

## 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)

大平 浩二  
佐藤 成紀  
濱口 幸弘

### 1. はじめに

おおよそこの20年の世界経済や産業構造の変革によって、大きく経済・産業の流れがいわゆる「北」から「南」へ、「西」から「東」へと流動している。その結果、日本企業についても、欧米からアジア諸国への進出が従来以上に急激に増加している。

しかしながら、進出に伴う様々な問題が顕在化しているのが現状である。その流動的な世界構造とも相まって、欧米先進諸国への進出とは別の類のリスクも存在しており、例えば、ここ数年来顕在化している中国での反日デモや法律解釈等々複雑な要因を内在している。

したがってこうした状況を鑑み、諸リスクへの対応を早急に検討する必要がある。しかし、リスクと一言で言ってもその内容は多岐に亘るので、本稿ではまず大雑把にアジア諸国ないし東南アジア諸国での日本企業が直面している（するであろう）諸リスクの全体像を検討することを目的とする。その意味で本稿は、日本企業にとってのリスクにはどのようなものがあるのかについての基本的な理解を得ることを目的とする、リスクマネジメント研究の予備的考察である。

### 2. リスクの分類

企業経営に対するリスクは一言でリスクと言っても極めて広い内容を含んでいる。中国における反日デモも企業にとってのリスクであれば、2011年3月11日の東日本大地震とそれによる津波といった自然による被害も企業リスクである。また最近のウクライナ状況に対するEUとアメリカそして更にはわが国の対応も、国際政治だけでなく経済や民族その他の様相を含む多様な交差を見せている。このように企業にとってのリスク要因は極めて広いだけでなく、それぞれの要因が重なり合っている場合も多いので、まずはリスクの分類から始めたい。

一般的には、企業リスクの存在を企業（ないし日本）以外の外国の諸要因に求めることが通常である。例えば、政治体制の違い、法律体系の違いまた国民性の違い等々である。確かにこれらはごく一般的なりリスク要因となるものであるが、本稿ではその前に、日本企業内部の持つ文化自

体もリスク要因であることも指摘しておきたい。というのは、日本企業の持つ企業文化や社風そのものが、対外適応の際のリスク要因となりうると考えられるからである。

そこで、リスク要因の分類を試行的に表として示してみよう。

図表1に見るように、企業のリスク、とりわけ海外におけるリスクは、海外諸国でのリスク要因を分類するのが一般的であるが、筆者はそれでは不十分であると考えている。

すなわち、リスク要因の半分はむしろ進出する側の意識ないし認識にあり、その持ちようによって大きくリスク対応が変わってくると考えるからである。換言すれば、不確実性の高いリスクは、どの企業においてもありうるのであるが、問題は、リスクを取る必要性とリスクが生じた際に、どれくらいそれを少なくすることができるか、の問題として、企業内部の問題、すなわち組織文化や社風の問題として存在するからである。

図表1 リスク要因分類

リスク分類	リスク要因	リスク内容	具体的内容
企業内リスク	企業・組織文化・社風	閉鎖性	
企業外リスク	政治・法律リスク	政治体制の安定度	政権の安定度・政権内部の権力闘争
		法律適用の特徴	税率や適応の恣意性 知的財産権の保護状況（技術流出問題）
		政策のあり方（外資に対する）	政策変更の恣意性
	地政学的リスク	軍事的	
	経済・産業リスク	経済・産業の発展度合	経済・産業構造の高度化の程度、技術水準
		インフラの整備度合	①社会インフラ ②産業インフラ
		財政・金融政策	①為替政策 ②外資に対する規制 ③対外債務 ④外貨準備高
労働問題		①労働環境 ②人件費水準 ③労働生産性	
		工業団地	①日本企業の進出状況 ②日本企業（外資）への差別
	社会的リスク	交通・物流・物価問題など	①交通アクセス ②物流ネットワーク ③土地価格等
		宗教・民族問題	①宗教対立 ②民族問題 ③内乱・暴動・凶悪犯罪・テロ・革命などの発生頻度 ④宗教上の忌避事項
		疾病・衛生問題	①公衆衛生状態
	国土・自然・地理的リスク	国土・地理的状況	①地政学的状況
		自然問題	①地震・火山・気候等

図表1において、企業・組織文化や社風を入れたのはこの意味に他ならない。しかしながら、こうした企業文化や組織風土といった多分に不可視的な側面に関わるだけに、今まで十分な議論が展開されてこなかったきらいがある。

