

グローバル競争時代に求められる
コーポレート・トランスフォーメーション
(グローバル競争力強化に向けたCX研究会 報告書)

2024年6月

経済産業省

報告書サマリー

グローバル市場環境の変化と経営の複雑性の高まり (p5-17)

- この20年で途上国市場は先進国市場を上回り成長。日本企業の海外ビジネスは拡大（輸出2倍+ **直接投資収益16倍**）し、主要製造業の**海外売上比率は30→50%超**に。M&Aの隆盛もあり、従業員全体の **6割が海外現地法人**に所属。
→ 地域・事業の両面でグローバルに戦線が拡大した結果、日本企業の**経営の複雑性は増大** ⇒ **利益率は米欧企業に劣後**。

従来型の日本的経営が乗り越えるべき課題とCXの必要性 (p18-26)

- 同質的な日本人を前提とした日本的経営手法を海外現法に横展開することは困難（結果的に**統制の弱い連邦経営**） ⇒ **OSそのものを革新**し、これまで属人的/阿吽の呼吸の中で十分でなかった**組織の仕組み化**を図ることが必要。
→ グローバル競争力強化 = “現場力の高さ” × “**強いコーポレート**”。
BX（ビジネスモデル・プロセスの継続的刷新） = 現場力 × **CX** × DX

CXのインパクト (p27-32)

- 日本全体の経常利益約100兆円の3割弱を創出**する製造業大手1,800社がCXにより複雑性を克服し、強い経営を実践。
→ **機動的な経営資源の配分**により、海外でも稼ぎ続けるインパクトは極めて大きい。

グループ組織の設計思想と幹となるパーパス・コアバリュー (p33-41)

- 企業の存在理由と価値観・信条は、自社と他社の違いを説明する**最大の差別化要因**。日本を中心とした従来型のOSを革新し、海外現法との制度を含めた仕組みの統合・標準化を進め、“**ワンカンパニー**”としていくための**最も基本的な原動力**となる。
→ 企業のパーパス・コアバリューが及ぶ範囲が**事業ポートフォリオの境界線**。必要以上にグループ会社を保有していないか？

コアとなるコーポレート・ファンクションの“型”は実務家・アカデミアによる研究を経て一定に収斂

→ これらの“型”も参考に、CxOsが全体観を持って連携し、様々な分断を乗り越えながら、各ファンクションの磨き込みを推進

ファイナンス機能 (p42-52)

- 3つの分断（コーポレート部門内、事業部門との間、グループ内）**を克服し、データドリブン経営を実践するためのグループ内の共通基盤を整備。
→ 統制から**ビジネスパートナーとしての価値創造**へ、あるいは、過去の実績報告から**未来予測に基づく経営意思決定への貢献**へと使命を拡張。

▶ カネの使い途を正しく定める

HR機能 (p53-64)

- 2つの分断（コーポレート・事業部門間、グループ内）**を克服し、日本企業では曖昧にされがちな**ポストの責任と権限、評価基準を明確に言語化、リーダー層含め人材プールを整備**。
→ 国内外のグループ子会社に人事を任せる“**連邦型人事**”を超えて、**トランスナショナル人事**へと発展。

▶ ヒトのポテンシャルを活かし切る

DX機能 (p65-77)

- 3つの分断（ビジネスプロセス、コーポレート・事業部門間、グループ内）**を克服し、BPMやSSCへの集約も含めて組織横断のDXを推進。
→ グループ組織全体の**ビジネスプロセスの革新をリード**+ビジネスパートナーとして、**デジタルによる価値創出を実現するイネーブラ**としての役割を発揮。

▶ カネとヒトに係る判断・実践を援ける

はじめに

この四半世紀の間、国内市場が伸び悩む中で、我が国企業は新興国市場の取り込みを中心としたビジネスのグローバル展開を通じて成長を実現してきた。世界が密接に接続される一方で各地の多様性が存在し続ける「セミ・グローバリゼーション」の環境の下、気候・言語・文化・社会など、多様な市場のニーズにスピーディに対応する必要性から、20世紀には主流であった「日本で売れたモノの輸出」ではなく、海外への直接投資（生産・輸出拠点、地産地消）が中心となっている。

製造業に属する企業は、その性質上アセットヘヴィになりがちであるが、海外市場へとビジネスを展開する中で、現地の組織・設備・オペレーションを多く抱えることにより、企業規模は大きくなり、必然的に組織とその経営の複雑性は高くなる傾向にある。

経営の複雑性をいかにコントロールするかという命題はかねてより多く研究され、また、実践も重ねられてきた。しかしながら、そのための重要なピースとなるコーポレート機能の「仕組み化」は、日本企業においては依然として途上にあり、ITやデジタル技術の活用も進んでいるとは言い難い状況にある。実際に、近年の海外売上比率の高まりに対し利益の拡大が伴わないケースが多く見られる。

こうした状況を打開するため、母国日本に軸足を置いた従来の日本的経営の在り方を、グローバル展開のステージに応じてアップグレードしていくことが求められる。すなわち、新卒一括採用・終身雇用・年功序列の下での日本人従業員を中心とした、また、現場に過度に依存した組織構造、人事管理、人の暗黙知（阿吽の呼吸）による、グループ・グローバルでの一体感が不足する連邦型の経営を刷新するためのコーポレート・トランスフォーメーション（CX）が急務となっている。

本研究会では、このような問題意識から、特に企業経営のコア機能となるファイナンス、HR、デジタル、及びグローバルでの経営を実践するのに相応しい組織の在り方の観点から、日本経済を支える製造業を中心とした企業群が、本来の強みである現場力、製品・サービスの競争力を利益へと結びつけることで、グローバル市場において競争力を発揮するための方策について検討した。本報告書がCXに挑戦する企業の一助となり、あるいは変革のきっかけとなれば幸いである。

グローバル競争力強化に向けた方向性の全体像—本研究会のスコープ

① 日本企業の遠心力を高める

海外市場で稼ぐ（+ 国内市場でも引き続き稼ぐ/外国企業に負けない）

Ex. 事業ポートフォリオの組替（売れるときに売る）
→強いコーポレート機能によって実現される
打ち手のone of them

グローバル事業展開における経営複雑性のマネージ

ex. グローバル人材戦略（外国人登用）、PMI、ブランディング、SCM
タイムリーな経営判断 ← データドリブン経営

母国中心経営からグローバル
経営へのアップグレード（CX）
（セクター別/個別企業ごとに
その必要性の程度は異なる）

BX（←DX・CX）・業務標
準化・デジタル基盤整備・自
動化
（セクター/個社によらず不可欠）

本報告書のスコープ

② 日本の求心力（立地競争力）を高める

海外の稼ぎが日本に投資される環境の整備

a) 機能軸（共通項）

- ・ グローバルビジネスのHQ機能の立地
これを支える機能軸の人材（経営、財務、人事、
法務、知財等）の蓄積
- ・ R&D、ソフトウェア開発、設計・デザインなどの知的
資本創出基盤の集積、デジタル化が及んでいな
い“秘伝のタレ”で勝つ知財の蓄積
- ・ マザー工場
- ・ 製造ソリューション化とエコシステム形成を推進する
プラットフォームサービス提供

b) 事業軸（セクター別）

- ・ 国内生産・輸出が可能な領域は、グローバルに共
通な財であって特許・ノウハウ等で保護可能なもの
（ソフトウェア、半導体、電子部品、蓄電池、医
薬品、産業機械、自動車等）
- ・ 省エネ化と環境負荷低減によるクリーンで競争力
のある事業への転換

③ 基盤となる日本的システム（ハードとOS）のアップデート

日本的慣行・文化（タテ社会）・成功体験が、
ソフトインフラ上の課題（人事・雇用、財務・会計・税務、法務・知財、etc.）だけでなく、
ハードと言える産業構造や組織体制の硬直化という課題ももたらしている

1. グローバル市場環境の変化とCXの必要性

2. どのようにCXを進めるか

- A) 組織設計／パーパス・コアバリュー
- B) ファイナンス機能の在り方
- C) HR機能の在り方
- D) DX機能の在り方

グローバル市場環境の変化と経営の複雑性の高まり

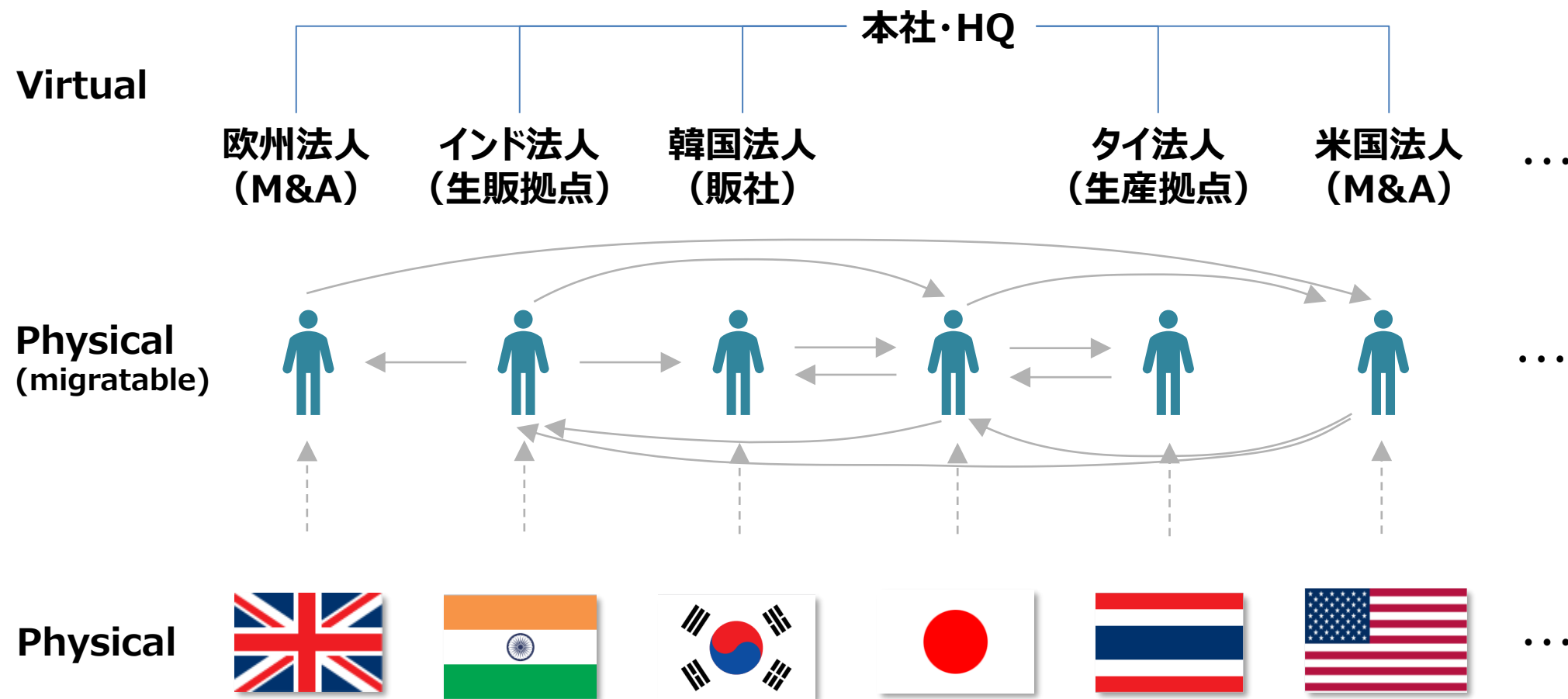
1 1989年の冷戦終結以降、インターネットの商用利用の拡大とも相まって、経済は急速にグローバル化を遂げた。世界の貿易量は、1990年比でリーマンショックまでに13倍に増大した一方、その後は横ばいで推移している。その間にも、世界のGDPのうち発展途上国が占めるシェアは拡大し続け、2007年には先進国の合計を追い抜いた。支配的であった先進国間の貿易は縮小する一方で、新興国での市場拡大に伴い、地産地消型へのシフトが加速、生産や製品開発、マーケティング拠点の設立など、**現地法人を通じたローカル適合の重要性が高まった。**

このグローバル市場獲得を巡る構造の変化が、我が国の経常収支における黒字を貿易収支ではなく第一次所得収支が支えるようになった背景を説明している。すなわち、**日本企業の海外市場獲得の手段が、子会社設立やM&A等の直接投資（FDI）によるものが主流になったと考えられる。**もっとも、日本は米欧中と同じく“完成した経済圏”であったため、もともと貿易依存度は低く、“貿易立国”と言われた20世紀と比べても、**輸出額はこの四半世紀の間に2.5倍に増えている。**つまり、FDIと輸出のいずれもが伸びてきたが、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、②EPAの進展などに伴う現地進出コストの低減、③ロジスティクスコストを含めたコスト競争の激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の比重が高まる結果となっている。**

日系主要製造業500社の海外売上比率はこの20年間で20%pt程度増加し、**過半を海外で稼ぐ構造に。**一方で、米欧企業と比較して依然として利益率は低い水準にとどまっている。売上や市場シェアの拡大に対して利益が伴っていない背景には、**地域や事業の多角化が進んだことによる、経営の複雑性の高まりがあるのではないか。**本研究会は、従来の母国市場を中心としたいわゆる“日本的経営”ではグローバルに展開・拡大されている戦線をマネージできなくなっていることに警鐘を鳴らす。

グローバル化の進展に伴う国、企業、人のアンバンドリング

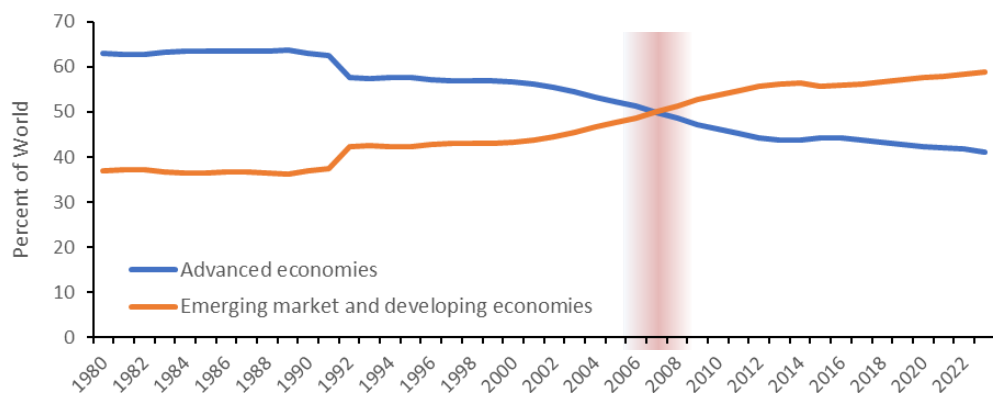
- グローバル化の進展により国境を越えたビジネス展開が容易となった結果、企業組織は本来あるべき姿としてバーチャル化（物理的な場所に縛られない）が進み、物理的に縛られる国家とのデカップルが進行（特定産業においては国家間の誘致合戦が激化）。



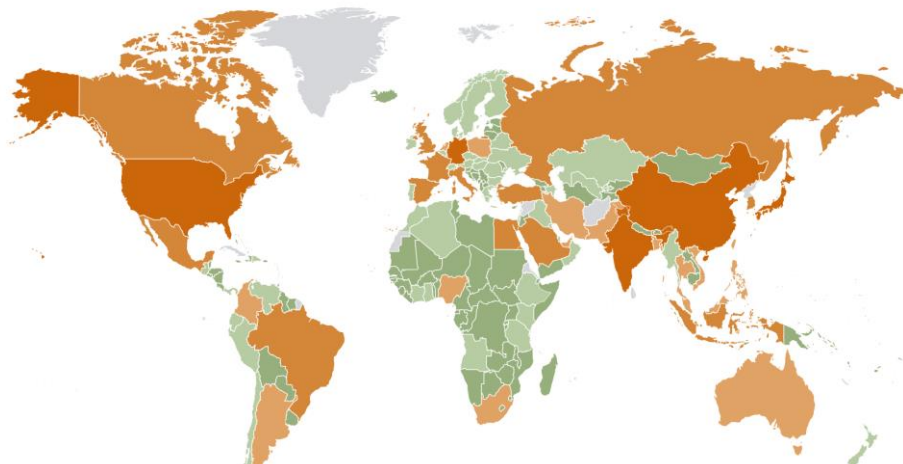
グローバル化のトレンド（新興国市場の拡大）

- 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。
- 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）。

先進国と新興国の世界GDPシェア

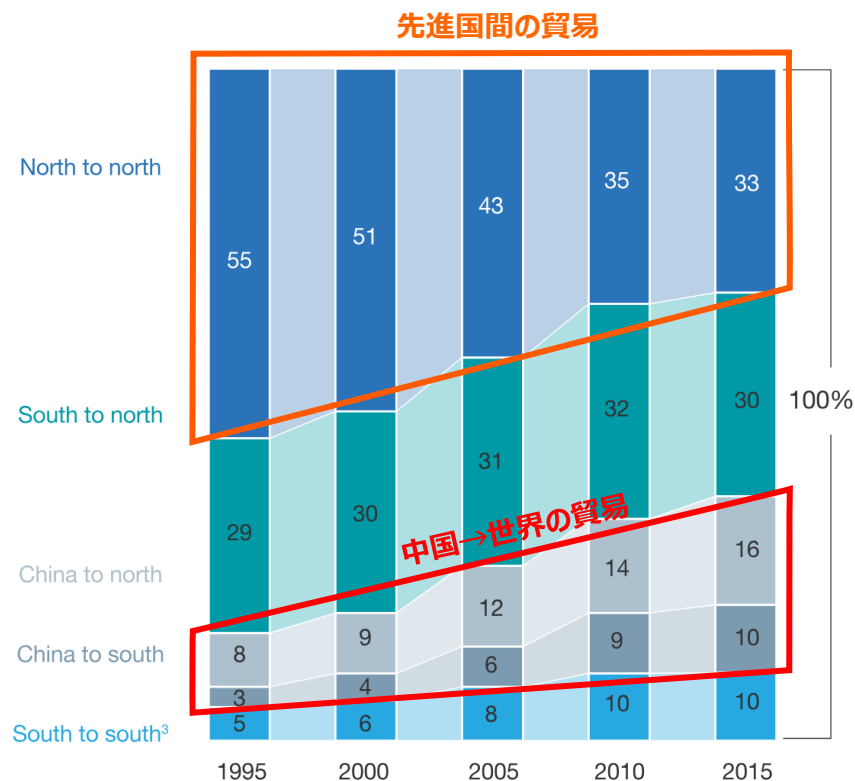


● Greater than 3% ● 1% - 3% ● 0.5% - 1% ● 0.1% - 0.5% ● Less than 0.1% ● no data



先進国・途上国間の貿易シェア

Share of total goods trade by development status, %

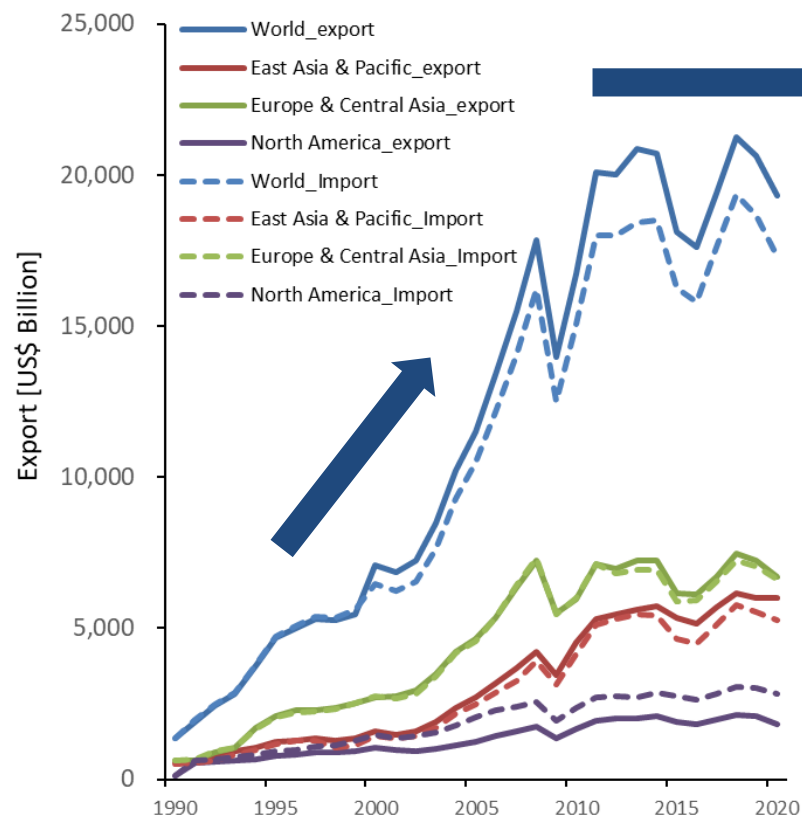


出所) McKinsey (2018) "Outperformers: High-growth emerging economies and the companies that propel them"
 注: "North"と"South"はそれぞれ先進国市場と新興国市場を指す。

グローバル化のトレンド（越境取引の頭打ち）

- 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）。
- 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。

世界の貿易額



出所) World Integrated Trade Solutionより作成

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。

貿易強度の変化（2000-07 vs 2007-17）

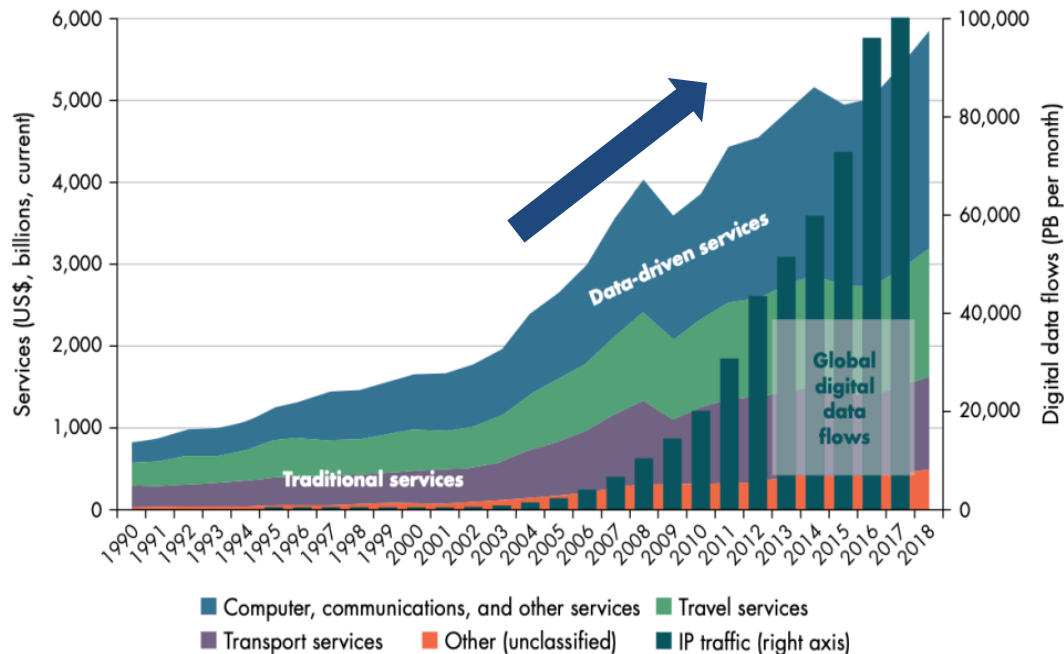
Archetypes		Trade intensity, 2017 ¹	Change in trade intensity ¹ Percentage points	
			2000-07	2007-17
Global innovations	Chemicals	27.4	7.8	-5.5
	Transport equipment	38.0	11.0	-6.2
	Auto	29.1	8.9	-7.9
	Electrical machinery	27.9	6.2	-8.3
	Machinery and equipment	29.5	7.3	-8.9
	Computers and electronics	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

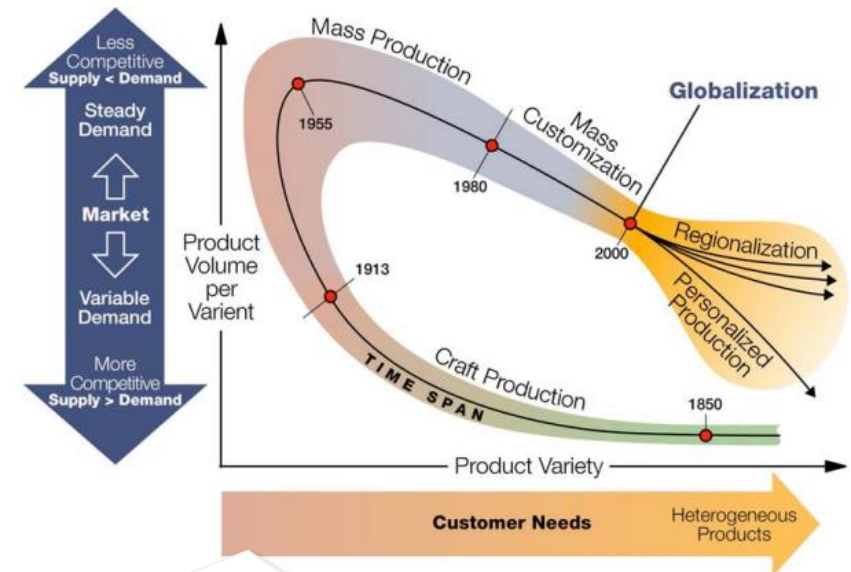
- データ量は指数関数的に増加。データドリブンサービスはサービス貿易の半分を占めるまでに。
- 従来の新興国市場戦略は、ハイエンド市場を対象とした従来商品/サービスの最低限のカスタマイズが一般的だったが、近年では、ボリュームゾーンの現地中間層を対象とした、現地ニーズに即した価格帯での製品/サービス提供にシフト（ローカル適応の進展）。

全世界のデータ流通量とサービス取引



出所) “Data for Better Lives” (The World Bank, 2021)
WDR 2021 team calculations, based on World Bank, WITS (World Integrated Trade Solution) database, <http://wits.worldbank.org/WITS/>. Data at http://bit.do/WDR2021-Fig-O_5.

