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

広　告

企画・制作＝日本経済新聞社
クロスメディア営業局

グローバルリスクマネジメント

～不確実性時代の中、グローバル展開を進める日本企業に必要なリスク対応力～

クロスボーダーM&Aにはどのようなリスクが潜在し、どのようなリスク対応が求められるのか。先ごろ開催した日経産業新聞フォーラム「グローバルリスクマネジメント～不確実性時代の中、グローバル展開を進める日本企業に必要なリスク対応力～」（主催：日本経済新聞社、協賛：クレディセイフ企業情報、有限責任監査法人トーマツ、マーシュブローカージャパン、森・濱田松本法律事務所）では、多様なリスクとその対処法について、各方面の登壇者からの助言が示された。

企業講演

海外リーガルリスクの新展開

～日本企業に迫る人権リスク～

森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士 **梅津 英明**氏

15年3月に英国現代奴隷法が制定されたが、近時フランス、オランダ、豪州等でも同様の動きがあるなど各国での法整備が活発化しており、海外展開する日本企業も対応を迫られている。例えば、新興国のサプライヤー先で人権に配慮しない労働環境等の問題が発覚し、子会社でなくても最終ブランドの日本企業としてその責任を追及されるケースが出ている。

人権リスクに対処するには、サプライヤーを把握・管理し、契約書に必要な条項を明記するだけでなく、平時からサプライヤーと「協働」して研修等を行うなどの継続的取り組みが重要だ。投資家や金融機関も重視しており、人権リスクへの対応は急務だ。

～近時の事例を踏まえた
海外リーガルリスクへの対応～

森・濱田松本法律事務所 パートナー弁護士 **藤津 康彦**氏

海外リーガルリスクの代表例には会計不正、贈賄、カルテルなどがあるが、腐敗防止法や競争法の執行強化は世界的な潮流であり、新興国でも摘発される可能性がある。海外が震源地の場合は対応のための時間やコストが膨れ上がる。海外子会社管理の失敗には、一定のパターンがある。距離・言葉・文化の壁からくるコミュニケーション不全、経営管理の希薄化だ。失敗パターンに陥らないためには、現地と本社のコミュニケーションが重要だ。レポーティングラインが目詰まりした場合は内部通報制度が最後のとりでになるので、消費者庁が導入する認証制度を利用するなど、従業員から信頼される制度にする必要がある。

企業講演

海外取引リスクを最小限に抑える債権管理法

クレディセイフ企業情報 社長 **牧野 和彦**氏

与信管理規定の策定でリスク対応強化

海外展開する企業は、海外取引に関する与信管理規定を策定することが肝要だ。理由は、国内取引では想定しにくい事態が出来する可能性があるためだ。与信限度やどの通貨で管理するかも悩ましいだろうが、規定を策定する過程で与信管理に対する棚卸しができるメリットがある。与信管理を改めて見直すことで、体制が強化できる。

海外取引で必ずやるべきことは、まずは取引先の調査だ。他企業からの紹介といったケースでは、調査をせずに取引することもあるようだが、調査は不可欠だ。同時に、契約書の作成も不可欠だ。契約書の有無で、裁判になった時のリスクが変わってくる。

取引条件の変更依頼には、簡単に応じないことも大事なポイントだ。信用状（L／C）で長年取引してきた相手であれば、手続きが煩雑でコストもかかる。送金取引にしたいというのは当然の要望にも思えるが、L／Cが開設できなくなる事態もあり得るだけに、簡単に応じるべきではない。しかも、L／C取引は、日本企業が海外取引で採用するべきオーソドックスな債権保全策でもある。発行銀行の破綻やカントリーリスクなどを除くと、他のリスクについては担保されているためだ。

債権の管理法としては、貿易保険や取引信用保険、保証金なども管理しやすい保全策といえる。海外取引では支払い遅延が一般的でもある。理由の1位は資金繰り難だが、2位には支払うべき資金を運転資金に回す意図的な遅延が入ってくる。積み重なれば不良債権になりかねないだけに、L／C取引や保険付加を選択するのがベターといえる。

特別講演

東芝危機に見る海外M&Aの落とし穴

ジャーナリスト **大西 康之**氏

買収先の資産査定を徹底

東芝は06年に米国ウエスチングハウス（WH）を54億ドルで買収し、最終的に米国の原子力発電事業で1兆4000億円の赤字を出して債務超過に陥り、半導体子会社の東芝メモリを2兆円で売却して穴埋めをした。テレビや白物家電、メディカルといった事業も売却し実質解体となったが、それはなぜなのか。

