

## 中国風険消息<中国関連リスク情報><2016 No.1>

「中国風険消息<中国関連リスク情報>」は、中国に拠点をお持ちの企業の皆様にお届けするリスク情報誌です。中国における種々のリスク（火災等の事故、自然災害、法令違反、情報漏えい、労務リスク等）について、時節に応じた話題や、社会の関心が高いトピックを取り上げて解説しています。

### 中国におけるリスクマネジメント体制構築について

#### 1. はじめに

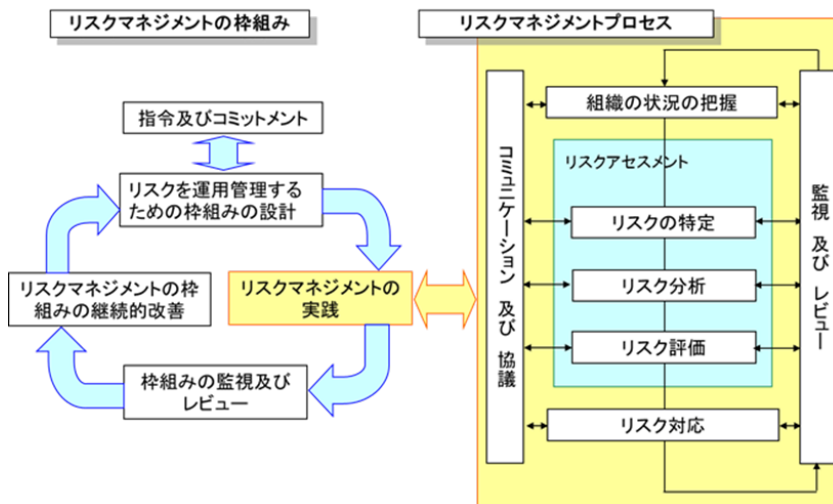
在中国の日系企業は、日々、多様なリスクに直面しつつ企業活動を行っている。これらリスクに対処するためには、企業はリスクマネジメント体制を適切に構築し、運用することが不可欠である。しかし、中国においてリスクマネジメント取組みを推進するに際しては、文化、習慣、言語、考え方の違いなどを踏まえる必要があるだけでなく、各種の経営資源（人、モノ、カネ、情報）が日本と比較して十分でないことなど、特有の難しさを孕んでいる。本稿では、リスクマネジメント規格である ISO31000（「リスクマネジメントー原則及び指針」）を念頭に、在中国の日系企業におけるリスクマネジメントのあるべき姿と現状を整理したうえで、あるべき姿に近づくための留意点を述べる。

#### 2. 中国で活動する日系企業のリスクマネジメントのめざす姿

##### （1）ISO31000 について

リスクマネジメントのめざす姿を考えるにあたっては、2009年にISOによって開発されたリスクマネジメント規格であるISO31000を参考にすることができる。ISO31000の適用範囲は公共機関、民間企業、各種団体を含むすべての組織とされているほか、組織の国籍の別も問われないとされており、中国で活動するあらゆる日系企業のリスクマネジメントを考えるにあたり、一定の示唆を与えてくれる。

【図1】ISO31000で示された「リスクマネジメントの枠組み」と「リスクマネジメントプロセス」の構成要素



## (2) 日系企業のめざす姿について

ISO31000 では、「リスクマネジメントの枠組み」と、「リスクマネジメントのプロセス」について記載されている【図1】。リスクマネジメントの枠組みとは、「リスクマネジメントを戦略的かつ継続的に高度化していくための社内の仕組み」であり、リスクマネジメントのプロセスとは、「リスクを特定・分析・評価したうえでリスクへの対応を行うこと」であると捉えられる。ISO31000 を参考に、それぞれの構成要素の主要なポイントを以下に記載する。中国で活動する日系企業としても、これらを満たすような状態を目指すことが望ましいといえる。

### ① リスクマネジメントの枠組み

(指令およびコミットメント)

- リスクマネジメントの前提となる組織の基本方針を明らかにすること
- 必要な資源がリスクマネジメントに配分されていること。
- リスクを運用管理するための枠組みが常に適切な状態であり続けることを確実にすること

(リスクを運用管理するための枠組みの設計)

- リスクマネジメントに関わる各人の責任体系が定められ、各人に周知されていること
- リスクに関する組織内部のコミュニケーションや報告の仕組みが定められていること
- 外部のステークホルダーとのコミュニケーションの仕組みを構築すること

(リスクマネジメントの実践)

