

中小企業の海外撤退の実態  
～「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」から～

- I 調査目的
- II 実施要領
- III 用語の定義
- IV 調査結果
  - 1 撤退拠点の概要
  - 2 撤退の経緯
  - 3 撤退による影響
  - 4 撤退経験の活用
  - 5 海外直接投資の成功要因
  - 6 まとめ

<問い合わせ先>  
日本政策金融公庫総合研究所  
中小企業研究第二グループ  
Tel 03-3270-1269  
担当 金子、丹下

## I 調査目的

少子化に伴う国内市場の縮小が進む中、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。しかしながら、海外展開において、企業は様々な課題に直面し、海外からの撤退を余儀なくされる企業も多い。そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、海外からの撤退経験を有する企業に焦点をあて、撤退の経緯や、その後の事業展開といった海外事業再編の実態を探るために「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」を実施した。

## II 実施要領

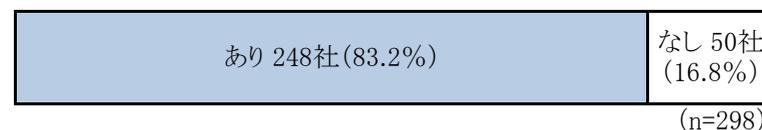
- 1 調査時点 平成26年10月
- 2 調査対象 日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち、海外進出（海外直接投資のほか、支店の設立や技術供与を含む）の経験を有する企業945社（うち440社は撤退経験を有する先）
- 3 調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名。
- 4 回答数 298社(回収率31.5%)

## III 用語の定義

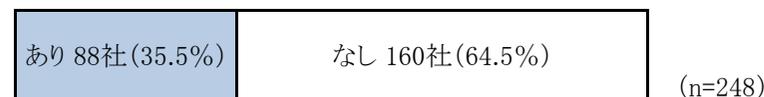
- 1 海外直接投資  
現地法人の設立、または既存の外国企業への出資  
（出資比率は問わない）
- 2 撤退拠点  
株式売却や休眠や清算・破産などにより撤退した海外直接投資先のうち、ピーク時の従業者数が最も多かった拠点  
（他拠点への移転および合併を含む）
- 3 現存する拠点  
現在存続する海外直接投資先のうち、従業者数が現在最も多い拠点  
（撤退後に進出した海外直接投資先がある場合は当該拠点）

### <アンケート回答企業の構成>

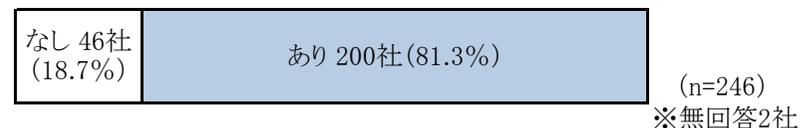
#### 海外直接投資経験の有無



#### 撤退経験の有無



#### 現在存続する海外直接投資先の有無



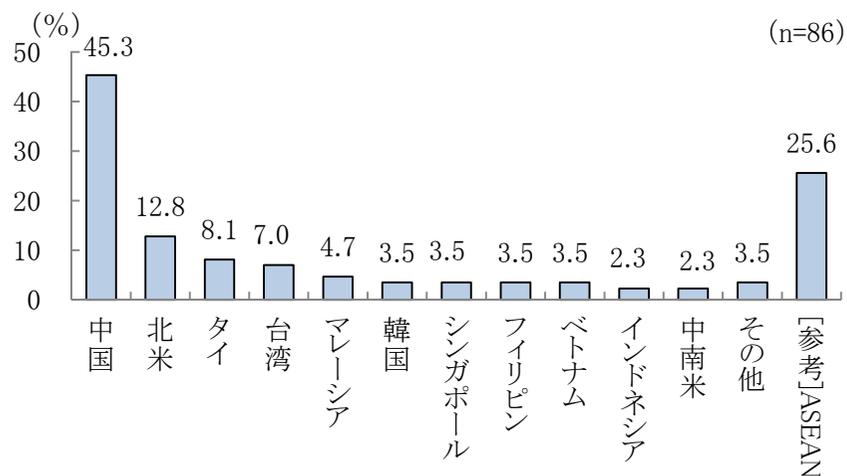
#### IV 調査結果

##### 1 撤退拠点の概要

～撤退経験を有する企業の約半数が中国からの撤退で、撤退時期は2010年以降が最も多い～

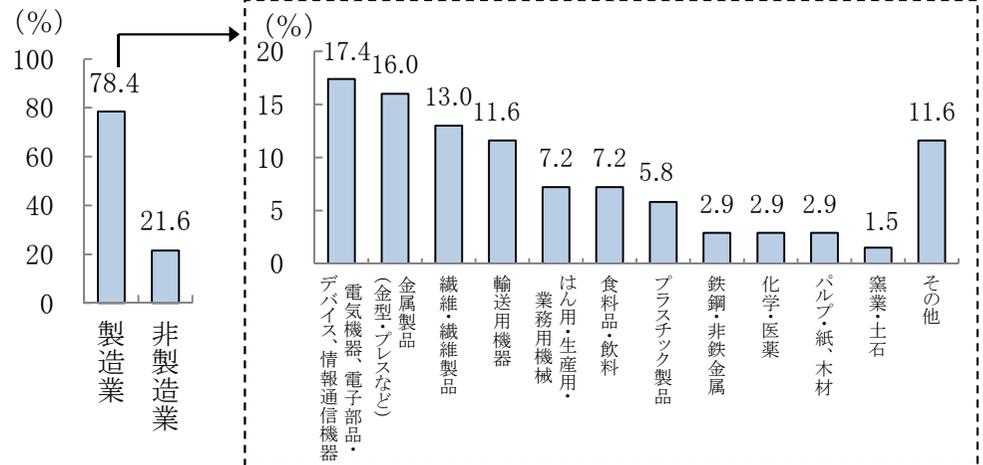
- 撤退拠点が所在した国・地域は、「中国」が45.3%と最も多い。業種は、「製造業」が78.4%となっている。
- 撤退年は「2010年以降」が45.1%と最も高い。撤退拠点での活動年数は、「5～9年」が31.7%、「5年未満」が23.2%となっている。
- 撤退拠点の主な機能は、「生産」が68.2%と最も高い割合となっている。

