

海外での事業経営における基礎知識

輸出・国際局輸出企画課

国際専門官 宮部 敏明

2026年6月26日

《 目次 》

P26 現地での人材育成・確保と組織マネジメント

P27 出資完了後に着手する事

P28 1) 社内組織の構築

P29 2)取締役規定、3) 監査役会規定、4) 決裁権限規定

P30 5)-1人事労務規定の制定－就業規則

P31 5)-2 人事労務規定の制定－人事・労務管理

P32 5)-3 人事労務規定の制定－人事管理（評価・昇進昇格）

P33 5)-4 人事労務規定の制定－労務管理（給与待遇）

P34 6)-1 その他社内規定の制定－会計・経理規定

P35 6)-2 その他社内規定の制定－会計・経理規定（製造原価）

P36 6)-3 その他社内規定の制定－在庫管理規程

P37 6)-4 その他社内規定の制定－与信管理規程

P38 6)-5 その他社内規定の制定－文書管理規定

P39 6)-6 その他社内規定の制定

－情報セキュリティ対策

P40 7)-1 年度予算・中期経営計画・行動計画書

P41 7)-2 年度予算・中期経営計画・行動計画

－年度予算の策定

P42 7)-3 年度予算・中期経営計画・行動計画

－中期経営計画の策定

P43 7)-4 年度予算・中期経営計画・行動計画

－行動計画書（Action Plan）の策定

P44 8)-1 PDCAとPMIによる進捗フォロー

－PDCAの実施

P45 8)-2 PDCAとPMIによる進捗フォロー

－PMIの実施

P46 まとめ

—GFVC第1回人材育成発掘部会のテーマに当てて—

現地での人材育成・確保と組織マネジメント

必要な対応とは？

- 当該国が定める労働法に沿った就業規則の策定と運用
- 公正・公明な人事評価制度の運用による公平感の醸成
- メリハリの効いた昇進・昇格制度による優秀人材の抜擢
- 社内研修による幹部社員の育成と遵法マインドの定着
- ダイナミックな給与制度による優秀人材のモチベーション維持

出資完了後に着手する事

出資が完了すると間髪いれずにいろいろな作業が始まります。

- 1) 社内組織の構築
- 2) 取締役会規程の制定と選任
- 3) 監査役会規程の制定と選任
- 4) 決裁権限規程の制定
- 5) 人事労務規定の制定

就業規則（賃金・旅費・育児介護規程等を含む）

人事評価・昇進昇格規程・給与待遇

- 6) その他社内規定の制定

会計経理規程（製造原価算出法を含む）・

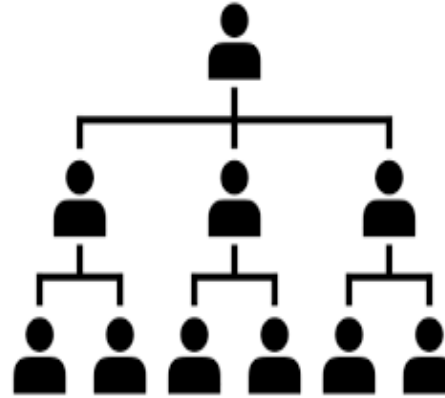
在庫管理規程・与信管理規程・文書管理規程・

情報セキュリティ対策 等

- 7) 予算・中期経営計画・行動計画

- 8) PDCAとPMIによる進捗フォロー

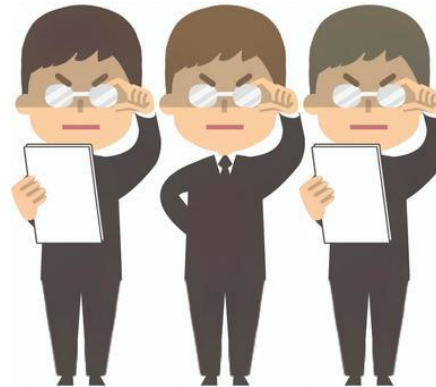
厳しい交渉と多くの手続きを終え、やっとの思いで出資を実行したばかりですが、会社を動かすのにはもうひと踏ん張りが必要です!!。



組織の構築



取締役会規程



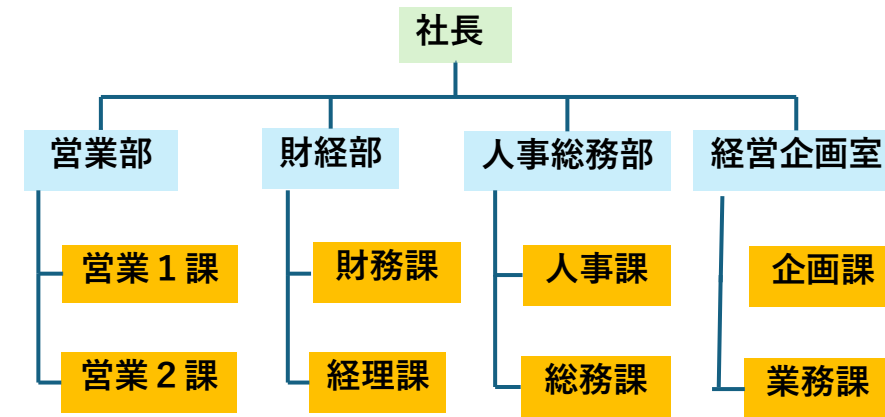
監査会規程



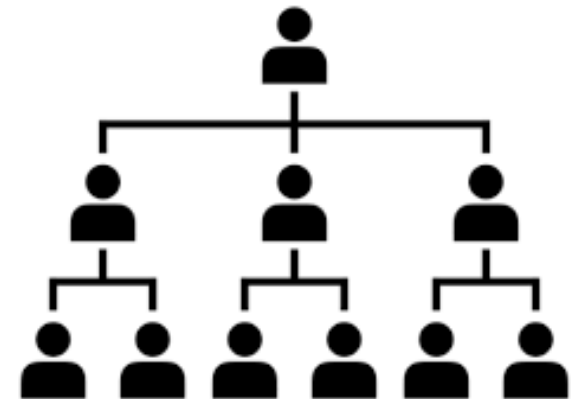
各種規程・規則

1) 社内組織の構築

- **組織の構築**とは目標を達成する為に、**人材・資源を効果的に組み合わせ、効率的で持続可能な体制**を作り上げる作業。
- 具体的には**専門部署を設置し、責任者を選定**する事。適切な組織体制の設定と人材のアPOINTは、業務の効率化・従業員のモチベーションアップをもたらし、企業の目標達成に寄与。
- **組織を専門部署に分割**することで、**各領域の知識や技術の深化**が可能となり、組織全体の**専門性と生産性**を向上。
- **専門部署に権限を与える**ことで**迅速・明確な意思決定**を強化。
- **結果に責任を持たせる**ことで、**慎重・正確な判断**を強化。
- **権限の範囲・決裁のルート**を設定することで、**上位部署・上位者による指導・修正**を通じた組織内での**統制と牽制**を強化。



