

経理・財務部門 と英語力

グローバル化が加速する中、英語力の強化は日本企業にとって避けられない課題だ。しかし、楽天やユニクロなど、英語を社内公用語とする企業もあれば、こうした取り組みへの反対意見もあるなど、企業の考え方はさまざまである。

今回の財務マネジメント・サーベイでは、海外拠点の管理強化やクロスボーダーM&Aなど、英語ニーズの高まりが予想される経理・財務部門について、CFOはどのように考えているのか実態調査を行った。

プロフィール

回答をいただいた企業の規模は、グループ売上高一、〇〇〇億円未満が三五%もあるなど多岐にわたり、海外売上高比率は五〇%以上が二八%に達しているほか、海外拠点数も一〇〇以上が一二%、二〇以上で見ると三八%に達しているなど、海外展開が進んでいる企業からの回答が多かった(図1〜3)。

グラフではご紹介していないが、海外売上高の対前年度対比の伸びについても、「増加している」と回答した企業が五六%で、「減少している」はわずかに六%であった。地域的な事業活動領域について対前年度比「拡大している」という企業が五五%、「縮小している」という企業は皆無であったほか、M&A件数も二四%が「増加している」と回答し、「減少している」はわずかに三%にとどまった。海外M&Aも含め、日本企業が事業領域を急速に海外に拡大させていることが裏付けられる結

図1 ● グループ売上高

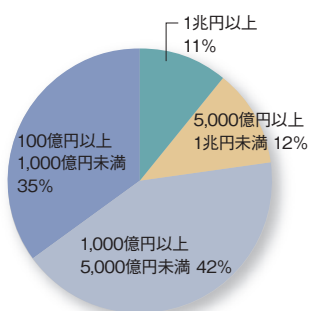


図2 ● 海外売上比率

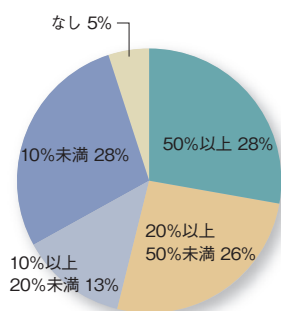
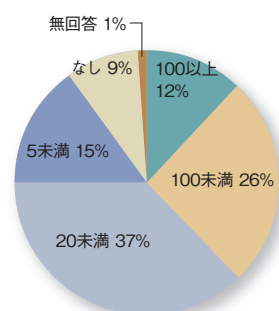


図3 ● 海外拠点数



果となった。

はじめに

こうした海外展開の積極化により、CFO、経理・財務部門にとって、海外を含めたグループ管理強化の必要性が急速に高まっている。そればかりか、国際競争力向上の観点から経理・財務のオペレーションをシェアード化し、海外へ移転するというケースも珍しくはない。CFO、そして経理・財務部門にとって、グローバル化への対応はますます課題感が強くなっている。

そこで指摘されるのが、日本人の語学力、特に英語力の低さだろう。昨年のスイスの経営開発国際研究所(IMD)による世界競争力年鑑でも、企業ニーズに適合した語学力ランキングで、日本は調査対象の五九カ国・地域中五八位という不名誉な評価を受けている。国際化に向けて日本人の英語力をどうするかということについては、明治の初代文部大臣より英語公用語化が提唱されるなど、今に始まった議論ではないし、楽天、ユニクロなど英語公用語化を決めた企業に対する賛否両論を見ても一筋縄ではない問題である。本稿では、一般論ではなく、CFOがビジネスの現場で英語力についてどのような認識を持ち、どのように取り組もうとしているのか、あらためてご紹介するとともに、英語に関する課題について採り上げてみたい。

理想の英語力との大きなギャップ

まず、回答いただいたCFOの方の海外経験や語学力について質問してみた。米国を中心に六〇%が経験しており、経験している人の半分以上が五年以上の駐在経験があることがわかる(図5、6)。英語によるビジネス・コミュニケーション

