

海外拠点のガバナンス考

～シンガポールの事例から～



クロール・シンガポール支社
マネジング・ディレクター
ジャパデスク・ヘッド
坂出 國雄

1. はじめに

当社は2015年よりJapan Deskをシンガポールにおき、主にアセアン域内の日系企業のリスク管理を支援するためのさまざまな調査案件を受託している。市場リスク調査、地政学リスク評価から、事業提携や買収候補先企業に対するデューデリジェンス、現地でのコンプライアンス事案に伴う調査、未回収債権事案での支援など、多岐にわたるお手伝いをしている。

コロナ禍の最中だったが、本誌2020年7月号で海外子会社の変革とリスク管理をテーマに寄稿機会をいただいてから、早くも3年が経過した。シンガポールからみれば、現在ビジネスは正常化したことを実感している。一方、米中緊張が引き金となった貿易減速や台湾問題が、東南アジア地域最大かつ中長期的な地政学リスクとしてよりクローズアップされている。経済面では米国の政策金利引き上げ、世界的なインフレ、ゼロコロナ政策を撤回したことで回復が大きく期待された中国経済だが、その成長鈍化は、海外経済にことのほか敏感なシンガポールをはじめとして、東南アジア諸国の非常に大きな不安材料となっている。このため、アセアン域内エコノミストの多くは、東南アジアの経済成長率予測を下方修正した^{注1}。

シンガポールのビジネス環境自体は、言語・コミュニケーションの容易さ、安定した政治、生活環境、法制度や税制整備状況、治安、市場の成長性などの面で高く評価されているが、物価高（「懲罰的」とさえ言いたくなるような家賃高騰）と、就労ビザの発給基準は厳格化の一途を辿っている^{注2}。これらに加えコロナの影響もあり、外務省公表の海外在留邦人数調査統計によれば、2019年をピークに世界全体において在留邦人数は減少傾向にあり、シンガポールでも36797人（2019年）から32743人（2022年）となっている^{注3}（日

本の富裕層のシンガポールへ移住は最近増えているようだが）。

特筆すべきは、今月（2023年9月）からスタートしたCOMPASSと呼ばれる新制度で、これは給与レベルや能力といった個人に対する評価と、会社による国籍多様性やローカル人材支援に対する評価、その会社のシンガポールにおける戦略的重要度などがそれぞれポイント制で算出され、その合計でビザ発給是非が判断されるものだ。日本人駐在員派遣、（永住権取得者ではない）日本人現地採用のハードルが上がることは必至となる。ローカル人材についても、ただでさえ雇用の流動性が激しい現地で、日系企業は給与や待遇面でのキャッチアップが求められるなかでの採用競争を強いられているようだ。人材確保と経営の現地化加速、それを支えるガバナンス体制強化は待ったなしの状況だ。

海外拠点ガバナンスは、意思決定や業務設計から内部監査、日々のコミュニケーションまで多岐にわたる取り組みが必要だが、本稿では大所高所からの制度設計や業務プロセスについてではなく、お付き合いいただいている在シンガポール日系企業との議論や自身の経験を通して、筆者にとって最も印象に残ったポイントや所感を整理してみたい。

2. 海外拠点での取り組み例

コロナによる移動制限がかかっていた中で、現地オペレーションはどう回っていたのだろうか。筆者が見聞きした範囲からの抜粋ではあるが、以下のような取り組みがなされた。

- ・ヒト・モノ・カネ・情報の流れを徹底的に見直し、どのような仕事が必要不可欠かを選別した。

- ・そのうえでリモートワーク、デジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進した。結果、物理的に離れていることが必ずしも障害ではなくなった。
- ・オフィスのフリーアドレス化・省スペース化により経費節減（オフィス家賃高騰もあり、現地拠点の移転事例多数）を図った。
- ・人件費が高く、単一市場としては小さいシンガポールから、地域統括機能を周辺国へ移し、そこからシンガポール拠点管理も兼務する体制とした。
- ・地域統括拠点監査チームによるアセアン子会社の監査手法を見直し。オンライン監査と現地訪問の組み合わせにより、監査チームと監査受け入れ拠点双方の負担軽減と作業効率化を実現。
- ・今後またパンデミックがやってきたとしても、既存の業務を回していくことは出来るノウハウが揃った。

また、現地日本人トップの強力なイニシアチブにより、日本本社のシステムから独立して申請書類や承認プロセスを電子化、オンライン決済を導入、本社人事とは異なるジョブ型雇用へ移行することで、リモートワークでの業績評価やワークライフバランスへの配慮を実現した拠点もある。さらに、フリーアドレスのオフィス使用時には特定のデスクを連日使用させないことで、ほかの社員との交流を誘発させ組織全体のフラット化を促進しているところもある（これにより、ローカル社員から「日本人同士で集まって情報独占しているのではないか」とのコロナ前から渦巻いていた批判が、かなり緩和されたと聞く）。

