

平成 27 年度 海外リスクマネジメント研究会

海外リスクマネジメント実態調査  
調査報告書

平成 28 年 2 月  
独立行政法人中小企業基盤整備機構

## 目 次

1. 海外リスクマネジメント実態調査の概要.....	2
2. エグゼクティブ・サマリー.....	3
3. アンケート調査について.....	4
3-1. アンケート調査の概要.....	4
3-2. アンケート回答企業の基礎情報について.....	6
3-3. アンケート回答企業の海外進出状況について.....	12
3-4. 海外進出国におけるリスクについて.....	17
3-5. 海外進出企業におけるリスク管理状況について.....	19
3-6. 海外進出企業における緊急時の対応について.....	27
3-7. 海外進出企業における事業継続計画（BCP）の整備状況について.....	29
3-8. 専門家または支援機関に求める支援内容（フリー記載）.....	31
4. ヒアリング調査の概要.....	32
4-1. ヒアリングの趣旨・目的.....	32
4-2. ヒアリング対象.....	32
4-3. 調査結果概要（中小企業）.....	32
4-4. 調査結果概要（大企業）.....	33
4-5. 調査結果概要（外資系企業・日本法人）.....	33
5. まとめ.....	34

## 1. 海外リスクマネジメント実態調査の概要

### 調査の目的

今日、我が国の中小企業の海外進出は引き続き加速傾向にある。

中小企業の海外進出に当たっては、進出国のリスク事象（内的要因である経営リスクや労務管理リスク等、外的要因である自然災害や政変・暴動等）を進出前に調査し、それらへの対処法を含めて海外進出計画を検討しておく必要がある。しかしながら、中小企業には各国のリスク事象に関する情報やリスクマネジメントに関するノウハウが不足しているのが現状である。

本調査は、アジア主要 12 개국・地域で想定されるリスクの傾向、海外リスクマネジメントの対応状況、支援機関に期待する項目・内容等をアンケート及びヒアリングにより明らかにすることで、海外進出を検討中あるいは既に進出済みの中小企業向けの「海外事業リスクマネジメント・マニュアル」等を策定する際の基礎資料として用いるほか、今後の施策等の基礎資料とすることを目的とする。

### 用語

本報告書中で使用する主な用語の定義は、以下の通りである。

「中小企業」：中小企業基本法第 2 条第 1 項にいう中小企業

業種	従業員規模	資本金規模
製造業・その他の業種	300 人以下	3 億円以下
卸売業	100 人以下	1 億円以下
小売業	50 人以下	5000 万円以下
サービス業	100 人以下	5000 万円以下

「大企業」：上記「中小企業」以外の企業の総称

「海外進出」：海外における拠点の設置または業務提携（生産・販売委託、技術供与等）

## 2. エグゼクティブ・サマリー

本調査により、中小企業の海外リスクマネジメントは、大企業に比べて進んでいないことが明らかとなっている。

その背景としては、そもそも日本親会社においても、大企業に比べてリスクマネジメントに十分な経営資源を割けていない中、事業全体に占める比率が限られている海外事業のためにリスクマネジメント態勢を整備できないというものであると考えられる。また、海外におけるリスクマネジメントの必要性についても、捉え方は様々であり、そもそも海外リスクマネジメントの必要性を十分認識していないことが背景にある可能性もある。

しかし、海外においてリスクに直面して、結果として撤退等を余儀なくされた企業もある一方で、撤退経験を活かしてリスクマネジメントを実施し、長期間にわたり海外で事業展開している企業もある。リスクを乗り越えた企業の共通点は、フィージビリティ・スタディ（以下、F/S）などを通じて進出先のリスクを把握した上で、パートナーや支援機関も活用しながら、これらのリスクへの対処を行っているという点にある。

海外に進出し、事業を継続的に発展させていくためには、企業の規模、業種、進出目的、進出経験の有無等に関わらず、海外リスクマネジメントを実践するための態勢を整え、PDCA サイクルを運用していくことが、極めて重要である。

一方で、中小企業が、リスクマネジメントの取り組みを全て自己完結して実施することは現実的ではなく、また効率的でもないだろう。社外のノウハウをうまく活用しつつ、自社の限られたリソースを効率的に使って、リスクを低減するという実を取ることを目指さなければならない。

中小企業の海外進出を取り巻く環境や中小企業の海外進出における強み・弱みを認識した上で、今後の施策を考えていくことが必要である。

### 3. アンケート調査について

#### 3-1. アンケート調査の概要

##### 調査対象国・地域

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

##### 調査対象企業

海外進出企業 4,222 社（中小企業 3,163 社、大企業 1,059 社）

※調査対象企業の抽出方法については、「会社四季報 CD-ROM」および株式会社東京商工リサーチのデータベースより上記海外進出企業を抽出し、アンケート票を発送した。

※上記に加え、独立行政法人中小企業基盤整備機構、独立行政法人日本貿易振興機構、独立行政法人日本貿易保険および三井住友海上火災保険株式会社が発信しているメールマガジンで多数の企業に協力を依頼し、アンケート Web Site より回答を頂いた。

##### 調査方法

アンケート郵送・アンケート Web Site 併用

アンケート質問項目全体

(詳細は、37 ページ「巻末資料：アンケート票」参照)

進出国・企業属性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社基礎情報             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 主要業種</li> <li>(2) 売上高</li> <li>(3) 海外売上比率</li> <li>(4) 資本金</li> <li>(5) 従業員数</li> </ol> </li> <li>2. 海外進出状況（進出国・地域別）             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 海外事業形態</li> <li>(2) 海外進出開始からの期間・進出予定</li> <li>(3) 進出目的・動機</li> </ol> </li> </ol>
リスクに関する質問	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 各国・地域別リスク</li> </ol>
リスク対策に関する質問	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. リスク管理の状況             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) リスク管理体制の整備状況                 <ol style="list-style-type: none"> <li>① リスク管理に関する体制</li> <li>② リスク管理に関する方針・規程</li> </ol> </li> <li>(2) リスクの洗い出し・分析・結果                 <ol style="list-style-type: none"> <li>① リスクの洗い出し・分析・評価</li> <li>② 実施頻度</li> </ol> </li> <li>(3) 重要リスクの特定状況</li> <li>(4) 個別リスクの平常時における対策状況</li> </ol> </li> <li>5. 緊急時における対応             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 緊急時における対応体制の整備状況</li> <li>(2) 緊急時における初動対応手順の策定状況</li> </ol> </li> <li>6. 事業継続計画</li> </ol>
求める支援に関する質問	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. 専門家または支援機関に求める支援内容</li> </ol>

### 3-2. アンケート回答企業の基礎情報について

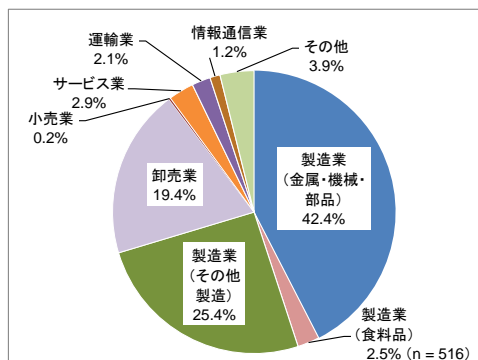
#### (1) 業種

【図表 1-1】 回答企業の業種別内訳（進出状況別、中小企業／大企業）

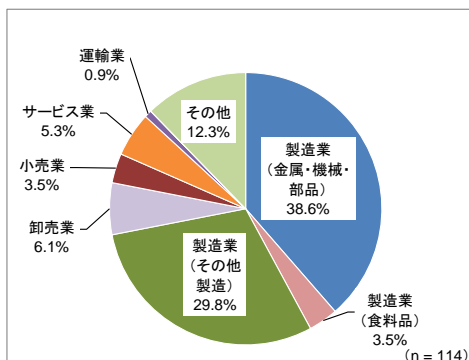
	進出企業						輸出企業			回答企業		
	中小企業	大企業	小計	対象国・地域進出			中小企業	大企業	小計	中小企業	大企業	総計
				中小企業	大企業	小計						
製造業(金属・機械・部品)	219	44	263	213	44	257	0	0	0	219	44	263
製造業(食料品)	13	4	17	12	4	16	0	0	0	13	4	17
製造業(その他製造)	129	34	163	125	34	159	2	0	2	131	34	165
卸売業	99	7	106	93	7	100	1	0	1	100	7	107
小売業	1	4	5	1	3	4	0	0	0	1	4	5
サービス業	15	6	21	10	6	16	0	0	0	15	6	21
運輸業	10	1	11	10	1	11	1	0	1	11	1	12
情報通信業	6	0	6	6	0	6	0	0	0	6	0	6
その他	20	14	34	16	14	30	0	0	0	20	14	34
総計	512	114	626	486	113	599	4	0	4	516	114	630

【図表 1-2】 回答企業の業種内訳（中小企業／大企業）

#### 中小企業



#### 大企業



本調査の対象国・地域に進出している企業（以下、本報告書において「対象国等進出企業」という。）からの回答は 599 社、うち中小企業の回答数は 486 件であった。

中小企業においては、「製造業（金属・機械・部品）」からの回答が最も多く、次いで「製造業（その他部品）」、「卸売業」という結果となった。

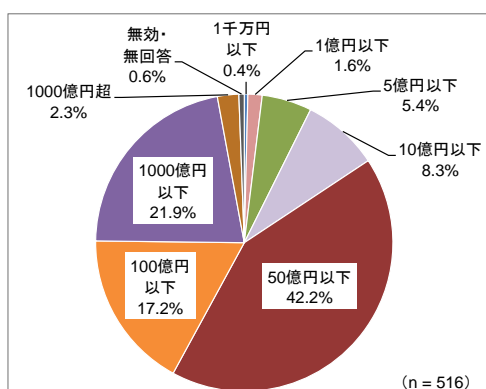
(2) 売上高

【図表 2-1】 回答企業の売上高別内訳（業種別、中小企業／大企業）

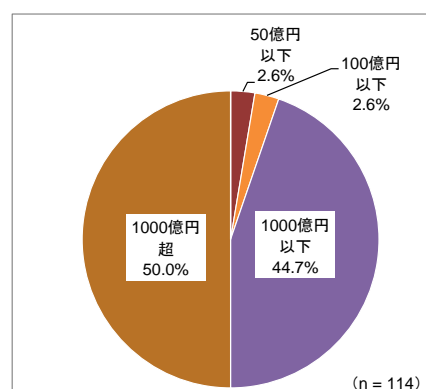
	中小企業										大企業						総計	
	1千万円以下	1千万円超1億円以下	1億円超5億円以下	5億円超10億円以下	10億円超50億円以下	50億円超100億円以下	100億円超1000億円以下	1000億円超	無効・無回答	小計	10億円以下	10億円超50億円以下	50億円超100億円以下	100億円超1000億円以下	1000億円超	無効・無回答		小計
製造業(金属・機械・部品)	0	3	9	15	104	40	44	3	1	219	0	0	2	19	23	0	44	263
製造業(食料品)	0	0	0	0	5	3	5	0	0	13	0	0	0	2	2	0	4	17
製造業(その他製造)	0	2	6	12	56	22	27	5	1	131	0	0	0	15	19	0	34	165
卸売業	0	0	6	7	39	19	28	1	0	100	0	0	0	2	5	0	7	107
小売業	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	0	4	5
サービス業	1	1	2	5	6	0	0	0	0	15	0	2	0	4	0	0	6	21
運輸業	0	1	0	0	3	3	4	0	0	11	0	0	0	1	0	0	1	12
情報通信業	1	0	1	3	1	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	6
その他	0	1	3	1	4	2	5	3	1	20	0	0	1	6	7	0	14	34
総計	2	8	28	43	218	89	113	12	3	516	0	3	3	51	57	0	114	630

【図表 2-2】 回答企業の売上高別内訳（中小企業／大企業）

中小企業



大企業



中小企業においては、「10億円超 50億円以下」からの回答が最も多く、次いで「100億円超 1000億円以下」、「50億円超 100億円以下」という結果となった。

業種別にみても、回答数の多い各種製造業と卸売業を中心に、売上高 10億円超 1000億円以下のゾーンに回答が集中している。中小企業の中でも、売上高の大きい企業ほど海外進出が進んでいるという傾向が推察できる。



(3) 海外売上比率

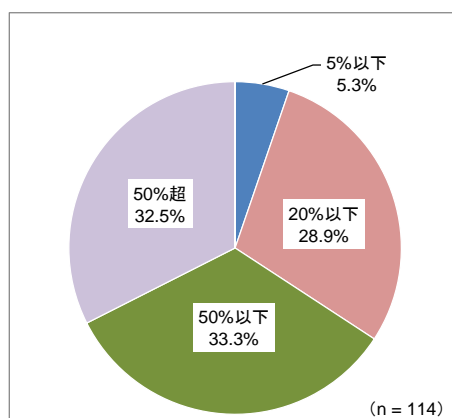
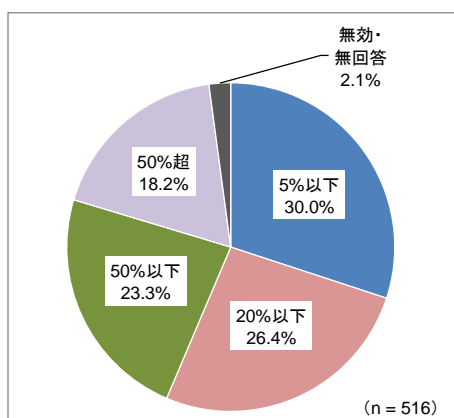
【図表 3-1】 回答企業の海外売上比率別内訳（業種別、中小企業／大企業）

