「中小企業が海外事業を成功させるための方法」
平成26年3月

独立行政法人　中小企業基盤整備機構
東京都港区虎ノ門3-5-1　虎ノ門37森ビル
電話：03-5470-1522

作成協力
コンサルビューション株式会社
東京都港区虎ノ門2-5-2　虎ノ門窪田園ビル４階
【全体監修】

弁護士法人大江橋法律事務所
東京都千代田区丸の内2-2-1　岸本ビル2階
【海外事業の撤退方法】

※本書は当機構が信頼できると考える情報に基づいて作成していますが、
当機構が正確性及び完全性を保証するものではありません。

これだけは押さえておきたい

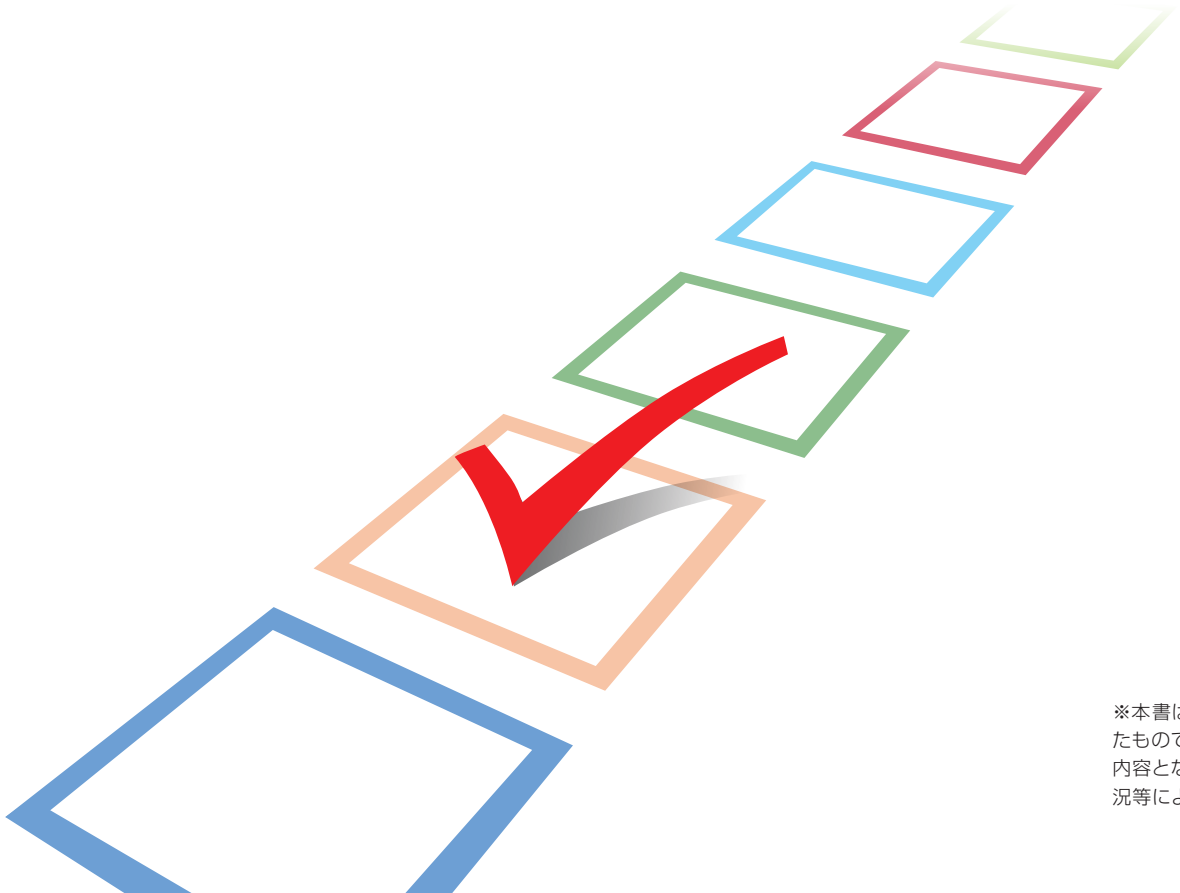
中小企業が海外事業を成功させるための方法

海外事業の管理と戦略的見直し

簡略版

便利なチェックリスト付き

平成26年3月
独立行政法人 中小企業基盤整備機構



はじめに

次のようにお考えの中小企業の方はいらっしゃいませんか？

「これから海外に進出したいがうまくいくか不安だ」

「海外現地にはしばらく行っていないが大丈夫だろうか？」

「海外事業の利益がなぜ出ないのだろう？」

海外事業を成功させるためには、どうすればよいでしょうか？

海外事業がうまくいかなかった企業からは、

「思ったように売り上げが上げられなかった」

「現地の経営を任せられる人がいなかった」

「どうしようか考えているうちに、業績がどんどん悪化してしまった」

等の声が聞かれます。

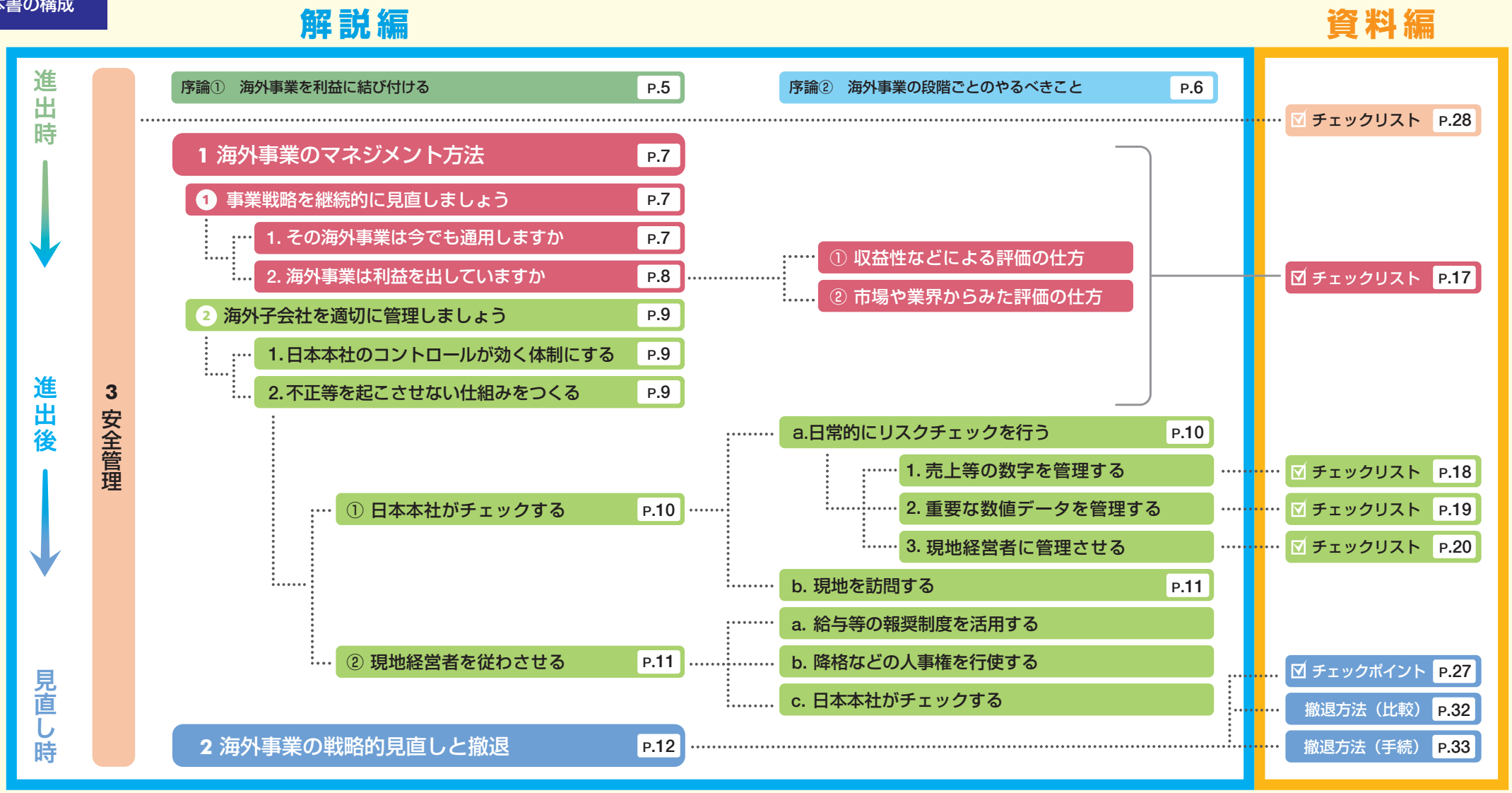
本書では、こうした声を踏まえ、

海外事業をどう進めれば成功させられるのかについて、

その考え方とチェックポイントをまとめました。

※本書は、海外進出後における海外事業の管理の方法・考え方をリスクマネジメントの視点からまとめたものです。進出済みの企業だけでなく、これから海外進出を行おうとする企業にもご活用いただける内容となっています。ただし、本書はすべての企業にそのまま当てはまるものではありません。個社の状況等により実際の事業の進め方等は異なることを予めご理解いただいたうえご活用ください。

本書の構成



INDEX

解説編

序論① 海外事業を利益に結び付ける …… 5