なかには、人員削減を全く行うことなく大幅な経費削減を実現しただけではなく、コロナ中に日本本社幹部が一度も渡航できなかった状況下でも、千億円単位の現地投資を実行できた拠点もある。

3. ガバナンス上の課題例

コロナ後のガバナンス上の問題として取り沙汰された点は、以下が含まれる。

- ・（属人的判断で頼ってきたため）業務の標準化が進まないまま、ベテラン駐在員が帰任、その後の業務が回らなくなった。キーパーソンが抜けて撤退した会社も。
- ・現地後任者が十分に育っていないのに、「現地化ありき」でローカル人材を現法トップに据えて、「本社からの補充はない」との言葉を残して日本へ帰任し

てしまった。結果、本社とのコミュニケーションがうまくいかず、業績も伸びないケース。

- ・リモートワークによる疎外感や孤立感の中で、自身のキャリア形成が描けない一方、仕事ぶりをパソコン画面上カーソルの動きなどで監視される。現地社員の会社に対する忠誠心や愛着が明らかに薄れ、離職率が上昇。
- ・あまりに離職率が高いので、人員補充がメインの拠点業務となってしまう、オーガニックな成長、特に研究開発などの中長期的な仕事が進まない。
- ・投資案件検討がより慎重になり、中止した案件多数（円安などの不確定要素もあるが、担当者が自分で腹決めできないケースも。本社役員への言い訳として相手企業の不備な部分をことさらハイライトする）。
- ・既存の業務を回せる自信はついたが、リモートでの新規事業開発は非現実的（既存の関係がない相手と初対面の商談を、いきなりオンラインで行うことなど出来ない）。
- ・現地法人への権限移譲は、まだまだ発展途上。税制や資金効率の問題で困難（たとえば、現法だけのバランスシートでは買収案件などできない。すぐ大赤字になってしまう）。
- ・「現地化を進めろ」と本社の旗振りにはわかるが、財務まで現地化してしまうと日本人の見えないところで何をかわからない（利益相反、キックバック）。
- ・拠点ごとでガバナンス改革の進捗度のバラつきが大きい。拠点長のリーダーシップによるところが大きいと感じる。
- ・リモートワークにより、周囲の目線がない当事者同士のコミュニケーションにおいて、ハラスメントやほかの社員が気づかない就業規則違反（副業に従事するなど）が増えているリスクが危惧される。

4. 人材の確保とガバナンス

コロナという試練を上手に活用できた例と、難しい点の双方のほんの一部の例を紹介したが、現地拠点の持続的な成長とガバナンスを担保するため、人材確保と流出防止が特に深刻で緊急性の高い課題であると思われる。

従前より日系企業、特に製造業や建設業などは、日本人側が語学力不足であったとしても、「現場主義」、属人的な「擦り合わせ」の妙で問題解決、信頼醸成、人材育成を図ってきた歴史がある。最近日本国内にお

いてはリモートワーク実施率が減少しているが^{注4}、ひょっとすると日本では一過性の対応とされていたのであろうか。しかしながら、現地で予見される未来において、多様性に富み、効率的かつ生産的な働き方を追求する流れが止まることはないだろう。そのうえで、給与面で見劣りする日系企業は、ローカル社員にとって魅力的なキャリアを形成させてくれる職場だと認識してもらう必要がある。つまり「自分の履歴書にどんな付加価値をつけてくれる職場か」という目線で見られているということだ。ある現地法人では、日本人が関連会社へ出向するのと同じように、ローカル社員のグローバル人材化（アセアン域内にある関連会社への出向、日本本社への異動）を制度化し、将来の拠点経営幹部への道筋が設けられている。それでも他のさまざまな理由で離職することは当然あるが、「あの日系企業はよかった」という宣伝、ブランディング効果はあろう。

日本人駐在員側としては、出資先スタートアップ企業などに出向して、その創業者と一緒に経営・業務統合に汗をかけるような人は、将来の幹部として重用されるだろう。東京に帰任すれば「あがり」ではなく、コミュニケーション力と文化理解力を備えた人材が、世界のどこからでも経営管理を行うことは可能だ。

