

元アフリカ駐在員が語る 海外進出のリスク管理

日本サプライマネジメント協会™ 理事長
上原 修



NPO 法人日本サプライマネジメント協会理事長の上原修氏は、1970～1980年代に、鉱物資源開発業の調達担当者として、アフリカのコンゴに5年間に渡り駐在した経験を持つ。現地で3度の紛争を経験するなど、海外で生命の危険を目の当たりにしてきた。上原氏にハイリスク国家や地域における企業のリスク管理について話を聞いた。

Q. いつ頃コンゴ民主共和国に住んでいたのですか？

1975年から3年間、1982年から2年間の合計5年間、銅鉱山開発のため、コンゴ民主共和国に駐在していました。当時は、モブツ大統領による独裁政権で、ザイール共和国と呼ばれていました。政情が不安定で1978年のコンゴ民族解放戦線（第2次シャバ紛争）を含め3回の紛争を経験しました。また、その当時から疫病、盗賊、民族、宗教、言語などすべての現象が予想を超えていました。

Q. 当時のコンゴではどんなことがリスクでしたか？

一番は紛争です。1978年の第二次シャバ紛争では、100人を超える外国人が犠牲になりました。政情、治安両面から悪化したため、撤退方針が余儀なくされました。

紛争以外には、病気も大きなリスクでした。ほとんどの駐在員はマラリアにやられました。その際、現地の医療も注意が必要でした。例えば、冗談みたいな話ですが、病気を治療するために祈祷師がいて、現地人には、その祈

祷師が怪我や病気の治療にあたるのです。ですから、医療スタッフは全員日本や欧米から来た医師に診てもらっていました。

また、使用人もあまり信用できませんでした。注意していないと、私物を盗まれる被害がよく発生しました。こうした信じがたいような日本との文化の差異は数えきれません。今年初旬に起こったアルジェリアの事件でも、内部にスパイがいたと言われていますが、十分に有り得る事だと思います。

Q. アフリカという遠く離れた地域での駐在を経験して、企業のリスクと個人のリスクについてどう考えますか？

企業の総務系の幹部は社員のリスクを最優先に考えているように見えますが、実際は社長の方針で変わることが多いと思います。広報は人命第一と発表しますが、現実には、企業経営として収益性が優先されます。その上で社員の安全を考慮する方向です。当時は、出発前から個人の生命は個人で責任を取る旨の証言をしました。日本本社にいる企業は側面援助しかできません。当時はインターネットや携帯電話がなかったので、なおさら援助は限

られていました。

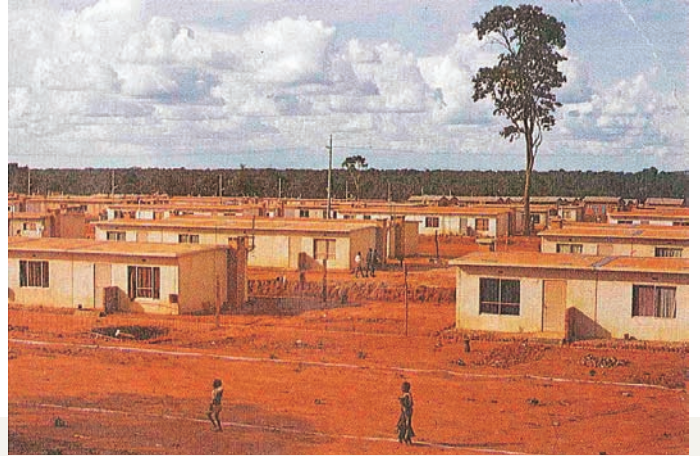
ただ推測になってしまいますが、こうした考えは、今もおそらく多くの企業の間であまり変わらないのだと思います。たとえ通信網が整っていても、リスクが顕在化した時は、断片の情報しか本社には伝わりません。危機が刻々と迫っている間、本社の対応を待つのは現実的ではないでしょう。海外ですから、どうしても本社からのサポートには限界があります。

従って、企業の海外操業拠点における個人のリスクは自分で防ぐことが基本です。企業ができる最大の支援は、進出前の社員教育だと思います。

Q. 当時の現地における日本政府や大使館の対応について教えてください

国民保護の観点から見ると日本は、欧米と比較して脆弱だと言わざるを得ませんでした。私がコンゴにいた時は、民間企業は政府の後押しや保護もなく、ほとんど素手で社員を派遣し、日本のために汗を流していました。

