

本社の現地法人に対するリスク・マネジメント・システム（その三）

～現地法人の救済・撤退戦略と診断着眼点について～

（一般）東京都中小企業診断士協会城西支部顧問

国際化コンサルティング研究会アドバイザー

筆 者 田 口 研 介

はじめに

現地法人の経営状況が深刻な状態になったとき、本社のトップは直ちに実態把握と原因究明に着手する必要がある。大企業では海外業務部が中心となり、財務、法務、労務の専門部門のスタッフを現地に派遣して実態把握に着手することができるが、かかるスタッフのいない中小企業ではトップ自ら幹部を引率して現地に赴き、緊急避難的な措置を講じる必要がある。なお、この逼迫した段階では現地法人の責任者を合流させる合理性を欠くので、解任を行い、新しい責任者と交代させる必要がある。

I. 救済・撤退戦略の意思決定プロセス

本社の実態調査の結果に基づき、トップは現地法人を救済すべきか、撤退させるべきかを選択する必要があるので、意思決定に至るまでのプロセスを整理しておきたい。

その一 現地法人の経営不振の根本原因が責任者の経営手腕によるのか、事業環境との不適合によるのか不可抗力的なカントリー・リスクによるのか、それとも、不適切なF/Sや投資計画によるのかにより、経営不振を招いた根幹を排除する難易度が異なる。

その二 根本原因が事業環境との不適合にある場合、現地法人の事業内容について抜本的に見直すことにより、経営再建を図ることが常道であるが、根本原因が深刻なカントリー・リスクに基づく場合解決に長期間を要するので、現地法人の再建は困難と判断せざるを得ない。

その三 本社の業績が好調なら現地法人の救済戦略を選択する余地があるが、業績が不振の場合、現地法人の救済に必要な資金投入のコスト負担と現地法人の撤退戦略に必要な累積損失の償却負担のいずれが大きいかによる。

その四 現地法人への投融資の継続または増額による事業展開がトップの海外戦略上、さほど重要性がない場合、深手を負わずに撤退が基本戦略になるが、現地法人が今後とも重要拠点と位置づけ、確信する場合、救済戦略を決断すべきである。

その五 救済か撤退かの判断に未練は禁物である。冷静に判断しても見通しが付かないときは、深手を負わないため撤退戦略を選択すべきである。それは早い救済より遅い撤退の方が遥かに損失が大きくなると思われる。

現地法人の責任者の資質と職務遂行能力に不安がなく、業績の推移や資金繰りに問題がない場合、現在の経営方針を維持していくのか、積極的な拡大方針で臨むのか、資金と人材を追加投入して再建を図るのか、まさに本社トップの峻別した意思決定力が試されている。

II. 救済戦略による現地法人の再建策

1. 問題会社とは

一般的に問題会社と称される現地法人の経営実態は概ね下記の状況にあると想定される。

- (1)業績不振が数期間続いたため深刻な債務超過となり、自力再建が困難である。
- (2)自然災害や内乱等のカントリー・リスクが発生、現地工場が甚大な被害を蒙った。
- (3)外資企業への現地政府の政策や制度変更により、事業継続のメリットがなくなった。
- (4)企業文化の相違による社内紛争が絶えず、今後の事業展開が懸念される。

問題会社の中で大幅な債務超過により自力再建が困難な現地法人としては、本社の緊急融資や人材の追加派遣により再建を目指すのか、再建の目途が立たないと烙印を押され現地法人を解散して清算登記を行い全面撤退させるのか、いずれもトップとしては苦渋の決断を迫られることになる。

一方、経営の現地化を進め、自立経営を目指す過程において、深刻な経営状況に置かれていることに気付かない現地法人、あるいは、責任者が深刻な経営状況を伏せて、自力で再建を目指したため、さらに傷口を広げる現地法人もみられる。かかる状況下における救済戦略では本社のコスト負担が甚大となるため、直ちに救済戦略から撤退戦略に舵を切ることになる。

