



TOKIOMARINE  
NICHIDO

## リスクマネジメントにおける本社と海外拠点の連携のあり方 ～海外拠点リスクマネジメント動向調査 調査結果～

近年、日系企業の海外事業は拡大の一途をたどっており、従来から進出企業の多い中国および ASEAN 諸国等のアジア地域や欧米諸国に加え、中南米・アフリカ地域へと進出先の国や地域が拡大している。一方、大規模自然災害の発生や、国境を越えた感染症の伝播、テロリズムの発生地域や対象の変化・拡散等、世界各地におけるリスクは多様化・巨大化の様相を見せており、日系企業の海外リスクマネジメントの重要性は一層増大していると考えられる。

本稿では、東京海上グループが 2014 年 7 月に実施した「海外拠点リスクマネジメント動向調査」の結果概要を紹介するとともに、グローバル企業のリスクマネジメントにおける本社と海外拠点の連携のあり方について解説する。

### 1. 海外拠点におけるリスクマネジメントの実践状況

東京海上グループは、2014 年 7 月に中国・タイ・インドネシアに拠点を置く日系企業現地法人等を対象に、「海外拠点リスクマネジメント動向調査」を実施した。これは、日系グローバル企業におけるリスクマネジメントの実践状況や課題の調査を目的に実施したものである。以下に、その概要を紹介する。

#### 海外拠点リスクマネジメント動向調査の概要

- 対象国：中国・タイ・インドネシア
- 調査対象：日系企業現地法人または現地拠点
- 調査方法：WEB アンケート方式
- 調査期間：2014 年 7 月 4 日～28 日
- 有効回答数：計 410 件（中国：182 件、タイ：111 件、インドネシア：117 件）

**(1)海外拠点のリスクマネジメント実態**

図1は、海外拠点のリスクマネジメントに関する会社方針が、明文化されているかを尋ねたものである。ここからは、全体の54.6%でリスクマネジメントに関する会社方針が明文化されていることがわかる。また、ここにデータは掲載していないものの、リスクマネジメント責任者の明確化やリスク情報の収集等の対策も進展しており、基本的なリスクマネジメント推進体制・組織が整備されているといえる。ただし、従業員規模の小さい拠点ほど、いずれの取組みにも遅れが見られ、今後の更なる体制強化が期待される。また国別にみると、概ね中国、タイ、インドネシアの順で取組みが進展している傾向にある。

