

1.4 撤退戦略

「海外に進出したが、経営が上手くいかない。海外進出子会社を清算して、撤退をしたけれども、清算が難しい」という事例が少なくない。海外進出の準備段階の時点から、その対策を考えておきたいものである。特に、進出先の企業との合併で進出する場合は、最初から「契約と定款」に解散条件を定めておけば、紛争を未然に防止でき、撤退がスムーズにできる。下記の項目についてのアンケート調査結果について述べる。

1.4.1 撤退の想定

4-1：海外進出準備段階で撤退の可能性あることを想定していましたか？

＜進出国別での分析＞ ——図表1.4.1.1

インドネシアに進出した企業の場合、撤退を想定して進出した企業はアンケート回答では1件も見られなかった。中国・タイ・インド等に進出した企業の場合は撤退を想定していた企業が想定していない企業を上回っていた。

＜企業規模別（日本での規模）での分析＞ ——図表1.4.1.2

従業員100人以下の規模の企業の場合では撤退を想定していない企業が多かった。従業員100人以上の規模の企業では；撤退の可能性も視野に入れ、進出を決めている企業が多く見られた。アンケート回答のあった企業全体の集計では撤退を想定して進出した企業とそうでない企業は全く半々であった。

1.4.2 撤退の想定事由

4-2：「撤退の背景として、どのような事由を想定していましたか」

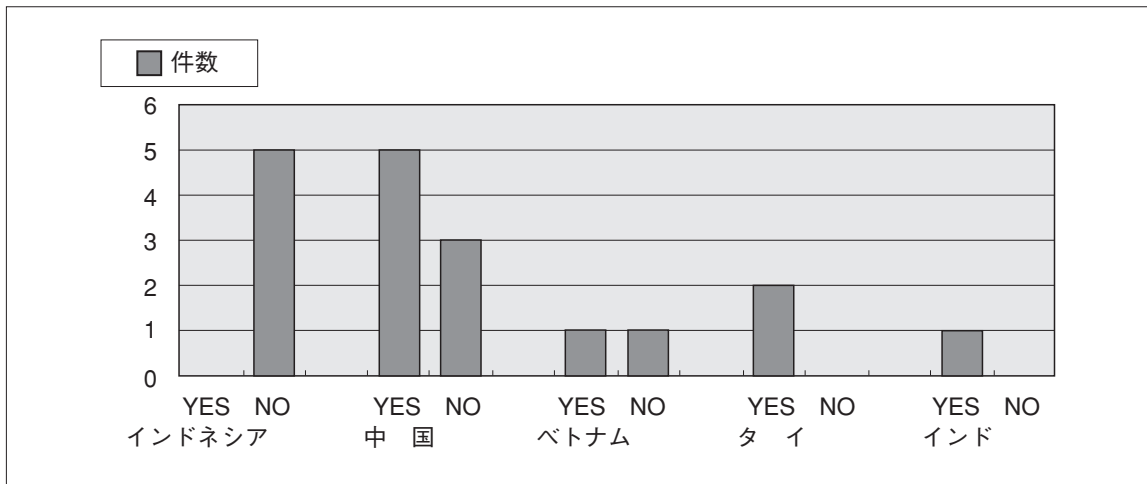
＜進出企業の撤退事由の内容分析＞ ——図表1.4.2.1及び2

最大の撤退事由としてあげられているのが「期限内に黒字化出来ない」場合である。第2の撤退事由としては、「為替の許容範囲を超えた変動」の場合があげられている。上記の事由が7割で大勢を占めている。「海外進出の目的別」や「企業規模別」に分析してみても、「企業全体集計」との差異はみられない。

