

## 資料5. 訪問ヒアリング結果

## 1. 海外展開企業

## (1) 関東

## ①従業員 100～299 人

インタビュー先	S K社
事業内容	上下水道施設及び環境保全・衛生施設の設計・施工
進出概要	2007年に現地エンジニアリング会社と合弁でサウジアラビアにエンジニアリング工場を設立。
海外事業展開の経緯	中東諸国のニーズを見込んで、水処理エンジニアリング会社を設立した。当初の目論見は、水処理に関するノウハウを伝授しつつ、当社(国内)からの部品・エンジニアリング設備の輸出売上にも貢献する、というものであった。
現在の展開状況	サウジアラビア以外には、1995年に国内の同業者である富士化水工業と合弁で、中国にエンジニアリング会社を設立している。
重要な課題	サウジアラビアに関しては、現地に質の高い技術者やエンジニアがいないため、設立後2年を経過しているにも関わらず、未だに国内から人材を派遣して指導している。しかし最大の誤算は、当社のノウハウは必要とされているが、欧州や現地企業からの部品・設備の購入で賄ってしまうため、当社製品の輸出売上(日本からの製品供給)にほとんど貢献していない点である。
課題解決のための 具体的施策内容	上述の誤算及び中国の合弁会社のビジネスもピークを過ぎたと同時に現地での競合から進出当初ほどの実績が挙げられなくなっており、当社上層部では海外事業を見直す空気が出てきている。したがって、人材に関する課題に対し特に施策を講じていない。
具体的施策の成果	なし
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関は活用していない
課題解決のための 外部支援機関への要望	前述の通り当社では、直ぐに撤退するわけではないが、海外事業の見直しに傾いているので、今回の訪問で中小企業基盤整備機構が撤退の支援も行っていることが分かったことは、今後の当社にとってメリットがあると思われる。

インタビュー先	NS社
事業内容	プラセンタ（胎盤）を利用した肝臓疾患用注射薬などの製造販売
進出概要	2004年に韓国の製薬メーカーと合弁で、医薬品生産拠点を設立
海外事業展開の経緯	韓国では肝臓疾患用に加え、アンチエイジング・美容を目的とする当社プラセンタ製品の需要が拡大してきたため、その対応から現地パートナー企業と合弁の生産拠点を設立した。
現在の展開状況	韓国の生産拠点設立と同時に、現地には独資による販売・サービス拠点を、またマレーシアには販売拠点を設立している。 それ以外では、現地パートナーを介してロシアには進出済で、中国・香港・インドでは医薬品申請を行っている。
重要な課題	当社が扱う製品は、1つ間違えると人命・健康を害するリスクがあるため、海外展開に際し現地パートナー探しは最も重要な課題である。直近の案件では、潜在需要が大きいと見ている欧州市場参入を目的に、現地展示会で知己を得たスペイン企業とパートナー関係を結ぶか否かを検討中。
課題解決のための 具体的施策内容	海外事業部担当者が現地に足を運んで、現地企業と会合を重ねて、現地でその企業の情報を収集して、パートナー足り得るか否かの信頼性・安定性などを評価・判断している。
具体的施策の成果	アジア地域に関しては、パートナーからの情報なども評価基準にすることで、今までの所は上手くいっている。しかし欧州に関しては、全く手付かずの市場なのでアジアのような情報源もなく、最初のパートナー探しに慎重に成らざるを得ない。結果として、スペインに関しては進出計画がズレ込んでいる。
課題解決のための 外部機関活用状況	上述したように、外部機関は活用せず、自社担当者が現地を訪問して情報収集を行っている。
課題解決のための 外部支援機関への要望	特に欧州企業に関する信用調査的データの提供には、強いニーズを感じている。その種の情報があれば、最初からパートナー足り得ない企業と交渉する必要が無くなる点大きい。また当社が得た情報に第三者情報を加味しての評価・判断も可能になる。
その他関連情報	ベトナムの案件では、中小企業基盤整備機構の支援サービスを受けた。

