

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 －

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

丹 下 英 明

日本政策金融公庫総合研究所研究員

金 子 昌 弘

要 旨

本稿の目的は、中小企業による海外撤退の実態を定量的に明らかにすることである。

中小企業の海外撤退に関する先行研究は少なく、定量的、定性的研究ともに十分な蓄積がなされていない。そこで、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」をもとに、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析した。その結果、明らかとなった点は、次の4点である。

第1に、中小企業の海外撤退数は、2000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2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3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、戦略的な撤退も存在する。その根拠として、(1)一定の成果を上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、(2)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、(3)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、という3点が確認できた。こうした事実は、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、戦略的かつ前向きに行われた撤退もあることを裏付けている。

第4に、撤退後も海外拠点をもち企業の約半数が、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。

これまで中小企業による海外からの撤退は、失敗事例として、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。中小企業による海外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付け、分析する必要がある。

1 はじめに (問題意識)

本稿では、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析する。

少子化に伴う国内市場の縮小が進むなか、大企業だけでなく、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、海外からの撤退経験を有する中小企業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、後述するように、中小企業の海外撤退に関する先行研究は少ない。撤退経験をもつ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、撤退研究が進まない大きな要因と考える。

中小企業の海外撤退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。

本稿の目的は、そうした中小企業の海外展開戦略を理論化する一助となることにある。そのために、アンケート調査の結果をもとに、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析する。

本稿の構成は次の通りである。第2節では中小企業の海外撤退の状況を既存の統計データから分

析する。第3節では、中小企業の海外撤退に関する先行研究をレビューし、その意義と課題を整理する。第4節では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」の結果を用いて、中小企業の海外撤退について、定量的な分析を行う。最後に第5節では、本稿の意義と今後の課題について述べる¹。

なお、本論に入る前に、本稿における「撤退」を定義しておく。洞口(1992)は、撤退を「本国の親企業が在外子会社の企業活動に対する支配を放棄すること」と定義している。中小企業庁(2014)では、「撤退」を「直接投資先の清算、倒産等による解散や吸収・合併等によって出資比率が0%になること、又は株式の売却等により出資比率が著しく低下すること」としている。米倉(2001)は、撤退の方法を「株式譲渡及び株式売却、清算、破産、ロケーションのシフト、収用、国有化およびフェードアウト」としている。

以上を踏まえて、本稿では、洞口(1992)の定義を採用し、具体的な撤退形態として、中小企業庁(2014)の定義を採用する。すなわち、本稿で分析対象とする撤退とは、海外直接投資²先からの撤退であり、海外への輸出や海外企業への技術供与、生産委託からの撤退は含まない。

2 既存統計データにみる

中小企業の海外撤退

(1) 既存統計データにおける制約の存在

中小企業による海外からの撤退状況を理解するためには、客観的なデータによる検証が必要である。だが、後述するように、既存の統計データに

¹ 本稿における各執筆者の担当は以下の通り。

丹下：第1節～第5節執筆を担当。金子：第4節アンケートデータの集計およびグラフ作成・分析を担当。

² 本稿における「海外直接投資」の定義は、「現地法人の設立、または既存の外国企業への出資（出資比率は問わない）」である。

は、分析上の制約が存在する³。そのため、中小企業による海外からの撤退状況を長期にわたって正確に把握することは困難なのが現状である。

ここでは、まず既存統計データに存在する制約を確認したうえで、中小企業による海外からの撤退状況について、その制約の範囲内で分析してみよう。

日本企業の海外展開・撤退状況を集計した代表的なデータが、経済産業省「海外事業活動基本調査」である。同調査は、大企業を含む日本企業による海外撤退について、その傾向を長期にわたって把握できる点で意義のあるものである。

ただし、同調査には、中小企業の海外撤退状況を把握するうえで、二つの制約が存在する。第1に、すべての海外撤退企業を把握できているわけではない点である。同調査では、毎年3月末時点で海外に現地法人を有する我が国企業全社⁴に対して調査を行い、撤退拠点数を公表しているが、回収率は最新の調査（第43回・2012年度実績）で76.4%となっており、すべての企業を補足できているわけではない。第2に、同調査では、中小企業の撤退数に関する数値の公表が一時期を除き行われていない。2004年から06年にかけてのみ、本社が中小企業の海外拠点撤退数が公表されたが、それ以降は公表されていない。こうした点を踏まえると、同調査から、中小企業の海外撤退状況を長期にわたって正確に把握することは難しい。

中小企業に絞って、海外からの撤退状況を把握するためのデータとしては、中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査」がある。この調査は、1994年から行われており、中小企業の海外撤退状況をマクロ的かつ時系列で明らかにしている点に意義がある。

ただし、こちらにも二つの制約が存在する。第1に、すべての撤退企業を把握できているわけで

はない点である。最新の平成23年度調査では、民間企業のデータベースから、海外活動を展開している中小企業を中心に50,000社を抽出し、さらに、平成22年度に中小企業基盤整備機構の「中小企業国際化支援アドバイス制度」を利用した1,000社を加えた51,000社を調査対象としている（中小企業基盤整備機構、2012）。ただ、回収率は14.5%にとどまっており、すべての企業を補足できていない。

第2に、各年度の調査データ間に連続性がない点である。中小企業基盤整備機構（2012）によると、最新の平成23年度調査と、前回（平成20年度）調査の調査対象サンプリング方法には相違点があるため、海外展開企業の割合等の比較では、正確な結果が得られない可能性があるとしている。こうした点は、撤退に関する調査結果についても同様である。

以上、みてきたように、中小企業の海外撤退に関する既存の統計データには、分析上の制約が存在する。そのため、中小企業による海外からの撤退状況を長期にわたって正確に把握することは困難なのが現状である。中小企業による海外撤退の状況を正確に把握し、政策立案等に反映させていくためにも、今後は中小企業の海外撤退に関する統計データの整備が求められる⁵。

(2) 増加傾向にある中小企業の海外撤退

2(1)で示した既存統計データの制約を認識したうえで、中小企業の海外撤退の状況を可能な範囲内で既存データから分析してみよう。

現時点で中小企業の海外撤退の状況を時系列で定量的に把握できるものとしては、中小企業庁（2012）のコラムに掲載された「中小企業の撤退現地法人数の推移」がある（表-1）。これは、

³ 中小企業の海外展開及び海外撤退に関する既存統計データの詳細および各データの制約については、加藤（2011）に詳しい。

⁴ 金融業、保険業及び不動産業を除く。

⁵ 洞口（1992）は中小企業に限らず、日本の撤退に関する統計整備の必要性を指摘している。

表-1 中小企業の撤退現地法人数の推移

(単位:社)

	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09
中国	9	8	21	9	15	25	24	18	27	66
ASEAN	9	8	15	17	14	24	12	20	12	35
北米	13	24	15	18	26	23	17	17	15	33
ヨーロッパ	4	3	8	8	8	12	12	14	4	9
その他の地域	16	17	17	15	17	22	20	25	8	20
合計	51	60	76	67	80	106	85	94	66	163

出所:中小企業庁(2012)

資料:経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

- (注) 1 ここでいうASEANとは、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、カンボジア、シンガポール、ラオス、ミャンマー、ブルネイの10カ国をいう。また、ここでいうヨーロッパとは、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランドの15カ国をいう。なお、中国には香港を含む。
- 2 国内本社が、中小企業基本法に定義する中小企業者と判定された企業を集計している。
- 3 ここでいう現地法人とは、日本側出資比率合計が10%以上の外国法人、日本側出資比率合計が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人及び日本側親会社の出資と日本側出資比率合計が50%超の子会社の出資の合計が50%超の外国法人をいう。
- 4 ここでいう撤退とは「解散、撤退・移転」及び「出資比率の低下(日本側出資比率が0%超10%未満となった。)」をいう。

