

平成 11 年度

海外展開中小企業実態調査

撤 退 編

平成 12 年 3 月

中 小 企 業 総 合 事 業 団

調 査 ・ 国 際 部

は じ め に

我が国の中小企業は、日本経済が国際化するなか、競争力の維持や強化を図るため、海外進出を始め様々な形で国際化に対応した海外展開戦略に取り組んでいます。これら中小企業の方々が海外展開を計画し、これを円滑に実施するためには、現地の金融・労働事情、取引慣行、パートナーに関する情報等、様々な情報を収集した上で、あらゆる角度から検討し、計画的かつ慎重に進める事が重要であります。

特に、撤退に至った中小企業情報は、進出した企業の情報とともにこれから海外展開を計画されている方々にとって有用と思われます。

本調査は、撤退企業の情報を収集分析し、撤退に至った原因とこれら企業の個別事例情報を紹介する事により、中小企業の円滑な海外展開の遂行に資する参考資料として作成しているものです。本書がこれから海外展開を計画、或いは既に進出されている中小企業並びに中小企業指導機関の方々の一助になれば幸いです。なお、本書は平成5年度より毎年実施している海外展開中小企業実態調査の一部にあたります。本年度は昨年度まで1冊であった報告書を三分冊化しました。本編のほかに、アンケート調査編、事例編がございます。そちらも併せてご活用ください。

末尾になりましたが、本書の作成に当たって調査にご協力いただいた中小企業の方々に対して、ここに厚くお礼申し上げます。

平成12年3月

中小企業総合事業団

調査・国際部長

大 野 雄 三

海外展開中小企業実態調査 - 撤退編 -

- 目 次 -

第 1 章 調査の概要

- 1. 調査の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2. 調査の方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

第 2 章 調査結果

- 1. 撤退現地法人の概要
 - (1) 撤退国・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
 - (2) 設立登記年・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
 - (3) 撤退年・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
 - (4) 業種・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - (5) 投資形態・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - (6) 進出目的・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 2. 撤退の理由・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- 3. 撤退の形態・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 4. 撤退の方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13
- 5. 撤退の評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 6. 撤退後の対応・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 7. アンケート結果のまとめ・・・・・・・・・・・・ 16

第 3 章 撤退事例

- 1. 撤退事例のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 2. 撤退事例企業の概要・・・・・・・・・・・・・・・・ 22
- 3. 撤退事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
 - P 社（金属製品製造業、米国）・・・・・・・・ 23
 - 強力被服工業株式会社（アパレル製造業、インドネシア）・・・・ 26
 - マツムラ電子工業株式会社（電気機械器具製造業、中国）・・・・ 29
 - N 社（電気機械器具製造業、韓国）・・・・ 32
 - 株式会社樹脂技術研究所（輸送用機械器具製造業（金型）、米国）・・・・ 36
 - 京都電子工業株式会社（精密機械器具製造業、米国）・・・・ 39

第 1 章 調査の概要

第 1 章 調査の概要

1 . 調査の目的

わが国中小企業の海外展開が進展するにともない、既進出中小企業の中には、進出後に不測の事態に直面し、撤退や休業に追い込まれた企業も見受けられる。また、進出の目的を十分果たし、新たな企業展開を行うために戦略的に海外法人を引き揚げるケースもある。

中小企業が海外展開を図るに当たっては、現在進出中の中小企業の情報とともに、これら撤退や引き揚げに関する情報が極めて有用であるが、この種の情報は一般に公開されにくいため入手することが困難である。

そこで本調査では、そのような撤退企業事例を調査し、中小企業の円滑な海外展開の遂行に資する参考資料を作成することを目的に調査を行った。

2 . 調査の方法

(1) 調査対象

全国の製造業で従業員規模 10 人以上 300 人未満の企業の中から、業種ごとに設定したサンプル数に基づいて、計 15,000 社を無作為に抽出した。

業種ごとのサンプル数は、下記の 7 業種については各業界の企業数のシェアに応じて 10,500 社を按分してサンプル数を設定し、残りの 4,500 社をその他の製造業から抽出した。

分類 番号	業 種	サンプル数	比 率
1	化学工業	578	3.8%
2	輸送用機械器具製造業	1,285	8.6%
3	電気機械器具製造業	2,848	19.0%
4	鉄鋼・非鉄金属製造業	714	4.8%
5	精密機械器具製造業	476	3.2%
6	一般機械器具製造業	2,207	14.7%
7	繊維・アパレル製造業	2,392	15.9%
8	その他製造業	4,500	30.0%
計		15,000	100.0%

(2) 調査方法及びスケジュール等

・海外進出企業の日本本社に対するアンケート調査

上記調査対象企業に対し、書面によるアンケート調査を郵送法により実施した。

・ヒアリングによる実態調査

アンケート調査と並行して、海外からの撤退を経験した中小企業を対象に、ヒアリングによる実態調査を実施した。

(アンケート調査スケジュール)

調査票発送 平成 11 年 7 月 7 日
提出期限 平成 11 年 7 月 28 日
調査時点 平成 11 年 3 月 31 日

(アンケート回収状況)

企 業 数	
発 送 数	15,000 社
回 答 企 業 数	1,954 (回収率 13.0%)
うち撤退中小企業	29 社

第 2 章 調査結果

第 2 章 調査結果

1 . 撤退現地法人の概要

(1) 撤退国

撤退現地法人が撤退した国をみると、アメリカが最も多く 8 社 27.6%、次いで中国が 7 社 24.1%であり、この 2 カ国で全体の 51.7%を占めている。

図表 2-1- 1 撤退国

撤退 国	件数(社)	比率(%)	撤退 国	件数(社)	比率(%)
アメリカ	8	27.6	インド	0	0.0
中国	7	24.1	ベトナム	0	0.0
シンガポ ー ル	3	10.3	ミャンマ ー	0	0.0
香港	2	6.9	アジアその他	0	0.0
韓国	2	6.9	中近 東	0	0.0
台湾	2	6.9	ドイツ	0	0.0
インドネシア	1	3.4	フランス	0	0.0
タイ	1	3.4	ベルギー	0	0.0
マレーシア	1	3.4	ロシア	0	0.0
フィリピン	1	3.4	欧州その他	0	0.0
イギリス	1	3.4	アフリカ	0	0.0
カナダ	0	0.0	オーストラリア	0	0.0
ブラジル	0	0.0	太平洋その他	0	0.0
メキシコ	0	0.0	無回答	0	0.0
中南米その他	0	0.0			
			合 計	29	100.0

(2) 設立登記年

設立登記年をみると、1991 年から 1996 年の間に 14 社 48.2%が設立されている。

図表 2-1-2 設立登記年（進出地域別）

	全体	As	ASEAN	中国	欧米
～1970年	1	0	0	0	1
	3.4	0.0	0.0	0.0	11.1
～80年	4	1	0	0	3
	13.7	11.1	0.0	0.0	33.3
～90年	6	4	0	0	2
	20.7	44.4	0.0	0.0	22.2
～93年	7	0	3	1	3
	24.1	0.0	7.5	14.3	33.3
～96年	7	2	1	4	0
	24.1	22.2	2.5	57.1	0.0
～99年	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	4	2	0	2	0
	13.8	22.2	0.0	28.6	0.0
計	29	9	4	7	9
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

単位：上段＝社、下段＝％

注：本調査では「NIEs」は香港、韓国、台湾、シンガポールを、「ASEAN」はタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムを、「欧米」はアメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、フランス、ベルギーを表す。以下同様。

(3) 撤退年

撤退年をみると、1997 年から 1999 年で 13 社 44.8%が撤退している。

図表 2-1-3 撤退年（進出地域別）

	全体	As	ASEAN	中国	欧米
～1970年	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
～80年	2	0	0	1	1
	6.9	0.0	0.0	14.3	11.1
～90年	3	1	0	0	2
	10.3	11.1	0.0	0.0	22.2
～93年	1	0	0	0	1
	3.4	0.0	0.0	0.0	11.1
～96年	9	3	1	4	1
	31	33.3	2.5	57.1	11.1
～99年	13	5	2	2	4
	44.8	55.6	5.0	28.6	44.4
無回答	1	0	1	0	0
	3.4	0.0	2.5	0.0	0.0
計	29	9	4	7	9
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

単位：上段＝社、下段＝％

(4) 業種

業種としては電気機械器具製造業、繊維・アパレル製造業が 5 社 17.2%と多かった。

図表 2-1-4 業種 (進出地域別)

