



海外危機管理のポイント③ 海外における政情変化リスクと企業の対応

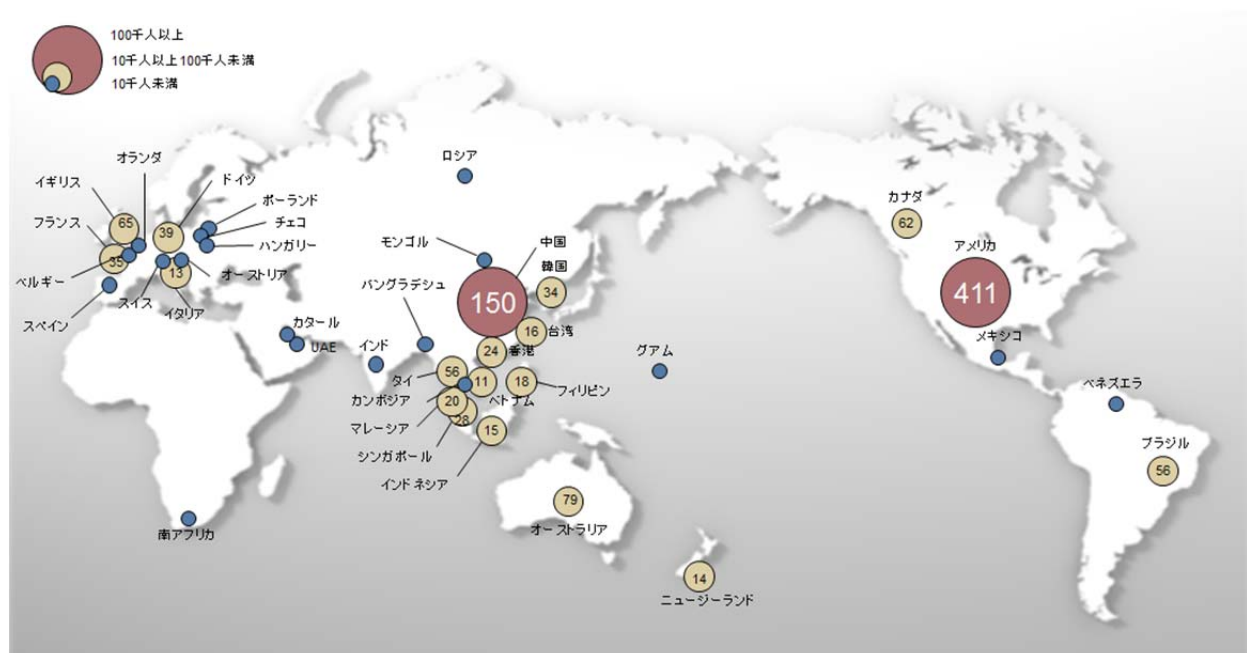
本シリーズ（全 4 回）では、海外へ駐在員や出張者等を派遣する企業における危機管理のポイントとして、海外ビジネスにおけるリスクマネジメントのあり方（第 1 回）、海外赴任者の危機管理と健康管理のあり方（第 2 回）について述べてきた。第 3 回は、戦争・内乱や暴動等により海外の特定の国・地域の政情が不安定となる「政情変化リスク」に関して、企業としての捉え方と企業に求められる対応について解説する。

1. 海外における政情変化リスク

(1) 多発する戦争・内乱、デモ・暴動

近年、ニュース報道等で海外の戦争・内乱や暴動等を耳にする機会が多い。企業は投資先・進出先を選定する際に、対象国や地域の政治的安定性を評価するのが一般的であり、政情が不安定な国や地域に新たに投資・進出することはほとんどないと言えるが、安定しているとみられた国や地域の政情が急激に変化し、企業活動に大きな影響が及ぶ例もある。図 1 は日本企業が比較的多く進出している国・地域の在留邦人数（長期滞在者数＋永住者数）を表示したものである。