組織の構成



責任者の選定

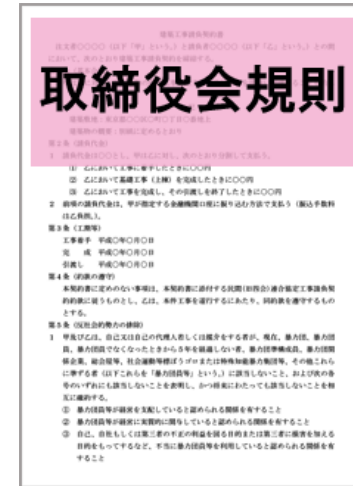
2) 取締役会規程・3) 監査役会規程・ 4) 決裁権限規程

《取締役会規程・監査役会規程》

- 取締役会は、経営の基本方針や重要事項の意思決定、業務執行の監督を行う機関であり、**株主総会に次ぐ重要意思決定機関**。
- 当該国が定める**会社法**にて原則的な**取締役会規則**が規程されており、それに準拠して策定。
- 監査役会規則**も同様であり、取締役会規則と合わせて策定。
- いずれも**現地法**に沿う必要があることから**現地弁護士事務所**と作成を行う事が望ましい。

《決裁権限規定》

- 日常業務の全てを取締役会または執行責任者である社長が把握し決裁することは不可能。**社内決裁権限規程**を策定し**業務の効率化**を図る。
- 対象となる**業務・金額・性質等**によって**審議・決裁・報告のルート**を定め、審議の効率化・深化を図ると共に、**決裁責任**の所在を明確にする事で慎重・精確な判断を促す。

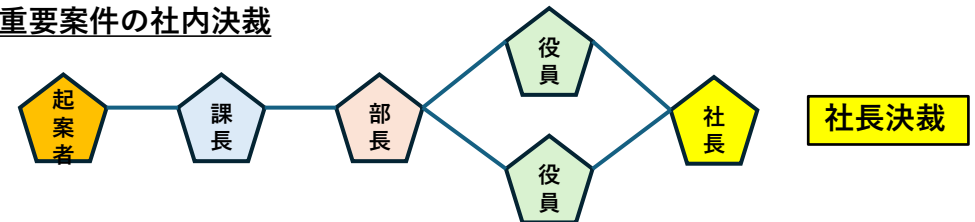


取締役会規程

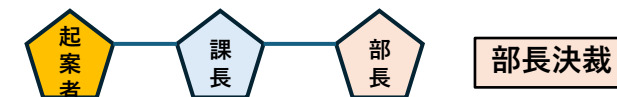


監査役会規程

重要案件の社内決裁



通常案件の部内決裁



決裁権限規定

5) -1 人事労務規定の制定 ー就業規則

就業規則は、労働者の賃金、労働時間、休日等の労働条件、職場で守るべき規律を明文化した「**職場におけるルールブック**」。

雇用側である**企業**、雇用される側である**従業員**の双方において、それぞれが**守るべきルール**を記載。

目的：就業規則を定めることで**労使間**の無用な**トラブル**を未然に**防止**。**労働争議**の際は就業規則に基づき調停・判決。

必須記載事項: 始業・終業の時刻、休憩時間、休日、休暇、賃金の決定・計算・支払方法、退職に関する事項（解雇の事由含む）を記載。

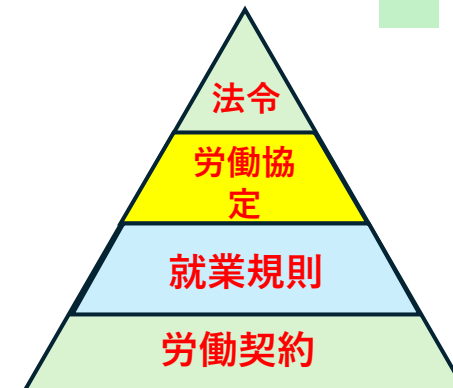
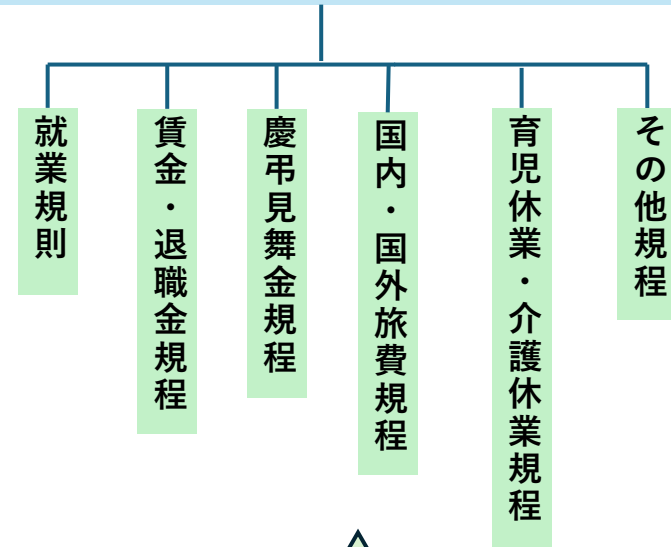
法律の準拠: 当该国が定める**労働法**に準拠した内容であること。

周知の義務: 作成・変更した規則は、**必ず従業員に周知**を行う事。

雇用契約書との関係：契約書に就業規則の遵守を規定。

就業規則は**現地労働法**への準拠が必要であり、現地の**労務コンサルタント**と共に策定することが望ましい。

就業規則
(正社員・契約社員・嘱託社員・パート・アルバイト)



