

# BBLセミナー プレゼンテーション資料

2015年7月29日

「中小企業の海外事業再編動向  
—事例集をもとに—」  
本澤 順子

【(独)経済産業研究所主催 BBLセミナー】



# 中小企業の 海外事業再編動向 (事例集をもとに)



平成27年7月29日  
中小企業庁

# 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）

## 本事例集の目的

新興国の経済発展に伴う内需拡大を契機に、大企業のみならず中小企業の海外展開（直接投資）も加速傾向にある一方で、既に海外で事業活動を行っている中小企業においては、現地での経営環境の変化等に対応するため、進出先での事業再編（事業の縮小・撤退、第3国への移転等）に取り組むケースも増加しています。

海外での事業再編は、多岐に渡りかつ専門的な知識と情報を必要とし、その経験のない中小企業が、自社単独で行うことには大きな困難が伴う可能性があります。

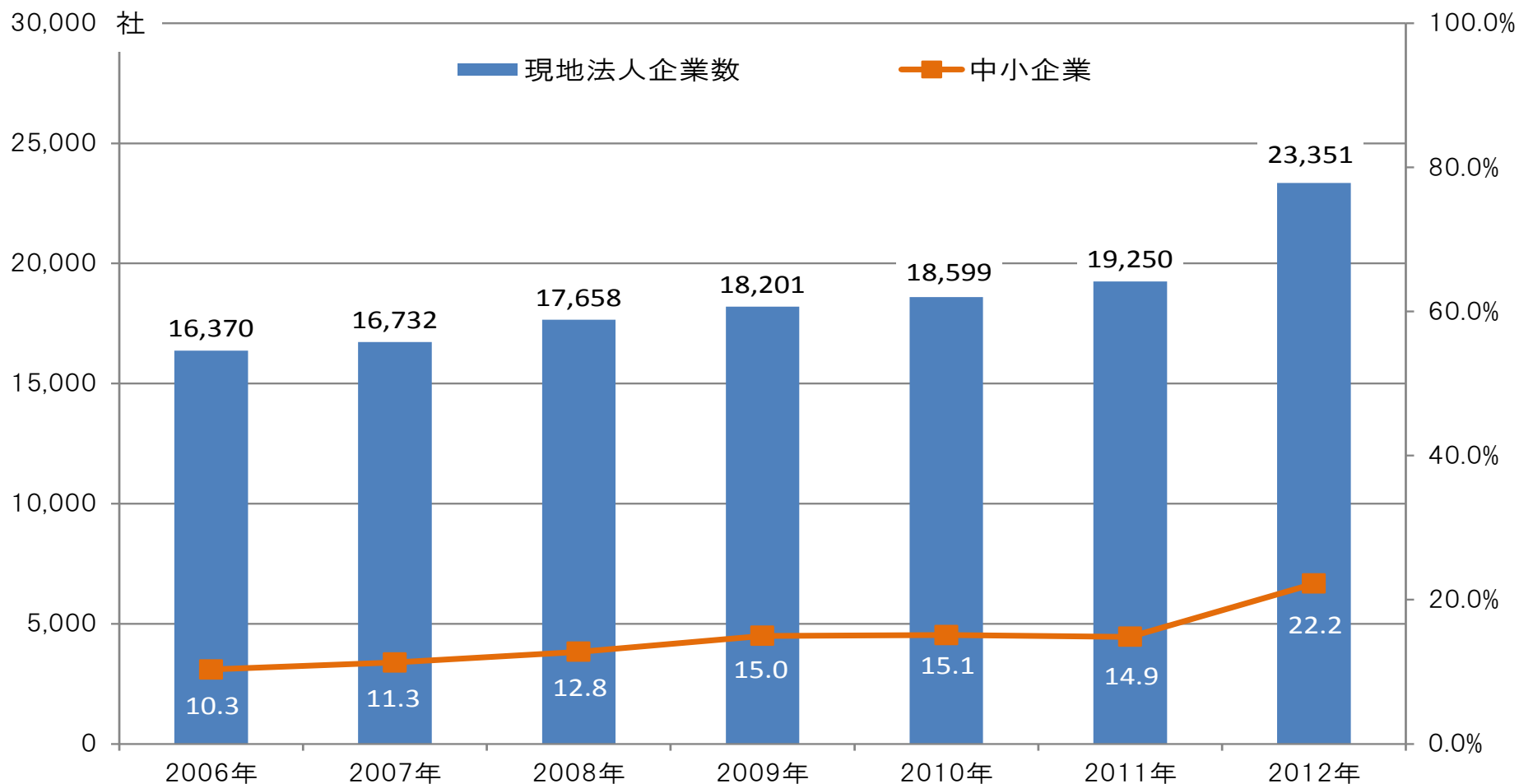
このため、海外で事業活動を行うなかで、様々な経営課題を克服するため事業再編に取り組んだ現地日系企業（親企業は日本中小企業）の事例（28事例）を収集し、併せて、海外事業の再編を行うに際して留意すべき事項、中小企業の海外事業再編動向についてとりまとめました。

本資料が、現在、海外子会社に経営上の課題を抱えている中小企業（国内親会社）にとって課題解決のきっかけとなり、また、これから海外展開を目指そうとしている中小企業にとって、事業展開計画を策定する段階で将来起こり得るリスクを想定し、その発生によって海外事業が停滞しないよう、また、停滞してもいち早く復帰・回復ができるような備えを検討する一助となることを期待しています。

# データにみる海外事業再編動向

# 中小企業の海外現地法人保有状況

(図1) 海外の日系現地法人数とそれに占める親会社が中小企業の割合の推移

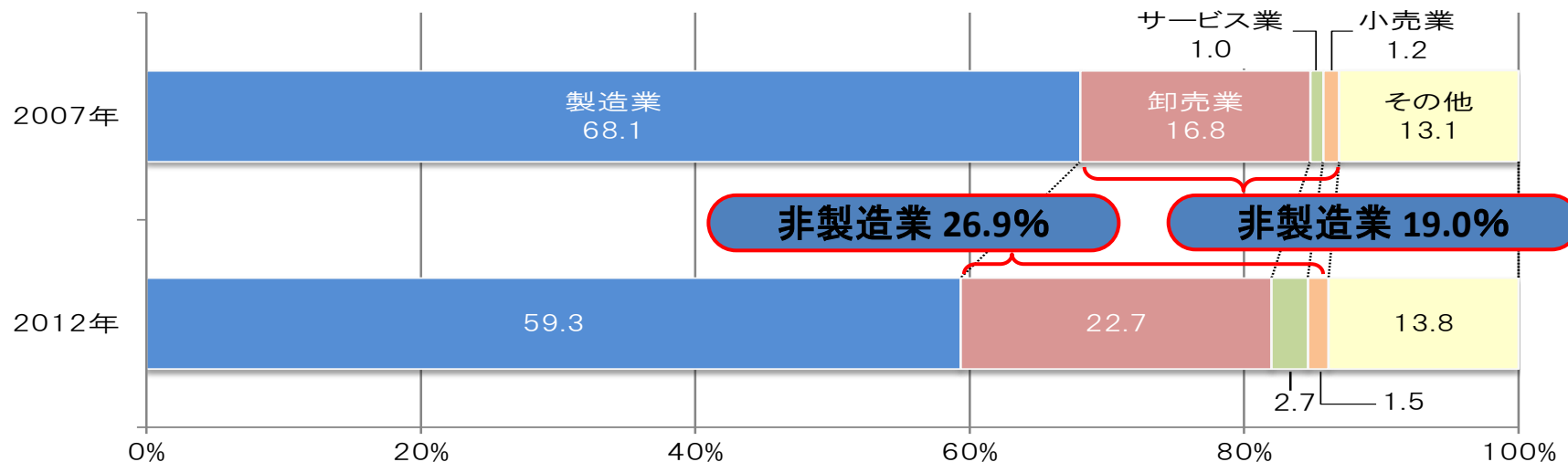


出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」を再編加工

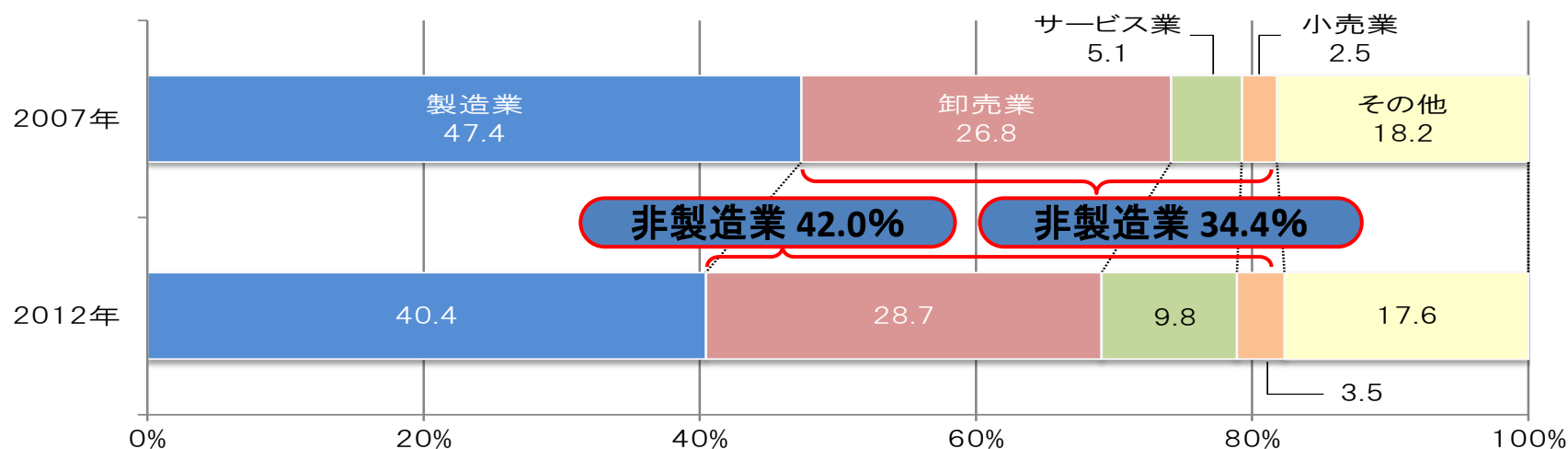
# 中小企業の海外現地法人保有状況

(図2) 海外現地法人を保有する企業の業種構成(2007年と2012年を比較したもの)

