

特集

財務マネジメント・サーベイ

グローバル化と 経理財務の キャリアパス

<解説>

泉谷 裕 氏

株式会社村田製作所 常任顧問

(前代表取締役副社長)

日本CFO協会理事



グローバル化が進む中で、経理財務部門のあり方はどのように変わっていくのだろうか。本社のマネジメント・スタイルを全世界に浸透させていくという考え方が一方で、海外拠点のマネジメント・スタイルを尊重し、地域のユークスを残していくという考え方もある。また、人材育成という面でも、グローバルな経営感覚を養うための海外経験というニーズは高まるもの、オペレーションコスト引き下げなど現地(ローカル)社員へのシフトの要請もある。今回の、財務マネジメント・サーベイでは海外拠点の人材配置とキャリアパスの実態や今後の課題について取り上げる。(本誌編集部)

今回のサーベイは、経理財務部門の海外駐在の状況、海外駐在後のキャリアパス、人材育成についての実態調査を行った。回答企業のプロフィールは、製造業が八二%、グループ従業員数一、〇〇〇人超が九三%、グループ年商一、〇〇〇億円超が八九%。グループ経理財務部門の人数は一〇〇人超が五二%、三〇人超一〇〇人未満が三三%であった。また、調査票の中で海外関係会社の定義は、五〇%以上の株式シェアを有している企業とした。誌面の都合で本稿では結果の一部を紹介する。

グローバル化の発展段階

企業活動がグローバル化していく場合、まず輸出、輸入の貿易取引が最初である。次に、市場開拓のための販売会社の設立や、低コストを目的とした逆輸入または第三国への輸出のための現地生産へと進む。さらには、現地のマーケットを対象に現地で生産する「イン・マーケット・イン」のレベルになるとかなり難しい問題が生じてくる。生産だけでなく新規の市場の開拓、販売ルートの整備など、より現地に密着した経営が求められる。

し、特に発展途上国では多くの規制があり、それらをよく理解していないと事業展開ができない。当然専門家だけでなく、現地の人に活躍してもらわなければならないが、日本からの派遣社員も現地の規制や商慣習に習熟しなければならない。さらに市場から求められて現地生産を始めても、突然市場がなくなる場合もある。中国で現地生産を開始したが、中国のWTO加盟によって輸出用の製品の部資材は世界のどこかの国からも輸入できるように変わったケースが一例である。そうなる、顧客は、OCD(品質・価格・供給)の優れたところから購入し、

中国生産品にこだわらない。中国の場合、増値税の問題などもある。中国で生産することによほどのアドバンテージがないとやっていると、いけなくなる。また、グローバル化の対象も、これまでの貿易財だけでなく、まらならない。これからは土地すら対象になってくる。ロジスティックスの発達によって、今では中国から野菜が入ってくるようになった。これが形を変えた土地の輸入である。製品、ロジスティックス、技術の進歩によって、地球全体を市場として考えていけなくなる。これがグローバル化である。なお、グローバル化はもっぱ

【調査方法】

無作為に抽出した上場企業300社の財務担当役員宛に調査票を送付
 調査期間:2004年4月12日 - 4月19日
 調査票回収数:30社(回収率10%)
 実施:日本CFO協会
 協力:(社)金融財政事情研究会

図2 最初に海外駐在に出る年齢

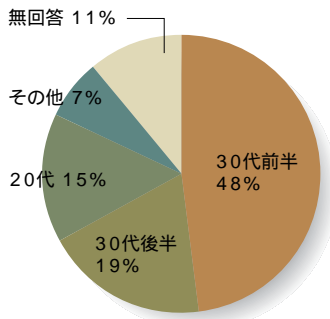
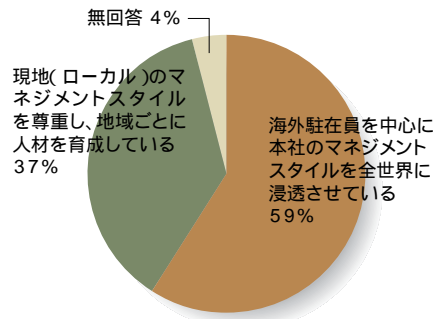
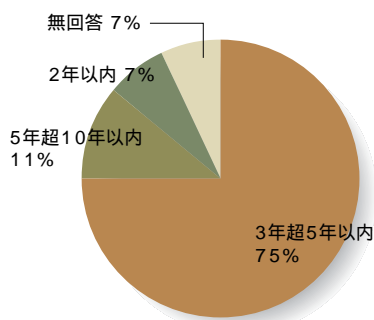


