

グローバル市場の変化に対応する企業のリスク

海外進出、海外調達等に関するリスクと対策

大阪企業リスク研究会グローバルリスクグループ

宇野健一、梅田浩史、岡崎正人、小川雅弘、才木隆稔、鳶田充宏、竹村功、平井元

[1] 我が国製造業の現状（はじめに）

世界同時不況からの回復基調も鈍化し、我が国製造業は、設備や雇用の過剰感・デフレ・財政状況の悪化等厳しい環境の中で、苦しいかじ取りを強いられている。また、同時に、グローバルな規模で進んでいる変化、すなわち、先進国市場の成熟化とアジアをはじめとする新興国市場の拡大や、韓国・台湾や中国をはじめとするアジア諸国の競争力の向上など、我が国製造業を取り巻く環境変化が明確に現れてきている。

我が国の輸出総額の約半分を占めるアジア新興国は、近年、生産拠点という位置づけから、市場としての存在感を増大させてきており、人口増加や所得上昇に伴って、大きく拡大している。

我が国製造業が海外に生産拠点を設置・増強する背景も、従来の「進出先の優遇処置・政策等」・「国内既存取引先の海外移転」から、「進出先の市場としての有望性」・「原材料等の調達環境」・「為替の動向」等に変化してきている。

特に、一般機械・電気機械・輸送機械といった加工組立型の業種では、「部材はほぼ現地調達し、現地で生産加工する」という割合が、現在の2割から、5年後には、約6割という高い比率になるというデータが得られており、現地一貫生産を進める意向が強くなってきている。（図表1）

開発活動や製品設計についても、「市場・顧客への近接性」や「生産拠点への近接性」を目的として、現地で行う動きがみられる。開発設計の対象市場としても、従来の当該国のみから近隣国を含む複数国となってきており、今後は、全世界を市場として想定するという企業が多くなってきている。

また、新興国市場を獲得するために我が国製造業は、コスト競争力向上を目指し、現地地場企業からの調達比率を増加させており、汎用部品主体の現状から、基幹部品さらに全部品の現地の地元企業という形を指向している。

[2] 海外進出、海外調達等に関するリスクの検討（事例検討）

これらの環境は、我が国のB to B企業にとっては、新興国市場への積極的な進出を指向する顧客への対応として、非常に大きなインパクトになっている。

そこで、我々は、下記のようなテーマを設定して、グローバル化への対応について検討してみた。

<テーマ>

日本にあるB to Bビジネスの機械部品メーカーが、より厳しくなっていくグローバル競争を生き抜くために、次のような選択肢につき、どのようなリスクがあって、どう対処すべきかを、トップからリスクマネジャーにコメントを求められた。

- （海外生産導入ケース）同業他社の多くが選択していった様に我々も海外へ一部生産を移し、市場の動き・コスト競争などに応える。
ただこの場合、当社が持っているノウハウ・技術等、知的財産の流出や現地派遣技術者の引抜き等のリスクも心配であるが、どのように考えたらいいのか。
- （海外調達導入ケース）海外に生産拠点を移すことはせず、コスト的、技術的に信頼できる機械部品についてはグローバル化に対応し、必要なものは海外調達し、自社ブランドとして取り入れ、顧客の維持、安定をはかっていく。この場合は上記1. のリスクは回避できるが、海外サプライヤーの都合で部品納入がストップしたり、新たなリスクが発生するように考えられるがどうしたらよいか。顧客のニーズに対応できるようモノづくりの企業からの脱皮も必要か。将来、当社としてどのような形で残れるのか心配だ。
- （国内生産ケース）時代の流れだと言って海外に進出して行ったところが、情勢が変わって存続が難しくなった企業も多いと聞く。現在の厳しい状況を何とか耐えて国内に留まる。この場合、当社の強みを他の事業に応用する、活かすなどで乗り切る中長期的には抜本的な策はないのか、もっと大きなリスクはないか考えて欲しい。

[3] リスクの抽出時の条件設定

1. 顧客の市場・競争環境についての検討

- ①顧客は、先進国市場の成熟化・アジア等の新興国市場の拡大を受け、アジア市場への販売拠点・生産拠点の設置に生き残りをかけている。
- ②同市場では、市場ニーズに合った商品を投入する事に巧みな韓国・台湾企業との競争にさらされており、さらに、コスト競争力のある中国企業とのコスト競争に苦しめられている。
- ③これに対し、顧客の強みは、サプライヤーを含めた日本の技術開発力・生産技術・品質技術である。

2. サプライヤーとしての競争環境についての検討

- ①顧客に部品を供給する国内の業者とは、従来通り、総合的な競合状況にある。
- ②顧客と共に海外市場に進出した日本の業者とは、コスト・顧客情報について、相当不利な競争となる。（現地での材料・労働コストは、日本に比べて非常に安い状況にある。）
- ③韓国・台湾・中国企業に部品を供給している業者とも、間接的に、顧客を経由して競合する事になる。但し、将来的には、顧客の生産拠点では、直接の競合状態になる可能性がある。こ

の場合、コスト・顧客情報について、相当不利な競争となる。現地での材料・労働コストは、日本に比べて非常に安い状況にある。

- ④製造ノウハウや熟練度がコストに大きな影響を及ぼす部品については、国内企業でも競争力を維持できる可能性がある。

3. 各ケースでのリスク検討時の前提条件

①海外生産導入ケース

- 自社の持っている商品開発技術・生産技術・品質技術という強みを生かすため、現地生産にて、日本国内と同等の生産手法・品質管理手法を発揮できるよう努める。
- 品質・物流・設備償却を含めた総合コストが最適となるよう、輸出入・生産国・対象部材や工程を決定する。
- 最悪、現顧客が新市場での競争に敗れて撤退を決心しても、現地で生き残れるよう、将来的な韓国・台湾・中国企業を顧客にできるよう体制を準備していく。

②海外調達時ケース

- 自社の持っている商品開発技術・生産技術・品質技術という強みを生かし、コストを競争力にあるものにするために、部品の海外調達を図る。
- 品質・物流・設備償却を含めた総合コストが最適となるよう、輸入元に対し、十分な品質管理体制を整えさせるよう努める。

③国内生産ケース

- 自社の技術力・企画・開発力を強みとして発揮できるか考える。ただし、現状のままではコスト的に限界があるので、分社化・雇用形態の見直しなど、人件費の徹底削減での原価を下げる必要もある。
- 主力がぶつかり合う市場は取って避け、商品開発力・生産技術力・品質管理力を見直し、活かせるニッチ市場あるいは今後の潜在的な拡大が予想できる市場（自然を利用した発電、環境、介護、農業、林業など）へと中長期的な見方を考えて事業の方針を転換することも考える。新規研究開発・技術移転などのリスクが出てくる。
- 事業継続のためには、独立した企業としての立場に固執せず、他社（同業でも、方向性が同じなら他業種でも）とのM&A（吸収する、同等、吸収される）を実行した上で、再度国内体制の見直しを図ることも検討する。

