



## 海外危機管理のポイント① 企業の海外進出と多様化するリスク

多くの日本企業が積極的に海外事業を展開し、様々な国や地域へ駐在員・出張者を派遣するグローバル化の時代において、海外における多様なリスクとそれらへの対応が改めて注目されている。

本シリーズでは「海外危機管理のポイント」と題して、海外へ駐在員や出張者等を派遣する企業における危機管理のポイントを4回に分けて解説する。第1回目の本稿は「企業の海外進出と多様化するリスク」をテーマに、近年の企業の海外進出状況を踏まえ、多様なリスクをどのように捉えるべきかについて述べる。なお、次稿以降は、「海外赴任者の危機管理と健康管理」、「海外における政情不安リスクと企業の対応」、「海外における自然災害リスクと企業の対応」を順次発行予定である。

### 1. 企業の海外進出とリスク

#### (1) 多発する海外での事件・事故

海外では様々な事件・事故が発生しており、海外に進出する日本企業が被害・影響を受け、または被害・影響が懸念される事例が多発している。近年発生した主な事件・事故等を表1にまとめた。

表1 海外における近年の主な事件・事故等 (報道等をもとに弊社作成)

発生時期	国・地域	事件・事故等	概要
2011年10月	タイ	自然災害 (洪水)	タイ各地で7月以降、大規模な洪水が発生。チャオプラヤ川流域では10月以降、8つの工業団地が1~2ヶ月冠水し、日系企業400社以上を含む多くの工場が長期間操業停止となり、世界中のサプライチェーンに多大な被害・影響が生じた。
2012年~	インドネシア	労働争議 ・デモ	インドネシア各都市で、労働組合等による抗議デモ、ゼネストが頻発した。
2012年9月	中国	反日デモ	日本政府による尖閣諸島国有化等に反発し、中国内の約110都市で激しい反日デモが発生、一部が暴徒化し、放火・略奪・破壊行為等が発生した。
2012年11月~	中東・欧州等	感染症	中東・欧州等で、新型コロナウイルス(MERS コロナウイルス)の感染確認者が多数確認された。(2013年11月26日現在、感染確認者160人、うち68人が死亡)
2013年1月~	中国	大気汚染	中国各都市において深刻な大気汚染が発生、PM2.5(微小粒子状物質)濃度が基準値を大幅に上回った。
2013年1月	アルジェリア	武装集団 による襲撃	イスラム過激派武装集団がプラント施設を襲撃、日本人10人を含む外国人40人が殺害された。
2013年3月~	中国・台湾	感染症	中国・台湾で鳥インフルエンザA(H7N9)の人への感染例が相次いで確認された。(2013年11月6日現在、感染確認者140人、うち45人が死亡)
2013年4月	米国	テロ	マサチューセッツ(Massachusetts)州ボストン(Boston)で開かれていたマラソンのゴール付近で爆弾テロが発生、8歳の男児を含む3人が死亡し、200人以上が負傷した。
2013年6月	トルコ	反政府デモ	トルコの主要都市で現政権の政策への反対デモが発生、首都アンカラを含む全国約80都市、100万人規模に拡大した。
2013年6月	ブラジル	反政府デモ	ブラジルでFIFAワールドカップ会場建設への国費投入や公共料金値上げなどへ反発するデモが広範囲に拡大し、約100都市100万人規模となった。

発生時期	国・地域	事件・事故等	概要
2013年7月	エジプト	政情変化	エジプトで軍が主導し、現職大統領が解任される実質上のクーデターが発生。暫定政権樹立後も前大統領支持派による抗議デモや治安当局との衝突がたびたび発生し、多くの死傷者が発生した。
2013年11月	フィリピン	自然災害(台風)	東部レイテ(Leyte)州に観測史上最大規模の台風30号(ハイエン: Haiyan)が上陸、風速90メートルを超える暴風と高潮により甚大な被害が発生した。11月27日までに死者5,500人以上が確認された。

