


**booz&co.**

---

# グローバルで勝てる 組織を作る7つの鍵

～日本企業にとっての  
グローバル・タレント・イノベーション～



---

著者： 後藤将史

## 著者紹介

### 後藤 将史(ごとう まさし)

(masashi.goto@booz.com)

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィスのプリンシパル。消費財・流通業、電子部品、化学品、商社などの業界を中心に、グローバル成長戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業のグローバル成長戦略実現に必要な組織・人材面の変革についての調査・研究にも取り組んでいる。

---

いま、企業経営のグローバル化、特に組織・人材面でのその必要性が盛んに議論されている。例えば2010年上半期には、日経新聞上に「グローバル」の語を含む記事は約1,000件登場したが、その数は5年前の同期間に比べて7割近くも増加している。ブーズ・アンド・カンパニー東京オフィスにおいても、特に組織・人材面でのグローバル化に向けて自社が何をなすべきか、幅広い業種の日本企業から相談を受ける例が多くなってきた。

経営のグローバル化はすでに30年以上前から議論されてきたテーマであり、「今までと今後の何が違うのか」と戸惑う声も多い。また経営のグローバル化には様々な要素が複雑に関連するため、何から着手すれば良いのか、問題を明確に定義することが容易ではない。本稿では、その背景にある世界的なマクロ環境変化を概観し、組織と人材の進化に向けて日本企業があらためて問い直すべき7つの基本課題を整理したい。

### 3つの変化

日本に限らず世界で企業組織・人材のグローバル化の必要性が高まっている背景には、以下に述べる3つの環境変化が存在する。特に日本企業にとっては、これらの変化が従来型モデルによる持続的成長を困難にするため、緊急の対応を迫られている状況にある。

#### ①市場のシフト

まず第一に、情報化の進展と新興国経済の発展に伴い、世界での消費・市場の構成が劇的に変化しつつある。多くの産業でこれからの成長余地がこれまでプレゼンスの小さかった新興国に集中しており、かつ中国などいくつかの国・地域においては史上空前の規模とスピードで巨大市場が形成されつつある。一方で国内における飛躍的な市場成長は望めない。結果として、企業成長を持続させるために、日本企業にとって新たな競争力を獲得するニーズが顕在化している。新たに必要とされる競争力とは、例えば新興国市場における顧客開拓力、マーケティング対応力、中所得層以下の顧客獲得を可能とするコスト競争力、技術や顧客獲得に必要な買収・提携の素早い実践力などである。必然的に、企業はこうした新たな競争力をどのような組織・人材であれば強化できるのか、に真剣に取り組まざるを得ない。

#### ②競合のシフト

第二に、市場と表裏一体の関係で、競合状況も2つの面で急速に変化している。一つには、市場のシフトと経済発展に伴って出現した新興国企業の台頭である。彼らは新興国市場における強力なプレーヤーであることに加え、次なるグローバル巨大企業が彼らの中から高い確率で登場してくると思われる。現に近年では中東・ラテンアメリカ・中国などの新興国企業が、日本企業と同様かそれ以上のスピードでグローバル展開体制を整えつつある。そしてもう一つ忘れてはならないのが、世界規模でのM&Aを含めた合従連衡の重要性とスピードの増大である。国連

貿易開発会議によれば、国籍をまたがるディールの件数はこの20年間で約10倍に増えており、一方でディール公表から実行までの日数は2004～2007年のわずか3年の間にも2割近く短くなっている。日本企業としても、常に外部との機動的連携を視野に戦う必要が高まっているが、それには買収・統合や異業種との協業を受け入れられる、いわば「異種格闘技」に耐える経営・組織のプラットフォームが必要となる。

#### ③人材のシフト

そして第三に、企業を支える人材の需給も大きく変化していく。まず量的な面において、従来のやり方では中長期的に人材が足りなくなることが容易に推定される。図表1は現在の人口上位20カ国における、第二次大戦直後から100年間の労働人口の推移を示す。1950年の日本の労働人口は約5,000万人で、これは世界5位であり、高度成長期が曲がり角に差し掛かる1970年代まで、日本は労働人口大国としての地位を維持していた。つまり、世界有数の規模を持つ国内労働市場を核に経済発展を実現し、自国の労働資源に経営スタイルを適合させることが、効果的に環境適応した人材戦略だったのである。しかし日本の労働人口は2000年頃ピークをむかえ、現在は山なりに低下を続けている。今後は遞減の一途を辿り、2050年にはほぼ一世紀前の1950年と同水準まで緩やかに戻っていく。一方で、BRICsやNext11と呼ばれる新興国を中心に、世界全体では毎年数千万人の若い働き手が労働市場に新たに参入していく見込みであり、現在労働人口で世界第10位である日本の地位は、2050年には20位前後までさらに低下する。従来のように日本の労働人口だけに依存した人材戦略で企業成長を維持するアプローチでは、先細りが予想される。