表-2 中小企業の撤退現地法人数の推移

撤退・移転時期	企業数(社)	構成比(%)
1980年代(～1989年)	26	5.5
1990年代(1990～1999年)	72	15.2
2000～2004年	90	19.0
2005～2009年	177	37.4
2010年以降(2010年～)	108	22.8
合計	473	100

資料:中小企業基盤整備機構「平成23年度中小企業海外事業活動実態調査」

- (注) 1 企業数については、各年代の構成比から推計したものを筆者が加筆。
- 2 上表は、最も直近に撤退・移転した海外拠点について回答したものであるため、直近が増えている可能性がある点には留意する必要がある。

前述の経済産業省「海外事業活動基本調査」の個票データをもとに、中小企業庁が再編加工したものである。そのため、表-1に掲示した期間以外の撤退拠点数は、残念ながら把握することはできない。

これをみると、00年に51件だった中小企業の撤退現地法人数は、増減を繰り返しながらも、09年には163件にまで増加しており、全体的には増加傾向にあることがわかる。特に、直近の09年は、08年の66件から163件へと大きく増加している。08年に発生した金融危機による世界的な需要減少によるものと推定される。

前述の中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査」でみるとどうだろうか。表-2は、中小企業基盤整備機構(2012)に掲載されたアンケート結果から、中小企業の撤退状況を年代

別にまとめたものである。これをみると、00年代に入り、中小企業の海外撤退が増加していることがわかる。全撤退数に占める年代ごとの割合をみると、90年代の15.2%(72社)に対して、00年以降は増加傾向を示し、「2000～2004年」が19.0%(90社)、「2005～2009年」は37.4%(177社)と増加している。「2010年以降」については、わずか2年強ながらも22.8%(108社)となっている。ただし、この調査では、「最も直近に撤退・移転した海外拠点」について回答してもらっているため、直近の撤退が増えている可能性がある点に留意する必要がある。

以上のデータをもとに、中小企業による海外からの撤退状況を分析すると、中小企業による海外からの撤退数は、00年代に増加傾向を示し、10年に

表－3 規模別の直接投資企業の現地からの撤退比率

(単位：%)

年 度	1999	2000	01	02	03	04	05	06	07
本社が大企業	2.8	4.8	3.2	4.9	4.2	3.3	3.3	2.7	2.4
本社が中小企業	4.6	8.3	4.4	5.6	4.0	4.1	4.1	3.4	3.6

出所：中小企業庁（2010）

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

(注) 撤退比率＝撤退法人数／(撤退法人数＋年度末現地法人数)。

降は増加の速度が増している可能性を指摘できる。

(3) 大企業より高い撤退比率

中小企業による海外からの撤退については、大企業よりも撤退比率が高い点が指摘されている。表－3は、直接投資先からの撤退比率を規模別に示したものである。中小企業、大企業ともに02年度以降は撤退比率が減少する傾向にあるが、中小企業の撤退比率は、03年度を除き、大企業を上回っている（中小企業庁、2010）。直近の07年度をみても、大企業の撤退比率が2.4%であるのに対し、中小企業の撤退比率は3.6%と高い。このデータも前述の経済産業省「海外事業活動基本調査」の個票データをもとに、中小企業庁が再編加工したものである。そのため、表－3に掲示した期間以外の撤退比率を規模別に把握することは、残念ながらできない。しかしながら、中小企業は大企業と比較して、撤退比率が高い状況が読み取れる。

3 先行研究レビュー

(1) 中小企業研究における

撤退研究の意義と課題

ここからは、中小企業の海外撤退に関する先行研究を概観し、その意義と限界を明らかにする。

中小企業の海外展開プロセスは、①海外展開前の準備段階、②海外展開中、③撤退の三つに分類できる。こうした視点から先行研究をみると、すでに海外展開を実現した中小企業を調査対象として、海外展開前から展開中にかけての動向に焦点を当てた研究が多く蓄積されている⁶。

一方で、海外から撤退した中小企業に関する研究蓄積は十分ではない。これは、①海外からの撤退経験を有する中小企業にアクセスするのが困難であること、②海外からの撤退を公表したがない経営者もいること、などが影響しているものと考えられる。実際、海外からの撤退に関する研究が少ないのは、中小企業、そして日本に限った話ではない。McDermott（2010）が指摘するように、海外からの撤退に関する研究は、国際的にも十分に行われていないのが現状である。

そうしたなか、数少ない先行研究をみると、アンケートによって、中小企業の海外撤退状況を明らかにした調査として、中小企業基盤整備機構（2012）がある。これをみると、撤退経験及び撤退移転経験をもつ中小企業は、合わせて634社、有効回答に占める割合は8.8%である。このなかで、撤退移転を経験した中小企業515社の傾向をみると、撤退移転した海外拠点としては、「中国」が172件で最も多い。その主な機能は、「生産機能」が55.0%と過半数を占める。撤退・移転の理由と

⁶ 海外展開前の動きに焦点を当てた研究としては、米倉（2000）、関（2013）などが挙げられる。海外展開中の動きに焦点を当てた研究としては、久保田（2007）、中小企業金融公庫総合研究所（2008）、丹下（2009）、加藤（2011）、丹下（2012）、藤井（2013）、Tange（2014）などがある。

しては、「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」が27.6%で最も多く、次いで「生産・品質管理の困難性」が24.5%、「現地パートナーとのトラブル」が23.6%などと続いている。

撤退事例を分析した研究としては、足立（1994、1995）、鷺尾（1996）、中小企業事業団（1996、1997）、山邑（2000）、米倉（2001）、加藤（2011）がある。足立（1994）は、撤退に至るケースの多くは、当初の意思決定、とりわけパートナーの選定にかかる問題が多い点を指摘する。そして、社長や派遣駐在員、パートナーなどの「人的要因の重要性」が最も重要な教訓であるとしている。鷺尾（1996）も撤退要因として、現地パートナーとの不調和が多く、特にアジアでこの傾向が強いとしている。中小企業事業団（1997）は、撤退理由として、パートナーとの不調和に加えて、①製品需要の不振、②外部経営環境の変動を撤退要因として指摘している。これらに対して、米倉（2001）は、国際経営論の枠組みを用いて、マクロ環境とミクロ環境の非好意的な変化が企業の戦略的対応を促し、海外からの撤退につながるとのモデルを提示し、外部環境の変化が撤退につながる点を指摘している。

以上の先行研究は、中小企業の海外撤退をテーマにした数少ない研究である。そして、海外撤退の要因を明らかにしている点で大変意義のある研究といえる。

一方で、先行研究は、以下の課題を有する。第1に、定量分析が少ない点が指摘できる。先行研究として挙げたような事例研究だけでなく、定量的な研究も蓄積される必要があるだろう。

第2に分析内容の深掘りも重要な課題である。例えば、撤退拠点の進出国や機能、撤退理由といっ

た先行研究で明らかにされている点だけでなく、撤退拠点における進出前の準備状況⁷や撤退拠点の成果、撤退後の事業展開などについても、定量分析により明らかにする必要があるだろう。

第3に、研究時期が古い。先行研究の多くが1990年から2000年代前半に行われたものである。現在、中小企業の海外展開を取り巻く環境は大きく変化している。海外展開する中小企業は増加しており、海外から撤退する中小企業も増加している。海外への進出目的も生産コスト低減から、現地市場開拓へと変化している。こうした変化を踏まえたうえで、分析を行う必要がある。

第4に、加藤（2011）を除き、一次情報を活用した事例研究が少ない。先行研究として挙げた事例研究の多くが、中小企業基盤整備機構（旧・中小企業事業団を含む）の報告書に掲載された事例などの二次情報を分析したものである。事例研究では、多様な情報源を活用することが必要とされる。二次情報だけでなく、より詳細な一次情報をも活用した事例研究の蓄積が必要だろう。

