

中小企業の海外事業再編

～海外撤退の実態とその後の事業展開～

- I. 中小企業による海外事業再編の実態
－アンケートから－
- II. 事例研究
- III. 分析
- IV. 海外展開に取り組む中小企業への示唆

はじめに

少子化に伴う国内市場の縮小が進む中、中小企業においても海外展開への注目が高まっている。だが海外市場では、様々な課題に直面するため、撤退を余儀なくされる中小企業も存在する。

このような状況のなか、中小企業による海外事業再編¹に注目が集まっている。そうした企業を分析し、撤退要因などを明らかにすることは、これから海外展開を目指す中小企業にとって、大いに参考となるものである。

しかしながら、中小企業の海外事業再編に関する先行研究は少ない。海外事業を再編した中小企業のなかには、そうした事実を外部に公表したくないと考える企業も存在する。また、研究者による撤退経験を有する企業へのアクセスが難しいことも、海外事業再編に関する研究が進まない大きな要因と考える。

中小企業の海外事業再編を詳細に分析することは、今後海外展開を目指す中小企業にとって、多くの示唆を与えうる。成功事例の分析が中心であった中小企業の海外展開研究に、撤退事例から抽出される要因を加えることができれば、より精緻な理論構築につながるだろう。

そこで本調査では、海外事業再編に取り組んだ経験を有する中小企業に対して、アンケートおよびインタビューを行い、以下の3点を分析した。

- ①中小企業による海外事業再編の実態はどのようなものか。
- ②中小企業による撤退は、本当にすべて「失敗」なのだろうか。
- ③撤退後の事業展開はどのようなものか。撤退経験はどのように活用されているのか。

本レポートは、当該調査の結果をとりまとめたものである。

(総合研究所 丹下 英明、金子 昌弘)

¹ 本稿における海外事業再編の定義は、「海外事業の縮小・撤退および第三国への移転」である。

要 約

第1章 中小企業による海外事業再編の実態-アンケートから-

本章では、進出から拡大、撤退に至るまでにどのような変化が起きているのかについて、アンケートから分析した。その結果、次の5点を明らかにした。

第一に、中小企業の海外撤退数は、00年代に入って増加しており、10年以降はさらに増加している。地域別にみると、アジアからの撤退が多い。

第二に、主な撤退理由は、「製品需要の不振」「現地パートナーとの不調和」「管理人材の確保困難」の三つである。

第三に、中小企業の海外撤退には、成果不振による撤退だけでなく、一定の成果をあげていたにもかかわらず撤退したとする企業が4割存在している。

第四に、海外直接投資先からの撤退後も、海外直接投資を継続する中小企業は多く存在する。海外直接投資先から撤退した企業のうち約半数が、現在も海外拠点を有している。

最後に、撤退後も海外拠点を有する企業の約半数が、撤退経験をその後、海外直接投資先で活用している。特に、日本本社による海外拠点管理を強化したとする先が多い。

これらの事実は、中小企業による海外撤退がこれまで考えられていたような「失敗」によるものだけではないことを裏付けている。中小企業の海外撤退については、失敗としてとらえるだけでなく、国際戦略の一つとして位置づけ、分析する必要があるだろう。

第2章 事例研究

本章では、海外事業を再編した経験をもつ中小企業を事例としてとりあげ、その取り組みを紹介している。

第3章 分析

本章では、第2章で示した事例企業の取り組みを分析している。

(1)海外事業再編への主体的な取り組み

第1章では、撤退拠点の4割が一定の成果を上げていたにもかかわらず、撤退していることを明らかにした。こうした企業は、なぜ成果をあげながらも撤退したのだろうか。

事例企業をみると、収用などの強制的な撤退要因もみられる。しかし、事例企業は、そうした強制的要因にのみに依拠して撤退を決めたのではない。外部環境と自社の経営資源を踏まえたうえで、撤退を主体的に選択し、海外事業再編に積極的に取り組んでいる。こうした事例には、撤退の戦略性を見出すことができる。

(2) 撤退後の事業展開

「海外からの撤退」と一口にいても、その態様は多様である。日本本社の経営が悪化したことから、株式を売却し、海外拠点の「運営」からは撤退したものの、その後も当該海外拠点との関係を継続し、取引している企業もみられる。

また、第1章では、撤退後も海外拠点を有する企業の約半数が、撤退経験をその後、海外直接投資先で活用したことを明らかにした。こうした撤退経験の活用は、果たして海外拠点の成果に結びついているのだろうか。そのために、本章では、撤退後に新たに拠点を設置し、その拠点で成果を上げている事例企業を分析した。その結果、①独資による進出、②リスクを抑えた進出、③本社事業との関連性を重視、④日本本社による海外拠点管理の強化、⑤コミュニケーションの円滑化という5点が、撤退経験の活用としてみられた。

もちろん、こうした取り組みだけで、新たに設置した海外拠点が成果を上げることにつながるわけではない。海外拠点の成果には、現地での製品の競争力や競合状況など、さまざまな要因が影響するためである。しかしながら、前述5点の取り組みも、成果に影響しているものとする。

第4章 海外展開に取り組む中小企業への示唆

海外直接投資を成功させるために最も重要な項目として、撤退経験を有する中小企業は、「フィージビリティ・スタディの実施」「現地での販売先確保」「現地パートナーの選定」を上位にあげている。これらは、今後海外展開を目指す中小企業への教訓といえる。

また、前述のとおり、撤退後に新たに設置した拠点で成果を上げている事例企業の取り組みとして、①独資による進出、②リスクを抑えた進出、③本社事業との関連性を重視、④日本本社による海外拠点管理の強化、⑤コミュニケーションの円滑化という5点を指摘した。こうした取り組みも今後、海外展開を目指す中小企業にとっての示唆となりうる。

一方で、日本国内で強みを有する中小企業でも、海外拠点すべてにおいて成果をあげることは、決して簡単なことではない。ある海外拠点で成果をあげても、別の拠点では十分な成果をあげられなかった事例企業もみられる。そのため、海外事業再編は、どの企業にも起こりうることを認識しておく必要がある。それを前提に、備えとして撤退基準を設定したり、数年先を見据えて海外事業の運営方法を定期的に見直したりすることが重要と考える。

本稿の分析からは、海外事業再編の選択肢は、多様であることがわかる。撤退は必ずしも失敗ではない。海外事業再編は一つの戦略である。海外展開を目指す中小企業だけでなく、海外展開中の中小企業においても、こうした点を意識しておくことは、重要と考える。

Summary

In this paper, we analyze, using a questionnaire, what sorts of changes are occurring from foreign direct investment (FDI) and expansion up to and including divestment. From our analysis, the following five points became clear.

First, the number of small and medium companies withdrawing from overseas operations began increasing in the 2000s and increased even more after 2010. By region, many of the withdrawals are from Asia.

Second, the three main reasons for divestment are sluggish product demand, discord with local partners, and difficulty in finding management personnel.

Third, not only small and medium companies that experienced a slump in results withdrew. Forty percent of the companies that withdrew did so despite the fact that they were producing some positive results.

Fourth, after withdrawing from the location of foreign direct investment, approximately 50% of small and medium companies continue foreign direct investment. Moreover, of companies that have experience withdrawing, approximately half currently have overseas bases. Among companies that have overseas bases after withdrawal, approximately 60% of the companies have newly established overseas bases after their withdrawal.

Finally, about half of the companies that have overseas bases after their withdrawal are subsequently utilizing their withdrawal experience at the locations of their foreign direct investment. In particular, there are many companies where the Japanese headquarters has strengthened its management of the overseas bases.

These facts confirm that withdrawals by small and medium companies are not only due to “failure,” which had been the reason assumed heretofore. Thus, when analyzing the withdrawals of small and medium companies, it is necessary not to assume that they are failures but to view them as part of companies’ international strategy.

Based on these results, this study then conducted case studies of small and medium companies that have experienced restructuring of overseas operations. The following results were found.

Proactive Approach to Restructuring of Overseas Operations

In the questionnaire, it was revealed that 40% of the withdrawn bases were closed despite the fact that they were producing some positive results. So, why did companies withdraw even though they were producing results?

Among the companies in the case studies, there were factors that forced companies to withdraw, such as expropriation. However, companies in the case studies did not decide to withdraw based solely on such compulsory factors. The companies proactively chose withdrawal after considering the external environment and their own management resources, and they actively engaged in restructuring of their overseas operations. In the case studies, one can discern the strategic nature of the withdrawals.

Business Development after Divestment

The single phrase “divestment” can refer to a variety of cases. There are companies that sell stock and withdraw from “management” of overseas bases because business at the Japanese headquarters deteriorated, but the company subsequently continues its relationship and transacts business with the aforementioned overseas bases.

In addition, the questionnaire revealed that around half the companies that had overseas bases even after divestment subsequently utilized their withdrawal experience at the locations of their foreign direct investment. Is this utilization of divestment experience actually tied to the business results at overseas bases? To determine this, we analyzed case studies of companies that were producing positive outcomes at bases newly established after withdrawal. As a result, there were five initiatives that appeared to arise from utilization of withdrawal experience: (1) entry with full ownership of capital, (2) entry that reduced risk, (3) emphasis on correlation with headquarters’ operations, (4) strengthening of overseas base management by the Japanese headquarters, and (5) facilitation of communication.

Of course, these initiatives alone will not lead to positive results for a newly established overseas base. This is because the results of overseas bases are affected by a variety of factors such as competitiveness of products in the local area and the competitive situation. However, it is possible that the aforementioned five initiatives do influence the business results.

Implications for Small and Medium Companies That Engage in Overseas Expansion

The top things mentioned by small and medium companies that have withdrawal experience as the most important things for ensuring the success of foreign direct investment are “implementation of a feasibility study,” “obtaining of customers in the local area,” and “selection of a local partner.” These may be considered lessons for small and medium companies that are aiming to expand overseas in the future.

Moreover, as described above, there were five initiatives implemented by companies in the case studies that were producing results at bases newly established following withdrawal: (1) entry with full ownership of capital, (2) entry that reduced risk, (3) emphasis on correlation with headquarters’ operations, (4) strengthening of overseas base management by the Japanese headquarters, and (5) facilitation of communication. These initiatives can offer suggestions for small and medium companies seeking to expand overseas in the future.

On the other hand, even for small and medium companies that have strengths domestically in Japan, it is far from simple to produce positive results at all their overseas bases. There were companies in the case studies that did not produce adequate results at some bases even though they did produce positive results at other bases. It is necessary to recognize that restructuring of overseas operations may occur at any company. On that premise, it appears to be important to prepare by setting criteria for withdrawal and to periodically review the management methods of foreign operations with an eye several years in the future.

From the analysis of this paper, it can be seen that there are diverse options for restructuring of overseas operations. Withdrawal does not necessarily signify failure. Restructuring of overseas operations may be used as one potential strategy. We believe that awareness of this point is important not only for small and medium companies seeking to expand overseas but also for small and medium companies that have already expanded overseas.

Corresponding Author: TANGE Hideaki, KANEKO Masahiro, E-mail: tange-h@jfc.go.jp
Research Institute, Japan Finance Corporation, 1-9-4, Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan,
URL: <http://www.jfc.go.jp/>

目 次

はじめに	0
第1章 中小企業による海外事業再編の実態-アンケートから-	1
1. アンケートの実施要領	1
2. 撤退拠点の概要	2
3. 撤退後の事業展開	10
第2章 事例研究	17
1. 事例企業の概要	17
2. 事例	19
第3章 分析	59
1. 海外事業再編への主体的な取り組み	59
2. 撤退後の事業展開	62
第4章 海外展開に取り組む中小企業への示唆	67
1. 海外展開を目指す中小企業への示唆	67
2. 海外展開企業への示唆	68
3. 海外事業再編には多様な選択肢が存在	69
参考文献	71

第1章 中小企業による海外事業再編の実態 - アンケートから -

本章では、中小企業の海外事業再編²について、アンケートをもとに分析を行う。

1. アンケートの実施要領

日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業による海外事業再編の実態を明らかにするため、「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」を実施した。同アンケート調査の実施要領は表1-1のとおりである。調査対象は日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち、海外進出の経験を有する企業945社で、うち440社は海外からの撤退経験を有する先となっている³。

分析のフレームワークは以下のとおりである。まず、アンケート回答企業298社のなかから、海外直接投資経験があると回答した248社をまず抽出した。そのうえで、248社を「A 海外直接投資先からの撤退経験がある企業」と「B 海外直接投資先からの撤退経験がない企業」とに分類した。内訳は、「A 海外直接投資先からの撤退経験がある企業」が88社(35.5%)、「B 海外直接投資先からの撤退経験がない企業」が160社(64.5%)である。

ここからは、本稿の目的に従い、主に「A 海外直接投資先からの撤退経験がある企業」について、その状況を分析する⁴。

表 1-1 アンケート調査の概要

名 称	中小企業の海外事業再編に関するアンケート
調査時点	2014年10月
調査対象	日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち、海外進出（海外直接投資のほか、支店の設立や技術供与を含む）の経験を有する企業945社（うち440社は撤退経験を有する先）
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名
回収数	298社(回収率31.5%)

² 海外事業再編について、中小企業庁（2015）では、「事業の縮小・撤退、第三国への移転等」と定義している。これを踏まえて本稿では、海外事業再編を「海外直接投資により進出した海外拠点における事業の縮小・撤退、第三国への移転等」と定義する。そのため、本稿が分析対象とする海外事業再編は、海外直接投資によるものであり、輸出や技術供与、生産委託は含まない。

³ アンケートの詳細は丹下・金子（2015）を参照のこと。

⁴ 本稿で取り上げた、「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」（2014年）には、数多くご回答をいただいた。ご協力に、あらためて御礼申し上げる次第である。

2. 撤退拠点の概要

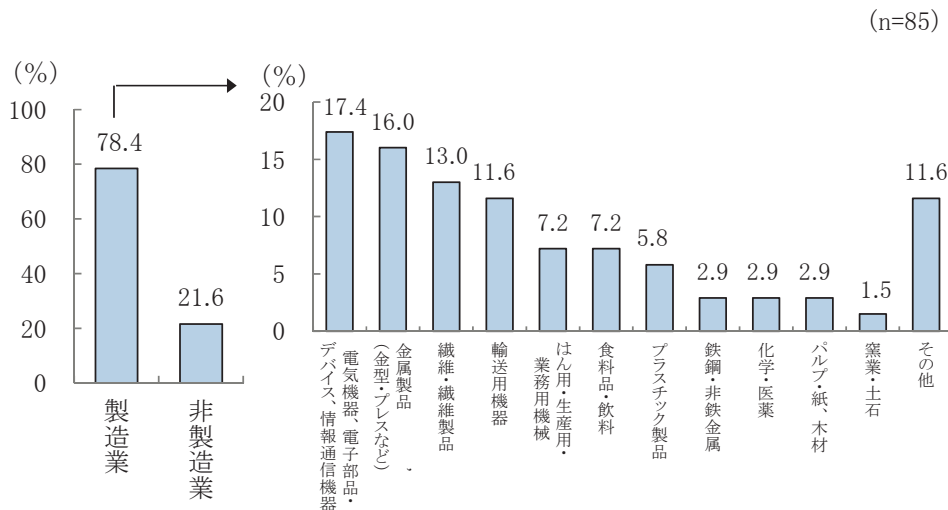
(1) 撤退拠点の概要

まず、海外直接投資先からの撤退経験を有する中小企業について、その業種を見ておこう。図1-1をみると、「製造業」が78.4%を占める一方、「非製造業」は21.6%にとどまっている。製造業の業種をもう少し詳細にみると、「電気機器、電子部品・デバイス、情報通信機器」が17.4%と最も多く、以下、「金属製品」(16.0%)、「繊維・繊維製品」(13.0%)、「輸送用機器」(11.6%)と続いている。中小企業の海外直接投資は、製造業が中心であり、製造業の撤退割合が高いのは、そうした状況を反映しているものと考えられる。

撤退拠点⁵の概要は、どのようなものだろうか。図1-2は、撤退拠点が所在した国・地域を示したものである。これをみると、「中国」が45.3%と最も多い。これは、中小企業が一番多く海外展開している国が中国であることを反映しているものと考えられる⁶。

また、撤退拠点が所在した国・地域の上位10か国をみると、第2位の「北米」12.8%を除き、すべてアジアが占めている。中小企業の海外撤退は、アジアからの撤退が中心であることがわかる。

図 1-1 撤退経験を有する企業の業種



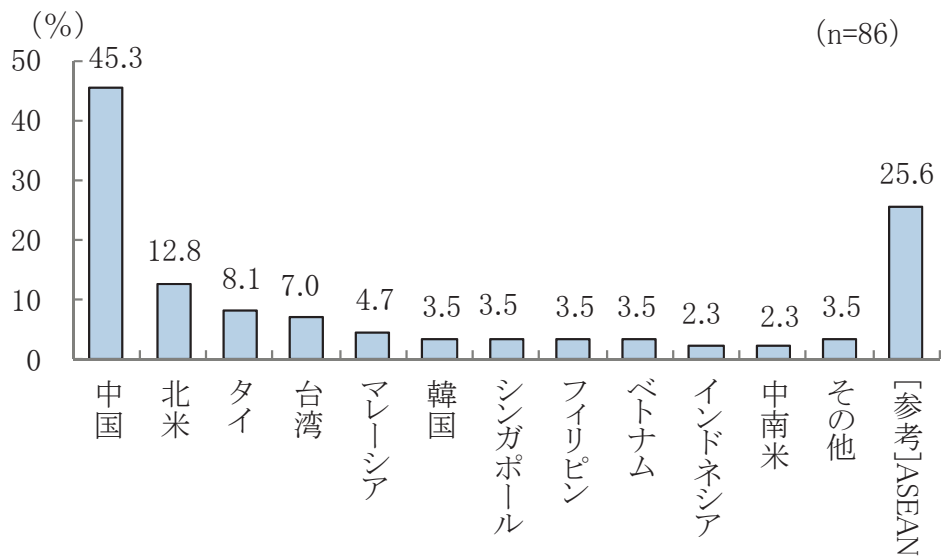
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外撤退の実態～『中小企業の海外事業再編に関するアンケート』から～」(2015年1月)(以下断りのない限り同じ)

(注) 複数事業を営んでいる場合、売上が最も多いもの。

⁵ 本稿における「撤退拠点」の定義は、「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、ピーク時の従業者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)」である。

⁶ 中小企業庁(2012)は、経済産業省「企業活動基本調査」により、中小企業の海外子会社の地域構成を明らかにしている。これを見ると、中国が全体の42.8%を占め、一番多い。

図 1-2 撤退拠点が所在した国・地域



(注) 中国は、香港・マカオを含む（以下同じ）。

撤退拠点について、進出年、撤退年、そして活動年数をまとめたのが図1-3である。これをみると、撤退拠点の進出年は、「2000年代」が40.2%と最も高く、「1990年代」が36.6%で続く。一方、撤退拠点の撤退年をみると、「2010年以降」が45.1%と最も高く、「2000年代」が43.9%となっている。これらを合わせると、撤退経験があると回答した企業の約9割が2000年代以降に撤退していることがわかる。また、「2010年以降」は、約5年しか経過していないにもかかわらず、その割合が高いことから、2010年以降、中小企業の海外撤退が大きく増加しているといえる。

撤退拠点が稼働していた「活動年数」をみると、「5～9年」が31.7%と最も多く、「5年未満」が23.2%、「10～14年」が18.3%となっている。「5年未満」と「5～9年」を合わせると、54.9%となっており、約半数の企業は、10年経過しないうちに撤退を余儀なくされていることがわかる⁷。一方で、「20～24年」が9.8%、「25年以上」が7.3%と20年以上操業した拠点が合わせて17.1%存在する点は注目される。

