

中小企業の海外撤退戦略

～アジア市場開拓からの撤退経験と
その後の事業展開～

- I. 中小企業の海外展開と撤退状況
- II. 海外からの撤退経験を有する中小企業の事例研究
- III. 事例企業にみる海外からの撤退とその後の事業展開
- IV. 撤退経験から抽出される海外展開時のポイント

はじめに

少子化に伴う国内市場の縮小が進むなか、大企業だけでなく、中小企業においても海外市場への注目が高まっている。だが、海外展開では、現地で販売先を確保するのが難しかったり、独特の商慣行が存在するなど、様々な課題に直面することが多い。海外からの撤退を余儀なくされる企業も存在するのが現状である。

そうしたなか、海外市場からの撤退経験を有する企業に注目が集まっている。撤退時にさまざまな課題に直面しながらも、それをどのように乗り越え現在に至るのか、撤退経験をその後の事業展開にどのように活かしているのか。こうした点は、これから海外展開を目指す中小企業にとって、大いに参考となるものである。

そこで本調査では、アジア市場からの撤退経験を有する中小企業にインタビュー調査を行い、以下の3点を主に分析した。

- ①海外から撤退するに至った要因はどのようなものか。
- ②撤退に伴いどのような課題が生じたのか、それをどのように克服したのか。
- ③撤退経験はその後の事業展開にどのような影響を及ぼしているのか。

本レポートは、当該調査の結果をとりまとめたものである。

(総合研究所 丹下 英明、金岡 諭史)

要約

第1章 中小企業の海外展開と撤退状況

本章では、中小企業の海外進出状況と撤退状況について、それぞれ概観する。

中小企業の海外展開は進んでいるものの、いまだ多くの企業は海外展開できていない。海外展開を果たした中小企業も現地では様々な課題に直面している。そうした課題を解決できず、撤退を余儀なくされる中小企業も存在する。中小企業の撤退率は、大企業の撤退率よりも高い。

撤退時の課題としては、「法制度や会計制度、行政手続等」「コスト管理」などが上位にあげられている。こうした課題に直面した背景として、中小企業があらかじめ撤退計画を策定していないことが影響している可能性がある。

第2章 海外からの撤退経験を有する中小企業の事例研究

本章では、海外からの撤退経験を有する中小企業をケーススタディとしてとりあげ、その取り組みを紹介している。

特に、アジア市場開拓からの撤退経験を有し、撤退後も新たな事業に取り組んでいる中小企業4社を選定し、事例研究を行った。

第3章 事例企業にみる海外からの撤退とその後の事業展開

本章では、第2章で示した事例企業の取り組みを分析している。

(1)なぜ撤退に至ったのか

事例企業が海外から撤退するに至った要因は、外的要因と内的要因に分けることができる。

外的要因としては、①マクロ環境の変化（経済情勢の変化）、②ミクロ環境の変化（現地での競争環境変化や賃借店舗オーナーの経営方針変化）という2つがみられた。内的要因は、①現地に運営を任せ過ぎる、②パートナー間での方針相違、③マーケティング・ミックスの不適合の3つが観察された。

特に③については、製品や価格、流通チャネル、プロモーションといったマーケティング・ミックスが現地市場のニーズと十分に合致していないことが、その後の撤退につながっている。そうした背景としては、①アジア市場には多様な消費者が存在するため、ターゲット市場をどこに設定するのか決めるのが難しいこと、②小売ノウハウが不足していた、などが指摘できる。

(2) 撤退時に直面した課題と解決策

撤退時に直面した課題として、①資金回収が困難、②現地の利害関係者との調整、の2つが指摘できる。一方で、事例企業をみる限りでは、それ以外の大きな課題に直面したとする企業は少なかった。

その理由として、撤退リスクを軽減させるために、事例企業がさまざまな取り組みをあらかじめ行っていたことが指摘できる。法人形態ではなく、個人で店舗を賃借したり、法人ではなく社長個人が出資するなど、限定的な形態で海外に進出したことが、その後の撤退を容易にしている。補助金を活用し、初期投資を抑えたことも、結果的に撤退時のリスク軽減につながっている。

(3) 撤退経験はその後の事業展開にどう活かされているのか

事例企業のなかには、海外からの撤退経験を踏まえて海外市場に再挑戦し、成功している企業がみられた。再挑戦するまでには至っていないものの、海外市場への再挑戦に前向きな企業も存在する。その理由は、海外からの撤退経験が再挑戦成功の可能性を高めるためである。また、海外進出・撤退の経験が、海外に対する経営者の心理的な壁を低くしたことも、理由の一と考える。

撤退経験は、海外市場への再挑戦に活かされているだけではない。事例企業をみると、撤退経験を国内の新事業に活かす企業も多い。撤退経験を有する中小企業は、海外からの撤退によって得た経験を国内外で新たな取り組みに活かし、新事業を軌道に乗せることに成功している。

第4章 撤退経験から抽出される海外展開時のポイント

本章では、第3章までの議論を踏まえて、中小企業がアジア市場を開拓するうえでのポイントをまとめている。

(1) 撤退の影響が国内事業に及ばない仕組みを構築する

事例企業の多くが、「海外からの撤退時にそれほど課題には直面しなかった」と回答している。そうした企業に共通するのは、撤退の影響が国内事業に及ばないように、さまざまな取り組みをあらかじめ行っていた点だ。

撤退の影響が国内事業に及ばないようにするためにはどうすればよいのか。第一に、補助金を活用するなど、投資負担を極力抑えることである。第二に、進出形態を慎重に選択する。法人ではなく、社長個人で現地店舗を賃借したり、社長個人が出資するといった事例がこれに該当する。第三に、投下資金を早く回収するような仕組みを構築することである。事例企業においては、現地法人に対して出資ではなく、貸付金を供与し、毎月返済してもらう形することで、投下資金の早期回収に成功した事例がみられた。

こうした仕組みを構築する上では、事前の情報収集が重要となる。また、撤退計画をあらかじめ作成しておくことも有効だろう。

(2)外部資源を積極的に活用する

経営資源に乏しい中小企業が単独で海外展開を実現するのは決して簡単なことではない。事例企業は、海外展開時に補助金やコンサル会社などの外部資源を積極的に活用している。

ただし、外部資源を活用する場合は、当事者間の意思疎通をしっかりと行うことが必要である。特に、進出時のパートナーとは入念に意思疎通を図ることが重要だろう。

(3)現地ニーズに合ったマーケティング・ミックスを採用する

事例企業をみると、製品や価格、流通チャネル、プロモーションといったマーケティング・ミックスが現地ニーズと十分に合致していないことが、撤退要因となっていた。その背景として、①ターゲット層の設定が難しかったこと、②小売ノウハウが不足していたことがあげられる。この点を踏まえると、アジア市場開拓を目指す中小企業は、まず現地ニーズを把握した上で、どのような層をターゲットとするのか、しっかりと決めることが重要といえる。

また、自社に小売ノウハウが不足する場合は、ノウハウを持つパートナーと組んだり、ノウハウを持つ人材を確保する必要がある。不確実性の高い海外ではなく、日本国内で小売ノウハウをまず蓄積してから、海外展開を図ることも一考だろう。

こうした取り組みをおこなったうえで、現地ニーズに合ったマーケティング・ミックスを採用することが重要である。

(4)現地に任せ過ぎない

現地に運営を任せ過ぎたことが、撤退の一要因となった事例企業は多い。そこから言えるのは、海外展開では「現地に任せ過ぎてはいけない」ということである。ただし、このことは、すべて日本本社が管理すべきである、という意味ではない。それは困難であるし、現地人材のモチベーション低下にもつながるだろう。

どの程度まで日本本社が管理すべきかは難しい問題であるが、ある事例企業は、日々の営業状況を把握するため、仕入伝票や時間帯別売上表などの資料を日本本社へ毎日 FAX で報告させたり、経営者が毎月現地に出張して監視していた。それにも関わらず、結果的に現地での不正を把握することはできなかったという。この事例を踏まえると、少なくともこれ以上の管理をしなければ、現地の不正は防げないということになるだろう。

目 次

はじめに	0
第1章 中小企業の海外展開と撤退状況	1
第1節 海外展開の現状	1
第2節 海外からの撤退状況	4
第3節 撤退に関する海外の法制度と手続き	8
第2章 海外からの撤退経験を有する中小企業の事例研究	11
第1節 ケーススタディのポイント	11
第2節 事例紹介	13
第3章 事例企業にみる海外からの撤退とその後の事業展開	29
第1節 なぜ撤退に至ったのか	29
第2節 撤退時に直面した課題と解決策	34
第3節 撤退経験はその後の事業展開にどう活かされているのか	36
第4章 撤退経験から抽出される海外展開時のポイント	39
おわりに～撤退経験は新たな事業展開の糧となる	43
参考文献	44

第1章 中小企業の海外展開と撤退状況

本章では、中小企業の海外進出と撤退について、その状況を概観する。

第1節では、海外進出の形態や進出数の推移、現地で直面する課題について整理する。

第2節では、海外からの撤退状況と撤退原因を概観する。

第1節 海外展開の現状

(1) 進出形態

中小企業の海外展開状況はどのようなものなのだろうか。当公庫総合研究所が実施した「中小企業の海外進出に関する調査結果」に回答した中小企業 4,607 社についてみてみよう。

一番多いのが「海外展開はしていない」とする回答である（図表 1-1）。その割合は 72.4%にもものぼっており、製造業で 59.5%、非製造業で 83.1%と、非製造業で高い割合を示している。これを見ると、多くの中小企業は、未だ海外展開を実現できていないことが分かる。

一方、海外展開していると回答した中小企業の形態をみると、「間接的に輸出している」（11.5%）、「直接海外に輸出している」（9.2%）などが多い。

また、「海外直接投資（現地法人の設立、または既存の外国企業への出資（いずれも出資比率 10%以上））をしている」（以下、海外直接投資という）と回答した企業は 324 社で、全体の 7.0%となっている。

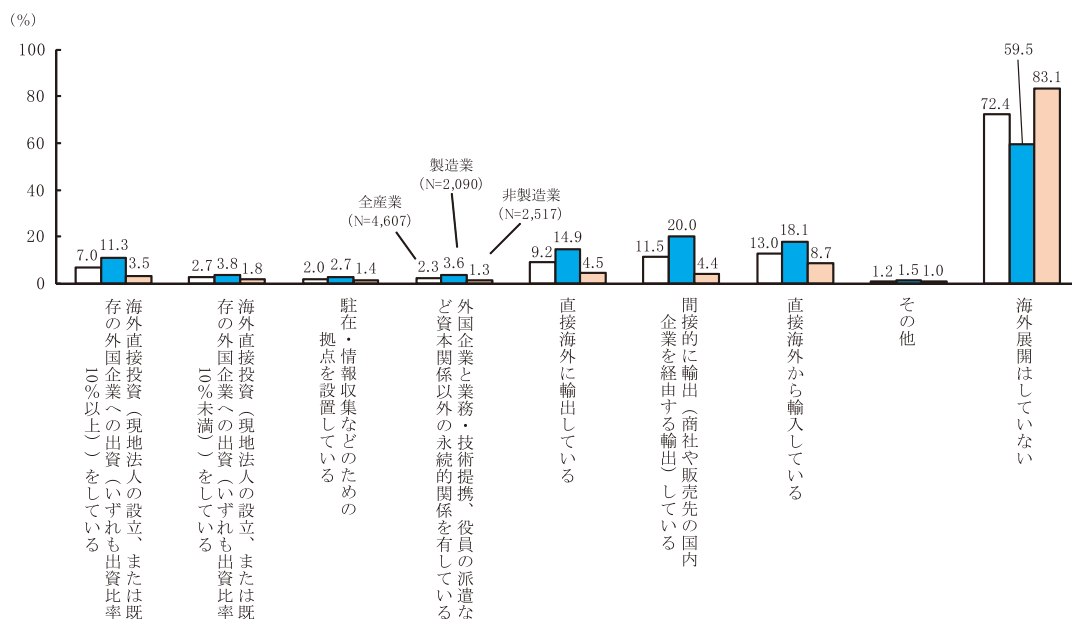
(2) 進出数の推移

海外直接投資企業のうち、進出国や進出時期などの詳細について回答した 305 社が、2011 年末時点で有している海外拠点の数は 434 拠点にのぼる（図表 1-2）。海外拠点数は 1990 年以降一貫して増加を続けており、特に 2011 年は前年比+14.2%と大きく増加した。

業種別にみると、製造業が約 4 分の 3 を占める。ただ、最近は卸売業など非製造業でも拠点数が増加傾向である。

進出先は全体の 88.7%にあたる 385 拠点がアジアとなっており、なかでも中国が 218 拠点と最も多い。足元では、ベトナムやタイなど、中国以外のアジアへの進出が増加傾向にある。