図-1 撤退拠点が所在した国・地域



(注) 中国は、香港・マカオを含む（以下同じ）。

図-2 撤退経験を有する企業の業種



(注) 複数事業を営んでいる場合、売上が最も多いもの。

図-3 撤退拠点の進出年、撤退年、活動年数

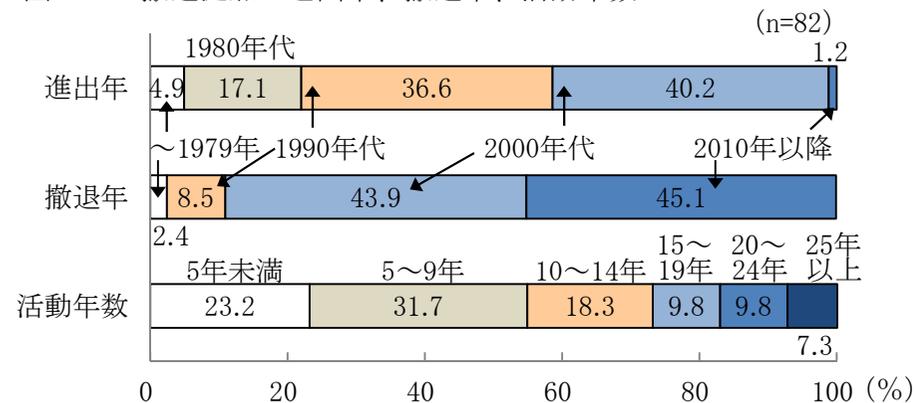
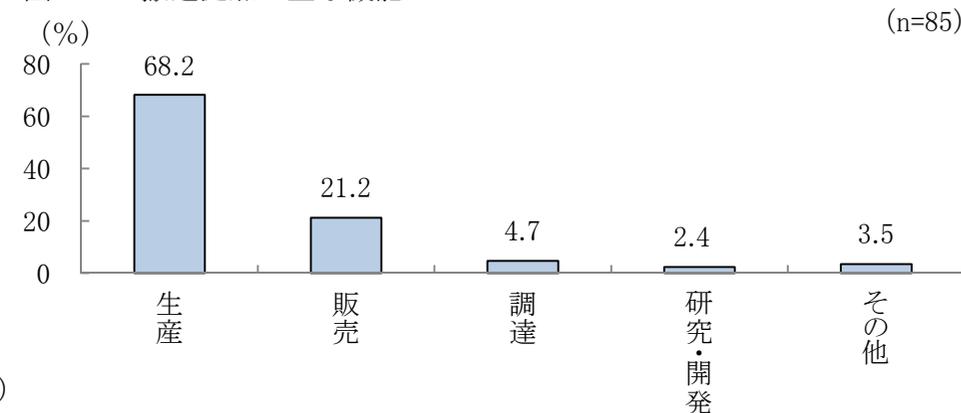


図-4 撤退拠点の主な機能



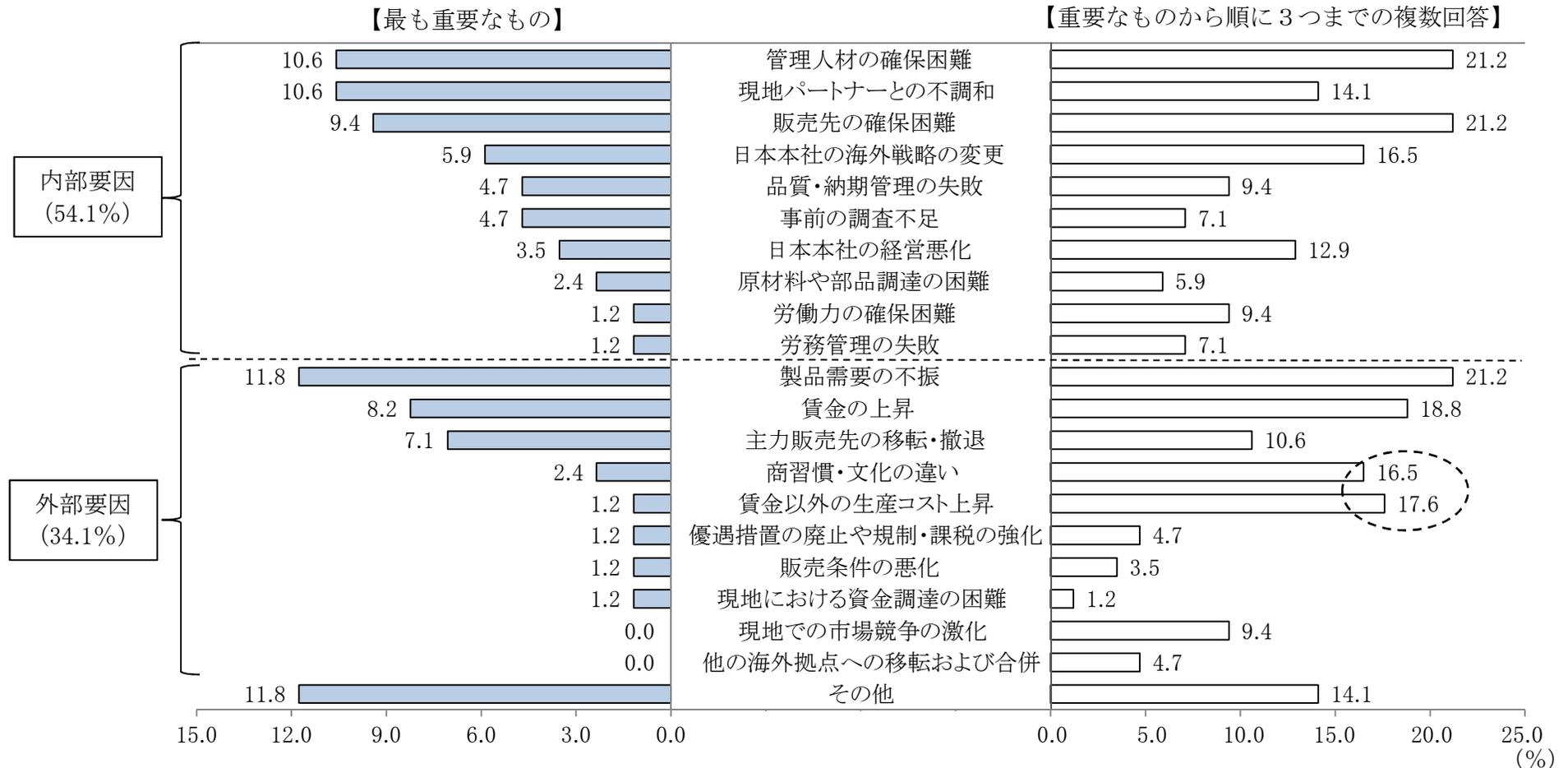
## 2 撤退の経緯

### ～撤退理由は、「製品需要の不振」が最も多い～

- 撤退理由のうち最も重要なものを見ると、「製品需要の不振」が11.8%、「管理人材の確保困難」「現地パートナーとの不調和」が10.6%と高い割合となっている。
- 撤退理由を内部要因と外部要因に分けると、内部要因が54.1%で外部要因（34.1%）よりも多い。
- 「商習慣・文化の違い」「賃金以外の生産コスト上昇」は、最も重要なものとしては低いものの、重要なものから順に3つまでの複数回答でみると高い割合となっている。

図－5 海外拠点からの撤退の理由

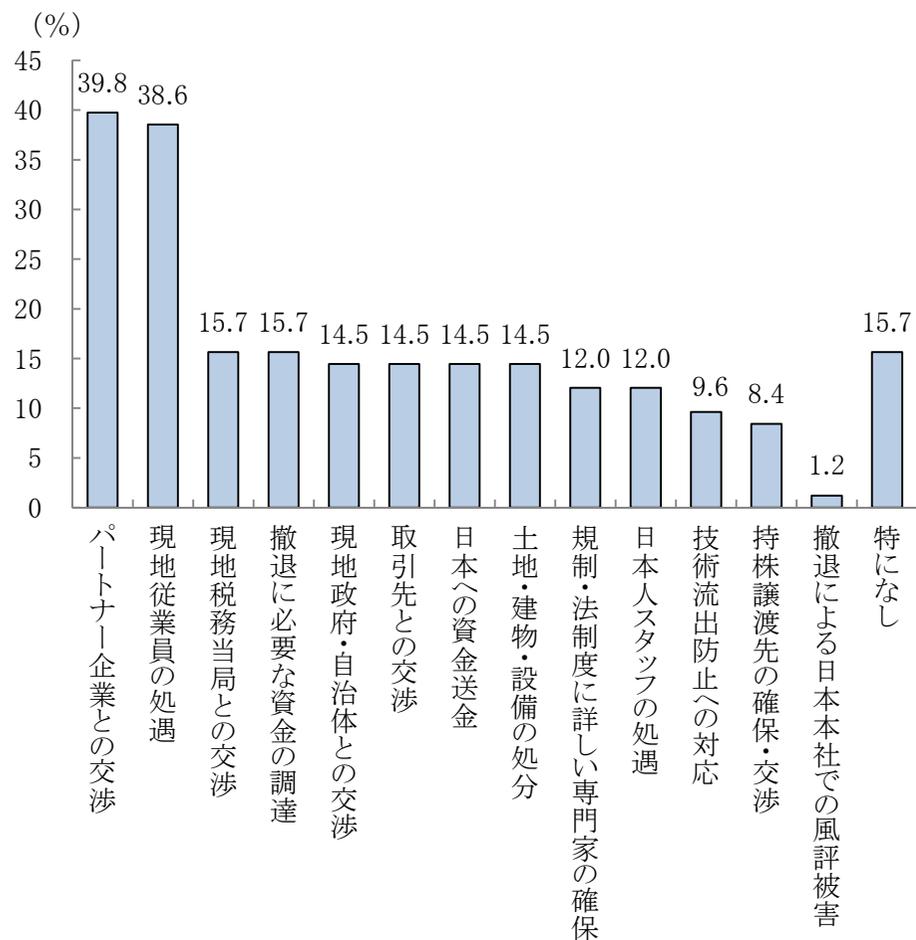
(n=85)



