

海外進出支援をする際の危機管理 対応上のポイントにはどのような ものがあるか

ポイント

企業が海外に現地法人を設置する場合や現地の企業などに資本参加する場合に、相手の国や地域が抱えているリスク（カントリーリスク、自然災害リスク、犯罪・テロ・誘拐リスクや感染症リスクなど）を十分に把握し、投資に見合った利益が得られるかを事前に検討する必要がある。

すでに進出している企業も、その国の政治・経済・社会情勢の変化や事件・災害の発生に伴い、損失・損害を被る場合があり、危機発生時を予想した事前対策と事後対応をまとめた、「海外危機管理対応マニュアル」の策定をお勧めする（各国の危機管理対応については、第3編各章を参照）。

1 カントリーリスクとは

カントリーリスクとは、日系企業による海外事業への投資（現地法人の設立や資本参加）や輸出入をする際に、相手の国や地域の政治・経済・社会情勢の変化に伴い、損失・損害を被ったり、資金が回収できなくなったりする危険の度合いである。

カントリーリスクの要因としては、「国家政策の転換や政権交代による法律や税制の変更」「国家財政の危機による国債（ソブリン債）の債務不履行や通貨の急落または急激なインフレ」「デモ・内乱・戦争に伴う政情不安」「外国企業に対する国民感情による暴動やストライキ」などがあげられる。

カントリーリスクは、世界のすべての国に存在し、主に民間の格付会社が具体的な数値や危険度を公表している。特に発展途上国や新興国が先進国より高いものの、先進国においても経済や社会情勢によっては、そのリスクが

一気に高まる場合もある。

2

国家政策の転換や政権交代による法律や税制の変更に伴うリスクの例

2012年に中国政府は最低賃金を前年比で平均10%以上、内陸部では20%以上も引き上げた。これに伴い、「人件費の上昇」に拍車がかかり、また、外資系企業の優遇税制廃止と相まって、利益の確保がむずかしくなった。

また、東南アジア諸国連合（ASEAN）などにおいても、現地の労働者保護を目的とした各種法令が次々と施行されている。最低賃金の法令に加え、残業時間の制限や女性労働者の産休に関する労働法など、新たな法令が目まぐるしく制定されているため、日系企業における労務管理上の課題が噴出している。

3

国家財政の危機による国債（ソブリン債）の債務不履行や通貨の急落または急激なインフレの例

2009年10月にギリシャで政権交代が行われ、財政赤字の隠蔽が明らかになった。従来、ギリシャの財政赤字はGDPの4%程度と発表していたが、実際には13%近くにふくらみ、債務残高も国内総生産の113%にのぼっていた。国債のデフォルト懸念が拡大して、ギリシャ国債相場が下落したほか、ユーロ相場や株価が急落するなど金融市場が大きく混乱した。この影響は他のユーロ加盟国にも波及しており、欧州経済全体に影を落とし、日本の輸出関連企業の収益を大きく圧迫する要因となった。

4

デモ・内乱・戦争に伴う政情不安の例

エジプトの政情不安は、2011年にムバラク大統領への退陣を要求して、エジプト反政府派が5万人規模のデモを展開。その後、モルシ大統領が就任す

るが2013年には軍によって解任され、再度、大規模なデモが発生している。いままでの大規模デモによって、日系企業の現地工場は操業停止に追い込まれており、現地駐在員の国外退避を指示した企業も出た。

5 日系企業に対する国民感情による暴動やストライキの例

日系企業では、中国に生産拠点を集中させるというリスクについて、強い意識を向けつつある。2012年には尖閣諸島をめぐる日中関係の悪化をきっかけに、反日デモが中国各地で発生し、日系企業の店舗や工場が甚大な被害を受けた。また、中国人従業員によるストライキも相次いで発生した。このため、最近では東南アジアに生産拠点をシフトする日本企業が増えており、こうした経営戦略は「チャイナ・プラスワン」と呼ばれている（第1編第2章【016】参照）。1つの国や地域に生産を集中させることは、生産コストの引下げにつながるメリットもあるが、暴動やストライキの回避といったリスク分散の戦略をとる日系企業は多い。

6 カントリーリスクの情報収集と補償

カントリーリスクに対応するには、相手の国や地域におけるリスクの実態を把握する必要がある。たとえば、日本格付研究所や格付投資情報センターでは、カントリーリスクの調査や情報提供を実施している。

また、多くの企業では、カントリーリスクの一部を補償する「貿易保険」を活用している。貿易保険は、輸出代金の回収不能や知的財産権を補償する貿易一般保険のほか、開発プロジェクトへの投融資の焦げ付きを補償する海外事業資金貸付保険があり、ほかにも、輸出手形保険、輸出保証保険（ボンド）、前払輸入保険、海外投資保険などがある。

