

アジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する 予備的考察（4）

大平 浩二
佐藤 成紀
濱口 幸弘

1. はじめに

本報告は、これまでの継続した研究の一環である。¹⁾ただ、今回は一応の集約の回としてこれまでの要約を行い今までのまとめとしたい。

企業リスクについては、時代を問わず常にその可能性は存在してきた。とりわけ、この20-30年の世界構造の変化は、発展途上国のみならず、先進諸国のそれとして顕在化してきている。その大きな要因の1つが発展途上国の変化に起因する。地域としてはヨーロッパにおけるギリシャ不安やイギリスのEUからの脱退があり、また最近のアメリカのトランプ大統領の誕生がある。また、直近ではあるが、朝鮮半島を巡るリスクも侮れない。これは基本的には政治リスクに入るのであろう。

このように、世界のリスク構造の変化は、ここ数年ますます予測困難かつ流動化している。そうしたリスクの新局面も念頭に入れながらも、本稿では一応前回までの研究を踏まえつつ、その後の経過を見てみることにしよう。今回は、2015年度のデータを更に追加し、かつ以前インタビューした企業の最近のリスク戦略のケースも併せ見ることによって、最近の日本企業の1つのリスク戦略を見ることにしたい。また、同時にこれまでの大凡の集約も行いたい。

1) 本研究の前号の表題の中の副題が「ーアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する考察（1）」となっているが、これは（3）の校正ミスである。

2. 基本データ

2-1. 基本データの追加

前稿でみた、各項目につき、2015年度の数値を加えてみた。それが、下記図表である。

なお、前稿にあった2008-09年度のデータについては、煩雑になるので省略した項目があることに留意されたい。したがって、それ以前については、これまでの稿を参照されたい。

なお、以下のデータもこれまで同様、経済産業省の「海外事業活動基本調査」からのものである。

図表1 (業種別) 現地法人企業数の推移

	09年度	2010年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
合計	18,201	18,599	19,250	23,351	23,927	24,011	25,233
製造業	8,399	8,412	8,684	10,425	10,545	10,592	11,080
非製造業	9,802	10,187	10,566	12,926	13,382	13,419	14,153

図表2 (地域別) 現地法人企業数の推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
全地域	18,599	19,250	23,351	23,927	24,011	25,233
北 米	2,860	2,860	3,216	3,157	3,180	3,268
アメリカ	2,649	2,649	2,974	2,924	2,955	3,020
中南米	972	948	1,205	1,251	1,243	1,310
ア ジ ア	11,497	12,089	15,234	15,874	15,964	16,831
中 国	5,565	5,878	7,700	7,807	7,604	7,900
中国本土	4,619	4,908	6,479	6,595	6,432	6,670
香 港	946	970	1,221	1,212	1,172	1,230
ASEAN4	3,027	3,111	3,776	4,009	4,210	4,493
NIEs3	2,162	2,238	2,605	2,737	2,721	2,824
中 東	108	106	122	130	131	139
欧 州	2,536	2,614	2,834	2,768	2,767	2,942
E U	2,365	2,433	2,623	2,541	2,518	2,686
オセアニア	481	487	569	579	550	—
アフリカ	145	146	171	168	176	—
BRICs	5,175	5,546	7,249	7,455	7,329	—

図表３（業種別）現地法人常時従業者数の推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
合 計	4,993,669	5,227,164	5,583,852	5,518,666	5,749,122	5,574,262
製 造 業	3,972,659	4,109,466	4,363,643	4,383,067	4,565,709	4,417,855
非製造業	1,021,010	1,117,698	1,220,209	1,135,599	1,183,413	1,156,407

