

PART 9

うまや や  
厩焚けたり……

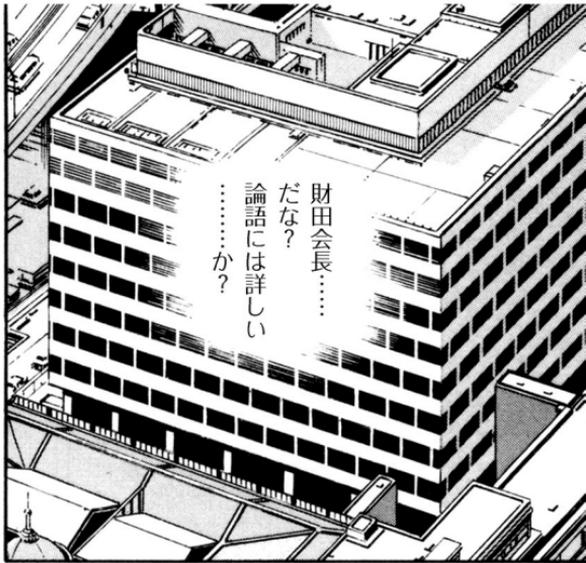


東京——ジャパン——

ばか者っ！  
これまで何百億  
投資したと思っ  
ているんだ！  
早く被害状況を  
報告しろっ！







財田会長……  
だな？  
論語には詳しいか？



誰だね、君は？  
論語？  
なにを寝ぼけたことを言っているんだ？  
わしは忙しいんだよ。君と遊んでいる暇はない。

※孔子が弟子の失態で白馬を火災で失ったが、それを咎めず、弟子たちの体を心配し、信望を得たという話。



※「厩焚けたり。子、朝より退いて曰く、人を傷いたりやと。馬を問わざりき。」  
意味がわかるか？

ははは、なるほど皮肉かね？ 支社を爆破され、まず心配すべきは社員だと言いたいのか？

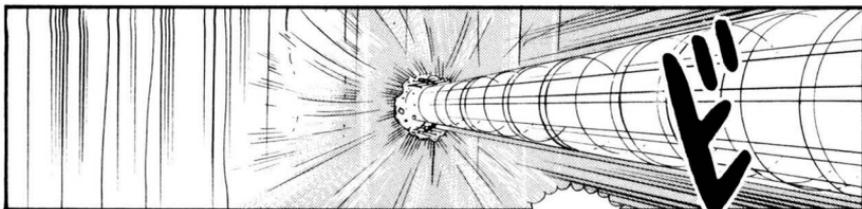


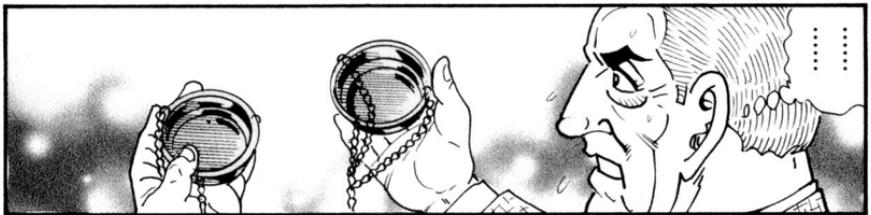
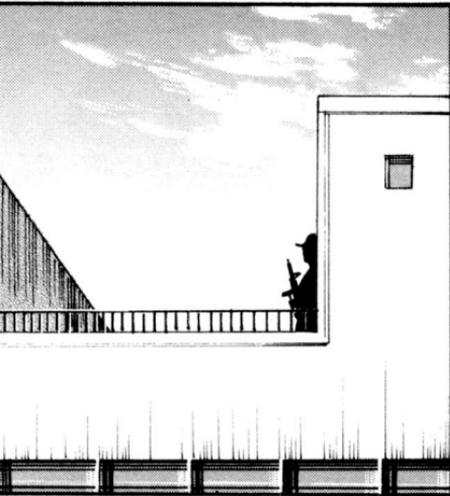
ふ……  
甘いんだよ。それではトップは務まらないよ。商売は攻めだ。安全なんて考えてる暇はない。