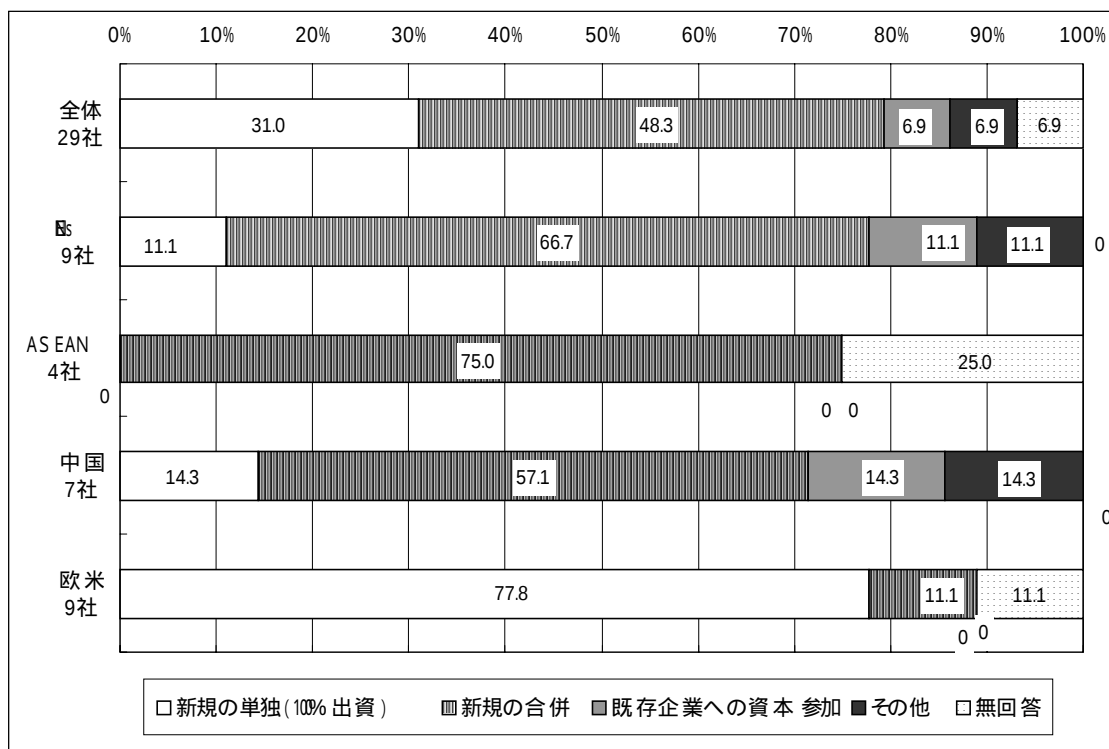
	全体	EU	ASEAN	中国	欧米
化学工業	1	0	0	0	1
	3.4	0.0	0.0	0.0	11.1
輸送用機械 器具製造業	2	0	0	1	1
	6.9	0.0	0.0	14.3	11.1
電気機械 器具製造業	5	3	0	2	0
	17.2	33.3	0.0	28.6	0.0
鉄鋼・非鉄 金属製造業	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
精密機械 器具製造業	2	1	0	0	1
	6.9	11.1	0.0	0	11.1
一般機械 器具製造業	2	2	0	0	0
	6.9	22.2	0.0	0.0	0.0
繊維アパ レル製造業	5	1	2	2	0
	17.2	11.1	50	28.6	0.0
その他	10	2	1	2	5
	34.5	22.2	25	28.6	55.6
無回答	2	0	1	0	1
	6.9	0.0	25	0.0	11.1
計	29	9	4	7	9
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

単位：上段 = 社、下段 = %

(5) 投資形態

投資形態をみると、「新規の合併」が最も多く 14 社 48.3%であり、次いで「新規の単独（100%出資）」が多く、9 社 31.0%である。地域別には、ASEAN に「新規の単独（100%出資）」が見られないのに対して、欧米では 7 社 77.8%が該当する。

図表 2-1-5 投資形態（進出地域別）



(6) 進出目的

進出目的をみると、非常に重視したとの回答が最も多かったのは「海外市場の開拓・拡大」で 15 社 51.7%であった。次いで多かったのは、「コスト削減」12 社 41.4%である。進出地域別にみると、欧米で「海外市場の開拓・拡大」を非常に重視する企業が 7 社 77.8%であり、重視する 2 社 22.2%とあわせると全ての企業が重視していたことになる。

図表 2-1-6 投資形態（進出地域別）

	コスト低減								労働力の確保							
	非常に重視した		重視した		重視しなかった		無回答		非常に重視した		重視した		重視しなかった		無回答	
全体(29社)	12	41.4	8	27.6	4	13.8	5	17.2	4	13.8	12	41.4	5	17.2	8	27.6
EU(9社)	3	33.3	4	44.4	2	22.2	0	0.0	1	11.1	3	33.3	2	22.2	3	33.3
ASEAN(4社)	2	50.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	0	0.0	3	75.0	0	0.0	1	25.0
中国(7社)	4	57.1	3	42.9	0	0.0	0	0.0	3	42.9	4	57.1	0	0.0	0	0.0
欧米(9社)	3	33.3	0	0.0	2	22.2	4	44.4	0	0.0	2	22.2	3	33.3	4	44.4
	海外市場の開拓・拡大								原材料の確保							
	非常に重視した		重視した		重視しなかった		無回答		非常に重視した		重視した		重視しなかった		無回答	
全体(29社)	15	51.7	5	17.2	4	13.8	5	17.2	3	10.3	4	13.8	12	41.4	10	34.5
EU(9社)	4	44.4	2	22.2	1	11.1	2	22.2	0	0.0	1	11.1	4	44.4	4	44.4
ASEAN(4社)	0	0.0	0	0.0	3	75.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0
中国(7社)	4	57.1	1	14.3	0	0.0	2	28.6	2	28.6	1	14.3	3	42.9	1	14.3
欧米(9社)	7	77.8	2	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	11.1	4	44.4	4	44.4
	生産拠点の分散によるリスクヘッジ								新規事業を興すため							
	非常に重視した		重視した		重視しなかった		無回答		非常に重視した		重視した		重視しなかった		無回答	
全体(29社)	0	0.0	7	24.1	12	41.4	10	34.5	1	3.4	5	17.2	12	41.4	11	37.9
EU(9社)	0	0.0	2	22.2	3	33.3	4	44.4	0	0.0	1	11.1	3	33.3	5	55.6
ASEAN(4社)	0	0.0	1	25.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0
中国(7社)	0	0.0	2	28.6	3	42.9	2	28.6	0	0.0	3	42.9	2	28.6	2	28.6
欧米(9社)	0	0.0	2	22.2	4	44.4	3	33.3	1	11.1	0	0.0	4	44.4	4	44.4

単位：左列＝社、右列＝%

２．撤退の理由

撤退の理由を複数回答で尋ねたところ、「販売の不振」が最も多く 15 社 51.7%であった。次いで、「現地パートナーとのトラブル」が 10 社 34.5%、「コストの上昇」が 9 社 31.0%であった。

図表 2-2- 1 撤退の理由（進出地域別）

	№s	ASEAN	中国	欧米	全体
計	9	4	7	9	29
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
日本 本 社の戦略変更	2	0	0	2	4
	22.2	0.0	0.0	22.2	13.8
日本 本 社の経営悪化	0	1	0	1	2
	0.0	25.0	0.0	11.1	6.9
現地パートナーとのトラブル	3	0	3	4	10
	33.3	0.0	42.9	44.4	34.5
優秀な現地人 材 確保の失敗	2	0	0	2	4
	22.2	0.0	0.0	22.2	13.8
販売の不振	6	2	1	6	15
	66.7	50.0	14.3	66.7	51.7
親会社・主要取引先の撤退	2	0	0	0	2
	22.2	0.0	0.0	0.0	6.9
派遣する人 材 の不在	2	1	2	2	7
	22.2	25.0	28.6	22.2	24.1
原材 料 部品 調達の困難	1	0	1	0	2
	11.1	0.0	14.3	0.0	6.9
コストの上昇	3	1	2	3	9
	33.3	25.0	28.6	33.3	31.0
優遇措置の廃止や規制 課税の変化	1	0	3	3	7
	11.1	0.0	42.9	33.3	24.1
現地の政情・経済不安	0	1	0	0	1
	0.0	25.0	0.0	0.0	3.4
その他	1	1	4	3	9
	11.1	25.0	57.1	33.3	31
無回答	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

単位：上段＝社、下段＝％

（注）複数回答のため、各項目の合計は撤退企業数 29 社と一致しない。

3. 撤退の形態

撤退の形態をみると、「精算」が最も多く、18社 62.1%であり、次いで「株式完全売却」が5社 17.2%であった。

図表 2-3- 1 撤退の形態（進出地域別）

	NIEs	ASEAN	中国	欧米	全体
計	9	4	7	9	29
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
株式完全売却	1	2	1	1	5
	11.1	50	14.3	11.1	17.2
有償株式譲渡中	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
無償株式譲渡中	0	0	0	1	1
	0.0	0.0	0.0	11.1	3.4
清算	5	1	6	6	18
	55.6	25	85.7	66.7	62.1
接收	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	3	1	0	1	5
	33.3	25	0.0	11.1	17.2
無回答	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

単位：上段＝社、下段＝％

4. 撤退の方法

撤退の方法をみると、「全て自社で処理した」が最も多く、17社 58.6%であり、次いで「弁護士等専門家に処理を依頼した」が7社 24.1%であった。進出地域別にみると、NIEs、ASEAN、中国では「全て自社で処理した」が最も多いが、欧米では「弁護士等専門家に処理を依頼した」が最も多い。

