

第4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

2024年3月22日

経済産業省

製造産業局

1. 第3回研究会の振り返り

2. グローバルビジネスを展開する企業体における組織の在り方

3. 補論：ファイナンス

- ✓ 日本企業のファイナンス部門の現状とデータドリブン経営の必要性
- ✓ ファイナンス部門が果たすべき機能

4. 補論：デジタル

- ✓ IT部門が果たすべき機能

(参考) HR部門が果たすべき機能

第3回研究会の振り返り 1/2

<HR>

- 伝統的な日本企業における人事評価は上に偏りやすく、厳しい評価を付けない。デモグラフィックの影響もあり、徐々に社内世論を変えていくことが必要。タレントレビューと日頃のパフォーマンスレビューの違いをすべて可視化し、評価との整合性を問うていくなどの取組が重要。
- 年功序列的な報酬制度をやめて、通常とは別トラックの階段を選ばせる仕組みを作っていくべきで、今の若年層は動きが出てくるのではないかと。一方で、平等主義や外様に対する警戒感といった文化的な裏バリューをかなり意識して壊さないと成功しない。
- 日本企業でも中途採用が増えてきていて良い傾向。
- グローバルで同一労働同一賃金ではない企業では、アメリカに行くと給与が上がる。子育ても海外でしたい人がすごく多い。日本で日本人が頑張ってくれるというのは難易度が上がっているのではないかと。雇用の在り方を「日本雇用」にすると、労働法からベンチマークする賃金レベルも含めて太刀打ちできない。日本はベンチマークで圧倒的に報酬が低い中で、日本だけがハンディキャップを背負っている状況。
- 日本の労働市場の魅力は安価で良質で、割と均質な人材は取れるが、本当のグローバル人材や競争的な人はどんどん取れなくなっている。
- 日本企業では部下を持つタイミングが年齢的に遅く、マネジメント経験も意思決定も遅すぎる問題がある。外資系だと20代後半30代前半で必ず部下を持つ。
- 外資系企業ではキャリアディベロップメントプランを自分で作るが、日本企業ではそういったものが可視化されていないため、可視化することが第一歩となる。加えて、上司部下の関係を超えて客観的な立場からそのサポートを行っていくためには、HRBPの機能が不可欠。
- マクロで言えば人口は必ず減るため、シニアも含めて労働人口を活用できるようにしていくことが必要。どうせ人がいないので雇用調整はやるべきではなく、リスキングをどこまで真剣にやらせるかが求められている。

第3回研究会の振り返り 2/2

＜コアバリューを中核とした組織能力＞

- **日本は村社会なのでミッション・ビジョン・バリュー（MVV）ということ意識してこなかった。**グローバルにビジネス展開が進む中で、共通の価値観を持つことは組織にとって一番重要。**行動の指針となっているMVVを再認識・確立し、浸透させることが企業としての一体感を醸成し、最強のリスク管理となる。**
- ミッションとかビジョンはある程度書ける。将来こうなりたいと思っていること。ただ**バリューというのは将来ではなく「今」。「今」その行動規範が社員に身についているかということ。**
- 問題を抱えた企業の企業風土にはネガティブな意味で「裏バリュー」が存在。「裏バリュー」が染みついていると、**本当の意味で「コアバリュー」にひっくり返すには相当エネルギーがいる。**

＜グローバルの組織運営＞

- 先進的なグローバル企業では、**法人格とは無関係に事業軸で運営。事業のグローバルHQはバーチャル。**
- 事業運営のSOP（Standard Operating Procedure）は、ビジネスのリーダーシップの下で**HRBP、ファイナンス（FP&A）、リーガル、ITまで入って統一的に組まれる。**
- 日本企業ではビジネスユニットを中心とした考え方が強い。CxO体制に移行し、要件定義を言語化して合意しないと、機能本部担当役員になってしまう。**レポートラインという考え方やグローバルに横軸を刺すという考え方が浸透していないと、コーポレートのマトリクスを作れない。**
- **日本企業は会社を作りたがる。**かつてはポジションを確保する意味合いがあったかと思うが、グローバルの競争の中ではそこまで余裕がないのではないかと。実は**国内子会社のガバナンスの方が海外子会社よりも効いていないことがある。**どんなに小さくても子会社にスタッフ機能があり固定費が重複。**企業グループが中小企業の集まりとなってしまうことが、競争力を削いでいる可能性。**

1. 第3回研究会の振り返り

2. グローバルビジネスを展開する企業体における組織の在り方

3. 補論：ファイナンス

- ✓ 日本企業のファイナンス部門の現状とデータドリブン経営の必要性
- ✓ ファイナンス部門が果たすべき機能

4. 補論：デジタル

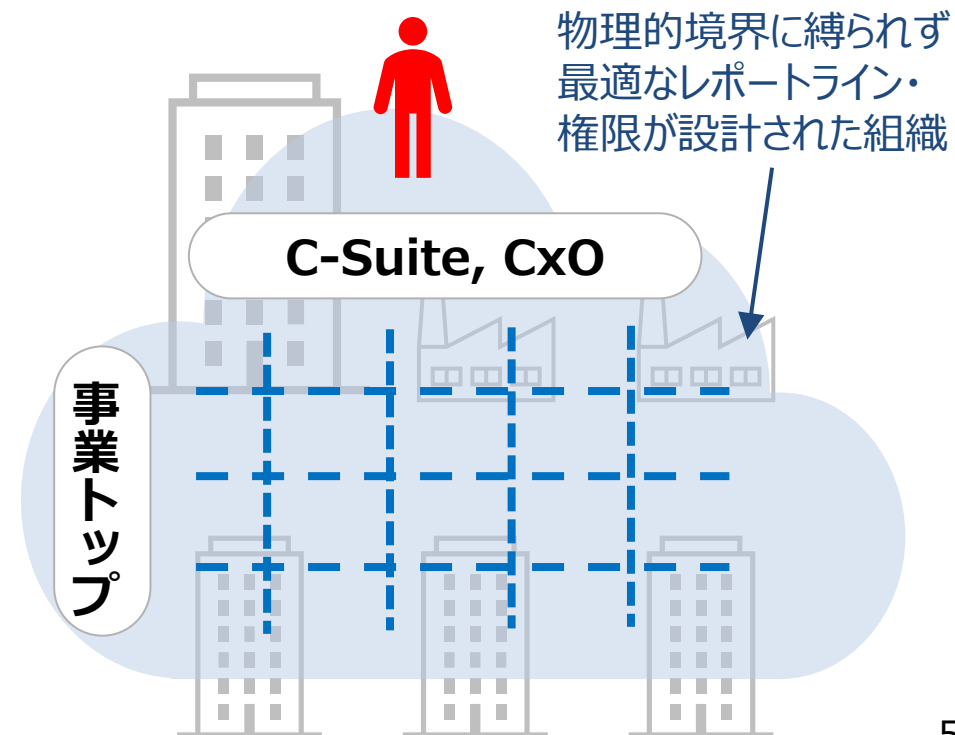
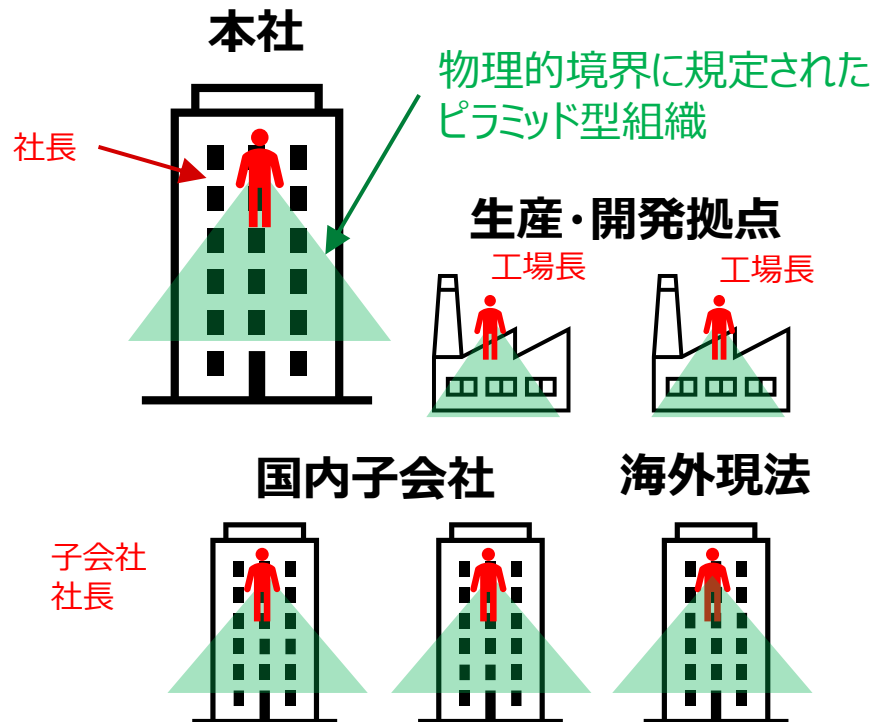
- ✓ IT部門が果たすべき機能

(参考) HR部門が果たすべき機能

経営組織のバーチャル化の進展

- 1990年以降のICT（半導体、ネットワーク、仮想化等）の劇的な発展に伴い、コンピューティングリソースは物理的な制約から解放されクラウド化が進展。
- 経営の各機能・事業を実態化する組織の在り方も、物理的な拠点に集中していることの必要性が低下。特に、グローバル企業においては国境を越えて最適に企業内のレポートラインを設計する必要性が強まり、テクノロジーの進化とも相まって、いわば“組織のバーチャル化”が進展。
（本来的に組織は物理的な“場”に紐付く必要はないため、技術があるべき姿を可能にしたと考えられる。）

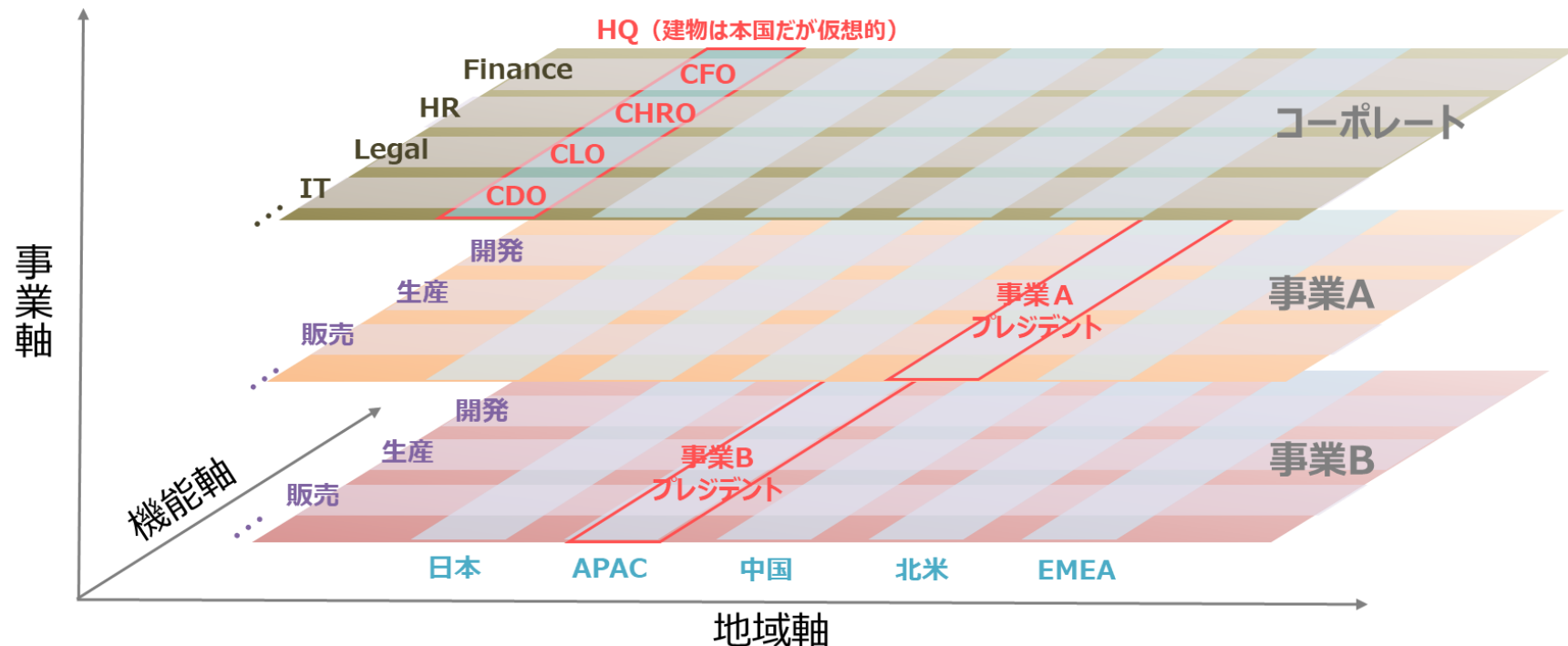
経営組織のバーチャル化



“バーチャル化された経営組織”の特徴

- 先進グローバル企業では、“バーチャル化された経営組織”において人的資本を最大活用する観点から人員配置、レポートライン、権限委譲、ジョブディスクリプション等を設計。（例えば、ある事業部門のトップが現地法人のトップを兼ねる、あるいはFP&AがCFOと事業部門トップにデュアルレポーティングするといったマトリクス構造が見られる。）
- 一方で、物理的な組織に紐付くリーガルエンティティの役割は最小限に抑制。