図表４（地域別）現地法人常時従業者数の推移

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
全地域	4,993,669	5,227,164	5,583,852	5,518,666	5,749,122	5,574,262
北 米	611,377	577,918	603,586	659,522	696,639	688,193
アメリカ	547,727	569,653	623,584	608,130	657,648	651,739
中南米	264,398	327,142	347,079	247,985	239,465	240,997
アジア	3,555,919	3,733,718	3,942,500	4,022,264	4,214,018	3,993,776
中 国	1,603,011	1,681,297	1,677,604	1,714,832	1,785,417	1,617,390
中国本土	1,482,900	1,581,420	1,590,362	1,641,236	1,697,995	1,541,135
香 港	120,111	99,877	87,242	73,596	87,422	76,255
ASEAN4	1,330,945	1,341,580	1,434,003	1,429,968	1,508,380	1,445,778
NIEs3	249,901	244,235	276,657	298,073	295,701	302,303
中 東	11,495	11,466	12,940	14,277	16,406	17,619
欧 州	498,095	465,178	532,180	494,313	486,983	542,626
E U	472,291	437,225	497,742	458,282	444,005	498,856
オセアニア	47,205	49,772	52,501	49,977	53,578	49,767
アフリカ	38,639	36,302	37,130	42,797	42,033	41,284
BRICs	1,701,711	1,834,870	1,881,211	1,935,989	2,016,228	1,862,141

図表５（業種別）現地法人設備投資額の推移（単位：百万円）

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
合 計	4,102,133	5,096,808	6,269,954	7,735,035	8,634,595	8,725,895
製 造 業	2,325,418	3,082,273	3,815,707	4,646,055	4,649,364	4,571,639
非製造業	1,776,715	2,014,535	2,454,247	3,088,980	3,985,231	4,154,256

図表 6 (地域別) 現地法人設備投資額の推移 (単位: 百万円)

	10年度	11年度	12年度	13年度	14年度	15年度
全地域	4,102,133	5,096,808	6,269,954	7,735,035	8,634,595	8,725,895
北 米	1,472,445	1,577,710	2,027,295	2,725,102	3,351,469	3,887,703
中南米	280,669	374,012	511,442	785,518	899,542	634,961
アジア	1,634,362	2,218,156	2,793,415	3,055,655	2,957,311	2,900,529
中国本土	451,289	650,515	775,486	897,992	948,925	944,124
ASEAN4	609,027	897,733	1,320,884	1,275,014	1,292,360	1,167,819
NIEs3	278,766	377,573	332,645	557,493	378,652	414,330
BRICs	710,877	939,885	1,075,393	1,264,586	1,377,923	1,256,667
欧 州	428,576	607,905	606,936	855,748	953,415	930,403

2 - 2. インタビュー調査

以前、海外とりわけアジア諸国に対するリスクマネジメントについて、インタビューを受けて頂いた、A社に今回も訪問した。というのは、当社は韓国(釜山)に工場を持ち、ソウルに販売拠点を持っており、最近の北朝鮮を巡る政治(軍事)的リスクにいかに対応しているかを知りたかったことによる。特に同社は、きめ細かなリスク管理を行っているからでもある。インタビュー時間はたいして長くはなかったが、具体的な展開を聞くことが出来た。

まず、ソウルの販売拠点であるが、今夏あたりで、当初の販売目的が終了することになり、ソウルでの拠点を閉じることに決めたそうである。この点については、現在の日韓関係の微妙さにも鑑み、静かな形で撤退を終了する予定(2017年度内)だそうである。

この点については、ソウルが北朝鮮に地理的にあまりにも近いこと、過去の朝鮮動乱において、2度戦禍に見舞われていること、が大きな理由となっている。ただ、同社は釜山に工場と物流拠点を持っているが、これについては、継続して使用していくこととなっている。基本的に、釜山は東アジアにおける物流網の視点からみて、その地理的利便性が少なくないからである。いざとなった場合でも、距離的に日本に近いこともあり、日本人社員などの帰国についてもソウルよりも容易であることも理由となっている。

そのような意味では、同社のリスクマネジメントは慎重かつ具体的であるように思われる。多くの場合、一端進出した後はずるずるの様子をみてしまい、後で損失が膨らむことが少なくない。政治リスクは、後での損害や補償について極めて深刻な状況になりがちであることを考えれば、同社の迅速な判断は他社への1つの教訓ともなるだろう。

