

海外リスクセンサー

ロシアのウクライナ侵攻と今後のリスクシナリオ

対象地域

東南アジア・大洋州		米州（含む中・南米）		中東・アフリカ	
東アジア・南アジア		欧州	✓	その他の地域および世界	

レポート要旨

- ロシアによるウクライナへの全面侵攻（2022年2月24日）に端を発するウクライナでの戦争は局面が大きく変わりつつある。ロシア軍はウクライナ北部などに展開していた部隊を再編し、ドネツク州（Donetsk）とルハンシク（Luhansk）州の東部二州の制圧にリソースを投入し、ウクライナ軍はこれを阻止・奪還する構えである。ウクライナのイエェルマーク（Andriy Yermak）大統領府長官は「戦争の第二段階が始まった」と述べ、ゼレンスキー（Volodymyr Zelenskyy）大統領も「ロシア軍がドンバス（Donbass）での戦いを始めたことを確認」したという。またロシア軍はドンバスに加えて、ウクライナ南部の完全支配にも言及している。
- ドンバスでの戦いを含む、今後のウクライナでの戦争はいくつかのリスクシナリオが考えられる。各国の専門家やメディアの分析・見通しをまとめると、次の6つのシナリオが抽出できる。
- 最も蓋然性が高いのは、戦争が決定的勝敗や停戦合意がないまま数ヶ月・数年にわたって継続する「**戦争の長期化・泥沼化**」である。同様に、ロシア軍が東部二州、マリウポリ（Mariupol）を含む東南部、南部の一部の支配を確立する「**ウクライナの分割**」も蓋然性が高い。
- ロシアまたはウクライナのいずれの決定的勝利は難しいと考えられる。対ロシア制裁が緩和されるのは「**ロシア軍の撤退**」シナリオだが、これはプーチン大統領が退場した場合のみ実現されるだろう。ロシアが全面侵攻初期に目指していた首都キーウ陥落やゼレンスキー政権転覆を通じた「**ロシアの完全勝利**」、すなわち事実上のウクライナ併合も容易ではない。
- 期待される「**停戦合意**」はウクライナの状況を抜本的に改善するものにはならないだろう。停戦合意により、正規軍による大規模な戦闘は抑制されるものの、ロシア軍の大幅撤退は現実的ではなく、停戦合意下でグレーゾーンの戦争・ハイブリッド戦争が進行するだろう。
- 戦線がウクライナ以外の「北大西洋条約機構（North Atlantic Treaty Organization: NATO）」加盟国に拡大する、もしくはNATOが参戦する「**戦線拡大**」シナリオをロシアは望んでおらず、蓋然性は低いだが、誤算や事故により実現する可能性が否定できない。

レポート構成

1. ロシアのウクライナ侵攻：現状	1
2. 今後の見通しとシナリオ	3
バックデータ：ウクライナでの戦争に関するリスクシナリオ	6

1. ロシアのウクライナ侵攻：現状

（1）「戦争の第二段階」：ドンバスの戦い

ロシアによるウクライナへの全面侵攻（2022年2月24日）に端を発するウクライナでの戦争は局面が大きく変わりつつある。ロシア軍はウクライナ北部などに展開していた部隊を再編し、ドネツク州（Donetsk）とルハンシク（Luhansk）州の東部二州の制圧にリソースを投入し、ウクライナ軍はこれを阻止・奪還する構えである。

ウクライナのイェルマーク（Andriy Yermak）大統領府長官は「戦争の第二段階が始まった」と述べ、ゼレンスキー（Volodymyr Zelenskyy）大統領は4月18日に公開した動画で、「ロシア軍がドンバス（Donbass）での戦いを始めたことを確認」し、これは「ロシア軍は長い時間をかけて準備してきた」ものであるという。

ロシアのセルゲイ・ラブロフ（Sergei Lavrov）外相は4月19日、インド・トゥデイ・TVチャンネルで「この作戦の新たな段階が始まり、特別作戦全体においても重要な瞬間になると確信する」と述べた。

