



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
ビジネスリスク本部

R&D（政治リスク）チーム

主任研究員 川口 貴久、芦沢 崇

政治リスクのマネジメント

はじめに

近年、政治リスク（political risk）が顕在化する例が増えている。2016年を振り返っても、企業・組織の活動に影響を与える事案が多く発生した。イラク・シリアで、イスラム過激派組織「イスラム国（Islamic State: IS）」は敗退しつつあるが、ISは中東におけるカリフ制国家建設から、グローバル・テロ路線に戦略を変えつつある。ISは欧米でのホームグロウン型テロを誘発し、中央アジア、南アジア、東南アジアで影響力を高めている。

欧州では、英国が国民投票で欧州連合離脱（BREXIT）を決定し、在英企業はEU諸国への関税設定を懸念している。2017年はオランダ、フランス、ドイツで議会選挙や大統領選挙を迎える中、EU離脱の「ドミノリスク」、EU域内の自由な人の移動や経済活動に反対する勢力の拡大が懸念される。

中東も地域大国を中心に混乱が広がっている。トルコでは、クルド系武装組織やISによるテロが頻発し、急速に治安が悪化している。そのような中、7月にはエルドアン（Recep Erdoğan）政権に対するクーデタ未遂事件が勃発した。また、イランとサウジアラビアという地域の2大国が影響力を競い合い、中東全域での代理戦争の様相を呈している。

東アジアでも伝統的な国際紛争リスクが存在する。南シナ海では、中国が圧倒的な「規模」と「速度」で人工島建設・軍事化を進め、既存の領土や国際秩序に「現状変更」を仕掛けている。フィリピンで誕生したドゥテルテ（Rodrigo Roa Duterte）政権は前政権の米比協力強化の方針の見直しを迫り、こうした姿勢は地域の海洋紛争に影響を与えるだろう。

「政治リスクは重要である。しかし、コントロールすることは難しい（不可能である）」これは、企業・組織のトップマネジメントやリスクマネジメント統括部署の多くに共通する認識・考え方だろう。たしかに、政治リスクは他のリスクに比べてコントロールは難しいが、政治リスクにもリスクマネジメントのプロセスは適用可能であり、企業・組織活動への影響を低減できる。本稿では近年注目される政治リスクそのもの、政治リスクに対するリスクマネジメントの考え方とポイントを紹介したい。

1. 政治リスクとは

（1）政治リスクの概要と特徴

「政治的行為、特に国家の生存戦略によって生じる不確実性」

政治リスクは「地政学リスク（geopolitical risk）」とも呼ばれることがあり（後述）、「新興リスク（emerging risk）」の主要な要素とも位置付けられる。本レポートでは、政治リスクを「政治的行為、特に国家の生存戦略によって生じる不確実性」と定義する¹。

政治的行為を行う主体は、政府、政府内のアクター（軍、法執行機関、規制当局）、利益団体、テロリスト等さまざまだが、ここでは特に国家（政府）を意図している。また、リスクの源泉である政治的行為は平時のものではなく、政治主体の生き残りをかけた行為である。したがって政治リスクは有事に顕在化するものであり、政治主体の生存をかけた決定・行為によって生じる不確実性である。ある程度

¹ 一般的にもこのように定義するケースが多い。例えば、大手政治コンサルティング会社のユーラシアグループは、政治リスクを「特定の政治的行為が経済的結果に変化を生じさせる可能性」と定義する。Ian Bremmer and Preston Keat, *The Fat Tail: The Power of Political Knowledge in an Uncertain World* (Oxford: Oxford University Press, 2009), p.ix.

予見可能な平時の政治的行為は、政治リスクとは呼べない。

また、「地政学リスク」という言葉は注意すべきである。「地政学リスク」が多用されるようになったのは恐らく、イラク戦争（2003年）の前後、米国連邦準備制度理事会（Federal Reserve Board：FRB）議長のグリーンズパン（Alan Greenspan）氏が当時の世界経済の不確実性を「地政学リスク」と表現したことからだろう。今日、一部のエコノミストやメディアは経済的合理性では説明できない事象をすべて「地政学リスク」と呼ぶ傾向にある。しかし、それは本来の地政学の意味とは違う²。地政学そのものの歴史は100年以上前までに遡り、ドイツや英米で発展した。地政学とは地理環境に着目して、国際安全保障情勢や国際関係を理解しようとする試みである³。したがって、政治リスクの一部は地政学リスクと呼べるものであるが、両者は異なるものである。

予測や評価は困難

政治リスクの予測は難しい。もちろん、妥当な時間軸や問題領域の設定等、一定条件下で「予測は困難だが可能である」と考える人もいる⁴。とはいえ多くのケースでは政治リスクは予測が難しく、専門家やメディアは顕在化した政治リスクを解説するが、それは多くの場合、事後的であり、政治リスクは一種の「ブラック・スワン⁵」とも言える。ただし、これは政治リスクに限ったことではない。リスクの本質は不確実性であり、多くのリスクは事前に精緻な予測はできない。