序論② 海外事業の段階ごとのやるべきこと …… 6
1 海外事業のマネジメント方法 …… 7
① 事業戦略を継続的に見直しましょう
1.その海外事業は今でも通用しますか …… 7
2.海外事業は利益を出していますか …… 8
② 海外子会社を適切に管理しましょう
1.日本本社のコントロールが効く体制にする …… 9
2.不正等を起こさせない仕組みをつくる …… 9
①日本本社がチェックする …… 10
②現地経営者を従わさせる …… 11
2 海外事業の戦略的見直しと撤退 …… 12
3 安全管理 …… 15

資料編

チェックリスト …… 17
撤退方法（比較） …… 32
撤退方法（手続） …… 33

序論①

海外事業を利益に結び付ける

海外事業を成功させるためには、リスクをしっかりとコントロールし、利益に結び付ける仕組みをつくることが必要です。

- リスクというと損失のイメージが強いかもしれませんが、リスクを取らなければ成功することもありません。したがって、リスクは「利益を生み出す源泉でもある」といえます。
- では、どうやってリスクを成功に結び付ければよいでしょうか。そのためには、「最悪の事態」に至らないようリスクをコントロールすることが必要です。
- 海外事業の場合の「最悪の事態」は、一般的には、海外事業の失敗が、日本本社の事業に悪影響を与えることです。海外事業失敗の原因として、主に以下の４点が挙げられます。

1. 海外進出前に策定した事業戦略の誤り
2. 海外子会社の経営管理の失敗
3. 海外事業の見直しと実行のタイミングの遅れ
4. 不十分な安全管理による駐在員の生命財産上の有事発生

序論②

海外事業の段階ごとのやるべきこと

前頁の「最悪の事態」をもたらす4つのリスク要因への適切な管理・対応は、以下のように分けることができます。それぞれの具体的な内容（除海外進出前）は【解説編】をご覧ください。

海外進出前	海外進出後	海外事業見直し時
❶周到な調査に基づく事業戦略の策定 ❷補助金等の利用による直接投資金額の軽減 ❸進出形態の慎重な検討（含パートナー選択） ❹投下資本の早期回収計画の策定	❶進出前に策定した事業戦略の有効性の継続的確認 ❷海外子会社の適切な経営管理	❶日本本社の事業経営への影響を極力少なくする事業見直し戦略の策定 ❷適切な事業の見直し時期