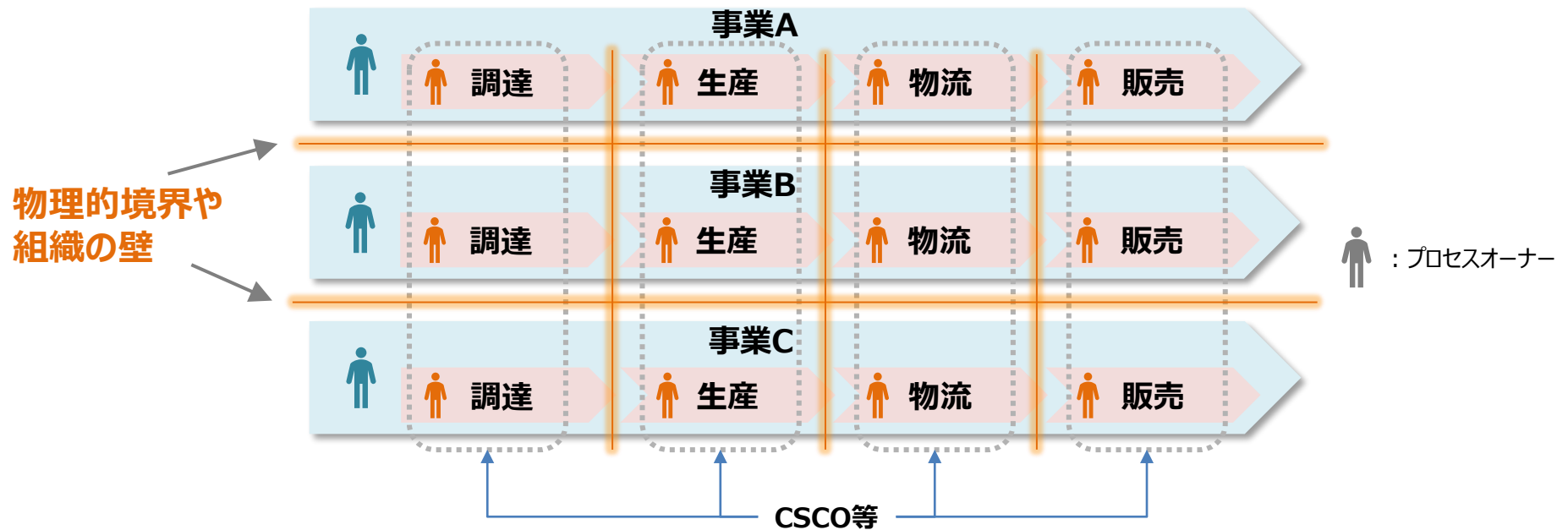
経営組織のバーチャル化



“バーチャル化”によるビジネスプロセスの最適化・データ活用

- 本来、End-to-Endでの最適なビジネスプロセスは、当然ながら物理的な境界や組織の壁を越えて設計されるべきもの。一方で、こうした壁が高いと、その設計や全体把握すら難しくなる可能性。
- 米欧企業はH/W、S/W両面でのデジタル技術の進展とともに、経営組織の“バーチャル化”を図り、ビジネスプロセスの最適設計を進めてきたからこそ、DX、データ活用も進んでいるとも言える。

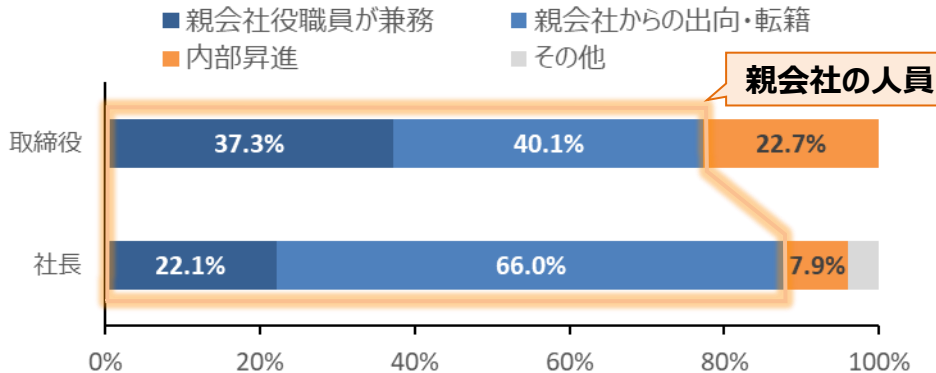
組織の壁を越えたプロセスオーナーの設定（製品提供プロセスの例）



“組織の壁”がもたらしている日本企業の“子会社問題”

- 子会社を増やす理由として、a) 規模の不経済への対応（マネジメント単位の分割）やb) 内部労働市場の要因（子会社への出向・転籍を通じた賃金抑制やポストの確保）が指摘される。
- 子会社の経営は基本的に親会社の人員（兼務・出向・転籍）によって執行されている傾向。グループ全体での人材の最適配置、活用、育成を阻んでいる可能性。
- 欧米企業グループではHQを中心に人事・報酬制度がジョブベースで統一的に運用される一方、日本のグループ会社では“組織の壁”によってこれらがリーガルエンティティごとにバラバラ。

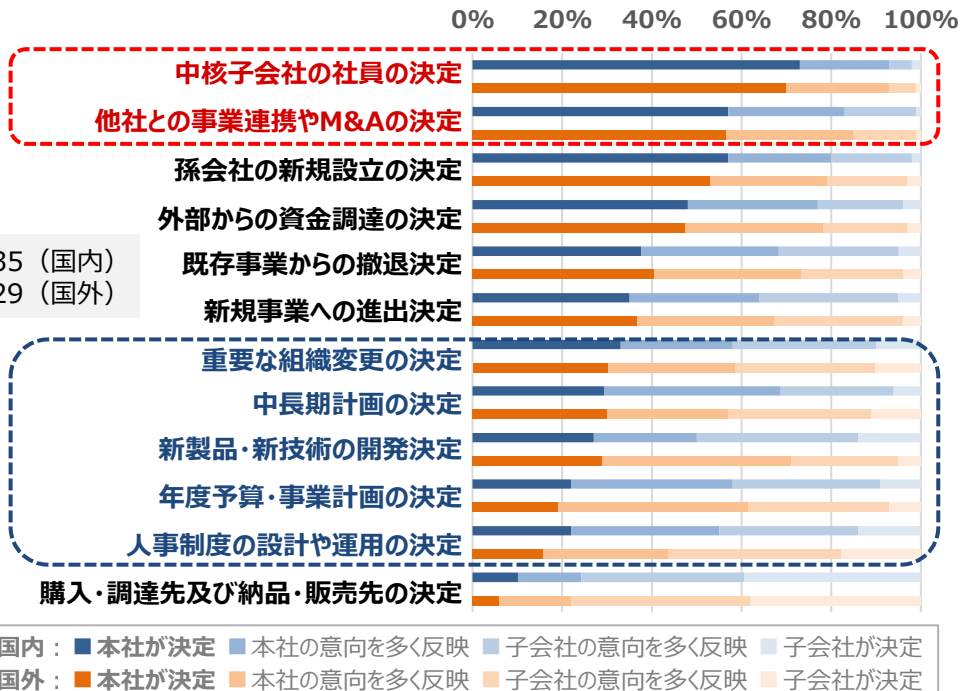
子会社経営者に関する親会社との人的関係



出所) 伊藤秀史、菊谷達弥、林田修 (2002) 「子会社のガバナンス構造とパフォーマンスー 権限・責任・モニタリング」伊藤秀史 (編) 『日本企業 変革期の選択』 p241

注：2001年1月に実施されたアンケート調査結果。サンプルは電機産業の上場企業が有する子会社・関連会社2,581社で回答企業数は713社（製造50.7%、販売13.3%、サービス33.6%）。

国内・国外の中核子会社に関する本社の意思決定関与状況

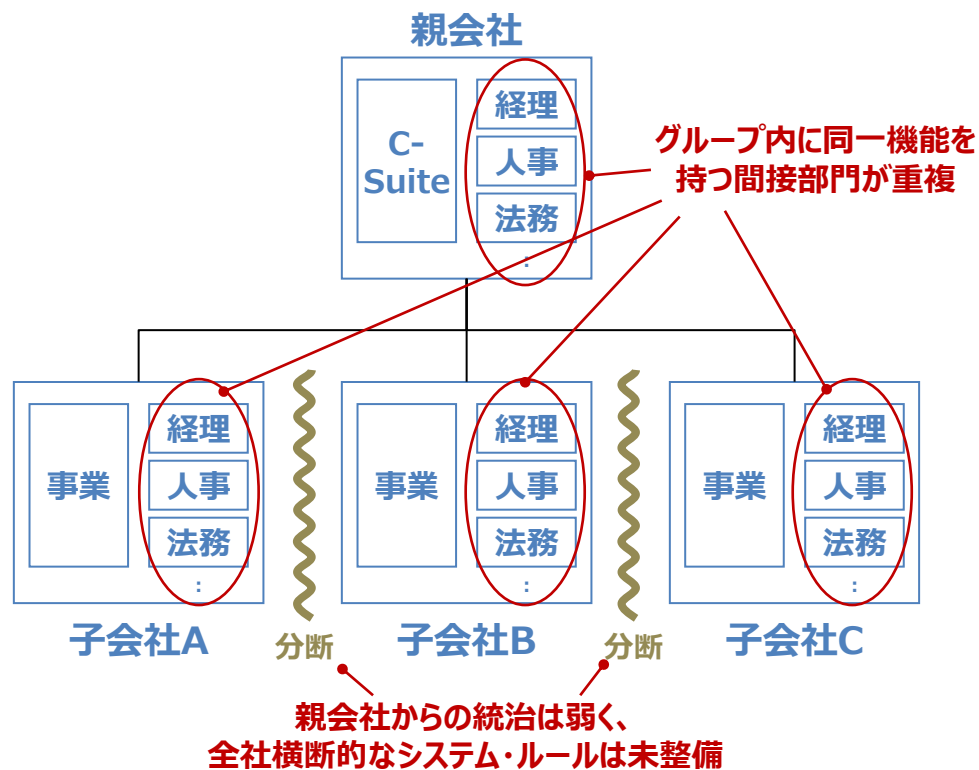


出所) METI(2018) 「コーポレートガバナンス改革への取組等に関する実態調査」

(参考) 国内子会社の構造的問題

- 連結決算の考え方が導入された時期が遅かったこともあり、企業グループ内のそれぞれの子会社においてフルセットで機能を持つ「連邦経営」が未だに残っている（経営層やキーポジションへの出向を通じて間接的に本社の方針が影響。一方、組織や予算、人事、中計等の決定は子会社の自治に任されており、結果としてグループ全体でバラバラな仕組みとなり、固定費が利益を圧迫）。

日本企業の本社と子会社の関係



日本企業の親会社－子会社関係における特徴と問題点

<特徴>

- ① 本社が上、子会社が下という上下関係（“家”の格）。
- ② 同一グループの中で報酬水準が異なり、**ジョブベースではなくエンティティベース**（本社が上、子会社が下。）
- ③ 人事評価が（ほとんど年次でしか）できていない中で**成果を出せていない人材を出向という形で人件費をコントロール**。（①②がこれを可能とする）

