

第1回 グローバル競争力強化のためのCX研究会

事務局提出資料

2023年12月11日

経済産業省

製造産業局

1. グローバル化とデジタル化の進展、戦い方の変容

2. 日系製造業×大企業を取り巻く状況と課題

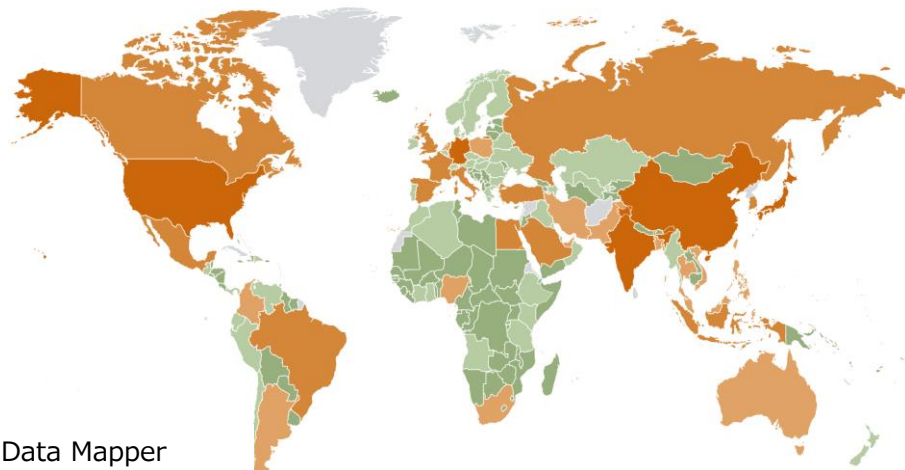
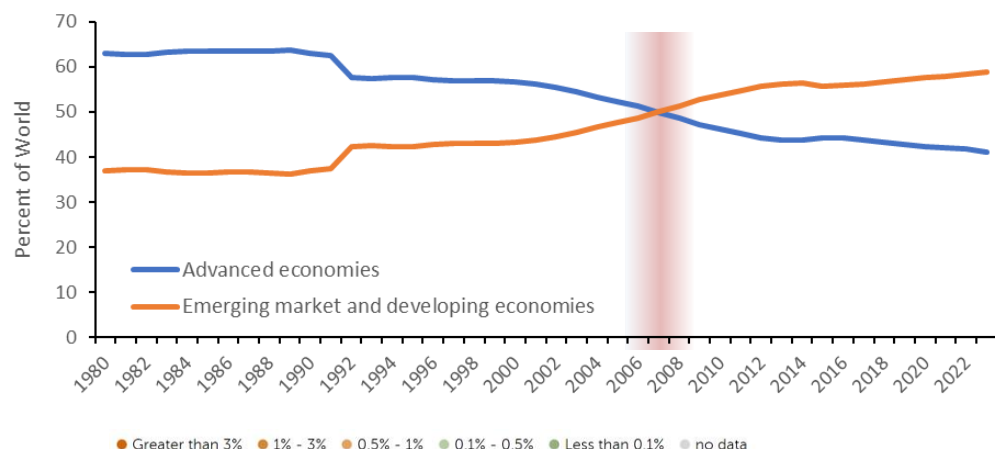
3. なぜ日本×製造業×大企業にCXが必要か？

4. 日本企業におけるCXを後押しするための方策

グローバル化のトレンド（貿易の頭打ち）

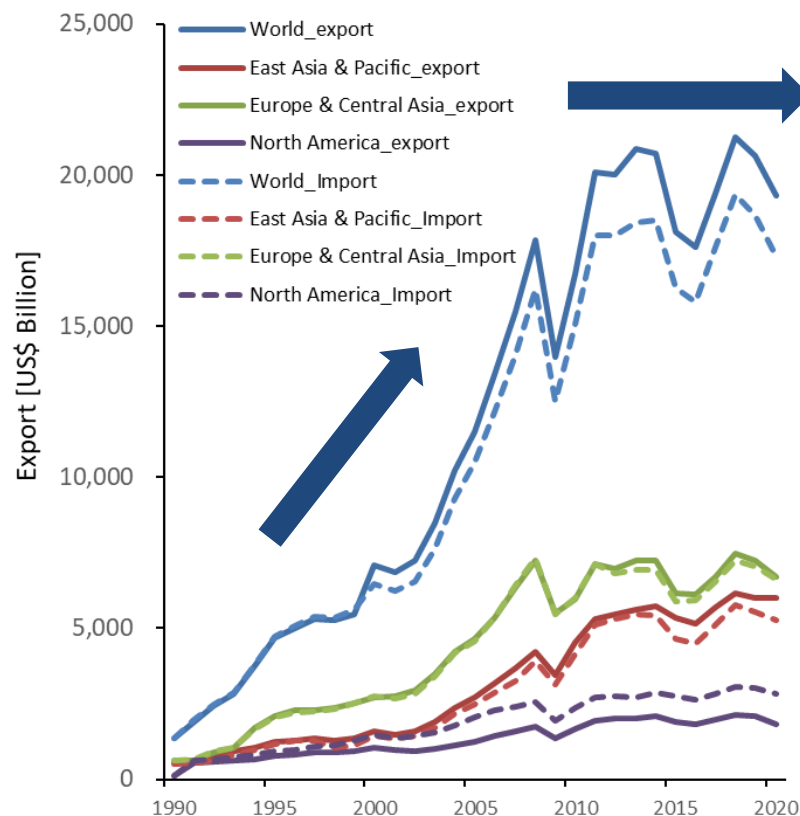
- 1990年以降、グローバル化の進展により先進国と新興国の市場規模は2007年頃に逆転。
- 世界の貿易額は急増した一方、2010年代は伸び悩みつつある（越境取引が頭打ち）。

先進国と新興国の世界GDPシェア



出所) IMF Data Mapper
(2023)より経済産業省作成

世界の貿易額



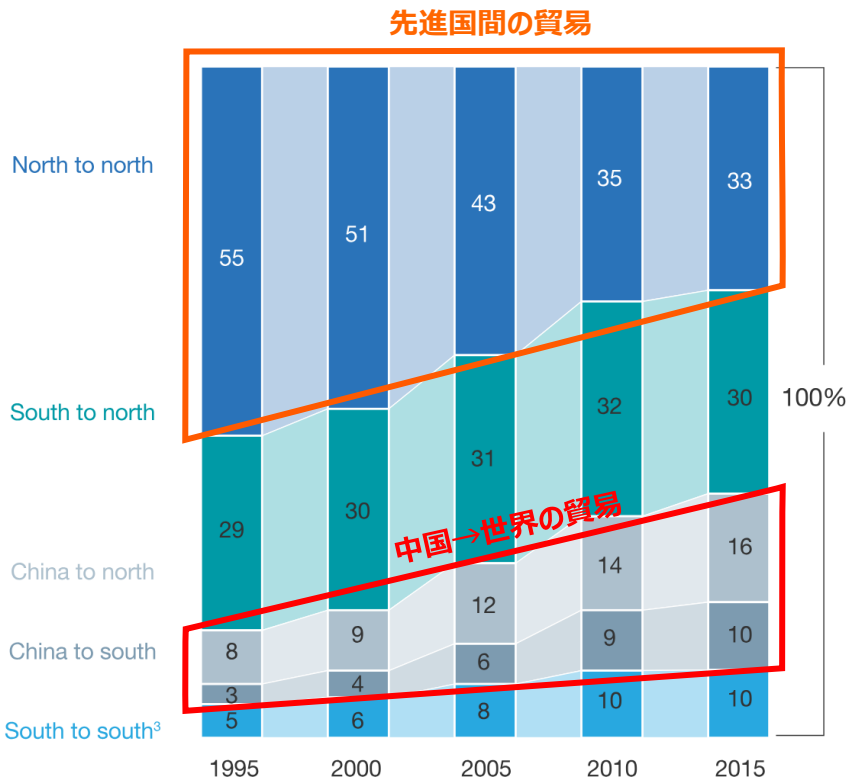
出所) World Integrated Trade Solutionより経済産業省作成
注：概念的には、世界の実質輸出量と実質輸入量は一致するはずであるが、
実際には国・地域によって貿易統計の集計方法が異なるため、両者は必ずしも一致しない。

先進国間の貿易の減少と貿易強度の低下

- 過半を占めていた先進国間の貿易は1/3に（輸出の増分はほぼすべて中国）。
- 途上国の発展と自国生産化の進展により、2007年以降はほぼすべての製造業分野のグローバルバリューチェーンにおいて、貿易強度（国境を越えて移動する生産量の割合）が低下。

先進国と新興国の世界GDPシェア

Share of total goods trade by development status, %



出所) McKinsey (2018) "Outperformers: High-growth emerging economies and the companies that propel them"
注: "North"と"South"はそれぞれ先進国市場と新興国市場を指す。

貿易強度の変化（2000-07 vs 2007-17）

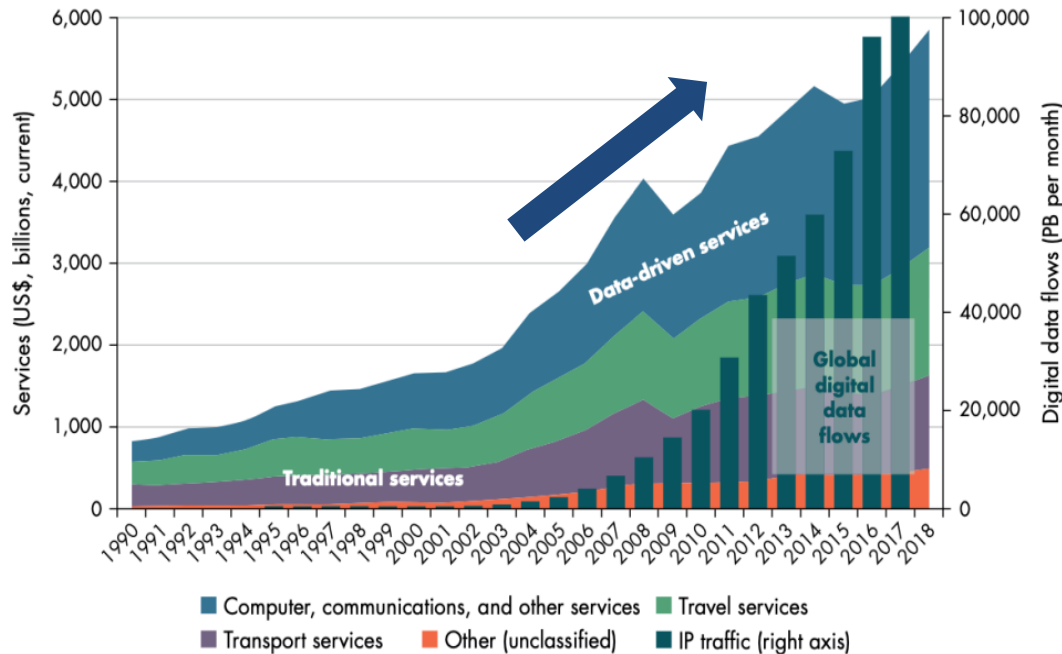
Archetypes		Trade intensity, 2017 ¹	Change in trade intensity ¹ Percentage points	
			2000-07	2007-17
Global innovations	Chemicals	27.4	7.8	-5.5
	Transport equipment	38.0	11.0	-6.2
	Auto	29.1	8.9	-7.9
	Electrical machinery	27.9	6.2	-8.3
	Machinery and equipment	29.5	7.3	-8.9
	Computers and electronics	43.8	13.0	-12.4
Labor-intensive goods	Furniture and other manufacturing	24.2	7.3	-0.8
	Textile and apparel	27.3	8.2	-10.3
Regional processing	Paper and printing	15.6	3.7	0.3
	Fabricated metal products	17.8	5.5	-0.6
	Rubber and plastics	22.8	7.6	-0.9
	Food and beverage	12.7	2.4	-0.9
	Glass, cement, ceramics	8.7	2.2	-3.2
Resource-intensive goods	Agriculture	8.4	0.6	-0.7
	Energy	20.6	7.4	-1.2
	Basic metals	19.6	5.1	-6.2
	Mining	25.0	11.4	-14.4

出所) McKinsey (2019) "Globalization in transition: The future of trade and value chains"

デジタル化の進展とグローバルバリューチェーンの変質

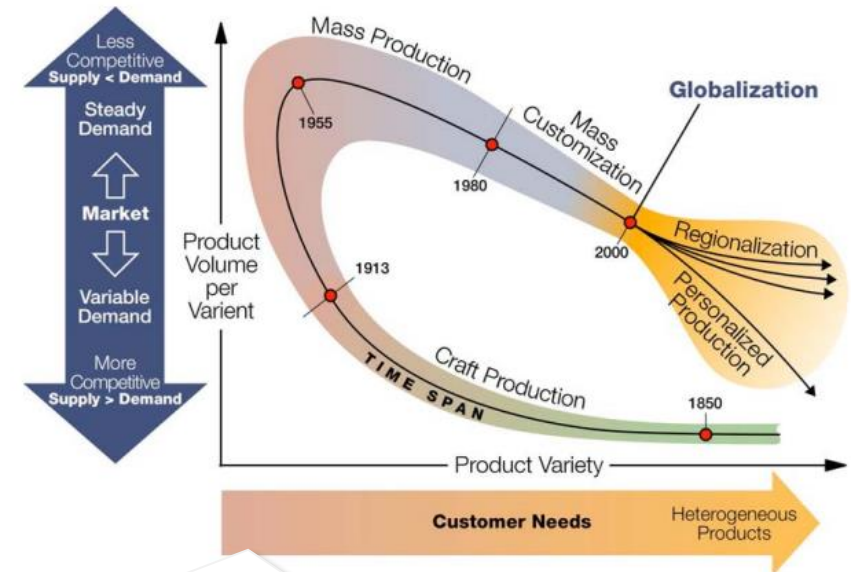
- データ量は指数関数的に増加。データドリブンサービスはサービス貿易の半分を占めるまでに。
- 従来の新興国市場戦略は、ハイエンド市場を対象とした従来商品/サービスの最低限のカスタマイズが一般的だったが、近年では、ボリュームゾーンの現地中間層を対象とした、現地ニーズに即した価格帯での製品/サービス提供にシフト（ローカル適応の進展）。

全世界のデータ流通量とサービス取引



出所) "Data for Better Lives" (World Bank, 2021)
WDR team calculations, based on World Bank, WITS (World Integrated Trade Solution) database, <http://wits.worldbank.org/WITS/>.
Data at http://bit.do/WDR2021-Fig-7_4.

