



本社対応編

経営判断は数字でできる。撤退完了は証拠で決まる。

平時は、事業を続けるために数字を見ます。

撤退時は、事業を終わらせるために証拠を見ます。

未来明い事業計画が描けなくなったとき、撤退・再編の検討は始まります。

しかし、撤退を完了させるには、数字だけでは足りません。

在庫、設備、契約、発票、写真、廃棄証明、海関、大家、労務、合併相手、定款、登記。

最後に問われるのは、説明できる証拠があるかです。

経営判断は数字でできる
未来を見て、意思決定する。



数字で把握
未来を判断

撤退完了は証拠で決まる
過去を証明し、責任を終える。



証拠で証明
責任を終える

キーフレーズ

数字で見える危機と、数字では見えない撤退地雷。
その違いに気づくための一冊。

この冊子の効能

平時と撤退時では、 見る景色が違う

“続ける景色”から

“終わらせる景色”へ

本社も現地責任者も、平時は事業を継続・拡大するための景色を見ている。
金のなる木はどこか、無駄な経費はどこか、未来明るい事業計画を描けるか、
その裏づけ根拠はあるか、利益と配当原資を確保できるか。
未来明るい事業計画が描けるなら継続・改善・投資を考える。
描けないと判断したとき、撤退・再編の検討が始まる。
ここから見る景色は変わり、撤退判断には数字が必要で、
撤退完了には証拠が必要になる。

平時に見る景色

事業を続け、成長させるための視点

金のなる木



無駄な経費



事業計画



裏づけ根拠



利益



配当原資



撤退時に見る景色

撤退を完了させるための視点

在庫



設備



契約



発票



写真



廃棄証明



海関



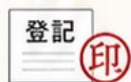
大家



労務



登記



事業継続は**計画**で見る。
撤退完了は**証拠**で見る。



本会社が普段見ているもの

本社は現地を見ている

本社は、現地の状況を把握するために、日常的にさまざまな情報を受け取っています。

月次財務データ、董事会報告書、総経理報告、現地責任者からの個別報告、

売上・利益・資金繰り、受注・品質・人員・固定費、

設備投資・顧客動向・経営課題、事業計画とその裏づけ根拠など。

これらは通常の経営管理、事業の継続・拡大・収益化・配当原資の確保に不可欠です。

しかし、それだけでは撤退・清算に必要な判断ができない場合があります。

本社経営会議での情報確認イメージ



月次財務データ



董事会報告書



総経理報告



現地責任者からの 個別報告



売上・利益・資金繰り



受注・品質・人員・固定費



設備投資・顧客動向・ 経営課題



事業計画とその 裏づけ根拠



通常経営の報告は、
経営状態を見るためのもの。

撤退地雷を見るためのものとは限らない。



現地責任者が見ているもの

現地責任者は、 会社を**続ける**ために見ている

現地責任者の平時の役割は撤退準備ではない。

事業継続、事業拡大、利益確保、配当原資の確保、顧客を守る、従業員を守る、品質を守る、資金繰りを見る。

赤字局面でも、最初に見るのは撤退準備ではなく、

予想キャッシュフロー、体力がいつまで持つか、受注回復の可能性、

固定費削減、事業継続の道である。

撤退地雷ばかり見ていたら、本社から「やる気があるのか」と見られかねない。



事業継続  事業を止めない。 止めない仕組みを回す。	事業拡大  市場・顧客・製品を広げ、 規模を拡大する。	利益確保  原価低減と売上確保で、 利益を生み出す。
配当原資  配当の原資を確保し、 本社の期待に応える。	顧客  顧客との信頼を守り、 価値を提供し応える。	従業員  従業員の雇用と生活を守り、 モチベーションを維持する。
 品質 品質を守り、 信頼とブランドを守る。	 資金繰り 資金繰りを見て、 体力を維持する。	
赤字局面で真っ先に見ること		
予想キャッシュフロー  いつまで体力が持つか、 日次・月次で把握する。	受注回復の可能性  受注の動向を見て、 回復シナリオを描く。	固定費削減  無駄を見直し、 固定費を削減する。