ロシア軍はウクライナ南部の完全な支配にも言及している。ロシア軍中央軍管区のミネネカエフ（Rustam Minnekaev）副司令官は4月22日、ウクライナ侵攻の目的として、初めて南部の完全支配を明言した。「特別作戦の第2段階が始まって以来、ロシア軍の任務の1つはドンバスとウクライナ南部の完全な支配を確立（establish full control over the Donbas and southern Ukraine）すること」であり、「これはクリミアへの陸上回廊を提供することになる」。また、「ウクライナ南部の支配は、ロシア語話者が抑圧されているトランスニストリア¹へのもう一つの経路である」とも述べた。これは、ウクライナ南西部の港湾都市オデーサ（Odessa）を含む黒海沿岸部の制圧を意味すると思われるが、短期的には困難と考えられる。

（2）開戦からの推移²

ロシア・プーチン（Vladimir Putin）政権は2022年2月24日、ウクライナ領土に全面侵攻した。ロシア軍はウクライナの北部、北東部、東部ドンバス地方、南部クリミア（Crimea）半島の4方向から、国境付近に展開した部隊のほぼすべてを投入した。

開戦前、ロシア軍は短期間（数日間）での首都キーウ（Kyiv）³制圧とゼレンスキー政権排除が可能との見通しを持っていたと思われるが、ウクライナ軍・国民の抵抗にあい、短期決戦を放棄した。

¹ モルドバ東部の沿ドニエストル共和国のこと。1992年5月から7月にかけて、モルドバと沿ドニエストル共和国で武力衝突が発生している。

² 開戦からの推移はジョンズ・ホプキンス大学のエリオット・コーエン（Eliot A. Cohen）の分析を参照した。コーエン曰く、ドンバスの戦いはウクライナにおける戦争の「第4段階目」だという。第1段階は開戦直後に予定していた（が失敗した）短期決戦でのキーウ制圧とゼレンスキー排除、第2段階はキーウを含むウクライナ北東部・東部・南部の広範囲にわたる制圧、第3段階はウクライナ北部からの撤退とマリウポリ制圧である。Eliot A. Cohen, “This Is the War’s Decisive Moment,” The Atlantic, April 13, 2022. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/04/ukraine-russia-war-consequences/629541/>

³ 日本政府は3月31日、ウクライナとの一層の連帯を示すため地名をウクライナ語に近い表記に変更すると発表したことから、本レポートでも準拠する。

全面侵攻から約1ヶ月を経た3月下旬時点で、ロシア軍はウクライナ軍の激しい抵抗にあり、キーウを制圧できなかった。ロシア国防省は3月25日、軍事作戦の第1段階を完了し、ウクライナ東部のドンバス地方に作戦を集中することを明らかにした。またロシア国防省は3月29日、首都キーウや北部チェルニヒウ（Chernihiv）正面の作戦を縮小することを明らかにし、展開中のロシア軍は同正面から後退した。攻勢を強めていたウクライナ軍は4月2日、首都キーウ近郊のイルピン（Irpin）・ブチャ（Bucha）・ホストーメリ（Hostomel）及びキーウ州を奪回したと発表した。

プーチン大統領は2022年4月10日までにウクライナ作戦全体の司令官に、南部軍管区司令官のドゥボルニコフ（Aleksandr Dvornikov）上級大将を任命した。同大将は、シリア内戦対応の初代司令官として2015年9月から16年6月の間、現地で作戦の指揮を執り、同大統領から高い評価を受けていた。ロシア軍は、同大将の就任により作戦指揮の統一を図り、ウクライナ東部ドンバス地方や南部を中心に戦闘力を集中させ、戦果を拡張するとみられた。

