

日本企業が取り組むべき海外セキュリティ対策



国際政治アナリスト 菅原 出

2015年に入ってから、国際メディアを賑わす大規模テロが、1ヵ月も間を置かず世界各地で次々に発生している。ここまでテロの脅威が増大し、世界が不安定化している状況は、過去に記憶がないほどである。武装集団等によるテロや誘拐、深刻化する内戦や政治的な暴動など、海外に進出する企業にとっての脅威は多様化しており、国際情勢はますます混沌としている。そうした中、中東や北アフリカ地域の治安情勢の不安定な国々に進出する日本企業は、どのように社員の安全を確保すべきなのだろうか。

国ごとに異なる個別の脅威を分析する

海外でのセキュリティ対策を考える上で、最も重要な点は「自分たちにとっての脅威は何か」を正確に知ることである。「中東や北アフリカ」と一口に言っても、進出する国によって政治的・社会的安定性に大きな差があることは言うまでもない。同じようにイスラム過激派のテロが発生している国であっても、例えば中央政府が崩壊して国家の治安機関が機能していないリビアと、強力な軍隊がテロ対策を行っているエジプトでは、状況は大きく異なる。

最近のシリアやイラクでも見られるように、リビアのように国家の治安機関が弱い場合には、テロ組織は一定のエリアを支配して聖域化し、そこを拠点として大胆なテロ攻撃を行う傾向が強い。治安機関の存在が攻撃を抑止する力を持たないため、テロ組織は政府の施設やインフラ施設などを堂々と大胆に襲撃することができる。

一方でエジプトのように治安機関が基本的にはテロ組織よりも圧倒的に強い場合には、テロ組織は地下に潜ってゲリラ活動を行うしかなくなるため、自分たちの姿を見せずにゲリラ的な攻撃を行うようになる。そこでエジプトでは軍の施設やキリスト教の教会などを狙った爆弾テロが頻発している。

このようにその国の歴史的、地理的な要因や様々な近隣の国際関係などから、国家の政治的・社会的安定性は異なり、テロリストの活動のあり方やテロの手口も異なってくる。「中東やアフリカ」と言っても国ごとに異なり、「テロ」と一口に言ってもその形態はそれぞれ異なるため、進出する国の状況をしっかりと分析しなくてはならない。

たとえ同じ国でビジネスをする場合でも、活動する地域や活動内容によって脅威は異なる。ナイジェリアを例にとると、大都市ラゴスのビジネスの中心部に滞在し、24時間体制の警備の行き届いたホテルに住み、少人数でオフィスに勤務する場合と、例えば南部の地方空港から一時間以上車で走らないといけないような市街地から離れたプラント施設内のキャンプで生活するのでは、自ずと脅威は異なってくる。

前者の場合は、都市部で多い武装強盗や裕福なビジネスマンを狙った誘拐などに気をつける必要があり、テロと言っても2013年9月にケニアのナイロビにある大型商業施設ウェストゲートで発生した武装襲撃のような、不特定多数の市民が集まり警備の手薄なソフトターゲットを狙ったテロに対する警戒が必要である。

一方、郊外のプラントなどの場合は、アルジェリア・イナメナスの人質テロ事件のような大規模な襲撃テロを最悪事態として想定する必要があるだろう。

このように自社の活動に応じて想定される脅威は異なるので、自社でセキュリティ・サーベイを実施して、自分たちが脅威に遭遇する可能性＝リスクを可能な限りリストアップし、深刻なリスクから優先順位をつけてリスクの絞り込みをする必要がある。

この脅威分析、リスク評価を綿密に行い、「自分たちの活動に対する脅威やリスクは何なのか」をしっかりと認識することが何よりも重要である。

重要なのはハードよりもむしろソフト

リスクの割り出しができれば、それぞれのリスクにどのような対策があるのかを検討する。オフィスなどへの侵入盗対策には、フェンス、ゲート、アクセス・コントロール、監視カメラ、常駐警備の導入など、脅威に応じて機械警備システムや物理的な警備サービスが存在する。がんのリスクにがん保険があるように、セキュリティ・リスク毎に各国のセキュリティ会社が各種サービスを提供している。