図5●海外駐在期間の累計

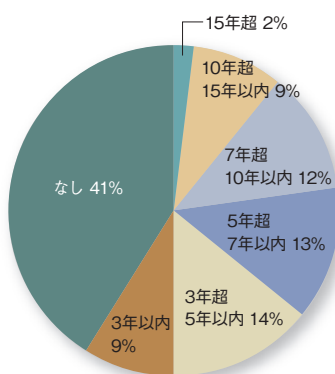


図7●最後に受けたTOEIC試験の点数

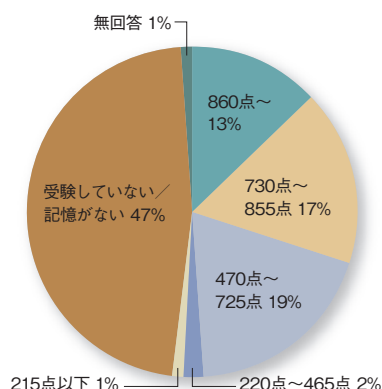


図6●海外駐在した地域 (複数回答)

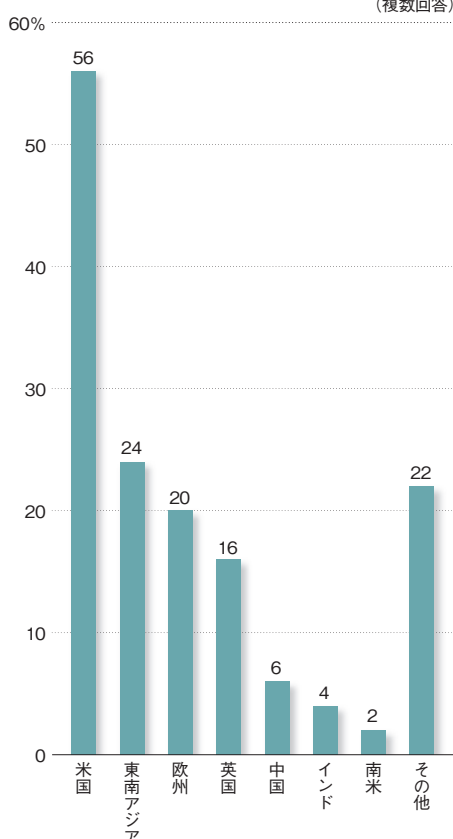


図8●会話での英語コミュニケーション力

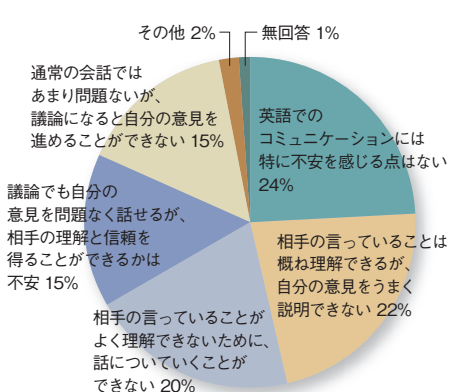


図9●Eメール・文書での英語コミュニケーション力

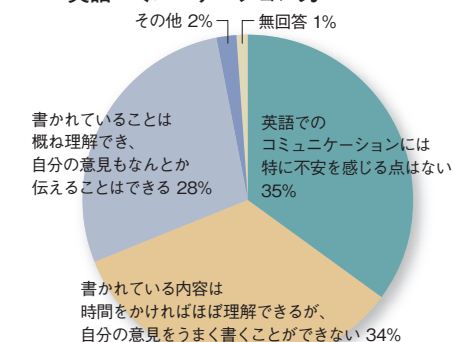
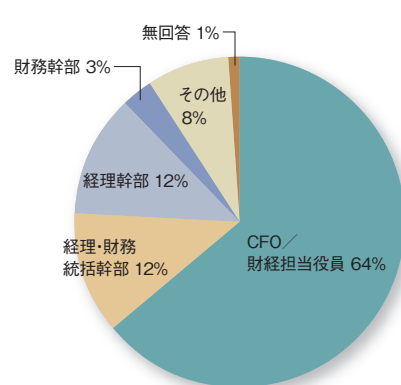