インタビュー先	HS社
事業内容	建築用テント構造物（膜材料等）の製造販売
進出概要	2004年にオーストラリアに独資による販売拠点を設立。
海外事業展開の経緯	当社が現在注力しているテント構造物は、国内でもそれなりの市場があるが、消防法の縛りが少ない海外では、国内よりも大型の案件が多い。その需要開拓を目的に販売拠点を設置した。
現在の展開状況	1993年に中国江蘇省に、2003年に中国青海にカーペット工場を設立している。また米国にはディストリビューターを設置している。
重要な課題	当社がオーストラリアに販売しているテント構造物は、外資系企業の類似品と競合する製品で、直近では現地非日系企業との競争激化が挙げられる。基本的に実務上の課題であり、海外だから、国内だからという内容のものではない。
課題解決のための 具体的施策内容	膜の構造・機能・印刷特性など、付加価値の高い製品を投入して対応している。
具体的施策の成果	当社製品と競合する類似品メーカーも多くは無いため、差別化を図って、販売拡大を狙っている。現時点では、それなりの効果が出ていると見ている。
課題解決のための 外部機関活用状況	課題解決には外部機関は利用していない。 私自身（インタビュー対象者）は、大手繊維メーカーで各種の海外プロジェクトに関わってきており、その手腕から当社の海外営業部門に抜擢された経緯がある。繊維メーカー時代に培った知識から、銀行や弁護士など各種情報ソースの利用法は充分把握しているので、オーストラリア進出時には、適宜その情報ソースを利用してスムーズに販売拠点を設置できた。 また現地販売拠点の運営は、コミッションフィー契約で現地のエージェントを雇うこと、同エージェントにはある程度の経費を使える以外、現金の管理は日本からコントロールする方法なども、個人的に培ったノウハウを背景にした施策である。
課題解決のための 外部支援機関への要望	中国工場設立時には、当時の担当者が中小企業基盤整備機構のサービスを受けたようだが、現在自分が担当している部門では、差し迫った外部機関への要望はない。

インタビュー先	KK社
事業内容	排ガス処理装置、脱臭設備、空調設備等の設計・製作・施工。
進出概要	2003年に中国の上海に独資で生産拠点を設立。
海外事業展開の経緯	タイにも生産拠点を有しているが、リスク分散、中国の将来性・成長性、ビジネスを通じて長年の信頼関係を構築し、社長の知人となった中国人が非常勤ながら現地副総経理の任に就くという背景から、2003年に上海に生産拠点を設立。
現在の展開状況	上海進出以前の2001年にタイのバンコクにも生産拠点を設置しており、現在タイと中国の2拠点を海外に展開中。
重要な課題	派遣社員の能力と現地製品の品質管理（上海）。 土地・建物の購入（バンコク）。
課題解決のための 具体的施策内容	上海では、①工場長の交替、②組織変更を含む品質管理体制の強化、③品質・検査要員の増員、④部品等の受入検査強化、⑤ワーカーの教育・訓練強化を行った。 バンコクでは、土地と建物を会社の資産にしたい、と社長は考えているが、BOI（投資委員会）を通すなどを含め、現在様々な方法を検討・模索中である。
具体的施策の成果	当社から生産管理や工場管理の担当者を派遣して、現地工場のテコ入れを行ったため、2008年6月以降は歩留まりの向上などの成果が出てきている。但し、日本語がそれなりに話せる人材が社長の知人である非常勤の副総経理ぐらいしかいないこと、日本から派遣した担当者も中国語が堪能とはいえないため、言葉の問題はまだ残っているのが実情である。
課題解決のための 外部機関活用状況	タイ進出時には、JETROや商工会議所などの支援、銀行や商社のセミナー、弁護士の利用など外部機関を活用したことはあるが、上海の課題解決は自社内で施策を打って対応した。なお上海進出は、現地に精通した副総経理（中国人）のおかげで、スムーズに行われた。
課題解決のための 外部支援機関への要望	今回の訪問で、中小企業基盤整備機構が各種の支援サービスを行っていることを知ったので、今後検討するつもりである。