しかし、重要なのはこうした物理的な警備、すなわちハードの部分よりもむしろ、ソフトの部分である。監視カメラはついていたとしても、それをコントロール・ルームでモニタリングしている担当者が居眠りをしていたら、システムは機能しない。警備員が常駐していたとしても、全くモラルもなく教育や訓練も受けておらず、強盗団に友達でもいたら

筆者紹介

国際政治アナリスト、危機管理コンサルタント

1969年東京生まれ。中央大学法学部政治学科卒。平成6年よりオランダ留学。同9年 アムステルダム大学政治社会学部国際関係学科卒。国際関係学修士。在蘭日系企業勤務、フリーのジャーナリスト、東京財団リサーチフェロー、英国系危機管理会社 G4S Japan 役員を経て現職。

米国を中心とする外交、中東の安全保障やテロリズム、インテリジェンス研究が専門。外交・安全保障分野の若手実務者育成にも尽力しており、大学生や若手社会人を対象にした「外交・安保サマー・セミナー」の代表世話人をつとめる。

著書は『アメリカはなぜヒトラーを必要としたのか』（草思社）、『外注される戦争—民間軍事会社の正体』（草思社）、『戦争詐欺師』（講談社、第8回新潮ドキュメント賞の候補作品）、『秘密戦争の司令官オバマ』（並木書房、2013年）、『リスクの世界地図』（朝日新聞出版、2014年）、『海外進出企業の安全対策ガイド』（並木書房、2014年）など多数。本格的な地政学リスク分析で定評のある会員制ニュースレター『ドキュメント・レポート』も発行している。

逆に脅威になってしまう。

防弾車両を導入したとしても、運転手が十分な訓練を受けていなかったり、運転が乱暴であれば、逆に交通事故のリスクを高めることになってしまうだろう。

また車両のメンテナンスが行き届いていなければ、必要な時に車に燃料が足りなかったり、部品が故障して走らないかもしれない。

海外でセキュリティ対策を導入する際には、特にこうしたソフト＝運用の細部を重視して、業者に丸投げすることなく、常に細部の確認を怠らないことが重要である。

行動・生活上の規則の重要性

オフィスや住居などの建物であればセキュリティの完備された施設を選択することができるが、強盗、誘拐リスクの高い外出時や移動時のセキュリティ対策はどうすればいいのだろうか？教科書通りの答えだと、“移動時に身辺警護などのセキュリティ・エスコートをつける”となると思われるが、よほど治安の悪いイラクのような国でない限り、移動時に身辺警護をつけるような潤沢なセキュリティ予算を持っている日本企業は少ないだろう。

そこで対策として考えられるのは、移動範囲や時間帯などを含めた行動や生活上の注意事項を赴任者に徹底させることである。

すでに脅威分析やリスク評価の段階で、これから駐在者が活動する地域やエリアにおける犯罪の傾向や警戒が必要な危険な場所についての情報は収集しているはずである。こうした情報を基に、犯罪が多発するエリアを、「立ち入り禁止区域 (no-go zone)」と設定したり、「夜7時以降はこのエリアには行かない」といった時間制限の規則をつくるとよい。

赴任者に周知徹底させるために、「立ち入り禁止区域」をマッピングした地図や行動に関する約束事を明記した「渡航のしおり」などを作成することが望ましい。「しおり」には緊急事態発生の際の連絡はどこにすればいいのか、救急医療機関、警察や日本大使館の連絡先等も明記しておく必要があるだろう。

また赴任者が空港に到着したら送迎は誰がどのように行うのか？出迎え者とはどのように連絡をとるのか？移動はどうするのか？どこで誰に必要な連絡を入れるのか等の手順についてもセキュリティの観点から綿密な計画を立て、「しおり」に記載しておくことよい。こうした細部の手順をしっかりと作り、赴任者に徹底させることが重要である。