■ 図1 「リスクマネジメントに関する会社の方針が明文化されていますか？」 : n=410

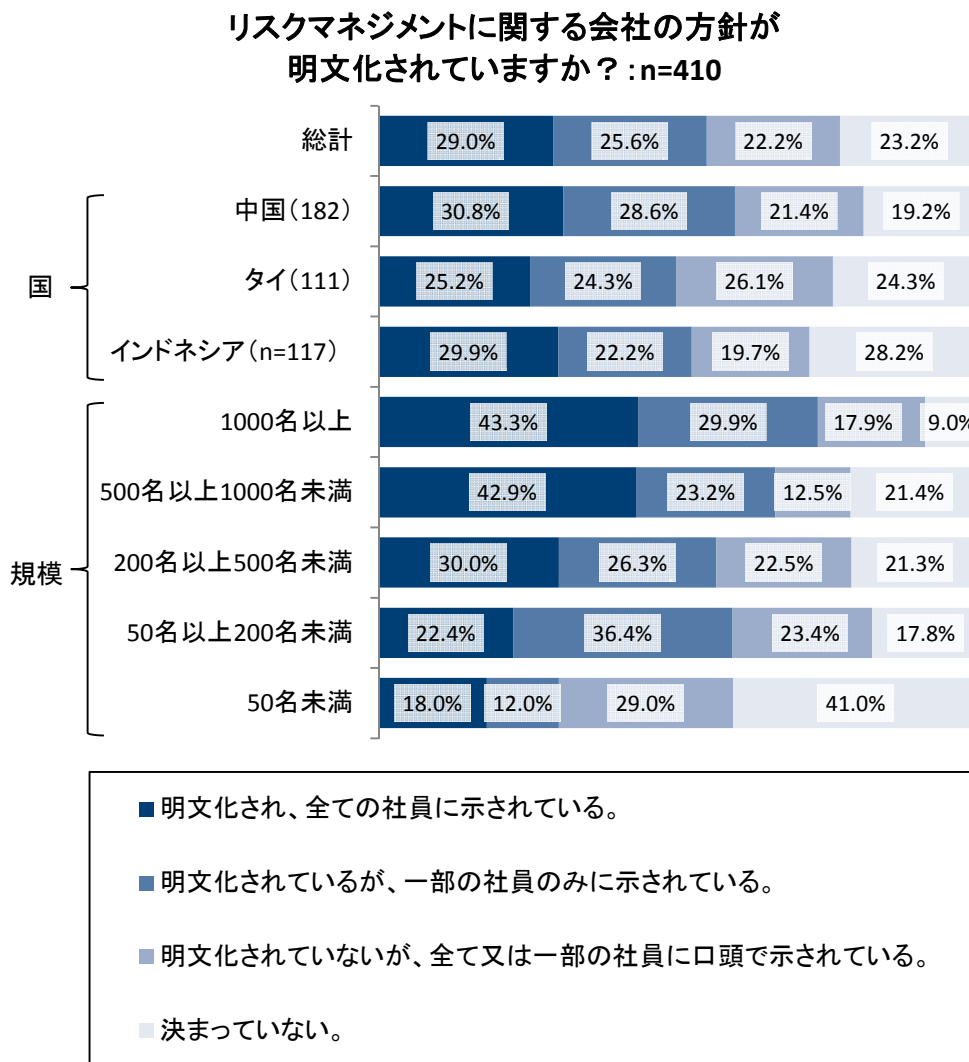
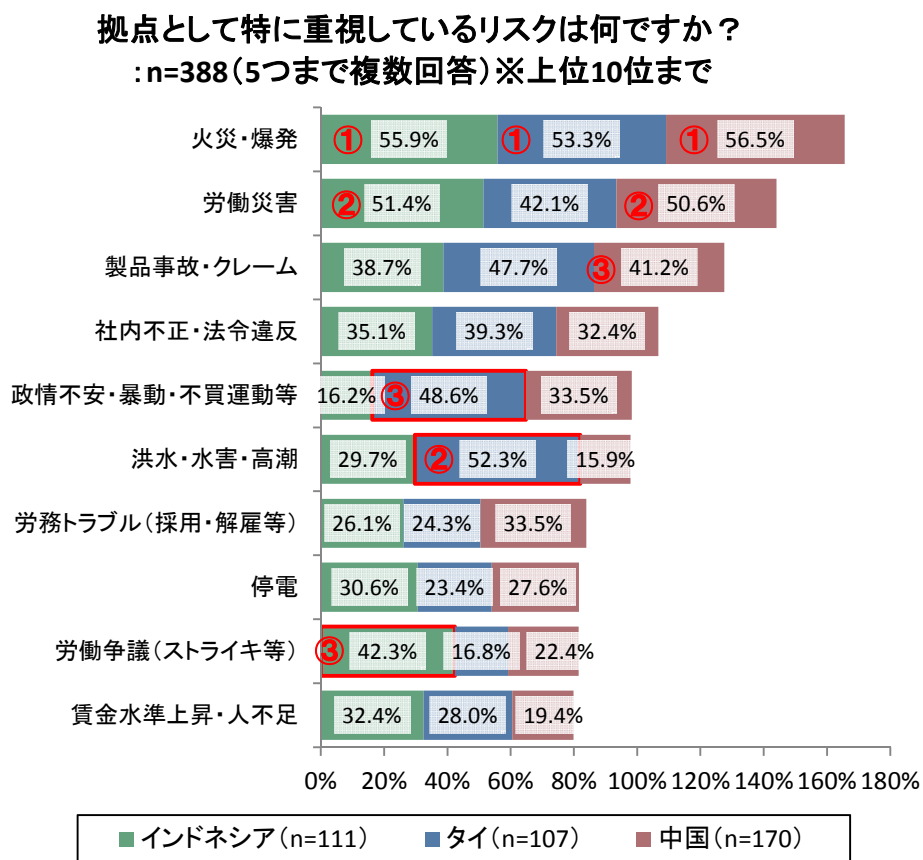


図2は、拠点として特に重視しているリスクを調査したものであり、各国とも「火災・爆発」が1位となった。2位以降については国によって違いが見られ、中国・インドネシアでは「労働災害」が2番目に挙げられた。その一方で、2011年に大規模な洪水に見舞われたタイでは「洪水・水害・高潮」が2位となり、また、2013年11月以降バンコク首都圏で激化した反政府デモと軍事クーデターの発生等を背景に、「政情不安・暴動・不買運動等」が3位であった。

