

中小企業動向 トピックス

海外撤退をした中小企業は、成果不振の企業だけではなく、一定の成果を上げた企業が4割存在 ～「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」結果の概要～

当公庫では、海外進出経験のあるお取引様のご協力を得て、2014年10月に「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」を実施しました（調査対象945社、有効回答数298社、回答率31.5%）。

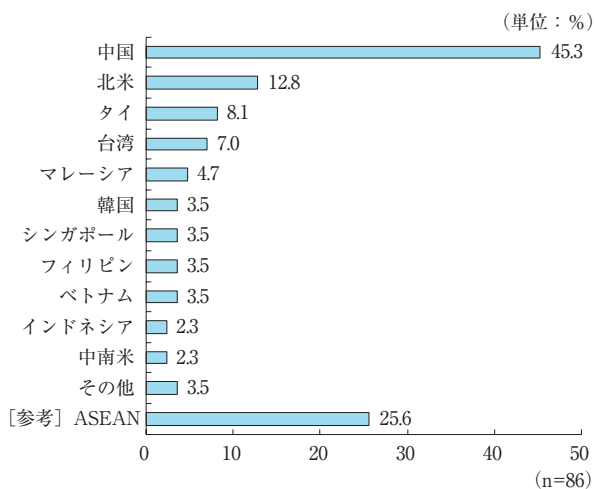
中小企業の海外撤退数は、2000年代に入って増加がみられ、2010年以降はさらに増加しています。一方で、撤退拠点で一定の成果を上げた企業は約4割存在することや、撤退後も約5割の企業が海外拠点をもち、撤退経験を活用していることがわかりました。

撤退時期は、2010年以降が45.1%

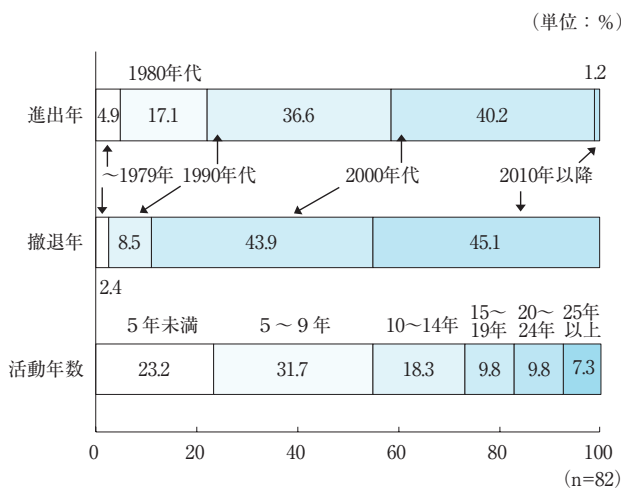
本稿は、調査対象のうち、海外直接投資¹の撤退経験があると回答いただいた企業（88社）に焦点を当て、撤退の実態を定量的に分析した結果を紹介します。はじめに、撤退拠点²についてみてみましょう。図表-1は、撤退拠点が所在した国・地域を示したものです。これをみると、「中国」が45.3%と最も多くなりました。また、次に多い「北米」（12.8%）を除いた上位9カ国は、すべてアジアの国々が占めています。撤退企業の業種は、製造業が78.4%となりました。これらは、中小企業の海外直接投資は、中国への進出が多いことや、製造業の割合が高いことを反映しているものと考えられます。

撤退拠点について、進出年、撤退年、活動年数をまとめたのが図表-2です。これをみると、撤退拠点への進出年は「2000年代」の割合が40.2%と最も高く、「1990年代」が36.6%で続いています。

図表-1 撤退拠点が所在した国・地域



図表-2 撤退拠点の進出年、撤退年、活動年数



(注) 中国は、香港・マカオを含む（以下同じ）。

¹ 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 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、ピーク時の従業員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）

