

第5章 製造業の「稼ぐ力」の向上

第1節 経営・組織の仕組み化を図るCX

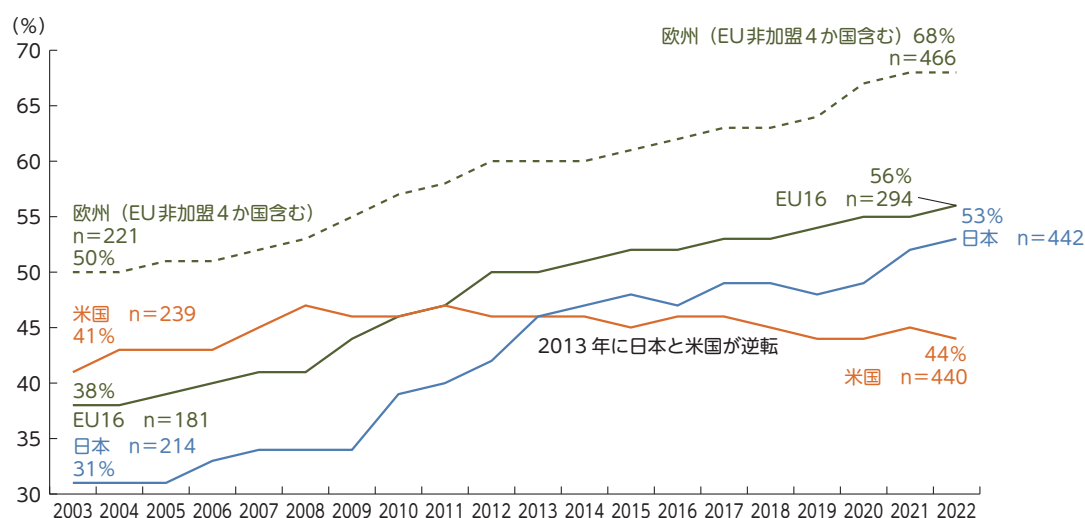
第1節

経営・組織の仕組み化を図るCX

1. グローバルにビジネスを展開する製造事業者の現状

我が国製造業において、地政学リスクへの備え等の観点から国内投資の重要性が高まっている一方で、リーマンショック以降、日系主要製造事業者の海外売上比率は大きく増加している。直近では、主要製造事業者の売上げは、その過半を海外市場で稼ぐ構造にまで変化してきており、製造事業者にとっては、新興国市場の取り込みを始めとしたグローバル規模でのビジネス展開がこの15年ほどの間の主要な成長戦略となっている（図511-1）。さらに、気候や言語、文化等の多様な市場ニーズにタイムリーに対応するとともに、カスタマー・エクスペリエンスを高めるため、日本からの輸出で稼ぐモデルから、海外現地で販売・生産するグローバル／マルチナショナル型のモデルへと進化しつつ、海外市場を開拓している¹。

図511-1 主要日米欧製造業企業の海外売上比率



備考：Refinitivより取得した各企業のセグメントデータに基づき自国売上高（EU加盟国売上高）／全社売上高を算出し各国ごとの平均値を集計。データ年次は2022年12月期、2023年3月期を直近会計年度とした相対年次で取得、一部決算期末が異なる企業も含まれる。各国／地域内EBITDA実額上位500社（2023年時点直近会計年度末）のうち、海外での売上高が開示されている企業を対象としており、非開示企業は含まない。各社20期分通しで取得ができない企業については、集計可能であった年次データのみを対象として算出している。欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4

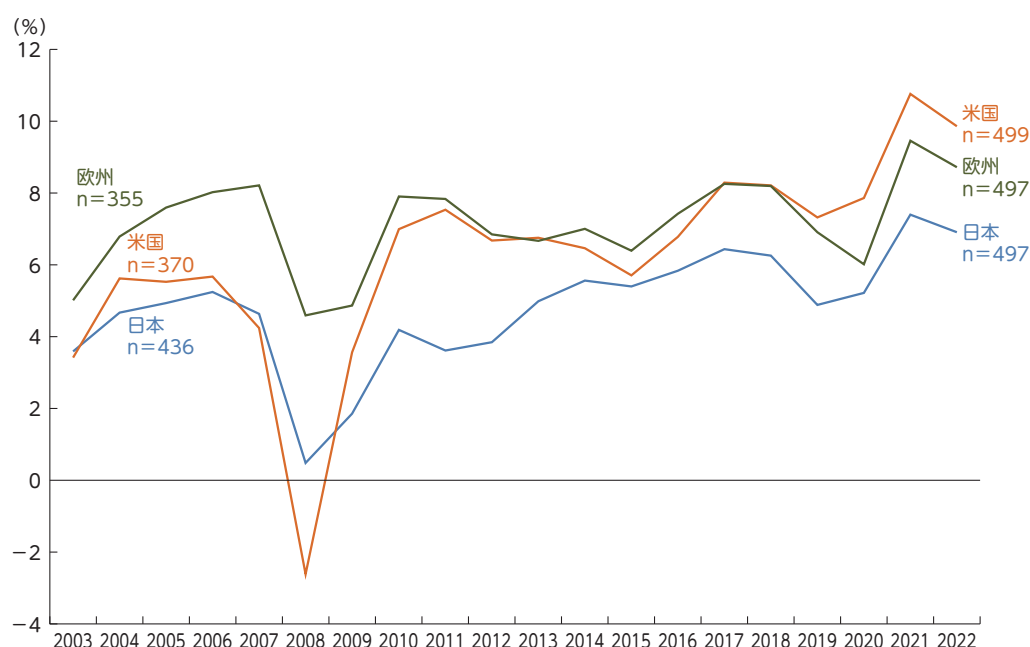
¹ パンカジュ・ゲマワット [2020]『VUCA時代のグローバル戦略』において、ゲマワットは、CAGEフレームワークとして4つの隔たり（文化的・行政的・地理的・経済的な隔たり）に注目し、そのすべてにアービトラージ（国や地域間での差異を活用し、経済性を達成すること）の機会が存在すると述べている。

