グローバル経営推進に必要な本社機能の強化

経営と人材が連動するグローバル経営管理基盤の構築

正岡幸伸　
森沢　徹　

CONTENTS

Ⅰ　グローバル化を推進する日本企業の本社が抱える課題
Ⅱ　活きたグローバル展開ビジョン構築・浸透の処方せん
Ⅲ　戦略思考の双方向交流へのステップ
Ⅳ　国際経営経験あっての国際経営者
Ⅴ　経営と人材の連動に向けた異種混交

要約

1　多くの日本企業では、近年、事業部門が海外展開における「未体験ゾーン」に踏み込む一方、本社機能（ここでは、日本での経営管理層とそれを補佐する企画、人事などのスタッフ部門）がそれに追いついていない。とはいえ、本社もグローバル展開ビジョンの構築と各国への浸透、グローバル業績管理体制の整備、グローバル人材マネジメントの整備に対して強い関心を寄せている。

2　事業部門からの情報に依存していただけでは、非効率な状態が長期化するおそれがある。活きたグローバル展開ビジョンを構築するには、本社部門や第三者があえて反論を唱える「悪魔の代弁者」役や国内外の異動など、異質な視座の取り組みが必要になる。さらに、現場での実践を強力に支援するリーダー抜きでは、経営理念・ビジョンは画餅に終わる。

3　海外拠点との戦略・業績管理は、予算と実績という結果指標にとどまり、国内外での一貫性や継続性の確保が困難になっている。日本側経営管理層のBSC（バランス・スコアカード）の利用能力向上、現地経営人材との共同アクションラーニング（行動学習）を通じて国内外双方向の戦略管理が可能になる。

4　日本人海外駐在社員依存のままでは経営の現地化はおぼつかず、また、国際経営者を育成する仕組みの整備も遅れてしまう。国際経営者の候補生には、複数の国での経営経験を促進させる基盤づくりが必要となる。

5　以上の施策に共通する「異種混交の経営管理基盤」づくりのためにも、本社の各部が国内外の異動や部門横断活動を通じて異種経験を積んでいく必要がある。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

Ⅰ グローバル化を推進する日本企業の本社が抱える課題

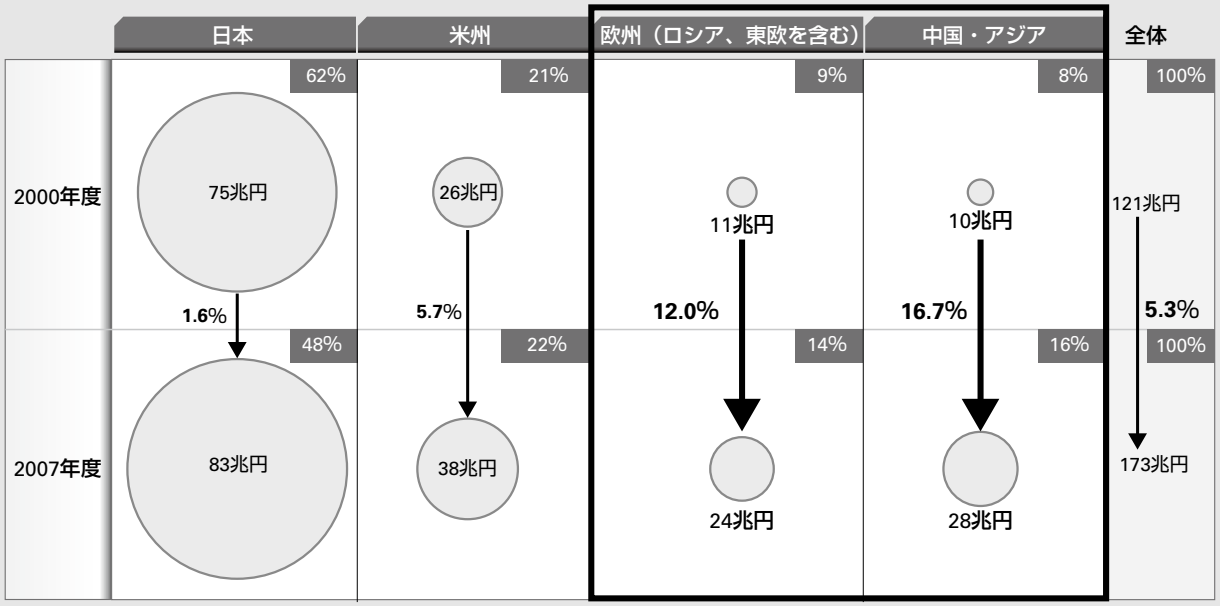
1 急拡大する事業と追いつかない本社機能

2008年10月から本格化した金融危機・経済危機を受け、日本の企業経営者は、一層の業務の効率化やコスト削減などの対応に追われている。短期的な財務緊縮は不可避ながらも、ただ、この経済混乱が収まった後に大きく返り咲くために必要な、組織・人材・管理制度などの経営管理の基盤への中長期的な投資が後手に回っているとしたら大きな問題である。なぜなら、日本企業は今、以下の２つの大きな潮流のなかにあるからである。

第１の潮流は、多くの日本企業が、海外展開における「未体験ゾーン」に踏み込んでいるということである。1980年代ごろまで、日本企業にとって海外展開とは、「市場としての欧米先進国」「生産拠点としてのアジア諸国」を意味してきた。しかし近年は、ブラジル、ロシア、インド、中国のBRICsをはじめとする新興国への展開が著しい。財務業績面で見ると、日本の製造業の収益の源泉が、従来の欧米先進国からこれら新興国へと急速に移行してきている。2000年度から07年度までの同製造業の連結売上高上位50社の海外売上高の年平均成長率（CAGR）を地域別に比較すると、日本国内が1.6％増、米州が5.7％増であるのに対し、ロシア、東欧を含む欧州は12.0％増、中国・アジアが16.7％増と、新興国の伸び率が桁違いに大きい（図１）。現時点の新興国は売上高成長が顕著だが、将来は利益成長の地域にもなってくるだろう。

このように多くの日本企業は、生産・販売機能を急速に新興国に配備して海外での事業を拡げている。しかし、新興国は欧米先進諸国に比べて社会・政治・経済などのインフラが必ずしも十分に整備されていない地域が多い。また、海外事業を立ち上げた団塊の世代