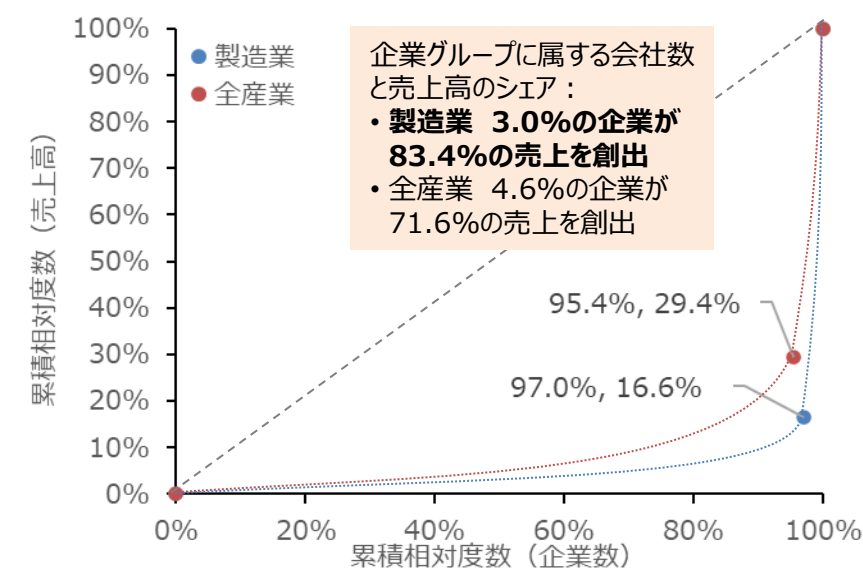
<問題点>

- ① 人材が可視化されておらず、**グループ全体での人材の最適配置が困難**。
- ② 経営層を含め主要ポジションを親会社からの出向者が占め、キャリアパスが見通せずプロパーの**モチベーションが低下**。
- ③ 親会社は子会社を放任する傾向である一方、出向者の存在により**自由度が小さい**。プロパーがオーナーシップを持ってない。

企業グループ子会社に集中するリソース

- 国内の製造業では6割の人材が企業グループに属する企業に従事し、8割の売上高を創出するなど、全産業と比較しても特に企業グループを形成する企業群にリソースが集中している。
- 米欧企業に比べ日本の大手製造業の子会社数がとりわけ多いわけではないが、問題はその持ち方にある（緩やかな連邦経営であり、エンティティベースで経営）。
 - 大企業は企業グループという形で意図せず人材、技術、資金などを抱え込んでしまっている可能性。企業の国際競争力のみならず、日本の立地競争力の観点からも、こうしたリソースを解放する意義は大きい。

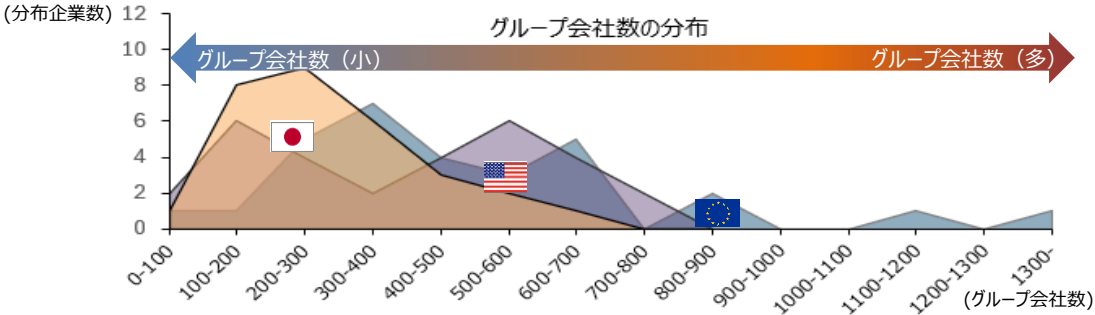
企業グループに属する会社数と売上高のシェア



出所) 平成26年経済センサス基礎調査／確報集計／企業等に関する集計から経済産業省作成
注：ローレンツ曲線は模式的に描画したものであり数値に基づくものではない。

主要製造業企業における子会社数の比較 (製造業売上高上位30位)

国	グループ企業数 ランキング各国別	企業名	グループ企業数	売上高
日本	1位	日立製作所	612	10,881,150
	2位	パナソニックHD	550	8,378,942
	3位	日本製鉄	522	7,975,586
米国	1位	Abbott Laboratories	793	5,723,345
	2位	PepsiCo Inc	761	11,326,855
	3位	Pfizer Inc	671	13,154,266
欧州	1位	Siemens AG	1331	12,276,893
	2位	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	1124	11,110,674
	3位	Nestlé SA	893	13,392,396



出所) RefinitivよりNTTデータ集計、グループ会社には子会社、関連会社、合併会社含む、欧州はEU先進16か国＋非加盟先進4か国。売上高は2023年10月取得のFY0時点。

グローバル・ワンカンパニーの実現に向けて

- 日系大手製造業は国内子会社と海外現法それぞれに異なる根深い構造的問題を抱えているが、共通するのはエンティティベースで完結を目指す組織設計思想にあり、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※という社会構造が影響している可能性。
※中根千枝（1967）「タテ社会の人間関係」
- CXの究極的な目的は、ビジネスの成長⇒組織の巨大化⇒分社化による経営の複雑化の低減⇒連邦経営による個別最適（ゲリラ戦）というこれまでの流れを断ち切り、グローバル・ワンカンパニー（多数のエンティティがあたかも1つの企業体であるかのように振る舞う）の実現にある。その鍵を握るのは境界を越えて機能するファイナンス、HR、デジタルであり、そのための組織設計。
- これらが整うことによって初めて、ワンカンパニーの視点からのポートフォリオ組み替え（売却・買収）が可能となる。

組織設計

- ・ 物理的境界に囚われない
バーチャル組織
- ・ レポートライン・権限設計

HR

- ・ グローバル・グレーディング、キーポジションの設定・管理
- ・ HRの可視化、公平性・透明性確保

デジタル

- ・ アーキテクチャに基づく組織の壁を越えたプロセス可視化・標準化・最適化
- ・ 統合的なマスターデータ管理

ファイナンス

- ・ エンティティ単位を超えたプロダクト・サービス単位での原価・利益の把握
- ・ データに基づく事業評価・戦略立案

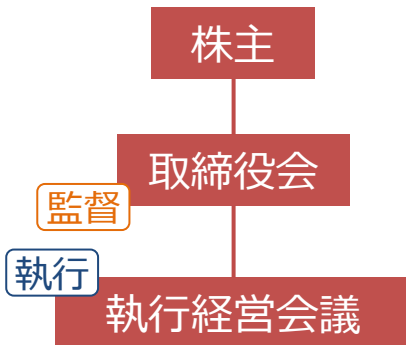
(参考) タテ社会の特徴とヨコ社会と親和性の高いデジタル化

	タテ社会	ヨコ社会	×デジタル
基本的特徴	・ 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	・ 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	・ 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： 従来の「家」としてのカイシャの位置づけが変化
組織	・ 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	・ ネットワーク型	・ 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	・ 稟議性（ボトムアップ） ・ 階層的	・ 双方向 ・ フラット、マンドート	・ データドリブン
リーダーの役割	・ 和の維持、ゲマインシャフト的	・ 目的の達成、ゲゼルシャフト的	・ リーダーが末端と接続、中間層の省略
雇用	・ メンバーシップ型 ・ 流動性が低い・終身雇用 ・ 年功序列	・ ジョブ型 ・ 流動性が高い ・ 能力評価	・ 情報の非対称性は低減 ・ 地理的な制約も低減
商取引	・ 固定的（ケイレツ） ・ 業界の垣根が高い	・ 契約ベース・市場原理 ・ 業界の垣根が低い	・ サプライチェーン情報がデジタル化 ・ ダイナミックな組み替えが可能に
競争	・ 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	・ 分業主義	・ 個人をベースにリソースが疎結合
イノベーション	・ 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	・ オープンイノベーション ・ 多様な個が確保されやすい	・ 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	・ タテ型OJT	・ 創発型の学習	・ 必要なコンテンツがオンデマンドで提供される

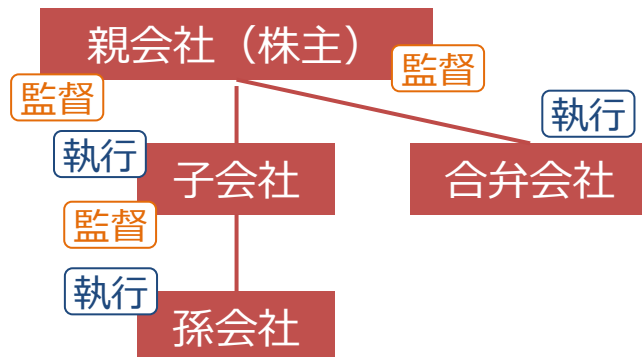
コーポレートガバナンスとエンタープライズ・リスクマネジメント

- コーポレートガバナンス（CG）は、エンティティベース（法人格）でのルール。
- グループ経営に当たっては、CGの監督と執行の関係だけでは不十分であり、執行レベルのグループ全体の経営の仕組みとして、エンタープライズ・リスクマネジメント（ERM）の考え方が必要。

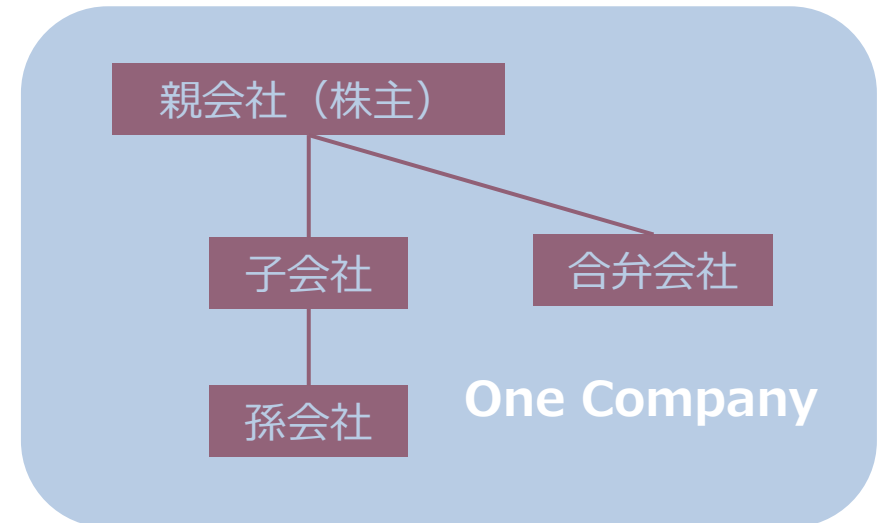
CG : 法人格（External）



グループ会社法人格ガバナンス



ERM 執行・事業軸（Internal）



法人格を超えた執行の一体経営
執行経営会議（CEO、CXO等）
事業部
コーポレート機能
親会社・子会社・孫会社・合併会社

(参考) COSO ERM (Enterprise Risk Management)

- リスクマネジメント活動は、組織の戦略的な活動
- 組織の戦略遂行に合わせて、効果的・効率的なリスクマネジメントの実践
- 戦略と整合しない可能性(Possibility of strategy not aligning)
- 選択された戦略からの示唆 (Implications from the strategy chosen)
- 戦略とパフォーマンスのリスク(Risk to strategy & performance)



1. 第3回研究会の振り返り

2. グローバルビジネスを展開する企業体における組織の在り方

3. 補論：ファイナンス

- ✓ **日本企業のファイナンス部門の現状とデータドリブン経営の必要性**
- ✓ **ファイナンス部門が果たすべき機能**

4. 補論：デジタル

- ✓ **IT部門が果たすべき機能**

(参考) **HR部門が果たすべき機能**

日本企業のファイナンス機能の現状①

- 管理会計担当者の役割は、米欧企業に比較して日本企業においては“ビジネスパートナー”としての役割が様々な機能部門へ分散され、CFO機能部門に集約されていない。

海外の管理会計担当者の役割の現状と変化

米国	・1900年代からビジネスパートナーの役割に変化。 ・ただし財務会計重視の流れがあり、大学・大学院などで、より管理会計教育の強化が必要。
英国	・金融業の発達により、企業価値を高めるCFOやManagement Account の役割が重要視されている。 ・ビジネスパートナーへの役割変化も見られる
カナダ	・管理会計業務を含む公認会計士に対して、ビジネスパートナーになろうという方向性が打ち出されている。
フランス	・事業管理者が計数管理もしており、管理会計担当者を歓迎しない。職業として確立していない。経営学を専攻した人が多く、会計を専攻した人は少ない。 ・ビジネスパートナーへの役割変化は推奨されている。
ドイツ	・コントローラーは事業部門にいて、事業支援の役割が強い。 ・ビジネスパートナーへの役割変化の見通しも高まっている。コントローラーは高度な教育を受け、需要が高い職業である
日本	・ビジネスパートナーとしての役割が経理部門・経営企画部門・事業企画部門・工場経理など様々な部門へ分散され、有機的に連携できていない。 ・管理会計担当者を統括する組織はなく資格・支援団体もない。