- リスクマネジメントが場当たりの活動ではなく、計画されたものであること
- 各人にリスクマネジメントに関する教育や訓練がなされていること
- リスクマネジメントのプロセスが実践されていること

(枠組みのモニタリングおよびレビュー)

- リスクマネジメント計画の進捗状況やリスクマネジメント方針の順守状況が報告されること

(枠組みの継続的改善)

- リスクマネジメントの枠組みについて、経営層の関与のもと改善がなされていること
- リスクマネジメントの考え方が組織に浸透し、風土として定着することに結び付いていること

### ② リスクマネジメントプロセス

(コミュニケーションおよび協議)

- リスクマネジメントの内容がステークホルダーとの協議を経て検討されている。
- リスクマネジメントの内容は外部・内部の環境変化を踏まえている。

(組織の状況の把握)

- リスクマネジメントの適用範囲が明らかになっている
- リスクマネジメントを行う際に妥当な資源を投入している
- リスクの重大性(大きさ)を評価するための基準が定められている

(リスクアセスメント)

- リスクの特定・評価・分析(リスクアセスメント)を行い、対応すべきリスクを定めている。
- リスクアセスメントは社会の変化を踏まえ、最新の情報を加味しつつ行われている。

(リスク対応)

- リスクアセスメントの結果を受け、リスクの低減、移転、回避、保有などの対応を行っている。
- 優先順位を付けてリスク対応を行っている。

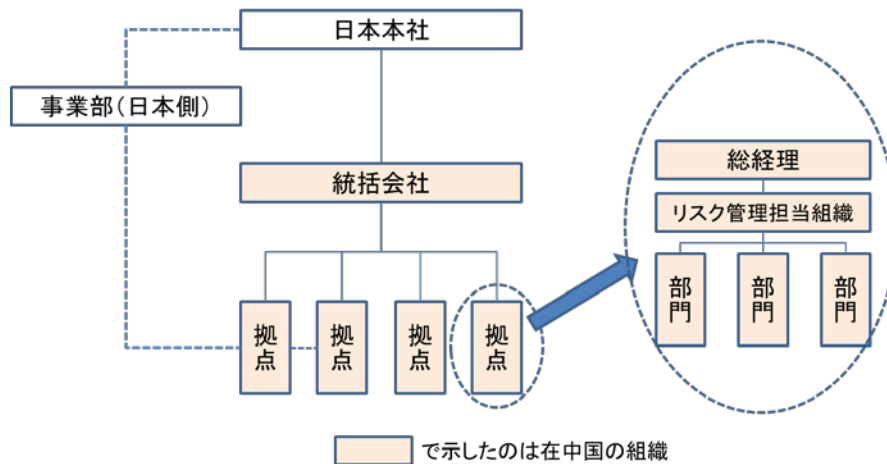
(モニタリングおよびレビュー)

- モニタリングおよびレビューが定期的に行われている。
- 新たに発生しているリスクを特定する。

## 2. 中国で活動する日系企業のリスクマネジメントの現状

ISO31000 に照らした場合、中国で活動する日系企業の現状はどのようなものであろうか。筆者がこれまでにコンサルティング現場で見聞きした日系企業の状況を ISO31000 の要素にならって整理するとともに、そのような状況に至ったと考えられる原因および関係する組織を【表 1】に示した。なお、関係する組織については、中国の製造業で一般的に見られる【図 2】のような組織を前提として記載した。

【図 2】表 1 を作成するにあたって前提とした組織構成



【表 1】リスクマネジメントに関して在中國日系企業で見受けられる状況、その原因(例)、関係組織

在中國の日本企業で見受けられる状況	左記状況に至った原因(例)	主要な関係組織			
		統括会社	拠点		
			総経理等の経営層	リスク管理担当組織	各部門
指令およびコミットメント	・基本方針やリスクマネジメント体制がリスク管理規程等に定められているものの、日本の規程に記載されたものを写し取っただけで、中国固有の状況等が反映されていない。	✓ RM の重要性が認識されていない。	○		
		✓ 中国固有のリスクに対する理解が低い。	○	○	
		✓ RM に関する知識が乏しい。	○	○	
		✓ 形式主義(中身はなくても形だけ整えればよとする風潮)に陥っている	○	○	
	・リスクマネジメントに必要な	✓ RM 推進に必要な資源が整理されていない。	○	○	