図1　日本の製造業主要50社の地域別売上高



注）日本の製造業主要50社：化学、機械、輸送用機器、電気機器、精密機器の各製造業の連結売上高を合計し、上位50社を抜粋
出所）各社有価証券報告書の地域別セグメント情報および海外売上高情報より作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

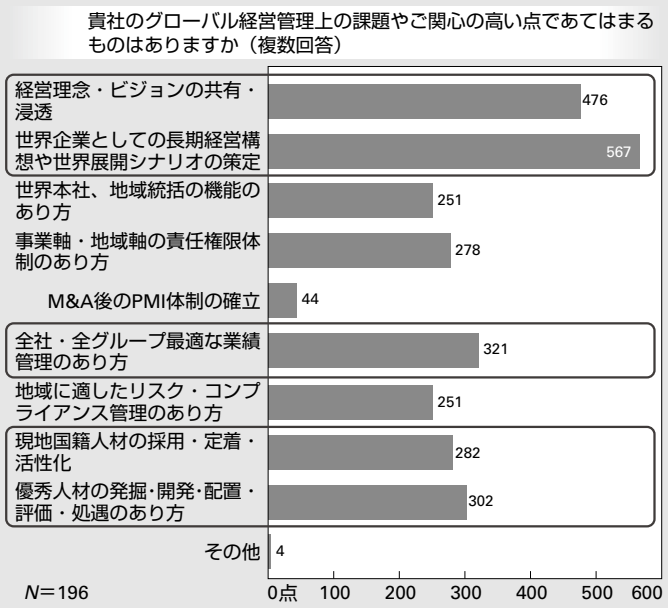
社員が大量に退職する時期とも相まって、同地域へのこれまでの社内知見が十分に蓄積されていない。グローバル化という新たな局面を迎えるなか、今までの海外事業に対する考え方が通じない「未体験ゾーン」に、事業部門主導で進出を加速させているのである。

第２の潮流は、こうした事業部門のグローバル化に比して、本社機能が企業全体の価値向上に貢献する役割を十分果たし切れなくなってきていることである。

ここで「本社」とは、日本における意思決定主体である経営役員層と、それを補佐する企画、人事、経理、財務などのスタッフ部門を意味する。バブル崩壊以降約15年間、多くの日本企業では、現場の意思決定速度を高め、責任と権限を明確にするなどの目的でカンパニー制（独立採算制）や純粋持ち株会社制の導入が進んだ。これに合わせ、本社機能の多くは事業部門側に移管され、同じ時期、事業部門が中心となって輸出入のほか、海外工場や販売拠点の設置など、海外進出を進めた。その結果、海外市場や競合他社などの社外情報だけでなく、組織や人材、管理制度などの各種情報が事業部門で止まり、本社に情報が届かなくなることが多くなった。そのため、全社最適な資源配分の正しい判断が危ぶまれるだけではなく、海外事業に対する本社のチェック機能が行き届かず、「見えないリスク」が増大している。

海外展開における未体験ゾーン、および本社の機能不全と不十分な全体最適化――この２つの潮流から得られる本社の課題とは、事業部門のグローバルな価値創造活動を支えながら、グループ全体で企業価値を最大化していくことであり、そのためには、これまでとは異なる機能が求められているということである。

図2　グローバル経営管理上の課題認識



注１）グラフ中の数字は順位により得点化したもの
　２）M&A：企業合併・買収、PMI：M&A後の実際の企業統合作業、コンプライアンス：法令遵守
出所）野村総合研究所「グローバル経営管理に関するアンケート調査」2008年9月

2　グローバル経営管理の３大関心領域

以上のような潮流が背景にあるなか、野村総合研究所（NRI）は2008年９月、グローバル経営に関する日本企業の問題意識を把握するために、「グローバル経営管理に関するアンケート調査（以下、2008年調査）」（金融・流通を除く公開企業2500社の経営管理・国際業務担当の役職員に送付、約200社から回答を得た）を実施した。それによると、最も関心の高い課題には「世界企業としての長期経営構想や世界展開シナリオの策定」が挙げられた。以下、「経営理念・ビジョンの共有・浸透」「全社・全グループ最適な業績管理のあり方」「優秀人材の発掘・開発・配置・評価・処遇のあり方」「現地国籍人材の採用・

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

定着・活性化」が続いている（図２）。

すなわち、

①経営や世界展開の長期的なあり方を明確化するとともに、世界の各拠点の人材に経営理念・ビジョンを共有・浸透させる「グローバル展開ビジョンの構築」

②国内外での効果的な業績管理を実現する「PDCA（Plan、Do、Check、Action：計画、実行、検証、改善）サイクルのあり方」

③現地や日本の優秀人材を有効に調達・活用する「グローバル人材マネジメントのあり方」

――の３つが日本企業の大きな関心領域であることが浮かび上がってきた。したがって、本社機能の強化に当たって、個別の事業部門だけではなく、企業全体の設計図を描き（①）、それを全世界で計画・実行・評価するための共通基盤を築き（②）、これらを可能にする希少資源である人材を最大活用すること（③）――が重要であるといえる。

以下の章では、この日本企業の３つの関心領域について、その実態と、求められる方向性について論じたい。

Ⅱ 活きたグローバル展開ビジョン構築・浸透の処方せん

１ グローバル展開ビジョンの必要性

グローバル展開ビジョンとは、単なるスローガンではなく、たとえば次のような問いに本社の経営トップが明確な見解を有していることである。「われわれは長期の環境変化のなかで、何を目的に海外展開するのか」「進出先国での操業は、どのような条件が満たされれば継続するのか」「逆に、どういう事態になったら、次はどの地域・事業に展開するのか」「そのための資源の手立てはいかにするのか」――であるが、このような将来シナリオや条件つきの展開構想について、全社レベルとなると存在していない企業が多い。

たとえば、ある消費財メーカーは、数年前に中国沿岸部に組み立て工場を設置したが、昨今の中国政府の外資誘致政策の転換や人件費の高騰により、「次の一手（撤退するか、中国内で拠点移動するか、アジア他国へ移転するか）」を見出せないまま半年以上の時間をやりすごしている。またある素材メーカーでは、事業部門が認識している海外の市場環境や競争力の分析に対し、本社側はその事業部門の認識を検証、牽制するための独自の見解やデータを持ち合わせず、事業部門の認識がほぼ完全にそのまま承認される事態があった。

