

ゲストインタビュー

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

## 海外進出する日本企業が抑えるべきリスクとは？

「守り」と「攻め」、両面からのアプローチ

Deloitte.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited



外務省が在外公館などを通じて実施した「海外進出日系企業実態調査」によると、2017年10月1日時点で海外に進出している日系企業の拠点数は7万5531と過去最高を記録しました。国内市場のこれ以上の拡大が期待しにくい以上、海外に市場を求める企業は今後もさらに増えるはずですが、企業の海外進出には必ず特有のリスクがつきまといまいます。グローバル化に伴うリスクとどう向き合い、どのように対処すべきなのか。リスク管理の専門家である有限責任監査法人トーマツの中澤可武様に伺いました。(本文中敬称略)

### 海外進出を急ぐあまり、リスク対策がおろそかに

——ご自身の経歴、ご専門についてお聞かせください。

中澤：私は、国会議員の政策担当秘書を数年勤めた後、コンサルティングの世界に入りました。政策担当秘書とコンサルタントは仕事としての領域が異なるとはいえ、何らかの問題を解決していくという共通点があり、前職の経験もコンサルティングに生かされているように感じています。現在は、トーマツ内のストラテジックリスクというチームでガバナンスや戦略リスク、カントリーリスク、BCPを含めた危機管理を担当しています。

——日本企業のグローバル展開の傾向、現状について教えてください。

中澤：日系企業のグローバル展開といえば、以前は売り上げや収益を伸ばすことを、最大にして唯一の目的に掲げている企業が多い印象でした。しかし、海外進出する企業が増えるとともに、それに伴うリスクに対する認識も徐々に広まり、今ではリスクマネジメントやガバナンスの体制整備を重視する傾向が強まっています。

とはいえ、グローバル展開する際にはスピードが重視されますので、十分なリスク評価を行わないまま海外に打って出る企業も珍しくありません。進出の足掛かりとして、M&Aによる現地企業の子会社化などを行いますが、リスク評価が甘いと「思ったより収益が上がらない」「不正会計が発覚する」といった事態に陥ることもあります。

### 「攻め」と「守り」で異なるアプローチ

——グローバル展開に伴うリスクマネジメントには、どのように取り組めばよいのでしょうか？

中澤：大きく分けると、「守り」と「攻め」の2種類のアプローチがあると考えています。この両面からリスクマネジメントを考えなくてはなりません。



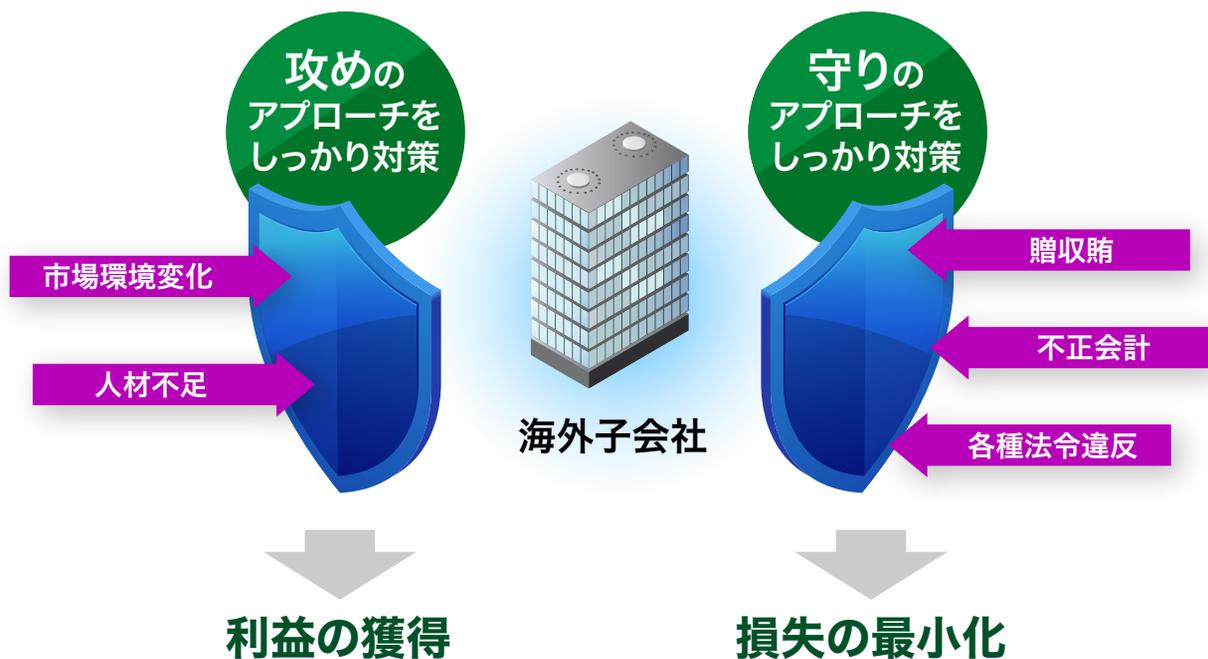
中澤 可武(なかざわ・かむ)氏  
有限責任監査法人トーマツ リスクアド  
バイザリー事業本部 シニアマネジャー。  
グローバル企業の戦略リスクおよびカ  
ントリーリスクのマネジメント体制構築、  
グローバルBCP(事業継続計画)策定、  
サプライチェーンの可視化、国内外拠点  
の経営者向け経営管理ガイドライン策  
定などの豊富な支援実績をもつ。

