

グローバルリスクマネジメント2020

～コロナ禍の中、海外展開を進める日本企業に求められる新たな課題と対策～

グローバル化を進める企業にとっては、新型コロナ禍を踏まえた世界レベルの課題と向き合い、新たなリスク対策を講じていくことが不可欠だ。9月3日にライブ配信された日経産業新聞フォーラム「グローバルリスクマネジメント2020」では、最近の事例からみるリスクの傾向と対策や、現場経験豊かなスペシャリストによるリスク管理の本質など、不確実性の時代に求められるリスクマネジメントの在り方について様々な知見が示された。

基調講演

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 大林 厚臣氏

グローバルビジネスにおけるリスクの分類と傾向、企業が取り組むべき対策



リスクの種類には地域差がある。また同じリスクであっても地域によって対処法は異なる。そのためリスク管理は現地・現場の事情を重視して、本社が現場を支援するのが基本となる。しかし新しいリスクの中にはパンデミック、地球温暖化、環境問題、サイバーセキュリティなど、グローバルな規模で管理すべきものが増えている。これからのリスクマネジメントはどのようなべきか。まず個々の分野ごとのリスクではなく、リスク群としてとらえ、対策別に分類して管理することが必要だ。例えばは繰り返される例として、

想定外のリスクへの対応は原因、経営資源、事業のよりに多段階で被害を想定し、対策準備すること。定性的な要因から定量的な要因を、資源や操業率と定量的な課題に置き換えることで想定外のリスクにも対応できる。その対策は代替拠点、通信手段や供給ルートが多重化など代替が基本になる。

感染症、環境問題、地球温暖化など、今我々はグローバルかつ社会全体での対応を必要とする新しいリスクに直面している。コロナ対応として行動変容や活動制限を実施したように、これからは他者との利益の合計を社会全体の利益と考へ、重視する習慣が定着していかねばならない。それは環境・温暖化など、より大きな問題解決への前例になるかもしれない。

想定外を定量的課題に置換

交通事故や機械の老朽化などは注意、補強、回避によって「予防」可能なリスクだ。成功すると効果は高い。被害発生時に「代替」で対応できるリスクもある。標準化やIT(情報技術)の活用がその代表。生命や健康、環境、信用に被害を及ぼすリスクは「代替」が難しいため、柔軟な「事後対応」で被害を最小化する。次にリスクの構造を考えると、原因が被る被害が連鎖する。感染症という原因が健康被害を生み出し、さらに稼働人員不足を生じさせる。原因は一つは限らない。感染症と同時に地震が発生すれば建築物被害や停電が重なり、稼働人員不足と重なって事業停止という被害が拡大する。リスク群をネットワークとしてとらえることも重要なポイントだ。

企業講演③

ニートン・コンサルティングシニアコンサルタント 坂口 貴紀氏

ニューノーマルの世界で求められるこれからのリスクマネジメント



世界でコロナ被害の拡大が続いている。コロナによる危機は連鎖する。たとえば感染症リスクに備えていても、ロックダウンや移動制限など想定外の事態が発生する。サプライチェーンは寸断され、対面サービスの需要が減少し、経済が悪化する。あらゆる危機が連鎖してリスクが連鎖的、複合的に発生する。それがニューノーマルで対峙する現実だ。それに対応するリスクマネジメントは全組織・全階層で活動する全社的リスクマネジメント(ERM)でなくてはならない。ニューノーマル時代のリスクマネジメントは次の3

危機管理はトップダウンで

点が重要だ。まずトップダウンアプローチを強化して企業の実行目的や戦略を重視すること。次に部分が遮断されても全体で生き残れるよう平時からあらゆるオルタナティブ(代替)を持つこと。そして組織全体の危機意識・リスク感度を向上させる活動を重視し、リスク・危機に強い組織風土をつくること。そのうえでリスクマネジメントとBCP(事業継続計画)や危機管理といった有事対応準備の両輪を回していく。