## ②従業員～99人

インタビュー先	S D社
事業内容	プラスチック成形精密金型及び治工具の設計並びに製作
進出概要	<p>直近の概要は、当社、当社の香港現地法人、現地メーカーの3社の合弁で、2003年に中国の東莞に成形工場を設立。</p>
海外事業展開の経緯	取引先からの成形品へのコストダウンや現地進出要請への対応。
現在の展開状況	東莞に中国工場（成形工場）を2拠点、香港に販売拠点を有しており、現在中国に金型製造工場の設立を準備中。
重要な課題	2003年設立の成形工場は賃貸だが、景気が良かった昨年7月にその契約を更新したため賃料は8%UPで、サブプライムローン問題以降、現地の生産コストアップ要因となっている。
課題解決のための具体的施策内容	現地責任者が現地の人材市場で雇用した中国人通訳と共に、景気後退を背景に、賃料の引き下げ交渉中。また仕事量の減少への対応から、人員削減も視野に入れた対応を検討中。
具体的施策の成果	現在、賃料引き下げ交渉は難航中。人員削減によるコスト低減が具体化しつつあるのが実情である。
課題解決のための外部機関活用状況	2003年の東莞進出時には、中小企業基盤整備機構のアドバイスを受けて、大きな問題も無くスムーズな進出ができたが、上記課題に関しては外部機関を活用せず、現地責任者が対応している。
課題解決のための外部支援機関への要望	中小企業基盤整備機構に対しては、安価な年会費で、どのような案件（例：進出・撤退・資金融資）でも〇〇部の××氏に相談すれば適切なアドバイスをもらえるような、痒いところに手が届くサービスを期待している。 また中国に関して言えば、税法が突然変更になる（以前は日本から持ち込む工場設備への関税がゼロだったが、今後は17%の関税が課せられるらしい）ので、そのような情報を迅速にリリースするサービスがあれば有難い。当社がその情報を得たのは、日本の取引銀行の海外部門担当者からである。

## (2) 関東以外

## ①従業員 100～299人

インタビュー先	HS社
事業内容	木枠や合板を使用した梱包（機械類）事業及び配電盤製造など
進出概要	2002年に中国の上海に梱包事業の生産拠点を独資で設立。
海外事業展開の経緯	現地に進出している日系企業や国内取引先から、各種産業用機械類を丁寧に梱包する事業者がいないとの情報から、3,500万円を投資して進出を決定。投資資金は配当で回収する方針である。
現在の展開状況	当社木材・木工事業部である梱包事業のみ海外展開している。
重要な課題	直近の課題としては、世界的な景気後退により現地日系企業の機械類の受注減少の煽りを受け、上海工場の仕事量もダウンしてきており、各種コスト削減が急務となってきている。 また現地の法改正により、雇用形態の縛り（例：何度か契約更新をした期間労働者は正社員としなければならない）が増えてきた。
課題解決のための 具体的施策内容	梱包用原材料（例：木材・合板）の調達コストの見直し、作業の効率化を進めていたが、現在は人員削減を視野に入れて、現地責任者（日本人1名）が対応中。 法改正に対しては、順法以外に施策はないと判断している。
具体的施策の成果	現時点では、人員削減によって成果を期待している。
課題解決のための 外部機関活用状況	進出に際しては、取引先からの現地情報を参考にした。上海進出後は、顧問税理士や顧問弁護士などの拡充を図り、現地法人の財務監査も、顧問税理士に担当してもらう体制とした。 また課題解決ではないが、長崎県の上海事務所が現地にあるので、現地情報の収集や相談に利用している。現地の雇用に関する法改正情報も、その上海事務所からもたらされたニュースリリース（紙ベース）で知りえた経緯がある。
課題解決のための 外部支援機関への要望	当面は、資金・売掛金の回収面でリスクが少ない日系企業を相手に梱包事業を拡大させていく方針である。その理由は、現地企業をユーザーとした場合、本当に信頼できる（売掛金を回できる）企業か否かの判断が困難なためである。その意味では、中国企業の信用度を格付けしたような営業情報へのニーズは持っている。