政治リスクは予測が困難だけでなく、認知バイアス等のため、政治リスクの影響を正しく評価することが難しい⁶。そもそも政治リスクは制御不能で、よくわからない部分があるため、必要以上に恐れられていることもある。ある研究によれば、人間はリスクを定量的指標ではなく、イメージでとらえがちである。イメージを形づくるのは、制御不可能性、結果の重大性・壊滅性等の恐怖因子（dread factor）と、観察不可能性、科学的な未解明さ等の未知性因子（unknown factor）である⁷。こうした因子を持つ代表的なものは、核兵器、遺伝子工学、化学物質等だが、戦争やテロ等の政治リスクも、恐怖や未知性の因子を持つものである。

企業・組織にとって政治リスクは重要だが、対応は難しい

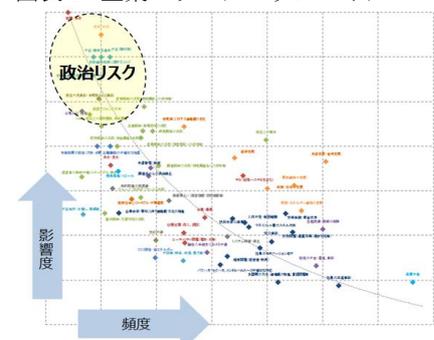
企業・組織のリスクマネジメントの中で、政治リスクはどのように位置づけられるのだろうか。

企業のリスクマネジメントでは、対応の優先付けのため、無数のリスクを頻度（横軸）と影響度（縦軸）の観点でプロットした「リスクマップ」を作成することが多い。最も重要なのはリスクマップ上の「右上のゾーン」（頻度が高く、影響度も多い）だが、通常、このゾーンのリスクは少ない。強いてあげるなら、為替変動、エネルギー価格の変動等のマクロ経済に起因するリスクである。

次に優先度が高いのは「左上のゾーン」であり、「右上のゾーン」が事実上少ないことから、この領域が最重要リスクとなるケースも少なくない。これは、発生頻度は低いものの、影響が高いため、一度発生すれば、事業や企業の存続そのものに影響を与える。このゾーンのリスクは、地震・津波、贈収賄・競争法違反、（生産拠点の）大規模火災・爆発等がプロットされることが多い。

そして、一般に、戦争、大規模デモ、テロ、政策変更等の政治リスクは「頻度は小さいが、影響度の大きいリスク」として位置付けられる。しかし、政治リスクはその他リスクと比べて、コントロールが難しいと考えられ、結果、政治リスクへの対応は事実上放置されている。

図表1 企業のリスクマップのイメージ



（出典）筆者作成。

² キヤノングローバル戦略研究所・外交安全保障グループ研究主幹の宮家邦彦氏へのヒアリング（2016年7月12日）

³ 最近の地政学リスクに関する論説の代表例として、Walter Russell Mead, “The Return of Geopolitics: The Revenge of the Revisionist Powers,” *Foreign Affairs* (May/June 2014), pp. 69-79; Robert D Kaplan., *The Revenge of Geography: What the Map Tells Us About Coming Conflicts and the Battle Against Fate* (New York: Random House, 2012)

⁴ 政治的ダイナミクスを予測しようとする試みは、Bruce Bueno de Mesquita, *Prediction: How to see and shape the future with Game Theory* (London: Vintage, 2010); Philip E. Tetlock & Dan Gardner, *Superforecasting: The Art and Science of Prediction* (New York: Crown, 2015). 前者の概略は「ブルース・ブエノ・デ・メスキータがイランの未来を予測する」TED（2009年2月）を参照。

⁵ ナシーム・ニコラス・タレブ（望月衛訳）『ブラック・スワン：不確実性とリスクの本質』（ダイヤモンド社、2009年）

⁶ 例えば、交通事故による死亡者（2015年、WHO統計）は約125万人だが、テロによる死亡者（2015年、米国務省統計）は3万に満たない。交通事故による死亡者はテロによる死亡者の40倍以上だが、メディアの注目や人々の関心の焦点がテロにあることが多いのはテロの恐怖性・未知性のためである。

⁷ 岡本浩一「つきまとうリスクと向き合う：定量的思考の必要性」『アステイオン』78号（2013年）、63-78頁； Paul Slovic, “Perception of Risk,” *Science*, Vol.236 (1987), pp.1232-1238.

(2) 政治リスクの分類

具体的に、グローバルな企業・組織が直面する政治リスクとは何か。

世界銀行グループを構成する多数国間投資保証機関 (Multilateral Investment Guarantee Agency: MIGA) は政治リスク・非商業リスクから生じた損失をカバーする国際機関であり、MIGA は政治リスクをいくつかに分類する。具体的には、①不利益な規制変更 (adverse regulatory changes)、②契約不履行 (breach of contract)、③政府の債務支払い不履行 (non-honoring of financial obligations)、④通貨の兌換・送金制限 (transfer and convertibility restrictions)、⑤収用 (expropriation)、⑥戦争 (war)、⑦テロ (terrorism)、⑧内乱 (civil disturbance)、の8つを列挙している⁸。MIGA が列挙したリスクを分類すると、①～⑤は非常時における国家による**政策変更リスク** (国家が制御可能) であり、⑥～⑧は国家による制御が困難な**セキュリティリスク**である。

