

第2章 中小企業の直接投資の状況

< 本章の概要 >

ここでは、現在、直接投資を実施している企業735社の主要な現地法人1,052社について、直接投資の概況、直接投資に期待したことと実際の評価、及び直接投資に向けた準備状況をまとめるとともに、撤退した経験を持つ企業215社の撤退事例232件について、その概況を整理する。

○今回のアンケートにおける現地法人は、産業経済のグローバル化とアジア諸国の台頭が顕著となり、大企業が生産拠点の立地の見直しや製品・商品の国際的な調達を目指して海外進出を活発化させた90年代前半に設立されたものが多くなっていた(図表2-1)。また、中国への直接投資は、開放政策の強化が進められる中、市場としての魅力と低賃金への魅力とによって、この時期に急増している。90年代後半にはアジアの通貨危機や中国経済の不振などで直接投資の動きは一時的に減速したが(図表2-2)、その後再び増加に転じている。

○直接投資の動機としては、「将来の環境変化に備えて」と回答した企業が最も多く、以下、「取引先の要請」、「国内競争力低下のため」となっており、自らの自主的な判断で進出したと回答する企業が多い(図表2-3)。特に、中国への直接投資の動機として、「取引先の要請」とする割合は14.1%と低く、中国と同じく生産拠点の多いアセアンでは3割近くであったのと対照的である(図表2-4)。その背景には、中国への進出は比較的最近行われたものが多く、企業の系列関係が崩れつつあることが考えられる。加えて、国内競争力の低下や国内市場の縮小により、中国に活路を見出そうとする中小企業の姿もみることができるとする。

○現地法人の機能は、「生産」が最も多く、「販売」、「市場開拓」、「調達」がこれに次いでいる(図表2-7)。一方、「研究開発」、「設計」などの機能は現在のところ国内で行う企業が多い。ただし、今後の意向を調査した結果(後述)からは、これらの機能についても一部海外へ移転する傾向がみとれる。国・地域別には、アメリカとNIEsは「販売」が、中国とアセアンは「生産」が多い。研究開発を行う現地法人はまだ少ないが、中国とアセアンを比較すると、中国の方が研究開発機能を持つ現地法人が2倍近く多くなっている(図表2-8)。中国において大手電機メーカー等が現地に開発機能を移管していることが、中小企業にも影響を及ぼしていることも予想される。

○投資形態をみると、現地政府の外資誘致政策を反映し、アジアでは現地企業との合弁による進出が3割を越えている(図表2-10)。しかし、中国においても独資で進出できる分野が増え、合弁解消の動きがあるため、今後は合弁が減少していくことが予想される。

○現地法人の課題として、生産拠点の多い中国やアセアンでは「生産・品質の維持・管理」が、販売拠点の多いアメリカやNIEsでは「受注先、販売先の確保」が第1位にあげられている(図表2-12)。中国とアセアンを比較すると、中国の方が「税制・法制度の問題」、「原材料・資材の円滑な調達」、「円滑な財務管理」などをあげる企業の割合が多く、中国進出の難しさがうかがえる。

○直接投資の期待は第1位が「製造コストの削減」であり、それ以外では、「海外販路の開拓」、「取引先との関係維持・強化」などが多い(図表2-13)。一方、懸念は、「品質の低下・不安定」と「日本からの派遣人材費用の負担」などが多く、特に中国やアセアンの場合に割合が高い(図表2-17~2-18)。限られた人材で事業を行う中小企業にとって、海外に派遣する人材を確保することの難しさをうかがえる。

- 進出前の期待について、進出後の実際の評価をみると、「製造コストの削減」に関しては、期待する企業の多い中国とアセアンで、8割以上が期待どおりかそれ以上と回答しており、概ね良好な結果となっている。一方で、「海外販路の開拓」に関しては、期待する企業の多かったアメリカとNIEsでも、3割前後の企業が、「期待以下」であったと回答している。中国やアセアンではさらに評価が低くなっており、特に中国では約4割の企業が「期待以下」となるなど、現地での競争激化などから販路拡大に苦戦している中小企業の姿が推測される（図表2-16）。
- 進出前の懸念について、進出後の実際の評価をみると、「資金回収負担の増大」は、進出前に懸念した以上に問題が大きく、現地法人にとっての負担になっていることがうかがえる（図表2-19）。また、「品質の低下・不安定」といった項目に対しては、懸念する企業が多かった中国、アセアンともに、「予想どおり」あるいは「予想以下」という回答が多くなっている。特に中国では「予想以下」が約4割にまで達しており、予想以上に現地の技術水準が高くなっている中小企業も存在しているようである。同様に、「資金回収負担が増大」に対する実際の評価をみると、いずれの国においても「予想以上」が多くなっており、信用制度が未整備なアジア各国における、売掛金回収の難しさがうかがえる。その反面、売掛金回収の難しさが指摘されることの多い中国では、比較的「予想以下」、「予想どおり」という回答が多くなっている。販売先を日系企業に限定するなどの対策を講じたためか、あるいは事前に厳しさを予想していたためか、比較的予想の範囲内にとどまっている様子が見られる（図表2-20）。
- 直接投資に向けた事前準備状況をみると、まず、市場調査・情報収集の初期段階では、「現地の法律・税制度の調査」への取組不足を指摘する企業が多い。また、「労働者の資質の調査」など、現地に実際に足を運び、自社の目で確かめないと掴みづらい、生きた情報の入手が不足していた様子が見られる。公的支援機関の活用や現地の日系企業との交流によって、情報入手に努めることが重要である（図表2-25）。
- 次に、進出計画策定の段階では、「コスト削減目標」、「生産（技術）目標」、「販売目標」という3つの目標設定に取組不足を感じている企業が多い。こうした点に入念な事前の検討が必要である。また、「撤退方法の検討」をあげる企業も多く、現在操業中の現地法人においても、事前に撤退する事態を考慮する必要性を感じている企業が少なくないことがうかがえる（図表2-26）。
- 最後に、会社設立の最終段階では、「現地人管理者」、「現地ワーカー」、「現地人技術者」、「日本から派遣する人材」の教育面に事前の取組不足を感じている企業が多かった。また「現地運営体制の構築」をあげる企業も多く、教育体制やマネジメント体制の構築への取組が必ずしも十分ではなかったと感じている企業が多いことがうかがえる（図表2-27）。
- 撤退・移転した理由を国・地域別にみると、アメリカやNIEsでは、販売拡大を目指した進出が多かったこともあり、「受注先、販売先の確保が困難」が第1位になっている。また、NIEsでは、「コストの上昇」も多い。中国は、生産拠点多いこともあり、「生産・品質管理が困難」が最も多く、「財務管理が困難」、「現地パートナーとのトラブル」も多くなっている。アセアンも「受注先、販売先の確保が困難」が第1位になっているが、ここでは、取引先の海外展開に伴って進出した中小企業が、取引先の撤退を始めとした経営方針の変化によって、受注を得にくくなっている姿が推測できる（図表2-40）。
- 海外から撤退した現地法人の投資形態を国・地域別にみると、中国において、「現地資本との合併」という回答が多くなっている。中国における合併事業の難しさがうかがえる（図表2-41）。

1. 直接投資の概況

ここでは、現在、直接投資を行っていると回答した企業 735 社の主要な現地法人 1,052 社について、その概況を整理する。

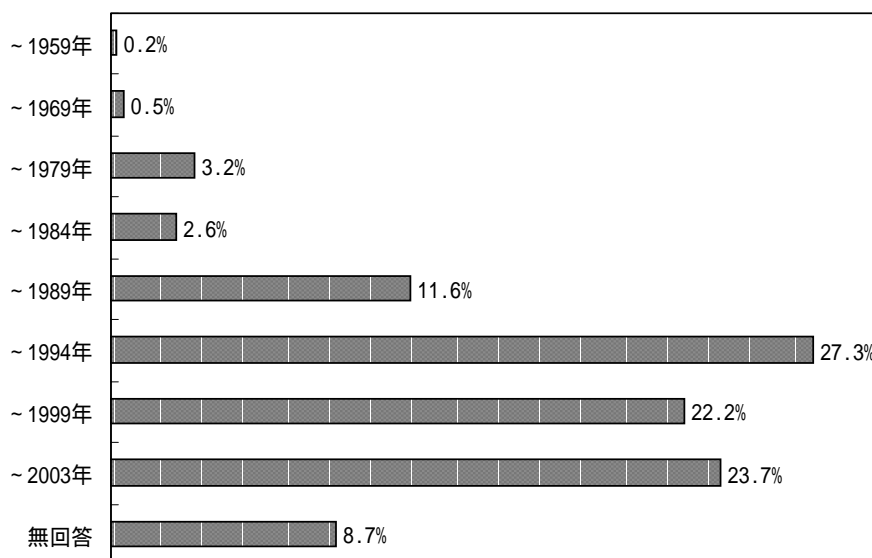
(1) 現地法人の設立時期

概況

アンケートでは、主要な現地法人について最大 3 つまでの回答をもらい、それについてたずねている。まず、現地法人の設立登記の時期をみると、1980 年代後半の 5 年と 1990 年代前半の 5 年を比べると、後者が前者の倍以上に達している。90 年代前半は、産業経済のグローバル化とアジア諸国の台頭が顕著となり、大企業も生産拠点の立地の見直しや製品・商品の国際的な調達を目指して、海外進出を活発化させた時期である。また、国内の産業空洞化が大きくとり上げられた時期でもある。中小企業もこうした動きに伴って、この時期、海外展開を進めたことがみてとれる。

一方、90 年代後半は、1997 年、98 年のアジア通貨危機などを背景として、件数はやや減少しているが、2000 年以降に設立された現地法人も多くなっている。

図表 2 - 1 現地法人の設立時期（主要な現地法人 3 つの合計、N=1,052）



国・地域別の特徴

主要な国・地域別にその設立時期をみると、次のとおりとなっている。（なお、ここでは、アメリカ、中国（香港を除く）、NIEs（韓国、台湾、シンガポール、香港）およびアセアン（タイ、マレーシア、フィリピン、インドネシア、ベトナム、ミャンマー。シンガポールは除く）に分けている。）

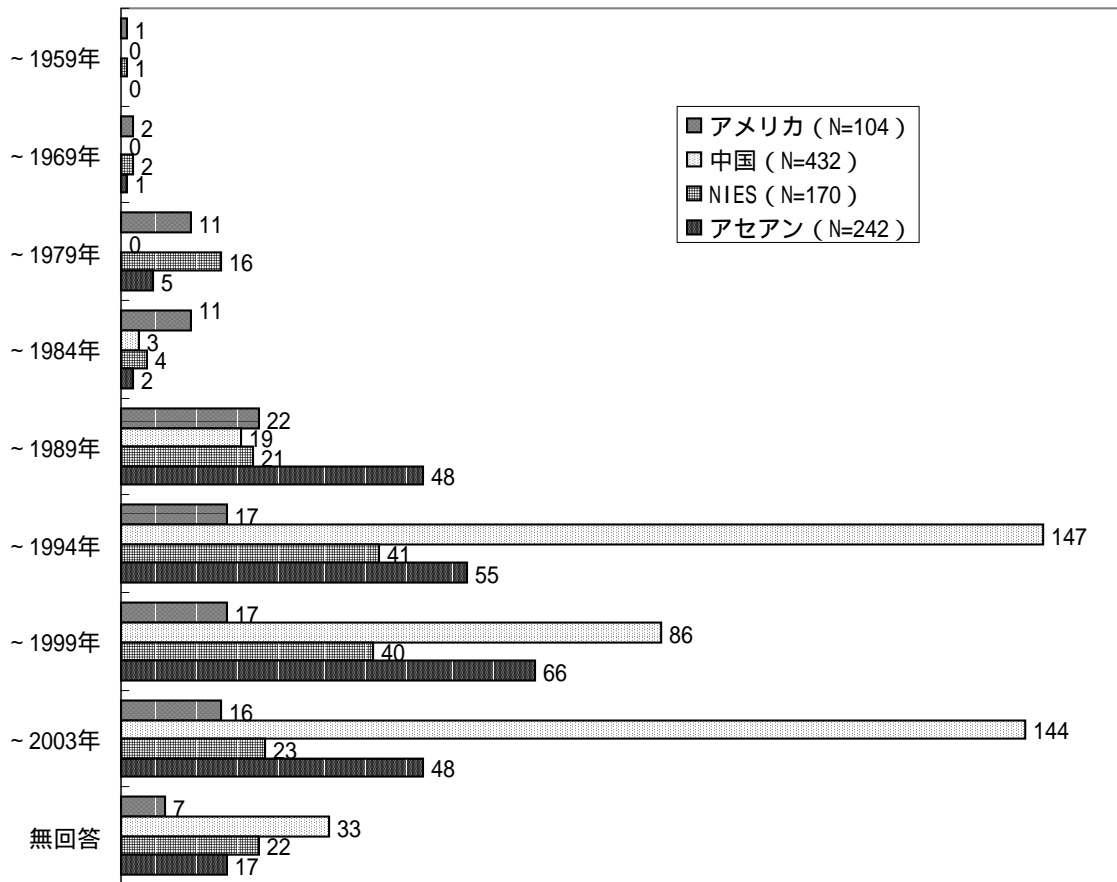
1980 年以前においては、アメリカと NIEs が中心となっている。1980 年代は、アメリカとともにアセアンが大きく伸び、NIEs は相対的に比重が低下している。アセアンの場合は、現地政府の積極的な外国からの投資の呼び込みが行われ、大手の製

造業とともに中小企業も進出したことが背景にある。中国は、この時期、国有企業の株式発行や証券取引所の開設など経済開放政策を進めていたものの、天安門事件などの余波や反日感情の問題などがあり、中小企業の直接投資は目立っていない。

一方、1990年代になると、安い労働力を求めて、急成長をはじめた中国への大進出が始まった。1990年代後半には、中国经济の一時的な失速などを背景に中国への進出数は減速し、アセアンやNIEsが再び伸びたが、2000年以降には、再び市場としての魅力も持ち始めた中国への進出ラッシュとなっている。

図表2 - 2 国・地域別にみた現地法人の設立時期（主要な現地法人3つの合計）

単位：件数



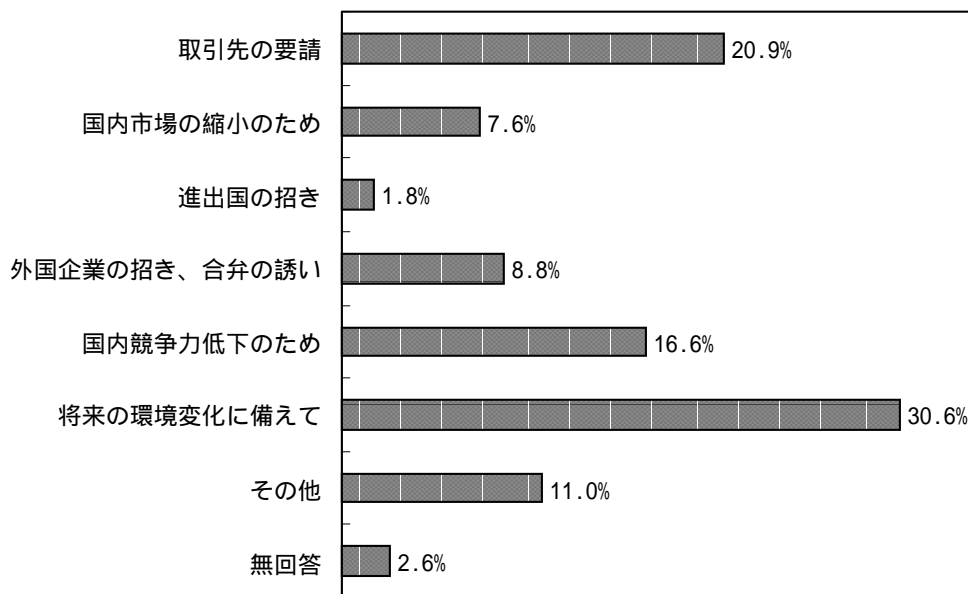
(2) 進出動機

概況

回答企業があげた主要な現地法人について海外への進出動機をみると、「将来の環境変化に備えて」と回答した企業が最も多く全体の30.6%を占め、これに「取引先の要請」、「国内競争力低下のため」が続いている。「将来の環境変化に備えて」や「国内競争力低下のため」と答えた全体の半数近くの企業は、今後の自社の経営を考えて自ら積極的に海外展開を行っていると考えられる。一方、「取引先の要請」及び「外国企業の招き、合併の誘い」をその理由とする企業も約3割あり、外部からの働きかけによる影響も少なくないことがわかる。

このように、将来を見据えた積極的な経営プランを練ったうえで進出している企業が多いことがうかがえるが、国内競争力の低下のためという回答も多いことから、国内の売上の減少を、海外で安定した市場を確保することによって補いたいという意向もかなり含まれているとみられる。国内外のライバル企業との厳しい競争も、直接投資の大きな動機であることがみてとれる。

図表2-3 進出動機（主要な現地法人3つの合計、N=1,052）



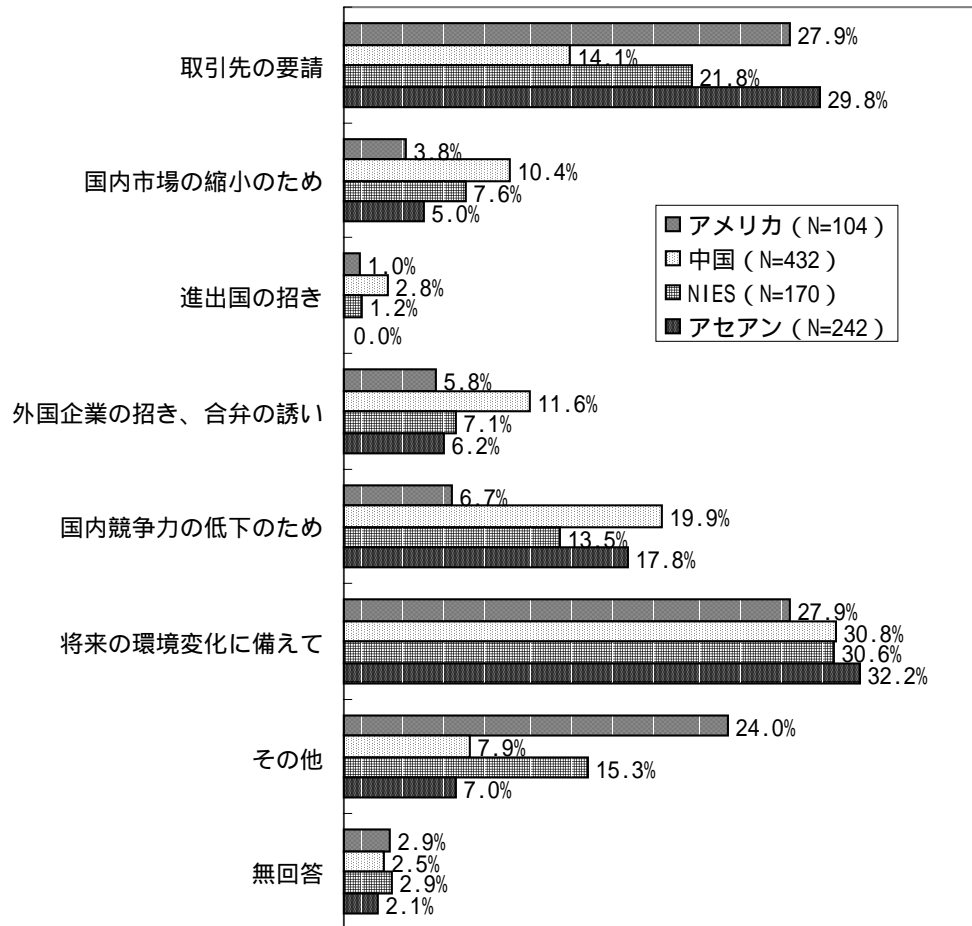
国・地域別の特徴

直接投資の動機を国・地域別にみると、中国については「取引先の要請」による進出が比較的少なく、「将来の環境変化に備えて」という回答が目立つ。また、「国内競争力低下のため」を動機とする回答も多い。

これに対して、アセアンの場合は「将来の環境変化に備えて」という回答のほか、「取引先の要請」によるものも多い。これは進出時期が比較的早いことと関係がある。これらには、当時一般的であった大手製造業を頂点とした強固な取引関係を背景に、中小企業もともに進出したケースが多く含まれるものと考えられる。アメリカも同様に取引先の要請による進出が多い。これに対して、中国、特に上海周辺へ

の進出は、国内での系列関係の崩れつつある比較的最近のことであり、取引先の要請による進出の割合が少なくなっている。加えて、国内競争力の低下や国内市場の縮小により、コスト削減や市場拡大のために、中国に活路を見出そうとする中小企業の姿もみることができる。

図表 2 - 4 国・地域別にみた進出動機（主要な現地法人 3 つの合計）



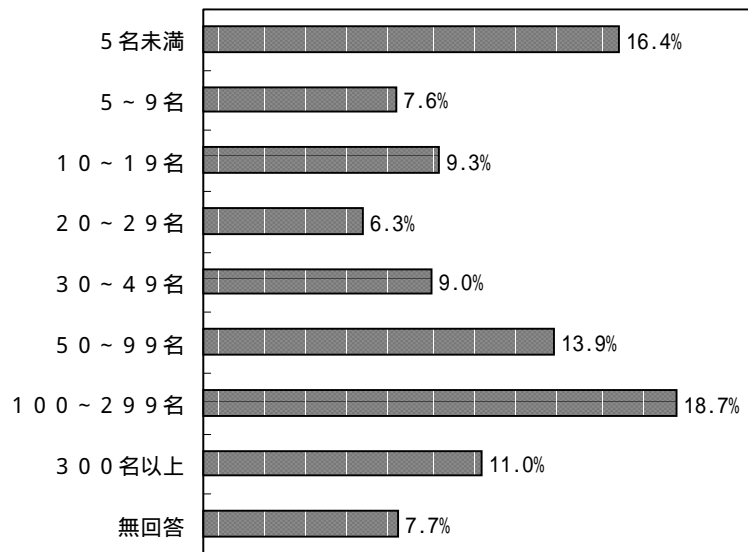
(3) 現地法人の従業員規模

概況

主要な現地法人の従業員数規模をみると、「5名未満」という回答と、「100～299名」という回答が多く、二極分化している。製造業の場合は従業員数が多くなることもあり、「300名以上」という回答も11.0%と1割を超えている。

海外の現地法人、特に製造業の場合は低賃金労働力を集約的に活用するという生産構造の特徴から多くの従業員数を抱えている場合が多い。

図表2-5 現地法人の従業員規模（主要な現地法人3つの合計、N=1,052）

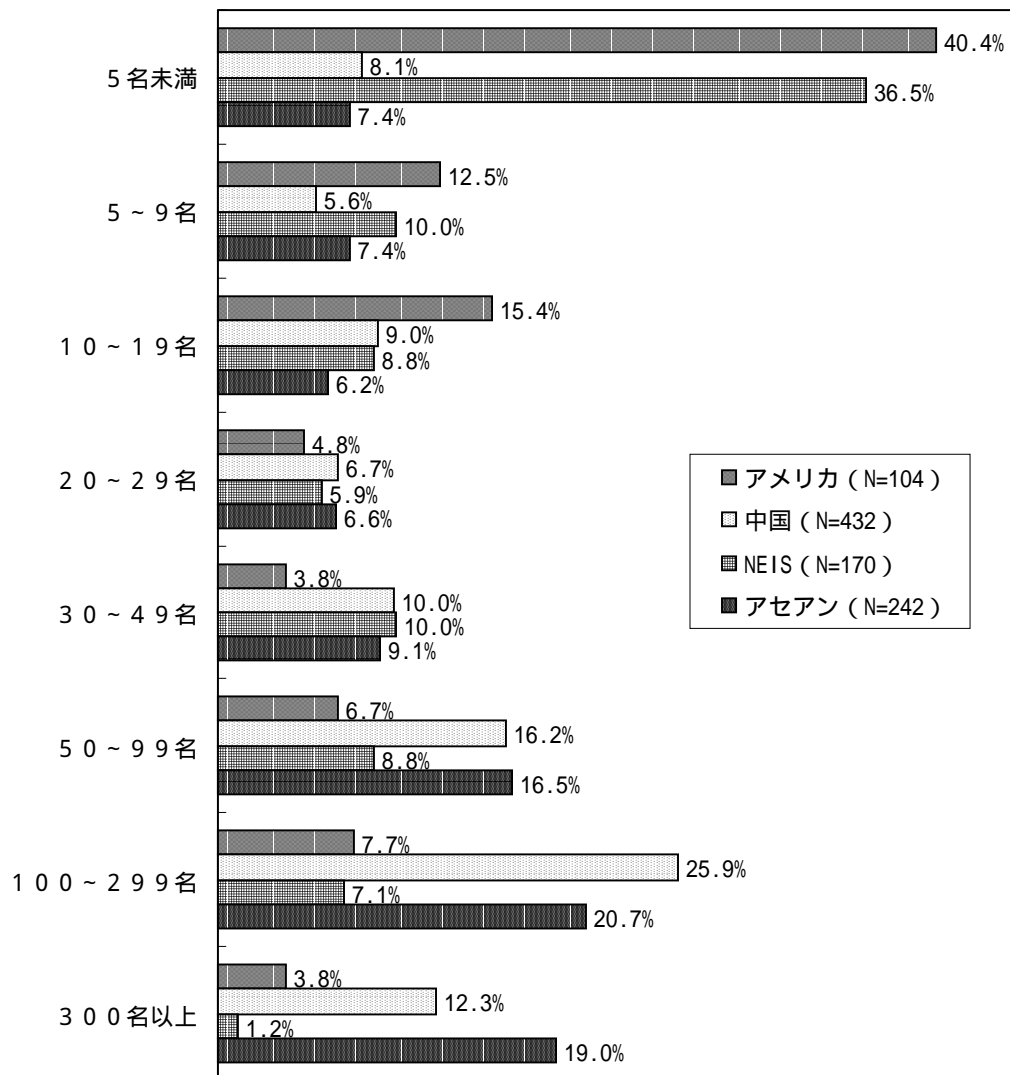


国・地域別の特徴

現地法人の従業員規模を国・地域別にみると、中国（特に福州・広州）、インドネシア、フィリピン、ベトナムなどのアセアンにおいては、「100～299名」、あるいは「300名以上」の規模の企業が目立っている。これは、これらの現地法人が、主としてコストの低い労働力を求めて進出した製造業であるためと考えられる（巻末クロス表4参照）。

これに対して、香港、シンガポール、韓国、台湾などのNIEs、アメリカなどにおける現地法人の従業員規模は小さい。これは、進出した現地法人が販売やサービスなどの機能への比重が大きいという、業種の違いも背景にあるといえる。