中小企業

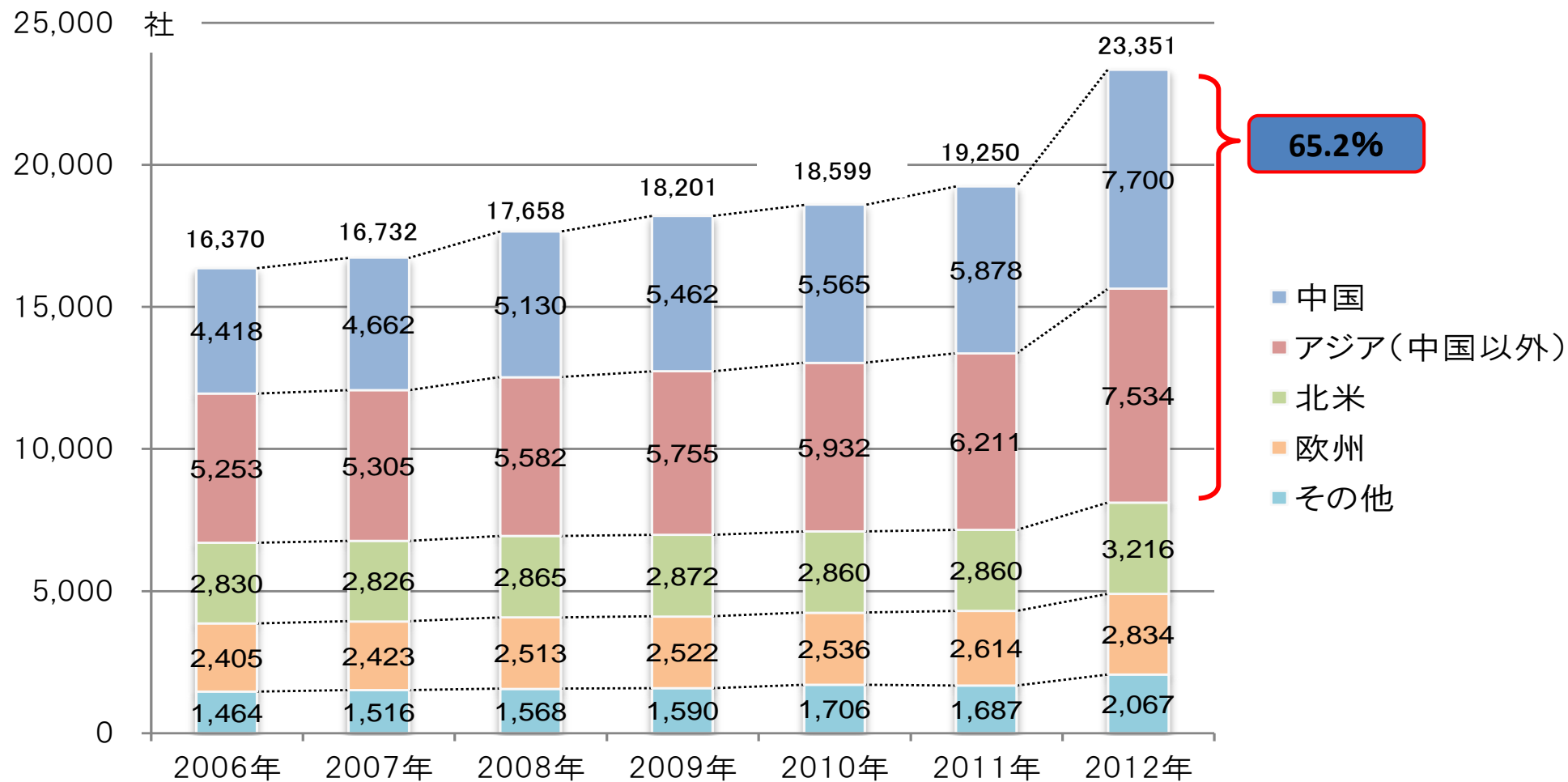


大企業・中堅企業



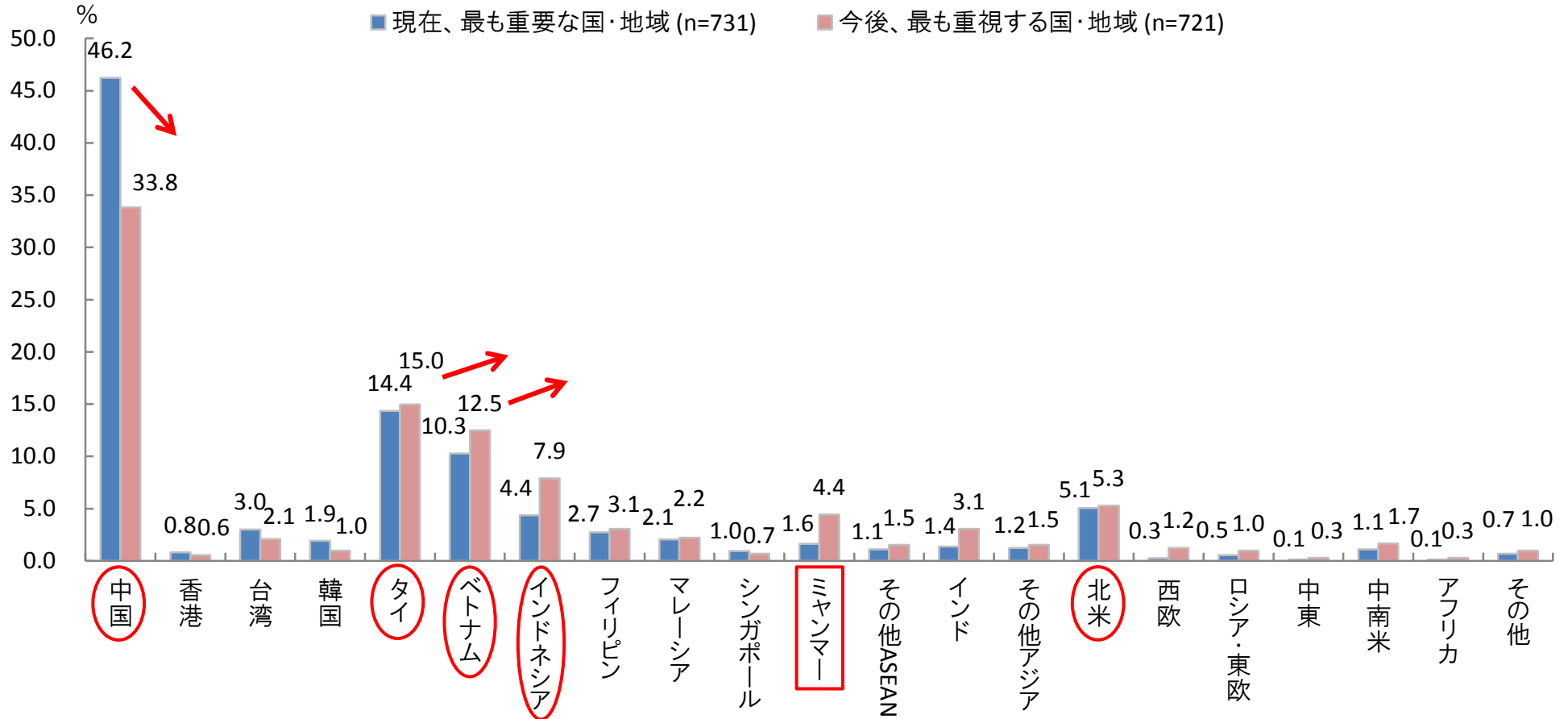
# 進出国・地域の特徴と進出の理由

(図3) 地域別海外現地法人数の推移



# 進出国・地域の特徴と進出の理由

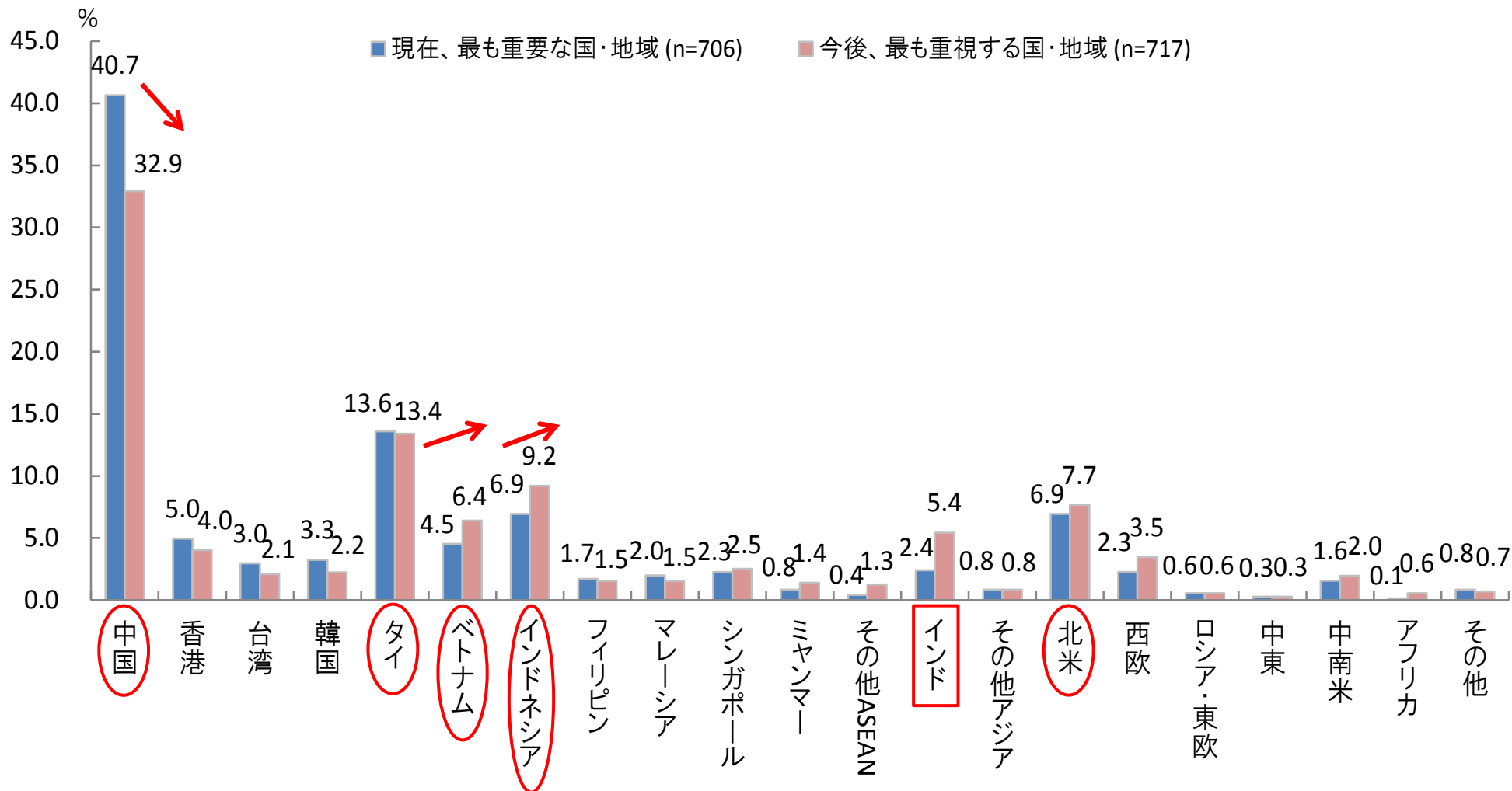
(図4) 直接投資先(生産機能)として、現在最も重要な国・地域と今後最も重視する国・地域





