

2011.4.4

中国風険消息＜中国関連リスク情報＞・特別号

<2011 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や中国の駐在員の方々向けにお届けするリスク情報誌です。以降、「月刊」と「特別号」の2種類に分け発行し、「月刊」では、中国における様々なリスク（自然災害、法令違反、情報漏洩、労務リスク等）について、発行の前月に公表・報道された主要ニュース一覧と、ニュースに関連するお役立ち情報を簡潔に記載しています。また、「特別号」では、時節に応じた話題や、社会の関心が高いトピック等を取り上げて解説しています。

中国における企業のリスクとその対応

現在、目覚ましい発展を続けている中国において、多くの日系企業もこぞって進出し、ビジネスを展開している。その中で、これまでは「世界の工場」「モノづくりの拠点」として、中国沿岸部を主なビジネスの主戦場としていたのが、年々内陸部にも積極的に事業を展開し、「生産工場だけの機能」から「消費マーケットとしての中国」として、事業の方向転換・拡大を行う企業が非常に増大してきている。一方、中国において事業活動を行っていくうえでは、ありとあらゆる様々なリスク要因が企業・個人を取り囲んでいることは、皆が知るところである。

四月は多くの企業で人事異動があり、新天地での活躍を期待される。そこで今号では、このような中国に、新たに赴任されて来られる方への紹介の意味も含め、日中の違いなどリスクの特徴を簡単にご紹介したい。

1. 中国におけるリスク事情

中国では、まずもって、“人”に起因する事故災害の発生が、日本と比較してもまだまだ多いといわざるを得ない。性格・考え方や風習・習慣といったことも影響しているかと思われるが、「没有问题」「没有办法」といったフレーズを皆さんも一度や二度、もしくはたびたび耳にしたことがある、もしくは、これから、たびたび耳にするのではと思われる。この「没有问题」「没有办法」であるが、安全を確認した際や、また何か不具合などがあった場合に、「何か問題はないですか？」との質問に、内容も確認せぬまま「没有问题（問題ありません）」と答えられたり、事故災害が発生した際に、「どうして事故災害が発生したのですか？」と質問すると、「没有办法（仕方がない…）」とあっけらかんと責任逃れをしようとする時にたびたび用いられる。

時と場合によっては、「没有问题」「没有办法」は非常に便利なフレーズであるが、言い訳のきかない（言い訳をさせない）安全については、もっとも対極にある考え方で、リスクマネジメント上では、こういった考え方は命取りとなる。「没有问题」は言い換えると、「小さな問題は、問題なしと解釈する？」、また「没有办法」は、「事故災害が起きるのは、一定はしょうがない？」とも取られ、こういった考えでは、潜在するリスクを認識するのも困難であり、何より発生した事故災害を元に、原因究

明を行い、改善を検討していくといった行動には、なかなか結びつかず、程遠い存在と思われる。

また、事故災害が発生した際に、原因を追究するため担当者に質問などすると、当地では「突然、機械が…」「突然、暴風雨が…」「突然、(何々が…)」といった、あくまで突発的原因を理由とする光景をよく目にする。だが本当に、事故災害は突然発生したのだろうか。ほとんどの答えは「ノー」である。事故災害が発生する原因として、大多数は、常日頃からの「不安全な行動」「不安全な状態」が積み重なって事故災害が発生している。具体的な事故災害発生の代表的なものとしては、火災事故が挙げられるが、この火災一つを挙げても、中国では統計的にもまだまだ減少傾向にあるとはいえず、日本と比べた場合には、電気系統にまつわる事故が多発しているといえる。これ以外に、引火性危険物の使用不適による事故発生も同様である。また、中国大陸は非常に広大であるが、水災・風災をはじめとし、雪災や雹災、地震などの自然災害も、各地においてそれぞれ非常に規模の大きなものが毎年発生している。これらの災害についても、統計数字上、残念ながら減少傾向にあるとはいえない。年によって若干バラつきはあるものの、ここ最近でも、横ばいもしくは、増加傾向にあるといえる。重ねて、企業によって、中国全土に進出している場合には、一律に対策を講じるだけでは十分でなく、地域によるこれら環境の違いも十分に認識しておく必要がある。