トップと現場ではリスクマネジメントに対する視座が違ふ。リスクを長期的戦略で見るトップのリスクに現場は戦術中心のリスクに目を向けがちだ。ボトムアップは時間軸にも違ふ。オルタナティブを持つにはオールハザードBCPの観点が必要だ。結果事象を想定し何が起きても耐

企業講演①

東京商工リサーチリサーチ開発部部長 山崎 博史氏

COVID-19による国内外の企業への影響と高まるグローバル・コンプライアンスリスクへの対応



東京商工リサーチが行った「新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(7月)では78%が企業活動への影響が継続中であり、17%が今後影響を受ける可能性があることが分かった。前年同月比で減収の企業は高止まりで推移、業績面への悪影響が顕在化している。

また、国際通貨基金(IMF)では2020年21年にかけて予測される経済損失額は12・5兆ドルと予想。当社がパートナーシップを結ぶDun & Bradstreet(D&B)は、COVID-19の影響度合いを示した指標を出しているが、日本とつながりの深い

国々のカントリーリスクも軒並み上昇している。新型コロナウイルスのグローバルビジネスへの影響は非常に大きい。一方、マネーロンダリング、贈賄などの海外規制が厳しくなる中、グローバル企業はさらに厳格なコンプライアンス管理も求められている。もっともホットなトピックは米国による中国企業への制裁だろう。

米財務省外国資産管理局(OFA)は、規制は、米国大統領が外交政策、安全保障分野に関与するとして指定した対象者に対する取引禁止や資産凍結などの経済制裁措置を規定している。この規制は米ドル建て取引、米国金融機関や法人、米国人、米国籍居住者が関与する取引など域外にも適用される。中でも注意すべきはOFAC50%ルールだ。これはOFACリスト対象者が

米国の対中制裁にも要注目

直接もしくは間接的に50%以上の支配権を所有する組織を自動的にリスト記載対象とみなすもので、その取引も規制・制裁の対象となる。そのためコンプライアンス管理においては、取引先の資本関係や実質支配者の特定がきわめて重要になる。

リスクベース・アプローチを基本としたコンプライアンス管理には、D&Bが発行するDUNSサンバーと呼ばれるグローバル企業識別コードの利用が効果的だ。米国では連邦政府調達部や税関なども採用している。DUNSサンバーを用いて顧客・仕入れ先のデータを統合すれば、重複なく、正確に分析可能な環境を整備できる。実質的支配者の情報収集を含めて、リスクベース・アプローチによる管理態勢構築の一助となるだろう。

企業講演④

プロフェッショナルマネージングディレクター 牧正 正人氏

レジリエンス力でリスクに立ち向かう新時代のグローバルビジネス



企業を取り巻く事業環境が、新型コロナウイルス感染症拡大も契機となり大きく変化している。大きな影響を及ぼす可能性の高いリスク領域はオペレーション、セキュリティ、コンプライアンス、従業員、プロセス・テクノロジーなどであり、高い内部統制が求められる。また企業に社会的な意義と価値を求めるなど、ステークホルダーの意識も変容している。

先を見えない変化の時代に企業に求められるのは、現状に対し適時的な回復力をつけ、変化を先取りして自己変革を行うレジリエンス力だ。レジリエンス

企業価値を特定し強化する

を高める要素は4つある。まず方向付けと管理を行うガバナンス。トップがリーダーシップを発揮して明確な方針を打ち出していく。次に業務のレジリエンスを強化する。ビジネスサービス強化する。また、逆境的変化に耐えながらより一層企業価値を高めていくためには、企業グループ全体の規律あるレジリエンスが不可欠となる。サプライチェーン寸断やシステムダウン、内部不正などに個別に対応するのではなく、レジリエンスプログラムに沿った規律ある対応を実践しなくてはならない。そのためにはデジタル技術を活用した情報一元化を進めることが有効だ。経営計画の策定・管理プロセスと連携させながら、自社のビジョンと企業価値に基づき執行・監視していく。それがニューノーマルのあるべきリスクマネジメントだ。