一番の理由は、高過ぎた買収価格だ。適正価格は20億ドル程度とされたが、東芝は54億ドルもの資金を投じた。買収時の東芝経営陣にもじくじたる思いがあったはずだが、それ以上に原子力の本家であるWHを買収したことがうれしかったようだ。しかし、そこから塗炭の苦しみが始まる。08年にはリーマン・ショックが起こり、世界経済は一時まひ状態になってしまう。各国の原発プロジェクトは全部止まった。東芝は買収直後から15年までに世界で39基の原発をつくると言っていたが、実際に受注できたのは8基に過ぎなかった。

今年4月にWHのCEOへのインタビューが新聞に掲載されたが、その内容に驚かされた。失敗の理由が原発の新設を30年間やったことがなく、原発をつくる力がなかったというのだ。ここから得られる教訓は、多少コストはかかってもデューデリジェンス（資産査定）を徹底することだ。クロスボーダーM&Aのマーケットは玉石混交であり、卵を産む鶏はそう簡単に売却されることはないと考えるべきだろう。

事例講演

リクルートのクロスボーダーM&A

～中国進出での学びから、リクルート流グローバル経営へ～

リクルートホールディングス 取締役兼専務執行役員兼CSO兼CHRO **池内 省五**氏

若く優秀な経営人材候補の育成が重要

03年から04年にかけて、当社は成長著しい中国市場に参入し、結婚情報誌「ゼクシィ」と飲食情報誌「ホットペッパー」の発行と人材紹介事業を立ち上げた。マーケティングや営業など血を注いだが、結果的に一部の事業を除いて軌道に乗らなかった。

その理由は、M&Aに際して長期的な戦略ターゲットを明確に定義しなかったことや、自前進出を前提にしたことにある。中国にはすでに強力なプレーヤーがいたにもかかわらず、進出してどのようなポジションを獲得できるのか突き詰めて計画できていなかった。また、海外展開の計画者と実行者が異なること、バリューアップの確証が持てない中での買収を行ったこと、現地法人への中途半端な権限委譲といった点も失敗した理由だろう。最終的に我々経営陣がどこまでリスクを許容して責任を持つかという、覚悟に基づく経営判断が中途半端だった。こうした中国での失敗を踏まえ、12年以降の本格的なグローバル展開では6つのポイントをクリアした案件にだけゴーサインを出している。

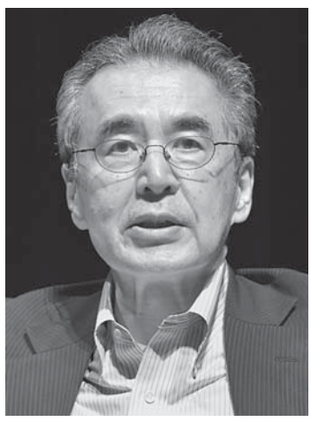
①買収目的がクリア②自前進出ではなくM&Aで展開する③買収先の選定に当たり勝ち筋に確信が持てる④買収先の選定から事業計画の策定、交渉、買収後の統合作業も一貫して事業担当役員が行う⑤少額出資を経て大型買収へと2段階アプローチをする⑥事前に買収先と経営理念や統合作業などについて合意を得る――という6点だ。

こうした手法によって成功確率がやや高まったと感じている。それでも失敗する案件は出るだろうが、その際重要なのは、失敗したとしても、挑戦した若く優秀な経営人材候補を抜てきし、任せ、育て続けていくことにあると考えている。

基調講演

クロスボーダーM&Aのリスクとその克服に向けて

早稲田大学商学学術院教授 早稲田大学高等研究所所長 **宮島 英昭**氏



トップのコミットが最重要

2006年以降、日本企業による海外M&A（合併・買収）が増加し、11年以降はクロスボーダーM&Aが日本のM&Aの中心的な位置を占めている。16年には、現地に法人を設立して工場を建設するといったグリーンフィールド投資を上回る状況となった。この背景にあるのは国内の投資機会の減少だ。「経済白書」は企業における12年から15年の経常利益増は21兆円と試算しているが、その有効な活用手段としてクロスボーダーM&Aが注目されている。

ただクロスボーダーM&Aは必ずしも成功確率が高いわけではなく、3割程度と指摘されている。その理由はいくつかあり、ターゲット企業に対する情報不足、文化的な差や税制、会計など制度の差からくるM&A後の統合プロセス（PMI）の困難などが挙げられる。近年、複数の大企業で減損処理の事例が報道されていることからも、クロスボーダーM&Aのリスクへの理解とその克服は非常に重要な課題となっている。