個別市場のニーズに応じた生産のパラダイムシフト

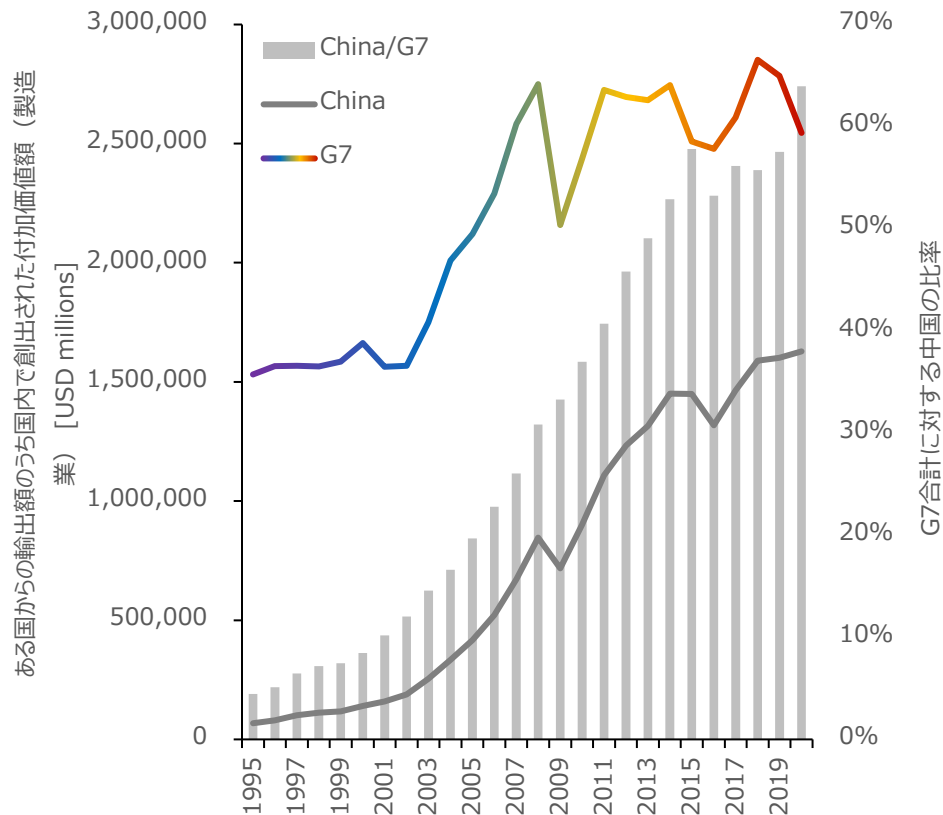


ミシガン大Koren教授は、マス・プロダクションからマス・カスタマイゼーションの流れはグローバル化とデジタル化の進展に伴い加速。さらに個別市場の地域性や個人のニーズに応じた生産にパラダイムシフトすると指摘。

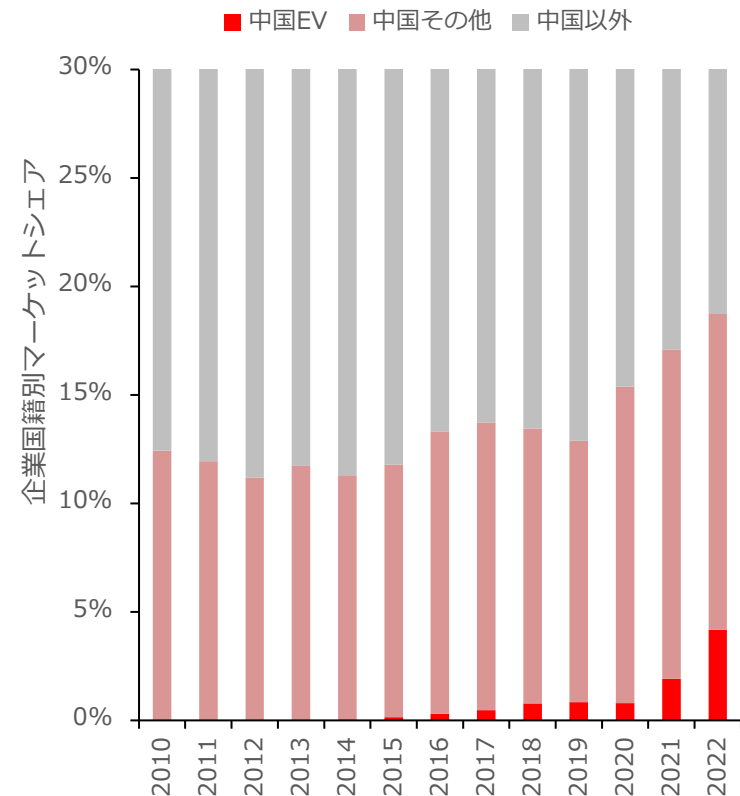
出所) Koren, Y. "The Global Manufacturing Revolution" (2010)

中国製造2025とその先

- 中国は中国製造2025を掲げ、製造大国から製造強国への転換を図っている。
- 中国国内で創出される付加価値額は先進国に対し相対的にも増加（足下でG7の6割超）。
- 特にこの2～3年のEVのシェアの急拡大は、世界最大のプロダクト市場である自動車分野において中国のManufacturing能力の質的変化が顕在化した結果だと考えられる。



出所) OECD Stat, Trade in Value Added (TiVA) 2022ed: EXGR_DVA:
Domestic value added content of gross exportsから経済産業省作成



出所) Marklinesから経済産業省作成

1. グローバル化とデジタル化の進展、戦い方の変容

2. 日系製造業×大企業を取り巻く状況と課題

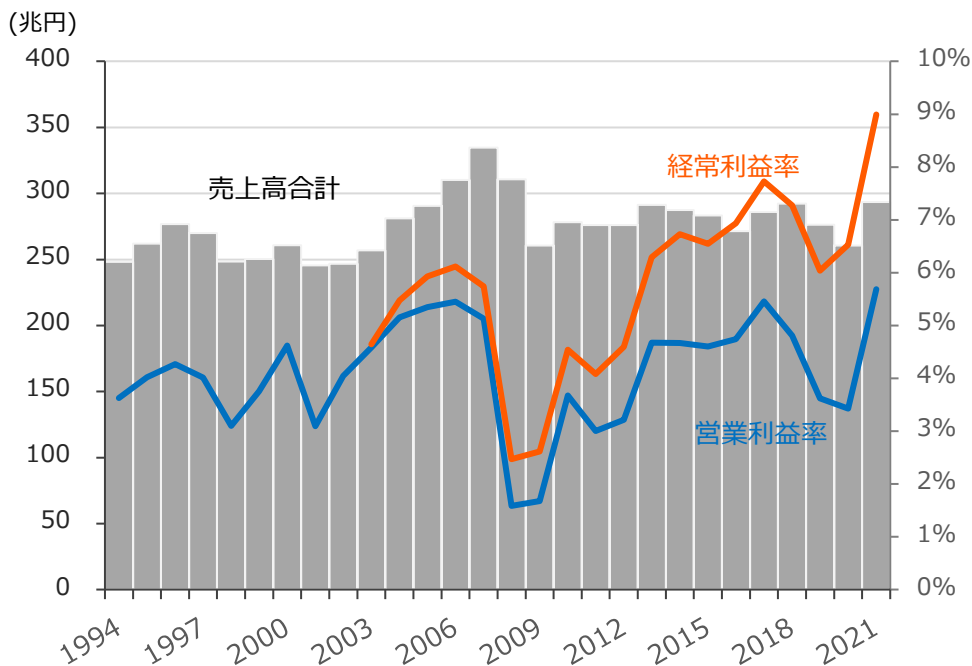
3. なぜ日本×製造業×大企業にCXが必要か？

4. 日本企業におけるCXを後押しするための方策

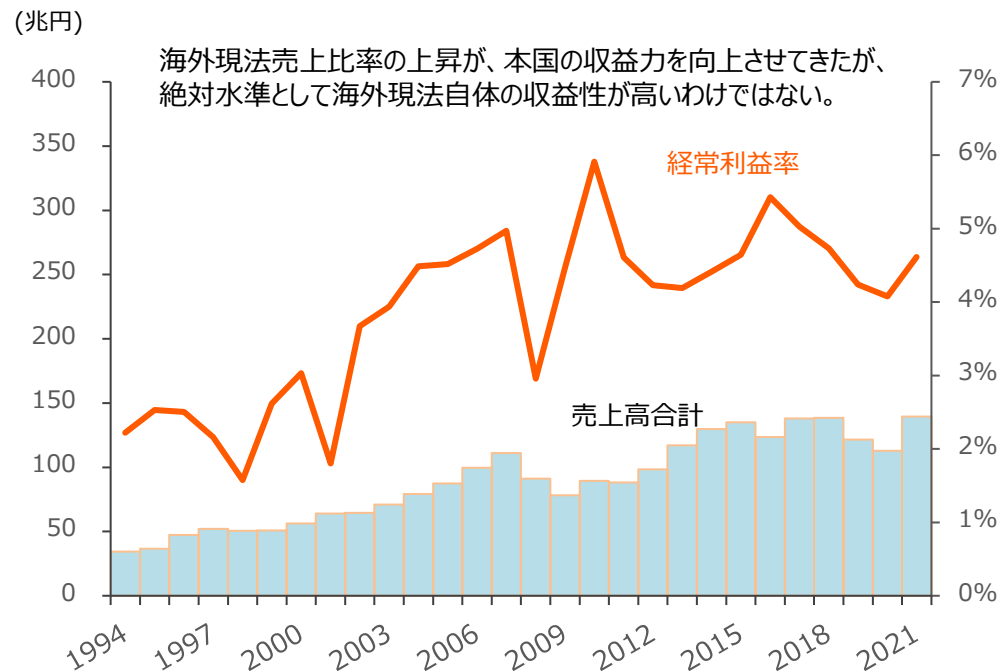
日本の製造業企業の現状①：海外収益が成長力の源泉

- 製造業の収益性は、営業利益率の停滞に比して、経常利益率が上昇。背景として営業外収支として計上される海外子会社の受取配当金の増加や円安による為替差損が影響しており、海外投資が収益力をけん引している。
- しかしながら、収益源となっている海外現法自体の収益性（経常利益率）は高いわけではない。

日本の製造業の本社単体（≒国内）売上高・利益率の推移



参考）海外現地法人売上高・利益率の推移



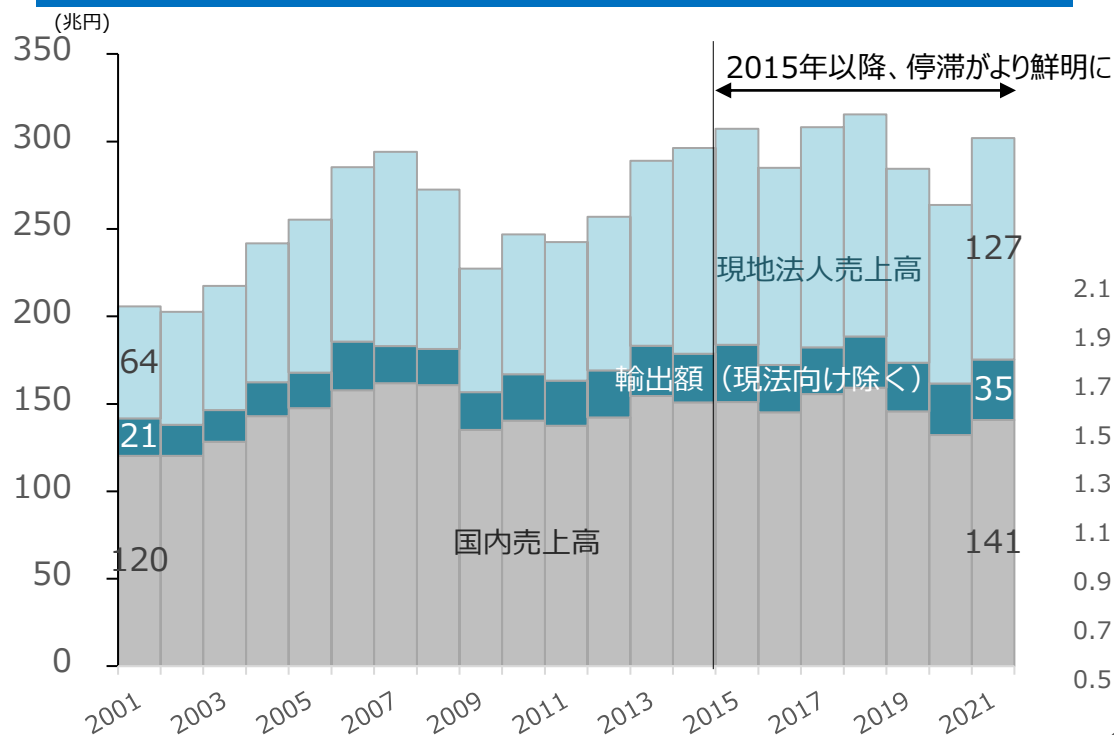
出所）海外事業活動基本調査よりNTTデータ作成

注釈）営業利益率＝合計営業利益÷合計売上高、経常利益率＝合計経常利益÷合計売上高により算出。左図）本社単体数値を国内売上高と近似すると仮定しているが、経常収益には国内子会社の営業外損益も含まれることは留意。

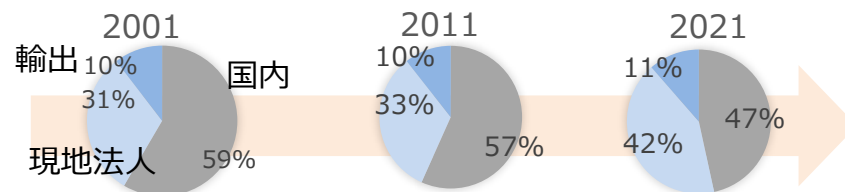
日本の製造業企業の現状②：海外現法の存在感の高まり

- 日本のグローバルに活動している製造業企業の全世界売上高は2015年以降頭打ちとなり停滞。
- 国内が停滞する中、海外現地法人売上高は上昇し、2021年度の海外売上高比率（推計）は50%超に。