海外事業全般における安全管理

調査段階における日本本社からの出張時の安全管理	駐在員の日常生活、出張、住居、拠点（事務所・工場等）の安全管理	事業再編に伴う、リストラ、撤退時の安全管理

1 海外事業のマネジメント方法

① 事業戦略を継続的に見直しましょう

海外の経営環境の変化は早く、激しいものです。
海外進出後も事業計画を環境変化に合わせて見直しましょう。

- 日本企業は、往々にして、経営リスクが発生するたびに後追いで経営方針を変更する傾向があります。
- そのため、経営環境変化の激しい海外では、海外進出後も、事業戦略が現状と適合しているか再検討が必要です。
- 具体的には、「どの事業を強化すべきか」「どの事業を残し、どの事業を撤退させるか」等ですが、その検討結果によっては、早期に進出国からの事業撤退を決断する必要がある場合もあります。

1. その海外事業は今でも通用しますか

まず、進出時に決めた海外事業の目的（求める役割や売りたい商品）は
今でも通用するものか、見直しましょう。

- 海外子会社に与えられた国別の機能・商品の事業構成のことを、海外事業ポートフォリオといいます。この事業ポートフォリオ（機能・商品）が進出当時と比べて現在も不具合が無いか再評価を行います。

再評価の具体的な例

人件費を中心とする生産コストの低減を目的に海外に進出。進出後、労働コストが年々上昇しているにもかかわらず、海外子会社に生産機能としての役割を期待したまま見直しを行っていないのではないか。

2. 海外事業は利益を出していますか

次に、海外事業がしっかりと利益を出しているのか、
今後も利益を出し続けることができるのか、検証しましょう。

- 海外事業が現在、「適正な利益を上げられているか？」「将来的にも成長が期待できるか？」「その期待を実現化する経営管理が実施されているか？」を、国ごと、事業ごとに評価します。

評価の方法

① 収益性などによる評価の仕方（定量評価）
収益性、安全性、生産性、効率性を中心に過去5年くらいの趨勢分析と業界他社との比較により事業性を評価します。

② 市場や業界からみた評価の仕方（3Cの状況）
3C＜CUSTOMER（市場・顧客）、COMPETITOR（業界・競合）、COMPANY（自社・事業内部分析）＞の観点から事業性を評価します。

2 海外子会社を適切に管理しましょう

海外事業で成功するためには、日本本社が海外子会社を適切に管理することが求められます。

- 海外事業の成功のためには、優秀な人材、パートナーとの友好関係、資金力、商品力等を適切に管理することが必要です。
- しかし、海外では日本と異なる諸問題の解決に忙殺され、その一方で納期に追われるなど、日常的な忙しさからこの重要な経営管理がおろそかになる事があります。
- 経営管理とはリスクをコントロールするための管理プロセスのことです。

1. 日本本社のコントロールが効く体制にする（コーポレートガバナンス）

海外子会社が適切な経営を行うために、現地経営者を選択し、日本本社のコントロールが効く体制をつくりましょう。

- 海外事業では、「経営が適切に行われるように、責任者を選任、誘導し、適切な経営が行われているかをチェック、牽制する」枠組みをつくること（コーポレートガバナンス）が求められます。
- 具体的には、①地元政府等の利害関係者の調整、②適切な現地経営者の選択、③現地経営者の誘導と牽制 の3つの機能がコーポレートガバナンスとして求められます。特に②適切な現地経営者の選択が最も重要です。

2. 不正等を起こさせない仕組みをつくる（内部統制）

適切な現地経営者を選んだあと、現地経営者が不正等を起こさないための仕組みをつくりましょう。

- 現地経営者・幹部が不正等を行うリスクの発生を防ぐため、現地経営者・幹部が日本本社の意向に沿うよう行動させたり（誘導）、自由な行動をさせない（牽制）ようにします。

誘導と牽制の方法

①日本本社がチェックする（内部監査）

日本本社が海外子会社の経営状況をチェックします。以下2つの手法が基本です。

a 日常的にリスクチェックを行う
決算書などの数字を本社でチェックし、リスクの兆候が無いかを監視します。

b 現地を訪問する（現地往査）
現地を訪問し、実際の数字と報告された数字が合っているか確認します。

a.日常的にリスクチェックを行う

日常的に海外子会社を管理する方法としては、売上等の数字を日本本社に報告させるなどの方法が有効です。

1. 売上等の数字を管理する（財務諸表管理）
現地経営管理の基本です。月次報告等、何をいつまでに報告させるかを決め、その妥当性を本社でチェックします。

2. 重要な数値データを管理する（Key Risk Indicator（KRI）管理）
特に重要な財務データを、財務諸表とともに、毎月、海外子会社の経営リスク管理指標として報告を義務付け、経営リスクの予兆をつかみます。

3. 現地経営者に管理させる（Control Self Assessment（CSA）管理）
現地経営者に自社の経営管理の有効性を検証・評価させます。その内容・結果を日本本社に報告させることで、現地経営状況を把握します。

b.現地を訪問する（現地往査）

数字の管理だけではなく、日本本社の社長等が実際に海外子会社を訪問し、本社の強い姿勢を示すことが有効です。

日本本社から現地に赴いて監査を行います。社長自らが現場に赴いたり、第三者の専門家と一緒に現地往査を行います。現地の経営者・経営幹部に対して日本本社の子会社経営管理に対する強い姿勢を示す事が必要です。

