



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
ビジネスリスク事業部
主席研究員 深津 嘉成

海外進出企業に求められるリスクマネジメント

はじめに

近年、企業の海外進出に伴うリスクが改めてクローズアップされている。2013年1月のアルジェリア人質事件では、イスラム過激派によるLNGプラントの襲撃により、日本企業から派遣された邦人10人が犠牲となった。タイでは11月以降反政府デモが徐々に拡大、下院議会を解散に追い込み、2014年5月には軍によるクーデターが実施された。ベトナムでは反中国デモが各地で発生し一部で日本企業も被害を受けた他、中国・インド等の都市部では、PM2.5、PM10等、粒子状物質による深刻な大気汚染から住民の健康被害が懸念されている。また、東南アジア各国では人件費の急激な上昇に加え、経済成長の減速が顕著となっている。

一方で日本企業の海外進出は、ますます拡大している。国内需要の先細りを見越し、日本企業が海外に成長のフィールドを求めようになって久しく、これからも日本企業にとり海外進出、海外事業は決して避けて通ることはできない。海外進出に伴うリスクの実態を正確に把握し、的確な対応策を講じることが、今後の企業戦略において不可欠な要素なのである。本稿では企業の海外進出に伴うリスクと海外進出企業に求められるリスクマネジメントについて述べたい。

1. 企業の海外進出とリスク

(1) 海外進出先におけるリスク

現在多くの日本企業が海外で事業を行っており、駐在員や出張者を派遣している。統計によると海外に渡航する邦人は1年間で約1,747万人（法務省、2013年）、海外在留邦人（永住または3ヶ月以上滞在する日本人）は約125万人、うち民間企業関係者（本人+同居家族）は約45万人（外務省、2012年）に達する。多くの企業が海外に進出し、多くの邦人が海外に在留することで、日本企業・日本人が海外で事件・事故に巻き込まれるリスクも相対的に高まっていると言える。

図表1は、日本企業の主要進出国の在留邦人数・日系企業数と、各社会指標を一覧にしたものである。外務省統計で民間企業関係者（除く同居家族）の在留邦人が500人以上に達する国・地域（29ヶ国・地域）を抽出し、それぞれの国・地域におけるリスク関連指標を表示している。民間企業関係者（除く同居家族）の在留邦人が最も多いのは中国で約8万3千人、次いで米国：約5万6千人、タイ：約2万6千人となっている。

企業は一般的に海外進出先を選定する際、国情・政情の安定度、経済概況、成長性、治安状況等を確認するため、日本企業が特に多く進出しているこれらの国・地域は、比較的政情が安定し、経済成長が見込まれると言える。ただし、各国・地域の状況を詳細に検討すると、政治・経済・社会状況は千差万別であり、企業としては進出先の情勢についてできる限りの情報収集を行い、状況を理解・把握しておくことが不可欠である。

