

アジアにおけるビジネスリスクの低減 - 概要

FTI インターナショナルリスク 代表取締役社長 CEO スティーブ ヴィッカーズ

2009年9月

アジアにおいて継続的にビジネスを行い、成長させようとする際、外資系多国籍企業や海外投資家は、アジア特有の様々な課題に直面する可能性がある。現在の不安定な世界金融市場に端を発した世界的不況は、そのようなアジア特有のリスクを増幅させている。しかし同時に、アジア、とりわけ中国は、依然として、成長のための最大のビジネスチャンスの場となっている。企業は、リスクや危機への事前準備として有効なデューデリジェンスや体系的且つ戦略的な対応策の整備が不十分なため、アジアにおける絶好のビジネスチャンスを逃したり、あるいは問題に巻き込まれたりすることになるだろう。

アジア市場に精通する投資家ならば、アジア進出を狙う外資系企業が直面するリスクが、母国で直面するリスクよりもはるかに多いことを認識している。これらのリスクは主に、透明性の低いビジネス環境や、未熟且つ未整

備な法制度、不十分かつ信頼できない市場情報や、急速かつ混乱を招くような状況変化等、予測できない幾つもの可変要因によるものである。そのような可変要因から生じるリスクは、多国籍企業にとって無視したくても無視できないものである。それでは、アジア市場における主なリスクやオペレーショナルリスク、そして他の問題点とは、どのようなものだろうか？

ビジネスリスクは、様々な形で存在しているが、業務運営上の一般的なリスクとしては、不適切なJVパートナーの選定が挙げられる。JVパートナーや販売業者の選定および評価は、最重要事項である。しかし残念ながら、多くの企業は、パートナー企業の財務面や法務面といった定量的評価しか行わず、背景や風評といった定性的リスク分析を含むデューデリジェンスをほとんどもしくは全く実施しない。ときには、企業が手数料で儲けること

アジアにおいてビジネスを展開する際の主なリスク要因

多国籍企業のアジアにおけるリスクを増大させる組織構造的要因:

- マトリックス経営システムを導入している
- 最近、ビジネスプロセスのリエンジニアリングまたは大規模なリストラを実施した
- 現地駐在の管理職が2年ごとに交代している
- 現地スタッフの転職率(離職率)が高い
- 内部統制システムが不十分、もしくはアジアに適さない - 社印や、地域や国ごとの慣習を考慮に入れていない等
- 「技術的解決」や一見高度な電子管理への過度の依存 - 内部スタッフ間での不正共謀のリスクを許すこととなり、システムやパスワードを危険に晒すことになりかねない
- 雇用前のスクリーニングが不十分であり、最近雇用された幹部社員に対して、以前勤めていた会社から「コネ絡み」人材の引き抜きを許可していた - 彼らの忠誠心は、新しい会社にはない
- 反マネーロンダリングプログラムが確立されていない、もしくは現地の環境や実際の脅威に対して不適切なものである
- 外部委託の会計プロセスが脆弱である、あるいは、使用している外部監査人が、監査対象となる業界についてほとんど経験がない
- 内部監査担当者が文化的背景で現地管理職と対立したがる - 特に日本では顕著である
- 過去に、早期段階での不正行為の兆候や小規模な不正行為が、内部事情や政治的な理由から隠蔽されたことがある
- 社員のモラルが低い - 上記に挙げた要因の組み合わせにより、結果として不幸な職場環境が作られていることが原因となっている場合が多い

ばかりを考え、依頼主のビジネスの長期的成功にはほとんど無関心なアドバイザーに頼りきっている(信頼しきっている)場合もある。また、多国籍企業とパートナーが契約を締結した後、パートナーシップを結ぶ企業双方の利害がその後も持続的に足並みを揃えて一致するか、また、アジア側のパートナーには、そのパートナーシップを維持するための長期的かつ持続可能な動機が存在するのか、といった点も挙げられる。もしこれらの点が、契約締結前から明確になっていなければ、深刻な問題が発生することも多い。

