

2012.10.05

中国風険消息＜中国関連リスク情報＞ 号外

※中国語で「風険」はリスク、「消息」は情報・ニュースの意味です。

＜2012 No.8＞

「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。

中国におけるデモ・暴動の概要と、日系企業の対応について ～今後も起こりうるデモ・暴動への備えを中心に～

1. 尖閣諸島の国有化を契機として発生したデモ・暴動の概要

2012年9月10日に日本政府が尖閣諸島の国有化を閣議決定したことを発端として、中国の多くの都市で反日デモが発生しました。デモは主にソーシャルメディアや携帯電話のSMS等を通じて呼びかけが広がり、日中戦争の発端となった柳条湖事件の日にあたる9月18日には、中国全土の100以上の都市でデモが発生しました。また、デモ隊の一部は暴徒化し、日系企業の建物や製造設備が破壊・放火されたり、百貨店等が略奪に遭うなどの被害が出ています(表1をご参照)。

今般のデモ・暴動では物理的な被害が発生しただけではありません。日本製品の不買運動が広範に呼びかけられたり、デモ・暴動に便乗した一部の従業員によるサボタージュが発生しています。さらには、対抗策とみられるような措置により業務の円滑な遂行が少なからず妨げられるなどの影響も報告されています。

＜表1：尖閣諸島の国有化を契機として発生した代表的なデモ・暴動の概要＞

都市	デモ・暴動による主な被害	デモ・暴動への参加人数(日付)
北京	大使館に金属球等が撃ち込まれ、窓ガラスが割られる	約 5,000 人(9/18)
瀋陽	総領事館のガラス数十枚が割られる	約 3,000 人(9/18)
青島	・複数の工場で建物及び製造設備が破壊・放火される ・自動車販売店が放火される ・複数のスーパーが破壊・略奪にあう	約 3,000 人(9/16)
蘇州	・日本料理店が集まる地域で広範に破壊・略奪が行われる ・複数の工場で建物及び製造設備が破壊される	約 3,000 人(9/15)
上海	市内の複数の地域で日本人が暴行等の被害を受ける	約 16,000 人(9/18)
成都	複数のコンビニが破壊・略奪される	約 10,000 人(9/18)
広州	複数の日本料理店等が破壊される	約 3,000 人(9/18)
東莞	複数の日本料理店等が破壊される	約 1,000 人(9/15)
深セン	複数の日本料理店等が破壊される	約 3,000 人(9/18)

(各種報道資料をもとにインターリスク上海にて作成)

なお、このような日中間の外交上の問題によるデモ・暴動は、近いところでは2005年3月～4月、および2010年10月にも発生しています。2005年のデモ・暴動は、小泉純一郎首相(当時)の靖国神社参拝等に起因して発生したもので、成都では日系小売店が襲撃を受けたほか、上海でも領事館や日本料理店が被害を受けました。また、2010年のデモ・暴動は、尖閣諸島沖で中国漁船が海上保安庁巡視船に衝突した事件に端を発したもので、成都、西安、重慶等の内陸部を中心に大規模化しました。これにより、日系小売店や日系スポーツ用品店が破壊されました。

2. 日系企業の具体対応の様子

今般の尖閣諸島の国有化を受け、デモ・暴動が中国各地で発生する可能性が高まった9月中旬以降、日本本社や現法統括会社等から、漸次、企業活動面および日本人社員¹・家族の生活面について、各種の指示が出されました。弊社で把握している指示事例のうち、主要なものは以下のとおりです。

(1) 企業活動面での指示事例

① 拠点業務の閉鎖／継続に関して

- ☑ 生産拠点／店舗等を閉鎖、
- ☑ （上記に加えて）統括会社等も閉鎖、
- ☑ 拠点閉鎖はせず、日本人／中国人のキーメンバーのみ出社（その他従業員は自宅待機）、
- ☑ 日本人のみ自宅待機（その他従業員は平常どおり出社）、など。