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  
海外進出する日本企業が抑えるべきリスクとは？

守りのリスクマネジメントとは、例えば贈収賄や不正会計、各種法令違反などが発生したとき、それに伴う損失を最小化し、企業の価値を守るための対応を講じることです。

攻めのリスクマネジメントは、自社の戦略を実現するうえで妨げとなりそうなリスクをうまく管理し、価値を生み出そうという試みです。例えば、「将来、進出先の市場環境が変わったとき、戦略が実現できるのかどうか」「そのための人材をいかに確保していくのか」といったリスクを認識し、それに備えて利益に結び付ける取り組みです。

図1：リスクマネジメントにおける「攻め」と「守り」



【図版制作／コンテンツブレイン】

## 世界には、日本とはまったく異なるリスクが存在

——国内と海外では、リスクマネジメントのあり方も異なるのでしょうか。

中澤：リスクについてもガバナンスについても、日本では共通の文化・価値観があります。分かりやすい例が災害対策です。日本では地震や水害のリスクは、専門家でなくても理解していて、対策についても共通の認識を持っています。ところが、海外では、自然災害が多い国でも、災害に伴うリスクの軽減に注力できていないことが多いですね。

そもそも海外ではリスク管理の専門家を置いていない企業も少なくありません。まずリスクの存在を認識してもらうことからスタートしなければならない分、マネジメント体制の構築に時間がかかります。

——国によって発生しやすいリスクに違いはありますか？

中澤：アメリカやヨーロッパ諸国は法令の解釈が比較的明確で、それに伴って業務が行われているので、法令違反のリスクは少ないといえます。そのため守りのリスクマネジメントに力を注ぐ必要は、それほどないでしょう。

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  
海外進出する日本企業が抑えるべきリスクとは？

意識しておきたいのは、昨今のアメリカでは、制裁関税、税制改革などの新たな政策が唐突に打ち出されることがたびたび起きていること。なかには自社に不利益な政策が出てくるかもしれません。

予想外の事態が起こったときに、どう乗り切るか。その意味では攻めのリスクマネジメントがより重要になっています。

一方、東南アジアや中国の場合は守りのリスクマネジメントが重要で、法令の解釈にあいまいさがあったり、いわゆるファシリテーションペイメントのような、「法令では禁止されているにもかかわらず、実際には横行している」という、実務上のグレーゾーンが多かったりします。

現在の日系企業は、海外子会社に対してもグレーゾーンは容認しない方針のところが多いですが、その種のリスクをどう扱うかという守りのリスクマネジメントは、企業としての姿勢が問われる、非常に難しい問題ですね。

仕事に対する従業員の姿勢も、日本とは大きく異なります。アジアなどでは、他社から待遇が良い条件を提示されるとすぐに転職してしまう傾向があります。日本であれば後任に引き継ぐために、辞表を出してから一定期間は現在の仕事を継続しますが、すぐ新しい会社に行ってしまうことも珍しくはありません。「決められた期間は今の仕事を続けてもらう規則があるから、まだ新しい会社に行かないで」と引き留めても、気にしないようです。

また国内には想像できないようなことも目にします。ある国では、企業の機密情報を投稿するとポイントが獲得できるといったサービスを提供しているWebサイトがあります。会社の機密をお金に換えられる仕組みが公然と存在しているわけですね。海外子会社の社員が、犯罪に手を染めているという意識もなく、気軽に「ポイントがもらえる」と思いアップロードしてしまうかもしれない……、グローバル進出には、そうした世界も待ち受けていると認識しておいたほうがよいでしょう。

## サイバー攻撃、情報漏えいなどの対策が遅れている国も



——情報システム面でも考えておくべき、リスクはありますか？

中澤：3つの大きなリスクがあります。まずサイバーセキュリティ、次いで情報漏えい、そしてITシステムの停止です。個々の説明をする前に、こうしたリスクが生じる背景をお話しておきましょう。