現地責任者は、
会社を終わらせるためではなく、
会社を続けるために管理している。





撤退検討が始まるとき

未来明るい事業計画が 描けなくなったとき

撤退・再編は、ある日突然に始まるものではありません。

複数の要因が積み重なり、未来明るい事業計画が

描けなくなったとき、

撤退・再編の検討は静かに始まります。

- ✓ 売上回復の見込みが弱い
- ✓ 受注が戻らない
- ✓ 固定費を吸収できない
- ✓ 予想キャッシュフローで体力が持たない
- ✓ 追加投資しても回収見込みが立たない
- ✓ 市場や顧客構造が変わってしまった
- ✓ 未来明るい事業計画を描いても裏づけ根拠が弱い



ここまでは、数値で判断ができます。

しかし、撤退の完了には、それ以上の「証拠」が必要になります。

複数の要因が積み重なると…



数値で判断できるところまで到達

継続検討

改善・再構築の余地あり



撤退・再編検討

未来明るい事業計画が描けない



未来明るい事業計画が描けないとき、
撤退検討は始まる。

しかし、撤退完了には証拠が必要になる。



撤退判断責任は本社にある

判断前から現地に 撤退準備を背負わせない

撤退するのか、継続するのか。再編するのか、清算するのか。

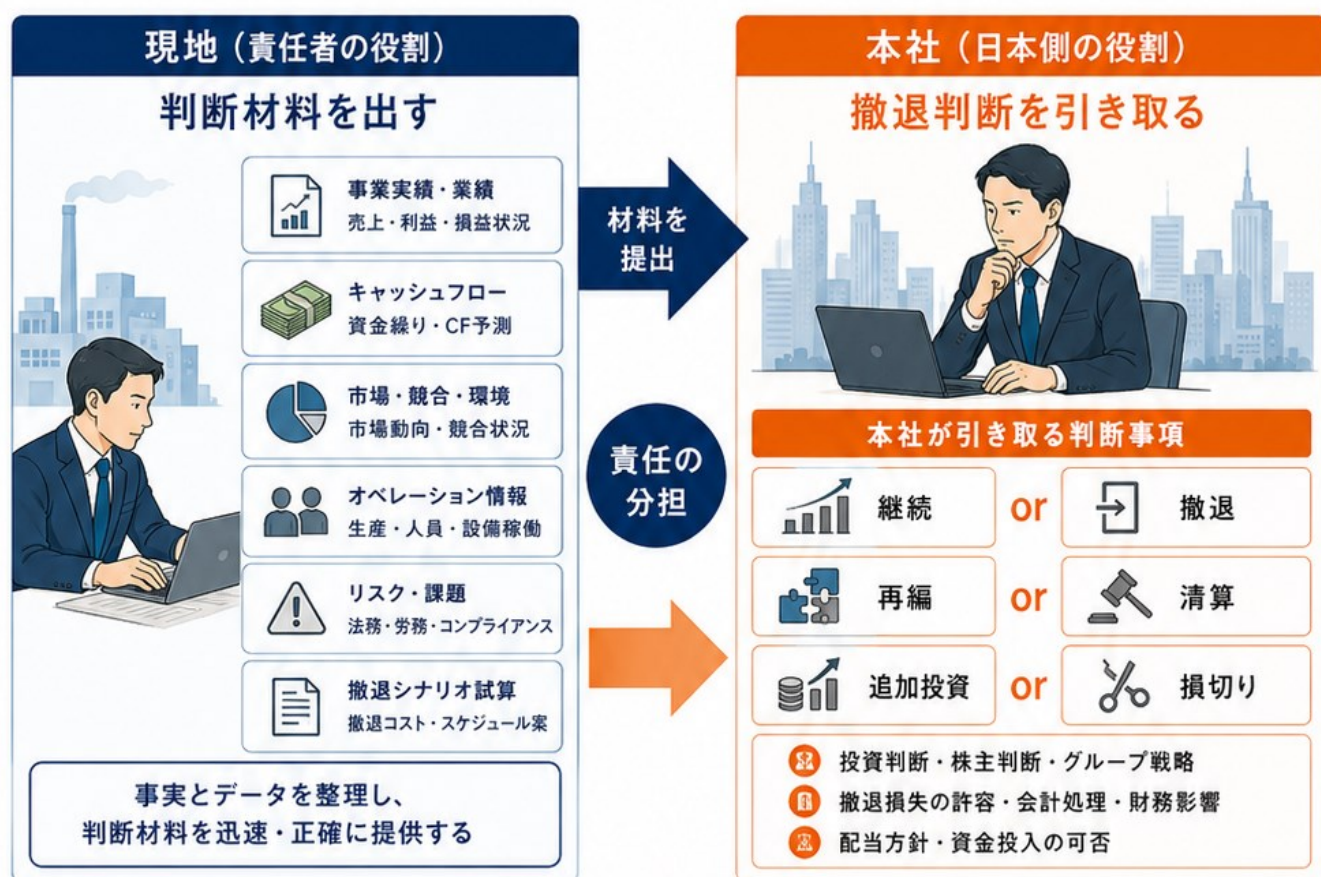
追加投資するのか、損切りするのか。どの時点で撤退判断を下すのか。

これは現地責任者だけで決める問題ではない。

投資判断、株主判断、グループ戦略、撤退損失、配当方針、資金投入の可否は、
本社・日本側が引き取るべき判断である。

現地責任者は判断材料を出し、本社は撤退判断を引き取る。

判断前から現地責任者に撤退準備の時間を使わせるのは現実的ではない。



撤退判断を現地に背負わせてはいけない。
現地は材料を出し、本社が判断する。



撤退時に問われるものは違う

数字では見えない現場地雷

撤退・清算で問われるのは、損益だけではありません。

在庫は帳簿と現物が合っているか。

固定資産台帳と実機は一致しているか。

設備・金型・治具の所在は明確か。

輸入設備・輸入部品・保税品・減免税設備はないか。

廃棄証明、写真、発票、契約は揃っているか。

大家との原状回復範囲は明確か。

従業員説明の順番を間違えないか。

合併相手、董事会、定款、印章、登記に詰まりはないか。

撤退時に確認・説明すべき現場の地雷

① 在庫



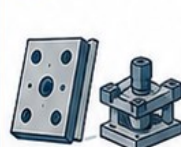
② 固定資産



③ 設備



④ 金型・治具



⑤ 輸入設備



⑥ 輸入部品



⑦ 保税品



⑧ 減免税設備



⑨ 写真



⑩ 廃棄証明



⑪ 発票



⑫ 契約



⑬ 大家



⑭ 労務



⑮ 合併相手



⑯ 董事会



⑰ 定款