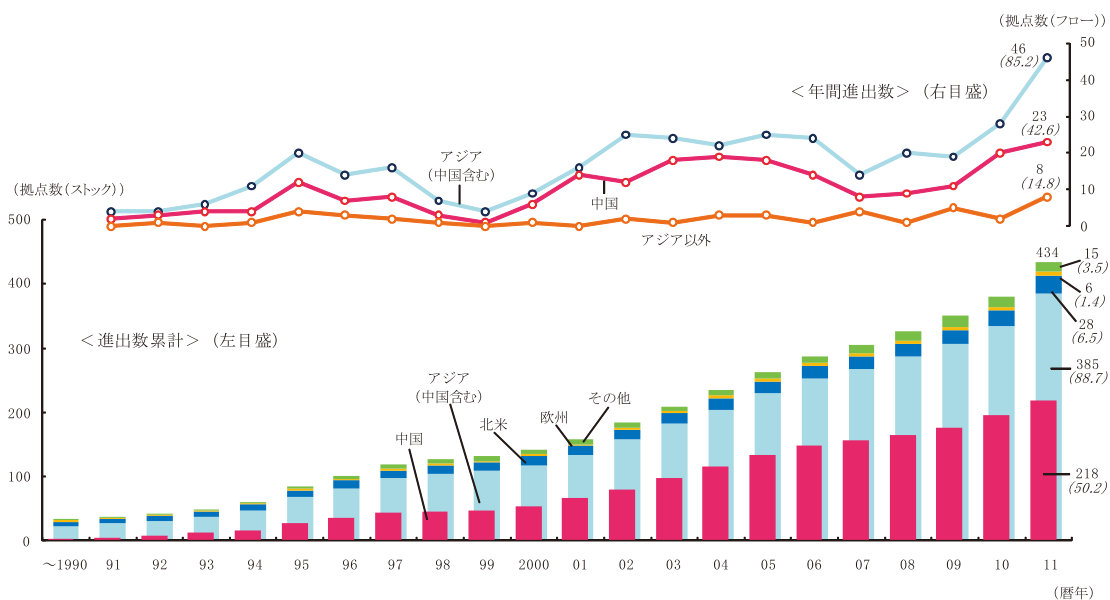
図表 1-1 中小企業の海外展開の形態



(注)1 複数回答のため、合計は 100%を超える。

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」(2012年5月)

図表 1-2 海外直接投資の実施件数 (進出地域別)



(注)1 図表1-1で「海外直接投資(現地法人の設立、または外国企業への出資(いずれも出資比率 10%以上))をしている」と回答した企業について集計した。

2 同一企業が複数国に進出している場合や、同一国の複数地域に進出している場合はそれぞれを集計の対象としている。

3 ()内は構成比(単位:%)。

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」(2012年5月)

(3) 現地で直面する課題

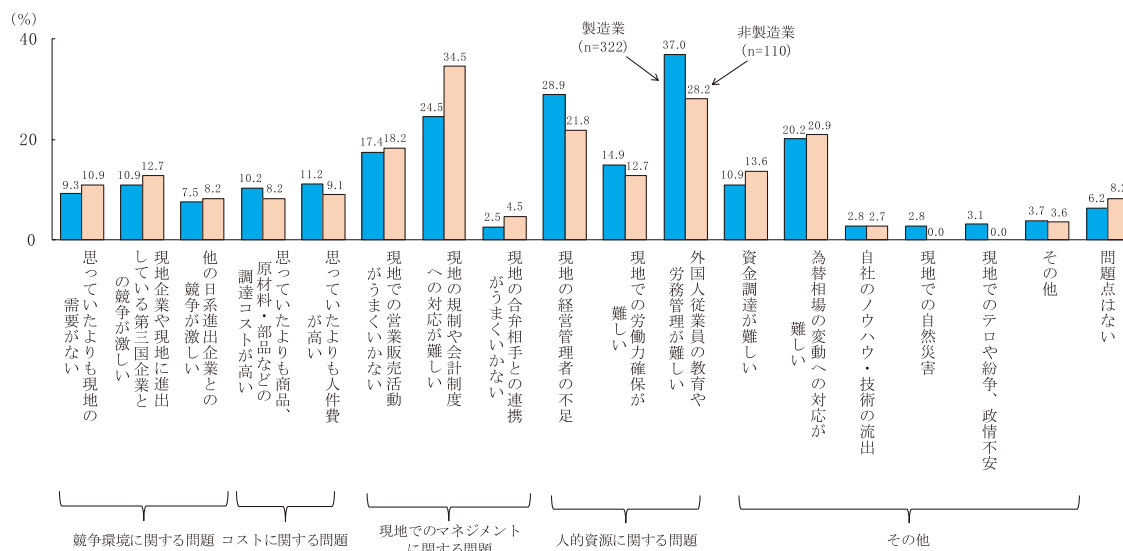
海外直接投資を実施した中小企業は、現地で多くの問題を抱えている。製造業では「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」と回答した企業割合が 37.0%と最も多く、次いで「現地の経営管理者の不足」(28.9%)、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」(24.5%)の順になっている(図表1-3)。総じて、競争環境やコストに関する問題よりも、人的資源やマネジメントに関する問題点をあげる企業が多い。

一方、「問題点はない」と回答した企業割合は、製造業で 6.2%、非製造業で 8.2%にとどまる。海外直接投資の実施に当たっては解決すべき課題が多いことが分かる。

以上、本節では中小企業における海外展開の状況をみた。中小企業の海外展開は進んでいるものの、いまだ多くの企業は海外展開できていない。また、海外展開を果たした中小企業も現地では様々な課題に直面している。課題に直面した企業のなかには、解決が難しく、結果的に海外から撤退せざるをえない企業も存在するだろう。

第2節では、中小企業の海外撤退の状況をみてみよう。

図表1-3 海外直接投資先での問題点(拠点ごとに3つまでの複数回答)



(注)1 図表1-2の注1に同じ。

2 拠点ごとに複数回答(3つまで)のため、合計は100%を超える。

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」(2012年5月)

第2節 海外からの撤退状況

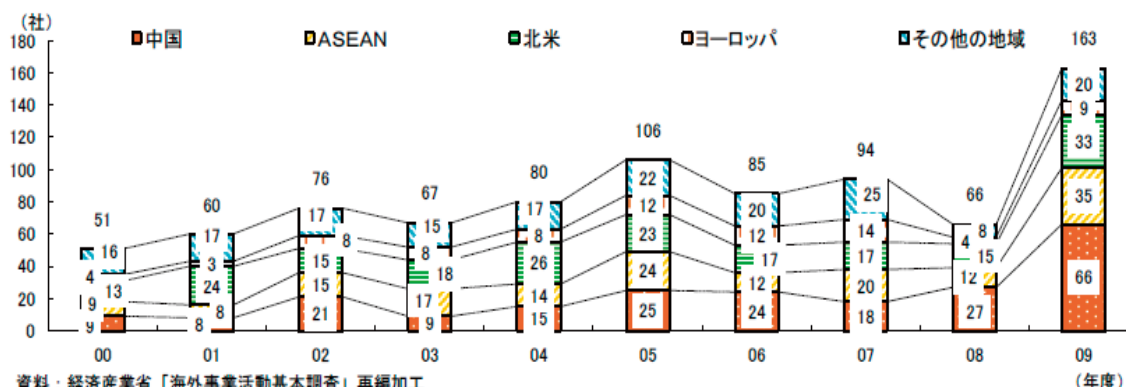
(1) 海外からの撤退状況

図表1-4は、中小企業の撤退現地法人数の推移をまとめたものである。これを見ると、中国やASEANから撤退する企業が2009年度に大きく増加し、全体でも163法人が海外から撤退している。第1節(2)で中小企業の海外展開先として、アジア、特に中国が多い点を指摘した。成長市場とされるアジアに積極的に展開する中小企業が存在する一方で、撤退を余儀なくされる中小企業もいることが分かる。

(2) 撤退割合は大企業より高い

中小企業における撤退の特徴として、大企業よりも撤退率が高いことがあげられる。輸出についてみると、その継続割合は、大企業と比較して低く、2000年度に輸出を開始した企業のうち半数以上の企業が2007年度までに撤退している¹(図表1-5)。海外直接投資についても、2002年度以降は撤退比率が減少する傾向にあるものの、撤退比率は年4%程度と大企業を上回っている²(図表1-6)。

図表1-4 中小企業の撤退現地法人数の推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

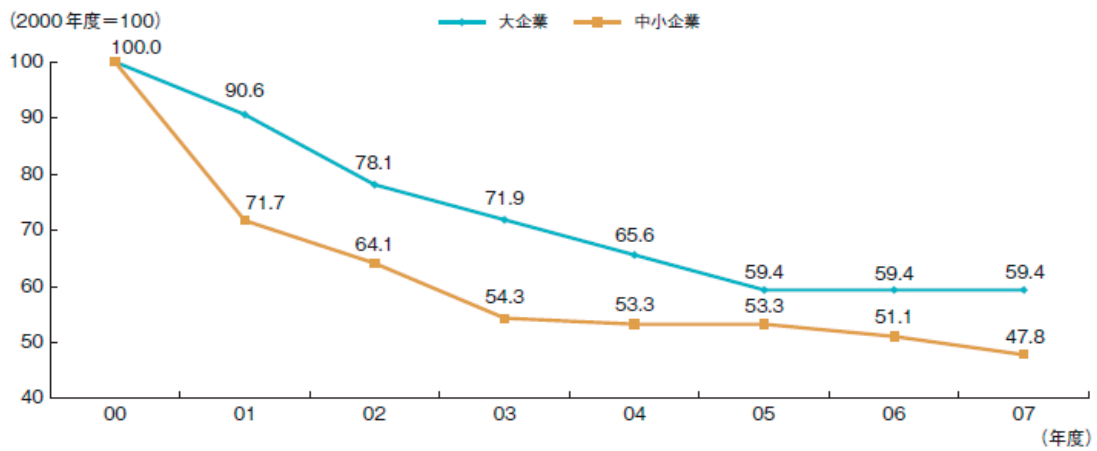
- (注) 1. ここでいうASEANとは、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、カンボジア、シンガポール、ラオス、ミャンマー、ブルネイの10か国をいう。また、ここでいうヨーロッパとは、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランドの15か国をいう。なお、中国には香港を含む。
2. 国内本社が、中小企業基本法に定義する中小企業者と判定された企業を集計している。
3. ここでいう現地法人とは、日本側出資比率合計が10%超の外国法人、日本側出資比率合計が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人及び日本側親会社の出資と日本側出資比率合計が50%超の子会社の出資の合計が50%超の外国法人をいう。
4. ここでいう撤退とは、「解散・撤退・移転」及び「出資比率の低下(日本側出資比率が0%超10%未満となった。)」をいう。

(出所) 中小企業白書 2012年版

¹中小企業庁(2010)p.185

²同上

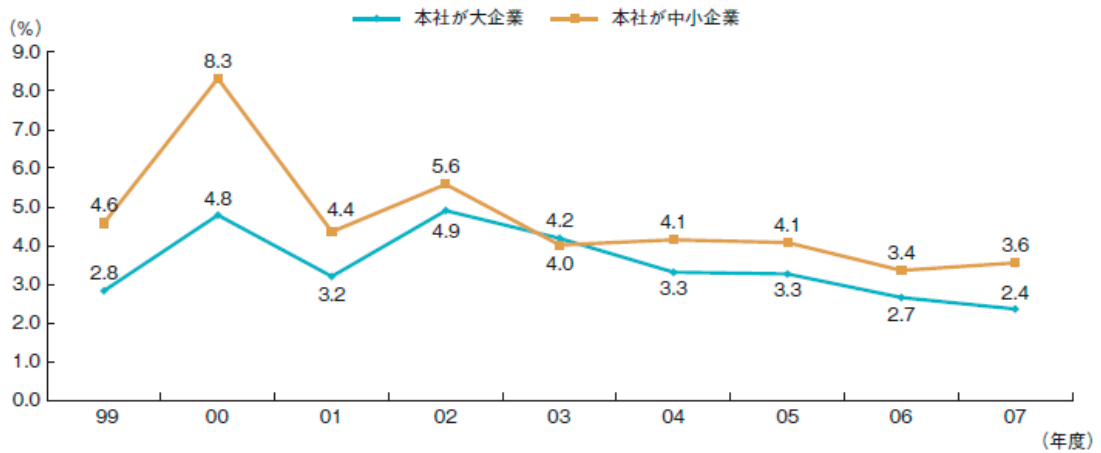
図表 1 - 5 規模別の輸出開始企業の継続割合



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注) 八代・平野 (2010) を参考に作成。

(出所) 中小企業白書 2010 年版、pp.185-186

図表 1 - 6 規模別の直接投資企業の現地からの撤退比率



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工
 (注) 撤退比率=撤退法人数/(撤退法人数+年度末現地法人数)。