図1 グローバル化の考え方



ら国内市場を対象に事業を展開している企業にも大きく関わってくる。規制緩和や自由化の流れのなかでグローバル企業との競争がすぐそこまで迫っている。あらゆる企業に容赦なくやってくるのがグローバル化の脅威である。これを最初に指摘しておきたい。

図3 平均海外駐在年数

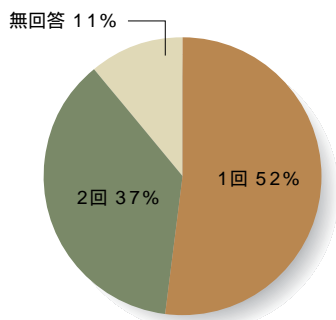


グローバル化の考え方について、調査結果では、やはり「本社のマネジメント・スタイルを全世界に浸透させる」が五九%と、「現地のマネジメント・スタイルを尊重し、地域ごとに人材を育成している」の三七%を上回っている(図一)。

現地のマネジメント・スタイルを尊重している企業でも、多くの場合、経営方針、製品技術、経営管理手法の基本は日本から発信されていると思う。当社もそうだが、海外の技術を買う、海外のマーケットを買う、時間を買うといった理由をあげて海外へM&Aにかけたが日本企業で成功したところはあまりなかったようだ。日本側が技術や経営管理面などでアドバンテージをもっていないと海外での本

グローバル化の考え方

図4 平均海外駐在回数



格的な企業経営は難しい。当社は売上の六五%が海外にもかかわらず海外生産は二〇%に過ぎない。電子部品の業界では毎年価格が一〇%程度下がる。中国や東南アジアに工場を移し、低賃金でコストを下げるだけでは対応できない。賃金差によるコストダウンは移管した一時期だけの効果だからである。今日は、基本設計から変えた新しい製品の開発やこれまでとは異なる工法の導入などテクノロジーの勝負であり、SCMに代表されるような経営管理技術の競争である。技術が主役で進歩の速い製品は生産をすべて海外に移してしまうと製品や材料・工法の改革・改善が遅れてしまう。このため、当社では、全量を海外で生産するのは、たそがれ商品(将来の需要拡大が見込めない商品)に限っている。「たそがれ商品」は需要が減退

していく以上、合理化や技術革新はあまり必要がないからである。こうしたところから、生産はどうしても国内を基本にせざるをえない。エレクトロニクス業界全体をみても、商品設計は海外へもって行っているというケースはあるが、基礎開発まで海外へシフトしている企業は少ないように思う。

もっとも、グローバル化が最も進んでいるヨーロッパの企業では比較的現地に溶け込んだ経営をしており、そういう意味では日本企業のグローバル化がまだ発展段階にあるということかもしれない。

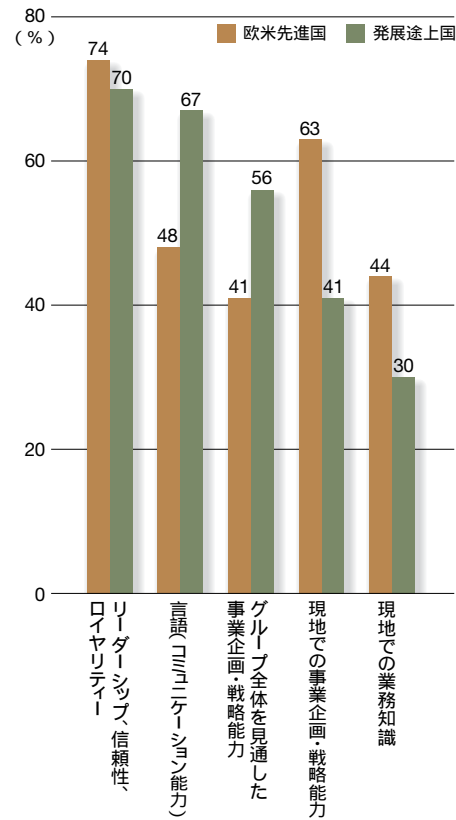
経理財務の駐在を早い段階で

調査結果によると、「最初に海外駐在に出る時期」は、「三〇代前半」が四八%と最も高く、「二〇代」は一五%にとどまった(図2)。「海外駐在年数」も、「三年超五年以内」が七五%と圧倒的で、「海外駐在回数」も、「一回」が五二%、「二回」が三七%と、全体として駐在経験が少ないという印象をうける(図3、図4)。「二〇代前半」くらいで業務研修として派遣されるケースが調査結果に入っていないからかもしれないが、当社では業務研修を除いても二〇代後半で最初の駐在を経験