一方で質的な面でも、従来型の人材だけでは競争力を欠く局面が増えていく可能性が高い。いかに一人ひとりが努力しても、人材不足である国内での競争だけでは、激

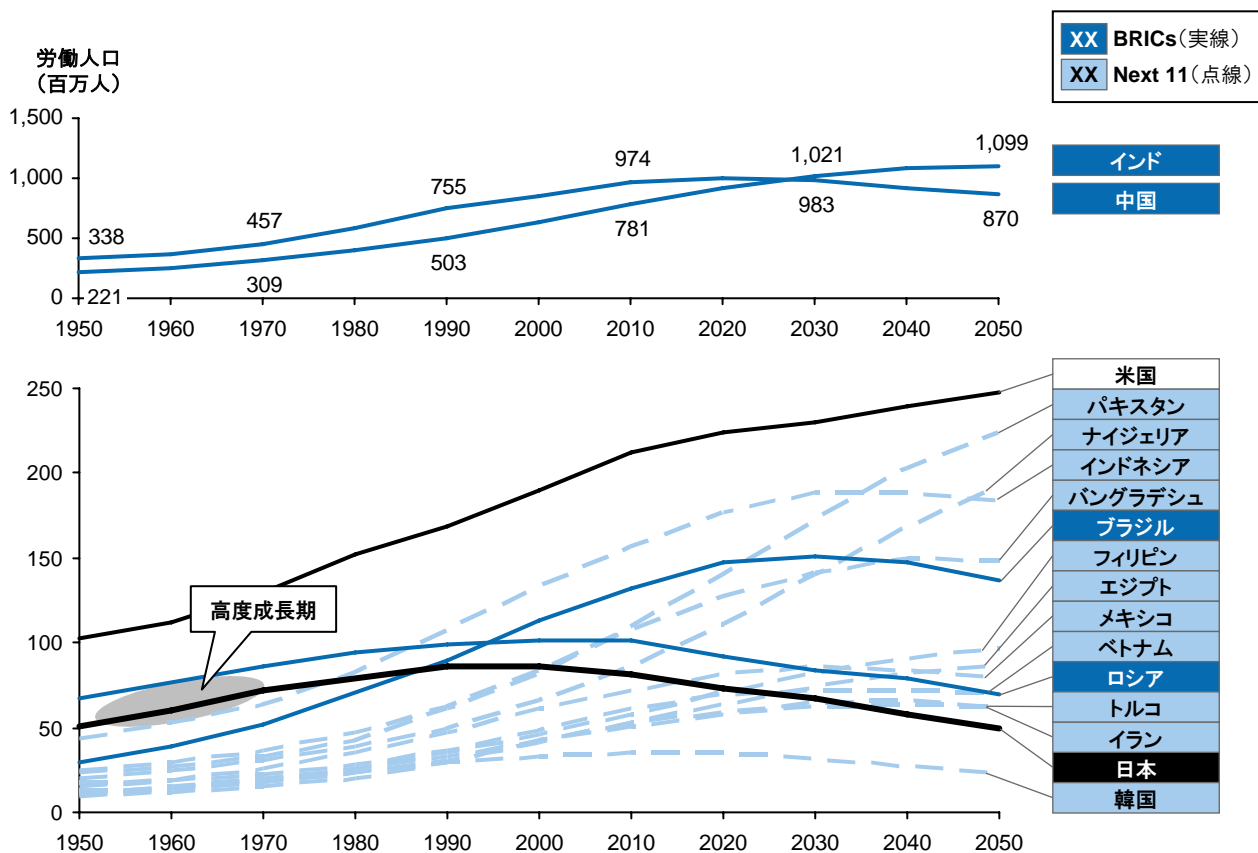
しい生存競争を繰り広げる海外の若い働き手と比較して、磨かれる場数が不足する。さらに前述した市場変化に伴い、求められる資質・スキルのレベルが非連続的に変化している。特に、多様な文化に対する理解と受容性、属性が異なる相手とのコミュニケーション力、主張力、交渉力、論理性、倫理性など、従来型の日本の組織では必ずしも光が当たらなかった部分での要求水準が格段に高まる場面が増えている。

すなわち、これまでの定石である「日本人」「新卒」「男性」中心主義では、競争力ある人材を確保することが質量両面でおそらく困難になっていくことが考えられる。その結果、成長の必要条件となるヒトをどこでどのように確保するか、それら人材を育成し結果を出すために何が必要か、と

いう点で深刻な悩みが日本企業の中に顕在化しつつある。さらにそれらは突き詰めれば、従来所与とされてきた人材要件や処遇の前提を革新すること、ひいては新たな日本企業の経営モデル・組織モデルを描くことにもつながり得る。多くの企業で、議論はあれどなかなかグローバル化に向けた変革の実が進まないのも、そうした「大きすぎる問題」に対する逡巡も少なからずあるように思われる。

しかし欧米のグローバル化先進企業といえど、悩みながら失敗も含め手探りで現在のモデルを作り出してきたのであり、ためらっていても問題は解決しない。いま多くの日本企業が現実的に取り組むべきことは、様々な変革の打ち手の切り口がある中で、何をどのように変えていくべきなのか、というグランドデザインである。そしてグランドデザイン