その他、社会インフラの未整備に起因するリスクも看過できない。地域や開発区によっては、電力などの供給事情がまだまだ安定しておらず、ガス・水などを含めたインフラの供給停止によるリスクも大いに潜在している。また、最近でこそネットワークセキュリティの考え方も徐々に浸透しつつあるが、ネットワーク依存がますます高まるこのご時世、ネットワークシステムのダウンも、事業に大きな脅威を与えるリスクといえるかと考えられる。あわせて、労働集約型の産業のみならず全ての事業は、「人」が支えているともいえるが、労働争議やジョブホッピングなどといった「人」にまつわる各種リスク要因も日本と比較しても頻度、影響度ともに、非常に大きく、多くの事業者が今なお苦慮されている。

盗難も日本と比較しても非常に多いのが特徴的である。また中でも、残念ながら「内部犯行」もしくは「内部メンバー」が情報を漏らすなど加担する犯罪が後を絶たない。元来、日系企業では、従業員を大切にし、信用することを旨とする管理職が多いと思われるが、内部犯行が看過できない割合で起きていることも事実である。

管理する側から見た場合においては、日本では、内部統制面からも、多くの企業が、様々な部署がそれぞれに責任を果たし、相互にけん制する組織体系となっているが、こと海外の事業場となると、駐在する責任者が、ひとり何役も果たさなくてはならない企業も少なくなく、その結果、「安全第一」と表されるはずの取組みが、知らず知らずの間に、後順位となり、「生産第一」「品質第一」から大きく離れた存在となっている場合が多いと思われる。

以上、いくつかのリスク要因をご紹介したが、これら以外にも、モータリゼーションの急速な発展にも絡む交通事故の増大、サプライヤーの事故・災害による供給途絶、物流事故、ネットワークシステムの突然停止など、リスク要因がまだまだ沢山ある。

2. 実体験を踏まえた、中国におけるリスク要因

筆者自身は、リスクマネジメント・サービスの一環として、中国における数多くの工場、倉庫などお客様の事業場の火災、自然災害、労働災害などを中心としたリスク診断業務に携わってきた。

お客様から、よく「中国と日本の工場（倉庫）のリスクの違いは何ですか？」との質問を受けるが、筆者自身が、特に大きな違いを感じるのは、「経年劣化が非常に激しい」、「安全対策が、出来ている事業場と、そうでない事業場の差が非常に大きい」、この2点である。

一つ目の経年劣化であるが、新築時点では見た目に立派な建物であっても、1年2年の間にものの見事に劣化が進んでいく事業場が非常に多いと感じている。良くも悪くも、着飾ることが上手いと感じる一方、一步踏み込んで見てみると、未完成・不完全なものが非常に多いように感じている。「経年劣化は、日本で通常一年経過するのに対し、中国では三年以上の経過に感じる」との現場の方の声をよく耳にする。多くの事業場は、厳しいコストセーブで、建設段階から「少しでも安く」をキーワードに事業活動を展開されており、その結果、一例であるが、発注金額を抑えるために、建材費用などを圧縮、格安の下請け業者を起用など、建築工事がずさんとなりがちである。すると、当然の帰結として、通常5年10年サイクルで劣化していくものが、上述のように1年2年で、極端になると使い物にならない建物や設備が出てくる、といった光景がよく確認される。現場で建物への亀裂や、重量機械が置かれている場所の地盤の凹み、機械設備の老朽化等を目にした際に、「相当年数経過されたのですか？」と問いかけると、「実は昨年建ったばかりで…」との回答を受けることも少なくない。

またこれはハードのみならず、ソフト面でもいえると感じている。立ち上げ時点では、日本や諸外国からの技術者や安全管理者が常駐しフルサポートの体制で、またスタッフも充実した研修を経て登用されたメンバーで運営されていたところ、年月が経つにつれ、技術者も日本などへ帰任、残された管理者だけで一人何役も担当することになり、その結果、安全面が後順位扱いとなったり、スタッフもジョブホッピングなどで専門者が不在となったりということが、数多くの事業場で目につく。