か国（スイス、ノルウェー、アイスランド、英国）で構成される。欧州はEU域内単位のデータを優先し、国単体で開示している企業は、EU域内諸国を足し合わせたものを自国として集計。英国は2020年以降のデータはEU域外とみなし、集計しており、分類も2020年以降から非加盟国扱い。米国・日本については自国単体のデータが非開示の場合のみ米州／アジアといった隣接広域圏のデータを自国とみなし、集計している。

資料：Refinitivより（株）NTTデータ作成（経済産業省「第1回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

一方で、利益率に着目すると、純利益率は継続的に上昇してきているものの、依然として米欧よりも数ポイント低い状況にあり、日系企業はレバレッジ比率の低下もあり、ROEは米欧に比較して5～10ポイント劣位の状況が継続している（図511-2・3）。このような利益率の低さの要因の一つとして、ビジネスのグローバル展開に伴う経営の複雑性の高まりが挙げられる。すなわち、輸出型のモデルを超えて海外展開を進めている製造事業者は、国・地域ごとに現地法人を立ち上げ、あるいはM&Aを通じて別の事業体を傘下に収めることで、組織ごとに設備やオペレーションを重複して抱えるようになり、必然的に企業グループ全体としての規模が拡大し、経営の複雑性が高まっていると考えられる。

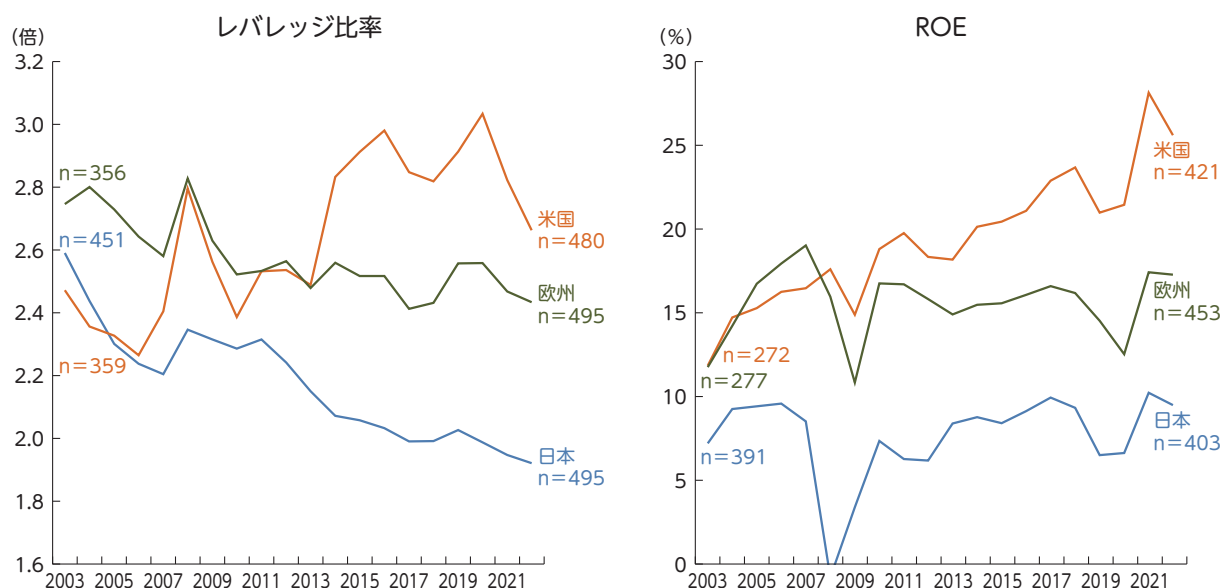
図511-2 主要日米欧製造業企業の純利益率



備考：Refinitivより取得した各企業のセグメントデータを集計。データ年次は2022年12月期、2023年3月期を直近会計年度とした相対年次で取得、一部決算期末が異なる企業も含まれる。各国／地域内EBITDA実額上位500社（2023年時点直近会計年度末）の開示データから外れ値を除外し集計。平均値は算術平均とし、分母は開示企業

件数にて算出。なお、各社20期分通しで取得ができない企業については、集計可能であった年次データのみを対象として算出している。欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国（スイス、ノルウェー、アイスランド、英国）で構成される。
資料：Refinitivより（株）NTTデータ作成（経済産業省「第1回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

図511-3 主要日米欧製造業企業のレバレッジ比率とROE



備考：Refinitivより取得した各企業のセグメントデータを集計。データ年次は2022年12月期、2023年3月期を直近会計年度とした相対年次で取得、一部決算期末が異なる企業も含まれる。各国／地域内EBITDA実額上位500社（2023年時点直近会計年度末）の開示データから外れ値を除外し集計。平均値は算術平均とし、分母は開示企業件数にて算出。各社20期分通しで取得ができない企業については、集計可能であった年次データのみを対象として算出している。欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国（スイス、ノルウェー、アイスランド、英国）で構成される。

資料：Refinitivより（株）NTTデータ作成（経済産業省「第1回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

そこで、製造業における経営の複雑性と収益性の関係を明らかにすべく、経営の複雑性を表す指標として事業多角化度²と地域多角化度³を用いて分析を行った。その結果、事業規模が拡大し、事業や地域が多角化するほど収益性が下がる傾向にあり、特に、日本においては、米国、欧州と比較した際、全体の利益水準自体が低いことも判明した（図511-4）。

