

平成 28 年 3 月 14 日



「中小企業のための海外リスクマネジメントガイドブック」

をとりまとめました

中小企業の海外進出が拡大しており、今後もこの傾向は続くと考えられます。しかし、必ずしも海外事業が順風満帆に行くとは限らず、なかには進出先においてさまざまなリスクに直面し、事業継続に支障をきたすケースも見受けられます。このような事態を回避するため、中小企業の皆様が、海外リスクマネジメントに関する理解を深め、必要な対策に自立的に取り組めるよう、「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」等を取りまとめました。

既に海外進出している、またはこれから海外進出を目指す中小企業の皆様は海外においてさまざまなリスクに直面することが考えられます。海外事業を安定継続するためには、事前にリスク情報の収集とリスク対策の検討を行うことが重要です。

中小企業の皆様が、海外リスクマネジメントに関する理解を深め、必要な対策に自立的に取り組めるよう、「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」、「各国別リスク事象一覧」等を取りまとめました。今後こうしたツールを用いて、中小企業がリスクを認識した上での海外進出を拡大することが期待されます。



各国別リスク事象一覧 中小企業のリスク認識と想定事例

			中小企業のリスク認識											
			リスク低 A B C D リスク高											
カテゴリー	リスク項目	例	中国	香港	台湾	韓国	タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン	マレーシア	シンガポール	ミャンマー	インド
事業運営上のリスク	調達	1 インフラの未整備 ☐ 公共交通機関・飛行機・船舶の不通 ☐ 電 気・水道・通信網の途絶	C	B	B	B	C	C	D	D	C	A	D	D
		2 現地パートナー・提携先とのトラブル ☐ 不利益な契約締結、合併先との不適切な対応による納期遅延 ☐ 取引先	C	B	B	B	B	B	C	C	B	B	C	C
		3 資金調達上の障害 ☐ 為替管理制度の変更や為替変動に伴うリスク ☐ 親子 ローン取り扱い規制に関するリスク	C	B	B	B	B	B	C	B	B	B	D	C
	生産	4 技術流出・情報漏えい ☐ 従業員等の内部者からの不正アクセスによるリスク ☐ 外部	C	B	B	C	B	C	C	B	B	B	C	C
		5 施設・設備に関する事故・故障 ☐ 設備の火災・爆発 ☐ メンテナンス不良による設備の故障	C	B	B	B	C	C	C	C	B	B	C	C

今回のとりまとめに関しては、以下のホームページにてご確認ください。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/082284.html>

(本発表資料のお問い合わせ先)

中小企業庁 経営支援部 海外展開支援室長 荒井

担当者: 小林、伊澤

電 話: 03-3501-1511(内線 5341)

03-3501-1767(直通)

03-3501-7055(FAX)

中小企業のための

海外リスクマネジメント マニュアル



詳細版



平成28年2月



中小企業と地域振興を
もっとサポート

中小機構

はじめに

昨今、中小企業の海外進出が拡大しており、今後もこの傾向は続くと考えられます。しかし、必ずしも順風満帆にいくとは限らず、なかには進出先においてさまざまなリスクに直面し、事業継続に支障をきたすケースも多数発生しています。

このような事態を回避するため、中小企業の皆様が、海外リスクマネジメントに関する理解を深め、必要な対策に自立的に取り組めるよう、本冊子「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル」を取りまとめました。本マニュアルの構成は以下の通りです。

- ① 「Ⅰ．海外リスクマネジメントの実践」では、日本本社および海外拠点におけるリスクマネジメントの取組みを、海外進出の段階別に解説します。中小企業の皆様が、自社の状況をチェックしながら組織的に実践され、海外リスクマネジメントの整備、強化にご活用いただくことを目指しています。
- ② 「Ⅱ．個別リスク対策の実践」では、中小企業の皆様が海外進出するにあたって遭遇すると予想される主なリスク 21 項目ごとに、「想定事例」、「進出段階に応じた対策」、「支援が受けられる外部機関」を、コンパクトにお伝えします。また、各リスク項目に関連した情報や実際に行われている取組みを分かりやすくコラムにまとめました。
- ③ 「巻末資料」には、海外リスクマネジメントの実践に具体的に役立つ「テンプレート集」、「海外進出支援を行う公的機関等」、「海外リスク情報に関する参考ホームページ一覧」を収録しました。

現在海外に直接投資をしている中小企業だけではなく、輸出のみを行っている企業や、今後海外進出を検討している企業の皆様に幅広くお役立ていただける内容となっておりますので、ぜひご活用ください。

最後に、本マニュアルの作成に当たりご協力いただいた事例企業の経営者、専門家、支援機関等、関係者の皆様方に心より御礼申し上げます。

平成 28 年 2 月

独立行政法人中小企業基盤整備機構

目次

マニュアルの活用方法	4
------------	---

I. 海外リスクマネジメントの実践

Phase0. 海外進出の目的を明確にする	8
Phase1. 進出先のリスクを知る	9
Phase2. リスクマネジメント態勢の現状を把握する	15
Phase3. 海外リスクマネジメント態勢を整備する	16
Phase4. PDCA サイクルを運用する	18

II. 個別リスク対策の実践

1. インフラの未整備	34	12. 知的財産に関するトラブル	60
2. 現地パートナー・提携先とのトラブル	36	13. 税務手続きに関するトラブル	64
3. 資金調達上の障害	38	14. 従業員等による不正行為	66
4. 技術流出・情報漏えい	42	15. 人材確保の障害	68
5. 施設・設備に関する事故・故障	44	16. 労使間のトラブル	70
6. 製品・サービスの品質不良	46	17. 治安・政情の悪化	74
7. 環境汚染	48	18. 盗難・強盗・誘拐	76
8. 顧客とのトラブル	52	19. 法規制の変更・不透明な運用	78
9. 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	54	20. 自然災害	82
10. 取引に関する法令違反	56	21. 感染症・衛生	84
11. 贈収賄	58		

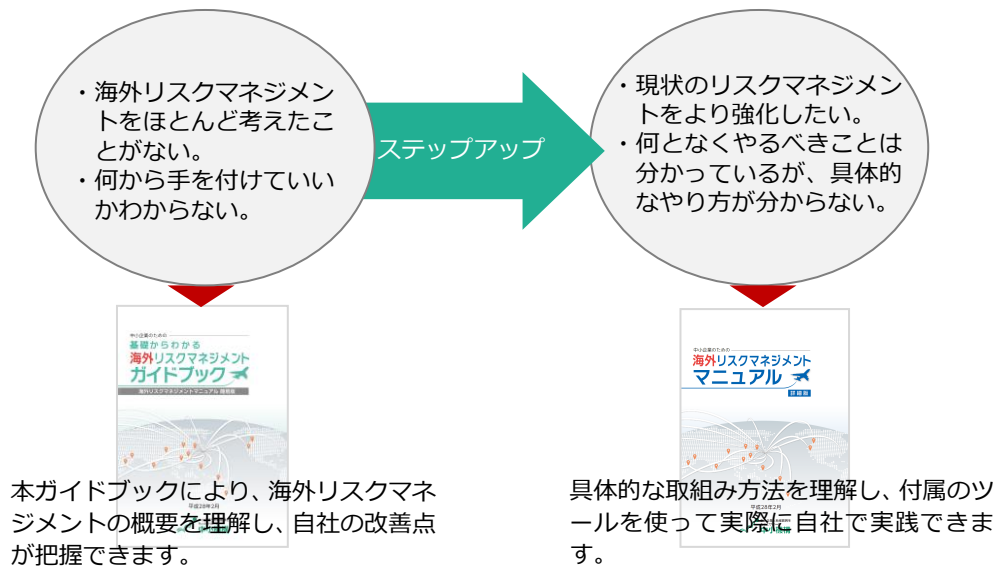
巻末資料

テンプレート集	89
海外進出支援を行う公的機関等	103
海外リスク情報に関する参考ホームページ一覧	106
海外リスクマネジメント研究会委員・事務局名簿	108
参考文献	110

マニュアルの活用方法

マニュアルの活用方法

- ・ 本マニュアルは、海外リスクマネジメントの具体的な取組み方法を解説しております。
- ・ 海外リスクマネジメントの概要を簡潔に知りたい場合は、「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」をご覧ください。



用語の定義

本マニュアルで用いられている用語の定義は以下の通りです。

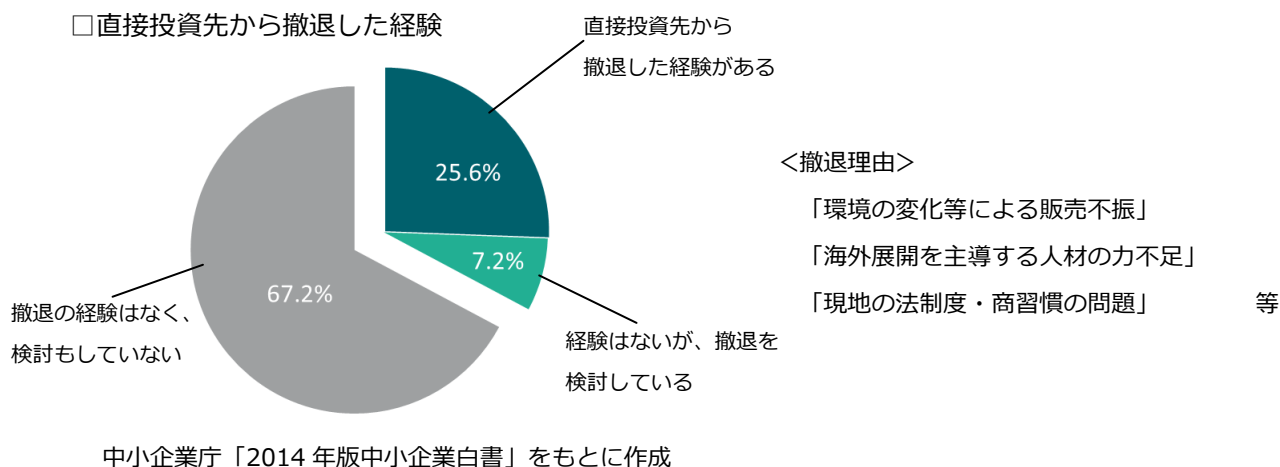
海外進出	海外に海外拠点を設置し事業を展開すること。
海外拠点	現地法人（独資・合併）、海外事務所等の海外における自社拠点の総称。
事業再編	海外進出先における事業の縮小・撤退、第三国への移転の総称。

海外リスクマネジメントの重要性

○「リスク」とは何か？

そもそも「リスク」とは何でしょうか？ 海外での事業には、たとえば、現地での賃金の上昇、製品需要の不振、商慣習・文化の違いによるトラブル、法務・労務・税務に関するトラブル、工場などの設備に関するトラブル、自然災害など、さまざまな課題があります。このように事業を展開するうえで損失を被る可能性があるものを「リスク」といいます。海外進出企業の中には、リスクへの対処が十分でなく、事業継続に支障をきたしたケースもあります。

2014年版中小企業白書によれば、海外直接投資を実施したことがある中小企業のうち、約1/3が「撤退を経験したことがある」または「撤退を検討している」という状況にあります。その中には、リスクへの対処を誤り、思わぬ損失を被ったことにより、撤退に至った企業も少なくありません。



○リスクマネジメントとは？

リスクに対してなにも手を打たなければ、最悪の場合大きな損失を被り、事業継続に支障をきたす可能性があります。それを避けるためには、対策を講じてリスクを小さくしていく必要があります。

企業を取り巻くすべてのリスクを解消することが理想ですが、ヒト・モノ・カネが限られている以上現実的では無く、リスクに優先順位をつけて計画的に取組むことが重要です。

このような、リスクを洗い出し、優先順位をつけて対策を実施していく一連の取組みをリスクマネジメントといいます。

本マニュアルでは、リスクマネジメントの取組みをご紹介します。



I .海外リスクマネジメントの実践

I. 海外リスクマネジメントの実践

<取組みの全体像>

本章では、日本本社および海外拠点におけるリスクマネジメントの取組みを、海外進出の段階別に解説します。

海外進出計画段階

Phase0. 海外進出の目的を明確にする 8

海外進出目的の明確化の重要性とそのポイントについて解説します。

Phase1. 進出先のリスクを知る 9

海外進出の計画段階で実施しておくべき進出先のリスク調査について解説します。

Phase2. リスクマネジメント態勢の現状を把握する . . . 15

現状のリスクマネジメント態勢を把握するうえでのポイントを解説します。

海外進出手続段階

Phase3. 海外リスクマネジメント態勢を整備する 16

海外リスクマネジメント態勢整備のポイントを解説します。

海外拠点操業段階

Phase4. PDCA サイクルを運用する 18

海外リスクマネジメントの PDCA サイクルの運用手順とそのポイントを解説します。

Phase0. 海外進出の目的を明確にする

海外進出を計画する段階で最も重要なことは、進出目的を明確にし、その必要性を確認することです。新規市場の開拓、労働コストの削減、新規事業の立ち上げなど、海外進出のきっかけは企業によってさまざまです。大切なことは、進出目的を自社の事業戦略の中でどのように位置付けるかということです。また、海外事業が軌道に乗るまでは、日本本社から投資を行うことになります。日本本社が十分に資金を確保できることも重要です。自社の強みを検討し、長期的な視野で海外進出の目的と必要性を検討しましょう。

C heck

海外進出の目的、必要性を以下のポイントからチェックしましょう！

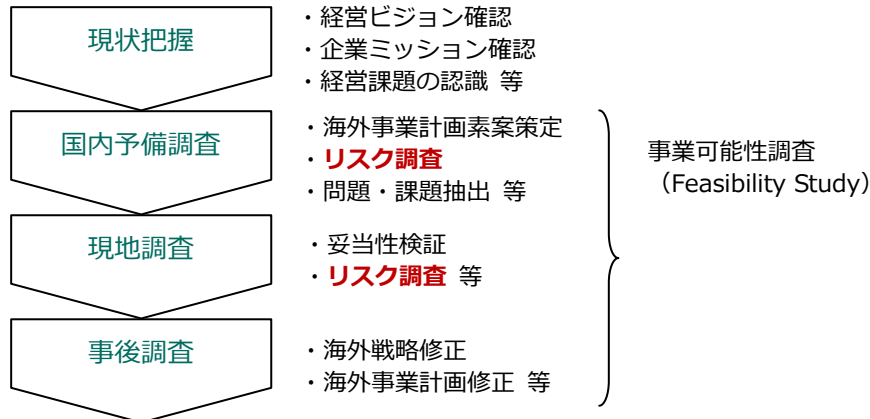
- なぜ、いま海外進出しなければいけないのかを明確にしている。
- 国内への投資と海外への投資を比較検討している。
- 海外進出するための体制（人材、資金繰り）を整備している。
- 海外進出について、社内の合意が得られている。
- 自社の強み・弱みを踏まえ、海外拠点設立のメリットを十分に分析している。

海外進出の目的を明確にしたら、国内での情報収集、海外現地調査を実施し、進出計画を作成しましょう。海外では日本とは異なるさまざまなリスクに直面する可能性があるため、進出計画段階からのリスクマネジメントが安定的な事業継続につながります。

Phase1. 進出先のリスクを知る

海外進出に際しては、事業可能性調査（Feasibility Study）を実施し、実現可能性についてさまざまな観点から検討・調査を行います。その中でも、進出先のリスク調査は重要な取組みの一つです。本 Phase では、進出前に調査しておくべきリスク項目と調査方法について解説します。

<海外進出前の検討イメージ>



※海外進出前の検討・調査の全体像については、中小企業基盤整備機構「海外展開の F/S ハンドブック」にまとめておりますのでご活用ください。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/fs/>

C check

自社の現状をチェックしましょう！

- 進出前にさまざまな側面から進出先のリスク調査を行っている。
- リスク情報の入手先を確保している。

チェックがつかない場合は、次のページをご確認ください。

(1) 調査すべき項目

海外進出の計画時には、業種に関わらず、少なくとも以下の項目について調査しておくことが不可欠です。

調査項目	概要	主な調査ポイント
インフラ・物流	電気、水、通信、交通網などのインフラ整備の状況は、進出先における事業所や工場などの拠点運営はもちろん、自社製品の流通などを考えるうえでも極めて重要な要素です。国によっては、停電が頻繁に発生する、道路渋滞により物流が滞るなどの障害もあるため、インフラに関する各種情報を収集しましょう。	・ 電力の供給状況 ・ ガス・水道の供給状況 ・ 交通網（道路・鉄道・航空等）の整備状況 ・ 輸送経路・物流の整備状況 ・ 通信インフラの安定性
資金調達	海外での事業展開には、多額の資金が必要であり、資金調達の方法についてあらかじめ確認しておく必要があります。調達方法としては、一般的に増資と借入金に分かれます。さらに後者には、親子ローンや現地借入れなどの手段があります。それぞれのメリット・デメリットについて把握しましょう。	・ 進出先における資金調達方法 ・ 各種資金調達方法のメリット・デメリット（規制の内容を含む） ・ （現地借入れの場合）現地通貨の金利水準、長期ローンの可否
外資規制	外資規制とは、外国企業への出資比率などに関する規制です。国や業種や事業内容等によって規制が異なり、規制が頻繁に変更されることもあります。	・ 規制の内容 ・ 手続き方法
環境規制	環境規制とは、大気汚染、水質汚染、土壌汚染等の防止に関する規制です。欧米各国では過去から厳しく規制されてきましたが、近年ではアジアの国々でも規制が厳しくなり、罰金だけでなく、工場の操業停止命令、移転命令を受ける場合もあります。	・ 規制の内容 ・ 運用実態
社会（慣習、文化、宗教等）	進出先の慣習、文化、宗教などに関する理解は、同国のパートナーや取引先、現地従業員との良好な関係を築き、事業運営をスムーズに進めるうえで不可欠です。これらに関する理解不足により、取引先や現地従業員とのトラブルも発生しています。特に日本と大きく異なる慣習、文化、宗教等はよく理解するようにしましょう。	・ 民族・宗教の構成 ・ 宗教上の慣習・タブー ・ 生活慣習・商慣習 ・ トラブル事例

調査項目	概要	主な調査ポイント
取引に関する法律	取引に関する法律として、独占禁止法などの競争法や、贈収賄防止に関する法律などがあります。欧米諸国では厳しく運用され、日本企業が摘発されるケースも発生しています。最近ではアジア各国でもこれらの法律の整備が進んでいることに加え、欧米の法律の「域外適用」（自国の法律を自国外の事象にまで拡大して適用すること）にも注意が必要です。	・ 基本的な法律の概要・禁止行為 ・ 摘発状況
知的財産権に関する法律	知的財産権とは、特許権、意匠権、著作権、商標権、商号などの総称です。海外で自社製品を販売しようとしたら、すでに第三者によって進出先で商標が登録されていたために日本で使っている製品名が使用できなくなった、などの侵害事例が過去に多数発生しています。特に新興国では、そもそも知的財産権に関する法制度の整備が遅れており、知的財産保護に関する意識自体が乏しい国・地域もあります。進出先の法制度や実態を事前に把握しておくことが重要です。	・ 法律の内容 ・ 出願手続 ・ トラブル事例
税制	税制は、国によっては手続きが煩雑、規制が頻繁に改正される、地域や税務担当官によって執行に差があるなどにより、トラブルに発展することが多いため、税理士などの専門家に相談し、情報を収集しておきましょう。	・ 規制の内容 ・ 運用実態 ・ トラブル事例
労働に関する法律	現地で従業員を雇用する場合、必ず確認しなければならないのが労働に関する法律です。アジアの一部の地域では、労働者側に有利な法律の整備や最低賃金の上昇に伴い、労使間のトラブルが増加しています。法律の概要だけでなく、トラブル事例も含めて把握しておくことが重要です。	・ 法律の内容 (特に、賃金規制、労働時間、社会保険、宗教関連規制等就労に関する内容) ・ トラブル事例
政治・経済	海外において事業展開するうえで、進出先の政治・経済の安定は欠かせません。しかし、新興国においては政治・経済が不安定なために、戦争・内乱、政権交代に伴う政策の停滞や変更などにより、損失を被るケースがあります。このようなリスクを事前に回避したり、影響を最小化するためにも、政治・経済関連情報を把握しましょう。	・ 政治体制 ・ 政治勢力の動向 ・ 近隣国との外交関係 ・ 各種経済指標

調査項目	概要	主な調査ポイント
治安	海外の国の多くは日本に比べて治安が悪いといわれています。市民を無差別に巻き込むテロや、殺人・強盗・誘拐など、駐在員や出張者の生命・身体にかかわるリスクが高い国・地域を把握したうえで、赴任者の安全確保に十分配慮する必要があります。	・ 犯罪の発生状況 ・ 犯罪の手口 ・ 治安の悪い地域
自然災害	日本は自然災害の多い国で、日本企業の災害リスクへの意識は高いといえますが、海外では、国・地域による防災対策が十分進んでいないために、大規模な自然災害に見舞われると、日本では考えられない重大な被害が発生する可能性があります。このため、海外における自然災害関連情報を収集しておきましょう。	・ （地域単位で）想定される自然災害の種類 ・ 被害想定
衛生・医療	海外では日本に無い風土病が存在しており、しかも日本に比べ、衛生状態や医療事情が悪いことが多いため、感染が拡大したり、重症化するケースがあります。進出先の衛生・医療に関する状況を把握しておきましょう。	・ 現地の衛生状態・医療事情（医療機関の情報を含む） ・ かかりやすい病気の有無 ・ 予防接種の要否

(2) 調査方法

①公開情報の活用

さまざまな公的機関が、前述のリスク関連情報を公開しています。各種調査を実施する際は、巻末資料の「海外リスク情報に関する参考ホームページ一覧」をご活用ください。

②専門書、セミナーの活用

専門書や専門家が実施するセミナーから情報を収集する方法があります。いずれについても情報が最新か、信頼に足るものかを自身で評価し活用することが重要です。

③支援機関の活用

中小企業の海外進出を支援する機関もあります。中小企業庁では公的支援機関の支援策をまとめた「中小企業海外展開支援施策集」を中小企業庁ホームページにて公開しています。また、(独)中小企業基盤整備機構、(独)日本貿易振興機構(ジェトロ)をはじめとする公的支援機関では、海外展開のための相談窓口を設けています。

公的な支援機関以外にも多くの民間の支援機関が海外展開をサポートしています。銀行、信用金庫といった金融機関では決済、融資に関する相談だけでなく、セミナー等により現地情報を提供している場合があります。

弁護士、会計士、税理士や民間コンサルティング会社が海外事業の経験と専門性を活かして支援しているケースもあります。

海外進出成功のポイントは、専門的な知識と情報です。計画段階から信頼できる専門家とネットワークを構築し、タイムリーに相談できる関係を作ることが重要です。

ココにも注目

【海外進出計画段階でこそ、考えておくべき事業再編のこと】

海外で事業展開するうえで、事業再編（縮小・撤退、第三国への移転等）の可能性はどの企業にも考えられます。事業再編には専門的な知識と情報が必要であり、これらの収集を怠ると対応を失敗する可能性が高くなります。そのため、海外進出計画段階から、事業再編のポイントを押さえておきましょう。以下のチェック項目にチェックがつかない場合は、→で示した箇所を確認してください。

- | | |
|--|-----------|
| ☐ 誰に相談すればいいかを決めている | → (1) を確認 |
| ☐ 事業計画見直しのタイミングを決めている | → (2) を確認 |
| ☐ 事業再編の方法を把握している | → (3) を確認 |

(1) 相談先を確保する

事業再編を行う段階で専門家を探し始めるのでは、対応が遅れ、タイミングを逸してしまいます。あらかじめ現地に精通した弁護士、会計士、税理士、コンサルタント等の専門家とのネットワークを構築しておきましょう。また、JETRO等の公的な支援機関に早い段階で相談することも有効です。

(2) 事業計画見直しのタイミングを決める

事業再編は決断のタイミングが重要です。事業再編の意思決定から再編終了まで数年かかることもあるため、スピード感のある経営判断が功を奏することもあります。経営判断が後手に回らないよう、事業計画を見直す時期を決めておきましょう。事業計画見直しの契機としては、以下のような事情が考えられます。

☐ 内部環境の変化

- (例)・現場の事業計画との乖離が大きくなりつつある。
・〇年たっても赤字改善のめどが立たない。

☐ 外部環境の変化

- (例)・新たな法規制が導入され、事業が難しくなってきた。
・政情不安が増大し、駐在員に危険がおよぶ可能性がある。

(3) 事業再編の方法を知る

事業再編にはさまざまな方法があります。特に、進出先における事業が中断または終了となる撤退・第三国への移転については、現地における利害関係者（従業員、政府・自治体、取引先、住民など）にも影響がおよぶため、実行にあたってはさまざまな準備や手続きが必要になります。これらの準備・手続きを怠ると、利害関係者とのトラブルに発展し、事業再編自体が頓挫するなど、大きなリスクになりかねません。

Phase2. リスクマネジメント態勢の現状を把握する

自社のリスクマネジメント態勢の整備状況と課題を把握しましょう。

確認すべき項目は以下の通りです。各参照ページに用意されているチェックリストにより、自社の現状を確認しましょう。

チェックがつかない項目については、解説を参考に、改善の取組みを進めましょう。

Check	自社の現状をチェックしましょう！	参照ページ
	□ リスクマネジメントを行う目的を文書化している。	P.16 Phase3. (1)
	□ 日本本社－海外拠点のリスクマネジメント上の役割分担が決まっている。	P.17 Phase3. (2)
	□ リスクマネジメント推進のための全体スケジュールを立てている。 □ 海外事業を取り巻くリスクを洗い出している。 □ 自社にとって特に重要なリスクを決めている。 □ 対策計画（実施内容、実施担当者およびスケジュール）が決まっている。 □ 対策計画に基づき対策を行っている。 □ 対策の進捗を確認している。 □ 対策の進捗確認を踏まえ、取組みの改善を行っている。	P.18 Phase4.

Phase3. 海外リスクマネジメント態勢を整備する

海外リスクマネジメントを運用していくためには、方針や役割分担を定めておく必要があります。

C check

自社の現状をチェックしましょう！

- リスクマネジメントを行う目的を文書化している。→(1)
- 日本本社－海外拠点のリスクマネジメント上の役割分担が決まっている。→(2)

チェックがつかない場合は、該当箇所をご確認ください。

(1) リスクマネジメント方針を決める

リスクマネジメント方針とは、「何のためにリスクマネジメントを行うのか？」を考え、言葉にしたものです。重大なリスクに直面した場合、日本本社と連携し、会社が一丸となって取組まなければなりません。役職員全員が同じ方向を向いてリスクマネジメントに取り組むことができるよう、「リスクマネジメント方針」を定めておくことが重要です。



以下の例を参考に、リスクマネジメント方針を定めてください。

(例)

- ・ リスクマネジメントを通じて事業の継続・安定的発展を維持する。
- ・ 製品・サービスの品質・安全を確保し、社会経済およびお客様・株主・取引先などのあらゆる関係者の利益に貢献する。
- ・ 危険が発生する恐れを未然防止する。
- ・ 全役職員は各種法令・規則を遵守し、倫理的に行動する。

(2) リスクマネジメントの役割分担を決める

具体的に「だれが」「何を」するのか、が決まっていなければリスクマネジメントの取組みは進みません。以下を参考に、自社のリスクマネジメントの役割分担を決めてください。

	実施主体となる 役職者	リスクマネジメントの PDCA サイクルにおける 実施事項例			
		Plan	Do	Check	Act
日本本社 	リスクマネジメントの取組みは、経営判断にも関わるため、経営者や総務部などの全体を見渡せる立場の方を選任しましょう。	- 各海外拠点のリスクの洗い出し・評価の実施 - リスクの洗い出し・評価結果の取りまとめ - 重要リスクの決定 - 対策の決定	- 対策の推進・各海外拠点への指示 - 各海外拠点の対策実施支援	- 各海外拠点の進捗状況のとりまとめ (必要に応じて)各海外拠点の監査の実施	- 次年度のリスクマネジメント取組計画の検討・改善 - 経営層への報告
海外拠点 	各海外拠点の管理業務を行っている拠点責任者を選任しましょう。	- 所属拠点のリスクの洗い出し・評価の実施 - 重要リスク候補の選定 - 対策の検討	対策の実施	- 対策の進捗確認 - 日本本社への進捗状況の報告	- 対策計画の改善 - 日本本社への改善案の報告

※PDCA サイクルの運用に関する具体的な取組み内容については、次ページ以降を参照してください。

Phase4. PDCA サイクルを運用する

リスクマネジメント態勢を整備したら、PDCA サイクルを運用しましょう。

C heck

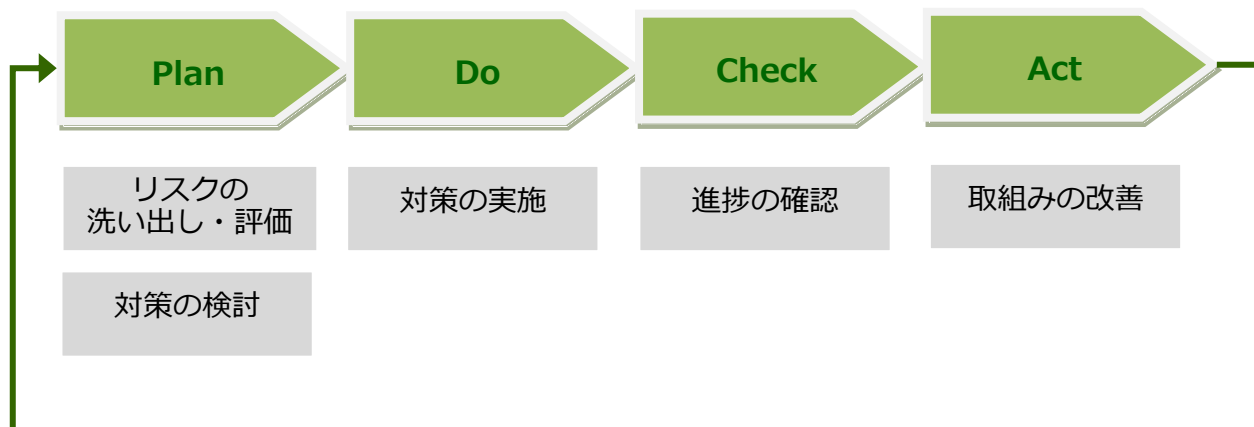
自社の現状をチェックしましょう！

- リスクマネジメント推進のための全体スケジュールを立てている。
- 海外事業を取り巻くリスクを洗い出している。
- 自社にとって特に重要なリスクを決めている。
- 対策計画（実施内容、実施担当者およびスケジュール）が決まっている。
- 対策計画に基づき対策を行っている。
- 対策の進捗を確認している。
- 対策の進捗確認を踏まえ、取組みの改善を行っている。

チェックがつかない場合は、以降をご確認ください。

リスクマネジメントの PDCA サイクルとは、Plan-Do-Check-Act のサイクルを繰り返すことで、継続的にリスクマネジメントを運用・改善していくことをいいます。

<リスクマネジメントの PDCA サイクル>



＜取組みをはじめる前に＞

まず、「いつ」「なにを」するのか、全体のスケジュールを考えましょう。一般的には、一年かけて PDCA サイクルを一周させます。

たとえば、自社の事業計画立案のタイミングにあわせてリスクマネジメントの次年度計画を立案するなど、負担のかからないスケジュールを検討してください。全体のスケジュールを立てなかったことにより、「リスクの洗い出し・評価までは実施したが、その後の取組みはおざなりになってしまった」などの失敗に至ることはよくあります。重要なのは、計画通りにリスク対策ができているかを確認し、問題があればきちんと次年度の取組みにおいて改善していくことです。

Point

PDCA サイクルを着実にまわしていくためには、各ステップの実施時期をカレンダーに落とし込み、日本本社・海外拠点を共有しておくことが大切です。

特に海外拠点が複数ある場合、それぞれの拠点が別個に計画を立てると本社での集約や取組みの横展開が難しくなります。

本社と各拠点が足並みをそろえて取組むためにも、以下のように大まかでもよいので、全体のスケジュールを立てましょう。

＜スケジュール設定の例＞

取組み 初年度	取組み 2 年度目												取組み 3 年度目												取組み 4 年度目						
1 2 3 月 月 月	4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月													4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月 月													4 5 6 月 月 月 ..				
Plan	Do	Check	Act																												
リスクの 洗い出し・ 評価 対策の検討	対策の実施	進捗の確認	取組みの改善																												
			Plan													Do	Check	Act													
			リスクの 洗い出し・ 評価 対策の検討													対策の実施	進捗の確認	取組みの改善													
																		Plan	Do												

□ リスクの洗い出し・評価

進出先において直面しうるリスクを把握し、優先的に対策を行うべき重要リスクを決定しましょう。

実施内容	実施者	
	日本本社	海外拠点
 		
① リスク評価シートの記入・・・P.21 参照 海外拠点：テンプレート 1.「リスク評価シート」を記入し、対策を優先的に行うべき「重要リスク」の候補を 5 つ選定してください。 日本本社：海外拠点の記入結果を踏まえつつ、日本本社においてもリスク評価シートを記入し、「重要リスク」の候補を選定してください。	○	○
② 重要リスクの決定・・・P.22 参照 選定した「重要リスク」の候補について、日本本社と海外拠点の評価が異なる部分を中心に双方で協議し、国・地域ごとに「重要リスク」を決定してください（日本本社および海外拠点のキャパシティを踏まえ、個数を決定してください。3～5 個が目安です）。	○	○