■ 図 1 日本企業が多く進出している国・地域と在留邦人数（単位：千人）の分布¹



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

¹ 長期滞在者（民間企業関係者）が 500 人以上または日系企業拠点総数が 100 以上の国・地域について在留邦人数総数を表示している。

これらの国や地域で近年発生した紛争、デモ・暴動の例としては下表のような事例が挙げられる。

■表1 日本企業が多く進出している国・地域における近年の紛争、デモ・暴動事例

発生時期	国・地域	事件・事故等	概要
1998年	インドネシア	暴動	ジャカルタ市内で発生した大規模騒乱により、9,000人以上の邦人が国外退避した。
2005年	中国	反日デモ	各地で大規模な反日デモが発生、日系スーパーや日本料理店等が破壊される等の被害を受けた。
2008年	中国	暴動	チベット自治区等でチベット族による大規模なデモ・暴動が発生。中国政府は20人が死亡と発表したが、チベット亡命政府は約140人が死亡したと主張した。
	タイ	反政府デモ・暴動	民主市民連合（PAD）が新首相の就任阻止・辞任を求め、反政府デモを展開し、首相府を占拠。その後、バンコクの2つの国際空港を相次いで占拠した。これにより日本人数百人が空港に足止めされた。
	カンボジア タイ	国境紛争	7月に世界遺産登録されたプレアビヒア（Preah Vihear）寺院周辺の領有を巡り、10月15日、両国軍による銃撃戦が発生。カンボジア政府は同国兵士2人が死亡、両国兵士が負傷したほか、タイ兵士10人の拘束を明らかにした。
2010年	タイ	反政府デモ・暴動	3月中旬から大規模な反政府デモを展開していた反独裁民主戦線（UDD）のデモ隊と治安部隊との間で大規模な衝突が発生した。邦人1人を含む24人の死者と850人を超える負傷者が出た。
	中国	反日デモ	9月に発生した尖閣諸島沖での船舶衝突事件を受け、複数の省で反日デモが発生、一部が暴徒化した。また河北省では、日本人が軍事管理区域へ不法に侵入したとして拘束された。
	韓国	軍事攻撃	11月23日、朝鮮民主主義人民共和国（北朝鮮）が韓国が主張する黄海上の北方限界線（NLL）を越え延坪島（大延坪島）に約170発の砲弾を発射し、そのうち約80発が同島の陸上に着弾した。これに対し、韓国軍も対抗射撃を行い、F-15K・KF-16戦闘機を同島上空に緊急出撃させた。
2011年	英国	暴動	ロンドンで黒人男性が警察官に射殺された事件を発端に、全国規模で暴動が発生した。5人が死亡、暴動・放火・略奪の容疑で2,000人以上が逮捕された。
2012年	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。
2013年	ブラジル	反政府デモ	6月、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等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。
	フィリピン	反政府デモ	マニラ（Manila）首都圏を中心として8月、優先開発支援基金（PDAF、通称「ポーク・バレル（Pork Barrel）」）の廃止を求める数万人規模のデモが行われ、アキノ（Benigno Aquino III）政権下では最大規模の反政府デモとなった。
	香港	抗議デモ	10月、政府の無料テレビ局免許申請却下を巡り関係者と市民支持者が香港政府本部前の広場で10万人規模の抗議デモを行った。
	タイ	反政府デモ	11月以降、野党民主党的人民民主改革委員会（PDRC）等の反政府勢力が大規模なデモを展開、政府庁舎の占拠、バンコク中心部の封鎖、選挙妨害等を実施している。（2014年1月現在継続中）
2014年	バングラデシュ	デモ・暴動	1月に投開票が行われた議会選挙に対し野党連合18党がボイコットした他、投票所の放火等混乱が広がり、野党勢力と治安部隊の衝突により2日間で26人が死亡した。

出典：報道等を基に弊社作成

(2) 近年の国際情勢等の変化

紛争やデモ・暴動が発生する要因は、国や地域、事例によって様々であるが、その背景にはいくつかの共通した要素がみられる。以下に、近年の各国・地域における紛争やデモ・暴動に影響を及ぼしているとされる要因を挙げる。

