>> 委員長メッセージ

今こそ経営者に問われる、リスクマネジメントしながら果敢に前へ進むマインド

遠山 敬史 委員長
パナソニック
常務執行役員

1955年徳島県生まれ。78年東京大学経済学部卒業後、松下電器産業（現パナソニック）入社。2010年取締役、11年常務取締役、2017年より現職。
2006年９月経済同友会入会、11～12年度幹事、12年6月退会、14年4月復帰、15年度より幹事。15～16年度経済法制・国際標準戦略委員会委員長。17年度よりビジネスリスクマネジメント委員会委員長。

ビジネスリスクマネジメント委員会（2017年度）
委員長／遠山 敬史

（インタビューは９月27日に実施）

海外M&Aにおいて、日本企業の「失敗」が多いのはなぜだろうか。デューデリジェンスや買収後の統合での甘さも指摘されている。さらには海外子会社の不祥事を未然に防ぐ仕組みが不十分な例も多い。今後は巧妙化、潜在化するサイバー攻撃への備えも急務だ。遠山委員長が経営者に求められているリスクマネジメント力について語った。

海外M&Aには目的の明確化と「オーナーシップ意識」が必要

近年、日本の大企業では海外M&Aによる巨額の減損計上や海外子会社の会計不正の発覚などが相次ぎました。売り上げの半分以上が海外事業によるものであるにもかかわらず、経営者がグローバルでの競争のルールやグローバル企業とはどうあるべきなのかが分かっていない部分があるのでは、と感じました。今や、経営者にビジネスリスクに対するマネジメント力がなければ、グローバルな競争に参加すること自体できません。

一時、日本国内に閉じこもっていては成長できないという理由で、資金力を背景に海外企業を買収するという風潮がありました。今も、買収して売り上げや利益が大きくなったことで経営者が自己満足しているケースもあるのではないでしょうか。

日本の経営者は、シナジー効果の振れ幅を大きく捉えて「今回の案件は価値がある」という方向に持っていくケースが比較的多いように思います。オーナーシップ意識を持って海外M&Aの目的を明確にし、十分にデューデリジェンスを行い、売り上げ増加とコスト削減というシナジー効果を具体的に検討した上で買収価格を算定するなど、本当に納得するところまで考えて買収をしているのか、まだまだ日本企業は甘いと思います。

買収後の統合で重要なのは経営理念や行動規範などの徹底

買収後の統合（PMI：Post Merger Integration）となると、もっと甘いでしょう。買収した瞬間に手が離れてしまうことが多く、それによって痛い目に遭っているケースがかなりあります。

PMIを徹底的に行っていくためには、買収した責任者がある程度の期間、買収先の企業の経営に携わらなければなりません。さもないと、かなりの確率で失敗する可能性があります。例えば、人材の流出などで一番大事なリテンション・プログラムがうまく回らないと事業は続きません。

買収後、日本の企業に多いのは、遠慮してしまうこと。「今までうまくやってこられたのだから、そのままの状況でやってください」と言ってしまうケースが多い。役員を送り込むだけでは、買収した会社のメンバーに対する意識付けなどはできないし、買収された後も何も変わらずにいると、必ずどこかで大きな間違いが起こってきます。

一番大事なのは、トップが現地へ行って、まず自分の会社の経営理念やビジョン、今回のM&Aの目的、コンプライアンスの重要性などを、その国の言葉で本当に分かりやすく、日本国内の場合よりも何倍も時間をかけて、現地の従業員にしっかり伝えることです。この点ではまだまだ欧米企業にかなわない部分があると痛感しています。

一方、過去の例をみても、海外子会社での不祥事は絶えません。現場で起こっている不祥事がトップに伝わる風通しの良さ、コミュニケーションの良さを作る、あるいはその仕組みを整備しておかなくては、会社全体がもちません。特にグローバルで展開するときには、海外の中だけでの話に終わらせることなく、現場からの声が日本の本社にもすぐ伝わる仕組みがないと、今後の海外事業は難しいでしょう。ボヤ（小火）の前にその火種を消すことが重要です。

報告書概要（10月10日発表）

2017年度 ビジネスリスクマネジメント委員会 報告書

Ⅰ グローバル展開の手法としての海外M&A（海外企業を買収する）

（1）企業経営者は海外M&Aの目的を明確にし、「オーナーシップ意識」を持ちながら進めていくべきである。

まず、企業の中長期戦略の一環として、M&Aの目的を明確にする。その上で、取得したい事業内容は何か、取得に適した会社はどこかを考える。また、シナジーを具体的に詰め、買収価格の上限金額を設定する。こうしたM&Aの方法論をしっかりと確立する。さらに、専門家（弁護士、会計士、コンサルタントなど）に任せきりにせず、買収価格が適正か、企業経営者自身の眼や手を使ってM&Aを検討していく。