本章では、政治リスクをセキュリティリスクと政策変更リスクに大別して検討したい。図表2は政治リスクが顕在化した事例である。

図表2 過去の政治リスクの顕在化事例

大分類	中分類	過去の政治リスクの顕在化事例
セキュリティリスク (当該国が制御困難)	戦争 war	ロシアによるクリミア併合 (2014)、イラク戦争 (2003)、湾岸戦争 (1991)、フォークランド紛争 (1982)、イラン・イラク戦争 (1980)
	テロ terrorism	南仏テロ (2016)、フロリダ銃乱射事件 (2016)、ベルギー同時多発テロ (2015)、パリ同時多発テロ (2015)、ボストンマラソン爆弾テロ (2013)、ロンドン同時多発テロ (2012)、アルジェリア人質事件 (2013)、モスクワ地下鉄爆破テロ (2010)、ムンバイ同時多発テロ (2008)、米国同時多発テロ (2001)、地下鉄サリン事件 (1995)、ボジニカ計画 (未遂、1995)
	内乱 (大規模デモを含む) civil disturbance	トルコクーデター未遂 (2016)、エジプトクーデター (2013)、タイクーデター (2012、2008)、尖閣国有化に反対する中国反日デモ (2012)、シリア内戦 (2011~)、「アラブの春」(2010)、靖国神社参拝や国連常任理事国入り等に反対する中国反日デモ (2005)、インドネシア暴動 (1998)、イラン革命 (1979)
政策変更リスク (当該国が制御可能)	不利益な規制政策の変更 adverse regulatory changes	ロシア政府によるサハリンII工事中止命令 (2006)、カザフスタン政府による免税措置撤廃 (2003)、中国電力料金価格設定変更 (1998)
	契約不履行・違反 breach of contract	インド・マハラシュトラ州政府による発電事業の一方的キャンセル (1995)
	債務不履行 non-honoring of financial obligations	アルゼンチン (2001)、ロシア (1998)、メキシコ (1982) の対外債務の支払い停止
	外貨交換・送金規制 transfer and convertibility restrictions	アジア通貨危機時のマレーシア政府による為替・送金規制 (1998)
	収用 expropriation	スエズ運河国有化 (1956)、アングロイラニアン石油国有化 (1951)

(出典) 筆者作成。「中分類」のみ、世界銀行グループを構成する多数国間投資保証機関 (Multilateral Investment Guarantee Agency: MIGA) による分類を参照。

8 Multilateral Investment Guarantee Agency, 2013 World Investment and Political Risk (2014)

セキュリティリスク： 戦争、政変、テロ

戦争、テロ、内乱・暴動等のセキュリティリスクは事業や資産だけでなく、人命にも影響を与える最重要リスクである。そして、セキュリティリスクは中長期的に増大傾向にある。戦争（大規模な内乱を含む）とテロの発生状況を分析したところ、戦争もテロも増加傾向にある。

戦争については、1816年から今日まで、いくつかの形態が存在する。巻末の図表5のとおり、国家間戦争（inter-state war）は20世紀の2度の世界大戦、冷戦期におけるベトナム戦争や米ソ代理戦争等にピークが立つが、冷戦終結以降は減少傾向にある。他方、国家内戦争（intra-state war）は1960年代から増加している。これは1960年代にアフリカで多くの独立国が誕生したが、その後、内戦化したこと、さらに1990年の冷戦終結以降、各国内での勢力均衡が崩壊したことが背景にある。また2001年以降は「テロとの闘い（war on terror）」に代表される国家と非国家主体の戦争（extra-state war）が増加傾向にある。

テロについても増加傾向にあり、2014年は統計開始以降、最大の発生件数が認められた（巻末図表6）。2011年以降の急上昇は、①米軍のイラク完全撤退（2011年12月）に伴ってイラクに「力の空白」が生まれ、IS等の武装勢力が台頭したこと、②アフガニスタンの治安悪化に伴うアル・カイダ、タリバンの再活性化によるものが主因である。もちろん、テロはこうした地域に限定されない。

現在、ISにはイラク主要都市モスルを陥落し、カリフ制国家を宣言した2014年6月ほどの勢いはない。ISはイラク・シリア・リビア等で欧米主導の有志連合に敗北しつつある。しかし、イラク・シリアでの「カリフ国家」建設から、中東全域や欧米でのテロ攻勢をしかけ、「グローバル・ジハード」戦線に戦略を転換しつつある⁹。それが現実化したのが、ベルギー、フランス、米国等におけるホームグロウンテロ等であり、アジアにおいてもISの影響力のあるグループが誕生している。

政策変更リスク： 現地政府による一方的な立法・法律運用

政策変更リスクとは、進出先の政府による恣意的な法律運用・意思決定に関する不確実性である。政治リスクとしての政策変更と一般的な政策変更の境界は曖昧だが、政治リスクとしての政策変更リスクは非常時に顕在化し、特殊な統治形態（専制等）を伴う。

政策変更リスクの傾向を把握することは難しいが、「投資家対国家の紛争処理状況」は指標の1つとなるだろう。投資家対国家の紛争処理は、地域貿易協定（Free Trade Agreement: FTA, Economic Partnership Agreement: EPA）や二国間投資協定（Bilateral Investment Agreements: BITs）に規定されるもので、締約国（国家）が収用補償義務や公正衡平義務等に違反し、投資家（企業）が損害を被った場合、当該紛争は処理プロセスの対象となる¹⁰（巻末の図表7、8を参照）。