伝統的な経理財務業務からビジネスパートナーとしての活動へ

伝統的な経理財務部門の活動

プランニング(予算の記録係)

- ・トップダウンの数値を元にフォーキャストや予算を作成し、事業部門に提出
- ・事業部門からのインプットは加味せず、協力もしない
- ・年度内に予算配分の再検討はせず

予実分析報告

- ・定型的な情報を月次の定例報告の場で全社に提出。予実の説明に終始し、**分析や洞察は提供しない**
- ・非財務観点（商品、組織ごと）での報告には**多くの手作業を要する**

分析

- ・決算結果に基づき、**何が起きたかを経営陣にのみ報告**
- ・全社視点のポートフォリオは考慮せず、個別の事業部門に対して投資案件の評価・決定を行う

ビジネスパートナーとしての活動

統合的プランニング(戦略的支援)

- ・長期戦略を短期の業務活動・財務成績に関連付ける
- ・作成した計画を用いて**事業部門とディスカッション**
- ・年度内でも適切に資源を再配分

業績管理報告

- ・価値ある情報を適切なタイミングで必要とする部門に提供。**事業部門がそれを意思決定に活用**
- ・情報収集・レポート作成は**極力自動化**し、利用者が自身で詳細を検索可能なように設計

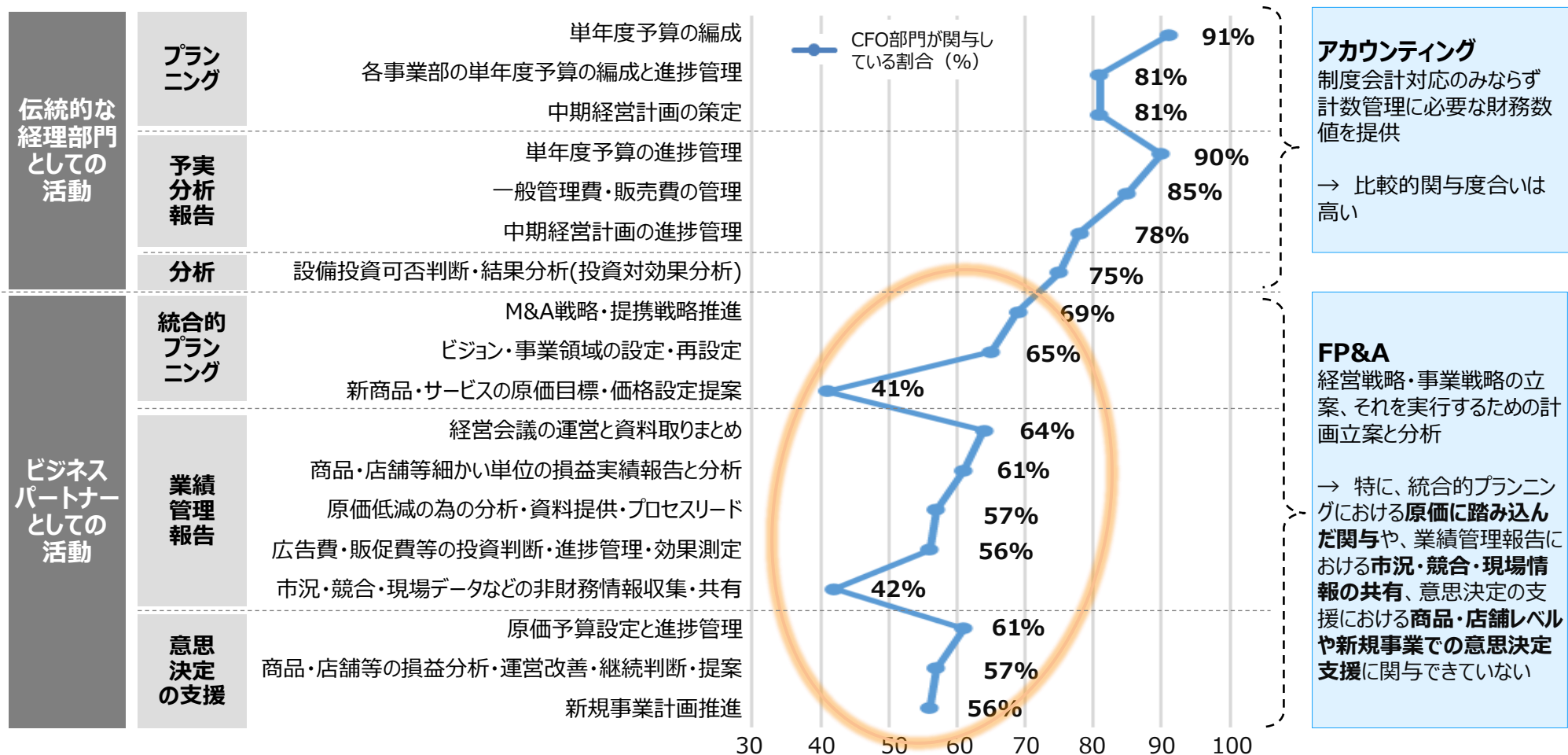
意思決定の支援

- ・今後何が起きるかを予測し、**オプションを提示**
- ・ファイナンス部門と事業部門が協力し、**全社のポートフォリオ構築に貢献する事業計画を作成**

日本企業のファイナンス機能の現状②

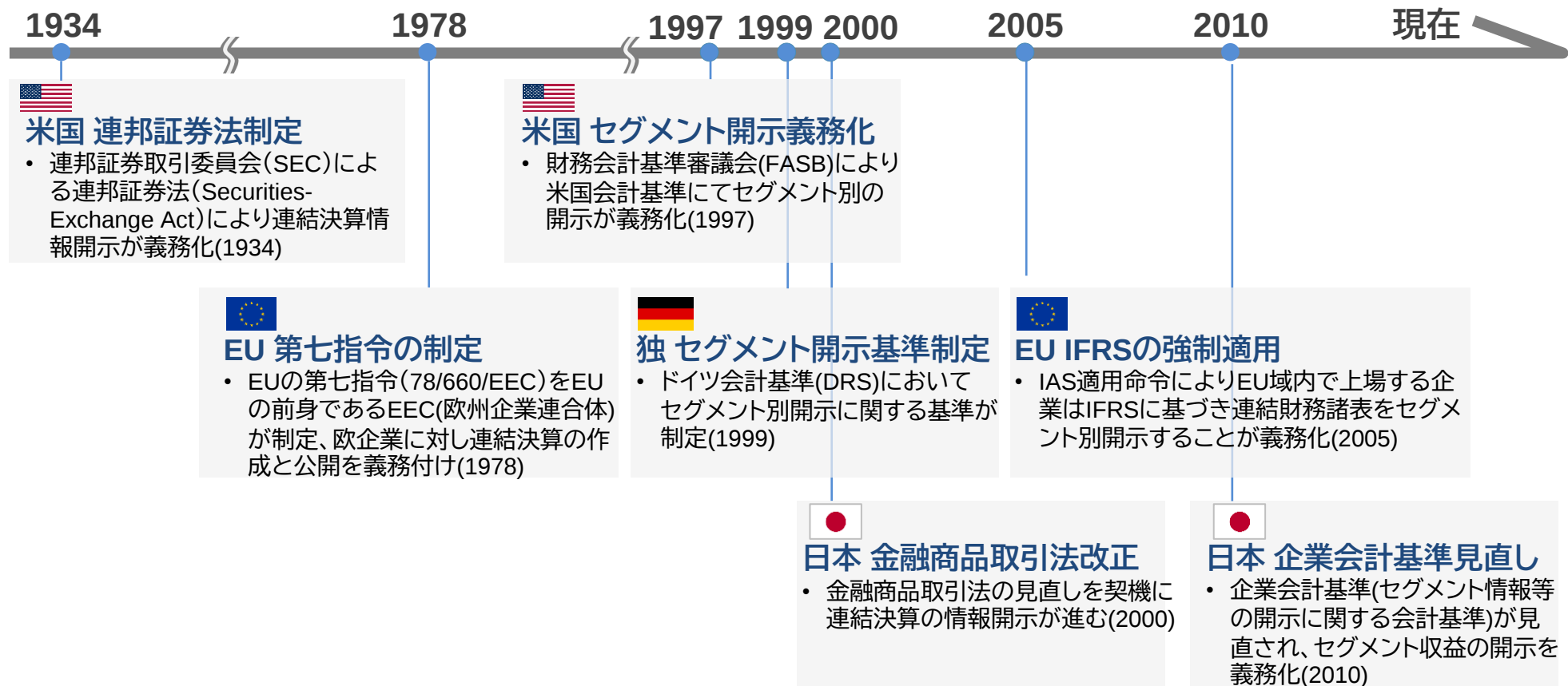
- 経理・財務部が主導/深く関与している活動として、予算管理に関するもの（≒バックオフィスの役割）が主となっており、ビジネスパートナーとしての活動は低調。

経理・財務部門による管理会計業務への関与割合

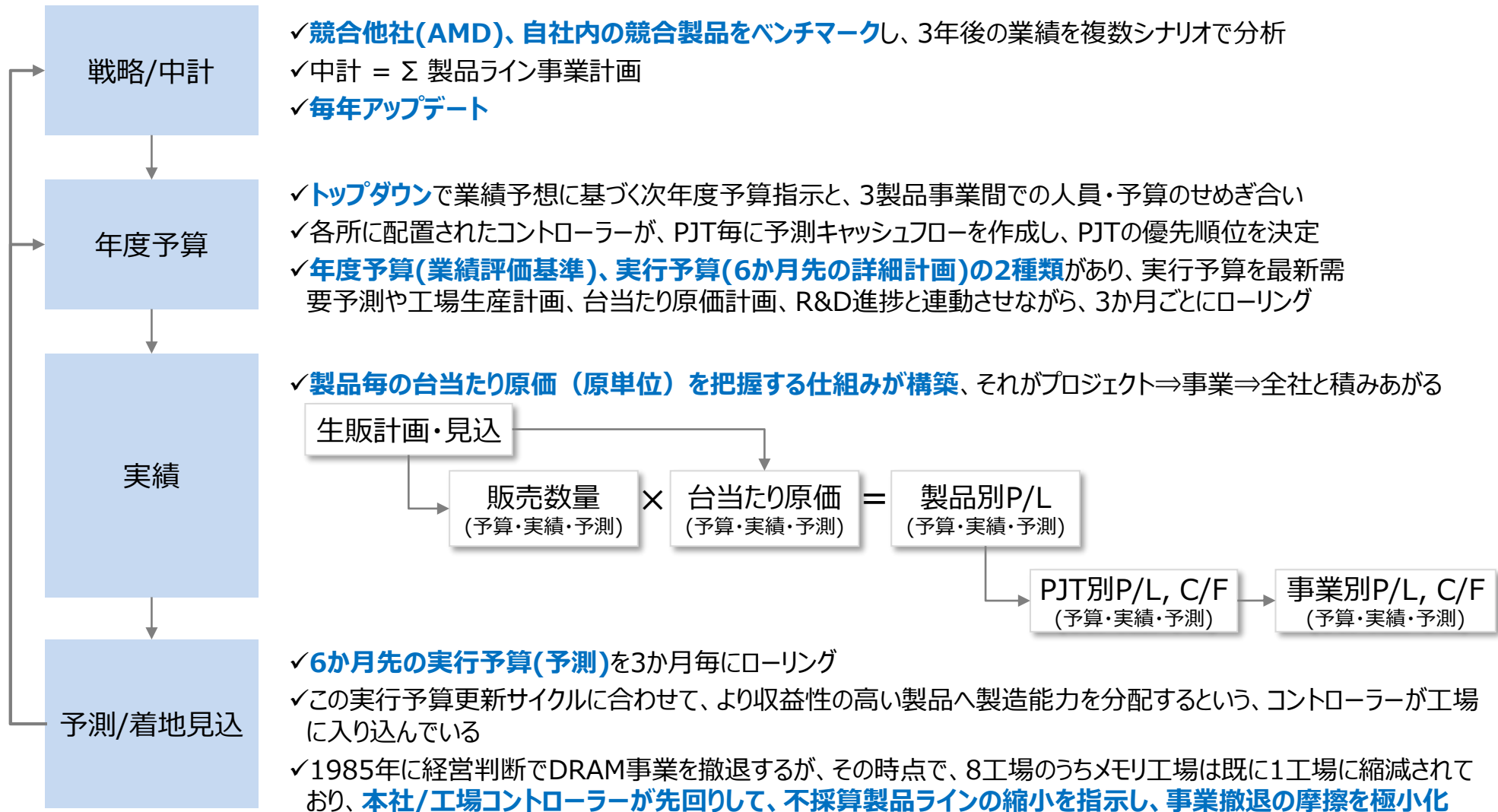


(参考) 連結経営管理に関する法整備の歴史

- 連結決算やセグメントの決算開示に関わる法整備は米国⇒欧州⇒日本という順序で進んできた。
- 日本において、制度面から事業や地域での連結経営管理が本格的に問われたのは2010年からであり、欧米企業のような連結ベースでのマネジメント・コントロール・システムが遅れている。