(出所) 中小企業白書 2010 年版、pp.185-186

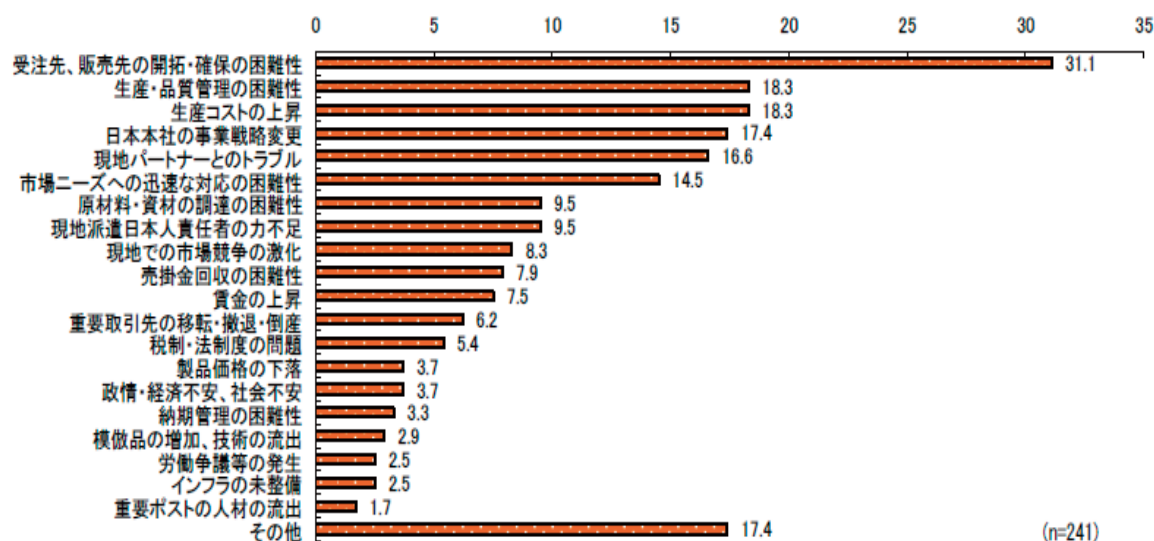
(3) 撤退に至った原因と撤退時に直面した課題

図表 1-7 は、撤退の理由をまとめたものである。これをみると、現地での販路開拓や品質確保、生産コストなどの問題が上位にあげられている³。

また、撤退時の課題として、輸出企業等は「コスト管理」や「信頼できる現地パートナーの確保」「販路の確保・拡大、マーケティング」をあげている（図表 1-8）。直接投資企業では「法制度や会計制度、行政手続等」や「人材確保・労務管理」「投資費用の調達・資金繰り」をあげる企業の割合が高い⁴。この結果について、中小企業庁は、「輸出企業等は、いかに売上を落とすことなく撤退するか、直接投資企業は、いかに円滑に現地の拠点や雇用を手放して撤退するかという違いが背景にあると考えられる」としている⁵。

こうした課題に直面した背景として、中小企業があらかじめ撤退計画を策定していないことがあげられるだろう。図表 1-9 をみると、約 7 割の中小企業が直接投資を行う前に具体的な撤退計画を策定していない。中小企業庁は、「撤退時の課題に対応するために、撤退計画の策定は重要であると考えられ、今後国際化を行う際には、撤退時のリスクを想定し慎重に国際化を行うことも重要である」としている⁶。

図表 1-7 中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由（複数回答）



資料：(独)中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」から中小企業庁作成
 (注)「不明」は、表示していない。

(出所) 中小企業白書 2012 年版

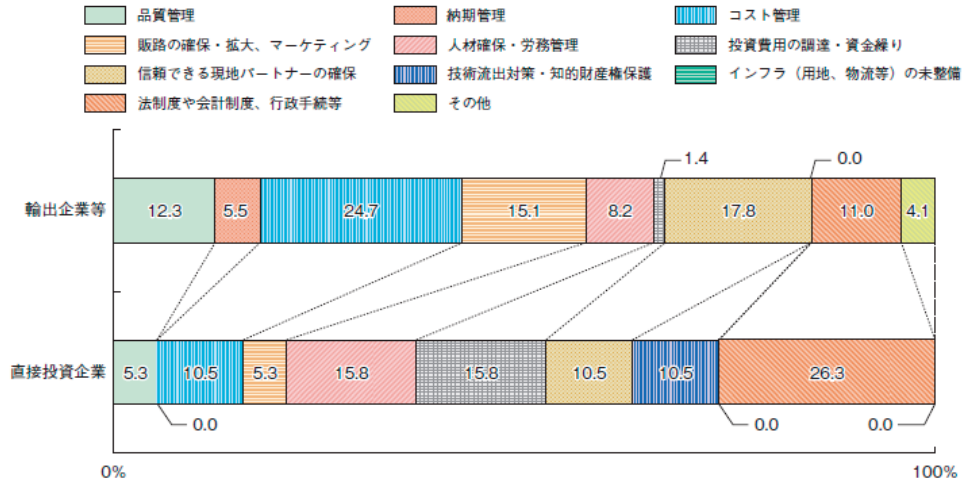
³ 中小企業庁(2012)pp.111-112

⁴ 中小企業庁(2010)pp.186-187

⁵ 同上

⁶ 中小企業庁(2010)p.188

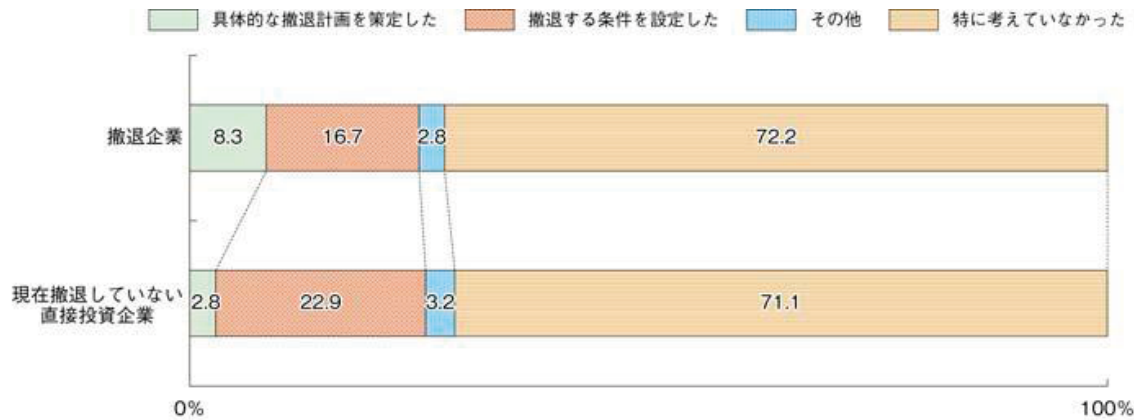
図表 1-8 輸出企業等と直接投資企業の撤退時の課題



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））
 (注) 1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。
 2. ここでいう直接投資企業とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っている」と回答した中小企業をいう。
 3. ここでいう輸出企業等とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っていない」と回答していない中小企業をいう。

(出所) 中小企業白書 2010 年版、pp.186-187

図表 1-9 直接投資を行う前の撤退計画策定の状況



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））
 (注) 1. ここでいう撤退企業とは、直接投資を「過去に行っていたが現在は撤退した」と回答した中小企業をいう。
 2. ここでいう現在撤退していない直接投資企業とは、直接投資を「現在行っている」と回答した中小企業をいう。

(出所) 中小企業白書 2010 年版、p.188

第3節 撤退に関する海外の法制度と手続き

本節では、海外直接投資から撤退する際の法制度について、中国を採り上げて、その状況をみてみよう⁷。

(1) いずれの撤退方法でも董事会での承認が必要

中国から撤退する方法としては、①出資持分の譲渡、②会社の解散による清算、③破産などがある。いずれの方法も、審査認可機関の許可に加え、出資者全員の合意と董事会⁸での承認が必要となる。

なかでも、董事会での承認が大きな関門になるという。会社の清算などの重要事項については、董事会で董事全員の承諾を得る必要がある。特に合弁会社の場合、董事会の構成は出資比率に応じて決められることが多いため、中国側の董事が1名でも反対したら撤退できない⁹。

董事会で中国側の合意が得られなかった場合は、仲裁機関を活用することになるが、撤退までに多くの手間と時間を要することとなる。

(2) 出資持分を譲渡するケースが多い

日本企業が撤退する際には、短時間で手続きが済む①出資持分の譲渡を利用するケースが多いとされる¹⁰。これは、ほかの出資者、または第三者に出資持分を譲渡する方法で、1997年施行の「外国投資家投資企業の持分変更についての若干の規定」に基づいて手続きを行うことになる。事前に外国企業側で譲渡先（できるだけ外国企業）を探せるか、またパートナーがその結果に満足するかがポイントとされる¹¹。この方法は、会社は存続するため、関税や所得税の追納、従業員の経済補償が発生せず、手続きに要する時間も短いため、最も摩擦が少ない方法である。

②会社の解散による清算は、董事会が会社の解散を決議後、解散申請書を申請し認可を取得する。その後、「外商投資企業清算規則」（1996年施行）に基づいて清算委員会を設置、会社の資産を処分して債務を返済し、残った財産を出資者で分ける方法である¹²。

⁷ 本節は、中小企業基盤整備機構（2006）、日本貿易振興機構(JETRO)青島事務所（2008）、中小企業基盤整備機構（2011）を参照し、記載している。

⁸ 株主総会と取締役会の機能を併せ持った、中国企業の最高意思決定機関

⁹ 一方、独資の場合は出資者間での利害対立が基本的でないため、手続きを合法的に進めれば比較的簡単に撤退できるとされている（中小企業基盤整備機構（2011））。

¹⁰ 中小企業基盤整備機構（2006）

¹¹ 中小企業基盤整備機構（2011）

¹² 同上

清算の際には、資産処分を円滑に行うことがポイントとなるため、資産評価については、信頼のおける機関のダブルチェックを受けるとよい¹³。

手続きに要する期間については、持分譲渡は債権者保護の手続きがない分短縮できるが、それ以外の方法は1年以上かかる可能性があるとする。法令によると、清算期間（清算認可から清算報告書提出まで）は延長申請が認められても最長270日とされているが、実際にはあまり厳格には運用されていないという¹⁴。

(3) 撤退の際に注意すべき点

撤退の際に注意すべき点として、中小企業基盤整備機構（2011）では、以下の点を挙げる。

- ①外資への優遇税が過去にさかのぼって取り消されるため、通常税率との差額が追徴されること
- ②輸入設備の各種税金が免除されていた企業で輸入を行ったのが5年以内であれば、免除措置が停止されること
- ③資産評価の際、譲渡の場合は買ったたかれ、清算・解散の場合にも清算費用・仲裁費用・従業員給与・債務処理を終えると価値が極端に下がること。特に2008年1月施行の労働契約法では、新たに従業員への経済補償が増えた

このように撤退に際しては、法制度のみならず、税制面などにも留意することが必要といえる。

¹³ 中小企業基盤整備機構（2006）

¹⁴ 中小企業基盤整備機構（2011）

第2章 海外からの撤退経験を有する中小企業の事例研究

本章では、海外からの撤退経験を有する中小企業をケーススタディとしてとりあげ、分析を行う¹⁵。

第1節 ケーススタディのポイント

(1) 事例選定のポイント

事例については、以下のような観点から選定を行い、図表2-1に示した4社にインタビュー調査を実施した¹⁶。

①アジア市場開拓からの撤退経験を有する中小企業を選定

近年、成長著しいアジア消費財市場が注目されるものの、中小企業のアジア市場開拓に関する調査研究は十分には進んでいない。既にアジア市場開拓に取り組み、さまざまな理由から撤退を決断した企業の経験は、今後、アジア市場開拓を目指す中小企業の参考になるだろう。そのため、本調査では、アジア市場の開拓に取り組んだ後、戦略的に撤退を成功させた中小企業を対象とした¹⁷。

②撤退後、新たな事業に取り組む先を選定

海外からの撤退経験がその後の新たな事業展開にどのような影響を及ぼしているのか。そうした視点からも調査すべく、撤退後も新たな事業に積極的に取り組んでいる先を対象とした。

(2) 調査のポイント

インタビュー調査では、以下の項目について調査を実施した。

①会社および事業概要

②海外進出～撤退に至るまでの経緯

- ・ 海外への進出経緯とその後の海外展開状況（特に現地市場開拓状況について）
- ・ 撤退に至る背景（外部環境、内部環境）
- ・ 撤退に際してどのような課題が発生したか。どのように解決し、撤退を成功させたか

¹⁵ 第2章で示すケースの記述は、企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析の視点と資料を提供するために作成したものである。

¹⁶ インタビュー調査は、すべて2013年1月に実施した。

¹⁷ インタビュー先選定の困難さから、結果的に4事例とも中国市場開拓に取り組んだ事例となった。また、B社の事例は、厳密には中国市場開拓からの撤退ではなく、中国地場メーカーへの販売を戦略的に縮小した事例である点に留意する必要がある（ただし、同社は、生産拠点を撤退した経験を有しており、今後アジア市場開拓を目指す中小企業の参考となるため、事例に含めている）。

