

経営相談 Q & A

海外リスクマネジメントの概要

Q

当社は工業部品製造を手掛ける中小企業です。最近海外への進出を検討中なのですが、海外進出におけるリスクについてどのように考え準備を行えばいいか、基本的なポイントを教えてくださいませんか？

A

中小企業の海外進出は拡大傾向にあります。必ずしも海外事業が順風満帆に行くとは限らず、中には進出先で様々なリスクに直面し、事業継続に支障をきたすケースも見受けられます。

こうした事態を回避するため、中小企業が海外リスクマネジメントに関する理解を深め必要な対策に自立的に取り組めるよう、中小企業庁と独立行政法人中小企業基盤整備機構では「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」を作成し、今年3月に公表しました。

【ダウンロード URL】…<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/082284.html>
※同ガイドブックのほか、より詳しい詳細版資料や、作業用テンプレート、各国別リスク事象一覧なども掲載。

現在海外に直接投資をしている企業だけではなく、輸出のみを行っている企業や、今後海外進出を検討している企業にも参考となる内容ですので、本ガイドブックのポイントを以下にご紹介します。

1. 海外リスクマネジメントの重要性

海外進出は、事業拡大につながるチャンスである一方で、日本とは異なる事業環境において、様々なリスクに遭遇する可能性があります。

2014年版中小企業白書によれば、海外直接投資を実施したことがある中小企業のうち、約1/3が「撤退を経験したことがある」または「撤退を検討している」という状況にあります。

撤退理由としては、「環境の変化等による販売不振」「海外展開を主導する人材の力不足」「現地

の法制度・商慣習の問題」など様々ですが、これらのリスクに対する事前の備えや発生時の対処が十分でなく損失を被ったケースが少なくありません。

そのため、自社を取り巻くリスクを把握し、優先順位をつけて計画的に対策を実施していく必要がありますが、この一連の取組みを「リスクマネジメント」といいます。

2. 海外進出計画段階のリスクマネジメント

(1) 海外進出の目的を明確にする

大切なことは、進出目的を自社の事業戦略の中でどのように位置付けるかということです。自社の強みを検討し、長期的な視野で海外進出の目的と必要性を検討する必要があります。

(2) 進出先のリスクを知る

海外進出に際しては、事業可能性調査 (Feasibility Study) を実施し、実現可能性について様々な観点から検討・調査を行います。その中でも、進出先のリスク調査は重要な取組みの一つです (図表1)。

3. 海外進出手続段階のリスクマネジメント

(1) リスクマネジメント方針を決める

役職員全員が同じ方向を向いてリスクマネジメントに取り組むことができるように、「何のためにリスクマネジメントを行うのか」を考え言葉にしたものである「リスクマネジメント方針」を策定します。

(2) リスクマネジメントの役割分担を決める

例えば日本本社と海外拠点それぞれにおいて、リスクマネジメントを推進する上で具体的に「誰

が「何を」するのか、役割分担を事前に決定しておきます。

4. 海外拠点操業段階のリスクマネジメント

海外拠点で実際にリスクマネジメントを行うために、Plan - Do - Check - Act からなる PDCA サイクルを繰り返すことで、継続的にリスクマネジメントを運用・改善していきます（図表2）。

まずは、「いつ」「何を」するのか、大まかなものでもよいので全体のスケジュールを立てておくことが重要です。一般的には、1年かけてPDCA サイクルを一周させます。

全体のスケジュールを立てなかったことにより、「リスクの洗い出し・評価までは実施したが、その後の取組みはおざなりになってしまった」などの失敗はよく見られます。

5. おわりに

海外事業を安定継続するためには、事前にリスク情報の収集とリスク対策の検討を行うことが重要です。本資料やツール等を参考に、自社の海外リスクを検討し準備してください。

（吉村謙一）

図表1 海外進出先の主なリスク調査項目

調査項目	主な調査ポイント
1 インフラ・物流	●電力・ガス・水道の供給状況 ●交通網（道路・鉄道・航空等）の整備状況 ●輸送経路・物流の整備状況 ●通信インフラの安定性
2 資金調達	●進出先における資金調達方法 ●各種資金調達方法のメリット・デメリット（規制の内容を含む） ●（現地借入の場合）現地通貨の金利水準、長期ローンの可否
3 外資規制	●規制の内容 ●手続き方法
4 環境規制	●規制の内容 ●運用実態
5 社会（慣習、文化、宗教等）	●民族・宗教の構成 ●宗教上の慣習・タブー ●生活慣習・商慣習 ●トラブル事例
6 取引に関する法律	●基本的な法律の概要・禁止行為 ●摘発状況
7 知的財産権に関する法律	●法律の内容 ●出願手続き ●トラブル事例
8 税制	●規制の内容 ●運用実態 ●トラブル事例
9 労働に関する法律	●法律の内容（特に、賃金規制、労働時間、社会保険、宗教関連規制等就労に関する内容） ●トラブル事例
10 政治・経済	●政治体制 ●政治勢力の動向 ●近隣国との外交関係 ●各種経済指標
11 治安	●犯罪の発生状況 ●犯罪の手口 ●治安の悪い地域
12 自然災害	●（地域単位で）想定される自然災害の種類 ●被害想定
13 衛生・医療	●現地の衛生状態・医療事情（医療機関の情報を含む） ●かかりやすい病気の有無 ●予防接種の可否

（資料）独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」を基に当研究所にて作成

図表2 リスクマネジメントのPDCAサイクル

項目	内容
Plan	1 リスクの洗い出し・評価 ・まずは自社（日本本社および海外拠点）にどのようなリスクがあり、どのくらいの大きさなのかを把握する必要がある（本ガイドブックに付属の「リスクに関する簡易チェックリスト」を使って、リスクの簡易チェックが可能）。 ・チェックリストで洗い出されたすべてのリスクに同程度の対策を行うことは不可能なため、優先的に対策を講じるべき「重要リスク」を決めて、順序を付けて取組むことが重要。
	2 対策の検討 ・重要リスクが決まったら、それぞれのリスクに対策を講じていく。 ・対策の実施に際しては、「どんな対策を」「いつ」「だれが」実施するか計画をたて、計画に基づいて実践することが実効的かつ効率的。
Do	3 対策の実施 ・対策計画を立案したら、計画に基づき実践する。 ・海外拠点の要員が少ないなどの理由により実施が難しい場合は、必要に応じて日本本社が支援を行うことが重要。
Check	4 進捗の確認 ・対策の進捗を確認するタイミングを定期的に設定し、対策計画に沿って進められているか、実施した対策が有効であるかを確認する。
Act	5 取組みの改善 ・進捗の確認結果を踏まえ、進捗が遅れている対策については内容・スケジュールを見直すなどの改善を行う。 ・また、Plan～Check までの取組み全体を振り返り、次年度の取組みについて改善すべき点を検討し、反映させる。

（資料）独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」を基に当研究所にて作成