(参考) マネジメント・コントロール・システム : Intelの例

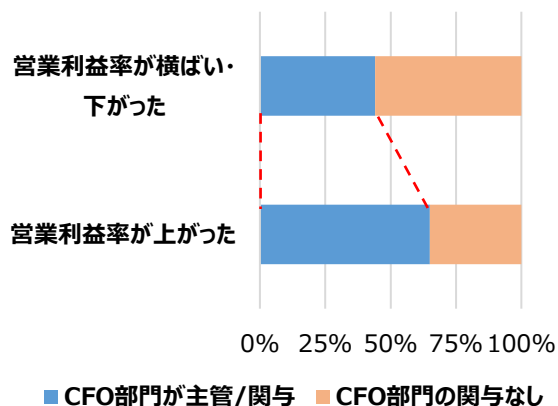


(参考) CFO部門の利益への貢献

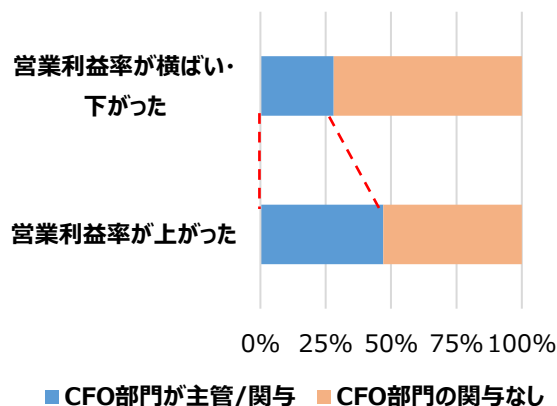
- 営業利益率が上がっている組織ではCFO機能部門が事業に踏み込んだ判断・提案・管理を実行している割合が高い。
- 営業利益率の増減は経済状況や市場環境にも影響されるため一概には言えないものの、CFO機能部門がより事業に踏み込んだ関与を行うことで営業利益率への向上に資する可能性がある。

営業利益の増減と各機能へのCFO部門の関与度合いの関係

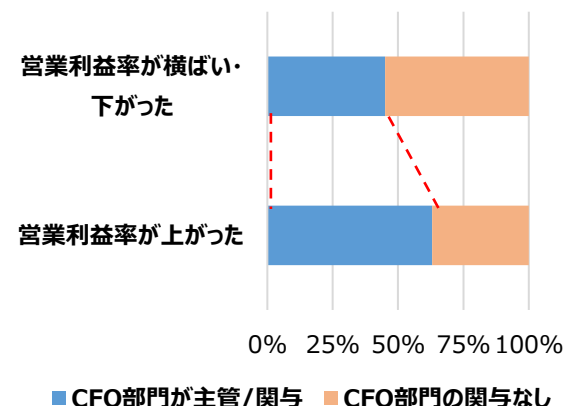
商品・サービス・店舗などの損益実績分析
による運営改善・継続可否判断・提案への関与



新商品・サービスの原価目標・
価格設定提案への関与



広告宣伝費・販売促進費などの投資判断・
進捗管理・効果測定への関与

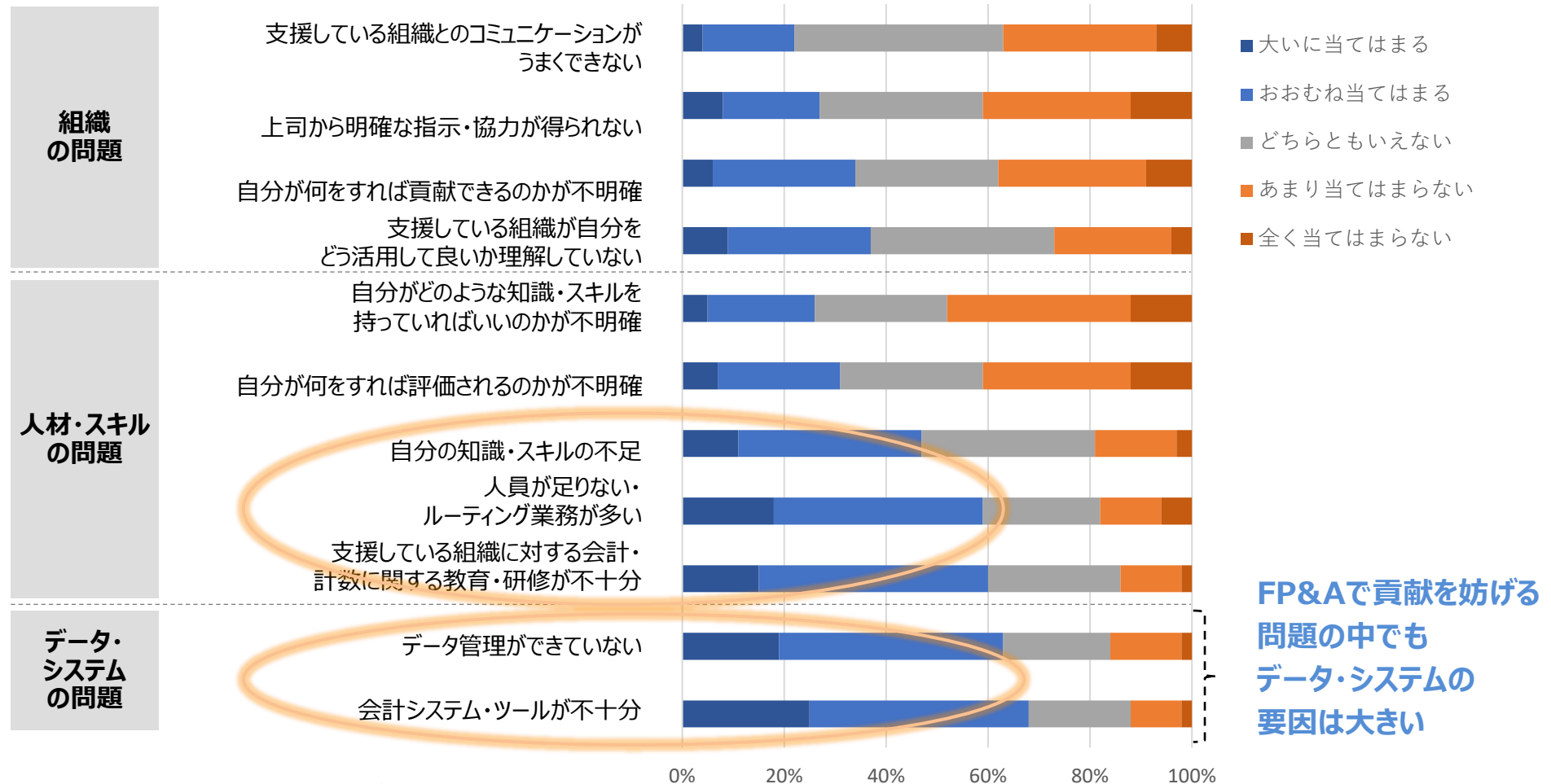


**営業利益率が上がっている組織では、
CFO機能部門が事業に踏み込んだ判断・提案・管理を実行している割合がより高い**

(参考) FP&Aによる支援を阻害する要因

- FP&Aが正常に機能しビジネスに貢献するためには、スキル向上に加え、ファイナンス情報に関するデータやシステムの整備が前提となる。

FP&Aによる支援を阻害する要因



1. 第3回研究会の振り返り

2. グローバルビジネスを展開する企業体における組織の在り方

3. 補論：ファイナンス

- ✓ 日本企業のファイナンス部門の現状とデータドリブン経営の必要性
- ✓ **ファイナンス部門が果たすべき機能**

4. 補論：デジタル

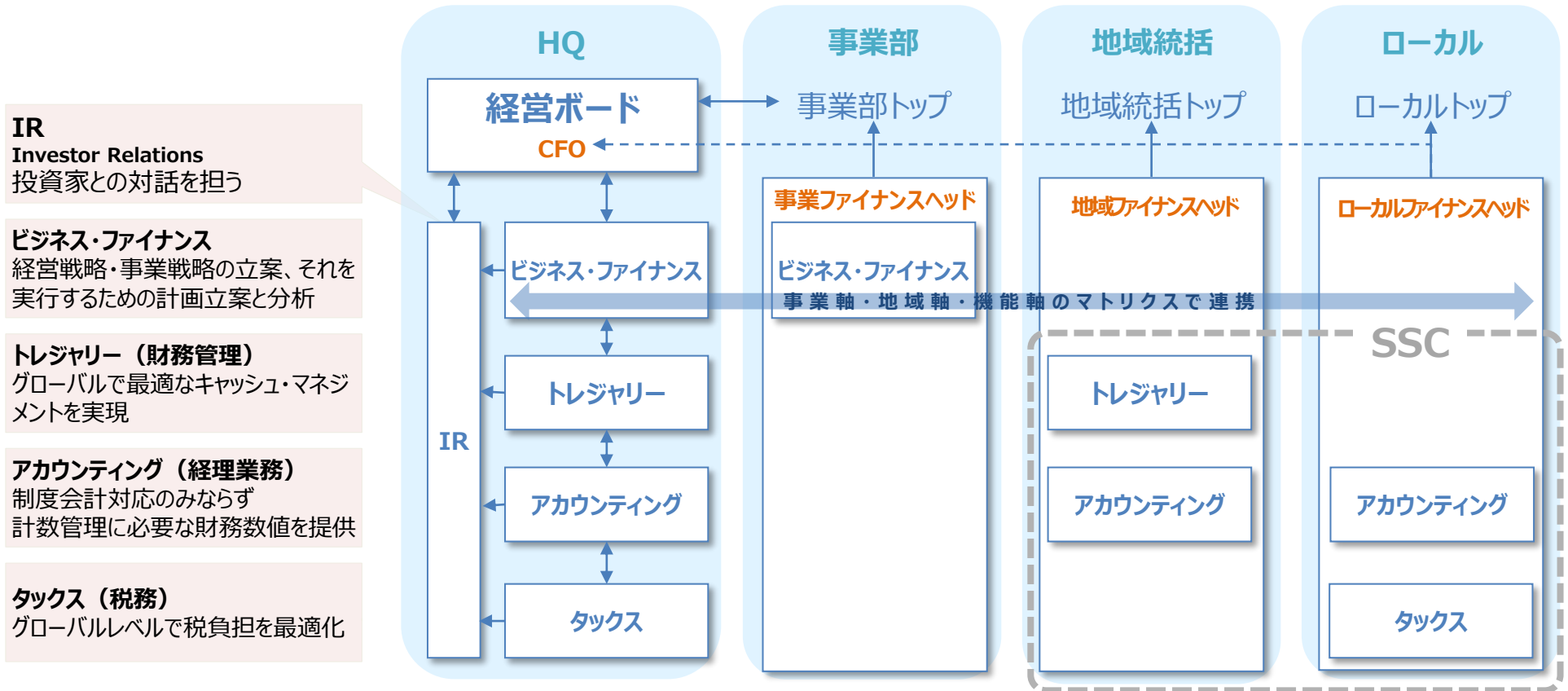
- ✓ IT部門が果たすべき機能

(参考) HR部門が果たすべき機能

グローバル企業が備えるべき5つのファイナンス機能

- この20年ほどの研究者と実務家の議論を通じて、グローバル企業が持つべきファイナンス機能は、ビジネス・ファイナンス（FP&A）、アカウンティング（経理業務）、タックス（税務）、トレジャーリー（財務管理）、IRの5つという共通理解に収斂。