図4●回答者の役職





て、そのレベルについて聞いている(図8、9)。会話でのコミュニケーションでは問題ないという回答者は四〇%と半数に満たないが、文書・メールになると六三%まで増えている。他にこの結果について比較できるデータもないため、なんともコメントができないが、CFOレベルの回答者であることを考えると、やはり物足りない結果と考えるべきであるように思う。

では、英語を必要とする局面はどのようなシーンであろうか。図10にあるように、「海外企業との交渉」「海外拠点とのやりとり」「海外IR、ロードショウ」「海外拠点」などが目立つ。そのうち、通訳を使っている仕事はどれかという回答もあわせて図に示しているが、「海外企業との交渉」「海外IR、ロードショウ」「海外拠点とのやりとり」といった順番となった。

この結果からは、なんとか現状の英語力を駆使し、且つ通訳も活用しながら業務を行っている状況が浮かび上がってくる。しかし、自社のCFOとして必要とされる英語力は、「自分の考えを伝えることができる」レベルであると七〇%の回答者が回答している(図11)ことから

もわかるように、現状の英語力とあるべき英語力とのギャップはやはり歴然としていることがはっきりとわかる。

なぜ英語力なのか

海外駐在を選ぶ場合でも、英語がで

きる人ではなく、仕事ができる人を選ぶべきであるとか、英語ができればいいというものではないという考え方が当然ある。仕事ができる人を取りあえず海外に送り出せば気合でなんとかなる、というのも事実だろう。

しかし、英語力といった場合、何をもって英語力があるのか、どのレベルを目標とするのか、こうした点も基準がばらばらなまま議論されることも多い。CFOレベルにとつて、海外のグループ幹部に本社の理念や考え方を浸透させようと思ったら、何とか使えるというレベルでは不十分であろう。下手に英語が使えなくても、その目的次第では、むしろ通訳を使つたほうがよかったという結果もあるかもしれない。「英語がなぜ必要なのかわからない」「通訳を使えば十分」という意見を含め、特に英語の必要性を感じないという回答者が一七%いるのはこうしたことも斟酌した結果のようだ(図10)。

しかし、経営・人事コンサルティングのマーサージャパン社長の古森剛氏は次のように指摘をする。

「グローバル展開している企業のCFOであれば、グループのガバナンスとして海外拠点にメッセージを伝えることは日常的に必要であり、通訳を介してやっていたら、とてもじゃないが仕事が進まない。必要と感じている英語力が低いのは、まだまだCFOとしての仕事の幅が