図表1: 主要国<sup>1)</sup>の労働人口(15~64歳人口)推移



1) 日本、米国、BRICs、Next 11  
 出所: 総務省統計局「世界の統計2010」、ブーズ・アンド・カンパニー分析

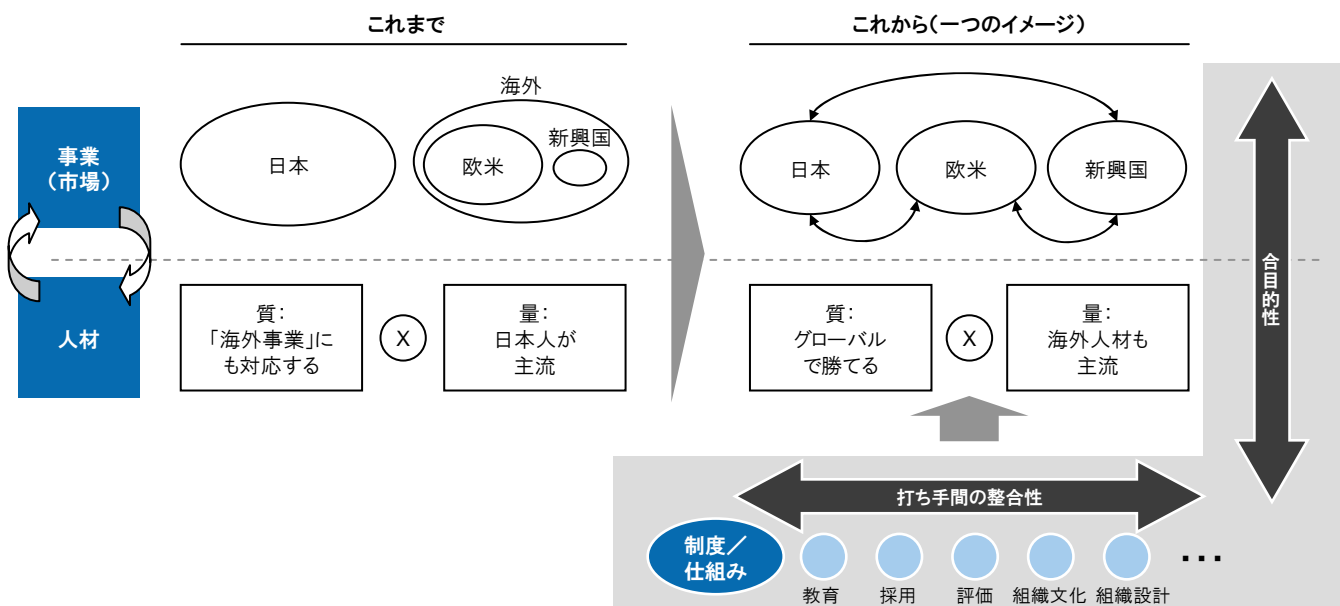
を考える際には、「合目的性」と「打ち手間の整合性」が重要となる(図表2)。

これまでは事業(市場)も日本と海外の二極、人材も「海外事業」に対応できる人材が一部存在し、日本人が主流であれば問題なかった。一つのイメージではあるが、これからは事業(市場)が多極化し、人材もグローバルで勝てる人材を国籍問わず適材適所とすることが必要となる。それに適合した具体的な制度や仕組みを考えると、例えば研修、採用、評価、組織設計など、変革を仕掛ける様々なレバーが存在する。これらの打ち手それぞれが重要で細部を作りこめばきりが無いが、それ自体はあくまでも手段に過ぎず、真の目的はあくまで事業成長に着実に結びつく基盤を作ることである。そして、様々な打ち手を散発的に組み合わせても効果は限定的となり、出来る範囲で意味の無いレベルで実行して終わってしまう。結局のところ日本企業にとっての問題は、雑多な変革のレバーがある中で、自社にとって必要なものをどう見極め、どのように組み合わせていくべきなのか、そのデザインに帰着する。

ブーズ・アンド・カンパニーでは、グローバル化を中心とした組織・人材の新たなデザインと一連の経営革新を、**グローバル・タレント・イノベーション**と呼んでいる。グローバル・タレント・イノベーションは現在日本のみならず、新興国も含めた世界中の企業にとって、グローバル成長を実現する上で最も重要な経営課題の一つとなっている。ではその大きな流れの中で、日本企業は何を考えるべきなのか。その独特の強み・弱みを踏まえると、いま日本企業が経営革新に向けて問うべきポイントは、7つの基本課題に整理される。言い換えれば、これからの数十年をグローバルで勝てる組織とヒト作りに向けて、日本企業は狭義の人事制度にとどまらず次の7つの基本課題を問い直す必要がある(図表3)。

- A. 企業理念・組織文化
- B. 組織要件
- C. オペレーションのプロセス・インフラ
- D. 人材要件
- E. 人材マネジメントのプロセス・インフラ
- F. 成長方針(M&Aに対する考え方)
- G. 変革のリーダーシップ

図表2: 変革に向けたグランドデザインの構造



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

本稿では以下、これら7つの基本課題とその示唆を順に整理したい。

## 7つの基本課題

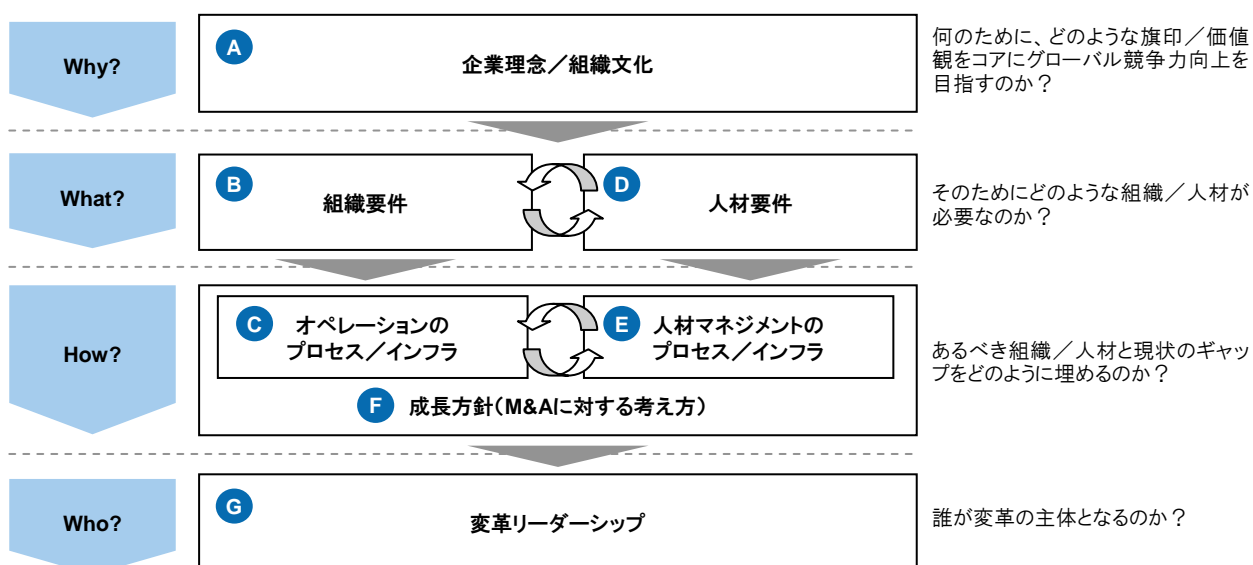
### A. 企業理念・組織文化

まず問われるべき基本的な問いは、何のために、どのような旗印や価値観をコアにグローバル競争力向上を目指すのかである。もちろん通常は競争上の必要性のためにグローバル競争力向上を考えるのであり、その実現方法として海外事業戦略が立案される。一方戦略を効果的に実現するためには、国籍や属性を問わず適材適所の人材が協力して成果を出せる環境が必要であり、それには根元の部分での共通理解がどうしても必要となる。また日本人にとって大変な労力が必要なグローバル組織化をなぜわざわざ行うのか、目的意識とビジョンが求められる。企業組織の場合、ベクトルを一つにするには企業理念への共感が重要な役割を果たし、さらにそうした企業理念が行動レベルで組織文化として根付いていることが強い組織の一つの条件となる。

企業理念を競争力に結びつけるためには、結晶化・浸透・モニタリングの3つのアクションが必要となる。最初のステップである結晶化とは、まず企業理念を共有できる形に落とし込むことである。結晶化すべき対象は、単純化すればミッション(企業としてなすべき使命)とバリュー(ミッションを実現していく際の価値観)であり、そしてそれらを具体的な行動に翻訳した行動規範である。近年ではこれに企業倫理や社会責任も明確に盛り込む傾向が強い。具体的な内容の良否を判定する一律の基準は無いが、国籍を越えた普遍性があるか、「自社ならではの」感が持てる程度に具体性があるか、覚えやすくシンプルか、という三点を満たすものが効果の高い企業理念となりやすい。

企業理念や行動規範が結晶化されても、それを浸透させるにはまた別次元の努力が必要である。最も重要なのは、人の派遣(企業理念を体現し伝道師となる存在)と実地での具体的な指導であるが、加えていくつか定番となる補完の仕組みが存在する。企業理念・行動規範を翻訳しカードやポスターとして配布する、海外現地法人向けに