日本本社が選んだ現地経営者の給与を働きに応じて増やすなどして、本社の指示に従いやすい環境をつくりましょう。

誘導と牽制の方法

②現地経営者を従わさせる（内部牽制）

この方法には、以下のように、現地経営者等の評価や給与・報奨（誘導）、人事権行使、不正等発見のための内部監査があります。

a　給与等の報奨制度を活用する（誘導）
他社より高い給与にするなどし、
現地経営者が本社経営方針に従うようにします。

b　降格などの人事権を行使する
現地経営者が本社に従わない場合等は降格等の人事権を
行使する必要があります。

c　日本本社がチェックする（内部監査）
数値の管理と現地訪問により、現地経営者が不正を働くなどの
機会を牽制します。

2 海外事業の戦略的見直しと撤退

海外事業では、移転や撤退の決断が必要となることがありますが、その意思決定を的確に行うことは容易ではありません。

● 海外事業で最も難しいのは、海外事業見直しによる撤退の意思決定といわれています。その理由として以下のような事が指摘されます。

- ■日本本社が海外子会社の現状を把握できておらず、撤退すべきかどうかの判断が出来ない。
- ■撤退を考える時期にもかかわらず、撤退の意思決定に伴い回収不可能となった費用（サンク・コスト：埋没費用）、レピュテーションリスク（企業に対する否定的な評価や評判に伴い損失等が発生するリスク）を考えると心理的なためらいがある。
- ■将来の事業好転等見通しに対する主観的な期待。
- ■上記理由から来る撤退の意思決定先送りの誘惑。

2　海外事業の戦略的見直しと撤退

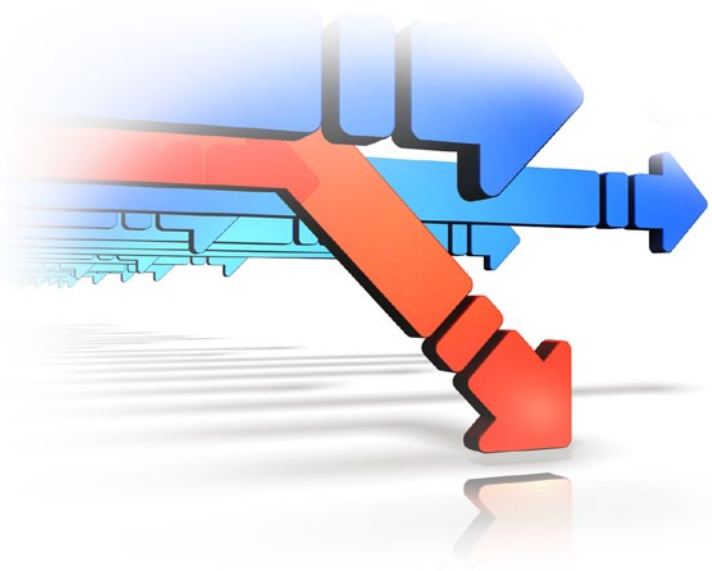
撤退等の意思決定を的確に行うため、どうなったら撤退するのかを進出前に決めておきましょう。

- 海外子会社の経営実態が把握できていないため、また、今まで支出した費用が無駄になる（と感じる）ため、撤退等の意思決定は遅れがちです。
- しかし、意思決定を遅らせると、新たな事業機会をとらえることができなかったり、さらに損失が拡大する可能性もあります。
- そのため、海外進出前に、「どの様な事態になった場合に、移転や撤退を含む事業の見直しをするか」を予め決めておくことが有効です。

撤退基準の例

■商品Aの売上高を□年で△△万円とする目標を達成できないとき。

■決算が3期連続赤字で今後2年以内に改善する見込みもないとき。



撤退を含む意思決定を行う際は、第三国への移転やアライアンスによる事業継続の可能性についても十分に検討しましょう。

- 海外事業の撤退も視野に入れた検討を行う際、まずは業績を改善させる方法がないか検討を行います。
- そのうえで、自社単独での立て直しが困難な場合、他の企業と提携するなどして事業を存続できるか等、幅広い選択肢を持つことが必要です。さらに、撤退にあたっては、撤退後の事業モデルを予め検討しておく必要があります。
- なお、撤退（移転を含む）を決める際や決めた後は、進出先国・地域の法律・制度をきちんと理解し、専門家に相談するなどして手続きを行いましょう。

海外事業見直し時のフレームワーク（26・27ページ参照）

海外事業を見直す際の考え方を簡単に示したフレームワークです。
ぜひご活用ください。

3 安全管理

海外事業のすべての段階において、人、設備、情報などの安全管理は欠かすことができません。

- 日本で安全管理（セキュリティーマネジメント）を考える人は多くありませんが、海外ではこの安全管理を十分に行わない場合、ビジネス上の理由ではなく、物理的に事業そのものが頓挫する場合もあります。海外に進出した企業は意識的に安全管理を考慮する事が求められます。