グローバル企業が備えるべき5つのファイナンス機能



ファイナンス部門が整備すべき3つの基盤的仕組み

- ①過去・現在の業績データを記録し、事業の収益特性を正しく分析。②マクロ・競合動向も踏まえた事業の将来に向けたインサイトを提供。③限りある経営資源であるキャッシュをでき得る限り最適に調達、配分する。これらの基盤を、グローバル展開状況に応じて整備することが重要。

グローバルビジネスを展開する 多くの日系企業の状況

3つの仕組みの整備に 必要な取組

過去・現在の業績データを
記録・分析する基盤



マクロ・競合動向を踏まえ
将来に向けたインサイトを
提供する基盤



資本・キャッシュを調達・
配分、関連リスクを管理
する基盤

- ・ 本社と海外現法それぞれ個別で整備してきたIT
- ・ 製品や顧客などの単位で連結損益が把握できない
- ・ 損益情報の前提となる非財務情報も把握できない
 - 連結業績管理の原単位が不確か

- ・ コーポレート/事業/地域、それぞれのファイナンス機能は、短期計画（予算）編成の旗振りや、予実分析に専心
- ・ 中長期的な利益目標達成に資するアクション(ビジネス開発、投資最適化、プライシングなど)への関与が薄い
 - ビジネスを勝たせるための“パートナー”としての役割が限定的

- ・ CMSによるキャッシュの可視化はある程度進んでいるが、各拠点の資金状況は月次で報告させているケースが多い
- ・ 事業展開のためのフィナンシャルリスクを踏まえた資金調達スキームや資金配分の優先度の検討など、FP&A等と連携したビジネスパートナーとしての役割が求められるが、現状は限定的
 - グローバルを俯瞰したマネジメントが限定的

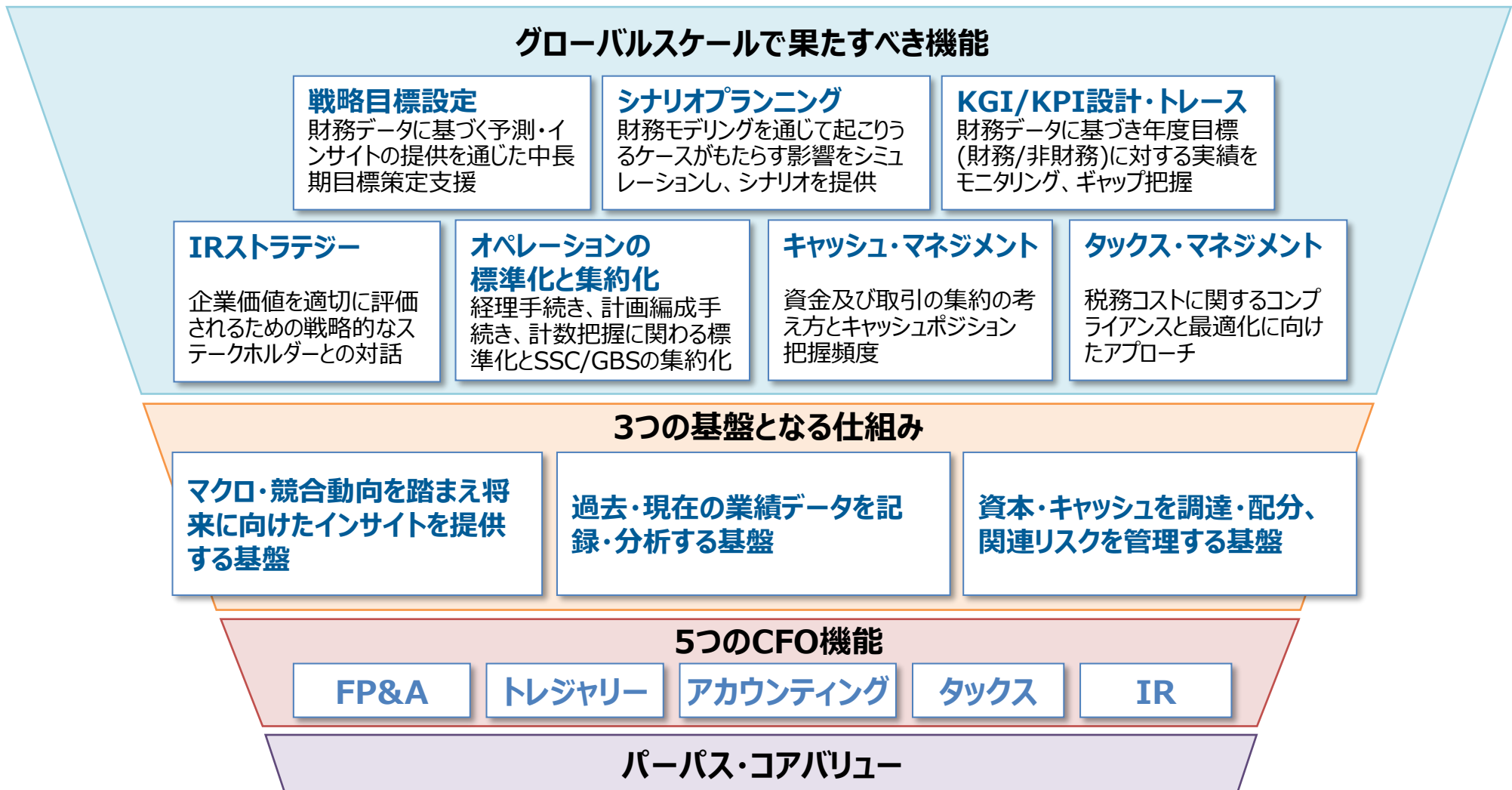
エンティティ単位ではなく製品・
サービス単位での連結損益の
把握

経営及び事業戦略策定への
関与（予算や予測への変換）、
外部環境分析や財務分析を
通じた洞察の提供

資金・資本配分ポリシーの策定、
グローバルでの最適を意識した
キャッシュ・タックス・関連リスク
マネジメントの実施

ファイナンス部門が整備すべき基盤的仕組みと提供すべき能

- グローバル共通言語である数字を扱うファイナンス部門においては、（SSC/GBSへの集約度合い等の程度の差はあれど）デザインのバリエーションは大きくない。



ファイナンス機能が整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス

ファイナンスモデル 経営モデル	インターナショナル	マルチナショナル	グローバル/トランスナショナル
	輸出型	地域・国別最適化	グローバル最適化
業績予測・ インサイト提供	日本を中心とした事業戦略の意思決定支援	地域ベースでの事業戦略の意思決定支援	グローバルでの事業戦略の意思決定支援 ：連結ベースでの事業戦略の計画への変換（予測作成及び予算編成）、業績管理、財務分析（洞察の提供）
過去・現在の 記録・分析	本社CFO機能が担う	地域単位での集約/分散、責任/権限を設計	グローバルでの事業の過去・現在の業績データの記録・分析を通じて 製品・サービス単位でのグローバル連結損益の把握
キャッシュ調達・ 財務リスクマネジメント	販社ヘッド～本社CFO部門の定点報告	地域ヘッド～本社CFO部門の定点報告	流動性・為替・金利・不正・地政学・税制といった ファイナンス・リスクへの感度を高め、グローバル俯瞰でのキャッシュポジション・タックス最適化を追求
オペレーションの 標準化と集約化	本社オペレーションの輸出と人材派遣	地域単位での標準化 地域内でのSSC化	グローバルでのオペレーション標準化 SSC(シェアード・サービス・センタ)⇒GBS(グローバル・ビジネス・サービス)として発展
キャッシュ・マネジメント	販社資金繰りに対する本社からの支援	地域単位での資金・取引集約	グローバル本社に資金・取引を一元集約 グローバルでの 資金状況を24h/365dのポリシーで把握
タックス・マネジメント	現地税制に対する本社からの支援	地域単位での税務戦略立案とリスク管理	税制メリットを最大化する観点から グローバルでの戦略業務 という位置づけ 商流や移転価格などに踏み込み、税務コスト最適化に専心
IRストラテジー	海外市場戦略やリスクに関わるIR材料の収集	(海外上場している場合) 現地投資家との関係醸成	経理部員のローテーション業務ではなく、IRに特化した専門チームを組成 海外機関投資家と積極的な対話
戦略目標設定	本社CFO部門トップダウンでの戦略目標設定	本社CFO部門と地域経営のすり合わせ中心	全社/事業を起点に戦略目標を トップダウン展開 しつつも、各地域で生じるコンフリクトを調和を取りながら戦略目標設定
KGI/KPI設計	本社CFO部門トップダウンでのKGI/KPI定義	本社CFO部門と地域経営のすり合わせ中心	全社/事業からの トップダウンKGI グローバルKPIと地域固有KPIとの調和
シナリオプランニング	仕向国別の為替・地政学・市況リスク分析	地域内サプライチェーンやエンティティ毎のリスク分析	最終消費者のマーケット動向から グローバルでのサプライチェーン・バリューチェーン影響をシミュレーション をし、事業×地域跨るオプション立案

1. 第3回研究会の振り返り

2. グローバルビジネスを展開する企業体における組織の在り方

3. 補論：ファイナンス

- ✓ 日本企業のファイナンス部門の現状とデータドリブン経営の必要性
- ✓ ファイナンス部門が果たすべき機能

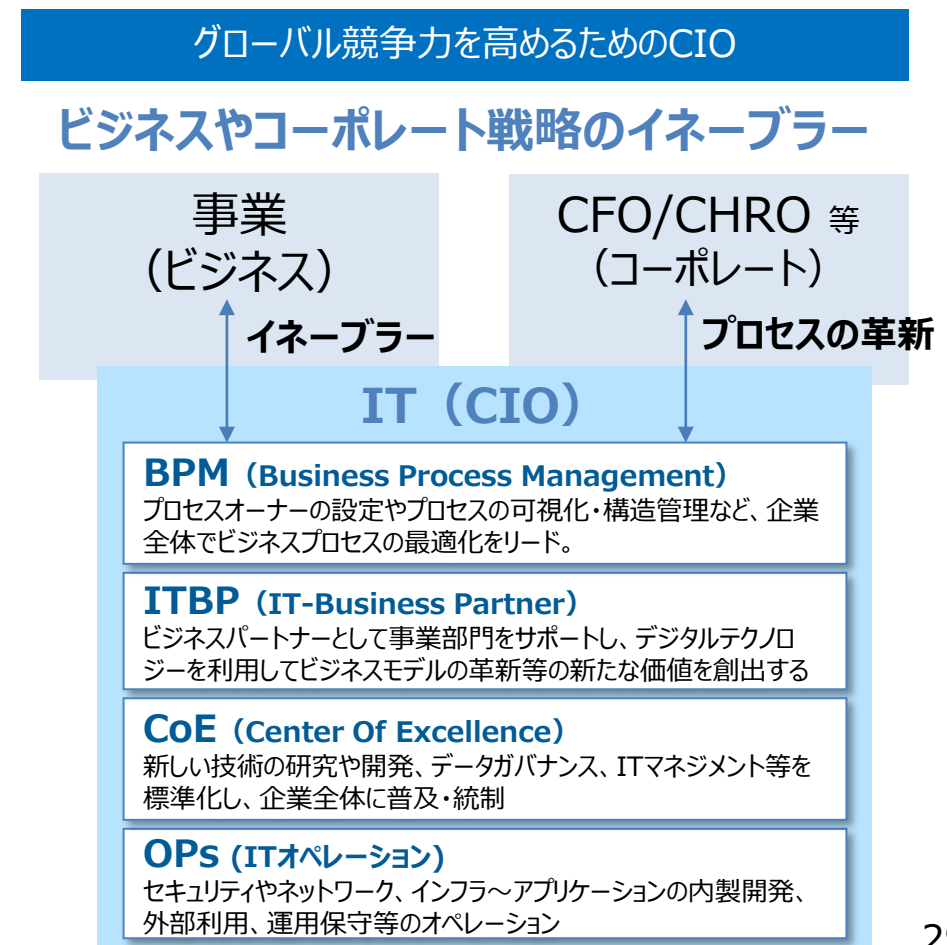
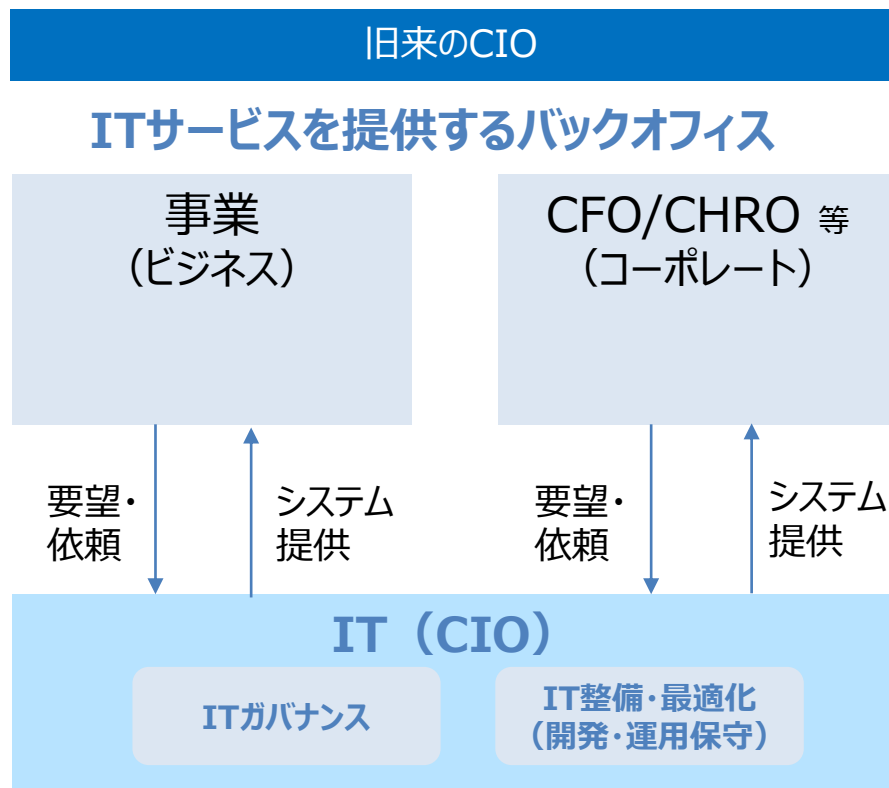
4. 補論：デジタル