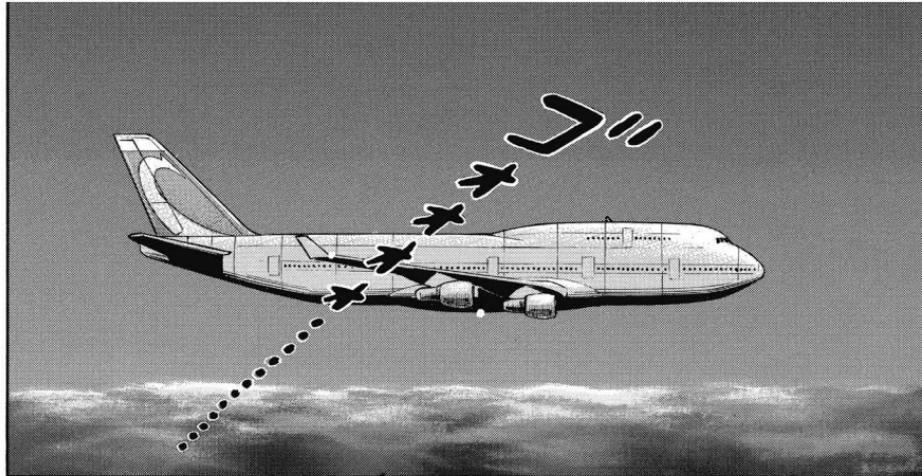
わしは責任ある企業のトップとして……  
責任ある  
トップは自ら  
危機管理と  
安全対策に  
関与すべきだ。

肝に銘じるんだな……









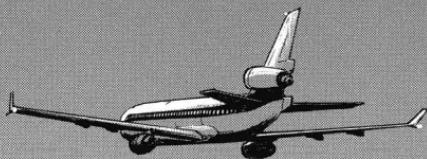


当機は  
成田空港を  
離陸し、  
ナイロビ国際  
空港に向け  
順調に飛行  
しています  
……



なお、財田重工様の  
ご好意により爆弾テロ  
で被害に遭われた方の  
ご家族を無償で：

ゴ"オオオ……オオ……



## 9 平時の危機管理 その1

### (1) トップの意識改革

#### (ア) 危機管理の必要性

海外での事業展開が当たり前になった今日、企業の規模を問わず、経営者は危機管理に対する意識を十分に持つ必要があります。会社が行うべき対応策を怠り、従業員などに被害が生じた場合、経営陣は「善管注意義務」違反に問われることになり得ます。

また仮に経営責任が問われなかった場合でも、事前の安全対策の不備や事後の対応の拙さを巡り社内外から非難を受け

ることで、企業としての信用を棄損する可能性もあります。海外でビジネスを展開することは、それ相応の危機管理要求水準に応える必要があることを改めて直視し、自社のリスク管理を検証することが必要です。

#### (イ) トップの方針としての危機管理

一般的に「企業の業績はトップで決まる」と言われますが、あらゆる分野における企業の危機管理でポイントとなるのも、やはり経営陣の意識です。トップの意識が高ければ、会社全体が危機管理に敏感になり、社員からもリスクの「芽」に関する報告が集まってくるようになり

ます。

また、危機管理は一見すると業務遂行と相反するように見える場合もあり、危機管理担当者の仕事をきちんと意義付け社内に浸透させていくことが必要になります。危機管理をトップの方針として遂行することは、組織の意識醸成に欠かせない要素であると言えます。

## (2) 体制の整備（責任を明確に）

危機管理を行うに当たって、企業はどこから手を付ければよいのでしょうか？企業の危機管理における理想的なあり方は、トップ直結の危機管理専門部署を設置し、専属の担当者が24時間365日

即応できる体制を敷くことです。危機管理業務は高い専門性と継続性が求められるため、最低でも5年以上は同じ担当者が担うことが必要です。また、担当者が業務を遂行できない場合に備えて、複数の担当者を指名しておけば理想的な体制になります。

しかしながら、上場企業でも危機管理専門部署や専任担当者を設けている企業は少なく、中堅・中小企業では予算や人員の制約を考えると、なおさら難しいというのが現実だと思われまます。

だからと言って手をこまねいて何もしないというわけにはいきません。昨今の国際情勢を考えれば、兼任でも構わない

ので、まずは危機管理の担当者を任命し、普段から情報のモニターに当たらせることが対策の第一歩になります。大切なのは、初めから完璧な体制を目指すことはせず、今できる対策をとり続けることであり、それが自社のリスクを低減することに繋がります。



安全に対する  
トップの意識が  
重要だ……

### (3) 自社マニュアルの整備

企業の海外安全対策を実効あるものにするために、マニュアルを整備することは非常に有益です。緊急事態の際に適切な行動が起こせるかどうかは特に重要ですが、事態に直面した時に考えるの間合いに合いません。予め事態を想定したうえで、どのような行動を起こすのか、という点を頭に入れておかないと安全対策に効果はありません。