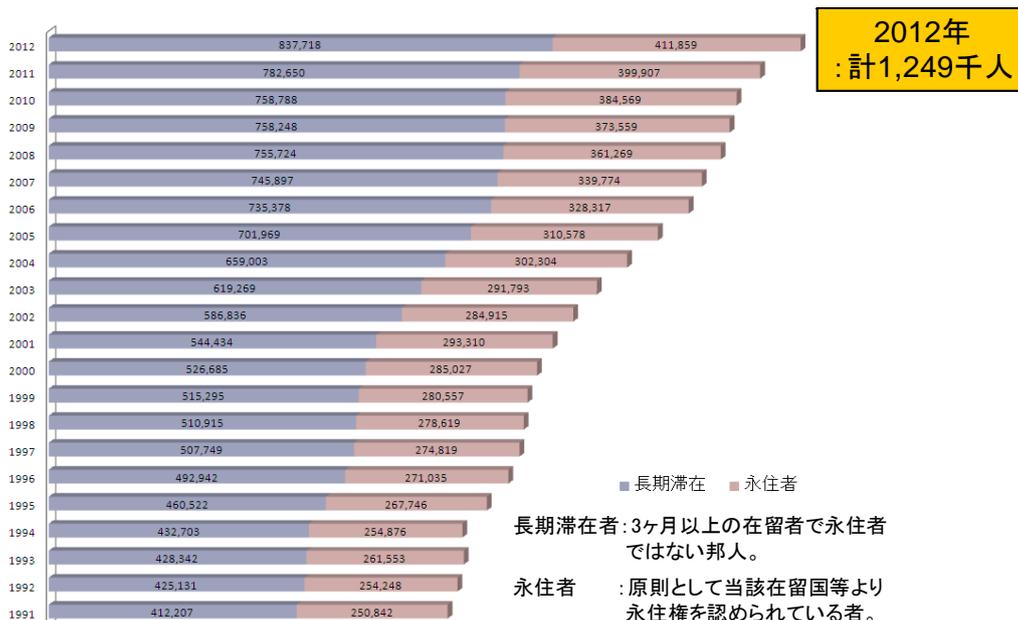
これらの事件・事故のうち殆どのケースで、日本人駐在員・出張者のみならず、現地採用の従業員や第三国から派遣された従業員も同様に被害・影響を受けている。本稿では、駐在員・出張者の健康・安全対策、危機管理に焦点を当てるが、海外のリスクにより被害を受けるのは、実際には駐在員・出張者のみ、ということはない。この点は、対策を検討する上で常に念頭に置いておくべきポイントである。

## (2) 邦人の海外出国状況と在留邦人数の推移

企業の海外進出状況を概観するひとつの指標である海外出国者数・在留邦人数の推移をみてみたい。法務省入国管理局発表の「出入国管理統計」による邦人の海外出国者数は2012年で1,849万人に達し、1980年(390万人)から30年間あまりで5倍近く増加している。

外務省「海外在留邦人数調査統計」(平成25年要約版)による在留邦人数の推移は図1のとおりである。海外の長期滞在者数と永住者数の合計である在留邦人数は、近年まで一貫して伸び続けている。また、1992年(67万人)から2002年(87万人)までの10年間の伸び率は28.3%であったのに対し、2002年から2012年(124万人)までの10年間の伸び率は43.3%と、近年、伸びがさらに加速している。これは、中国や東アジア、東南アジア等の新興国への進出企業数の増加が大きな要因である。

図1 海外在留邦人数の推移



出典: 外務省「海外在留邦人数調査統計」(平成25年要約版)より弊社作成

### (3) 企業の海外進出形態の類型と特徴

次に、企業の海外進出形態についてもみておきたい。企業の海外進出には様々な形態があり、特に業種や進出の目的、進出先の投資関連法制によって、適切な進出形態は異なる。進出形態の違いにより、現地での日本人駐在員の位置づけやリスクも異なり、結果として駐在員・出張者の健康・安全対策、危機管理のあり方についても異なる考え方が必要になる。ここでは典型的な形態として、