- ✓ **IT部門が果たすべき機能**

(参考) HR部門が果たすべき機能

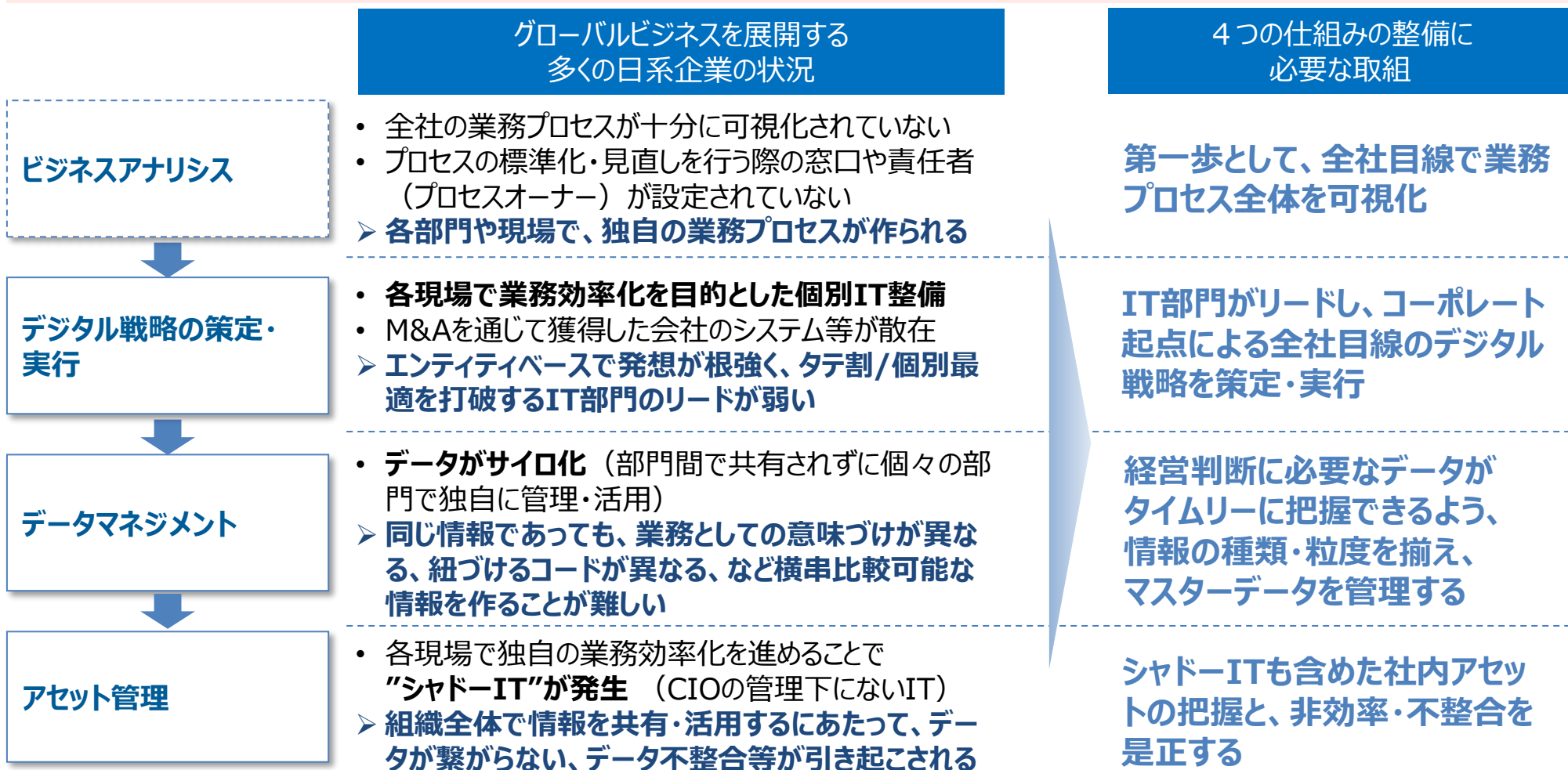
企業におけるIT部門の位置づけ

- グローバル展開拡大に伴う経営の複雑性をコントロールするためにはデジタル化は不可欠。一方、旧来のIT部門は、“ITサービスを提供するバックオフィスの役割回り”になりがち。
- IT部門は、BPR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。



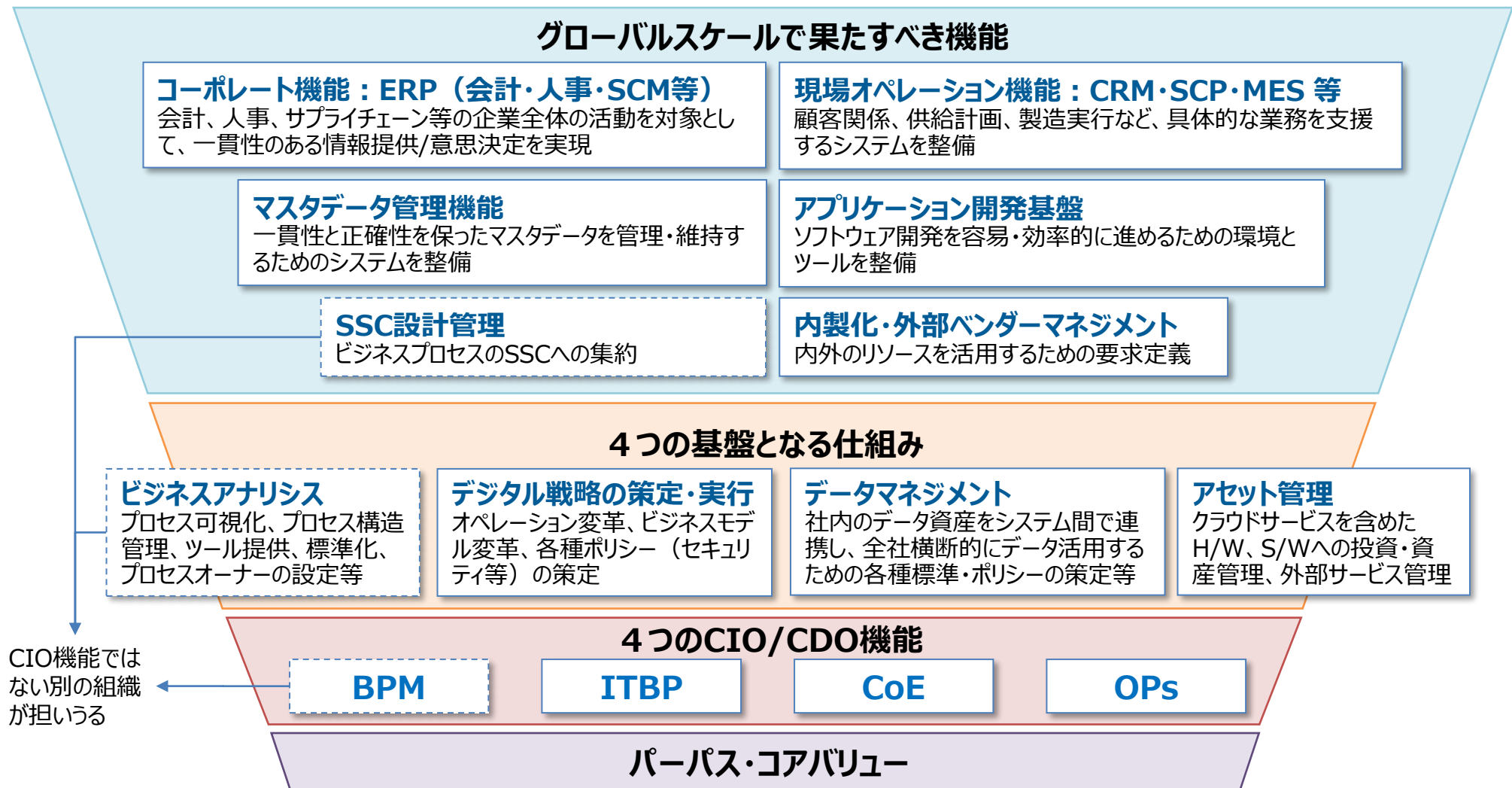
グローバルITが整備すべき4つの基盤的仕組み

- ビジネスプロセスを可視化し、End-to-Endで再構築することがデジタル戦略の大前提となる。
その上で、コーポレート機能と現場オペレーション領域のデジタル戦略を策定・実行。
- こうしたグランドデザインの下で、データマネジメントや外部サービスも含めたアセット管理を行う。



IT部門が整備すべき基盤的仕組みと提供すべき機能

- ERPなど、グローバルで1つのインスタンスが望ましいものの、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。

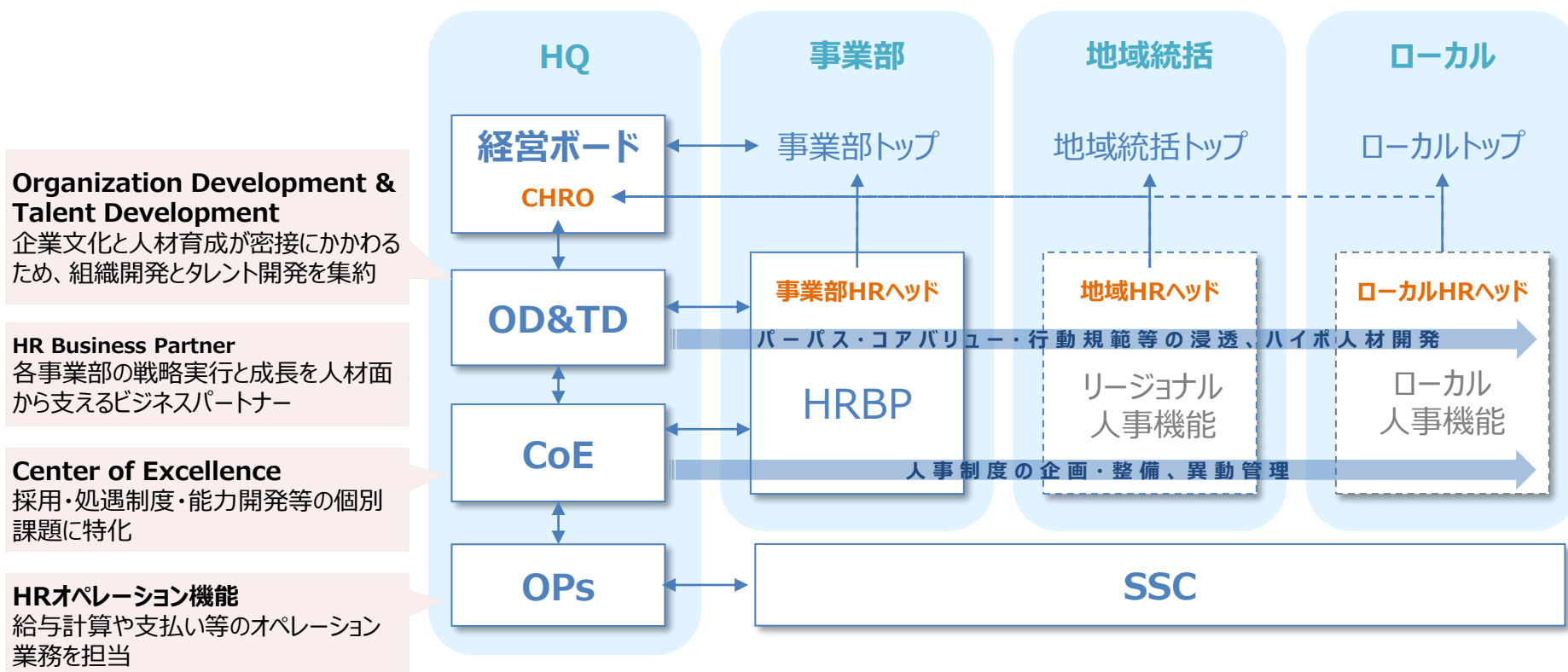


1. 第3回研究会の振り返り
 2. グローバルビジネスを展開する企業体における組織の在り方
 3. 補論：ファイナンス
 - ✓ 日本企業のファイナンス部門の現状とデータドリブン経営の必要性
 - ✓ ファイナンス部門が果たすべき機能
 4. 補論：デジタル
 - ✓ IT部門が果たすべき機能
- (参考) HR部門が果たすべき機能**