② 出退勤等に関して

- ☑ 出退勤時の一人でのタクシー利用は原則として禁止、
- ☑ 公共交通機関（タクシー・バス・地下鉄等）での日本語の使用は可能な限り避ける、
- ☑ なるべく明るいうち（日没前）に退社する、
- ☑ 退社時刻が遅くなる場合は、社有車を手配する（タクシーを利用しない）、
- ☑ キーメンバーは会社最寄りのホテルに宿泊、など。

③ 移動／出張等に関して

- ☑ 日本から中国国内へ出張は原則として禁止、
- ☑ （上記に加えて）中国国内での出張も原則として禁止、
- ☑ 出張は禁止しないが、出張先の宿泊ホテル外への夜間外出は原則として禁止、など。

④ その他

- ☑ セミナーや展示会等の開催／参加の中止、
- ☑ 懇親会等（社外／社内）の中止、
- ☑ 屋外での写真撮影等の禁止、など。

(2) 日本人社員・家族の生活面での指示事例

- ☑ 中国国内旅行（私用）の原則禁止、
- ☑ マッサージ店、カラオケ店への出入りの禁止、
- ☑ 帯同家族の帰国検討、
- ☑ 不要不急の外出禁止、
- ☑ パスポート、就業許可証の常時携行の再周知、など。

¹ 日本人駐在員だけでなく、現地採用の日本人スタッフも含めます。

3. デモ・暴動への企業対応のポイントについて

上記1で概説したとおり、中国では、日中間の外交問題を発端としてデモ・暴動が度々発生しており、その度に日系企業側は従業員の安全確保や業務への影響を回避するための対応を行ってきました。

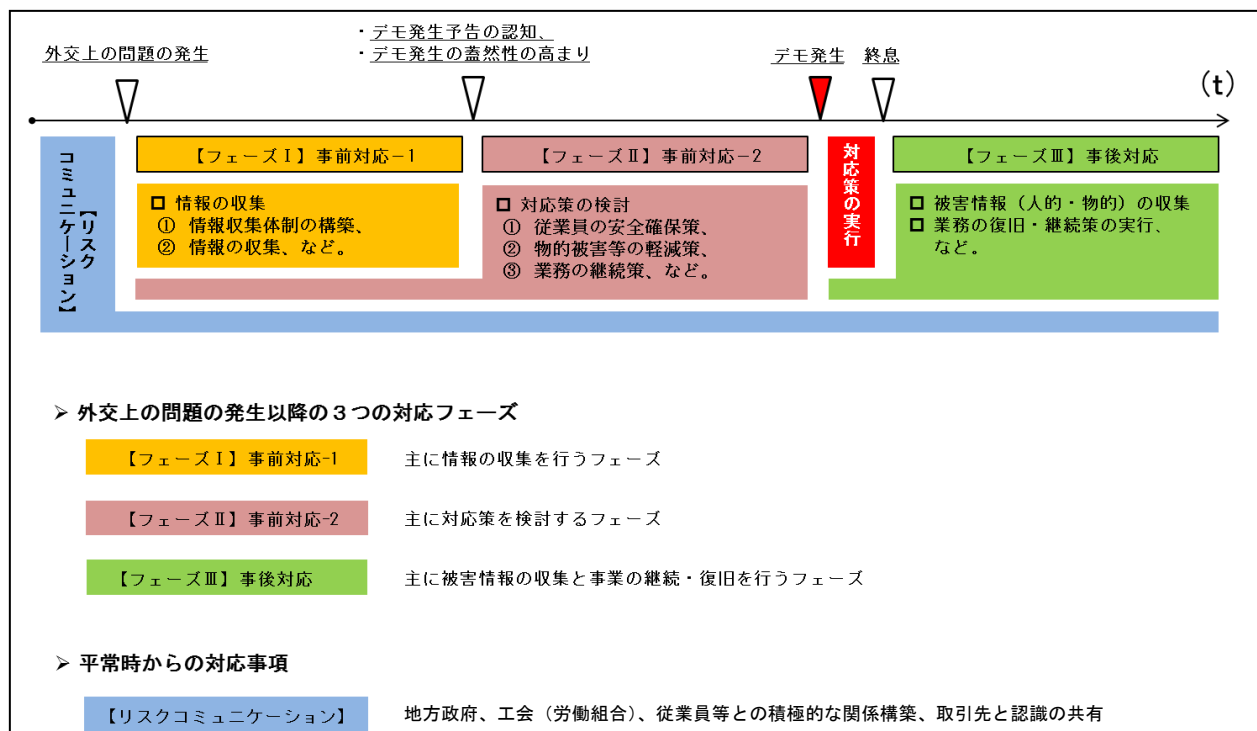
そして今後の日中関係を考えた場合、中国サイドの反日感情が劇的に改善するとは言えず、これまでと同様に、中国各地でデモ・暴動が発生する可能性は否定できません。即ち、中国に進出している企業にとって、「デモ・暴動リスク」は想定し、対応策を検討すべきリスクと言えるでしょう。

