

中小企業動向 トピックス

撤退事例に学ぶ中小企業の海外展開

～海外事業再編にみる撤退経験の活用～

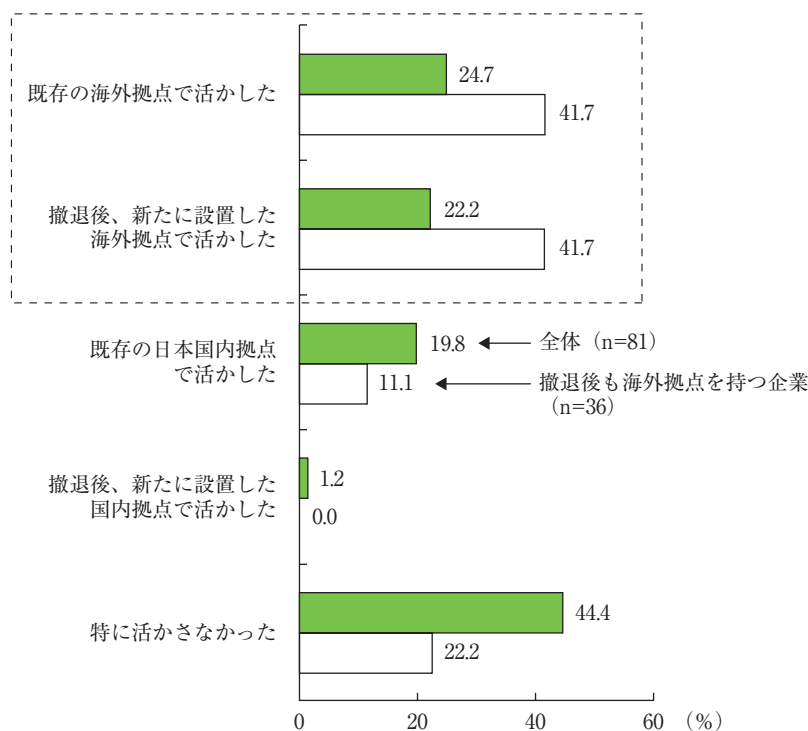
近年、中小企業の海外展開を取り巻く環境が大きく変化する中で、海外からの撤退を余儀なくされる企業もみられます。そこで、日本公庫総合研究所では、撤退経験を有する中小企業を調査し、日本公庫総研レポートNo.2015-7「中小企業の海外事業再編」を取りまとめました。

本号では、レポートのなかから、撤退企業から得られる「海外展開に向けた示唆」について、ポイントをご紹介します。

撤退企業の約4割が撤退経験を活用

海外からの撤退経験を有する中小企業は、その後の海外展開において、撤退経験をどのように活かしているのでしょうか。図-1は、撤退経験を有する中小企業に対して、撤退経験の活用状況を聞いたものです。撤退後も海外拠点を持つ企業をみると、「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」との回答割合が、それぞれ41.7%と高くなっています。撤退後も海外拠点を有する中小企業の約4割が、撤退経験を別の海外拠点で活用していることがわかります。

図-1 撤退経験の活用状況（複数回答）



出所：日本政策金融公庫総合研究所「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～」（2015年1月）

撤退経験活用にもみる5つの特徴

撤退企業はその後の海外展開において、撤退経験をどのように活用しているのでしょうか。撤退経験を有する中小企業の取り組みには、撤退の教訓が詰まっているといえます。そこで、撤退経験を活かし、現在の海外拠点で成果を上げている中小企業の取り組みをみると、(1) 独資による進出、(2) リスクを抑えた進出、(3) 本社事業との関連性を重視、(4) 日本本社による海外拠点管理の強化、(5) コミュニケーションの円滑化という5つの特徴がみられます。以下、具体的にみていきましょう。

(1) 独資による進出

どのような形態で進出するかは、重要な点です。事例企業をみると、合弁によって進出したものの、合弁パートナーとの関係に苦勞したことから、その後、独資による進出を選択したケースが多くみられます。

