

Part 4

日系企業の海外事業からの 撤退について ——中国の事例——

株式会社HASパートナーズ
代表取締役社長 堀 いつ子
株式会社アウトバウンド・マネジメント
代表取締役社長 日上 正之

1. 日系企業の撤退の現状

2010年5月に発表された内閣府調査^{注1}によれば、海外進出した日本企業の多くは、進出先国およびその近隣国における需要の拡大を見込んで進出している。

一方、中小企業白書（2010年版）^{注2}によれば、2000年に輸出を開始した日本企業のうち2007年まで輸出を継続した企業の割合は、大企業の場合は半分以下、中小企業に至っては4割ほどである。それにもかかわらず、同時期の直接投資の継続割合は、大企業は97.6%、中小企業は96.4%である。輸出の継続割合が激減しているにもかかわらず、直接投資の継続割合が高水準を維持しているのは、直接投資による海外事業が現在に至るまで順調である等の積極的な理由によることも多いと思われるが、業績の不振等から本当は撤退したいが（同白書によれば、実際に撤退した多くの企業は、「輸出または現地の事業の不振」であったため撤退したという）、現実には撤退できないというジレンマを抱えている日系企業も少なからず存在するものと思われる。

また、直接投資からの撤退時にどのような点が課題となっているかという質問に対しては、「法制度や会計制度、行政手続き」が最も重要な課題であると指摘されており、「投資費用の調達・資金繰り」「技術流出対策、知的財産権保護」という課題がそれに続いている。近年、中小企業による中国への直接投資が急増しているため、これらの課題は、中国へ直接投資した企業が撤退する際の留意点でもあることがうかがえる^{注3}。

注1：「平成21年度企業行動に関するアンケート調査報告書」（第2次集計 平成22年 内閣府経済社会総合研究所参照）

注2：中小企業白書（2010年版）第2部第2章 国外の成長機会の取り込み、186頁。継続割合は、（1－撤退割合）として算出した。

注3：中小企業白書（2010年版）第2部第2章 国外の成長機会の取り込み、187頁。

2. 撤退は「失敗」ではない！

（1）撤退に対する日系企業のイメージ

伝統的に、日本の組織は攻撃には強いが、防御には弱いといわれている。旧日本軍を例にとれば、攻撃が失敗したときに備え、確実な兵站線・防御線を構築して後退戦略に転換するというようなコンティンジェンシー・プラン（不測の事態に対する事前の対応計画）は検討していなかったという^{注4}。最近でも、前述の中小企業白書によれば、海外投資が失敗した場合に備えて、撤退計画、すなわちコンティンジェンシー・プランを進出前に策定したかについて質問しているが、7割超の中小企業が策定していないと回答している。

注4：たとえば、戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎著『失敗の本質（19版）』中央公論新社、2001年を参照。

（2）中国の兵法書における撤退のイメージ

①「孫子の兵法」と「兵法三十六計」

最近の日系企業が最も多く海外進出している国は中国である。「彼ヲ知り己ヲ知レバ、百戦殆ウカラズ（謀攻篇）」と孫子が説くように、進出先である中国のビジネ

ス慣習を理解することが中国ビジネスの成功の鍵を握る。中国ビジネス慣習の真髄ともいえる中国の「兵法」の考え方に沿って、私見を交えながら、直接投資のあり方を考察していくことにする^{注5}。

注5：「孫子の兵法」とは、紀元前5世紀ごろの春秋時代の兵法家孫武による兵法である（以下引用原文および訳文は、守屋洋著『孫子の兵法（第59版）』産業能率大学出版部、2009年）。また、「兵法三十六計」とは、およそ5世紀までの故事が明末から清初期にまとめられた兵法書であり、兵法における36通りの戦術が6段階に分けられている。

②「孫子の兵法」に基づく海外進出の考え方

「孫子曰ク、兵ハ国ノ大事ニシテ、死生ノ地、存亡ノ道ナリ。察セザルベカラズ。」（私計篇）

（訳文：戦争は国家の重大事であって、国民の生死、国家の存亡がかかっている。それゆえ、細心な検討を加えなければならない。）

国家にとっての戦争と同様に、企業にとっての直接投資は社運が傾くほど重大な戦略的意思決定であるから、コンティンジェンシー・プランを含めた詳細な海外事業戦略の策定を事前にしなければならないということである。