## ②従業員～99人

インタビュー先	TH社
事業内容	車載用ハーネスなど製造
進出概要	1999年にタイのチョンブリに独資による生産拠点を設立。
海外事業展開の経緯	主要取引先（例：カーナビメーカー）の要請に対応して、製造コスト低減を主目的にした投資。
現在の展開状況	シンガポールと香港に販売拠点を有し、生産拠点としては1999年に設立したタイに続き、2006年には中国の東莞にも拠点を設立。
重要な課題	1999年のタイ進出時は、現地での材料や部品調達、現地責任者となった日本人（形としては当社を退職し、現地法人の社長や役員として赴いた）の片腕となる人材の採用・育成に苦心したようだが、10年の実績の中でそれらの課題はほぼ解消している。 現時点では生産コストの上昇や世界的な景気悪化による受注激減（現状タイの生産拠点では、ピーク時の50%レベル）が大きな課題として浮上し、タイ・中国共に資金繰りが厳しい。 また中国の東莞では、現地の景気悪化による治安の悪化、人材育成やその定着率向上が課題となっている。
課題解決のための具体的施策内容	タイのGM（ゼネラルマネージャー）引退を期に、中国のGMをタイに、中国のサブGMを中国GMに昇格させる人事を行った。また中国では、現地で中国語が堪能な日本人を雇用した。
具体的施策の成果	タイでは、生産品目の見直し（車載用ハーネス以外の各種ワイヤー・コードビジネスへの展開）を進めているが、景気後退の影響でまだ実績面では厳しい状況にある。中国でも現地採用した日本人が人材育成等の活動を行っているが、具体的な成果はまだない状況にある。
課題解決のための外部機関活用状況	タイ進出に際しては、みずほ銀行（タイ支店）の資金援助を得た経験はあるが、課題解決に際し外部機関の活用実績はない。
課題解決のための外部支援機関への要望	進出現地の税制・法制の変更に関わる情報提供は、進出企業にとって有益なので、その種の情報提供があれば利用したいと思っている。

インタビュー先	S E 社
事業内容	遠心分離機（主として食品工業用）の製造販売
進出概要	<p>2005年にタイのバンコクに合弁のサービス拠点を設立。</p> <pre> graph TD     A[中小企業基盤整備機構] -- "タイ進出に関し、支援サービスを受ける" --&gt; B[タイ進出]     B --&gt; C[当社]     B --&gt; D[タイで起用している現地ディーラー]     C -- "出資" --&gt; E[タイサービス拠点 (2005年設立)]     D -- "出資" --&gt; E     F[タイに進出している海外競合メーカー] -- "出資" --&gt; E     F -- "ヘッドハンティングしたエンジニアを責任者に起用" --&gt; E     E -- "客先訪問によるアフターサービスの充実" --&gt; G[ユーザーである現地日系企業]   </pre>
海外事業展開の経緯	タイに進出している当社製品ユーザーのアフターサービスは、従来現地メンテナンス会社が対応していたが、その質が悪く、当社の評判にもキズが付くと判断し、アフターサービスの充実を目的に自社でコントロールできるサービス拠点を設置した。
現在の展開状況	タイのサービス拠点以外では、韓国に一部出資の代理店を、タイ、台湾、シンガポールには契約代理店を設置している。
重要な課題	現地販売先開拓とその確保
課題解決のための具体的施策内容	<p>以下の施策を実行中（実行済）である。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 自社サービス拠点の設置</li> <li>② 現地サービス員に客先訪問とアフターサービスの充実</li> <li>③ 現地責任者は、技術力のある競合メーカーのエンジニア（タイ人）をヘッドハンティングして起用</li> </ol>
具体的施策の成果	現地の日系メーカーも、当社のサービス拠点設置で安心・信頼感を強くしたらしく、現地にサービス拠点を有する海外メーカーから当社への取引に変更する（新規顧客の開拓）ユーザーも増えつつある。
課題解決のための外部機関活用状況	タイ進出に際しては、中小企業基盤整備機構の支援アドバイスを受け、スムーズな拠点設立が可能になった。また当社自体も、現地代理店を通じてタイには30年の歴史と実績があったため、現地の法制度や税制度にたいして知見があったことも良かったと思っている。
課題解決のための外部支援機関への要望	中小企業基盤整備機構のサービスは、無料相談もそれなりに充実しているため評価しているが、その認知度があまりに低すぎるのが難点である。個人的に知己がある中小企業の社長から、各種の相談を受けることもあるが、機構のサービスを知っている者はほとんど居ないのが実情である。その点を考えると、もっと中小企業の方々にそのサービスを知ってもらうようなPR活動に力を入れるべきだとアドバイスしたい。



