

海外進出する前に作成

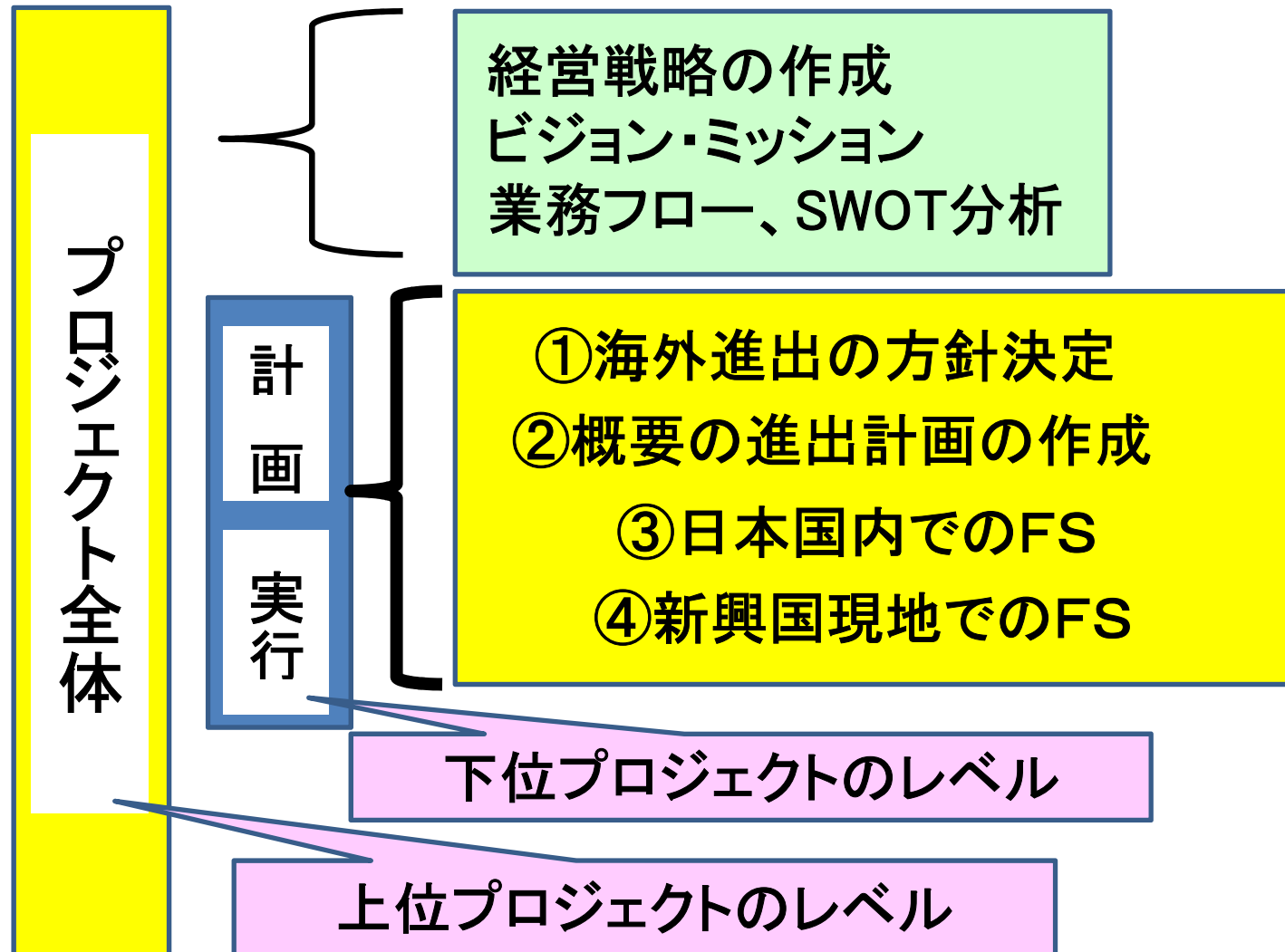
添付資料

海外拠点設立のための
プロジェクトマネジメント計画書

プロジェクトマネジメントの視点と
監査の視点で

海外進出のプロセス

「プロジェクトマネジメント」の考え方を導入する
プロジェクト全体を体系的に**可視化**出来る



プロジェクトマネジメント計画書の作成時の留意点

- ・やるべきこと PDCA

現地法人の経営の実態を定期的に把握できる

- ・仕組みづくり

プロジェクト・マネジメント計画書に対して
監査を実施できる仕組みを作る

- ・責任者の明確化

責任が明確になるように 全体、WBS毎に

- ・手間かけずに

①海外進出の方針決定

- ・海外進出するかどうかの是非の決定
 - 自社のビジョン・ミッションの確認、...
- ・進出目的の明確化・・・進出の必要性の検討。
 - ・市場の開拓・拡大、原価低減、
 - ・新規事業の立ち上げなど、
 - ・撤退戦略(撤退条件、シナリオ)も検討する
- ・進出の目的は“自社の経営戦略”から根拠を明確にすること
 - ・2008年のリーマンショック以前はコスト削減が目的
 - ・2008年のリーマンショック以降は市場拡大が目的
- ・確認事項
 - ・新興国側の関係者から歓迎されているか
 - 差別化出来る経営資源がないと歓迎されない
 - ・新興国で腰を落ち着けてビジネスを継続する意思
- ・経営者はリーダーシップを発揮しているか？
 - ・自社の推進体制の整備（人材、ノウハウ、資金）