このような問題に対して、国境を越えて活動・成長することを宿命づけられてきた欧州のグローバル先進企業（以下、グローバル欧州企業）の本社は、企業全体の価値向上の観点から独自の付加価値を提供しており、近年は、それまで多角化してきた事業を、世界市場での自社事業の強みを再定義して３つ程度の事業領域に絞る動きが進んでいる。たとえばドイツのシーメンスは、事業をエネルギー、インダストリー、ヘルスケアの３つにくくり直し、自動車事業グループをコンチネンタルに売却した。また、フランスの食品企業であるダノンも主力を健康食品に絞り、ビスケット事業をクラフトフーズ（米国）に売却する一方、医療用食品、離乳食のヌミコ（オランダ）を買収した。このように、自社の事

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

業領域を再定義して世界市場をリードできる事業・組織構造に企業再編をする際は、本社の企画部門が情報を収集・提供して経営トップの意思決定を支援している。

さらに、事業部門の中長期経営計画の策定過程にまで本社が関与する事例もある。たとえばロイヤル・ダッチ・シェルは、本社グループの企画部門にある「シナリオグループ」という専門部隊が、独自のアルゴリズムによって未来シナリオを策定し（2009年時点では「2050年シナリオ」を公表）、事業部門はこのシナリオの前提条件を用いて長期経営計画と年度計画を策定することになっている。過去からの業界の主要先行指標を本社がデータベース化し、シナリオに即した事態が生じた場合の戦略対応を容易にしているのである。

シーメンスでは、10～20年先の技術・エネルギー・環境などの大潮流である「メガトレンド」から将来シナリオを本社が予測し、それに基づき事業部門が５年間の戦略・財務計画を策定している。このような機能を本社が担うことで、経営トップによる事業ポートフォリオ（分散投資）再配分の判断を支援するとともに、短期の事業業績追求の結果、自らが描く将来像に向かっているか否かを客観的な立場で検証できるようになっている。

各社とも、本社は個々の事業を超えて、グローバルな社会や環境面での中長期的な課題を設定しているのである。

2　全社ビジョン構築に必要な異質な視座

日本企業でも中長期の環境分析を実施し、それに基づいて企業ビジョンや長期計画を策定する企業は多い。しかしそれは、主力事業を中心とした計画であったり、大まかな将来イメージと期待数値の公表に終始することが多く、実際の事業の選択と集中につながるケースは少ない。その主な理由は、情報を持つ事業部門が主体となって中長期計画を策定し、それらを集計・編集したものが全体レベルであるのが実態だからである。そのため、全社視点で見るべきマクロ環境変化と課題抽出、事業部門間で起きている変化、より川上・川下分野での構造変化の捕捉、事業部門同士や事業部門と本社間の壁を越えて腹を割った議論――などが不十分なまま放置されている。

この問題に対して2008年調査の「今後のあるべき本社機能」としては、「最小コストで資源を調達し、最適配分する仕組みを構築する」「企業価値向上のための意思決定、業績管理、統治・遵法・リスク管理体制を構築する」といった、経営管理の仕組みを通じて事業により積極的に関与すべきとの回答が多かった（図３）。

このような機能を本社が発揮する方策としては、以下の取り組みが考えられる。

１つ目は、各事業部門が中長期の事業戦略を策定することは今後とも不変ながらも、計画審議において、本社部門や第三者があえて反論を唱える「悪魔の代弁者」役を担う過程を組み込むことである。たとえば、日本のある大手エレクトロニクスメーカーでは、事業計画策定の過程で、本社のグローバル＆グループリスクマネジメント委員会がリスク管理の方針を提示し、それを事業計画に反映させている。また、国内外の有力な社外取締役を起用し指摘や提言を受けることも有益であろう。たとえば、2009年４月時点で、ヤクルト本社の９人の非常勤取締役のうち４人、三菱

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

化学メディアの６人の取締役のうち３人は外国人である。

２つ目は、より中長期には、本社と事業部門（できれば日本と海外拠点）との間で企画部門のスタッフがローテーションする仕組みを整備することである。これによって、国内外の事業現場の実態を理解しつつも、国内事業偏重でない視座から本社の企画を策定できる人材づくりが図れる。もちろん、単に仕組みを導入するだけではなく、これらを実際に運用して社内外の環境に合わせた形に進化させていくことが重要である。

3　経営理念・ビジョンを現実にするための「３つのＳ」

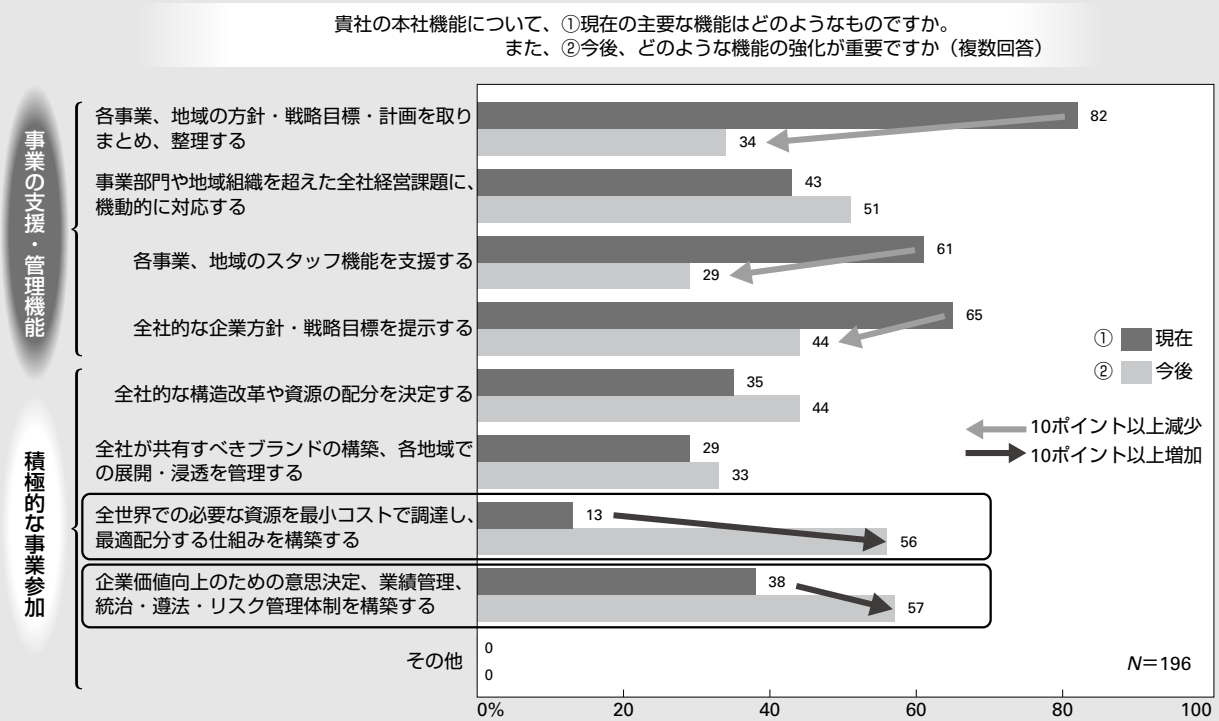
全社的視座から経営理念・ビジョンを策定し全社員に発信しても、それだけでは社員の主体的な行動にはつながらない。各国・各事業部門で理解がばらばらなままでは、一企業としてのベクトルが１つに合わない。前出のグローバル欧州企業は、経営理念やビジョンを各国の拠点に浸透させることにも大いに注力している。