図表3: 組織・人材のグローバル化に向けた7つの基本課題



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

教育・研修を繰り返す、経営幹部が理念浸透のため現地法人を回って対話する、などの伝える取り組みである。さらに浸透に向けた努力の裏返しとして、意識調査サーベイなどを通じた効果測定(モニタリング)とそれに基づくアクションの微調整も欠かせない。

#### 日本企業にとってのポイント

日本企業に典型的に見られるのは、企業理念は結晶化されているがグローバルでの浸透が必ずしも進んでいない、という悩みである。これは表面上は浸透のやり方の問題であるが、本質的には単なる浸透の方法論を超えた問題であることも多い。本来優れた企業理念と行動規範は自社の「勝ちパターン」を示し、競争力を向上させる。例えばリッツカールトンでは顧客である紳士淑女に奉仕する従業員自らが紳士淑女である、という価値観とそれを行動に翻訳した20カ条の原則のもとに、首尾一貫したオペレーションを展開している。価値観に従って従業員食堂や設備への積極的投資を行い、一定範囲で創意工夫に基づくサービスを奨励することで高いモチベーションを実現する一方、派遣者による行動指導とマニュアルの配備により、サービスの質は厳格に担保する。従業員としては、価値観を核とする一連のモデルに乗ることで、目の前の顧客満足を獲得することが可能となっているのである。自社の理念や行動規範が競争優位とは無関係な「お題目」になっていないか、注意する必要がある。

## B. 組織要件

グローバル化を目指す理念が明らかになったとして、次に問われるべきポイントは具体的に達成したい姿、すなわちどのような組織と人材が必要なのかである。まず組織要件を考える際には、グローバル組織が持つべき3つの機能を設計する必要がある(図表4)。3つの機能とは、全体戦略とバックオフィス各機能を統括するグローバル・コア、バックオフィス各機能のサービス提供主体であるシェアード・サービス、そして事業の推進主体である複数のビジネス

ユニットである。

グローバル・コアの設計は、通常グローバル本社機能の設計とほぼ同義となる。どのような機能を本社に集約し、どのような機能を事業部もしくは地域本社に切り出すかが中心的な論点である。グローバル・コアはさらにビジョン機能(企業理念とブランドアイデンティティの管理)、戦略機能(M&Aを含む全社戦略企画と、調達・R&D・生産といった戦略的機能の統括)、サービス機能(経理・法務といったバックオフィス機能の統括)とに分けられる。通常、戦略機能やサービス機能はビジネスユニットとシェアード・サービスにとっての企画立案部分にあたるため、これらのうち何をどこまで本社(グローバル・コア)が持ち、どこからを切り出して任せるか、が重要となるのである。グローバル・コアが持つ全体最適の視点は、グローバル組織にとって不可欠である。具体的には、シェアード・サービスは個別拠点を越えたサービス集約化によりコストパフォーマンスを最適化することが必要であり、ビジネスユニットも調達・R&D・生産といった戦略的機能を事業・地域を越えて最適化する必要がある。一方で本社による過剰なコントロールは、事業創造やイノベーションの活力をそぐリスクも持つ。そのため組織要件定義の要諦は、本社が持つ全体最適の視点と個別事業・機能が持つ現場発の創造力との兼ね合い、言い換えれば求心力と遠心力のバランスを、自社戦略に合わせてデザインすることに他ならない。

#### 日本企業にとってのポイント

組織要件に関して日本企業のグローバル化に見られる典型的な悩みは2つある。まず第一に、グローバル・コア(本社機能)がすなわち既存の日本本社であり、必ずしもグローバル本社としては設計されていないことである。本来であれば「日本本社」も一地域本社の位置づけであるはずだが、その区分が不明確であるため、「グローバル本社」としての機能が何なのかも定義されにくい。合わせてその結果、日本人人材に偏った閉ざされた「グローバル本社」に

なりがちである点も障害となりやすい。そして第二の悩みは、本社と各地域・事業との関わり方が成熟していない場合が多いことである。具体的には、特に海外企業を買収した後などで、本社による健全なコントロールが効かない特定事業・地域の「関東軍化」が問題となるケースが少なくない。もしくは逆に、日本本社による「特高警察」化の弊害が聞かれる例も存在する。いずれの例にしても、前述した求心力と遠心力のバランスを、具体的なオペレーションも含めて適切に設計することの重要性を示している。

### C. オペレーションのプロセス・インフラ

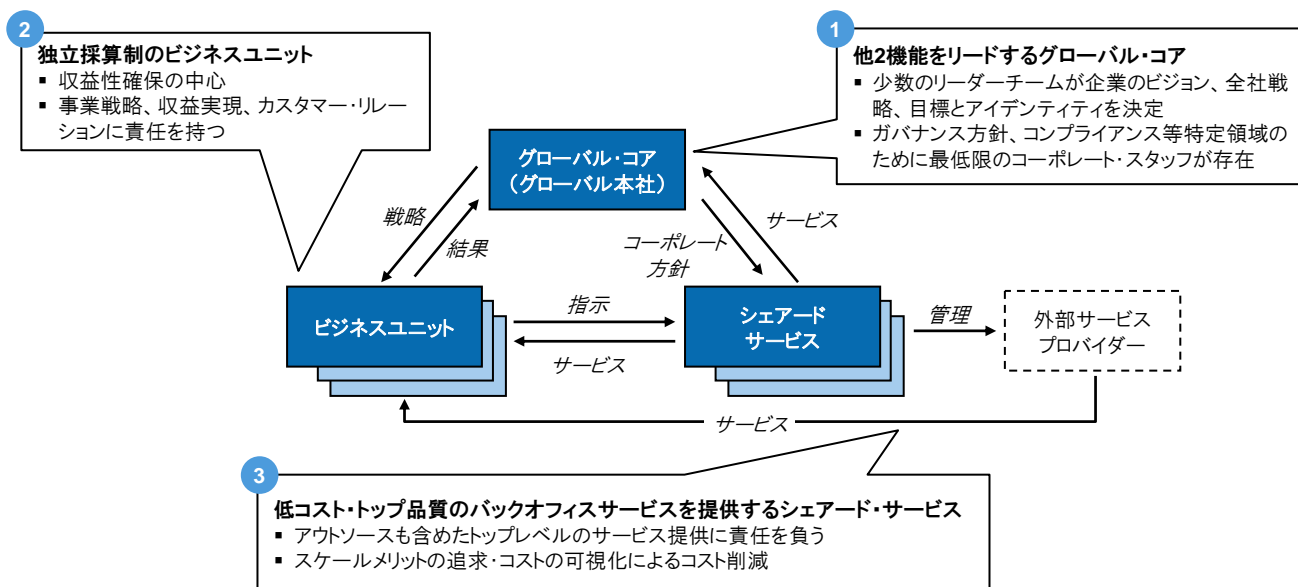
あるべき組織要件を描いたならば、次に問うべきはどのような業務プロセスとインフラでそのような組織活動を実現すべきか、である。グローバル・オペレーションの設計においては、本社から事業へのコントロール、シェアードサービスの品質管理、そしてコミュニケーションの3つの視点が求められる。コントロールの設計においては、過剰管理に陥らない範囲で、本社が事業部門もしくは地域本社のパフォーマンスを具体的にどのようなKPI(主要業績指標)と