また、マニュアルを整備するためには様々な要素を考慮する必要があります。想定される事態はどのようなものか、従業員はどのような危険にさらされる可能性があるのか、本社としてどのような支

援ができるのか、緊急時の対策本部はどのように立ち上げるのかなどについて、事前に考えなければなりません。時間も手間もかかる作業ではありませんが、マニュアルを整備することは、自社の危機管理に必要な要素を確認することにつながるため、大変重要な作業になります。

マニュアル作成のポイントは多岐にわたりますが、実効あるマニュアルを作成するという観点からみると、以下の点については必ず明文化しておく必要があります。

- ① 情報の一元化と連絡方法
- ② 権限移譲と責任の明確化

### ③ 組織体制

#### ④ 危機管理部門のルーティン

マニュアルは、手順・作業等を明確にし、引継ぎにおいても有効な役割を果たすものですが、後任が読まなかったり、環境の変化で内容が古くなることもあります。したがって、マニュアルの内容が周知されるよう訓練や見直しを定期的に実施することが不可欠です。

#### (4) 緊急連絡網の整備

有事に備えて、緊急連絡網を整備しておくことは大変重要です。不測の事態が生じた際に適切な対策を実施するために

は、本社と現地間のスムーズな意思疎通が不可欠です。また、有事の際には外部との連携も重要な要素となります。例えば、外務省領事局邦人テロ対策室、日本国在外公館等の連絡先も必ず連絡網に掲載し、本社と現地で共有します。

異動などにより連絡網に変更が生じた場合には、その都度改訂し、改めて本社と現地で共有します。

### (5) 日本人以外の社員の扱い

現地拠点では、従業員の大半が日本人以外である場合が多いと考えられます。日本人のみならず、日本人以外の従業員が事件・事故などに巻き込まれた際の対

応方法についても、事前に検討をしておく必要があります。



(第39巻「軌道上狙撃」より)

(参考)

自社マニュアル作成のための有事に備えた安全対策チェックリスト

1 緊急連絡先の整備

(本社・現地共通)

緊急連絡先リスト (含む外務省領事局邦人テロ対策室、在外公館領事・警備班) を作成し、本社と現地事務所が共有しているか。

YES NO

緊急連絡先リストは異動のある度に必ず改訂しているか。

通信手段 (固定電話、携帯電話、FAX、電子メール、無線、衛星携帯電話、短波ラジオ (NHK短波放送受信用)、FMラジオ (現地ニュース、在外公館からのFM放送受信用) は複数確保されているか。

2 体制

(本社・現地共通)

緊急事態対応時の指揮系統及び責任分担 (総括、現地・本社との連絡係、ロジ係、家族対応、プレス対策、外務省 (在外事務所であれば在外公館、本社では外務省領事局邦人テロ対策室) への連絡、庶務等) は明確になっているか。

危機管理責任者が不在または執務不能の場合に向けた体制は整備されているか。例えば、代理責任者を指名し、対応権限を付与しているか。また、上記の各役割を担う担当者のバックアップ体制をとっているか。

平時より、責任者複数が同時に不在にならないようにしているか。

上記の体制を徹底し、本社及び事務所内で相互に認識されているか。

誘拐事件が発生した際に、信頼のおけるコンサルティング会社と相談できる体制になっているか。

(本社)