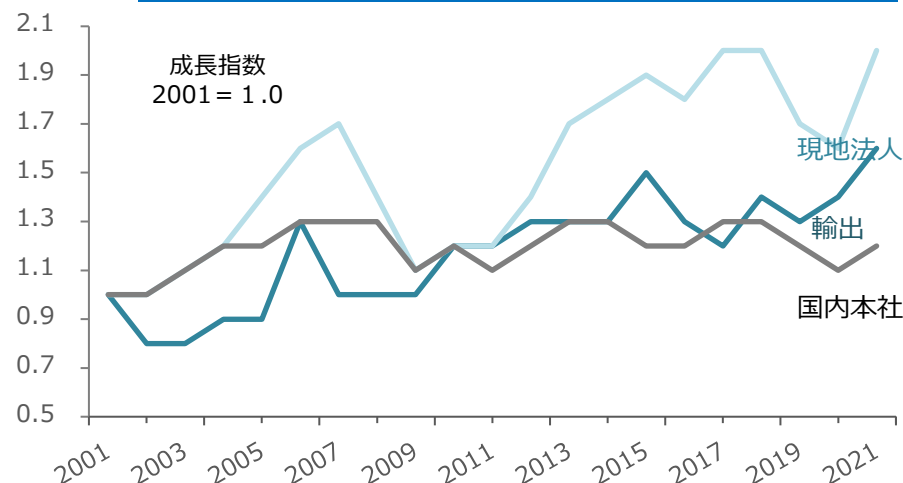
製造業売上高推移
(国内本社+輸出+海外現地法人)



製造業売上高構成比率の変化



製造業売上高成長指数推移 (2001=1.0)



出所) 海外事業活動基本調査よりNTTデータ作成

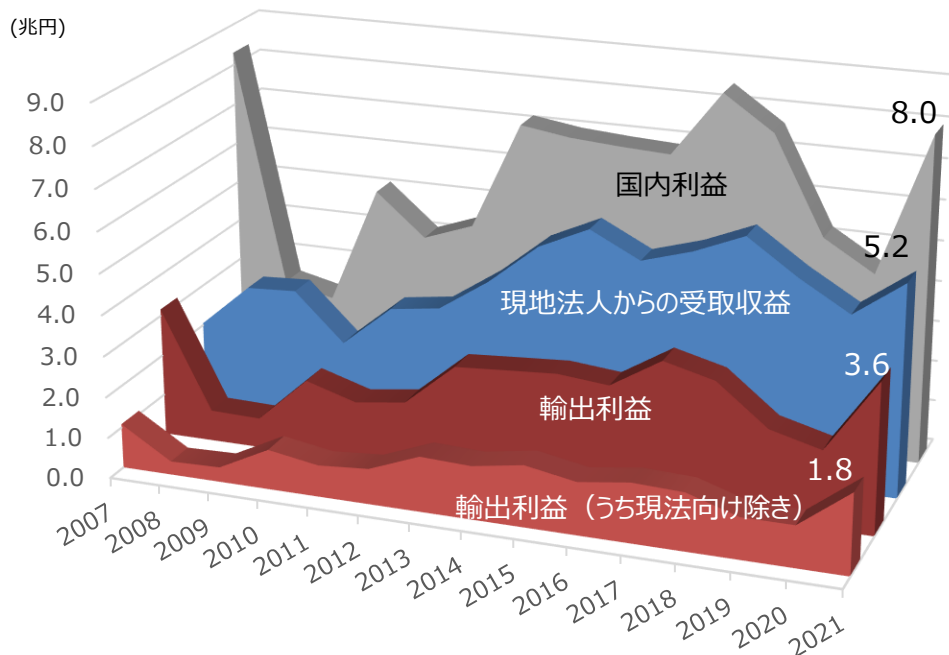
注釈) 国内売上高 = 本社売上高 - 輸出額、現地法人売上高 (本社向け除き)、輸出額 (輸出額 - 現地法人向け輸出 ※ 2008年以前は日本向け輸出額にて代替)。

なお、現地法人向け輸出比率は2021年度実績では輸出額全体の66.5%を占める。海外事業活動基本調査による2021年度製造業輸出額は62.5兆円となる

日本の製造業企業の現状③：直接投資型へのシフト

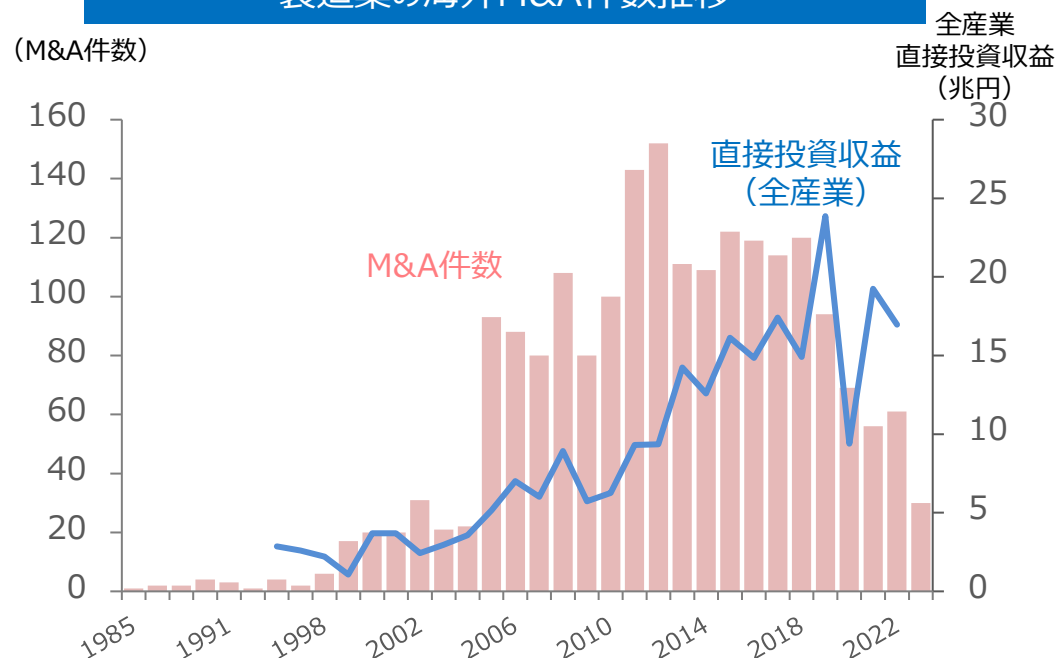
- 現地法人からの受取収益は、売上高の増大に伴い、輸出利益の1.5倍（現法向け除き輸出利益では2.8倍）近い水準へと拡大。2021年度実績値ではコロナ前の水準へ回復。
- M&A件数は2010年台に増大、コロナ以降減少するも、輸出型から直接投資型へと収益構造の変化を表しているといえる。

製造業の営業利益・受取収益・輸出利益



出所) 海外事業活動基本調査・企業活動基本調査よりNTTデータ作成
 注釈) 国内利益 = 企業活動基本調査製造業売上高 × 営業利益、輸出利益 = 開示調査製造業輸出額 × 企業活動基本調査製造業営業利益率により理論値を算出。
 海外事業活動基本調査製造業輸出額 × 企業活動基本調査製造業営業利益率により理論値を算出。

製造業の海外M&A件数推移

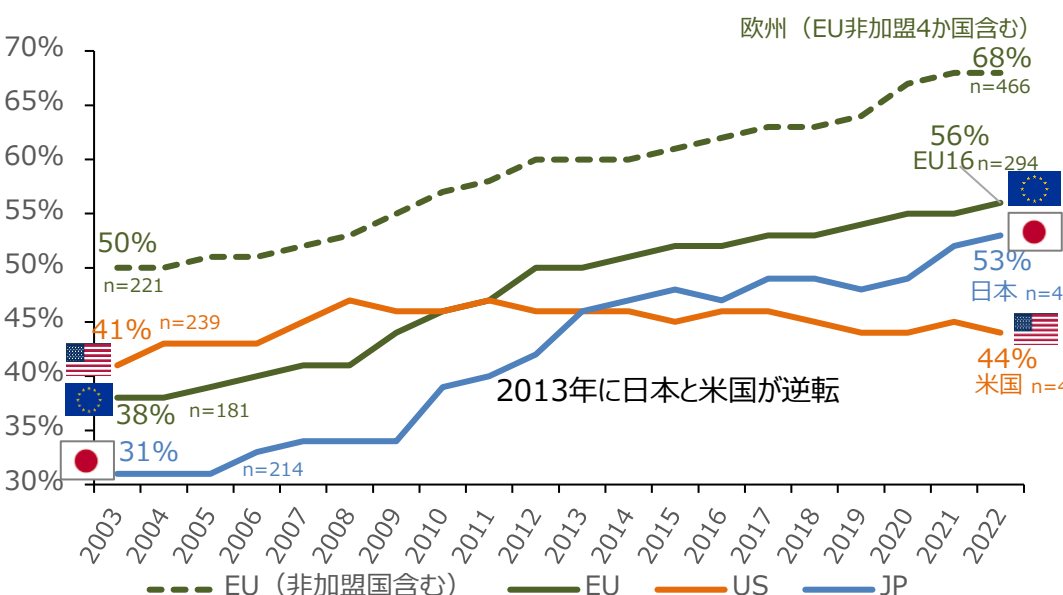


出所) S&P Capital IQ proよりNTTデータ作成
 注釈) 国内利益 = 企業活動基本調査製造業売上高 × 営業利益、輸出利益 = 開示調査製造業輸出額 × 企業活動基本調査製造業営業利益率により理論値を算出。右図：製造業定義はエネルギー、素材、資本財、自動車、自動車部品、耐久消費財・アパレル、生活必需品、ヘルスケア、情報技術より、建設土木・流通・サービス・商社を除いたもの

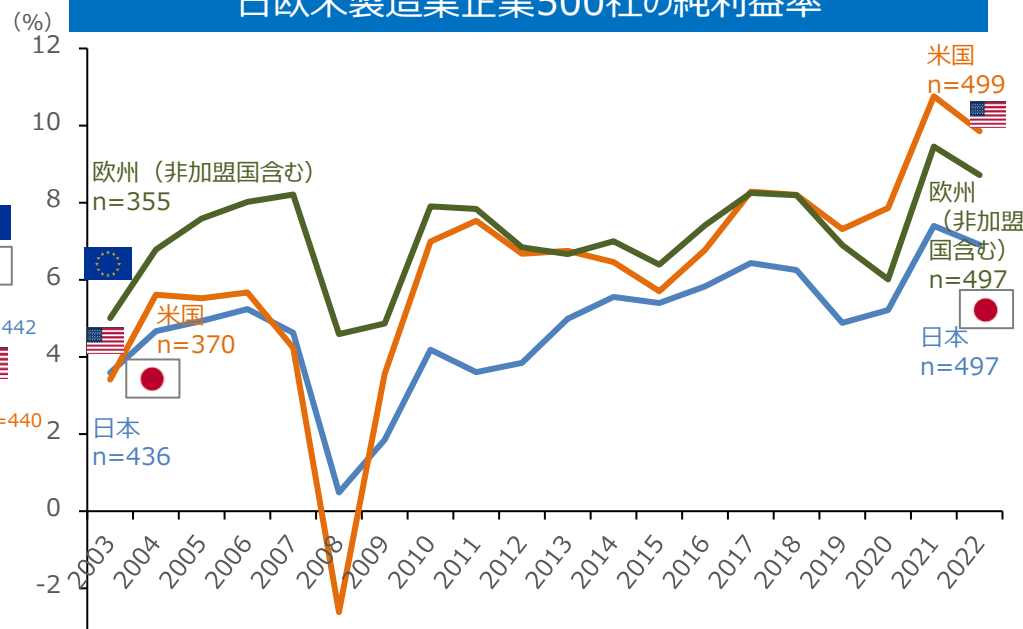
日本の製造業企業の現状④：海外売上比率と純利益率

- 日本の製造業トップ500社で見ると、その海外売上比率はリーマンショック後に急激に上昇し、増加の一途を辿っている。米欧企業は早くから海外比率が高く、日本企業が急速にキャッチアップしている形。
- 元々海外売上比率の高い米欧製造業企業に比較して利益率はまだ追いついておらず、稼ぎ方の変化に経営が追い付いていない可能性がある。

日欧米製造業企業500社の海外売上比率*1



日欧米製造業企業500社の純利益率



出所) RefinitivよりNTTデータ作成 (データ年次は2022/12期、2023/3期をFY0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)

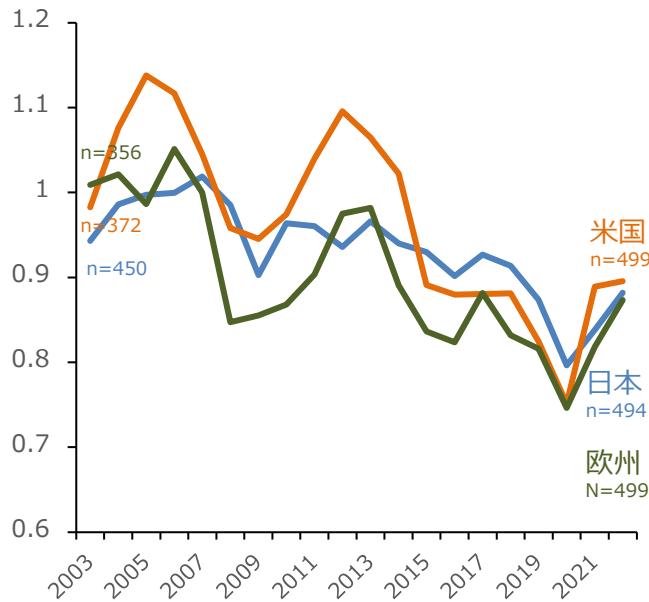
*1) Refinitivより取得した各企業のセグメントデータに基づき自国売上高 (EU加盟国売上高) / 全社売上高を算出し各国ごとの平均値を集計。各国/地域内EBITDA実額上位500社 (2023年時点直近会計年度末) のうち、海外での売上高が開示されている企業を対象としており、非開示企業は含まない。各社20期分通しで取得ができない企業については、集計可能であった年次データのみを対象として算出している。欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国 (スイス、ノルウェー、アイスランド、UK) で構成される。欧州はEU域内単位のデータを優先し、国単体で開示している企業は、EU域内諸国を足し合わせたものを自国として集計。UKは2020年以降のデータはEU域外とみなし集計、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。