経済産業省は昨年8月、私を座長とする「我が国企業による海外M&A研究会」を立ち上げ、日本企業が海外M&Aを有効活用する上で留意すべきポイントをまとめホームページで紹介している。詳細はアクセスしていただきたいが、私が研究会を通じてリスクとして重要と考えているのは4点だ。

1点目は、ターゲットの選択リスクだ。法制度、文化的な特性などが日本と大きく異なるリスクの高い地域、国々がある。

2点目は、しばしば指摘される高過ぎる買収価格だ。日本企業によるクロスボーダーM&Aは一般的に高いと指摘され、国際比較でも平均より40％超といった試算結果がある。買収価格をいかに下げるか、あるいは場合によっては撤退も視野に入れておくべきだろう。

3点目は想定外の事態による業績変動リスクだ。さらに4点目が人材流出やコンプライアンス、訴訟リスクだ。これらの点については、トップ自らがM&AとPMIの本質を理解し、腰を据えてコミットすることが最重要だ。

企業講演

グローバルリスク報告書2018年版を読み解く

～日本の5大リスクを検証する～

マーシュブローカージャパン 代表取締役会長 **平賀 暁**氏

リスクの極小化はビジネス機会と認識すべし

「グローバルリスク報告書」はスイスのジュネーブに拠点を置く世界経済フォーラム（WEF）が毎年発表しており、学識経験者、リスク専門家、全世界の経営層などの意見を反映している。当社はその編さんにあたる一員だ。

今年の報告書は、大別して3つのリスクが中心を占めている。まず自然災害であり、その経済的損失は円換算で35兆円としているが、南海トラフを震源とする地震が発生すると日本の経済損失が200兆円ともいわれるため、見方によっては35兆円以上になるだろう。

次に、技術リスクが増大する中で、とりわけサイバー攻撃を受けた場合の経済損失が大きい。17兆円から45兆円と予想している。

もう一つは地政学リスクだ。主要国間の政治的・経済的摩擦が18年には激化し、軍事的対立も世界的に増大すると予測している。

日本の5大リスクとしては、「大規模なサイバー攻撃」「自然災害」「国家間紛争」「財政危機」「テロ攻撃」が指摘されている。こうしたリスクに企業としていかに対処すべきかといえば、1部門だけで対処できないのは自明だ。経営企画部門で中期経営計画の実現を阻害する要素を特定し、財務部門はそのインパクトや企業としての許容度を分析する必要がある。

もちろん、それでも危機は起きうるだけに、社員教育やサプライチェーンを含めて対応策を講じておくことが重要だ。これがリスクマネジメントの根源であり、リスクを意識しすぎることなく、リスクの極小化をビジネス機会としてとらえることが肝要である。

企業講演

日本企業は戦略リスク、カントリーリスクにどう対応するべきか？

～グローバルリスクマネジメント変革への処方箋～

有限責任監査法人トーマツ シニアマネジャー **中澤 可武**氏

評価より対応策実施に資源を投入すべき

戦略リスクはマクロ環境の変化にともなうリスクの総称であり、消費動向や市場動向の変容による自社への影響を洗い出しておくことが重要だ。対処法は大別して2つに分かれる。

一つは、贈収賄などの不正リスクと同様に子会社や各拠点で戦略リスク評価をし、その結果を本社で取りまとめてリスク軽減をモニタリングする対処法だ。

もう一つは、贈収賄や不正はリスク管理部門で管理を行う一方、戦略リスクについては経営企画部門でリスク評価を行うとともに、リスク軽減策を各事業部門と連携して実行していく方法だ。最近ではこの方法をとる企業が多く、戦略リスクを洗い出してリスクマップを作成しているケースもある。

定期的評価ではなく、新しい法規制ができるなど外部環境の変化に応じてその都度リスク評価、対応策を検討する企業も増えている。留意点としては、リスク評価はコンパクトにし、その後の対応策の検討、実行に資源を投入する形がよい。

カントリーリスク対応では、海外子会社など拠点ごとにリスク評価を行い、本社のリスク管理部門がリスク軽減策を助言する企業が多い。すべてのリスクに対応することは難しいため、優先順位を明確化し、対処法を検討・実行するのが現実的だ。

グローバルリスクマネジメントのレベルは、競合他社に合わせる企業が増えている。大規模な自然災害や不祥事を起こした際の世間の目の厳しさなど、リスクへの対応はかつてないほど注目されており、影響軽減のための対策とともに、リスクに対する認識を組織内に浸透させる仕組みづくりも重要だ。

協賛：　クレディセイフ企業情報　有限責任監査法人トーマツ　マーシュブローカージャパン　森・濱田松本法律事務所