

海外危機管理担当部門に期待したいこと

AIU 損害保険株式会社 企業営業開発部

シニアマネージャー **山本良樹**

Yoshiki Yamamoto

ちょうどこの原稿を書き始めた頃、世界各地ではテロや政治的に不安定な事態が立て続けに発生し、改めてリスクへの対応が問われる環境になっている。

最近、企業で海外危機管理を担当されている部門の方々と頻繁にお会いする機会が増え、その中で感じた日本企業の課題と担当部門の目指すべき方向について考えてみた。

海外危機管理を経営課題の1つに

日本人海外駐在者数や海外出張者数、あるいは危険と言われている国への進出度合で個々の企業の考え方が異なるのは当然だが、必ずしも企業の体制が最近のリスクの大きさに見合っているとは言えないと感じることが多い。担当部門名だけでは判断しにくいのが、社長直轄の経営管理部門が担当するなど明らかに経営課題の1つとしている企業がある一方、人事や総務の派生業務の1つとしてしか扱われていないと感じられる企業も多い。

企業では海外危機管理には関係ない無数の問題が日々発生しており、それらへの対応に忙殺されがちだ。何十年に一度起こるか起こらないかという頻度が非常に低い「事件」は、ともするといつの間にか優先順位が下げられ、担当社員や対策資金などのリソースが削られてしまっ

ていることが多い。ひとたび削られた人員や経費予算は「何か事件が発生しない限り復活されることはない」のが常だ。いつの間にか担当者は人事ローテーションの中で2～3年ごとに代わってしまい、前任者から60%くらいを引き継ぎ、やっと前任者レベルまでたどり着いた頃にまた次の担当者へ。せっかく社内にためたインテリジェンスが蓄積され続けられないのは非常にもったいない話だ。

例えば保険会社のアクチュアリー（保険料の算定家）などと同じように、少数でも構わないので常に専門家を配置する安定的なポジションと位置付けてほしい。

外部情報を自社の対策に盛り込む

確かに「海外危機管理」は難しい。企業は盛んに新興国に進出しようとするが、その国のことをじっくりと調べ上げる余裕を与えてくれない。しかし、限られたスタッフで対応するために様々な分野のコンサルティング会社などを活用することができるので、何社もの外部会社と契約している企業が多い。日常的に危険回避の方策などを含んだ有意義な情報を提供してもらいながら、いざ本当にリスクに直面した場合にはパートナーとして活用できる。

ただ忘れてはならないことがある。それは外