もう一つの重要な問題としては、法律尊重・契約重視の欧米型ビジネスモデルと、信頼関係重視の中国・アジア型アプローチとの、ビジネス文化の著しい違いが挙げられる。多くの欧米企業は、アメリカ式の法律に則った文書や詳細な「表明および保証」項目の作成に、膨大な時間を費やしている。しかし実際には、これらの多くは、アジアの国々においては強制力を持たない。残念ながら、これらの欧米企業は、何が彼らの新しいパートナー企業を動かすのかを詳細に理解するための時間を、ほとんどあるいは全く費やさないのである。

ごく最近では、特に中国南部において、多国籍企業の人員削減に伴う多くの紛争が発生している。多国籍企業の長期的風評を守るためにも、また、地方政府の憤りを招くことを避けるためにも、人員削減は慎重に行う必要がある。特に、不況が収まった後、その地方に戻ってビジネスを再開させたい場合、地方政府との関係は特に重要である。

汚職は、確かに多くのアジア諸国で風土病ともいえるものになっているが、だからといって国際的ビジネス環境の中でこれを容認する必要はない。事実、汚職対応を全くせず汚職を容認してきた企業は、明確な企業倫理の下、反汚職システムや事故発生時の対応策を持つ他の企業に比べ、遥かに経営や業務が適切に管理されていない。特にアジアにおいて注意すべき汚職のポイントには、PR会社からのキックバックや、営業経費、ベンダーへの手数料や支払等が含まれる。香港やシンガポールは、模範的な反汚職システムを導入しており、香港では汚職取締機関ICACの汚職防止部門から、無料でアドバイスを受けられる。

多くの企業が、すでに本国で導入されている内部統制システムをそのままの形で持ち込も

うとするが、必ずしもアジアの環境に適するものではない。例えば、欧米からくる内部監査チームは、中国や日本の文化において、会社や個人の印鑑がビジネスツールとして持つ決定的な重要性をほとんど理解していない。中には、最先端の電子技術を駆使したコンプライアンスシステムを導入し、職務権限や、権限付与レベル、機密データへのアクセス権限等を詳細に設定し管理している企業もあるが、これらのシステムが導入されているからといって、印鑑の不正使用から多国籍企業を守ることはできない。社印の無断使用等により、銀行口座の開設や資金の移動が行われていたり、無断で他企業と業務契約が締結されるケースもある。こうしたアジア特有の環境に基づかない監査やリスク評価は、全く効果がなく企業の脆弱性を正確に特定し損なってしまう。

従来の欧米型のシステムでは、このように、一見重要ではないようであるが実際には決定的に重要な役割を持つビジネスツールによって起こるリスクを、効果的に抑制することはできない。中国や日本における偽造社印の使用は、非常に深刻な犯罪であるため、印鑑を登録するために様々な現地管理システムが存在する。非常に初歩的なリスクではあるが、多くの多国籍企業やその内部監査部門がこれらのリスクやそれに伴うその国特有の管理システムを理解していないケースがある。

従業員と外部団体との癒着も、企業経営陣にとっては重要度の高いリスクである。たとえば、ある従業員が、納入業者を管理する立場にあり、同時に納入業者の受益権を保有する場合に、このリスクは高くなる。品質管理や価格設定時に発生する癒着は表面化しやすいものであるが、こうした立場の従業員は偽造品を正規のサプライチェーンに紛れ込ませることを可能とし、ブランドエクィティへのダメージ、さらには収益の損失も甚大となる。

近年、当社は非常に巧妙な偽造シンジケートの存在を知ることとなった。彼らは、実際にブランドを保有する企業からブランドの管理業務を巧妙に請負ながら、その偽造品の製造について、正統な権限なしに他社にライセンス供与まで行っていたのである。この「ブランドジャッキング」は、企業の根幹を脅かす問題であり、企業全体で戦略を立てて対処すべき問題である。過去に発行された、ライセンス供与等に関する正規の契約書が、偽造団によって不正に改ざん・作成され、不正

