

令和6年度製造基盤技術実態等調査事業

（グローバル競争力強化に向けたコーポレート・トランスフォーメーション
（C X）に係る普及促進に関する調査） 報告書

目次

1. **CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート**
(P.2～11)
2. **CXが進んでいる企業のインタビュー概要**
(P.12～14)
3. **CXシンポジウム開催概要**
(P.15～21)

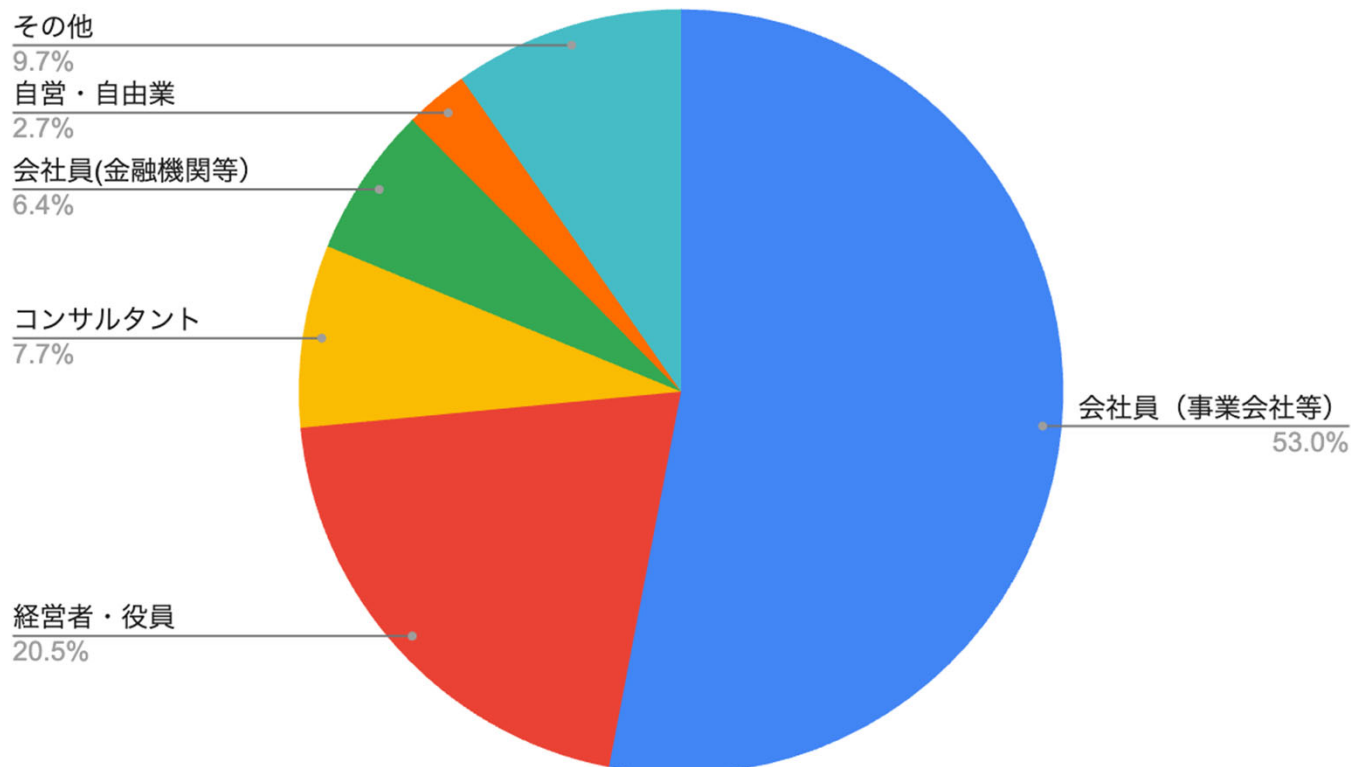
1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

【全調査対象者・属性】

※2024年6月10日（月）開催／CXシンポジウムへの参加登録者（298名）を対象

○職業

会社員(事業会社等)	53.0%
経営者・役員	20.5%
コンサルタント	7.7%
会社員(金融機関等)	6.4%
自営・自由業	2.7%
その他	9.7%

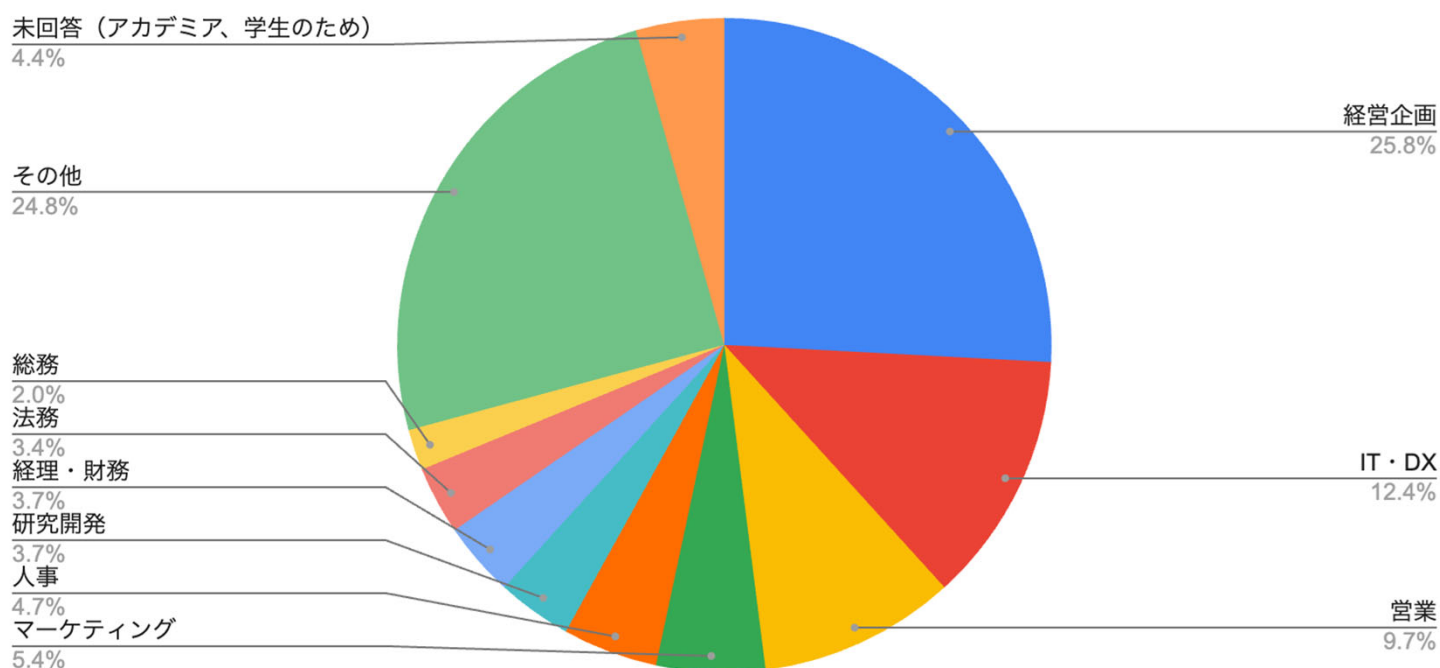


n=298

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○所属部署

経営企画	25.8%
IT・DX	12.4%
営業	9.7%
マーケティング	5.4%
人事	4.7%
研究開発	3.7%
経理・財務	3.7%
法務	3.4%
総務	2.0%
その他	24.8%
未回答（アカデミア、学生のため）	4.4%