グローバル化と 経理財務のキャリアパス



図5 海外拠点の経理財務部門のトップに必要な要素(複数回答)

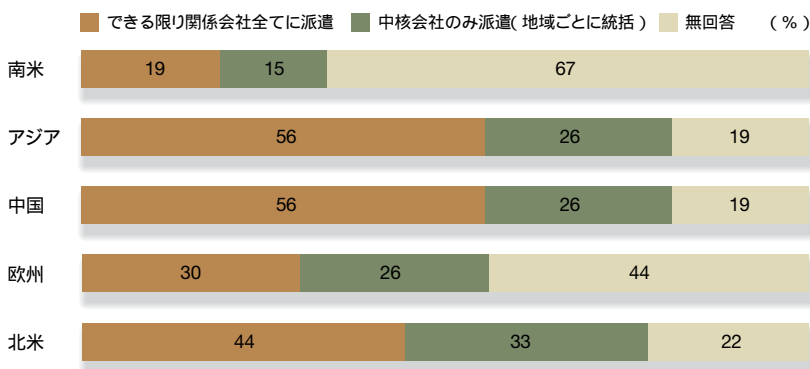


し、その後、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、中国と二回、三回と海外経験を積んで、経理財務だけでなく経営企画、生産、事業部の責任者についている者もいる。当社でも、海外進出の最初頃は営業部門の人が赴任し、その後経理財務部門の人が赴任という形だった。当時は経理財務系を派遣するということ、経理財務なんて現地で雇えばいいじゃないか」という意見が多かった。経理財務という職務を狭くとらえていたわけだがこれは間違いだったと考えている。出来る限り早い段階で経理財務の人材を送るべきだと思ふ。ただし、経理財務といっても帳簿屋のことではない。そのであれば、現地の会計士などを採用すれば充分であり、ここでは管理会計から予算、資源の配分などマネジメント的な思考が

必要な職務としての経理財務という意味である。管理会計からは問題解決のための様々なテーマが生まれ、これが経営につながってくる。本社の経営理念を現地に植えつけるためにも、こうした経理財務の人材を送りこむことはとても重要なことである。調査結果でも、経理財務部門のトップに期待する項目として、先進国と発展途上国とでは後者の場合にやはり現地の事業企画・戦略能力についての重要性が指摘されているし、共通して財務諸表作成、税務処理、資金調達といった伝統的な経理財務の業務知識よりは、グループ全体を見通した重要な責任を期待しているという結果がでている(図5)。経理財務部門の人材は、まさにこうした人材として早期に駐在させるべきと考える。

駐在のコスト削減ということで、現地社員に切り替える要請もあるだろうが「コストだけであれば、経理財務以外の製造部門や生産管理部門の人材を現地化した方が効果は高い。また調査結果でも多く見られるように、必ずしも現地会社全てに経理財務を駐在させる必要はなく、地域の統括会社に送るといやり方もある(図6)。当社でも、アメリカはトップと

図6 海外駐在員の派遣方針



門のマネジャーは全て現地採用だし、

駐在のコスト削減ということで、

現地それぞれの人材マネジメントには頭を悩ませる問題が多くあり、筆者のこれまでの経験でも、さまざまな試行錯誤をしてきている。

内部牽制機能

海外の現地法人で内部牽制システムが機能せず、不祥事がおきた話を耳にすることがある。特に小さな会社の場合には、現地のスタッフが一人で多くの職務を担当するので不正が発生しやすい。小さいなら小さいならの牽制システムを工夫しなければならならず、例えば、支払済みのインボイスには「PAID」と表示するなど、具体的に木目細かく指定することは、最低限必要であろう。問題が起きれば、実損の有無はさておき解決には大変な労力を費やすし、現地のモラル面でもマイナスの影響が大きい。内部牽制を外部任せにすることはできないので、まずは、日本人、現地人を問わず適切な人の配置が肝心である。ま