図11 CFOに必要な英語力レベル

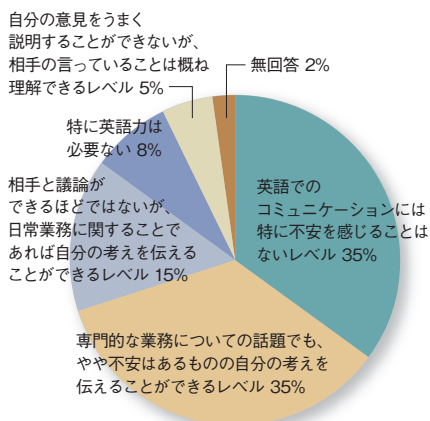


図12 海外駐在経験の必要性

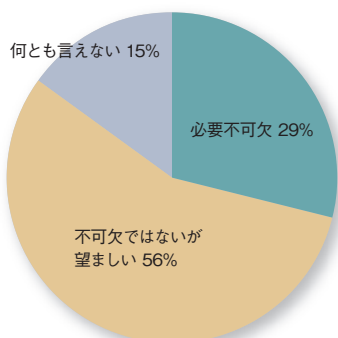
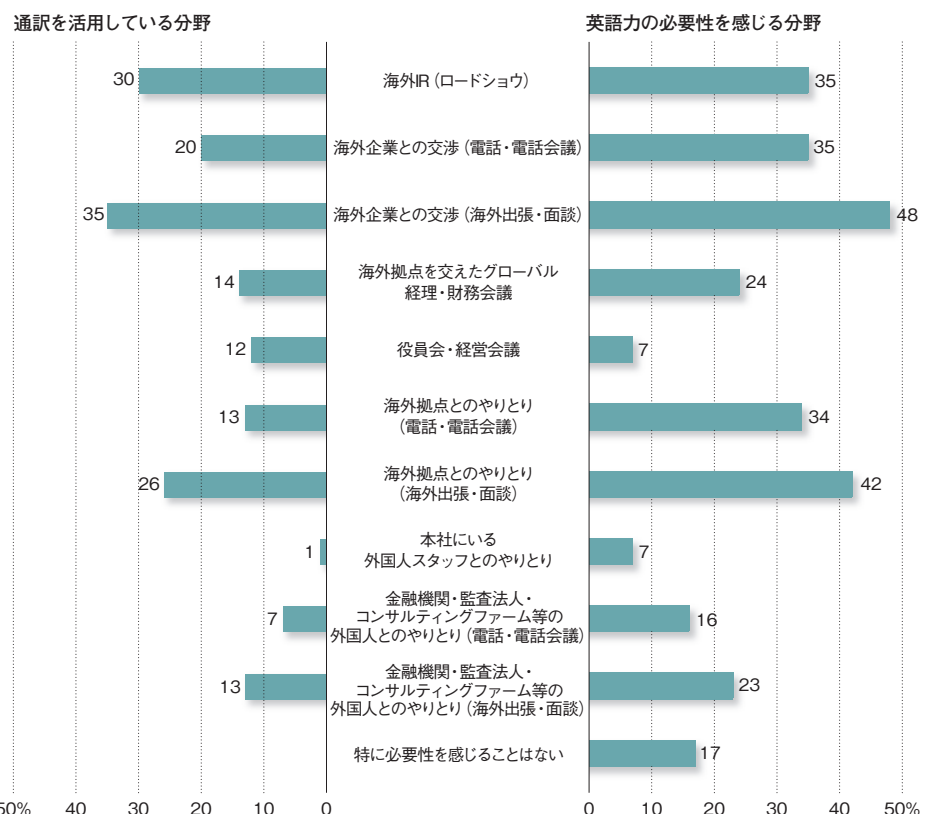


図10 通訳を活用している分野と英語力の必要性を感じる分野



狭いということの現れではないか」。

英語力自体は仕事の本質ではないし、英語ができたからといって中身がなければ使えても意味がない。仕事の中身がまず重要であることは言うまでもないが、だからといって策を打たなければ、英語の問題はずっと解決しないままである。言葉の壁を越えられない限り、日本では仕事ができる人であっても、海外ではその能力が大幅に下がってしまうという現実を直視しなくてはならない。

求められる海外経験と実践力

いずれにせよ、英語力の必要性は、海外拠点の管理強化や海外企業との交渉など実践力が必要とされる領域では多く意識されている。キャリアパスの一環として八五%の回答者が海外駐在の経験を必要もしくは望ましいと回答しているように(図12)、「単なるお勉強」としての英語力強化ではなく、修羅場を潜り抜けられる実践的能力としての英語が求められており、やはり海外駐在など現場で力を磨くことが第二と、首都大学東京大学院経営学専攻の松田千恵子教授は指摘する。もちろん、海外駐在経験をキャリアパスの一環として位置づける狙いは、ビジネス全般の経験値向上にあるわけで、英語力強化のためではないだろうが、実践で使える英語力なしには、経験値アップにも限界が来てしまうのは言うまでもない。図には示していな

いが、海外駐在させるに際して、英語力が必須もしくは重視するという回答者は九割近くに及んでいる。英語力強化、海外とのコミュニケーション力強化には海外勤務が有効であるとの判断をしていることがわかる。

課題となるキャリアパス

しかしその一方で、海外駐在経験を積める社員の割合が一〇%以下と回答した企業が約半数を占めており、実際に経理・財務部門では海外駐在経験を積める可能性は限られているようにみえる。