シーメンスでは、何年も前から「オペレーションの卓越性」という価値観を追求し、事業分野を中心としてそれを通じた知識や経験の共有を全世界で推進するとともに、マネージャーの昇格にもその価値観に基づく評価基準を採用している。

ダノンは「食を通じた健康の提供」を企業の使命、「事業を通じた社会問題の解決」を経営の基本方針とし、全マネージャーの評価基準の１つに「社会へのインパクト」を掲げ、その評価結果を、マネジメント層のボーナス変動部分の３分の１に反映させている。

日本でも、前述の海外事業を立ち上げた団

図3　本社部門が保有すべき機能の変化



出所）野村総合研究所「グローバル経営管理に関するアンケート調査」2008年9月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

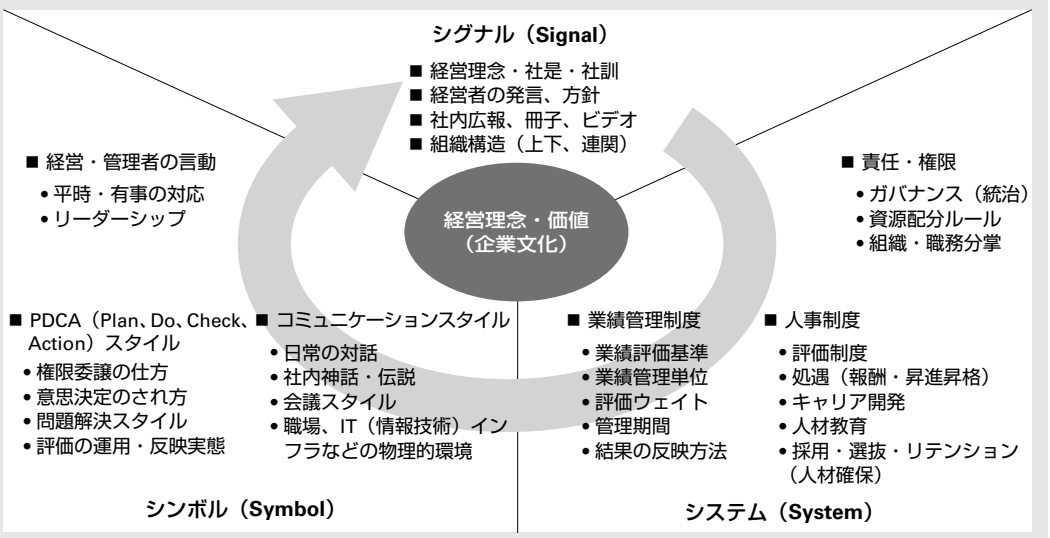
塊の世代の退職や、新興諸国での経験したことのない事業展開に伴い、各国の現場では、品質重視の姿勢や自発的な改善活動が日本国内と同じように以心伝心で継承されないことへの危機感から、経営理念・ビジョンを英文の冊子やビデオにして現地に配布する企業もある。しかし、これらの冊子などが現場での実務や評価に活かされず、形骸化してしまっている事例も多い。

これに対し、現場の小集団による自主自律的なモノづくり企業であるデンソーでは、同社における価値観を表明した過去の諸種の記録・事実の検討や広範な社内インタビューを通じて、デンソー独自の価値観・行動の規範、競争力の源泉として次世代に継承すべきものを「デンソースピリット」として再整理し、2005年に国内外のグループ企業全体へ表明した。以降、ビデオや冊子の配布にとどまらず、拠点トップの率先垂範、現地で浸透・定着活動を推進するプロモーター社員の育成、各現地・現場での活動支援や事例の共有、日本人海外赴任者へのスピリット伝承のミッション（使命）化、スピリットの浸透状況をモニターする意識調査など、2015年にかけ多面的な活動を通じ、社員・職場に根づく啓発・浸透活動をじっくりと続けてきている。

多様な人種・文化背景を持つ社員間に企業が重視する経営理念・ビジョンを一貫・共有させるには、それらを単なる「シグナル(Signal：紙上のスローガンなど)」だけではなく、業績管理や人事評価のような「システム（System：各種制度やルールなど)」や、一貫した「シンボル（Symbol：会議や日々の対話など、日常の職場での象徴的な活動)」の「３つのＳ」で一致させる継続的な取り組みや働きかけが重要である（図４)。その観点から、ダノンでも「Value into Reality（価値観の現実化)」を強調する。

その際は、全社的・客観的な視座からの意思決定、各国現場での実践を促すことのできる経営トップの存在とリーダーシップが不可欠であるのはいうまでもない。近年、大規模な企業再編や海外の大企業買収を実現した経営者の多くが、過去に海外拠点での経営経験を有している。全社に経営理念・ビジョンを構築し浸透させるうえで、日本や事業を海外

