

地政学リスクが大きく変化する中、企業の海外安全の組織・体制は？

マニュアル整備など、より実践的な予防対策へ ――「海外安全対策に関するアンケート」調査結果

日外協は 1992 年から 2 年ごとに海外安全対策に関する企業の取り組みを継続的に調査。今回は本年 6～7 月にかけて実施し、会員企業 210 社中 149 社から回答を得た(回答率 71%)。地政学リスクが高まる中、各企業では退避計画の策定・見直しなど、緊急事態への対応検討が進んでいる状況が確認された。

調査結果概要

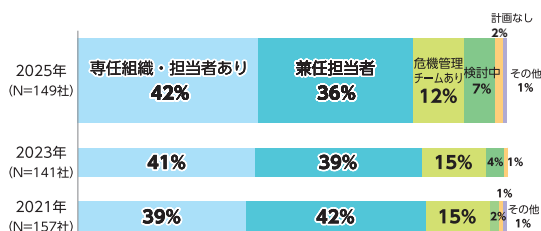
- * 企業の海外安全の組織・体制は、兼任から専任への移行が着実に進んでいる
- * 海外安全対策マニュアルを整備している企業は 75%
- * 派遣者(駐在員)に加え、帯同する配偶者にも海外安全研修を行う企業が増えた
- * 駐在員や帯同家族の国外退避または一時帰国を 87% の企業が「経験した」と回答
- * 東アジアのリスクへの緊急退避計画は、回答企業の 35% が「作成済み」、33% が「作成中または検討中」と回答

(1) 海外安全対策の組織・体制について

日本側(本社等)における組織・体制

「常設の専任組織または専任担当者を配置している」は 2021 年(39%) → 23 年(41%) → 25 年(42%) と推移しており、常設の専任組織、専任担当者を配置する企業は増加傾向にある。

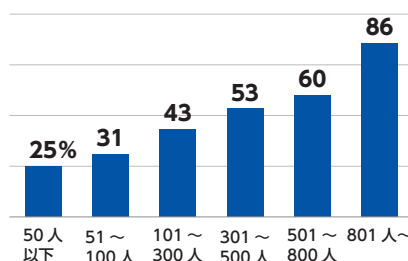
図 1 日本側の組織・体制について



日本側(本社等)に「常設の専任組織がある」または「専任担当者を配置」と回答した企業のうち、派遣者(駐在員)数「801人以上」の企業

は 86%、「501～800人」は 60%と、派遣者(駐在員)数が多い企業ほど、専任組織、専任担当者を置く傾向にある。

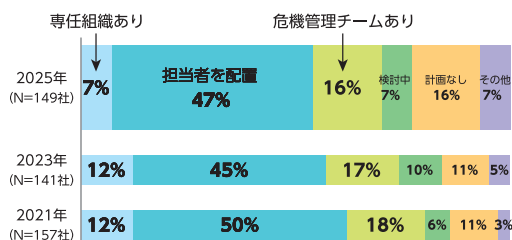
図 2 派遣者(駐在員)数別の専任組織、専任担当者の配置状況



海外拠点における組織・体制

「常設の専任組織がある」企業は 7%と、前回、前々回の 12%からは減少傾向にあり、「常設の組織はないが、担当者(兼務でも可)を配置している」企業は 47%と前回からほぼ横ばい。

図3 海外拠点における組織・体制



海外安全対策の組織、あるいは担当者を配置している主な理由（最大2個まで）

「緊急時に迅速、適切に対応するため」68%、「安全配慮義務への意識」38%と、緊急対応や安全配慮義務が定着する中、「被害の未然防止(予防対策)」49%や「海外拠点におけるリスク増大への対応」23%に増加傾向が見られ、より実践的な予防対策に意識が向いている状況が伺える。