	各種資源(人、物、ノウハウ、資金等)の割り当てが不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ RM 取組みに資源を抛出する優先順位が低い。</li> <li>✓ 必要な資源を経営層が認識していない(部門から伝わっていない)。</li> </ul>	○	○	○	○	
リスクを運用管理するための枠組みの設計	・リスクマネジメントに関わる各組織および各人の役割が定められているものの、形骸化している。	✓ 役割の周知がなされていない。	○		○	○	
		✓ 他組織の役割に関心がない。	○		○	○	
		✓ 組織改編や人事異動等の結果が反映されていない。	○		○		
	・リスクに関する情報の報告ルートが複雑であったり、有効に機能していなかったりする。	✓ 報告ルートが多数存在している。	○		○	○	
		✓ 報告ルートが明確に定められていない。	○		○	○	
・当局等のステークホルダーと適切な関係が構築できていない。	✓ 俗人的な関係に留まり、組織としての関係に発展しない。	○	○	○			
	✓ 外国人が当局と信頼関係を構築することの難しさ。	○	○	○			
枠組みのモニタリングおよびレビュー	・モニタリングおよびレビューを行うことは明確化されているものの、実際には行われていない。	✓ モニタリングやレビューに充てる人材や時間を抛出できない。	○	○	○		
		✓ 形式主義に陥っている。	○		○		
枠組みの継続的改善	・枠組みの継続的改善がなされていない。	✓ 継続的改善の必要性の認識が薄い。	○	○	○		
		✓ 継続的改善に充てる人材や時間を抛出できない。	○		○		
組織の状況の把握	・リスク関連の諸規定に定められた適用範囲が不明確であり、それら規定類の文書間の関係も不明確。	✓ 文書が体系だてて整理されていない。	○		○		
		✓ 事業の統合・整理・参入等が頻繁に発生するが文書への反映が出来ていない。	○		○		
		✓ 形式主義に陥っている。	○		○		
	・リスクマネジメントを行うにあたり必要な要員数やスキルが確保されていない。	✓ RM の重要性が認識されていない。		○			
✓ 事業環境が厳しく RM に人員を回せない。		○		○			
コミュニケーションおよび協議	外部のステークホルダーとの協議がないままリスクマネジメントが行われている。	✓ ステークホルダーとの協議の必要性が理解されていない。	○		○		
		✓ 言語の相違により適時・適切な協議が困難	○		○		
リスクアセスメント	・リスクアセスメントによらず、予断をもってリスク対応を行っている。	✓ 日本での対応内容をそのまま中国に転用している。	○		○		
		✓ リスクアセスメントを行うに十分な要員や時間を充てられない。	○		○		
	・リスクアセスメントの対象が政策的な判断で狭められている。	✓ リスクアセスメント結果が事業の縮小等に結びつく可能性のある場合、利害関係者により恣意的にアセスメント対象から外される。	○	○	○		
リスク対応	・中国固有のリスクを踏まえてリスクアセスメントを行うことが出来ていない。	✓ 中国固有のリスクへの理解が薄い。	○		○		
		・階層別の教育や訓練等を効果的に行うことが出来ていない。	✓ RM の重要性が認識されていない。		○		
			✓ 教育や訓練に充てる人材や時間を抛出できない。	○		○	○
	・緊急対応計画や BCP 文書の策定は出来ているものの、実態と合わない内容になっている。	✓ 形式主義(見直しを行わず同内容の訓練を毎年実施)	○		○		
		✓ 内容の見直しが出来ていない。	○		○		
✓ 日本の文書をそのまま中国に転用している。	○		○				
✓ 形式主義に陥っている。	○		○				

	・リスク低減に必要なハード面(防災設備等)の整備がなされていない。	✓ RMの重要性が認識されていない。	○	○	○	
		✓ 事業環境が厳しく資金を拠出できない。	○	○	○	
モニタリングおよびレビュー	・モニタリングおよびレビューがなされていない。	✓ RMの重要性が認識されていない。		○		
		✓ モニタリングやレビューに充てる人材や時間を拠出できない。	○		○	
		✓ 形式主義に陥っている。	○	○	○	
	・新たに発生したリスクが特定されていない	✓ 社会状況の変化や新技術等に関する情報を得ていない。	○	○	○	

### 3. めざす姿に近づくために

リスクマネジメントが適切に行われるようにするためには、前章で挙げたような要因を低減・排除していく取組みが必要になる。そのためにはリスクマネジメントに関わる各組織がどのようなことに留意して取組みを行う必要があるだろうか。図1の組織構成を持つ在中国の日系企業を念頭に、取組みの留意点を述べる。

