

## 『日本企業の海外拠点におけるリスク対策の革新と実践』

## ◎目次◎

## 第1部

日本企業の海外拠点における  
リスク対策

I	海外進出の目的	2
II	海外進出の形態	5
1	駐在員事務所方式——情報収集・連絡はできるが、 事業活動はできない	5
2	海外支店方式——事業活動はできるが、多角化は制 限される	6
3	海外現地法人方式——設立に手間がかかるが、自由 な事業活動が可能となる	7
4	海外現地パートナー方式——リスクを分散すること は可能だが、自社の意思や判断が反映されにくい	8
III	海外拠点をとり巻くリスク	9
	〔表1〕 海外拠点をとり巻くリスク	9
	〔表2〕 海外拠点・子会社が経験したクライシスの分 類と発生地域	12
IV	リスク対策の視点	13
1	リスク対策の種類	13
2	コンプライアンス体制の構築によるリスク対策——あ る程度は予防可能なリスク	14
3	BCPの策定によるリスク対策——完全予防は困難 なリスク	15
V	リスク対策とコストパフォーマンス	17

目 次

1	リスク対策にかかるコスト	17
2	リスク対策の効果・成果	18
VI	海外拠点におけるリスク対策の切り札——〔2－3－4 メソッド〕の概要	19
1	2つのEffの視点	19
2	3階建て規範／ルール方式	19
	【図1】 3階建て規範／ルール方式	20
3	4ステップのサイクル活動	21

第2部

## コンプライアンス体制の 構築と実践

第1章 コンプライアンス体制の構築にあたって／24

第2章 コンプライアンス活動の方式／27

I	コンプライアンス活動の定義	27
1	海外進出企業とは	27
2	コンプライアンス活動とは	27
II	コンプライアンス活動の具体的な内容	29
1	注意すべきコンプライアンス規制・要求事項の確認	29
2	コンプライアンス規範／ルールの作成	29
	(1) コンプライアンス規範／ルールとは	29
	(2) コンプライアンス規範／ルールの構成（方式A・ 方式B）	30
	〔表3〕 コンプライアンス規範／ルールの構成（方式 A・方式B）の比較	31

3	コンプライアンス規程・コンプライアンスマニュアルの作成のポイント	32
(1)	コンプライアンス規程の例と作成のポイント	32
(2)	コンプライアンスマニュアルの例と作成のポイント	37
4	経営者・従業員への周知（教育）	43
5	コンプライアンス違反の起こりにくい環境整備	43
6	コンプライアンス違反の通報・相談窓口	44
7	自己点検、第三者による点検	45
III	従来のコンプライアンス活動の3つの方式	46
	【図2】 コンプライアンス活動の展開方針	46
1	共通規範／ルール方式	47
	【図3】 共通規範／ルール方式	48
2	独自規範／ルール方式	49
	【図4】 独自規範／ルール方式	50
3	使い分け方式	51
	【図5】 使い分け方式	53
IV	これからのコンプライアンス活動の方式を考える	54
1	従来3方式と3階建て規範／ルール方式の比較	54
	【図6】 3階建て規範／ルール方式	54
	〔表4〕 従来3方式と3階建て規範／ルール方式の比較	55
2	コンプライアンスコストは聖域か	56
3	コンプライアンス活動において切り札となる方式は存在するか	56

**第3章 3階建て規範／ルール方式による  
コンプライアンス活動／58**

Ⅰ	1階部分の意義と設定方法	58
	【図7】 3階建て規範／ルール方式（1階部分）	58
1	1階部分の意義	59
	【図8】 共通規範／ルール方式	59
2	1階部分の適正な水準の決定	60
	(1) 第1段階——海外拠点の事業活動の内容・体制の 明確化	61
	(2) 第2段階——海外拠点が事業活動を行う際に国か ら受ける規制内容の把握と項目別の分類	61
	(3) 第3段階——国別の規制の範囲の広さ、規制の厳 格さの評価と点数化	63
	(4) 第4段階——国別の規制レベルの総合評価	63
	〔表5〕 規制内容と項目別の評価点（例）	64
	(5) 第5段階——国別の規制水準と企業グループ内構 成比のグラフ化	66
	【図9】 国別の規制水準と年間売上高構成比	66
	(6) 第6段階——国別の規制水準の差異を反映した企 業グループ内の共通規範／ルールの水準についての 方針の策定	67
	【図10】 共通規範／ルールの水準（方針1）	68
	【図11】 共通規範／ルールの水準（方針2）	68
	【図12】 共通規範／ルールの水準（方針3）	70
	(7) 第7段階——適正な共通規範／ルールの水準の決定	70
3	1階部分とリスク	71