海外安全対策上の問題点（複数回答可）

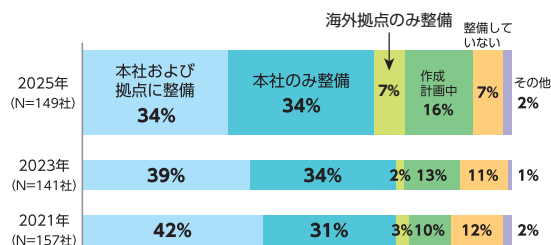
1位「兼任等のため安全以外の日常業務に流されがち」43%、2位「担当者育成のための体制、手法、ノウハウ不足」41%、3位「過去の経験、ノウハウ不足」38%の順位は例年不動だが、「緊急時の行動計画が明確でない」31%、「危機管理方針が明確でない」12%の急増は、近年の地政学リスクの高まりなどを反映していると考えられる。

(2) 海外安全対策マニュアル

海外安全対策マニュアルの整備状況

「マニュアルを本社・海外拠点ともに整備している」企業は34%、「マニュアルを本社に整備している」は34%、「海外拠点に整備している」7%。これらを合わせると75%になる。検討中も含め何らかの対応をしている割合は91%で、前回88%、前々回86%からは確実に整備が進んでいるものと思われる。

図4 海外安全対策マニュアルの整備状況



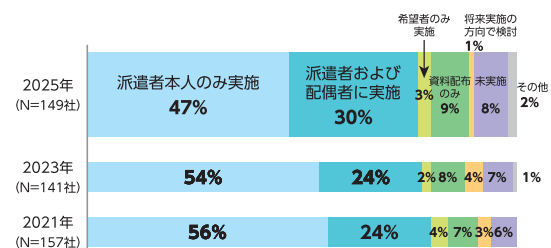
海外安全対策マニュアルの課題(最大3個まで)

1位「必要な事項が漏れていないか不安」51%、2位「どこまで細かく記述するか分からない」40%が共に大幅に増えており、実効性の検討に移行している傾向が見られる。

(3) 派遣時の海外安全対策研修について

前回比で大きな変動はなかったが、「派遣者本人のみ」を対象にした企業が47%、「派遣者および配偶者」が30%で合計77%。これに「希望者のみ実施する」3%、「資料あるいはDVD等を配布している」9%を加えると、派遣前に海外安全研修、教育を行っている企業数・比率は約9割に上る。特に、配偶者への研修を実施する企業が増えてきている。

図5 海外安全対策研修（外部研修を含む）の実施（複数回答可）



なお、未実施12社(8%)の理由は、「現地に任せているから」6社、「経費、人手等に余裕がない」5社、「どんな教育・研修を実施したらよいか分からない」4社、「適当な教材や講師が見つからない」2社など。

(4) 国外退避の有無、緊急事態対応の課題 (複数回答可)

国外退避経験の有無

87%の企業が海外拠点での国外退避を「経験した」と回答。事案別では「COVID-19の流行」75%、「戦争・紛争」41%、「クーデター・内乱」24%、「暴動・デモ」24%など。「戦争・紛争」は2023年30%から11ポイント増加しており、昨今の戦争・紛争が影響していると思われる。

緊急事態発生時の課題 (複数回答可)

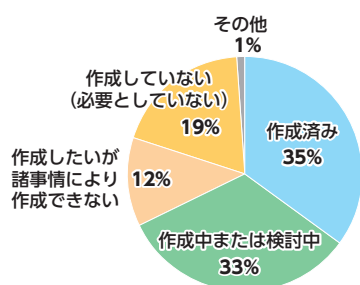
1位は「退避タイミング判断」66%、2位は「退避手順・手段」48%。3位の「本社との連携」42%は前回24%から大きく増加しており、本社と現地の意識や感覚の違いを課題と捉えている傾向がうかがえる。

(5) 東アジアの地政学リスクに対処 (今回の特別質問)

緊急退避計画の策定

「作成済み」35%、「作成中または検討中」33%と、合わせて68%であった。「作成していない(必要としていない)」は19%。

図6 東アジアの地政学リスクに対処するための緊急退避計画の策定



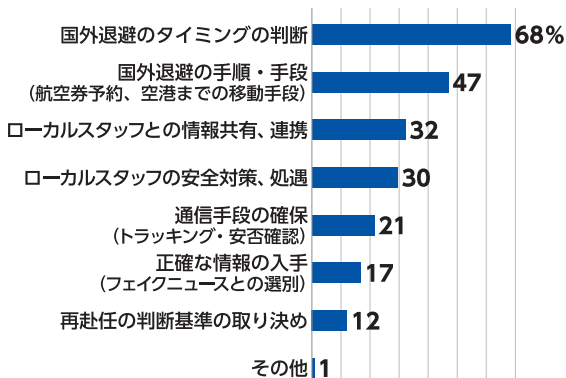
諸事情により作成できない理由

「緊急退避計画を作成したいが諸事情によりできない」と回答した企業は18社(12%)で、その理由は「人材確保ができない」、「知見、ノウハウがない」など。一定の経験のある人材確保、定期的な人事異動の問題が背景にある可能性が示唆される。