図4　経営理念・価値を現実化させるための「3つのS」



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

から客観的に見直し、異文化を有する社員を統率して業績を上げるような経験が、経営トップには今後ますます求められよう。

Ⅲ 戦略思考の双方向交流へのステップ

1 親会社のための連結業績管理

経営理念・ビジョンの実現を推進する重要な仕組みであり、かつ本社が今後、価値提供を求められる第２の関心領域として、グローバルでのPDCAサイクルの整備がある。

2008年調査によると、海外売上高比率が50%を超えるあたりから、経営管理の一貫性や継続性の確保の困難さが深刻化している（図５）。業績管理の仕組みが海外拠点ごとに異なったり、本社とのPDCAサイクルが十分機能していなかったりという問題が顕在化するからである。

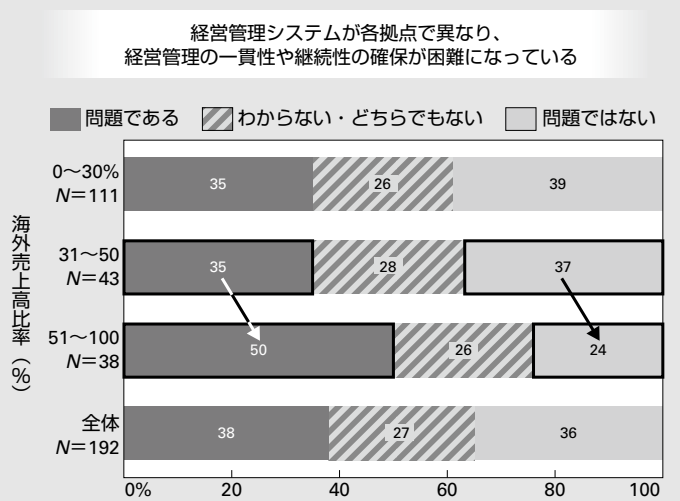
たとえば、ある建材メーカーでは、現地の計画や資料の書式・体裁が日本人の現地拠点長によって属人的に運用され、拠点長が異動するたびに変わるため、現地マネージャーに業務の移管や定着が進まなかった。また、ある印刷機メーカーは、海外拠点では共通の業績管理ツールを用いているが、採用する現地人材の経営知識やスキル（技能）にばらつきが大きく、かつ共通の思考方法がないため、本質的な戦略論議ができず、日本人駐在社員がやりくりし対応している。

1999年度から連結会計制度が導入され、連結ベースの財務情報の開示が始まった後も、多くの日本企業は、戦略のPDCAサイクル管理を「本体＋国内主要グループ企業」の範囲にとどめていた経緯がある。換言すれば、海外拠点とのPDCAサイクル管理は、依然として予算と実績という結果指標だけの管理にとどまっていたということである。また、本社と海外拠点との会計年度が３カ月間ずれたまま放置され、中期ないし年度計画に関する両者のPDCAサイクルすら整合していないケースも見受けられる。

これに対して、グローバル欧州企業では、本社が全世界共通の管理手法を提供し、その評価結果を個人の報酬に反映させるケースが多い。たとえばある大手石油会社では、株主リターン（配当）、キャッシュフロー、精製所や各工場の稼働アップタイム、持続可能性などを世界共通の評価基準とする「ワングローブ・スコアカード（One Globe Score Card）」を用いて業績評価し、その得点を社員のボーナスに連動させている。

また、ある大手食品会社は、末端のゼネラルマネージャーから経営トップの会長までが、①事業・財務、②チームマネジメント、③社会へのインパクト――の３軸で評価されており、本社からこの３軸ごとに「選択可能な業績指標」リストが提供されている。ただ

図5　経営管理システムに関する問題意識



出所）野村総合研究所「グローバル経営管理に関するアンケート調査」2008年9月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

し、これらから評価尺度を選ぶのは世界共通ながら、どの業績指標にするかは、組織の上下間で話し合い、同意したうえで国・事業ごとに選ぶことになっている。これによって、本社による標準化と各国・事業の分権化のバランスを図ろうとしている。

2 双方向戦略コミュニケーションの実現を

短期での財務偏重の業績管理を反省し、中期の事業戦略と業績管理の手法として、日本企業にBSC（バランス・スコアカード：Balanced Score Card）が紹介されて約10年が経過する。BSCとは、財務業績は価値創造プロセスの最終結果であるという考えにのっとり、それを実現する顧客側の視点、業務プロセスの視点、組織能力の視点それぞれに定量的な戦略目標値を掲げ、PDCAサイクルを多面的に回すフレームワーク（枠組み）のことである。

2000年以降、日本企業で広まったこのフレームワークであるが、親会社本体から国内の主要グループ企業にまで導入範囲を拡大させた企業は多いものの、海外拠点にまで適用した企業はわずかである。しかし今後、前述のように収益の源泉が急速に海外に移っていくと、海外拠点と本体事業部門との戦略管理の強化は急務かつ必須となる。BSCはもともと日本の方針管理をもとに米国で開発され、全世界に普及した経営管理手法である。そのため海外拠点の現地人材からも容易に理解できる思考法といえ、そこで、国内外の壁を越えて、グループがグローバルで連結された真の戦略PDCAサイクルを実現するうえで、BSCへの進化が求められている（表１）。

BSCが国内外での双方向の戦略管理基盤として機能するには、前述した「３つのＳ」のシンボルとして、大きく２つの取り組みが重要となる。

１つ目は、日本側の経営管理層におけるBSCリテラシー（知識や利用能力）の向上である。多くの日本企業の場合、BSCとは、従来の事業計画や方針管理の指標をBSC書式に単に転記しているだけと扱われ、運用が形骸化している。大きな理由は、日本の経営管理層に、財務－顧客－業務プロセス－組織・人材の連動シナリオを、論理的に戦略思考して目標値化したうえで、それを検証・評価する実践経験が不足しているからである。

理屈では理解できても、実際にそれを活用して有効性を確証できないかぎり、人はお仕着せの道具を自ら進んで使わない。さらにトップ自らが、BSCによる戦略的な判断や問いかけを提起しないかぎり、トップが経営管理