以下に、主に製造業を念頭に、デモ・暴動への対応のポイントを記載します。

(1) デモ・暴動への企業対応の全体像

2005年、2010年および2012年のデモ・暴動の一連の流れを踏まえると、社会の動きに合わせて、時系列で大きく3つのフェーズに区分して企業の対応を考えるとわかりやすいでしょう(図1をご参照)。また、このほかに、常日頃から実施しておくべき事項として、「リスクコミュニケーション」が挙げられます。以下、これら3つのフェーズおよびリスクコミュニケーションについて、企業の対応ポイントを解説します。

<図1；デモ・暴動への企業対応の全体像～3つの対応フェーズとリスクコミュニケーション～>



(インターリスク上海にて作成)

(2) デモ・暴動への企業対応のポイント

🔍 【フェーズⅠ】事前対応-1 <主に情報の収集を行うフェーズ>

このフェーズでは、日中間に何らかの外交上の問題が発生していることを受けて、市民によるデモ・暴動に発展する可能性があるか、さらにそのデモ・暴動が自社所在地域に及ぶ可能性はどうか等について、情報を収集します。また、自社にとって重要なサプライヤーや納入先等の所在地域でもデモ・暴動の影響を受ける可能性がないかを併せて確認するとよいでしょう。

① 情報のリソース

情報の収集先として、テレビ・新聞等のマスメディアによる報道は、事態の大勢を把握するには有用ですが、デモの呼び掛けや市民のナマの声を把握するためには、各種ソーシャルメディア（微博等）をチェックすることが望めます。また、大使館や領事館等のホームページには、当局への届出のあったデモの実施日時・実施場所（行進ルート）が掲載されるため、定期的に確認したほうがよいでしょう。このほか、その地域の日系同業他社、商工会等と密に連絡を取り、情報を取得することも有用です。さらに、事業継続（Business Continuity）の観点から、自社にとっての重要なサプライヤーや納入先等の所在地域でデモ・暴動が発生する可能性がないかについても、それら企業に直接問い合わせるなどして情報を取得しておくことも望めます²。

〔デモ・暴動に関する情報等の収集先〕

- ☒ 大使館、領事館等のホームページ³
- ☒ 各種ソーシャルメディア（新浪微博、腾讯微博等）
- ☒ 自社従業員
- ☒ 当該地域の同業他社、商工会等
- ☒ 重要なサプライヤーや納入先等

② 情報収集・共有の体制

上記情報収集は、人事・総務等の管理部門のほか、取引先等からの情報の収集は営業や購買部門で手分けしてあたるなどを検討します。また、得られた情報は、総経理を始めとする経営陣に報告するほか、日本人従業員に対しては、定期的にEメール等で通知します。また、特に各種ソーシャルメディア（微博）からの情報収集に関しては、経験豊かな中国人スタッフを充て、中国世論の受け止め方や今後の見通し等について、適切な意見を適時に報告してもらうことが望めます。

【フェーズⅡ】事前対応-2 <主に対処策を検討するフェーズ>

このフェーズでは、フェーズⅠで収集した情報に基づき、自社所在地域でデモ・暴動が発生する可能性が高まっていると判断された場合に、自社ではどのような対応を行うかを検討します。