■ 民族・宗教間の対立

民族・宗教間の対立は多くの戦争・紛争やデモ・暴動の要因となっている。中でもイスラム主義によるテロを国際的に展開するアルカイダ (Al-Qaida) 等、イスラム過激派組織が 1990 年代以降、世界各地で活発にテロを展開し、政情を不安定化させる要因となっている。2010 年以降に中東・北アフリカ地域で発生した「アラブの春」においては、民主化要求により複数の独裁政権が倒れイスラム主義政権が誕生したが、2013 年のエジプト政変で再びイスラム主義政権が軍によって倒される等、イスラム主義と世俗主義の対立が激化している。トルコでは 2013 年にイスラム主義的政策を進める政権下で世俗主義勢力による大規模な反政府デモが発生した他、長期化するシリア内戦ではイスラム教の宗派間対立が大きな要因となっており、イスラム主義を巡る対立が中東・アフリカ地域の不安定化要因となっている。

■ 国・地域間の格差の拡大

2000 年代以降、BRICs (ブラジル・ロシア・インド・中国) や ASEAN 諸国、欧州・中南米等の新興国の経済成長が急速に進展し、所得水準が上昇する一方で、各国内の貧富の格差が拡大している。このことが民主主義体制においては政党間の激しい対立を助長し、中国等の社会主義体制においては民族紛争や暴力的なデモの発生を助長している面がある。また、イスラム圏やアフリカ諸国では失業率が大幅に上昇し、失業者や貧困層をイスラム過激派等のテロ組織が要員として取り込むことで組織を成長させており、テロの活発化を助長している。

■ 米国・国際機関等による調整機能の低下

2013 年のシリア内戦への介入問題で、米国が主導権を握ることができなかった例に象徴されるように、世界各国・地域の紛争に介入してきた米国や、国際連合等国際機関の影響力・調整機能の低下が指摘される。中東和平も長期間にわたって停滞しており、紛争地域における和平交渉が進展しないことが、不安定化要因となっている。

■ 新たな対立要因とリスク

環境問題・資源問題の深刻化から、過激な手段により環境保護を訴える「エコテロリズム (Ecoterrorism)」や、中国等で工場立地反対デモが展開される等の動きが目立つ。また、上述の「貧富格差の拡大」等を背景に、先進国に居住する移民等貧困層の若者がイスラム過激派思想に感化されテロを実行する「ホームグロウン・テロリズム (Homegrown terrorism)」等が発生している。さらに近年のデモ・暴動では、若者の間でツイッター・フェイスブック等の SNS を活用して情報が短期間で拡散する例が多数みられる。これらのように社会環境の変化により、新たな形態のテロやデモ・暴動がみられるようになっている。

(3) 政情変化リスクの特徴

急激な政情変化の発生を予測するのは難しい場合も多い。事故や自然災害、経済情勢等のリスク事象においては、現地（発生地）での情報収集が有用だが、政情変化においては、現地での情勢判断が必ずしも正しくない場合も多い。

例えばクーデターにおいては、実行勢力が直前まで現政権や対抗勢力に察知されることなく秘密裡に準備を進めて実行するため、現地の政府高官等との人脈・ネットワークを持っていたとしても事前察知は困難となる。

一般的に、現地の報道、現地の一般市民の政情悪化に関する観測は、そのような事態は何としても避けたい、想像したくないという心情が働くため、楽観的となることが多い。さらに、当該国・地域に長く居住し愛着を持つ駐在員ほど似た傾向がみられ、そのことは実際に情勢が急激に悪化した場合に、迅速な状況判断を鈍らせる可能性がある。

国や政府の専門家でも予測することが難しい政情変化を、企業が予想するのは非常に困難だが、上記の特徴を念頭に、本社側が日本国内のみならず海外を含めた幅広い情報収集に取組み、より俯瞰的に情勢を見て現地の状況判断を支援する等、本社・現地間での役割分担と密接な連携が求められる。海外に関する本社の情報収集源の例としては、以下が挙げられる。