- 海外への直接投資（100%出資による現地法人設立）（駐在員事務所・支店）
- 海外への直接投資（現地企業との合弁）
- 海外政府・企業等からの請負業務受注

を挙げ、それぞれの海外危機管理における特徴を表2に整理する。

表2 海外進出形態の類型と海外危機管理における特徴（弊社作成）

形態	概要	海外危機管理における特徴
海外への直接投資 （100%出資による現地法人設立） （駐在員事務所・支店）	19,015 拠点(全体の 31.3%)※ 製造業・サービス業における海外進出の主な形態のひとつ。現地法人を設立し、製造工場、販売会社、またはこれら複数の現地法人の統括会社を設立する例が多い。 なお、駐在員事務所・支店については、国・地域の法制度によるが、現地法人の設立準備段階の暫定的形態等で活用されている。	合弁のようにパートナーの意向に配慮することなく、自社の戦略・方針に基づいて事業展開ができるメリットがある。一方、危機管理面では現地情報の収集や現地政府・企業との関係構築が思うように進まない例もみられる。  駐在員事務所・支店の場合も、危機管理に関しては上記と同様の状況がみられる。
海外への直接投資 （現地企業との合弁）	28,647 拠点(全体の 47.1%)※ 現地での販売ネットワーク確保や現地当局・有力企業との関係構築等を目的として、または進出先国の法制や当局の要請により、合弁形態で進出する例が多い。	現地有力企業等をパートナーとすることで、経営面での様々なメリットを享受できる。例えば労務管理面では、パートナー側が経営幹部に入ること、現地従業員の意見をよりきめ細かく吸い上げることができ、ストライキ等の紛争を未然に防止しやすくなる等の例がある。 その一方で、駐在員・出張者の健康・安全対策、危機管理という観点では、現地従業員との公平性等、常にパートナー側へ配慮する必要があり、制約が生じる場面も多い。
海外政府・企業等からの請負業務受注	土木・建設会社、プラントエンジニアリング会社、設備メーカー等では、海外現地の政府・公的機関・企業等から、様々な工事プロジェクトを受注する際、複数の関連企業や現地パートナー企業とコンソーシアム(共同企業体)を組成する方式を取っている。	資源・インフラプロジェクトでは発展途上国での受注が多く、高リスク地域での業務経験を豊富に持つ企業もあり、非常に高度な危機管理体制を構築している例もみられる。 一方、2013年1月のアルジェリア事件では、周到な危機管理と対象国の協力による武装警備等の対策が行われていたにもかかわらず、襲撃事件が発生しており、このことを教訓とした対策強化のあり方について、政府主導による「有識者懇談会」が開催され、2013年4月に報告書がまとめられている。

※拠点数は、外務省「海外在留邦人数調査統計(平成 25 年要約版)」より。世界に所在する日本企業拠点総数 60,783 のうち、各形態の拠点数を表示。

## 2. 海外ビジネスにおけるリスクマネジメント

### (1) 海外ビジネスに伴うリスク評価

前述のとおり、海外ビジネスに伴うリスクは多岐にわたる。企業としては様々なリスクの実態をできるだけ具体的に把握し、必要な対策について関係者間で合理的な役割分担を決めることが重要である。ここでは例として「中国における 100%出資による現地法人」をモデルとして、海外ビジネスに伴うリスクと、各リスクに対する対応のあり方を考える。

#### 【リスク評価の例】

日本企業 A 社では、中国における 100%出資による現地法人「B 有限公司」を取り巻くリスクを洗い出し、リスク評価を実施した。リスク項目ごとの「発生頻度」と「経営への影響度」をそれぞれ 5 段階で評価し、両者の組み合わせから「対策の重要度」I～V（Vが最も重要度が高い）を導き出した。さらに、A 社では現地拠点「B 有限公司」の他、北京市に地域統括会社として「C 投資有限公司」を設立しており、中国国内の複数の現地法人のリスクマネジメントを統括させている。

「現地拠点」「統括会社」「本社（事業部）」それぞれが、B 有限公司を取り巻く各リスクを評価し対策の重要度等を検討した結果を、「機能別リスク評価」として表 3 にまとめた。

