

平成 24 年度東アジア食品産業海外展開支援事業
業務報告書

平成 25 年 2 月

NKSJ リスクマネジメント株式会社

目次

1. 本事業の概要	1
1.1. 目的	1
1.2. 事業の実施手順	1
2. 海外進出に向けた検討課題	2
2.1. 概要	2
2.2. 各進出ステップにおける検討事項	3
3. 現地での事業運営を取り巻くリスク	14
3.1. 中国	15
3.2. タイ	23
3.3. ベトナム	29
4. まとめ	36
5. 参考文献	38
6. 巻末資料	39

1. 本事業の概要

1.1. 目的

我が国の食品産業は日本を代表する基幹産業のひとつであり、自動車や一般機械分野に次いで規模の大きな産業部門である。しかし、我が国の食品事業者の多くは、人口減少や少子高齢化による国内市場の縮小という厳しい現実直面している。また、量的な需要の飽和状態に加え、価格競争に伴う経営へのひっ迫感も一段と増している。

本事業は、食品事業者が東アジア地域¹へ海外投資・事業展開、販路拡大を検討するにあたっての課題や対応策を“リスクマネジメント”の観点から調査、整理することを目的とする。

1.2. 事業の実施手順

今年度は、本事業の対象国を中国、タイ及びベトナムとし、以下の手順で事業を実施した（図 1）。

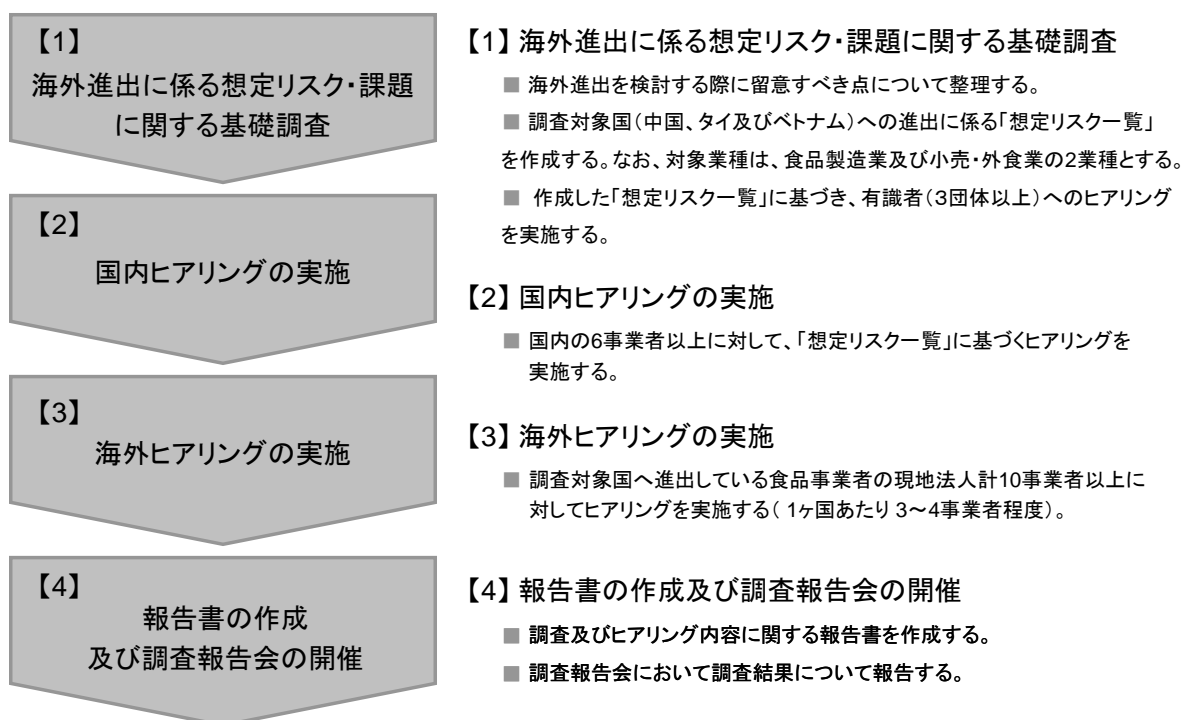


図 1 本事業の実施手順

¹ 「東アジア」とは、中国、香港、台湾、韓国、インド及び東南アジア諸国連合（ASEAN）加盟国（タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、ラオス、ブルネイ、カンボジア）を指す。

2. 海外進出に向けた検討課題

2.1. 概要

本章では、海外進出を考える食品事業者が検討すべき課題について、文献調査をはじめ、海外事業に精通する有識者及びすでに海外進出を果たしている事業者へのヒアリングを通じて得た情報を基に整理した。

具体的な手順として、まず、事業者が海外に進出する際の基本的なプロセスを明確化し、次に、そのプロセスに沿って検討すべき課題をまとめた。

各課題については、これから海外進出を検討する事業者の参考となるよう、検討するうえで特に留意すべき点に着目した。

事業者が海外に進出するまでの基本的な流れは以下のとおりである（図 2）。詳細については巻末資料を参考にされたい。



図 2 海外進出の流れ

2.2. 各進出ステップにおける検討事項

本節では、上図（図 2）の進出ステップごとに検討すべき項目を整理する。

2.2.1. A. 進出是非の検討

本ステップにおいて検討すべき項目は下記のとおりである（表 1）。

表 1 「進出是非の検討」における主な検討項目

No.	検討項目
1	問題点の洗い出し
2	経営戦略の再確認
3	自社の現状分析
4	進出目的の明確化
5	進出先に対する付加価値の明確化
6	進出目的の社内統一
7	中核人材の獲得と育成
8	資金の準備

【1】問題点の洗い出し

経済のグローバル化が深化するなかで、事業者が抱える経営上の課題はさまざまであり、必ずしも海外に進出することが得策であるとは限らない。

そこで、海外進出を検討する前にまずやるべきことは、現在、自社が経営上抱えている問題や課題を洗い出して把握することである。その結果、具体的な課題として、たとえば、少子高齢化と人口減少による国内市場の縮小や製造コストの引き下げが挙げられた場合、その対応策のひとつとして海外進出という選択肢が出てくるであろう。

【2】経営戦略の再確認

「【1】問題点の洗い出し」で自社が抱えている問題や経営課題を把握することができれば、次に、どのような姿勢で事業に取り組むのかが焦点となる。つまり、ここで必要なことは、経営戦略を明確化することである。仮に、今後の長期的かつ持続的な経営戦略を整理せず進出計画を立てた場合、経営資源（資金や人材）を逐次投入することとなり、予想以上にコストが増大して事業運営が困難になる可能性が考えられる。

【3】自社の現状分析

自社の経営戦略の一環として海外進出を考える際には、自社の強みは何かを改めて認識し、その強みを活かしてどのように展開していくかについて検討することが必要である。また、進出にあたっては、自社の置かれた環境も冷静かつ客観的に認識することが重要で

ある。たとえば、自社の置かれた環境を「外部環境」と「内部環境」に分けて整理した場合、「外部環境」は、日本や世界の経済・技術の動向、業界及び自社製品の市場等を指し、「内部環境」は、経営資源の規模や制約、体制の状況等が挙げられる。自社の現状分析が不十分なまま進出した場合、収支悪化等に直面するリスクが高まり、撤退を余儀なくされる可能性もある。

【4】進出目的の明確化

海外への進出を具体的に検討する場合、まずは、自社の海外進出の目的を明確にすることが必要となる。なぜいま進出しなければならないのか、また、進出しなかった場合の選択肢は何か等、進出の必要性を十分に検討する。

下記に、業態別（製造業、小売・外食業）に考えられる進出目的の例を示す。

- ▶ 製造業の場合：生産コストの削減、取引先からの要請、原材料の調達 等
- ▶ 小売・外食業の場合：新規市場の開拓、新規事業の立ち上げ 等

【5】進出先に対する付加価値の明確化

進出先における事業成功の鍵となるのは、現地取引先との信頼関係である。そのため、自社が取引先に対してどのような価値を提供できるのか、どのように貢献できるのかについて「経営理念」として明確にし、取引先に対する自社の貢献度合いを鮮明にしておく必要がある。

【6】進出目的の社内統一

海外進出を検討するにあたっては、一般的に社内で検討チームを結成することが多い。効率的かつ円滑に進出計画を進めていくためには、検討チームのメンバー間で目的意識や優先順位の認識を統一しておくことが必要である。メンバーの共通認識が欠如している場合は、意見がまとまらず進出計画が思うように進まない可能性が高い。

【7】中核人材の獲得と育成

海外事業展開を円滑に進めるためには、現地での情報収集や取引先との交渉ができる人材を確保する必要がある。そのため、海外進出のための人材育成を目的として、進出を検討している段階で駐在員を派遣し、長期間滞在させることが望ましい。現地の状況を肌で感じさせることが重要である。

しかし、多くの事業者は限られた経営資源のなかで事業を運営しており、海外進出のための人材を確保することが難しく、人事ローテーションで対応しているのが現状である。

【8】資金の準備

海外進出を実現させるためには、予め国内での予備調査及び海外での現地調査に係る費用等、初期投資用の予算や進出後の当面の運転資金として捻出する予算を確保しておく必要がある。

2.2.2. B. 進出計画案の策定

本ステップにおいて検討すべき項目は以下のとおりである（表 2）。

表 2 「進出計画案の策定」における主な検討項目

No.	検討項目
1	数値目標の設定
2	進出先の検討
3	進出候補先の市場調査
4	進出形態の検討
5	投資形態の検討
6	撤退時の想定

【1】数値目標の設定

海外での事業展開を成功させるために、必要な売上高や投資回収の目処を検討する等、達成すべき具体的な数値目標を設定する。最初の「たたき台」として3～5年で黒字に転換できる計画を立案することを推奨する。これらの検討が不十分な場合は、実際の収支との乖離により経営悪化に陥る可能性もある。

業態別目標設定の例は以下のとおりである²。

▶ 製造業の場合

製造調達コスト●円（国内生産の■分の1）

投資後▲年以内に投資コストを回収

▶ 小売・外食業の場合

●年後に売上高■億円、市場シェア▲%を獲得し、純利益◆億円 等

【2】進出先の検討

適切な進出先は、自社の事業戦略や進出目的によって異なる。たとえば、取引先の要請に基づく進出の場合は、進出国は予め決まっているため選択の余地はないが、市場の拡大等、自主的な進出の場合は独自に決定することができる。その際は、広い視野で検討していくことが必要である。特に進出先の候補が複数ある場合は、さまざまな角度から各国の事情を比較、検討する。

主なチェック項目は以下のとおりである。

- ・ 日系企業・外資系企業の進出状況
- ・ 人口構成、GDP

² 独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）「初めての海外進出」（<http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/plan/>）参照

- ・ 法制度
- ・ 政治・経済の安定度
- ・ 通貨・為替の安定度
- ・ 人件費・労働者の質
- ・ インフラの整備状況、物流事情
- ・ 信頼できるパートナーの有無
- ・ 治安、住居環境、宗教 等

また、業態の特性から考えられる主なチェック項目は以下のとおりである。

➤ 製造業の場合

インフラの整備状況、労働供給力の大きさや安定度、政治及び社会の安定による長期に渡る資金投資、操業の可能性 等

➤ 小売・外食業の場合

市場の大きさ、成長性、成熟度 等

【3】進出候補先の市場調査

進出先の市場調査とは、地場産業等競合相手や消費者の嗜好等に関する情報収集を行うことである³。この調査結果により、自社及び自社製品の強みを把握することができるため、進出先での販売戦略等を検討するうえで非常に役立つ。

具体的な調査方法として、ある事業者では実際に自社製品を無料で配布し、消費者アンケートを実施したという例等も挙げられている。

【4】進出形態の検討

拠点の形態は進出目的によってさまざまであるが、基本的には以下3つに分類される⁴。

◆現地法人

進出先国の会社法に従って会社登記簿登録等をした法人のこと。

現地法人には、生産現地法人、販売現地法人等がある。

◆支店

日本の本社と同一法人扱いとなり、日本の本社が支店の法律行為についてすべて責任を負う。また、決算も日本の本社と支店とあわせて日本で行う。

営業活動は可能だが、国によっては設置そのものが認められていないことや外資の出資比率に制限のある分野での活動ができないことがある。

◆駐在員事務所

現地での営業権を持たず、日本本社の一部として連絡業務、情報収集、市場調査、販売代理店の支援等を行う。

上記の3分類について、それぞれのメリット・デメリットを比較・検討し、進出目的に

³ 宮崎年喜『海外事業コンサルティングブック』（中央経済社、2009年）参照

⁴ JETRO「初めての海外進出」(<http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/plan/>)参照

合った拠点形態を検討することが必要である。

業態別の進出形態例は以下のとおりである。

- 製造業の場合：生産現地法人（工場）の設立、技術支援契約やOEM契約⁵ 等
- 小売・外食業の場合：販売現地法人、販売代理店契約 等

【5】投資形態の検討

投資形態は、「独資」と「合弁」がある⁶。

◆独資

自社の出資のみで会社を設立する完全子会社。

自社の裁量で会社経営ができるが、現地での当局との折衝や販売網の構築も独自に行わなければならない。国によっては、外資 100%の企業設立が認められないこともある。

◆合弁

合弁企業は現地企業のノウハウを生かした経営が期待できるが、経営の自由に制約があり、解散・撤退の際に様々なトラブルになることがある。

国・業種によっては法律で外国資本の出資比率が制限されている場合もある。信頼できるパートナーを見つけることが成功の鍵となる。

進出形態と同様に、「独資」か「合弁」かについても、それぞれのメリット・デメリットを比較、検討し、進出目的に合った投資形態を検討する。

たとえば、事業者（製造業）が生産コスト削減を目的に現地に工場（現地法人）を設立し、製品を日本に逆輸入する場合は自社の裁量で経営ができる「独資」が考えられる。一方、進出先での販路拡大が進出目的の場合は、すべてを自社で担うのは困難かつリスクも高いため、現地事業者のノウハウを活用した「合弁」が考えられる。

「合弁」を検討する場合は、パートナーに対する自社の要求内容（経営権の確保等）を予め明確化しておくことが重要である。

【6】撤退時の想定

事業の撤退とは、事業自体を止めてその拠点から撤退することである。これは一見すると非常にネガティブな印象を持たれるが、実際には経営戦略の選択肢として捉える必要がある。

日系現地法人（製造業）の撤退（縮小も含む）については、「拠点統廃合」を理由とする撤退が 2000 年以降急速に増加しており、1990 年代までに設置した生産拠点の組織再編や経

⁵ OEM (Original Equipment Manufacture) 契約とは、発注者が自社ブランドで商品を販売するために、受注者に商品の製造を委託する契約のこと。発注者のメリットは技術力の弱い分野で、安価で良質な製品を調達でき、かつ技術開発にかかる投資コストを軽減することができる。一方、受注者のメリットは生産が増大するため売上拡大につながることである。

⁶ JETRO 「初めての海外進出」(<http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/plan/>) 参照

営資源の見直し等、戦略的再編が進んでいる。このように採算性の問題以外にも、労働問題やパートナーとのトラブル等、思わぬリスクに直面することが考えられる。

そのため、進出する際には、ここまでのリスクは負うが、ここまできたら事業を縮小もしくは停止するという基準を予め決めておく必要がある。たとえば、「3年連続で赤字なら撤退する」、「資本の7割を毀損したら撤退する」等、撤退条件を数値化しておくといよい。

また、撤退時の手続もしっかり踏まえておくことが重要である。撤退時には税務当局等による認可が必要な国が多く、認可を得るだけで2~3年かかることもある。そのため、手続が長期間を要してしまい適切な時期に撤退できなかったという例もある。

一般的に、海外拠点からの撤退は、海外拠点の設立に比べて何倍も難しいといわれている。投資形態によって違いはあるものの、その背景には、撤退をめぐる出資者の利害関係がある。また、撤退手続を行う際には、関係当局からさまざまな規制を受けることも念頭に置いておかなければならない。撤退を検討する場合は、海外拠点を設立する際に締結した契約書類や定款等の「解散事由」に客観的な項目が入っているかどうか、弁護士等法律専門家に確認しておくことが必要になる。

このように、事業撤退は海外進出を検討するうえで非常に重要な検討項目である。

2.2.3. C. 国内での予備調査 (F/S) ⁷

本ステップにおいて検討すべき項目は以下のとおりである (表 3)。

表 3 「国内での予備調査 (F/S)」における主な検討項目

No.	検討項目
1	F/Sメンバーの選定
2	情報収集
3	進出計画案の検証
4	進出先候補地の決定

【1】F/Sメンバーの選定⁸

海外進出プロジェクトを進めるためには、F/S チームを作り、複数のメンバーでの議論やチェック等が必要である。F/S チームは、社内のメンバーに限らず、外部の専門家も含めたメンバー構成を考えた方がよい。たとえば、社長や役員等の意思決定者、幹部、若手従業員、顧問の会計士や税理士、コンサルタント等が挙げられる。

社内のメンバーについては、進出プロジェクトを推進する事業部のみならず、製造部門 (工場担当) や営業部門 (顧客担当)、管理部門 (総務・人事・経理担当) から選ばれていることが望ましい。

⁷ フィージビリティ・スタディ (F/S: Feasibility Study) とは、計画された事業やプロジェクト等が実現可能か、実現することに意義や妥当性があるかを多角的に調査・検討することである。

⁸ 軽森雄二、細川博『海外進出のしかたと実務知識』(中央経済社、2012年) pp.109-110 参照

また、顧問の税理士に加えて、独立行政法人日本貿易振興機構（以下、JETRO）等の公的機関やコンサルタント、監査法人等、社外のネットワークを活用することが有効である。進出計画を具体化していくためには、社内ですまざまな意思決定を行っていかねばならず、その意思決定に必要な情報を自ら調べるには相当な時間と労力がかかるうえ、しっかりとした裏づけがなければ社内に対しての説得力にも欠けるためである。効率的に正確な情報を得るためには、調査内容によって自社で実施すべきものと社外のネットワークを活用して実施すべきものを明らかにすることが必要である。

【2】情報収集⁹

情報収集の方法には、公開情報の収集、個別のヒアリング、専門家による調査等があるが、ここでは、もっとも身近で効率的に情報収集が可能なインターネット検索を最大限に活用することを推奨する。

まずは、進出国の基礎的な情報を入手することから始める。参照先として、JETRO や外務省、経済産業省等のウェブサイトがある。

次に、会計・税務情報、現地の法律問題等、より専門的な情報を収集するためには会計事務所や法律事務所のウェブサイト参照する。これらのサイト上には海外進出に向けたセミナー案内等も掲載されていることが多い。当該セミナーに参加し、情報を得ることも非常に有効な手段である。また、セミナーの講演者と名刺交換を行い、関係を構築しておくことは、進出に向けた専門家の見解等が必要になった際には有用であろう。

このほか、外資規制等に関する情報は、進出先候補国政府の外資誘致担当部署のウェブサイトから入手することができる。

情報収集に活用できる各機関のウェブサイトを以下に掲載する（表 4）。

表 4 各機関のウェブサイトリスト¹⁰

機関	収集情報	アドレス
独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)	進出国の投資環境(外資規制、決済規制、税務、政治・経済等)	http://www.jetro.go.jp/indexj.html
外務省 海外安全ホームページ	各国の安全情報・渡航情報	http://www.anzen.mofa.go.jp/index.html
経済産業省	経済連携協定(EPA)締結・交渉状況等	http://www.meti.go.jp/

【3】進出計画案の検証

前述の「B.進出計画案」で作成した案をさまざまな角度から検証することが重要である。

進出候補国における外資系企業に対する政策はどのようなものか、法律上の規制はクリ

⁹ 軽森雄二、細川博『海外進出のしかたと実務知識』（中央経済社、2012年）pp.125-126 参照

¹⁰ 同上

アできるか等、以下に示す視点から、検討を行った進出先や進出形態、投資形態等について内容を精査し、問題や課題を把握する。

- ・ 政治・経済・社会情勢¹¹
- ・ 外資政策・法規制・税制
- ・ 販売関連（市場規模・市場特性・流通事情）
- ・ 生産関連（原材料・部品調達、インフラ整備状況）、
- ・ 労働事情・賃金・労働関係法規制
- ・ 資金調達・金融制度
- ・ 駐在員のビザ・住環境
- ・ 現地パートナー