個別市場のニーズに応じた生産のパラダイムシフト

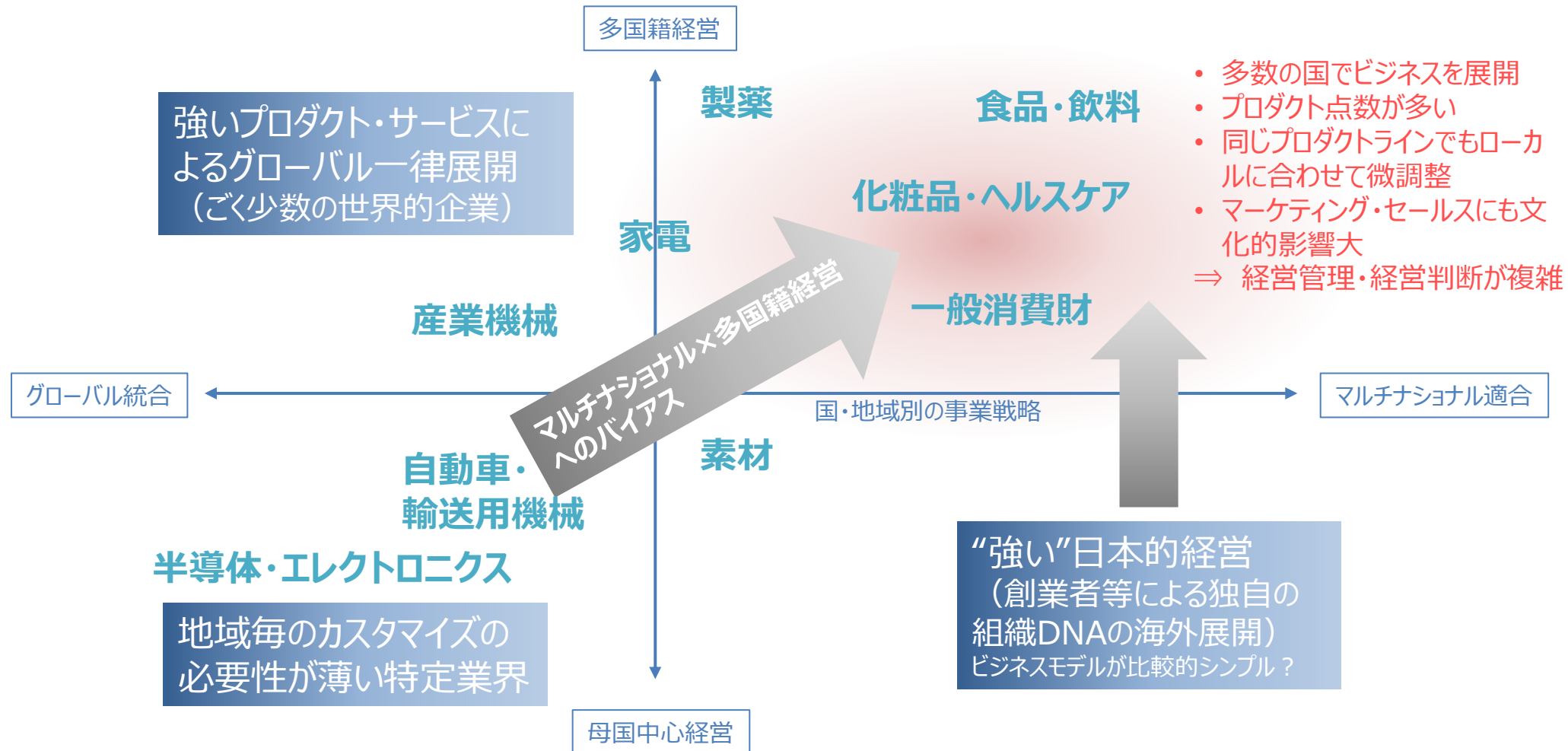


ミシガン大Koren教授は、マス・プロダクションからマス・カスタマイゼーションの流れはグローバル化とデジタル化の進展に伴い加速。さらに個別市場の地域性や個人のニーズに応じた生産にパラダイムシフトすると指摘。

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

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

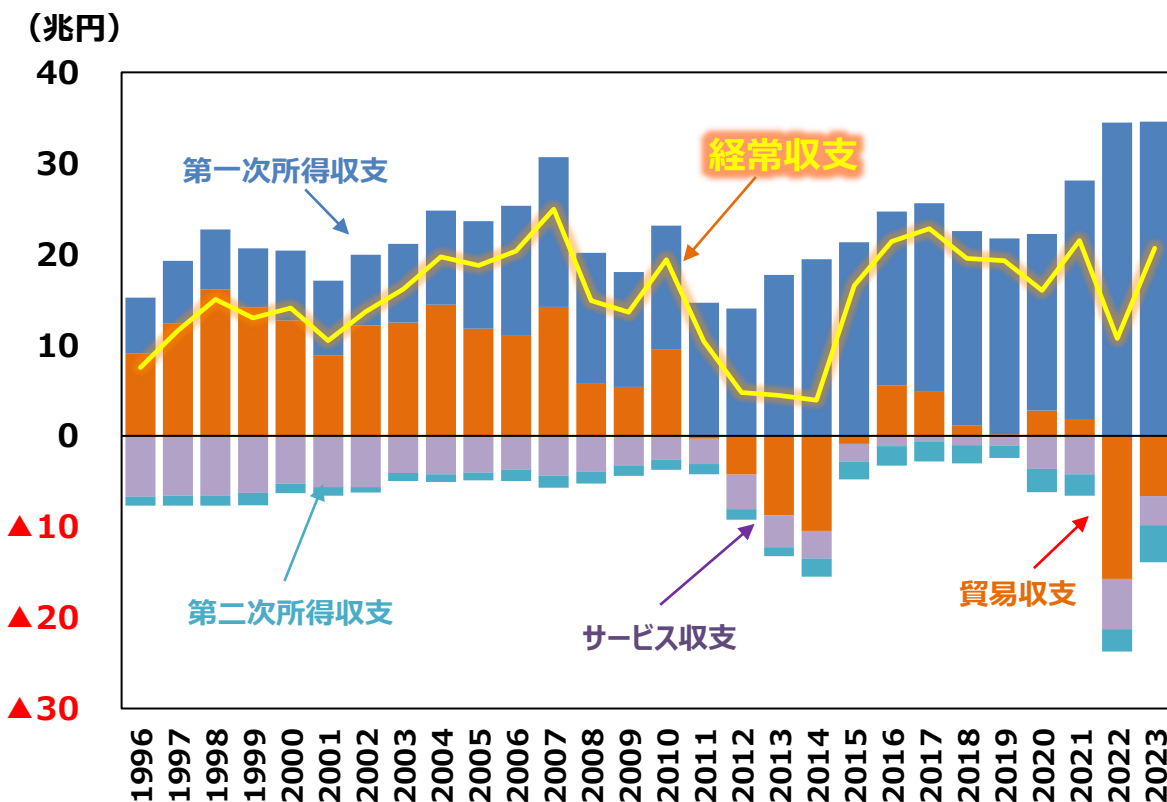
- 世界が密接に接続され、他方で各地の多様性が存在し続けるセミ・グローバル化の中で、各市場のニーズにスピーディに応えるため、マルチナショナル適合の重要性は増大。



我が国マクロ経済の状況

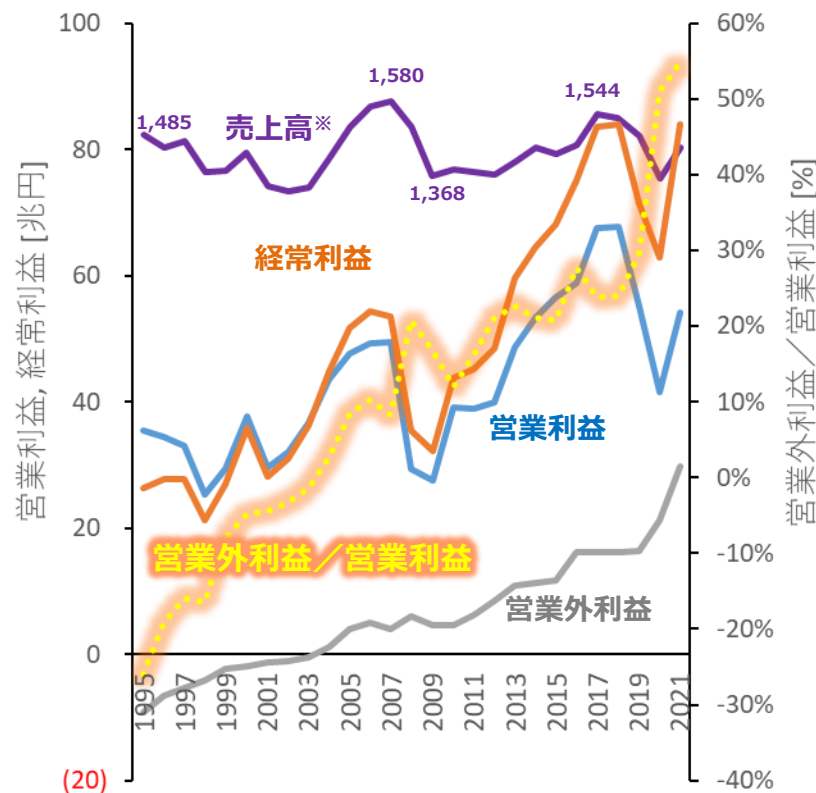
- 2022年は15.7兆円の貿易赤字を記録（比較可能な1996年以降で過去最大）。一方、第1次所得収支は35.3兆円で比較可能な1985年以降で過去最大に。（第1次所得収支の約6割を占める直接投資収益は、過去20年間で16倍の21兆円に。）
- 営業外利益は右肩上がりで増加しており、その大きさは、営業利益の50%超に（30兆円）。

経常収支の状況



出所) 財務省「国際収支状況」2024年2月8日公表

全産業（金融除く）の営業外利益の伸び

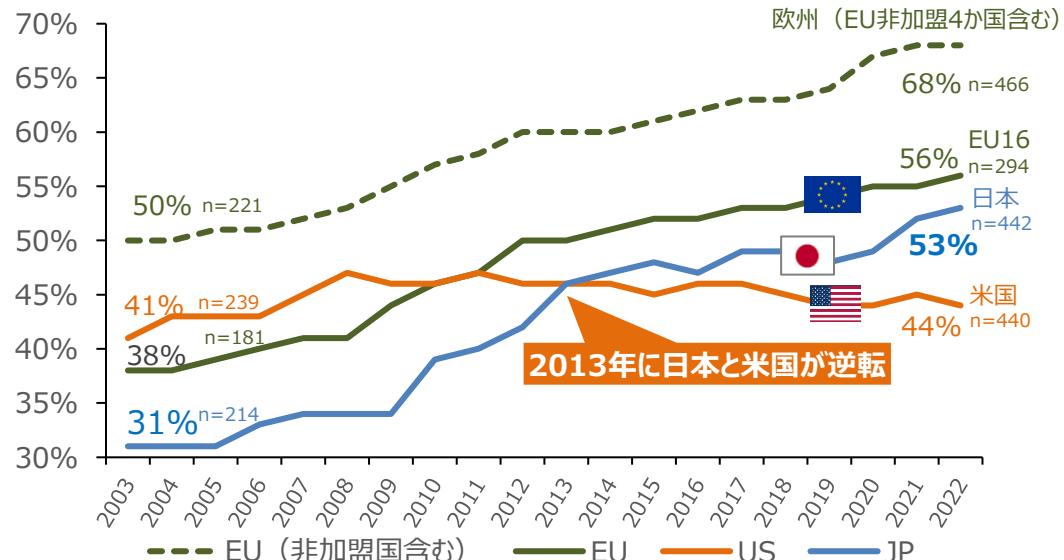


出所) 財務省「法人企業統計」
注: 売上高のスケールは表示していない。

製造業企業の状況

- 日本の製造業トップ500社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。欧米企業を日本企業が急速にキャッチアップしている形。
- 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倍近い水準（現法向け除き輸出利益では2.8倍）へと拡大。
- 海外現地法人の従業員数は2倍近く大幅に増加し、従業員数全体の6割超が海外拠点。

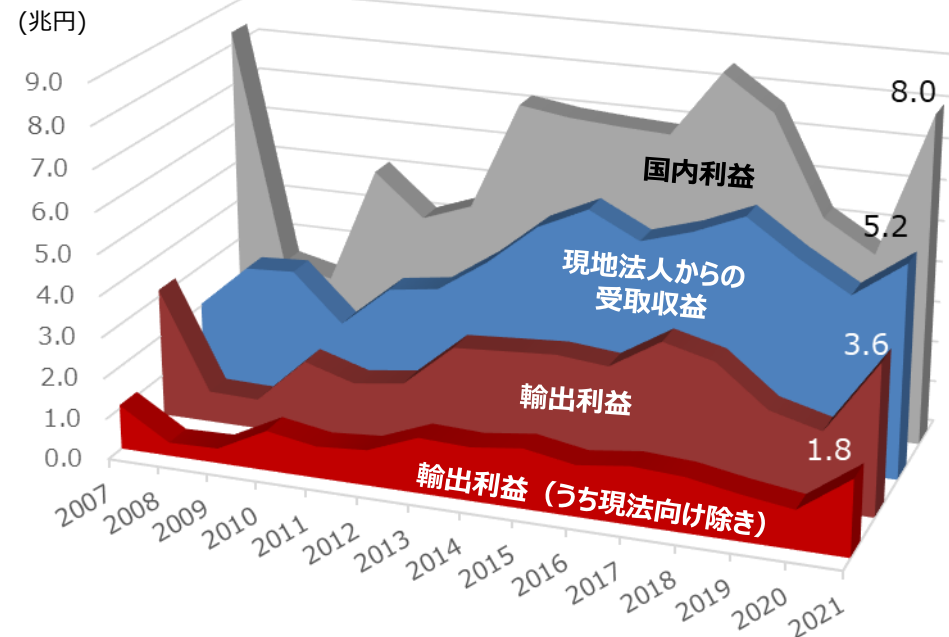
日米欧製造業主要500社の海外売上比率



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）

注：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。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。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。

日系製造業の営業利益・受取収益・輸出利益

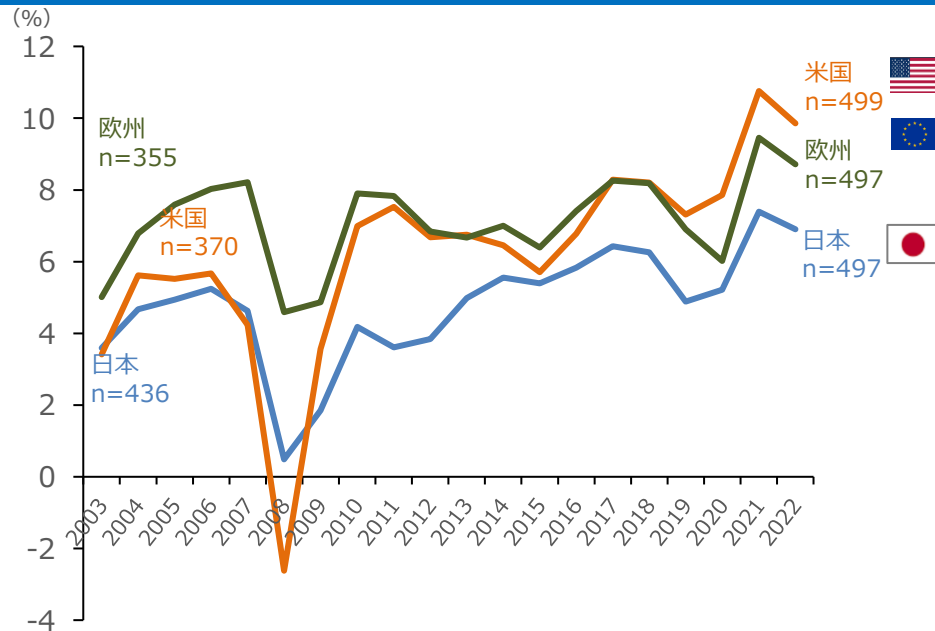


出所) 海外事業活動基本調査・企業活動基本調査よりNTTデータ作成
注釈) 国内利益＝企業活動基本調査製造業売上高×営業利益、輸出利益＝海外事業活動基本調査製造業輸出額×企業活動基本調査製造業営業利益率により理論値を算出。

製造業企業の状況

- 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%低い状況。
 - 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。
- 総資産回転率は日米欧いずれも低下。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。

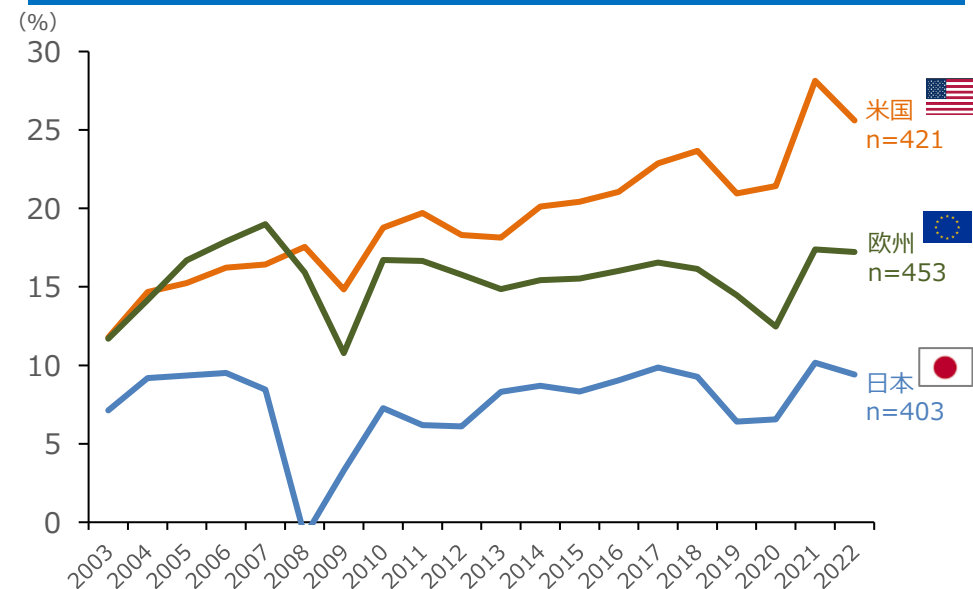
日欧米製造業主要500社の純利益率



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)

注: Refinitivより取得した各企業のセグメントデータを集計。各国/地域内EBITDA実額上位500社 (2023年時点直近会計年度末) の開示データから外れ値を除外し集計。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。

日欧米製造業主要500社のROE

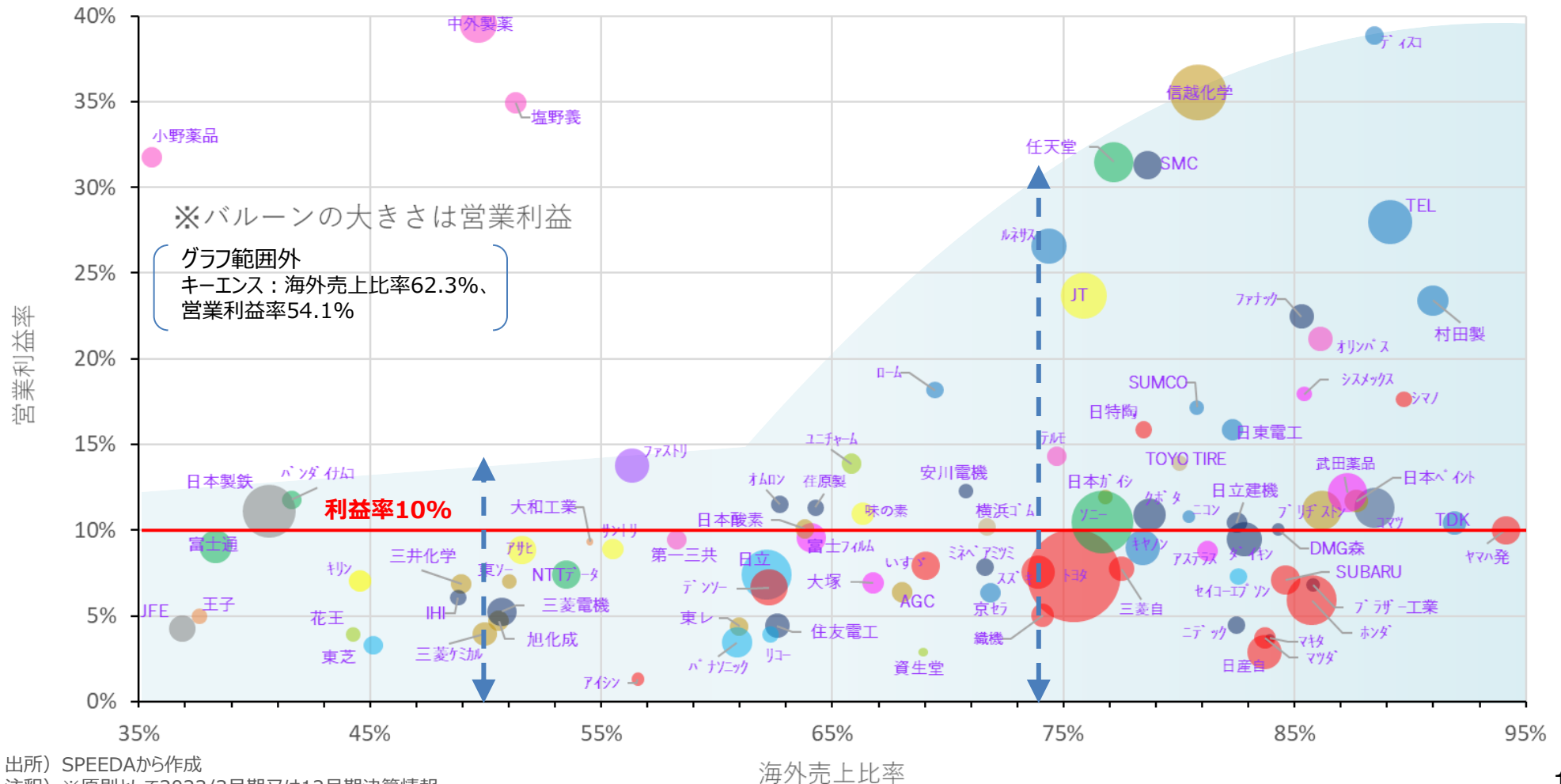


出所) RefinitivよりNTTデータ作成 (データ年次は2022/12期、2023/3期をFY0とした相対年次で取得、一部決算期末が異なる企業も含まれる)

注: Refinitivより取得した各企業のセグメントデータを集計。各国/地域内EBITDA実額上位500社 (2023年時点直近会計年度末) の開示データから外れ値を除外し集計。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。

主要製造業企業の海外売上比率×利益率

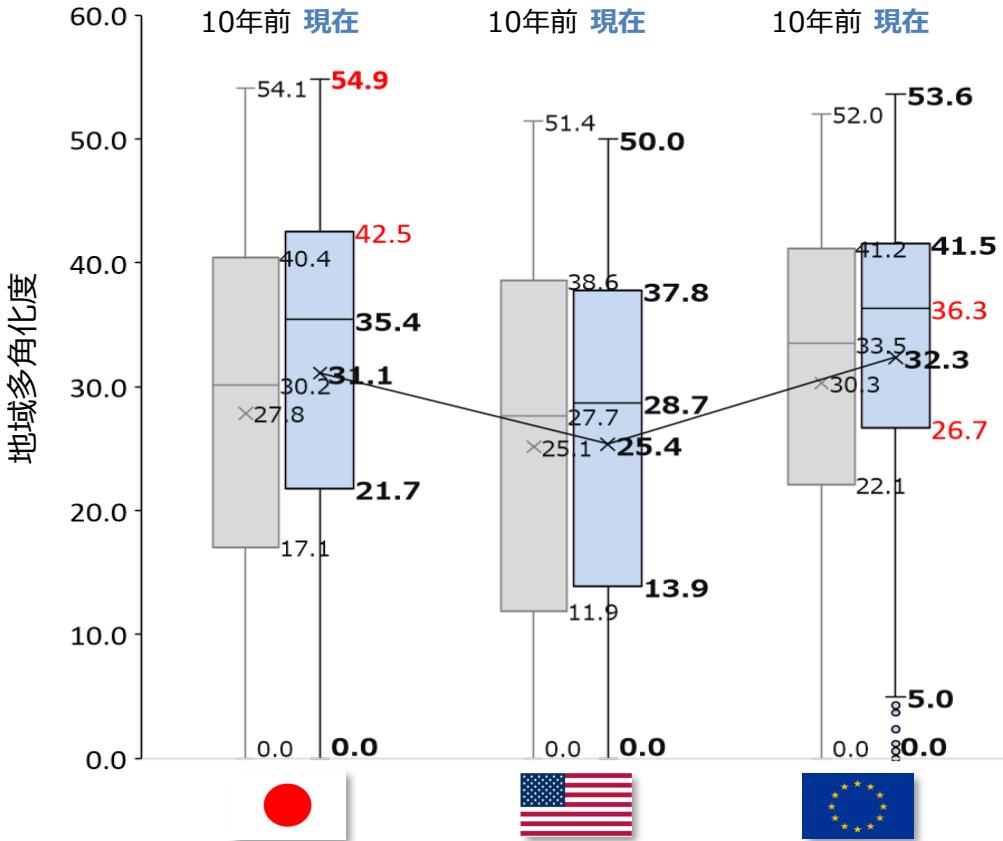
- 我が国主要メーカーは海外売上比率が50%超がほとんど。
 - 海外売上比率が高い企業の利益率はばらつきが大きい。
- 海外市場獲得を利益につなげられている企業とそうでない企業との差が拡大。



経営の複雑性と収益性の関係

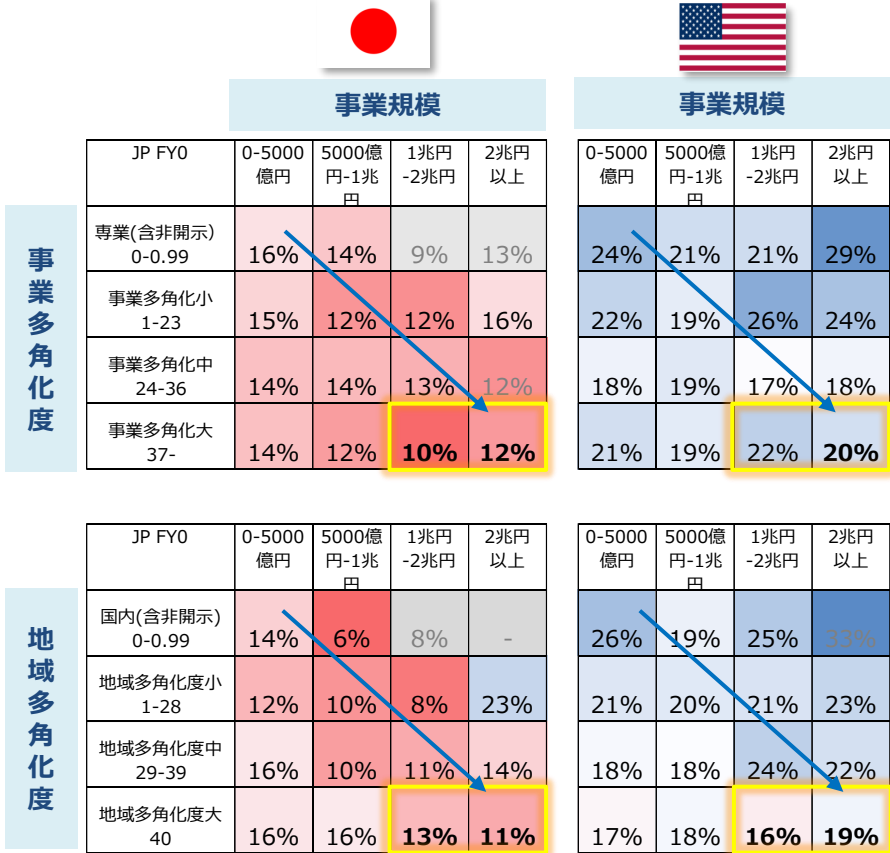
- 日系製造業は、特定の大規模市場国で売り上げているのではなく、市場の多角化が進んでいる。
 - 一般的に事業や海外進出先国の多角化度が増すほど収益性は下がる傾向が見られる。
- 日系製造業の海外展開の拡大による経営の複雑性の増大が低収益性を招いている可能性。

日欧米製造業主要500社の地域多角化度



出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

多角化度と収益性 (EBITDAマージン) の関係



備考: 収益性について、低いものを赤、高いものを青に着色。

(参考) 多角化度と収益性の関係 (事業規模を考慮、セクター別)

- 日本企業は多角化度が高いセグメントにおいて収益性が低い結果に (※黄色枠部分)。
- 経営の複雑さが増大する2兆円以上規模では資本財、耐久消費財、素材、テクノロジーHW機器が該当。

(上) EBITDAマージン平均
(中) 事業多角化度平均
(下) 地域多角化度平均

JP

US

EU

	0-5000億円	5000億円-	1兆円	2兆円以上
自動車・部品	11%	10%	7%	11%
JP:56 US:21 EU:27	12.2	13.5	13.9	14.3
	39.8	42.4	49.2	42.4
資本財	13%	14%	10%	12%
JP:111 US:126 EU:158	21.7	25.8	40.0	36.0
	28.8	40.9	40.8	45.8
耐久消費財・アパレル	13%	20%	-	7%
JP:30 US:36 EU:34	18.6	34.7	-	53.9
	27.7	44.5	-	45.7
食品・飲料・たばこ	10%	7%	9%	23%
JP:46 US:42 EU:60	23.4	30.1	28.7	2.9
	15.6	20.4	21.4	25.6
ヘルスケア機器	27%	25%	-	-
医療機器 EU:30	25.9	28.2	-	-
	24.4	46.7	-	-
家庭パーソナル用品	14%	18%	11%	-
JP:14 US:17 EU:9	15.9	13.7	35.3	-
	22.5	38.6	41.2	-
素材	14%	10%	10%	14%
JP:117 US:98 EU:127	24.5	32.6	37.9	39.7
	27.4	30.5	32.1	35.8
医薬バイオ	21%	11%	17%	30%
JP:21 US:38 EU:39	8.9	10.8	12.7	2.6
	18.7	49.2	42.3	37.6
半導体・装置	25%	31%	34%	30%
JP:24 US:38 EU:23	20.8	31.2	29.2	2.4
	32.9	27.7	41.3	33.1
ハードウェアテクノロジー機器	16%	17%	14%	13%
JP:63 US:53 EU:40	23.0	21.8	26.7	36.2
	34.1	34.4	40.5	43.7

	0-5000億	5000億円-	1兆円	2兆円以上
自動車・部品	14%	14%	7%	12%
	18.7	18.3	27.2	18.7
	28.8	18.9	34.2	32.7
資本財	19%	19%	14%	17%
	21.9	27.3	33.0	39.3
	21.2	28.6	23.8	31.1
耐久消費財・アパレル	15%	14%	12%	11%
	27.6	22.6	37.2	2.3
	18.2	31.2	31.8	37.6
食品・飲料・たばこ	17%	19%	19%	22%
	14.2	19.8	25.8	16.6
	9.6	14.1	13.9	27.1
ヘルスケア機器	24%	32%	23%	24%
	14.2	20.9	22.3	38.1
	28.3	30.1	35.8	37.0
家庭パーソナル用品	19%	18%	19%	21%
	20.0	3.1	41.1	36.1
	20.3	31.0	27.8	37.4
素材	23%	20%	22%	19%
	25.1	26.5	25.8	30.0
	24.1	24.6	35.2	24.8
医薬バイオ	33%	22%	43%	44%
	13.9	28.3	18.9	10.8
	7.4	33.7	24.8	30.6
半導体・装置	26%	30%	43%	34%
	18.3	17.2	16.8	30.2
	25.2	27.5	33.7	28.5
ハードウェアテクノロジー機器	18%	18%	18%	13%
	26.5	22.0	34.0	23.0
	33.6	32.9	26.3	35.8

	0-5000億	5000億円-	1兆円	2兆円以上
自動車・部品	11%	17%	7%	12%
	11.7	8.2	15.2	32.1
	33.5	44.2	43.4	40.9
資本財	15%	13%	13%	12%
	26.0	31.1	29.0	31.5
	32.9	34.7	39.9	41.0
耐久消費財・アパレル	17%	20%	10%	24%
	21.9	25.4	2.5	28.1
	35.2	36.7	40.3	43.4
食品・飲料・たばこ	18%	10%	15%	26%
	13.0	22.6	10.0	10.5
	21.0	27.9	33.0	28.4
ヘルスケア機器	19%	25%	21%	17%
	28.3	27.5	28.8	38.0
	35.2	31.6	37.1	36.9
家庭パーソナル用品	9%	-	24%	18%
	8.8	-	0.0	41.7
	40.4	-	35.2	29.9
素材	23%	18%	17%	17%
	18.9	28.2	27.3	27.3
	24.4	37.0	34.2	37.9
医薬バイオ	28%	16%	18%	38%
	21.1	31.4	0.0	21.4
	28.3	30.7	40.1	34.8
半導体・装置	29%	17%	35%	35%
	13.8	25.9	41.9	21.8
	28.3	37.2	36.1	23.0
ハードウェアテクノロジー機器	17%	16%	7%	17%
	27.7	38.3	0.0	39.4
	34.3	28.0	37.8	41.5

出所) Refinitiv取得のセグメントデータよりEBITDA上位500社の製造業企業を対象にNTTデータ分析

※各セクター毎3地域・売上規模横断的 (横軸方向) に比較した際に各セルの程度が高い順から濃い色合いとなる、収益性についてのみ低いものから赤、高いものは青となる

従来型の日本的経営が乗り越えるべき課題とCXの必要性

企業が自国市場中心の事業活動から海外ビジネス展開へとステージを進める中で、一般的に、提供する製品・サービスや市場の性質に応じて、グローバルレベルでの統合（integration）と各国市場への適合（responsiveness）の度合いを選択することになる。それに伴い、組織・機能の配置やマネジメントの在り方にも、集権と分権という二律背反をいかにバランスさせるかが問われる。先行した企業群を題材に国際経営戦略論として50年にわたる研究が蓄積される中で、**グローバルに活動する企業の類型は一定の収束を見せている。**

