

■ **Scrutiny from regulators outside Japan: Challenges for Japanese companies**

Compartmentalisation and siloed thinking

Episode 7

Nagashima Ohno & Tsunematsu

John Lane, Peter Bungate, Nina Newcombe

I. INTRODUCTION

はじめに

II. BACKGROUND

背景

III. WHY THIS CAN BE PROBLEMATIC

問題となり得る理由

IV. EXAMPLES AND FURTHER CONTEXT

実例から学ぶ

V. BEST PRACTICE AND SUGGESTIONS TO MITIGATE RISK

ベストプラクティスとリスク低減のための提案

VI. KEY TAKEAWAYS

重要なポイント



I. INTRODUCTION

はじめに

Introduction

- Compartmentalisation and siloed thinking are common in many companies. When employees rigidly adhere to reporting lines and organisational structures, it can lead to dysfunctional reporting of compliance issues or misconduct. Decisions are then made with limited, or even incorrect, information.

企業内において部門間の分断やサイロ化した考え方が見られることがある。従業員がレポートラインや組織体制に過度に固執すると、コンプライアンス問題や不正が適切に報告されず、限られた情報や不正確な情報に基づき意思決定がなされるおそれがある。

- What risks do compartmentalisation and siloed thinking create for Japanese companies responding to investigations by regulators outside Japan?

日本企業が海外の当局の調査に対応する際に、部門間の分断やサイロ化した考え方はどのようなリスクをもたらすか。



II. BACKGROUND

背景

Background

- In Japanese companies, group identity is important. Employees tend to rigidly adhere to organisational structures, such as reporting lines or the distribution of responsibility among departments.

日本企業では集団としての一体性が重視される傾向がある。従業員は、レポートラインや部門間の責任分担といった組織体制に強く拘束されやすい。

- Silos take a particular form in Japanese companies and can be deeply entrenched. Employees often seek to preserve those structures and individuals operating outside that strict structure can be seen as disruptors to the social fabric of the organisation.

日本企業におけるサイロ化は独特の形で深く定着しやすい。従業員も既存の体制を維持したいと考え、しっかりした枠組みから外れて動く個人は、組織の社会的秩序を乱す存在とみなされることがある。

- When those types of silos are entrenched, departments tend to operate independently of each other and cross-department collaboration and information-sharing becomes limited.

この種のサイロ化が固定化すると、部門はそれぞれ独立して動く傾向が強くなり、部門横断の連携や情報共有は制約される。



III. WHY THIS CAN BE PROBLEMATIC

問題となり得る理由

Why this can be problematic

- Limited information-sharing and reporting becomes problematic when regulatory issues arise because non-compliance or misconduct may not be escalated effectively, and companies may then be slow to respond.

情報共有や報告が限定的であると、違反や不正が適切に上げられず、対応が後手に回るおそれが高まる。これは規制対応が必要な局面で問題が顕在化する。

- Social harmony within departments can create pressure to maintain the status quo. Employees risk being seen as disruptive for stepping outside the company's rigid internal structures, which can disincentivise them from speaking up.

部門内の和を乱さないという意識が現状維持の圧力となる。硬直的な内部体制から一步踏み出す行為は「秩序を乱す」ものとみなされ、問題提起を抑制する要因となり得る。

- When combined with rotational staffing policies, rigid adherence to organisational structures can be exacerbated when employees are only temporarily in their roles. Employees may not feel empowered to speak up or take responsibility for issues.

定期的な人事異動制度と相まって、短期的にその職に就く従業員ほど組織体制への過度な順応が強まる場合がある。その結果、主体的に声を上げることや、課題に対して責任を持つことについて当事者意識が弱まりやすい。



IV. EXAMPLES AND FURTHER CONTEXT

実例から学ぶ

Examples and further context

- Company A operated in a highly regulated industry and decided to outsource certain work to an external provider. Procedures were required to be in place by the time the external provider started the work. There were rigid structures within this organisation and very poor communication between departments. Because of this, the division of roles and responsibilities for preparing the procedures was not clearly defined and it created confusion. The required procedures were not put in place in time, and the company was non-compliant with the regulations.

A社は規制の厳しい業界で事業を行っており、特定の業務を外部委託することにした。外部委託業者の作業開始時点までに一定の規定を整備しておく必要があったが、組織内の体制が硬直化し、部門間のコミュニケーションが極めて乏しかった。そのため、規定整備に関する役割分担と責任範囲が明確化されず混乱が生じ、必要な規定が期限までに整わず、結果として規制に違反する状態に陥った。

- In some Japanese companies, it is not uncommon to encounter a strong emotional reaction from employees when they believe an ‘outsider’ is intruding on their responsibilities. It’s seen as threatening and interfering with tasks outside the clearly defined boundaries of their role. In these circumstances, poor decisions are often made because information has been withheld. This can result in non-compliance, which then may not be uncovered for some time.