国外緊急退避をする場合の課題や懸念点

1位「退避タイミング判断」68%、2位「国外退避の具体的手順・手段」47%、3位「ローカルスタッフとの情報共有、連携」32%であった。

図7 東アジアで国外緊急退避をする場合の課題や懸念点(最大3個まで)



(6) 海外安全に関する問題点や悩みや課題など (自由記述)

49社から、52件の回答があった。

会社の方針や組織体制 (計35件)

体制全般 (6件)

- ・ 他社と比較して体制が不十分
- ・ 基本方針やマニュアルを国内外のグループ会社にスムーズに展開できるか課題
- ・ 海外安全対策の本社部門として、組織に対し十分な価値を提供できているか

経営資源（7件）

- ・ 専門組織がない、担当者不足
- ・ 海外安全対策の優先度が通常業務に比べ低い

情報の入手、発信（7件）

- ・ 正確な情報入手と分析力
- ・ 本社への報告漏れ、遅れ
- ・ 迅速な安否確認
- ・ 多言語対応

ノウハウ、実効性（7件）

- ・ マニュアルは作成しているが、有事にマニュアル通りに行動できるか不安
- ・ 組織が複雑なため、有事の際に機能するかが心配
- ・ 海外拠点と日本の時差対応
- ・ 駐在員、出張者のトラッキングと個人情報保護のバランス

判断基準（5件）

- ・ 緊急事態発生時のエスカレーションに対する退避の意思決定、退避のトリガー
- ・ 事務局が迅速に情報伝達し、経営層が的確、タイミングよく判断できるか

ガイドライン・マニュアル作り（3件）

- ・ 有事の従業員の安全確保と事業継続計画の策定
- ・ マニュアルをどこまで作り込むか。詳細すぎるとかえって使えなくなる可能性がある

海外安全に対する意識（13件）

- ・ 海外駐在員、海外拠点長と本社の温度差
- ・ 平時からの海外拠点とのリスクコミュニケーションの強化
- ・ ローカル従業員のさらなるリテラシー向上

その他（4件）

- ・ 海外安全に関する公的な指針がないため、全社的な取り組みにならないこと
- ・ 海外安全対策への AI の活用
- ・ 地球温暖化、現地ナショナリズム等、環境変化へどう対応するか

2025年度定点観測アンケートを終えて

今回 2025年度のアンケートでは、イラン・イスラエルの軍事衝突等、邦人の国外退避を伴うような複数の戦争・紛争が続く中、会員企業が引き続き海外安全体制を維持しつつ、緊急退避計画の策定・見直し等、緊急事態への対応検討が進んでいることが確認された。

その中で、多くの企業が、実際に駐在員、帯同家族の緊急退避計画の策定・見直しにあたって、判断基準、判断のタイミングに悩んでいることが分かる。

同じ企業の海外拠点であっても、駐在員とナショナルスタッフをオフィスビルに配置しているだけのケースから、一定規模の製造拠点を構えているケースまで、進出状況は様々であり、日本人駐在員の立場やステークホルダー、企業の社会的責任が異なるなど、それぞれに独自の判断が求められる状況が課題となっていることもうかがえた。

日外協としても、海外安全担当者の悩みや課題をタイムリーかつ的確に捉え、より有用な情報発信やネットワークづくりをしたいと思う。

末筆ながら、業務多忙な中、貴重なデータやご意見をいただいた会員の皆さまに、この場をお借りして感謝を申し上げます。

日外協 海外安全センター 主幹 山口 孝

報告書全文は日外協ウェブサイト
公開中