図表 2 - 6 国・地域別にみた現地法人の従業員規模（主要な現地法人3つの合計）



(4) 現地法人の拠点機能

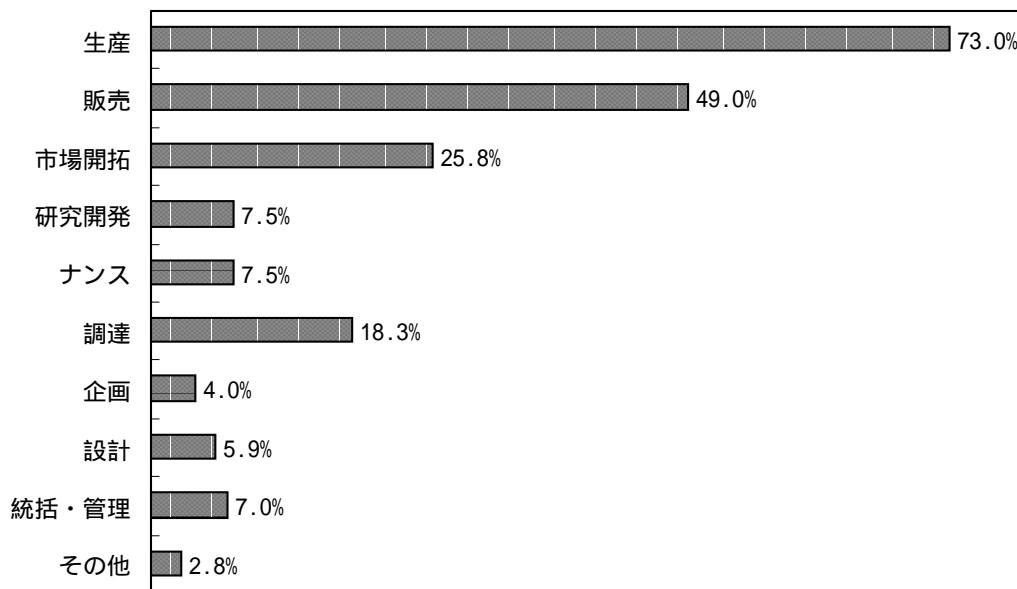
概況

主要な現地法人についてその拠点としての機能をみると、全体の73.0%が「生産」を、また49.0%の企業が「販売」機能を持っている。それ以外では、「市場開拓」や「調達」機能が比較的目立つ。

近年、大企業を中心に業務の海外移管が進みつつあるが、アンケート結果によると、中小企業の場合、現状では、国内で企画、開発した製品を海外で生産し、国内外で販売するという形態が中心となっている。ただし、「研究開発」や「企画」、「設計」などの機能を持つ現地法人も4~7%あり、一部の企業では先進的な動きもみられる。

なお、現地法人が量産工場の性格が強い場合においても、定款上の業務内容としては生産・販売として掲げる場合が多い。回答において「販売機能」が比較的多い背景には、こうした事情も反映していると考えられる。

図表2 - 7 現地法人の拠点機能（主要な現地法人3つの合計、N=1,052）（複数回答）



【関連図表2 - 36】

国・地域別の特徴

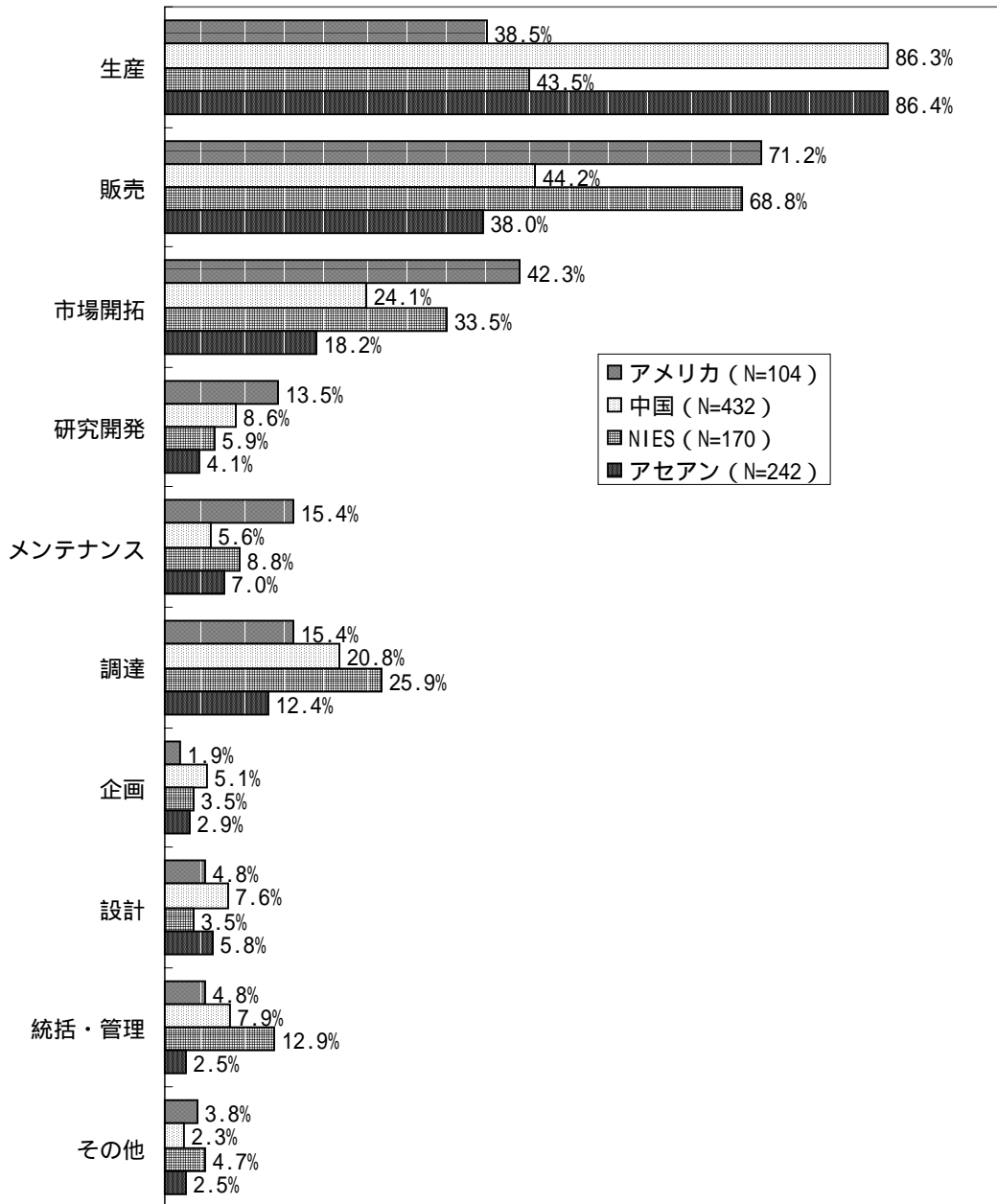
現地法人の拠点機能を国・地域別にみると、アメリカでは「販売」や「市場開拓」機能を有する企業が多いことが特徴となっている。他の地域と比較すると、「メンテナンス」機能を持つ企業も多い。

NIEsも同様の傾向にあるが、ここでは「調達」機能が目立っている点が特徴といえる。また、件数こそ少ないが、シンガポールや香港などに「統括・管理」機能が置かれていることもNIEsの拠点機能の特徴といえる（巻末クロス表5参照）。

これに対して、中国とアセアンは、「生産」機能が中心となっている。ただ両者を比べると、中国のほうが、「研究開発」や「調達」などの機能が目立ち、大手企業が

現地法人の機能を高度化させていることが、部品の供給元である中小企業の現地法人の経営にも影響を及ぼしていることが推測される。

図表 2 - 8 国・地域別にみた現地法人の拠点機能（主要な現地法人3つの合計）
（複数回答）

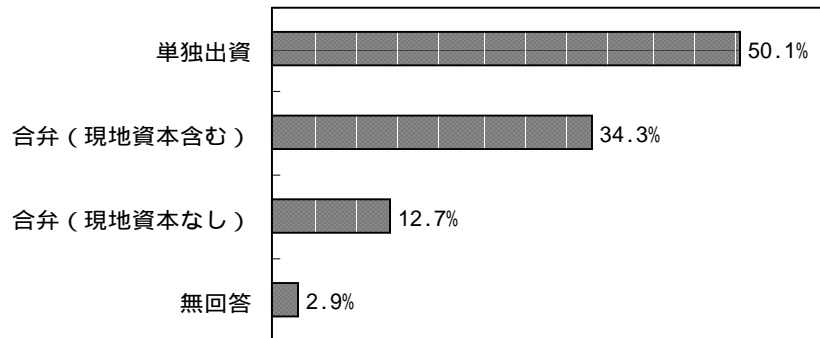


(5) 現地法人の投資形態

概況

主要な現地法人の投資形態については、単独出資が全体の約半数の50.1%を占める。その他では、「合弁（現地資本含む）」が約3分の1、「合弁（現地資本なし）」が1割強となっている。

図表2 - 9 現地法人の投資形態（主要な現地法人3つの合計、N=1,052）



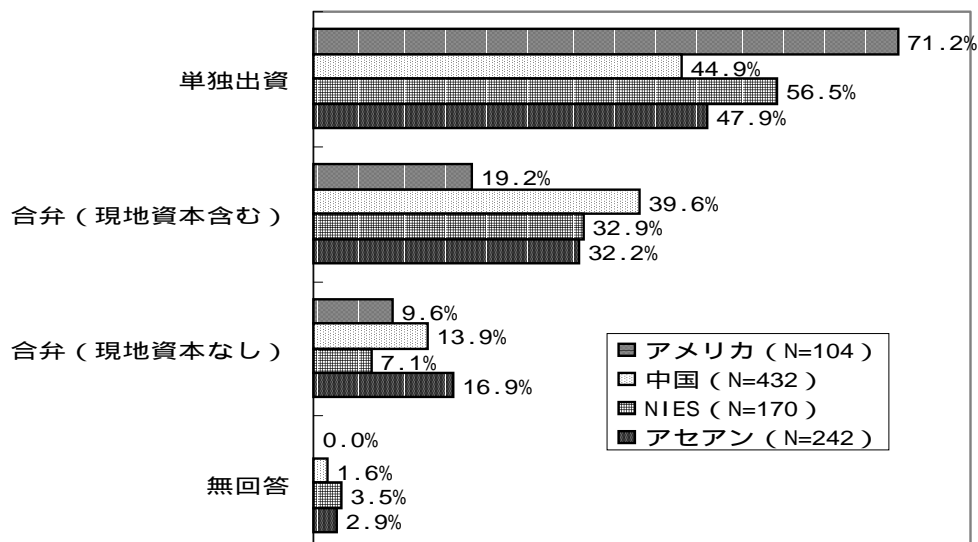
【関連図表2 - 34】

国・地域別の特徴

現地法人の投資形態を国・地域別にみると、アメリカでは単独出資が多くなっている。これに対して、中国、NIEs、アセアンでも単独出資が最も多いものの、現地の国・政府の政策を反映して、現地資本との合弁も多い。

中国については、大連周辺や福州・広州で単独出資が多いなど、地域によって状況に差がある（巻末クロス表6参照）。その背景には、進出時期や進出先地域によって、外国企業の出資制限に関する地方政府の方針が異なることが考えられる。また、ここ数年、中国においても単独出資が増加しており、現地との合弁を解消する動きもあるため、今後は、現地資本を含む合弁事業の比重は低下することが考えられる。

図表2 - 10 国・地域別にみた現地法人の投資形態（主要な現地法人3つの合計）



(6) 現地法人の課題

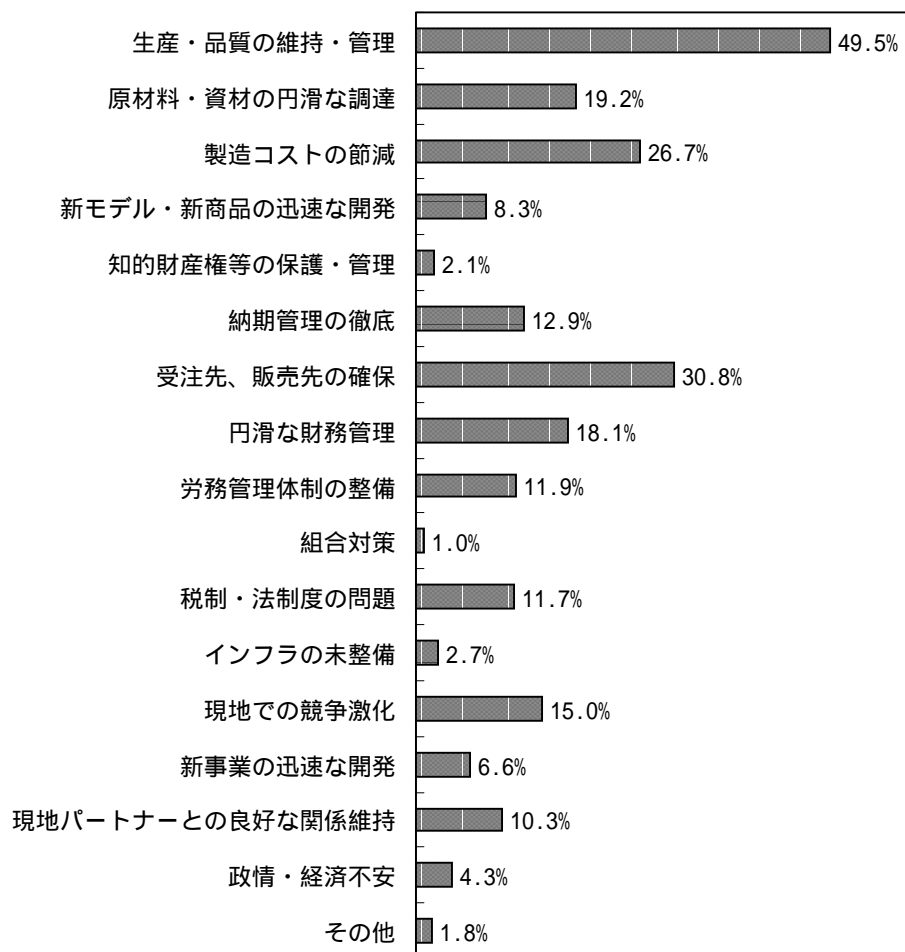
概況

主要な現地法人についてその課題をみると、「生産・品質の維持・管理」が圧倒的に多く、半数近い49.5%の企業が指摘している。以下、「受注先、販売先の確保」、「製造コストの節減」の順となっている。

これ以外では、「原材料・資材の円滑な調達」、「円滑な財務管理」、「現地での競争激化」などが目立っている。

このように、製造コストの削減を目標として追及しつつも、製品の品質を維持するといった、コストと品質のバランスの確保が重要課題になっていることがうかがえる。また、先にみたように、進出の動機として国内競争力低下をあげる企業が目立っていたが、国内と同様、進出先でも競争の激化に直面している企業が多いことも、この結果から読みとることができる。

図表 2 - 1 1 現地法人の課題（主要な現地法人3つの合計、N=1,052）
（複数回答：3つまで）



【関連図表 2 - 4 0】

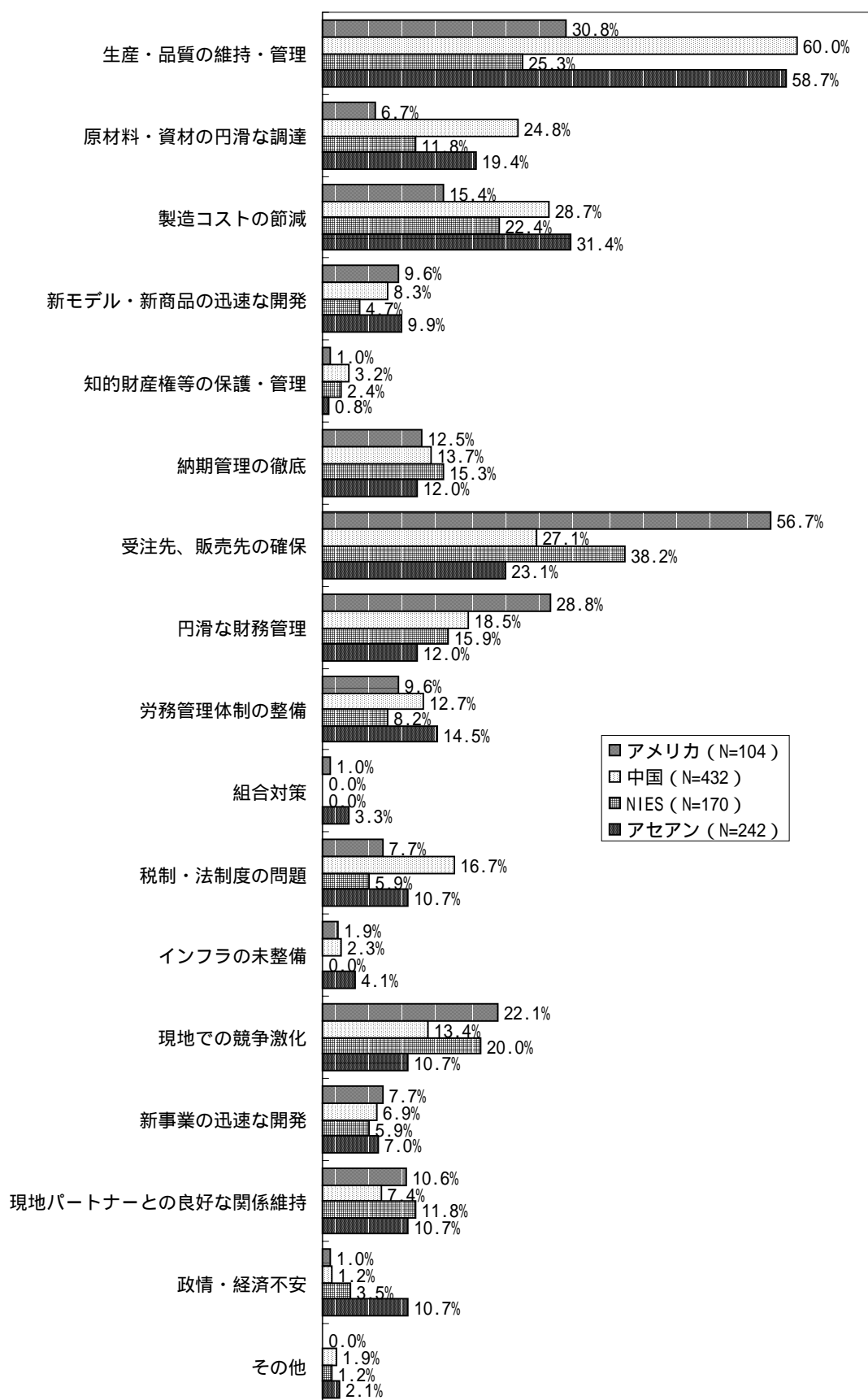
国・地域別の特徴

現地法人の課題について国・地域別にみると、生産機能を持つ企業が多い中国やアセアンに共通する点として、「生産・品質の維持・管理」を課題としている企業が多い。また、「原材料・資材の円滑な調達」や「製造コストの節減」などが同じように課題としてあげられている。

これに対して、アメリカと NIEs では、こうした品質面の課題は少ない。販売機能に重点のあるアメリカや NIEs の現地法人にとっては、「受注先、販売先の確保」の方がより大きな課題となっている。

中国とアセアンでは同じような課題が多いが、特に中国では、「税制・法制度の問題」、「原材料・資材の円滑な調達」、「円滑な財務管理」、「現地での競争激化」などの点でアセアンを上回っており、中国進出の難しさがうかがえる。一方アセアンでは、フィリピンとインドネシアで「政情・経済不安」がやや多くなっているのが目立っている（巻末クロス表 7 参照）。

図表2 - 1 2 国・地域別にみた現地法人の課題（主要な現地法人3つの合計）
（複数回答：3つまで）



2. 日本本社の立場からみた直接投資に対する期待と評価

ここでは、現在直接投資を実施している企業(735社)や撤退した経験を持つ企業(215社)の回答から、直接投資の場合における自社(日本本社)の目からみたプラス面・マイナス面について整理する。

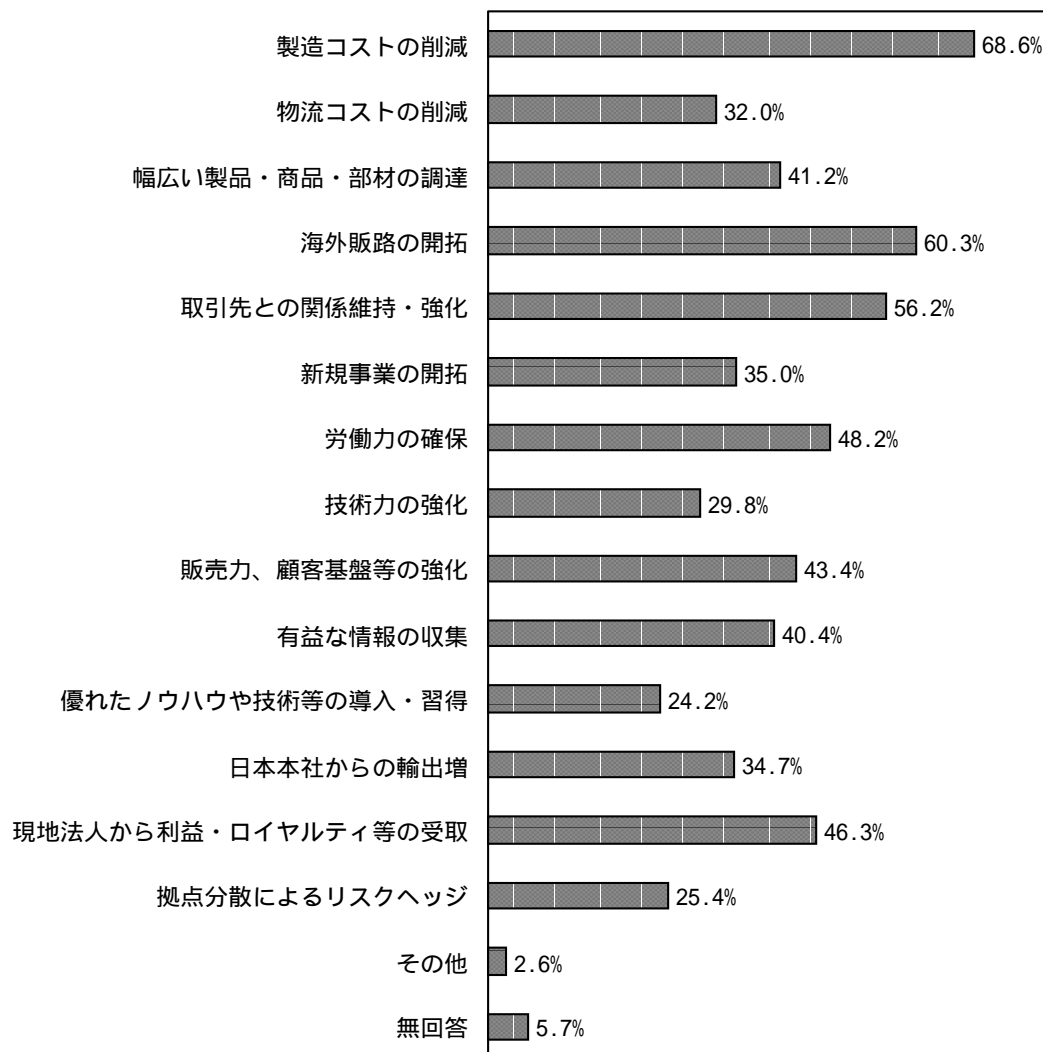
(1) 直接投資によるプラス面について

期待したこと

) 概況

最も主要な現地法人に対して事前に期待したことの第1位は「製造コストの削減」であり、回答企業の68.6%がこの点をあげている。次いで「海外販路の開拓」、「取引先との関係維持・強化」と続いている。その他では、「労働力の確保」、「現地法人から利益・ロイヤルティ等の受取」、「販売力、顧客基盤等の強化」などが目立っている。

図表2 - 13 プラス面の期待(最も主要な現地法人、N=735)(複数回答)

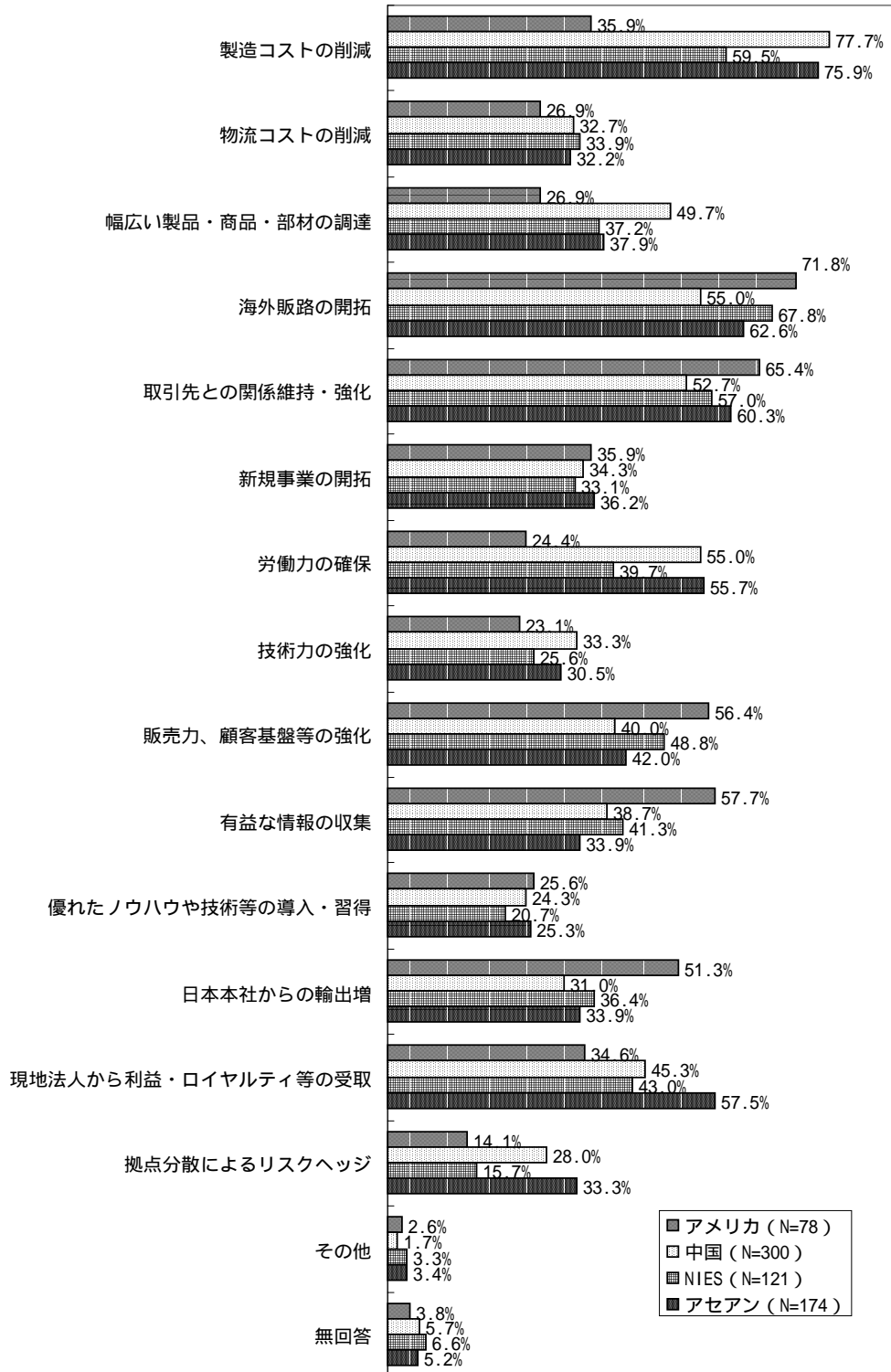


【関連図表2 - 21, 3 - 8】

) 国・地域別の特徴

国・地域別にみると、中国とアセアンでは、「製造コストの削減」が第1位となるなど似た傾向を示しているが、中国は「幅広い製品・商品・部材の調達」が、アセアンは「現地法人から利益・ロイヤルティ等の受取」が多くなっているという違いもみられる。また、アメリカやNIEsでは、「海外販路の開拓」が第1位になっている。