就業規則の位置づけ

5) -2 人事労務規定の制定 ー人事・労務管理

PMI後に重要となるのは**人事と労務の管理**。企業は人で成り立っており、**人材の優劣とマネージメントの巧拙**によって業績が大きく変化。

特に海外では**価値観・風習の違い**が存在。**現地の状況**に則した人事管理と労務管理の実行が望まれる。

1) 人事管理：採用・配置・評価・育成・賞罰

①人材紹介会社・ヘッドハンティング等による**基幹従業員の確保**

②モチベーションが向上する**業績評価制度**の運用

③**社内研修**の実施による基幹従業員の**育成**

2) 労務管理：勤怠・給与・環境・法令

①現地の法規・習慣に則った**就業規則の運用**

②業界を参考にした**給与水準と昇給率**の設定

③**コンプライアンス・遵法マインド**の育成

人事・労務共にポイントは**公正・公明・公平**を旨として実施すること。



人事評価



人材育成



遵法マインドの育成



賞罰の実施



公正・公明・公平なマネージメント

5) -3 人事労務規定の制定 —人事管理（評価・昇進昇格）

人事評価とは、従業員の**実績、スキル、勤務態度**を一定の基準で**評価**し、**給与・昇進昇格**などの処遇や**人材育成**に反映させる仕組み。

人事評価が無いと従業員は自身の努力が報われないと感じ、企業は**公平な人材配置や育成**が困難となる。

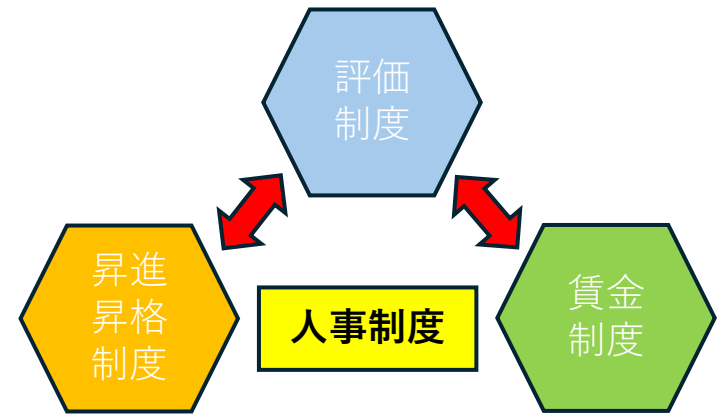
評価は以下の**3領域**で実施。

- 1) **業績評価**：売上高や契約件数、達成されたプロジェクト数などの**定量的な指標**を評価。
- 2) **能力評価**：保有する知識・リーダーシップ・コミュニケーション力・問題解決力・企画力などの**スキル**を評価。
- 3) **情意評価**：規律性、協調性、責任感といった仕事に対する「姿勢・意欲」を**定性的な項目**を評価。

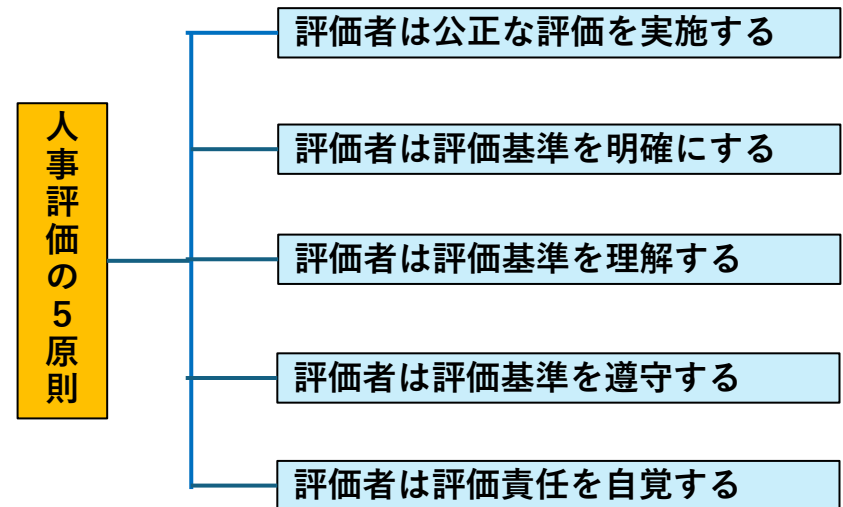
評価にあたっては以下の**5原則**を必ず遵守。^①
公正な評価、^②評価基準の明確化、^③評価基準の理解、^④
評価基準の遵守、^⑤評価責任の自覚

これがしっかりと実施されないと従業員のモチベーション低下・労使トラブルを招き**逆効果**となる。

評価の結果を**評点**に表し、それを根拠として**給与・賞与、昇進・昇格**における具体的な**処遇**を決定。



評価結果を賃金・昇進昇格に反映



5) ー4 人事労務規定の制定 ー労務管理（給与待遇）

- 給与水準はスタッフが就業するにあたっての最大の判断要素。
- 過去の日本企業の海外進出（特にアジア）では**廉価な人件費の享受**を期待した**生産拠点の確保**が主流。
- 現在は経済成長に伴い各国の**人件費は毎年大幅に上昇**し、廉価な労働力を期待するのは困難になりつつある。

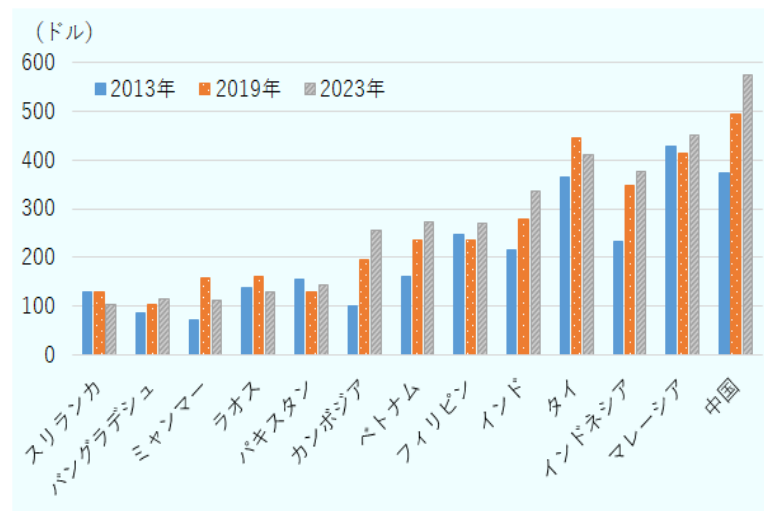
中国： 2025年賃金上昇率は約4.2%。景気後退により上昇率は鈍化すると思われるが既に高水準に到達。