① 従業員の安全確保策の検討

自社従業員が、デモ・暴動に巻き込まれないよう、どのような対応をとるべきかを検討します。自拠点が存在する地域の特性（地域社会における反日／親日の程度、政府や公安等による統制の強弱等）なども勘案したうえで、適切な対応策を選定することが望めます。

〔従業員の安全確保策の例〕

i. 出退勤時の安全確保策

- ☒ タクシーを含む公共交通機関の利用を禁止（社有車で出退勤）、
- ☒ 出退勤時間を遅らせる／早める、
- ☒ 居住地域別に複数名で出退勤させる、
- ☒ 出退勤時に社章等を外させる、会社ロゴ等の入ったバッグ等を持たせない、

² 自社の重要なサプライヤー等が、デモ・暴動により一定期間休業するなどの情報を得た場合は、自社の事業にどのような影響があるかを把握するとともに、自社業務への影響を少なくするための対応策を検討することが必要です。

³ デモの発生日や行進ルート等については、大使館や領事館のホームページで情報を確認できるほか、大使館や領事館から配信される緊急メールマガジン等で把握する事も可能です（大使館や領事館のホームページ上で予め申し込んでおく必要があります）。

- ☑ 近隣ホテルに宿泊させる、など。

ii. 移動/出張時の安全確保策

- ☑ タクシーを含む公共交通機関の利用を禁止（社有車での移動）、
- ☑ 海外から中国国内への出張を禁止、
- ☑ 中国国内での出張を禁止、
- ☑ 移動/出張時に社章等を外させる、会社ロゴ等の入ったバッグ等を持たせない、
- ☑ 出張先での夜間の外出を禁止、など。

iii. 生活面（駐在員家族を含む）における安全確保策

- ☑ 帯同家族を帰国させる、
- ☑ デモの起こりやすい週末や特定の日について、外出を禁止、
- ☑ 中国国内の旅行を禁止、
- ☑ 夜間のマッサージ、カラオケ、レストラン等への入店を禁止、など。

なお、上記については、各企業の判断で適切な対応策を選定することになりますが、以下のよう
な事項については、全従業員が留意すべき基本的な注意点として周知されることが望まれます。

iv. 留意すべき基本的な事項

- ☑ 公衆の場では日本人同士で騒がない、
- ☑ デモ等には近づかない、
- ☑ 政治的な話題には触れない、
- ☑ 政府建物や軍事施設等の周辺では写真撮影をしない、
- ☑ パスポートおよび就業許可証を携帯する、
- ☑ 通りすがりに侮辱されるような言動を受けても相手にしない、など。

② 物的被害等の軽減策の検討

デモ・暴動により自社の建物施設、生産設備等に大きな被害が出ないように、どのような対策をと
っておくべきかを検討します。従業員の安全確保策の検討と同様に、地域事情や自社固有の事情を
踏まえた適切な対応策を選定することが重要です。

〔物的被害等の軽減策の例〕

i. 構内の進入阻止を目的とした被害軽減策

- ☑ 警備要員の増強、
- ☑ 公安への協力要請、
- ☑ 監視カメラ等の設置とその旨の明示（抑止効果）、
- ☑ 会社広告や目立つ看板等の撤去・目隠し、
- ☑ 中国国旗の掲揚・掲示（または政治的に中立な立場であることの明示）、
- ☑ 門扉の常時閉鎖（閉鎖できない門扉はバリケード等の設置）、など。

ii. 構内に侵入されたことを想定した被害軽減策

- ☑ 重要設備の安全な場所（施錠可能な倉庫等）への移動、
- ☑ 重要システム・データのバックアップと隔地保管、
- ☑ 建物内の全ての扉の施錠（全員退去後）、
- ☑ 危険物等の保管場所の施錠確認、または事前廃棄、

- ☑ 野積みになっている可燃物等の隔離、または事前廃棄、
- ☑ 構内車両、従業員車両等の安全な場所への移動、など。

③ 業務の継続策の検討

中国政府のデモ・暴動に対する統制の度合いや、当該地域における日系企業への住民感情等を勘案したうえで、業務の継続が一定期間以上に亘って脅かされる可能性がある場合は、事業継続（Business Continuity）の観点から、対応策を考えておくことが望まれます。対応策の検討にあたっては、停止してはいけない重要な業務を選定したうえで、当該業務に必要な資源（人、モノ・システム、サプライヤー、場所等）が暴動等により活用できなくなったと想定し、代替策を検討します。

