

企業のグローバル展開を支える 強固な安全・リスク管理体制



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

企業のグローバル展開 を支える強固な 安全・リスク管理体制

アジア企業によるグローバル展開は加速しており、自国にとどまらず世界各地へ事業基盤を拡大する動きが目立っています。新拠点の設立や既存企業の買収を通じて成長を追求する一方、慣れない法域における安全・リスク管理への理解不足から、高いコストを伴う失敗を招く事例も散見されます。



新たな買収、特に外国企業を対象とする多くの場合、安全基準や法的要件に関する知識が不足しがちです。現行の事業運営を維持しながら、限られた社内リソースで国際展開の監督を担うのは容易ではありません。国ごとに、業績評価の基準や比較の枠組み、人材育成の方法、事業統合の進め方が共通化されていないため、体系的なマネジメントが難しいのです。更に、言語や文化の違いも加わり、その複雑性は一層高まります。

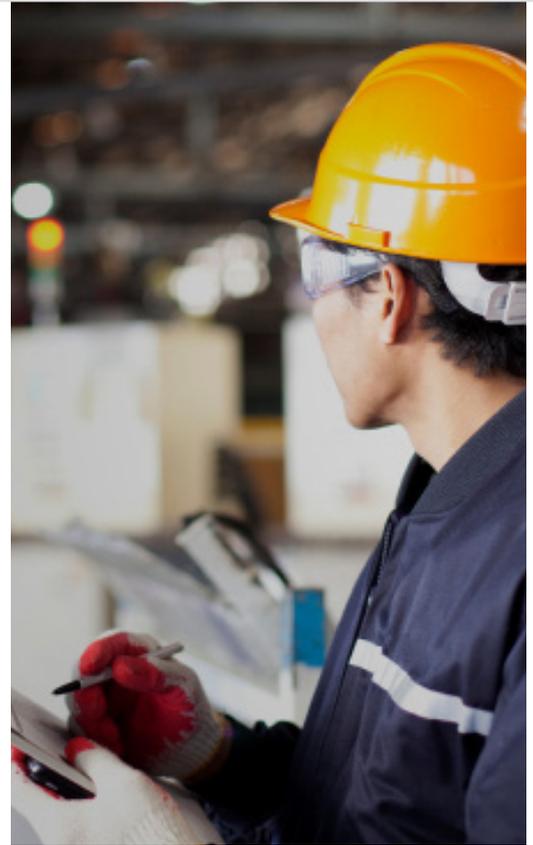
本稿では、これまで多数のグローバル企業へ安全・リスクに関するサポートをしてきた豊富な経験を踏まえ、国や事業の枠を超えて企業が安全文化を根付かせるための指針を示します。また本稿は、労働衛生や環境分野については直接的に取り上げてはませんが、同様のプロセスを適用することが可能です。

買収前のデューデリジェンス

買収はさまざまな形で進行しますが、安全システムに関するデューデリジェンスは後回しにされがちです。一般的に財務・法務・物流のデューデリジェンスが優先されることが多く、近年ではESGへの注目を背景にサステナビリティの観点も重視されつつありますが、品質・安全・開発部門の関与は依然として遅れがちです。

例えば、買い手が買収候補を極秘に進めたい場合、製造部門が一切関与しないことがあります。こうしたケースは、製品がどこでどのように作られているかよりもブランド価値に重きがおかれる消費財業界でよく見られます。しかし、万が一の事故や不祥事発生後に評判の失墜や事業の中断につながるリスクを考えれば、このような進め方は見直す必要があります。

安全とリスクに関するデューデリジェンスに十分な時間とリソースを割ける場合、工場設備の状態、パフォーマンス指標、現行の運用基準、さらには安全風土や組織文化について、詳細な調査を行うべきです。工場を法規制や業界基準に照らして改善する必要がある場合、そのコストに加え、過去の事故対応、罰金、進行中の安全関連訴訟といった要素が、買収時の企業価値算定に直接的な影響をもたらします。



買収完了直後から始まる統合プラン

契約成立の翌日から、リスクと負債は所有者の責任となります。したがって、契約締結が近づいてきたら、DAY 1から統合が完了するまでを見据えた明確なプランを策定しておくことが重要です。統合が完了するまでは、おおよそ24か月程度を見込むのが一般的です。

統合プランは、専任のSHE(安全・健康・環境)リーダーとそのチームである独立した企業の安全組織によって策定されるべきです。プランには、統合後の最初の1週間、1か月といった具体的なプロセスを明記し、さらに以下の項目に関するレビューや提言を含める必要があります。

- SHEの実績
- 法令遵守状況
- 現行基準とギャップ
- 工場インフラおよびプロセスの堅牢性
- 既存のデジタル技術活用状況
- 工場リーダーシップおよびの安全担当者の知見・経験

