アジア立志塾
ASIA RISSHI JYUKU

2025 年度第 1 回　アジア立志塾開催報告

2025 年 6 月 19 日にアジア立志塾を開催しました。

日本本社と現地法人の間にある「リスク認識のギャップ」や、現地駐在員の役割について課題意識が高まっている中、今回は「リスクマネジメントの盲点 ー 日本本社と現地をつなぐ駐在員の役割」をテーマに、MS＆AD インターリスク総研の海司昌弘氏にご登壇いただきました。特に中国で長年にわたりリスクコンサルティング業務を担ってきたご経験を踏まえ、現場で直面するリスクの実態や駐在員のあるべき姿について詳細に共有いただきました。

海司氏は住友海上（現：三井住友海上）に入社し、グループのリスクマネジメントコンサルティング会社で工場や事業場の安全監査を数多く手がけられました。2006 年からは中国に駐在し、インターリスク上海を立ち上げるなど中国リスク管理の最前線に立ち続け、合計 14 年の駐在経験を持つ方です。講演では、中国の工場や事業場における火災や水害、労災などの具体的事故事例を交えながら、駐在員が把握すべきリスク要因について解説いただきました。

今回の海司氏の発表内容は下記の通りです。

中国日系企業のリスク要因例

リスク要因①製造現場
製造現場における代表的なリスク要因としては、経年劣化や非正規品の使用による火災、異常気象による水害・風害などが挙げられる。さらに近年では、製造現場内のサーバーを踏み台にして本社システムへ不正侵入を試みる事例も確認されており、IT 関連のリスクが顕在化している。

リスク要因②政府の規制
環境規制、安全規制、データ規制など各種規制の運用が厳格化している。特にデータ規制は日本と比べても非常に厳しく、違反した場合には重い罰則が科されるため、十分な注意が必要である。

リスク要因③人材関連
中国では若者の製造業離れが著しく、人材確保が非常に困難な状況にあり、事業運営に深刻な影響を及ぼしている。また、日本人駐在員については語学力が十分でないケースも多く、現場の状況を正確に把握できないリスクが存在している。

リスクマネジメント体制における問題意識

問題意識①　「駐在員」と「現場」とのギャップ

日本人駐在員が日本語を話せるメンバーとのみ交流し、日本語に依存した生活を送るケースが見受けられる。その結果、現場の情報を正確に把握できない可能性が生じる。

問題意識②　「現地」と「日本本社」の関係性
OKY（「お前が来てやってみろ」の略語）という言葉に象徴されるように、「現地」と「日本本社」との関係性改善という長年の課題は、現在もなお解決に至っていない。

問題意識③　現地トップの関心
安全に対する意識が、生産性や品質への意識に比べて相対的に低いケースが散見される。実際に、トップマネジメントが一度も安全パトロールを実施していない事例も確認された。

異文化理解の重要性
リスクを正確に把握するためには、駐在員が主体的に異文化に触れることは非常に重要である。日常の業務における社内外のスタッフとの交流や、交通機関やレストランなどでの生活体験を通じて異文化を感じる機会がある。こうした日常的な接点に主体的に取り組むことは大切であるが、より深い理解を得るためには、それ以外のネットワーク構築も重要である。例えば、プライベートで現地の知人・友人を持つことや、政府機関とのネットワークを築くことなどが、異文化理解を一層促進するポイントとなる。

発表内容の詳細については、講演動画をご覧ください。
https://vimeo.com/1099972059/5d062a4316?share=copy
中国大陸にお住まいの方は、下記の URL よりアクセスしてください。
https://x.gd/GFueX

講演後の参加者の議論
講演後は、参加者同士で率直にリスクに関する意見交換を行い、互いの知見を深め合う場となりました。特に、専門職をマネジメントする立場にある参加者からは「戦力化した社員の離職や独立リスク」に関する問いが投げかけられ、参加者それぞれの経験や視点をもとに活発な議論が交わされました。