さらに当該国で通信可能な通信機器を必ず赴任者に携帯させることも忘れてはならない。持参する携帯電話がこれから訪問する国で使えるのか、といった細かいことを必ず出発前に調べるのが重要である。

行動や生活面での規則を徹底すると同時に、移動手段や移動の管理にも気を配る必要がある。多くのハイリスク国において、劣悪な道路状況や運転マナーの悪さ等から、交通事故は深刻なリスクとなっている。そうした国に赴任する場合、自宅と会社の日々の通勤な

ど、車両での移動には一定のリスクが伴うため、赴任者の命を運転手に託すことになる。

また車両での移動時に強盗などの被害に遭う確率が高まるので、不審車の接近を受けた場合の対処や、狙われやすい駐停車時の安全確認など、運転手の対応が危険を回避したり、危機に対処する上で非常に重要になる。そこで運転手やレンタカー会社の選定は“セキュリティ対策”の一つとして重要視し、必要に応じて運転手にセキュリティ・ドライビングの訓練を受けさせるなど、安全運転向上のために能動的に取り組む必要がある。

赴任者にはセキュリティ訓練を！

その上で、現地に派遣される社員一人ひとりがその国を訪れる前に、その国における脅威がどのようなものなのか、何に気をつけなくてはならないのか、緊急時にはどのような行動をとらなければならないのかについて、しっかりと認識していることが重要である。

セキュリティ会社などから講師を招いて一般的な海外安全セミナーを導入している会社は多いと思われるが、こうした一般的な安全対策のレクチャーに加えて、赴任する国に特定したセキュリティ・セミナーも導入することを推奨したい。

ハイリスク国で多い強盗や誘拐の脅威に対しては、赴任者一人ひとりが、自身に襲いかかるかもしれない脅威を理解し、行動を律して生活することが求められる。そのためにも赴任前に、これから行く国がどんな国なのか、どのような脅威やリスクがあるのかを学び、自身がこれから置かれる状況をしっかりと認識する機会をつくる必要がある。

と同時に会社としてそうしたリスクに対してどのような対策を講じているのか、セキュリティ対策の意味や緊急時の行動について、赴任者に理解を深めてもらうことも重要である。

先に述べた「渡航のしおり」に記載しているような注意事項を、赴任前の講習の中でしっかりと伝え、一人ひとりに理解させる形でもよい。また現地で想定される脅威について議論し、「こんな事態が発生したらどう行動したらいいか」をシミュレートしながら対応策について意見を出し合うような議論をするのも効果的だ。

さらにこうした講義形式の講習に加え、実際に身体を動かして危険から身を守る動作や、強盗や誘拐を疑似体験するような体験型のセキュリティ訓練に参加することもお薦めしたい。

イナメナスでの悲惨な人質テロ事件以降、日本企業でも漸くこうしたセキュリティ訓練の必要性が見直され、導入を検討する企業が増えている。

筆者はかつて英国のセキュリティ会社が提供するジャーナリスト向けの総合危機管理訓練を受けたことがあるが、4日間のコースの内容は、「銃弾に対する脅威から身を隠す基本動作」「拳銃からライフルまで銃声の聞き分け方」「爆弾の脅威への対処法」「地雷原からの脱出法」「地図とコンパスを使ったナビゲーション方法」「違法検問所での対応法」「救命救

急法」「誘拐疑似体験」など、危険地・紛争地で遭遇する様々なリスクとその軽減策を盛り込んだ極めて実践的な訓練であった。

業界用語では「敵対的環境下でのセキュリティ意識向上訓練（Hostile Environment Awareness Training：HEAT）」と呼ばれるこの種のセキュリティ訓練は、銃器を用いた強盗や武装集団によるテロや誘拐など、日本では通常体験することのない危険地域での脅威を疑似体験することで、その脅威の一端を体感し、「こんな被害に遭いたくない」という気持ちを参加者に芽生えさせる上で非常に有効である。

