

2012.9.20

中国風険消息 < 中国関連リスク情報 > 号外

<2012 No.7>

中国語で「風険」はリスク、「消息」は情報・ニュースの意味です。

「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や駐在員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。

昨今の中日関係の悪化を受けて

尖閣諸島の国有化問題に端を発するデモは、日増しに規模を拡大し、大使館、領事館等へのデモ行進に始まり、日系企業の工場や商業施設が破壊、放火、略奪される等、非常に多くの実被害が出ています。日本のマスコミ等においても、連日連夜、大きくこのニュースが取り上げられています。

2005年の反日デモ等これまでも何度となく反日デモは発生していますが、今回のデモは最大規模であり、日系企業も充分に対処しなければなりません。

ここ中国では、ご承知の通り、多くの日系企業が進出しており、その数「22,307社(2011年 中国貿易外統計年鑑)」とも言われています。

中国は今や「世界の工場」から「世界の市場」にシフトしており、工場だけではなく、物流、小売り、飲食等サービス産業の中国進出も年々活発化しています。日本国内のマーケットが縮小し、自社の発展には中国マーケットしかないといった、已むに已まれぬ事情で進出してきた企業も少なくありません。そのような企業の場合、中国進出に関するリスクや、中日関係にどう対応していくべきかを十分に検討していないことも少なくないのではないのでしょうか。

以下に、中国に進出している企業、これから進出を考えている企業において、リスクマネジメント上考慮すべきポイントをまとめました。

(1) 中国進出の目的の再確認

上述の通り、今や多くの企業が中国進出をする時代になっていますが、以前のような安い労働力の確保を目的とした中国進出には、陰りが見えてきています。沿岸部のみならず、昨今は内陸部においても、人件費が年々凄まじい勢いで上がり、賃金上昇への不満を発端とするストライキの発生も記憶に新しいところです。今後も賃金上昇の圧力が収まるとは考えにくく、従来型の中国進出のビジネスモデルでは、採算があわなくなることも十分に考えられます。

重ねて、当然ながら文化や商習慣、風習他、環境がまったく異なるところに身を置くことになります。日本で当たり前とされていることが、当地では当たり前でなく非常に困難である、といったことは日常茶飯事です。以前は、外資系企業向けの各種法律、規制等で、手厚く保護、優遇され、それほど身近に「中国リスク」は感じなかったかもしれませんが、最近では、市場主義競争社会の枠組みの中、ビジネス拡大を進める過程において、内資企業(中方企業)と対等な立場で、「中国の一企業」として活動することが求められる、「中国社会の一員」となり、様々な問題、規制に対等に付き合う必要が出てくるよう

にもなっており、一昔前に持てはやされた「外資優遇」の色彩は徐々に薄れてきているとも言えるでしょう。

もちろん、13 億人以上の人口を擁する巨大マーケット、鈍化したといっても 7%を超える経済成長を続ける中国の魅力は大きいわけですが、上述のような状況から、最近では、ベトナム、ミャンマーにシフトする企業が増えているとも言われています。今回の件も含め、何故中国に進出するのか、その目的は何か、今後のメリットは享受できるのか、等の再確認が求められます。

（２）本社と現地の連携

上記を踏まえ、中国ビジネスが引き続き重要と判断した場合には、現状想定されるリスクを、まずは、十分に受け入れる覚悟が必要と考えます。誰しもが、リスクは「0（ゼロ）」であることが望ましいと考えますが、事業活動を行う以上、リスクを「0」にすることは、不可能であり、ましてや先述にもあるように文化風習他、環境がまったく異なる海外においては、更に厳しい状況であることを十分に理解することが必要です。今回のデモ、暴動は、まさにそのリスク要因の一つであり、しかも一企業ではコントロールできないものです。

デモ、暴動あるいは、その他のリスクが発生した際に、「なんで起きたのか？」と言い始めても何の事態解決にもなりません。多くの企業では、現地で様々なリスクが発生するたびに、「現地でのリスク管理は、いったいどうなっているのか？」「現地責任者のマネジメント力は、どうなっているのか？」「至急、対応策を本社に報告せよ」...といった、中国における現場と日本本社間で、問題の捉え方に距離感のある、一体感のないコミュニケーションの実態を垣間見ることが少なくありません。