③「孫子の兵法」に基づく海外撤退の考え方

孫子によれば、戦争には莫大な費用がかかり、リスクも高い。同様に、企業の直接投資には巨額の費用が必要となり、投資リスクも高い。そこで、孫子は、とにかく「短期戦」でなければならないとする。

「故ニ兵ハ拙速ヲ聞クモ、イマダ巧ノ久シキヲ賭ザルナリ。ソレ兵久シクシテ国利アルハ、イマダコレアラザルナリ。」（作戦篇）

（訳文：短期戦に出て成功した例は聞いても、長期戦に持ち込んで成功した例は知らない。）

確かに、従来の日系企業は長期的視点に立った投資戦略を好んでいたのであるが、それが可能であったのは、基本的には投資リスクが比較的少ない国内事業を前提としていたからである。投資リスクと投資コストが高いうえに、短期的収益性を重視する現地企業を相手にする中国事業では、日本企業も短期的投資戦略を採用すべきである。

「故ニ兵ヲ用イルノ法、（中略）少ナケレバ、則チヨクコレヲ逃シ、若カラザレバ、則チヨクコレヲ避ク。」（謀功篇）
（訳文：戦争の仕方は次の原則に基づく。（中略）劣勢の兵力なら、退却する。勝算がなければ、戦わない。）

この孫子の考え方を海外投資にあてはめれば、海外投資を成功させるために必要なヒト、モノ、カネ、情報等

の経営資源と明確な海外投資戦略が欠けている場合、それを直接投資前に知っているのであれば、そもそも進出しない。投資後に知ったのであれば、ひとまず撤退ということになる。

④「兵法三十六計」における撤退の考え方

「走为上」（走グルヲ上ト為ス）

兵法三十六計の最後を飾る「三十六計、逃げるに如かず」として有名なこの言葉は、撤退を敗北とみるのではなく、負けを転じて勝ちにする機会を将来に残すために撤退するという、積極的な撤退の戦略的意義を示唆している。

⑤撤退に関して「孫子の兵法」と「兵法三十六計」からわかること

撤退とは防御の要である。「孫子の兵法」および「兵法三十六計」における撤退は、日系企業が撤退に対して通常もっている敗北のイメージからはほど遠いものであり、逆転勝利するための戦略のひとつであるということがわかる。中国のビジネス慣習において撤退は当たり前なのであるから、中国ビジネスを行う日本企業も、「撤退あり」のコンティンジェンシー・プランを念頭におけば、より堅実かつ柔軟な姿勢で中国ビジネスに臨むことができると思う。さらに、撤退は敗北ではないが、周到なコンティンジェンシー・プランに基づく防御の方策なしに撤退すれば、追撃を受けて壊滅的打撃を受けるリスクがあるという点もゆめゆめ忘れるべきではない。勢いに乗りやすい進出とは違い、士気が乱れやすい撤退においては、防御等の準備を抜かりなく進め、いったん決断したら迅速に撤退すべきである。

(3) 撤退と「機会原価」

①機会原価とは

機会原価 (opportunity cost) とは、意思決定において複数の代替案（選択肢）が存在する場合、そのなかからひとつを選択し、他の代替案を断念した結果、断念された代替案から得られたであろう利益のうち最大の金額のことであり、管理会計において最も重要な概念のひとつである。

従来、日系企業は、実際のキャッシュ・アウトフローを伴った支出費用にはきわめて敏感であるが、機会原価には現金支出という「痛み」がないため、機会原価の重要性を看過しがちである。しかしながら、支出費用が収益を圧迫するように、機会原価は得られたであろう利益が得られなかったことを意味する（逸失利益）のである

から、機会原価がボトムライン（最終損益）に与えるインパクトは支出費用と同じであると考えられる。

投資意思決定における代替案の評価も重要である。伝統的に、日系企業は機会原価の概念を投資の意思決定に用いない。よって、「この案しか考えられない」として、せいぜい採用予定案の長所・短所を検討するだけで、代替案を評価することなしに投資の意思決定を行う傾向がある。しかしながら、投資のような重要な意思決定においては、考え得る他の方策である代替案とそれぞれの機会原価を慎重に比較検討したうえで、結論を出すべきと考える。

②撤退の機会原価

次に、機会原価の概念に基づいて海外投資にかかわる意思決定を考察する。ここで、対象の市場ないし業務の形態として、①国内販売のみ、②輸出、③海外直接投資（海外拠点の設置）の3つを想定すると、すでに海外直接投資を行った後の戦略としては、①海外拠点の継続、②海外拠点の撤退（輸出は継続）、③海外拠点の撤退（輸出業務からも撤退）が考えられる。