賃上げ等を要求する集団労使紛争が度々発生しているインドネシアでは、「労働争議(ストライキ等)」が3位となった。

■ 図2 「拠点として特に重視しているリスクは何ですか？」  
: n=388 (5つまで複数回答) ※上位10位まで

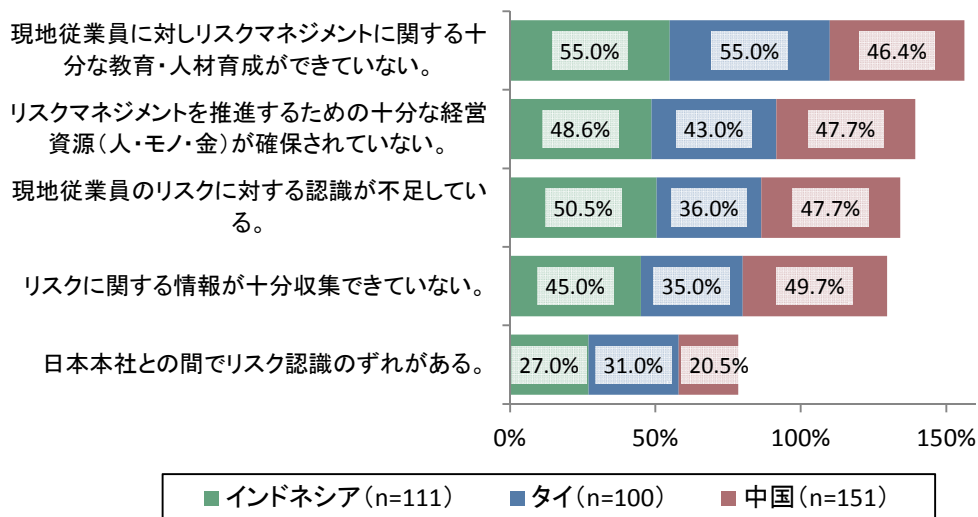


**(2)リスクマネジメント推進上の課題**

図3は、リスクマネジメントを推進する上で特に大きな障害・課題であると感じる要素を尋ねたものであり、各国とも最も多くの拠点が「従業員に対しリスクマネジメントに関する十分な教育・人材育成ができていない」という点を挙げた。次いで「リスクマネジメントを推進するための十分な経営資源（人・モノ・金）が確保されていない」、「現地従業員のリスクに対する認識が不足している」、「リスクに関する情報が十分収集できていない」が多くの拠点から挙げられ、進出国の違いに関わらず、海外ならではのリスクマネジメント推進における障害・課題を感じている海外拠点が少なくないことが明らかとなった。