【図表 1：日本企業の主要進出国・地域の在留邦人数・社会指標】

地域区分	国・地域	在留邦人数調査統計			腐敗認識指数 ランキング		報道自由指数 ランキング	民主主義指数 ランキング	世界平和度指数 ランキング		ジニ 係数	交通 事故	殺人 事件
		在留邦人 総数	民間企業 関係者 (本人計)	企業 拠点総数	2013年 (175ヶ国)	指数	2014年版 (180ヶ国)	2012年 (167ヶ国)	2013年 (162ヶ国)	指数		人口10万人 あたりの 死亡者数	人口10万人 あたりの 発生件数
I アジア	1 中国	150,399人	83,019人	31,060+社	80位	40	175位	142位	101位	2.142	42.06	20.5人	1.0件
	2 タイ	55,634人	25,512人	1,469+社	102位	35	130位	58位	130位	2.378	39.37	38.1人	5.3件
	3 韓国	33,846人	3,943人	613+社	46位	55	57位	20位	47位	1.822	31.59	14.1人	2.6件
	4 シンガポール	27,525人	10,627人	757社	5位	86	150位	81位	16位	1.438	42.48	5.1人	0.4件
	5 香港・マカオ	23,579人	8,940人	624+社	15位	75	61位	63位	-	-	-	-	0.5件
	6 マレーシア	20,444人	7,889人	1,056+社	53位	50	147位	64位	29位	1.574	46.21	25.0人	2.3件
	7 フィリピン	17,822人	5,344人	1,214+社	94位	36	149位	69位	129位	2.374	42.98	9.1人	5.4件
	8 台湾	15,870人	4,874人	1,141+社	36位	61	50位	35位	26位	1.538	-	-	-
	9 インドネシア	14,720人	6,772人	1,397+社	114位	32	132位	53位	54位	1.879	38.14	17.7人	8.1件
	10 ベトナム	11,194人	6,249人	1,211+社	116位	31	174位	144位	41位	1.772	35.57	24.7人	1.6件
	11 インド	7,132人	3,683人	1,713+社	94位	36	140位	38位	141位	2.570	33.90	18.9人	3.4件
II 大洋州	12 オーストラリア	78,664人	2,797人	719+社	9位	81	28位	6位	16位	1.438	35.19	6.1人	1.0件
	13 ニューージーランド	14,409人	563人	192+社	1位	91	9位	5位	3位	1.237	36.17	9.1人	1.1件
III 北米	14 米国	410,973人	55,779人	6,899+社	19位	73	46位	21位	99位	2.126	40.81	11.4人	4.2件
	15 カナダ	61,854人	2,295人	720+社	9位	81	18位	8位	8位	1.306	32.56	6.8人	1.6件
IV 中米・カリブ	16 メキシコ	8,095人	2,465人	545+社	106位	34	152位	51位	133位	2.434	47.16	14.7人	22.7件
V 南米	17 ブラジル	55,927人	1,056人	578+社	72位	42	111位	44位	81位	2.051	54.69	22.5人	21.0件
VI 西欧	18 英国	65,070人	8,766人	1,083+社	14位	76	33位	16位	44位	1.787	35.97	3.7人	1.2件
	19 ドイツ	38,740人	7,494人	1,527+社	12位	78	14位	14位	15位	1.431	28.31	4.7人	0.8件
	20 フランス	34,538人	3,295人	631+社	22位	71	39位	28位	53位	1.863	32.74	6.4人	1.1件
	21 イタリア	13,200人	1,258人	260+社	69位	43	49位	32位	34位	1.663	36.03	7.2人	0.9件
	22 スイス	9,641人	604人	192+社	7位	85	15位	7位	5位	1.272	33.68	4.3人	0.7件
	23 スペイン	7,547人	605人	322+社	40位	59	35位	25位	27位	1.563	34.66	5.4人	0.8件
	24 オランダ	6,452人	1,520人	339+社	8位	83	2位	10位	22位	1.508	30.90	3.9人	1.1件
	25 ベルギー	5,677人	1,343人	259+社	15位	75	23位	24位	10位	1.339	32.97	8.1人	1.7件
VII 東欧 (旧ソ連)	26 ロシア	2,528人	842人	447+社	127位	28	148位	122位	155位	3.060	40.11	18.6人	10.2件
	27 チェコ	1,613人	555人	199+社	57位	48	13位	17位	14位	1.404	25.82	7.6人	1.7件
VIII 中東	28 アラブ 首長国連邦	3,270人	1,501人	265+社	26位	69	118位	149位	36位	1.679	-	12.7人	0.8件
	29 カタール	1,129人	739人	44社	28位	68	113位	138位	19位	1.480	41.10	14.0人	0.9件
(参考)	- 日本	-	-	-	18位	74	59位	23位	6位	1.293	24.85	5.2人	0.4件

出典：●在留邦人数調査統計：外務省「海外在留邦人数調査統計」平成 25 年（2013 年）要約版（平成 24 年 10 月 1 日現在）※「企業拠点総数」は日本企業の在外拠点および現地法人・日本人が興した会社の総数、数字末尾の「+」は「以上」の意味。●腐敗認識指数ランキング：Transparency International, "Corruption Perceptions Index 2013" ●報道自由指数ランキング：Reporters Without Borders, "World Press Freedom 2014" ●民主主義指数ランキング：Economist Intelligence Unit, "Democracy Index 2012" ●世界平和度指数ランキング：Institute for Economics and Peace, "Global Peace Index 2012" ●ジニ係数：World Bank, "World Development Indicators, 18-Dec-2013" ●交通事故：WHO, "Global status report on road safety 2013" ●殺人事件：United Nations Office on Drugs and Crime, "Intentional homicide, count and rate per 100,000 population(1995-2011)"

図表 1 では、各種社会指標（ランキング、統計等）を掲載している。これらは各国・地域の情勢の一部を示すものだが、国・地域の特徴・違いを理解する一助とすることができる。以下各指標について説明を加える。