# 進出国・地域の特徴と進出の理由

(図5) 直接投資先(販売機能)として、現在最も重要な国・地域と今後最も重視する国・地域

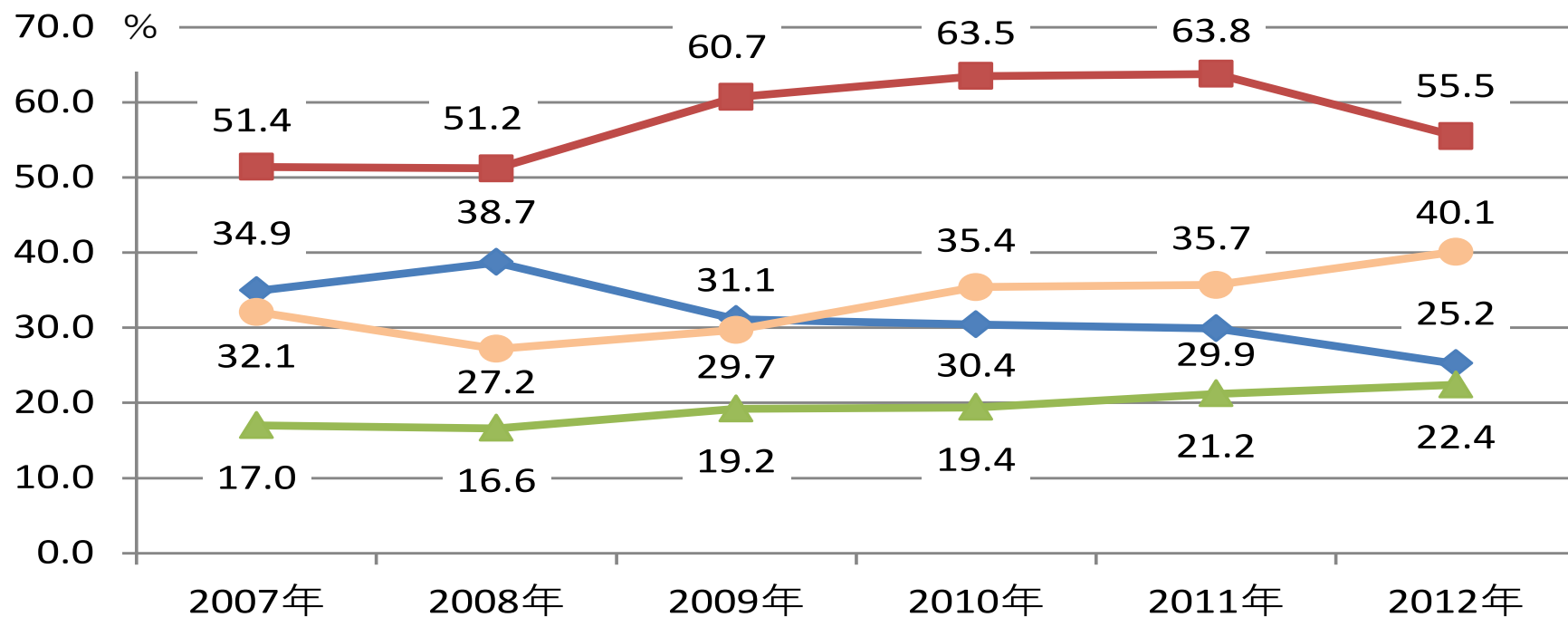


出典：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月)を再編加工

# 進出国・地域の特徴と進出の理由

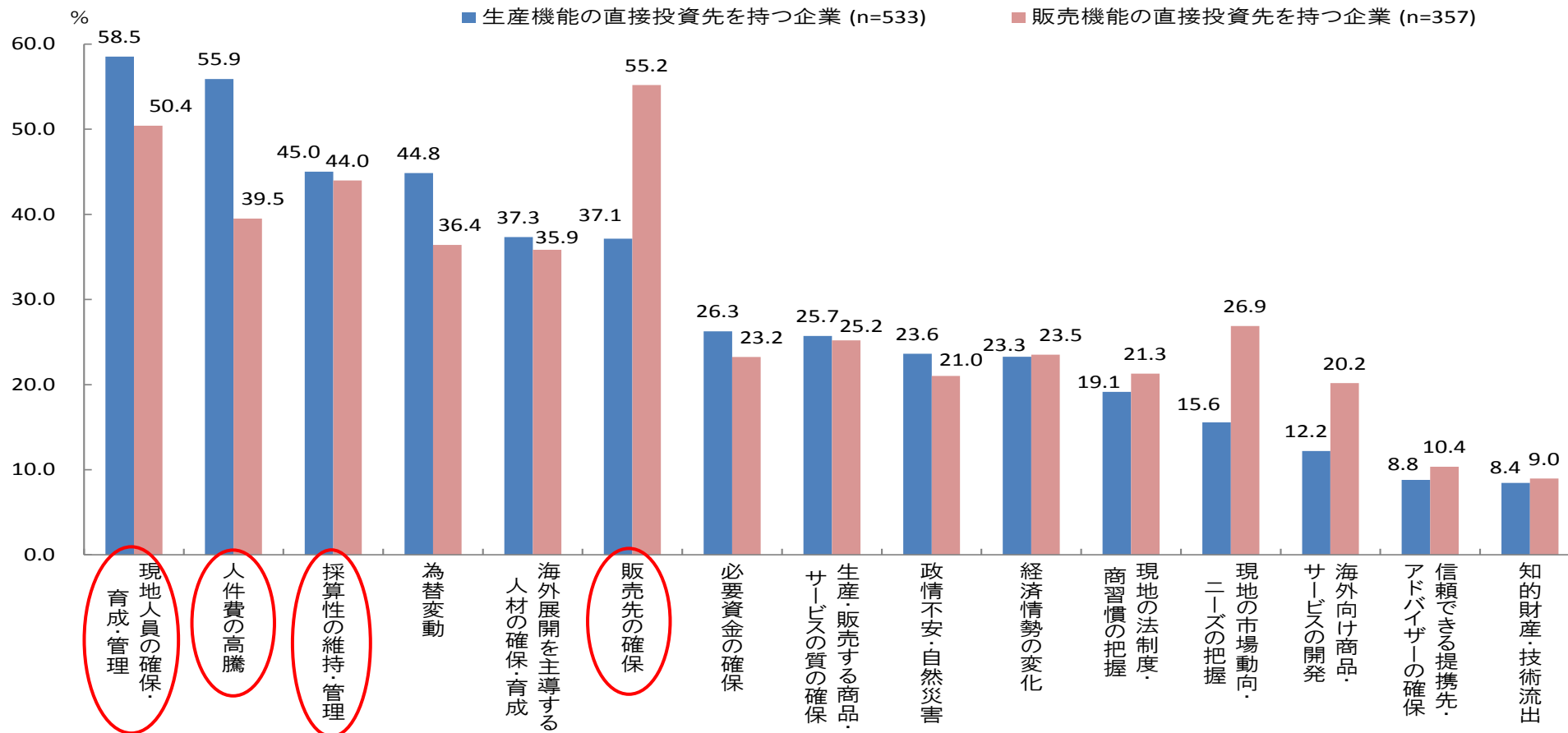
(図6) 中小企業が海外に直接投資した際のポイントの推移(複数回答)

- 現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる
- ◆ 良質で安価な労働力が確保できる
- 納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある
- ▲ 進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる



# 海外における事業運営上の課題

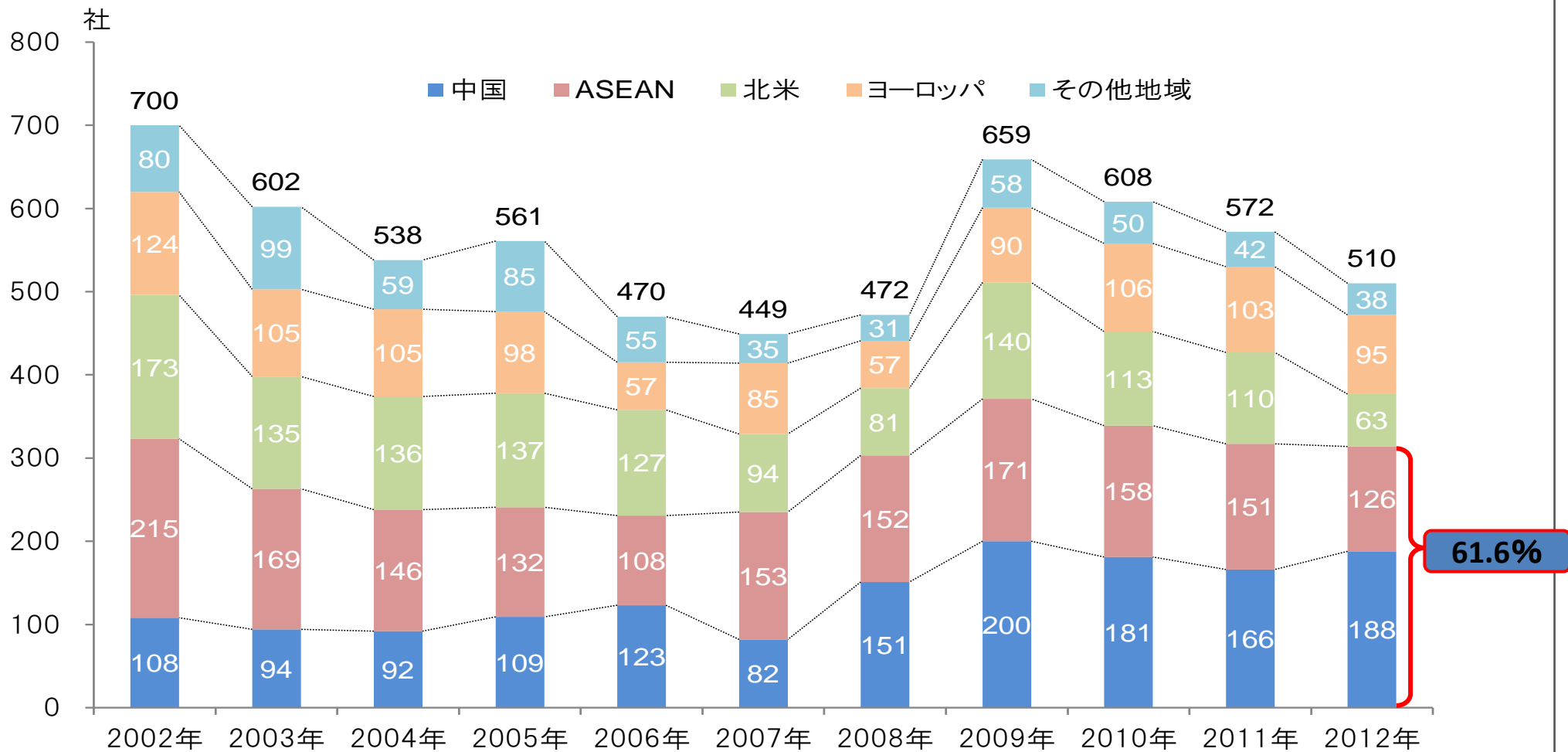
(図7) 直接投資企業が直面している課題(複数回答)