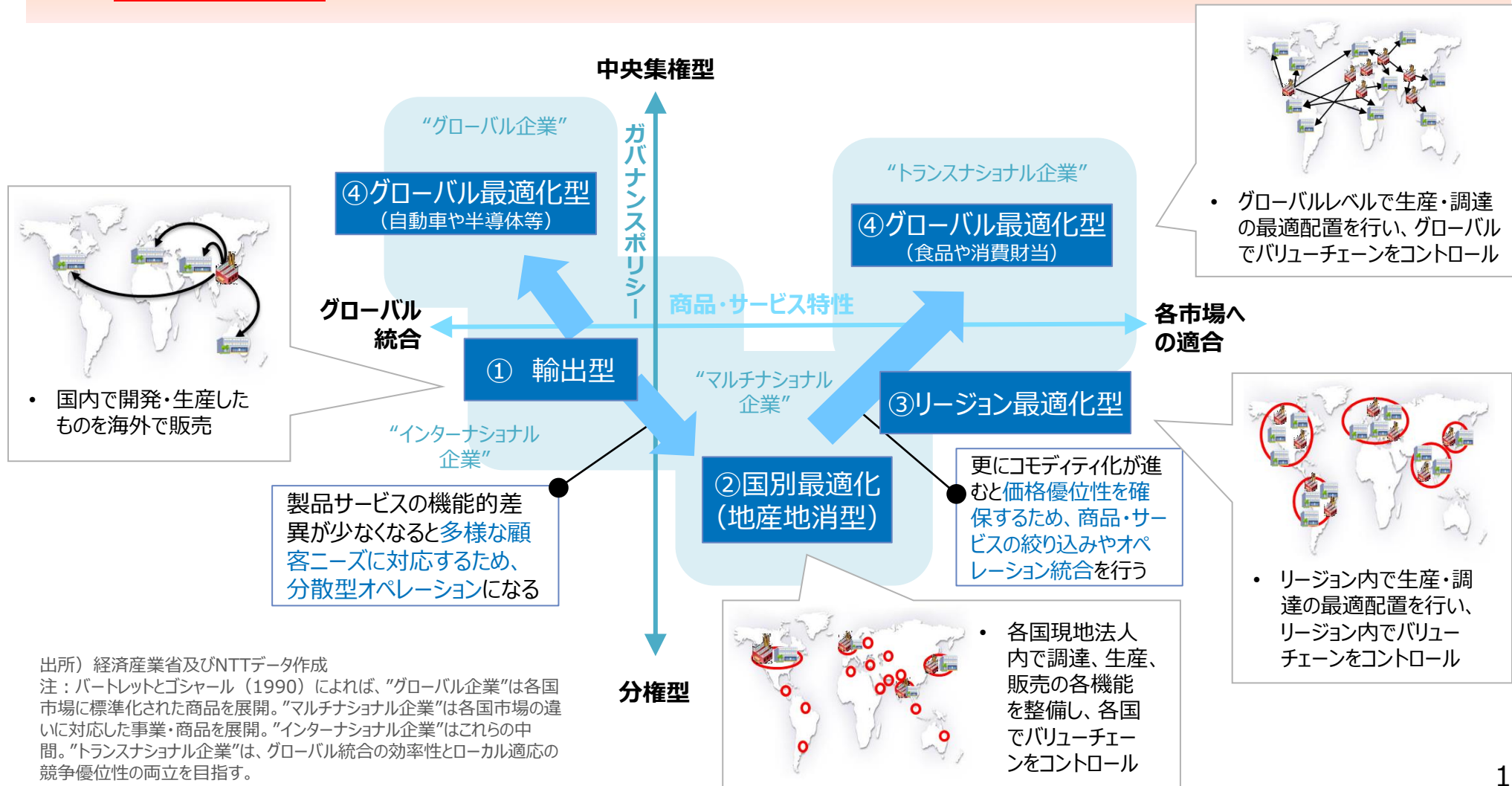
一方で、従来型のいわゆる日本的経営からグローバル経営へと発展するためには克服しなければならない課題がある。例えば、日本人を中心とした同質的な「阿吽の呼吸」型の組織運営や集団的意思決定は、**ある一定の期間において非常に上手く機能した**という側面はあるものの、時は移り、経営環境が大きく変化し、現地に送り込む日本人材も限られる中で、そのやり方は各国の現地法人に横展開できるものではないため、企業グループとしての求心力を持った一体的経営を実現することが難しくなっている。また、「一国一城」の思想から、いまだ法的な法人単位ですべての機能の完結を目指す傾向があり、グループ内で共通的に、そして最適に、機能を配置することができておらず、国内グループ会社ですらまとまりのない“連邦経営”に陥りがちである。これらを克服するためには、表層的な打ち手を繰り返したところで効果は薄く、構造レベルから発想の転換が不可欠であり、**中枢のシステムそのもの、いわばOSの革新を必要とする。**そのハードルの高さゆえに、**課題自体は永らく認識されてきたが、多くの日本企業は変わることができていない。**

「技術で勝ってビジネスに負ける」「デジタル敗戦」——ハイコンテクストな経営の中で、ルールや標準、権限やレポートライン、プロセス設計などの**組織横断的な仕組みを言語化し、洗練する必要性が薄かったことが、これらの事象を生み出した根本的な要因**なのではないか。

グローバル競争時代における製造業の競争力の強化には、**“現場力の高さ”に“強いコーポレート”が組み合わさり、両輪で組織が駆動する必要がある。**不確実性の高い市場環境においてもイノベーションを起こし、稼ぐ力を高めていくためには、ビジネスモデルとビジネスプロセスを継続的に刷新（BX）し続けなければならない。**その背骨となるのがコーポレート（CX）であり、そのツールとしてのデジタル（DX）である。**

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標準化により規模の経済を活かす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。



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	株主への利益還元	経営体の維持繁栄
会社トップの位置づけ	経営の執行者	従業員の代表
採用	- 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	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	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)	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	- 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	- 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	- 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	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

日本的経営とワールドクラスのギャップ①

項目

日本的経営の問題点

ワールドクラスの経営の特徴

経営戦略 ／ 事業戦略

時間軸

- 多くの企業が「**中期経営計画**」の**3年間という固定的な時間軸にとらわれがち（中計病）**
- 開示が「義務」のようにもなっていることもそれを助長
- この中途半端な時間軸のみでは、**抜本的取組に着手しにくく、変化の早いビジネス環境にも対応し難い**が、新規への取組や足元の事業計画との連動性は弱い

GAP

- メガトレンドや技術ロードマップ等を踏まえて**自社の中長期的なポートフォリオを常に経営層が検討**
- 「**長期的な視点**」と「**短期的な結果**」を**両立するための触媒として**、中期経営計画(ミッドタームプラン)を**毎年策定**
- 資料にとりまとめ、広く開示することはしていない

事業の 足し引き

- 足し算はできるが引き算が苦手。勝てる足し算も少ない
- 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
- 事業部門に経営資源が固定化されがち

GAP

- 自社事業に優先順位をつけ、経営層で共有
- 自社の将来の成長の方向性にないと判断すれば、たとえ、売上や利益のある**事業であっても売却（ベストオーナーシップマインド）**
- 新規のための経営資源は既存の処理により調達**

“オープン” への対応

- 閉鎖主義や縦割り意識の強さ**から、オープンイノベーションへの**対応に出遅れ**（ケイレツレベルでのオープンは昔から）
- 社内での新規も各事業部門に閉じがちで、足らずを知らず
- 製品・サービスの複雑化や技術変化の高速化に伴い、単独の知識・情報・経営資源での素早い対応が困難に

GAP

- 技術ライブラリ等に共有により、自社の不足を認識
- 早くから、**オープンイノベーションに対応した組織や制度**を構築。オープンのための**組織知を蓄積**
- 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

組織 ケイパビリティ

人材 マネジメント

- 長期安定雇用を前提とした新卒一括採用**（最近では若年者の退職増もあり、中途採用が増えるも）
- 無制限・無限定的な労働時間・職務を前提にしたままの、OJT中心の社内技能教育・訓練
- 結果として**キャリア設計を会社側に任せるマインドセット**
- 立体的な人材マネジメントの整備は道半ば**

GAP

- 重要なポジション**を特定し、**スキルや能力**を明確化。また、**グローバルグレーディング**や**人材DB**も整備
- 意図的なジョブローテーション**を通じ、人材のパイプラインやプールを構築(リーダー候補は自らでOff-JT)
- 純血主義に陥らないためにも、重要なポジションにも**外部から相応しい人材を招聘**

組織構造

設計思想

- 持株親会社、子会社、関連会社など、個社を積み上げる「**エンティティベース**」の構造。社長は**一国一城の主人**
- 個社ごとの部分最適を優先するため、機能や人材配置において、重複や非効率が発生
- 意図の弱い組織変更をしては戻す（ハコ病）**

GAP

- 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
- 企業としての**全体最適**を最優先するアーキテクチャー
- 「**エンティティはコスト**」との認識であり、無駄に法人を設立、放置しない

出所) 橋本勝則・昆 政彦・日置圭介 (2020) “ワールドクラスの経営”、手塚公登、小山明宏 (2022) “現代の「日本的経営」論(4)”、

Hirasaka,M.,Kusaka,Y.& Brogan,J. (2021) “Japanese style management in eras of change new management model”、などを元に作成

日本的経営とワールドクラスのギャップ②

項目

日本的経営の問題点

ワールドクラスの経営の特徴

オフィサーの本分

- 多くの企業で**チーフ・オフィサー（CxO、執行役員）が取締役を兼務**
- 監督と執行の線引きが曖昧で、オフィサーとして**本来専念すべき"執行"に十分な時間を割けない**状況に
- また、「**チーフ**」オフィサーでありながらも、手中に収めているのは本社内、もしくは国内子会社まで。**グローバルリーチは弱い**



- 多くのグローバル企業（特に米国企業）は、**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
- 事業や地域、法人格を越えて、**グローバル全体**で、担当するファンクションを機能させることに集中
- 同時に、**ファンクションのサイロに陥らない**ように、オフィサーチームの構成や運営に配慮

マネジメントシステム

意思決定スタイル

- 稟議制度に代表される**ミドル・アップダウン方式**
- 多数の関係者への**根回し、事前合意を得た上での低速・配慮型の意思決定**が特徴、結果として**現場でのリーダーシップの欠如**
- 技術や市場などの環境変化への素早い対応が求められる状況に**判断速度がついていけず、後手になりがち**



- 経営層のトップダウン方式**による**迅速な意思決定**が一般的な特徴
- 他方で、**相当程度の権限委譲**もなされており、各ポジションで相応しい経営判断を実行
- 意思決定の速さは、**属人性ではなく、事前準備や仕組みで担保**（組織として早く気づき、早く動く）

コミュニケーションスタイル

- 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”**による意思疎通
- 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）な対応**が可能
- 口伝**の重要性（情報システム、DBの整備遅れの遠因に）



- 国籍・人種・宗教などのバックグラウンドが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に、ポジションと権限・責任の定義、業務プロセスの標準化、情報システムの整備などによる**“阿吽の仕組化”**を図る

価値観

MVVの実践

- 創業時からの社是や最近流行ったパーパスを含め、MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）は掲げられおり、人事主導で浸透プログラムの実施や評価制度への反映もされているが、**経営の意思決定や日々の言動においてどれだけ体现できているか**
- その如何により、社員全体への浸透度は異なる

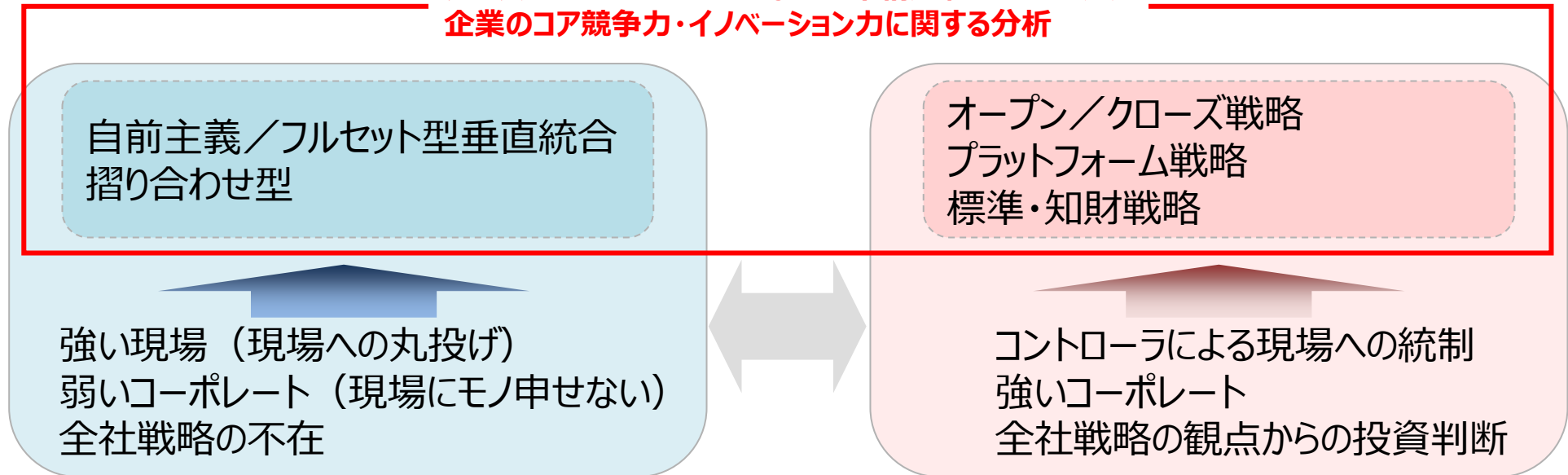


- 年度方針発表のような特別なイベントにおいても、価値観の話から入る、事業ポートフォリオの優先順位付けに価値観への適合度が加味されるなど、**経営の行動で体现すると共に、日々の会議体などの現場のルーチンにおいて、経営陣が率先して講話**することで社員全体への浸透を図っている

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り、局所戦・短期戦では強い。一方で、現場任せになっている限り、オープン／クローズ等の中長期の戦略の具体化に必要な「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。

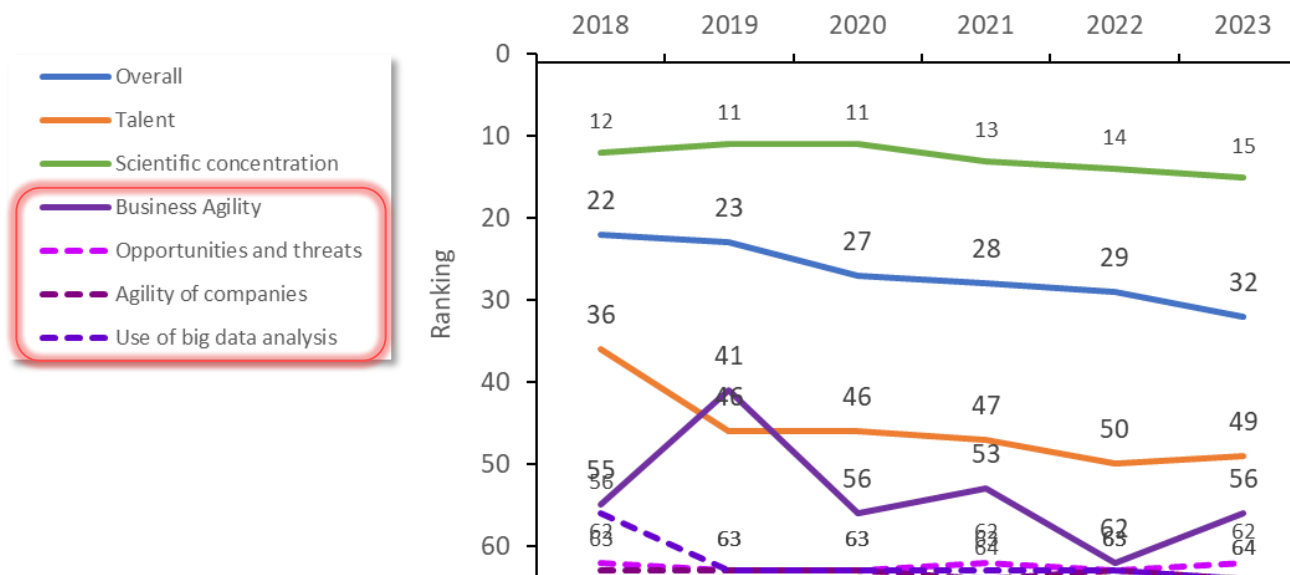
デジタル化・モジュラー化による産業構造転換を踏まえた 企業のコア競争力・イノベーション力に関する分析



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

なぜCXが必要か？ グローバル競争力強化に必要な組織経営能力

- グローバル競争時代における製造業の競争力強化には、強い現場から生み出される高い技術力に裏付けられた高品質な製品・サービスを磨くだけでは不十分。

↓ 現場力は日本の強み

強い現場／製品・サービスの質

- 技術力やイノベーション創出力に裏打ちされた**製品・サービス・ビジネスモデルそのもの**（＝コア競争力）
- AI・量子・バイオ等の**先端テクノロジーを取り込んだ新たな価値創造**
- **QCD**（品質・コスト・リードタイム）
- **優れたCX／カスタマーエクスペリエンス**を実現する**サービスデザイン・アフターケア**
- これらを生み出す**人的資本**、知財等の**知的資本**
- 自社のみならず他社や顧客・ユーザーを巻き込む**イノベーションエコシステム、プラットフォーム戦略**

BX*（Business Transformation）：ここでは、ビジネスパートナーとしてのコーポレートに支えられた事業部門の変革（ビジネスモデル変革・ビジネスプロセス変革）を意図

↓ 強化すべき領域

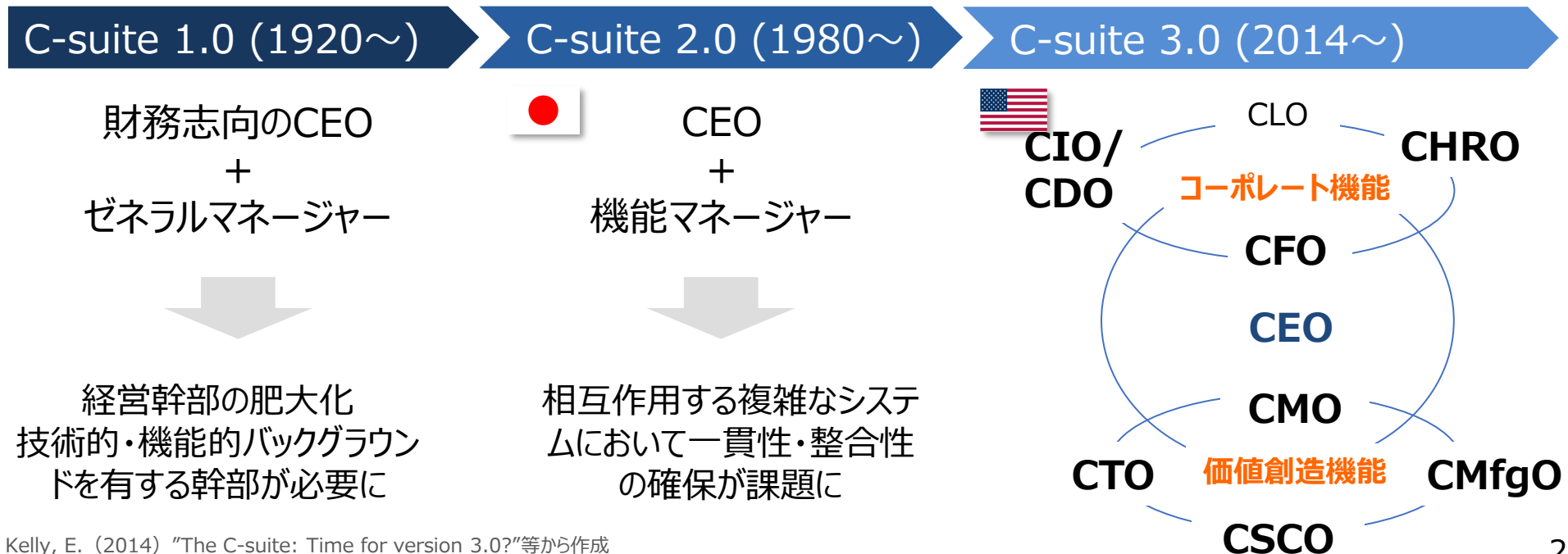
強いコーポレート

- **パーパス・コアバリュー**の下、世界で1つの会社という組織設計の思想で、**バーチャルなグローバル・ワンカンパニー**を構成
- **ヒト・モノ・カネ・データのリソース**を可視化し、最適に再配分する仕組み
- **ファイナンス**：資本の所在を可視化し、そのパフォーマンスをモニタリング、さらに予測に活用することで、**経営の意思決定の精度を高める**基盤
- **HR**：グローバルに活躍できる人材の希少性が一層高まる中で、**母国だけでなくグローバルに多様な人的資本を確保**し、リーダー層を育成するとともに多様性によるイノベーションを促進
- **デジタル**：自動化を通じてあらゆる**ビジネスプロセスのアジリティを高め**、ヒトが本来リソースを割くべき仕事に集中させるための絶対的手段であるとともに、**ビジネスモデルそのものを革新**

BX*
DX
CX

(参考) 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。



CXがもたらすインパクト

CXを特に必要とするのは、地域や事業の多角化により、経営の複雑性が高まった企業である。その性質上、グローバルにビジネスを展開する大手製造業の企業群にとって、喫緊の課題となっている。我が国製造業には資本金10億円以上の大企業が約1,800社存在する。これらが製造業全体の約8割の利益を創出し、**日本全体でも経常利益約100兆円の3割近く**を生み出している。したがって、これらの企業群がCXを実行し、強い経営を実装することで、引き続きグローバルで稼ぎ続けることができるか否かが、**日本経済全体に与えるインパクトは極めて大きい**といえる。

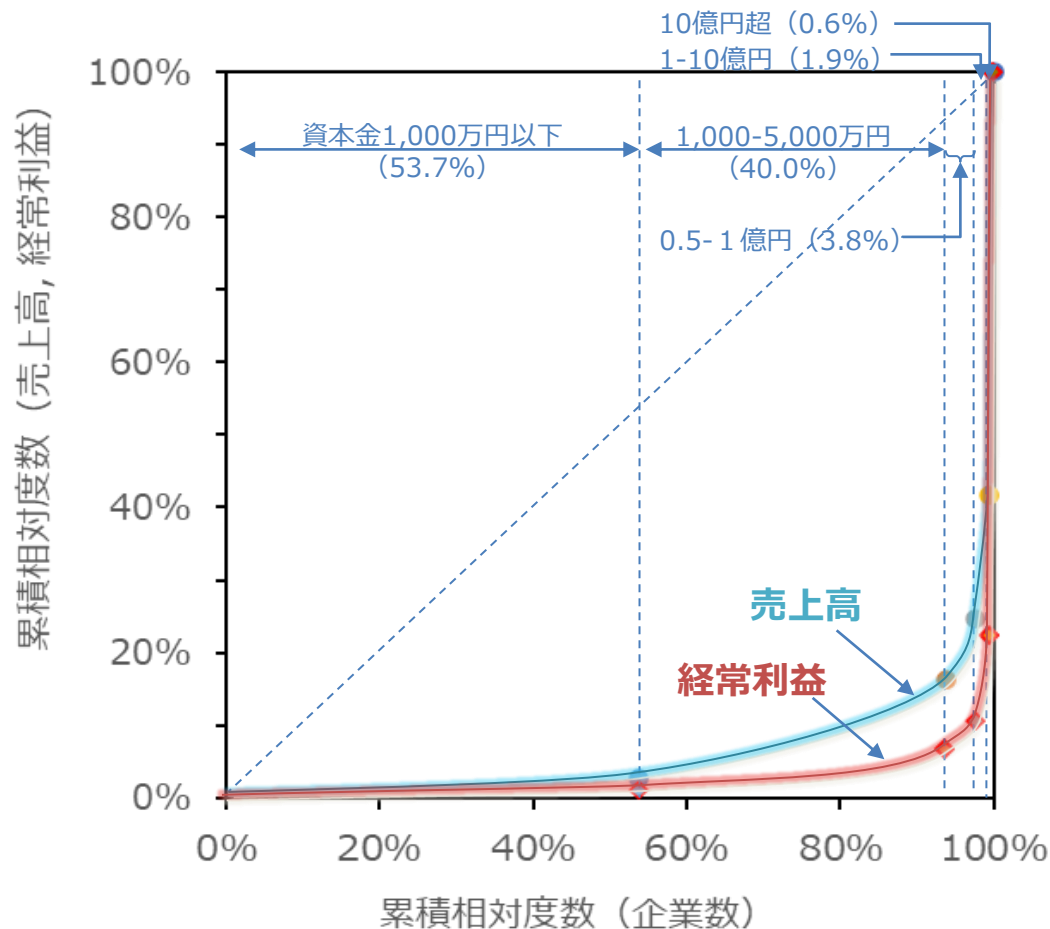
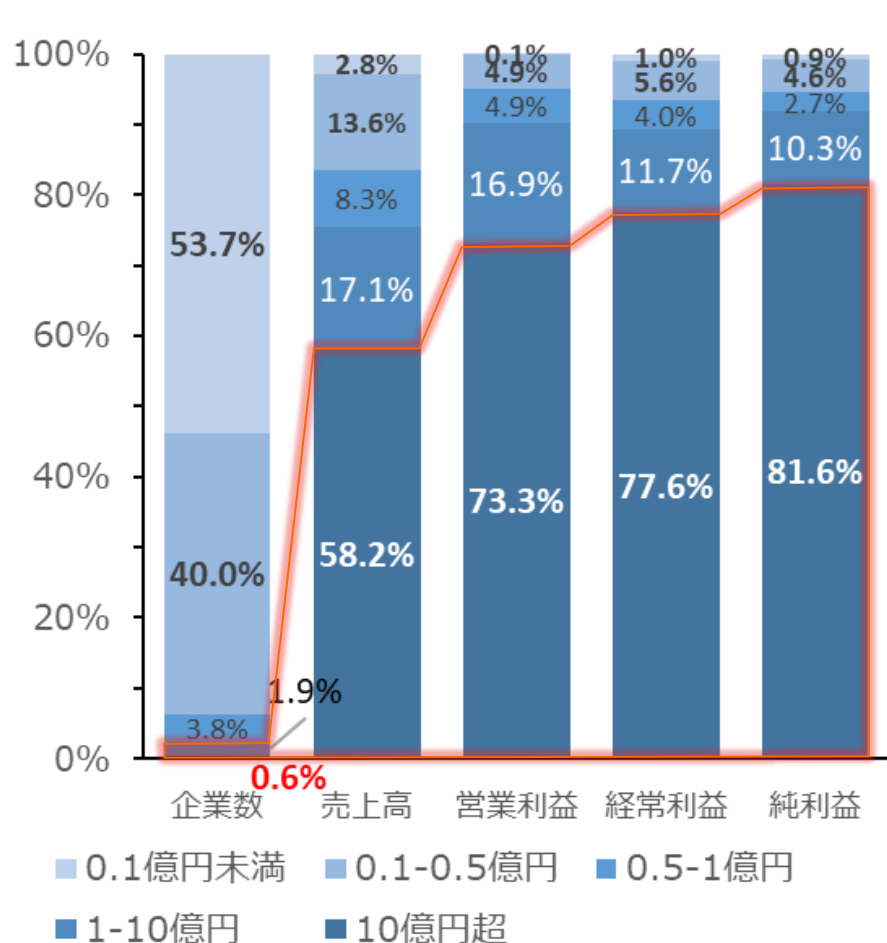
日本企業はリーマンショック以降、円高も背景として、クロスボーダーM&Aを増やしてきた。その一方、買収に対して売却の件数は低調にとどまっており、事業や市場のポートフォリオは拡大の一途を辿っていると考えられる。日本企業の多くは事業の整理・統合・廃止が苦手であり、後手を踏みがちであるが、**ポートフォリオ変革の必要性はかつてなく高まっている**。実務的には、複数の分野の事業を抱える場合において、グループの全社戦略に照らし、“コングロマリッド・ディスカウント”を超え、“コングロマリッド・プレミアム”を出せるかという観点からポートフォリオを最適化していかなければならないが、これを実現することは容易ではない。すなわち、**判断のための軸と、判断材料としての経営環境（自社の現況から競合の動向、市場の将来展望や社会の潮流まで）が可視化され、常から思考を回し、準備していることが必要であり、瞬間的な経営層の決断力だけの問題ではない**。

具体的には、ヒト・モノ・カネ・データ等の経営資源がデジタルに可視化され、データ・アナリティクスも活用した将来予測・シナリオプランニングを基に、**機動的な経営資源の再配分（リソースアロケーション）を意図した仕組みが整備されていることが求められる**。CXは、まさにこの仕組みを作るためのアクションであり、長年日本企業が抱えてきた課題を解決する有力な処方箋となるだろう。

なぜ大企業に眠る潜在能力の解放が重要なのか？

- 製造業においては資本金10億円超の約1,800（0.6%）の大企業が約8割の経常利益を創出（日本全体の3割弱）。 ※1億円超の大企業約8,000社で製造業の約9割の利益を創出

製造業における資本金別企業数と売上高・経常利益等の関係



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。

(参考) スタートアップも重要だが経済全体に対するインパクトは依然として限定的

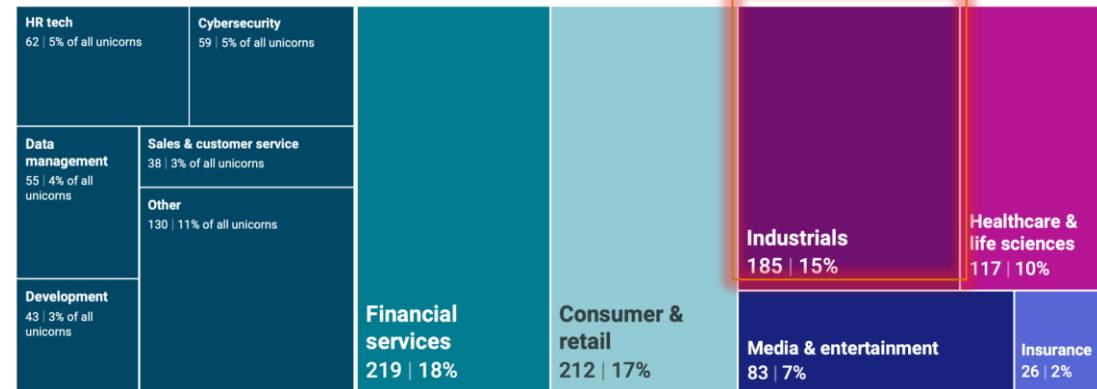
- スタートアップの重要性は論を俟たないが、依然として大企業が圧倒的シェア（収益、雇用数）。特に、グローバル規模でアセットを持ち、生産活動を行う必要がある製造業の世界では、必然的に大きな組織を必要とするため、引き続き大企業が社会に対し果たすべき役割は大きい。
- 特に日本では、日系グローバル製造業がもたらしている日本経済へのインパクトは大。当分の間、このカテゴリーでの勝負の行方が日本経済を左右。