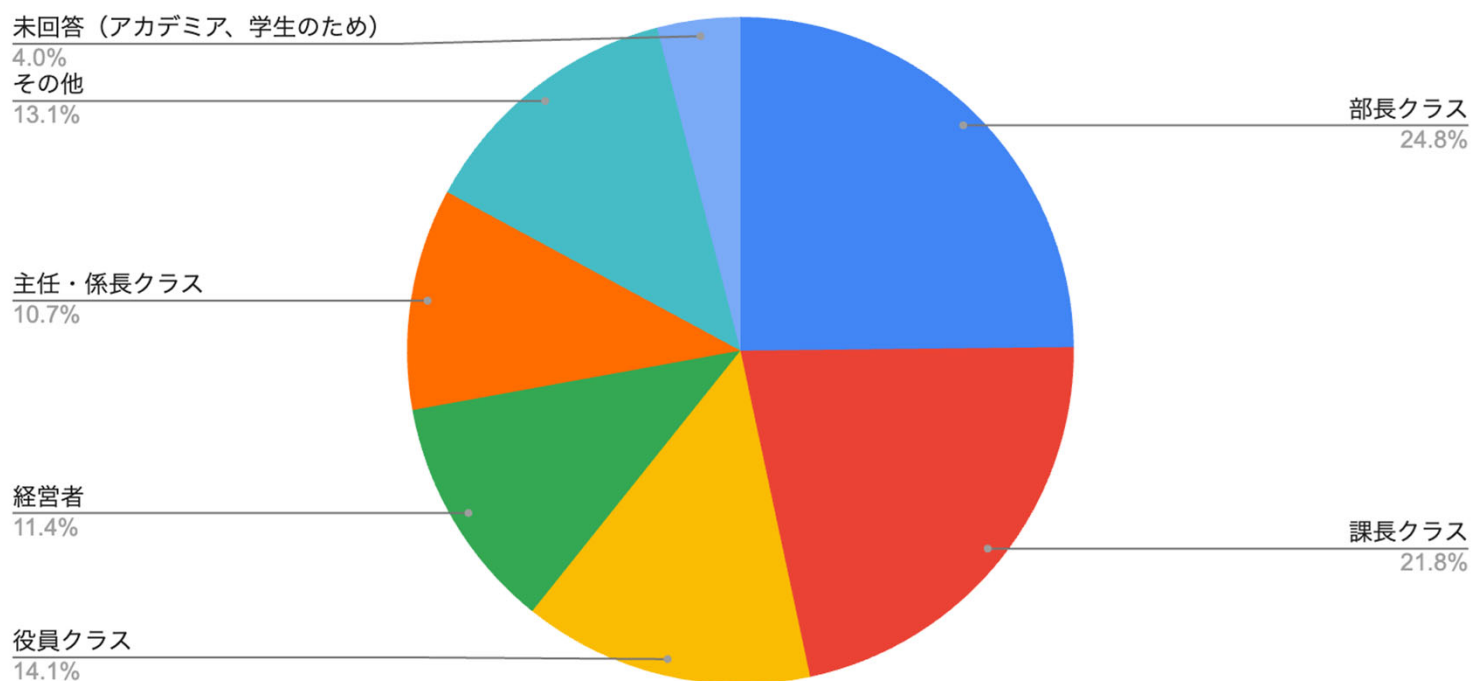


n=298

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○役職

部長クラス	24.8%
課長クラス	21.8%
役員クラス	14.1%
経営者	11.4%
主任・係長クラス	10.7%
その他	13.1%
未回答（アカデミア、学生のため）	4.0%