法令遵守や安全基準の一貫性を確保できない場合のリスクは非常に高く、ひとたび事故や法令違反が発生すれば、一夜にして企業の評判が損なわれかねません。

具体的には、買収した組織において直ちに対処すべき事項は以下の通りです。

1. 組織リーダーの安全意識・管理能力の評価。リーダーは、現場の人々と積極的にコミュニケーションを取り、関与し、責任感を持つことが求められます。もしこれらの能力が不足している場合は、親会社から強力なリーダーを速やかに登用することが望ましいでしょう。
2. 今後に向けたリーダー層および組織全体に対する明確な安全目標の設定。

一貫した安全の実現に欠かせない SHE組織

複数の拠点や事業を持つ企業は、事業部門や国境を越えて機能する独立したSHE組織を導入すべきです。法令遵守や安全基準の一貫性を確保できない場合のリスクは非常に高く、ひとたび事故や法令違反が発生すれば、一夜にして企業の評判が損なわれかねません。

また、優れた安全対策が常に優れた経営につながることは周知の事実です。強固な安全文化とシステムを浸透させることは、従業員の士気やサービス品質の向上から、生産性・稼働率の改善、廃棄物削減に至るまで、事業運営のあらゆる側面に好影響をもたらすことが実証されています。

さらに、包括的なマネジメントシステムを導入することで、拠点や事業ごとの比較が可能となり、パフォーマンスを正確に把握するとともに、改善が必要な領域を特定することが可能になります。



強固な安全文化とシステムを浸透させることは、従業員の士気やサービス品質の向上から、生産性・稼働率の改善、廃棄物削減に至るまで、事業運営のあらゆる側面に好影響をもたらすことが実証されています。

企業の安全組織の確立に向けて

CEO直下のリーダーが率いる、十分に体制を整えた委員会は、安全意識と文化を全拠点・地域に浸透させる上で不可欠です。また、透明性を確保し、外部の思惑が業績評価に影響を及ぼすことを防ぐためには、組織の独立性が重要です。

主な考慮点：

- **安全リーダーシップ**：安全リーダーの選任は最重要事項です。このポジションは、必ずしも安全分野の専門家である必要はなく、安全に対する強い情熱を持ち、ステークホルダーに影響を与え、現場の従業員を鼓舞し、経営陣や取締役会と緊密に連携できる人物が適しています。適任者には一定のオペレーションの仕組みに関する知識が求められ、さらにチーム統合の経験や多文化環境への理解と感受性を備えていることが望まれます。人材は安全管理部門ではなくオペレーション部門から登用するのが適切です。また、この役職は名誉ある任期付きのポジションとし、より重要な役割へと進むためのステップとして位置づけられるべきです。
- **情報システム**：買収先組織の情報システムについて、予防的な活動を示す先行指標と、事故や不具合などの結果を示す遅行指標による安全パフォーマンスを速やかに把握し、それを親会社のシステムとどのように統合するかを検討することが重要です。この段階での誤りは、極めて大きなコストにつながりかねません。
- **内部能力と外部リソースのバランス**：業務分担の正解・不正解は一概にありませんが、どの能力を社内で保持し、どの業務を外部に委託するかは、意図的かつ慎重に判断する必要があります。例えば、石油化学会社であればプロセス安全は社内に確保することが望ましいでしょう。一方、製造部門を外部委託している企業であれば、協力会社の安全管理を強化することに重点を置くかもしれません。最終的には、経営層が事業を精査し、どの能力を社内で保持し、従業員をどの水準まで訓練すべきか、またどの専門性をコンサルタントから効率的に調達すべきかを見極めることが求められます。

統合を加速するためにコンサルタントをうまく活用することは重要ですが、外部支援に過度に依存することなく、自立できる体制を築く必要があります。さらに、社内メンバーが報告の方針を主導することで、重要な指標が適切に評価され取締役会へ確実に共有される体制を整えることが重要です。

- **役割と責任**：詳細なRACIマトリックスを用いることで、目標設定およびガイドライン策定から、各プログラムの実行に至るまで、あらゆるプロセスにおいて誰が責任を持ち、誰が説明責任を負い、誰が相談を受け、誰に情報を共有するかを明確にすることができます。さらに、企業の安全組織、各拠点のリーダー、ライン管理者の間で責任範囲を明確にすることで、コーポレートから現場レベルまで適切な行動と関与が確実に浸透し、各分野を率いる適任者を選定する指針となります。

安全は決して後回しにすべきものではありません。安全基準と運用の一貫性を確保する明確なプランを策定し、新たな買収案件が自社の管理下に入った時点から法令遵守を徹底することで、重大事故を未然に防ぎ、企業の評判を守り、多大なコストと労力を節約することができます。また、企業内の独立した安全組織を、案件の初期段階から関与させることが、確かな成果につながります。



dss+について

dss+は、複雑かつリスクの高い産業分野で活動する企業の変革を支援します。私たちは、安全性・業績・持続可能性において飛躍的な成果を生み出し、企業が強固な事業基盤のもと長期的に成長し続けられるよう後押しします。現場を深く理解し、社員が主体的に考え行動できる文化を育み、組織のあらゆるレベルで必要な体制を整えていきます。また、豊富な専門知識と実務経験に、人を大切にする姿勢とデータに基づく洞察を組み合わせ、実効性のある解決策を提供します。

dss+

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.consultdss.jp 