実際、ロシア軍はキーウ近郊の北部戦線から撤退後、クリミア半島へ陸路で接続できる南東部の要衝マリウポリ（Mariupol）市への攻勢を強め、同市の大半地域がロシア軍に占拠されている。プーチン大統領は4月21日、（マリウポリの）「解放作戦が成功」と述べ、事実上の制圧を宣言したが、ウクライナや米国などはウクライナ軍による抵抗が続いているものとしてこれを否定した。

いずれにせよマリウポリのウクライナ軍の抵抗は限定的であり、他地域からの支援は困難であることから、ロシア軍はマリウポリや近郊の部隊をドンバス地方に投入中・予定とみられる。

東部戦線は、ウクライナ軍にとって決定的ではないにせよ不利な状況にあるとの見方がある。戦闘が都市型のゲリラ戦や携行可能な対空ミサイル・地対空ミサイルが効果的ではないオープンな地上戦に移行するからだ⁴。加えて、ロシア軍はなだらかな平原で大規模かつ機動力のある戦力を展開できるとの見方もある。しかし、ロシア軍は、北部に展開していた部隊の転用や損耗した部隊の再編等には時間を要することや、予備役を投入するとしているものの戦闘能力には制約を受けるとみられることから、決して盤石な態勢をとれるとは限らない。

⁴ Eliot A. Cohen, “This Is the War’s Decisive Moment.”

2. 今後のリスクシナリオ

ドンバスでの戦いを含む、今後のウクライナでの戦争はいくつかのリスクシナリオが考えられる。各国の専門家やメディアの分析・見通しをまとめると、次の6つのシナリオが抽出できる。

【図表1： ウクライナでの戦争のリスクシナリオ】

シナリオ	概要	対露制裁	相対的蓋然性
ロシア軍の撤退	ロシア軍が全面侵攻（2月24日）以前の実効支配地域、すなわちクリミア半島と東部二州の一部まで撤退。これは、プーチン大統領が失脚した場合にのみ実現。	緩和	低
停戦合意	ロシア軍の展開などを含めて、停戦合意時点での現状が固定化されるものの、正規軍による大規模な戦闘は抑制される。しかしロシア軍の大幅撤退は現実的ではなく、停戦合意下でのグレーゾーンの戦争・ハイブリッド戦争が進行。	維持	中
戦争の長期化	ウクライナとロシアのいずれにも決定的な勝敗や合意がないまま、戦争が数ヶ月もしくは数年にわたり長期化・泥沼化する。	強化	高
ウクライナの分割	ロシア軍が東部二州、マリウポリを含む東南部、南部の一部を制圧し、ロシアの支配が確立する形で戦争が固定化。	強化	高
ロシアの完全勝利	首都キーウ陥落やゼレンスキー政権転覆を経て、親ロシア傀儡政権の樹立やロシア軍の駐留等を通じたウクライナの併合。	強化	低
戦線拡大	誤算や事故により戦線がウクライナ以外のNATO加盟国に拡大、またはNATOが参戦する。	強化	極めて低

リスクシナリオの順番は、対露制裁が緩和されるシナリオから強化の度合いが高いもので整理（下にいくほど対露制裁が強化される）。

相対的蓋然性は、あくまで各リスクシナリオを比較した場合の蓋然性の相対的高低を指す。

出典：「バックデータ：ウクライナでの戦争に関するリスクシナリオ」を基に筆者作成。

最も蓋然性が高いのは、戦争が決定的勝敗や停戦合意がないまま数ヶ月・数年にわたって継続する「**戦争の長期化・泥沼化**」である。同様に、ロシア軍がドンバス地域の東部二州、マリウポリ（Mariupol）を含む東南部、南部の一部の支配を確立する「**ウクライナの分割**」も蓋然性が高い。

ロシアまたはウクライナのいずれの決定的勝利は難しいと考えられる。対ロシア制裁が緩

和されるのは「**ロシア軍の撤退**」シナリオだが、これはプーチン大統領が退場した場合のみ実現されるだろう。ロシアが全面侵攻初期に目指していた首都キーウ陥落やゼレンスキー政権転覆を通じた「**ロシアの完全勝利**」、すなわち事実上のウクライナ併合も容易ではない。