【4】進出先候補地の決定

上記「【3】進出計画案」で把握された問題や課題の対応策を検討したうえで、進出先の候補地（国）を決定する。

2.2.4. D. 海外での現地調査（F/S）

本ステップにおいて検討すべき項目は以下のとおりである（表 5）。

表 5 「海外での現地調査（F/S）」における主な検討項目

No.	検討項目
1	現地関係機関へのヒアリング
2	現地視察
3	取引先候補との面談

【1】現地関係機関へのヒアリング

現地調査の主な目的は、日本で収集した情報の確認を行うことである。そのため、現地関係機関との面談では、相手側の説明をよく聞くとともに、こちらから積極的に質問を行う姿勢で臨む。

ヒアリング先となる現地関係機関として、外資の誘致を担当している現地政府機関のほか、現地の公的機関や金融機関、すでに進出している事業者等も候補に挙げておくとうい。なぜなら、このような公的機関等から得られる中立的かつ客観的な情報が判断のベースとして役に立つことが多いためである。

具体的なヒアリング先の例として、JETROや会計事務所、日本の商工会議所等がある。会計事務所では、自社のビジネスに関する現地の外資規制や一般的な規制とともに、税務についてのヒアリングも行う。また、現地の日本商工会議所には、現地の投資環境に関して、日系事業者の意見や要望等を取りまとめて現地政府に提出していることも多いため、

¹¹ JETRO「初めての海外進出」（<http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/study/>）参照

その内容を確認し、開示できる情報があれば入手するとよい¹²。

【2】現地視察

現地視察は、上記「【1】現地関係機関へのヒアリング」を行い、各関係機関から情報を得たあとに行うのが望ましい。また、複数回にわたって視察を行い、場合によってはF/Sメンバーを短期間（数週間～数ヶ月間）滞在させれば、より詳細な情報を得ることが可能となる。

視察にあたっては、特にアジアの場合、現地での機動的な移動を可能にするため、ホテルとハイヤーを手配するとよい¹³。多くが宿泊ホテルのトラベルデスクでハイヤーを手配するが、コミュニケーションがうまく取れない、または地理に詳しくないドライバーが担当すると、限られた出張期間のなかで効率的な視察ができない等の問題が生じることもある。そのため、宿泊ホテルは日本人出張者がよく利用するホテルを選定することを勧める。

【3】取引先候補との面談

海外事業の展開を進めていくうえで、取引先企業（ビジネスパートナー）の存在は大変重要であり、その選定は入念に行う必要がある。

ここでは、取引先候補との面談を行う際のポイントについて整理する。まずは、取引先の会社概要や資産状況、財務状況等の定量的な側面を調査し、把握しておく。そのうえで、面談を通じて、特にパートナーとして事業をともにする経営者の定性的な側面を確認していく。たとえば、経営理念の共有化ができるかどうかという視点に立って、見識力や人格のよさ、指導力、経営管理能力、論理的思考能力等の人間的な資質を見極めることが重要である。また、業界や地元行政部門に対する影響力の有無等も重要である¹⁴。

一方、取引先企業の立場からすると、自社とビジネスパートナーになることでどのような利点があるのかは当然気になるところである。そのため、面談では、取引先企業に対しては、どのような価値が提供できるのか、どのように貢献できるのかを明確にし、相手側に熱意をもって伝えることが重要となる。ただし、交渉の際は、交渉を対等に行うため、中立的な立場をとる第三者に介入してもらうことが望ましい。

2.2.5. E. 最終的な意思決定

本ステップにおいて検討すべき項目は以下のとおりである（表 6）。

表 6 「最終的な意思決定」における主な検討項目

No.	検討項目
1	進出計画案の評価・修正
2	進出決定（本戦略の決定）

¹² 軽森雄二、細川博『海外進出のしかたと実務知識』（中央経済社、2012年）p.128 参照

¹³ 同上、p.129 参照

¹⁴ 高原彦二郎「中国ビジネス塾<12>」『フジサンケイビジネスアイ』（2005年8月24日）参照

【1】進出計画案の評価・修正

前述の「C. 国内での予備調査 (F/S)」及び「D. 海外での現地調査 (F/S)」で示したように、国内外での調査結果を踏まえて、進出計画案の評価を行い、必要に応じて修正を行う。

この段階でこれまでの進出計画及び条件等に変更が生じた場合は、「B. 進出計画案の策定」に戻り再検討を行う必要がある。そして、新たな進出計画案を立案し、これに基づいた国内外での調査を実施する。

【2】進出決定（本戦略の決定）

修正した進出計画案を踏まえて最終的に進出を決定する。

2.2.6. F. 設立準備

本ステップにおいて検討すべき項目は以下のとおりである（表 7）。

表 7 「設立準備」における主な検討項目

No.	検討項目
1	社内プロジェクトチームの発足
2	実行計画の策定
3	資金の再見積もり
4	業務事項に関するマニュアル作成
5	駐在員候補の選定

【1】社内プロジェクトチームの発足

事業開始に向け、業務の遂行を目的とした社内プロジェクトチームを立ち上げる。

【2】実行計画の策定

事業開始までの具体的な業務スケジュールを作成する。その際、事業に関係する取引先や現地の関係機関と十分な協議ができるよう、余裕をもったスケジュールを組むことが重要である。

【3】資金の再見積もり

事業開始までの費用を改めて見積もり、人件費の上昇や為替の変動等も踏まえて余裕をもった資金計画を立てる。

【4】業務事項に関するマニュアル作成

前述【2】の実行計画の遂行に向け、事業開始までにやるべき業務事項に関する具体的な流れをマニュアル化し、誰が何をいつまでにすべきかを明確にする。

【5】駐在員候補の選定¹⁵

進出先に派遣する人材選びの一番のポイントは、言うまでもなく、現地スタッフとのコミュニケーションができる語学力に優れていることである。第二のポイントは、自分 1 人で何でも対応できるバイタリティ溢れる人材であることが望ましい。進出して軌道に乗るまでは思いもよらない事態への対応に迫られる場合がある。そのため、単独で派遣されても臨機応変に対応できる能力が必要となる。実際、立ち上げ時の現地法人では、組織上の分課分掌が定まっていない、担当も決まっていないこと等が起こっている。

海外駐在員の候補には、比較的若手従業員を指名する事業者が多い。しかし、最近の若手従業員には、海外勤務を望まない人が増加する傾向にある。その理由の 1 つとして、勤務期間が長く、帰国時期が決まっていないことが挙げられる。そのため、本社では、定期的な人事ローテーション（5 年周期程度）を可能とする人事制度を検討することが必要である。このように、海外事業を成功させるためには、駐在員に対する本社側の後方支援も非常に重要である。

¹⁵ 軽森雄二、細川博『海外進出のしかたと実務知識』（中央経済社、2012 年）pp.196-198 参照

3. 現地での事業運営を取り巻くリスク

本事業では、まず、食品製造業及び小売・外食業を対象業種として選定し、調査対象国（中国、タイ及びベトナム）に進出する食品事業者を取り巻くリスクをそれぞれ洗い出した。洗い出したリスクを以下の基準に基づいて4つに分類したものが「想定リスク一覧」（巻末資料）である（表 8）。なお、個々のリスクに対する具体的なイメージが沸きやすいよう、「想定リスク一覧」にはリスクが顕在化した際に起こりうるシナリオの一例を付している。

表 8 「想定リスク一覧」におけるリスク分類

No.	大分類	概要
1	経営プロセスリスク	ビジネス戦略、人事戦略等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、経済等、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・販売等、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・財務等、支援プロセスをめぐるリスク

また、作成した「想定リスク一覧」を基に、有識者（4名）及びすでに各国に進出している食品事業者（国内6事業者、海外10事業者）に対してヒアリングを実施し、洗い出したリスクの妥当性を評価した。ヒアリングの際には、今後進出を検討する事業者の参考となるよう、リスク対策の具体的な事例等も収集した。

本章では、机上調査及びヒアリング調査を踏まえて作成した「想定リスク一覧」に基づき、調査対象各国固有のリスクやその特徴、対策事例等を紹介する。なお、紙幅の都合上、「想定リスク一覧」に盛り込まれたすべてのリスクを取り上げることは難しいため、ヒアリングを行った有識者や国内外の食品事業者が特に重要視しているリスクや、今後注目する必要があると思われるリスク等に絞って、その内容について詳述する。特に、「外部環境リスク」は調査対象各国の特徴が表れるリスクであることから、今後進出を検討する事業者の一助となるよう、なるべく多くのリスクを取り上げ、解説することとした。「想定リスク一覧」との対照表は以下のとおりである¹⁶。

【想定リスク一覧の記載例】

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
2	外部環境 リスク	22	政治	CM220	規制●●
		24	▲▲	CM/CR245	...
3	主要業務 関連リスク	30	製造	CM/CR300	電力...
		33	◆◆	CR332	...

【本文中の記載例】

1.1.1 外部環境リスク(大分類)
22. 政治(中分類)
規制●●(CM220)(リスク項目)
.....
.....
.....

¹⁶ 本文中に示される「CM240」や「TR443」等の番号は個々のリスクに付した固有の番号で、巻末に付した「想定リスク一覧」の番号と符合する。なお、CMは「中国/食品製造業 (China/Manufacturing)」、CRは「中国/小売・外食業 (China/Retail, Restaurant)」、TMは「タイ/食品製造業 (Thailand/Manufacturing)」、TRは「タイ/小売・外食業 (Thailand/Retail, Restaurant)」、VMは「ベトナム/食品製造業 (Vietnam/Manufacturing)」、VRは「ベトナム/小売・外食業 (Vietnam/Retail, Restaurant)」を指す。

3.1. 中国

3.1.1. 概要

2012年9月、尖閣諸島の領有権をめぐる日中関係の悪化に伴い、中国全土で反日活動が活発化した。デモが行われた地域では、参加者の一部が暴徒化し、日系事業者の工場や日系スーパーマーケット、日本食レストラン等が放火されたり、商品を略奪されたりする等の被害が出たうえ、多くの日系事業者が工場の一時操業停止に伴う生産能力の低下や日本製品の不買運動等による売上の低迷を経験した。

中国では、2005年にも小泉純一郎元首相による靖国神社参拝に端を発した反日活動が発生している。しかしながら、「政治経熱」という言葉が示すように、経済分野における中国との相互依存関係は深化しており、特に「食」という人間生活の基本を支える分野で事業を展開する食品事業者にとっては、13億人もの人口を抱える中国の存在自体が魅力的であり、継続的な経済成長に伴い、国民1人当たりの所得水準が上昇していることもまた、「安全・安心」を掲げた「日本食」を広める市場としての価値を高めている。

中国（全土）及び主要都市（今回のヒアリング調査対象事業者の所在地含む）に関する主なデータは以下のとおりである（表9）。

表9 中国（全土）及び主要都市の経済状況（2011年）¹⁷

項目	中国 (全土)	主要都市別					香港
		北京	青島	上海	大連	広州	
①人口(人)	1,347,350,000	12,458,000	7,660,000	14,123,200	5,885,000	10,334,500	7,103,700
②面積(km ²)	9,600,000	16,410	10,654	6,340	12,573	7,434	1,104
③一人当たりGDP(米ドル)	5,414	10,948	10,476	12,115	14,539	16,334	34,259
④実質GDP成長率(%)	9.2	8.1	11.7	8.2	13.5	11.0	5.0
⑤消費者物価上昇率(%)	5.4	—	—	—	—	—	5.3
⑥失業率(%)	4.1	1.4	2.9	4.2	—	2.2	3.4
⑦日系事業者数(社)	22,790	846	427 ¹⁸	7,994	4,308	—	630 ¹⁹
⑧邦人数(人)	140,931	10,355	2,684	56,313	6,124 (遼寧省)	6,493 (広東省)	20,580

¹⁷ JETRO公表数字等による。ただし、北京の失業率は2009年、上海の失業率は2010年のもの。

¹⁸ 青島日本人会会員企業数

¹⁹ 香港日本人会会員企業数

3.1.2. 経営プロセスリスク

中国における経営プロセスリスクとしては、現地での事業運営継続か事業縮小・撤退かといった検討課題も挙げられていた。先般発生した反日デモに限らず、それ以前より課題となっていた賃金上昇への対応が、現地での経営圧迫につながっていたからである。

しかし、具体的に事業縮小・撤退といった検討を始めている事業者は、今回のヒアリング結果からは見受けられなかった。各事業者とも、改めて中国リスクを再認識すると共に、依然として魅力あるマーケットであることは間違いなく、この中国での事業展開は継続するとのことであった。なお、近年話題となっている、チャイナ・プラスワンとしての ASEAN 諸国への投資・展開については、並行して検討を進めている事業者が多い。

3.1.3. 外部環境リスク

中国で懸念される「外部環境リスク」は以下のとおりである。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
2	外部環境 リスク	20	自然災害	CM/CR200	地震
				CM/CR203	洪水・集中豪雨
		21	政治	CM/CR210	日中関係の悪化
				CM/CR214	行政による恣意的な法律・制度の運用
		22	犯罪	CM223/CR224	毒物・危険物混入
				CM224	不当なクレーム・言いがかり
		23	経済	CM/CR234	人件費高騰
				CM/CR235	人手不足・採用困難
		24	社会	CM/CR241	ネガティブ報道・誤報
				CM/CR242	反日デモ
		25	市場	CM/CR252	「日本」ブランド価値の低下

20. 自然災害

地震（CM/CR200）

今回の調査対象地域（香港、上海及び青島）では、地震はリスクとしてあまり認識されていない。ただし、下図が示すとおり、ユーラシアプレートの上に位置する中国では、主に「内陸型地震」の発生が懸念されている。特に、北京から西安、及び成都、昆明以東の内陸部では地震が発生する可能性がある（図 3）。

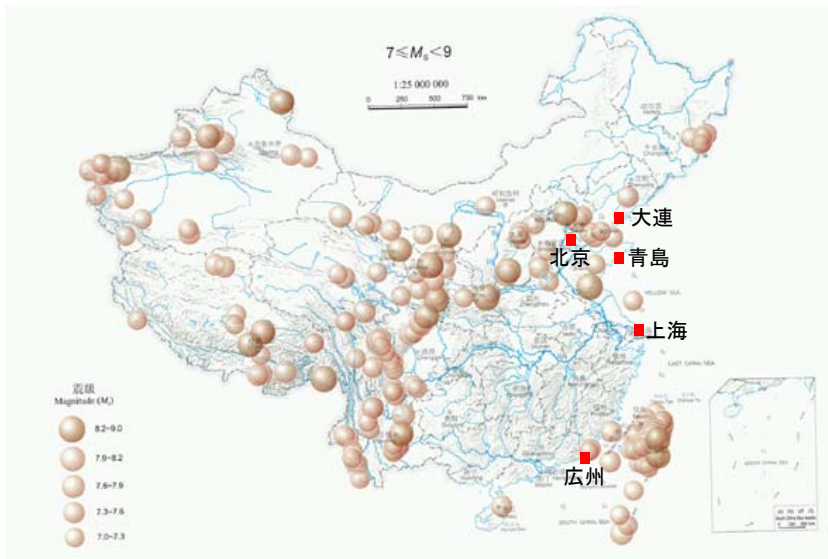


図 3 紀元前 2300 年から西暦 2000 年に発生したマグニチュード 7 以上 9 未満の地震²⁰

洪水・集中豪雨 (CM/CR203)

上海に工場や事務所を持つ事業者がもっとも懸念している自然災害は、洪水リスクである。上海は、長江下流の東シナ海河口域にあり、海拔も低いため、集中豪雨等が発生した場合、洪水が発生する可能性が相対的に高い。なお、中国全土における洪水リスクについては、下図が示すとおり、沿岸部及び河口周辺のリスクが相対的に高くなっている (図 4)。

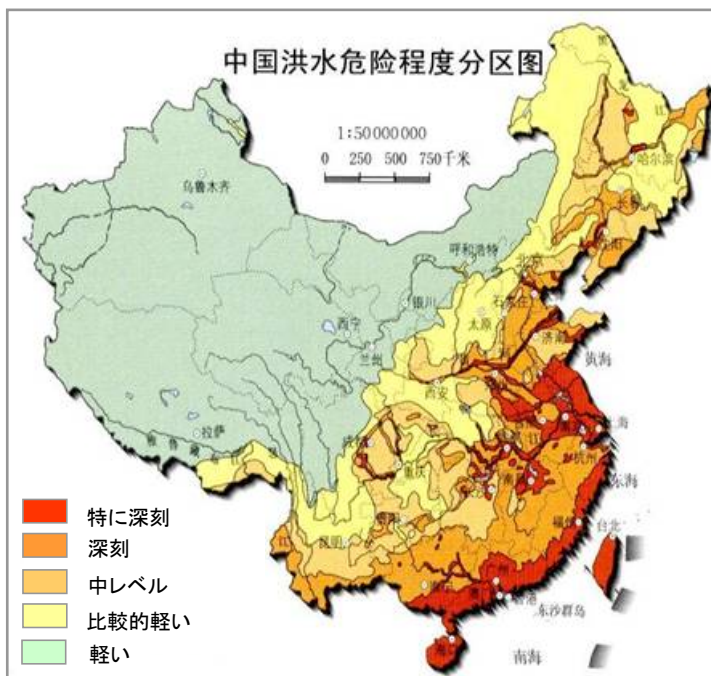


図 4 中国の洪水危険度²¹

²⁰ 科学出版社『中国自然災害系統地図集』を基に当社が加工。

21. 政治

日中関係の悪化（CM/CR210）

日中関係の悪化は、今回ヒアリング調査を行ったすべての事業者が大きなリスクとして認識している。2012年9月の反日活動によって、自社工場や店舗が物理的な被害を受けた事業者はなかったものの、一部の事業者は、不買運動により商店等の陳列棚から自社の商品が撤去された、または、レストランの客足が遠のいた等といった影響を受けた。

しかし、その影響は一時的なものに留まり、現在では売上が回復していると答えた事業者が多かった。自動車等の耐久消費財と異なり、中国国内で販売されている食品は「日本」ブランドを強調せず、現地の嗜好に合うように作られていることも理由のひとつである。一方、「日本食」を前面に打ち出すかたちで店舗を展開する小売・外食業のなかには、長期的な売上低迷を経験した事業者もある。

ただし、反日活動を契機として事業の縮小や撤退を検討したという事業者は1社もなかった。その理由として、日中間の問題はあくまでも政治的な問題であり、短期的な決着をみるような問題ではないことが挙げられた。また、中国という巨大な市場そのものの魅力がこのような問題を凌駕するという声も聞かれた。事業者の多くは、流動的な情勢に一喜一憂することなく、長期的な視野に立って事業を進めていこうとしている。

行政による恣意的な法律・制度の運用（CM/CR214）

中国固有の政治リスクとして挙げられたもののひとつが「行政による恣意的な法律・制度の運用」である。地方政府の職員が突然訪ねてきて、条例違反等を指摘されたと罰金を要求された、日本から物品を輸入しようとした際、税関審査で必要以上に時間をかけられたといった事例は数多くある。中国の法律には明確になっていない部分が多く残されており、政府機関の職員は自由裁量権を行使しながら法律や制度を運用している。そのため、担当者の交代に伴う法解釈の変更や輸入手続の恣意的な遅延等が発生する可能性はある。

22. 犯罪

毒物・危険物混入（CM223、CR224）

中国産冷凍餃子毒物混入事件を契機として、多くの事業者が毒物・危険物混入をリスクとして認識している。工場内での監視体制強化等ハード面の対策に加え、現地従業員の教育や待遇の向上等ソフト面の対策を講じていると答えた事業者が多かった。

不当なクレーム・言いがかり（CM224）

頻度はそれほど高くないものの、中国固有のリスクとして挙げられたのが「不当なクレーム・言いがかり」である。商品に「毛髪が混入していた」等の正当な苦情・クレームではなく、購入した商品に意図的に異物を混入させ、金銭を要求するといった不当行為を受けた例もある。

23. 経済

²¹ 同上。

人件費高騰（CM/CR234）

人件費の急激な上昇は、収益を圧迫するリスクとして多くの事業者が懸念している²²。しかし、最低賃金の上昇率は中国政府の政策目標として定められているものであるため、進出を検討する事業者は、この上昇率も見込んだ進出計画を立てるべきとの声が多かった。

小売・外食業の中には、最低賃金の引き上げは所得の上昇につながり、所得の上昇は消費傾向を強めるとして歓迎する事業者もあった。

人手不足・採用困難（CM/CR235）

食品製造業は特に、このリスクを重大視している。中国では、いわゆる「ジョブホッピング」（賃金や技能の向上のために転職を繰り返すこと）が習慣化している。そのため、高い技能を身につけた現地従業員が離職した場合、同等もしくはそれ以上の技能を持つ新たな従業員を採用する際に想像以上の時間と労力を要することもある。また、多くの従業員が一度に離職した場合、一時的に生産力が低下する可能性もある。