A社は、自動車のエンジンに搭載されるターボチャージャー向け部品を主力製品とする部品メーカーである。1994年に、自動車用ハーネスの組み立てを目的として、合弁でベトナムに進出する。しかしながら、合弁パートナーである日系大手企業が海外事業の方針を転換させたため、合弁パートナーに自社の持株を買い取ってもらうことで、1998年に合弁企業の経営から撤退する。その後、A社は、2004年に中国上海に単独出資で現地法人を設立する。この際には、ベトナムからの撤退経験が役に立っているという。「当社が一番の弱い部分は資本力であり、大企業と合弁会社を設立し、相手の方針が変わると対応できない」と考え、中国では独資による進出を選択した。

(2) リスクを抑えた進出

初期投資を抑えることも、海外展開では重要となります。撤退経験を踏まえ、その後の事業展開では、リスクを抑えた進出を志向する事例企業も多くみられます。

前述A社は、合弁先かつ主力販売先であった日系大手企業の方針転換により、ベトナムから撤退した。そうした経験を踏まえて、2004年に進出した中国では、いろいろな会社とつきあうことを念頭に、販売候補先が多く集まる上海を進出場所を選んでいる。工場についても、何かあったときにすぐ撤退・移転できるように、取得するのではなく、レンタルにした。

(3) 本社事業との関連性を重視

撤退後の海外展開では、本社事業との関連性を重視した事業展開を行うことで、成果を上げている企業もみられます。こうした事例としては、B社が該当します。

B社は、ウレタンフォームのリサイクルと、それらを活用したソファなどを製造販売している。1985年に中国昆山市に設立した合弁企業では、ウレタンフォームの製造を手掛けた。ウレタンフォームそのものを製造した経験は、日本本社でもなかったが、中国で今後需要が拡大していくと考え、中国でウレタンフォーム製造を開始し、現地企業向けに販売する。だが、当該拠点は、事業内容や取引関係の面で、日本本社との関係が薄く、本社にとっての重要度が低かったことも影響し、2009年に撤退する。こうした経験もあって、B社では、海外拠点は日本本社にとってプラスでなければならぬと考えるようになる。その後の海外直接投資では、ソファカバーの縫製や、ソファ販売子会社の設置など、日本本社の本業に関連したものに絞っている。

(4) 日本本社による海外拠点管理の強化

海外拠点をどのように管理していくかも、重要なポイントです。事例企業をみると、その多くが撤退経験を活かし、新たな拠点では日本本社による管理を強化しています。

前述B社は、撤退拠点において、日本人を総経理として駐在させていたものの、従業員教育や労務管理がうまくいかず、苦勞した。そのため、山東省青島市に設置した拠点では、日本人を駐在させるのではなく、日本で採用した中国人を現地責任者とすることによって、現地従業員との意思疎通の円滑化に成功している。

その一方で、日本本社による管理については、撤退拠点よりも強化している。具体的には、各拠点にネットワークカメラを設置し、工場や事務所の様子を日本本社から常時確認できるようにしている。また、日本本社の品質責任者が現地の従業員を集めて、品質指導を目的とした会議を随時開催している。こうした会議はスカイプを通じて、機動的に行われている。さらに、社内にもポスターを貼ったりすることで、賄賂を受け取らないような雰囲気づくりも心掛けている。

(5) コミュニケーションの円滑化

最後に、事例企業は、海外拠点とのコミュニケーションの円滑化に積極的に取り組んでいます。そうした取り組みを行って成果を上げているのがC社です。

C社は、浄化槽向けを主体とするエアポンプの製造販売を行っている。2003年には、オランダに単独出資で営業拠点を設立する。だが、オランダの現地法人では、本社への報告を怠るなど、コミュニケーションに問題があった。そのため、現地の実態が把握できなくなり、設立から数年で閉鎖している。