～撤退時には、さまざまなステークホルダーとの交渉が課題に～

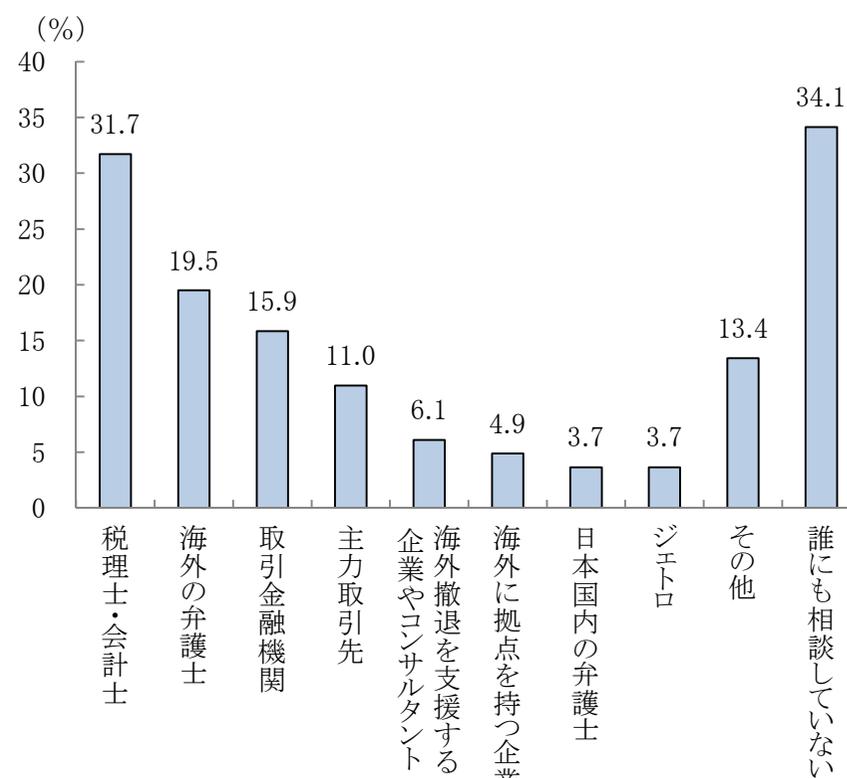
- 撤退する際に直面した課題では、「パートナー企業との交渉」が39.8%、「現地従業員の処遇」が38.6%と、高い割合となっている。そのほか、現地税務当局や取引先との交渉や、必要資金の調達など、さまざまな課題に直面している。
- 撤退する際に相談した相手では、「誰にも相談していない」が34.1%で最も多い。一方、「税理士・会計士」は31.7%、「海外の弁護士」は19.5%などとなっている。

図－6 撤退する際に直面した課題（複数回答）



(n=83)

図－7 撤退する際に相談した相手（複数回答）

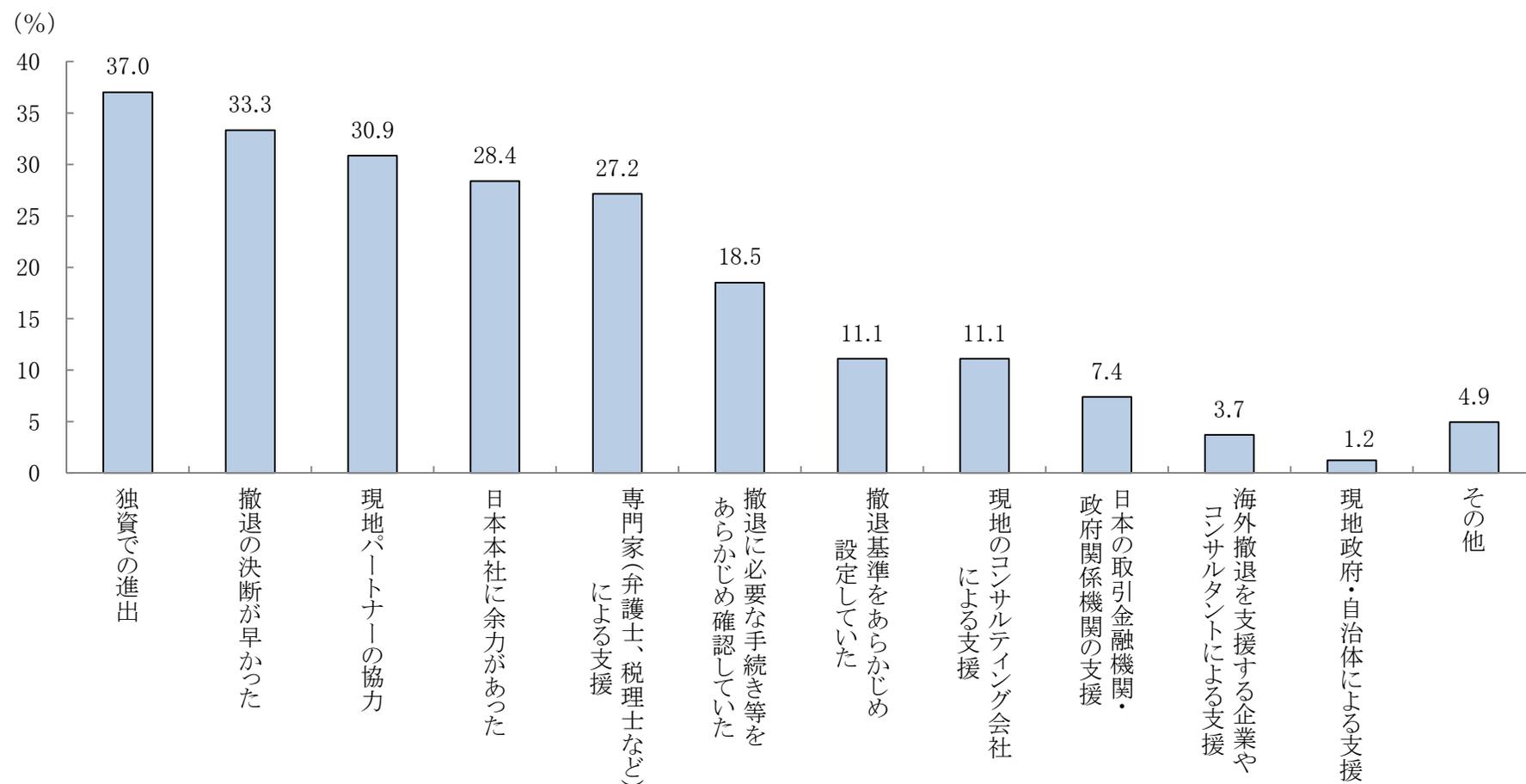


(n=82)