	中小企業						大企業						総計
	5%以下	5%超20%以下	20%超50%以下	50%超	無効・無回答	小計	5%以下	5%超20%以下	20%超50%以下	50%超	無効・無回答	小計	
製造業(金属・機械・部品)	42	66	56	50	5	219	2	4	13	25	0	44	263
製造業(食料品)	6	4	3	0	0	13	0	3	1	0	0	4	17
製造業(その他製造)	44	30	33	23	1	131	1	9	17	7	0	34	165
卸売業	40	23	19	15	3	100	0	4	1	2	0	7	107
小売業	0	1	0	0	0	1	0	3	1	0	0	4	5
サービス業	9	2	2	1	1	15	2	2	1	1	0	6	21
運輸業	4	4	2	1	0	11	0	0	1	0	0	1	12
情報通信業	4	1	1	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6
その他	6	5	4	4	1	20	1	8	3	2	0	14	34
総計	155	136	120	94	11	516	6	33	38	37	0	114	630

【図表 3-2】 回答企業の海外売上比率別内訳（中小企業／大企業）

中小企業

大企業



中小企業においては、「5%以下」の回答が最も多く、次いで「5%超20%以下」、「20%超50%以下」という結果となった。「5%以下」と「5%超20%以下」の合計で半数以上、「20%超50%以下」を加えると約80%に上り、大企業と比べて海外売上比率は全般的に低いことが分かる。

一方で、ジェトロ（2014）によれば、中小企業で今後海外売上比率が「拡大」とみる企業は44.7%、「縮小」とみる企業は3.4%との結果が出ている<sup>1</sup>。すなわち、現時点では海外売上比率が低いものの、今後海外事業を拡大する意欲を有する企業は少なくないとも考えることができる。

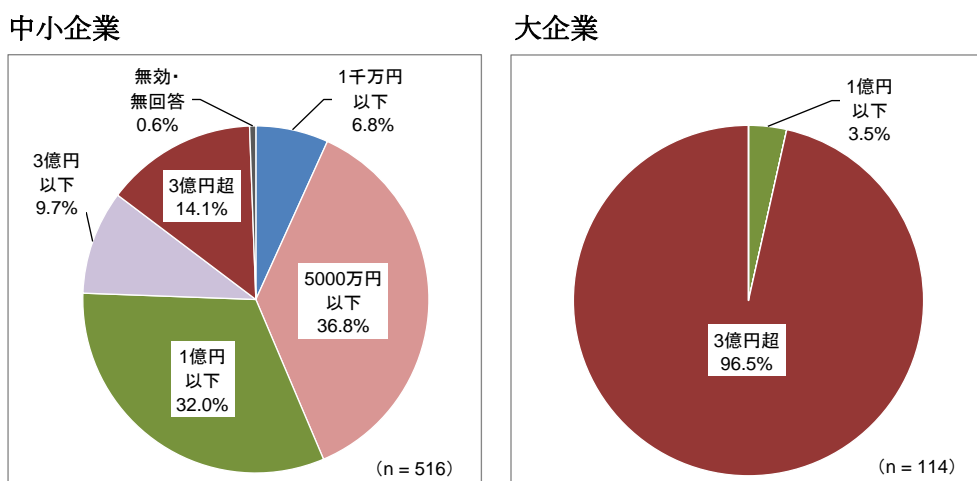
<sup>1</sup> ジェトロ（2014）「2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」独立行政法人日本貿易振興機構

(4) 資本金

【図表 4-1】 回答企業の資本金別内訳（業種別、中小企業／大企業）

	中小企業							大企業							総計
	1000万円以下	1000万円超 5000万円以下	5000万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	3億円超	無効・無回答	小計	1000万円以下	1000万円超 5000万円以下	5000万円超 1億円以下	1億円超 3億円以下	3億円超	無効・無回答	小計	
製造業(金属・機械・部品)	9	79	73	27	30	1	219	0	0	0	0	44	0	44	263
製造業(食料品)	0	3	8	2	0	0	13	0	0	0	0	4	0	4	17
製造業(その他製造)	13	43	38	8	28	1	131	0	0	0	0	34	0	34	165
卸売業	6	52	29	6	7	0	100	0	0	0	0	7	0	7	107
小売業	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	2	0	4	5
サービス業	3	7	4	1	0	0	15	0	0	2	0	4	0	6	21
運輸業	1	1	5	3	1	0	11	0	0	0	0	1	0	1	12
情報通信業	1	2	2	1	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	6
その他	1	3	6	2	7	1	20	0	0	0	0	14	0	14	34
総計	35	190	165	50	73	3	516	0	0	4	0	110	0	114	630

【図表 4-2】 回答企業の資本金別内訳（中小企業／大企業）



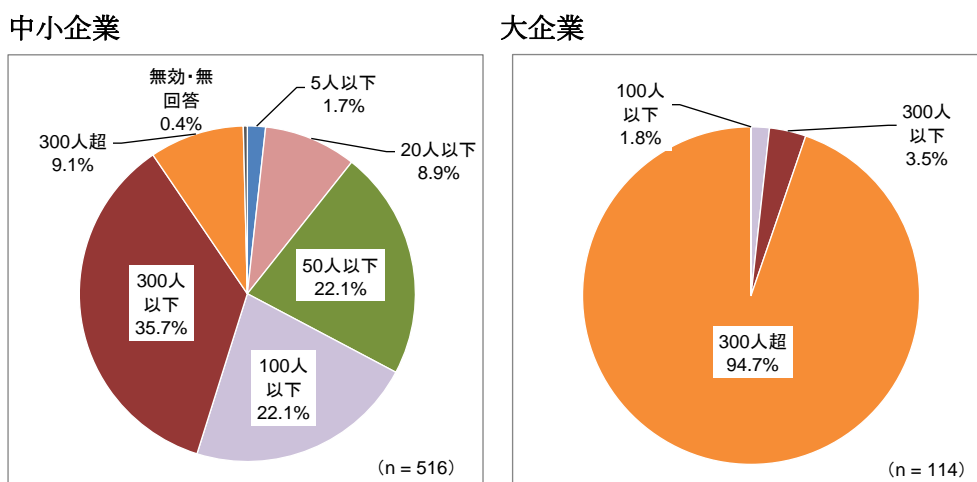
中小企業においては、「1000万円超 5000万円以下」および「5000万円超 1億円以下」に最も回答が集中した。

(5) 従業員数

【図表 5-1】回答企業の従業員数別内訳（業種別、中小企業／大企業）

	中小企業								大企業					総計	
	5人以下	5人超20人以下	20人超50人以下	50人超100人以下	100人超300人以下	300人超	無効・無回答	小計	50人以下	50人超100人以下	100人超300人以下	300人超	無効・無回答		小計
製造業(金属・機械・部品)	2	9	33	47	96	31	1	219	0	0	0	44	0	44	263
製造業(食料品)	0	0	1	5	2	5	0	13	0	0	0	4	0	4	17
製造業(その他製造)	1	10	31	24	59	5	1	131	0	0	0	34	0	34	165
卸売業	1	19	37	27	14	2	0	100	0	0	2	5	0	7	107
小売業	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	4	5
サービス業	2	4	5	2	2	0	0	15	0	0	2	4	0	6	21
運輸業	1	0	1	3	4	2	0	11	0	0	0	1	0	1	12
情報通信業	0	1	3	2	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	6
その他	2	2	3	4	7	2	0	20	0	0	0	14	0	14	34
総計	9	46	114	114	184	47	2	516	0	2	4	108	0	114	630

【図表 5-2】回答企業の従業員数別内訳（中小企業／大企業）



中小企業においては、「100人超 300人以下」からの回答が最も多く、次いで「20人超 50人以下」、「50人超 100人以下」という結果となった。

一方、「5人以下」および「5人超 20人以下」からの回答は約1割に留まった。中小企業（大企業の子会社または関連会社を除く）全体に占める、従業員数20名以下の企業の割合が9割近くに上る<sup>2</sup>ことを考えれば、従業員数の少ない企業、特に従業員数20人以下の小規模な企業ほど、海外進出している企業の割合は少ないことがうかがえる。

従業員数の少ない企業が、海外進出に踏み切れない背景として考えられるのは、やはり人手不足であろう。

商工中金（2015）によれば、海外進出を行わない理由として、「質的に人材確保の見通しが立たない」「量的に人材確保の見通しが立たない」など、人材確保の難しさを理由とする割合が増えて

<sup>2</sup> 中小企業庁（2014）「平成26年度中小企業実態基本調査」

いるという<sup>3</sup>。

また、経団連（2013）では、中小企業が直面する課題の一つとして、「海外実務を任せられる人材の確保」を挙げた上で、「国内の人員体制が手薄になるとの理由から海外赴任を命じることは難しい」「社内に海外実務を教えられる人材がない」などの問題に触れている<sup>4</sup>。

これらの調査結果にも鑑みれば、人材不足が海外進出のネックとなっていることが推察される。

---

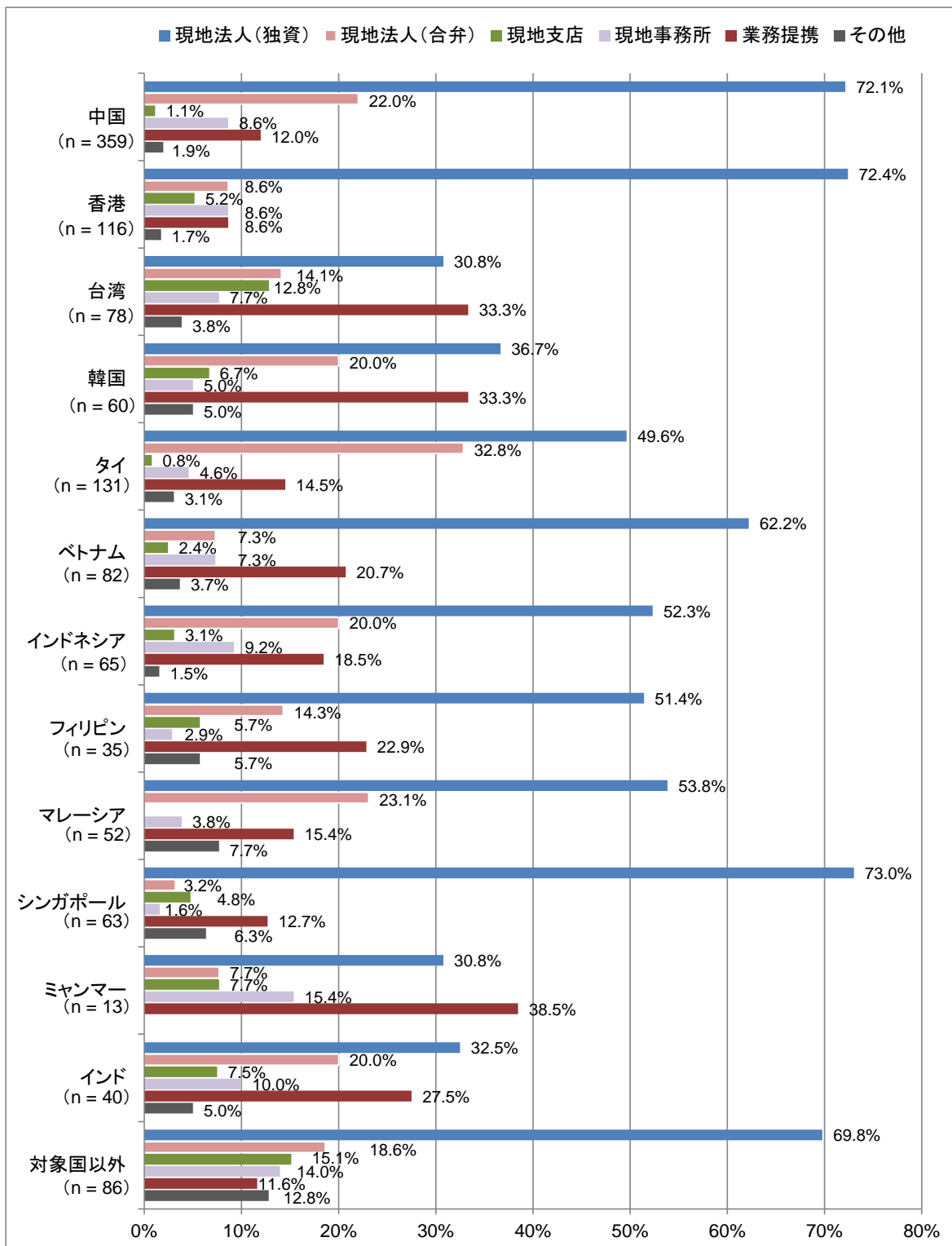
<sup>3</sup> 商工中金（2015）「中小企業の海外進出に対する意識調査」株式会社商工組合中央金庫

<sup>4</sup> 経団連（2013）「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応」一般社団法人日本経済団体連合会

