



TOKIOMARINE
NICHIDO

フィリピン・マレーシアにおけるリスクマネジメント ～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いるが、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。

弊社発行のリスクマネジメント最前線「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」¹で紹介したとおり、東京海上グループによる調査の結果、中国・タイ・インドネシアの日系企業拠点においては、概ねリスクマネジメントに関する基本的な体制が整備されていることが明らかとなった。

本稿では、上記調査に引き続き実施したフィリピンおよびマレーシアの日系企業拠点における調査の結果概要を紹介するとともに、フィリピン・マレーシアにおいて特に留意すべきリスクとその対策について解説する。

1. 在フィリピン・マレーシア拠点におけるリスクマネジメントの実践状況

東京海上グループでは、2014年7月に実施した中国・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した「海外拠点リスクマネジメント動向調査」に引き続き、2015年1～3月に、フィリピンとマレーシアに拠点を置く日系企業現地法人等において同様の調査を実施した。これらの調査は、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。

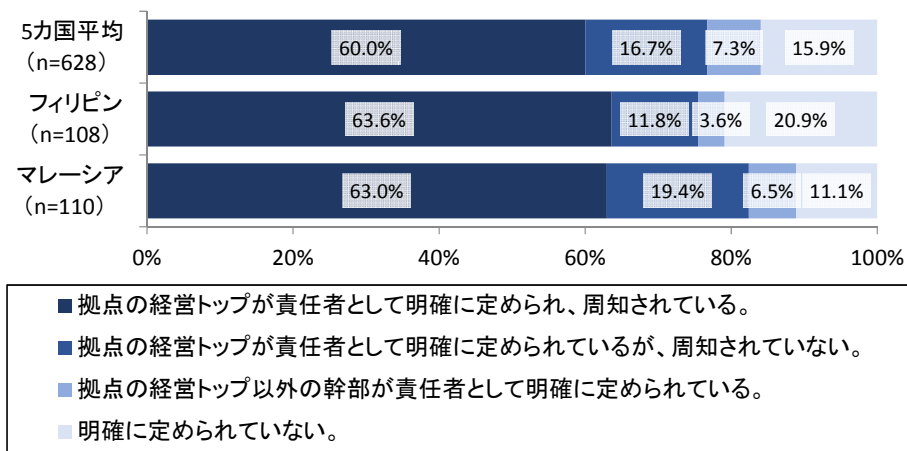
海外拠点リスクマネジメント動向調査の概要

- 対象国：フィリピン・マレーシア
- 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：2015年1月19日～3月19日
- 有効回答数：計218件（フィリピン：108件、マレーシア：110件）

¹ 2014年11月7日、http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201411071.pdf

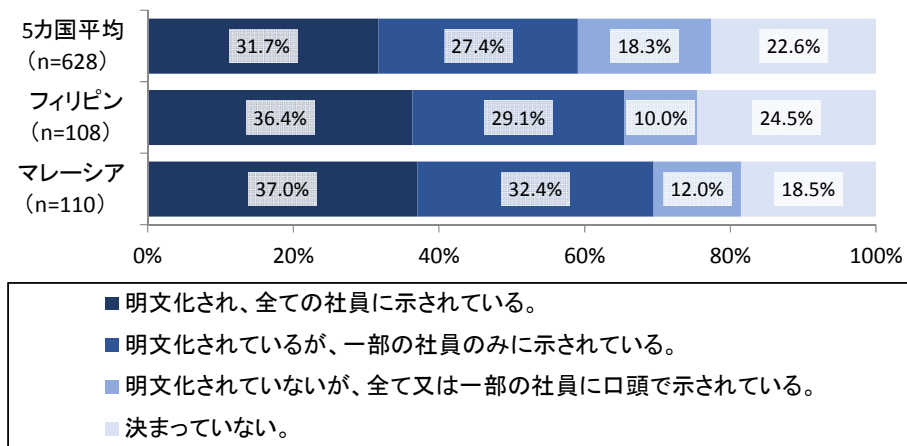
調査の結果、フィリピン・マレーシア共に、概ねリスクマネジメントに関する基本的な体制が整備されていることが明らかとなった。例えば、「拠点の経営トップが（リスクマネジメントの）責任者として明確に定められ、周知されている」割合は両国とも6割を超え、5カ国（中国・タイ・インドネシア・フィリピン・マレーシア／以下同）平均を上回った（図1）。一方、フィリピンにおいては20.9%の企業が「（リスクマネジメントの責任者が）明確に定められていない」と回答しており、体制整備の状況にばらつきが見受けられた。

