

ベトナムにおけるサプライチェーン・リスクマネジメント、 中小企業支援他に関する諸問題と企業倫理リスクの マネジメント問題

経営問題分析チームリーダー 上田 和勇

1. ベトナムに関する調査・研究

ベトナムでは毎年台風が多く、過去 20 年間、台風・高潮により 10 万人が死亡したとのデータがある。2013 年には、台風が 4 回、洪水は 6 回発生し、200 人が犠牲になり、損害額は 15 億ドルに上っている。2014 年 7 月にも大規模の台風が上陸し、北部地域に暴風と豪雨をもたらし、沿岸部の危険地域の住民約 20 万人が避難している。

Swiss Re 社は、1970 年～2008 年の平均データに基づいて、世界の災害被害リスクマップを公表している。ベトナムの自然災害の発生率と損害額からみた災害リスク・レベルは D であり、比較的到低いレベルにある。年間を通じて、自然災害の多い国である、米国、チリ、オーストラリアと比べたら、ベトナムでは自然災害の発生事例は多くなく、損害額も GDP 比で巨額ではない。ベトナムにおける自然災害の特徴として、5 月から 1 月にかけて台風の季節があり、同時にメコン川が洪水に襲われていることがある。その他、風害、干ばつ、虫害、地滑り、森林火災などが発生しやすい現象になっている。ベトナムでは環境基準が年々強化され、そうした環境基準に対応するため、環境管理活動を強化している。たとえば、ベトナム政府は環境保全のため、行政支援体制強化計画を作成し、環境リスク把握、環境リスク分析により環境整備活動を積極的に実現している。

事例を見ると、ハノイ市では、航空写真、衛星画像の解析、水質、大気、騒音の実測調査の実施などにより環境保全マスター・プランを作成し、実施計画に従い行動している。日本との協同による災害リスクマネジメントに関しては、両国は自然災害を軽減するための取り組みを進めている。2011 年 3 月の東日本大震災による自然災害や災害後の復興の経験を踏まえて、日本政府は自国の復興計画を共有し、アジア諸国への災害リスクマネジメント能力を向上させる狙いがあるが、ベトナムに対して、防災、災害時の必要な行動を理解し、防災意識を高めるため、安全行動、防災教育、防災訓練を実施していくことなどを強調している。また、ベトナムでは、気候変動の影響を最小限に抑えるために、下記の行動を推進している。コミュニティの防災対応を強化するため、中央省庁間の連携強化、コミュニティからの積極的な参加の促進、情報の共有である。日本政府が情報を提供するために、ASEAN 災害情報ネットワークを確立し、衛星通信によって ASEAN 加盟国にタイムリーな情報提供が行えるよう準備が進んでいる。また、現地の日本企業でも次のような活動が行われている。Sumitomo Heavy Industries (Vietnam) Co., Ltd. では、工場所在の工業団地内で新規に工場排水処理設備を建設し 2013

年度より本格的な稼働を開始し、環境への影響を低減させるためのアクションとなっている。また、日本赤十字社は1997年から台風、高潮災害から堤防を守るためにマングローブ植林災害対策事業に取り組んでいる。戦争による空爆、枯葉剤使用による環境汚染、エビなどの養殖地造成による伐採などの影響で、マングローブ林の減少や田畑の塩害、台風の被害が拡大した。マングローブ植林災害対策事業は災害への脆弱性や損失額を減少させるためのプロジェクトである。日本赤十字社のこのプロジェクトに、1997年から投入された資金は約300万ドルである。

自然災害リスクがもたらす損害の防止や軽減のため、ベトナムと日本の国際協力機構（JICA）は協同で、自然災害への適応能力を強化する目的で、いくつかのプロジェクトをクアンナム、クアンガイ、クアンビントゥアティエン・フエ、ゲアン、ハティン地域で展開している。

2. 「Supply Chain Risk Management for Japanese Companies to enter into Vietnam Market」報告のポイント