【資料編】

海外進出後のリスク管理チェックリスト

1 事業戦略を継続的に見直しましょう

1. その海外事業は今でも通用しますか

- ☐ 進出前に自社が進出国に求めた機能・商品と進出国の現状は合っていますか？

2. 海外子会社を適切に管理しましょう

❶ 収益性などによる評価の仕方（定量評価）

- ☐ 収益性、安全性、生産性、効率性を継続的に確認していますか？
- ☐ 他社と比較していますか？

❷ 市場や業界からみた評価の仕方（3Cの状況）

CUSTOMER（市場・顧客）

- ☐ 自社の商品・サービスは市場のニーズに合っていますか？

COMPETITOR（業界・競合）

- ☐ 自社の商品・サービスは競争力がありますか？

COMPANY（自社・事業内部分析）

- ☐ 自社の強みが発揮されていますか？

2 海外子会社の適切な経営管理

1. 日本本社のコントロールが効く体制にする（コーポレートガバナンス）

- ☐ 現地経営者及び現地経営幹部は経営者としての能力を備えていますか？

売上等の数字を管理する（財務諸表管理）

2. 不正等を起こさせない仕組みをつくる

❶ 日本本社がチェックする（内部統制）

a) 日常的にリスクチェックを行う

- ☐ 以下の「財務諸表の異常値」に該当する項目はありますか？
- ☐ 異常値をもたらした原因を確認し、その妥当性を検証していますか？

	財務諸表の異常値（例）	現地での異常事態発生の可能性
異常な増減項目	☐ 売上が増加していないが、売掛金が増加している ☐ 固定資産の除却損・増加がみられる ☐ 多額の在庫廃棄損がある ☐ 特定の経費が異常に増加している ☐ 極端な売上減、利益率の低下がある ☐ 売上総利益率の極端な上昇がある	大口不良債権の発生、遅延債権の増加 固定資産の横領 在庫横流し、生産工程事故 取引先とのトラブルなど 脱税、簿外資産作り 利益操作など
財務諸表間の不整合	☐ 収益は減少しているが現金は増加している ☐ 貸借が不一致である、剰余金に不整合がある	未承認の簿外債務 現金の横領など
非財務データとの整合性	☐ 人員が増加していないのに人件費が増加している ☐ 販売量が増えていないのに売上高が増加している ☐ 生産量が増えていないのに在庫が増加している	従業員とのトラブル、横領 利益操作 購買ミス、バックリベートの不正横領など

重要な数値データを管理する（KRI管理）

財務データの中で特に重要なデータを個別管理し、経営リスクの予兆をつかむことで将来の発生リスクを減らす手法が、KRI管理です。以下の様な指標を定め、現地と経営リスクの予兆を共有化する形で、リスクへの早い対応が可能になります。

- ☐ 以下のようなＫＲＩの指標を管理できていますか？
- ☐ ＫＲＩの指標の数値、変動率に不審な点はありませんか？

業務プロセス	Key Risk Indicator（KRI）（例）	主要なリスク
人事・労務	残業時間の推移 離職率の推移 欠勤率 サボタージュ率 無固定労働契約の推移	人件費上昇リスク 売上の減少リスク、労務リスク 労務リスク 労務リスク 将来の人員バランスリスク
製造	製品不良率の推移 製品在庫率の推移	製品の競争力低下リスク 在庫の盗難リスク 売上の減少リスク 資金需要の増加リスク
販売	返品率の推移 顧客クレーム件数の推移	製品の競争力低下リスク シェアーの減少リスク

現地経営者に管理させる（CSA管理）

以下の様な質問に対し、現地経営者から日本本社に対し、証憑書類のコピーとともに、報告をさせる事で、現地経営者の牽制及び経営リスクの把握をすることが出来ます。以下の質問に対して「いいえ」という回答になった場合には、その問題点について是正する必要があります。

現預金関連

- ☐ 現金出納担当者はその他の業務(記帳、販売など)を兼任していませんか?
- ☐ 現金の手元残高と帳簿残高を毎日照合していますか?
- ☐ 現金金種表が作成され、作成者と承認者の署名・捺印がありますか?
- ☐ 預金の実際残高と帳簿残高は定期的に照合されていますか?
- ☐ 銀行勘定表が毎月末に作成されており、作成者と承認者の署名・捺印がありますか?
- ☐ 現預金取扱規則がありますか?

経費関連

- ☐ 経費出費がある一定金額以上に達する場合には、上長の事前確認制度をとっていますか？
- ☐ 交際費の妥当性の確認を事前に行っていますか？
- ☐ 寄付金の妥当性の確認を事前に行っていますか？
- ☐ 出張旅費の事前承認・精算の確認は確実に行われていますか？

- ☐ 旅費規程はありますか？
- ☐ 決算書上の「その他経費」の内容を確認していますか？
- ☐ 総務規程がありますか？

棚卸資産関連

- ☐ 原材料の購買スタッフは定期的に人事異動していますか？
- ☐ 原材料の購買については比較見積制度を導入していますか？
- ☐ 原材料の購買については事前承認制度（購入先、価格、条件）をとっていますか？
- ☐ 原材料の倉庫の入出庫の社内管理手続きはありますか？
- ☐ 実地棚卸の方法を明文化していますか？
- ☐ 実地棚卸の責任者は決まっていますか？
- ☐ 毎月実地棚卸を行っていますか？
- ☐ 長期滞留在庫はありませんか？

固定資産関連

- ☐ 固定資産の購買については事前承認制度をとっていますか？
- ☐ 個人名義になっている固定資産はありませんか？
- ☐ パソコンなどの小額の資産の管理を十分行っていますか？

売掛債権チェック

- ☐ 脱税目的の過小売上は発見されていませんか？
- ☐ 得意先に対するリベートが会計上処理されていますか？
- ☐ 主要取引先の回収条件の見直しを定期的に行っていますか？
- ☐ 販売マニュアルがありますか？
- ☐ 債権回収マニュアルがありますか？

仕入れ関連チェック

- ☐ 購買契約書の内容は毎回チェックしていますか？
- ☐ 仕入先との契約書で長期購入契約はありませんか？
- ☐ 仕入れ担当者は定期的に人事異動させていますか？
- ☐ 比較購買を徹底・ルール化していますか？

労務チェック

- ☐ 労働契約書が労働契約法に合致していることを確認しましたか？
- ☐ 就業規則が労働契約法に合致していることを確認しましたか？
- ☐ 法定最低賃金を遵守していますか？
- ☐ 社会保険を法定どおりに支給していますか？
- ☐ 時間外手当などの労働条件の妥当性は確保できていますか？

情報管理チェック

- ☐ 適切に内部統制機能を確保できる情報システムの構築がなされていますか？
- ☐ IT管理責任者は決まっていますか？
- ☐ IT管理業務ルールは決まっていますか？
- ☐ 重要な情報は何かの基準がありますか？
- ☐ ネットワーク・セキュリティーは十分に整備運用されていますか？
- ☐ コンピュータ・セキュリティーは十分に整備運用されていますか？
- ☐ サーバールームには鍵は掛かっていますか？
- ☐ IT運用の継続性確保のためにバックアップをとっていますか？
- ☐ IT処理のアウトソース先とは秘密保持契約書を交わしていますか？
- ☐ IT処理のアウトソース先との秘密保持契約書の内容は妥当ですか？

