

2018年6月1日

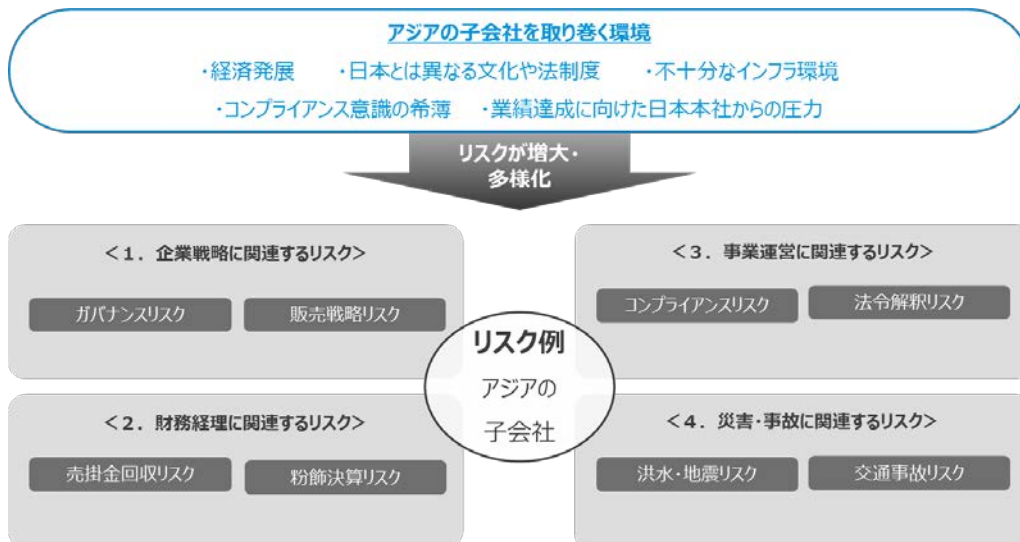
企業のアジア子会社リスクマネジメント

成功の鍵は現地スタッフの活用と信頼関係の構築

アジア事業開発グループ
シニアコンサルタント
横溝 聡史

著しい経済成長に活路を求め、多くの日本企業がアジア諸国に製造拠点または販売拠点としての現地法人設立を進めている。設立後の現地法人では、日本本社からの事業拡大の期待を背負いつつ、日本とは異なる文化や法制度、道路や治水などインフラの不十分さ、先進諸国と比べた従業員のコンプライアンス意識の低さ等からリスクが頻発し、多くの現場でこれらのリスク対応に追われている状況にあると聞く。

(図表) アジアの子会社が直面するリスクの例



出所：大和総研作成

図表は、日本企業のアジア子会社が直面しているリスクの代表例を示したものだ。アジア子会社が直面するリスクは多種・多様であり、言語・文化・慣習・制度など国により異なるリスクを指摘できる。例えば、当然ながら法制度が日本と相違することも多く、コンプライアンス対応に異なるアプローチが必要となることも珍しくない。近年では、アジア

の子会社で発生したリスクにより巨額損失を被り経営に多大な悪影響を及ぼしたり、更には事業継続ができなくなった会社もある。そうした事態に陥らないためにもアジア子会社特有のリスク発生を未然に防止し、発生時には経営への影響を最小化するリスクマネジメント活動は大きな経営上の課題だ。

子会社リスクマネジメントにおける日本本社の位置付け

アジアの子会社は国や地域により置かれている事業環境が異なるので、リスクマネジメントは各子会社レベルで自ら固有のリスクを抽出することから始まる。一方、日本の本社は子会社統制の観点から各子会社のリスク情報を統括し、グループ全体での効率的・効果的な対応を考慮しながらリスクマネジメント状況を取りまとめねばならない。その際、日本本社は子会社のリスク情報の集積の中からグループ内で共通したリスクを抽出し、これらにつき各子会社を指導しながら実際に現地対応を取らせることが基本的な役割となる。

共通項目のリスクマネジメントを本社の指示・指導により行うことは、各子会社が個別にリスク対策を行うよりもグループ全体でコストセーブが可能となるなど効率的な対応ができるという利点がある。本社で共通してリスク対策を行えるものには、例えば、事業部門を支援・管理する情報システム、法務・人事等の管理・間接部門の業務に関係するものなどがある。日本本社は各アジアの子会社の現地スタッフに比べ、これら業務に関する専門知識や経験が比較的豊富で、且つグループ全体を俯瞰して見ることができる立場にある。コンピューターウイルス対策ソフトの導入でも、ウイルス対策に関する知識・経験は日本本社の情報システム部門の方が豊富なことが多く、各子会社個別で行うよりも本社が一括して導入する方が有意義なのが一般的だ。契約業務に関しても日本本社の法務部門の方が売買契約、委託契約等に関する知識や経験は豊富であり、各子会社担当者が個別に作成するよりも本社で必要条項を網羅した英文の雛形を作成し、一部を現地でカスタマイズしていく方が必要条項の抜け漏れを防ぐなど何かと効率的である。