「不利益な規制政策の変更」の例としては、ロシア政府によるサハリンII工事中止命令（2006）、カザフスタン政府による免税措置撤廃（2003）、中国電力料金価格設定変更（1998）が有名である。不利益な規制政策の変更は、巻末の図表8では「公正衡平待遇（fair and equitable treatment）違反」に相当し、最も紛争が生じているケースである。「公正衡平待遇違反」は明確な定義がないためケースバイケースだが、合理的でない事業許可更新の取消等が挙げられる。

「契約不履行・違反」は明文化された契約が存在するにも関わらず、締結先の政府が一方的に契約を反故にしたり、違反したりするケースである。

「債務不履行」は、国家が返済不能に陥ることである。しかし、最近では、中国等で地方政府参加の国有企業が債務不履行に陥るケースも多く、これらも債務不履行の範疇に含めて良いだろう。

「外貨交換・送金規制」は滅多に確認されていないが、1998年のアジア通貨危機の際、散見された。また、核開発やテロ支援等を理由とする経済制裁対象国に対して、制裁国（米国等）の金融機関が規制を行うケースがある。

「収用」はプラントや公共インフラの国有化が代表的な例だが、資産の奪取だけでなく、さまざまな規制措置や妨害等による財産の剥奪は「間接的収用」「忍び寄る収用」とも言われ、収用の一形態とみなされる場合がある。

9 従来、ISはグローバル・ジハード路線のアル・カイダとは一線を画し、中東の主権国家の転覆とカリフ国家の建設を目的としてきた。だが、有志連合による空爆を前にカリフ国家の存続が危ういため、中東域外のグローバル・ジハード路線に方向転換しつつあると言える。

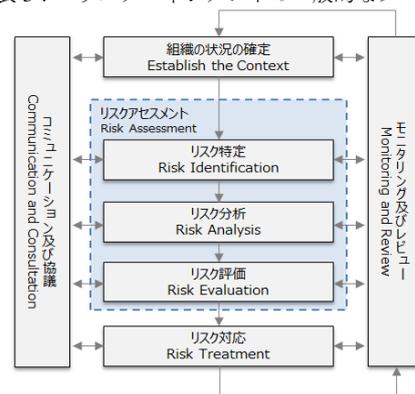
10 経済産業省「2016年版不正貿易報告書」中の第III部「第5章投資」（772頁）。

2. 政治リスクのマネジメント

(1) リスクマネジメントの全体像と企業の現状

これら政治リスクに対するマネジメント状況について、日系大手企業複数社にヒアリングを行った。政治リスクに限らず、リスクマネジメントの一般的なプロセスは「組織の状況の確定」「リスクアセスメント（リスクの特定・分析・評価）」「リスク対応」「モニタリング及びレビュー」「コミュニケーション及び協議」から構成される（図表3）。上記のリスクマネジメントプロセスを政治リスクに当てはめた場合の企業の対応状況は図表4のとおりである。

図表3： リスクマネジメントの一般的なプロセス



(出典) ISO31000 から筆者作成。

端的に言えば、企業・組織にとって政治リスクは重要だと考えられているものの、リスクマネジメントプロセスの視点からはほとんど検討されていない。以下の3つが大きな課題としてあげられる。

1. 政治リスクのリスクオーナー（責任組織）が明確ではない。
2. 政治リスクに対する適切なアセスメント、対応、モニタリングが実施されていない。
3. 政治リスクに関するコミュニケーションは限定的である。

これらの課題について次頁以降で政治リスクマネジメントのための施策を紹介する。

図表4： 政治リスクのマネジメントプロセスと企業における実態

プロセス	企業における実態
組織の状況の確定	<ul style="list-style-type: none"> - 政治リスクのリスクオーナーは明確に決まっていないことが多い。 - 本社-海外現地法人のリスクマネジメント体制の中では、政治リスク=国・地域に固有のリスクであるため、海外現法任せとなるケースが多い。
リスクアセスメント (特定・分析・評価)	<ul style="list-style-type: none"> - 政治リスクは重要だと認識され（リスクマップ上では「頻度は低い、影響度が高い」）、特に東アジア・東南アジア・南アジア・中東・中南米ではトップリスクにあがる。 - しかし、上記以上に詳細な事業影響評価や個別具体的な政治リスク評価はほとんど検討されていない。
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> - リスク対応は「保有」するか、「回避」するかの二者択一がほとんどである。 - 一部で戦争やテロ等の政治リスクは、リスク顕在化時の対応計画（非常事態対応計画等）は策定され、訓練等で検証されていることもある。事業戦略・計画に政治リスクはほとんど勘案されていない。
モニタリング 及びレビュー	<ul style="list-style-type: none"> - 通信社や専門コンサルティング会社と契約し、速報受信体制を構築する企業は少なくないが、モニタリング体制・手法が体系化されていない（何をモニタリングすべきか、今後重視するモニタリング事象は何か等が不明瞭）。 - 政策変更リスクについては、調査部門や当局対応部門が体系的に情報収集を実施している。海外現法では十分なリソースを割けないことから、専門の法律事務所やコンサルタントに任せることが多い。
コミュニケーション 及び協議	<ul style="list-style-type: none"> - 政治リスクについてのコミュニケーション及び協議は少ない。 - あったとしても、コミュニケーションや協議は事後的（政治リスク顕在化後）である。 - 政治リスクの専門家（政策実務家や研究者等）とのコミュニケーションや専門家の活用は限定的である。