① 腐敗認識指数ランキング

本指数では、指数が低い、順位が低いほど、腐敗が蔓延しているとみられており、新興国・途上国は多くが 50 以下の低い指数となっている。図表 1 の中では、インドネシア（114 位）、ベトナム（116 位）、ロシア（127 位）、メキシコ（106 位）が比較的低い指数となっている。腐敗が蔓延する国・地域では、日本企業を含む外資企業が競争上不利となることが多い他、日本企業の現地法人が腐敗に関与し、米国・英国の腐敗防止法や現地当局に摘発され処罰や巨額の罰金・課徴金を科される例もみられる。

② 報道自由指数ランキング

中国（175 位）、シンガポール（150 位）、マレーシア（147 位）、フィリピン（149 位）、ベトナム（174 位）、メキシコ（152 位）、ロシア（148 位）が特に順位が低く報道の自由が少ないと評

価されている。報道が当局により統制・制限される国・地域では、リスクに関する正確な情報が十分得られないことが多く、企業として適切なリスクマネジメントを実施できない他、事件・災害時にデマ・風評が発生しやすく、デモ・暴動・パニックが起きやすい等、企業として留意を要する。

③ 民主主義指数ランキング

中国（142位）、ベトナム（144位）、アラブ首長国連邦（149位）、カタール（138位）が特に低い評価となっている。共産党による実質一党独裁体制にある中国・ベトナムにおいては、報道統制により表面に表れないものの貧富の格差や汚職に対する民衆の激しい不満がくすぶっているとされ、民衆による暴動が頻発し、政府庁舎を狙った爆破事件や集団殺傷事件等が発生している。企業としては暴動等に巻き込まれることのないよう、十分留意する必要がある。

④ 世界平和度指数ランキング

タイ（130位）、フィリピン（129位）、インド（141位）、メキシコ（133位）、ロシア（155位）が特に平和度が低く評価されている。同ランキングで日本は6位であり、非常に平和度が高いとみられていることを考えれば、海外においては日本と比較して格段に戦争・政変等のリスクが高い国・地域があることを、常に念頭に置くことが不可欠となる。

⑤ ジニ係数

社会における所得分配の不平等さを測る代表的な指標で、100が完全な不平等状態を表しており、一般的に同指数が40を超えると、社会騒乱が頻発するとされる。中国、シンガポール、マレーシア、フィリピン、米国、メキシコ、ブラジル、ロシア、カタールが40超となっている。係数が高いほど、デモ・暴動、反政府抗議、要人の襲撃や犯罪の発生率も高まるとされ、留意が必要である。

⑥ 交通事故：人口10万人あたりの死亡者数

多くの新興国においては、交通インフラの整備が遅れている上、交通マナーの悪さ等から交通事故が頻発し、死亡事故も多く発生している。10万人あたりの交通事故死亡者数が20人を超えているのは、中国、タイ、マレーシア、ベトナム、ブラジルである。これらの国では移動にあたって、車での長距離移動をできるだけ避け、十分整備された車両、信頼できるドライバーを利用することが肝要である。また市街での歩行時も周囲の状況に常に十分注意する必要がある。

⑦ 殺人事件：人口10万人あたりの発生件数

10万人あたりの殺人事件発生件数が10人を超えているのはメキシコ、ブラジル、ロシアである。特にメキシコ・ブラジルは、殺人等の凶悪犯罪の発生率が高い他、身代金目的の誘拐も多発しており、邦人の犯罪被害も多数発生している。進出企業においては高い犯罪発生率を考慮し、周囲の企業より一段高いレベルの防犯対策を実施する等、犯罪者に狙われないための対策が求められる。

(2) 多発する海外での事件・事故

図表2は、近年、海外で発生し、日本企業に何らかの被害・影響をもたらした事件・事故の一覧である。事件・事故は突発的に発生するが、特に反政府デモやテロ等の事件は、前述した各国・地域の社会情勢と無関係ではなく、密接に関係している。この観点からも、企業として社会情勢の理解・把握が重要であると言える。

【図表2：海外における近年の主な事件・事故等（報道等を基に弊社作成）】

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 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。
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。