### 3-3. アンケート回答企業の海外進出状況について

#### (1) 国・地域別進出形態

【図表 6】中小企業の国・地域別進出形態内訳



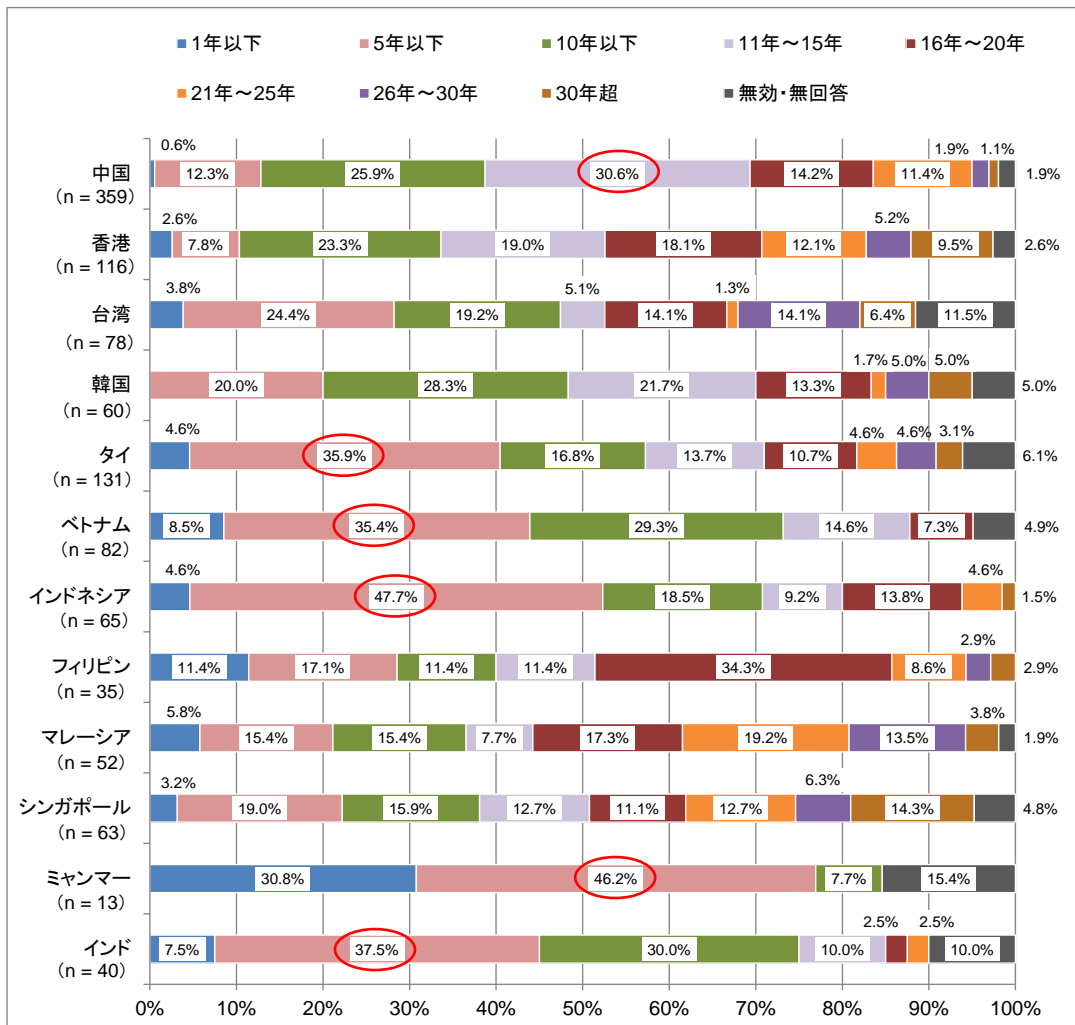
対象国等進出企業のうち、中小企業で最も進出企業数が多いのは中国（359社）で、次いでタイ、香港という結果となった。一方、最も進出企業数が少ないのはミャンマー（13社）で、次いでフィリピン、インドという結果となった。

対象国等進出企業のうち、中小企業で最も多い進出形態は、「現地法人（独資）」で、次いで「現地法人（合弁）」、「業務提携」という結果となったが、国・地域別にみると、台湾、韓国、ミャンマー、インドでは「現地法人（独資）」と「業務提携」がほぼ拮抗しており、かつ台湾とミャンマーでは「業務提携」が最も多い進出形態となっている。

ミャンマー、インドについては、進出企業数が少なく、進出の歴史も浅い（14ページ参照）上に、リスクも高いと認識されている（17ページ・18ページ参照）。かかる国においては、業務提携といった間接的な進出形態を選択することで、万が一撤退を余儀なくされた場合に直面する障害・課題（現地法人設立による出資金などの回収が困難、現地従業員の雇用関係の整理、現地の法制度への対応など）の回避を図っている可能性がある。

(2) 国・地域別進出期間

【図表 7】 対象国・地域に進出する中小企業の進出期間内訳



進出期間の分布については、国・地域ごとに異なる傾向がみられた。対象国等進出企業の中小企業のうち、進出企業数の最も多い中国では、「11年～15年」が最も多かったのに対し、進出企業数の最も少ないミャンマーでは、大半が「1年以下」または「5年以下」であった。

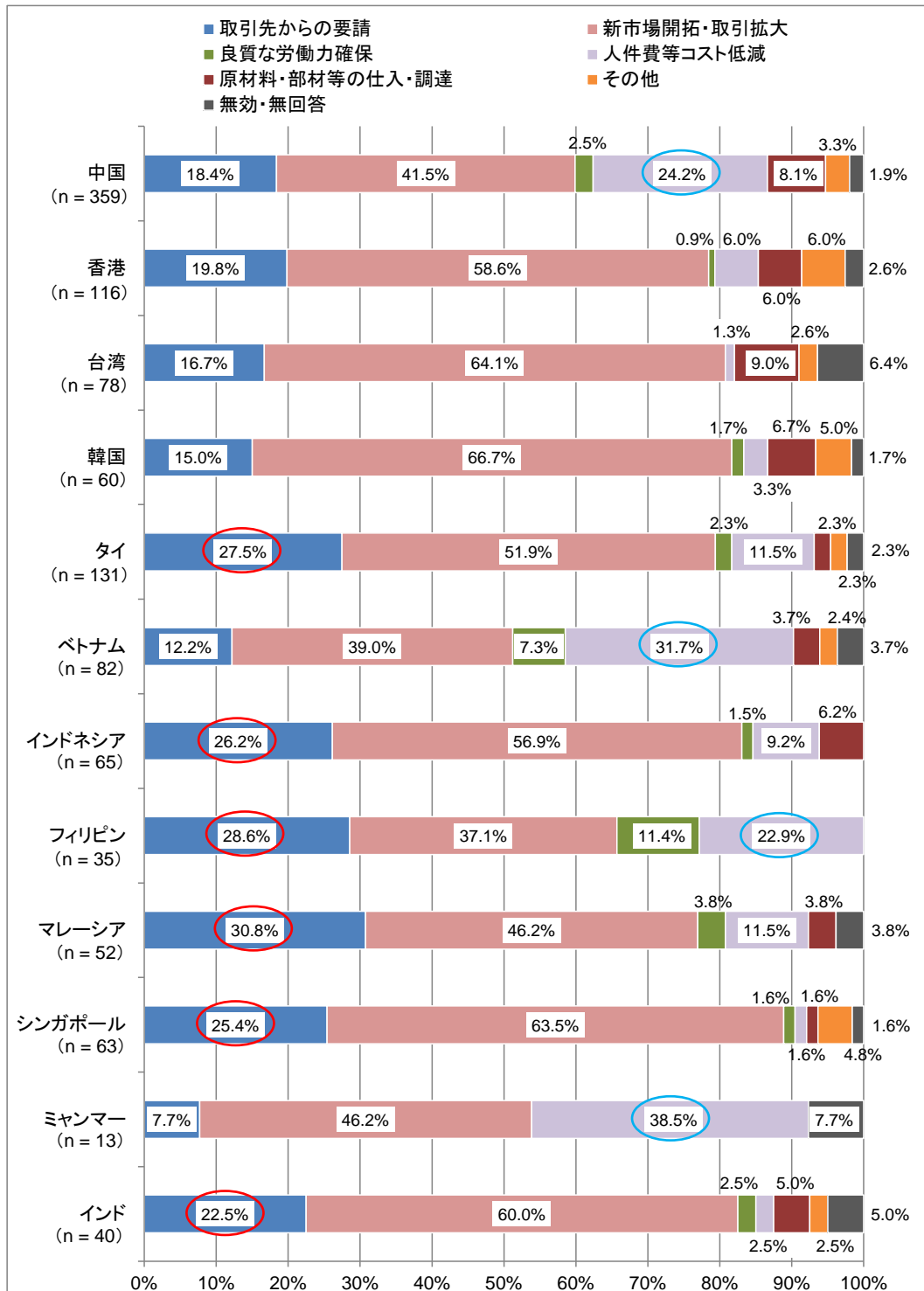
また、中国では「11年～15年」をピークに、「10年以下」(25.9%)、「5年以下」(12.3%)と、減少傾向にある。これに対し、タイ、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、インドでは、いずれも「5年以下」の回答が最も多く、かつ「10年以下」「5年以下」「1年以下」の選択肢の合計が7割を超えている(タイを除く)。

ジェトロ(2014)によれば、中国からASEANへ拠点・機能に移管する企業が増加しており、移管先としてベトナム、タイ、インドネシアが上位に挙げられている。

これに加えて、中国において各種のリスクが顕在化した時期(SARS:平成15年、労働争議調停仲裁法施行:平成20年、反日デモ:平成24年)などに鑑みると、中国における様々なリスクが、中国からASEAN諸国への移管の背景にあることが推察される。

(3) 国・地域別進出目的

【図表 8】対象国・地域に進出する中小企業の進出目的内訳



対象国等進出企業の中小企業のうち、いずれの国・地域でも「新市場開拓・取引拡大」が最も多かった。

進出目的の分布については、国・地域ごとに異なる傾向がみられた。対象国・地域のうち 7 か



国・地域においては、「新市場開拓・取引拡大」との回答が半数を超えた。一方で、ベトナムでは「人件費等コスト低減」が 31.7%、フィリピンでは「取引先からの要請」が 28.6%、ミャンマーでは「人件費等コスト低減」が 38.5%と、いずれも「新市場開拓・取引拡大」との差が 10%未満という拮抗する結果となった。

目的別に着目すると、「取引先からの要請」についてはタイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インドの 6 カ国で 20%超となった。自動車関連産業、電気機器関連産業の進出が多いといわれる国が含まれていることから、上記関連のサプライヤーとして進出していることが推測される。

また、「人件費等コスト低減」については、中国、ベトナム、フィリピン、ミャンマーの 4 か国で 20%超となった。一方で、ジェトロ（2014）によれば、中国におけるビジネス環境上の課題として、「人件費が高い、上昇している」が上位に挙がっており、当初の進出目的と相反する課題も浮上している。

進出目的の達成に大きく影響する要因の一つとして、当該国のリスク事情が考えられる。

ジェトロ（2014）においても、中国ビジネスの縮小・撤退を検討している企業にその理由を質問したところ、「カントリーリスクが高いなど安定的な工場の操業や店舗の営業にリスクを伴うから」との回答が最も多かった。

進出目的の達成を阻害するリスクが無いか、そのリスクに対して適切に対応できるかが、海外進出の成否を左右することになるであろう。

### 3-4. 海外進出国におけるリスクについて

対象国等進出企業に、進出国・地域ごとに、21のリスク項目について日本国内と比較したリスクの高低を尋ねた。回答基準は以下の通りで、数字が大きいくほど、日本国内よりリスクが高いと認識していることになる。

【図表9】は、回答企業のうち、中小企業の回答の平均値をまとめたものである。

アンケートにおける回答基準	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

【図表9】 中小企業の進出先におけるリスクの認識

カテゴリー	リスク項目	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	2.71	2.02	2.18	2.30	2.71	2.97	3.16	3.07	2.50	1.78	3.78	3.39	
	2 現地パートナー・提携先とのトラブル	2.62	2.18	2.21	2.45	2.32	2.37	2.64	2.53	2.39	2.00	2.89	2.84	
	3 資金調達上の障害	2.60	2.09	2.12	2.32	2.37	2.49	2.86	2.47	2.39	2.00	3.11	2.94	
生産	4 技術流出・情報漏えい	2.92	2.30	2.40	2.60	2.49	2.61	2.65	2.43	2.43	2.04	2.89	2.81	
	5 施設・設備に関する事故・故障	2.68	2.26	2.22	2.42	2.51	2.58	2.77	2.57	2.45	2.00	2.89	2.87	
	6 製品・サービスの品質不良	2.87	2.35	2.42	2.40	2.55	2.66	2.82	2.70	2.59	2.13	3.22	2.71	
	7 環境汚染	2.90	2.27	2.24	2.30	2.38	2.44	2.65	2.37	2.27	1.92	2.56	2.74	
販売	8 顧客とのトラブル	2.61	2.29	2.34	2.39	2.24	2.27	2.58	2.33	2.27	2.13	2.33	2.77	
	9 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	2.74	2.30	2.36	2.50	2.53	2.45	3.02	2.67	2.68	2.24	2.78	3.03	
	10 取引に関する法令違反	2.73	2.25	2.29	2.32	2.32	2.46	2.72	2.40	2.30	2.02	2.89	2.68	
	11 贈収賄	2.81	2.14	2.05	2.30	2.39	2.85	3.11	2.63	2.47	1.85	2.67	2.71	
	12 知的財産に関するトラブル	3.00	2.26	2.41	2.50	2.39	2.45	2.60	2.53	2.28	1.96	2.67	2.58	
バックオフィス	13 税務手続きに関するトラブル	2.80	2.15	2.31	2.23	2.50	2.89	3.09	2.70	2.47	2.04	3.22	2.77	
	14 従業員による不正行為	2.70	2.17	2.25	2.25	2.41	2.48	2.84	2.60	2.40	1.98	2.44	2.61	
	15 人材確保の障害	2.81	2.53	2.38	2.50	2.66	2.70	2.89	2.40	2.53	2.38	2.78	2.74	
	16 労使間のトラブル	2.71	2.19	2.21	2.34	2.43	2.48	2.89	2.50	2.30	1.98	2.33	2.65	
外部環境リスク	社会	17 治安・政情の悪化	2.92	2.31	2.20	2.43	3.00	2.41	3.00	2.83	2.30	1.93	2.78	2.94
		18 盗難・強盗・誘拐	2.73	2.24	2.23	2.16	2.67	2.49	2.89	2.97	2.53	1.89	2.22	2.74
		19 法規制の変更・不透明な運用	3.04	2.24	2.23	2.23	2.57	2.82	3.12	2.70	2.37	1.91	3.22	3.00
	自然災害 感染症	20 自然災害	2.38	2.04	2.33	2.11	2.67	2.32	2.56	2.93	2.19	1.74	3.00	2.65
		21 感染症	2.68	2.41	2.33	2.57	2.66	2.66	2.86	2.73	2.53	2.02	3.11	3.03
平均値 2.0未満		平均値 2.0以上 2.5未満			平均値 2.5以上 3.0未満			平均値 3.0以上						