そして、最後に、先行研究の多くが撤退を「失敗」⁸ととらえ、そこから海外展開を目指す中小企業への教訓を導き出そうとしている点である。もちろん、そうした取り組みは重要である。しかしながら、撤退を単純に失敗ととらえてよいのだろうか。加藤（2011）は、94年の時点で海外進出していた東京の中小企業85社について、その後2010年時点の状況を追跡調査している。その結果、94年以前の海外工場を今なお継続している企業が半数ほどであるのに対し、国内本社は存続しながらも海外からの撤退を余儀なくされた企業が2割程度、企業存続が困難になった企業と困難になったと考えられる企業が合わせて3割に達したとし

⁷ 中小企業庁（2010）で、約7割の中小企業が、直接投資を行う前に具体的な撤退計画を策定していない点を明らかにしている程度である。

⁸ 山邑（2000）は「発展的解消ともいべきシフト替えや、真実に利益を得て事業を売却するような場合」を除いたものを「事業に失敗した場合の撤退」として、その撤退理由を分析している。本稿では、山邑（2000）を参考として、撤退拠点の成果に着目し、「当初予想を下回る（あるいはかなり下回る）成果にとどまった撤退拠点」を「失敗」と定義する。

表－ 4 調査の実施要領

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%）

ている。海外進出・撤退によって企業存続が困難となった企業こそ、本当の失敗といえるのではないだろうか。

撤退を失敗ととらえる見方に対して、今木（1987）は、撤退を国際戦略の一環のなかに位置付けて、戦略的撤退を模索する必要性を主張する。小山（2013）は、2000年代以降、日本企業が現地法人の再編を進めていることを統計分析により明らかにしたうえで、日本企業の海外撤退が大企業を中心に「戦略性」⁹をもった形に変化している点を指摘する。加藤（2011）も、大企業を中心とする製造業の撤退理由のうち、「組織再編、経営資源の見直し等に伴う拠点統廃合」を挙げる割合が01年度の35.0%から09年度には50.0%にまで上昇している点に着目し、「2000年代においては、大企業を中心とする製造業の海外展開がさらなるグローバル化の中で地域的な戦略性を強めていった」（加藤、2011、p.154）と分析している。

中小企業の海外展開が進んだ現在では、中小企業においても、今木（1987）や加藤（2011）が指摘するような戦略性をもった撤退も存在するだろう。実際、中小企業庁（2014）では、撤退を経験した企業のうち4割以上の企業が、現在も海外直接投資を実施している点を挙げて、「経営戦略として撤退を選択し、海外事業に再挑戦している企業もいる」ことがうかがえるとしている。

中小企業の海外撤退をどのようにとらえ、どのように評価するのか。撤退事例を単純にすべて失

敗ととらえるのではなく、より詳細に撤退の実態を分析し、新たな示唆を得ることが重要と考える。

(2) 小 括

以上、中小企業の海外撤退について、既存の統計データおよび先行研究から、その状況をみてきた。ここまでで明らかになった点は、次の3点である。

第1に、既存の統計データには分析上の制約があるため、中小企業の海外からの撤退状況を長期にわたって正確に把握するのは困難なのが現状である。

第2に、そうした制約のなかで、中小企業の海外撤退の状況を分析すると、撤退数は、00年代に増加傾向を示し、10年以降は増加の速度が増している可能性を指摘できる。撤退比率も大企業より高い。

第3に、中小企業の海外撤退に関する研究は、十分な蓄積がなされていない。特に、定量的な研究について、蓄積される必要がある。

こうした点を踏まえて、次章では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」（実施要領は表－4のとおり）をもとに、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析してみよう。

4 中小企業の海外撤退に関する定量分析

(1) 分析のフレームワーク

日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業に

⁹ 小山（2013）は「戦略」の定義について「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」としている。本稿においても同様に定義する。

図-1 回答先における海外直接投資先からの撤退経験有無の割合

(単位：%)

	あり	なし
(n = 248)	35.5 (88社)	64.5 (160社)

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」(以下同じ)

よる海外撤退の事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。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である¹⁰。サンプル抽出は、層化抽出法を用いた¹¹。

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社から、海外直接投資経験があるとした248社を抽出した。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(図-1)。

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。

(2) 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、その業種をみておこう。図-2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¹²の概要は、どのようなものだろうか。図-3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、中小企業が最も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¹³。

また、撤退拠点が所在した国・地域の上位10カ国をみると、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。

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-4である。これをみる

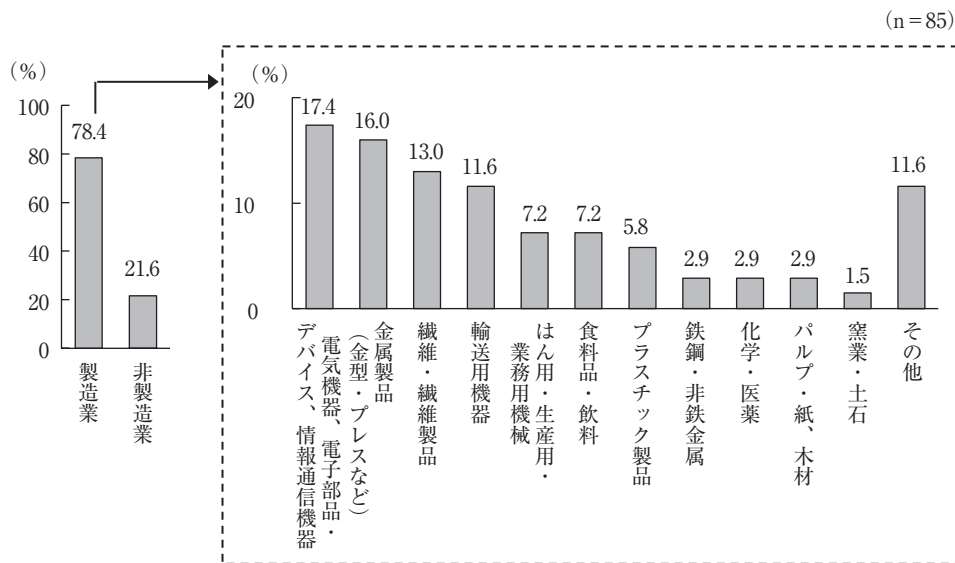
¹⁰ 当然ではあるが、海外から撤退した後に倒産・廃業した企業は、調査対象には含まれていない。そのためアンケート結果にはサバイバルバイアスが存在することに留意する必要がある。

¹¹ まず、当公庫データベースから、①海外から撤退した経験がある企業と、②海外から撤退した経験がなく、かつ現在も海外に進出している企業をそれぞれ抽出した。次に、①については全数を、②については、①とサンプルサイズが同程度になるよう無作為に抽出した先をサンプル候補先とした。最後に、サンプル候補先について、当公庫内でアンケート送付可否を確認し、不適格な一部企業を削除したうえで、最終的なサンプル(=アンケート送付先)とした。アンケート結果には、こうしたサンプル抽出に起因するバイアスが存在する点には留意する必要がある。

¹² 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、ピーク時の従業員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。

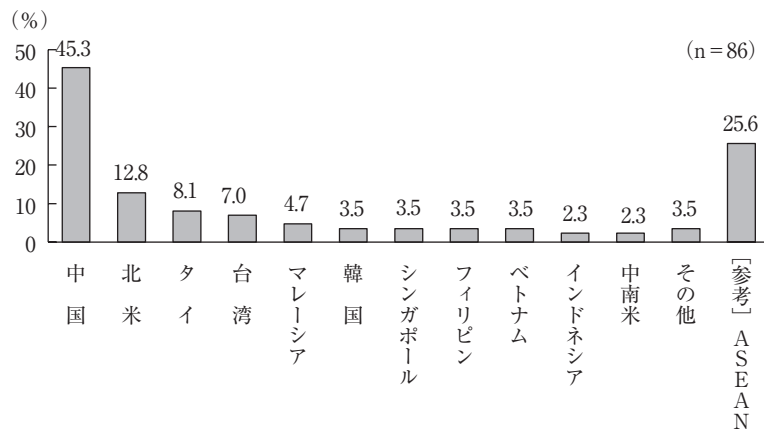
¹³ 中小企業庁(2012)は、経済産業省「企業活動基本調査」により、中小企業の海外子会社の地域構成を明らかにしている。これをみると、中国が全体の42.8%を占め、一番多い。