[4] リスクの抽出と影響度評価

1. 評価基準

・影響の大きさ $S(\Sigma S_n) = S_1 + S_2 + S_3 + S_4$
 評価項目のコスト(S1)・品質(S2)・納期(S3)・取引の安全性(S4)につき、下記ポイントにて評価する。なお、取引の安全性項目は、ビジネス成立や継続への影響を評価した。

- 5：ビジネスの存続に直結する打撃になる
- 4：影響がかなり大きい
- 3：影響が出る
- 2：少しは影響あり
- 1：影響なしとは言えないが小さい
- 0：影響なし

項目の重要度を考慮して、取引の安全性(S4)項目について

では、上記ポイント×3倍とした。

- 発生確率(P) 1.0：常時発生
- 0.8：月次発生
- 0.6：四半期発生
- 0.4：半年発生
- 0.2：年次発生
- 0.1：数年に1回発生

・リスクの大きさは、影響の大きさと発生確率の積で求めた。一度発生するとビジネスの存続に関わる大きなリスクについては、過小な評価にならないように、影響の大きさ・発生確率を設定した。

2. リスク評価表

上記評価基準を用いてリスク評価を行い、優先度付けを行った。

① 海外生産導入ケースの場合（図表2）

- 1) 現地進出顧客撤退による赤字撤退
- 2) 過大な投資による赤字撤退
- 3) 設立申請不備による現地生産開始の遅れ
- 4) 現地生産に必要な情報の不足による障害の発生
- 5) 不具合対策解決不能による取引停止

② 海外調達ケースの場合（図表3）

- 1) 二次サプライヤー原因による品質不良・納入不良
- 2) 不良対策解決不能による取引停止
- 3) 量産後の不良発生増加による納入遅れ
- 4) 調達可能レベル以下の調達先選択
- 5) サプライヤーからの供給ストップ（スト・倒産・供給拒否）

③ 国内生産ケースの場合（図表4）

- 1) 新業種への参入（既存企業の抵抗）
- 2) 原価低減リスク（非正規社員/外国人社員の増加が原因の未熟練工による品質の低下）
- 3) 顧客からの値引き要求による利益率悪化
- 4) 下請け企業からの値上げ要求による利益率悪化
- 5) 技術移転などによる新規市場への参入のリスク
- 6) 新規技術開発投資、技術者の流出などのリスク

[5] 各ケースのメリット・デメリット比較

特に事業戦略に関わるリスクについては、デメリット（好ましくない結果）だけではなく、メリット（好ましい結果）についても評価する事が重要となる。

そこで、各ケースの選択検討に当たり、リスク評価に加えてメリットについても検討し、結果をメリット・デメリット表としてまとめた。（図表5）

1. 海外生産導入ケース

海外生産によりコスト競争力の向上が期待でき、さらに海外生産地での新規顧客の獲得・市場開拓が期待できる。コスト競争力の向上は、国内市場での拮据の可能性も期待できる。結果として、利益率向上や売上額増加による企業体力の強化が期待できる。その反面、投資リスクが大きく、現地の法律や商習慣・労務管理等必要なノウハウが膨大であり、中長期的には技術・ノウハウ等の流出リスクもあり、安易な進出は、事業継続の大きな障害になりうる。

2. 海外調達導入ケース

海外生産よりも少ない投資で、海外調達によるコスト競争力の向上が期待でき、将来的な海外生産の進出ノウハウの一部も得られる。しかしながら、中長期的には海外サプライヤーとの取引の困難さや物流コスト等により、総コストベースでは、コストメリットが出ない場合も考えられる。また、国内市場の縮小には対応できず、新規市場開拓や新商品開発による販売増加策が別途必要になると懸念される。

3. 国内生産ケース

上記二つのケースと比較して、メリットが一番少なく、デメリットが一番多い結果となった。

当然、短期的には海外生産や海外調達の投資リスクが無く、新たに品質・納期問題が発生しにくいのが、国内市場縮小や顧客からのコストダウン要求などを克服するには、大きな困難が予想され、経営悪化による事業継続リスクに直面する事を覚悟しなければならないであろう。それを避けるための中長期展望をもとに、技術・ノウハウの見直しや技術移転、さらに新規開発などに投資した場合、リスクは大きいですが、成功した場合は技術者・ノウハウの流出防止や従業員の士気高揚により将来の発展が望める。

【6】 各ケースについての提言

1. 海外生産導入ケース

現状ビジネスの確保及び新規ビジネスの獲得を目指すのであれば、拡大余地がなく、コスト対応の困難な国内での生産から、海外生産へシフトするメリットは大きい。

拡大し続ける中国・アジア市場でのビジネスチャンスを獲得するためには、コスト競争力をつける事が前提であり、自社の強みである技術開発力・品質力を武器に、海外生産により、生き残りをかける事が必要である。また、顧客からの進出要請があるのであれば、現状ビジネスの喪失防止のためにも、決心が必要となる。

会社の存続に関わるような投資リスクを背負う事になるため、徹底した事前準備と共に、極力過大な初期投資を避ける手段が必要となる。進出顧客の現地工場への販売や日本への輸入（販売）分を対象とした規模での経営をベースに考え、慎重なステップでの進出を推奨する。現地の労働力確保や生産・品質管理に過大なリスクがある場合は、技術・ノウハウ流出や経営上のトラブルを覚悟してでも、合弁事業からのスタートも検討すべきである。

仮に、進出地が中国であれば、ベトナム等と比べ、ビジネス習慣等の対応が難しく、コストメリットも少なくなっているものの、入手可能なビジネス情報が非常に多く、進出に不可欠な徹底した事前検討等は、やりやすくなっていると思われる。

海外進出は、短期的な視点のみでなく、中長期的な展望・リスクを見据えて、計画的に行うべきであり、当面の生産対応から将来的な中国・アセアン市場獲得のための販売対応まで考慮した段階的な体制の構築が求められる。コスト競争力や現地市場の獲得のためには、経営の現地化も含めた思い切った現地化を目指す必要がある。労務・生産・品質・サプライヤー管理体制等を早急に整え、将来的な台湾・韓国・中国企業との競争力を販売網も含めて確立するために、企業理念・経営目標を明確にして進めたい。

2. 海外調達導入ケース

生産・製造技術や品質に長けている日本企業ではあるが、グロー

バル市場で闘うためには、品質のみに頼る時期は過ぎており、価格面での競争力を付けざるを得ない。そのための原価低減策として、工数（人件費）削減に限界がある国内生産では、原材料費等を海外からの調達で引き下げることが必要不可欠である。

しかし、国内純生産で海外客先工場へ納入するケースでのリスクや、海外での現地生産で海外客先工場へ納入するケースでのリスクと比較して、購入時および納入時のダブルのリスクをとることになる。それも、海外相手国の文化・風習・商慣習の違いや法律、税率、関税など、様々な障害・障壁である。ダブルリスクを認識し精査した上でのトップ決断が必要となる。