プロセスで管理するか、が重要となる。シェアードサービスの観点からは、多様な拠点・地域において規模の経済が生かせるよう、間接業務およびITの仕様統一をいかに果たせるかが肝要である。そしてコミュニケーションとは、言語や地理的な距離を越えて知識の共有と創発が実現できるよう、言語や会議・書類のルール、ITといった前提条件を整備することである。

#### 日本企業にとってのポイント

グローバルオペレーションにおいて、多くの日本企業はこれら3つの視点全体に悩みを抱えている。特に本社から事業に対するパフォーマンスマネジメントについては、海外拠点トップに海外人材の活用も考えるステージに至ると、問題が顕在化しやすい。グローバル化が進めば進むほど、透明性を保ちながら、むしろシンプルな手法で成果を管理することが求められる。さらに全体に影響するポイントとしては、コミュニケーション、特に英語の問題が大きい。もちろん日本人の語学力を一企業が一朝一夕に変革することは困難な側面もあり、またコミュニケーションの全てを英語化

図表4: グローバル組織の3機能



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

する必要は必ずしも無い。しかし本社幹部層まで国籍を問わず最適な人材登用を図るならば、少なくとも会議や主要書類などの情報流通と意思決定のあり方を、参加が容易な形に変革しなければいくら多様な人材を集めても現実には機能しない。

#### D. 人材要件

組織・オペレーションと表裏一体の課題として、人材に関しても目指すべき姿とそれを実現する仕組みを設計する必要がある。これが、狭い意味でグローバル人材マネジメントと呼ばれる一連の取り組みである(本稿でいうDとEに該当する)。具体的には、全体設計から採用～育成～評価～登用に至る人材マネジメントの流れにあわせて、プロセスと諸々の人事制度を整備する(図表5)。その際まず出発点となるのが、求められる人材に関する要件定義である。

人材要件の定義は、2つの要素からなる。まず質的な側面から、具体的にどのような能力・資性を持つ人材が必要なのかを明確化する必要がある。国内でもコンピテンシーとして定義される能力要件モデルが一般的だが、これをグローバル事業環境に対応させ、かつ日本人に加えて海外人材にも適用できるモデルに落とし込む。さらに量的な側面から、各地域・ポストでどのような人材がどこに何人程度必要なのかを規定する。これにより、グローバル全体で人材プールを管理して健全な競争環境に置く下準備を整える。

##### 日本企業にとってのポイント

人材要件の定義においては、あるべきリーダーのスキルは、日本人の感覚以上に具体的に定義すべきである。例えばグローバル組織である世界保健機構(WHO)では、グローバルコンピテンシーを13項目に分類し、13項目それぞれに9～12か条ずつの「取るべき行動」と「避けるべき行動」を明文化している。具体的な要件については、普遍的

な解は存在しないため、自社の理念と戦略の特性に応じて緻密に作りこむ必要がある。また人材プールを設計する際は職種(経営職と専門職)と世代での人材セグメンテーションが重要となる。「広く遍く」でなく、有望な経営幹部候補層を抽出し、その層に経営幹部の時間と資源を集中投入すべきである。

#### E. 人材マネジメントのプロセス・インフラ

あるべき人材が定義されれば、その獲得と強化に向けた人材マネジメントのプロセスと制度が必要となる。グローバル組織化に向けた人材マネジメントにおいては、基本となる4つの要素が存在する。

まず第一に、長期的な視点で人材採用のあり方を再考する必要がある。日本企業で主流の新卒採用カテゴリーにおいて、一つのトレンドとなっているのが日本における留学生採用の活発化である。日本での留学生採用は過去10年間で4倍以上に増加しており、特に大手を中心に留学生採用が広まった2007年前後を潮目に、従来「内需型」とされてきた企業も含め採用活動が本格化している。留学生採用のメリットとして、高い個人能力や戦略的市場である海外での競争力向上に加え、社内の多様性を高め意識改革につながる効果も期待される。同時に海外においても新卒レベルから現地人材採用が本格化しており、インターンシップ受け入れ、現地大学への冠講座設置、教授陣派遣、技術学校設立など、中国やベトナムをはじめ各国で積極的な活動が行われている。激しい人材争奪戦の中、どのように優秀な人材を囲い込めるかがいままさに問われている。しかしより本質的な次元での経営課題は、縮む日本人新卒人口に代わる人材の供給源をどこに求めていくのか、内外の中途採用も含め、新たなデザインが求められていることにある。