図－2 撤退経験を有する企業の業種



(注) 複数事業を営んでいる場合、売上が最も多いもの。

図－3 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)。

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。こうした傾向は、前述の中小企業基盤整備機構(2012)の結果と整合的である。

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

図-4 撤退拠点の進出年、撤退年、活動年数

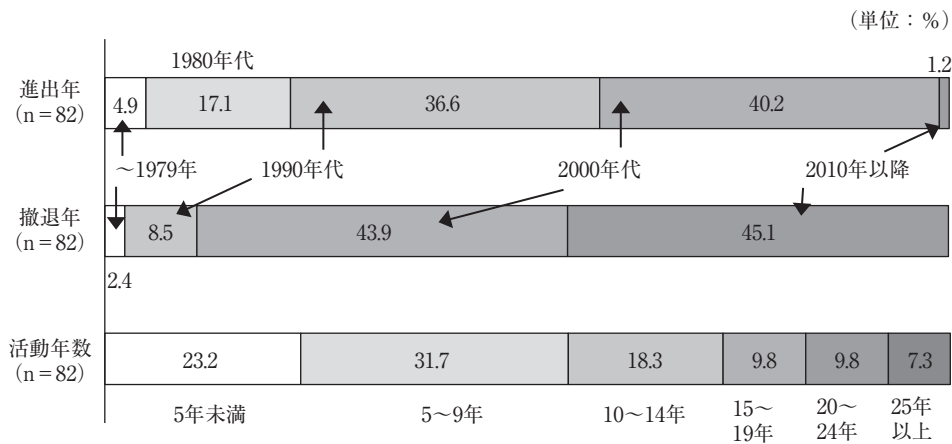
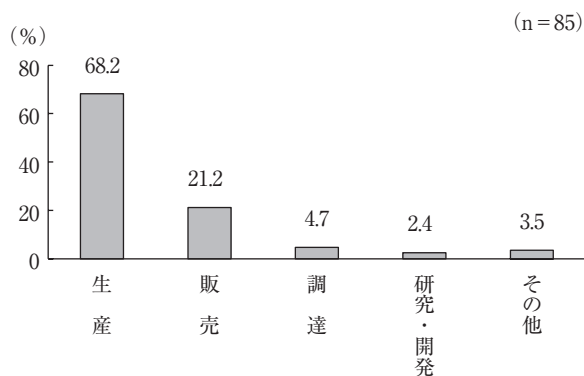


図-5 撤退拠点の主な機能



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していることがわかる¹⁴。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。

なお、撤退拠点の主な機能は、図-5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。従来、中小企業の海外展開目的は、国内の親企業からの進出要請に応えることを目的とした「下請型」と、自社製品の生産コストの低

減を目的とした「自立型」がその中心であった(加藤、2011、p.141)。すなわち、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。

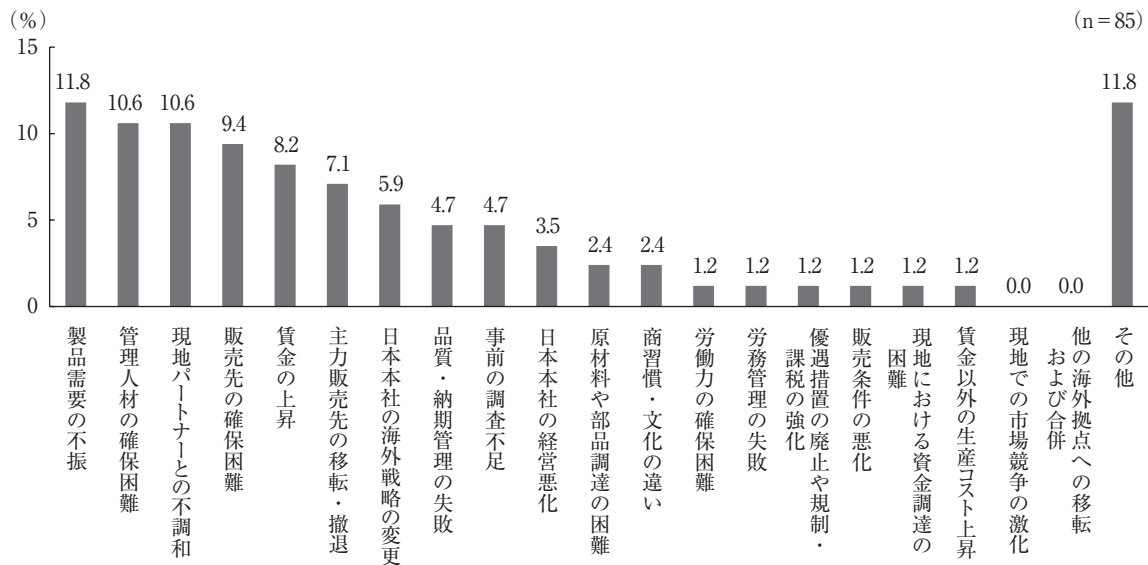
(3) 撤退の経緯

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-6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。

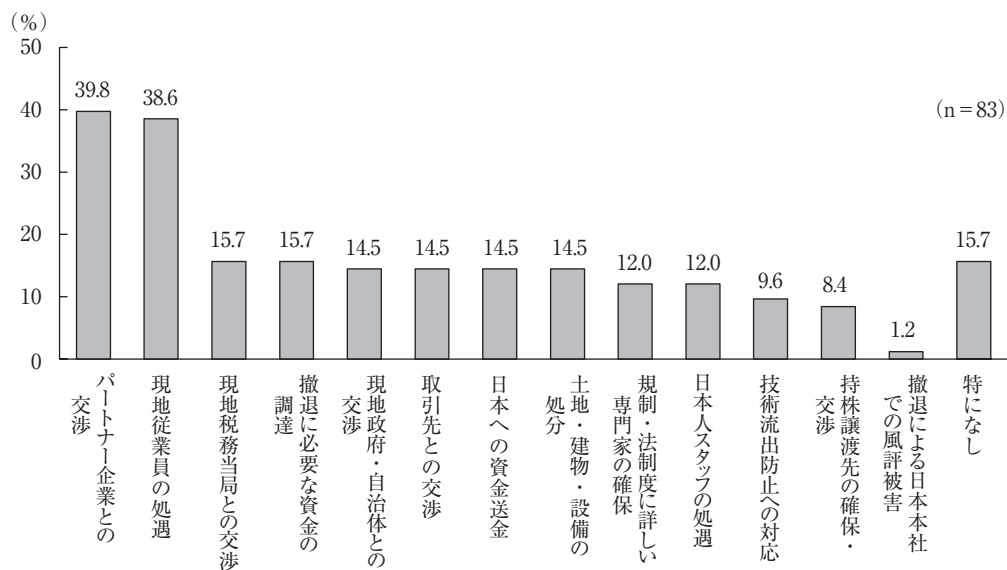
この結果を中小企業基盤整備機構(2012)の結果と比較してみよう。中小企業基盤整備機構(2012)では撤退・移転の理由として、「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」が27.6%で最も多く、次いで「生産・品質管理の困難性」が24.5%、「現地パートナーとのトラブル」が23.6%などと続いている。今回のアンケート調査とは、選択肢が異なるため、必ずしも単純比較はできないが、中小企業基盤整備機構(2012)で指摘され