(出典) 弊社による日系大手企業複数社へのヒアリング結果から筆者作成。

(2) リスクオーナーの設定

一般的に個々のリスクにはリスクオーナーが設定される（例えば、システム障害リスクはシステム部、労災リスクは安全衛生部等）が、政治リスクについては単一のリスクオーナーが定まっていないことが多い。理由の1つは、政治リスクは各国・地域に依存する部分が大きいため、本社ー海外現地法人のリスク管理体制の中で、単一部署がすべてを統括することは難しいからである。

政治リスクをマネジメントする上で、政治リスクのリスクオーナーを確定することが最低限必要である。海外に事業展開している場合、現地法人や現地拠点は当該国・地域の政治リスクをモニタリングしているだろう。しかし、政治リスクの影響は当該国・地域には限定されない。本社機能としても自社事業に多大な影響を与える政治リスクを全社的に評価・対応するためには、リスクオーナーを決定すべきである。政治リスクのオーナーを設定している企業・組織はリスク統括部門（リスクマネジメントを統括する部門。会社によって異なるが、「リスク管理部」「経営企画部」「総務部」等）がオーナーとなる傾向があり、本社と現地事業拠点の適切なリスク管理の役割分担を行うことが必要である。また、政治リスクの定義・範囲を明確にし、その他関連するリスクオーナーとの分担・連携を決めておく必要がある。

(3) 政治リスクのアセスメント、対応、モニタリング

政治リスクに対するマネジメントは一般に難しいと考えられているため、優先順位が高いにも関わらず放置されることが多い。しかし、政治リスクは一定程度コントロールないしマネジメント可能であり、少なくとも、政治リスクの顕在化に備えることはできる。具体的な方法論として以下を提唱する。

リスクアセスメント： シナリオプランニングと事業影響評価

政治リスクは、単に「事業への影響が大きい」というイメージが先行し、それ以上の分析・評価が行われないことである。例えば、地震リスクが想定する地震によって事前準備・有事対応が異なるように、「戦争・政変」リスクといってもその内容やプロセスによって、企業への影響は大きく異なるし、対策・対応は異なる。具体的な政治リスクシナリオに基づく事業への影響評価は不可欠である。

未来を予想することは難しい。しかし、企業・組織にとっての最悪シナリオを想定すること、最悪シナリオに備えること、最悪シナリオに至る分岐点を特定することは可能である。ここでいう「シナリオ」は近い将来（数か月先）の「最も起こりうる単一のシナリオ」ではなく、中長期（数年～10年）で自社・組織に大きな影響を及ぼす「複数の起こりうるシナリオ」である。シナリオ策定の方法論としては「シナリオプランニング¹¹」が提唱されており、こうした手法を用いて政治リスクの顕在化シナリオを策定し、自社事業への影響を評価することが重要である。

シナリオプランニングを行う上で重要なことは、シナリオを分岐させる大きな「リスクドライバー」を見極めることである。シナリオを分岐させる要因は無数にあるが、影響の大きなリスクドライバーを特定する必要がある。こうしたリスクドライバーは、その後のリスクモニタリングの対象となる。シナリオ策定は特定の国・地域の専門家だけでなく、政治学・行政学、安全保障論、経済学等の見地から策定することが望ましい。その上で、政治リスクが顕在化した場合の事業への影響を評価する必要がある。

リスク対応： リスクヘッジのための事業戦略・計画

「リスク対応」の選択肢はいくつかあるが、政治リスクの特徴をふまえると、「リスク源の除去」「起こり易さの変更」は困難である。結果、多くの企業にとって政治リスクは「保有」するか、「回避」するかの二者択一となっている。一部の企業・組織では、リスク対応として非常事態発生時の対応手順やそのための訓練が企画されている。しかし、より積極的なリスクコントロールには、リスク顕在化後の緊急対応計画に加えて、政治リスクの影響を極小化するため、政治リスクの動向や見通しをふまえた事業戦略・計画を策定することが必要である。最も端的な対応は、海外事業拠点の分散である。こうしたリスク分散は難しいかもしれないが、少なくとも、事業展開にあたっては当該国・地域の経済成長性や投資環境だけでなく、政治リスク要素を勘案することは不可欠である。

¹¹ シナリオプランニングとは、単一ではなく複数の将来像を前提として、複数の事業戦略・対応計画を立案する手法である。有名なシナリオプランニングとしては、英国のロイヤル・ダッチ・シェルの石油需給等に関するシナリオ（1973年5月）や、南アフリカ共和国のアパルトヘイト撤廃以降の社会システム設計（Mont Fleur シナリオ）、等が挙げられる。複数の将来像を決定づける要因や因果関係の分析には国際政治、経済等の異なる分野の専門性が必要である。

モニタリング及びレビュー： 政治リスクのモニタリング体制の確立と運用

「モニタリング及びレビュー」はリスクマネジメントのプロセスやリスクそのものを把握・監視・検証しつつ、現行のプロセスにフィードバックを与える活動である。政治リスクそのもののモニタリングとしては、通信社や専門コンサルティング会社と契約し、速報受信体制を構築する企業は少なくないが、モニタリング体制・手法が体系化されていない（何をモニタリングすべきか、今後重視するモニタリング事象は何か等が不明瞭である）。