米国のユニコーンの評価額合計は6,500億ドル※。
S&P500の時価総額の2%に過ぎない。
※2020年前半時点

出所) Hamel, G. Zanini, M. (2023) "Humanocracy"

Enterprise tech 387 unicorns | 31%



ユニコーンのうち“Industrials”は15%に過ぎない。

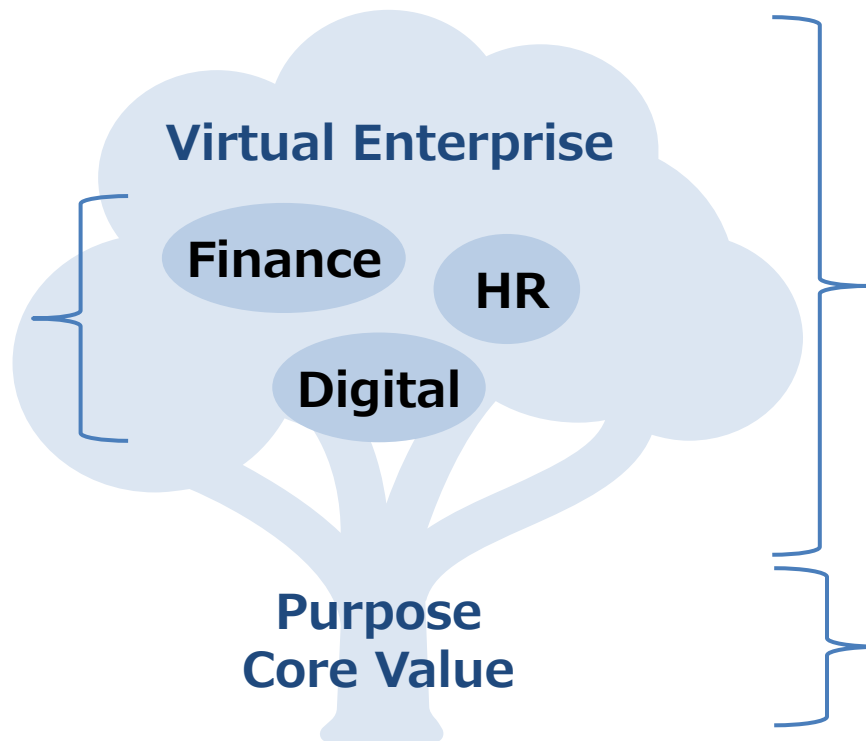
出所) CB Insights, Data as of 03/20/2024

どのようにCXを進めるか？ ― パーパス・コアバリューを幹としたワンカンパニーへ

- パーパス・コアバリューを幹として、その土台の上にバーチャルなワンカンパニーを形成する。
- 複数の事業を抱える場合には、グループの全社戦略に照らし、“コングロマリッド・ディスカウント”を超えて、“コングロマリッド・メリット”を出せるかという観点からポートフォリオを最適化すべき。
そのためには、経営資源がデジタルに可視化され、再配分（リソースアロケーション）を機動的に行えるだけの仕組みが整備されていることが必須要件となる。

コアとなる3つの機能については一定のリファレンスモデルが存在

企業固有のビジネスモデルや置かれた競争環境、グローバル展開の程度によってカスタマイズ



組織境界に囚われずバーチャルな“グローバル・ワンカンパニー”を目指す

国内外の組織共通・単一のパーパス・コアバリュー（存在意義、働く理由）を持ち、徹底的に浸透させる

どのようにCXを進めるか？－経営資源配分を司るコアファンクションの変革

ファイナンス機能

財務統制からビジネスパートナーとしての価値創造へ

過去の実績報告役から未来予測に基づく経営意思決定を支えるインサイトを提供する役割へ

- 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。エンティティ単位ではなく、グローバル横串で製品・サービス単位の連結損益を把握（真の連結経営管理）。
- ②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等、データに基づく機動的な経営判断を支援するビジネスパートナーとしての働き（FP&A）。
- ③資金・資本配分ポリシーを策定し、グローバルで最適なキャッシュ・タックス・リスクマネジメントの実施。

HR機能

国境・人種の違いを超えて、組織のパーパスとバリューを軸に多様な人材を惹き付け、グローバルに適材適所の人事を通じてイノベーションを生み出すことのできる組織へと導く役割へ

- ①全世界・全事業のすべてのポジションのジョブグレードを格付けし、報酬基準をグローバルで統一。
- ②全世界・全事業のポジションのうち、全社戦略／事業戦略の実現を左右するキーポジションを設定。
- ③HRDXを通じて、全世界の人材情報を可視化・DB化。これによりハイポテンシャル人材のプール化を図り、サクセッションプランを策定。

DX機能

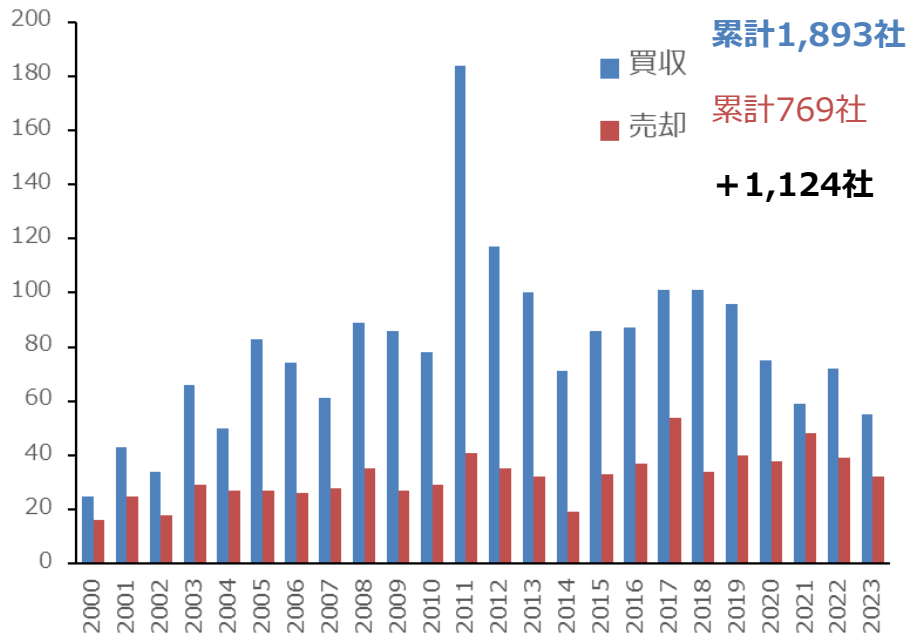
DX以前の問題として組織全体のビジネスアーキテクチャの革新をリード
ビジネスパートナーとしてデジタルを通じて新たな価値を創出するためのイネーブラとしての役割へ

- ①コーポレートのCIO/CDO組織として、全社目線で業務プロセス全体を可視化。
- ②IT部門がリードし、コーポレート起点による全社目線のデジタル戦略を策定・実行。
- ③経営判断に必要なデータがタイムリーに把握できるよう、情報の種類・粒度を揃え、マスターデータを管理。
- ④シャドーITも含めた社内アセットの把握と、非効率・不整合を是正。

CXの先にある最適なポートフォリオマネジメントの実現

- 製造業主要500社で見ると買収が売却を大きく上回っており、足し算はできるが引き算ができないという状況が四半世紀の間継続している。
- 事業のベストオーナーを決めるのは究極的には企業の存在理由であるパーパス。

製造業主要500社の買収・売却状況

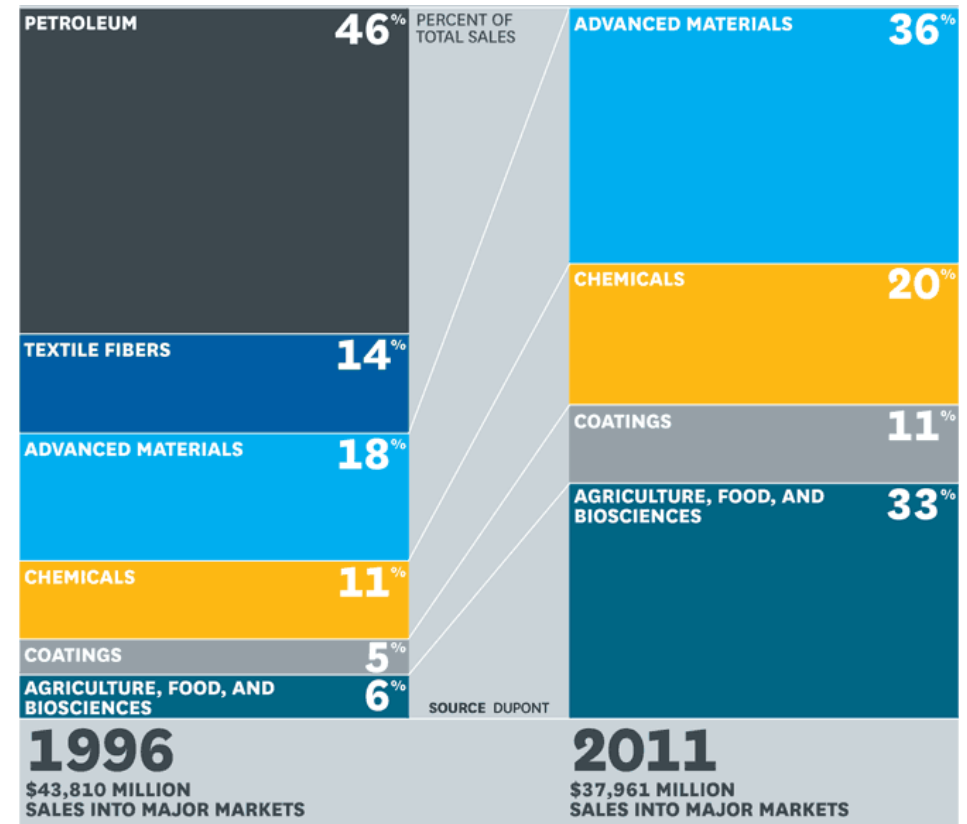


(※1) 業界を素材・素材加工品、機械・電気製品、輸送機械、食品、消費財、医薬・バイオに限定し、2022年度の連結売上高上位500社を対象として抽出

(※2) 対等合併、少数持分取得は含めておらず、買収実績を買い手側/売り手側双方から抽出

出所) SPEEDAから抽出したM&A実績件数に基づき、NTTデータにて集計

Dupont社のポートフォリオマネジメント



出所) Kullman, E. (2012) "DuPont's CEO on Executing a Complex Cross-Border Acquisition"

1. グローバル市場環境の変化とCXの必要性

2. どのようにCXを進めるか

A) 組織設計／パーパス・コアバリュー

B) ファイナンス機能の在り方

C) HR機能の在り方

D) DX機能の在り方

グループ組織の設計思想と幹となるパーパス・コアバリュー

なぜその企業は存在するか——いわゆるパーパスやミッションは、あまりに本質的であるがゆえに当然の前提となっており、日本人を中心としたメンバーシップ型組織運営の中で、グローバルまでを視野に入れた明確な言語化がなされずにきた会社も少なくない。グローバル競争力強化に向けたCXを仕掛けていく上で、**まず幹となるのが企業の存在する理由と、社として何を大切にするかという価値観・信条だ。**これらは、日本を中心とした従来型のOSを革新し、海外現法も含め制度や仕組みの統合・標準化を進め、“ワンカンパニー”としていくための**最も基本的な原動力となるだけでなく、今後、グローバルに人材の希少性が高まり、世界のグローバル企業との人材獲得競争が一層激化する中において、求心力の源泉となる。**

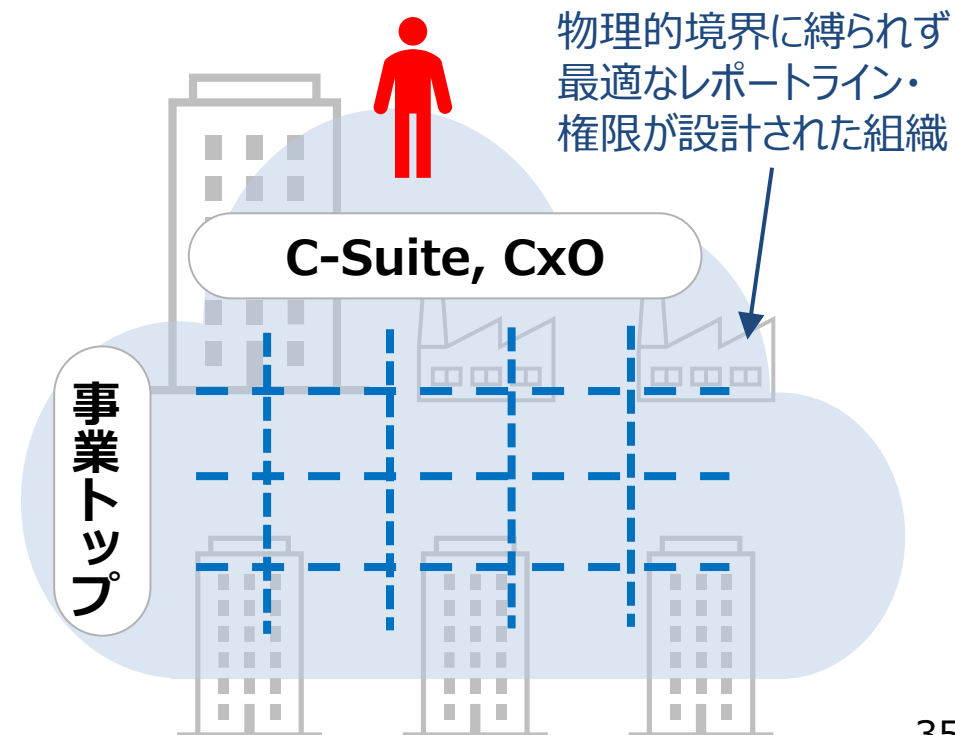
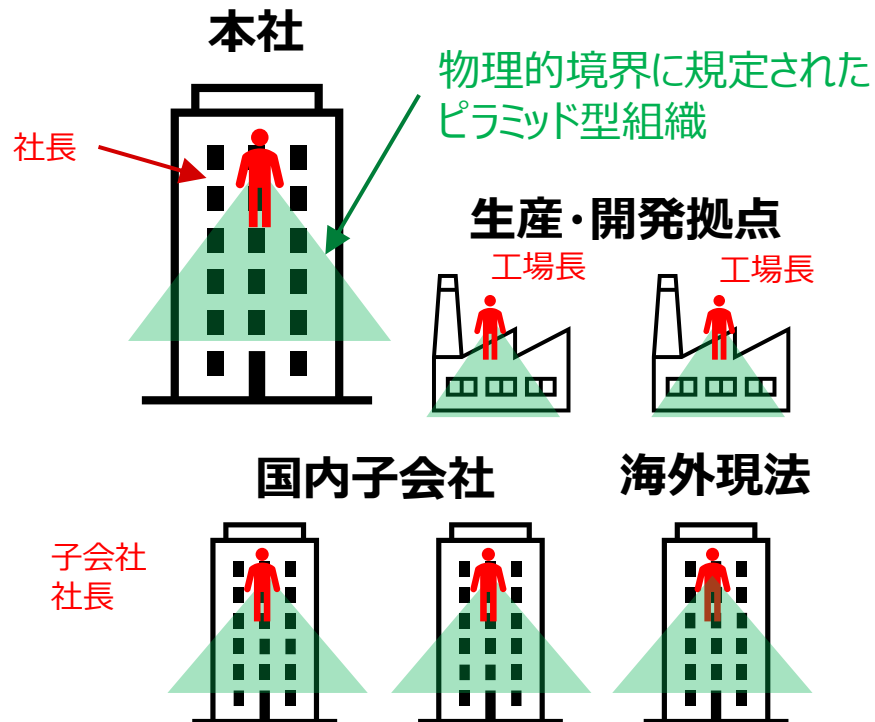
日系大手製造業では、海外現法だけでなく、国内子会社のマネジメントも本社と断絶しているおそれがあり、構造的問題は根深い。共通するのは**エンティティベースで完結を目指す組織の設計思想であり、根底には個人の社会的資本が「集団成員との実際の接触の長さ」に比例するという社会構造が影響している可能性が指摘できる。**究極的には、**企業のパーパス・コアバリューが及ぶ範囲がその企業グループが持つことのできる事業ポートフォリオの限界だとすれば、同一グループに属しているにもかかわらず、子会社の独立性が高い場合には、その事業のベストオーナーではない可能性が高い。**こうした観点から、製造業の8割超の売上を創出している企業グループを形成する企業群は、**国家全体で見ればリソースの選択と集中を通じて過当競争を減らし、国際競争力を高めるポテンシャルは大いにあるといえる。**

経営の各機能・事業を実態化する組織の在り方は、ICTの飛躍的な発達に伴い物理的な拠点に集中していることの必要性が低下する一方、特にグローバル企業においては、国境を越えて最適に機能を配置し、レポートラインを設計する必要性が強まり、いわば**“組織のバーチャル化”**が進展している。一方で、日本企業の多くはいまだリーガルエンティティ単位で組織の境界を捉え、その組織の壁はとりわけ高い。グローバルにビジネスを展開するプレイヤーは、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のではないか。**

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。）

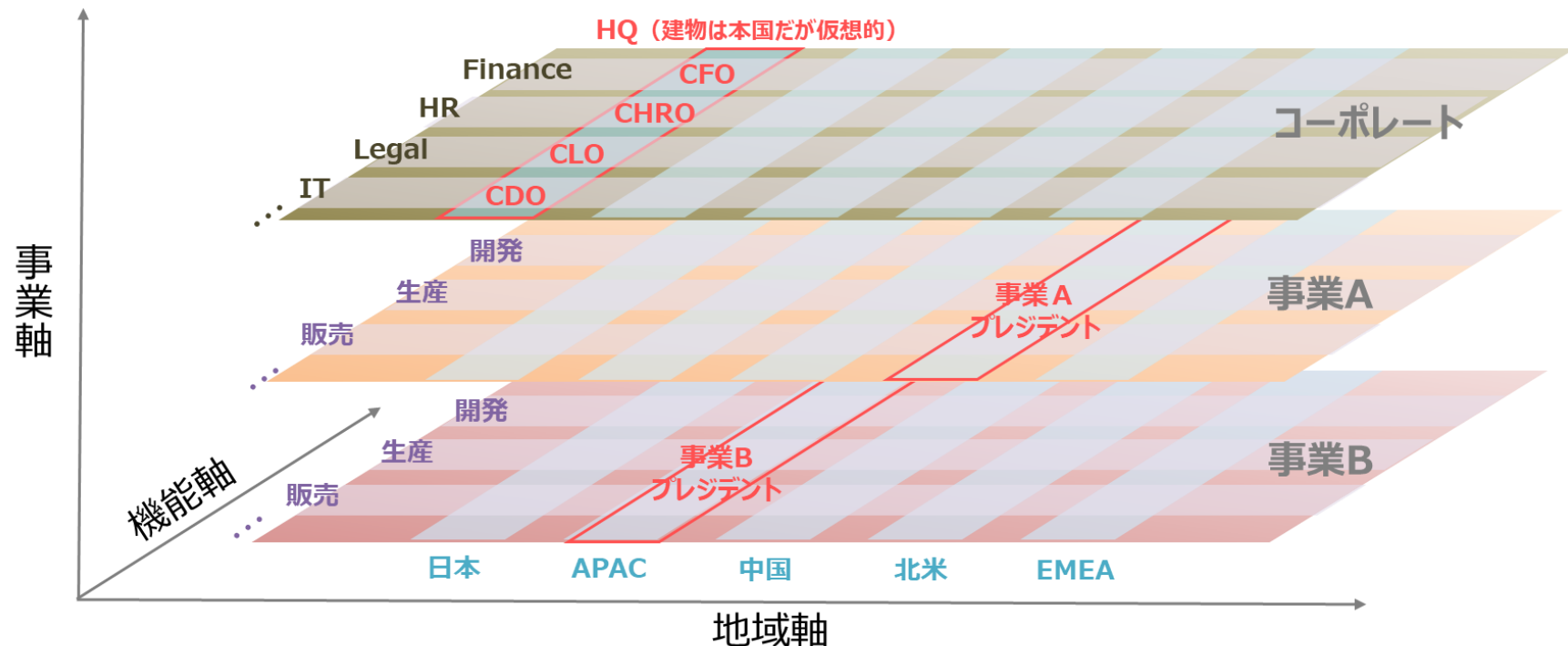
経営組織のバーチャル化



“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



グローバル企業の組織設計の難しさ

- 複数のグローバル事業を擁する多角化企業においては、中央への集約（権限集中）とローカルへの適応（権限委譲）のバランスの中で、戦略を実現するために必要となる組織設計をグローバル規模で行わなければならない（設計思想なく集約と適応の間で揺れ動くほど損失となる）。
- Ghemawatは、グローバルに競争する多国籍企業はAAA*の複合戦略を追求しなければならない場合が多く、その結果として組織が複雑化するため、結果としてマトリクス組織が増加していると指摘している。 * Adaptation（適応）, Aggregation（集約）, Arbitrage（裁定）

集約戦略と適応戦略の特徴

項目	集約	適応
目的	標準化により国境を越えた規模と範囲の経済を追求	現地向けのカスタマイズを重視
組織	事業別組織	国別組織
メリット	規模の経済によるコスト競争力、オペレーションの簡潔性	ローカルニーズへの対応、迅速な意思決定
デメリット	過度の標準化による事業機会損失	過度の多様化・複雑化によるコスト増、規模の経済の喪失

大手多国籍企業の組織構造の変化

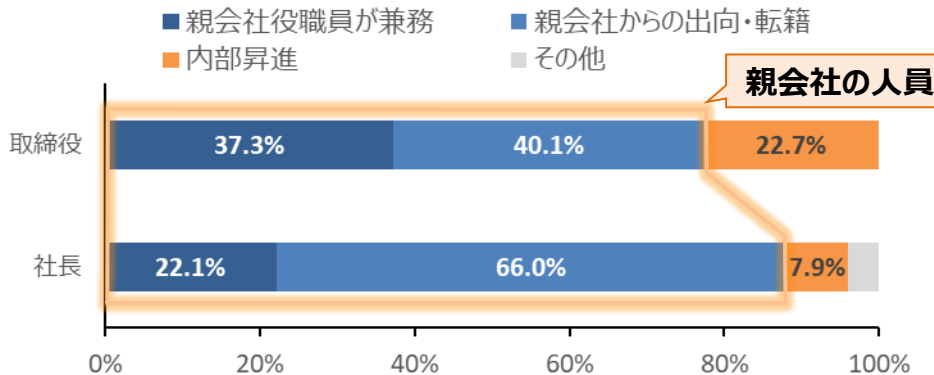


Source: Pankaj Ghemawat and David J. Collis, "Globalization Survey," unpublished, 2007.

“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。

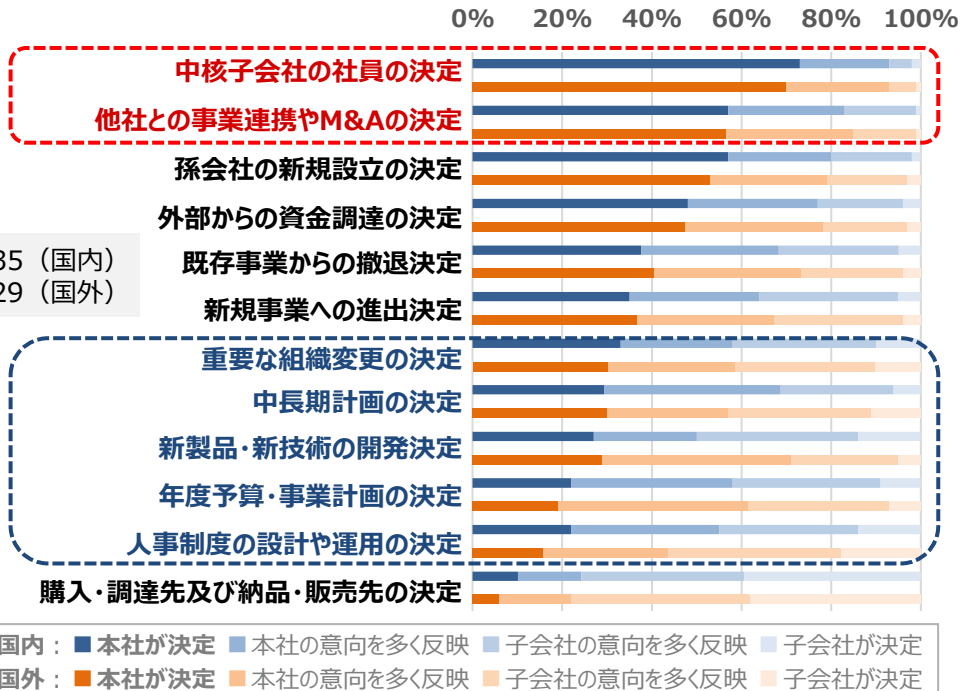
子会社経営者に関する親会社との人的関係



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

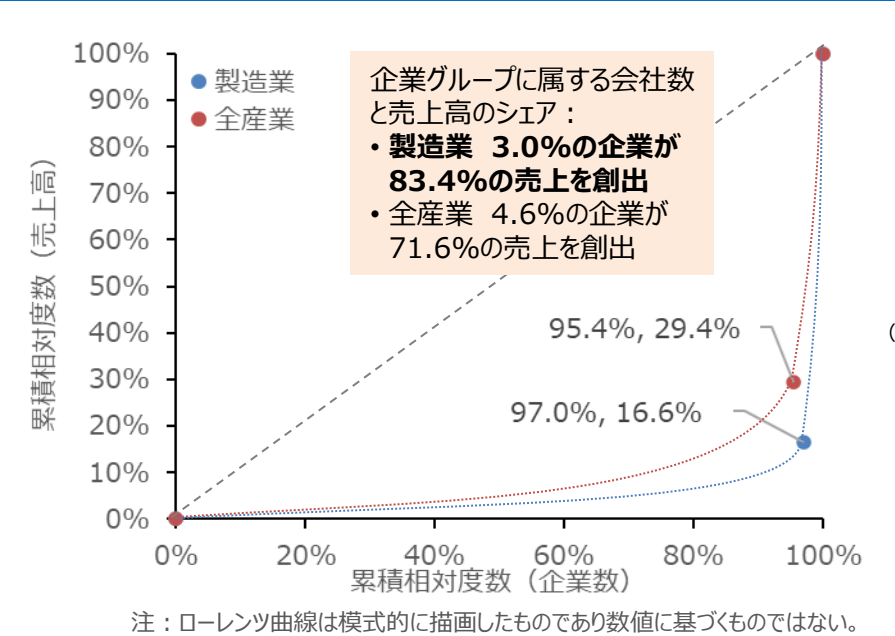


出所) METI(2018) 「コーポレートガバナンス改革への取組等に関する実態調査」

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。

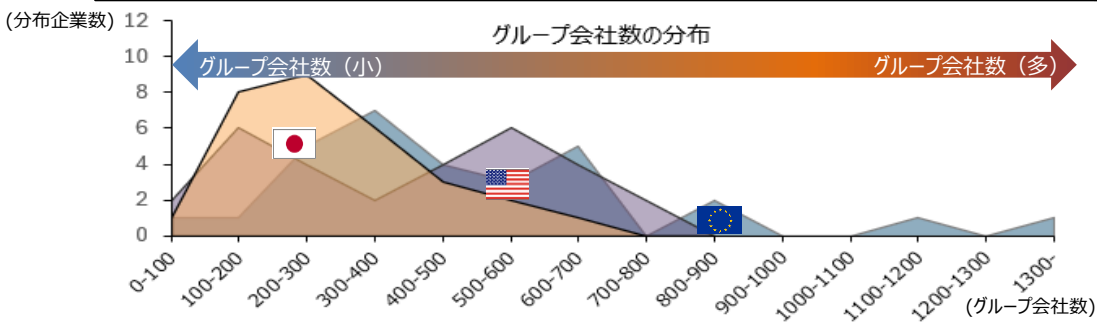
企業グループに属する会社数と売上高のシェア



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作成

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 Moet Hennessy Louis Vuitton	1124	11,110,674
	3位	Nestle 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・MVV

- ・ 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

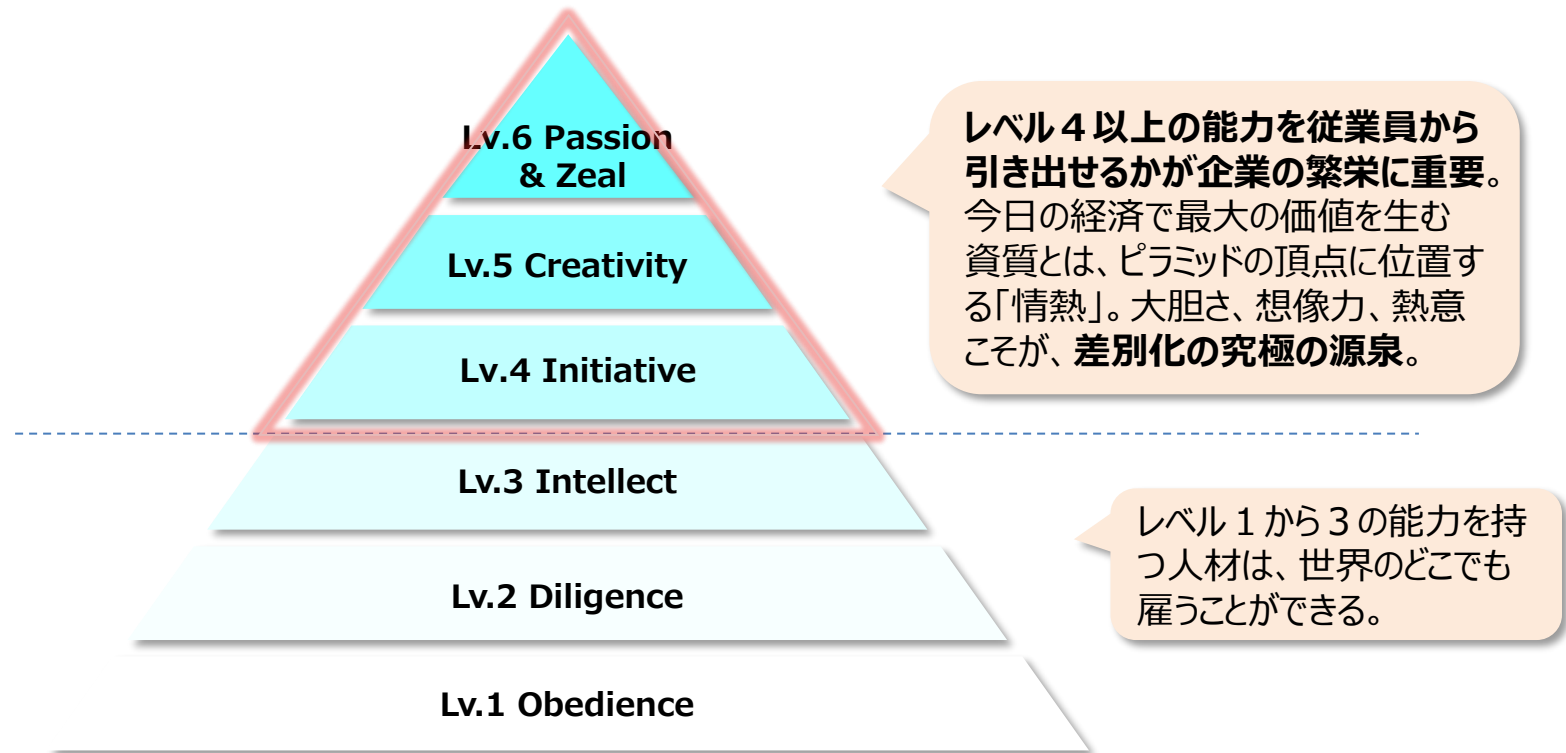
ファイナンス

- ・ 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

グローバル競争を戦うためのコアコンピタンス

- 今後、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、トランスナショナル人事をベースとしたグローバル企業との人材獲得競争は一層激化。
- 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」、拠り所となる企業理念や存在意義（パーパス）、コアバリューが極めて重要であり、組織開発を通じた、パーパス・コアバリューを軸とした企業組織間の競争となっている。