海外拠点の人材マネジメント

図8 現地社員がトップとなっている会社の割合

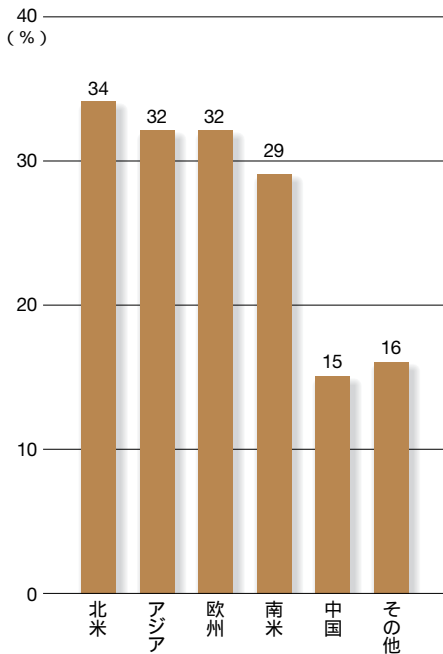
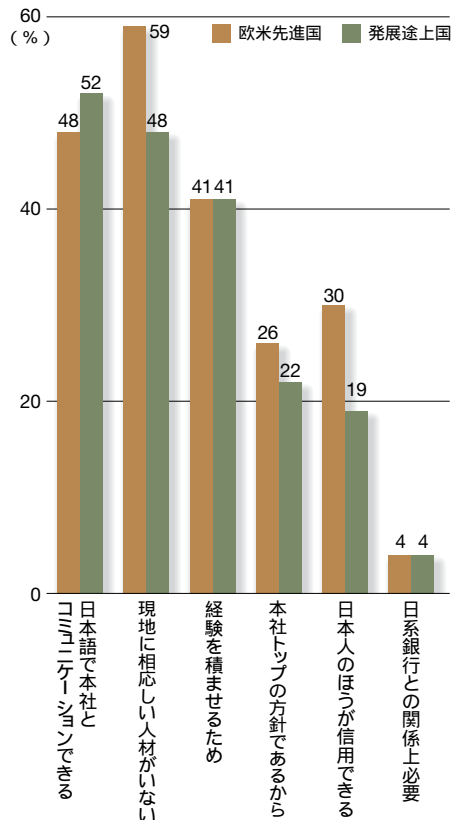


図7 海外駐在員がトップとなっている場合の理由



たアメリカや諸外国では仕事の仕方が日本とはかなり異なり、専門的なことは自分ではやらずに会計士などそれぞれのプロに投げてしまつて、なかなか本社との意思疎通ができなくなる。したがつて、アメリカへは比較的早くに経理財務の人材を送っている。

ただ、現地の会計士や弁護士などのプロも使わないといけない場合がある。も確かである。例えば、ブラジルは法律がかなり特殊であり、言語がポルトガル語ということもあつて、派遣した社員が生半可な知識で処理すると大きな間違いが生じる。現地の人も精通しているわけではないし、内部牽制上もプロを使う価値が高い。ブラジルでは、水道の水を流すと左回りに流れるくらいだから、考え方も全く違う。

昇進と待遇

現地社員と日本人駐在員の昇進の組み合わせが難しい。現地社員で優秀な人材がいる場合には長く勤務してもらい昇進もさせているが、CFOは日本人の場合が多い。日本人駐在員はアメリカ、ヨーロッパ、南アジアと地域ごとのローテーションの一環で昇進させていくわけで、若い駐在員と現地社員との年齢のギャップが大きくなつてしまつていうこともおこる。また、現地社員はいつ辞められてしまつかわからないこともあり、マネジメントという点では悩みも多い。そもそも、優秀な現地社員を採用することが難しいわけで、そのあたりも調査結果に表れている(図7)。現地会社の経理財務部門のトップに現地社員を登用しているケースは、最も多い北米でも三四%にとどまっている(図8)。

言語

また、待遇については、日本人駐在員と現地人の待遇差について、特に欧米では合理的な説明がつかないと問題になるであろう。こうしたことがグローバル化の難しいところである。

