

特集

財務マネジメント・サーベイ

海外展開のステージに応じた グループ統治と 経営管理のあり方

松田千恵子

首都大学東京 大学院
社会科学部 教授
日本CFO協会 主任研究委員

経済のグローバル化が加速する中、

日本企業が国際競争力を高めていくためには何が必要だろうか。

欧米グローバル企業に倣うべきとの主張がある一方で、

日本独自の文化・企業風土に即した経営スタイルを模索すべきとの意見もある。

しかしながら、グローバル化に求められる経営スタイルは、

企業が現在海外展開のどのステージにいるかによって、

当然違ってくるのではないだろうか。

本稿では、日本企業のCFOが、現在のどのステージで

どのような課題を感じているのかという調査結果をもとに、

グローバル化に向けた課題を考える手がかりを

ご提供することとした。

加速度を付けて進むグローバル化

「グローバル化」—— 昨今、この言葉を

聞かずに済む日は少ない。企業の経営

課題としては、もはや定番である。だが、

こうなると意外に、その実態がどうなっ

ているのかということについては議論さ

れなくなる。そこで今回は、実際に日本

企業のグローバル化はどうなっているの

かについて、経年変化やステージ別の違

いなどにも着目して整理してみた。

まず、昨今の動きを象徴するような

結果が図1である。二〇二二年にもこの

財務マネジメントサーベイで同じ質問を

しているのが比較をしてみた。二〇二一

年時点で描いた三年後の姿よりも、海外

への進出は加速している。既に海外売上

高比率が三〇％以上の企業が六割を超

え、中期的には海外売上高比率五〇％以
上の企業が過半を占め、一〇年後にはそ
の比率が六割を超えるという未来が描
かれている。グローバル化は不可逆的
に、かつ加速度を付けて進んでいると
いつてよいだろう。

ただ、グローバル化といっても実際に
は企業によってさまざまな段階がある
のではないだろうか。それを見たのが図
2である。過半の企業は、輸出とその管
理、もしくは販売や生産などオペレー
ションの現地化のステージにあることが
分かる。一方、事業推進機能そのものや
経営企画といった本社機能が海外に
移っている事例は二割程度である。地域
統括本社や本社そのものの海外移転、あ
るいは自立した各地域本社の設立に
至っている企業も二割弱となっている。

【調査の概要】

テーマ：海外展開のステージに応じたグループ統治と経営管理のあり方
 実施：日本CFO協会
 調査期間：2014年5月2日～2014年5月15日
 回答人数：546名

【回答者のプロフィール】

業種：製造業62%、情報・サービス業10%、商社・卸売業6%、その他22%
 職種：経理・財務57%、経営企画24%、営業・販売4%、その他15%
 役職：管理職35%、部長・局長27%、一般社員17%、CFO・財務担当役員12%、その他9%