表1　戦略PDCAサイクルを実現するBSC（バランス・スコアカード）の進化の方向

	従来のBSC	進化したBSC
ねらい	戦略立案～実行管理～業績管理までの一連のPDCAサイクルの基盤確立、実効性強化	**現地顧客・競合情報の吸い上げ、拠点間の成功・失敗事例の共有、現地人材の経営スキルの底上げ**
PDCAサイクルの対象組織	親会社本体＋国内主要グループ企業	左に加え、**海外主要グループ企業・拠点**
方針・戦略の伝達方向	（日本）本体から一方的にグループ企業へ	日本（本社）⇔海外主要グループ企業の間の**双方向コミュニケーション**
ワークショップ参画者	本体事務局＋本体事業部スタッフ＋グループ企業スタッフ	左に加え、**現地日本人駐在社員＋現地（上級管理職）人材**
ワークショップ運営言語	本体のみで通じる社内用語（日本語）	**グローバルに通用する共通言語（英語）**

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

の現場で使わない代物を部下が使い続ける保証はない。

2つ目は、現地経営人材と日本側の経営管理層との間での共同アクションラーニング（行動学習）の実施である。BSCの記載方法をマニュアル配布や管理職への集合研修で指導する企業は多い。しかし、重要なのはBSCを記載する「作法」ではなく、BSCの前提となる市場や競合動向の見るべき視点や分析方法、業務プロセスや組織・人材能力の分析・評価方法といった思考過程である。

そのため、それを効果的に現地経営人材に移管するためには、単なるマニュアルや研修ではなく、自社の事業をケーススタディとして用い、日本側の経営管理層と現地経営人材とが共同で自組織のBSCを考察・策定する。その共同検討の過程で、両者間の思考方法のズレに気づき確認し合うことを通じて、初めて互いに「腹に落ちた（納得のいく）」BSCを描き上げることができるのである。

そして、その共同作業の過程で設定したBSCやKPI（Key Performance Indicator：重要業績尺度）と目標値を、四半期ごとに両者で確認し合いながら、当初の戦略目標仮説の妥当性をともに検証・修正するPDCAサイクルを1、2年回してみる。この思考・行動学習の体験を共有し合うことで、BSCは日本側の事業責任者ら経営管理層と、現地側の経営管理者同士の真の「共通言語」として定着する。

この一連の共同アクションラーニングは、事業部内の多忙な担当者任せでは、前述の理由のとおりですぐ形骸化する。事業部門トップの強力な参画・推進とともに、期間中の会合の場での本社側からのファシリテーション（活用の促進）や支援が重要な成功要件となる。

Ⅳ 国際経営経験あっての国際経営者

1 進まない「経営の現地化」

経営理念・ビジョン実現の主体であり、本社の価値提供が必要な第3の関心領域は、グローバル人材マネジメントのあり方である。日本企業ではこの10年間、国内の正規社員数が約1割減少するなか、海外駐在社員数は約5割増加している（総務省、外務省調査より）。今後、国内で少子高齢化が進む一方、今回の経済危機を乗り越えて中長期的に海外での成長を求めるかぎり、日本企業にとって「人材」はこれまで以上に重要な希少資源となる。

一般に、日本企業の海外進出は事業部門単位で、当該事業部門から社員が派遣されてきた。日本人海外駐在社員は必ずしも人事管理の仕組みや運用に長けた人材ではない。現地の労働法令や労務慣行は、現地採用の労務担当マネージャーに依拠しながら、日本における人事管理にならいつつ、駐在社員の属人レベルで現地人事を運営しているケースが多い。そうすると、拠点長である駐在社員が替わるたびに現地人材管理の考え方や方法も変わるため、制度の継続性に欠け、現地での中長期的な経営幹部の育成がおぼつかないとの声も多い。

また、過去に現地拠点で採用され、日本本社の経営スタイルに理解のある幹部として昇進させても、必ずしも国際事業経営の能力を有しているとはかぎらない。さらに、このような人材が長期にとどまることで、かえってキャリア志向の若手が定着しないという悪循

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

環に陥っている企業さえある。

現地採用社員は、言語の壁以上に、日本人同士による曖昧な意思決定や評価、主要ポストを日本人駐在社員が占め続けることによる昇進の限界、あるいは長時間残業体質などに不満を抱きやすい。そのため、優秀な人材ほど日本企業に定着しないとの意見も多い。

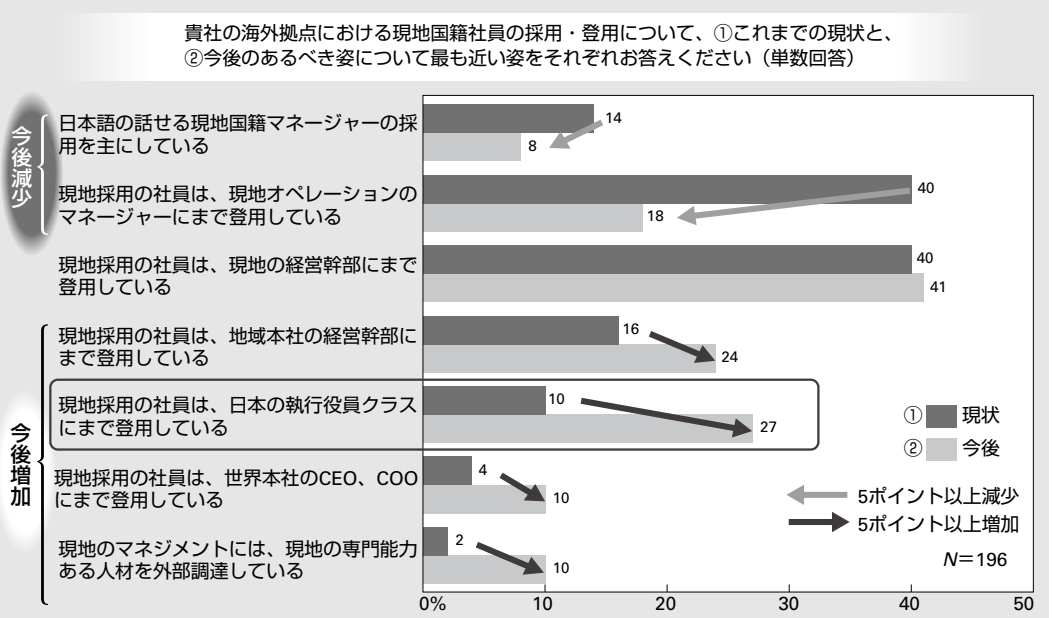
他方、日本の人事部門は、海外駐在に当たっての給与関連の実務には対応できても、もっぱら国内問題への対応に追われてこれらの問題に有効に対処できている企業は少ない。