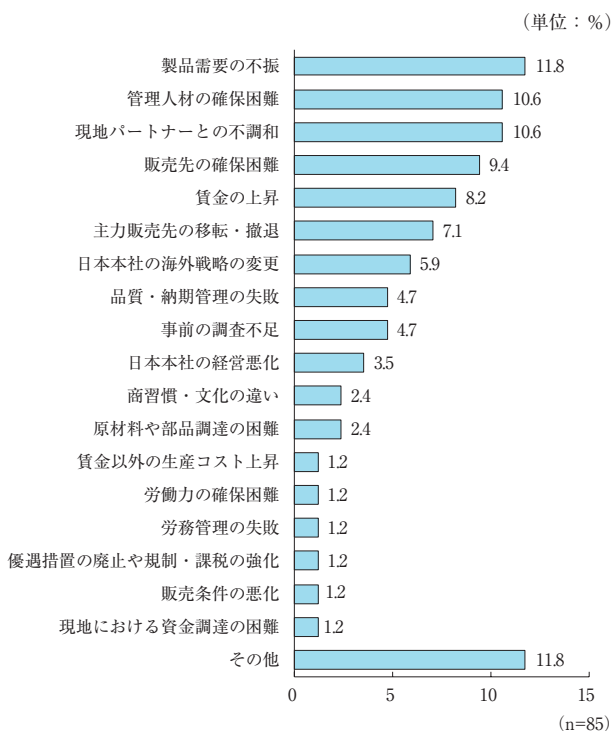
一方、撤退年は「2010年以降」が45.1%と最も高く、「2000年代」が43.9%となっており、撤退の9割が2000年以降に行われていることがわかります。特に「2010年以降」は、約5年しか経過していないことを考慮すれば、撤退する企業の多さが目立ちます。

撤退理由は、「製品需要の不振」が最も多い

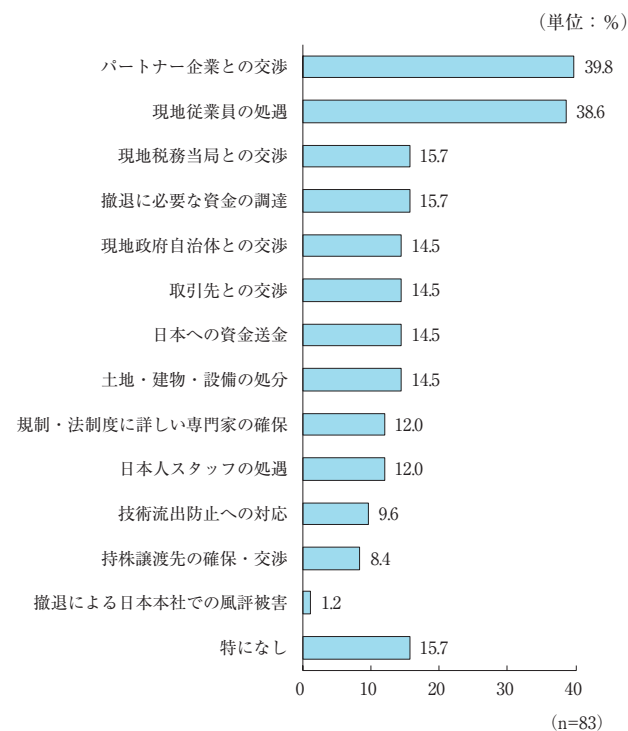
次に、海外拠点から撤退した理由についてみてみましょう。図表-3は、撤退理由のうち、最も重要なものとして回答があった項目を集計したものです。これをみると、「製品需要の不振」の割合が11.8%と最も高く、「管理人材の確保困難」「現地パートナーとの不調和」（ともに10.6%）が続きました。

撤退する際に直面した課題では、「特になし」と回答した企業は15.7%に過ぎず、多くの企業が何らかの課題に直面したことがわかります（図表-4）。「パートナー企業との交渉」（39.8%）や「現地従業員の処遇」（38.6%）で高い割合となったほか、現地税務当局や取引先との交渉や、必要資金の調達などが課題としてあげられました。撤退時には、資金面もさることながら、さまざまなステークホルダーとの交渉が不可欠になっているといえそうです。