【使用するテンプレート】・・・リスク評価シート（P.90）

テンプレート 1 リスク評価シート

①②③④のリスク評価については
「リスク評価基準」の適用(リスクマトリクスマトリクス)
と評価基準を参照してください。

標準ステップ

⑤進捗確認

カテゴリ			① リスク評価				② リスク評価				③ 重要リスク				④ 重要リスク				⑤ 進捗確認			
大			リスク項目				発生頻度 を評価する 項目、発生 率、発生 率 (a)				発生頻度 を評価する 項目、発生 率、発生 率 (b)				発生頻度 を評価する 項目、発生 率、発生 率 (c)				実施予定日			
小			リスク項目				発生頻度 を評価する 項目、発生 率、発生 率 (a)				発生頻度 を評価する 項目、発生 率、発生 率 (b)				発生頻度 を評価する 項目、発生 率、発生 率 (c)				実施予定日			
事業 運営上 のリスク	インフラ の 主要機	<記入例> ①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
			①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
	インフラ の 主要機	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
			①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	インフラ の 主要機	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
			①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
	インフラ の 主要機	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
			①主要交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ●物流拠点での代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	現地パートナー の 主要機	①契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観等に関する認識が一致していない。 ②事業計画と現地パートナーの事業計画が一致していない。 ③現地パートナー・提携先とのコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ④現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ⑤現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。	①契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観等に関する認識が一致していない。 ②事業計画と現地パートナーの事業計画が一致していない。 ③現地パートナー・提携先とのコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ④現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ⑤現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。				3				4				12				●			
			①契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観等に関する認識が一致していない。 ②事業計画と現地パートナーの事業計画が一致していない。 ③現地パートナー・提携先とのコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ④現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ⑤現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。				3				4				12				●			
	現地パートナー の 主要機	①契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観等に関する認識が一致していない。 ②事業計画と現地パートナーの事業計画が一致していない。 ③現地パートナー・提携先とのコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ④現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ⑤現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。	①契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観等に関する認識が一致していない。 ②事業計画と現地パートナーの事業計画が一致していない。 ③現地パートナー・提携先とのコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ④現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ⑤現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。				3				4				12				●			
			①契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観等に関する認識が一致していない。 ②事業計画と現地パートナーの事業計画が一致していない。 ③現地パートナー・提携先とのコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ④現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ⑤現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
			①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。				3				4				12				●			
事業 運営上 のリスク	資金調達 上の 主要機	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。	①調達先における資金調達方法とネットワークを把握していない。 ②調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。 ③当財による情報に誤差・運用が変更されている。 ④調達計画と資金調達計画が一致していない。																			

＜リスク評価シート記入例＞

標準ステップ

リスク対策の実施状況のチェック結果を踏まえ、重要リスク候補を選定します。リスク評価シートの①および③のパートを使用します。

①リスク評価		②リスク評価 (左記①で重要リスクが選ばない場合のオプションです)			③重要リスク候補選定
リスク項目	チェック項目に沿って、自社のリスク対策の実態を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です)	発生頻度を 4段階で 評価します (a)	影響度を 4段階で 評価します (b)	リスクの 大きさを 計算します (a×b)	候補となる リスクを 5つ選びます
1 インフラの 未整備 ・公共交通機関・ 飛行機・船舶の不通・ 遅延 ・電気・水道・通信網の 途絶	☐ 主要交通機関の不通・遅延発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ☒ 他拠点での代替生産・製品供給ができない。 ☒ 原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。				○

各リスクのチェック項目について、自社の現状に該当するものをチェックしてください。チェックが多いほど、リスクが大きい可能性があります。

チェック結果を踏まえ、今後優先的に対策を行うべき重要リスク候補を5つ選定してください。

オプションステップ



「③重要リスク候補」の選定が難しい場合

標準ステップに加え、リスクの大きさ（発生頻度×影響度）を評価し、重要リスク候補を選定することで、より精緻な評価となります。リスク評価シートの①～③のパートを使用します。

①リスク評価		②リスク評価 (左記①で重要リスクが選ばない場合のオプションです)			③重要リスク候補選定
リスク項目	チェック項目に沿って、自社のリスク対策の実態を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です)	発生頻度を 4段階で 評価します (a)	影響度を 4段階で 評価します (b)	リスクの 大きさを 計算します (a×b)	候補となる リスクを 5つ選びます
1 インフラの 未整備 ・公共交通機関・ 飛行機・船舶の不通・ 遅延 ・電気・水道・通信網の 途絶	☐ 主要交通機関の不通・遅延発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ☒ 他拠点での代替生産・製品供給ができない。 ☒ 原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	3	4	12	○
現地パートナー・ 提携先とのトラ	☐				

チェック結果を踏まえつつ、各リスクの発生頻度、影響度を選択し（※1）（※2）、選択した数値を掛け合わせてリスクの大きさを算出してください。

「リスクの大きさ」を踏まえ、重要リスク候補を5つ選択してください。

※1 発生頻度・影響度の考え方

＜発生頻度＞

- 4：高（1年に1回以上発生）
- 3：中（5年に1回は発生）
- 2：低（10年に1回は発生）
- 1：極低（10年超の期間で1回発生）

＜影響度＞

- 4：極大（自社の事業継続が困難となる規模の損失（倒産・廃業））
- 3：大（自社の数年間の利益に匹敵する規模であり、緊急融資等の支援が必要な損失）
- 2：中（自社の一年間の利益に匹敵する規模の損失）
- 1：小（自社の事業継続に大きな支障とならない規模の損失）

※2 リスクの評価に際しては、よく発生しているリスクだけではなく、発生頻度は低いが発生した際の影響が重大なリスクについてもよく検討し、評価するようにしてください。

＜重要リスクの決定方法＞

日本本社と海外拠点のリスク評価の結果を突き合わせ、それぞれの重要リスク候補の中から、優先的に対策を実施する重要リスクを決定しましょう。

【海外拠点記入のリスク評価シート例】

		①リスク評価	②リスク評価 (左記①で重要リスクが選べない場合のオプションです)			③重要リスク候補選定
リスク項目		チェック項目に沿って、自社のリスク対策の実態を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です)	発生頻度を 4段階で 評価します (a)	影響度を 4段階で 評価します (b)	リスクの 大きさを 計算します (a×b)	候補となる リスクを 5つ選びます
1	インフラの 未整備 ・公共交通機関・ 飛行機・船舶の不通・ 遅延 ・電気・水道・通信網の 途絶	☐ 主要交通機関の不通・遅延発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ☒ 他拠点での代替生産・製品供給ができない。 ☒ 原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	3	4	12	○
2	現地パートナー・ 提携先とのトラブル ・不利益な契約締結、 合弁先との見解の 不一致 ・取引先の不適切な 対応による納期遅延	☐ 契約前に現地パートナーについて経営方針や信用情報等に関する調査を実施していない。 ☐ 専門家による契約書のチェックを受けていない。 ☐ 現地パートナー・提携先とコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ☐ 現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ☐ 現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。	2	2	4	

突合せて協議

【日本本社記入のリスク評価シート例】

		①リスク評価	②リスク評価 (左記①で重要リスクが選べない場合のオプションです)			③重要リスク候補選定
リスク項目		チェック項目に沿って、自社のリスク対策の実態を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です)	発生頻度を 4段階で 評価します (a)	影響度を 4段階で 評価します (b)	リスクの 大きさを 計算します (a×b)	候補となる リスクを 5つ選びます
1	インフラの 未整備 ・公共交通機関・ 飛行機・船舶の不通・ 遅延 ・電気・水道・通信網の 途絶	☐ 主要交通機関の不通・遅延発生率が増加傾向にある。 ☐ 停電、断水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ☒ 停電、断水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。 ☐ 他拠点での代替生産・製品供給ができない。 ☒ 原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	2	4	8	
2	現地パートナー・ 提携先とのトラブル ・不利益な契約締結、 合弁先との見解の 不一致 ・取引先の不適切な 対応による納期遅延	☐ 契約前に現地パートナーについて経営方針や信用情報等に関する調査を実施していない。 ☒ 専門家による契約書のチェックを受けていない。 ☒ 現地パートナー・提携先とコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。 ☐ 現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。 ☐ 現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。	3	3	9	○

「③重要リスク候補選定」が、日本本社・海外拠点間で同じ項目を選択している場合は、重要リスクもおおのずと決まってきますが、上記の例のように異なる場合は、日本本社・海外拠点間で以下の観点を踏まえ協議し、重要リスクを決定しましょう。

- ・対策の実施状況（標準ステップ①リスク評価の結果）
- ・リスクの大きさ（オプションステップ②リスク評価の結果）
- ・社内外の環境の変化

（例：最近贈収賄の取締りが強化された、熟練技術者が退職してしまった）

- ・最近自社や競合他社等において発生した事件・事故

P.22 の例で、海外拠点の重要リスク候補の「1. インフラの未整備」と日本本社の重要リスク候補の「2. 現地パートナー・提携先とのトラブル」のいずれかから重要リスクを選ぶ場合、リスク評価シートの結果からは、「**リスクの大きさ**」が大きく、「**対策の実施状況**」においても改善の余地が大きいのは「1. インフラの未整備」になります。

「**社内外の環境の変化**」や「**最近自社や競合他社等において発生した事件・事故**」など、特段考慮すべき要素が無い場合は、「1. インフラの未整備」を重要リスクとして決定することが妥当といえます。

重要リスクの決定に際しては、単に数値を比べるのではなく、リスク評価の前提となる事実認識が正しいか、それに基づく評価結果が妥当かを日本本社-海外拠点間の協議においてよく確認しましょう。

Point

Q オプションステップにおいて、リスクの大きさ（発生頻度×影響度）が同じリスク項目が多数ある場合、どのように重要リスク（または重要リスク候補）を選定すればよいでしょうか？

A 影響度が大きいリスクを優先しましょう。

たとえば以下のような場合、

リスク項目 A・・・発生頻度：4 × 影響度：2＝リスクの大きさ 8

リスク項目 B・・・発生頻度：2 × 影響度：4＝リスクの大きさ 8

影響度が大きい「リスク項目 B」を優先することが基本です。なぜなら、影響度の大きいリスクが発生した場合は取り返しのつかない被害を被ったり、事業復旧が困難となるため、会社の安定的な事業運営の観点からは、こちらを優先することが望ましいからです。

Q どうすればそのリスクが減らせるか対策がわからないものは、重要リスク候補から外すべきではありませんか？

A そのようなリスクこそ取組みが必要です。

対策がわからないリスクこそ、これまで対応がなされておらず、発生した場合の影響が大きくなる可能性があります。重要リスクとしたうえで、支援機関等の協力も受けながら、対策を検討していきましょう。

海外拠点操業段階

実施者

日本本社

A circular portrait of a middle-aged man with dark hair, wearing glasses, a white shirt, and a green tie. He has a serious expression. The background of the portrait is a light green circle.

海外拠点



実施内容

C

C

C

テンプレート1 リスク評価シート

この表の活用方法については、「[中核企業等の関係先がリスクマネジメントをより効果的に実施するためのガイドライン](#)」をご覧ください。

	①リスク評価	②発生頻度	③重要リスク	④対策検討	⑤進捗確認										
	（追加して重要さが高い場合のみ記入してください）	（追加して重要さが低い場合のみ記入してください）	候補選定												
カテゴリ	リスク項目	発生頻度を分類します (年)	影響度を分類します (点)	候補となるリスクをランク付けします	実施する対策	実施者	実施時期	確認日	状況	今後の取組み予定					
事業運営上のリスク	＜取引先＞ インフラの整備 【注】本計画の対象範囲外 ※国・自治体、事業者等による共同での整備	「主要な交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある」 ●停電、洪水、通信遮断等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信遮断発生時に生じるバックアップが計画されていない。 ●倉庫周辺の代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。	3	4	12	○				①インフラ状況の調査。そのためのネットワーク構築 ②事前調査結果をもとに事業計画の策定 ③流出先の事例にあわせた必要な生産・出荷計画の検討・策定 ④停電・被害に対応した設備の導入 ⑤クラウドサービスの徹底化 ⑥社内向けにばいり在庫受入れ体制の整備 ⑦部品・原材料の在庫増かし ⑧その他（ ）	●	令和5年度 上半期 後半期	毎月30日	③達成済 ④実施済 ⑤未実施 （既報との重複あり）	※10月中に課題を完了し、検証を実施する。
	インフラの整備 【注】本計画の対象範囲外 ※国・自治体、事業者等による共同での整備	「主要な交通機関の不遇・遅延発生率が増加傾向にある」 ●停電、洪水、通信遮断等の不具合の発生率が増加傾向にある。 ●停電、洪水、通信遮断発生時に生じるバックアップが計画されていない。 ●倉庫周辺の代替生産・製品供給ができていない。 ●原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。													
	建設パートナー・投資元との協力 【注】本計画の対象範囲外 ※国・自治体、事業者等による共同での整備	「契約内容に現地パートナーについて経営方針や価値観情報等に異なる認識を実現していない。」 「専門知識による契約書のチェックができていない。」 「現地パートナー・投資元のコミュニケーションの確立を定期的に行われていない。」 「現地パートナー・投資元が自社に対して西暦で振替が出来ていない。」 「現地パートナー・投資元について社内から不安や苦情が発生している。」													
	資金調達上の課題 【注】本計画の対象範囲外 ※国・自治体、事業者等による共同での整備	「調達における資金調達方法をマルチモデル化を把握していない。」 「調達先における資金調達に関する情報を十分に把握していない。」 「法則により順次・短期・満期・満額が変更されている。」 「経理担当者を適任・育成していない。」													

この部分を使います！

この部分を使います！



□ 対策の実施

対策決定後、決められた各担当者にて実施してください。

実施内容	実施者	
	日本本社	海外拠点
海外拠点は、立案した計画に基づき対策を実施してください。 また、日本本社は、必要に応じて支援を行ってください。	○	○

<リスク評価シート記入例>

		③ 重要リスク 候補選定	④ 対策検討		
リスク項目		候補となる リスクを 5つ選びます	実施する対策	実施者	実施時期
1	インフラの 未整備 ・ 公共交通機関・ 飛行機・船舶の不通・ 遅延 ・ 電気・水道・通信網の 途絶	○	☐ ①インフラ状況の調査、そのためのネットワーク構築 ☐ ②事前調査結果を踏まえた事業計画の策定 ☒ ③進出先の事情にあわせた柔軟な生産・出荷計画の 検討・策定 ☐ ④停電・瞬停に対応した設備の導入 ☒ ⑤サプライヤーの複数化 ☒ ⑥社内外における代替生産体制の整備 ☐ ⑦部品・原材料の在庫積み増し ☐ ⑧その他（ ）	●●	③4月末まで ⑤上期中 ⑥上期中

重要リスクについて、実施する対策
をチェックしてください。「その他」
をチェックした場合は、具体的内容
を記入してください。

チェックした対策の
実施者と実施時期を
記載してください。



□進捗の確認

取組計画に沿って対策が進められているかを確認します。定期的に進捗を確認する機会を設けることが重要です。

実施内容	実施者	
	日本本社 	海外拠点
①進捗の確認依頼 日本本社は、海外拠点に「リスク評価シート」の「⑤進捗確認」欄の記入を依頼してください。	○	
②進捗確認の実施 海外拠点は、現状の対策実施状況を振り返り、「リスク評価シート」の「⑤進捗確認」欄を記入してください。		○
③確認結果の集約 日本本社は、上記②の結果を各海外拠点から集約してください。	○	

【使用するテンプレート】・・・リスク評価シート（P.90）

テンプレート1 リスク評価シート

この欄の活用方法については「④リスク評価シート」の「⑤進捗確認」欄をご覧ください。

カテゴリー	リスク項目	①リスク評価			②リスク評価			③重要リスク候補選定			④対策検討			⑤進捗確認		
		発生頻度 (a)	発生度 (b)	リスク レベル (a+b)	発生頻度 (a)	発生度 (b)	リスク レベル (a+b)	候補となる リスク 5-8個以内	実施する対策	実施者	実施時期	進捗状況	状況	今後の取組み予定		
事業運営上のリスク	インフラの未整備 ①インフラの未整備 ②インフラの未整備 ③インフラの未整備 ④インフラの未整備 ⑤インフラの未整備	3	4	12				○	①インフラの調査、そのためのネットワーク構築 ②事前調査結果を踏まえた事業計画の策定 ③進出先の事情にあわせた柔軟な生産・出荷計画の検討・策定 ④停電、断水、通信遮断等の不具合の発生率が増加傾向にある ⑤インフラの未整備 ⑥インフラの未整備 ⑦インフラの未整備 ⑧インフラの未整備 ⑨インフラの未整備 ⑩インフラの未整備	●	3/4月本まで 5月上旬中 5月上旬中	9月30日	3/4月本まで 5月上旬中 5月上旬中 (他拠点と調整中)	8/10月中に調整完了し、体制を整備する。		
	インフラの未整備 ①インフラの未整備 ②インフラの未整備 ③インフラの未整備 ④インフラの未整備 ⑤インフラの未整備								①インフラの調査、そのためのネットワーク構築 ②事前調査結果を踏まえた事業計画の策定 ③進出先の事情にあわせた柔軟な生産・出荷計画の検討・策定 ④停電、断水、通信遮断等の不具合の発生率が増加傾向にある ⑤インフラの未整備 ⑥インフラの未整備 ⑦インフラの未整備 ⑧インフラの未整備 ⑨インフラの未整備 ⑩インフラの未整備							
	現地パートナー提携先とのトラブル ①現地パートナー提携先とのトラブル ②現地パートナー提携先とのトラブル ③現地パートナー提携先とのトラブル ④現地パートナー提携先とのトラブル ⑤現地パートナー提携先とのトラブル								①現地パートナー提携先とのトラブル ②現地パートナー提携先とのトラブル ③現地パートナー提携先とのトラブル ④現地パートナー提携先とのトラブル ⑤現地パートナー提携先とのトラブル ⑥現地パートナー提携先とのトラブル ⑦現地パートナー提携先とのトラブル ⑧現地パートナー提携先とのトラブル ⑨現地パートナー提携先とのトラブル ⑩現地パートナー提携先とのトラブル							
	資金調達上のリスク ①資金調達上のリスク ②資金調達上のリスク ③資金調達上のリスク ④資金調達上のリスク ⑤資金調達上のリスク								①資金調達上のリスク ②資金調達上のリスク ③資金調達上のリスク ④資金調達上のリスク ⑤資金調達上のリスク ⑥資金調達上のリスク ⑦資金調達上のリスク ⑧資金調達上のリスク ⑨資金調達上のリスク ⑩資金調達上のリスク							

この部分を使います！

<リスク評価シート記入例>

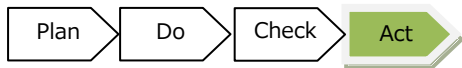
		④		⑤ 進捗確認		
リスク項目		担当者	実施時期	確認日	状況	今後の取組み予定
1	インフラの未整備 ・公共交通機関・飛行機・船舶の不通・遅延 ・電気・水道・通信網の途絶	☐ 未実施 ☒ 実施済み	③4月末まで ⑤上期中 ⑥上期中	9月30日	③実施済 ⑤実施済 ⑥未実施 (他拠点と調整中)	⑥10月中旬に調整を完了し、体制を整備する。

重要リスクの対策の進捗状況を確認し、「確認日」「状況」欄を記載してください。
 取組みが未完了の対策については、「今後の取組み予定」欄に取組み予定を記載しましょう。

海外進出計画段階

海外進出手続段階

海外拠点操業段階



□ 取組みの改善

進捗の確認結果を踏まえ、取組みの改善を行いましょう。

実施内容	実施者	
	日本本社 	海外拠点 
① 現状の対策の見直し 海外拠点は、対策が不十分なものについては、対策の内容や実施スケジュールを見直してください。 また、日本本社は、海外拠点が対策を実施するための支援を検討してください。	○	○
② 次年度の取組みへの反映 日本本社は、今年度の取組み全体を振り返り、次年度の取組みについて改善すべき点を検討し、次年度の計画に反映してください。	○	

【危機発生時を想定し、備えておくべきことは？】

万が一、海外拠点において重大な事件・事故・トラブルなどが発生した場合には、迅速かつ適切に対応し、被害を最小限に抑える必要があります。そのためには、最低限以下のルールを決めておく必要があります。

(1) 連絡ルールを決める

進出先で緊急事態が発生した場合、すぐに日本本社に情報共有できるよう、日本本社のリスクマネジメント責任者、リスクマネジメント担当者の緊急連絡先を決めて、各海外拠点のリスクマネジメント責任者および管理職クラスの社員に共有しておきましょう。また、海外拠点においては、従業員全員に連絡が取れるようにしておきましょう。

連絡ルールの整備については、テンプレート2.「危機報告フォーマット」(P.95) およびテンプレート3.「緊急通報先一覧」(P.96) をご活用ください。

(2) 役割分担を決める

緊急時においては、誰が何をするかを決めておくことにより、スムーズに対応することができます。たとえば、海外拠点において法令違反があり、当局により摘発された場合、少なくとも現地および日本本社における対応の指揮・統括、当局への対応、事実関係の調査、取材対応、弁護士等の専門家の確保・相談など、さまざまな実施事項が想定されます。特に事業存続にかかわる危機については、具体的な役割分担を考えておきましょう。

(3) 対応手順を決める

役割分担とともにそれぞれの対応手順を定めておくことも重要です。テンプレート4.「危機発生時における対応事項リスト」(P.97) を活用し、検討しましょう。

ココにも注目

【事業再編を行う場合に留意すべきリスクとは？】

海外事業を運営していく中で、事業環境の変化等により事業再編を行う場合があります。事業再編に際しての代表的な課題として以下のものが挙げられます。専門的な知識やノウハウが必要となるため、無理に自社で完結しようとせず、弁護士等の専門家のサポートを得るようにしましょう。

(1) 事業再編手法の選択

事業再編の手法は、国ごとにさまざまな法規制があります。進出先や自社の状況を踏まえ、最適な方法を選択することが重要です。

(2) 現地パートナーとの交渉

再編を行う場合は、合併先のパートナーとの交渉が不可欠ですが、交渉が難航し、再編対応がなかなか進まないケースがよく見られます。日頃からパートナーとの信頼関係を築いておくとともに、交渉に際しては複数の選択肢を検討しておくことが重要です。

(3) 再編費用の見積もり

事業再編には、原状復旧費用、従業員を解雇する場合の補償費用、補助金の返済等、さまざまな費用がかかるうえ、想定外の高額に上るケースもあります。どのような費用がかかるのか、あらかじめ調査しておきましょう。

(4) 現地従業員への対応

縮小・撤退、第三国等への移転により、現地従業員の雇用継続は困難となります。しかし、国によっては解雇に対する規制が厳しく、また、地域社会からの反発も想定されるため、慎重な対応が求められます。退職金の支払いや再就職先の斡旋など、現地従業員の処遇について十分な検討を行いましょう。また、処遇の詳細が決まるまでは現地従業員に情報が漏れないよう留意することも重要です。

(5) 商標権の取扱い

再編により、合併会社の商標権の取扱いが問題となります。特に自社ブランド名を含む商標の場合、商標権は自社からのライセンスとする、合併契約終了後は相手企業が商標を使用できない旨を契約に定めるなどの対応を合併契約の段階から実施しておくことが重要です。

また、事業再編を行ううえでは、過去の再編対応のノウハウが非常に役立ちます。中小企業庁「中小企業の海外事業再編事例集（事業の安定継続のために）」をご活用ください。

【海外における事業再編を考えよう】

中小企業庁より公表されている「中小企業の海外事業再編事例集（事業の安定継続のために）」には実際に事業再編を経験した 28 の個別事例が掲載されています。事例集によれば、海外事業再編の選択肢は縮小・撤退、移転など多様なものであることがわかります。事業再編を経験しながら、現在も成長している企業も多く存在しています。「撤退」というとネガティブなイメージで捉えがちですが、撤退は必ずしも失敗ではありません。本当の失敗は撤退という選択すらできないことです。このような企業は日本本社からの支援なしでは、事業を継続できない状況にあり、いずれは日本本社への悪影響を与える可能性もあります。

以下に、海外から株式譲渡（M&A）という形で撤退しながら、海外企業との取引を継続し、事業拡大している企業の例を紹介します。

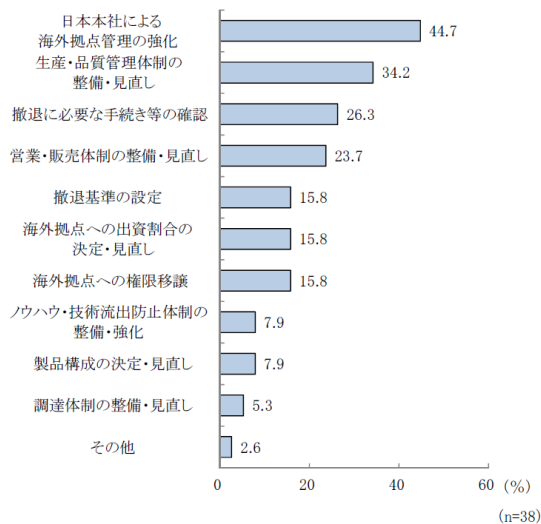
海外において株式譲渡（M & A）した企業の例

製造業を営む A 社は、1980 年代後半にアジアに進出していた。商慣習や国民性などの課題に直面しながらも、安価で豊富な労働力に魅力を感じ事業を継続していた。しかし、2008 年のリーマン・ショックを契機に海外需要が減少し、日本本社からの支援を受け事業を継続していたものの、近年、現地における人件費の上昇が利益を圧迫するようになった。

A 社は現地子会社の清算を考えていたところ、日系の支援機関より、株式譲渡の選択肢を提案された。支援機関の仲介により、A 社の技術力に魅力を感じた現地企業 B 社に株式譲渡することで、現地従業員の雇用を守り、取引先にも影響を与えずに撤退することに成功した。海外事業の清算は、時間と予期せぬコストがかかる場合があるが、株式譲渡は、のれん（営業権）を評価してもらえる場合があり、撤退コスト面でのメリットも大きい。現在は、日本国内での生産への切り替えと現地企業 B 社への一部生産委託により、安定した経営を取り戻している。また海外拠点を持つことによるリスクを回避しつつ、海外需要を継続して取り込めている。

事業再編を経験した企業の強みを活かし、さらなる事業拡大へ

図 海外拠点で撤退経験を活用した事項（複数回答）



海外から撤退した企業の中には、撤退経験をその後の事業展開に活かしているところもあります。たとえば、日本本社への財務諸表の提出を義務付けする、日本本社から定期的に現地企業を訪問するなどの取組みが挙げられます。海外での事業を安定させ、さらなる事業展開を目指すためには、その対処法を事前に検討しておくリスクマネジメントが重要となります。

そのような対応のできる企業こそ、海外需要を取り込み持続的に成長できる企業であることは間違いのないでしょう。

出典) 日本政策金融公庫総合研究所

「中小企業の海外撤退の実態～『中小企業の海外事業再編に関するアンケート』から～」



Ⅱ.個別リスク対策の実践

Ⅱ. 個別リスク対策の実践

本章では、海外進出企業を取り巻く以下の21のリスクについて、基本的な対策を掲載しています。

カテゴリー		掲載リスク項目	リスク対策を実施して おくべき進出段階		
大	小		計画段階	手続段階	操業段階
事業運営上のリスク	調達 リスク	1. インフラの未整備	○	－	○
		2. 現地パートナー・提携先とのトラブル	○	○	○
		3. 資金調達上の障害	○	○	○
	生産 リスク	4. 技術流出・情報漏えい	○	○	○
		5. 施設・設備に関する事故・故障	○	○	○
		6. 製品・サービスの品質不良	○	○	○
		7. 環境汚染	○	○	○
	販売 リスク	8. 顧客とのトラブル	－	－	○
		9. 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	○	○	○
		10. 取引に関する法令違反	○	○	○
		11. 贈収賄	○	○	○
		12. 知的財産に関するトラブル	○	○	○
	バック オフィス リスク	13. 税務手続きに関するトラブル	○	○	○
		14. 従業員等による不正行為	○	－	○
		15. 人材確保の障害	○	○	○
		16. 労使間のトラブル	○	－	○
外部環境リスク	社会 リスク	17. 治安・政情の悪化	○	－	○
		18. 盗難・強盗・誘拐	○	－	○
		19. 法規制の変更・不透明な運用	○	○	○
	自然災害 感染症 リスク	20. 自然災害	○	－	○
		21. 感染症・衛生	○	－	○

※「進出段階」は以下の状態を指します。

計画段階：進出予定の国・地域における事業計画の検討、現地調査の実施、合併先の選定等を実施する段階

手続段階：合併先との契約、拠点の設置、許認可の取得等を実施する段階

操業段階：拠点における事業を運営している段階

1

インフラの未整備

公共交通機関・飛行機・船舶の不通・遅延、電気・水道・通信網の途絶などのリスクです。

■想定事例

工業団地に入居し、操業開始したところ、電力供給に問題が無いとの説明を受けていたにも関わらず、実際には電力供給が安定せず、しばしば瞬停（瞬時電圧低下）や停電が発生した。このため、製造中の商品が不具合品となり、破棄処分せざるを得ず、また、製造設備の傷みも早く、耐用年数も経過しないうちに設備を更新することとなった。

物流・電力・ガス・水道・通信などのインフラは、事業運営に欠かせないものですが、その安定性は進出先の政府や自治体、インフラ関連企業の取組みに左右されます。そのため、あらかじめ進出先のインフラ状況に応じて、以下のような対策を講じておきましょう。

■インフラ状況を調査しよう

- 海外のインフラ状況は進出する国・地域により異なり、工業団地であっても停電が発生したり、交通機関の遅延が頻発し物流網が乱れるなど、さまざまな問題が生じます。以下の観点から、詳細な事前調査を行いましょう。

＜事前調査の観点（例）＞

- 電力の供給状況
- ガス・水道等の供給状況
- 交通網（道路・鉄道・航空等）の整備状況
- 輸送経路・物流網の整備状況
- 通信インフラの安定性 等

■事前調査結果を踏まえ事業計画を検討しよう

- 事前調査の結果、インフラの状況に不安がある場合、その影響を考慮したうえで、事業計画を検討しましょう。事業継続に支障が出るなど影響が大きい場合は、進出先の再検討が必要となることもあります。
- 電力の供給が不安定な国であっても、整備された工業団地に入居することで電力不足の影響が小さくなる可能性もあります。工業団地によっては、団地内に発電所を設け、安定した電力供給を可能にするなどの取組みを行っています。電力だけではなく、水道や通信などの各種インフラについても、他の地域に比べて整備されているケースがあります。一方で、上記想定事例のようなケースもあるため、工業団地内のインフラ整備状況については、事前に十分調査を行う必要があります。また資金的に余裕のある場合には、自家発電設備の設置など、自社で備えを強化することも検討しましょう。
- 輸送手段について支障がある場合、材料、部品の調達から、製品の搬送まで多くの局面で影響を与える可能性があります。代替の輸送手段があるか、また確保できるか事前調査をしたうえで、事業計画を検討しましょう。

■情報収集のためのネットワークを構築しよう

- インフラが停止・途絶するような事故情報をいち早く把握し、復旧見込についても正確に把握できるようにしましょう。日頃から現地の災害情報を収集するほか、パートナー、取引先、他の日系企業等から情報収集できるネットワークを構築しておきましょう。

■進出先の事情にあわせた柔軟な生産・出荷体制を整備しよう

- 海外では、自然災害やストライキなど、さまざまな要因によりインフラが機能せず、原材料の到着や製品の配送がスケジュール通りに進まないことが珍しくありません。可能な限り早めに情報をキャッチできるよう努めるとともに、日頃から以下のような対策を検討しておきましょう。

<対策（例）>

- 交通渋滞等による物流の遅延を想定し、あらかじめ余裕を持った出荷計画とする。
- 未舗装の道路や物流の不備・不手際による物品の破損・紛失を考慮し、代替品の確保を行う。
- 原材料・部品等のサプライヤーからの納入遅延があった場合に備え、部品の在庫を多めに保有するとともに、在庫数の管理を徹底する。
- 工場での生産・出荷が万が一不可能となった場合を想定し、自社の他の工場における代替生産の計画を立てておく。

■インフラ事故対応（自社・サプライヤー）を強化しよう

- インフラの途絶等による操業の一時停止や稼働率の低下に備え、自家発電設備の増強、在庫管理方法の強化などの対策を検討しましょう。
- 主要なサプライヤーに対しては、自社と同様のインフラ対策を可能な範囲で実施するよう要請するとともに、在庫を多めに確保してもらうなどの要請も検討しましょう。
- 平時より、輸送手段や港湾等の選択を含め、複数の物流方法やルートについて検討しておき、実際に代替が可能かどうか確認をしておきましょう。

■サプライヤーを複数確保しよう

- 自社の操業に必要な不可欠な部品・原材料について、サプライヤーが操業停止等により供給できない事態を想定し、日頃から複数のサプライヤーと取引を行っておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
現地のインフラ状況に関する情報を収集したい。	ジェトロ

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

2

現地パートナー・提携先とのトラブル

不利益な契約締結、合併先との見解の相違や、取引先の不適切な対応による納期遅延などのリスクです。

■想定事例

事業開始を急ぐあまり、現地の合併パートナーとの間で、細部まで条件を詰め切れないまま契約を締結した。後に経営方針を巡りトラブルとなったが、契約において紛争解決方法を定めていなかったため、現地裁判所に訴訟を提起され、自社の主張が十分に反映されない条件で和解することとなった。

海外事業においては、言語や商慣習等に違いがあることから、現地パートナー・提携先との間においてトラブルが発生しやすくなります。特に、契約内容に関する見解の相違は、重大なトラブルに発展しがちです。以下のような対策を講じておきましょう（合併契約を想定した対策を紹介します）。

■合併先（候補）を調査しよう

- 合併会社を立ち上げるにあたっては、まずは信頼できるパートナーを見つけることが第一です。合併先の選定に際しては、候補企業との面談や、候補企業の取引先へのヒアリング、インターネット上の公開情報等により、以下の事項を可能な限り確認し、候補企業が信頼できるパートナーかどうかを判断しましょう。必要に応じて第三者に信用調査を依頼することも重要です。

＜確認すべき事項（例）＞

- 候補企業の経営方針、組織風土、評判
- 候補企業の経営者の人柄、評判
- 合併事業・提携事業等に対する考え方、目的
- 経営管理能力や資金力 等

■交渉体制は早期に確立しよう

- 合併先が決まったら、立ち上げに向け当該企業との間で事業運営上の諸条件について交渉を行います。交渉をスムーズに行うため、進出先に精通した弁護士や会計士等の専門家を含む交渉体制を早期に立ち上げましょう。
- 一般的に海外企業の意思決定は、日本企業に比べて迅速になされる傾向にあります。相手方のペースに押され、交渉上不利とならないように、交渉体制を早期に立ち上げ、余裕をもったスケジュールで進めましょう。

■合併先との交渉でははっきりと主張しよう

- 交渉の進め方はそれぞれの国の商慣習によって異なります。日本企業の場合は、交渉相手に配慮し、条件をはっきり伝えなかったり、遠回しな表現をすることがありますが、海外企業との交渉においてはその配慮が裏目にでることがあります。交渉決裂を恐れ、条件を曖昧なままにすることや不必要に譲歩することはトラブルのもとです。特に重要な論点となるのは以下の項目です。自社の条件を明確にし、はっきりと主張しましょう。

＜交渉すべき事項（例）＞

- 経営権 : 出資比率だけではなく、経営実務をどちらが行うのか、重要事項についてはだれがどのように決めるかについても明確にしましょう。仮に経営実務を相手方企業が担う場合には、自社の意向を無視した経営がなされないよう、必要に応じて拒否権等の権利を盛り込みましょう。
- 業務内容 : 合併会社の業務が、自社のグループ会社と競合する等の可能性を踏まえ、必要に応じて競業避止義務を盛り込みましょう。
- 技術協力 : 支援する技術の範囲と内容を明確にしましょう。曖昧なままでは、対価なしに追加の技術支援を余儀なくされる可能性があります。
- 解消条件 : どのような場合に合併契約を解消するのか、解消方法（株式の先買権を規定するのか等）について事前に決めておきましょう。