図表 2-4- 1 撤退の形態（進出地域別）

	NIEs	ASEAN	中国	欧米	全体
計	9	4	7	9	29
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
すべて自社で処理した	5	3	6	3	17
	55.6	75	85.7	33.3	58.6
弁護士等専門家に処理を依頼した	1	0	0	6	7
	11.1	0.0	0.0	66.7	24.1
仲裁機関や第3者に処理を依頼した	0	0	1	0	1
	0.0	0.0	14.3	0.0	3.4
その他	3	1	0	0	4
	33.3	25	0.0	0.0	13.8
無回答	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

単位：上段＝社、下段＝％

また、撤退時に問題となったことがあった場合、そのトラブルについて具体的に記入してもらったところ、以下のような回答があった。

- ・使用不動産の処分
- ・材料、機械等の売却先探しに時間がかかった
- ・訴訟の結果清算を命ぜられたが相手が応じず、現在株式売却の金額の接訴中
- ・現地販売代金回収が一部未回収

5. 撤退の評価

撤退の評価を複数回答で尋ねたところ、「損失が最小限に抑えられ、戦略的には正しかった」とする企業が最も多く、16社 55.2%であり、次いで「撤退しか問題解決の方法がなかった」が8社 27.6%、「撤退時期が遅すぎた」が7社 24.1%であった。

図表 2-5- 1 撤退の評価（進出地域別）

	№s	ASEAN	中国	欧米	全体
計	9	4	7	9	29
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
所期の目的を達成し、次の直接投資への足がかりとなった	1	0	1	2	4
	11.1	0.0	14.3	22.2	13.8
損失が最小限に抑えられ、戦略的には正しかった	4	3	5	4	16
	44.4	75	71.4	44.4	55.2
撤退時期が遅すぎた	4	0	0	3	7
	44.4	0.0	0.0	33.3	24.1
撤退せずに事業を継続すべきであった	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
撤退しか問題解決の方法がなかった	2	0	3	3	8
	22.2	0.0	42.9	33.3	27.6
その他	1	1	0	0	2
	11.1	25	0.0	0.0	6.9
無回答	0	0	0	0	0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

単位：上段＝社、下段＝％

（注）複数回答のため、各項目の合計は撤退企業数 29 社と一致しない。

6．撤退後の対応

撤退後の対応についてみると、「海外からは完全に撤退した」企業が 9 社 31.0%、撤退後も海外になんらかの機能を持った企業が 12 社 41.4%であった。

海外になんらかの機能を持つ企業のうち、撤退した国において新たに直接投資や提携を実施した企業が 6 社 20.7%、第三国に事業展開した企業が 4 社 13.8%であった。

図表 2-6- 1 撤退後の対応（進出地域別）

	№s	ASEAN	中国	欧米	全体
計	9	4	7	9	29
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
撤退した国において、別の形態で新たに直接投資を行った	0	0	2	1	3
	0	0	28.6	11.1	10.3
撤退した国において、新たな提携を行った	1	1	0	1	3
	11.1	25	0	11.1	10.3
日本 以外の他国に新たに直接投資を行い、機能を移転した	3	0	0	0	3
	33.3	0	0	0	10.3
日本 以外の他国の現地法人 に、撤退した国の機能を統合した	1	0	0	0	1
	11.1	0	0	0	3.4
現地に情報収集のための事務所など一部の機能を残した	0	1	0	1	2
	0	25	0	11.1	6.9
海外からは完全に撤退した	0	2	3	4	9
	0	50	42.9	44.4	31
その他	3	0	2	2	7
	33.3	0	28.6	22.2	24.1
無回答	1	-	-	-	1
	11.1	-	-	-	3.4

単位：上段＝社、下段＝％

7. アンケート結果のまとめ

撤退企業の進出国・撤退年・業種

海外からの撤退経験のある企業は、アンケート回答企業 1954 社中 29 社 1.5%であった。

進出国はアメリカと中国がほぼ同数であり、両国で 5 割強を占めている。昨年度調査では、台湾と韓国からの撤退経験がある企業もこれらの国と同様に多かったが、今年度調査では少なくなっている。

撤退年は 1997 年から 1999 年の間の期間が最も多く、4 割強の企業がこの期間に撤退している。地域別に見ると、中国以外では、1997 年から 1999 年の間の期間に撤退する企業の比率が最も多く、中国では 1993 年から 1996 年の間に撤退した企業の比率が高かった。

業種別には、NIEs では電気機械器具製造業、ASEAN では繊維・アパレル製造業、中国では、電気機械器具製造業と繊維・アパレル製造業の比率が高いという傾向が見られた。電気機械器具製造業については、通貨危機の影響で海外市場の不況の影響を受けたと考えられ、繊維・アパレル製造業については、日本市場の不況の影響を受けたものと考えられる。

撤退の理由

撤退の理由として、全体的には、販売の不振や現地パートナーとのトラブル、コストの上昇を理由とする企業が多く見られた。地域別に見ると、NIEs と ASEAN では販売の不振、中国では、優秀な現地人材確保の失敗や優遇措置の廃止や規制・課税の変化、また、欧米では、販売の不振や優秀な現地人材確保の失敗が撤退の主な原因になっている。NIEs や ASEAN、欧米では現地市場の開拓がうまくいかない企業の撤退が顕著である一方で、中国については、欧米とは異なる理由で優秀な現地人材が確保できないといった事情や外部環境の変化が生産コストに及ぼす影響が他の地域以上に大きいことが推察される。

撤退の方法・評価

撤退の方法については、NIEs や ASEAN、中国では「全て自社で処理した」企業が多いが、欧米では、「弁護士等専門家に処理を依頼した」企業の比率が高いという傾向が見られた。また、撤退の形態としては、NIEs や中国、欧米では「精算」による撤退企業が多く、ASEAN では、「株式完全売却」による撤退企業が多かった。

撤退の評価については、NIEs では「撤退時期が遅すぎた」という評価が多かったが、その他の地域では、「戦略的には正しかった」とする企業が多いという傾向が見られた。

第 3 章 撤退事例

第3章 撤退事例

1. 撤退事例のまとめ

以下では、P17 以降に掲載している中小企業の海外事業撤退事例の傾向と、実際に海外事業から撤退を行う際に留意する事項についてまとめる。

(1) 「撤退事例」と「戦略的撤退事例」

本調査では、中小企業が事業撤退を決断する理由や特定国の事業撤退後の海外事業展開動向をもとに、事業の撤退事例を単なる「撤退事例」と「戦略的撤退事例」に区別している。

「撤退事例」は、撤退の原因が、事前のマーケティング不足や合弁相手とのトラブル、また、経営管理や生産管理、人事・労務管理上の問題など、主に社内的な問題（内的要因）がきっかけとなって撤退に至るケースで、撤退後は国内拠点だけで事業を行っている事例である。

一方、「戦略的撤退事例」は、撤退の原因が、（為替相場の変動等による）原材料調達コストの上昇や人件費の高騰、需要の縮小、進出先国の制度変化、災害の発生など外部環境の変化（外的要因）がきっかけとなって撤退に至るケースであり、撤退後に他国または同一国で新たな現地法人を設立したり、海外企業と新たな提携関係を構築している事例である。

(2) 内的要因による撤退事例

撤退に至る理由のほとんどは、現地法人運営にかかる内的な要因によるものであり、事前に十分な情報収集や周到な準備をした上で無理のない海外展開を計画し、段階的に現地法人のレベルアップや海外展開のノウハウ・知識の蓄積を図っていけば、十分回避できる性質の問題が多いと考えられる。

今回、内的要因により撤退に至ったケースとしては、パートナーにかかる問題（事前検討不足によるパートナーの選定ミス、パートナーに依存した現地市場開拓の失敗、パートナーとの経営方針の不一致）が多いという傾向が見られた。また、現地の事前のリサーチ不足（現地市場の動向、技術水準の低さ）や企業のマネジメント能力の低さにより、現地従業員の意識改革やスキルアップを図ることができず、そのため、技術移転が進まない問題や品質の問題などを誘発することになった事例もある。優秀な労働者の確保ができないという要因は、労働市場に問題がある場合（外的要因）と、企業の募集方法や採用方法に問題がある場合（内的要因）があり、一概にどちらが原因とは言えない。

(3) 外的要因による撤退事例

経営環境が激変するなど、外的要因が直接的な撤退理由になるケースは実際には少なく、一定期間を経て、経営環境が変化する場合（為替相場の変動、需要の縮小、人件費の高騰、法制度の変化等）には、何らかの対応策をすることで撤退回避が可能と考えられる。

