

米クローリング日本支社代表

村崎直子

海外子会社の不正などで思わぬ損失を抱える日本企業が後を絶たない。海外事業の拡大へM&A（合併・買収）を急ぐあまり、潜在的なリスクに目をつぶったり買収後にチェックの手を緩めたりしてしまつと、大きな痛手を被りかねない。不測の事態を避けるには、二重三重のチェック機能で問題をいち早く把握し、先手を打つことが重要だ。

私は企業のリスク管理助言を手掛けているが、経営陣の感度が高い企業でも買収で失敗する事例をしばしば目にする。半面、リスクを過剰に恐れて二の足を踏んでは利益の源泉にたどり着けない。チェック機能を拡充し、問題が顕在化・深刻化する前に対応策を講じることが必要だ。

機能拡充の第1段階はデー

海外事業、多重のリスク点検を

夕の有効活用だ。取引や営業記録といった日々の業務や経理・財務などの膨大なデータの中には、不正などの端緒が埋もれていることが少なくなっている。データの定量的な解析でリスクの端緒をつかむ「データ・アナリティクス」という手法は、日本企業にも積極的に取り入れられるようになってきた。データを自動解析し、売り上げの急激な増減などの「異常値」を客観的にはじき出すことができる。

第2段階がよりマクロ的な定性分析だ。個々の財務数値だけでなく、経済環境や通商政策などの変化、競合環境などと照らし合わせ、自社の業績やオペレーションに違和感がないかを総合的に判断する。これは経営陣の役割で、チェック機能の質を左右するといえる。

第3段階として、企業の内
部の声に耳をすませることも

重要だ。世界の主要企業を対象に実施した自社調査では、回答企業で起きた不正事例の半数近くは内部告発によって発覚したものだ。

日本企業の例をみても、東芝や三菱自動車などでは経営の根幹を揺るがす不祥事が明らかになる前に、社内での不満の声や内部告発などがあがっていた。この段階で内部の声に真摯に耳を傾け、対応策を講じていけば、事態をより早期に改善することができたはずだ。

ほかにも従業員に対する法令順守（コンプライアンス）意識の徹底など、企業が取り組むべき課題は数多くある。一方、法制面では、経営陣の責任の明確化や罰則規定の強化なども検討すべきだろう。リスクとつまく向き合い、攻めの経営にかじを切るこそが、日本企業の成長の力を握る。