

中小企業が海外事業を成功させるための方法

- 海外事業の管理と戦略的見直し -

【詳細版】

平成 26 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

目 次

I. 海外事業とリスクについて	P2
1. 海外事業とリスク管理の考え方	P2
2. 海外事業展開におけるリスク管理の段階的考え方	P3
II. ビジネスリスクマネジメントについて	P4
1. 海外進出後のリスク管理	P4
1) 事業戦略の有効性の継続的見直し	P4
2) 海外子会社の適切な経営管理	P5
2. 海外事業見直時のリスク管理	P8
III. 安全管理（セキュリティーマネジメント）について	P10
※チェックリスト編	P11
【海外進出後のリスク管理のためのチェックリスト】	P12
1) 事業戦略の有効性の継続的見直し	P12
2) 海外子会社の適切な経営管理	P12
<財務諸表管理>	P13
<Key Risk Indicator (KRI) 管理>	P14
<Control Self Assessment (CSA) 管理>	P15
【安全管理のためのチェックリスト】	P19

I. 海外事業とリスクについて

「リスク」という言葉に対し、日本では、自然災害、偶発事故、賠償責任など「損失を発生させる」言葉としてマイナス・イメージを持ちがちです。一方、欧米で「リスク」と言う場合、その語源である、イタリア古語の「勇気を持って試みる」、ラテン語の「岩山の間を航行する」、アラビア語では「明日への糧」というような「不確実性を認識し、その対処法を決定し、勇気を持って試み、果実を手中に収める」という積極的な意味を含んでいます。そのため「リスク」は損失だけでは無く、「利益を生み出す源泉でもある」という考え方をするのが主流です。

この欧米のリスクに対する考えは、企業の事業活動においては、「事業主がビジネスリスクに果敢に挑戦することで、安定した収益を将来的にも確保する」という考えに結び付き、「利益はビジネスリスクを適切に管理した事による報酬である」という見方になっています。

中小企業は、大企業に比べ経営資源では劣るものの、海外事業の成功に必要な「進取の精神」や「意思決定の速さ」等の優位性を持っています。その優位性は海外事業においても遺憾無く発揮されますが、海外進出をすれば事業の成功が約束される訳ではありません。ビジネスリスクに挑戦するとともに、進出国のビジネスリスクを適切に管理する事が海外事業成功の条件となります。

1. 海外事業とリスク管理の考え方

では、海外事業において、ビジネスリスクをどの様に適切に管理すれば良いのでしょうか？ビジネスリスクを管理するためには、リスクマネジメントの手法が使われます。このリスクマネジメントでは「最悪の事態に備える」ことがリスクマネジメントに求められる姿勢であるといわれています。

本書のテーマである海外事業における「最悪の事態」とは何でしょうか？各企業によっても異なると思いますが、一般的には「海外事業の失敗が、日本本社の事業に影響を与え、日本本社の事業継続自体が困難になる」ことが「最悪の事態」と想定されます。海外事業失敗の原因には、様々なものがありますが、主には、以下の4点が「最悪の事態」に結びつくリスク要因となります。

- (1) 海外進出前に策定した事業戦略の誤り
- (2) 海外子会社の経営管理の失敗
- (3) 海外事業の見直しと実行のタイミングの遅れ
- (4) 不十分な安全管理による駐在員の生命財産上の有事発生

2. 海外事業展開におけるリスク管理の段階的考え方

上記で述べた4つのリスク要因への適切な管理・対応は、海外進出前、海外進出後、撤退を含む事業見直し時、また、海外事業のすべての段階に関する安全管理に分けることができます。一般的には、その段階に応じて以下のようなリスク管理を行います。

(1) 海外進出前

- ①周到な調査に基づく事業戦略の策定。
- ②補助金等の利用による海外直接投資金額の軽減。
- ③進出形態の慎重な検討（含パートナー選択）。
- ④投下資本の早期回収計画の策定。