子会社の固有リスク対応は現地スタッフによるのが基本

以上に対して、子会社の現地における事業・業務に関係する固有リスクについては、一般に現地採用のスタッフ（＝現地スタッフ）が、自らリスクを特定し対策を講じるのが合理的となる。現地における実際の文化、慣習を理解しており、それらを背景とする現実的な事業・業務の状況を把握しているからである。

子会社へ幹部社員として出向している日本人社員が自ら主体となるリスクマネジメントを推進することも少なくないが、必ずしも有効に機能するとは言い難い。もちろん、現地の日本人社員がリスクマネジメントに関与することは当然であるし、日本本社でリスク対策等を計画するのに比べて一定の効果を期待することはできる。しかし、少ない人数で多くの職務を兼任し、日々の業務をこなすのに手一杯でリスクマネジメントまで手が回らな

いといった事態は往々にして見られる。特に英語ならまだしもアジアの現地語に通じた日本人社員が配置されている場合は稀なことが多いのではないかと。不適切な会計処理によるアジアの子会社の不祥事に関する報道を度々目にするが、事業取引に関する証憑は現地語がほとんどで、なかなか日本人社員がその証憑の正確性や信憑性を判別できないという話を頻繁に耳にする。やはり適切なリスクマネジメントは、現地の言語ならびに現地での取引慣行に通じている現地スタッフに委ねることを基本とすべきだろう。

反面、アジア子会社の現地スタッフは、日本の場合に比べコンプライアンス意識に欠けることが多く、リスクの所在を軽視し、チェックが甘いまま事業を進める傾向が往々にしてあるようだ。現地スタッフに対し業務の一環としてリスクマネジメントを漫然と指示するだけでは、実効性ある結果は覚束ないどころか、却ってリスクを増幅させる結果となりかねない。この点、現地スタッフに責任を持ったリスク管理を委ねることにより、日常的にリスクを意識した業務活動を行う意識を高めるなど、副次的な効果を高めることも期待できると強調しておきたい。

現地スタッフのリスクマネジメントを有効にするには

結論めいたことを指摘すれば、現地子会社のリスクマネジメント責任者については、やはり現地スタッフをある程度管理・統括できる上位管理者の現地スタッフに委ねることがポイントとなる。現地スタッフ自身でリスクを抽出させ、またその対策の実施を自ら指示・指導するよう仕向けることが重要な点だ。もちろんこの責任者は現地の日本人出向社員のみならず、日本本社のリスクマネジメント統括部署ともコミュニケーションできる人材であることが望ましい。適切な人材が配置できない場合には、現地スタッフが責任者としてリスクマネジメントを行えるように、日本人スタッフが日本本社とのコミュニケーションを仲介したり、他の現地スタッフにリスクマネジメント担当者に協力するよう周知するなどの補完措置が必要になる。

海外子会社経営全般に共通することだが、現地スタッフに日本本社に対する一定のロイヤリティを持たせるのは、日々の事業活動のみならずリスクマネジメントを行う上でも極めて重要だ。そのために本社の経営戦略や方針を十分に共有することを含め、日本での定期的な研修機会を設けるなどの対応が有効になる。こうした研修では、現地でリスクマネジメントを実行する際に苦勞する点などを本社サイドと共有し、相互にサポート等に関する体制整備を図る重要な機会となる。

一方的に子会社からリスク情報を報告させるだけでなく、それに対するフィードバックを丁寧に行うことも重要だ。本社と現地との双方向のコミュニケーションを密にすることは、現地スタッフの本社に対する求心力を高めることにもつながる。現地で実践されるモデル的なリスク対策については、研修等の機会を捉えて手厚く表彰するなど効果的だ。リスクマネジメントに対するインセンティブが働くのはもちろん、現地人材同士のリスク

マネジメントに係る情報共有が進むことで、リスクへの気づきや更に有効なリスク対策につながる効果も期待できる。

要するに、現地人材を中心としたリスクマネジメント体制の構築のために、あらゆる機会を捉えて信頼関係を醸成することが基本にある点を忘れてはならない。

－以上－