せたのか

- ・ 撤退に際して、国による支援の活用など、必要な経営資源の補完はどのように行ったのか

③撤退後の事業展開

- ・ 新たな事業への取り組み状況
- ・ 撤退経験がその後の事業展開にどのように活かされているか（国内、海外）

④今後の事業展開に対する展望

- ・ 海外展開に関する意向はどうか
- ・ 海外展開を目指す中小企業へのアドバイスや留意事項
- ・ 撤退に備え、進出時からあらかじめ考えておくべき点は何か

図表 2-1 インタビュー調査先 4 社の概要

会社名 (本社所在地)	事業内容	海外展開・撤退の概要と その後の事業展開
A 社	Tシャツ、トレーナー等の子供服や紳士・婦人服の製造販売	2003年中国吉林省樺甸市に店舗を開設。その後も吉林省長春市、山東省青島市と計3店舗を出店するも、2009年までにすべて撤退。 2009年には日本国内向けにネットショップを開店し、若いメンズ向けの自社ブランドを立ち上げる。
B 社	業務用イス・テーブル・什器などの製造卸販売	生産・販売拠点として上海に家具工場を1996年に合弁で設立。2001年に撤退し、同年、独資で上海に家具工場を設立。資金回収の困難さから、中国現地メーカーへの販売を戦略的に縮小。
平山開発株式会社 (青森県北津軽郡)	路盤整備、漁港護岸工事などの一般土木建築工事業	2001年、中国大連市にコーヒーショップを出店するも、2003年に撤退。 2004年には関連会社(有)ルーツを設立し、日本国内で認知症老人グループホームの運営にも乗り出す。
株式会社美装いがらし (新潟県糸魚川市)	レディースシャツ・ブラウスなどの企画製造販売	2007年、中国大連に社長個人で小売店舗を出店するも、2010年に撤退。 並行して、2005年には自社ブランドショップ「ao」を代官山に開設。

第2節 事例紹介

A社

- ✓ 海外事業では、社長個人名義で店舗を賃借。リスクを最小限に
- ✓ 現地消費者のニーズ変化を敏感に察知、将来的には新事業による中国再進出を目指す
- ✓ 小売ノウハウを持ち、信頼できる現地のパートナーをいかに見つけるかが重要

■会社概要

海外拠点	1992年	中国広東省に生産工場建設
	2000年	上海連絡事務所開設
	2003年	吉林省樺甸市に1号店開店 → 2008年撤退
	2004年	吉林省長春市に2号店開店 → 2009年撤退
	同	山東省青島市に3号店開店 → 2005年撤退

○事業概要

子供服や紳士・婦人服を製造、販売しており、徹底した品質管理のみならず、企画提案にも強みを有する。1992年には、香港人と中国広東省に工場を設置。その後、現地企業への生産委託を強化し、現在は当社製品の約9割を同国で生産する。

2003年には中国吉林省樺甸市に店舗を開設。その後も吉林省長春市、山東省青島市と計3店舗を出店するも、2009年までにすべて撤退。

2009年にはウェブショップを新設。同ショップは、消費者から高い評価を得ており、現在はオリジナルブランドと他社ブランドのコラボ企画も展開する。

(写真) 青島市に開設した子供服のアンテナショップ



(出所) A社提供

○海外への進出経緯

中国に小売店舗を開設したのは、中小企業基盤整備機構が実施している助成事業（中小繊維製造事業者自立事業）に申請したのがきっかけである。無事に審査を通過し、2,000万円の補助金交付を受けることができた。

進出場所は中国にこだわった。毎月現地へ出張する際に、中国にはかわいい子供服が少なくと感じ、おしゃれな服への潜在ニーズがあると考えたためである。当時の物価の安さも追い風となって、中国での店舗開設に踏み切ることにした。

2003年に1号店を吉林省樺甸市に、2004年には2号店を長春市に開店。出店経費の3分の2を補助金で賄えたことや、生産委託先として良好な関係を築いていた中国企業から情報面でサポートを得られたことが、開店実現に大きく寄与した。

3号店は、県の衣料縫製品工業組合のメンバーと共同で2004年に開設した。同組合で北京の展示会に出品したところ、予想以上の引き合いがあり、現地でもっと販売したいと考えたのが始まりである。県に相談したところ、共同進出であれば補助金の交付を受けられるという。そこで、山東省青島市に、当社を含む4社でアンテナショップを新設した。

○海外展開状況

中国の店舗では、身長80～160cmのTシャツ、トレーナー、ズボンなどの子供服を販売した。品ぞろえについては、日本本社にある在庫品を現地に供給する戦略をとった。委託生産先の中国企業から日本へ輸入し、在庫となったものを再び中国へ輸出したのである。現地ではどんな商品が売れるのかを事前に見極めるのが難しかったため、日本にある在庫を活用することでリスク軽減を図った。

だが、この手法では当然ながら関税や輸送費が高くつく。中国工場から直接店舗へ輸送する場合と比べて、原価はおよそ2倍となる。店舗運営コストは、家賃2万円、人件費2万円（2名）の計4万円/月と非常に安かったものの、販売価格が日本に比べて廉価なため、利益はあまり出なかった。

1号店と2号店では、日本のおよそ半値に販売価格を設定した。日本での価格が2,900～3,900円程度の商品を現地では1,900円程度で販売。日本製というブランド効果もあり、それでも現地の競合品の倍以上の価格で売れた。3号店がある青島市には、日本人や韓国人が多く在住するため、販売価格を日本よりやや低い水準に設定。客単価が相対的に高く、3店舗のなかで一番売上が多かった。

販売員は、日本に研修に来ていた現地人のうち、信頼のおける者を2号店の店員として採用し、残りの2店舗はアリババ（ネットサイト）で募集した。各店舗10名前後の申込みがあり、社長自ら現地で面接。採用者にペアとなる販売員を1人ずつ選んできてもらい、約50㎡の各店舗に2名ずつ販売員を配置した。

出店場所に関しては、現地の店員に候補地を出してもらい、社長が市場性やコストなどを勘案して決定。いずれも都市中心部で、立地条件は良かったと思う。

店舗は、法人ではなく、社長の個人名義で賃借し、営業する形態をとった。個人名義であつ

たため、法人特有の面倒な諸手続きが不要となるなど、メリットは大きかった。

店舗の業績は、販売員の能力に負うところも大きい。ある店舗では在庫管理や商品陳列を工夫する一方で、他の店舗では、残念ながら販売促進のための工夫はあまりみられなかった。創業時から製造業に徹してきた当社は、原価意識が強く、消費者の目線で価格をつけることに不慣れだった。そのため、価格設定を含めた販売方法については現地の販売員に委ねた。

プロモーションについては、特には行わなかった。「商品の品質は、買ってくれば分かる」と考えたためである。

○撤退に至る背景

1、2号店については、さほど利益が見込めないと判断し、約5年間の運営を経て撤退した。撤退に至った主な要因として、①日本向けの商品をそのまま現地市場に投入したこと、②日本から商品を輸送していたために販売価格が割高となったこと、③当社に小売業の経験・ノウハウがなかったことがあげられる。

①に関しては、日本の在庫品を活用したため、日本向けの商品をそのまま供給する形となった。そのため、現地向けに商品を改良することを行わなかった。中国では、身長80～90 cm向けの子供服の場合、トイレがしやすいようにお尻が開いているため、お尻が開いていないものを消費者は買わない。絶対に嫌がる色もある。たとえば緑の帽子。中国では縁起の悪い言葉の意味になってしまうためだ。現地の販売員からは「商品をもう少し現地向けにしてほしい」との要望があったにもかかわらず、そうした対応が十分にはできなかった。③に関しては、小売のノウハウを持つ現地パートナーあるいは現地人材が必要だったと考える。当社のようなメーカーが消費者の視点で値決めするのは難しい。

もちろん、進出前には現地でどんな子供服がどのくらいの価格で販売されているのか、市場調査を入念に行った。ただ、中国では、日本と同程度の高価な製品が百貨店で販売されているかと思えば、ローカル店舗では100～200円ほどの安価な製品も売られているなど、まさしくピンキリで、自社のターゲットをどの層に設定すればよいのか、決めるのは容易ではない。当社にとって中国の店舗は、現地ではどれくらいの値段なら売れるかを調査するアンテナショップ的な意味合いが強かった。

3号店については、比較的売上は好調であった。しかしながら、1年で補助金の交付が終了するため、今後の運営方針を4社で話し合ったところ、事業を継続するか否かで意見が分かれてしまった。反対意見を押し切って事業を継続した場合、後々に何か問題が発生したときの利害調整が面倒になると考え、補助金の終了とあわせてこちらも撤退を決断した。

3店舗とも補助金をもらっての出店であったため、切実感がそれほどなかったことも撤退要因としてあげられるだろう。

○撤退に際してどのような課題が発生したか

法人としての進出ではなかったことから、行政上の手続きを踏む必要がなく、比較的スムーズに撤退できたと思う。現地の販売員に対して閉店する旨の連絡をし、すんなり了解が

得られた。撤退に際して、国による支援も特段要しなかった。

○新たな事業への取り組み状況

得意先からの打診があり、2009年には日本国内向けにネットショップを開店し、自社ブランドを立ち上げた。若いメンズ向け製品の企画提案から製造、販売までの一貫体制を築いており、現在、当社売上の1割程度を占めるまでに成長している。

○撤退経験がその後の事業展開にどのように活かされているか

それまで中国では材料を購入する立場にあったが、現地で初めてアンテナショップを運営することで、販売側の難しさを実感した。販売力を磨くためにはブランド力の強化が課題だと感じたことが、その後のネットショップ参入や自社ブランド構築といった、新たな事業への取り組みにもつながった。

○海外展開に関する意向はどうか

現在でも当社は、海外販売に取り組みたいと考えている。ただ、子供服で中国市場に再度参入するのは難しい。現地メーカーのなかには、日本から生産を受託した子供服を発注よりも多く生産し、一部を現地で販売している先もあると聞く。安くて品質のよい商品がかなり出回っており、そうした製品と競争するのは厳しい。

そのため、タイミングをみて、現地で16~22歳向けのメンズ服を販売していきたい。中国都市部の若い女性はかなりオシャレに敏感になってきたが、若い男性の嗜好の幅が広がるのは、これからだと感じている。市場性はあると思うが、いつごろ出店するのがよいのか、タイミングを図っているところだ。単独での進出は容易ではないので、国内外問わず小売業者と協力できれば望ましい。ただ、相手が中国企業の場合、代金回収が難しいので、取引の開始は慎重に検討している。

○海外展開を目指す中小企業へのアドバイスや留意事項

現地で信頼できる人材をどうやって見つけるか、これがもっとも大きな課題だ。中国には、能力があり語学堪能な人物も多いが、帰属意識が低く、すぐに離職してしまうリスクがある。

小売業に関していえば、当社の進出時と比べ、現在はチェーン展開企業も含めた競争が一層激しくなっており、自社ブランドの構築がますます重要となっている。日本では消費が多様化しているが、中国ではまだまだブランド意識が高く、他人と同じブランドを着ることにあまり抵抗がない。多額の費用を要するが、ブランド構築のための広告宣伝費が必要だろう。

○撤退に備え、進出時からあらかじめ考えておくべき点は何か

海外進出時は、撤退について特段考えていなかったし、事前の撤退計画策定も行っていない。ただ、個人名義で店舗を運営したことは良かったと思う。

当社は1992年、香港人と中国広東省に工場を設置した。その際は、出資ではなく、貸付

金を供与し、毎月返済してもらう仕組みにしている。合弁会社になると、従業員に対する補償金をはじめ、撤退時に多額の費用が発生すると聞いていたためである。なお、この工場については、人件費上昇による採算悪化もあってその後撤退したが、その時点で貸付金の回収が終わっていたことも撤退を決断できた大きな理由となった。このようにリスクを減らして生産拠点をいつでも変更できるようにしておくのもよいだろう。

合弁会社を設立する際は、契約書類の作成にも細心の注意が必要だ。細部まで条件をしっかり詰めておかないと、思わぬ落とし穴が待っている。ただし、事前にいくら調査を重ねても、実際にうまくいくかどうかはやってみないと分からない面も多い。仮に海外事業が失敗したとしても、国内事業に影響が出ない程度の損失しか負わないようにすべきだろう。

B 社

- ✓ 中国企業からの売掛金回収に苦慮するも、海外企業との取引拡大で活路を見出す
- ✓ 合弁から独資に切り替えたことで、生産・販売とも軌道に乗る
- ✓ 現地に溶け込み、粘り強く教育することが重要

■会社概要

海外拠点	1996年	上海に家具工場を合弁設立 → 2001年撤退
	2001年	上海に家具工場を独資で設立
	2007年	上海の別会社を買収取得

○事業概要

業務用家具などの企画から製作、販売を手掛けており、飲食店や病院、大学などに納入する。生産・販売拠点として上海に家具工場を1996年に合弁で設立するも2001年に撤退。同年、独資にて上海に家具工場を設立。2007年買収により取得した上海の別会社とともに、世界各国に製品を供給している。

国内工場のみならず、現地駐在技術者の指導のもと、中国工場においても品質・デザイン力の高い家具の製造を可能としており、多品種少量生産から大量生産まで、幅広く対応可能な生産体制を築いている。

○海外への進出経緯

1990年代、建設ラッシュに沸く中国では家具の需要拡大が見込まれた。その中でも特に市場の魅力があり、九州からの地の利もある上海への進出を決めた。当時は独資での会社設立が許されていなかったため、海外での人脈や情報が限られる中、パートナー選別に非常に苦労した。当社が技術指導していた国営家具会社と組み、1996年に何とか合弁会社の設立にこぎ着けた。

ただ、出資金1億円のうち、当社が55%を全額現金で出資したのに対し、相手企業は一切現金を出さず、木工機械やリフトなどの機械や器具備品による現物出資であった。工場は国から賃借し、当社が出資した分を新規機械の導入や運転資金に充当した。従業員は相手企業から優秀な人材を送ってもらい、当初は25年契約という条件付きで合弁会社を設立した。