⑱ 印章



⑲ 登記



撤退時には、“儲かっているか”ではなく、
“説明できるか”が問われる。



数字では撤退判断できるが、清算は数字だけでは進まない

赤字だから撤退できる、 ではない

連続赤字、受注減少、固定費負担、生産縮小。

これらは撤退判断の重要な材料になります。

しかし、撤退判断ができることと、撤退を完了できることは別です。

赤字であることは、撤退理由にはなりません。

しかし、税務清算、資産処分、在庫処理、労務対応、海関対応、大家対応では、

別の説明が必要になります。

数値で撤退判断



証拠で撤退完了

なぜこの在庫が
残っているのか



なぜこの設備を
廃棄するのか



処分損の
根拠はあるのか



輸入品の処理は
適法か



誰が承認したのか



証明は
残っているのか



対応が必要な主な領域

税務清算



資産処分



在庫処理



労務対応



海関対応



大家対応



赤字だから撤退できるのではない。
説明できるから清算できる。



日常管理の甘さが、撤退時に地雷化する

撤退準備ではなく、 日常管理の徹底

撤退判断前から、現地責任者が撤退準備に時間を使うことはできません。

しかし、それは日常管理を甘く見てよいという意味ではありません。

在庫数量と帳簿の整合。

売上・返品・廃棄の記録。

固定資産台帳と現物の一致。

發票・契約・入出庫記録。

輸入部品や保税品の管理。

廃棄・売却・移転時の写真や証明。

大家・取引先・従業員との合意記録。

これらを、ごまかさず、後回しにせず、地道に遂行すること。

それが結果として、撤退時の説明力になります。

- ✓ 正確な記録
- ✓ 整合性の維持
- ✓ 証拠の確保



誤った考え方：撤退準備が先

✕

撤退準備が必要だ…

資料を集めないと…

時間がない…

- ・資料がそろわない
- ・説明ができない
- ・トラブルが拡大する

正しい考え方：日常管理の徹底

✓

- ✓ 日常から正確に管理
- ✓ 整合性を維持
- ✓ 証拠を残す
- ✓ 説明力が高まる
- ✓ スムーズな撤退へ

在庫数量と帳簿の整合



売上・返品・廃棄の記録



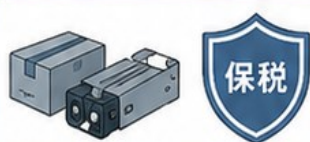
固定資産台帳と 現物の一致



發票・契約・ 入出庫記録



輸入部品・保税品の管理



廃棄・売却・移転時の 写真・証明



大家・取引先・従業員との 合意記録



撤退準備ではなく、**日常管理の徹底**。
その差が、撤退時の説明力を決める。



現場で回っていることと、後で説明できることは違う

現場スタッフの 帳尻合わせを見抜けるか

日常管理の地雷は、現地責任者本人の怠慢だけで生まれるわけではありません。

むしろ多いのは、現場スタッフの先送り、帳尻合わせ、暗黙処理、口頭処理を、責任者が見抜けないことです。