図表-3 海外拠点からの撤退の理由



図表-4 撤退する際に直面した課題（複数回答）

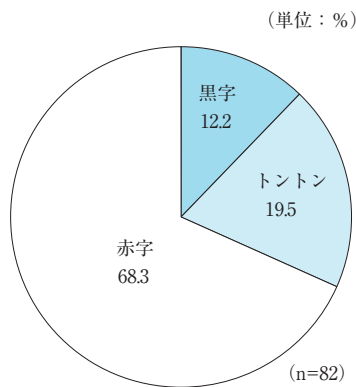


4割の企業が撤退拠点で成果を上げ、5割超が撤退による国内事業への影響を受けていない

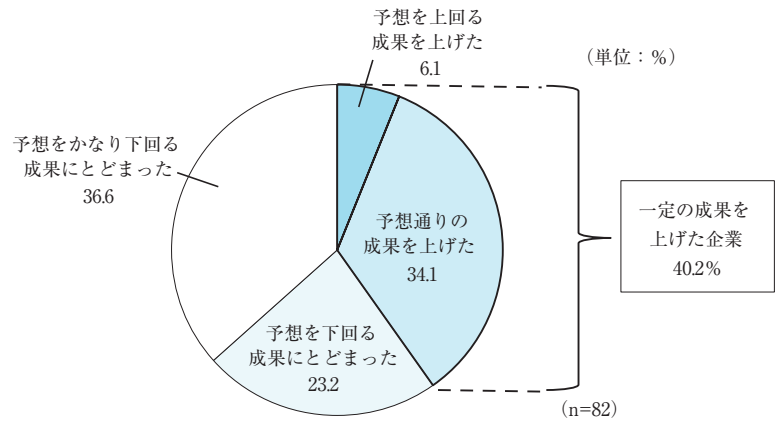
一般的に、撤退には「失敗」のイメージがありますが、実際にはどうなのでしょう。撤退直前の業況をみると、「赤字」が68.3%と高い割合を占めます（図表-5）。一方で、「黒字」が12.2%、「トントン」が19.5%となっており、撤退拠点の約3割では、撤退直前においても一定以上の収益を上げていたことがわかります。

次に、撤退拠点の成果をどのように評価したかについてみると、「予想をかなり下回る成果にとどまった」が36.6%と最も高い割合になっており、「予想を下回る成果にとどまった」（23.2%）を合わせた約6割の企業が、予想した成果を上げることができなかったようです（図表-6）。一方で、「予想を上回る成果を上げた」は6.1%、「予想通りの成果を上げた」は34.1%となり、約4割の企業では一定の成果を上げたことがわかります。こうした結果から、撤退は必ずしも拠点での失敗を意味するものではないと考えられます。