図1 ● 現在と今後の海外売上割合

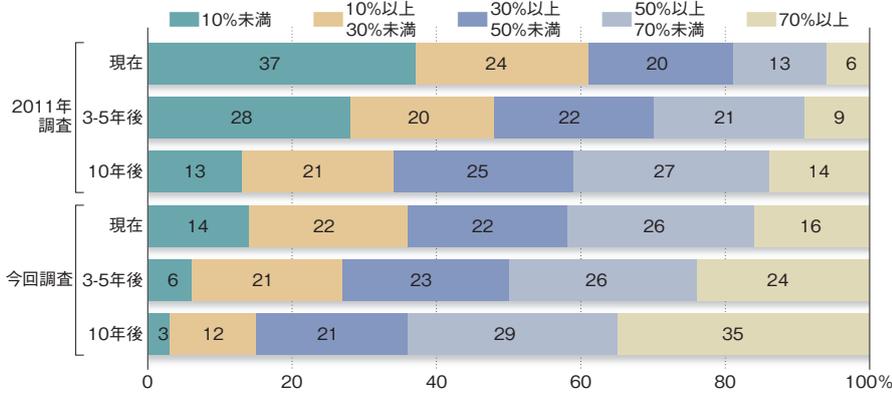


図2 ● 海外進出のステージ

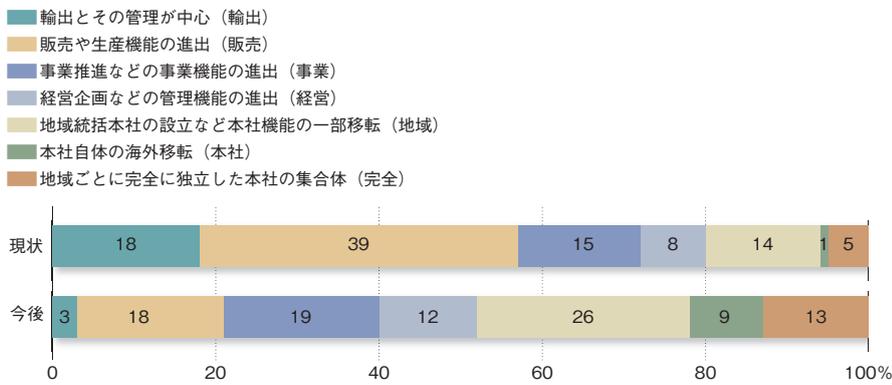


図4 ● 主要な海外拠点の機能

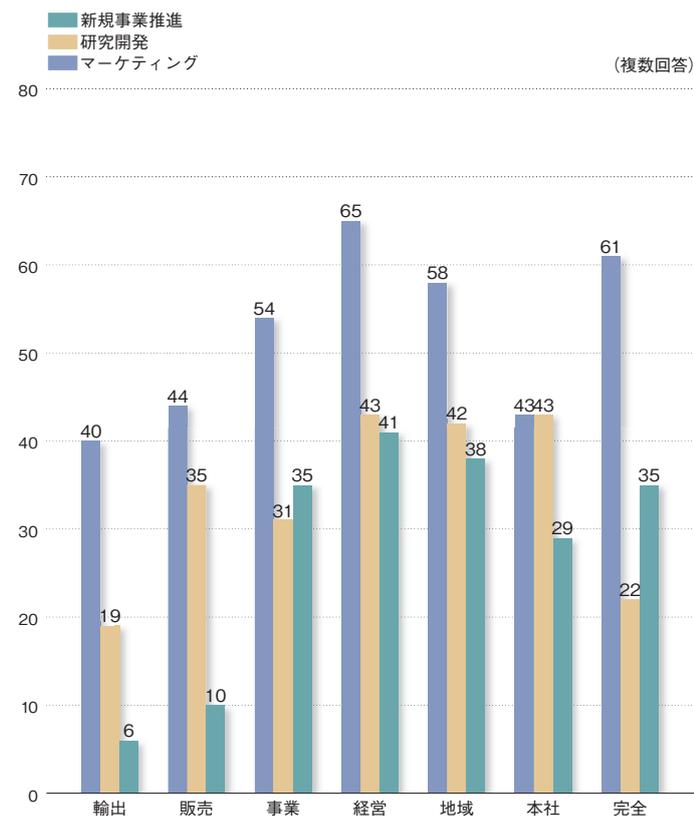
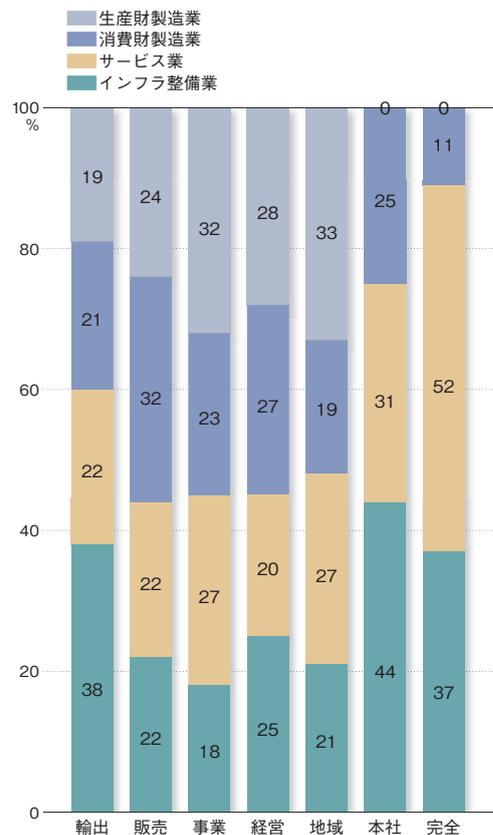


図3 ● 事業タイプ



ところが、これらの企業に将来的にはどのようなようになっていか聞いてみると分布は一変する。二割の企業が地域統括本社を持つ形を望み、輸出とその管理のみ、あるいは販売や生産の現地化のみといった企業は二割に満たなくなってしまう。多くの企業が、今後より本格的な海外への機能移転を考えているようだ。また、これらの企業の属性を見たのが図3である。これを見ると、生産財製造業においてはどちらかと言えば日本に