5. コミュニケーションと協力

コミュニケーション力は、本社との間でも無論きわめて重要だ。現地で起きていることを、いかに本社と「迅速かつ正確に」意思疎通し、課題を「可視化」し、本社と共有して解決できるようにする必要がある。このコミュニケーションは、特定の人同士の「あうんの呼吸」や人間関係に依拠してはならない。聞こえのよい実績や成長予想だけでなく、安全、コンプライアンスに関することも同じように報告できるようなフォーマットにする、本社側もそのような質問を必ず行うといったコミュニケーションが必要だと思う。「悪いニュース」を共有するのは現地幹部を裁くためではなく、本社と現地で共に解決していく姿勢が重要だからだ。ある現地法人ではトップの「不正は絶対に許さない」という強い方針が敷かれているそうだが、それゆえか、内部通報制度があっても利用されたことがなく、「トップに忖度して何も言えないのではないか。何か隠れた不正が行われているのではないか」とむしろコンプライアンス部門が疑心暗鬼になっている状況と聞く。問題が起こった際にレポートしない、で

きない、のではいつの日か現地報道されてしまったり、本社の決算報告が遅れてしまったりするような大きな不正問題に発展してしまうリスクもある。

逆に、現地側がきちんと報告したが、本社側の対応がまずかった例もある。あるローカル社員が、現地の得意先から強烈なハラスメントを受けた事案があった。室外での行為であったので、録音や録画などの証拠は存在しない。ハラスメントを受けた社員が、日本人管理職に泣きつき、管理職から本社に事情説明した。しかし本社側は、証拠がないことを理由に何もアクションがない。会社が何もしてくれないと悟った被害社員は、今度は直接得意先に対応を求めたところ、得意先マネジメントが即座に内部調査をし、またツテを使って地元警察に介入してもらい、短期間で加害者解雇に至った。被害を受けた日本側は何もしなかったにもかかわらず、加害者側が対応してくれたことで、この件は決着したものの、善人が本社から悪人扱いされたかのような状況となり、現地拠点としては大変不満の残る一件となってしまった。

本社レベルでの管理手法が海外拠点事情にマッチするかどうかの検証も必要だろう。一例をあげると、些末なことかもしれないが、筆者が時々直接経験するのは、東南アジアにおける事業パートナー候補のバックグラウンド調査において、「反社チェック（反社会的勢力との関係の有無）」を依頼されるケースだ。「本社より言われているので」と日本国内でのフォーマットをそのまま現地でも使っているのだが、反社会的勢力が日本独特の定義によるものであることを都度説明し、現地でより注意すべきポイントを説明し、現地ニーズに合わせた調査スコープを提案している。

6. 現地拠点の価値

国境を越えてビジネスが容易に遂行できつつある中、現地拠点の存在意義とは何だろうか。コロナ禍では非常に難しかった新規事業開発がまずあげられるのではないか。現地市場や拠点国政府の動向、顧客の嗜好、競合状況から現地法令や規制などの第一線の情報を収集、分析して課題発見、ビジネス創造を推進していく力であろう。また、本社が求める事業の選択と集中の観点から、現地での事業再編や売却を断行しなければならぬ場合もあるだろう。どちらの場合でも「機会」を逃さないために、日本からの出張ベースではできない、「物理的に〇〇国にいる」価値は大きな

プラスである。

7. 重要性が増す地政学・政治リスク対策

コロナを経て明らかに比重が高まったリスク分析のひとつは、地政学・政治リスク分野ではないだろうか。米中両国やほかの地域大国の安全保障上および経済競争の激化、ウクライナ戦争、自国優先に傾いた経済政策（自国産業競争力強化、戦略的重要産業の外資参入制限や禁止）などが企業の事業戦略に与える影響は大きい。現地政府の政策や規制、思惑、キーパーソンについて、いち早く、幅広く、継続的にインテリジェンス収集を行い、自社に与える影響や考え得るシナリオを現地拠点から本社へ提示できる能力が求められている。本社経営戦略担当者がシンガポールへ出張し、地域戦略会議を開いている話や、経済安全保障対応を絡めて専門部署を設置するという話をよく聞くようになった。本社と現地拠点との連携によるアセアンでの投資計画や、事業ポートフォリオの策定や見直しが行われている模様で、当社によく相談がある調査項目は以下が含まれる。

- ・ 中国の台湾統一に関するシナリオとリスク管理、事業継続計画。
- ・ (個別の国、特に選挙シーズン前後) 現地政府、監督機関の特定産業に関する方針とその背景や思惑、キーパーソン。
- ・ 他社（国営企業、財閥系含む民間、現地外資ライバル社）の動き。
- ・ 現地コミュニティの目線（メディアやNGOの発信情報分析）。