(2) 海外進出後

- ①進出前に策定した事業戦略の有効性の継続的確認。
- ②海外子会社の適切な経営管理。

(3) 海外事業見直し時

- ①日本本社の事業経営への影響を極力少なくする事業見直し戦略の策定。
- ②適切な事業の見直し時期。

(4) 海外事業全般における安全管理

①海外進出前

調査段階における日本本社からの出張時の安全管理。

②海外進出後の事業継続時

主に、駐在員の日常生活、出張、住居、拠点（事務所・工場等）の安全管理。

③事業見直し

事業再編に伴う、リストラ、撤退時の安全管理。

Ⅱ. ビジネスリスクマネジメントについて

海外展開を行っている企業のリスク管理はⅠで述べたように海外事業の段階に応じてその管理手法が異なります。また、上記の（２）海外進出後（３）海外事業見直し時におけるリスクマネジメントをビジネスリスクマネジメント、（４）を安全管理・セキュリティーマネジメントとよびます。まずは、（２）と（３）のビジネスリスクマネジメントについて述べていきます。

1. 海外進出後のリスク管理

1) 事業戦略の有効性の継続的見直し

日本企業は、往々にして、進出した国の経営環境の変化に対処療法的に対応し、ともすれば、経営リスクが発生するたびに後追いで経営の方針変更をする傾向があります。海外、とりわけ、中小企業が進出する割合の多い新興国は外部経営環境の変化が速く、その変化も激しいため、海外進出後も、進出前に策定した海外事業戦略と現状を見比べ「進出国の経営環境変化に合わせて、海外事業全体を評価し、どの事業を強化すべきか？どの事業を残し、どの事業を撤退するか？」等を常時レビューする必要があります。レビューの結果によっては、早期に進出国からの事業撤退も求められる事があります。

この海外事業戦略の見直しには、通常２つの観点で再検討・再評価する必要があります。１つ目は、海外事業ポートフォリオ（国別の機能・商品の事業構成）の再評価、２つ目は海外子会社の事業性の再評価です。

（１）海外事業ポートフォリオの再評価

海外事業ポートフォリオとは海外子会社に与えられた国別の機能・商品の事業構成を指します。進出した国の事業ポートフォリオ（機能・商品）が進出当時と比べて現在も不具合が無いか、例えば、世界の生産基地であった中国で労働コストの上昇で立ちいかなかったにも関わらずその機能を中国子会社に与えたままになっていないか等の再評価を行います。

（２）海外子会社の事業性の再評価

次のステップは、国毎の個別事業評価です。進出した国において順調に適正利益が上げられているか？また、仮に現在経営が順調であったとしても、将来的にも成長が期待できるのか？その期待を実現化する経営管理が実施されているか？という点を評価します。具体的には、以下の定量評価と３Cの再評価です。

①定量評価

一般的に、収益性、安全性、生産性、効率性を中心に過去5年くらいの趨勢分析と業界他社との比較で自社の子会社の事業性の評価を行います。

②3Cの状況

3CはCUSTOMER（市場・顧客）、COMPETITOR（業界・競合）、COMPANY（自社・事業内部分析）を指し、以下の内容が再評価項目です。

CUSTOMER（市場・顧客）

市場の魅力度の再評価です。当初の計画と比較して市場規模、成長率・発展段階、収益性・顧客価値、等の指標をレビューを行います。

COMPETITOR（業界・競合）

現在の業界内の競争ポジション、競争優位性と競争優位性が将来も維持されるか等の将来性の再評価です。業界の競争構造分析と自社の業界内でのポジショニングを確認し、当初の事業計画通りになっているかを再評価します。

COMPANY（自社・事業内部分析）

COMPANY（自社・事業内部分析）は自社の分析になります。自社の戦略の優位性、組織やシステムの合理性、従業員が共有する価値観、組織内に蓄積されたスキル、人材、組織文化、社風等の分野で競争力があるかどうかを再評価します。

2) 海外子会社の適切な経営管理

海外事業で成功するためには、優秀な人材、パートナーとの堅固な友好関係、資金力、商品力の強さ等様々な要素が必要となります。しかし、多くの中小企業では、これらの要素を束ねる経営管理が難しいという問題を抱えています。