図表2 - 14 国・地域別にみたプラス面の期待（最も主要な現地法人）（複数回答）

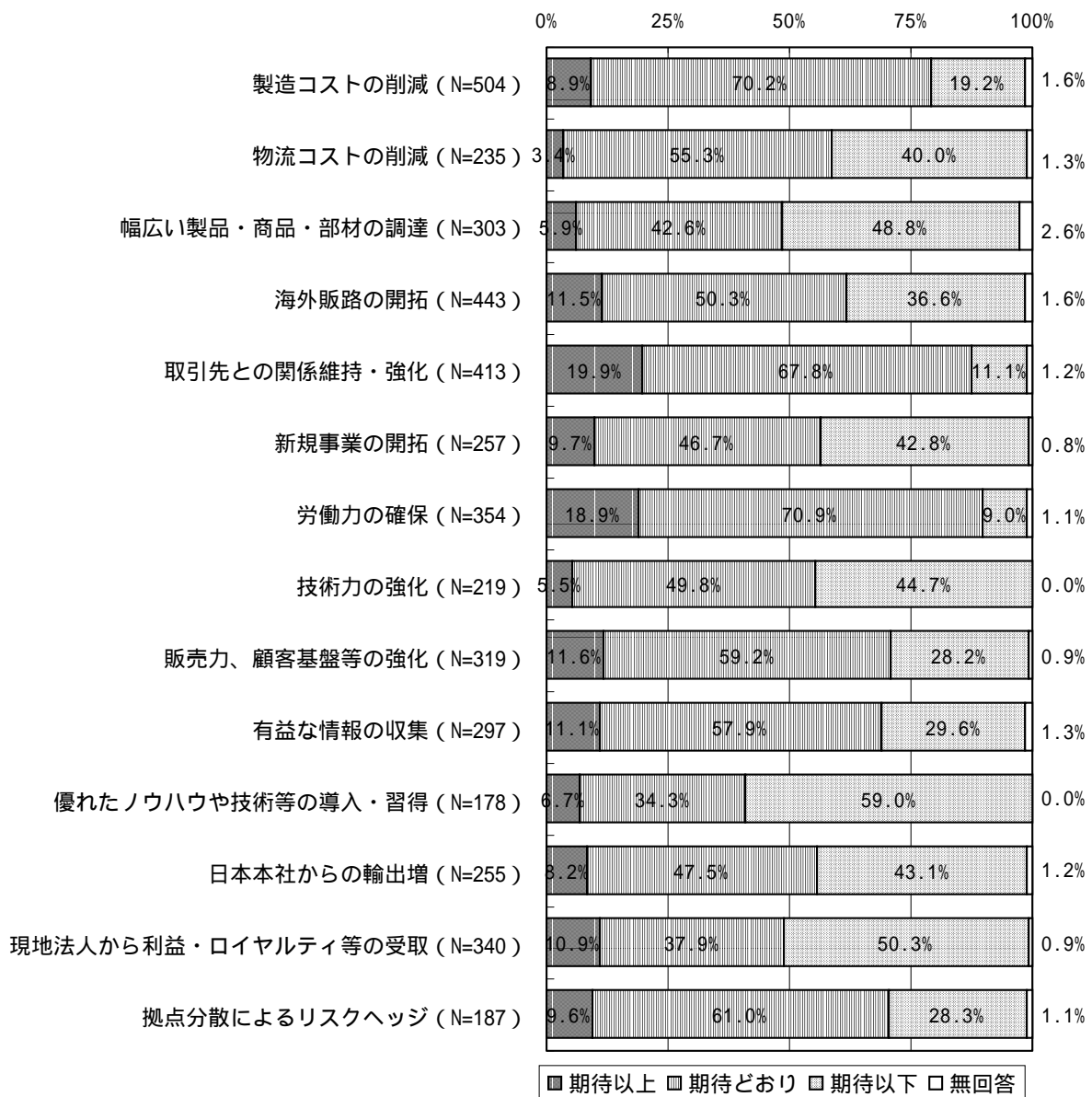


実際の評価

現地法人を設立した後の実際の評価をみると、期待の高かった「製造コストの削減」、「労働力の確保」、「取引先との関係維持・強化」といった項目については、概ね「期待どおり」、ないしは「期待以上」の評価となっている。

一方で、同じく期待の高かった「海外販路の開拓」については、やや「期待以下」という回答の割合が多くなっている。さらに、「幅広い製品・商品・部材の調達」、「優れたノウハウや技術等の導入・習得」、「現地法人から利益・ロイヤルティ等の受取」などについても、「期待以下」であったとする回答が目立っている。また、「新規事業の開拓」、「技術力の強化」なども概して期待以下であり、こうした面に課題があるということがうかがえる。

図表 2 - 1 5 期待に対する実際の評価（最も主要な現地法人）



【関連図表 2 - 2 2 , 3 - 1 0】

国・地域別の分析

ここでは、直接投資に期待した事項として上位を占めていた「製造コストの削減」、「幅広い製品・商品・部材の調達」、「海外販路の開拓」、「取引先との関係維持・強化」及び「労働力の確保」について、国・地域別に特徴を探る。

まず、「製造コストの削減」については、期待する企業の多かった中国、アセアンでは、8割以上の企業が「期待どおり」か「期待以上」と回答しており、概ね評価が高い。

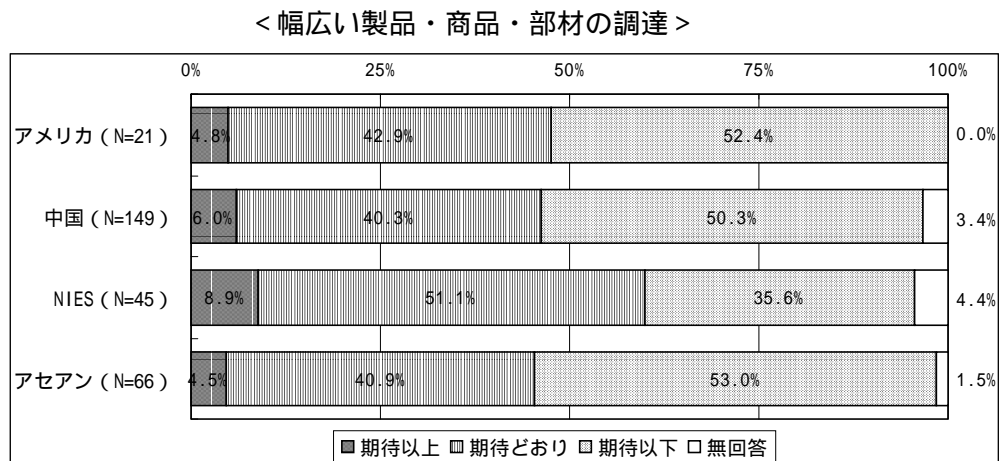
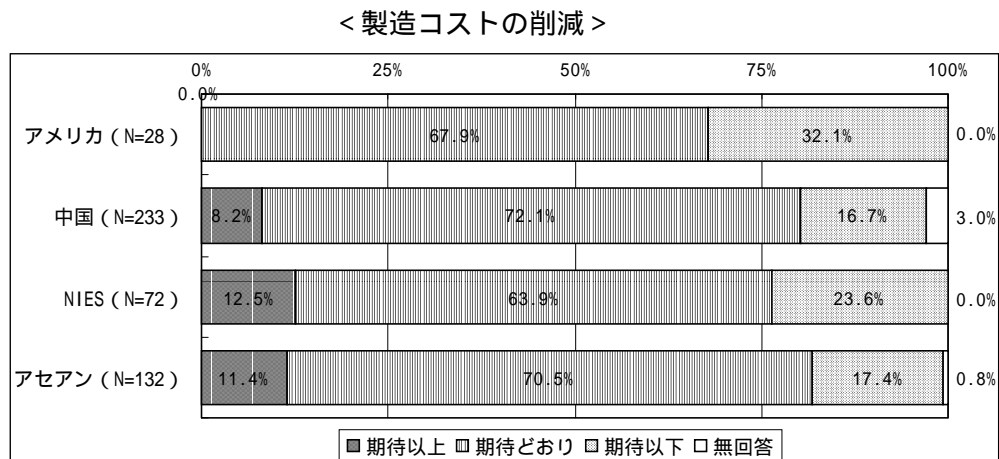
「幅広い製品・商品・部材の調達」については、中国とアセアンで、ここでも同様の傾向を示し、「期待以下」であるという回答がともに半数を占めている。これに対して、産業集積の厚みがあるNIEsでは、「期待どおり」という回答が比較的多い。

「海外販路の開拓」については、アメリカとNIEsにおいて期待する企業が多かったが、中国とアセアンに比較すれば少ないものの、「期待以下」という回答が3割前後に達しており、海外市場を獲得することの難しさをうかがえる。

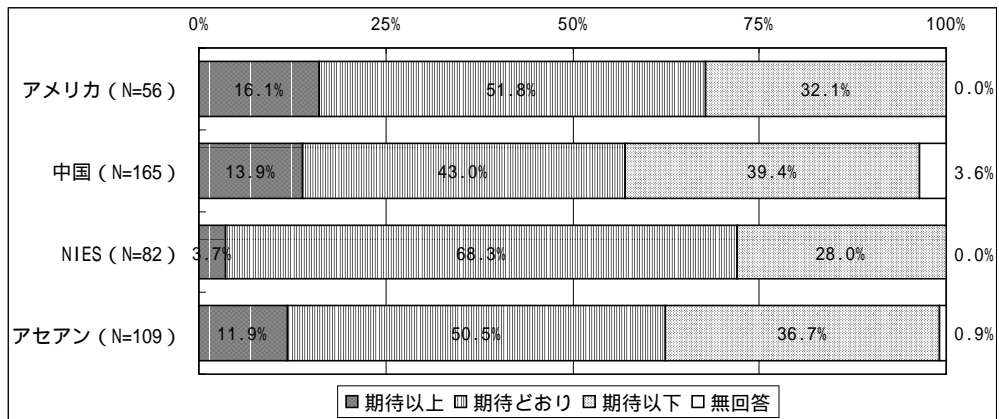
「取引先との関係維持・強化」については、いずれの国・地域も「期待以上」、「期待どおり」という回答が多いという点ではほぼ同様であるが、アセアンの場合、「期待以下」という回答も17.1%と目立っており、取引先に追随した企業の厳しさもうかがえる。

「労働力の確保」については、中国、NIEs、アセアンでほぼ同様の結果となっている。

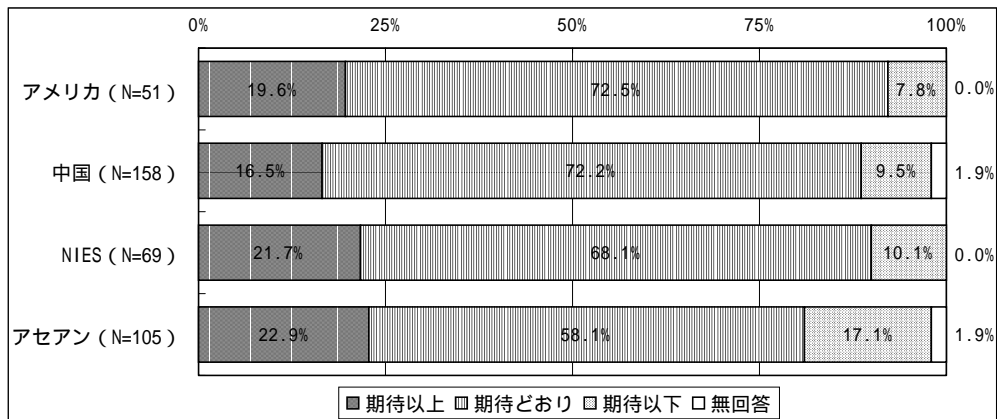
図表2 - 16 国・地域別にみた期待に対する実際の評価（最も主要な現地法人）



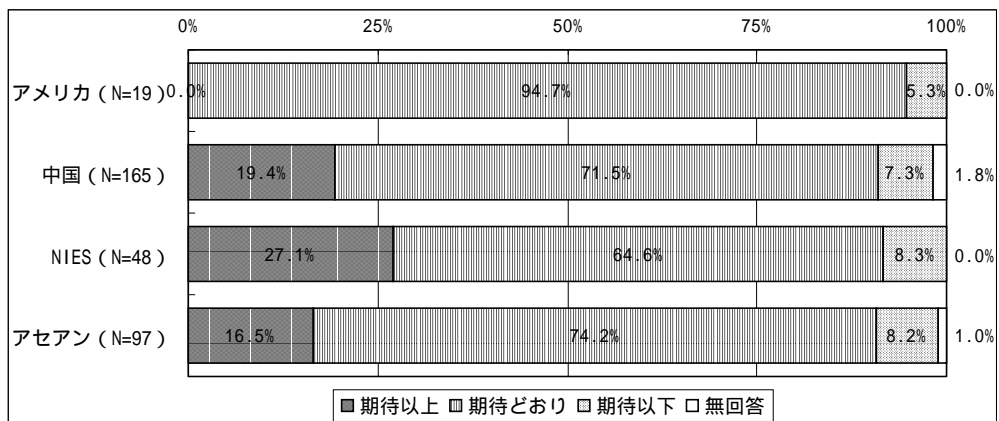
< 海外販路の開拓 >



< 取引先との関係維持・強化 >



< 労働力の確保 >



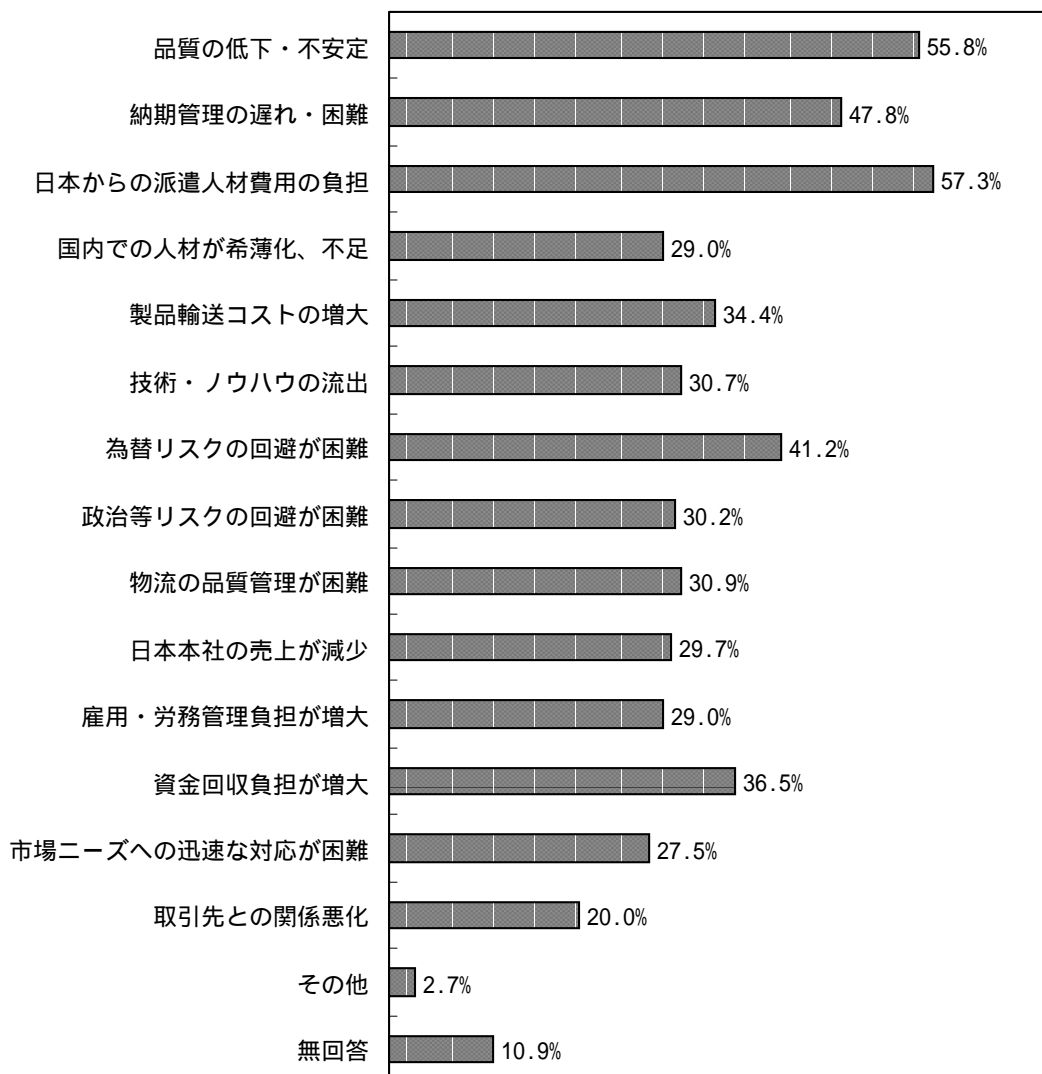
(2) 直接投資によるマイナス面について

懸念したこと

）概況

現在活動中の現地法人について、直接投資に際して事前に懸念した項目をみると、「日本からの派遣人材費用の負担」と「品質の低下・不安定」が多く、いずれも回答企業の6割近くがこれをあげている。これに、「納期管理の遅れ・困難」が続いている。その他、「為替リスクの回避が困難」、「資金回収負担が増大」という金融・財務面での項目についての回答が比較的目立っている。

図表2 - 17 マイナス面の懸念（最も主要な現地法人、N=735）（複数回答）



【関連図表2 - 22 , 3 - 12】

) 国・地域別の特徴

直接投資に際して事前に懸念した項目を国・地域別にみると、まず、「品質の低下・不安定」については、生産拠点の多い中国、アセアンで 65.3%、58.6%とともに懸念する企業が多くなっている。

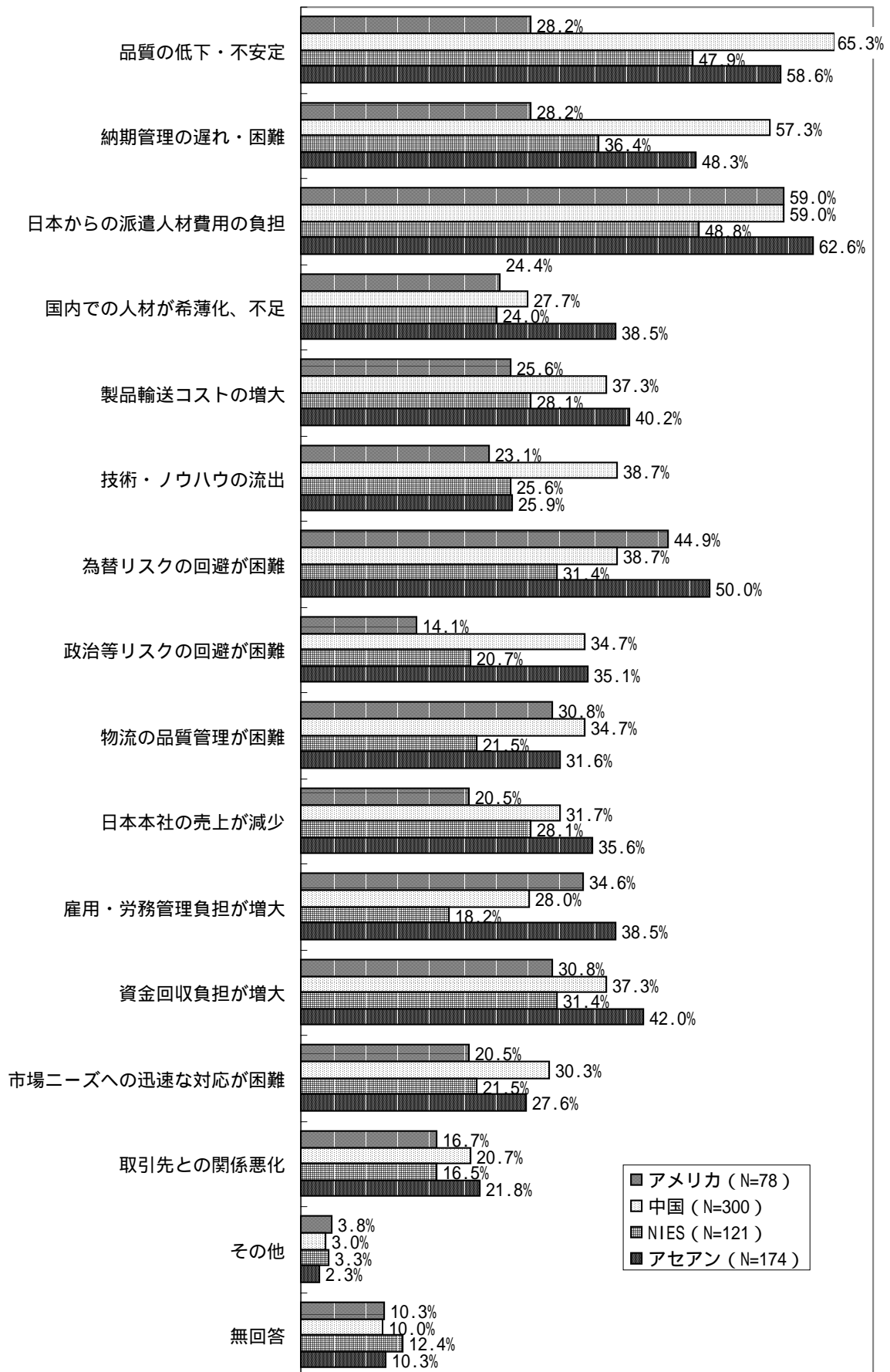
「日本からの派遣人材費用の負担」については、NIEs を除いた国・地域で多くなっている。中国やアセアンに比べて NIEs の割合がやや低いことの背景には、日本からの距離の近さ、現地人材の活用が他地域に比べて見込めることなどが考えられる。

また「納期管理の遅れ・困難」という項目については、中国よりもアセアンの方が、懸念する企業の割合が少ない。一方、「為替リスクの回避が困難」という点については、通貨がドルに対して固定化されている中国の方がアセアンよりも懸念する企業が少なくなっている。

「資金回収負担が増大」という懸念項目については、中国、アセアンともほぼ同様である。

興味深い点として、「技術・ノウハウの流出」という項目に対して、中国において他の地域と比べて懸念する企業が多いことがあげられる。知的所有権の保護等への取組に対して、中小企業が不安を感じているものと考えられる。

図表2 - 18 国・地域別にみたマイナス面の懸念（最も主要な現地法人）（複数回答）



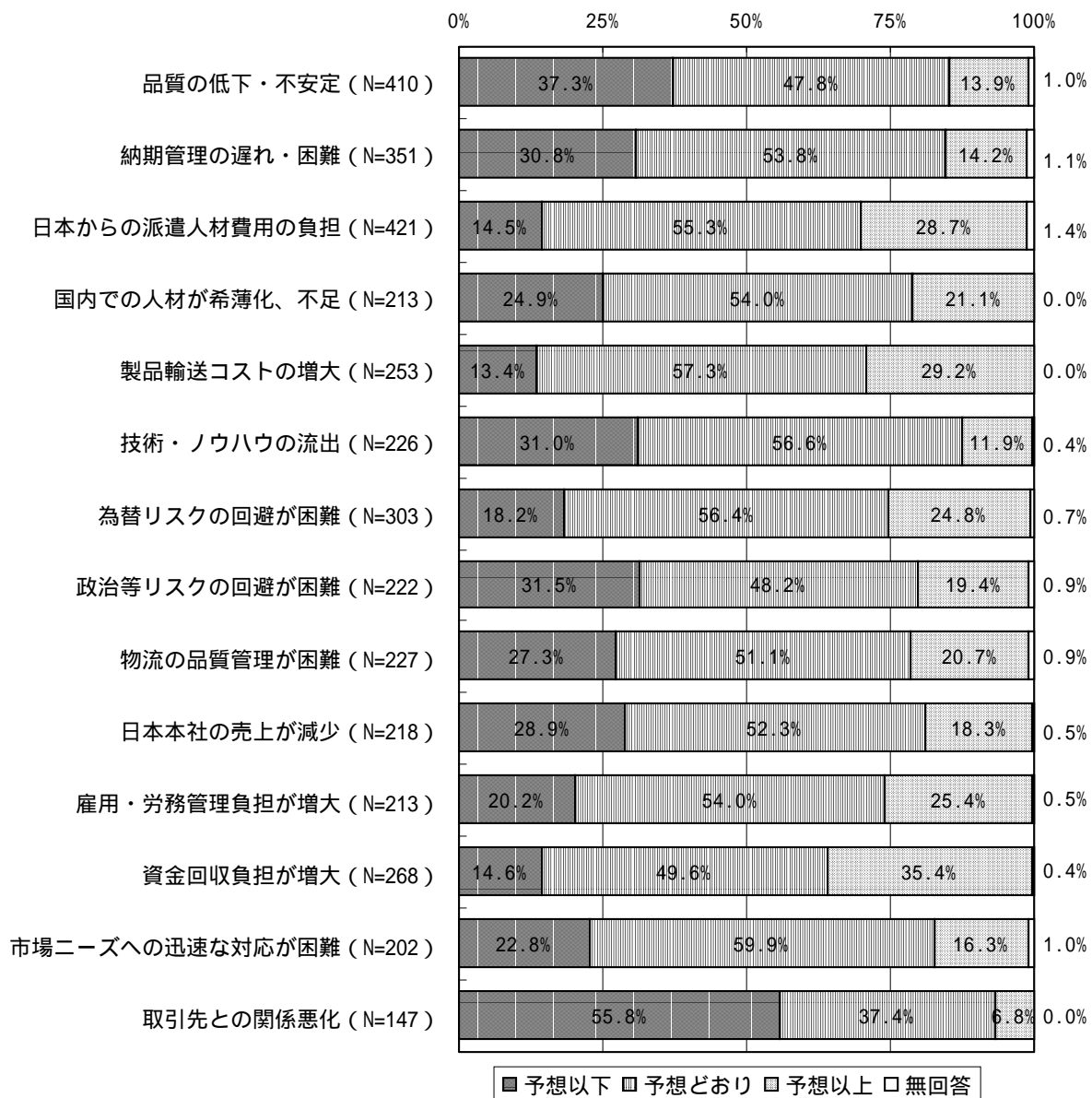
実際の評価

直接投資の実施前の懸念に対して、現地法人を設立した後の実際の評価については、次のような特徴がみられる。

まず、「品質の低下・不安定」という点については、事後の評価は「予想どおり」、「予想以下」という回答が多く、「予想以上」という回答が少ない点から、問題が予想の範囲内であったことがうかがえる。「納期管理の遅れ・困難」についても同様のことがいえる。