この問題に対し、2008年調査の結果、「海外拠点での現地社員（現地国籍社員）の採用や登用」について、現状も今後も「現地採用社員は、現地の経営幹部にまで登用している（する）」という「経営の現地化」を志向する意見が約４割で最多となった。さらに今後については３割近い企業が、「現地採用社員は、日本の執行役員クラスにまで登用する」としている（図６）。しかし、そのために現地の優秀な幹部候補生を育成する仕組みが整備されている企業は２割に満たない（図７）。このような「事業部門発の海外駐在社員」「現地採用社員」「国内人事部門に所属する人事スタッフ」との三すくみ状態のままでは、現地経営幹部づくりの育成投資が進まないばかりか、国内社員の２倍強の人件費を支払ってまで日本人海外駐在社員を送り続け、いつまでも現地社員に任せられず、自立できない高コストな経営が続いてしまう。

一方、古くから国際化を進めてきた多くのグローバル欧州企業は、世界中で「Best Person to Right Position（適材適所）」（ネスレ〈スイス〉）の方針で、「国際人による国際経営」（シーメンス）を実現するために、上級経営層の国際経営経験を必須としている。

たとえば、洗剤・化粧品メーカーのヘンケル（ドイツ）の人材開発プログラムの「トリプル２」制度は、初級管理職から候補者を選び、最低２カ国の任地、２つ以上の事業部、

図6　現地国籍社員の採用・登用の現状と今後



注）CEO：最高経営責任者、COO：最高執行責任者
出所）野村総合研究所「グローバル経営管理に関するアンケート調査」2008年9月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

２つ以上の異なる業務経験――を昇進の要件としている。現在の上級副社長クラス40人は、各人が少なくとも３、４カ国での国際経験を持っている。

このような異動を通じた国際経営者育成が可能なのは、各国の中・上位役職クラス以上の経営管理層を対象に、世界標準となる国際人事・人材開発制度が定着し、社員も国際的な視野が重要であることを認識しているためである。シーメンスでは、「有能な人材が会社にとどまり続け、キャリアを開発することには価値がある」と、社員に明確に知らせることを重視している。たとえば同社は、2008年10月時点で１万9000人いるインドの従業員のうち、海外からの派遣マネージャーが15～20％程度になっている。トップ階層直下の第２階層ではすでに現地人材が多くを占め、役員の５分の３はインド人である。このことから、誰にでも昇進のチャンスがあることが、全員にシンボリックに見えている。

グローバル欧州企業では、世界・地域・国レベルで、人事担当者が担当範囲の優秀人材を発掘する仕組みを配備し、異動配置や教育研修を通じた能力・キャリア開発を支援するとともに、各地での良好な仕組みを相互に水平展開する体制を築いている。また、前述のように業績管理の仕組みや思考方法が全世界で共通であることも、国を越えた経営人材の異動を容易にしている一因となっている。

2　事業部・本社一体で取り組むべき国際経営者づくり

日本企業がこれらグローバル欧州企業と競争していくうえで、国際経営者づくりはきわめて重要である。しかし、いきなり同レベルの仕組みや取り組みをすることは非現実的であろう。

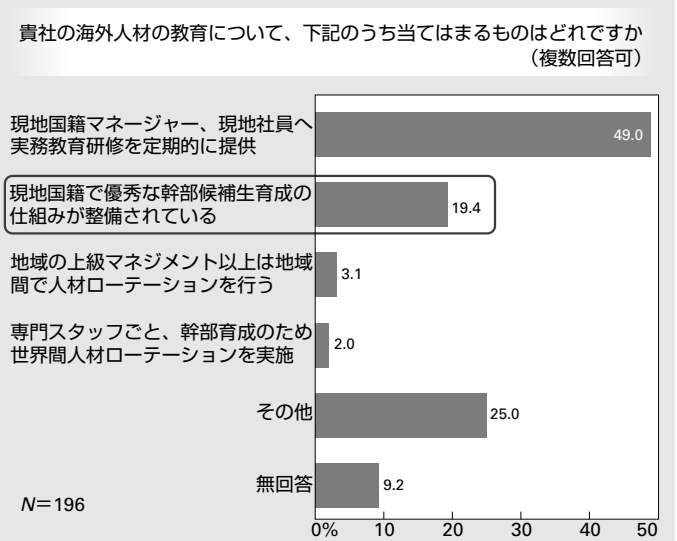
とはいえ、日本本社に国際人事部を設置し外国人社員を日本で採用したり、現地国から優秀な社員を逆出向させたり、グローバルグレード（等級）制度を導入したりするなど、単に短期的で人事施策中心の表面的な仕組みをつくるだけでもやがて失敗する。新たに導入する仕組みは、世界市場で中長期的に成長するために必要なグローバル戦略を実現する経営人材づくりにつながっていることが必須である。

具体的には、

①本社の企画部門と事業部門と人事部門が一体となって、海外進出先各国での組織（役職位）や役割、人材レベル、人事制度について、少なくとも経営管理層である日本人海外駐在社員の後継者クラスを中心に、実態を棚卸し調査する

②そのうえで、今後、経営・事業上補充が必要となる海外の主要ポストと、そこに求められる人材要件を明確にする

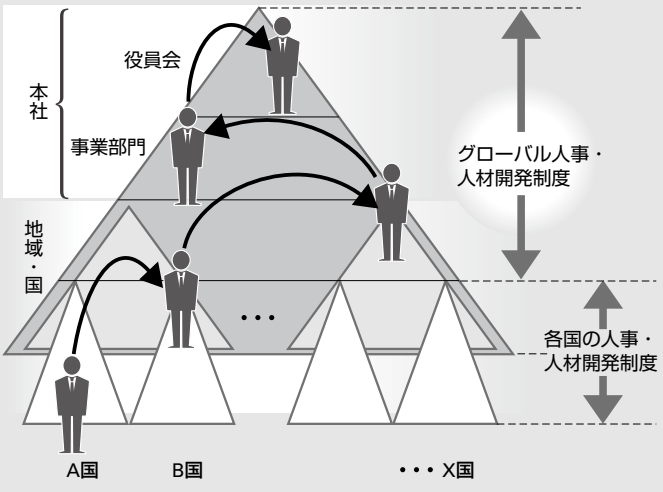
図7　海外人材育成の状況



出所）野村総合研究所「グローバル経営管理に関するアンケート調査」2008年9月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