出典：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月)を再編加工

# 中小企業の海外事業再編動向 ～ 撤退 ～

(図8) 地域別撤退企業数



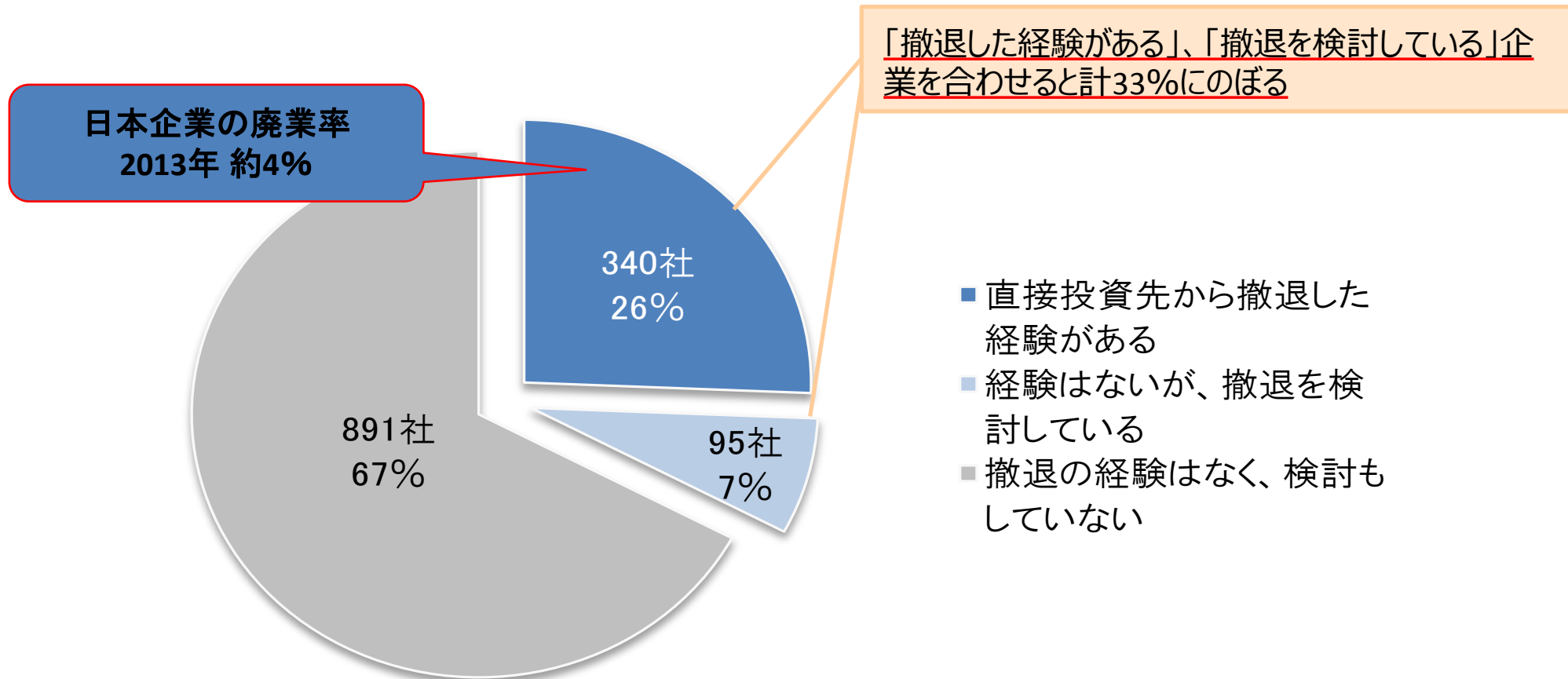
2008年9月 リーマン・ショック

61.6%

出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」を再編加工

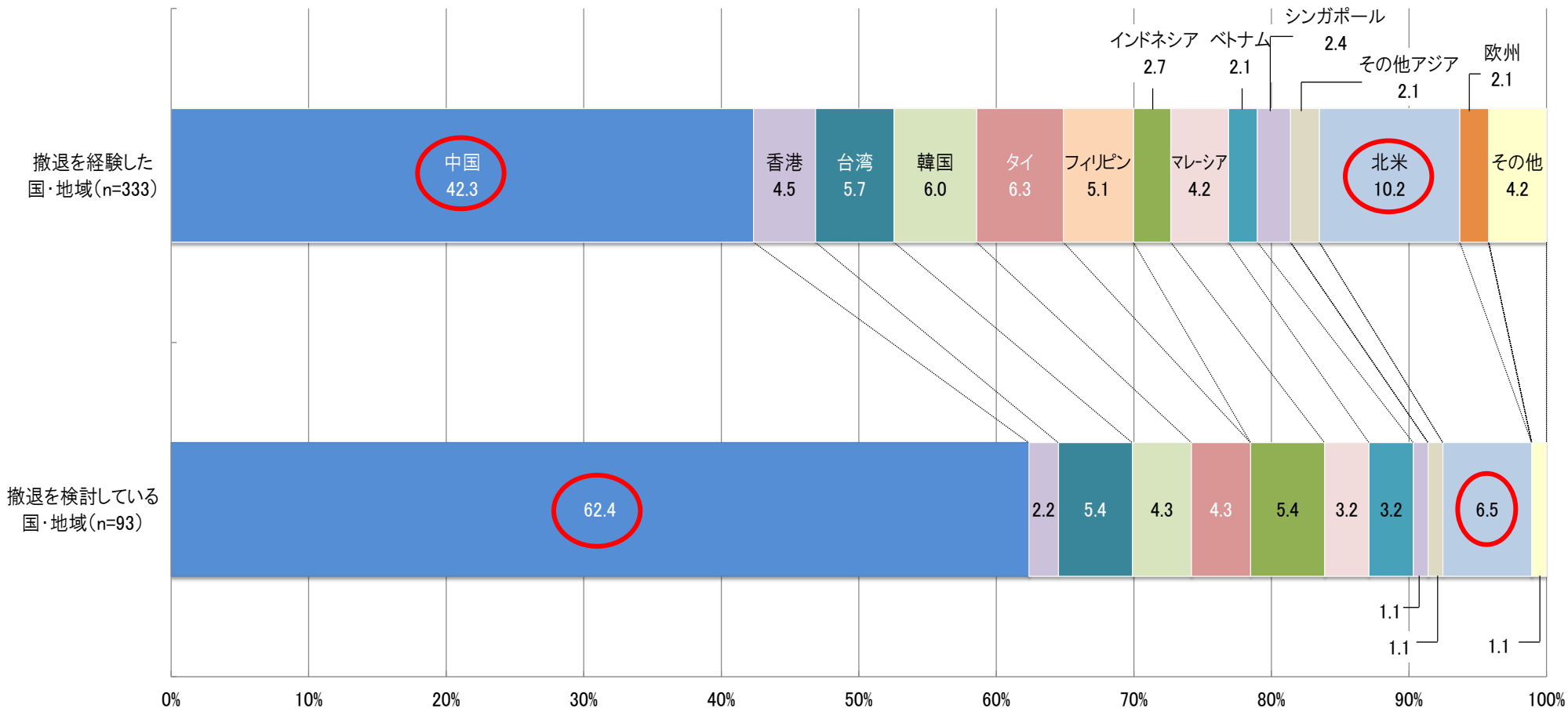
# 中小企業の海外事業再編動向 ～ 撤退 ～

(図9) 直接投資先から撤退した経験がある、または撤退を検討している中小企業



# 中小企業の海外事業再編動向 ～ 撤退 ～

(図10) 撤退を経験した国・地域及び撤退を検討している国・地域



出典：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月）を再編加工

# 海外事業再編に対応するための留意点

## 海外への進出前の留意点

進出の動機を明確にしよう

パートナーは慎重に選ぼう

環境規制の強化に備えよう

国家紛争が発生することも

万が一の撤退や移転を想定した事業計画を立てよう

撤退や移転にかかる費用を確保しておこう



## 海外事業の運営上の留意点

現地での経営管理を徹底しよう

現地従業員に組織の一員としての自覚を持たせよう

頼れる相談相手を見つけ、現地でのネットワークを構築しよう

人件費の高騰に備えよう

技術者の転職問題に対処しよう

海外現地の公務員等への賄賂で逮捕されることも

## 実際の事業再編時の留意点

スピード感をもって意思決定しよう

撤退にかかる複数の選択肢を用意しておこう

現地従業員への対応をしっかりと行おう

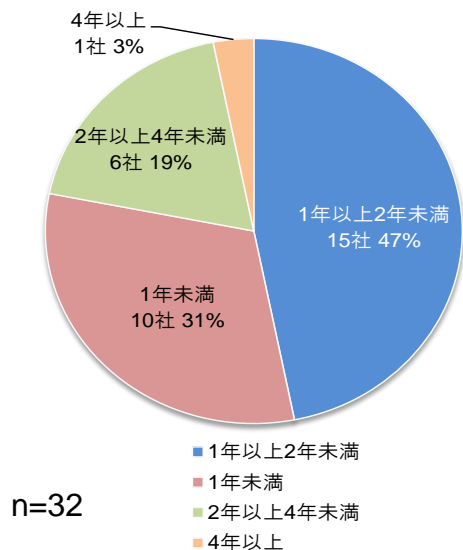
労務・税務問題が最大の課題となることも

撤退後の商標権の取り扱いに注意を

# 個別事例からみる事業再編の傾向と課題

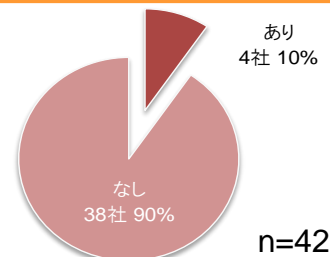
