

経営相談 Q & A

海外事業の進出・運営・事業再編時の留意点

Q

最近当社の周りでも海外進出している中小企業が増えてきており、国内人口減少に伴う市場縮小などを勘案して当社も海外進出を検討しようかと考えています。しかし撤退や移転などの事業再編を余儀なくされた例も耳にします。中小企業が海外事業を行う場合の進出・運営・事業再編の各段階における留意点を参考に教えてもらえますか？

A

1. 中小企業の海外進出の実態

経済産業省によると、海外に現地法人を持つ中小企業は、2006年の1,686社から2012年の5,183社へと6年間で約3倍に増えており、現在も増加傾向にあります。その一方で、海外進出した中小企業の約3割は、撤退を一度は経験したとの調査結果もあります。

中小企業庁では、海外進出企業の事業再編（事業の縮小・撤退、第3国への移転等）につながったトラブル事例などを『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）』として取りまとめ、今年6月に公表しました。

この資料によると、撤退の理由として多かったのは、内部要因としては、「管理人材の確保困難」と「現地パートナーとの不調和」が最多で、外部要因としては、「製品需要の不振」と「賃金の上昇」が高い割合を占めています。その他、「商習慣・文化の違い」や「賃金以外の生産コスト上昇」を挙げる企業も多く、中小企業が海外から撤退する理由は様々なマイナス要因が複合的に絡み合っていることがうかがえます。

海外進出は企業が成長する大きなチャンスですが、必ずしも全てのケースで上手くいくとは限りません。実際のトラブル等の先例を参考に、対策を事前に検討してリスクに備えることが重要です。上記の中小企業庁の資料を踏まえて、海外事業の各段階における留意点のポイントを以下にまとめましたので、参考にしてください。

2. 海外事業の進出・運営・事業再編時の留意点

(1) 海外への進出前の留意点

① 進出の目的を明確にする

- ・当初は最小限の設備投資を行って日本本社からの輸出で補い、段階的に設備を増強していくなど、慎重に事業を本格化する。
- ・途中で取引が終了してしまうリスクも想定し、取引先からの取引なしに自社単独で海外展開した場合でも海外事業が立ち行くかどうか、事業可能性調査（FS調査）をする。
- ・様々な事態を想定した中長期的な資金計画を策定し、取引金融機関にも相談したうえで進める。

② パートナーは慎重に選ぶ

- ・経営者自らがパートナーの候補と何度も会って交渉を重ねることが重要。
- ・現地の文化とともに商習慣を理解し、出来るならば交渉相手の“本音”を見抜ける程度の語学力を身につける。通訳を介して交渉するときは、信頼できる通訳を確保し常時同行してもらう。
- ・パートナーが日本人でも、事前に信用調査を実施し、契約書できちんとした取り決めを行う。

③ 環境規制の強化に備える

- ・日頃から、現地国についての環境関連の規制やその適用状況に関する正確な情報収集を行う。
- ・急な設備投資もありうるかと予測し、万が一の投資計画を策定しておく。

④ 国家紛争が発生するリスクも想定する

- ・進出国の最新の政治、経済等の情報を入手し、リスク対応策をあらかじめ策定しておく。

・貿易保険の活用も検討する。

⑤万一の撤退や移転を想定した事業計画を立てる

・自社の経営状況についてあらかじめ基準を策定しておく。具体的には、「3年間赤字が続いた場合には事業計画を抜本的に見直す」、「設立後5年経っても〇万円以上の利益をあげられなかった場合は撤退を含め事業再編を検討する」など、時期や目安の金額を明確にする。

⑥撤退や移転にかかる費用を確保する

・撤退の際、従業員への退職金などの経費のほかにも、撤退に際して税務当局から追徴課税を受けたという企業は多い。

・撤退費用を事前に想定し準備しておけば、現地法人や日本本社に与える財務上の影響を低減可能。

(2) 海外事業の運営上の留意点

①現地での経営管理を徹底する

・日本本社の経営陣や海外事業担当者は必ず定期的に自分の目で現地法人の状況を確認し、細かく状況を把握する。

・最終的には、現地従業員が主体的に運営できる自律的な会社を目指す。

・現地に派遣する日本人社員は経営能力のある人材が望ましい。また人材育成の観点から、一人に任せきりにせず後継担当者を並行して育てる。

②現地従業員に組織の一員としての自覚を持たせる

・現地従業員（特にリーダークラス以上）とのコミュニケーションの中で、目標や企業理念を共有することが重要。

・現地従業員に対する表彰制度やレクリエーションの機会を設けることなどで、会社に対する親近感、愛社精神を醸成していくことも大切。

③相談相手など現地でのネットワークを構築する

・海外現地事情に精通した信頼できる専門家（弁護士、会計士、税理士、コンサルタントなど）とのネットワークを日頃から構築しておく。

・現地の日本大使館や日本政府関係機関、日本人商工会議所など、日本人コミュニティとのパイプを持っておく。

④人件費の高騰に備える

・進出前の段階で、進出国において労働法が改定される可能性があるかなど、できる限りの情報収集を行い、リスクを想定しておく。

・廉価な労働力や原材料を特に期待して海外進出する場合、コストの増加を見込んだ事業計画も策定しておく必要がある。

⑤現地の公務員等への賄賂で逮捕されることも

・国によっては、公務員への賄賂だけでなく、民間企業同士のリベートのやり取りが「商業賄賂」として処罰されることもある。

(3) 実際の事業再編時の留意点

①スピード感をもって意思決定する

・撤退手続きは2年程度かかる場合もあり、経営判断を先送りしないことが重要。

・どんな再編方法も手続きは複雑なので、専門家（弁護士、会計士、税理士、コンサルタントなど）に早めに相談しアドバイスを得る。

②撤退にかかる複数の選択肢を用意しておく

・事業譲渡の場合は特に、候補先の選定や交渉に時間がかかる。早い段階から専門家に相談しつつ、いくつかの選択肢を用意しておくこと、よりスムーズに処理を進めることができる。

③現地従業員への対応をしっかりと行う

・撤退（事業所の閉鎖）の場合は特に、現地従業員に対して慎重な対応が必要。対応に不満を招けば、抗議活動などに発展する可能性もある。

・日本本社は現地法人任せにせず、主体的に検討、関与していく必要がある。

④労務・税務問題が最大の課題となることも

・進出先国の制度によっては、優遇政策によって受けた補助金や、免税で輸入した設備の免税額相当の納付を求められ、多額の清算費用がかかる場合がある。

・労務・税務の問題が多額の撤退コストとして発生しうることを認識し事前に検討しておく。

(吉村謙一)