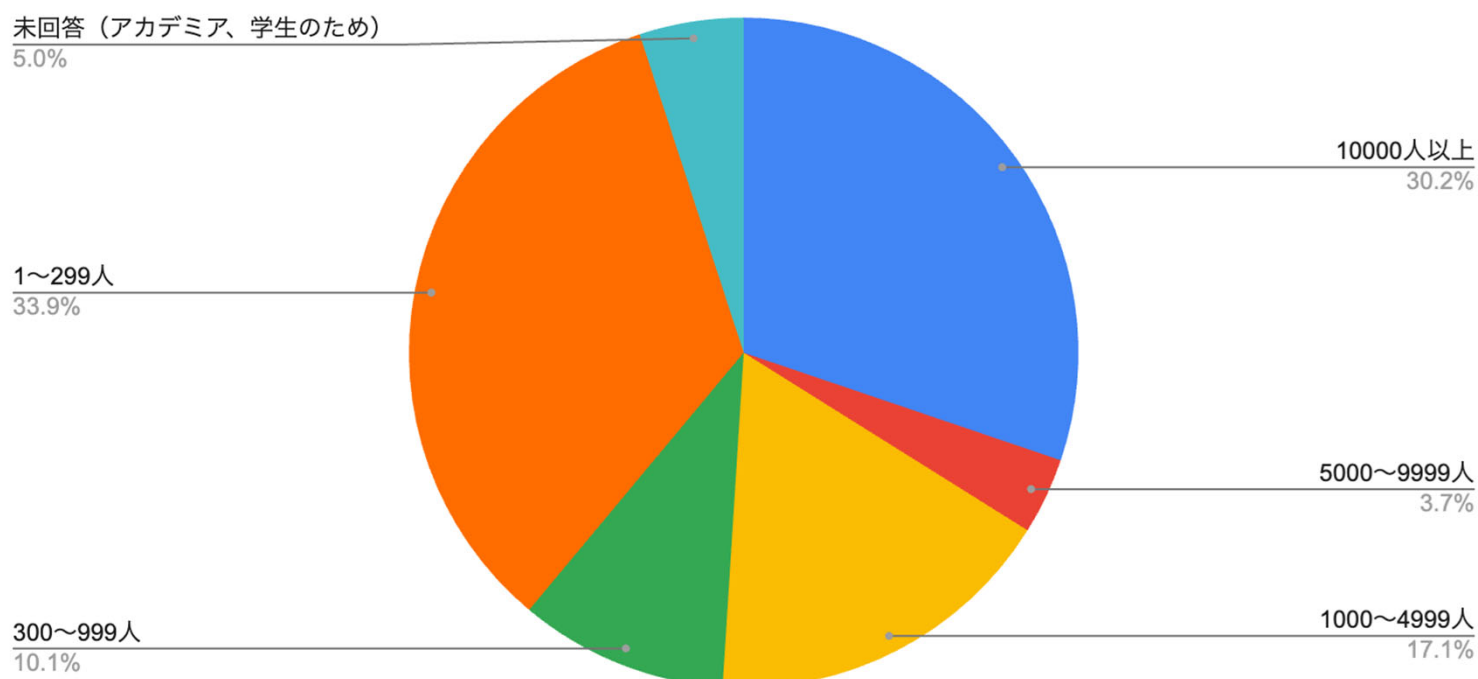


n=298

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○従業員規模

10000人以上	30.2%
5000～9999人	3.7%
1000～4999人	17.1%
300～999人	10.1%
1～299人	33.9%
未回答（アカデミア、学生のため）	5.0%



n=298

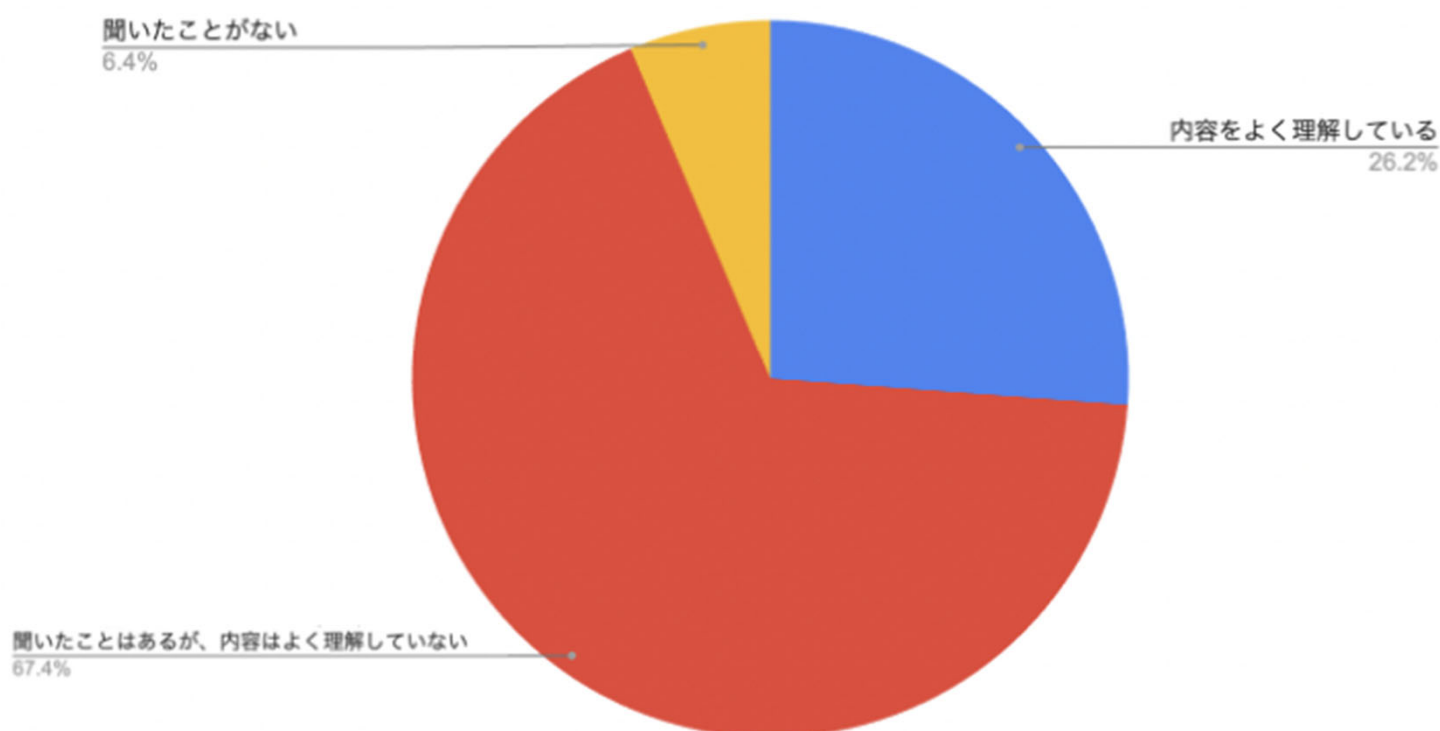
1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