一方、都市部に出店することが多い小売・外食業には、アルバイト先等として若者の人気が集まる傾向にある。離職率は高いものの、就労希望者が後を絶たない状況にあることから、小売・外食業は「人手不足・採用困難」をリスクとして捉えていない。

24. 社会

ネガティブ報道・誤報（CM/CR241）

「ネガティブ報道・誤報」（CM/CR241）がもたらす風評被害は、多くの事業者が現在も直面しているリスクである。東日本大震災による福島第一原子力発電所事故を受けて、中国は現在も、宮城県や福島県、茨城県等 10 都県からのすべての食品・飼料の輸入を停止している²³。輸入停止が決定した当時、多くの事業者が原材料調達先の変更等に多くの時間と労力を費やした。

反日デモ（CM/CR242）

「日中関係の悪化」（CM/CR210）に伴うリスクとして、反日デモによる事業への影響についてはいずれの事業者も懸念している。日中関係が悪化するリスクは常に存在するため、今後も反日活動の一環としてデモや暴動等が起きる可能性は否定できない。各事業者は、今回の反日活動の教訓を踏まえて、課題の整理や対策の検討に着手したところである。

25. 市場

「日本」ブランド価値の低下（CM/CR252）

特に小売・外食業は、日本の味や品質を追求した「日本食」を提供しているため、ブランド価値の低下をリスクとして認識している。小売・外食業は、食品製造業以上に、東日本大震災に端を発する風評被害や日中関係の悪化に伴う不買運動等の影響を受けた。

²² たとえば、中国でもっとも高い上海の法定最低賃金（月額）は、2008 年は 960 元（約 14,260 円）であったが、2012 年には 1,450 元（約 21,540 円）にまで引き上げられた。中国政府は、最低賃金を年 13%以上引き上げる計画を発表しており、このまま推移すれば、2015 年には 2,000 元（約 29,700 円）を超えるといわれている。なお、賃金以外の社会保険料等を含めると、事業者側の負担は約 1,800 元（約 26,700 円）。

²³ 農林水産省「諸外国・地域の規制措置（平成 25 年 2 月 18 日現在）」

(http://www.maff.go.jp/j/export/e_info/pdf/130218.pdf)

3.1.4. 主要業務関連リスク

我が国の食品製造業は、いずれの事業者も厳しい基準の下で食品の製造を行っており、生産管理や品質管理については、日本国内と同様の基準を満たしていれば、特に問題は無いとする事業者が多かった。これは、小売・外食業でも同様である。

中国に進出する食品事業者が挙げた主な「主要業務関連リスク」は以下4点である。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
3	主要業務関連 リスク	30	製造	CM305	電力供給の停止
		31	製品・品質	CM/CR311	不適正表示・誤表示
		32	物流	CM320	調達先の倒産
		34	店舗管理	CR341	冷暖房設備損傷

30. 製造

電力供給の停止（CM305）

食品製造業にとって、「電力供給の停止」（CM305）は大きなリスクである。突発的に発生する停電よりはむしろ、地域によっては、「計画停電」により、地元当局から一時的な休業を求められることを想定しておく必要がある。

31. 製品・品質

不適正表示・誤表示（CM/CR311）

多くの事業者が関係法令にしたがって適切な表示を行っているが、「食品表示法」等の改正に対応しきれない、地方自治体レベルの条例改正を把握しきれないこと等がリスクとして挙げられた。担当者は、関係機関のウェブサイトで最新の情報を確認したり、提携法律事務所等と連携したりして、法改正の動向を把握するよう取り組んでいる。

32. 物流

調達先の倒産（CM320）

原材料の調達先や委託先の倉庫会社等が倒産するリスクが懸念されている。製造機械等の設備や什器は日系事業者から調達すると回答した事業者が多かったが、一部では中国や台湾のものを取り入れている。日系事業者の方が導入や維持にかかるコストが高いものの、修理やメンテナンス等の事後対応に優れており、結果的にリスクの低減につながると考える事業者もあった。

34. 店舗管理

冷暖房設備損傷（CR341）

小売・外食業は、「冷暖房設備損傷」（CR341）のような店舗管理に関するリスクを挙げている。多くの店舗がショッピングモール内に出店されているが、空調や水回り等の施工レベルは相対的に低く、電気系統のトラブルや漏水等が発生する頻度は高い。

3.1.5. 機能維持関連リスク

総務や法務等管理部門が担当する業務をめぐって発生するリスクを「機能維持関連リスク」として洗い出した。特に中国では、知的財産や情報の管理をめぐりリスクや人事・労務関連のリスクが挙げられる。

中国で特に懸念される「機能維持関連リスク」は以下のとおりである。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
4	機能維持関連 リスク	41	情報・技術漏洩	CM/CR410	営業秘密情報の漏洩
				CM/CR411	技術情報の漏洩
				CM/CR412	個人情報の漏洩
		42	知的財産	CM/CR420	知的財産権の侵害・被侵害
				CM/CR421	商標登録漏れ
				CM/CR422	模造商品出回り
		45	労務	CM/CR450	ストライキ
48	社内不正	CM/CR480	横領・背任		

41. 情報・技術漏洩

技術情報の漏洩（CM/CR411）

情報・技術漏洩に関するリスクのうち、もっとも懸念されるリスクが「技術情報の漏洩」（CM/CR411）である。前述のとおり、中国では、「ジョブホッピング」が頻繁に行われており、高い技能を持っている人ほど転職を繰り返す可能性が高いことから、自社の技術や営業に関する情報等が漏洩するリスクが存在する。

42. 知的財産

商標登録漏れ（CM/CR421）

中国には、知的財産をめぐり問題が多数発生しており、多くの事業者が重大なリスクとして認識している。なかでも、商標権をめぐりトラブルが近年急増しており、ほとんどの事業者が対応に苦慮している。無断で申請された商標を取り消すためには、膨大な時間と労力を要するという²⁴。

商標登録については、進出以前に出願を済ませておくことが理想であるが、コストや手間がかかることもあり、実際には進出後に検討し始める事業者が多い。商標出願の手续やトラブル対応については、知的財産権問題に精通している現地の法律事務所（弁護士、弁理士）に協力を求められるような関係を構築しておく必要があるだろう。

模造商品出回り（CM/CR422）

「商標登録漏れ」（CM/CR421）とともに、大きなリスクとして挙げられるのが「模造商品出回り」（CM/CR422）である。なかには、新商品発売からわずか数日後に模造商品が販

²⁴ なかには、異議申し立てから商標の取り消しまで約7～8年かかった例もある。場合によっては、異議申し立てが最終的に却下されることもある。

売されていた例もある。模造商品の製造・販売は組織的に行われている可能性もあり、有効な対策はあまりないといわざるを得ない。前述のとおり、万が一トラブルに巻き込まれた際に相談できるよう、日ごろから法律事務所との連携を密にしておくといだろう。

45. 労務

ストライキ (CM/CR450)

近年、労働者の権利意識が向上しているなかで、「ストライキ」(CM/CR450)をリスクとして懸念する事業者は多い。反日活動の影響もあり、正式な手続を経ないまま散発的にストライキを起こす例も少なくない²⁵。違法なストライキに対しては、不当な要求に屈することなく、毅然とした態度で応じるべきである。そのためにも、法律で定められたことへの対応は遺漏なく実施する必要がある。

また、待遇改善のみならず、現地従業員に対する教育も重要である。平時の労務管理を中国人の管理職に一任し、中国人による中国人従業員の管理・教育を通じてストライキや職場でのトラブル等を防止することに成功している事業者もある。

中国政府は、法定最低賃金の引き上げのみならず、「女性労働者保護特別規定」²⁶の制定等、労働者の権利保護強化に積極的に取り組んでいる。ストライキ等の労働争議が頻発する背景には、法改正等、次々と打ち出される施策に事業者側の対応が追いつかず、待遇改善が後手に回っている印象を従業員に与えていることがあるといわれている。「人件費高騰」(CM/CR234)でも述べたが、中国に安価な労働力を求めることは年々難しくなりつつある。このことを念頭に置いた事業運営計画を立てることが必要だろう。

48. 社内不正

横領・背任 (CM/CR480)

社内不正に関するリスクは、コンプライアンス上の観点からも対策を求められる重大なリスクである。現地従業員のコンプライアンス意識や所属企業への忠誠心は相対的に低いといわざるを得ない。また、日本以上に血縁者とのつながりを重視している中国では、親族が経営する会社に自社の商品を横流しする等の背任行為が行われているのも事実である。対策として、労務管理は中国人管理職に任せても、経理・財務については日本人幹部が管理し、定期監査等を通じて、経理・財務状況を把握することを挙げた事業者もある。

また、「贈賄」(CM/CR481)は、中国の商習慣として広く知られているが、「反不正競争法」及び刑法上の犯罪であることを認識する必要がある²⁷。「法治」より「人治」といわれてきた中国も「人治」主義からの脱却を図っており、近年では徐々に法令遵守の意識が醸成されつつある。

²⁵ 2013年1月には、中堅電子部品メーカーの上海工場で、日本人幹部と中国人管理職ら18人が現地従業員に軟禁される事件が発生した。反日活動の影響を受けて、2012年11月には3,000人規模のストライキが発生する等、各地で労働争議が頻発している。

²⁶ 2012年4月に「女性労働者保護特別規定」(「女性労働者保護規定」(1988年)の改正版)が制定された。女性従業員の権利保護が目的であり、規定に違反すれば、事業者側の管理責任も問われるようになった。

²⁷ 「反不正競争法」第8条または「中国刑法」第164条違反として処罰の対象となる。中国では、民間企業間の贈収賄も違法とされている。

3.2. タイ

3.2.1. 概要

「チャイナ・プラスワン」として有望視される ASEAN 諸国のなかでも、親日的として知られるタイの人気は高い。そのため、製造業だけをみても、これまでに延べ約 7,000 社が進出しており、現在も多くの日系事業者が現地で操業を続けている。食品事業者のなかには 50～60 年以上も前に進出を果たした事業者もある。また、タイは、人口約 6,400 万人の小さな国ではあるが、一人当たり GDP が全国平均で 5,000 米ドルを超える等、小売・外食業にとっても魅力的な市場として位置づけられている。

一方、これまでに多数の外資が参入してきた背景から、サプライチェーンがすでに確立される等、タイ国内は飽和状態に近づいているのではないかと指摘する声もある。また、地場産業も育ちつつあるため、日系のみならず、地場も含めて同業他社との競争が激しくなっている。新規参入を検討する際には、この点にも留意する必要がある。

タイ（全土）及びバンコクの経済に関する主なデータは以下のとおりである（表 10）。

表 10 タイ（全土）及びバンコクの経済状況（2011 年）²⁸

項目	タイ(全土)	バンコク
①人口(人)	64,080,000	8,280,925
②面積(km ²)	513,115	1,569
③一人当たり GDP(米ドル)	5,394	14,301
④実質 GDP 成長率(%)	0.1	—
⑤消費者物価上昇率(%)	3.8	—
⑥失業率(%)	0.7	2.2
⑦日系企業数(社)	1,327 ²⁹	—
⑧邦人数(人)	46,410	35,935

タイでは、長年にわたって政情不安が懸念されてきたが、2011 年 8 月にインラック現政権が誕生してから約 2 年半が経過し、現在は比較的安定した状況が続いている。しかし、タイでは、現在も国を二分する政治勢力（タクシン派と反タクシン派）が激しく対立しており、今後も政情が一気に不安定化する可能性はある。

さらに、ラーマ 9 世（通称：プミポン国王）についても不安材料がある。プミポン国王はすでに在位 66 年を迎えており、近い将来、国王の交代に伴う国内の混乱が懸念されている。まず、国王は国民からの絶大な支持と敬愛を一身に集めており、国王の不在が国民に

²⁸ JETRO 公表数字等による。

²⁹ バンコク日本人商工会議所会員企業数（<http://www.jcc.or.th/modules/doc1/content0007.html>）

もたらす影響は未知数である³⁰。また、国王は、国内の二大政治勢力による対立が先鋭化しないよう力を注いできたといわれており、国王の不在が政治対立をさらに激化させる可能性も否定できない。

3.2.2. 経営プロセスリスク

経営プロセスリスクとして特筆すべき点は、進出の形態である。タイへの投資・進出においては、多くの食品事業者において合弁等の形態をとっている。タイ国内における商流の構築において独資のみでは限界があるため、現地事業者とのパートナーシップが最も大きなリスク・課題として挙げられていた。

3.2.3. 外部環境リスク

タイは、日系事業者にとって「進出しやすい国」という印象が強いが、2011年の洪水や長年にわたる政情不安等の懸念材料もある。ここでは、食品事業者が「外部環境リスク」として想定するリスクを以下に挙げる。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
2	外部環境 リスク	20	自然災害	TM/TR202	洪水・集中豪雨
		21	政治	TM/TR210	反政府運動
		22	犯罪	TM/TR220	脅迫・テロ
				TM/TR221	盗難
		23	経済	TM/TR232	原材料の高騰
				TM/TR233	人件費の高騰
		25	市場	TM/TR250	少子化・人口減少
				TM/TR253	競争の激化

20. 自然災害

洪水・集中豪雨（TM/TR202）

タイで懸念される自然災害リスクは洪水である。2011年10月には大規模な洪水が発生し、ヒアリング対象事業者の一部も被害を受けた。被害がタイ国内の広範囲に拡大したため、サプライチェーンが寸断される事態に陥ったが、原材料等の調達先を以前から複数のサプライヤーに分散させていた事業者は、同業他社と異なり、生産を継続することができた。その結果、商店やスーパーマーケット等で、自社の商品のみが陳列棚に並ぶことになり、売上が伸びたという。

今回の洪水で得た教訓を基に、精密機械を高い位置に移動する、防水壁を設置する等ハード面の対策に加え、保険を見直す等ソフト面の対策を講じたとする事業者もあった。

ここでは、参考までに、当時の洪水被害マップを示す（図5）。

³⁰ タイでは、タイ王室や国王に対する不適切な言動は「不敬罪」の対象となる。そのため、国王の容体や王室の継承問題等について公の場で話をする事は避けるべきである。

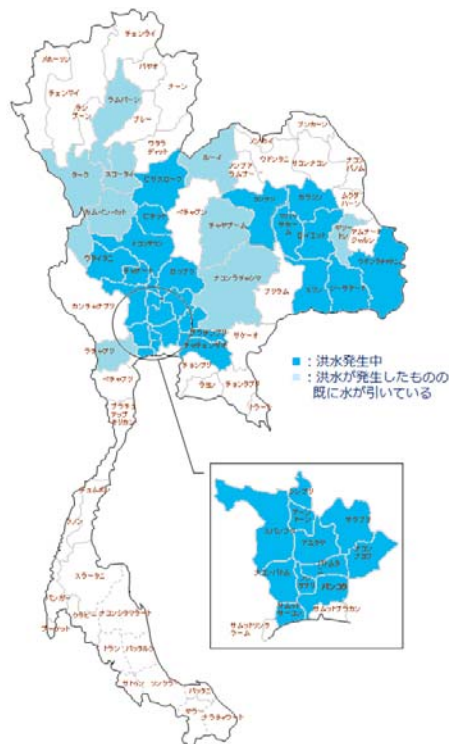


図 5 タイの洪水被害県マップ（2011年12月28日時点）³¹

21. 政治

反政府運動（TM/TR210）

ほとんどの事業者が、タイの政治に関するリスクとして「反政府運動」（TM/TR210）を挙げている。タイでは、「民主市民連合」（通称：黄シャツ隊（反タクシン派））と「反独裁民主戦線」（通称：赤シャツ隊（タクシン派））によるデモや暴動が繰り返されている。

2008年8月の「黄シャツ隊」による空港占拠事件では、一時的に原材料の調達が困難になる等の影響が出た。2010年3月から5月にかけては、主にバンコクで「赤シャツ隊」による大規模な抗議デモが行われた。日系百貨店も一時休業を余儀なくされたが、バンコクに進出している小売・外食業の多くはショッピングモール内に出店しているため、ガラスやショーケースが一部破損する等の軽微な被害を受けるにとどまった。

2013年2月現在、タクシン派のインラック首相（タクシン元首相の妹）が政権を運営しており、政情は比較的安定しているが、今後も、タクシン派と反タクシン派の二大政治勢力が対立を深める可能性は高い。タイに進出する事業者は、駐在員や帯同家族の一時帰国に関する基準や手順等を定めた「国外退避計画」を含め、駐在員の安全対策を平時のうちに検討しておく必要があるだろう。

³¹ JETRO「特集：タイ洪水復興に関する情報—アーカイブ（洪水の発生から収束まで）」
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/flood/archive/#higaiken>

22. 犯罪

脅迫・テロ (TM/TR220)

バンコク周辺に工場や事務所を持つ事業者は、テロに関するリスクはあまり認識していない。実際、タイでテロが発生することは少ないが、最南部では分離独立を求める組織が活動を活発化させており、自らの主張を知らしめる目的でバンコク等都市部においてもテロを行う可能性はある。

盗難 (TM/TR221)

タイでは、一般的に、盗難等の軽犯罪リスクが高いといわれており、多くの事業者もこのリスクを認識している。被害は軽微なものであることが多いが、自社や自社の従業員が被害に遭う可能性は想定しておく必要があるだろう。

23. 経済

原材料の高騰 (TM/TR232)

穀物等原材料の価格高騰は、食品製造業にとって大きなリスクである。2012年の夏以降、米国や中国、ロシアにまで広がった干ばつによる不作の影響を受けて、小麦やとうもろこし等の穀物価格が高騰した。特定の原材料に依存する食品製造業は、今後も価格変動に伴うリスクに直面する可能性がある。

人件費の高騰 (TM/TR233)

「人件費の高騰」(TM/TR233)は、食品事業者が懸念するリスクのひとつである。タイの法定最低賃金(日額)は、2013年1月から全国一律300バーツ(約940円)に引き上げられた。最低賃金の引き上げは、中国やASEAN諸国でも同様に実施されており、タイに限ったことではない。労働者の権利意識も向上しつつあり、進出事業者は、賃金の上昇も視野に入れた事業運営計画を立てる必要があるだろう。

また、中国と同様、賃金上昇は国民の所得増につながるため、小売・外食業のみならず、菓子類や嗜好品等主食以外の食品を製造・販売する事業者にとって、売上拡大の好機をもたらす可能性もある。

24. 社会

今回の調査では、「ネット風評」(TM/TR240)や「ネガティブ報道・誤報」(TM/TR241)に関するリスクを挙げる事業者はなかった。

25. 市場

少子化・人口減少 (TM/TR250)

食品事業者にとって、「少子化・人口減少」(TM/TR250)もリスクのひとつとして認識されている。特に食品製造業は、少子化に伴う労働力の減少を重大なリスクとして捉えている。近い将来には、カンボジアやラオス等近隣諸国から労働力を調達する必要性に迫られると考える事業者もある。その場合は、労働環境の国際化という新たな労務管理上のリスクが発生する可能性がある。

また、多くの事業者は、少子高齢化を見越した商品戦略の立案等に着手している。タイ

の国民所得は上昇傾向にあるため、今後は、少子高齢化と国民所得の向上を見据えた商品開発等が求められるだろう。

競争の激化（TM/TR253）

タイ国内で商品を販売する食品事業者はいずれも、「競争の激化」（TM/TR253）を懸念している。前述のとおり、タイには多くの食品事業者がすでに進出し、売上を拡大してきた一方、地場産業も成長しつつある。また、中国や韓国といった外資も多く参入している。今後は、価格競争等も含めて、日系同士のみならず、外資や地場産業も巻き込んだかたちで競争が激しくなる可能性もある。

3.2.4. 主要業務関連リスク

タイでは、ASEAN 諸国の中で基本的な産業インフラの整備がもっとも進んでいる国といえてよいだろう。これは、タイの魅力のひとつでもある。電力供給量が需要を下回ることや配電不備等によって電力供給難に陥ることはほとんどない。そのため、製造や販売に関する深刻な「主要業務関連リスク」を挙げる事業者は少なかった。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
3	主要業務関連 リスク	32	物流	TM320	原材料調達の途絶
		33	食材調達	TR330	特定調達先への依存

32. 物流

原材料調達の途絶（TM320）

ヒアリング事業者からは、タイにおける原材料の盗難・紛失リスクが挙げられた。具体的な例としては、普段より原材料を仕入れしている取引先からの商品納入が行われず、問い合わせしてみると、事前連絡もなく自社よりも高値で買い取ってもらえる企業へ売り渡したといったケースである。盗難・紛失というよりは、取引先企業の信用問題に関わるリスクとも考えられる。