本事例集の作成にあたり、海外での事業再編を経験した、または検討している中小企業55社に対しヒアリングを実施した。その結果を整理・分析して、個別事例からみる中小企業の海外事業再編の傾向や課題を説明している。

## 撤退期間(撤退決断から撤退完了まで)の特徴

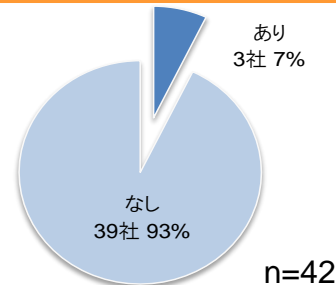


- 「撤退期間」について回答が得られた32社のうち「1以上2年未満」が15社と最も多く、次いで「1年未満」が10社、「2年以上4年未満」が6社、「4年以上」が1社となった。約2割の企業が撤退の決断をしてから実際の手続きを終えるまでに2年時間を要している。
- 特に50名以上の従業員数を要する企業が「精算」を決断した場合、そのほとんどが撤退に2年以上かかたと回答している。ヒアリングによれば、撤退時に政府当局のみならず現地従業員の対応に時間を要した企業も多かった。

## 撤退リスクの想定の有無



## 撤退に関する自社基準の有無



- 撤退リスクを予め想定していたことが功を奏して、取引先への説明や今後の取り引き契約がスムーズに行えたという例もみうけられた。なかには、撤退経験を踏まえて、撤退基準の策定に着手した企業も見受けられる。

- ヒアリングでは、自社の撤退基準を設けていない企業に、撤退の決断に至るまでの時間を多く要したという企業が多かった。また、撤退リスクを想定していなかった企業には、パートナーや現地従業員への説明方法やタイミング、行政手続きの準備などに苦労したという意見が多かった。

# 海外事業再編を行った事例

## マレーシア … 戦略的対応と準備により、ベトナムへの移転に成功

## 企業概要

日本本社		海外現地法人	
事業概要	アナログ電源系半導体（コンバータ、電圧検出器等）の開発、設計・製造、販売	事業概要	半導体の組立て
所在地	東京都	所在地	マレーシア
資本金	約18億円	資本金	約2億5,000万円 (参考:約878万リンギット)
従業員数	141名	従業員数	約300名
設立年	1995年	設立年	2004年(出資年)
		投資形態	合弁
		手続方法	清算