⁷ なお、撤退拠点が稼働していた「活動年数」の平均値は10.7年、中央値は8.5年である。

図 1-3 撤退拠点の進出年、撤退年、活動年数

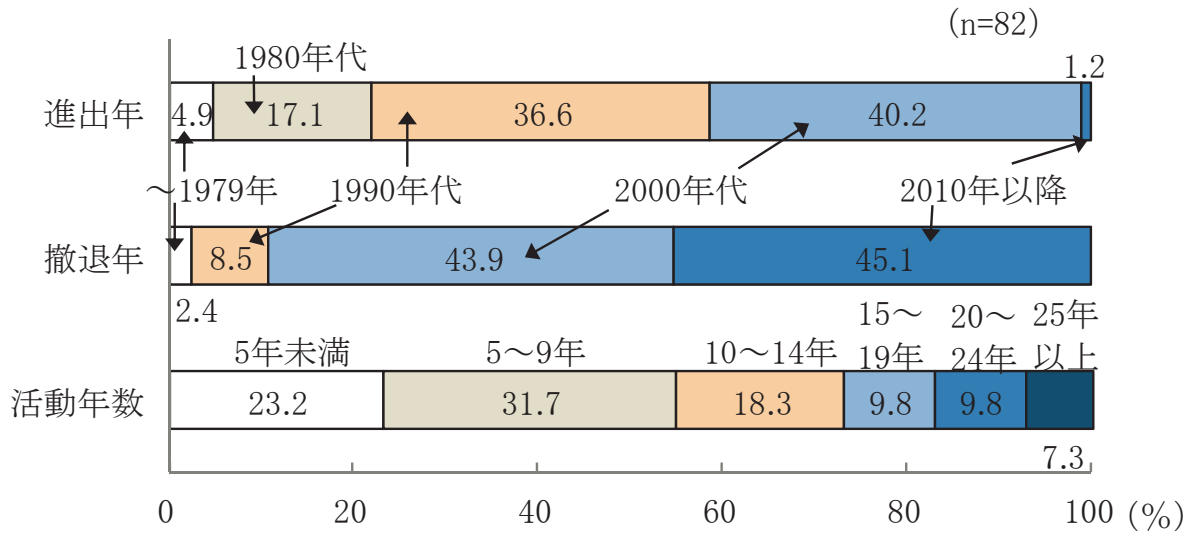
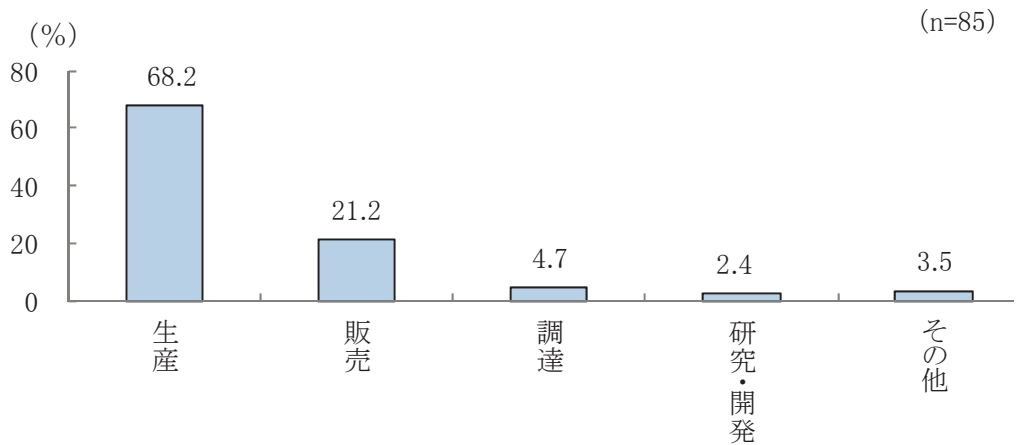
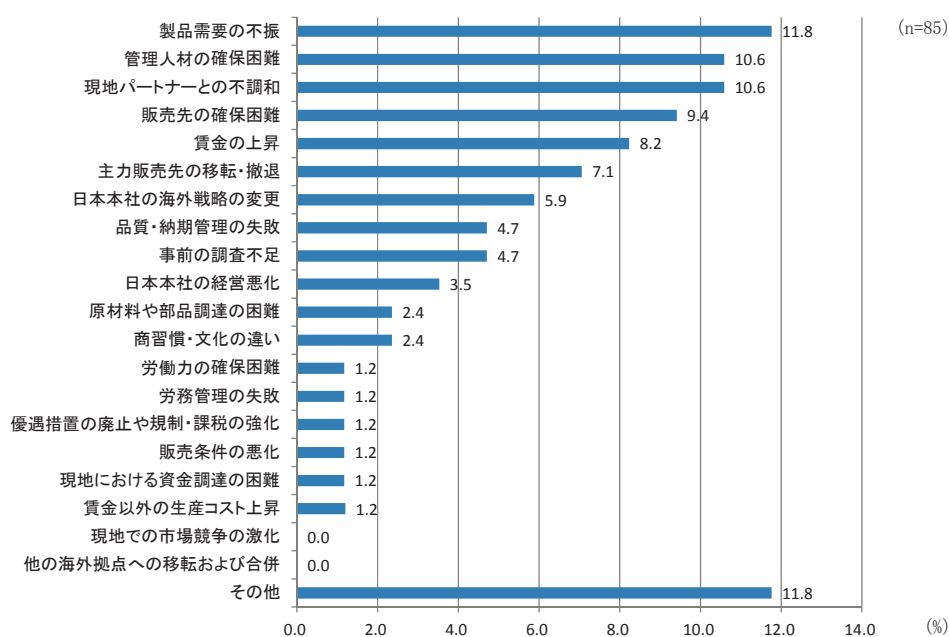


図 1-4 撤退拠点の主な機能



なお、撤退拠点の主な機能は、図 1-4 のとおりであり、「生産」が 68.2%と最も高く、「販売」(21.2%)、「調達」(4.7%)、「研究・開発」(2.4%)と続いている。中小企業による海外直接投資は、生産目的の進出が多いため、必然的に生産拠点の撤退が多いものとする。

図 1-5 海外拠点からの撤退の理由



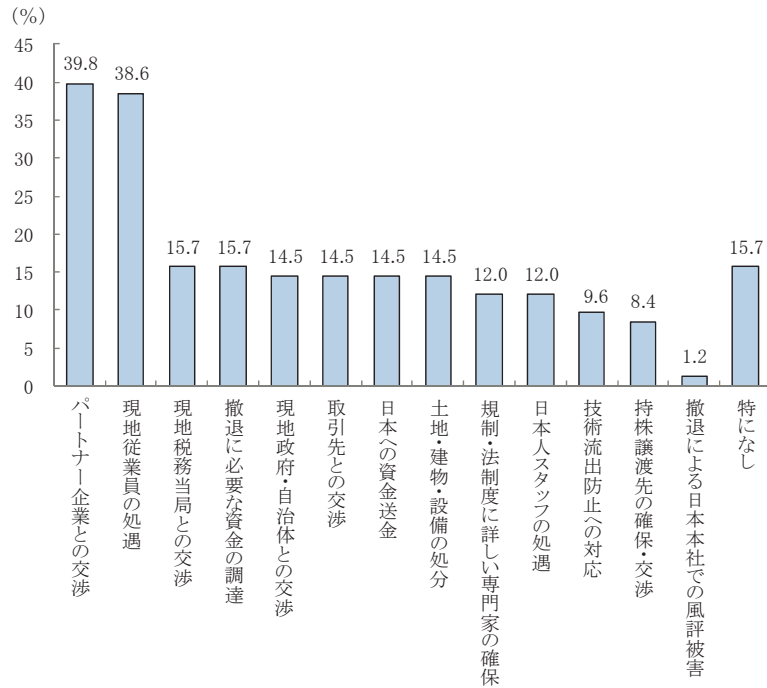
(2) 撤退の経緯

中小企業は、どのような理由で海外直接投資先から撤退したのだろうか。図1-5は、海外拠点からの撤退理由のうち、最も重要なものを回答してもらった結果をまとめたものである。まず、回答企業が最も重要な撤退理由と考えた選択肢をみると、「製品需要の不振」が11.8%と最も高く、「現地パートナーとの不調和」「管理人材の確保困難」がそれぞれ10.6%と続いている。

(3) 撤退時の課題と撤退完了の要因

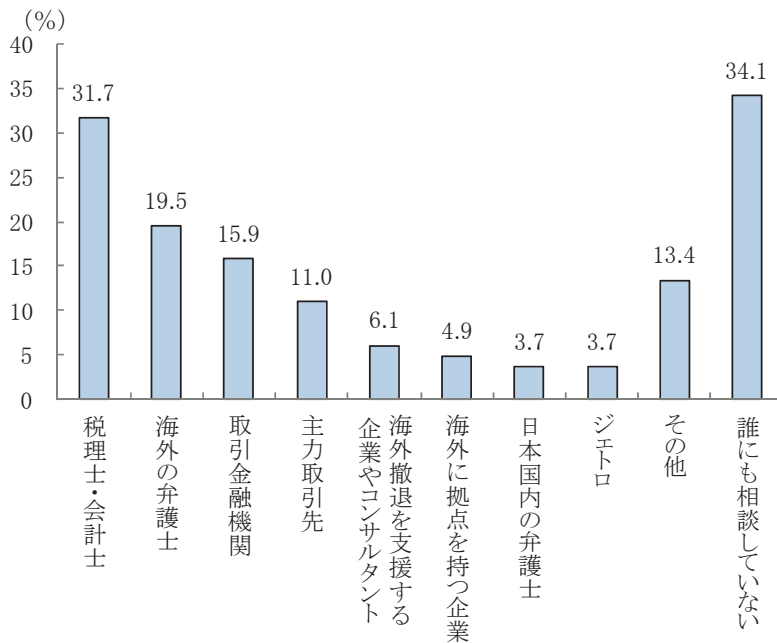
中小企業は、撤退する際にどのような課題に直面したのだろうか。図1-6は、撤退する際に直面した課題をまとめたものである。これをみると、「特になし」と回答した割合は15.7%に過ぎず、多くの撤退企業が何らかの課題に直面したことがわかる。直面した課題をみると、「パートナー企業との交渉」が39.8%、「現地従業員の処遇」が38.6%と、高い割合となっている。そのほか、現地税務当局や取引先との交渉や、必要資金の調達など、さまざまな課題に直面している。

図 1-6 撤退する際に直面した課題（複数回答）



(n=83)

図 1-7 撤退する際に相談した相手（複数回答）



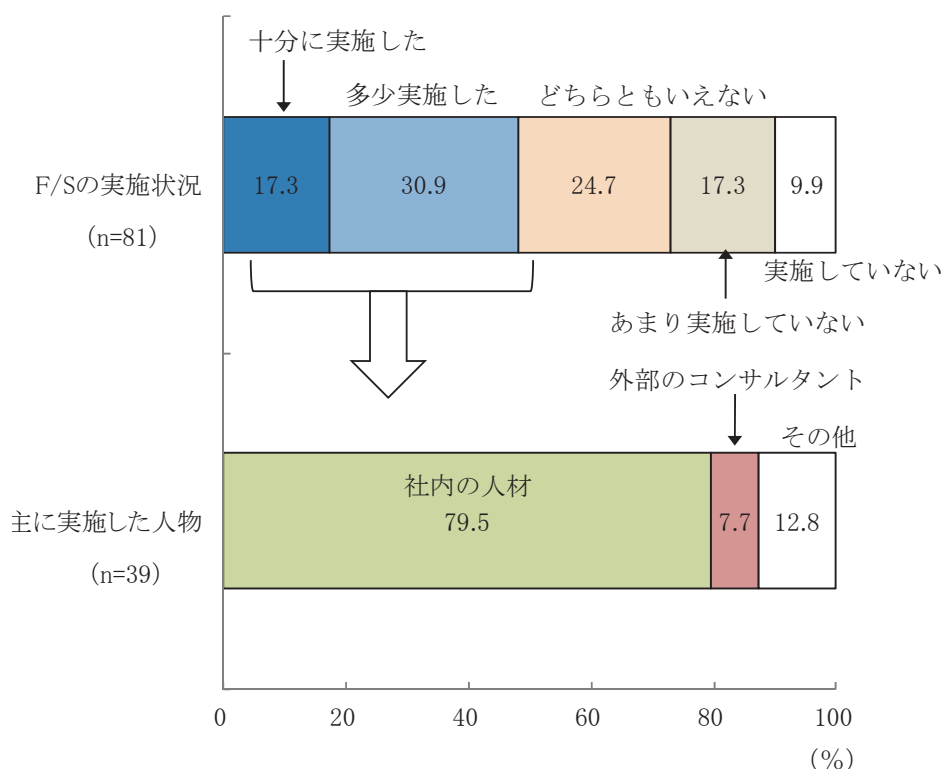
(n=82)

こうした課題に直面した際に、中小企業はどのような相手に相談したのだろうか。撤退する際に相談した相手を図 1-7 でみると、「誰にも相談していない」が 34.1%で最も多い。次いで、「税理士・会計士」が 31.7%、「海外の弁護士」が 19.5%、「取引金融機関」が 15.9%となっている。税理士・会計士などの士業に相談した中小企業が存在する一方で、多くの中小企業が誰にも相談せずに撤退を実現していることがわかる。

(4) 進出前の取り組み

撤退拠点について、進出前にフィージビリティ・スタディ⁸を実施したかどうかを聞いてみた。その結果、「十分に実施した」が 17.3%、「多少実施した」が 30.9%となっており、約半数の企業がフィージビリティ・スタディを実施している。主に実施した人物は「社内の人材」が最も多く、79.5%となった（図 1-8）。

図 1-8 フィージビリティ・スタディ (F/S) の実施状況

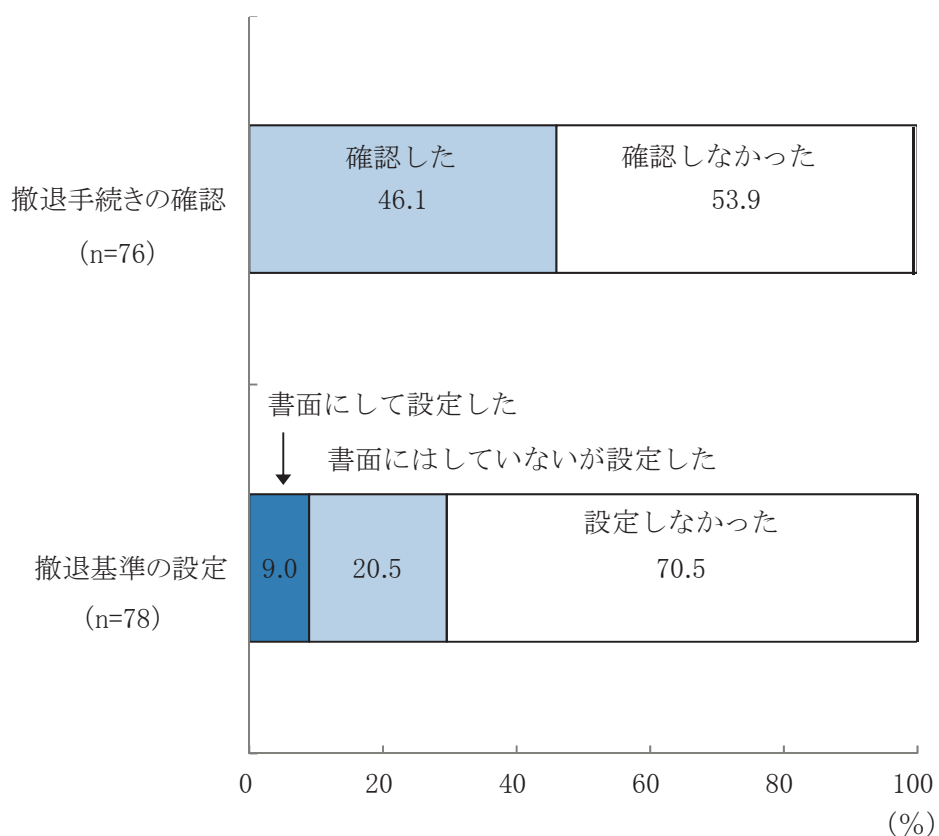


(注) フィージビリティ・スタディとは、海外展開する際に、自社で計画した事業が実現可能か、実施することで採算がとれるか、などを多角的に調査すること。

⁸ フィージビリティ・スタディとは、海外展開する際に、自社で計画した事業が実現可能か、実施することで採算がとれるか、などを多角的に調査することである。

撤退手続きの確認状況を見ると、「確認した」が 46.1%となった。撤退基準の設定については、「設定しなかった」が 70.5%と、高い割合となった。一方、「書面にして設定した」は 9.0%、「書面にはしていないが設定した」は 20.5%と、約 3 割の企業が何らかの形で撤退基準を設定していることがわかる（図 1-9）。

図 1-9 進出前の撤退に対する備え

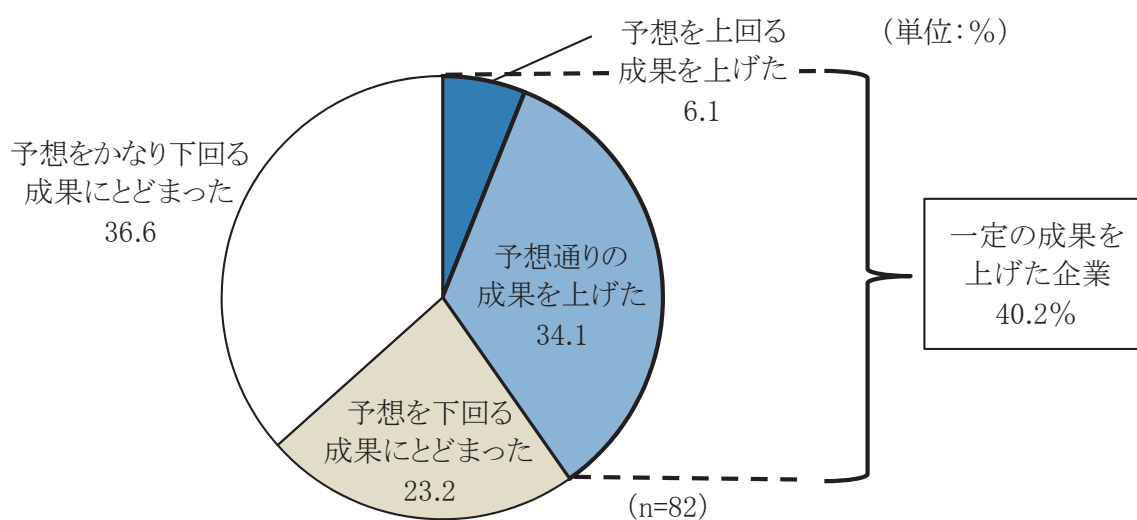


(5) 撤退拠点の成果と撤退による影響

一般的に、撤退には「失敗」のイメージが付きまとう。では、実際にはどうなのだろうか。撤退拠点の成果をみてみよう。

撤退した拠点の評価をみてみよう。図1-10をみると、「予想をかなり下回る成果にとどまった」が36.6%と、最も高い割合となっている。一方で、「予想を上回る成果を上げた」が6.1%、「予想通りの成果を上げた」が34.1%となっており、これらを合わせると、撤退拠点の40.2%が一定の成果を上げていたことがわかる。こうした結果は、海外からの撤退＝失敗という考えが、必ずしも当てはまらない可能性を示していると考えられる。

図 1-10 撤退拠点の成果



(注) 「撤退拠点の成果をどのように評価していますか」との設問に対する回答。

3. 撤退後の事業展開

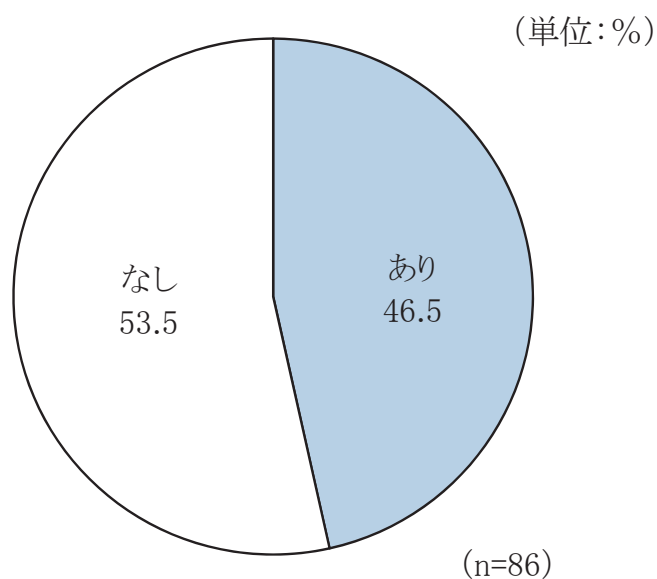
(1) 現存する拠点の有無

撤退経験を有する中小企業は、海外直接投資先からの撤退後、海外展開にどのように取り組んでいるのだろうか。

図 1 - 11 は、撤退経験を有する回答先に、現存する拠点⁹の有無を聞いたものである。これをみると、撤退後も海外拠点を持つ企業は、46.5%を占めている。撤退経験を有する企業のうち約半数は、撤退後も別の拠点で海外展開を続けていることがわかる。

撤退後も海外拠点を持つ企業において、現存する拠点が存在する国・地域は、「中国」が52.6%と最も多い（図 1 - 12）。2（1）でみたように、中国から撤退する企業が多い一方で、撤退後に中国へ再進出したり、同国内の既存拠点で事業を継続する企業も多いといえる。

図 1 - 11 現存する拠点の有無



⁹ ここでいう「現存する拠点」とは、「現在存続する海外直接投資先のうち、従業員数が現在最も多い拠点（撤退後に進出した海外直接投資先がある場合は当該拠点）」である。