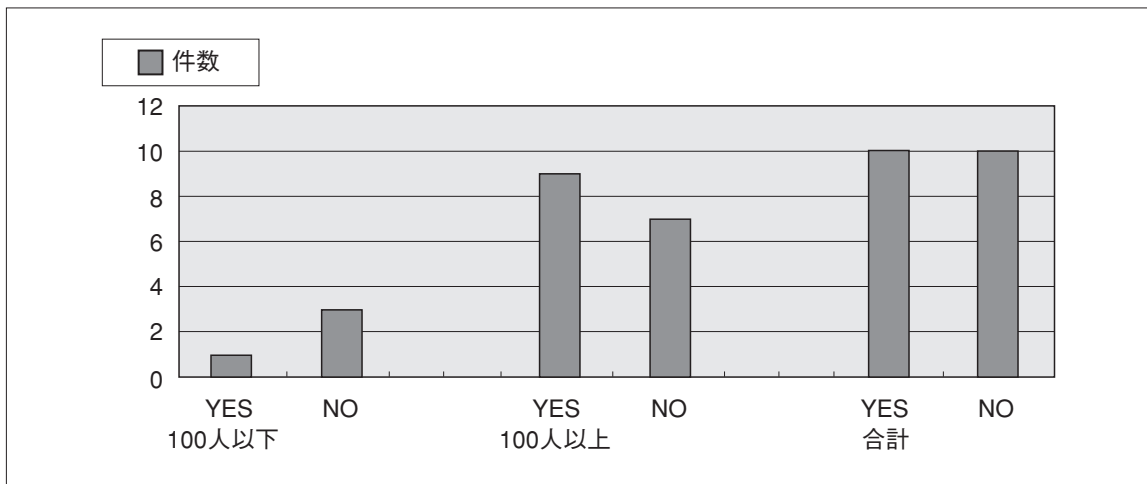
図表1.4.2.1 ＜全体集計・撤退事由の内容分析＞

	想 定 事 由	回答数
事由1	期限内に黒字化出来ない	8社
事由2	投資の上限を越えた	4
事由3	大手得意先の移転	0
事由4	優遇税制の撤廃	2
事由5	為替の許容範囲を超えた変動	6

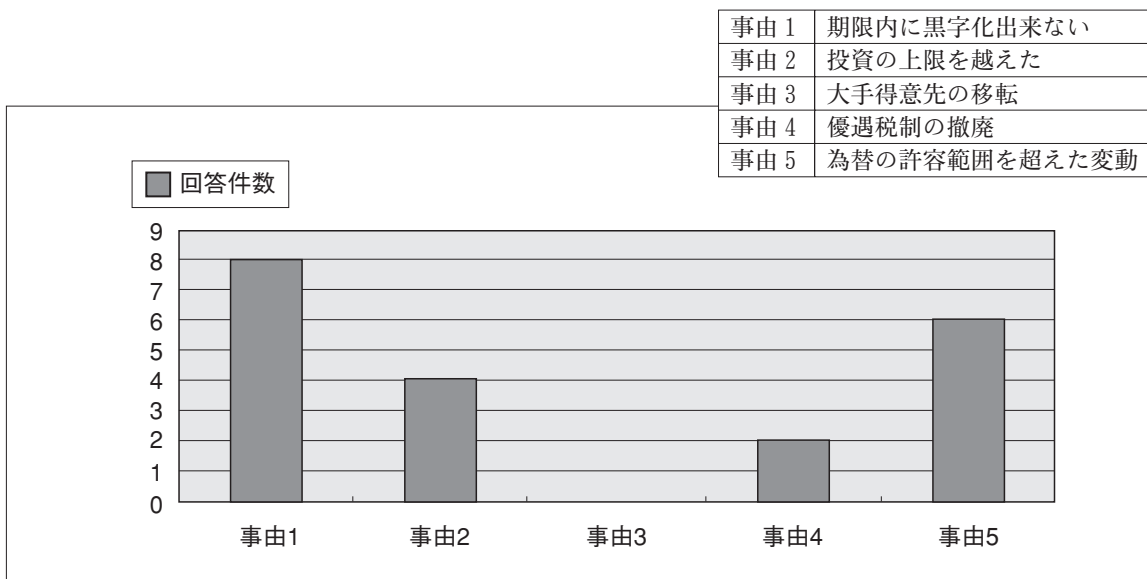
図表 1. 4. 1. 1 <進出国別・撤退の可能性を想定したか>



図表 1. 4. 1. 2 <企業規模別・撤退の可能性を想定したか>



図表 1. 4. 2. 2 <企業全体集計・撤退事由の想定>



1.4.3 撤退の契約

4-3：撤退を想定していた場合、撤退に関する契約を結んでいましたか

＜企業規模別、及び企業全体集計での分析＞ ——図表1.4.3

・企業全体では契約を結んでいた企業は約3割程度、回答の無い企業を含めると1割強しか契約を結んでいない。しかも日本での企業規模で従業員300人以上の大手企業はほとんど契約は結んでいない。（尚、大手企業の場合、独資で進出の企業が大勢を占める）撤退の可能性があると想定して、契約を結んでいない企業が7～8割を占めていた。一方で、撤退の可能性がないと想定していても、契約を結んでいる企業もみられた。