一方、「資金回収負担が増大」、「製品輸送コストの増大」、「日本からの派遣人材費用の負担」といった項目については「予想以上」という回答が高い割合を示している。特に、「日本からの派遣人材費用の負担」は、事前の懸念項目としても割合が高く、中小企業が直接投資を行う際に解決すべき共通の課題といえる。

図表 2 - 1 9 懸念に対する実際の評価（最も主要な現地法人）



【関連図表 2 - 2 4 , 3 - 1 4】

国・地域別の分析

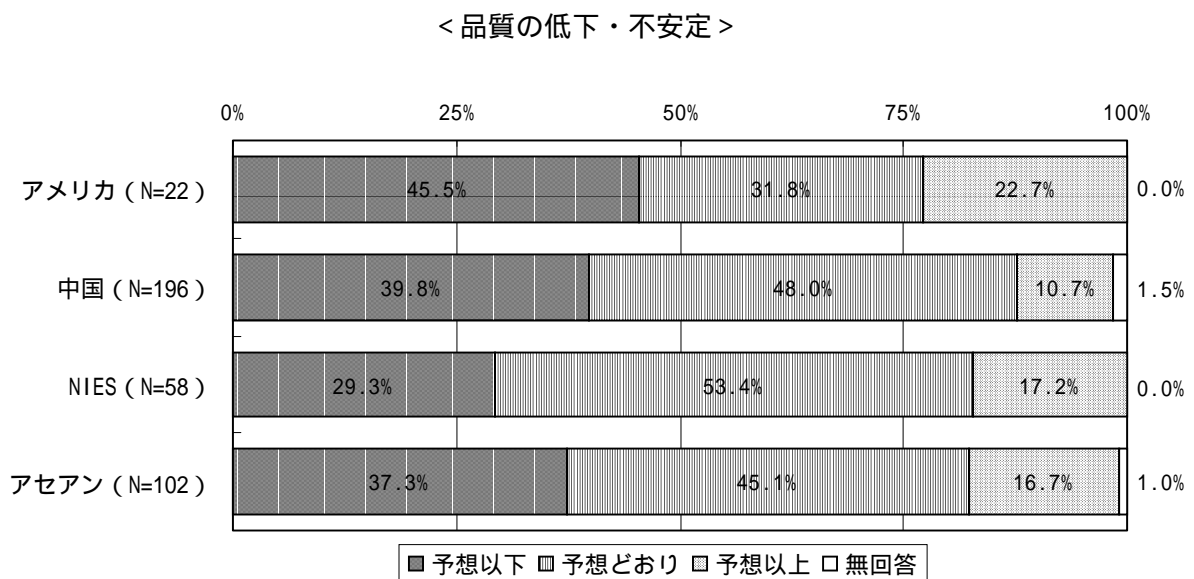
ここでは、直接投資を実施するにあたって懸念された項目のうち、「品質の低下・不安定」と「納期管理の遅れ・困難」、「資金回収負担が増大」について、国・地域別の特徴をみることにしたい。

まず「品質の低下・不安定」については、懸念する企業の多かった中国とアセアンでは、どちらも「予想どおり」、「予想以下」という回答が多くなっている。特に中国では約4割の企業が「予想以下」と回答していることから、予想以上に現地の技術レベルが高かった様子もうかがえる。

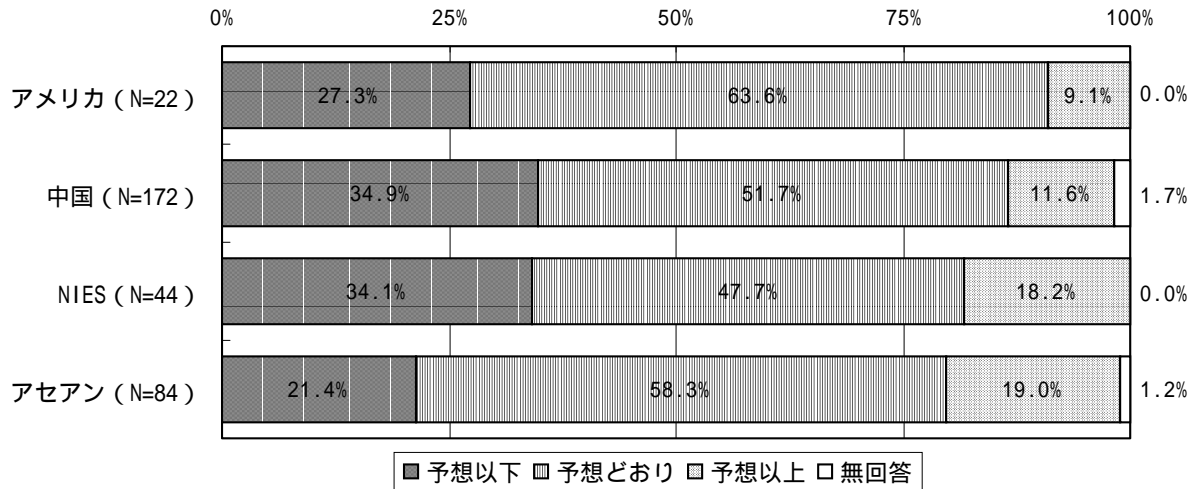
また、「納期管理の遅れ・困難」についても、どの国・地域とも比較的「予想以下」、「予想どおり」という回答が多くなっている。しかし、アセアンでは「予想以上」という企業が2割近くになっており、苦労している企業も少なくないことがうかがえる。

一方、「資金回収負担が増大」という項目については、いずれの国・地域も「予想以上」という回答が目立ち、特にアセアン、NIEsなどの国々で高くなっている。もともと信用制度の未整備な国が多いアジアにおいては、地場企業との取引を行うことの難しさが指摘されているが、中小企業にとってこれらの国への進出の際にやはり大きな課題になっていることがうかがえる。ここでも中国における評価が他地域に比較して高いが、これについては、報道などを通じて中国に対して厳しい予想をしていたこと、取引先を日系企業に絞るなどの対応策を講じていることが推測できる。

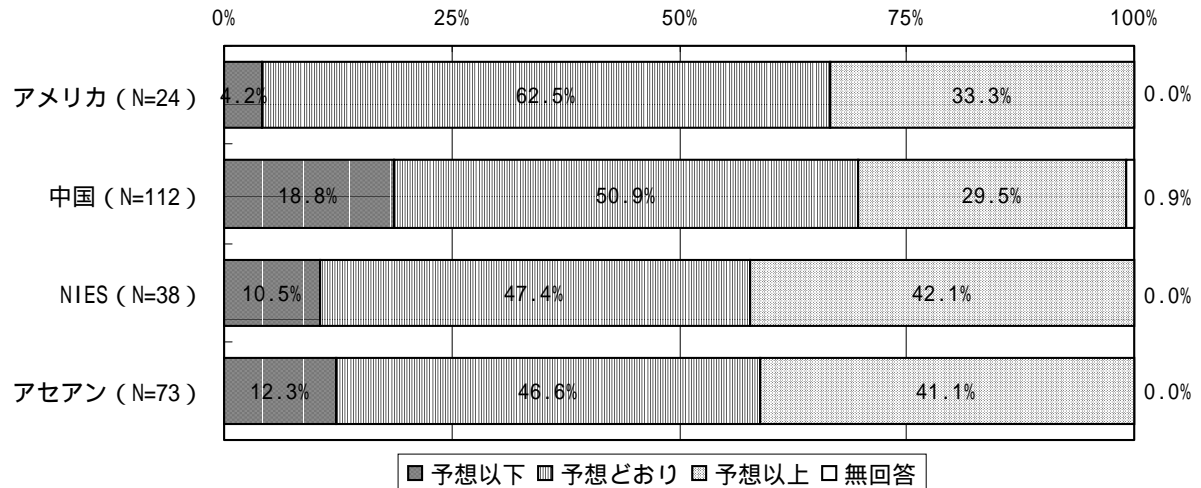
図表2 - 20 国・地域別にみた懸念に対する実際の評価（最も主要な現地法人）



< 納期管理の遅れ・困難 >



< 資金回収負担が増大 >



(3) 撤退した現地法人における状況

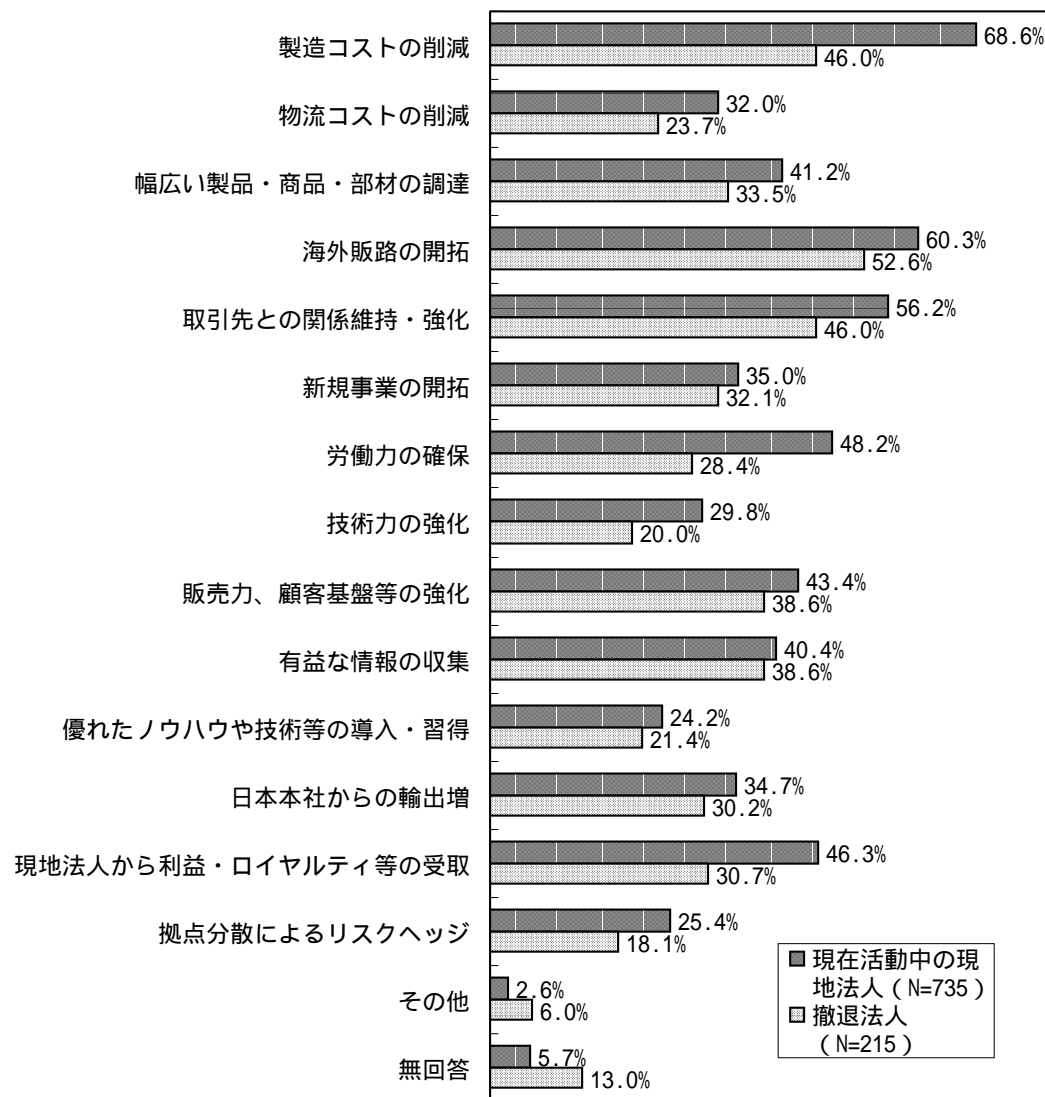
現地法人を撤退させた経験のある企業（215社）の回答から、直接投資に対する自社（日本本社）の目から見たプラス面、マイナス面について、撤退した法人と、先にみた現在活動中の現地法人の場合とを対比して整理する。

プラス面について

期待したこと

撤退した法人が進出前に期待した項目としては「海外販路の開拓」が最も多く、「製造コストの削減」、「取引先との関係維持・強化」がこれに次いでいる。現在活動中の現地法人においては、「製造コストの削減」が第1位になっていた点で違いがある。それ以外では、「販売力、顧客基盤等の強化」、「有益な情報の収集」が比較的目立っている。

図表2-21 撤退法人におけるプラス面の期待（最も直近の撤退法人）（複数回答）

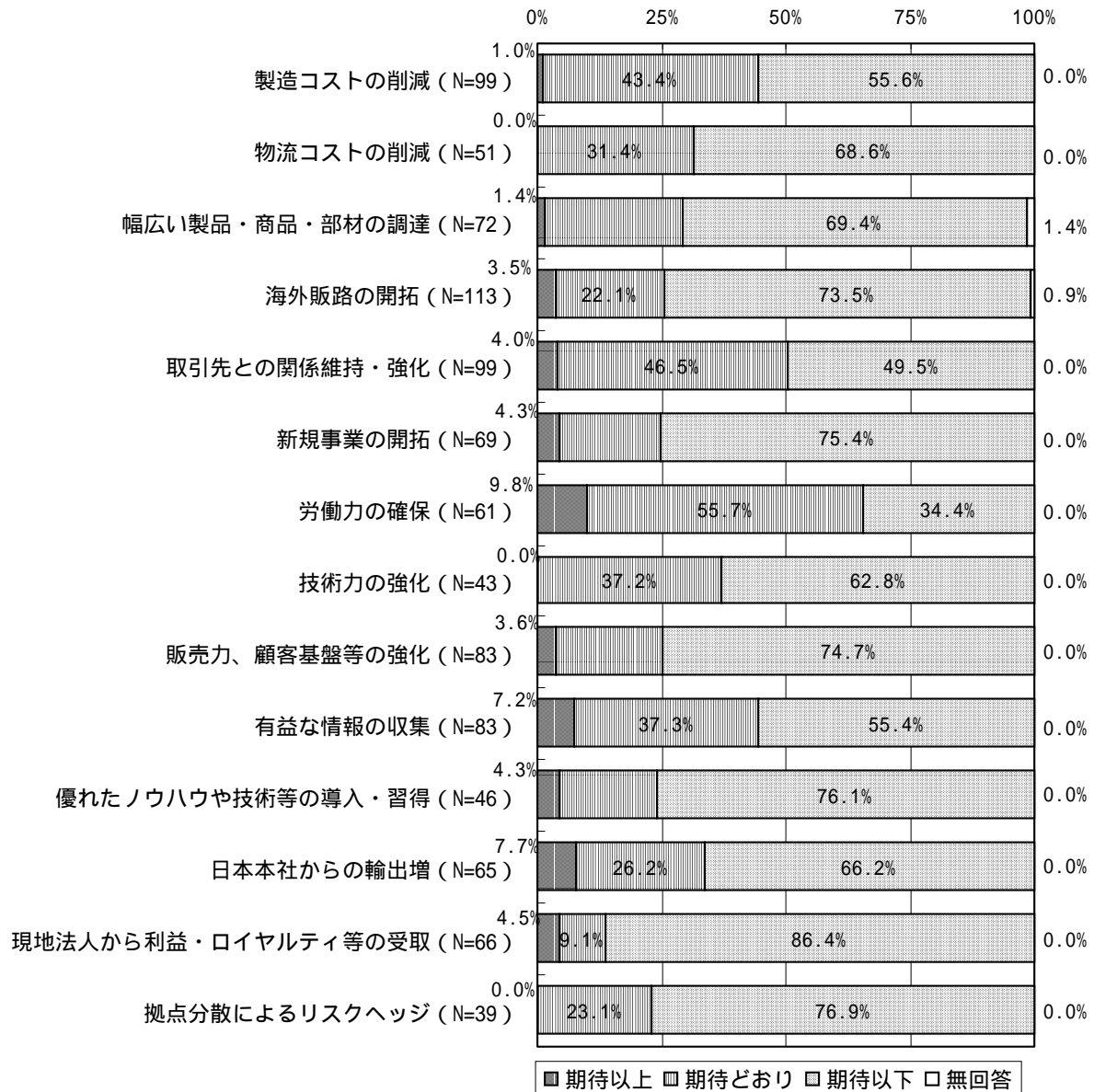


【関連図表3-8】

）実際の評価

撤退した法人が進出前に期待した項目に対する実際の評価についてみると、やはり「期待以下」という回答が全般的に多い。特に「海外販路の開拓」、「幅広い製品・商品・部材の調達」、「販売力・顧客基盤等の強化」という海外展開の主要な目的となる点についても「期待以下」と評価する割合が高く、こうしたところに撤退の原因があったことがうかがえる。

図表 2 - 2 2 撤退法人における期待に対する実際の評価（最も直近の撤退法人）



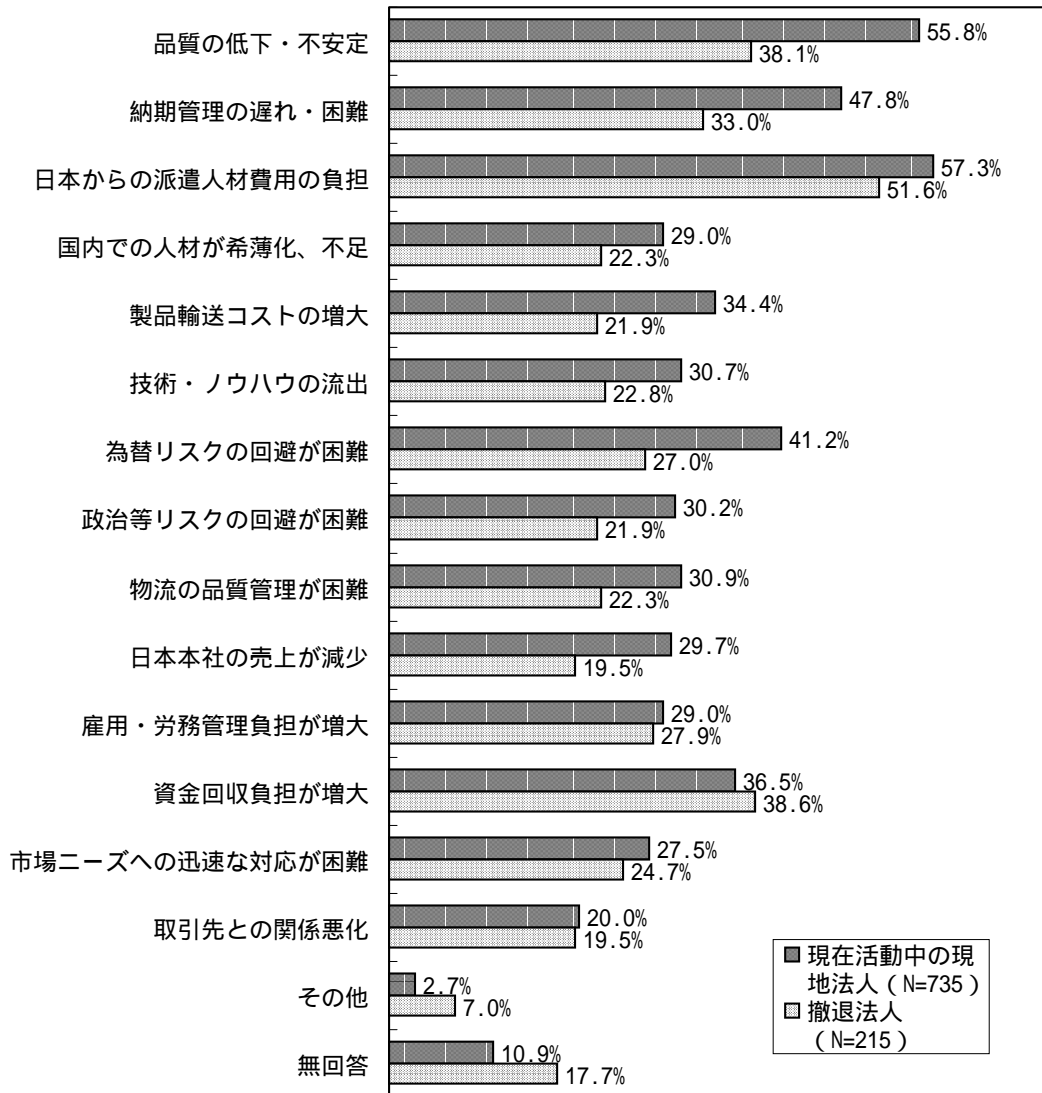
【関連図表 2 - 1 5 , 3 - 1 0】

マイナス面について

) 懸念したこと

撤退した現地法人が進出前に懸念した項目としては、「日本からの派遣人材費用の負担」が最も多く、次いで「資金回収負担が増大」、「品質の低下・不安定」、「納期管理の遅れ・困難」などとなっている。

図表 2 - 2 3 撤退法人におけるマイナス面の懸念（最も直近の撤退法人）(複数回答)



【関連図表 3 - 1 2】

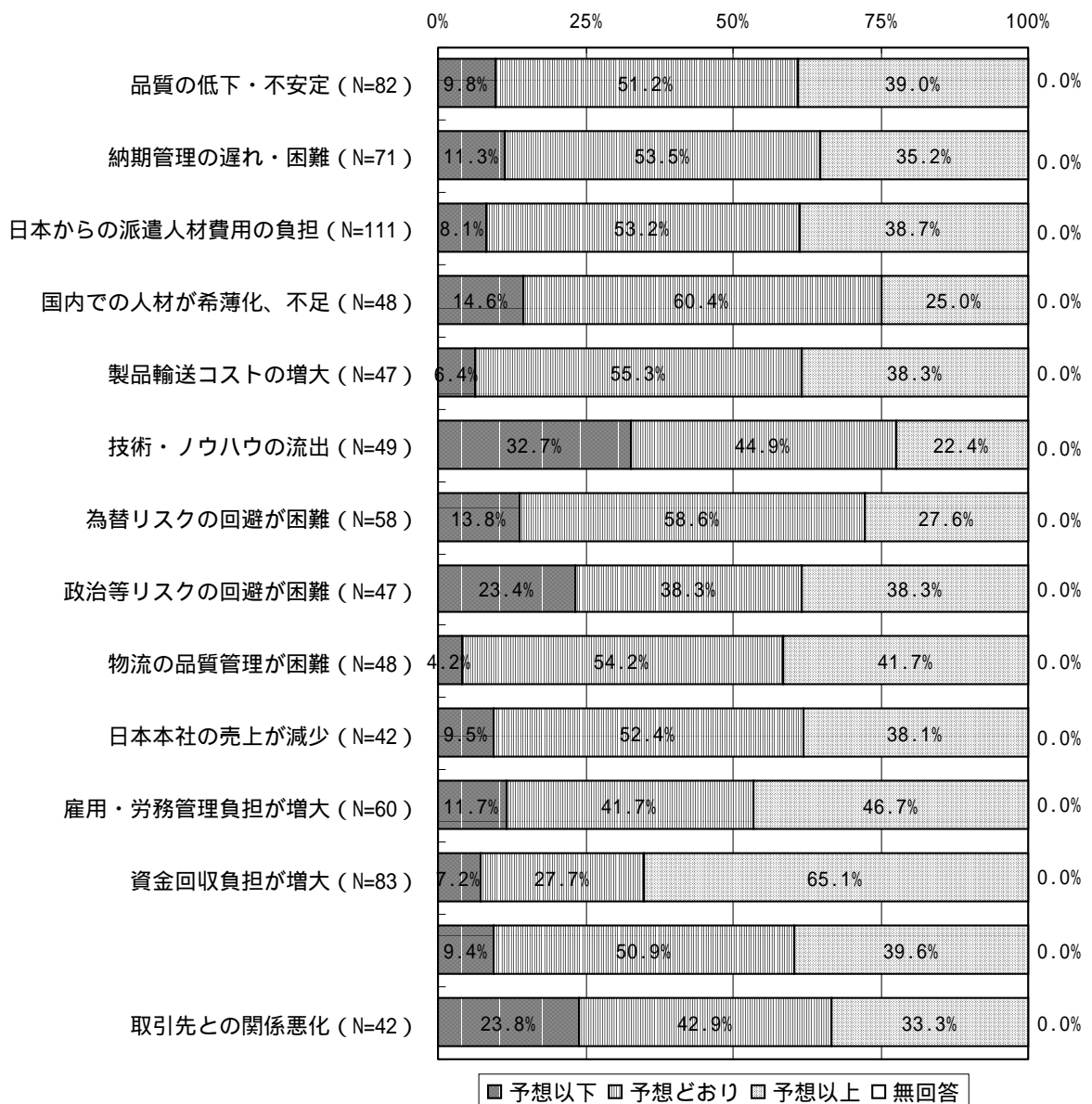
） 実際の評価

撤退した法人が進出前に懸念した項目に対する評価としては、どの項目においても「予想以上」という回答が多い。特に、直接投資において多くの企業が懸念している「日本からの派遣人材費用の負担」、「品質の低下・不安定」、「納期管理の遅れ・困難」といった項目の評価が「予想以上」であったという回答が4割近くに達している。