文書管理チェック

- ☐ 重要性に応じて丸秘（Confidential)などのラベリング・表示ができていますか？
- ☐ 丸秘文書にアクセスするためのルールは明文化されていますか？
- ☐ 丸秘文書の保管ルールは明文化されていますか？
- ☐ 社員が文書を持ち出す、郵送する、伝送するときの手続きは明文化されていますか？
- ☐ 文書破棄のためのプロセスは明確ですか？
- ☐ シュレッダーはありますか？

事務所・工場入退管理チェック

- ☐ 事務所への入退管理は明文化されていますか？
- ☐ サーバールームや研究室への入退管理は明文化されていますか？
- ☐ 工場への入退管理は明文化されていますか？
- ☐ コア技術生産ラインへの入退管理は明文化されていますか？
- ☐ 記録機器（カメラ、メモリなど）はありますか？
- ☐ 入退管理記録は改ざんされない様になっていますか？
- ☐ 鍵の管理・入退室カードの管理は万全ですか？

外部専門家チェック

- ☐ 法務・会計・税務問題を相談できる専門家を確保していますか？
- ☐ 専門家の起用には費用の多寡のみならず、信頼性の確認もおこなっていますか？
- ☐ 専門家が進出国の専門家としての国家資格を有している事を確認していますか？
- ☐ 進出国の法務・会計・税務の最新情報を適時入手できる体制になっていますか？

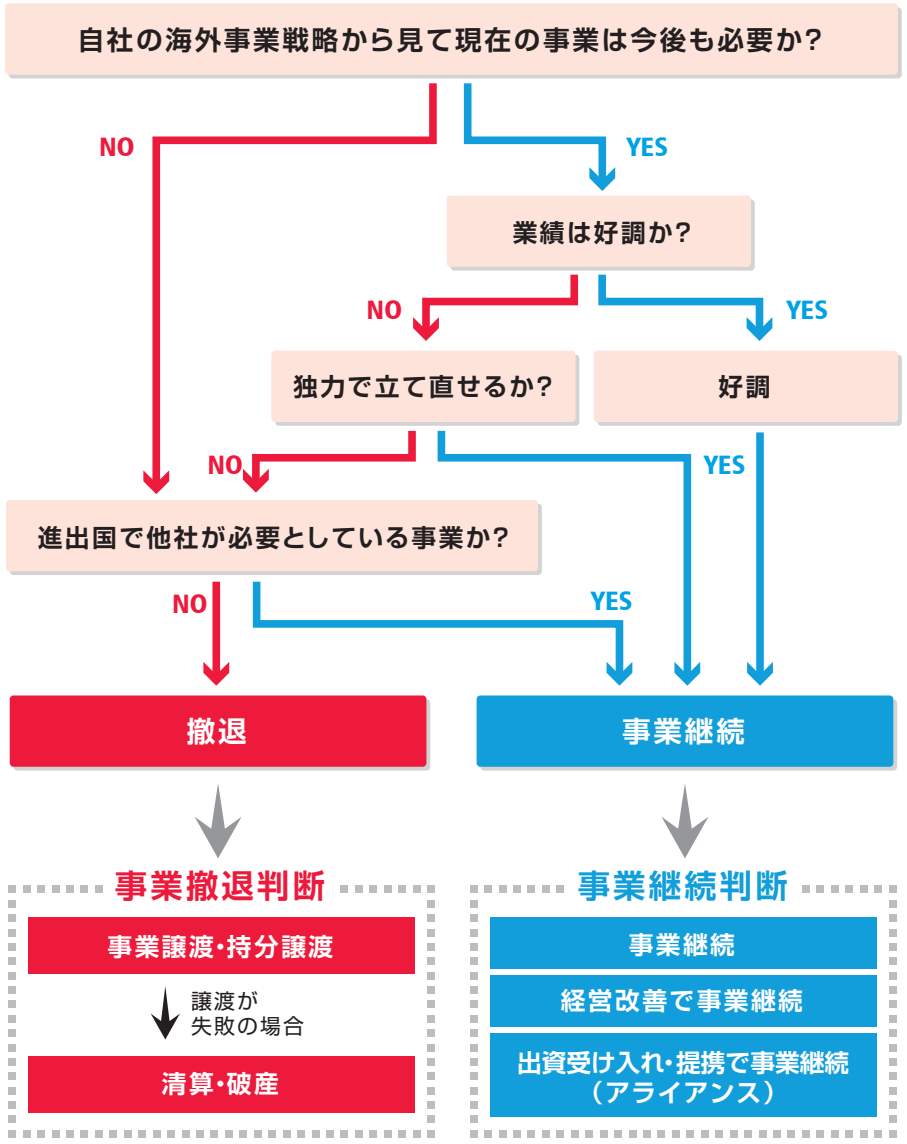
組織チェック

- ☐ 会社の実態が政府に許可された内容、登記された内容と一致しているか確認しましたか？
- ☐ 営業範囲から逸脱した営業行為を行っていないことを確認しましたか？
- ☐ 定款が保存されていますか？
- ☐ 有形資産（不動産・設備その他）の権利関係に問題がないか確認しましたか？
- ☐ 無形資産（商号・知的財産・ドメインその他）の権利関係に問題がないか確認しましたか？

運営チェック

- ☐ 経営について、合弁のパートナーと定期的に話し合っていますか？
- ☐ 現地法人の責任者は、労働者との間で定期的に話し合っていますか？
- ☐ 現地法人の運営について、親会社への「ホウレンソウ」はきちんとなされていますか？
- ☐ 現地法人の第三者との重要な契約その他重要な文書について、決裁権限及び手続きが定められていますか？

海外事業見直し時のフレームワーク（図）



©2014,CONSULBUTION CO.,LTD All Right Reserved

海外事業見直し時のフレームワーク（チェックポイント）

「海外事業見直し時のフレームワーク（図）」（26ページ）とともに以下のポイントを確認しましょう。

- ☐ 日本本社の海外事業戦略から見て、現在の海外事業は今後も必要ですか？
  - ☐ 現在の海外事業は海外進出時等に決めた「撤退基準」に照らし抵触していませんか？