規の工場に「無制限に」偽造品を製造させる権利を与え、その見返りに、多額の金をロイヤルティとして支払わせていた。これは、知的財産権に関する単純な問題ではなく、事実上、組織犯罪であり、相応に対処されるべき問題である。

不十分な品質管理は、往々にして、組織内で蔓延している汚職の結果として生じるものである。品質管理といった最重要業務を外注に出す企業の場合、製品検査官らに不正な支払がされていないかどうか常に細心の注意を払う必要がある。これを怠ると、特に、製薬業や飲食業といった企業の場合、人の健康や命に影響を与えることとなり、その損失は計り知れないものがある。

多くの企業は、反マネーロンダリングポリシーを有しているが、それらは、実際の脅威に対しては効果的ではなく不適切なものであるケースが多々ある。現在、政府はマネーロンダリングへの警戒を強め、特に米国企業は、海外不正行為防止法(FCPA)との関連で、一層強い監視下にある。FCPAは、ビジネスを得る目的で、外国公務員に金銭その他の経済的利益を提供することを禁止している。現在の規制上のフレームワークは、多くの欧米の国々で活発に見直されており、少しでも企業の違反行為が発覚すると、規制当局から厳しいペナルティを課せられることになるだろう。

多国籍企業の心理と組織 – それらが新興市場におけるリスクに対して多国籍企業を脆弱にするのではないか？

これまで挙げてきたリスクは、アジアでビジネスを行う欧米企業にとって、ほんの一部にすぎない。しかし、多国籍企業の中には、その組織構造自体が、アジアのような新興市場においてより一層リスクに晒されやすい重大な一因となりうる。多くの多国籍企業がアジア市場で抱える経営の透明性・方向性の欠如や、明確で強制力のある抑止政策の欠如といった問題は、その企業の組織構造によって引き起こされているものがほとんどである。

FTIインターナショナルリスクは先頃、これまでクライアントのために解決してきた数々の主要案件について分析を行った。そして、多国籍企業がアジアにおけるリスクに曝されるあるいはリスクが事故化する共通要因の特定を行った。その結果、下記の要因が、いずれかの組み合わせで存在していることが明らか

となった。特に以下の項目のうち、3つ以上が該当する企業は、汚職や大規模な不正行為といった経営上リスクに晒されている可能性が高いと考える。該当する企業は、このようなリスクを抑制し、低減するため、早急に内部・外部のリソースを用いて効果的且つ戦略的な対応策を構築するべきである。

多国籍企業のアジアにおけるリスクを増大させる組織構造的要因:

1. マトリックス経営システムを導入している
2. 最近、ビジネスプロセスのリエンジニアリングまたは大規模なリストラを実施した
3. 現地駐在の管理職が2年ごとに交代している
4. 現地スタッフの転職率(離職率)が高い
5. 内部統制システムが不十分、もしくはアジアに適さない – 社印や、地域や国ごとの慣習を考慮に入れていない等
6. 「技術的解決」や一見高度な電子管理への過度の依存 – 内部スタッフ間での不正共謀のリスクを許すこととなり、システムやパスワードを危険に晒すことになりかねない
7. 雇用前のスクリーニングが不十分であり、最近雇用された幹部社員に対して、以前勤めていた会社から「コネ絡み」人材の引き抜きを許可していた – 彼らの忠誠心は、新しい会社にはない
8. 反マネーロンダリングプログラムが確立されていない、もしくは現地の環境や実際の脅威に対して不適切なものである
9. 外部委託の会計プロセスが脆弱である、あるいは、使用している外部監査人が、監査対象となる業界についてほとんど経験がない
10. 内部監査担当者が文化的背景で現地管理職と対立したがる – 特に日本では顕著である
11. 過去に、早期段階での不正行為の兆候や小規模な不正行為が、内部事情や政治的な理由から隠蔽されたことがある
12. 社員のモラルが低い – 上記に挙げた要因の組み合わせにより、結果として不幸な職場環境が作られていることが原因となっている場合が多い