■ 図3 「リスクマネジメントを推進する上で特に大きな障害・課題と感じる要素は何ですか？」  
: n=362（複数回答） ※上位5位まで

**リスクマネジメントを推進する上で特に大きな障害・課題と感じる要素は何ですか？ : n=362(複数回答) ※上位5位まで**



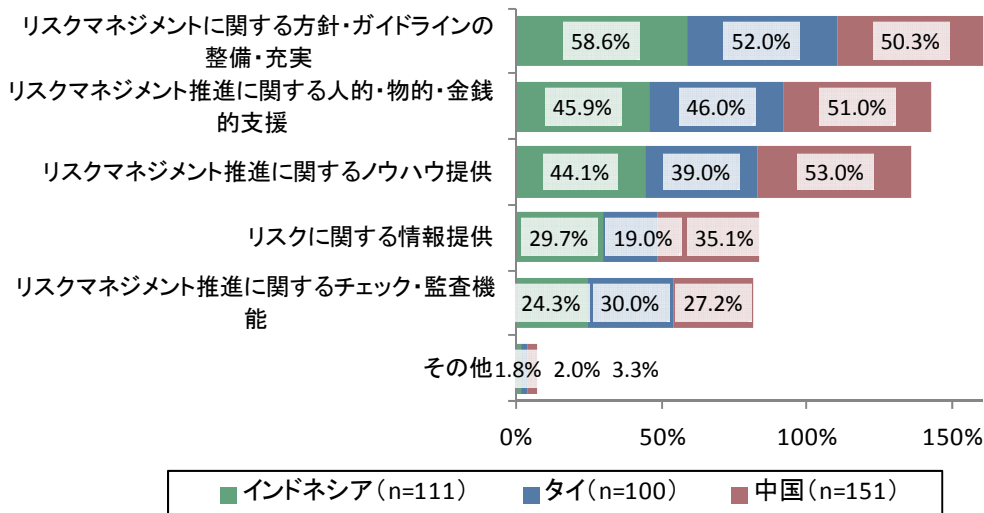
### (3)日本本社との連携について

本社から拠点へのリスクマネジメント推進に対する支援について、データは掲載していないが全体の74.9%が「さらに支援を受けたい分野・項目がある」と回答し、多くの海外拠点が本社の支援を必要と感じていることが明らかとなった。

図4は、日本本社に対し、リスクマネジメントの観点で今後求めたい支援を尋ねたもので、その内容としては、各国とも「リスクマネジメントに関する方針・ガイドラインの整備・充実」、「リスクマネジメント推進に関する人的・物的・金銭的支援」、「リスクマネジメント推進に関するノウハウ提供」が多くの拠点から挙げられた。「リスクマネジメント推進に関するノウハウ提供」は、特に中国において多くの拠点から挙げられた。

■ 図4 「日本本社に対し、リスクマネジメントの観点で今後求めたい支援はどのようなものですか？」 : n=362 (複数回答)

#### 日本本社に対し、リスクマネジメントの観点で今後求めたい支援はどのようなものですか？ :n=362(複数回答)



## 2. 日本企業の課題と求められるリスクマネジメント

駐在員の間で隠語のように使われている「OKY（お前が・来て・やってみろ）」という言葉に象徴される海外拠点と日本本社の意識のギャップは、リスクマネジメントにおいてもしばしば取り上げられる問題のひとつである。そこで本章では、本社と海外拠点の連携と役割分担のあり方を整理し、本社、拠点それぞれに求められるリスクマネジメントについてまとめる。

### (1) 本社と海外拠点の連携と役割分担

リスクマネジメントにおいて、本社と海外拠点が連携するうえで最も重要なことは、リスク対策の役割分担を明確化することである。基本的には、本社は大局的な視点で本社経営及びグループ全体（グループ内サプライチェーン等）に影響を及ぼすリスクを担当する。その一方で、海外拠点は現地での自組織の経営に影響を及ぼすリスクを担当する。

リスクマネジメントの一般的なプロセスは、自組織を取り巻くリスクを洗い出し、評価するところから始まる。本社と海外拠点の役割分担に当たっても、まず企業全体としてリスクの洗い出し・評価を実施し、その結果に基づき分担を検討していくことが求められる。分担検討の際のポイントは、リスクの範囲、対策の効率性、対策の汎用性の3点である。これらのポイントを踏まえ、図5に例示するような形式で、本社及び海外拠点（また必要に応じて統括会社）の関与度合いを検討する。