1.4.4 撤退の問題点の想定

4-4：撤退をするとしたら、どのような問題点が想定されましたか

＜企業全体集計・撤退時の問題点想定の内容分析＞ ——図表1.4.4.1及び2

- ・「資産の処分」を最も多くの企業が問題点として想定している。また「撤退コスト」を「資産の処分」に続いて問題点として想定している。
- ・「パートナーとの交渉」「行政手続き」もほとんど同じレベルで想定されている。
尚、海外進出の目的が「取引先に呼応し進出」する企業の特徴として「得意先の了解」を第一にあげている。

＜中国進出企業・撤退時の問題点想定の特徴＞ ——図表1.4.4.1及び3

- ・「資産の処分」問題が突出している。「行政手続き」問題が第2に続き、「撤退コスト」問題は最も低く、アンケート回答企業全体集計の場合と大きく異なる。

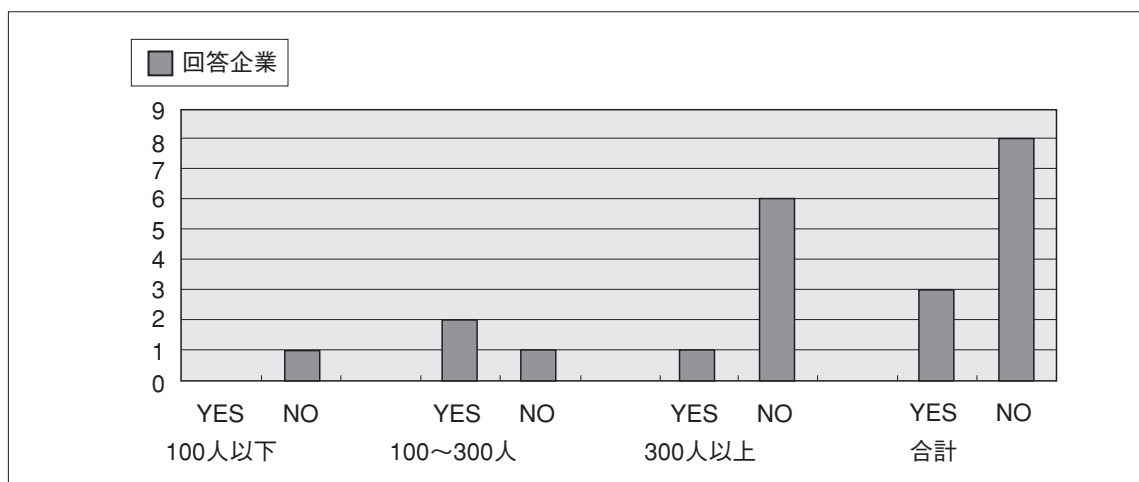
図表1.4.4.1 ＜全体集計及び中国進出企業・撤退問題点想定の内容分析＞

	問題点想定の内容	企業全体集計	中国進出企業集計
問題点・1	・得意先の了解	5	2
問題点・2	・資産の処分	8	6
問題点・3	・パートナーとの交渉	6	3
問題点・4	・行政手続き	6	4
問題点・5	・撤退コスト	7	2

