

第1回 グローバル競争力強化に向けたCX研究会

議事要旨

■日時：令和5年12月11日（月）10：00～12：00

■場所：経済産業省本館2階未来対話ルーム・オンライン併用開催

■議題：

0. 開会
1. 事務局からの説明（総論）
2. 自由討議（総論）
3. 委員からのプレゼンテーション（ファイナンスについて）
4. 自由討議（ファイナンスについて）
5. 総括

■議事概要：

上記議題について、下記のような議論が行われた。

<CX 総論、組織の在り方について>

- 企業変革（CX）においては、ファイナンス、HR、ITの3つが揃うと準備が整う。
- ファイナンス、人事、ITは企業横断で展開しやすい仕事。CXを経験した人材が企業を横断していくことは可能。企業の経営者のマインドとしても、機能部門人材は外部からとれば良いということが広がる。経済産業省が成功事例を発信していくのも良いのではないか。
- コーポレートの人数が多い割には専門的な業務よりも調整業務に時間を割いていることが問題であり、本来果たすべき機能が発揮されない一方で、コストセンターとなり収益性を押し下げているのではないか。
- 企業側は、企画と称するところにすべて機能を寄せようとするが、ほぼ企画機能には調整業務しか残らず、実質的に戦略をデザインできるコーポレート機能がかなり不足している。
- 日本企業の経営企画部はエリートが集まり人材としては優秀だが、経営企画や経営戦略を立てるのではなく、事務局的な仕事しかできていないのが実態。優秀な人であっても、経営企画でこの手の仕事をしていては経営者になれない。
- 例えば、役員会議に向けて、詳細にわたり膨大な資料を作成し、発言しない人間が数十名も同席する事態が起きており、こうしたことが生産性の低さにつながっている可能性。
- コーポレート機能が変わることだけではなく、会社全体の戦略が変わらなければいけない。根本的には、経営者の問題に辿り着く。経営者の視座と視点、覚悟、

完遂力が上がらないことには、日本企業は変わらない。他方で、企業改革は、CXOが孤軍奮闘するには重すぎる。CXOを出来る人材を多く輩出しなければ日本企業は変わらない。社内において一人で推進するには限界がある。

- 米欧とはひとり一人のマインドセットが違う。CXについても「会社が変わる」という意識であり自分自身の変革の当事者意識はない。会社に対する帰属意識が強く、「会社がやってくれる」という意識。
- ファイナンスが分かる感度が高い経営陣がいる場合は、CXを進めやすい環境。伝統的な日本企業においては、外資系企業の経営の在り方を見たことがない人がCXを進めているため、このような議論が伝わらない可能性がある。日本全体のことを考えれば、経験のある方が複数の企業を渡り歩く必要があるのではないか。
- 女性役員を見つけることが難しいという話を聞くが、女性の役員登用の流れと、機能部門人材を外部から取り込む流れを組み合わせると、日本の大企業の変革は進むのではないか。
- 10年前に、3世代分変わったら経営が変わると言っていたが、現状全く変わっていない。自分の会社の延長線上に外資系企業のような経営があると認識されておらず、この考えが縛りとなって動けない状況。こういったマインドをどのように解き放つかも重要。
- 良いカルチャーの企業は好転しやすいが、そうでない場合、変えなければいけないカルチャーを是正するには時間がかかる。
- 米国企業は経営の危機に迫られて改革を行う場合もあるが、危機に陥ってしまう前に大胆に行動することが必要。潰れかけるところから思い切り変革できるかどうかドライバーになる。
- 事業の数がコーポレートの難しさに直結するのではないか。長期・短期の事業が混在し、コーポレート側で指針が出し切れずに事業側に委任することになる。
- CXOが国内だけでなく、グローバルを見る必要があることが浸透していない。日本単体でコーポレートを回している企業が多い。
- レポートラインについては、何をグローバルで統合すべきかが明確になっていればよく、あとは機能配置でソリッドライン（人事権を持つ直属の上長）／ドットドライン（プロジェクトやプロセスベースで関わる間接の上長）を設計する。
- 外資系企業では、職種別採用を行い、機能のプロフェッショナルを育て、マトリックス型組織にして、経営の状況に応じて地域軸や事業軸の強弱を調整しながら会社経営をすることを当たり前に行っていた。国によっても考え方は違うため、その調整を日本流にやらなければという議論は20年前から存在する。
- 日本企業はこれまでエンティティ単位でマネージしてきたため、ポートフォリオの入れ替えが非常に大変。エンティティに付随する人の入れ替えはもっと大変。そのため、日本のビジネスのポートフォリオの入れ替えが遅れている。