■ 図5 リスク分担の例（イメージ）（弊社作成）

リスク項目	現地拠点における評価(例)				統括会社における評価(例)		本社(事業部)における評価(例)	
	発生頻度	経営への影響度	対策の重要度	検討の留意点	対策の重要度	検討の留意点	対策の重要度	検討の留意点
(1) 政治・経済・社会リスク								
● 法令・規制の変更	5	4	V	・法令・規制の変更は今後とも頻発に行われることが予想される。 ・法令・規制により、事業に多大な影響が想定される。	V	・全国法令の情報収集、グループ内の共有、当局との交渉、対策ガイドラインの策定等を実施することが望まれる。	II	・左記統括会社、各拠点での対応を必要に応じて支援する。
● 汚職・贈収賄	3	3	III	・幅広い階層・分野において蔓延している一方、厳格な捜査・摘発も行われている。 ・万一社内での摘発が行われれば多大な影響が想定される。	IV	・汚職根絶に向けた法令改正・施行や中央・地方政府の様々な取締りの動向について十分な情報収集と拠点との密接な連携を行い、自社の各拠点での活動が違反行為に該当しないかの検証を適時行うことが望まれる。	II	・贈賄を含み違法行為排除に向けたグループとしてのコンプライアンス方針を明確に示し徹底を図るとともに、監査を通じて検証・是正を行う必要がある。
...								
(2) 経営リスク								
● 製品事故・クレーム	3	3	III	・消費者向け製品の製造・販売においては、クレーム発生頻度は比較的高い。 ・不適切な対応により、企業イメージ・評判の失墜につながる恐れがある。	III	・製品販売機能、コールセンター等消費者対応機能を、統括会社または販売会社が集中対応する場合、当該会社での適切な対応体制構築が重要である。 ・製品事故・クレームに関する広報対応を統括会社で一元対応する例も見られる。	III	・本社に主要な開発機能/品質管理機能を置く場合、製品事故についての調査・対応、対応ガイドライン策定等は本社が主導する例が多い。
...								
(3) 災害・事故リスク								
● 駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理	4	1	II	(交通事故) ・運転者の安全意識不足等により、死亡事故発生率は高い。 (医療トラブル) ・医療トラブルの発生件数は多い。 ・一般的に経営への影響は軽微と評価できるが、新型感染症による当局からの拠点封鎖指示等のケースでは事業停止につながる恐れがある点、留意が必要。	III	・現地社員を対象とした交通事故、感染症対策については、各拠点対策の支援を必要に応じて行う。 ・一方、駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理については、本社と連携し、各拠点へのサポートが必要である。	IV	・中国へ派遣する駐在員・帯同家族・出張者の健康管理・危機管理については、本社人事部門が使用者の「安全配慮義務」と派遣者のモチベーション等の観点から適切な管理体制を構築することが求められる。 ・特に中国については、 ①駐在員・帯同家族・出張者が多い ②実態として中国語能力が十分でない駐在員・帯同家族・出張者が多く、医療や緊急時のサポートの必要性が高い ③医療レベルにばらつきがあるため、個人での病院・医師選定でのトラブルが多い等の観点から、派遣者に対する本社のサポートが重要である。
...								

※対策の重要度を数字（I～V）と色で表している。



**(2) 本社に求められるリスクマネジメント**

前章で取り上げたように、リスクマネジメント推進のための経営資源の不足を問題と考える海外拠点は少なくない。そのため本社には、前項のリスク分担により定められた個別の対策に加え、リスクマネジメント推進体制強化のための経営資源の投入が求められる。具体的には、以下の4点において本社主導の取組みを行うことが重要である。

**a. 情報収集活動**

基本的に、現地の情報は海外拠点が収集することが望ましいが、前述のとおり海外拠点では経営資源、特に人員が不足しているケースが多いうえに、急激な政情変化の場合や現地政府が情報を統制している場合等には、現地よりも本社の方がより正確かつ適切な情報を効率的に収集できる場合がある。これらの観点から本社が収集できる情報については、本社から適時、海外拠点と共有することが求められる。本社で収集できる情報としては、外務省等の政府機関・公的機関、企業が加盟している団体、コンサルタント、報道機関、弁護士等からの情報が挙げられる。

**b. リスクの洗い出し・評価**

企業として優先的に対応すべきリスクを特定するためには、全体を俯瞰できる本社の立場から、リスクの洗い出し・評価を行う必要がある。リスクの洗い出し・評価のための調査に当たっては、ある程度の調査フォーマットを本社が作成したうえで、それに基づく調査を各拠点に依頼する方法が一般的である。

また自然災害リスクについては本社が一括して外部の専門家に依頼し、世界規模で各拠点の自然災害リスクの高低を相対評価することが効果的である（図6）。これにより拠点別の対策の優先度や今後の拠点展開戦略の検討が可能となる。

■ 図6 グローバル自然災害リスク評価の実施例 (弊社作成)

国	中国			タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン
拠点立地都市	北京市	上海市	広州市	バンコク	ハノイ	ジャカルタ	マニラ
地震	S	M	M	L	H	H	H
津波	L	M	L	L	L	H	H
噴火	L	L	L	L	L	H	H
落雷	S	H	H	H	S	S	S
台風・ハリケーン等	M	H	H	M	H	M	H
竜巻等	M	M	M	S	S	M	S
洪水(外水氾濫)	M	S	H	S	H	H	H
内水氾濫	S	H	H	S	H	H	H
高潮	L	S	S	M	S	S	H
豪雨豪雪	S	S	S	M	S	M	M
冷夏猛暑等	M	S	M	S	M	L	L

