

新興国に進出する中小企業のためのマネジメント・リスク対応策（その一）

（一社）東京都中小企業診断協会城西支部顧問
国際化コンサルティング研究会アドバイザー
著者 田口研介

はじめに

2014年版の中小企業白書によれば、新興国に進出している中小企業に対するアンケート調査の結果では約3分の1の企業が「撤退を検討している」または「撤退を完了している」と回答している。撤退の要因は不明であるが、複数の重大なマネジメント・リスクが顕在化したためと考えられる。そこで小論では新興国に進出する中小製造業の責任者に役立つマネジメント・リスクの想定事例や対応策を取り纏め、数回に分けて発表することにした。

現地法人責任者が配慮すべきマネジメント上のリスクは次の三項目に分類、整理することができる。

- ①自然災害、工場建設や機械設備の搬入、原材料等の調達難、従業員雇用難等による事業開始の遅延
- ②異なる一般住民や従業員の文化や価値観、異なる商習慣や労働慣行による誤解、対立、小競り合い
- ③異なる法務、人事、労務、財務、経理、税務の処理及びマーケティング活動による誤解、対立、紛争

現地法人責任者が推進すべきマネジメント上のリスク対応力が不足しているため、現地の事業活動に支障をきたす事が多い。ヒト・モノ・カネ・情報等の経営資源が手薄な中小企業が全てのリスク対策に取り組むことは甚だ困難なので、対応する優先順位を付して順次、計画的かつ具体的な課題を設定して関係部署を総動員して取り組む必要がある。

I. 進出先におけるインフラ・リスクの対応策

進出先における貨車やトラック、貨物船等の発着状況や電気・水道・通信網等のインフラ関係の整備状況に関する事前調査が現地進出の初期段階における重要課題になる。

◇想定事例：進出地の工業団地への入居が決まり操業開始の段階に漕ぎ着いたのに、電力供給が不安定で電圧低下による停電が発生するため、不良品が発生し破棄処分を余儀なくされている。さらに設備や機械の不具合が頻発しており、本格的な操業に至っていない。

○基本対策：現地の輸送手段の充足度や電力・ガス・水道・通信等のインフラの供給安定度については事前の現地精査を徹底させる必要がある。創業後においても不具合の早期発見や復旧体制を確立しておく必要がある。

1. インフラ関連状況の事前調査

インフラ整備状況は進出国や地域によりバラツキがある。一見、整備された工業団地であっても故障が頻発したり、交通機関の遅延や貨物の物流網が乱れる等の問題が頻発しているため、下記についての確かな事前調査を実施しておく必要がある。

- ①電力・ガス・水道等の供給状況、
- ②道路・鉄道・航空便の整備状況
- ③輸送の経路や物流網の整備状況、
- ④通信インフラの安定性等

2. 事前調査の徹底による事業計画の見直し

事前調査の段階において進出先のインフラ状況に問題点を発見したときは、負の影響度に配慮して生産計画を修正する必要がある。生産計画を修正の結果、プロジェクトの事業計画に重大な影響が出る場合は、進出先の変更を含む大胆な変更を決断する必要がある。なお、インフラ関係の事前調査に当たって留意すべき事項は下記の通りである。

- ①電力供給が不安定な進出先であっても、整備された工業団地では電力不足等の影響度は低く、別途発電所を設置して、電力供給の安定化を図っている団地の事例がある。
- ②電力以外の水道や通信等についても、整備されている工業団地があるので、徹底的な事前調査を実施する必要がある。
- ③投資資金に余裕があれば、自家発電の設備を設置して改善策を講じることも検討すること。
- ④現地の輸送手段に何等かの不備や欠陥があるときは、原材料や部品等の調達や製品の搬送に悪影響が生じる可能性が高いため、別途、安定した輸送手段の有無につき事前調査を行い、輸送リスクの軽減にならない場合、プロジェクトの輸送計画を修正すべきである。

II. 合弁先や取引先との紛争リスク対応策

現地法人の経営方針や事業戦略を巡る合弁先との意見の対立、あるいは、取引先の不適切な対応または代金支払の遅延や不払い等に関する紛争リスクが想定される。

◇想定事例：合弁契約書の重要事項について協議を尽くさない儘、契約を締結したため、経営方針や事業戦略を巡って紛争が表面化する事例が多発している。特に紛争の解決方法に関する事項を明記しなかったため、合弁先より進出国の裁判所に提訴され、自社の主張が反映されない条件で和解に応諾せざるを得なかった。経営環境の異なる海外事業においては、言語や商慣習の違いや法律制度の条文解釈を巡る誤解やトラブルが多発している。従って、合弁契約書等の重要事項については、徹底的に事前協議を重ねて結論を確認するとともに、現地の顧問弁護士の点検を経て、合弁契約書に署名する必要がある。