■ 図1 「拠点（工場・現地法人）内のリスクマネジメントの責任者が定められていますか？」



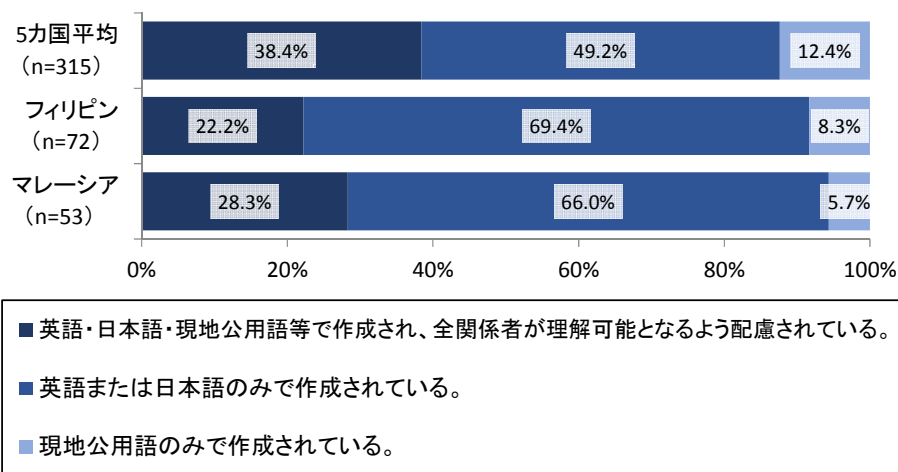
同様に、リスクマネジメントに関する会社の方針が明文化されている割合（「明文化され、全ての社員に示されている」「明文化されているが、一部の社員にのみ示されている」の合計）は、フィリピン65.5%、マレーシア69.4%で、両国とも5カ国平均を上回ったが、フィリピンにおいては「（リスクマネジメントに関する会社の方針が）決まっていない」と回答した企業も24.5%あり、前問と同様に体制整備の状況のばらつきがうかがわれる（図2）。

■ 図2 「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？」



今般の調査において、フィリピン・マレーシア両国の特徴が最も現れていたのは「緊急時対応計画・事業継続計画の使用言語」についてであった。「英語・日本語・現地公用語等で作成され、全関係者が理解可能となるよう配慮されている」企業の割合が5カ国平均は38.4%に対し、フィリピンは22.2%、マレーシアは28.3%と低く、逆に「英語または日本語のみで作成されている」企業の割合が両国とも7割近くに上っており5カ国平均値を大きく上回っている（図3）。フィリピン・マレーシアはアジアでも比較的国民の英語力が高い国とされており、現地公用語での作成の必要性が低いためであると考えられる。