## 2. 撤退企業

## (1) 関東

## ①従業員 100～299 人

インタビュー先	KD社
事業内容	開閉器・制御機器・電子応用機器及び制御盤などの製造販売
撤退概要	1994年に現地のインバーター企業、当社の香港の代理店との合弁で、中国の西安に当社の機器類を使用したインバーター工場を設立。当社の立場は出資と当社機器の供給がメインで、事業運営は現地企業に任せていたが、2005年に撤退。
海外事業撤退の経緯	合弁設立後7～8年は、配当を受け取る形で順風であったが、その後、不明朗な経費の増大に伴う業績悪化により、配当も滞るようになったため、メリットがないと判断して合弁の解消を決定した。
撤退決定から、撤退までの期間	2005年に撤退を決定し、合弁の解消・清算会社への以降などを経て、実際に清算が完了したのは2008年10月であった。現地企業と交渉や行政との折衝が長引き、足掛け3年の期間を要した。
撤退の際の課題	最大の課題は、出資金(3,000万円)の回収であったが、香港の当社代理店を使うことで(本当は合法ではないと思われるが)、無事回収は出来た。しかしながら、3年間の交渉期間に伴う有形無形の各種経費を考えると、回収した3,000万円はほぼチャラだと思っている。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	長年取引関係のある香港の代理店の各種サポートがあったため、交渉・折衝(民対民、官対民)には時間が掛かったものの、どうにか撤退が完了した。具体的には、通訳機能、現地の税法等の情報提供、交渉・折衝への同行などのサポート(それなりの謝礼を支払っている)を受けた。
撤退の際の外部支援機関への要望	撤退に関わらず、特に中国に関してはレギュレーション(例:法制度)の変更がいきなり行われることが多いので、その情報提供。また、本来は進出した企業が独自に調べるべき内容かもしれないが、調査に人やコストを掛けられない中小企業にとって、取引先となる現地企業の素性・信用度に関する情報提供。

