛の能力も劣ると言われている。そこで、任地や出張先において個人が留意すべき事項について、一般的な注意事項をはじめ、途上国に特有の現象など、精神論も含めいくつか

ポイントをあげていただきたい。

葛目 丸紅には個人の海外安全対策7大原則というのがある。具体的には①まず自分が狙われていると考えよ、②機会あるごとに自らの警戒心を点検せよ、③前兆をつかめ、④没個性・比較相対優位施策の実施、⑤非常時の行動指針の策定、⑥事件の際には組織的対応を、⑦被害教訓の共有に努めよ、の7つだ。

このうち、①と②は日本人は危機意識が甘いので、まず意識を変えよ。そして常に油断するなということである。③は事件が起きるときには必ず事前に何か起きるので注意を怠るなということである。④は、狙う方もできるかぎりリスクを犯さずに狙いたいわけで、そういう意味で狙うにはリスクが高い対象だと思わせなさいということである。⑤は、最悪の事態ということも考えて、何かあったときにうろたえない心構えをしておきなさいということである。⑥は一般に日本人は事件が起こった場合にどうしても本社との連絡あるいは大使館への連絡が疎かになりがちなので、そういうことにならないためにも連絡網・マニュアルをきちっと整備しておきなさいということである。⑦は、起こってしまった以上は今後の教訓とするためにも、被害経験をきちんと共有しなさいということである。

長谷川 当社の場合は簡単だが、「目立たない」、「行動を予知されない」の2つをあげたい。誘拐が多発するコロンビアの社員には、「街頭に 舞い散る落ち葉 目立たない」などと注意を喚起している。

手塚 一言で言えば、セルフディフェンスということがポイントとしてある。つまり、自分の身は自分で守るとの意識を持つということである。

荒岡 今言われたことにひとつ付け加えると

すれば、情報を収集する際には必ず裏をとりなさいということである。最近もインドネシアに関して米国がアラートレベルをあげることがあって、金融機関の方が避難することがあった。ところが、いろいろと裏をとってみると状況はそれほど切迫していないことが分かったので、当社では帰れとの指示は出さなかった。このように、情報についてはシングルソースでは危ないので、他の商社から情報をもらって裏を取ったりしている。また、セルフディフェンスについてはなかなか本気で聞かないので、あなたに万が一のことがあっても会社としてしてあげられることは金銭的な保証くらいでそれ以上のことはできませんよ、自分の身は自分で守るしかないんですよと繰り返し言っている。

6 実際の危機にどう対応したか

矢野 各社とも多数の出張者や駐在員を世界各地に出されていて、いろいろな事件に遭遇されたと思う。実際に危機に遭遇されたケースについて差し支えない範囲でお話したい。

井上 具体的なケースと言えばイエメンでの事件である。94年5月、旧南北イエメン間で突然武力衝突が発生、ミサイルが飛び交い、空港も閉鎖され、緊急事態に陥った。その時、当社は首都サヌアから300キロ南下したところでセメント工場の操業指導中であり、当社関係者20人が取り残されてしまった。結果的には無事脱出できたのだが、内戦で連絡網がストップする中で本当にやきもきしたものである。ただ、あのときを振り返って考えると、事前にある程度情報が入ったとしても、あんな僻地から社員を全員引き上げさせることができたかという、物理的にはやはり無理だったのではないだろうか。

いまひとつの事例は、トルコのイスタンブ

ールで橋の拡張工事をしていたときのことである。クルド人のテロリストが大量の爆弾をセットして橋を爆破しようとした。橋の周辺には飯場や設計事務所があつたたくさんの人がいたので、実際に爆破されていたら大変な犠牲者が出るところであつた。幸い、現場に到着するまでに爆弾の一部が爆発してしまい、事件は未遂に終わった。ただ、トルコのイスタンブールは極めて治安が良いとされるところで、警察も厳重な警戒をしているはずの場所である。したがって、あんな場所でもテロが起こるということであれば、どこへ行っても安心できるものではないとつくづく思った。

それから、ごく最近の例で言うと、99年8月のキルギスでの事件のあと半年くらいしてウズベキスタンの奥地へ治安調査の仕事ででかけた。そこにフェルガナ盆地というのがある。その辺りはイスラム原理主義の影響力が強いところで、しかもキルギスやウズベキスタンを追われた連中がテロリストになっているところなので、十分警戒をして行った。ところが実際行って見ると、平地地帯ばかりでなく、結構山岳地帯もあり、場所によっては携帯電話が全く通じなかった。幸い、何も起こらずに済んだからいいようなものだが、僻地でのビジネスの難しさを再認識した思いであつた。

