

# グローバル経営管理の課題と 経理財務の役割

——財務幹部へのインタビューを通じて——



花王  
資生堂  
住友スリーエム  
日東電工  
ハイアール  
アジアインターナショナル  
日立建機  
村田製作所  
横河電機  
(企業名 50 音順)

今回、外資系日本法人を含む日本の著名な企業のCFOの方々に、グローバル連結経営管理における各企業の課題とこれからの取り組み、という視点でインタビューをする貴重な機会をもった。

インタビューに際して、

- ①「グローバル対応に対する各企業の考え方」、
  - ②「連結ガバナンスのあり方」、③「連結ベースの管理会計への取り組みについて」、
  - ④「それらを支える会計情報であり会計情報システムの役割」、
  - ⑤「経理・財務部門の役割・機能・人材」という、
- 大きく五つのテーマに焦点を当てた。

そこで、インタビューでお聞きした生の声を元に、日本企業が抱えている課題、今後へ向けての進もうとしている方向性について整理をしてみる。



中澤進  
日本CFO協会主任研究委員

## グローバル対応に対する考え方

グローバル化への対応に関しては多様性(ダイバーシティ)をキーワードにインタビューを行った。

「弊社では『ダイバーシティ』と言っている」と、まさに多様性(ダイバーシティ)という言葉そのものをグローバル化の同義として使っている企業もあった。ただし、「日本の企業という文化を持って多様性を求めなければ、安易に現地と合わせるだけになってしまふ」という発言から伺えるように、まずは個人・会社のアイデンティティが重要で

あるとの認識を、各CFOの方々が共通して語られた。

文化の確立については、多くの企業が「XXウェイ」というものを通して、グループ内での価値観の共有を図っている。「どの国の人というよりも、『X人として』、という意識は高いのかなと思う」と、その浸透についてかなりの自信を持った企業もあれば、「これからの取り組みは理念の共通化」と、さらなる強化を図ろうとしている企業もあり、グローバル化のステージによって温度差が見られた。

具体的には、各分野におけるグルー

プポリシーを策定していく、拠点経営の経営管理のバイブルを作成する、等の活動をしている。ただし、「日本人は形式知にもつてくるのつてメチャクチャ下手。だから、どこまで形式知にもつてくるかというのちよつと考え直さなければいけない」という声もあつた。これは筆者も常日頃から感じる所であり、日本企業の課題でもある。

また、グローバル化に対する企業の経営スタンスが見てとれる興味ある言葉があつた。

「お客様から受け入れられるプロダクトがあつて、政策、戦略が企業グループとして一致しておれば(多様性への対応は)問題ない」という言葉から、日本の製造業の強さの源を見ることができた。この企業は長年の海外展開の歴史で徹底したプロセスの標準化・IT化を推進しており、多様性に影響を受けないオペレーションモデルを確立しており、その前提があつてこそその発言であろう。

「グローバルという市場そのものは存在していない」と考えている。中国であつたり、日本であつたり、ラテンアメリカだつたり、それぞれに市場があつて、その総和がグローバルと考えている——外資系企業のCFOの言葉である。グローバル化というと、ともすると同一プラットフォームを一義的に想定しがちであるが、同社は、その中で製品技術や管理手法において、共通で

持つものと地域のバリエーションに対応するものとの線引きを行うとしている。管理モデルとしては複雑にならざるを得ない面があるが、永年の歴史の中でその仕組みを作り上げてきている。この考え方は比較的現地法人を重んじる日本企業としても学ぶべき所が多い。

一方、「無国籍で、国籍を感じさせないような企業」では、グローバル化の2ndステージとして、現地スタッフのローカルリーダーとしての育成を通じて多様性への対応を試みている。各企業ともグローバルへの対応はごく当たり前のこととして取り組まれていく反面、その取り組みレベルは各企業の海外ビジネス展開の歴史に依存している。これから本格的なグローバル化を目指す企業が先達として参考にするに当たっては、そのステージがどこにあるかを十分に吟味する必要がある。