## 海外展開の目的・きっかけ

同社は、米国、英国、上海、香港、シンガポールなどにも製造・販売拠点を持つグローバル企業である。

一般にデジタル系の半導体製品は、景気に左右されやすく、価格や需給バランスが乱高下する「半導体サイクル」の波の影響を受けることが多いが、同社の主要製品は電源IC関連製品（アナログ電源系の半導体）で汎用部品であり、安定した一定の需要が確保され、価格も安定しているのが強みである。また、同社と同程度の規模をもつ競合他社がいなかった点も、同社の強みであり、これを活かして積極的に海外展開を行っている。

## 現地での事業展開

2004年当時、同社の半導体製品の最終加工を行う後工程のサプライヤー候補を台湾、中国、マレーシアの3ヶ国で模索していたが、マレーシアでパートナー候補を見つけられたこと、中国では「品質」をコンスタントに維持するという考え方が浸透していなかったと判断したことなどから、マレーシア進出を決定した。同年にマレーシア北部のイポーにある現地法人に、半導体パッケージのIPライセンス（特許権）の使用を認めるという形で出資する投資契約（出資割合の10%に相当）を締結した。

また、他の現地企業とは、現地法人のサプライヤーという立場で取引関係を保ち、それ以上の資本関係に入ることはしなかった。出資先の現地法人では、汎用品である一般パッケージと特殊パッケージを製造しており、その売上比率はおおよそ8:2であった。後者は顧客ごとに特長のある特殊製品向けにカスタマイズし価格と品質で勝負する製品であるのに対し、前者は薄利多売で安定的に利益を生んでいた。進出後のマレーシア側の事業に力める日本からの売上は、海外売上全体の約20%であった。

## 事業再編にかかる経営判断

出資先の現地法人はもともと、マレーシア系の財閥企業が単独株主となっており、従業員は約300名であった。日本本社は、半導体パッケージのIPライセンスの使用許諾のみを行って、他の出資はせず、少数株主の立場で出資したこともあり、経営は合弁パートナーに任せていた。現地法人の支援と状況把握のため2011年から2012年にかけて現地法人の経理部門に日本人を駐在させたところ、現地法人では景気低迷により、徐々に米国系や台湾系のクライアントからの発注量が減り、売上が減少するにつれ手元資金がショートすることもあるなどの報告も、日本本社に入るようになった。

現地法人の財務状況の悪化をうけ、2013年には、合弁パートナーが増資の形で追加出資すると株主総会で約束したが、結局、増資は行われず、財務状況はさらに悪化し、資金繰りが廻らなくなったため、合弁パートナーは破産申立てを行った。

## 事業再編のプロセス

## ▶ 相談相手

破産手続きに関しては、合弁パートナーの主導で現地の弁護士に任せている。

## ▶ 事業再編の流れ

撤退決断時、日本本社は、少数株主という立場で関与し、経営面での深い関与がなかったこと、マレーシアから撤退しベトナムや東欧に進出・移転することも可能性として視野に入れていたことから、むしろ迅速に資産の自主回収を行った。日本本社としては、合弁パートナーへの対応のみを行い、従業員問題、行政対応、債権者対応などは合弁パートナーが対応し、日本本社としては、破産手続きを進行している現地の弁護士から、清算状況の進捗報告を受けていた。

また、日本本社では早い段階から、マレーシア国内の第二の出資先候補を検討したり、ベトナムにて、JETROやJICAなどの行政機関にも相談に行きフィージビリティ・スタディ（事業可能性の調査）を開始したりしていた。このように多角的な選択肢を検討していたことが幸いし、日本本社では、マレーシア現地法人の破産申立ての3年前となる2010年に、ベトナム工場を設立し（ホーチミン郊外の工業団地にて）、事業を開始していた。ベトナム工場の従業員に対しては、合弁パートナーのマレーシア工場で製造ラインに係る訓練を行い、従業員教育も進めていた。マレーシアへの進出当初は撤退リスクの想定はなく、自社の撤退基準もなかったが、上記のとおり先を見据えた行動を早い段階で起こすことにより、スムーズな事業再編・移転を実現させることができた。

## ▶ 事業再編に要した期間と費用

ファブレス（自社に工場を持たない）という本社方針に基づいた海外展開を行っていたため、IPライセンスの使用許諾のみで現金の拠出はなかった。また、合弁会社設立から撤退までの10年間の売上げで、ライセンス料は回収できた。現在、破産申立てからは1年以上が経過しているが、未だ結了しておらず、2015年7月頃に結了する見込みである。

## ▶ 日本本社への影響

日本本社は、現地法人から納品を受けており、その取引関係に基づいて小規模な設備を貸与していたところ、破産申立てを行う前に合弁パートナーから連絡を受け、マレーシアの裁判所の保全処分（差し押さえや回収の禁止）を受ける前に、小規模な設備資産を回収して札幌の技術センターへ移管できた。また、その後、この設備資産を移転先であるベトナムにタイミングよく移管できたことが、ベトナムへの事業移転をスムーズにした。

## 再編後のビジネス展開

日本本社では、2010年にベトナムで現地法人を設立し、事業を拡大している。ベトナムでは、マレーシアでの合弁設立や取引の経験を活かし、現地法人を十分に管理した事業運営をしている。また、マレーシアに比べ、ベトナムは労働力が安価で出資金が少ないこと、また目上の人を敬うという良い文化が浸透しており、現地従業員と日本本社社長や役員などとの間で密なコミュニケーションをとれることから、ベトナムの事業は順調に拡大している。

## 中国・・・早期決断が功を奏し、多くの投資効果を得て撤退

## 企業概要

日本本社		海外現地法人	
事業概要	中古射出成形機及び関連機器の販売・輸出入	事業概要	プラスチック製品の製造
所在地	大阪府	所在地	中国・上海
資本金	3,000万円	資本金	1,000万円
従業員数	30名	従業員数	600名
設立年	1990年	設立年	1995年
		投資形態	合併
		手続方法	清算

## 海外展開の目的・きっかけ

同社は、中古射出成形機の販売を主な事業としているが、1995年、中国の上海に工場を設立し、同社が製造できる製品のうち、比較的汎用性の高い日系家電メーカーや自動車メーカーの部品の製造を開始した。これは、同社の顧客で、中古射出成形機の販売先であるシンガポールの企業から、一緒に中国で成形工場を作らないかと誘われたことがきっかけである。このシンガポール企業は、同社から中古射出成形機を購入、販売する一方で、マレーシアでプラスチック成形工場も運営しており、1990年代に入ると、中国にも成形工場を建設することを計画した。そのころの上海には、日系の大手家電メーカーや自動車メーカー（セットメーカー）はすでに進出していたが、そのサプライヤーであるプラスチック製品などを作る部品メーカーはまだ少なかった。部品の現地調達比率を上げることを望む日系セットメーカーとの取引を拡大するため、シンガポール企業は、日系の大手メーカーと直接取引ができる同社に声をかけたのである。

1995年、同社は、パートナーとなるシンガポール企業との共同出資（資本金1,000万円のうち、パートナーが60%、同社が40%出資）で現地法人を設立し、プラスチック成形の技術はシンガポールから、営業のノウハウは日本から持ち寄るかたちで、事業を開始した。

## 現地での事業展開

日本本社からは営業担当を総経理として1名常駐させ、その後、技術者も2～3名常駐させることにした。シンガポール企業からも、工場長を含め数名の技術者が派遣されていた。現地法人設立後2～3年は赤字が続いたが、4年目に入ると黒字に転換した。その後、日系大手メーカーからの引き合いは急増、黒字は急激に拡大し、一時は日本本社の売上を凌ぐほどになった。

しかし、2005年ごろになると、中国で投資ブームが起き、日本のみならず、韓国やシンガポール、マレーシア、台湾などから多くの企業が進出してきた。競合先が増え、セットメーカーからはコストダウンを厳しく迫られるようになる一方、現地採用の従業員の人件費が高騰した。同社もパートナーも、もともとは商社であり、コストダウンの要請に応えられるような技術力は持っていなかったため、中国北部へ一緒に移転し、さらに事業を拡大させないかという日系大手メーカーの誘いも断り、むしろ徐々に事業縮小を考えるようになった。

## 事業再編にかかる経営判断

現地法人設立当初、行政・人事面の主導権はパートナーであるシンガポール企業にあり、営業面及び運営面の主導権は日本本社にあった。2003年には、この現地法人やパートナーがマレーシアに所有する前述の会社（プラスチック成形工場）を傘下に置く持株会社を設立し、シンガポールで上場を果たしたことから、上海の現地法人も売上の拡大を強く求められるようになった。また、パートナーの主導権をより強めるため、パートナーは日本本社に定款の一部変更なども要求するようになった。このような状況の下、日本本社では2005年ごろから撤退を検討し始め、パートナーにその意向を伝えた。すぐにはパートナーも受け入れなかったが、ちょうどそのころ、上海市から工場移転命令が出されたことをきっかけに、撤退への動きが加速化した。現地法人は、上海市から立退き料（営業補償や移転費用）を受け取り、工場を移転したが、一度も稼働していない段階で、パートナーも日本本社の主張を受け入れることが損害を拡大させないためによいだろうと考え、2006年に開催された董事会にて、同社、パートナー双方の異議なく現地法人の清算を決定した。