～撤退を完了できた要因は、「独資での進出」が最も多い～

○ 撤退を完了できた要因については、「独資での進出」が37.0%と、最も高い割合となった。その他の要因では、「撤退の決断が早かった」が33.3%、「現地パートナーの協力」が30.9%、「日本本社に余力があった」が28.4%、「専門家(弁護士、税理士など)による支援」が27.2%となった。

図－8 撤退を完了できた要因（複数回答）



(n=81)

～進出前から撤退に備えていた企業も多い～

- 撤退拠点について、フィージビリティ・スタディの実施状況をみると、「十分に実施した」が17.3%、「多少実施した」が30.9%となっており、約半数の企業で実施された。主に実施した人物は「社内の人材」が最も多く、79.5%となった。
- 撤退手続きの確認状況をみると、「確認した」が46.1%となった。撤退基準については、「設定しなかった」が70.5%と高い割合となった。一方、「書面にして設定した」は9.0%、「書面にはしていないが設定した」は20.5%と、約3割の企業が何らかの形で撤退基準を設定している。

図-9 フィージビリティ・スタディ (F/S) の実施状況

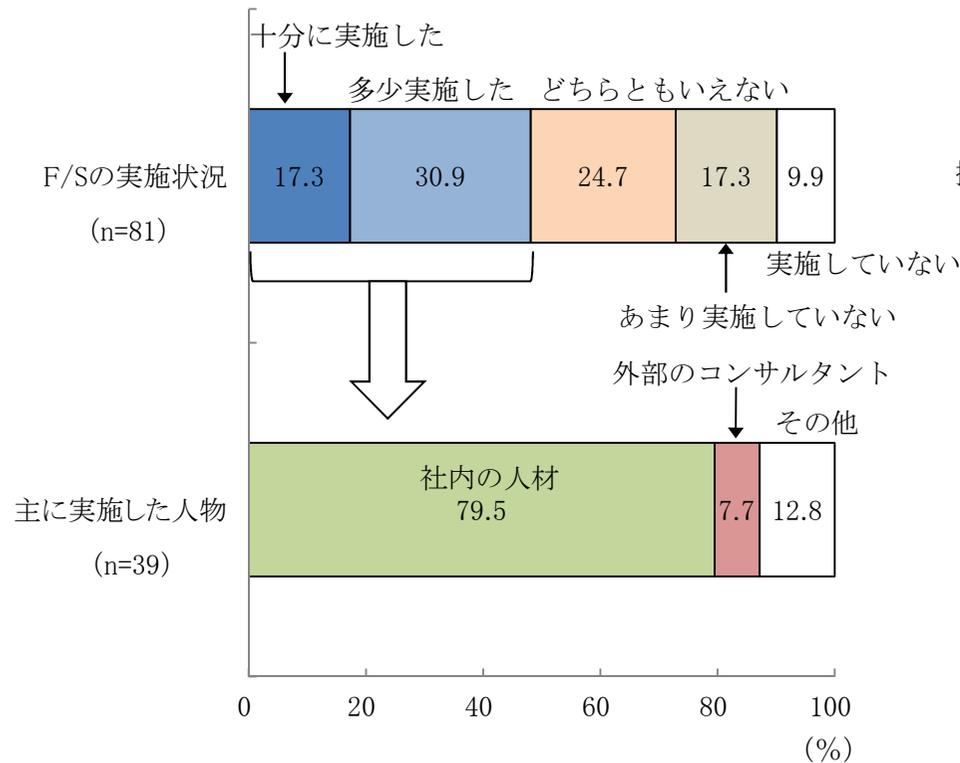
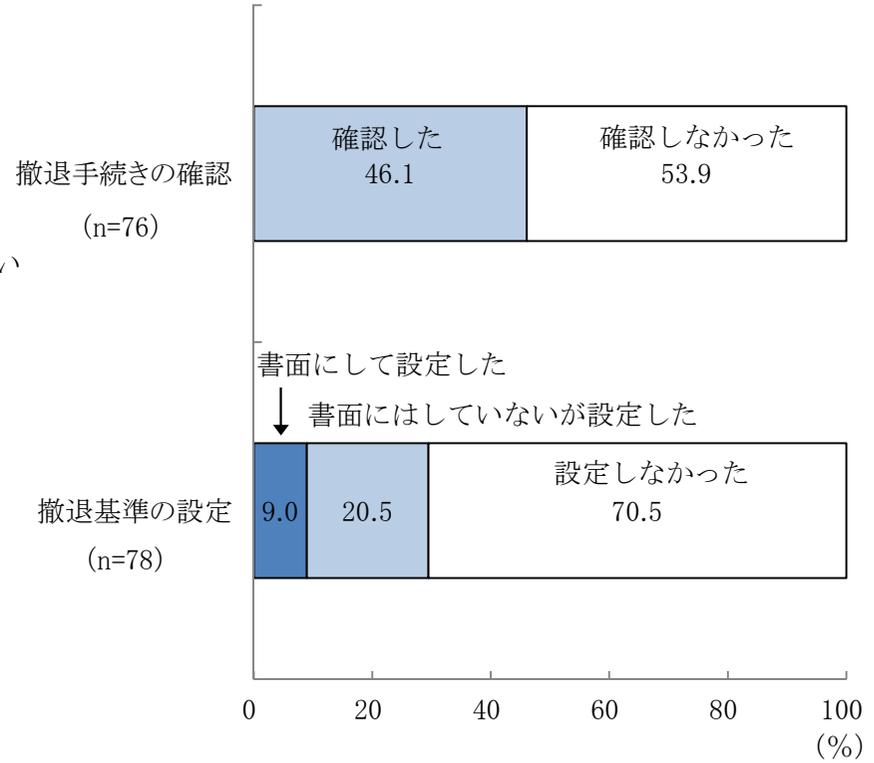


図-10 進出前の撤退に対する備え



(注) フィージビリティ・スタディとは、海外展開する際に、自社で計画した事業が実現可能か、実施することで採算がとれるか、などを多角的に調査すること。

### 3 撤退による影響

～撤退直前の業況は「赤字」が6割を超えるものの、一定の成果を上げた拠点も4割にのぼる～

- 撤退直前の業況は、「赤字」企業が68.3%と高い割合になっている一方、「黒字」が12.2%、「トントン」が19.5%となっている。また、撤退拠点の成果では、「予想をかなり下回る成果にとどまった」が36.6%と、最も高い割合となっているものの、「予想を上回る成果を上げた」が6.1%、「予想通りの成果を上げた」が34.1%と、40.2%の企業が一定の成果を上げている。
- 一定の成果を上げた企業の撤退理由は、「管理人材の確保困難」「現地パートナーとの不調和」「日本本社の海外戦略の変更」などの項目で、予想を下回る成果の企業よりも高い割合となっている。