### 連結管理会計の視点①

#### ——企業の枠組を超えて

次に、グローバル展開の中での連結ベースの管理会計について各企業がどのような視点でアプローチを行っているか見ていく。

ほぼ全てのCFOから異口同音に語られたのは、リーガルエンティティ(会社という法的枠組み)を軸にした管理からの脱却であつた。以下、いくつかの発言を拾ってみる。



「リーガルエンティティ個々で業績を評価するとプライシング(移転価格の設定)というの大きな問題(国際税務上)になる」、「グループ全体が本店勘定のような形で見られることを目標にしている」、「それぞれ部門、会社で損益を取っていたが、それではいけない」ということで、全部、連結で品種ごとに、すべて取れる仕組みを作った。(中略)昔のようにリーガルエンティティだけで損益を考えられない」、「(管理用の数値を)積み上げるという段階の中では、個々のリーガルエンティティという存在を無視する。リーガルエンティティは管理より報告用」などである。

また「移転価格を考えた場合は、財管分離になる」という発言から見られるように、リーガルエンティティは財務報告、税務対応では重要になるが、管理会計上はグループ全体を一つの企業体と見なし、事業・製品を軸にリーガルエンティティを横断して管理する考え方に大きくシフトしていることがわかる。もちろん、地域特性が強い業種・業態は拠点のリーガルエンティティが事業活動の軸となり、その場合は経営管理上もリーガルエンティティが軸となる。事業セグメントが地域という連結経営管理モデルである。

ここで使用する数値情報の基本は会計情報であることは言うまでもないが、各企業ともその重要性を高めており、

勘定科目の統一は当然のごとく取り組まれていた。

「開示情報まではしつかり押さえておいて、そこから下は自由に使いなさいとやっていた。これからは下まできれいに揃えようとしている」、「管理会計に使えるような財務会計の勘定科目体系にして一体として動かしている。管理会計の枠組みの中から財務会計を抜いていくという感じ。会計、勘定科目そのものを経営管理基盤のインフラのデータとして使っている」、「管理PLも、基本的に米国会計基準の勘定科目を入れるので科目体系自体は、この二つ(財務会計と)はまったく一緒。(中略)会計情報がグローバル化の多様性の一つの基盤としてがっちり存在している」等、会計情報が経営管理そのものにビルトインされていると同時に、グローバル化という多様性への対応にも会計情報の役割を意識している企業もあることがわかる。

### 連結管理会計の視点②

#### ——フォーキャスティング情報の重要性

もう一つの共通項として、フォーキャスティング情報の重要性を挙げたCF



Oが多かった。「年初に立てた計画に対して、(実績ではなく)今のフォーキャストがどうなのかということ」、「フォーキャストの仕組みの毎月、一年先をローリング。BS、PLまで作成している。フォーキャストینگが実質的な予算になっている」、「確定注文が十数年からなくなった。すべてフォーキャスト・ビジネスになっている。その数字で生産へつなぐ。(中略)あまり予算という概念がなくなってきた。今後の経営管理のポイントは予測情報の精度アップ」、「フォーキャストに対しては管理PLを作り上げる。集計自体は月次でやるが、ある程度、週次ぐらいで現場は見ている。その数字で日常のオペレーションを回す」などと、年初の予算策定というプロセスは残っているものの、日常管理はフォーキャストの数字をベースに行っている企業が多い。

グローバル展開に当たり、海外企業と伍して戦うにはグループ・グローバルでの経営資源の最適活用は必至となる。特にグローバルビジネスにおいてはリーガルエンティティを超えたサ

プライチェーンが通常となる中、各会社単位での個別最適、業績評価は好ましくないことを多くの日本企業が理解してきたということであろう。こうした価値観は欧米企業では常識となっている。今回インタビューした各CFO共に、そうした価値観へ企業グループ全体をもっていくには一筋縄ではいかなかったこと、あるいは現在も挑戦中であると語っていた。

また、外資系企業は元より、日本企業においてもフォーキャストینگ情報で日常管理としていく企業が多い。ビジネススピードの一層の加速と不透明感が増加する中、年度予算を軸として実績を見ながら経営を遂行していくという従来型の管理モデルが間尺に合わなくなってきたということである。その結果、フォーキャストینگ情報の精度アップが極めて重要な時代となってくる。