- ☐ 海外事業の業績が不調の場合、その原因を把握できていますか？
  - ☐ 業績悪化の原因を把握できている場合、今後改善する見込みがある（ない）ことを根拠をもって説明できますか？
    - ☐ 独力で立て直せない場合、その海外事業は進出国で必要とされている事業であり、アライアンスを期待できますか？
      - ☐ アライアンスを期待できる場合、事業継続の方法（提携等）の検討は十分ですか？

- ☐ 進出先国・地域における撤退の方法（法律）を知っていますか？

- ☐ 撤退をする際、国によっては、日本と比べて時間やコストがかかることを知っていますか？

- ☐ 撤退（移転を含む）には、合弁解消、従業員解雇、税制の問題等、専門的な知見が必要となりますが、弁護士などの専門家に相談していますか？

安全管理

工場・事務所のセキュリティチェックリスト

1. 現地警察との関係

- ☐ 現地拠点を管轄する警察はどこか
- ☐ 現地拠点の警察への通報ルートは確立されているか
- ☐ 通常の巡回ルートに拠点が含まれているか

2. 工場・事務所周辺のセキュリティ

- ☐ 周辺の照明は適切か
- ☐ 照明と監視カメラは相乗効果があるか
- ☐ 駐車場、倉庫、物品搬送口等用心すべき場所の照明は十分か
- ☐ 防護柵の周辺は十分な照明がなされているか
- ☐ 必要な場所には閃光反射照明が設置されているか

3. 警備要員

- ☐ 派遣元は信頼できる相手か
- ☐ 警備要員の選択基準があるか
- ☐ 警備員の日誌の内容についてチェックしているか

4. 入退館システム

- ☐ 従業員は写真入りのＩＤカードを使用しているか
- ☐ 全ての従業員は入館時のカード提示が徹底されているか
- ☐ 従業員の個人的車両についての登録システムはあるか
- ☐ 訪問者の登録システムを徹底しているか
- ☐ 訪問者が館内に滞在中誰かが終始付き添うようにしているか
- ☐ 訪問者は出入り業者証などで身元を証明するようになっているか

5. 敷地内の防犯

- ☐ 全ての扉と窓は外部からの侵入への防護がなされているか
- ☐ 屋根からの侵入が防護されているか
- ☐ ドアの蝶番等は外されないタイプとなっているか
- ☐ 全ての出入り口は開閉時に鳴らすなど管理、監視されているか

6. 館内セキュリティ

- ☐ 物理的、管理責任上の施錠管理者は任命されているか
- ☐ マスターキーの管理は厳重になされているか
- ☐ 鍵の出し入れは管理簿にきちんと記載されているか
- ☐ 金庫の場所の記録と錠前の組み合わせ番号は厳重に保管されているか
- ☐ 組み合わせ番号は適宜変更するようにしているか

7. 警報装置

- ☐ 警報装置は事務所内止まりか 又は 警察部署に繋がっているのか
- ☐ 警備会社のこれまでの対応は十分だったか

8. 盗難予防

- ☐ 事務所内の盗難に遭いやすい備品類には会社所有の目立つ目印を付けているか
- ☐ ごみ容器に備品を入れて持ち出すのを防ぐチェックがされているか
- ☐ 全ての倉庫や事務所への物品の配達で扉が開いている場合は、立会人を配備しているか
- ☐ 立会人がいない場合の物品配達に対応する手続きはどうか

9. 現金・小切手管理

- ☐ 現金の補給はどのように行われているか
- ☐ 銀行からの現金引き出しにはどのような安全対策が行われているか
- ☐ 勤務時間中と勤務時間外の現金の保管場所は決まっているか
- ☐ 空き巣や強盗対策として現金の保管にどのような工夫をしているか

10. 機密漏洩対策

- ☐ 事務所内に機密書類や社外秘情報が保管されているか
- ☐ それらは安全な場所に保管されているか
- ☐ 閉館後の事務所、ファイル用キャビネット、机の引き出し等の施錠は徹底されているか

11. 個人のセキュリティ

- ☐ 現地職員採用時に予め背景調査をしているか
- ☐ 前職の実績等を把握しているか
- ☐ 病歴や麻薬歴の有無を把握しているか
- ☐ 退職時に貸与のクレジットカードやIDカードをきちんと回収しているか