政治的、突発的リスク

アジアにおいてビジネスを行う多国籍企業は、これまでに説明したリスク要因に加え、ある程度、不可抗力の事象にも束縛される。それらの事象は、予測が困難ではあるが、ビジネスに与える影響は大きなものである。

現時点でアジア特有の問題としては、北朝鮮の高まる好戦性やそれに対する制裁増大の可能性、その現実化、また、北朝鮮による韓国や外国の船舶に対する攻撃の可能性に関する問題がある。あるいは、直接的な影響として、関連空域や東シナ海のシーレーンの封鎖等も挙げられる。

南アジアにおいては、パキスタンに関連するインドや外資系企業に対するテロ活動の広がり、深刻な懸念事項である。一方東南アジアでは、最近ジャカルタで爆弾テロが発生したものの、インドネシアへの外国投資や貿易は、これら爆弾テロが原因で大幅に減少することはないと見られている。

上記以外の政治的リスクとして挙げられるのが、アメリカやその他各地における規制改革である。アメリカは、現在規制改革の中心地である。これらの改革はヘッジファンド、投資銀行、証券会社、保険会社等を抑制するために計画されたものである。規制制度の強化に向けた取り組みにより、リスクマネジメントモデルの徹底的な見直しが要求されることになり、更なる体制強化が求められることになる。リスクマネジメント体制の見直しや構築には、多大な予算と時間を要する上、根本的な業務運営方法にも影響を与えることとなる。これらの改革は、投資の流れに影響を及ぼし、経済活動を鈍らせる等、アジアにも影響を与えかねない。アメリカの国家主義的かつ保護貿易主義的傾向が増したため、いわゆる「オフショア・バンキング・センター」に対して、これらの地域をほぼ全てマネーロンダリングセンターとして分類し、厳しい措置をとっている。香港は以前この標的とされたが、アメリカが中国政府代表者と討議を行い、やや軟化傾向にある。

アジアにおける「貸借対照表には現れないリスク」への対処法

外資系企業がアジアや他の新興市場で成功を収めるためには、実際のリスクがどこにあるのかを理解し、それらのリスクを低減するためにしっかりとした対策を取ること重要であることは明らかである。リスク低減は応急処

置ではなく、企業の発展とともに必然的に進化する継続的なプロセスである必要がある。

企業は、不正行為やそれに関連する問題を防ぐために、内部であれ外部であれ、監査人だけに頼るべきではない。監査人は「番犬」であって「猟犬」ではなく、彼らの職務権限や受けた訓練、その体制は、企業を不正行為から守るためには不十分である。企業は、自身で自身を守らなければならない。

多国籍企業はテクノロジー面の企業内での変化に伴う重大なリスクについても、注意が必要である。特に、IT機能やコンプライアンス、セキュリティ機能が適切に統合されていない場合、あるいは、有機的に機能していない場合には、一層の注意が求められる。このリスクは、企業が複数の国々にわたってマトリックス経営システムを導入している場合に、更に増幅される。

最後に、自明のことを述べるリスクを承知の上で敢えて言うが、企業がアジアのビジネス環境で不正行為や汚職を防ぐための効果的なリスク低減を成功させるためには、誠実な従業員、しっかりとした適切な内部統制、堅牢かつ可視化された抑止力、そして明確な管理責任を持つことが極めて重要である。幹部社員は、明確な説明責任を担い、現地と遠く離れた本国本社とのレポートラインを明確にした上で密なコミュニケーションを持つことがこうしたリスクを低減させることにつながる。

本記事は、*South China Morning Post* 紙に掲載のビジネスリスクマネジメントに関する連載コラム(全6回)第1回記事の日本語版要旨となっております。



スティーブ ヴィッカーズ：リスクマネジメント分野のリーディング戦略コンサルティングファーム「FTI インターナショナルリスク」代表取締役社長 CEO。不正調査、資産調査、訴訟サポート、クライシスマネジメント等をはじめとするリスクマネジメントのスペシャリスト。王立香港警察において犯罪情報局長を務め、18年間にわたり経済犯罪捜査部門を指揮・統率した経験を持つ。