東南アジア（タイ・ベトナムなど）： タイでは賃金上昇や人材獲得難が顕著となり賃上げが必須。ベトナムも高騰中。

インド： 人件費のコスパは依然として魅力的であるが、優秀な人材の確保競争は激化。

- 人材の二極化：** 海外の人材市場では製造業一般ワーカーの賃金上昇が続いているが、それ以上に中間管理職・エンジニアなどの高度人材の給与水準が大幅に上昇。
- 社会保障費・福利厚生費の拡大：** 各国では社会制度の整備が進み、給与以外の**社会保障費・福利厚生費の負担が急増**。中国・タイでは給与支給額の40%以上の負担となっており労務コストを引き上げ。

今後の海外事業の検討では、上昇を続ける**労務コストをカバー**できる事業であるか否かを判断する事が必要。



アジアの製造業一般ワーカーの給与推移（出典：JETRO）

北京の社会保険と住宅積立金の料率

(%)				
	項目	比率	会社負担分	個人負担分
①	養老保険	27.0	19.0	8.0
②	失業保険	1.0	0.8	0.2
③	医療保険	12.0	10.0	2.0
④	労災保険	0.2	0.2	0.0
⑤	生育保険	0.8	0.8	0.0
⑥	障害者保険	1.5	1.5	0.0
⑦	住宅積立金	24.0	12.0	12.0
	計	66.5	44.3	22.2

中国の社会保障費の対給与負担率（出典：ガルベラ・パートナーズ）

6) — 1 その他社内規定の制定 — 会計・経理規程

- 経理処理は、**当該国が定める会計規則**をベースとし、その上で**日本側本社の意向**を反映すべく可能な範囲で調整。
- 会計基準には**国際会計基準（IFRS）**、**日本会計基準（J-GAAP）**、**米国会計基準（US-GAAP）**等があり、当該国での決算書とは別に、日本本社の会計基準との違い、決算時期のズレ等により別途で決算書を作成する場合もある。
- 棚卸資産の評価方法等の個別の規程については当該国においても処理法の選択が認められている場合もあり、**事業会社の実態**にあった処理方法とする事が必要。
- 会計基準が定まったら、実際の経理処理についての**実務規定**を策定。
- 実務規程の策定は専門的な作業となるので現地の**公認会計士と本社経理部**にて行うことが望ましい。
- 年次決算が締まると現地の公認会計士による**Audit（会計監査）**の承認を受けて現地税務署への**納税申告書**、日本本社に**決算報告書**を提出。

会計基準	IFRS（国際財務報告基準）	JGAAP（日本基準）	USGAAP（米国基準）
採用国	世界110ヶ国以上	日本	米国
基礎	原則主義	細則主義	細則主義
利益の考え方	資産負債アプローチ	収益費用アプローチ	資産負債アプローチ

会計基準の種類



Audit（会計監査）



納税申告

6) - 2 その他社内規定の制定 一 会計・経理規程（製造原価）

1) 製造原価

- 製造業の場合、**製造コストの把握**とその割振り（配賦）によって製造原価を算出。具体的には製造コストの**配賦のルール**を決めて実施。
- 製造原価とは製造に要した材料（**直接材料費**）、労務（**直接人件費**）、経費（**製造費**）の合算値。
直接材料費：当該製品の生産に投入した原材料費・副資材費の合計値
直接人件費：当該製品の生産に要した労務費の合計値
製造費：当該製品の生産に要した光熱費・水道費・償却費の合計値。

2) 直接人件費・製造費の按分法則＝配賦基準

- ①**時間による按分**…製造負荷（時間・マンパワー）が大きく異なる複数の製品を製造する場合に適する。
- ②**数量による按分**…製造負荷が大きく変わらない類似した製品を製造する場合に適する。

≪ 計算方法 ≫

1. 工場の1ヶ月間の製造実績に基づき、期間に要した直接人件費と製造費の累計額を工場の総作業時間、または製造の総数量で割り算して単位当たりの費用を算出。
2. 各製品の生産に要した時間または数量に応じて製品毎の直接人件費と製造費を算出。
3. 上記2に直接材料費を足し合わせて製造原価を算出。



製造に要した時間に応じて直接人件費と製造費を配賦



生産数量に応じて直接人件費と製造費を配賦

6) - 3 その他社内規定の制定 - 在庫管理規定

在庫管理の目的は適正水準を維持する事で**経営の健全性**を確保すること。実施によるメリットは

- ①過剰な原料在庫・製品在庫を持たないことによる**キャッシュフローの改善**
- ②欠品回避による**販売機会の喪失回避**
- ③在庫年齢の把握による**廃棄損の発生防止**
- ④棚卸の実施による**正確な在庫実数の把握**による**BS/PLへの適時反映**
- ⑤棚卸資産の**在庫評価（洗替）**による**BS/PLへの適時反映**

《管理手法》

商品毎の**上限金額・上限数量・最長保有期間**を設定。
設定値を**超過した際の処置方法**をルール化。

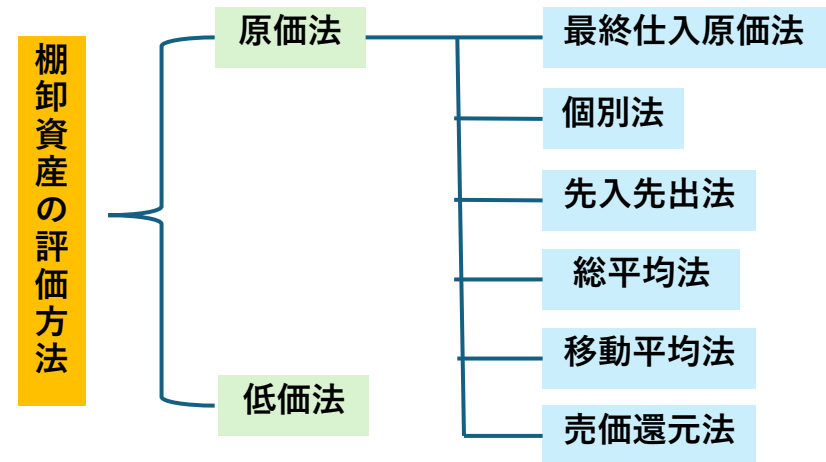
※**在庫の保有**とは**資金の停滞**。資金効率の観点から原料・製品共に**在庫回転率**を向上させ在庫を**極力圧縮**する事が経営の要諦。（トヨタの看板方式はまさにこのお手本）