12. 緊急時対応

- ☐ 企業脅迫への対応マニュアルが整備されているか
- ☐ 暴動、政変に対する緊急対応計画はあるか
- ☐ 洪水等の自然災害への対策計画はあるか

memo

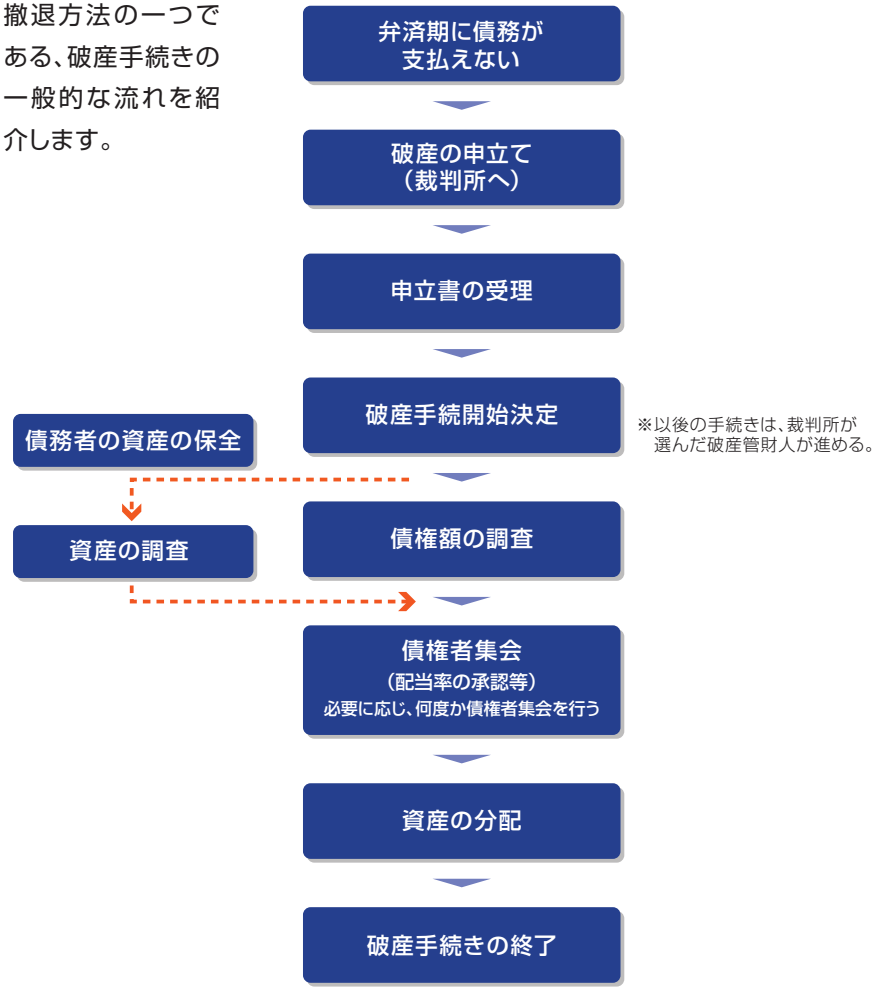
海外事業の撤退方法（比較）

方法	内容	メリット	デメリット
持分譲渡	会社の株式・持分を第三者に譲渡する方法	譲受人との交渉次第だが、裁判所の手続を利用しなくてすむため、簡便に撤退できることが多い。	譲受人との交渉のほか、合弁相手（合弁の場合）の同意が必要となり、合理的な譲渡価格で合意できない場合がある。 現地法人に日本企業側のノウハウが詰まっている場合に、ノウハウが流出する可能性がある。
清算	主として債務超過でない会社について、法律に従い、事業を清算する方法	法律に従った手続であり、手続完了後は出資者が責任を問われる可能性が低い。	一般に費用と時間がかかる。
破産	債務超過の会社について、破産法に従い、事業を清算する方法	法律に従った手続であり、手続完了後は出資者が責任を問われる可能性が低い。 裁判所の決定で手続が開始され、破産管財人が処理するため、社長等会社経営者が債権者と交渉をする必要がない。	国によっては、裁判所の手続の運用が安定せず、外資系企業の破産申立てが認められないこともある。 一般に費用と時間がかかる。
〈参考〉休眠	事業を整理して、事実上、事業を停止する方法	清算手続や破産手続を採用できない場合に、一時的に営業活動を停止することができる。	法人としての存在（法人格）が残るので、毎年決算報告を行い、最低限の納税を支払うなど、管理が必要となる。 法人としての存在（法人格）が残るので、現地法人の債権者に対する責任を追及されることがある。

※本表は、各国の法律に固有の特徴を考慮せずに、一般論として記載したものです。 国によっては法律そのものがない場合もあり、個々の企業が置かれた状況（国、設立形態、債務額や労働者の状況など）によって、最善の選択肢は異なります。
※撤退を検討する場合には、弁護士などの専門家に早めに相談しましょう。

海外事業の撤退方法
（手続きの流れ）

撤退方法の一つである、破産手続きの一般的な流れを紹介します。



注意事項：このチャートは、各国の法律に固有の特徴を考慮せずに、一般的な流れとして記載したものです。詳細については、以下、【参考】に記載されたURLをご確認ください。国によっては、破産手続きがなかったり、実務上ほとんど使われていなかったりする場合がありますので、各国の法制度等をよく確認しましょう。具体的な検討の際には、早めに弁護士等の専門家に相談することをお勧めします。

【参考】各国の撤退手続については下記URLをご参照ください。

URL http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/index.html

事業紹介

中小機構 国際化支援アドバイス

海外展開に際して直面する経営課題を解決します。

海外ビジネスの専門家による個別アドバイス(窓口相談)

海外投資、輸出入や海外企業への委託生産など、海外展開で悩まれている中小企業の皆様からの相談に対し、個別にアドバイスいたします。具体的には、国別・分野別の専門家※が、相談者の経営状況などを踏まえ、海外展開の可否、対象国の選定、海外向け製品の開発・改良の必要性等、海外展開の初期段階から実現段階まで、経営支援の観点から必要な情報提供、アドバイスを行います。　※中小企業診断士や税理士、弁護士、会計士や海外事務経験が豊富な企業OB等

中小機構 F/S支援

海外事業が実現可能か、採算が取れるか等の調査を支援します。

F/S(フィージビリティ・スタディ)支援

国内での事前準備から、現地調査、調査実施後までを支援します。具体的には、各社固有の製品・技術・サービス等をもとに、海外生産拠点の設立や販路開拓等の市場調査に現地に精通した専門家等が同行し、実践的なアドバイスを行います。F/Sの計画づくり、現地調査後の計画修正見直しについてもアドバイスいたします。F/S諸経費については一部を中小機構が負担します。

中小機構 商談会

海外企業経営者との商談会等を実施します。

日本企業との連携を希望する海外企業経営者等との商談会を実施

日本企業との連携を希望する海外企業経営者等を招聘し、海外展開を目指す中小企業者との交流及び商談を行う事業を実施しています。日本にいながら、複数の海外企業経営者との商談が日本語で行えます。中小機構は海外に精通する専門家、通訳を配置し、商談成約に向けたサポートを行います。

国際化の支援ご案内

URL http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/index.html