日本本社は、パートナーに誘われたときから、日本本社に過度の財務上の負担が生じないよう、一定の投資金額を越えるような場合は撤退するという考えを持っていた。そのため、現地法人の経営や資金繰りに行き詰まる前から撤退を検討し、その意思をパートナーに何度も伝えることができた。結果として、行政命令が撤退を後押しする形となったが、比較的早期に撤退を決断できたことにより、撤退時に発生する損害が拡大せずに済んだ。

## 事業再編のプロセス

## ▶ 清算の手続き

清算手続きはパートナーであるシンガポール企業に勤めていた中国人の経理担当者がすべて行った。税務局の清算監査に時間を要したため、清算終了までには約2年かかった。その間、この経理担当者の雇用は継続し、自宅書類の作成などを行ってもらった。

## ▶ 現地従業員への対応

パートナー側が現地従業員に対して説明を行った。法律の定めに従って規定どおりに退職金を支払ったため、特に大きな問題は発生しなかった。

## ▶ 相談相手

日本本社の取引先である日本の金融機関には撤退を検討する以前から、日本で相談に乗ってもらっていたが、最終判断や手続きについては、日本本社がパートナーと相談しながら進めた。

## ▶ 投下資本の回収

投下した資本は無事回収し、清算後の残余財産についても日本本社とパートナーで分配することができた。また、同社とパートナーが中古の機械・設備を工場に持ち寄っていたところ、清算手続きを進めるにあたり、中国国内で売却できるものは売却した。売却できなかった残りの機械・設備のうち、日本本社から持ち寄ったものについては日本に持ち帰った。

## 再編後のビジネス展開

海外に現地法人を設立してビジネスを行うことは、同社の知名度を上げ、業界における宣伝効果を高めることにもつながった。その意味でも、海外に進出した意義はあったと考えている。相談相手だった金融機関からは、中国で製造業を始めた同社に対し、単に完全撤退するのではなく、商社としての強みを生かすため、清算手続きのなかで回収できた資本を別のところに振り向けるべきではないかという具体的なアドバイスももらった。そこで、同社は、上海の現地法人から回収した資本を元手に、2003年には中国・昆山と香港に、2005年には上海に、新たな現地法人を設立した。その後、フィリピンやタイにも現地法人を設立している。これらの現地法人設立にあたっては、合併契約書を精査して自社の不利にならないように交渉するなど、上海の現地法人から撤退する際に、同社が自社を防衛するために身につけた知識や経験が役に立った。

同社は、商社として、今後も海外展開をますます拡大する予定である。まずはタイを“ハブ”としてアジア市場を拡大し、ゆくゆくは南米やアフリカなど、グローバルな販売網を築いていきたいと考えている。



## 中国・・・進出前の撤退基準に基づき早期決断、多店舗展開を加速中

## 企業概要

日本本社		海外現地法人	
事業概要	美容室およびエクステンション専門店の経営	事業概要	左に同じ
所在地	大阪府	所在地	中国・上海
資本金	1,000万円	資本金	100万円 (参考：約1,370万円)
従業員数	28名	従業員数	12名
設立年	1998年	設立年	2009年
		投資形態	独資
		手続方法	清算

## 海外展開の目的・きっかけ

同社は、美容室およびエクステンション(つけ毛)の専門店である。1990年後半当時、世界の美容業界ではいくつかの欧米大手美容室チェーンが勢いをもってグローバル展開していたことから、同社経営者も関心を持ち、そのビジネス戦略などを学んだ。ところが、これら大手美容室チェーンの髪の毛の切り方やヘアデザインに関する考え方は、全て欧米人向けに作られており、頭の形や髪質の違うアジア人には当てはまらないことが多い。このような状況の下、日本では、ある程度日本人向けにアレンジされた製品が供給されていたが、アジア諸国の大手チェーンでは欧米型スタイルがそのまま導入されていた。同社は、このような日本、アジア諸国の現状を見て、また、欧米の美容チェーンのビジネスモデルを参考に、アジア向けに美容サロン、美容師向けのスクール、美容室向け及び一般消費者向けシャンプー剤などの製品の開発・販売までを手掛ける広範なビジネスモデルを確立し、アジア市場を取り込もうと考えた。

そして、アジアの主要都市に美容サロンを展開していくことを当面の目標として、まず最初に日本国内(東京、大阪)に出店した。その後、2006年に海外第1号店として上海市(徐匯区)に現地法人を設立し、さらに、2009年には同じ上海市内の浦東新区に第2号店となる新たな現地法人を設立した(なお、中国では同じ上海市内でも、異なる区に店舗を設けるためには別法人を設立する必要がある)。進出形態は、両法人ともに独資である。

## 現地での事業展開

同社社長は美容サロンを展開していくうえで最も重要なことは「人の教育」と考えていたため、出店当初は定期的に現地サロンに出向き、現地従業員への技術指導などを行っていた。そして、2008年からは、より一層力を入れるべく自らが現地に常駐し、直接、現地従業員の教育にあたるようになった。現地サロンには、日本人従業員も複数在籍しており、日本の店舗と同じクオリティーのサービスを顧客に提供している。

なお、顧客の7割が現地の中国人女性であり、ある程度経済が成長していた上海では、美容に関心を持った女性が増えていたことから、第1号店、第2号店ともに売上は順調に推移していた。

## 事業再編にかかる経営判断

2009年に出店した第2号店では、2012年、入居ビルの家賃の契約期間(3年)が満了し、その更新時期を迎えた社長は、進出段階から、中国では景気の変動等によって家賃が20倍にもなる場合があると聞いていたことから、入居ビルを決める際に日系のデベロッパーを選定し契約していた。日系であれば若干の値上げに応じざるを得ないとしても、段階を踏んだ値上げ交渉ができると考えていたからである。

しかし、実際のところ、日系デベロッパーからは突然3.3倍の値上げを要求され、減額交渉をしたものの受け入れてもらえなかった。同社社長は、このまま事業を継続しても家賃の負担が利益を圧迫するところか赤字も免れない状況になると判断し、第2号店の閉鎖を決断し、具体的には清算手続きをとった。日本本社は、進出段階に撤退基準を予め設けており、赤字になればサロンを閉鎖することを決めていたため、閉鎖決断に至るまでは時間を要さなかった。

## 事業再編のプロセス

## ▶相談相手

第2号店の閉鎖において、社長が相談したのは日本語の話せる中国人弁護士であった。同弁護士は、社長の知り合いであった日本人弁護士とともに上海で弁護士事務所を共同で経営しており、現在も同社の顧問弁護士を務め、定期的に相談に乗ってくれている。

## ▶特に苦労した点

弁護士の指導に従い、清算手続きを肅々と進めることはできたが、同社が最も苦労した点として、入居ビルの原状回復が挙げられる。入居ビルのオーナーである日系デベロッパーとの契約では、入居時の設備工事は、ビルを建設したゼネコンが行い、店舗の造作などの内装工事は指定業者が行うことになっており、退去時の現状回復も同じ業者が請け負うこととされていた。そこで、同社は契約どおり、指定業者による原状回復を行おうとしていたところ、日系デベロッパーから自社で行う旨の申し出があった。そして、その見積金額は従来の指定業者と比べて約1.5倍も高かった。社長は、指定業者以外で内装工事を行うことは契約違反であり、また、その見積金額が高額であることは不当だとして、中国人弁護士を介して交渉し、結果的に指定業者による原状回復工事を行うことで話がついた。基本的に中国は契約社会であるため、法律的に対応していけば問題なく解決できるが、その交渉は難航し、大変な労力と約3ヶ月もの時間を要した。

## ▶現地従業員への対応

社長は、従業員に対して次の働き口を用意したうえで、サロン閉鎖の理由を説明した。従業員本人の希望も尊重する形をとったことと、日ごろから従業員教育に力を入れており、従業員との信頼関係が築けていたことから大きなトラブルはなかった。同サロンの従業員12名のうち8名は、第1号店で受け入れ、その他の従業員は、業務環境が合わないため退職した。また、この機会に日本へ帰国した日本人従業員もいた。

## 再編後のビジネス展開

同社では、2013年に第2号店を閉鎖した直後に蘇州に現地法人を設立し出店した。第2号店の美容器具や設備を移設して蘇州で使用するなど、実質的には店舗移転となった。第2号店閉鎖に伴って、第1号店で受け入れた従業員の中には蘇州店に異動した者もいる。同社は、その後も店舗展開を加速させ、2014年11月には蘇州にもう1店舗を設立し、2015年春には上海にもう1店舗出店する予定である。

同社の今後の目標は、美容サロンの多店舗展開を進めると共に、「人を育てる」をテーマに、美容師向けのスクール展開を行っていくことである。長期的には、アジア人に適したヘアスタイルを作り出し、日本の美容技術をアジアに伝えることを目標にしている。また、アジア人の髪質に合わせたヘアケア製品の開発を行い、美容室向けの製品から一般消費者向けの製品まで幅広く開発・販売していきたいと考えている。