手塚 当社の場合、山奥で水力発電を立ち上げるプロジェクトも多い。これは、トンネルの中でする作業があるので、テロというより職場環境の問題がある。最近もインドの奥地で工事をしている折にSV（スーパーバイザー）が入院した。早速、当社診療所の医者と安全担当者が現地に出かけ、環境調査を行い環境の改善を実施した。したがって、こういった問題が起きたときには現地で何とかするというのではなく、日本からサポートする人を出して具体的な問題をいかに解決するかを常日ごろから考えておくことが重要である。

いまひとつの心配事は、最近になって病氣

にかかる人が増えてきたことである。仕事も大事だが、健康管理も徹底してもらうようにしている。

7 商社の海外安全管理

矢野 商社からご出席の方が3名いらっしゃるが、安全管理体制の特徴について、あるいは海外進出形態の多様化が進む中で安全管理面における商社ならではのジレンマについてお話しください。

荒岡 私が海外人事の担当についたのは4年半前のことである。当時はそれほどなかったのだが、最近、病気になる人が増えてきている。これは重大な問題だということで、いろいろ調べたところ、どうも先進国より発展途上国の方が病氣にかかる傾向が強く、循環器系の病氣も増えている。そういうことで、冒頭にもお話しさせていただいたように携帯をいつも手放さず持っていて、何かあれば早めに連絡をするように指導したり、海外へ赴任する前とか、年に1、2回、休暇の前などに連絡を入れて注意を喚起するようにしている。

もちろん、医者ではないので病氣の対応は病院にお任せするしかないのだが、早めに連絡をもらうことによって病氣が大事に至らずに済んでいるケースが多いので、せいぜいこまめに連絡を入れてもらえればと思っている。

葛目 先ほどもお話ししたように、危機に際しては社員の安全など人事関連なら人事部、あるいはマスコミ対応なら広報部というようにエキスパティーズを持っている部が連携して海外安全管理対策本部として機能する体制になっている。そういう意味で、商社によって違うと思うが当社はあまりかっちりとした組織を作っておらず、フレキシブルな対応を重視しているのが特徴である。

また、商社の場合、海外の拠点で商工会議

所や日本人会の役職を務めているケースが多い。もちろんプレゼンスの強いところとそうでないところがあるのだが、強いところはそれなりの影響力があるので、危なくなったら早めに脱出する方が安全なことは当然ではあるが、それによって現地の日本人社会にパニックを起こしてしまう可能性もあるので、いつ引きあげるかといったタイミングを判断するのが非常に難しい。

また、パートナーとしてジョイントベンチャーを組んでいる会社の中にも海外進出経験の少ないメーカーがある。そういうところは自前で危機管理体制を持っていないので、勢いこちらに頼ってくることになる。商社と組むメリットのひとつであり、それはそれでいいのだが、頼られるということは責任を持たないといけないということである。自分の企業の社員ですら責任を持って決定を下すのは大変なのに、他の企業の社員に対して何かを決めるのは非常に神経をつかう難しい問題である。さらに言うならば、現地企業のパートナーの場合は、危なくなったからといって逃げる場所はない。したがって、こちらだけ先に避難するというわけにもいかない場面もあるので、そのへんはなかなか難しいところがある。

長谷川 当社では、人事部の中に海外安全対策室が、総務部の中に社会対応チームがある。総務部は国内の危機対応が中心である。今両者が協力して、グループ会社の安全管理に力を入れている。具体的には、グループ総務研修会を年に4回程度やっており、そこでグループ会社の人たちに海外駐在あるいは出張した際の注意といったことについても話題にして、相談も受けるようにしている。また、「伊藤忠グループ・セキュリティ」というHPを作っており、国内は社会対応チーム、海外は海外安全対策室がいろいろなコンテンツを作って情報の発信を行っている。また、「I-World」

という英語版イントラを使って、全世界の社員向けに安全管理についても情報発信を始めたところである。

8 緊急時におけるマスコミ対応

矢野 企業が緊急事態に直面した際に、マスコミへの対応を誤るとさらに傷口を広げ、企業の存続をも揺るがすような二次的な危機に発展する可能性がある。マスコミ対応のあり方として、素早く、誠実、率直、正確に、そしてトップ自身が語ることが大切だと思う。各社のマスコミ対策についてノウハウやヒントがあれば、ぜひご披露願いたい。