<ファイナンスについて>

- 経営企画と財務が分断されている企業では、経理・財務は決算書作成や税金対応などに追われている。かつてメインバンク制の時代に常に銀行の顔色を伺う必要があり、ストラテジーにまで手が回らなかったと考えられる。
- 外資系企業には、経営企画や経営戦略はなく、CFOがファイナンスの中で、M&Aや資金繰りも含めて一気通貫で戦略機能を担っている。
- 調整の観点からはFP&Aが重要。事業部長に仕え、かつCFOなので、コーポレートのアライメントが常日頃、実施できる。こうすることによって、調整時のサプライズを防ぐことができる。
- ファイナンスのレベルとしては、基礎的な共通言語を作る、KPIを定めるといった状況は第1ステージのレベル。その次は、事業のことが本当に分かり、過去のトラックレコードから行うべき投資の提言ができるというのが第2ステージ。さらにその先がある。そのステージアップが図れないと、競合企業とは戦えないだろう。「赤字予測だったけど黒字になった」と言って良かったねと喜んでいるようではダメ。
- コーポレート・事業部間のサプライズを減らしていくことが重要。責任、役割、権限を明確化することで、隠したい事業側と見たいコーポレート側という構図を転換し、ワンチームでやっていくマインドに変えていくことが必要。
- ファイナンスの人材は、新卒から育てる余裕がないため、中途採用がメインとなっている。企業のインフラが整備出来ていないと中途採用者の不満が高まるので、まずインフラの整備が必要。他方、改革のスピード感としては、日本企業がスピードをつけすぎると壊れる可能性があるため、慎重に進めることも必要。

<HRについて>

- 日本の場合は、ジョブ型雇用と言っているが、本当に“職種ごと”の採用なのか、“その会社の人”としての採用なのか、明確になっていない。
- 人事において、グレードはグローバル統合、業務アプリはローカル適合に向かっていくというバリエーションを持って良い。
- 日本の人口が多いゆえに、硬直化した人事となり、生え抜きで課長、部長、役員と昇進していく。人事制度として幹部がどんどん入れ変わると組織はピリッとするのではないか。日本人は優秀だが、緊張感がないようにも見える。
- 終身雇用の中で人事の言いなりでキャリアを積んでいくのが一般的であったため、日系企業と外資系企業の間では、従業員のマインドセットが異なる。終身雇用や会社への帰属意識で受け身になっており、何か変革がする際に、会社の変革だけになり、自分自身がどう変わるかにつながらない。根が深い、このマインドが変わらなければいけない。
- 人の交流や入れ替えは必須。中途採用の影響でずいぶん変化する。外からの刺激で変わる。もう一つは、事業部間の人の移動。これまでは一つの事業部内完結してお

り、事業の外のことは何も知らなかった。事業間で移動が起きると、企業を辞めることなく社内転職しているような状況になるため、色々な気付きを得られる。

- 欧米の企業と比較して人材のケイパビリティの差を感じる。ポートフォリオをどう変革するか、組織をどう効率的に回すか、事業をどう切り出すかという視点は、既存のコーポレート機能に所属する人間には難しい。
- 事業側とコーポレート側の調整に時間がかかる。両方がわかる人材の輩出のデザインができれば、戦略と実行の融合が進むのではないか。

<IT、システムについて>

- CXの実現のためにはデータやプラットフォームの整備が必要であり、IT投資をして効率性を高めないと競争力を持つことができない
- ボトムラインの数字を見るのに米企業では5日程度だが、日本企業では20日程度要するなど、遅い。システムがリージョンごとに統一されておらず、分析が出来ない。戦略なきITの状態である。システム導入により作業は楽になったが、統一されていないので肝心の数字が見えない。どのデータが見たいから、どういう仕様のマスタを整備する、という議論があるべきだが、出来ていない状況。
- コーポレートレベル（連結）での数字は管理されているが、事業ごとの数字になると事業部任せになる。
- DXを皆がやりたがるが、社内システムを作り込みすぎたが故に標準化ができないし、マスタの難しさもこれまでの歴史の中で理解しているので、結局Excelを用いて気合でやってしまう。
- 勘定科目単位は残っていると思われるが、例えば広告費に対するリターンの大きさ等の過去の投資情報はほぼ蓄積されていないはず。こういったデータが蓄積されなければ、ファイナンス側が事業部門に対して、適切な投資への提言ができない。
- プロダクトごとの過去データ（P/L、B/S等）が整備されて初めて、大きな変革、事業ポートフォリオを中心とした企業再編がなされる。
- ERPパッケージの特徴は、基幹系業務のデータがすべて会計につながること。例えば、売上や収益が悪かった時、ドリルダウンができる。日本企業の場合は、システムが個別乱立しており、機能配置もせずに仕組みを作っている。
- 財務・会計系のインフラを整えるという仕事と、サプライチェーン、バリューチェーンに貢献できるものを作るという仕事の切り分けもできていないので、システムを無駄に作ってしまう。ITベンダーによっては、入れてはいけないところにSAPを入れてしまい、多くの企業が大混乱に陥る。企業側のITリテラシーが低く、何をしたいのか、どういう業務要件にするのか、そのためにどのシステムが必要なのか、等の整理、判断がほぼできていない状況。
- これらの状況はベンダー側・ユーザー側両者の責任。仕切れる人を育てなければならない。