調査対象国・地域のうち、複数のリスク項目に平均値 3.0 以上の評価が付けられたのは、ミャンマーが 7 項目と最も多く、次いでインドネシア 6 項目、インド 4 項目という結果となった。これらの国について、中小企業が様々なリスクを懸念していることがうかがえる。特にミャンマーについては、今後の政治の民主化動向が未だ不透明であることや、電力をはじめ社会インフラの整備が十分進んでいないことなどから、多くのリスクが懸念される結果となっていることがうかがえる。

一方、香港、台湾、韓国、マレーシア、シンガポールについては、平均値 3.0 以上の項目は無く、2.5 以上の項目も半数を下回った。特にシンガポールでは平均値 2.0 未満の評価項目が 10 項目に上った。いずれの国も、他のアジア諸国と比較して、社会インフラや法制度が整備されており、政治的にも安定しているといわれていることが「リスクが低い」との認識につながっていることがうかがえる。

また、リスク項目別にみると、複数の国・地域に平均値 3.0 以上の評価が付けられたのは、「インフラの未整備」および「法規制の変更・不透明な運用」が 4 か国・地域と最も多かった。これらの結果からも、調査対象国・地域への進出に当たり、社会インフラ、法制度の安定性を懸念する企業が多いことがうかがえる。

「商慣習・風俗・宗教に関するトラブル」はインドネシア、インドで平均値が 3.0 以上となった。インドネシアでは国民の 9 割近くがイスラム教徒、インドでは国民の 8 割近くがヒンドゥー教徒とされる（参照：外務省ホームページなど）が、いずれも日本人になじみの薄い宗教であり、宗教上のタブーや慣習への対応に難しさを感じていることが上記結果の背景にある可能性がある。

「感染症」については、ミャンマー、インドで平均値が 3.0 以上となった。「インフラの未整備」の平均値の高い国ほど、「感染症」の平均値も高い傾向がみられており、医療機関の水準が低い国・地域を「リスクが高い」と捉えていることが推察される。

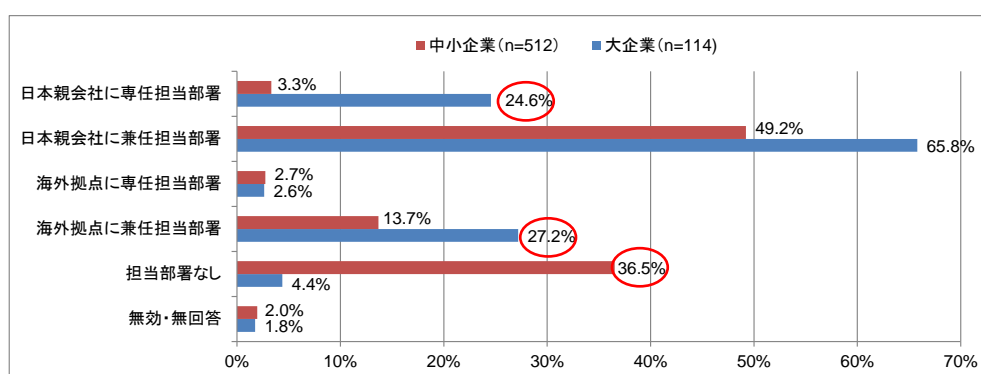
### 3-5. 海外進出企業におけるリスク管理状況について

#### (1) リスク管理体制整備状況

##### ① 担当部署整備状況

日本親会社または海外拠点におけるリスクマネジメント担当部署の整備状況を尋ねた。回答を企業規模別に集計したものが【図表 10-1】、そのうち中小企業の日本親会社における担当部署整備状況を従業員数別に集計したものが【図表 10-2】、中小企業の海外拠点における担当部署整備状況を従業員数別に集計したものが【図表 10-3】である。

【図表 10-1】 海外進出企業のリスクマネジメント担当部署整備状況（中小企業／大企業）



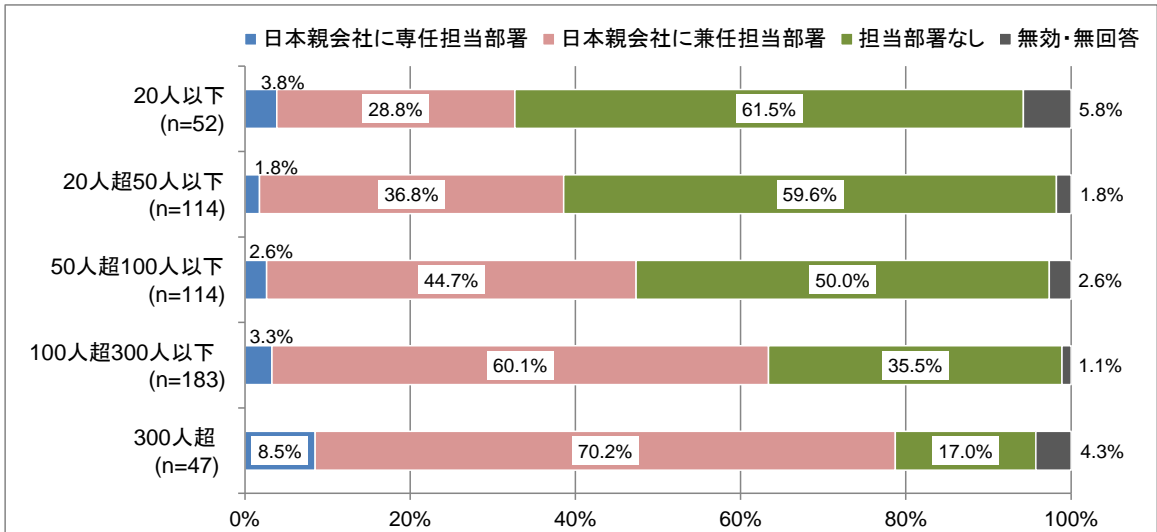
まず企業規模別の集計をみると、中小企業、大企業とも、「日本親会社に兼任担当部署」との回答が最も多い点では共通した。

しかし、中小企業においては、これに次いで「担当部署なし」が 36.5%であったのに対し、大企業では「日本親会社に専任担当部署」または「海外拠点に兼任担当部署」の回答がいずれも 20% 台であった。

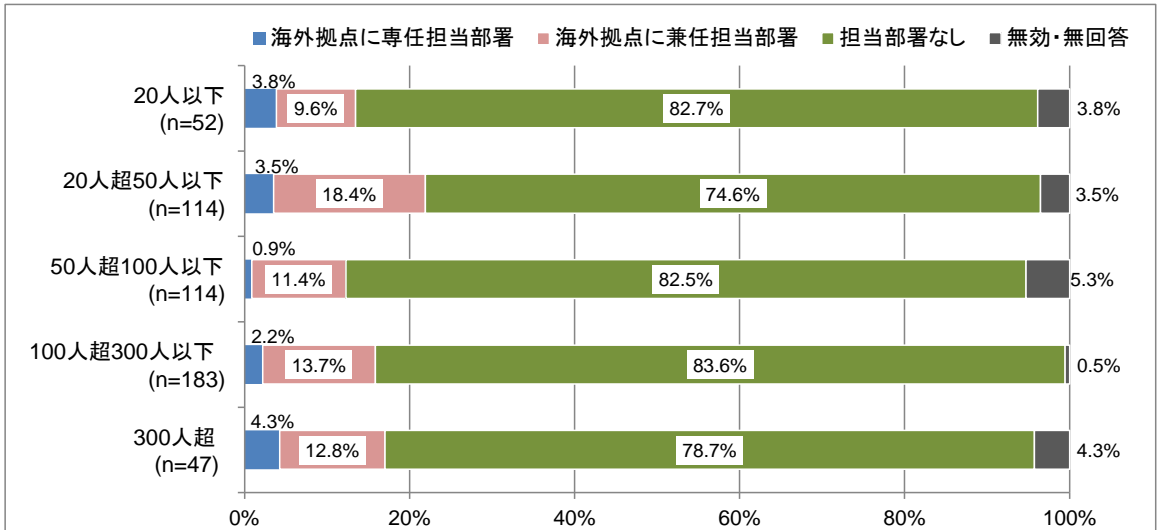
また、中小企業における、従業員数別の担当部署整備状況に着目すると、まず日本親会社における整備状況は、従業員数に比例する傾向となった。また、海外拠点における整備状況は、従業員数との相関関係は見受けられなかったが、いずれも「担当部署なし」が 7 割～8 割程度となった。

特に従業員数 20 人以下の企業では、日本親会社において「担当部署なし」が 6 割を超え、海外拠点における「担当部署なし」が 8 割を超えており、国内外を問わず整備が進んでいない。

【図表 10-2】 中小企業の日本親会社におけるリスクマネジメント担当部署整備状況（従業員数別）



【図表 10-3】 中小企業の海外拠点におけるリスクマネジメント担当部署整備状況（従業員数別）



従業員 20 人以下の企業ともなれば、管理業務に投入できる要員数は限られる。加えて、リスクマネジメントには専門性やノウハウを求められるため、かかる規模の企業が自社内でリスクマネジメントを実施するための要員を確保することは極めて困難であろう。

一方で、中小企業における海外進出への意欲は決して低くはない（8 ページ参照）。かかる意欲を実現するためにも、従業員が少ないからといって、海外リスクマネジメントを疎かにすべきではない。

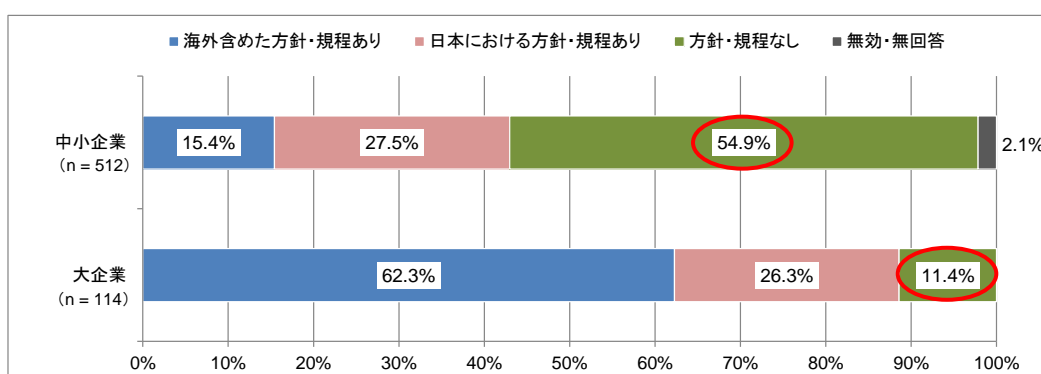
中小企業、特に、より小規模な企業の現状も考慮した上で、いかに実効性のあるリスクマネジメント態勢を構築していくかが、今後の課題になると考えられる。

## ② 方針・規程の整備状況

リスクマネジメントに関する方針・規程の有無を尋ねた。また、方針・規程ありの場合、海外を対象に含む方針・規程であるかを尋ねた。回答を企業規模別に集計したものが【図表 10-4】である。

「方針・規程なし」との回答が、中小企業においては半数を上回ったのに対し、大企業においては、約1割強にとどまった。また、大企業では、「海外を含めた方針・規程あり」との回答が6割を上回った。

**【図表 10-4】 海外進出企業におけるリスクマネジメント方針・規程の整備状況  
(中小企業／大企業)**



これらの結果からも、企業規模が大きいほど、リスクマネジメント方針・規程が整備され、態勢の整備も進んでいる傾向がうかがえる。

リスク管理態勢は、リスクマネジメントのPDCAサイクルを運用し、個別のリスク対策を講じる上でのプラットフォームである。中小企業におけるリスクマネジメントの強化には、まずはリスク管理態勢の整備が急務である。

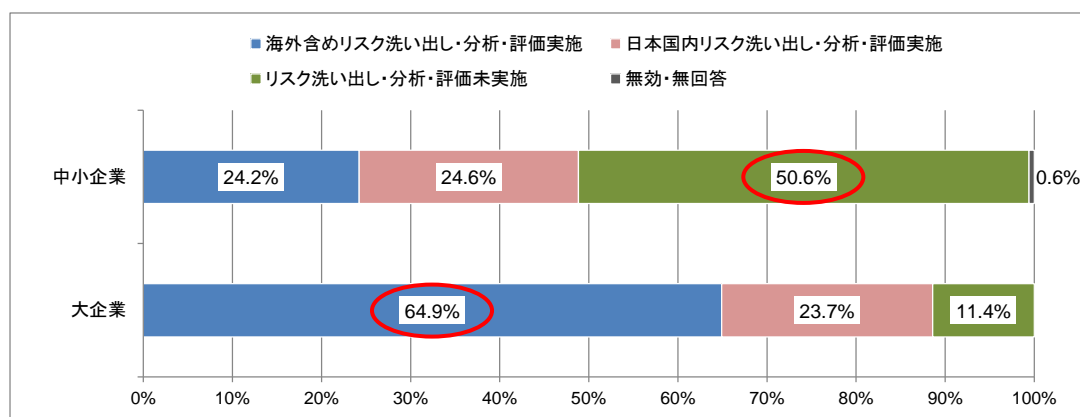
(2) リスクの洗い出し・分析・評価（リスクアセスメント）実施状況

① 実施状況

リスクの洗い出し・分析・評価（以下「リスクアセスメント」という。）の実施有無について尋ねた。回答を企業規模別に集計したものが【図表 11-1】、中小企業におけるリスクアセスメントの実施状況を従業員数別に集計したものが【図表 11-2】である。