- ◆ 政府・公的機関
 - 外務省
 - 海外安全ホームページ²
 - 海外安全相談センター
 - 各在外公館（大使館・総領事館）ホームページ
 - 日本貿易振興機構（JETRO）³
 - 国際協力機構（JICA）⁴
- ◆ 各種団体・コンサルティング会社等
- ◆ 国内外報道機関・通信社の情報提供サービス
- ◆ 海外政府機関・団体

(4) ケーススタディ

過去に発生した政情変化の事例を以下に挙げる。

a. インドネシア(1998年)

在留邦人が多い国で政情が急変し、多くの邦人が緊急避難を行った事例としては、ジャカルタで1998年に発生した暴動（ジャカルタ暴動）が挙げられる。当時は前年の1997年のタイバーツ暴落が発端となったアジア通貨危機により、インドネシアルピアが暴落し、国内の激しいインフレーション

² <http://www.anzen.mofa.go.jp/>

³ <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>

⁴ <http://www.jica.go.jp/>

ョンを招いていた。そのような中、3月の選挙で7選目の当選を決めたスハルト大統領が、燃料・電気料金の大幅値上げを発表したことが暴動のきっかけとなった。5月14日にジャカルタ市内で暴動が発生し、群衆による投石・略奪・放火が激化すると、外務省は当時の危険情報「危険度 2：観光旅行延期勧告」を発出、15日には「危険度 3：渡航延期勧告」、17日には「危険度 4：家族等退避勧告」に引き上げて注意を喚起した。混乱の中、華人を狙った暴力事件が多数発生し、一部日本人も取り囲まれ殴打される等の被害を受けた。15日には外国人が空港に殺到し、混乱が発生した。16日に民間航空会社が政府の要請を受けて臨時便運航を決定すると、予約受付開始とともにすぐに満席となった。17日には日本大使館が市内から空港までバス輸送を手配し、18日には航空自衛隊輸送機のシンガポール待機、海上保安庁巡視船のフィリピン沖待機が実施された。同国から脱出する日本人は1日2,000人以上に上り、9,000人が国外へ一時避難した。

同国には当時、約13,000人の在留邦人がいたこともあり、日本政府の対応は迅速に行われた。幸い空港・航空便は前述の臨時便を含め、封鎖・停止されることなく稼働した。また電気・電話等のインフラも停止することはなく、これらが円滑な避難ができた大きな要因だったといえる。また当時は、インターネットが普及途上であったが、外務省・大使館がインターネットを使った情報発信を積極的に行っており、効果的だったとされている。

b. タイ(2010年)

タイでは2014年2月現在、反タクシン派勢力によるバンコク封鎖等の反政府デモが続いているが、同国では過去、たびたびクーデターや政情変化が発生している。2010年4月には、親タクシン派の反独裁民主戦線(UDD)が、バンコク中心部の占拠を行った。ビジネス・商業地域の中心部が占拠の対象になったことで、経済に大きな影響が生じたため、政権側はデモ隊の強制排除に乗り出さざるを得ない状況となり、5月、強制排除を開始した治安部隊とUDDとの間で衝突・銃撃戦が発生、87人が死亡し、1,400人以上が負傷した。外務省は危険情報を4月23日にそれまでの「十分に注意してください」を「渡航の是非を検討してください」に引き上げ、5月17日には「渡航の延期をお勧めします」に引き上げた。

当時、現地在留邦人の間では、度重なるデモの経験から状況を楽観視する傾向が強かったとされる。デモはそれまでと同様に自然に収束するとみられており、多くの人々が死傷するほど過激化するとは予想されていなかった。また4月7日にバンコク等で非常事態宣言が出されると、特別措置についての憶測から様々なデマが流れ、デマによる早期鎮静化に対する期待感から対応が遅れた例もみられた。なお、同国では2008年、反タクシン派団体である民主市民連合(PAD)が反政府デモを展開した際、バンコクの2つの国際空港(ドンムアン・スワンナプーム)を相次いで占拠したが、2010年の暴動では空港占拠は行われなかった。