II	2階部分の意義と必要性	74
1	2階部分の意義	74
	【図13】 3階建て規範／ルール方式（2階部分）	74
2	2階部分の必要性	75
	(1) 見えない部分の管理はできない	75
	(2) 1階部分と3階部分の境界を正確に把握するために	75
III	3階部分の意義と設定方法	77
1	3階部分の意義	77
	〔表6〕 3階部分の比較	78
2	3階部分の例	82
3	3階部分の設定につき海外拠点に任せてよい部分と 任せてはいけない部分	88
IV	企業本体（本社）・海外拠点間での役割分担と連携 体制	90
	〔表7〕 企業本体（本社）・海外拠点間での役割分担 （例）	90
V	域外適用の問題	92

#### 第4章 4ステップで進めるコンプライアンス活動／94

【図14】 コンプライアンス活動の4ステップの流れ  
／94

I	ステップ1——情報収集	96
1	海外拠点の基本情報	96
2	法令との関係で把握すべき海外拠点の情報	96
3	法令情報の収集	97
	(1) 法令の範囲	97
	(2) 必要な情報と不要な情報の選別	97

## 目 次

(3) 情報収集の実施主体	98
4 収集した情報の集約	98
<b>II ステップ2——規範／ルール設定</b>	<b>99</b>
1 各段階における具体策	100
(1) 第1段階——海外拠点の事業活動の内容・体制の 明確化	100
(2) 第2段階——海外拠点が事業活動を行う際に国か ら受ける規制内容の把握と項目別の分類	101
(3) 第3段階——国別の規制の範囲の広さ、規制の厳 格さの評価と点数化	101
〔表8〕 規制の範囲の広さの比較	102
〔表9〕 規制の厳格さの比較	105
(4) 第4段階——国別の規制レベル総合評価	109
〔表10〕 国別の規制レベル総合評価	109
(5) 第5段階——国別の規制水準と企業グループ内構 成比のグラフ化	109
【図15】 国別の規制水準と年間売上高構成比	110
(6) 第6段階——国別の規制水準の差異を反映した企 業グループ内共通規範／ルール的水準についての方 針の策定	110
【図16】 共通規範／ルール的水準（方針1）	111
【図17】 共通規範／ルール的水準（方針2）	112
【図18】 共通規範／ルール的水準（方針3）	113
(7) 第7段階——適正な共通規範／ルール的水準の 決定	113
【図19】 適正な共通規範／ルール的水準の決定	114
<b>III ステップ3——導入準備と運用</b>	<b>115</b>

1	推進体制の構築	115
(1)	委員会・定例会議	115
(2)	企業グループ内のコミュニケーションのとれる運用	115
2	教育実施体制の構築	116
(1)	教育と情報提供の連動性	116
(2)	教育の内容	117
(3)	規範／ルール方式ごとの役割分担	118
3	導入スケジュールの策定	119
	〔表11〕 導入に向けた準備事項	120
IV	ステップ4——アップデートとアップグレード	120
1	アップデート（最新化）	120
	〔表12〕 規制の厳格さの比較表（見直し）	122
2	アップグレード（維持向上）	122
3	2つのEffの視点からの評価	124
4	評価結果のフォローアップ	125
*第2部（コンプライアンス体制の構築と実践）のまとめ		127

## 第3部 BCPの策定と実践

### 第1章 BCPの策定にあたって／130

### 第2章 従来方式のBCPとこれから／132

#### I BCPの定義

【図20】 BCPの定義／132

II	従来方式のBCPの特徴と限界	134
1	従来方式のBCPの特徴	134
	(1) 現場へのノウハウ・基本知識の展開不足	134
	(2) 部分最適の寄せ集め、全体最適の視点欠如	134
	(3) 幹部・担当者以外の現地従業員の関与不足	135
	(4) サプライチェーン・優先順位の分析不足	135
2	従来方式のBCPの限界	135
III	BCPにおける2つのEff	137
1	BCPの策定にかかるコストの把握	137
2	BCPの有効性の測定	138
3	BCPに対する2つのEffの評価軸	139
4	新型コロナウイルス感染症のパンデミックが気づかせてくれたこと	140
IV	これからのBCPの方式を考える	142
1	従来方式のBCPでは世界共通一元化が難しい	142
	【図21】 従来方式のBCP／142	
2	従来方式のBCPにおけるリスク別対策・共通対策	143
	【図22】 従来方式のBCPにおけるリスク別対策・共通対策／144	
3	3階建て方式のBCP	144
	【図23】 3階建て方式のBCP／145	