■契約書を作成しよう

- 交渉で合意した内容に基づき、契約書を作成しましょう。当該進出先の実務や、国際取引に精通した弁護士等の協力を得ながら、自社と合併先の双方が納得できる内容で締結するように努めましょう。また、概ねの条件が決まった段階で基本合意書を締結し、それをベースに詳細な合併契約書を作成することが一般的です。
- 契約書に用いることのできる言語は、国によってルールが異なります。当該国の言語で契約書を作成するルールの国もありますが、進出先が複数言語で契約書が作成できるルールの場合は、自社に有利な言語の契約書を優先させるよう合併先と交渉しましょう。

■合併先との関係を構築しよう

- 合併会社設立後もさまざまなトラブルが想定されるため、常に合併先の方針や動向を把握しておきましょう。また、問題を発見した場合に速やかに合併先と交渉できるよう、定期的に合併先と意見交換・協議の機会をもちましょう。

■信頼できる取引先を確保しよう

- 進出先におけるサプライヤー等取引先選定の失敗は、事業運営に重大な支障をきたします。主要な取引先の選定に際しては、合併先の見解を鵜呑みにするのではなく、自社としても企業信用調査資料や業界情報、周辺情報を入手し、信用度の判断を行いましょう。
- そのうえで、現地の商慣習や法制度を十分に踏まえつつ、取引条件や問題発生時の責任分担等を含め、契約書に具体的に落とし込み、取引を行いましょう。

（現地商慣習等の留意点は「9. 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル」をご参照ください。）

■専門家を確保しよう

- 問題や課題が顕在化したときにすぐ相談できるよう、現地の事情に精通した信頼できる専門家（弁護士、会計士など）とのネットワークを、日頃から構築しておきましょう。

＜対策実施に際して支援が可能な外部機関＞

相談内容	支援可能な外部機関
合併先・提携先との交渉について相談したい。	弁護士、会計士
契約手続き、契約書の内容について相談したい。	弁護士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

3

資金調達上の障害

為替管理制度の変更や為替変動に伴う損失、親子ローン取り扱い規制に関するトラブルなどです。

■ 想定事例

現地法人の事業拡大に伴い運転資金の借入れが必要となったが、日本本社からの借入れが事実上制限され、金融機関からの借入れも容易ではないことが判明した。必要な資金の調達が困難となり、事業計画の変更を余儀なくされた。

海外拠点における資金調達は、日本国内での調達と異なり、為替リスクや現地の法令・規制についても勘案する必要があります。また、日本に比べて手続きに時間を要することで、事業計画に大きな影響をおよぼすことになりかねません。以下のような対策を講じておきましょう。

■ 各資金調達方法に関する課題を認識しよう

- 海外における資金調達は、日本における資金調達とは異なる課題があります。たとえば、融資の際に担保の提供を求められることがあるため、進出して間もない企業や非製造業の場合は担保として提供できる資産が少なく、融資を受けにくいことになります。また、現地金融機関からの融資を受ける際に、日本本社や金融機関からの信用保証を求められることもあります。進出先にどのような課題があるかを事前に調べましょう。
- 日本国内であれば取引関係のある金融機関との信頼関係がありますが、海外では、事業を開始するにあたり、新たに現地金融機関との取引関係を築く必要もあります。

■ 進出先における資金調達方法を調査・選択しよう

- 海外拠点において資金調達を実施するうえでは、進出先における資金調達方法とそのメリット・デメリットを調査し、適切な方法を選択しましょう。
- 増資
日本本社からの増資により資金調達を行う方法。外債ではないため比較的規制を受けず、資金調達がしやすい、現地法人がローン金利を負担しない等のメリットがある一方で、手続きに時間がかかる、日本本社が投資した資金は原則配当による回収となるため業績が悪く配当できない場合は回収できない（減資手続きにより日本本社に返金する方法もあるが、手続きに時間とコストを要するため一般的ではない）などのデメリットがある。
- 親子ローン
現地法人が日本本社から直接融資を受ける方法。現地の貸出規制を受けにくく、増資と比べると日本本社が資金を回収しやすいなどのメリットがある。一方で、外貨建てで借入れをした場合、為替リスクの影響を受けやすい。また、各国ごとに借入額や借入れの通貨、源泉税の取扱い、登記の必要性等に関するさまざまなルールがあるため、事前に十分調査する必要がある。
- 日本国内の銀行からの借入れ
日本に所在する銀行から、現地法人が融資を受ける方法。外債扱いとなることから、親子ローンと同様に各種規制に留意する必要がある。

- 現地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。用途に応じて現地通貨、日本円のいずれでも調達可能である、当事者同士が地理的に近接した取引が可能などのメリットがある一方で、国によっては、金融規制が頻繁に変更される、貸出規制が厳しい等の理由により、借入れが受けにくいというデメリットがある。
- 現地銀行借入れ（スタンドバイ L/C）
日本本社の依頼に基づき、日本国内の金融機関が現地の金融機関に向けて信用状（スタンドバイ L/C）を発行して保証を約束し、現地法人が現地金融機関から直接融資を受ける方法。自社が取引している地銀等が現地に拠点を持っていないでも発行できるなどのメリットがある一方で、現地の金融慣習によっては、現地金融機関から突然返済要請されるなどのトラブルや、現地日系銀行からの借入れと同様に同国の規制により借入れが受けにくいなどのデメリットがある。

■進出先における現地通貨・外貨の両替について調査しよう

- 仕入と売上が異なる通貨となる場合、決済リスクならびに為替リスクを負うことになります。スムーズな決済や両替ができる手法を調査しましょう。

■日本本社と連携しよう

- 資金調達を行う理由、時期、調達方法は重要な経営判断となります。現地法人に任せるのではなく、日本本社も状況を把握し、関与しましょう。

■経理担当者を選任・育成しよう

- 資金調達等の取引に関する業務は関連する法規制も多く、複雑な業務となります。現地の規制等にも精通した人材を選任・育成することが重要です。

■各種金融機関と連携しよう

- 日本本社と取引のある日本国内の各種金融機関や、現地にある日本の金融機関の現地支店と連携しましょう。また、日本の金融機関が現地の金融機関に職員を派遣している場合や、現地の関連規制等の情報を提供している場合もありますので、有効に活用しましょう。

■複数の資金調達方法を検討しておこう

- 現行の資金調達プロセスに滞りが生じた場合、債務不履行や最悪の場合倒産につながる可能性もあります。万が一に備え、資金調達方法は複数検討しておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
資金調達方法に関するアドバイスを受けたい。	金融機関

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

Column # 1（小里機材株式会社）

工場の冠水被害を乗り越え、事業の安定的な継続を図る！

同社は、昭和 23 年に創業し、工業用ゴム製品の開発・製造を手掛けている。平成元年マレーシアに、平成 6 年上海に現地法人を設立し、現在海外 2 現地法人の生産体制で操業している。

同社によれば、上海における電力供給は、進出当初に比べ安定しており、大きな問題は無くなりつつあるという。一方で、大規模な自然災害に備えたインフラの整備は、日本国内に比べると十分進んでいるとは言い難いようだ。実際、同社では平成 25 年に、大雨のため排水が間に合わず、冠水により操業が 1 日半程度ストップする事態が発生した。また、平成 27 年には江蘇省南京市において集中豪雨による都市型洪水が発生し、市内で大規模な被害も発生している。

同社では、冠水の被害を経験して以来、土嚢を確保するなどの対策を講じているが、現状の立地では多額の費用が掛かるため、それ以上の再発防止策は非常に難しい。工場設立の際には、周囲の川の位置関係や過去の水害の発生状況などを確認し、出来るだけ地面の高い場所に工場を建設するなど、事前にインフラの整備状況も含めたリスク評価と対応を行っておくことが重要という。

Column # 2（大森機械工業株式会社）

入念な調査が海外進出成功のポイント！

同社は、昭和 23 年 3 月に創業し、包装機械を専門に開発・製造している。平成 6 年、北京の現地法人の設立を皮切りに、イギリス、アメリカ、カナダ、インド、タイ、オランダなど、全世界 20 拠点のグローバルネットワークを築いている。

同社が平成 25 年にインドに進出した際、3 回に亘って現地の人を派遣し、市場調査とパートナー探しを行った。過去に中国で国営企業との合併会社を立ち上げた実績もあったため、当初は、財閥系企業を中心にパートナーを探していたが、海外進出に際して起用したアドバイザーから、買収を希望している現地企業を紹介され交渉を開始した。

交渉当初、現地企業は、株式を全て買い取ってほしいと希望していた。しかし、入念な事前調査の結果、未経験のインド市場において単独で事業を行うことは、買収後に現地従業員が大量にやめてしまう等のリスクが高いと考えた同社は、初めてのインド進出であることを理解してもらうべく、アドバイザーとともに交渉を重ねた。その結果、2 年後に全ての株式を買い取ることを条件に、合併会社からスタートすることに成功した。相当な手間とコストをかけて入念な事前調査を行ったことが、成功のポイントであったと同社は振り返る。

さらに、同社では買収後の現地従業員との一体感の醸成にも工夫を凝らしている。経営トップ同士の交流だけでなく、日本本社従業員、現地従業員でプロジェクトチームを組成し、共通の課題に取り組むことによりコミュニケーションを活性化させている。同社では、今後さらにグローバル化を進めるという会社方針を打ち出しているが、通常業務においても英語によるコミュニケーションが担当者レベルで行われるなど、海外事業拡大の地盤固めにより影響が出ているという。

必ず起こる海外トラブル。その時の備えはありますか？

日本の中堅食品メーカーJ社は、アジアのX国において、X国企業のF社と食料品を製造し販売するための合弁会社を設立し、J社が70%を、F社が30%を出資することとなった。合弁会社の役員はJ社が2名、F社が1名を選出した。出資金は、合弁会社の設立日から30日以内に、それぞれの出資額の30%を支払い、その後90日以内に、各自の残額を一括して払い込むことが合意された。J社は合弁契約に基づき、払込期限までに、その出資金の全額を合弁会社に振り込んだが、F社は、その出資金の30%を払い込んだものの、90日以内に振り込むべき出資金残額を合弁会社に振り込まなかった。

J社は、F社に対し何度も出資金残額を振り込むように催告したが、F社は、J社選出の役員がF社選出役員の意見を無視して経営を行っているとして、出資金の振込みを行わなかった。そこでJ社は、合弁契約の終了の確認とF社の保有する合弁会社に対する出資持分全部をJ社に移転することを求めて、合弁契約に規定されていた仲裁条項に基づき、日本商事仲裁協会に仲裁の申立てを行った。

仲裁手続のなかで、F社は、赤字を重ねるJ社選出役員の経営を非難し、合弁会社の経営失敗を恐れ、出資金の払込みを留保したなどと主張した。しかし、仲裁人はF社の主張を認めず、合弁契約の終了を確認し、F社の保有する合弁会社に対する出資持分全部をJ社に移転することを命じる仲裁判断をした。仲裁判断は仲裁申立てから12か月でなされた。本件で仲裁条項が規定されていない場合、J社は訴訟による解決を求めることになるが、X国で訴訟をする場合、X国での裁判所の中立性や訴訟手続の長期化が懸念され、また日本で訴訟ができたとしても、日本の判決はX国で効力が認められておらず、本件の解決に訴訟という選択肢はなかった。合弁会社の設立においては、商慣習の違いや相手先との信頼関係の未構築などから生じる紛争に備え、あらかじめ契約中に日本を仲裁地とする仲裁条項を規定しておくことが重要である。

<仲裁とは>

当事者の合意に基づき、当事者が紛争解決を公正・中立の第三者（仲裁人）の判断（仲裁判断）に委ねる裁判外紛争解決手段であり、『仲裁法』上、仲裁判断は確定判決と同一の効力がある。仲裁判断は、150 か国以上の国が参加している『外国仲裁判断の承認および執行に関する条約（ニューヨーク条約）』に基づき外国での執行も可能である。当事者の合意は、通常、あらかじめ契約書に仲裁条項として規定される。

<仲裁条項の例>

“この契約からまたはこの契約に関連して、当事者の間に生ずることがあるすべての紛争、論争または意見の相違は、一般社団法人日本商事仲裁協会の商事仲裁規則に従って、東京において仲裁により最終的に解決されるものとする。”

“All disputes, controversies or differences which may arise between the parties hereto, out of or in relation to or in connection with this Agreement shall be finally settled by arbitration in Tokyo in accordance with the Commercial Arbitration Rules of the Japan Commercial Arbitration Association.”

4

技術流出・情報漏えい

従業員などの内部者による技術情報の漏えい・紛失や、外部からの不正アクセスによる機密情報の漏えいなどのリスクです。

■想定事例

現地企業に製造を委託し、必要な技術を供与していたが、現地での特許出願はしていなかった。ところが、製造委託先のメーカーは無断で当該技術を自国内で特許出願し、登録が認められるや、製造委託契約を解除し、今後は自社単独で当該製品を製造販売すると通告してきた。

日本企業の有する技術・機密情報が海外の競合他社に流出したり、パートナーに不正利用されるケースは年々増えています。技術流出・情報漏えいを防止するには、組織としての情報管理体制を整備することが効果的かつ効果的です。以下のような対策を講じておきましょう。

計画段階

■合併先・提携先を調査しよう

- 合併会社の設立、業務提携等の方法で海外に進出する場合、技術流出のリスクに留意が必要です。国によっては、日本のように機密情報保護に関する法制度が整っておらず、企業の情報管理に関する意識が低い場合があるため、合併先・提携先を選定する際には、事前に相手企業が信頼できるパートナーになり得るかどうか、また適切な情報管理体制が整備されているかを調査しましょう。

（合併先・提携先の調査のポイントは「2. 現地パートナー・提携先とのトラブル」のページをご参照ください。）

■情報管理体制を整備しよう

- 自社の海外拠点や日本本社においても情報管理体制を整備しておくことは重要です。以下の事項が実施されているかを確認し、不備がある場合には改善しましょう。
 - 情報管理に関する基本方針、規程等の整備
 - 情報管理責任者の選定とその権限の明確化
 - 従業員に対する管理方針等の周知・徹底
 - ルール遵守状況に関する定期／不定期の監査やモニタリングの実施

手続段階

■合併契約書に機密情報保持に関する項目を盛り込もう

- 合併契約書には、当該進出先の実務や国際取引に精通した弁護士等の協力を得ながら、対象とする機密情報の特定や秘密保持義務、目的外使用の禁止、万が一漏えいしたときの損害賠償に関する項目を盛り込みましょう。

操業段階

■情報を分類・管理しよう

- 情報の重要性に応じて機密レベル（関係者外秘、社外秘 等）を設定し、情報を分類します。そのうえで、海外拠点においても、設定された機密レベルに応じた管理体制を整備しましょう。また、現地パートナーや取引先に開示できる情報の範囲も機密レベルにあわせて検討しましょう。

<情報管理ルール（例）>

- アクセス権限の設定 : 所属や役職等の属性ごとにアクセスできる情報の範囲を明確にしましょう。
- 「秘密」の表示 : ラベルやスタンプ等で秘密である旨を表示し、客観的に判別可能な状態で保管しましょう。
- 印刷物の保管 : 機密文書の保管方法を定め、資料の机上放置の禁止、施錠管理等を従業員に徹底しましょう。
- データの保管 : 機密情報は暗号化して保管しましょう。また、パスワードには有効期限を設定し、定期的に変更しましょう。
- 資料の破棄 : シュレッダー利用の徹底、廃棄・溶解処理業者に委託しての廃棄処理を行いましょう。なお、業者に依頼する場合は、必ず機密保持契約を締結し、実際に廃棄を依頼する都度、廃棄証明書を受領しましょう。
- アクセス状況のモニタリング : 万が一情報漏えいがあった場合の早期発見のため、定期的に機密情報へのアクセス状況をモニタリングしましょう。

■従業員と秘密保持契約を締結しよう

- 海外では、「従業員の転職とともに自社の機密情報が他社に流出していた」という事態も発生しています。まず現地従業員の採用時に、機密情報となる対象を明確にしたうえで、秘密保持契約を締結しましょう。従業員の退職時には、退職後の秘密保持義務や、業務に関する一切の資料の返還義務を課すだけでなく、必要に応じて退職後の競業禁止義務を課すことも検討しましょう。

■従業員を教育しよう

- 仕組み・ルールを整備したとしても、従業員が正しく理解し、遵守しなければ意味がありません。また、進出先によっては従業員の情報管理に対する意識が低い場合もあります。定期的に周知徹底を行い、従業員の情報管理に対する意識向上を図りましょう。

■取引先と秘密保持契約を締結しよう

- 取引先に機密情報を開示する場合は、秘密保持契約を締結し、必要に応じて取引先に対して適切な情報管理体制（情報の保管場所や保管方法、取扱者など）の整備を要請しましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
システム上の情報セキュリティ対策について相談したい。	情報セキュリティ会社、 民間コンサルティング会社
ハード面の情報セキュリティ対策について相談したい。	情報セキュリティ会社、 民間コンサルティング会社
契約書（秘密保持契約等）の作成支援を受けたい。	弁護士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

5

施設・設備に関する事故・故障

設備の火災・爆発や、メンテナンス不良による設備の故障などのリスクです。

■想定事例

進出先の工場に、日本から持ち込んだ製造設備を使用し、日本国内のメンテナンスマニュアルを使って、管理を行っていた。現地の高温多湿な気候を十分に考慮しておらず、また従業員の教育不足から定期点検がしっかり行われていなかったため、設備が故障し、長期間操業不能となった。

施設・設備に関するトラブルが発生した場合、事業が中断し、販売先への納期遅延等が発生するだけでなく、従業員の負傷に対する補償、施設・設備の修理費等の思わぬ出費も想定されます。以下のような対策を講じておきましょう。

■関連法規制を調査しよう

- 施設・設備の建設・設置・運営等に関する現地の法規制について、正確に把握しましょう。違反とみなされる場合には、当局から罰金等を科される可能性もあるため、注意が必要です。

■施設の安全性を確認しよう

- 海外では、建築や消防に関する安全基準などが日本ほど整備されていない国が多く、施設の安全性が十分でない場合があります。拠点を設置する際には、以下のような観点から安全性を確認しましょう。
 - 建物（壁、屋根、柱）の防耐火性能
 - スプリンクラー、消火栓、自動火災報知設備、防火壁、防火扉等、消防火設備の設置状況と能力
 - 最寄りの公設消防署からの距離および消火能力と構内の消防水源
 - 類焼危険（隣接物件の用途、建物間距離）
 - 取り扱う危険物（特に引火性危険物）、毒物、可燃性ガスの特性
 - ユーティリティ設備（電気設備、ボイラー等）の劣化状況
 - 不審者侵入による放火への対策（フェンス、監視カメラ、赤外線センサー 等）

■現地環境に対応した設備を取得・導入しよう

- 海外では、日本とは異なる温湿度等の環境により、日本より早期に設備が劣化することも想定されます。事故や故障を防止する観点では、まず建物・設備を取得・導入する際に、現地の気温や湿度などの環境を考慮した仕様としましょう。

■メンテナンス・修理対応に関する調査をしよう

- 施設・設備の日常的なメンテナンスや、故障した際の修理を自社で実施しない場合は、進出先において施設・設備メーカーがメンテナンス・修理対応を実施しているかどうかを確認しましょう。また、修理については、依頼から対応までに要する期間もあわせて確認しておくことが重要です。

■点検・試運転をしよう

- 中古品の設備類を活用する場合、故障が頻繁に発生し、稼働率に影響することもあるため、事前に十分な点検や試運転を行うことが重要です。

■施設・設備の使用・管理ルール等を策定しよう

- ・ 事故・故障を予防するため、施設・設備の使用ルールを定め、必要に応じてマニュアル等に定めておきましょう。また、施設・設備においてトラブルが発生した場合の対応方法についても、あわせて定めておきましょう。
- ・ 国・地域によっては、従業員の安全に対する意識が低い場合があります。従業員には、施設・設備の適切な使用およびトラブルが発生した場合の対応について、ルールを周知徹底しておきましょう。

■施設・設備の定期点検をしよう

- ・ 事故・故障を予防するため、平常時から施設・設備の定期点検を行うことが重要です。あらかじめ以下の内容を明確にした点検要領を作成しましょう。また、点検結果は記録に残しておくとともに、異常があった場合には速やかに対処しましょう。
- ・ 点検担当者
- ・ 点検時期・頻度
- ・ 点検箇所・項目・方法
- ・ 異常があった場合の報告先 等

■事故報告体制を整備しよう

- ・ 現場での事故情報やヒヤリハット等の情報は、再発防止策や類似事故の防止対策を検討・展開する際に活用できます。特に、従業員の安全に対する意識が低い場合、軽微な事故やヒヤリハットに関する情報が報告されないことが考えられます。適切にこれらの情報が報告・共有されるように、どのような情報をだれに報告すべきかを明確化し、従業員に周知徹底しましょう。

■代替生産・早期復旧体制を整備しよう

- ・ 施設・設備にトラブルが発生した場合に、早期復旧ができるよう対応を検討しておきましょう。検討すべき主な項目は以下の通りです。
- ・ 施設・設備の復旧 : 修理業者をあらかじめ確保しておき、早期にトラブルの原因究明・修理が実施できるようにしておきましょう。また、予備の機材や部品等を確保しておくことも重要です。
- ・ 代替生産体制の確保 : 復旧に時間を要する場合は、他拠点において代替生産が可能な体制を整えておきましょう。
- ・ 金銭面の備え : 復旧費用等の金銭面への備えとして、火災保険や利益保険、施設賠償責任保険等の保険に加入することも検討しておきましょう。

＜対策実施に際して支援が可能な外部機関＞

相談内容	支援可能な外部機関
設備のリスク調査を実施したい。	民間コンサルティング会社
施設・設備の安全対策について相談したい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

6

製品・サービスの品質不良

海外拠点で製造する製品および現地調達部品の品質不良などのリスクです。

■想定事例

現地で部品を調達していたが、取引先が指定した仕様を無視し、コスト削減のために使用する原材料を変更していた。自社での製品検査も不十分であったため、原材料変更による強度の低下を把握できないまま、製品を出荷した。販売後、強度不足による事故が頻発し、大規模な製品回収を実施することとなった。

海外拠点での製品製造においては、自社の品質管理や、調達した部品の品質不良に起因する問題が頻繁に発生しており、海外拠点・現地サプライヤーにおける品質レベル・製品の安全性の確保が不可欠です。以下のような対策を講じておきましょう。

計画段階・手続段階

■合弁先・提携先・サプライヤーを調査しよう

- 海外と日本では品質に対する意識が大きく異なる場合があります。合弁先・提携先・サプライヤーなど、製品の製造に関わるパートナーに対しては、契約を結ぶ前に品質に対する考え方や品質基準を遵守する能力の有無を確認しておくことが重要です。また相手企業が過去に品質不良等の問題を起こしていないかについても、あわせて確認しておきましょう。

■製品安全基準・品質基準を設けよう

- 当該製品の特性・現地の法制度や規格等の内容を踏まえ、当該製品の安全性に関する基準（製品安全基準）や品質を担保するために必要な要素に関する基準（品質基準）を設け、これらの基準を遵守するよう徹底しましょう。

■生産管理を徹底しよう

- 製品安全基準・品質基準を満たし、設計図面・仕様書どおりの製品を生産するために、生産ラインの設計、生産計画の立案、生産設備・機器等の整備、作業手順書の作成、作業者の教育・訓練を実施し、適切に生産管理をしましょう。

■製品の検査をしよう

- 製品安全基準・品質基準を満たし、設計図面・仕様書どおりの製品が生産されていることを検査により確認しましょう。不適合品があれば、速やかに排除し、不適合品の流出・拡大を防止する必要があります。

■従業員を教育しよう

- 製品安全基準・品質基準の遵守や、生産管理に関するルールについて、従業員に対し教育を行いましょう。一つの製品不具合が、事業運営に大きく影響する可能性もあります。現地の従業員への教育に際しては、単にルールを周知するだけではなく、品質・製品安全確保の重要性から製品不具合発生時の影響等まで、粘り強く周知していくことが重要です。
- 日本では当たり前となっている5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）等の活動についても、海外では知られていません。標語化や掲示等の方法で従業員に周知徹底しましょう。
- 海外拠点の生産ラインにおいては、現地の従業員が適切にルールを守って作業をしているかをきちんと監視・監督することが、不良品の発生防止に有効です。工場の監督者の教育・育成にも注力しましょう。

作業段階

■現地工場の監査を実施しよう

- ルールを周知したとしても、時間の経過とともに形骸化してしまう可能性があります。定期的に現地工場の監査を行い、生産管理体制の運用状況や、製品検査の精度等について確認しましょう。
- 監査で問題があった場合には、改善を促し、要求通りの改善が行われたかを確認しましょう。
- 工場監査にあたっては、第三者機関を活用することも有効です。

■サプライヤーからの納入品の品質を確保しよう

- 製品の品質を確保するためには、自社において適切な管理を行うことはもちろんですが、サプライヤーから十分に品質が確保された部品や原材料を納入してもらう必要があります。実際に、海外ではサプライヤーから納品された部品等に不備があることに頭を悩ませている企業が少なくありません。
- サプライヤーには契約時に、委託する部品等の仕様および品質の基準を書面で明示しましょう。書面化により、後から参照できるようにしておくことがポイントです。また、サプライヤーの遵守状況を定期的にチェックすることも、品質確保には有効です。

■製品事故発生時の対応ルールを整備しよう

- 製品不具合に起因する事故や苦情が発生した場合を想定し、迅速な対応・対策を講じることができるよう、あらかじめ仕組みやルールを整備し、マニュアル化しておきましょう。必要なマニュアルとしては、以下のようなものが考えられます。
 - 製品不具合発生時の対応マニュアル
 - リコール対応マニュアル
- また、万が一の製品事故に備え、生産物賠償責任保険（PL 保険）やリコール保険への加入も検討しましょう。

■専門家を確保しよう

- 場合によっては訴訟に発展することもあるので、現地における対応を熟知した弁護士をあらかじめ確保しておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
海外拠点の品質管理体制を整備したい。	民間コンサルティング会社
製品事故対策についてあらかじめ相談したい。	弁護士、損害保険会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

7

環境汚染

製造工程で使用する有害物質等の漏えいによる土壌・水質・大気等の汚染や、その結果生じる当局による操業停止命令や環境 NGO による反対運動の発生などのリスクです。

■ 想定事例

製造工程で発生する一部の廃棄物を自社の敷地内に埋め立てて処理していた。しかし、ずさんな管理により法令で認められないものまで埋め立てていたことが、当局の立ち入り検査で発覚した。廃棄物を掘り返して適正に処理するために、想定外の費用を支出することとなった。

環境汚染は世界的に大きな社会問題となっており、各国の環境法体系の整備・強化が進められていることから、進出先においてこれまで以上に厳しい環境対策が求められる場合があります。以下のような対策を講じておきましょう。

■ 関連法規制を調査しよう

- 進出先における環境関連の法規制の内容を正しく理解することが重要です。また、法規制が新設・変更される場合には、その内容について迅速に情報を入手する必要があります。違反すれば、当局による業務停止命令や罰金等を科される可能性もあるため、注意が必要です。

■ 環境リスクを洗い出そう

- 自社の海外における事業・プロジェクトを始める前に、土壌汚染、水質汚染、大気汚染など想定される環境リスクを洗い出し、影響を見積もっておきましょう。
- 環境リスクの洗い出し結果を踏まえ、現地における事業計画の見直しや追加対策の実施を検討しましょう。

■ 社内ルールを整備しよう

- 進出先における環境規制と、環境リスクの洗い出し結果を踏まえ、進出先におけるルールを整備しましょう。

＜土壌汚染防止対策（例）＞

- 汚染防止対策を盛り込んだ作業手順の整備
 - 有害物質の保管ルール・点検ルールの整備・厳格化
 - 施設・設備から構外への有害物質漏えい防止措置の実施
 - 有害物質漏えい時の対応 等
- ルールの運用に際しては、多重的なチェック・監視体制をあわせて整備することも重要です。

■従業員を教育しよう

- 従業員に対して、環境関連の法規制や、社内のルール等の教育を行いましょう。特に製造部門など、環境リスクに直接関係する業務に携わっている従業員に対しては、重点的に教育を行う必要があります。

■規制対象のデータを計測・記録しよう

- 規制対象のデータは定期的に計測し記録しましょう。基準値内であっても数値の急激な変化が見られる場合は、関連する設備にトラブルが発生している可能性があるため、点検を実施することが重要です。

■定期的な監査を実施しよう

- 海外拠点のルール遵守状況の監査を定期的に行いましょう。現状の仕組みの有効性を確認したうえで、問題がある場合には管理体制やルールの改善を検討しましょう。

■現地社会との円滑なコミュニケーションをはかろう

- 環境汚染が発生した際に最も影響を受けるのは地域住民です。有事の際にスムーズに対処できるよう、日頃から地元の自治体や管轄する当局との関係づくりをしておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

品質管理と万が一を想定したリスク対策でリスクを最小化！

同社は、昭和 46 年に創業し、内外装壁材の原材料の製造販売を行っている。従業員 6 名の企業であるが、海外での販路を求めて、平成 13 年に中国の商社と代理店契約を締結し、中国進出を果たした。

進出した当初は、価格が高いとされて売れ行きは芳しくなかったが、中国での物価高騰により価格差が縮まったこと、自社オリジナル技術・デザインが次第に評価されるようになってきたこともあり、近年は売れ行きが好調に推移している。他方で、出荷量の増加、オーダーメイド方式に伴う多品目化により、製品不良の可能性も高まってきていると感じている。

同社では、品質管理を徹底することがリスク管理にもつながるとの考えから、製品に関する自社基準を設定したうえで品質管理を徹底している。加えて、ISO9001 を認証取得し品質管理の PDCA サイクルを回すことで継続的な品質改善を図るとともに、品質上の問題が発生した場合には、製造を委託している企業と共同で品質の改善、再発防止に取り組んでいる。

また、メーカーが想定していない使用方法により、予期しないリスクが発生する可能性も懸念している。国内では、顧客の使用目的を把握する仕組みを設けて、使用目的にあった製品仕様とすることでリスクを低減しているが、海外では、顧客の使用目的を十分に把握できないのが現状である。

製品自体に問題がなくとも誤使用による製品事故やクレームに至る可能性もあることから、今後中国語版の取扱説明書を輸出用製品にも添付し、使用方法や警告表示を明記するなどの対策の必要性を感じている。そこで、損害保険会社からさまざまな製品安全に関するリスクやリスク対策に関する情報を入手するほか、製品の安全診断、取扱説明書・警告ラベルの安全診断などのサービスを活用することを検討している。

また、人の生命身体に危害をおよぼすような重大な製品事故が発生すれば、最悪の場合には高額な損害賠償を求められる可能性もあるため、万が一に備えて商工会議所を通じて海外 PL 保険（生産物賠償責任保険）に加入している。

事前の予防策と事後的な軽減策とを組み合わせることでリスクの最小化が図っていることが、同社のリスク対策のポイントといえる。



同社が製造販売している原材料を用いた内外装壁材

技術者の交流によるグローバルな品質管理！

同社は、昭和 27 年に松下幸之助氏をはじめとした 6 人の財界人の出資を得て創業し、当初は、米国企業と技術提携を前提とした総代理店契約を結び各種真空装置の輸入販売を目的としてスタートした。その後、自ら製造にも乗り出し、現在では真空装置の総合メーカーとして事業を拡大している。昭和 39 年、香港企業と共同出資で香港に合併会社を設立したのを皮切りに、アメリカ、韓国、台湾、中国をはじめとしてグローバルに事業を展開している。

グローバル生産の課題として、国によって品質に対する考え方や従業員のスキルが異なることによる、品質を一定に保つことの難しさが挙げられる。品質維持のための取組みとして、同社独自の「アルバックブランド商標使用基準」を設定し、その基準を満たした製品のみを販売することで、均質なアルバック製品を提供する体制を構築している。さらに、製造拠点ごとに品質保証部門を置き、全社統一基準にて、各拠点が自立した品質管理体制を展開している。

近年では日本だけではなく、韓国や台湾の顧客が中国に生産拠点を構えるなど、アジア地域のものづくり市場は多国間での連携が必要不可欠となっている。

上記状況の中でグローバルベースでの品質管理を一層進展させるために、同社ではさまざまな工夫を行っている。例えば、国内外の技術者の交流を活発に行っている。海外拠点の技術者を日本に派遣し、海外で販売される製品の製造段階から関与させることで、海外拠点での製品取付やメンテナンスの技術向上に繋げている。また、日本からリーダー格の技術者を海外拠点に派遣し、海外で製造から販売まで完結している製品の品質管理について OJT で教育を実施する仕組みを構築している。

また、従業員個人のスキルアップを目的として、平成 27 年から、技術力（例えば、真空ポンプのオーバーホールの作業時間と品質、性能）を競う「Skills Challenge」、生産技術の改善と業務改善の成果を競う「Global 生産技術報告会・業務改善報告会」というプログラムを開催している。これらは各地域にて開催する予選会を勝ち抜いた技術者だけがグローバル本選に出場するという仕組みで、これらの取組みにより国内外拠点の技術の向上、改善成果の共有と人材交流が図られ、グループの活性化に繋がっているという。

最後に、真のグローバル化のためには、日本本社の視点のみならず、グループ各社、とりわけ海外拠点の強みや意見、市場ニーズを取り入れた双方向での事業戦略が必要であると同社はいう。



「Skills Challenge」の会場にて撮影

8

顧客とのトラブル

売掛金の回収失敗や、顧客からの納品予定製品の引き取り拒否などのリスクです。

■想定事例

新たに現地企業と取引を開始したが、契約において品質に関する詳細な条件を合意していなかった。商品納品後に品質に関して難癖ともいえるクレームをつけられ、代金の支払いを拒否された。長期間の交渉により、代金の半分を回収することでの決着を余儀なくされ、多額の損失を発生させることとなった。

現地企業との取引においては、商慣習の違いや契約意識の違いなどから、日本企業との取引に比べて売掛金が回収できないなどのリスクが高くなりがちです。以下のような対策を講じておきましょう。

■信用調査をしよう

- 債権回収の際などにトラブルにならないためにも、主要な取引を開始する前には第三者の信用調査レポートを取得するなどして、顧客の調査をしましょう。さらに、可能であれば顧客への直接のインタビュー、同業者や取引先等からの聞き取り調査を行うようにしましょう。なお、既存の取引先からの紹介であっても安易に信用せず、上記調査を怠らないようにしましょう。
- 信用調査の結果、リスクが想定される取引については、リスクの小さい支払方法を選択するとともに、当初は規模の小さい取引からスタートすることを検討しましょう。