2. 企業における対応のポイント

政情変化リスクを想定した企業における対応のポイントについて、本シリーズ第2回（「海外赴任者の危機管理・健康管理」）で解説した海外危機管理体制に沿って説明する。

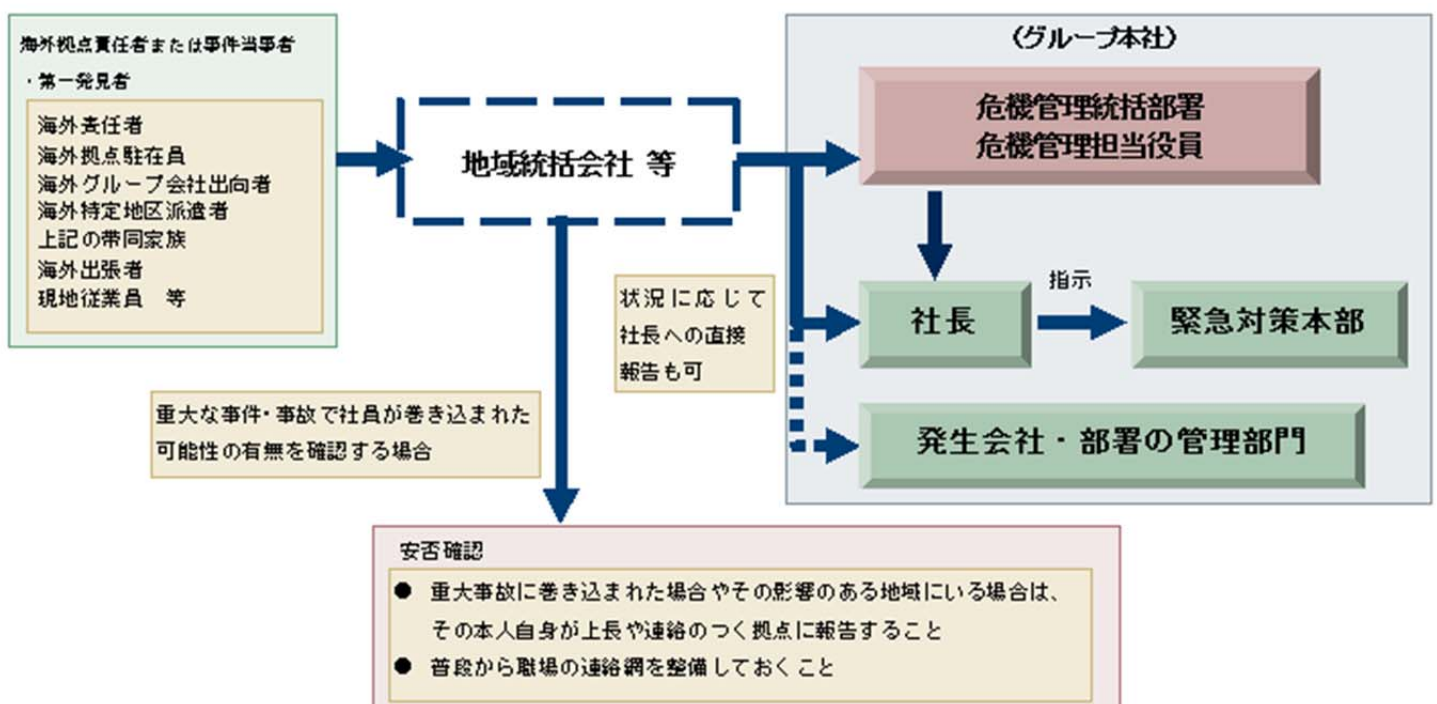
（1）方針の明確化

前回は危機対応における原則・行動規範を、明確化・共有化すべきであることを述べた。政情変化リスクを想定する場合は、上記に加えて、当該国・地域での事業展開に関する経営戦略とともに、危機管理方針を明確化することが必要である。政情変化により急激に情勢が悪化した場合は、迅速に当該国・地域から駐在員・家族・出張者を緊急避難させることが必要になる。しかしこのことは、当該国・地域でのビジネスに対しては致命的なマイナス影響を及ぼす可能性があり、安全確保のためにビジネス上の犠牲を払うこととなるため、重大な経営判断が必要となる。この観点から、経営としての判断基準・判断手順を、平常時から明確化しておき、緊急時に判断が大幅に遅れることのないよう備えておくことが肝要である。

（2）組織・体制の構築

海外拠点で、政情変化が懸念される状況を把握した場合には、緊急に本社の判断を仰ぐ必要が生じる。この場合、海外拠点から本社に緊急連絡を行い、連絡を受けた本社側は限られた情報で状況を判断し、休日や夜間であっても必要な役職者・部門を参集し、対応を協議する必要がある。

■ 図2 緊急時の連絡ルート（イメージ例）（弊社作成）



実際に多くのグローバル企業では、海外での緊急事態発生に備え、本社側に 24 時間・365 日で連絡を受ける窓口を設置する例が多くみられる。連絡ルートの設定に当たっては、以下の 3 点が重要なポイントである。

- ◆ 「わかりやすさ」（駐在員等海外からの報告者が判断に迷わないよう、窓口を一本化する等）
- ◆ 「確実性」（通信手段を複数確保する、対応時間を 24 時間化する等）