おける中央集権的な体制が志向され、一方サービス業では現地における自律的・分権的な地域本社機能が志向されていることが分かる。これらは主として、生産や販売、企画を切り口にしてステージを分類しているが、では、企業の生命線ともいえるイノベーションとマーケティングの状況はどのようなになっているのだろうか。①輸出とその管理中心(輸出)→②販売や生産機能の進出(販売)→③事業推進などの

事業機能の進出(事業)→④経営企画など管理機能の進出(経営)、と移っていくにつれて、イノベーションとマーケティングに関連する機能も海外で持つよう 転、地域ごとに完全に独立した本社の集

一方、地域統括本社の設立など本社機能の一部移転(本社)、本社自体の海外移

なっていくことが図4からは分かる。

特集

財務マネジメント・サーベイ



海外展開のステージに応じた グループ統治と経営管理のあり方

合体(完全)といった形は、機能の移転度の高さではなく、異なる理由から選ばれているように見える。したがって、この後はまず、①から④までの変化と、実際にやっている施策との関係を見ていくこととした。

まず、本誌読者にはなじみ深い、経理・財務機能の状況から見えていく(図5)。

これを見ると、「輸出」型から「販売」型へ移行するあたりで、会計基準の統一や決算日の統一といった課題が重要となってくるのが分かる。一方、「事業」型、「経営」型となってくると、そうした課題は既に克服されたのか、重要視する割合はむしろ減ってくる。また、「輸出」型および「販売」型で多いのは、経理・財務部門の役割や機能の見直しであるが、「事業」型、「経営」型においては見直しが進み、課題になってくるのはシェアード

サービス化やファイナンス子会社等の設立などである。海外への移転度が高まるにつれて、経理・財務機能の少なくとも一部は、プロフェッショナルサービスとして独立していくことだろう。

経営管理においても違いが見られる。「輸出」型や「販売」型から、「事業」型となつて、にわかにクローズアップされるのが投資判断基準の内容・プロセスの制定や見直しである。それまでPL中心の運営で済んでいたのが、事業を本格的に現地化するにあたってBS的な経営管理が必要になってきたことの証左と

言えるだろう。「経営」型になると、この割合は急減し、一応の手当てがついたことが分かる。代わって問題となってくるのは評価基準である。事業が多地域にわたる多様化すれば、それをどのようなモノサシで測るのが重要課題となってくるのが示されている。また、全地域において統一に運用できる指標と、事業別に用いるべき指標の双方を考えなければならなくなってくることも特徴的である(図6)。

このようなステージ別の違いは、より具体的な施策を聞いた場合にもよく表れている。見やすさを考え、「輸出」型および「販売」型をステージA、「事業」型および「経営」型をステージBとすると、ステージAにおいては、PL型管理が中心であり、グローバルで統一した経営管理手法がとられている割合も少ないが、ステージBではよりグローバルでの統一性が重視され、BSの作成や投資判断基準の見直しなどもなされていることがわかる(図7)。

人事関連を見てみよう。「輸出」型および「販売」型で重要課題となっているのは、本社から派遣される日本社員の育成と現地社員のオペレーション能力の向上である。日本人がマネジメントを行い、現地社員はオペレーションに徹するという姿が見て取れる。一方、「事業」型および「経営」型では、日本・海外を問わないグローバルリーダーの育成に注力

図5 ● 経理・財務機能の強化について特に重要と考える要素

- 経理や財務に関する研修の充実(一般社員、海外拠点社員向けを含む)
- 予算に関する業務の見直し
- 企画や将来予測に関する業務の拡大
- 財務部門の役割や機能見直し
- 経理部門の役割や機能見直し
- CFO(Chief Financial Officer)の新設や、役割や機能の見直し
- シェアードサービスセンターやファイナンス子会社等の設立や見直し
- 単純業務のアウトソーシング
- グループ内での決算日の統一
- グループ内での会計基準統一、IFRSの導入