○海外展開状況

合弁会社は生産・販売の機能を併せ持ち、現地市場を開拓していった。はじめは現地メーカーや店舗にも販売していたが、売掛金の回収に非常に苦慮した。そのため、信用力の高い海外(日欧米など)の企業を主な取引先に選び、回収が確実な先への販売を優先していった。

○撤退に至る背景

販売面で現地企業からの資金回収が問題となる一方で、生産面でも現地従業員のモラルの低さが課題となった。日本では時間の厳守は常識だが、それが通用しない。勤務態度の悪い従業員を遠目からでも特定できるよう、作業服に背番号をつけるなどの工夫も試みた。しかし、こうした実態を当社がいくら指摘しても、人材の供給先である相手企業が人員削減に及び腰なため、問題解決にはつながらなかった。

上海戸籍を持つ者は社会保険料の事業主負担が重く、次第に人件費が収益を圧迫していった。また、工事の許認可申請にどうしても必要などといって、相手企業から資金の積み増しを求められた。結局、増資に応じ、当社の持ち出しのみが増えていき、撤退を検討せざるを得なくなった。

○撤退に際してどのような課題が発生したか

合弁会社を清算するには、董事会で董事全員の承認を得る必要があった。しかし、当初は中国側の董事の承認が得られず、清算の手続きに必要な董事会の書類が整わなかった。約3年の交渉を経て、何とか税務当局に書類を提出し、ようやく清算の手続きを踏むことはできたものの、それまで出資していたおよそ1億円は全額毀損してしまった。

○新たな事業への取り組み状況

合弁会社を解消して間もなく、独資に切り替えて再び中国に進出した。合弁企業では制度上雇用できなかった農民工を、独資では採用できたのが大きかった。彼らは低賃金ながら真面目に働く者が多いため、そうした人材を積極的に雇用・育成したことで、徐々に利益も出るようになった。また、独資に切り替えたことで、顧客から日系企業と認識されやすくなり、丈夫で良いものを作るという評判が以前より増した。

2007年には、仏壇などを製造していた日系の子会社を買収し、什器・キャビネットからイス、テーブルにいたるまでの品揃えを拡充した。現地2法人の売上は2割が当社向けで、残り8割のほとんどを日欧米のコーヒーショップ、飲食店などが占める。中国企業に対する売上は全体の5%以下である。海外の取引先を数多く取り込めたのは、国際家具見本市で当社の品質やデザインが高く評価されたのがきっかけ。取引先からの環境規制や残業規制などの高い要求にしっかりと応え続けてきたことが受注につながった。そのお陰で、戦略的に販売を減らした中国企業への売上分を十分補うことができた。

○撤退経験がその後の事業展開にどのように活かされているか

合弁企業の運営を通じ、現地に任せきりでは事業の成功は難しいことを学んだ。中国では、監視体制を構築することが必要であり、日本のやり方を当然と思わないことが重要だ。

また、積極的に現地に溶け込む姿勢も必要だ。現在、社長は一年間の3分の1以上を上海で生活して自ら陣頭指揮を執っている。独資への切り替え後、現地の管理を徹底してきた点が、海外事業が長続きしている秘訣だ。

○海外展開に関する意向はどうか

中国において協力工場を拡充し、販売先をさらに広げることを検討している。様々な克服すべき課題はあるが、インフラも整備されており、やはり中国は魅力的な国の一つだ。ただし、回収の懸念があるため、今後も中国企業向けには積極的に販売しない方針である。

○海外展開を目指す中小企業へのアドバイスや留意事項

現地を得る情報には不正確なものも多く、その真偽を判断するのは難しい。JICA や金融機関などから、信頼できる情報やノウハウの提供を受けるのが望ましい。国の制度はころころ変わるので、注意が必要だ。

また、現地で生産を始めてしばらくは、ある程度の欠損品やクレームは発生するものと心しておいた方がよいだろう。従業員の採用の仕方にも注意が必要だ。同じ地域出身の人を雇いすぎると、一致団結するため、扱いが難しくなる。労務管理面での苦労は絶えないが、粘り強く教育して5Sの意識を植えつけられれば、外部からの評価も上がる。当社は、始業前の朝礼やラジオ体操など、日本流の働き方を一部に取り入れている。

最近、中国では賃金の上昇が著しく、給料が低いとすぐに転職してしまう。これは非常に厄介ではあるが、彼らの行動には合理的な面もある。日本の考え方をただ一方的に押し付けるのではなく、相手の文化や良い点を尊重する姿勢も重要だ。

○撤退に備え、進出時からあらかじめ考えておくべき点は何か

進出時には、撤退についてあまり考えていなかった。ただ、持ち出した現金を撤退時に回収することは困難なので、出資ではなく貸付金により確実に回収しておいた方が良かったと今では思う。設備についても同様で、リース取得にしてリスクを抑えた方がよい。

平山開発株式会社

- ✓ 入念な市場調査を通じて、現地ニーズの把握に努める
- ✓ 現地に運営を任せきりにして失敗した経験を、その後の新事業への取組みに生かし、順調に国内事業を拡大
- ✓ SARS 発生が撤退の引き金に。海外事業は何が起こるか予測しづらいため、自社体力の範囲内で行うべき

■会社概要

所在地 : 青森県北津軽郡中泊町今泉字神山 59-1 設立年 : 1999 年 (平成 11 年)

資本金 : 1,000 万円 従業者数 : 15 名

事業内容 : 路盤整備、漁港護岸工事などの一般土木建築工事業

海外拠点 2001 年 中国大連に合弁会社設立、コーヒーショップ開業 → 2003 年撤退

○事業概要

当社会長が代表取締役を務める (株) 平山建設の関連会社として 1999 年に設立され、同社の工事下請を中心に事業展開している。同社は、北津軽郡、五所川原市を地盤とする地元大手の一般土木工事業者であり、高度な技術者の育成に力を入れている。

2001 年、中国大連市にコーヒーショップを出店するも、2003 年に撤退。その後少子高齢化が進む中、2004 年には関連会社 (有) ルーツを設立し、認知症老人グループホームの運営にも乗り出すなど、地域社会に大きく貢献している。

(写真) 中国に開設した「平山珈琲店」(左)



運営当時のメニュー (右)



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所撮影

○海外への進出経緯

出店する4～5年前から、将来性のある中国で事業をしたいと考えていた。そうしたなか、国内では食習慣が変化し、日本茶代わりにコーヒーを飲む人が増えつつあった。それならば、中国茶が主流の中国でもコーヒーが徐々に浸透するだろうと考えたのが、コーヒーショップ開設を思いついたきっかけである。留学生との会話の中で、この考えに自信を深め、中国に出店することとした。

決意を固めてからは、国内のコンサル会社2社に依頼し、1年以上にわたる入念な市場調査を行った。北京や上海といった大都市圏にも足を運んだが、有望な市場だけに競争も厳しい。そのため、比較的競合が少ないことや、日本からの交通の便が良く、日本人が多いため現地に馴染みやすいといった理由から大連市への出店を決めた。ただ、同業他社の出店状況や投資コスト、現地の政策など分からないことは多い。そこで、詳細な市場調査をコンサル会社とともにし、具体的な立地場所を慎重に選定した。2社への報酬は合計で約500万円に上ったが、店舗運営・管理ノウハウについても指南を受けることができた。

当時は独資での進出が認められていなかったため、合弁を組むパートナーを選ぶ必要もあった。幸いにもコンサル会社の紹介により、割り箸などを製造する現地企業の社長と知り合うことができ、当社が1,000万円、相手企業が200万円を出資して合弁会社を設立。2001年にコーヒーショップをオープンした。

○海外展開状況

出店場所は、中心地からはやや外れていたものの、日本料理店や中華料理店などの飲食店が立ち並ぶ繁華街に位置していた。新築ビルの1階を賃借し、約200万円かけて改装。当時としては珍しいハイカラで人目を引く装いにした。店舗面積310㎡、客席数115席となかなかの広さで、トイレにはウォシュレットを設置するなど、「日本人が経営する店」であることをアピールしようと考えたのである。

店名も、日本人が経営していることが一目で分かるよう「平山珈琲店」とした。当時、中国では日本に対する憧れが強く、日本人が経営する飲食店も少なかったため、これがブランドの強化につながると考えたからだ。

基本的に現地シェフがメニューを考案し、コーヒーのほか、スパゲッティ、カレー、ピザなど、ほぼ日本の喫茶店と同じ商品を取り揃えた。ミートソーススパゲティ18元、ポテト8元など、価格は現地の相場並とし、日本よりも安めに設定している。

店長及び従業員の募集・面接は現地で行い、その際には、弘前大学の中国人留学生が通訳を務めてくれた。従業員は、総経理として常駐させた当社の技術者1名を含む15名。店長は、日本語学部を卒業した人材を現地で採用した。年間の支出額は、ざっと人件費400万円、賃借料400万円、その他の費用（原材料や光熱費など）500万円で、合計約1,300万円となり、材料や資材の調達は、現地の裁量に任せ、中国国内で購入した。

ターゲットは、現地中国人と日本からの駐在員に設定。中国人向けPRとして現地新聞にコラム掲載を依頼したほか、大連に住む日本人向けの雑誌に店舗の紹介記事が掲載された。

○撤退に至る背景

こうしたブランド戦略や広告宣伝活動が奏功し、なかなかの集客ぶりであった。利幅の良いアルコール類を販売していたこともあって、利益も相応に出ていた。

ところが、日本から送金した金額のうち、使途不明のものがしばしばあった。その内訳を問いただしたところ、日本人の総経理と中国人店長の二人が売上や仕入の計上をごまかし、数百万円を横領していたのだという。日々の営業状況を把握するため、仕入伝票や時間帯別売上表などの資料を日本本社へ毎日 FAX で報告させていたが、そうした実態までは把握しきれなかった。会長と社長が毎月交代で現地に出張して監視していたが、十分ではなかった。運営を人任せにはしてはいけないと痛感した。

撤退の決定的な要因となったのは、2003年に流行した SARS である。中国では、大気汚染や食中毒など健康被害に関する話題をよく耳にするが、その反面教師なのか、国民の健康への意識は非常に高い。SARS 感染者が急増した当時も、来客数が途端に激減してしまった。当面の売上回復の見通しが立たず、外的要因が引き金となる形で、撤退を決意した。

○撤退に際してどのような課題が発生したか

店舗の売却先も見つかったので、合弁会社を清算の上、閉店した。清算時には、パートナー企業から理不尽な請求をされることもなかった。従業員を全員解雇するにあたり、退職金の額を巡って若干のトラブルは発生したものの、店舗内にある酒類を売却することで十分な資金を捻出することができた。進出時からの合計でおよそ 2,000 万円の損失が発生したが、日本国内で上げた利益で賄える範囲であった。

○新たな事業への取り組み状況

2004年に日本国内で介護事業に参入。地元の政治家と懇談していたときに、地域の少子高齢化の進展が話題となったのがきっかけだ。家族形態が変化していく中で、介護事業の必要性はますます高まるにもかかわらず、当時、介護事業に参入している企業は地元ではまだ少なかった。そこで、今後の需要増加を見込み、本社の隣接地にグループホームを建設し、運営を開始した。

○撤退経験がその後の事業展開にどのように活かされているか

コーヒーショップを運営していた時は、会長が現地を訪れるのは月 1 回程度であった。店舗の運営を現地スタッフに任せきりであったがゆえ、従業員の不正を招いてしまったとの反省がある。そこで、グループホームを開設するにあたり、常に役員が目が行き届くような立地にこだわった。もともと本社の隣接地は田んぼで整地が必要だったため、離れた場所に目を向ければ、いくらでも安価な土地はあった。しかし、多少値が張ってでもそこは隣接地にこだわり、常に見られているという感覚を従業員に植え付けたいと考えた。開業には 1 億円ほどの資金が必要となったが、狙い通り、従業員は高い意識とモラルを持って業務に取り組んでおり、今では順調に事業が拡大している。

○海外展開に関する意向はどうか

当面、具体的な進出予定はないが、後継者である長男の妻が韓国人であることから、機会があれば同国への進出にもチャレンジしてみたい。

○海外展開を目指す中小企業へのアドバイスや留意事項

やはり文化や民族性の違いが大きい。日本での常識が現地では通用しないため、それを承知の上で、海外に進出しなくてはならない。

また、人材も重要だ。当社では、進出前から弘前大学の中国人留学生と交流するなど、優秀な人材を探していた。その留学生が現地進出の際には、通訳を務めてくれたため、現地パートナーの本音を聞くことができ、進出がスムーズになった。

○撤退に備え、進出時からあらかじめ考えておくべき点は何か

撤退計画は特段作成していなかったが、海外進出は失敗してもよいものだという考えはあらかじめ頭にあった。なるべく少ない資金の範囲内で、中国の文化をいかに肌で感じ、知ることができるか。中国への進出は、あくまで人脈を構築し、今後の足掛かりにするという位置づけで考えていたため、大きく投資をしなかった。海外事業は何が起こるか予測が難しいため、ほとんど失敗すると思って進出した方がよい。過大な投資はせず、自社の体力の範囲内で行うのが望ましい。