そこでは、例えば受注精度アップのための営業のコミットメント力あるいは本社でのマーケット分析力等の強化が求められる。



Case 1  
花王株式会社



執行役員 会計財務部門統括  
青木和義氏

**グ**ローバル化とは、海外を含めたグループ全体での成長の追求です。これに対応するには、標準化が不可欠です。弊社のグローバル対応も、多様性を尊重しながら、グループに通底する花王ウェイの価値観に乗せて一元的に標準化した形のマネジメントに変えています。

アジア各国のグループ会社は、「ミニ花王」と呼ばれ、買収した欧米企業は、別の文化と内容をもっていました。混在した状況の中で、徐々に日本をヘッドクォーターとしての位置づけに変えています。

ただし、世界中で起こるすべてに会計のヘッドクォーターが責任を持つことはできません。ビジネスを実際に行っているのは現場ですから。

先日、K-15という三カ年計画ガイドラインをトップダウンで出し、現地ではそれに基づいて詳細な計画を積み上げました。トップダウンとボトムアップはかなり近いものになりました。

管理会計は、それぞれの利益要因の貢献度合いを数字で説明できなければ役に立ちません。中でも原価計算を中心とした管理会計手法は、その会社の経理の本当の実力を表します。

世界中でその実力を高めていきたいと思っています。

Case 2  
株式会社資生堂



取締役執行役員 最高財務責任者  
財務・IR情報企画・内部統制担当  
西村義典氏

**海**外の現地法人に関する重要な意思決定は、現地の責任者が東京の本社オフィスに来て、直接本社の取締役会に提案して承認を得るという仕組みにしています(年度計画は本社の国際事業企画部が取りまとめる)。

また、一年に一回、日本も含めた全世界の責任者が日本に集まり、翌年の経営方針や目標数字を共有する会議を開いています。同時に、J-SOXの対応も、現地とのコミュニケーションの中で行っています。太い幹の部分は東京の本社主導、ローカルの部分は、必要に応じて現地に任せるという形です。

会計については、二〇〇八年度に会計基準や勘定科目をグローバルに統一しました。

一方で、例えば弊社のM&Aの実施目的の中には、「資生堂にない価値を持っているから買つ」というケースがあります。資生堂にない価値を持っているから買ったにもかかわらず、資生堂の価値を押しつけてはおかしい、という側面もあります。マネジメントのクオリティは上げるけれども、その会社のもつカルチャーを大切にしていくという考え方が必要だと思えます。

今後も、文化と数字の双方を大事にした経営を続けていきたいと思っています。

## 連結ガバナンスへの取り組み

グローバル対応、連結経営管理の基盤となる連結ガバナンスへの取り組みについてはどうだろうか。ここでは価値観・言語も異なる各国の子会社にとどのような方法でガバナンスを効かせているか、あるいは効かせているかとしているかという観点で話を進めた。グローバル化対応と表裏一体の議論でもある。

「部門というより機能単位で、権限や役割をグループ全体で統一していこうということ」「同一の基幹システムによりプロシージャとして統一されている。

(中略)離職率が高く、日本人のように定着しないから、教えてもそれが定着しないということがある。しかし、仕事の仕方はすべてコンピュータでやるようになってきているので「一緒」と、プロセス・ルールを整備してIT化を推進することで属人性から極力脱却しようとしている。また、「国間とか、人種間の差



い。みんな、同じで(現地は)個別最適しか考えない。我々は、全体最適に向かわなければ負けてしまう」「どのよ

うに部分最適から全体最適に作り替えていくかが、今の課題だと考えている」

等、全体最適の概念を如何に浸透させるかに腐心している。これは、経営管理におけるリーガルエンティティからの脱却と相通じるところである。

「企業理念が理解されれば現地の人にはできるだけやってみようという日本人はサポート役として、日本との連携があるので絶対に必要」とは、連結ガバナンスの強化とグローバル化への対応に関しての現地スタッフと日本人の位置付けの一つの考え方である。その前提として、このCFOは各種プロセス・ルールの統一を挙げている。