図511-4 多角化度と収益性の関係

事業多角化度

	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
専業（含非開示） 0-0.99	16%	14%	9%	13%
事業多角化度小 1-23	15%	12%	12%	16%
事業多角化度中 24-36	14%	14%	13%	12%
事業多角化度大 37-	14%	12%	10%	12%

地域多角化度

	0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
国内（含非開示） 0-0.99	14%	6%	8%	-
地域多角化度小 1-28	12%	10%	8%	23%
地域多角化度中 29-39	16%	10%	11%	14%
地域多角化度大 40-	16%	16%	13%	11%

米国

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
24%	21%	21%	29%
22%	19%	26%	24%
18%	19%	17%	18%
21%	19%	22%	20%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
26%	19%	25%	23%
21%	20%	21%	23%
18%	18%	24%	22%
17%	18%	16%	19%

欧州

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
21%	18%	14%	30%
18%	14%	15%	19%
17%	16%	12%	16%
19%	14%	19%	17%

0-5000 億円	5000億 円-1兆円	1兆円 -2兆円	2兆円 以上
26%	16%	15%	42%
18%	14%	16%	21%
18%	18%	16%	18%
18%	15%	13%	16%

備考：Refinitivより取得した各企業のセグメントデータに基づき各国／地域内EBITDA実額上位500社（2023年時点直近会計年度末）の製造事業者を対象とし集計。着色の定義については、3か国（地域）の各セル内の収益性を横断的に比較し、収益性が低いセルは濃い赤、高いセルは濃い青といったグラデーションで示している。n数が5件未満の場合はグレーで示している。

欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国（スイス、ノルウェー、アイスランド、英国）で構成される。

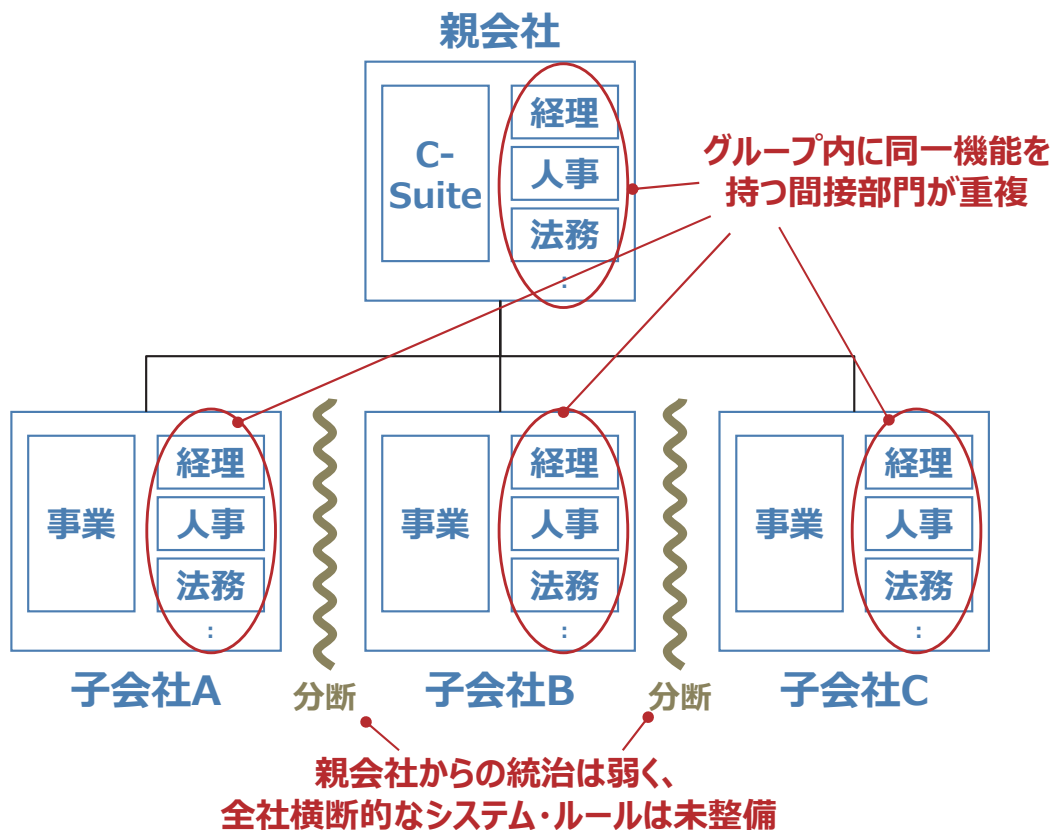
資料：Refinitivより（株）NTTデータ作成（経済産業省「第2回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

² 事業多角化度とは、各事業別売上高の全社売上高比率をもとに算出される値であり、複数事業に売上げが分散するほど多角化度は高まり、1つの事業に売上げが集中すると多角化度は下がる。指標は、多角化度に応じて0～100の数字で表される。

³ 地域多角化度とは、各地域別売上高の全社売上高比率をもとに算出される値であり、複数地域に売上げが分散するほど多角化度は高まり、1つの地域に売上げが集中すると多角化度は下がる。指標は、多角化度に応じて0～100の数字で表される。

このような分析結果には多くの要因が複雑に絡み合っていると考えられるが、日本企業と米欧企業との大きな違いとして、海外子会社も含めた企業グループ横断的な仕組みが整備されているかどうかという点が挙げられる。現状では、多くの日本企業は、日本本社から海外現地法人を含む子会社へ人材を出向させることで間接的に本社の影響力を持たせる一方で、組織設計を始めとする様々な権限を子会社に委譲する「連邦経営」を行っていると言われている。その結果、それぞれの子会社に経理や人事等の機能が重複して所有され、固定費が膨張する一方で、各々が個別に制度・ルールを作り込むため、全社横断的なシステムやルールの整備・統一が進まず、急激なグローバル展開に伴う経営の複雑性の高まりともあいまって、非効率的な状況を生み出していると考えられる（図511-5）。