「経理・財務部門でキャリアを積んでいくとしても、キャリアパスとして必要な方向性が確保されていないということ、経理・財務部門で頑張ってもトップにならないことを意味している。経理・財務機能における具体的なキャリア形成のあり方を、海外駐在経験の拡大を含めて見直すことも必要ではないか」(前出、松田千恵子氏)。

企業の現場では、経理・財務部門の人員も効率化され、中堅・若手スタッフへの技術伝承もままならない。社員のキャリアパスを考えて海外へ送り出すほどの余裕はないというのが現実だろうが、海外のローカルスタッフも含めて全てのグループ人材の評価体系を統一しようとする先進企業は多くなっている。こうした企業では、海外も含めたグローバルな人材データベースの構築に向けて

図13●海外駐在員の増減傾向

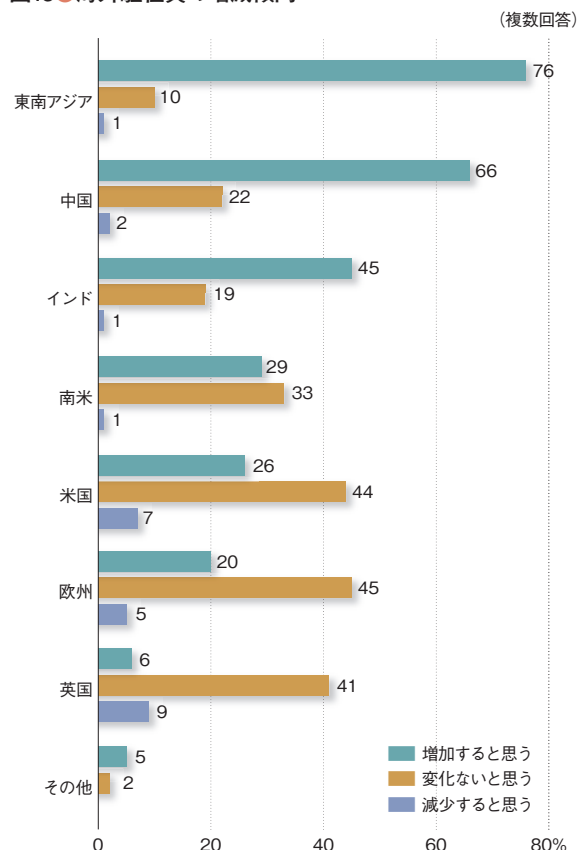


図14●経理・財務部門における英語の位置づけ

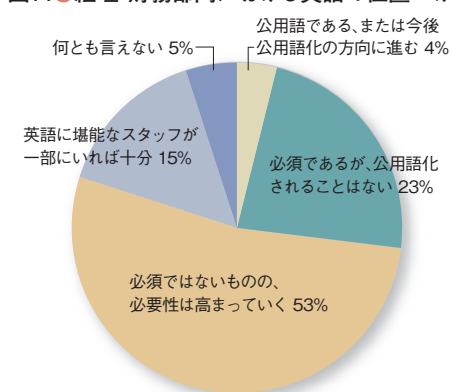
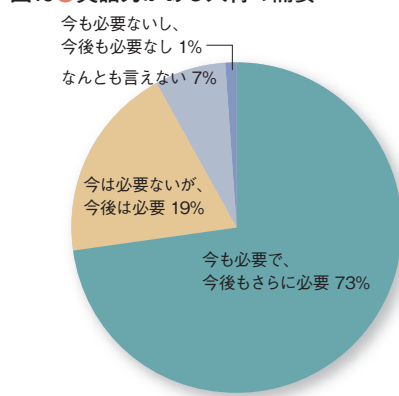


図15●英語力がある人材の需要



動き出しており、当然ながら優秀なローカルスタッフを本社に登用して能力を発揮させていくケースも増えていくだろう。日本人スタッフの海外駐在積極化と、ローカルスタッフによる海外拠点の現地化という流れは、ともするとトレードオフになる。果たして、海外経験