■ 図3 「緊急時対応計画・事業継続計画等のリスクマネジメント関連文書の使用言語は何ですか？」
 （拠点としての緊急時対応計画・事業継続計画を策定している企業）

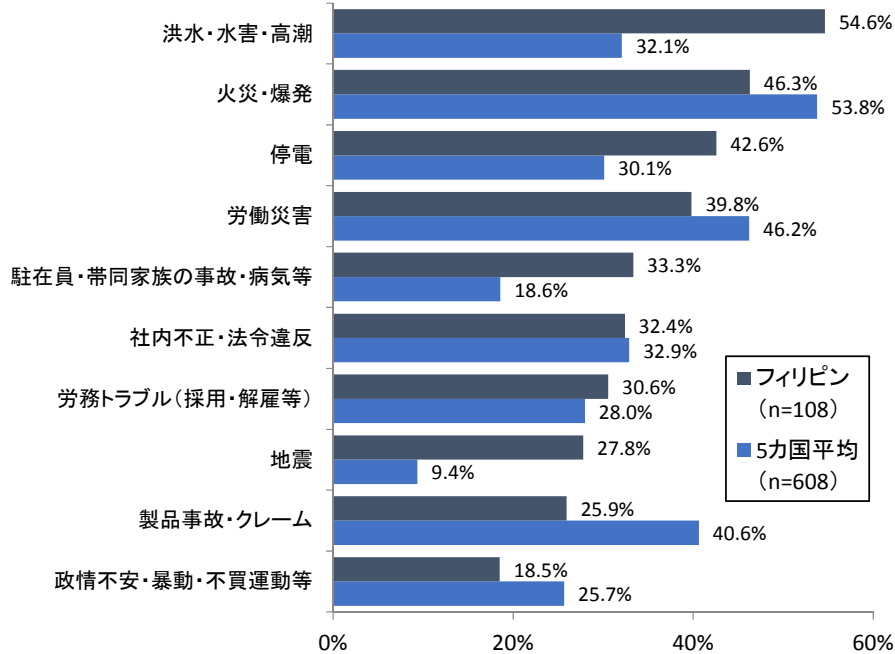


2. フィリピンにおいて留意すべきリスクと対策

(1) フィリピンにおいて留意すべきリスク

図4のとおり、フィリピンに拠点を置く日系企業現地法人が挙げた「特に重視しているリスク」は、「洪水・水害・高潮」「火災・爆発」「停電」「労働災害」等が上位を占めた。このうち「洪水・水害・高潮」「停電」のリスクについては、他国と比べて突出して高い割合を示した。

■ 図4 「拠点として特に重視しているリスクは何ですか？」（フィリピン上位10位）
（5つまで複数回答、回答企業の割合）



「洪水・水害・高潮」については、近年、台風24号（ボーファ：Bopha／2012年12月）、台風30号（ハイエン：Haiyan／2013年11月）、台風9号（ラマスーン：Rammason／2014年7月）等の勢力の強い台風の襲来により大規模な被害が生じたことが調査結果の背景にあると考えられる。

また「停電」については、近年急激な経済成長に伴い電力不足が深刻化しており、一部で計画停電が行われる等、電力供給が不安定となっている。

(2)「洪水・水害・高潮」リスクに対する対策

「洪水・水害・高潮」リスクへの対策としては、以下が挙げられる。

- 洪水・水害・高潮によるインフラ等の設備被害を想定した事業継続計画（BCP）を策定し、定期的に計画の確認・見直しを行う。
- 洪水・水害・高潮の発生が身近に予想される場合には、気象および交通機関の運行に関する最新情報の入手に努め、警報や避難命令が発令された際には速やかに指示に従って帰宅、あるいは安全な場所に避難する。
- 被災地域において、やむを得ず業務事情等で活動を行う場合には、二次災害の起こる危険性の高い場所（山間部、崖・河川付近、低地等）を通る道路や鉄道等の利用および夜間の移動を避け、安全性を十分に考慮する。また、衛生環境が悪化して感染症等の発生するリスクが高まるため、浸水地域等に興味本位で近づいたりせず、飲食物の衛生状態にも注意する。
- 駐在員や出張者においては、非常時用に数日分の食糧・飲料水・日用品を備蓄・管理する。

(3)「停電」リスクに対する対策

「停電」リスクへの対策としては、以下が挙げられる。

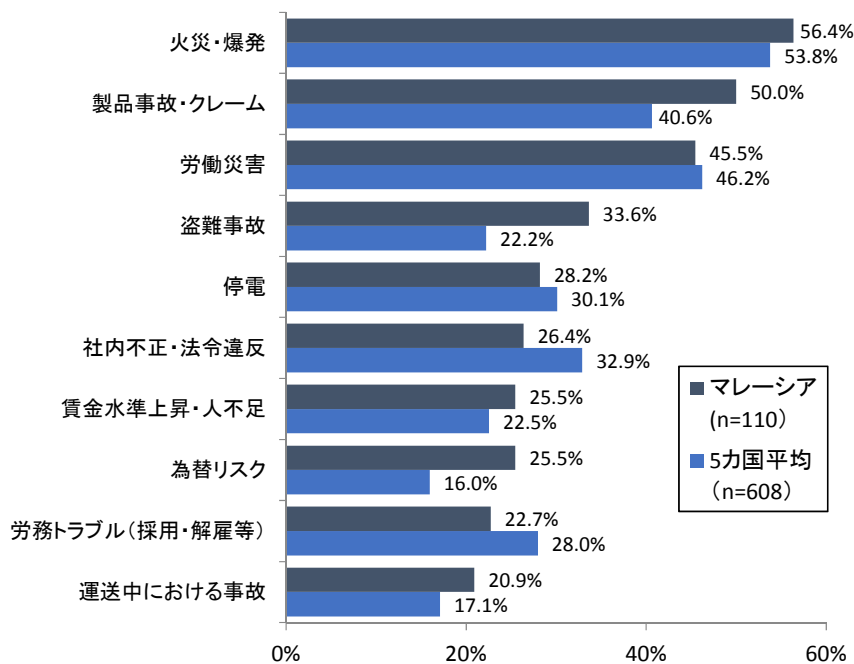
- 自家発電が可能な体制を整備する等、電力供給の確保に向けた対策を講じる。
- 現地の電力事情に関する最新情報の入手に努めるとともに、計画停電実施時の工場の稼働時間の変更等につき迅速な対応を行う。
- 駐在員や出張者においては、停電時のための発電機・燃料・懐中電灯・電池・ロウソク等の非常時物品を備蓄する。