*2) 欠損データ、3σは除外

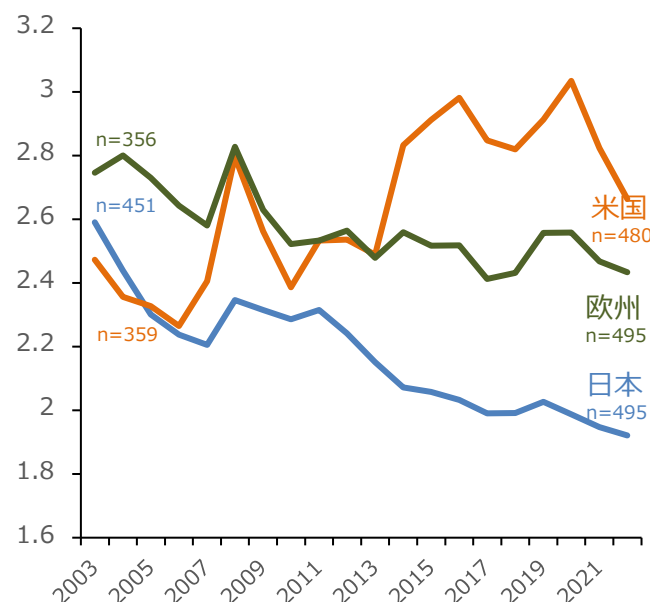
日本の製造業企業の現状⑤：ROE

- 日本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。
- 総資産回転率の減少幅は米欧と同程度だが、収益性の低さを念頭に置くと必ずしも効率性が高いとは言えず、設備投資の抑制が影響し、経営全般が縮小均衡に陥っている可能性。

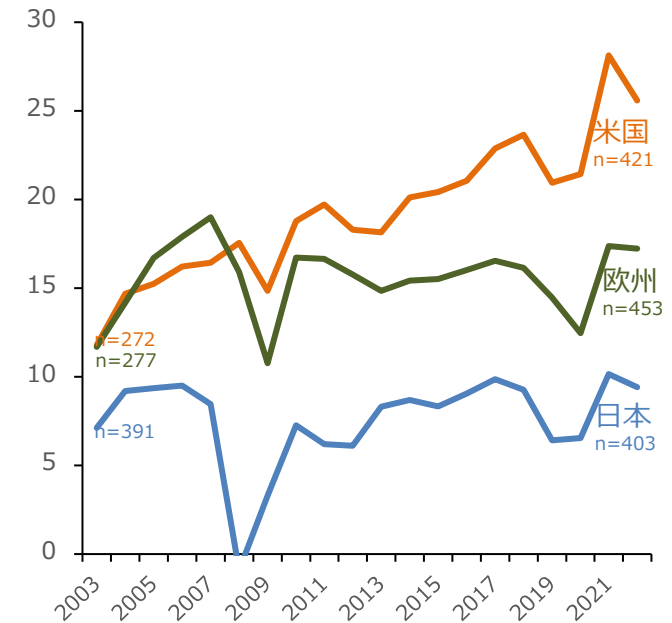
製造業500社 総資産回転率



製造業500社 レバレッジ比率



製造業500社 ROE



出所) RefinitivよりNTTデータ作成 (データ年次は2022/12期、2023/3期をFY0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)

*1) 欧州対象国はEU先進16か国、EU非加盟先進4か国

*2) 欠損データ、3σは除外

*3) 製造業の対象はエネルギー、建設を除外した各国EBITDA上位500社を対象としている (定量分析においては本定義を全頁共通として適用している)

主要製造業企業の海外売上比率×利益率

- 我が国主要メーカーは海外売上比率が50%超がほとんど。
- 海外売上比率が高い企業の利益率はばらつきが大きい。
→ 海外市場獲得を利益につなげられている企業とそうでない企業との差が拡大。

個別企業の情報を含むため
非公開

日本の製造業企業の現状（小括）

グローバルビジネス展開はこれからも日本の製造業の成長戦略

- 近年、日系企業（製造業／非製造業共に）の海外進出は右肩上がり進展（総売上高、従業員数、設備投資額、経常利益、etc）。国内での稼ぎがこの四半世紀の間横ばいの中、海外での稼ぎ・その還流によって高収益構造を実現していると考えられる。
- この動きは国内市場の成熟化・縮小と、新興国市場の成長の双方に伴う圧力による必然的な帰結と考えられ、引き続き海外マーケットを獲得し続けることが企業・国双方にとって極めて重要。

海外市場のニーズをタイムリーに把握し、顧客を獲得するためのFDIが輸出の伸びを上回って増加

- もともと日本の貿易依存度は低く（米欧中いずれも低い）、完成した経済圏。貿易立国と言われた20世紀よりも直近の方が輸出額はむしろ増えている（四半世紀で2.5倍）。
- 輸出と海外直接投資（FDI）はいずれも伸びているものの、経済のグローバル化やデジタル化を背景として、①スピーディな現地ニーズの汲み取り・製品への反映・オンタイムでの製品供給の必要性の高まり（日本に居ては現地ニーズは把握できない）、②EPAの進展等を通じて現地への進出に伴う立ち上げ・オペレーションコストの低減、③コスト競争の激化（ロジスティクスコスト）、④ビジネススピードの加速を実現するデジタル化などの要素により、国際分業が進展し、「国内で生産し、海外に輸出する」という貿易輸出モデルから、より「現地で生産し、現地で販売する」という現地生産モデルへと比重が移ったと考えられる。

地域・事業の多角化を通じて経営の複雑度が高まった結果、従来の母国市場を中心としたいわゆる“日本的経営”ではマネージできなくなっている可能性。

1. グローバル化とデジタル化の進展、戦い方の変容
2. 日系製造業×大企業を取り巻く状況と課題
- 3. なぜ日本×製造業×大企業にCXが必要か？**
4. 日本企業におけるCXを後押しするための方策

日本的経営の特徴

	アメリカ的経営	日本的経営
会社の目的	<ul style="list-style-type: none"> 株主への利益還元 	<ul style="list-style-type: none"> 経営体の維持繁栄
会社トップの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> 経営の執行者 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の代表
採用	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じた随時採用 契約に基づいて雇用関係を解消可能 実務経験や専門的なスキルを重視 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒一括採用（中途は限定的） 長期安定的雇用 人物や経歴など、実際の職に関係しない要素を重視
教育・訓練	<ul style="list-style-type: none"> 各職務を遂行するための訓練・研修制度を整備 (キャリアを積むための転職は一般的) 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒社員への集合研修と業務に即したOJT教育の併用 (他の会社で必ずしも通用しない)
組織	<ul style="list-style-type: none"> 一般社員・マネージャー・(ディレクター)・CxOというフラットな組織構造 ジョブディスクリプションにより職務内容・責任を明確に定義 	<ul style="list-style-type: none"> 一般社員・係長・課長・部長・取締役という中間職により細分化された組織構造 職務内容や責任の分岐点が曖昧
昇進・人員整理	<ul style="list-style-type: none"> 個々の業績に基づく成果主義 パフォーマンス改善計画（PIP）の提供と、改善しない場合には解雇による不要労働力排除 	<ul style="list-style-type: none"> 年功序列×能力主義 (重役になることがゴール) 子会社・関連会社への出向を通じた不要労働力の排除

いわゆる日本的経営の課題

7S	項目	内容
Strategy 戦略	①事業計画の時間軸	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業が「中期経営計画」の3年間という短期的な時間軸にとらわれている（中計病）。 3年という期間では抜本的な取り組みに着手しにくく、また3年先の経営前提を固定してしまうため変化の早いビジネス環境に対応できない。
	②事業の足し引き	<ul style="list-style-type: none"> リソースがprofit centerである各事業部門で固定化されがちであり、将来の利益成長が見込めなかったとしても既存事業に優先的にリソースを投入する傾向。新規事業への投資が不十分。
Structure 組織構造	③組織設計	<ul style="list-style-type: none"> 子会社、関連会社、持株会社など、個社を積み上げる「エンティティベース」の構造。一国一城型（≠ファンクションベース）。 個社ごとに部分最適がなされるため無駄なコストが発生。組織を変更しては戻す（ハコ病）。
System システム	④意思決定速度	<ul style="list-style-type: none"> 稟議制度に代表されるミドル・アップダウン方式による多数の関係者の合意の上での低速・丁寧な意思決定が特徴 技術環境や市場環境の変化への素早い対応が求められる近年の経営環境に経営判断速度がついていけない
	⑤オフィサー(執行)の本分	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業でチーフオフィサー（執行）が取締役（監督）を兼務 執行と取締役の役割の線引きが曖昧化し、オフィサーが本来専念すべき"執行"に十分な時間を割けない状況に
Skill 能力	⑥オープンイノベーションへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 閉鎖主義や縦割り意識、ケイレツの強さから、オープンイノベーションへの対応に出遅れ 近年の製品・サービスの複雑化や技術変化の高速化に伴い、1社単独の知識・情報・経営資源での素早い対応が困難に
Staff 人材	⑦人材	<ul style="list-style-type: none"> 長期安定雇用を前提とした新卒一括採用（限定的な中途採用）、OJT中心の社内技能教育・訓練、無制限・無限定的な労働時間・職務。先進国の中で労働生産性は低い。
Style 文化	⑧暗黙の意思疎通	<ul style="list-style-type: none"> 日本人・男性中心という同質的なメンバー構成による、ハイコンテクストな"阿吽の呼吸"による意思決定が成立 そのため明確な業務プロセス・役割・責任分担が不在でも臨機応変(場当たりの)に対応
Shared Value 価値観	⑨MVVの浸透	<ul style="list-style-type: none"> MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)が経営層から社員全体に浸透しておらず、組織全レベルでの方向性の一致に活用出来ていない

日本的経営とワールドクラスのギャップ①

7S	項目	日本的経営の課題		ワールドクラスの経営の特徴
Strategy 戦略	①事業計画の時間軸	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業が「中期経営計画」の3年間という短期的な時間軸にとらわれている（中計病）。 3年という期間では抜本的な取り組みに着手しにくく、また3年先の経営前提を固定してしまうため変化の早いビジネス環境に対応ができない。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> メガトレンドを踏まえて自社の中長期的なポートフォリオを常に経営層が検討 毎年作成する「中経営計画（ミッドタームプラン）」に落とし込むことで、「長期的な視点」と「短期的な結果」を両立
	②事業の足し引き	<ul style="list-style-type: none"> リソースがprofit centerである各事業部門で固定化されがちであり、将来の利益成長が見込めなかったとしても既存事業に優先的にリソースを投入する傾向。新規事業への投資が不十分。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 将来の成長に不可欠と判断すれば、例え主要事業であっても売却し、新規事業のためのリソースを作成
Structure 組織構造	③組織設計	<ul style="list-style-type: none"> 子会社、関連会社、持株会社など、個社を積み上げる「エンティティベース」の構造。一国一城型（≠ファンクションベース）。 個社ごとに部分最適がなされるため無駄なコストが発生。組織を変更しては戻す（ハコ病）。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> グローバルで一つの会社と考え、必要機能を適所に配置する「ファンクションベース」の構造 個社の無駄なエンティティは発生せず全体最適化
System システム	④意思決定速度	<ul style="list-style-type: none"> 稟議制度に代表されるミドル・アップダウン方式による多数の関係者の合意の上での低速・丁寧な意思決定が特徴。 技術環境や市場環境の変化への素早い対応が求められる近年の経営環境に経営判断速度がついていけない。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 経営層のトップダウン方式による迅速な意思決定が特徴 技術環境や市場環境の変化の速度が増す経営環境にも対応した素早い経営判断が可能
	⑤オフィサー（執行）の本分	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業でチーフオフィサー（執行）が取締役（監督）を兼務。 執行と取締役の役割の線引きが曖昧化し、オフィサーが本来専念すべき"執行"に十分な時間を割けない状況に。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 多くのグローバル企業で、チーフオフィサーが取締役を兼務せず本分である執行に専念し、事業や地域を超えてグローバルで担当するファンクションを機能させることに集中

日本的経営とワールドクラスのギャップ②

7S	項目	日本的経営の課題		ワールドクラスの経営の特徴
Skill 能力	⑥オープンイノベーションへの対応	<ul style="list-style-type: none"> 閉鎖主義や縦割り意識、ケイレツの強さから、オープンイノベーションへの対応に出遅れ。 近年の製品・サービスの複雑化や技術変化の高速化に伴い、1社単独の知識・情報・経営資源での素早い対応が困難に。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 早期からオープンイノベーションへ対応した組織や制度を構築 社外企業や研究機関とのコラボレーションを積極的に実施し、競争力強化の源泉へ
Staff 人材	⑦人材	<ul style="list-style-type: none"> 長期安定雇用を前提とした新卒一括採用（限定的な中途採用）、OJT中心の社内技能教育・訓練、無制限・無限定的な労働時間・職務。人材は事業部内で囲い込まれがち。先進国の中で労働生産性は低い。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 重要なポジションを特定し、求められるスキルや能力を明確化。 Off-JTとジョブローテーションを通じて計画的にリーダー人材を育成し、純血主義に陥らず外部からも必要な人材を招聘。
Staff 人材	⑧暗黙の意思疎通	<ul style="list-style-type: none"> 日本人・男性中心という同質的なメンバー構成による、ハイコンテキストな“阿吽の呼吸”による意思決定が成立。 そのため明確な業務プロセス・役割・責任分担が不在でも臨機応変(場当たりの)に対応。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 国籍・人種・宗教も異なる多様なメンバーが同じベクトルを向いて意思疎通をするため、ポジションと権限・責任の定義、業務プロセスの標準化など、“仕組みの整備”によって整合した意思決定・業務推進を実現
System システム	⑨MVVの浸透	<ul style="list-style-type: none"> MVV(ミッション・ビジョン・バリュー)が経営層から社員全体に浸透しておらず、組織全レベルでの方向性の一致に活用出来ていない。 	GAP	<ul style="list-style-type: none"> 特別な研修やMTGなどの社内コミュニケーションによって、組織の目指す方向性をコアバリューとして社員全体に浸透。 社員がMVVに共感することで、労働意欲・職場満足度・ロイヤリティの向上といった効果も副次的に実現。

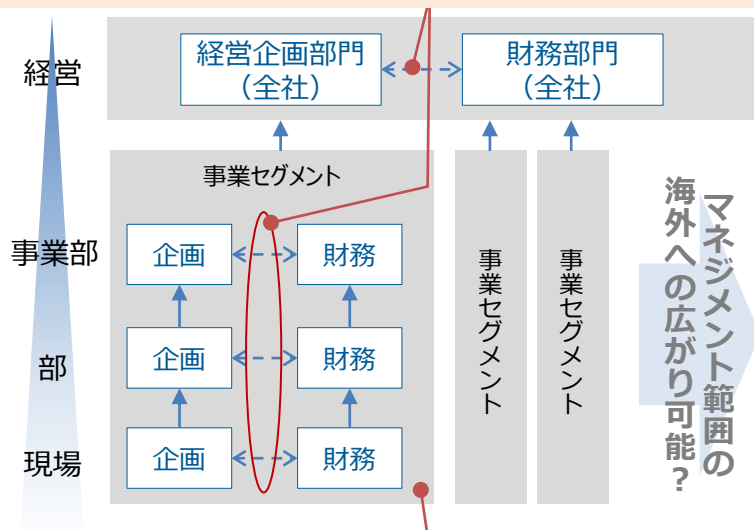
日本的経営の課題例

- 日本の経営の組織・ガバナンス・機能では、日本国以外の地域・国への事業展開を広げていく、つまり、**事業・地域の多角化度を高めるためには、日系企業型経営では効率性限界の観点で同レベルの経営が実現できない可能性がある**と想定（3つの日本企業型経営の構造的課題）。