#### ① 総経理等の経営陣

- 中国においてはトップの発言や意思表示は日本以上に従業員の考え方や行動に影響を与える。よってリスクマネジメント方針などの会社方針は、経営層がその決定に関与するとともに、定められた方針をトップ自らが折に触れて従業員に周知させることが有効である。日本のものを内容の検討をせずにそのまま導入するのは禁物である。
- 中国での経験の長い総経理もいる一方、初任地が中国という総経理も珍しくない。そういう場合は、中国特有の文化、制度、考え方等に起因して、日本と異なるリスクが社内外に数多く存在することを早期に知っておく必要がある。さらには、そのような知識を持ったうえで、リスク管理部門等が実施した自社のリスクアセスメント結果の報告を受け、批判的な観点からレビューすることも重要である。
- 中国においては規則等が外形的に存在していても実態が大きく異なることが見受けられる。有事の際は経営トップが指揮を執ることになるため、リスクマネジメントに関わる各種規則や計画が実効的なものなのかをレビューすることは必須である。また、安全に関わる各種ルールが現場でそのとおりに運用されているか、実態を把握しておくことも必要である。トップ自らが現場の運用状況を確認することで従業員のリスクマネジメントや安全意識の向上を図ることもできる。
- コスト削減を求められ、リスクマネジメントにかかる予算や人員を減らす企業も見られる。しかし特に日本企業においては、適切なリスク管理を怠って事件・事故や不祥事等が発生した場合には、マスコミの批判的となったり、一般消費者から厳しい視線を向けられるなどして事業そのものの継続が危ぶまれることになる可能性がある。総経理等の経営層は、こうした中国の風潮を日本側に認識させ、リスクマネジメントに必要な予算や人員を確保するための粘り強い活動も求められる。

#### ② リスク管理担当組織

- 製造業の場合、火災リスクや労災リスク等を想定して各拠点に安全部門を置いていることが多いが、それら以外のリスクを含めたリスク管理一般については人事部や総務部等の担当者が行っていることが多い。これら部門の要員は人事のプロであったり

総務のプロであったりするものの、リスクマネジメントの経験が長い人材は少ない。中国では従業員の流動性が高いため、リスクマネジメントに携わる人材を繋ぎとめる工夫を行ったり、統括会社等がリスクマネジメントに関わる拠点の担当者向けに教育や研修等の機会を提供したりすることでプロを育てていくことが望まれる。

- ☑ 緊急対応計画や事業継続計画（BCP）等は、拠点のリスク管理を司る部門が主導して拠点ごとに定めることが見られる。しかし、文書の表紙が○△拠点（○△有限公司）となっても、ページをめくると他の拠点のものがそのまま転用されていたり、日本の文書を中文訳しただけだったりするところがある。このような形式主義がリスク管理担当者にはびこらないよう特に注意する必要がある。総経理等の経営層はしっかりと文書のレビューを行うべきである。
- ☑ リスク管理部門が各種リスク関連の諸規定を定めるにあたり、関連するその他部門から十分なコンセンサスを得ずに文書化している場合が見受けられる（関連するその他部門も「自分のこと」との認識が薄く、真剣に検討を行っていない）。このようにして作成された文書が緊急時に機能するはずがない。これも形式主義の一つと捉えることができるが、実態に合わない規定を拙速に作成することはリスクマネジメントにおいては有害であることを担当者レベルにまで十分に知らしめておく必要がある。また、そのような文書がないかを総経理等の経営層もレビューすることが望まれる。
- ☑ リスク管理部門は、リスク対応にあたって必要となる各種資源（要員や防災設備等）を組織横断的に洗い出し、総経理や統括会社等の協力を得ながら優先順位を付けて予算化し、対応していくことが望まれる。ただし、「どの部門で、何が、どれくらい必要か」といったことがリスク管理部門に一元化されず、部門単位での対応になっていることが見られる。リスク管理部門の職掌の明確化やその周知も検討しておく必要がある。

### ③ 各部門

- ☑ 緊急時の対応態勢や役割が定められている場合でも、各部門の要員がその内容を知らないということが見受けられる。従業員の流動性が高いため、周知する機会を頻繁に設けないと徹底されないほか、「緊急時にやるべきことは緊急時に考えればよい」という認識の従業員が比較的多いことも一因であろう。よって、各部門の要員に対して「なぜ緊急時の対応を常日頃から知っておくことが重要なのか」、「緊急時に自分がどのような役割を持つのか」について、画像や映像を多用するなどして分かり易く丁寧に教え込むことが求められる。また、このような研修の機会は部門ごとに定期的に設けられることが理想であるが、現業で忙しくなかなか手が回らないのが実態と思われるため、リスク管理部門や統括会社に積極的に関与を求めるとも一考である。
- ☑ 現業部門では日々、小さい事故や事故の芽（ヒヤリハット事例）に遭遇しているのが実情であるが、そのようなリスク情報が部門内に留まってしまい、リスク管理部門等に伝わっていないところがある。また、言語等の関係もあり、日本人上司が知らず、中国人上司のみが知っているような情報もある（その逆もある）。さらに、組織上のレポーティングラインが無視され、個人的に仲のよい上司にのみ報告がなされるなどの場合も見受けられる。リスク関連の情報は部門長が集約してリスク管理