銃声や爆発音を聞いて迅速に身を伏せたり、強盗に襲撃された際に抵抗せずに金品を手渡すことの重要性などは、頭では理解していたとしても実際にそうした事態に遭遇した場合、咄嗟に身体は動かないものである。

しかし一度こうした訓練を受け、疑似体験をしておくことで、身体が覚えていて動ける、すなわち助かる可能性もそれだけ高まると考えられている。そして何よりも、こうしたハードな体験を通じてセキュリティに対する意識が高まり、「自分の身は自分で守る」という姿勢が強化されることが、こうした訓練の最大の狙いである。

いずれの国であっても、基本的に中東や北アフリカに赴任させる前には、講義形式の安全講習に加え、こうした体験型のセキュリティ訓練を導入することを推奨したい。

戦争・暴動などの政治リスクへ備える

最後に最近の中東や北アフリカで要注意な政治不安による社会秩序の乱れや治安悪化のリスクについて触れたい。同地域では多くの国々が歴史的に国家としての一体性を維持するのが困難で、近隣諸国の情勢などをを受けて急速に国内の治安が悪化する危険性を内包している。

ここでは筆者が2012年4月に南スーダンに滞在中に体験した軍事紛争と緊急退避の事例から、政情不安とその対策について考えていきたい。

南スーダンは2011年7月にスーダンから分離独立したばかりの世界でもっとも新しい国家の一つだが、それまで同じ国だった北部のスーダンとは独立以降も断続的に紛争が発生していた。油田の多くが南スーダンにあるものの、石油の精製施設や積み出し港が北のスーダンにあるため、当時は南北スーダンが石油収入の配分をめぐるいがみ合い、北スーダンが原油のパイプラインを閉鎖したため、南スーダンは原油を輸出することができず、両国間で小競り合いが起きていた。とりわけ国境付近で小規模な武力衝突などが発生していた。

筆者は2012年2月～4月に南スーダンの首都ジュバから北に600キロ程のところにあるスーダンとの国境に近いマラカルという町に滞在していた。ある国際協力機関の宿営地を建設する仕事に携わっており、少数の北欧人と一緒に現場の作業を管理する立場にいた。

当時は国境付近で時折小規模な衝突が起きる程度で、マラカルはまだ平穏を保っていた。

実際2月に現地入りした頃は、マラカルは平和そのもので、国境紛争が発展して国全体に影響が及ぶなどとはまったく想像もできない状況だった。首都とマラカルを繋ぐ商業機も一日2便飛んでおり、移動も容易だった。

しかし4月に入った頃から政治交渉が決裂し、徐々に国境周辺での紛争がエスカレートし始めた。それでも当時はまだ紛争は国境地域だけにとどまり、他の地域のビジネスに影響が出るとは考えられていなかった。我々の建設現場も、完成間近だったこともあって、「引き渡しまで残る」決断が下されていた。

しかしその後状況はさらに悪化し、スーダン軍が航空機で南スーダン軍に攻撃を加えるようになった。当初は南スーダン軍の部隊の最前線が空爆されていたただけだったが、徐々に最前線の部隊を支える後方の基地や補給ラインが狙われるようになり、実際に軍事衝突が起きている地域から遠く離れた軍事拠点にまで空爆が拡大されるようになった。

我々の滞在していた場所は国境の紛争地からは70キロくらい離れており、身の危険を感じるような状況では全くなかったが、紛争が拡大するとまず経済活動に影響が出始めた。特にスーダン軍による空爆が拡大すると、民間商業機が飛ばなくなった。脅威見積りが甘かったのだが、予想より早く民間航空機会社がフライトをキャンセルすることは、こうした地域で活動する際の教訓として心得ておくべきだろう。商業機が飛んでいるうちに早めに退避することが推奨されるのはこのためである。

