

## 日本企業の海外リスク情報把握における課題 ～多様な海外リスクに対する現実的な対処について～

深津嘉成（東京海上日動リスクコンサルティング（株））

キーワード：日本企業、海外リスク、リスクマネジメント

### 要約

人口動態がもたらす国内需要減退などから、多くの日本企業にとり、海外事業の重要性は今後ますます高まることが間違いないとみられている。多くの企業が海外事業の強化を図り、近年ではクロスボーダーM&Aも増加してきた。

海外事業規模が拡大すれば当然ながら、海外におけるリスクエクスポージャーが高まるため、海外で発生した様々なインシデントがグループ全体を危機的状況に追い込む可能性が高まり、海外事業におけるリスクマネジメント推進体制の強化が不可欠となる。

しかしながら日本企業の海外リスクマネジメント、さらに具体的に言えば海外子会社のリスクマネジメント推進体制の強化は遅々として進んでいないのみならず、今後も急速に改善が進むことが見通せない状況がみられる。これには様々な背景的要因があり、企業としては、短期的にはこれらの背景的要因を理解した上で、どう現実的な対処を行っていくかを考えることが求められる。最も根本的な課題は「本社のグローバル化」であり、当面全ての日本企業が取り組むべき現実的な対処は「海外リスク情報の収集・分析体制の強化」である。

#### 1. 日本企業の海外事業に関する現状

##### (1) 日本企業にとっての海外事業の重要性

日本企業の海外事業規模は、過去30年ほどにわたって概ね右肩上がり拡大してきた。一方、わが国企業の経営環境においては、世界に先行した人口減少の進展による国内需要の中長期的減退が不可避であることから、海外市場開拓の重要性は今後とも間違いなく増大することが予想される。またコロナ禍や米中貿易戦争による分断の深刻化は、長い目で見れば特定国・地域に販売先や生産拠点などを依存することの危険性を改めて認識させた。今後、日本企業においては、海外進出、海外事業活動がますます重

要な経営課題となるのである。

##### (2) 海外事業で発生する事件・事故等

しかしながら、日本企業の海外子会社等では、不祥事や事件・事故・災害、トラブル等が依然として頻発している。クロスボーダーM&Aで買収した海外企業において、不祥事等により、買収を行った日本企業の経営が悪影響を受ける事例も多い。

##### (3) 海外子会社等のリスクマネジメントに対する要請

2000年代以降国内外において、投資家保護の観点から企業の内部統制システム構築

## B 会場-④

やコーポレートガバナンスの強化が法令や投資基準等を通じて企業に対して厳しく要請されるようになった。海外事業は国内事業と比較してリスク・不確実性が高くなる傾向があり、企業のリスクマネジメントにおいて、より優先度の高い管理対象である。

### 2. 海外子会社等のリスクマネジメントの重要性と課題

(1) リスクマネジメントにおける必要事項  
リスクマネジメントを実践するプロセスにおいてはリスクの特定・分析・評価から構成される「リスクアセスメント」が重要であり、リスクアセスメントを実施するためには、組織内外のリスク環境に関する情報を、平時から継続的に収集する社内体制・しくみが不可欠である。しかしながら多くの日本企業においては以下に述べる3つの課題により、海外子会社等のリスクアセスメントが十分実践されていない例が散見されている。

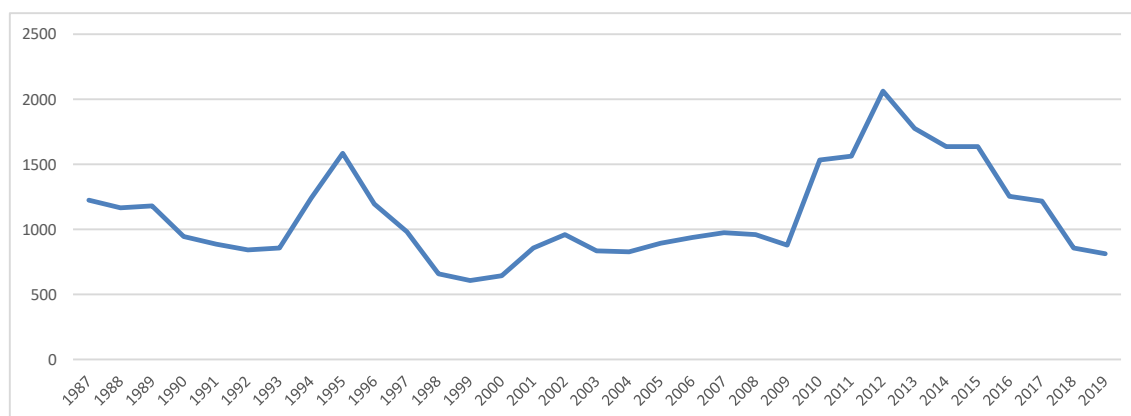
(2) 課題1：海外事業に対する経営資源配分の不足

日本企業において海外子会社等のリスクアセスメントが十分に実践されない大きな要因の一つは、そもそも海外事業管理に対して十分な経営資源配分がなされていないことである。