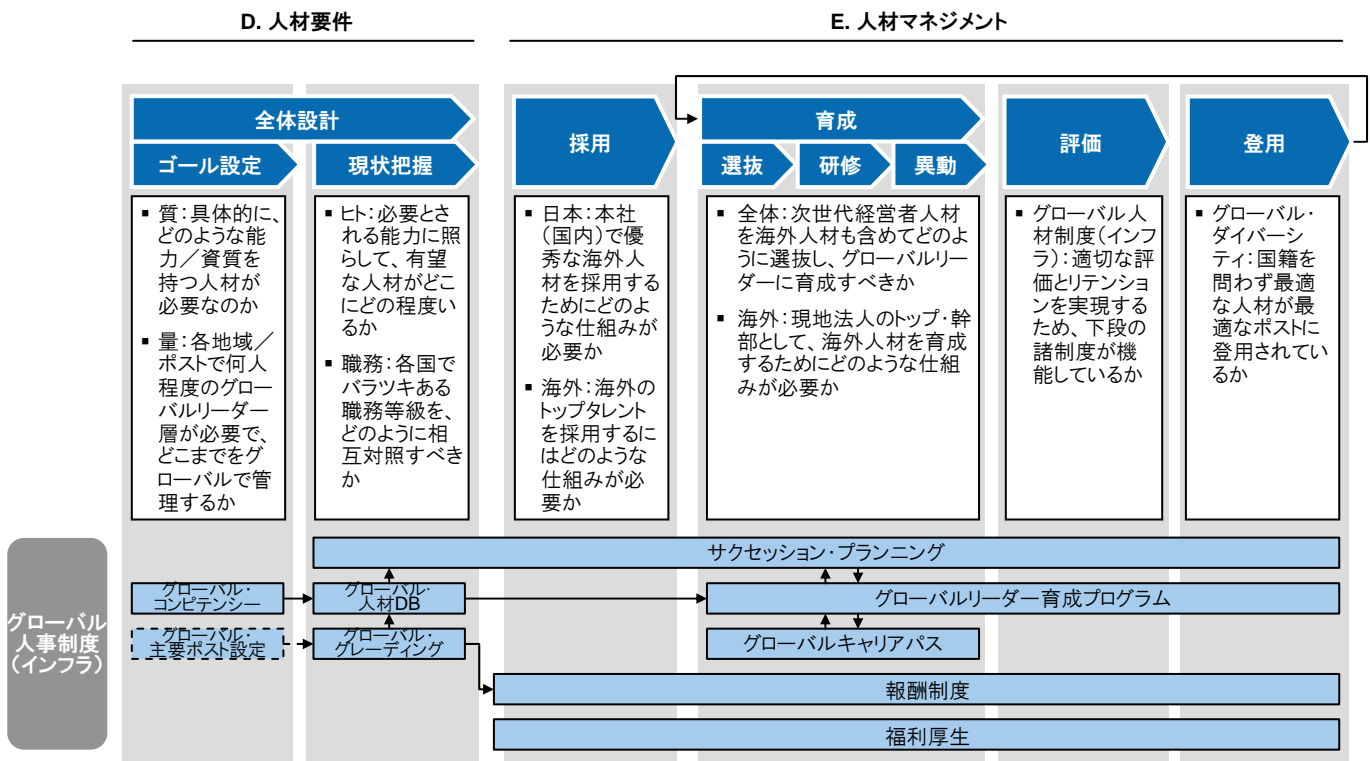
第二に、人材育成の手法もさらなる進化が必要となる。現在の日本企業におけるグローバル人材育成のトレンドに

は、海外現地法人で働く現地人材の育成強化と、日本人社員のグローバルリーダー化促進の2つの流れがある。前者については、現地人材を現地法人幹部に抜擢する準備として、有望株にフォーカスした研修や日本派遣制度を拡充する企業が増加している。後者については、日本で幹部候補から若手まで階層ごとに有望層を選抜し、それぞれにグローバル人材育成研修を提供するプログラムの整備が2000年代を通じ進んできた。カリキュラムとしては、比較的若年層ではショートMBAが中心となりやすい。中堅以上に対しては、経営幹部との討議・講話、リーダーシップに関する座学とアクションラーニングを組み合わせた、より広範なメニューが一般的である。実施に当たっては国内外の著名ビジネススクールと連携するなど、外部を積極的に活用する事例も増えている。また最近では例えばIBMのコアポレート・サービス・コープのように、新興国における社会貢献の実践といった、新しい切り口の体験重視プログラムが

注目を集めている。これらの整備がさらに進むと、海外人材向けと日本人向けの2つの流れが一定階層以上では統合され、一つの人材プールからグローバル経営幹部候補を選抜・育成するプログラムが登場する。

人材マネジメントで取り組むべき第三は、評価・報酬・福利厚生をはじめとする人事制度をグローバルに整備することである。これらは、適切な評価と人材リテンションを実現するために不可欠なインフラとなる。そして第四に、真に国籍を超えた適材適所を実現できるよう、勇気ある人材登用を実践していく必要がある。もちろん日本企業には日本人社員の雇用を守るニーズもあり、明日から突然全てを海外人材に入れ替えるような過激な変化は現実的でないし必要性も無い。しかしながら、少なくとも日本人も海外人材も同じ競争の土俵に乗って切磋琢磨できる環境を用意していくことが、長期的には人材の質を高めていくことは間

図表5: 人材要件と人材マネジメントに関する主要論点



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

違くない。

#### 日本企業にとってのポイント

人材マネジメントのプロセス・インフラは、制度として形が明確にある分、経営が意思決定し時間さえかければ、困難はあれど十分に改革が可能である。しかし、現実には多くの日本企業が3つの分野で問題をかかえている。一つには、欧米企業と比して人材を「買い負け」しているケースが多いことである。中国を例に考えても、日系企業の就職先としての評判は必ずしも高いとは言えない状況が続いている。その背景にあるのは、海外人材の意識と日本企業の受け入れ態勢とのギャップが大きいことである。そもそも意識の面において、例えば2008年に労働政策研究・研修機構が行った意識調査では、日本企業に就職を希望する留学生の大半が将来像として海外拠点幹部や専門人材を希望するのに対し、日本企業の半数は日本人と同様のキャリアパスを想定していると回答した。制度面でも、他国企業より低い報酬や登用に当たってのガラスの天井など、人材マネジメントのインフラが海外人材から見た競争原理に対応しきれていないことが障害となっている。

第二の問題は、研修を始めとした育成プログラムと、異動やキャリアパスの現実とが必ずしも効果的にリンクしていないことである。本来グローバル人材育成は研修だけでは完結せず、その後に修羅場経験がつめる異動と、再度の成果測定・選抜のセットがあってはじめて真価を発揮する。しかし人材育成に異動まで本格的に組み合わせるには複雑な調整も必要であり、また通常のローテーションを活用するにも、その周期が育成ミッションに必要な時間軸と必ずしも一致しない。4年サイクルで海外に送り込まれる人材が、自分の任期が切れる5年後を目指す中期計画に対して責任が持てず、現地から本当の意味では相手にされない、という笑えない話も誇張ではない。