在庫の棚卸



在庫年齢の確認

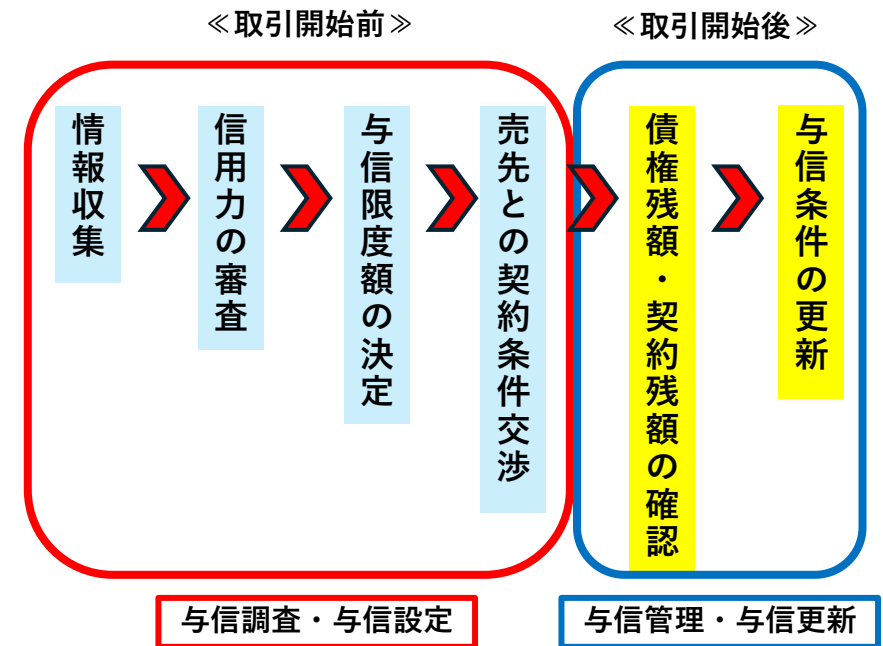


6) - 4 その他社内規定の制定 - 与信管理規定

- 販売先に対して**格付け**を行い、**決済条件を設定**。
売掛債権・出荷金額は与信限度額の範囲内とし、限度額を超過する取引は禁止。
- 取引が継続して行われる場合は、未回収金と未出荷額の合計である使用額が与信限度額に収まるように契約をコントロール。
- 販売先が**与信額を超過する発注**を希望する場合は、その理由と背景を分析し応否の判断を行う。
- その理由が販売好調で販売先の財務状況も健全に推移していると判断される場合は、**与信額の増額**により売上拡大を図る。
- その理由が不明瞭・不自然であり、財務状態も不安定と判断される場合は、**超過分の受注は受けない**。同時に未回収金の前倒し決済を試みる等により**貸倒の発生を警戒**。
- 万が一、不注意により与信額をオーバーする受注・出荷を行ってしまった場合は、追加の受注は行わず**債権残の回収**に努める。

与信先	Rating	決済方法	与信額 (ドル)	使用額 (ドル)	使用率 (%)	与信期限
X社	A	送金	10,000	8,000	80	2026/06
Y社	B	DA	50,000	30,000	60	2026/10
Z社	C	DP	80,000	40,000	50	2026/12

与信管理表



6) - 5 その他社内規定の制定 一文書管理規程

文書管理規定とは、作成・受領した文書を適切に扱う事で、**情報の適正な管理・効率的な情報共有・法的規則の遵守**の実現を目的とした社内ルール。

1. 文書管理規程の目的

①情報セキュリティの強化:

文書紛失・個人情報の漏洩リスクを低減。

②業務効率の向上:

必要な文書の即時ピックアップを可能化。業務の属人化防止。

③コンプライアンスの遵守:

法令で定められた保存期間の順守。不正利用の防止。

2. 文書管理規程の必須項目

・**適用範囲**: どの書類（紙・電子ファイル）に適用するかを設定。

・**管理責任者**: 部署ごとの管理責任者を明記。

・**保管・保存方法**: どこに、どのように保管するかを明確化。

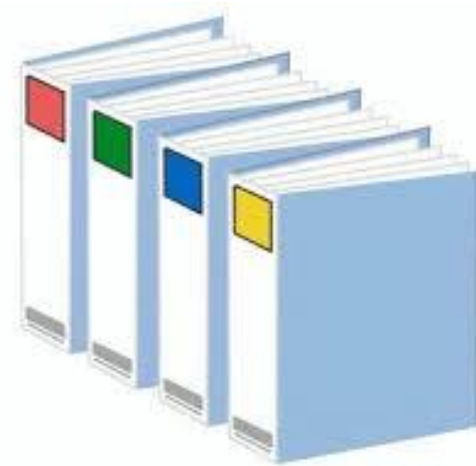
・**保存期間**: 文書毎の期間（例：1年、3年、10年）を設定。

・**廃棄方法**: 期限到達済書類の溶解処理・データ消去の方法を設定。

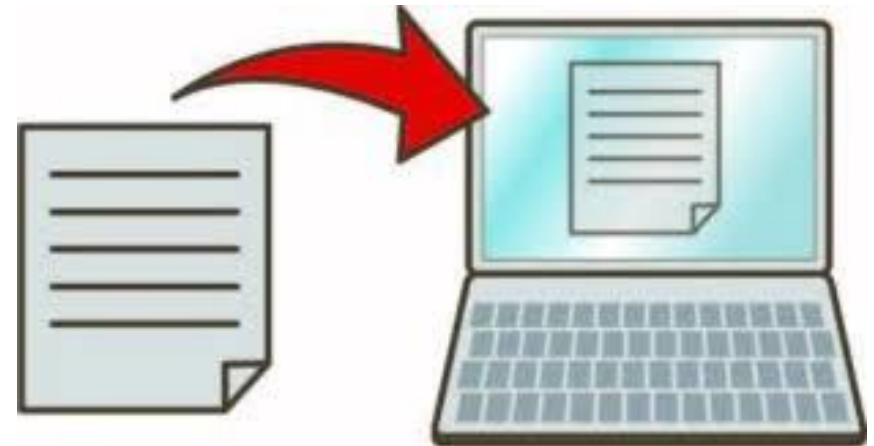
・**秘密保持・禁止事項**: 情報セキュリティに関するルールを設定。

・事業会社では当該国の各行政（**外資管理局・労働局・税務署等**）が定める規定に基づき**自社の規定と重ね合わせて**ルールを設定。

・ハードコピーでの保管・保存を義務付けられている書類以外は、**電子管理システム**を導入して**管理効率を高める**ことが望ましい。



文書管理



電子化を推進

6) - 6 その他社内規定の制定 - 情報セキュリティ対策

- 情報システムの運用は事業会社にとって必須であるが、情報管理の重要性は日々高まっている。**情報管理の要諦はCIA。**

機密性 (C) : 許可されたユーザだけが情報にアクセスできること

完全性 (I) : 情報が常に正確・完全な状態に保たれていること

可用性 (A) : いつでも情報を利用可能な状態にしておくこと

これらを具現する為の具体策は

(C) **アクセス制限:** パスワードの管理、認証プロセスの複合化

(I) **データ管理:** 定期的なバックアップ、情報の暗号化。

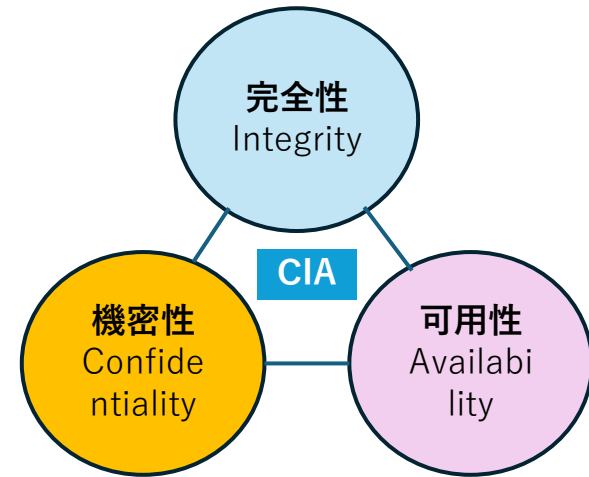
(A) **システム防御:** ウイルス対策ソフト・ファイアウォールの導入。

そして、その後の運用でベースとなるのが

1) **セキュリティポリシーの策定**

2) **従業員へのセキュリティ教育**

策定・実施においては本社IT部門（担当者）・進出先の現地IT業者の間で現地における対策を協議・実施することが必要。



情報管理で具備すべき3要素



ウイルス対策

7) ー1 年度予算・中期経営計画・行動計画書

- 組織体制と規程の策定が完了したらいよいよ事業のスタート。
但し闇雲に着手しても成果は上がらない。
- 目標、方針（戦略）、手法（戦術）を定めて取り掛かることが重要。
出資時点で策定した事業計画書に基づいて以下を作成・策定。

1) 年度予算の策定（短期目標）

- ①月次展開損益計算書（販売管理費明細、営業外収支明細を含む）
- ②四半期毎貸借対照表
- ③年間投資計画書
- ④営業・投資・財務キャッシュフロー表
- ⑤製造原価配賦基準書（製造業の場合）

2) 中期経営計画の策定（中期目標）

- ①年次損益計算書
- ②半年毎貸借対照表
- ③3年間投資計画書
- ④3年後の姿（Vision）

3) 行動計画書（Action Plan）の策定（戦略・戦術）

短期目標と中期目標を達成するための戦略と戦術を策定。



年度予算の策定



中期経営計画



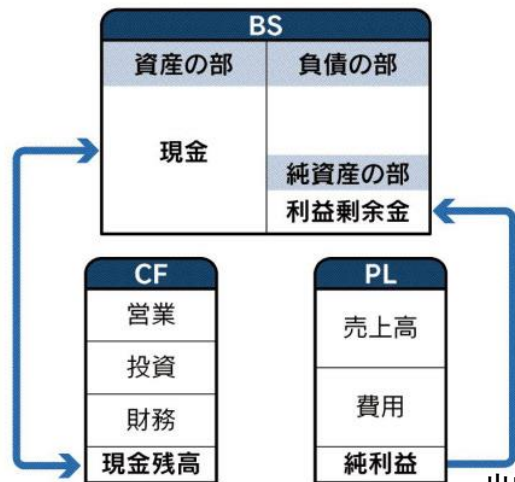
行動計画書

7) -2 年度予算・中期経営計画・行動計画書 一年度予算の策定

事業計画に基づいた予算書類を作成

- 1) 月次損益計算書：月次展開で作成。販売管理費明細、営業外損益明細も月次展開。
- 2) 四半期毎貸借対照表：資金の入出金、債権債務の増減、在庫の変化を損益計算書と符合させて四半期毎に作成。
- 3) 月次キャッシュフロー表：損益計算書・貸借対照表・

与 財務3表はつながっている ースで作成。



出典：日本経済新聞

2025年度 月次損益計算書（12か月推移）

科目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	前年 同月比(%)
売上高	1,200,000	1,350,000	1,400,000	1,500,000	1,600,000	1,580,000	1,700,000	1,650,000	1,720,000	1,800,000	1,780,000	2,000,000	110.0%
売上原価	600,000	620,000	650,000	700,000	720,000	710,000	760,000	750,000	770,000	800,000	795,000	820,000	108.0%
売上総利益（自動計算）	600,000	730,000	750,000	800,000	880,000	870,000	940,000	900,000	950,000	1,000,000	985,000	1,180,000	112.0%
販売費及び一般管理費	300,000	320,000	330,000	340,000	350,000	360,000	360,000	355,000	370,000	380,000	390,000	410,000	105.0%
給与手当													
広告宣伝費													
旅費交通費													
通信費													
営業利益（自動計算）	300,000	410,000	420,000	460,000	530,000	510,000	580,000	545,000	580,000	620,000	595,000	770,000	115.0%
営業外収益	10,000	0	0	10,000	0	0	0	0	5,000	0	0	0	
営業外費用	20,000	2,000	0	0	0	0	20,100	0	0	19,800	0	0	
経常利益（自動計算）	290,000	408,000	420,000	470,000	530,000	510,000	559,900	545,000	585,000	600,200	595,000	770,000	120.5%
特別利益	20,000	10,000	0	0	5,000	0	0	0	30,000	0	56,000	12,000	
特別損失	0	0	0	0	56,000	0	0	1,000	20,000	0	12,000	0	
税引前当期純利益（自動計算）	310,000	418,000	420,000	470,000	479,000	510,000	559,900	544,000	595,000	600,200	639,000	782,000	
法人税等	80,000	70,000	10,000	5,600	78,000	120,000	78,000	91,000	10,000	21,000	11,000	12,000	12.0%
当期純利益（自動計算）	230,000	348,000	410,000	464,400	401,000	390,000	481,900	453,000	585,000	579,200	628,000	770,000	117.7%