日本では民間保険会社の参入が認められているが、現在では、政府出資の独立行政法人である日本貿易保険（NEXI）が高いシェアを占めている（第1編第4章【052】参照）。

(1) 地震リスク

地震・津波は環太平洋地域を中心に発生し、日本では2011年の東日本大震災があげられる。中国の四川大地震、インドネシアのスマトラ島沖地震、フィリピンのルソン島地震などは大きな被害をもたらした。

(2) 洪水リスク

アジア地域は洪水リスクが高い。2011年にタイで発生した大洪水は3カ月以上続き、進出している日系企業に甚大な被害をもたらした。被害総額は4,000億円といわれている。マレーシア、インドなどでも頻繁に洪水の被害が発生している。

(3) 台風・風害リスク

フィリピンには毎年20個程度の台風が襲来し、時に大きな被害をもたらしている。インドではサイクロンが発生し、全域に被害を及ぼしている。ベトナムなどのインドシナ半島では、毎年のように直撃する台風の影響による被害を受けている日系企業が多い。

(4) 雪害、落雷リスク

欧州や北米では雪害や落雷による被害が多く発生している。欧州の電害では、日系自動車工場の完成車置き場に電が落ち、車体が傷つく被害が発生している。

(1) 犯罪リスク

フィリピンはアジア地域のなかでも特に犯罪リスクが高い。社会に銃が蔓延しており、強盗などの犯罪が頻発している。また、テロ組織の活動も活発で、外国企業を標的とした脅迫事件や、外国人をねらった誘拐事件が発生している。

インドでは窃盗犯罪が多発している。特に都市部の商業施設や公共交通機関、観光地などではスリやひったくりといった犯罪が多発しており、外国人も被害に遭っている。悪徳商法やクレジットカード詐欺にも注意が必要である。

他のアジアの国々でも、ひったくりやスリ、置き引き、昏睡強盗などが多発しており注意は必要である。

(2) テロリスク

フィリピンにはテロ組織が存在するほか、アルカイダ系の国際テロ組織も活動しているとされる。マニラ首都圏を含む各地において、テロ攻撃のリスクが存在している。

インドネシアは、国際テロ組織アルカイダと関連がある東南アジアのイスラム過激派組織の活動拠点とされ、過去には外国人をねらった大規模な爆弾テロ事件が多発している。2002年のバリ島で発生した爆弾テロ事件では、日本人を含む202名が死亡した。

インドには複数のテロ組織が存在する。首都ニューデリーや商業都市ムンバイなどで大規模なテロ事件を起こしているのがイスラム過激派組織である。2008年11月に発生したムンバイ同時多発テロ事件では、イスラム過激派組織とみられるグループが市内の各地を襲撃し、外国人を含む170人以上が死亡した。

ミャンマーでは、過去に何度か犯行声明がない爆弾テロ事件や未遂事件が発生している。他のアジアの国は、国際テロ組織によるテロのリスクはミヤ

ンマーに比較して低い。

(3) 誘拐リスク

フィリピンにおいて誘拐は、過激派組織の活動資金を得るための有効なビジネスとなっている。外国人をねらった誘拐事件も起きており、多額の身代金を要求される。

インドは誘拐多発国に分類される。しかし、標的は主に地元の裕福な人物で、外国人をねらった誘拐事件は少ない。他のアジアの国は、誘拐リスクはインドに比較して低い。

9 感染症リスク

2003年に中国広東省で発生したとされる原因不明の肺炎SARS（重症急性呼吸器症候群）がアジアを中心に大流行した。また、H2N2亜型ウイルスによる1957年のアジア風邪、H3N2亜型による1968年の香港風邪の流行や、2013年3月には鳥インフルエンザA（H7N9）のトリからヒトへの感染が発生している。

インドネシアを含む東南アジアでは、食中毒にかかるリスクが高い。アメーバ赤痢や細菌性赤痢、コレラ、腸チフス、A型肝炎への感染が多発している。雨季には感染症を媒介する蚊が大量に発生するため、蚊が媒介するデング熱やチクングニア熱、日本脳炎に感染するおそれがある。

また、インドネシアは致死率の高い強毒性の鳥インフルエンザ（H5N1）のヒトへの感染と、感染による死者が世界で最も多い国である。

インドは衛生的な問題が深刻で、水、食料による食中毒が多発している。インドは発症したら致死率100%とされる狂犬病の感染も世界で最も多い。

【参考】日本格付研究所ホームページ <http://www.jcr.co.jp/>

格付投資情報センターホームページ <http://www.r-i.co.jp/jpn/>

〔損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント 高橋孝一〕