¹⁴ 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－6 海外拠点からの撤退の理由（最も重要なもの）



図－7 撤退する際に直面した課題（複数回答）



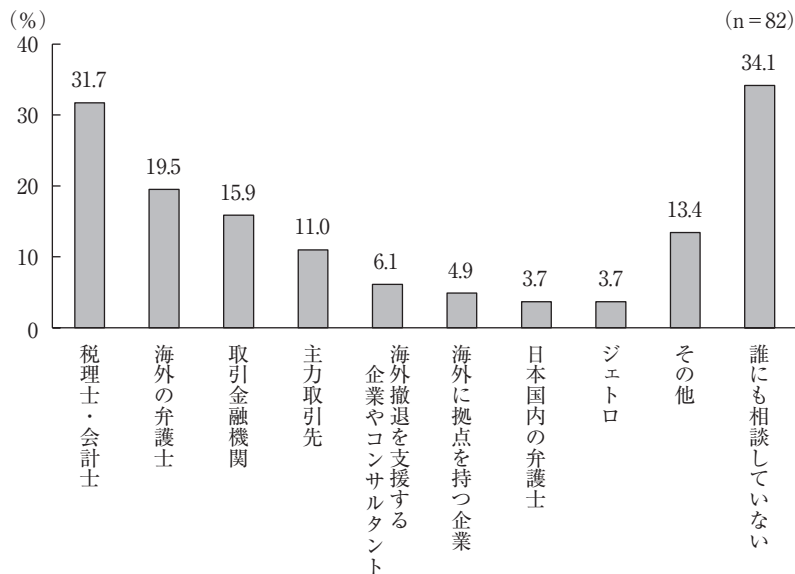
た「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」と「現地パートナーとのトラブル」については、今回のアンケート調査でも「製品販売の不振」「現地パートナーとの不調和」として上位に挙げられている。また、「生産・品質管理の困難性」についても、管理人材が確保できなければ、生産・品質管理にも支障をきたすことが想定されるため、今回のアンケート調査で上位となった「管理人材の確保困難」に近い。そうした点を踏まえると、中小企業

基盤整備機構（2012）の調査結果と今回の結果は、ほぼ整合的といえる。

（4）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－7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

図-8 撤退する際に相談した相手 (複数回答)



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。

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-8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。税理士や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。

海外からの撤退を完了できた要因はどのようなものなのだろうか。図-9は、撤退経験を有する中小企業に対して、自社が撤退を完了できた要因を挙げてもらった結果である。これをみると、「独資での進出」が37.0%と最も高い。次いで、「撤退の決断が早かった」が33.3%、「現地パートナーの協力」が30.9%、「日本本社に余力があった」

が28.4%、「専門家（弁護士、税理士など）による支援」が27.2%となっている。

(5) 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¹⁵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-10)。

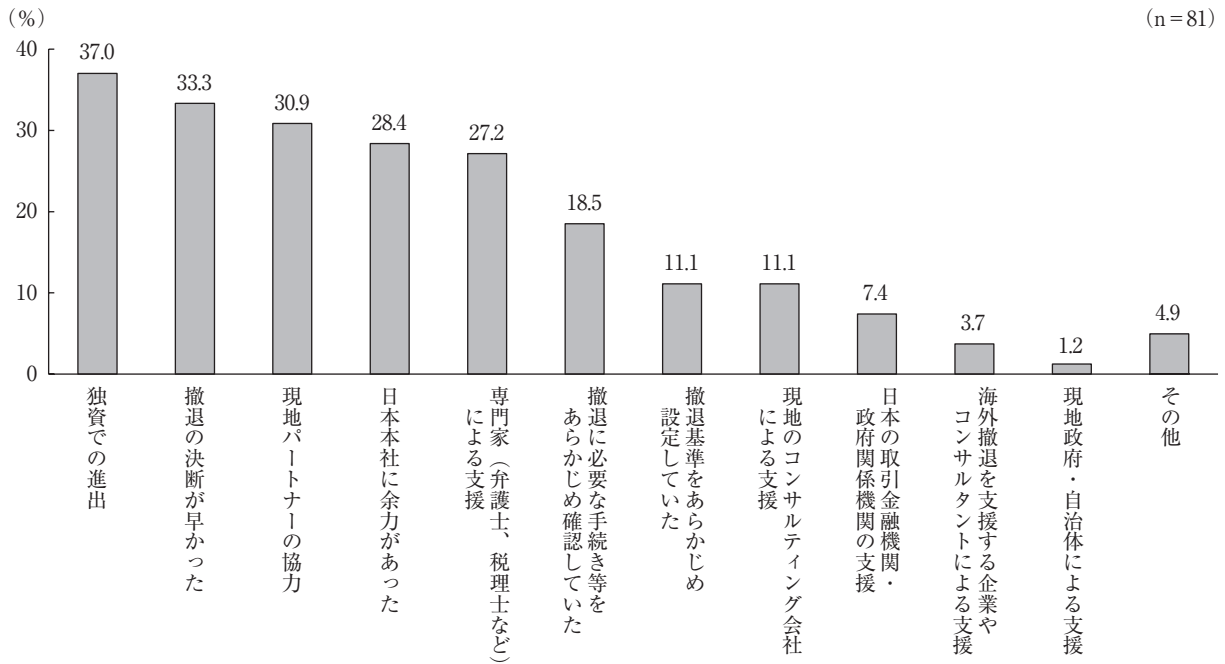
撤退手続きの確認状況を見ると、「確認した」が46.1%となった。撤退基準の設定については、「設定しなかった」が70.5%と、高い割合となった。一方、「書面にして設定した」は9.0%、「書面にはしていないが設定した」は20.5%と、約3割の企業が何らかの形で撤退基準を設定していたことがわかる(図-11)。

(6) 撤退拠点の成果と撤退による影響

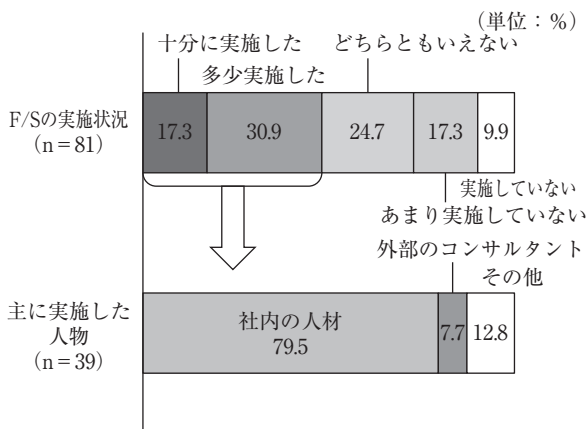
一般的に、撤退には「失敗」のイメージが付き

¹⁵ 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。

図－9 撤退を完了できた要因（複数回答）

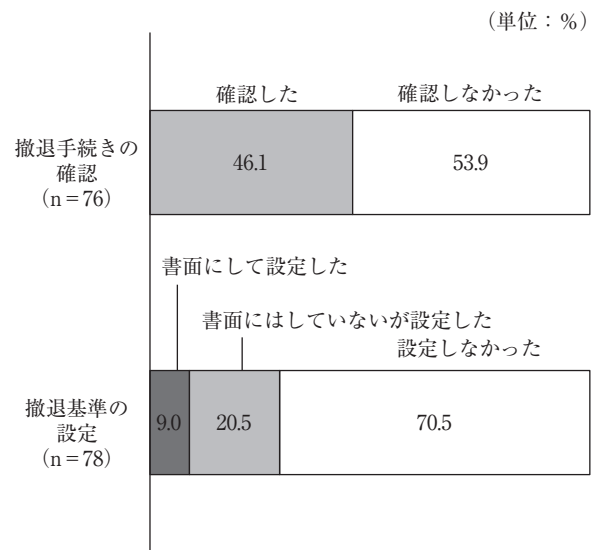


図－10 フィージビリティ・スタディ（F/S）の実施状況



（注）フィージビリティ・スタディ（F/S）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。

図－11 進出前の撤退に対する備え



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。

まず、撤退拠点について、撤退直前の業況をまとめたものが図－12である。これをみると、「赤字」が68.3%と高い割合になっていることがわかる。一方で、「黒字」が12.2%、「トントン」が19.5%となっており、あわせて約3割の撤退拠点は、撤退直前でも一定の成果を上げていたことがわかる。