月次損益計算書の一般的な例

1. 営業外収益に該当する勘定科目

勘定科目名	借	貸	消費税	内 容
受取利息	貸方	外		普通預金等から受け取る利息等をいいます。
受取配当金	貸方	外		株式・出資金等により受ける配当金をいいます。
有価証券売却益	貸方	非 ※		有価証券の売却で得た利益です。
為替差益	貸方	外		為替取引により得た利益です。
雑収入	貸方	受 ※		営業外の活動により生じた収入で上記以外のものです。

2. 営業外費用に該当する勘定科目

勘定科目名	借	貸	消費税	内 容
支払利息	借方	外		借入金の利息として支払うものです。
支払割引料	借方	外		手形の割引により支払った割引料です。
有価証券売却損	借方	非・外		有価証券の売却で被った損失です。
為替差損	借方	外		為替取引により被った損失です。
雑損失	借方	外		営業外の活動により被った損失で上記以外のものです。

営業外収支明細

(単位：千円)

科目	金額	摘要
役員報酬	×××	
従業員給与	×××	
法定福利費	×××	
厚生費	×××	
退職給付費用	×××	
旅費交通費	×××	
地代家賃	×××	
通信費	×××	
水道光熱費	×××	
減価償却費	×××	
リース料	×××	
消耗品費	×××	
租税公課	×××	
寄付金	×××	
広告宣伝費	×××	
接待交際費	×××	
保険料	×××	
研究開発費	×××	
貸倒引当金繰入	×××	
支払手数料	×××	
雑費	×××	
計	×××	

販売管理費明細

7) - 3 年度予算・中期経営計画・行動計画書 —中期経営計画の策定

事業計画書の内容に沿って**3～5年の期間**を対象とした**中期の経営目標**を設定。

単年度予算のみの設定では社内外に会社の将来像を提示する事は不可能。

会社の目指すところと成長した姿を**ステークホルダー**に示すことは、会社への**信用と支持を得る**ために必要。そのツールが中期経営計画。

中期経営計画に含まれる資料は

- ① 3～5年間の年次損益計算書
- ② 3～5年間の半年毎貸借対照表
- ③ 3～5年間の年間投資計画書
- ④ 中期経営計画で到達したい姿（定性）
- ⑤ 次期中期経営計画で到達したい姿（定性）

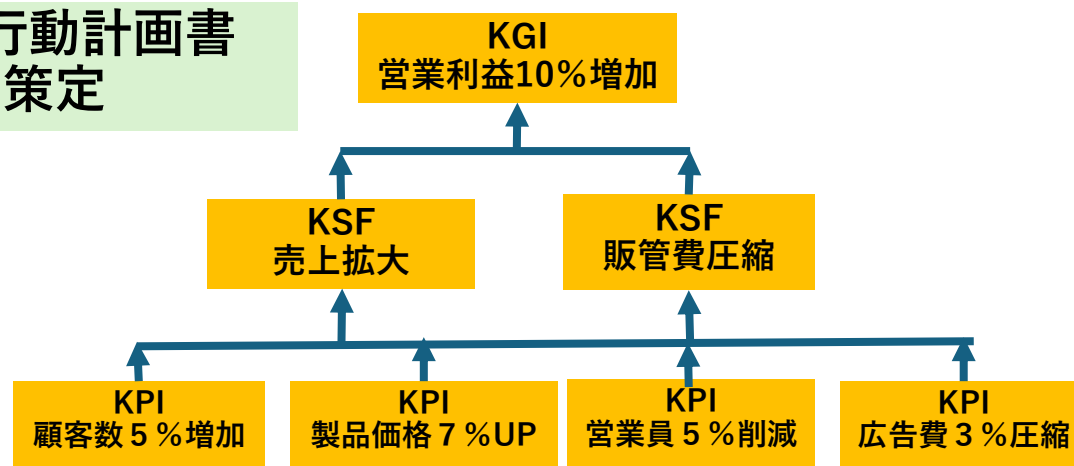
各年度の終了毎にレビューを行い、必要に応じて目標の修正を行う。



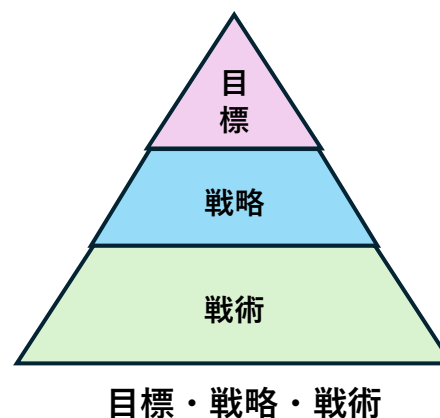
将来ビジョンを盛り込んで作成

7) ー4 年度予算・中期経営計画・行動計画書 ー行動計画書 (Action Plan) の策定

- 策定した予算（目標）を達成する為に、どのような方策（戦略）で、どのような方法（戦術）を駆使して遂行するのかを定性的観点から示したのが**行動計画書**。
- 行動計画書は**本営の作戦指示書**であり**現場の作戦実行書**。戦略と戦術は可能な限り**具体的**な内容に落とし込み、明確なレビューを可能とする。
- 戦略**では予算である**KGI**（売上・利益等の数値目標）を達成するために攻略が必要となる**KSF**（重要成功要因）を設定して策定。
- 戦術**ではKSFの攻略具合を計測する**KPI**（重要業績評価指標）を設定して策定。
- これらを**時間軸（マイルストーン）**に落とし込んで定期的に進捗度のチェックを行うのが次頁の**PDCA**。
- 行動計画書はその**P（PLAN）**における**定性**となる部分。

