NIKKEI BUSINESS DAILY FORUM
日経産業新聞
フォーラム2012

アジア進出における海外拠点マネジメント戦略

～ビジネスリスクへの対応とコンプライアンス強化に向けて～

コンプラ・リスクへの対応不可欠

成長の活路を求めて巨大なアジア市場に進出する企業が増加する中、海外支店や子会社での贈賄、不正といったコンプライアンス・リスクへの取り組みが重要な経営課題となっている。このほど日本経済新聞社は、日経産業新聞フォーラム2012「アジア進出における海外拠点マネジメント戦略～ビジネスリスクへの対応とコンプライアンス強化に向けて～」を東京・大手町の日経ホールで開催した。アジア市場での事業展開におけるビジネスリスクの事例紹介や、内部統制の強化、リスクマネジメントのあり方などの解説を行った。

基調講演

アジアの成長と日本経済

東京大学大学院
経済学研究科　教授
伊藤　元重 氏

グラビティー活用し飛躍を

マクロ経済からアジアの成長と日本経済を考えたとき、重要なキーワードとなるのが「グラビティー（重力）・モデル」だ。2国間の貿易量は距離が近いほど大きくなり、両国の経済規模に比例して増えるという考え方である。この原理は多くの国の貿易に当てはまり、最初に提唱したオランダの経済学者ティンバーゲンは第1回ノーベル経済学賞を受賞した。

ほんの20年前、アジア諸国の経済規模がまだ小さかった頃、日本は遠くの欧米市場を相手にせざるを得なかったため、距離の壁に阻まれてグラビティーは十分に働かなかったが、今は違う。

中国はすでに国内総生産（GDP）で日本を上回っており、2035年にはインドや、インドネシアを中心とした東南アジア諸国連合（ASEAN）が日本の経済規模を超えるといわれている。グラビティー・モデルを適用すれば、日本と距離が近いアジアの国々が急成長することで、日本の貿易量は何倍にも増えるはずだ。

現実にアジアとの取引は急速に拡大しており、部品を作るための素材や産業機械、デバイスなどは輸出を伸ばしている。また、化粧品や医薬品、日用家庭品などの消費財メーカーや、小売りなどの流通業、教育や外食、観光といったサービス業もアジア市場をターゲットにして業績を拡大しつつある。

ある大手航空会社は沖縄の那覇空港を基点にして、日本とアジアの主要都市をつなぐ物流のネットワークを構築した。夕方までに千葉で収穫した野菜が翌朝にはバンコクの市場に並び、台湾で作られた部品が翌朝には大阪の工場に届くという高速輸送を可能にしたことにより、わずか2年で那覇空港の国際貨物取扱量は160倍に増えたそうだ。

これはグラビティーが働きやすくなっている一例にすぎない。国境を越え、ヒト、モノ、カネの流れがどんどん大きくなる中でアジアの活力を生かせるかどうかは、企業や産業、地域や国がどう対応するかにかかっている。

プレゼンテーション❶

海外拠点のガバナンス・リスク・コンプライアンス・マネジメント

ERMの導入、高度化が加速

プロティビティLLC
最高経営責任者兼社長
公認会計士
神林　比洋雄 氏

企業がグローバル競争にさらされながら新たな国や地域で事業を展開するには、様々な社会的要請や異なる組織運営にチャレンジしていかなくてはならない。それは常に新たなリスクに直面することを意味する。経営陣には常に変化する事業リスクをスピーディーに把握し、戦略レベルおよびオペレーションレベルで迅速な対応を取る組織的な能力を高めていくことが求められる。それを可能にするのが全社的リスクマネジメント（ERM）だ。多くの企業で導入や高度化が加速している。

金融商品取引法では財務報告リスクへの対応を義務づけたが、会社法が改正されると、コンプライアンスや業務効率なども含め、当然、海外事業も対象にした連結ベースの全社リスク対応に係る事業報告が求められる可能性が高い。ERMはまさにその要請にも応えるもので、経営に重要な影響を与えるリスクを組織全体で統合的に管理し、企業戦略を達成するためにつくられた枠組みだ。

当社が実施した最近の調査では、海外展開している日本企業の約半数がリスクを管理できていないと答えている。そうした企業の課題としては、ガバナンス機能の脆弱性、各拠点で業務プロセスが異なることや、統一したシステムやIT（情報技術）ガバナンスの欠如、モニタリング情報の未整備などが挙げられる。各部署ではそれぞれが責任感を持って業務に取り組んでいるのに全体としては非常に無駄が多く、全社レベルのリスクが見えにくくなっているのだ。