一方、欧州諸国の場合、旧宗主国という理念の下で自国民の生命、財産保護を明確な目的として民間企業を後押しし、モチベーションアップにつなげ



当時の駐在員社宅

ていました。コンゴはベルギーが旧宗主国ですが、コンゴ政府や国民から嫌われていたため、代わりにフランス軍や英米軍が外国人駐在員を守ってくれました。一方、日本政府は憲法の制約で手出しができませんし、それ以前に予算がありませんでした。外交はまさに政治そのものです。外交に弱い国は当然海外ではやっていけません。現在でも外国の政府と丁々発止渡り合える日本の外交官が育っているのかは疑問です。

「グローバル経済」という言葉をよく耳にしますが、国家間で外交がきちんとできている場合にのみ通用する用語だと思います。今回のアルジェリアのテロ事件で日本政府はアルジェリア政府とどのような外交交渉をしたのでしょうか。その検証から始めないと易々と海外には出ていけません。英仏政府に水面下で外交できる素地があるのは、旧宗主国や北アフリカ諸国との信頼があったからに他ありません。

Q. 今回のアルジェリアでのテロを含め、資源調達系の企業の多くが途上国を中心に海外進出しています。企業のリスク管理体制はどうすべきだと思いますか？

在外公館や領事館とコミュニケーションをとることは大切ですが、過度に頼ることは危険です。例えば、在外公館に駐在して軍事情報を収集する日本の駐在武官は、昨年時点で、アフリカ全土で2人しかいません。南米に至っては1人もいないのが現状です。

ハイリスク地域での駐在の際は、危機管理専門のコンサルティング会社のサポートが必要となります。できれば、外資系の民間企業を勧めたいと思います。

海外には、直接戦闘、要人警護、軍事警護を行う民間軍事会社 (PMSC: Private Military and Security Companies) が多くあります。

一方、企業内の対応としては、総務が窓口になるのではなく、経営企画や社長直属室がフロントラインで警備契約や軍事訓練、避難訓練をすることが求められるでしょう。日本人駐在員と現地駐在員を分けて管理することが重要です。現地人が日本人に牙をむくこともあるからです。家族の問題は危険を感じたらすぐに国外退避させるなど、本社の意思でなく現地経営陣が判断すべきでしょう。また、日本人駐在員のコミュニティ、日系企業の集会など日系社会ができている場合は、定期的な日本人会に参加することが安全

管理の上でも大切です。日系企業の横のつながりが功を奏すのです。

Q. 派遣する社員への教育についてはどうすべきですか？

会社には、教育に十分な予算を付けて、徹底して事前準備をして欲しい。安全管理のマニュアルとともに言語の習得も重要です。流暢になれと言っているのではなく、せめて自分を守る用語や生活用語を現地語で暗記する必要があります。駐在員は決して華やかな仕事ではありません。地球人として海外に貢献する気概を持って欲しいと思います。



Profile

上原 修 (うえはら・おさむ)
特定非営利法人日本サブライマネジメント協会 TM 理事長。日本鉱業株式会社 (現: JX 日鉱日石ホールディングス株式会社) にて購買部に勤務、コンゴ鉱山開発会社アフリカ現地駐在、本社購買部国際購買担当部長、日本鉱業ニューヨーク事務所長を歴任。MBA 経営学修士。現在、パリ商科大学院 (ESSEC) や法政大学大学院で教鞭を執る。

中東におけるプロジェクト・リスク ～なぜプロジェクトは失敗するのか～

マーシュブローカー・ジャパン
大野紳吾



海外進出企業が恐れなくてはならないリスクは、テロや紛争などのカントリーリスク、あるいは地震や洪水などの地政学的なリスクだけではない。文化や、考え方、経済的価値観が異なる国で仕事をするということは、それ自体がリスクと言っても過言ではない。米系の建設エンジニアリング会社に長年勤務した経歴を持つマーシュブローカー・ジャパンの大野紳吾氏に、自身の経験を通じて得られた海外業務でのリスクマネジメントについて解説してもらった。