- ◆ 「スピード」（迅速に経営トップおよび関係者に情報を共有化する）

（3） 政情変化リスクの評価・分析

前述したとおり、政情変化を正確に予測するのは困難であるが、様々な視点からの情報を収集・分析することで、状況把握の正確性を高めることができる。企業としては数少ない情報源に頼りすぎず、できるだけ幅広い情報収集ルートを持ち、活用することが有用である。

日本の外務省は「海外安全ホームページ」において、各国・地域の渡航情報を公表し、渡航・滞在にあたって特に注意が必要と考えられる国・地域については「危険情報」を発出している。「危険情報」はその国の治安情勢やその他の危険要因を総合的に判断し、それぞれの国・地域に応じた安全対策の目安として発出されている。

企業としては、この危険情報を常に確認して、自社の駐在員や出張者の渡航先の安全状況を把握しておくことが有用である。

■表 2 外務省危険情報の種類（外務省海外安全ホームページより）

「十分注意してください。」	その国・地域への渡航、滞在に当たって特別な注意が必要であることを示し、危険を避けていただくよう、おすすめるものです。
「渡航の是非を検討してください。」	その国・地域への渡航に関し、渡航の是非を含めた検討を真剣に行っていただき、渡航される場合には、十分な安全措置を講じることをおすすめるものです。
「渡航の延期をお勧めします。」	その国・地域への渡航は、どのような目的であれ延期されるようおすすめるものです。また、場合によっては、現地に滞在している日本人の方々に対して退避の可能性の検討や準備を促すメッセージを含むことがあります。
「退避を勧告します。渡航は延期してください。」	その国・地域に滞在している全ての日本人の方々に対して、滞在地から、安全な国・地域への退避（日本への帰国も含む）を勧告するものです。この状況では、当然のことながら新たな渡航は延期してください。