図表－５ 撤退直前の海外直接投資先の業況

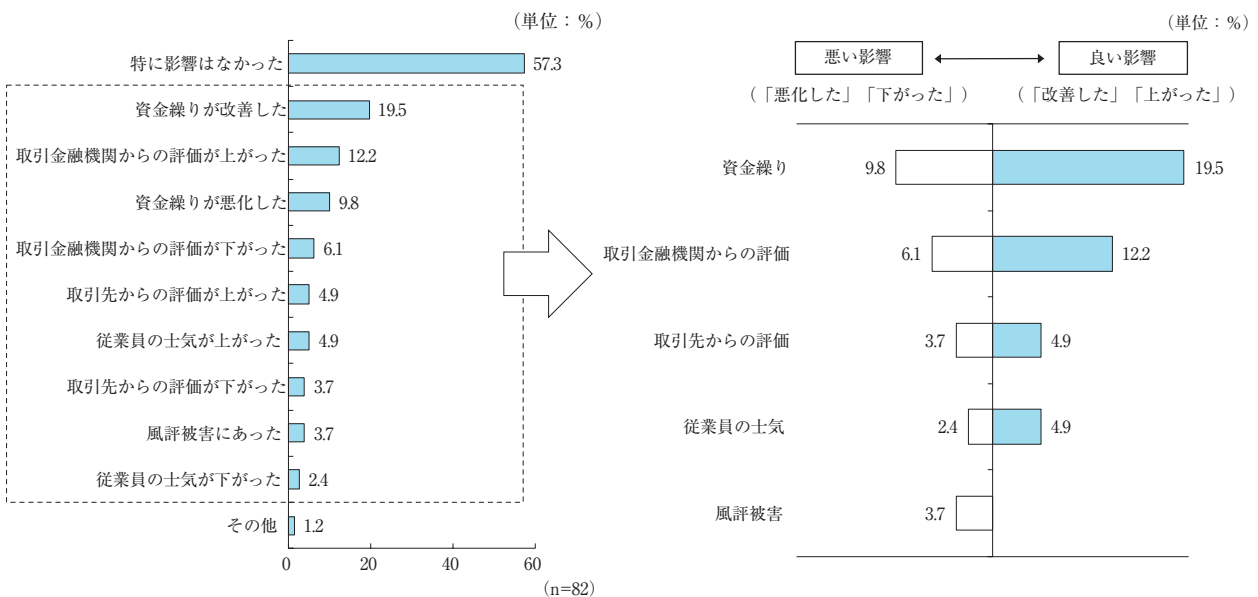


図表－６ 撤退拠点の成果



海外からの撤退は、国内事業にどのような影響を及ぼしたのでしょうか。図表－７をみると、「特に影響はなかった」が57.3%と最も高い割合になりました。一方、「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」などの面で、影響があったとする回答がみられますが、これらの回答を項目ごとに整理してみると、4項目では、いずれも「良い影響」の割合が高くなりました。イメージとは異なり、実際には、撤退の事実が国内事業に悪影響を及ぼすとは必ずしも言えないようです。

図表－７ 撤退による国内事業への影響（複数回答）

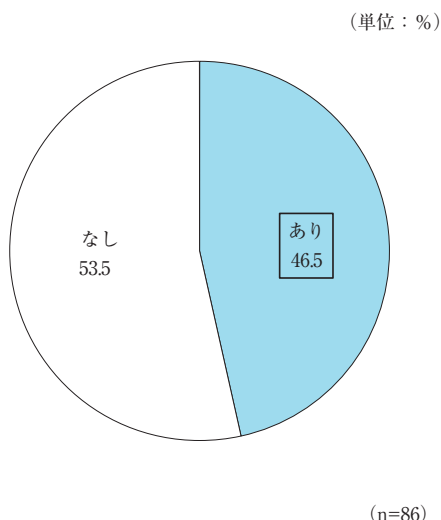


撤退後も約5割の企業が海外拠点をもち、撤退経験を活用している

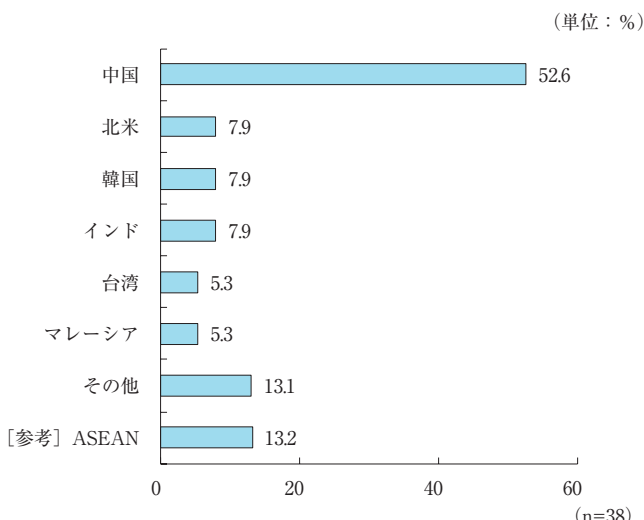
撤退後の海外展開への取り組み状況はどうでしょうか。図表－８をみると、撤退後も海外拠点を持つ企業は46.5%を占めています。そのうち、57.5%の企業は、撤退後に新たに設置した海外拠点を有しており、撤退後も積極的に海外展開を行っている様子が見えます。また、現存の海外拠点のうち、従業員数が最も多い拠点³が存在する国・地域は、「中国」が52.6%と最も多くなっています（図表－９）。撤退した企業であっても、海外事業を行う場所として、中国は依然重要な地域と認識されていることがわかります。

