

外資企業組織論～日本企業との比較～

2023年3月4日

ミヨシ油脂海外開発部
シニアオフィサー
山本 隆夫

0. 私の略歴:; JTで二度M&A→外資法人社長→Jetro

1. グローバル外国企業（ワールドクラス）と日本企業
 - 1-2 外資企業の組織と意思決定（複数ビジネスユニット）
 - 1-3 外資企業の組織と意思決定（ビジネスユニット一つ）
2. 外資企業VS日本企業 マネジメントスタイルの違い
～外資系企業の文化（アメリカ系VSヨーロッパ系）
3. グローバル企業の組織再編・合併・ダーバーシファイ例
デュポン（米国） CSM（オランダ） JT（日本）
4. 欧米グローバル企業組織再編・M&A後の統治法
非グローバル企業 VS グローバル企業（蘭） VS日本
実例 CSM蘭 VS JT（日本）
5. 海外進出のグローバル企業の組織のマネジメント法

1. グローバル外国企業（ワールドクラス）と日本企業

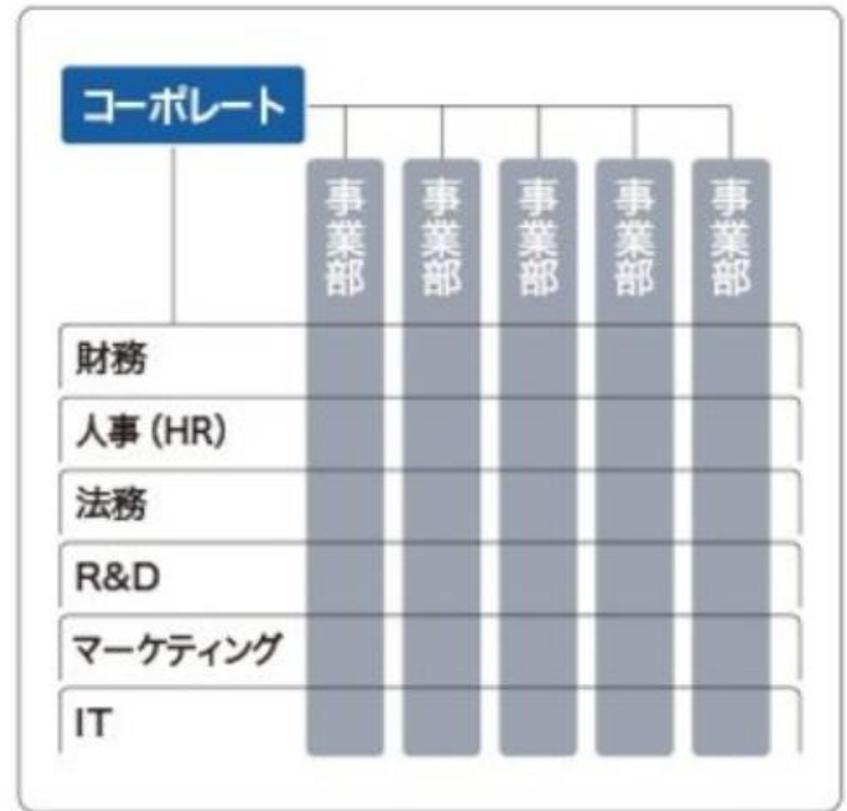
日本企業

エンティティベース
"Group" Company



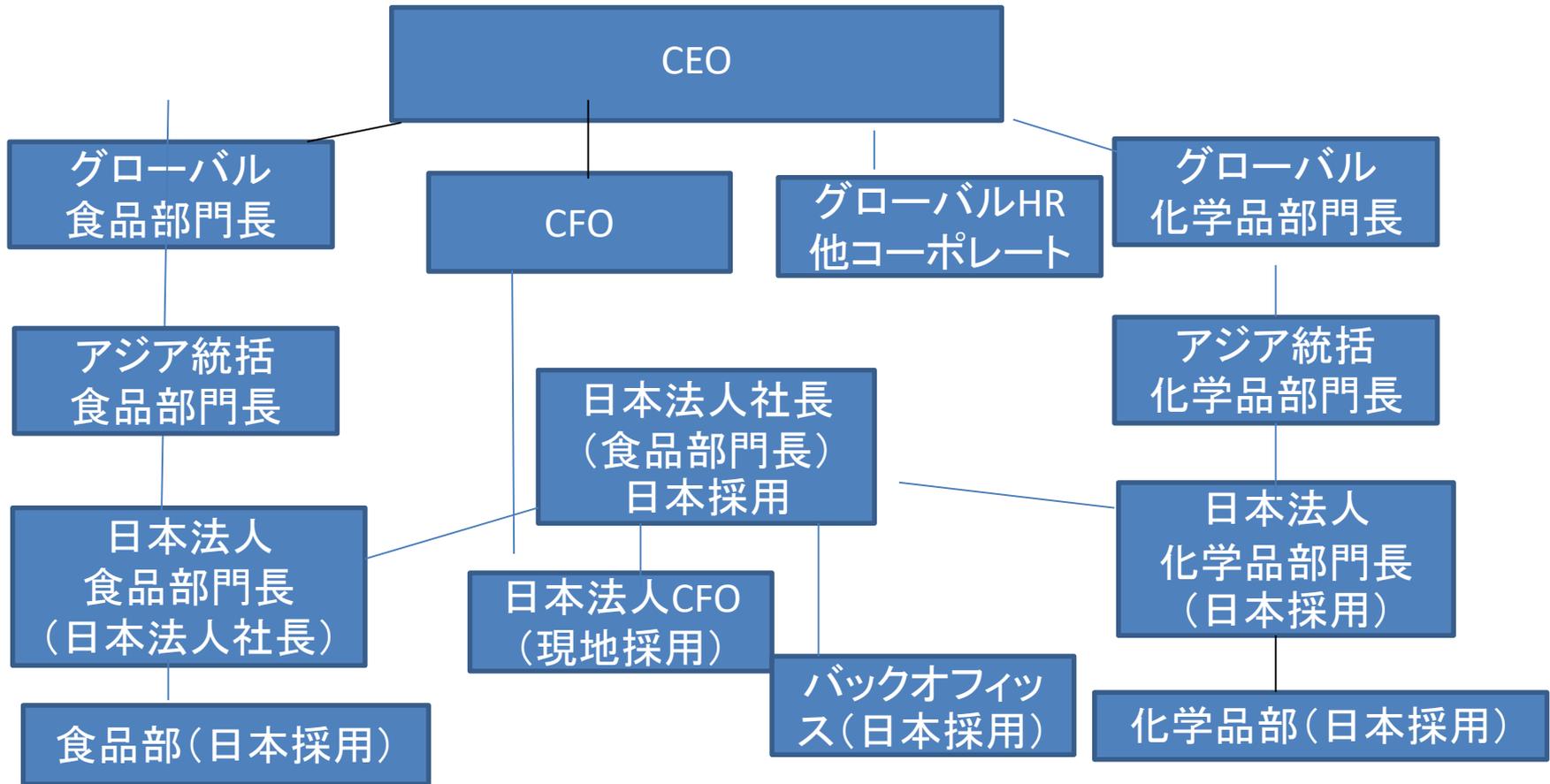
ワールドクラス

ファンクションベース
"One" Company



『ワールドクラスの経営』ダイヤモンド社より

2-2 外資企業の組織（例） ビジネスユニットが二つ

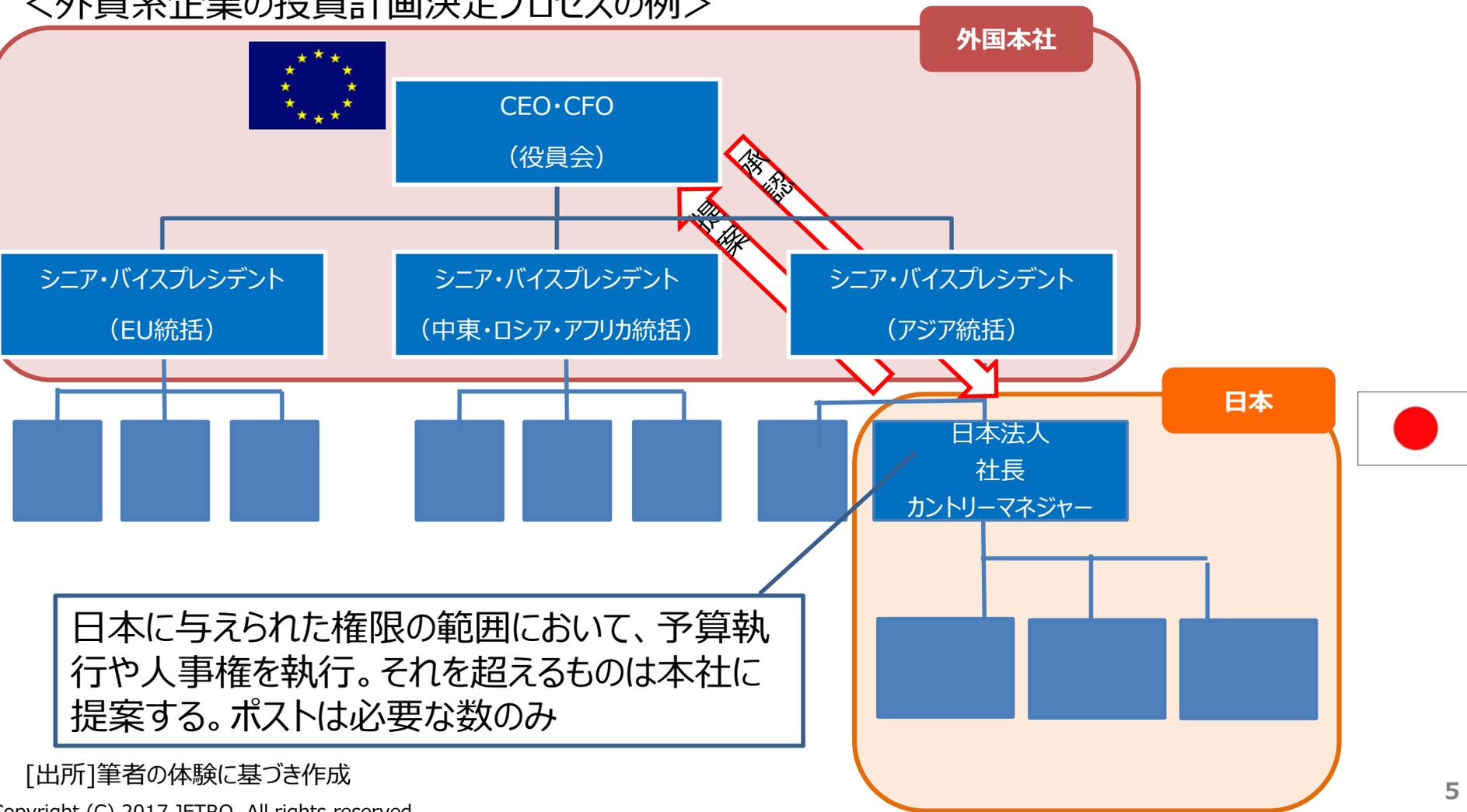


- ・外資組織にビジネスユニットが食品とか化学品の二つ場合、部門のレポートラインが日本法人内のレポートラインより強い。
- ・部門長が日本法人社長を兼ねる場合が多々あり。例) 日本法人の社長(食品部門)は、必ずしも化成品部門長に指示命令権ない。
- ・本社CFOは、各国CFOを統括し、各国CFOは独立した権限がある

1-3 外資企業の組織と意思決定（ビジネスユニット1つ）