株式会社美装いがらし

- ✓ 社長と中国の研修生が個人で出資し、少額かつ実験的にアンテナショップを運営
- ✓ 海外撤退の経験が、自社の強みを再認識し、強化するきっかけに
- ✓ 撤退は、的確なタイミングを見極め、経営者が決断することが必要

■会社概要

所在地 : 新潟県糸魚川市大字中宿 942 設立年 : 1973 年 (昭和 48 年) 4 月

資本金 : 2,000 万円 従業者数 : 65 名

事業内容 : レディースシャツ・ブラウスなどの企画製造販売

海外拠点 2007 年 大連にアンテナショップを開店 → 2010 年撤退

○事業概要

1967 年に現社長が創業した、レディースシャツ・ブラウス等製造業者。形態安定加工 SSP (スーパーソフトピーチフェイズ) をいち早く実現するなど、独自の技術を有する。

2007 年、中国大連に社長個人で小売店舗を出店するも、2010 年に撤退。それと並行して、2005 年には自社ブランドショップ「ao」を代官山に開設。加工の難しい 100%ガーゼ製品を主に販売し、ネット販売やカタログ販売と合わせ、自社ブランドの強化に注力している。

(写真) 代官山のブランドショップ「ao」



大連のアンテナショップ「赤いすずらん」



(出所) 株式会社美装いがらし提供

○海外への進出経緯

中国での出店を決めたのは、下請からの脱却を目指し、自社ブランドによる販売を開始して間もない頃である。品質の高い当社の製品を、成長著しい中国の富裕層にも販売したいと考え、かねてより交流のあった財団法人にいがた産業創造機構（NICO）のコンサルタントに相談した。そして、同人が大連につてがあったことや、当社自身も大連から研修生を受け入れていたことから、進出地を大連に決めた。

その後、何カ所か下見を重ねるなかで、高級マンション1階のテナントが見つかった。富裕層をターゲットとしたい当社には、うってつけの場所だった。テナントにはまだ空きも多かったが、近くには人が集まる公園や水族館もあり、テナントが埋まりさえすれば、相応の集客が見込まれるだろうと判断した。

人材については、大連からの研修生3名を抜擢し、店を任せることとした。彼らが10万円ずつを出資し、社長が個人で70万円を出資した。あくまで、今回の出店は海外展開の試験的な位置づけであったことから、法人としてではなく、社長個人による少額出資とした。研修生を採用したのも、身内であれば信頼できるだろうとの意図があった。運営は、一定の予算の範囲内で彼らに任せ、社長は月1回程度現地を訪問する形とした。

○海外展開状況

現地で取り扱った商品は、形態安定シャツ・ブラウスやワンピース、ガーゼ製品などである。日本から輸出し、販売価格は、日本とほぼ同じ1~2.5万円程度の価格帯に設定した。

販売促進策の一つとして、会員制度を採用した。会員登録した顧客が新規会員を紹介したり、買い物をするポイントが貯まり、値引きを受けられるというものだ。口コミによる固定客の確保に一定の効果はあったと思うが、限界もあった。商品の回転率を上げ、新商品を次々と投入していかないと消費者は飽きてしまい、来店頻度は落ちていく。特に予想外だったのは、周辺の開発がなかなか進まず、人の流れがさほど増えなかったことである。

別の大きな課題にも直面した。中国人は赤色など派手な色を好む傾向が強いのにに対し、当社製品は、白色や青色などシンプルなものが多い。こうしたギャップを埋めるためには、現地の嗜好に合わせた商品構成にするか、あるいはあくまでも自社ブランドにこだわり、その訴求力を高めるかしかなかった。

○撤退に至る背景

毎月12~13万円と比較的割高な家賃を支払いつつも、収支はトントン程度を保っていた。しかし、当初想定したほどの商圈とはならなかったため、出店から3年ほど経過した頃、大連市内のショッピングモール内に店舗を移転した。

ところが、これから事業を軌道に乗せようとした矢先、突然オーナーから閉店して欲しい旨の通達が届いた。移転から1年も経過しないうちである。どうやら、高級百貨店の有名ブランドを誘致する目的で大々的な改装を行うらしく、当社店舗の敷地は一部通路にしたいという。あまりにも一方的な内容ではあったが、聞けば中国ではよく起こることで、逆らうの

は得策ではないという。周辺の店舗も皆出ていくようであるため、当社もここを潮時と捉え、潔く撤退することとした。契約金は1年分を前払いしていたが、立退き後の期間に対応する分については返金してもらった。

○撤退に際してどのような課題が発生したか

閉店を決断してからは、撤退完了まであっという間であった。在庫は想定していた以上の値段で処分でき、撤退に伴う経費を賄うことができた。出資金は全額放棄することとなったが、進出してからの損失は総額で2~3百万円程度で済んだ。

○新たな事業への取り組み状況

国内における自社ブランド販売の強化に注力している。現在では、自社ブランド「ao」の直販の約6割をネット販売が占める。ガーゼを用いた商品は、肌の弱い人にも安心して使ってもらえるため、ネットでの口コミなどを通じてリピーターが増えてきた。通販による売上も毎年増加しており、足元の売上は昨年対比で大幅な伸びを記録している。そこで、2012年2月には販売部門を独立させた。経営資源を集中的につぎ込み、さらに大きな柱へと育てていく意向だ。

○撤退経験がその後の事業展開にどのように活かされているか

中国での販売を通じて、自社ブランドの消費者に対する浸透力がまだまだ足りないと感じた。後の展示会で欧州の企業と商談したときには、当社が得意とする肌触りの良さはどの程度のものなのか、客観的に示して欲しいとも言われた。そこで、信州大学に依頼し、肌触りの良さを数値化することも試みている。今後も、当社の強みを磨き、消費者に伝える努力を続けていく。それは、中国進出時に課題となった、ブランド力の強化に他ならない。

ただ、中国でナチュラル志向が受け入れられるのはまだ先と考えられるため、中国向けの販売計画については一度白紙とするつもりだ。

○海外展開に関する意向はどうか

中国においては、大連の委託工場に対する技術指導のレベルを上げ、生産面での関係を強化していきたい。

販売面では、今後も欧米の展示会に参加し、積極的に海外への販売を図る意向だ。ただ、撤退の経験を踏まえれば、単独で現地法人を設立し、小売業へ参入するのは難しいだろう。本格的に進出するとすれば、現地に一定の販売網を持つ他社と組むのがベターだと考えている。

○海外展開を目指す中小企業へのアドバイスや留意事項

現地で広い人脈を持つ、信頼できるパートナーを見つけることが大事だ。また、過剰投資はせず、他社の生産工場をうまく活用し、失敗しても既存事業で吸収できるような範囲で投

資するのが望ましい。当社も、軌道に乗れば法人経営への切り替えも視野に入れてはいたが、なるべく日本本社に大きな影響がないような手段を選択した。合弁企業にはせずに、まずは社長個人の資金で実験的に行ったのも、そのためだ。

○撤退に備え、進出時からあらかじめ考えておくべき点は何か

撤退にあたり大きな課題に直面しなかったが、撤退を決断する勇氣は大いに必要となる。撤退のタイミングが遅ければ損失の拡大にもつながりかねないため、ここが潮時だと感じれば、潔く決断しなければならないことを、経営者は事前に頭に入れておくべきだろう。

第3章 事例企業にみる海外からの撤退とその後の事業展開

本章では、第2章で示した事例企業の行動を詳しく分析する。

第1節では、海外から撤退するに至った原因を分析する。第2節で、撤退する際に直面した課題とその解決策について整理し、第3節では、撤退経験がその後の事業にどう活かされているかについてまとめる。

第1節 なぜ撤退に至ったのか

事例企業が海外から撤退するに至った要因を、(1) 外的要因と(2) 内的要因に分類したのが図表3-1である。外的要因は、①マクロ環境の変化、②ミクロ環境の変化の2つに分けられる。また、内的要因は、①現地に運営を任せ過ぎる、②パートナー間での方針相違、③マーケティング・ミックスの不適合の3つに分類できる。

以下、それぞれについて具体的にみてみよう。

図表3-1 事例企業にみる撤退要因

	外的要因		内的要因		
	マクロ環境の変化	ミクロ環境の変化	現地に運営を任せ過ぎる	パートナー間での方針相違	マーケティング・ミックスの不適合
A社	—	○ (子供服市場の競争激化)	○	○	○
B社	—	—	—	○	—
平山開発	○ (SARSによる来客数減少)	—	○	—	—
美装いがらし	—	○ (賃借店舗オーナーの経営方針が変化)	○	—	○

(1) 外的要因

① マクロ環境の変化

ここでいうマクロ環境とは、「投資受け入れ国で操業しているすべての企業に影響を与える要因で、政治的、経済的、法的、文化的環境を含んでいる」ものである¹⁸。事例企業をみると、経済情勢など、マクロ環境の変化が撤退の大きな要因となっている。

撤退の決定的な要因となったのは、2003年に流行したSARSである。SARS感染者が急増した当時、来客数が途端に激減してしまった。当面の売上回復の見通しが立たず、外的要因が引き金となる形で、撤退を決意した（平山開発）

② ミクロ環境の変化

ミクロ環境とは、「海外子会社自身にのみ影響を与える要因で、売上高、競争および顧客の変化のような項目」である¹⁹。前述のようなマクロ環境の変化だけでなく、現地での競争環境の変化や賃借店舗オーナーの経営方針の変化など、ミクロ環境の変化も撤退の原因となっている。

中国市場では、安くて品質のよい子供服がかなり出回っている。そうした製品と競争するのは厳しい（A社）

これから事業を軌道に乗せようとした矢先、突然オーナーから閉店して欲しい旨の通達が届いた。移転から1年も経過しないうちである。どうやら、高級百貨店の有名ブランドを誘致する目的で大々的な改装を行うらしく、当社店舗の敷地は一部通路にしたいという（美装いがらし）

¹⁸ 米倉（2001）p.58

¹⁹ 同上

(2) 内的要因

一方、事例企業を観察すると、前述のような外的要因だけでなく、その企業の戦略やオペレーションに起因するような内的要因も、撤退に大きな影響を与えていることが分かる。

以下、それぞれみてみよう。

①現地に任せ過ぎる

現地に運営をどの程度任せるかについては、非常に難しい問題である。先行研究をみると、日々の運営は現地に任せ、経営数値を定期的に日本本社に報告させることで、一定のチェックを行っているとする中小企業が多くみられる。一方で、現地に任せっぱなしになってしまい、不正が起こってしまったとする企業も存在する²⁰。

今回の事例企業でも、現地に運営を任せ過ぎてしまったことが、その後の撤退につながったとする企業がみられた。

日本人の総経理と中国人店長の二人が売上や仕入の計上をごまかし、数百万円を横領していた。日々の営業状況を把握するため、仕入伝票や時間帯別売上表などの資料を日本本社へ毎日 FAX で報告させていたが、そうした実態までは把握しきれなかった。会長と社長が毎月交代で現地に出張して監視していたが、十分ではなかった。運営を人任せにはいけないと痛感した（平山開発）

②パートナー間の方針相違

共同進出のパートナーや、海外での合弁パートナーなど、パートナー間で方針が異なったことが結果的に撤退要因の一つとなっている事例も多い。

²⁰ 日本政策金融公庫総合研究所(2012) p57-58

県の衣料縫製品工業組合のメンバーと共同で開設した3号店については、比較的売上は好調であった。しかしながら、1年で補助金の交付が終了するため、今後の運営方針を4社で話し合ったところ、事業を継続するか否かで意見が分かれてしまった。反対意見を押し切って事業を継続した場合、後々に何か問題が発生したときの利害調整が面倒になると考え、補助金の終了とあわせてこちらも撤退を決断した（A社）

生産面で現地従業員のモラルの低さが課題となった。しかし、こうした実態を当社がいくら指摘しても、人材の供給先である合弁先企業が人員削減に及び腰なため、問題解決にはつながらなかった（B社）

③マーケティング・ミックスの不適合

製品や価格、流通チャネル、プロモーションといったマーケティング・ミックスが現地市場のニーズと十分に合致していないことも、その後の撤退につながっている。

A社は、撤退に至った要因として、①日本向けの商品をそのまま現地市場に投入したこと、②日本から商品を輸送していたために販売価格が割高となったことをあげる。

①に関して、同社は、日本本社にある在庫品を現地に供給する戦略をとったため、現地向けの商品改良が十分にはできなかつたとしている。中国では、身長80~90cm向けの子供服の場合、トイレがしやすいようにお尻が開いているものが多く、そうでない商品を消費者は買わないという。同社では、現地の販売員から「商品をもう少し現地向けにしてほしい」との要望があつたにもかかわらず、そうした対応が十分にはできなかつたと述べている。