図-11 撤退直前の海外直接投資先の業況

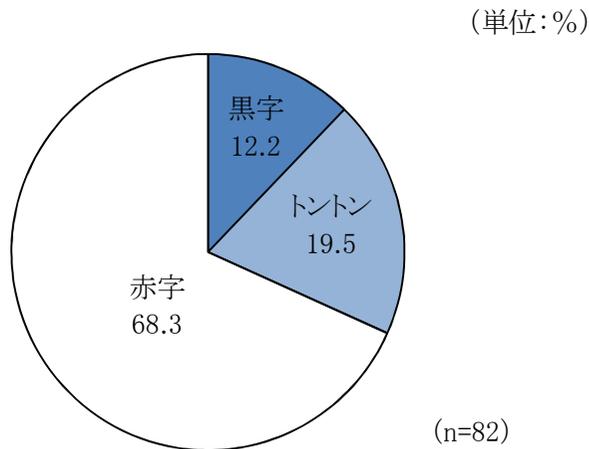
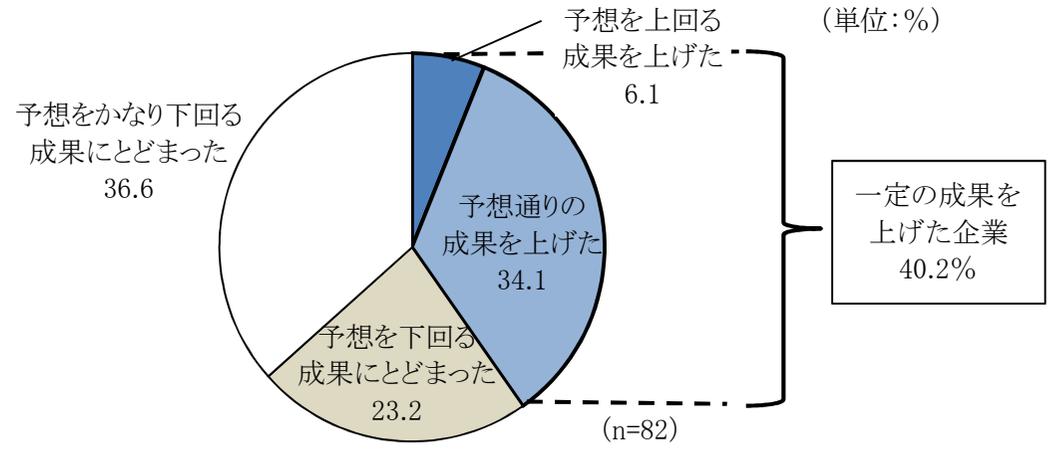


図-12 撤退拠点の成果



(注) 「撤退拠点の成果をどのように評価していますか」との設問に対する回答。

【参考】海外直接投資先の評価別の撤退理由（最も重要なものについて「その他」を除く上位9項目）

(単位:%)

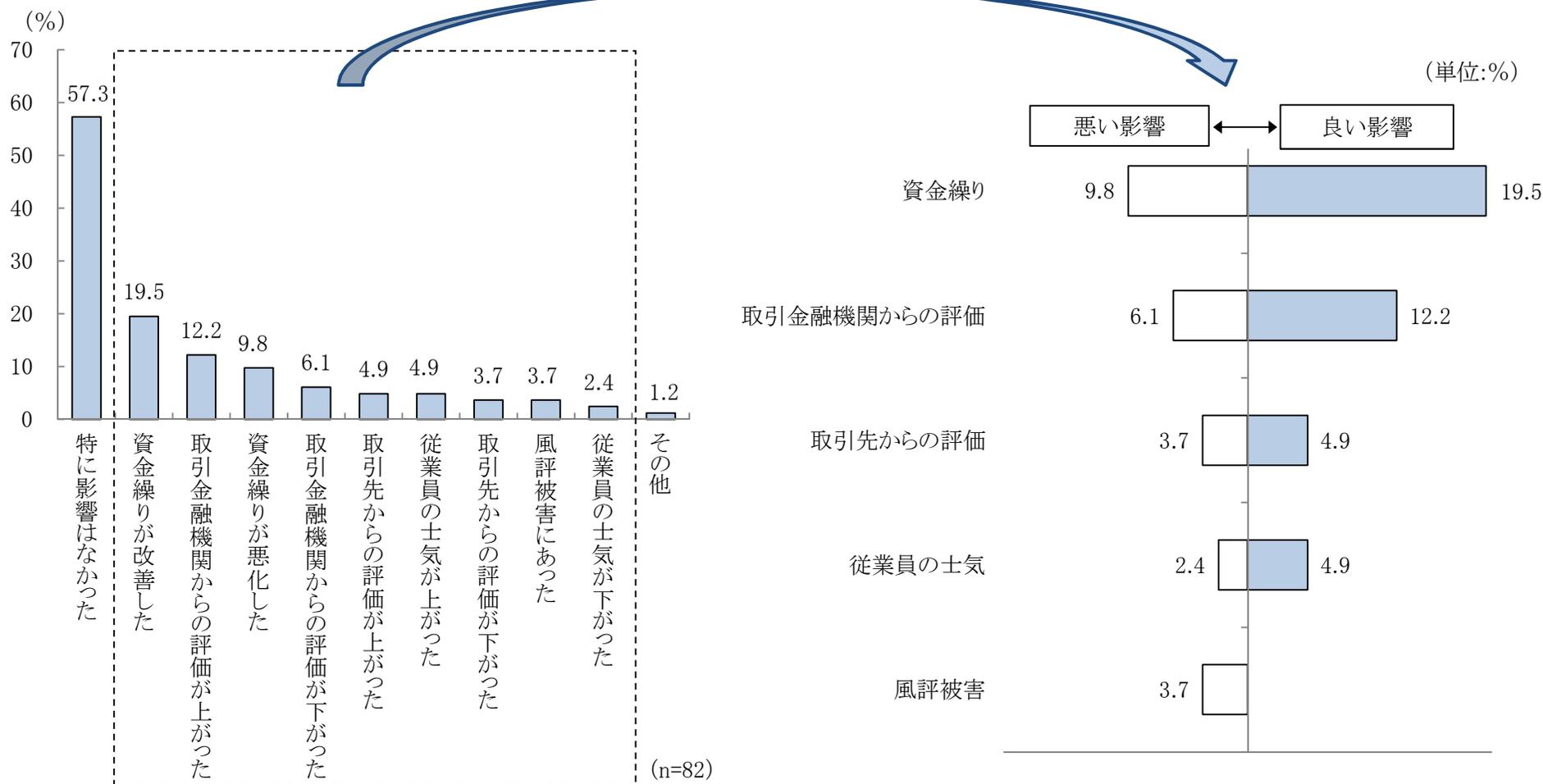
	製品需要の不振	管理人材の確保困難	現地パートナーとの不調和	販売先の確保困難	賃金の上昇	主力販売先の移転・撤退	日本本社の海外戦略の変更	品質・納期管理の失敗	事前の調査不足
一定の成果を上げた企業 (n=33)	12.1	15.2	12.1	3.0	9.1	6.1	12.1	0.0	0.0
予想を下回る成果の企業 (n=49)	12.2	8.2	8.2	14.7	8.2	8.2	2.0	8.2	8.2
【再掲】合計 (n=85)	11.8	10.6	10.6	9.4	8.2	7.1	5.9	4.7	4.7

- (注) 1. 一定の成果を上げた企業は、図-12において「予想を上回る成果を上げた」「予想通りの成果を上げた」と回答した企業の合計。  
 2. 予想を下回る成果の企業は、図-12において「予想を下回る成果にとどまった」「予想をかなり下回る成果にとどまった」と回答した企業の合計。

～5割超の企業が、撤退による影響を受けていない～

- 撤退による国内事業への影響としては、「特に影響はなかった」が57.3%と最も高い。
- 「資金繰り」「取引金融機関からの評価」「取引先からの評価」「従業員の士気」については、いずれも悪い影響よりも良い影響のほうが多かった。