海外の現地経営では日本と異なる諸問題の解決に忙殺され、その一方で納期に追われるなど、日常的な忙しさからこの重要な経営管理がおろそかになる事があります。残念なことに、特に中小企業にその傾向がみられるようです。

経営管理とは、企業の事業遂行に伴うリスクをコントロールするための管理プロセスのことです。海外事業の経営管理も同様で、その管理プロセスは、経営監視を目的とする（1）コーポレートガバナンスと（2）内部統制から成り立っています。

（1）コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスとは、「経営が適切に行われる様に、責任者を選任、誘導し、適切な経営が行われているかをチェック、牽制する」枠組みのことです。海外

事業では、①地元政府等の利害関係者の調整、②適切な現地経営者の選択、③現地経営者の誘導と牽制の3つの機能がコーポレートガバナンスとして求められます。

(※誘導と牽制という言葉の意味は、(2)②を参照願います)

海外子会社の経営管理を日本本社から見た場合、コーポレートガバナンスとして重要なのは、②適切な現地経営者の選択と③現地経営者の誘導と牽制です。特に、②の適切な経営者の選択は海外子会社の経営管理にとり最も重要な機能で、日本語が話せる、日本人だから等の安易な理由で現地経営者・現地経営幹部を選ぶと、現地で不正等のリスクが起る原因となります。

(2) 内部統制

適切な現地経営者・現地経営幹部を選んだあとに、不正等のリスクの発生を防ぐのが(1)③の現地経営者・現地経営幹部の誘導と牽制です。この現地経営者・現地経営幹部の誘導と牽制には、内部統制の手法が使われます。内部統制の手法は、①内部監査と②内部牽制に大別されます。

①内部監査

内部監査は、a)本社に報告された現地の決算書などの数字を日常的に日本本社サイドでチェックし、リスクの兆候が無いかを報告書上で監視する事と b)実際の数字と日本本社に報告された数字が合っているかを現地に赴き照らし合わせる現地往査の2つの手法が基本です。

a) 日本本社における日常的リスクチェック

本社において日常的にリスクチェックする手法には、財務諸表管理、Key Risk Indicator (KRI) 管理、Control Self Assessment (CSA) 管理の3つがあります。

財務諸表管理

現地経営の管理は財務諸表の作成から始まります。しかし、財務諸表を作成するだけでは意味がありません。財務諸表管理で最も重要なことは、財務諸表の何を、何時までに、日本語で報告させるかを本社・現地間で取り決めることです。

具体的には、月次報告、四半期報告、年度末に分けて何を報告させるかを決め、報告期限と報告内容の妥当性を毎回日本本社でチェックする必要があります。

なお、多くの中小企業が進出する新興国の財務データはその精度において問題がないとは言えない場合があります。従って、財務データ間の整合性はもとより、財務データと非財務データの比較分析にも注意をし、その

妥当性を確認する必要があります。

Key Risk Indicator (KRI) 管理

財務データの中で特に重要なデータを個別管理することで経営リスクの予兆をつかむ手法が、KRI 管理です。KRI は Key Risk Indicator の略で、主要なリスク指標をさし、将来の発生リスクを減らすための早期のリスク警戒メカニズムとして使用されます。財務諸表とともに、毎月、海外子会社の経営リスク管理指標として、現地から報告を義務付け、海外子会社の経営状況の推移とともに経営リスクを監視する手法です。

Control Self Assessment (CSA) 管理

CSA とは、コントロール・セルフ・アセスメント (Control Self Assessment) の略で、自社の経営管理の有効性について、現地の経営者が自ら主観的に検証・評価する手法です。CSA でチェックした内容・結果を証憑書類のコピーとともに日本本社に報告することで、日本本社と共同で現地経営のリスク管理状況を把握することが出来、更には、現地の経営幹部の日常の行動に対する牽制の効果も期待できます。

b) 現地往査

日本本社から現地に赴いて行う監査を現地往査と呼びます。中小企業では、この現地往査チームの結成が人材・人員的に難しい場合が多いのですが、社長自らが現場に赴いたり、自社のメンバーに加え第三者の専門家と一緒に現地往査を行い、現地の経営者及び経営幹部に対して日本本社の子会社経営管理に対する強い姿勢を示す必要があります。