海外進出に伴うリスクに対する企業・組織文化や社風の問題は、概ね言われるところの日本企業の「横並び意識」に顕著に現れているようにも思われる。例えば、この二十数年における中国への急激な進出はその典型である。そのような場合、日本における通常のコスト意識（特に人件費などの）が先行して、他の「あるであろうリスク」については考えが回らない、あるいは意図的に想定しない（すなわち横並びであるので）「他社が出ているから」ということが大きな理由（＝言い訳）となってしまうのである。

そのような横並び的な決定においての最大の問題は、何のためにどの程度の数値目標を持って進出するのかについての具体的なラインが見えていないことである。したがって、社長から現地駐在員まで、とにかく何か形になるまで頑張る、といった状況の中でズルズルと赤字を垂れ流しながら継続してしまうこととなる。なにもリスクがないままであればともかく、このような場合（具体的な意識とリスクラインがない場合）何らかのリスクが生じて、これまでの投資を回収するという理由と、担当者や担当役員の責任回避もあり、ズルズルと更なる投資を増やし、結果としてどうしようもない形となってしまう場合が生じるのである。

例えば2～3年で収支が均衡しない場合は、一端退却し、失敗の学習をした上で捲土重来を期する、という決定が不可欠である。これはわが国企業においてはなかなかない文化ではあるが、決して荒唐無稽なことではなく、欧米企業においてはごく普通に見られる戦略である。と同時に、こうした決定には、経営トップ（要するに社長）の覚悟と決定が不可欠であり、更に捲土重来すなわちリカバリー登板という再チャレンジを可能にする企業・組織文化が醸成されていなければならないのである。図表1で言っている組織文化とはこういうものである。

併せてこの問題は、企業・組織文化だけでなくコーポレートガバナンスとも重なりあう。すなわち、リスクに対する成功と失敗に対する再チャレンジ可能な健全な企業・組織文化の育成である。こうした企業・組織文化に根差す問題とケースについては、また稿を改めて検討するつもりである。

### 3. 基本データの概略

さて、海外企業リスク検討の準備として、それに関する基本データの概略を見てみることにしよう。世界全体と、アジアそして中国などの進出企業数と従業員数そして設備投資額を基本的な参考数値として検討してみたい。なお、以下のデータは、すべて経済産業省の「海外事業活動基本調査」からのものである<sup>(1)</sup>。

---

(1) 経済産業省 第43回「海外事業活動基本調査」(2013)

図表2 (業種別)現地法人企業数の推移

	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
合 計	13,875	14,996	15,850	16,370	16,732
製造業	7,127	7,786	8,048	8,287	8,318
非製造業	6,748	7,210	7,802	8,083	8,414
	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度
合 計	17,658	18,201	18,599	19,250	23,351
製造業	8,747	8,399	8,412	8,684	10,425
非製造業	9,511	9,802	10,187	10,566	12,926

図表3 (地域別)現地法人企業数の推移

	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
全地域	13,875	14,996	15,850	16,370	16,732
北 米	2,630	2,743	2,825	2,830	2,826
アメリカ	2,427	2,544	2,623	2,623	2,615
中南米	766	781	823	834	892
アジア	7,496	8,464	9,174	9,671	9,967
中 国	2,975	3,565	4,051	4,418	4,662
中国本土	2,214	2,704	3,139	3,520	3,781
香 港	761	861	912	898	881
ASEAN4	2,439	2,612	2,715	2,753	2,763
NIEs3	1,769	1,943	2,044	2,059	2,036
中 東	71	72	76	76	83
欧州	2,332	2,368	2,384	2,405	2,423
E U	2,082	2,244	2,258	2,268	2,284
オセアニア	460	449	446	430	413
アフリカ	120	119	122	124	128
BRICs		3,064	3,502	3,899	4,196
	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度
全地域	17,658	18,201	18,599	19,250	23,351
北 米	2,865	2,872	2,860	2,860	3,216
アメリカ	2,662	2,663	2,649	2,649	2,974
中南米	900	900	972	948	1,205
アジア	10,712	11,217	11,497	12,089	15,234
中 国	5,130	5,462	5,565	5,878	7,700
中国本土	4,213	4,502	4,619	4,908	6,479
香 港	917	960	946	970	1,221
ASEAN4	2,891	2,952	3,027	3,111	3,776
NIEs3	2,072	2,124	2,162	2,238	2,605
中 東	97	99	108	106	122
欧州	2,513	2,522	2,536	2,614	2,834
E U	2,360	2,363	2,365	2,433	2,623
オセアニア	435	456	481	487	569
アフリカ	136	135	145	146	171
BRICs	4,684	5,010	5,175	5,546	7,249