表 3 機能別リスク評価の例（弊社作成）

リスク項目	現地拠点における評価(例)				統括会社における評価(例)		本社(事業部)における評価(例)	
	発生頻度	経営への影響度	対策の重要度	検討の留意点	対策の重要度	検討の留意点	対策の重要度	検討の留意点
(1) 政治・経済・社会リスク								
a. 法令・規制の変更	5	4	V	・法令・規制の変更は今後も頻繁に行われることが予想される。 ・法令・規制により、事業に多大な影響が想定される。	V	・全国法令の情報収集、グループ内の共有、当局との交渉、対策ガイドラインの策定等を実施することが望まれる。	II	・左記統括会社、各拠点での対応を必要に応じて支援する。
b. 法令の恣意的な運用	4	3	IV	・全国的に法令・制度の運用が統一されておらず、一貫性・透明性が不足している。 ・運用により経営に大きな影響が想定される。	IV	・中央政府における情報収集・人脈作りや日本商會等団体を通じた運用に関する改善申入れ等の活動が求められる。	II	
c. 汚職・贈収賄	3	3	III	・幅広い階層・分野において蔓延している一方、厳格な捜査・摘発も行われている。 ・万一社内での摘発が行われれば多大な影響が想定される。	IV	・汚職根絶に向けた法令改正・施行や中央・地方政府の様々な取締りの動向について十分な情報収集と拠点との密接な連携を行い、自社の各拠点での活動が違反行為に該当しないかの検証を適時行うことが望まれる。	II	・贈賄等を含む違法行為排除に向けたグループとしてのコンプライアンス方針を明確に示し徹底を図るとともに、監査を通じて検証・是正を行う必要がある。
d. 治安・社会不安・風評等	3	4	IV	・所得格差、地方政府による土地収用等を背景とした、地方政府襲撃事件、暴動等が各地で発生している。反日教育、領土問題等を背景とした反日抗議の発生も引き続き懸念される。 ・メディア間の過当競争、ネット利用者の増加等を背景に、日本企業を標的とした風評や批判の発生可能性がある。	IV	・政府機関襲撃、暴動事件等は、拠点所在地のみならず中国全国の発生動向を注視し、状況に応じて本社・拠点と連携して慎重に対応を検討すべきである。 ・マスコミ報道の分析、ネット情報の監視等は統括会社で幅広い地域を対象に行うことが望まれる。 ・また広報対応についても、本社の支援のもと統括会社にて対応体制を整備し一元対応する必要がある。	II	・左記統括会社、各拠点での対応を必要に応じて支援する。

リスク項目	現地拠点における評価(例)				統括会社における評価(例)		本社(事業部)における評価(例)	
	発生頻度	経営への影響度	対策の重要度	検討の留意点	対策の重要度	検討の留意点	対策の重要度	検討の留意点
(2) 経営リスク								
a. 環境規制違反	4	4	IV	・排水、排気、廃棄物等の環境規制は全般的に詳細かつ厳正であり、社会的関心も高い。 ・規制違反発生時には、当局による公表等で企業イメージ・評判の失墜が想定される。	IV	・中国の法令は全て階層構造であり、全国に適用される「法律」の下位に地方法令(「地方性法規」「地方政府規則」)が制定されている。 ・よって環境規制等の重要法令の情報収集・対策検討においては、統括会社が全国法令を精査し、対策ガイドラインを定め、各拠点が各地方法令の情報に基づいて拠点ごとの詳細対応を決定することが必要である。	II	・左記統括会社、各拠点での対応を必要に応じて支援する。
b. 製品事故・クレーム	3	3	III	・消費者向け製品の製造・販売においては、クレーム発生の頻度は比較的高い。 ・不適切な対応により、企業イメージ・評判の失墜につながる恐れがある。	III	・製品販売機能、コールセンター等消費者対応機能を、統括会社または販売会社が集中対応する場合、当該会社での適切な対応体制構築が重要である。 ・製品事故・クレームに関する広報対応を統括会社で一元対応する例も見られる。	III	・本社に主要な開発機能/品質管理機能を置く場合、製品事故についての調査・対応、対応ガイドライン策定等は本社が主導する例が多い。
c. 労務管理関連(ストライキ・労務紛争)	2	4	IV	・一部の地域では連鎖的なストライキの発生等が見られる。 ・長期間(1ヶ月以上)の事業停止につながる恐れがある。	II	・「火災・爆発」と同様、統括会社は各拠点の対策実施の支援を必要に応じて行う。	II	・左記統括会社、各拠点での対応を必要に応じて支援する。
d. 知的財産権に関するトラブル	2	4	IV	・事業形態により、知財に関する侵害/被侵害、紛争・トラブル発生リスクが想定される。 ・重要な知財に関する紛争では経営に大きな影響が想定される。	IV	・裁判等の紛争解決対応については、本社とともに統括会社が対象拠点を支援することが望ましい。	III	・重要な紛争については、法務支援を本社が行う。
(3) 災害・事故リスク								
a. 自然災害	3	4	IV	・拠点の立地によってリスクは大きく異なるが、華東・華南では水害リスク、台風リスクが高い地域が多い。 ・大規模な災害では拠点の被災の他、物流停止等により事業停止につながる恐れがある。	III	・中国内に複数拠点がある場合、各拠点で想定される自然災害リスクと拠点の対応体制を検証し、必要に応じて対策投資を検討することが望まれる。	III	・全世界各拠点の自然災害リスク評価に基づいた、サプライチェーン単位でのリスクマネジメントが求められる。 ・特に現地サプライヤー選定について本社が統括している場合、サプライヤー立地における自然災害リスクの精査が求められる。
b. 火災・爆発	1	4	III	・拠点の防火体制によって頻度が異なる。 ・大規模な火災では長期間(1ヶ月以上)の事業停止につながる恐れがある。	II	・拠点の安全管理(防火管理を含む)推進については拠点経営者(総経理)の責任で行われるのが一般的。 ・統括会社としては、各拠点活動のベンチマーク、好事例・トラブル事例の共有、共通ガイドライン策定等の支援を行うことが考えられる。	II	・本社/事業部として、各国各拠点活動のベンチマーク、好事例・トラブル事例の共有、共通ガイドライン策定等の支援を行うことが考えられる。
c. 駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理	4	1	II	(交通事故) ・運転者の安全意識不足等により、死亡事故発生率が高い。 (医療トラブル) ・医療トラブルの発生件数は多い。 ・一般的に経営への影響は軽微と評価できるが、新型コロナウイルスによる当局からの拠点封鎖指示等のケースでは事業停止につながる恐れがある点、留意が必要。	III	・現地社員を対象とした交通事故、感染症対策については、各拠点対策の支援を必要に応じて行う。 ・一方、駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理については、本社と連携し、各拠点へのサポートが必要である。	IV	・中国へ派遣する駐在員・帯同家族・出張者の健康管理、危機管理については、本社人事部門が使用者の「安全配慮義務」と派遣者のモチベーション等の観点から適切な管理体制を構築することが求められる。 ・特に中国については、 ① 駐在員・帯同家族・出張者が多い ② 実態として中国語能力が十分でない駐在員・帯同家族・出張者が多く、医療や緊急時のサポートの必要性が高い ③ 医療レベルにばらつきがあるため、個人での病院・医師選定でのトラブルが多い等の観点から、派遣者に対する本社のサポートが重要である。