中小企業では約半数が「未実施」であったのに対し、大企業では 64.9%が「海外も含めて実施」との回答であった。

【図表 11-1】 海外進出企業におけるリスクアセスメントの実施状況（中小企業／大企業）



さらに、中小企業においては、従業員数が少ないほど、リスクアセスメントも実施されていないという結果となった。リスクアセスメントの実施に当たっては、一定の専門性やノウハウが求められる。このため、従業員数の少ない企業では自己完結的に取り組むことが難しく、【図表 11-2】の結果となっている可能性がある。

【図表 11-2】 中小企業におけるリスクアセスメントの実施状況（従業員数別）

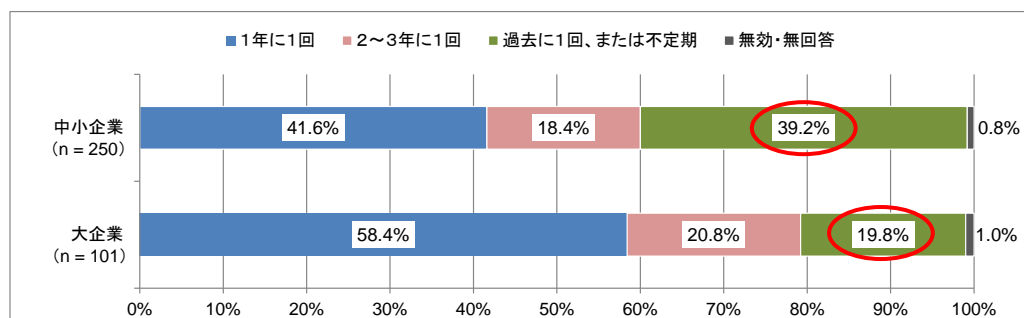
	5人以下	5人超 20人以下	20人超 50人以下	50人超 100人以下	100人超 300人以下	300人超	無効・無回答	総計
海外含めリスク洗い出し・分析・評価実施	1 12.5%	13 29.5%	26 22.8%	25 21.9%	48 26.2%	10 21.3%	1 50.0%	124 24.2%
日本国内リスク洗い出し・分析・評価実施	2 25.0%	6 13.6%	22 19.3%	28 24.6%	52 28.4%	16 34.0%	0 0.0%	126 24.6%
リスク洗い出し・分析・評価未実施	5 62.5%	25 56.8%	65 57.0%	60 52.6%	82 44.8%	21 44.7%	1 50.0%	259 50.6%
無効・無回答	0 0.0%	0 0.0%	1 0.9%	1 0.9%	1 0.5%	0 0.0%	0 0.0%	3 0.6%
総計	8	44	114	114	183	47	2	512

## ② 実施頻度

リスクアセスメントの実施頻度について尋ねた。回答を企業規模別に集計したものが【図表 11-3】である。

中小企業、大企業のいずれも、「1年に1回」との回答が最も多い点では共通した。

【図表 11-3】リスクアセスメント実施企業における頻度（中小企業／大企業）



しかし、中小企業では「過去に1回、または不定期」との回答が39.2%に上っている（大企業では19.8%）。中小企業におけるリスクアセスメントが一過性の取り組みに留まり、継続されていない傾向がうかがえる。

海外に展開する中小企業の約1/4が撤退を経験しているとされる<sup>5</sup>。また、丹下・金子（2015）によれば、撤退の主な理由としては、「内部要因」として「管理人材の確保困難」と「現地パートナーとの不調和」、「外部要因」としては、「製品需要の不振」と「賃金の上昇」が高い割合となった<sup>6</sup>。これらはいずれも、海外進出に当たり企業が直面する共通の課題であり、決して想定しえないリスクではない。

ビジネスを成功させる上では、「リスクをとる」ことも必要といわれる。もっとも、真に「リスクをとる」ということは、自社のビジネスを取り巻くリスクを想定した上で、そのリスクに対処しうる状況を作っておくことに他ならない。その意味で、リスクアセスメントは、中小企業における海外リスクマネジメント、ひいては海外進出を成功させるために不可欠のプロセスといえる。

<sup>5</sup> 中小企業庁（2014）「中小企業白書 2014年版」

<sup>6</sup> 丹下英明・金子昌弘（2015）「中小企業の海外撤退の実態－戦略的撤退と撤退経験の活用－」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第26号

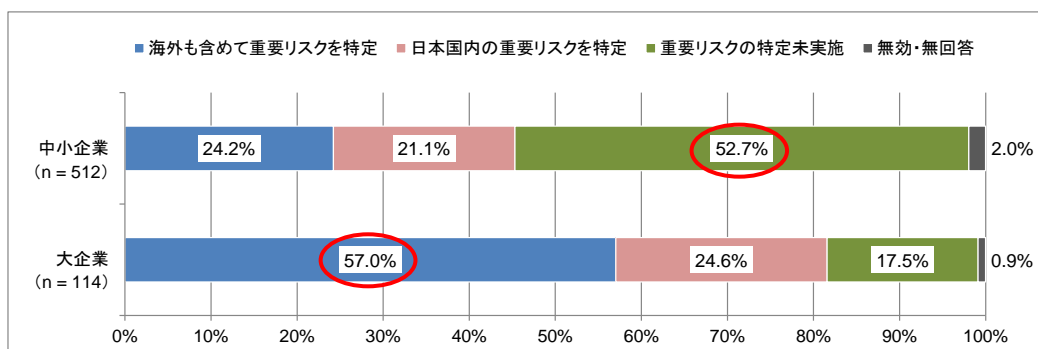


### (3) 重要リスク特定状況

重要リスクの特定状況について尋ねた。回答を企業規模別に集計したものが【図表 12】である。

中小企業では 52.7%と約半数が「未実施」であったのに対し、大企業では約 8 割が実施しており、「海外も含めて実施」との回答も 57.0%と半数を超えていた。

【図表 12】 海外進出企業における重要リスクの特定状況（中小企業／大企業）



中小企業においては、重要リスクの特定が十分進んでいないことがうかがえる。

本来は、リスクマネジメントに十分なリソースを投入できない中小企業ほど、重要リスクを特定することは大切なプロセスである。リスクに対して、勘と経験に依存せず、合理的なプロセスを経て優先順位をつけた上で取り組むことが求められる。

(4) 業種別リスク対策実施状況

海外進出企業に、21 のリスク項目について、自社におけるリスク対策の実施状況を尋ねた。回答基準は以下の通りで、数字が大きいほど、対策を講じていないと認識していることになる。

【図表 13】は、規模・業種別に、回答の平均値をまとめたものである。

アンケートにおける回答基準	4	対策をまったく講じていない
	3	対策をあまり講じてない
	2	一定の対策を講じているが、改善の余地あり
	1	十分な対策を講じている

【図表 13】 海外進出企業の業種別リスク対策実施状況（中小企業／大企業）

		中小企業										大企業										評価差 (中小-中小以外)	
		製造業(金属・機械・部品)	製造業(食料品)	製造業(その他製造)	卸売業	小売業	サービス業	運輸業	情報通信業	その他	小計	製造業(金属・機械・部品)	製造業(食料品)	製造業(その他製造)	卸売業	小売業	サービス業	運輸業	情報通信業	その他	小計		
事業運営上のリスク	調達	1 インフラの未整備	2.53	2.69	2.75	2.95	4.00	2.50	2.00	2.33	2.84	2.67	2.20	2.50	2.19	2.14	2.67	2.50	3.00		2.00	2.22	0.46
		2 現地パートナー・提携先とのトラブル	2.39	2.69	2.32	2.43	3.00	2.36	2.40	2.33	2.33	2.39	2.09	2.25	1.91	2.14	2.00	2.17	2.00		2.07	2.05	0.34
		3 資金調達上の障害	2.26	2.54	2.29	2.38	3.00	2.64	2.40	2.17	2.17	2.31	1.80	1.50	1.94	1.86	2.33	2.17	2.00		1.79	1.86	0.44
	生産	4 技術流出・情報漏えい	2.33	2.77	2.26	2.43	4.00	2.20	2.40	1.83	2.37	2.34	1.86	1.75	1.97	2.14	2.00	2.17	2.00		1.86	1.93	0.41
		5 施設・設備に関する事故・故障	2.18	2.46	2.23	2.54	3.00	2.14	2.40	2.33	2.50	2.29	1.82	2.00	1.72	2.57	2.33	2.50	2.00		2.14	1.94	0.35
		6 製品・サービスの品質不良	1.88	1.92	1.98	2.15	3.00	2.00	2.40	2.17	2.06	1.98	1.68	1.75	1.56	2.29	2.00	2.17	2.00		1.85	1.75	0.24
		7 環境汚染	2.15	2.62	2.28	2.68	3.00	2.79	2.80	2.83	2.39	2.34	1.84	1.75	1.75	2.29	2.67	2.83	3.00		2.14	1.96	0.38
	販売	8 顧客とのトラブル	2.14	2.38	2.26	2.23	3.00	2.13	2.30	1.83	2.28	2.20	1.86	1.50	1.84	1.86	2.00	2.33	2.00		1.79	1.86	0.33
		9 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	2.28	2.69	2.45	2.49	4.00	2.50	2.30	2.17	2.33	2.38	2.18	1.75	1.97	2.43	2.00	2.33	3.00		2.00	2.11	0.28
		10 取引に関する法令違反	2.21	2.38	2.26	2.16	3.00	2.57	2.20	1.83	2.28	2.23	1.68	1.75	1.75	1.86	2.00	2.17	2.00		1.86	1.77	0.45
		11 贈収賄	2.21	2.54	2.33	2.44	3.00	2.71	2.40	2.33	2.28	2.32	1.77	1.75	1.94	2.00	2.00	1.83	2.00		1.86	1.86	0.46
		12 知的財産に関するトラブル	2.38	2.31	2.36	2.58	3.00	2.43	2.60	2.50	2.50	2.43	1.75	1.75	1.94	2.29	2.00	2.33	2.00		2.14	1.93	0.50
バックオフィス	13 税務手続きに関するトラブル	2.10	2.31	2.17	2.19	3.00	2.36	2.20	1.83	2.16	2.15	1.73	1.75	1.75	1.71	1.67	2.00	3.00		1.71	1.76	0.39	
	14 従業員等による不正行為	2.09	2.38	2.25	2.15	3.00	2.21	2.10	2.17	2.21	2.16	1.93	1.75	1.84	2.14	2.00	2.17	2.00		1.79	1.91	0.25	
	15 人材確保の障害	2.35	2.38	2.45	2.54	3.00	2.57	2.50	2.17	2.42	2.42	2.25	2.00	2.19	2.86	2.00	2.50	2.00		2.00	2.23	0.19	
	16 労使間のトラブル	2.17	2.54	2.33	2.44	3.00	2.40	2.40	2.33	2.42	2.30	2.05	1.75	1.91	2.57	2.00	2.33	2.00		1.93	2.03	0.27	
外部環境リスク	社会	17 治安・政情の悪化	2.64	2.92	2.82	2.79	3.00	2.93	2.70	2.50	2.61	2.73	2.41	2.25	2.34	2.14	2.67	2.50	2.00		2.36	2.37	0.36
		18 盗難・強盗・誘拐	2.34	2.69	2.54	2.63	3.00	2.64	2.30	2.33	2.50	2.47	2.20	2.00	2.25	2.14	2.00	2.17	2.00		2.07	2.18	0.29
		19 法規制の変更・不透明な運用	2.51	2.85	2.59	2.63	4.00	2.71	2.22	2.33	2.28	2.55	2.30	1.75	2.16	2.29	2.33	2.33	2.00		2.14	2.22	0.34
感染症	自然災害	20 自然災害	2.58	2.85	2.61	2.84	4.00	2.67	2.10	2.83	2.67	2.64	2.30	2.25	2.19	2.71	2.67	2.67	3.00		2.43	2.34	0.30
		21 感染症	2.49	2.54	2.67	2.67	4.00	2.73	2.30	2.83	2.58	2.59	2.18	1.50	2.09	2.00	2.33	2.33	3.00		2.29	2.15	0.43
総計		2.30	2.55	2.39	2.49	3.29	2.49	2.35	2.29	2.39	2.38	1.99	1.86	1.96	2.21	2.17	2.31	2.29		2.01	2.02	0.36	
回答企業数		219	13	129	99	1	15	10	6	20	512	44	4	34	7	4	6	1	0	14	114	626	

平均値 2.0 未満	平均値 2.0 以上 2.5 未満	平均値 2.5 以上 3.0 未満	平均値 3.0 以上
------------	-------------------	-------------------	------------

中小企業では平均値 2.0 未満の項目が非常に少ない上、平均値 2.5 以上の項目が多く、総じて対策状況が十分とはいえない。一方、大企業においては、製造業を中心に多くの業種で、複数のリスク項目で平均値が 2.0 未満となっており、同時並行で複数のリスク対策に取り組んでいることが

うかがえる。

かかる差異の背景としては、リスク管理態勢の整備、リスクアセスメントおよび重要リスクの特定といった、個別リスク対策の前提となる取り組みが、中小企業において十分に進んでいないことが考えられる（19ページ～24ページ参照）。

また、リスク項目別にみると、外部環境リスクについては、中小企業のいずれの業種でも平均値 2.0 未満の項目が全く無かった。前述の通り、中小企業においてリスク管理態勢の整備等が進んでいないことに加え、外部環境リスクは発生自体の予防が困難であり、発生時の影響も甚大なものになることから、対策は不可能であると捉えている可能性がある。