【CXに対する課題意識・取組状況のアンケート回答】

※2024年6月10日（月）開催／CXシンポジウムへの参加登録者（298名）を対象

OCX（企業グループの組織設計やコーポレートファンクションの改革）の認知度

内容をよく理解している	26.2%
聞いたことはあるが、内容はよく理解していない	67.4%
聞いたことがない	6.4%



n=298

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○所属組織において、CXの取組が実施されているか

ある	43.3%
ない	56.7%

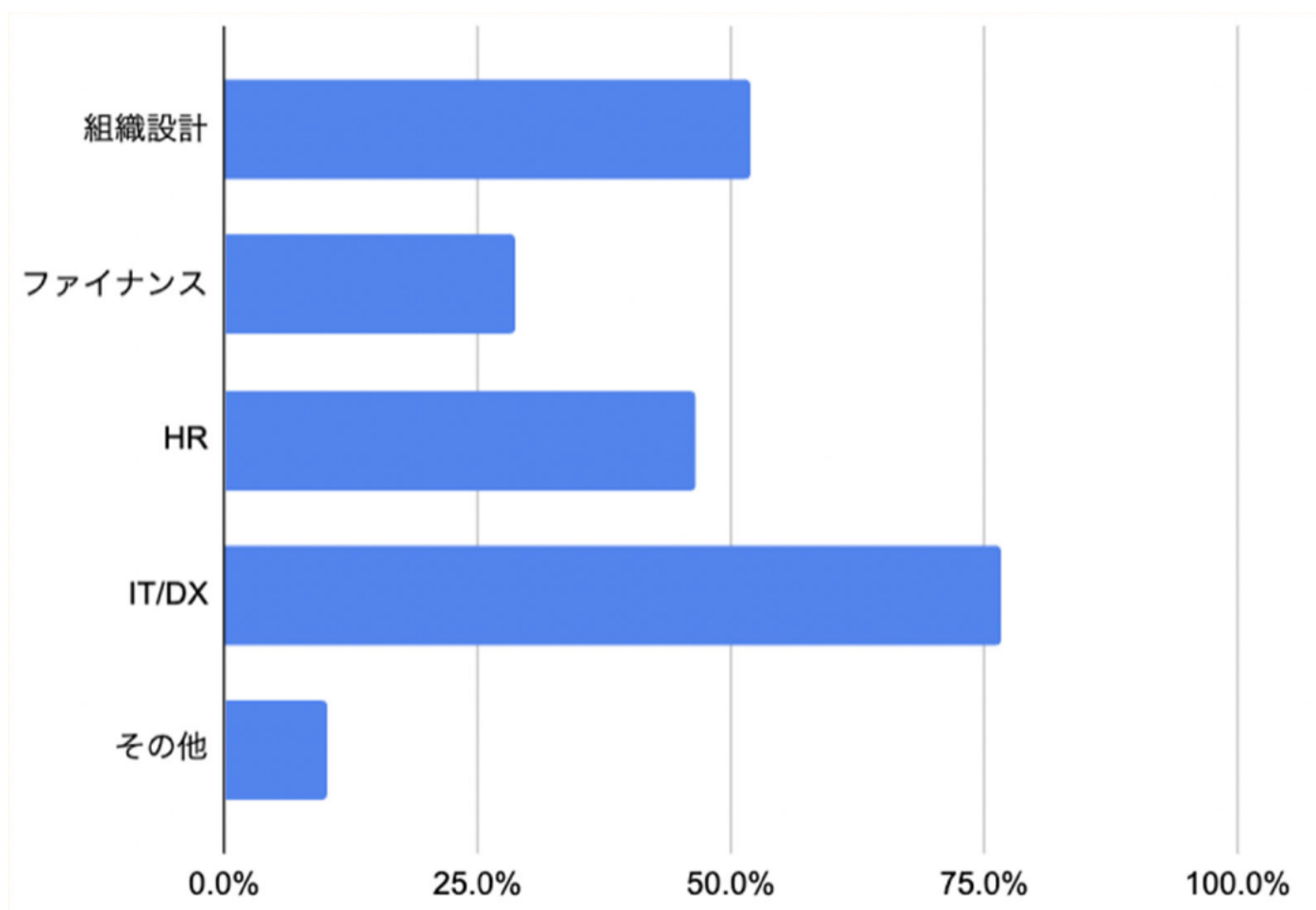


n=298

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○取組がある場合、どの領域に関する取組か

組織設計	51.9%
ファイナンス	28.7%
HR	46.5%
IT/DX	76.7%
その他	10.1%



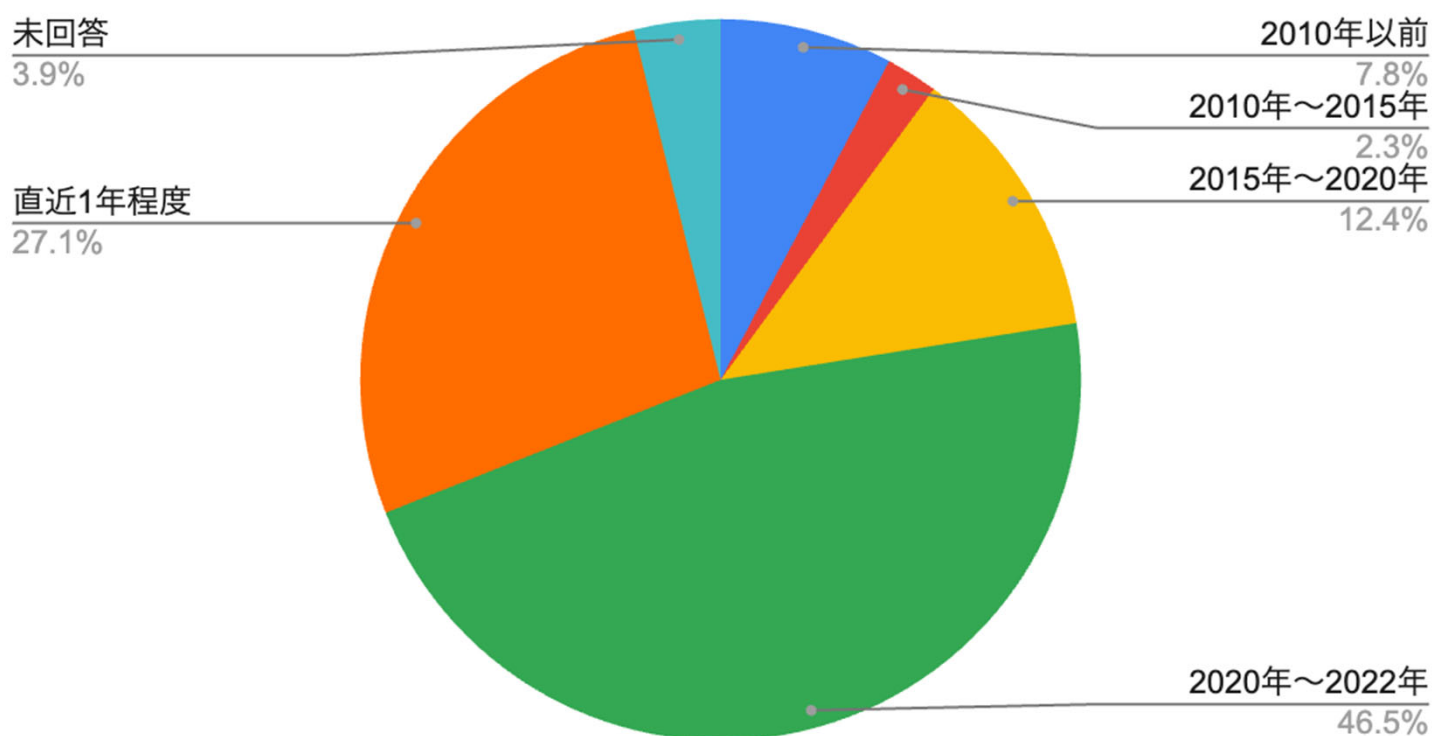
n=129

備考：複数回答のため、合計は100%にはならない。

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○取組がある場合、いつ頃取組を開始したか

2010年以前	7.8%
2010年～2015年	2.3%
2015年～2020年	12.4%
2020年～2022年	46.5%
直近1年程度	27.1%
未回答	3.9%