33. 食材調達

特定調達先への依存（TR330）

タイにおける原材料や食材の調達において、現地での信用力が高い取引先企業を複数社確保することは困難なため、特定の調達先としか取引していないという事業者が大半を占めている。その結果、交通事故や自然災害、上記（TM320）のような原材料の盗難・紛失、特定調達先の倒産・失踪等により、安定的に食材を調達することができなくなる可能性が高い。このような特定調達先へ依存してしまうリスクが挙げられている。

3.2.5. 機能維持関連リスク

タイでもっとも懸念される「機能維持関連リスク」は、以下のとおり、主に人事や労務管理にまつわるリスクである。事業を円滑に運営するためには、タイの国民性（気質）に配慮した職場環境の整備や人材の育成が不可欠だとする事業者が多かった。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
4	機能維持関連 リスク	44	総務・人事	TM/TR440	人材流出・引き抜き
		45	労務	TM/TR450	ストライキ
		48	社内不正	TM/TR480	横領・背任

44. 総務・人事

人材流出・引き抜き (TM/TR440)

食品製造業は、特に懸念されるリスクとして人材に関するリスクを挙げている。中国ほど頻繁ではないものの、タイでも「ジョブホッピング」を懸念する声はある。しかし、中国とタイでは若干理由が異なり、タイでは、高い賃金のみならず、働きやすい職場環境や充実した福利厚生を求めて転職する例が見受けられる³²。さらに、前述のとおり、少子高齢化が急速に進むタイは慢性的な労働力不足に陥っており、優秀な人材を確保することが年々難しくなりつつある。

そのため、多くの事業者が、タイ人の気質を踏まえた人事・労務管理を行うことによって、長期的な人材の確保に努めている。なかには、奨学金制度や表彰制度等を導入している事業者や、年に数回、海外（日本等）への研修旅行等を実施している事業者もある。いずれも、タイ人従業員の勤労意欲を高め、技能レベルの底上げを図るとともに、自らが働く職場に対する「愛着」を持ってもらうための取組みである。

45. 労務

ストライキ (TM/TR450)

近年、タイでもストライキ等の労働争議が散発する傾向にあり、待遇改善等を求める「ストライキ」(TM/TR450)をリスクとして捉えている事業者は多い。一般的に、タイ人は争いをあまり好まないといわれるが、好奇心が強い気質でも知られており、仲間が参加するのであれば自分も参加しようという人もいるという。ストライキ等の労働争議を防止するためには、前述のとおり、まずは、現地従業員満足に配慮した労務管理を行うことが重要である。

48. 社内不正

横領・背任 (TM/TR480)

現地従業員による「横領・背任」(TM/TR480)を懸念する事業者も多かった。前述のとおり、タイは盗難等の軽犯罪が頻発する国として知られており、自社の従業員がそのような罪を犯す可能性は想定しておくべきであろう。実際、現地従業員が社用車のガソリンを盗んで売ってしまった、また、売上金を持ち逃げした等の例もある。従業員に対する教育も日常的に行う必要がある。

³² 一般的に、タイ人は「サバーイ (sabaai: 快適)」かつ「サヌック (sanook: 楽しい)」であることを重視する気質を持っている。また、タイはアジア有数の農業国であり、食料自給率も高いことで知られている。離職率が高い背景には、企業等で働かなくても、地方で農業に従事する等、生活を維持できる環境が整っていることもあるといわれている。

3.3. ベトナム

3.3.1. 概要

ベトナムは、ASEAN 諸国のなかでも経済成長が著しい国のひとつである。最近5年間の実質 GDP 成長率も、年平均で 7%を超える状況が続いている。また、近年では日越経済連携協定の締結等、国家レベルでの経済協力体制が進められているため、日系事業者の進出は活況を呈している。

現在のベトナムは、5つの中央直轄市と 58の省に区分されている。特に日系事業者の進出先として挙げられるのは首都ハノイ市とホーチミン市であり、他にハイフォン市やカントー市等にも産業が集積している。

これまでベトナムへ進出した日系事業者の多くは、安価な労働力の調達を目的としていた製造業であった。しかし、外資の商社や小売業への門戸も広がった結果として、購買意欲の高い若年層世代を取り込むべく販売市場を目的とした事業者の進出が活発になっている。

ベトナム（全土）及び主要都市であるハノイ、ホーチミンに関する主な経済データは以下のとおりである（表 11）。

表 11 ベトナム（全土）及びハノイ・ホーチミンの経済状況（2011 年）³³

項目	ベトナム(全土)	ハノイ	ホーチミン
①人口(人)	87,840,000	6,500,000 (2009 年)	7,396,446 (2010 年)
②面積(km ²)	330,957	3,345	2,095
③一人当たり GDP(米ドル)	1,374	1,880 (2009 年)	3,700 (2010 年)
④実質 GDP 成長率(%)	5.9	6.7	—
⑤消費者物価上昇率(%)	18.6	—	—
⑥失業率(%)	4.0	—	—
⑦日系企業数(社)	940	443 ³⁴	497 ³⁵
⑧邦人数(人)	9,233	3,604	5,385

3.3.2. 経営プロセスリスク

日系をはじめとする多くの外資系事業者は、ベトナムの安価な労働力に魅力を感じて投資を継続してきた。特にハノイは工業都市として栄え、多くの日系大手事業者が進出を果

³³ JETRO 公表数字等による。

³⁴ ベトナム日本商工会会員企業数 (<http://www.jbav.vn/modules/tinyd0/index.php?id=11>)

³⁵ ホーチミン日本商工会会員企業数 (<http://www.jbah.info.vn/jp/history.php>)

たしている。しかしながら、近年の著しい経済成長により賃金の上昇が顕著であり、各事業者とも経営を圧迫される結果になっている。また、現地での商流を確保するためにも、現地企業との連携もしくは出資について、最適なパートナー企業を確保することが大きな課題として挙げられている。

3.3.3. 外部環境リスク

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
2	外部環境 リスク	20	自然災害	VM/VR201	洪水・集中豪雨
				VM/VR202	台風
		21	インフラ	VM/VR210	脆弱地盤
		22	政治	VM/VR221	許認可事務手続の遅延
		23	法制度	VM/VR230	法制度の未整備
		24	犯罪・事故	VM/VR242	交通事故
		25	経済	VM/VR250	インフレ・金利上昇の急速な進行
				VM/VR253	人件費の高騰
		26	社会	VM/VR262	デモ・抗議活動
27	市場	VM/VR271	取引先の信用		

20. 自然災害

洪水・集中豪雨（VM/VR201）

ベトナムでもっとも懸念されている自然災害のひとつとして、「洪水・集中豪雨」（VM/VR201）が挙げられる。特にベトナム中部では、急峻な山岳地形と狭く入り組んでいる平野地形に由来する土砂災害や洪水が頻発している。幸いにも、ハノイやホーチミンといった日系事業者が集積している地域においては、過去に大規模な洪水・集中豪雨が発生することは稀であった。しかし、2008年には、ハノイの一部で洪水が発生する等、長期的な視野に立った場合は、洪水・集中豪雨というリスクの可能性は高いと考えられる。

台風（VM/VR202）

「洪水・集中豪雨」に加えて、脅威とされる自然災害が「台風」（VM/VR202）である。北西太平洋や南シナ海で発生した熱帯低気圧が発達し、インドシナ半島へ上陸するケースが多い（図 6）。台風によって食品工場や店舗が損壊するといった可能性は少ないものの、原材料の調達といったサプライチェーンへの影響がもっとも大きいとされる。実際にホーチミンのヒアリング対象事業者では、毎年のように直撃する台風の影響によって、店舗への直接的な被害に加え、物流の途絶・遅延といった間接的な被害を受けている。

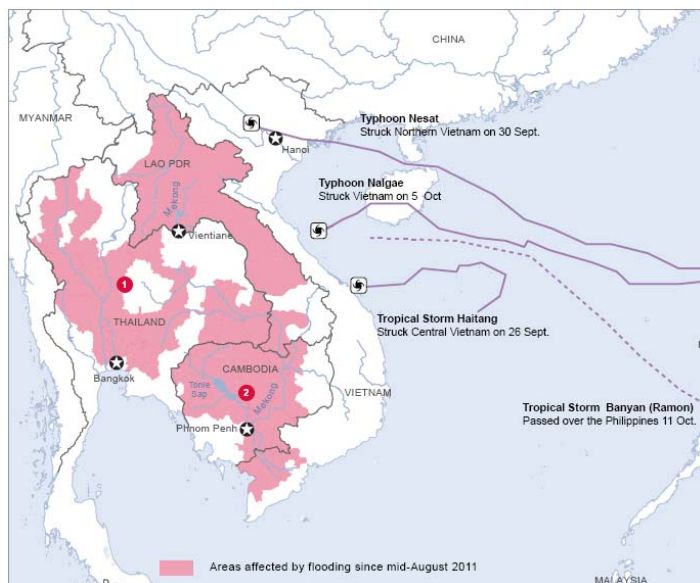


図 6 ベトナムに接近した台風の進路（2011 年）³⁶

21. インフラ

軟弱地盤（VM/VR210）

ベトナムの位置するインドシナ半島は、東シナ海とメコン川に挟まれた沖積層のため「軟弱地盤」(VM/VR210) という地質的特性を有している。大都市においても工場用地や店舗において地盤沈下が多発し、特にホーチミン市における地盤沈下は社会問題にもなっている。近年では、様々な場所にて地盤改良工事が行われているが、突如として自社工場や店舗が地盤沈下による影響を受ける可能性は高い。

22. 政治

許認可事務手続の遅延（VM/VR221）

他のアジア諸国と同様、ベトナムにおいても事業を開始する際にはさまざまな許認可を得なければならない。政府の投資管轄官庁に対する投資申請に基づき、登録・審査が行われる。その際の各種証明書や関連付属資料については、当局から質問や申請書類の修正を求められることが多く、ヒアリング事業者からも、最終的に証明書が発行される日数については余裕を持っておいた方がよいとされている。

23. 法制度

法制度の未整備（VM/VR230）

中国やタイに比べて、ベトナムにおいては未整備である法制度が多い。また、既存の法制度の運用ルールについても不透明とされている。現在、さまざまな追加的に法令が制定されているものの、一部のヒアリング事業者では、該当する法令がないために判断に迷うような状況も散見された。

これまで、食品の製造・販売を行う際には、その許可証として所轄の省や市の保健所が

³⁶ Pacific Disaster Center ウェブサイト (<http://www.pdc.org/iweb/pdchome.html>)

個別に食品安全基準充足証明書を発行していたが、2011年になってようやく食品安全に関する法である「食品安全法」が制定された。2013年5月には、新労働法も施行される。

このような法制度自体の未整備により、事業運営上どのような判断や対応をすべきか迷うことも多く、その不透明さが課題となるであろう。

24. 犯罪・事故

交通事故 (VM/VR242)

ベトナムの交通事情として、交通事故は大きな社会問題となっている。年間を通じて単月での事故件数は約1,000件を超えるとともに、事故による死亡者数は毎月1,000人弱を記録している。抜本的な対策は得に見当たらないが、後述のとおり、自社の従業員が事故に遭う可能性は高い。

25. 経済

インフレ・金利上昇の急速な進行 (VM/VR250)

アジア新興国にみられる急激なインフレによって、ベトナム労働者の賃金が上昇しても、その消費マインドは停滞してしまっている。ホーチミンにおけるヒアリング事業者は、ハノイに比べて一人当たりのGDPが高いものの、急速なインフレによりマーケットの拡大スピードがやや遅いと感じている。

人件費高騰 (VM/VR253)

ベトナムにおいては、ここ数年にわたり最低賃金が毎年のように改定されている。特に最低賃金は5年前に比べて2倍以上の水準に達している。首都ハノイ市やホーチミン市中心部の最低賃金は現行の月額200万ドン（約8,800円）から235万ドン（約10,300円）に上昇した。すべてのヒアリング事業者においても、人件費高騰が経営に大きく影響を与えていることは明らかであった。

26. 社会

デモ・抗議活動 (VM/VR262)

近隣諸国に比べて、ベトナムでのデモ・抗議活動は比較的少ないとされている。実際にヒアリング事業者も大規模なデモや抗議活動、またストライキ等はほとんどないとしている。ただ、社会主義によって統制された社会とはいえ、近年は散発的に発生しているため徐々に懸念は高まりつつある。今後はある程度の想定が必要になると思われる。

27. 市場

取引先の信用 (VM/VR271)

ベトナムでは卸売業がほとんど存在せず、商流自体の整備が遅れている。原材料の調達については、食品事業者自らが市場へ赴くケースが多く、その傾向はホーチミン以上にハノイの方が顕著である。

また、現地の取引先企業とは、現金決済であることが多い。最近では、売掛・買掛や翌月払いといったシステムが浸透し始めている。そのような状況において、取引先の与信管理の重要性が高まっている。

3.3.4. 主要業務関連リスク

ベトナムに進出している食品製造業や小売・外食業が懸念する主な「主要業務関連リスク」は以下のとおりである。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
3	主要業務関連 リスク	32	物流	VM323/VR322	出荷配送の遅延
		34	店舗管理	VR342	電気・水・ガス供給停止事故

32. 物流

出荷配送の遅延（VM323/VR322）

首都ハノイやホーチミンでは、市内の交通事情により物流機能が停滞するケースが非常に多い。ホーチミンに比べて、首都ハノイでは、道路の整備状況やバイク人口の数からも、交通渋滞や事故により物流が停滞しやすい傾向にある。特に、台風や集中豪雨といった災害では、容易に機能が止まってしまう。

いずれのヒアリング事業者においても、物流機能の停止・遅延はある程度想定に入れておく必要があるとのことであった。

34. 店舗管理

電気・水・ガス供給停止事故（VR342）

店舗における重要インフラとして、電気、ガス及び水道が挙げられる。電気については、ハノイやホーチミンといった都市においては突然の停電といったケースは比較的まれである。むしろ、店舗近辺で行われる突然の公共工事等による一時的な停電（2～8 時間）が多い。事業者側としては自家発電機を常備することが求められる。

ガスについては、基本的にプロパンガスである場合がほとんどである。水道水については、その品質上、生水で調理に使うことはできない。そのため、飲料用水を購入する、または水道水を浄化することにより使用している。

3.3.5. 機能維持関連リスク

ベトナムにおける事業運営を取り巻くリスクとして挙げられた主な「機能維持関連リスク」は以下のとおりである。

No.	大分類	No.	中分類	No.	リスク項目
4	機能維持関連 リスク	43	法務・コンプライアンス	VM/VR430	契約不備
		44	総務・人事	VM/VR440	人材流出・引抜き
				VM/VR441	従業員の交通事故
				VM/VR443	感染症
		45	労務	VM/VR450	ストライキ
48	社内不正	VM/VR480	横領・背任		

43. 法務・コンプライアンス

契約不備 (VM/VR430)

ベトナム現地法人との契約締結において、契約書の記載条項に明記されているものの、必ずしも遵守されるとは限らない場合が多い。これは契約書に不備があるというよりも、取引先のモラルに関わる問題である。特に多いのが、支払いに関する違反である。決済期日が守られない場合がほとんどであり、結果的に代金未回収が多発している。

44. 総務・人事

人材流出・引抜き (VM/VR440)

最低賃金の上昇に加え、外資参入により労働市場の流動性が高まっている。ホーチミンでは平均賃金の上昇率が高いため、ホーチミン市外の周辺地域からも多くの労働者が流入している。しかしながら、高度な専門性を持った従業員の市場価値は高く、往々にして好条件を求めて転職するケースが増えている。結果として、自社の主要な人材が突然離職し、事業運営に影響をきたすリスクが懸念されている。今後は、ハノイにおいても同様のケースが顕著になるとされている。

従業員の交通事故 (VM/VR441)

ベトナムには、二輪バイクに加えて自動車、自転車が無秩序に入り混じって通行しているという交通事情があり、交通事故が頻発している。ヒアリング対象事業者の従業員も、通勤途中で交通事故を起こしてしまうケースが非常に多いという。被害者、加害者を問わず、従業員が交通事故により就業できなくなることが、事業運営上支障をきたすことになってしまう。これはヒアリングの事業者すべてが懸念しているリスクであった。

感染症 (VM/VR443)

過去にアジア地域で発生したさまざまな感染症について、ベトナムでも発生する可能性は高く、ヒアリング事業者の懸念材料として挙げられていた。H5N1 といった高病原性鳥インフルエンザは、このベトナムにおいても感染による死者が複数名確認されている。また、季節性のインフルエンザや、それ以外の感染症についても感染拡大のリスクは高い。特に大雨や洪水により衛生状態が悪化した際の二次災害として、感染症リスクが懸念されている。

45. 労務

ストライキ (VM/VR450)

前述のデモ・抗議活動 (VM/VR262) でも触れたように、ベトナムにおいてもこれまで少ないとされてきたストライキが、徐々に各地で発生するようになってきている。大規模なストライキに発展した例はないが、賃金や就業環境等の改善を要求した小規模なストライキは、日系事業者においても増えているとのことであった。工場入口で数名の従業員が半日程度座り込むといったケースがほとんどであり、労使間の話し合いで解決しているようである。近年は、ベトナムにおいても労働組合数が増加しているため、今後もこのようなストライキは引き続き発生するとの想定が必要である。

48. 社内不正

横領・背任（VM/VR480）

他の新興国と同様に、ベトナムにおいても横領・背任といったリスクは大きな社会問題となっている。食品製造業における原材料・資材の調達部門や、小売業における店頭での現金横領が多い。会計部門は日本人に任せるといった対策が多く、かつ現金決済を廃止する商慣習が増えているとのことであった。

4. まとめ

本年度事業では、食品事業者が東アジア地域へ海外投資・事業展開を検討するにあたっての課題や問題点について、“リスクマネジメント”の観点から評価を行った。国内及び中国、タイ、ベトナムの3ヶ国に進出している食品事業者（食品製造業、小売・外食業）へのヒアリング調査では、事業運営上のリスク項目について、国ごとの傾向を把握することができた。以下、リスク項目について、国ごとまたは業態ごとの主な傾向について取りまとめる。

国ごとの傾向

今回調査を実施した3ヶ国におけるリスクの傾向について、共通点と相違点が見受けられた。リスクや課題の傾向を把握することは非常に重要である。今回のヒアリング対象事業者からも、その点については留意が必要だとする見解を得ている。

共通点として特筆すべきリスク項目は、まず、現地従業員に対する労務管理が挙げられる。日系事業者が、異文化を持つ現地従業員とともにその土地において協働する場合、さまざまな軋轢が生じる可能性がある。しかしながら、その対応についてはそれぞれ異なるヒアリング調査結果が得られた。

中国における労務管理上の課題としては、基本的に社内における厳格な統制活動を徹底することが挙げられる。一方、タイやベトナムにおける労務管理上の課題は、現地従業員に対して家庭的な環境を提供することであった。そのような方針に基づいた労務管理により、自社内でのデモやストライキといったリスクの抑制にもつながるとされている。

法制度もまた、国ごとに性質が異なるリスクのひとつである。中国やタイにおいては、すでに主要法令等が制定され、その運用については、地方公共団体レベルでも指針が作成されている。しかしながら、目まぐるしく法令が改正されていることもあり、適宜動向を把握しておかなければ事業活動に影響が及ぶ可能性がある。その一方で、ベトナムは、ここ数年でさまざまな法令が施行され始めたため、運用指針等はまだ不明な点が多い。つまり、法令自体の未整備により判断がつかず、結果的には当局担当者の判断に委ねることになってしまう。

そのほか、各国に共通するリスク項目として、外部環境では「政治」や「自然災害」等が事業運営上の懸念材料として挙げられた。内部環境では、商流機能が不安定化するリスクや現地従業員の離職・採用に関するリスク、社内不正リスクが挙げられた。

また、各国で異なるリスク項目としては、それぞれの治安状況に起因する事故・犯罪リスクやインフラに関するリスク等が挙げられる。

業態ごとの傾向

今回の調査では、ヒアリングを実施した食品事業者の内訳として、食品製造業と小売・外食業に区分できる。このような業態ごとの傾向についても、共通点と相違点を見出すことができた。

共通点としては、従業員の労務管理が挙げられる。食品製造業における多数の現地従業員と小売・外食業における現地販売員とも、基本的には現地従業員満足やモチベーションの向上、教育・研修といった点で共通の課題やリスクが挙げられている。業態にかかわらず、現地で事業を行ううえで、現地従業員の対応が最重要項目として挙げられる結果となった。併せて、そのほかの外部環境リスクとしては、「自然災害」や「インフラ」、「政治」、「法制度」等の項目が業態を問わない共通のリスクとして挙げられた。