1. はじめに

私は、前職では石油コンビナート、発電所、ダム、空港、港湾などの建設を請け負う世界最大級の総合建設会社に勤務し、2005年から7年間、中東のカタールに滞在しました。発注者側のプロジェクトマネージャーとして、多くの空港建設プロジェクトに携わりました。カタールで様々なコントラクターとの案件を経験するにつれ、大型プロジェクトを遂行するにあたり様々なリスクが存在し、そのリスクへの対策を十分に講じなかったために、非常に大きな負のインパクトを被ってしまったケースを実際にこの目で見てきました。同じプロジェクトを同じ条件で業務を遂行しているにも関わらず、首尾よく成功させるコントラクターと失敗続きのコントラクターが存在します。現職のプロジェクト案件のリスクマネジメント戦略構築を支援する立場で、プロジェクトが抱えるリスクのうち、特にコントラクターに潜むプロジェクト失敗の要因になり得るリスクについて解説します。

2. カタール国

カタールという国について、1994年サッカーワールドカップ最終予選の「ドーハの悲劇」あるいはアルジャジーラテレビがある国としてご存知の方も

多いのではないのでしょうか。世界第3位の天然ガス埋蔵量を持ち、秋田県とほぼ同じ国土面積に総人口約190万人が暮らしています。GDP(国民総生産)を25万人のカタール人で割ると約70万ドルとなり、経済的に非常に豊かな国です。カタール人は、敬虔なイスラム教徒(スンニ派)で高等教育を受けている人が多く、国内ビジネスではアラビア語と英語の両方が使われています。

以前は真珠養殖くらいしか産業のない「世界一退屈な町」と呼ばれたこともありましたが、1995年にハマド現首長が無血クーデターを起こし、実父の前首長

より政権奪取。石油と天然ガス資源開発を中心に近代化を進め経済発展を遂げました。ペルシャ湾を挟んだ対岸にイランを擁し、米中央軍の司令部を国内に持つなど反米勢力の標的になる地政学的リスクは依然としてあります。しかし、カタール国民に資源収入から得た富の再分配を着実にやっている現首長の人気は高く、カタール国内の政情、治安、共に安定していると言われています。

3. プロジェクトが失敗に…事例紹介

私がカタールに滞在期間中、実際にあった事例をいくつか報告します。

事例① ある中国のコントラクターが、発注者が心配するほどの低価格で建築工事を受注した。すぐに本土から中国人技術者と中国人作業員を動員して着工したが、海外プロジェクト経験者も少なく、発注者とのコミュニケーションもままならない状況であった。しばらくして、コントラクターが、設計図の承認を取らないまま工事を開始。これを見た発注者側は、コントラクターは契約上の要求品質を満たしていないとして、工事の一時中断を指示。コントラクター側は、コントラクターとしてリスクを取ることで指示に応ずる必要はないと反論した。お互いの主張が平行線をたどる中、激しい討論が繰り返され、最終的に発注者側がコントラクターの行為を契約不履行として契約解除を通告した。

事例② アブダビ(UAE)の中堅コントラクターは、常に顧客志向が強く、口頭での設計変更の指示にも迅速に対応するような会社であった。工期も半ばを過ぎたある時、発注者側の担当者が交代した。それまでコントラクターは口頭による指示のもと設計を変更しながら工事を進めていたが、その日から一転、発注者は既に完成した工事部分についても設計変更記録がないとしてコントラクターに施工のやり直しを要求。さらに、設計図通りに施工していないことを理由に発注者からの支払いも止められた。この一件によりコントラクターの資金繰りは著しく悪化し、下請業者及び従業員の給料の不払いが発生、企業としての市場の信用も失った。

事例③ 非常に厳しい契約工期で内装工事を受注したドイツのコントラクターは、工事完成が遅れると巨額の遅延金を払うことになるので、少しでも工事が遅れそうになるとそれを発注者や他のコントラクターに責任転嫁し続けた。ところが、着工して半年以上経ても工事が前に進まず、遅れは自社の責任ではないと主張するこのコントラクターに対し、発注者はなんとか工事を前に進める為に協議の場を提供した。それでもなおこのコントラクターの強固な態度は変わらず、その後、このコントラクターは契約不履行を理由に契約を解除された。