

松田千恵子

首都大学東京大学院  
社会科学部研究科経営学専攻 教授  
日本CFO協会 主任研究委員

# 在外子会社の マネジメントと グローバル人材育成

どの企業にとっても、今や『グローバル化』ほど大きな経営課題は他にないだろう。この課題はこと次世代に向けた成長戦略にとどまらず、

これからの組織の在り方や人材育成の方向性に計り知れない影響を与える。また、経理や財務といったグローバル化の推進に欠かせない部門にとつては、

これらの問題が具体的に在外子会社のマネジメントとして立ち現れてきている。こうした状況について、CFOはどのような問題認識を持ち、

どのような施策を実行しているのだろうか。

今回の財務マネジメントサーベイでは、広く経営の視点から、

経理・財務に固有な視点までを俯瞰し、

在外子会社のマネジメントとグローバル人材育成について考えてみたい。

日本企業を巡る状況は「待ったなし」である。国内市場の縮小は日本企業に発想の転換を迫る。内向きのまま差別化を進めて生き延びようとしても、新興

国企業の追い上げは厳しく、「ある」と

思っていた技術の差などが日に日に失わ

れる。俗に言う「六重苦」も追い打ちを

かける。生き延びるためには海外に打っ

て出なければならぬ。だが競争は厳

しく、障壁は高い。もつとも悩ましい壁

として立ちはだかっているのは「ヒト」の

問題であり、その問題が顕著に表れるの

が、グローバル化のフロントとして機能

する在外子会社と本社の関係において

ではないだろうか。本調査はこうした

問題認識のもと、在外子会社のマネジメ

企業のプロファイル」の通りである。

### 海外で成長を獲得する

海外に打って出なければ」という意識

はアンケートにも明白に表れている。回

答企業の現時点における海外売上高比

率はそれほど高くない。いまだ海外売

上高比率が三〇％未満である企業が過

半を占める(図1)。一方、実に六割近く

の企業がグローバル化を「ぜひ積極的に

進めていきたい」と考えており(図2)、

一〇年後には自社が海外売上高比率

五〇％以上になると予測する企業は四

割を超える。このような傾向が日本企

業全体にみられるとするならば、日本に

おける一〇年後の経済や社会の状況は

大きく変わっていることだろう。

今後注力していくべき地域も明確で

ある。図3は、今後中期的に事業拡大

を予定している国、および長期的に注目

している国を尋ねた結果であるが、中国

【調査の概要】

実施：日本CFO協会  
 調査対象：上場企業のCFO  
 調査方法：無作為に抽出した上場企業CFO500人に調査票を送付  
 回答者数：95社（回答率19%）  
 調査期間：2011年10月31日～11月10日

【調査企業のプロフィール】

業種：製造業71%、小売業11%、サービス業10%、卸売業4%、その他4%  
 グループ売上高：1兆円以上6%、1兆円未満12%、5,000億円未満39%、1,000億円未満43%  
 グループ従業員数：1万人以上21%、1万人未満27%、5,000人未満38%、1,000人未満14%  
 グループ社数：100社以上10%、100社未満24%、30社未満32%、10社未満30%、その他4%

図3 ● 中期的および長期的な各国への取り組みおよび注目度 (複数回答)