また、金融危機以降、欧米系のアジア進出企業を中心に、地域内の社内弁護士やコンプライアンス関連の人材採用が積極化したため、人材不足も大きな懸念だ。専門的スキルを持つ人材の戦略的なアウトソーシング強化も有効な選択肢である。

今、グローバル戦略の展開においては、全社的なビジョンの浸透、経営資源を最適化する仕組みの強化、情報の一元化などが急務だ。仕組みの見直しでは、事業部制を軸とした「縦の経営」に、リスクを含むナレッジの共有を軸とした「横の経営」を強化することだ。

プレゼンテーション❷

深刻化するアジア・コンプライアンスに関する本社役員の経営責任

内部統制制度の適切運用を

東京青山・青木・狛法律事務所
ベーカー＆マッケンジー外国法事務弁護士事務所（外国法共同事業）　パートナー
近藤　浩 氏

日本企業がアジア市場に関与する度合いが高まるにつれ、贈収賄や不正行為など市場が持つ潜在的なリスクに直面するケースが増えてきた。現地の文化や習慣を尊重しようとする日本人独特の優しさが、コンプライアンスの徹底を難しくしている側面もあるようだ。

日本の常識では考えられないようなことが、アジアでは日常的に起こっていることを再認識しなければならない。

もちろんアジア各国にも贈収賄を禁止する法律や独占禁止法はある。ただグレーゾーンが多く、ダブルスタンダードがまかり通っていることが対応を難しくしている。またアジアでは、「3年間、同じポジションに人を置いたら必ず腐敗する」といわれている。請求書の偽造、在庫横領、代理店との共謀などを未然に防ぐためには、配置転換ができる雇用制度をつくっておくことが望ましい。

現在日本で行われている会社法改正の議論においては、内部統制システムをどうやって実効させるかに最大の主眼が置かれている。従業員の不正行為の結果、株価が下がったとして、取締役の内部統制システム構築義務違反を理由に株主が会社を訴えた裁判例では、内部統制制度の運用が適切に行われていることが認定され、会社の責任は問われなかった。

米国の海外腐敗行為防止法（FCPA）や英国の贈収賄防止法でも有効なコンプライアンス体制があれば、会社の責任軽減が認められる。逆に言えば、内部統制に実効性がないと判断されれば、トップの経営責任が問われることを肝に銘じておく必要がある。

私はグローバルスタンダードに合わせることがグローバル化だとは思わない。相手を理解し、自らを理解させることが基本だ。和の精神や品格を大切にすると点に返り、自信と誇りを持って「らしさ」をグローバルに活用していくことが、さらなる成長の基盤になると信じている。

いった日本の良さを生かすことによって、真のグローバル化が達成できるのではないか。日本企業の経営理念や社風は、その蓄積のたまものである。もう一度原

プレゼンテーション❸

アジア法務の現場から
日本企業が直面する贈収賄リスクとコンプライアンス上の課題

本社トップの強い意志示せ

東京青山・青木・狛法律事務所
ベーカー＆マッケンジー外国法事務弁護士事務所（外国法共同事業）　アソシエイト
茨城　敏夫 氏

アジア各国では活発なインフラ整備事業や資源開発事業を背景として、汚職や腐敗の温床となるビジネス慣行が横行している。また法律の運用を定める規則が未整備であるために公務員の裁量の範囲が広く、賄賂を要求しやすい環境にある。

日本企業がアジアに進出する際、代理店やコンサルタントなどの中間業者を利用する場面が多くあるが、彼らが現地の慣行に従って賄賂を渡す危険はかなり高い。公務員への贈答や接待は日常化しており、競争入札に当たって公務員個人が関係する福祉団体への寄付を要求されることもあるので注意が必要だ。また、通関などで公務員から少額の金銭の支払いを要求される場面も多々ある。

一方、アジア各国では汚職撲滅に向けた規制が年々強化されており、これまで許容されていた行為が違法と判断される可能性もある。各国で規制内容が異なる場合もある。シンガポール、中国、マレーシアなどでは民間企業同士の賄賂やリベートも、犯罪行為として摘発・処罰の対象となる。