インタビュー先	UA社
事業内容	生コンクリート及びコンクリート製品の製造・販売
撤退概要	1995年に当社、国内セメントメーカー、伊藤忠商事、現地メーカーと合弁（出資比率は当社がメイン）で中国の深センに生コンクリートの製造会社（工場）を設立。2007年、現地の開発バブルを機に、その地上権を売却して撤退。
海外事業撤退の経緯	中国には上海にも合弁の生コンクリート会社を設立していたが、以下の3点を背景に撤退を決意した。 ① 売り先が現地のゼネコンなどで売掛金の回収が困難を極めた ② 進出当初は、日本の技術力から付加価値の高いビジネスを受注していたが、2000年以降は台湾系、香港系、現地メーカーとの競合により、ビジネス上の旨みがなくなってきた ③ 現地の税制変更（減免されていた優遇措置が変更され、付加価値税を満額徴収されることになった）も、利益面での追い討ちをとった
撤退決定から、撤退までの期間	売掛金の回収や現地出資メーカーとの交渉・折衝などに時間を要したため、上海・深セン共に各々約2年の期間を費やした。
撤退の際の課題	現地企業からの売掛金（未回収が最高で2億円という時期もあった）回収は当初困難だった、現地で10年以上ビジネスをしてきた経験（各種の失敗）から学んだノウハウを駆使し、最終的にはほぼ売掛金は回収できた。しかし上海と深センへの投資の最終的結果が、数千万円の赤字で終わったのも事実である。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	深センの場合は、出資していた伊藤忠商事から紹介された弁護士が、合弁先の現地メーカーとの交渉・折衝を行った。
撤退の際の外部支援機関への要望	中国に関して言えば、商習慣（例：日本のような手形決済システムがない）や税制など、実際に現地でビジネスをしなければ分からないことがあまりに多かった。 当面、海外展開の計画はないが、今回のインタビューで中小企業基盤整備機構が海外支援サービス事業を行っていることを知ったので、今後機会があれば利用を検討するつもりである。

## ②従業員～99人

インタビュー先	GK社
事業内容	造園及び環境緑化に関する各種コンサルティング
撤退概要	韓国の同業者と業務・技術提携し、 <b>2006</b> 年ソウルに事務所を設立。
海外事業撤退の経緯	当時韓国出身の女性正社員が在籍していたこと、海外での当社事業（造園計画への参画）の展開を目的にソウルに事務所を設立したが、仕事の進め方、言葉の壁、実需がないなどを理由に <b>2007年12月</b> に撤退。ただし、韓国の同業者との技術提携は継続中。
撤退決定から、撤退までの期間	約半年。
撤退の際の課題	資金（基本的にコンサルティングに関わる人件費）の回収。 <b>1,000</b> 万円までは行ってないが、 <b>500</b> 万円以上の出費をしている。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	撤退に関しては、特に外部機関は利用しなかったが、海外展開に関しては <b>JICA</b> のセミナーなどを利用したことはある。
撤退の際の外部支援機関への要望	特になし。
その他関連情報	国内パートナーと提携して、オリンピック開催に沸く中国でのビジネス経験がある。造園やランドスケープに関するニーズは今後も高まるとは見ているが、海外ビジネスは国内ビジネスよりもまだニーズや認識が乏しいように見ている。

インタビュー先	J K社
事業内容	塗装用各種マスキング材料・養生シート製造
撤退概要	2003年に前社長（現社長の実父）が個人的に知己を得た中国人を責任者にし、1,500万円の独資で上海に生産拠点を設立。
海外事業撤退の経緯	現地法人に多額の不明朗な費用が発生したことに加え、現地責任者（中国人）との信頼関係も崩壊しつつあったため、2004年3月に現地法人を清算した。
撤退決定から、撤退までの期間	約半年。
撤退の際の課題	前社長が個人的に知己を得た人物と契約書なども交わさずに海外進出したことは、今考えても無謀であったが、会社の清算に関する現地の税制や法制度に疎かったことが大きな損失（出資金を含め2,000万円ほど）を招いたと後悔している。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	商工中金からの紹介で中国ビジネスに精通している法律事務所「ホームロイヤーズ」の弁護士を交渉に起用したが、その担当者も依頼案件が完了する前に法律事務所を辞めてしまい、結局は同法律事務所の尽力による解決には至らなかった。
撤退の際の外部支援機関への要望	中小企業にとっては、撤退時に必要な現地の法務・税務に関する情報提供や人材紹介などがあれば、良いと思う。
その他関連情報	あくまで個人的な見解だが、当社近隣の中小企業で中国に進出している企業のうち、成功している、上手くいっているという話はほとんど聞かれない。中国の法務や税務に長けた人材を持つ大手企業は別に、中小企業にとって中国とのビジネスはかなりハードルが高いように思っている。