図511-5 我が国企業における本社と子会社の関係



資料：（株）野村総合研究所「NRI Management Review 2011 Vol.26」や、デロイトトーマツコンサルティング（同）「グローバルビジネスにおける経営管理」などを参考に（株）NTTデータ作成（経済産業省「第4回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

このように、日系製造業はグローバルビジネスを急拡大させてきた一方、組織運営の仕組みが追い付いていないため、国内と海外、あるいは海外の中でも地域間で分断が起こり、個別最適の状況に陥っているのではないかと考えられる。これは事業ポートフォリオの組み替えやM & Aの実行時にも不利に働く。すなわち、本社が横串を通して企業グループ全体をマネジメントできていないことが、我が国の「稼ぐ力」に影響している可能性が示唆される。

2. 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の必要性

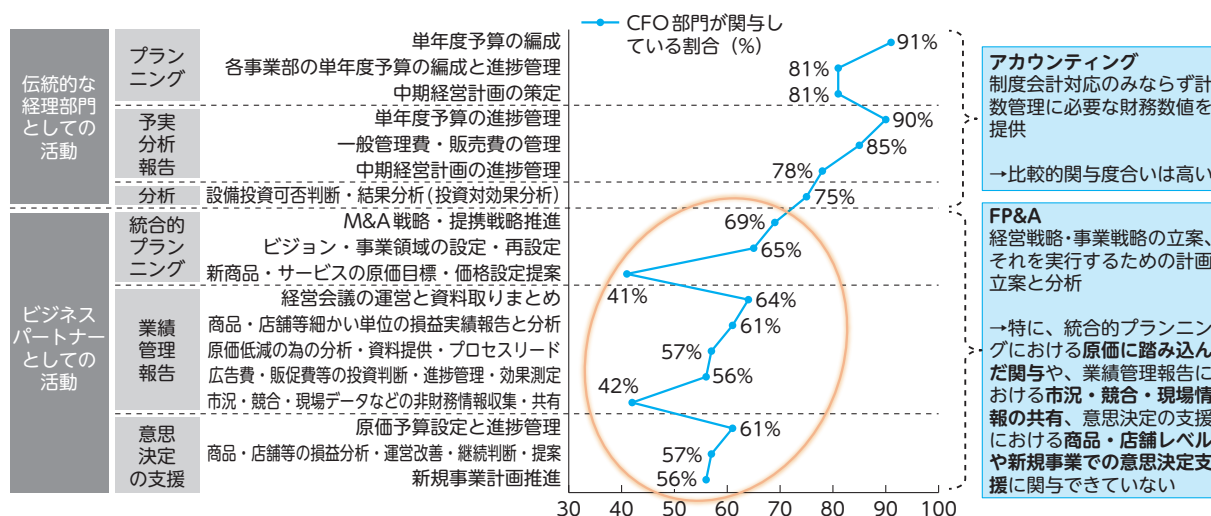
前項で述べたような経営の複雑性を乗り越え、今後、我が国製造業がグローバルで稼ぐ力を強化していくためには、海外現地法人を含めた経営資源の最大、かつ、最適な活用を目指して、日本と海外現地法人という形で分断された構造を脱却し、国内及び海外の組織がまるで一つの組織であるかのように、切れ目なくつながる仕組みを整えることが必要である。そのためにも、人材や資金、データ等、グローバルスケールで重要な経営資源配分を扱うファンクションを中心としたCX（コーポレート・トランスフォーメーション）、すなわち、ファイナンス、人事（HR）、DX／ITの3つのコア機能の役割を定義し直し、組織の在り方を再設計・再構築することが求められる。

以下では、ファイナンス、HR、DX／ITの3つのコア機能に関して、現状と今後目指すべき姿の方向性を述べる。

(1) ファイナンス

我が国の経理・財務部門が深く関与している業務は、過去の実績の分析等、予算管理に関するものが主であり、事業における戦略的な支援や意思決定の支援などといった、CEO（Chief Executive Officer）や事業部門にとってのビジネスパートナーとして求められる業務に関与できていない傾向にある（図512-6）。加えて、我が国企業においては、連結決算の情報開示の導入が遅かったこともあり、事業部や子会社といった組織単位での管理会計が中心であり、製品・サービス単位の解像度での損益を把握することができていないケースが多くみられる。