図 1-1 2 現存する拠点が存在する国・地域（撤退経験あり）

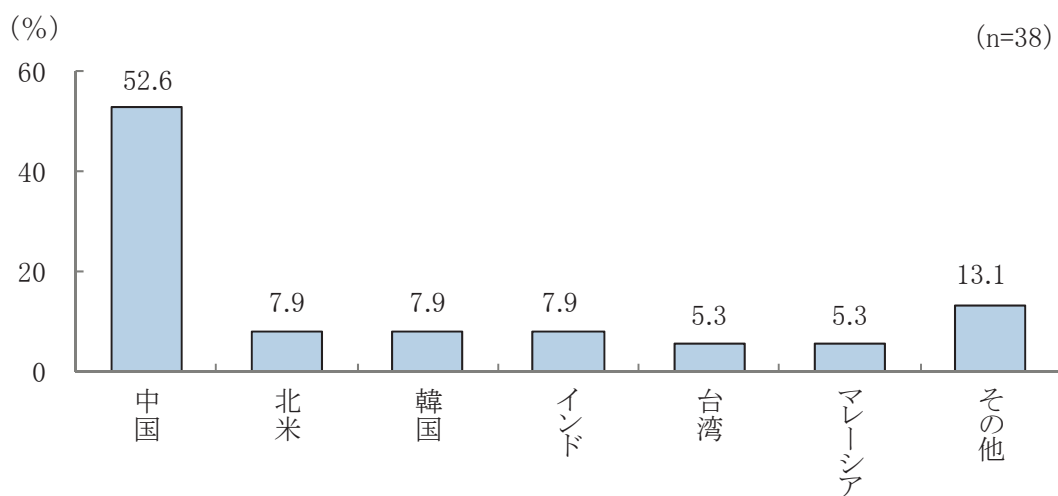
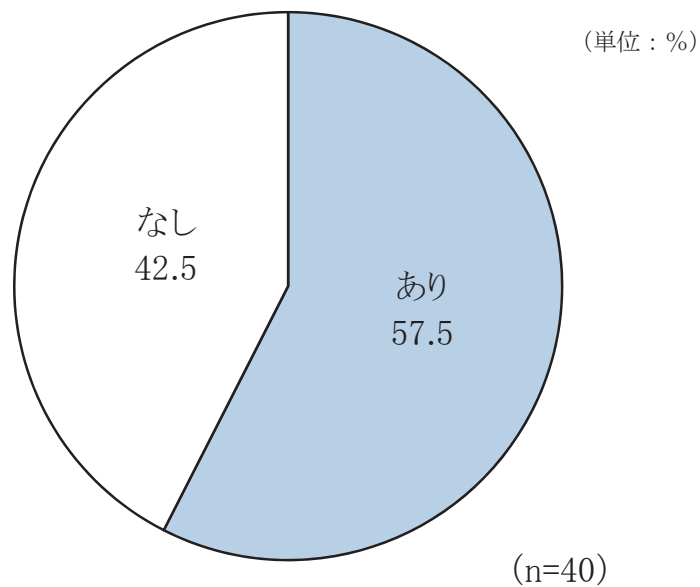


図 1-1 3 撤退後に新たに設置した拠点の有無



また、撤退経験を有する回答先に、撤退後に新たに設置した拠点の有無を聞いたものが図 1-13 である。撤退後に新たに設置した拠点があると回答した中小企業の割合は、57.5%となっており、撤退後も海外拠点を新たに設置した企業が約半数存在することがわかる。

(2) 撤退経験の活用

海外直接投資先から撤退した中小企業は、そうした経験をその後、どのように活かしているのだろうか。図 1-14 は、撤退経験の活用先をまとめたものである。これをみると、「特に活かさなかった」とする割合が 44.4%と最も高い。

ただし、これは、撤退後に海外拠点を持っていない回答先も含めた割合であり、撤退後も海外拠点を有する企業に絞って分析すると、また違う様相が見えてくる。撤退後も海外拠点を持つ企業では、「特に活かさなかった」とする割合は 22.2%にとどまる一方、「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る。撤退後も海外拠点を有する企業の約半数が、撤退経験をその後、海外直接投資先で活用したことがわかる。

図 1-14 撤退経験の活用状況（複数回答）

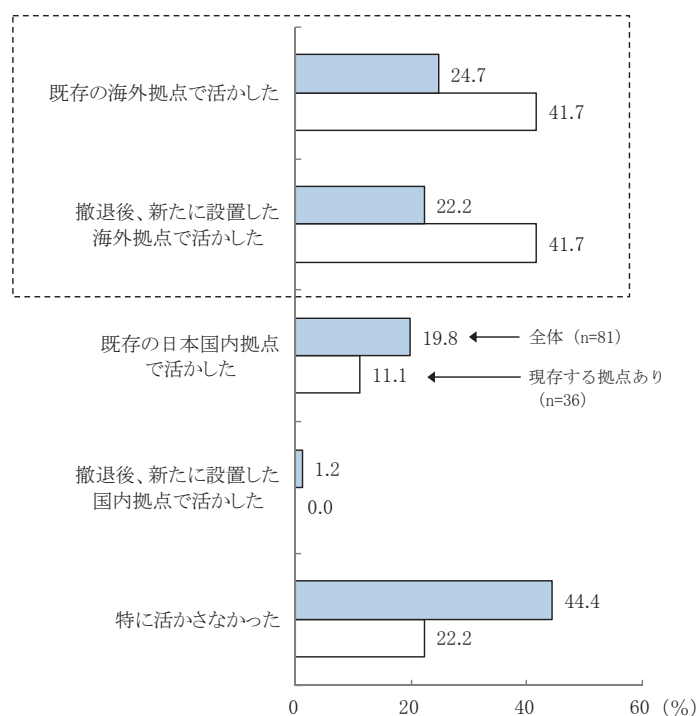
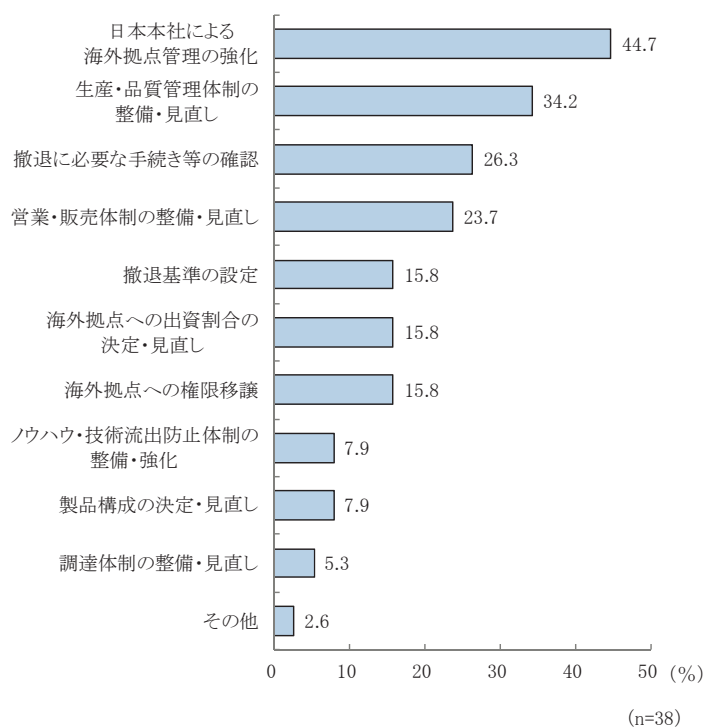


図 1-15 海外拠点で撤退経験を活用した事項（複数回答）



では、撤退経験を有する中小企業は、そうした撤退経験を既存の海外拠点や新たに設置した海外拠点でどのように活用したのだろうか。図1-15は、撤退経験を「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」と回答した企業に対して、どのように活用したのかまとめたものである。これをみると、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管理の強化」が44.7%と最も高い。次いで、「生産・品質管理体制の整備・見直し」が34.2%、「撤退に必要な手続き等の確認」が26.3%、「営業・販売体制の整備・見直し」が23.7%、「撤退基準の設定」が15.8%などとなっている。

ここで示した「日本本社による海外拠点管理の強化」とは、具体的にどのようなものだろうか。図1-16は、海外直接投資先の管理項目について、「撤退拠点」と、「現存する拠点」とを比較したものである。これをみると、撤退経験を有する企業では、現存する拠点において、「日本本社への財務データの提出」をはじめとする幅広い項目で、撤退した拠点よりも実施割合が高くなっている。

そして、撤退拠点よりも、現存する拠点のほうが、「予想を上回る」あるいは「予想通り」の成果を上げている割合が上昇しており、撤退経験を現在の海外事業に活かしている様子が見えてくる（図1-17）。

図 1-16 海外直接投資先の管理のために実施していた（いる）項目（複数回答）

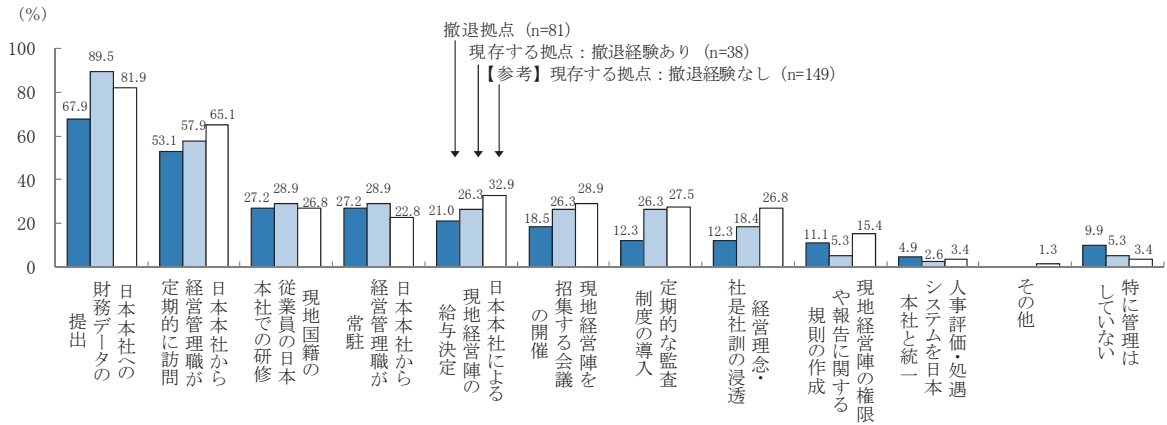


図 1-17 撤退拠点と進出拠点における成果

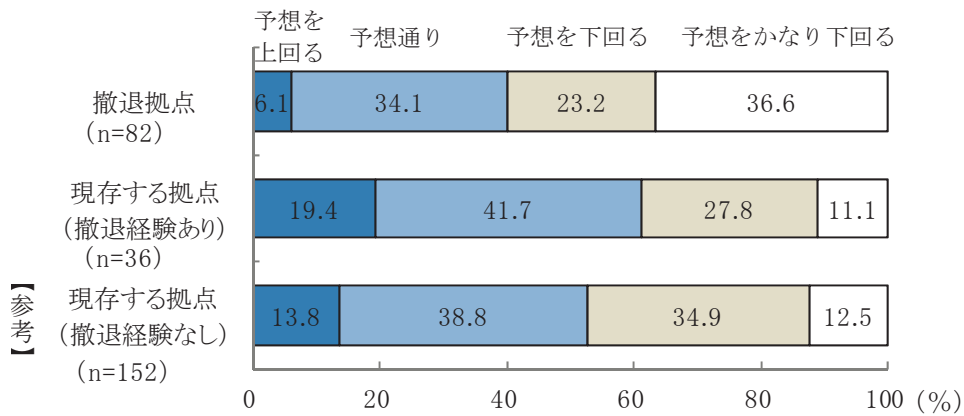
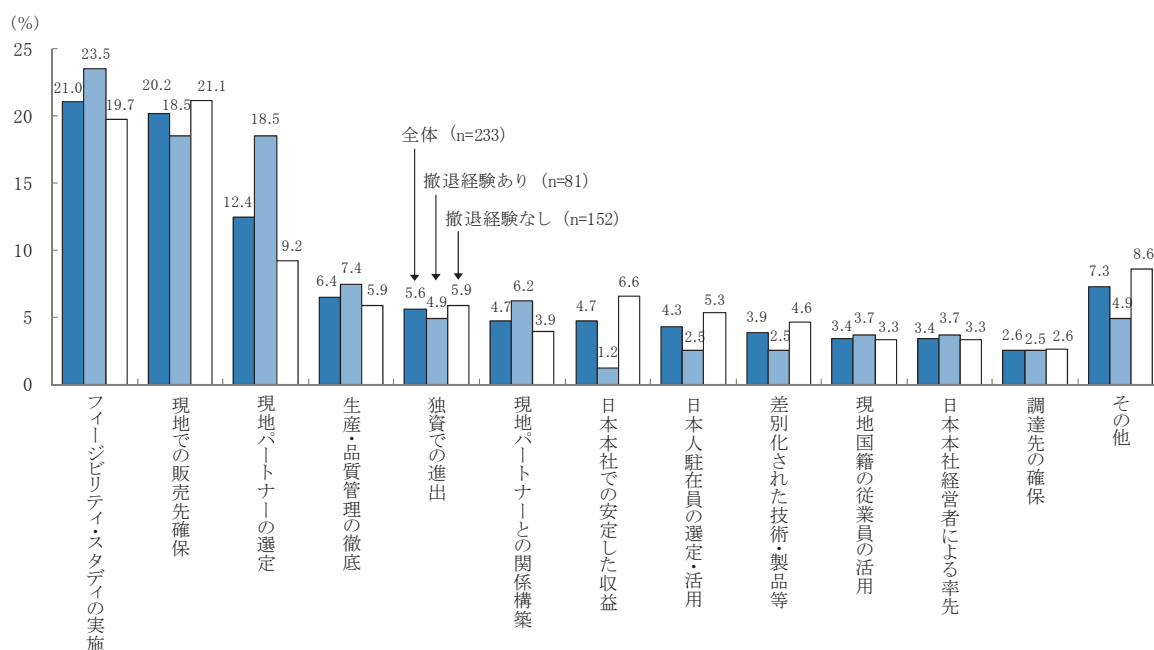


図 1-18 海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目



(3) 海外直接投資を成功に導く要因

最後に、回答先に対して、海外直接投資の経験を踏まえて、海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目についてきいてみた。図1-18はその結果であり、これをみると「フィージビリティ・スタディの実施」が21.0%と最も高い割合となった。その他の項目では、「現地での販売先確保」が20.2%、「現地パートナーの選定」が12.4%となった。撤退経験を有する企業では、「フィージビリティ・スタディの実施」「現地パートナーの選定」などの項目において、撤退経験がない企業よりも高い割合となった。こうした指摘は、今後海外展開を考える中小企業にとって参考となるものと考えられる。

(4) 小括

以上、進出から拡大、撤退に至るまでにどのような変化が起きたのか、撤退の実態をアンケート結果から定量的に分析した。その結果、明らかとなった主な点は、次の5点である。

第一に、中小企業の海外撤退数は、00年代に入って増加しており、10年以降はさらに増加している。地域別にみると、アジアからの撤退が多い。

第二に、主な撤退理由は、「製品需要の不振」「現地パートナーとの不調和」「管理人材の確保困難」の三つである。

第三に、中小企業の海外撤退には、成果不振による撤退だけでないことを明らかにした。一定の成果をあげていたにもかかわらず撤退したとする企業が4割も存在している。

第四に、海外直接投資先からの撤退後も、海外直接投資を継続する中小企業も多く存在する。海外直接投資先から撤退した企業のうち約半数が現在も海外拠点を有している。撤退後も海外拠点を有する企業のうち、約6割が撤退後、新たに海外拠点を設置している。これらの事実は、中小企業による海外撤退がこれまで考えられていたような「失敗」による後ろ向きなものだけではなく、前向きに行われているものもあることを裏付けている。

最後に、撤退後も海外拠点を有する企業の約半数が、撤退経験をその後、海外直接投資先で活用している。特に、日本本社による海外拠点管理を強化したとする先が多い。

ここまでの含意として、撤退を失敗としてとらえるだけでなく、中小企業においても撤退を国際戦略の一つとして位置づけ、分析する必要がある点を明らかにしたことである。これまで中小企業による海外からの撤退は、失敗事例としてとらえられ、分析されることが多かった。本稿の結論からは、こうしたとらえ方だけでは不十分であることが明らかとなった。成果不振による撤退とともに、戦略的な撤退についても、そのメカニズムを分析することが必要と考える。

第2章 事例研究

本章では、海外事業再編の経験を有する中小企業の事例研究を行う。

1. 事例企業の概要

事例企業の概要は、表2-1のとおりである。事例企業10社に対しては、2014年12月から2015年3月にかけてインタビュー調査を実施している。

表2-1 事例企業の概要

会社名	事業内容	事例のポイント
青木精機工業株式会社	自動車部品の製造	<ul style="list-style-type: none">・合併パートナーとの方針の相違により、海外拠点の経営を退いた。・退職理由を把握し、退職率の低下を実現した。・働きやすい環境づくりにより、従業員のモチベーションが向上した。
青木被服株式会社	シャツ、ジーンズ等の製造、販売	<ul style="list-style-type: none">・国内、海外双方で自社生産体制を構築。・現地人材への権限移譲により、予想を上回る成果を達成。・海外工場の活用を取引先にアピールすることも重要。
ケージーエス株式会社	ソレノイドの開発・製造・販売、点字ディスプレイ等視覚障がい者関連機器の開発・製造・販売	<ul style="list-style-type: none">・高付加価値事業への注力と海外生産によるコスト削減で、経営危機を乗り切った。・中国では、労務管理や外注管理の困難が撤退の背景になった。・海外経済の成長に伴い、新市場を切り開いていける人材の必要性が増している。
株式会社光輪技研	電気通信機器及び電子機器の製造、販売	<ul style="list-style-type: none">・日本本社の経営悪化により現地法人の運営が困難になり撤退。・桂林では、従業員の育成・管理の難しさに直面。・優良な生産委託先を確保すること、自社の生産技術を維持・管理する仕組みを構築することが重要。

株式会社セルタン	ウレタンフォーム リサイクルフロア チェア、ソファの 生産	<ul style="list-style-type: none"> ・成長性に目をつけ進出。先行者利益を獲得も、持続的競争優位を確立できなかったことが撤退の一因になる。 ・現在は、複数の海外拠点を設置し互いに競争させることで、労務管理の効率化と、生産性向上を実現した。 ・海外拠点はあくまで子会社であり、日本本社にとってプラスの存在であることが必要と考える。
株式会社テクノ高槻	電動機製造・ エアーポンプ製造 販売	<ul style="list-style-type: none"> ・下請け依存から脱却するため、自社開発製品の製造、販売に注力。 ・海外への直接販売と、現地人材の活用により、自社ブランドの浸透に成功。 ・国内外で管理・評価システムを共通化し、効率的な運営を実現。
株式会社日保	土木建設保安用品 の製造販売	<ul style="list-style-type: none"> ・生産コスト削減や優遇税制のメリットを享受し、初期の投資目的は達成。 ・現地市場の開拓を狙い、専門家の協力も得て、現地パートナーと合弁会社を設立。 ・十分な準備にも関わらず、パートナー企業との不調和に陥り、合弁会社の難しさに直面。
株式会社ニュートン	精密プラスチック 製品の射出成形 加工、金型設計・ 加工	<ul style="list-style-type: none"> ・合弁会社では思い通りに運営できず、独資に切り替える。 ・日本での研修により、現地の従業員を育成する。 ・進出地における将来需要の見通しから注力する製品を決め、必要な生産体制を構築する。
M社	自動車部品の製造	<ul style="list-style-type: none"> ・採算改善のため中国へ生産移管するも、生産性は向上せず、赤字が続いた。 ・撤退経験を踏まえ、本社主導で現地法人の体制強化へ取り組む。 ・海外拠点は不確実性が高い。短期間で投資を回収する姿勢が重要。
メテック株式会社	電子機器部品なら びに精密機器部品 に対する各種機能 金属表面処理	<ul style="list-style-type: none"> ・技術支援や、設備の共有などにより、投資負担を軽減。 ・F/Sを入念に実施。 ・進出時に撤退時のことを考えて準備することで、スムーズに撤退を完了。

2. 事例

青木精機工業株式会社

所在地：埼玉県熊谷市御稜威ヶ原（ミズガハラ）字遠山 907-4

<基本情報>

創業：1969年（昭和44年）

資本金：6,150万円

従業員数：110人（子会社、秋田青木精機株式会社を含む）

事業概要：自動車部品の製造

<海外展開にかかる沿革>

1994年 ベトナム進出、日系企業と合弁会社を設立（生産）

1998年 ベトナム法人の経営を退く、合弁パートナーへ株式を売却

2003年 中国（上海）進出にかかる調査開始

2004年 上海に単独出資で現地法人を設立（生産）

2013年 スロバキアに単独出資で現地法人を設立（生産）

(ポイント)

- ・合弁パートナーとの方針の相違により、海外拠点の経営を退いた。
- ・退職理由を把握し、退職率の低下を実現した。
- ・働きやすい環境づくりにより、従業員のモチベーションが向上した。



上海現地法人



スロバキア現地法人

(出所) 当社提供

1. 事業概要

当社は、自動車のエンジンに搭載されるターボチャージャーのシャフトを主力製品とする部品メーカーである。ターボチャージャーは、エンジンの出力を高めるためのもので、主にディーゼル車に搭載されている。ディーゼル車の主戦場であるヨーロッパを中心に普及が進んでいるほか、最近では、CO2 排出量の削減を目的としたエンジンのダウンサイジング化により、ガソリン車にも搭載車種が増えている。最も伸びているのは中国で、自動車市場の拡大に加え、政府がエンジンのダウンサイジングを推奨していることから、ターボチャージャーの需要は増加基調にある。

当社は、ターボチャージャーのシャフトで、乗用車においておよそ 50%の世界シェアを占めており、世界のターボメーカー大手 4 社すべてと取引している。同部品の製造は、熱処理、切削、研磨という 3 つの工程からなる。当社では、切削加工や研磨加工に強みをもっており、非常に精巧な加工が要求されるなか、量産体制を確立してきた。製造拠点は、国内・海外に 2 ヶ所ずつあり、海外生産製品については、材料調達と熱処理を国内拠点で行い、海外拠点では切削加工と研磨加工のみを行っている。