■契約書を作成しよう

- 「これまで契約書なしでも特に何の問題もなかったから」と、契約書なしにメールの注文や発注書等で取引を行うと、支払いを拒まれた場合や、商品の受け取り拒否をされた場合に、法的手続き等でこちらの主張を認めてもらうことが難しくなります。更に、海外での取引では、文化・商慣習・社会通念等の違いにより、取引の基本的認識にズレが生じることもあります。誤解によるトラブルを未然に防止するためにも、主要な取引については、契約書を作成しましょう。契約書を作成しない取引においても、顧客と合意した内容を書面で残しておくようにしましょう。
- 契約書については、可能な限り国際取引契約に精通している弁護士に相談しながら手続きを進めましょう。なお、売買契約書において留意すべき主なポイントは以下の通りです。
 - 契約品・金額 : 契約する製品の名称、数量、スペック、金額等を詳細に定め、当事者間で齟齬がないようにしましょう。
 - 支払方法 : 自社にとってリスクの小さい支払方法・支払期限を交渉し、定めておきましょう（後述「リスクの小さい支払方法を選択しよう」参照）。
 - 保証 : 製品に不具合があった場合に備え、保証期間、クレームの請求要件、免責事項等について定めておきましょう。
 - 知的財産 : 各種知的財産権の帰属について、相手国の法律も踏まえ定めておきましょう。
 - 紛争解決手段 : 万が一紛争に発展した場合に備え、紛争解決手段（裁判・仲裁等）、適用される法律、紛争解決地・機関を定めておきましょう。
 - 契約解除 : 相手側の不履行や倒産等があった場合に契約解除ができるように定めておきましょう。

■リスクの小さい支払方法を選択しよう

- 海外では、期日内の支払いに対して非常にルーズなケースがあります。契約書で支払条件を定める際には、代金前払いなど、可能な限り債権回収リスクの小さい方法を選択しましょう。
- 債権回収リスクが残る場合には、代金完済まで販売製品の所有権を留保する旨を契約上規定するほか、可能であれば、取引先の財産に抵当権・質権・譲渡担保等の担保権を設定しましょう。
- また、海外企業から製品等を調達する場合は、代金後払いなどの方法で取引できるよう交渉しましょう。

■与信管理規程を策定しよう

- 海外ではカントリーリスクをはじめ、信用情報、決済条件、担保や保証など、与信管理を取り巻く環境は、日本と大きく異なります。日本本社の与信管理規程を準用するのではなく、進出先の実態について専門家から情報を収集しつつ、与信管理規程を整備しましょう。

■専門家を確保しよう

- 問題が発生したときにすぐ相談できるよう、現地の事情に精通した信頼できる弁護士とのネットワークを、日頃から構築しておきましょう。

■保険の手配を検討しよう

- 取引先の倒産により代金が回収できない、などの信用リスクを補償する保険として、日本貿易保険が販売する貿易保険や、民間保険会社が販売する取引信用保険があります。必要に応じて保険の手配を検討しましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
顧客の信用調査を実施したい。	信用調査会社
顧客との契約手続きについて相談したい。	弁護士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

9

商慣習・風俗・宗教に関するトラブル

納期管理・コスト意識の違いによる取引先とのトラブルや、現地慣習や宗教上の制約等に関する従業員への配慮不足などのリスクです。

■想定事例

現地での営業用に商品パンフレットを作成したが、日本国内用のパンフレットのデザインそのまま現地語に翻訳しただけのものだった。パンフレットに使用していた写真が宗教の戒律上不適切であると指摘され、現地法人の役員が現地警察に身柄を拘束された。

海外では、日本と異なるさまざまな商慣習、風俗・宗教があり、日本国内と同じ感覚でビジネスを進めると、思わぬトラブルに発展する可能性があります。以下のような対策を講じておきましょう。

<商慣習>

■進出先の商慣習に関する情報収集をしよう

- 海外では、商慣習の違いから、支払いや納品の際にトラブルに発展することがあります。このようなトラブルを未然に防止するため、進出先の商慣習について、すでに進出している日系企業やジェトロから情報収集に努めましょう。

■信用調査をしよう

- 海外では、「取引先がどういう企業なのか」、「財務状況はどうか」、相手先の信用に関する情報収集・分析は、日系企業との取引以上に慎重に行いましょう。取引を開始する前に第三者の信用調査レポートを取得するなどして、可能な限り顧客の調査をしましょう。

■契約書を作成しよう

- 海外では、取引先とトラブルになって訴訟に発展することも想定し、重要な取引については、契約書を作成しましょう。

(合併契約書作成上の留意点は「2. 現地パートナー・提携先とのトラブル」、売買契約書作成上の留意点は「8. 顧客とのトラブル」をご参照ください。)

■専門家を確保しよう

- 問題が発生したときにすぐに相談できるよう、現地の事情に精通した信頼できる専門家（弁護士、コンサルタントなど）とのネットワークを、日頃から構築しておきましょう。

■進出先の風俗・宗教に関する情報収集をしよう

- ・ 進出先の風俗・宗教は、現地の取引先や従業員との関係構築のうえで把握しておくべき重要な事項であり、必ず事前に情報収集しておきましょう。
- ・ 日本では問題にならないことでも、海外では宗教上の戒律によりタブーとされている行為等が数多く存在します。また、日本では法令に抵触せず、日常的に行っている行為が現地の法令に抵触し、逮捕されるケースも珍しくありません。思わぬトラブルに巻き込まれないよう、留意点を把握しておきましょう。

＜風俗・宗教に関する留意点（例）＞

- ・ 他人の子供の頭をなでる行為は、地域によっては「頭は神聖な場所であり、他人が触れてはいけない」という考え方があり、極めて失礼な行為と捉えられる可能性がある
- ・ 取引先担当者の信仰を確かめずにクリスマスカードを送る等の行為は控える
- ・ 宗教上の習慣（勤務時間中のお祈り等）には配慮する
- ・ 飲酒が禁忌とされる宗教もあるため、コミュニケーションの一環として、飲酒を伴う接待への誘いは控える
- ・ 従業員を人前で叱るなどの面子をつぶすような対応はしないよう配慮する

■失敗談を共有しよう

- ・ 上記留意点を記載したマニュアルの配布や、赴任前の研修等により、従業員に周知徹底しましょう。
- ・ また、トラブルに発展した失敗談を、現地の日本人会や自社内の駐在員経験者等社内外のネットワークから定期的に情報収集し、赴任者に共有し、注意喚起することも有効です。

＜対策実施に際して支援が可能な外部機関＞

相談内容	支援可能な外部機関
現地の商慣習・風俗・宗教に関するトラブル事例が知りたい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

取引に関する法令違反

談合・ダンピングや、輸出品の貿易規制への抵触などのリスクです。

■ 想定事例

高級ブランド化を目指して、高価格による定価販売を戦略としていたところ、販売する製品の価格維持を目的に販売店に圧力をかけたとされ、独占禁止法違反にあたるとして罰金の処分を受けた。

独占禁止法等の競争法や安全保障貿易管理に関する規制などに違反した場合、企業に対しては高額な罰金・制裁金が、個人に対しても刑事罰が科される場合があります。以下のような対策を講じておきましょう。

■ 関連法規制を調査しよう

- 独占禁止法等の競争法関連法令や、安全保障貿易管理に関する規制について、法律の概要や禁止行為を確認しておくことが重要です。あわせて、執行状況や違反事例等についても確認しておきましょう。

< 独占禁止法について >

独占禁止法とは、公正かつ自由な競争を促進するため、不正な取引を禁止する法律です。

- 経済産業省「中小企業向け独占禁止法の手引き」
<http://www.meti.go.jp/publication/downloadfiles/kartell.pdf>
- 公正取引委員会「世界の競争法」
<http://www.jftc.go.jp/kokusai/worldcom/>

< 安全保障貿易管理について >

安全保障貿易管理とは、武器や軍事転用可能な貨物・技術が、国際社会の安全性を脅かす国家やテロリスト等に渡ることを防ぐために行われている輸出等の管理をいいます。

- 経済産業省 安全保障貿易管理
<http://www.meti.go.jp/policy/anpo/>

< ワシントン条約について >

特定の動植物が過度に国際取引に利用されることの無いよう保護することを目的とした条約です。

- 経済産業省 貿易管理「ワシントン条約について」
http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/trade_control/boekikanri/cites/cites_about.htm

■ 社内ルールを整備しよう

- 競争法や貿易規制を遵守するため、社内のルールを整備しましょう。

< 競争法に関するルール（例） >

- 同業他社との接触の制限（同業他社との非公式な会合への参加禁止等）の実施、同業他社と接触する、またはした場合の社内報告等の徹底、違反した場合の報告・対応方法 等

< 貿易管理に関するルール（例） >

- 輸出管理の手続き（規制貨物の該当性判定、用途確認、当局への許可申請等）、出荷管理、違反した場合の報告・対応方法 等

■役職員にルールを周知しよう

- 役職員に対し、研修等を通じて取引関連法令や社内のルールを周知徹底することが重要です。あわせて競争法や貿易管理に関する禁止行為の具体的内容、違反した場合の不利益、具体的事例、当局の動向などを周知しましょう。
- 海外では日本人・日系企業のコミュニティが存在し、日本国内に比べ同業他社等との接触が頻繁に発生しがちです。そのため、社内ルールについての役職員の教育が極めて重要です。可能な限り定期的に実施していきましょう。

■定期的な監査を実施しよう

- 社内規程が適切に遵守されているか、定期的な監査を実施することも有効です。監査の実効性確保のため、抜き打ち監査も検討しましょう。
- 特にカルテルについては、同業他社間、上司・部下間のメールの内容を根拠に摘発されることが多いといわれています。このため、現地法人の役職員のパソコンのモニタリング（送受信メール等の電子データのキーワード検索）等の監査を、事前予告なしで実施することも、カルテル防止に向けた牽制、違反行為（違反の疑いある行為を含む）の早期発見に有効です。

■内部通報制度を整備しよう

- 違反行為の未然防止、早期発見の観点からは、内部通報制度の活用が有効です。内部通報制度を整備のうえ、仕組み・内容を周知徹底し、積極的活用を促しましょう。その場合、可能な限り海外拠点のある国・地域の言語で受け付けられることが望ましいですが、難しい場合には、最低限英語での受付を可能とすることを検討しましょう。

■専門家を確保しよう

- 各種法規制の調査のサポートだけでなく、実際にトラブルが発生した場合には、早急に現地事情に詳しい専門家への相談が求められます。必要に迫られたときに慌てて探すのではなく、普段から相談できる専門家を確保しておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
社内のルール整備について相談したい。	弁護士
内部監査実施を支援してほしい。	会計士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

贈収賄

海外拠点において現地企業への不適切なリベートや、現地公務員からの不当要求による金銭の支払い等により罰せられるリスクです。

■想定事例

現地政府の幹部に対して多額の金銭を提供したとして、現地法人の役員が摘発された。事業運営やむを得ず行政手続き等を円滑に行ってもらうため小額の支払いを行ったものであると主張したが、特定の人物に繰り返し支払っていること、合計金額が高額であることから、贈賄と認定された。

贈収賄は近年世界的に取締りが強化されており、自社が現地公務員に直接金銭を提供していなくても摘発されるケースや、進出先以外の法律の適用を受けるケースもあります。以下のような対策を講じておきましょう。

■関連法規制を調査しよう

- 贈収賄行為が発覚すると、関与した役職員はもちろん会社も罰則を受け、ひいては業務停止や許認可の取消しも想定されます。あらかじめ進出先の贈収賄関連法規制や、近時の執行状況（罰金が高額化の傾向にある等）を確認しておきましょう。
- 進出先の法律だけではなく、米国の「海外腐敗行為防止法」や英国の「贈収賄防止法」の内容も把握しておくことが重要です。これらの法律には、「域外適用」に関する規定があり、米国・英国の銀行口座を経由している、米国・英国の企業等を通じて贈収賄が行われている、など一定の要件を満たしている場合には、米国や英国以外の地域で発生した贈収賄行為であっても摘発されるケースがあります。

■進出先の贈収賄リスクに関する情報収集をしよう

- 国によっては贈収賄行為が横行していることも事実です。トランスペアレンシー・インターナショナルが公表している腐敗認識指数を参考に進出先のリスクを把握しておきましょう。
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL
<https://www.transparency.org/>
- トランスペアレンシージャパン
<http://www.ti-j.org/>
- 業種・業界によっても贈収賄の発生リスクは異なります。すでに進出している企業からヒアリングするなど、現地情報を収集しておきましょう。

■現地パートナーや取引先の調査をしよう

- 自社が贈収賄に手を染めていなかったとしても、現地パートナーや取引先が贈収賄を行っていた場合、共謀しているとみなされ摘発されるケースがあります。現地パートナーや取引先との契約締結前の調査では、このようなリスクを考慮し、相手企業の合併事業・大規模開発事業の実施状況や、政府との取引状況などについても可能な限り情報収集をしましょう。
- 現地企業の情報収集を自社だけで行うことは難しいため、専門の調査機関の情報を活用することも検討しましょう。

■贈収賄リスクを洗い出そう

- 海外拠点の業務プロセスにおいて、どこに贈収賄リスクがあるのかを洗い出しましょう。政府・官公庁を含む、許認可・利権に係る取引はもちろん、現地パートナーとの取引についても注意が必要です。

■贈収賄防止に対する経営トップのリーダーシップを示そう

- 会社の方針としてコンプライアンスを徹底すること、贈収賄という手を使わず正々堂々とビジネスを行うことを役職員に周知しましょう。経営トップ自ら、方針を明確にし、役職員に伝えることが重要です。

■コンプライアンス体制を整備しよう

- 贈収賄の発生を防止するためには、コンプライアンス体制を整備することが重要です。会社として贈収賄防止に対する方針を示すとともに、どのような行為が贈収賄に該当するかを示したガイドラインを策定しましょう。また、交際費、予備費などの経費使用に関するルール、決裁規程を定め、担当者の裁量で不適切な経費使用ができない仕組みを作りましょう。また、贈収賄を含めたコンプライアンスを徹底している旨を現地パートナーや取引先に対して周知するとともに、これらの会社にも同様の対応を求めていくことが望ましいといえます。

■役職員にルールを周知しよう

- 役職員に贈収賄行為を禁止するという会社の方針を改めて伝えるとともに、研修等を通じて社内ルールを周知し、役職員の意識の向上に努めましょう。

■定期的な監査を実施しよう

- 定期的に内部監査を実施することにより、贈収賄行為の早期発見および役職員への抑止効果が期待できます。内部通報制度を設けることも有効です。

■贈収賄発生時の対応ルールを整備しよう

- 万が一贈収賄行為が発生した場合を想定し、担当者、調査手順等をあらかじめ検討しておきましょう。発生してから対応を決めるのでは後手に回ってしまうため、事前に体制を決め、速やかな対応を心がけましょう。

■専門家を確保しよう

- 各種法規制の調査のサポートだけでなく、実際に贈収賄行為が発生した場合には、早急に現地事情に詳しい専門家への相談が求められます。必要に迫られたときに慌てて探すのではなく、普段から相談できる専門家を確保しておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
社内のルール整備について相談したい。	弁護士
内部監査の実施を支援してほしい。会計監査を依頼したい。	会計士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

12

知的財産に関するトラブル

自社の特許・商標などの知的財産権が侵害される、また自社が第三者の知的財産権を侵害してしまうなどのリスクです。

■想定事例

現地法人で生産した製品を日本で使用しているブランドで現地販売しようとしたところ、商標がすでに不正登録されていることが判明した。このため不正登録の裁定取り消し請求を申し立てたが、商標取り消しまでに長期間を要し、新たなブランドによる販売を余儀なくされた。

海外でビジネスを展開するうえで、知的財産権の保護対策は非常に重要です。他社に権利を主張され、現地において事業が展開できなくなるばかりか、損害賠償を請求されることもあります。以下のような対策を講じておきましょう。

■現地の知的財産制度を調査しよう

- 知的財産制度は国ごとに異なります。自社の知的財産を守るためには、現地の知的財産に関する法制度、運用、裁判制度等の情報を収集しておくことが重要です。特に、アジア各国では法制度や運用が頻繁に改正されています。特許庁のホームページ等で各国の知的財産制度の情報を確認しておきましょう。
- 特許庁「外国産業財産権制度情報」
https://www.jpo.go.jp/shiryou/s_sonota/fips/mokuji.htm
- 特許庁「新興国等知財情報データベース」
<https://www.globalipdb.jpo.go.jp/>

■他社の知的財産権を調査しよう

- 他社による自社の知的財産権の侵害だけではなく、自社が意図せずに他社の権利を侵害することも回避すべきリスクの一つです。他社の知的財産権を侵害しないために、海外進出前に、自社の技術が進出予定国ですでに特許出願されていないかなど、あらかじめ調査を行いましょう。調査は弁理士など専門家に依頼することが一般的ですが、特許庁ホームページのデータベースや、他社のホームページ情報等からも確認可能です。権利問題が発生しそうなものが発見された場合には、製品の製造・販売の中止、仕様・設計の変更、他社からのライセンスの供与等の対策を講じる必要があります。

■専門家を確保しよう

- 知的財産に関する各種手続きには、可能な限り現地事情に詳しい専門家に相談しながら進めましょう。また、万が一模倣被害等、知的財産関連でトラブルになった際にも専門家に相談することが重要です。独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)に配置された、民間企業での豊富な実務経験と海外駐在経験を有する専門家「海外知的財産プロデューサー」は、全国各地の中小企業等へ訪問して、海外展開における知財面のリスク対策や知財の活用方法等について、無料のアドバイスを行っています。必要に迫られたときに慌てて探すのではなく、普段から相談先を確保しておきましょう。
- INPIT「海外知的財産プロデューサー」
<http://www.inpit.go.jp/katsuyo/gippd/index.html>

■現地で必要な知的財産権を出願しよう

- 海外で販売や製造を始める前に、知的財産権の出願要否について検討しておきましょう。出願する権利によって、出願方法や、出願のメリット・デメリットがありますので、事前に確認のうえ対応してください（デメリットが大きい場合は、知的財産を秘匿情報として管理し、あえて出願しないという選択肢もあります）。

＜特許出願の場合（例）＞

- メリット：当該特許について独占排他権が得られる。
- デメリット：当該技術を保有していることが公開され他社の技術開発のヒントになる場合がある。

■不用意な情報開示を防止しよう

- 自社が海外の展示会や見本市に出品した製品について、第三者に当該国での特許権や意匠権等を先回りして登録されてしまい、海外で予定通り事業展開できなくなったケースも発生しています。展示会等ではそのようなリスクがあることを想定し、出品する製品や配布するパンフレットに掲載する情報を精査することが重要です。
- 合併契約や業務提携契約などの交渉過程で、製品の図面等の営業機密を不用意に開示し、その後交渉が破談になった場合に、機密情報の回収が困難になるケースが発生しています。守秘義務契約を交わしていたとしても、開示した情報が破談後に利用されてしまうリスクは残りますので、交渉相手の企業に対してどの程度まで開示するかは事前に十分検討しましょう。情報をどこまで開示するか自社では判断が難しい場合は専門家に相談しましょう。

■知的財産権に関するトラブルに備えよう

- 自社の知的財産権が侵害されていることが発覚した場合や、他社から知的財産権侵害に関する警告を受けるなどのトラブルが発生した場合、必ず弁護士等の専門家に相談しながら、以下の対応を進めてください。
 - 事実関係の確認（相手方、トラブルの対象（商標、製品等）、内容、影響等）
 - 相手方の保有する権利の確認
 - 自社権利の再確認
 - 相手方との交渉、具体的な法的手続きの確認

＜対策実施に際して支援が可能な外部機関＞

相談内容	支援可能な外部機関
関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
出願手続きについて相談したい。	弁理士、弁護士、知財総合支援窓口

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

贈収賄対策のグローバル展開！

同社は、世界最大のたばこメーカーであるフィリップモリスの日本法人である。フィリップモリスは、1847 年ロンドンで創業以後、1950 年代半ばに大きくグローバル展開に舵を切り、今では世界の紙巻たばこブランドのトップの座を維持しているグローバル企業である。

同社では、年に 1 回法務やコンプライアンスを含む複数部署が集まり、リスクを洗い出し・評価している。まず、各現地法人で業務フローに沿ったテンプレートを利用してリスクの洗い出し・評価を行い、次に、地域統括会社が傘下の現地法人の評価結果を取りまとめ、さらにスイスの統括本部が全世界の評価結果を取りまとめて経営層に報告する仕組みになっている。本取り組みにより洗い出されたリスクについて、グローバルで対策を展開していくもの、ローカルで対策を行うものが峻別され、取り組みを推進していく仕組みが構築されている。

米国の海外腐敗行為防止法は域外適用（自国の法令を自国外の事象にまで拡大して適用）されることから、米国本社主導で対策を確立し、各拠点に展開している。日本法人においては、コンプライアンス担当者と法務部所属の弁護士が連携し、対策の検討・実施の支援を行っている。営業活動において贈答や接待を行うなど贈収賄とみなされる可能性のある活動については、あらかじめ所管部署に贈答等の内容を申請し、承認を得るというフローを確立している。事前に法令抵触の有無をチェックすることにより、贈収賄のリスクを低減している。申請内容はデータベース化して保存しており、事後的に内容を確認することや、贈答等の金額を支出先ごとに累計して管理することに活用しているという。

なお、同社の贈収賄対策として定めている禁止事項としては、以下のようなものがある。

- ・ 取引の獲得または維持を目的に、または不適切な目的で政府職員に価値を有するものを申し出、または提供すること。これには税金または関税を減額するための支払いも含まれる。
- ・ 第三者を通じて不適切な支払いを行うこと。このため、代理人およびパートナーを選定する場合は、入念に行う必要がある。もし予想される代理人が政府職員である場合、または政府職員と関わりがある場合は、特に注意を必要とする。

もっとも、全拠点に海外腐敗行為防止法に基づく統一ルールを展開しつつも、現地固有の慣習（例：日本における冠婚葬祭の支出）への対応は、現地の法令等にあわせて柔軟に運用しているという。グローバルにリスク対策を展開しつつ、現地固有の法令等を踏まえて柔軟に運用を変更するという方法は、贈収賄対策に限らず、お手本ともいえる取り組みだが、これを可能にしているのは、リソースやノウハウが必ずしも十分ではない現地法人に対して、地域統括会社がフォローする体制が存在すること、「正しいことを正しく実践する、わからなければ聞く」という文化が醸成されており、相互のコミュニケーションが円滑に行われていることが大きいという。

『代金を受け取れない』このようなトラブルにも安心！

海外で新たなビジネスを行う場合に、取引相手が必ずしも代金を期日までに確実に支払ってくれるとは限らない。取引先が突然倒産するケースや、政情不安による政治・経済の混乱から取引先の支払いが滞ってしまうことも考えられる。

このようなリスクを回避するために、例えば代金を全額前払で受け取るという手段もあるが、商取引においては必ずしも前払とはならず、納品後に代金を受け取るいわゆる掛け売りが多いのが実情である。

代金未回収のリスクを回避する手段の1つとして、独立行政法人日本貿易保険(NEXI)の取り扱う保険の活用がある。NEXI が取り扱っている貿易保険は、海外のカントリーリスクといった非常危険や、海外の取引先の破産といった信用危険により、商品の販売代金が回収できないことによる損失や、商品を発送できないことによる損失をカバーしている。

例えば、以下のようなケースで、貿易保険が活用されている。

製品を製造・販売するA社は、海外現地企業のB社に商品を提供するため、同社との売買契約を締結した。ただし、A社は、B社の信用状態が不明であったため、NEXI に相談したところ、「取引先が破産した場合には、破産手続きで回収できる割合は非常に低く、債権者集会への参加など追加コストも発生する。しかも、海外での破産手続きは日本企業には不利に働く可能性もある。貿易保険を付保しておけば、取引先が破産した場合や代金の支払が決済期日から3か月超過した場合に、最大で販売金額の95%が支払われる。貿易保険を活用する方が時間・費用の両面で有利である。」とのアドバイスを受けたため、同保険を活用することとした。早速、A社は代金1000万円相当の商品をB社に発送した。

ところが、B社は急速な業務拡大により資金繰りに行き詰まり、A社は貨物代金を回収できずに自身の資金繰りに窮する状況となってしまった。

A社の場合、決済期日から3か月超過したためNEXIに保険金請求を行ったところ、請求から数週間で保険金約950万円の支払いを受け、自社の資金繰りに充当することができた。

海外のビジネスにおいては、日本国内の取引と比べ、さまざまなリスクが想定される。これらのリスクを軽減するためには、信用できる取引先を選ぶ、適正な条件で契約を結ぶ、担保をきちんとするなど、事前の対策もちろん重要だが、海外の取引先を相手に、これらの対策を完璧に講じることは困難である。また、戦争や自然災害など、自社では防ぎようのないリスクに見舞われることもある。万が一に備え、貿易保険に加入しておくことも、選択肢の一つである。

13

税務手続きに関するトラブル

税務調査への対応不備や、税の申告誤りなどのリスクです。

■ 想定事例

実際に営業活動をおこなっていない駐在員事務所であったにもかかわらず、税務当局から、従業員が多いため実質的に営業活動を行っている PE (Permanent Establishment : 恒久的施設) と認定され、課税された。

海外進出に際し、現地での納税は避けて通れません。しかし、日本とは制度内容や運用等が異なるため、思わぬトラブルに発展することも少なくありません。以下のような対策を講じておきましょう。

■ 租税条約、進出先における税制、法令・通達等を調査しよう

- 税制は、国によって、手続きが煩雑である、規制が頻繁に改正される、要件が明確化されていない、などの要因からトラブルに発展することが多いテーマといえます。租税条約、進出先における税制、法令、通達など、税務手続きに関する調査を行うとともに、過去のトラブル事例もあらかじめ収集しておきましょう。また、法改正などの動向についても、専門家等から定期的に情報収集しておくことが重要です。
- 経済産業省「新興国における課税問題の事例と対策（概要版）」
http://www.meti.go.jp/publication/downloadfiles/shinkoukoku_gaiyo.pdf
- また、「政府に納める」という点において、社会保険料と税金は似た性格をもっており、同様のリスクが想定されます。進出先における社会保険制度についても、あわせて調査しておくといでしょう。

■ 専門家を確保しよう

- 税務に関する問題は複雑かつ多岐にわたる一方で、「知らなかった」という言い訳が許されません。不測の事態を回避するためにも、進出先の税務に精通している会計士や税理士などの専門家とのネットワークをあらかじめ構築しておきましょう。
- 場合によっては訴訟に発展することもあるため、現地の税務関連法令に精通した弁護士をあらかじめ選定しておきましょう。なお、二重課税が問題となるケースについては、日本の税務当局との調整も必要となるため、本社の担当部門とも綿密な連携のうえ、事案の対応にあたる必要があります。

■ 進出スキームに伴う税務リスクを把握しよう

- たとえば直接投資にするか、中間持株会社を設立するか、といった進出スキームにより、日本本社と海外拠点間の取引に対する課税のされ方も異なります。検討している進出スキームにおいてどのような税務リスクが発生し得るかを洗い出し、グループ全体に与える影響を評価しておきましょう。

■現地情報を収集しよう

- ・新興国では、税制に関する法令に具体的な要件が定められていない場合が多く、また、税務調査官の裁量により判断が変わるなどの流動的な運用状況が見受けられます。常に税務の専門家等から最新の情報を把握して、流動的な運用に対しても漏れなく対応できるよう準備しましょう。

■税務手続きに関する業務手順を整備しよう

- ・申告手続きや還付手続きなどで不備がある場合には、追徴課税されたり、還付金を受取れないなどの不利益を受ける可能性があります。税務手続きを適切に実施するため、手続きの実施時期、必要書類、税優遇措置、損金算入の条件、現地での税務相談先、税還付手続き、税務調査の対応手順、本社との連携方法などを業務マニュアルに整備しておきましょう。マニュアルは、経理担当者が交代したときの後任者や新任担当者の教育などにも活用することができます。

■移転価格税制に備えよう

- ・税務手続きに関して海外進出企業がよく遭遇するトラブルの一つに移転価格税制に伴うトラブルが挙げられます。移転価格税制とは、海外の子会社等の関連企業との間での取引価格を操作することにより納税額を圧縮する租税回避行為に対する課税をいいます。国ごとにその制度内容は異なりますが、進出先税務当局とのトラブルを回避するため、可能な限り当局が理解しやすい契約内容・取引形態・事業計画等を整備するとともに、取引価格の決定についても、現地法人との間の機能・リスクの配分をコントロールしやすい価格とし、適切に決定した証拠を保存しておきましょう。

■税務担当者を選任・育成しよう

- ・海外では、従業員のスキルや業務への姿勢などに大きな個人差がある場合があります。得意分野や特性も踏まえて担当者を人選するとともに、OJTのみならず外部の研修などを通じて、税務に精通した担当者を育成しましょう。

■税務調査で提出が求められる情報を収集・保存しておこう

- ・税務調査では、取引に関する契約書や取引内容を記した資料（特に取引価格に関するもの）などさまざまな書類の提出を求められます。税務調査が入った場合に提出を求められる情報について、事前に税理士など専門家に相談のうえ、あらかじめ整理し、保存しておきましょう。

■本社との連携を確保しよう

- ・移転価格税制や二重課税などの問題は本社にも影響がおよぶため、本社と綿密な連携を取り、本国・進出先の双方の税務当局の見解を聴取するなど慎重な対応をとる必要があります。本社としても現地任せにすることなく、定期的な打ち合わせを行うなど、進んで情報を共有しましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士、税理士、会計士
税務処理について相談したい。	税理士、会計士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

14

従業員等による不正行為

不適切な帳簿管理や、経費・会社備品・商品等の不正使用などのリスクです。

■想定事例

日本語による意思疎通のしやすさを重視して、日本に留学経験のある現地人を合併会社の経理責任者に任命し経理業務を一任した。長期間にわたり一向に現地の赤字状態が改善しないため、内部監査を実施したところ、経理責任者が二重帳簿を作成し、売り上げの一部を横領していたことが判明した。

従業員等による不正行為は、現地責任者の目が届かないところで少額の不正が長期にわたり行われる傾向が強く、発覚時には多額の損失が発生しているケースもあるため、予防・早期発見が重要になります。以下のような対策を講じておきましょう。

■進出先における不正事例を把握しよう

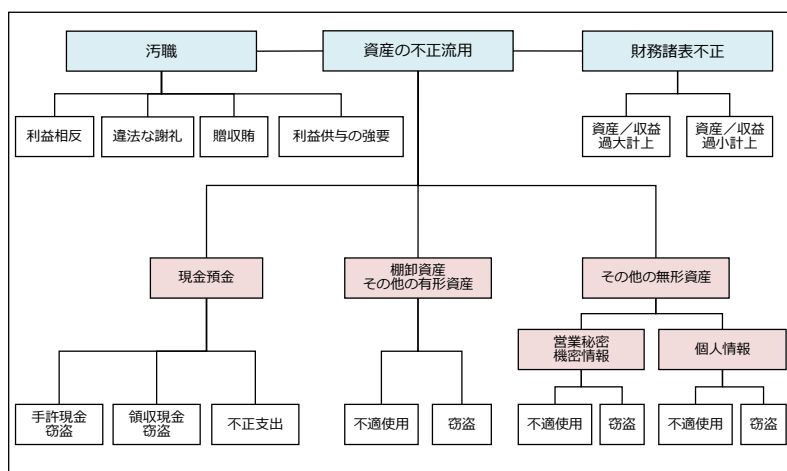
- 進出先における不正事例から、進出先固有の注意点を把握しましょう。すでに進出している日系企業へのヒアリングや、進出先の不正事例に詳しい弁護士・会計士などの専門家への相談を通じて情報収集しましょう。

■不正行為発生のメカニズムを理解しよう

- 不正行為は、以下の3要素が充足される場合に起きやすいといわれています（不正のトライアングル）。不正を予防するためには、このような不正発生のメカニズムを理解しておきましょう。
 - 機会（例：不正を行うことができる立場やスキルを持っていること）
 - 動機（例：売上目標のプレッシャーや個人的な借金を負っていること）
 - 正当化（例：「もっと給料をもらって当然だ」という思い込み）

■不正が起きる可能性のある業務を洗い出そう

- たとえば特定人が現金を一手に取り扱っているなど、不正が起きやすい業務は、ある程度特定が可能です。進出先における不正事例などを踏まえ、自社で不正が起きうる業務を洗い出しましょう。



■業務フローに沿って対策を検討しよう

- 不正が起きやすい業務については、業務フローを書き出し、不正の手口を想定したうえで、職務や権限などの一極集中を避ける、監視カメラを設置する、適切なタイミングで帳票の提出を求めるなどの対策を検討しましょう。前述の不正のトライアングルにおける、「機会」をなくすという対策に該当します。

■従業員を教育しよう

- 海外では、日本と比べて従業員のコンプライアンス意識が低い場合があります。どのような行為が不正にあたるのか、その不正行為が会社や従業員にどのような影響をおよぼすのかを認識させ、コンプライアンス意識を醸成することが不正の予防につながります。会社としての経営方針や従業員に求める行動規範などを定期的な研修等により周知し、組織全体の意識を底上げしていきましょう。

■不正に対する会社のスタンスを明確にしよう

- 不正に対して厳しい対応をとる、という会社のスタンスを明確にすることが重要です。研修等でスタンスを示すことや、規則や雇用契約等に不正を働いた従業員に対する罰則・処分に関する規定を盛り込んでおくことも有効です。

■定期監査・抜き打ち監査を実施しよう

- 不正を未然に防止するためには、必ず不正は発覚するという意識を従業員に持たせることが重要です。そのためには、不正発見のための重点監査ポイントや監査方法を検討し、現地責任者による定期的な監査や抜き打ち監査を実施しましょう。また、海外拠点の経営層による不正を防止・早期発見するために、本社による監査も必ず実施しましょう。

■内部通報制度を整備しよう

- 違反行為の防止・早期発見の観点からは、内部通報制度の活用が有効です。内部通報制度を整備のうえ、仕組み・内容を周知徹底し、積極的な活用を促しましょう。

■相談やコミュニケーションを充実させよう

- 不正を働く従業員の心理には、「お金に困っている」などの不正の「動機」、ならびに「自分は正当な評価を受けていないからこの程度の利得は受け取ってもいいはずだ」などの不正の「正当化」が存在します。このような心理はいかにルールを厳しくしても完全に取り除くことはできません。普段からコミュニケーションを充実させ、従業員の悩みや不満などにも耳を傾けることで、会社への帰属意識が生まれ、不正の「動機」や「正当化」を解消することにつながります。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
現地における不正行為の発生事例を知りたい。	会計士、弁護士
不正行為発見時の対応について相談したい。	会計士、弁護士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

