

海外における政情変化リスクと企業の対応

専門家・ウォッチャーでも直前まで予想できない不測の事態に対処するには。

東京海上ディーアール株式会社
ビジネスリスク本部 マネージャー・上級首席研究員
深津 嘉成

予測が困難な中で

近年、戦争・紛争、デモ・暴動等の報道を目にすることが多い。米中を軸とする地政学的分断の進展、長引くロシア・ウクライナ戦争、イスラエル・パレスチナ戦争の影響、さらに米国内における政治的分断、欧州等各国における極右・極左を含むポピュリズムの拡大などを背景に、これまで安定しているとみられてきた国・地域でも、大規模なデモ・暴動等が起きている。また日本企業の多くが進出する東アジアでは、台湾有事、朝鮮半島有事が引き続き懸念されている。

現代は不確実性の時代であるといわれる。米国が主導してきた国際秩序が急速に転換され、非連続な変化が相次ぐ時代である(図「世界不確実性指数」)。過去3年以内でも、ロシアによるウクライナ侵攻(2022年)、イスラエル・ガザの衝突(2023年)、バングラデシュの大規模デモによる首相辞任(2024年)と、現地に進出

図 世界不確実性指数 (World Uncertainty Index)



出所：EIU “World Uncertainty Index” (WUI)

する日本企業が駐在員等の退避を検討・実行する場面が相次いで発生した。中には専門家・ウォッチャーも直前まで予想できなかったものもある。

戦争・紛争やクーデター等、政治状況が急激に変化する政情変化リスクは、予測が大変困難であることをまず明確に認識しておかなければならない。クーデターにしろ、戦争等の軍事行動にしろ、極秘裏に準備され実行されるため、一般企業が動向を正確に予測するのは不可能に近い。一方で「安全配慮義務」を負う企業としては、戦争勃発のような極限状態であっても、最低限、役員・従業員の人命安全を守ることが求められる。

的確な情勢判断・意思決定のために

政情変化は予測が大変困難だが、全く予兆がないわけではない。予兆を的確に捉え、取り得る安全策を指示する体制の構築が求められる。最近では多くの進出企業が、台湾有事を想定した駐在員退避計画を整備しているが、起こり得るシナリオを精緻に検討すると、最も困難なのは、いつ退避計画を発動するか、どんな情報に基づいて判断するのか、といった情勢判断・意思決定であることが分かる。情報操作・サイバー攻撃等ではない軍事的な侵攻が発生するなど、一定以上事態が進行してからでは、退避が困難になってしまう可能性が高い。

政情変化の際、駐在員・出張者の人命安全を