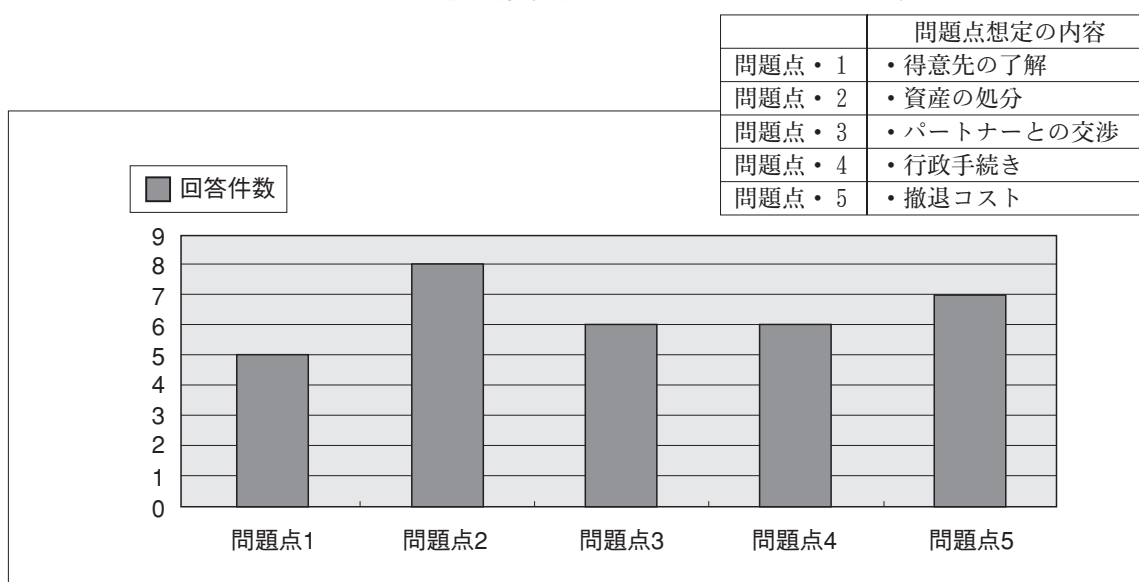
＜一言メモ＞

中国からの撤退の場合、債務超過による清算のケースは外国投資企業には大変厳しい違法性の審査や経営者の行政処分が伴う。清算が難しい理由は合弁パートナーである中国側の同意が必要であり、かつ中国当局の許可と労働法対応などがあげられる。

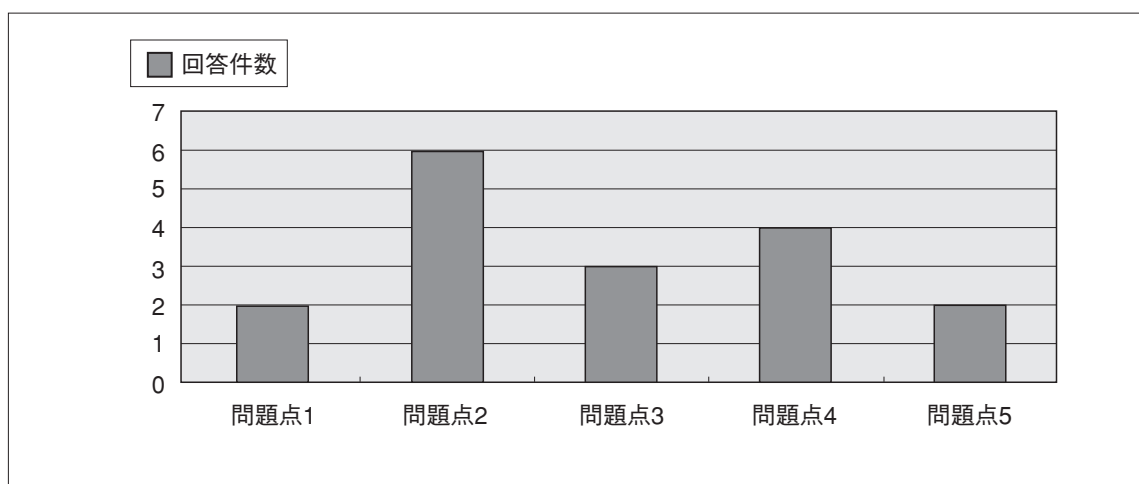
図表 1. 4. 3 <企業規模別・全体集計・撤退契約の締結？>



図表 1. 4. 4. 2 <企業全体集計・撤退時の問題点想定の内容分析>



図表 1. 4. 4. 3 <中国進出企業・撤退時の問題点想定の内容分析>



1.4.5 撤退の想定問題点への対応策

4-5：想定された問題点に対して、どのように対応するお考えでしたか

「取引先に呼応して進出」した企業がアンケート回答企業の多くを占め、問題点に対しても、その対応の考え方がしっかり整理、回答されていた。このことを踏まえ、進出目的別に、想定対応策についての各社の考え方の事例を下記に整理した。