- ・日本の出先は、本国本社に対し、日本の「変化」や「役割」をアピール
- ・企業のグローバル戦略の中で、日本の位置づけをインプットし、成長分野を示す必要がある

＜外資系企業の投資計画決定プロセスの例＞



2. 外資系企業VS日本企業 マネジメントスタイルの違い

□ 欧米系外資の特徴

注：一般的傾向。例外あり

項目	欧米グローバル企業のマネジメント（例・内容）	日本伝統的なマネジメント（例・内容）
組織・指揮系統	<p>レポーターラインが明確</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例「日本の研究開発部門は本社直轄」「〇〇事業部長のレポーターラインはシンガポールのSVP ・直属上司に強い権限・意見言えるが上意下達 ・強いコーポレートと部門の縦割り組織のミックス ・権限規定に基づく指示と決裁 	<p>レポートラインが不明確</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係部門の根回し・合意重視で意思決定遅れ・過剰なCCメール・元役員が顧問 ・誰が担うか不明確・直属上司より二次上司 ・バックオフィスと呼ばれるコーポレート事業部門が強い・権限あっても決裁しない
企業の戦略	<p>本社主導のグローバル戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本HQは、「アジアまたは世界における日本」 ・メガトレンド分析・先読みしリソースアロケーション ・長期・短期の両利き経営を目指す 	<p>日本の成功例・仕組みを海外へ持って行き 設立した海外法人からの情報・意見を重視したグローバル戦略（オペレーション重視）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外専門家として各国へ横への異動も多い ・長期的経営＋お祭りのな中期計画