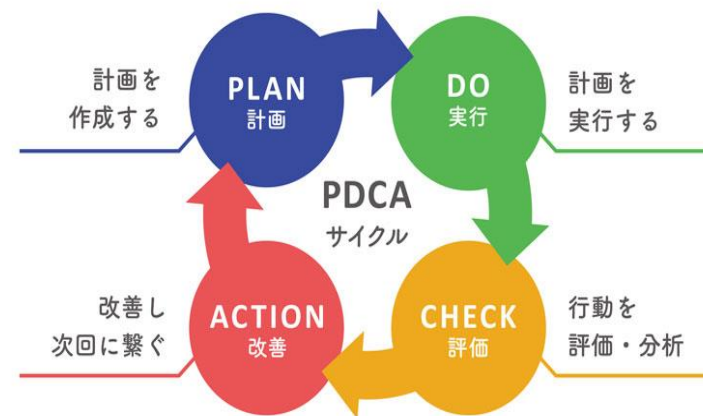


KGI・KSF・KPIの関連性



8) - 1 PDCAとPMIによる進捗フォロー -PDCAの実施

- 年度予算（定量）と行動計画書（定性）からなる事業計画書に沿って事業を進めるが、往々にして**計画通りには行かないのが現実**。
- **PDCA**とは計画通りに行かない**要因**は何なのか、計画のどこに**無理**があるのかを**定期的**に**分析・修正**する作業。
- **問題が軽微**であれば事業計画書を**修正**し、そのまま事業を**継続**。
- **問題が重大**な場合は、事業の継続自体につき**是非を検討**。
- 事業から**撤退**するのであれば、**早期**であればあるほど損失による**傷は軽微**に抑えることが可能。
- PDCAを実施することで、的確な**経営判断**へと繋げることが出来る。



PDCA = 予実管理

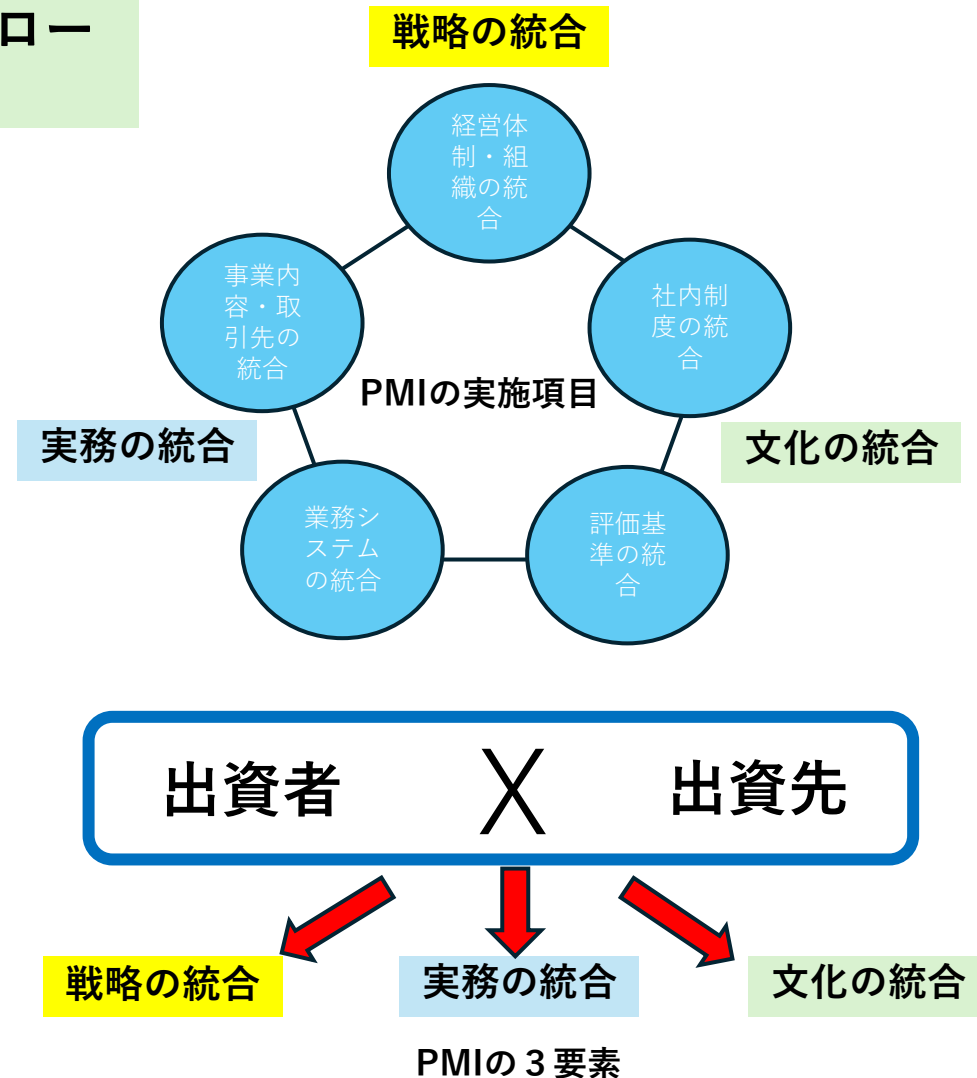
分析・可視化



8) - 2 PDCAとPMIによる進捗フォロー - PMIの実施

《PMI (Post Merger Integration) の推進》

- 業績の結果レビューであるPDCAとは別に、出資効果を高める為の**PMI**も併せて実施。
- PMIとは出資後における**出資者と出資先の統合**を推進する作業。
- 事業継続の観点から出資から一定期間は出資先の既存組織・既存規程で事業を継続するが多いが、そのままでは出資のシナジーは期待できない。
- シナジー効果の発揮とガバナンスの強化**を図るべく、経営者をトップとする実行チームを組成。出資後の **3～6ヶ月以内**を
目途に以下の**3領域**で実施。
- 経営統合（戦略）**：経営体制の刷新、経営ビジョン・方針の策定、ガバナンスの構築。
- 業務統合（実務）**：ITシステム、顧客データベース、物流・販売網、事務フローの統合。
- 意識統合（文化）**：人事制度・評価制度の改訂、企業文化の擦り合わせ、社員モチベーション維持への施策。



まとめ

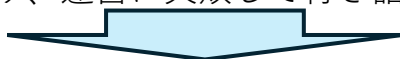
海外事業の失敗の原因は以下の2点に集約。

①事業開始前の原因：外部環境との不一致

事業開始前における元々の事業構想・事業計画に無理があり、マーケットの支持を得ることが出来ずに経営に行き詰るパターン。

②事業開始後の原因：内部環境との不一致

事業開始後における組織の構築・規程の策定・マネージメントに瑕疵・問題があり、運営に失敗して行き詰まるパターン。



これらの失敗を犯さない為には先人の教えにもある通り、

‘検討に検討を重ね、軽々しく判断しないこと’

‘勝ち筋が見えてから着手すること’

‘組織の運営に細心の注意をはらうこと’

が肝要となります。

日本の食品企業の海外進出は時代の趨勢です。しっかりと準備を進め、事業の成功を勝ち取られる事を祈念しています。



事業経営の行き詰まり



先人の教え