15

人材確保の障害

人件費の高騰や、有能な人材の採用困難、人材の未定着（ジョブホッピング等）などのリスクです。

■ 想定事例

現地法人で中堅社員が続々と退職を申し出て、人材の補充がスムーズに行えず、業務運営にも支障が生じることとなった。近隣に大規模な生産拠点を持つ企業が、開発拠点としての機能を拡充するため、好条件での引き抜きを行っていることが判明した。

一部の新興国においては失業率が低い、人件費が高騰しているなど、人材を確保しづらい状況にあるため、いかに人材確保を円滑に進めるかが重要な経営課題の一つといえます。以下のような対策を講じておきましょう。

■ 雇用市場を調査しよう

- 労働人口・有効求人倍率・離職率など、進出先の雇用市場について概要を確認しましょう。なお、雇用市場を把握する際は、幹部・管理職とワーカーを分けて考えることが重要です。進出先によっては、幹部・管理職となり得る人材は都心部での勤務を希望する傾向が強く、地方に拠点を置く場合、思うように幹部・管理職が採用できないケースがあります。

■ 賃金情勢を調査しよう

- 海外では、自分の給与や人事評価を仲間内で開示し合うことは珍しくなく、より有利な労働条件を提示する企業に応募が集中する傾向にあります。進出国（可能であれば進出地域）における平均月収・ベースアップ率や同業他社における給与額などを把握しておきましょう。

■ 国民性や就労意識を調査しよう

- 海外においては国民性や就労意識が日本とは異なることを理解しましょう。たとえば、突発的な残業を指示した場合、従業員に対応を断られる場合があります。現地の従業員がどのような姿勢で業務を行う傾向があるか調査しておきましょう。

■ 人材採用計画を策定しよう

- タイ・マレーシアなどの新興国の一部では、慢性的な労働力不足が発生しています。採用したい従業員に求める知識・技能を明確化し、採用の難易度について、現地の人材紹介会社などを通じてあらかじめ把握したうえで、人材採用計画を策定しましょう。
- 人材採用計画の策定や情報収集のできる有能な人事責任者（現地従業員）を採用・育成することも大変重要なポイントとなります。

■人材を定着させよう

- 新興国の一部では、より有利な労働条件を目的として職を転々とするジョブホッピングといわれる現象がみられ、日本と比べると従業員が定着しにくい傾向にあります。そのため、賃金体系を柔軟に見直し、適切な人事考課とフィードバックを行うなど、従業員にとって納得感ある人事制度を整備・運用していきましょう。能力給・勤続給を導入するなどして、中長期的に労働意欲を高める制度を導入し、定着率の維持・向上を目指している事例もあります。
- 従業員の定着のためには、賃金レベルと並んで福利厚生やキャリアサポートを充実させることが重要です。従業員の連帯感を醸成するスポーツ大会や現地従業員向けの日本におけるスキルアップ研修など、従業員の要望に応える福利厚生やキャリアサポートを充実させ、定着率の維持・向上を目指している事例もあります。
- 他方、賃金や福利厚生の充実にも限界があり、自社の条件を上回る条件を提示されれば転職されてしまう可能性があります。愛社精神を育み、労使間で強い絆を構築すること、経営理念を共有し一緒にビジネスを行っていくという連帯感を醸成することが重要です。日本本社と現地法人とで共通の課題に取り組んだり、日本人幹部と現地従業員が共通の社員食堂で一緒に食事をとることで一体感を醸成しているという例もあります。

■伝統・文化・宗教等に配慮しよう

- 進出先における伝統・文化・宗教等に配慮し、現地従業員の反発を招かないことが重要です。たとえば、イスラム教徒の従業員にはお祈りの時間を設ける、中華圏においては春節の際に臨時手当を支給し帰省しやすくするなどの配慮をしましょう。

（「9. 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル」もご参照ください。）

■ノウハウの共有と自動化を推進しよう

- キーマンや有能な人材がいなくなることで業務への悪影響が発生しないように、業務手順書を作成するなどの方法でノウハウを共有しましょう。また、新興国では人件費が高騰する傾向にあるため、十分な労働力を確保することが困難な場合も考えられます。業務の効率化・自動化を推進することにより、限られた労働力で高い生産性を上げられるよう業務改善や設備投資を行いましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
現地従業員の採用について相談したい。	民間コンサルティング会社 (人材紹介系)

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

16

労使間のトラブル

労働条件への不満に起因するトラブルや、解雇・退職をめぐるトラブルなどのリスクです。

■ 想定事例

現地法人の従業員が待遇改善を求めて、会社に対する抗議集会を開いた。一部が暴徒化し、製造設備を破壊し、建物に放火するなどの騒動となった。日頃から労使間のコミュニケーションが悪く、日本人幹部による従業員への高圧的な態度などが発端であった。

一部の新興国においては、経済発展を受けた最低賃金の上昇などにより、操業停止に発展するような大規模なストライキ等の労使間のトラブルが発生することが多く、注意が必要です。以下のような対策を講じておきましょう。

計画段階

■ 関連法規制を調査しよう

- 進出先の労働関係法令の内容を確認しましょう。特に、賃金規制や労働時間、休暇など、従業員の労働条件にかかる事項は、事業計画の前提となるため正しく把握しておく必要があります。進出先によっては労働関係の法体系が複雑な場合もあるため、弁護士など専門家を通じて情報収集を行うと効率的です。
- (財) 海外職業訓練協会「各国・地域情報」
<http://www.ovta.or.jp/info/index.html>

■ 労働争議発生状況を把握しよう

- 海外の一部の地域では労働法の整備や最低賃金の上昇に伴い、労働争議が増加しています。進出先における労働争議の発生頻度や発生理由、解決方法などをあらかじめ確認しておきましょう。すでに現地に進出している日系企業や弁護士等の専門家から、具体的にヒアリングしておきましょう。

操業段階

■ 就業規則を策定しよう

- 進出先によっては就業規則の策定が義務化されていない場合もありますが、労使間トラブルを未然に防ぐために就業規則を策定し、労働条件を明確化しておきましょう。また、解雇事由を就業規則に明確に定めておくことで、トラブルの長期化を防ぐ効果も期待できます。

■ 従業員に周知徹底しよう

- 就業規則の内容を従業員が知らなければ意味がありません。労使間の定例会合で就業規則の内容を確認し合う、閲覧可能な状態で事務所に備え付けるなどして、定めた就業規則を従業員全員に周知徹底しておきましょう。

■従業員、労働組合との綿密なコミュニケーションを行おう

- ・ 労使間トラブルは、突然発生するわけではなく、従業員の不満が限度を超えた場合に発生します。日頃から従業員とのコミュニケーションを心掛けましょう。綿密なコミュニケーションで従業員との信頼関係が生まれ、労使間におけるトラブルの未然防止、関係悪化防止に繋がります。

■福利厚生・キャリアサポートを充実させよう

- ・ 労使間のトラブルを未然に回避するためには、賃金体系と並んで福利厚生やキャリアサポートを充実させることが重要です。従業員の連帯感を醸成するスポーツ大会や現地従業員向けの日本におけるスキルアップ研修など、従業員の要望に応える福利厚生やキャリアサポートの充実を図りましょう。

■労使間決定事項を記録し、各種規程に反映しよう

- ・ 労使間協議で決定したことについては、記録をとっておき、必要に応じて就業規則等に定め、会社のルールとして明確化しましょう。これにより、従業員との信頼関係を強化できるだけでなく、労使間トラブルを未然に防止することに繋がります。

■監督官庁と連携しよう

- ・ 新興国の一部では、労使間のトラブルについて監督官庁が調停に入るケースが存在します。問題が発生する前から、監督官庁との関係を構築しておき、いざという時に協力してもらえ体制を整えておきましょう。

■解雇・退職に関する対応を検討しよう

- ・ 労使間のトラブルの結果として、解雇や退職に至るケースも考えられますが、一部の新興国では、労働者保護の規制が強く解雇が厳しく制限されています。一方的に解雇する場合には、就業規則を根拠とする具体的な解雇事由を示し、「当該従業員に勤務態度の改善を求めたにもかかわらず一向に改善しなかった」などの事情について証拠を示すことが必要です。
- ・ 一部の新興国では、従業員の過失による解雇においても、補償金等を支払わなければならないケースもあります。進出先の労働関連法令を確認し、解雇・退職時にどのようなトラブルが発生しうるか洗い出しておきましょう。

＜対策実施に際して支援が可能な外部機関＞

相談内容	支援可能な外部機関
現地の労働法について情報を収集したい。	弁護士
就業規則の策定について相談したい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

不正行為を防ぐ、現地での仕組みづくりと信頼関係構築！

同社は、昭和 35 年に創業し、各種モーター部品の生産を中心に事業を拡大している。平成 5 年にタイ、平成 12 年にフィリピンに現地法人を設立し、積極的に海外事業展開を行っている。

フィリピン進出当初には、内部犯行と思われる在庫や廃棄物の横流しが発生した。中には現地従業員と廃棄物業者が結託し、廃棄物を抜き取りその対価を山分けしていたということもあったようだ。現地法人では日本人駐在員 1 名でほとんどの管理業務を担う必要があるため、日本ではあまり想定されない不正行為にまで十分なチェックがおよばなかったことが背景にあった。同社では、この経験をきっかけに現地従業員を巻き込んだ相互チェック体制を構築することとした。信頼できる複数の現地従業員を登用し、製造ライン担当者による生産量の確認と廃棄担当者による廃棄量の確認を行う仕組みを導入した。また、現地の視点で不正行為が発生しうる業務を洗い出し、不正行為への監視強化を図った。会社として従業員の行動を把握し、不正行為を見逃さないという態度を周知させることで、心理的な抑止力も働き、不正行為は無くなった。

加えて、駐在員が現地従業員の反感を買わないことも重要である。東南アジアでは日本からの赴任者が尊大に振る舞うケースもあるが、日本人駐在員は現地で働かせてもらっているという意識を常に持ち、謙虚な姿勢で仕事に臨むことで、現地従業員との信頼関係が構築され、不正行為を防ぐことにもつながる。

経営者と従業員が同じビジョンを描き、共通の目標を持つ！

同社は、半導体デバイスの開発・製造・販売を中心に事業を拡大しており、現在ではアジアをはじめ複数国で事業展開している。同社は、ベトナム進出の際、進出までに十分な事業可能性調査を行った。進出済み日系企業を中心に現地の情報収集を行い、約 3 年の調査の結果ベトナム進出を決め、平成 21 年現地に進出した。

ベトナムでは、人材流出の課題に直面している。現地従業員が給与の高いところにすぐに転職してしまう傾向がある。ただし、現地従業員の給与を際限なく引き上げるわけにもいかないため、給与で引き止めることには限界がある。特に、日本語ができ、マネジメント能力がある優秀な人材が流出すると会社にとって大きな痛手となる。

そこで同社では、現地従業員に対しては、夢を語ることを心掛けている。「今後の事業展開はこうありたい」と経営者が語ることで、経営者に共感してくれる。経営者と共通のビジョンをもつことができる現地従業員は、経営者と一緒に目標をもって仕事をしてくれ、給与とは違う価値に魅力を感じ、会社から離れる可能性は低くなる。

また、ベトナム工場では QC 活動も活発に行われているという。QC 活動を通じて、会社に貢献した、利益を生み出すことができたなどお互いに情報交換して、互いに褒め合うことができる。会社として報償制度を導入していることもあるが、活発な議論が行われ、従業員同士が問題点や目標を共通することに役立っている。

海外で事業を行ううえで、課題は常に発生する。重要なことは、現地従業員との信頼関係をつくることと、現地がどのような状況にあるかを日本本社が把握しながら、現地と連携して対応することである。

日本への技能実習生を採用し、さらなる事業拡大を目指す！

同社は昭和 39 年に創業し、大型プラント設備をはじめ、多様な生産設備に対するフッ素樹脂コーティングを行っている。加工難度の高い大型プラント関連のフッ素樹脂コーティングでは、同社は国内において高いシェアを占めている。現在、韓国・タイの 2 ヶ国に現地法人を保有している。

タイへの進出については、リーマンショック以降、円高の影響により、すでに海外に進出している日系企業における現地調達の流れや、国内での大型プラントの受注減少を受けて検討をはじめた。東南アジア数カ国への事業可能性調査を実施したうえで、ASEAN 統合を見据え、アジア全体に供給ができるタイへの進出を決めた。タイへの進出にあたり商工組合中央金庫「グローバルニッチトップ貸付制度」を活用した。

タイでの創業にあたり最も苦労した点は、現地人材の確保であった。タイ語を話せる日本人駐在員がいなかったため、日本語によるコミュニケーションが可能な現地従業員の採用活動を行っていた。当初、現地のコネクションに頼った採用活動を行っていたものの、タイにおいては失業率が低く求職者が少ないうえに、日本語を話せる人材も少ないため採用は進まなかった。そのような状況が続く中、現地の日本人コンサルタントから、公益財団法人国際人材育成機構（アイムジャパン）を紹介され、アイムジャパンが主催するイベントを通じて高い技術をもった現地従業員を採用することに成功した。

アイムジャパンでは、外国政府からの要請に応える形で、現地従業員を 3 年間日本に派遣し、日本で就労経験を積ませた技能実習修了者を日系企業とマッチングさせるイベントを開催している。このイベントに参加するためには、日本本社で技能実習生を受け入れることが条件となっており、同社においても現在 2 名の現地従業員の受け入れを行っている。

現地法人の人員体制は現在 20 名であるが、イベントを通じて採用した技能実習修了者は 12 名に達している。技能実習修了者は、もともと日本または日系企業で働くことを目的としているため、真面目で就労意欲が高く、スキルも一般的な現地従業員よりも高い。また、3 年間の日本での生活を通じて日本語や日本の文化にも親しんでおり、日本人駐在員とのコミュニケーションも良好である。もっとも、3 年間日本企業の給与水準で就労した経験があるため現地における給与水準よりも割高な給与を求める傾向にあり、また、スキルや語学を習得しているため、より条件のよいところに転職してしまうなどの可能性がある。

同社では、社員旅行、食事会、カラオケなどを企画し、現地従業員とのコミュニケーションの活性化により、定着率の向上を図るとともに、OJT を通じて『報・連・相』などの仕事の基本をしっかりと身につけさせるなど、現地従業員の教育にも力を入れている。タイでの事業については現在、好調に業績を伸ばしており、今後も技能実習修了者の採用により、事業の拡大を目指して行く予定である。

同社によれば、現地従業員の確保は工場を操業するための前提条件であり、必要な現地従業員を確保するためには、一定数の離職も織り込んだ採用活動が必要だという。

治安・政情の悪化

戦争・テロ・暴動・デモなどのリスクです。

■想定事例

日本と進出先の国との関係悪化により、現地の日系企業の工場や商店が破壊・放火・略奪され、日本人が暴行される事件が相次いだ。治安悪化により工場の操業を停止し、従業員を自宅待機とさせた。これにより製品供給が滞ることとなった。

現地における治安・政情の悪化は発生を防ぐことができないため、その影響を最小化するための取組みが重要となります。以下のような対策を講じておきましょう。

■治安状況を調査しよう

- 海外において安定的に事業を運営するためには、治安・政情の安定が重要な要素の一つです。進出前には、当該国・地域の治安・政情について情報収集を行っておきましょう。また、状況は絶えず変化するので、進出後も情報収集は継続しましょう。

<治安状況>

海外は必ずしも日本と同じような治安状況ではありません。テロ・暴動・デモの発生状況や、治安の悪い地域についてあらかじめ確認しておきましょう。

<政治・外交状況>

進出先の政情が不安定な場合、法律・規制が頻繁に変更されるなど、海外事業の運営に大きな影響をおよぼす可能性があります。あらかじめ進出先の政治状況に関する情報を確認しましょう。確認すべき事項としては、現在の政治体制、政治勢力の動向などが挙げられます。また、戦争・紛争などに発展するおそれがある近隣国等との外交関係も確認しておきましょう。

<政治的・宗教的記念日>

進出先の政治的・宗教的記念日にはテロや暴動・デモが発生する可能性が高まります（中国における満州事変（柳条湖事件）の日や、南京大虐殺の日など）。あらかじめ記念日を把握し、該当する日には外出を控える等の対策を講じましょう。

<対日感情>

進出先の人々の対日感情によって、事業運営の難易度が大きく左右されます。日本国内の報道などで得られる情報のみならず、すでに現地に進出している日系企業からの「生の声」もあわせて確認しましょう。

上記に関連する基本的な情報は、外務省のホームページより収集可能です。

- 外務省ホームページ
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/>
- 外務省 海外安全ホームページ
<http://www.anzen.mofa.go.jp/>

■情報収集のためのネットワークを構築しよう

- ・ 現地メディアや日本人会、在外公館から発信される情報を常時把握し、社内で共有する体制を整備しましょう。また、現地事情に精通した現地従業員・家族のネットワーク・口コミも重要な情報源となります。なお、治安や政情不安に関する事件発生時にはインターネットやSNS 上などでは不確実な情報が流れる可能性もあるため、これらの情報だけに依存しない冷静な判断が必要です。

■危険地域・施設を洗い出そう

- ・ テロや暴動は政治的・宗教的目的によるものが多いため、ターゲットとなる以下のような施設には不必要に近づかないようにしましょう。オフィス・居住地周辺に該当する施設が無いかが洗い出し、共有しておくことが有効です。
- ・ また、軍事施設は見た目ではそれとわからない場合もあるため、現地在住の日本人等からも情報を集め、正確に把握することが重要です。

<危険施設（例）>

・ 政府・軍の関連施設	・ 公園・広場・集会場
・ 教会等の宗教施設	・ ターミナル駅・空港
・ 観光名所	・ 大型の商業施設・ホテル

■マニュアルを策定しよう

- ・ 危機発生時に、日本本社、海外拠点、駐在員・出張者等がそれぞれ何をすべきかをあらかじめルール化し、マニュアルとして定めましょう。特に以下のような点については、わかりやすく明確に定めておきましょう。
- ・ 危機発生時の報告ルール（報告ルート、報告の内容と通信手段）
- ・ 安否確認方法
- ・ 緊急避難、国外退避手順
- ・ 機密情報の保護・廃棄方法（略奪による漏えいを防止するため）

■役職員にルールを周知しよう

- ・ 上記マニュアルの内容を理解しておかなければ、いざというときにマニュアルに沿って行動することはできません。普段から役職員に周知徹底しておきましょう。

■危機発生時の支援サービスを活用しよう

- ・ 治安・政情が急速に悪化し、安全が確保できないため進出先から緊急脱出せざるを得ない場合があります。安全に脱出するための退避経路の検討、移動手段の確保等を支援するサービスの活用を検討しましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
治安・政情に関する情報を収集したい。	外務省、在外公館
現地における安全対策について相談したい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

18

盗難・強盗・誘拐

商品の盗難、役職員の誘拐などのリスクです。

■想定事例

工場の倉庫から高価な原材料が大量に盗み出された。警察の捜査により警備員と犯罪組織が結託し、休日を狙って計画的に原材料を持ち出し、闇マーケットで売却していたことが判明した。

海外では日本に比べて凶悪犯罪の発生率が高い国があり、日本人を狙った盗難・強盗・誘拐も少なからず発生しています。以下のような対策を講じておきましょう。

計画段階

■治安状況を調査しよう

- 海外では「日本人は裕福である」とのイメージが強く、海外駐在員・出張者が強盗・詐欺・誘拐に巻き込まれるケースが少なくありません。また、商品や会社設備・備品の盗難が発生するケースがあります。進出先の犯罪の発生状況やその手口について情報を収集しておきましょう。

(治安状況の調査に関しては、「17.治安・政情の悪化」もご参照ください。)

作業段階

■治安の悪い地域を把握しよう

- オフィス・居住地周辺や、移動ルート上に治安の悪い地域が無いか確認し、可能な限りこれらの地域を避けてオフィスや居住地を選定しましょう。

■事業所のセキュリティを確保しよう

- オフィスの施錠や警備、入退室者の管理等のセキュリティが脆弱なポイントを洗い出し、強化しましょう。

<脆弱となりがちなポイント（例）>

- 外部者の入退館管理が行われていない／警備員が常駐していない
- 執務エリアが常時施錠されておらず、自由に出入りできる
- 出入口以外に避難経路がない
- 不審郵便物の対処方法を定めていない
- 夜間残業や休日出勤の機会が多く、単独で社内に残る場合がある
- 緊急時を想定した避難訓練を実施していない

■安全対策を周知徹底しよう

- 役職員に以下のような安全対策を周知徹底し、犯罪に巻き込まれないようにしましょう。

<安全対策（例）>

- 目立つ格好をしない
盗難を誘発するような過度な装飾品やブランド品の携行は避けましょう。
- 行動パターンの変則化
強盗や誘拐などは計画的犯行である場合が多いため、出勤・外出時の移動ルートや出発時間に変化をつけるように心がけましょう。また、金銭目的の誘拐の場合は、役職者（海外拠点の役員クラス等）の外出時を狙って計画的に行われるケースがあります。役職者のスケジュールが外部に漏れないよう、スケジュールの共有範囲を限定するなど、管理を徹底しましょう。

- 単独行動を避ける
単独での外出、車の運転は強盗や誘拐の格好の標的となるため極力避けましょう。現地従業員などを連れて複数人で行動することを心がけましょう。
- 予兆を見逃さない
オフィス・居住地への不審な電話や、不審な車・モノ・人影などは誘拐の予兆である場合があります。予兆を感じたら、ただちに現地警察もしくは在外公館に相談しましょう。

■マニュアルを策定しよう

- 危機発生時に、日本本社、海外拠点、駐在員・出張者等がそれぞれ何をすべきかをあらかじめルール化し、マニュアルとして定めましょう。危機発生時に、迅速かつ適切に行動することは難しく、あらかじめ実施事項を整理しておくことが重要です。

■情報の共有、引継ぎを徹底しよう

- 治安情報や対策のノウハウは、現地で生活する期間が長くなるほど蓄積されます。それらをメモとして残し、駐在員の交代の際に引継ぎましょう。

<緊急時対策（例）>

強盗や誘拐に巻き込まれた場合は、以下の点に注意しましょう。

【強盗の場合】

- 強盗に遭遇した場合、まずは安全確保を最優先に考えましょう。声を上げる、むやみに抵抗する、犯人の顔を凝視するなど、犯人を刺激するような行動は控えましょう。
- 犯人が立ち去り周囲の安全を確保してから、警察への通報、社内の報告を行いましょう。

【誘拐の場合】

- 強盗の場合と同様、安全確保を最優先に考えましょう。無用な抵抗はせず冷静に対応しましょう。
- 拘束中も安全確保を最優先し、犯人を刺激しないよう努めましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
海外拠点の防犯対策について相談したい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

19

法規制の変更・不透明な運用

参入における規制（外資規制の強化、許認可取得手続きのトラブル等）や、不透明な裁判制度による不利益の発生などのリスクです。

■ 想定事例

政府が予告なく特定の部品に関する輸入規制を発表し、各企業に割当枠を通知した。突然の規制により、製造に必要な量の部品を確保できなくなり、従業員の一時帰休や操業停止を余儀なくされた。

海外では、日本に比べて頻繁な法規制の変更や不透明な運用がなされ、事業に大きな影響をおよぼす場合があるため、法規制に関する動向を早期に把握し、影響を最小限に留めることが必要です。以下のような対策を講じておきましょう。

■ 法規制や運用状況を調査しよう

- 新興国においては、法整備が十分ではなく、適用されるべき法律がそもそも存在しない場合や、法律が存在していても内容が曖昧な場合、運用状況が不安定な場合が散見されます。
- 特に、外資規制等については、十分な検討を実施していないと、進出しても短期でビジネススキームの変更や撤退を余儀なくされる可能性もあります。
- 進出先によっては、環境関連規制や労務関連規制等について、頻繁に改正されています。また、通関手続きや課税手続き等においては、地方ごと・担当者ごとに運用方法が異なるケースがあります。

■ 情報収集のためのネットワークを構築しよう

- 一部の新興国においては、法規制が頻繁に改正されたり、規制の運用状況が安定していないなど、法的安定性を欠く場合があります。進出先の法規制や規制の運用状況などについて精通している専門家とのネットワークを構築し、最新の法規制情報を収集しましょう。

■ 法規制の変更に関する情報を整理しよう

- 法規制の変更に適切に対応するために、頻繁に改正が行われる法令、施行年月日、改正の概要、当局の照会先、現地専門家の相談先など、担当者が適宜参照可能な情報を整理しましょう。これによって、駐在員の引継ぎや現地法務担当者の育成にも活用することができます。

■規制当局に照会し証拠保全をしよう

- 法規制の変更や不透明な運用に伴うリスクをできる限り排除するために、法規制の内容や運用に不明点が生じたら速やかに規制当局に照会し、当局の見解を聴取しましょう。加えて、後から見解を覆されないように照会は書面で行うか、面談メモを残すなど、その証拠も保全しておきましょう。
- 一部の新興国では行政職員から「袖の下」を求められるケースもあり、贈賄リスクについても留意が必要です。

(詳しくは「11. 贈収賄」のページをご参照ください。)

■本社や同業他社との連携を確保しよう

- 外資規制や通貨規制などの問題は日本本社の事業計画にも影響がおよぶため、日本本社と綿密な連携を取り、情報を共有しておく必要があります。また、業種ごとの規制変更などにより不利益を受ける場合には、同業他社と一緒に当局に嘆願するなど、場合によっては協調して交渉を行うことも必要となります。ただし、営業情報等を同業他社と共有すると競争法等に違反する可能性があるため、同業他社との距離感には留意する必要があります。

■専門家を確保しよう

- 場合によっては訴訟に発展することもあるため、現地の法規制に精通した弁護士をあらかじめ確保しておきましょう。なお、インドネシアなどの一部の新興国では、法廷に立会できる弁護士と法律相談業務にのみ従事する弁護士とが明確に区別されている場合もあります。あらかじめ支援してもらえる範囲を確認しておきましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
各種法律について相談したい。最新の法改正情報が知りたい。	弁護士

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

海外リスクマネジメントは現地化が重要！

同社は、昭和 33 年に創業し、主にモーター用部品の開発・製造・販売の事業を展開している。昭和 63 年、アジア各国の日系自動車メーカーへの製品供給のため、中国・大連に現地法人を設立した。

もともと、日本国内のビジネスだけでは生き残れないとの危機感から中国に進出したが、進出直後に天安門事件が発生し、「想定外のリスクは必ず起こる」との心構えを持つに至った。その後も SARS、尖閣問題での反日デモなど、さまざまなリスクを経験するたびに、リスクへの対処の必要性を再認識している。

現在、現地法人の役職員約 500 名中、日本人は総経理のみという同社では、「現地のことは現地の人間が最もよく分かっている。日本親会社や日本人総経理だけでは、海外のリスクに十分な対処はできない。」との考えから、リスクマネジメントにおいても、現地化こそが重要だと考えている。

現地化において重要なのは、「従業員に対して公平に接すること」だという。同社では、社員旅行などのレクリエーションは全員が参加できるよう企画する、仕事のできるからといって特定の従業員を特別扱いしないといった方針に基づいて従業員と接することで、労使間の一体感を醸成してきた。

その甲斐あってか、尖閣問題により日中関係が冷え込んでいた頃、ベテランの現地従業員から「私たちはこの会社を日本人の会社とは思っていない。自分の会社だと思っている。だから会社には何かあれば必ず守る。」という励ましのメールをもらったという。

今では、SARS や反日デモ当時の対応をもとに緊急時の対応手順を整備しており、リスクが顕在化すれば、総経理だけでなく、現地人より登用した管理部門長が総経理を補佐することになっている。「本当に現地化ができていれば、会社の中からリスクが発生することは無いし、外部からのリスクにも現地従業員と一丸となって対応できる。」と同社はいう。



現地従業員全員が参加した登山旅行での記念撮影

手さぐりでは後手になってしまう警備体制の構築！

海外では、日本とは治安の状況が異なるため、現地の実態に応じた警備体制の構築が必要となる。

タイに進出したある日系企業は、現地従業員の定着率が低いため、頻繁に入れ替わる現地従業員に対応した工場への出入管理に不安を抱えていた。日本では考えにくい、ID カードの貸し借りや複製なども横行しており、十分なセキュリティが確保されているとはいえなかった。

同社は、警備会社の協力を得て、現地の治安実態や従業員の行動パターンに応じた、常駐警備と機械警備を組み合わせたセキュリティ・サービスに加えて、監視カメラシステムと出入管理システムを組み合わせた警備プランにより、従業員の勤怠管理も行えるようにした。出入管理については、日本で一般的に採用されている ID カード方式では、カードの紛失・偽造や他人への無断貸与などが起こる可能性が残るため、指紋認証を採用した。これにより、ID カード紛失時の例外対応等がなくなり、セキュリティの向上と併せて、効率化とコスト削減も実現できた。

また、従業員が業務時間中に不必要に長い休憩を取っていないか、原材料や工具の持出しがないかなどの確認も行っている。海外では、日本より犯罪の発生率が高い国・地域が少なくない。外部犯罪だけでなく、内部犯罪も想定した警備体制が求められる。日本では性善説に立ち、内部犯罪を想定したプランを立てることは少ないが、海外においてはそのままでは有効に機能しないことも肝に銘じておくべきだろう。

別の日系企業では、初めての海外進出に伴い現地に工場を建設する際、治安に関する対策を軽視し、日本国内と同じ警備体制で操業を開始した。しかし、悪意を持った外部者に加えて、内部者による窃盗を十分に防ぐことができず、完成した製品や原材料の被害が後を絶たなかった。被害を受けるたびに、監視カメラの増設など警備体制を段階的に強化することになった。操業開始時に必要な警備体制をしっかり評価していれば、被害を軽減できただけでなく、五月雨式の対策強化による余分なコストも削減できただろう。

海外に進出した企業には、現地の治安状況の急速な変化に応じた柔軟な対応も求められる。例えば、2014 年の南シナ海の西沙諸島をめぐる中国・ベトナムの対立では、ベトナム国内でデモに参加した一部市民が暴徒化し、中国系企業の施設を襲撃する事件が頻発した。漢字の社名看板を掲げる日系企業も中国系企業と誤認され、被害を受ける事態となった。

そこで、警備会社からの緊急の情報提供・アドバイスにしたがって、工場や事務所の正門など目につきやすい場所に日の丸を掲げるなど、日本の企業であることを明示する対策を講じた。この対策の効果は絶大であり、多くの企業が巻き添え被害を免れ、メディアでも報道された。

日系企業においても、地元警備会社と現地従業員が結託して、意図的に警備の隙を作って、賊を招き入れる例が発生している。地元警備会社と信頼関係を築くと同時に、オンライン遠隔監視システムにより日本本社からタイムリーに現地の状況を把握するなどの工夫も必要である。

一口に警備といっても、企業ごとにその対象は多岐に渡り、手法も多種多様である。どういった警備体制がその国・地域において最適か見極めることが大切であり、日本での経験だけを頼りにせず、現地事情に精通した専門家のアドバイスを受けることが有効である。

20

自然災害

地震・噴火・津波・風水災・落雷などのリスクです。

■想定事例

台風による豪雨で河川が氾濫し、工業団地の浸水により、取引先の多くが操業停止に追い込まれた。現地法人は洪水の直接的被害はなかったが、部品供給や物流が途絶したため、減産等を余儀なくされた。

海外で自然災害が発生した場合、直接的な被害に加え、復旧の遅れ等により二次被害・三次被害が発生することが懸念されるため、被害の最小化、早期の復旧を図ることが重要です。以下のような対策を講じておきましょう。

計画段階

■自然災害の傾向を調査しよう

- 自然災害は、地域ごとに種類や傾向を把握しやすいリスクです。進出先で過去に起きた自然災害とその被害の状況を確認し、対策を検討しておきましょう。拠点設置を検討している地域において、たとえば毎年のように洪水が発生している等の顕著なリスクがある場合は、立地条件を見直すことも重要です。
- アジア防災センター「災害情報」
http://www.adrc.asia/latest_j/index.php

操業段階

■継続的に情報収集しよう

- 台風や洪水といった災害は、気象情報等で一定の予見が可能です。場合によっては、甚大な被害が発生する前に、当該地域からの一時退避や、安全な場所への移動等の対策を行うことが可能です。予兆を見逃さないよう、情報収集を心がけましょう。

■オフィス・居住地周辺の被害を想定しよう

- 日本における対策と同様、地震、水害等の広域災害が発生した場合、オフィスや居住地周辺でどのような被害が発生するかを想定し、対策を取っておきましょう。

■安否確認、緊急連絡方法を整備しよう

- 現地従業員および日本から出張・駐在している役職員の安否について、日本本社・海外拠点において確認方法を事前に定めておきましょう。
- 災害時には通常の通信インフラが機能しなくなる可能性があるため、複数の連絡手段を確保しておきましょう。

■在留届の提出を徹底しよう

- 在留届を提出することにより、事故や災害が発生した際の邦人の安否確認、緊急連絡、救護活動、留守宅への連絡等に関して在外公館の支援が受けられる場合があります。海外に渡航する社員には在留届を提出するよう徹底しておきましょう。

- 外務省「在留届をご存じですか」

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/todoke/zairyu/>

■緊急時の避難先を選定しよう

- 災害発生時の避難先をあらかじめ定めるとともに、海外拠点の役職員や帯同家族に共有しておきましょう。

■事業継続計画を策定しよう

- 進出地域において災害が発生した場合、その規模によっては拠点が大きな被害を受けたり、インフラが途絶するなどして、事業継続が困難になるケースが想定されます。その際に、スムーズに事業の復旧・継続が行えるよう、どの業務を優先的に継続するのか、どのように運営するのかを定めた計画（事業継続計画）を策定しておきましょう。

- また、災害発生時に、日本本社、海外拠点、駐在員・出張者等がそれぞれ何をすべきかをあらかじめマニュアルとして定めておきましょう。

- 事業継続計画の検討に際しては、以下も参考にしてください。

- 中小企業庁 「BCP 策定運用指針」

<http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/index.html>

■備蓄品を確保しよう

- ライフラインが途絶し、長期間復旧しない、救援物資が届かない、ということが想定されます。備蓄品については、上記の「BCP 策定運用指針」内にある『様式 19 災害対応用具チェックリスト』も参考にしながら、進出先の環境等も踏まえ必要なものを用意しましょう。