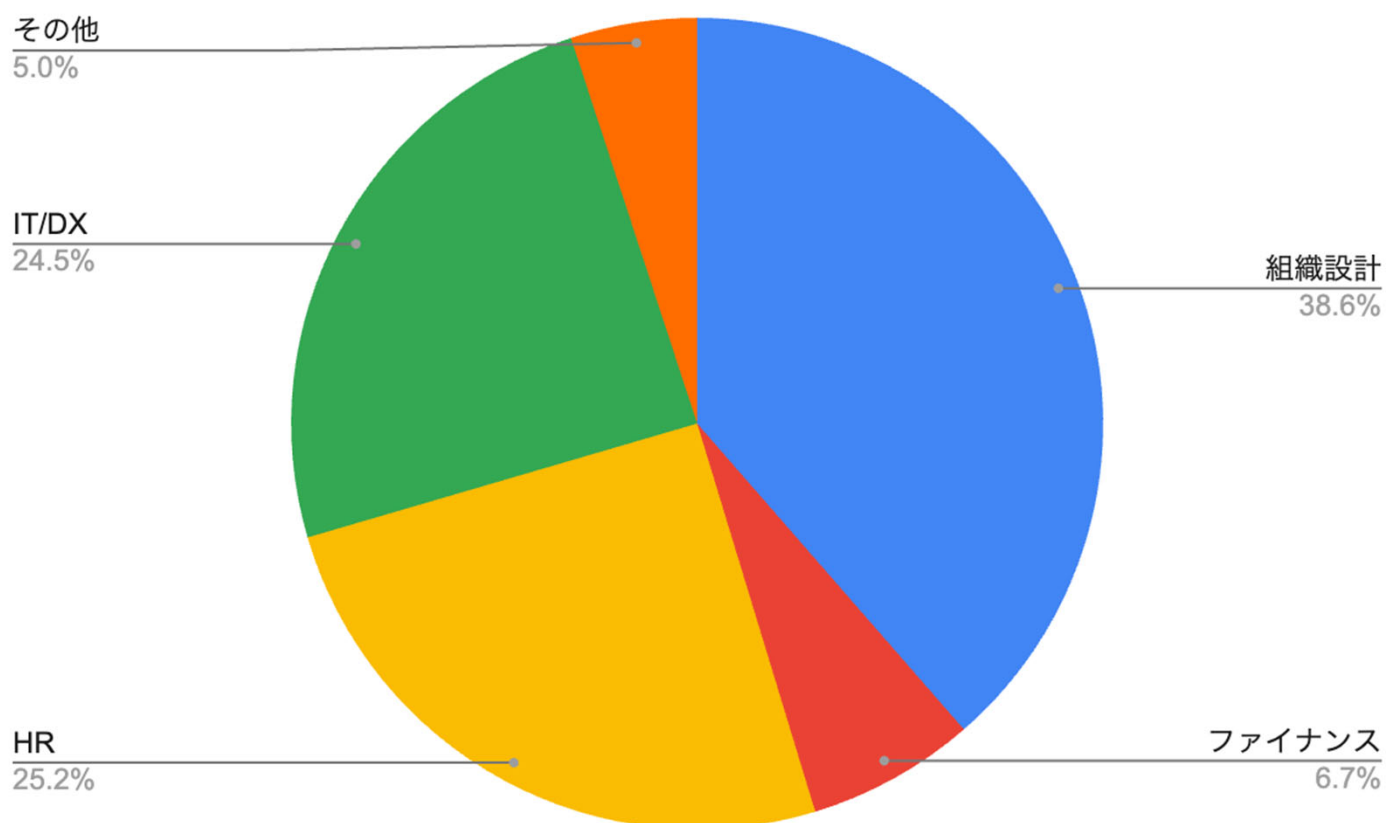


n=129

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○日本企業のCXは、特にどの領域に注力すべきか

組織設計	38.6%
ファイナンス	6.7%
HR	25.2%
IT/DX	24.5%
その他	5.0%

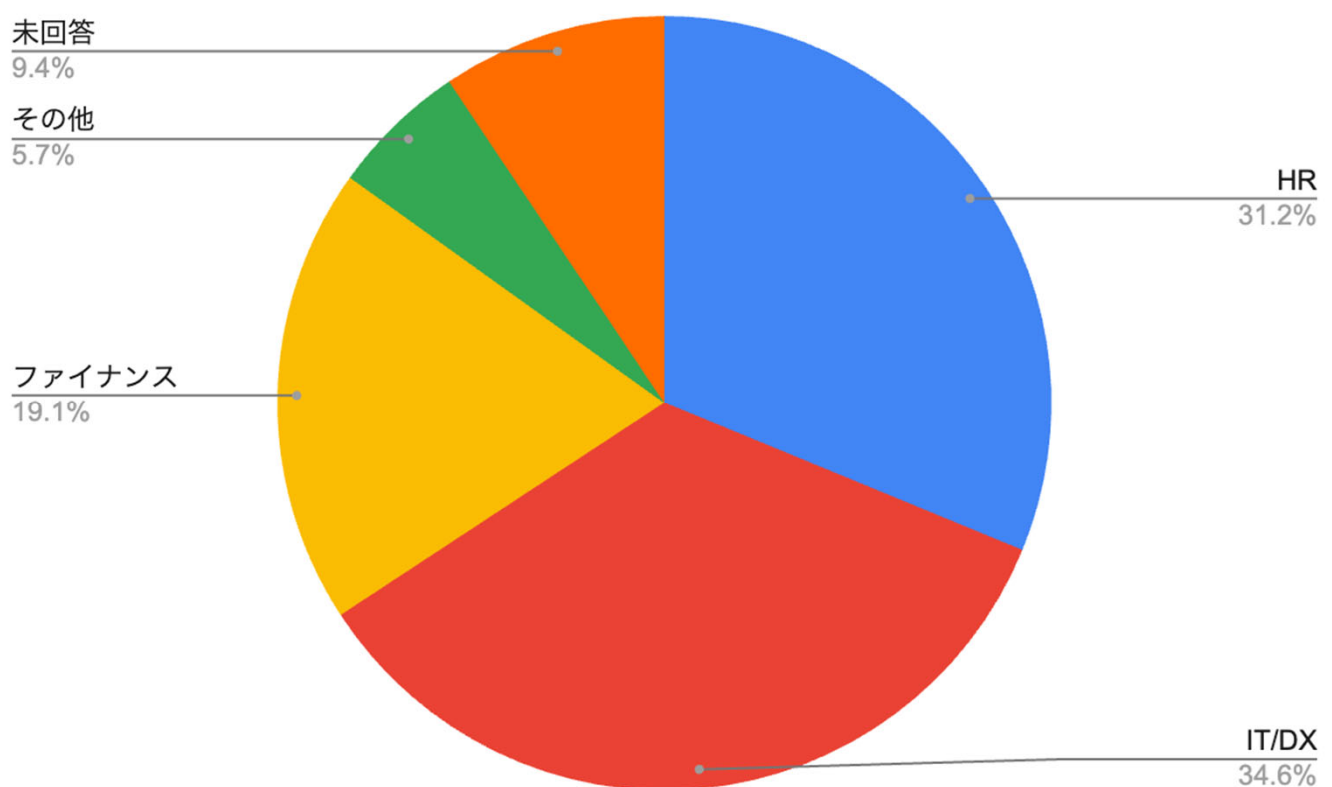


n=298

1. CXに対する課題意識・取組状況等に係るアンケート

○コーポレートファンクションの中で、最も関心がある分野はどれか

HR	31.2%
IT/DX	34.6%
ファイナンス	19.1%
その他	5.7%
未回答	9.4%



n=298

2. CXが進んでいる企業のインタビュー概要

- インタビュー対象 -

- ◆ A社 事業会社、食品
- ◆ B社 事業会社、エレクトロニクス
- ◆ C社 事業会社、素材

- インタビュー事項概要 -

- CXを進めた背景は何か。またどのように取組を進めたのか。
- 日本的経営とグローバル企業で実施されている経営の違いは何か。
- 欧米企業のプラクティスをどのように日本の仕組みに活かすことができるか。
- コーポレートが本来の役割を果たす上で、企業の組織設計や、CxOの権限設計、役割分担をどのように実施すべきか。

2. CXが進んでいる企業のインタビュー概要

- インタビュー結果 -

- 程度の差はあるが、グローバルカンパニーが近年採り入れているのは、マトリックス型の組織構造である。部門ごとにレポートラインを1本にしていると、複数のラインの束ねとなり、シナジーが生まれない。
- PMIを実施する目的を見据えることが重要。M&Aをした企業とはビジネスモデルが違っているので、ただ押し付けてしまうと失敗する。
- コーポレートが本来の役割を果たす上で、CxOを頂点とした組織がそれぞれあり、その組織のスタッフが彼らを支えるのが本来的な構造。日本はCEOの文化が未成熟であり、それを経営企画が支えている状況。経営企画の存在が大きいうちは、日本企業の経営は成熟しないのではないか。
- 日本の人事はオペレーションとして捉えられてきた。オペレーショナル・エクセレンスを高める観点で、日本型人事システムは良かったかもしれないが、人事戦略が求められる現状においては、日本の従来のやり方で戦略にまで高めるのは難しいだろう。
- ジョブ型の導入のためには、ジョブグレードをグローバルで合わせる必要がある。
- 年功序列やメンバーシップ型が良くないというわけではなく、ジョブ型の導入だけですべて解決するというわけでもない。人事を戦略の域まで高めることが必要。

2. CXが進んでいる企業のインタビュー概要

- CXを進め、人事を戦略にまで高めるためにも、権限移譲が必要。意思決定のスピード感が求められる。キャリアの決定権も個人に移譲すべきではないか。
- 若手のうちに子会社等の社長を経験することが育成のポイント。早くから責任を持ち、自らがリーダーとしてどう振る舞うべきかを悩み、苦労することが人を育てるのではないか。
- サクセッションプランニングを策定する上で、上位のポジションになるほど、色々なことを知っておく必要があるため、何を経験させておくかが重要になり、経験要件が難しくなる。有望な人材には計画的に複数のポジションを経験させる。若いうちから取り組むことが重要。

3. CXシンポジウム開催概要