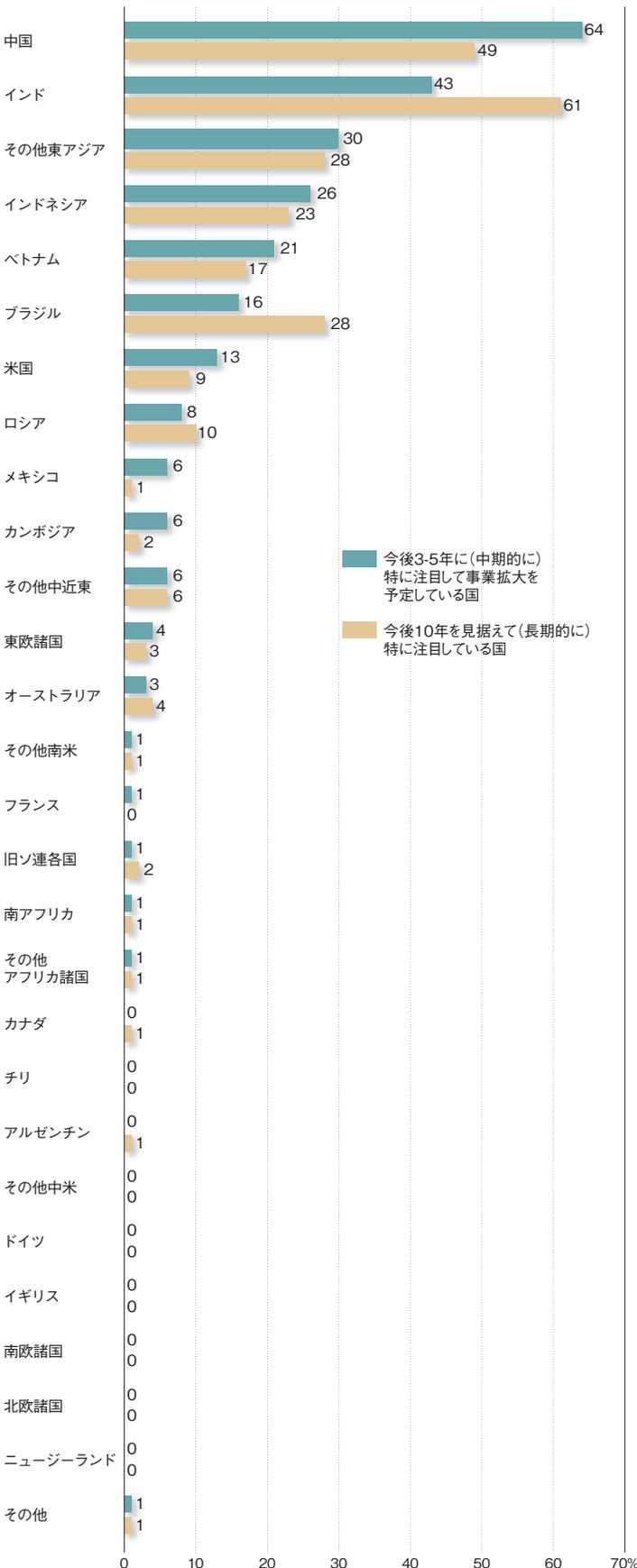


図1 ● 回答企業の海外売上高比率(現在)と将来予測(3~5年後、10年後)

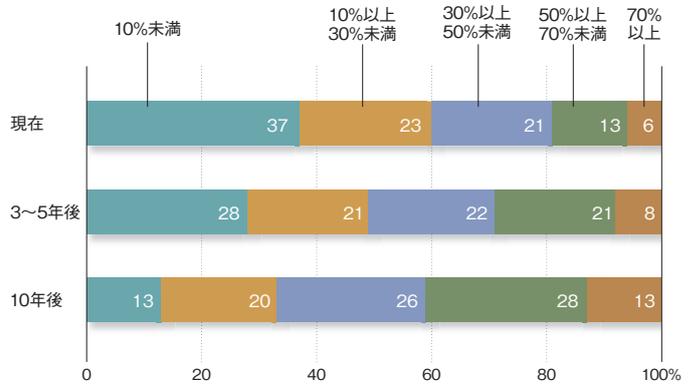
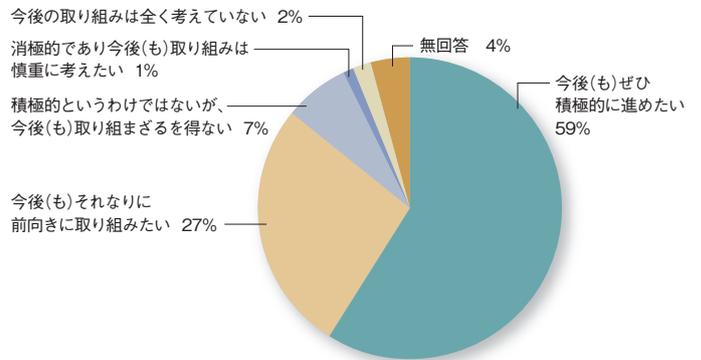


図2 ● グローバル化への取り組み意識



とインドが他を圧している。やはり市場規模が格段に大きい二大成長地域、特に目下の課題としては中国が最重要地域ということだろう。一方、インドはもう少し長期を見据えた取り組みとなっているようである。また、国別にみるとやや分散して見えるが、インドネシア、ベトナムなども含めた東アジア諸国への注目度も非常に高い。さらに、距離的不利はあるものの、南米の大国ブラジルへの長期的な注目度は突出している。一方、距離的にははるかに近いロシアや旧ソ連各国、あるいは成長に向かうといわれるアフリカなどへの関心はまだまだ低いようである。