一方、業態によって異なるリスクとしては、食品製造業であれば工場施設・設備やそのインフラに係るリスクであり、小売・外食業であれば店舗施設におけるリスクが挙げられる。加えて、食品製造業においては、各国で食品安全に係る各種法令が急速に整備され始めており、製品の安全・品質管理の要求レベルが高まっている。その結果、新規に参入する食品事業者が必ずしも増加傾向にある訳ではないという。小売・外食業については、外資の参入規制が大幅に緩和される傾向が強まっており、参入障壁の低下に伴い、競争が激化する結果となっている。

現在東アジアに投資や展開している、または今後進出を検討している事業者は、投資・進出のプロセスや実際の事業運営に係る従来のリスク管理に加え、本調査結果が示したような現在または今後想定されるリスクを俯瞰したうえで、自社であればどのリスクが最も脅威となるのかを把握することが海外事業展開の要諦となることは間違いない。このことは、過去に多くの事業者が遭遇した“想定外”を限りなく少なくし、想定していたリスクが顕在化した場合には、迅速な対応がとれるよう準備することにつながる。

また、各事業者とも、日本国内における本社が海外現地法人をコントロールする際には、事業を展開する国ごとのリスク傾向を把握するようなグローバルな視点が求められる。それが、本社機能としてのグローバルなリスクマネジメントの第一歩となる。日本本社と海外現地法人の連携を強化するためには、進出国や業態ごとの想定リスクをまず把握し、実際に現地で発生した事例等を基に、海外で顕在化するリスクに対する具体的なイメージを持つことが重要である。

以上

5. 参考文献

- 宮崎年喜『進出準備から撤退上の留意点まで——海外事業コンサルティングブック』中央経済社、2009年
- 藤森雄二・細川博『海外進出のしかたと実務知識——貿易業務から事業化調査（F/S）、現地法人管理まで』中央経済社、2012年
- 社団法人日本在外企業協会『中国専門家が語る最新チャイナビジネス』2010年6月
- ベトナム経済研究所監修・みらいコンサルティング編著『これ1冊でまるごとわかる！ベトナム進出・投資実務Q&A』日刊工業新聞社、2010年

6. 巻末資料

巻末資料として、以下の資料を添付する。

【進出前】

- ・ 海外進出の流れ（ステップごと）
- ・ 進出前における検討及び実施項目一覧

【進出後】

- ・ 食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧（現地法人向け）
 - 中国：食品製造業／小売・外食業
 - タイ：食品製造業／小売・外食業
 - ベトナム：食品製造業／小売・外食業

以上

食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧(現地法人向け)

対象		中国		フェーズ	進出後	業種	食品製造業	
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク	想定シナリオ(例)	リスク評価結果
1	経営プロセスリスク	10	現地経営戦略	CM100	統合・再編・提携の失敗	同業種との統合・再編や他の食品業との提携の際、事前調査が不十分であったり、時期を逸したりしたため、計画通りの収益を確保できなかった。		大
				CM101	設備投資の失敗	生産工場や生産設備の新設、増設、更新の投資時期を見誤ったため、過剰設備となり、収益を大きく圧迫した。		大
2	外部環境リスク	20	自然災害	CM200	地震	想定していなかった地震が発生し、現地工場の建屋や設備が損壊し、長期間事業活動ができなくなった。		小
				CM201	落雷	工場に落雷があったため電子制御装置が破壊され、生産が停止した。		小
				CM202	冷夏	記録的な冷夏となったため、商品の需要が大幅にダウンし、売上が減少した。		小
				CM203	洪水・集中豪雨	異常気象によって周辺地域で集中豪雨・洪水が発生し、工場が水没する等、長期間にわたって事業活動が停止した。		小
				CM210	日中関係の悪化	領土問題や歴史問題等によって日中関係が急激に悪化し、通商関係にも影響を及ぼした。		大
				CM211	日本製品の不買運動	日系企業に対する不買運動が起こった結果、売上が大幅に落ち込んだ。		中
				CM212	規制緩和・撤廃	業界への参入障壁の緩和・撤廃(関税、研究開発、数量規制等の見直し)によって、同業他社との競争が激化した。		中
				CM213	新規規制・既存規制の強化	環境規制の強化によって、事業維持コストが増大した。		中
		21	政治	CM214	行政による恣意的な法律・制度の運用	工場設立に係る手続きが意図的に遅らされたため、当初予定していた事業開始時期が大幅に遅れた。		大
				CM220	脅迫・テロ	本社・工場や従業員への危害やテロの予告を受けたため、事業活動の停止を余儀なくされた。		小
				CM221	盗難	事務所が盗難に遭い、パソコン等が盗まれた。		中
				CM222	放火	工場や倉庫に放火され、建物や生産設備、出荷前の製品等が焼損した。		小
				CM223	毒物・危険物混入	外部者が危険物を混入する食品テロ事件が発生し、多数の消費者が死傷する事件に発展したため、社会的信頼を失った。		大
		22	犯罪	CM224	不当なクレーム・言いがかり	製品に恣意的な細工がなされ、直接電話で言いがかりをつけられ損害賠償を請求された。		中
				CM230	インフレ・金利上昇の急速な進行	バブル経済に伴う販売単価の切り上げや金利の上昇によって、売上額の低下や財務面での損失拡大等の影響を受けた。		小
				CM231	為替変動	人民元の切り上げや円高の進行等により、想定していた以上の為替差損が生じた。		中
				CM232	原材料の高騰	原材料が急激に高騰したためコストが著しく増加したが、販売価格に転嫁できず、収益が悪化した。		小
				CM233	原材料の供給量低下	原材料供給量の低下により、生産必要量が手当てできず、製品の減産を余儀なくされた。		小
CM234	人件費の高騰			人件費の上昇ベースが想定を大幅に上回ったため、収益を圧迫した。 <最低賃金(上海の例)>960元(2008年)→1,450元(2012年)		大		
23	経済	CM235	人手不足・採用困難	技術者の転職(ジョブホッピング)や中間管理職の採用難が続き、深刻な人手不足に陥った。		大		

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク	想定シナリオ(例)	リスク評価結果		
2	外部環境リスク	24	社会	CM240	ネット風評	自社に関連する真実ではない情報や誹謗中傷がインターネット上に書き込まれ、信用やイメージが大きく低下した。		大		
				CM241	ネガティブ報道・誤報	新聞や週刊誌、テレビ等で誤った報道がなされたため、売上が減少した。		大		
				CM242	反日デモ	工場周辺で暴動が発生、暴徒が群れをなして工場内に乱入し工場設備等を破壊し甚大な損害を被った。		大		
		25	市場	CM250	少子化・人口減少	少子化や人口減少に伴って市場規模が縮小したため、売上が減少した。		小		
				CM251	消費者の嗜好変化	若年層を中心に消費者の嗜好が変化し、需要が減退した結果、売上や利益が低下した。		小		
				CM252	「日本」ブランド価値の低下	ジャパンブランド価値の低下により顧客離れが起こり、売上に大きな影響が生じた。		小		
				CM253	取引先の環境変化	顧客が吸収合併され、取引先が競合他社の顧客であったため、かなりのシェアを競合他社に奪われた。		中		
3	主要業務関連リスク	30	製造	CM300	生産設備・機械の損傷・故障	生産設備・機械の瑕疵やメンテナンス不良によって故障が頻発し、操業時間短縮による生産低下や修理費の増大が発生した。		中		
				CM301	冷蔵・冷凍設備の損傷・故障	冷蔵・冷凍設備が故障したため、保管していた原材料の品質が著しく劣化し、損害が発生するとともに、生産の一時停止に追い込まれた。		中		
				CM302	運転ミスによる設備・機械停止	工場にある機器の運転を誤ったため、機械が突然停止し、生産が一時停止した。		小		
				CM303	ボイラの損傷・故障	大型ボイラが事故を起こして大きく損傷し、殺菌機への蒸気供給が低下したため、生産が停止した。		小		
				CM304	火災・爆発	管理不備によって工場で火災が発生し、建物・設備等が焼失するだけでなく、従業員にも多数の死者が出た。		小		
				CM305	電気供給の停止	長期・長時間の停電によって営業に支障が生じるとともに、冷蔵設備が使えなくなったことから原材料の品質が劣化して損害が発生した。		大		
				CM306	ガス供給の停止	ガス会社の供給設備や配管が損傷したため、工場のガス焼きボイラへの燃料供給が停止し、蒸気の供給が停止した。		中		
				CM307	水供給の停止	水道管の破裂により、長時間にわたって水の供給が停止され、生産が一時停止した。		中		
				CM308	容器資材供給の停止	容器資材メーカーが災害や事故によって生産停止を余儀なくされ、容器資材の納入が停止し、当該容器を使用する製品を出荷することができなくなった。		小		
				CM309	生産量管理ミス	新商品の生産量を誤り、過剰な在庫となり保管等に多額の費用を要した。		中		
				31	製品・品質	CM310	品質不良・自主回収	販売した商品に欠陥があったため、その商品を購入した消費者から多数のクレームが寄せられ、自主回収や多額の損害賠償請求への対応を迫られたほか、マスコミで報道され評判が低下した。		小
						CM311	不適正表示・誤表示	食品表示法の改正に伴った対応が遅れ、品質表示が不適正となっていたため罰金を命じられた。		中
		CM312	食中毒による大規模健康被害			原材料の管理不備が原因で大規模な食中毒事件を引き起こし、大規模なクレームや不買運動を招いたほか社会的信頼を喪失した。		小		
		CM313	製品品質法(PL法)違反			製造物責任(PL責任)のみならず、瑕疵担保責任も規定する「製品品質法」に違反し、製品の製造、販売を禁止された。		小		
		CM314	容器の欠陥事故			設計ミスで生じた容器の鋭利な部分で多くの消費者が指を切る事故が多発し、多額の賠償請求を受けた。		小		
		CM315	容器の品質不良・回収			容器の接着不良が原因で中身が漏れ出した製品の回収を行い、多額の回収費用がかかった。		小		
		32	物流			CM320	調達先の倒産	中国国内において一社しか存在しない原材料の調達先が倒産し、長期間代替先が見つからなかったため、生産・出荷量が低下して大きな損害を被った。		中
				CM321	外注先の納品遅延	船便が台風によって数日間遅れ、顧客への納期遅れを生じた。		中		

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

					リスク		リスク 評価結果
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	
3	主要業務 関連リスク	32	物流	CM322	出荷配送の遅延	台風や雪によって道路が閉鎖されたため、港までの運送が遅延し、日本への出荷が遅れた。	中
				CM323	輸送・保管中の損傷	輸送中の積荷管理が不十分だったため、製品が荷崩れして損壊した。	中
		33	営業・販売	CM330	貸倒れ	多額の売掛金が残っている重要得意先の顧客が破産し、代金を回収できなくなった。	小
				CM331	事務処理ミス	数量確認のミスによって、誤った単位の数量を受注してしまったため、生産超過分を破棄したり、納品数に不足が生じる事態となった。	小
				CM332	クレーム対応の失敗	顧客へのクレーム対応を放置した結果、不誠実な対応として流布され、大規模な抗議活動や不買運動を招いた。	小
4	機能維持 関連リスク	40	情報システム	CM400	情報システム障害	仕入・生産管理システムに障害が発生し、長期間に渡って事業活動に混乱が生じ、工場生産が滞るとともに、売上減少を招いた。	小
				CM401	通信回線の障害・断絶	インターネット等通信インフラの未整備が原因で、通信の断続的な途絶や遅延が頻発して業務効率の低下が生じた。	小
		41	情報・技術漏洩	CM410	営業秘密情報の漏洩	製造ノウハウやPB商品開発情報等、事業遂行の根幹にかかわる情報が、ハッキングや人材流出によって漏洩し、競争優位性が著しく低下した。	大
				CM411	技術情報の漏洩	開発中の製品情報が同業他社に漏れ、類似の製品を先行発売された。	大
				CM412	個人情報の漏洩	従業員への情報管理教育が甘かったために顧客情報が漏洩し、事態沈黙化や被害者対応に多大な時間とコストを要した。	大
		42	知的財産	CM420	知的財産権の侵害・被侵害	商標権等の侵害・被侵害で他社と紛争になったが、中国法及び行政庁・裁判所が内国企業を優遇する処分・判決等を言い渡したため、自社に多大な損害が生じた。	大
				CM421	商標登録漏れ	中国で商標登録をしていなかったため、別の中国企業によって類似商標が登録されてしまい、自社のブランド力が低下した。また、登録の取り消しを求めて提訴したものの敗訴し、多大な訴訟費用がかかった。〔国家工商総局商標審査委員会〕	大
				CM422	模造商品出回り	中国国内における取引先が当社製品の模倣品を扱っていたことが発覚し、顧客の信用が低下して、売上に影響が生じた。	大
		43	法務・コンプライアンス	CM430	契約不備	取引先と交わした契約書に不備があり、法的なトラブルに発展した。	中
				CM431	食品安全法違反	2009年に制定された「食品安全法」に抵触し、行政から製品の回収を命じられた。	小
				CM432	反不正競争法違反	商標・商号の不正使用が発覚し、「反不正競争法」違反の罪に問われた。	小
				CM433	食品表示法違反	食品表示法で定められた品質表示基準に関する理解不足から、原材料等の偽装表示があったとして、行政庁から業務停止命令を受けた。	中
		44	総務・人事	CM440	人材流出・引き抜き	自社近郊に競合他社の工場が建設され、新規雇用が困難になったほか、自社の有能な従業員を数多く引き抜かれ、業務効率の低下や売上減少を招いた。	大
				CM441	従業員の交通事故 (自動車、列車、飛行機等)	業務中の従業員が交通事故を起こし、相手側が死亡した。	大
				CM442	従業員の不祥事 (飲酒運転、痴漢、麻薬等)	飲酒運転、痴漢、万引き等で従業員が逮捕され、その際、社名が新聞やテレビ等で公表されたため、批判を浴びた。	中
				CM443	感染症(新型インフルエンザ・SARS)	従業員が新型インフルエンザに感染したが、気づかないまま業務を続けていたため、感染が拡大し、出勤率が大幅に低下したため、一時的に生産量も低下した。	中
				CM444	精神疾患・出社拒否	従業員が精神疾患を訴え、長期間の休養を余儀なくされた。	小
				CM445	セクハラ・パワハラ	上司が部下の女性従業員にセクハラ行為を働いたため、会社が訴えられた。	小
				CM446	社員の士気・モラル低下	従業員同士でトラブルが発生し、職場環境が悪化したうえ、生産効率が低下した。	中
		CM447	人材育成の遅滞	離職率が高く、ジョブホッピングが多いため、有用な人材を育成することが困難になった。	中		

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

					リスク		リスク 評価結果
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	
4	機能維持 関連リスク	44	総務・人事	CM448	違法残業	内部告発によってサービス残業が発覚し、労働基準監督署の立ち入り調査を受けた結果、過去2年間の不払い残業代を一括支払いするよう命令を受けた。	中
				45	労務	CM450	ストライキ
		CM451	女性従業員保護規定違反			2012年4月に「女子職員労働保護特別規定」(「女子職員労働保護規定」(1988年)の改正版)が設けられ、女性従業員保護が強化されただけでなく、会社側の管理責任も問われるようになり、規定違反の罪で刑事責任を追及された。また、女性従業員から規定違反を指摘され、損害賠償請求を起こされた。	小
		CM452	外国人の社会保険加入義務化			2011年7月の「社会保険法」改正を受けて、中国で就業する外国人の社会保険加入が義務化されたため、駐在員も加入を余儀なくされ、コスト負担が増加した。(北京市、蘇州市および無錫市(2012年4月現在))〔人力资源社会保障局〕	大
		CM453	労働安全衛生に関する違反			「安全生産法」等労働安全衛生関連の法改正に対応していなかったとして、当局の査察を受けた。〔国家安全生产监督管理总局〕	小
		CM454	労働災害			工場の作業員が大ケガをしたり、通勤中に交通事故に巻き込まれ負傷したりすることにより、労働災害として認定された。	中
		46	環境	CM460	土壌汚染・地下水汚染	廃棄物処理を怠った結果、周辺地域の土壌・水源汚染を引き起こし、高額の処理費用が発生した。	小
				CM461	廃棄物の不法投棄、違法処理	産業廃棄物処理の委託業者が、残渣または排水汚泥等を不正に処理したことにより土壌汚染が発生し、賠償を求められた。	小
				CM462	有害汚染物質の流出	排水処理施設から環境汚染物質が流失し、除染や損害賠償に巨額の費用がかかった。	小
				CM463	騒音・臭気等のクレーム	工場の近隣住民から、搬入や製品出荷の際の騒音や排水処理施設から発生する臭気に対してクレームを受けた。	小
				CM464	環境問題に起因する事業停止	環境に関するデモ等によって事業の継続が困難となり、長期にわたり中断、または事業撤退を強いられた。	小
		47	経理・財務	CM470	不正経理処理	旅費や立替払いの経理処理について、従業員が虚偽の申請をして会社に損害を与えた。	中
				CM471	保険料の値上げ	反日デモ等で想定を超える被害が拡大したため、「暴動特約(SRCC)」に関して保険料が値上がりし、コストが増大した。	小
				CM472	税金の誤申請	輸入手帳と現物との差異により、罰金・追徴課税を徴収された。	小
				CM473	ガバナンス・内部統制の不備	現地法人の経営陣による不正や判断ミスによって、多大な損害が生じた。	中
		48	社内不正	CM480	横領・背任	業務の法裁権限者が権限を濫用し、多額の金銭を横領したり、取引先と共謀して、自身への利益誘導を行ったりして、会社に損害を与えた。	大
				CM481	贈賄	公務員や党の実力者に対して贈賄を行ったことが明るみとなり、中国法によって厳罰が下されるとともに、英米の汚職防止法にも抵触して罰則付与された。	中

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧(現地法人向け)

対象		中国		フェーズ	進出後	業種	小売・外食業
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	リスク評価結果
1	経営プロセス リスク	10	現地経営戦略	CR100	統合・再編・提携の失敗	同業種との統合・再編や他の外食産業との提携の際、事前調査が不十分であったり、時期を逸したりしたため、計画通りの収益を確保できなかった。	大
				CR101	設備投資の失敗	店舗の新設、増設、更新の投資時期を見誤ったため、過剰設備となり、収益を大きく圧迫した。	大
2	外部環境 リスク	20	自然災害	CR200	地震	ほとんど想定していなかった地震が発生し、店舗やテナントビルの建屋や設備が損壊し、長期間営業活動ができなくなった。	小
				CR201	落雷	店舗またはテナント施設に落雷があったため、停電により営業活動に支障をきたした。	小
				CR202	冷夏	記録的な冷夏となったため、原材料の調達に困難となり、売上に影響が出た。	小
				CR203	洪水・集中豪雨	異常気象によって周辺地域で集中豪雨が頻発し、水害によって本社・工場が水没する等の大きな被害を受け、長期間にわたって事業活動が停止した。	小
				CR210	日中関係の悪化	領土問題や歴史問題等によって日中関係が急激に悪化し、通商関係にも影響を及ぼした。	大
				CR211	日本製品の不買運動	日系企業に対する不買運動が起こった結果、売上が大幅に落ち込んだ。	中
				CR212	規制緩和・撤廃	業界への参入障壁の緩和・撤廃(関税、研究開発、数量規制等の見直し)によって、同業他社との競争が激化した。	中
				CR213	新規規制・既存規制の強化	環境規制の強化によって、事業維持コストが増大した。	中
		CR214	行政による恣意的な法律・制度の運用	新店舗の出店に係る手続きが意図的に遅らされたため、当初予定していた営業開始時期が大幅に遅れた。	大		
		22	犯罪	CR220	脅迫・テロ	営業活動に対して因縁をつけられ営業を妨害された。	小
				CR221	盗難	事務所が盗難に遭い、売上金が盗まれた。	中
				CR222	放火	店舗に放火され、建物や設備等が焼損した。	小
				CR223	強盗・殺人	店舗に強盗が侵入し、刃物を振り回して、数名の来店者を死傷させた。	小
				CR224	毒物・危険物混入	食材への毒物混入の脅迫文が来たために、食材回収及び自主閉店を余儀なくされた。	大
		23	経済	CR230	インフレ・金利上昇の急速な進行	バブル経済に伴う販売単価の切り上げや金利の上昇によって、売上額の低下や財務面での損失拡大等の影響を受けた。	小
				CR231	為替変動	人民元の切り上げや円高の進行等により、想定していた以上の為替差損が生じた。	中
				CR232	原材料の高騰	原材料が急激に高騰したためコストが著しく増加したが、販売価格に転嫁できず、収益が悪化した。	小
				CR233	原材料の供給量低下	原材料供給量の低下により、生産必要量が手当てできず、製品の減産を余儀なくされた。	小
				CR234	人件費の高騰	人件費の上昇ペースが想定を大幅に上回ったため、収益を圧迫した。	小
				CR235	人手不足・採用困難	必要人材の採用確保ができず、新店舗の出店等事業計画の推進に支障が出た。	小