2020年、中国にとって対アセアンがEUを抜いて最大の貿易相手となった。アセアン全体として米中の政治的対立では中立を保とうと腐心しているが、経済関係は着実に深化している。アセアンを舞台とした日中ビジネス事業機会も当然増えているが、経済安全保障の側面も鑑み、どう事業機会を生み出していかも考えていく必要がある。

8. まとめ

日系企業が中長期的な収益、企業価値向上を目指すには、積極的に海外でのビジネスチャンスモノにしていく投資と組織作りが欠かせない。本稿では、コロナ後の海外拠点ガバナンス実態と課題を紹介させてい

ただいた。リモートワーク、DXの導入のみならず、人事評価や内部監査手法の現地化改革をした拠点がある一方で、主に現地人材確保の難しさが、組織の効果的な運営や意思決定に影響を及ぼしており、今後ますますこの問題が拠点ガバナンスに与えるインパクトは深刻化すると思われる。貴重な現地人材の積極活用、本社との問題点も含めた普段からの円滑なコミュニケーション、対話が結局のところガバナンスのキーになるのではないかと考える。今後リモートワークが進化しても、海外拠点は事業開発や営業機能のみならず、昨今厳しさが増す地政学リスク、政治リスクへの対応の最前線として今後もその存在価値が高められよう。

あくまでも、シンガポール現地で限られた分野でのサービス提供をしている立場からの目線であるため、見方が偏っていることは承知しているが、現地の様子を少しでも感じていただけたのであれば有難い。

(参考) 海外拠点不正事案対応からみるガバナンス

当社の主要業務のひとつとして、海外拠点で発生した不正事案での事実確認調査や原因究明、再発防止のサポートがある。まず間違いなく本社あるいは地域統括会社に関与するので、拠点とのコミュニケーションを通してガバナンス実態を垣間見ることができる。たとえば次のようなエピソードである。

- ・ 連結子会社幹部の不正事案。その幹部が長年にわたる拠点を支えてきた功労者、かつ拠点国政府要人との強力なコネクションを有する「余人をもって代えがたい」人材。本社から出張した調査担当者が不正疑惑について本人に聴取したが、「現地ではこれが普通ですよ」と丸め込まれ、内部調査に必要な資料もほとんど入手不可。
- ・ 現地拠点で内部通報により不正疑惑が把握された年末時点で、まず地域統括会社が証拠となりうる電子機器の保全や本人自宅待機を即時実施。同時並行で本社と調査方針を協議し、監査法人と法律事務所との連携、本社が管理するサーバーへのフォレンジック調査会社へのアクセス権付与、調査費用承認、調査範囲の指示が年末年始にもかかわらず数日以内に決定され、地域統括会社が調査実務を全面的に担当した。
- ・ 現地企業との合弁会社で不正が発生した場合、不正調査の主導権やその後の人事上、法的対応も現

地合弁相手に主導権を握られたり、情報提供に非協力的で、日本側本社の関与が遅れたり、限定的な情報しか入らないケースがあった。こうした場合の調査権限や情報共有などが合弁契約で明示されていなかった可能性がある。

注1： *Cautious times ahead for Southeast Asia*, Nikkei Asia (July 17-23, 2023)

注2：シンガポール日本商工会議所2023年2月号「月報」

注3：外務省「海外在留邦人数調査統計」令和4年（2022年）10月1日現在

注4：公益財団法人日本生産性本部の「第12回働く人の意識調査」(2023年1月)

(筆者略歴)

クロール東京で10年の調査経験とマネジメントを積んだ後、2015年よりシンガポールを拠点にASEAN諸国、インドおよび豪州拠点の日系企業向けに様々な調査、リスクコンサルティングサービスを提供している。

クロスボーダー分野でのデューデリジェンス、ビジネスインテリジェンス、政治的リスク分析、不正調査案件、訴訟支援等のプロジェクトを多数手がける。さらに、商業ビル、データセンター、政府系企業の工場、港湾施設、コンドミニアムなどのセキュリティ監査の実施経験も有する。

1993年中央大学卒業。外資系金融機関にて、クレジット犯罪調査と予防業務に従事。米国コロンビア大学国際関係修士号 (Master of International Affairs 専門は安全保障) を取得。2008年Certified Fraud Examiner (公認不正検査士) 資格取得。

(企業概要)

クロールは米国本社のリスクコンサルティング会社として、国内外の「ガバナンス」や「リスク」に関する調査と助言を提供している。市場リスク分析、投資・提携先に対するデューデリジェンスから、地政学リスクやESG関連の調査、コンプライアンス事案への対応、サイバーセキュリティ対策といった各種調査から、企業価値評価（バリュエーション）、コーポレート・ファイナンス、リストラクチャリングなどの事業を、世界30カ国や地域に展開しており、約6000名の専門家を有している。