進出した国によっては、M&Aで子会社化した現地の企業にITに詳しい人材が少ないことが多く、ITに関するリスクマネジメントも非常に弱くなります。IT部門があったとしても、運用や保守などのオペレーション担当者がほとんどで、新たなリスク対策プロジェクトを企画できる人材がいなかったりするのです。そのため、リスクを評価して改善しようという動きにつながりにくいといえます。

さて、サイバーセキュリティに関してですが、海外子会社ではサイバー攻撃に対する脆弱（ぜいじゃく）性診断が行われていないことが珍しくありません。また日本本社の情報システム部門の知らないところで、現地で各部門が独自システムを立ち上げているケースもあります。

いうまでもなく、サイバーセキュリティのリスクは低減しなくてははいけません。情報システム部門としては、まずリスク評価を行い、「そのリスクが顕在化すると何が起こるか」というリスクシナリオと、それを軽減するための投資を、提示していく必要があります。しかし、そのプロセスが欠けている企業が多いのが現実です。

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  
海外進出する日本企業が抑えるべきリスクとは？

——グローバルな情報システムを構築し、データを一元管理する。例えば海外子会社から日本国内にあるデータセンターのシステムにアクセスさせ、ガバナンスを日本本社で管理することは難しいのでしょうか？

中澤：確かに日本本社でデータを一元管理し、グローバルで共通システムを構築するのが最善で、新規に構築するシステムなら、そうするのが望ましいといえます。

しかしM&Aで海外進出した場合、海外子会社がそれまで構築してきた独自システムを使い続けるケースが数多く見受けられます。というのも、何より言語と法令の問題が高いハードルとなっているからです。現地のシステムは、現地の人も扱える仕様、現地特有の法令に沿う形にしないとはいけません。それら課題をクリアして1つのシステムに統合するのは難易度が高いプロジェクトになります。

——情報漏えいが起こる要因は日本と異なりますか？

中澤：まず挙げられるのは、欧米諸国を除く諸外国における、情報漏えいに関するリテラシーの低さです。過去の日本においても、会社のパソコンにUSBメモリーなどを接続してデータを持ち出した事件があり、外部メモリー利用に制限を設ける意識が高まりました。ところが、海外では会社のパソコンに私物のUSBメモリーを差し込むことが、システム、ルールにおいて制限されていない会社さえあります。

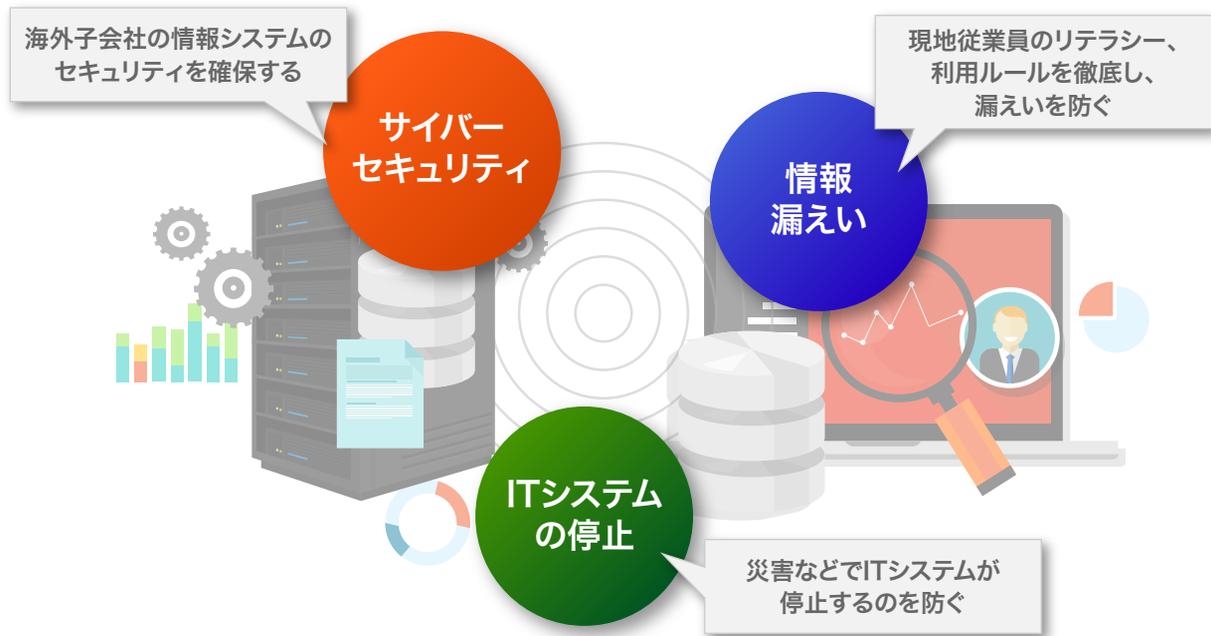
IDやアクセス権限の管理がまったくできていないケースもあります。日本であれば、「機密情報は上司だけがアクセス可能」など、ユーザーごとに異なる権限を設けます。しかし海外では、スタッフ全員に共通のグループIDを使わせていたり、1スタッフに強いアクセス権限を与えていたりします。そのため漏えいしやすい状況が生まれますし、漏えい元を探すのが大変になります。