- 【名称】 CX Symposium
～グローバル競争時代に求められるコーポレート・トランスフォーメーション～
- 【開催日時】 2024年6月10日（月） 13:00-17:30
- 【会場】 ソラシティカンファレンスセンター
〒101-0062
東京都千代田区神田駿河台4-6
- 【主催】 経済産業省
- 【協力】 Forbes JAPAN（リンクタイズ株式会社）
- 【開催形式】 リアルのみ
- 【参加費】 無料

- 概要 -

この15年ほどの間に製造業を中心とした日本企業のグローバル化は急速に拡大し、その結果、収益は過去最高を更新する一方で、日本を中心とした従来型の経営はその変化に追いつけていないのではないかと懸念されている。そのような問題意識から、経済産業省は昨年12月に「グローバル競争力強化に向けたCX※研究会」を立ち上げました。

本シンポジウムでは、製造業を中心とした企業のグローバル競争環境を巡る現状と課題、CXを通じて目指すべき姿について考えます。経営層、コーポレート部門、事業部門などさまざまな立場から企業を変えたい、変えなければならないと考えている皆さんに、是非ご参加いただければと思います。

※CX：コーポレート・トランスフォーメーション

参加登録者：298名

3. CXシンポジウム開催概要

【当日のプログラム】

タイムライン	内容	登壇者
13:00-13:10	開会挨拶	<ビデオメッセージ> 経済産業大臣：齋藤 健 氏
13:10-13:40	キーノート① 基調講演	早稲田大学大学院 経営管理研究科、早稲田大学ビジネススクール教授： 入山 章栄 氏
13:40-14:10	キーノート② CX研究会報告	re-Designare 代表、日本CFO協会/日本CHRO協会 シニアエグゼクティブ： 日置 圭介 氏 経済産業省 製造産業局総務課 政策企画委員：片山 弘士 氏
14:20-15:00	パネルセッション① ファイナンス	NEC, Corporate SVP, FP&A部門マネージングディレクター：青山 朝子 氏 SAPジャパン株式会社 代表取締役常務執行役員CFO：大倉 裕史 氏 資生堂 執行役 エグゼクティブオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー： 横田 貴之 氏
15:05-15:45	パネルセッション② HR	カゴメ株式会社 常務執行役員、カゴメアクシス株式会社 代表取締役社長： 有沢 正人 氏 三井化学株式会社 グローバル人材部長：小野 真吾 氏 アサヒグループホールディングス 取締役EVP兼 Group CPO：谷村 圭造 氏
16:00-16:40	パネルセッション③ デジタル	荏原製作所 執行役 CIO（情報通信担当）：小和瀬 浩之 氏 A.T. カーニー アジアパシフィック 代表 兼 日本代表 マネージングディレクター ジャパン／シニアパートナー：関 灘茂 氏 パナソニック ホールディングス執行役員 グループCIO、サイバーセキュリティ 担当、パナソニック インフォメーションシステムズ 社長：玉置 肇 氏
16:45-17:25	パネルセッション④ 総合討議	シュナイダーエレクトリック 日本統括代表：白幡 晶彦 氏 東京都立大学大学院 経営学研究科 特任教授：橋本 勝則 氏 村田製作所 取締役常務執行役員 コーポレート本部長：南出 雅範 氏
17:25-17:30	閉会挨拶	re-Designare 代表、日本CFO協会/日本CHRO協会 シニアエグゼクティブ： 日置 圭介 氏