今回、外的要因により撤退に至ったケースとしては、天災により納期遅延や輸送コストが増大し、経営に大きな打撃を与えた事例や、現地パートナーの経営権が譲渡され、経営方針がうまくかみ合わなくなった事例、主要取引先の倒産や販売代金の回収が進まないことにより経営状況が悪化した事例、また、市場予測に反する需要の冷え込みに柔軟な対応できなくなった事例などであった。これら外的要因の影響を完全に回避することは難しいものの、影響を軽減するためのリスクヘッジを行っておくことは可能であり、既に償却の終わった生産設備を活用したり、土地や工場を借りることなどにより、たとえ撤退を決断せざるを得ない状況に追い込まれたとしても、損失を最小限に食い止めることができるような手段を予め取っておく必要がある。

(4) 撤退現地法人の撤退後の対応

戦略的撤退の事例では、自社工場での生産方式から委託生産方式へ転換したことにより、国内需要の変動への柔軟な対応（生産調整）や委託先選定などができるようになり、生産にかかるリスクヘッジが可能になった事例があった。この事例では、委託工場への技術指導に特化することにより、現地法人運営時よりも、経営の自由度が高まり、コスト（人件費、設備投資費）を圧縮することに成功している。また、現地生産によるノウハウや経験の蓄積をもとに、新たな現地法人設立に向けてサーベイを行っている事例もある。このように、次なる海外展開をするための余力を残すためにも、撤退の判断基準を明確にし、撤退時期にかかる判断を誤らないことが重要である。

(5) 撤退事例に見られる海外展開の傾向

事例調査を行った企業の事例に共通して見られる傾向は、本社の従業員規模が比較的小さい企業（従業員数 100 名以下）が多く、現地法人の従業員規模が零細（従業員数 30 名以下）であるか、現地法人の従業員規模が本社に比べてかなり大きい（従業員数 300 名以上）ことである。

本社の従業員規模が小さい企業や現地法人の従業員規模が大きい企業は、海外企業と提携・合併することにより、相手企業の経営資源やノウハウを活用し、自社に不足する経営資源や機能の補完をして海外展開を図るという方法を安易に取りたがる傾向が見られる。しかし、海外企業との提携・合併は、事前の綿密な情報収集や慎重な検討のもと、周到な準備を経たうえで行われるべき方法であり、決して安易に選択すべき手段ではない。それは、海外企業との提携・合併を行うことは、a) 他社へ依存することにより、リスクのコントロールが困難になる、b) 経営管理のイニシアティブを取ることが難しい、c) 提携相手や合併

相手の経営能力や経営状態が提携内容・現地法人運営に及ぼす影響が大きい、d)経営方針の違いや企業文化の違いによるトラブル発生の可能性が高い、というようなリスクを常にはらんでいるからである。実際に、今回の事例調査においては、現地のパートナーが原因となり撤退に至った事例がほとんどであった。

海外での市場拡大を図った事例では、販路開拓を効率的かつ迅速に行う手段として現地パートナーと合弁形態で現地法人を設立したが、実質的なメリットがほとんど得られないケースがあった。現地市場の開拓は、綿密な計画に基づき、資金・人材面でも時間的にも余裕を持った事業展開であることが望ましい。また、展開する事業分野に何らかの強みや優位性を持っていないと、所期の目的を達成するための不確定要因ばかりが多くなり、結果的に失敗することになる点にも留意したい。

２．撤退事例企業の概要

分類	No	社名	所在地	業種	撤退国	撤退理由	進出形態	現法の機能	ページ
戦略的撤退	1	P 社	群馬県	金属製品製造業	米国	合併相手との経営方針の相違	新規の合併	生産、販売	17
戦略的撤退	2	強力被服工業（株）	埼玉県羽生市	アパレル製造業	インドネシア	本社の経営悪化、国内販売の不振	新規の合併	生産、販売	20
撤退	1	マツムラ電子工業（株）	大阪府大阪市	電気機械器具製造業	中国	天災発生による納期遅延	新規の合併	生産	23
撤退	2	N 社	神奈川県	電気機械器具製造業	韓国	優秀な現地人材確保、派遣人材の不足	新規の合併	生産、販売	26
撤退	3	（株）樹脂技術研究所	神奈川県横浜市	輸送用機械器具製造業（金型）	米国	現地でのビジネス不振、優秀な現地人材の確保	新規の合併	生産	30
撤退	4	京都電子工業（株）	京都府京都市	精密機械器具製造業	米国	現地でのビジネス不振、現地社員とのトラブル	新規の単独	販売	33

３．撤退事例

戦略的撤退企業事例 １

P 社

企業概要

所在地	群馬県		
業種	金属製品製造業	主要取扱品目	エアコン用部品、ファクシミリ用部品、文房具部品
資本金	2,000 万円	従業員数	45 人
売上高	5 億 7,000 万円	本社海外売上高比率	35%

海外事業所の概要

企業名	H 社		
所在地	米国ニュージャージー州		
業種	金属製品製造業	主要取扱品目	自動車用特殊パイプ
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成 (同社最大時)	同社 50% 合弁相手 50%
資本金	50 万米ドル	最大時の従業員数	25 人 (うち日本人は 2 名)
		最大時の売上高	約 2 億円
設立時期	1975 年	撤退時期	1980 年
進出形態	新規の合弁	撤退形態	合弁相手への株式売却
進出理由	海外市場の開拓・拡大、取引先からの要請	撤退理由	パートナーとの経営方針の相違

【撤退の概要】

海外企業との合弁による展開

・海外進出のきっかけは、以前から製品を輸出していた海外取引先からの要請という半ば消極的な理由であったが、取引先への製品供給拡大を目指して海外進出を行った。

・進出形態は出資比率が 1：1 の合弁であったため、同社が経営のイニシアティブを全面的に握ることができず、経営方針に対する考え方の異なるパートナーとの間で、現地法人の運営管理面で折り合いがつかなかったことが撤退の原因となった。

海外進出形態の変更

・同社保有分の現地法人の株式をパートナーに一旦売却したが、パートナーに製品の製造ノウハウがなかったため、後に休眠状態になっていた現地法人の株式を同社がすべて買い戻した。

・撤退経験から得られたノウハウを基に、新たな海外企業との取引関係の構築や今後の海外展開の検討に活かしている。

1．日本本社

1966年に金属パイプの製造販売会社として設立された。社長はニチメンを中途退職後、大手商社の知人からの要請で、米国の自動車会社向けの小径金属パイプを製造することになった。材料に関する知識やパイプ生産のノウハウがなかったため、材料メーカーや工作機械メーカーから助言を受けてゼロからモノ作りを開始し、品質が安定するまでに2～3年かかった。

製品の販売先は、当時、フォードやクライスラーに部品を供給していた米国の自動車部品メーカーA社であった。A社の社長が、当時の主流であったシームレスパイプではなく、溶接パイプを提案し、同社がこの提案を受け入れ、試作を重ねた末に製品の開発に成功した。当時のパイプは、真鍮製が主流であったが、真鍮の原料である銅の価格変動が大きいことに加え、鍍金による処理コストの上昇や公害問題への対応などが必要であった。こういった理由から、真鍮よりもコストは高いが、価格が安定しているステンレスを材料とした溶接パイプを製造することになった。

A社とは年間販売契約を締結し、同社の製品を100%輸出していたが、発注のロットが大きかったため、契約量を達成できない状況が続いた。同社の従業員規模は最大時でも60～70名であったため、労働集約的な組み立て業務はほとんど行わず、パイプの生産のみを行っていた。

2．現地法人

進出理由と経緯

海外進出を検討した直接的なきっかけは、A社の社長から海外進出の誘いを受けたことである。当時、A社向けの国内生産は需要に供給が追いつかない状態であり、米国向け製品の更なる生産拡大を目的として、1975年に双方50%ずつ出資して合弁会社を設立した。土地と建物は購入し、生産設備は日本から輸出した。原材料のステンレス材と潤滑油は現地調達することができた。

現地法人の会長は販売先であるA社の社長が就任し、現地法人の社長は同社社長が就任した。現地法人の管理に当たっては、同社社長が毎月渡米し、製造・販売ともすべて管理するとともに、日本から派遣社員2名（技術、品質管理担当）を常駐させた。

事業の状況

現地法人の製品は、各種工業用のステンレスパイプが主力製品であった。原材料面では特に問題がなかったが、後工程に問題があり、納期を守れないことが多かった。販売先については、合弁相手のA社が製品の供給先であったため、特に販路開拓の必要はなく、生産活動は順調であった。

3．撤退状況

合弁解消の原因は、A社との経営に対する考え方や経営方針の相違である。同社は品質管理や生産管理が重要と考えていたのに対し、A社は、社長は工場に入って細かい指示を

すべきではないこと、また、従業員と親しくすべきではないという考えを持っていた。

合併解消にあたり、裁判を行った結果、財産を半分ずつ分けるという判決があり、同社保有の株式をA社に簿価で買い取ってもらった。

4．撤退後の展開

同社から工場を買いとったA社は独自で生産を行う試みをしたがうまく行かず、結果的に工場を休眠状態にして放置していた。この状況を見て、同社側から買い戻しの提案を行い、1983年に合併当初の簿価で株式全額を買い戻すことになった。A社とは現在も一部取り引きがあるが、A社の社長が交代したこともあり、以前と同じような親密な関係にはない。