A Hierarchy of Human Capabilities at Work



1. グローバル市場環境の変化とCXの必要性

2. どのようにCXを進めるか

A) 組織設計／パーパス・コアバリュー

B) ファイナンス機能の在り方

C) HR機能の在り方

D) DX機能の在り方

ファイナンス機能の在り方

数字は世界共通言語であることから、グローバル競争時代における企業のファイナンス機能はグローバルの視点からの設計となるのが必然と考える。同時に、この領域には先行例が多いことから分かるように、CXを仕掛ける上で実は最も手が付けやすいファンクションとも言える。

グローバル企業を中心として、CFO組織が果たすべき役割は拡大してきた。具体的には、**統制からビジネスパートナーとしての価値創造へ、あるいは、過去の実績報告から未来予測に基づく経営意思決定への貢献へ**ということが言われて久しいが、昨今では更なる質的成熟度の向上が求められている。こうした潮流がある中、研究会は、ファイナンス機能を司るCFO組織の在り方について、日本企業が抱える3つの構造的な問題を指摘する。

- ① **コーポレート部門内の分断**：日本企業に特有な経営企画部門は歴史的経緯から来る特異的な特徴とも言えるが、経営企画部門と経理・財務部門が別組織として存在し、場合によってはそれぞれの担当役員が存在するなどにより、**“事業部門間の調整役”を超えて、ファイナンスデータに基づく経営方針・企業戦略の策定と機動的な修正への貢献が十分でないケースがある。**
- ② **コーポレートのCFO組織と事業部門との分断**：特に製造業においては**事業部門が強くコーポレートとの距離間が大きいケースも多い。**こうしたケースでは、原価計算などコスト管理は担っていても、事業部門の競争力強化に向けた**ビジネスパートナーの役割は果たせていない。**
- ③ **グループ内での分断**：連結決算の導入が遅かったことも背景として、グループ内で本社と子会社（海外だけでなく国内も）で仕組みが異なり、データがシームレスにつながらず、個々のエンティティの数字を合算することに手一杯であり、**市場や製品という軸で通した現状把握・分析、全社レベルの経営判断、ポートフォリオ・マネジメントを実行できていない。**

既にグローバルにビジネスの戦線を展開している一方、こうした構造的な問題もあり、グローバル市場で競争していくために必要なファイナンス機能が備えられている企業は多くはない。近年、日本企業においてもFP&A機能の導入が進んでいることに変革の兆しは見えるが、外形を整えるだけでなく、これらの構造的な問題点を的確に把握、解消しながら、実のある取組としていくことが求められる。

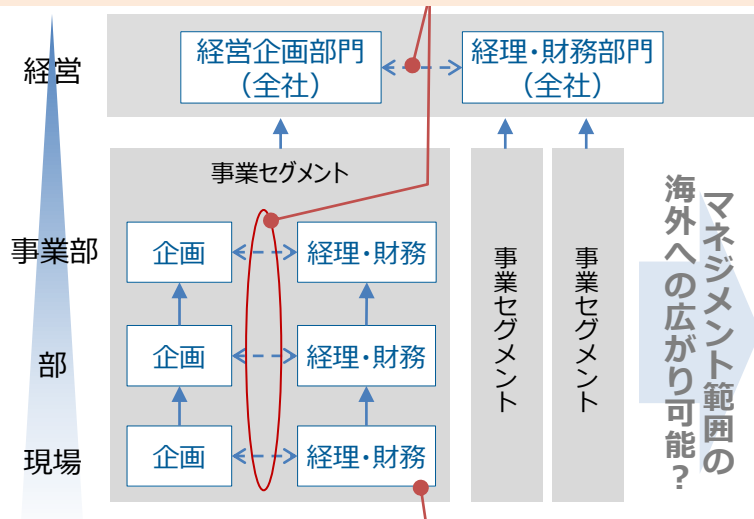
日本企業のファイナンス機能組織の特異性

- 日系大手企業では一般的な経営企画部門は、グローバル企業には見られない組織。
- 企業の中期経営計画等の策定など経営の意思決定支援を担う重要な組織である一方、経理・財務部門と分かれているケースも多く、CFO組織としては十分な役割を果たせていない可能性。

「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

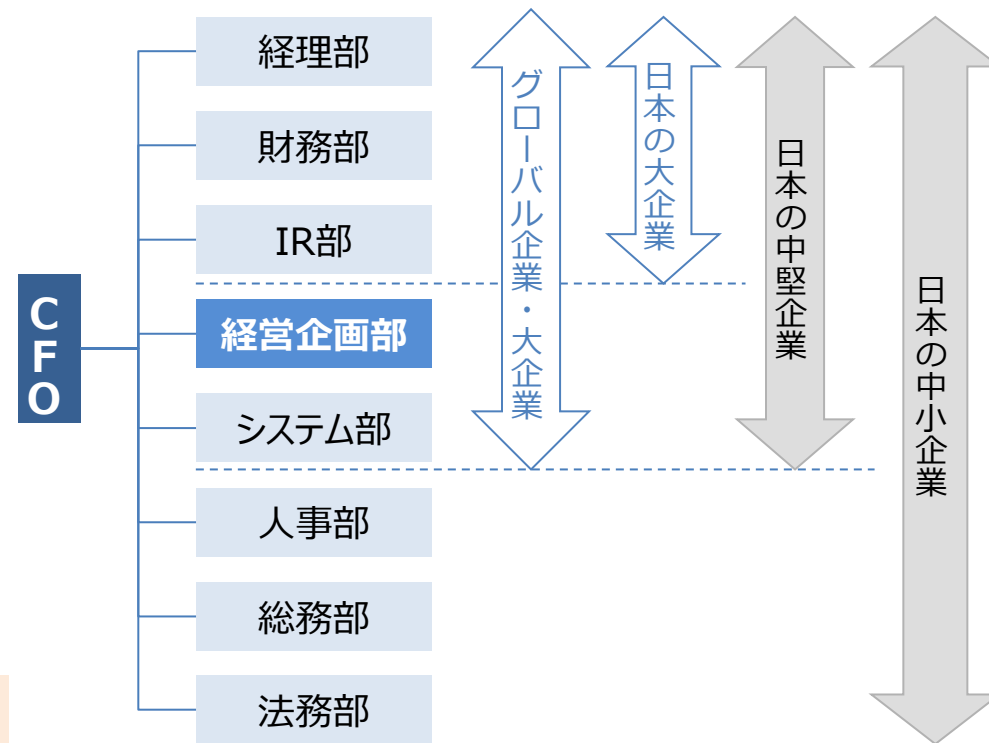
戦略策定、戦略伝達としての予算策定、戦略実施状況のモニタリング、外部財務報告の流れが途絶えることなく行われている必要があるが分断・非効率の可能性あり（企画＝事業数値、財務＝決算数値の縦割り問題）



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）

従来型日本企業モデル vs 米欧企業モデル



出所) 石橋善一郎、三木晃彦、本田仁志 (2023) "CFOとPF&A"を元に
一部経済産業省編集

(参考) 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

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を兼務し、**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

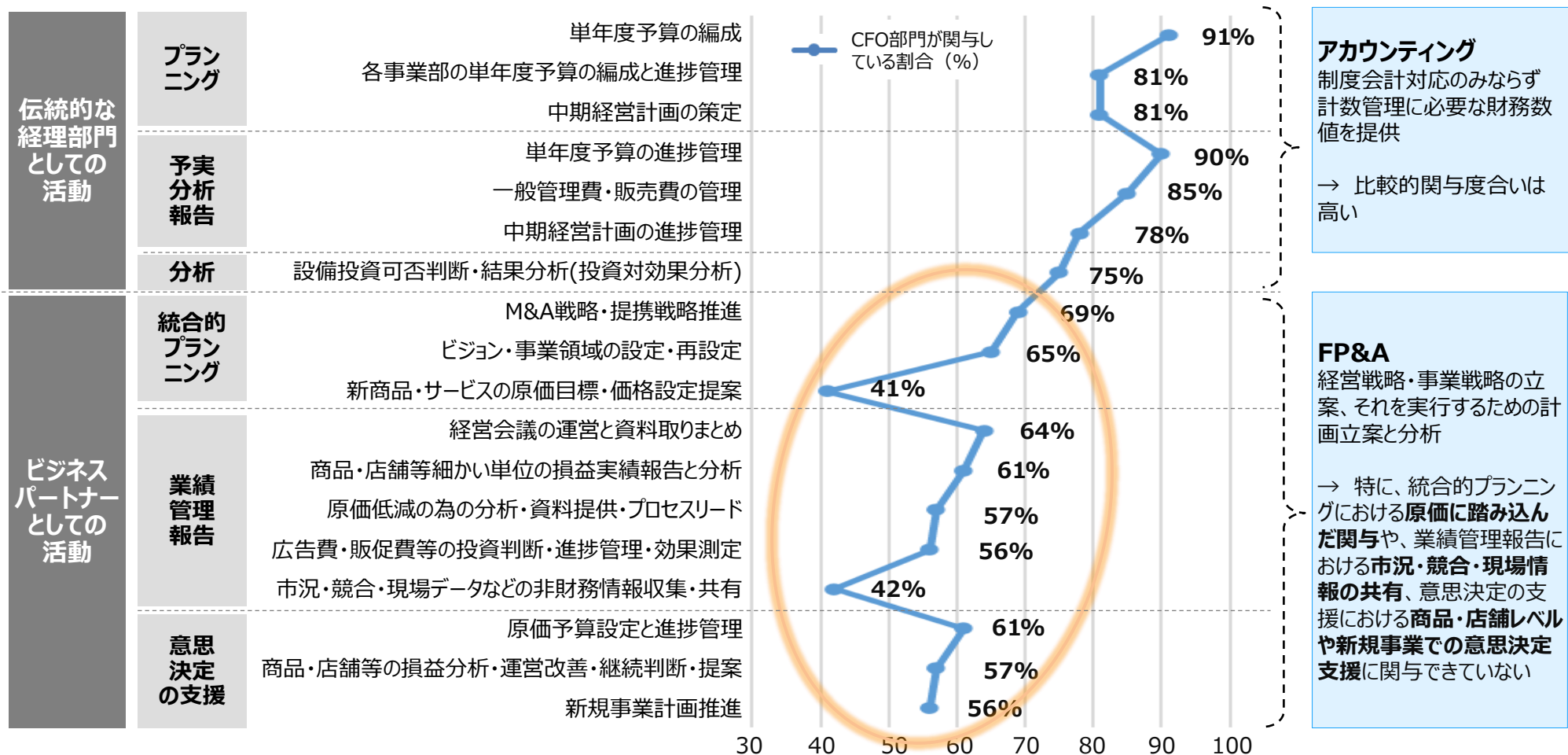
意思決定の支援

- ・**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

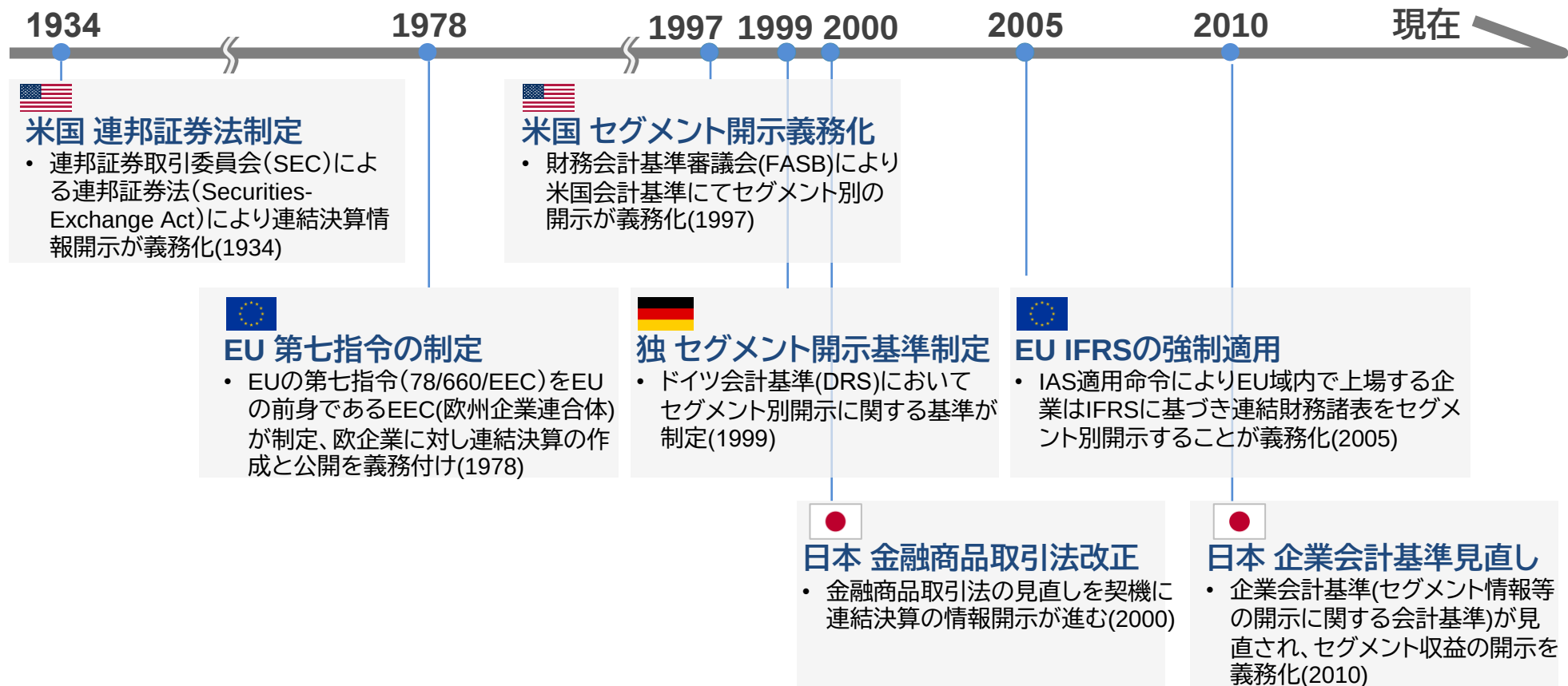
- 経理・財務部が主導/深く関与している活動として、予算管理に関するもの（≒バックオフィスの役割）が主となっており、ビジネスパートナーとしての活動は低調。

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展。
- 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。

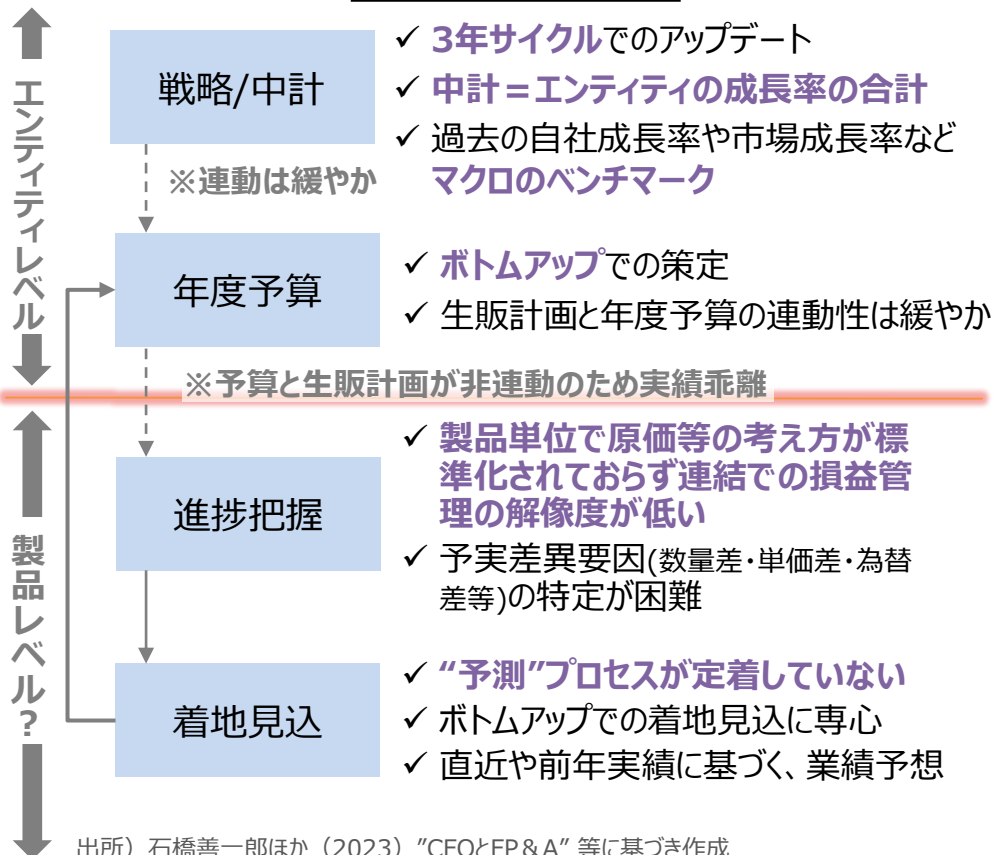


ファイナンス起点でのデータドリブン経営の必要性

- 多くの日本企業では事業部単位／エンティティ単位での予算管理が中心。
- 組織横断の製品単位の解像度で損益状況を把握することにより、会計年度に囚われずローリング予測を行い、市場環境・競争環境の変化状況に応じた機動的な経営判断ができる。

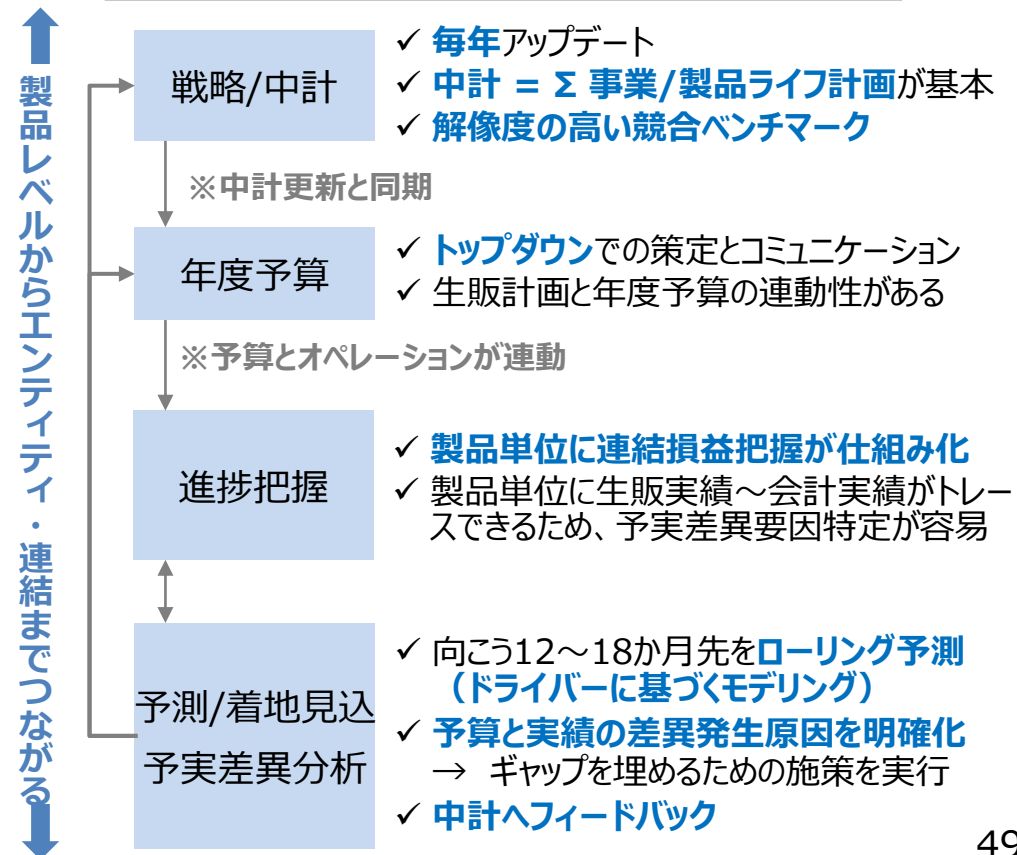
多くの日本企業

3か年中計から緩やかに年度予算にブレイクダウンされ、
年度予算管理に専心



一部の先進的な企業

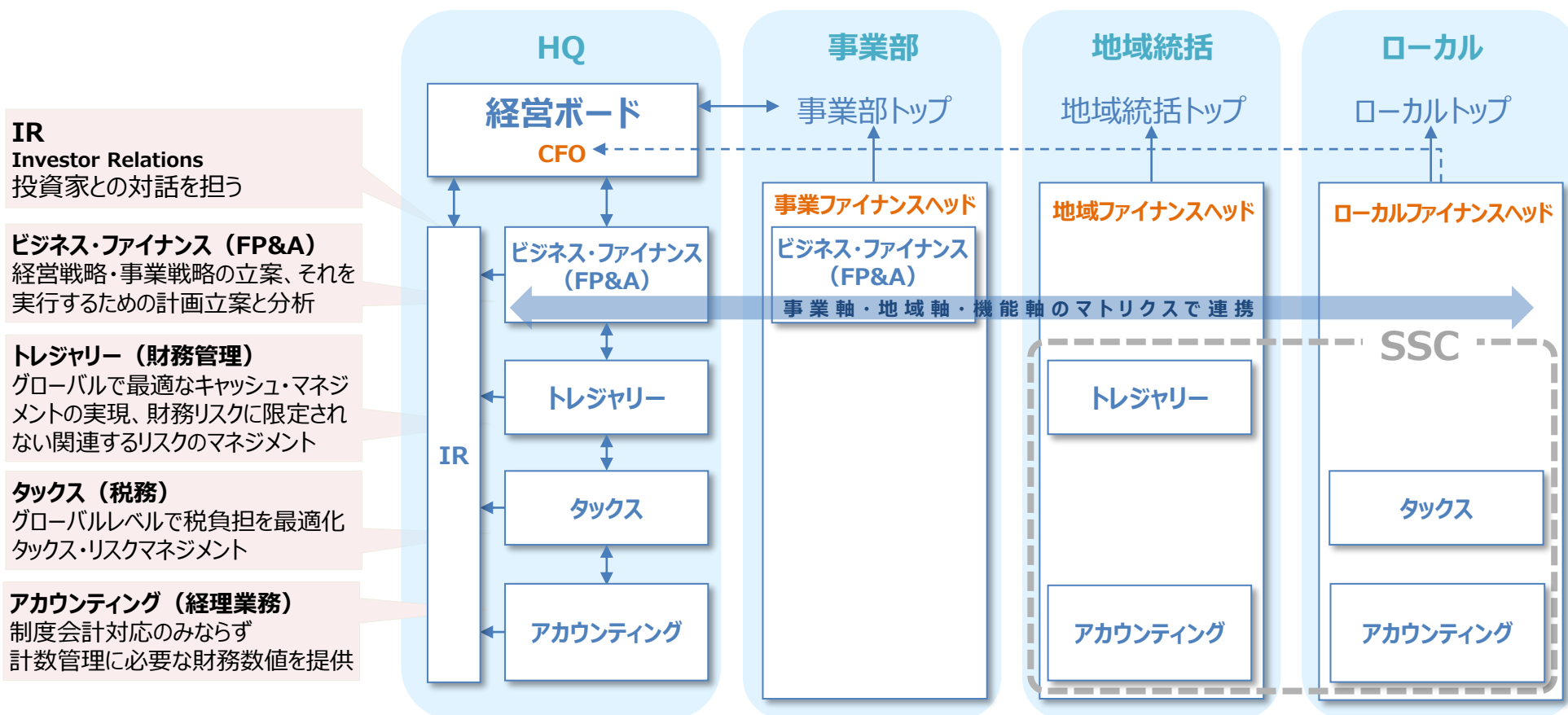
あらゆる計画が有機的に連鎖し、トップダウンによる
意思決定を支えるマネジメント・コントロール・システム



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、グローバルビジネスの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
多くの日本企業の状況

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

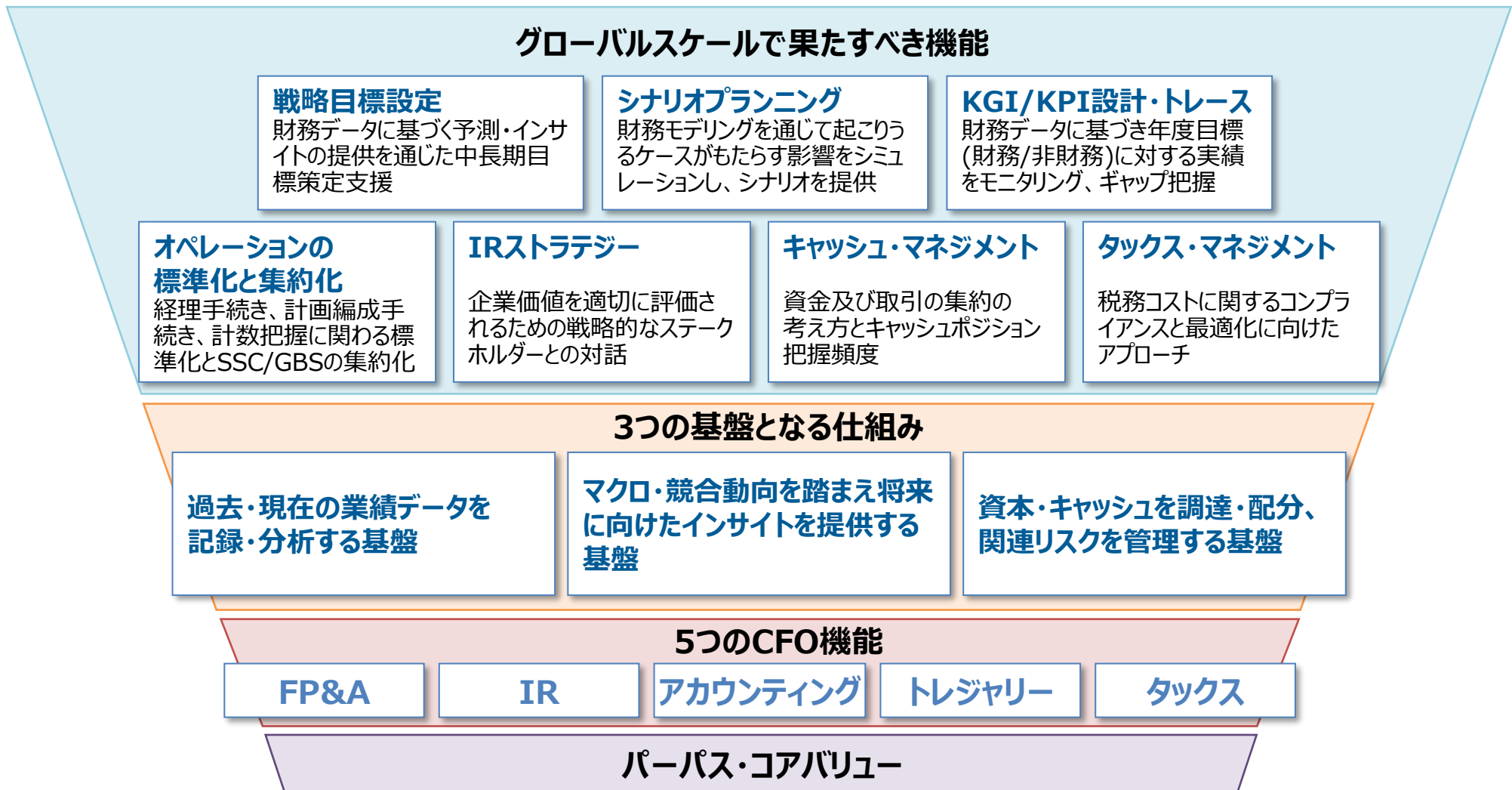
エンティティ単位ではなく製品・
サービス単位での連結損益の
把握（真の連結経営管理）

市場環境、競争環境の変化に
応じたシナリオプランニン
グ等、データに基づく機動的な経
営判断を支援するビジネスパート
ナーとしての働き（FP&A）

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機能

- 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への集約等に程度の差はあれど）デザインのバリエーションは大きくない。



1. グローバル市場環境の変化とCXの必要性

2. どのようにCXを進めるか

A) 組織設計／パーパス・コアバリュー

B) ファイナンス機能の在り方

C) HR機能の在り方

D) DX機能の在り方

HR機能の在り方

人の可能性を解き放ち、人的資本としての価値を最大化することは、あらゆる企業の経営において最も重要なテーマである。世界共通言語である数字を扱うファイナンス機能と対照的に、“人”を扱うHR機能の在り方は、必然的にローカルの視点を少なからず取り入れることになる。その中で、CHRO組織は、国境を越え、人種の違いを超えて、その組織のパーパスとバリューを軸に多様な人材を惹き付け、経営レベルのみならずあらゆる階層でリーダーシップが発揮され、イノベーションを生み出すことのできる組織へと導く重大な使命を担う。

