

# コロナ禍で見直す海外危機管理

—— グローバル企業に必要な情報収集・分析のあり方

様々なリスクを前提に意思決定を行うために。

コントロール・リスクス・グループ株式会社  
コンサルタント 菊池朋之

## 危機事象の長期化は想定外

新型コロナウイルスは企業や組織の既存の事業継続計画(BCP)や危機管理体制のあり方に課題を提示している。特に、グローバル企業は新型コロナウイルスから得た教訓を生かし、BCPや危機管理体制の強化や見直しを進めなければならない。

これまでBCPや危機管理計画は、通常の業務では想定していない自社の関係者や資産、事業が影響を受ける可能性のある危機事象が発生した場合の緊急時対応として位置付けられ策定されてきた。一般的にBCPや危機管理計画において、危機事象そのものの長期化は想定されていない。短期的な通常とは異なる活動を想定し、策定されるものである。また、新型コロナウイルスのような、世界同時多発的な危機の発生を前提としていない場合がほとんどである。そのため、危機の長期化や同時多発に対して既存のBCPや危機管理計画に基づいて対応すると、一部部署や担当者への業務負荷の集中や対応の属人化など、組織の危機管理に歪みを生じさせてしまう。加えて、危機の長期化は他の危機事象との併発の可能性を必然的に高めるた



(きくち・ともゆき)

外務省国際情報統括官組織の専門分析員として安全保障情勢および諸外国の兵器開発動向などの情報収集・分析業務に従事。日系コンサルティング会社を経て、2019年3月から現職。海外危機管理コンサルティング、ビジネス・インテリジェンスなどの業務に従事。

め、パンデミックと暴動や軍事的緊張、自然災害といった複合的な有事への対応も、考慮しなければならない。

## 適切な判断を行うための体制を

国内外でBCPを発動し、移動の中止や制限、事業活動の一時的な停止などの対応をとった企業も多く見られた。パンデミックの発生から半年近くが経過した7月末現在、日系企業が海外危機管理基準の1つとしている外務省の感染症危険情報には、大きな変化は見られない。しかし、当社には一定程度のリスクを許容した上で赴任の再開、海外事業活動の段階的な再開の相談が寄せられている。特に、新型コロナウイルスに伴う海外事業再開のリスク分析と、その許容可能性に関する問い合わせが増えつつある。これらの企業や組織は決してリスクを軽視しているのではない。既存のBCPや危機管理計画では想定していない、世界同時多発的な危機の長期化に伴う、やむにやまれぬ判断であると言えるだろう。また、新型コロナウイルスの感染が収束段階にない特定国の政府や現地関係者から、日本人技術者の派遣やプロジェクトの早急な再開を求められるケースも散見されている。

今後、新型コロナウイルスへの感染や社会不安リスクを前提としながら、海外赴任などを伴う海外事業の再開や拡大を進めるための意思決定を行わなければならない機会が増加するだろう。そのためにも、これまで以上に国や地域ご