但し、客先が既に海外進出している前提であれば、この海外調達による国内生産を継続していけるかどうかは疑問である。上記のダブルリスクにあまりにも広範囲な不確定要素が存在するため、客先要求に対して迅速かつフレキシブルな対応は困難であろう。短期的には対応可能ではあるが、中・長期的には次の段階である海外での生産を視野に入れ、その前準備と位置づけたい。ダブルリスクへの対応で蓄積したノウハウを、海外での生産検討に活用できれば、即座に海外生産に踏み切るケースと比べても、予想されるリスクへの対処策を精査でき、海外生産という次の段階への最終決断までの時間的な猶予期間が得られるものとする。大きな投資を避けて、コスト競争力の向上をはかる海外調達導入ケースにとっては、サプライヤー管理が非常に重要になる。

3. 国内生産ケース

第一に、卓越した技術力・品質力を持っている場合は、それを最大の武器として、必要とされる顧客・市場を限定して生き残りを目指す。但し、規模増加があまり見込めない覚悟が必要である。規模を目指すには、単独での生き残りを捨て、M&Aで大手の傘下に入る事も選択肢として考えるべきである。

第二に、そこそこの技術力で同事業を継続する場合には、保有技術の組み合わせやアイデアによる新製品などで現在の客先に固執せずに、他の客先を開拓していかねばならない。この場合でも、価格面での対抗上、原価を徹底的に引き下げざるを得ず、分社化や雇用形態の変更などで人件費削減などに手を付けざるを得ないと考える。従業員や組合をどこまで説得できるのかがキーポイントになる。

第三に、中長期的な見方から、技術力もしくは人との繋がりを生かして全く別の業種に参入する選択肢である。今後国内での市場規模の拡大が見込める環境関連・介護事業、農業や林業なども視野に入れる必要がある。もちろん、技術の見直しから新規投資・事業転換など大きなリスク発生があるものの、純日本での生き残りを選択したからには、180度視点を変えたこの決断もひとつの選択肢と考える。

最後に、自社の立場がサプライヤーの都合や系列関係などでどうしても海外進出が絶対条件となるようなケースで企業規模および資金力の面から無理な海外進出できない場合には、国内での事業継続には厳しい事業内容の見直し決断が必須である。この場合はリスクの低減や分散ではなく、リスクの回避で事業の撤退を考えた検討が必要である。海外生産・海外調達投資を避けた国内生産ケースには、事業継承リスクをいかに克服するかが、一番の課題となる。

【7】 対策案の検討

上記提言を実現するためには、これを具体化する対策が必要となる。本事案に必要な対策は多岐にわたるため、基本方針や基本戦略を時系列的にも明確にして展開すべきと考える。実際に方針が決定され展開する事になれば、優先度付けや予算や責任者等を明確にして、計画的に進めることになる。今回は、中国へ進出する場合の「海外生産導入ケース」の対策リストを作成してみた。

下記の項目について、夫々対策の基本方針を設け具体的な対策をリストした。(図表6)

- a. 進出検討及び経営戦略
- b. 進出によるコスト競争力確保 (重要な進出目的)
- c. 販売戦略 (重要な進出目的)
- d. 生産体制
- e. 品質体制
- f. サプライヤー管理
- g. 労務管理 (労務・コンプライアンス・風評問題等)
- h. 中国のビジネス習慣への対応

対策で実現した結果を社内のノウハウとして定着させる事が重要であり、文書化やマニュアル化・チェックシート化等の工夫が必要であろう。たとえば、中国において大きな問題の一つになっている「債権回収」を効率よく行うための「代金回収ステップマニュアル」等、具体的に利用できる形にしておきたい。(図表7)

【8】 まとめ

我々は、事例検討という形で、海外生産導入・海外調達導入・国内生産の3つの選択肢につき夫々リスクを検討し、各案を比較検討した。

今回は、リスク検討の中で、事業戦略・販売戦略に関わる項目を

も対象にした。リスクの評価をコスト (S1)・品質 (S2)・納期 (S3)・取引の安全性 (S4) の和と発生確率 (P) にて求めたが、戦略に関わる項目についてコスト・品質・納期との比較で、取引の安全性という形で評価した。

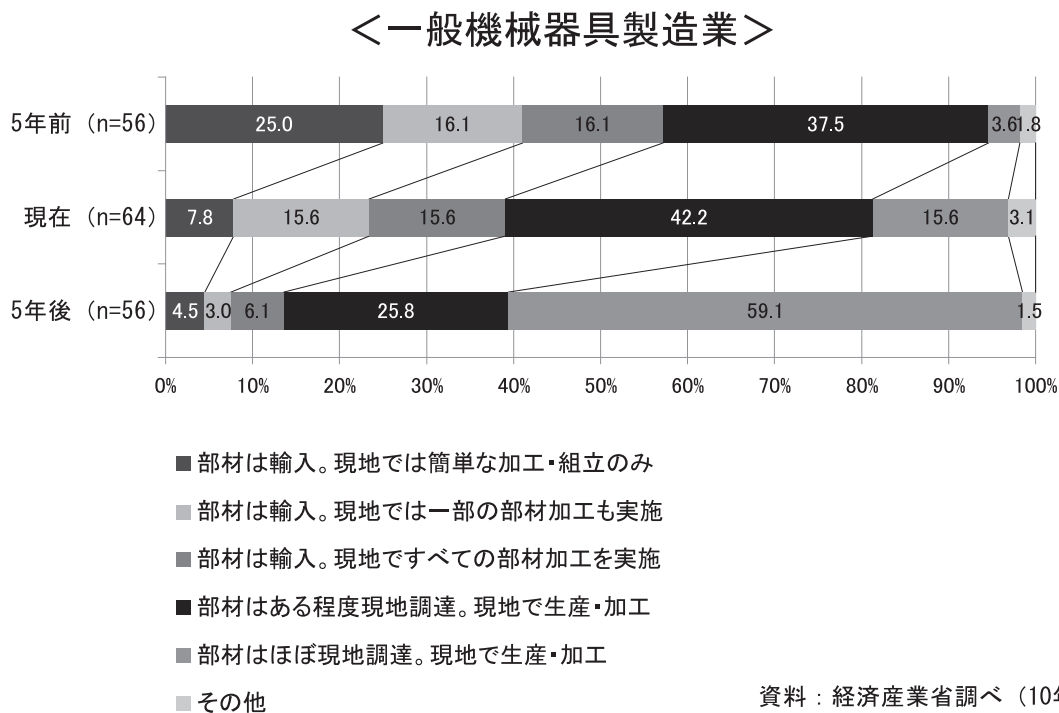
事例の「BtoBビジネスの機械部品メーカー」が、厳しいグローバル競争を勝ち抜くためには、海外生産導入により、コスト競争力と中国・アジア市場でのビジネスを獲得する事、そのために短期的リスクのみならず中長期的なリスクをも低減する事の必要性を理解することができた。ただし、中長期的には、技術・ノウハウや優秀な技術者の流出、中小企業といえども根幹となる産業の日本の空洞化を防ぐためには新しいチャレンジが必要で、(3)の国内生産のケースの例にあるように、さらに時系列を考えたリスクの分析と対策のなかに提言があることの重要性を感じ取った。