図512-6 経理・財務部門による各業務への関与割合

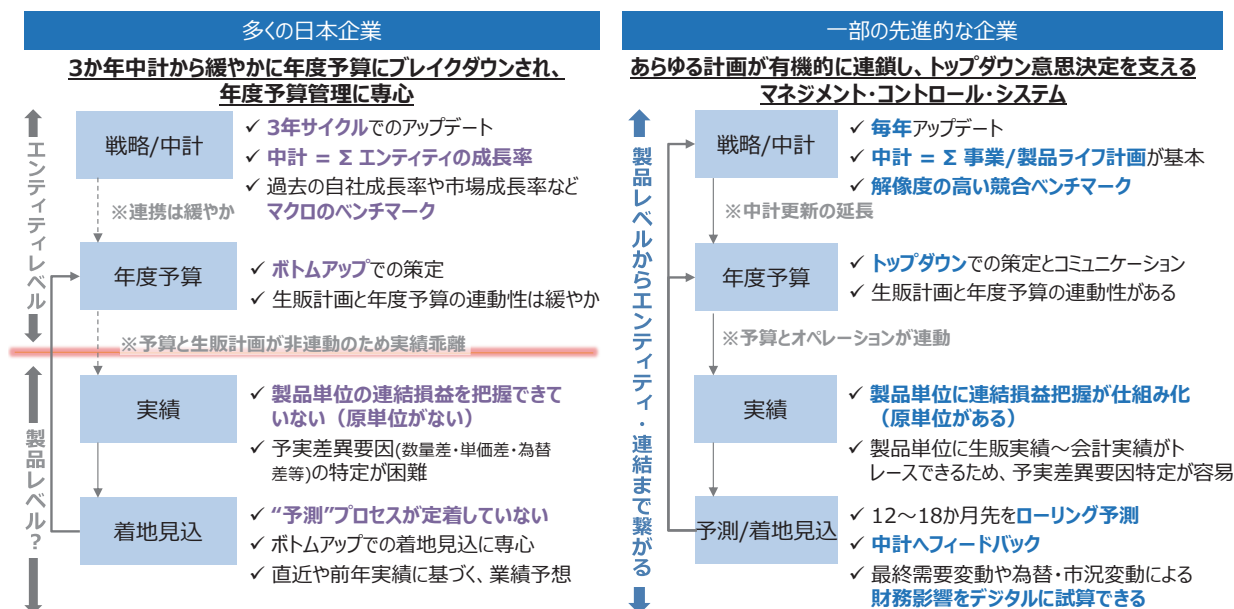


資料：（一社）日本CFO協会「CFO FORUM第90号（2018年1月号）」に基づき（株）NTTデータ作成（経済産業省「第4回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提供資料」）

このような実情に対し、本来、ファイナンス機能としては、ファイナンス起点でのデータドリブン経営の実現に貢献していくことが求められる。すなわち、事業部や法人単位の個別での管理会計を脱し、ERPを通じて把握した製品単位での連結損益状況を基に、事業規模、グループ全体での実績把握につなげることが必要である。このような実績をベースに、会計年度を超えて12～18か月先を予測し、月次や、四半期周期で実施する予算・実績差異分析を通じて中期経営計画⁴を毎年アップデートしていくことで、製品・サービス単位から企業全体の事業計画を連動させているというのが先進企業におけるCFO（Chief Financial Officer）組織のプラクティスとなっている⁵。その中核を担うのはFP&A（Financial Planning & Analysis）であり、市場環境、競争環境の変化に応じたシナリオプランニングなど、データに基づく機動的な経営判断を実施するためのビジネスパートナーとしての働きが求められる。

このように、日本企業の経理部門では「資本が過去どこにあったのか」を集計し、取りまとめる会計報告に多くのリソースが割かれているが、「資本は将来どこにあるべきか」、すなわち、経営意思決定への支援としての役割は十分に果たせているとは言い難い。なおかつ、個別の法人単位を超えたグループ全体としての意思決定を最適化していくためには、このようなファイナンス機能をグローバルで横串を通して実現していくことが求められる（図512-7）。

図512-7 ファイナンスにおける我が国企業と先進企業の差異



資料：過去の実績・知見等に基づき（株）NTTデータ作成（経済産業省「第4回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

⁴ 日本企業では3年に一度作り、その後見直さないという慣習も多くみられ、中期経営計画の策定に疲弊する一方で、策定自体が目的化し、事業環境の変化に対応できない「中計病」に陥っているとも指摘される。味の素（株）は従来型の中期経営計画を2023年に廃止している。

⁵ AFP（Association for Financial Professionals）、（一社）日本CFO協会、（株）CFO本部 [2023] 『FP&Aベストプラクティス大全』、（株）CFO本部

(2) HR

我が国企業は、これまで本社から駐在員を海外現地法人に派遣する形で、海外拠点のマネジメントを実施してきた（セントラル人事⁶）。しかし、近年、我が国製造事業者における海外現地法人の従業員数の割合が約6割まで増加している⁷ように、海外におけるビジネス展開は拡大している中、人材不足等も背景に、これまでのように海外拠点に日本人駐在員を置く派遣型を維持することが難しくなりつつある。実際に、海外現地法人における日本人従業員の割合は継続的に低下⁸しており、法人トップについても現地人材を登用するケースが増加⁸している（マルチナショナル人事⁹）。一方で、日本企業において、幹部に登用されたローカル人材への「経営理念・価値観の浸透」や「信頼関係の構築」といった規範面での統合に向けた取組が進められているものの、「人事制度のグローバル統一・共通化」や「グローバル最適の人材配置」といった人事制度の統合・標準化は未着手であるケースが多く¹⁰、日本本社の人事と海外現地法人の人事が分断されている状況が浮かび上がってくる。

海外展開を進める日本企業の多くがこのような状況に陥っている要因としては、いわゆる日本型雇用が世界でもまれな特殊性を持っていることが挙げられる。すなわち、我が国においては、戦後より、「強い人事権」に基づき、誰もが昇進・昇給の機会を得られる仕組みが形成されてきた¹¹。このような日本独特の人事制度をそのまま海外現地法人にコピー・導入することは極めて難しいため、セントラル人事からマルチナショナル人事へと移行する中で、「現地のことは現地にお任せ」という放任経営になりがちとなっていると考えられる。

もう一つの大きな論点は、日本の人事部と経営との距離感である。人事が担うべき機能の一つとして、世界の大企業においてはHRBP（HR Business Partner）¹²を置き、各事業部の戦略実行と成長を人材面から支えるビジネスパートナーとしての役割を果たしている。一方で、我が国企業の人事部が主導あるいは深く関与している活動は、給与や採用、人事異動などに関するHRオペレーション¹³や人事制度に関するCoE（Center of Excellence）¹⁴

⁶ 本国、本社の人材を海外の現地法人のトップ及び主要ポストに派遣するモデル（経済産業省 [2024]『第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）。

⁷ 経済産業省「海外事業活動基本調査」より（株）NTTデータ作成資料（経済産業省 [2024]『第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）。

⁸ （一社）日本在外企業協会の調査結果から経済産業省作成資料（経済産業省 [2024]『第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）。