そして第三に、海外人材の登用に対する日本人側の

心理的な壁、特に本社人材のグローバル化に対する抵抗感が重要なポイントとなる。人材のグローバル化には様々なレベルがある。比較的抵抗が少ないのは、海外拠点の現地化、つまり海外拠点の現地社員をそれら拠点の幹部やトップにも登用することである。次に研修目的も含め、主として管理職以下の海外人材の本社勤務を増やしていく段階があり、究極的には本社の執行役員や取締役位に海外人材を登用する段階がある。ところが事業展開の面でグローバル化先進企業とされていても、「役員に外人は入れない」と宣言する日本企業は少なくない。確かに海外人材の登用そのものを自己目的化する必要は無いが、仮に日本人純血主義を貫くのであれば、少なくとも自社の日本人人材を海外グローバル企業以上に徹底的に鍛えぬき、誰にも負けない精鋭に育て上げつなぎとめるだけの永続的な仕組みがなければならない。

#### F. 成長方針(M&Aに対する考え方)

組織・人材のグローバル化を実現する基本手段は、自社内での具体的なオペレーションと人材マネジメントのプロセス・インフラ改革である。一方で、M&A(買収・資本提携)もまた使い次第で日本企業のグローバル化を一気に加速することが可能であり、これを戦略的にどう活用していくか、がグローバル組織・人材のHowを考える上でもう一つの重要な課題となる。M&Aは闇雲に行うべきものではないが、それを特殊な選択肢とする偏見も排除し、常にM&Aも含めた成長の可能性を探る姿勢が必要となっている。プーズ・アンド・カンパニーではこれを、買収によらない自己成長(オーガニック)と買収による成長(マージャー)を自在に使い分けて成長する、「マーガニック」戦略と呼んでいる。

#### 日本企業にとってのポイント

日本企業においてもM&Aを通じてグローバル組織化を加速した事例は多く、そこには大きく5つのパターンが見られる(図表6)。こうしたパターンから自社に適した未来像を

明確に描き、それを実現するためのM&A戦略立案・ディール遂行・統合マネジメントの組織能力と体制を磨き上げることが求められる。

パターン①：企業買収をテコにして、自らを変革する（「呑み込み型」）

海外企業の買収を契機に、買収先から一気に人材を登用しその形に合うように自らの制度を作り変えるパターンである。2008年のリーマンブラザース買収後、一気に制度と人材のグローバル化を加速し、外国人取締役の登用にまで踏み切った野村ホールディングスが好例である。

パターン②：日本企業でありながら、外国人トップに経営を委ねる（トップチェンジ型）

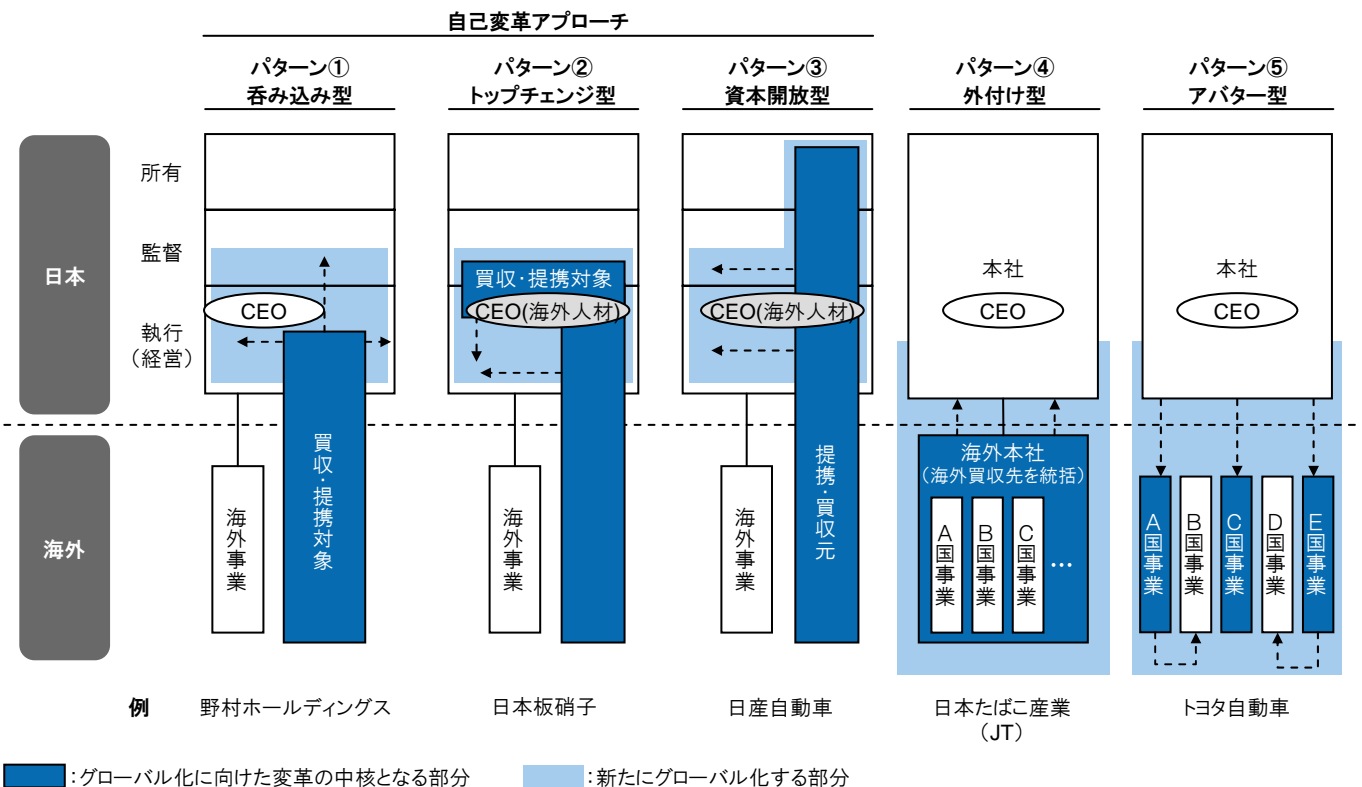
より大胆に、海外企業の買収を契機にCEOを含めた

執行のトップごとグローバル経営体制一気に転換するパターンである。グローバル経営能力を持つ最適な人材をバックグラウンドを問わず登用することで改革を飛躍させる。買収先からCEOを登用し、その後も外部からグローバル経営の最適人材を登用する日本板硝子が好例である。一方で、日本企業としてのガバナンス（監督）を効かせるための工夫も必要となる。

パターン③：海外資本を入れ、海外経営陣で経営・執行を行う（資本開放型）

資本・経営両面で海外のリソースを受け入れ、純粋な「日本の会社」としての位置づけ自体を変えるパターンである。所有・監督・執行・人事制度のいずれにおいても特定の国籍を持たない、真の「グローバル企業」を目指す道である。ルノーとの資本提携を機に生まれ変わった、日産自