次に、撤退した拠点の評価をみてみよう。図－13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

図-12 撤退直前の海外直接投資先の業況

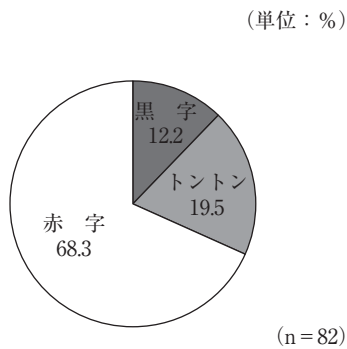
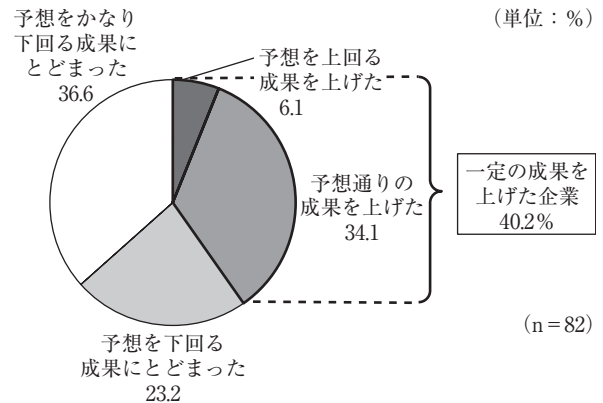
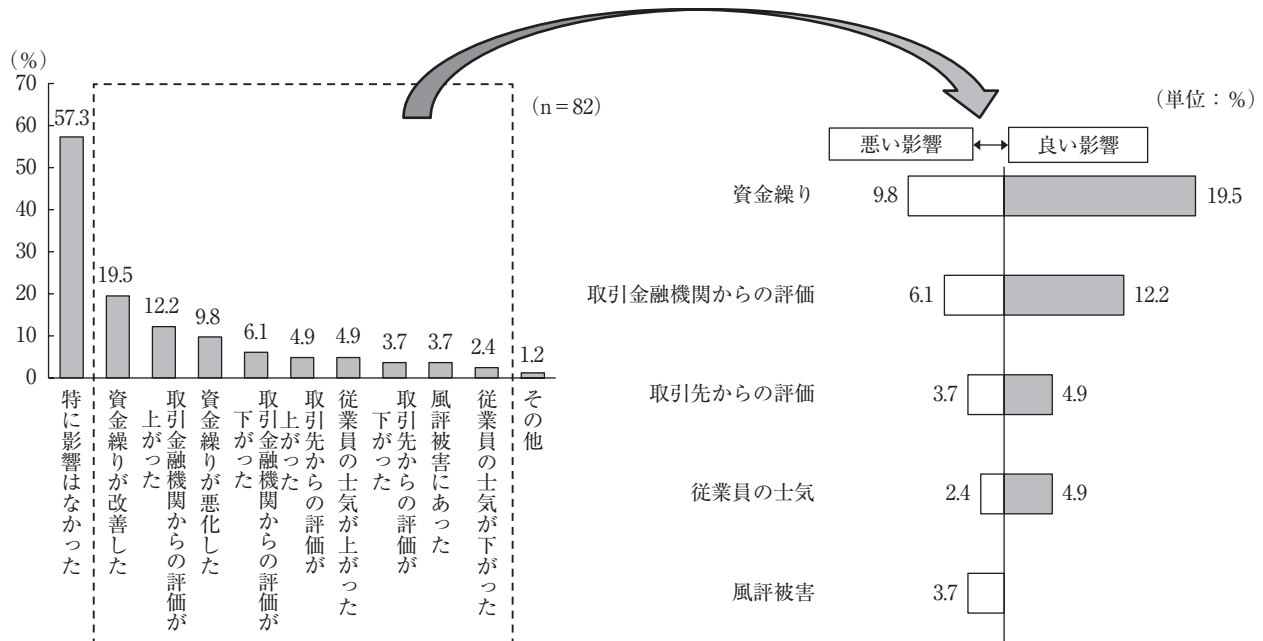


図-13 撤退拠点の成果



(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。

図-14 撤退による国内事業への影響 (複数回答)



てはまらない可能性を示していると考える。

海外からの撤退は、国内事業にどのような影響を及ぼしたのだろうか。図-14は、撤退による国内事業への影響をまとめたものである。これを見ると、「特に影響はなかった」が57.3%と最も高い。次いで、「資金繰りが改善した」(19.5%)、「取引金融機関からの評価が上がった」(12.2%)となっている。「資金繰り」「取引金融機関からの評価」「取

取引先からの評価」「従業員の士気」については、いずれも悪い影響よりも良い影響のほうが多かった。海外からの撤退は、取引先や金融機関などから失敗と思われ、国内事業にも悪影響を及ぼす可能性も考えられるが、実際には、海外からの撤退による国内事業への影響は少ない、あるいはむしろ好影響を及ぼしていることが指摘できる¹⁶。こうした結果は、取引先からの風評被害を恐れて、海外か

¹⁶ ただし、海外から撤退した後に倒産・廃業した企業は、調査対象には含まれていないため、アンケート結果にはサバイバルバイアスが存在することに留意する必要がある。

図-15 現存する拠点の有無

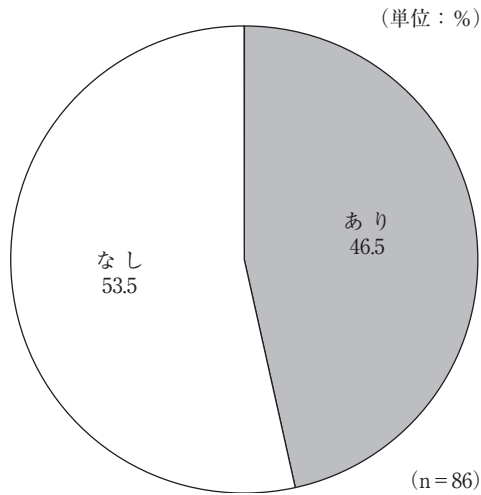
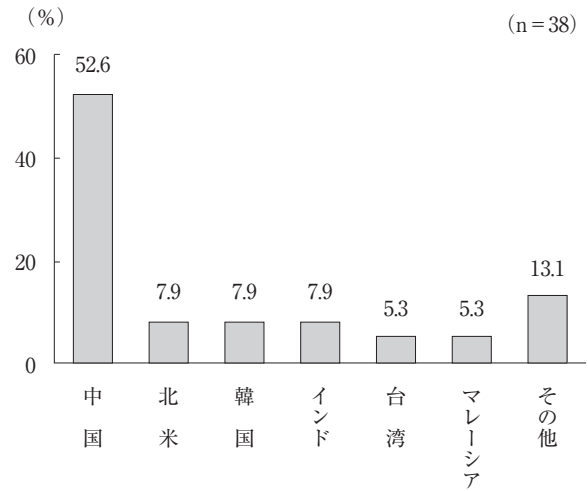


図-16 現存する拠点が存在する国・地域 (撤退経験あり)