⁹ 現地法人トップにローカル人材を登用し、権限委譲により現地の経営を任せるモデル（経済産業省 [2024]『第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）。

¹⁰ 古沢昌之 [2023]『日本企業における「本社人事部門の国際化」に関する一考察』（経済産業省 [2024]『第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）

¹¹ 海老原嗣生・荻野進介 [2018]『名著17冊の著者との往復書簡で読み解く 人事の成り立ち』、白桃書房

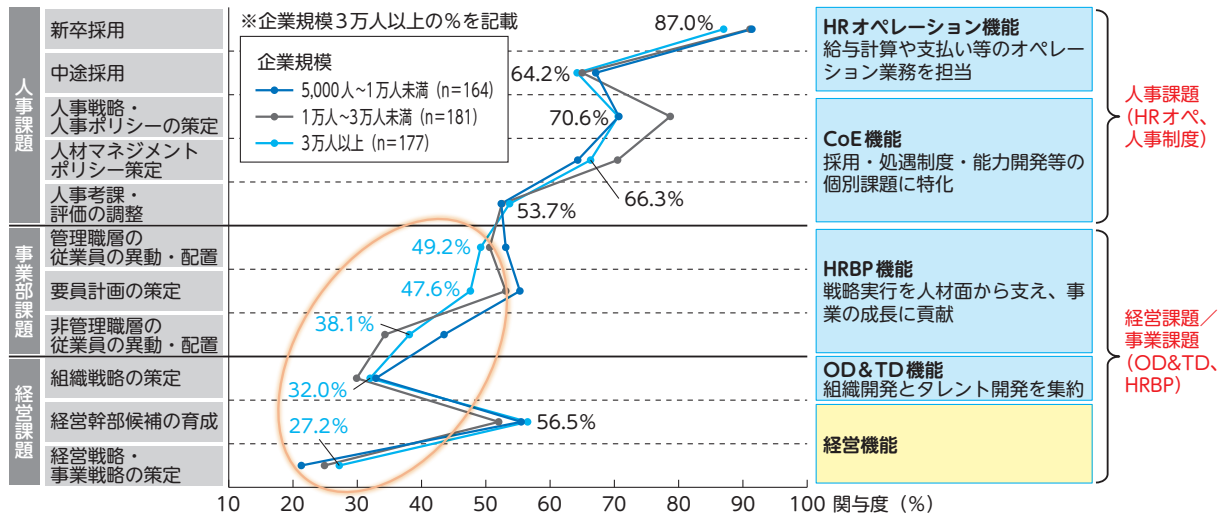
¹² ビジネス・ストラテジーの実行を人材面から支えて、事業の成長に貢献する機能（橋本勝則・昆政彦・日置圭介 [2020]『ワールドクラスの経営』、ダイヤモンド社）。

¹³ 給与計算や支払い、入退社管理などのオペレーション業務を担当する機能（橋本勝則・昆政彦・日置圭介 [2020]『ワールドクラスの経営』、ダイヤモンド社）。

¹⁴ 採用、処遇制度、能力開発などの個別課題に特化したソリューション集団としての機能（橋本勝則・昆政彦・日置圭介 [2020]『ワールドクラスの経営』、ダイヤモンド社）。

など、バックオフィスの役割が主となっている。経営戦略や事業戦略の策定や、海外HR組織を含めた組織戦略の策定に関する人事部の関与は限定的である（図512-8）。

図512-8 人事部門による各業務への関与割合



資料：(株) パーソル総合研究所「人事部大研究」を基に (株) NTTデータ作成（経済産業省「第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

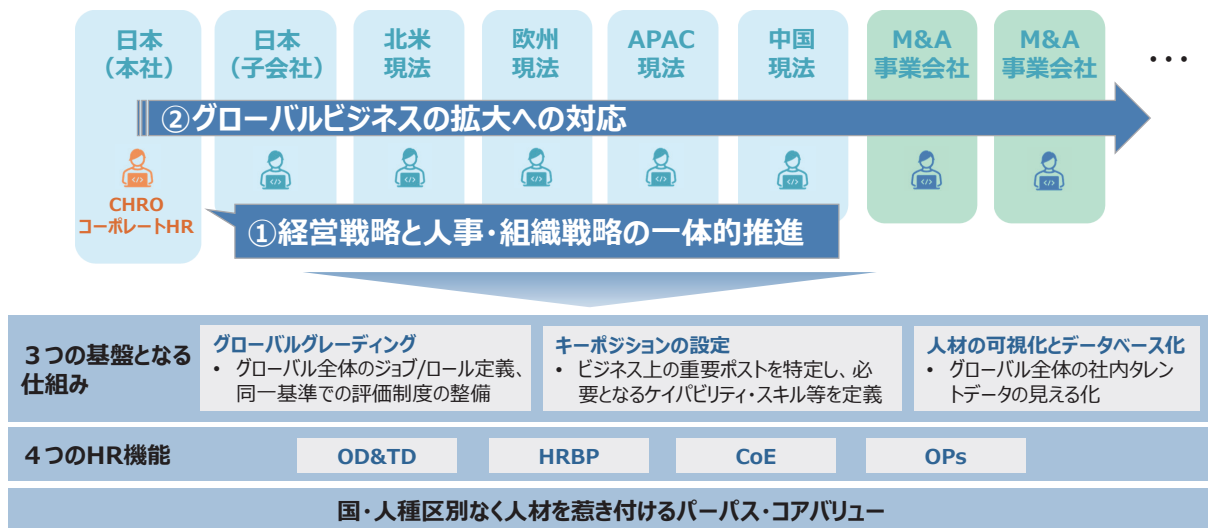
今後、企業が国を選び、人が企業を選ぶ時代において、「なぜその企業で働くことを選ぶのか」、よりどころとなる企業理念や存在意義（パーパス）やコアバリューの重要性が一層高まっていく。このような中、引き続き日本企業が海外市場での収益を上げるためには、人材の希少性が高まる中で、特定の国・地域の枠を超えてグローバル規模で最適化するための体制（トランスナショナル人事¹⁵）を有するグローバル企業との人材獲得競争を勝ち抜いていくことが求められる。