**日本の経営はなぜ弱くなったか**  
 「グローバル化」が、単に事業を拡大していくだけならこれほど容易いことはない。「グローバル化など我が社とはつづくの昔に済んでいる。生産工場も海外にあるし、海外販売拠点も数多い」などと言う人もいる。だが、それらは「オペレーションのグローバル化」であって、現在求められているものとは異なる。難しいのは「マネジメントのグローバル化」だ。経営のやり方自体を変えていかなければならない。同質性の強い日本の中だけで、似たような経歴や思考を持つ社員だけが勝手知った既存事業を連続的な環



# 特集

財務マネジメント・サーベイ

## 在外子会社のマネジメントとグローバル人材育成

境変化の中で回しているのであれば、グローバル化で悩む必要はない。わざわざ多くを語らなくても済むからだ。

従前は、経営を進めていくために必要な情報や知識は「暗黙知」として社内で無意識に共有され、日常業務のうちに刷り合わせが自然と行われ、経営陣と現場、親会社と子会社は知らぬ間に共通理解を醸成していた。いわば「言わなくてもわかるよね経営」をやっていたわけである。環境がそれほど大きく変わらない状況では、この経営スタイルはきわめて効率的に機能する。すべての事業

が「前年対比何パーセント増」で動いていけば、あれこれうるさく言わなくても会社は回る。形式知化・経営の仕組みの整備の重要性が著しく低い、ある意味では極めて効率的な経営が行われていたのが近時までの日本企業の姿だったと言えるだろう。

いま日本企業が直面している「グローバル化」においては、こうした古き良き日本企業の経営スタイルは全く通用しない。それどころか、これまでの長所がすべて短所に変わり、裏目に出続けている状況である。当然ながら国境を越えれば言語も民族も文化も違う。「言わなくてもわかるよね」など通用しない。最近では国境を越えなくても、ジェンダーの異なる社員が増えたり、中途採用を増やしたり、秋採用海外組の新卒が入ってきたり、さまざまな「異人種」が社内

に数多く生息するようになった。こうなってくると、組織知がすべて暗黙知化されているのは弊害以外の何物でもない。素人でもわかるマニュアルやフォーマットは不可欠の要素となる。また、環境も非連続的になってくれば、すべての事業が前年対比何パーセント増で生きているわけでもない。ある事業には撤退を覚悟してもらわなければならないし、別の事業では経営資源がいきなり過去の一〇倍必要になるかもしれない。経営資源配分を巡る戦いは熾烈になり、それを裁くためのルールやプロセスも必要になってくる。だが、「暗黙知」に長けていた日本企業は、マニュアルやフォーマットやルールやプロセスなどは極めて苦手(全部片仮名である)ことから推して知るべし)、というよりも、ほとんどバカにしてきたといってもいいだろう。しかし、いまやそうしたことを考えないと社員が動けない。もはや「言わなくてもわかるよね」といったテレパシーは通じないのである。

### グローバルプレイヤーの典型例

しかし、日本企業のさまざまな仕組みの多くは「テレパシーが通じる」ことを前提として作られている。良し悪しは別として、グローバルプレイヤーとして名高い企業は、決してテレパシーが通じるとは思っていない。よく「多様性の受容(あるいは確保)」などと言われるが、

これは要するに「テレパシーが通じないのだからちゃんとコミュニケーションなりコントロールなりを行え」ということであり、それをしないと「競争に負けてしまっぞ」という、かなり生々しいことを言っているのである。したがって、グローバル・グループ経営などを語る際に必ず出てくる企業群は、ことのほかこうした仕組みや仕掛け作りにはうるさい。大別して「中央集権主義」と「各地分権主義」に分かれるが、前者の代表がよく取り上げられるGE(ゼネラル・エレクトリック)であろう。彼らは多様性を徹底的にコントロールする。すべてをGE色に染め上げるのだ。そして、そのための仕組みや仕掛けを持っている。だが、こうした強権的とも思える動かし方をしていくうえで不可欠なのは、GEと名のつくグループの中であれば、優秀な人間はどこにいても登用される、といったグローバルで共有化された人材育成の仕組みである。GEの強さはここに凝縮されていると言えよう。