### 第3章 3階建て方式によるBCP／146

I	1階部分の意義と策定方法	146
1	1階部分の意義	146
	【図24】 3階建て方式でのリスク別対策・共通対策／147	



2	1階部分の目的	147
	(1) 企業グループ共通BCPを一括して策定する	147
	(2) 海外拠点に格差を設定する	148
3	1階部分の策定方法	148
	(1) 企業グループ共通BCPの対象リスクの選定	149
	【図25】 BCP発動後の復旧曲線——突発的な被害の発生	150
	【図26】 BCP発動後の復旧曲線——段階的・長期的な被害の継続	151
	【図27】 世界の火山の分布状況	152
	(2) 企業グループ内の業務状況調査	152
	〔表13〕 業務別内容調査	153
	〔表14〕 職務停止影響度調査	153
	(3) 影響度評価（BIA）	154
	〔表15〕 海外拠点ごとの影響度評価シート	155
	(4) 影響度評価の結果に基づく段階別の企業グループ共通BCPの策定	156
	〔表16〕 海外拠点ごとの影響度評価結果に基づく評価・区分	156
	(5) リスク分析	157
	〔表17〕 経営資源ごとのリスク抽出の観点	157
	【図28】 業務の重要度と目標復旧時間	158
	〔表18〕 リスクシナリオ（例）	159
	(6) BCP戦略・対策	159
	(7) 組織体制・行動計画	160
4	1階部分を構築するメリット・デメリット	160

〔表19〕 1階部分を構築するメリット・デメリット ／161	
<b>II 2階部分の意義と必要性</b> ……………	162
1 2階部分の意義……………	162
2 2階部分の必要性……………	162
(1) 海外拠点による3階部分の策定の参考になる……………	162
(2) コンプライアンス活動とBCPとの比較……………	163
<b>III 3階部分の意義と策定方法</b> ……………	165
1 3階部分の意義……………	165
2 3階部分の策定方法……………	165
(1) 3階部分の対象リスクの選定……………	165
(2) 3階部分の対象リスクの優先順位……………	168
<b>IV 企業本体（本社）・海外拠点間での役割分担と連携 体制</b> ……………	170
〔表20〕 企業本体（本社）・海外拠点間での役割分担 （例）／170	
<b>V 複合災害対策</b> ……………	172
1 オールハザードBCPとする方法……………	172
2 複合シナリオとする方法……………	173
〔表21〕 複合シナリオと複合災害発生前後の対策 ／174	

#### 第4章 4ステップで進めるBCPの策定／177

〔図29〕 BCPの4ステップの流れ／177

<b>I ステップ1——BCP方針の作成</b> ……………	178
1 対象リスクの選定……………	178
2 業務状況調査……………	179

(1) 業務内容と重要度についての調査	179
(2) 重要事業に直接かかわる業務についての調査	179
3 BCP 実績調査	180
4 BCP 方針の作成	181
(1) BCP の基本方針	181
(2) BCP 策定の範囲	182
(3) BCP 策定のための組織体制	183
(4) 当面の BCP 策定計画	183
(5) 中長期の BCP 策定計画	184
<b>II ステップ 2 — BCP 計画の作成</b>	<b>185</b>
1 影響度評価 (BIA)	185
(1) 影響度評価 (BIA) とは	185
(2) 優先的に継続させる事業・業務の選定基準	185
2 リスク分析	188
【図30】 影響度評価・リスク分析・BCP の関係	188
(1) リスク値の設定	189
(2) リスク値の算出	190
3 BCP 戦略・対策	191
4 組織体制・行動計画	192
(1) 海外拠点側の組織体制	192
(2) 行動計画	193
【図31】 行動計画の 4 つの区分	194
5 BCP の文書化	194
【図32】 BCP 文書の構成	195
<b>III ステップ 3 — 導入と実施</b>	<b>197</b>
1 現地従業員への周知	197
2 現地従業員への教育・訓練	197

目 次

〔表22〕 BCP 教育・訓練の種類／198

3 必要備品の確保…………… 199

IV ステップ4——運用と改善…………… 200

1 自己点検と第三者点検による見直し…………… 200

〔表23〕 具体的な点検項目／201

2 2つのEffの視点からの評価…………… 203

3 評価を踏まえた改善…………… 204

4 水準の向上…………… 205

\*第3部 (BCPの策定と実践) のまとめ／207

第4部

## 〔2－3－4メソッド〕の 可能性と限界を知る

I 残された3つの疑問…………… 210

II あらためて〔2－3－4メソッド〕とは何かを考える…………… 211

III 〔2－3－4メソッド〕が活かされる領域とその限界…………… 213

1 〔2－3－4メソッド〕が活かされる領域…………… 213

2 〔2－3－4メソッド〕の限界…………… 214

・おわりに／216

・事項索引／218

・参考文献／221