各従業員のリテラシーだけではありません。専門家である情報システム部門のスタッフでも同様です。例えばサーバーのバックアップテープが資産管理されておらず、どこにどんなデータが入っているのか、情報システム部門の担当者ですらよく把握できていないこともあります。そのような状態ですので、ITシステムに障害が発生してバックアップテープからの復旧が必要になったときになって「どうしようもない」となる可能性も考えなくてはなりません。

最後のITシステムの停止に関するリスクですが、これは自然災害のリスクとも深く関わっています。海外の企業では、水害が起こりやすい地域であっても、サーバーールームを建物の1階に設けている場合が珍しくはありません。2011年にタイで起こった大規模な洪水を覚えている方も多いと思います。現地に進出していた日本企業も巨額の損害を受けましたが、サーバーールームが水没したところも多かったのではないのでしょうか。

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  
海外進出する日本企業が抑えるべきリスクとは？

図2: 情報システムで注意すべき、3つのリスク



【 図版制作 / コンテンツブレイン 】

## グローバルなリスク管理のカギは、日本主導による体制整備

——そうしたリスクをマネジメントするには、何から手がければいいのでしょうか？

**中澤:** 最初に手を付けるべきは仕組み作りです。その際に大事なのは、かじ取りを個々の海外子会社に委ねず、日本本社が主導して取り組むことです。というのも、これらは特定の国、企業、拠点だけでなく、ほとんどの海外子会社で共通する課題だからです。

主導して関われば、各国におけるリスク、事情を日本本社が把握できます。情報システム面でも、「リスクを軽減するにはどう運用していくべきか」「グローバルで統一できるシステムは何か」なども検討できるでしょう。

——国や地域によって差が大きいと、グローバルな仕組み作りは難しいのではありませんか？

**中澤:** グローバル展開の際のリスクマネジメントで何から手がければいいのか悩んだときに役立つのは、エリアごとに表を作る方法です。

横軸に、アメリカ、中国、インドなどといった国名を記し、縦軸に情報システム、セキュリティ、不正会計などリスク要因となりうる項目を記し、表を作ります。そのうえで、海外子会社がある国別にそれぞれの各リスクについての評価を行うのです。評価はリスクが高い順にA、B、Cくらいの3段階でいいでしょう。そうすると、「どの国でどのリスクがどの程度高いのか」が俯瞰（ふかん）できるようになります。私たちはリスクマップと呼んでいますが、この表を作ることで、優先して取り組むべきことが見えてきます。

そうして本社としてリスクに対してどう臨むのか、各国の子会社に方針を明示します。併せて、海外子会社に勤務するスタッフのリテラシーを高める教育もおすすめていますね。

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  
海外進出する日本企業が抑えるべきリスクとは？

——日本国内でも、今後外国人雇用が増えていくと思われます。どのような点で注意が必要でしょうか？

中澤：日系企業がグローバル進出を強化していくと、日本国内の外国人従業員に求められる役割も変わってくるでしょう。例えば、海外子会社との窓口になる、現地の国籍を持つスタッフの重要性です。現地の法律、文化、慣習などをよく知ったスタッフを、日本本社に置いて、海外子会社との間に入ってもらうわけです。海外進出を強化するなら、否応なくそういう人材が必要となるでしょう。



日本で働く外国人従業員に対して、「日本に来たら日本流のやり方にあわせろ」は通用しません。例えば、日本には阿吽(あうん)の呼吸があり、明確に指示を出さなくても伝わるものです。しかし外国人には、伝わるどころ、伝わらないところを明確に意識して指示を出さなくてははいけません。これは、日本国内における外国人従業員だからということではなく、海外子会社で現地の外国人を雇う場合と基本的に同じ話です。

リスクマネジメントは、事件が起こってから取り組む企業も少なくはありません。しかし、その前にリスクをしっかりと分析し、対策を整備しておくことは、海外進出を成功させるために重要です。

——ありがとうございました。

## 取材後記

文化や慣習、考え方が異なる海外への進出は、日本でのビジネスにおける「当たり前」が通用しなくなることを意味します。リスクマネジメントにおいても、ビジネスの進め方、情報システムの運用管理でも、日本とは異なる配慮が必要とされるのでしょう。