³ 撤退後に進出した海外直接投資先がある場合は、その中で従業員数が最も多い拠点

図表－ 8 現存する拠点の有無



図表－ 9 現存する拠点が存在する国・地域



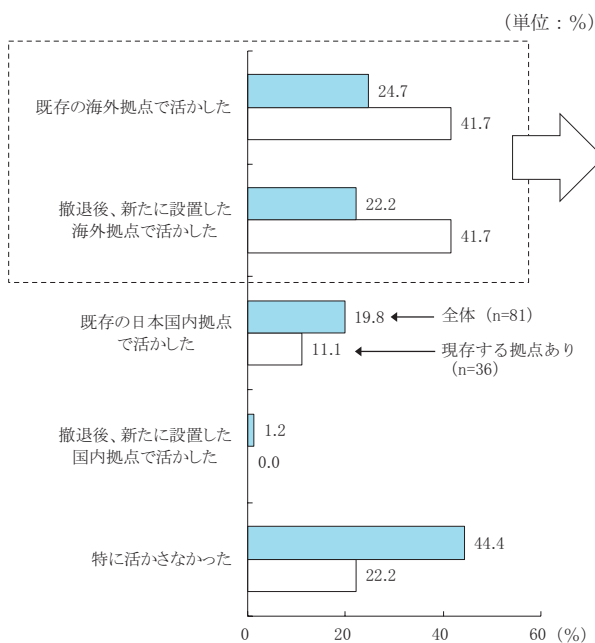
撤退経験の活用状況については、「特に活かさなかった」が44.4%と最も多くなりました（図表－ 10）。一方で、現存する拠点を持つ企業に絞ってみると、その割合は22.2%にとどまり、「既存の海外拠点で活かした」「撤退後、新たに設置した海外拠点で活かした」が、それぞれ41.7%と高い割合となっています。

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の管理」（44.7%）や、「生産・品質管理体制の整備・見直し」（34.2%）などがあげられています（図表－ 11）。

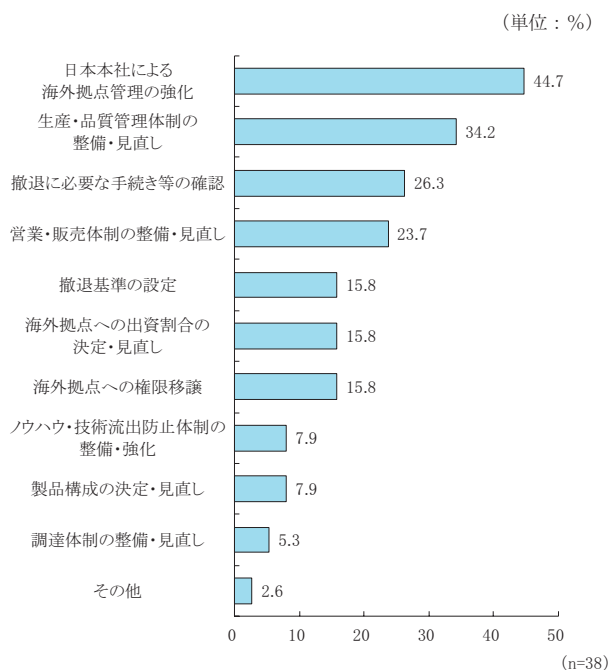
今回の調査では、一定の成果を上げながらも撤退した企業や、撤退経験をその後の海外展開に活用した企業の存在が定量的に把握できました。中小企業の海外展開が進むなか、撤退企業数は増加傾向が続くと予想され、そうした経験が広く活かされていくことが望まれます。

（金子 昌弘、丹下 英明）

図表－ 10 撤退経験の活用状況（複数回答）



図表－ 11 海外拠点で撤退経験を活用した事項（複数回答）



「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/> ～