いずれにしても、「(我社では)人に依拠するのではなくルールに依拠するという考え方がある」という言葉に代表されるのではないだろうか。そこで壁となるのが、「日本人は形式知にもってくるのがメチャクチャ下手」という問題である。日本企業にとっては、今後の大きなチャレンジであろう。

この連結ガバナンスにおけるプロセス・ルール議論の際に各CFOが異口音に内部統制の重要性を語った。代表的な言葉を二つ紹介する。

「本来、内部統制というのはプロセスの標準化のツールというか、表裏一体の議論である」「生産販売・在庫仕入等が、IT化されており、いろいろなプロセスが標準化されているので、大きな

## Case 3 住友スリーエム株式会社



取締役兼常務執行役員財務、人事、情報システムおよび総務担当

昆政彦氏

### 住

友スリーエムでは、グローバルという市場そのものは存在していないと考えています。各国のあるローカルエリアに、それぞれの市場があり、その総和がグローバルと考えています。お客様の要求は地域によって異なります。すべてを同一のプラットフォームでアプローチするやり方も、お客様には受け入れられない。もちろん、要となる技術はあります。

しかし、技術は同じでも、製品の展開中にお客さまの要求が多少異なってくるということです。とはいえ、グローバルで闘うには、効率性が求められます。すべてを各国の要求に合わせたのでは非効率になります。統一化させて攻めるべき部分と、各ローカルに任せる部分の線引きが、グローバル競争でのカギになると思います。

弊社では、社内管理会計用のコントリビューションPLを最上位のPLに位置付けています。このPLでは、製品軸で世界中すべてのPLが出てきます。経営、事業に携わる人は全員、このPLを見にいけます。ただしこれは過去のデータです。この先、経理、財務が真に経営に資する際には、将来に繋がる意思決定をサポートするデータ(予測財務諸表)を出すべきだと思います。経理財務やITのノウハウの見せどころではないでしょうか。

## Case 4 日東電工株式会社



取締役兼執行役員CFO

武内徹氏

### 弊

社はグループ会社の大半が海外にあり、海外展開は早く、一九六九年に台湾に、七四年にベルギーに製造工場を作っています。当時は、必要に迫られてお客様とともに海外へ出て、日本人がリーダーシップをとって現地の人と仕事をしていました。グローバル化のファーストステージです。

しかし、この段階でローカルリーダーは育ちませんでした。そうした反省の下、ローカルリーダーの育成に尽力。長く駐在させていた日本人の経理を、少しずつローカルに任せていく方向に向かっています。ローカルリーダーの下で日本人の若手社員が育つ。そんな姿も、今後の一つの在りようでしょう。多国籍のリーダーが十分に活躍できる、国籍を意識させないような企業でありたいと思っています。

また、日本本社に世界中で使えるERPを導入。ERPを使いつつ勘定科目を統一していけば、グループ会社との勘定はほとんど本支店で消え、連結決算や期末決算の苦労から解放されるツールになります。二〇二三年四月から、世界中で使う基本コードの使用を開始しました。海外の経理と話し合いながら自分たちのルール作りをする中で、グローバル化のセカンドステージができていくことを期待しています。



逸脱が起きることにはあり得ない」

日本企業ではJ-SOXにより内部統制がいささか後ろ向きに捉えられている側面がある。しかし、

今後は連結ガバナンス強化、特に人材確保が困難なアジア圏への進出の際に、内部統制は欠かせないツールとなるであろうし、すべきである。

### 経理財務部門の役割と人材育成

最後に経理財務部門の役割、人材育成についてのインタビュー結果である。

経理財務部門の役割について、日本企業と外資系企業を経験している二人のCFOの言葉を紹介しておこう。

「欧米企業と伝統的な日系企業の経理財務の役割、会社における位置づけで、大きく違うのはCFOという概念の有無、解釈の違いのようなものを感じている。(中略)日本企業の問題点は、経理財務部門における責任者が数字を使ってビジネスに対して、どう切り込んでいくかという、ビジネスに対する質問力の低さだと思う」、「米国企業では、経理財務に対するステータス、注目度が明らかに一段、違う。(中略)日本の