## (2) グローバル企業に求められるリスクマネジメント

表3の機能別リスク評価(例)において、各拠点の「対策の重要度」を見ると、多くのリスク項目で現地拠点の「対策の重要度」が最も高くなっている。なぜなら現地拠点で発生するリスクについて、平常時からモニタリングを行い、状況に応じて適切な対策を実施することができるのは現地拠点を他になく、統括会社・本社はそれぞれ現地拠点の支援的位置づけになるからである。一点だけ例外となっているのが、「駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理」である。

現地拠点では「駐在員・帯同家族・出張者」だけを対象に特別に対策を実施することは一般的で

はなく、他の従業員と同じ扱いで、健康管理・危機管理を検討するのが通例であると言える。一方で本社側からみると、本社が派遣する駐在員と出張者は、あくまでも本社の従業員であり、子会社である現地法人の従業員と同様には考えることが出来ない面が多い。

そもそも、法的な観点では、本社は駐在員・出張者に対して派遣元としての「安全配慮義務」（その労働者の生命と健康を保持するために注意義務を尽くしながら就労させる義務）がある。さらに、義務の範囲にとどまらず、社命により母国を離れ海外へ赴任する駐在員・出張者が赴任先で安心して業務に専念し、会社に対する帰属意識を持続させるためには、海外生活の様々なサポート策（住宅、子女教育の補助等）もさることながら、会社として駐在員・出張者の健康・安全に対して、十分かつ適切な対応を行うことが不可欠である。また、海外のリスクが注目される昨今においては、駐在員・出張者の健康・安全に対する会社の対応が十分かどうかは、駐在員・出張者以外を含む全従業員のモチベーションや社外からの会社の評判にも大きく影響する場合があります、留意が必要である。

なお、中国など新興国の現地法人では、駐在員を、経営幹部や現地人材で代替できない専門性の高い役職者として派遣する例が多く、これらの駐在員が疾病や事件・事故により就業不能となれば、現地法人の事業に多大な影響を与え、事業の継続性が損なわれる事態も想定される。この場合、現地法人の事業継続の観点からも、駐在員の健康・安全が重要となる。

これらのことから、本社としては駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理については、現地法人による一般従業員への対応とは別に特段の対応を行う必要があり、具体的には、派遣先の国・地域における健康管理・危機管理に関するリスク実態の把握から、本社側での対応体制構築、マニュアル・ガイドラインの整備、駐在員等に対する教育・訓練等まで、様々な対策が必要になる。これら対策の詳細については、本シリーズの第2回以降で順次述べていく。