2. 救済戦略か撤退戦略かの判断基準

トップが現地法人の救済や撤退を判断する基準及び留意すべき諸点は次の通りである。

- (1)経営不振の原因が人責任者の経営手腕によるのか、事業環境との不適合によるのか、不可抗力的なカントリー・リスクによるのか、あるいは、進出前に実施した F/S や投資計画の狂いによるのかによって対応策が異なる。
- (2)事業環境との不適合による場合は、現地法人の事業内容を抜本的に見直して、再建を期すことになるが、深刻なカントリー・リスクが原因の場合は、事業環境の劣悪が長期化する虞があるので、経営再建が困難と見做すべきである。
- (3)本社業績が絶好調の場合は、現地法人に対する救済戦略を採択する余地が大きい。本社業績が不振の場合は、現地法人の救済に必要なコスト負担額と撤退による累積損失の償却負担額のいずれが大きいかを選択肢になる。
- (4)現地法人への追加投資や新たな事業展開がトップの海外戦略上、重要性がない場合、深手を負う前の撤退戦略が優先するが、現地法人が重要拠点として位置づけられ、本社経営に寄与すると見做されるときは、現地法人の救済戦略を決断すべきである。
- (5)本社の現地法人に対する救済戦略か撤退戦略かの選択と意思決定に未練を挟むことは厳禁である。なお、冷静な判断力でも見通せないときは、深手を負わない状態で撤退戦略を決断する方が賢明である。何故なら、早過ぎる救済より、遅過ぎる撤退の方が遥かにコスト過重になるからである。

3. 救済戦略の具体策と実施上の留意点

(1) 具体策

派遣チームによる現地調査を行い再建可能と判断した場合、現地法人の救済戦略を採択することになる。救済戦略の選択肢としては、本社による、イ．増資引受、ロ．長期貸付金の追加融資、ハ．税務上の問題が残るが、原材料等の輸出単価の引下げ、あるいは、製品等の輸入単価の引上げを暫定期間、継続する方法が考えられる。

(2) 留意点

1) 合弁形態の現地法人が業績不振による債務超過が続き、本社の増資引受による救済戦略を採択するには、合弁契約書に基づき、合弁先企業の同意が必要になる。合弁先の資金力に問題があるときは、増資引受を渋る虞があるので、予め双方が出資比率に応じて増資または借入金の引受に同意する旨の条文を合弁契約書に明記しておく必要がある。

2) 本社の現地法人に対する救済戦略が長期貸付金による場合、無利息融資になる傾向があるため予め税法上の事例を研究しておく必要がある。前述した原材料や製品の輸出入単価調整以外に、本社の輸出代金にシッパーズ・ユーザンスを付与して現地法人の金利負担を軽減する方法もある。

3) いかなる救済手段も支援期間を限定していないと、現地法人側に甘えが生じ、本社の再建努力に水を差されることになる。

4. 現地法人に対する合理化策の推進

本社の緊急避難的な資金面での救済戦略に依存することなく、現地法人の責任者が先頭に立って徹底した合理化対策を推進する必要がある。考えられる合理化対策の大枠は下記の通りである。

- (1) 不採算部門の縮小・切捨
- (2) 地場企業への譲渡
- (3) 人員整理
- (4) 賃金水準の凍結
- (5) 不良債権・遊休資産の早期処分
- (6) 組織の抜本的改革・スリム化等

Ⅲ. 撤退戦略による現地法人の撤退方法と留意点

1. 撤退要因

現地法人の撤退は取締役会の審議を経て、最終的にトップが決断すべきである。

撤退要因は経営上の様々なカントリー・リスクの発生による場合が多い。例えば、自然災害、動乱、政情・社会不安、異文化による摩擦、現地政府による政策・制度変更、高度現地人材の不足、マーケティング活動の不足、品質管理の不十分、他社との競争条件の激化、現地労働者の賃金上昇

製品需要の大幅な減退、主要供給先の海外戦略の変更・撤退並びに設備力と技術力の不足、自社の事前調査とF/S不十分、合弁先との経営方針の不一致など。

2. 撤退方法と留意点

現地法人の撤退方法及び撤退に際しての留意点は下記の通りである。

(1) 売却

持株を売却する方法による。経営の行き詰まりが表面化した後では、有利な売却先を見つけるのは困難なので、最終的には合弁先に破格の価格で譲渡せざるを得ない。

(2) 清算

債権や債務を清算する場合、投下資金の回収は甚だ困難を伴う。

①無担保の小口債権は回収が困難で、固定資産はスクラップ同然で買い叩かれる。

②外資奨励法の適用を受けて、減免税により輸入した機械・設備の資金回収に当たっては、当該減免税額を支払う義務がある。

③現地従業員の解雇に当たっては、解雇手当と退職金を支払う必要がある。合弁形態では累積損失金の分担処理を巡る難題が待ち受け、高額な弁護士費用を支払わなければならない。

④現地法人の清算に伴い、関係会社の株式の処分に伴い特別損失が発生する。

(3) 休眠

これは事業活動を一時停止する手段であり、カントリー・リスク発生時における緊急避難的な撤退方法として選択する企業が多い。

(4) 放棄

実態は夜逃げ同然で、地場企業に多く見られるが、日系企業は見られない。