380万人——日系製造業が海外現法において雇用している従業員数はこの20年間で倍増した。こうした中、海外現法のことは現地に任せるという“マルチナショナル人事”のままで、また国内についても、昭和から続くいわゆる“日本型雇用”のままで、世界の多様な人材のポテンシャルを活かすことはできない。すなわち、日本を中心とした日本人による日本人向けのHRでは、我が国の人口減少の中でいずれ限界を迎えることになる。研究会は、HR機能を司るCHRO組織の在り方について、日本企業が抱える2つの構造的な問題を指摘する。

- ① コーポレートのHR組織と事業部人事との分断：特に我が国製造業においては事業部門の立場が強く、事業部門が主導的に人事権を行使し組織内での最適化・囲い込みを図る一方で、人事部は人事オペレーションを行うバックオフィスのな部署として位置づけられるなど、HR組織がビジネスパートナーとしての役割を果たせていない。
- ② グループ内での分断：そもそもグループ内の人材の可視化・データベース化ができていないことに加え、本社と子会社で人事評価制度やグレーディング等の仕組みも異なり、グループ全体を包括した人事戦略を実行できていない。現地の法律や文化などへ配慮しつつも全体最適を図るべく、マルチナショナルを超えたトランスナショナル人事への移行が求められる。

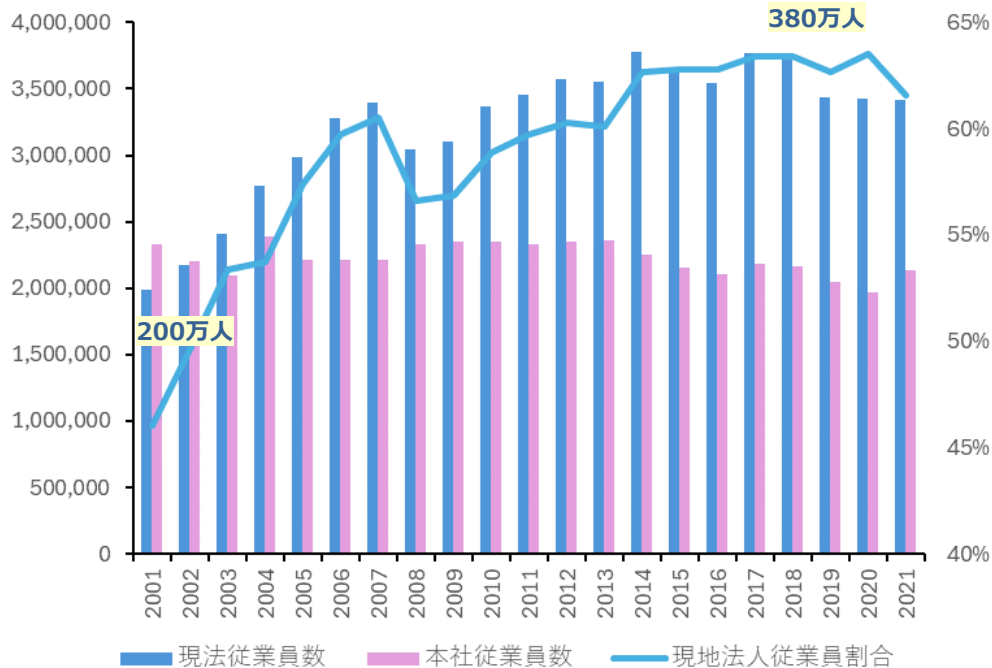
幸い、この20年ほどの研究者と実務家の議論を通じて、グローバル企業が持つべきHR機能の姿には一定の収斂が見られる。日本ではジョブ型というメンバーシップ型へのアンチテーゼ的なキーワードに焦点が当たりがちだが、むしろ重要なことは、日本企業では曖昧にされがちなポストの責任と権限、目標と評価基準を明確に言語化し、リーダーシップパイプラインや人材プールを整えることにある。

海外拠点における従業員の増加

- この20年間で、海外展開を行っている日系製造業における海外現地法人の従業員数は2倍近く大幅に増加（従業員数全体の6割超が海外拠点）。
- 海外拠点の従業員のうち大半を占めるであろう外国籍従業員*に対し、適切に人材マネジメントが実行できているかは、企業の競争力を左右する死活的問題に。

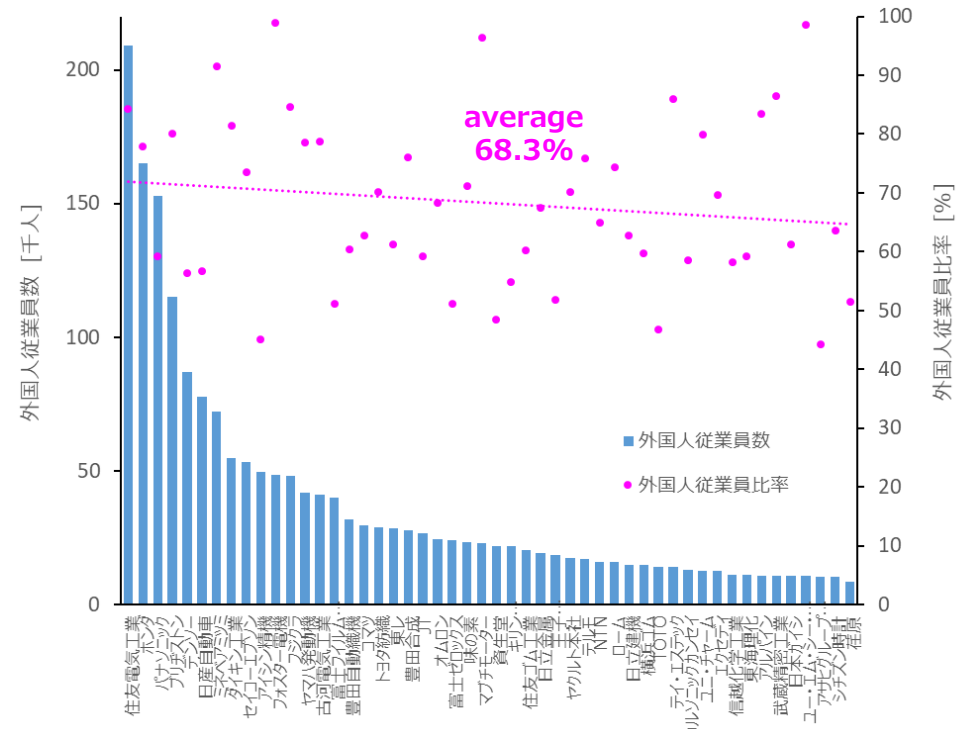
*（一社）日本在外企業協会の2023年の調査結果では、海外従業員に占める日本人派遣者の比率は1.0%。

本社／海外現地法人における従業員数の推移



出所) 海外事業活動基本調査からNTTデータ作成
注：資本金10億円超の製造業企業を対象

外国人従業員数の多い企業



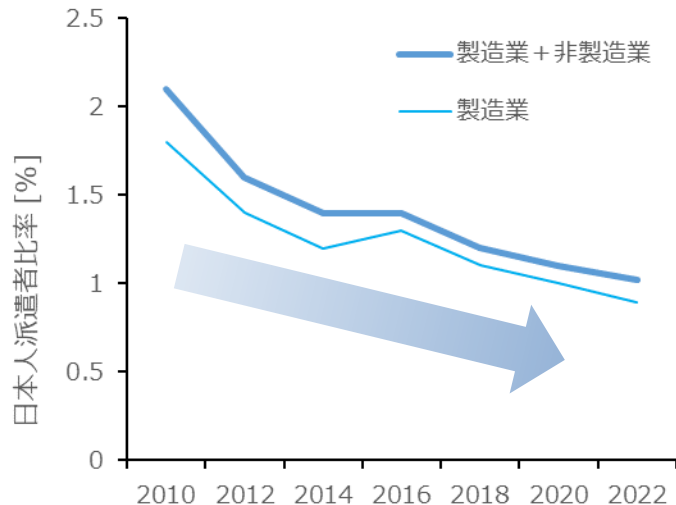
出所) 東洋経済オンライン「[『外国人従業員が多い会社』ランキング](#)」から作成
(製造業のうち外国人従業員数の多い上位50社を表示)

海外拠点のマネジメント人材の登用状況

- 日本企業はこれまで日本人駐在員を現地法人に派遣して統治（＝セントラル人事※）してきたが、この10-15年の海外ビジネスの急拡大に伴う、海外現法のマネジメントを担える人材の質的・量的不足により、既にこのモデルは維持できなくなっている。
- こうした背景に加え、途上国市場の拡大に伴う現地のマーケティング強化の観点からも、現地化（＝マルチナショナル人事※）を現在進行形で進めている企業も多い。
- さらに、少なくとも事業の一部については特定の国・地域の枠を超えてビジネスを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※）へと移行していくことが必要に。

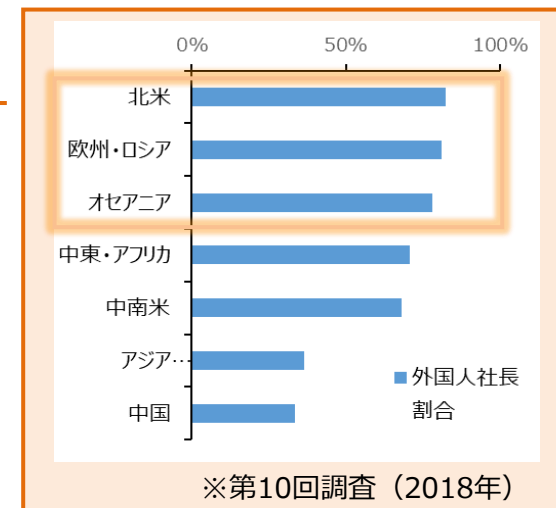
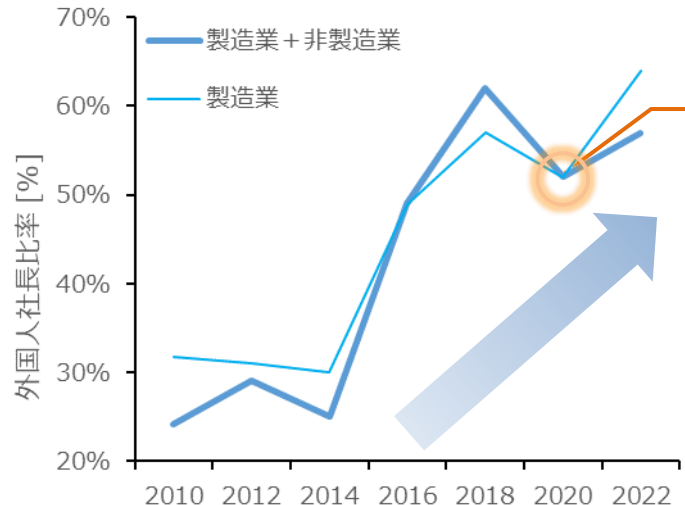
※セントラル人事：本国、本社の人材を海外の現地法人のトップ及び主要ポストに派遣するモデル。マルチナショナル人事：現地法人トップにローカル人材を登用し、権限委譲により現地の経営を任せるモデル。トランスナショナル人事：国や所属にかかわらず、ポジションの要件に応じて最適な人材を配置するモデル。（出所：南和気,2018「人事こそ最強の経営戦略」を基に経済産業省において一部文言を定義）

海外現法のうち日本人従業員の比率



出所）一般社団法人日本在外企業協会の調査結果から作成

海外現法に占める外国人社長の割合



グローバル競争下における人的資本の重要性と日本企業のポテンシャル

- 国籍や所属によらずに人が企業が選べる時代において、人材獲得のグローバル競争は激化。企業は組織体として優れた人材を惹き付け・定着化させることが最重要ミッションとなっている。
- 特に戦後の日本企業においては、企業に対し自身がコミットする従業員を中心とした企業がバナンスが形成され、人的資本を中心とした企業経営・風土の土壌は元来備わっているとも言える。

人本主義と資本主義の流れ

戦後～高度成長期

- ✓ **人を軸とする経営として“人本主義”**が唱えられ、人本主義を効果的に資本主義と組み合わせることで、高度成長期を生み出してきた

バブル崩壊(1991年)～

- ✓ **過度な資本主義（株主傾斜）の傾向が続き**、バブル崩壊直後の1991年から設備投資額は下がり続け、株主配当は2000年過ぎたことから上がり始め、**2021年の日本大企業の配当総額は22.3兆円、対して設備投資総額は21.2兆円**
- ✓ 企業がやるべきは、社内に従業員向けの設備を作ることではなく、**設備投資をして利益を上げ、その利益を従業員に分配すること**

人材の重要性が改めてフォーカスされている

- ✓ 働き方変革等で従業員に配慮する施策に注力する企業が増え、人材版伊藤レポート2.0等で人的資本の重要性が叫ばれており、**人本主義の経営が改めてフォーカスされている**

人本主義を貫いてきた企業の成長性

21世紀成長した世界の大企業100社を、①売上・②利益・③企業価値の3つの成長率が高い順に並べたランキング

順位	①売上高成長率(年平均)	②平均利益率(通年)	③企業価値成長率(年平均)	合計点
1アップル	24.9	16.7	51.6	89
20ファーストリテイリング	13.2	15.6	9.4	27
55ダイキン工業	9.6	7.3	9.4	27
58アステラス製薬	6.9	19.9	5.3	26
88コマツ	4.4	8.3	10.2	19
93アサヒグループホールディングス	5.1	9.2	5.4	17
95麒麟ホールディングス	4.9	7.7	5.5	16
96ブリヂストン	4	7.2	7.1	16
97デンソー	5.5	6.4	4.6	16
99トヨタ自動車	4.9	6.1	5.4	15
100本田技研工業	4.7	6.5	5.5	15

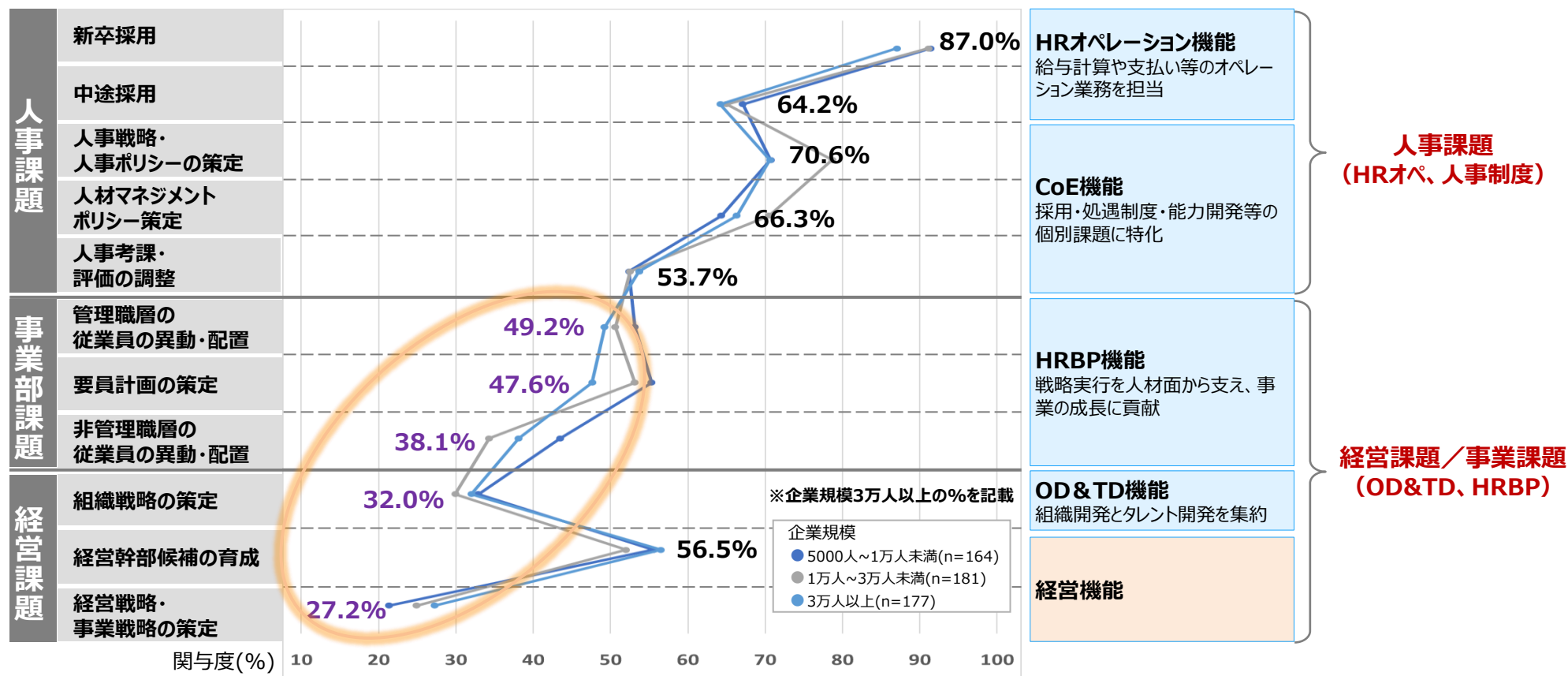
これらの企業に共通する点として下記が挙げられる

- **人を基軸に置いた経営に定評がある（人本主義）**
- 海外企業と比較すると急成長はしていないものの、**継続的に成長をしている**
- 地方出身の企業が多い

日本企業のHRの現状：経営戦略からの距離感

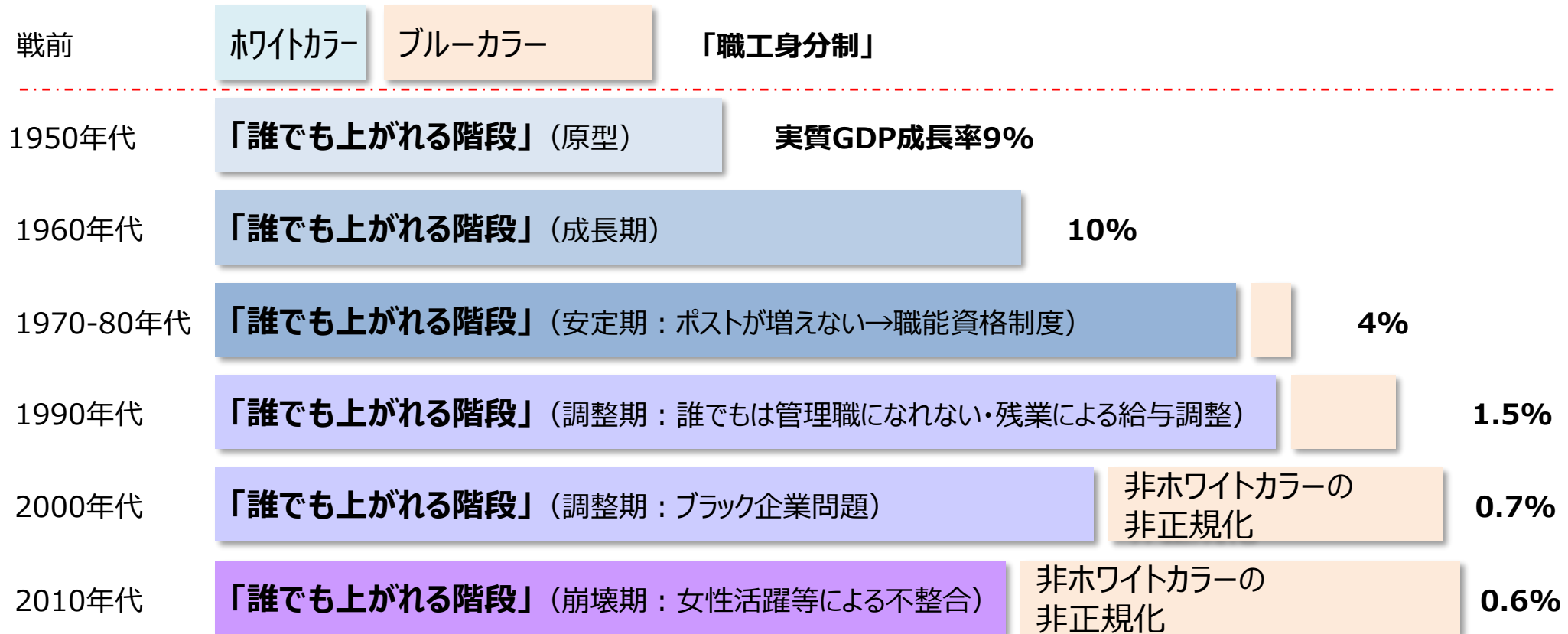
- 人事部が主導/深く関与している活動として、「HRオペレーション」や「（人事制度に関する）CoE」機能に関するもの（≒バックオフィスの役割）が主となっている。
- また、海外HR組織の戦略（組織戦略）等に関する人事部の主導/深い関与は限定的。

職域別の人事関与度（「人事部が主導」「人事部がかなり関与」している割合）



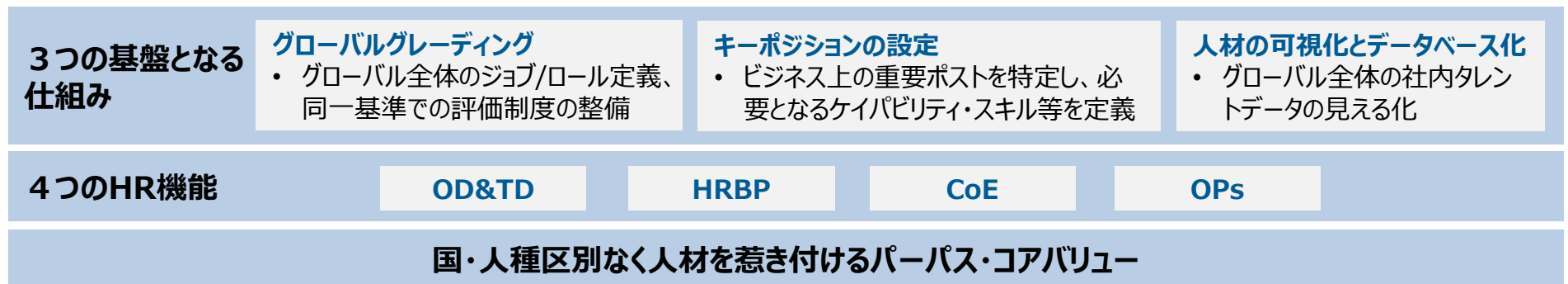
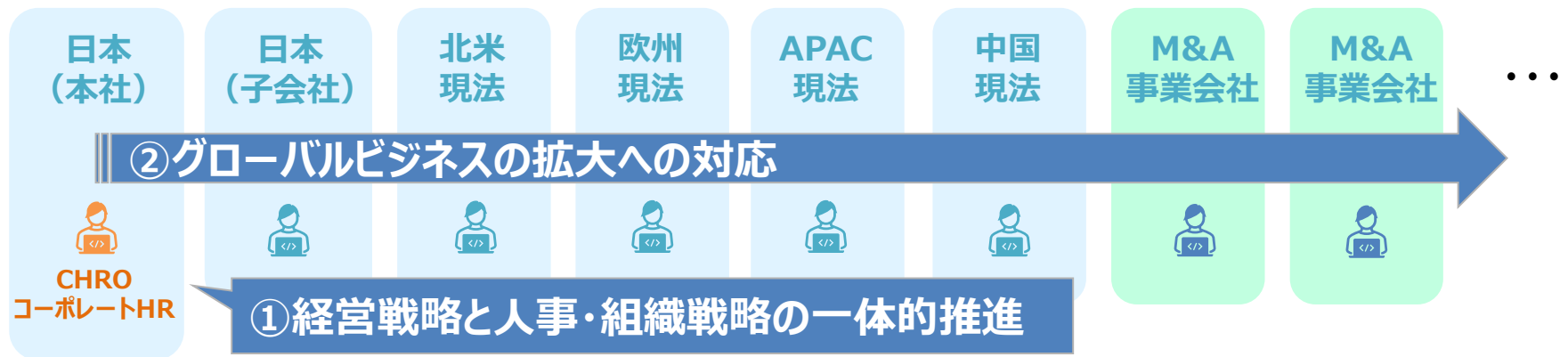
(参考) 日本型雇用の変遷

- いわゆる日本型雇用は戦後に形成。一旦、企業に入れば「強い人事権」に基づき、誰にでも昇進・昇給のチャンスが与えられる（「誰でも上げられる階段」）。
- 高度成長期以降、ポスト増の勢いが衰えても、職能資格制度の導入やホワイトカラー周辺職・非ホワイトカラー職の非正規化等を通して、この仕組みを維持。



日本企業が抱えるHRの課題を踏まえた取組の方向性

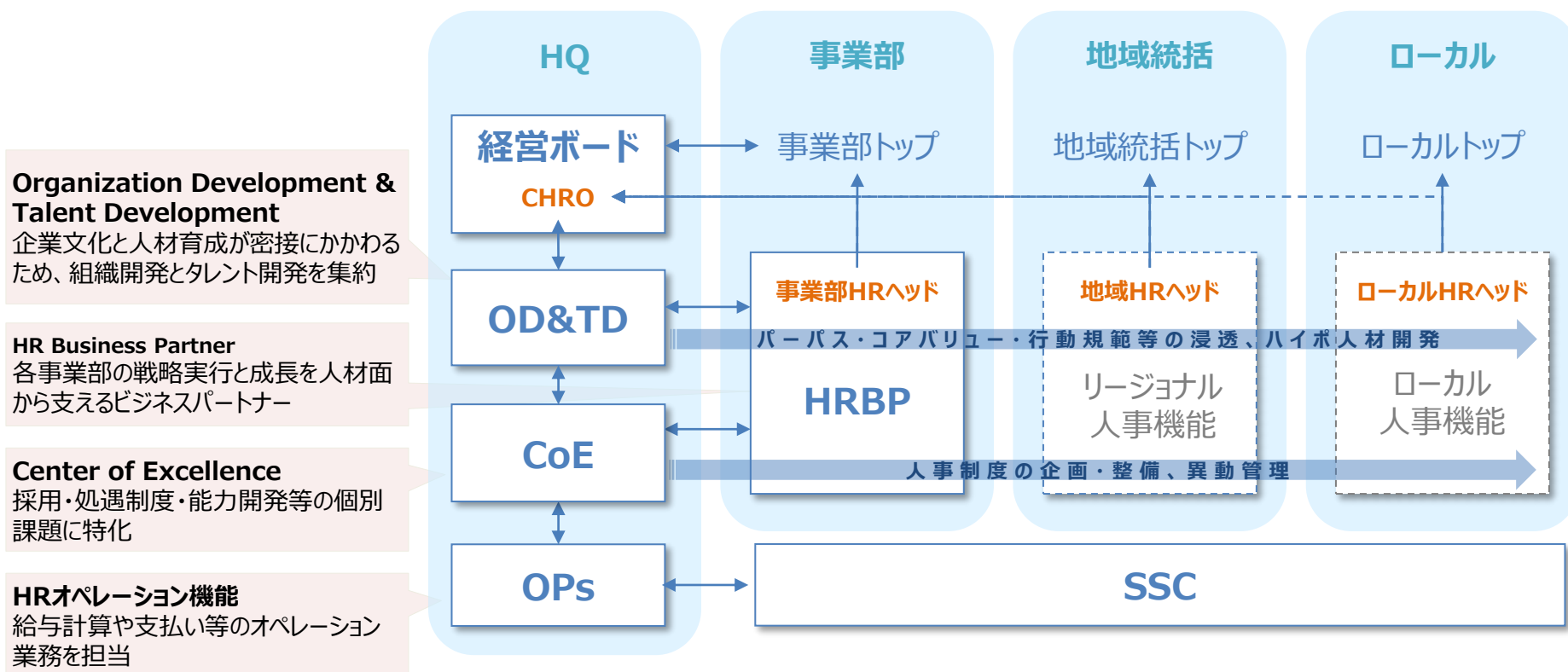
- 連結ベースで過半を超える外国人従業員を含め人材をグローバルスケールで活かすと同時に、本来的に取り組まなければならない経営戦略と人材・組織戦略の一体化を実現していくためには、従来の「国内に閉じた」、「人事オペレーション中心の」人事部の役割の抜本的拡張が必要。
- グローバル人事機能において“OS”となる機能は、ワンカンパニーとしての①グローバルグレーディング、②キーポジションの設定、③人材の可視化（HRDX）の3つ。



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、グローバル全体をワンカンパニーとして捉え、基盤的な仕組みを整備していくことが必要。

グローバルビジネスを展開する
多くの日本企業の状況

3つの仕組みの整備に
必要な取組

グローバル・
グレーディング

+

キーポジションの設定

+

人材の可視化と
データベース化

- 本社と海外現地法人がそれぞれ個別に
グレーディングを整備・運用
- グローバル全体の共通言語が不在

- 本社内のキーポジションの設定しているが、
海外現地法人のキーポジションの設定は
海外現地法人へ任せる
- 本社から海外現地法人へのガバナンスに制限

- 本社内のキーポジションは可視化しているが、全従業員
の把握やシステム化は未対応
- また海外現地法人の人材は部分的な把握に止まる
- 全社の人材が不透明なため、全体最適な配置が
不可