〔重要業務の継続策の検討-以下は検討ポイントの例>

i. 要員が活用できない場合の業務継続策の検討

- ☑ 重要製品の生産にあたる従業員が出勤しない場合、どのようにして重要製品の生産を継続するか（例；臨時のワーカーの手配、他拠点からの融通）、
- ☑ 日本人従業員が安全上の懸念で出社できない場合、どのようにして彼らの業務を継続させるか（例；在宅勤務の導入）、など。

ii. モノ・システムが破壊されて使用できなくなった場合の業務継続策の検討

- ☑ 重要製品の生産に必要な設備が暴動により損壊した場合、どのようにして重要製品の生産を継続するか（例；他の生産拠点での代替生産）、
- ☑ システム・データが使用不可能となった場合、どのようにして重要業務（例；給与支払い、受発注）を継続するか、
- ☑ 暴動によりサーバールームが損壊した場合、どのようにして各種業務を実施するか、など。

iii. その他の資源（サプライヤー、業務実施場所）が活用できなくなった場合の業務継続策の検討

- ☑ 自社製品の製造にあたるサプライヤーがデモ・暴動により長期間に亘って休業した場合、どのようにして部品・原材料を調達するか（例；代替的なサプライヤーの事前検討）。
- ☑ 自社拠点への立入が不可能な状態となった場合、どのように重要な業務を遂行するか（例；代替拠点の検討、手配）。

【フェーズⅢ】事後対応 <主に被害情報の収集と、業務の復旧・継続策を検討するフェーズ>

自社周辺地域でのデモ・暴動等が沈静化した段階で、人的・物的被害情報の収集と集約および事業の復旧対応を行います。また、自拠点に直接的な被害がなかった場合でも、その後に生じる可能性のある事象（例；通関の遅れによる部材等の遅着、従業員のモチベーションダウンによる業務効率の低下等）に留意し、これについても情報を収集し、適切な対応を行うことが望まれます。

① 人的・物的被害情報の収集・集約

まずは、人的・物的被害情報を収集・集約します。この結果、多数の怪我人が出ていたり、多大な物的被害が確認された場合、総経理をトップとする対策本部を立上げることも検討します。

〔人的・物的被害情報の収集・集約項目〕

- ☑ 全従業員（およびその家族）の安否情報、
- ☑ 建物、建物設備、生産設備、什器備品、システム等の被害情報および復旧見込み、

- ☑ 自社の主要なサプライヤー、納入先の被害状況および復旧見込み、など。

② 事業の復旧対応（例）

被害情報を収集したうえで、被害程度に応じて、業務の復旧策を検討します。

〔業務の復旧・継続策の検討・実行〕

- ☑ 建物、建物設備、生産設備、什器備品、システム等の速やかな修理・修復、再調達の指示、
- ☑ 重要業務の遂行に必要な資源（人、モノ・システム、場所）などが被害を受け、一定の期間に亘って業務に活用できない場合の代替的な業務継続策の検討・選定、
- ☑ 自社にとって重要なサプライヤーが被害を受けた場合の復旧支援の実施、または代替サプライヤーの選定、など。

③ その他の留意事項（例）

〔その他の留意事項〕

- ☑ 対抗措置と考えられる事象が発生した場合、その具体内容の把握（同業他社、取引先、商工会等からの情報入手）と、対応の検討・実施、
- ☑ 工会（労働組合）との連携・協力のもと、従業員のモチベーション維持策の検討・実行、
- ☑ 従業員の便乗サボタージュ、賃上げ要求等が発生した場合の対応方針の検討（自社工会との認識合わせを含む）、など。