の機会を企業が日本人スタッフへ十分に提供していくことができるのか、キャリアパス構築という点では課題も多い。

英語の必要性が高い経理・財務部門

今後、海外駐在が増加する地域(図13)としては、東南アジアが七六%と中



国の六六％を抜いている。また、三位はインドの四五％であり、今回の調査結果で見ても、日本企業のグローバル展開の重点がアジア新興国、中国にあることは間違いないようだ。さすがに、英語を経理・財務部門の「公用語もしくは今後公用語の方向に進む」との回答は四％であったが(図14)、いずれにしても、経理・財務部門における英語力の必要性については、「今も必要で、今後必要に必要」が七三％であり、「今は必要ないが、今後は必要」の一九％と合わせると、九〇％以上が認めている結果となっている(図15)。必要性を感じる理由としては、「海外展開の積極化」が七四％、「海外拠点の管理強化」が七二％と圧倒的で、これに呼応するよう

に、必要な部門については「本社の海外拠点管理スタッフ」が五七％、ついで「海外要員」が五一％となった(図16、17)。

ところで、現在急成長しているアジア新興国でも、英語のできる優秀な人材が次々と労働市場に参入している。新興市場を攻めるには、こうした優秀な人材の確保が重要であるが、本社が英語を話さない企業で彼ら彼女らを惹きつけることができるだろうか。「グローバル化に向けて最大のネックは、本社にいる日本人だ(機械メーカーCFO)」という本音を漏らすCFOもいるように、いまや世界中が一つの市場でつな

がり、世界中で仕事の取り合いが始まっている。英語の位置づけを社内で見直し、検討済みと回答した企業がわずかに二〇％(図18)という状況も心配などである。

不十分な英語力強化への取り組み

そのような背景の下、英語力強化に向けてさまざまな施策を各社ともに導入し、採用時における英語力評価、社内教育制度の充実が図られているが、回答から見る限りにおいては、まだまだ不十分のように感じられる(図19)。

しかし、時々ニュースで報じられるように、中途採用や新卒採用で外国人を採用するケースは増えているようだ。図20の「新卒採用時に英語力を重視」(四三％)、「中途採用で強化」(三七％)の内訳を見てみると、図には紹介していないが、「外国人採用」が最も多く、「日本人の留学生」や「帰国子女」を上回っている。どのレベルが臨界点かはわからないが、外国人人数がある比率を超えてくる時点で、英語力が必要となるのは、もはや「海外要員」や「海外拠点管理部門」だけといったことでは済まなくなるだろう。

そもそも、CFOには英語力が必須であることは、ほとんどのCFOが認めているのである。会社としてはまだ限定的とはいえないものの、要するに英語力が向上しない経理・財務部門の社員は、出世

図16 ● 英語力強化の必要性を感じている理由 (複数回答)