「経営企画部式経営」による非効率性

2つの管理部門が戦略と予算・会計情報を分断

戦略策定、戦略伝達としての予算策定、戦略実施状況のモニタリング、外部財務報告の流れが途絶えることなく行われている必要があるが分断・非効率の可能性あり（企画＝事業数値、財務＝決算数値の縦割り問題）



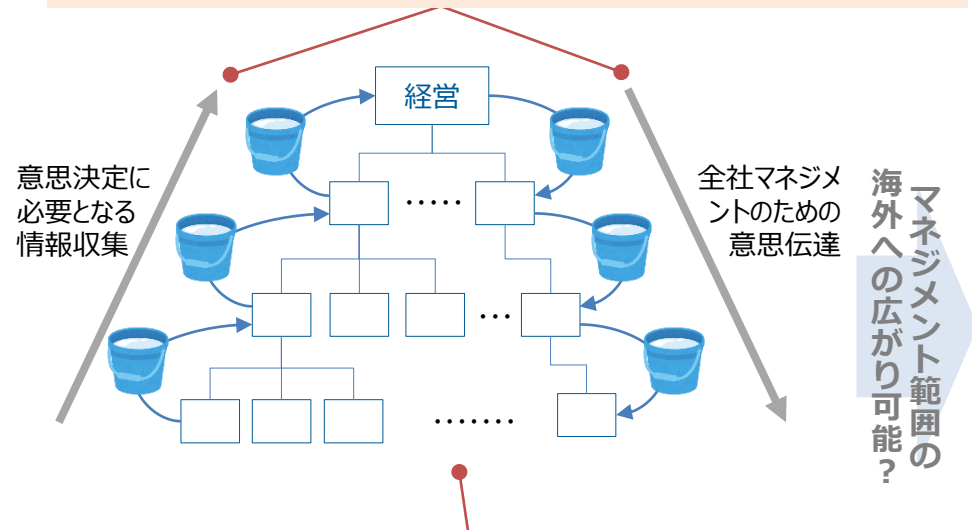
ボトムアップ積上げで経営全体視点の議論が最後工程

戦略・予算の議論をボトムアップで進めるが、現場代表の側面が強く、議論途中で経営との連携が希薄。経営全体議論が最後工程となることで、経営ボードに議論が集中・非効率の可能性あり（経営ボードが事業部数字の個別議論から始める問題）

「バケツリレー式経営」による非効率性

情報収集と経営意思伝達が人手主体・複雑化

全社の意思決定に必要となる情報伝達が、人手主体の非デジタルの世界で行われ、又、経営からの意思伝達も同様に人手主体で行われ、途中階層での意識反映も行われることで、複雑化・非効率性の可能性あり



CxOファクションの監督と執行の兼務・混在化

「部下に任せているから、部下に聞かなければわからない」という監督者としての役割と、「自ら考え、現場に出て深く理解し、自らの手を動かす」という執行責任者としての役割が混在しており、非効率性の可能性あり（執行は現場のみ知る問題）

経営企画部門の成り立ちと役割

- 1951～1960年頃の通産省産業合理化審議会答申により、コントローラー制、事業部制を導入を提言。しかし、**日本企業に事業部制は浸透したが、コントローラー制は定着せず、経営企画部門が成立**。結果、**日本の経営管理組織内に分断が進み、事業部の独立性が高まった**。

経営企画部門の成り立ち

1951 答申第1号「企業における内部統制の大綱」

1953 答申第2号「内部統制の実施に関する手続要綱」

⇒ 本社部門に**コントローラー制**の導入を提言

1960 答申第4号「事業部制による利益管理」

⇒ 現場部門に**事業部制**の導入を提言

- 多くの日本企業で事業部制の導入が進む。

⇒ **事業部を「会社の中の会社」として利益管理**

- 一方で、コントローラー制度は根付かず。

⇒ 財務会計機能を持たず、常務会事務局と予算管理を担当する**疑似コントローラーとしての経営企画部門が成立**

経営管理 組織の 2つの壁

① **経営企画部と経理部・財務部間**のコントローラー制の分断

② **本社と事業部間**のコントローラー制の分断

経営企画部門のミッションと課題

ミッション

- ・ マネジメント・コントロールに関する管理的業務
- ・ 戦略・組織に関する業務
- ・ トップマネジメントに直結した事務的業務
 - ✓ 戦略マネジメント
 - ✓ 組織設計
 - ✓ グループ経営
 - ✓ 中期利益計画等の管理会計
 - ✓ 取締役会事務局等の事務的業務
 - ✓ 組織間調整業務

課題

- ・ **主管業務は経営戦略でありながら、庶務・調整業務に追われている実態**
 - 企業の長期的発展のために必要なリソースが投入されない
 - 庶務・調整業務に追われ、経営企画部門担当者の能力開発が阻害される
 - 本来の経営企画業務が遂行されず、企業の長期的な競争力の開発・維持が困難に

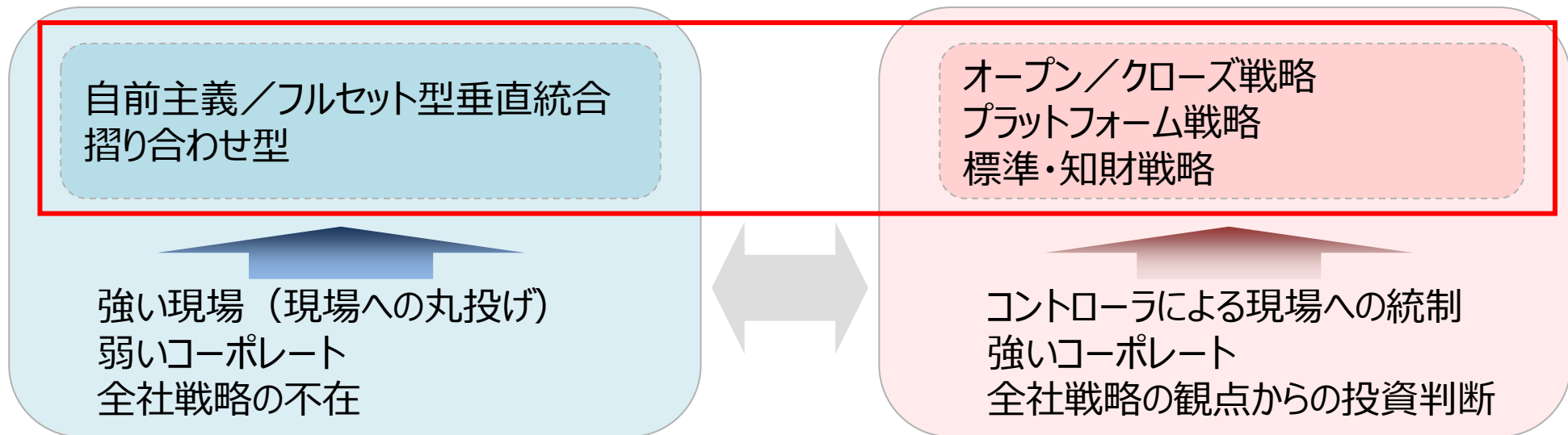
"タテ社会"と"ヨコ社会"の特徴とデジタル化の影響

	タテ社会	ヨコ社会	×デジタル
基本的特徴	<ul style="list-style-type: none"> 組織（＝家）中心の社会 エモーショナルな関係性 個の組織への埋没 複数の集団への所属は困難 能力平等観 	<ul style="list-style-type: none"> 資格中心の社会 契約による関係性 個の自立とつながり 複数の集団への所属が通常 能力差があるのは当然 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化→モジュール化→エコシステム形成→組織戦から個人戦へ "タテ社会"における従来の「家」としてのカイシャの位置づけが変化
組織	<ul style="list-style-type: none"> ヒエラルキー型、セクショナリズム タテの情報伝達が早く、一体的 M&Aは呑流型、いつまで経っても元々の所属意識が残る"戸籍制度" 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク型 M&Aは対等、PMIによって元の所属は無関係になる 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化により人的ネットワークの広がり加速 "タテ社会"では各組織で独自のシステムを構築しがち（自前）、組織の壁を越えるデジタルのメリットを享受しにくい
意思決定	<ul style="list-style-type: none"> 稟議性（ボトムアップ） 階層的 	<ul style="list-style-type: none"> 双方向 フラット、マンデート 	<ul style="list-style-type: none"> データドリブン経営が標準装備に 自前によるシステム構築がこれを妨げ
リーダーの役割	<ul style="list-style-type: none"> 和の維持、ゲマインシャフト的 	<ul style="list-style-type: none"> 目的の達成、ゲゼルシャフト的 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によりリーダーが末端と接続、中間層の省略（リーダー人材×スペシャリスト）
雇用	<ul style="list-style-type: none"> メンバーシップ型 流動性が低い・長期安定雇用 年功序列（同世代内の熾烈な競争） 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ型 流動性が高い 能力評価（年齢に無関係の登用） 	<ul style="list-style-type: none"> 情報の非対称性は低減、地理的な制約も低減
商取引	<ul style="list-style-type: none"> 固定的（ケイレツ） 業界の垣根が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 契約ベース・市場原理 業界の垣根が低い 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン情報がデジタル化され、よりダイナミックな組み替えが可能に
競争	<ul style="list-style-type: none"> 自前主義、ワンセット主義 並立する存在との競争 過当競争に陥りがち 	<ul style="list-style-type: none"> 分業主義 	<ul style="list-style-type: none"> 個人をベースにリソースが疎結合 "タテ社会"ではリソースが閉じ込められがち
イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> クローズドイノベーション 集団の構成員のパーソナリティが類似 	<ul style="list-style-type: none"> オープンイノベーション 多様な個が確保されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化によりモジュール化が加速し、棲み分け・役割分担を通じたエコシステム形成が促進
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> タテ型OJT 	<ul style="list-style-type: none"> 創発型の学習 	<ul style="list-style-type: none"> 必要なコンテンツがオンデマンドで提供される

なぜ“技術で勝って、ビジネスで負ける”のか？

- 液晶パネル、DVDプレーヤー、カーナビなど、エレクトロニクスを中心として様々な製品で日本企業は“技術で勝ってビジネスに負ける”と言われ、これまでもオープン／クローズ戦略等、企業のコア競争力・イノベーション力に関する議論は重ねられてきたが、その症状を克服することはできていない可能性。より根源的な問題は「現場任せ」「コーポレートの不在」にあるのではないか。
- 「現場力」は日本企業の競争力の源泉である一方で、現場任せになっている限り、オープン／クローズ戦略等の具体化に必要な「誰と組み／組まないか」「何を取り／捨てるか」は全社戦略として意思決定して進めることはできないのではないか。
- 技術でも勝てる領域が狭まっている中、強いコーポレートの実現は急務。

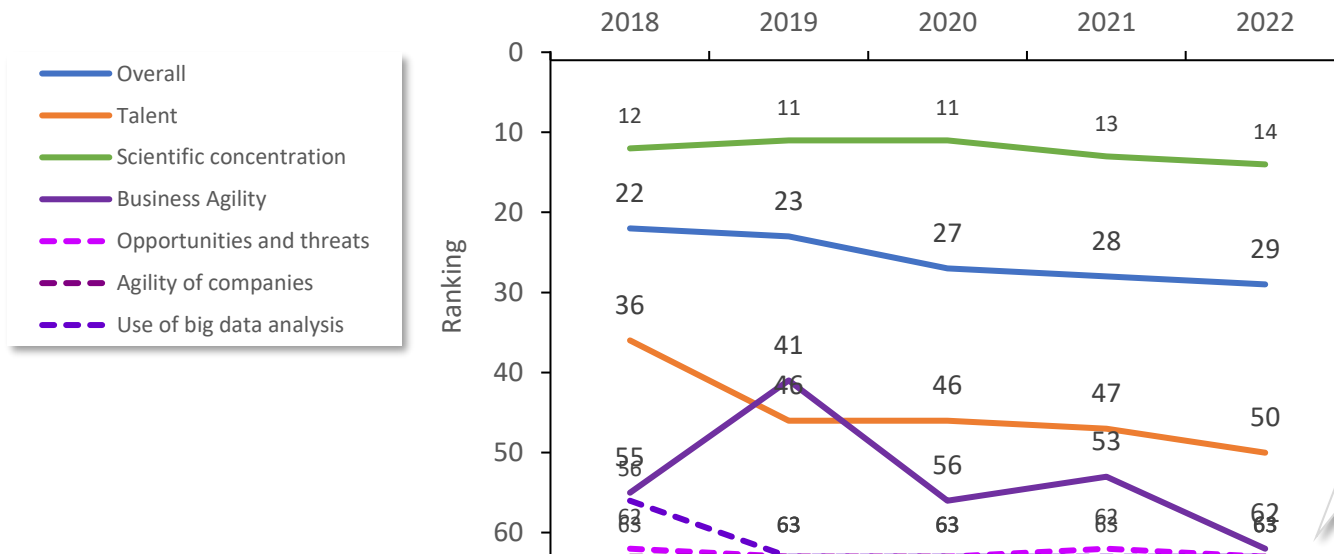
デジタル化・モジュラー化による産業構造転換を踏まえた
企業のコア競争力・イノベーション力に関する分析



なぜ“デジタル敗戦”したのか？

- ビジネスのグローバル化により経営の複雑性が増す中で、限られた経営資源を可視化しタイムリーに把握・経営判断を行っていくことの重要性が高まっているが、デジタル基盤の整備はその前提。一方で、日本のデジタル化の遅れはコロナ禍で顕在化し、“デジタル敗戦”という表現が出現。
- 様々な要因が指摘されているが、1 つには自前主義による過度にカスタマイズしたオンプレミス型のシステムへの投資とそのレガシー化が挙げられる。DX以前にBX（ビジネス・トランスフォーメーション）が必要と言われるが、多くの日本企業において全体アーキテクチャ設計や標準化が不十分な状況で、「強い現場」に任せた現場起点のシステム導入／刷新を進めてきた可能性。ここでも根源的な問題は「現場任せ」「コーポレートの不在」にある可能性。