3. まとめ

以上の各図表における数値は、2015年度の数値を加えたものである。これによって最近の現状を知ることができ、かつ1つの傾向が表れてきたと見る事が出来ると思われる。

近年、日本企業の海外現地法人数は全体としては増加している。これは、基本的には国内市場の伸びの減少があると思われる。今後とも、むしろますます海外への進出が急務となっているであろう。

ただ、そうした中で、今回の特徴をまず見てみることにしよう。

その1つは、全体と言える大きな特徴は、現地法人の常時従業員数が、2015年度から減少していることである。全体で、174,860人の減少となっている。これは、海外に理由があるのか国内問題であるのかの分析は今後を待たざるを得ないが、国内事情としての少子高齢化の影響もあるのではないかと推測される。

次の2つ目は、図表2（地域別）の「現地法人企業数の推移」であるが、2014年度が前年度に比べて減少していたことを指摘した。今回（2015年度）については、若干の伸びに転じている。これは、中国における半日的反応が落ち着いたことが挙げられるであろう。ただ、その伸びは、過去におけるそれに比べると力強さは見られない。

3つ目であるが、図表4（地域別）「現地法人常時従業者数の推移」を見てみると、前述のように、全体として減少している中で、中南米、NIEs3、中東、欧州においては多くはないが増加している。本稿の対象としては、前稿でも指摘したように、NIEs3（台湾・韓国・シンガポール）の増加が問題となるが、これらの3か国の詳細な分析は今後の課題である。ただ、昨年（2016年）や今年の2017年のデータが出てくると、インタビューでもみたような対応がデータ上に顕在化するかも知れない。今後を待ちたい。

4つ目の進出企業数と設備投資額の関係について、2014年度の数値との比較でみてみよう。

例えば中国においては2014年度から15年度においても減少傾向が続いている。ASEAN4も約10%の減少である。しかし、その一方でNIEs3は引き続き約9%の大幅な増加を見せている。上に見た従業員数のデータと関連していることがわかる。

前稿でも述べたが、企業数が減少していない一方で、設備投資額が大きく増加していないというのは、実質的な投資が抑えられているとも考えうるが、こうした点については2014年度のデータとともに更に今後の分析が必要である。ここでも、NIEs3の増加に注目すべきであろう。

ただこれまでも指摘した2つの作業仮説（①進出企業数が減少していない中で、設備投資額の減少が見られるのは、その国における撤退に対する何らかの障壁が存在するのではないか？ ②進出企業数が減少していない中で、設備投資額の減少が見られるのは、特に大企業における投資意欲が減退しているのではないか？）については、この2014年度の数値からも若干言えなくもないが、結論的に述べるのは早すぎるかもしれない。

中国における反日の一時的休息，韓国における再燃懸念，アメリカの政治状況などなど，リスク要因の複雑化，多様化はますます増大してゐる。

以上を概観したうえで，一応言えることは，国内市場の先細りがあり，海外進出についてはある程度決定せざるを得ないことは事実である反面，進出先については，今まで以上に慎重になっていくであろうことである。

今後とも，地味ではあるが，継続的なデータ分析が望まれよう。

文献

大平浩二・濱口幸弘・佐藤成紀（2014）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンスー日本との比較を通してーアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する予備的考察（1）」『研究所年報』（明治学院大学）第31号（pp.37-44）

（同）（2015）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンスー日本との比較を通してーアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する予備的考察（2）」『研究所年報』（明治学院大学）第32号（pp.31-34）

（同）（2016）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンスー日本との比較を通してーアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する考察（1）」『研究所年報』（明治学院大学）第33号（pp.11-15）

三菱総研（2010）『リスクマネジメントの実践ガイド』日本規格協会

経済産業省（2005）「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキストー企業価値の向上を目指してー」

経済産業省 HP（2016）「第46回 海外事業活動基本調査」

有限責任監査法人トーマツ（2014）「企業のリスクマネジメント調査（2015）」（News Release）