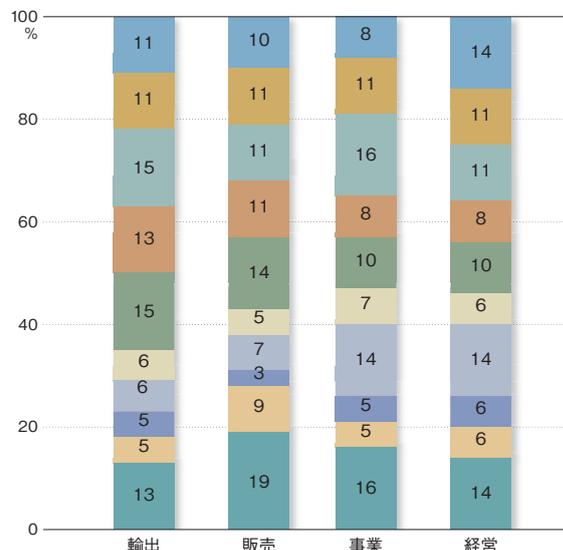


図6 ● 経営管理機能の強化の取り組み

- 経営管理にかかわるIT・システムの見直し、ERPの導入
- 経営管理を行う組織・部門等の新設や見直し
- 経営管理に関するフォーマット類の制定や見直し
- 企業価値やキャッシュフロー、資本コストの重視
- 業績評価と人事評価の関係に関する見直し
- 各事業で用いる業績評価基準(KPI)の制定や見直し
- 全社で用いる業績評価基準の制定や見直し
- 投資判断基準の内容・プロセスの制定や見直し
- 予算策定内容・プロセスの見直し
- 全社計画や事業計画等の策定内容・プロセスの見直し