図表6：日本企業がM&Aを通じグローバル組織化する5つのパターン



出所：プーズ・アンド・カンパニー監訳「成長戦略とM&Aの未来」(日本経済新聞出版社、2010年)

## 大きな展望を描き変革を実現するには、 出発点として正確な現状把握が必要である

動車が好例である。

パターン④：海外子会社をグローバル経営のハブとする  
(外付け型)

海外企業の買収を機に日本本社と並存するグローバル本社機能を海外に作ってしまい、それを軸に海外戦略を展開するパターンである。巨大な海外競合の買収を契機に、スイスに国連のように多国籍なグローバル統括子会社(JTI)を設置し、それ軸にさらなる海外成長を図るJTが好例である。

パターン⑤：日本モデルを「マーガニック」に展開する(アバター型)

日本企業は従来から生産や販売の「日本モデル」を磨きあげ、それを実践する分身(アバター)を世界に広めるアプローチを取ってきた。これまではあくまで機能レベルの技能が展開対象だったが、これを経営手法の展開に昇華させ買収先も含め拡大していくことができれば、新しい日本型グローバル経営モデルの一選択肢となる可能性が考えられる。

### G. 変革のリーダーシップ

組織・人材のグローバル化も含め、多くの障害をはらむ経営変革が成功するか否かは、誰がそれを実行するかにかかっている。大前提となるのは、経営トップのゆるぎない

リーダーシップである。共通言語の英語化をはじめとした改革に突き進むファーストリテリングや楽天しかり、トップが強い意志でグローバル組織化への舵を切る企業では変革が急速に進む。特に海外売上比率、海外拠点幹部における海外人材比率、本社役員における海外人材比率など、トップが具体的な数値目標を示すことも組織を動かす重要なレバーとなる。

#### 日本企業にとってのポイント

日本企業のグローバル化推進における問題は、経営トップに存在する場合もあるが、多くの場合それ以上に、変革を実行するリソースとノウハウが組織化されていないことにある。グローバルで勝てる組織を作る要諦は、経営トップがメインエンジンとなりながらも、2つの側面からサブエンジンを持つことである。まず一つには、組織変革と人材育成の実行主体としての専任組織の確立が必要となる。例えば三菱商事や伊藤忠商事など、グローバル事業展開の長い歴史を持つ総合商社では、グローバル人材育成が通常の人事部から専門組織に切り出しされ、その専門組織が変革を推進している。日本企業では人事部内の海外担当に限られたリソースでグローバル対応を切り盛りする例も少なくないが、真の変革には精緻に役割を設計した上でのリソース投入が不可欠である。そして第二に、事業部に対しても責任と主体性を求める必要がある。グローバル組織・人材を作ることは、狭い意味での人事だけの課題ではなく

経営そのもののチャレンジである。そのため例えば専任組織を立ち上げるとしても、それを人事部だけの所管として事業部が他人事と捉えては、実質的な変化を引き起こすことは難しい。グローバル・タレント・イノベーションには総力戦が求められるのである。

最後に、本稿で議論してきたグローバル・タレント・イノベーションには一つの厄介な側面がある。たとえ今から変革に着手しても真に実を結ぶのは3～5年程度経って以降であり、その程度の期間は旧来型組織と人材でも多くの日本企業が逃げ切れるかもしれない。一方で5年後になってはじめてこの変革に着手するようでは、その間に新興国企業も含む競合がはるかに先を行き、10年後には組織・人材の競争力に圧倒的な差がつかかねない。未来に向かっていまアクションを取ることが求められているのである。そして大きな展望を描き変革を実現するには、出発点として正確な現状把握が必要である。多くの日本企業がまずは自社の実情を正しく見つめ直し、勇気を持って日本型経営にイノベーションを起こしていくことを期待したい。

注：

F.成長方針(M&Aに関する考え方)については、以下の書籍を参照した。

「成長戦略とM&Aの未来」(ブーズ・アンド・カンパニー監訳、日本経済新聞出版社、2010年)

#### 世界各国の事務所

##### アジア

北京  
デリー  
香港  
ムンバイ  
ソウル  
上海  
台北  
東京

##### オーストラリア、 ニュージーランド、 東南アジア

アデレード  
オークランド

バンコク  
ブリスベン  
キャンベラ  
ジャカルタ  
クアラルンプール  
メルボルン  
シドニー

##### ヨーロッパ

アムステルダム  
ベルリン  
コペンハーゲン  
ダブリン  
デュッセルドルフ  
フランクフルト  
ヘルシンキ  
イスタンブール

ロンドン  
マドリード  
ミラノ  
モスクワ  
ミュンヘン  
オスロ  
パリ  
ローマ  
ストックホルム  
シュトゥットガルト  
ウィーン  
ワルシャワ  
チューリッヒ

##### 中東・アフリカ

アブダビ  
ペイルート

カイロ  
ドーハ  
ドバイ  
リヤド

##### 北米

アトランタ  
シカゴ  
クリーブランド  
ダラス  
デトロイト  
ワシントンD.C.  
フロラムパーク  
ヒューストン  
ロサンゼルス  
メキシコシティ  
ニューヨーク

パーシッパニー  
サンフランシスコ

##### 南米

ブエノスアイレス  
リオデジャネイロ  
サンチアゴ  
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーは、グローバル経営コンサルティング会社として世界のトップ企業、政府及び諸機関にコンサルティング・サービスを提供しています。

当社は、創業者エドウィン・ブーズが1914年に設立した最も歴史のある経営コンサルティング会社であり、現在では全世界61事務所に3,300人以上のスタッフを擁しています。

独自の先見性、業界・機能別の専門性を活かし、クライアント企業との実践的な取り組みを通じて「本質的な競争優位」の創出を支援することを使命としています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は [www.booz.co.jp](http://www.booz.co.jp) をご覧ください。

経営戦略に関する最新の論点をテーマ別に編集した季刊誌『マネジメント・ジャーナル』もご覧いただけます。

お問合せはお気軽にご相談ください

[info.japan@booz.com](mailto:info.japan@booz.com)

#### ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127  
東京都港区六本木6-10-1  
六本木ヒルズ森タワー27階  
電話(代表): 03-6757-8600  
ファクシミリ: 03-6757-8667  
マーケティング担当: 須田

**booz&co.**

© Booz & Company (Japan) Inc.