期待される「**停戦合意**」はウクライナの状況を抜本的に改善するものにはならないだろう。停戦合意により、正規軍による大規模な戦闘は抑制されるものの、ロシア軍の大幅撤退は現実的ではなく、停戦合意下でグレーゾーンの戦争・ハイブリッド戦争が進行するだろう。

戦線がウクライナ以外の「北大西洋条約機構 (North Atlantic Treaty Organization: NATO)」加盟国に拡大する、もしくは NATO が参戦する「**戦線拡大**」シナリオをロシアは望んでおらず、蓋然性は低い、誤算や事故により実現する可能性が否定できない。

ロシア軍の撤退

ロシア軍が全面侵攻（2月24日）以前の実効支配地域、すなわちクリミア半島と東部二州の一部まで撤退する。これは、プーチン大統領がその政治基盤であるシロヴィキ（軍・情報機関・治安機関の出身者）やオリガルヒ（新興財閥）からの支持を失い、失脚した場合のみ実現するシナリオである⁵。「戦争の長期化・泥沼化」シナリオもプーチンの権力基盤を脆弱にし、ロシア軍の撤退を促す可能性がある。

停戦合意

これはウクライナとロシアが停戦に合意するシナリオだが、ウクライナの状況を抜本的に改善するものにはならないだろう。ロシア軍の展開などを含めて、停戦合意時点での現状が固定化され、正規軍による大規模な戦闘は抑制される。しかし、ロシア軍が大幅に撤退するような合意は極めて難しい。地政学リスクの専門家フリードマン (George Friedman) によれば、ウクライナとロシアが本物の停戦合意に達することは可能だが、それはプーチン大統領にとって政治的破局である⁶。停戦合意がミンスク II 合意（2015年2月11日調印）のように形骸化する恐れがあり、「グレーゾーン」での戦争やハイブリッド戦争が進行する。

この停戦合意は、単に「紛争の凍結 (Frozen conflict)」であり、いつ紛争が再開してもおかしくない状況である。

戦争の長期化・泥沼化

ウクライナとロシアのいずれにも決定的な勝敗や合意がないまま、戦争が数ヶ月もしくは数年にわたり長期化・泥沼化する。ロシア軍が東部二州を完全に掌握できない場合やロシア軍が（東部二州の制圧後に）ウクライナ北西部・中部・南部での作戦を展開する場合に長期化・泥沼化すると考えられる。

ウクライナの分割

ロシア軍が東部二州、マリウポリを含む東南部、南部の一部を制圧し、ロシアの支配が確立する形で戦争が固定化する状態を指す。ロシア軍が東部二州を掌握した場合、北西部のハ

⁵ シロヴィキによる反乱の可能性は従来から指摘されてきた。

Alexander J. Motyl, "Goodbye, Putin: Why the President's Days Are Numbered," Foreign Affairs (February 5, 2015)

⁶ George Friedman, "How the Ukraine War Will Likely End," Geopolitical Futures (April 5, 2022)

<https://geopoliticalfutures.com/how-the-ukraine-war-will-likely-end/>

ルキウ（Kharkiv）、ドニエプル川沿岸中東部のドニプロ（Dnipro）、南西部のオデーサへの侵攻を仕掛ける可能性がある。実際、ロシア軍は「南部の完全支配の確立」に言及している。

ただし、ロシアは東部二州を完全掌握した時点で、勝利宣言を行い、大規模な軍事衝突が終わる可能性がある。大規模侵攻から数日後、プーチン政権は短期でのキーウ制圧・ゼレンスキー排除が困難であると判断し、戦争目的を東部二州の解放に焦点を当てた⁷。ウクライナ当局やメディアなどでは、5月9日の対独戦勝記念日にロシアはウクライナでの戦争の勝利宣言を行うのではないかとの見方もある。