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	リスク評価結果
2	外部環境 リスク	24	社会	CR240	ネット風評	自社に関連する真実ではない情報や誹謗中傷がインターネット上に書き込まれ、信用やイメージが大きく低下した。	大
				CR241	ネガティブ報道・誤報	新聞や週刊誌、テレビ等で誤った報道がなされたため、売上が減少した。	大
				CR242	反日デモ	店舗周辺で暴動が発生、暴徒が群れをなして店舗内に乱入し設備等を破壊し甚大な損害を蒙った。	大
		25	市場	CR250	少子化・人口減少	少子化や人口減少に伴って市場規模が縮小したため、売上が減少した。	小
				CR251	消費者の嗜好変化	若年層を中心に消費者の嗜好が変化し、需要が減退した結果、売上や利益が低下した。	小
				CR252	「日本」ブランド価値の低下	国際社会における日本のプレゼンスが低下した結果、メイド・イン・ジャパンのブランド価値の低下や顧客離れが起こり、売上に大きな影響が生じた。	中
				CR253	取引先の環境変化	顧客が吸収合併され、吸収先が競合他社の顧客であったため、かなりのシェアを競合他社に奪われた。	中
				CR254	競争の激化	商圏内にライバル店が出店したため、客数が減少し、売上や利益が低下した。	中
3	主要業務 関連リスク	30	営業・販売	CR300	クレーム対応失敗	顧客へのクレーム対応を放置した結果、不誠実な対応として流布され、大規模な抗議活動や不買運動を招いた。	小
				CR301	利用者間のトラブル	店内でお客同士が喧嘩となり、器物が破損した。	小
		31	製品・品質	CR310	品質不良・自主回収	販売した商品に欠陥があったため、その商品を購入した消費者から多数のクレームが寄せられ、自主回収や多額の損害賠償請求への対応を迫られたほか、マスコミで報道され評判が低下した。	小
				CR311	不適正表示・誤表示	出荷した製品の消費期限表示が誤っていたため、製品を回収することとなり、多額の回収費用が生じた。	中
				CR312	食中毒による大規模健康被害	原材料の管理不備が原因で高病原性の大腸菌が発生・混入した結果、大規模な食中毒事件を引き起こし、大規模なクレームや不買運動を招いたほか社会的信頼を喪失した。	小
				CR313	容器の欠陥事故	設計ミスで生じた容器の鋭利な部分で多くの消費者が指を切る事故が多発し、多額の賠償請求を受けた。	小
				CR314	容器の品質不良・回収	容器の接着不良が原因で中身が漏れ出した製品の回収を行い、多額の回収費用がかかった。	小
				32	物流	CR320	原材料調達の盗難・紛失
		CR321	輸送・保管中の損傷			輸送中の積荷管理が不十分だったため、大量の原材料・食材が荷崩れし大規模な損失を出してしまった。	中
		CR322	燃料費の高騰			燃料の高騰等の影響により、輸送コストが大幅に増加した。	小
		CR323	出荷配送の遅延			委託先物流拠点のオペレーション機能が人員不足等により低下し、店舗への配送が遅った。	中
		33	食材調達	CR330	特定調達先への依存	国内において一社のみから調達している重要食材の調達先が倒産し、長期間代替先が見つからず営業活動に支障をきたした。	中
				CR331	調達先の不祥事・法令違反	取引先が原材料・食材の品質偽装をしていたことが発覚し、そのおとりを受けて自社に対する顧客の信用が低下した。	中
				CR332	事務処理ミス	数量確認のミスによって、誤った単位の数量を受注してしまったため、生産超過分を破棄したり、納品数に不足が生じる事態となった。	小
		34	店舗管理	CR340	火災・爆発	管理不備により厨房より火災が発生し、建物・設備が焼失し、従業員や来店者が死傷した。	小
				CR341	冷暖房設備の損傷	冷暖房が故障し、来店者よりクレームが発生した。	中
				CR342	電気・水・ガス供給停止事故	店舗の電気・水・ガスの供給が停止し、営業が停止した。	中

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

					リスク		リスク 評価結果
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	
3	主要業務 関連リスク	35	研究・開発	CR350	商品技術開発の遅延	新メニューの開発が進まず、新規顧客がとれないため、売上が減少した。	小
4	機能維持 関連リスク	40	情報システム	CR400	情報システムの破壊	仕入・生産管理システムに障害が生じ、長期間に渡って事業活動に混乱が生じ、工場生産が滞るとともに、売上減少を招いた。	小
				CR401	通信回線の障害・断絶	インターネット等通信インフラの未整備が原因で、通信の断続的な途絶や遅延が頻発して業務効率の低下が生じた。	小
		41	情報・技術漏洩	CR410	営業秘密情報の漏洩	製造ノウハウやPB商品開発情報等、事業遂行の根幹にかかわる情報が、ハッキングや人材流出によって漏洩し、競争優位性が著しく低下した。	小
				CR411	技術情報の漏洩	開発中の製品情報が同業他社に漏れ、類似の製品を先行発売された。	小
				CR412	個人情報の漏洩	従業員への情報管理教育が甘かったために顧客情報が漏洩し、事態沈静化や被害者対応に多大な時間とコストを要した。	小
		42	知的財産	CR420	知的財産権の侵害・被侵害	商標権等の侵害・被侵害で他社と紛争になったが、中国法及び行政庁・裁判所が内国企業を優遇する処分・判決等を言い渡したため、自社に多大な損害が生じた。	大
				CR421	商標登録漏れ	中国で商標登録をしていなかったため、別の中国企業によって類似商標が登録されてしまい、自社のブランド力が低下した。また、登録の取り消しを求めて提訴したものの敗訴し、多大な訴訟費用がかかった。〔国家工商総局商標評審委員会〕	大
				CR422	模造商品出回り	中国国内における取引先が当社製品の模倣品を扱っていたことが発覚し、顧客の信用が低下して、売上に影響が生じた。	大
		43	法務・コンプライアンス	CR430	契約不備	取引先と交わした契約書に不備があり、法的なトラブルに発展した。	中
				CR431	食品安全法違反	2009年に制定された「食品安全法」に抵触し、行政処分を受けた。	小
				CR432	反不正競争法違反	商標・商号の不正使用が発覚し、「反不正競争法」違反の罪に問われた。	小
				CR433	食品表示法違反	食品表示法で定められた品質表示基準に関する理解不足から、原材料等の偽装表示があったとして、行政庁から業務停止命令を受けた。	中
		44	総務・人事	CR440	人材流出・引き抜き	自社近郊に競合他社の工場が建設され、新規雇用が困難になったほか、自社の有能な従業員を数多く引き抜かれ、業務効率の低下や売上減少を招いた。	大
				CR441	従業員の交通事故 (自動車、列車、飛行機等)	業務中の従業員が交通事故を起こし、相手側が死亡した。	大
				CR442	従業員の不祥事 (飲酒運転、痴漢、麻薬等)	飲酒運転、痴漢、万引き等で従業員が逮捕され、その際、社名が新聞やテレビ等で公表されたため、批判を浴びた。	中
				CR443	感染症(新型インフルエンザ・SARS)	従業員が新型インフルエンザに感染したが、気づかないまま業務を続けていたため、ほかの従業員のみならず顧客にも感染が拡大した。	中
				CR444	精神疾患・出社拒否	従業員が精神疾患を訴え、長期間の休養を余儀なくされた。	小
				CR445	セクハラ・パワハラ	上司が部下の女性従業員にセクハラ行為を働いたため、会社が訴えられた。	小
				CR446	従業員の士気・モラル低下	従業員の士気が低下するとともに、新規採用の従業員の資質も低下した。	中
		45	労務	CR447	人材育成の遅滞	離職率が高く、ジョブホッピングが多いため、有用な人材を育成することが困難になった。	中
				CR450	ストライキ	労使関係が極端に悪化・対立した結果、従業員による大規模なストライキが発生し、長期間に渡って事業活動が停止した。	大
CR451	女性従業員保護政策の強化			2012年4月に「女子職員労働保護特別規定」(「女子職員労働保護規定」(1988年)の改正版)が設けられ、女性従業員保護が強化されただけでなく、会社側の管理責任も問われるようになり、規定違反の罪で刑事責任を追及された。また、女性従業員から規定違反を指摘され、損害賠償請求を起こされた。	小		
CR452	外国人の社会保険加入義務化			2011年7月の「社会保険法」改正を受けて、中国で就業する外国人の社会保険加入が義務化されたため、駐在員も加入を余儀なくされ、コスト負担が増加した。(北京市、蘇州市および無錫市(2012年4月現在))〔人力资源社会保障局〕	大		

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

					リスク		リスク 評価結果
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	
4	機能維持 関連リスク	45	労務	CR453	労働安全衛生に関する違反	「安全生産法」等労働安全衛生関連の法改正に対応していなかったとして、当局(国家安全生产監督管理総局)の査察を受けた。	小
				CR454	労働災害	工場の作業員が大ケガをしたり、通勤中に交通事故に巻き込まれ負傷したりすることにより、労働災害として認定された。	中
		46	環境	CR460	土壌汚染・地下水汚染	廃棄物処理を怠った結果、周辺地域の土壌・水源汚染を引き起こし、高額の処理費用が発生したほか、住民や行政庁からの抗議や立退き要請が寄せられた。	小
				CR461	廃棄物の不法投棄、違法処理	産業廃棄物処理を委託した業者が、製造時の残渣または排水汚泥等を不正に処理したことにより土壌汚染が発生し、賠償を求められ、刑事告訴された。	小
				CR462	有害汚染物質の流出	排水処理施設から環境汚染物質が流失し、除染や損害賠償に巨額の費用がかかった。	小
				CR463	騒音・臭気等のクレーム	店舗の近隣住民から、搬入や製品出荷の際の騒音や排水処理施設から発生する臭気に対してクレームを受けた。	小
		47	経理・財務	CR470	不正経理処理	旅費や立替払いの経理処理について、従業員が事実と異なる申告をし、会社に損害を与えた。	中
				CR471	保険料の値上げ	反日デモ等で想定を超える被害が拡大したため、「暴動特約(SRCC)」に関して保険料が値上がりし、コストが増大した。	小
				CR472	税金の誤申請	輸入手帳と現物との差異により罰金を徴収された。	小
				CR473	ガバナンス・内部統制の不備	実務の多くを現地法人の経営陣に委任した結果、業務上のブラックボックスが増加してしまい、不正や判断ミスを看過して多大な損害が生じた。	中
		48	社内不正	CR480	横領・背任	業務の決裁権限者が権限を濫用し、多額の金銭を横領したり、取引先と共謀して、自身への利益誘導を行ったりして、会社に損害を与えた。	大
CR481	贈賄			公務員や党の実力者に対して贈賄を行ったことが明るみとなり、中国法によって厳罰が下されるとともに、英米の汚職防止法にも抵触して罰則付与された。	中		

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧(現地法人向け)

対象		タイ		フェーズ		進出後		業種		食品製造業			
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク		想定シナリオ(例)		リスク評価結果			
1	経営プロセス リスク	10	現地経営戦略	TM100	統合・再編・提携の失敗	同業種との統合・再編や他の食品業との提携の際、事前調査が不十分であったり、時期を逸したりしたため、計画通りの収益を確保できなかった。				大			
				TM101	設備投資の失敗	生産工場や生産設備の新設、増設、更新の投資時期を見誤ったため、過剰設備となり、収益を大きく圧迫した。				大			
2	外部環境 リスク	20	自然災害	TM200	地震	ほとんど想定していなかった地震が発生し、本社・工場の建屋や設備が損壊し、長期間事業活動ができなくなった。				小			
				TM201	落雷	工場に落雷があったため電子制御装置が破壊され、生産が停止した。				小			
				TM202	洪水・集中豪雨	2011年の規模をさらに上回る大洪水の発生により、直接的または間接的被害によって長期間にわたって事業活動が停止した。				大			
				21	政治	TM210	反政府運動	2006年のクーデター以来、軍部による最大規模の反政府運動が繰り広げられ、操業停止といった事業活動へも影響が及んだ。				大	
						TM211	規制緩和・撤廃	業界への参入障壁の緩和・撤廃(関税、研究開発、数量規制等の見直し)によって、同業他社との競争が激化した。				小	
						TM212	新規規制・既存規制の強化	環境規制の強化によって、事業維持コストが増大した。				小	
				22	犯罪	TM220	脅迫・テロ	本社・工場や従業員への危害やテロの予告を受けたため、事業活動の停止を余儀なくされた。				小	
						TM221	盗難	事務所や工場が盗難に遭い、パソコンや原材料等が盗まれた。				中	
						TM222	放火	工場や倉庫に放火され、建物や生産設備、出荷前の製品等が焼損した。				小	
		TM223	危険物混入			外部者が危険物を混入する食品テロ事件が発生し、多数の消費者が死傷する事件に発展したため、社会的信頼を失った。				小			
		23	経済	TM230	インフレ・金利上昇の急速な進行	タイ中央銀行による度重なる政策金利の利上げに伴い、消費者物価上昇率が急速に拡大した。				小			
				TM231	為替変動	タイバーツの暴落により、想定していた以上の為替差損が生じた。				中			
				TM232	原材料の高騰	原材料が急激に高騰したためコストが著しく増加したが、販売価格に転嫁できず、収益が悪化した。				大			
				TM233	人件費の高騰	タイ政府により法定最低賃金が引き上げられ、人件費の上昇ペースが想定を大幅に上回ると同時に、収益を圧迫した。				大			
				24	社会	TM240	ネット風評	自社に関連する真実ではない情報や誹謗中傷がインターネット上に書き込まれ、信用やイメージが大きく低下した。				小	
		TM241	ネガティブ報道・誤報			新聞や週刊誌、テレビ等で誤った報道がなされたため、売上が減少した。				小			
		25	市場	TM250	少子化・人口減少	少子化や人口減少に伴って市場規模が縮小した。また、労働力が不足し、当初期待していた生産力の確保が困難になった。				中			
TM251	消費者の嗜好変化			少子高齢化の流れによる市場の変化や消費者の嗜好変化を捉えた新商品開発ができず、需要が減退した結果、売上や利益が低下した。				中					
TM252	日本産ブランド価値の低下			国際社会における日本のプレゼンスが低下した結果、メイド・イン・ジャパンのブランド価値の低下や顧客離れが起こり、売上に大きな影響が生じた。				小					
TM253	競争の激化			地場企業との競争激化により、販売価格が徐々に低下し売上や利益が減少した。				中					

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク		想定シナリオ(例)		リスク評価結果			
3	主要業務 関連リスク	30	製造	TM300	生産設備・機械の損傷・故障	生産設備・機械の瑕疵やメンテナンス不良によって故障が頻発し、操業時間短縮による生産低下や修理費の増大が発生した。				中			
				TM301	冷蔵・冷凍設備の損傷・故障	冷蔵・冷凍設備が故障したため、保管していた原材料の品質が著しく劣化し、損害が発生するとともに、生産の一時停止に追い込まれた。				中			
				TM302	運転ミスによる設備・機械停止	工場にある機器の運転を誤ったため、機械が突然停止し、生産が一時停止した。				小			
				TM303	ボイラの損傷・故障	大型ボイラが事故を起こして大きく損傷し、殺菌機への蒸気供給が低下したため、生産が停止した。				小			
				TM304	火災・爆発	管理不備によって工場が火災が発生し、建物・設備等が焼失するだけでなく、従業員にも多数の死者が出た。				小			
				TM305	電気供給の停止	長期・長時間の停電によって営業に支障が生じるとともに、冷蔵設備が使えなくなったことから原材料の品質が劣化して損害が発生した。				小			
				TM306	ガス供給の停止	ガス会社の供給設備や配管が損傷したため、工場のガス焼きボイラへの燃料供給が停止し、蒸気の供給が停止した。				小			
				TM307	水供給の停止	水道管の破裂により、長時間にわたって水の供給が停止され、生産が一時停止した。				小			
				TM308	容器資材供給の停止	容器資材メーカーが災害や事故によって生産停止を余儀なくされ、容器資材の納入が停止し、当該容器を使用する製品を出荷することができなくなった。				小			
				TM309	生産量管理ミス	新商品の生産量を誤り、過剰な在庫となり保管等に多額の費用を要した。				中			
				31	製品・品質	TM310	品質不良・自主回収	販売した商品に欠陥があったため、その商品を購入した消費者から多数のクレームが寄せられ、自主回収や多額の損害賠償請求への対応を迫られたほか、マスコミで報道され評判が低下した。				小	
						TM311	不適正表示・誤表示	出荷した製品の消費期限表示が誤っていたため、製品を回収することとなり、多額の回収費用が生じた。				中	
		TM312	食中毒による大規模健康被害			原材料の管理不備が原因で高病原性の大腸菌が発生・混入した結果、大規模な食中毒事件を引き起こし、大規模なクレームや不買運動を招いたほか社会的信頼を喪失した。				小			
		TM313	製品規制法令違反(リコール)			タイFDAより、基準値を超えるメラミン等の混入が確認された食品について早期回収を命じられたため、大規模なリコールが発生した。				小			
		TM314	容器の欠陥事故			設計ミスで生じた容器の鋭利な部分で多くの消費者が指を切る事故が多発し、多額の賠償請求を受けた。				小			
		TM315	容器の品質不良・回収			容器の接着不良が原因で中身が漏れ出した製品の回収を行い、多額の回収費用がかかった。				小			
		32	物流	TM320	原材料調達途絶	国内外の原材料調達先が大規模災害により供給できなくなり、原材料の供給不足から大幅な生産減少を余儀なくされた。				中			
				TM321	外注先の納品遅延	船便が台風によって数日間遅れ、顧客への納品遅れを生じた。				中			
				TM322	出荷配送の遅延	台風や大雨によって道路が閉鎖されたため、港までの運送が遅延し、日本への出荷が遅れた。				中			
TM323	輸送・保管中の損傷			輸送中の積荷管理が不十分だったため、製品が荷崩れして損壊した。				中					
33	営業・販売	TM330	貸倒れ	多額の売掛金が残っている重要得意先の顧客が破産し、代金を回収できなくなった。				小					
		TM331	事務処理ミス	数量確認のミスによって、誤った単位の数量を受注してしまったため、生産超過分を破棄したり、納品数に不足が生じる事態となった。				小					
		TM332	クレーム対応の失敗	顧客へのクレーム対応を放置した結果、不誠実な対応として流布され、大規模な抗議活動や不買運動を招いた。				小					
4	機能維持 関連リスク	40	情報システム	TM400	情報システム障害	仕入・生産管理システムに障害が生じ、長期間に渡って事業活動に混乱が生じ、工場生産が滞るとともに、売上減少を招いた。				小			
				TM401	通信回線の障害・断絶	インターネット等通信インフラの未整備が原因で、通信の断続的な途絶や遅延が頻発して業務効率の低下が生じた。				小			