一方、各種製造業においては、いずれも「製品・サービスの品質不良」において平均値が 2.0 未満となっている。中小企業では、例えば取引先の要求により ISO9001 を導入するなど、品質管理に優先的に取り組む傾向があることが背景にあると推測される。

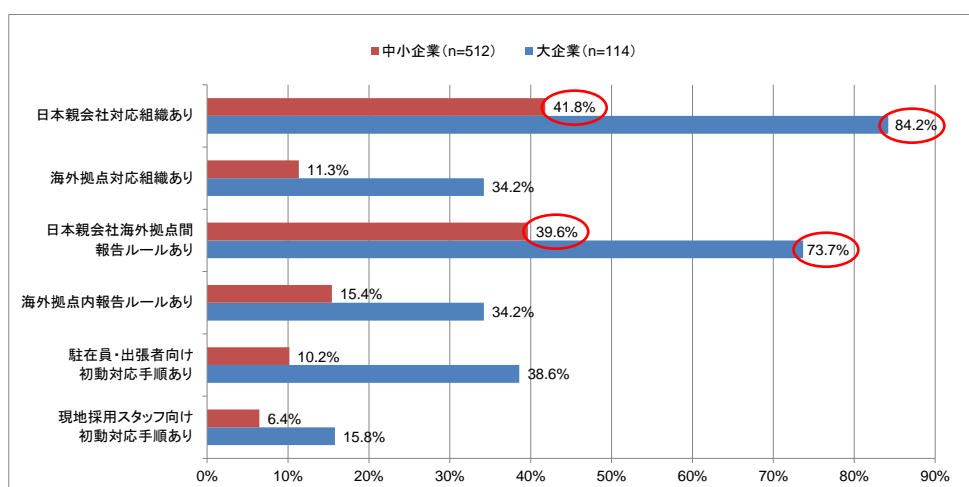
### 3-6. 海外進出企業における緊急時の対応について

#### (1) 緊急時対応体制の整備状況

「日本親会社または海外拠点における対応組織の有無」、「日本親会社海外拠点間または海外拠点内の報告ルールの有無」および「駐在員・出張者または現地採用スタッフ向けの初動対応手順の有無」について質問したところ、中小企業、大企業のいずれも、「日本親会社対応組織あり」との回答が最も多く、「日本親会社海外拠点間報告ルールあり」との回答がこれに続く結果となった。

中小企業、大企業とも、緊急時において日本親会社も関与し、日本と現地の双方でコミュニケーションを取りつつ対応する方針をとる企業が多いことがうかがえる。

【図表 14】 海外進出企業の緊急時対応体制整備状況（中小企業／大企業）



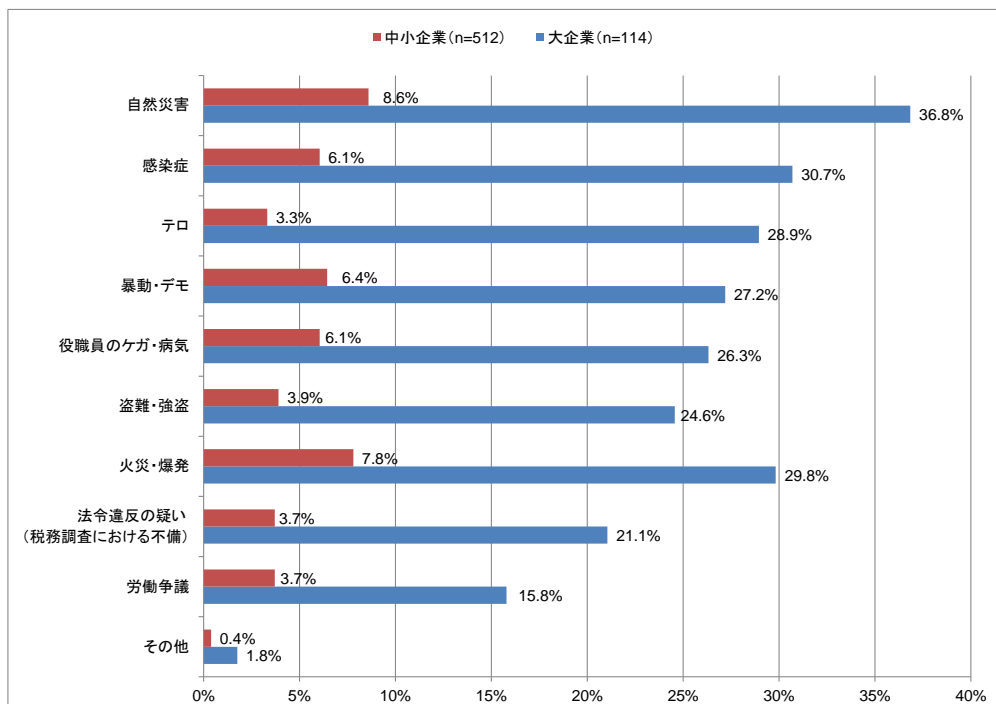
しかし、大企業では、「日本親会社対応組織あり」が 84.2%、「日本親会社海外拠点間報告ルールあり」が 73.7%という結果であるのに対し、中小企業においては、「日本親会社対応組織あり」が 41.8%、「日本親会社海外拠点間報告ルールあり」が 39.6%という結果で、いずれも 4 割前後に留まっている。中小企業においては機動性の観点から、大企業のような専門組織を設けることが適切でないと考えている可能性がある。

もっとも、緊急時においては日本親会社からの関与や支援が不可欠であり、中小企業においても、日本における緊急時の統括や現地支援の役割について検討しておくことが求められる。

## (2) 初動対応手順の策定状況

中小企業においては、最も策定が進んでいる「自然災害」でも、全体の8.6%しか策定していないなど、全般的に大企業に比べ、策定状況がかなり遅れている。

【図表 15】 海外進出企業の初動対応手順策定状況（中小企業／大企業）

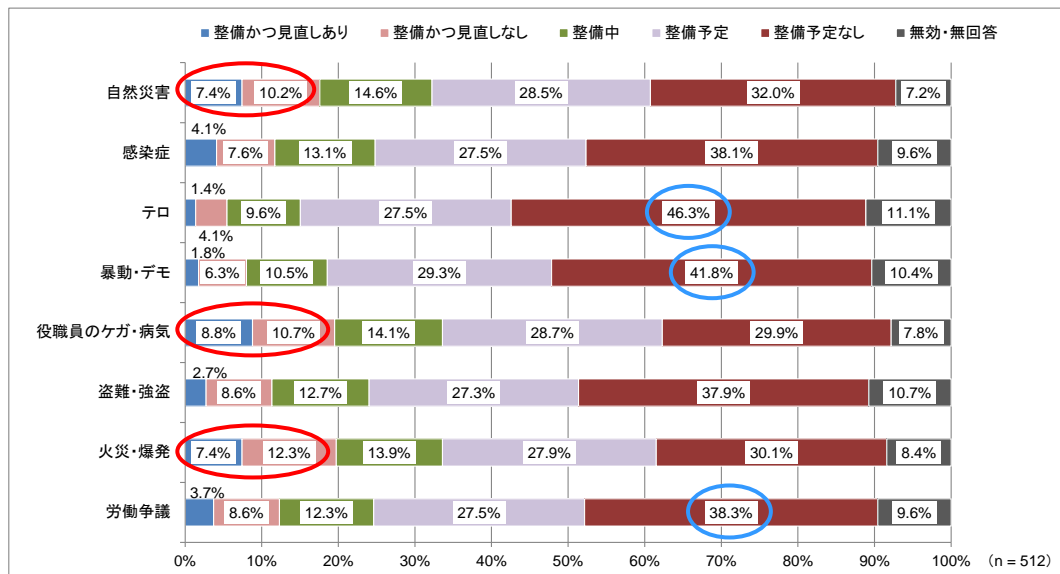


リスク種別ごとにみると、中小企業、大企業のいずれも、「自然災害」との回答が最も多い結果となった。地震・津波などの甚大な自然災害は、従業員の生命・身体に重大な危険をもたらす可能性がある上、製造設備等への物理的なダメージも大きい。進出企業数の多いタイにおける洪水の経験などから、自然災害における対応手順を優先的に策定していると推察される。

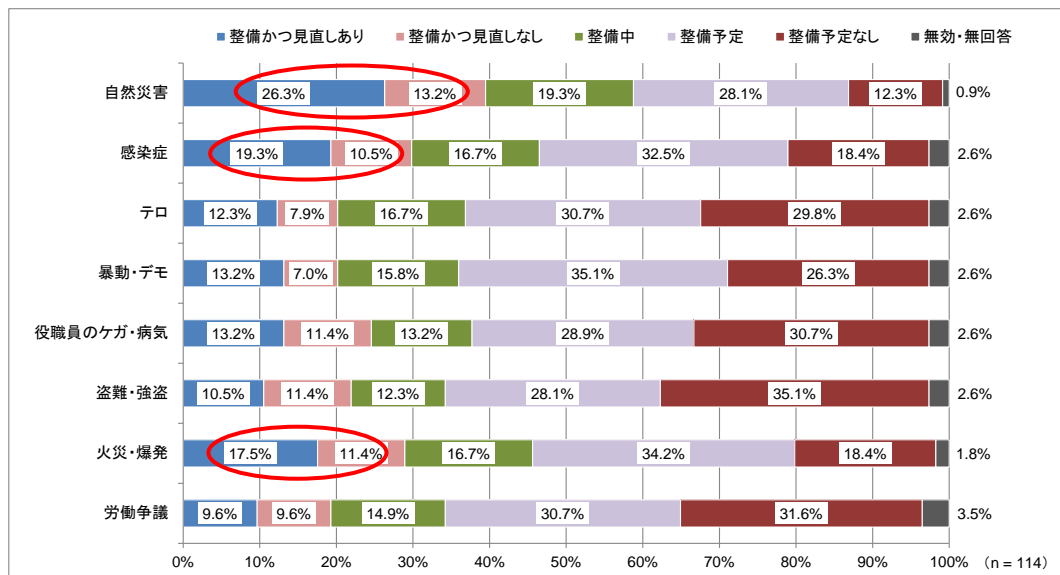
### 3-7. 海外進出企業における事業継続計画（BCP）の整備状況について

いずれのリスクにおいても、BCPを整備している（「整備かつ見直しあり」または「整備かつ見直しなし」）企業は、中小企業に比べ、大企業の方が比率が高い傾向がみられた。逆に、「整備予定なし」と回答した企業は、中小企業の方が高い傾向がみられた。中小企業においては、BCPの整備が進んでいないだけでなく、BCPの必要性も浸透していない傾向がうかがえる。

【図表 16-1】 海外進出企業のBCP整備状況（中小企業）



【図表 16-2】 海外進出企業のBCP整備状況（大企業）



リスク種別ごとにみると、中小企業において、BCPが整備されているとの回答が最も多かったのは「火災・爆発」（19.7%）で、次いで「役職員のケガ・病気」（19.5%）、「自然災害」（17.6%）という結果となった。一方で「整備予定なし」との回答は、「テロ」が最も多く（46.3%）、次いで

「暴動・デモ」(41.8%)、「労働争議」(38.3%)という結果となった。

大企業において、BCPが整備されているとの回答が最も多かったのは「自然災害」(39.5%)で、次いで「感染症」(29.8%)、「火災・爆発」(28.9%)という結果となった。

「3-4. 海外進出国におけるリスクについて」(17 ページ)でも示されている通り、中小企業の「自然災害」や「感染症」に対するリスク認識は決して低くは無い。それにも関わらず、大企業ほど「自然災害」や「感染症」の順位が高くない背景としては、日本においては震災リスクが高く、新型インフルエンザによるパンデミックの脅威も強く指摘されていることから、大企業において「自然災害」「感染症」を中心にBCPの策定が進む一方、中小企業ではBCPに関する基本的な考え方(BCPの必要性、BCPを策定すべきリスクなど)や策定のノウハウ等が十分でないといったことが考えられる。

本来は、大企業に比して危機への対応余力が十分で無い中小企業こそ、BCPを検討する必要がある。海外における危機管理・事業継続態勢の強化が、中小企業の海外進出における重要な課題であるといえる。

### 3-8. 専門家または支援機関に求める支援内容（フリー記載）

本設問については、86件の回答を得ることができた。

回答内容を「支援してほしいテーマ」および「支援の方法」の観点から整理した概要は、以下の通りである。

#### 支援してほしいテーマ

テーマについては、「リスクマネジメント」に関するものが13件、「BCP」に関するものが4件であった。この他、「法律」「税務」「労務」「テロ」「自然災害」など、個別にリスクに関する支援を要望する意見もみられた。

さらに、具体的なリスク名は示していないが、「現地固有のリスク」に関するニーズが多かったことも特色である。

また、「現地の市場環境や競合状況」など、ビジネスに直結するテーマでの支援ニーズも多く見られた。

#### 支援の方法

支援の方法については、情報提供を希望するものが39件と圧倒的に多く、回答企業が海外におけるリスク関連情報の不足に悩んでいることがうかがえる。

特に情報提供のニーズが強いのは、「現地の治安情報」「法令」「市場環境」「労務」「税務」など、国・地域ごとの固有性が表れやすい情報であった。

また、「最新かつ正確な情報が欲しい」「どこにどんな情報があるのか」「どうやって情報源に辿り着けばよいか」といった回答もあり、情報収集段階で課題を抱えていることもうかがえる。

情報提供以外では、「リスクマネジメント」「BCP」「危機発生時の対応」などについて、進め方のアドバイス、マニュアル等ツールの提供へのニーズが比較的多く見られた。

さらに「リスクマネジメント」については、「最低限整備すべきことを教えてほしい」「少人数の会社に適した方法を指導してほしい」「徐々に整備すべきことを教えてほしい」など、中小企業の実態に即しており、かつ実効性のある指導を希望していることがうかがえる。