ロシアの完全勝利

首都キーウ陥落やゼレンスキー政権転覆などによるロシアの完全勝利であり、ロシアが全面侵攻前、目指していたと思われる事態を指す。親ロシア傀儡政権の樹立やロシア軍の駐留等を通じて、ウクライナが事実上、ロシアに併合される。

戦線拡大

ロシアは戦線拡大を望んでいないと考えられるが、これは誤算や事故により戦線がウクライナ以外に拡大、または北大西洋条約機構（North Atlantic Treaty Organization: NATO）が参戦するシナリオを指す。

NATO が参戦するような状況としては、①誤算や事故の結果、ロシアがバルト三国やポーランド等の NATO 加盟国に対して攻撃を行う場合、②サイバー空間でのロシアおよび米国・NATO の衝突が、キネティック（現実の物理的）な軍事衝突を引き起こす場合、③ロシアが化学兵器等を使用し、ウクライナの人道的状況が劇的に悪化し、1998-99年のコソボ紛争のように NATO が介入する場合などが考えられる。

上記①②は、いずれも NATO が北大西洋条約第5条（集団防衛）に基づき集団的自衛権を行使するシナリオである。全面侵攻直後の2月25日、イエンス・ストルテンベルグ（Jens Stoltenberg）NATO 事務総長は、NATO 加盟国に対する一定程度以上のサイバー攻撃は北大西洋条約第5条のトリガーとなりうることを改めて確認した。

またロシア・プーチン大統領は、NATO との戦争へのエスカレーション（NATO による介入）を抑止するため、低出力の戦術核を利用する可能性がある⁸。

NATO 非加盟国への戦線拡大という点では、ロシアの軍事同盟国であるベラルーシ、ロシア系住民が独立を主張するモルドバ、NATO 加盟申請プロセスを加速させるフィンランドとスウェーデンとの紛争リスクが懸念される。

⁷ 英国のシンクタンク「チャタムハウス（Chatham House）」の専門家であるキア・ジャイルズ（Keir Giles）は、ウクライナ戦争は、ロシアが最新の修正目標であるウクライナ東部の州の支配に基づいて勝利を宣言したときに終わる可能性が最も高いと予測している。ジャイルズによれば、全面侵攻初期の電撃戦が失敗した直後、ロシアは戦争目的を東部二州の解放に焦点を当てた。

“Keir Giles on Ukraine – 6 ways on how the war ends,” Association of European Journalists United Kingdom, March 29, 2022. <<https://aej-uk.org/2022/03/29/keir-giles-on-ukraine-march-28/>>

実際、3月18日に開催されたクリミア併合4周年イベントで、プーチン大統領はウクライナ侵攻の目的を「（ウクライナ東部における親露派住民を）ジェノサイドから救うことだ」と述べている。

⁸ この他、ロシアによる核兵器使用のシナリオは William Alberque and Fabian Hoffmann, “Opinion: Three scenarios for nuclear risk over Ukraine — and how NATO can respond,” *The Washington Post*, March 31, 2022.