在庫差異を後で合わせる。

廃棄品を正式処理せずに片づける。

入出庫記録をまとめて処理する。

発票や契約を後追いにする。

固定資産の現物確認を台帳だけで終わらせる。

大家や取引先との口頭合意で済ませる。

平時は、それでも業務が回ることがあります。

しかし撤退・清算時には、すべてが説明対象になります。



先送り



×

帳尻合わせ



×

暗黙処理



×

口頭処理



在庫差異を後で合わせる



廃棄品を正式処理せずに片づける



入出庫記録をまとめて処理する



発票や契約を後追いにする



固定資産の現物確認を
台帳だけで終わらせる



大家や取引先との
口頭合意で済ませる



現場で回っていることと、
後で説明できることは違う。



見抜ける管理設計にする

管理責任とは、 全部を見ることではない

現地責任者が、すべての現場実務を直接見ることはできません。

だからこそ、必要なのは『見抜ける仕組み』です。

在庫台帳と現物を定期的に突合する。

廃棄・移動・売却には写真と承認を残す。

発票、契約、入出庫、売上処理を紐づける。

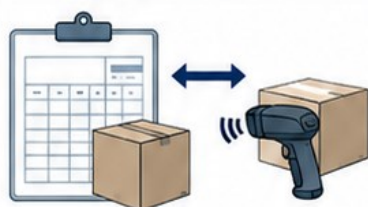
固定資産は台帳・現物・設置場所・写真を一致させる。

海関・保税・減免税設備は一覧化する。

口頭合意を議事録・確認書に残す。

現場スタッフ任せにせず、数字・モノ・紙・写真を突き合わせる。

在庫台帳と現物を 定期的に突合



廃棄・移動・売却には 写真と承認



発票・契約・入出庫・ 売上処理を紐づける



固定資産は台帳・現物・ 設置場所・写真を一致



海関・保税・ 減免税設備を一覧化



口頭合意を議事録・ 確認書に残す



数字・モノ・紙・写真を突き合わせる



撤退経験は武器になる。

しかし、前回の地雷マップが
今回の正解とは限らない。



管理責任とは、全部を見ることではない。
見抜ける仕組みを持つことである。



数字では見えない地雷、 見えていますか？

- ☐ 本社は、数字だけで現地を分かったつもりになっていないか。
- ☐ 現地責任者に、撤退判断前から撤退準備を背負わせていないか。
- ☐ 在庫・設備・契約・発票・証跡は、撤退時に説明できる状態か。
- ☐ 現場スタッフの先送り・帳尻合わせを見抜ける管理設計になっているか。
- ☐ 過去の撤退経験や撤退条件を、今回の現場確認の代わりにしていないか。



平時は、金となる木、無駄な経費、未来明るい事業計画を見ます。
撤退時は、**在庫、設備、契約、証跡、海関、大家、労務、登記**を見ます。
見る景色が変われば、必要な管理も変わります。



平時に見るもの

数字・計画・業績



撤退時に見るもの

証拠・資料・実態



経営判断は数字でできる。
撤退完了は証拠で決まる。