これらも踏まえてであるが、二つ目にご紹介した安全対策への取り組みが出来ている事業場とそうでない事業場の差を非常に多く感じる。安全対策への取り組みが日本と比べても、より一層高いレベルで取り組みされている事業場も現実に数多く見られる。一方で、現場に任せっきりで、管理者層が現場の状況を全く把握できていない等、想像もつかない、非常に危険な状況で事業活動を行っている事業場もまだまだ多数あるのも実態と感じている。よく安全の基本は、「5S（整理、整頓、清潔、清掃、しつけ）」と表されるが、この5Sについても、日本では、どの事業場においてもそれほど大差なく取り組みがされているかと思われるが、こちらでは、管理が徹底されている先と、そうでない先の差を想像以上に大きく感じる。

先に「没有问题」「没有办法」の考え方に触れたが、もし事業場内で、これら「没有问题」「没有办法」といった考えが、知らず知らずに許容されているとすれば、安全に対する緩みが生じているサインかもしれない。

3. 今後のリスク対策への提言

筆者は、お客様へのリスク診断での訪問時に、必ずコメントさせて頂くことがある。これは極めて当たり前のことであるが、「トップの関与なくして、安全は成り立たない」ということである。調査時に、総経理他経営層の皆さんが、「自社の事業場を、こんなにくまなく確認したのは初めてだ…」とか、「（発見された多くの不具合事象に対して）こんな状況だったとは知らなかった…」などのコメントを聞くことが多くある。我々の業務は、もちろん専門家の視点で調査し、様々な気付き事項を洗い出すことが重要であり使命であるが、一方で事業場のトップが自社事業場の日頃の運営状況について無知であることは、非常に危険である。そういった意味では、先述の「安全対策への取り組み」「5Sの取組

み」は、筆者自身は、「トップの関与具合」に直結するものと考えている。皆様も、是非構内を今一度、パトロールなどしてみて自社の強み・弱みを把握する機会を設けてみてほしい。

あわせ内部犯行について、少し触れたが、弊自身も決して性悪説を鼓吹するわけではないが、従業員など内部犯行に及ばない仕組み、いわゆる、「内部牽制」を効かす取組みも重要と考える。昨今流行の「内部監査」は、悪くいうと、大量の文書規程等を用意した「監査」のための「監査」など、酷評されることも色々な場でも耳にする。しかしながら、やはり内部の「犯行」をはじめとする「悪事」をいかに早期に発見することが出来るかは、経営において重要な「鍵」である。そのためには、「内部監査」など有効的な牽制システムを導入・運用することが必要と考える。

また「不安全行動」「不安全状態」については、常日頃から、何が「不安全」な「行動」で、何が「不安全」な「状態」か、また「不安全行動」「不安全状態」を見つけた場合にどう対応するかといった教育・現場での実践に注視いただきたい。いうまでもなく、事故災害が起きた際に、原因を考え、二度と同じような事故災害が発生しないように対策を講じることは非常に重要であるが、一方、これは事故災害を経験しないと、実際には注意喚起できない。その意味からも、事故災害の発生に伴う、以降の事故災害予防にあわせて、日本では、古くから「KYT (Kiken Yochi Trainig : 危険予知活動)」や「ヒヤリハット活動」といった、リスクを未然に把握し、予防・対策に結びつける活動が多く、事業場で浸透しているが、中国においても、「KYT」「ヒヤリハット活動」といった、リスクに関する意識を醸成する活動を、これからの各事業場の安全活動に、ぜひとも取り入れていただきたい。

中国でのビジネスは、成長著しい発展・進歩のスピードの中、「計画は発展に追いつかず」などともよく表される。なかなか地に足をつけた計画を立てにくい実状かと思われ、安全やリスク対策は、とかく後回しにされやすいテーマでもあるが、事故災害が起きた際には、「仕方なく、起きてしまいました」といった言い訳は通用するわけもない。計画を含め、リスクマネジメントの項目をしっかりと経営課題としてテーマに盛り込み、繰り返しになるが、トップ自らが積極的に関与し、その結果としてボトムアップも含めた事業全体でのレベル昇華が達成できるよう、お取り組みいただけることを願いたい。

瑛得管理諮詢（上海）有限公司
総経理 海司 昌弘

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）

上海市浦东新区陆家嘴环路1000号 恒生銀行大廈24楼142室

TEL:+86-(0)21-6841-0611（代表） <http://www.inter-shanghai.com.cn/jp/index.asp>

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 2011