発生時期	国・地域	事件・事故等	概要
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。(2014年4月1日現在、感染確認者 405 人、うち 133 人が死亡)
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、死者 6,201 人、負傷者 28,626 人、行方不明者 1,785 人となった (2014年1月14日フィリピン当局発表)。
2013年 11月～	タイ	反政府デモ ・政情変化	タイにおいて最大野党・民主党を中心とした反タクシン (Thaksin Shinawatra) 派勢力が、インラック (Yingluck Shinawatra) 政権打倒を目指した大規模な反政府デモを展開、バンコク首都圏の複数の政府庁舎を占拠し、後に中心部の長期封鎖に踏み切った。2014年5月、裁判における有罪判決に基づくインラック首相の失職、軍部による戒厳令発令に続き、軍によるクーデターが行われた。
2014年 3月～	ロシア ・ウクライナ	武力による威圧 ・武力衝突	ウクライナで親ロシアのヤヌコビッチ (Viktor Yanukovich) 前大統領が解任されたことを機に、ロシアのプーチン (Vladimir Putin) 大統領は「ロシア系住民の安全を守るため」として、ウクライナ南部クリミア (Crimea) 半島に軍事介入し、同地域を編入した。その後、親ロシア派の武装勢力が東部地域を占拠し、ウクライナ軍との武力衝突が頻発した。

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

これまで見た通り、海外ビジネスに伴うリスクは非常に多岐にわたる。海外ビジネスにおけるリスクマネジメントを実施するにあたり、企業としてはまず、これら多様なリスクをできる限り漏れなく洗い出し、自社としてどの程度対策の緊急性が高いのかを評価し、対策の優先順位づけを行うことが不可欠である。

また、リスクの洗い出し・評価を行うに当たっては、自社として取り組むリスクマネジメントの対象範囲と分担を明確化することが重要である。例えば本社出資による現地法人の場合、現地ビジネスに伴うリスクマネジメントの責任は一義的には現地法人側にあるとみることができる。現地従業員の労務・安全に関するリスクや現地事業運営に関するリスクは、現地法人が自社のリスクマネジメント・危機管理体制構築の中で考える、という整理である。現実には本社側が様々な形で支援を行う必要があるが、どこまでを日本の本社が管理するかを明確化することで対応が整理しやすくなる。

(2) グローバル企業に求められるリスクマネジメント

現地ビジネスに伴うリスクマネジメントは現地法人が一義的に責任を負うと述べたが、結果として現地法人のリスクマネジメントに対し本社側が無関心となってしまうと大きな問題である。本社が現地法人に対して、リスクマネジメント面でいかに有用な支援を行うかが重要であり、本社側の支援が行われないと本社ー現地間の連携が非常に困難となる例も多い。「OKY」(お前 (O) 来て (K) やってみろ (Y)) の語に象徴されるように、現地法人の駐在員が日本の本社や事業部門に対して、「現地実態を理解していない」「無理難題ばかり押し付ける」との不満を募らせ、本社・事業部門・現地法人間のコミュニケーションや連携が阻害されている例も散見される。

このような状況に対し、グローバル企業のグループ本社側の望ましい対応としては、現地リスクに関する情報収集・分析機能を一部分担し、現地を支援することが効果的である。日本のグループ本社側が、自社が進出する各国・地域のリスク情報収集・分析を、全て現地法人に任せきりにするのではなく、一部を分担し、情報収集・分析の面で現地法人のリスクマネジメントを支援・補完するのである。具体的には、専門のコンサルティング会社等を活用し、世界各国の拠点立地場所における自然災害リスクの評価・相対比較をグループ本社が実施している例 (図表 3 参照) や、海外で発生する事件・事

故に関する速報サービス、ニュースサービスをグループ本社側で活用し、緊急時には現地に本社から情報提供を行う等を実施している例がある。

【図表 3：拠点別の自然災害リスク評価（イメージ）（弊社作成）】

国	中国			タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン
拠点立地都市	北京市	上海市	広州市	バンコク	ハノイ	ジャカルタ	マニラ
地震	S	M	M	L	H	H	H
津波	L	M	L	L	L	H	H
噴火	L	L	L	L	L	H	H
落雷	S	H	H	H	S	S	S
台風・ハリケーン等	M	H	H	M	H	M	H
竜巻等	M	M	M	S	S	M	S
洪水(外水氾濫)	M	S	H	S	H	H	H
内水氾濫	S	H	H	S	H	H	H
高潮	L	S	S	M	S	S	H
豪雨豪雪	S	S	S	M	S	M	M
冷夏猛暑等	M	S	M	S	M	L	L