手塚 当社の場合は広報に窓口を一本化している。したがって、われわれの情報も広報に上げられ、広報を通じて外へ出ていくわけで、われわれ自身が表に出ることはない。

荒岡 当社でもマスコミ対応の窓口は広報室に一本化している。以下は危機管理広報の経験者から聞いた話だが、必要な情報が経営トップのみならず、広報室にも同時かつ正確に伝わるように整備する必要がある。時によっては、広報室による独自の情報収集・裏付け調査も必要となる。伝言ゲームで伝わってきた情報は要注意だ。緊急時のいわゆるクライシス・コミュニケーションは素人が簡単にできるものではないので、普段よりの訓練と経験の蓄積が重要になる。また、企業トップが出て説明せねばならない場面も想定し、トップに対するメディアトレーニングも必要だ。また、情報の選別や分析能力、また、現場の判断力も大切だ。また、これらをスムーズに機能させるには、トップと実働部隊の強固な信頼関係と現場への権限委譲がとても重要となる。

企業の危機広報を行う場合には、広報の対象としてさまざまな相手を想定する必要がある

る。つまり、①社員・家族、②顧客・取引先、③投資家・金融機関、④その他世間一般、さらに、テロ・人質事件では⑤テロリスト・犯人との関係も慎重に考慮せねばならない。このように異なった利害関係を持つすべてのステークホルダーを意識（配慮）しながら、さまざまなメディアを通じて、どのような言葉や方法で適切に必要な情報をすばやく出していかかが、広報室の重要な機能だ。

特に、テロや人質事件などの危機管理広報で最も重要な核心は“Low Profile”、つまり必要以上に出すぎないことだ。人命に関わるような危機管理においては、自社の危機管理体制・方針などを外部に漏らすべきではなく、ましてや、マスコミに宣伝するのは素人のすることだ。

井上 本当のところを言うと、この種の問題はマネジメントのトップがしっかりしていればいい。特に海外における危機管理は人の生命がかかってくるので、社内外に対しきちんとした対応が重要である。

葛目 確かに命に関わるような状況の場合は、マスコミ対応は難しい。つまり、事実を伝えることでマイナスになることも考慮に入れなければならない。やはり、第1は安全である。企業の立場としては事実と反することは言うてはいけませんが、事実を明らかにすることによってマイナスのリアクションが起こる可能性があるとするれば、当然そういうことも含めて上に情報を上げることが重要である。

長谷川 海外安全対策室の専任は私ひとりだが、業務や広報、総務等の兼任の担当者がいる。彼らを含めて月に1度「危機管理研究会」をやっている。そこで、例えば誘拐事件が起きた時にはどのように対応するかについて、マスコミ対応も含めてシミュレーションをする。そうした勉強会を通じてわれわれ自身の

意識を高めておけば、何か起きても対応がスムーズにいくのではないだろうか。

9 安全対策と官民の協力体制

矢野 海外での安全管理、危機対応ということについては官民相互の協力が重要であろう。加えて、外務省には専門官の育成を特に強くお願いしたいが、皆さんから政府に対して何か要望などがあれば、ご発言願いたい。

井上 専門官の育成は賛成だ。もうひとつぜひともお願いしたいのは、国として情報を収集したり、分析したりする機関を作って欲しいことだ。もちろん、外務省を中心に防衛庁なり公安調査庁なり個々に治安情報は持っているであろう。しかし、それを集中管理して、われわれ民間企業が何か情報が欲しいときに提供してくれるような組織をぜひ作って欲しいものである。

手塚 情報提供ということでは、外務省の安全情報は重宝している。今回の同時多発テロとの関連で言えば、1月に米国へのテロ事件警告、注意喚起ということでもまず、イタリアが危ないとの情報が入り、5月には全世界で米国の権益を対象としたテロ事件の可能性があるとの警告が出て、続いて6月にはインド、7月にはフィリピンはじめアジア圏、9月には韓国が危ないとの警告が出されていた。これから考えると、米国政府が今回のテロ事件の前兆情報を掴んでいたことはほぼ間違いないであろう。そういう情報があったにもかかわらず、なぜ今回テロが防げなかったかということも含めて、情報をいかに読み、いかに起こりうる危険に備えていかがわれわれ危機管理担当者の課題だと考えている。

葛目 危険情報ということでひとつ感じることは、パキスタンの例でもそうであったが、

レベル1からレベル4に上がるのがあまりにも急であったことだ。一般的に言って、危険度1のところはとりあえず大丈夫だという判断のはずである。ところが、そんな地域でも1日や2日のうちに1から4に上がるのであれば、1だからといって必ずしも安心できないことになる。

10 これからの海外安全管理

矢野 米国の多国籍企業では、元FBIやCIA、軍、警察などその道の専門家が企業のセキュリティ・マネジャーとして採用されている例が多いと聞いている。したがって、トップと直結し、社外の人脈とも情報交換するなど、機能的な動きが際立っているようである。また、危機管理そのものを「潜在的利益を生み出すプロフィット・センター」として位置づけるなど、ヒト、モノ、カネを積極的に投入している点も特徴的である。