一方で、後者にはジョンソン&ジョンソンなどが入るだろう。この企業は事実上膨大な中小企業群の集まりだ。多様性の塊ともいえる。多様性とは一歩間違えばバラバラ、勝手気ままになりかねない。したがって、彼らはコミュニケーション(を通じてコントロール)する強い仕組みや仕掛けを持っている。有名な「クレド」もそのひとつだ。日本で言え

ば企業理念にあたるが、きれいごととして額に飾ったりカードで持ち歩いたりといった程度ではとても済まない。多種多様な要素をまとめて上げるためにこそ強力な軸となる考え方が必要なのであり、その考え方を身に付けているかどうかは常日頃試されなければならない。クレドは毎年、毎月、毎週ミーティングで確認され、業績評価にも人事報酬にも直結している。分権を貫くためには、強い集権的な力が必要なのである。これに失敗すれば単なる放任主義になるだけだ。

### 徹底できない日本企業

こうしたグローバルプレイヤーを念頭に、日本企業にさまざまな角度からグローバル経営の進捗度を尋ねてみたが、結果は現在日本企業が置かれている立場の難しさを露わにするものとなった。

図4●自社の経営スタイル

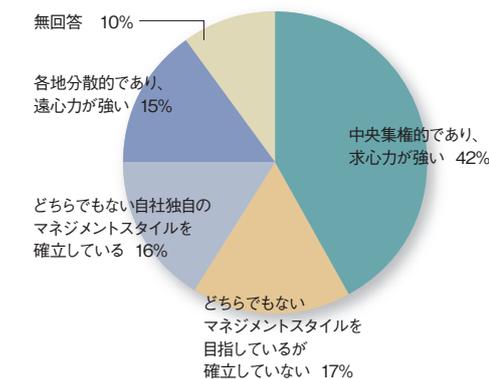
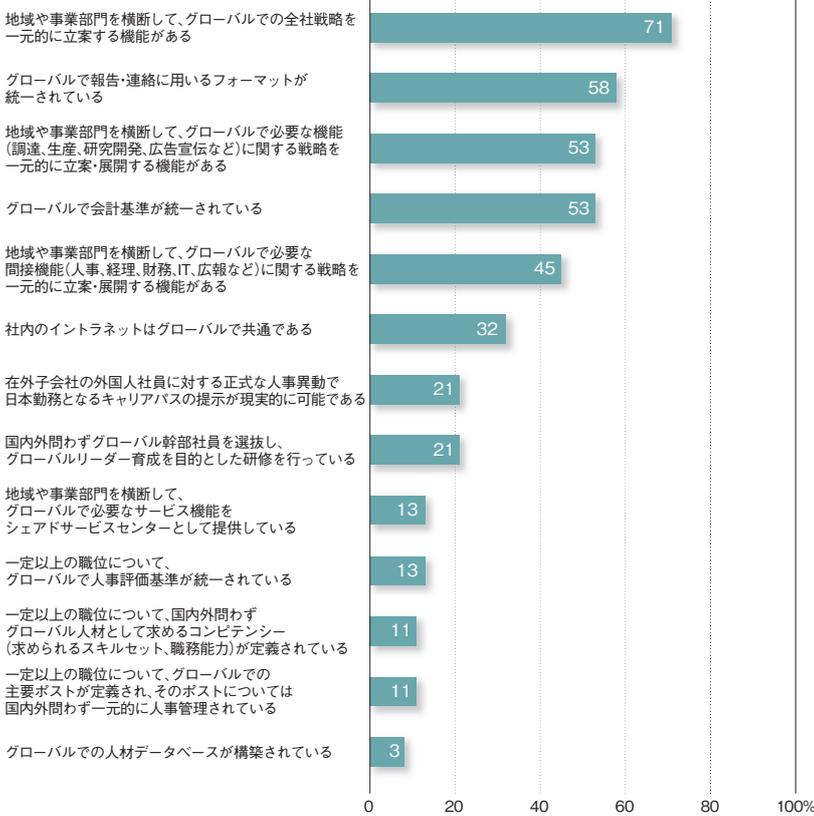