#### 総括

以上の回答内容より、リスクマネジメントについては、リスクマネジメント全般の手順や、主に国・地域固有のリスクに関する情報の提供を求める回答が多いことがうかがえる。

但し、情報提供については、情報の最新性や正確性、情報源へのアクセスの容易性などをいかに確保するかという点も課題であることが分かった。



## 4. ヒアリング調査の概要

### 4-1. ヒアリングの趣旨・目的

以下の趣旨・目的のため、アンケートのみでは把握困難な定性的情報について、海外進出企業へのヒアリング調査を実施した。

- 「各国別リスク事象一覧」および「海外事業リスクマネジメント・マニュアル」作成のための基礎資料の収集（当該地で留意すべきリスク、海外進出企業のリスクマネジメント態勢レベルなど）
- 「海外事業リスクマネジメント・マニュアル」を作成する上でのユーザー（中小企業）のニーズ把握
- コラム等を執筆する際のコンテンツの収集（主に苦労話、好取り組み事例）
- （外資系企業の日本法人へのヒアリング）海外現地法人における先進的なリスクマネジメントの取り組み状況の把握

### 4-2. ヒアリング対象

アンケート回答企業のうちヒアリングに協力可能と回答頂いた企業を中心に、中小企業 13 社、大企業 4 社、外資系企業日本法人 4 社に対してヒアリングを実施した。

### 4-3. 調査結果概要（中小企業）

いずれの企業も、海外においては日本とは異なるリスクがあり、対応に苦慮していること、リスクマネジメントが十分実践できていないことについては、ほぼ共通していた。

一方で、リスクマネジメントに対する意識については、かなりばらつきがあることが明らかとなった。例えば、進出地域においてリスクに直面した経験があるにもかかわらず、リスクマネジメントの必要性を感じない、といった回答が複数あった。その背景としては、幸いにして当該地域での事業継続に支障をきたすほどの重要なリスクに直面していないこと、後述のように日本親会社からの支援が期待できず、自己完結で対応しなければならないことへの負担感などが推測される。

また、リスク管理態勢については、日本から派遣された現地の責任者が一手に担っている、といった回答が複数あった。ある中小企業の海外現地法人責任者からは「日本の親会社には依存しないことにしている」との回答もあった。アンケート調査結果でも、中小企業におけるリスクマネジメント担当部署の整備が進んでいないとの結果が出ており（19 ページ～20 ページ参照）、海外のリスクに対応できる人材が、中小企業において不足していることを示している可能性がある。

リスク対策に関する外部支援については、例えば取引先や同業他社からリスク情報を入手するなど、自社の持つネットワークを使っているとの回答が複数あった。「ナショナルスタッフから、

親戚である現地の弁護士を紹介してもらった」との回答もあった。

個別のリスクとして懸念されるものについては、進出先ごとの傾向はあるものの、大半の回答企業が離職率の高さなど、人材確保に関するリスクを挙げていた。

以上の通り、中小企業においては、リスクマネジメント態勢が十分整備されてないことに加え、リスクマネジメントに対する意識も必ずしも高いとはいえない。また、外部支援についても、自社のネットワーク頼みであり、公的機関を含む支援機関を十分活用できているとはいえない状況にあることがうかがえる。

#### 4-4. 調査結果概要（大企業）

リスクマネジメントに関する日本親会社からの支援については、4社とも、親会社が現地からの相談を受けるか、現地を積極的に支援するなどの対応を行っているとの回答で、中小企業とは異なる傾向であった。

対象が4社のみのため、一概に断じることはできないが、アンケート調査結果では大企業の方がリスクマネジメント担当部署の整備が進んでいるとの傾向が出ており（19ページ参照）、親会社で態勢が整備されているゆえに、現地への積極的な支援が可能となっていることが推測される。

#### 4-5. 調査結果概要（外資系企業・日本法人）

リスクマネジメントについては、親会社の指示に基づいて、日本法人内の専任（または専任に近い）組織で取り組んでいる企業が多かった。

親会社の指示により、リスクアセスメントを実施した上で、重要リスクへの対策についてアクションプランを定める、監査頻度を上げるなどの対応を実施している。

日本固有のリスク事情への対応については、固有事情を踏まえた取組内容の変更について、親会社が否定的であるとの企業が多かった。その背景としては、グローバルに展開していることから、国・地域ごとの特色を都度認めてしまうと、ガバナンスが効かなくなるとの問題意識がある、との回答もあった。

## 5. まとめ

### (1) 中小企業における海外リスクマネジメントの必要性は高まっている

中小企業の海外進出先は多様化しており、特に近年においては、リスクが大きいと認識している国・地域（17 ページ～18 ページ参照）への進出が増えつつある。

加えて、「新市場開拓・取引拡大」を主目的に進出する企業が多く（15 ページ～16 ページ参照）、取引先の大手企業から支援が得られることは必ずしも期待できない。

海外進出の目的を達成するために、中小企業が主体的に海外リスクマネジメントを実践する必要性が一層高まっているといえる。

### (2) しかし、中小企業における海外リスクマネジメントの取り組みは十分でない

一方で、中小企業が懸念しているリスクへの対策状況は十分ではない（25 ページ～26 ページ参照）。そもそも、リスクマネジメント態勢の整備状況が大企業に比べると十分でない上（19 ページ～21 ページ参照）、ヒアリングにおいてはリスクマネジメントの内容、必要性に関する理解にもかなりばらつきがあることが浮き彫りになっており、態勢整備の土壌も十分には整っていないことがうかがえる。

### (3) 中小企業の海外リスクマネジメント上の課題は「企業実態に応じた取り組みレベルの提示」「取り組みの継続性の確保」「情報・支援者不足の解消」である

#### ① 企業実態に応じた取り組みレベルの提示

「中小企業」の中でも、リスクマネジメントへの取り組み状況は、企業規模（従業員数）などにより異なる。

これを踏まえ、「海外事業リスクマネジメント・マニュアル」では、リスクマネジメントの必要性の説明、中小企業における標準的な取り組みフローなどをまとめるだけでなく、リスクマネジメントに割ける人材がおらず、自社単独での取り組みが困難な企業などを想定した「簡易版」と取り組みが一定進んだ企業を想定した「詳細版」とを策定した。

これにより、中小企業が自社の身の丈に合った取り組みレベルを容易に把握できるようになり、リスクマネジメントに取り組む上でのモチベーション向上が期待できる。

#### ② 取り組みの継続性の確保

リスクマネジメントへの取り組みは一過性のものではなく、当該国・地域において事業を継続する限り、永続的に取り組むべきものである。例えば、「人件費等コスト削減」を期待して進出した先で人件費の高騰に見舞われるなど、F/S を実施していたとしても、外部環境・内部環境の変化によって、当初の進出目的と相反する課題が浮上することは十分想定される（16 ページ参照）。

リスクマネジメントの実効性を確保するため、PDCA サイクルに沿って、継続的に進出先のリスクを評価し、対策を講じることが求められる。そこで、「海外事業リスクマネジメント・マニュアル」では、PDCA サイクル推進における必要最低限のテンプレートを整備した。

これにより、リスクマネジメント推進業務の標準化、効率化が可能となり、専任要員の投入が困難な状況でも、継続的にリスクマネジメントに取り組むことが可能になる。

### ③ 情報・支援者不足の解消

アンケート（31 ページ参照）およびヒアリングによれば、中小企業においては、決してリスクマネジメントに否定的というわけではなく、リスクマネジメントを実践するための十分なリソースやノウハウが無いゆえに、取り組みのモチベーションに繋がらないとの意見が多かった。また、リスクマネジメントに関する情報提供や課題解決を支援してくれる専門家を希望しているが、「どうやって情報を収集すればよいのか分からない」、「そもそもどのような専門家がいるのか分からない」、「どのようにして専門家を探せば良いのか分からない」との意見も少なからずみられた。

このような意見も踏まえ、「海外事業リスクマネジメント・マニュアル」では、リスクマネジメントに必要な情報とその情報源、海外リスクマネジメントに係る支援機関とその支援内容、アクセス方法などを示すこととした。

これにより、中小企業がリスク関連情報や専門家・支援機関にアクセスすることが容易になり、中小企業の海外リスクマネジメントへの支援活動も活発化することが期待できる。

本研究会の成果物が活用されることにより、中小企業の海外リスクマネジメントの前進が期待できるが、マニュアルの周知、支援者へのアクセス容易性の確保、マニュアルを用いた支援方法の確立などを進めることが不可欠である。この点についても議論を深め、継続的に取り組む道筋をつけることが、何より重要である。

以 上

## <参考文献>

- ・ ジェトロ（2014）「2014 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」 独立行政法人日本貿易振興機構
- ・ 中小企業庁（2014）「平成 26 年度中小企業実態基本調査」
- ・ 商工中金（2015）「中小企業の海外進出に対する意識調査」 株式会社商工組合中央金庫
- ・ 経団連（2013）「中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応」 一般社団法人日本経済団体連合会
- ・ 中小企業庁（2014）「中小企業白書 2014 年版」
- ・ 丹下英明・金子昌弘（2015）「中小企業の海外撤退の実態－戦略的撤退と撤退経験の活用－」 日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第 26 号

## <巻末資料：アンケート票>

平成27年9月吉日

海外展開事業者の皆様

株式会社インターリスク総研

### 海外リスクマネジメントの実態調査 <アンケート>

本調査は、独立行政法人中小企業基盤整備機構より弊社が受託し、皆様の海外事業活動に関するリスクマネジメントの実態やご意見などを把握することを目的に実施するものです。

ご多忙の中、大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力下さいますよう、よろしくお願い申し上げます。

#### ご回答要領

##### 1. 調査対象者(ご回答いただきたい方)

海外に進出している企業において、会社全体のリスクマネジメントや海外事業の運営に携わるご担当者様

※本アンケートにおける「進出」とは、「海外に拠点を設置している場合」または「業務提携(生産・販売委託、技術供与等)を行っている場合」のいずれかを指します。

##### 2. 調査対象国・地域

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

※本アンケートは、上記調査対象国・地域に進出しておらず、他の国・地域に進出している企業もご回答下さい(ご回答いただく項目が少なくなります)。

##### 3. 実施期間

本アンケート到着日～9月30日(水)

##### 4. 目安所要時間

約15分

##### 5. ご回答方法

■専用ホームページ (本アンケートへの記入・返送と比較して簡便となりますので、是非ご利用下さい)

下記のURLより、貴社IDとパスワードを使用してログインした後、案内に沿ってご回答下さい。

URL	*****
貴社ID	*****
貴社パスワード	*****

■本アンケートへの記入・返送

本アンケートにご回答の上、上記の実施期間内に返信用封筒に入れて郵送下さい(返信用封筒は切手不要)。

※上記調査対象国・地域のうち、4ヵ国・地域以上に進出されている場合は専用ホームページからご回答下さい。

※その他、本調査のご回答に関するご案内は2ページもあわせてご参照下さい。

## － 本調査に関するご案内 －

### 【調査へのご回答に関して】

- 本調査では、様々な業種の企業にご協力をお願いしております。貴社の業種によっては、一部回答しにくい設問もあるかと存じますが、可能な範囲でご回答下さい。
- 特に断りのない限り、平成27年3月末時点における貴社の状況やご意見をご回答下さい。
- アンケートの結果を受けて、弊社よりインタビューへの協力をお願いをさせていただく場合がございます。予めご了承下さい。

(アンケートの末尾の設問、「インタビュー調査にご協力いただけますか」に「1. はい」とご回答いただいた企業の中から、一部をお願いさせていただく予定です。)

### 【ご回答内容の取扱に関して】

- ご回答内容は報告書として取りまとめ、中小企業の方々の今後の海外事業展開に役立つマニュアル等の作成や、今後の施策等の基礎資料とさせていただく予定です。ご回答内容は統計的に処理するため、個々のアンケートの結果が公表されることはございません。また、貴社の許諾なしに貴社名を公表することもございません。

なお、ご回答内容は、アンケートシステム管理の委託先と守秘義務契約を締結した上で、適切な保守・管理を依頼し、厳重に管理いたします。

### 【情報の取扱について】

- ご回答者に関する情報（氏名、住所、電話番号等）は、個人情報保護に関する法令に基づき、適切に利用・管理することをお約束いたします。

## 1. 会社基礎情報

貴社についてお伺いします。

(1) 貴社の主要業種をお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

※複数該当する場合は、最も売上が大きいものを選択して下さい。

- |                  |             |                      |
|------------------|-------------|----------------------|
| 1. 製造業（金属・機械・部品） | 2. 製造業（食料品） | 3. 製造業（その他製造）        |
| 4. 情報通信業         | 5. 卸売業      | 6. 運輸業               |
| 7. サービス業         | 8. 小売業      | 9. その他（            ） |

(2) 貴社の売上高（連結ベース）をお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

- |                   |                |                 |
|-------------------|----------------|-----------------|
| 1. 1千万円以下         | 2. 1千万円超1億円以下  | 3. 1億円超5億円以下    |
| 4. 5億円超10億円以下     | 5. 10億円超50億円以下 | 6. 50億円超100億円以下 |
| 7. 100億円超1000億円以下 | 8. 1000億円超     |                 |

(3) 貴社の海外売上比率（連結ベース）をお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

- |              |             |
|--------------|-------------|
| 1. 5%以下      | 2. 5%超20%以下 |
| 3. 20%超50%以下 | 4. 50%超     |

(4) 貴社の資本金（単体ベース）をお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

- |              |                    |                 |
|--------------|--------------------|-----------------|
| 1. 1000万円以下  | 2. 1000万円超5000万円以下 | 3. 5000万円超1億円以下 |
| 4. 1億円超3億円以下 | 5. 3億円超            |                 |