②内部牽制

内部牽制には、日本本社が選んだ現地の経営者、また、現地経営者が選んだ部門長等の現地経営幹部の評価と給与・報奨—すなわち誘導 (インセンティブ) と牽制—人事権行使による内部牽制と、内部監査による不正等リスク発見による内部牽制の3つがあります。

a) 誘導

現地経営者の誘導-すなわち現地経営者が日本本社の経営方針に従うというモチベーションは給与などの報奨制度が中心です。誘導を通じ日本本社の経営方針に沿った経営を現地経営者に求めることが出来ます。したがって、給与などの報奨制度が他社と比較してインセンティブがあるかどうかの妥当性が求められます。

b) 人事権行使

現地経営者が、日本本社の経営方針に従わない、または、与えられた現地経営者の権限規定を故意に逸脱した場合、罰則として人事権行使による降格や最悪の場合、誅首という形で、現地経営者を牽制する必要があります。

この牽制の実効性を担保するためには、どこまでが現地経営責任範囲なのかについて、日本本社と現地経営者との間で取り決めをし、どの様な場合、現地経営者の罰則となるかなどを、雇用契約時に事前に合意をしておく必要があります。

c) 内部監査

前述した内部監査の財務諸表管理、Key Risk Indicator (KRI) 管理、Control Self Assessment (CSA) 管理と現地往査により、現地経営者が不正を働くなどの機会を牽制します。

2. 海外事業見直時のリスク管理

海外事業で最も難しいのは、海外事業見直しによる撤退の意思決定といわれています。理由としては、以下のような事が指摘されます。

- 日本本社が海外子会社の現状を把握できておらず、撤退すべきかどうかの判断が出来ない。
- 撤退を考える時期にもかかわらず、撤退の意思決定に伴い回収不可能となった費用（サンク・コスト：埋没費用）、レピュテーションリスクを考えると心理的なためらいがある。
- 将来の事業好転等見直しに対する主観的な期待。
- 上記理由から来る撤退の意思決定先送りの誘惑。

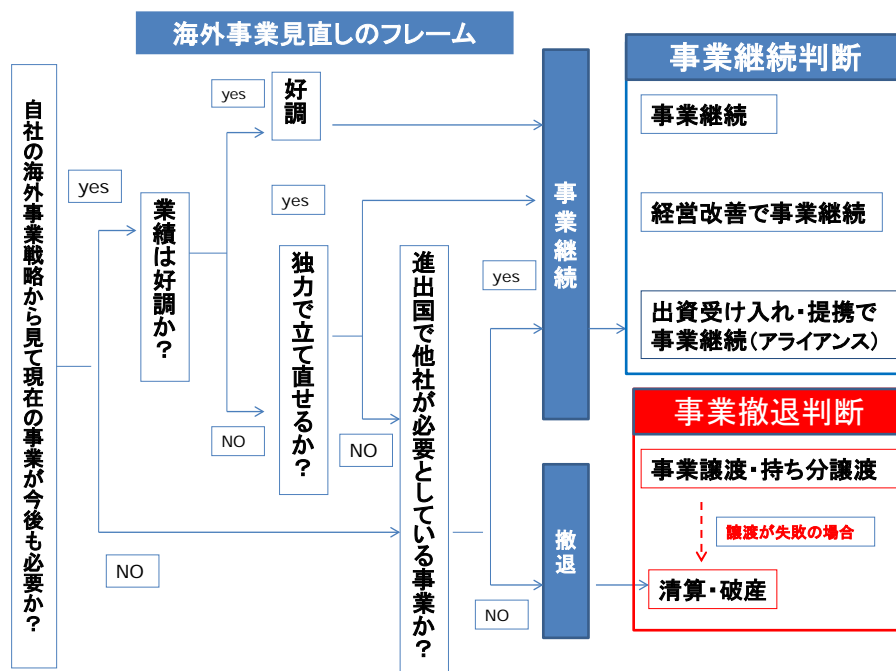
これらの理由を分析すると、①海外子会社の経営実態が把握出来ていない、②撤退の意思決定が組織にとり必ずしもインセンティブにつながらない、の2点が撤退の意思決定を遅らせる原因となります。