らの撤退に踏み切れていない中小企業にとっては、撤退を検討するうえで参考となる結果だろう。

(7) 撤退後の海外展開と撤退経験の活用

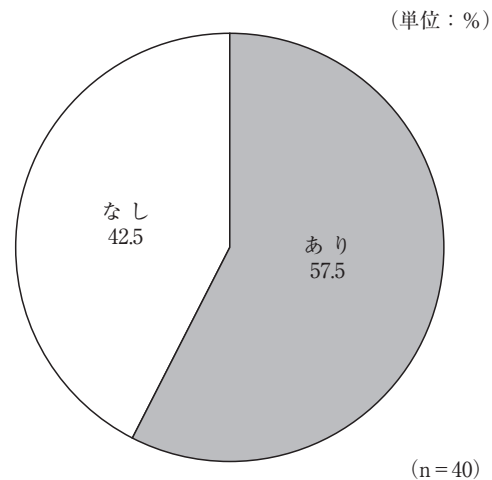
撤退経験を有する中小企業は、海外直接投資先からの撤退後、海外展開にどのように取り組んでいるのだろうか。

図-15は、撤退経験を有する回答先に、現存する拠点¹⁷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もつ企業は、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もつ企業において、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-16)。4(2)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。

撤退後も海外拠点を有すると回答した先に対し

図-17 撤退後に新たに設置した拠点の有無

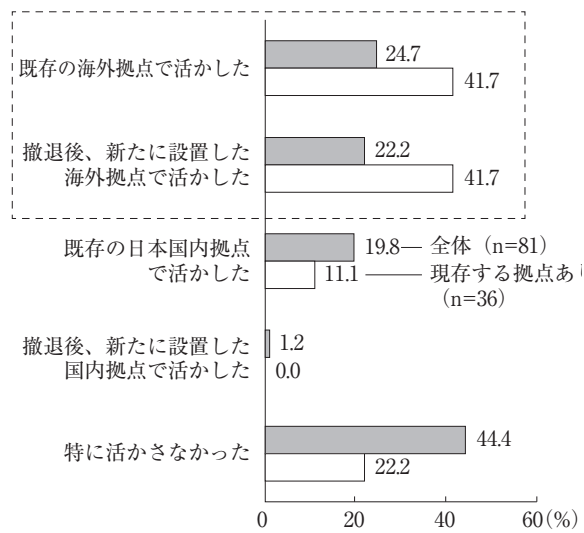


て、撤退後新たに設置した拠点の有無を聞いたものが図-17である。撤退後に新たに設置した拠点があると回答した中小企業の割合は、57.5%となっており、約半数が撤退後、海外拠点を新たに設置していることがわかる。

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

¹⁷ 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-18 撤退経験の活用状況 (複数回答)



らうか。図-18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有し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、また違う様相がみえてくる。撤退後も海外拠点をもつ企業では、「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。

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-19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-20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うかがえる(図-21)。

(8) 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聞いてみた。図-22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ている。

5 結論

本稿では、アンケート調査結果をもとに、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析した。その結果、明らかとなった主な点は、次の4点である。

図-19 海外拠点で撤退経験を活用した事項（複数回答）

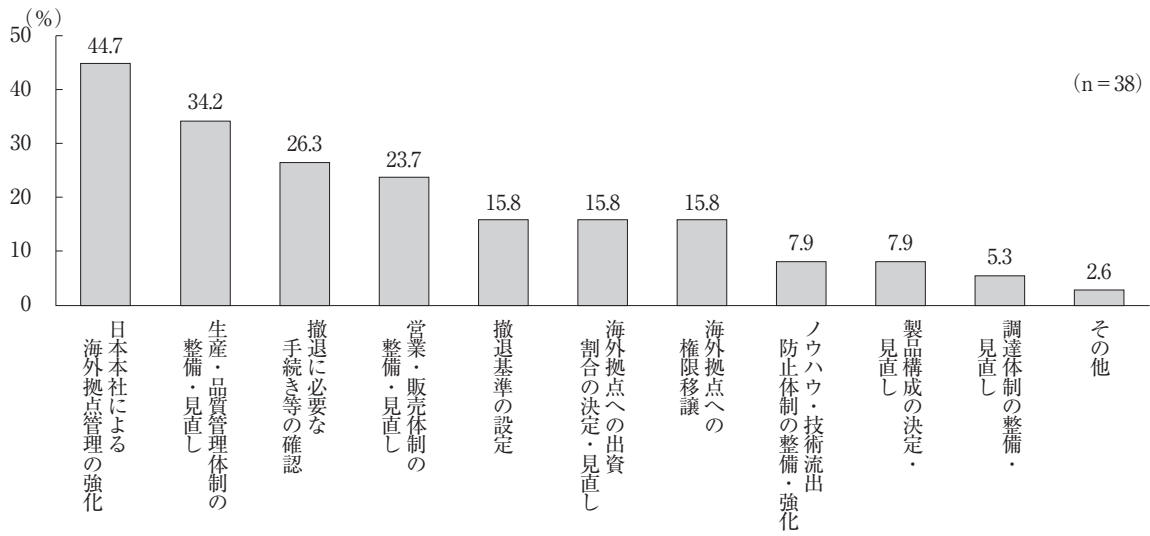


図-20 海外直接投資先の管理のために実施していた（いる）項目（複数回答）

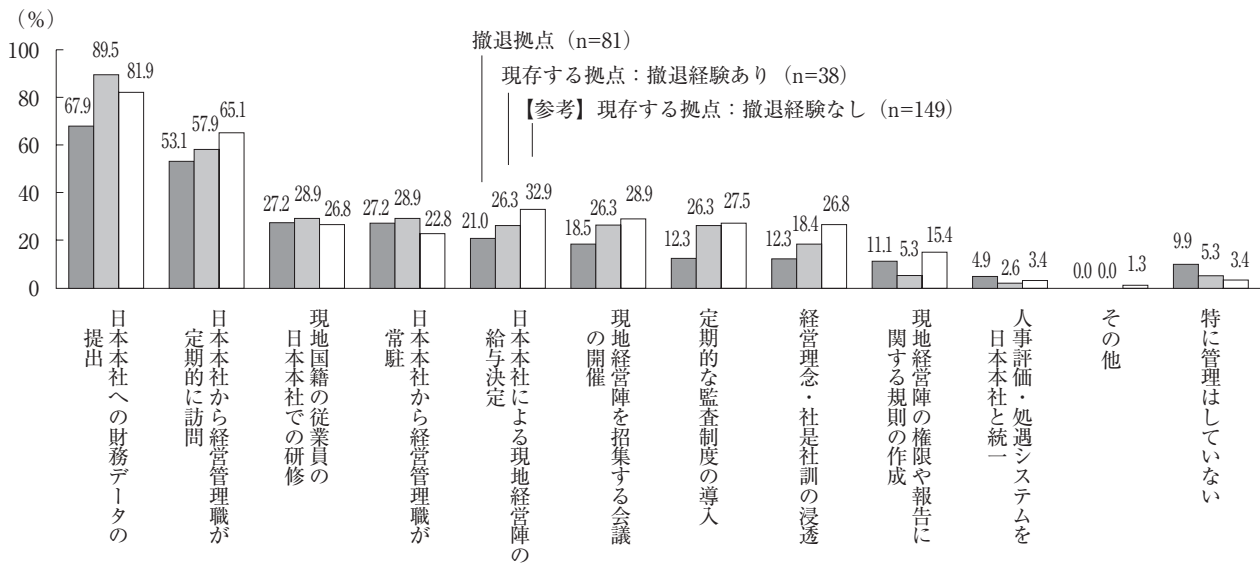
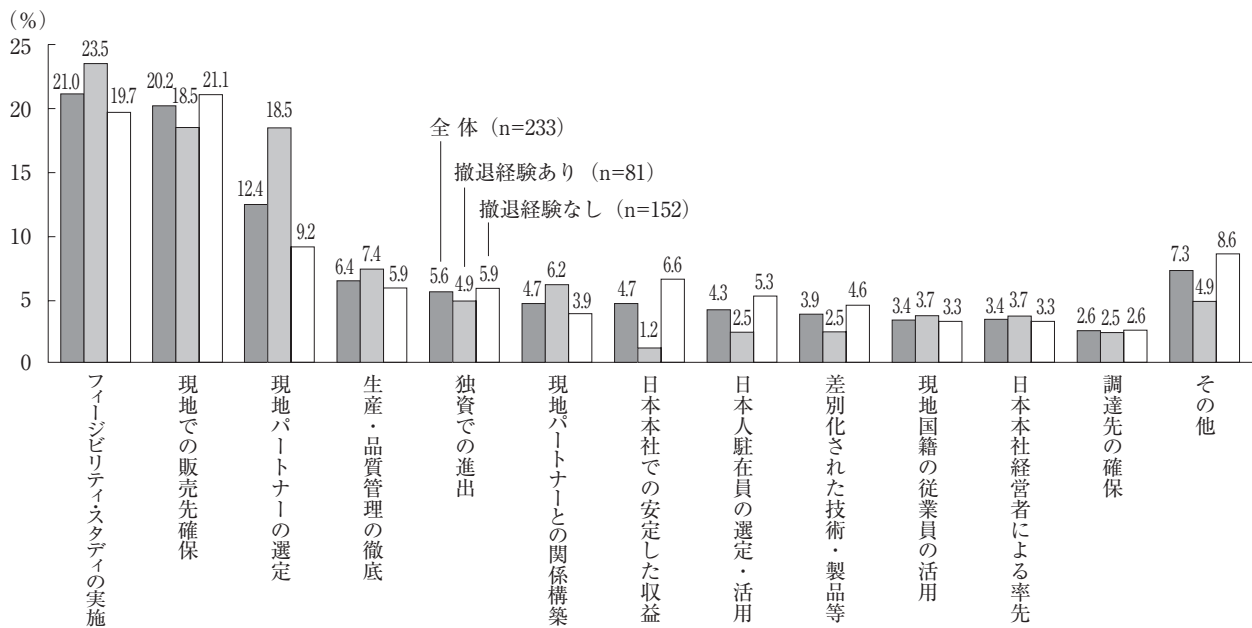


