

本社の現地法人に対するリスク・マネジメント・システム（その四）

～創業期における工場建設の遅延リスク・マネジメントを中心に～

（一般）東京都中小企業診断士協会城西支部顧問

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

中小製造業の本社が現地法人を設立して工場建設を完成させ、自社製品の生産体制の整備点検を行い、現地市場向けの営業と販売体制整備や日本市場または第三国市場のに向けた輸出業務の推進体制が整っているか、果たして当初計画通り、工場の建設工事、機械・設備の搬入、インフラ関係の整備と点検を終え、生産体制と製品の販売体制を整えているか、大いに気になる。

I. 工場建設の遅延リスク・マネジメント

1. 出資金と長期貸付金の資金調達リスク

進出プロジェクトの進捗に伴い、本社の現地法人に対する出資金や長期貸付金の借入金調達が予定通り実行されることを取引銀行に再確認する必要がある。調達資金の送金が遅れると現地法人の設立登記や建設工事の進捗管理に重大なリスクが発生する。本社出資金の負担は運命共同体として当然であるが、本社の長期貸付金は現地法人の長期借入金に相応するので、現地法人が借入金利を負担し、為替相場変動リスクを被ることになる。ただし、本社保証に基づく現地の金融機関から直接、現地通貨により借り入れる場合、現地法人の為替リスク負担はない。

2. カントリー・リスクによる操業遅延リスク

新興国では工場建設期の自然災害や周辺住民の反対運動などカントリー・リスクの発生による新工場の建設や操業遅延リスクが想定される。さらに搬入した機械や設備の不具合やスクラップ化リスクも想定される。これらのリスク補填策として海外投資保険や損害保険の付保手段があるが、建設工事の遅延リスクを補填する補填策は無い。さらに新興国の慢性的なインフレや為替相場変動についても現地法人のリスク要因となり、かつ工場建設費の増加要因となる。そのため、現地法人は工場建設期に発生する各種のカントリー・リスク対策を講じる一方、資金負担コストに留意して借入金の期間短縮に努める必要がある。因みに、進出中小製造業は総じて資本投下一年後に工場を完成させていると聞いている。人為的な工事遅延による多額のコスト超過は当初の立案によるプロジェクトの経済性を損なうことになる。

II. プロジェクト・マネージャーの管理能力

本社プロジェクト推進責任者は現地工場の建設期間におけるリスク管理に集中する一方、建設工事を取り仕切る現地プロジェクト・マネージャーを支援し、監督する。現地プロジェクト・マネージャーは建設工事の要となり、担当職務は多岐に亘る。即ち、イ. 建設工事の段取り、ロ. 現地の労働者や技術者の採用、ハ. 現地の労働者や技術者の労務管理、ニ. 資材や機材の調達、ホ. 機械や設備の通関と搬入、ヘ. 所轄官庁との折衝等が挙げられる。まさに工場の建設工事が順調に進捗するか否かは現地プロジェクト・マネージャーの手腕にかかっている。

工場の建設期に何等かの重大かつ長期に亘るカントリー・リスクが発生したときは、本社のプロジェクト推進責任者が事態を冷静に判断し、工事続行の見通しが立てば必要な人材や資金を投入するが、深刻かつ解決に長期間を要すると判断される場合、工事を中断するか、あるいは、被害額を最小限度に食い止めるために、工場建設を放棄することも決断する必要がある。建中期における重大な蹉跌は後遺症が続くので、本社のプロジェクト・マネージャーも、現地プロジェクト・マネージャーも細心の注意を払って、打開策を講じて全力で取り組む必要がある。