撤退の意思決定の時期を遅らせないためには、前述した1. 海外進出後のリスク管理の事業戦略の有効性の継続的見直しと経営リスク把握の手法を用いて海外子会社の経営実態の把握を行い、また、組織として、撤退の意思決定のインセンティブが働くよう、進出前に「どの様な事態になった場合に、撤退を含む事業の見直しをするか」を日本本社役員会で予め決定しておき、そうした事態に至った場合には、迅速に、経営陣の意思決定を仰ぐ事が求められます。

見直しの基準には、例えば、「決算が3期連続赤字、かつ、今後2年間で収益が改善す

「確実な見通しが無い」といったものが考えられます。資金力、今後の収益性向上の期待度などによって、企業ごとに適切な基準は異なりますので、自社にとってどのような基準を設けるのが適切か、予め、慎重に検討しておく必要があります。

以下の海外事業見直しのフレームを、海外事業を見直す際の参考としてご活用ください。



(C)2014, CONSULBUTION Co., Ltd. All Right Reserved.

また、撤退にあたっては、撤退後の事業モデルを予め検討しておく必要があります。撤退して日本に戻るばかりではなく、第三国に移転する方法もありますので、事業再編に向け、幅広く選択肢を検討しましょう。ただし、第三国への移転を検討する場合には、国内での事業展開以上に慎重に現地調査を行い、既存の経営資源を活用できるか、移転に伴う資金的・人的負担などが過度なものではないか等、十分に検討する必要があります。

なお、清算・破産などの手続を利用する場合には、現地国の法律に違反しないように進める必要があります。事業撤退の方向での判断を検討する場合、早めに弁護士などの専門家や、日本国の公的な支援機関（日本及び海外現地）に相談しましょう。

Ⅲ. 安全管理（セキュリティーマネジメント）について

これまで、ビジネスリスクを中心にその管理手法について述べてきましたが、ここからは、海外事業のすべての段階に関係する安全管理（セキュリティーマネジメント）について考えていきます。

日本で安全管理を考える日本人は多くありませんが、海外ではこの安全管理を十分に行わない場合、ビジネス上の理由ではなく、物理的に事業そのものが頓挫する場合があります。海外に進出した企業は意識的に安全管理を考慮する事が求められます。

後掲しているチェックリストを使い、自社の安全管理の状況を確認してみてください。

※チェックリスト編

今まで、海外事業のリスクをいかに管理するかについて述べてきました。ここでは、海外事業のリスク管理を実際にどの様に行うべきかについて、チェックリストの形で纏めてみました。

海外事業のリスクの状況は、各企業のおかれている外部経営環境や内部経営環境等によって大きく異なります。したがって、自社を取り巻く経営環境に合ったチェックリストを独自に作る事が重要です。独自のチェックリストを自ら考える過程で、自社の事業リスクがより一層明確になり、その対応を自ら考える事が、海外事業成功の第一歩とも言えます。