3. CXシンポジウム開催概要

【特設サイト】

(<https://cx-symposium.go.jp/>)



3. CXシンポジウム開催概要

【イベントレポート（Forbes JAPAN Web）】

(<https://forbesjapan.com/articles/detail/72008>)



トップ > Forbes JAPAN BrandVoice > Forbes JAPAN BrandVoice >
グローバル競争時代に求められる「コーポレート・トランスフォーメーション（CX）」とは

Forbes
BRANDVOICE

2024.07.03 16:00

グローバル競争時代に求められる「コーポレート・トランスフォーメーション（CX）」とは



Forbes JAPAN BrandVoice Studio

著者フォロー

記事を保存

SHARE



この15年ほどの間に、製造業を中心に日本企業のグローバル化は急拡大し、その結果、収益は過去最高を更新した。ところが一方で、日本の従来型の経営はその変化に追いついていないのではないかと――。

「コーポレート・トランスフォーメーション（CX）」は今や待ったなしの状況だ。経済産業省は昨年12月、「グローバル競争力強化に向けたCX研究会」を立ち上げ、これまでに5回にわたって会を開き、40社に対してヒアリングを行っている。その成果を示すため、6月10日にCXシンポジウムが開催された。その模様をお届けする。

シンポジウムは、経済産業大臣の廣藤健のビデオメッセージで幕を開けた。

廣藤は「この20年間、主要な製造業大手500社の海外売上比率は3割から5割増え、ビジネスのフロンティアは広がったが、一方で同じ20年間、米欧の企業に利益率は負け続けている」と危機感を示したうえで、シンポジウムの目的をこう述べた。

「テーマはグローバル競争力の強化です。我が国の1億2,000万人が生き残るためには、強い産業をもち、海外で稼ぐしかありません。経済が強くなければ、財政再建も社会保障の充実も実現できない。そのため本質は、産業を強くし、良好な通商関係を維持することにあります。

さまざまな分野で官民の強い連携による産業政策を進め、稼げる産業を保持し、世界で勝負し続けていく。こうしたミッションを背負っている経済産業省にとって、グローバル競争力を高めるための企業改革すなわち、コーポレート・トランスフォーメーション（CX）は待ったなしの課題です」

廣藤は、CXは、持ち前の現場力や優れた製品サービスがもつ付加価値を利益に変えていくための処方箋であるとし、「経営と現場とをシームレスにつなぐ仕組みさえできれば、日本企業の競争力は飛躍的に高まる可能性がある」と期待感を示した。



日置は「グローバルでの競争力を高めていくトランスフォーメーションを、一貫性をもって続けていくためには、国や地域という空間の幅を越えていくことに加え、時間軸を越えて積み上げていくことも重要」だと指摘し、それを両立させる秘訣を3人に聞いた。

橋本は、長年勤めたデュボンの事例を紹介した。

「デュボンのコアバリューは、社員ひとりの行動規範として企業経営の土台となり、その上にエンタープライズリスクマネジメント(ERM)や危機管理がしっかりと機能しています。日本企業では、恵しき企業文化(兼コアバリュー)を弘試することから始める必要があります。また、One Companyとしては、シングルインスタンスのERPのシステム環境でERMによる法人格を超えたグループ全体の経営をCXOのチームとビジネスリーダーにより持続可能な成長を目指しています」

白幡は自身の経験から、日本と欧米との組織のつくり方の違いを指摘した。

「日本の場合、社長は5年ほどで代わりますが、社長が交代してもその下は変わらない。つまり、組織の人間が順番に上がっていく仕組みになっています。ところがグローバルカンパニーは、社長やリーダーが代わると下も代わります。やりたいことをドライブできるチームをちゃんとつくっていくことが日本に必要なのではないのでしょうか」

南出は、次世代の経営幹部を育てる自社の取り組みを紹介した。

「経済活動と社会価値の好循環を推進するのは、10年から20年かかるようなプロジェクトです。そうしたプロジェクトには、今の経営陣だけでなく40代の経営者候補も20人ほど集めて、ディスカッションによって物事を決めていきます。また、最近では30代のメンバーも入れてディスカッションしています」

最後に日置は、日本の企業がグローバルにおける競争力をつけるために明日から何をすればいいか、意見を求めた。

南出は、経営会議の実効性を高める重要性を説く。

「当社の社外取締役からこう言われたことがあります。取締役会の実効性評価をやっていますが、その前にまず経営会議の実効性を高めてほしいと。ひとつだけを変えようと全体が壊れかねないので、全体のストーリー性をもって取り組んでいくべきだと思います」

白幡は、バックオフィスの地位向上を目指すべきだと強調する。

「ファイナンスやHR、デジタルITなどのファンクション系の地位を向上させるべきです。日本ではどうしても営業系や開発系が強く、ファンクション系はサポートという意識がまだあります。みんなが憧れる職業になるよう、地位を向上させることが日本には必要です」

橋本は「最初に入山先生が言われたように変わらなければいけない。『現状維持＝衰退』です」と危機感を募らせたうえで、グローバルチームで取り組むべきだと提言する。

「日本や欧米・アジア・南米の地域からの若手リーダーのプロジェクトチームと現経営陣で、CXレポートを大きな武器として、会社の将来に向けた全社プロセスの変革をどのようにすれば実行できるかという点には検討の必要があります。日本人の質は素晴らしいので仕組みやきっかけが必要です。CXレポートの一つの起爆剤として変革のためのアクションを各社で成し遂げてほしいと思います」

グローバル競争力の強化は、多くの日本企業にとって積年の課題となっている。CX研究会と今回のシンポジウムは、日本の大企業におけるCXの取り組みを再活性化させるきっかけとなるだろう。

変革が一朝一夕には成らないことは周知の事実であり、飽え間なく、そして泥臭く、積み続ける必要がある。日本企業のこれからの歩みに期待したい。

経済産業省
グローバル競争力強化に向けたCX研究会

Promoted by 経済産業省 / text by Fumihiko Ohashi / photographs by Shuji Goto / edited by Akio Takashiro

3. CXシンポジウム開催概要

【告知記事（Forbes JAPAN Web）】

(<https://forbesjapan.com/articles/detail/70881>)