図5 ●「中央集権的」な日本企業における施策の現状

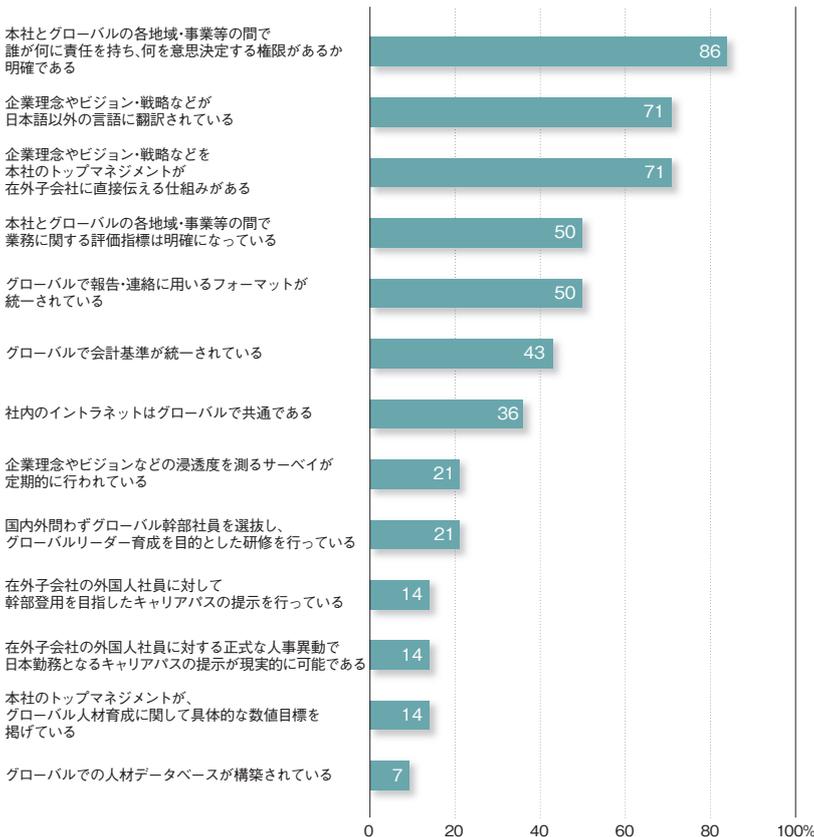


まず、ストレートに自社の経営スタイルを聞いた結果が図4である。日本企業においては、自社のスタイルが中央集権的と考える企業が約四割、分権的と考える企業が二割弱である。

「中央集権的」と答えた企業は、どこまでそれを貫徹しているのだろうか。良し悪しは別としてGEのような企業をその極北に置くとすると、中央集権型企業で行うべきは、「徹底した本国モデル(あるいは全世界共通モデル)のインストール」である。グローバルにエリートを選抜し育成する仕組みがあり、彼ら

が全世界どこに行っても使えるイントラネットがあり、そこから自分の部下になる人間のスキルセットが取り出せない。また、データに限らずどこに行っても同じように使うものは徹底的に全世界で共有化し、効率化を図る仕組みも必要だ。しかし、中央集権と名乗った日本企業において、それらの装備具合はまだ黎明期に近いようである(図5)。総じて、「カネ」周りの中央集権化は比較的進んでいるが、「ヒト」に関しては驚くほど中央集権化が進んでいないと言えよう。この実態では、中央集権

図6 ●「分権的」な日本企業における施策の現状



というよりも単に日本国内から一歩も出られていないというに近い状況である。また、必要な機能は共有化するという意味でのシェアドサービス化などの余地もまだまだ相当あると思われる。

一方、「分権的」と答えた企業においては、事情は同様である。分権を進めれば進めるほど、守るべき共通の軸の重要性は高まる。個性が重要だというだけではモンスターペアレンツが跋扈する結果になるので、道徳や倫理が必要な同じことである。きれいなことではなく企業理念が日常的に刷り込まれていなければ

ばならない。企業理念を各国語に訳し、経営トップが心を込めて伝えることはもちろん重要である。だが、それだけでは不足である。常にその浸透が図られているかチェックを怠らないようにしなければならぬ。残念ながらここまで行つて分権の効果を保っている企業は約二割程度にすぎない(図6)。

また、単なる放任に陥らないよう、業績評価などについては結果責任を厳しく問う必要が生じる(プロセス責任については分権した以上口を出すべきではない)。これも日本企業においては甚だ怪



しい。意思決定の分担が明らかになっていくという企業はさすがに八割を超えているが、そのうちの評価が明確である企業は五割に過ぎない。PDCAのPだけあつてC以降がないようなものである。