2. 海外における事業展開の経緯

・元請とともにベトナムに進出も、方針の相違により経営から退く

当時の当社は、大手自動車メーカーの一次サプライヤーである A 社からの受注が 100%であり、現在主力のターボチャージャー向けシャフトは、まだ主力事業ではなかった。そうしたなか、当社は、1994 年にベトナムに進出する。A 社からの依頼もあって、A 社および大手商社 B 社とともに合弁会社を設立したもので、当社の出資比率は 50%であった。現地の調査等は B 社が主導した。

ベトナムで手がけたのは、ハーネスの組み立てである。当時、当社の国内拠点などで行っていたハーネスの組み立てを一部ベトナムに展開し、日本へ輸出するもので、主に人件費の削減が目的であった。合弁会社の従業者数はピーク時で約 30 名と規模は小さく、労働集約的な作業が多いため、設備投資は約 1 億円に抑えた。滑り出しは比較的順調だったといえる。

海外進出から数年後に転機が訪れる。A 社が日系電機メーカー C 社のグループ傘下に入ると、C 社の意向により、A 社は海外事業の方針を転換させた。ベトナム事業を拡大しようとするもので、機械加工への参入に伴う多額の設備投資が必要となるため、当社も増資への協力を求められた。合弁会社設立時の方針とは大きく異なるもので、当社の資金力では増資に応じることはできないとの決断に当社は至る。そのため、A 社などの合弁先に当社の持株を買い取ってもらい、1998 年に経営から退いた。ただ、当該拠点については、撤退直前の業績はトントンであり、繰越欠損もなく、予想通りの成果を上げたと評価している。

ベトナム事業からの撤退はやむを得ないことであったが、現地で採用し、日本で育成したベトナム人の労働者を手放すことは当社にとって損失だった。第一期生は、当社の国内工場で 3 ヶ月間研修し、育成した。当時の専務夫妻が世話をし、技術だけでなく作法も教え込んだ。とても勤勉で、優秀な人材ばかりだった。

・ハンガリーに進出を計画するも、受注が確保できず断念

A社に依存した経営からの脱却を図るなか、これからはヨーロッパでターボチャージャーの需要が伸びることが予想されていた。そこで、2000年にB社、同業者のD社とハンガリーを視察した。欧州に工場を持つ日系企業との取引を狙ったものであったが、調査の結果、受注は得られないと判断し、進出を断念する。

また、現地ニーズを感覚的につかみかかったため、ハンガリーで開催された見本市にも出展した。そこで、日本の大手自動車部品メーカーの担当者とお会いした。打合せを重ねるうちに、タイで切削加工をして欲しいと同社から依頼される。その時点では、当社は中国への進出を計画していたため依頼を断ろうとした。だが、D社が乗り気であった。結果的に、D社からの依頼を受け、当社は技術支援で協力することとし、2003年にタイに合弁会社を設立した。

・量産受注が確保でき、上海拠点を設立

その後、2004年に中国に進出した。これは、日本で既に取引のあったターボメーカーE社の中国現地法人からの引き合いがきっかけである。当時は、日本、中国、韓国の3カ国分を日本で製造しており、月産は6万本ほどと多くなかったため、最初は日本から輸出すると断った。その後、同社のヨーロッパ法人からも引き合いがあり、月産36万本の受注を確保できた。採算がとれると判断したことから、2003年に進出に向け調査を開始する。

調査から立ち上げまでは青木社長（当時の肩書は専務）一人で行った。まずはじめの課題が、管理人材の採用をどうするかだ。E社の中国法人のほか、取引金融機関の現地支店や以前世話になったことのある商社マンにも相談した。また、工場を探す傍ら、中国での会社の作り方と中国語の本を購入し知識を深めた。青木社長が携わったハンガリーの進出計画のほか、ベトナムに進出した経験が役に立った。例えば、独資で会社を設立したことだ。当社の一番の弱い部分は資本力であり、大企業と合弁会社を設立し、相手の方針が変わると対応できない。同様に、取引先が少ないこともリスクとなるため、いろいろな会社とつきあうことを念頭に置き、進出場所や工場の大きさを決めた。また、何かあったときすぐ撤退・移転できるように、工場はレンタルにした。一方、機械についてはお金をかけ、全て日本製にした。調査開始から5か月で進出を決定し、その3か月後の2004年に当社グループによる実質単独出資によって現地法人を設立した。青木社長が董事長¹⁰兼総経理¹¹に就任した。

¹⁰ 董事長は、董事会会議を招集・主宰する会社機関で、董事の一人。株式会社では全董事の過半数で選出される（会社法110条）。董事長が、会社の法定代表者となることが多いので、その点日本の代表取締役と似ているが、日本の代表取締役は必ず会社の代表権を有するのに対し、中国の法定代表者には、董事長、執行董事または総経理のいずれかがなる（会社法13条）ので、董事長が必ずしも法定代表者にならない点など異なる点も多い。

なお、董事会は、董事によって構成され、株主会または株主総会に対して責任を負う、業務執行機関である（会社法45条、47条、109条）。董事会は株主会の決議を実行し、会社の予算・決算案や合併・分割・解散案などを立案し、内部管理機構の設置や総経理の任命などを行う（日本貿易振興機構 2009）。

¹¹ 総経理は、会社の日常の経営管理機関の責任者で、董事会により任命・解任され、総経理は、董事会の決議事項を実施する（会社法50条、114条）。総経理は、董事会の決議事項を実施する点で、日本の代表取締役と似ているが、董事長と同じく必ずしも法定代表者になる訳ではない点など異なる点も多い（日本貿易振興機構 2009）。

・書面での契約を徹底する一方、従業員とのコミュニケーションも重視

青木社長は現地法人の立ち上げから6年間上海に駐在した。要求される加工精度がとても高いため、量産体制を確立するのに腐心した。

労務管理については、ほとんど日本のシステムを持って行った。ただし、契約についての考え方は欧米に近いものがあり、労働契約などをしっかり作る必要があった。そのため、契約書の作り方についても勉強した。従業員を解雇した後に訴訟を申し立てられたこともあった。退職について、口頭で済ませたことが失敗の原因だった。それからは、従業員の申し出による退職であっても、書面に残し、サインさせるようにした。

また、退職理由が知りたかったため、退職希望者全員と面接するようにもした。親の世話をするために田舎に帰るとの理由が多かった。実際、地方出身者のほうが離職率は高い傾向があった。また、地元の人の方が、まわりの目があるので、悪さをしない。地元の方が働きやすいというメリットもあるため、人件費負担は重くなるが、地元出身者を優先して採用するようにした。今では退職者はほとんどいない。従業員が定着したことで、採用コストは低下し、生産性は上昇した。

・総経理が中心となり、従業員のモチベーション向上に取り組む

従業員が定着していることについては、2代目となる日本人総経理の存在も大きいと考えている。総経理には、日系メーカーの中国現地法人に長く勤めた人材に就いてもらった。従業員の心のケアを重視しており、普段から従業員への声かけをしたり、休み時間にイベントを企画したりしている。社員食堂の一角には、総経理の発案により、書や模型など、各自の趣味を披露する場が設けられている。こうした取り組みも、社内の雰囲気明るくすることに一役かっている。

日本の製造現場との交流機会も設けている。毎年、成果が認められた従業員を日本への研修旅行に招待している。社員食堂には、研修旅行の写真も貼られており、従業員のモチベーションの向上にもつながっている。こうした取り組みにより、中国拠点については、黒字であり、予想通りの成果を上げていると評価している。

3. 今後の事業展開に対する展望

ターボチャージャーのシャフトについては、乗用車向け約50%のシェアを維持したいと考えている。市場の成長率を考えると、現在の生産能力では不足する。そこで、2013年にスロバキアに現地法人を設立した。ヨーロッパは契約社会なので、中国での経験が役にたった。また、ここでも工場はレンタルにし、設備にお金をかけた。現地の法律では代表取締役は何人いてもよいので、当社会長と社長のほか、現地の弁護士を代表にしておき、ゆくゆくは経営者についても現地で採用したいと考えている。今後は、ヨーロッパ向けの製品を上海から移し、上海では、空いたスペースで中国市場向けに供給力を高める計画だ。現地化を進めることで、為替リスクを軽減できる。成長市場である中国と最大市場であるヨーロッパに製造拠点を置き、市場のニーズにタイムリーに供給できる体制を確立したい。

青木被服株式会社

所在地：岡山県井原市西江原町 501

<基本情報>

創 業：1961 年（昭和 36 年）

資本金：3,000 万円

従業員数：32 人（うち非正社員 1 人）

事業概要：シャツ、ジーンズ等の製造、販売

<海外展開にかかる沿革>

1996 年 中国（青島）に日系企業と合弁会社を設立（生産）

2000 年 中国（煙台）にグループ会社の現地法人を設立（生産）

2005 年 中国（青島）に単独出資で現地法人を設立（生産）

2013 年 青島の合弁会社を清算

(ポイント)

- ・国内、海外双方で自社生産体制を構築。
- ・現地人材への権限移譲により、予想を上回る成果を達成。
- ・海外工場の活用を取引先にアピールすることも重要。



中国現地法人の外観および工場内

(出所) 当社提供

1. 事業概要

当社は、アウターやジーンズなどの衣料品の製造、販売を行っている。もともとは、量販店向けのカジュアル衣料が主力であった。しかし、国内外の環境変化や、価格競争の激化などから、現在では、百貨店向けなど高価格帯の商材が中心となっている。

生産は、中国にある現地法人が主であり、国内工場では、クイックレスポンスが必要なものや、メイドインジャパンの要望が強いものを生産している。当社のように、国内、海外ともに自社生産体制を築いている中小企業は珍しく、品質や小回りの利く対応が強みとなっている。

2. 海外における事業展開の経緯

・主力取引先と中国に合併会社を設立

当社は、1996年に中国山東省の青島市に進出した。きっかけは、量販店向けの商材を受注していた主力取引先のA社から声をかけられたことである。国内では、輸入品との価格競争の激化を背景に、各社とも採算が悪化していた。製造コストを下げたいという当社の希望とも合ったため、同社と合併で現地法人を設立した。

進出する地域は、実際に中国を訪問して決めた。検討を重ねた結果、山東省の青島市にあった工場を買い取ることにした。既に工場が稼働しているため、生産ラインをはじめとして進出後のイメージができ、一番うまくいくと考えたためである。同拠点では、量販店向け製品を生産し、運営に関してはA社が主導した。

・2000年代に入り、中国生産を拡大

一方、百貨店向けの商材については、当時、当社のグループ企業である株式会社ココファッションが日本国内で手がけていた。だが、量販店向けと同様に、百貨店向けについても、国内生産では採算が厳しい製品が次第に増え始める。そこで、2000年に山東省の煙台市に現地法人を設立し、オンワード、三陽商会、レナウン等、主要なアパレルメーカーの商材を生産した。

その後、量販店向けを手掛けていた青島拠点の採算が厳しくなってきた。中国の沿岸部においては、人件費の上昇が進んでおり、第三国や内陸部に移転する進出企業もいた。当社では、百貨店向け商品の構成比率を高めることで対応した。

当社では、管理人材の育成のため、現地法人で働く中国人の幹部候補生6人を日本本社で研修させていた。3人ずつ、それぞれ1年半受け入れたところ、そのうちの1人から、「新たに工場をつくり、自分に管理を任せてほしい」との申し出があった。既存工場の生産能力を上回る受注に対しては、委託生産していたこともあって、2005年に青島市に単独出資で現地法人を設立し、運営を任せることにした。すると、品質やコストなどの面において、取引先から好評価を受け、売上計画を上回る成果を挙げた。当初30人程度を見込んでいた従業員数は、順調に増え、工場を移転、拡張し、主要な製造拠点となっている。

・現地人材への権限移譲を進める

青島に新たな拠点を設置したのは、管理を任せられる人材がいたこと、調達先や運送業者との関係が築けていたことも影響した。単純に人件費が安い地域に移ればよいわけではないと思う。現地市場への販売は行っていないため、押さえたのは品質、コスト、納期についてである。現地の管理者はオペレーターの経験が長く、従業員や生産工程を管理する仕組みを作り、品質や生産性を確保することができた。コストはある程度計算することができ、納期も本社とのやりとりなので問題なかった。

日本本社が行う管理については、財務データを提出させていたが、最近では出さなくても良いと言っている。従業員の賃金についても現地に決めさせている。ローカル企業のやり方を習い、労働時間と出来高を反映させるような仕組みを工夫して作っている。工場の運営は基本的に任せており、月に一度、社長が訪問し、監査や意見交換をしている。

・都市開発を契機に合弁会社の清算を決意

2011年には、青島の合弁会社は、設立から15年を経過し、当初の合弁契約期間を満了した。毎年契約を更新していたが、2013年に、青島市の空港開発により立ち退きを求められた。当社、A社ともすでに独自の生産拠点をもっていたことや、進出当初と事業内容が変化したこともあって、合弁会社は清算することで合意した。清算の手続きは、A社が主導し、円滑に完了できた。

海外拠点が増えたことにより、清算した合弁会社の重要性は薄れたが、国内生産の採算が悪化するなか、品質、価格、納期の水準を満たせ、予想通りの成果を挙げたといえる。現地で問題が起こった時の対処など、特に意識はしていなくても、現在の海外展開に活かしている経験は多くあると考える。

3. 今後の事業展開に対する展望

当社では、自社ブランド商品の開発に取り組んでいる。後継者である社長子息がデザイナーを務めており、2011年に世界100店のセレブショップへの販売を目標にしたモードデニムブランド「ファガッセン」を立ち上げた。主にメンズ向けで、価格帯は5万円以上が中心である。現在は、ヨーロッパや東京などで、個展や展示会を中心に活動している。特に力を入れているのは、世界中からファッション関係者が集まる、年4回のパリコレクションの時期に行う展示会である。当社では、パリのマレ地区にあるギャラリーを借りて、1週間にわたって個展を開いている。当初は、古いオペラ劇場を借りて行われる規模の大きい展示会に参加していたが、個展のほうが効果は高いと考え、取引関係を構築したい先に招待状を出し、重点的に営業している。最近では、レディース向けに商品を作ったり、大学生など若者をターゲットに価格帯を下げた新ブランドを始めたりと、新たな展開を図っている。

生産面では、メイドインジャパンへの注目の高まりが最近の大きな流れである。円安の影響も当然あるだろう。一方、人件費は、依然として日本と中国では比べものにならない。また、人材の供給量は大きく異なり、国内は人手不足の状況である。当社としては、生産拠点を再編するより、今ある工場を活用する方針であり、中国でもコスト、品質に優れた製品が供給できることを取引先にアピールしていきたい。

ケージーエス株式会社

所在地：埼玉県比企郡小川町小川 1004

<基本情報>

創 業：1953 年（昭和 28 年）

資本金：1 億 2500 万円

従業員数：61 人（うち非正社員 18 人）

事業概要：ソレノイドの開発・製造・販売、点字ディスプレイ等視覚障がい者関連機器の開発・製造・販売

<海外展開にかかる沿革>

1995 年 フィリピンに単独出資で現地法人を設立（生産）

2008 年 中国（上海）に既存企業の株式を取得し進出（生産）

2015 年 上海の現地法人を閉鎖手続き中

(ポイント)

- ・高付加価値事業への注力と海外生産によるコスト削減で、経営危機を乗り切った。
- ・中国では、労務管理や外注管理の困難が撤退の背景になった。
- ・海外経済の成長に伴い、新市場を切り開いていける人材の必要性が増している。



フィリピン工場外観



点字ディスプレイ（左）と点字セル（右）

（出所）当社提供

1. 事業概要

当社は、ソレノイドと福祉機器を主力の事業としている。ソレノイドは、当社が創業以来手掛けている電磁石を応用した機能部品（アクチュエータ）である。オーディオ関連製品のほか、自動改札機などにも使われている。福祉機器では、視覚障がい者向けの製品である点字ディスプレイや点字セルなどを製造している。点字ディスプレイとは、パソコンの画面に表示された文字を点字で表示することができるデバイスである。点字を構成するピンを上げ下げする役目を持っているのが、中核部品の点字セルである。点字セルは、世界共通の機構を持ち、当社の世界シェアは70%に達している。

2. 海外における事業展開の経緯

・経営危機からの立て直しの一方策として、高付加価値事業へ注力

1995年にフィリピンに進出する前は、日本本社は経営悪化の状態にあった。ソレノイド事業については、競合との価格競争が激しく、収益力が低下していた。点字セル事業については、主な需要地がヨーロッパであり、欧州販売の代理店契約をオランダ企業と結んでいた。しかし、1992年に代理店との間に訴訟が起り、1994年まで販売ができない状態となってしまった。さらに1995年1月には、創業社長が倒れてしまった。代表者交代をしたものの、借入金は約17億円まで膨らんでおり、経営の立て直しが急務となった。

当社は、今後の展開を考えるなかで、付加価値の高い点字関連に注力することを決めた。販売代理店とは、訴訟に至る前からさまざまな不調和があったため、代理店販売から直販することにした。海外営業できる人材がいなかったため、取引先への連絡や開拓は社長自身が行った。

・海外生産拠点を立ち上げ、稼働後は現地に任せる

また、1995年3月には、コスト削減を目的として、フィリピンの輸出加工区に単独出資で現地法人を設立している。フィリピンの拠点では、ピンやICチップなどの部品は日本で製造したものを輸

入し、点字セルや点字ディスプレイの組み立てを行っている。現地に進出する日系企業からの調達も検討したが、満足できる価格ではなかったため断念した。フィリピンでは人件費が安だけでなく、手先が器用な若者を雇用できるため、細かい部品を使った組立には適していた。

フィリピンの拠点では、日本から人材を送る余裕はないので、社長一人で運営体制を構築した。社長自身がフィリピンの法律を独学で勉強し、現地で採用した管理者に教えて就業規則などを作らせた。また、現地法人の運営は現地の人材に任せており、本社は財務データを提出させるなど、最低限の管理しかしていない。海外現地法人については、現地に任せる方針であり、フィリピンについては、予想通りの成果を上げていると評価している。コスト削減の目的を達成し、販売面も順調に進んだことで、借入金を返済することができた。

・ソレノイド事業の採算改善を目指し、中国事業を開始

点字製品が順調に推移したことで、当社の業績は持ち直したが、ソレノイド事業については低収益が課題であった。そこで、人件費を中心としたコスト削減を目的として、2008年に中国に進出した。

もともとは、知り合いの社長から、先方の中国現地法人でソレノイドの仕事がしたいと申し出を受けたのがきっかけだった。当社の考えとも一致したため、技術指導をしたうえで発注を行ったが、なかなか満足する品質は得られなかった。独資で会社を興そうかと考えていたところ、先方から株式の買い取りを打診され、タイミングが合ったこともあり、全株式を買い取り中国事業を開始した。

・従業員の定着が進まず、外注先が起こした問題が撤退の引き金に

現地法人の運営体制について、株式の買い取り前後で総経理などの幹部は変えなかった。フィリピンと同様、現地のことは現地に任せる方針とした。日本からは、社長が定期的に出張し、総経理に指示していた。

現地法人での問題として挙げられるのは、従業員が定着しなかったことだ。採用してもすぐに辞めてしまい、生産体制を万全にすることができなかった。総経理には問題を把握し改善するように指示したが、コミュニケーションの問題でうまくいかなかった。また、生産面でも中国地場企業に外注していた表面処理に不備があり、納品後に回収する事態を招いた。外注先に全額賠償させることができず、当社でも資金負担を負わねばならなかった。事前調査を行って試作し OK であっても、量産するとその品質は安定せず問題となることがあった。中国の場合は、現地の事情に詳しい日本人がいて現地企業と密にコミュニケーションが取れないと難しいと実感した。

・現地幹部や従業員の反発により、撤退手続きに遅れ

以上の問題に加え、人件費の上昇や為替の円安元高により採算が悪化した。当該拠点については、予想を下回る成果にとどまり、清算することを決意した。手続きについては、2014年3月に中国の弁護士を介して開始したが、総経理や従業員の反発により、まだ清算を完了できていない。

3. 今後の事業展開に対する展望

ASEAN の経済成長に伴い、ビジネスチャンスがあると感じている。現在は、ASEAN では、点字機器はあまり普及していない。フィリピンにはコールセンターが集中しているが、製品が普及すれば、視覚障がい者の人でも日本と同様に働けるようになることが期待される。国内でも教科書のデジタル化が検討されるなか、電子書籍を点字や音声で表現する仕組みが広まることが想定されている。こうした新たな展開を国内だけでなく海外でも切り開いていける人材を育成する必要性を感じている。

フィリピンの現地法人は 20 年以上稼働しており、日本人がいないのは珍しいといわれる。現地は現地で管理し、定期的に社長や主たるメンバーが出張ベースでサポートするというスタイルで、実際にうまくいったと考えている。