図-13 撤退による国内事業への影響（複数回答）

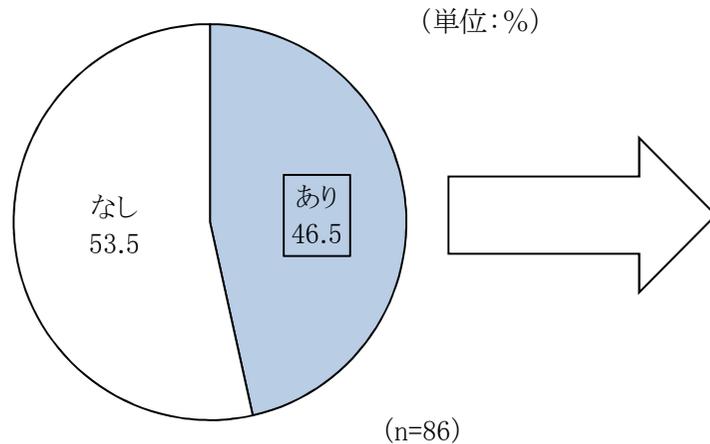


## 4 撤退経験の活用

### ～撤退後も海外拠点を持つ企業は約5割～

- 撤退後も海外拠点を持つ企業は、46.5%を占める。そのうち、撤退後に新たに設置した拠点は57.5%となっている。
- 撤退後も海外拠点を持つ企業において、現存する拠点が存在する国・地域は、「中国」が52.6%と最も多い。中国から撤退する企業が多い一方、中国への再進出や、同国内の既存拠点で事業を継続する企業も多くなっている。

図-14 現存する拠点の有無



「あり」のうち撤退後に設置した拠点の有無

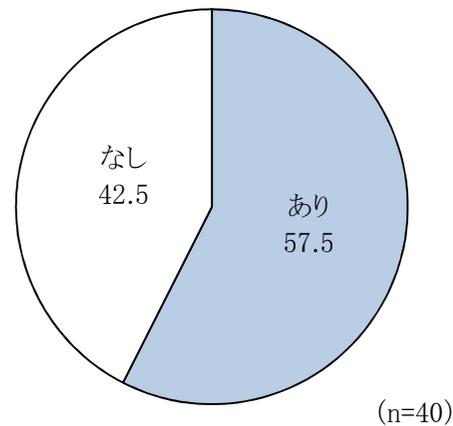
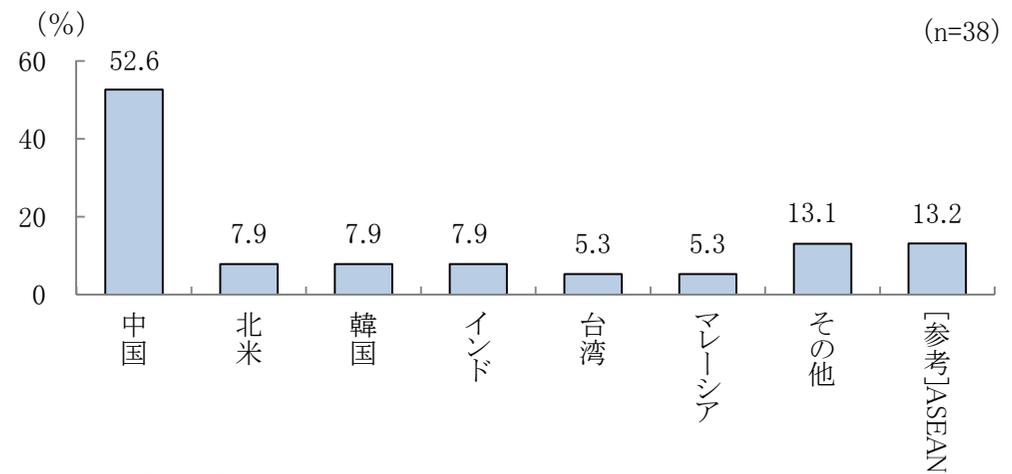
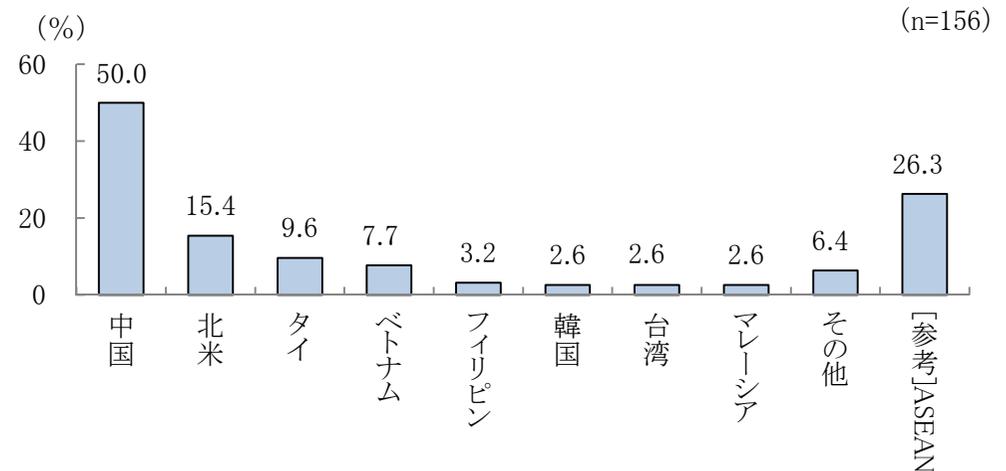


図-15 現存する拠点が存在する国・地域（撤退経験あり）



【参考】現存する拠点が存在する国・地域（撤退経験なし）



～撤退後も海外拠点を持つ企業では、撤退経験を活用している～

- 撤退経験の活用状況をみると、「特に活かさなかった」が44.4%で最も多い。一方、撤退後も海外拠点を持つ企業では、「既存の海外拠点で活かした」「撤退後、新たに設置した海外拠点で活かした」が、それぞれ41.7%と高い割合となっている。
- 海外拠点で撤退経験を活用した事項としては、「日本本社による海外拠点管理の強化」が44.7%、「生産・品質管理体制の整備」が34.2%、「撤退に必要な手続き等をあらかじめ確認」が26.3%、「営業・販売体制の強化」が23.7%などとなった。