<対策実施に際して支援が可能な外部機関>

相談内容	支援可能な外部機関
自然災害に関する情報を収集したい。	民間コンサルティング会社、 損害保険会社
事業継続計画の策定について相談したい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

感染症・衛生

新型インフルエンザ等の感染症の感染拡大、適切な医療処置を受けられないことによる重症化などにより多数の従業員が罹患し、事業運営が困難となるリスクです。

■想定事例

従業員に新型インフルエンザの感染者が発生した。感染拡大を防止するための対策を徹底できなかったため、工場内で急速に感染が拡大し、通常の操業が困難となり、製品の出荷遅延を余儀なくされた。

国・地域によっては、衛生状態の悪さ、日本では馴染みのないウィルスによる感染症（デング熱、エボラ出血熱、中東呼吸器症候群（MERS）等）の存在に加え、十分な医療体制が無いこともあいまって、感染症によって重大な被害を受け、現地での事業継続に支障をきたすこともあります。以下のような対策を講じておきましょう。

■感染症情報、医療体制を把握しよう

- ・ 進出先において想定される主な感染症を確認しておきましょう。感染症の種類だけでなく、症状、予防方法、治療方法についてもあわせて確認しておきましょう。また、オフィスや居住地周辺で適切な処置が受けられる医療機関を把握しておくことも重要です。
- ・ 厚生労働省検疫所「国・地域別情報」
<http://www.forth.go.jp/destinations/index.html>
- ・ （財）海外邦人医療基金「海外医療情報」
<http://www.jomf.or.jp/jyouhou/>
- ・ World Health Organization（WHO）
<http://www.who.int/en/>

■最新情報を収集しよう

- ・ 感染症は、発生から拡大に一定の時間を要するため、早期に発生を把握することでさまざまな対策をとることが可能となります。現地だけでなく、本社においても進出先の最新情報を常に入手するよう心がけましょう。
- ・ 上記「感染症情報、医療体制を把握しよう」に記載したホームページの情報を定期的にチェックすることはもちろんですが、進出先の公衆衛生について当局が発信する情報も把握しましょう。また、信頼できるかかりつけの病院を見つけ、風土病等への対策を相談するなどの対応も有効です。

■予防接種を推奨しよう

- ・ 渡航先の主な感染症を踏まえ、渡航者に対して予防接種を推奨しましょう。費用が比較的高額であり、複数回の接種が必要なものもあるので、会社が費用負担する等のルールを設けることも、予防接種の推進に有効です。
- ・ 地域ごとに推奨される予防接種の種類は、厚生労働省検疫所のホームページで確認することができます。
- ・ 厚生労働省検疫所 「海外渡航のためのワクチン・海外渡航で検討する予防接種の種類目安」
<http://www.forth.go.jp/useful/vaccination.html>

■感染予防策・拡大防止策を周知徹底しよう

- 以下のような対策を役職員に周知徹底しましょう。

＜平常時の予防策＞

- 不衛生な飲食店を利用しない
- 手洗い・うがいの実施
- 野生動物に触れない
- 感染症を媒介する虫(蚊など)との接触を極力避ける

＜感染症流行時の予防策・拡大防止策＞

- 咳エチケットの実施、マスクの着用
- 手洗い・うがいの実施
- 感染者・濃厚接触者の出勤制限の実施
- オフィスの消毒の実施

■事業継続計画を策定しよう

- 多くの社員や取引先が感染してしまった場合、海外拠点の事業継続が困難になることが想定されます。その際に、スムーズに対応できるよう、中断、または継続する業務を選定し、その運営方法などを定めた計画（事業継続計画）を考えておきましょう。
- 突発的に発生する地震などと異なり、感染症は発生から収束までに長期間かかるため、一時的な事業の縮小・中断（復旧のための要員を温存するための戦略的な業務停止など）や限られた要員で長期間対応するための継続業務の絞り込みなどが必要です。
- 事業継続計画で検討する内容として、以下のような事項が挙げられます。
 - 継続する業務、中断する業務の選定
 - 事業縮小・中断の基準
 - 体調不良者発生時の行動基準
 - パンデミックを想定した生産計画（発生初期において増産し、在庫を積み増しておくことで、パンデミック発生時に供給責任を果たす等）
 - 在宅勤務ルール（在宅で実施可能な業務と情報セキュリティの確保等）
 - 少人数で拠点を運営するためのシフト 等
- 事業継続計画の検討に際しては、以下も参考にしてください。
 - 中小企業庁「中小企業の新型インフルエンザとBCP（事業継続計画）」
http://www.chusho.meti.go.jp/bcp/influenza/download/gaiyou_bcpshingata.pdf

■備蓄品を確保しよう

- 感染が拡大した場合、物流の機能不全や買い占めにより感染予防の物資や生活必需品が確保できなくなる可能性があります。平常時より、備蓄品を確保しておきましょう。

■海外旅行保険や支援サービスに加入しよう

- 感染者が重症化した場合、適切な医療措置を受けるために医療体制が整った近隣国や日本に緊急搬送せざるを得ない場合があります。迅速な対応には専門のノウハウが必要であり、多額の費用が生じます。あらかじめ海外旅行保険や医療機関を紹介してくれるサービスへの加入を検討しましょう。

＜対策実施に際して支援が可能な外部機関＞

相談内容	支援可能な外部機関
事業継続計画の策定について相談したい。	民間コンサルティング会社

※P.103「海外進出支援を行う公的機関等」もあわせてご確認ください。

迅速かつ臨機応変に外部要因リスクに対応する！

同社は、昭和 25 年に創業し、輸出入手続きや通関業務を主な事業として、現在では、シンガポール、タイ、ベトナム、香港、マレーシア、インドネシアなどをはじめ、世界 50 ヶ国以上のネットワークを持つ総合物流会社へと事業を拡大させている。

同社の香港現地法人駐在経験者によれば、東南アジアでは他の地域と比べて自然災害や感染症など外部要因のリスクが高いという。平成 15 年に香港で SARS（重症急性呼吸器症候群）が流行した。香港は人口密度が高く、感染のリスクが高いことから、同社の香港現地法人は、感染者が発生したマンションの居住者は出勤停止とする、入居するビルで感染者が発生した階への往来を禁止するなど、可能な限り感染を予防するための手立てを講じたという。さらに、オフィス内で感染者が発生し感染が拡大することで事業が中断することがないように、一時的に事務所機能をオフィスとは別の物流拠点にも設けて二つに分散させ事業継続を図った結果、幸い事業継続に支障は生じなかったという。

緊急時にはどのように避難するかについても予め決めており、上記 SARS の例では、従業員の家族を急遽帰国させるなど、従業員とその家族の安全・安心も併せて確保した。

また、香港に頻繁に襲来する台風については、その規模や進路によって政府が出すシグナルに応じた迅速な対応が求められる。同社では、勞工処（香港の労働基準監督署）が作成したガイドライン（下表参照）に沿って規程を作成し、予め社内に周知するとともに、天文台（香港の気象台）が発信する台風情報等により適時適切な情報収集を心がけている。

同社が採用している台風襲来時の対応に関するガイドライン

同社では、香港勞工処が策定した対応規準例を準用している。以下は台風シグナル 8 以上が発令された場合の例。

始業時刻前に発令が有効な場合	● 最小限の従業員を除いて勤務は不要 ● 最小限の従業員は勤務を要する ● 最小限の従業員が勤務が困難な場合は管理者に報告を行う
就業時間中に発令された場合	● 最小限の従業員を除いて業務を離れる ● 最小限の従業員は管理者の指示があるまで勤務を継続する ● 業務終了後勤務場所を離れるのが安全でない場合、管理者は従業員が勤務場所に留まることを許可する
始業時刻前に発令され、終業時刻の 3 時間以上前に取り消された場合	● 全ての従業員は発令取り消し後 2 時間以内に業務に復帰する ● 業務への復帰が難しい場合は管理者に報告する
始業時刻前に発令され、終業時刻の 3 時間前以降に取り消された場合	● 最小限の従業員を除いて勤務は不要 ● 最小限の従業員は予定通り勤務を継続する
終業時刻まで発令が有効な場合	● 最小限の従業員が終業後帰宅が困難な場合、雇用主が準備した避難施設を利用する。

※香港では、台風の規模や位置等に応じてシグナル 1（警戒準備）・シグナル 3（強風）・シグナル 8（暴風）・シグナル 9（強い暴風）・シグナル 10（ハリケーン）が発令される。

海外拠点でのリスクマネジメントの取組み！

同社は、昭和 31 年に創業し、自動車部品の開発・製造・販売メーカーとして、事業を拡大している。海外進出は、昭和 63 年、アメリカへの現地法人設立を皮切りに、中国、台湾、タイなど 11 か国に進出し、グローバルネットワークを構築している。

同社は、東日本大震災やタイの洪水経験を契機に、リスクマネジメントの取組みを本格化した。海外におけるリスクマネジメントの取組みとして、日本本社と現地法人が、国ごとに重要性・緊急性・拡大性の 3 つの観点から現地において想定されるリスクを洗い出し、洗い出したリスクへの対応計画と初動行動マニュアルを策定している。この取組みを始めて 3 年で、各リスクの対応計画やマニュアルの作成を一通り完了したため、現在では、リスクが顕在化した場合を想定した訓練の実施を推進している。例えば、平成 26 年度は、「中国の取引先の供給が自然災害でストップする」というシナリオに基づき、中国の拠点と日本本社が連携して対象部品の特定や代替生産の手配等を検討する訓練を実施した。この経験によって、実際に中国の取引先が台風による浸水・停電の影響で生産停止となった際に、スムーズに情報共有と代替生産等の対応を行うことができたという。

同社担当者によれば、継続的にリスクマネジメントに取り組んだことにより、PDCA サイクルがうまく運用できるようになり、先手を打ったリスク対策を講じることができるようになってきたとの手ごたえを持つが、このようにリスクマネジメントを重視する風土が醸成されてきたのも、リスク管理の専門部署を設置する、各部の業務分掌の中に「リスク管理」を追加するなど、経営トップがリスクマネジメント態勢の整備・推進においてリーダーシップを発揮していることが大きい。加えて、要員が限られた海外拠点においてリスクマネジメントを推進していくには、日本本社から現地法人への支援が大変重要であるという。



平成 26 年 8 月 中国拠点と日本本社との連携訓練の様子



平成 26 年 10 月 台風による洪水発生で取引先の生産設備が水没した時の様子

巻末資料

- ・ テンプレート集
- ・ 海外進出支援を行う公的機関等
- ・ 海外リスク情報に関する参考ホームページ一覧
- ・ 海外リスクマネジメント研究会委員・事務局名簿
- ・ 参考文献

■テンプレート集

- ・ テンプレート 1. リスク評価シート
- ・ テンプレート 2. 危機報告フォーマット
- ・ テンプレート 3. 緊急通報先一覧
- ・ テンプレート 4. 危機発生時における対応事項リスト

この制の活用方法については、「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル」P.20を参照ください。

カテゴリー	リスク項目	① リスク評価 (該当する項目はリスク対策の実施を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です))	② リスク評価 (左記にて重要リスクが選べない 場合のオプションです)	③ 重要リスク 候補選定	④ 対策検討		⑤ 進捗確認	
					実施者	実施時期	確認日	今後の取り組み予定
事業運営上のリスク	大	リスク項目	発生頻度を 4段階で 評価します (a)	影響度を 4段階で 評価します (b)	リスクの 大きさを 計算します (a×b)			
	小	技術流出・ 情報漏えい	☐ 情報管理ルールを整備していない (ルールはあるが徹底できていない) ☐ 定期的なルールの遵守状況について監査を行っていない。 ☐ 現地パートナー・提携先等との契約に秘密保持条項を設けていない。 ☐ 現地パートナー・提携先等において十分な情報管理体制がとられていない (または管理体制を把握していない)。			☐ ①合併先・提携先の調査 ☐ ②情報管理体制の構築、各種ルールの策定 ☐ ③従業員との秘密保持契約の締結 ☐ ④情報管理ルールの従業員への周知徹底 ☐ ⑤取引先との秘密保持契約の締結 ☐ ⑥その他 ()		
	4	・従業員間の情報漏えいによる 技術流出・情報漏えいの発生 ・顧客・取引先との関係悪化による 売上減少・信用低下						
	5	施設・設備に 関する 事故・故障 ・設備の点検・修理 ・メンテナンス体制による 設備の故障	☐ 施設・設備の使用環境が日本と大きく異なる。 ☐ 拠点設置時に建物の安全性を評価していない。 ☐ 施設・設備の適切な使用に関するルールを整備していない (ルールはあるが徹底できていない)。 ☐ 定期的な点検・メンテナンスを行っていない。 ☐ 施設・設備トラブルや点検時の不備件数が増加傾向にある。			☐ ①関連法規制の調査 ☐ ②現地環境に对应した設備の取得・導入 ☐ ③施設・設備の使用・管理ルールの策定 ☐ ④施設・設備のメンテナンス・修理に関する基準・ルールの策定 ☐ ⑤施設・設備の定期点検の実施 ☐ ⑥事故報告体制の整備 ☐ ⑦代官生産・早期復旧体制の整備 ☐ ⑧その他 ()		
	6	製品・サービスの品質不良 ・海外拠点で製造する 製品不良・品質不良 ・品質管理 ・品質改善	☐ 社内で製品安全基準・品質基準を設定していない (基準はあるが遵守できていない)。 ☐ 定期的に海外拠点の品質管理状況について監査を行っていない。 ☐ 現地パートナー・サプライヤー等の品質管理体制を契約前に確認していない。 ☐ サプライヤーに対して製品安全基準・品質基準を示していない。 ☐ 製品の品質基準未達件数が増加傾向にある。			☐ ①合併先・提携先・サプライヤーの調査 ☐ ②製品安全基準・品質基準の策定 ☐ ③生産管理・品質管理態勢の構築 ☐ ④従業員教育の実施 ☐ ⑤現地工場の監査の実施 ☐ ⑥サプライヤーとの製品安全基準・品質基準の通知・共有 ☐ ⑦サプライヤーに対する監査の実施 ☐ ⑧製品事故発生時の対応ルールの整備 ☐ ⑨その他 ()		
	7	環境汚染 ・事業活動に伴う 土壌・大気・水質汚染 ・廃棄物の処理 ・廃棄物の処理 ・廃棄物の処理	☐ 環境規制を踏まえ、業務運営に関するルールを整備していない (ルールはあるが徹底できていない)。 ☐ 規制対象の数値データが悪化傾向にある。 ☐ 定期的に海外拠点の環境規制遵守状況について確認を行っていない。 ☐ 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。			☐ ①関連法規制の調査 ☐ ②環境リスクの洗い出し・評価に基づくルールの整備 ☐ ③従業員教育の実施 ☐ ④規制対象データの計測・記録 ☐ ⑤各種ルールの遵守状況の監査の実施 ☐ ⑥現地自治体や当局との関係構築 ☐ ⑦その他 ()		

この制の適用方法については、
「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル」
のP.20を参照ください。

カテゴリー	リスク項目	① リスク評価 チャック項目に対して、自社のリスク対策の重要性を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です)	② リスク評価 (左記①で重要リスクが連べない 場合のオプションです)		③ 重要リスク 候補となる リスクを 5つ選びます	④ 対策検討			⑤ 進捗確認	
			発生頻度を 4段階で 評価します	影響度を 4段階で 評価します (a) (b) (a×b)		実施する対策	実施時期	状況	確認日	今後の取組み予定
事業運営上のリスク	8 顧客とのトラブル ・取引先の信用失墜 ・取引先からの支払い遅延 ・取引先からの商品不良 ・取引先からの返品拒否	☐ 顧客との取引開始前に信用調査を実施していない。 ☐ 顧客との取引に際して契約書を締結していない。 ☐ 海外における与信管理ルールを整備していない。 ☐ 代金（売掛金）の未回収金額が増加傾向にある。				☐ ①顧客の信用調査の実施 ☐ ②契約書の作成・締結 ☐ ③与信管理規程の策定 ☐ ④進出国における相談先の確保 ☐ ⑤保険の手配（貿易保険、取引信用保険） ☐ ⑥その他（ ）				
	9 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル ・商慣習・風俗・宗教に関する知識不足 ・取引先との文化・価値観の違い ・取引先との関係悪化 ・取引先との関係修復 ・取引先との関係維持	☐ 商慣習や宗教上の留意事項に関する情報収集を行っていない。 ☐ 新任駐在員や出張者に、現地の商慣習や宗教等に関する留意事項を周知していない。 ☐ 現地従業員とのコミュニケーションが良好とはいえない。				<商慣習> ☐ ①進出国の商慣習に関する情報収集 ☐ ②取引先の調査 ☐ ③契約書の作成 ☐ ④進出先における相談先の確保 <風俗・宗教> ☐ ①進出国の風俗・宗教に関する情報収集 ☐ ②関係者毎の留意事項・タブーの整理 ☐ ③失敗事例の収集と社内周知 ☐ ④その他（ ）				
	10 取引に関する法令違反 ・取引先との関係悪化 ・取引先との関係修復 ・取引先との関係維持	☐ 法令を踏まえ、社内の取引関連ルールを整備していない（ルールはあるが徹底できていない）。 ☐ 定期的に海外拠点におけるルールの遵守状況について確認を行っていない。 ☐ 内部通報制度など、違反の兆候を早期発見するための仕組みを整備していない。 ☐ 取引に関するルール違反件数が増加傾向にある。 ☐ 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。				☐ ①関連法規制の調査 ☐ ②業務上特に留意すべき法令に関する社内ルール ☐ ③従業員教育の実施 ☐ ④各種ルールの遵守状況の監査の実施 ☐ ⑤内部通報制度の整備と周知徹底 ☐ ⑥相談先の確保 ☐ ⑦その他（ ）				
	11 贈収賄 ・取引先との関係悪化 ・取引先との関係修復 ・取引先との関係維持	☐ 贈収賄防止のためのルールを整備していない（ルールはあるが徹底できていない）。 ☐ 現地パートナーや取引先の選定時に、贈収賄リスクを意識した調査を行っていない。 ☐ 定期的に海外拠点の経理の状況について監査を行っていない。 ☐ 当局により頻繁に規制・運用の変更がされている。				☐ ①関連法令の情報収集 ☐ ②現地パートナーや取引先の調査 ☐ ③海外拠点の業務における贈収賄リスクを洗い出し・評価 ☐ ④贈収賄防止ルールの策定 ☐ ⑤従業員教育の実施 ☐ ⑥各種ルールの遵守状況の監査の実施 ☐ ⑦贈収賄発生時の対応ルールの整備 ☐ ⑧相談先の確保 ☐ ⑨その他（ ）				
	12 知的財産に関するトラブル ・取引先との関係悪化 ・取引先との関係修復 ・取引先との関係維持	☐ 進出先の知的財産制度に関する情報を収集していない。 ☐ 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。 ☐ 他社の知的財産権出願状況を確認していない。 ☐ 進出先において使用する知的財産権を進出前に出願していない。 ☐ 知的財産権の出願や各種手続きについて、専門家に相談していない。				☐ ①現地の知的財産制度の調査 ☐ ②知的財産となる機密情報の整理と保護戦略（出願、秘匿）の検討 ☐ ③他社の知的財産権の調査 ☐ ④自社の知的財産権の現地における出願 ☐ ⑤現地事情に詳しい専門家の確保 ☐ ⑥その他（ ）				

この欄の活用方法については、「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル」P.20を参照ください。

		①リスク評価		②リスク評価 (左記①で重要リスクが内蔵しない場合のオプションです)		③重要リスク候補選定	④対策検討		⑤進捗確認			
カテゴリー	リスク項目	チェック項目に沿って、自社のリスク対策の実態を評価します (該当する項目はリスク対策の検討が必要です)	発生頻度を 4段階で 評価します (a)	影響度を 4段階で 評価します (b)	リスクの 大きさを 計算します (a×b)	候補となる リスクを 5つ選びます	実施する対策	実施者	実施時期	確認日	状況	今後の取組み予定
事業運営上のリスク	大	13 税務手続きに関するトラブル ・税務申告への不備 ・税務手続の遅延	☐ 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。 ☐ 税制変更等の情報収集などの手続きについて専門家に相談していない。 ☐ 適切に税務調査に対応できるよう関連書類を整理していない。 ☐ 税務担当者を選任・育成できていない。 ☐ 進出先の税務調査での指摘事項への対応が進んでいない。				☐ ①租税条約、進出国における税制、法令・通達等の調査 ☐ ②税務手続きに関する業務手順の整備 ☐ ③税務担当者の選任・育成 ☐ ④税務調査で提出が求められる情報の収集・保存 ☐ ⑤相談先の確保 ☐ ⑥その他 ()					
	小	14 従業員等不正行為 ・不正行為の発生原因 ・経理・会社情報・役員等の不正行為	☐ 経理、営業機密に関する業務、在庫管理等、不正が起きる可能性のある業務を特定していない。 ☐ 不正が起きる可能性のある業務について、担当の異動が長期間なされていない。(人事ローテーションを実施していない) ☐ 不正行為の定期監査・抜き打ち監査を実施していない。 ☐ 管理者が業務内容や手順を把握できていない(担当者任せになっている)。 ☐ 従業員の不正行為の発生件数が増加傾向にある。				☐ ①進出国における不正行為の事例の収集 ☐ ②不正が起きる可能性のある業務の洗い出し ☐ ③業務フローに沿った不正行為防止策の検討 ☐ ④従業員教育の実施 ☐ ⑤定期監査・抜き打ち監査の実施 ☐ ⑥内部通報制度の整備 ☐ ⑦その他 ()					
		15 人材確保の障害 ・人材の不足 ・人材の質の低下 ・人材の流動性(ジョブチェンジ等)	☐ 現地の雇用情勢を踏まえた採用条件や賃金体系となっていない。 ☐ 従業員を定着させるための取組み(賃金、福利厚生に関すること)をしていない。 ☐ ノハウ・スキルが経験の浅い従業員に共有・伝承されていない。 ☐ 従業員の離職や欠勤が増加傾向にある。				☐ ①雇用市場・賃金情勢の調査 ☐ ②求める人材像の明確化と採用難易度の把握 ☐ ③人材採用計画の策定 ☐ ④定着率向上のための取組みの検討(含む伝統・文化・宗教等への配慮) ☐ ⑤ノウハウの共有と自動化の推進 ☐ ⑥その他 ()					
		16 労使間のトラブル ・労働争議の発生原因 ・労使関係の悪化 ・労使関係の悪化	☐ 現地の就労状況や労働争議に関する情報を把握していない。 ☐ 労働者や組合とのコミュニケーションが良好とはいえない。 ☐ 従業員からの雇用条件等に関する要望が増加傾向にある。 ☐ 従業員の離職や欠勤が増加傾向にある。				☐ ①関連法令の調査 ☐ ②就業規則の策定・整備、従業員への周知 ☐ ③労働者、労働組合、上部組織とのコミュニケーション強化 ☐ ④福利厚生・キャリアサポートの充実 ☐ ⑤その他 ()					

INM

- 94 -

危機報告フォーマット

危機の報告時に使用するフォーマットです。

(第 報) 発信日時 平成 年 月 日 時 分

発生日時	平成 年 月 日 曜 時 分	フリガナ 危機報告者		所 属	
危機報告者 連絡先	外線： 内線： 携帯電話：				
1. 危機の概要					
①危機の概要、②発生場所、③関係者、④危機を認知した際の状況、⑤危機の原因、⑥危機情報入手ルート					
2. 被害状況					
人的被害					
物的被害					
その他					
3. 社外への対応状況					
警察署・ 消防への 対応					
報道関係へ の対応					
その他 在外公館の 対応等					
4. その他 (今後の見通し、緊急対応を要する事項等)					

緊急通報先一覧

危機発生時の社内および社外の緊急連絡先を記入するフォーマットです。
自社の取引先等にあわせて修正してご使用ください。

○社内連絡先

部署	担当者名（不在時）	日中連絡先	夜間休日連絡先
現地（現地責任者）	（ ）		
本社（ 部）	（ ）		
本社（ 部）	（ ）		

○社外連絡先

関係先		部署・担当者	日中連絡先	夜間休日連絡先
社員・家族	自宅			
	家族携帯			
お客様	〇〇社			
	△△社			
	□□社			
行政	在外公館*			
現地行政	現地政府、官公庁			
	捜査当局（警察・軍）			
専門機関 （サポート）	法律事務所			
	金融機関			
	保険会社			
	その他			

*渡航先の在外公館の連絡先は、外務省 HP「各国・地域情勢」(URL: <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/index.html>)
に掲載されています。

危機発生時における対応事項リスト

想定される危機について、発生直後の初動段階において対応すべき事項をリスト化するためのフォーマットです。
 次のページ以降に掲載されている記入例を参考に、自社に想定される危機種別・想定シナリオを検討し、発生時に
 必要な対応事項を記入しましょう。

危機種別	
想定シナリオ	

項目	対応事項			
	海外拠点		日本本社	

危機発生時における対応事項リスト（記入例①）

危機種別	情報漏えい
想定シナリオ	海外拠点の従業員による営業秘密の持ち出しにより、同業他社に営業秘密が流出したことが発覚する

項目	対応事項			
	海外拠点		日本本社	
緊急措置	緊急連絡	・日本本社へ営業秘密流出の疑いについて緊急連絡	情報共有	・海外拠点からの報告内容を社内で共有、現地との連絡体制を整備
	弁護士への連絡	・現地事情に詳しい弁護士を確保し、情報共有および今後の対応協議		
	事実確認	- 適宜、外部専門家と連携しながら、情報流出の経緯を 5W1H の観点で調査し、情報を整理 - 適宜、調査結果を日本本社に報告 [確認事項例] - 一流出した情報の内容・範囲 - 一流出元・流出経路・手段 - 一流出した情報の管理状況 - 一犯人と疑われる人物	追加対応の指示	・海外拠点からの報告を受けて、必要に応じて追加対応を指示
	顧客対応	・情報流出の影響がおよぶ顧客に連絡、今後の影響見通しについて説明	顧客対応	・情報流出により影響を受ける顧客に連絡、今後の影響見通しについて説明
被害拡大防止対応	対応方針の決定	・日本本社と連携しながら、対応方針を決定	対応方針の決定	・海外拠点と連携しながら、対応方針を決定
	対応手段の確認	・刑事措置・民事措置において行使可能な手段を検討	対応手段の確認	・刑事措置・民事措置において行使可能な手段を検討
	相手方対応への準備	- 相手方（情報受領者）の反撃の想定 - 紛争の進め方および終結方法を検討		
	警告状発送	・警告状を発送し、相手方と交渉の余地があるかどうか判断	対応実施支援	・必要に応じて、海外拠点における対応実施を支援
	交渉開始	・（交渉の余地ありと判断した場合）弁護士と連携し、相手方と交渉実施		
	提訴	・（交渉の余地なしと判断した場合）弁護士と連携し、提訴		
収束後対応	再発防止策の実施	・漏えいの発生原因を分析し、再発防止策を検討、実施	再発防止策の実施支援	・必要に応じて、海外拠点における再発防止策の実施を支援
	社員の処分	- 漏えいに関わった社員に対し、処分を実施 - 退職済みの場合、提訴等の対応を検討		

危機発生時における対応事項リスト（記入例②）

危機種別	知的財産権に関するトラブル
想定シナリオ	進出先において特許権を取得している自社製品の模倣品が出回っていることが発覚する

項目	対応事項			
	海外拠点		日本本社	
初期対応	情報収集	- 以下の情報を収集する - 侵害品（発見者、発見場所、特徴、価格、販売地域、流通経路、市場規模等） - 侵害者（住所、会社名または個人名、関連知的財産の保有状況等） - 流通範囲		
	証拠確保	侵害されていることを立証するための証拠確保（模倣品の入手、販売している事実を示すレシート等の保存、広告、チラシ、パンフレット等の確保 等）	追加対応の指示	海外拠点からの報告を受けて、必要に応じて追加対応を指示
	自社権利の確認	進出先における自社権利の確認	自社権利の確認	進出先における自社権利の確認
	外部専門家への連絡	現地事情に詳しい外部専門家（弁護士等）を確保し、情報共有および今後の対応協議	社内情報共有・環境確認	- 現地からの報告内容を社内で共有、現地との連絡体制を整備、現地へ対応指示 - 対応戦略立案のための社内の体制を整備
継続措置	特許侵害事実の確認	- 自社特許の有効性（無効理由や手続き上の欠陥がないか）、相手方の行為の侵害該当性の確認 - 侵害立証の証拠確保、必要に応じて専門の鑑定機関に依頼（継続）	対応実施支援	必要に応じて、海外拠点における対応実施を支援
対応戦略の樹立	対応手段の確認	刑事措置・民事措置・行政措置等において行使可能な手段を検討	対応手段の確認	刑事措置・民事措置において行使可能な手段を検討
	相手方対応への準備	対応開始に向け以下の準備を行う。 相手方の反撃の想定 紛争の進め方および終決方法	相手方対応への準備	対応開始に向け以下の準備を行う。 相手方の反撃の想定 紛争の進め方および終決方法
対応実施	警告状発送	警告状を発送し、相手方との交渉の余地があるか判断	対応実施支援	必要に応じて、海外拠点における対応実施を支援
	交渉開始	（交渉の余地ありと判断した場合）外部専門家と連携し、相手方と交渉実施		
	提訴	（交渉の余地なしと判断した場合）外部専門家と連携し、提訴（行政措置を含む）		

危機発生時における対応事項リスト（記入例③）

危機種別	テロ
想定シナリオ	爆弾テロに巻き込まれ、日本人駐在員 1 名が負傷し、病院に救急搬送される

項目	対応事項			
	海外拠点		日本本社	
緊急措置	緊急連絡	・日本本社、在外公館等へテロによる被害発生について緊急連絡	情報共有	・現地からの報告内容を社内で共有、現地との連絡体制を整備
	事実確認	・現地報道情報や、在外公館が発信する情報等から情報収集を実施	現地への対応指示	・定期的な連絡および安否確認、生存者の安全確保、二次災害への備えを指示
	安否確認	・役職員および帯同家族の安否を確認・把握	情報収集	・公開情報（報道、外務省等）・非公開情報（取引先等）から情報入手
	被害状況の確認	・自社施設への被害の有無を確認	関係機関への報告	・外務省等へテロによる被害発生について報告
			駐在員家族への連絡	・テロ被害に遭った事実を連絡
方針決定	対応方針の検討・決定	- 以下の対応につき、本社と連携しながら方針決定 ・被害者対応 ・応援要員の要請 ・取引先等への説明 ・情報管理の一元化 ・外部からの照会への回答 ・事業継続・緊急退避	対応方針の検討・決定	- 以下の対応につき、海外拠点と連携しながら方針決定 ・被害者対応 ・応援要員の要請 ・取引先等への説明 ・情報管理の一元化 ・外部からの照会への回答 ・事業継続・緊急退避
被害社員支援	事実確認	・搬送先の病院において事実確認 ・日本または近隣国への緊急搬送の必要性を判断		
	応援要員の受入れ準備	・ホテルの手配、アテンド要員の選定 ・応援要員の役割検討	応援要員の派遣	・応援要員を決定 ・現地への渡航手続き実施
	保険会社へ連絡	・海外旅行保険を契約している保険会社へ連絡し、必要な対応事項を確認	家族の意向確認	・現地への渡航の意向確認 ・現地への渡航手続き実施（現地の安全性も考慮して可否を判断）
情報開示	現地関係者への説明	・現地のお客様、取引先等属性別に対応実施	社内外からの照会対応	・マスコミの取材対応 ・取引先等への状況説明

危機発生時における対応事項リスト（記入例④）

危機種別	地震
想定シナリオ	進出先において大規模地震が発生する

項目	対応事項			
	海外拠点		日本本社	
安全確保	自衛措置	・自らの生命・身体の安全確保		
緊急措置	初期消火活動	・火災発生の場合、消火設備機器による消火活動実施 ・火災発生の可能性がある設備を停止		
	避難誘導	・火災発生の場合、適切な経路で役職員等の避難誘導を実施		
	負傷者対応	・負傷した役職員等の手当てを実施		
継続対応	本社への連絡	・日本本社へ地震発生および自社状況の報告を実施	社内情報共有	・現地からの報告内容を社内で共有、現地との連絡体制を整備
	情報収集	・当該地震情報を各種報道等から確認	情報収集	・公開情報（報道機関、外務省等）・非公開情報（取引先等）から情報入手を試みる
	安否確認	・役職員および帯同家族の安否を確認・把握	駐在員家族への連絡	・日本国内の駐在員家族に電話連絡
	役職員等への指示	・役職員等へ二次災害の防止・安全確保に関わる各種指示を実施 ・自社施設の被害状況確認を指示	現地への対応指示	・定期的な連絡および安否確認、生存者の安全確保、二次災害への備えを指示
	在外公館への連絡	・現地の大使館等へ被害状況等の情報共有		
二次災害防止措置	犠牲者・負傷者対応	・負傷者の救護、犠牲者遺族・負傷者家族への連絡		
	拠点内外の危険区域把握	・拠点周辺地区の被害状況把握 ・危険区域の特定と情報共有		
	行政対応	・現地警察等からの指示があった場合、その内容確認、対応実施		
	衛生対応	・簡易トイレ等の設置		

項目	対応事項			
	海外拠点		日本本社	
	飲食料対応	・社員へ食糧、飲料水等の配布		
	セキュリティ確保	・治安悪化に備えた警備強化		
	近隣対応	・被害を受けた近隣への支援		
復旧準備	被害状況詳細の確認	・業務継続可能性を検討するため、拠点施設・設備および人員の被害状況確認	応援要員の選定	・渡航可能な者をリストアップし選定 ・状況に応じ、現地への渡航手続き実施
	本社への連絡	・事実確認の結果、被害状況詳細等を定期的に日本本社へ報告	継続的情報把握・共有	・公開・非公開情報を引き続き情報収集
	事業継続計画発動準備	・事業継続計画発動に必要な準備の開始 ・事業継続計画における重要業務担当者への召集・指示	事業継続計画発動準備	・当該地震の情報、拠点からの詳細被害状況や損失等を勘案し、事業継続計画発動に必要な準備の実施
	現地関係者への通知	・現地の各関係機関・会社別に対応実施	外部からの照会への検討	・現地への外部からの問い合わせへの対応方針の指示
社員対応	社員帰宅	・帰宅可能・不能社員の把握および帰宅可否の判断 ・帰宅者への物資配布		
	宿泊計画	・帰宅不能社員・残留社員の拠点内での宿泊場所等の決定・周知		
	保険会社への連絡	・契約している保険会社へ連絡し、必要な対応事項を確認		