※それぞれリスクの高い順に、H: High、S: Severe、M: Middle、L: Low を意味する。

### c. マニュアル・計画類の整備

リスクマネジメントにおいて、マニュアル・計画類は体制整備の要となる。本社には、各海外拠点が作成するマニュアル（緊急時対応計画や拠点の事業継続計画等）の基礎となる、全社共通の基本方針や理念等を示す書類を整備することが求められる。複数の海外拠点の事業や体制に共通する部分がある場合には、各海外拠点で作成するマニュアルの「ひな型」や「ガイドライン」を本社が作成して提供することも有用である。また海外危機発生時の対応を定めるマニュアル・計画類については、本社用、海外拠点用、駐在員・出張者用と各階層向けに整備する必要がある。

### d. 教育・研修

新興国においては、リスクマネジメントについての現地従業員の基礎的な知識や意識が不足していることが多い。また、経営年数が短いために、幹部・管理者を含むほとんどの現地従業員は事故やトラブルに対する経験が少ない。一方、人材育成は時間を要する取組みであり、海外拠点だけでは十分に実施できないケースが多い。本社には、グローバル人材育成の一環として、現場でのリスク対策や緊急時対応を担う管理者や要員の教育・育成について、海外拠点を支援することが求められる。

また、現地の管理者として派遣される駐在員は、海外拠点の人材育成を担う。駐在員がこの役割を十分果たすためには、赴任前研修等で、安全管理に関する管理者の役割や責任、リスク対策に関する知識についての研修を実施し、赴任後に現地幹部の人材育成を進められるようにすることが有効である。また現地従業員の幹部候補者等の研修を本社で行う際にも、同様の研修や教育を実施することが効果的である。

## (3) 海外拠点に求められるリスクマネジメント

リスクマネジメントの基本は、「現地・現物に則した対応」であり、海外拠点は、**2.(1)**のリスク分担に従い本社の支援を受けつつ、個別のリスク対策を主体的に行うことが求められる。具体的には、以下の4点において、各拠点が自発的な取組みを行うことが重要である。

### a. 情報収集活動

現地の情報は、基本的には海外拠点が収集することが望ましい。特に現地ならではの情報は、拠点が責任を持って収集する。拠点が収集すべき情報としては、例えば、在外公館、日本商工会議所、日本人会、取引先、政府当局等からの情報が挙げられる。

### b. リスクの洗い出し・評価

本社からの依頼に沿って、リスクの洗い出し・評価のための調査を行う。本社から提供される全拠点共通の調査フォーマットが現地の事情にそぐわない可能性もあるため、調査設計の段階からリスクの洗い出し・評価のプロジェクトに関与しておくことが望ましい。

また個別のリスクに関して、必要に応じて更に情報を収集、あるいは外部の専門家等に依頼し、より詳細な評価を行うことも重要である。



### c. マニュアル・計画類の整備

海外拠点におけるマニュアル・計画類の整備においては、本社が定める全社共通の基本方針や理念等との整合性を図り、本社から提供される「ひな形」や「ガイドライン」を参考に、現地法令に沿った形で進める。

また、作成したマニュアルを現地の全ての役員・従業員が問題なく理解できるよう、日本語・英語・現地公用語等から必要に応じ複数の言語で作成し、周知徹底することが重要である。

### d. 教育・研修

リスク対応の中心となる現地管理者・従業員を対象に訓練を実施し、拠点における危機発生時の対応を定期的に検証することが重要である。訓練は様々な形式が考えられるが、できれば実際の危機発生時を想定したシミュレーション訓練を実施することにより、危機発生時の対応体制を確認し、現地管理者・従業員にリスク対策の必要性を認識させることが望ましい。

## 3. まとめ

「海外拠点リスクマネジメント動向調査」を通じて、従業員規模が比較的大きな海外拠点を中心に、概ね基本的なリスクマネジメント推進体制・組織が整備されていることが確認された。一方で多くの海外拠点が、日本本社から「さらに支援を受けたい分野・項目がある」と回答している。このことから、本社は海外拠点の意向を踏まえて、適切な支援体制を敷く必要があるといえる。

本社は海外拠点に対し適切な支援を行うために、まずは本社と海外拠点の役割分担を明確にする必要がある。基本的には、本社は本社経営及びグループ全体に影響を及ぼすリスクを、海外拠点は現地での自組織の経営に影響を及ぼすリスクを担当する。またそれぞれが、情報収集活動やリスクの洗い出し・評価、マニュアル・計画類の整備、教育・研修等について、自身に求められるリスクマネジメントの継続的な向上を目指すことも重要である。

[2014年11月7日発行]