バックデータ：ウクライナでの戦争に関するリスクシナリオ

「2. 今後のリスクシナリオ」を作成するにあたって参考にした既存シナリオは図表2のとおりである。

【図表2：専門家やメディア等のリスクシナリオ】

※ 掲載順は公開日・報道日の古い順。「本レポート中のリスクシナリオの関係」はあくまでも便宜的に分類したもので正確に一致しているわけではない。

概要	リスクシナリオ	本レポート中のリスクシナリオとの関係	出典
フランス通信社（AFP） （3月6日）	こう着	停戦合意	A
	ロシア国内が変化	ロシア軍の撤退	
	ロシアの軍事的勝利	ロシアの完全勝利 ウクライナの分割	
	戦火拡大	戦線拡大	
	NATOとの衝突	戦線拡大	
英BBC（3月7日）	その1「短期決戦」	ロシアの完全勝利	B
	その2「長期戦」	戦争の長期化・泥沼化	
	その3「欧州戦争」	戦線拡大	
	その4「外交的解決」	停戦合意	
	その5「プーチン氏失脚」	ロシア軍の撤退	
米フォーリン・ポリシー誌 （3月17日）	膠着状態 Stalemate: A lose-lose situation	戦争の長期化・泥沼化	C
	チェックメイト Checkmate: Putin achieves his objectives	ロシアの完全勝利 ウクライナの分割	
	プーチンの退場 Forced-mate: Revolution in Russia	ロシア軍の撤退	
仏モンテニュー研究所 （3月22日）	泥沼化 A prolonged battle without a decisive conclusion	戦争の長期化・泥沼化	D
	ロシアの完全勝利 An almost complete Russian victory	ロシアの完全勝利	
	ウクライナの分割 The partition of the country	ウクライナの分割	
	ロシアの失敗 A Russian failure	ロシア軍の撤退	
米政府の分析に関するメディア報道（3月末）	交渉で合意	停戦合意	E
	泥沼化	戦争の長期化・泥沼化	
	ロシアとNATOの戦争開始	戦線拡大	
	プーチン政権の崩壊	ロシア軍の撤退	

概要	リスクシナリオ	本レポート中のリスクシナリオとの関係	出典
米ポリティコ紙 (4月3日)	プーチン大統領の退場 Do svidaniya, Vlad	ロシア軍の撤退	F
	停戦合意 Let's make a deal	停戦合意	
	泥沼化 No End (game)	戦争の長期化・泥沼化	
米アトランティック誌 (4月5日)	1. 凍結された紛争 A frozen conflict	停戦合意	G
	2. 二重の冷戦 A double cold war	その他	
	3. 核の黙示録 A nuclear apocalypse	戦線拡大	
	4. 勇気ある世界 A brave new world	ロシア軍の撤退	
英国投資会社アバディーン (Aberdn) (4月11日)	主なシナリオ 事実上の割譲 Leading scenario 1: De-facto partition	ウクライナの分割	H
	主なシナリオ2 紛争長期化 Leading scenario 2: Persistent conflict	戦争の長期化・泥沼化	
	シナリオ：停戦合意 Scenario: Negotiated settlement	停戦合意	
	シナリオ：ロシアの撤退 Scenario: Russian U-Turn	ロシア軍の撤退	
	シナリオ：紛争のエスカレーション Scenario: Escalating conflict	戦線拡大	
米陸軍士官学校 現代戦争研究所 (4月14日)	シナリオ1 攻撃的なウクライナ Scenario 1: Ukraine on the Offensive	ウクライナの分割	I
	シナリオ2 ロシアの再攻勢 Scenario 2: A Renewed Russian Offensive	ウクライナの分割	
	シナリオ3 消耗戦 Scenario 3: A War of Attrition	戦争の長期化・泥沼化	
米外交問題評議会 (CFR) (4月20日)	ロシアの勝利 Part 1: What If Russia Wins?	ウクライナの分割	J
	ロシアの敗北 Part 2: What If Russia Loses?	ロシア軍の撤退	
	停戦合意 Part 3: What If Russia Makes a Deal?	停戦合意	
	泥沼化 Part 4: What If the War in Ukraine Doesn't End?	戦争の長期化・泥沼化	

出典： 以下のとおり。

- A) 【解説】ロシアのウクライナ侵攻、五つのシナリオ」AFP BB ニュース（2022年3月6日）
<https://www.afpbb.com/articles/-/3393490>
- B) ジェイムズ・ランデイル【解説】ウクライナでの戦争の結末は 5つのシナリオ」BBC News Japan（2022年3月7日）