以下のチェックリストを参考としながら、自社にあったオリジナル版を作成し、自社のリスク管理能力の向上にお役立てください。

【海外進出後のリスク管理のためのチェックリスト】

1) 事業戦略の有効性の継続的見直し

(1) 海外事業ポートフォリオの再評価

- ・進出前に自社が進出国に求めた機能・商品と進出国の現状は合っているか？

(2) 海外子会社の事業性の再評価

①定量評価

- ・収益性、安全性、生産性、効率性を継続的に確認しているか？
- ・他社を比較しているか？

②3Cの状況

CUSTOMER（市場・顧客）

- ・自社の商品・サービスは市場のニーズに合っているか？

COMPETITOR（業界・競合）

- ・自社の商品・サービスは競争力があるか？

COMPANY（自社・事業内部分析）

- ・自社の強みが発揮されているか？

2) 海外子会社の適切な経営管理

①コーポレートガバナンスの枠組み

- ・現地経営者及び現地経営幹部は経営者としての能力を備えているか？

②内部統制

A) 内部監査

- a) 日本本社における日常的リスクチェック

<財務諸表管理>

以下のような財務データ間の整合性はもとより、財務データと非財務データの比較分析にも注意をし、その妥当性を確認する必要があります。

	財務諸表の異常値（例）	現地での異常事態発生 の可能性
異常な増減項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上が増加をしていないが、売掛金が増加している ・ 固定資産の除却損・増加がみられる ・ 多額の在庫廃棄損がある ・ 特定の経費の異常に増加している ・ 極端な売上減、利益率の低下がある ・ 売上総利益率の極端な上昇がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大口不良債権の発生、遅延債権の増加 ・ 固定資産の横領 ・ 在庫横流し、生産工程事故 ・ 取引先とのトラブルなど ・ 脱税、簿外資産作り ・ 利益操作など
財務諸表間の不整合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収益減少だが現金は増加している。 ・ 貸借不一致、剰余金不整合がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 未承認の簿外債務 ・ 現金の横領など
非財務データとの整合性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人員増無しに人件費が増加している ・ 販売量が増えないのに売上高が増加している ・ 生産量が増えないのに在庫が増加している 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員とのトラブル、横領 ・ 利益操作 ・ 購買ミス、バックリベートの不正横領など

<Key Risk Indicator (KRI) 管理>

財務データの中で特に重要なデータを個別管理することで経営リスクの予兆をつかむことで将来の発生リスクを減らす手法が、KRI 管理です。以下の様な指標を定め、現地と経営リスクの予兆を共有化する形で、リスクへの早い対応が可能になります。

業務プロセス	Key Risk Indicator (KRI) (例)	主要なリスク
人事・労務	残業時間の推移 離職率の推移 欠勤率 サボタージュ率 無固定労働契約の推移	人件費上昇リスク 売上の減少リスク、労務リスク 労務リスク 労務リスク 将来の人員バランスリスク
製造	製品不良率の推移 製品在庫率の推移	製品の競争力低下リスク 在庫の盗難リスク 売上の減少リスク 資金需要の増加リスク
販売	返品率の推移 顧客クレーム件数の推移	製品の競争力低下リスク シェアの減少リスク

<Control Self Assessment (CSA) 管理>

以下の様な質問に対し、現地経営者から日本本社に対し、証憑書類のコピーとともに、報告をさせる事で、現地経営者の牽制及び経営リスクの把握をすることが出来ます。

以下の質問に対して「いいえ」という回答になった場合には、その問題点については是正措置する必要があります。

(現預金関連)

1. 現金出納担当者はその他の業務（記帳、販売など）を兼任していませんか？
2. 現金の手元残高と帳簿残高を毎日照合していますか？
3. 現金金種表が作成され、作成者と承認者の署名・捺印がありますか？
4. 預金の実際残高と帳簿残高は定期的に照合されていますか？
5. 銀行勘定表が毎月末に作成されており、作成者と承認者の署名・捺印がありますか？
6. 現預金取扱規則がありますか？

(経費関連)

1. 経費出費がある一定金額以上に達する場合には、上長の事前確認制度をとっていますか？
2. 交際費の妥当性の確認を事前に行っていますか？
3. 寄付金の妥当性の確認を事前に行っていますか？
4. 出張旅費の事前承認・清算の確認は確実に行われていますか？
5. 旅費規程はありますか？
6. 決算書上の「その他経費」の内容を確認していますか？
7. 総務規定がありますか？

(棚卸資産関連)

1. 原材料の購買スタッフは定期的に人事異動していますか？
2. 原材料の購買については比較見積制度を導入していますか？
3. 原材料の購買については事前承認制度（購入先、価格、条件）をとっていますか？
4. 原材料の倉庫の入出庫の社内管理手続きはありますか？
5. 実地棚卸の方法を明文化していますか？
6. 実地棚卸の責任者を決めていますか？
7. 毎月実地棚卸を行っていますか？
8. 長期滞留在庫はありませんか？

(固定資産関連)

1. 固定資産の購買については事前承認制度をとっていますか？
2. 個人名義になっている固定資産はありませんか？
3. パソコンなどの小額の資産の管理を十分行っていますか？

