

# Business News

第217号

三井住友海上経営サポートセンターでは、会員企業・法人の経営者の皆様から各種経営相談をお受けしています。また Business News を定期的にお届けして皆さまに各種経営情報をご提供いたします。本号では、「海外ビジネスにおけるリスクマネジメントの重要性」について、独立行政法人 中小企業基盤整備機構より寄稿いただきました。

## 海外ビジネスにおけるリスクマネジメントの重要性

### ■海外リスクマネジメントの重要性

人口減少による国内市場の縮小が進む中、海外進出に取り組む中小企業は増加傾向にあります。しかし、海外進出は、事業拡大につながるチャンスである一方で、様々な困難に遭遇する可能性もあります。中小企業白書 2014 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。その中には、リスクへの対処を誤り、思わぬ損失を被ったことにより、撤退に至った企業も少なくありません。

撤退まで至らなかったとしても、現地での賃金の急激な上昇、製品需要の不振、商慣習・文化の違いによるトラブル、法務・労務・税務に関するトラブル、自然災害、テロなど、海外事業に潜むリスクに対する認識の欠如は、海外進出の計画から海外拠点操業まで、あらゆる段階で企業に大きな影響を及ぼします。リスクに対する対応余力が必ずしも十分でない中小企業こそ、リスクを認識し、回避・低減するリスクマネジメント態勢の構築が非常に大切です。

中小企業基盤整備機構では、企業が海外リスクマネジメントに自立的に取り組めるよう、「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル」を作成・公表しています。

(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/082284.html>)

ここでは、マニュアルで示されているリスクマネジメントの取り組み方について概要をご紹介します。

### ■海外リスクマネジメントの取り組み方

海外進出を検討する際は、最初にその目的を明確にする必要があります。新規市場の開拓、労働コストの削減など、海外進出のきっかけは企業によって様々ですが、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。そして、事業可能性調査 (Feasibility Study) を実施し、事業計画の実現可能性について様々な観点から検討・調査を行いますが、併せてリスク調査も行う必要があります。事業計画を阻害するリスクを洗い出さなければ、計画の妥当性を正しく検証することができないからです。逆に、洗い出されたリスクに対する対策を事業計画に盛り込むことで、計画の実現性が高まります。

また、海外進出後に重大なリスクに直面した場合、日本本社と連携し、会社が一丸となって取り組まなければいけません。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、「リスクマネジメント方針」を定めておくことが重要です。更に、日本本社と海外拠点それぞれにおいて、「いつ」「誰が」「何を」するのかを決め、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・改善していく必要があります。

(独立行政法人 中小企業基盤整備機構)

独立行政法人中小企業基盤整備機構では、2017年2月に東京、大阪、名古屋の3会場で、海外進出を行う中小企業の具体的な事例からリスク管理方法等を学ぶシンポジウム『勝てる海外進出と壁(リスク)の乗り越え方』を開催いたします(参加無料)。参加ご希望の方は、中小企業基盤整備機構HPよりお申込みください。 <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/seminar2/100105.html>