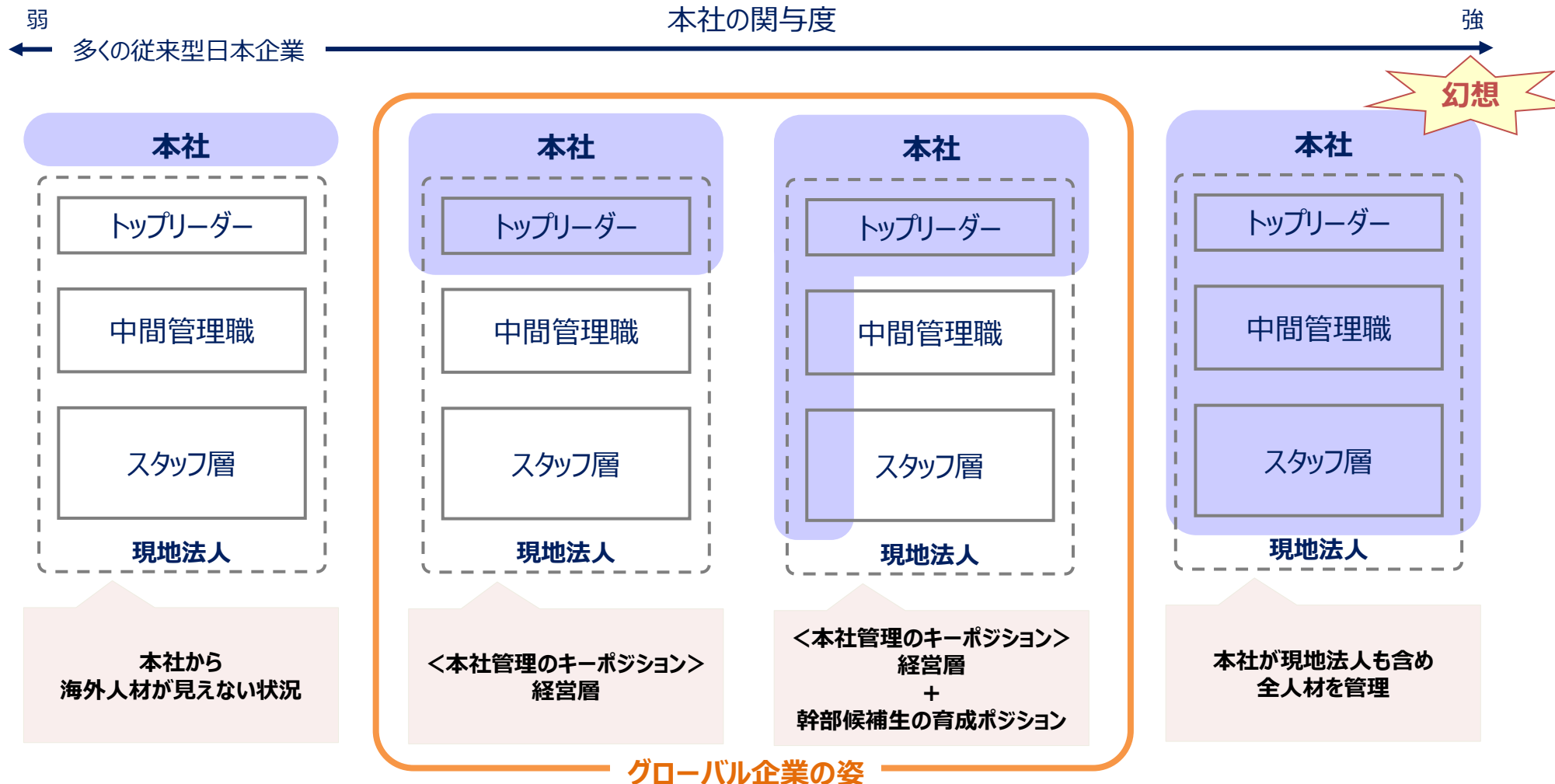
全世界・全事業のすべてのポジ
ションのジョブグレードを格付け、
基準をグローバルで統一

全世界・全事業のポジションの
うち、全社戦略／事業戦略の
実現を左右するキーポジション
を設定

HRDXを通じて全世界の人材
情報を可視化・DB化、ハイポ
テンシャル人材のプール化（サ
クセッションプランのベース作り）

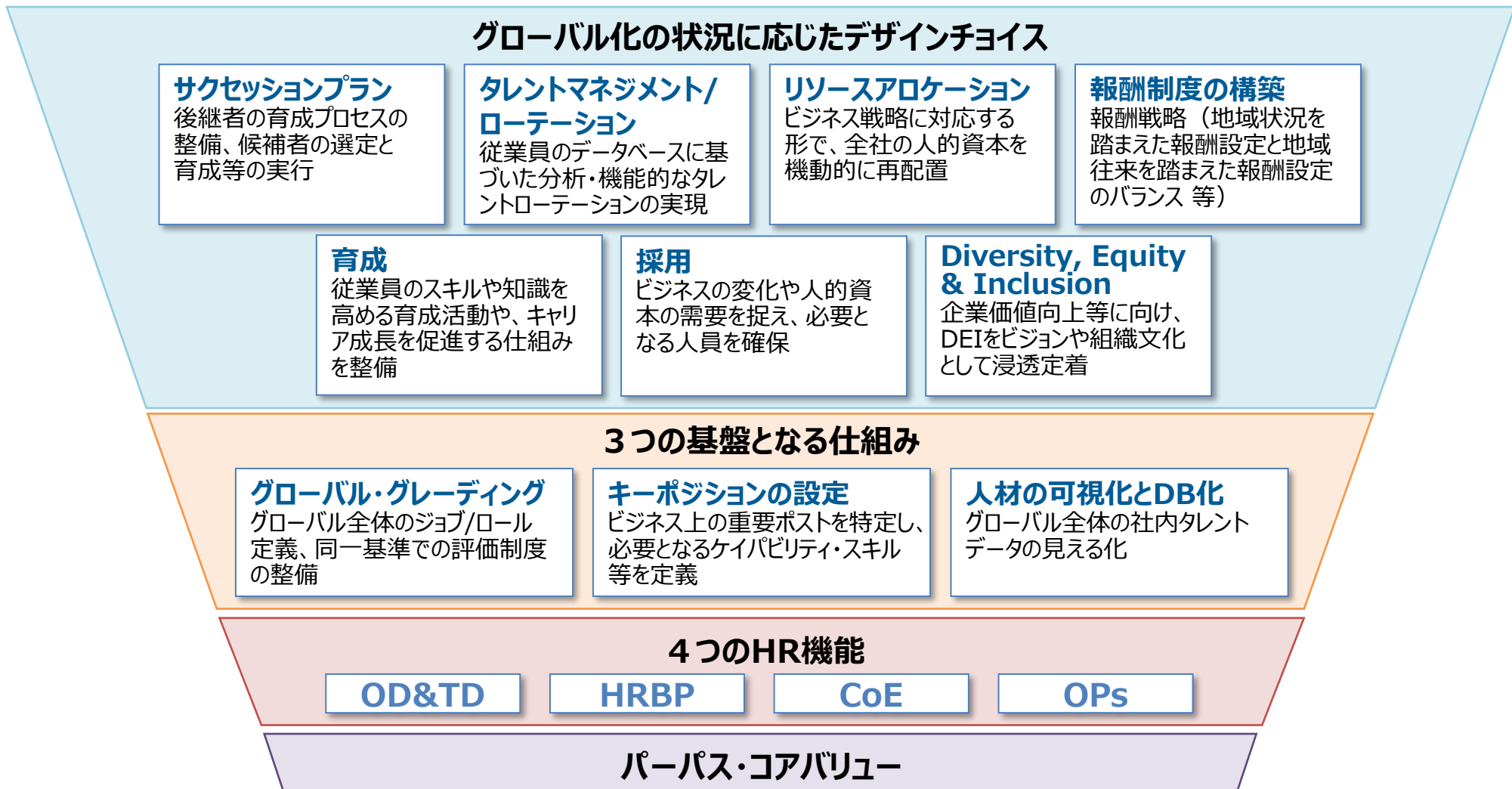
(参考) キーポジションの設定の考え方

- グローバル本社の人事部門がすべての人材を管理することは現実的に不可能。多くのグローバル企業ではキーポジションを設定し、その管理を本社で担い、それ以外を現地法人に委譲している。



グローバルHRが整備すべき基盤的仕組みと提供すべき機能

- 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。



1. グローバル市場環境の変化とCXの必要性

2. どのようにCXを進めるか

A) 組織設計／パーパス・コアバリュー

B) ファイナンス機能の在り方

C) HR機能の在り方

D) DX機能の在り方

DX機能の在り方

デジタルテクノロジーを活用して、人の手ではおよそ扱えない情報量を自動処理することは、組織経営能力を飛躍的に高めるための絶対的手段だ。グローバル組織における機能×事業×地域のマトリクスの複雑性は増大しており、グローバル企業は継続的なDXを通じて経営の複雑性の高まりを押さえ込むための終わりなき戦いを続けている。

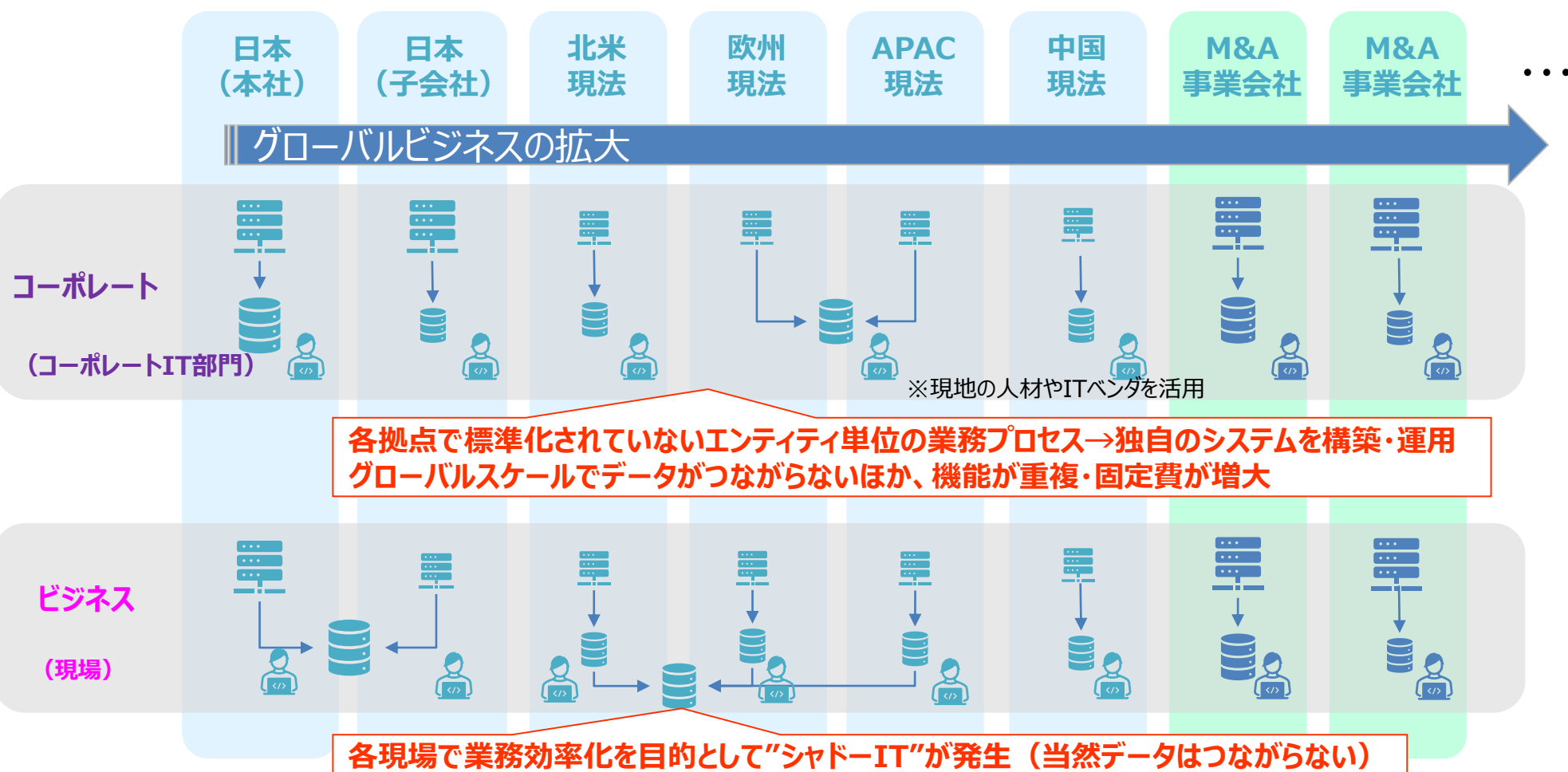
DXをリードする部門は、ファイナンスやHRなど経営資源の調達・再配分を行う機能に対して、イネーブラとしての役割を果たすことが期待されるが、研究会は、DX機能を司るCIO/CDO組織の在り方について、日本企業が抱える3つの構造的な問題を指摘する。

- ① ビジネスプロセスの分断：3次元のマトリクス組織を横断して発生するプロセス・トランザクションをいかに最適に設計するかがDXを成功に導くための前提・出発点となるが、多くの日本企業では組織横断のプロセスオーナーが任命されておらず、各部門や現場のサイロの中で独自のプロセスが構築されており、かつ、可視化されずにブラックボックス化している。
- ② コーポレートのCIO/CDO組織と事業部門との分断：①の分断ゆえに、現場起点での部分最適なDX活動が多く、IT部門はそれらの現場からの要望に対し受け身的にシステム化を担うバックオフィスの役割にとどまっており、能動的に価値を提案・提供するビジネスパートナーとしての役割を果たせていない。
- ③ グループ内での分断：エンティティベースで完結を目指す組織設計思想が①の分断を生じさせる1つの原因となっている。エンティティ単位で独自のシステムを構築・運用することで、グローバルスケールでのデータ連携を困難にしているだけでなく、機能が重複し、固定費の増大を招いている。

ビジネスプロセスマネジメント（BPM）を担う組織は必ずしもCIO/CDO組織である必要はないが、DXの前提となるため、密接なコラボレーションが欠かせない。CIO/CDO組織には、組織全体のビジネスプロセスを革新し、グローバル経営基盤を整備することに加え、ビジネスパートナーとして、デジタルを通じて新たな価値を創出するためのイネーブラとしての役割が求められる。

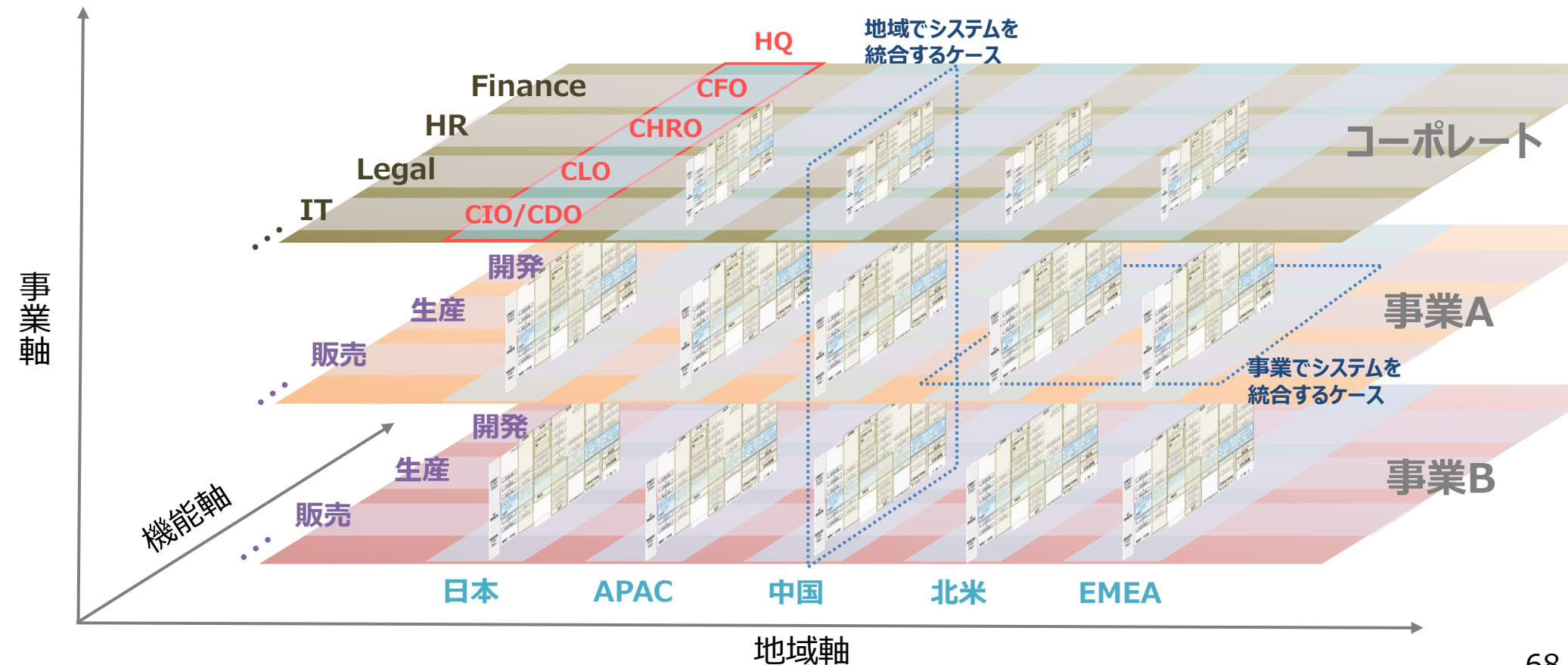
グローバル競争力強化に不可欠な業務設計・ITシステム整備

- 日本企業の海外ビジネスの拡大に伴い、多くの日本企業において、現地子会社主導により整備されたシステムやM&Aを通じて獲得した会社のシステム等が散在。また、CIO/CDOを中核としたIT部門が有機的に組織されず、エンティティごとに機能が重複。
→ グローバル全体でデータが繋がっておらず、経営判断に必要なタイムリーな情報が不足。



エンティティ単位でのITシステム整備からの脱却が必要

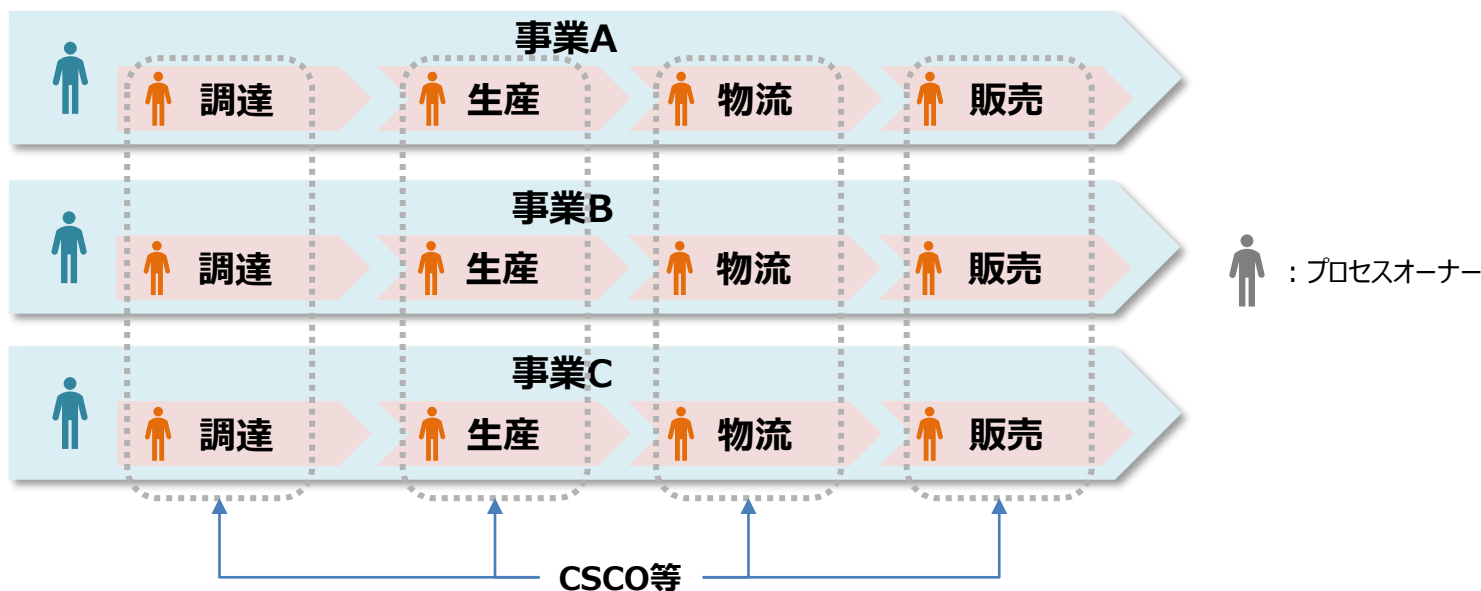
- 日本企業は伝統的にエンティティ単位でマネジメントを行い（“タテ社会”）、多くの場合、ITシステムもエンティティ単位での構築・運用となっている。
- 近年のM&A等を通じた地域多角化×事業多角化により、機能×地域×事業のマトリクスは極めて複雑化。エンティティ単位でのを超えた組織・業務・システムの再設計が不可欠に。



グローバル化×デジタル化→人依存・機能サイロからの脱却が不可避

- 海外ビジネスの拡大に伴いエンティティや機能が増え、ビジネスプロセスの複雑性が増大。一方で、デジタル化により従来ヒトが処理していたプロセスの自動化（ブラックボックス化）が進展。
→ ビジネスプロセスをEnd-to-Endで全体像を把握する必要性・重要性が高まっている。
- 多くの日本企業では、リーガルエンティティやその構成要素である部署それぞれで業務プロセスを最適化してきており、全体を把握する者が不在。特定の個人の知識・経験に依存した業務も存在。
→ 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。
→ 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を実現するチャンス。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ドライバー。

プロセスオーナーの設定（製品提供プロセスの例）



(参考) プロセスオーナーによる組織横断の業務プロセス設計

- 業務プロセスの設計・構築・管理・維持に関する権限・責任を持つプロセスオーナーを置き、End-to-Endの業務プロセスを組織を横断して整備することで、初めてシステムの連携ができる。

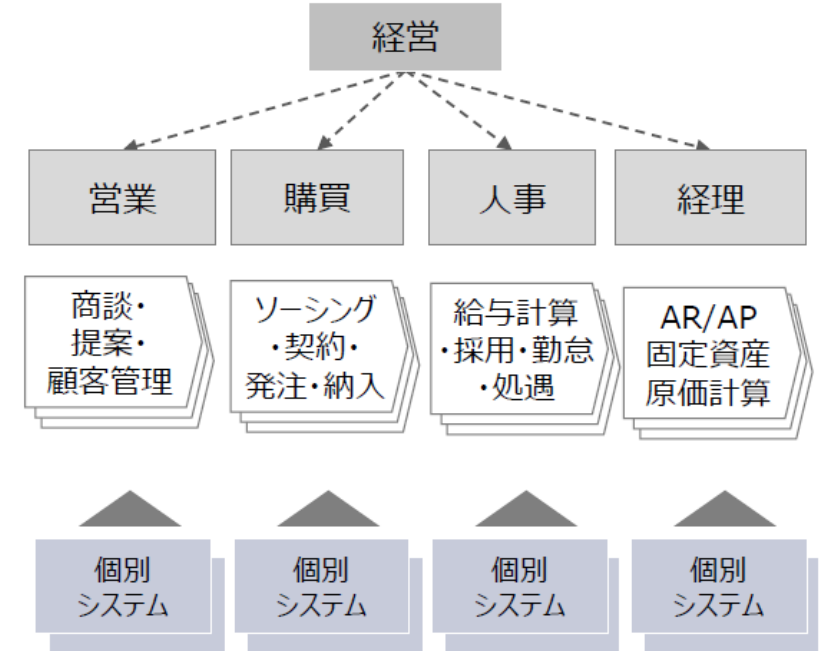
部門横断的なBRPの考え方

課題

部門単位で個別に業務プロセス改革に取り組み、システムを構築

- 情報の断絶、業務の重複、過剰業務品質が発生し、業務効率向上を阻害
- 経営情報のタイムリーな把握が困難

現状の問題点



ゴール

部門を横断したEnd to End視点で標準化された業務プロセスとシステム

- 業務の効率向上
- 経営戦略業務へのリソースシフト
- タイムリーな経営情報の提供

改革のゴール（イメージ）



デジタル化以前のBPR×標準化の重要性

- 揃えるべきもの（＝KPI・ルール・業務プロセス・コード）を揃えずに基幹系・業務系システムを導入しても**部分最適が量産されるだけ**。
- これらは組織自体の内情であり、**ITベンダーやコンサル等外部主導で変革することは困難**。
（ITシステムを導入する結論ありきのプロジェクトに陥らないよう注意が必要。）

連邦経営からグローバル一体経営への変革に必要な打ち手

グローバル経営情報の見える化

- ・ 経営情報の一元化と透明化
- ・ グローバルレベルでのPCDAサイクル実現
- ・ グループ内KPIの容易な比較

グローバル 一体経営

- ・ ベスプラの迅速な展開
- ・ 適材・適所での人材活用
- ・ SSC/BPOへの容易な移行

グループのグローバル 業務標準化

- ・ 事業の急激な変化・M&A等への迅速な対応
- ・ 外部のベスプラの容易な導入
- ・ 新たな仕組みの開発・運営コストの大幅削減

柔軟性・汎用性・ 拡張性のあるITシステム

4つの標準化

KPI：全社・事業・地域・拠点単位で管理すべき重要な指標

- ・ 財務KPI（ROIC、CCC等）
- ・ 非財務KPI（納期遵守率、製造予実差異等）

業務プロセス：ルールを具体的な処理手順として詳細定義したもの

- ・ 新規製造・中古資産・部品販売
- ・ 製品原価計算 等

業務ルール：グローバルで統一された業務ルール

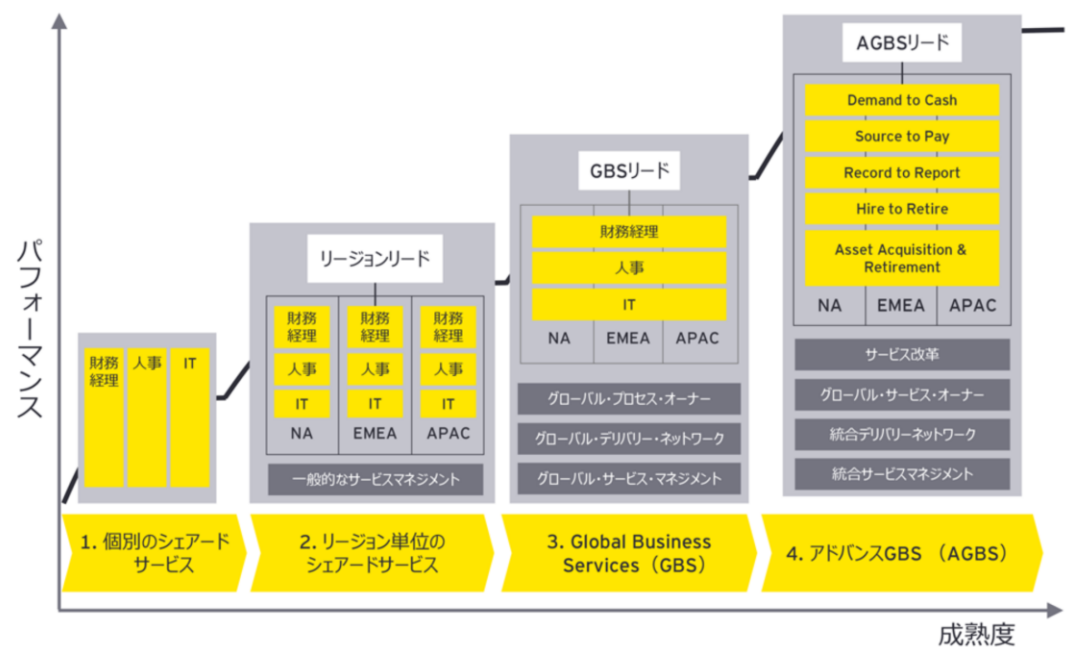
- ・ 収益認識基準
- ・ 配賦基準
- ・ 使用量実績把握の方法 等

コード：品目、取引先、勘定およびそれらの属性情報のグローバルコード

(参考) グローバルでの機能集約 : SSCからGBSへ

- これまで、シェアードサービス化はコスト削減を目的として財務機能を中心に一部のバックオフィス業務の集約化が進められてきたが、近年ではEnd-to-Endの業務プロセスをグローバル規模で一括して担うGBSモデルを採用する先進企業も増加。監視すべきコントロールポイントを集約。
- 標準化・統合されたプロセスに基づきデータが均質に生成・集約されることで、データドリブン経営が可能に。また、従来、手作業であったものが自動化されることで、現状を把握するための過去の作業が効率化され、より未来に向けた作業に対しリソースを割くことが可能に。

機能集約組織の発展段階



出所) トニー サルダナ (2021)「なぜ、DXは失敗するのか?」, EY Japan「グローバル先進企業におけるGBS / SSCの役割」

SSCとGBSの比較

	シェアードサービス (SSC)	グローバルビジネスサービス (GBS)
概要	・コスト効率かを改善するためのオペレーション集約モデル	・戦略的なサービスデリバリーモデル
グローバル対応	・ローカル／地域ごとの組織 ・最小限のオフショアとアウトソーシング	・グローバルで1つの組織 ・オフショアとアウトソーシングの積極的な活用
標準化の程度	・業務名で閉じられた機能的な標準化	・エンタープライズ標準の定義と導入
管理運用体制	・業務機能ごとにサイロ化 ・業務機能単位での管理組織 ・事前定義されたルールに基づいた定常的な運用	・複数業務機能にまたがる ・ビジネスプロセスに一貫したオーナーシップ ・有効性に対する継続的な最適化

出所) KPMG (2014)「シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流」, KPMG Insight Vol.6から経済産業省作成

日本企業のDX活動の多様性（1/2）

- 2015-2022のDX銘柄企業の活動事例を9つの類型に整理してみると、**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（約1割）**。