(3) 課題2：海外リスクに対する情報収集・把握コストの増大

要因の二つめは、日本国内において海外リスクに対する情報収集の容易さが低下し、情報収集・把握のコストが増大していることである。日本経済新聞社のデータベースサービス「日経テレコン 21」を利用して、日本における「全国紙」5紙など計7紙について、企業の海外進出に関わる記事がどの程度の頻度で取り扱われたかを集計した。(図表1)

図表1 全国紙5紙等における企業の海外進出関連記事の登場頻度<sup>1</sup>



出典：日本経済新聞社「日経テレコン 21」

<sup>1</sup> 日本経済新聞社「日経テレコン 21」にて、1953年1月1日～2019年12月23日までの期間に発行された全国紙5紙の記事のうち、「企業 海外進出」というキーワード検索（and 検索）にヒットした記事件数を年ごとに集計したもの。なお各紙によってデータベースへの収録開始時期が異なっている。

最近では 2012 年をピークとして、直近の 2019 年まで減少傾向が続いている。過去には日本企業による中国、東南アジアへの進出が盛んに行われたが、2012 年以降、各企業が自社の海外事業の収益性・持続性を改めて検証するようになると、日本企業の海外進出件数は一段落することとなった。

近年、「若者の内向き志向」が指摘されるようになり久しいが、統計上でもそのような傾向が確認されるようになってきている。日本人学生の海外留学は 2004 年をピークに減少に転じ、2010 年までに約 3 割減少、現在も大きくは回復していない。

さらに就業者の中でも若手層ほど、海外赴任を敬遠する傾向が如実に表れている。

加えて、「出国率」を海外各国・地域と比較すると日本は低い水準にあり、そもそも私たち日本人は平均的にみて、海外に対する関心が相対的に低いことがうかがえる。

さらに多くの企業が海外事業を積極的に展開しているが、グローバル企業と呼ばれる企業においても海外事業に携わる従業員は全体の一部であり、多くの従業員は海外事業に関心を持っていない、ということが良くある。海外勤務者数が多い日本企業上位 20 社の海外勤務者数、従業員数を比較すると、従業員数に対して海外勤務者数が占める割合は、20 社平均ではわずか 3.26%である。

#### (4) 課題 3: 「経営のグローバル化」の遅れ

経営のグローバル化、本社の国際化は、多くの企業が必要性を認識し、先進企業では取り組みが相当程度進んでいるものの、実際に多くの日本企業において導入に至るま

ではまだ長い時間を要することが予想される。

#### 3. 海外リスクに関する情報収集・把握の重要性

##### (1) 日本企業の海外リスクマネジメント高度化に向けて

日本企業に対する提言としては、まず自社の経営課題における海外事業の優先順位を改めて検証・再評価し、不足が認められるようであれば、経営資源配分を是正し、「経営のグローバル化」のための施策実施を加速することが求められる。

##### (2) 海外リスクに関する情報収集・把握の重要性

海外事業の優先順位に関わらず海外進出企業が取り組むべき事項は、海外リスクに関する情報収集・把握に関する仕組み・体制を整備し、維持していくことである。これらの情報を本社が意識的に一定のコストを掛けて収集・分析し、関連する海外子会社等へ提供することで、海外子会社等のリスクマネジメントを本社が支援すべきである。

また本社が経営管理を行うためには自ら現地のリスクを子会社に頼らずに把握する必要がある。現地情報把握の全てを現地に依存しているような本社では、その問題点に気付くことなどできるわけがないからである。

#### 参考文献

経済産業省「我が国企業による海外 M & A 研究会」報告書（2018 年 3 月）

一般社団法人日本能率協会「第 40 回当面す

B 会場-④

る企業経営課題に関する調査『日本企業の経営課題 2019』(2019 年 11 月)

有馬明恵[2014]「日本人学生の内向き志向に関する研究(1)尺度の構成と性差の検討」

有馬明恵[2015]「日本人学生の内向き志向に関する研究(2)異文化接触経験とグローバル意識の関係」

中村哲[2018]「若者の海外旅行の実態と意識に関する時系列比較 2-2016 年調査と 2019 年調査の比較-」