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

					リスク		リスク 評価結果
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)	
4	機能維持 関連リスク	41	情報・技術漏洩	TM410	営業秘密情報の漏洩	製造ノウハウやPB商品開発情報等、事業遂行の根幹にかかわる情報が、ハッキングや人材流出によって漏洩し、競争優位性が著しく低下した。	中
				TM411	技術情報の漏洩	開発中の製品情報が同業他社に漏れ、類似の製品を先行発売された。	中
				TM412	個人情報の漏洩	従業員への情報管理教育が甘かったために顧客情報が漏洩し、事態沈黙化や被害者対応に多大な時間とコストを要した。	中
		42	知的財産	TM420	知的財産権の侵害・被侵害	商標権等の侵害・被侵害で他社と紛争になったが、行政・裁判所がタイ現地企業を優遇する処分・判決等を言い渡したため、自社に多大な損害が生じた。	中
				TM421	商標権の侵害	タイで商標登録をしていなかったため、別の企業によって類似商標が登録されてしまい、自社のブランド力が低下した。	小
				TM422	模造商品出回り	タイ国内における取引先が当社製品の模倣品を扱っていたことが発覚し、顧客の信用が低下して、売上に影響が生じた。	中
		43	法務・コンプライアンス	TM430	契約不備	取引先と交わした契約書に不備があり、法的なトラブルに発展した。	小
				TM431	食品法違反	タイ保健省食品医薬品局(FDA)より、食品法違反によって許可証を取り消されたため、事業を継続できなくなった。	小
				TM432	不正競争防止関連法違反	販売代理店に対し、自社製品のみを販売するよう強要したとして、不正競争防止条例違反の罪に問われた。	小
		44	総務・人事	TM440	人材流出・引き抜き	自社近郊に競合他社の工場が建設され、新規雇用が困難になったほか、自社の有能な従業員を数多く引き抜かれ、業務効率の低下や売上減少を招いた。	大
				TM441	従業員の交通事故 (自動車、列車、飛行機等)	業務中の従業員が交通事故を起こし、相手側が死亡した。	中
				TM442	従業員の不祥事 (飲酒運転、痴漢、麻薬等)	飲酒運転、痴漢、万引き等で従業員が逮捕され、その際、社名が新聞やテレビ等で公表されたため、批判を浴びた。	中
				TM443	感染症(新型インフルエンザ・SARS)	従業員が強毒性の鳥インフルエンザに感染したが、気づかないまま業務を続けていたため、ほかの従業員も感染した。	中
				TM444	精神疾患・出社拒否	従業員が精神疾患を訴え、長期間の休養を余儀なくされた。	中
				TM445	セクハラ・パワハラ	上司が部下の女性従業員にセクハラ行為を働いたため、会社が訴えられた。	小
				TM446	人材育成の遅滞	離職率が高く、ジョブホッピングが多いため、有用な人材を育成することが困難になった。	中
				45	労務	TM450	ストライキ
		TM451	労働安全衛生に関する違反			「労働安全衛生環境法」等労働安全衛生関連の法改正に対応していなかったとして、当局の査察を受けた。	小
		TM452	労働災害			工場の作業員が大ケガをしたり、通勤中に交通事故に巻き込まれ負傷したりすることにより、労働災害として認定された。	中
		46	環境	TM460	土壌汚染・地下水汚染	廃棄物処理を怠った結果、周辺地域の土壌・水源汚染を引き起こし、高額の処理費用が発生したほか、住民や行政庁からの抗議や立退き要請が寄せられた。	小
				TM461	廃棄物の不法投棄、違法処理	産業廃棄物処理を委託した業者が、製造時の残渣または排水汚泥等を不正に処理したことにより土壌汚染が発生し、賠償を求められ、刑事告訴された。	小
				TM462	有害汚染物質の流出	排水処理施設から環境汚染物質が流失し、除染や損害賠償に巨額の費用がかかった。	小
				TM463	騒音・臭気等のクレーム	工場の近隣住民から、搬入や製品出荷の際の騒音や排水処理施設から発生する臭気に対してクレームを受けた。	小
		47	経理・財務	TM470	不正経理処理	旅費や立替払いの経理処理について、従業員が事実と異なる申告をし、会社に損害を与えた。	小
				TM471	税金の誤申請	輸入手帳と現物との差異により罰金を徴収された。	小

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

					リスク		リスク 評価結果		
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)			
4	機能維持 関連リスク	47	経理・財務	TM472	ガバナンス・内部統制の不備	実務の多くを現地法人の経営陣に委任した結果、業務上のブラックボックスが増加してしまい、不正や判断ミスを通り過ぎて多大な損害が生じた。	中		
				48	社内不正	TM480	横領・背任	業務の決裁権限者が権限を濫用し、多額の金銭を横領したり、取引先と共謀して、自身への利益誘導を行ったりして、会社に損害を与えた。	中
						TM481	贈賄	公務員や党の実力者に対して贈賄を行ったことが明るみとなり、タイの国内法によって厳罰が下されるとともに、英米の汚職防止法にも抵触して罰則付与された。	小

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧(現地法人向け)

対象		タイ		フェーズ		進出後		業種		小売・外食業			
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク		想定シナリオ(例)		リスク評価結果			
1	経営プロセス リスク	10	現地経営戦略	TR100	統合・再編・提携の失敗	同業種との統合・再編や他の外食産業との提携の際、事前調査が不十分であったり、時期を逸したりしたため、計画通りの収益を確保できなかった。				大			
				TR101	設備投資の失敗	店舗の新設、増設、更新の投資時期を見誤ったため、過剰設備となり、収益を大きく圧迫した。				大			
2	外部環境 リスク	20	自然災害	TR200	地震	ほとんど想定していなかった地震が発生し、店舗やテナントビルの建屋や設備が損壊し、長期間営業活動ができなくなった。				小			
				TR201	落雷	店舗またはテナント施設に落雷があったため、停電により営業活動に支障をきたした。				小			
				TR202	洪水・集中豪雨	2011年の規模をさらに上回る大洪水の発生により、直接的または間接的被害によって長期間にわたって営業活動が停止した。				大			
				21	政治	TR210	反政府運動	2006年のクーデター以来、軍部による最大規模の反政府運動が繰り広げられ、営業停止に見舞われた。				大	
						TR211	規制緩和・撤廃	業界への参入障壁の緩和・撤廃によって、他企業との競争が激化した。				小	
						TR212	新規規制・既存規制の強化	食品衛生等の規制の強化によって、事業維持コストが増大した。				小	
		22	犯罪	TR220	脅迫・テロ	店舗や従業員への危害やテロの予告を受けたため、営業活動の停止を余儀なくされた。				小			
				TR221	盗難	店舗や事務所において盗難被害を受け、業務用パソコンや大量の食材等が盗まれた。				中			
				TR222	放火	店舗が投石や放火の被害を受け、建物や店舗内の設備、食材等が被害を受けた。				小			
				TR223	危険物混入	外部者が危険物を混入する食品テロ事件により多数の食中毒患者が発生して、社会的信頼を失った。				小			
		23	経済	TR230	インフレ・金利上昇の急速な進行	タイ中央銀行による度重なる政策金利の利上げに伴い、消費者物価上昇率が急速に拡大した。				小			
				TR231	為替変動	タイバーツの暴落により、国内の顧客が大幅に減少して売上が減少した。				中			
				TR232	原材料の高騰	原材料が急激に高騰したためコストが著しく増加したが、販売価格に転嫁できず、収益が悪化した。				大			
				TR233	人件費の高騰	タイ政府により法定最低賃金が引き上げられ、人件費の上昇ペースが想定を大幅に上回ると同時に、収益を圧迫した。				大			
				24	社会	TR240	ネット風評	自社に関連する真実ではない情報や誹謗中傷がインターネット上に書き込まれ、信用やイメージが大きく低下した。				小	
TR241	ネガティブ報道・誤報	新聞や週刊誌、テレビ等で誤った報道がなされたため、売上が減少した。						小					
25	市場	TR250	少子化・人口減少	少子化や人口減少に伴って市場規模が縮小したため、売上が減少した。				中					
		TR251	消費者の嗜好変化	若年層を中心に消費者の嗜好が変化し、需要が減退した結果、売上や利益が低下した。				中					
		TR252	日本産ブランド価値の低下	国際社会における日本のプレゼンスが低下した結果、メイド・イン・ジャパンのブランド価値の低下や顧客離れが起こり、売上に大きな影響が生じた。				小					
		TR253	競争の激化	商圏内に地場企業のライバル店が出店したため、客数が減少し、売上や利益が低下した。				中					

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク		想定シナリオ(例)		リスク評価結果	
3	主要業務 関連リスク	30	営業・販売	TR300	クレーム対応の失敗	お客様へのクレームの対応を軽視したことにより、顧客の怒りを買ひ、大問題となって訴訟にまで発展し、報道されるまでに至った。				小	
				TR301	利用者間でのトラブル	来店客と従業員がサービスや価格等をめぐって口論となり、暴力行為に発展し、店内設備が損壊されたほか、来店客・従業員双方が負傷した。				小	
		31	製品・品質	TR310	品質不良・自主回収	提供した料理に異物が混入していたため、口にした顧客による損害賠償請求の対応を迫られたほか、マスコミで報道され評判が低下した。				小	
				TR311	不適正表示・誤表示	バンコク「飲食店及び食料品店営業規則」等で定められた品質表示基準の理解が甘く、食品売り場等でラベルの不当貼付があったとして行政庁から業務停止命令を受けた。				中	
				TR312	食中毒による大規模健康被害	原材料の管理不備が原因で高病原性の大腸菌が発生・混入したため、大規模な食中毒事件を引き起こし、大規模なクレームや多額の損害賠償が発生した。				小	
				TR313	容器の欠陥事故	設計ミスで生じた容器の鋭利な部分で多くの消費者が指を切る事故が多発し、多額の賠償請求を受けた。				小	
				TR314	容器の品質不良・回収	容器の接着不良が原因で中身が漏れ出した製品の回収を行い、多額の回収費用がかかった。				小	
		32	物流	TR320	原材料の盗難・紛失	物流委託ドライバーが仲間とともにトラックごと高級品を窃取し、危険負担の契約条項があいまいだったため、自社に損害が生じた。				中	
				TR321	輸送・保管中の損傷	輸送中の積荷管理が不十分だったため、大量の原材料・食材が荷崩れし大規模な損失を出してしまった。				中	
				TR322	燃料費の高騰	燃料の高騰等の影響により、輸送コストが大幅に増加した。				小	
				TR323	出荷配送の遅延	委託先物流拠点のオペレーション機能が人員不足等により低下し、店舗への配送が滞った。				中	
		33	食材調達	TR330	特定調達先への依存	タイ国内において一社のみから調達している重要食材の調達先が倒産し、長期間代替先が見つからず営業活動に支障をきたした。				中	
				TR331	調達先の不祥事・法令違反	取引先が原材料・食材の品質偽装をしていたことが発覚し、そのおとりを受けて自社に対する顧客の信用が低下した。				中	
				TR332	事務処理ミス	数量確認のミスによって、誤った単位の数量を受注してしまったため、生産超過を破棄したり、納品数に不足が生じる事態となった。				小	
		34	店舗管理	TR340	火災・爆発	管理不備により厨房より火災が発生し、建物・設備が焼失し、従業員や来店客が死傷した。				小	
TR341	冷暖房設備の損傷			冷暖房が故障し、来店客よりクレームが発生した。				中			
TR342	電気・水・ガス供給停止事故			店舗の電気・水・ガスの供給が停止し、営業が停止した。				中			
35	研究・開発	TR350	商品技術開発遅延	新メニューの開発が進まず、新規顧客がとれないため、売上が減少した。				小			
4	機能維持 関連リスク	40	情報システム	TR400	情報システムの破壊	店舗の食材等受発注システムに障害が生じ、一定期間に渡って営業活動に混乱が生じた。				小	
				TR401	通信回線の障害・断絶	インターネット等通信インフラの未整備が原因で、通信の断続的な途絶や遅延が頻発して営業活動に支障をきたした。				小	
		41	情報・技術漏洩	TR410	営業秘密情報の漏洩	製造ノウハウやPB商品開発情報等、事業遂行の根幹にかかわる情報が、ハッキングや人材流出によって漏洩し、競争優位性が著しく低下した。				小	
				TR411	技術情報の漏洩	開発中の製品情報が同業他社に漏れ、類似の製品を先行発売された。				小	
				TR412	個人情報の漏洩	従業員への情報管理教育が甘かったために顧客情報が漏洩し、事態沈黙化や被害者対応に多大な時間とコストを要した。				小	
		42	知的財産	TR420	知的財産権の侵害・被侵害	商標権等の侵害・被侵害で他社と紛争になったが、行政・裁判所がタイ現地企業を優遇する処分・判決等を言い渡したため、自社に多大な損害が生じた。				中	
TR421	商標権の侵害			タイで商標登録をしていなかったため、別の企業によって類似商標が登録されてしまい、自社のブランド力が低下した。				小			

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク		リスク 評価結果	
					リスク項目	想定シナリオ(例)		
4	機能維持 関連リスク	42	知的財産	TR422	模造商品出回り	タイ国内における取引先が当社製品の模倣品を扱っていたことが発覚し、顧客の信用が低下して、売上に影響が生じた。	中	
			43	法務・コンプライアンス	TR430	契約不備	取引先と交わした契約書に不備があり、法的なトラブルに発展した。	小
					TR431	食品法違反	タイFDAより、食品法違反によって許可証を取り消されたため、営業活動を継続できなくなった。	小
		TR432			不正競争防止関連法違反	商標・商号の不正使用が発覚し、不正競争法違反の罪に問われた。	小	
		44	総務・人事	TR440	人材流出・引き抜き	自社近郊に競合他社の大型店舗が建設され、雇用流出により営業活動の低下や売上減少を招いた。	大	
				TR441	従業員の交通事故 (自動車、列車、飛行機等)	業務中の従業員が交通事故を起こし、相手側が死亡した。	中	
				TR442	従業員の不祥事 (飲酒運転、痴漢、麻薬等)	飲酒運転、痴漢、万引き等で従業員が逮捕され、その際、社名が新聞やテレビ等で公表されたため、批判を浴びた。	中	
				TR443	感染症(新型インフルエンザ・SARS)	従業員が強毒性の鳥インフルエンザに感染したが、気づかないまま業務を続けていたため、ほかの従業員のみならず顧客にも感染が拡大した。	中	
				TR444	精神疾患・出社拒否	従業員が精神疾患を訴え、長期間の休養を余儀なくされた。	中	
		45	労務	TR450	ストライキ	労使関係が極端に悪化・対立した結果、従業員によるストライキが発生し、長期間に渡って営業活動が停止した。	小	
				TR451	労働安全衛生に関する違反	タイにおける労働安全衛生関連の法改正に対応していなかったとして、当局より一定期間営業停止処分を受けた。	小	
				TR452	労働災害	店舗の従業員が大ケガをしたり、通勤中に交通事故に巻き込まれ負傷したりすることにより、労働災害として認定された。	中	
		46	環境	TR460	土壌汚染・地下水汚染	廃棄物処理を怠った結果、周辺地域の土壌・水源汚染を引き起こし、高額の処理費用が発生したほか、住民や行政からの抗議や立退き要請が寄せられた。	小	
				TR461	廃棄物の不法投棄、違法処理	産業廃棄物処理を委託した業者が、製造時の残渣または排水汚泥等を不正に処理したことにより土壌汚染が発生し、賠償を求められ、刑事告訴された。	小	
				TR462	有害汚染物質の流出	排水処理施設から環境汚染物質が流失し、除染や損害賠償に巨額の費用がかかった。	小	
				TR463	騒音・臭気等のクレーム	店舗の近隣住民から、搬入や製品出荷の際の騒音や排水処理施設から発生する臭気に対してクレームを受けた。	小	
		47	経理・財務	TR470	不正経理処理	食材調達や売上金に対する経理処理について、従業員が事実と異なる申告をし、会社に損害を与えた。	小	
				TR471	税金の誤申請	輸入手帳と現物との差異により罰金を徴収された。	小	
				TR472	ガバナンス・内部統制の不備	経理業務の多くを現地従業員にすべて任せられた結果、経理業務においてミスが多発して多大な損害が生じた。	中	
		48	社内不正	TR480	横領・背任	業務の決裁権限者が権限を濫用し、多額の金銭を横領したり、取引先と共謀して、自身への利益誘導を行ったりして、会社に損害を与えた。	中	
				TR481	贈賄	公務員や党の実力者に対して贈賄を行ったことが明るみとなり、タイの国内法によって厳罰が下された。	小	

食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧(現地法人向け)

対象		ベトナム		フェーズ		進出後		業種		食品製造業	
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク		想定シナリオ(例)		リスク評価結果	
1	経営プロセス リスク	10	現地経営戦略	VM100	統合・再編・提携の失敗	同業種との統合・再編や他の食品業との提携の際、事前調査が不十分であったり、時期を逸したりしたため、計画通りの収益を確保できなかった。				大	
				VM101	設備投資の失敗	生産工場や生産設備の新設、増設、更新の投資時期を見誤ったため、過剰設備となり、収益を大きく圧迫した。				大	
2	外部環境 リスク	20	自然災害	VM200	干ばつ	降雨量が劇的に減少したためメコン川流域の穀倉地帯が干ばつに見舞われ、原材料調達に困難になり長期間にわたって事業活動が停止した。				小	
				VM201	洪水・集中豪雨	洪水の発生により、直接的または間接的被害によって長期間にわたって事業活動が停止した。				大	
				VM202	台風	大型台風によって工場が浸水し、生産設備や製品が水濡れ損となるとともに、操業が停止し、納品が大幅に遅延した。				大	
				VM203	突風	突風の発生により、工場の屋根や屋外設備が損壊したため、操業が一時停止となり、納品が大幅に遅延した。				中	
		21	インフラ	VM210	軟弱地盤	地盤が弱いところに工場を建設し、地盤沈下が発生したため、操業が停止した。				大	
				VM211	土壌汚染・土地問題	調査不十分のため、工場建設地に不発弾が埋められていることが後に判明し、不発弾除去のため工場の建設が予定より大幅に遅れた。				小	
				VM212	停電・漏電	漏電により、駐在員事務所が入居していたビルで火災が発生した。				中	
		22	政治	VM220	反政府運動	最大規模の反政府運動が繰り広げられ、操業停止といった事業活動へも影響が及んだ。				中	
				VM221	許認可事務手続の遅延	通関での手続きにおいて、当局から金銭を要求された。また、事業許可がなかなか下りず、事業開始が大幅に遅れた。				大	
				VM222	煩雑な行政手続	ベトナム政府で決定された制度改革・変更が関係省庁および末端の行政機関にまで徹底されておらず、行政手続に手間と時間を要し、事業活動に支障をきたした。				中	
				VM223	治安当局による検閲	治安当局により外資系企業や団体の監視体制が強化されているため、休日に勝手にハードディスクが持ち出され、一時的に事業活動の停止を余儀なくされた。				中	
		23	法制度	VM230	法制度の未整備	法制度が未整備、または運用が不透明なため、事業運営において想定外の法令違反に陥ってしまった。				大	
				VM231	突然の政策・法制度変更	共産党一党体制でありベトナム政府の政策運営が不透明なため、事業活動に影響をもたらすような突然の政策変更が起こり、事業不能となった。				中	
		24	犯罪・事故	VM240	脅迫・テロ	本社・工場や従業員への危害やテロの予告を受けたため、事業活動の停止を余儀なくされた。				小	
				VM241	盗難	事務所や工場が盗難に遭い、パソコンや原材料等が盗まれた。				中	
				VM242	交通事故	道路事情や交通事情が劣悪なため、従業員が交通事故に巻き込まれて負傷もしくは死亡した。				大	
				VM243	放火	工場や倉庫に放火され、建物や生産設備、出荷前の製品等が焼損した。				中	
		25	経済	VM250	インフレ・金利上昇の急速な進行	ベトナム中央銀行による政策金利の利上げも影響し、消費者物価上昇率が急速に拡大した。				大	
				VM251	為替変動	ベトナムドンの暴落により、想定していた以上の為替差損が生じた。				中	
				VM252	原材料の高騰	原材料が急激に高騰したためコストが著しく増加したが、販売価格に転嫁できず、収益が悪化した。				中	