サプライチェーンは原材料を入手し、それを工場加工・商品化し、そして卸・小売りに卸し、最終的に最終消費者のほうに販売して売上を伸ばしていくというのが一般的なサプライチェーンのプロセスである。したがって、サプライチェーン・プロセスには多くの人たちが参画している。しかし、同時にさまざまなリスクが発生する。例えば、原材料供給サイド（サプライリスク）、コストの問題、原材料の品質の問題、あるいはプロセスがうまく作動しない、情報システムがダウンするなどさまざまなオペレーショナルリスクも発生してくる。また、グローバル企業にとっては、国や地域によってさまざまな法令遵守事項もあり、それらに抵触するリスクもある。商品化されたものの知的財産に関する問題、さらにはさまざまなパートナーとの関係、コミュニケーション・ギャップなどのさまざまなリスクも考えられる。マクロ的には政治、経済、文化のギャップ、ポリティカルあるいはソーシャル・リスクもある。そして最終的には商品が売れるか売れないかという、商品の魅力に関わる問題もある。しかし、重要なのはそれを並列的に考えるのではなく、優先順位を付けなければならない点である。

そこでサプライチェーンのリスクマネジメントをどうするかというときに、必ず出てくる考え方として、事業の継続性をいかに高めていくか、ビジネスの継続性をいかに管理するかという問題がある。これがBCM（Business Continuity Management）、あるいはBCP（Business Continuity Planning）と呼ばれる概念である。企業にとって事業の継続性は非常に重要であるが、現実には日本からベトナムに進出してくる企業は結構多いが、撤退する、失敗する企業も多い。つまりビジネスの継続性がベトナムで十分に達成されていない状況が現実にはある。この事業の継続性は非常に重要なので、BCMのコンセプトについて重要な視点のみを指摘しておきたい。

1番目はビジネスの継続性を管理するのは1つのシステムで、システムとして考える必要があるという点である。そのなかでもいちばん重要なのは、Business Impact Analysisである。例えばA会社である商品をつくっているときに、どの部品が調達できなくなると商品を完成させることができなくなるのかという、自分の会社でつくっている商品、あるいは部品、あるいはシステムのどこに問題があると、事業経営全体のコントロールができなくなるのかという脆弱性をよく理解し、それが経営にどのような

インパクトを与えているのかという分析、すなわちビジネスインパクト分析が非常に重要である。

2番目は、Current State Assessment、つまり「現在の状況を把握するということ」だ。例えば進出目的、どういう理念やビジョンでベトナムに進出するのか、それからいま置かれている状況はどういう状況なのか、そういうことを最初に十分に把握しなければならない。そして自社の弱い点、自社の脆弱なところを把握し、その脆弱なところが現実のものになったらどのように経営にインパクトがあるのかの Business Impact Analysis を十分に理解しなければならない。

3番目は、部品や材料の入手の可能性や部品や材料が損傷を受けた、あるいはさまざまな問題があったときにどうしたらリカバリーができるのか、どういうふうになればシステムのリカバリーができるのかについて、事前に十分な戦略を立てておく必要がある。そして、どういう手順でそれを進めていくのかといったように、分析から開発、そして実行というように、システムとして BCM を捉えていく必要がある。

4番目は、問題が発生したときに、どういう資源が自分の会社の中にあるのかについて事前に検討しておく必要がある。リスクマネジメントは「プロアクティブ」思考、つまり、リスクを想定し、事前に手を打っておくという思考が非常に重要だ。そのことによって、「慌てない」、「コストもかからない」ことになる。

様々なリスクに対し、その経営や調達面へのマイナス影響に関し、優先順位を付けるということが重要になる。それは頻度と、それからインパクトがあったときのダメージの大きさの両者を考えなければならない。どういうストレスがマネジメントに影響を与えるのか、あるいは商品の生産に影響を与えるのかというストレス・テストなども試みて、事業の継続性の管理をしていくことが非常に重要になる。一般的に BCM という考え方は、大企業であろうと、中小企業であろうと非常に重要であるが、筆者はむしろ中小企業のほうが BCM という考え方が重要だと思う。なぜかというと、大企業であるがゆえに、既にバッファの部分がたくさんある。しかし中小企業は資源を十分に持っていないので、いきなり脆弱性を露呈してしまうことがある。したがって中小企業ほど、この BCM という考え方は非常に重要になってくると考えている。

