

海外に進出する企業は、事業再編にうまく対応するための留意点を知っておく必要があります。いざ海外へ進出してしまってから後悔しないよう、事業再編の可能性とその対応について進出前から十分に検討しておきます。

海外進出を検討する際、経営者の強い思いが先行してしまい、事前の調査や計画がおろそかになりがちです。経営が悪化した場合でも、「そのうち市場環境が好転するだろう」「投資した費用がもったいない」と

中小企業 海外展開のツボ

いった理由から、縮小・撤退する際の判断が遅れてしまいます。

そのため、海外進出を検討する段階から事業再編についても検討しておく必要があります。海外での事業再編を経験した企業からは通常の現地調査や計画策定はもちろん、次のような項目についても「十分に検討すべきだった」との声を聞きます。

まず、縮小・撤退する基準を決め

縮小・撤退 事前に基準を

SOMPOリスクアマネジメント執行役員 原 敬徳氏

ておくことです。自社の経営がどうなったら縮小・撤退するのか、その基準をあらかじめ決めておきます。「販売目標がx年経っても達成できない場合」「5期連続で赤字が続いた場合」などです。

次に、経営環境を見極めておくことです。現地パートナー、関連する法規制、災害・トラブル事例、現地従業員の習慣・特徴などについて経

営者が自ら現地に足を運んで、しっかり調査しておく必要があります。

最後に、縮小・撤退の費用を想定しておくことです。縮小・撤退には、予想以上の費用がかかります。従業員への退職金、当局からの追徴課税といった費用も発生するかもしれません。縮小・撤退にかかる費用について、あらかじめ試算しておくことが重要です。

海外事業再編の主な留意点(進出前)

- ① 縮小・撤退する基準を決めておく
 - 「販売目標がX年経っても達成できない場合」「5期連続で赤字が続いた場合」などの基準を決める
- ② 経営環境を見極めておく
 - 経営者が自ら現地に足を運んで、しっかりと経営環境について調査しておく
- ③ 縮小・撤退の費用を想定しておく
 - 縮小・撤退にかかる費用について、あらかじめ試算しておく

2017年2月17日
日経産業新聞