図-16 撤退経験の活用状況（複数回答）

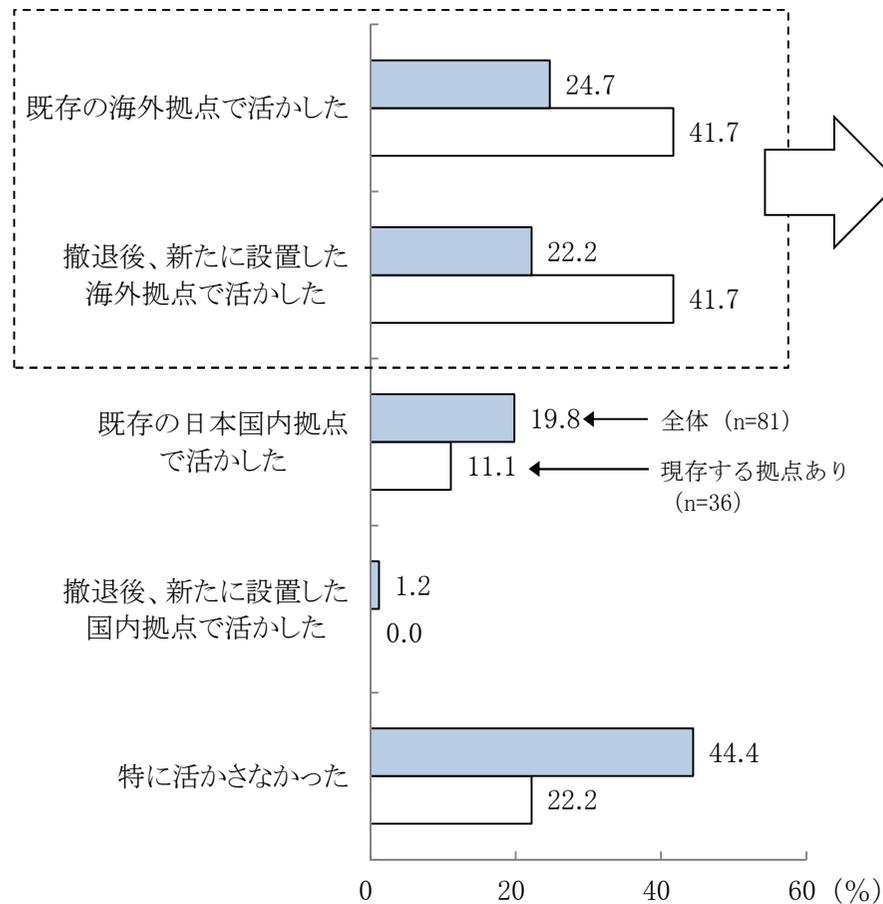
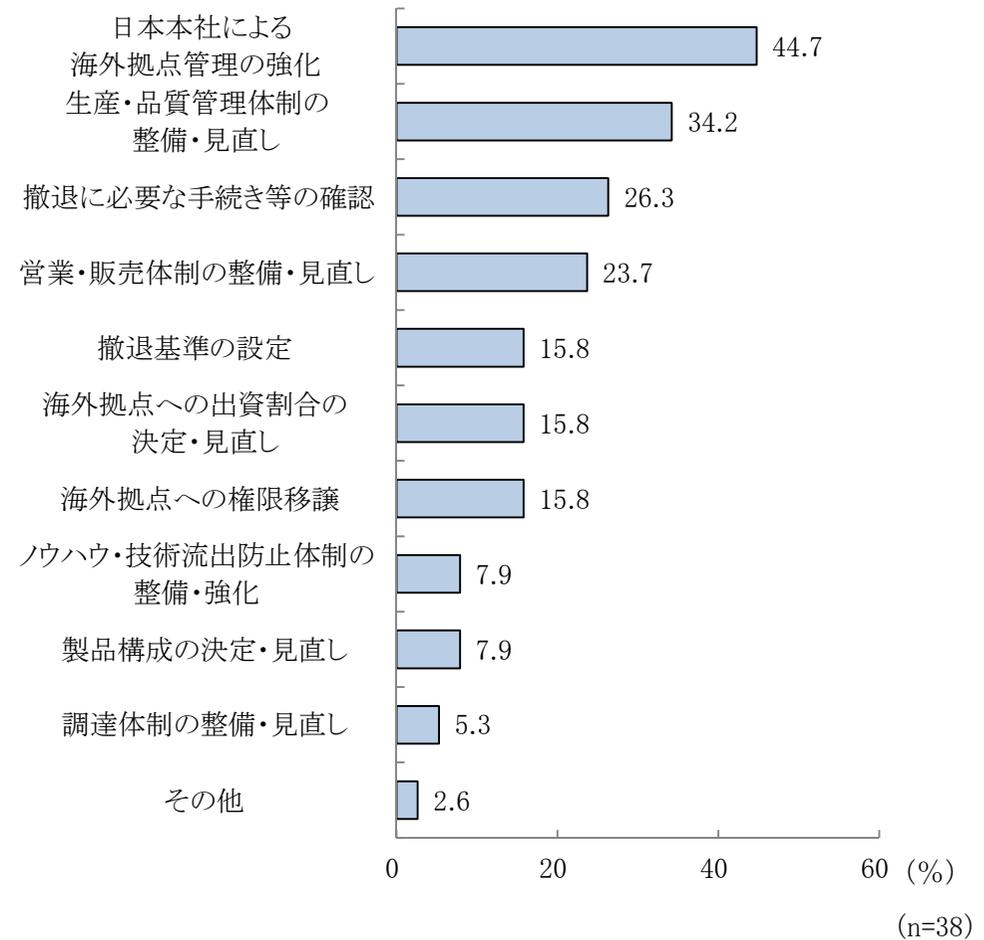


図-17 海外拠点で撤退経験を活用した事項（複数回答）



～現存する拠点の管理やフィージビリティ・スタディの実施割合は、撤退拠点よりも上昇～

- 海外直接投資先の管理項目についてみると、撤退後も海外拠点を持つ企業では、現存する拠点において、「日本本社への財務データの提出」をはじめとする幅広い項目で、撤退拠点よりも実施割合が高くなっている。
- 撤退後も海外拠点を持つ企業では、現存する拠点のほうが、撤退拠点よりもフィージビリティ・スタディを実施した割合が高くなっている。また、現存する拠点のほうが、「予想を上回る」あるいは「予想通り」の成果を上げている割合が上昇しており、撤退経験を現在の海外事業に活かしている様子が見えてくる。