日本のデジタル競争力ランキング

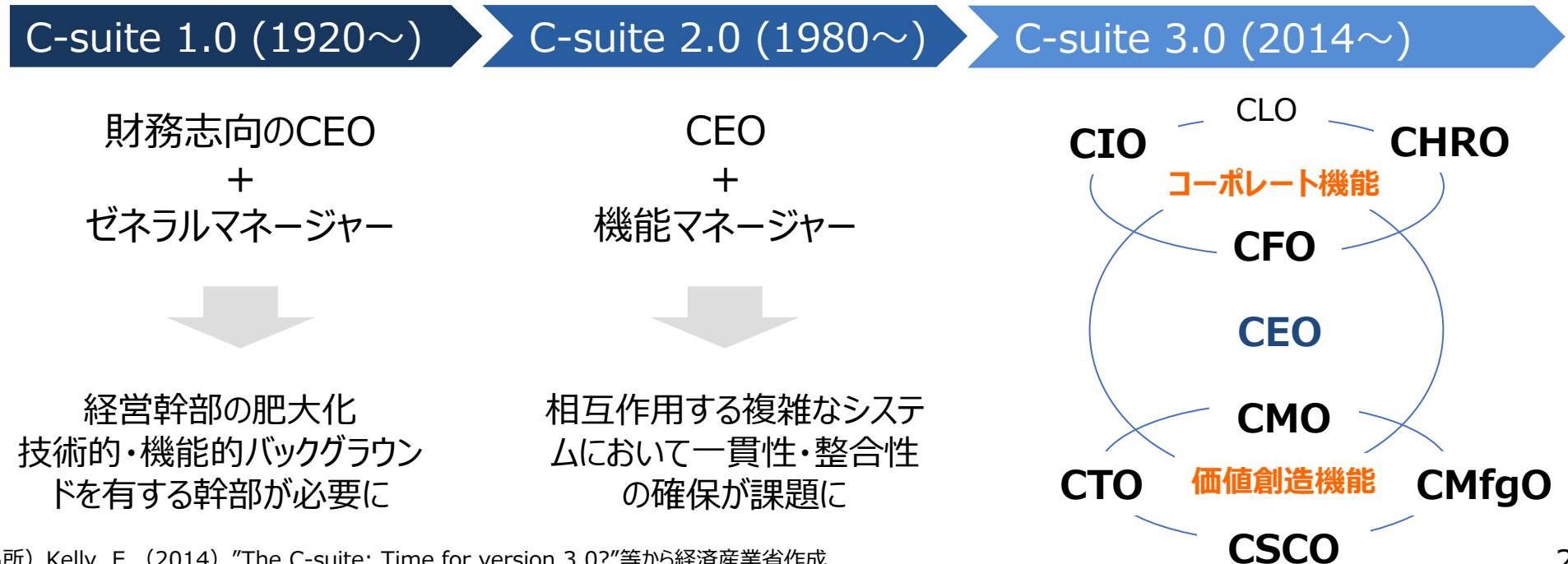


“Business Agility”の評価の構成要素である
“Agility of Companies”,
“Use of big data analysis”,
“Opportunities and threats”,
は恒常的に最下位

1. グローバル化とデジタル化の進展、戦い方の変容
2. 日系製造業×大企業を取り巻く状況と課題
3. なぜ日本×製造業×大企業にCXが必要か？
- 4. 日本企業におけるCXを後押しするための方策**

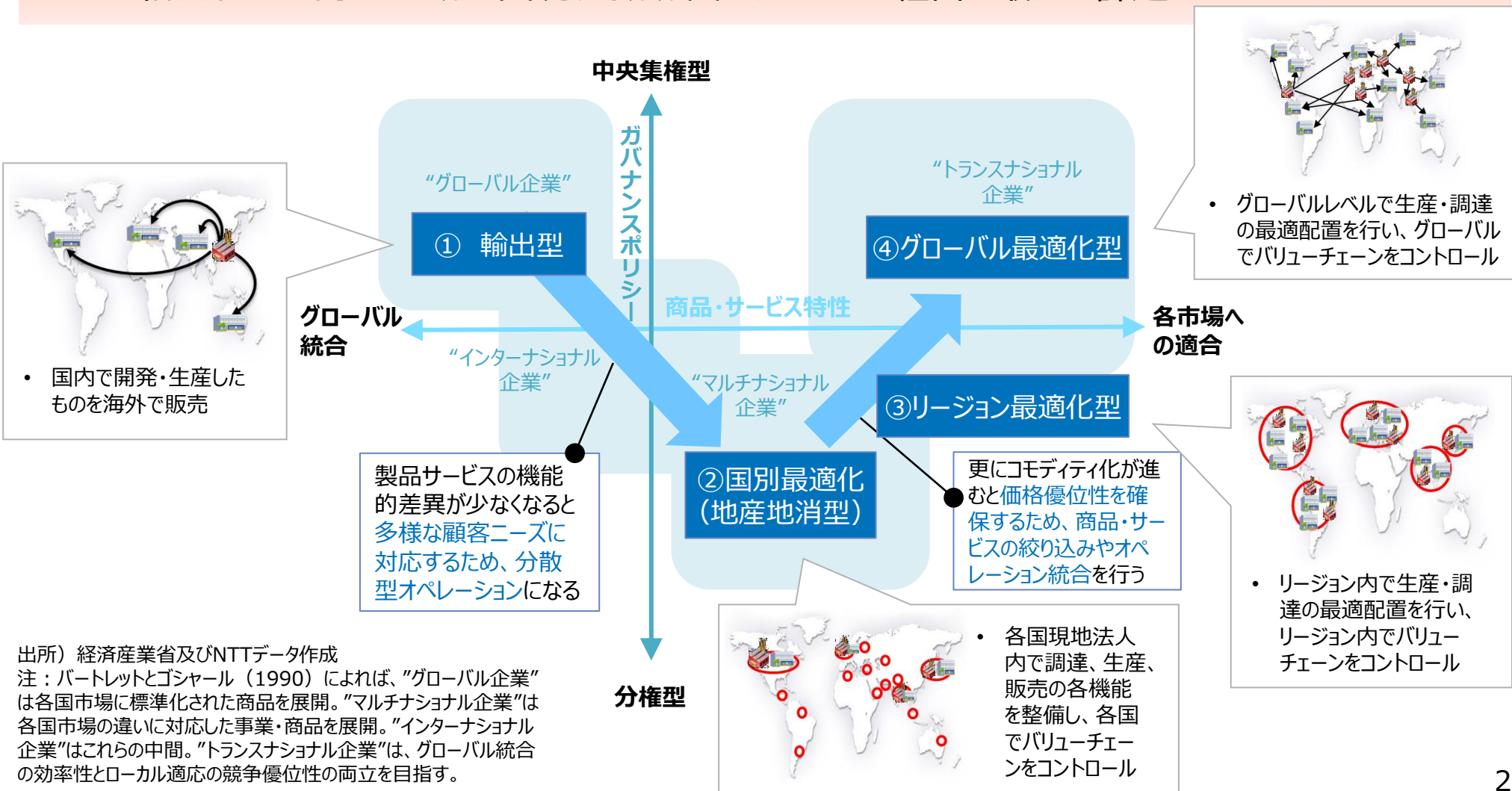
世界におけるCXの潮流：C-suiteの進化

- C-suite（経営幹部）のあるべき姿は時代とともに進化。
- 各領域で責任を負うCXOに権限を委譲するC-suite 2.0モデルは40年近く続いたが、現在はさらなる経営の複雑化に対応するためのコラボレーションモデルとして、C-suite3.0に移行。
- 実際に、CXO間のコラボレーションの強度は企業のパフォーマンスに大きく影響。
 - EYの調査によると、CFO と CHRO のコラボレーションが促進されている企業では、EBITDAが増加し、業務の生産性が向上して社員の意欲が高まるなどのメリットがあることが報告されている。
 - Workdayの調査によると、財務部門のリーダーの 68% が、「IT 部門と財務部門が同じ言葉を話していないため、CIO と CFO のコラボレーションの効果があまり上がらない」と答えている。

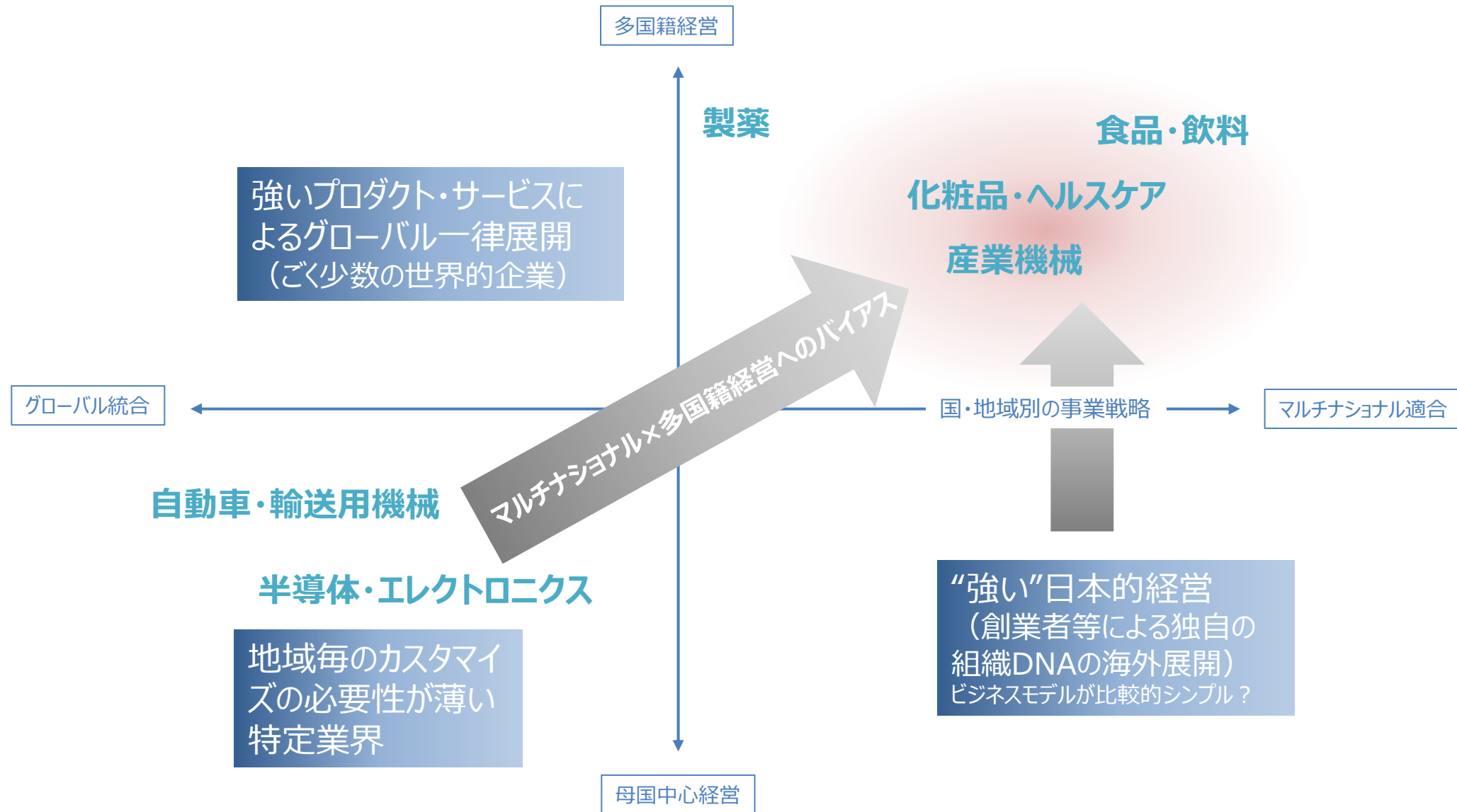


ビジネスのグローバル化に伴う経営モデルの変化

- ビジネスのグローバル化の程度に応じ、経営モデルは変化。学術的にも古くから研究されてきた。
- 各市場のニーズに即応できるようにするための分権化と全社戦略を実行するための中央集権化は相反し、この両立をいかに実現するかが真のグローバル経営の最大の課題。



マルチナショナル展開に伴うグローバル経営の要請の高まり



日系製造業におけるCXを後押しするための検討の視点

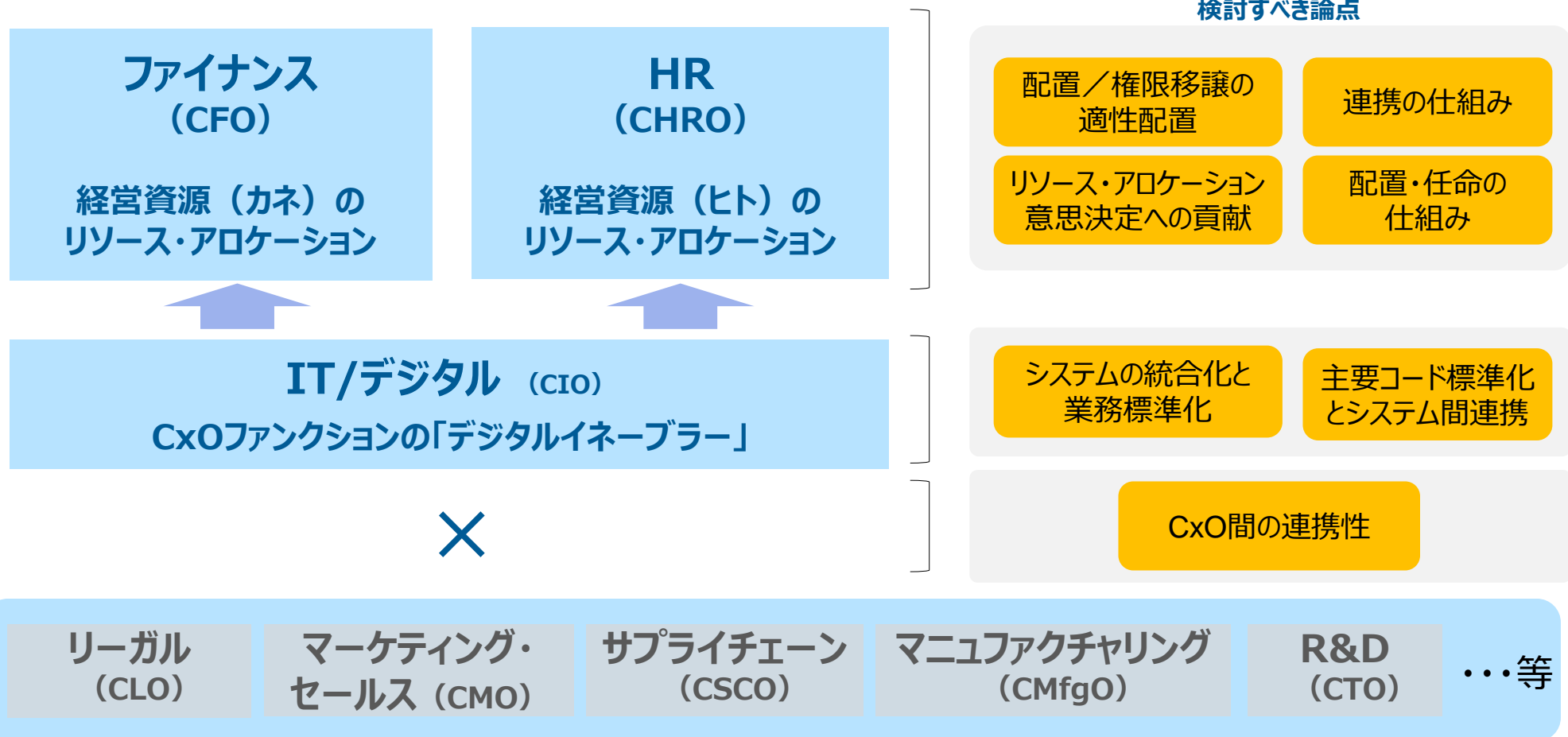
- ビジネスのグローバル化とスピードアップに伴い経営の複雑性は増大。
- 各産業セクターのマーケットの性質と企業におけるコア競争力の性質（インテグラルorモジュール、コモディティorスペシャリティ等）を踏まえながらも、財・サービスの強みを活かし、利益につなげていくためには、複雑性を乗り越える必要。いわゆる日本的経営に良さも活かしながら、どのように企業経営を構成する各機能及びそれらの有機的接続の「仕組み化」を図り、アップデートしていくべきか。
- 各企業における経営のスタイルは千差万別である一方で、20世紀以降、学術的にも多くの組織研究がなされ、実際の多国籍に事業を展開する企業経営においても一定の共通項が見られる。こうした先進的な企業経営の「型」も参考としながら、CXをどのように進めればよいのかのリファレンスモデルを提示していくことが重要ではないか。