翻って、日本企業の場合、海外安全担当者は社内で育成する例が大多数である。こうした日米の違いも踏まえ、これからの日本企業の海外での安全管理について、また実際の危機対応について持論・ご意見などあればお話し願いたい。

長谷川 企業が海外安全や危機管理、あるいはリスク管理について、取り組み方針やルールを明確にしていくことが大切である。その場合に、従来通り今後もタテのラインで対応していくか、あるいはヨコの専門部署を設けて取り組み体制の強化を図るかが、検討のポイントになる。

米国の危機管理が進んでいると言われるのは、専門部署を設けて、ラインと一体となってタテ・ヨコで何をどのように守るかを明確にして取り組んでいるからである。今年3月、経済産業省から「JISリスクマネジメントシステム構築のための指針」という文書が出てい

るが、この考え方を採り入れている。私自身もこのシステム作成に携わったのだが、今後、日本企業にとっても必要になってくると考える。そういう意味で米国から学ぶことは多い。

手塚 今までの話の流れの中で今回の米国のテロに関して感じたことは、やはり会社のポリシーを持つべきであるということだ。つまり、今回のように情報があふれているときに全く同じ情報を各社が持っている、これに対してどう対応するかというのはそれぞれの事情によって違うはずである。つまり、個々の会社によって得意とするビジネス分野も違えば、かかわりの強い地域というのも当然違うはずで、一律に出張禁止ということにはならないと考える。そういった点については、当然トップとの意思疎通ということもあるが、やはり会社にとってトータルとして背景を理解して、リスク情報を判断して対応を決定していくことが肝要である。

葛目 企業の危機管理、安全対策ということではやることはそれほど変わらないであろう。ただ、何が変わったかということ、やはり9月11日を境目にして「常時戦時」という状況になったことである。常時戦時であると考えれば、平時の際とはやるべきことはずいぶん違うはずである。今後は、われわれ担当者だけでなく全社員がそのへんの意識改革をする必要があろう。

矢野 テロ事件以降、たしかに平時と戦時の境がなくなった。特に海外では、常に「戦時」態勢にあるとの意識でいる必要があろう。リスクは相手構わず襲ってくる。いついかなる状況に遭遇してもたじろがぬために、あらゆるリスク事象を広く捉える“マクロの視野”を持つことが求められる。

井上 日外協の会員企業の中で安全管理の専

任組織を持っているところはわずか2割弱だというアンケート結果がある。したがって、極端な話、トップの理解がなくて、やりたくてもできないというところもあるようである。

私は、企業の危機管理において一番重要なことは経営トップが危機管理の問題をどう捉えるかであると考えます。米国で危機管理がうまくいっているのはやはり、担当者が経営トップに直結しているからで、トップ自身が社員の生命を守ればそれがプロフィットだとの認識があるからである。そういう意味で、日本企業の対応とずいぶん違う。景気の現状がよくなく企業収益も落ち込んでいるので、なかなかお金をかけて危機管理をするというのも難しいのかもしれないが。

荒岡 危機管理にやたらにお金をつぎ込めばよいというものではない。どの程度のシステムを作るかはトップのポリシーが大事になってくる。危機管理にかかる経費をどうやってコストセーブをするかを具体的に落とし込んでいく必要がある。例えば、情報を管理し、分析する部分を会社の中に残して、情報を収集する部分をアウトソーシングし一部は外務省や米軍の提供する情報に頼るのであれば、どのようなシステムにするのかをきちっと検証したうえでシステム構築をすることが重要である。また発生する経費も国際課税を意識して処理することが重要である。

経営のポリシーとしては、社長自身が危機

管理のエキスパートとはかぎらないので、危機管理のための専門的な組織がポリシーを構築していく必要があろう。そして、それを実行する部隊としてクライシスマネジメントのシステムを作っていくと同時に、企業の中でもクライシスマネジャーの資質を持った人材を育てていくことが肝要である。

長谷川 今回の事件を通じて多くの方々から、「貴社はどういった対応をされているのか」というお問い合わせをいただいた。テロがビジネスや生活に大きな影響を与える時代を迎えて、私を含めて安全担当者はどう対応していくか悩み、コミュニケーションを求めているように思った。今後の危機管理を考えるに当たって、ここにひとつのヒントがあるように思う。つまり、日本企業ばかりでなく、欧米の企業も今回のテロ事件にどのように対応し、またこれからどのように対応しようとしているかを、コミュニケーションを通じて知ることは、自社にとって大いなる指針になるはずである。

矢野 国際情勢が混迷の度を深めていく中で、日本企業の海外安全対策は待ったなしの状況にある。皆さんの手腕が問われるとともに、その存在意義がますます高まっていくと考える。今日は長時間ありがとうございました。

(11月8日、日本貿易会会議室にて開催) ㊦