(売掛債権チェック)

1. 脱税目的の過小売上は発見されていませんか？
2. 得意先に対するリベートが会計上処理されていますか？
3. 主要取引先の回収条件の見直しを定期的に行っていますか？
4. 販売マニュアルがありますか？
5. 債権回収マニュアルがありますか？

(仕入れ関連チェック)

1. 購買契約書の内容は毎回チェックしていますか？
2. 仕入先との契約書で長期購入契約はありませんか？
3. 仕入れ担当者は定期的に人事異動させていますか？
4. 比較購買を徹底・ルール化していますか？

(労務チェック)

1. 労働契約書が労働契約法に合致していることを確認しましたか？
2. 就業規則が労働契約法に合致していることを確認しましたか？
3. 法定最低賃金を遵守していますか？
4. 社会保険を法定どおりに支給していますか？
5. 時間外手当などの労働条件の妥当性は確保できていますか？

(情報管理チェック)

1. 適切に内部統制機能を確保できる情報システムの構築がなされていますか？
2. IT管理責任者は決まっていますか？
3. IT管理業務ルールは決まっていますか？
4. 重要な情報は何かの基準がありますか？
5. ネットワーク・セキュリティーは十分に整備運用されていますか？
6. コンピュータ・セキュリティーは十分に整備運用されていますか？
7. サーバルームには鍵は掛かっていますか？
8. IT運用の継続性確保のためにバックアップをとっていますか？
9. IT処理のアウトソース先とは秘密保持契約書を交わしていますか？
10. IT処理のアウトソース先との秘密保持契約書の内容は妥当ですか？

(文書管理チェック)

1. 重要性に応じて丸秘 (Confidential) などのラベリング・表示ができていますか？
2. 丸秘文書にアクセスするためのルールは明文化されていますか？
3. 丸秘文書の保管ルールは明文化されていますか？
4. 社員が文書を持ち出す、郵送する、伝送するときの手続きは明文化されていますか？
5. 文書破棄のためのプロセスは明確ですか？
6. シュレッダーはありますか？

(事務所・工場入退管理チェック)

1. 事務所への入退管理は明文化されていますか？
2. サーバルームや研究室への入退管理は明文化されていますか？
3. 工場への入退管理は明文化されていますか？
4. コア技術生産ラインへの入退管理は明文化されていますか？
5. 記録機器（カメラ、メモリなど）はありますか？
6. 入退管理記録は改ざんされない様になっていますか？
7. 鍵の管理・入退室カードの管理は万全ですか？

(外部専門家チェック)

1. 法務・会計・税務問題を相談できる専門家を確保していますか？
2. 専門家の起用には費用の多寡のみならず、信頼性の確認もおこなっていますか？
3. 専門家が進出国の専門家としての国家資格を有している事を確認していますか？
4. 進出国の法務・会計・税務の最新情報を適時入手できる体制になっていますか？

(組織チェック)

1. 会社の実態が政府に許可された内容、登記された内容と一致しているか確認しましたか？
2. 営業範囲から逸脱した営業行為を行っていないことを確認しましたか？
3. 定款が保存されていますか？
4. 有形資産（不動産・設備その他）の権利関係に問題がないか確認しましたか？
5. 無形資産（商号・知的財産・ドメインその他）の権利関係に問題がないか確認しましたか？

(運営チェック)

1. 経営について、合弁のパートナーと定期的に話し合っていますか？
2. 現地法人の責任者は、労働者との間で定期的に話し合っていますか？
3. 現地法人の運営について、親会社への「ホウレンソウ」はきちんとなされていますか？
4. 現地法人の第三者との重要な契約その他重要な文書について、決済権限及び手続きが定められていますか？

b) 現地往査

現地往査は、財務諸表管理、Key Risk Indicator (KRI) 管理、Control Self Assessment (CSA) 管理でのべた内容（本社への報告内容）を現地で実際に確認する内容になります。

