

第4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6年3月22日（金）14：30～16：30

■場所：経済産業省本館2階未来対話ルーム

■議題：

0. 開会
1. 事務局からの説明（組織の在り方、ファイナンス・デジタルに関する補論及びとりまとめの方向性について）
2. 委員からのプレゼンテーション（CXを進めるための具体的な方策について）
3. 自由討議（組織の在り方、ファイナンス・デジタルに関する補論及びとりまとめの方向性について）
4. 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。

<グローバルでの組織運営>

- CX0 レベルでの人材の流動化が足りていない。社外取締役はいるが、執行の立場でCX0を担える人材が外部から来ることはほとんどない。そこから変える必要。外資企業だとCEOの交代に伴いC-Suiteが変わることがある。内部のことしか知らない人では会社全体の改革は難しい。
- 日本の役員報酬は欧米よりも相対的に低く、良いCX0を呼ぼうと思っても給与面がネックになっている可能性はある。
- 内部と外部の候補者がリストアップされて比較できているのか、一本釣りなのかで状況は異なる。内部の人材すらよく見えていないこともある。内部の人材を可視化・評価できるように変えていき、このタイミングなら外から採用した方が良いといったような機動的な判断ができるようになると良い。
- HRデータベースで全てを網羅する必要がある。既存の延長線上にはない人事制度を作り、それに対する評価制度を置く。減点方式をグループ全体で辞める必要がある。40代の戦える人材をいかにマネジメントに持ってくるかという仕組みも必要。
- CEOも専門職のため、教育が必要。本社の役員になるためには若いときから子会社のマネジメントを経験させ、うまくやった人材がスケールアップしていくことが必要。

- 日本でも若いころからリーダーシップの型をつけることが必要。テクノロジーで作ったものの中で型を作り、多様な人間と関わりながら、守破離の”破離”を見つけていく。
- ある外資系企業がデジタル化に成功したのは、他企業で DX の成功実績があるチームにまるごと委任したから。経験者で編成されたチームで変革を起こすという構造にしないと難しいのではないかな。
- CXO だけでなく、キーポジションにいる現場リーダーまでが変わる必要がある。CXO も現場レベルの仕事まで背中を見せることは出来ないなので、やはり現場レベルでもできる人が必要。均質な日本企業の文化においては、外部人材を入れて、従業員がこれまで付き合ったことがない人と仕事をしないと従業員のビヘイビアも変わらない。
- 多様な経験をされている方が集まって勝てる企業を作っていく必要がある。そうすることで、追随する企業群も増えてくる。
- CXO の流動化だけで変わらないのだとすると、ナレッジを共有するコンソーシアムがあっても良い。海外だと流動化で担保されている部分が日本にはない。オフィシャルなコンソーシアムを開くと官僚的になる可能性が高いので、本音の共有が出来るゆるやかなコンソーシアムが出来ると、人材の流動化がなくても進められるかもしれない。アメリカではアカデミアやコンサル、事業者がコンソーシアムを組むように、違った因子をどう持ち込めるかも大事。
- CX を実現するためには、バーチャル組織（エンティティベースでの子会社管理には意味がない）、デュアルレポート、マトリクスを徹底することが必要。成長事業ではない事業の育成・売却の判断という意味での、事業の差別化も必要になる。加えて、暗黙的に企業の中で根付いてしまっているネガティブな文化（“裏コアバリュー”）の撲滅も必要。
- なぜ CX が必要か、という問に対しては、シンプルに利益率の水準。欧米・韓国と比べても日本の製造業は利益率が低い。日本は大企業でも中の仕組みが中小企業の集まりのようになっていることもあり、大企業でも相当生産性が低いように見える。
- 一方で、米国企業では、システムが既に組み上がっていて裁量権がなく、非常に窮屈。かつては、外資系の日本法人にもそれなりに裁量があったが、デジタルでコミュニケーションが取れるインフラが整理されたことにより、集中管理されるようになった。個人の裁量を意識した組織設計をしている日本企業の文化は良いと思う。しかし、利益率的には良くない。この相克をどう克服するか。
- 中小企業に限らず大手も業界ごとに企業数が多すぎる。各社人材確保に苦労している。同じことをやっているのであれば、一緒にやるのが効率的。グローバル企業だと 1 国 2 社程度なので、規模の効率性で劣ってしまう。