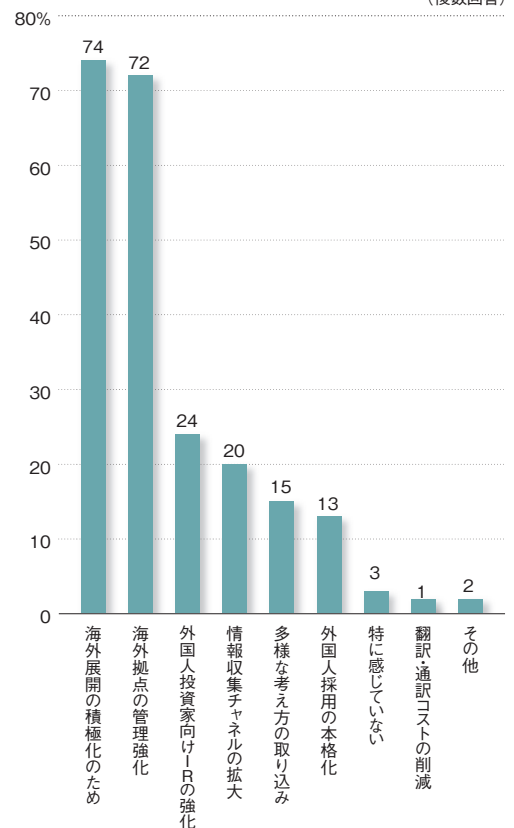
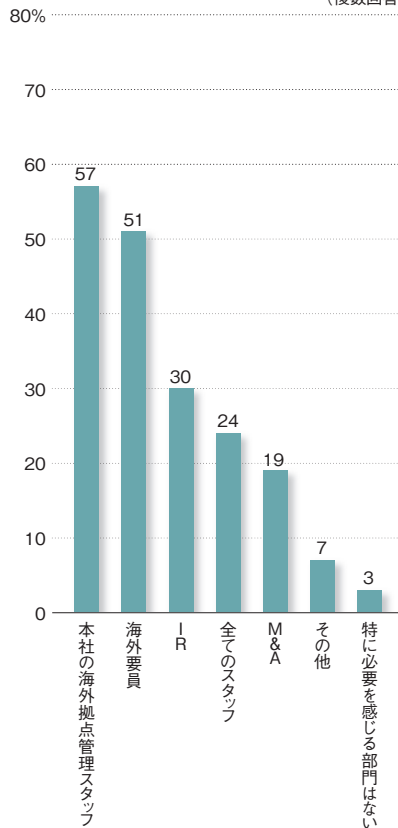


図17 ● 英語力が必要な部門・スタッフ (複数回答)



が限られるということになる。英語を話す社員の比率がある一定レベルを超えた時点で、社員個人の取り組みも大きく変わっていくはずだろう。

ビジネスの道具としての英語

作家の水村美苗氏は、「日本語が亡びるときー英語の世紀の中で」(筑摩書房)という著書で、ビジネスで英語が必要だ

図18 ● 英語の位置づけについての社内検討

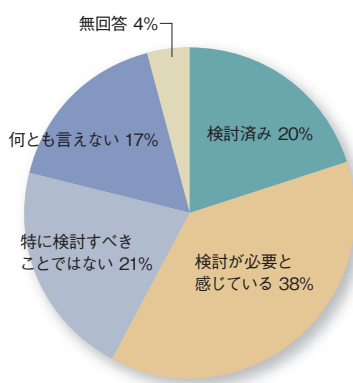


図20 ●英語力のある人材確保に向けての施策
(複数回答)

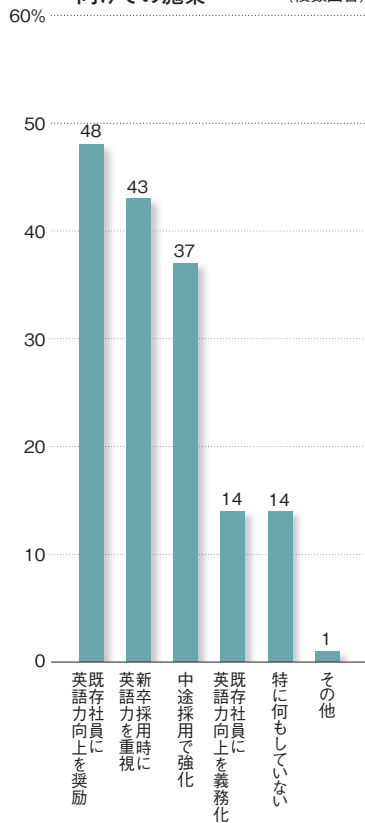
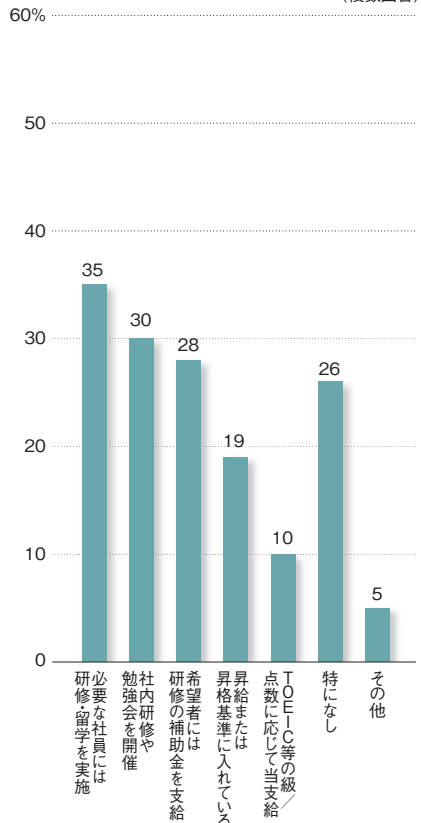