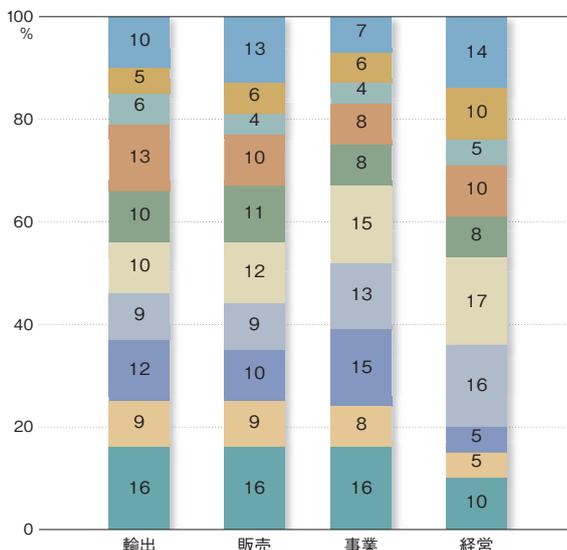


図7●グローバルな経営管理

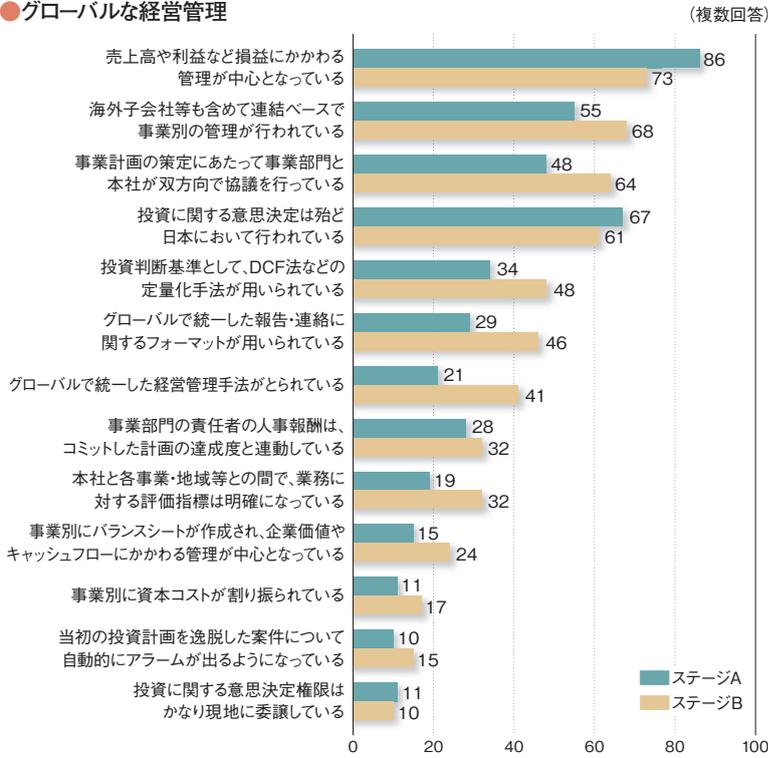


図9●グローバルな人材育成・管理

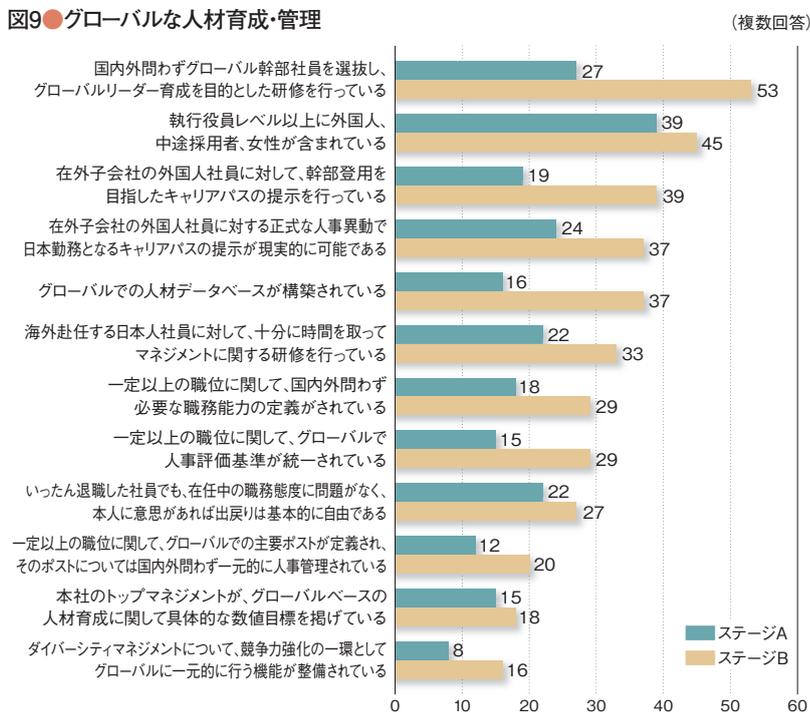
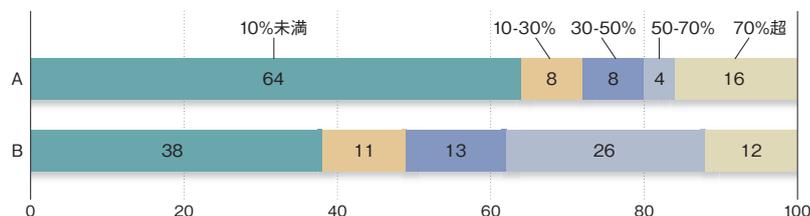


図10●在外子会社における現地社員の割合



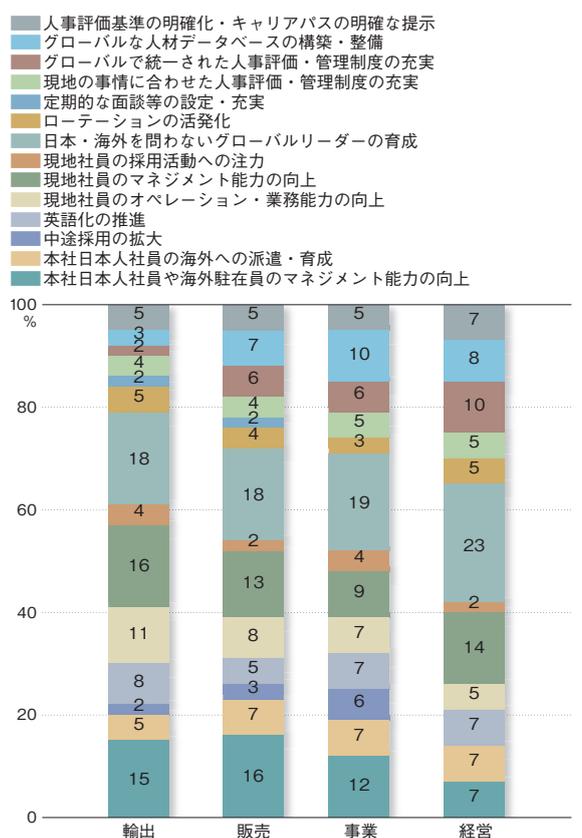
分野が移っている。そのため、グローバルで統一された人事評価・管理制度を充実させる必要や、グローバルな人材データベース整備などが課題となっている(図8)。

より詳しい施策を見ると、こうした違いはより明確となる(図9)。また、この図からはステージBとなると海外社員がマネジメント的な役割へと進出していることも見て取れる。具体的に見たのが経営層および執行役員である海外社員の割合を聞いた図10である。在外子会社における現地社員の割合は、ステー

ジAにおいては10%未満である企業が六割以上を占めているが、ステージBにおいてはそうした企業は四割に満たなくなっており、逆に現地社員が50%以上を占める企業が約四割となっている。これら海外社員をグローバルリーダーに育成していくのは、まさに喫緊の課題であろう。当然ながらグループ全体におけるダイバーシティマネジメント(多様性の受容・確保)への理解や推進も不可欠となってくる。

