

# 企業はカントリーリスクにどのように向き合うべきか

## メガトレンド分析によるリスク管理の高度化

日本企業における海外事業の管理テーマとして、カントリーリスクが注目を集めている。海外への事業投資を積極的に行う企業にとって、事業環境は複雑化しており、その不確実性もますます高まっている。カントリーリスクに対する感度を高め、想定される自社へのポジティブあるいはネガティブな影響を「先読み」する力をつけることは、企業が競争を勝ち抜くための重要な要素の1つになるといえる。

本稿では、近年の企業を取り巻く動向から、カントリーリスクへの対応が重要視されつつある背景を説明するとともに、企業がとるべきアプローチについて解説する。

### 1. なぜ、今、カントリーリスクへの対応が重要なのか

日本企業の海外投資は、急成長を続ける新興国や、直近では経済成長の減速がみられるものの依然として巨大なマーケットである中国などを中心に、活発に行われている。また、企業に大きな影響を及ぼす政策として、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードが策定され、日本企業の「稼ぐ力」を向上させ「攻めの経営」を後押しする仕組みが導入された。加えて、環太平洋パートナーシップ協定（TPP: Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement）の大筋合意により、参加国間での貿易がより活発になることが見込まれている。これらの動向からも、成熟した国内市場よりも高い成長が見込まれる海外への事業投資は、今後も積極的に行われるだろう。

その一方で、思うように「稼ぐ」ことができていない、言語の障壁があり物理的にも遠い海外子会社から十分に情報が取れず、結果、業績悪化や現地法令違反等の不祥事が起きてから本社が対応を検討するといったケースを耳にすることも、海外事業を管理する日本企業においては少なくない。

日本とは文化や商習慣も異なり、地政学的動向を含め不確実性の高い海外への投資において、リスクを完全に予測し、あらかじめ対応策を用意しておくことは現実には不可能と思われるが、日本企業が「稼ぐ力」そのものを向上させる、あるいは「稼ぐ力」を削ぐネガティブな要素を可能な限り排除するために、カントリーリスクと向き合うことはますます重要なテーマとなっている。なお、本稿では、カントリーリスクを、「投資国の政治・社会・経済等の環境変化に起因して当初見込んでいた収益を損なう、または予期せず損失が発生するリスク」と定義する。



## 2. カントリーリスクへの対応アプローチ

では、海外投資を拡大・強化する日本企業は、カントリーリスクに対してどう向き合っていくべきであろうか。カントリーリスクへの対応アプローチとして、①メガトレンド分析、②重要ドライバーの特定、③リスクシナリオ分析、④戦略的意思決定への活用という4つのステップを紹介し、海外事業投資のリスク管理における本アプローチの重要性、実務に適用する際のポイントについて解説する。

【図表1】カントリーリスクへの対応アプローチ



### (1)メガトレンド分析

メガトレンド分析とは、事業投資の対象国の政治、経済、人口、規制やテクノロジー等の変遷を調査・分析することを指す。このような企業を取り巻くマクロ環境の分析には、PEST分析（政治：Politics・経済：Economy・社会：Society・テクノロジー：Technologyの4つの要因から環境の変化や影響を把握・分析する手法）などを用いることが考えられるが、特にメガトレンド分析で重要となるのは、過去から現在に至る変遷を調べることに留まらず、将来のトレンドを把握することである。将来情報は、当然のことながら不確実性の高いものとなるので、メガトレンド分析を専門としない企業においては、情報入手が困難なことも多い。そのため、総合研究所等が発行するレポートや専門家を活用し、情報ソースの信頼性、予測の合理性・論理性を確保することが必要となる。

【図表2】メガトレンドの調査・分析項目例

カテゴリー・分野	調査・分析項目（例）
<b>P</b> 政治の安定度に係るリスク (政権交代、政策の変更)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政権（現体制）の安定</li> <li>• 政策の継続性が保たれない可能性</li> <li>• 外資に対する規制の強化</li> <li>• 国際社会からの信頼度</li> <li>• 法的安定性</li> <li>• 対日関係の悪化</li> </ul>
<b>E</b> 経済の安定度に係るリスク (成長の可能性)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人口動態</li> <li>• 対外債務の状況、外貨準備高</li> <li>• 経済構造の問題点</li> <li>• 財政・金融政策</li> <li>• 為替政策の変更</li> <li>• 労働法制、雇用不安</li> </ul>
<b>S</b> 戦争・テロ等の社会的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 戦争・紛争およびその兆候、近隣国の政情不安</li> <li>• 腐敗・汚職</li> <li>• 反体制勢力による社会不安（テロ、ゲリラ活動）</li> <li>• 社会的な対立（民族、宗教、イデオロギー等）</li> <li>• 所得格差（社会階層間、地域間）</li> <li>• 疫病の蔓延</li> </ul>
<b>T</b> 技術革新・産業構造に係るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業の成熟度、技術水準</li> <li>• 社会インフラ</li> <li>• 技術革新（自動化、IoT等）</li> <li>• 流通チャネル（Eコマースの普及等）</li> <li>• 交通アクセス</li> </ul>