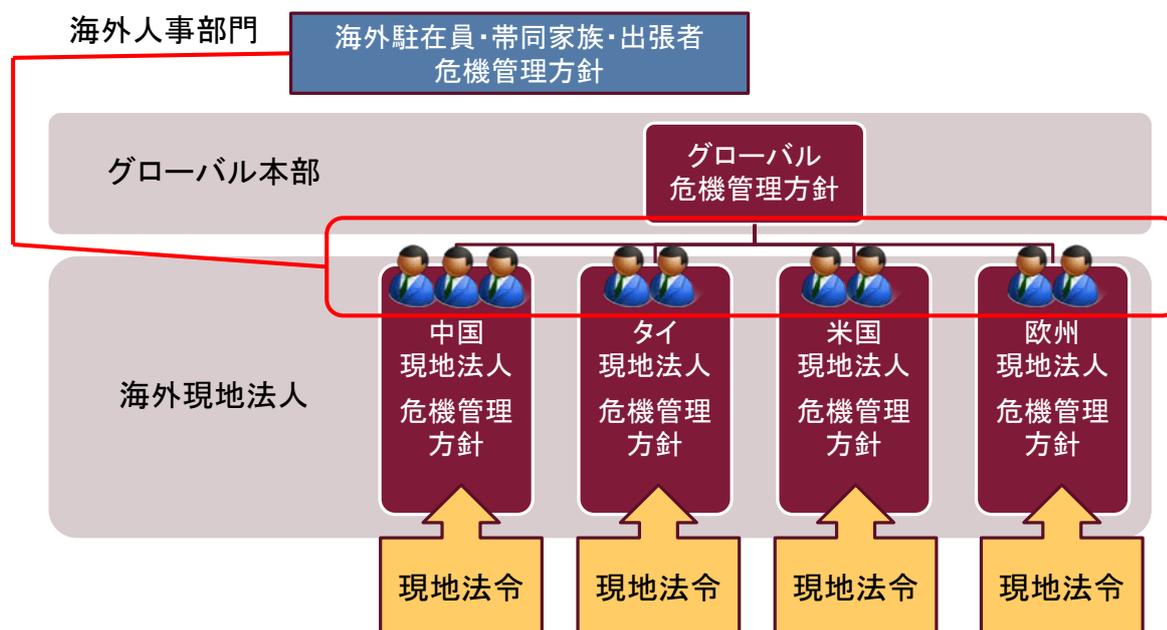
凡例：それぞれリスクの高い順に、H：High、S：Severe、M：Middle、L：Lowを意味する。

グループのリスクマネジメント推進の観点からグループ本社側が現地に関する情報収集・分析に取り組みその結果を現地法人に提供することで、本社と現地間のコミュニケーションが促進される効果も期待できる。

(3) グローバル企業における危機管理体制

危機管理においても、本社側・現地側の役割分担を明確にした上で、対応することが求められる。本社から海外に派遣される駐在員は、現地法人への出向という形式を取る場合が多い。この場合、駐在員は本社の従業員であると同時に、現地法人の社員でもある。各国現地法人へ役員等幹部としてグループ本社が駐在員を派遣する形態の場合、図表 4 のような危機管理体制が取られることが多い。

【図表 4 グローバル企業における危機管理体制の例（弊社作成）】



本社側の対応としてはまず、「グローバル危機管理方針」を各現地法人に示し、同方針に基づいて各法人で現地法令や実態を踏まえた危機管理方針を策定させることが望まれる。一方でこれとは別に、本社から派遣された駐在員・帯同家族・出張者を対象とした「危機管理方針」を策定する必要がある。駐在員・出張者はグループ本社の従業員であり、本社には各従業員に対して安全配慮義務があるからである。

以上述べた通り、海外ビジネスにおけるリスク評価、リスクマネジメント、危機管理体制構築において、それぞれ本社側、現地法人側の役割分担を明確化し、本社側が現地リスクに関する情報収集・分析機能において現地を支援し、また危機管理体制においては、本社側から目的に応じた危機管理方針を明確に示すことで、グローバル企業における効果的なリスクマネジメント・危機管理体制を実現することができる。

以 上

【本稿は一般財団法人リスクマネジメント協会「リスクマネジメント TODAY」2014年5月号に掲載されたものを同協会の許可を得て一部加筆して転載しています。】

(第 292 号 2014 年 6 月 26 日発行)