②概要の進出計画の作成

1. 進出に伴う採算計画案を作る

海外進出を事業として成り立たせる投資回収の目途

正味現在価値法で中期計画の楽観的・悲観的プランも

2. プロジェクトマネジメント計画書を作成する。

ワークブレイクダウンストラクチャ(WBS)の抽出

- ・新興国でのビジネス成功のための前提・制約条件
- ・進出形態(独資、合弁、戦略的提携)
- ・進出地域・・・等の決定
- ・信頼できるパートナーを選択
- ・現地でのフィージビリティテストを実施・・・自分の目で
- ・法規制上の問題点の検討
- ・自社の経営資源(人材、ノウハウ、財務、人脈)の棚卸
- ・マーケット調査(市場規模、進出状況の調査)

フィーシビリティテスト

③日本国内でのフィーシビリティテスト

海外拠点の状況を“国内で”予備調査・現地パートナーを

- ・コンサルや銀行やジェトロの情報源も活用
- ・別の形態での進出はどうか(100%出資・・・)?
- ・販売に関すること(市場規模・市場特性・流通事情)
- ・生産に関すること(原材料・部品調達)
- ・外資政策・法規制・税制
- ・労働事情・賃金・労働関係法規制
- ・資金調達・金融制度

④新興国の現地でのフィーシビリティテスト

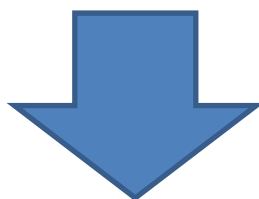
海外拠点の状況を“海外拠点で”予備調査

海外拠点・現地事情を自分の目で確認 ……3現主義

- ・現地に行って、経営者自らの目で生の情報を得る。
- ・取引先候補を対面で確認

新興国への進出成功の勘所

- ・トップ自らが現場で先頭に立つ
 - ・新興国における差別化戦略を明確に
- ・進出目的を明確にする
- ・信頼できる現地パートナーを見極める
- ・専門分野の現地人材を活用する
- ・事前調査(FS)を入念に実施する



以上を勘案して「プログラム・プロジェクト」として
全体を体系的に一貫した整合性を持って実践する

⑤異文化コミュニケーションも重要

1. 日本企業の弱点

- ・職務に対する責任が曖昧で、権限委譲が不十分
グローバルビジネスでは状況に応じて臨機応変に
- ・人事制度が現地法人の従業員には明示されないため曖昧
日本の人事評価は格差のつかない評価制度

2. 現地法人の従業員の仕事観・価値観

- ・新興国のビジネス慣習の理解
- ・新興国の基本情報
日常生活、新興国の常識・価値観、
地理、歴史、宗教、経済、文化、教育、慣習
多民族性、政治制度
- ・信頼関係の構築方法

3. 言語によるコミュニケーション

- ・ビジネス英語・中国語・現地の言葉の習得
- ・日本語のできる現地法人の人としか話をしない

成功への近道

プロジェクトマネジメント
計画書の作成

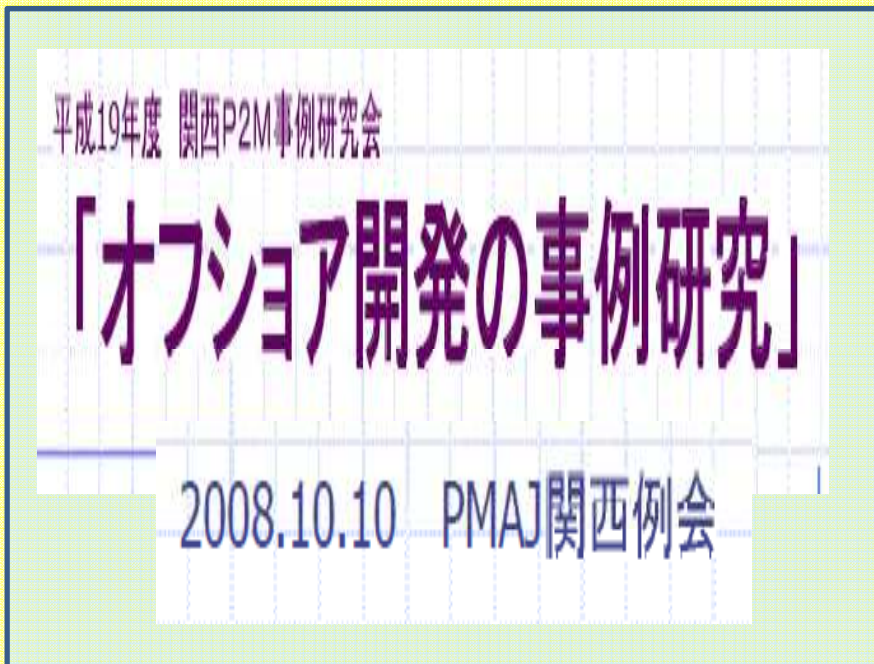
END

私は二つの分科会に参加した
関西P2M研究会に参加して、活躍中のメンバーとの交流
グローバルビジネスのノウハウを吸収することが出来た

2008年 オフショア開発の事例研究

<http://www.pmaj.or.jp/library/open/regular/kns20081010.pdf>

PMAJライブラリより



2012年グローバル事業展開の勘所

<http://www.pmaj.or.jp/library/open/regular/kns20130712.pdf>

PMAJライブラリより