## (2) 関東以外

## ①従業員 100～299 人

インタビュー先	S T社
事業内容	工作機械（マシニングセンタ、フライス盤など）製造
撤退概要	当社製品の現地ユーザーへのアフターサービス（メンテナンス）、現地販売代理店（日系商社）の販売サポートを目的に、アメリカのシカゴに販売拠点を単独で設立。
海外事業撤退の経緯	現地販売代理店が当社製品よりも他社製品（日本メーカー）の販売を強化し、現地販売実績が年々減少していることに対応し、徐々に規模を縮小していた。最終的にユーザーサポートを現地販売代理店のサポート部門に移管し、 <b>2004年</b> に撤退した。
撤退決定から、撤退までの期間	現地の当社製品ユーザーへのアフターサービスの移管に際し、現地販売代理店のサポート部門へのメンテナンス技術の教育などに約 <b>2年</b> の期間を要した。
撤退の際の課題	同じ日系企業同士で、現在も国内市場及び海外市場でメーカーと販売代理店の関係を有しているため、特に課題はなかった。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	利用しなかった。
撤退の際の外部支援機関への要望	現在当社の海外販売では、先の国内商社を通じてのタイでの販売が伸びており、タイのバンコックに独資で販売拠点の設立を検討しているが、現地の地理に通じ（車を運転できる）、日本語と現地の言葉に通じた有能な人材紹介などがあれば、と思っている。 ただし現地からの情報では、仮にその種の人材を自力で採用しても、現地人は日本人のように定着率が良くない、という話が流れてくるが、それは文化や国情なのでどうにもならないとあきらめている。

## ②従業員～99人

インタビュー先	TK社
事業内容	食品機械（冷凍・冷却装置）製造
撤退概要	2008年9月に現地企業（上風集団）との合弁生産拠点を撤退。
海外事業撤退の経緯	合弁先企業の代替わりによる事業方針の転換、10年以上にわたる合弁実績からの配当金による投資資金の回収が終わっていることを背景に、撤退を決めた。
撤退決定から、撤退までの期間	約1年半。合弁先企業への当社出資分の株の買い取り要請、現金化後の資金移動における外資管理局との交渉・折衝に時間を要した。
撤退の際の課題	合弁先企業への当社出資分の株の買い取り要請は、民対民のビジネスベースの話なのでまだ良いが、現金化後の資金移動における外資管理局との交渉・折衝は、役人を相手にするため人脈やルートが無いとなかなかキーマンにたどり着けない。基本的に官との折衝は人脈やなんらかのルートが無ければ、酒席や宴席を設け、時間をかけて知人・友人などの人間関係を構築しなければ、話が前に進まないようなお国柄のようである。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	公的機関の利用はしなかったが、現地で知己を得た中国残留孤児の子息（中国語が堪能で九州に在住）に、成功報酬20%（必要経費別途支給）で合弁先企業への当社出資分の株買い取り及びその後の資金移動に関する外資管理局との交渉を依頼。結果的にコミッションとして、その方に必要経費を除き5～600万円を支払ったが、資金の回収も出来たため、上手く中国から撤退できたのではないかと評価している。
撤退の際の外部支援機関への要望	交渉・折衝では中国語と日本語に堪能で、税務・法務などに明るい人材が必要なので、その種の人材紹介などがあれば、良いと思っている。また中国に関して言えば、税制や法制度の情報提供があれば有難い。
その他関連情報	① 同社は冷凍食品業界用トンネルフリーザーで、国内では50%近いシェアを誇っている。 ② 国内の取引先の要請に応じて、多くの中小企業が中国に進出しているが、経費ばかり垂れ流して利益を生まず、かといって撤退したくてもその手段や方法を知らずに苦慮している所が多いように感じている。