たとえば、リスクテイクという性格のある、プラス項目を期待する「戦略に関わる項目」を、リスク評価の中で適正に評価するためには、さらに工夫を凝らす必要がある。今後、定量的な指標(売上高の増減等)を使用できる実際のビジネスの現場では、実用に耐えうる形にすることが可能であると期待したい。

【参考文献・データ出典】

- ・『ものづくり白書』(2010)
- ・経済産業省「通商白書」日経印刷 (2010)
- ・安部春之/魚谷禮保『中小製造業の中国進出はこうありたい』日刊工業新聞社(2010)
- ・TODAY (2010. 11. 1号) リスクマネジメント協会
- ・海外調達リスク研究グループ『海外からの調達における契約リスクマネジメントについて』TODAY (2010年次大会特別号) リスクマネジメント協会
- ・遠藤健治『中国低価格部品調達記』日経BP社 (2008)
- ・日本貿易振興機構(ジェトロ)『中国における債権回収のポイント』(2009年1月)

図表1 現地拠点における調達・生産形態における変化



図表 2-1 海外生産導入ケースのリスク評価表（評価ポイント順）

リスク	影響の大きさ S						発生確率 P	評価 P	総合評価 (優先順位付け)
	コスト S1	品質 S2	納期 S3	安全性 S4	安全性ポイント 修正 (S4×2)	合計 ΣSn			
1 現地進出顧客撤退による赤字撤退	5	0	0	5	10	20	1.00	20.00	1
2 過大な投資による赤字撤退	5	0	0	5	10	20	1.00	20.00	1
3 設立申請不備による現地生産開始の遅れ	0	0	0	5	10	15	1.00	15.00	3
4 現地生産に必要な情報の不足による障害の発生	0	0	0	4	8	12	1.00	12.00	4
5 不良対策解決不能による取引停止	5	5	5	5	10	30	0.40	12.00	4
6 不具合対策のための品質費用負担や単価値上げ要求	3	4	3	3	6	19	0.55	10.45	6
7 サプライヤーからの供給ストップ（スト・倒産・供給拒否）	5	0	5	5	10	25	0.40	10.00	7
8 業者での労働法違反による操業停止	5	0	5	5	10	25	0.40	10.00	7
9 サプライヤーによる手直し費用負担拒否	4	4	4	2	4	18	0.55	9.90	9
10 見積からの大幅な値上げと多くの品質不良（未経験部品のため）	4	4	4	4	8	24	0.40	9.60	10
11 港の混乱による納入遅れ	2	2	4	5	10	23	0.40	9.20	11
12 不良発生時の対応苦慮（納期順意識・機動的な対応力の低さ）	3	3	4	2	4	16	0.55	8.80	12
13 無断での材料・仕様変更による不良発生	3	5	5	3	6	22	0.40	8.80	12
14 現地サプライヤーの生産対応力の低さ（納期順意識・機動的な対応力の低さ）	2	3	4	2	4	15	0.55	8.25	14
15 高価な設備コスト・生産不可による撤退	5	0	0	5	10	20	0.40	8.00	15
16 量産後の不良発生増加（品質管理/かめない業者）	3	4	4	2	4	17	0.40	6.80	16
17 発注量変動への対応力の不足	3	2	4	1	2	12	0.55	6.60	17
18 現地サプライヤーの生産対応力の低さによる納入不良	2	3	4	1	2	12	0.55	6.60	17
19 労務管理不備による労働力低下（現地商習慣無視）	2	3	3	1	2	11	0.55	6.05	19
20 現地管理職の能力不足による労務問題発生（日本人含む）	2	1	2	2	4	11	0.55	6.05	19
21 通訳間違いによる情報伝達エラー	3	4	2	2	4	15	0.40	6.00	19
22 契約の不備によるクレーム発生（OCD）	3	3	3	2	4	15	0.40	6.00	19
23 災害等による供給途絶	4	0	5	5	10	24	0.25	6.00	19
24 量産後の不良発生増加（徹底しない出荷検査）	3	4	4	1	2	14	0.40	5.60	24
25 教育済み人材流出による品質低下	3	4	0	1	2	10	0.55	5.50	25
26 部品の納入遅れ	3	0	3	1	2	9	0.55	4.95	26
27 急な受注変動による生産ラインの混乱	1	2	3	1	2	9	0.55	4.95	26
28 急な生産計画変更による生産ラインの混乱	1	2	3	1	2	9	0.55	4.95	26
29 出荷・通関・入荷情報不足による納入遅れ	2	1	3	1	2	9	0.55	4.95	26
30 量産後の不良発生増加（熟練工不足で品質ばらつき）	3	3	3	1	2	12	0.40	4.80	30
31 倉庫内での部品破損や品質劣化	3	3	3	1	2	12	0.40	4.80	30
32 輸送中の部品の破損	3	3	3	1	2	12	0.40	4.80	30
33 契約の不備によるクレーム発生（OCD）	3	3	2	1	2	11	0.40	4.40	33
34 従業員による部品・備品の盗難	2	0	2	0	0	4	1.00	4.00	34
35 法制変更によるビジネスへの影響	3	0	3	4	8	18	0.20	3.60	35
36 不備な梱包仕様による部品の破損（輸出梱包含む）	3	3	3	0	0	9	0.40	3.60	35
37 法制変更を知らずに法律違反	4	0	0	4	8	12	0.25	3.00	37
38 為替相場の大幅な変動によるコストアップ	4	0	0	1	2	7	0.40	2.80	38
39 過剰な数量の生産	3	0	0	0	0	3	0.85	2.55	39
40 取引先を介した技術流出	0	0	0	3	6	9	0.25	2.25	40
41 不在在庫滞留による在庫コストの上昇	3	1	0	0	0	4	0.55	2.20	41
42 法制度や商習慣の違いによる代金支払クレーム	3	0	2	0	0	5	0.40	2.00	42
43 不要な安全在庫（販売・生産情報の不足）	3	1	0	0	0	4	0.40	1.60	43
44 受注変動と整合しない不良在庫発生	2	2	0	0	0	4	0.40	1.60	43
45 不在在庫滞留による在庫コストの上昇	2	2	0	0	0	4	0.40	1.60	43
46 内部告発による風評の悪化（給料・その他待遇）	0	0	0	1	2	3	0.40	1.20	46

< 影響の大きさ (S) 評価基準 >

5: ビジネスの存続に直結する打撃になる
 4: 影響がかなり大きい
 3: 影響が出る
 2: 少しは影響あり
 1: 影響なしとは言えないが小さい
 0: 影響なし