自らの担当領域に「部外者」が踏み込んだと受け止めると、従業員が強い感情的反発を示すことがある。明確に区切られた職責の外から介入されることは、脅威や干渉として捉えられやすい。このような状況では、情報が意図的に共有されず、結果として質の低い判断が下されやすい。その帰結としてコンプライアンス違反が生じ、その違反が一定期間発見されないリスクもある。



V. BEST PRACTICE AND SUGGESTIONS TO MITIGATE RISK

ベストプラクティスとリスク低減のための提案

Best practice and suggestions to mitigate risk

1. Review reporting policies and procedures

報告に関する方針・手続を見直すこと

- Companies should review reporting policies and procedures to ensure that organisational structures are not preventing issues from being escalated properly. Identify whether reporting lines can be improved so that issues are acted on promptly.

組織体制が適切なエスカレーションを妨げていないかを検証すべく、報告に関する方針・手続を見直すべきである。問題への初動が遅れないよう、レポートラインの改善可能性を特定する必要がある。

2. Raise awareness of regulatory issues

規制対応に関する認識を向上させること

- Companies should introduce or improve training around regulatory issues to increase employee awareness, collaboration and information-sharing across departments.

規制対応に関する研修を導入・強化し、従業員の認識を高めるとともに、部門横断の連携と情報共有を促進すべきである。

3. Set a clear tone from the top

トップによる明確な姿勢を発信すること

- Senior leaders should clearly denounce rigid, compartmentalised thinking and communication. This message needs to be reinforced regularly by the entire leadership team to change entrenched ways of thinking.

経営陣は、硬直的でサイロ化した思考やコミュニケーションを明確に否定する姿勢を示すべきである。固定化した思考様式を改めるには、リーダーシップチーム全体で継続的に同趣旨のメッセージを発信し、定着させることが不可欠である。



VI. KEY TAKEAWAYS

重要なポイント

Key takeaways

- **Rigid internal structures in Japanese companies can exacerbate regulatory issues**

日本企業における硬直的な内部体制は、規制上の問題を深刻化させうる

- Companies should take steps to break down these rigid structures to avoid delays in identifying and addressing regulatory issues.

規制上の課題の把握・対処の遅れを回避するため、硬直的な体制を打破するための対策を講じるべきである。

- **Clear and consistent tone from the top is necessary to change entrenched practices**

固定化した慣行を改めるには、トップからの明確かつ一貫したメッセージが不可欠である

- A clear tone from the top that sets the leadership team's expectations should be promoted consistently so that it filters down to all employees. While employees may instinctively want to preserve rigid internal structures, if expectations about communication are clear and demonstrated by management, it can shift the organisational culture and workplace practices.

経営陣が示す期待水準を明確化し、全従業員に浸透させるべく一貫して発信すべきである。従業員は硬直的な内部体制を維持しようとする傾向があるが、コミュニケーションに関する期待が明示され、経営層自らが体現すれば、組織文化と職場慣行の転換が可能となる。



John Lane

Foreign Law Partner (*)

✉ john.lane@nagashima.com

 [Lawyer Profile](#)



Peter Bungate

Foreign Lawyer

✉ peter.bungate@nagashima.com

 [Lawyer Profile](#)



Nina Newcombe

Foreign Lawyer

✉ nina.newcombe@nagashima.com

 [Lawyer Profile](#)

*The firm is not a foreign law joint enterprise.



www.nagashima.com

New York Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu NY LLP)

450 Lexington Avenue, Suite 3700
New York, NY 10017, U.S.A.
TEL: +1-212-258-3333 (general)

Singapore Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu Singapore LLP)

6 Battery Road Level 41 Singapore 049909
TEL: +65-6654-1760 (general) FAX: +65-6654-1770 (general)

HCMC Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu HCMC Branch)

Suite 1801, 18th floor, Saigon Tower
29 Le Duan Street, Saigon Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam
TEL: +84-28-3521-8800 (general) FAX: +84-28-3521-8877 (general)

Jakarta Office (*Associate office)
(IM & Partners in association with Nagashima Ohno & Tsunematsu)

Jakarta Mori Tower 14th Floor, Unit 1401
Jalan Jenderal Sudirman Kav. 40-41
Jakarta 10210, Indonesia
TEL: +62-21-25098080 (general) FAX: +62-21-25098090 (general)

Tokyo Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu)

JP Tower, 2-7-2 Marunouchi, Chiyoda-ku
Tokyo 100-7036, Japan
TEL: +81-3-6889-7000 (general) FAX: +81-3-6889-8000 (general)
Email: info@nagashima.com

Shanghai Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu Shanghai Representative Office)

21st Floor, One ICC, 999 Middle Huaihai Road
Xuhui District, Shanghai 200031, China
TEL: +86-21-2415-2000 (general) FAX: +86-21-6403-5059 (general)

Bangkok Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu (Thailand) Co., Ltd.)

34th Floor, Bhiraaj Tower at EmQuartier
689 Sukhumvit Road, Klongton Nuea
Vadhana, Bangkok 10110, Thailand
TEL: +66-2-302-4800 (general) FAX: +66-2-302-4899 (general)

Hanoi Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu Hanoi Branch)

Suite 10.04, CornerStone Building
16 Phan Chu Trinh, Cua Nam Ward, Hanoi City, Vietnam
TEL: +84-24-3266-8140 (general) FAX: +84-24-3266-8141 (general)

London Office
(Nagashima Ohno & Tsunematsu UK Limited)

125 Old Broad Street, London
EC2N 1AR, United Kingdom
TEL: +44 20 3370 1800 (general)