現在、同社ではフランスやドイツへも輸出しているほか、中国のメーカーからの要請で、広東、南京、揚州などにパイプ生産のためのプラントを輸出したり、現地からの研修生を数ヶ月間受け入れたりしている。最近、中国から出資を前提としたプラント輸出の要請があった。社長は、東南アジアに現地法人を設立したいと考えていたため、要請を受け入れることをほぼ決定していたが、先方からL/Cの通知すらなかったため、ビジネスに不安を感じ、現地法人設立の計画は頓挫している。

5．海外進出企業へのアドバイス

海外進出する場合は、合併か独資かを慎重に検討するべきであるが、進出にかかる負担を軽減するための合併は失敗する可能性が高い。

戦略的撤退企業事例 2

強力被服工業株式会社

企業概要

所在地	埼玉県羽生市南 4 丁目 8-41		
業種	アパレル製造業	主要取扱品目	紳士ストレートパンツ、トレーナー、ユニフォーム
資本金	2,400 万円	従業員数	20 人
売上高	12 億 1,400 万円	本社海外売上高比率	0.0%

海外事業所の概要

企業名	PT.DHAMA GOURIK GARMENT INDUSTRY		
所在地	インドネシア		
業種	アパレル製造業	主要取扱品目	ワークパンツ、シャツ
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成 (同社最大時)	同社 51% ニチメン 15% 現地合弁相手 25% 土地提供者 10%
資本金	19 億 49 百万ルピア	最大時の従業員数	300 人(うち日本人 2 名)
		最大時の売上高	62 億 4,345 万ルピア
設立時期	1991 年	撤退時期	1997 年
進出形態	新規の合弁	撤退形態	合弁相手への株式完全売却
進出理由	コスト低減	撤退理由	日本本社の経営悪化 国内販売の不振

【撤退の概要】

市場予測の見込み違いによる外部的撤退要因

・同社の海外展開は、繊維・アパレル業界全体の動き(円高が進行するなかで、生産コストの低減を目的とした海外展開)に歩調を合わせたものであったが、進出時期がバブル崩壊時期に重なり、そのため当初見込んだ国内市場での販売が計画通り行かなかった。

・国内市場が冷え込む過程で、取扱製品の種類を増やし生産能力を拡大したが、生産性の上昇・生産コストの低減につながらず、利益を出すまでには至らなかった。

生産管理等にかかる内部的撤退要因

・従業員規模に比して生産・品質管理を指導する日本人派遣社員が少なく、また、日本で研修した現地スタッフがコアになる人材として育たず、ほとんど転職してしまったため、生産体制が確立するために時間を要し、その結果、生産コストを上昇させることになった。

委託生産方式への転換

・撤退後は自社工場での生産方式から委託生産方式へ転換したことにより、国内需要の変動への柔軟な対応や製品の種類・数量ごとのフレキシブルな委託先選定などができるよう

になり、生産拠点の分散化によるリスクヘッジが可能になった。

・また、委託工場への技術指導に特化することにより、現地法人を運営していた時と比較して、経営の自由度が高まり、負担するコスト（人件費、設備投資費等）を圧縮することに成功している。

１．日本本社

1919年に地下足袋の製造販売を行う会社として創業した。その後、ゴム原料の入手が困難になったために、被服類（ユニフォーム）の製造販売を行うようになった。

本社では90年頃から生産ラインを廃止して商社機能に重点を移し、デザイン開発を本社で行っているものの、試作品は周囲の工場で行っている。現在は、男性用のユニフォーム（売上高の約3割）とストレートパンツやトレーナー上下（売上高の約7割）を扱っている。ユニフォームの生産量は国内委託と海外委託がほぼ同じであり、ストレートパンツ類は、海外委託生産が約8割を占める。同社では、これら輸入した２次製品にネームタグなどを入れて国内で販売している。

海外の委託工場は中国に５社（上海、蘇州、大連）とベトナムに１社ある。ベトナムでは、ユニフォームを生産しており、中国よりも技術レベルの高い製品に対応できる。中国工場では主に製造が容易な製品を生産しており、技術的な問題はないが寸法が表示と異なるものを作ったり、コミュニケーションがうまくいかないなどの問題を抱えている。委託工場に対する技術指導は、新工場の立ち上げ時や製品の受注時に行い、本社のスタッフが現地に数週間から１ヶ月程度滞在し、技術指導を行うとともに、現地で検品を行っている。

２．現地法人

進出理由と経緯

海外現地法人の設立に当たりインドネシアを選択したのは、県内の同業他社が進出していたことが主な理由である。合併相手は日本の同業者から紹介された現地企業で、現地でも指折りの紡績会社であった。合併相手に関する事前の情報収集については、社長自らが現地に赴いて行った。

立地場所はジャカルタから車で約１時間のタンゲラン工業団地であり、立ち上げ時には社長と工場長を派遣し、従業員規模が120名から300名へと拡大する過程で派遣社員を1名増やした。

事業の状況

現地法人では綿や混紡製のワークパンツやシャツを生産している。品質が安定するまでに３年程度かかった。インドネシアのポリエステル生地を生産は品質、コストともメリットがあるが、綿、混紡は生地が弱く、コストもそれほど低いわけではない。全盛期はインテリア関連の縫製品（カーテン、マルチカバー）も取り扱い、売上高をかなり伸ばしたが、進出期間中は赤字経営であり、利益は出なかった。金融機関から借り入れて追加的な設備

投資も行った。

現地従業員の中で、生産ラインのリーダーや機械のメンテナンス、裁断を担当する社員（16～17名）を日本に招聘し、1年間研修を行ったが、合併相手企業の他のグループ企業へ転職する従業員が多く、最終的には2～3人しか残らなかった。

設立2～3年後、従業員規模が拡大する過程で労働争議が起きた。合併相手のグループ企業間で現地従業員が頻繁に給与等待遇面での情報交換を行っていたために、労働条件の改善を求めて行われたものである。

3．撤退状況

1995年に生産量が最大となったが、その後コストの上昇や国内市場の冷え込みによる需要悪化のために現地での生産を続けることができなくなり、撤退することを決定した。海外進出当初は、地元羽生被服協同組合から大量の受注を期待していたが、結果的に受注はなかった。日本以外の市場を求めて、米国への販路開拓を試みたこともあったが、製品サイズなど品質面でクレームが多かったため、受注成約には結びつかなかった。同社以外にインドネシアに進出した同業2社も撤退している。

撤退の交渉はすべて自社で行い、同社保有の株式を全額引き取ってもらった。売却価格は出資金額の約半分（US\$257,250）であり、現地法人の債務保証もしていたことから、売却に当たり現地法人の負債も清算しなければならなかった。

4．撤退後の展開

株式売却後、米国の企業が現地法人を買収したが、現在でも取引は続けている。国内市場の減退や同社の体力から考えて、新たに海外直接投資を行うことは考えず、中国やベトナムでの委託生産を強化しようと考えている。また、新製品として、需要の伸びが見込める介護関係の衣類（ユニフォーム等）の開発を行っていきたいと考えている。

5．海外進出企業へのアドバイス

海外進出をする場合は、進出国、進出の形態、合併相手に関する情報など、事前の情報収集活動を十分にすべきである。同業者が進出しているからというような安易な基準で進出すると失敗をする。最も重要なことは進出の目的や現地法人の位置づけを明確化することであり、経営環境の変化にも柔軟に対応できるようにするべきである。

撤退企業事例 1

マツムラ電子工業株式会社

企業概要

所在地	大阪府大阪市生野区田島 5-4-22		
業種	電機機械器具製造業	主要取扱品目	電子回路基盤設計・実装
設立時期	1980 年 10 月	国内事業所数	2 箇所
資本金	8 千万円	従業員数	200 名
売上高	21 億 0,600 百万円	本社海外売上高比率	-

撤退事業所の概要

企業名	Fine Most Co., LTD.		
所在地	東莞市		
業種	電機機械器具製造業	主要取扱品目	電子回路基盤実装
主な機能	生産機能	出資構成 (同社最大時)	同社 30% 合併相手 70%
資本金	-	最大時の従業員数	1,000 人 (うち日本人 5 名)
		最大時の売上高	6 億円
設立時期	1994 年 11 月	撤退時期	1996 年 12 月
進出形態	新規の合併 (既存企業への資本参加)	撤退形態	清算
進出理由	コスト低減、原材料の確保	撤退理由	納期遅延 (阪神大震災の為)

【撤退の概要】

外部的な要因による撤退

- ・ 海外現地法人設立後、経営も安定し、現地パートナーとの良好な関係が構築されつつあった矢先、阪神大震災の勃発により国内寄港地及び道路インフラ網が壊滅状態になった。その結果、輸送 (中国からの調達) コストが高騰すると共に、現地製品 (半製品) に対する国内生産の依存度が高かったことが災いして、日本本社の経営を圧迫するまでに至り、志半ばにして撤退を余儀なくされた。
- ・ 撤退時には、日本ですでに償却済みの生産設備のみを放棄するだけで済んだなど、比較的軽微な損害でくい止めることができ、撤退時の損失を比較的速やかにカバーできた。