また、燃料、水、食糧の入手が困難になっていく。特に我々が滞在していた宿営地では発電機用のディーゼルが市場から消えたために、深刻な燃料不足に陥ってしまった。燃料のような戦略的に重要な物資は、戦争が激化すると真っ先に軍が取ってしまい、民間は買えなくなってしまう。しかも、民間商業機が止まり物流が滞ったため、とりわけ首都から遠く離れた地方には生活に不可欠な物資が行き渡らなくなった。

外務省が暴動やデモが発生する国では、2週間程度の備蓄を呼びかけているのはこのためである。

当時の筆者の日記では4月16日に国連平和維持軍(PKO)の基地にスーダン軍の空爆が及ぶようになり、民間人の死者も発生していた。我々が滞在していた国際機関の宿営地は、国連の基地の近くにあったため、空爆の対象になる可能性が出てきた。

政府関係施設や軍事施設は、紛争時には標的になり、平時にもテロの標的になりやすいという教科書通りの教訓も、この事例から裏付けられた。

さらに紛争のエスカレートと共に、各地で兵士のリクルートが活発になり、戦地に送られる若者の結団式のようなイベントが開催され、町が一気に戦争モードに変わっていった。実は我々の現場にもスーダンと民族的に近いアラブ系の労働者がいたのだが、南北間の対立が高まると、それまでは何でもなかった現場の労働者の中で民族感情が高まり、北スー

ダン系民族の労働者が暴行を受けるといった事件も発生した。

特に民族や宗教が絡む紛争の場合、民族感情や宗教感情が高まり、過激な反応が生まれる危険性があることに注意が必要である。とりわけ当時は国際社会が北スーダンの行動を正当化するような政治的な立場をとり、南スーダンに対して自制を求めたことにより、南スーダン人の西側諸国に対する反発が強まったことから、現地にいた我々は肩身の狭い思いをすることになった。

こうした政治的な動向が身の安全に直結することを、この事例は明確に物語っている。ここからも政治情勢を含めた脅威情報分析の重要性は、強調してもし過ぎることはないほど重要だと言える。

最後に、現場の引き渡しを完了した我々はチャーター機で首都ジュバまで戻ることになったのだが、紛争が拡大する中で、「危険」な地域まで飛行機を飛ばしてくれる会社やパイロットが激減した。我々は凄腕の旅行エージェントを雇っていたが、それでもチャーター機の手配に難航した。一度は手配した飛行機が直前に軍に接收させられてしまった。また、パイロットに対して危険を顧みずに飛んでくれるインセンティブを与える必要があり、最後に効力を発揮したのは現金であった。「その場で〇〇USドル支払う」という条件でやっと我々を迎えに飛行機を飛ばしてくれたのである。

ここから“非常時には現金、特に米ドルが効力を発揮する”という教訓が得られる。私はこの経験以来、途上国に行く人には最低1,000ドルは「エマージェンシー・マネー」をとして持参するようにアドバイスしている。

また、日本にいと「国外退避」ばかりを考えがちだが、紛争地では国内移動自体が困難になるため、国内の移動手段を確保することのできる強力なコネクションを持った有力者やエージェントを押さえておくことが重要であることを、この事例は教えてくれる。

社員のセキュリティ意識向上こそ最高のセキュリティ対策

今、世界は大きな変動期を迎えており、多くの中東・北アフリカ諸国が政治的に不安定な状況に陥っている。しかしそうした不安定な中で発生する様々なリスクをマネージることができれば、新しい時代の新しい機会をものにする 것도可能となろう。

繰り返すが、セキュリティ対策でもっとも重要なことは、自分たちの事業・活動に対する脅威をしっかりと知ることである。そして、どうしたらいいのか、何をしてはいけないのか、非常事態発生時にはどのような行動をすべきかを、現地赴任者に理解させることである。社員一人ひとりのセキュリティ意識を高めることが、長い目で見れば最も効果的なセキュリティ対策になる。

*本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、中東協力センターとしての見解でないことをお断りします。