（2）企業経営者は、海外M&Aを成功させるために、PMIの重要性を認識すべきである。

M&Aの目的は、買収対象会社の経営資源をコラボレーションして、期待されるシナジーを生じさせて、「自社の企業価値を高めること」である。この目的を達成するためにもPMIをしっかりと行う必要がある。その際、自社グループのメンバーとして迎え入れるために、徹底的に買収対象会社のことを知り、また、経営理念や中長期戦略などを徹底的に買収対象会社の従業員に教えていくべきである。

Ⅱ グローバル・ビジネスリスクマネジメント

（1）企業経営者は、世界中に存在する全従業員に対して、日頃から企業理念や行動規範を周知徹底させるべきである。

日本企業がグローバル展開していく中で、言語や文化、法規制やビジネス慣行、コンプライアンス意識などの相違が障壁となることが多い。しかし、究極のグローバル・ビジネスリスクマネジメントは、これらの相違を越えた企業理念や行動規範の周知徹底が必要である。万一、想定外の事態が発生しても、現場の従業員が「会社にとって何が正しい行動なのか」を考える際に企業理念や行動規範を拠り所として適時に最善の判断をすることができる。

（2）企業経営者は、グローバル・スタンダードに基づくビジネスリスクマネジメント、特にコンプライアンスに関する研修教育を行うべきである。

競合他社と接し、国際カルテルにかかわったとして海外当局から摘発され、巨額の制裁金を課せられる日本企業が少なくない。このことは、業界団体などを通じて競合他社と接触する日本のビジネス慣行、競争法違反というビジネスリスクに十分に備えていない日本企業の「甘さ」の表れである。日本企業がグローバルにビジネスを展開していく以上、海外の競争法制や当局の厳格な運用を視野に入れたコンプライアンスに関する研修教育を行っていくべきである。

（3）企業経営者は、万一、不祥事、事故などの重大事態が発生した場合に備えてグループ本社・経営トップに適切かつ迅速に報告が上がる体制を構築するとともに、日頃から不祥事や事故などにつながりかねない事象に関する情報共有を行うべきである。

特に、売上高や営業利益の多くを海外事業から得ている企業では、海外で不祥事、事故が発生、損害が拡大すると直ちにグループ全体の価値が毀損されてしまう。どんなにビジネスリスクマネジメントの体制を整備していたとしても、不祥事や事故などをゼロにできない。むしろ、グループとして早急に対応して逸失利益・損害を最小化できるように「ボヤのうちに見つける」ことが重要である。

（4）企業経営者は、真のグローバル・マネジメントのために、経営管理機能（人事、財務・経理、ITなど）のグローバル・プラットフォーム化を実現するとともに、十分なコストをかけてサイバーセキュリティ体制（態勢）を構築すべきである。

グローバルに活動する海外企業の多くは当初からグローバル経営を行っているので、本社の経営管理機能、すなわち、財務・経理、人事、ITもグローバルに対応している。日本企業もビジネスのグローバル展開を目指す以上は、本社の経営管理機能のグローバル・プラットフォーム化は避けられない。また、グローバル・ネットワークでビジネスが展開され、IoTが進展しつつあり、全てのモノや情報がつながっている。そのような状況の中で、セキュリティガードが弱い部分が攻撃されれば、直ちに世界中のコンピュータの機能が破壊されてしまう。その意味で、特にサイバーセキュリティ体制（態勢）の整備は急務である。

詳しくはコチラ

サイバーセキュリティが喫緊の課題 経営者は果敢に挑みたい

本委員会では、今年度から特にサイバーセキュリティについて知見を深めていきます。情報通信ネットワークは、企業活動や国、社会の重要なインフラです。電気、水道、ガスと同じく、止まってしまえば経済活動全体が止まります。国や通信事業者任せにせず、経営者ができることから今すぐ取り組む必要があります。少なくとも2020年の東京オリンピック・パラリンピックまでにさまざまなサイバー攻撃があることを想定し、十分なコストをかけて対処することが急務です。やり過ぎということはありません。

経営者がビジネスリスクに対する考え方をしっかり持たず、全てを他人任せにするのでは、経営そのものが成り立ちません。とはいえ、何がリスクなのか明確にするだけで、そのリスクを怖がっていたら前に進めません。世界で闘うためには、リスクマネジメントをしながら、果敢に前へ進むというマインドを皆さんにも持っていただきたいと思います。