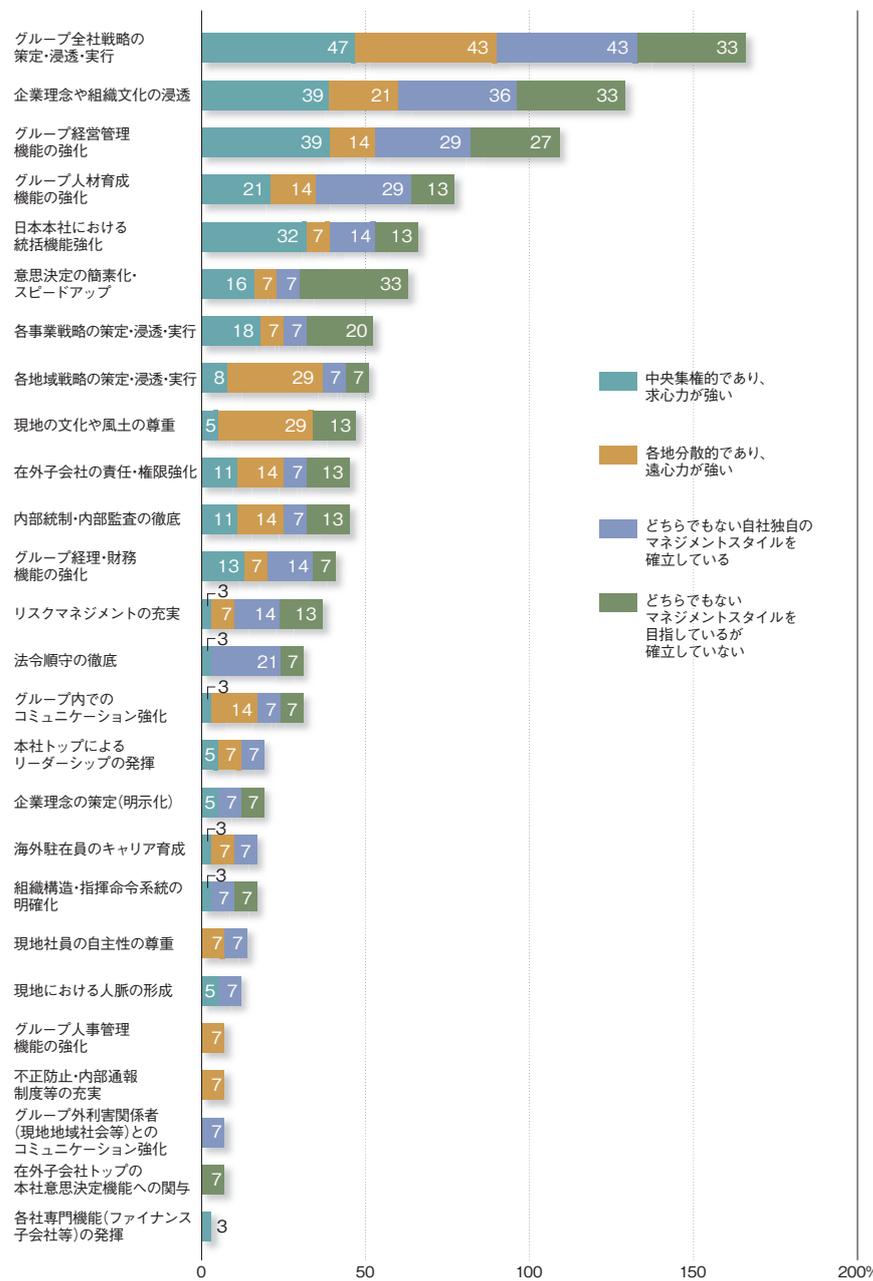
### 経営の根幹から変えていく

とはいえ、まだ走りながら考えている状況を指して「できていない」というのは酷だろう。それよりも「比較のできつつあることは何か」「これから何をしたいべきか」に焦点を当ててみたい。図7は、本社が在外子会社のマネジメントにおいて重要視している要素を、経営スタイル別にまとめてみたものである。

この結果をみると、日本企業がグローバル化にあたって経営の根幹から手を付けようとしている構図がよく浮かび上がってくる。経営の体系は、ミッション・バリューといった企業理念の浸透に始まり、グループとして目指すビジョンを確立し、それに基づいた具体的な戦略を実行する、といった階層構造として表される。その戦略実行に不可欠なのが、まずは「カネ」の管理（＝経営管理、経理・財務分野の管理）と「ヒト」の管理（＝人材獲得・育成・管理）である。前者については、各地域における戦略の策定や実行、本社管理機能との連携強化、責任と権限の明確化、連結決算対応などが重要要素として挙げられた。また、これらを担当する人材を獲得し育成することが大