言語は、英語が必要かつ十分という回答が圧倒的であった(図9)。当

社の場合でも、ヨーロッパ、アメリカ、中国、タイ、シンガポール、台湾などほぼ全ての海外拠点では英語で運営しており、現地語が必要なのはブラジルだけである。英語については、当社は歴史的にも積極的で、例えば、社内での英文レポートは一切翻訳されず、トップを含めて英文のまま読んでいく。古い話になるが、テレックスで交信していた時代に、日本語をそのままローマ字表記にしていた日系企業が少なくなつたが、当社ではすべて英語で行つてきた。これは、現地の人に誤解させないためでもあり、日本人に英語に慣れさせるためでもあつた。

家族の問題

子供が幼稚園に入ったかどうか、小学校へいったかどうか、こうした家族のサイクルも勘案しなければならぬ。特にメーカーの海外工場は都会から離れていることも多く、アメリカンスクールもないところがある。アメリカが世界各地にアメリカンスクールを設置するなど、行政レベルで企業のグローバル化を後押ししているのと比べると、日本の政策はまだまだで、子供の教育を考えると現場では大変苦労が残っている。

グローバル化と 経理財務のキャリアパス



幹部候補育成としての 経理財務の海外駐在

「海外駐在の経験は幹部育成のために必要か」という設問に対し、「必要ない」という解答は四％とわずかで、必要性は認識されているようだが、一方で、絶対に必要は三三％にとどまっている(図10)。企業の活動がグローバル化してきている以上、経理財務人材の駐在派遣は、幹部候補の育成という面で効果の大きいもので、もっと積極的にとらえても良いのではないだろうか。企業活動をグローバル的にみる経験は当然として、前述のように、経理財務人材は、簿記や税務といった狭い部分に閉じこもることをしなければ、経営に近い領域に踏み込むことができる。これを本社よりも規模が小さいとはいえ責任者として経験することは、まさにCFOを体験するということで、とても貴重な経験である。当社では、優秀な経理財務の人材を積極的に海外に送り出してきた。最初の数年間は本社の経理財務部門が手薄となり苦労したのだが、優秀な人材を送り出したことで、新たに若い人材を経理財務部門に入れる結果にもなったし、また海外から戻ってくると彼らは経理

財務の領域を越えて大きく成長していて、とてもよい人事の循環ができた。現在当社では本社経理財務の管理職は全員海外経験、しかも二回以上は経験している。

どうしても、自分の部門の優秀な人材については困り込もうとする傾向があるとは思うが、これを続けていくにはグローバル化の時代を担う幹部育成は期待できない。事業を世界で展開する以上、海外拠点でマネジメントを肌で感じた人材が本社に戻ってトップに上がっていくことが、真のグローバル化には必要だと考える。

日本CFO協会で実施している「グローバルCFO資格(CCM)」(米国AFPが実施している財務の専門資格の日本版)について、まだ日本導入直後というこもあつて教育制度として「導入済」の企業は一五％と少ないものの、「検討中」も含めると八〇％以上が前向きに受け止めている(図11)。海外経験について、必要ではあるが不可欠とまでは運用できていない企業が少なくないなかで、手前味噌ではあるが、こうしたアセスメントの性格をもった資格制度の普及がグローバル化のなかでの人材育成のベースとなる手ごたえを感じている。

図10 海外経験は幹部育成に不可欠

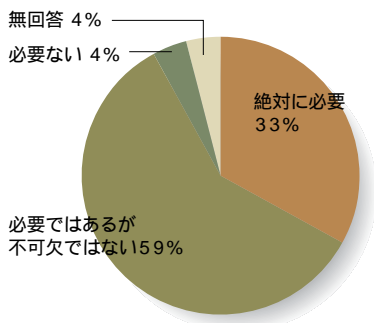


図11 グローバルCFO資格(CCM)はグローバルな人材育成に必要なか

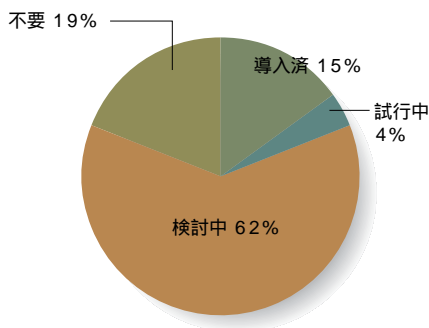


図9 海外会社の経理財務部門のトップに必要な言語