1. 日本本社

現社長の父である創業者は、早川電気 (現シャープ) の創立に参加したエンジニアであった。主要取引先であるシャープからの依頼により開発した製品が多く、エアコン、電子レンジなど白物家電の電子制御装置が中心となっている。元請企業の OEM 生産を中心として、技術開発から製造までを一貫して自社内で行ってきた。

1990 年前後に、シャープから、モデムの OEM 製造に関する打診があり、それに応じる形で製造に着手した。同製品は、全ての製造工程を自社で行うことが可能であり、同社の

主力商品としての地位を確立している。NTT や日本テレコムなどの通信企業が主な納入先であるが、現在、全売上の 8 分の 1 を占めるまで成長している。今後は電力会社・ガス会社などネットワークインフラを有する企業に対して遠隔操作・検針のための設備を開発する予定など、ビジネス拡大の可能性が極めて高い。そのほかの製品としては、紙幣鑑別機、電子玩具、GPS 製品、自動販売機などの制御機器が上げられる。

２．現地法人

進出理由と経緯

進出を決定した 1993 年当時、製品価格は、その 5 年前の価格の約 3 分の 2 までに下落していた。取引先からそれ以上のコストダウンを要請されたため、コスト削減を目指して海外進出を行った。以前から取引関係のあった在中国の台湾系財閥企業（プラスチック成型品製造企業）が、東莞市に工場を新設すると共に、同社に当該工場における合併を要請してきた。同社はその要請に応じる形で進出を決定し、当該財閥企業との合併により、現地法人を立ち上げた。

事業の状況

設立当初は現地法人との間で極めて良好な関係を構築していた。現地法人が資材調達から、製造までを手がけ、日本本社が検品、実装、納品を行うという役割分担であった。

原材料調達については、既存企業の取引先などのつてを頼り、特殊なマイコン以外の部品・資材は現地で調達できたが、基盤の主要部分や特殊なマイコンなどは全て日本から調達（全体の 60%）していた。

設立当初は、同社から現地法人への発注が順調であり、経営状況も極めて良好であったが、1995 年にシャープ八尾工場が完成し、徹底的な省力化を目指した同工場の設立により、下請企業に対してもこれまで以上に短納期への対応の徹底が強化され、輸送日数の短縮化に苦慮していた。そのような時期に、阪神大震災の影響により輸送体制が混乱し、輸送コストも急上昇する事態となった。

３．撤退状況

阪神大震災では、中国からの輸送船が寄港する神戸港が壊滅状態になり、近畿近郊に限らず、国内の空港・港経由で調達せざるを得なくなった。日本本社の製造ラインとの関係で、現地法人から一定数の製品（半製品）を調達しなければならず、輸送日数の関係で航空便も多用したが、航空便は船便の 14 倍もの輸送コストがかかる上に、現地法人はとにかく日本国内に着けばよいという考えから、日によって全く違う場所（空港・港）に製品を送ってくる。そのため、寄港先の確認から、国内物流の追加手配まで、不必要な労力や資金を投入せざるを得なくなった。更に、納入先であるシャープに対して合併先企業が直取引を申し出るなど、明確に当社をないがしろにした行為をとるようになってきたため、その時点でパートナーとしての信頼関係は消滅した。

阪神大震災以降、現地でのビジネスが上手くいかないとの判断から撤退に着手するまで

の期間は極めて短期間であり、また、撤退のタイミングも、日本本社に過度の負担を与えなかったという点から極めて良かったと考えている。現地で使用した設備関係については、日本に戻すにはコストがかかり、もともと日本本社で減価償却済みの生産設備を現地に持ち込んでいたこともあり、手放すことのロスが大きかったがあきらめて清算した。

4．撤退後の展開

現状においては、まず国内での企業体力の温存・強化を当面の課題としている。元請企業の動向に大きく左右される状況を改善したいという意図から、同社では商品の種類を増やしてきた。アナログ製品からデジタル製品、総合電子技術の確立など、自社開発を前提として、各種製品を開発してきたことの積み重ねにより、取引先の様々なニーズに対応できる体制が確立されている。

今後は、自社が抱えるリスクの大きさや、過去の失敗の経験などから、よほどのことがない限り、海外進出を行うことはない。日本市場における地位の確保が先決であり、取引先の様々なニーズに応えるために、オールマイティな技術を確立させていきたい。

5．海外進出企業へのアドバイス

コスト低減だけの理由で海外には進出すべきではない。コスト削減に関しては、どれだけ下請企業が努力したとしても、元請企業にコスト削減分の利益が吸い上げられる仕組みになっている。また、コスト削減のための努力に付随するリスクに関して、元請企業はリスクを取ろうとはしないため、結局はハイリスク・ローリターンになってしまう可能性が高い。大型設備への資本投下をしようとする企業体力が存在するかどうか、更に大手企業の参入があり得るかどうかの面で、経営資源の投入の判断を行うことが必要である。

撤退企業事例 2

N社

企業概要

所在地	神奈川県相模原市		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	高周波誘導加熱応用装置、超音波応用装置
資本金	2,000 万円	従業員数	30 人
売上高	6 億 8,000 万円	本社海外売上高比率	

撤退事業所の概要

企業名	A社		
所在地	韓国		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	熱処理装置及び周辺機器
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成 (同社最大時)	現地合弁相手 51% 日本側(3社) 49%
資本金	1 億 6,000 万ウォン	最大時の従業員数	5 人(うち日本人 0 名)
		最大時の売上高	-
設立時期	1988 年	撤退時期	1996 年 12 月
進出形態	新規の合弁	撤退形態	清算
進出理由	海外市場の開拓・拡大	撤退理由	優秀な現地人材確保の失敗、派遣人材の不在

【撤退の概要】

複数企業との合弁による海外展開

- ・海外の同業者から要請を受け、日本企業 2 社とともに、合弁形態で製造及び現地市場での販売をするための現地法人を設立した。同社は現地法人運営には直接関わらず、現地法人を国内で生産した自社製品販売のための仲介業者として利用しようとした。
- ・合弁相手先企業社長が業界の有力者であったため、合弁相手に現地の市場開拓を期待していた。

技術移転にかかる見込み違い

- ・現地の技術レベルが予想外に低かったため技術者の育成に労力がかかり、立ち上げに時間がかかったことや、技術者の新規採用も失敗したことにより企業体力を弱めることになった。

海外市場開拓の失敗

- ・合弁相手に依存した新規顧客の獲得が思うようにいかなかったことや、主要取引先が倒産し、資金回収ができなくなったことが、経営を悪化させ撤退につながる要因となった。

1．日本本社

同社は、1973年の設立以来、高周波を応用した誘導加熱技術をベースに焼入装置や高周波応用装置等を開発し、製造・販売している。社長は、当該業界大手メーカーに勤務していた経験を持ち、高周波誘導加熱技術に精通していた。高周波誘導加熱技術を応用した高周波焼き入れは、硬くて粘り強い機械部品を作ることができ、自動車を構成する各種の歯車や、クランクシャフト、アクスルシャフトといった様々な部品の熱処理に使用されている。この高周波焼入装置が同社の主要製品となっており、主要取引先も、日野自動車、デンソー、アイシン機工などトヨタ系列の自動車関連メーカーが多い。その他、高周波誘導加熱技術は、半導体製造装置等の部品の製造にも幅広く応用されるため、同社の製品は、精密機器メーカー、大学・研究室等にも販売されている。

従業員は現在30名であり、設計・組立は自社で行うが、加工は外注している、業界では中規模メーカーに位置づけられ、1台当たり3千万～6千万円の装置を製造している。もう1ランク大型の装置を製造する大手メーカーの市場は飽和状態になりつつあるが、同社のターゲットとする比較的規模の小さい装置の市場にはまだ参入余地があるため、優れた技術さえあれば、応用分野は拡大していくと予想され、まだまだ成長の可能性はある。

2．現地法人

進出理由と経緯

1988年12月、他の日本企業2社（A社、B社）及び韓国の熱処理加工メーカーとともに、韓国に合弁会社を設立した。A社は、熱処理を行う装置（浸炭窒化炉、雰囲気炉、真空炉等）のメーカーであり、B社は、A社の外注先で熱処理装置の工業炉の加工メーカーである。

現地の合弁相手は、熱処理装置で建設機械部品や重工業部品を製造する熱処理加工メーカーであった。合弁相手の社長は、以前、日本の自動車部品メーカーに数年間勤務し、熱処理加工技術を習得した人物で、韓国熱処理協会の理事長でもあった。A社は以前よりこの合弁相手企業と交流があり、同理事長より要請され、現地法人を設立することとなった。設立時期はソウルオリンピックを間近に控えた時でもあり、合弁相手の社長が業界の有力者であったことから、韓国での市場開拓・拡大を期待し、他の日本メーカー2社とともに韓国に進出した。