注. BRICs は04年度から集計した。

図表4 (業種別)現地法人常時従業者数の推移

	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
合 計	3,766,179	4,138,595	4,360,523	4,557,072	4,746,145
製 造 業	3,113,894	3,404,335	3,621,736	3,791,010	3,952,310
非製造業	652,285	734,260	738,787	766,062	793,835
	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度
合 計	4,517,158	4,701,317	4,993,669	5,227,164	5,583,852
製 造 業	3,565,555	3,680,327	3,972,659	4,109,466	4,363,643
非製造業	951,603	1,020,990	1,021,010	1,117,698	1,220,209

図表5 (地域別)現地法人常時従業者数の推移

	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
全地域	3,766,179	4,138,595	4,360,523	4,557,072	4,746,145
北 米	673,122	654,920	629,645	646,984	667,195
アメリカ	638,030	620,509	594,062	612,109	632,185
中南米	130,958	164,467	158,136	169,014	179,658
アジヤ	2,466,483	2,773,222	3,054,796	3,174,972	3,371,786
中 国	1,039,786	1,188,080	1,405,741	1,474,715	1,614,836
中国本土	914,158	1,009,579	1,206,810	1,289,986	1,427,769
香 港	125,628	178,501	198,931	184,729	187,067
ASEAN4	1,076,945	1,193,082	1,235,153	1,237,318	1,251,603
NIEs3	221,663	228,362	229,299	236,700	238,145
中 東	7,689	9,624	7,346	7,915	8,364
欧 州	410,083	444,063	438,882	486,841	448,016
E U	374,042	426,827	416,643	460,191	424,566
オセアニア	49,658	56,114	44,695	42,713	39,643
アフリカ	28,186	36,185	27,023	28,633	31,483
BRICs		1,137,139	1,328,931	1,417,862	1,568,659
	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度
全地域	4,517,158	4,701,317	4,993,669	5,227,164	5,583,852
北 米	629,321	611,377	577,918	603,586	659,522
アメリカ	598,016	580,384	547,727	569,653	623,584
中南米	172,606	245,882	264,398	327,142	347,079
アジヤ	3,211,417	3,281,709	3,555,919	3,733,718	3,942,500
中 国	1,500,632	1,550,953	1,603,011	1,681,297	1,677,604
中国本土	1,345,059	1,407,458	1,482,900	1,581,420	1,590,362
香 港	155,573	143,495	120,111	99,877	87,242
ASEAN4	1,202,155	1,171,472	1,330,945	1,341,580	1,434,003
NIEs3	250,638	252,696	249,901	244,235	276,657
中 東	11,922	12,062	11,495	11,466	12,940
欧 州	419,640	471,314	498,095	465,178	532,180
E U	395,753	446,111	472,291	437,225	497,742
オセアニア	42,757	47,500	47,205	49,772	52,501
アフリカ	29,495	31,473	38,639	36,302	37,130
BRICs	1,493,751	1,588,771	1,701,711	1,834,870	1,881,211

注. BRICsは04年度から集計した。

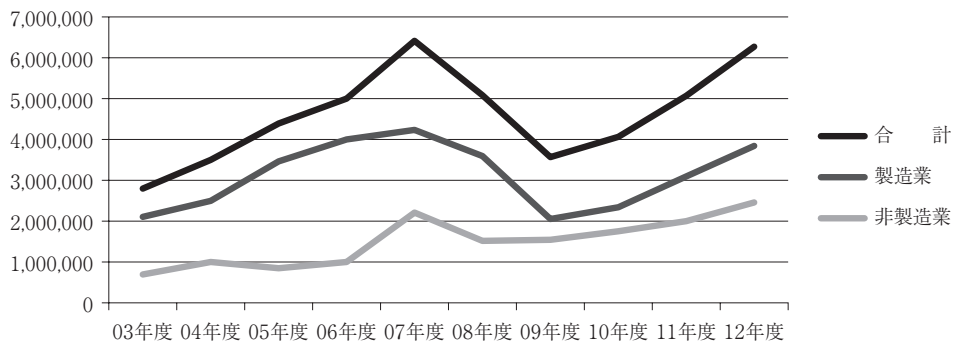
図表 6-1 製造業・非製造業別現地法人設備投資額の推移

(単位：百万円)

	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
合 計	2,816,174	3,537,856	4,412,255	4,981,129	6,452,735
製造業	2,108,168	2,525,641	3,491,812	3,948,396	4,231,847
非製造業	708,006	1,012,215	920,443	1,032,733	2,220,888
	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度
合 計	5,099,573	3,589,512	4,102,133	5,096,808	6,269,954
製造業	3,608,939	2,058,685	2,325,418	3,082,273	3,815,707
非製造業	1,490,634	1,530,827	1,776,715	2,014,535	2,454,247