多様性の確保と表裏一体で重要なのが、企業理念の確立である。意思決定を

図8●人材育成・管理機能の強化の取り組み



特集

財務マネジメント・サーベイ



海外展開のステージに応じた グループ統治と経営管理のあり方

行う際にも、異なる人種や文化を超えて同じ目標を目指すためにも、企業理念を如何に浸透させるかは重要となってくる。その状況を見たのが図11である。

これを見ると、生産・販売を現地化したところから企業理念の制定や見直し、英語などへの翻訳やハンドブック・カード等の配布など、いわば「ハードを整える」必要に気付いていることが分かる。また、トップダウンでの発信も求められるようになってくる。一方、事業推進機能が進出するようになってくると段階は次に移る。すなわち、より具体的に研修を行ったり、経営層の発信の統一がなされたりするようになってくる。また、企業理念についてディスカッションする機会を設けることも増え、いわば「ソフトの充実」に目が向くようになってくる。

これが経営企画機能の進出に至ると、より徹底されサーベイの実施や評価への反映などに取り組みようになってくる。実際に行われているかどうかを聞いた結果を見ても(図12)、こうした取り組みの違いが如実に表れた。

一方、ステージAとBでほとんど差がなかったのがコミュニケーション強化に関する取り組みである。重要な分野ではあるが、トップによる発信の増加こそ六割前後の企業が実施しているが、その他のさまざまなコミュニケーション手段は、いずれも二〜三割程度の実施に留まっており、一層の拡大余地が見て取れ

る。ただ、トップと一般社員のディスカッション機会の増加に関しては、ステージBにおける実施企業の多さが際立っており、海外進出が進むにつれて、まずは直接対話の機会や場を設けることから取り組みを充実させていることが見て取れる(図13)。

最後に、ここまで見てきた四段階とは別に、地域統括本社を作る動きや本社の移転、自律的な地域本社制といった形について見ておこう。本社自体を海外に移しているとは回答した企業は七件、地域ごとに完全に独立した本社の集合体となっていると回答した企業は六件であったが、いずれも回答数が少なく、結果のばらつきも大きく一貫した傾向は見られなかった。もし、グローバル化の先にあるのが「日本からの脱出」だとするならば、そうした傾向はまだ企業においては具体的に想定されていないといえるだろう。

一方、地域統括本社の設立など本社機能が(一部は)海外に移っていると回答した企業では、多くの回答は「経営」型と同等か、それよりも実施割合に劣る回答がほとんどであった。考えられる理由として、設問の中で地域統括本社を例として挙げたが、その位置づけが各企業によって異なったのではないかと想定される。やや穿った見方をすれば、地域統括本社といっても、本社機能の相当程度が地域に移管されて実質的かつ自律的