部門に報告することを周知徹底するほか、風通しのよい職場作りを心がけることも必要である。

#### ④ 統括会社

- ☑ 統括会社は中国事業全体のリスク管理を統括する機能を持っていることが多いものの、その機能を十分に果たしていない場合が見られる。その原因としてリスク管理担当者がその他の業務（人事や財務等）との兼任で十分な時間が取れないなどが見られるほか、リスク管理に精通した人材が配置されていないことも原因の一端と思われる。リスク管理専任の担当者やリスク管理経験のある人材を配置できない場合には、日本のリスク管理部門に対して積極的に関与を求め、定期的に人材やノウハウの交流を行ってもらうなどの工夫も求められよう。
- ☑ 統括会社は、各拠点のリスク対応状況を俯瞰的に見ることができるのが強みであるといえる。つまり、統括会社は各拠点のリスクマネジメントの状況を横並びで把握し、優先順位を付けて人・モノ・資金等を充てることや、先進的・模範的な取組みを行っている拠点をグッドプラクティスとして横展開を推進する役割を果たすことができる。これらを実現するために、統括会社は各拠点が持つリスク関連規定類の内容を定期的にレビュー・評価したり、各拠点の安全管理担当者へのヒアリングや監査等を行ったりすることで、各拠点の状況の把握を行うことが求められる。
- ☑ 事業部制を取っている会社の場合、拠点のリスク管理に関して統括会社と事業部との間で所管がはっきりしなかったり、緊急時のレポーティングラインが明確になっていなかったりすることなども見受けられる。リスクの種類に応じて所管が異なる場合もあるが、どのようなリスクをどの組織が所管するかを明確にルール化することも必要である。
- ☑ 中国において事件・事故等が発生した場合、当局と普段から良好な関係を築けているかどうかでその後の自社に与える影響が異なる場合がある。統括会社が当局との関係作りを担う場合も多いが日本人での対応では限界もあるため、当局と太いパイプを持つ（持った）中国人を配置することなども一考である。

#### 4. 終わりに

中国でリスクマネジメントを運用・管理する難しさは、冒頭でも述べたように文化、習慣、考え方等の違いに起因するもののほか、人・モノ・カネ・情報といった経営資源が日本と比べて相対的に不足していることにある。文化、習慣、考え方の違いによる難しさについては、現地化の進行や、異文化理解を深めることなどの現地側の働きにより、一定、緩和できることもあろう。しかし、経営資源の不足については、現地法人だけで解決するのは難しい。日本本社側が、グループ経営施策の最重要事項としてリスクマネジメントを位置づけ、その方針のもとで在中国の現地法人がリスクマネジメント取組みの優先度を上げ、日本側の協力を得て、経営資源がリスクマネジメントに適切に配分されるような環境を作ることが求められている。

以上

執筆：インターリスク上海 マネジャー 藤田 亮

## 参考文献

1) リスクマネジメント規格活用検討会 編著 ISO31000:2009 リスクマネジメント解説と適用ガイド

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングを行う専門会社です。中国進出企業さま向けのコンサルティング・セミナー等についてのお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先 (株)インターリスク総研 総合企画部 国際業務チーム  
TEL.03-5296-8920 <http://www.irric.co.jp/>

瑛得管理諮詢(上海)は、中国 上海に設立されたMS&ADインシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、お客様の工場・倉庫等へのリスク調査や、BCP策定等の各種リスクコンサルティングサービスを提供させて頂いております。お問い合わせ・お申し込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先 瑛得管理諮詢(上海)有限公司 (日本語表記:インターリスク上海)  
上海市浦東新区陸家嘴環路 1000 号 恒生銀行大廈 14 楼 23 室  
TEL:+86-(0)21-6841-0611(代表)

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々および読者の方々が所属する組織のリスクマネジメントの取組みに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製 / Copyright 株式会社インターリスク総研 2016