また、特に65.1%の企業が「資金回収負担が増大」が「予想以上」であったと回答しており、資金の回収においてかなりの困難を感じていたことがうかがえる。

このように、事前に懸念した問題を克服できず、予想以上の困難を抱えたことも、撤退につながる原因の1つと考えることができる。

図表 2 - 2 4 撤退法人における懸念に対する実際の評価（最も直近の撤退法人）



【関連図表 2 - 1 9 , 3 - 1 4】

3. 直接投資に向けた事前準備状況

現在、直接投資を実施している企業（735社）の回答から、現地法人を設立するための3つの準備段階（市場調査・情報収集の段階、進出計画策定の段階、会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階）別に、取り組んだ項目と、取組不足だった項目について整理する。

（1）市場調査・情報収集の段階

取り組んだ項目

現地法人の設立に関する事前準備のうち、市場調査・情報収集の段階において取り組んだ項目として、72.2%の企業が「現地の賃金水準の調査」をあげており、中小企業が人件費に注目していたことがうかがえる。

その他、「現地市場の調査」、「輸出入の手続きの調査」、「インフラ整備状況の調査」などに取り組んだ企業が多くなっている。

取組不足だった項目

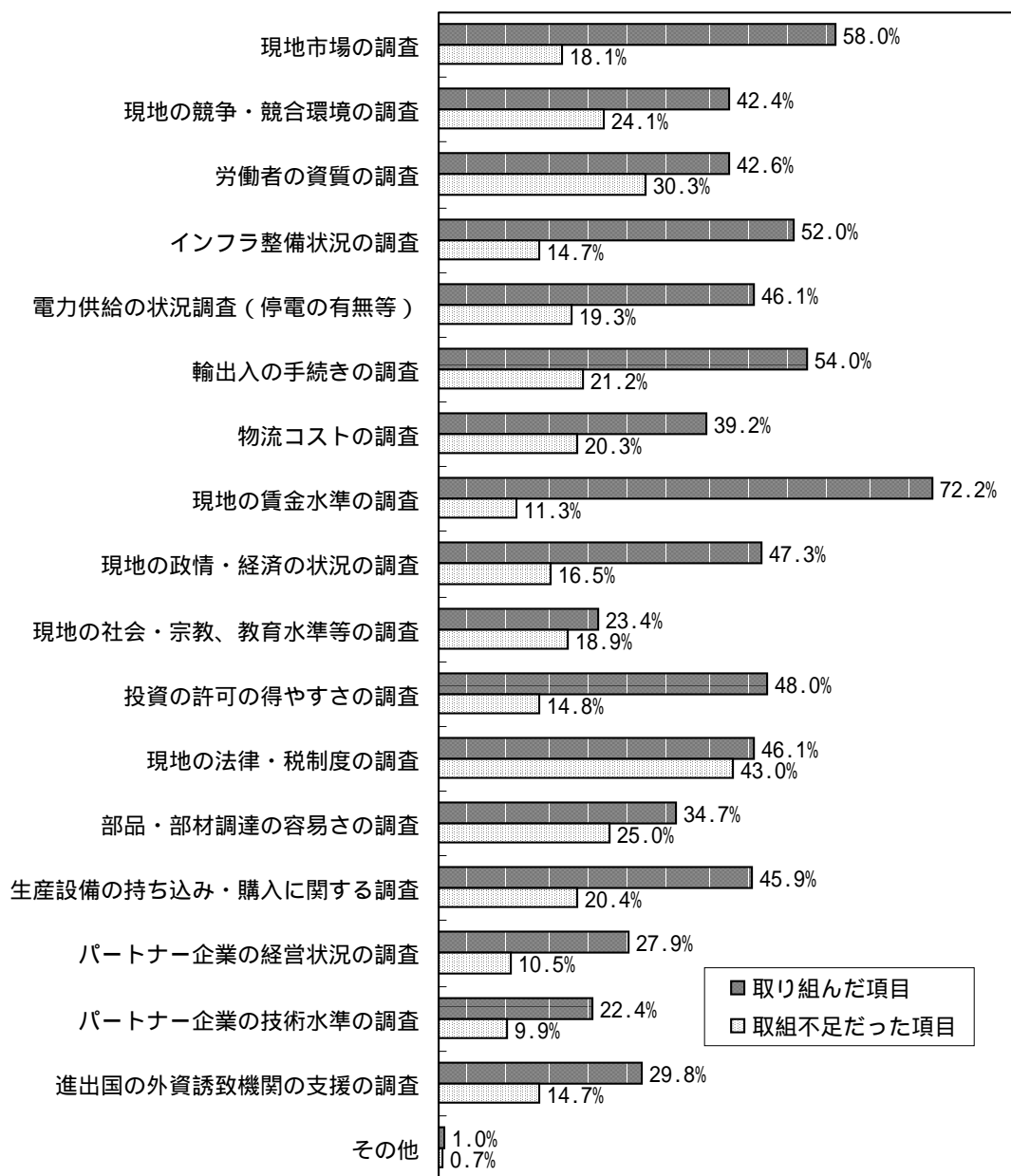
一方、取組不足だったと評価された項目としては、「現地の法律・税制度の調査」が際立っている。操業に際して、現地の法律・税制度に何らかの障害を感じた中小企業の多いことがうかがえる。

その他では、「労働者の資質」、「部品・部材調達の容易さ」、「現地の競争・競合環境」などに関する調査について、取組が不足していたという回答が多い。

労働者については、賃金水準については十分調査したものの、労働の質については必ずしも十分ではなかったことがわかる。

また、貿易に関する制度やインフラの状況などは調べることができても、現地の製造業の状況などの生きた情報については、事前調査が不足しがちなこともうかがえる。こうした生きた情報を入手するために、現地実際に足を運んで調査を行うことの必要性を裏付けており、公的支援機関の活用や現地の日系企業との交流を通じて、積極的に情報収集に努めることが重要といえる。

図表 2 - 2 5 直接投資の事前準備- 市場調査・情報収集の段階
 (最も主要な現地法人、N=735)(複数回答)



【関連図表 2 - 4 2 , 2 - 4 3 , 3 - 1 6】

(2) 進出計画策定の段階

取り組んだ項目

現地法人の設立に関する事前準備のうち、進出計画を策定する段階においては、「全体スケジュールの策定」、「立地場所の選定」、「投資規模の設定」に取り組んだ企業が多い。

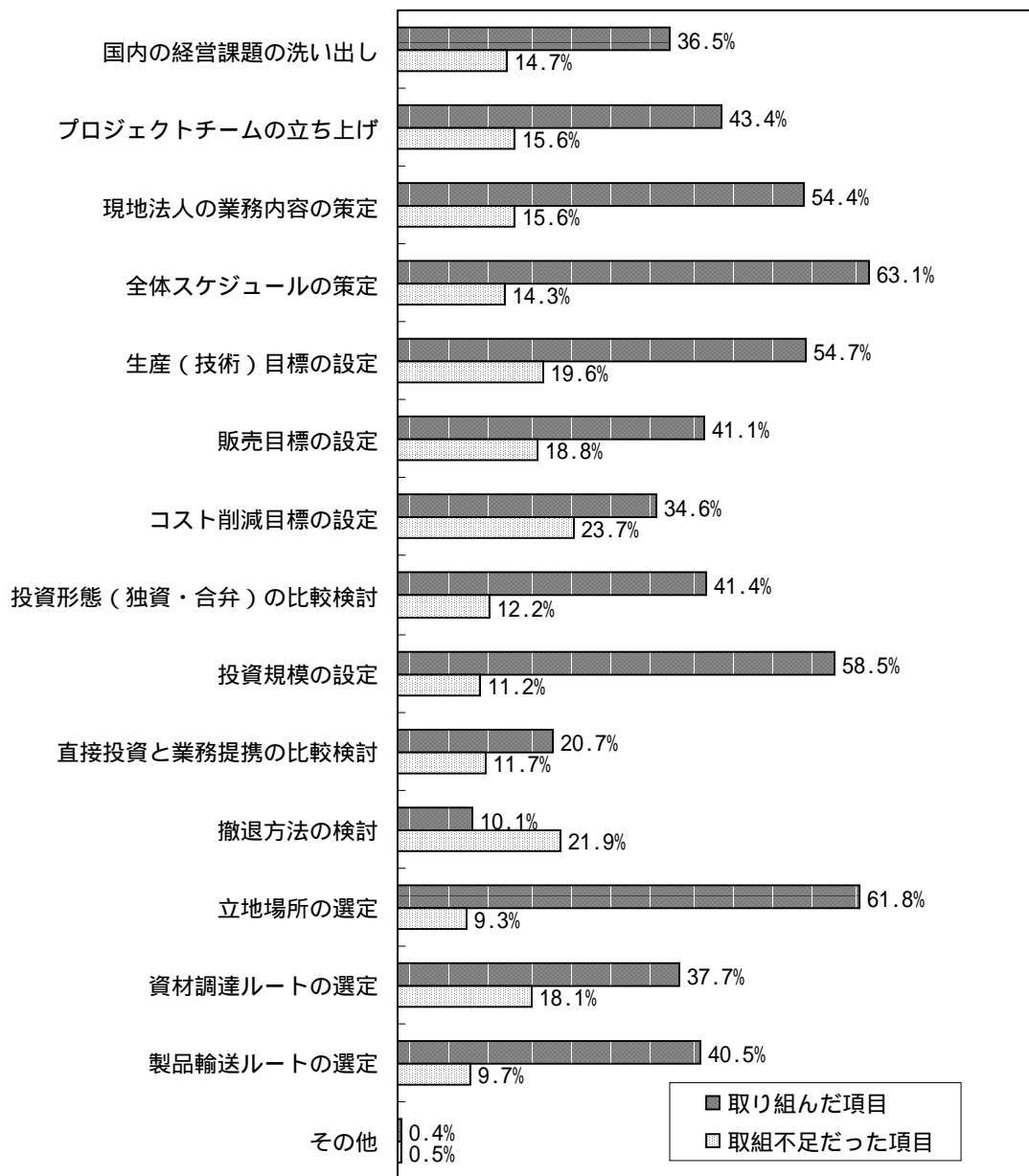
その他、「生産（技術）目標の設定」、「現地法人の業務内容の策定」に注力した企業も多くなっている。

取組不足だった項目

その一方で、多くの企業が取組不足であったとする項目には、「コスト削減」、「生産（技術）」、「販売」という3つの目標の設定と「撤退方法の検討」があげられる。

特に、「撤退方法の検討」については、取り組んだとする企業が少ないため、進出計画の策定にあたって盲点となっているといえる。また、この設問の対象となっているのが、現在活動している現地法人であることから、一定の企業は撤退も視野に入れつつ、企業活動を行っている様子が見えてくる。

図表 2 - 2 6 直接投資の事前準備- 進出計画策定の段階
 (最も主要な現地法人、N=735)(複数回答)



【関連図表 2 - 4 4 , 2 - 4 5 , 3 - 1 7】

(3) 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

取り組んだ項目

現地法人の設立に関する事前準備のうち、会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階において取り組んだ項目としては、「会社設立（登記手続き等）」、「工場の立ち上げ・設備の購入」、「事業にかかる許認可の取得」が多く、事業に必要な事務手続きを自ら取り組んだ企業が多い。

また、「現地人管理者の確保」、「ワーカーの確保」、「現地人技術者の確保」、及び「日本から派遣する人材の確保」なども多くあげられており、現地において必要な人員の確保に注力したことがうかがえる。

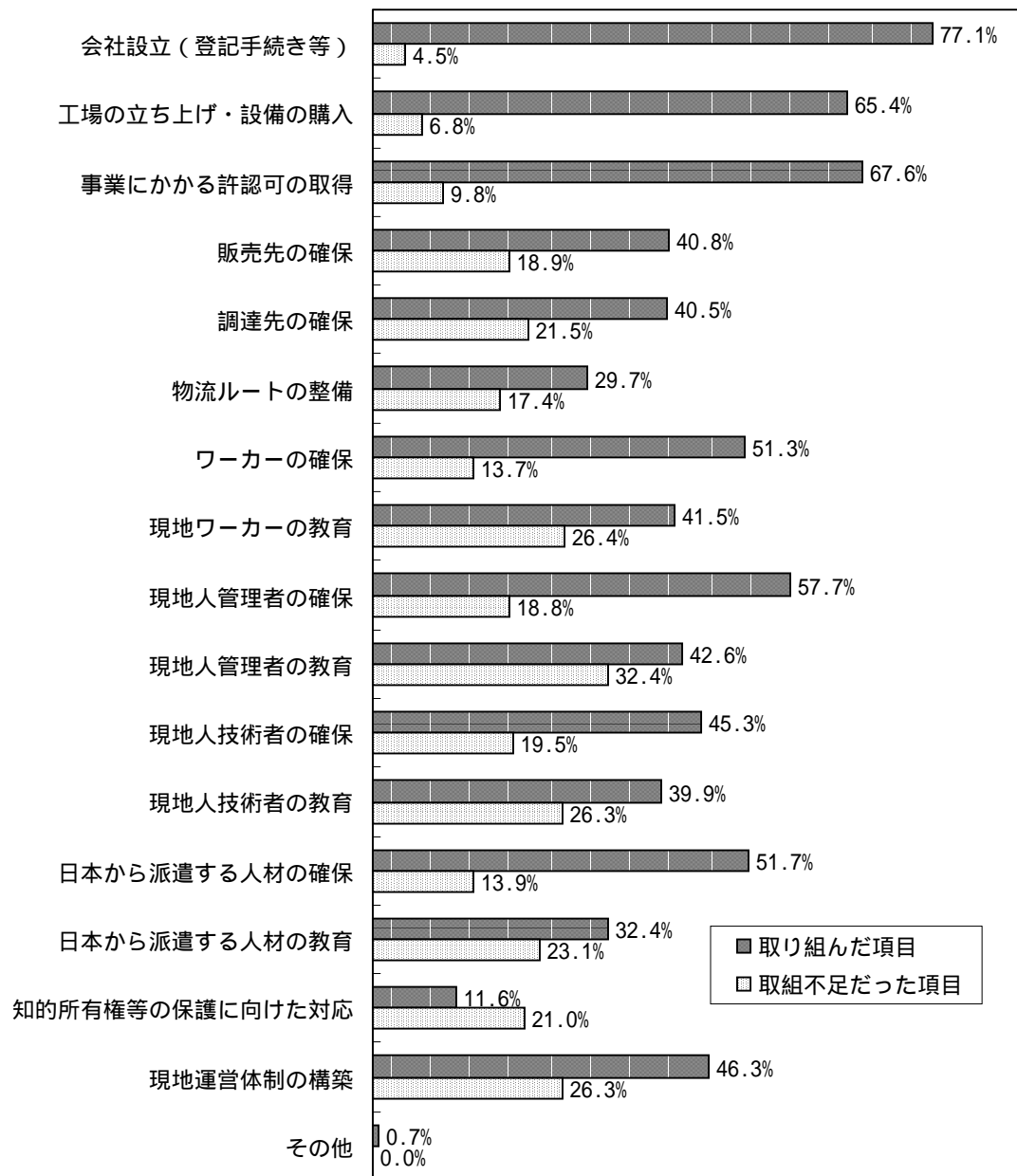
取組不足だった項目

一方、取組不足だった項目としては、「現地人管理者の教育」という回答が最も多い。その他、「現地ワーカーの教育」、「現地人技術者の教育」、「日本から派遣する人材の教育」、及び「現地運営体制の構築」が目立っている。このように、人材に関する教育や管理に関する事前準備に不足を感じている企業が多い。

人材の量的確保には注力したが、教育体制や彼らを活用するためのマネジメントシステムの構築への取組には必ずしも十分でなかったことがうかがえる。

なお、「知的所有権等の保護に向けた対応」については、懸念項目として指摘されながらも対応に取り組んだ企業は少なく、その一方で取組不足であったとする企業が2割程度もいることから、1つの盲点になっている。

図表 2 - 2 7 直接投資の事前準備- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階
(最も主要な現地法人、N=735)(複数回答)



【関連図表 2 - 4 6 , 2 - 4 7 , 3 - 1 8】

(4) 実際の評価別にみた事前準備状況(取り組んだ項目)

直接投資の事前準備で取り組んだ項目について、事前に期待したことに対する実際の評価別に特徴をみていく。ここでは期待する企業の多かった「製造コストの削減」と「海外販路の開拓」に対して評価の高かった企業とその他の企業において、事前準備の取組に違いがみられたのかどうかを分析する。

市場調査・情報収集の段階

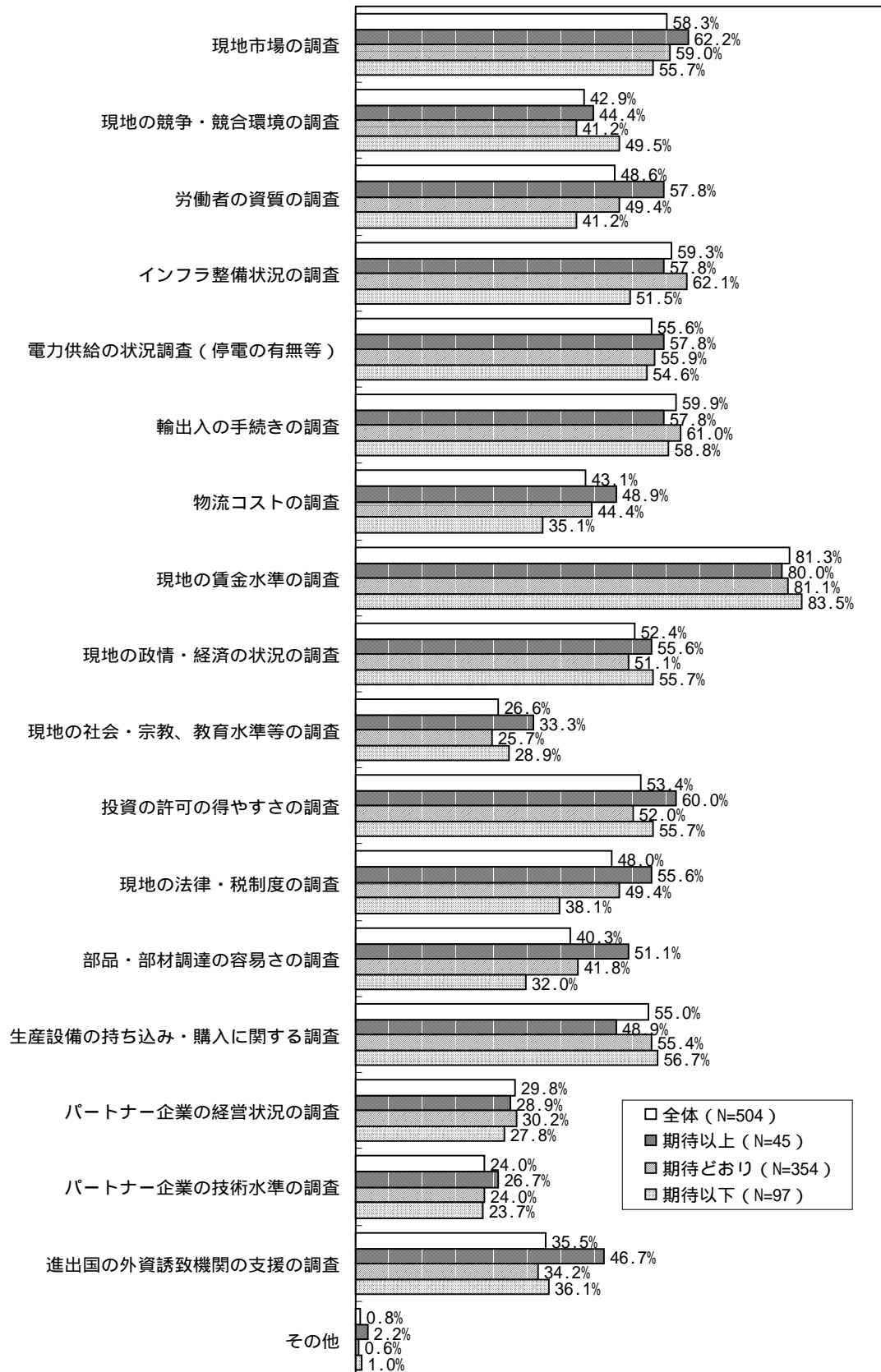
まず、市場調査・情報収集の段階における事前準備の取組状況をみていく。「製造コストの削減」に対する評価が「期待以上」の企業では、他の企業と比較して取り組んだ項目が多い。特に「労働者の資質の調査」、「物流コストの調査」、「現地の法律・税制度の調査」及び「部品・部材調達の容易さの調査」などで、他の企業と比較して取り組んだ割合が高くなっている。こうした項目への取組状況が、製造コスト削減に重要であると思われる。

また「海外販路の開拓」については、評価の高い企業において、「電力供給の状況調査」、「インフラ整備状況の調査」、「生産設備の持ち込み・購入に関する調査」、「部品・部材調達の容易さの調査」などが他の企業を上回っている。現地で取引を開始するためには、一刻も早く生産を軌道に乗せ、安定した供給を実現する必要がある、こうした項目への取組が評価に差を与える結果となると思われる。

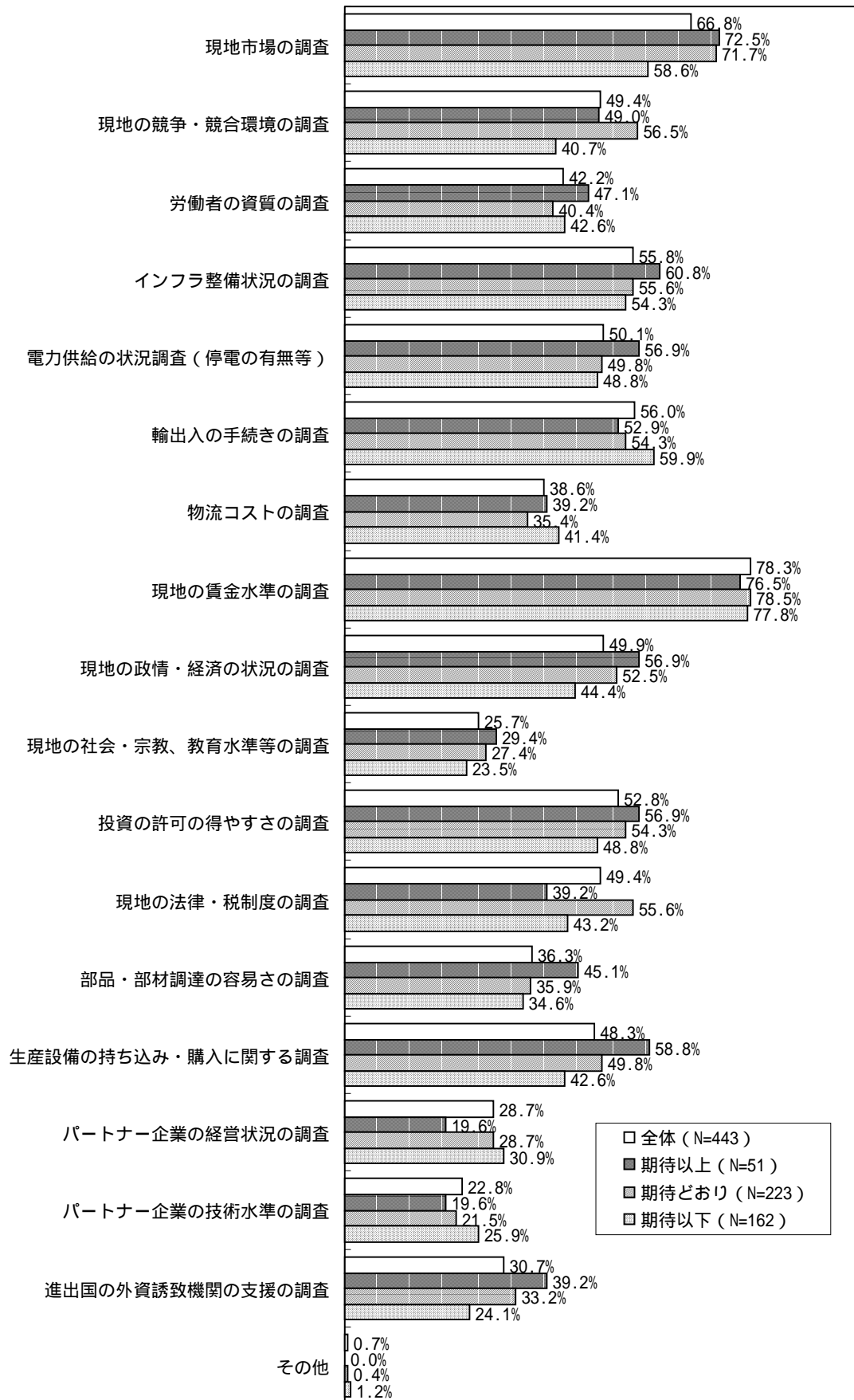
また、どちらにも共通するものとして「進出国の外資誘致機関の支援の調査」が指摘されており、こうした機関を上手に活用することも重要であると考えられる。

図表 2 - 2 8 実際の評価別にみた取り組んだ項目- 市場調査・情報収集の段階
 (最も主要な現地法人)(複数回答)