図-21 撤退拠点と進出拠点における成果

(単位：%)

	予想を上回る	予想通り	予想を下回る	予想をかなり下回る
撤退拠点 (n=82)	6.1	34.1	23.2	36.6
現存する拠点 (撤退経験あり) (n=36)	19.4	41.7	27.8	11.1
【参考】現存する拠点 (撤退経験なし) (n=152)	13.8	38.8	34.9	12.5

図-22 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



第1に、中小企業の海外撤退数は、2000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。中小企業の海外展開が進むなかで、現地での日系企業同士の競合や地場企業との競争が激化し、撤退する中小企業も増えているものと考えられる。

第2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。以上の2点は、先行研究で指摘されていた点を本稿において、より強く支持する結果となった。

本稿の新たな貢献は、次の2点である。

第1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、戦略的な撤退も存在することを明らかにした。その根拠として、(1)一定の成果を上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、(2)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、(3)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、

という3点が確認できた。こうした事実は、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、戦略的かつ前向きに行われているものもあることを裏付けている。

第2に、撤退後も海外拠点をもつ企業の約半数が、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¹⁸。

本稿の含意は、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付け、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。

最後に、本稿の課題を挙げたい。第1に、バイ

¹⁸ 大企業においては、海外拠点への権限委譲が進んでおり、国際経営論においても海外拠点が独自に創発性をもつといった積極的役割が注目されている。そうした流れのなかで、この結果をどうとらえるべきか、今後の課題としたい。

アスの存在である。サンプルは、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であるため、必ずしも日本の中小企業全体の業種構成を反映したものではない。また、当然ながら、海外から撤退した後に倒産・廃業した企業は、調査対象には含まれていない。本稿においては、こうしたサンプル抽出に伴うバイアスに留意する必要がある。

第2に、統計的分析の必要性である。撤退経験のある中小企業に対するアンケート調査ということもあって、アンケートの回収数は少ない。本稿で示した結論が妥当なのか、統計的検証を行う必要がある。また、どのような要因が中小企業の海外撤退に影響しているのか、一定の成果を上げた拠点と成果を上げられなかった拠点の違いは何かといった点については本稿で十分には分析できな

かった。こうした点についても統計的に分析する必要がある。

第3に、事例研究を蓄積することが必要である。一定の成果を上げながらも撤退した企業は、どのような経緯で撤退したのか、そのメカニズムについて本稿では十分には明らかにされていない。

以上の課題を解決するべく、今後研究を行っていききたい。

<謝 辞>

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ます。次第である。

<参考文献>

- 足立文彦（1994）「中小企業のアジア進出—成功の条件と失敗の原因—」商工総合研究所『商工金融』第44巻7号
———（1995）「中小企業のアジア進出—成功の条件と失敗の原因—」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』第14巻、同友館
- 今木秀和（1987）「企業の海外直接投資と戦略的撤退」桃山学院大学総合研究所『桃山学院大学経済経営論集』第28巻第4号、pp.73-95
- 加藤秀雄（2011）『日本産業と中小企業—海外生産と国内生産の行方』新評論
- 久保田典男（2007）「生産機能の国際的配置—中小企業の海外直接投資におけるケーススタディ」中小企業金融公庫総合研究所（現・日本政策金融公庫総合研究所）『中小企業総合研究』第6号、pp.43-61
- 経済産業省『海外事業活動基本調査』
- 小山大介（2013）「米中市場における日本企業の海外事業活動：対外直接投資・企業内貿易・撤退分析」立命館大学国際地域研究所『立命館国際地域研究』第37号、pp.75-93
- 関智宏（2013）「中小企業の国際連携をつうじた企業発展のプロセス—タイに進出しようとする日本中小企業をケースとして—」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』第32巻、同友館、pp.71-83
- 丹下英明（2009）「中国の日系メーカーにみられる自動車部品サプライヤー・システムの特徴—日本国内のサプライヤー・システムとの比較」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第2号
———（2012）「新興国市場を開拓する中小企業のマーケティング戦略—中国アジア市場を開拓する消費財メーカーを中心に—」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集』第31巻、同友館
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構（2011）『平成22年度中小企業海外事業活動実態調査事業報告書』
———（2012）『平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』
- 中小企業金融公庫総合研究所（2008）「中小自動車部品サプライヤーによるグローバル供給体制の構築」『中小公庫レポート』No.2008-4
- 中小企業事業団（1996）『海外進出中小企業撤退事例集 平成7年度』
———（1997）『海外進出中小企業撤退事例集 平成8年度』

中小企業庁 (2010) 『中小企業白書 2010年版』 日経印刷

—— (2012) 『中小企業白書 2012年版』 日経印刷

—— (2014) 『中小企業白書 2014年版』 日経印刷

藤井辰紀 (2013) 「中小企業における海外直接投資の効果」 日本政策金融公庫総合研究所 『日本政策金融公庫論集』 第21号)、 pp.49-66

洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退』、東京大学出版会

山邑陽一 (2000) 「国際事業投資の失敗と撤退」 日本文理大学商経学会 『商経学会誌』 第19巻第1号、pp.97-111

米倉穰 (2000) 「中小企業の海外進出の意思決定プロセスとパフォーマンス—4社の成功事例にみる—」 日本中小企業学会 『日本中小企業学会論集』 第19巻、同友館、pp.145-150

—— (2001) 『21世紀型中小企業の国際化戦略』 税務経理協会

鷺尾紀吉 (1996) 「海外撤退企業の実態と国際経営戦略の構築」 『産業立地』 35巻5号、一般財団法人日本立地センター

Tange, Hideaki (2014) “Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development- Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs -.” ICSB 2014 Dublin World Conference on Entrepreneurship Final Proceedings.

McDermott, Michael C. (2010) “Foreign Divestment”, *International Studies of Management & Organization*, Vol.40 (4) , pp. 37-53.