- どの会社もポートフォリオを最適化したいと思っている。ERPを整備し、世界中の数字を把握できるようになり、カルチャーを変え、ビジネスプロセスと意思決定の仕方、組織の在り方を変えることでポートフォリオが変えられる。
- 日本企業のHQが日本にあり、グローバル、リージョン、ローカルのそれぞれの組織の在り方を設計できる立場にあるにもかかわらず、アーキテクチャをデザインする発想を持っていない。英語、グローバルな経験といったリテラシー的な部分も足りていないので、グローバルコミュニケーションスキルを元にしたMBA教育も重要。文化をどう作り上げるかも必要。日本企業は自身を可視化しない傾向にあるため、愚直に向き合うと変革のトリガーを引けるかもしれない。
- 業績評価を紐づいていることで、外から見れば明らかに無駄な作業に膨大なリソースを割いてしまっていることがある。不要なものを不要というのは上の役割。日本の現場力は、何かを加える際にはよく働くが、何かを無くす際には機能しない。

<ファイナンス>

- ファイナンスについては、経理・財務と経営企画の統合が必要。分断されているのは日本企業にとって良くない。また、原価計算にコストをかけすぎている。日本人の正確性を求める性質は素晴らしいが、決算のサイクルが遅くなるだけ。
- 細かくやりすぎる日本的なカルチャーも必要な部分とそうでない部分がある。製品別の営業利益を出す際に、必要以上に細かく出そうとする。日本企業の経理は数字を出すのが仕事だと思っている。意思決定しないといけない箇所については本当に細かくしないといけないが、メリハリがいる。
- リーガルエンティティの壁を壊すポイントは、トレジャリーを各社でやらせないこと。集中管理でやった方が効果的。子会社は自社の懐に手を突っ込まれることに抵抗するが、このやり方が手っ取り早い。
- 全社ベースの経営リテラシーを上げていくことも必要。トップラインだけではなく、収益・キャッシュフローを見る必要。経理が出した数値がすべてだと思う傾向も良くない。
- 営業利益ではなく、貢献利益で評価するべき。財務会計と管理会計の一致を求める文化によって、無駄な固定費が発生している。
- 外資企業では、データ化しすぎた弊害もある。営業部隊が実際に営業をする時間よりもデータをメンテナンスする時間の方が増え、本当の意味での営業ができなくなった。データをどう効率的に見るかが大事。

<IT/DX>

- グローバルでシングルインスタンスの ERP を目指すべき。初期費用はかかるが、中長期的には採算がとれるはず。これにより、SSC への集約が実現できるようになる。同時に、顧客・ベンダー・他の関係者とデジタルによって全て繋がる囲い込みが出来るようになる。
- 一方で、数兆円規模で、ポートフォリオが多岐にわたり、複数国に展開している企業においては ERP をシングルインスタンスにすることは難しいだろう。ERP を一つに統合しなくても、最近のデータベース管理ソフトウェアの進歩により、データがバラバラであっても事業横断的にデータ連携ができるようになってきている。そのために、少なくともマスタデータは合わせる事が重要。
- シングルインスタンスが難しくとも、ERP を通じて世界中のどこでも必要な数字を把握出来るようにならないといけない。
- 日本は SGA (Selling General & Administrative : 販管費) が圧倒的に高いので、ERP で可視化しなければいけない。今後は DX がマストになる。手作業では頑張れない。
- ERP で数値を可視化したことで、主力製品なのにプライシングが良くないことが判明し、見直しを行うことができたといった例は多く存在。可視化しなければこれらを改善できないとすると、DX を牽引出来る強力なトップマネジメントのコミットメントが必要であり、それを推進していくために少し景色を知っている人が周りを引っ張っていくことが重要。
- 一番大事なのは CEO の本気度。DX が上手くいっている企業は社長が DX を理解し、情報発信をしている。
- デジタルはインフラとアプリでレイヤーを分けて議論する必要がある。そもそも業務の定義も出来ていない。これに対しては、実際にやったことがある人でないと出来ない。
- 全社的な大規模な DX に資金を投入出来るのは大企業しかない。ここをどう乗り越えるかが日本にとって重要。IT 関連企業もそういった部分にどのようなサービスや製品を出せるか考えないといけない。