さらに、いずれの戦略についても、他国・他地域への進出と組み合わせるなどの追加的な意思決定もあり得る。理想的には、海外事業の検討時に、海外進出にかかわる投資の代替案および具体的な方策を数値化して比較・分析等すべきであろう。

意思決定にとっては利益と時間軸が重要である。時間軸が重要なのは、撤退の意思決定を迅速にしなければ、さらなる機会原価（たとえば、成長が見込まれる他の拠点への進出や新規事業への転換をしていられなかったであろう利益の逸失）や、意思決定が不明確であるために生ずる士気の低下等の経済的損失を回避できないためである。

以上、中国の兵法書および機会原価の概念から、海外事業からの撤退に関する考え方とその戦略的な対応計画の策定の必要性について論じてきた。ただ実際に撤退を行う際には、より詳細に検討を進める必要がある。次に、中国ビジネスを例に紹介する。

3. 中国ビジネスからの撤退

(1) 中国ビジネスからの撤退方法

日本の企業再編税制に相当する諸規定は中国にも存在しており、その規定を中心として、いわゆる撤退ないし

は撤退と同様の効果を有する方法としては、①持分譲渡（資産譲渡を含む）、②普通清算、③破産の3つがある。

100%外資企業（独資企業）であったとしても、本来中華思想を建前とするお国柄からして、原審査機関から撤退の承認をとること自体、心理的な抵抗もあってそれほど容易なことではなく、また各種税金の減少や雇用の吸収先を失うこともあって解散審査の段階で難癖をつけてくる場合も多い。仮に合弁企業であった場合には、董事会（取締役会）において出席董事の全会一致の決議をとらなければならない、まして合弁企業が内資（国内）企業に戻ってしまえば、享受していたさまざまな優遇政策のメリットを失うことになるため、予想をし得ないような影響や障害が生じる可能性がある。

したがって、独資であれ合弁であれ、日系企業側が単体として撤退の決断をしたとしても、法的な行動に移す前の段階で、必ず事前に弁護士や会計士等の専門家による企業実態の精査（デューデリジェンス）、中国側パートナーと現場の政府関連当局への根回しならびに十分な交渉が必須となる。中国の場合、そういう観点での動く前の事前確認を怠ることは命取りにつながるケースが多く、実質的に撤退に要する期間として終了（終了）するまでには、最短でも1年、多くの場合2年以上にわたってしまうケースもしばしば散見される^{注6}。

注6：清算期間としては会社法上の期間はあるものの、実質的には税務局、税関の清算期での調査期間が読めないため、通常2年ぐらいが一般的な目安であるが、関与したなかでは最長のものは8年といったケースや最後の当局からの承認が出ないまま何年も凍結しているといったケースもある。

(2) 持分譲渡

清算のように中方パートナーや政府関連当局に少しでも影響を与えずして撤退する方法として、持分譲渡がある。この方法は普通清算に比べ、債権者保護の手続きがない分、手続き期間を短縮することはでき、清算等の煩雑な手続きを踏まないで撤退できる点にメリットがある。

とはいいいながら、合弁企業における出資パートナーが持分優先購入権を有するとか、産業政策の遵守、つまり「外商投資産業指導目録」により認められない産業において持分譲渡によって外国側出資者が主導的な地位を占めることになってはならない、といったルールがある。

ここ数年の傾向としては、①中国側からみて「OUT-OUT」の持分譲渡が行われることが多いこと、すなわち日本（中国からみて外国）において日系企業同士間で持分が譲渡されることが多くなっていること、②合弁企

業において、いわゆる「内資化」の持分譲渡が行われること、すなわち合弁企業自体は存続させておいて、日系企業の持分を譲渡し、結果として合弁企業から完全な内資企業になる持分譲渡が多いこと、の2点があげられる。

とりわけ①においては、中国の現場当局からすれば、すぐに法制上持分譲渡がなされたことがわからず、再編後の合弁企業として「法定監査後における聯合年度検査」等の法的な営業許可証の書き換え時まで当該事実自体が政府関連当局にわからないという事態が生じ得る^{注7}。