■ 海外進出支援を行う公的機関等

1. 官公庁（五十音順、以下同様）

機関名	支援内容
外務省	海外安全情報の提供 等 http://www.mofa.go.jp/mofaj/
経済産業省「政府模倣品・海賊版対策総合窓口」	模倣品・海賊版による被害相談、法令等の問い合わせ http://www.meti.go.jp/policy/ipr/
中小企業庁	中小企業支援施策全般 http://www.chusho.meti.go.jp/
特許庁	知的財産制度に関する情報提供、海外主要国の産業財産権情報の提供、外国出願補助金制度の運営 等 https://www.jpo.go.jp/indexj.htm

2. 独立行政法人

機関名	支援内容
工業所有権情報・研修館（INPIT）	海外知的財産プロデューサーによる個別企業支援、相談窓口の運営 http://www.inpit.go.jp/
国際協力機構（JICA）	政府開発援助（ODA）を活用した中小企業海外展開支援事業、民間連携ボランティアを活用したグローバル人材育成 等 http://www.jica.go.jp/sme_support/index.html
中小企業基盤整備機構（中小機構）	中小企業支援施策全般 http://www.smrj.go.jp/index.html
日本貿易振興機構（ジェトロ）	海外進出に関する相談受付、各種情報提供 等 https://www.jetro.go.jp/
日本貿易保険（NEXI）	中小企業輸出代金保険、海外投資保険等の各種保険商品の提供 http://nexi.go.jp/

3. 政府系金融機関（2. に記載のものを除く）

機関名	支援内容
(株)国際協力銀行（JBIC）	資金面のサービス（出資や投資金融、保証等） http://www.jbic.go.jp/
(株)商工組合中央金庫（商工中金）	中小企業海外展開サポートデスクの設置、資金面のサービス（出資や投資金融、保証等）、各種情報提供 等 http://www.shokochukin.co.jp/
(株)日本政策金融公庫	資金面のサービス（出資や投資金融、保証等） https://www.jfc.go.jp/

4. その他

機関名	支援内容
(一財)海外産業人材育成協会	技術協力推進のための開発途上国等の産業人材を対象とした研修および専門家派遣等 http://www.hidajapan.or.jp/
(一社)全国信用保証協会連合会	国内中小企業者が海外直接投資事業資金の融資を受ける際の債務保証（海外投資関係保証）、海外子会社が現地金融機関から融資を受ける際の債務保証（特定信用状関連保証） http://www.zenshinhoren.or.jp/
(一社)発明推進協会 アジア太平洋工業所有権センター（APIC）外国相談室	外国産業財産権侵害対策等に関する支援 http://www.iprsupport-jpo.go.jp/
知財総合支援窓口	外国出願の手続き支援、専門家（弁理士・弁護士）による海外展開支援 等 http://chizai-portal.jp/
東京商工会議所	中小企業国際展開アドバイザー制度、各種情報提供 等 http://www.tokyo-cci.or.jp/
日本商工会議所	中小企業国際化支援ナビゲーター、各種情報提供 等 http://www.jcci.or.jp/
(一社)日本商事仲裁協会	国際間の商取引上の紛争に関する仲裁・調停など http://www.jcaa.or.jp/
日本弁護士連合会	中小企業海外展開支援弁護士紹介制度 http://www.nichibenren.or.jp/

【海外進出に関する相談窓口】

機関名	相談窓口	連絡先
(独) 中小企業基盤整備機構	販路支援部 販路支援課 (海外展開支援担当)	03-5470-1522
(独) 日本貿易振興機構（ジェトロ）	ジェトロ総合案内（東京）	03-3582-5511
日本弁護士連合会	企画部国際課：中小企業海外展開支援係 ※中小企業海外展開支援弁護士紹介制度に関する手続の御案内となります。	03-3580-9940
(一社) 日本商事仲裁協会	東京本部 仲裁部・調停部	03-5280-5161
(独) 日本貿易保険（NEXI）	お客様相談窓口	0120-672-094

■ 海外リスク情報に関する参考ホームページ一覧

サイト名	URL	概要	政治・経済	治安	社会	法規制	インフラ・物流	資金調達	衛生・医療	自然災害
外務省 「海外安全ホームページ」	http://www.anzen.mofa.go.jp/	テロ、感染症等国別の情報および渡航注意を掲載。		○	○				○	
厚生労働省検疫所 「国・地域別情報」	http://www.forth.go.jp/destinations/index.html	各国で留意すべき感染症や流行状況、予防接種等に関する情報を掲載。							○	
JICA 「国別生活情報」	http://www.jica.go.jp/seikatsu/index.html	各国で実際に生活する際に有用な情報を掲載。		○	○				○	
(財) 海外邦人医療基金 「海外医療情報」	http://www.jomf.or.jp/jyohou/	各国の医療情報や感染症情報、予防対策等を掲載。							○	
アジア防災センター 「災害情報」	http://www.adrc.asia/latest_j/index.php	各国で発生した自然災害の概況およびその被害状況等を掲載。								○
日本アセアンセンター 「ASEAN 事情」	http://www.asean.or.jp/ja/	アセアン各国への輸出入・投資に関する情報を掲載。	○		○	○				
(財) 海外職業訓練協会 「各国・地域情報」	http://www.ovta.or.jp/info/index.html	各国の雇用労働関係法令や雇用労働事情に関する情報を掲載。			○	○				
東京商工会議所 「在外日本商工会議所発最新海外事情レポート」	https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/global-support/report/	各国の投資環境、政治情勢などに関する情報を掲載。	○	○	○	○				
国際協力銀行 「調査研究活動」	http://www.jbic.go.jp/ja/information/research	製造業を中心に海外事業展開の現況、課題、展望に関する調査結果を掲載。			○			○		
JETRO 「国・地域別情報」	https://www.jetro.go.jp/world/	各国におけるビジネスに関する各種情報を掲載。	○		○	○	○			
OHIM 「TMview（日本語版）」	https://www.tmdn.org/tmview/welcome.html?lang=ja	世界中で使用されている商標を検索可能。各商標に関する最新情報を掲載。				○				
国土交通省 「海外建設・不動産市場データベース」	http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/kokusai/kensetsu_database/	各国での建設業および不動産産業の許可制度や外資規制等に関する情報を掲載。			○	○				

■ 海外リスクマネジメント研究会委員・事務局名簿

【委員】（五十音順・敬称略・役職は平成 28 年 2 月 29 日時点、以下同様）

専門家	
梅津 英明	森・濱田松本法律事務所 弁護士
大林 厚臣	慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 教授
小黒 健三	やまと監査法人 公認会計士
小野 洋一郎	大江橋法律事務所 弁護士
澤村 剛朗	三井住友海上火災保険株式会社 国際業務部 部長 兼 引受・営推チーム長
丹下 英明	株式会社日本政策金融公庫 総合研究所 中小企業研究第二グループ 主席研究員
安丸 良広	株式会社日本 M&A センター 営業本部 海外支援室 室長
吉田 和朗	株式会社浜銀総合研究所 海外ビジネス支援部 部長

支援機関	
赤木 剛	日本商工会議所 国際部 部長
岩下 剛	株式会社商工組合中央金庫 国際部 アジア地区統括部長
酒井 拓司	独立行政法人日本貿易振興機構 海外調査部長
染谷 政克	東京商工会議所 中小企業部 担当部長
原田 由美子	独立行政法人日本貿易保険 営業第一部 お客様総合支援グループ グループ長

【オブザーバー】

外務省 経済局 政策課
経済産業省 通商政策局 アジア大洋州課
経済産業省 通商政策局 北東アジア課

【事務局】

株式会社インターリスク総研

■ 参考文献

<参考文献>

- ・ 應本昌樹他（2013 年）『中小企業海外展開支援法務アドバイス』経済法令研究会
- ・ グローバル・コンプライアンス研究会（2013 年）『体系グローバル・コンプライアンスの現状－求められるわが国の対応指針－』きんざい
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所（2013 年）『中小企業を変える海外展開』同友館
- ・ 日沖健（2010 年）『戦略的事業撤退の実務』中央経済社
- ・ 森・濱田松本法律事務所グローバルコンプライアンスチーム（2014 年）『外国人公務員と贈賄規制と実務対応－海外進出企業のためのグローバルコンプライアンス』商事法務
- ・ 吉川達夫他（2015 年）『海外子会社・海外取引のためのコンプライアンス違反・不正調査の法務』中央経済社

「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル 詳細版」

平成 28 年 2 月

独立行政法人中小企業基盤整備機構 販路支援部

東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

電話：03-5470-1522

作成協力

中小企業庁 経営支援部 海外展開支援室



RISK MANAGEMENT MANUAL



中小企業のための

基礎からわかる

海外リスクマネジメント ガイドブック



海外リスクマネジメントマニュアル 簡易版



平成28年2月



中小企業と地域振興を
もっとサポート

中小機構

はじめに

昨今、中小企業の海外進出が拡大しておりますが、なかには進出先のリスク情報の収集や、対策が十分でなかったことにより、損失を被り、事業継続に支障をきたすケースも多数発生しています。

このような状況を踏まえ、『中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック』を作成いたしました。

本ガイドブックは、中小企業の経営者の皆さまに、海外リスクマネジメントの取組みの概要をご理解いただくことを目的としています。現在海外に直接投資をしている中小企業だけでなく、輸出のみを行っている企業や、今後海外進出を検討している企業の皆さまに幅広くお役立ていただける内容となっておりますので、ぜひご活用ください。

目次

I. 海外リスクマネジメントの取組みを知る

1. 海外進出計画段階のリスクマネジメント 5
2. 海外進出手続段階のリスクマネジメント 7
3. 海外拠点操業段階のリスクマネジメント 8

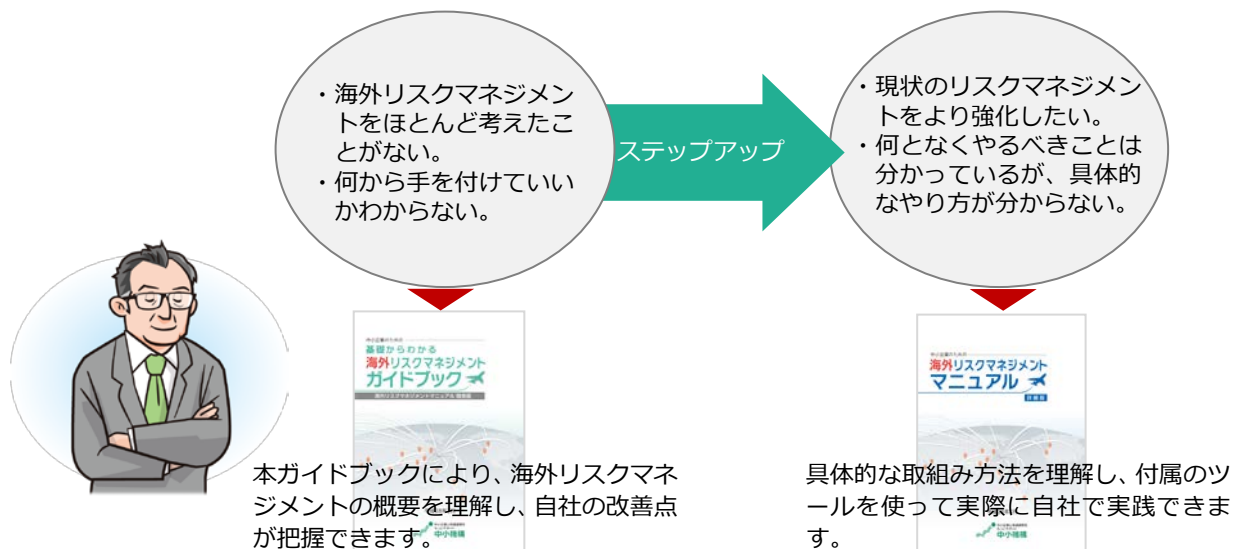
II. 自社のリスクを確認する 11

マニュアルの活用方法

本ガイドブックでは、

- ①海外リスクマネジメントの概要の把握
- ②自社のリスクの簡易評価

が可能ですが、海外リスクマネジメントのより具体的な実践方法については、『**中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル【詳細版】**』でご紹介しています。本ガイドブックを通読された後は、ぜひ『**中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル【詳細版】**』をご覧ください。



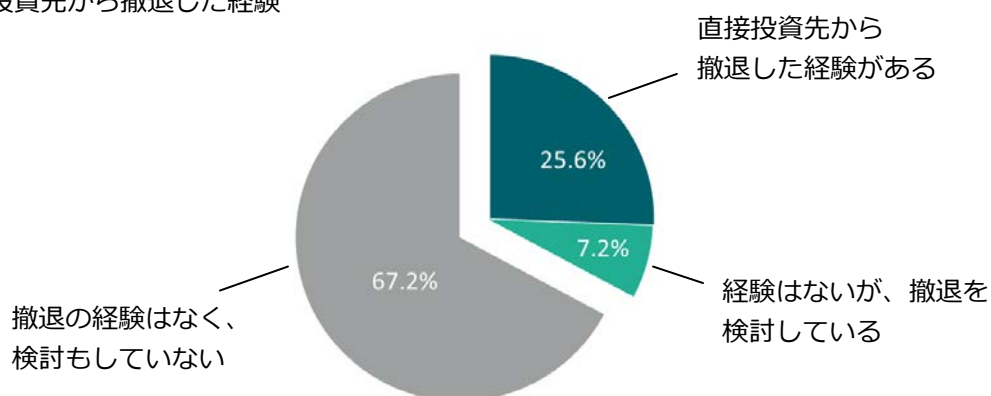


海外リスクマネジメントの重要性

海外進出は、事業拡大につながるチャンスである一方で、日本とは異なる事業環境において、さまざまなリスクに遭遇する可能性があります。思わぬ損失を被ったことにより、撤退してしまう企業も少なくありません。

2014 年版中小企業白書によれば、海外直接投資を実施したことがある中小企業のうち、約 1/3 が「撤退を経験したことがある」または「撤退を検討している」という状況にあります。その中には、リスクへの対処を誤り、思わぬ損失を被ったことにより、撤退に至った企業も少なくありません。

□ 直接投資先から撤退した経験



中小企業庁「2014 年版中小企業白書」をもとに作成

え！こんなに撤退する企業が多いのか……。わが社も海外進出を検討していたが、これじゃあ怖くて躊躇してしまうなあ。これらの企業はなぜ撤退したんだろうか。



中小企業 A 社の社長

撤退の理由としては、
「環境の変化等による販売不振」
「海外展開を主導する人材の力不足」
「現地の法制度・商慣習の問題」
などさまざまですが、これらに対する事前の備えや、発生時の対処が十分でなく、損失を被ったケースが少なくありません。



専門家

撤退まで至らなかったとしても、海外で事業を展開するにあたっては、さまざまな問題が発生する可能性があります。たとえば、現地での賃金の上昇、製品需要の不振、商慣習・文化の違いによるトラブル、法務・労務・税務に関するトラブル、工場などの設備に関するトラブル、自然災害など多岐にわたります。このような事業を実施していくうえで、損失を被る可能性があるものを「リスク」といいます。



色々リスクがあるのは分かったが、それでどのように対処していけばいいのだろうか。
わが社はマンパワーも足りないし、余剰資金もそれほどないから、あれもこれもやってられないなあ。

だからこそ、自社を取り巻くリスクを把握し、優先順位をつけて計画的に対策を実施していく必要がありますよね。この一連の取組みを「リスクマネジメント」といいます。
本ガイドブックでは、リスクマネジメントの取組みの概要をご紹介します。



中小企業 A 社の社長



専門家

海外リスクマネジメントの取組を知る

1. 海外進出計画段階のリスクマネジメント

(1) 海外進出の目的を明確にする

海外進出を計画する段階で最も重要なことは、進出目的を明確にし、その必要性を確認することです。新規市場の開拓、労働コストの削減、新規事業の立ち上げなど、海外進出のきっかけは企業によってさまざまです。大切なことは、進出目的を自社の事業戦略の中でどのように位置付けるかということです。また、海外事業が軌道に乗るまでは、日本本社から投資を行うことになります。日本本社が十分に資金を確保できることも重要です。自社の強みを検討し、長期的な視野で海外進出の目的と必要性を検討しましょう。

C heck

海外進出の目的、必要性を以下のポイントからチェックしましょう！

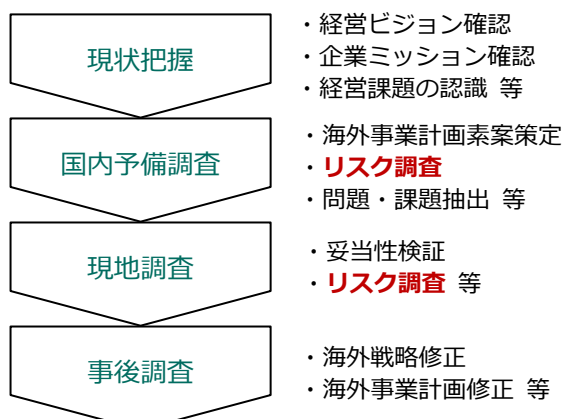
- なぜ、いま海外進出しなければいけないのかを明確にしている。
- 国内への投資と海外への投資を比較検討している。
- 海外進出するための体制（人材、資金繰り）を整備している。
- 海外進出について、社内の合意が得られている。
- 自社の強み・弱みを踏まえ、海外拠点設立のメリットを十分に分析している。

海外進出の目的を明確にしたら、国内での情報収集、海外現地調査を実施し、進出計画を作成しましょう。海外では日本とは異なるさまざまなリスクに直面する可能性があるため、進出計画段階からのリスクマネジメントが安定的な事業継続につながります。

(2) 進出先のリスクを知る

海外進出に際しては、事業可能性調査（Feasibility Study）を実施し、実現可能性についてさまざまな観点から検討・調査を行います。その中でも、進出先のリスク調査は重要な取組みの一つです。海外進出前には、少なくとも次のページに記載の項目については調査をしておきましょう。

<海外進出前の検討イメージ>



事業化可能性調査
(Feasibility Study)

※海外進出前の検討・調査の全体像については、中小企業基盤整備機構「海外展開のF/Sハンドブック」にまとめておりますのでご活用ください。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/fs/>

調査項目	主な調査ポイント
インフラ・物流	・ 電力の供給状況 ・ ガス・水道の供給状況 ・ 交通網（道路・鉄道・航空等）の整備状況 ・ 輸送経路・物流の整備状況 ・ 通信インフラの安定性
資金調達	・ 進出先における資金調達方法 ・ 各種資金調達方法のメリット・デメリット（規制の内容を含む） ・ （現地借入の場合）現地通貨の金利水準、長期ローンの可否
外資規制	・ 規制の内容 ・ 手続き方法
環境規制	・ 規制の内容 ・ 運用実態
社会（慣習、文化、宗教等）	・ 民族・宗教の構成 ・ 宗教上の慣習・タブー ・ 生活慣習・商慣習 ・ トラブル事例
取引に関する法律	・ 基本的な法律の概要・禁止行為 ・ 摘発状況
知的財産権に関する法律	・ 法律の内容 ・ 出願手続き ・ トラブル事例
税制	・ 規制の内容 ・ 運用実態 ・ トラブル事例
労働に関する法律	・ 法律の内容（特に、賃金規制、労働時間、社会保険、宗教関連規制等就労に関する内容） ・ トラブル事例
政治・経済	・ 政治体制 ・ 政治勢力の動向 ・ 近隣国との外交関係 ・ 各種経済指標
治安	・ 犯罪の発生状況 ・ 犯罪の手口 ・ 治安の悪い地域
自然災害	・ （地域単位で）想定される自然災害の種類 ・ 被害想定
衛生・医療	・ 現地の衛生状態・医療事情（医療機関の情報を含む） ・ かかりやすい病気の有無 ・ 予防接種の要否

2. 海外進出手続段階のリスクマネジメント

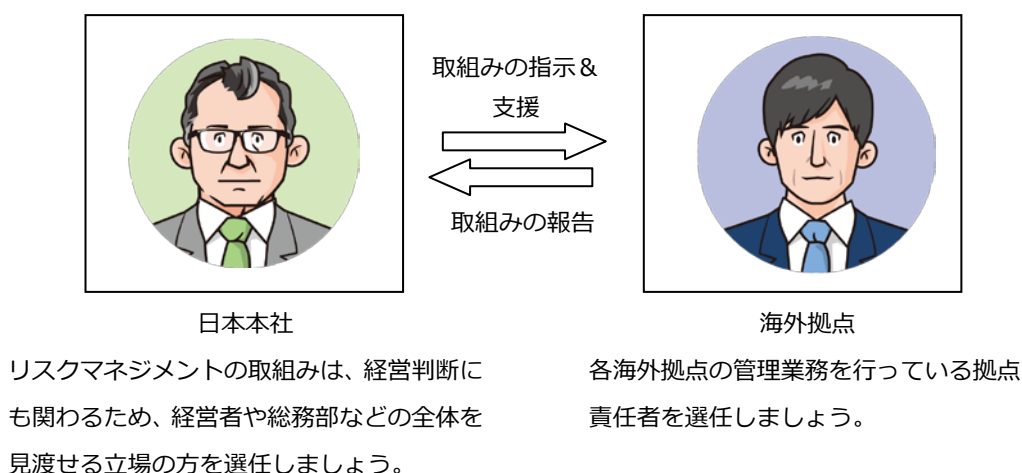
(1) リスクマネジメント方針を決める

リスクマネジメント方針とは、「何のためにリスクマネジメントを行うのか？」を考え、言葉にしたものです。重大なリスクに直面した場合、日本本社と連携し、会社が一丸となって取組まなければなりません。役職員全員が同じ方向を向いてリスクマネジメントに取り組むことができるよう、「リスクマネジメント方針」を定めておくことが重要です。



(2) リスクマネジメントの役割分担を決める

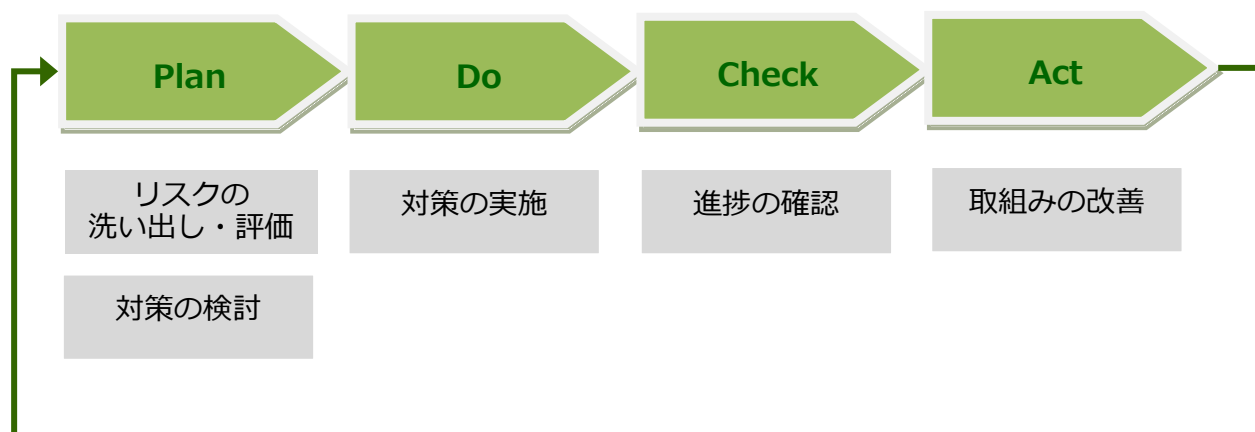
具体的に「だれが」「何を」するのが決まっていなければリスクマネジメントの取組みは進みません。日本本社と海外拠点それぞれにおいて、リスクマネジメントを推進するうえでの役割分担を考えましょう。



3. 海外拠点操業段階のリスクマネジメント

海外拠点で実際にリスクマネジメントを行っていくための取組み（リスクマネジメントのPDCAサイクル）をご紹介します。リスクマネジメントのPDCAサイクルとは、Plan – Do – Check – Act からなるサイクルを繰り返すことで、継続的にリスクマネジメントを運用・改善していくことをいいます。

<リスクマネジメントのPDCAサイクル>



<取組みをはじめる前に>

PDCAサイクルの取組みをはじめる前に、「いつ」「なにを」するのか、全体のスケジュールを考えましょう。一般的には、1年かけてPDCAサイクルを一周させます。

たとえば、自社の事業計画立案のタイミングにあわせて、リスクマネジメントの次年度計画を立案するなど、負担のかからないスケジュールにすることがポイントです。

全体のスケジュールを立てなかったことにより、「リスクの洗い出し・評価までは実施したが、その後の取組みはおざなりになってしまった」などの失敗はよくあります。

きちんとPDCAサイクルを継続していけるよう、おおまかなものでもよいのでスケジュールをたてておくことが重要です。



専門家

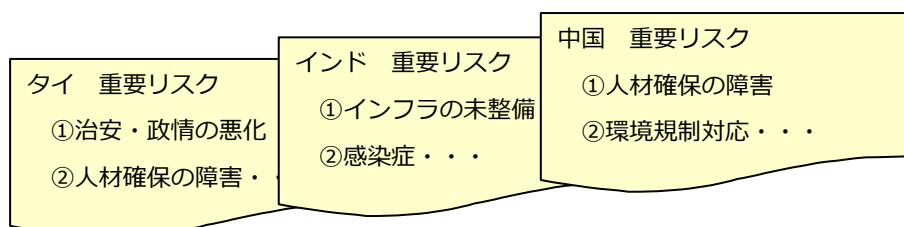
□ リスクの洗い出し・評価

リスクマネジメントを実施していくためには、まずは自社にどのようなリスクがあり、どのくらいの大きさなのかを把握する必要があります。P.12 の「リスクに関する簡易チェックリスト」を使って、リスクの簡易チェックが可能です。日本本社および海外拠点におけるリスクの洗い出し・評価にご活用ください。

<海外拠点におけるリスク評価>

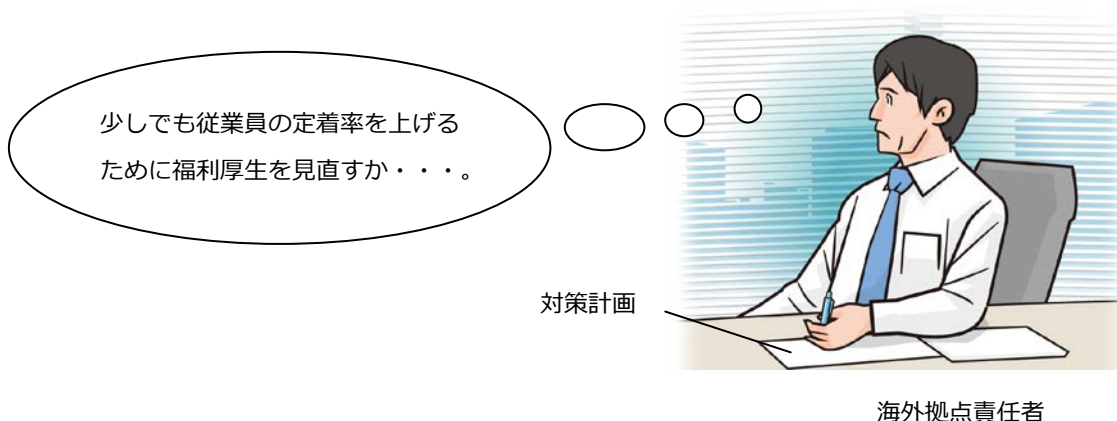


チェックリストで洗い出されたすべてのリスクに同程度の対策を行うことはヒト・モノ・カネが限られている中で現実的ではありません。そのため、優先的に対策を講じるべき「重要リスク」を決めて、順序を付けて取り組むことが重要です。上記の簡易チェックの結果を踏まえ、各国の「重要リスク」を決めましょう。



□ 対策の検討

重要リスクが決まったら、それぞれのリスクに対策を講じていきましょう。対策の実施に際しては、「どんな対策を」「いつ」「だれが」実施するか計画をたて、計画に基づいて実践することが実効的かつ効率的です。



Do

□対策の実施

対策計画を立案したら、計画に基づき実践しましょう。海外拠点の要員が少ないなどの理由により実施が難しい場合は、必要に応じて日本本社が支援を行うことが重要です。

Check

□進捗の確認

対策の進捗を確認するタイミングを定期的に設定し、対策計画に沿って進められているか、実施した対策が有効であるかを確認しましょう。

Act

□取組みの改善

進捗の確認結果を踏まえ、進捗が遅れている対策については内容・スケジュールを見直すなどの改善を行いましょう。

また、Plan～Check までの取組み全体を振り返り、次年度の取組みについて改善すべき点を検討し、反映しましょう。

海外リスクマネジメントの概要を把握できましたか？

より具体的な内容は、「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル【詳細版】」をご覧ください。

<参考> 海外における事業再編を考えよう

いかに海外リスクマネジメントを実践していたとしても、事業再編（縮小・撤退、第三国への移転等）が避けられない場合があります。しかしながら、事業再編を経験しながら、現在も成長を続ける企業も多く存在しています。

たとえば、ある会社では、現地子会社を他社に株式譲渡（M&A）することにより、撤退による現地従業員の雇用の喪失と取引先への影響を回避しながら、スムーズに撤退することに成功しました。

海外事業の清算により撤退をしようとする、時間と予期せぬコストがかかる場合がありますが、同社が選択した株式譲渡は、のれん（営業権）を評価してもらえ、撤退コスト面でのメリットが大きいといえます。同社は、低コストで撤退したことが功を奏し、現在では安定した経営を取り戻しています。

このようにスムーズに事業再編を行うには、事業再編の手段などについて事前に情報収集しておくことが重要です。海外進出時には、リスクマネジメントだけでなく、事業再編についてもよく考えておきましょう。



専門家

海外リスクマネジメントを実施するためには、まずは自社のリスクを把握することが重要です。

本ガイドブックでは、海外において想定される以下の 21 のリスクについて、次ページ以降のチェックリストを用いた簡易チェックが可能です。なお、『[中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル【詳細版】](#)』では、より精緻なリスク評価や、重要リスクの決定方法、各リスクの対策の概要等が記載されています。より本格的な海外リスクマネジメントの実施をご検討の場合は、[【詳細版】](#)をご活用ください。

[マニュアル【詳細版】](#)
参照ページ

調達リスク

1. インフラの未整備	P.34
2. 現地パートナー・提携先とのトラブル	P.36
3. 資金調達上の障害	P.38

生産リスク

4. 技術流出・情報漏えい	P.42
5. 施設・設備に関する事故・故障	P.44
6. 製品・サービスの品質不良	P.46
7. 環境汚染	P.48

販売リスク

8. 顧客とのトラブル	P.52
9. 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	P.54
10. 取引に関する法令違反	P.56
11. 贈収賄	P.58
12. 知的財産に関するトラブル	P.60

バックオフィスリスク

13. 税務手続きに関するトラブル	P.64
14. 従業員等による不正行為	P.66
15. 人材確保の障害	P.68
16. 労使間のトラブル	P.70

社会リスク

17. 治安・政情の悪化	P.74
18. 盗難・強盗・誘拐	P.76
19. 法規制の変更・不透明な運用	P.78

自然災害・感染症リスク

20. 自然災害	P.82
21. 感染症・衛生	P.84

リスクに関する簡易チェックリスト

以下のチェックリストを活用し、海外拠点のリスクを把握しましょう。チェックが多い項目はリスクが大きい可能性があります。

調達リスク

1

インフラの未整備

公共交通機関・飛行機・船舶の不通・遅延、電気・水道・通信網の途絶などのリスクです。

- 主要交通機関の不通・遅延発生率が増加傾向にある。
- 停電、断水、通信途絶等の不具合の発生率が増加傾向にある。
- 停電、断水、通信途絶発生時に備えたバックアップが計画されていない。
- 他拠点での代替生産・製品供給ができない。
- 原材料等のサプライヤーを複数確保できていない。

2

現地パートナー・提携先とのトラブル

不利益な契約締結、合併先との見解の相違や、取引先の不適切な対応による納期遅延などのリスクです。

- 契約前に現地パートナーについて経営方針や信用情報等に関する調査を実施していない。
- 専門家による契約書のチェックを受けていない。
- 現地パートナー・提携先とコミュニケーションの機会を定期的に確保できていない。
- 現地パートナー・提携先から自社に対して苦情や指摘が発生している。
- 現地パートナー・提携先について社内から不満や苦情が発生している。

3

資金調達上の障害

為替管理制度の変更や為替変動に伴う損失、親子ローン取り扱い規制に関するトラブルなどです。

- 進出先における資金調達方法とメリット・デメリットを把握していない。
- 進出先における資金調達に関する規制を十分に把握していない。
- 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。
- 経理担当者を選任・育成していない。

生産リスク

4

技術流出・情報漏えい

従業員などの内部者による技術情報の漏えい・紛失や、外部からの不正アクセスによる機密情報の漏えいなどのリスクです。

- 情報管理ルールを整備していない（ルールはあるが徹底できていない）。
- 定期的にルールの遵守状況について監査を行っていない。
- 現地パートナー・提携先等との契約に秘密保持条項を設けていない。
- 現地パートナー・提携先等において十分な情報管理体制がとられていない（または管理体制を把握していない）。

5

施設・設備に関する事故・故障

設備の火災・爆発や、メンテナンス不良による設備の故障などのリスクです。

- 施設・設備の使用環境が日本と大きく異なる。
- 拠点設置時に建物の安全性を評価していない。
- 施設・設備の適切な使用に関するルールを整備していない（ルールはあるが徹底できていない）。
- 定期的な点検・メンテナンスを行っていない。
- 施設・設備トラブルや点検時の不備件数が増加傾向にある。

6

製品・サービスの品質不良

海外拠点で製造する製品および現地調達部品の品質不良などのリスクです。

- 社内で製品安全基準・品質基準を設定していない（基準はあるが遵守できていない）。
- 定期的に海外拠点の品質管理状況について監査を行っていない。
- 現地パートナー・サプライヤー等の品質管理体制を契約前に確認していない。
- サプライヤーに対して製品安全基準・品質基準を示していない。
- 製品の品質基準未達件数が増加傾向にある。

7

環境汚染

製造工程で使用する有害物質等の漏えいによる土壌・水質・大気等の汚染や、その結果生じる当局による操業停止命令や環境 NGO による反対運動の発生などのリスクです。

- 環境規制を踏まえ、業務運営に関するルールを整備していない（ルールはあるが徹底できていない）。
- 規制対象の数値データが悪化傾向にある。
- 定期的に海外拠点の環境規制遵守状況について確認を行っていない。
- 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。

販売リスク

8

顧客とのトラブル

売掛金の回収失敗や、顧客からの納品予定製品の引き取り拒否などのリスクです。

- 顧客との取引開始前に信用調査を実施していない。
- 顧客との取引に際して契約書を締結していない。
- 海外における与信管理ルールを整備していない。
- 代金（売掛金）の未回収金額が増加傾向にある。