【リスクコミュニケーション】＜自拠点がデモ・暴動の標的になること防ぐために＞

今回のように外交的な問題に端を発するデモ・暴動は、その発生自体をひとつの企業が防ぐことはできません。しかし、デモ・暴動の格好の標的として自社が槍玉に挙げられたり、デモ・暴動が自社構内で発生するリスクを低くすることは、ある程度⁴は可能と思われます。このような取組みの一つとして、「リスクコミュニケーション」が挙げられます。

リスクコミュニケーションとは、常日頃から自社の利害関係者と積極的に関わりを持ち、情報の共有や認識合わせを行うことを指します。これにより、利害関係者間で問題が発生することを未然に防止することができるほか、万が一、問題が発生した場合でも、利害関係者の協力を得て、被害の拡大を可能なかぎり抑えることができます。

以下に、デモ・暴動への対応にも資するリスクコミュニケーションのポイントを記載します。

〔地域社会から、自社がデモ・暴動の標的とされることを防ぐためのポイント〕

- ☑ 日頃から地域の住民とのコミュニケーションを円滑にしておくこと。
（説明；可能な範囲内で、地域住民も対象とした工場見学会や各種催しなどを開催したり、地域の居委会等⁵と定期的に情報交換の場を持つなど。）
- ☑ 日頃から地元政府・公安等とのコミュニケーションを円滑にしておくこと。
（説明；地元政府や公安等とのアクセスルートを構築しておく。そのなかで自社が地域社会の安定・発展に雇用面、経済面、環境面等で貢献していることを明確に伝え、自社がデモ・

⁴残念ながら今回のデモ・暴動では、従業員や地域住民等と良好な関係を永年に亘り築いてきた企業も、破壊行為による被害を受けています。よってリスクコミュニケーションの推進により、デモ・暴動被害を完全に無くすことができるわけではありません。

⁵居委会とは、政府組織の一部で、日本でいう町内会のような役割を持ちます。具体的には、住民からの生活上の各種相談に応じたり、住民間のトラブルの仲裁等を行うこともあります。

暴動の標的になる可能性のある場合には、事前に連絡をもらったり、警備の強化等を依頼できるようにしておく。）

〔自社構内でデモ・暴動が発生することを防ぐためのリスクコミュニケーションのポイント〕

- ☑ 日頃から経営陣と従業員が直接話し合う場を持つこと。

（説明；従業員に対して、経営者が直接、会社の方針や考え方を示すとともに、従業員の意見や不満を吸い上げる場を定期的に持つなどする。）

- ☑ 日頃から工会とのコミュニケーションを円滑にしておくこと、

（説明；従業員との間に何か問題が発生してから工会と連絡を取るのではなく、日頃から工会と緊密にコミュニケーションを取り、従業員側の問題意識等を事前に共有するようにする。これにより、自社構内でデモ・暴動が起きる可能性のある場合には、事前に工会を通じて従業員を説得したり、不満を解消するような手立てを打つことができる。）

- ☑ 中国人管理者とのコミュニケーションを円滑にしておくこと。

（説明；会社への愚痴・不満等は、勤務時間中に従業員同士で何気なく交わされることが多い。日本人管理者では聞き取れないような情報を得るためにも、中国人管理者とのコミュニケーションを円滑にし、従業員の問題意識を日頃から把握する。また、反日デモ・暴動等においては、日本人管理者よりも中国人管理者のほうが従業員と信頼関係を築きやすい場合が考えられるため、中国人管理者が前面にたって従業員の説得を行うことも有効と思われる。）

4. まとめ

中国では、日本との外交問題を発端としたデモ・暴動がこれまでに幾度も発生し、日本企業の活動に大きな影響を与えてきました。今後も、このようなデモ・暴動が発生する可能性は排除できません。このため、中国に進出している日本企業は、反日感情及びその延長線上のデモ・暴動のリスクを常に認識したうえで、その影響を少なくするための事前対策・事後対策を具体的に検討しておくことが望まれます。本稿が、貴社中国事業の益々のご発展の一助になれば幸いです。

執筆：インターリスク上海 マネージャー 藤田 亮

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 コンサルティング第二部 TEL.03-5296-8918 <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）

上海市浦东新区陸家嘴環路 1000 号 恒生銀行大廈 24 楼 142 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 2012