

2016年2月22日

コンサルティングレポート

<グローバル経営管理シリーズ>

海外進出におけるグローバルリスク対応

海外アドバイザー事業部 部付部長 檜崎 隆二

1. 海外事業展開におけるリスク

海外事業展開においては、国内では想定しないリスクに晒される可能性があるため、それぞれの国や地域の外的および内的リスク状況を十分把握したうえで、それらに応じた管理の枠組みを構築していく必要がある。国内と事情が異なるため特に気をつけるべきリスクとしては、例えば各国の法規制対応、不正や贈収賄防止、現地商慣行に起因する顧客トラブル対応などがある。

2. リスク管理における親会社と海外子会社の役割

1) 親会社によるグローバル経営管理ニーズの高まり

最近、企業グループにおける内部統制やガバナンスの強化の動きが顕著であるが、その背景には、会社法改正やコーポレートガバナンスコード適用など企業グループ経営に関わる環境変化がある。

・会社法改正

改正会社法(平成27年5月1日施行)において、グループ内部統制システムの整備義務が下記下線部の通り明記された。

「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」(会社法362条4項6号)

すなわち、親会社の取締役には、海外を含めたグループ子会社の経営管理体制が適正に整備されているか、またグループ内部統制システムが適正に運用されているかを監督することが求められる。このような体制やシステムの機能が不十分であるために発生した事象に対しては、取締役が善管注意義務を問われるケースも起こりうることになる。

・コーポレートガバナンスコード

平成27年6月1日より、コーポレートガバナンスコードが上場会社に適用され、その中で取締役会・監査役会等の責任も明文化されている。取締役会・監査役会による海外子会社の監督・監査責任までは具体的に記載されていないものの、連結・持分による上場会社本体への影響度を考えれば、海外子会社のガバナンスについても強化検討しなければならない。

2) 海外子会社におけるリスク対応

このように、企業グループのガバナンスに関する要請が厳しくなってきたのは、海外のグループ経営管理は容易ではない。なぜなら、海外子会社は日本国外で設立された独立法人であり、日本の親会社が子会社の経営管理を、すべて直接コントロールすることは不可能だからである。海外子会社マネジメントは、現地経営上の権限をもち運営責任を果たすわけであるが、他方で親会社は株主として、その経営をモニタリングしていくことで、グループ管理が成り立つ。

子会社のマネジメントが親会社からの出向者であり、現地でのリスク管理を担当している場合は、比較的容易に親子間で認識を共有しやすいであろう。しかし、リスク管理を現地任せにしてしまい、問題が発生してもその対応を親会社が関知していない場合には、結果としてグループとしての対応が後手にまわってしまうことが多い。

したがって、子会社からのリスク報告や親会社によるリスクモニタリングが不可欠である。こうした親会社の関与に現地が抵抗を示すこともあるが、前述の改正会社法やコーポレートガバナンスにみられるように、親会社にはグループの管理監督責任があることを現地のマネジメントにも理解してもらわなければいけない。

3. リスク管理の PDCA サイクル

海外におけるリスク管理のアプローチとしては、リスクが多種多様に亘ることから、各リスクの重要度に基づいて、対応の優先順位をつけることが大事である。そのためには、まずそれぞれの子会社の各業務部署から各リスクについて情報収集を行う(リスクの把握)。その際には、リスク発生の可能性はどの程度か、発生した場合に企業にどの程度の影響が及ぼされるか等 についても、現場の考えを吸い上げるべきである。

次にそれらに外部情報を合わせた客観的な分析を行うことで、本来計測が困難であるリスクレベルの「見える化」が実現化する(リスクの評価)。

さらにリスクをコントロールするための課題を洗い出すために、現状のリスク対応状況をモニタリング等により検証する(モニタリング)。

最後に、リスクの重要度やベンチマークに基づいて設定した目標レベルに向けて、リスク対応計画を立て、それを実施していく(リスクの削減/コントロール)。

こうした一連のリスク管理の PDCA サイクルを経営管理の流れの中で定着化させていかなければいけない。



4. グローバルリスクへの取り組み方

上記のようなリスク管理のプロセスをグループベースで進めていくには、親会社と子会社との連携協力関係が重要となる。そのためには親子会社双方にリスク管理の担当者が必要となるが、経営資源が限られるため、専担者の確保は困難であることが多い。そうした場合に、親会社側では、海外事業を統括している部署(あるいはコーポレート部門のリスク管理部署)が中心となって関係各部とチームを編成することが有効である。またモニタリングにおいて内部監査部や監査役の協力を得ることができれば、グループのガバナンス体制として望ましいものになるであろう。いずれにしても、本社がリーダーシップを発揮して、子会社の主要なスタッフを巻き込んでいったほうが、計画がスムーズにすすむはずである。但し、こうしたリスク管理の PDCA は、最終的にはある程度流れが定着してきたところで、各子会社に主導権を渡し、グループの枠組みの中で自律的な管理の実現を目指していくべきである。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。