ここで、持分の売買が行われた際、原則としては譲渡側企業が譲受側企業へ譲渡した持分の評価が必要となる^{注8}。つまり、純資産価値を上回る譲渡価格で持分の売買が行われた場合には、その純資産価値を上回るプレミアム部分（譲渡価格と投資原価の差額部分）が譲渡益としての課税所得額となり、譲渡側企業は中国での源泉納税義務が生じることになる。

なお、この場合の企業所得税法上の源泉税率は、本来の20%が10%に減額されている^{注9}。

また、仮に譲渡側企業が非居住企業となった場合には、新企業所得税法においては、当該プレミアム部分に関して譲受側企業等が納税代理人となって納税すべき納税額を源泉徴収して所轄の税務当局に納税しなければならないことになっている^{注10}。

「OUT-OUT」の持分譲渡においては、原審査機関たる当局（工商行政管理局等）の要求や法制上の要求が生じない限り、当事者間の協議にて譲渡価格を決定することができ、かつ資産評価を強制する明確な規定等はないものの、日系企業としては本社側の連結上の観点やコンプライアンス上からしても評価手続きを割愛せず行っておいたほうが得策であると思われる。つまり、仮に国有資産成分が含まれていないとしても、純資産価値を上回るプレミアム分が譲渡益として生じているかどうかの根拠を証明するため、公認評価士の評価をとることをお勧めしたい。

また、②の内資化の場合には、相手が中方パートナーであるため、現実的には資産譲渡的な評価手続きは必要となってくるケースがほとんどである。

注7：中国の外資企業にはそもそも株券自体が存在していないため、当該企業が自ら申し出るか、ルーティンの現地コンプライアンス上の義務が生じない限り、政府関連当局は認知できないという事態が生じる。

注8：譲渡持分の中に「土地使用权等の国有資産成分」が含まれていれば、国有資産管理条例に従い、①必ず公認評価士による評価と②「財産権取引所（産権交易所）におけるビッド（公開入札）」とが必要となり、相当の時間を要する。《同条例第54条》

注9：国务院通知（国発〔2000〕37号）《2000.11.18.付》

注10：国税徴収管理法 第6条第2項。

(3) 普通清算

普通清算においては1996年7月に現商務部が交付した「外商投資企業清算弁法」が適用されてきたが、当該法は2008年1月に廃止され、現在は会社法（公司法）の清算に関する規定が外商投資企業にも直接適用されている。

ここでは、一般的に製造業が普通清算の場合において実際に清算手続きに入った場合の留意すべき個別問題につき概観する。

①企業所得税の遡及剥奪措置

従来の企業所得税法は、単年度で利益が出てから2年間は免税、引き続き3年間は7.5%、6年目以降は15%となるといった優遇税制があったが、2008年からの新企業所得税法では25%に一本化されている。

製造業は通常、高進技術企業（ハイテク企業、IT企業等）の建前で、最大で15%の優遇税率を堅持してきたが、仮に清算決定時に法人登記以降において10年間の営業期間を経ていなければ、それまでの優遇税率はすべて設立時に遡及して剥奪され、2007年までは33%、2008年以降は25%にて企業所得税を支払わなければならないとされる。いわゆる減免制度の剥奪措置（クロー・バック）が適用される^{注11}。

注11：このクロー・バックのやり方は、ASEAN諸国での優遇税制においても多くみられる。

②免税輸入設備の処分方法

消費型増値税法への改正により、奨励類企業の設備輸入の輸入関税および輸入増値税の免税措置が廃止されたが、2008年11月9日までに奨励類企業の認可を得、かつ2009年6月30日までに輸入すれば、引き続き免税が受けられるとの移行措置が設けられていた。

仮に清算の承認が下りると、本来所轄税関において税関での5年間の監督管理期間にある免税設備を処分しなければならない必要性が生じ、その処分自体は（イ）中方パートナーに譲渡する方法、（ロ）競売または協議によって中国の国内企業またはその他の外商投資企業へ売却する方法、（ハ）中国国外の企業にシップバックして売却する方法、等があるが、本来引き続き減免措置を享受できなくなっているため、管理監督期間が終了していれば問題はないが、その期間にあれば輸入関税および増値税を追加納税しなければならないとなり、莫大な税額負担が生じてしまう可能性がある。

