

食品企業のアジア進出をめぐるリスク

損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株) 主任コンサルタント 横山 歩

はじめに

企業の「海外進出」は決して新しい言葉ではない。食品企業に限らず、これまで多くの日本企業が海外に進出してきた。食品企業のなかには、50年以上前から海外に進出し、その国の文化や嗜好に合わせた商品を生み出すことによって成功を収めている企業もある。しかし、今日ほど「海外進出」が注目されたことはないだろう。その背景には、少子高齢化に伴う国内市場の縮小や価格競争の激化などを受けて、海外拠点の拡大や新たな進出先を検討する日本企業が増えているという現状がある。

本稿では、農林水産省の補助事業として実施した「平成24年度東アジア食品産業海外展開支援事業」の調査内容を踏まえつつ、本事業の調査対象国である中国、タイおよびベトナムに焦点を当てながら食品企業のアジア進出をめぐるリスクを概観する。

グローバル・リスクマネジメントの必要性

各国のリスクについて述べる前に、「グローバル・リスクマネジメント」の必要性について整理しておきたい。タイの大規模洪水や中国の抗議行動など、近年、アジア諸国ではさまざまなリスクが顕在化している。アジアへ進出して

いる、または進出を検討している食品企業はこれまで以上に、海外リスクを把握し、対策を講じるためのリスク管理体制構築といった「グローバル・リスクマネジメント」への取り組みを求められている。しかし、海外に進出している企業の多くは、現地のリスクマネジメントは現地駐在員に任せてきたというのが実情であろう。

それでは、どのように「グローバル・リスクマネジメント」に取り組めばいいのだろうか。基本的には、国内のリスクマネジメント活動で培ってきた考え方や手法を海外リスクにも適用する。たとえば、国内の事業所や工場に対して実施したリスクの洗い出しや評価の手法を用いて海外拠点ごとのリスクを洗い出し、優先順位をつけ、早急な取り組みが必要な「重要リスク」への対策を優先的に講じるといった流れである。

想定リスクの洗い出しと評価

ここで、リスクの洗い出しや評価に関する一連の流れを整理する。まず、食品企業が海外で事業を展開する際に直面する可能性のあるリスク（想定リスク）を洗い出す。洗い出した「想定リスク」については、以下に示すような基準例（表1）に基づいて分

類し、それぞれのリスクが発生する頻度や発生した場合の影響度などを勘案して優先順位をつけていく。

洗い出したリスクを一定の基準で分類したうえで優先度を検討することによって、リスクの所在や対策の実施を所管する部署を明らかにすることが可能となる。とくに、「グローバル・リスクマネジメント」では、海外拠点ごとに洗い出したリスクを現地と国内本社で共有し、互いが共通のリスク認識を持つことが重要となる。

それでは、中国、タイまたはベトナムに進出している食品製造業および小売・外食業を対象に実施したヒアリング調査などを基に洗い出した主なリスクを以下に紹介する。本稿では、「外部環境リスク」、「主要業務関連リスク」および「機能維持関連リスク」に分類された数十個のリスクのうち、とくに頻度や影響度が高いとされるリスクを取り上げることとする。

■中国

中国における事業を取り巻く主なリスクは以下のとおりである（表2）。

「外部環境リスク」のなかでも、「日中

表1 リスク分類基準の例

No.	リスク分類	概要
1	経営プロセスリスク	ビジネス戦略、人事戦略など海外進出に係る経営プロセスをめぐるリスク
2	外部環境リスク	自然災害、政治、経済など、事業環境を取り巻くリスク(外的要因)
3	主要業務関連リスク	製造、営業・販売など、基幹プロセスをめぐるリスク
4	機能維持関連リスク	情報システム、労務、経理・財務など、支援プロセスをめぐるリスク

表2 中国における主なリスク

大分類	中分類	リスク項目
外部環境リスク	政治	日中関係の悪化 行政による法律・制度の運用
	経済	人件費の高騰
	社会	デモ・暴動
	市場	「日本」ブランド価値の低下
主要業務関連リスク	製造	電力供給の停止
	製品・品質	不適正表示・誤表示
	物流	調達先の倒産・夜逃げ
	店舗管理	冷暖房設備損傷
機能維持関連リスク	情報・技術漏洩	営業秘密情報の漏洩
	知的財産	知的財産権の侵害・被侵害
	労務	ストライキ
	社内不正	横領・背任