BCM はこうしたビジネスレベルでの企業価値向上への貢献のみならず、次のように企業の社会的責任の視点から、地域や社会への貢献に寄与する可能性もある。たとえば富士写真フィルムは、主力の足柄工場のグラウンドや体育館を地域の避難場所に提供し、構内に備蓄する食糧を近隣の人々などに提供するなど、地元企業としてなすべき行動も決めている。

アジアはハザード・リスクでは世界でいちばん高い地域であることは間違いのないわけで、普段からサプライチェーン・リスクもそうだが、全体的に脆弱性を見て、それをどう克服するかが非常に重要になる。また RM 分野でのサプライチェーン・リスクの考え方を、いかに特定の企業で具体的に構築していくかということが重要になる。

3. 2014年8月ハノイ・ダナン訪問

特にハノイ郊外のインキュベーション・センター訪問（小林・上田・鹿住）

インキュベーション・センターの工場視察、責任者からの報告、意見交換の実施。

(実施時期) 2014年8月21日(木)

(調査先) Hanoi Food Business Incubator

ハノイ市計画投資局中小企業支援センター

(調査内容)

- ・ インキュベーター入居企業の状況
- ・ インキュベーター卒業後の立地
- ・ 中小企業支援政策の内容

(調査結果)

- ・ インキュベーターには、地場の中小企業が入居しており、主に缶詰、菓子、飲料などの製品を開発、製造している。
- ・ 入居企業向けに、製品開発・試作をおこなうラボの貸し出しや、経営に関するセミナー、アドバイスが行われている。
- ・ 成長し、支援を必要としなくなった企業は、インキュベーターを出て近隣の工業団地に立地している。栄養補助食品を製造販売している企業を見学したが、海外の大学との提携で子供向けの粉ミルクや大人向けの健康食品を開発・製造していた。
- ・ 中小企業支援センターでは、中小企業向けの人材育成セミナー(2005年から、のべ600コース開講)、経営者向けセミナー(年間100コース)、スタートアップ向けコースを含む国民経済大学との連携コースがある。
- ・ 国民経済大学では、経営者向けのセミナーを実施している。

4. 企業倫理リスクの効果的なマネジメントについて検討

企業の不正、不祥事だけでなく、企業の信頼を損なう行動がもたらす損失を、倫理リスクと捉えている。こうした企業の倫理リスクに対しては、金融商品取引法・会社法・商法・独占禁止法・景品表示法など多くの法律があるが、法でこうした倫理リスクに対応しても予防的効果は低く、それは発生後の当事者への法による罰であり、事後的な対応である。仮に法による制裁を逃れられた場合でも、倫理リスクは繰り返され、そのことによる損失は多くの関係者に及ぶ。

また企業で不正に対する規制、マニュアル、チェックリストを作成し、その順守をコンプライアンスとして押し付けても、倫理リスクが生じる動機、社員の職場環境、企業体質、企業文化などについて、メスを入れないままでは倫理リスクは繰り返される。

倫理リスクを起こさせない、そして同時に、そこで働く社員も経営者、上司、仲間と一体となり、企業理念や企業目標に向かいベクトルを合わせて進んでいき、全員がその成果を分かち合え、働く喜びが感じられるようにするための施策や経営者哲学はどうあるべきかを考える必要がある。

そもそも、会社とは幸せを作り分かち合う組織なのに、その会社が体質的に、あるいは経営者が倫理観を欠いていて、倫理リスクを生じさせる可能性がある場合、社員は過度のプレッシャーの中で倫理リスクを犯してしまうことになる。企業経営者の適格性などにつき、十分なトレーニングを積む必

要があり、好ましくない企業文化、企業体質は変えなければならない。

個人的で身勝手な理由により、倫理リスクを犯すのは情状酌量の余地はなく、厳しく罰せられなければならないが、善人で何の悪意もない社員でも、様々な過度のプレッシャーの影響下に置かれれば、倫理リスクを犯す可能性がある。人はもろいもので、一定の倫理リスクを犯す条件が揃うと、何人もの人が倫理リスクを犯してしまう可能性がある。そうならないためにも、また、本来の幸せを生む組織体としての企業になるためにも、企業成長を図る施策を練るとともに、倫理リスクによる損失の最小化を図る必要がある。

参考文献

上田 和勇 (2014) 『企業倫理リスクのマネジメント—ソフト・コントロールによる倫理力と持続力の向上—』同文館