< 発生確率 (P) 評価基準 >

1. 0.0: 常時発生
 0.85: 月次発生
 0.70: 四半期発生
 0.55: 半年発生
 0.40: 年次発生
 0.25: 数年に1回発生

図表 2-2 海外生産導入ケースのリスク評価表（リスクの性格別）

分類	リスク	評価 ポイント	ポイント 順位	分類	リスク	評価 ポイント	ポイント 順位	
業務プロセス	設立申請不備による現地生産開始の遅れ	15.00	3	外部環境	サプライヤーからの供給ストップ（スト・倒産・供給拒否）	10.00	7	
	現地生産に必要な情報の不足による障害の発生	12.00	4		港の混乱による納入遅れ	9.20	11	
	不良対策解決不能による取引停止	12.00	4		不良発生時の対応苦慮（納期順意識・機動的な対応力の低さ）	8.80	12	
	不具合対策のための品質費用負担や単価値上げ要求	10.45	6		現地サプライヤーの生産対応力の低さ（納期順意識・機動的な対応力の低さ）	8.25	14	
	業者での労働法違反による操業停止	10.00	7		労務管理不備による労働力低下（現地商習慣無視）	6.05	19	
	サプライヤーによる手直し費用負担拒否	9.90	9		法制変更によるビジネスへの影響	3.60	35	
	見積からの大幅な値上げと多くの品質不良（未経験部品のため）	9.60	10		為替相場の大幅な変動によるコストアップ	2.80	38	
	無断での材料・仕様変更による不良発生	8.80	12		取引先を介した技術流出	2.25	40	
	量産後の不良発生増加（品質管理/かめない業者）	6.80	16		法制度や商習慣の違いによる代金支払クレーム	2.00	42	
	発注量変動への対応力の不足	6.60	17		POINT TOTAL	52.95		
	現地サプライヤーの生産対応力の低さによる納入不良	6.60	17	内部環境	現地管理職の能力不足による労務問題発生（日本人含む）	6.05	19	
	災害等による供給途絶	6.00	19		契約の不備によるクレーム発生（OCD）	6.00	19	
	量産後の不良発生増加（徹底しない出荷検査）	5.60	24		通訳間違いによる情報伝達エラー	6.00	19	
	急な受注変動による生産ラインの混乱	4.95	26		教育済み人材流出による品質低下	5.50	25	
	急な生産計画変更による生産ラインの混乱	4.95	26		従業員による部品・備品の盗難	4.00	34	
	出荷・通関・入荷情報不足による納入遅れ	4.95	26		法制変更を知らずに法律違反	3.00	37	
	部品の納入遅れ	4.95	26		内部告発による風評の悪化（給料・その他待遇）	1.20	46	
	倉庫内での部品破損や品質劣化	4.80	30		POINT TOTAL	31.75		
	輸送中の部品の破損	4.80	30		事業戦略	過大な投資による赤字撤退	20.00	1
	量産後の不良発生増加（熟練工不足で品質ばらつき）	4.80	30			現地進出顧客撤退による赤字撤退	20.00	1
契約の不備によるクレーム発生（OCD）	4.40	33	高額な設備コスト・生産不可による撤退	8.00		15		
不備な梱包仕様による部品の破損（輸出梱包含む）	3.60	35	POINT TOTAL	48.00				
過剰な数量の生産	2.55	39						
不在在庫滞留による在庫コストの上昇	2.20	41						
受注変動と整合しない不良在庫発生	1.60	43						
不在在庫滞留による在庫コストの上昇	1.60	43						
不要な安全在庫（販売・生産情報の不足）	1.60	43						
POINT TOTAL	171.10							

図表3-1 海外調達導入ケースのリスク評価表(評価ポイント順)

リスク	影響の大きさ(S)評価基準						発生確率(P)評価基準			総合評価 (優先順位付)
	コスト S1	品質 S2	納期 S3	安全性 S4	安否性 ポイント修正 (S4X2)	合計 ΣSn	発生確率 P	評価 S×P		
1 二次サプライヤー原因による品質不良・納入不良	3	5	3	4	8	23	0.55	12.65	1	
2 不良対策解決不能による取引停止	4	5	5	5	10	29	0.40	11.60	2	
3 量産後の不良発生増加による納入遅れ	2	2	5	4	8	21	0.55	11.55	3	
4 内外作・国内海外(調達可能レベル以下の調達先選択)	3	5	5	5	10	28	0.40	11.20	4	
5 サプライヤーからの供給ストップ(スト・倒産・供給拒否)	5	3	5	5	10	28	0.40	11.20	4	
6 調達先の能力査定(供給力・技術力・加工力・品質力不足)	3	4	4	5	10	26	0.40	10.40	6	
7 為替変動対応(為替変動と価格調整に関する条件設定の不備)	5	1	1	1	2	10	1.00	10.00	7	
8 無断での材料・仕様変更による不良発生	3	5	5	4	8	25	0.40	10.00	7	
9 調達要求数量と納期想定(自社の生産計画と齟齬発生)	2	2	4	3	6	17	0.55	9.35	9	
10 契約品目の不備(要求品質・仕様・支払条件)	4	3	4	2	4	17	0.55	9.35	9	
11 調達品質等の確認(試作品・量産初回品品質不良・検査・品質保証体制の不備)	3	4	4	4	8	23	0.40	9.20	11	
12 調達要求仕様想定顧客(要求仕様に合致していない)	1	4	3	5	10	23	0.40	9.20	11	
13 見積からの大幅な値上げと多くの品質不良(未経験部品のため)	4	5	4	3	6	22	0.40	8.80	13	
14 コストメリットの無い海外調達(生産コスト+輸送コスト)	5	1	1	5	10	22	0.40	8.80	13	
15 港の混乱による納入遅れ	3	1	5	4	8	21	0.40	8.40	15	
16 見積条件の不備(仕様・支払条件)	4	3	2	4	8	21	0.40	8.40	15	
17 発注量変動への対応力の不足	3	1	5	4	8	21	0.40	8.40	15	
18 不備な輸出梱包仕様による部品の破損	3	4	4	3	6	20	0.40	8.00	18	
19 調達先能力想定(調達先の生産能力不足)	2	1	5	4	8	20	0.40	8.00	18	
20 調達先生産準備不備(製造状況確認・日程遅れ是正処理)	3	5	3	3	6	20	0.40	8.00	18	
21 契約条件の不備(語句の定義・情報管理・法的条項)	3	3	2	4	8	20	0.40	8.00	18	
22 量産後の不良発生増加によるコストアップ	4	2	2	2	4	14	0.55	7.70	22	
23 貿易関連法案の確認(自国と相手国の輸出入規制対応不備)	2	3	3	1	2	11	0.70	7.70	22	
24 契約の不備によるクレーム発生(QCD)	3	4	3	3	6	19	0.40	7.60	24	
25 調達価格の想定(必要利益が確保ができない)	5	1	1	1	2	10	0.70	7.00	25	
26 生産変動情報遅れによる納入遅れ(情報管理の不備)	3	1	4	3	6	17	0.40	6.80	26	
27 不具合対策のための品質費用負担や単価値上げ要求	4	3	2	2	4	15	0.40	6.00	27	
28 知的財産権に関する法律(相手国法律・知的財産権管理の不備・ロイヤルティ支払)	3	2	2	1	2	10	0.55	5.50	28	
29 ペナルティ等契約の不備(債務不履行・契約解除の要件等)	3	1	3	5	10	22	0.25	5.50	28	
30 災害等による供給途絶	4	1	4	4	8	21	0.25	5.25	30	
31 為替相場の変動によるコストアップ	4	0	0	3	6	13	0.40	5.20	31	
32 本邦輸入障害(調査不足による障害)	1	1	1	3	6	12	0.40	4.80	32	
33 引渡し条件(EXW/FOBetc.の不備・海上運送便の設定不備・通関手続きの不備)	4	1	4	1	2	12	0.40	4.80	32	
34 取引先の経営財務状況(調達先の経営悪化・被買収)	5	4	3	2	4	18	0.25	4.50	34	
35 不要な流通在庫増加によるコストアップ	3	1	0	0	0	4	1.00	4.00	35	
36 調達先の労働争議(事前情報入手もれ)	1	4	1	1	2	9	0.40	3.60	36	
37 許認可(許認可不成立)	5	5	1	1	2	14	0.25	3.50	37	
38 相手国貿易障害(調査不足による障害)	1	1	2	1	2	7	0.40	2.80	38	
39 相手国の政策・法律変更対応(事前準備漏れ)	2	1	1	2	4	10	0.25	2.50	39	
40 少量取引によるコストダウンへの非協力	3	0	0	1	2	6	0.40	2.40	40	