当初、日本側の出資比率は1社当たり20%、3社合計で60%と考えていたが、A社と現地合弁相手との話し合いの結果、韓国側の主導権を握りたいという意向を尊重し、設立時の出資比率は、日本側が49%（3社均等比率）、韓国側が51%となった。

現地法人は、熱処理装置の製造・販売を行うこととし、A社が基本設計・仕様書を作る指導を行い、B社がそれに基づき製作用図面を作成し、実際に製品を製造する指導を行った。同社は、直接、現地法人の運営には関与せず、現地法人の仲介により、自社製品を韓国に輸出する意向を持っていた。

事業の状況

現地法人では、社長と2人の技術者を現地で募集・採用した。社長は、将校出身で2～3社の企業の幹部を経験した人物であり、合併相手の社長が面接した上で採用を決めた。技術者は、1人は設計担当、もう1人は電気担当であり、設計担当者は、B社の新潟工場に派遣され数ヶ月間の研修を受けた。営業担当者、事務担当者も現地で採用し、最大時には5人の現地社員が在籍していた。

進出の際、簡単な調査だけで十分な事前調査を行っていなかったため、設立後、韓国の技術レベルが予想以上に低いことが判明し、技術指導に非常に苦労をした。韓国の技術者は適切な技術指導を受ければ、図面の見方や作成方法の修得はある程度できるようになるが、図面に基づき実際に製品を製造できるようになるまでには非常に時間がかかった。

原材料調達に関しては、鋼材関係（炭素鋼等）をはじめほとんどが現地で調達可能であり、現地調達比率は90%程度であった。ただし、センサー、真空ポンプ等の主要な部品は品質の問題から現地調達が難しかったため、日本から輸入していた。

同社は、当初の計画通り、現地法人経由で自社製品を数台販売した。しかし、韓国に輸出する場合、関税や付加価値税など様々な税金がかかり、思うように輸出が伸びなかった。また、当初は、周辺装置を現地で加工したり、半製品を輸出して現地で最終製品に加工することも計画していたが、現地で適切な加工メーカーが見つからず断念した。

3．撤退状況

技術移転にかなりの労力を要することがわかり、現地で数人の経験者（工業高校卒）を募集・採用しようとしたが、若年者は兵役に就かなければならず、兵役を終了した経験者を採用しようとしても、30代後半でしかも未経験者しか応募してこなかった。また、当時、日系企業で技術指導を受けた労働者は、条件面で上回る他の企業にすぐに移ってしまう傾向があり、4人採用して1人残るかどうかという状況であった。現地法人はこのようなコストを負担をする余裕がなかったため、新しい技術者を雇うことを断念した。また、日本人を現地に派遣して技術者を養成することも資金がかかりすぎるため断念した。

技術者の養成に時間がかかり、製品化及び販売開始の時期が遅れたこと、更に、主要取引先で倒産した企業が数社あり、資金が回収できなくなったことなどが経営悪化につながる要因となった。更に、主要取引先の熱処理加工メーカーとの取引を通して顧客開拓をしようと考えていたが、この熱処理加工メーカー自身の売上高が伸び悩み、顧客開拓においても思うような成果がでなかった。現地法人は安定的な取引先がほとんどなく、独自に新規顧客を開拓しようとしたが、販売先は10社程度しか獲得できなかった。

1995～96年頃に撤退を考えはじめ、現地合併相手と合意の上、96年12月末に撤退した。撤退に際しては、現地法人の社長により法的手続きがなされ、清算することとなった。その際、1社当たり70万円程度の整理資金を拠出した。投下資本と合わせて500～600万円程度の損失であったが、ある程度の利益が出ていたため、それほどの打撃は受けていない。なお、土地や建物、設備は、合併相手より借用していたため、合併相手に返却した。

4．撤退後の展開

撤退後も、現地合弁相手の社長との間で情報交換を行うなど、友好的な関係を継続している。

5．海外進出企業へのアドバイス

海外に進出する際は、相手国の技術レベルなどに関する事前調査を十分にすべきである。また、十分な技術移転を行い、高い品質の製品が製造できる技術者を養成するには、長い期間が必要であることを認識した上で海外進出すべきである。

撤退企業事例 3

株式会社樹脂技術研究所

企業概要

所在地	神奈川県横浜市瀬谷区北町 29-19		
業種	輸送用機械製造業	主要取扱品目	自動車部品のプラスチック金型、成型品
資本金	3,000 万円	従業員数	48 人
売上高	12 億 7,600 万円	海外売上高比率	——%

撤退事業所の概要

企業名	CD Model & Mold		
所在地	米国・デトロイト		
業種	輸送用機械製造業	主要取扱品目	自動車部品のプラスチック金型
主な機能	生産機能	出資構成 (同社最大時)	同社 75% 個人出資者 25%
資本金	100,000US ドル	最大時の従業員数	20 人(うち日本人 5 名)
		最大時の売上高	500,000US ドル
設立時期	1990 年 10 月	撤退時期	1998 年 2 月
進出形態	新規の合併	撤退形態	清算
進出理由	海外市場の開拓	撤退理由	現地でのビジネス不振、優秀な現地人材確保の失敗

【撤退の概要】

海外市場の開拓

・生産拠点の分散により、現地での取引拡大を目的として海外展開を図った。当初、共同出資を予定していた商社に販路開拓の役割を期待していた。

内的要因による撤退

・現地法人設立から運営、販路開拓までを個人に依存し、現地法人の社内体制が確立されなかったこと、また、計画段階で想定していた共同出資相手の参画が、設立直前になって得られなくなったことなど、進出前段階でのつまづきが後々にまで響くことになった。

・結果的に、資金調達難、販路開拓の不振、現地スタッフ教育の不備等の問題が山積み、事業が軌道に乗る前の段階で撤退を余儀なくされた。

・撤退時には、整理方針を現地の弁護士兼会計士に依頼することによって、できるだけ損害を縮小させる努力を行ったものの、施設設備の放棄により比較的巨額の損害を被ることとなった。

1．日本本社

1967 年設立の金型メーカー。主に自動車のプラスチック部品（外装・内装・エンジンルーム）に関する金型の試作・納入と、プラスチック成型品の納入を行っており、これらの事業が売上高の 90%を占める。自動車部品以外では、サムソナイトのスーツケースの金型を 250 種類製造しており、日本国内では同社のみが特許を有している。また、OA 機器の金型も製造している。

社長は元チバガイギー社のエンジニアで、アラブライト樹脂の開発に携わっていた。そのノウハウを活かして同社を設立し、当初はハニカムを製造していたが、後に自動車部品の製造に着手した。取引関係にある完成車メーカーは 10 社であり、直接取引の殆どが 1 次メーカーである。技術面では、金型専用 CAD を導入していることや、精度が高いなどの要因により、評判はよい。

2．現地法人

進出理由と経緯

同社が海外展開を図ったのは、主にモデル化を海外で行い、金型を日本で製造することにより、生産拠点を分散、取引を拡大することを目的としていた。海外進出のために、1 年の準備期間を経て、1990 年に米国デトロイトに日本本社と同様の設備を備えた工場を設立した。

現地法人の設立・運営に関する実務は、同社の会長がほぼ一人で行った。会長は商社出身で米国滞在経歴も長く、米国での人脈も広がった。当初、日本の商社の米国事務所から合併の話があり、同社とその海外事務所により話を進めてきたが、設立直前になって日本の商社が出資をしないと伝えてきた。日本の商社との折半で共同出資をする予定であったが、最終的には会長の友人が 25%出資した。

操業状況

日本商社との取引をあてにしていたこともあり、設立当初は仕事が無く、付加価値率の低い木型モデルの製造がほとんどであった。会長の他、日本からの派遣社員は 5 人（現場 3 人、技術指導 2 人）であったが、営業専任スタッフはいなかったため、会長が営業も担当した。現地労働者は手先の器用さが無いなど、金型製造に必要な資質を持ち合わせておらず曲面・立体・ひねりなどの部分がなかなかできなかったため、機械を全て持ち込んだが、それでも技術移転は進まなかった。また、納期遵守やノルマ達成の意識に欠け、残業もしようとせず、現地労働者のミスを日本人スタッフがカバーするという構造になっていた。

現地法人には、国内事業所と同様の生産機能を保有させる予定であったが、資金繰りがつかず、当初想定していた施設規模を縮小して工場を設立した。資金調達も思うようにいかず、主に日本で資金を調達し、現地法人に送金していた。

3．撤退状況

進出先のデトロイトには、日系企業が存在せず、国内で取引のあるフォードの生産拠点が存在していたものの、取引はそれ程増加しなかった。結果的に、海外法人の度重なる赤

字額を埋めるべく、本社からの送金額が次第にかさんでいった。また、大型の資金需要に対しては現地でも調達していたが、返済のめどが立たず、現地での信頼を無くしていった。

1995 年ごろにこのまま継続しても見込みがないと判断、撤退に着手した。1997 年に資産その他を売却し、1998 年 2 月に清算が完了した。撤退時には、弁護士兼会計士の指導により、従業員を徐々に減らすとともに、施設設備に関しては半ばただ同然で清算し、合計で 2 億 7,000 万円の損害を被った。