そうした経験を踏まえて、C社は現在、国内外拠点間のコミュニケーション円滑化に取り組んでいる。特徴的な取り組みとして、国内外拠点すべての幹部が年に1度本社に集まる「国際ナショナルミーティング」を実施している。決算前に、各拠点の当期実績と来期計画を報告し合い、ビジョンや目標を共有している。国際ナショナルミーティングの際には、国内外の製造拠点、販売拠点が一堂に会するレクリエーションの場を設けている。普段は製造部門と販売部門がやり取りをする場面は少ないため、貴重な交流の機会となっている。

このように、撤退後に新たに拠点を設置し、その拠点で成果を上げている事例企業をみると、(1) 独資による進出、(2) リスクを抑えた進出、(3) 本社事業との関連性を重視、(4) 日本本社による海外拠点管理の強化、(5) コミュニケーションの円滑化という5点で、撤退経験が活かされています。こうした取り組みは、撤退からの教訓であり、今後海外展開を目指す中小企業にとっては、多くの示唆となりうるでしょう。

もちろん、こうした取り組みは、すべての中小企業に有効とは限りません。中小企業の海外展開は、従来の生産目的から市場開拓目的へと変化しつつあります。市場開拓を主な目的とした進出では、販売網を持つ現地ローカル企業との合弁を考える必要もあるでしょう。海外展開を目指す中小企業は、前述の5点について、自社の状況を踏まえつつ、どのような方策を採るかを考える必要があります。

海外事業再編を常に意識する

一方、海外展開を目指す中小企業は、撤退・再進出などの海外事業再編が常に起こりうることを認識しておく必要があります。インタビューした事例企業は、いずれも日本国内で安定した事業基盤を有しています。そうした国内で強みをもつ企業でも、海外では撤退に直面するのが現実です。進出前から海外事業再編の可能性を意識しておくことが重要と考えます。

そのためには、(1) 撤退基準をしっかりと決めておく、(2) 年に1回の海外事業見直しを行うといった取り組みが有効と考えます。以下、具体的事例を見てみましょう。

(1) 撤退基準をしっかりと決めておく

D社は、道路建築、建設現場関係の保安用品製造を主力としている。D社は2006年、中国河北省に現地企業との合弁会社を設立する。合弁契約書は、日本語版と中国語版をそれぞれ作成した。撤退に関しては、「秘密保持契約の違反」「3期連続で赤字」など、詳細な撤退基準を設けて、契約書に記載している。

こうした撤退基準を設けたのは、現地弁理士のアドバイスによるものであった。D社は、設立準備の段階から、中国で著名な弁理士にアドバイスを受けている。2000年代はじめに、知財関係でトラブルに巻き込まれたことがあり、助けてもらったのが縁である。

(2) 年に1回の海外事業見直しを行う

E社は、車載関連部品などのプラスチック部品を製造している。E社では、社長が年に1回、各海外拠点で行う仕事について、その地域でいつまで続けるべきかを判断している。そこで決めた方針のもとで、生産スタイルや人材、日本本社と現地法人の関わりなどをどうするかなどを決める。日常的には、現地法人の総経理や営業マンが現地の取引先を毎月訪問し、社長は年に2、3回ほど、海外の取引先を訪問する。そのなかで、取引先の今後の目標や必要な技術を把握し、E社ができる提案を考えるなど、製品需要が伸びるか伸びないかを見極め、2、3年後のことを常に考えているという。

実際、E社は、2014年に中国現地法人の株式を幹部社員に売却し、現地法人の経営から撤退している。現地法人を売却した理由は、中国において法律や規制などが前触れもなく変わることや、対日感情の悪化に伴うリスクなど、事業運営における不確実性の高まりを危惧したためである。

このように、海外事業再編は、どの企業にも起こりうるということを前提として、撤退基準を設定したり、数年先を見据えて海外事業の運営方法を見直したりといった取り組みも重要といえるでしょう。

(丹下 英明、金子 昌弘)

<注>本稿は、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-7「中小企業の海外事業再編」(2015年12月)をご参照下さい。

ホームページ https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_15_12_01.pdf

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～