また、（イ）の国内販売の場合にも、現地評価士の評

価をとり、実質2%の増値税を納付しなければならない。

③土地所有権および建物処分

2007年1月1日から工業用最低譲渡価格が中国全土ベースで全面改訂され、相当な値上がりを示した。そのため、価額自体が実情と乖離している場合が多い。

また処分をする場合、建物の所有権と占有範囲内の土地所有権は同時に一対で譲渡する必要があるため、売却先との条件を合致させるのに時間と手間がかかる。

さらにいばん厄介なのは、中方パートナーが現物出資した土地所有権を処分しなければならないときになって、そもそも当初合弁会社名として不動産管理局と土地所有権の払い下げ契約を締結していたか、「国有土地所有証」を取得していたか、その地上の建物等の所有権登記を行っていたかを確認したところ、実際は登記されていない等ということが判明した場合には、清算時に無償で中方パートナーに返還し、合弁会社の資産として処分できないというおそれがある。

④新労働契約法に基づく経済補償金等の負担

従来は外資企業と従業員との労働契約自体は単年度が原則であり、いつでも解雇できた。また清算時には、所定計算に基づく経済補償金、さらに上乗せ分としての報奨金を支払っていた。

2008年以降に施行されている新労働契約法は、100%外資企業においても、工会（労働組合^{注12}）の設置を要求しており、2010年3月時点での外資企業での組合組織率は73.1%に達し^{注13}、外資企業に相当な負担を増加させている。

いずれにしても、新労働契約法によって一段と労働者保護の傾向が強まり、解雇理由のいかに問わず、ほぼすべての場合において経済補償金の支払いが明確化され、従業員側からの労働契約解除は比較的自由にできる一方、雇用者側からの解雇は条件が厳しく規定されており、「一定の法的事由」等がなくてはならなくなった。これら一連の流れが撤退の困難さに拍車をかけている。

注12：日本の労働組合に近い組織ではあるが、労働者側の権利を主張するだけでなく、労働者と企業の利害調整や福利厚生も行う機関である。
注13：日本経済新聞、2010年6月15日付朝刊より。

（4）破産

中国にも「破産法」自体は存在し、従来合弁企業を含む外資投資企業はその対象とはなっていなかった。しか

しながら、旧破産法は、全民所有制企業だけを対象としていたが、2007年6月から施行されている「中国企業破産法」は外資投資企業や金融機関をも対象としている。

この法令の意義は、①企業破産手続きの規範、②公平に債権債務を整理すること、③債権者、債務者の合法権益の保護、④社会主義市場経済の保護、を提唱した点にある。さらに観点を変えれば、⑤破産管財人制度を新設、⑥国際ルールに合致した民事再生制度を確立した点は大きい。また国際破産問題にも触れており、中国領域外にある財産に対しても「中国企業破産法」は効力が及ぶという点に関しても明確に規定をしている。

なお、当方が確認した限りでは、2009年末に大連および蘇州の開発区に進出している日系企業がこの新破産法の適用対象企業となった事例が生じたと聞いている。

4. おわりに

以上述べたように、海外事業からの撤退はオプションのひとつとして必要であるが、実行に当たっては困難さをも伴う。だからこそ、海外投資を決定する前に、緻密なコンティンジェンシー・プランを策定し、海外投資後も、最悪の事態に備えて、本稿で紹介したような海外投資先の最新「情報」の収集等の努力を怠るべきではない。

一般的に欧米企業は投資の決断には時間をかけず、かつ投資したとしても仮にうまくいかなければ撤退の決断はきわめて早いため、企業力を浪費しない。一方、日系企業は投資の決断に相当に時間をつぎ込むがゆえに、いったん投資して仮にうまくいかなかったとしても、10年スパンといった期間をめどとしてなかなか撤退の決断を下せない。本社をも巻き込んで、見切りをつけるため、企業自体の衰退につながりかねない。

負けを転じて勝ちにする機会を将来に残すために、コンティンジェンシー・プランとしてのエグジット・ポリシー（撤退戦略）をはっきりとさせておくことこそが、今後いっそう重要となるであろう。

.....

本資料および対中投資・持分譲渡・撤退・破産、中国企業の対日投資等を含むアジア事業に関するお問い合わせは、下記の連絡先をお願いします。

- 1) 株式会社アウトバウンド・マネジメント 代表取締役社長 日上（ひかみ）正之
電話：03-3568-7017 Email：hikami@outbound-mgt.com
- 2) 株式会社HASパートナーズ 代表取締役社長 堀 いつ子
電話：03-3824-3396 Email：hori@has-partners.com