三

記事を探す

Forbes JAPAN

新着記事 人気記事 ▼カテゴリ 連載 コラムニスト ▼AWARD ▼CAREER

トップ > Forbes JAPAN BrandVoice > Forbes JAPAN BrandVoice > 経産省主催CXシンポジウム グローバル競争時代で「稼ぐ力」を高める

Forbes BRANDVOICE 2024.05.16 16:00

経産省主催CXシンポジウム グローバル競争時代で「稼ぐ力」を高める

Forbes JAPAN BrandVoice Studio 著者フォロー 記事を保存 SHARE X f w

主催 | 経済産業省

CXシンポジウム

グローバル競争時代

に求められる 企業改革

2024.6.10(mon) 13:00-

開催場所 御茶ノ水ソラシティカンファレンスセンター

——キーンノート 入山章栄 (早稲田大学大学院経営管理研究科、早稲田大学ビジネススクール教授)

——CX研究会座長 日置圭介 (re-Designare代表)

過去数年のインフレも後押しとなり、日本企業では海外拠点からの投資収益が年々増加しているという。製造業を中心としたグローバル企業の収益は過去最高を更新する一方で、この15年程度の間には事業のグローバル化が急速に拡大した結果、日本を中心とした従来型の経営はその変化に追いついていないのではない——そのような課題意識から経済産業省が立ち上げたCX（コーポレート・トランスフォーメーション）研究会が主体となるイベント、「CXシンポジウム グローバル競争時代に求められるコーポレート・トランスフォーメーション」が2024年6月10日（月）13:00-17:30に開催される（主催：経済産業省）。

研究会の座長を務める日置圭介氏（re-Designare代表、日本CFO協会/日本CHRO協会 シニアエグゼクティブ）のほか、キーンノートには入山章栄氏（早稲田大学大学院経営管理研究科、早稲田大学ビジネススクール教授）も登壇。パネルディスカッションには企業のCxOクラスの変革の旗手たちが集い、CXに必要なアプローチを多様かつ総合的な視点で議論する。

経営層はもちろん、コーポレート部門やIT・デジタル部門のみならず、事業部門まで、さまざまな立場から企業を変えたい、変えなければならないと考えている担当者は参加必須のイベントだ。リアル開催だからこそ発展する数々の議論からは、新たな気づきが得られることだろう。

※本イベントは終了しました。

製造業の海外売上比率は5割超、従業員の6割は海外現地法人に

2022年、日本の貿易赤字は15.7兆円を記録し、1996年以降最大の赤字となった（出典：財務省「国際収支状況」2024年2月）。一方で、右肩上がりで増加している数字がある。営業外利益だ。

金融を除く全産業の営業外利益は右肩上がりで増加し、現在では30兆円規模、経常利益のうち5割弱を占めるまでに至っている（出典：財務省「法人企業統計」）。この変化の背景には、海外現地法人からの配当等の直接投資収益の増加がある。

とりわけ製造業では、リーマンショック後に海外売上比率が急激に上昇。主要500社では50%を超える。海外現地法人の従業員数は連結ベースでの従業員数全体の6割を超えるという。

3. CXシンポジウム開催概要

【集客施策】

Forbes JAPAN 会員へのメールマガジン配信（1回/約200,000通） 合計3回

Forbes BRANDVOICE
PRD PROGRAM

PR：経済産業省

申込締切まで残りわずか！
6/10開催 経産省CXシンポジウム
グローバル競争時代に必要な企業変革とは
経営の複雑性を乗り越え、“稼ぐ力”を高める方法



事業が急速にグローバル化するなか、従来型の経営ではその変化に追いつけないのではないかと—そのような課題意識から経済産業省がCX（コーポレート・トランスフォーメーション）をさまざまな角度から考えるシンポジウムを開催する。

締切間近！ | 申込みはこちら

※お申し込み後、抽選となります。抽選結果は後日連絡いたします。

こんな方におすすめ

- ✓ 企業の経営を担っている
- ✓ グローバル化への対応が追いついていないと感じている
- ✓ 企業のファイナンスに課題を感じている
- ✓ グローバル化で企業のHRはどう変わるべきか知りたい
- ✓ 事業が多角化・グローバル化するなかでデジタルをより活用したい
- ✓ どう経営を変革すべきか、有識者から学びたい
- ✓ 今後、企業経営はどうあるべきか幅広く知りたい

多くの有識者・現場経験者が登壇する「CXシンポジウム グローバル競争時代に求められるコーポレート・トランスフォーメーション」は2024年6月10日（月）13:00-17:30に開催予定です。

【イベント概要】

開催日時： 2024年6月10日（月）13:00～17:30
会場： 御茶ノ水ソラシティカンファレンスセンター（東京都千代田区神田駿河台4-6）
参加費： 無料
主催： 経済産業省
協力： Forbes JAPAN
お問い合わせ： Forbes JAPANイベント事務局

【イベントプログラム】

13:00～13:10	開会挨拶
13:10～13:40	キーノート①：入山章栄
13:40～14:10	キーノート②：日置圭介、片山弘士（経済産業省）
<休憩>	
14:20～15:00	パネルディスカッション① ファイナンス
15:05～15:45	パネルディスカッション② HR
<休憩>	
16:00～16:40	パネルディスカッション③ デジタル
16:45～17:25	パネルディスカッション④ 総合討議
17:25～17:30	閉会挨拶

※プログラムや登壇者の詳細は[特設ページ](#)よりご確認ください。

締切間近！ | 申込みはこちら

※お申し込み後、抽選となります。抽選結果は後日連絡いたします。

3. CXシンポジウム開催概要

【集客施策】

Meta (Facebook / Instagram)

Forbes JAPAN 公式アカウントでのバナー広告配信／クリエイティブ4種類

Forbes JAPAN Web バナー広告配信／クリエイティブ1種類



The poster is for a CX Symposium titled "Global Competition Era: What is Necessary Enterprise Reform". It is organized by the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). The event is scheduled for June 10th at 13:00 at the Kojima Water Solasity Conference Center. Two speakers are featured: Kazuo Hishige, Chairman of the CX Research Association and representative of re-Designare, and Masahiro Iriyama, a keynote speaker and professor at the University of Tsukuba Business School. A call to action at the bottom directs viewers to a registration page.

主催 |  経済産業省

CXシンポジウム

グローバル競争時代 に必要な企業改革とは

6.10(月) 13:00-

開催場所
御茶ノ水ソラシティ
カンファレンスセンター

—CX研究会座長
日置圭介
(re-Designare代表)

—キーノート
入山章栄
(早稲田大学ビジネス
スクール教授)

参加申し込みはこちら 