図-18 海外直接投資先の管理のために実施していた（いる）項目（複数回答）

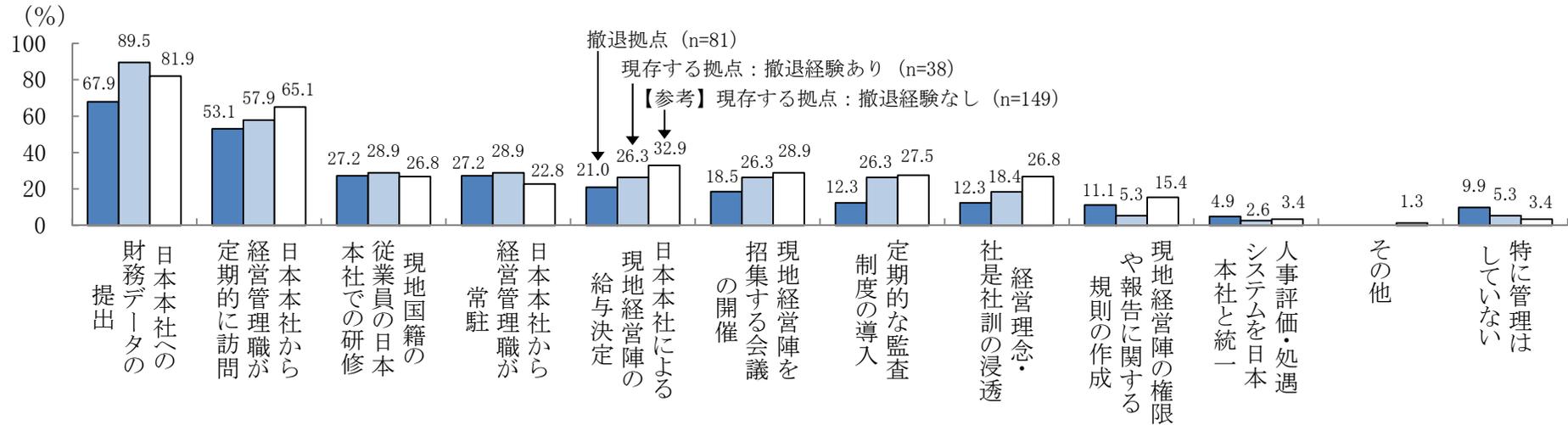


図-19 撤退拠点と進出拠点におけるフィージビリティ・スタディの実施状況

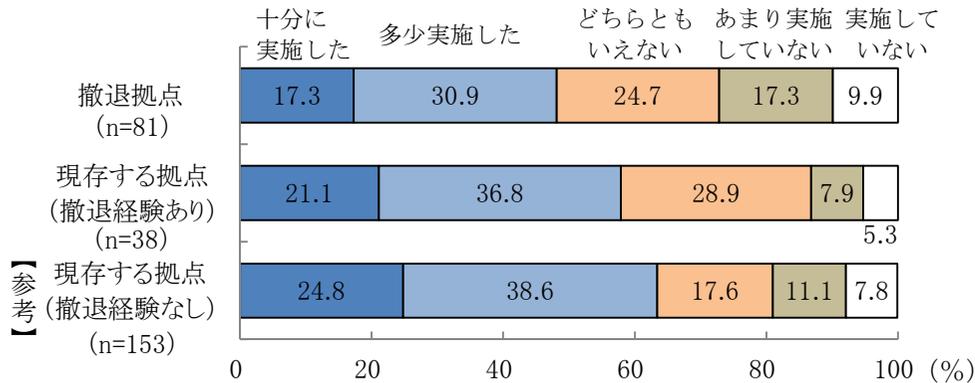
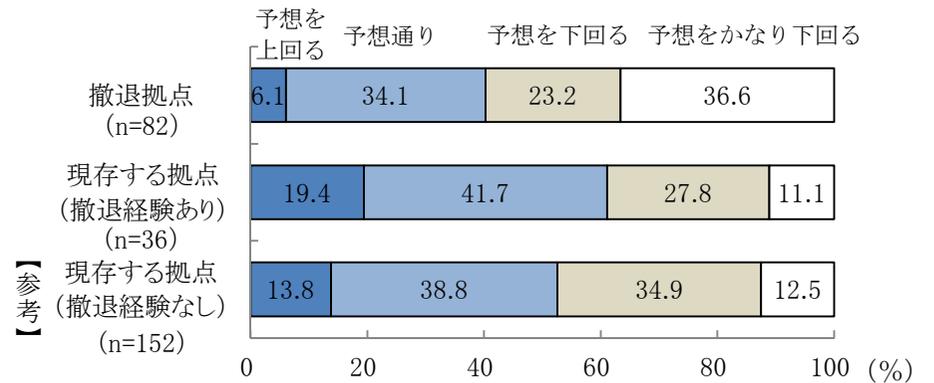


図-20 撤退拠点と進出拠点における成果

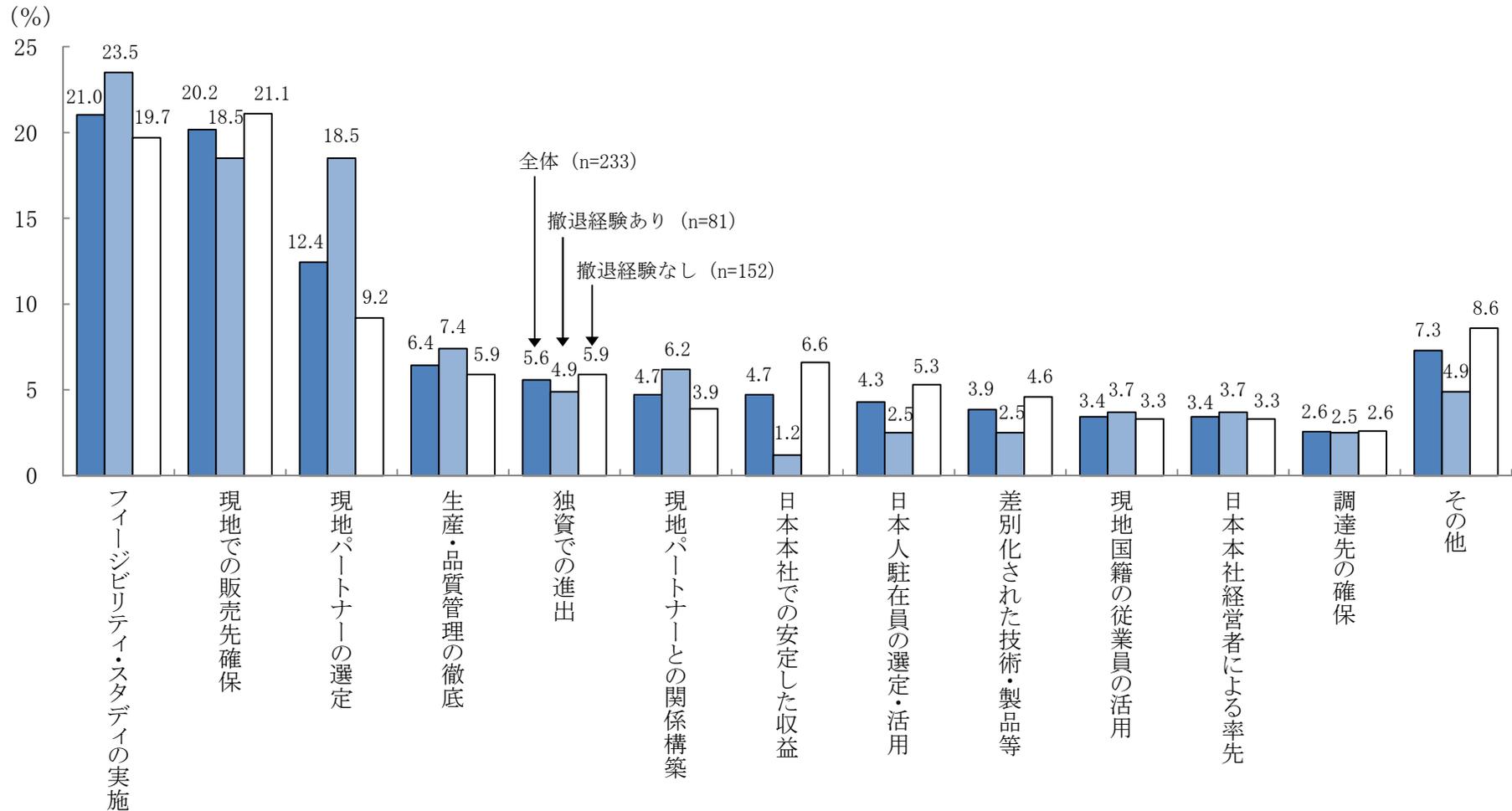


## 5 海外直接投資の成功要因

### ～海外直接投資は進出前の取り組みが成功のカギ～

- 海外直接投資の経験を踏まえて、海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目は、「フィージビリティ・スタディの実施」が21.0%と最も高い割合となった。その他の項目では、「現地での販売先確保」が20.2%、「現地パートナーの選定」が12.4%となった。
- 撤退経験を有する企業では、「フィージビリティ・スタディの実施」「現地パートナーの選定」などの項目において、撤退経験がない企業よりも高い割合となった。

図-21 海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目



## 6 まとめ

- 海外直接投資の撤退経験を有する企業において、撤退拠点が所在した国・地域をみると、「中国」が45.3%と最も多い。業種は、「製造業」が78.4%を占める。撤退時期は、「2010年以降」が45.1%と高く、近年海外から撤退する企業が多くなっている。
- 撤退理由のうち最も重要なものをみると、「製品需要の不振」が11.8%、「管理人材の確保困難」「現地パートナーとの不調和」が10.6%と高い割合となっている。撤退理由を内部要因と外部要因に分けると、内部要因が54.1%で外部要因（34.1%）よりも多い。
- 撤退拠点の成果については、予想を下回った企業が6割となった一方、一定の成果を上げた企業も4割にのぼった。撤退による国内事業への影響は、「特に影響はなかった」が57.3%と最も多い。影響があったとする企業も、「良い影響」が「悪い影響」を上回っている。
- 撤退後も海外拠点を持つ企業は46.5%を占め、現存する拠点が存在する国・地域は、「中国」が52.6%と最も多い。中国から撤退する企業が多い一方、中国への再進出や、同国内の既存拠点で事業を継続する企業も多い。
- 撤退後も海外拠点を持つ企業では、撤退経験を「既存の海外拠点で活かした」「撤退後、新たに設置した海外拠点で活かした」企業は、それぞれ41.7%と高い割合となっている。現存する拠点の管理やフィージビリティ・スタディの実施割合は、撤退拠点よりも上昇しており、撤退経験を現在の海外事業に活用している。
- 海外直接投資の成功要因として最も重要と考える項目では、「フィージビリティ・スタディの実施」が21.0%と最も高い割合となった。撤退経験を有する企業では、「フィージビリティ・スタディの実施」「現地パートナーの選定」などの項目において、撤退経験がない企業よりも高い割合となった。