### （3）グローバル企業における危機管理体制

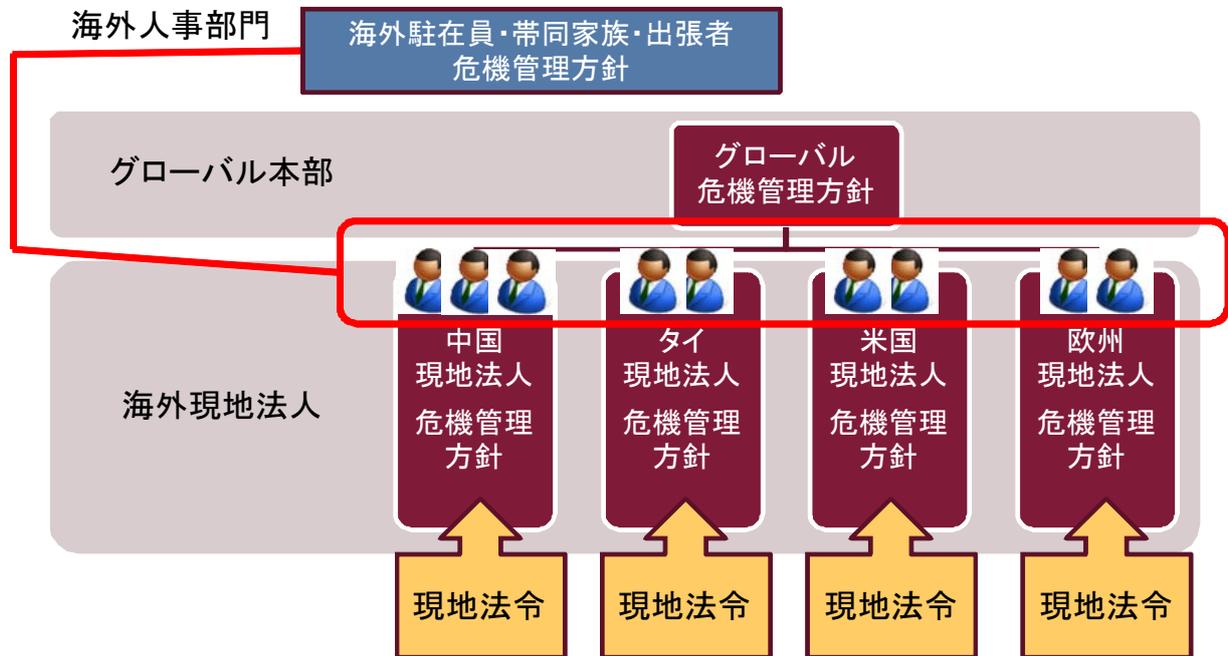
上述のとおり、海外における多くのリスクの中で、本社としては「駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理」に優先的に取り組むべきであるが、一方で、海外各国の法令においても、労働安全衛生の観点から企業に従業員への「安全配慮義務」を課している例は多い。さらに、事故や災害等による死傷者の発生を抑止するために、現地法人に危機管理体制の構築を求めている国や地域もみられる。

そのため、グローバル企業においては、各国での異なる法制度を勘案し、グループ本社からは「グローバル危機管理方針」等の大まかな危機管理の基本方針を各国現地法人に示し、当該方針と各国法令に準拠して、各現地法人に個別に危機管理体制を構築させる例が多い。

なお、このような場合であっても、日本からの駐在員・帯同家族・出張者の危機管理については本社側で別途検討する必要があり、海外人事部門等が、「駐在員・帯同家族・出張者危機管理方針」等を別途作成し、運用している例がみられる。これら2通りの危機管理方針を同時に運用する体制

を図示すると図2のとおりとなる。

図2 グローバル企業における危機管理体制の例 (弊社作成)



本稿では、企業の海外進出の状況と、それに伴う様々なリスクおよびその考え方について述べてきた。次回第2回は「海外赴任者の危機管理と健康管理」をテーマに、今月下旬の発行を予定している。

[2013年12月2日発行]

**東京海上日動リスクコンサルティング株式会社**

ビジネスリスク事業部 海外危機管理情報チーム  
 〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-2-1 東京海上日動ビル新館 8階  
 Tel.03-5288-6500 Fax.03-5288-6625

<http://www.tokiorisk.co.jp/>