モニタリングとは、対象となる政治リスクを「事実」と「評価（妥当な推論）」に分け、定点観察していくことに他ならない。リスクモニタリングは、①リスク事象（政治リスクの内容とそれが顕在化した場合の影響）、②事実関係、③評価（現状分析及び今後の見通し）、④今後注視すべきモニタリングポイントを含むことが肝要である。

具体的なステップとしては、第一に、リスク評価結果をふまえて、ある程度、国・地域を絞りこみ、対象となる政治リスクを特定する。ただしモニタリング対象はリスク顕在化の因果関係をふまえて具体的に特定すべきである。例えば、「北朝鮮の核ミサイル」という政治リスクであれば、「北朝鮮の核ミサイル実戦配備の状況」「日米韓及び中露の対応」等と細分化していくことが重要である。

第二に、モニタリングの情報源・情報収集方法を確立する。情報源はいわゆる「内部情報」（政府やインテリジェンス機関による諜報活動・秘密情報）は不要である。政府やインテリジェンス機関の評価も、軍事情報を除いて 95%以上¹²は公開情報であり、公開情報だけでモニタリングは十分可能である。こうした情報収集・モニタリングはオシント（Open-Source Intelligence: OSINT）とも呼ばれる。ただし、情報源はある程度精査する必要がある。日本や欧米のメディア情報だけでは偏りがあるし、権威主義的な国・地域の「御用メディア」・機関紙も重要な情報源である。これらは当然、当該政府のバイアスがかかっているが、政府が「どのように思われたいか」が反映されている。

第三に、定期的に情報収集を行い、情報をアップデートする。事実関係の収集は比較的容易だが、「評価（現状分析及び今後の見通し）」や「今後注視すべきモニタリングポイント（今後の政治日程やシナリオ分岐点）」はある程度、専門的知見が必要になる。

（４）政治リスクに関するコミュニケーション

「コミュニケーション及び協議」は、リスクマネジメントプロセス全体を支えるもので、ステークホルダーとの情報共有等を指すが、実態としては少ない。あったとしても事後的（政治リスク顕在化後にトップマネジメントに説明を求められる等）であり、社外の専門家（政策実務家や研究者等）との対話は限定的である。

政治リスクに関するコミュニケーションは、事後的（顕在化後）ではなく、日常的に行われることが望ましい。これは難しい話ではなく、モニタリング結果をトップマネジメント以下全社で共有することも重要なリスクコミュニケーションである。またコミュニケーションや協議は社内限定されず、社外の専門家も含めることが望ましい。ただし、専門家は単に特定の国・地域の専門家のみならず、機能的な専門家（安全保障、テロ・治安、マクロ経済、エネルギー等）が必要である。そして、これらを統括する政治リスクマネジメントの専門家も必要だろう。

3. おわりに

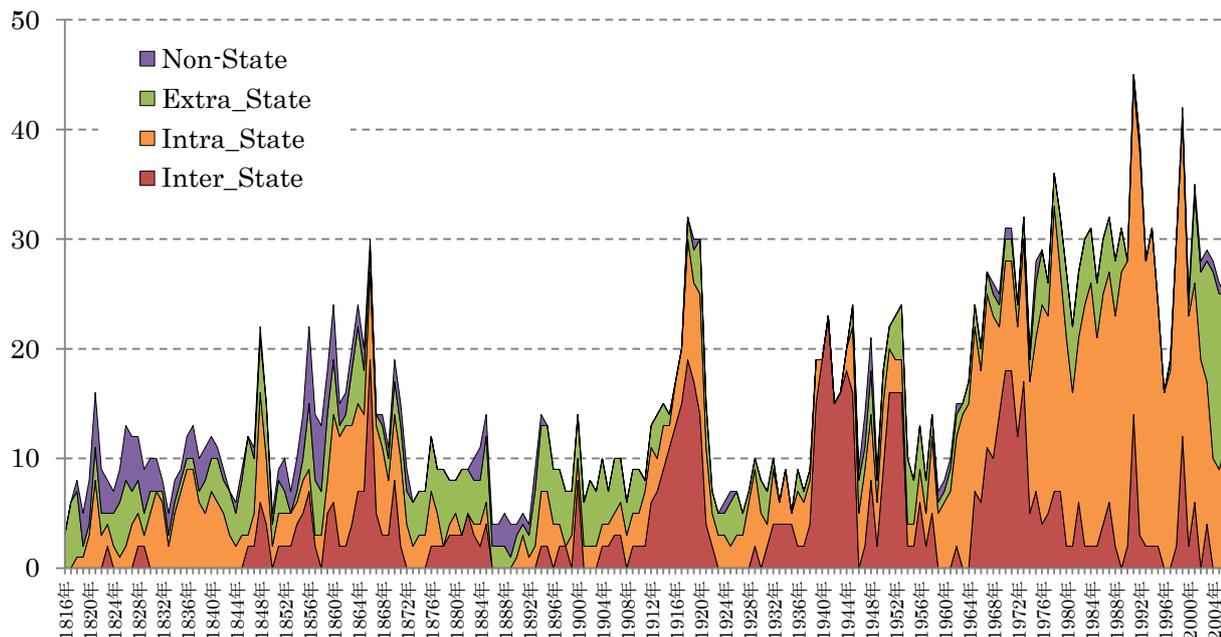
多くの企業・組織は政治リスクの重要性、特にその影響度を認識しながら、ほとんど対策を検討してこなかった。確かに政治リスクの発生自体をコントロールはできないが、組織や事業に及ぼす影響はある程度コントロール可能である。企業・組織にとって重要な国・地域の政治リスクを適切に評価し、リスク顕在化に備えることが必要である。