同社のグループ全体の海外売上比は、2015年春の上海出店を果たした段階で50%を超えており、アジア向けの海外展開戦略は成功の途上にある。

# 中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業

※平成27年度当初予算：中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（25.0億円の内数）

中小企業の皆様のビジネス展開へのご関心が高い新興国・地域を中心に、現地の官民支援機関と連携し、「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」を設置しています。（12か国17か所に設置済。平成27年度に3か所新設予定）

## <支援内容>

### ○ 海外現地にて海外展開の際に抱える課題解決を支援します。

・現地での知見や地元政府当局、地場企業等とのネットワークに強みのあるコーディネーターを配置し、個別の相談に一元的に対応します。既に現地に進出している日系企業のみならず、これから海外進出をお考えの企業にも御利用いただけます。

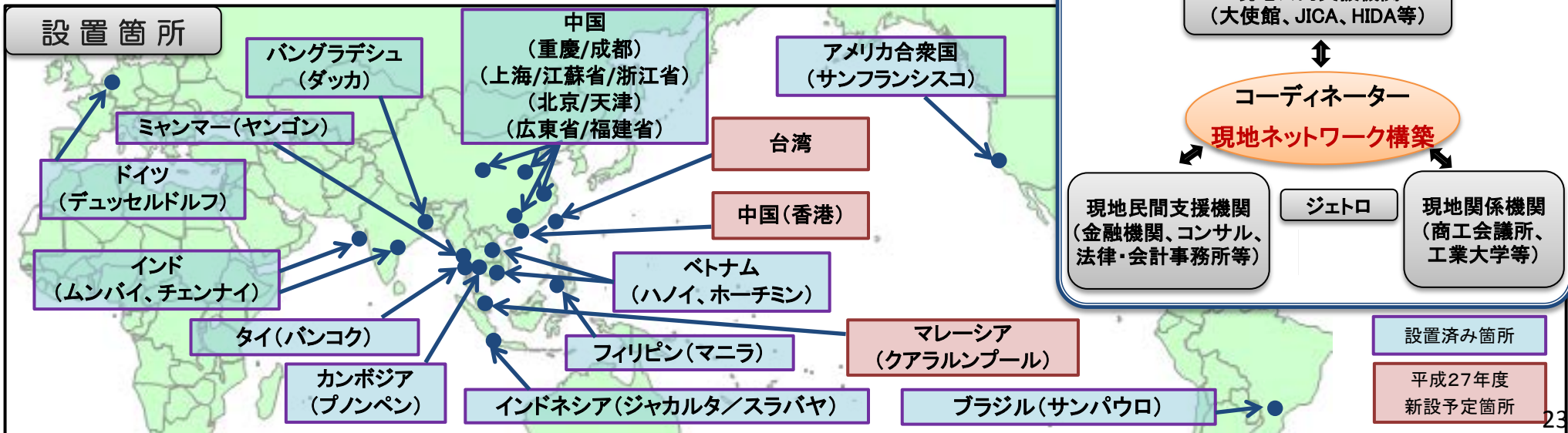
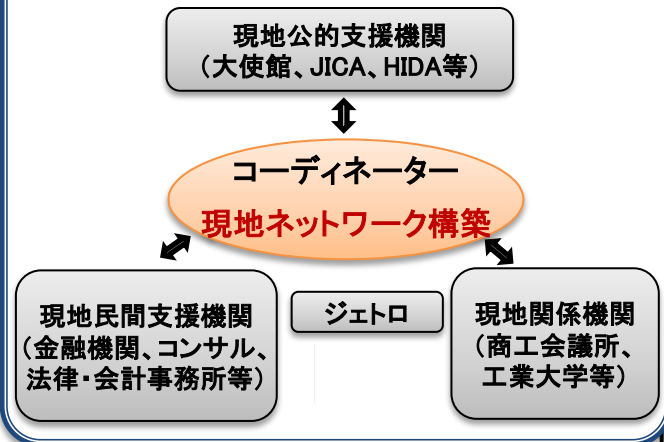
### ○ 必要なサービスの提供や紹介、各種専門家への取次ぎ等を行います。

・法務・会計・労務、資金調達、人材確保、パートナー発掘、拠点設立や移転・撤退に関する諸手続など専門的な相談にも広く対応します。

・中小企業の相談に応じて、専門家のもとまでつなぎ、各種サービスを通じて課題を解決します。

※相談に応じて、法律・会計事務所、コンサル会社等民間の専門家につなぎ、対応します。

## 海外展開現地支援プラットフォームのイメージ





# 海外事業再編戦略推進支援事業

※平成27年度当初予算：中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業（25.0億円の内数）

## <事業の概要・目的>

- 海外取引の開始によって売上高の増加等に結び付けた企業が多く存在する一方、現地における経営環境の悪化等により、進出先での事業再編を余儀なくされる企業も存在しています。
- 海外における事業再編の経験の少ない中小企業が、自社単独で、多岐にわたりかつ専門的な知見を要する事業再編を行うことは、経験や情報不足の観点から困難となっています。
- そこで、海外子会社の経営に課題を抱えている中小企業（国内親会社）に対し、専門家による経営診断及び市場調査等を通して、事業再編に資する選択肢を提案することにより、当該課題の解決の推進を支援します。

※「選択肢」とは、具体的には、海外子会社の経営改善や撤退・縮小、第三国への移転等のことを意味します。

## <支援内容>

- 海外子会社に「課題」を抱えている中小企業（国内親会社）

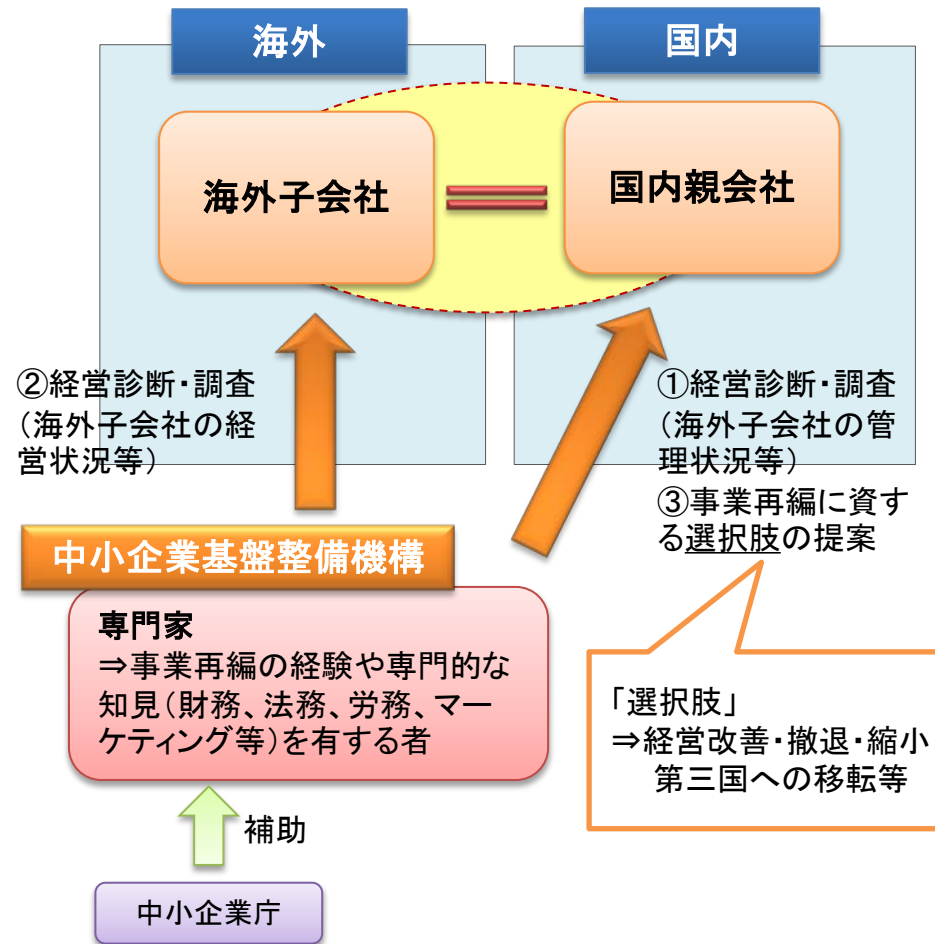
※「課題」とは、財務状況、経営状況（経理管理、人事・労務面等）、共同経営者・行政機関との関係（税務面等）に困難を抱えている場合を意味します。

※資金繰り対策、現地での具体的な事業再編支援（清算等）については、本事業の支援の範囲外とします。

## <補助内容>

- 補助上限額：200万円、補助率：2/3
- 補助対象経費：市場調査費、旅費、翻訳費、通訳費等

## <事業イメージ>



## <事業実施スケジュール>

- 6月9日～7月31日 支援先企業の公募
- 9月中旬 採択



**中小企業庁 経営支援部**  
**創業・新事業促進課**  
**海外展開支援室**  
**TEL:03-3501-1767**  
**FAX:03-3501-7055**

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2015/150616kaigai.html>