<具体的項目（例）>

- ✓ 日本企業のグローバル競争力の強化の観点から、CXの制約となっている課題・根源的要因の深掘り
- ✓ CXによって実現すべき組織の在り方（旧来の日本型経営における組織設計の問題点と本来目指すべき姿、グローバルHQの役割、各国現法への権限委譲等）
- ✓ ファイナンスの在り方、データドリブン経営を実現するための仕組み（旧来の日本型経営における財務管理の問題点、あるべきCFOの役割・権限、FP&A機能の是非等）
- ✓ システムの在り方、DXの進め方（DXの類型、DXが進まない要因、現場と経営をつなぐ仕組み、ビジネスのグローバル化のフェーズと費用対効果を踏まえた業務標準化とシステム統合の在り方）
- ✓ 経営のグローバル化に伴い求められる人事の在り方（旧来の日本型経営における人事の問題点、CHROの役割・権限、グローバル・グレーディングの在り方、ローカル人材育成・登用等）

コーポレート・トランスフォーメーションを実現する3つのコア機能

- グローバル競争力強化に向けて、日系企業型経営から「ワールドクラスの経営」への変化が必要。
- 本研究会では、リソース・アロケーションの意思決定・効率を左右する3つのファンクション（ファイナンス、HR、IT／デジタル）に注目。



グローバル競争力強化に資する企業経営の型－ファイナンス①

- CFO及びファイナンス部門が担うべき機能は、機能の類型（ビジネス・ファイナンスからIRまで）とエンティティ（本社から事業部、海外現法まで）の両面の観点から設計することが必要。

	コーポレート	事業	リージョン (SSC含む)	ローカル (エンティティ)
ビジネス・ファイナンス 経営戦略・事業戦略の立案、それを実行するための計画立案と分析	●	●	経営・事業の各ヘッドに対して ファイナンスの観点でビジネス促進 ※経営の意思反映（ガバナンス）の観点	
アカウンティング（経理業務） 制度会計対応のみならず 計数管理に必要な財務数値を提供	●		●	●
タックス（税務） グローバルレベルで 税負担を最適化	●	○		●
トレジャリー（財務管理） グローバルで最適なキャッシュ・マネジメントを実現	●	○	●	
IR Investor Relations 投資家との対話を担う	●		（基本的には） 全社戦略・方針に従うが、 各事業状況と連携して業務遂行 ※経営の意思反映（ガバナンス）の観点	
	いずれもコーポレートで ファイナンス戦略・ポリシー等を 一貫性のある形で策定 ※経営の意思反映（ガバナンス）の観点		現地の会計・税務の制度に 応じた対応 & リージョン内の共通業務 は集約して最適化 ※効率性の観点	

グローバル競争力強化に資する企業経営の型—ファイナンス②

- ファイナンス機能の中核を担うのは、企業価値と事業価値の向上をミッションとして負うビジネス・ファイナンス※。日本企業においては経営企画部門と経理・財務部門とに分かれていることが多い。

※事業部門とファンクションに所属し、両者のリーダーシップ・チームの一委員で、事業やファンクションの深い理解、職域を超えた共同作業のスキル、並びに幅広いファイナンス知識を備えた専門家グループ。

CFOファンクションの全体像

ビジネス・ファイナンス

経営戦略・事業戦略の立案、それを実行するための計画立案と分析

アカウンティング（経理業務）

制度会計対応のみならず
計数管理に必要な財務数値を提供

IR

Investor Relations
投資家との対話を担う

トレジャリー（財務管理）

グローバルで最適なキャッシュ・マネジメントを実現

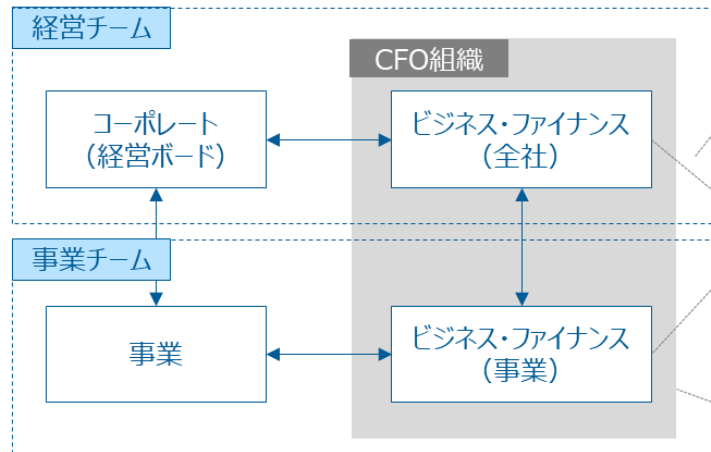
タックス（税務）

グローバルレベルで
税負担を最適化

重要機能：ビジネス・ファイナンス（FP&A）

ビジネスの効率やリスクを数字で捉え、個別の事業価値を高めつつ、その総体としての企業全体の価値を高める

- ✓ 企業戦略や事業戦略を理解した上で、経営陣や事業部門のヘッドが必要とする情報（インサイト）を提供し、ファイナンスの専門知識を活かした提言を行うなど、意思決定に参画する



多軸損益の管理

- ・ 全社連結で、実績管理ができており、会社横断の収益改善策の合意形成・マネジメントサイクルが廻っている

個社損益 事業損益 多軸損益

※多軸：事業、地域、製品（サービス）

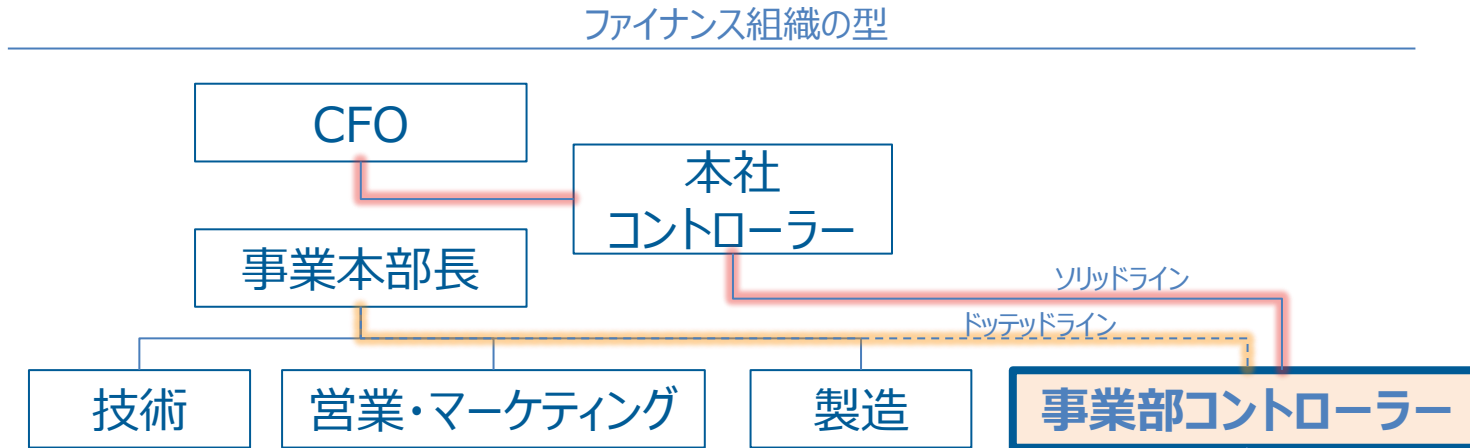
各種デジタルデータ
(原材料、生産、物流、販売・
マーケ、その他費用等)

ファイナンス観点のインサイト提供

- ・ 単なる集計データではなく、インサイト
- ・ S&OP、製品別・顧客別の収益分析、適正在庫削減、業績予測 等

米国におけるCFO組織（例）

- 日系企業ではCFOは複数の管理担当部門の1つと捉えられるが、グローバル企業におけるCFOは、CEOの最も重要な「ビジネスパートナー」として位置づけられ、役割を果たせるように権限をCFOに集中させていることが多い（管理関係部門の多くをCEOではなく、CFOが統括していることが多い）



参考：米国におけるCFO誕生の歴史的背景

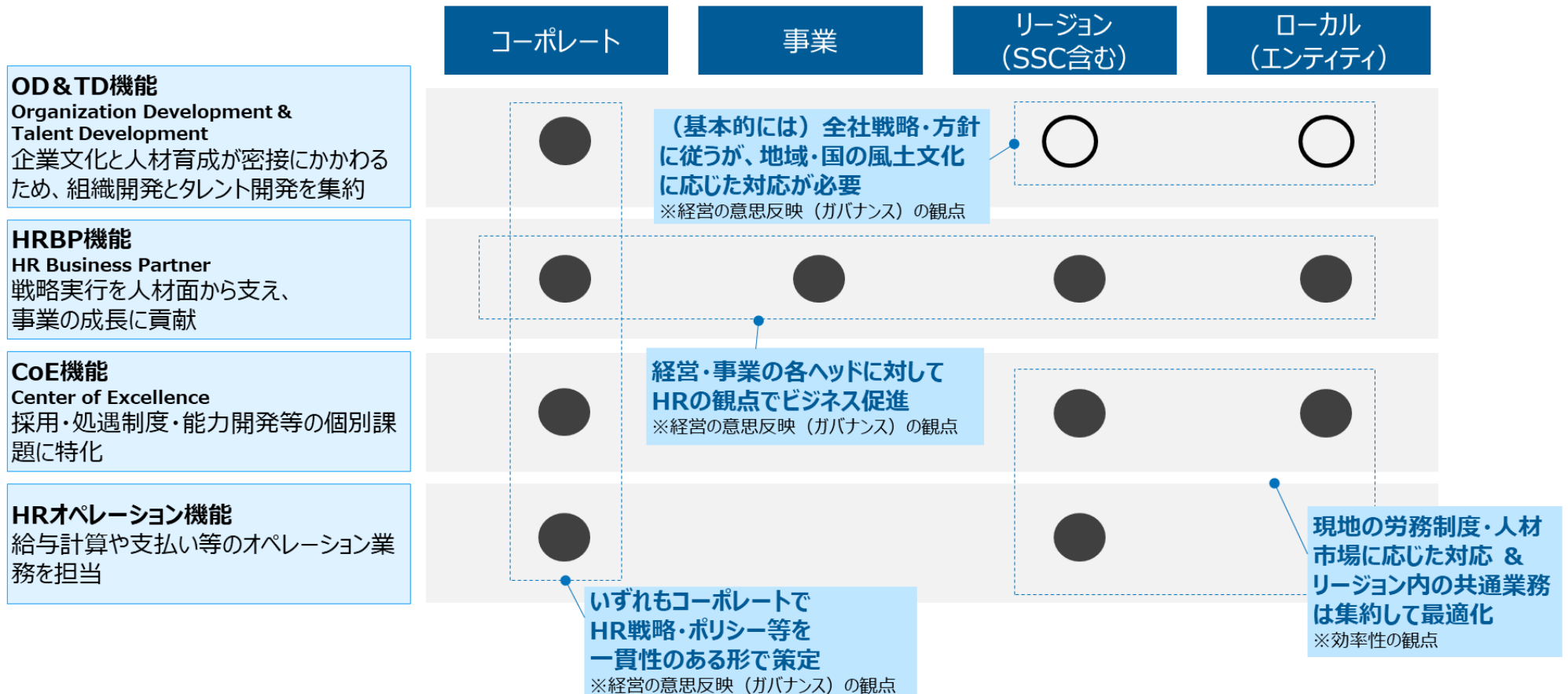
- 米国では、1938年に発生した会計粉飾事件※を契機として、公表財務諸表の正確性に対する第一義的責任を企業経営者に要請することとなり、コントローラーの設置が上場企業を中心として広まった。
- 1980年後半から米国各企業では、コントローラーの職務を事業部支援に傾斜して戦略的チームであるFP&Aと外部報告の財務会計を取り仕切る経理部に分割された。そして、トレジャリー（財務部）、FP&A、経理部に新たに加わったIR部や税務部をまとめて管轄するCFOの職務が誕生した。 ※マッケソン&ロビンズ事件

- 事業部コントローラーを事業本部長と本社CFOの両方にマトリックスでレポートさせることで、事業管理における組織の全体最適を図る
- FP&A組織としてビジネスパートナーとしての役割を担う（5つの役割）