図12 ● グローバルなグループ経営全般

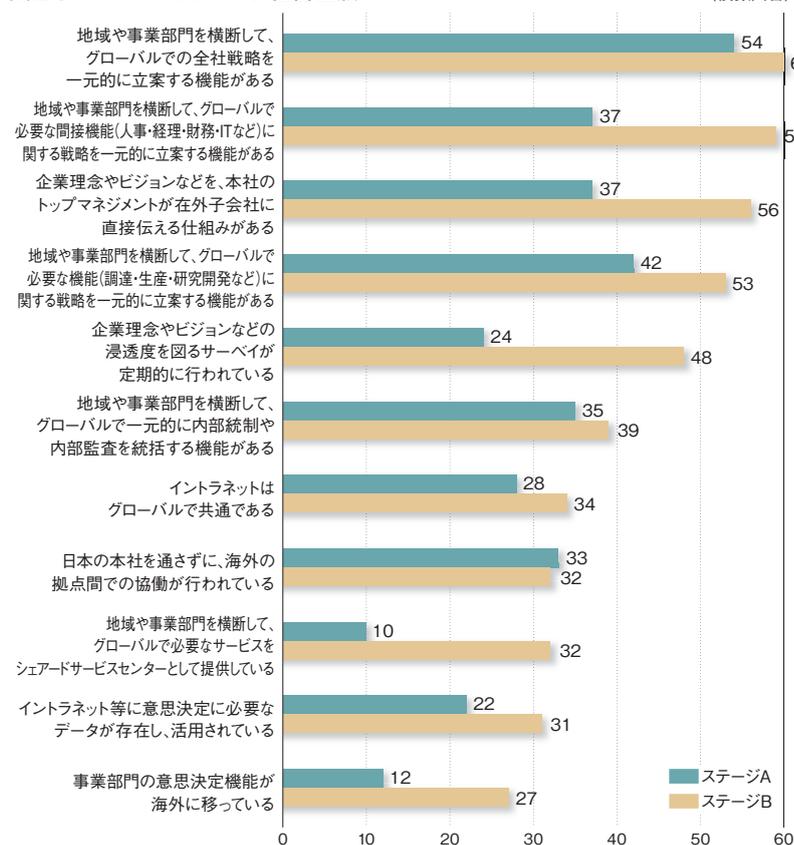


図11 ● 企業理念や行動指針等の策定・浸透のための取り組み

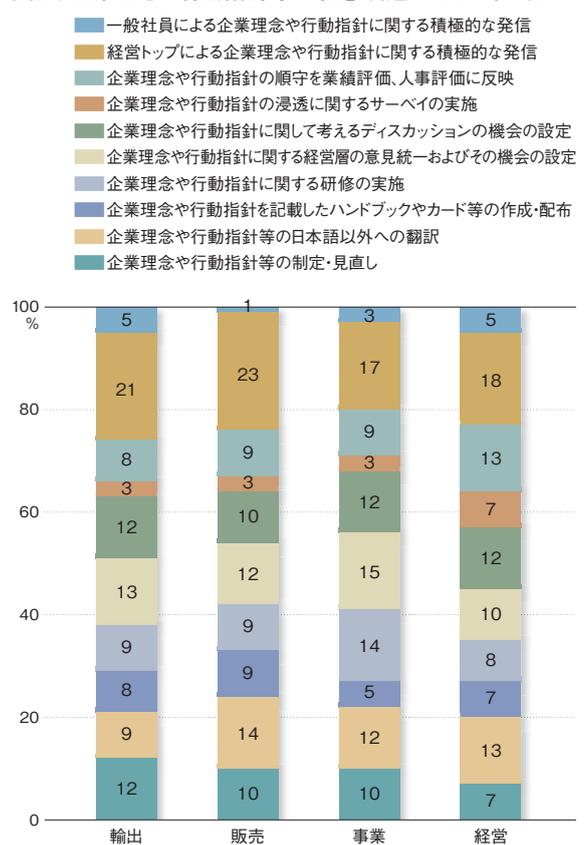


図13 ● グループ内外におけるコミュニケーション強化の取り組み

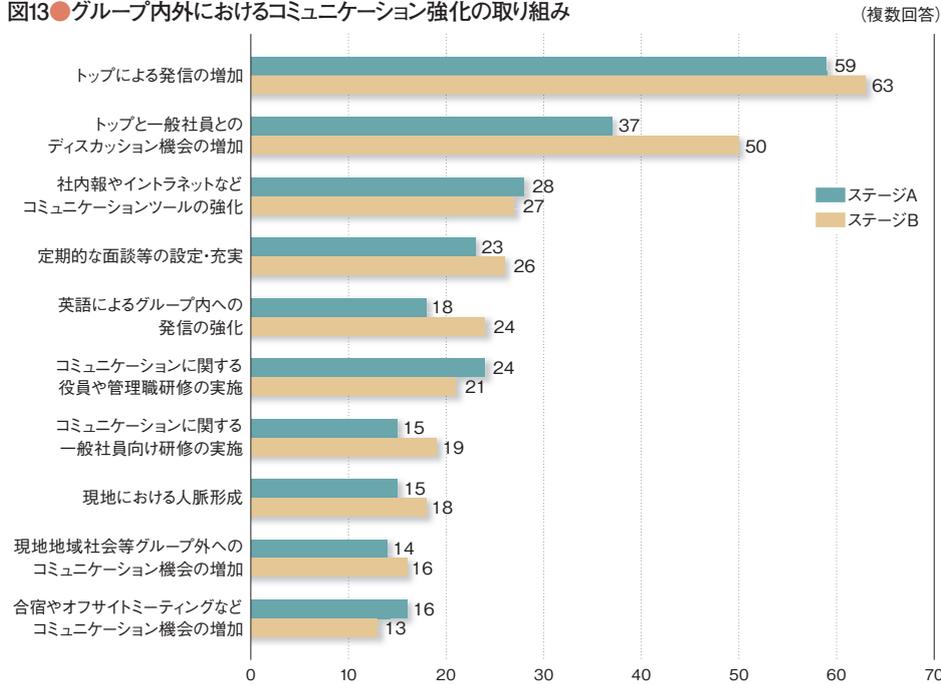
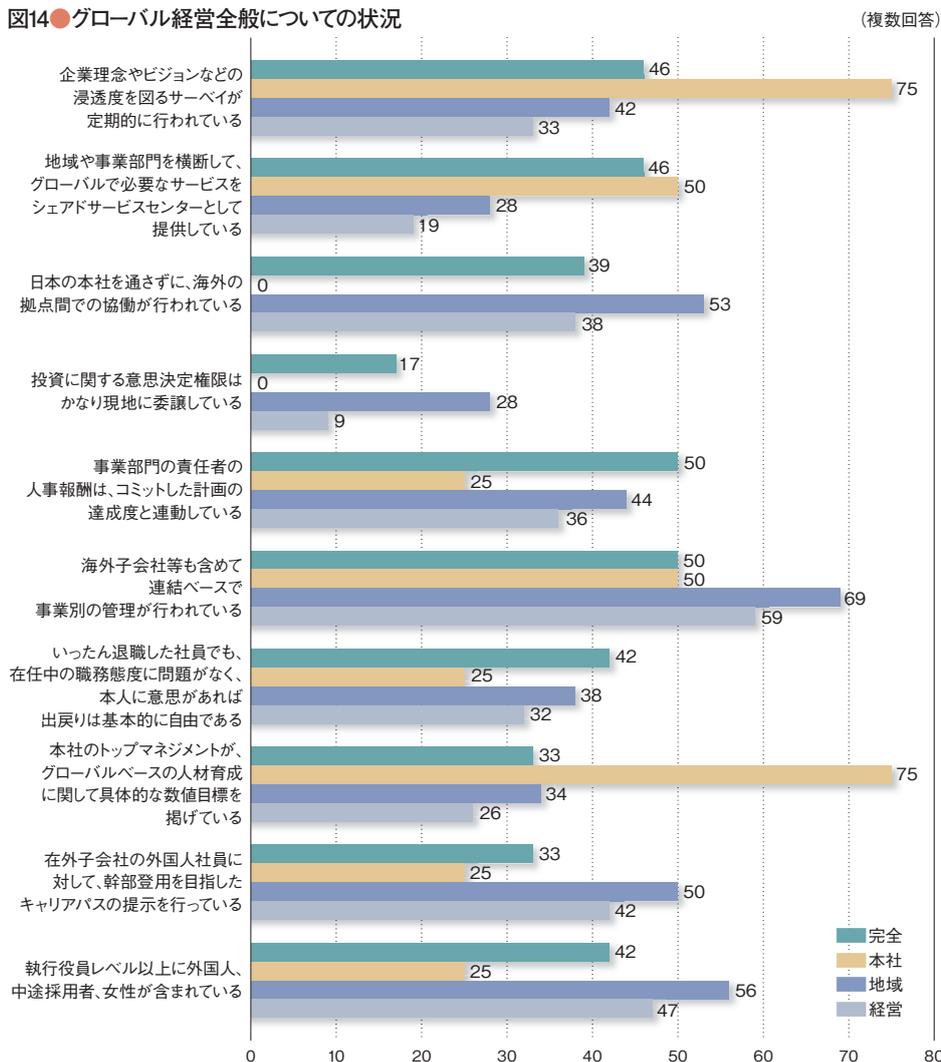


図14 ● グローバル経営全般についての状況



に機能しているケースと、単にその地域をまとめるリゾニックな役割しか果たしておらず、実際には「経営企画進出」型です。実現しているような施策や仕組みなどもまだ整っていないケースがあるのではないかとと思われる。場合によっては、企業が目指している方向と実態が乖離し、相当程度のグローバル化を目指していても内実が伴っていないようなケースもあるかもしれない。ただし、い

くつかの回答においては地域への分権度合いや人材の多様性などにかかわる進出度が高かった(図14)。ここに掲げた施策がグローバル化に際して、単に海外進出の段階というだけでなく、地域への密着度という別の視点を提供するものであるとしたら非常に興味深い。今回、設問として使用した「施策」や「仕組み」の多くは、既にグローバルな活動をしている欧米先進企業などで行わ

れている要素を抽出して作成したものであるが、これらを通してみると、企業の機能がどこまで海外に移されているかということと、どの時点でどのような施策が打たれ、あるいは何が課題となっているかについては、かなり明白な結びつきがあることが分かる。本サーベイにおいては「グローバル化は特に必要ない」「進出する気はない」といった企業がほとんどのなかったが(必ずしもグローバル

化だけが今後の戦略の選択肢ではないはずだが)、もしグローバル化を進めるのであれば、その段階に応じて適切な施策を打ち、仕組みを作ることが不可欠であることを本サーベイ結果は示しているといえるだろう。