3. マレーシアにおいて留意すべきリスクと対策

(1)マレーシアにおいて留意すべきリスク

図5のとおり、マレーシアに拠点を置く日系企業現地法人が「特に重視しているリスク」は、「火災・爆発」「製品事故・クレーム」「労働災害」「盗難事故」等が上位を占めた。このうち「製品事故・クレーム」と「盗難事故」については、他国と比べて突出して高い割合を示した。

■ 図5 「拠点として特に重視しているリスクは何ですか？」（マレーシア上位10位）
（5つまで複数回答、回答企業の割合）



製品事故・クレームについては、危険な製品から消費者を保護するための消費者保護法 (CPA) が 1999 年に制定されており、製造者だけでなく、輸入者や、商品を再包装する供給者も法律上の賠償責任を負うことに注意が必要である。

盗難事故については、マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）が日本貿易振興機構（JETRO）クアラルンプール事務所と共同で実施した調査²でも、回答企業の 18.0%が過去 1 年の間に「工場・倉庫からの原材料・製品等の盗難」に、また 11.2%が過去 1 年の間に「オフィスでの盗難（金銭、オフィス機器等）」に遭遇したと回答している。

（2）「製品事故・クレーム」リスクに対する対策

「製品事故・クレーム」リスクへの対策としては、製品の安全性に十分注意して製造・供給を行うことが重要であることは言うまでもないが、万一の事態を想定し、製品事故に対応するためのマニュアルを整備する必要がある。マニュアルには、情報収集や事実関係把握の手段とともに、行政等への報告方法（連絡先や報告内容等）等を記載しておくこと、有事の際に速やかに対応することができる。

また、製品事故発生後のリコールプラン策定においては外部の専門家等、第三者の視点を取り入れることが、信頼回復の上でも重要であると考えられる。

（3）「盗難事故」リスクに対する対策

「盗難事故」リスクへの対策に関しては、外部からの侵入者だけでなく、従業員等による内部の犯行も想定しておく必要がある。

外部からの侵入者による犯行は、高い塀等で出入口以外からの侵入を物理的に防ぐと同時に、出入口での出入管理を徹底することが基本的な対策である。

一方、内部の犯行に対しては、エリア・施設ごとの入出制限や防犯カメラの設置等の物理的な対策とともに、人事的な観点から従業員を管理・指導していくことが重要である。不正の背景には、不正を行うことのできる機会や動機に加え、不正を正当化してしまう事情があるとされる（不正のトライアングル）。このため、日頃から各職場において、従業員の不満に真摯に向き合っていくことが、内部犯行による盗難対策に対して有効であると言える。

4. まとめ

フィリピン、マレーシアを含む海外の日系企業拠点では、概ねリスクマネジメントに関する基本的な体制が整備されていることが明らかとなった。今後のさらなる対策として、国別に異なる現地リスクをより詳細に評価し、個別の対策を講じていくことが重要である。

なお、リスクマネジメント全体、特に本社と海外拠点の連携のあり方については、弊社発行のリスクマネジメント最前線「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」³を参照されたい。

[2015年6月23日発行]

² 「2015年度在マレーシア日系企業アンケート報告書 2015」マレーシア日本人商工会議所（JACTIM）／ジェトロ・クアラルンプール事務所、2015年4月

³ 2014年11月7日、http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201411071.pdf