(2016年12月28日)

¹² 米国の元外交官ジョージ・ケナンは「我々が欲しかった情報の95%以上は公開情報であった」旨を回想している。日本の元外交官の宮家邦彦氏も同様に「情報収集の95%は公開情報」と評価する（脚注2を参照）。公開情報の位置付けを小さく評価する場合でも、例えば「冷戦後のロシアに関する米国の情報収集は80%が公開情報」と評価されている。George F. Kennan, "Spy and Counterspy," *New York Times* (May 18, 1997); マーク・M・ローエンタール（茂田宏他訳）『インテリジェンス：機密から政策へ』（慶應義塾大学出版会、2011年）、129頁。

【参考】 政治リスク： セキュリティリスクの傾向

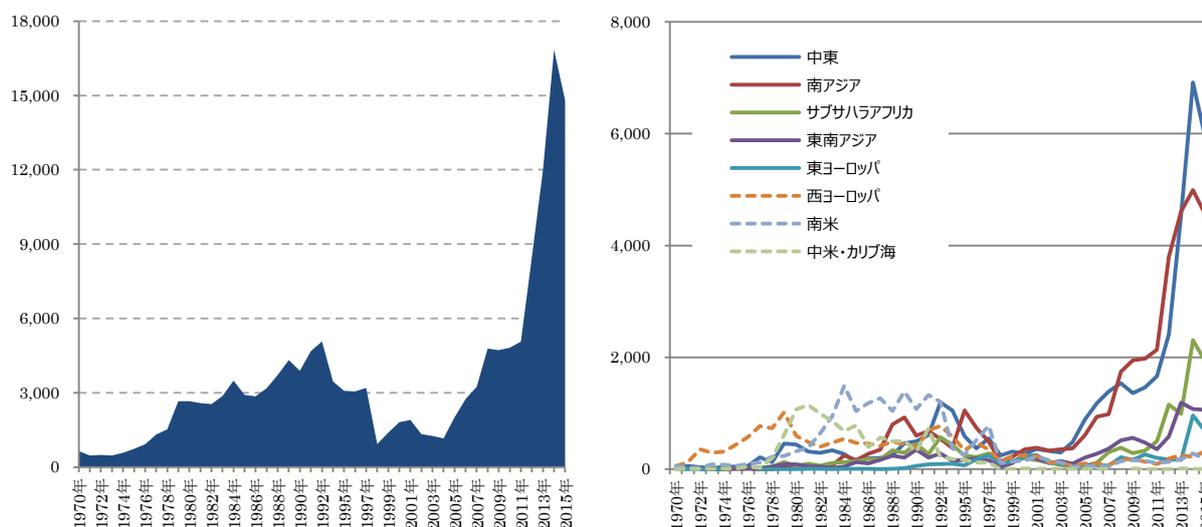
図表5 戦争発生件数の推移（1816-2007年）



(出典) The Correlates of War(COW) Project のデータセットより弊社作成。Meredith Reid Sarkees and Frank Wayman, *Resort to War: 1816 - 2007* (Washington DC: CQ Press, 2010)。COW のデータセットでは、1816年（ウィーン体制）以降の戦争を以下の4つに分類している。縦軸は発生中の戦争件数。

- 国家間戦争（Inter-State Wars）...国家同士の戦争。国際法上の戦争。
- 国内内戦争（Intra-State Wars）...国内の戦争。
- 国家と非国家主体との戦争（Extra-State Wars）...国家と非国家主体の戦争。
- 非国家主体間の戦争（Non-State Wars）...非国家主体同士の戦争。

図表6 テロ発生件数の推移（1970-2015年）

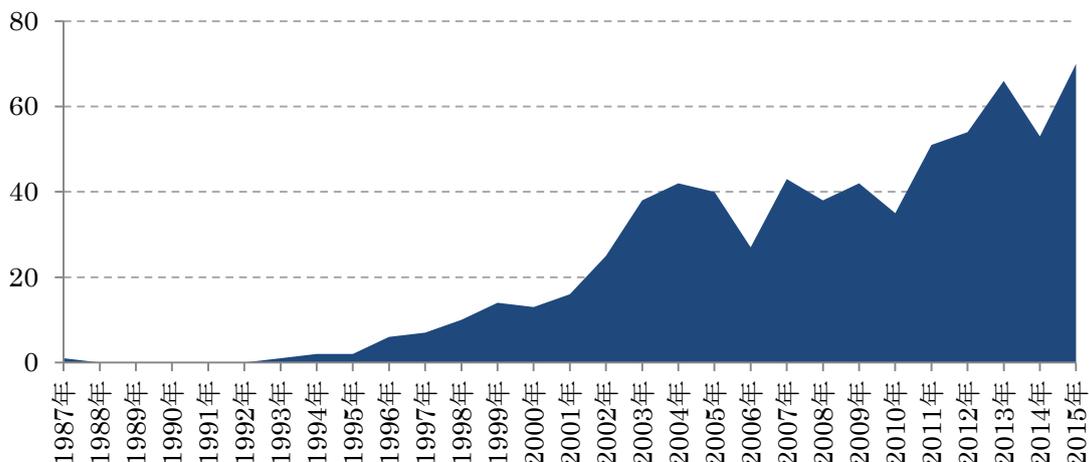


世界的なテロ件数の増加は、主に、イラク、アフガニスタン、パキスタン、ナイジェリア等のテロ件数増加によるものである。中でも大きなウェイトをしめるイラクについては、米軍の完全撤退（2011年12月）以降に急増した経緯がある。