< 製造コストの削減 >



< 海外販路の開拓 >



進出計画策定の段階

次に、進出計画策定の段階についてみていく。

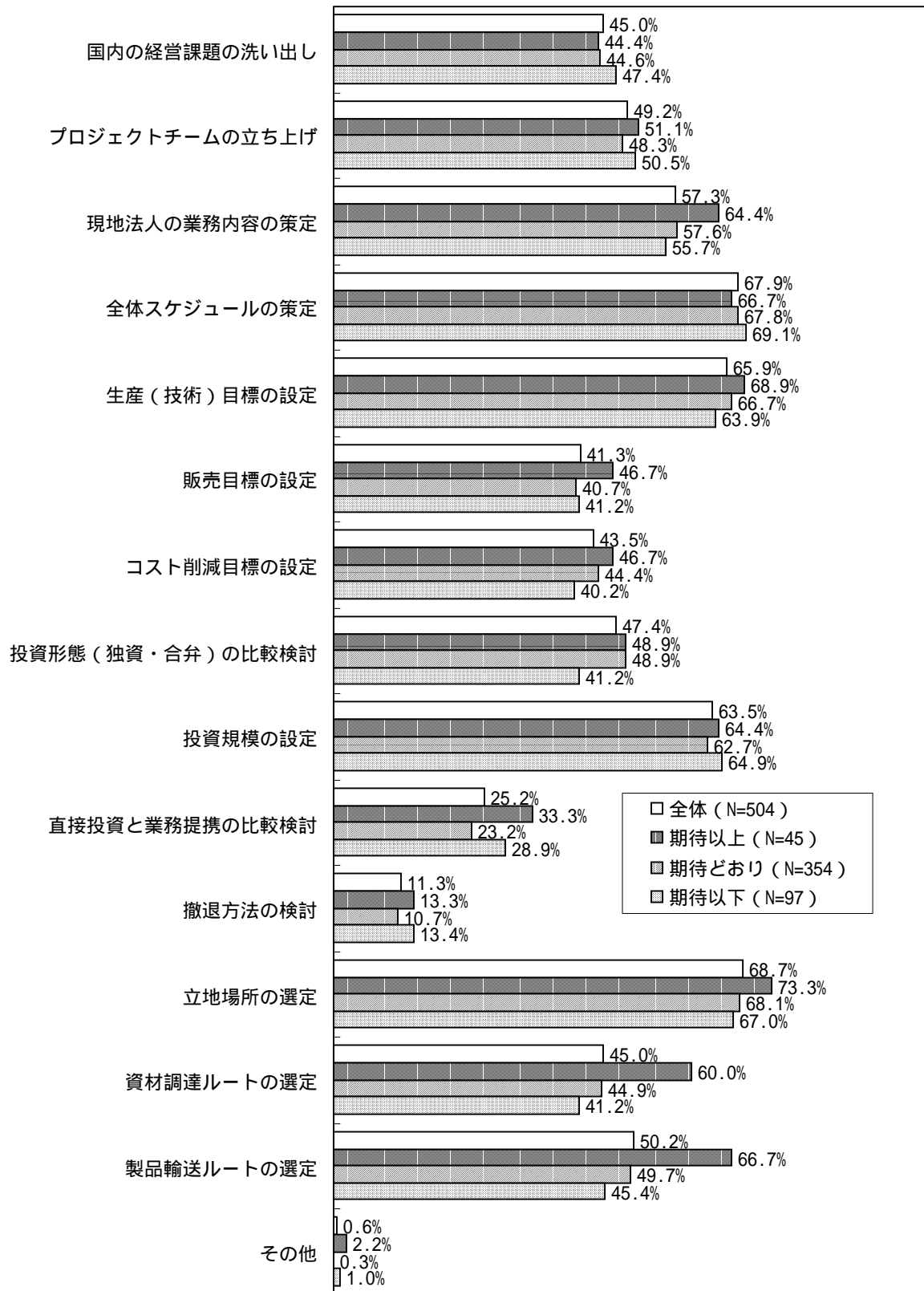
「製造コストの削減」に対して「期待以上」であった企業においては、取組不足の企業が多かった「生産（技術）目標の設定」、「販売目標の設定」、「コスト削減目標の設定」という3つの目標設定に対して取り組んだ企業が比較的多くなっている。事業計画策定のうち、重要な位置を占める目標設定に対する入念な取組の重要性を示している。

さらに、「資材調達ルートを選定」、「製品輸送ルートを選定」など物流に関する取組も他の企業と比較して多くなっており、こうした点も製造コスト削減のために重要であると思われる。

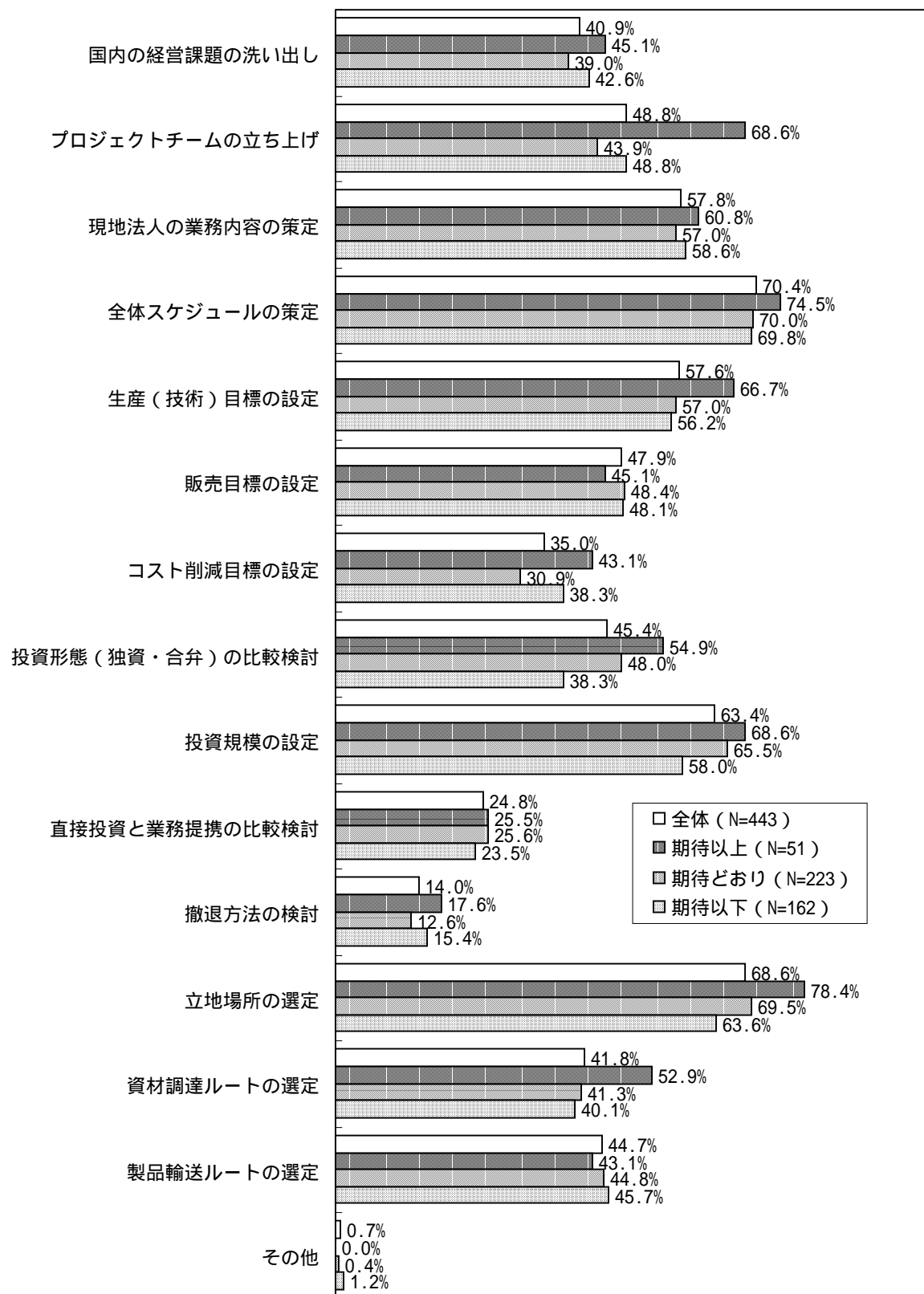
また、「現地法人の業務内容の策定」、「直接投資と業務提携の比較検討」を行った企業も多くなっており、自社のどの部分を海外で行うか、どういう形態がふさわしいかという点も重要である。

「海外販路の開拓」に対する評価の高かった企業の取組状況をみると、「プロジェクトチームの立ち上げ」を行った企業が多く、この点で他の企業との差がみられる。取引先への要請による進出であったとしても、社内にプロジェクトチームを立ち上げ、入念な事前調査を行うことが、海外販路の開拓の成否を決めることになると考えられる。

図表 2 - 2 9 実際の評価別に見た取り組んだ項目- 進出計画策定の段階
 (最も主要な現地法人)(複数回答)
 <製造コストの削減>



< 海外販路の開拓 >



会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

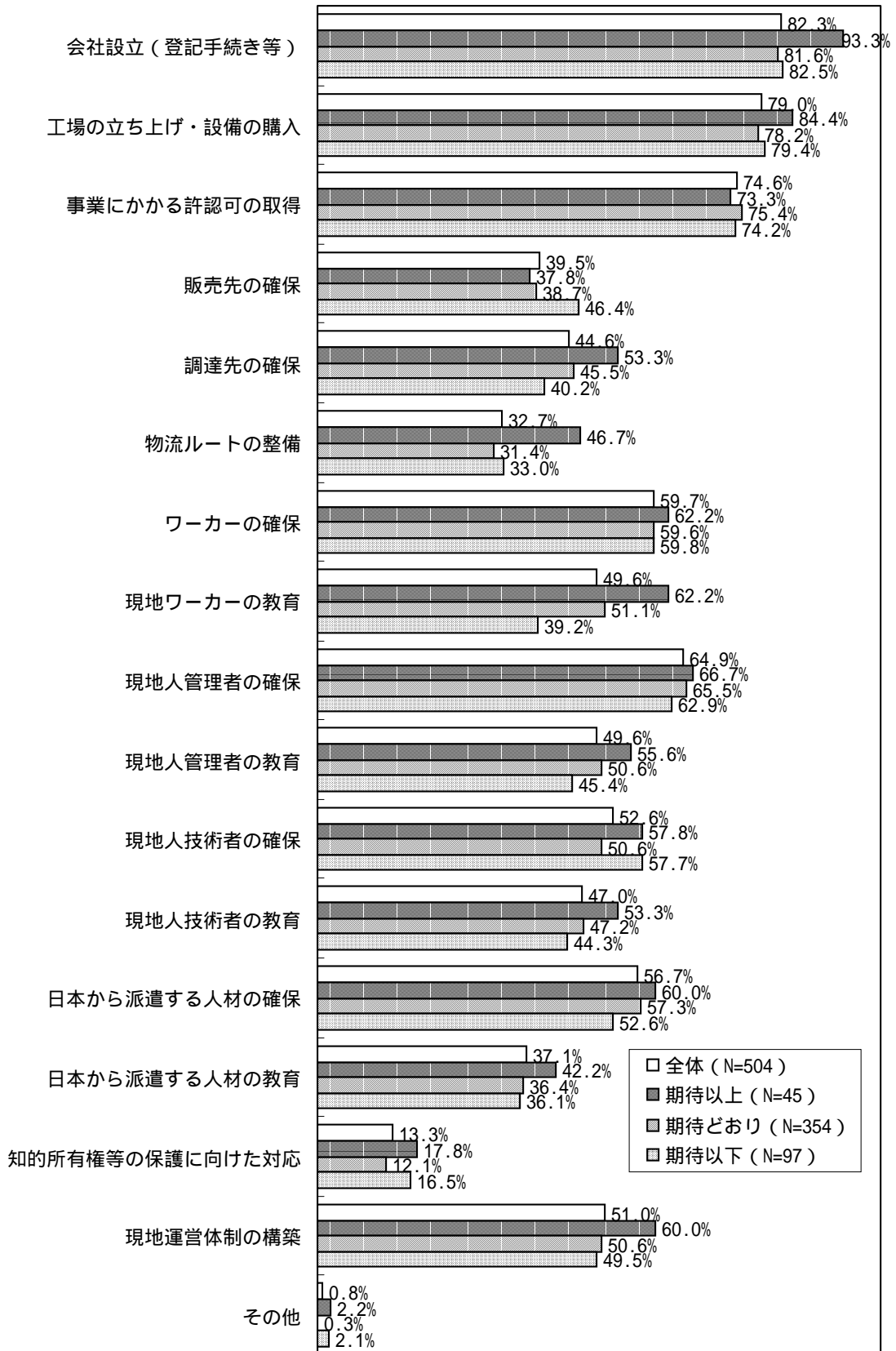
会社設立・許認可取得、事業立ち上げという最終段階における事前準備状況をみていく。

「製造コストの削減」に対して「期待以上」であった企業の事前準備状況をみると、「物流ルートを整備」、「調達先の確保」、「現地ワーカーの教育」などに取り組んだ企業が比較的多くなっている。こうした点が製造コストの削減のために重要であると思われる。

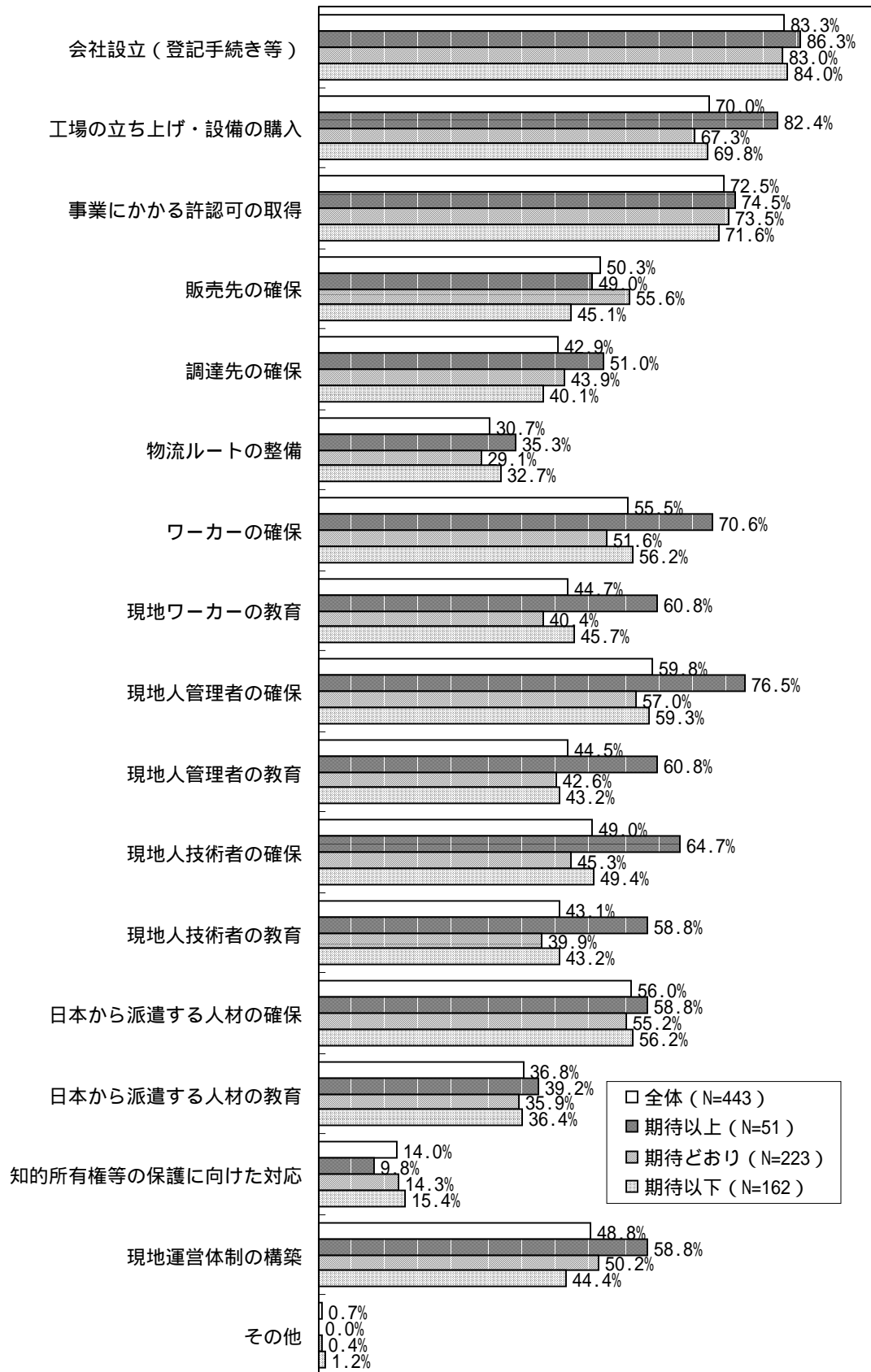
また「海外販路の開拓」についてみると、「現地ワーカーの確保・教育」や「現地人技術者の確保・教育」、「現地人管理者の確保・教育」などへ取り組んだ企業が比較的多くなっており、現地での競争に打ち勝つためには、進出先の労働力・人材に関する準備が重要であると考えられる。

図表 2 - 3 0 実際の評価別にみた取り組んだ項目- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階（最も主要な現地法人）（複数回答）

< 製造コストの削減 >



< 海外販路の開拓 >



(5) 国・地域別にみた事前準備状況（取組不足だった項目）

次に、直接投資の事前準備で取組不足だった項目について、3つの準備段階毎に、国・地域別の特徴をみていく。

市場調査・情報収集の段階

市場調査・情報収集の段階では、「現地の法律・税制度の調査」が、いずれの国・地域についても不足であったという回答が多い。これに次いで「労働者の資質の調査」があげられている点も同様である。人治の国といわれている中国では、進出にあたっては特に法律面の調査が重要となっているが、中国以外の国にもあてはまる。

また中国で目立つのは、「現地の競争・競合環境の調査」が不足していたという企業が多いことである。進出先において、現地の日系、外資系、地場企業との競合が激化していることがうかがえる。

その他、中国においては、「生産設備の持ち込み・購入」や「部品・部材調達の容易さ」に対する調査なども、他の国・地域以上に取組不足をあげる企業が多くなっている。

進出計画策定の段階

進出計画策定の段階においては、「コスト削減目標の設定」、「生産（技術）目標の設定」、及び「撤退方法の検討」などの項目について、いずれの国・地域とも取組不足であったという回答が多い。

特に中国に着目すると、撤退方法についてあらかじめ検討しておくことの重要性が改めて浮かび上がってくる。

また、中国とアセアンに共通する点として「資材調達ルートを選定」があげられており、こうした国・地域への進出にあたっては計画段階において十分に詰めておくことが重要であることがうかがえる。

会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

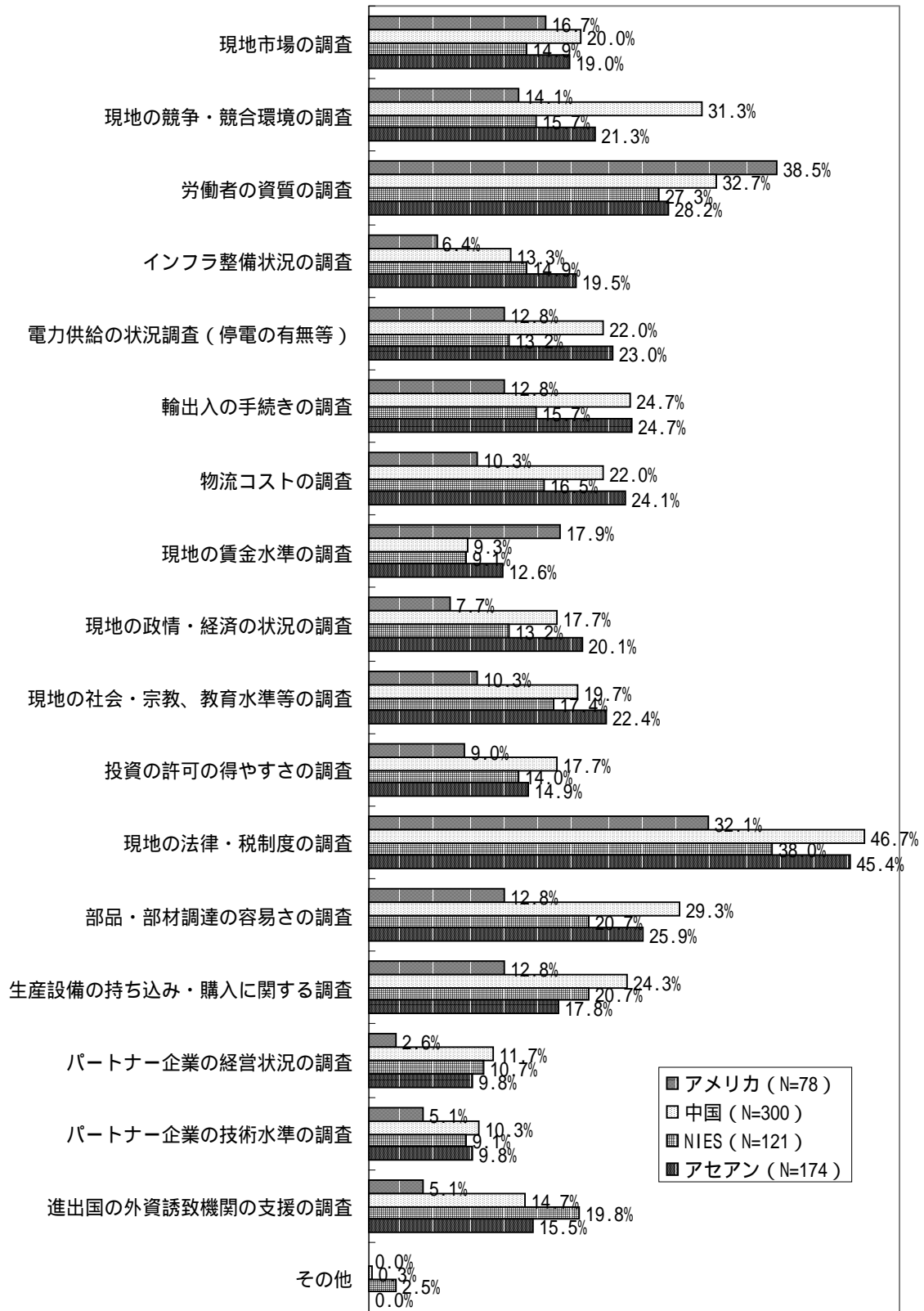
会社設立・許認可取得、事業立ち上げという最終段階における準備項目の評価について中国とアセアンを対比させると、同じ点とやや異なった点が浮かび上がる。

アセアンでは、「現地人管理者の確保」と「現地人管理者の教育」、及び「現地人技術者の確保」と「現地人技術者の教育」について取組不足であったという回答が非常に多かった。一方、中国では、「現地人管理者」と「現地人技術者」の「教育」については取組不足という回答が多いが、「確保」についてはそれほどではない。

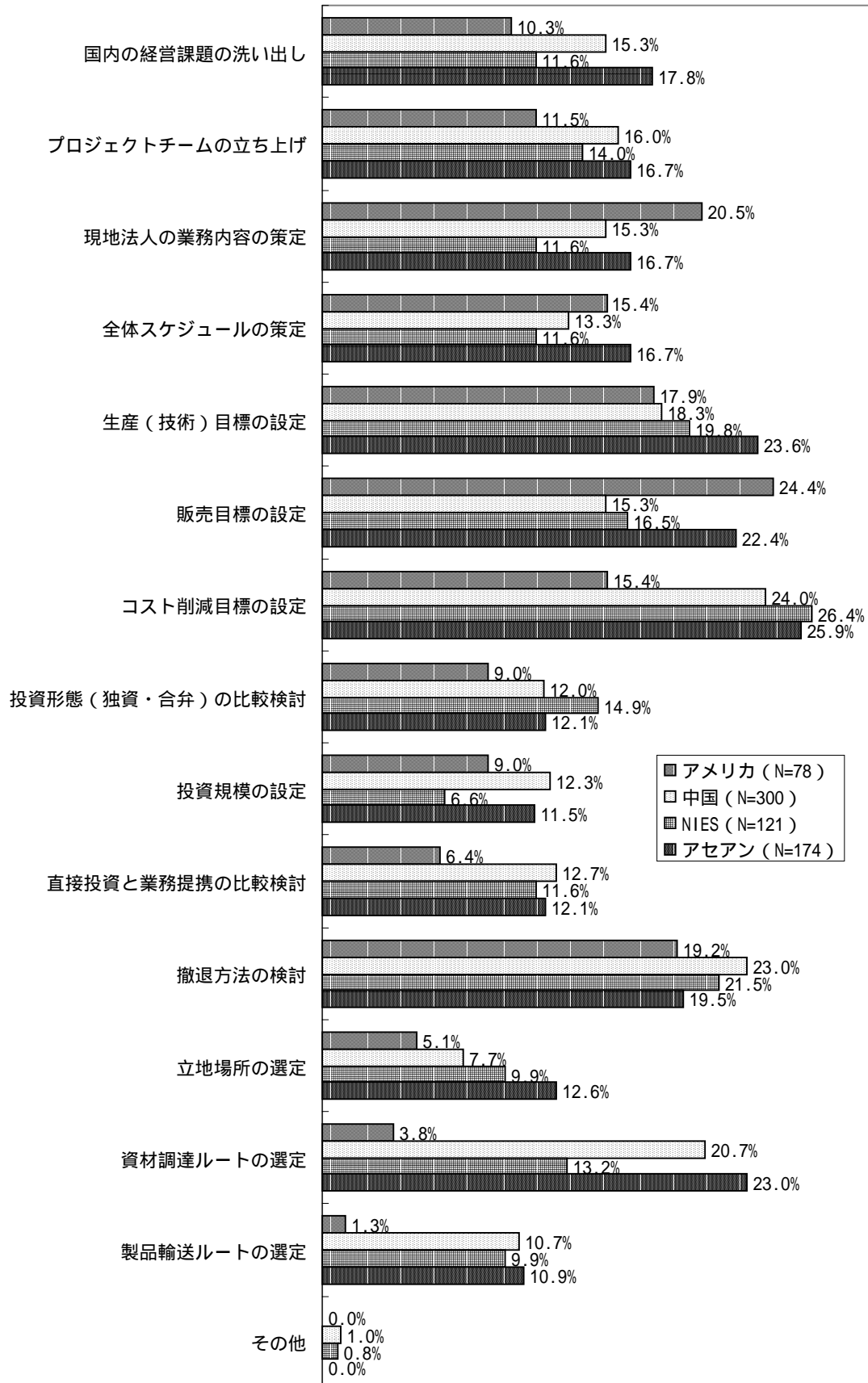
この他、アセアンでは、「日本から派遣する人材の教育」や「現地運営体制の構築」などの点を取組不足であったとする回答が多く、中国とは状況が異なっている。

事業立ち上げという最終段階における課題は、国・地域によって大きく異なるものではないが、アセアンでは、そもそも人材が不足しているという問題が大きく、中国の場合は量的な「確保」よりも「教育」やマネジメントの確立が相対的に重要であるということがいえる。このような背景には、人口規模の違いや高等教育機能の充実度などの違いもその背景にあるものと考えられる。