- C) <https://www.bbc.com/japanese/features-and-analysis-60636619>
Esther Tetruashvili, "How Does the Ukraine War End?: The West needs to prepare for a lose-lose cease-fire," Foreign Policy, March 17, 2022.
- D) <https://foreignpolicy.com/2022/03/17/ukraine-peace-cess-fire-putin/>
Michel Duclos, "The War in Ukraine - Scenarios for a "Way Out" of the Crisis," Institute Montaigne (March 22, 2022)
- E) <https://www.institutmontaigne.org/en/blog/war-ukraine-scenarios-way-out-crisis>
「ウクライナ侵攻「4つのシナリオ」 ロシア対 NATO で第3次世界大戦の可能性も 米政府が分析した結末」 FNN プライムオンライン（2022年3月31日）
- F) <https://www.fnn.jp/articles/-/340446>
Sarah Wheaton and Cristina Gallardo, "Peace, putsch or European Syria: 3 endgames for Ukraine," Politico, April 3, 2022.
- G) <https://www.politico.eu/article/peace-putsch-europe-syria-refugees-ukraine-russia/>
Mathew Burrows and Robert A. Manning, "How will the Russia-Ukraine war reshape the world?: Here are four possible futures," Atlantic Council, April 5, 2022.
- H) <https://www.atlanticcouncil.org/content-series/the-big-story/how-will-the-russia-ukraine-war-reshape-the-world-here-are-four-possible-futures/>
Edward Glossop, "Russia-Ukraine War: 5 Possible Key Outcomes," Abrdn (April 11, 2022)
- I) <https://www.abrdn.com/en/asiaeurope/insights-thinking-aloud/article-page/russia-ukraine-war-scenarios-5-possible-key-outcomes>
Frank Hoffman, "What Comes Next in Ukraine: Three Scenarios," Modern War Institute at West Point (April 14, 2022)
- J) <https://mwi.usma.edu/what-comes-next-in-ukraine-three-scenarios/>
Liana Fix and Michael Kimmage, "Exploring the Possible Outcomes of Russia's Invasion: A Foreign Affairs Collection," Council on Foreign Affairs (April 20, 2022)
- <https://www.foreignaffairs.com/issue-packages/2022-04-20/ukraine-scenarios>

以上

本レポートに関する注意事項

1. 本レポートは、主に新聞等における報道内容や関連する企業や団体等のホームページ等を情報源として活用し作成しております。
2. お客様社内での利用に限ります。本情報をお客様から再配信することは固くお断り致します。
3. 本レポートは、日本国内でご利用いただくことを前提に作成しております。海外でのご利用には、主に以下の点において適していない場合があります。
 - (1) 日本国内で一般的に得られる公開情報をもとに作成しているため、現地の実情とは異なる場合があります。
 - (2) 宗教・政治・領土問題等、日本国内では問題がなくても、海外で発信した場合には問題を惹起する可能性があります。
4. 本レポートは、あくまでも情報提供として供するものであり、レポート内の情報（事実関係および分析・評価結果）をもとにしたお客様社内での判断等に東京海上ディーアール株式会社・東京海上日動火災保険株式会社・その他関係会社が責任を負うものではありません。

コンサルティングのご紹介

東京海上ディーアール株式会社 ビジネスリスク本部では、グローバルリスクマネジメント推進体制構築に関わるコンサルティングサービスをご提供しております。以下はコンサルティングの例です（以下に明示したコンサルティングに限定されません）。ぜひ、お気軽にお問合せください。

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> リスクマネジメント体制構築 | <input type="checkbox"/> BCP・緊急時対応計画の策定（戦争・政変・テロ等を含む） |
| <input type="checkbox"/> リスクマネジメント・危機管理文書の第三者評価 | <input type="checkbox"/> 危機発生時のシミュレーション訓練・演習 |
| <input type="checkbox"/> 海外事業拠点・事業展開国のリスク評価 | <input type="checkbox"/> 地政学リスク・政治リスクのマネジメント |
| | <input type="checkbox"/> 分析・調査、総合的なアドバイザー 等 |

東京海上ディーアール株式会社

ビジネスリスク本部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-5-1

大手町ファーストスクエア ウエストタワー23階

Tel. 03-5288-6594 Fax. 03-5288-6626

<https://www.tokiorisk.co.jp/>