Ⅲ. 現地法人による資金調達リスク対応策

◇想定事例：現地法人の事業拡大等に伴い、①現地法人が日本本社から現金調達する場合、現地政府の制限措置上の入金手続が必要になる。あるいは、②現地法人が現地の金融機関から直接、借入金調達する場合、現地法人の信用力如何により調達できないことがある。③後述するスタンドバイ・クレジット方式による資金調達する場合、現地法人の資金調達は可能である。

なお、日本本社が金融機関から円建の資金調達を行って現地法人に直接送金を行い、現地法人が現地通貨に換算して入金する場合、為替相場の変動リスクを伴うので、為替相場変動の仕組みや現地の金融制度に精通しておく必要がある。

1. 資金調達方法に関する課題の認識

海外での資金調達と日本での資金調達では異なる課題がある。例えば、海外で融資を受ける際、自社の物的担保か第三者の債務保証が要求される。中小現地法人は担保性のある保有資産が少ないため、直接融資に応諾しない場合、次善の策として日本本社の債務保証または日本本社の取引銀行の債務保証を取り付けることにより現地法人の資金調達が実現する。なお、日本国内では取引関係のある金融機関との信頼関係が構築されているが、海外で事業を実現するには、現地の金融機関との安定的な取引関係を構築する必要がある。

2. 現地法人による資金調達の手段

(1) 増資

現地法人が増資を決議した場合、主として日本本社が引受け、現地法人宛てに現金送金が行われている。増資の実行には外債のような規制がないからで資金調達がし易く、さらに増資は借入金と違って現地法人の金利負担がない。日本本社は現地法人の期末配当金の形で増資の資金を回収できるが、現地法人の業績が悪化すると期末配当金では回収できない。増資分の本社への返済は現地法人の減資で帳尻は符合するが、現地での手続が煩雑になる。税務申告面を棚上げして提案すれば、本社と現地法人間の輸出入取引における売買単価の調整による資金回収の方法が考えられる。

(2) 親子ローン

親子ローンとは、現地法人が借入金を計上して日本本社から資金調達する方法のことである。流動資金の借入は原則的に当局の規制対象外なので、増資と比べて資金調達し易い利点がある一方、外貨建の借入では為替相場の変動リスクを伴うことになる。なお、中国では源泉税の徴収や外債登記に関する規制が伴うので、親子ローンの実行に際しては、それらの規制について事前の調査が必要である。

(3) 現地の日系銀行からの借入れ

現地の日系銀行から現地法人が直接融資を受ける方法があり、資金用途によっては現地通貨でも日本円でも資金調達が可能である。現地の当事者同士が地理的に近接しているため、交渉や取引がし易い利点があるが、中国のように貸出規制が頻繁に変更されたり、厳しくなったり、現地借入れ難になったりする等の問題点もある。

(4) スタンドバイ信用状による現地銀行からの借入れ

スタンドバイ信用状とは債務保証等のために発行される信用状のことで、日本企業の現地法人が地元日系銀行または外国銀行から資金調達する場合、日本の親企業の依頼を受けて取引銀行が信用状の発行銀行となり、現地法人の現地借入金の債務返済を保証する。この信用状の発行により現地法人は現地の日系または外資系銀行から現地通貨による直接融資を受けることになる。

3. 進出先の現地通貨と外貨の両替についての調査

現地法人による仕入計上(輸入)の通貨と日本本社による売上計上(輸出)の通貨が異なる場合は双方に為替相場の変動リスクが発生するので、双方が共通通貨に統一してネットイング決済を導入すれば、双方にとり円滑な決済が可能になる。

(1) 日本本社との連携

資金調達を行う理由、時期、調達方法については重要な経営判断を要する。現地法人に全てを任せないで、日本本社も状況を把握し、対等に関与する必要がある。

(2) 経理担当者の選任と育成

資金調達に関する業務には関連法の規制事項が多く、かつ複雑なので、現地の制度や法規制に精通した人材を選任させるとともに、業務に精通した人材育成に取り組む必要がある。

(3) 各種金融機関との連携

日本本社と取引関係のある金融機関や、当該金融機関の現地支店との連携が重要である。また金融機関が職員を現地に派遣して関連規制等の情報提供ができると思われるので、有効活用する方がよい。

(4) 複数の資金調達方法の検討

現在の取引銀行からの資金調達が滞る事態が生じた場合、債務不履行や倒産リスクに繋がる可能性があるため、万一に備えて、資金調達先として複数の金融機関との取引を検討しておいた方がよい。