さらに、日本の外務省だけでなく、米国・英国・オーストラリア等、日本以外の国が発出する同様の安全情報も参考情報として有用である。

- ◆ 各国政府の渡航先安全情報
 - 米国国務省⁵

⁵ <http://travel.state.gov/content/passports/english/alertswarnings.html>

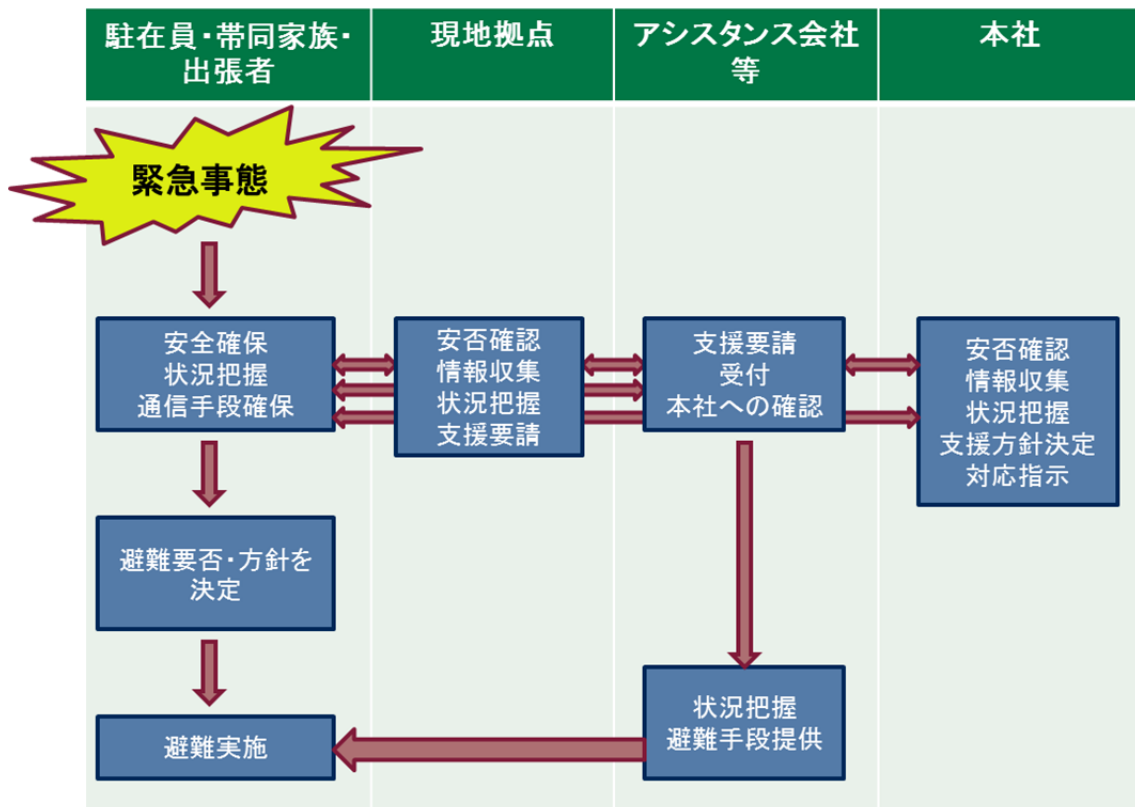
- 英国外務省⁶
- オーストラリア外務貿易省⁷ 等

(4) マニュアル・ガイドラインの整備

政情変化を想定する場合、緊急避難のための計画を策定することが求められる。クーデター等の急激な政情変化においては、空港が封鎖される、都市部で戦闘や暴動が発生し通常の交通手段が利用できない等の状況も想定される。想定される事象については、緊急時手配を行う専門のアシスタンス会社等と予め契約を締結する等により、対応手段を確保することが必要である。

アシスタンス会社等、外部の支援サービスを利用する場合であっても、緊急避難を最終判断するのは自社の経営層となる。緊急時には一刻を争う場面も想定されるため、限られた時間・情報の中でできるだけ適切な判断を下すため、対応方針や対応要領について予め準備できるものは準備し、関係者に周知しておくことが有用である。

■ 図3 政情変化を想定した対応フロー図（イメージ例）（弊社作成）



なお、政情変化による拠点機能停止に備えた事業継続計画（BCP）の整備も重要である。製造業であれば、休止した生産拠点に代わる代替拠点等での代替生産体制を予め検討し、緊急時に迅速に切り替えが行えるよう、計画の策定や検証等を実施しておくことが求められる。