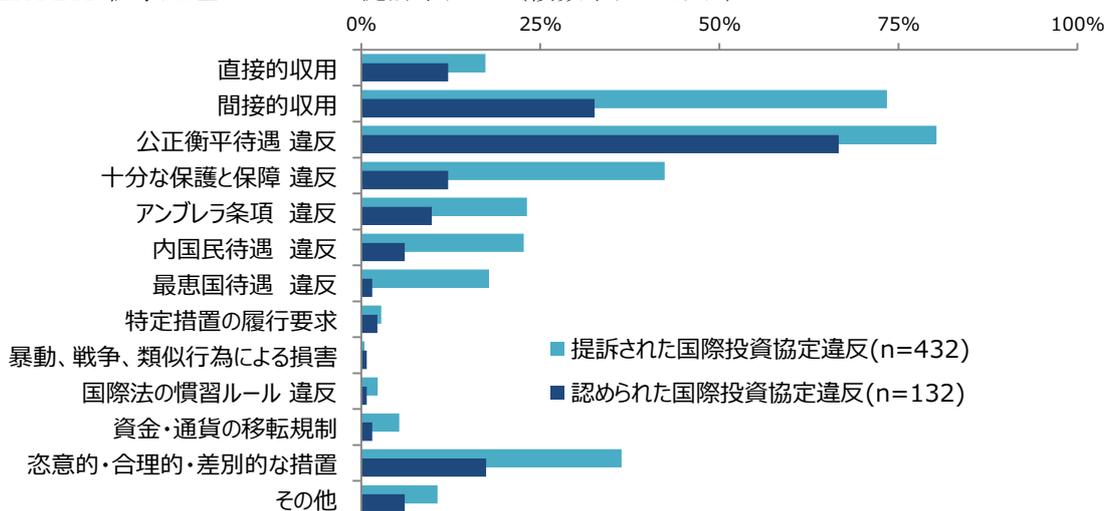
(出典) Global Terrorism Database, National Consortium for the Study of Terrorism and Responses to Terrorism (START) より弊社作成。外務省では、アフガニスタンは中東に分類されるが、上記ではアフガニスタンは南アジアに分類されている。米国におけるアフガニスタン・パキスタンを1つの戦域（総称として AfPak という）とみなす潮流を反映していると考えられる。またテロ件数が比較的少ない北米、東アジア、中央アジア、オセアニアは表から割愛した。

【参考】 政治リスク： 政策変更リスクの傾向

図表7 FTA/EPA/BIT 紛争処理プロセスの提訴案件数の推移



図表8 FTA/EPA/BIT 紛争処理プロセスの提訴事由 (複数事由があり)



用語の説明 (一部抜粋)

公正衡平待遇 (fair and equitable treatment) 違反	投資財産の保護に対して慎重な注意を払う義務、適正な手続きを行う義務、裁判拒否の禁止、恣意的措置の禁止、投資家の合理的期待を裏切らない義務等を含む。
十分な保護と保障 (full protection and security) 違反	投資財産に対する物理的な暴力や迷惑行為によって投資財産を害する行為から投資受入国が投資財産を保護する義務に対する違反。法的安定性の欠如等、物理的な暴力以外の手段によって投資財産を害する行為も十分な保護と保障の違反に含まれるかは見解が分かれる。
アンブレラ条項 (umbrella clause) 違反	契約等の約束遵守。インフラプロジェクトや資源開発等にかかる許可、投資インセンティブの付与等、投資家との契約等を通じて政府が負った約束を履行しないこと。
内国民待遇 (National Treatment) 違反	相手国の投資家及びその投資財産に対して、自国の企業に与えている待遇より不利でない待遇を与えること。
最恵国待遇 (Most-Favored-Nation Treatment) 違反	相手国の投資家及びその投資財産に対して、第三国の投資家に与えている待遇より不利でない待遇を与えること。通常「MFN」と略される。
特定措置の履行要求 (Performance Requirement)	締約国が、他方の締約国の投資家の投資及び事業活動の条件として、輸出要求、現地調達要求、役員国籍要求、技術移転要求等の、投資家の自由な投資活動を妨げる特定措置の履行要求 (パフォーマンス要求) を行うこと。

(出典) いずれも UNUNCTAD Investment Dispute Settlement Navigator より筆者作成。データは全て 2015 年までのもの。P.3 の世界銀行による政治リスク (政策変更リスク) の分類とは合致しない。
 用語の説明については、経済産業省「2016 年版不公正貿易報告書」中の第Ⅲ部「第 5 章投資」、経済産業省ウェブサイト「主要なルール別の仲裁事例」(①) 及び「投資関連協定 FAQ」(②) 抜粋、一部修正。
 ①http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/investment/cases.html
 ②http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/epa/investment/qa/qa.html