図表3-2 海外調達導入ケースのリスク評価表(リスクの性格別)

分類	リスク	評価 ポイント	ポイント 順位	分類	リスク	評価 ポイント	ポイント 順位		
業務 プロセス	二次サプライヤー原因による品質不良・納入不良	12.65	1	外部 環境	サプライヤーからの供給ストップ(スト・倒産・供給拒否)	11.20	4		
	不良対策解決不能による取引停止	11.60	2		為替変動対応(為替変動と価格調整に関する条件設定の不備)	10.00	7		
	量産後の不良発生増加による納入遅れ	11.55	3		無断での材料・仕様変更による不良発生	10.00	7		
	調達先の能力査定(供給力・技術力・加工力・品質力不足)	10.40	6		見積からの大幅な値上げと多くの品質不良(未経験部品のため)	8.80	13		
	契約品目の不備(要求品質・仕様・支払条件)	9.35	9		港の混乱による納入遅れ	8.40	15		
	調達要求数量と納期想定(自社の生産計画と齟齬発生)	9.35	9		発注量変動への対応力の不足	8.40	15		
	調達要求仕様想定顧客(要求仕様に合致していない)	9.20	11		調達先生産準備不備(製造状況確認・日程遅れ是正処理)	8.00	18		
	調達品質等の確認(試作品・量産初回品品質不良・検査・品質保証体制の不備)	9.20	11		貿易関連法案の確認(自国と相手国の輸出入規制対応不備)	7.70	22		
	見積条件の不備(仕様・支払条件)	8.40	15		知的財産権に関する法律(相手国法律・知的財産権管理の不備・ロイヤルティ支払)	5.50	28		
	契約条件の不備(語句の定義・情報管理・法的条項)	8.00	18		災害等による供給途絶	5.25	30		
	調達先能力想定(調達先の生産能力不足)	8.00	18		為替相場の変動によるコストアップ	5.20	31		
	不備な輸出梱包仕様による部品の破損	8.00	18		本邦輸入障害(調査不足による障害)	4.80	32		
	量産後の不良発生増加によるコストアップ	7.70	22		取引先の経営財務状況(調達先の経営悪化・被買収)	4.50	34		
	契約の不備によるクレーム発生(QCD)	7.60	24		調達先の労働争議(事前情報入手もれ)	3.60	36		
	調達価格の想定(必要利益が確保ができない)	7.00	25		許認可(許認可不成立)	3.50	37		
	生産変動情報遅れによる納入遅れ(情報管理の不備)	6.80	26		相手国貿易障害(調査不足による障害)	2.80	38		
	不具合対策のための品質費用負担や単価値上げ要求	6.00	27		相手国の政策・法律変更対応(事前準備漏れ)	2.50	39		
	ペナルティ等契約の不備(債務不履行・契約解除の要件等)	5.50	28		少量取引によるコストダウンへの非協力	2.40	40		
	POINT TOTAL	165.10				POINT TOTAL	112.55		
	事業 戦略					内外作・国内海外(調達可能レベル以下の調達先選択)	11.20	4	
				コストメリットの無い海外調達(生産コスト+輸送コスト)	8.80	13			
				POINT TOTAL	20.00				

図表4-1 国内生産ケースのリスク評価表（評価ポイント順）

リスク	影響の大きさ S					合計 Σ Sn	発生確率 P	評価 S × P	総合評価 (優先順位付 け)
	コスト S1	品質 S2	納期 S3	安全性 S4	安全性ポイント修正 (S4×2)				
1 新業種への参入（既存企業の抵抗）	4	3	0	5	10	22	0.85	18.70	1
2 原価低減リスク（非正規社員/外国人社員の増加が原因の不熟練工による品質の低下）	3	4	2	3	6	18	0.85	15.30	2
3 顧客からの値引き要求による利益率悪化	5	2	0	5	10	22	0.55	12.10	3
4 下請け企業からの値上げ要求による利益率悪化	5	2	0	5	10	22	0.55	12.10	3
5 特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（従業員の士気の低下）	2	2	0	3	6	13	0.85	11.05	5
6 下請け企業の経営悪化による供給途絶リスク	3	3	5	5	10	26	0.40	10.40	6
7 原価低減リスク（分社化・雇用形態変更・非正規社員/外国人社員の増加による現従業員の反発）	2	3	1	2	4	12	0.85	10.20	7
8 労務管理・製造技術ノウハウビジネス参入リスク（離職による人的リスクが大きい）	2	3	1	4	8	18	0.55	9.90	8
9 新市場での対人体の健康・安全リスク（農業市場）	4	4	0	5	10	23	0.40	9.20	9
10 コスト競争力の低下による売上低下	5	3	0	5	10	23	0.40	9.20	10
11 技術力・品質力の他業種への転換の困難さ	3	4	0	5	10	22	0.40	8.80	11
12 未経験分野への参入の困難さ（介護・農業市場）	4	3	0	5	10	22	0.40	8.80	11
13 新市場への参入（既存企業の抵抗）	4	3	0	5	10	22	0.40	8.80	11
14 環境市場（エコ、省エネなど）への参入の困難さ	3	3	0	5	10	21	0.40	8.40	14
15 参入新市場での行政規制問題（環境・介護・農業市場）	3	3	0	5	10	21	0.40	8.40	14
16 国内市場縮小による売上の低下	3	2	0	5	10	20	0.40	8.00	16
17 参入新市場での未経験の行政機関対応の困難さ（介護・農業市場）	2	0	0	4	8	14	0.55	7.70	17
18 不確定要素が多い市場への参入（環境市場）	2	2	0	5	10	19	0.40	7.60	18
19 参入したい環境市場（エコ、省エネなど）の不安定さ	2	2	0	5	10	19	0.40	7.60	18
20 特許競争（対既存特許等）	3	1	0	5	10	19	0.40	7.60	18
21 顧客の海外での開発増加によるビジネス引合の減少	3	0	0	5	10	18	0.40	7.20	21
22 労務管理・製造技術ノウハウビジネス参入リスク（類似モデルが多く、独自性を打ち出せない）	3	2	0	4	8	17	0.40	6.80	22
23 特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（景気動向に左右される可能性が大きい）	3	0	0	3	6	12	0.55	6.60	23
24 新市場参入の困難さによる従業員の士気低下	2	2	0	4	8	16	0.40	6.40	24
25 原価低減リスク（採用した外国人社員との言葉による従業員間でのトラブル）	0	1	1	3	6	11	0.55	6.05	25
26 特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（市場規模小さくじり貧）	3	0	0	4	8	15	0.40	6.00	26
27 顧客による海外進出企業選択によるビジネス喪失	0	0	0	5	10	15	0.40	6.00	26
28 売上低下による商品開発余力の低下	0	0	0	5	10	15	0.40	6.00	26
29 特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（大手参入されれば経営がなりたない）	5	0	0	5	10	20	0.25	5.00	29
30 大手の傘下に入り、国内の1工場となる（決定権がなくなる（分割、統合など））	0	1	0	5	10	16	0.25	4.00	30
31 模造品（国内外）による被害を受ける	5	2	0	0	0	7	0.55	3.85	31
32 大手の傘下に入り、国内の1工場となる（外資企業への切り売り対象となりやすい）	0	0	0	5	10	15	0.25	3.75	32
33 新アイデアや新商品が出せない	2	2	0	0	0	4	0.40	1.60	33