企業では、経理財務をアウトソースすると、経理財務が社内になくなるという話がある。本来であれば、ビジネスサポートの部分は一番重要で、これはアウトソースなんか絶対にはあり得ない。(中略)そうした考えは会計を使おうとしない典型だ」

こうした言葉は、これからの経理財務部門の役割、あるいは人材育成の一つの方向性をも示している。

実際、今回インタビューを行った企業の中でも、「アカウンティングスキルを持ったビジネスパーソンが経理マンである」、「海外に行く」と経理だけではなく、管理部門の総大将で、いろんなことをやらざるを得ない」と明確にビジネスサイド、あるいは管理業務全般の知識・経験を求めている。

加えてグローバル化への対応という視点では、「日本人を海外へ送り込むと同時に海外からの人員を受け入れていく。結果、グローバルでのコミュニケーションは英語が標準となっている」、「経理関係の管理職は、みな、海外勤務経験者。若いときから中堅と呼ばれるころまでに必ず海外に出



### Case 5 ハイアール アジアインターナショナル株式会社



CFO 経理本部長  
萬成力氏

洋電機からハイアールに転籍した時、ハイアールから強調されたのは、「文化の融合」でした。中国、日本、東南アジア各々の文化を尊重しながら、どう融合させて経営に反映し、強みに替えていくことができるのか。それが、我々に課せられた課題だと認識しました。

最も驚いたのは管理会計の充実ぶりです。グローバルでERPを使って材料仕入から販売までE2E(エンド・トゥ・エンド)ベースの収支が地域別・商品別のメッシュで提供されるため、中国本社のマネジメント層は、毎週、現場とほぼ同レベルの情報を得て経営判断を下せます。使われる数字は財務会計の中で仕訳された数字です。翌月一日には前月の経営データが経営層に提供されます。財務会計のタイミングは少しずれますが、整合性はとれています。

人に依拠するのではなくルールに依拠するというのが根本ですので、「全世界共通システム」という流れになります。

「なぜ、(海外の経営を行うのが)日本人でなければならぬのか」——それは、中国企業に移った今も私が抱き続けている問題意識です。この問いに対して、我々一人一人が、答えを出せるようになることが、日本が将来的にグローバル競争に勝ち残っていくために求められるように思います。

### Case 6 日立建機株式会社



財務本部 経理本部長  
奈良尾智宏氏

日立建機では、グローバル化に「ダイバーシティ(多様性)」の取り組みを推進しており、現地スタッフの幹部への登用、女性社員の増加と管理者への登用を進めています。

ただし、個人でも組織でも、自らの文化を築いた上で多様性を求めなければなりません。つまり、日立建機グループ共通の文化をもって、多様性を求める。

そのための手段として活用しているのが、「Sunko(スプリット)」という企業理念です。この理念のもとで世界中の皆が仕事をしたい。まず、そこから始めていこうと考えています。

経営管理の面からは、制度会計では、勘定科目・元帳システムまで完全統合しています。管理会計では、グローバルで横串を刺すには、会計基準や会計コード・処理方法などすべて統一が必要で、現在進行形で取り組んでいます。

建機ビジネスは世界中、どこでもビジネスプロセスが似ています。販売会社を有する我々にとつて、ことに内部統制は重要です。経理だけでなく、すべての業務の標準プロセスを作り同じシステムでやれば、内部統制も同じようにできます。販売システム、生産システムをグローバルで統一しつつあるのも狙いの一つです。どこでも同じ仕組みを持つ体制作りを目指しています。

## 情報サイト CFO.jp がオープン!

- 本稿インタビュー内容全てWEB動画にてお届けします
- セミナー・研修動画をはじめ役に立つコンテンツが満載!