※選定企業の取組を経済産業省が紹介しているものであり、企業のDX活動を網羅しているわけではない点に留意。

534件（9割）

オペレーションやビジネスに関するDX

オペレーション

①オペレーションのデジタル化

（業務の効率化、見える化）

- ・ 手作業の自動化、紙資料のデジタル化
- ・ 情報管理のクラウド化（見える化）
- ・ コミュニケーションツールの導入 等

192件

②オペレーション意思決定の高度化

（業務の意思決定の高速化・正確化）

- ・ 設備異常予兆監視・予防保守
- ・ 生産工程での異常検知の自動化 等

16件

③顧客接点のデジタル化

（お客様・市場との接点の強化）

- ・ デジタルマーケティング
- ・ 新しい顧客体験の提供 等

27件

ビジネス

④新規デジタル製品・サービスの提供

（製品・サービスの高度化、差別化）

- ・ IoTによる健康管理サービス
- ・ お客様業務のデジタル支援サービス（製品開発サービス等） 等

210件

⑤既存製品・サービスのデジタル化

（製品・サービスの高度化、差別化）

- ・ デジタル化による成果保障／サブスクリプションビジネス 等

65件

⑥デジタル・ビジネスモデル変革

（お客様とサードパーティーを結びつけたPF構築）

- ・ 業界プラットフォームビジネス（産業機械PF等）
- ・ デジタル・プラットフォームビジネス（e-コマース/SNS/決済の融合等） 等

24件

66件（1割）

経営に関するDX

経営

⑦レガシーシステムの刷新

（基幹システムの刷新・最適化）

- ・ メインフレームからオープン系への刷新
- ・ 重複システムの統合 等

35件

⑧バリューチェーンのデジタル化

（バリューチェーン内活動の強化）

- ・ バリューチェーン統合による生産と販売の経営数値連携 等

11件

⑨経営の意思決定の高度化

（事業の意思決定の高度化）

- ・ 事業数値の管理（P/L数値の見える化）
- ・ 海外子会社のセグメント別経費分析 等

20件

日本企業のDX活動の多様性（2/2）

- 2015～2022年の時間的変化を見ても、活動事例に傾向の大きな変化はなし。

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
個別的DX活動	オペレーション	①オペレーションのデジタル化 (業務の効率化、見える化)	46	31	38	40	43	36	29	36
		②オペレーション意思決定の高度化 (業務の意思決定の高速化・正確化)	0	3	0	1	1	4	13	4
		③顧客接点のデジタル化 (お客様・市場との接点の強化)	0	2	1	2	3	11	13	0
	ビジネス	④新規デジタル製品・サービスの提供 (製品・サービスの高度化、差別化)	33	38	39	24	33	28	29	41
		⑤既存製品・サービスのデジタル化 (製品・サービスの高度化、差別化)	13	12	11	10	8	9	7	7
		⑥デジタル・ビジネスモデル変革 (お客様とサードパーティーを結びつけたPF構築)	0	0	3	6	4	2	2	4
全社的DX活動	経営	⑦レガシーシステムの刷新 (基幹システムの刷新・最適化)	4	8	6	12	5	4	2	4
		⑧バリューチェーンのデジタル化 (バリューチェーン内活動の強化)	2	2	1	4	1	4	2	4
		⑨経営の意思決定の高度化 (事業の意思決定の高度化)	2	5	0	0	4	2	2	2

経営判断の高度化・最適化を目的とした全社目線でのDX活動は低調

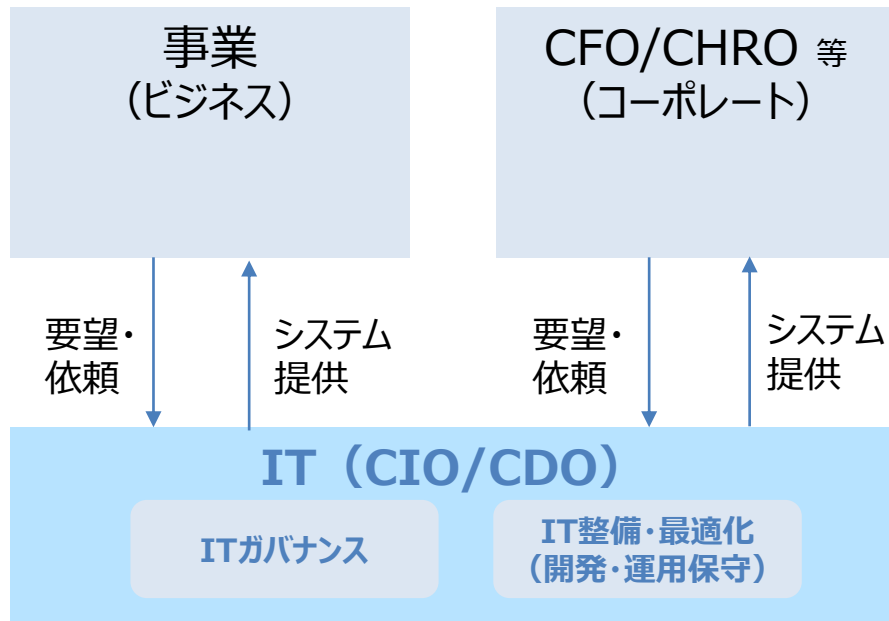
(数値は%、小数点以下を四捨五入)

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。

旧来のCIO/CDO組織

ITサービスを提供するバックオフィス



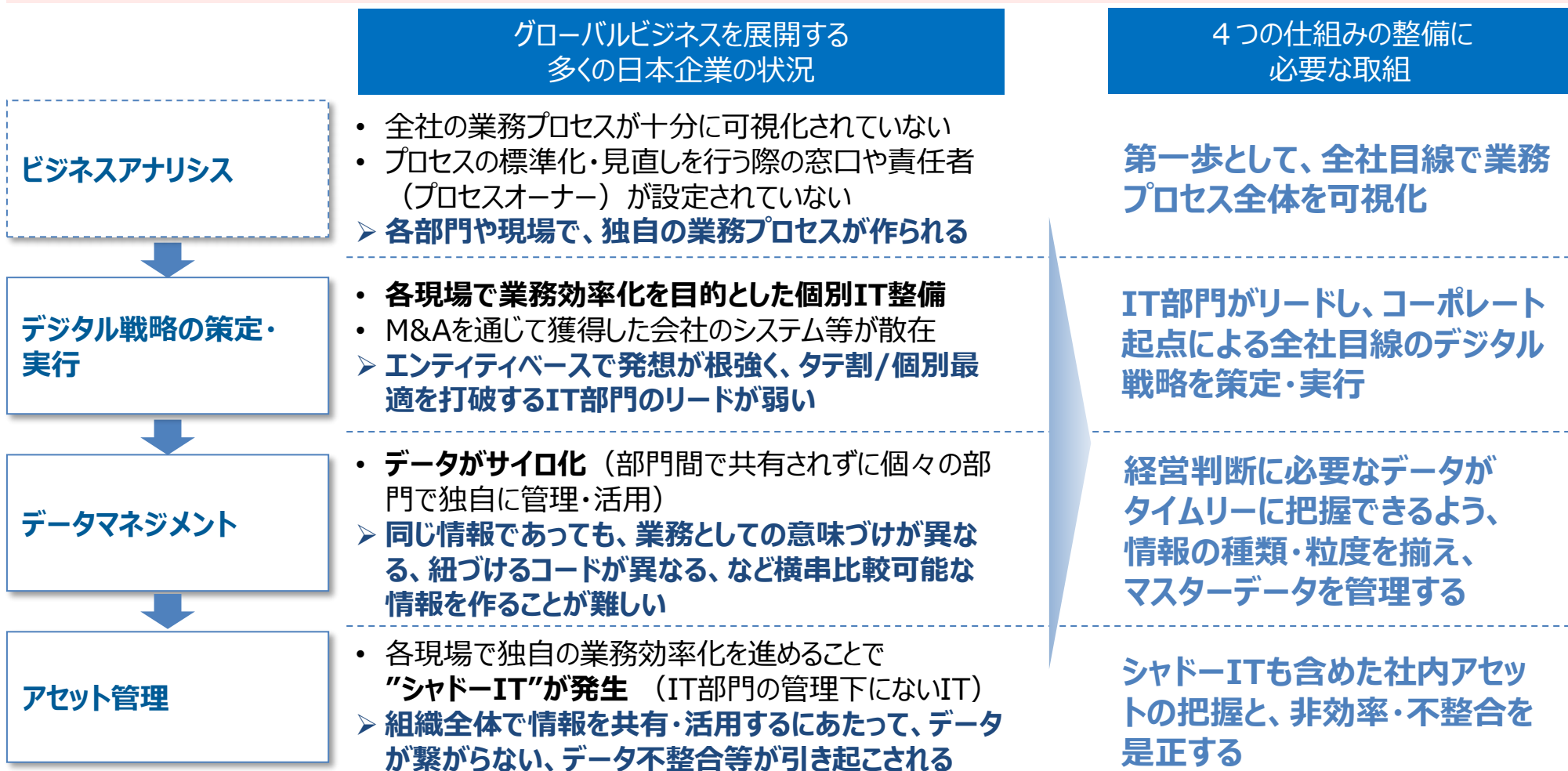
グローバル競争力を高めるためのCIO/CDO組織

ビジネスやコーポレート戦略のイネーブラー



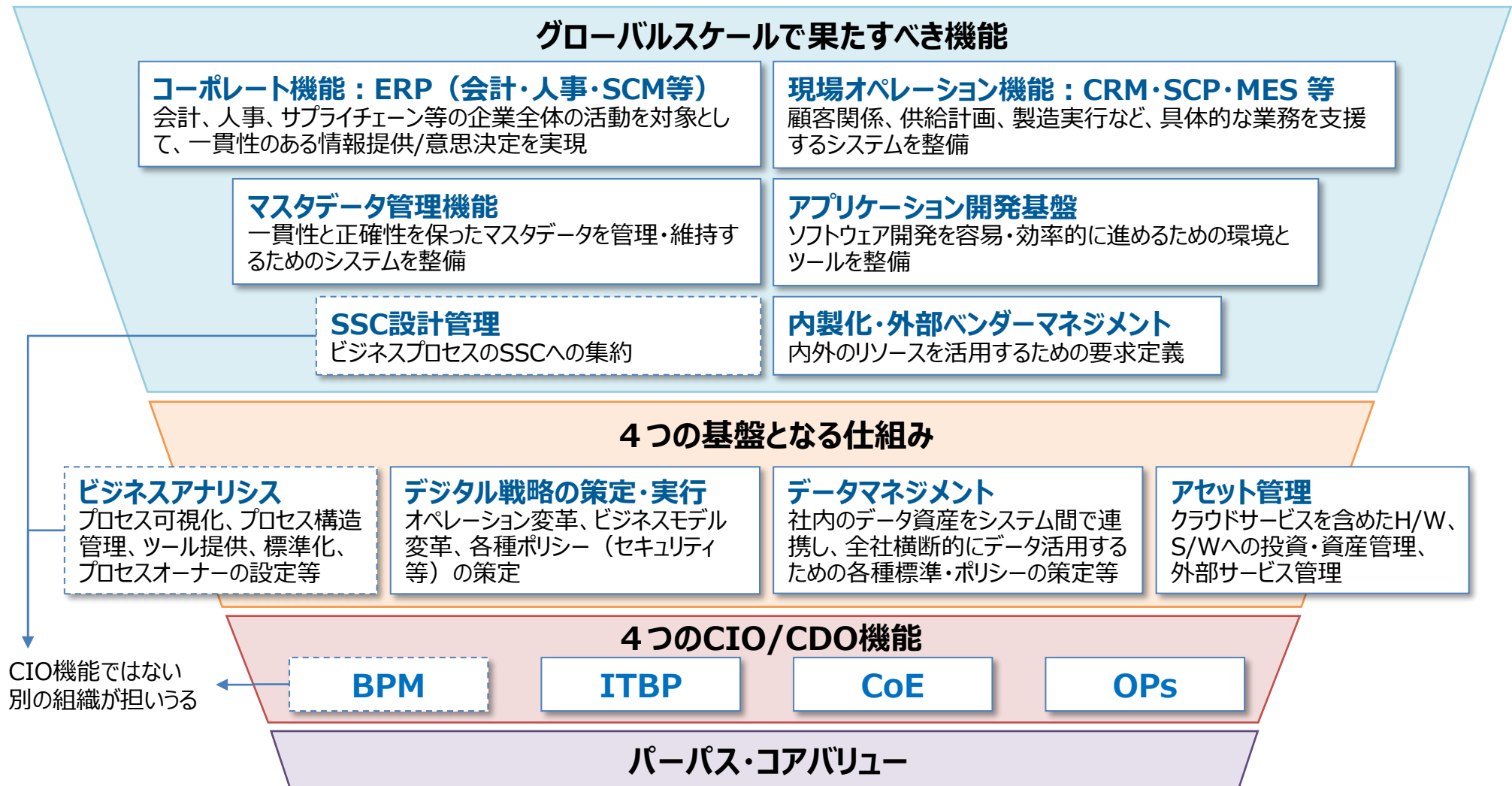
グローバルITが整備すべき4つの基盤的仕組み

- 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。



CXは継続的な組織経営能力の向上の第一歩に過ぎない

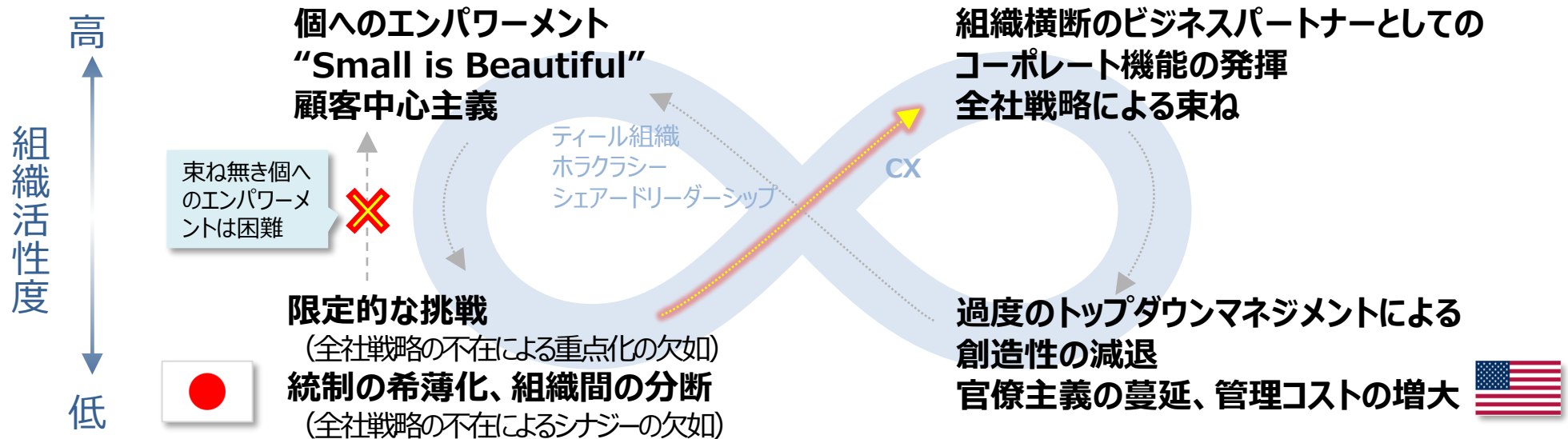
近代から現代にかけて、生産性の向上に最も大きく貢献したのは官僚主義的マネジメントの発展であるとされる一方で、グローバル経営の仕組み化という側面で先行する米国においては、人を非人間的なロボットのように扱うなどの官僚制の負の側面（官僚制の逆機能）が、度々問題になっている。日本の大組織においても同様の議論はあるが、伊丹敬之名誉教授が“人本主義”と表現する、他のどんな国の企業よりも人を大切にしてきた経営は、日本企業の特長であり、20世紀の高度成長を支え、今なお競争力の源泉となっている。「CXで仕組み化を図ることで、本来の良さが失われてしまうのでは？」という疑問が浮かび上がるが、それに対する答えはYesであり、Noでもある。

人と現場を大切にする日本企業のやり方が、それだけではグローバル競争時代において通用しなくなった——その大きな理由は、1990年以降の急速なグローバル化とデジタル化にある。それまでは“完成された経済圏”の中で、地産地消を基本としながらも、先進国間の貿易においては米国に対し大幅な黒字を記録してきたことで、“Japan as No.1”と称され、貿易立国日本という認識が国民に刷り込まれた。この強烈な成功体験により、それまでのやり方が永続的に優位性を持つものとして認識されるようになった。しかし、急激なグローバル化・途上国市場の拡大の中で、それまでの日本を中心とした日本人による、日本人向けの製品・サービスの提供というビジネスモデル・プロセスをそのまま海外市場に横展開できないという状況に直面。同時に、デジタル化というかつてないゲームチェンジは、日本の“タテ社会”と本質的に親和性が弱く、バブル崩壊後の不良債権処理に苦しむ中で、大きく出遅れた。

日本は、漫画・アニメ・ゲームなど、世界に誇るコンテンツ大国であり、工業分野においてもハイブリッド自動車やウォッシュレットなどの数多くの優れた製品を生み出している、極めて創造力が豊かな国だ。しかし、スピードとスケールメリットが勝負を分けるグローバル競争時代においては、個々の現場力の足し算だけでは勝てず、全社を貫く“戦略的な束ね”による掛け算が必要となる。CXを通じた仕組み化はそのためのアクションである。もちろん、行き過ぎたルール化や標準化は現場から創造性を奪い、米国企業も苦しまる官僚主義に陥るおそれがある。この“戦略的束ね”と“個へのエンパワーメント”のバランスをいかに取るかという相克の間で、「人を大切にする」の現代的な意味合いを見出しながら、継続的に組織経営能力を向上させていく取組が求められる。

CXの先が続く組織経営能力の継続的向上

- 先進的な経営理論が実践されている米国を中心に、トップダウンマネジメントの浸透や標準化を徹底することによる現場の創造性の欠如、結果としての官僚制の負の側面が問題となっている。
 - 日本では、こうした仕組み化が十分に構築されていないものの、やはり巨大組織の中で同様の問題が存在。これまで現場の強みを武器としてきたが、戦略的束ね無きバラバラ感が各地でのゲリラ戦につながっているのではないかと。解像度が低く、“曖昧さ”による“何となく経営”であることが、M&Aによる足し算はできるが引き算ができない状況をもたらしているのではないかと。こうした中で、一層総体としての経営複雑性が増し、手が付けられない状況になっている可能性。これは経営者1人の決断力の問題ではなく、また、CxOを置けば解決する問題でもない。
- トップだけの問題ではなく、究極的には各レイヤーでのリーダーシップを高めていくことが必要。



(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、マンデート	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

おわりに

大 国間の対立やロシアによるウクライナ侵攻、不安定さを増す中東情勢などの地政学的なリスクの高まりや、新型コロナ危機による影響の大きさに直面した経験から、強靱・安定的なサプライチェーンの重要性がこれまでになく増している。その一方で、カーボンニュートラルの達成に向けて、グリーン市場の共創に挑みつつも、既存の市場でも競争していくという2つの局面に同時に対応していくことが現代企業には求められる。こうした複雑性が重なり合う中でも企業の海外売上比率は伸び続けていることから、**グローバリゼーションは逆回転しておらず、国境を越えてビジネスを展開し、いかにグローバル市場でシェアを獲得できるかで企業価値が決まるという構造に変化はない。**

我が国の市場シェアが相対的に小さくなり、日本人の人的資本の総量にも限界が迫る中で、既に6割に及ぶ海外現法の従業員の力を最大限発揮し、これから更に激化していく国際的な人材獲得競争に打ち勝っていくためには、**「なぜその企業は存在するのか」という強固な企業のパーパスを軸に、普遍的なコアバリューを各国組織にあまねく浸透させる仕組みと地道な努力が不可欠である。**そして、これらはグローバル競争時代において求められるCXを実現するためのコアとなる。

変革の兆しは既に見え始めている。若手を中心とした「働き方」についての意識の変化、人手不足圧力の高まり。そうした中で、グローバル・グレーディング、キーポジションの定義、人材の可視化とタレントマネジメントなどを特徴とするグローバルな企業に不可欠な人事への移行により、**日本型の人事システムが大きく変わりつつある。**こうした変革は、国内の労働市場改革につながるだけでなく、**グローバル企業が世界レベルの経営を行う上での前提条件となるものである。**モノ・カネを取り扱うファイナンス、データを取り扱うデジタルについても同様に、**組織を越え、国境を越えて機能を通し、グローバルに統合的な経営を実践するための仕組み**を作っていく必要がある。未だ利益率において米欧企業に劣後する日本企業にとって、コーポレート・トランスフォーメーションは、**持ち前の現場力や優れた製品・サービスが持つ付加価値を利益に変えていくための処方箋**となるはずだ。

おわりに

日本が育んできたものづくり企業の経営理念、すなわち、顧客中心主義で妥協を許さず優れた品質を追及するという日本人の価値観を反映した考え方は、世界においても普遍的な価値を持ち、求心力を得るための武器となる。ただし、グローバル化とデジタル化により、各々の現場で“一所懸命に”汗を流すだけではそのポテンシャルを結果につなげることはできなくなったということを直視しなければならない。逆に言えば、先頭に立って企業を引っ張る経営と、顧客とのビジネスの最前線に立つ現場をシームレスにつなぎ、正しくインターアクションできる仕組みさえできれば、日本企業の潜在能力が解放され、その競争力は飛躍的に高まる可能性がある。CXをレバレッジに、限りある経営資源を適宜・適時に配分していくことで、世界を舞台に戦う日本の製造業企業のグローバル競争力が本質的に向上することを期待したい。

最後に、本研究会ではCXの必要性を説き、これを通じて我が国企業の稼ぐ力、すなわち“遠心力”を高めるための方策について議論し、とりまとめた。マーケティングやリーガルなど、時間的制約から触れることができなかった領域もあり完全なものではないが、さらなる議論につなげていただけたら幸いである。一方で、遠心力と同時に高めなければならないのが日本国としての“求心力”、すなわち、グローバル企業が我が国に投資を行い、HQや研究開発拠点、生産基盤を根ざす理由だ。国家の生命線である食料・資源・原料を輸入に頼る日本は、世界のイノベーションを牽引し、世界の市場で勝負をしていく必要がある。様々な分野で官民の強い連携による産業政策を進め、稼げる産業を保持し、世界で戦い続けていく。世界で稼いだ富が国内に還流する好循環を作り、次のイノベーションを生み出していく。こうしたミッションを背負っている経済産業省にとっても、グローバル競争力を高めるためのCXは喫緊の課題だ。この数年、取り組んできた政策の成果も出始め、日本経済は「変化の潮目」を迎えており、これをさらに大きな流れにしていかなければならない。人的資本の供給能力を含めた我が国の立地競争力を高めていくことこそが日本政府のミッションであり、どのような国を目指していくかは、政府だけでなく、我が国に暮らす国民ひとり一人が共に考えていく必要のある残された大いなる課題である。

グローバル競争力強化に向けたCX研究会 委員等名簿

(座長)



日置 圭介

re-Designare 合同会社 代表
日本CFO協会/日本CHRO協会
シニアエグゼクティブ



青山 朝子

NEC
Corporate SVP,
FP&A部門マネージングディレクター



小野 真吾

三井化学株式会社
グローバル人材部 部長



小和瀬 浩之

株式会社荏原製作所
執行役 CIO (情報通信担当)



関灘 茂

A.T.カーニー株式会社
アジアパシフィック 代表 兼 日本代表
マネージングディレクタージャパン/シニアパートナー



玉置 肇

パナソニックホールディングス株式会社
執行役員 グループCIO, サイバーセキュリティ担当



橋本 勝則

東京都立大学大学院 経営学研究科
特任教授



横田 貴之

株式会社資生堂
執行役 エグゼクティブオフィサー
チーフファイナンシャルオフィサー

(事務局・オブザーバー)

伊吹 英明

製造産業局長

西山 英将

製造産業局 総務課長

川村 美穂

製造産業局 製造産業戦略企画室長

片山 弘士

製造産業局総務課 政策企画委員

中村 智

大臣官房総務課 政策企画委員

長宗 豊和

経済産業政策局 企業会計室長

グローバル競争力強化に向けたCX研究会 開催実績

第1回（2023年12月11日）

- 総論
- 青山委員、横田委員からのプレゼンテーション（ファイナンス）

第2回（2024年1月18日）

- 定量分析結果、DX/IT整備
- 小和瀬委員、玉置委員からのプレゼンテーション（DX/IT整備）

第3回（2024年2月16日）

- HR/BPR
- 小野委員からのプレゼンテーション（HR）
- 橋本委員からのプレゼンテーション（ワールドクラスの組織能力）

第4回（2024年3月22日）

- 組織の在り方、ファイナンス・デジタルに関する補論
- 関灘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）

第5回（2024年5月29日）

- とりまとめに向けた議論

主な参考文献

図書

- 伊丹敬之
一般社団法人 日本CFO協会
石橋善一郎, 三木晃彦, 本田仁志
岩尾俊兵
徳成旨亮
東原敏昭
Hemel, G., Zanini, M.
有沢正人, 石山恒貴
池側千絵
松江英夫
山本政樹
Alvarez, J., Svejnova, S.
Pidun, U.
EY Japan ピープル・アドバイザー・サービス
黒川通彦, 平山智晴, 松本拓也, 片山博順
名和高司
Saldanha, T.
昆政彦, 大矢俊樹, 石橋善一郎
橋本勝則, 昆政彦, 日置圭介
Ghemawat, P.
入山章栄
富山和彦, 木村尚敬, 沼田俊介, 浜村伸二
山本政樹, 大井悠
NTTデータ グローバルソリューションズ
海老原嗣生, 荻野進介
南和気
三枝匡
小川紘一
(2024) 漂流する日本企業
(2023) FP&A ベストプラクティス大全
(2023) CFOとFP&A
(2023) 日本企業はなぜ「強み」を捨てるのか 増補改訂版
(2023) CFO思考 日本企業最大の「欠落」とその処方箋
(2023) 日立の壁
(2023) ヒューマノクラシー
(2022) カゴメの人事改革
(2022) 管理会計担当者の役割・知識・スキル: ビーンカウンターからFP&Aビジネスパートナーへの進化
(2022) 「脱・自前」の日本成長戦略
(2022) ビジネスプロセスの教科書 第2版
(2022) the CHANGING C-SUITE
(2022) 全社戦略 グループ経営の理論と実践
(2021) HRDXの教科書
(2021) マッキンゼーが解き明かす 生き残るためのDX
(2021) パーパス経営
(2021) なぜ、DXは失敗するのか？
(2020) CFO最先端を行く経営管理
(2020) ワールドクラスの経営
(2020) VUCA時代のグローバル戦略
(2019) 世界標準の経営理論
(2019) 「競争力×稼ぐ力」を強くする生産性革命
(2019) Process Visionary
(2019) グローバル経営のモダナイゼーション
(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
(2018) 人事こそ最強の経営戦略
(2016) ザ・会社改造
(2015) オープン&クローズ戦略

主な参考文献

- | | | |
|---------------------------------------|--------|--------------------------------|
| 清田耕造 | (2015) | 拡大する直接投資と日本企業 |
| 田口芳昭 | (2015) | なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか |
| Charan, R., Barton, D., Carey, C | (2015) | CHROは経営者たれ |
| 石川潔 | (2014) | わが国経営企画部門の機能の解明 |
| 琴坂将広 | (2014) | 領域を超える経営学 |
| Hemel, G. | (2013) | 経営は何をすべきか |
| アクセントチュア 経営コンサルティング本部 人材・組織マネジメントグループ | (2011) | グローバル組織・人材マネジメント |
| 小田切宏之 | (2010) | 企業経営学 第2版 |
| Ulrich, D. | (2010) | 人事大変革 |
| 妹尾堅一郎 | (2009) | 技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか |
| Abegglen, C.J. | (2004) | 日本の経営<新訳版> |
| 伊藤秀史 | (2002) | 日本企業 変革期の選択 |
| Davidow, H.W., Malone, M.S. | (1993) | バーチャル・コーポレーション |
| Bartlet, C.A., Ghoshal, S. | (1990) | 地球市場時代の企業戦略：トランスナショナルマネジメントの構築 |
| 中根千枝 | (1967) | タテ社会の人間関係 |

その他の文献

- | | | |
|----------------------------------|--------|--|
| デロイト トーマツ | (2023) | グローバルサーベイにみるシェアードサービスの現状 2023年版 |
| 深尾京司 | (2023) | 日本の潜在成長率向上に何が必要か：JIPデータベース2023を使った分析 |
| IMD World Competitiveness Center | (2023) | IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023 |
| 手塚公登, 小山明宏 | (2022) | 現代の「日本的経営」論（4） |
| 横田絵理, 鬼塚雄大 | (2022) | 日本企業の経営企画部門の役割——コントローラーとしての視点 |
| IBM Institute for Business Value | (2022) | CFOスタディ 2021「戦略的インテリジェンス：変革の推進者としてのCFO」 |
| IBM Institute for Business Value | (2022) | CIOスタディ 2021「CIO革命：障壁を打ち破り、価値を生み出す」 |
| IBM Institute for Business Value | (2022) | バーチャル・エンタープライズ：ブループリント |

主な参考文献

- Suska, M., Weuster, A. (pwc)
高橋俊樹
Hirasaka, M., Kusaka, Y. & Brogan, J.
The World Bank
久保亮一
齊藤有希子, 高山遥
リクルートワークス研究所
McKinsey Global Institute
McKinsey Global Institute
アクセンチュア
IBM Institute for Business Value
総務省統計局
パーソル研究所
Neely, J., Jullens, J., Krings, J.
リクルートワークス研究所
清田耕造
Kelly, E.
KPMG
リクルートワークス研究所
Kullman, E.
Koren, Y.
アビームコンサルティング
加登豊, 石川潔, 大浦啓輔, 新井康平
西澤脩
三菱UFJ信託銀行
深尾京司, 天野論文
- (2022) [グローバル・ビジネス・サービス—アジリティ実現の鍵](#)
(2021) [日米の新時代のグローバリゼーションを探る](#)
(2021) [Japanese style management in eras of change: new management model](#)
(2021) [Data for Better Lives](#)
(2020) [日本企業が分社化する要因](#)
(2020) [直接投資における参入形態とその国際比較](#)
(2020) [グループ経営の人事](#)
(2019) [Globalization in transition: The future of trade and value chains](#)
(2018) [OUTPERFORMERS: HIGH-GROWTH EMERGING ECONOMIES AND THE COMPANIES THAT PROPEL THEM](#)
(2017) [企業価値の設計者としての経理・経営管理部門のミッション](#)
(2017) [旧弊からの解放—CHROの視点](#)
(2016) [我が国の「企業グループ」の状況について—経済センサス - 基礎調査の集計結果から](#)
(2016) [人事部大研究](#)
(2016) [ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方](#)
(2016) [人事部の、今、あるべき形](#)
(2014) [直接投資は産業の空洞化をもたらすか—1990年代以降の実証研究のサバイ—](#)
(2014) [The C-suite: Time for version 3.0?”](#)
(2014) [シェアードサービス、アウトソーシングの新しい潮流](#)
(2013) [海外現法の経営を担う人材の採用メカニズム](#)
(2012) [DuPont's CEO on Executing a Complex Cross-Border Acquisition](#)
(2010) [The Global Manufacturing Revolution](#)
(2009) [グローバル経営を加速する人材マネジメント](#)
(2007) [わが国の経営企画部の実態調査](#)
(2007) [わが国戦後管理会計発達史（後編）](#)
(2007) [企業の多角化戦略と経営成果及び株価リターンの実証分析](#)
(1998) [対外直接投資と製造業の「空洞化」](#)