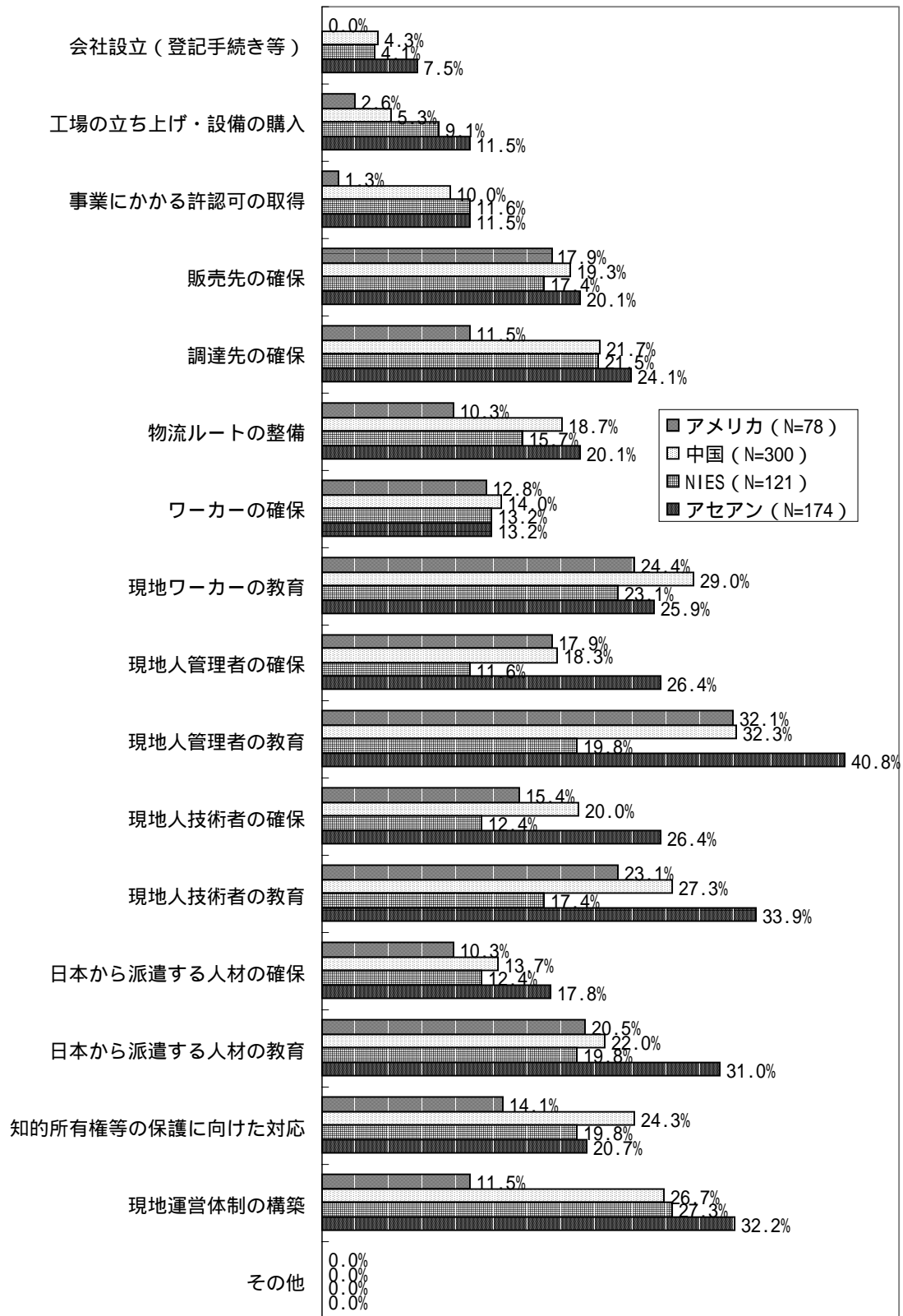
図表 2 - 3 1 国・地域別にみた取組不足だった項目- 市場調査・情報収集の段階
(最も主要な現地法人)(複数回答)



図表 2 - 3 2 国・地域別にみた取組不足だった項目- 進出計画策定の段階
(最も主要な現地法人)(複数回答)



図表 2 - 3 3 国・地域別にみた取組不足だった項目- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階（最も主要な現地法人）（複数回答）



4. 海外からの撤退・移転の分析

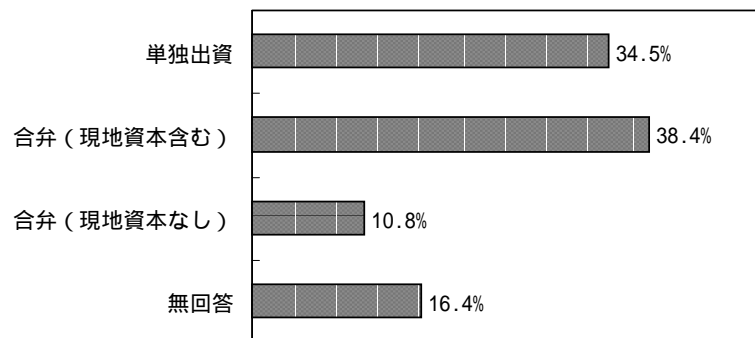
(1) 撤退した現地法人の概況

ここでは、撤退経験を持つと回答した企業 215 社の直近から 3 つまでの 232 事例について、その概況を整理する。

撤退した現地法人の投資形態

撤退した現地法人の投資形態をみると、「単独出資」と「合併（現地資本含む）」が、それぞれ 34.5%、38.4%となっている。現地資本なしの合併は 1 割程度である。

図表 2 - 3 4 撤退した現地法人の投資形態（直近から 3 つの合計、N=232）

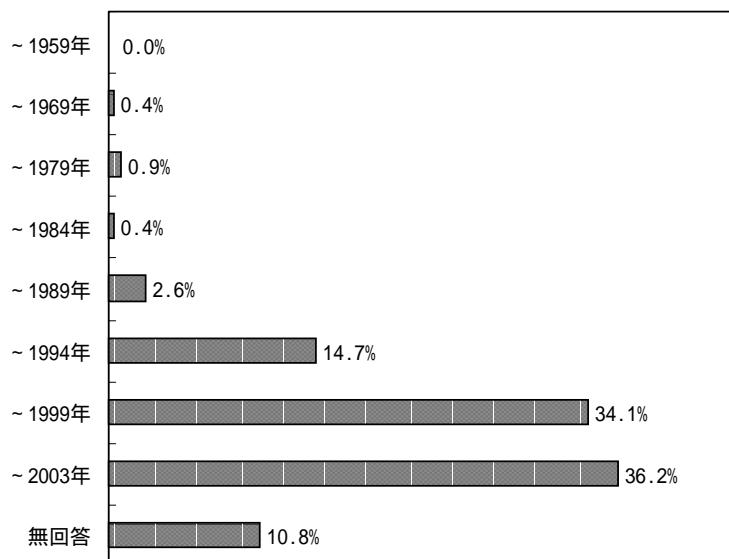


【関連図表 2 - 9】

撤退時期

撤退した時期については、1990 年代後半と 2000 年以降がそれぞれ 3 分の 1 を占めている。特に、2000 年以降に撤退した法人が多い。

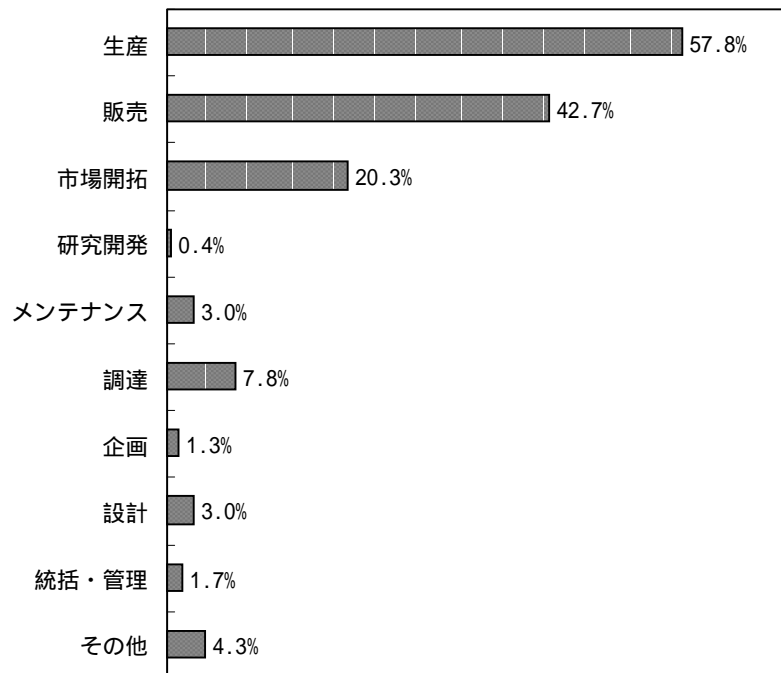
図表 2 - 3 5 撤退時期（直近から 3 つの合計、N=232）



撤退した現地法人の拠点機能

撤退法人が担っていた機能については、生産機能が 57.8%、販売機能が 42.7%、市場開拓機能が 20.3%となっている。

図表 2 - 3 6 撤退した現地法人の拠点機能（直近から 3 つの合計、N=232）
（複数回答）



【関連図表 2 - 7】

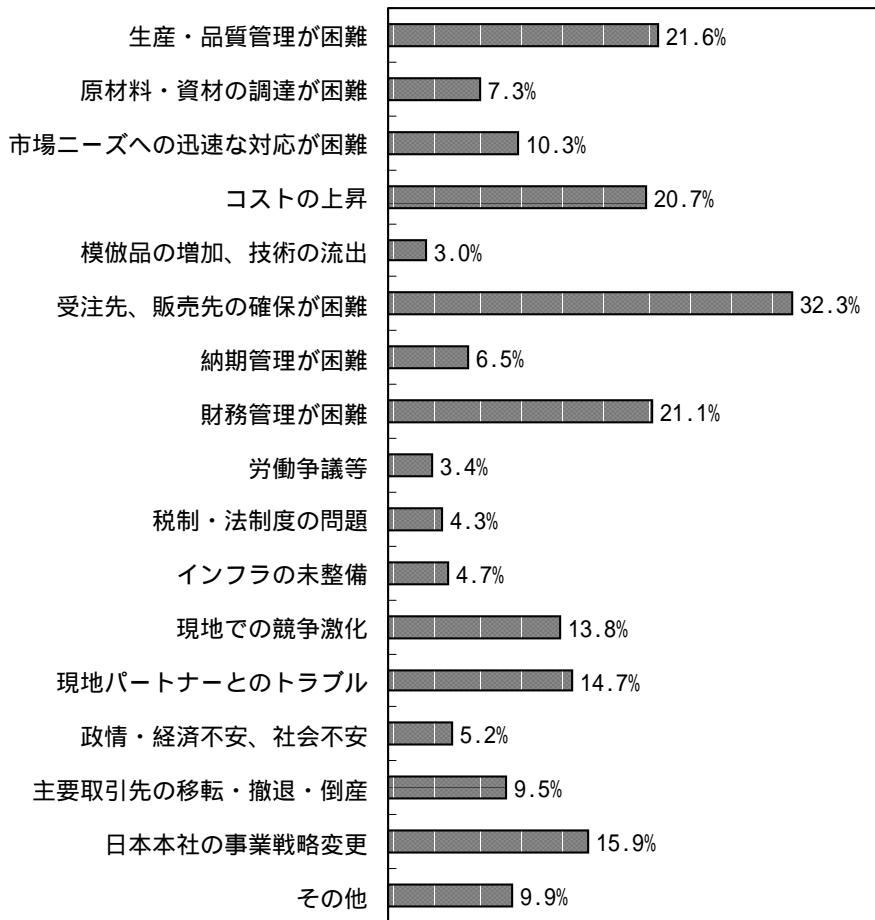
撤退理由

撤退理由のうち最も多いのは「受注先、販売先の確保が困難」であり、全体の 3 分の 1 の企業がこれをあげている。企業が現地に進出した後も、現地の日系、外資系、あるいは地場企業との競争が激しいことで、安定した取引関係が築けなかったり、期待していた取引が打ち切られたりするなどで売上が確保できなかったりしたことが撤退の大きな要因となっていることがうかがえる。

次いで「生産・品質管理が困難」、「財務管理が困難」、「コストの上昇」という理由が目立っている。これらの項目は、現地法人の課題で上位にあげられた項目と一致している。

その他には、現地パートナーとのトラブルという場合も比較的目立っている。

図表 2 - 3 7 撤退理由 (直近から 3 つの合計、N=232)(複数回答：3 つまで)



【関連図表 2 - 1 1】

(2) 国・地域別にみた撤退した現地法人の概況

以下では、撤退した現地法人の事例について、国・地域別に分けて、その状況を見ることとしたい。

撤退した現地法人の拠点機能

撤退法人の拠点機能を国・地域別にみると、次のような点を指摘することができる。

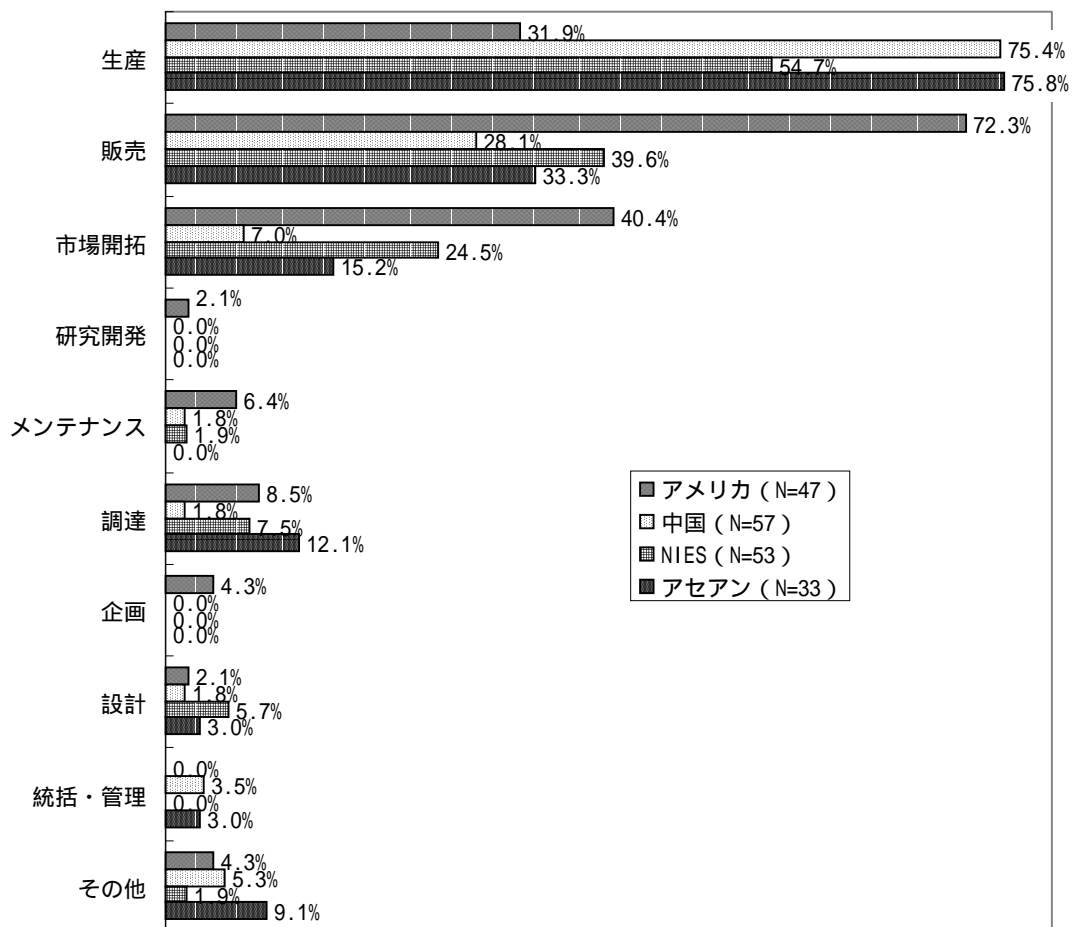
アメリカについては、「販売」機能を持つ現地法人の撤退が多いが、「市場開拓」といったアメリカに進出している企業に多い機能についても、4割を占めている。

中国については、撤退した現地法人の多くが「生産」機能を持っている。「販売」機能もみられるが、これは工場に付随したものである場合が多いと考えられる。また、件数こそ少ないが、上海周辺などで「市場開拓」機能を持っていた事例もみられる（巻末クロス表15参照）。

NIESも、「生産」機能を中心に「販売」機能などを持つ現地法人も撤退している。また、「市場開拓」、「調達」機能を持つ企業の撤退も少なからずみられる。

アセアンでは、「生産」、「販売」などが多いが、日本の企業進出が早くから進んだタイ等の国では、「市場開拓」機能や「調達」機能を持つ企業の事例もみられる。

図表2 - 38 国・地域別にみた撤退した現地法人の拠点機能（直近から3つの合計）
（複数回答）



撤退時期

撤退時期については、次のような特徴がみられる。

まず、早い時期から企業が進出していたアメリカでは、1980年代後半の撤退もみられる。

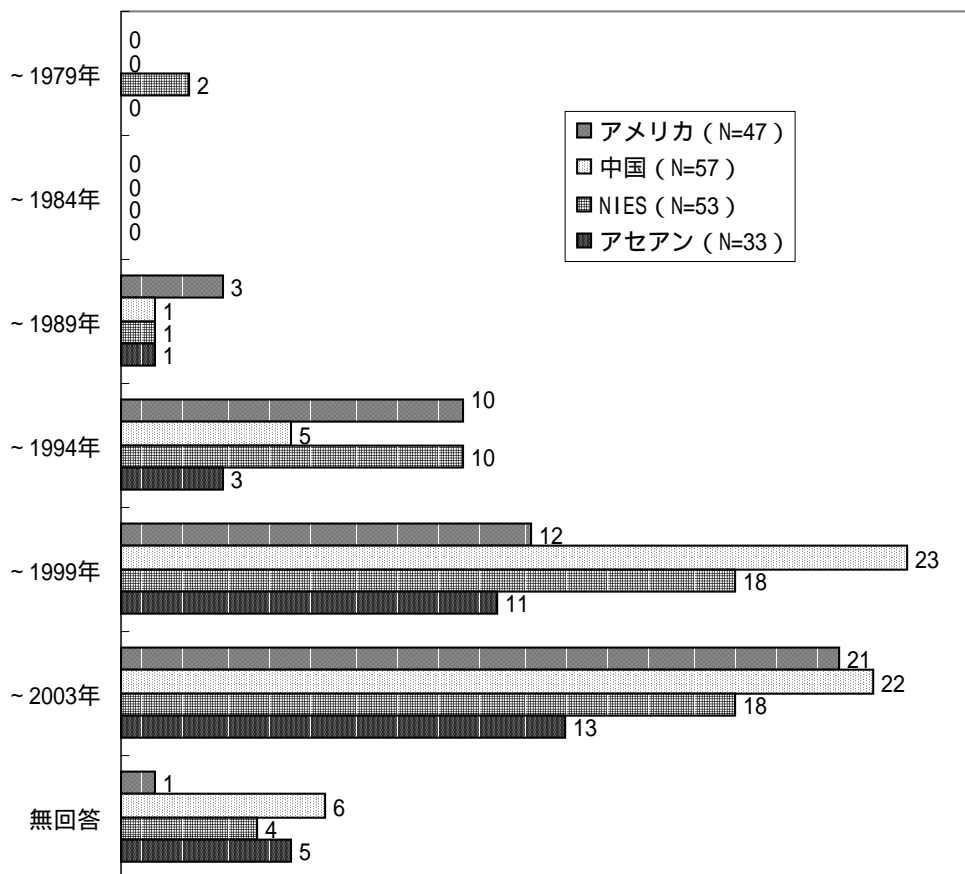
中国では、一部の企業が早くから進出していた北京周辺において、1980年代後半から撤退事例がみられるが、多くみられるのは1990年代後半からである。

韓国、台湾、香港、シンガポールなどのNIEsでは、1990年代前半という比較的早くから撤退事例がみられるが、その数が多くなっているのはやはり90年代後半から2000年以降にかけてである。

アセアンでは、1997年に発生した通貨危機の影響もあり、1990年代後半から撤退が多くなっている。ただし、タイと比べてインドネシア、フィリピン、マレーシアなどの国々では、ここ最近における撤退が目立つなど、国・地域による違いがある（巻末クロス表16参照）。

図表2 - 39 国・地域別にみた撤退時期（直近から3つの合計）

単位：件数



撤退理由

撤退の理由を国・地域別にみると、次のとおりである。

アメリカについては、もともと海外販路の開拓を目指した進出が多かったこともあり、「受注先、販売先の確保が困難」という理由が多い。

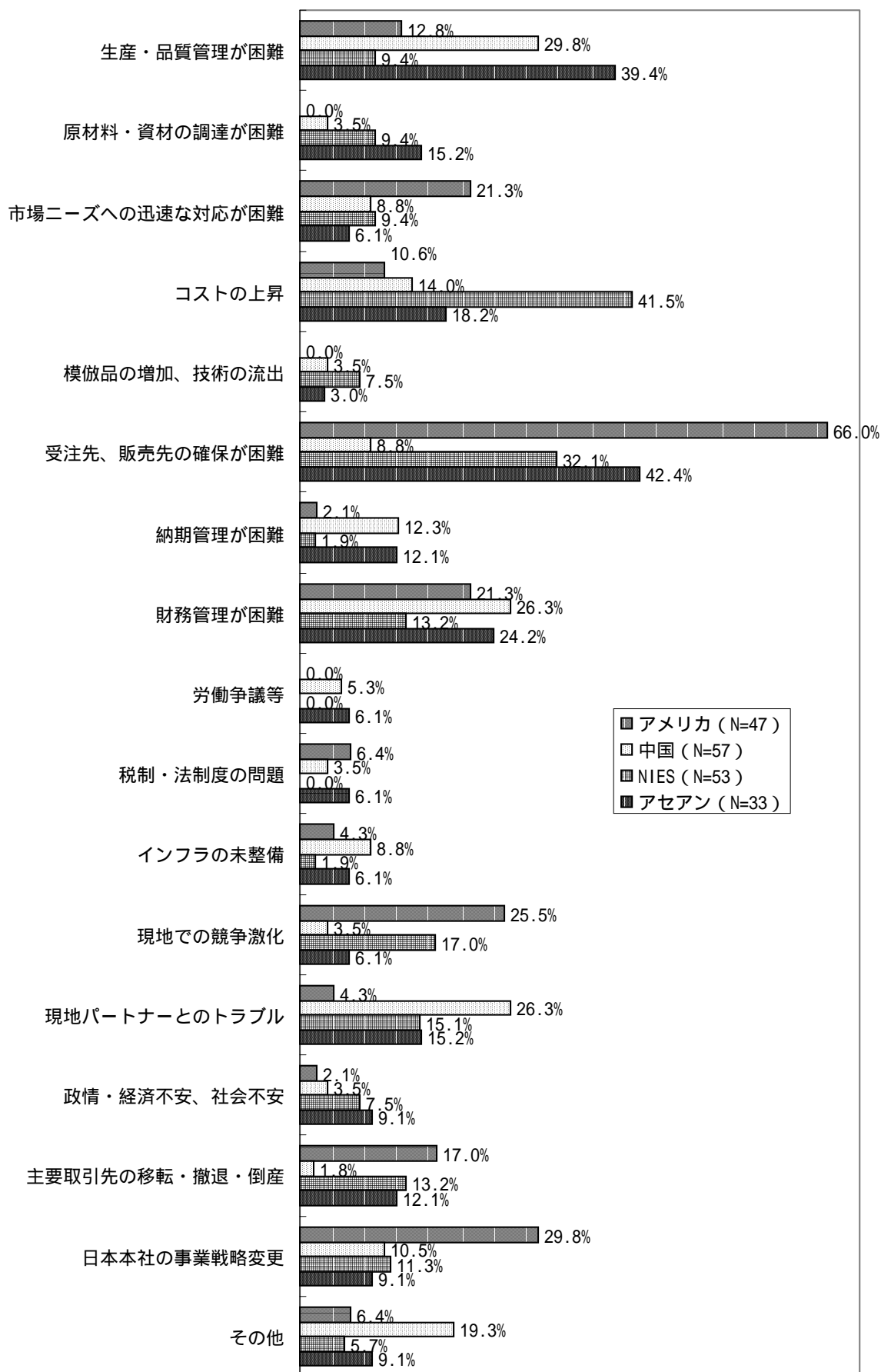
中国では、「生産・品質管理が困難」と「財務管理が困難」という2つの問題が多くなっている。また、「現地パートナーとのトラブル」も大きな比重を占めており、中国における財務管理面を中心にした、マネジメントの難しさをうかがえる。

一方、韓国、台湾などのNIEsにおいては、「コストの上昇」と「受注先、販売先の確保が困難」がかなりの比重を占めている。

アセアンは、「受注先、販売先の確保が困難」という理由が多くなっている。これは、かつて大手製造業の進出に伴って進出した中小企業が、最近になって既存の取引関係先からの受注が厳しくなっているということが背景にあると考えられる。

また、アセアンの国々の場合は、国の政治・経済状況や進出理由の違い等を背景に、撤退の理由も異なっている面がある。例えば、インドネシアでは政情不安、マレーシアでは生産・品質面の管理が撤退理由の大きな比重を占めている(巻末クロス表17参照)。

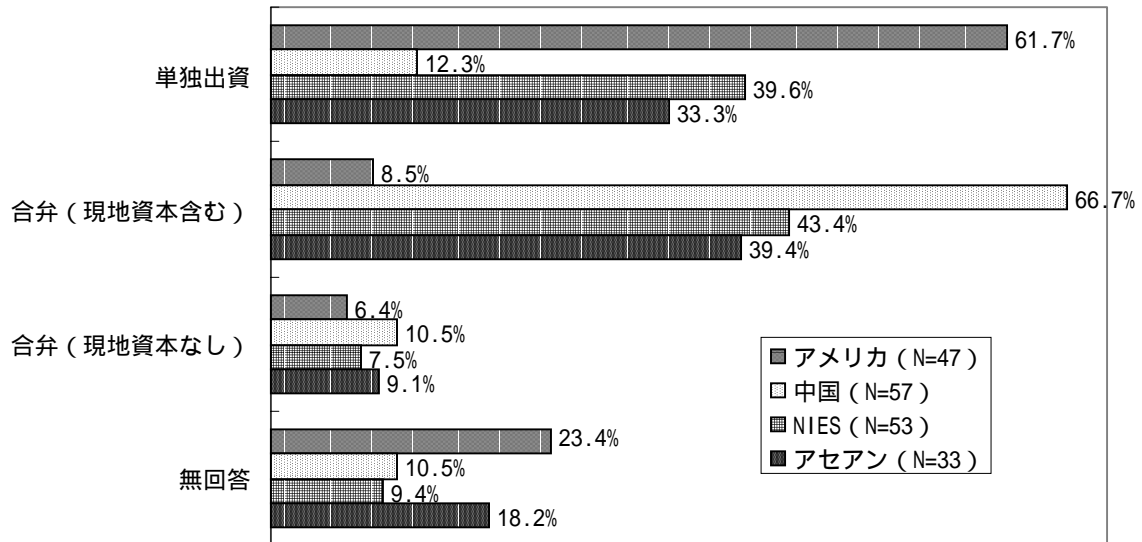
図表 2 - 4 0 国・地域別にみた撤退理由(直近から3つの合計)(複数回答:3つまで)



撤退した現地法人の投資形態

撤退法人の投資形態を国・地域別にみると、中国においては、現地資本との合弁事業が大きな割合を占めており、中国における合弁経営の難しさがうかがえる。近年においては、合弁を解消したり、日本側の資本比率を高めたりする動きも大きくなっている。