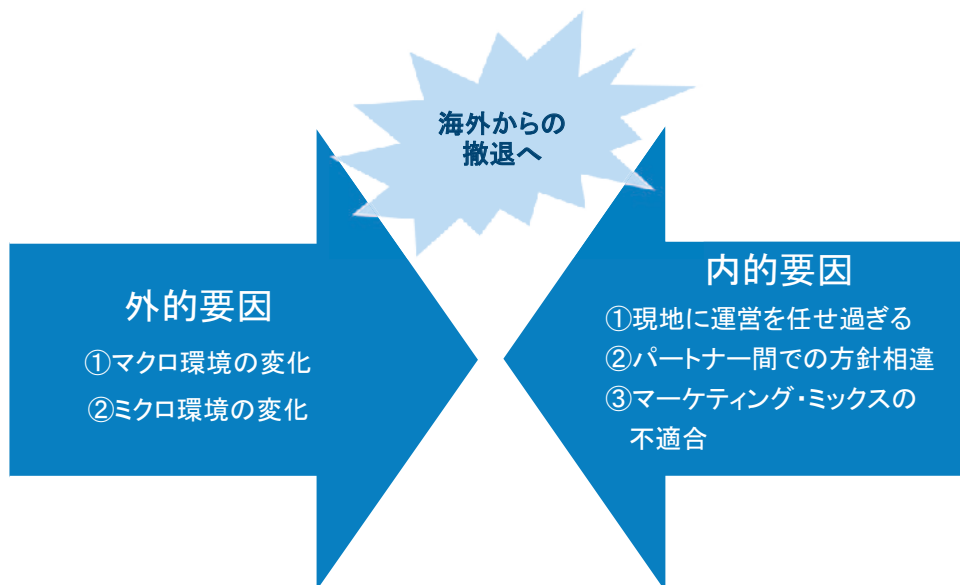
②に関して、同社は、中国の委託生産先から日本へ輸入し、在庫となつたものを再び中国へ輸出していた。関税や輸送費が余計にかかるため、中国工場から直接店舗へ輸送する場合と比べて、原価はおよそ2倍になつたという。そのため、販売価格を現地の競合品の倍以上に設定している。

こうしたマーケティング・ミックスの不適合が起こつた背景として、アジア市場には多様な消費者が存在するため、ターゲット市場をどこに設定するのか、決めるのが難しい点があげられる。マーケティング・ミックスを決めるためには、ターゲット市場をまず設定する必要がある。A社の場合、自社のターゲットをどの層に設定すればよいのか、決めるのは容易ではなかつたという。同社では進出前に、現地でどんな子供服がどのくらいの価格で販売されているのか、市場調査を入念に行った。ただ、中国では、日本と同程度の高価な製品が百貨店で販売されているかと思えば、ローカル店舗では100~200円ほどの安価な製品も売られているなど、まさしくピンキリだったのである。

また、マーケティング・ミックスの不適合が起こった要因として、同社は、小売ノウハウが不足していた点もあげている。「小売のノウハウを持つ現地パートナーあるいは現地人材が必要だったと考える。当社のようなメーカーが消費者の視点で値決めするのは難しい」との言葉が示すように、小売ノウハウを十分には持たないメーカーが自ら適切なマーケティング・ミックスを設定することは必ずしも容易なことではないだろう。

以上、撤退に至った要因を外的要因と内的要因とに分類して分析を行った。先行研究では、(1)に示した外的要因が企業の戦略的対応を促し、海外直接投資からの撤退につながるとのモデルを提示している²¹。だが、本研究をみると、そうした外的要因だけでなく、(2)に示したような内的要因も撤退を選択する要因になっているといえる。

図表 3-2 海外からの撤退要因



²¹ 米倉(2001)p.58

第2節 撤退時に直面した課題と解決策

中小企業は、海外からの撤退時にどのような課題に直面し、その課題をどのように解決しているのだろうか。事例企業をみると、撤退時に直面した課題として（1）資金回収が困難、（2）現地の利害関係者との調整、の2つが指摘できる。一方で、事例企業をみる限りでは、それ以外の大きな課題に直面したとする企業は少なかった。

以下、それぞれについてみてみよう。

（1）資金回収が困難

合弁によって海外に進出した場合、撤退する際には合弁会社を清算したり、持ち株を売却したりして出資金を回収する。だが、そうした回収ができず、結果的に出資金全額を損失処理せざるをえなかったとするケースがみられた。

合弁会社を清算するには、董事会で董事全員の承認を得る必要があった。しかし、当初は中国側の董事の承認が得られず、清算の手続きに必要な董事会の書類が整わなかった。約3年の交渉を経て、何とか税務当局に書類を提出し、ようやく清算の手続きを踏むことはできたものの、それまで出資していたおよそ1億円は全額毀損してしまった。（B社）

（2）現地の利害関係者との調整

（1）で示したB社の事例のように、現地の利害関係者との調整も、中小企業が海外から撤退する時に直面する課題である。中国では、現地から撤退する際、董事会で董事全員の承認を得る必要がある。B社は、合弁会社を清算して中国から撤退しようとしたが、当初は中国側の董事の承認が得られず、約3年の交渉を経て、ようやく清算の手続きを踏むことができた。こうした事例を踏まえると、合弁や独資など、海外進出の形態をどのようにすべきかを事前に検討するとともに、海外進出時にあらかじめ撤退に関する法律を確認しておくなどの対策が必要だろう²²。

²² 現在の中国における撤退に関する法制度については、第1章第3節を参照。詳細については、中小企業基盤整備機構（2006）、日本貿易振興機構（JETRO）青島事務所（2008）、中小企業基盤整備機構（2011）に詳しい。

(3) 全般的には課題に直面した企業は少ない

一方で、「撤退時にはそれほど大きな課題には直面しなかった」とする事例企業も多い。なぜ事例企業は、撤退時にそれほど大きな課題に直面しなかったのだろうか。その理由として、撤退リスクを軽減させるために、事例企業がさまざまな取り組みをあらかじめ行っていたことが指摘できる。

まず、限定的な形で海外に進出したことが、その後の撤退を容易にしている。A社の場合、中国への出店は、法人形態ではなく、個人で店舗を賃借する形態をとった。そのため、撤退に際しては大きな課題に直面しなかったという。

法人としての進出ではなかったことから、行政上の手続きを踏む必要がなく、比較的スムーズに撤退できたと思う。現地の販売員に対して閉店する旨の連絡をし、すんなり了解が得られた（A社）

法人ではなく、社長個人が出資することで、日本本社への影響を抑えた事例もみられる。美装いがらしの場合、大連からの研修生3名を抜擢し、中国の店舗を任せることとした。彼らが10万円ずつを出資し、社長が個人で70万円を出資して、店舗を開設した。撤退する際には、出資金を全額放棄することとなったが、社長個人での出資であったため、日本本社への影響は最小限に抑えられた。

また、補助金を活用し、初期投資を抑えることも、結果的に撤退時のリスク軽減につながっている。A社では、2003年に1号店を吉林省樺甸市に、2004年には2号店を長春市に開店したが、出店経費の3分の2を補助金で賄っている。3号店は、県からの補助金を活用し、県の衣料縫製品工業組合のメンバーと共同で2004年に開設した。

以上、事例企業は、限定的な形で海外進出したり、社長個人が出資したり、補助金を活用することで撤退リスクを軽減するための工夫を凝らしている。こうした取り組みが撤退時の損失を最小限に抑えているのである。

第3節 撤退経験はその後の事業展開にどう活かされているのか

撤退後の事例企業の取り組みをみると、撤退経験を新たな事業にうまく活かしていることが分かる。また、事例企業は、再度の海外展開にも前向きである。

以下、それぞれについてみてみよう。

(1) 撤退経験を海外再挑戦に活かす

海外から撤退した企業の中には、撤退経験を踏まえ、海外市場に再挑戦する企業もあるとされる²³。今回の事例企業でも、海外に再挑戦し、成功している企業がみられた。

合弁会社を解消して間もなく、独資に切り替えて再び中国に進出した。合弁企業では制度上雇用できなかった農民工を、独資では採用できたのが大きかった。彼らは低賃金ながら真面目に働く者が多いため、そうした人材を積極的に雇用・育成したことで、徐々に利益も出るようになった。また、独資に切り替えたことで、顧客から日系企業と認識されやすくなり、丈夫で良いものを作るという評判が以前より増した(B社)

また、海外市場に再挑戦するまでには至っていないものの、再挑戦に前向きな企業も多くみられる。

今後も欧米の展示会に参加し、積極的に海外への販売を図る意向だ。ただ、撤退の経験を踏まえれば、単独で現地法人を設立し、小売業へ参入するのは難しいだろう。本格的に進出するとすれば、現地に一定の販売網を持つ他社と組むのがベターだと考えている(美装いがらし)

このように事例企業が海外再挑戦に前向きな理由として、海外からの撤退経験が再挑戦成功の可能性を高めるためである。B社の場合、当初は合弁で中国に進出したが、勤務態度の悪い従業員の削減に合弁先が同意しないなど、不自由な経営を強いられたため、撤退せざるを得なくなった。そうした経験を踏まえて、再挑戦時は、経営の自由度が増す独資での進出を選択している。このことは、撤退経験を踏まえて、再挑戦がうまくいくように進出形態を工夫したといえるだろう。

²³ 中小企業庁(2012)pp.111-114

また、海外進出・撤退の経験が、経営者の海外に対する壁を低くしたことも、事例企業が海外再挑戦に前向きな理由だろう。美装いがらしの場合は、中国市場からの撤退経験を踏まえて、現在は自社の製品が受け入れられる可能性の高い欧米への販売に積極的に取り組んでいる。海外展開に対する経営者の「心の壁」が低くなったことで、撤退した地域だけでなく、海外全般に視野が広がっている。

(2) 撤退経験を国内の新事業に活かす

撤退経験は、(1)で示したような海外再挑戦に活かされているだけではない。撤退経験を国内の新事業に活かす企業も多い。

典型例は、平山開発の事例だ。同社は、2003年に中国大連でのコーヒーショップ運営から撤退し、2004年には日本国内でグループホーム事業に参入した。その際、建設地を本社の隣接地にこだわったという。

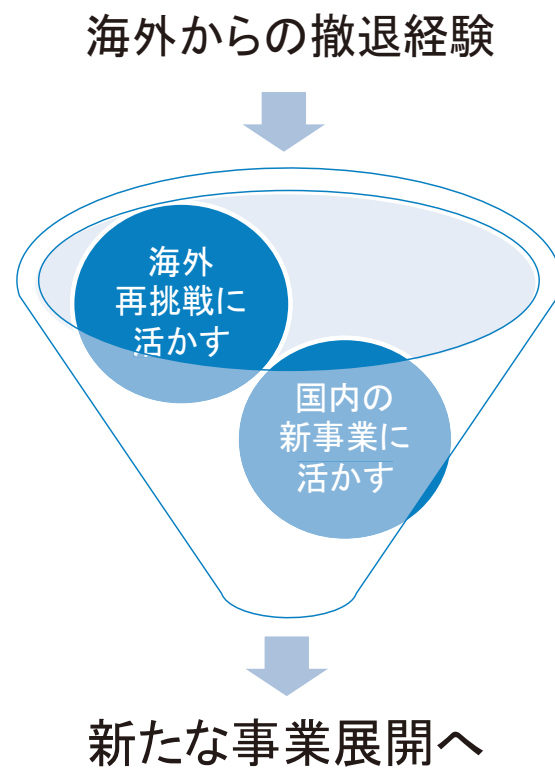
コーヒーショップを運営していた時は、店舗の運営を現地スタッフに任せきりにしてしまい、従業員の不正を招いてしまったとの反省があった。そこで、グループホームを開設するにあたり、常に自らの目が行き届くような立地にこだわった。もともと本社の隣接地は田んぼで整地が必要だったため、離れた場所に目を向ければ、いくらでも安価な土地はあった。しかし、多少値が張ってでもそこは隣接地にこだわり、常に見られているという感覚を従業員に植え付けたいと考えたのである。開業には1億円ほどの資金が必要となったが、狙い通り、従業員は高い意識とモラルを持って業務に取り組んでおり、今では順調に事業が拡大しているという。

同社の場合、海外では、店舗運営を任せきりにしたことで不正が起きてしまった。その経験を踏まえて、同社は新事業を目の届く場所で運営することで、従業員のモラル向上を実現している。

A社は、中国で店舗を運営、その後撤退したことで、消費者に販売することの難しさを実感したという。販売力を磨くためにはブランド力の強化が課題だと感じ、2009年には日本国内向けにネットショップを開店し、自社ブランドを立ち上げる。若いメンズ向け衣料の企画提案から製造、販売までの一貫体制を築いており、現在、A社売上の1割程度を占めるまでに成長している。A社の場合、小売ノウハウやブランド力の不足もあって、海外販売では十分な成果をあげることができなかった。そうした経験を踏まえて、同社は自社ブランドを立ち上げ、その強化に取り組んでいる。

このように、事例企業は、海外からの撤退によって得た経験を国内外で新たな取り組みに活かすことで、新事業を軌道に乗せることに成功している(図表3-3)。

図表 3 - 3 海外からの撤退経験を新たな事業に活かす



第4章 撤退経験から抽出される海外展開時のポイント

第3章では、事例企業が海外から撤退した要因や、撤退時に直面した課題、撤退後の新たな事業展開について分析を行った。

本章では、それらを踏まえて、海外展開時のポイントをまとめた。

(1) 撤退の影響が国内事業に及ばない仕組みを構築する

海外から撤退する際に、多額の損失をこうむり、それが国内事業の運営に悪影響を及ぼすことだけは避けなければならない。A社は、「仮に海外事業が失敗したとしても、国内事業に影響が出ない程度の損失しか負わないようにすべきだろう」と話す。