(複数回答)

図7●在外子会社マネジメントにおいて重要視している要素



きな課題となつていくことが浮き彫りとなった。したがって、ここから先は人材マネジメントに焦点を当ててアンケート結果を追ってみたい。

を成功させ、現地の事情に合致したマネジメントを行いたい」というアンビバレントな思いに悩んでいることがよくわかる。この傾向は、先の中央集権型企業であつても分権型企業であつてもさほど変わらない。

まで落ち、役員層になると一割にも満たない。ましてや、本社において海外からの社員が働いている割合は、一般社員においてさえ一割未満である。図8では、現地社員のマネジメント参画および実地は重要な要素の中でも突出した関心を集めているが、これは実際にはできていないがゆえに大きな課題としてとらえているとみるべきだろう。

### 急務となつたグローバル人材育成

図8は、在外子会社のマネジメントにおいて、人事管理・人材育成面で重要視している要素を挙げていただいた結果である。これを見ると、多くの企業が「日本人派遣社員によるマネジメント」に頼りつつも、「有能な現地人材の獲得・育成

実態はどのようになっているのか。在外子会社における現地社員の割合を尋ねてみた(図9)。一般社員に関しては、六割以上の企業が「七〇%以上が現地社員である」と回答しているが、マネージャークラスになると、この割合は三割

現地社員がどのような能力を發揮することができなのか、言い換えれば自社がグローバルにどのような能力を持ち、

図9 ● 在外子会社の現地社員の割合

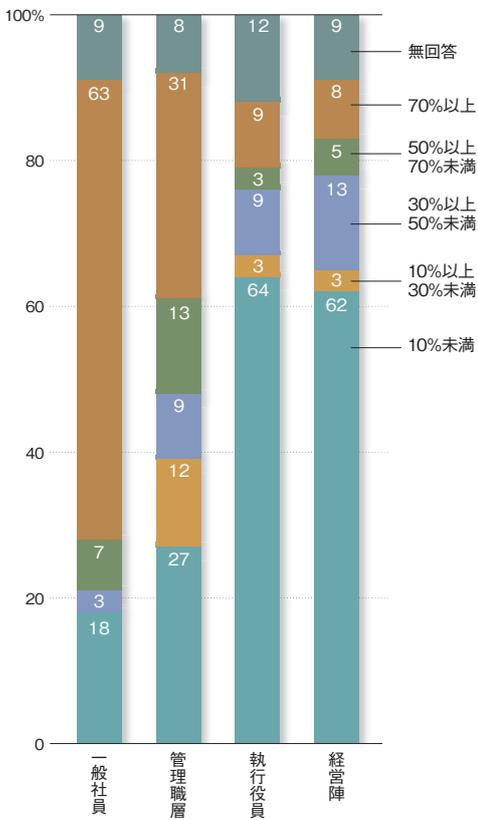


図8 ● 人材育成において重要視している要素

(複数回答)