よく現地の方々からは、「O K Y：お前、来て、やってみろ（の頭文字）」という言葉が聞かれ、表現は少し乱暴ですが現地の方々から日本本社に対し「もっとわかってもらいたい」、「もっと踏み込んで支援してもらいたい」と思っている意思を表す表現をよく聞きます。このような本社と現地でのコミュニケーション・ギャップは、大きなリスク要因です。

今回の反日デモも含め、不測の事態にどう対処すべきか、と言った対応策を現地任せだけにするのはなく、日本本社の立場からも、常日頃から十分に想定し、現地と緊密に連携し、対策を講じることが重要です。

（３）現地でのネットワークの拡充

万一、デモ、暴動が起きた際には、現地での種々の対応が必要になってきます。常日頃から、地元や従業員等と関係を良好にしていたとしても、それだけでは、有事の際に万全とは言えません。このことは、今回、日系資本でないにも関わらず、日本をイメージしやすいといった理由での寿司屋、ラーメン店等の日本料理店への破壊行為、中国人が所有する日本車への破壊行為等を見ても明らかと思われます。

さらに、常日頃から地元コミュニティとの関係が希薄である企業、従業員からの不平不満が相次いで発生している企業では、この機に乗じて、一層の被害対象になるリスクが高くなることが十分に想定されます。

まずは、常日頃から、地元政府、公安、近隣企業同士等と情報交換を密にする、従業員への福利等を十分に考える、これらコミュニティとの円滑な関係作りを行うこと、等が非常に重要になってきます。

また、このような微妙な関係の上に成り立つ各種問題を十分に理解したトップ層の駐在員派遣も必要と考えられます。外務省「海外在留邦人数調査」によると、中国全土での在留邦人数は、2000 年の 46,090 人から、2010 年には、131,534 人と、10 年で約 2.9 倍と急激な勢いで増え続けています。多くの企業

で一昔前に見られたような、海外の何れかの地で過去にマネジメント経験があり、語学研修で十分な語学スキルを備えた社員を中国に赴任させる、といった環境ではなく、過去のマネジメント経験や言葉の習得を二の次にして、即現場へ投入といった状況が、多く見受けられます。

「外資優遇」が色薄れていく中、「中国の一企業」「中国社会の一員」として活動していくためにも、中国ビジネスのイロハ、商慣習、対人関係等々を十分に理解したトップ層の起用、旗振りも非常に重要な問題と考えられるでしょう。

（４）現地化の一層の推進

重ねて、昨今の危険な現況に鑑み、外務省 海外安全ホームページ、大使館、領事館等からも、危機管理情報として、不要不急の外出を控えるようにといった情報も出されている中、一方で、自社の状況や操業の確認等を行うことも必要となってきます。日本人として、公共交通機関の利用等を含め外出全般に不自由が生じる中、中国人スタッフによる現地化が非常に重要な検討項目になってきます。

各企業において「現地化」というキーワードが叫ばれ久しいですが、実態としては、幹部社員として日本人駐在員を派遣する、中でも、特に最近では若年層化が一層進んでいるように思われます。マネジメント経験を持たない、もしくは経験の浅い若年層が、このような予測できない危機に、国籍を超えて会社の危機をコントロールしていくことは、かなりハードルが高いと思われます。

当然ながら、日系企業に勤める中国人スタッフにも、最大限の安全を確保する必要があることは言うまでもありませんが、「真の現地化」として現地の主要なオペレーションを、中国人に委譲することも、こういった不測の事態への迅速、的確な対応を求める意味からも、有効な手立てになると考えられます。

大使館、領事館ホームページ等では、危機管理情報として、デモが予想される場所の情報や、行動の諸注意が紹介されています。

まずは個人としての行動に最大限留意し、不要不急の外出を控える等、十分な対策を講じてください。

以 上

執筆：瑛得管理諮詢（上海）有限公司（インターリスク上海）

総経理

海司 昌弘

諮詢部 経理

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・セミナーなどについてのお問い合わせ・お申込みなどは、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・倉庫などへのリスク調査や、BCP策定など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・お申し込みなどは、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