本特集にご登場いただいた、資生堂西村氏、住友スリーエム昆氏、日東電工武内氏、ハイアールアジアインターナショナル萬成氏、日立建機奈良尾氏、村田製作所藤田氏、横河電機穴吹氏(※)のインタビュービデオがご覧いただけます。また、花王青木氏を含む8名の方の、インタビュー抄録も文字媒体で掲載しております。企業の取り組み事例や抱えている課題について、CFO・経理財務幹部の方々のインタビューや専門家によるセミナーなど、経営管理の現場にある文字通り生の声を動画(会員専用)でお届けしています。

今後も随時、CFOや経理財務幹部の方々の対談・インタビュー映像をアップしていく予定です。

CFO.jpサイトにお立ち寄りいただき、有益な情報を共有してください。

(※)企業名50音順

<http://www.cfo.jp>



「す」といった発言が目立った。連結ガバナンス、グローバル経営管理の基盤となる会計情報の元締めとなる経理・財務部門にとって海外勤務、英語は必須の時代になってきたのであろう。

「す」といった発言が目立った。連結ガバナンス、グローバル経営管理の基盤となる会計情報の元締めとなる経理・財務部門にとって海外勤務、英語は必須の時代になってきたのであろう。

今回のインタビューでは、外資系企業に一日の長があるものの、グローバル化に歴史のある日本企業は極めてしつ

能になるということである。

そこで共通に語られているのは、リアルエンテイナーを超えた全体最適という視点であり、プロセス・ルールに依拠したオペレーションである。その

基盤により連結グループでの経営資源の最適活用が可能となり、異人種・異文化という多様性を超えた事業活動に可

### Case 7 株式会社村田製作所



代表取締役副社長  
藤田能孝氏

**村** 田製作所が考えるグローバル企業の本来の姿は、「各地域に最も適切な資源を配置していくこと」です。現在、販売の九〇％は海外で

ですが、生産は七七％程度が国内です。「製造力」を競争力の一つの源泉と考えているからです。

一方、ITは共通言語です。グローバルな資源の中に入れるべく、世界中で役割分担する。生産、販売、資材調達、当然経理など、すべてを一つの基幹システムで動かしています。システムを一つにすることで、受注から生産、納期回答の仕組みなど、すべて標準化されます。世界中で売上処理したデータが、翌日にはすべて日本にきます。世界中の品種別、事業部別に、受注、売上、注残が、毎日、更新されています。

経理財務はできるだけシンプルに。勘定科目は、財務会計の勘定科目体系を管理会計に使えるものにして一体化して動かしています。毎日、プロフィールセンターの部門損益とそれを連結した世界連結品種別損益を作成し、業績評価を行っています。

目的はグローバル化ではなく最適化です。どこに経営の資源や役割を置くのが最適か。今後情勢に合わせて、グローバルな視点で見た最適な資源配置をしていきたいと思えます。

### Case 8 横河電機株式会社



執行役員 経理財務本部長  
穴吹淳一氏

**横** 河電機は、石油精製等プラントの制御システム分野の仕事が全体の八五％を占め、その主力ビジネスが拡大しているのは海外市場(海外売上約六六％、従業員の半数以上が外国人)。

そうした環境下で、外国人を中心とした多国籍のエンジニアリングチームで仕事が進められるなど、ビジネスのグローバル化が先に進みました。それを支えるコーポレート機能(経営管理や経理財務等)がビジネスにいかに関与し、サポートし、全社をリードしていかれるかが課題でもあります。海外拠点の個社・法人が力をつけるにつれて、部分最適に陥りがちです。それらを束ねて、全体最適に作り替えていくには、標準化と透明性を高める「見える化」が不可欠です。また、グローバルでの経理財務は、あたかも一つの組織のようにならなければ機能しません。

欧米企業には、いわゆるCFOという確固たる役職があり、機能があります。しかし、残念ながら日本では、私も含め、経理財務部門の責任者が数字を使ってビジネスに対して、どう切り込んでいくかという、「ビジネスに対する質問力」が低い。今後はもっと、「数字を使ってビジネスを攻める力」を身につけていきたい。それこそが真のグローバル化に繋がる道だと信じます。