そのためには、海外現地法人の人材も含めたグローバル一体での人材活用を進めていくことが必要であり、まずはHRが持つべき機能として世界的にコンセンサスとなっている4つ、すなわち、①OD&TD（Organizational Development & Talent Development）¹⁶、②HRBP、③CoE、④HRオペレーションをインフラとして整備することが出発点となる。その上で、グローバル全体で職務内容を定義し、同一基準で評価できるようなグローバルレーディング、国内に閉じず重要ポストを特定し、必要とされるスキル等を定義するキーポジションの設定、グローバル全体での人材の最適配置に向けた人材の可視化やそのためのシステム・データベースの整備といった基盤となる仕組みを整えていくことが必要となる。このような取組を通じて、「日本の人事部」が抱える2つの分断（国内と海外及びコーポレートとビジネス）を克服していくことが求められる（図512-9）。

¹⁵ 国や所属にかかわらず、ポジションの要件に応じて最適な人材を配置するモデル（経済産業省【2024】『第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）。

¹⁶ 組織開発とタレント開発を主導する機能（橋本勝則・昆政彦・日置圭介【2020】『ワールドクラスの経営』、ダイヤモンド社）。

図 512-9 HRにおける取組の方向性



資料：経済産業省「海外M&Aを経営に活用する9つの行動」に加えて、先進的な取組を進める複数の日本企業へのインタビュー内容を参考に（株）NTTデータ作成（経済産業省「第3回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

(3) DX/IT

前述のファイナンスやHRにおけるデータの可視化にデジタル技術が求められるように、グローバルビジネス展開の拡大に伴う経営の複雑性を乗り越える上で、DXは不可欠なツールである。CIO（Chief Information Officer）／CDO（Chief Digital Officer）組織には、本来は、BPR（Business Process Re-engineering）を含め、組織全体のビジネスプロセスの革新をリードする役割や、デジタルによってビジネスパートナーとして新たな価値を創出するためのイネーブラーとしての役割が求められるが、我が国企業に配置されている一般的なIT部門は、ITシステムを提供するバックオフィスの役割にとどまっている傾向にある。その結果、各部門で業務効率化を目的とした個別のITシステムが整備されることや部門間でデータが独自に管理されることによって、企業グループ単位でみた際にシステムが乱立し、収集したデータが適切に共有されず、経営判断の際に必要な情報を適時に入手することが困難な状況に陥っているケースも多くみられる。実際に、DXに関する活動の多くは事業部門起点の個別的活動が中心で、コーポレート起点の全社目線でのDX活動はわずかと分析結果もある¹⁷。

特に、我が国製造業においては、近年のグローバルビジネスの拡大に伴い、組織や機能が増え、ビジネスプロセスの複雑性が増大している。同時に、デジタル化の進展は、従来、人が処理していたプロセスの自動化を進めた一方で、業務プロセスが見えなくなったことによるブラックボックス化も問題となっている。ビジネスプロセスについて、始まりから終わり

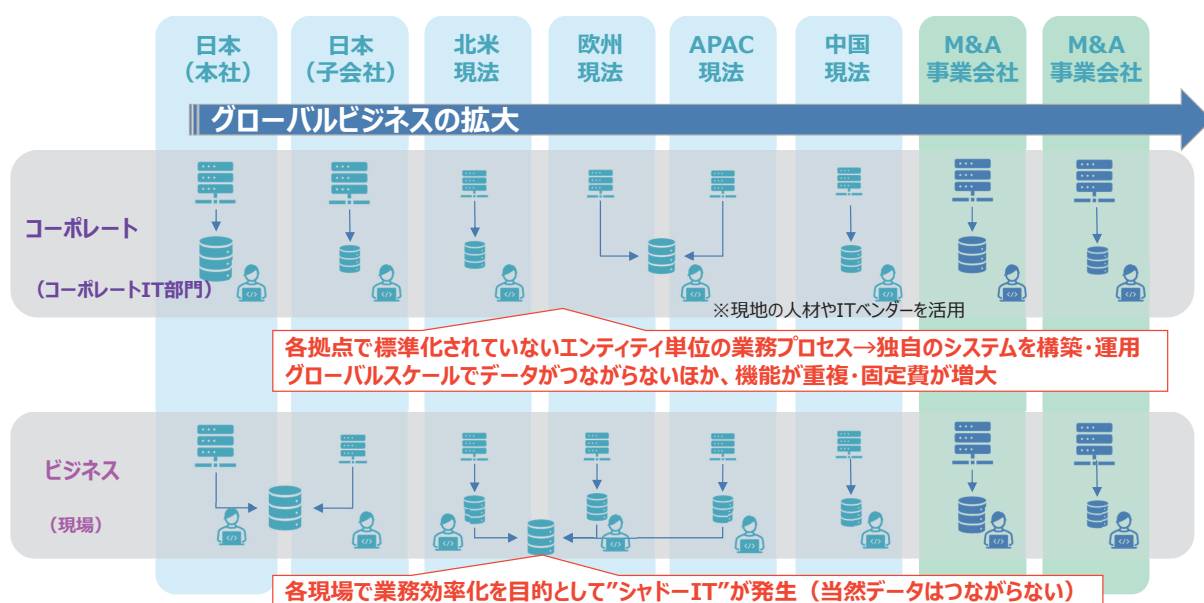
¹⁷ 経済産業省「DX銘柄2020～2022」及び「攻めのIT経営銘柄2015～2019」の選定企業レポートに記載の各社事例を、（株）NTTデータのDXフレームワークに割り当て、傾向を整理したもの（経済産業省〔2024〕『第2回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料』）。