先進国の贈収賄防止法の中には、「ロングアーム法規」といわれるアジアなど外国で起きた贈賄行為にも適用される法律がある。特に注意を要するのが米国のFCPAだ。最近になって高額の罰金を科す事例が増加しており、その多くが日本企業を含む米国以外の企業に対するものである。昨年施行された英国の贈収賄防止法は、法人の贈賄防止懈怠（けたい）罪という新しい犯罪類型をつくったことで注目されている。具体的には、英国の内外を問わず、従業員、子会社、コンサルタントなどが贈賄行為を行った場合、それを防止する適切な手続きを取らなかったことを理由に英国法人または英国内で事業の全部または一部を行っている法人を処罰する法律である。

日本の企業はアジアに進出することが先決で、コンプライアンス体制が追いついていないケースが多い。一番大事なのは日本本社のトップがアジアでも贈賄行為は絶対に許さない姿勢を表明し、それをアジア各国の子会社の従業員に明確に伝えることである。その上で、先進国の贈収賄防止法をベースにコンプライアンス・ポリシーをつくり、現地の法令や独特の商習慣を考慮して実施可能なものにしていくのが現実的だ。運用面では、研修やモニタリングを通じて従業員の意識を変えていくことが求められる。

多額の罰金を科せられたり、入札への参加を拒否されるリスクが高まっていることを念頭に置き、アジアでのコンプライアンス体制を見直す必要がある。

プレゼンテーション❹

アジア・コンプライアンスに関する法実務の重要課題（独禁・労働等）

現地の執行傾向把握が重要

東京青山・青木・狛法律事務所
ベーカー＆マッケンジー外国法事務弁護士事務所（外国法共同事業）　パートナー
井上　朗 氏

独占禁止法の一番の特徴はリスクが大きいことである。しかもリスクが現実化した際、役員に対する責任の度合いが極めて高い。現地の違反によって本社の役員が責任を取らざるを得ない事態や、会社が社会的に非難される事態をいかに防ぐかが重要となる。

独禁法のコンプライアンスを実現するには2つの条件がある。1つは現地の独禁法、競争法を順守する体制を構築することだが、これが非常に難しい。独禁法には政治的な執行傾向が如実に出るため、成文法やガイドラインを守るだけでなく、現地の執行傾向を肌で感じて吸い上げる必要がある。2つ目は効果主義を踏まえた対応である。独禁法は国境を問わないので、他の地域に波及しないかどうかを常に考慮しなければならない。

各国の独禁法について、日本との違いを中心に見ていくと、タイでは不公正な取引方法にも刑事罰が適用されることと、運用から日が浅いために基準が不明確な点に注意を要する。ベトナムでも不公正な競争行為に関する執行が全体の80％を占める。支配的地位は市場占有率30％で認定される点も非常に厳しいといえる。インドネシアはASEANで最も執行件数が多い。共謀は間接事実で容易に認定され、企業秘密の入手も独禁法違反になる。シンガポールは支配的地位の乱用に対する厳格な執行が特徴だ。

独禁法に関しては効果主義を見据え、トップ主導によって日本と現地の両面からコンプライアンスを実現することが求められる。

国ごとの違い理解し対策を

東京青山・青木・狛法律事務所
ベーカー＆マッケンジー外国法事務弁護士事務所（外国法共同事業）　アソシエイト
村主　知久 氏

アジア各国の労働法体系と実務は国ごとに大きな違いがあり、日本では到底考えられない問題も起こる。当該国の労働法と実務を十分に理解した上で予防と対策を講じることが重要だ。

ストライキなどについて注意が必要なのは中国、ベトナム、インド、インドネシアである。労働争議を予防するには、レクリエーションなどを通じて日ごろから労使間のコミュニケーションを取ることが重要だ。賃金水準は同業の外資系企業とも比較して再確認する必要がある。警察当局による過剰な鎮圧は労使関係に決定的なダメージを与えるので、コントロールしなければならない。

解雇に関しては、インドネシアでは労働裁判所、インドでは行政機関の承認が必要となるため大変難しい。また、インドとマレーシアには特段の理由がない限り、最後に雇用した労働者から解雇するというルールがある。

従業員の不正を予防するにはジョブローテーションが有効だ。ただ日本と違いアジアでは、配置転換をネガティブなメッセージと受け取る可能性があるので、配置転換をしながらキャリアアップする趣旨をきちんと説明し、全社で定期的に行うことが好ましい。

アジアの複数の国で事業展開する場合、労働条件はできるだけ整理・統合するほうがよい。まずグローバルな労働基本方針を規定。その上で各国の専門家と相談・調整して国ごとの個別規則および個々の従業員の雇用契約を整えれば、体系的な労働管理が可能となる。

協賛：
BAKER & MCKENZIE
protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.
（順不同）