したがって、日常的な現地からの報告内容を鑑み、企業自身で現地往査の監査内容を決め、監査を行うことになります。

B) 内部牽制

a) 誘導

- ・ 給与などの報奨制度が他社と比較してインセンティブがあるかどうか？

b) 人事権行使

- ・ 現地経営社の権限と責任範囲が明確か？
- ・ 本社と現地経営者との間で現地経営者の権限と責任範囲が合意されているか？
- ・ 現地経営者の罰則規程があるか？

c) 内部監査

重複になりますが前述した内部監査の3項目の実施によりリスクチェックすることで、現地経営者が不正を働くなどの機会を牽制する事になります。

【安全管理（セキュリティーマネジメント）のためのチェックリスト】

（工場・事務所のセキュリティーチェックリスト）

1) 現地警察との関係

- 現地拠点を管轄する警察はどこか
- 現地拠点の警察への通報ルートは確立されているか
- 通常の巡回ルートに拠点が含まれているか

2) 工場・事務所周辺のセキュリティー

- 周辺の照明は適切か
- 照明と監視カメラは相乗効果があるか
- 駐車場、倉庫、物品搬送口等用心すべき場所の照明は十分か
- 防護柵の周辺は十分な照明がなされているか
- 必要な場所には閃光反射照明が設置されているか

3) 警備要員

- 派遣元は信頼できる相手か
- 警備要員の選択基準があるか
- 警備員の日誌の内容についてチェックしているか

4) 入退館システム

- 従業員は写真入りのIDカードを使用しているか
- 全ての従業員は入館時のカード提示が徹底されているか
- 従業員の個人的車両についての登録システムはあるか
- 訪問者の登録システムを徹底しているか
- 訪問者が館内に滞在中誰かが終始付き添うようにしているか
- 訪問者は出入り業者証などで身元を証明するようになっているか

5) 敷地内の防犯

- 全ての扉と窓は外部からの侵入への防護がなされているか
- 屋根からの侵入が防護されているか
- ドアの蝶番等は外されないタイプとなっているか
- 全ての出入り口は開閉時に鳴らすなど管理、監視されているか

6) 館内セキュリティー

- 物理的、管理責任上の施錠管理者は任命されているか
- マスターキーの管理は厳重になされているか
- 鍵の出し入れは管理簿にきちんと記載されているか

金庫の場所の記録と錠前の組み合わせ番号は厳重に保管されているか
組み合わせ番号は適宜変更するようにしているか

7) 警報装置

警報装置は事務所内止まりか 又は 警察部署に繋がっているのか
警備会社のこれまでの対応は十分だったか

8) 盗難予防

事務所内の盗難に遭いやすい備品類には会社所有の目立つ目印を付けているか
ごみ容器に備品を入れて持ち出すのを防ぐチェックがされているか
全ての倉庫や事務所への物品の配達で扉が開いている場合は、立会人を配備しているか
立会人がいない場合の物品配達に対応する手続きはどうか

9) 現金・小切手管理

現金の補給はどのように行われているか
銀行からの現金引き出しにはどのような安全対策が行われているか
勤務時間中と勤務時間外の現金の保管場所は決まっているか
空き巣や強盗対策として現金の保管にどのような工夫をしているか

10) 機密漏洩対策

事務所内に機密書類や社外秘情報が保管されているか
それらは安全な場所に保管されているか
閉館後の事務所、ファイル用キャビネット、机の引き出し等の施錠は徹底されているか

11) 個人のセキュリティ

現地職員採用時に予め背景調査をしているか
前職の実績等を把握しているか
病歴や麻薬歴の有無を把握しているか
退職時に貸与のクレジットカードやIDカードをきちんと回収しているか

12) 緊急時対応

企業脅迫への対応マニュアルが整備されているか
暴動、政変に対する緊急対応計画はあるか
洪水等の事前災害への対策計画はあるか

「中小企業が海外事業を成功させるための方法」

平成 26 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎の門 37 森ビル
電話：03-5470-2375

<作成協力>

コンサルティング株式会社（東京都虎の門 2-5-2 窪田園ビル 4 階）【全体監修】
弁護士法人大江橋法律事務所（東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 2 階）【海外事業の撤退方法】

※本書は当機構が信頼できると考える情報に基づいて作成していますが、当機構が正確性及び完全性を保証するものではありません。