

退避・避難の実務課題と危機管理アプローチ

自社関係者の生命・身体の安全確保を最優先とする危機管理の課題を明らかにする。

コントロール・リスクス・グループ^{（株）}

シニア・アナリスト 菊池 朋之

退避・避難時の課題

近年、国際情勢の悪化や紛争の発生により、海外駐在員や出張者の退避・避難を検討・実施せざるを得ない事態が増えている。脅威が顕在化している現場から離れるという点で効果的な安全確保の手段だが、多くの課題に直面する。

安全確保における柔軟性：現地滞在が安全上のリスクとなる場合、国外退避が選択肢となる。しかし、軍事紛争下での移動は空爆や地上戦に巻き込まれる危険を伴う。状況により、国外退避よりも国内での一時避難や緊急的な安全確保行動を優先すべき場合がある。退避は身体的安全だけでなく心理的負荷・苦痛への配慮も求められ、直接的な脅威が迫っていかなくとも国外退避の検討が必要な場合もある。

企業関係者が国外退避を実施／検討した主な事例 (2021年以降)

	事象	概要
2021	ミャンマーにおける軍事クーデター	急速な政変により通信・物流が不安定化。日系含む複数の外国企業が駐在員・家族を国外退避。
	アフガニスタン政変（タリバン政権復帰）	治安悪化と政府崩壊に伴い、各国政府が軍用機で退避作戦を実施。米系を中心に企業関係者も大規模に撤退。
2022	ロシアによるウクライナ侵攻	軍事的緊張の高まりとキエフへの攻撃によりウクライナ国内の多数の企業が拠点閉鎖・業務を停止し退避。ロシア国内の外国企業活動の制限や制裁強化によりロシアからも段階的な退避や撤退が増加。
	スリランカにおける政変	物資不足・治安への懸念から部分的な退避を実施。
2023	ハマスとイスラエルの軍事衝突	空爆リスクのため、イスラエルの一部駐在員や家族が国外退避。
	スーダン内戦（ハルツーム戦闘）	治安の急速な悪化で多数の外国企業が退避を実施。
2024	ハイチ危機	武装勢力の影響拡大と治安の著しい悪化により欧米系企業の駐在員の退避が行われ、在ハイチ日本国大使館が一時閉鎖。
	バングラデシュ政変	抗議活動の激化、治安部隊との衝突発生、情勢悪化への懸念の高まりにより、外国企業が国外退避を実施。
2025	韓国における非常戒厳令発令	国外退避の実施は少数。出張・派遣の制限と在宅勤務へ切替を実施。
	イスラエルおよび米国によるイラン空爆	イランを中心に緊張が高まり多国籍企業が退避・業務移転を検討。イランでは日本大使館のチャーターバスによる退避を実施。一部沿岸諸国では自主避難を行ったケースも。

意思決定に必要なインテリジェンス：不安定な情勢下では、誤情報やフェイクニュースが急増する。例えば、2024年のバングラデシュ政変時には「国軍が警察と内戦状態に入る」との誤情報が拡散したが、実際は国軍が抑制的に行動し、暫定政権発足に尽力した。危機的状況下では、根拠不明な情報や断片的な情報が流通しやすいが、実際の情勢は複雑で流動的であり、単純化した理解は誤った判断につながる。

退避の可否を検討するには、短期的シナリオの想定、信頼できる情報源の確保、インテリジェンス体制が不可欠だ。情勢の流動性やシナリオの不確実性が著しく高い場合には、退避手段が失われる前に安全を優先して行動する判断も必要となる。

事業継続との両立：紛争や軍事衝突の発生が想定される状況では、安全配慮義務の実行と事業継続の両面を検討しなければならない。社員とその家族の安全を最優先とするのは当然だが、退避発動は業務停止や残留者の過重負担につながる。そのため、退避・避難は海外拠点のBCM/BCP（事業継続管理／計画）と一体で検討する必要がある。

駐在員を全面退避させると、現地従業員や取引先、現地当局との信頼関係を損ない、今後の事業活動に悪影響を及ぼす恐れもある。現地拠点が退避や安全確保を決断する際の障害にならないよう配慮した体制整備が重要である。

関係者間の認識相違：退避の可否を巡り、本社役員、事業部門、海外安全管理部門、現地駐