企業講演②

日本貿易保険常務取締役 寺村 英信氏

新型コロナウイルス感染拡大下の貿易・投資と貿易保険の対応



新型コロナウイルス感染拡大は経済貿易投資に大きな影響を与えている。内閣府の発表では2020年4～6月期の日本の実質GDP成長率は前年同期比でマイナス7・8%、日本の輸出額はマイナス23・7%、国連貿易開発会議(UNCTAD)は20年の世界の直接投資額がマイナス40%になると見込んでいる。

新型コロナウイルスのまん延により、世界各地でサプライチェーンが寸断され、様々な物資やサービスの供給途絶リスクが顕在化している。当社の顧客でも都市封鎖による陸上輸送の遅延や港湾の機能停止、銀行の営業停止による輸出入金の送金不能などの事態が生じている。

海外の企業倒産や格付け機関による格下げで、信用収縮も懸念されている。米国では20年5月の破産が前年同月比48%増。欧州でも取引信用保険会社によるリミットキャンセルが増加している。原油価格が下落し、リスケジュールを余儀なくされるプロジェクトファイナンスも増加している。また自国中心主義の拡大による通商摩擦や、貿易・投資規制の強化、国際機関・地域機関の求心力の低下などを背景に、グローバルリスクに対するリスクも拡大している。

こうした中、日本企業は海外リスクマネジメントの重要性を認識し、リスクコントロールとリスクファイナンスを組み合わせたリスク対応を急がなくてはならない。

保険を活用した危機管理を

ならぬ。その一つが貿易保険を利用したリスクマネジメントだ。日本貿易保険は日本企業による海外取引を保護して支援する。輸出保険は日本企業が行う輸出取引において、代金の回収不能や船積み不能によって発生する損失をカバーする保険だ。新型コロナウイルス感染拡大による取引先の倒産や3カ月以上の代金支払い遅延による損失等もカバーする。海外投資保険は日本企業が海外に所有する子会社株式等について、戦争テロ、自然災害その他不可抗力による損失をカバーする。こうしたコロナ禍によって発生する損失をカバーしている。当社は日本政府の100%出資の輸出信用機関として、これからも日本企業の国際取引を力強くサポートしていく。

特別講演

元松下電器産業現パナソニック 藤猪 正敏氏

実践グローバルリスクマネジメント「3つの約束」「正しい経営」「社会の公器」



社会の公器である企業は、国内外のいずれにおいても、社会に貢献し社会と共に成長する経営を持続しなければならない。そのためには本業経営に並行して「3つの約束」を礎とするグローバルなリスクマネジメントを行うことが必要だ。

3つの約束とは、事業に関連する法規・商慣行・慣例、政府ガイドラインおよび重要な判例などの「社会規範」と、経営理念や行動基準、業務規程などの「社内規範」、そして企業が第三者と結ぶ各種の契約、合意などの「第三者の契約」を指す。3つの約束は、開

現場RMを本部がサポート

発・製造販売という企業の本来の業務の過程で生じる事業リスクの発生原因と不可分であり、発生を予防するためのツールとなる。企業と社会は3つの約束でつながっている。例えば、米国企業との合併プロジェクトを推進する場合、CEOやCFOの選任や株価値の算定方法などは「第三者の契約」だ。米国の反トラスト法に基づき「社会規範」のマネジメントも重要となる。プロジェクトの全体構想や投資資金、技術関連契約の交渉・締結に関する承認決議は「社内規範」に基づく。つまり、3つの約束はその活用次第で、グローバルなリスクマネジメントの全体を規律することができる。3つの約束は、経営の正しさを判断する礎石であり、また、第三者との契約は、事象の成長を促すエンジンと