まで一貫して、全体像を把握する必要性・重要性が高まっている。さらに、日本企業では、法人格を持った組織やその構成要素である部署それぞれに閉じた形で業務プロセスの最適化を進めており、全体を把握する者が不在であるケースが多く、特定の個人の知識や経験に依存した業務も多く存在している。このため、まずはプロセスオーナーを定め、組織横断でプロセスの可視化・再構築を推進する仕組みが必要である。デジタル化の進展は、これまで暗黙知になっていた部分を可視化し、オペレーショナル・エクセレンス¹⁸を実現するチャンスでもあり、日本企業の強みである現場力を収益性につなげていくための強力なドライバーとなる潜在性を秘めている。

今後の日本企業のグローバル競争力の強化に必要となる“DX”とは、全社レベルでの経営戦略を立案し、タイムリーに経営判断を実行していくためのグランドデザインを描き、仕組みとして実装することにある。最終的に、ITシステムという形に結実するが、業務プロセス等の変革が前提となる。その実現に求められるDX/IT機能としては、まずは、グローバルビジネスの全体像を明らかにすべく、全社目線で業務プロセスを可視化していくことが第一歩となり、これをリードするのはCIO/CDO組織や経営企画部門が候補となる。その上で、ITサービスが各部門で個別最適化され、全社的に把握ができない状況を脱却するために、IT部門が主導し、コーポレート起点による全社目線でのデジタル戦略を策定し、実行することが求められる（図512-10）。

加えて、ITに関する機能もグローバルで企業グループ横断的に持つことが望ましい。一方で、ERPなどについては、グローバルで統一することが望ましいものの、現実的にはどこまでの単位（事業、地域）で仕組みを統合・共通化するかは費用対効果を踏まえて設計することになる。

図512-10 ITシステム整備の現状



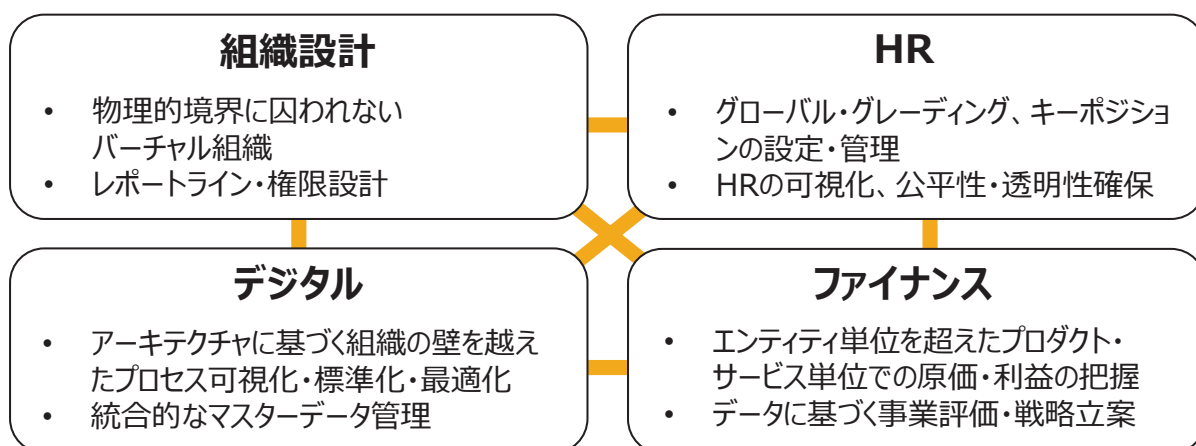
資料：経済産業省作成（経済産業省「第2回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

¹⁸ 「経営実務面での卓越性」のこと（マイケル・トレーシー、フレッド・ウィアセーマ [2003] 『ナンバーワン企業の法則 勝者が選んだポジショニング』、日本経済新聞出版）。

以上で述べたファイナンス、HR、DX／ITの3つのコア機能の再定義・再構築を進めるに当たっては、国や組織の境界を越えてこれらが機能するような組織設計を行う観点が極めて重要となる。本来、企業を構成する組織は、物理的な境界によって限定された「場」に紐付く必要のないバーチャルなものであり、近年のICTの劇的な発展に伴い、また、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響によるテレワークの増加等を背景として、実態としてもバーチャル化が進んでいる。一方で、前述のとおり連邦経営になりがちな日本企業は、法人組織単位でフルセットの機能を持ち、その単位ごとにそれぞれ独自性を強める傾向がある。根底には個人の社会的資本が「集団成員との実際の接触の長さ」に比例する¹⁹という日本の社会構造があり、このような日本人に深く根付いた特性が無意識のうちに組織の在り方を形作っている可能性がある。

グローバルにビジネスを展開するプレーヤーは、究極的には、国内外の多数の組織によって成り立つ企業グループを「グローバル・ワンカンパニー」として、国内外の組織が切れ目なく連動し、1つの企業体であるかのように振る舞う状態を目指す必要がある（仮に独立したガバナンスを任せる事業体を傘下を持つ場合には、ポートフォリオマネジメント上、そのような独立性の高い事業体を持つ意味を考える必要がある）。我が国製造事業者がグローバル競争を勝ち抜いていくためには、このような観点から、ヒト・モノ・カネ・データに関わる共通基盤を整備していくことが必要なのではないか（図512-11）。

図512-11 ヒト・モノ・カネ・データに関わる共通基盤の整備



資料：経済産業省作成（経済産業省「第4回グローバル競争力強化のためのCX研究会 資料3事務局提出資料」）

¹⁹ 中根千枝 [1967] 『タテ社会の人間関係』、講談社