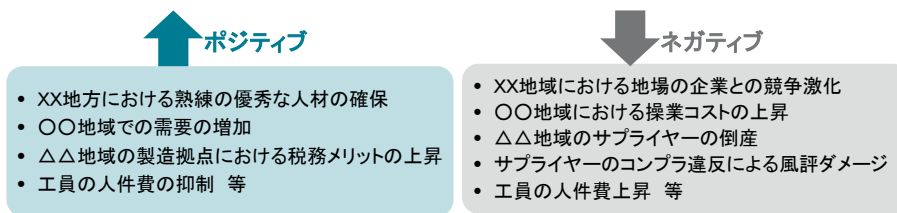
## (2) 重要ドライバーの特定

メガトレンド分析の次のステップとしては、分析を行った政治・経済や産業にかかる動向がどのような指標(ドライバー)によってはかることができるか、特に自社に影響を及ぼす重要ドライバーは何で、その変化が自社の事業にどのような影響を与えるのか(事業機会が増えるのか、あるいは対応を要するリスクが高まるのか)、ドライバーと事業投資領域との相関性への理解が求められる。ドライバーの例として、例えば労働人口、若年層の就職率等があり、特に若年層の労働人口に向う5年間増加傾向が認められる場合、安い労働力を継続的に雇用できる可能性が高いといった相関性がみられる。

## (3) リスクシナリオ分析(事業への影響評価)

次にリスクシナリオ分析では、ドライバーの変動とそれによる事業への影響をリスクの観点から分析し、具体的にどのような製品・サービスに、どのような影響(例:販売増、コスト負担増)が、どの程度の規模・確率で起こるのか、リスクと機会の大きさ・可能性を検討する。このステップでの要点は、重要ドライバーの変化と自社への影響をより具体的に把握することにある(先ほどの労働人口の例を活用すると、自社が事業展開するどの地域で、どの程度の影響があるかを把握する)が、例えば図表3に示すような事業への影響は、複数の要因によって決まることが一般的と考えられる。また、将来が不確実であるだけに、その組合せも何通りものパターンがあり得る。そのため、分析を行う時点の過去情報・将来情報から、今後起こり得そうなリスクシナリオを導き出し、そのシナリオや点検すべき重要ドライバーが妥当かどうかについて、定期的に点検・見直しを行うことが肝心となる。

【図表3】事業への影響(イメージ)



## (4) 戦略的意思決定

最後に、(1)～(3)で検討した情報を、定期的に経営者に報告する。ここで報告する情報は、経営者の「先読み」力を高め、対象国における新規・追加の事業投資や戦略の転換、場合によっては事業撤退といった重要な意思決定をタイムリーかつ迅速に行えるような、経営を支援するツールとなり得る。

## 3. おわりに

ここまでカントリーリスクへの対応アプローチを紹介してきたが、新たに海外への事業進出を検討する際に、類似の取組みを行っているという企業も少なくないかもしれない。しかし、進出後の事業を「管理する」フェーズにおいて、定期的にリスク情報と自社への影響を点検し見直し、「プロセス」としての落とし込みには至っていないのではないだろうか。繰り返し述べてきているように、カントリーリスクには「将来情報」が多分に含まれ、「将来」が現実になることで、さらにその先の「将来」も変わっていくものである。事業計画の未達、投資国における赤字の発生、予期せぬ不祥事の発覚後に手を打ち始めるのではなく、外部環境の変化が「どの地域の、どの製品に、どの程度の影響を及ぼすのか」について常に把握し、その把握した情報を定期的に経営者へ報告するプロセスの確立こそが、不確実性の高いグローバル社会において、企業が競争を勝ち抜いていくために求められているのではないだろうか。

---

## KPMGコンサルティング株式会社

### 東京本社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL : 03-3548-5305

FAX : 03-3548-5306

### 大阪事務所

〒541-0048

大阪市中央区瓦町3丁目6番5号 銀泉備後町ビル

TEL : 06-7731-2200

### 名古屋事務所

〒451-6031

名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー

TEL : 052-571-5485

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2015 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.