(5) 貴社の従業員数（単体ベース）をお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

- |               |                |              |
|---------------|----------------|--------------|
| 1. 5人以下       | 2. 5人超20人以下    | 3. 20人超50人以下 |
| 4. 50人超100人以下 | 5. 100人超300人以下 | 6. 300人超     |



## 2. 海外進出状況

貴社の海外進出状況についてお伺いします。

調査対象国・地域に進出している企業 → すべての設問にご回答下さい。

調査対象国・地域以外の地域に進出している企業 → **★**マークの設問のみにご回答下さい。  
 (調査対象国・地域への進出はない)

※以降の設問では、貴社の進出先によりご回答いただく設問が異なりますので、ご留意下さい。

(1) 貴社の海外事業形態についてお答え下さい。(該当するものをすべて選択して下さい) **★**

	調査対象国・地域											調査対象国・地域以外	
	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
現地法人 (独資)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現地法人 (合併)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現地支店	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現地事務所	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業務提携 (生産・販売委託、技術供与等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上記以外	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) 貴社の海外進出開始からの期間と今後の進出予定についてお答え下さい。

(国・地域ごとに該当するものを1つ選択して下さい)

※同一国・地域に複数拠点を設置している場合は、設置してからの年数が最も長い拠点についてお答え下さい。

	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
1年以下	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1年超5年以下	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5年超10年以下	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10年超 *年数を記入して下さい→	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年	年
進出を予定している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 進出した目的・動機について最もあてはまるものを一つお答え下さい。

(国・地域ごとに該当するものを1つ選択して下さい)

	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
取引先からの要請	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
新市場開拓・取引拡大	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
良質な労働力確保	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
人件費等コスト低減	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
原材料・部材等の仕入・調達	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. 各国・地域別リスク

貴社が進出している各国・地域で想定・認識するリスクのレベル評価について、貴社のお考えをお答え下さい。  
(該当する番号1つに○をつけて下さい)

以下の12カ国・地域から、該当するものを<対象国・地域>欄に記入して下さい。

・ 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

(記入例)	1
<対象国・地域>	<対象国・地域>
中国	

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

※4 カ国・地域以上に進出されている場合、恐れ入りますが専用ホームページからのご回答をお願いします。

2				3				リスク項目毎に以下の4段階でリスクレベルを評価して下さい。
<対象国・地域>				<対象国・地域>				
リスクレベル評価				リスクレベル評価				具体的なリスク例
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共交通機関・飛行機・船舶の不通・遅延</li> <li>● 電気・水道・通信網の途絶</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不利益な契約締結、合弁先との見解の不一致</li> <li>● 取引先の不適切な対応による納期遅延</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替変動に関する損失</li> <li>● 通貨規制による決済上のトラブル</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員による機密情報の漏えい・紛失</li> <li>● 不正アクセスによる機密情報の漏えい</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備の火災・爆発</li> <li>● メンテナンス不良による設備の故障</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質基準への未達</li> <li>● 使用禁止物・汚染物質の使用・混入</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有害物質の漏えいによる水質の汚染</li> <li>● 環境 NGO による現地工場への反対運動の発生</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売掛金の回収失敗</li> <li>● 納品予定製品の顧客の引き取り拒否</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 納期管理・コスト意識の違いによる取引先とのトラブル</li> <li>● 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</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 談合・ダンピング</li> <li>● 輸出品の貿易規制への抵触</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地公務員からの不当要求による金銭の支払い</li> <li>● 現地企業への不適切なレポート</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地企業による自社の特許・商標の侵害</li> <li>● 現地企業が有する特許・商標の侵害</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 税務調査への対応不備</li> <li>● 税の申告誤り</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不適切な帳簿管理</li> <li>● 経費・会社備品・商品等の不正使用</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人件費の高騰</li> <li>● 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）</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働条件への不満に起因するトラブル</li> <li>● 解雇・退職をめぐるトラブル</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦争・テロ・暴動・デモ</li> <li>● 政権交代による会社資産の没収</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三者による商品の盗難・強盗・詐欺</li> <li>● 役職員の誘拐・強盗</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参入における規制（外資規制の強化、許認可取得手続のトラブル等）</li> <li>● 不透明な裁判制度による不利益</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地震・噴火・津波</li> <li>● 風水災・落雷</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型インフルエンザ等の蔓延</li> <li>● 医療レベルの低さによる重症化・感染拡大</li> </ul>
4	3	2	1	4	3	2	1	—

#### 4. 貴社におけるリスク管理の状況

貴社の平常時におけるリスク管理の状況をお伺いします。

##### (1) リスク管理体制の整備状況 **★**

①貴社のリスク管理に関する体制についてお答え下さい。(該当する番号すべてに○をつけて下さい)

1. 日本親会社にリスク管理に関する専任の担当部署がある。
2. 日本親会社にリスク管理に関する(総務・企画部門などと)兼任の担当部署がある。
3. 海外拠点にリスク管理に関する専任の担当部署がある。
4. 海外拠点にリスク管理に関する(総務・企画部門などと)兼任の担当部署がある。
5. 日本親会社および海外拠点のいずれにもリスク管理に関する担当部署はない。

②貴社のリスク管理に関する方針・規程(注)についてお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

1. 海外を含めたリスク管理に関する方針・規程がある。
2. 日本国内におけるリスク管理に関する方針・規程がある。
3. リスク管理に関する方針・規程はない。

注) 会社のリスク管理の方針や運用方法、管理体制等を示したものを指します(例: リスク管理方針、リスク管理規程等)。個別リスクごとの方針・規程(例: 情報管理規程、品質管理規程等)は後述の「4. (4)個別リスクの平常時における対策状況」で対象としており、本設問の対象ではありません。

##### (2) リスクの洗い出し・分析・評価 **★**

①貴社を取り巻くリスクの洗い出し・分析・評価についてお答え下さい。

(該当する番号1つに○をつけて下さい)

1. 海外も含めたリスクの洗い出し・分析・評価を行っている。
2. 日本国内のリスクの洗い出し・分析・評価を行っている。
3. リスクの洗い出し・分析・評価は行っていない。

②上記①で1または2と回答した方にお伺いします。リスクの洗い出し・分析・評価の実施頻度についてお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

1. 1年に1回行っている。
2. 2~3年に1回行っている。
3. 過去に1回のみ行った、または不定期に行っている。

##### (3) 重要リスクの特定状況 **★**

貴社において優先的に対策を講じる必要がある「重要リスク」の特定状況についてお答え下さい。

(該当する番号1つに○をつけて下さい)

1. 海外も含めて重要リスクを特定している。
2. 日本国内の重要リスクを特定している。
3. 重要リスクは特定していない。

## (4) 個別リスクの平常時における対策状況 ☆

下表1～22のリスクの対策状況についてお答え下さい。(該当する番号1つに○をつけて下さい)

リスク項目	対策状況				具体的なリスク例
	対策をまったく講じていない	い	一定の対策を講じているが、改善の余地あり	十分な対策を講じている	
1 インフラの未整備	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共交通機関・飛行機・船舶の不通・遅延</li> <li>● 電気・水道・通信網の途絶</li> </ul>
2 現地パートナー・提携先とのトラブル	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不利益な契約締結、合弁先との見解の不一致</li> <li>● 取引先の不適切な対応による納期遅延</li> </ul>
3 資金調達上の障害	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為替変動に関する損失</li> <li>● 通貨規制による決済上のトラブル</li> </ul>
4 技術流出・情報漏えい	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員による機密情報の漏えい・紛失</li> <li>● 不正アクセスによる機密情報の漏えい</li> </ul>
5 施設・設備に関する事故・故障	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設備の火災・爆発</li> <li>● メンテナンス不良による設備の故障</li> </ul>
6 製品・サービスの品質不良	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質基準への未達</li> <li>● 使用禁止物・汚染物質の使用・混入</li> </ul>
7 環境汚染	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有害物質の漏えいによる水質の汚染</li> <li>● 環境 NGO による現地工場への反対運動の発生</li> </ul>
8 顧客とのトラブル	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売掛金の回収失敗</li> <li>● 納品予定製品の顧客の引き取り拒否</li> </ul>
9 商慣習・風俗・宗教に関するトラブル	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 納期管理・コスト意識の違いによる取引先とのトラブル</li> <li>● 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</li> </ul>
10 取引に関する法令違反	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 談合・ダンピング</li> <li>● 輸出品の貿易規制への抵触</li> </ul>
11 贈収賄	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地公務員からの不当要求による金銭の支払い</li> <li>● 現地企業への不適切なリベート</li> </ul>
12 知的財産に関するトラブル	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現地企業による自社の特許・商標の侵害</li> <li>● 現地企業の特許・商標の侵害</li> </ul>
13 税務手続きに関するトラブル	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 税務調査への対応不備</li> <li>● 税の申告誤り</li> </ul>
14 従業員等による不正行為	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不適切な帳簿管理</li> <li>● 経費・会社備品・商品等の不正使用</li> </ul>
15 人材確保の障害	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人件費の高騰</li> <li>● 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)</li> </ul>
16 労使間のトラブル	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働条件への不満に起因するトラブル</li> <li>● 解雇・退職をめぐるトラブル</li> </ul>
17 治安・政情の悪化	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦争・テロ・暴動・デモ</li> <li>● 政権交代による会社資産の没収</li> </ul>
18 盗難・強盗・誘拐	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三者による商品の盗難・強盗・詐欺</li> <li>● 役職員の誘拐・強盗</li> </ul>
19 法規制の変更・不透明な運用	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参入における規制 (外資規制の強化、許認可取得手続のトラブル等)</li> <li>● 不透明な裁判制度による不利益</li> </ul>
20 自然災害	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地震・噴火・津波</li> <li>● 風水災・落雷</li> </ul>
21 感染症	4	3	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新型インフルエンザ等の蔓延</li> <li>● 医療レベルの低さによる重症化・感染拡大</li> </ul>
22 その他 ( )	4	3	2	1	—

## 5. 緊急時における対応

貴社の緊急時（実際に何らかの事件・事故・災害が発生している事態）における対応についてお伺いします。

### (1) 緊急時の対応体制の整備状況 ☆

貴社の緊急時の対応体制の整備（注）状況についてお答え下さい。

（該当する番号すべてに○をつけて下さい）

- |                                   |
|-----------------------------------|
| 1. 日本親会社における対応組織が整備されている。         |
| 2. 海外拠点における対応組織が整備されている。          |
| 3. 日本親会社と海外拠点間の報告ルールが整備されている。     |
| 4. 海外拠点内における報告ルールが整備されている。        |
| 5. 駐在員・出張者向けの初動対応の具体的手順が整備されている。  |
| 6. 現地採用スタッフ向けの初動対応の具体的手順が整備されている。 |

注）「対応体制の整備」とは、例えば「危機管理担当部署」などの対応組織や「危機管理規程」「緊急時対応規程」などの名称に代表される緊急時対応の基本ルールが定められていることを指します。

### (2) 緊急時における初動対応手順の策定状況 ☆

（1）で5または6に回答した方にお伺いします。

貴社にて初動対応の具体的手順を定めているリスクについてお答え下さい。

（該当する番号すべてに○をつけて下さい）

- |          |                                 |          |
|----------|---------------------------------|----------|
| 1. 自然災害  | 2. 感染症                          | 3. テロ    |
| 4. 暴動・デモ | 5. 役職員のケガ・病気                    | 6. 盗難・強盗 |
| 7. 火災・爆発 | 8. 法令違反の疑い（税務調査における不備等）         |          |
| 9. 労働争議  | 10. その他（                      ） |          |

## 6. 事業継続計画（BCP）について ☆

貴社の海外拠点における事業継続計画（注）の整備状況についてお答え下さい。

（リスクごとに該当するものを1つ選択して下さい）

	自然災害	感染症	テロ	暴動・デモ	役職員のケガ・病気	盗難・強盗	火災・爆発	労働争議	その他（ ）
1. 事業継続計画を整備済みであり、定期的に見直しを実施している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 事業継続計画を整備済みであるが、見直しは実施していない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 事業継続計画を整備中である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 現在、事業継続計画は整備していないが、整備する予定がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 現在、事業継続計画を整備しておらず、整備する予定もない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

注）事業継続計画（BCP）とは、企業が自然災害、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限に留めつつ、企業自体の存続や中核事業の継続、あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時にとるべき方法や手段などを取り決めておく計画をいいます。

## 7. 専門家または支援機関に求める支援内容 ★

貴社が海外事業に関するリスクマネジメントを推進するにあたって、専門家や公的な支援機関に支援してほしい事項があれば、希望する内容を記載して下さい。

例：現地の市場環境・競合状況に関する情報提供

アンケートの結果を受けて、リスクマネジメントに関する取組みについてインタビュー調査の実施を予定しております。インタビュー調査にご協力いただけますか。

1. はい                      2. いいえ

※「1. はい」とご回答いただいた企業の中から、一部にお願いさせていただく予定です。

### 【ご回答者情報】

貴社名	フリガナ	
貴社所在地	〒	
ご回答者情報	部署・役職：	フリガナ： 氏名：
	TEL：	e-Mail：

ご協力ありがとうございました。  
お手数ですが、同封の返信用封筒（切手不要）にて、ご返信下さい。  
※FAXにてご返信いただくことも可能です。  
＜FAX 返信先＞  
海外リスクマネジメント実態調査 事務局  
FAX：03-3802-6831

以上





平成 27 年度 海外リスクマネジメント研究会  
海外リスクマネジメント実態調査 調査報告書

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 販路支援課

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル

T E L 03-5470-1522

調査実施：株式会社インターリスク総研