株式会社光輪技研

所在地：東京都品川区南大井 6-28-11

<基本情報>

創 業：1967 年（昭和 42 年）

資本金：7,310 万円

従業員数：69 人（うち非正社員 19 人）

事業概要：電気通信機器及び電子機器の製造、販売

<主要な海外展開にかかる沿革>

1986 年 韓国に地場企業と合弁会社を設立（生産）

1990 年 韓国の現地法人を閉鎖

1997 年 香港に単独出資で合弁会社を設立（販売）

2000 年 中国（珠海）に地場企業と合弁会社を設立（生産）

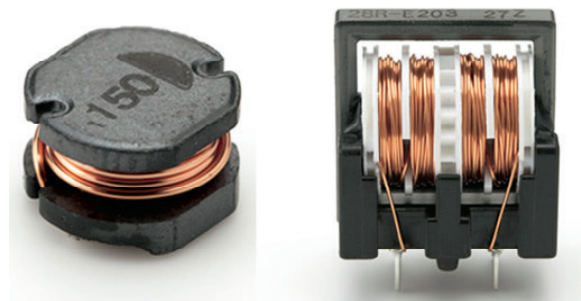
2007 年 珠海の現地法人の株式を合弁先に売却、委託生産は継続

2008 年 中国（桂林）に地場企業と合弁会社を設立（生産）

2013 年 桂林の現地法人を閉鎖

(ポイント)

- ・日本本社の経営悪化により現地法人の運営が困難になり撤退。
- ・桂林では、従業員の育成・管理の難しさに直面。
- ・優良な生産委託先を確保すること、自社の生産技術を維持・管理する仕組みを構築することが重要。



製品イメージ



中国協力工場（珠海市）

（出所）当社ホームページ

1. 事業概要

当社は、産業機器や映像機器向けを中心とした、コイルの製造が主力の事業である。取引先は日系メーカーで、小ロット品や、構造が複雑な製品を強みとしている。国内拠点は、東京本社のほか、山形県と秋田県に工場があり、3拠点体制となっている。また、当社では、早くから海外展開を進めてきた。1984年に、韓国での委託生産を開始すると、1986年には生産委託先と合弁会社を設立した。1990年以降は、生産拠点を中国に移し、委託生産や現地法人での生産を進めてきた。現在、国内では設計と試作を主に行っている。生産については、中国の地場企業に委託している。

2. 海外進出～撤退に至るまでの経緯

・取引先の海外進出が進み、中国進出を決意

韓国への進出はコスト削減が目的であったが、合弁先との不調和もあり、1990年に閉鎖した。以後、中国地場企業への委託生産を開始した。取引先の日系電機メーカーの中国進出が進むにつれて、取引先の現地法人向けの販売が増加するようになった。そこで、1997年に、中国の生産委託先や販売先との調整を担う現地法人を香港に設立した。また、取引先の海外進出に対し、当社としても海外生産をする必要性を感じ、2000年には、主要な生産委託先である中国地場企業A社と広東省の珠海市に合弁会社を設立した。

・日本本社の経営悪化により、現地法人の経営から撤退

現地法人の設立準備については、もともと珠海市にあるA社の工場に生産委託をしていたことから、スムーズに進めることができた。合弁会社の出資比率は、当社とA社が50%ずつであった。拠点の運営については、当社主導で行いたいとの思いが強く、当社側から総経理を輩出した。生産・品質管理は日本人駐在員が行っており、班長によるチームの統制や、従業員の習熟度により帽子の色を

変えるなど、日本で行っていた管理手法を踏襲した。一方、給与については、時間給ではなく出来高制にするなど、中国人の性格をふまえて修正した。

珠海の合弁会社について、業績自体は比較的順調に推移していた。だが、当社は2007年にA社に中国現地法人の株式を売却し、合弁会社の経営から退いた。日本本社の経営が悪化したことが原因である。進出から7年で撤退を余儀なくされたため、当社としては、予想を下回る成果に終わった。なお、同拠点は、現在もA社への生産委託を通じて、当社の主力製造拠点となっている。

・本社の業績改善により、中国への再進出を試みる

A社の協力もあって、当社の業績は持ち直した。その後、再度中国への直接投資を検討するようになった。背景には、珠海市など沿岸部の賃金上昇があった。また、珠海の製造拠点がA社の単独出資となって以降は、生産・品質管理が現地仕様になっていったことから、「日本の品質管理や日本の工程管理を反映した工場を作りたい」との思いが強くなったこともあった。そこで、2008年に、桂林市に合弁会社を設立した。当社が50%を出資し、残り半分は、当社の香港現地法人とA社が出資した。市が誘致に力を入れており、A社から聞いた地域事情なども参考にして進出を決めた。桂林市は内陸部に位置しており、人件費は珠海市よりも安い。一方、輸送費はかさむため、運賃については事前に調べた。採算を考慮して、現地調達する材料を増やし、特殊な電線や接着剤など、限られたものだけを日本から輸出した。

・従業員の管理ができず、撤退を決意

桂林では、予想した成果は得られなかった。生産効率があがらなかったのが主な理由である。従業員の多くは、農家の出身のため食べるのに困らないことが影響してか、のんびりした気質だった。また、従業員同士で足の引っ張り合いがあるなど、成長を阻害する風土もあった。当社からは、総経理のほか、品質や工程指導の担当など3、4人を駐在させていたものの、現地従業員のリーダー格が幅を利かせていたため、指揮命令系統が機能しない状態であった。こうした状態の改善は叶わず、進出から3年ほどで、撤退を決意した。

撤退手続きについては、進出先の弁護士に一任した。弁護士は、つてを頼りに探した。撤退に伴う諸々の準備のために、本社から2名を現地に派遣した。期間は、撤退の決断から完了までに約2年かかった。海外からの撤退では早い方ではないかと思っている。現地の従業員からは反発もあった。機械の持ち出しには苦勞した。本社からの貸付があり、2013年度の決算で損失処理を行い、撤退を完了した。

3. 撤退後の海外展開

桂林からの撤退により、当社資本での海外進出は行っておらず、中国地場企業への生産委託を行っている。いわゆるファブレスである。とはいえ、中国企業に完全に任せるのはリスクを伴う。当社では、QA（品質保証）に力を入れている。検査員は7名おり、検査が特に難しく、クレームが発生す

るリスクがあるものをチェックしている。検査員は、珠海の生産委託工場に常駐する当社社員が直接採用している。社長も、月の半分は珠海におり、それ以外は、営業をしたり、秋田工場に行ったりと飛び回っている。

最近の課題は、従業員の募集をかけても人が集まらないことだ。工場は、珠海市の中心部からは少し離れている。また、地方の最低賃金が上昇していることもあって、出稼ぎにくる人自体が少なくなっている。対策として、珠海から車で6時間ほどかかる江西省でも、生産委託を行っている。こちらでは、比較的簡単な製品を扱っている。人件費を削減し、採算を確保するのが狙いだ。小さい製品や、きれいにコイルを巻かないと特性に影響があるものなど、手間のかかる製品は珠海で生産している。製品の種類は、社内で登録しているものだけでも、4,000種はある。生産を自動化する際には、機械の設定に手間がかかるため、少量、多品種で、自動化が適さない製品に強みをもっている。

4. 今後の事業展開に対する展望

桂林から撤退した経験から、現地の従業員の管理を日本人が行う難しさを痛感した。地域によっても違いはあると思うが、ローカルの間人は、ローカルの人が管理するのが良いと感じた。当社では、中国での生産は、地場企業に委託するのが一番良いと考えている。当社の場合は、A社という良いパートナーに恵まれた。今後については、海外生産の分散も考えている。珠海から車で2時間ほど離れた場所で、地場企業への生産委託を検討している。この企業は、材料メーカーに紹介されて知り合った。委託先間で価格競争をさせて、コストを下げるのが狙いだ。委託先との関係をゼロから構築していくことは、簡単ではないと思う。現地の事情をよく知っている取引先や、専門家の助けを得ることは、撤退だけでなく、進出する際にも重要なポイントといえるだろう。

気を付けているのは、当社自身が生産技術を管理し、高めていくことだ。当社の場合は、商品開発が核であり、守っていかねばならない。設計と試作については、日本で行うべきものと考えている。

株式会社セルタン

所在地：神奈川県厚木市金田 1655

<基本情報>

創業：1967年（昭和42年）

資本金：9,450万円

従業員数：161人（うち非正社員130人）

事業概要：ウレタンフォームリサイクルフロアチェア、ソファの生産

<主要な海外展開にかかる沿革>

1985年 中国（昆山）に地場企業と合弁会社を設立

1989年 中国（上海）に地場企業と合弁会社を設立

2007年 昆山の現地法人を閉鎖

2009年 上海の現地法人を閉鎖

2011年 中国（青島）に単独出資で現地法人を設立（生産）

2012年 中国（惠州）に単独出資で現地法人を設立（生産）

2013年 タイに単独出資で現地法人を設立（販売）

2013年 台湾に日本本社の支店設立（販売）

2014年 ベトナムに単独出資で現地法人を設立（生産）

(ポイント)

- ・成長性に目をつけ進出するも、持続的競争優位を確立できなかったことが撤退の一因に。
- ・現在は、複数の海外拠点を設置し互いに競争させることで、労務管理の効率化と、生産性向上を実現。
- ・海外拠点はあくまで子会社であり、日本本社にとってプラスの存在であることが必要と考える。



当社商品

(出所) 当社ホームページ

1. 事業概要

当社は、1967年の創業以来、ウレタンの加工を主力の事業としている。ウレタンフォームメーカーから仕入れた端材を成型、加工するもので、創業当初は、自動車や新幹線のシートなどを手掛けていた。その後は、ホームセンター向けにソファや座椅子などの家具を製造・販売したものの、価格競争の激化から、業績は悪化した。

こうしたなか、八木社長は、自分で値段が決められる商売がしたいとの思いを持ち、自社ブランドによるソファの製造販売に取り組んだ。家族のだんらんに向けた場を提供することをコンセプトとした「和楽の音色」シリーズを2006年に立ち上げる。当初は、思うように売上が伸びなかったものの、2009年にインターネット販売を開始すると成果があらわれ始めた。海外で生産した輸入品が大半を占めるなか、国内生産による品質の高さと、比較的手ごろな価格設定が評価されている。当社製品は、楽天市場で常に上位にランキングしており、口コミによる影響もあって安定した事業基盤を構築している。

2. 海外進出～撤退に至るまでの経緯

・新たな収益の柱をつくるため中国進出を決意

1980年代中頃、当社が材料供給をしていた健康寝具が大ヒットすると、当社の年商は54億円まで急拡大した。一方で、こうした状態がいつまでも続くわけがないと考えた八木社長は、次の収益の柱として、三つの方向性を打ち出した。その一つが中国に工場を作ることで、結果としては唯一成功したものだ。進出計画を練っていると、知り合いの社長が、江蘇省昆山市に現地法人を設立したとの話を耳にする。そこで、成功事例をみようと現地を訪れてみると、ウレタン工場の立ち上げ準備をしている地場企業にたまたま出会った。当時の中国は産業が育っていなかったこともあり、日本でウレタンの加工を行う当社に相手も興味を持った。当初は別の場所への進出も検討していたが、健康寝具のブームが去り売上が急減したことから、昆山への進出を決意する。複数回の話し合いの後、1985年8月に合弁契約を調印した。出資比率は50%ずつで、当社が資金を出し、地場企業は土地と建物を用意した。

・事業の成長性を確信

中国拠点の事業内容は、ウレタンフォームの製造で、現地の企業に販売していた。日本本社ではウレタンフォームを製造した経験はなかったが、中国では今後、ウレタンフォームの需要が拡大していくと確信したため、進出したものである。当時、現地では競合がいなかったため、うまくいくだろうと八木社長は感じていたという。

進出前の準備については、合弁会社の設立に必要であったフィージビリティ・スタディについて、形式的に作成はしたものの、詳細には行わなかった。また、会社は永続するものという考えを持っていたため、進出前は撤退のことを考えておらず、撤退基準の設定や、撤退に必要な手続き等の確認も行わなかった。海外展開の担当者についても育成しておらず、八木社長が海外進出を主導した。

当該拠点の稼働後は、生産しただけ売れるような状態が続き、業績は予想通り順調に推移した。江蘇省のなかでも、優良企業のモデルケースとなり、政党幹部が視察に来るなど、当時は有名な会社であった。

・考え方の違いから、労務管理には困難も

当該拠点の運営体制については、日本本社から専務が駐在し、総経理を務めていた。合弁先の出身者は副総経理を務めた。現地での従業員教育や労務管理については、日本のやり方をベースとしたが、なかなかうまくいかなかった。具体的には、中国人の従業員に別の現地法人への異動を命じたが、断られ、円滑な事業運営に支障が生じたことなどがあった。なぜ拒否したかを尋ねてみると、この従業員は、「自分自身で考えて仕事をしているため、命令には従わない」と答えたという。日本人との考え方の違いを理解しておらず、しっかりと教育しなかったことが問題だったと考える。八木社長によれば、従業員の多くが外国人の海外拠点では、自分の思うような会社をつくることは非常に難しいという。結局、撤退するまで、自身が思い描く理想通りの会社運営をすることはできなかった。

・合弁契約の期間経過を契機に撤退を決断

市場拡大の好機をとらえ、他社に先駆けて参入したことで、先行者利益を獲得することができたが、次第に後発企業との競争は激しくなり、当社の優位性は失われていった。他のメーカーが力をつけてきたこともあるが、当社が成長に向けた投資をしてこなかったことも原因の一つといえる。当該拠点は、事業内容や取引関係の面で日本本社との関係が薄く、本社にとっての重要度が低かったことも影響したと考える。

そうしたなか、昆山市から立ち退きの要請を受けた。工場があった地域の宅地化が進んだためである。また、競争が激化するなかで、当該拠点は一定の役割は果たしたと考えていた。当初の合弁契約期間が既に経過していたこともあり、潮時と感じた八木社長は、当該拠点の閉鎖を決断した。従業員からの反発は特になかった。その時点で解雇になったほうが、退職金の条件が良かったためである。また、昆山市から立ち退きの補償金を受けたことも、資金負担を軽くした。合弁相手とは、資産配分の交渉があったが、機械と売掛金が、現金と同額程度になったため、大きな混乱はなかった。これらの交渉の際には、現地の事情に精通している弁護士がとても頼りになった。手続きが完了し、2007年に当該拠点を閉鎖した。当該拠点については、予想通りの成果を上げたと評価している。

3. 撤退後の海外展開

・調達コストの引き下げのため、再度中国へ現地法人を設立

当社の主力商品である自社ブランドのソファは、製造は本社工場で行っているが、カバーの縫製やフレームの加工など一部は中国の地場企業に委託していた。しかし、人件費の高騰などを背景に、値上げが相次いだ。外注先が上海市近郊にあったことや、1社だけに発注していたことも、コスト負担を重くした要因であり、調達先を再検討することにした。実際、青島市の商社からは従来よりも安

い見積価格が提示された。今後の展開を考えるなかで、受注量の増加などに柔軟に対応できるよう自社で工場を持つことを決意し、2011年に山東省青島市に単独出資で会社を設立した。進出場所は、青島市のほか、より人件費の安い中国内陸部やベトナムなどが候補にあがった。最終的には、当社に中国人の従業員が多くいたこと、内陸部よりも沿岸部のほうが日本への輸出に適していたこと、貸工場の候補先を見に行った時の印象が良かったことなどから、青島市に進出することを決めた。

・極力資産は持たず、身軽な状態で進出

進出に際し、貸工場や設備など、必要なほとんどのものはインターネットで探すことができた。基本的に準備は日本で行い、最後に現地に確認しに行き決定した。フィージビリティ・スタディについては、労働者の賃金や、フレームに使う鉄パイプの価格や、工場の賃料などを調べた。当初は、現地へ販売する目的はなく、日本へ輸出する拠点であったため、市場調査については、原価を構成するものに関して調べた。

撤退については、あらかじめ基準を設定することはしなかったが、何かあれば迅速に撤退できるよう心掛けた。撤退した拠点では購入していた社用車は、すべてリースにした。合弁でなく単独出資にしたのは、当社による管理を強化させたかったためである。現地の実情に精通している専門家にいるようなアドバイスをしてもらったことで、スムーズに進出できた。

・運営は現地人材に任せ一方、本社による管理を強化

当該拠点については、日本人の駐在員はいない。現地の責任者は、日本で採用した中国人を派遣している。一方で、本社による管理は撤退した拠点よりも強化している。具体的には、日本本社の品質責任者が、現地の従業員を集めて、品質の指導を目的とした会議を実施している。会議はスカイプを通じて、機動的に行っている。また、社内にポスターを貼るなど、賄賂を受け取らないような雰囲気づくりなどを心掛けている。各拠点には、ネットワークカメラを設置し、常時様子を確認できるようにしている。

また、2012年には、青島と同様の縫製工場を、広東省惠州市にも単独出資で設立した。互いの拠点を競争させたほうが管理しやすいと考えたためだ。その結果、従業員のやる気が高まり、生産性を向上することができた。

・日本本社の業績向上に貢献させるため、海外拠点を設立

撤退経験を踏まえ、子会社は、本社にとってプラスでなければならないと考えようになった。海外への販売を行うため、2013年にはタイに現地法人を、台湾に支店を設立した。両国では、現地向けの商品を作るのではなく、日本で製造した日本向けの商品を輸出し、販売している。日本製というブランドや実際の品質の高さにより、タイでは日本の2倍の価格で売れる商品もある。月商は100万円程で多くはないが、収支はとれている。現在ある海外拠点については、予想通りの成果を上げていると評価している。

4. 今後の事業展開に対する展望

最近の一番の関心事項は、円安による部材の輸入価格上昇である。社内で検討した結果、対策の一つが輸出を増加させることだ。海外販売は比較的順調ではあるが、国内ほどは売れないと思っている。また、ソファの材料のウレタンは、メーカーからでる端材をリサイクルしており、調達できる量は限りがある。やはり、値上げができるような特徴のある商品づくりが欠かせないと考えている。その意味では、日本本社が最も重要な役割を担っている。

当社は、新商品の開発に力を入れている。美大卒の2人を含む社員3人、アルバイト4人が、新商品のデザインを担当しており、1週間に3アイテムを作ることを目標としている。金型の自社製作や、ものづくり補助金などの助成を積極的に活用することで、社内で一貫生産できるようにしている。最近では、ウレタンにこだわらず、スチロールを用いた、マイクロビーズクッションなどの販売も始めている。こうした、自社で商品を企画、製造、販売するビジネスモデルを確立することが当社の目標である。日本本社を中心に、海外拠点と連携しながら体制を構築し、国内はもとより、世界に販路を広げていきたいと考えている。

株式会社テクノ高槻

所在地：大阪府高槻市八丁西町 8-16

<基本情報>

創業：1947年（昭和22年）

資本金：7,760万円

従業員数：105人（うち非正社員10人）

事業概要：電動機製造・エアーポンプ製造販売

<主要な海外展開にかかる沿革>

1993年 韓国に単独出資で現地法人を設立（生産）

1995年 フィリピンに単独出資で現地法人を設立（生産）

2001年 アメリカ営業拠点を設立

2002年 パリ、マドリードにヨーロッパ営業拠点を設立

オランダに単独出資で営業拠点を設立も数年で閉鎖

2004年 フィリピンに単独出資で現地法人を設立（生産）

2005年 韓国での生産を終了、販売拠点に改編

2008年 フィリピンの2拠点を統合

2012年 中国（蘇州）に地場企業と合弁会社を設立（生産）

2015年 ベトナムへ進出

(ポイント)

- ・下請け依存から脱却するため、自社開発製品の製造、販売に注力。
- ・海外への直接販売と、現地人材の活用により、自社ブランドの浸透に成功。
- ・国内外で管理・評価システムを共通化し、効率的な運営を実現。



製品イメージ

(出所) 当社ホームページ

1. 事業概要

当社は、浄化槽向けを主体とするエアープンプの製造販売を行っている。1967年に、電磁式ダイヤフラム方式のエアープンプを世界ではじめて製造した。油圧式のポンプと比べてメンテナンスは楽で、心臓部分の部材がゴム製のため、2、3年おきに更新需要がある。競合は4社ほどあるが、エアープンプの専門メーカーは当社だけである。「ハイブロー」ブランドとして、これまでに1,200万台以上を販売している。特に、米国やヨーロッパでの知名度は高く、ハイブローといえばエアープンプのことだと広く浸透している。今後も欧米を中心に需要は伸びる見込みである。国内では、浄化槽メーカーに販売しており、設置や交換は、浄化槽メーカーの代理店などが行っている。浄化槽以外では、国内では家庭用燃料電池向けなどに、米国ではエアークラッド向けにも当社のポンプが使われている。

2. 海外における事業展開の経緯

・下請け依存からの脱却を図る

当社は、もともとは、大手電機メーカーの下請企業であった。ハイブローを開発したときは、まだ下請けが主流であり、白物家電向けのモーターなどを作っていた。自社開発製品の製造、販売に注力する方針は、1979年に現社長が就任してからのことだ。徐々に自社開発製品の比率を高めていき、2000年に下請けを完全に終了した。4拠点あった工場は1拠点に集約し、工場の人員は半減させることになった。

・コスト削減のため、海外生産を開始

国内での自社製品の販売増加に伴い、1993年に、韓国に単独出資で現地法人を設立した。日本で生産するよりも人件費が安く、部材の調達コストも低かったためだ。従業員は、多いときで50名ほどいた。

1995年には、生産能力を拡大するため、フィリピンにも現地法人を設立した。進出場所については、社長が東南アジアや中国をまわって決めた。フィリピンは英語が通じることや、親日的であること、本社との行き来が便利なことなどが決め手となった。進出する工業団地の選定や、現地法人設立の準備については、日本の商社の協力を得た。