図表 2 - 4 1 国・地域別にみた撤退した現地法人の投資形態（直近から3つの合計）



(3) 撤退した現地法人に対する事前準備状況の分析

撤退した現地法人を設立するために行った事前準備状況を取りあげ、準備の各段階毎に、取り組んだ項目と取組不足だった項目について、現在活動中の現地法人の場合と比較しながら整理する。

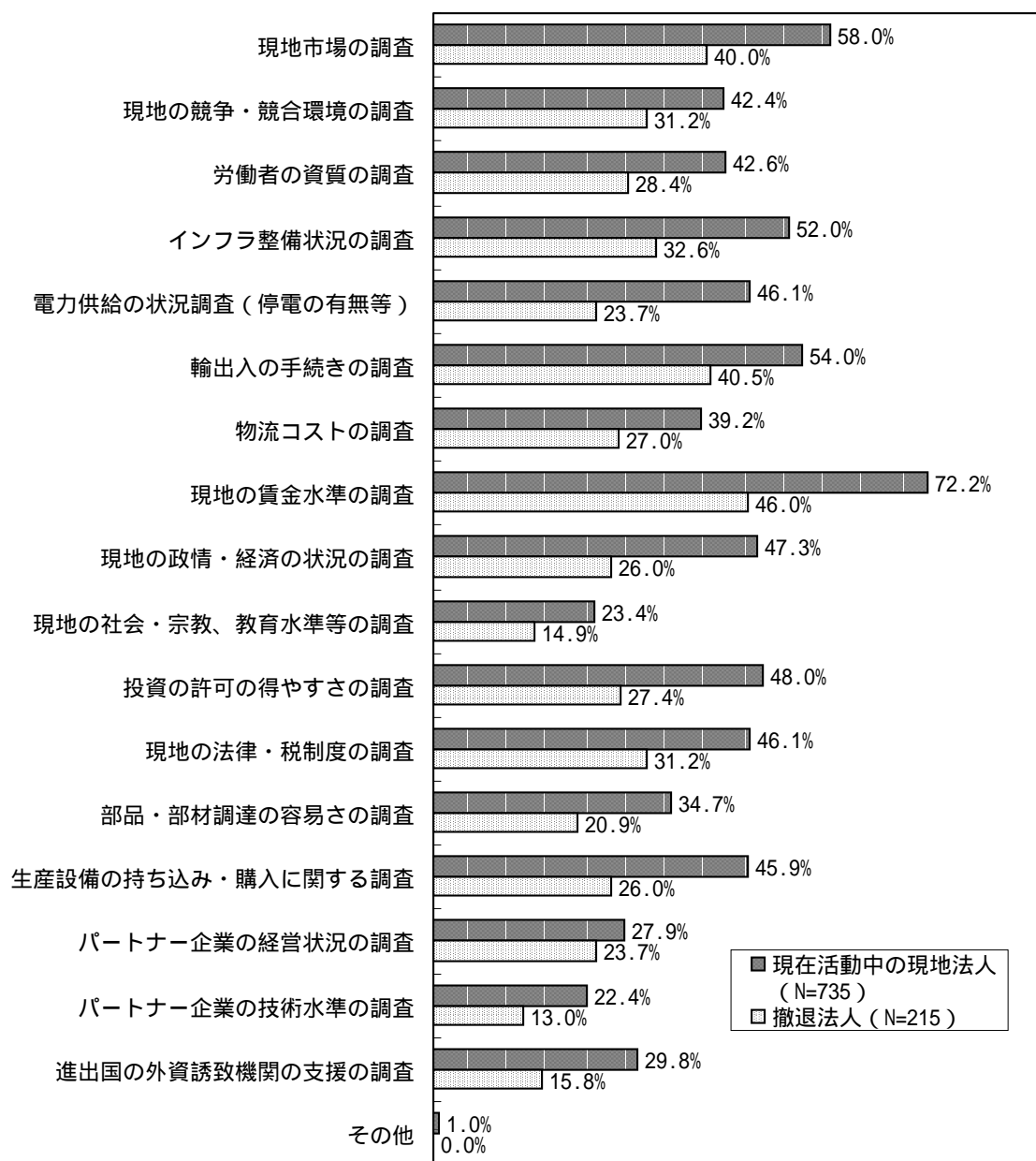
市場調査・情報収集の段階

撤退法人の場合を現在活動している現地法人と比べると、撤退法人の場合に取り組んだ項目が全般的に少ない。特に、「投資の許可の得やすさ」、「現地の賃金水準」、「生産設備の持ち込み・購入」、「現地の政情・経済の状況」などの調査において、取り組んだ企業が少なくなっている。

また、取組不足だったとされる項目についてみると、「パートナー企業の経営状況・技術水準の調査」において、現在活動中の現地法人と比較して取組不足の企業が多い。また、「現地市場」や「現地の政情・経済の状況」、「現地の賃金水準」などの調査も十分ではなかったということがうかがえる。

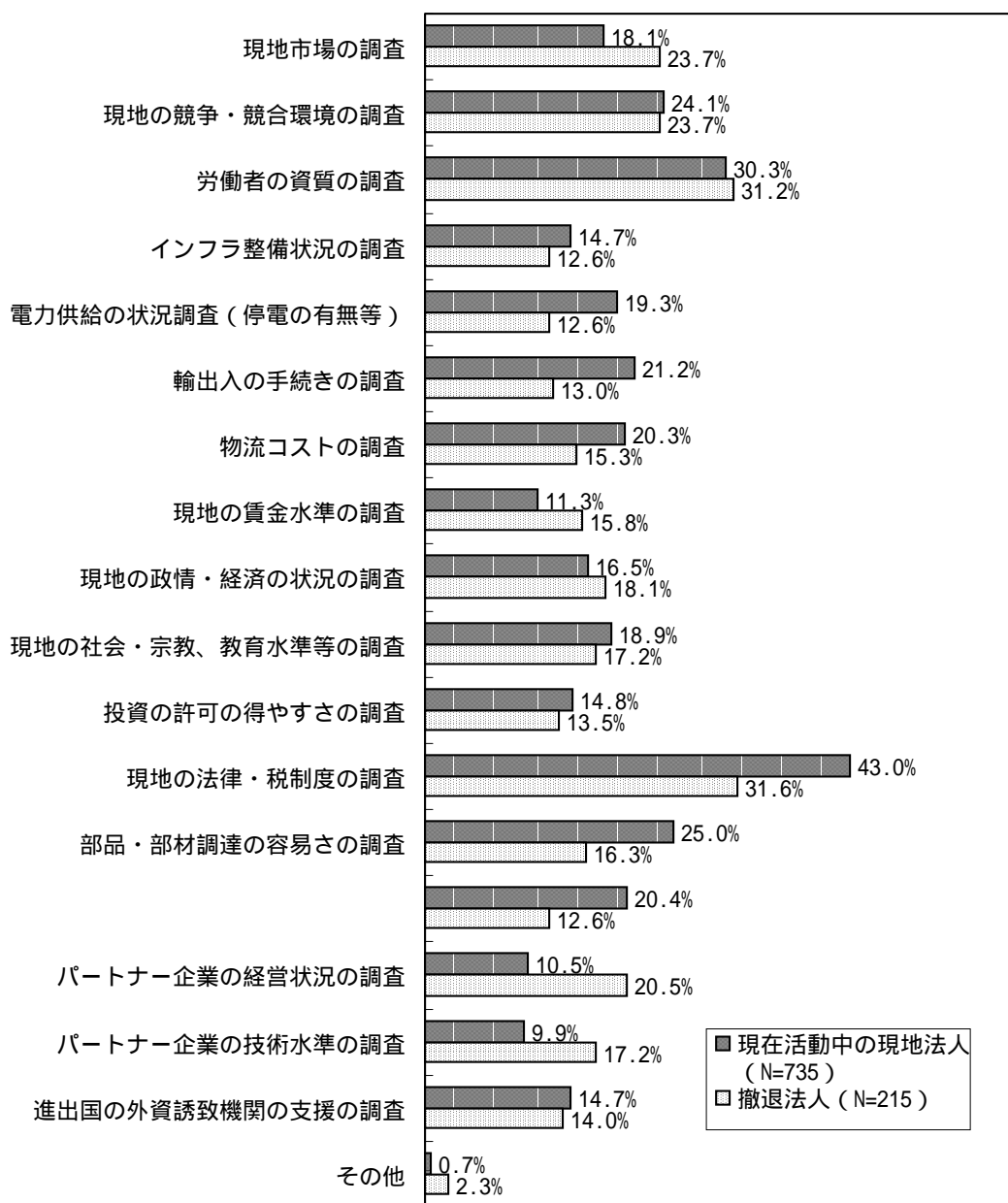
海外進出に向けた初期の段階においては、パートナー企業の状況に加え、市場、政治・経済、賃金水準といった現地の生きた情報を集めることが非常に重要であると考えられる。

図表 2 - 4 2 撤退法人における事前準備（取り組んだ項目）- 市場調査・情報収集の段階（複数回答）



【関連図表 3 - 1 6】

図表 2 - 4 3 撤退法人における事前準備（取組不足だった項目）- 市場調査・情報収集の段階（複数回答）



【関連図表 3 - 1 6】

進出計画策定の段階

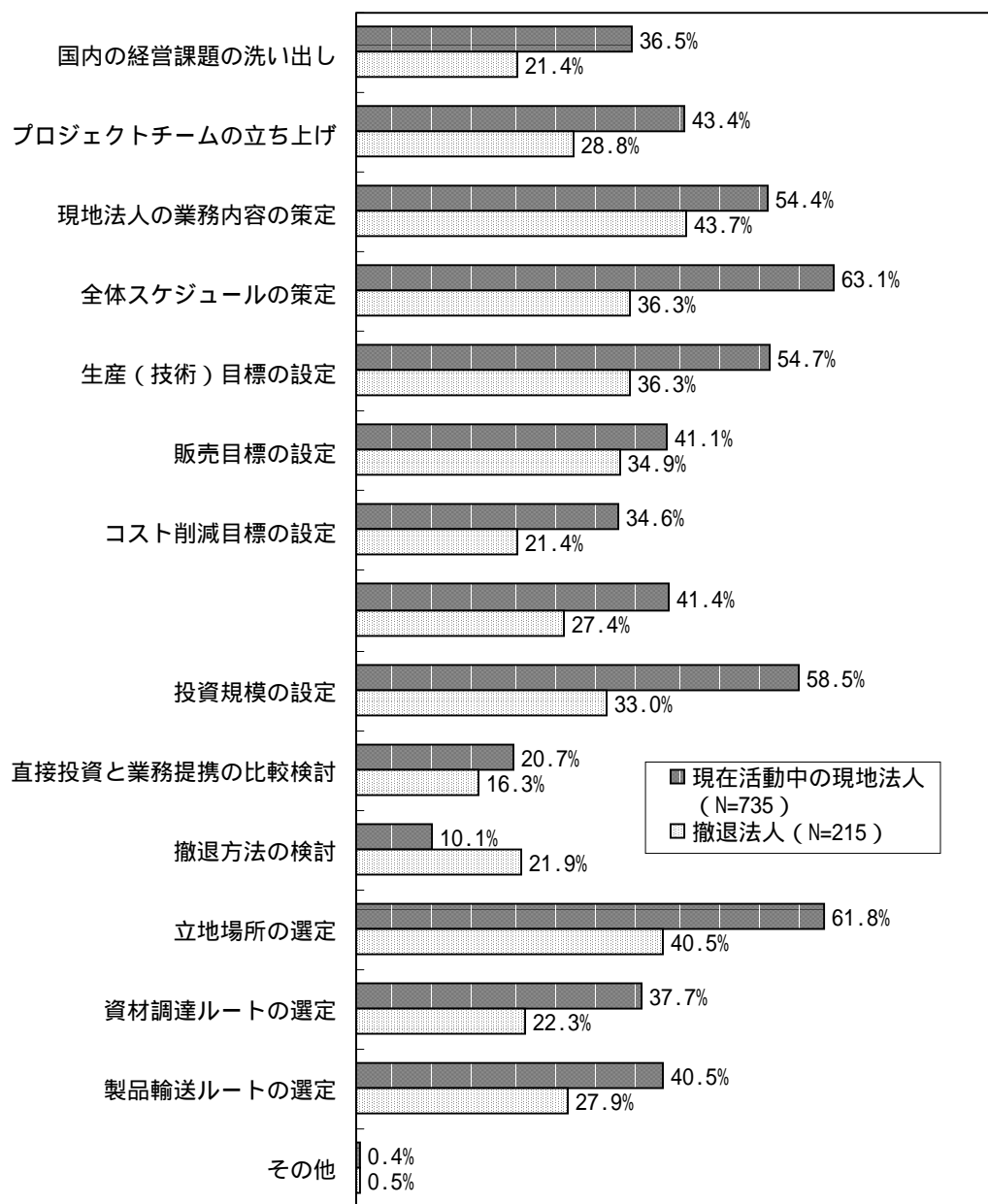
進出計画策定の段階についてみると、市場調査・情報収集の段階と同様、撤退法人の事前準備において、取り組んだ項目が全般的に少ない。その中でも、「投資規模の設定」や「国内の経営課題の洗い出し」、「全体スケジュールの策定」などの項目において、取り組んだ企業が少ない。

また、取組不足だったとされる項目についてみると、「撤退の方法の検討」が当然のことながら最も多くあげられているが、それ以外では、「現地法人の業務内容の策定」、「販売目標の設定」、「コスト削減目標の設定」などにおいて、取組不足とする割合が高くなっている。

進出後の様々な事態に備えるために、撤退方法の検討を行っておくことの重要性が浮かび上がってくる。また、生産や販売に関する目標の設定を的確に行うことが、事業の準備にあたって必要不可欠であることも指摘することができる。

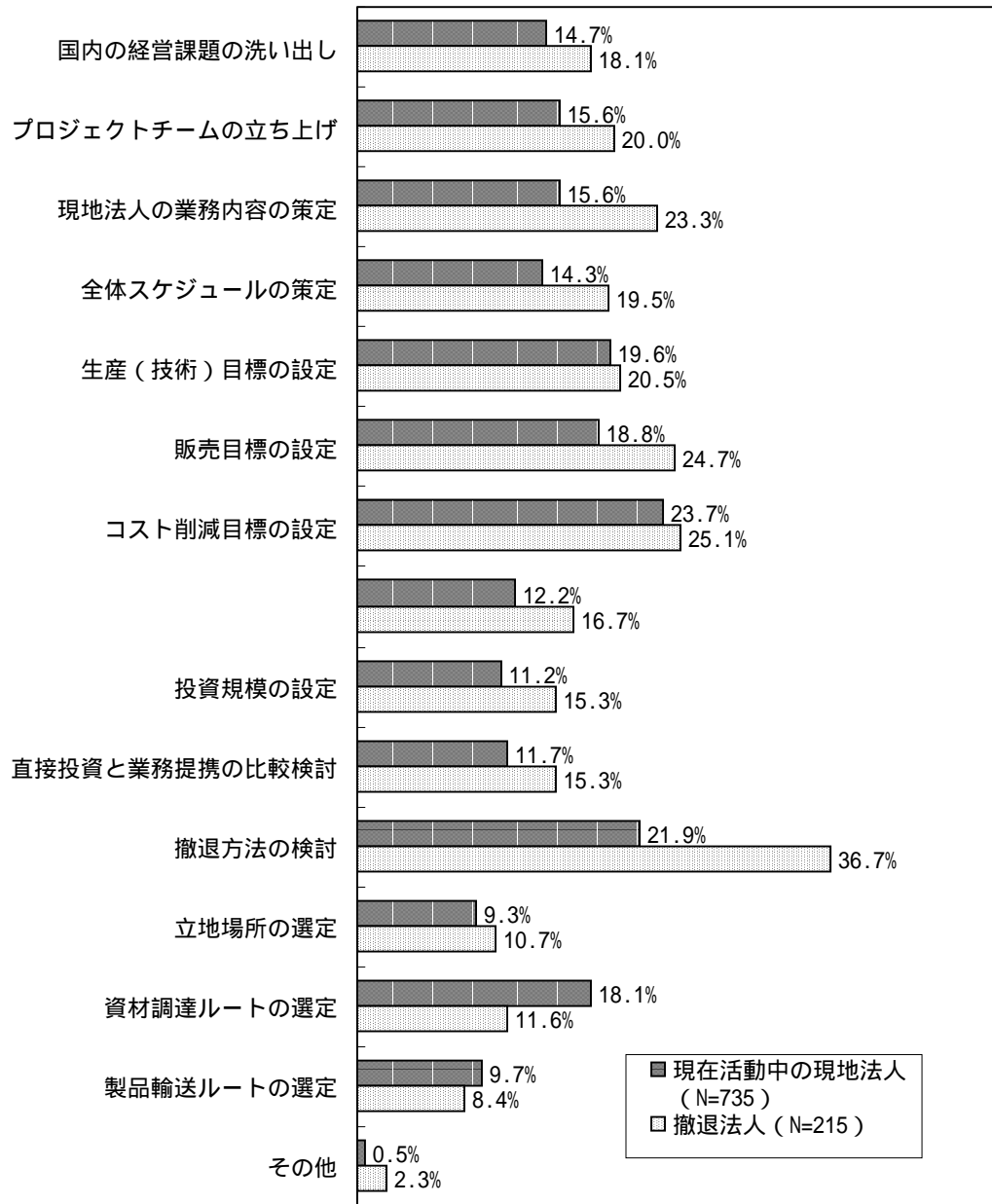
さらに、国内の経営課題を洗い出し、何を目的とした事業展開であるのか、そもそも海外展開を行う必要性があるのかどうか、厳しい目で検証することが重要である。

図表 2 - 4 4 撤退法人における事前準備(取り組んだ項目)- 進出計画策定の段階(複数回答)



【関連図表 3 - 1 7】

図表 2 - 4 5 撤退法人における事前準備（取組不足だった項目）- 進出計画策定の段階（複数回答）



【関連図表 3 - 1 7】

会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

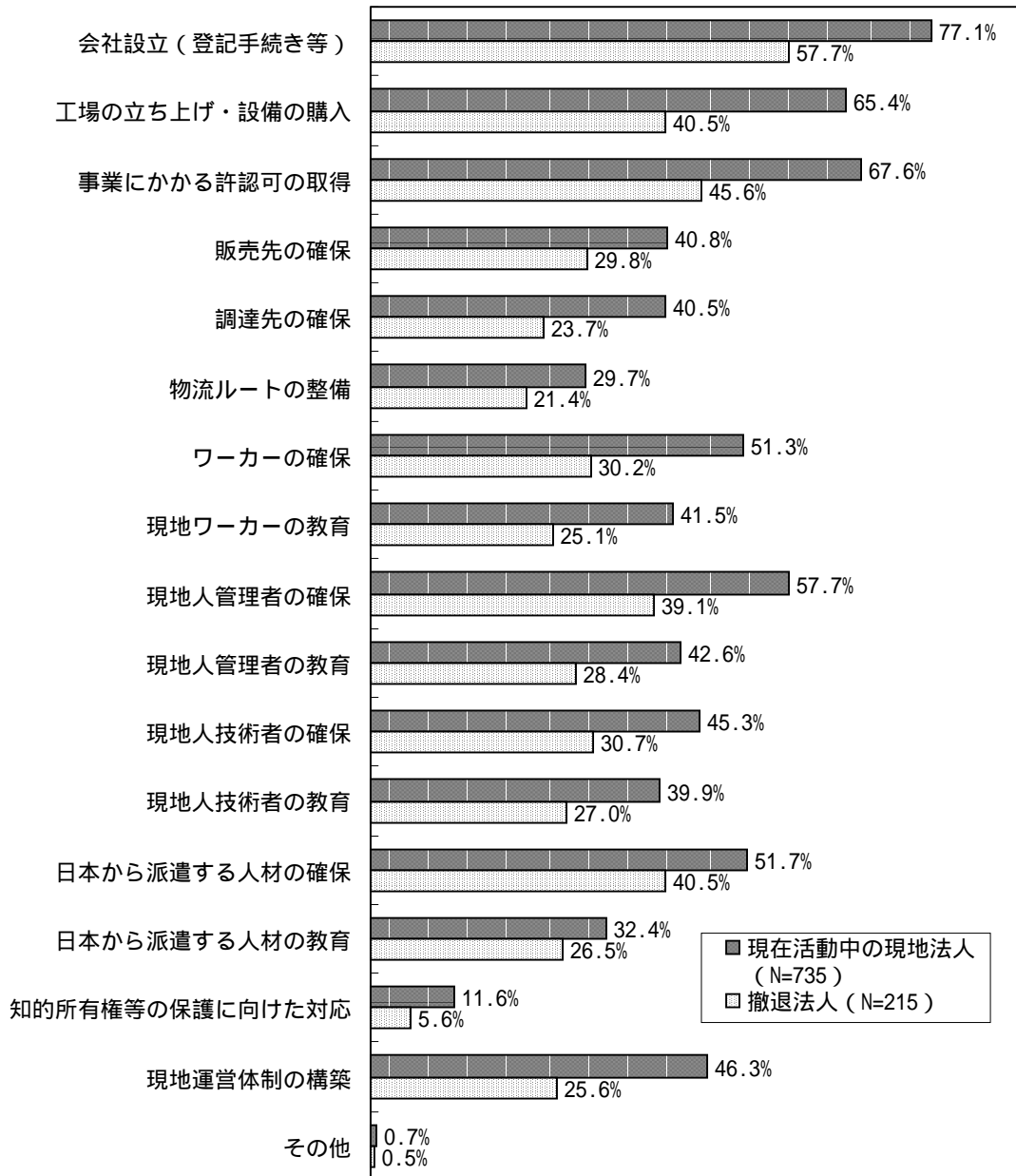
撤退してしまった現地法人を設立するために行った会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階の事前準備状況を、現在活動中の現地法人の場合と比較すると、撤退した法人の場合、「現地運営体制の構築」や「ワーカーの確保」などの項目での取り組んだ企業が少ない。

一方、取組不足であった項目としては、撤退法人の場合は、「現地運営体制の構築」、「販売先の確保」、「現地人管理者」や「現地人技術者」の確保などにおいて現在活動中の法人の場合よりも割合が高くなっている。その他、現地人管理者、技術者の教育についても、相対的に取組が不足している。

このようにみると、現地法人の成功のためには、人材の確保と従業員の教育、及び現地に適したマネジメントシステムの構築、さらには進出前後における販売先に関する調査や営業活動の重要性が浮かび上がってくる。

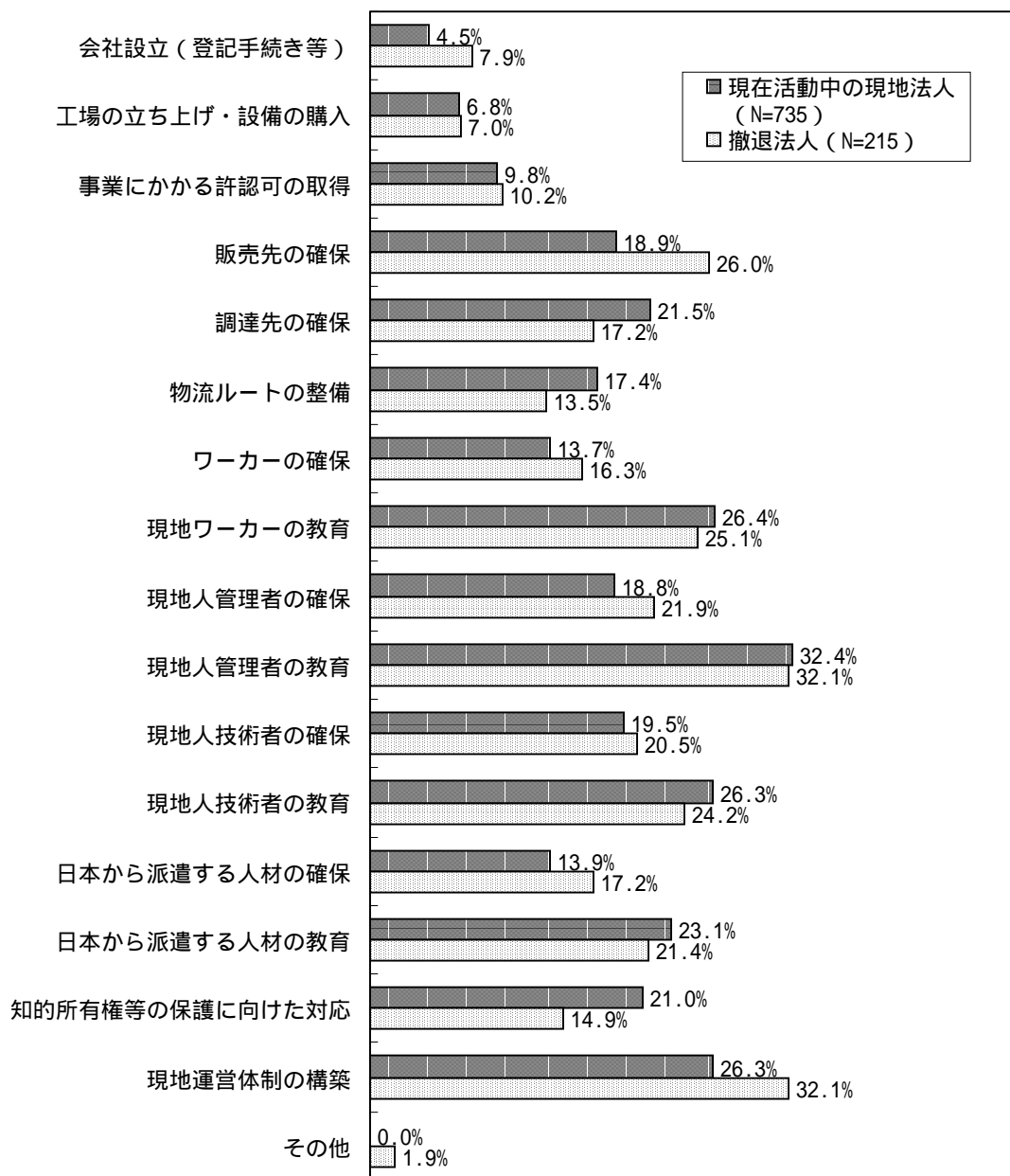
特に、販売に関しては、撤退の理由で「受注先、販売先の確保が困難」が第1位になっていたこと、進出計画策定の段階における取組不足で「販売目標の設定」が目立っていたこと、そして会社設立の最終段階で「販売先の確保」における取組不足が多くなっていたことから、現地法人が進出前と進出後に重点的に取り組むべき項目であることがうかがえる。

図表 2 - 4 6 撤退法人における事前準備（取り組んだ項目） - 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階（複数回答）



【関連図表 3 - 1 8】

図表 2 - 4 7 撤退法人における事前準備（取組不足だった項目）- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階（複数回答）



【関連図表 3 - 1 8】