図表4-2 国内生産ケースのリスク評価表（リスクの性格別）

分類	リスク	評価 ポイント	ポイント 順位	分類	リスク	評価 ポイント	ポイント 順位		
事業 戦略	新業種への参入（既存企業の抵抗）	18.70	1	外部 環境	下請け企業からの値上げ要求による利益率悪化	12.10	3		
	特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（従業員の士気の低下）	11.05	5		顧客からの値引き要求による利益率悪化	12.10	3		
	労務管理・製造技術ノウハウビジネス参入リスク（離職による人的リスクが大きい）	9.90	8		下請け企業の経営悪化による供給途絶リスク	10.40	6		
	新市場での対人体の健康・安全リスク（農業市場）	9.20	9		国内市場縮小による売上の低下	8.00	16		
	新市場への参入（既存企業の抵抗）	8.80	11		特許競争（対既存特許等）	7.60	18		
	未経験分野への参入の困難さ（介護・農業市場）	8.80	11		顧客の海外での開発増加によるビジネス引合の減少	7.20	21		
	環境市場（エコ、省エネなど）への参入の困難さ	8.40	14		顧客による海外進出企業選択によるビジネス喪失	6.00	26		
	参入新市場での行政規制問題（環境・介護・農業市場）	8.40	14		模造品（国内外）による被害を受ける	3.85	31		
	参入新市場での未経験の行政機関対応の困難さ（介護・農業市場）	7.70	17		POINT TOTAL	67.25			
	参入したい環境市場（エコ、省エネなど）の不安定さ	7.60	18		内部 環境	新市場参入の困難さによる従業員の士気低下	6.40	24	
	不確定要素が多い市場への参入（環境市場）	7.60	18			売上低下による商品開発余力の低下	6.00	26	
	労務管理・製造技術ノウハウビジネス参入リスク（類似モデルが多く、独自性を打ち出せない）	6.80	22			新アイデアや新商品が出せない	1.60	33	
	特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（景気動向に左右される可能性が大きい）	6.60	23			POINT TOTAL	14.00		
	特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（市場規模小さくじり貧）	6.00	26			業務 プロセス	原価低減リスク（非正規社員/外国人社員の増加が原因の不熟練工による品質の低下）	15.30	2
	特殊品によるニッチ市場への参入のリスク（大手参入されれば経営がなりたない）	5.00	29				原価低減リスク（分社化・雇用形態変更・非正規社員/外国人社員の増加による現従業員の反発）	10.20	7
	大手の傘下に入り、国内の1工場となる（決定権がなくなる（分割、統合など））	4.00	30				コスト競争力の低下による売上低下	9.20	10
大手の傘下に入り、国内の1工場となる（外資企業への切り売り対象となりやすい）	3.75	32	技術力・品質力の他業種への転換の困難さ	8.80			11		
POINT TOTAL	138.30		原価低減リスク（採用した外国人社員との言葉による従業員間でのトラブル）	6.05			25		
			POINT TOTAL	49.55					

図表5 各ケース毎のメリット・デメリット表

1. 海外生産導入ケース		
メリット		デメリット(リスク)
1	海外生産によるコストメリットが期待できる	1 投資リスクが大きい(初期投資・ランニングコスト共)
2	海外生産地での顧客獲得・市場開拓が期待できる	2 現地の法律・商習慣等必要なノウハウが膨大である
3	生産販売とも複数拠点を活用して、グローバル展開が可能	3 現地サプライヤー管理が困難で、コストがかかる
4	将来的な新興国市場への進出ノウハウが得られる	4 経営が軌道に乗るまでの国内からの人的・資金的が大きい
5	顧客の対象市場への進出により、顧客ニーズが得やすい	5 自社の技術・ノウハウ流出リスクがある
6	コスト競争力の強化により、国内市場での拡販の可能性出る	6 人件費・材料費等将来的な大幅なコストアップの可能性が大きい
7	生産拠点の多様化により、為替変動・材料調達リスクヘッジが可能	7 コンプライアンスリスクや風評リスクの経営への影響が大きい
8	販売拠点の多様化により、市場分散化へのリスクヘッジが可能	8
9	販売額の増加による企業体力の強化が期待できる。	9
10		10

2. 海外調達導入ケース		
メリット		デメリット(リスク)
1	海外調達によるコストメリットが期待できる	1 総コストでは、コストメリットが出ない場合もある
2	海外生産よりも投資リスクが少ない	2 品質管理等の国境を越えたサプライヤー管理が困難
3	将来的な海外生産の進出ノウハウの一部が得られる	3 貿易・商習慣等ノウハウが必要である
4	為替リスク回避の可能性が得られる	4 海外サプライチェーンリスクが発生する
5		5 国内市場縮小には対応できない
6		6 関面等からの自社技術流出の可能性あり
7		7 相手国為替の変動によるコストアップの可能性あり
8		8

3. 国内生産ケース		
メリット		デメリット(リスク)
1	海外生産・海外調達の投資リスクがない	1 国内市場縮小には対応できない
2	品質・納期問題が発生しにくい	2 客先からの大幅なコストダウンの対応策が少ない
3	従業員間でのコミュニケーションがしっかりとれる	3 売上拡大の手段が非常に困難である
4		4 事業継続リスクが大きくなる(生き残りが難しい)
5		5 下請け企業の経営悪化による供給途絶リスクあり
6		6 下請け企業からの値上げ要求による利益率悪化の可能性あり
7		7 従業員の離職リスク(将来性悲観による)
8		8 顧客の海外での開発増加によるビジネス引合の減少
9		9 経営悪化による従業員の士気低下
10		10 顧客による海外進出企業選択によるビジネス喪失
11		11 売上低下による商品開発余力の低下
12		12

図表6 海外生産ケースの対策リスト(中国進出の場合)