・海外への販売を拡大するなか、はじめて拠点を閉鎖

国内市場の成熟に伴い、海外への販売促進を図った。そこで、2002年に米国に販売拠点を設立した。当社では、その前から、米国のポンプメーカーA社にポンプをOEM販売していた。A社がM&Aされたのをきっかけに人的なつながりがあったA社の社員が、現地法人の責任者に就任した。当社製品のことをよく知っていたので、安心して任せることができた。翌年には、ヨーロッパへ販路を拡げるため、パリとマドリードに販売拠点を設立した。ここでも、A社に勤務していた人物が責任者に就いた。販売が堅調だったことから、オランダにも独資で現地法人を設立し、販売拠点とした。オラ

ンダでは税制面の優遇があり、進出にはメリットもあった。

いずれの販売拠点も、当社から従業員を派遣することや、定期的に訪問、監査を行うことはしなかった。日々の営業、管理は現地に任せ、実績を定期的に報告させていた。しかし、オランダの現地法人では、本社への報告を怠るなど、コミュニケーションに問題があった。現地の実態が把握できなくなり、設立から数年で閉鎖することにした。

海外からの撤退ははじめてであったため、後々問題が起こらないように心がけた。ジェトロや現地の弁護士などの専門家の助けを借り、慎重に進めた。その甲斐もあって、特に問題が起こることはなく、現地法人清算を円滑に完了することができた。オランダでは、まだ市場を確保しようとしていた段階で、業績は赤字だった。予想をかなり下回る成果にとどまったものの、オランダへの営業はパリで代替でき、撤退の影響は特になかった。

・海外生産拠点を再編し、1か所に集約

海外での販売は堅調に推移した。また、大きな仕事が決まったことにより、2004年にフィリピンに2拠点目となる新工場を設立した。一方、2005年には、韓国での生産を終了することを決めた。経済成長に伴い、人件費や材料費が上昇し、コストの面でのメリットが薄れたためである。販売先としては、需要が見込めたことから、営業拠点として法人は残した。従業員は数名で足りるため、大半は解雇した。特に問題や苦勞したことはなく、スムーズに生産から撤退することができた。

フィリピンの2拠点については、同じ工業団地内に設置した。しかし、受注が落ちつくと、効率的な生産体制、管理体制を構築することが困難になった。そこで、スペースに余裕がある新工場に生産拠点を集約するとともに、2008年に旧工場を閉鎖した。

3. 海外での事業経験を踏まえた取り組み

・世界共通の評価システムを構築

当社では、人材面の管理を特に重視している。特徴的な取り組みとしては、国内外のすべての拠点の幹部が、年に1度本社に集まる「インターナショナルミーティング」を実施している。決算前に、各拠点の当期実績と来期計画を報告し合い、ビジョンや目標を共有している。評価についても統一した。毎月、試算表の提出を全拠点に義務付け、提出することを評価の対象にするとともに、実績に応じて同一の基準で評価を行っている。会社の進むべき方向が理解でき、目標も明確なため、日々の運営は各拠点に任せることができる。

また、インターナショナルミーティングの際に、国内外の製造拠点、販売拠点が一堂に会するレクリエーションの場を設けている。普段は製造部門と販売部門がやり取りをする場面は少ないため、貴重な交流の機会となっている。

・人材育成に注力

海外直接投資を成功させるためには、人が重要だと考えている。現地国籍の人材を活用することも、

本社から駐在させる人材の育成も、どちらも大事である。生産拠点の立ち上げから、軌道に乗るまでを担える人材が必要だ。当社では、東南アジアでの経験が豊富な人材を中途採用し、当社の海外展開に非常に貢献してもらっている。また、プロパー社員の育成にも力を入れている。例としては、全社員に TOEIC 受験を義務付けたり、週に 1 度の英会話スクールを社内で実施したりしている。社長が就任した頃は、社長含め 2 名しか英語が話せなかったが、現在は、TOEIC スコアが 800 点以上の社員が何人もおり、社員全員が海外拠点の従業員とコミュニケーションがとれるようになっている。

4. 今後の事業展開に対する展望

生産に関しては、ベトナムへの進出を始めたところである。現在は、日系企業の現地法人から、スペースを借り、一部の部材を現地調達して生産している。これまでは、生産、調達はフィリピンに集中していた。最近では、気候変動に伴う台風被害が増えていることから、リスク分散が必要だと考えている。また、生産拠点が複数あれば、競争によりコストを下げることもできる。燃料電池の需要などが伸びてくれば、ベトナムについても現地法人化し、フィリピンと同規模にしていきたいと考えている。

販売に関しては、営業が行き届いていない国もあり、ハイブローブランドを浸透させていきたい。2012 年に、中国の市場拡大を見込んで、地場資本の浄化槽メーカーと合弁会社を設立した。現在のところは、合弁先の見積もりほど市場は形成されていないが、今後の成長余地はあるだろう。新興国を中心に、将来的な需要が期待できる国は多くあり、市場の拡大に合わせて、現地法人による営業網を拡げていきたいと考えている。

株式会社日保

所在地：愛知県名古屋市南区明治 1-14-47

<基本情報>

創 業：1965 年（昭和 40 年）

資本金：3,000 万円

従業員数：44 人（うち非正社員 4 人）

事業概要：土木建設保安用品の製造販売

<主要な海外展開にかかる沿革>

1995 年 中国（杭州）に単独出資で杭州日保道路器材有限公司を設立（生産）

2000 年 中国（杭州）に単独出資で杭州日保施工設備有限公司を設立（生産）

2005 年 杭州日保道路器材有限公司（1995 年設立）を閉鎖

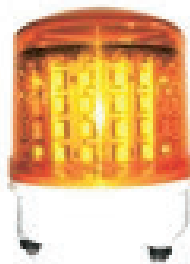
北京事務所を開設

2006 年 中国（河北省）に地場企業と合弁会社設立（生産・販売）

2010 年 河北省の合弁会社を閉鎖

(ポイント)

- ・生産コスト削減や優遇税制のメリットを享受し、初期の投資目的は達成。
- ・現地市場の開拓を狙い、専門家の協力も得て、現地パートナーと合弁会社を設立。
- ・十分な準備にも関わらず、パートナー企業との不調和に陥り、合弁会社の難しさに直面。



製品イメージ

(出所) 当社ホームページ

1. 事業概要

当社は、道路建築、建設現場関係の保安用品の製造を主力の事業としている。工事現場で使われているものはほとんど取り扱っており、当社取扱製品の約7割は自社生産品である。中国地場企業に委託生産している競合企業が多いなか、当社は、中国に生産子会社をもっているため、製品の豊富さや品質に強みがある。本社のある名古屋市のほか、埼玉県と京都府に支店を持ち、関東・東海・関西圏に営業基盤を持つ。なお、中国市場向けには販売していない。

2. 海外における事業展開の経緯

・中国進出により、生産コスト低減と利益拡大を実現

当社は、1995年に中国の浙江省杭州市に単独出資で杭州日保道路器材有限公司を設立した。安い人件費を利用した生産コストの削減が目的であった。当時は現在のように価格競争が厳しくなかったため、コスト削減の努力が利益の拡大に直結した。当時の中国では、外国企業の投資促進を目的として、2免3減¹²とよばれる税制上の優遇策があり、そのメリットを享受することができた。

2000年には、同じ杭州市に単独出資で杭州日保施工設備有限公司を設立した。海外投資による利益を元手とし、敷地は8,800坪、建物は2,000坪と1,500坪の2棟におよぶ広大な工場を取得した。生産量の拡大に加え、2免3減のメリットを享受する狙いもあった。杭州日保道路器材有限公司の仕事を徐々に移していき、一元管理による生産性の向上を図った。業績については、予想通りの成果を上げていると評価している。

2005年に、杭州日保道路器材有限公司は閉鎖した。設立から10年経過し、一定の役割を終えたのが理由である。海外投資は予想通りの成果を挙げたと認識している。

・現地市場の開拓を目指す

2005年には、現地市場の開拓を狙って、北京にある交通局（日本の国交省にあたる）の中に事務所を設置した。そこで、交通局の役人とパイプを持つ地場企業に出会い、2006年に合弁会社を河北省に設立した。出資比率は当社が35%、杭州日保施工設備有限公司が25%、現地パートナーが40%であった。

・合弁契約の締結にあたっては、専門家のアドバイスに従う

設立準備の段階から、中国では著名な弁理士にアドバイスを受けた。2000年代はじめに、知財関係でトラブルに巻き込まれたことがあり、助けてもらったのが縁だ。合弁契約書は、日本語版と中国語版を作成した。撤退についても契約書に記載し、「秘密保持契約の違反」「3期連続で赤字」など、詳細な撤退基準を設けた。

売り込もうとしたのは、ガードレールや車止めに取り付ける衝撃を吸収する製品である。交通局で

¹² 生産性外国投資企業のうち、経営期間が10年以上の企業については、企業所得税を利益獲得開始年度から2年間免税、その後3年間は半減する旨の規定（JETRO ホームページより）。

性能を検査し、お墨付きを得たこともあって、成功すると考えていた。

・パートナー企業との不調和により、うまくいかず

合弁契約にこぎつけたものの、営業方針や価格方針に関してパートナー企業と条件が合わず、事業は頓挫した。販売先も決まっていなかったので、営業当初は赤字もやむを得ないと当社は考えていたが、相手先はすぐに儲からないことに不満を持ち、意見が合わなかった。コスト計算ができないにも関わらず、利益が出ないのは当社が製品の卸価格を釣り上げて儲けているからと勝手に決めつけ、営業も動かなかった。役所への売り込みのため、役人関係とパイプのあるパートナー企業が動かないことにはどうしようもない。結局、合弁会社は清算することにした。中国市場への販売という目的を達成できず、予想を大きく下回る成果にとどまった。

・撤退にかかる交渉は専門家に一任

撤退の決断をしたら、後の交渉などは北京の弁護士に一任した。お金が絡むことなので、どんなトラブルに巻き込まれるかわからないし、裁判も中国人に任せたほうが良いとアドバイスを受けた。金銭面の負担では、出資金は戻ってこなかった。お金がかかっても、早く撤退を完了させたかった。従業員については、会社が動かないうちに退職する者もいたため、幸いなことにあまり残っていなかった。また、杭州の現地法人は利益をあげており、撤退に係る金銭的負担に耐えることができた。

3. 今後の事業展開に対する展望

現地法人を合弁で立ち上げることについては、相手が信頼できる先かを見極める必要がある。もっとも、当社の場合も、紹介を受けたときは信頼できる人だと思っていた。合弁会社の経営は現地パートナーが主体的に行っていた。当社社長がもっと関与しておけば違う結果になったかもしれないが、本格的に関与する前に辞めてよかったと思っている。結果として、被害を小さくすることができた。今後は、海外事業を合弁で行うことは考えていない。

杭州では、中国で会社を経験したことのある日本人に総経理になってもらっている。また、当社から、30代の若手社員を一人駐在させ、管理の仕方などを学ばせている。中国は法律がよく変わるため、よく注意して対応する必要がある。従業員の賃金は、まわりの会社と同様のペースで上げざるを得ない。人件費の安さを目当てに進出する時代は終わったと考えている。中国で製造することは楽ではない。従業員の権利意識は強い一方、肝心の品質は満足できるレベルに達しているとはいえない。そうした環境を踏まえたうえで、付加価値を向上させることが重要と考えている。

株式会社ニュートン

所在地：岩手県八幡平市大更 2-154-19

<基本情報>

創業：1986年（昭和61年）、会社設立：2000年3月

資本金：6,787万円

従業員数：133人（うち非正社員40人）

事業概要：精密プラスチック製品の射出成形加工、金型設計・加工

<海外展開にかかる沿革>

1994年 中国（深セン）に日系企業と合弁会社を設立（OA部品、車載部品の生産）

1996年 フィリピンに単独出資で現地法人を設立（ハードディスク内蔵部品等の生産）

2004年 中国（昆山）に単独出資で現地法人を設立（車載部品を中心としたユニット製品を生産）

2011年 タイに単独出資で現地法人を設立（精密小物部品、車載部品を生産）

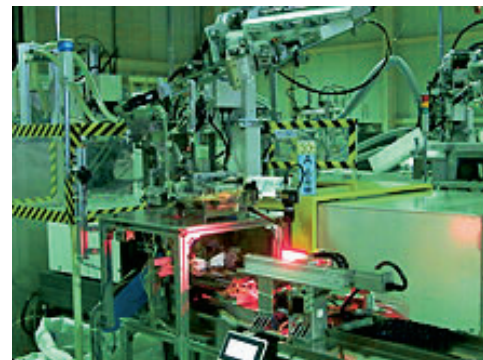
2014年 深センの現地法人の株式を中国人の経営幹部に売却

(ポイント)

- ・合弁会社では思い通りに運営できず、独資に切り替える。
- ・日本での研修により、現地の従業員を育成する。
- ・進出地における将来需要の見通しから注力する製品を決め、必要な生産体制を構築する。



本社外観



本社工場設備（横型成形機・自動検査装置）



中国工場成形機



中国工場ユニット組立

(資料) 当社ホームページ

1. 事業概要

当社は、1986年に県下トップクラスの射出成形加工業者であるトーノ精密の西根工場として操業を開始、2000年に同社から独立し、車載関連部品などのプラスチック部品を製造している。当社では、金型の設計・製作から射出成形、組み立てまでを一貫して手がけており、生産設備開発も独自に行っている。また、生産工程の自動化を進めており、生産設備を自社で開発し、改良を重ねることで生産コスト低減を実現してきた。

現在、車載分野とともに、力を入れているのが医療分野への取り組みである。当社では、輸液関連製品の部品を生産している。10年後も国内生産として残るものと考えたら、命にかかわる医療はなくてはならないと考えた。医療関連もコストと品質が大事であり、必要な生産体制を構築していたところ、取引のチャンスが訪れて、当社は参入できた。

2. 海外における事業展開の経緯

・当初は合併で進出も、運営が思い通りにできず独資に切り替え

当社の海外進出は、1994年の中国の深センへの進出が最初である。進出理由は、主要取引先が生産の一部を深センに移すことを決めたためであり、当社もそれに追随して進出することにした。また、海外でのビジネス経験を積みたかったことや、社員に刺激を与え、自分で考えることのできる人材を育成したかったこと、海外とのネットワークを広げたかったことなども、進出した理由である。

1994年に進出した当初は、日本本社の資金負担を減らすため、日系企業と合併会社を設立した。その後2000年に当社がトーノ精密より独立した際に、中国の深センの海外拠点を当社が引き継いでいる。しかし、合併形態での運営は、責任の所在があいまいになり、思い通りにならないことが多かったため、その後、合併パートナーが持つ株式を買い取り、当社単独出資とした。

その他の海外拠点については、1996年にはフィリピンに、2004年に中国江蘇省の昆山市に、2011年にタイに進出している。すべて単独出資による設立である。

・進出時に受注の目途がつくことが大事

進出前のフィージビリティ・スタディについては、十分になどできないのが実情だと考える。進出前に準備できることは、現地での日系の取引先を確保することや、工場および住居付近が安全か確認すること、現地での材料調達が可能か、輸送費がいくらか調べることぐらいだろう。実際には、進出ししないとわからないことが多いため、最初からお金をかけすぎず、小さくはじめて大きく伸ばすことが、海外事業では大事だと思う。また、海外事業を円滑に運営するためには、現地での顧客を確保しておくことが必要と考える。

・日本での研修を通じ、日本のやり方を理解させる

海外拠点の管理については、日本から駐在員を多く派遣するのではなく、海外拠点での指揮命令系統をしっかりと作るようにした。日本人駐在員が多いと、日本人同士で固まってしまって、管理が難しくなると考えたためである。従業員教育や労務管理については、日本のやり方を通すようにした。ただし、従業員が理解していなければ、命令されても従わない。そこで、日本本社で研修を行い、仕事のやり方を学ばせた。現地では、慣れるまでは日本人による管理を行い、徐々に現地に任せるようにしていった。こうしたことも、合弁会社ではなかなかできないため、独資の利点である。

2004年に昆山に進出したころは、すでに深センの拠点において業務が円滑に回っていた。そのため、昆山の工場が稼働したばかりの頃は、深センの従業員が応援に行っており、日本人駐在員は進出当初から工場長のみだった。

・業績の管理方法は国内も海外も同じ

海外拠点だからといって、特別な扱いはしていない。日本本社も、中国拠点もフィリピン拠点も同様に、工場ごとに月次業績を出させ、売上計画の進捗状況を本社で管理している。

細かな運営・管理方針は、生産拠点ごとに顧客が異なるため同じではない。共通しているのは、社長が年に1回、その仕事はその地域でいつまで続くのかを判断することだ。そうした方針のもとで、生産スタイルや人材配置・育成、日本本社と現地法人との関わりなどをどうするかを決めている。

日常的には、総経理や現地法人の営業マンが現地の取引先を毎月訪問するほか、社長が年に2、3回、現地の取引先に挨拶しに行く。そのなかで、取引先の今後の目標や必要な技術を把握し、当社ができる提案を考える。その地域で製品需要が伸びるか伸びないかの見極めが大事で、2、3年後のことを常に考えている。

・不確実性の高さから、現地法人の幹部に株を売却

深センの現地法人については、2014年9月に、同現地法人の役員ほか幹部社員に株を売却し、当社は現地法人点の経営から手を引いた。現地法人の取引先は日系企業の中国法人約30社であるが、取引関係などはそのまま維持している。以前から、現地の経営陣に運営はまかせていたため、実態はそれほど変わらない。当社からは、技術支援のために従業員を1名出向させており、副総経理を務めている。

現地法人を売却した理由は、中国において法律や規制などが前触れもなく変わることや、対日感情の悪化に伴うリスクなど、事業運営における不確実性の高まりを危惧したためである。一方、現地法人の従業員とは良好な関係を築けていた。現地法人の業績については、予想通りの成果を上げたと評価している。しかし、今後のことを考えると、日本人が経営するよりも、中国人が経営するほうが、事業運営が円滑に進むと考え、現地に任せることが良いと考えた。

・従業員が株主になりたいと思える魅力のある会社をつくる

幹部社員に経営を任せるといっても、会社に魅力がなければ株を買ってはもらえない。そこで、当社では、5年くらいかけて、売却できる体制を整えた。具体的には、黒字を出すこと、繰越欠損を無くすこと、内部留保を高めること、会社の特徴や強みを作ること、幹部社員の育成をすること、顧客との取引方針を確立させることなどに取り組んだ。

また、社員に包み隠さず伝えることが大事だ。会社の運営を任せたいと考えていて、そのために体制づくりをして、社員が頑張れば配当により儲かることができる。筋が通る話をするすることで、相手も納得してくれた。

株の売却価格については、香港の会計事務所に株式価値を算定してもらった。社員が納得したうえで売買しているので、問題は起こらなかった。高く売ることが目的ではなく、オーナーが変わった後で持株を持たない末端の社員が暴動を起こさないよう、誰もが納得する形で売却するよう心がけた。

こうした取り組みの結果、売却可能な体制が整ったと判断し、幹部社員に売却したものである。

3. 今後の事業展開に対する展望

最近では、品質・精度に関する要求がますます高まり、海外でも自動化がこれまで以上に求められている。また、中国や東南アジアでは、人件費の上昇が進んでおり、人件費が安いからといって海外に出る時代はすでに終わったと考える。市場があるといっても、「いつまで」「どれだけ」あるのかを常に精査しなければならない。こうした考えから、当社では、現在のところ海外拠点を増やす意向はない。

日本国内では、やはり自動化がポイントになるだろう。日本で勝ち残るためには、品質が保証できて、かつコスト競争力を高めることが必要である。そのためには自動化が必要であり、投資採算を考えると量産部品である必要がある。簡単なものはどこでもできるので、高度で、かつ世の中に必要なものとなると、自動車分野と医療分野が柱になるものとする。

当社では、生産設備を自社で開発するなどして、最適な生産体制を進めている。人がかかわる工程を極力排除しており、現在は本社工場が最も生産コストが低くなっている。今後は、本社で改良した設備を、海外工場にも導入していく方針である。

M 社

所在地：東海地方

<基本情報>

創 業：1959 年（昭和 34 年）

資本金：3,600 万円

従業員数：81 人（うち非正社員 15 人）

事業概要：自動車部品の製造

<海外展開にかかる沿革>

2001 年 中国（深セン）に単独出資で現地法人を設立（生産）

2009 年 深センの現地法人を閉鎖

中国（大連）に単独出資で現地法人を設立（生産）

（ポイント）

- ・採算改善のため中国へ生産移管するも、生産性は向上せず、赤字が続いた。
- ・撤退経験を踏まえ、本社主導で現地法人の体制強化へ取り組む。
- ・海外拠点は不確実性が高い。短期間で投資を回収する姿勢が重要。

1. 事業概要

当社は、自動車部品を中心とした機械加工メーカーである。自動車向けが 8 割を占め、残り 2 割は産業機械向けなどである。自動車向けでは、ステアリングやベアリングの部品が中心で、主力取引先は、トヨタ自動車の Tier-1 の部品メーカーである。現在は冷間鍛造に力を入れている。ただの機械加工メーカーではセールスポイントがないと考え、10 年ほど前から取り組んでいる。冷間鍛造は、金属素材を室温で金型を用いて圧縮成型することにより、素材を瞬時に加工することができる。工程の削減や材料の節減による、より低コストでスピーディーに生産が可能となる優位性を活かして、従来ある部品の鍛造化を目指している。加工精度を向上させるとともに、他社では鍛造できない材質にも取り組み、ノウハウを蓄積させているところである。

