

海外進出の撤退から得られる学び

Q. 海外進出の撤退からどのような学びが得られるのか？

要旨 折角、海外進出したにも関わらず撤退するというのは、支出が生じますし、後ろ向きのテーマでもあり、つらい仕事となります。であるからこそ、得られる学びを共有し活かすことが経営課題となります。観点が二つあります。今後の海外展開に向けての学びと、国内ビジネスに反映できる学びです。これらを自社内で掘り下げ共有化することが、知見の蓄積となり自社の強みとなります。間を置かずに短期集中でまとめることで今後の役に立つ内容となります。

解説

1. 今後の海外展開に向けての学び

項目例	内容例
撤退基準の適切性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定量要素の厳し過ぎ（甘すぎ）評価、抜けの有無 ・ 定性要素の必要性和内容が適切性評価
業績不振の要因	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部要因の分析と評価 ・ 内部要因の分析と評価
自社からの支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社からの海外現地支援の分析評価 ・ 自社からの海外管理手法の適切性評価
途中段階でのテコ入れ	<ul style="list-style-type: none"> ・ どの時点でどういう対策を打てれば、撤退を回避できた可能性のあるかの分析評価
他の進出先候補	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の適切な海外進出先候補のリストアップとその評価
今後の海外展開の留意点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の海外展開に際して、やるべきこと、やってはいけないことの整理
新たな輸出	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代替手段としての輸出方式で展開可能な自社商品の可能性

2. 国内ビジネスに反映できる学び

項目例	内容例
人脈・ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外現地で培った人脈やネットワークを国内ビジネスで活かす
調達先候補	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外現地情報をもとに新たな調達先候補を選定
従業員成長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員が海外進出に携わった間にどれだけ成長したか
製品用途	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内で未開拓の製品や商品の新たな用途や消費方法
経営システム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外文化を参考に自社の経営意思決定ルールを改善する

海外進出に考慮すべき撤退基準・方式

＜ご提案のポイント＞

- ・進出先を選定する際に、撤退の容易さ、撤退の方式、必要手続きや要する時間を考慮する。
- ・事業計画に予め撤退基準・撤退方式を定めておく。
- ・撤退基準を満たせば経営意思決定を行い、粛々と撤退手続きを進める。

1. 進出先を選定する際の撤退の考慮

進出先を選定する際に撤退について予め検討しておくことが大切です。撤退の容易さ、撤退の方式、必要手続き、必要経費、要する時間、などについてです。進出先候補が1カ所の場合は、撤退についての検討内容を加味して、進出先が適切かどうかを判断します。また、進出先候補が複数カ所ある場合は、撤退の難易度も要素に加えて進出先を決定します。進出後に撤退について検討を始めるようでは、準備不足と言わざるを得ません。

2. 予め事業計画で撤退の方式を定める

撤退基準が前もって決まっていないと、「ここで撤退すると今までの投資や苦労が水の泡となる」「井戸を掘った人を忘れてはならない」などが正論となり、サunkコスト（どう意思決定をしても回収できないコスト）にも関わらず慣性の法則が働き、事業継続し傷を大きくすることがあります。事業計画で予め撤退基準を決めておく必要がある所以です。撤退基準は、定量要素と定性要素に分かれます。定量要素は、累損が初期投資の一定比率に達した場合、3年連続で売上高が下がった場合、3年間で一度も営業黒字にならなかった場合、などです。定性要素は、5年経過しても現地で適切な後継者が見つからなかった場合、3年経過しても予定分野の許認可を取得できなかった場合、などです。

3. 事業計画で撤退方法も定める

撤退は進出時と逆の手続きを一つずつ積み重ねる方式が多いと思われます。他方、撤退の許認可や手続きや費用や時間を短縮するため、M&A方式で撤退するのも有力な方法になり得ます。どちらを採るか、また、M&Aの相手の属性（日本企業、日系企業、ローカル企業）や相手を選ぶ基準について事業計画策定段階で想定しておきます。

4. 撤退基準を満たせば経営意思決定を行い、粛々と撤退手続きを進める

撤退基準を満たしたにも関わらず継続の意思決定を下すのは余程の特殊事情があった場合に限るべきです。また、猶予期間も1年以内など限定的とすべきです。さもないと傷を大きくする恐れがあります。また、多くの想定外な困難を伴うため知見が蓄積されます。関わった人を正當に評価することで次につながります。