図8　グローバル企業の国際経営者への昇進イメージ



③それを現状の後継候補者の能力レベルと定期的に比較して、彼らの人材開発または外部調達できる仕組みを構築し、その情報を本社の企画部門と経営者、事業部門・人事部門で共有できるようにするといった取り組みが必要である

その基盤のうえで、国際経営者には、自社の経営管理の知識・スキルや価値観を備えた、グローバルなリーダーシップが必要となる。そのための要素として、多様な国籍の社員を束ねるための客観性・合理性のある明確な説明力を持つとともに、異文化への受容性があることが必要で、これらは海外拠点での経営経験と実績を通じて養成される。そのため、国際経営者の育成を目指すならば、キャリアプログラムを描き、国際ローテーションと連動した育成研修の実施や昇進ルールを設けて、候補者の成長を本社経営トップからも促進・追跡管理できるようにする必要がある（図８）。以上のように、国際経営者開発は人事部門だけではなく、企画部門、事業部門も含めて取り組む課題である。

V　経営と人材の連動に向けた異種混交

以上、日本企業のグローバル経営管理面における３つの関心領域について考察してきた（表２）。

表2　グローバル経営管理の基盤に必要なポイントとアプローチ例

テーマ	ポイント	アプローチ例
グローバル展開ビジョンの構築	異なる視座の介入 企業が重視する価値観を、制度・日々の職場活動を通じて現実化	• 経営計画の審議に、本社部門や外部の第三者があえて反論を唱える「悪魔の代弁者」役を担う過程を組み込む • 国内外の有力な社外取締役や有識者などから、「メガトレンド」や環境変化による自社への影響について指摘や提言を受ける • 本社と事業部門（日本と海外拠点）の間で企画スタッフがローテーションする仕組みを整備する • 海外経営経験のある人材を役員層に登用する • 価値観を実現するため、「3つのS」の面から仕組みや諸活動を見直し、現地社員の慣習や価値観に適合する形で日々の業務活動に反映させる
グローバルPDCAサイクルの整備	国内外の経営管理者同士で、共同の行動学習を通じた思考方法の共有経験	• 日本側経営管理層におけるBSCリテラシー（知識や利用能力）、論理的な戦略思考能力の向上を図る • 経営会議、管理の場で経営管理層（特に経営トップ）がBSCを積極活用する • 日本側経営管理層と現地経営人材との間での、共同アクションラーニングを実施 し、その後の会議でそれらを活用する
グローバル人材マネジメントの整備	国際経営者候補生に、複数の国での経営経験を促進する基盤づくり	• 企画・人事・事業部門一体で、グローバル主要ポストと人材情報とを棚卸して調査し、有能な人材を発掘・開発・異動配置する仕組みを整備する • 上級経営層への登用には国際経営経験を要件とする • 日本の職場に有能な外国人材を徐々に増やす（内なる国際化） • 海外M&Aを通じて、人材マネジメントのベストプラクティスを吸収し活用する

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

これらに共通するのは、経営管理の過程に、異なる価値観や思考を経験する場をあえて設ける「異種混交」である。今後の日本企業のグローバル経営推進には、国、事業、職能の違いを超越して発想する機会や、異なる人々を束ねて協働させる機会を提供する経営管理の仕組みづくりが不可欠であろう。

「和魂洋才」という言葉があるように、日本文化は元来異種なものをうまく融合したり、他者を尊重して信頼関係を構築したり、長期にわたり技能を練磨・改善することに長けているといわれる。そうであるならば、海外から日本への逆出向や逆トレーニー（実習）、プロジェクトの参加機会などを通じて、日本の本社や事業部門の職場に有能な外国人材を徐々に増やし、企業のグローバル化の方向に合わせて本社側の仕事や経営管理の仕方を変えざるをえなくしていく「内なる国際化」から始めるのも１つの方法である。

他方、今後のグローバル競争において、クロスボーダー（国境を越えた）M&A（企業合併・買収）の増加も予想される。2006年６月、ガラスメーカーではそれまで世界シェア６位だった日本板硝子が、売上高・従業員数ともに２倍近い規模の世界シェア３位のピルキントン（英国）を買収した。買収に当たり、日本板硝子の出原洋三取締役会議長は、「ベストプラクティスの追求」を掲げ、現時点でのベストを尊重し、技術のすり合わせでもっと良いものを一緒になってつくっていくことを経営の原則とした。このような原則のもとで、急速かつ非連続な異種混交が今後は増えていくだろう。

異種混交の経営管理の基盤づくりに向け、本社機能を強化するに当たって最大の障害は、役員層も含めた日本の本社内での調整にある。多くの企業では、各部門の業務が専門分化しながら増大してきた結果、暗黙の相互不可侵・不干渉の環境がつくられ、その打破が困難なケースが多い。だからといって、これは「大きな本社」の復権を容認するものではない。今まで論じてきた３つの関心領域における課題の解決に際しても、本社の各部門間や役員層での異種混交が鍵となる。すなわち、自社の経営理念・ビジョン、戦略や業績管理体制、経営管理人材のグローバル化の実情について、本社の関連部門と事業部門との横断チームによる客観的な現実直視と共有から始め、経営者に判断材料として情報提供することが求められるのである。

「会社は経営者の器以上にはならない」といわれる。今回の経済危機を乗り越え、日本企業が真のグローバル企業に脱皮するためにも、経営者を支える本社の器から異種混交の変革が必要ではないだろうか。

参考文献

1　リクルートHCソリューショングループ編『感じるマネジメント』英治出版、2007年

著者

正岡幸伸（まさおかゆきのぶ）
グローバル戦略コンサルティング二部 上級コンサルタント
専門は組織・人事・風土改革、役員評価・報酬改革、業績管理制度改革

森沢 徹（もりさわとおる）
グローバル戦略コンサルティング二部 上席コンサルタント
専門は価値創造経営、経営管理システム革新、CSR革新、ダイバーシティマネジメント

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2009 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.