第3章第2節でみたように、事例企業の多くが、「海外からの撤退時にそれほど課題には直面しなかった」と回答している。そうした企業に共通するのは、撤退の影響が国内事業に及ばないように、さまざまな取り組みをあらかじめ行っていた点だ。それをまとめたのが図表4-1である。

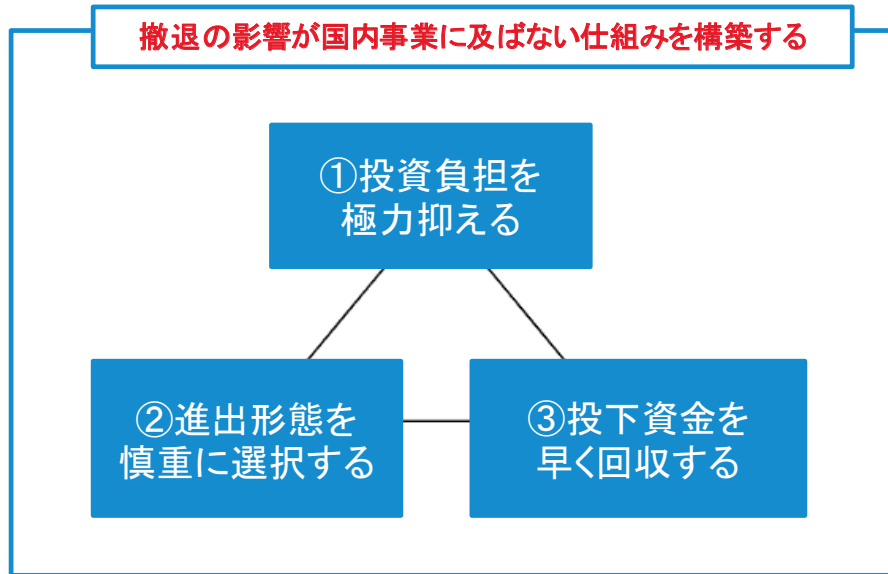
撤退の影響が国内事業に及ばないようにするためにはどうすればよいのか。第一に、補助金を活用するなど、投資負担を極力抑えることである。第二に、進出形態を慎重に選択する。事例企業においては、A社のように法人ではなく社長個人で現地店舗を賃借したり、美装いがらしのように社長個人で出資するといった事例がこれに該当する。第三に、投下資金を早く回収するような仕組みを構築することである。A社は、1992年に香港人と中国広東省に工場を設置した。その際は、出資ではなく、貸付金を供与し、毎月返済してもらったという。この工場については、人件費上昇による採算悪化もあってその後撤退したが、その時点で貸付金の回収が終わっていたことも撤退を決断できた大きな理由であったとしている²⁴。

こうした仕組みを構築する上では、事前の情報収集が重要となる。A社の場合、出資ではなく、貸付の形態を選択した理由として、「合弁会社にすると、従業員に対する補償金をはじめ、撤退時に多額の費用が発生すると聞いていたため」とも述べている。このように、適切な海外進出形態を選択するためには、事前の情報収集をしっかりと行う必要がある。

また、撤退計画をあらかじめ作成しておくことも有効だろう。事例企業をみると、撤退計画は策定していない企業が多かった。ただし、このことは、撤退計画が不要であることを意味しない。撤退計画を策定することで、撤退の影響を国内事業に及ばせないためにはどうしたらいいかを考えるきっかけになるからである。

²⁴ ただし、貸付の場合は、出資よりも現地企業に対する発言力が減るといったデメリットもある。進出形態を検討する際には、そうしたメリット・デメリットを勘案した上で選択する必要がある。

図表 4 - 1 撤退の影響が国内事業に及ばない仕組みを構築する



(2) 外部資源を積極的に活用する

経営資源に乏しい中小企業が単独で海外展開を実現するのは決して簡単なことではない。事例企業は、海外展開時に外部資源を積極的に活用している。平山開発は、国内のコンサル会社2社に依頼し、1年以上にわたる入念な市場調査を行った。その結果を踏まえて、大連市への出店を決めている。また、店舗運営・管理ノウハウや、現地パートナーの選定もコンサル会社を活用している。A社の場合は、公的機関からの補助金を積極的に活用することで、初期投資の負担を抑えている。

ただし、外部資源を活用する場合は、当事者間の意思疎通をしっかりと行うことが必要だ。特に、進出時のパートナーとは入念に意思疎通を図ることが重要だろう。第3章第1節でみたように、パートナー間の方針相違は、海外から撤退する要因となっている。こうした事態を防ぐためには、信頼できるパートナーを見つけるほか、パートナーと定期的に交流するなど、信頼関係を構築するための努力が必要である。

(3) 現地ニーズに合ったマーケティング・ミックスを採用する

事例企業をみると、製品や価格、流通チャネル、プロモーションといったマーケティング・ミックスが現地ニーズと十分に合致していないことが、撤退要因となっていた。その背景として、ターゲット層の設定が難しかったことや、小売ノウハウが不足していたことを第3章第1節で指摘した。

この点を踏まえると、アジア市場開拓を目指す中小企業は、まず現地ニーズを把握した上で、どのような層をターゲットとするのか、しっかりと決めることが重要といえ

るだろう。アジア市場では多様な消費者が存在するため、現地ニーズを完全に把握することは容易ではない。ただ、そうした取り組みを十分に行わずに、海外展開を図ることは、失敗する確率を高めることになるだろう。

また、自社に小売ノウハウが不足する場合は、ノウハウを持つパートナーと組んだり、ノウハウを持つ人材を確保することを考える必要がある。あるいは、不確実性の高い海外ではなく、日本国内で小売ノウハウをまず蓄積してから、海外展開を図ることも一考だろう。

こうした取り組みをおこなったうえで、現地ニーズに合ったマーケティング・ミックスを採用するとよいだろう。なお、アジア市場を開拓する際のマーケティング・ミックスについて、丹下(2012)は、アジア市場開拓に成功した中小消費財メーカーが①ニッチ市場に先行して高付加価値製品を投入、②日本と同じ製品(コンセプト)をあえて投入、③日本製であることをアピール、④流通に積極的に関与し、提供品質をコントロールといった戦略を採用している点を指摘している²⁵。今回の事例企業のなかには、日本と同じ製品を投入したことが、その後の撤退につながる一要因となった企業がみられた。その点を踏まえると、②の「日本と同じ製品(コンセプト)をあえて投入」といった戦略が、必ずしもすべての消費財に該当するわけではない可能性がある。

ただし、このことは、日本と同じ製品をそのまま投入する戦略が有効ではないということの意味しない。アジア市場の消費者には「日本製」に対する信頼やニーズ、憧れが存在する。そして、供給サイドである中小企業にとっても、経営資源が脆弱なため、現地化商品の開発に取り組むことは、資金的にも人材的にも簡単ではない。そのため、現在、手持ちの製品と同じものをまず海外市場にも投入するのは、中小企業にとってやはり現実的と考える。

重要なのは、「日本と同じ製品をそのまま持ち込む」にこだわるのではなく、現地ニーズの把握に努めたうえで、効果的であれば「日本と同じ製品をそのまま持ち込む」戦略を採用することだ。その意味では、そうした戦略は中小企業にとって、今後も重要と考える。

(4) 現地に任せ過ぎない

第3章第1節では、現地に運営を任せ過ぎたことが、撤退の一要因となったことを指摘した。そこから言えるのは、海外展開では「現地に任せ過ぎてはいけない」ということである。ただし、このことは、すべて日本本社が管理すべきである、という意味ではない。それは困難であるし、現地人材のモチベーション低下にもつながるだろう。

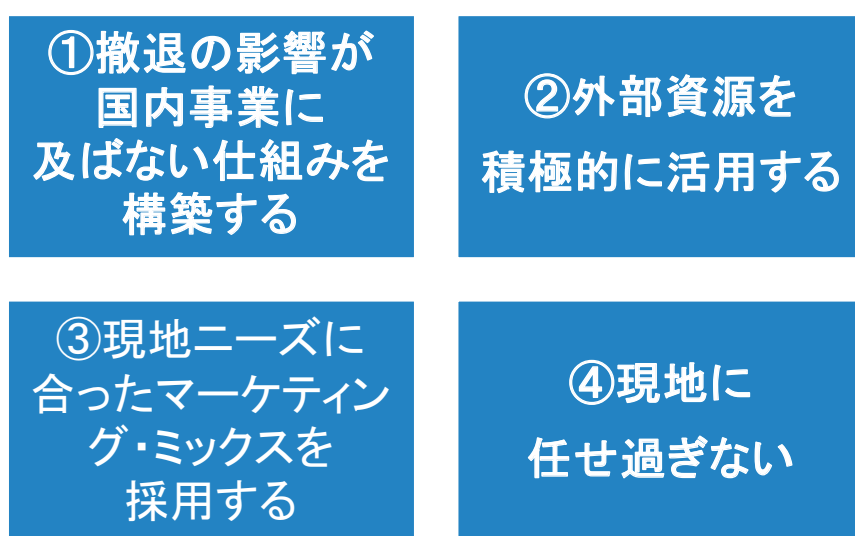
どの程度まで日本本社が管理すべきかは難しい問題であるが、平山開発の事例が参考になる。同社の場合、日々の営業状況を把握するため、仕入伝票や時間帯別売上表など

²⁵ 丹下(2012)pp.138-143

の資料を日本本社へ毎日 FAX で報告させたり、会長と社長が毎月交代で現地に出張して監視していた。それにも関わらず、結果的に現地での不正を把握することはできなかったという。この事例を踏まえると、少なくともこれ以上の管理をしなければ、現地の不正は防げないということになるだろう。

以上、事例企業の撤退経験を踏まえて、今後海外展開を目指す中小企業が留意すべきポイントを指摘した。これをまとめると図表 4-2 のとおりである。

図表 4-2 撤退経験から抽出される海外展開時のポイント



おわりに～撤退経験は新たな事業展開の糧となる

本レポートでは、アジア市場からの撤退経験を有する中小企業の事例研究を行った。その結果、海外からの撤退要因は、先行研究で指摘された外的要因だけでなく、①現地に運営を任せ過ぎる、②パートナー間での方針相違、③マーケティング・ミックスの不適合といった内的要因も影響していることが分かった。

また、撤退に際して、課題に直面した企業は思ったより少ない。その理由として、撤退リスクを軽減させるために、事例企業がさまざまな取り組みをあらかじめ行っていたことが指摘できる。

そして、撤退経験を有する中小企業は、海外からの撤退によって得た経験を国内外で新たな取り組みに活かすことで、新事業を軌道に乗せることに成功している。この点を踏まえると、海外からの撤退経験は、決して「失敗」などではなく、むしろその後の新たな事業展開を成功させるうえでの糧ともいえるだろう。

最後に、本調査の課題を示す。本調査では、アジア市場からの撤退経験を有する中小企業を調査対象としたが、対象企業が少なく、結果的に4社の事例研究にとどまった。中小企業によるアジア市場開拓事例自体が少なく、同市場から撤退経験を有する事例はさらに少ないためである。今後、アジア市場開拓に取り組む中小企業が増加することを踏まえれば、将来的には実証研究により、本レポートの結論をさらに精緻化する必要があるだろう。

また、本調査では、海外から撤退する際、課題に直面したとする企業は少なかった。これについては、海外進出を試験的な位置付けで行った事例企業が多かったことが影響している可能性もある。今後は、本格的に海外展開を実施した中小企業の撤退事例も多く収集して分析してみたい。

撤退経験を有する中小企業に関する調査ニーズは強い。だが、事例の特殊性やアクセスの問題などから、実際に調査研究を行うのはなかなか困難である。本レポートが今後の海外撤退事例研究や、これから海外展開を目指す中小企業の参考となれば幸いである。

参考文献

- 丹下英明 (2012) 「新興国市場を開拓する中小企業のマーケティング戦略—中国アジア市場を開拓する消費財メーカーを中心に—」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集 31』同友館
- 中小企業基盤整備機構 (2006) 「撤退手続きの留意点 (中国編)」『中小企業国際化支援レポート』<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/closeup/016091.html>
- 中小企業基盤整備機構 (2011) 「中国での合弁事業から撤退する方法」『中小企業国際化支援レポート』
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/faq/eastasia/china/051805.html>
- 中小企業庁『中小企業白書 (2010年版)』ぎょうせい
- 中小企業庁『中小企業白書 (2012年版)』ぎょうせい
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」『日本公庫総研レポート』No.2010-1
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2012) 「中小企業の海外展開と外国人人材活躍への取り組み～海外拠点での取り組み事例と外国人人材へのインタビュー調査から～」『日本公庫総研レポート』No.2012-6
- 日本貿易振興機構 (JETRO) 青島事務所 (2008) 「外資投資企業の終止 (撤退) における法的注意事項」
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株) (2009) 「国際化と企業活動に関するアンケート調査」
- 米倉讓 (2001) 「21 世紀型中小企業の国際化戦略」税務経理協会
事例企業各社のホームページ及び新聞記事など

日本公庫総研レポート No.2013-4

発行日 2013年6月24日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁無断転載)