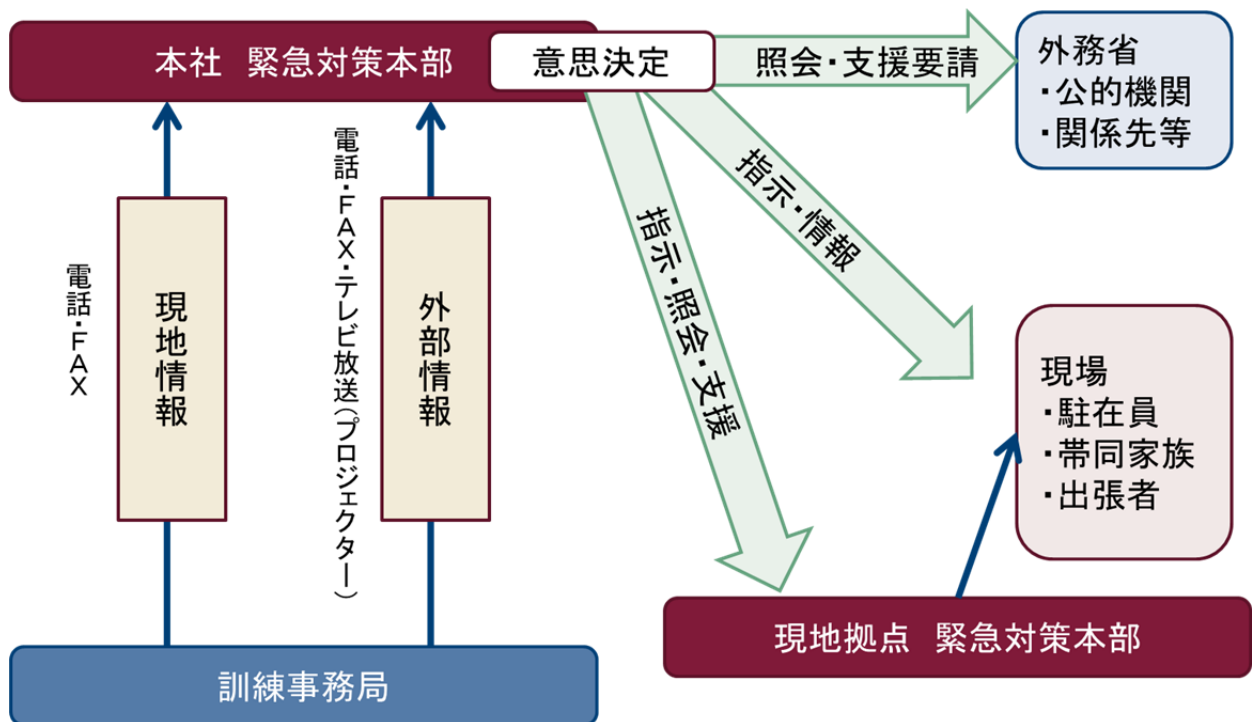
⁶ <https://www.gov.uk/foreign-travel-advice>

⁷ <http://www.smartraveller.gov.au/>

(5) 事前啓発活動・教育・訓練：各要員の対応力向上

1(1)で述べたとおり、日本企業が多く進出する国や地域で政情変化が発生する可能性は一般的に低い。このため、駐在員・出張者、さらには本社の要員のほとんどが政情変化を経験していない企業が多いと考えられる。しかしながら未経験の事象に適切に備えるためには、関係者がその事象を模擬的にでも体験し、状況に対して余裕を持って対応できる能力を高めておくことが求められる。このため有効なのが、危機が発生した状況を予め危機シナリオとして準備し、その場の状況を見ながら実際に判断をさせる「シミュレーション訓練」である。

■ 図4 シミュレーション訓練における情報の流れ (例) (弊社作成)



本稿では、海外における政情変化リスクについて、企業として求められる対応を述べた。次回第4回は、危機管理・安全に関するリスクの中でも「自然災害リスク」への対応をテーマとし、3月の発行を予定している。

[2014年2月6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/>