2. 海外進出～撤退に至るまでの経緯

・取引先のコスト削減要請により進出

当社は、2001年に中国に独資で現地法人を設立、深センの開発区内に工場を賃借した。目的はコスト削減で、取引先の要請と後押しを受けて進出したものだ。大手電機メーカーの下請けで、エンコーダースピンドルと呼ばれるモーター用部品の組み付けを手掛けており、日本で行っていたものを、生産移管した。

2005年からは、EPS（電動パワーステアリング）部品の切削加工についても行うようになった。これも、もともとは日本国内で加工していたが、国内で鍛造したものを中国で加工することで、コスト削減を狙ったものである。現地向けの仕事はほとんど行っておらず、日本向けの工場という位置づけだ。

・生産性の低さや人件費の上昇などから赤字体質に

撤退に至る背景には、EPS部品の採算が悪かったことがあげられる。同部品は、もともと日本でも赤字であり、採算を改善させるために、人件費の安い中国に生産移管したものだ。高度な加工技術が要求される部品であり、冷間鍛造のみでは要求水準を満たせなかったため、切削や研磨が必要であった。国内で鍛造したものを中国で切削・研磨したが、見込みの甘さから黒字にすることはできなかった。人件費や経済特区の家賃は上昇する一方で、従業員の定着率も低く、生産性を高めることはできなかった。繰越欠損が膨らんだことで、当社としても辞めざるを得なくなり、2008年に撤退を決意した。当該拠点については、予想を下回る成果にとどまったと評価している。

・取引先の協力を得ることに成功し、撤退を完了

撤退の際に課題となったのは、取引先との交渉と資金負担があげられる。EPS部品の発注先は当社のみだったため、当社が撤退すると取引先の生産にも影響が生じる。正直に説明すると、何とか事情は理解してもらうことができた。代わりに部品供給先を探すのを手伝ってもらった。同社の協力もあって代替先が決まり、2009年に撤退を完了した。

現地法人の清算にあたっては、累積損失や従業員への退職金などから負担は重かった。幸いなことに、まだリーマン・ショックの影響が及ぶ前で、日本本社に余力があったため、耐えることができた。

3. 撤退後の海外展開

・コスト削減などを目的に大連に進出

深センから撤退した2009年に、当社は、中国の大連に独資で現地法人を設立した。深センで行っていたエンコーダースピンドルの組立を行うためである。大連を選んだ理由は、元請けが大連の近くに工場を持っていたからと、深センよりも人件費や賃料が安かったからである。現状は売上の大半を占めているが、最近では、自動車部品も増えてきている。中国市場を狙って、完成車メーカーや大手部品メーカーが現地法人での地産地消を進めようとする動きがみられる。当社でも、2012年に冷間

鍛造を行う機械であるパーツフォーマを導入した。

・現地法人の運営体制の強化に取り組む

撤退経験を大連の現地法人で活かしていることの 하나가、日本本社主導による管理の強化である。撤退した深センでは、経験を積ませるために若手技術者を1、2名出向させていたが、管理面は現地任せになることが多かった。現在は、董事長と総経理を駐在させているほか、日本本社の製造、生産管理、総務の部長クラスが中心となり、定期的に出張を行い、技術指導や管理を行っている。

目指しているのは、管理しなくてもよい組織を作ることだ。現状は、問題を解決するために管理している部分が多く、非生産的であるといえる。本社が関与しなくても、スムーズに運営できる体制を構築し、海外拠点へ権限移譲することが重要と考えている。

生産・品質管理体制の整備についても課題がある。これまでものづくりのバロメーターは時間であった。人と時間を投入して、人海戦術でものを作ることが根底にはあった。しかし、日系企業がこれをやっても到底中国の地場企業には勝てない。今後はより、品質を高めるようにシフトしていかねばならない。しかし、考え方の違いもあって、中国人従業員に品質を理解させることは簡単ではない。企業の目的をどのように共有するかは、今後の課題である。

・営業・販売活動は国内で実施

取引先は日系メーカーであり、営業については、ほとんど国内で行っている。量産部品を扱っているため、営業も密接な関係が必要で、現地では体制を構築できない。しかし、市場はどこも中国をターゲットとしており、そのウエイトは大きくなっている。中国市場向けの製品は、日本からの輸出よりも、中国で生産する流れが定着している。

・現地法人では、短期的な成果を重視

大連では、設立1年目より黒字を計上することができた。仕事量が安定していたことと、初期投資を抑えられたことが主因である。

一方、海外では、カントリーリスクや為替の影響など、不確実性は日本以上に大きい。日本のように、ゴーイングコンサーンの視点を持ち、安定的に事業を拡大させることが必ずしも良いとは言い切れないと感じている。大連に進出した頃と比べると、最近では5割以上も円安となっており、特に最近では変化が大きい。中小企業は、急激な為替変動にはついていけず、簡単に工場を畳むわけにもいかない。こうした違いから、海外投資においては、一定の期間で、投下資本を上回るリターンを出せるかが重要だと考えている。

4. 今後の事業展開に対する展望

自動車部品メーカーは、特に系列関係が強かったこともあり、これまでは、元請けが要求する品質や価格や納期どおりに生産することが最も重要であった。経営的な判断については、多くが元請けでなされており、考える必要がなかったともいえる。しかし、経営環境は変わり、これからは自動車業界も淘汰の時代に入っていくと考えている。今後は、経営的な判断や管理面が重要になってくると思う。海外進出においては、フィージビリティ・スタディが重要であり、投下資本をどうやって回収するのか、周到に準備する必要があると考える。最近では、地産地消の考え方が色濃くなっていると感じる。海外では、取引先の現地法人から材料を買い、加工したものを収める取引も少しずつ出始めている。自動車業界の最大の市場は中国であり、受注を獲得するために、中国に現地法人が必要とされるケースも多い。これからは、中国においても、高品質・高生産性の体制を構築することが、重要になっていくだろう。

メテック株式会社

所在地：京都府京都市南区上鳥羽藁田町1番地

<基本情報>

創業：1918年（大正7年）

資本金：9,700万円

従業員数：342人（うち非正社員55人）

事業概要：電子機器部品ならびに精密機器部品に対する各種機能金属表面処理

<主要な海外展開にかかる沿革>

1979年 シンガポールに単独出資で現地法人を設立（生産）

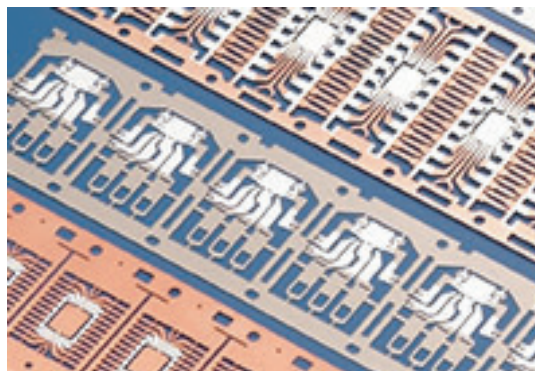
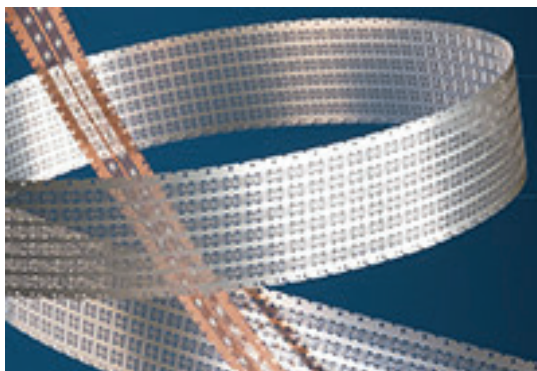
1985年 マレーシアに地場企業と合弁会社を設立（生産）

1994年 タイに単独出資で現地法人を設立（生産）

2010年 シンガポールの現地法人を清算

(ポイント)

- ・技術支援や、設備の共有などにより、投資負担を軽減。
- ・F/Sを入念に実施。
- ・進出時に撤退時のことを考えて準備することで、スムーズに撤退を完了。



製品イメージ

(出所) 当社ホームページ



本社工場



マレーシア工場

(出所) 当社ホームページ

1. 事業概要

当社は、創業以来、電気めっきによる表面処理技術を開発し続け、多様な分野、素材へ活躍の場を拓げてきた。1970年代半ばに、電子部品のめっきに注力して以降、全国展開を進め、現在では、半導体部品のめっきなど、エレクトロニクス分野の表面処理では、高いシェアを誇っている。国内では、九州から北海道まで5カ所に工場を持っており、海外では、マレーシアとタイに現地法人がある。めっき専門メーカーとして、超高光沢めっきや低反射率の黒色めっきなどの、機能性めっきにおける技術を保有していることに加え、客先のニーズに合わせて、納期や小回りを利かせた対応を行うなど、大手企業とも差別化を図っている。

2. 海外における事業展開の経緯

・シンガポール進出企業への技術指導をきっかけに、現地法人を設立

当社は、1974年に、日系企業のシンガポール法人A社への技術指導を開始した。A社の親会社とは、パナソニックの下請企業同士として出会った。依頼を受け、5年間の技術援助契約を結び、当社から技術者を1名派遣した。

A社との技術援助契約を1年残した状況で、A社の土地の一部を購入し、シンガポールで現地法人を設立した。A社の隣に進出したのは、A社が保有する排水処理設備を共有できることになったからである。A社からは進出に際して、様々な支援を頂いた。A社としても当社から技術援助を受けた経緯もあり、お互いの協力関係を生かせることでメリットがあるため、進出に協力して頂けたと思っている。排水処理設備を共有することができる契約を締結したおかげで、初期投資を大幅に削減することができた。

当時、シンガポールには日系企業ではM社とN社等、マレーシアにはH社とN社、M社、O社等が進出しており、そういった日系企業との取引関係構築に取り組んだ。シンガポール内の外資系企業はA社が取引関係を既に構築しており、すみ分けを図る意味でも取引は行わなかった。そのようなお互いの立場を尊重した関係維持に努めた結果、A社とは良好な関係を築くことができた。シンガ

ポール進出当時の現地法人のゼネラルマネージャーは、A社の元マネージャーであった中国系マレーシア人を雇用したことで、日本人と現地人とのコミュニケーションにはそれほど苦労はしなかった。進出当時、従業員は未経験者ばかりであったので、3～5年間位は客先への安定した供給体制の確立や現地従業員の労務管理などで苦労したものの、半導体後工程の発展途上国への生産移管が進み、何とか工場を軌道に乗せることができた。

・将来性を感じ、マレーシア、タイへ拠点を拡大

1980年代になると、マレーシア進出の日系企業も価格競争力向上のために部材の現地調達率を高める施策に力を入れ始めた。当時、シンガポールの現地法人での売上高はシンガポール国内とマレーシア国内からの比率が高まりつつあったこと、マレーシア国内での半導体産業の成長性などから、マレーシア進出のためのF/Sを1982年頃から日系商社と始めた。その時はいろいろな課題があり、一旦は断念したが、マレーシア国内の客先からの要請やシンガポールの労働賃金上昇、マレーシアでの現地調達政策を考慮し、1985年にマレーシアの現地企業との合弁にて現地法人を設立、1986年に工場稼働した。

1994年に、タイへ単独出資で現地法人を設立したが、マレーシアでの合弁事業時の苦労を考えて、次回は何とか独資で進出したいと思っていた。タイ国がサポーター産業育成の目的で、プレス会社や鍍金会社も独資でタイへ進出することが可能になったことが理由である。タイ進出にあたり、F/Sは国内の取引先からの誘いもありスタートしたが、最終的には東南アジアの既存法人からの調査を実施して、進出を決定した。また、当時の経営者は頻繁に海外の現地法人と関係客先を訪問することにより、進出国の様子やローカルの生活レベルを感じるなど、肌感覚でその国の将来性をつかんでいたようである。

・外部環境の変化により、シンガポールから撤退

1990年代になると、シンガポールの事業環境に変化が生じてきた。生活水準の向上に伴い、製造業などの労働環境が厳しいといわれる仕事への就労を嫌がるようになり、シンガポール人の生産現場への採用が困難になった。マレーシアの現地法人で採用した人材を研修生として派遣したり、マレーシアから従業員を採用したりするなど、人材の確保と賃金の上昇への対応には苦慮した。そこで、1995年頃から、労働集約型の製品群について、マレーシア法人への移管や、撤退などにより段階的に縮小し、付加価値の高い製品群へシフトすることにより、一時的には業績は改善した。

一方、2000年代に入り、シンガポールの近隣国の経済成長に伴い、マレーシアや中国などから受注していた仕事も、それぞれの国の進出企業で対応できるようになってきた。シンガポールで生産拠点を持たれた企業も、労働賃金の安い国に拠点を移す動きが進んだ。受注先がシンガポール以外の比率が高くなり、現地通貨での取引だと強いシンガポールドルを背景に、為替差損も発生していた。シンガポールのオペレーションコストが上昇していく割には、受注獲得のために安い価格での対応を余儀なくされた。2005年以降は赤字が続き、受注先の選別と人員削減を進め、製造原価低減による縮小均衡を図ったが、状況の改善は見込めないと判断し、撤退を決意した。

・進出時に将来を見据えた契約を行ったことで、スムーズに撤退を完了

撤退時の対応としては、取引先への供給責任がある。シンガポールの現地法人で行っていた仕事のうち、客先の承認を得て移管できる製品はマレーシアに移すことにした。全ての製品は移管の際は事前に取引先の承認を得る必要がある。ただし、これは海外でも国内でも違いはない。また、従業員との関係については、定年退職を除き、現地の法律や社内規定により、勤続年数に応じた退職金支給が定められていた。撤退当時のシンガポールは景気も良く、従業員は退職後の仕事探しに苦労することがなかったことや、規定通りに対応することで、従業員との問題は発生しなかった。工場建物及び敷地については、A社に買い取ってもらった。これは進出した工業団地への入居にあたり、様々な契約書を作成したことが役立った。A社から土地と建物を購入するにあたり、当社が将来撤退する場合に、土地の売却についてはどうするかを事前に検討し、手続きを明確にしておいたこと、A社の経営者が進出当時と同じで、進出当時のことを覚えておられたこと、両者の関係が良好であったこと等により、撤退時も比較的スムーズに手続きを進めることが出来た。

その他では、技術流出が起きないように配慮した。具体的には、シンガポールの現地法人の技術部長をマレーシアの現地法人で引き続き雇用した。当社に長く勤務し、技術的なノウハウを有している重要な人物であったので、ローカルであってもそれなりの待遇を用意し、引き続き勤務させている。

これらの対応により、会計上の理由により、最終的な閉鎖には時間を要したものの、特に大きな問題もなく、撤退を完了することができた。シンガポールに投下した資本を概ね回収することができ、マレーシアやタイなど、その後の海外取引にもつながった。シンガポール拠点については、予想通りの成果を上げたと評価している。

3. 海外拠点の運営体制

現地法人の運営については、日本から責任者を派遣させている。責任者はローカルのトップに指示し、ローカルのトップがワーカーに指示するようにした。シンガポールの拠点を立ち上げた際は、ローカルのトップにA社での経験が豊富な人物が就いたため、比較的思い通りに管理できた。

人材育成については、日本の5Sのビデオを見せて学ばせた。また、シンガポールでは、社外でリーダー研修が多く開かれており、安い値段で受講できた。従業員は、QCサークルにも積極的に参加していた。従業員のモチベーションを向上させるために、業績が良い時は、毎年1人を日本での研修旅行に招待した。QCサークルで優れた成果を出したチームには、京都で発表を行ったこともあった。

留意すべきことは、許認可への対応が挙げられる。シンガポールでは、工業団地への入居や、排水処理設備の共有などにかかる、契約交渉や書類作成を一から学んだ。マレーシアに進出したときは、最初は合弁相手に任せてしまった。しかし、後で細かい部分に漏れがあることを発見し、対応しなければならなかった。こうしたことは、中小企業が不得意なことではあるが、専門家の協力を受けつつ、人任せにはしないことが重要だと考える。

4. 今後の事業展開に対する展望

当社では、早い段階で海外に進出し、生産拠点を上げたことで、グローバルの供給体制を構築することができた。今後も海外の成長を取り込みたいと考えている。一方、新たな拠点を設けることは、慎重に行うべきと考える。表面処理業は、初期投資が高額になるため、投下資本の回収をいつまでに、どのように行うかを見極める必要がある。技術支援などの投資負担を抑えたやり方も、選択肢になると考える。

海外以上に重要と考えるのは、国内拠点である。国内市場の縮小に対し、各拠点の役割を明確にし、対応していく必要がある。

第3章 分析

本章では、第2章で示した事例企業の行動を詳しく分析する。

1. では、海外拠点で成果をあげながらも撤退を決断した事例企業について、その要因を分析する。2. では、撤退後の事業展開について考察する。

1. 海外事業再編への主体的な取り組み

第1章のアンケートによる分析では、撤退拠点の40.2%が一定の成果を上げていたにもかかわらず、撤退していることを明らかにした¹³。では、こうした企業はなぜ成果をあげながらも撤退したのだろうか。ここでは、成果をあげながらも撤退するという「戦略的撤退¹⁴」を行った事例企業について、その撤退要因を分析する。

成果をあげながらも撤退した事例企業とその要因をまとめたのが、表3-1である。これを見ると、撤退を主体的に選択している様子がみられる。

青木精機工業は、1994年にベトナムに進出している。当時の主力販売先であった大手自動車部品メーカーA社と、大手商社B社とともに合弁会社を設立しての進出であり、ベトナムではハーネスの組み立てを行った。その後、A社が日系電機メーカーのグループ傘下に入ると、親会社の意向により、海外事業の方針を転換させる。ベトナム事業を拡大しようとするもので、機械加工への参入に伴う設備投資が必要となるため、同社も増資への協力を求められた。設立時の方針とは大きく異なるものであり、同社の資金力では増資に応じることはできないと判断し、合弁先に当社の持株を買い取ってもらうことで、1998年に経営から退いている。

セルタンは、1985年に中国昆山市にウレタンフォームの製造会社を地場企業と合弁で設立したが、2007年に撤退している。当該拠点は、他社に先駆けて拡大する中国国内市場に参入したことで、先行者利益を獲得することができたが、次第に後発企業との競争が激しくなり、同社の優位性は失われていったという。その要因として、他のメーカーが力をつけてきたこともあるが、当社が成長に向けた投資をしてこなかったことも原因の一つと考えている。また、当該拠点は、事業内容や取引関係の面で、日本本社との関係が薄く、本社にとっての重要度が低かった。日本本社では、国内事業にとってプラスとなる事業に集中するという戦略の変更もあった。

ニュートンの事例は、より戦略的な撤退といえる。同社は、1994年に中国の深センに日系企業と合弁会社を設立した¹⁵。だが、2014年9月に、幹部社員に株を売却し、同社は現地法人の経営から手を引いた。取引先は日系企業の中国法人約30社であるが、取引関係などはそのまま維持している。以前から、現地の経営陣に運営はまかせていたため、実態はそれほど変わらない。当社からは、技術支援のために従業員を1名出向させており、副総経理を務めている。

現地法人を売却した理由は、中国において法律や規制などが前触れもなく変わることや、対日

¹³ 第1章図1-10を参照のこと。

¹⁴ 本稿では、海外拠点で成果をあげながらも撤退することを「戦略的撤退」と定義する。

¹⁵ その後、株式を買い取り、独資に変更。

感情の悪化に伴うリスクなど、事業運営における不確実性の高まりを危惧したためである。業績については、予想通りの成果を上げていた。だが、今後を考えると、日本人が経営する外資系の会社よりも、中国人が経営する会社のほうが、事業運営が円滑に進むと考え、現地に任せることが良いと考え、現地法人の株式を売却したという。

ニュートンの事例では、将来的な撤退可能性を視野に入れて、早い段階から、従業員が株主になりたいと思える魅力のある会社をつくることに力をいれていた。幹部社員に経営を任せるといっても、会社に魅力がなければ株を買ってはもらえない。そこで、5年くらいかけて、売却できる体制を整えたという。具体的には、黒字を出すこと、繰越欠損を無くすこと、内部留保を高めること、会社の特徴や強みを作ること、幹部社員の育成をすること、顧客との取引方針を確立させることなどに取り組んだ。また、社員には、情報を包み隠さず伝えていたという。

こうした事例にみられるように、成果をあげながらも撤退した海外拠点では、外部環境の変化を踏まえたうえで、撤退を主体的に選択している様子がみられる。

一方で、表3-1をみると、収用などの強制的な撤退要因がみられるのも事実である。青木被服では、青島市の空港開発に伴う立ち退き要請が撤退に影響している。セルタンでも昆山市からの立ち退き要請が撤退要因の一つとして観察されている。