項目	対策内容	対策の基本方針
進出検討及び経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <a>進出すればいいという事ではなく、生き残るためには、激烈な競争に勝ち抜かねばならない事を覚悟する。 進出目的と事業戦略上の位置付けの明確化 <c>十分な事前調査と綿密な経営戦略の策定(JETRO等の機関やコンサル機関の利用考慮) <d>進出形態(独資・合弁・委託加工)の決定 <e>達成すべき具体的目標(3~5年で黒字に転換)の明示 <g>撤退時の想定 撤退する基準や撤退方法・手続の事前検討 	<ul style="list-style-type: none"> <a>海外進出時の投資リスクをできるだけ小さくする 周到な事前調査と事業戦略の明確化
進出によるコスト競争力確保(重要な進出目的)	<ul style="list-style-type: none"> コスト競争力確保のためのステップ立案 <a>第1ステップ: 日本国内工場よりも、大幅なコストダウン 第2ステップ: 中国国内の同業他社との競争力確保(材料・部品の現地調達)の推進 <c>最終ステップ: グローバル生産体制の確立(コスト・品質・技術の最適化) 	確実な展開ステップによる目標の達成
販売戦略(重要な進出目的)	<ul style="list-style-type: none"> 中国・ASEAN市場獲得戦略の構築 <a>第1ステップ: 現地の日系企業への販売 第2ステップ: 韓国・台湾企業への販売 <c>第3ステップ: 中国企業への販売 (上記顧客を通じてのASEAN地域への輸出も模索する) 	確実な展開ステップによる目標の達成
生産体制	<ul style="list-style-type: none"> <a>現地調達率の拡大 不良率改善のための従業員教育・ペナルティ&報奨管理の導入(信賞必罰型管理) 	安定供給力とコスト競争力の確保
品質体制	<ul style="list-style-type: none"> <a>自社の強みである高い品質・確実な納入対応を日本と同等レベルで維持するために、自社の従業員教育を徹底する。 現地のサプライヤーの品質を確保するための体制を確立する。 	差別化できる品質力の確保
サプライヤー管理	<ul style="list-style-type: none"> <a>サプライヤー管理体制の確立(品質管理体制含む) 対サプライヤー見積評価手法の確立と緻密な価格交渉手法確立 <c>安定供給できるサプライヤーを選択・育成できる体制確立(継続的サプライヤー評価システム) <d>サプライヤー経営情報入手や日常コンタクト機会の増加施策 <e>サプライヤーの不良率削減対策の展開 	安定供給力とコスト&品質競争力の確保
労務管理(コンプライアンス・風評・労務問題等)	<ul style="list-style-type: none"> <a>現地人従業員のモチベーション向上やコンプライアンス維持のため、職務規定・労務規定等を明確に文書化する 定着率の向上のため、社内コミュニケーション向上・企業理念&目標の社員との共有対策実施 <c>将来的に現地人による経営を実現するために、採用・教育・待遇を常に最適化・文書化する。(少数精鋭の日本人は必要であろう) <d>仕事・ポストにリンクした賃金体系の欧米型処遇制度の採用 <e>企業理念・経営目標の明確化(価値観・仕事観・企業理念を正しく伝える) <f>賃金待遇は、毎年見直し相対的に悪化しないようにする 	現地人メンバーの主力化
中国のビジネス習慣への対応	<ul style="list-style-type: none"> <a>代金回収: 契約で決めても守らないケースもあるので、こまめな督促をはじめとする「代金回収解決ステップ」等事前にシステムを構築する。 技術流出: 取引先・従業員からの流出や特許侵害の対応のため、契約による防止・社内のリスク管理体制と共に、発生時の対応のために、公的機関との良好な関係を図る。(守秘義務契約・競業禁止契約・技術/関面のブラックボックス化) <c>知的財産権管理(専利権): 日本よりも知的財産権網が張り巡らされているため、他者の実用新案や意匠の事前調査体制を構築する。 <d>不透明な政策運営・行政手続: 中国の政策や行政手続につき、常に情報を入手できる体制を作る。(情報コンサルタントとの契約等) <e>中国人の特性: チームプレーより個人主義(自分たちの問題としてとらえない)、面子を重視(人前で叱らない)、就社ではなく就職(米国的)・強い上昇志向、権利意識が強い(雇用契約や就業規則の文書化・体制の構築) <f>中国のビジネス常識: 騙されても、騙された方が悪い・嘘を言っても、勝ち負け(性悪説によるマネジメントが必要) <g>中国人の交渉スタイルの理解と対応準備(事前研修等必要であろう) 	現地に即した経営・ビジネス手法の展開

図表7 代金回収ステップマニュアル

参照：『中国における債権回収のポイント』日本貿易振興機構（ジェトロ）（2009年1月）

DATE	アクション	債務者の心理	アクション時の留意点
期限前2週間	支払確認出す	確認あると（3-10日前）、期限内に支払おう	
期限後3日以内	電話で支払確認	しつこいな払ってやれ	電話した日時、相手方の電話対応者の氏名、電話でのやり取りの できる限り詳細な内容について、必ず書面で残す
期限後2週間	電話督促、最初の尋問書発行（購買責任者へ）	急いでいるようだった。すぐ払ってやれ	電話した日時、相手方の電話対応者の氏名、電話でのやり取りの できる限り詳細な内容について、必ず書面で残す できる限り詳細に事情を聞き、相手方に代金未払いの理由がどこ にあるのか、未払いの原因について丁寧に聞き取りをする必要が ある。
期限後1カ月	第2の請求書、督促レター発行（担当副総理へ）	まだ言ってるか。払ってやれ	書留受取証明付郵便で送付 契約関係の事実、期限、期限が経過したこと、債務者からの支払 いがないこと、債権者として債務の弁済を求めることを具体的か つ明確に記載する必要がある。
期限後2カ月	第3の請求書発行、相手の総経理へ問い合わせ	もうちょっと待ってもらおう	
期限後3カ月	次の措置を警告 最終措置 ①債権専門業者に依頼 ②上記失敗後、起訴か仲裁へ	まだ、大丈夫そうだ 法律の時効だ。俺のものだ。 （三角債意識に勝つ事。）	返済合意書を締結した場合、その実効性を確保するためには返済 合意書を公証することが必要である。

1) 代金回収も販売の一環であり、回収ができてはじめて販売が完了するという理念を営業スタッフに対しても常に意識させなければならない。
 2) 債権回収スタッフの人事評価にあたり、処理案件の難易度や回収金額だけでなく、裏で不当に債務者から利益を取得していないか等不正行為の有無についても人事評価の重要な基準にする。
 3) 代金回収を容易にするため、また従業員の不正を防止するため、重要書類の保管制度を確立し、規則に則った管理体制を整える。
 4) また、代金回収問題・従業員の不正や退職に伴う必要情報の紛失を防止するため、担当者が離職する場合において、取引の経緯が記載されている証拠（電子データを含む）、顧客名簿、作業内容（処理中、要処理および処理済作業を含む）、印鑑、ノートパソコンなどの企業資産の引渡しはすべて完了してから、未払の費用・経済補償金（退職金）を支払うようにするなど、厳格な引継・引渡制度を確立する。