9

商慣習・風俗・宗教に関するトラブル

納期管理・コスト意識の違いによる取引先とのトラブルや、現地慣習や宗教上の制約等に関する従業員への配慮不足などのリスクです。

- 商慣習や宗教上の留意事項に関する情報収集を行っていない。
- 新任駐在員や出張者に、現地の商慣習や宗教等に関する留意事項を周知していない。
- 現地従業員とのコミュニケーションが良好とはいえない。

10

取引に関する法令違反

談合・ダンピングや、輸出品の貿易規制への抵触などのリスクです。

- ❑ 法令を踏まえ、社内の取引関連ルールを整備していない(ルールはあるが徹底できていない)。
- ❑ 定期的に海外拠点におけるルールの遵守状況について確認を行っていない。
- ❑ 内部通報制度など、違反の兆候を早期発見するための仕組みを整備していない。
- ❑ 取引に関するルール違反件数が増加傾向にある。
- ❑ 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。

11

贈収賄

海外拠点において現地企業への不適切なリベートや、現地公務員からの不当要求による金銭の支払い等により罰せられるリスクです。

- ❑ 贈収賄防止のためのルールを整備していない(ルールはあるが徹底できていない)。
- ❑ 現地パートナーや取引先の選定時に、贈賄リスクを意識した調査を行っていない。
- ❑ 定期的に海外拠点の経理の状況について監査を行っていない。
- ❑ 当局により頻繁に規制・運用の変更がされている。

12

知的財産に関するトラブル

自社の特許・商標などの知的財産権が侵害される、また自社が第三者の知的財産権を侵害してしまうなどのリスクです。

- ❑ 進出先の知的財産制度に関する情報を収集していない。
- ❑ 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。
- ❑ 他社の知的財産権出願状況を確認していない。
- ❑ 進出先において使用する知的財産権を進出前に出願していない。
- ❑ 知的財産権の出願や各種手続きについて、専門家に相談していない。

バックオフィスリスク

13

税務手続きに関するトラブル

税務調査への対応不備や、税の申告誤りなどのリスクです。

- 当局により頻繁に規制・運用が変更されている。
- 税制変更等の情報収集などの手続きについて専門家に相談していない。
- 適切に税務調査に対応できるよう関連書類を整理していない。
- 税務担当者を選任・育成できていない。
- 進出先の税務調査での指摘事項への対応が進んでいない。

14

従業員等による不正行為

不適切な帳簿管理や、経費・会社備品・商品等の不正使用などのリスクです。

- 経理、営業機密に関する業務、在庫管理等、不正が起きる可能性のある業務を特定していない。
- 不正が起きる可能性のある業務について、担当の異動が長期間なされていない。（人事ローテーションを実施していない。）
- 不正行為の定期監査・抜き打ち監査を実施していない。
- 管理者が実務内容や手順を把握できていない（担当者任せになっている）。
- 従業員の不正行為の発生件数が増加傾向にある。

15

人材確保の障害

人件費の高騰や、有能な人材の採用困難、人材の未定着（ジョブホッピング等）などのリスクです。

- 現地の雇用情勢を踏まえた採用条件や賃金体系となっていない。
- 従業員を定着させるための取組み（賃金、福利厚生に関すること）をしていない。
- ノウハウ・スキルが経験の浅い従業員に共有・伝承されていない。
- 従業員の離職や欠勤が増加傾向にある。

16

労使間のトラブル

労働条件への不満に起因するトラブルや、解雇・退職をめぐるトラブルなどのリスクです。

- 現地の就労状況や労働争議に関する情報を把握していない。
- 労働者や組合とのコミュニケーションが良好とはいえない。
- 従業員からの雇用条件等に関する要望が増加傾向にある。
- 従業員の離職や欠勤が増加傾向にある。

社会リスク

17

治安・政情の悪化

戦争・テロ・暴動・デモなどのリスクです。

- 拠点所在エリアにて過去にデモや暴動が発生したことがある。
- 治安情勢や政治情勢に関して常時情報収集を行っていない。
- オフィスや住居のセキュリティ基準を定めていない。
- 従業員の安否確認や避難方法等、治安悪化時のルールを定めていない。

18

盗難・強盗・誘拐

商品の盗難、役職員の誘拐などのリスクです。

- オフィスや住居のセキュリティ基準を定めていない。
- 近隣の治安の悪い地域を把握していない。
- 新任駐在員や出張者に、進出先における防犯対策を周知していない。
- 内部犯行を想定した防犯対策を講じていない。

19

法規制の変更・不透明な運用

参入における規制（外資規制の強化、許認可取得手続きのトラブル等）や、不透明な裁判制度による不利益の発生などのリスクです。

- 当局により頻繁に自社事業に関連する規制・運用が変更されている。
- 自社に関連する法規制の運用状況を把握していない。
- トラブル発生時に相談できる現地の専門家を確保していない。
- 規制の解釈について当局に照会した際の当局とのやり取りを記録に残していない。

自然災害・感染症リスク

20

自然災害

地震・噴火・津波・風水災・落雷などのリスクです。

- 進出先において想定される自然災害の種類や頻度、規模等を把握していない。
- 自然災害の発生に関する情報を常時収集していない。
- 自然災害を想定した事業継続計画の策定や備蓄等の対策を実施していない。
- 従業員との緊急時の連絡方法や安否確認方法を定めていない。

21

感染症・衛生

新型インフルエンザ等の感染症の感染拡大、適切な医療処置を受けられないことによる重症化などにより多数の従業員が罹患し、事業運営が困難となるリスクです。

- 進出先において想定される感染症を把握していない。
- 海外拠点の従業員に感染予防対策を周知徹底していない。
- 感染症の流行を想定した事業継続計画の策定や備蓄等の対策を実施していない。
- 進出先において十分な医療レベルの病院が少ない（または十分な医療レベルの病院を把握していない）。
- 急病時の緊急搬送などのサービスを契約していない。

海外のリスク対策について支援可能な外部機関

海外のリスク対策について、以下のような相談内容については、「支援可能な外部機関」記載の機関・専門家へ照会が可能です。自社での取組みが難しい場合には、ぜひご活用ください。

リスク項目	相談内容	支援可能な外部機関
1. インフラの未整備	現地のインフラ状況に関する情報を収集したい。	(独) 日本貿易振興機構 (ジェトロ)
2. 現地パートナー・提携先とのトラブル	合併先・提携先との交渉について相談したい。	弁護士、会計士
	契約手続き、契約書の内容について相談したい。	弁護士
3. 資金調達上の障害	資金調達方法に関するアドバイスを受けたい。	金融機関
4. 技術流出・情報漏えい	システム上の情報セキュリティ対策について相談したい。	情報セキュリティ会社、 民間コンサルティング会社
	ハード面の情報セキュリティ対策について相談したい。	情報セキュリティ会社、 民間コンサルティング会社
	契約書（秘密保持契約等）の作成支援を受けたい。	弁護士
5. 施設・設備に関する事故・故障	設備のリスク調査を実施したい。	民間コンサルティング会社
	施設・設備の安全対策について相談したい。	民間コンサルティング会社
6. 製品・サービスの品質不良	海外拠点の品質管理体制を整備したい。	民間コンサルティング会社
	製品事故対策についてあらかじめ相談したい。	弁護士、損害保険会社
7. 環境汚染	関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
8. 顧客とのトラブル	顧客の信用調査を実施したい。	信用調査会社
	顧客との契約手続きについて相談したい。	弁護士
9. 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	現地の商慣習・風俗・宗教に関するトラブル事例が知りたい。	民間コンサルティング会社
10. 取引に関する法令違反	関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
	社内のルール整備について相談したい。	弁護士

リスク項目	相談内容	支援可能な外部機関
	内部監査の実施を支援してほしい。	会計士
11. 贈収賄	関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
	社内のルール整備について相談したい。	弁護士
	内部監査実施を支援してほしい。会計監査を依頼したい。	会計士
12. 知的財産に関するトラブル	関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士
	出願手続きについて相談したい。	弁理士、弁護士、知財総合支援窓口
13. 税務手続きに関するトラブル	関連法令に関する情報を収集したい。	弁護士、税理士、会計士
	税務処理について相談したい。	税理士、会計士
14. 従業員等による不正行為	現地における不正行為の発生事例を知りたい。	会計士、弁護士
	不正行為発見時の対応について相談したい。	会計士、弁護士
15. 人材確保の障害	現地従業員の採用について相談したい。	民間コンサルティング会社 (人材紹介系)
16. 労使間のトラブル	現地の労働法について情報を収集したい。	弁護士
	就業規則の策定について相談したい。	民間コンサルティング会社
17. 治安・政情の悪化	治安・政情に関する情報を収集したい。	外務省、在外公館
	現地における安全対策について相談したい。	民間コンサルティング会社
18. 盗難・強盗・誘拐	海外拠点の防犯対策について相談したい。	民間コンサルティング会社
19. 法規制の変更・不透明な運用	各種法律について相談したい。最新の法改正情報が知りたい。	弁護士
20. 自然災害	自然災害に関する情報を収集したい。	民間コンサルティング会社、 損害保険会社
	事業継続計画の策定について相談したい。	民間コンサルティング会社
21. 感染症・衛生	事業継続計画の策定について相談したい。	民間コンサルティング会社

海外進出支援を行う公的機関等

1. 官公庁（五十音順、以下同様）

機関名	支援内容
外務省	海外安全情報の提供 等
	http://www.mofa.go.jp/mofaj/
経済産業省「政府模倣品・海賊版対策総合窓口」	模倣品・海賊版による被害相談、法令等の問い合わせ
	http://www.meti.go.jp/policy/ipr/
中小企業庁	中小企業支援施策全般
	http://www.chusho.meti.go.jp/
特許庁	知的財産制度に関する情報提供、海外主要国の産業財産権情報の提供、外国出願補助金制度の運営 等
	https://www.jpo.go.jp/indexj.htm

2. 独立行政法人

機関名	支援内容
工業所有権情報・研修館（INPIT）	海外知的財産プロデューサーによる個別企業支援、相談窓口の運営
	http://www.inpit.go.jp/
国際協力機構（JICA）	政府開発援助（ODA）を活用した中小企業海外展開支援事業、民間連携ボランティアを活用したグローバル人材育成 等
	http://www.jica.go.jp/sme_support/index.html
中小企業基盤整備機構（中小機構）	中小企業支援施策全般
	http://www.smrj.go.jp/index.html
日本貿易振興機構（ジェトロ）	海外進出に関する相談受付、各種情報提供 等
	https://www.jetro.go.jp/
日本貿易保険（NEXI）	中小企業輸出代金保険、海外投資保険等の各種保険商品の提供
	http://nexi.go.jp/

3. 政府系金融機関（2. に記載のものを除く）

機関名	支援内容
(株)国際協力銀行（JBIC）	資金面のサービス（出資や投資金融、保証等）
	http://www.jbic.go.jp/
(株)商工組合中央金庫（商工中金）	中小企業海外展開サポートデスクの設置、資金面のサービス（出資や投資金融、保証等）、各種情報提供 等
	http://www.shokochukin.co.jp/
(株)日本政策金融公庫	資金面のサービス（出資や投資金融、保証等）
	https://www.jfc.go.jp/

4. その他

機関名	支援内容
(一財)海外産業人材育成協会	技術協力推進のための開発途上国等の産業人材を対象とした研修および専門家派遣等 http://www.hidajapan.or.jp/
(一社)全国信用保証協会連合会	国内中小企業者が海外直接投資事業資金の融資を受ける際の債務保証（海外投資関係保証）、海外子会社が現地金融機関から融資を受ける際の債務保証（特定信用状関連保証） http://www.zensinhoren.or.jp/
(一社)発明推進協会 アジア太平洋工業所有権センター（APIC）外国相談室	外国産業財産権侵害対策等に関する支援 http://www.iprsupport-jpo.go.jp/
知財総合支援窓口	外国出願の手続き支援、専門家（弁理士・弁護士）による海外展開支援 等 http://chizai-portal.jp/
東京商工会議所	中小企業国際展開アドバイザー制度、各種情報提供 等 http://www.tokyo-cci.or.jp/
日本商工会議所	中小企業国際化支援ナビゲーター、各種情報提供 等 http://www.jcci.or.jp/
(一社)日本商事仲裁協会	国際間の商取引上の紛争に関する仲裁・調停など http://www.jcaa.or.jp/
日本弁護士連合会	中小企業海外展開支援弁護士紹介制度 http://www.nichibenren.or.jp/

【海外進出に関する相談窓口】

機関名	相談窓口	連絡先
(独) 中小企業基盤整備機構	販路支援部 販路支援課（海外展開支援担当）	03-5470-1522
(独) 日本貿易振興機構（ジェトロ）	ジェトロ総合案内（東京）	03-3582-5511
日本弁護士連合会	企画部国際課：中小企業海外展開支援係 ※中小企業海外展開支援弁護士紹介制度に関する手続の御案内となります。	03-3580-9940
(一社) 日本商事仲裁協会	東京本部 仲裁部・調停部	03-5280-5161
(独) 日本貿易保険（NEXI）	お客様相談窓口	0120-672-094

「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」

(中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル 簡易版)

平成 28 年 2 月

独立行政法人中小企業基盤整備機構 販路支援部

東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

電話 : 03-5470-1522

作成協力

中小企業庁 経営支援部 海外展開支援室



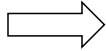
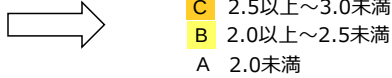
RISK MANAGEMENT MANUAL



各国別リスク事象一覧 中小企業のリスク認識と想定事例

				中小企業のリスク認識																	
				リスク低 A B C D リスク高																	
カテゴリー				リスク項目		例												日本国内との比較において 留意すべき事項		想定事例	
事業運営上のリスク	調達	1	インフラの未整備	☐ 公共交通機関・飛行機・船舶の不気・水道・通信網の途絶	C	B	B	B	C	C	D	D	C	A	D	D	電気・ガス・水道・通信等のサービスが高品質・安定的に供給される保証が無い。また、交通機関も定時運行が確保されているケースは少ない。	工業団地に入居し、操業開始したところ、電力供給に問題が無いとの説明を受けていたにも関わらず、実際には電力供給が安定せず、しばしば瞬停（瞬時電圧低下）や停電が発生した。このため、製造中の商品が不具合品となり、破棄処分せざるを得ず、また、製造設備の傷みも早く、耐用年数も経過しないうちに設備を更新することとなった。			
		2	現地パートナー・提携先とのトラブル	☐ 不利益取引先 な契約締結、合併などの不適切な対応による納	C	B	B	B	B	B	C	C	B	B	C	C	契約未締結のまま事業を開始することで、提携先・パートナーから急遽取引条件の変更を要求される場合がある。また、契約で取り決めていたとしても、性能や納期が遵守されないケースがある。	事業開始を急ぐあまり、現地の合弁パートナーとの間で、細部まで条件を詰め切れないまま契約を締結した。後に経営方針を巡りトラブルとなったが、契約において紛争解決方法を定めていなかったため、現地裁判所に訴訟を提起され、自社の主張が十分に反映されない条件で和解することとなった。			
		3	資金調達上の障害	☐ 為替管理制度親子 の変更や為替変動ローン取り扱い規制に関	C	B	B	B	B	B	C	B	B	B	D	C	為替管理制度の変更、通貨の急落等の為替変動により計画していた採算の確保が難しくなる。また、現地からの外貨送金や親子ローンを含めた海外からの資金調達に制限があり、自由な資金移動が難しい。	現地法人の事業拡大に伴い運転資金の借入れが必要となったが、日本本社からの借入れが事実上制限され、金融機関からの借入れも容易ではないことが判明した。必要な資金の調達が困難となり、事業計画の変更を余儀なくされた。			
	生産	4	技術流出・情報漏えい	☐ 外部 従業員等からの不正アクセ	C	B	B	C	B	C	C	B	B	B	C	C	企業へのロイヤルティ（忠誠心）や機密保持に対する意識の低さなどから、性善説を前提とした対策では効果を発揮しない。	現地企業に製造を委託し、必要な技術を提供していたが、現地での特許出願はしていなかった。ところが、製造委託先のメーカーは無断で当該技術を自国内で特許出願し、登録が認められるや、製造委託契約を解除し、今後は自社単独で当該製品を製造販売すると通告してきた。			
		5	施設・設備に関する事故・故障	☐ 設備 の火災・爆発 メンテナンス不良による設備の故障	C	B	B	B	C	C	C	C	B	B	C	C	安全意識のレベルにばらつきがあることなどから、日々の運用、点検・整備において精度が低く、不具合の発生頻度が高い。	進出先の工場に、日本から持ち込んだ製造設備を使用し、日本国内のメンテナンスマニュアルを使って、管理を行っていた。現地の高温多湿な気候を十分に考慮しておらず、また従業員の教育不足から定期点検がしっかり行われていなかったため、設備が故障し、長期間操業不能となった。			
		6	製品・サービスの品質不良	☐ 海外 拠点で製造する製品の品質不良	C	B	B	B	C	C	C	C	B	B	C	D	C	現地サプライヤーの品質レベル・製品安全に対する意識が劣り、不良率が高くなる。	現地で部品を調達していたが、取引先が指定した仕様を無視し、コスト削減のために使用する原材料を変更していた。自社での製品検査も不十分であったため、原材料変更による強度の低下を把握できないまま、製品を出荷した。販売後、強度不足による事故が頻発し、大規模な製品回収を実施することとなった。		
		7	環境汚染	☐ 有害物質 土記 の漏えいによる汚染	C	B	B	B	B	B	C	B	B	A	C	C	環境保護の意識のレベルにばらつきがあること等から、日々の運用、点検・整備において精度が劣り、不具合の発生頻度が高い。一度顕在化すれば、地域住民の猛反発を受け、現地での雇用・操業にも支障をきたす。	製造工程で発生する一部の廃棄物を自社の敷地内に埋め立てて処理していた。しかし、ずさんな管理により法令で認められないものまで埋め立てていたことが、当局の立ち入り検査で発覚した。廃棄物を掘り返して適正に処理するために、想定外の費用を支出することとなった。			
	販売	8	顧客とのトラブル	☐ 顧客 売掛金の回収失敗 からの納品予定製品の引き取り拒否	C	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B	C	契約よりも現地の商慣習を重視する傾向が強く、契約上で想定していないトラブルが発生しやすい。また、正確な企業情報（与信情報）の入手が困難である。	新たに現地企業と取引を開始したが、契約において品質に関する詳細な条件を合意していなかった。商品納品後に品質に関して難癖ともいえるクレームをつけられ、代金の支払いを拒否された。長期間の交渉により、代金の半分を回収することでの決着を余儀なくされ、多額の損失を発生させることとなった。			
		9	商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	☐ 納期管理 現地慣習 ・コスト意識や宗教	C	B	B	C	C	B	D	C	C	B	C	D	多数の民族・宗教が入り混じった国も多く、その多様性への配慮が不可欠である。	現地での営業用に商品パンフレットを作成したが、日本国内用のパンフレットのデザインそのまま現地語に翻訳しただけのものであった。パンフレットに使用していた写真が宗教の戒律上不適切であると指摘され、現地法人の役員が現地警察に身柄を拘束された。			
		10	取引に関する法令違反	☐ 談合輸出 ・ダンピング の貿易規制への抵触	C	B	B	B	B	B	C	B	B	B	C	C	日本からの貨物や技術（情報）の持出しが厳しく制限されている国・地域がある。	高級ブランド化を目指して、高価格による定価販売を戦略としていたところ、販売する製品の価格維持を目的に販売店に圧力をかけたとされ、独占禁止法違反にあたるとして罰金の処分を受けた。			
		11	贈収賄	☐ 現地企業 ・現地公務員からの不当要求による金銭の支払い への不適切なリポート	C	B	B	B	B	C	D	C	B	A	C	C	行政手続きに際して、日本では考えにくい金銭の支払いを要求されることが常態化している国もある一方、法整備や取締りを強化している国もあり、違反を問われる可能性は高まりつつある。	現地政府の幹部に対して多額の金銭を提供したとして、現地法人の役員が摘発された。事業運営上やむを得ず行政手続き等を円滑に行ってもらうため小額の支払いを行ったものであると主張したが、特定の人物に繰り返し支払っていること、合計金額が高額であることから、贈賄と認定された。			
		12	知的財産に関するトラブル	☐ 現地企業 自社 による第三者の知的財産	D	B	B	C	B	B	C	C	B	A	C	C	知的財産に関する法制度の不備、または知的財産保護に対する意識の低さなどから、模倣が横行しやすい。	現地法人で生産した製品を日本で使用しているブランドで現地販売しようとしたところ、商標がすでに不正登録されていることが判明した。このため不正登録の裁定取り消し請求を申し立てたが、商標取り消しまでに長期間を要し、新たなブランドによる販売を余儀なくされた。			
	バックオフィス	13	税務手続きに関するトラブル	☐ 税務調査への対応不備 税の申告誤り	C	B	B	B	B	C	D	C	B	B	D	C	現地独特の複雑な税務処理ルールにより意図しない申告誤りが発生する場合や、運用の曖昧さにより追徴課税を受ける場合がある。	実際に営業活動をおこなっていない駐在員事務所であつたにもかかわらず、税務当局から、従業員が多いため実質的に営業活動を行っているPE（Permanent Establishment：恒久的施設）と認定され、課税された。			
		14	従業員等による不正行為	☐ 不適切な帳簿管理 経費・会社備品・商品等の不正使用	C	B	B	B	B	B	C	C	B	A	B	C	従業員、または従業員の手引きによる外部者による盗難の頻度が高い。また帳簿またはそのチェックなど内部牽制の仕組みが不十分なことによる不正も生じやすい。	日本語による意思疎通のしやすさを重視して、日本に留学経験のある現地人を合弁企業の経理責任者に任命し経理業務を一任した。長期間にわたり一向に現地の赤字状態が改善しないため、内部監査を実施したところ、経理責任者が二重帳簿を作成し、売り上げの一部を横領していたことが判明した。			
		15	人材確保の障害	☐ 人件費 有能 の高騰	C	C	B	C	C	C	C	B	C	B	C	C	有能な人材に限られる中で求人が多いため、全般的な雇用情勢（求人倍率）に関係なく、採用が難しく、高い待遇の提示が必要である。	現地法人で中堅社員が続々と退職を申し出て、人材の補充がスムーズに行えず、業務運営にも支障が生じることとなった。近隣に大規模な生産拠点を持つ企業が、開発拠点としての機能を拡充するため、好条件での引き抜きを行っていることが判明した。			
		16	労使間のトラブル	☐ 解雇 労働条件への不満に起因する退職をめぐ	C	B	B	B	B	B	C	C	B	A	B	C	最低賃金の上昇、労働者の権利意識の向上などに伴い、労使交渉を巡る不適切な対応が過激なストライキやサボタージュなどを誘発する可能性が高まっている。	現地法人の従業員が待遇改善を求めて、会社に対する抗議集会を開いた。一部が暴徒化し、製造設備を破壊し、建物に放火するなどの騒動となった。日頃から労使間のコミュニケーションが悪く、日本人幹部による従業員への高圧的な態度などが発端であった。			
外部環境リスク	社会	17	治安・政情の悪化	☐ 戦争・テロ・暴動・デモ	C	B	B	B	D	B	D	C	B	A	C	C	政情が不安定、また表面上は安定していても、社会的な不満が鬱積し、何かの機会に乗じて過激な暴動・デモなどの形で表面化する。	日本と進出先の国との関係悪化により、現地の日系企業の工場や商店が破壊・放火・略奪され、日本人が暴行される事件が相次いだ。治安悪化により工場の操業を停止し、従業員を自宅待機とさせた。これにより製品供給が滞ることとなった。			
		18	盗難・強盗・誘拐	☐ 商品 役職員 の盗難 の誘拐	C	B	B	B	C	B	C	C	C	A	B	C	「日本人は裕福である」とみられがちであること、日本に比べ治安が悪いことなどから、軽犯罪から殺人・誘拐等の重大犯罪まで発生確率が高い。	工場の倉庫から高価な原材料が大量に盗み出された。警察の捜査により警備員と犯罪組織が結託し、休日を狙って計画的に原材料を持ち出し、闇マーケットで売却していたことが判明した。			
		19	法規制の変更・不透明な運用	☐ ブル等) 不透明 な裁判制度による不利益	D	B	B	B	C	C	D	C	B	A	D	D	各種規制（行政指導を含む）の運用や裁判制度が安定しておらず、その内容を予測することが難しい。（理屈に関係なく現地企業に有利な結果となる可能性が高い）	政府が予告なく特定の部品に関する輸入規制を発表し、各企業に割当枠を通知した。突然の規制により、製造に必要な量の部品を確保できなくなり、従業員の一時帰休や操業停止を余儀なくされた。			
	感染症	20	自然災害	☐ 地震 風水災 ・噴火・津波 ・落雷	B	B	B	B	C	B	C	C	B	A	D	C	防災インフラは脆弱であり、自然災害による被害が甚大化する傾向にある。	台風による豪雨で河川が氾濫し、工業団地の浸水により、取引先の多くが操業停止に追い込まれた。現地法人は洪水の直接的被害はなかったが、部品供給や物流が途絶したため、減産等を余儀なくされた。			
		21	感染症・衛生	☐ 新型 適切 な医療処置を受	C	B	B	C	C	C	C	C	C	B	D	D	衛生・医療環境が整っておらず、予防・感染拡大防止に関する正しい知識の不足により、感染が急速に拡大しやすい。	従業員に新型インフルエンザの感染者が発生した。感染拡大を防止するための対策を徹底できなかったため、工場内で急速に感染が拡大し、通常の操業が困難となり、製品の出荷遅延を余儀なくされた。			

※本ツールに掲載されたリスク認識は、2015年度に（独）中小企業基盤整備機構が実施した「海外リスクマネジメント実態調査」において、中小企業に回答いただいたアンケート結果を単純集計したものです。
各リスク項目を以下の4段階で評価し、その平均値によるA～Dの区分で表示しています。
4 日本国内と比較して格段にリスク（発生頻度、影響度）が高い
3 日本国内と比較してリスクが高い
2 日本国内と同レベルである
1 日本国内と比較してリスクが低い、ほとんど想定されない



各国別リスク事象一覧（国・地域名：中国）

カテゴリー		リスク項目		例	中国における留意事項
事業運営上のリスク	調達リスク	1	インフラの未整備	☐ 公共交通機関・飛行機・船舶の不調 ☐ 電気・水道・通信網の途絶	発電設備容量の不足による電力不足は基本的には解消されているが、過去には大雪による石炭輸送の停滞、不採算による発電控え等、容量不足によらない電力不足が発生したこともある。物流に関しては、高速道路や港湾・空港設備の拡充によりハード面は充実しつつあるが、航空路線の急増などにより、多くの空港で航空機の出発遅延が常態化している。
		2	現地パートナー・提携先とのトラブル	☐ 不利益な契約締結、合併先との不適切な対応による納期遅延 ☐ 取引先	詳細な契約条件を契約書に盛り込んでいない場合、不当な言い掛けをつけられ、契約の履行を拒否される可能性がある。一般的に権利意識が高く、トラブル時に「誠実に協議する」といった条項は通用しない。法的トラブルに発展した場合に備えて、紛争解決手段に関する条項を盛り込むことも重要である。
		3	資金調達上の障害	☐ 為替管理制度の変更や為替変動に ☐ 親子ローン取り扱い規制に関する	総量規制や預貸率による制限の為、中国の金融機関からは融資が受けにくい。また、国外からの借入れについては、借入枠など当局による規制があり、親子ローンの際には注意が必要である。
	生産リスク	4	技術流出・情報漏えい	☐ 従業員等の内部からの不正アクセス ☐ 外部	営業秘密の流出としては、以下の類型が良く見られる。 ①技術ライセンス先中国企業からの流出 ②技術ライセンス先中国企業による冒認出願（権利者に無断で自己の特許として登録出願する） ③現地法人の従業員の転職に際しての持ち出し（流出） 個人情報保護に関する体系的な法規制はなく、個人情報漏えい防止に関する意識も一般には低い。
		5	施設・設備に関する事故・故障	☐ 設備の火災・爆発 ☐ メンテナンス不良による設備の故障	概して安全よりもコストを重視する風潮があり、防火や危険物管理に関する役員・従業員のルール遵守意識やリスク感性が不十分のため、ルールから逸脱した運営が行われやすく、大規模な火災・爆発事故に至る場合がある。
		6	製品・サービスの品質不良	☐ 海外拠点で製造する製品および現地調達品の品質不良	発注者が指定した原材料を、製造委託先などの取引先がコスト削減などの目的で勝手に変更し、納品される製品のスペックが変わってしまうケースがしばしば発生している。
		7	環境汚染	☐ 有害物質の漏えいによる汚染 ☐ 上記の汚染の発生	日本国内の基準では許容されない水質汚染、大気汚染が常態化しており、健康管理面での留意が必要である。一方で自社が環境汚染の原因となった場合、厳しい非難を浴びる。現地だけに条件を緩和した基準の適用は大きな問題となりかねない。（品質や安全に関する二重基準は最もやり玉に挙げられる）
	販売リスク	8	顧客とのトラブル	☐ 売掛金の回収失敗 ☐ 顧客からの納品予定製品の引き取り拒否	中国では、手形など企業間の信用取引市場が十分に整備されておらず、また流動資金を調達する手段が限られるため、顧客拒否代金を受領する前に、その商品の仕入費用は払わない」といった対応をする企業もある。
		9	商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	☐ 納期管理・コスト意識の ☐ 現地慣習や宗教	一般的に中国政府はSNSなどインターネット上のやりとりの検閲を実行していると認識されており、検閲を前提としたコミュニケーションであることを認識する必要がある。
		10	取引に関する法令違反	☐ 談合・ダンピング ☐ 輸出品の貿易規制への抵触	近年、独占禁止法違反の摘発が強化されており、日本企業も多く摘発されている。業種によっては外資が高いシェアを占め、外資が高い価格を維持しているとの批判があり、ターゲットになりやすい。一方で価格カルテルの存在が明らかな業界でも調査対象になっていないなど、恣意的な運用がなされているとの指摘がある。

各国別リスク事象一覧（国・地域名：中国）

カテゴリー		リスク項目		例	中国における留意事項
事業運営上のリスク	販売リスク	11	贈収賄	☐ 現地企業への不適切なリベート ・現地公務員からの不当要求による金銭の支払い	賄賂を提供する相手が公務員である場合に限らず、民間企業やその従業員に対する商業賄賂も禁止されている。現政権下では共産党員や公務員の規律を厳格化し、過去の不正行為を厳しく追及している。
		12	知的財産に関するトラブル	☐ 現地企業による自 ☐ 自社による第三者の知的財産権侵害	政府による法整備や摘発キャンペーンに関わらず、依然として他国と比べ模倣品被害が多い。日本企業が国内で使用している商標なども、中国国内で現地企業が先に登録しており使用できない、権利譲渡に多額の補償を要求されるといったケースがある。
	バックオフィスリスク	13	税務手続きに関するトラブル	☐ 税務調査への対応不備 ☐ 税の申告誤り	税務の実務に曖昧さが残る上に、変更が頻繁にあり、また地域や担当者によっても運用が異なる場合がある。口頭で確認した内容が担当者が変わると覆ってしまうリスクがあるが、文書による確認が難しい場面もある。
		14	従業員等による不正行為	☐ 不適切な帳簿管理 ☐ 経費・会社備品・商品等の不正使用	中国では経済犯罪が増加しており、担当者が取引先からキックバックを受け取るなどの社内不正も後を絶たない。従業員のコンプライアンス意識の欠落や社内の監視・牽制機能が十分に機能していないことが主な原因と考えられる。
		15	人材確保の障害	☐ 人件費の高騰 ☐ 有能な人材不足	急速な経済発展と労働者保護の法整備の進展に伴い人件費が高騰し、より高い処遇を求めた転職は珍しくなく、人材の確保が困難となっている。コスト増による事業採算の悪化に加えて、キーマンの離職により業務継続に影響が出るケースもある。
		16	労使間のトラブル	☐ 労働条件への不満に起因するトラブル ☐ 解雇・退職をめぐるトラブル	中国では近年の労働契約法などの労働関連法令の施行後、解雇に伴うトラブルや賃上げ要求、残業代の支払い、労災待遇、社会保険料、福利厚生など様々な問題に起因して労働争議が発生しており、1件の労働争議に関わる従業員の数も増加傾向にある。
外部環境リスク	社会リスク	17	治安・政情の悪化	☐ 戦争・テロ・暴動・デモ	長年行われてきた愛国教育により国民に反日意識が潜在化しており、歴史的な記念日や日中の外交関係で問題が発生した際には、日本企業をターゲットにしたデモや暴動が発生する場合がある。また、チベット地区やウイグル地区などでは長年にわたり紛争が続いており、爆弾テロ事件も散発している。
		18	盗難・強盗・誘拐	☐ 商品物の盗難 ☐ 役職員の誘拐	繁華街やレストラン、空港などにおけるスリ・置き引き・ぼったくりなどの軽犯罪は日常的に発生しており、日本人も多数被害に遭っている。刃物などを使った凶悪な強盗事件もしばしば発生している。外国人を狙った誘拐事件は多くなく、狙われる対象は主に富裕層の中国人である。
		19	法規制の変更・不透明な運用	☐ （ルール等） ☐ 不透明な裁判制度による不利益の発生	2001年のWTO加盟に合わせて多くの法律と行政法規を改廃・制定してきた。また近年でも、政策や規制などの効果が不十分と判断された場合には、機動的に追加の規定が公布されたり、運用が強化されるということがしばしば起きている。また、政策・規制の運用については地域差が大きい。裁判では、特に地方において国内企業に有利な判決が多く、外国企業の懸念事項である。
	自然災害・感染症リスク	20	自然災害	☐ 地震・噴火・津波 ☐ 風水災・落雷	国土が広大であり地域により想定される災害は異なるが、地震は西北・西南エリア（内陸部）・華北エリア（北京市・天津市周辺）で発生している。また、台風の上陸頻度は日本の倍以上で、排水設備等の問題もあり沿岸部で大規模な水害をもたらす場合がある。
		21	感染症・衛生	☐ 新型インフルエンザ ☐ 適切な医療処置を受けられない	北京や上海等の大都市では医療設備も充実し、衛生環境も比較的良好だが、地方都市では十分な医療サービスが受けられなかったり、衛生環境がいいとは言えないエリアもある。救急車が有料であるなど、日本とは医療サービスの仕組みも異なる。鳥インフルエンザ（H7N9）や狂犬病などの動物由来の感染症が各地で発生しているほか、南部では毎年多数のデング熱患者が出ており注意が必要。