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	リスク		想定シナリオ(例)		リスク評価結果			
2	外部環境 リスク	25	経済	VM253	人件費の高騰	ベトナム政府により法定最低賃金が引き上げられ、人件費の上昇ペースが想定を大幅に上回ると同時に、収益を圧迫した。				大			
				26	社会	VM260	ネット風評	自社に関連する真実ではない情報や誹謗中傷がインターネット上に書き込まれ、信用やイメージが大きく低下した。				中	
						VM261	ネガティブ報道・誤報	新聞や週刊誌、テレビ等で誤った報道がなされたため、売上が減少した。				中	
		VM262	デモ・抗議活動			工場周辺で暴動が発生し、工場を閉鎖する等一時的な操業停止により生産低下が発生した。				中			
		27	市場	VM270	消費者の嗜好変化	若年層を中心に消費者の嗜好が変化し、需要が減退した結果、売上や利益が低下した。				中			
				VM271	取引先の信用	信頼できる取引先がなかなか見つからないため、事業活動が停滞した。				大			
3	主要業務 関連リスク	30	製造	VM300	生産設備・機械の損傷・故障	生産設備・機械の不良やメンテナンス不足によって故障が頻発し、操業時間短縮による生産低下や修理費の増大が発生した。				中			
				VM301	冷蔵・冷凍設備の損傷・故障	冷蔵・冷凍設備が故障したため、保管していた原材料の品質が著しく劣化し、損害が発生するとともに、生産の一時停止に追い込まれた。				大			
				VM302	運転ミスによる設備・機械停止	工場にある機器の運転を誤ったため、機械が突然停止し、生産が一時停止した。				小			
				VM303	ボイラの損傷・故障	大型ボイラが事故を起こして大きく損傷し、蒸気の供給が低下したため、生産が停止した。				小			
				VM304	火災・爆発	管理不備によって工場内で火災が発生し、建物・設備等が焼失するだけでなく、従業員にも多数の死者が出た。				中			
				VM305	電気供給の停止	長期・長時間の停電によって営業に支障が生じるとともに、冷蔵設備が使えなくなったことから原材料の品質が劣化して損害が発生した。				大			
				VM306	ガス供給の停止	ガス会社の供給設備や配管が損傷したため、工場のガス焚きボイラへの燃料供給が停止し、蒸気の供給が停止した。				中			
				VM307	水供給の停止	水道管の破裂または水質の悪化により、長時間にわたって水の供給が停止され、生産が一時停止した。				大			
				VM308	生産量管理ミス	製品の生産量を誤り、過剰在庫となり保管等に多額の費用を要した。				小			
				31	製品・品質	VM310	品質不良・自主回収	自社製品の品質に問題があったため、購入した消費者から多数のクレームが寄せられ、自主回収や多額の損害賠償請求への対応を迫られた。				中	
		VM311	不適正表示・誤表示			出荷した製品の消費期限表示が誤っていたため、製品を回収することとなり、多額の回収費用が生じた。				小			
		VM312	食中毒による大規模健康被害			調理場の衛生管理不備が原因で食中毒が発生し、クレームや多額の損害賠償につながった。				中			
		VM313	製品規制法令違反(リコール)			ベトナム食品局(VFA)より、基準値を超えるメラミン等の混入が確認された食品について早期回収を命じられたため、大規模なリコールが発生した。				中			
		32	物流	VM320	原材料調達の途絶	国内外の原材料調達先が大規模災害により供給できなくなり、原材料の供給不足から大幅な生産減少を余儀なくされた。				大			
				VM321	外注先の納品遅延	船便が台風によって数日間遅れ、顧客への納期遅れを生じた。				中			
				VM322	出荷配送の遅延	台風や大雨によって道路が閉鎖されたため、港までの運送が遅延した。				大			
				VM323	輸送・保管中の損傷	輸送中の積荷管理が不十分だったため、製品が荷崩れして損壊した。				中			
		33	営業・販売	VM330	貸倒れ	多額の売掛金が残っている重要得意先の顧客が破産し、代金を回収できなくなった。				中			

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

リスク						リスク 評価結果	
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目 想定シナリオ(例)		
3	主要業務 関連リスク	33	営業・販売	VM331	事務処理ミス	数量確認のミスによって、誤った単位の数量を受注してしまったため、生産超過分を破棄したり、納品数に不足が生じる事態となった。	小
				VM332	クレーム対応の失敗	顧客へのクレーム対応を放置した結果、不誠実な対応として流布され、大規模な抗議活動や不買運動を招いた。	小
4	機能維持 関連リスク	40	情報システム	VM400	情報システムの障害	仕入・生産管理システムに障害が生じ、長期間に渡って事業活動に混乱が生じ、工場生産が滞るとともに、売上減少を招いた。	小
				VM401	通信回線の障害・断絶	インターネット等通信インフラの未整備が原因で、通信の断続的な途絶や遅延が頻発して業務効率の低下が生じた。	中
		41	情報・技術漏洩	VM410	営業秘密情報の漏洩	製造ノウハウ等の事業遂行の根幹にかかわる情報が、ハッキングや人材流出によって漏洩し、競争優位性が著しく低下した。	中
				VM411	技術情報の漏洩	開発中の製品情報が同業他社に漏れ、類似の製品を先行発売された。	中
				VM412	個人情報の漏洩	従業員への情報管理教育が甘かったために顧客情報が漏洩し、事態沈静化や被害者対応に多大な時間とコストを要した。	中
		42	知的財産	VM420	知的財産権の侵害・被侵害	商標権等の侵害・被侵害で他社と紛争になったが、行政・裁判所がベトナム現地企業を優遇する処分・判決等を言い渡したため、自社に多大な損害が生じた。	中
				VM421	模造商品出回り	ベトナム国内における取引先が当社製品の模倣品を扱っていたことが発覚し、顧客の信用が低下して、売上に影響が生じた。	中
		43	法務・コンプライアンス	VM430	契約不備	取引先と交わした契約書に不備があり、法的なトラブルに発展した。	大
				VM431	食品安全法違反	ベトナム食品局(VFA)より、食品安全法違反によって許可証を取り消されたため、事業を継続できなくなった。	中
				VM432	不正競争防止関連法違反	商標・商号の不正使用が発覚し、不正競争法違反もしくは同等の法令違反となった。	中
				VM433	改正労働法違反(障害者雇用)	労働能力の喪失が51%以上の障害者に対する時間外労働が発覚し、改正労働法違反の罪に問われた。	小
		44	総務・人事	VM440	人材流出・引き抜き	自社近郊に競合他社の大型店舗が建設され、人材流出により営業活動の低下や売上減少を招いた。	大
				VM441	従業員の交通事故 (自動車、列車、飛行機等)	業務中の従業員が交通事故を起こし、相手側が死亡した。	大
				VM442	従業員の不祥事 (飲酒運転、痴漢、麻薬等)	飲酒運転、痴漢、万引き等で従業員が逮捕され、その際、社名が新聞やテレビ等で公表されたため、批判を浴びた。	中
				VM443	感染症(新型インフルエンザ・SARS)	従業員が強毒性の鳥インフルエンザに感染したが、気づかないまま業務を続けていたため、ほかの従業員も感染した。	大
				VM444	精神疾患・出社拒否	従業員が精神疾患を訴え、長期間の休養を余儀なくされた。	小
				VM445	セクハラ・パワハラ	上司が部下の女性従業員にセクハラ行為を働いたため、会社が訴えられた。	小
				VM446	人材育成の遅滞	従業員の離職率が高いため、人材の育成を図ることができずに業務運営に支障が出た。	中
		45	労務	VM447	従業員の確保	ホーチミンやハノイといった大都市に数多くの外資系企業が進出したことにより、自社の採用活動に影響が出た。	中
VM450	ストライキ			労使関係が極端に悪化・対立した結果、従業員による大規模なストライキが発生し、長期間に渡って事業活動が停止した。	大		
VM451	労働安全衛生に関する違反			「安全生産法」等労働安全衛生関連の法改正に対応していなかったとして、当局の査察を受けた。	中		
				VM452	労働災害	工場の作業員が大ケガをしたり、通勤中に交通事故に巻き込まれ負傷したりすることにより、労働災害として認定された。	中

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

リスク						リスク 評価結果	
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目 想定シナリオ(例)		
4	機能維持 関連リスク	46	環境	VM460	土壌汚染・地下水汚染	廃棄物処理を怠った結果、周辺地域の土壌・水源汚染を引き起こし、高額の処理費用が発生したほか、住民や行政からの抗議や立退き要請が寄せられた。	中
				VM461	廃棄物の不法投棄、違法処理	産業廃棄物処理を委託した業者が、製造時の残渣または排水汚泥等を不正に処理したことにより土壌汚染が発生し、賠償を求められ、刑事告訴された。	小
				VM462	有害汚染物質の流出	排水処理施設から環境汚染物質が流失し、除染や損害賠償に巨額の費用がかかった。	中
				VM463	騒音・臭気等のクレーム	工場の近隣住民から、搬入や製品出荷の際の騒音や排水処理施設から発生する臭気に対してクレームを受けた。	中
		47	経理・財務	VM470	不正経理処理	原材料調達費用等の経理処理について、従業員が事実と異なる申告をし、会社に損害を与えた。	小
				VM471	税金の誤申請	輸入手帳と現物との差異により罰金を徴収された。	小
				VM472	ガバナンス・内部統制の不備	実務の多くを現地法人の経営陣に委任した結果、業務上のブラックボックスが増加してしまい、不正や判断ミスを経過して多大な損害が生じた。	中
		48	社内不正	VM480	横領・背任	業務の決裁権限者が権限を濫用し、多額の金銭を横領したり、取引先と共謀して、自身への利益誘導を行ったりして、会社に損害を与えた。	大
				VM481	贈賄・キックバック	公務員や党の実力者に対して贈賄を行ったことが明るみとなり、ベトナムの国内法によって厳罰が下されるとともに、英米の汚職防止法にも抵触して罰則付与された。	中

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

食品事業者の東アジア進出における想定リスク一覧(現地法人向け)

対象		ベトナム		フェーズ		進出後		業種		小売・外食業	
No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)				リスク評価結果	
1	経営プロセス リスク	10	現地経営戦略	VR100	統合・再編・提携の失敗	同業種との統合・再編や他の外食産業との提携の際、事前調査が不十分であったり、時期を逸したりしたため、計画通りの収益を確保できなかった。				大	
				VR101	設備投資の失敗	店舗の新設、増設、更新の投資時期を見誤ったため、過剰設備となり、収益を大きく圧迫した。				大	
2	外部環境 リスク	20	自然災害	VR200	干ばつ	降雨量が劇的に減少したためメコン川流域の穀倉地帯が干ばつに見舞われ、原材料調達に困難になり長期間にわたって事業活動が停止した。				小	
				VR201	洪水・集中豪雨	洪水の発生により、直接的または間接的被害によって長期間にわたって事業活動が停止した。				大	
				VR202	台風	大型台風によって工場が浸水し、生産設備や製品が水濡れ損となるとともに、操業が停止し、納品が大幅に遅延した。				大	
				VR203	突風	突風の発生により、工場の屋根や屋外設備が損壊したため、操業が一時停止となり、納品が大幅に遅延した。				中	
		21	インフラ	VR210	軟弱地盤	地盤が弱いところに工場を建設し、地盤沈下が発生したため、操業が停止した。				大	
				VR211	土壌汚染・土地問題	調査不十分のため、工場建設地に不発弾が埋められていることが後に判明し、不発弾除去のため工場の建設が予定より大幅に遅れた。				小	
				VR212	停電・漏電	漏電により、駐在員事務所が入居していたビルで火災が発生した。				中	
		22	政治	VR220	反政府運動	最大規模の反政府運動が繰り広げられ、操業停止といった事業活動へも影響が及んだ。				中	
				VR221	許認可事務手続の遅延	通関での手続きにおいて、当局から金銭を要求された。また、事業許可がなかなか下りず、事業開始が大幅に遅れた。				大	
				VR222	煩雑な行政手続	ベトナム政府で決定された制度改革・変更が関係省庁および末端の行政機関にまで徹底されておらず、行政手続に手間と時間を要し、事業活動に支障をきたした。				中	
				VR223	治安当局による検閲	治安当局により外資系企業や団体の監視体制が強化されているため、休日に勝手にハードディスクが持ち出され、一時的に事業活動の停止を余儀なくされた。				中	
		23	法制度	VR230	法制度の未整備	法制度が未整備、または運用が不透明なため、事業運営において想定外の法令違反に陥ってしまった。				大	
				VR231	突然の政策・法制度変更	共産党一党体制でありベトナム政府の政策運営が不透明なため、事業活動に影響をもたらすような突然の政策変更が起こり、事業不能となった。				中	
		24	犯罪・事故	VR240	脅迫・テロ	本社・工場や従業員への危害やテロの予告を受けたため、事業活動の停止を余儀なくされた。				小	
				VR241	盗難	事務所や工場が盗難に遭い、パソコンや原材料等が盗まれた。				中	
				VR242	交通事故	道路事情や交通事情が劣悪なため、従業員が交通事故に巻き込まれて負傷もしくは死亡した。				大	
				VR243	放火	工場や倉庫に放火され、建物や生産設備、出荷前の製品等が焼損した。				中	
25	経済	VR250	インフレ・金利上昇の急速な進行	ベトナム中央銀行による政策金利の利上げも影響し、消費者物価上昇率が急速に拡大した。				大			
		VR251	為替変動	ベトナムドンの暴落により、想定していた以上の為替差損が生じた。				中			

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク項目	想定シナリオ(例)				リスク評価結果	
2	外部環境 リスク	25	経済	VR252	原材料の高騰	原材料が急激に高騰したためコストが著しく増加したが、販売価格に転嫁できず、収益が悪化した。				中	
				VR253	人件費の高騰	ベトナム政府により法定最低賃金が引き上げられ、人件費の上昇ペースが想定を上回ると同時に、収益を圧迫した。				大	
		26	社会	VR260	ネット風評	自社に関連する真実ではない情報や誹謗中傷がインターネット上に書き込まれ、信用やイメージが大きく低下した。				中	
				VR261	ネガティブ報道・誤報	新聞や週刊誌、テレビ等で誤った報道がなされたため、売上が減少した。				中	
				VR262	デモ・抗議活動	店舗周辺で暴動が発生し、店舗を閉鎖する等一時的な操業停止により生産低下が発生した。				中	
		27	市場	VR270	消費者の嗜好変化	若年層を中心に消費者の嗜好が変化し、需要が減退した結果、売上や利益が低下した。				中	
				VR271	取引先の信用	信頼できる取引先がなかなか見つからないため、事業活動が停滞した。				大	
3	主要業務 関連リスク	30	営業・販売	VR300	クレーム対応の失敗	お客様へのクレームの対応を軽視したことにより、顧客の反感を買い、報道されるまでに至った。				小	
				VR301	利用者間でのトラブル	来店客と従業員がサービスや価格等をめぐって口論となり、暴力行為に発展し、店内設備が損壊されたほか、来店客・従業員双方が負傷した。				中	
		31	製品・品質	VR310	品質不良・自主回収	提供した料理に異物が混入していたため、口にした顧客による損害賠償請求の対応を迫られたほか、マスコミで報道され評判が低下した。				中	
				VR311	不適正表示・誤表示	提供した料理に含まれる添加物について誤表示を指摘され、改善措置を命じられた。				中	
				VR312	食中毒による大規模健康被害	調理場の衛生管理不備が原因で食中毒が発生し、クレームや多額の損害賠償につながった。				中	
		32	物流	VR320	原材料の盗難・紛失	物流委託先ドライバーが仲間とともにトラックごと高級品を窃取し、自社に損害が生じた。				中	
				VR321	輸送・保管中の損傷	輸送中の積荷管理が不十分だったため、大量の原材料・食材が荷崩れし大規模な損失を出してしまった。				中	
				VR322	燃料費の高騰	燃料の高騰等の影響により、原材料の調達コストが大幅に増加した。				中	
				VR323	出荷配送の遅延	委託先物流拠点のオペレーション機能が人員不足等により低下し、店舗への配送が滞った。				小	
		33	食材調達	VR330	特定調達先への依存	ベトナム国内において一社のみから調達している重要食材の調達先が倒産し、長期間代替先が見つからず事業活動に支障をきたした。				中	
				VR331	調達先の不祥事・法令違反	取引先が原材料・食材の品質偽装をしていたことが発覚し、そのあおりを受けて自社に対する顧客の信用が低下した。				中	
		34	店舗管理	VR340	火災・爆発	管理不備により厨房より火災が発生し、建物・設備が焼失し、従業員や来店客が死傷した。				中	
				VR341	冷暖房設備の損傷	冷暖房が故障し、来店客よりクレームが発生した。				小	
				VR342	電気・水・ガス供給停止事故	店舗の電気・水・ガスの供給が停止し、営業が停止した。				大	
		35	研究・開発	VR350	商品技術開発の遅延	新メニューの開発が進まず、新規顧客がとれないため、売上が減少した。				小	
4	機能維持 関連リスク	40	情報システム	VR400	情報システムの破壊	店舗の食材等受発注システムに障害が生じ、一定期間に渡って営業活動に混乱が生じた。				小	
				VR401	通信回線の障害・断絶	インターネット等通信インフラの未整備が原因で、通信の断続的な途絶や遅延が頻発して営業活動に支障をきたした。				中	

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク		リスク 評価結果
					リスク項目	想定シナリオ(例)	
4	機能維持 関連リスク	41	情報・技術漏洩	VR410	営業秘密情報の漏洩	製造ノウハウやPB商品開発情報等、事業遂行の根幹にかかわる情報が、ハッキングや人材流出によって漏洩した。	小
				VR411	技術情報の漏洩	開発中の製品情報が同業他社に漏れ、類似の製品を先行発売された。	中
				VR412	個人情報の漏洩	従業員への情報管理教育が甘かったために顧客情報が漏洩し、事態沈静化や被害者対応に多大な時間とコストを要した。	小
		42	知的財産	VR420	知的財産権の侵害・被侵害	商標権等の侵害・被侵害で他社と紛争になったが、行政・裁判所がベトナム現地企業を優遇する処分・判決等を言い渡したため、自社に多大な損害が生じた。	中
				VR421	模造商品出回り	ベトナム国内における取引先が当社製品の模倣品を扱っていたことが発覚し、顧客の信用が低下して、売上に影響が生じた。	中
		43	法務・コンプライアンス	VR430	契約不備	取引先と交わした契約書に不備があり、法的なトラブルに発展した。	大
				VR431	食品安全法・食品衛生法違反	ベトナム当局から食品安全法違反によって許可証を取り消されたため、営業活動を継続できなくなった。	中
				VR432	不正競争防止関連法違反	商標・商号の不正使用が発覚し、不正競争法または同等の法令違反の罪に問われた。	小
		44	総務・人事	VR440	人材流出・引き抜き	自社近郊に競合他社の大型店舗が建設され、人材流出により営業活動の低下や売上減少を招いた。	大
				VR441	従業員の交通事故 (自動車、列車、飛行機等)	業務中の従業員が交通事故を起こし、相手側が死亡した。	大
				VR442	従業員の不祥事 (飲酒運転、痴漢、麻薬等)	飲酒運転、痴漢、万引き等で従業員が逮捕され、その際、社名が新聞やテレビ等で公表されたため、批判を浴びた。	中
				VR443	感染症(新型インフルエンザ・SARS)	従業員が強毒性の鳥インフルエンザに感染したが、気づかずに業務を続けていたため、ほかの従業員のみならず顧客にも感染が拡大した。	大
				VR444	精神疾患・出社拒否	従業員が精神疾患を訴え、長期間の休養を余儀なくされた。	小
				VR445	セクハラ・パワハラ	上司が部下の女性従業員にセクハラ行為を働いたため、会社が訴えられた。	小
				VR446	人材育成の遅滞	従業員の離職率が高いため、人材の育成を図ることができずに業務運営に支障が出た。	中
				VR447	従業員の確保	ホーチミンやハノイといった大都市に数多くの外資系企業が進出したことにより、自社の採用活動に影響が出た。	中
		45	労務	VR450	ストライキ	労使関係が極端に悪化・対立した結果、従業員によるストライキが発生し、長期間に渡って営業活動が停止した。	大
				VR451	労働安全衛生に関する違反	ベトナムにおける労働安全衛生関連の法改正に対応していなかったとして、当局より一定期間営業停止処分を受けた。	中
				VR452	労働災害	店舗の従業員が大ケガをしたり、通勤中に交通事故に巻き込まれ負傷したりすることにより、労働災害として認定された。	中
		46	環境	VR460	土壌汚染・地下水汚染	廃棄物処理を怠った結果、周辺地域の土壌・水源汚染を引き起こし、高額の処理費用が発生したほか、住民や行政からの抗議や立退き要請が寄せられた。	小
				VR461	廃棄物の不法投棄、違法処理	産業廃棄物処理を委託した業者が、製造時の残渣または排水汚泥等を不正に処理したことにより土壌汚染が発生し、賠償を求められ、刑事告訴された。	小
				VR462	有害汚染物質の流出	排水処理施設から環境汚染物質が流失し、除染や損害賠償に巨額の費用がかかった。	小
				VR463	騒音・臭気等のクレーム	店舗の近隣住民から、騒音や排水等によるクレームを受けた。	小
		47	経理・財務	VR470	不正経理処理	食材調達や売上金に対する経理処理について、従業員が事実と異なる申告をし、会社に損害を与えた。	小

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.

No	大分類	No	中分類	No	リスク		リスク 評価結果
					リスク項目	想定シナリオ(例)	
4	機能維持 関連リスク	47	経理・財務	VR471	税金の誤申請	社内での税務処理にミスがあったため、適正な申告ができなかったことにより、多額の追徴課税が発生した。	小
				VR472	ガバナンス・内部統制の不備	経理業務の多くを現地従業員にすべて任せられた結果、経理業務においてミスが多発して多大な損害が生じた。	中
		48	社内不正	VR480	横領・背任	業務の決裁権限者が権限を濫用し、多額の金銭を横領したり、取引先と共謀して、自身への利益誘導を行ったりして、会社に損害を与えた。	大
				VR481	贈賄・キックバック	公務員や党の実力者に対して贈賄を行ったことが明るみとなり、ベトナムの国内法によって厳罰が下されるとともに、英米の汚職防止法にも抵触して罰則付与された。	中

Copyright © 2013 NKSJ Risk Management, Inc. All rights reserved.