グローバル企業が備えるべき4つのHR機能

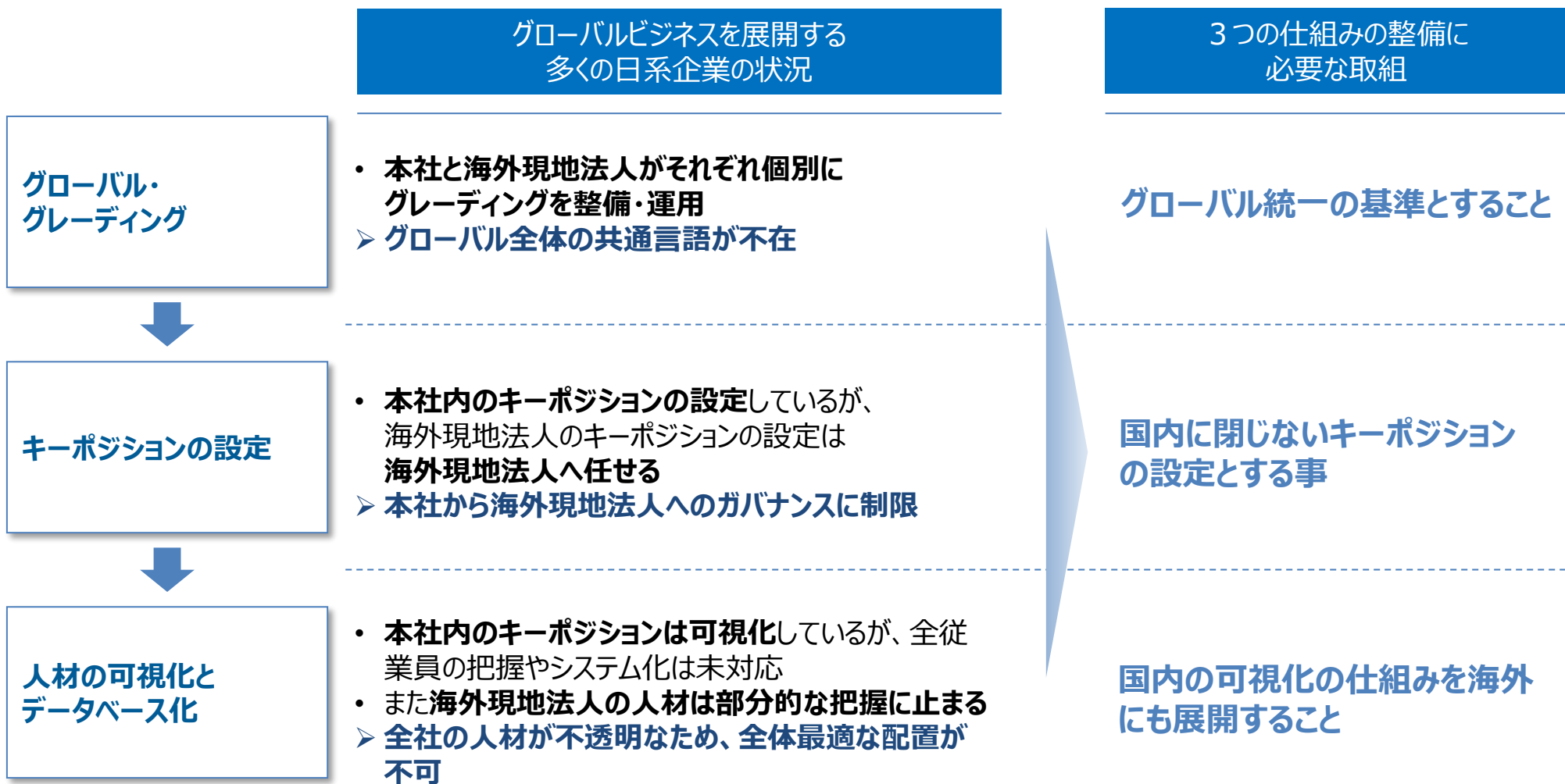
- この20年ほどの研究者と実務家の議論を通じて、グローバル企業が持つべき人事機能は、ビジネスパートナー（HRBP）、組織開発（OD&TD）、専門領域の企画・設計機能（CoE）、オペレーション（OPs）の4つという共通理解に収斂。

グローバル企業が備えるべき4つのHR機能



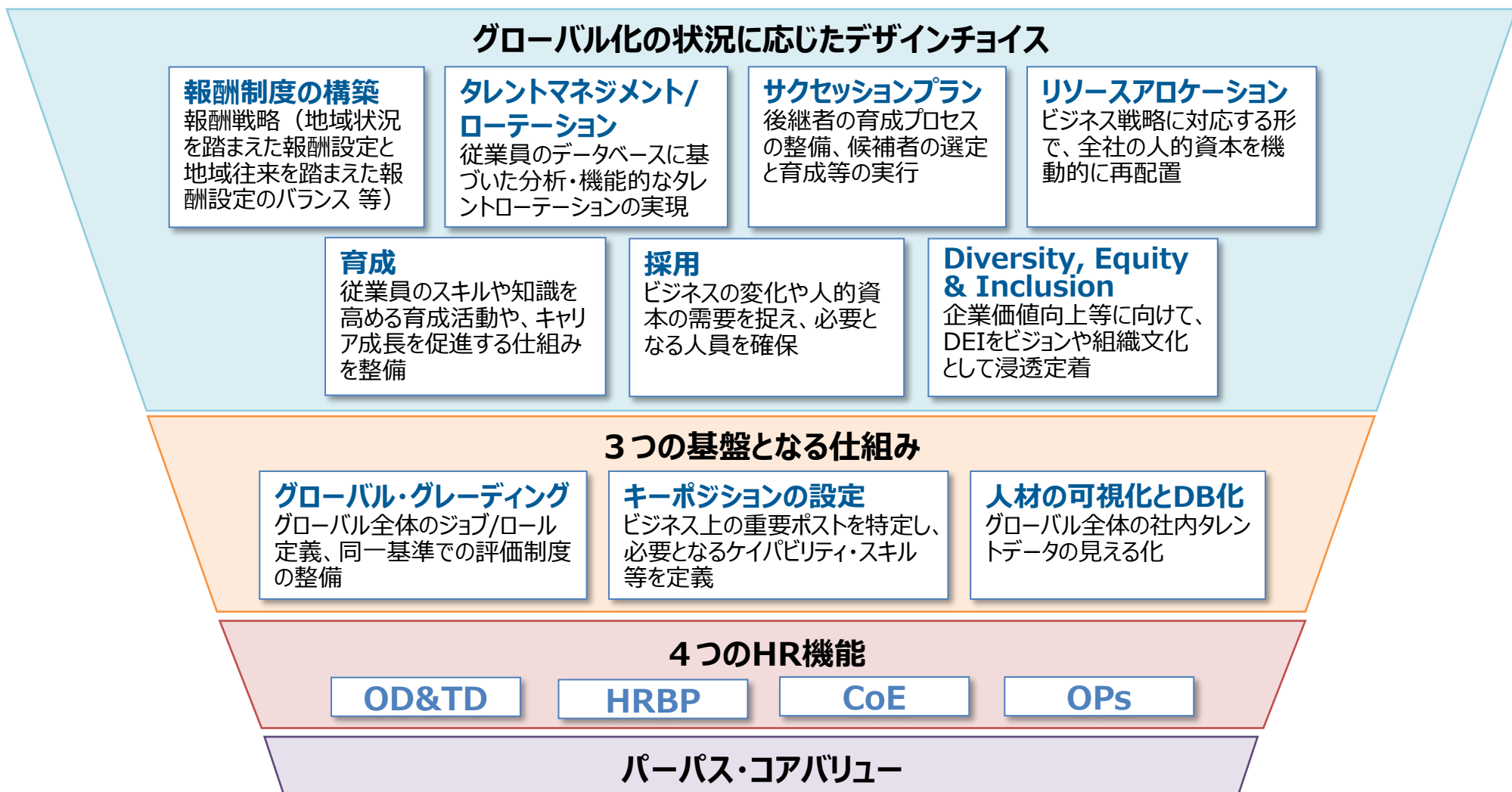
グローバルHRが整備すべき3つの基盤的仕組み

- 基盤となる3つの仕組みの整備にあたっては、日本国内を主とした考え方から脱却し、グローバル全体をスコープとして取り入れることが必要。



グローバルHRが整備すべき基盤的仕組みとデザインチョイス①

- グローバル化の程度によらず整備すべき3つの基盤的仕組みの上に、ビジネスの状況に応じて採りうるアプローチや深度が異なる人材戦略上の取組があり、唯一解はない。



グローバルHRが整備すべき基盤的仕組みとデザイン CHOICE ②

人事モデル

セントラル人事

マルチナショナル人事

トランスナショナル人事

経営モデル

輸出型

国別最適化

リージョナル最適

グローバル最適

グローバル・
グレーディング

グローバル全体のジョブ/ロール定義、同一基準での評価制度の整備（グローバル全体の共通言語として定義）

キーポジション
の設定

日本側の経営層・事業部上位層
+ 海外現法トップ（派遣者）

日本側の経営層・事業部上位層
+ 地域統括トップ・海外現法トップ

CxO及び事業部・地域統括・ローカルの
トップと上位層、ハイポ育成ポジション

人材の可視化
とDB化

本社の全従業員 + 海外現法のトップ
（派遣者）

本社の全従業員 + 海外現法の上位
層（海外現法は各々でDB化）

グローバルの全従業員を可視化

報酬制度

各国の労働市場等に応じた報酬制度を構築

グローバルグレーディングと整合した報酬制度を構築

タレマネ・ローテ

日本側と海外現法とで分断された配置・ローテーション

キーポジションについてグローバル全体で適所適材で配置

サクセッション

日本人従業員を対象として
育成・配置計画を策定

海外現法側で独自の
サクセッションプランを策定するケースあり

キーポジションについてグローバル全体で最適
な人材を対象として育成・配置計画を策定

リソース
アロケーション

日本側のリソースアロケーション
+ 海外現法への派遣

権限委譲により海外現法側での
採用を通じたリソースアロケーションを実施

国を跨いだ配置が可能な人材は
グローバル/リージョン内でリソースアロケーション

育成

日本側で人材育成を実施（海外現地法人は海外に任せる）

グローバルで全社員共通の人材育成を実施
（ローカル性の高いものはローカルで実施）

採用

日本側と海外現法とで分断された採用
（海外現法トップは日本人を派遣）

日本側と海外現法とで分断された採用
（海外現法トップはローカル採用）

国を跨いで移動するハイポ人材はグローバル
で採用（ローカル人材は現地採用）

DE&I

国毎の事情（性別・年齢・宗教・人種等）
を踏まえ、各国でDE&I活動を推進/KPI評価

グローバル共通の基本ポリシーを言語化し
企業全体でDE&Iの共通認識を形成・浸透