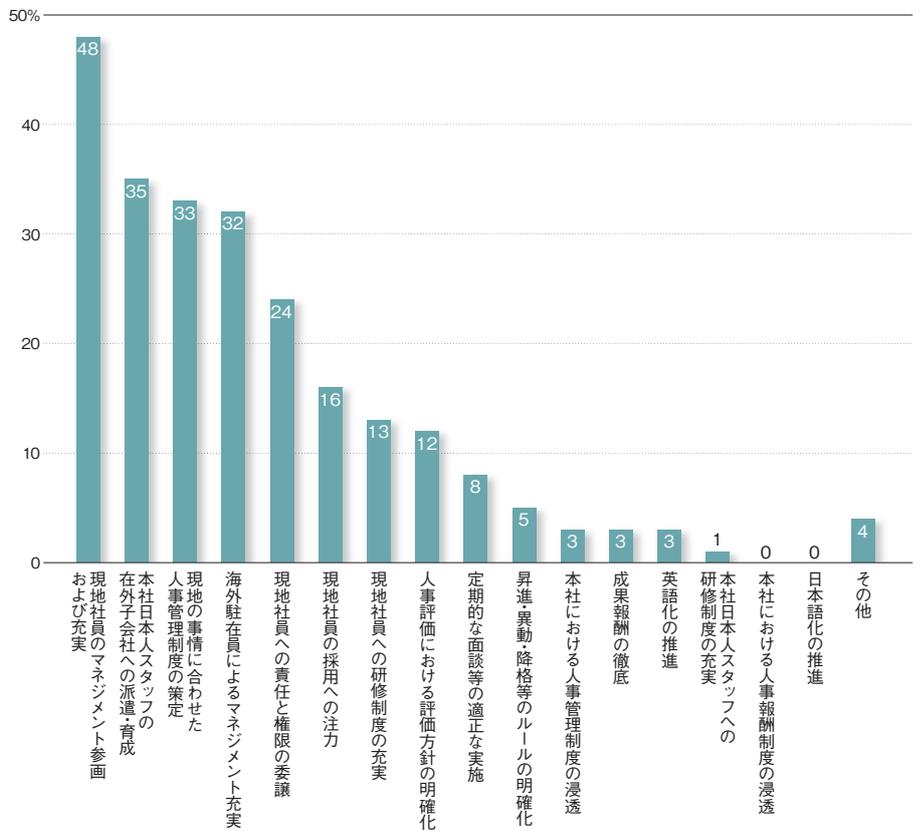


図11 ● グローバル人材マネジメントへの取り組み状況

(複数回答)

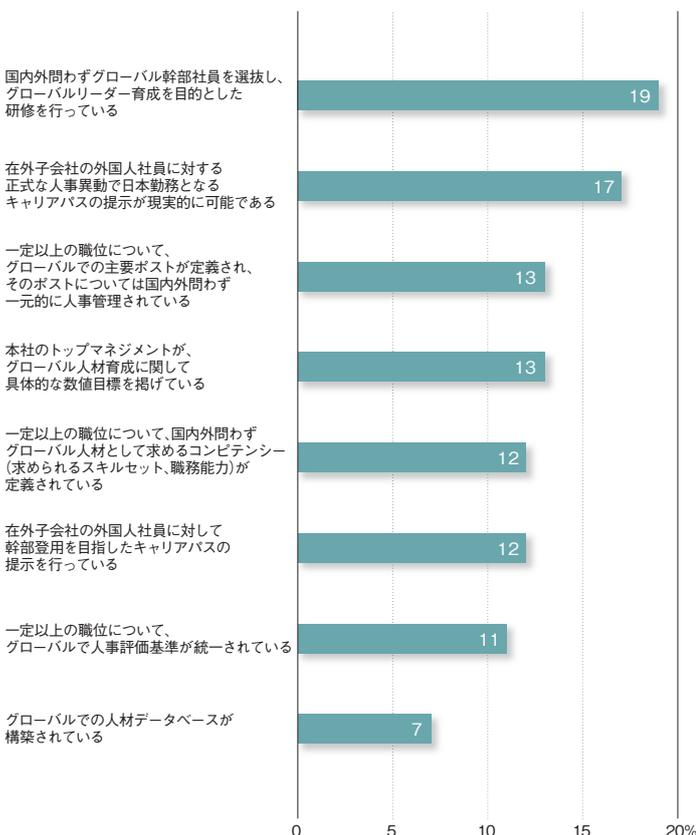
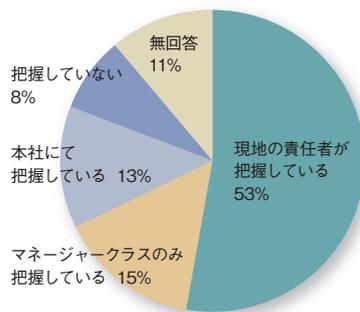


図10 ● 現地社員のスキル把握



人的資源を活用することができるのか、は企業にとって重要な情報である。しかし、この面でも日本企業の取り組みはまだ道半ばである。グローバル企業が取り組んでいるような人的資源管理への取り組みはほとんど行われておらず、現地

社員の能力を把握しているのは、現地の責任者クラスにとどまっている(図10)。現地社員の人材育成については、依然としてOJTを重視する企業が四割以上を占め、自己啓発に依存、あるいは考え方が定まっていない企業も多い。しかし、経営を変えていくための根幹となる人材育成について、これではあまりに貧弱とは言えないか。日本人に向けて海外人材となるべく育成を図ることも大事だが、海外人材をセカンドシフトゾーン扱わず、グローバル化した自社グループの重要な宝として、グループ全体のために活躍してもらおう道を広げていくことも重要なのではないだろうか。