図表 6-2 製造業・非製造業別現地法人設備投資額の推移

(単位：百万円)



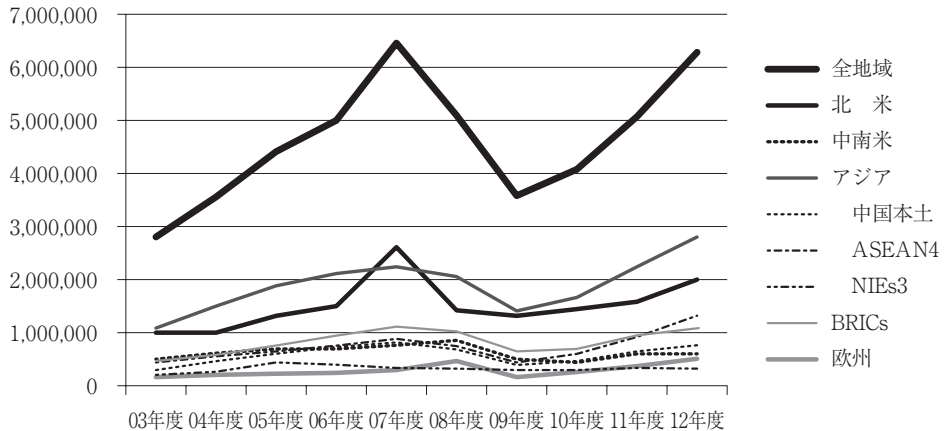
図表 7-1 地域別現地法人設備投資額の推移

(単位：百万円)

	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度
全地域	2,816,174	3,537,856	4,412,255	4,981,129	6,452,735
北 米	1,037,065	1,002,581	1,323,464	1,506,977	2,605,031
中南米	165,164	208,721	222,430	252,552	309,761
アジア	1,029,642	1,460,671	1,875,900	2,121,323	2,282,701
中国本土	295,743	482,014	610,282	756,343	785,969
ASEAN4	436,284	581,358	672,759	729,881	865,343
NIEs3	185,218	270,921	436,639	390,232	361,692
BRICs		561,487	742,377	946,085	1,106,989
欧州	470,477	611,221	708,090	727,956	787,651
	08年度	09年度	10年度	11年度	12年度
全地域	5,099,573	3,589,512	4,102,133	5,096,808	6,269,954
北 米	1,451,656	1,320,052	1,472,445	1,577,710	2,027,295
中南米	450,013	176,777	280,669	374,012	511,442
アジア	2,059,275	1,376,506	1,634,362	2,218,156	2,793,415
中国本土	693,547	501,922	451,289	650,515	775,486
ASEAN4	733,256	395,318	609,027	897,733	1,320,884
NIEs3	339,034	298,083	278,766	377,573	332,645
BRICs	1,028,014	641,768	710,877	939,885	1,075,393
欧州	850,975	483,341	428,576	607,905	606,936

図表 7-2 地域別現地法人設備投資額の推移

(単位:百万円)



### 3. まとめ

以上の数値は、2013年の発表の2012年の調査であるので、例えば中国リスクについては、数値的には明確には出ていない。それでも、その中で、海外の従業員数については、全体的に増加傾向の中で、中国においてはわずかに減少していることが認められる。すなわち、海外現地法人従業員数は過去最高水準である一方で、中国においては微減（1,681,297人⇒1,677,604人）となっている。またその一方で、企業数はわずかであるが増加している。ただ、その伸び率は従来に比べると高くない。

さらに注目すべきは、進出企業数と設備投資額の関係であろう。両者の数字に関しては、例えば中国においてはここ数年来微増であるが、設備投資額を見ると、2010年度に大きく減少している。その後若干の増加がみられるが、これらのデータは何を意味しているのであろうか。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更に検証が必要である。ただここで試論的に二つの作業仮説を提示しておく、次のことが想定しうるのである。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？である。

その意味で、いわゆるアジアリスクや中国リスクの時期等を考えると2013年度のデータにより明確に現れてくるように思われる。この点については、次の機会に触れてみたい。

**文献**

東京海上リスクコンサルティング株式会社（2003）「最近の企業危機事例に学ぶ～企業に求められる危機管理～」『地銀協月報』2003年2月号（社団法人 全国地方銀行協会）

経済産業省（平成17年）「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－企業価値の向上を目指して－」

経済産業省 HP（2013）「第43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（2013）」（News Release）