図19 ●英語力強化のための取り組み
(複数回答)



からというレベルの話ではなく、英語がかつての古代から中世のラテン語のように、書き言葉として人類の叡智を集積・蓄積していく普遍語になる時代に我々は生きていると指摘している。文化生活では日本語が使われるが、国際的な知的ネットワークでは英語が必要な時代ということだ。

英語については、言語帝国主義、植民地主義など、普遍語としての位置づけを敵視もしくは疑問視する意見もあるし、そのこと自体は十分に考慮すべきこととは思ふものの、現実のビジネスの世界では国境がなくなり始めており、グローバルネットワークに入るには英語が必要なことも事実である。なにもネイティブのような英語を使う必要はないし、そもそもなれるはずもないので、ビジネスでは英語を道具として割り切り、英米文化としての英語とは全く別のものとして捉えてマスターすることが必要だろう。

デジタル思考と多様性

外資系企業での経験が豊富な中澤進氏(ビジネスブレイン大田昭和会計システム研究所所長)も、企業に求められる英語力はいわゆるネイティブの英語ではなく、普遍語としての英語であることに前提に、次のように指摘する。

「オンタイム(ビジネスタイム)での異人種・異文化間のコミュニケーションを円滑に行うためには、事実と数値に基づくデジタル的、論理的思考能力も重要であるということを認識しなければならぬ。また、オフタイムでのコミュニケーションでお互いを理解しあうことの重要性も万国共通であり、ここで求められるのは日本文化への造詣の深さである」。

英語という普遍語により収斂コンバージェンス)していくデジタル思考への対応が重要な一方で、多様性(ダイバーシジェンス)を重視する柔軟さが必要ということだが、こと多様性(ダイバーシジェンス)については、本来異文化を巧みに自国文化に取り込んできた日本人には得意だという考え方もある。公認会計士として大手会計事務所で一〇年近く海外に勤務し、実際に上場企業のCFOも経験した石田正氏(カルビー常勤監査役)はこう指摘する。

「母国語が英語であるイギリス人やアメリカ人は、世界中のかかなりの国で母国

語で旅行ができ経営ができるなど、大きなアドバンテージを持つが、我々日本人にはそれができないからこそ、必死になつて現地語まで理解しよう、文化も理解しようという努力ができる。そうすれば、ローカルスタッフは必ずついてくる。日本企業と日本人は別の意味で大きなアドバンテージを持っていると考えることもできる」。

最後に

とかく、今後の若い人たちには必要だが自分の世代はなんとか逃げ切りたいという心理が働きがちだが、逃げ切れたとしても注意が必要だ。若い人たちに頑張れといったところで、上司が英語力を本当に評価していないことを感じると、若い人の頑張る気も萎えてしまう。前出のマーサー・ジャパンの古森社長は、「少なくとも若い部下が英語を勉強する気をなくするような言動だけは控えるべき」と現場でメッセージを発しているという。

なにも日本語を排除するという話では全くない。現代のグローバルネットワークで使われる普遍語としての英語力を強化するということについて、実務家として具体的にひたすら努力をする以外には方法がない。前向きに取り組めば、必ず国際競争に打ち勝つ土俵に上げられるはずである。

(日本CFO協会 谷口 宏)