安全対策・危機管理を担当する部署があり、役員レベルが責任者を務める右部署が普段から社内での安全対策を進める体制ができているか。

	YES	NO
<input type="checkbox"/> 危険地への渡航に際して、事前に安全対策担当部署の審査・承認（または指導・助言）を得る体制になっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 本社の安全対策担当者は、定期的に現地を訪問したり現地勤務者の一時帰国時に面会するなどにより、お互いに顔の見える交流を実施しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 駐在員が危機に遭遇した場合、本社にトップ直轄の緊急対策本部が迅速に設置可能な形になっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 安全対策担当者は少なくとも数年間（5年間以上が望ましい）担当することになっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 組織として、経験やノウハウを蓄積し、引き継ぐことができる体制をとっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 情報管理（プレス対応）の窓口を一本化し、その他の職員からプレスに情報が漏れないよう周知徹底しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 派遣国の治安情勢に応じて、駐在員及び家族に十分な保険を掛けているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(現地)		
<input type="checkbox"/> 脅威評価を踏まえ、緊急時対応プランを作成し、本社と共有しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 工場や建設サイトの敷地内にシェルターを備えているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (必要に応じて) バックオフィス（緊急事態発生時に緊急対応を行うために使用できる事務所）を設置しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (バックオフィスを設けている場合) 通常の事務所所在地から十分な距離を置いた場所に設置しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> (バックオフィスを設けている場合) 通信・ネットワークがすぐに使用できるよう準備されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	YES	NO
<input type="checkbox"/> 在外公館（大使館あるいは総領事館）警備・領事班の担当や現地治安当局と良好な関係を日頃から構築しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 在留届を在外公館に提出しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 治安情勢が不安定な国や地域においては、短期出張であっても在留届をできる限り届け出るよう心掛けているか。特に首都ではなく遠隔地の場合は在留届提出の必要性は高い。 (在留届は、ORRnet（インターネットによる在留届電子届出システム）でも届出が可能です。）ORRnet: <a href="http://www.ezairyu.mofa.go.jp/">http://www.ezairyu.mofa.go.jp/</a>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 滞在先の国から出国する際に、帰国・転出届を提出しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 駐在員及びその家族（並びに出張者）の居場所や連絡先を常に把握し、有事の際にただちに連絡及び安否確認ができる体制となっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 事務所が襲撃を受けたようなケースの場合、駐在員個人が安否情報を本社および在外公館に連絡することになっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 駐在員及びその家族の予定に変更が生じた場合、事務所に報告させ、それを事務所内で共有しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3 備蓄</b> (本社・現地共通)		
<input type="checkbox"/> 種類（食料、飲料水等）、量（10日間分程度が目安）、保管場所について方針を決めているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 必需品（缶切り、ナイフ、電池、充電器、ラジオ付きライト等）を確保しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 乳幼児関連物資（ミルク、オムツ、おもちゃなど）があるか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 必要な医薬品や生理用品等があるか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 毛布・寝袋などの寝具、衣料品があるか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4 退避への備え

(現地)

YES NO

- |  |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> 軽快な服装・靴を用意し、持ち物は必要最小限（最大でも20kg程度にまとめる）にして、なるべくリュックサックを利用するよう指導しているか。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 現金（USドルか現地通貨で10万円程度）や貴重品、旅券（6か月以上の残存有効期間があることを常に確認。「所持人記載欄」や血液型も記入しておくことが望ましい。）、必要に応じ滞在国の外国人登録証や滞在許可証、出国ビザ、航空券（オープンチケットの取得も一案）を有事に際してすぐに持ち出せるよう準備しているか。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 自動車を利用することを想定してガソリンは常に十分入れ、また地図、ティッシュ等を常備しているか。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 必要な食料、飲料水、医薬品、懐中電灯等を携行するよう準備しているか。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 退避の拠点となる場所（空港、港湾等）までの移動ルートを予め複数決めているか。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 利用する可能性のある全ての移動ルートについて実地訓練を行っているか。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> チャーター航空便や船舶の利用を想定し、予めサービス内容や価格等について調べているか。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 危機管理専門会社と契約し、緊急退避の支援を受けられるようにしているか。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 外国人（現地職員は除く）を雇用している場合、外国人に対する対応について予め方針を決めているか。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 工場や建設サイト等の施設・設備や原材料等の財産管理を予め詳細に行っているか。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 現地スタッフの生活維持のために、給与の前渡し等について配慮しているか。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

YES NO

大人数が移動・退避することを想定し、使用する自動車毎に運転手、同乗者、車載物資、車の走行順を決めているか。

移動中の連絡方法（携帯電話や無線機など）について予め決めているか。

自動車が何らかの事情（エンスト、事故等）で使用不可能になった場合の対処方法（どの自動車に乗せるか等）について決めているか。

駐在員等が出国退避し、ホテル等で生活することなどを想定して、予め費用負担方法等の規則を定めているか。

## 5 訓練

(本社)

事業活動は、安全確保が大前提であることをトップの方針として全社員に徹底しているか。

訓練の雛形（「伏せる」「逃げる」「隠れる」を原則とする）を作成し、定期的に現地職員も含めた訓練を実施するよう現地事務所に指示しているか。

危険地に駐在・出張する社員に誘拐やテロ等を想定した訓練を受けさせているか。

(現地)

本社からの指示に基づき、定期的に訓練を実施しているか。

有事の際の行動（伏せる、逃げる、隠れる）が駐在員に徹底されているか。

訓練の目的や狙いは明確になっているか（なぜこの訓練を行っているのか、問題意識をもって取り組んでいるか）。

訓練結果を本社に報告しているか。

訓練結果をもとに緊急時対応プランの見直しを図っているか。また、見直し結果を本社と共有しているか。