ここで重要なのは、表3-1に掲げた事例企業は、収用などの強制的な要因にのみに依拠して撤退を決めたのではない点である。そのほかの外部環境や自社の経営資源などを踏まえたうえで、撤退を決定している。ここにも、撤退の戦略性を見出すことができる。青木被服の場合は、当該撤退拠点以外にも、自社独自の拠点を同じ中国に構えていたことが大きな要因となっている。自社独自の拠点到撤退拠点の仕事に移管できるからこそ、取引先に迷惑をかけずにすむことから、撤退を決断することができたのではないだろうか。セルタンの場合も、前述のように、同業他社との競合状況や経営資源の比較、本業回帰を目指す日本本社の戦略変更などが撤退の大きな要因であり、収用は撤退のきっかけにすぎなかったのではないだろうか。

他の企業をみても、外部環境の変化が撤退に影響しただけでなく、自社が主体的に撤退を決定できた要因がみられる。メテックでは、生活水準向上による人材確保難や、販売先の国外移転、為替相場の変動（シンガポールドル高）などが撤退要因として影響している。だが、マレーシアに自社拠点をもち、そこにシンガポール拠点の生産品目を移管できたからこそ、撤退を決めることができたと考える。

このように、成果をあげながらも撤退した事例企業は、外部環境と自社の経営資源を踏まえたうえで、撤退を主体的に選択し、海外事業再編に積極的に取り組んでいることがわかる。

表 3 - 1 成果をあげながらも撤退した事例企業とその要因

事例企業	進出年	撤退年	進出国	理由
青木精機工業	1994 年	1998 年	日系との 合弁、 ベトナム	日系合弁パートナーにおける海外 事業の方針転換 →株式を合弁パートナーに売却
青木被服	1996 年	2013 年	合弁、 中国青島市	①人件費の上昇による採算の悪化、 ②青島市の空港開発に伴う立ち退 き要請、③中国に独自の生産拠点を 他に構えていたこと、④合弁契約期 間の満了 →現地法人清算
セルタン	1985 年	2007 年	合弁、 中国昆山市	①後発企業との競合激化、②日本本 社の戦略変更、③昆山市からの立ち 退き要請、④当初の合弁期間終了 →現地法人清算
ニュートン	1994 年	2014 年	日系との合弁 →独資化、 中国深セン市	①進出国における事業運営上のリ スクの存在、②業績黒字化など売却 できる体制が整った →株式を現地法人幹部社員に売却
メテック	1979 年	2010 年	独資、 シンガポール	①生活水準向上による人材確保難、 ②販売先の国外移転、③当社マレー シア拠点の存在、④為替相場の変動 (シンガポールドル高)、⑤2005 年以降の赤字化 →現地法人清算

2. 撤退後の事業展開

(1) 撤退後も当該拠点を活用

「海外からの撤退」と一口にいても、その態様は多様である。海外拠点の「運営」からは撤退したものの、その後も当該海外拠点との関係を継続し、取引している企業がみられた点は興味深い。

光輪技研は、販売先の中国進出に対して、2000年に中国地場企業であるA社と、広東省の珠海市に合弁会社を設立した。その後、同社は、2007年に合弁会社の持ち株をすべてA社に売却し、経営から退いた。日本本社の経営が悪化したことが原因であるという。同拠点は、現在もA社への生産委託を通じて、同社の主力製造拠点となっている。一方で、同社では、中国企業に完全に任せるのはリスクを伴うと考えており、品質保証に力を入れている。具体的には、検査員7名を同拠点到配置し、検査が特に難しく、クレームが発生するリスクがあるものをチェックしている。検査員は、同社が直接雇用をしており、同社社長も、月の半分は珠海にいるという。

このように、事例企業は、海外拠点の経営からは退くことで、海外直接投資に伴うリスクを低減している。その一方で、経営から退いた後も、協力工場として当該拠点を活用している。

(2) 撤退経験の活用と海外拠点の成果

第1章のアンケートによる分析では、撤退後も海外拠点を有する企業の約半数が、撤退経験をその後、海外直接投資先で活用したことがわかった¹⁶。では、こうした撤退経験の活用は、果たして海外拠点の成果に結びついているのだろうか。

ここでは、撤退後に新たに拠点を設置し、その拠点を成果を上げている企業を分析することで、撤退経験の活用と海外拠点の成果との関係を見ることとする。

事例企業は、撤退経験を新たに設置した海外拠点において、どのように活用しているのだろうか。それをみると、①独資による進出、②リスクを抑えた進出、③本社事業との関連性を重視、④日本本社による海外拠点管理の強化、⑤コミュニケーションの円滑化という5点がみられた。以下、それぞれについて、みてみよう。

①独資による進出

撤退経験を活かして、新たな拠点は独資で進出した事例として、青木精機工業とセルタンが該当する。青木精機工業は、1994年にベトナムに進出したものの、合弁先親会社が海外事業の方針を転換させたため、合弁パートナーに当社の持株を買い取ってもらい、1998年に経営から退いた経験をもつ。その後、同社は、2004年に中国上海に単独出資で現地法人を設立している。この際には、ベトナムからの撤退経験が役に立ったという。「当社の一番の弱い部分は資本力であり、

¹⁶ 図1-14を参照のこと。

大企業と合弁会社を設立し、相手の方針が変わると対応できない」と考え、独資での進出を決めたという。

セルタンは、1985年に中国昆山市にウレタンフォームの製造会社を地場企業と合弁で設立したが、2007年に撤退している。当該拠点では、日本本社から専務が駐在し、総経理を務め、合弁先の出身者が副総経理を務めていた。だが、従業員教育や労務管理がなかなかうまくいかなかったという。その後、2011年に山東省青島市に単独出資で現地法人を設立した。「合弁でなく単独出資にしたのは、当社による管理を強化させたかったため」と述べているように、撤退拠点で労務管理がうまくできなかった経験を活かし、新たに設置した拠点は独資で進出している。

このように、事例企業は、合弁による進出で苦労した経験を活かして、新たに進出した海外拠点では、独資による進出を選択している。

②リスクを抑えた進出

撤退経験を活かして、新たな拠点ではリスクを抑えた進出を行った事例として、青木精機工業が該当する。

前述のとおり、同社は、1994年にベトナムに進出し、1998年に現地法人の株式を売却している。当該拠点の販売先は、大手企業であるA社向けがほとんどであった。こうしたこともあって、2004年に進出した中国では、いろいろな会社とつきあうことを念頭に置いて、進出場所や工場の大きさを決めた。また、何かあったときすぐ撤退・移転できるように、工場はレンタルにしたという。

このように、事例企業は、撤退拠点での経験を活かして、新たに進出した海外拠点では、リスクを抑えた進出を志向している。

③本社事業との関連性を重視

海外拠点で行う事業内容について、本社事業との関連性を重視して、海外展開に取り組んだ企業もみられる。

セルタンの場合、1985年に中国昆山市に設立した合弁企業では、ウレタンフォームの製造をてがけた。ウレタンフォーム製造の経験は日本本社でもなかったが、中国で今後需要が拡大していくと考え、中国でウレタンフォームを製造した。だが、当該拠点は、事業内容や取引関係の面で、日本本社との関係が薄く、本社にとっての重要度が低かったことも影響し、2007年に撤退した。こうした経験もあって、同社では、海外拠点は日本本社にとってプラスでなければならないと考えるようになり、その後は日本本社の本業に関連した海外直接投資にその範囲をとどめている¹⁷。

¹⁷ 事例企業のなかには、本業と異なる事業を海外で始めたものの、うまくいかなかったケースも散見される。こうしたケースを踏まえると、海外で本業と異なる事業をいきなり始めるのは、難しいものと考えられる。

④日本本社による海外拠点管理の強化

撤退経験を活かして、新たな拠点では日本本社による管理を強化したとする事例もみられた。こうした事例としては、M社とセルタンが該当する。

M社では、2001年に中国（深セン）に単独出資で現地法人を設立したが、2009年に撤退している。そして、同年に中国の大連に独資で現地法人を設立している。撤退経験を大連の現地法人で活かしていることの 하나가、日本本社主導による管理の強化であるという。具体的には、撤退した深センの拠点では、経験を積ませるために、日本本社から若手技術者を1~2名出向させていたものの、管理面は現地任せになることが多かったという。そうした経験を踏まえて、大連の拠点では、董事長と総経理を日本本社から駐在させているほか、日本本社の製造、生産管理、総務の部長クラスが中心となり、定期的に出張を行い、技術指導や管理を行っている。「目指しているのは、管理しなくてもよい組織を作ることだ。現状は、問題を解決するために管理している部分が多く、非生産的であるといえる。本社が関与しなくても、スムーズに運営できる体制を構築し、海外拠点へ権限移譲することが重要と考えている」と述べるように、将来的には、海外拠点の自立を目指している。

セルタンでは、新たに設置した拠点については、日本人の駐在員はおらず、日本で採用した中国人を現地責任者として派遣している。一方で、本社による管理は撤退した拠点よりも強化している。具体的には、日本本社の品質責任者が、現地の従業員を集めて、品質の指導を目的とした会議を実施している。会議はスカイプを通じて、機動的に行っている。また、社内にポスターを貼ったりすることで、賄賂を受け取らないような雰囲気づくりなどを心掛けている。各拠点には、ネットワークカメラを設置し、常時様子を確認できるようにしているという。

このように、日本本社による海外拠点の管理を強化する動きがみられる一方で、撤退後新たに設置した海外拠点の運営をみると、日本のシステムをほぼそのまま持ち込んだとする企業もあれば、現地人材に運営を任せられた企業もみられた。こうした方式のどちらがよいのかまでについては、本稿の事例だけで結論づけるのは困難であり、この点は今後の課題といえる。

⑤コミュニケーションの円滑化

最後に、海外拠点とのコミュニケーションの円滑化である。そうした取り組みを行っているのが、テクノ高槻である。同社は2003年、オランダに単独出資で営業拠点を設立した。だが、オランダの現地法人では、本社への報告を怠るなど、コミュニケーションに問題があった。そのため、現地の実態が把握できなくなり、設立から数年で閉鎖している。そうした経験を踏まえて、同社では、国内外拠点間のコミュニケーション円滑化に取り組んでいる。特徴的な取り組みとして、国内外拠点すべての幹部が年に1度本社に集まる「インターナショナルミーティング」を実施している。決算前に、各拠点の当期実績と来期計画を報告し合い、ビジョンや目標を共有している。評価についても統一している。毎月、試算表の提出を全拠点に義務付け、提出することを評価の対象にするとともに、実績に応じて同一の基準で評価を行っている。会社の進むべき方向が理解

でき、目標も明確なため、日々の運営は各拠点に任せることができる。

また、インターナショナルミーティングの際に、国内外の製造拠点、販売拠点が一堂に会するレクリエーションの場を設けている。普段は製造部門と販売部門がやり取りをする場面は少ないため、貴重な交流の機会となっている。同社では、海外直接投資を成功させるためには、人が重要だと考えている。現地国籍の人材を活用することも、本社から駐在させる人材の育成も、どちらも大事であるとしている。

以上、みてきたように、撤退後に新たに拠点を設置し、その拠点で成果を上げている事例企業をみると、①独資による進出、②リスクを抑えた進出、③本社事業との関連性を重視、④日本本社による海外拠点管理の強化、⑤コミュニケーションの円滑化という 5 点で、撤退経験を活かしている。

もちろん、こうした取り組みだけで、新たに設置した海外拠点が成果を上げることにつながっているわけではない。海外拠点の成果には、現地での製品の競争力や競合状況など、さまざまな要因が影響するためである。しかしながら、撤退経験を活かした前述 5 つの取り組みも、新たな拠点の成果につながっていると考える。

第4章 海外展開に取り組む中小企業への示唆

本章では、これまでの分析結果を踏まえて、海外展開に取り組む中小企業への示唆について考えてみたい。

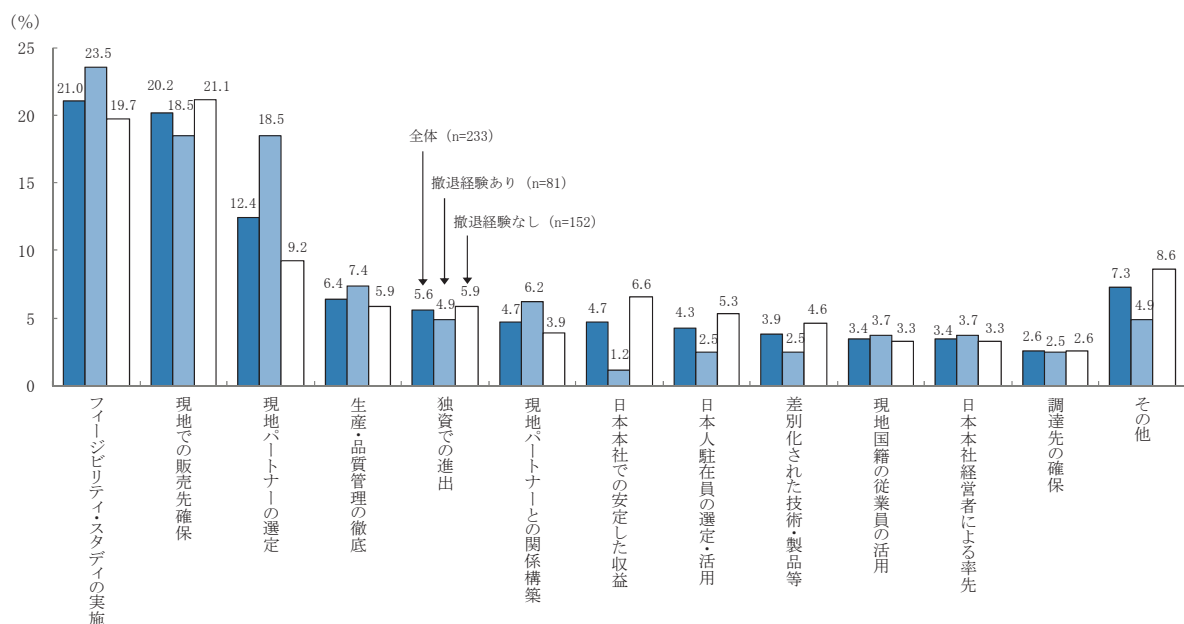
1. 海外展開を目指す中小企業への示唆

(1) 撤退企業の教訓を活かす

まず、海外展開を目指す中小企業への示唆としては、第1章でアンケート結果を再度紹介したい。特に、アンケート回答先に対して、海外直接投資の経験を踏まえて、海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目についてきいてみた結果は、有意義であると考えられる。図4-1に再掲したとおり、「フィージビリティ・スタディの実施」が21.0%と最も高い割合となった。その他の項目では、「現地での販売先確保」が20.2%、「現地パートナーの選定」が12.4%となっている。この結果が示すように、海外展開を目指す中小企業は、「フィージビリティ・スタディの実施」「現地での販売先確保」「現地パートナーの選定」において、進出前に慎重に実施あるいは計画する必要があると考える。

特に、撤退経験を有する企業の回答割合が撤退経験のない企業よりも高かった「フィージビリティ・スタディの実施」「現地パートナーの選定」は、重要と考える。これらは、「これをしっかりと実施しておけば撤退しなくてすんだのに」という撤退経験企業の反省が込められている。また、今後海外展開を目指す中小企業への教訓ともいえるだろう。

図 4-1 海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目（再掲）



(2) 成果を上げている企業の取り組みを参考にする

また、撤退後に新たに拠点を設置し、その拠点で成果を上げている事例企業の取り組みも、今後、海外展開を目指す中小企業にとっての示唆となりうるだろう。本稿では、そうした事例企業が、撤退後に設置した新たな拠点において、①独資による進出、②リスクを抑えた進出、③本社事業との関連性を重視、④日本本社による海外拠点管理の強化、⑤コミュニケーションの円滑化という5点で、撤退経験を活かしている点を明らかにした。

もちろん、こうした取り組みがすべての中小企業に適したものであるとはいえないだろう。業者や進出目的（生産か販売か）、販売先（現地日系企業か地場企業）などによっても異なるだろう。上述の5点をしっかり意識したうえで、自社にはどのような点が活かせるのかを十分に検討したうえで、進出計画を策定することが望まれる。

いずれにしても、こうした指摘は、今後海外展開を考える中小企業にとって参考となるものと考えている。

2. 海外展開企業への示唆

(1) 拠点ごとに成果は異なる

次に、海外展開中の企業への示唆を考えてみたい。第一に、日本国内で強みを有する中小企業でも、海外拠点すべてにおいて成果をあげることは、決して簡単なことではない。同じ企業でも、ある海外拠点で成果をあげても、別の拠点では十分な成果をあげられなかったとする事例企業もみられた。

ソレノイドと福祉機器を主力の事業としているケージーエスは、点字セルの製造販売で世界シェア70%に達するなど、安定した事業基盤を有する企業である。同社は、1995年にフィリピン、2008年に中国に現地法人を設立した。

フィリピンでは、点字セルや点字ディスプレイの組み立てを行った。進出目的はコストの削減だが、フィリピンでは人件費が安いだけでなく、手先が器用な若者を雇用できるため、細かい部品を使った組立には適していた。フィリピンの現地法人の管理は現地に任せており、予想通りの成果を上げたという。

一方、中国では、コスト低減を目的として、既存企業の株式を買い取ってソレノイド事業を開始した。フィリピンと同様に現地ことは現地に任せ、日本からは社長が定期的に出張し、総経理に指示していた。だが、従業員が定着せず、生産体制を万全にすることができなかった。また、中国地場企業に外注していた表面処理に不備があり、納品後に回収する事態が起こるなど、同社でも資金負担を負わねばならなかった。そのため、撤退を決断したという。

もちろん、両拠点の事業はそれぞれ異なるものであるため、単純に比較はできない。しかしながら、ある拠点で成功した方法が別の拠点でそのままうまくいくとは限らないことをこの事例は示唆している。それだけ、海外展開は難しいということを表している。

(2) 海外事業再編を常に意識する

第二に、海外事業再編は、どの企業にも起こりうるということを認識しておく必要がある。本稿で紹介した事例企業は、いずれも日本国内で安定した事業基盤をもつ企業である。そうした企業においても、海外事業再編は起こっている。そのため、進出時から海外事業再編の可能性を意識しておくことが重要と考える。

そのためには、撤退基準をしっかりと決めておくことが有効と考える。日保は、2006年に合弁会社を中国の河北省に設立した。同社では、設立準備の段階から、中国では著名な弁理士にアドバイスを受けている。2000年代はじめに、知財関係でトラブルに巻き込まれたことがあり、助けてもらったのが縁である。そのため、合弁契約書は、日本語版と中国語版を作成した。撤退についても契約書に記載し、「秘密保持契約の違反」「3期連続で赤字」など、詳細な撤退基準を設けたという。

また、年に1回の海外事業見直しを行うことも重要である。ニュートンでは、社長が年に1回、各海外拠点で行う仕事はその地域でいつまで続くのかを判断しているという。そこで決めた方針のもとで、生産スタイルや人材、日本本社と現地法人の関わりなどをどうするかを決めている。また、日常的には、総経理や現地法人の営業マンが現地の取引先を毎月訪問するほか、社長が年に2、3回海外の取引先を訪問している。そのなかで、取引先の今後の目標や必要な技術を把握し、当社ができる提案を考えるなど、製品需要が伸びるか伸びないかを見極め、2、3年後のことを常に考えているという。実際、同社では、2014年に中国拠点の株式を幹部社員に売却し、同社は現地法人の経営から手を引いている。現地法人を売却した理由は、中国において法律や規制などが前触れもなく変わることや、対日感情の悪化に伴うリスクなど、事業運営における不確実性の高まりを危惧したためである。

このように、海外事業再編は、どの企業にも起こりうるということを前提に、その際に備えて撤退基準を設定したり、数年先を見据えて海外事業の運営方法を見直すことが重要と考える。

3. 海外事業再編には多様な選択肢が存在

本稿の分析からは、海外事業再編の選択肢は、多様なものであることがわかる。これまでの研究では、撤退＝失敗とみなされることが多かったが、本稿の分析からは違った様相がみられた。例えば、成果をあげながらも撤退した事例も多い。また、海外拠点の株式を合弁先に売却し、経営からは手を引いたものの、その後も当該拠点を主力生産委託先として活用する事例企業もみられた。撤退後、新たに海外拠点を設置している事例企業も多い。新たな拠点では、撤退経験が成果につながっている可能性を感じさせる事例もみられた。

このように、撤退は必ずしも失敗ではない。海外事業再編は一つの戦略であり、多様な選択肢が存在する。海外展開を目指す中小企業だけでなく、海外展開中の中小企業においても、こうした点を意識しておくことは、重要と考える。

参考文献

- 丹下英明・金子昌弘（2015）「中小企業による海外撤退の実態—戦略的撤退と撤退経験の活用—」
『日本政策金融公庫論集』第26号、日本政策金融公庫総合研究所、15-34 ページ
- 中小企業庁（2012）『中小企業白書（2012年版）』日経印刷
- 中小企業庁（2014）『中小企業白書 2014年版』日経印刷
- 中小企業庁（2015）『中小企業の海外事業再編事例集（事業の安定継続のために）』
- 日本政策金融公庫総合研究所（2015）「中小企業の海外撤退の実態～『中小企業の海外事業再編
に関するアンケート』から～」
- 日本貿易振興機構（2009）『中国における経営管理機構』
- 洞口治夫（1992）『日本企業の海外直接投資』、東京大学出版会
- 事例企業各社のホームページ及び新聞記事など

日本公庫総研レポート No.2015-7

発行日 2015年12月25日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