役割1	分析、計画作成・予算作成・予測作成における予測、業績報告を通じて組織内における意思決定プロセスに貢献する
役割2	意思決定支援プロセス全体を理解し、プロセスの実行に貢献する。プロセスを環境変化に適応させて効率的に実行する
役割3	組織の財務業績に影響を与える要因に関する質的・量的情報を収集するために、組織内部および外部の関係者とのコミュニケーションを行う
役割4	意思決定者やその他の利害関係者を支援するために、データや関連する事実を分析し、洞察を伝える
役割5	プロフェッションとしての行動規範を理解し従う

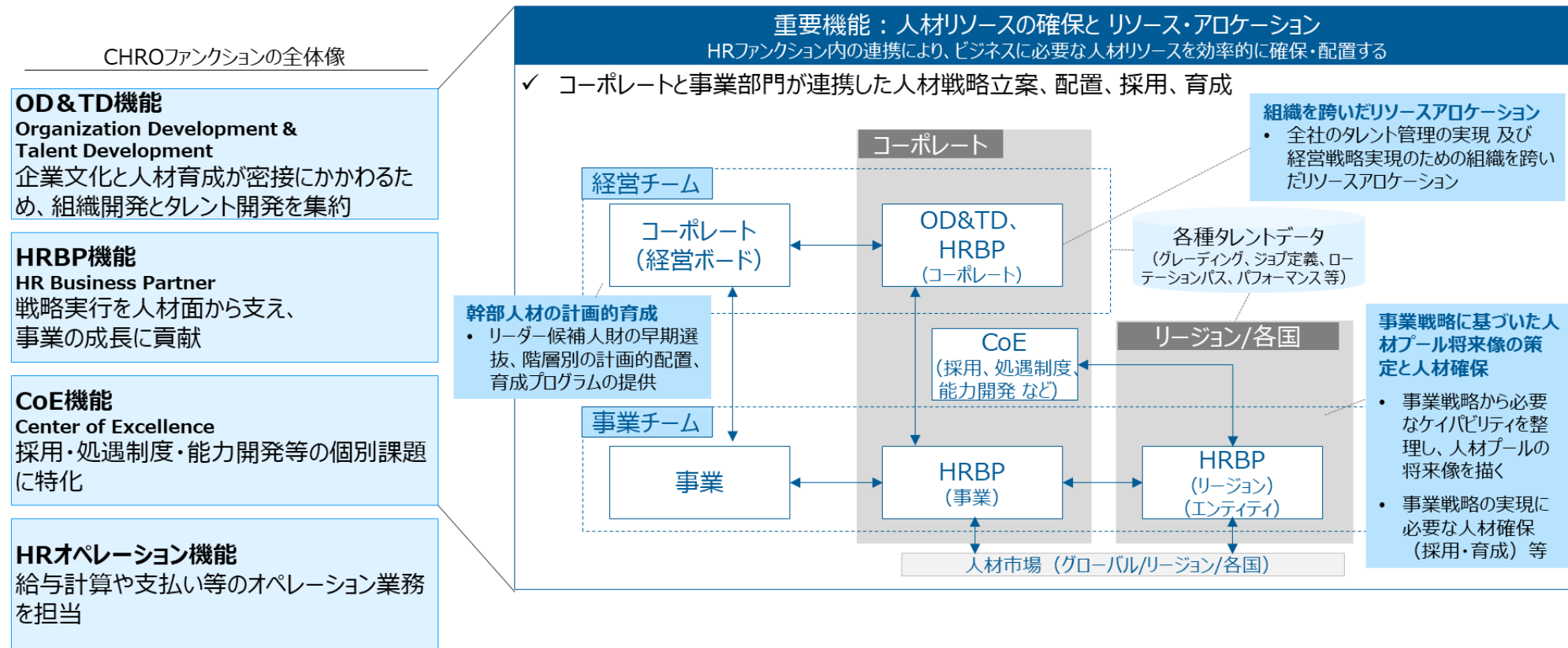
グローバル競争力強化に資する企業経営の型－HR①

- CHRO及びHR部門が担うべき機能は、機能の類型（組織開発・人材育成を担う機能からオペレーション機能まで）とエンティティ（本社から事業部、海外現法まで）の両面の観点から設計することが必要。



グローバル競争力強化に資する企業経営の型－HR②

- CHROの果たす役割として、グローバル/リージョンレベルのタレント管理及び組織を跨いだリソースアロケーションを行いつつ、事業戦略の実現に必要な人材の採用や育成が、中央/ローカルそれぞれに配置され、連携されていることが重要。



グローバル競争力強化に資する企業経営の型ーIT/デジタル①

- CIOは、「CxOが必要な情報（意思決定に必要なデータ）を届ける」役割が求められ、その達成に向け、グローバル/リージョンレベルでのデータやシステムの統合方針が全社で策定・実行できていることが重要。

CIOファンクションの全体像

IT戦略策定・管理

経営戦略・事業戦略に基づいたIT戦略の企画や策定

IT投資管理

IT投資の計画及び評価、年間のIT予算計画の企画や策定

IT環境整備

基幹システムやデータ分析/連携基盤等のシステム開発・運用保守

外部委託先管理

システム開発やシステム運用保守業務の外部委託・管理などの業務

セキュリティ管理

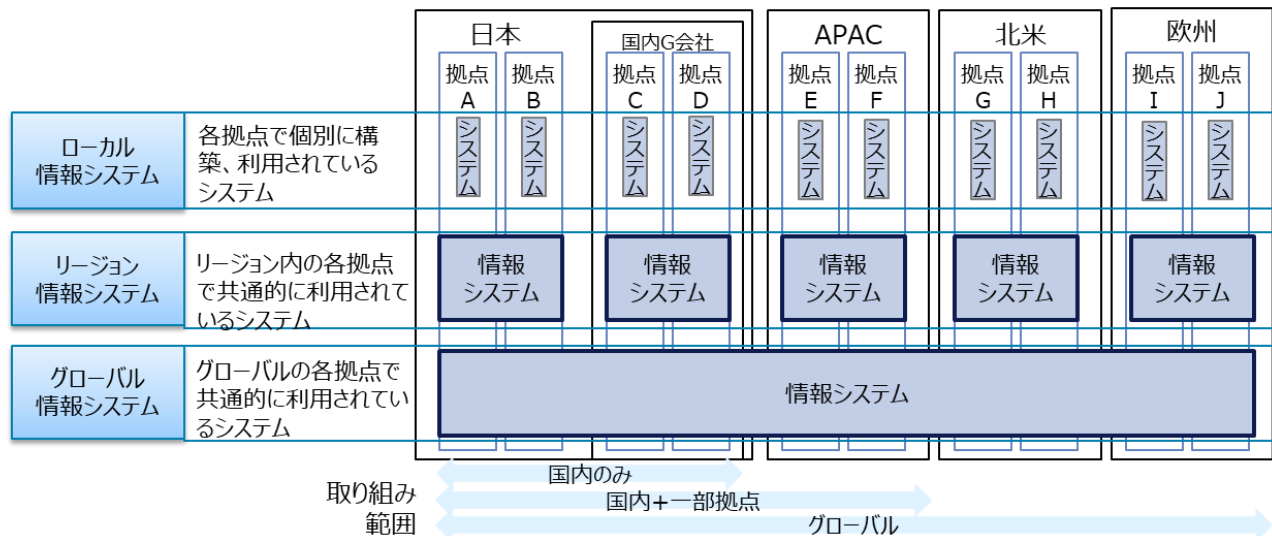
情報システムのセキュリティ管理の業務

IT-BCM

情報システムに関わる事業継続性の立案や実行、管理などの業務

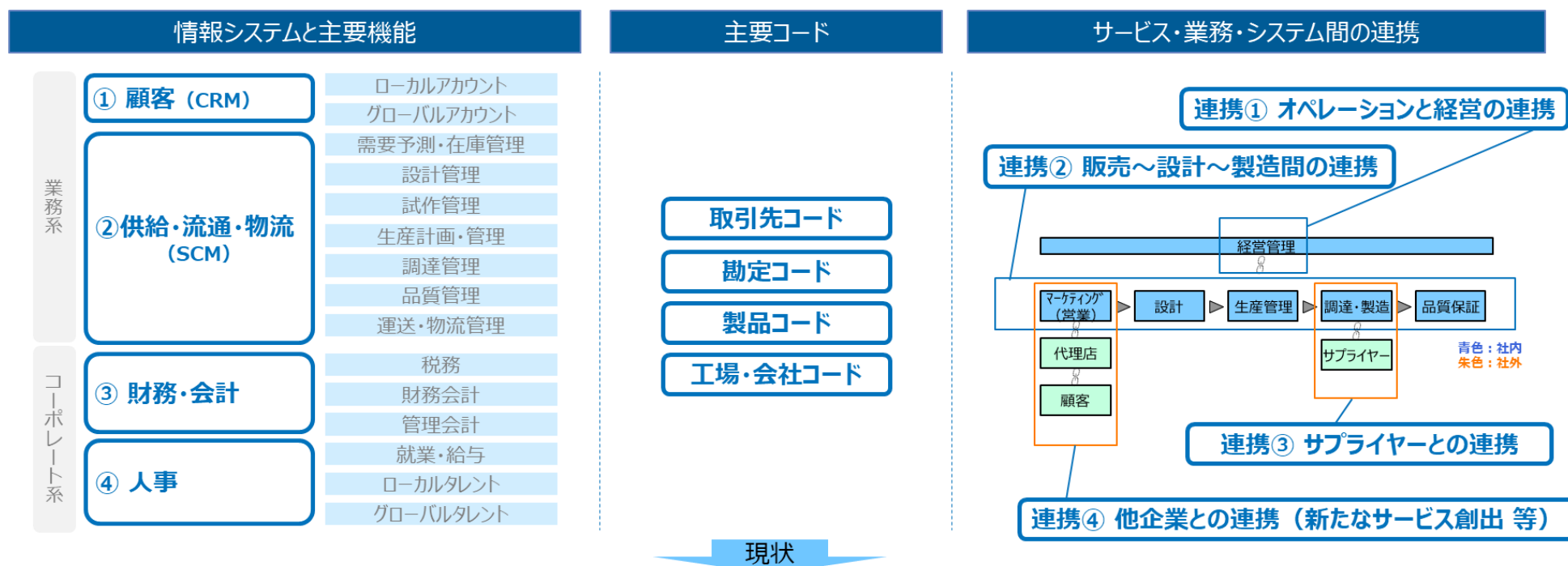
重要機能：CxOが必要な情報（意思決定に必要なデータ）を届ける、そのための統合方針策定と実行
CMO、CFO等のビジネスファンクションで戦略が策定されている前提の上、戦略を受け取り、ITインフラ統制をしてROIの最大化を図る

- ✓ データ・システムの統合、方針（グローバル・リージョン・ローカル）の策定
- ✓ 方針に基づいた、ガバナンスの実行（データガバナンスなど）



グローバル競争力強化に資する企業経営の型ーIT/デジタル②

- 多くの日本企業では、全体のアーキテクチャ設計（あるべき姿）を描かないままに、現場（ユーザー）の声に任せたシステム開発がなされてきた可能性。
- 特に経営管理の中核を担うERPの導入/刷新に当たっても、業務（KPI、業務プロセス、業務ルール、コード）の標準化レベルが低い企業にはそもそも（カスタマイズなしに）導入できない。



システムの統合化 : 統合化レベル (Lv1. システム化されていない/Lv2. ソリューション (製品) は標準化/Lv3. 保守集約(CoE保守))

主要コード標準化 : 標準化レベル (Lv1. 標準化されていない/Lv2. コードは標準化)

システム間連携 : 実現レベル (Lv1. 連携が実現できていない/Lv2. 連携が実現できている)

How to CX? – リファレンスモデルの整備

- 「経営の仕組み化が進んでいる企業は何をやっているか？」等进行分析し、日本企業に対して、現在地と目指す方向性を参照する物差し（リファレンスモデル）を示せないか。

重要な観点			フェーズ ※定義は検討中		
全体	組織のモデル	地産地消型／リージョン最適化型／グローバル最適化型 等 明確な方針があるか？	1	2	3
	組織文化と価値観の浸透	海外拠点への組織文化や価値観の浸透ができていますか？	1	2	3
	CxO連携	経営戦略、人事戦略、IT戦略との連動制 等 CxO間の連動が実現できているか？	1	2	3
ファイナンス	経営数値の把握	多軸（事業、地域、製品・サービス）損益管理、収益改善マネジメントできているか？	1	2	3
	意思決定への関与	経営陣や事業部門に対して、インサイトが提供できているか？	1	2	3
	権限移譲/配置	コーポレートサイドから権限移譲や責任分担が明確に示せているか？	1	2	3
	事業マネジメント連携/コミュニケーション	事業マネジメントとビジネスファイナンス（コーポレート／事業）が密連携できているか？	1	2	3
人材	人事管理の組織モデル	グローバル/リージョンレベルでHRファンクション内の設計・連携が実現できているか？	1	2	3
	タレント管理	全社のタレント管理の実現ができていますか？ サクセッションプラン、アローケーションのため	1	2	3
	ロール、職務レベル定義	コーポレートサイドから権限移譲や責任分担が明確に示せているか？	1	2	3
	人材のアロケーション	組織を跨いだリソースアロケーションが主導できているか？	1	2	3
	事業戦略と人材戦略の連携	経営陣や事業部門の戦略実現するための人材戦略を立案・連携できているか？	1	2	3
	経営人材の管理/育成	リーダー候補人材の早期選抜、階層別の計画的配置、育成プログラムの提供？	1	2	3
	意思決定への関与	経営陣や事業部門に対して、インサイトが提供できているか？	1	2	3
	リージョンCHR間連携	コーポレート、リージョン/各国、CoE間の連携でHRを効率的に確保・配置できているか？	1	2	3
IT・デジタル	業務標準化	業務標準化による効率化、及び集約化によって経営リソースの余力を生み出せているか？	1	2	3
	システム化モデル	データ・システムの統合、方針（グローバル・リージョン・ローカル）が策定できているか？	1	2	3
	システム統合化	ROIの最大化に向けて、グローバル/リージョンレベルでのシステム統合が図れているか？	1	2	3
	データガバナンス	主要コード（取引先、製品等）の標準化 及び ガバナンスが実現できているか？	1	2	3
	システム間連携	経営とオペレーション、販売～設計～製造間の連携がデジタルで実現できているか？	1	2	3
	サプライヤ間連携	調達・製造に関わるサプライヤ間との連携がデジタルで実現できているか？	1	2	3
	コンサンプションエコシステム	他業種企業とのデジタル連携を図り、新たなサービス創出ができていますか？	1	2	3