＜想定問題点への対応策の事例（進出目的別）＞ （ ）内：回答企業と進出先

進出目的	撤退想定問題点への対応策・考え方の事例
取引先に呼応して進出	信頼関係を重視・当初計画に対する差異を徹底分析。全社で課題解決を成し得るしかない（W社；インドネシア）
	自分の目で現地の状況を確認した上で判断する。（先手先手の対応が必要）（I社；インドネシア）
	F/Sの過程で、撤退するような事態を想定すべきかを検討し、リスクが極めて低い見通しで進出した。撤退戦略は持っていない（H社；インドネシア）
	先ず第一に撤退をせずに済む方法なり対策が全く無いのかをレビューする。その上で全く無いとの判断に至れば現地の関係先と良く相談してお客様に迷惑を掛けぬステップを踏んだ後に売却なり清算等のアクションを取る。（それ以前に法的倒産手続き等進める必要があるが）（M社；インド）
	専門家（弁護士・会計士）の意見を聞きながら、各方面に相談し、よりスムーズに行政に認可される方法を選択する。（F社；ベトナム）
	撤退というよりも、注文数が減少することになる。（G社；中国）
	株式の売却、及び撤退コスト等の赤字処理。（C社；タイ）
	- 中国に関しては中国側の誘致と言う前提と日本向けの製品を製造するパターンで成果を早くあげること成功している。 - カナダ・印度は全く予想外の展開になっており、やはり如何にセールスを伸ばすか？真の実力が試されているとの認識です。寄らば大樹と当てに出来ないメーカーを期待せずに真の販売力向上に邁進する必要があるが出て来ている。（M社）
進出マーケットに	パートナーとの話し合いによる合意を第一に、合法的な株式持分比率に応じた処分を求める（Q社；中国）
	撤退を考えて進出していないが、合併企業との争議又は労働争議等で生産が出来ない場合は撤退せざるをえないと考えていた。（J社；中国）
輸出拠点として進出	損益目標を立て「赤字が1年続いたら撤退」との意識で進出する。売り先が不明なまま進出すると失敗すると思っている。（T社；フィリピン）
	海外進出は慎重。原則、独自の海外生産拠点は持たない（A社）
輸出拠点として進出	資産の処分は放棄、行政手続については交渉にて対応する（P社；中国）
	- 工場を賃貸（リース）する・100%独資で意思決定を素早く出来ること。 - 設備は全て日本製で最新のものを使用しどこに移設しても可（V社；中国）

1.4.6 海外進出準備段階での撤退の想定と戦略のまとめ

撤退戦略について、上記のアンケート結果を通して「海外進出の目的によって、その考え方が異なる」、また「進出先の国によっても、その撤退戦略の考え方が異なる」ことが判った。下記に整理しまとめてみた。

<進出目的別による戦略>

進出目的	撤退戦略の考え方
取引先に呼応して進出した場合	・F/Sの過程でリスクを回避し、正攻法で下記ステップを踏んでの対応を想定している企業がほとんど。
	<撤退のステップ> ステップー1 撤退せずに済む方法なり、対策を検討 自ら現地の状況を確認
	ステップー2 現地の関係先と相談。パートナーとの合意を第一。
	ステップー3 お客様に迷惑をかけない様対応。
	ステップー4 法的手続きー専門家や各方面に相談し、スムーズな行政認可の方法を選ぶ
	ステップー5 売却等精算
輸出拠点して進出した場合	・撤退する場合の対応を想定して、撤退し易い方策などを取って進出している。

<進出国別による撤退戦略の考え方>

進出国	撤退戦略の考え方
インドネシア	・撤退リスクは極めて低いと判断し撤退戦略を考えていない企業がほとんど。
中国	・合併企業との争議や労働争議を想定し撤退を考えている ・撤退を想定、下記事項を考慮した進出を考えている ・賃貸工場の活用 ・独資による迅速な意思決定 ・撤退時の資産処分は放棄と考えている ・行政手続きは交渉ごとになると考えている
共通	・当初の計画に対し「赤字が1年以上続いたら撤退」を覚悟して進出 ・受注量が進出計画を大きく下回り、撤退と言うより、独自の販売先開拓を迫られる