4．撤退後の展開

現在、海外の複数の金型企業（韓国・台湾など）に対して人的支援を行っている。韓国企業には、人材を派遣しているとともに、現地労働者を日本で受け入れ、研修を行っている。年に 1 人のペースで、現在までに 3 人を教育し、現地ではそれぞれ工場長、CAD 部長、生産管理スタッフになっている。

現在も、取引先企業から海外進出の誘いはあるが、米国での失敗の教訓から海外進出には消極的になっている。提携に関しては、現在フォードから中国企業との提携を打診されている。確かに中国における需要は大きいものになると思われるが、合弁相手との失敗の教訓もあり、確実な取引先確保が見込まれない限り、提携にもなかなか踏み切れない。

5．海外進出企業へのアドバイス

海外での金型製作を行うには技術者の獲得が前提となる。相手国のビザ発給事情により、日本から技術者を継続的に派遣することは難しい。

金型メーカーは設備産業なので、資本投下を有効に稼働させるだけの仕事量を確保するためにも、販売先を確保・拡大しなければならず、継続的な受注の獲得が成功のための大きな条件となる。日系自動車メーカーや部品メーカーの米国進出は多くなっているものの、需要はビッグ 3 が最も大きく、これに対応できなければならない。

金型は輸送が大変で、かつ納期が短いことなどにより、現地でのメンテナンスを行う需要は高い。しかし、金型製作をする場合、オーダーから最終納品まで、複数回の現品やりとりを含めて半年くらいを要する。日本企業だからこそ対応しているのであって、これが海外企業であれば無理であろう。

撤退企業事例 4

京都電子工業株式会社

企業概要

所在地	京都府京都市南区吉祥院新田貳ノ段町 68		
業種	精密機械器具製造業	主要取扱品目	分析機器・熱計測機器 環境・排ガス測定器
資本金	3,000 万円	従業員数	214 人
売上高	41 億 5,000 万円	海外売上高比率	19.6%

海外事業所の概要

企業名	Kyoto Electronics Manufacturing USA Inc.		
所在地	米国・ニュージャージー		
業種	精密機械器具製造業	主要取扱品目	カールフィッシャ水分計 電位差自動滴定装
主な機能	販売機能	出資構成 (同社最大時)	同社 100%
資本金	10 万 US ドル	最大時の従業員数	4 人(うち日本人 0 名)
		最大時の売上高	137 万 8 千 US ドル
設立時期	1988 年 4 月	撤退時期	1993 年 4 月
進出形態	新規の単独	撤退形態	清算
進出理由	海外市場の保持	撤退理由	現地でのビジネス不振、現地社員(パートナー)とのトラブル

【撤退の概要】

現地ディーラーの廃業に伴う海外進出

- ・既存の現地ディーラーの廃業に伴う販権売却という状況に追い込まれ、やむを得ず現地法人を設立することになった。
- ・販売先は固定していたために、メンテナンスを中心とした事業展開となったが、少人数で米国全土の取引先に対応することは不可能であった。

現地社員とのトラブル

- ・現地社員の個人的資質を事前に見抜けず、十分な事前検討が行われなかったことが要因となり、取引先の維持・確保難、計画性のない人員増加、現地社員の造反などが引き起こった。
- ・撤退に際しては、進出の経緯もあって小規模な投資に留めていたことが功を奏し、比較的軽微な被害にくい止めることができた。

1．日本本社

創業者は三菱化成（現三菱化学）から堀場製作所の専務に就任し、その後、堀場製作所の下請企業（PH メーターの外注組立）として 1961 年に同社を設立した。主にラボ（研究室）向け分析器及び環境測定器の製造・販売を行っている。特に、ゴミ焼却場向け煙道排ガス中塩化水素濃度計に関しては、国内シェア 85%を誇る。堀場製作所と 3 年程度の取引を行った後、自社製品（分析機器）を開発した。

当初は、ラボ向け分析器の製造を中心としてきたが、1960 年代後半に環境に対する社会的な関心が高まり、環境測定器へのニーズが大きくなったことを背景に、環境測定器の開発に着手した。測定の範囲が大气や水質など広いため、取扱製品は多品種にわたっている。さらに、1986 年に、昭和電工の熱事業部を買い取ったことをきっかけに、新たに熱計測関連の事業を立ち上げた。

計測機器業界は、年間数百台販売できれば成功とされるような業界である。ラボ向け分析器は、継続運用を行うことが少ないため、販売後のメンテナンス拠点の設置をせず、海外輸出を行うことが可能であり、現在、欧米・東南アジアに輸出を行っている。一方、環境測定器は連続・継続運用を前提としているため常にメンテナンスを行うことが不可欠なことから、ディーラー網・メンテナンスサービス網の確立が必要とされる。現在、韓国・台湾に輸出を行っているが、現地販売提携企業からエンジニアを日本に呼び、メンテナンス技術を研修させることで対応している。

2．現地法人

進出理由と経緯

1970 年代から米国に同社製品を輸出しており、米国市場を取り扱うディーラーが存在していた。1988 年 2 月に当該ディーラーが廃業するにあたり、正規の販売契約書を交わしていないにも係わらず、販権を売却すると主張した。同社としては、PL 法対策の必要性、それまでに販売した商品のメンテナンスを継続する必要性からも、販権が他社に移行するのを許諾するわけにはいかなかった。

そのトラブルに際し、当該ディーラーの現地社員から、独立して代理店契約を結びたいという申し出があった。当該現地社員との話し合いの結果、同社 100%出資の子会社とすることに合意し、同社の取引銀行のニューヨーク支店から弁護士を紹介してもらい、現地法人を同年 4 月に設立した。現地法人を販売子会社として位置づけるとともに、既存納入機器のメンテナンスも手がけることとなった。

事業の状況

売上は、初年度 40 万ドル、次年度以降 60 万、80 万、100 万と増加していったものの、毎年 1 人ずつ従業員を増やしていったために、利益は上がらなかった。また、全米を対象としていることと、直接的な営業活動を行っていなかったことから、広告宣伝費用が次第に増加していった。更に米国では、複数の個人ブローカーが計測機器に関する販売代行業を営んでいるケースが多く、これらの業者に中間マージンも支払わなければならなかった。

販売先は元のディーラーの取引先（現地の化学・薬品会社、日系の現地法人を中心に約200社）で固定化していたため、メンテナンスが中心となった。ただし、米国市場は広大であり、事実上少人数でメンテナンスを行うことは不可能であった。また、技術面に関する電話での問い合わせが多く、結局、売上規模を無視する形で人を増やす結果になった。

3．撤退状況

1992年頃、円高が急速に加速しつつあり、進出5年目になっても単年度黒字が達成できず、業績向上の目処が立たなかった。更に、現地社員が雇用契約の改変（レイオフ権の取扱、パートナーとしての優遇）を主張し始めた。事業の拡大か撤退かを迫られ、撤退を決定した。

撤退に際しては、販売先へのメンテナンス継続が問題となったが、競合相手であるスイス・メトラ社（密度比重計のOEM生産を同社が請け負っていた）の子会社が米国に存在したため、同社にメンテナンスを委託するとともに、現地法人で所有していたメンテナンス部品を比較的好条件で売却した。最終的には、資本金分だけの損失でくい止めることができた。

結局、米国市場は規模が大きいものの、市場が分散しており、単一の小規模拠点では対処できなかったこと、進出の経緯がディーラーの都合によりやむなく進出したこと、その後もビジネスは拡大しなかったこと、更に、もともと大規模な販売が見込まれる商品ではなかったことなどが撤退の要因となった。

4．撤退後の展開

その後の海外戦略は、現地の販売ディーラーを通じたビジネスに特化することとなった。現地ディーラーの倒産の危険はあるが、今後、安易に進出することはありません。また、関連他分野への事業展開もあまり考えておらず、現在の事業分野を極めることが先決であると考えている。

5．海外進出企業へのアドバイス

欧米人はアジア人を差別している感があり、それに負けない形で進出すべきであろう。この点では中国におけるビジネスも同じである。

今後は、日本も含めて先進諸国における人件費は早晩下がると予測している。企業経営をグローバルスタンダードに合致させるためにも、レイオフ権は確保すべきである。

調査委託機関 株式会社 三和総合研究所

主任研究員 福井 健太郎

主任研究員 織田 博嗣

研究員 高崎 正有

研究員 河村 真紀子

研究員 辻本 将晴

中小企業総合事業団

西村 哲明 調査・国際部 国際情報課帳

渡部 和彦 調査・国際部 国際情報課 課長代理

大田原 良子 調査・国際部 国際情報課

中小企業総合事業団
調査・国際部 国際情報課

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 虎ノ門37 森ビル
: 03-5470-1570 Fax : 03-5470-1527
email : ko-joho@jsbc.go.jp
U R L : www.jsbc.go.jp

平成 12 年 3 月作成

無断複写・複製を禁ず

* 中小企業総合事業団は中小企業施策を実施している国の機関です。