職種の概念	<ul style="list-style-type: none"> ・社員は特定の任務を担う・JDは細かくクリアに規定 ・役員も、「CIO」「CTO」などの明確な任務 ・他人の業務領域には踏み込まない 	<p>欧米が「職に就く」に対して会社に就職する・JDが不明確。 専門性よりも、ジェネラリスト育成。他人の業務もサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門性や特定能力に依存しない
組織改編	<p>本社（本国）の戦略によって予期せぬ改編あり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・M&A、スピンオフなどが多い ・部門ごと、時には日本法人そのものが消滅する ・実力能力に関係なく、部門にいる人が退職勧告部門を超えての異動は稀 	<p>組織の改編に慎重・新陳代謝進まず、斜陽部署（業態）が足を引っ張る傾向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部門が消えても人員は既存部署へ異動可
人事監査CFO	<ul style="list-style-type: none"> ・人事は年功序列なし・成果・学歴重視 ・独立した監査・比較的若手人材が監査を担う ・強い本社CFO。各国CFOは本社CFOが上司 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事は年功序列が残る。人間関係人事 ・監査は、第一線後のシニアが担う。 ・CFOは、グローバルほど強くない

2-2 外資系企業の文化 (アメリカ系VSヨーロッパ系)

□ アメリカ系とヨーロッパ系の違い (本国の企業文化)

注: 一般的傾向。例外あり

項目	アメリカ系 	ヨーロッパ系 
企業の目的、重要事項	株主利益の最大化、株価、ROI、ROEなど	企業の発展、地域との発展、「株主利益の最大化」も最近言われる
出世、昇進	実力主義、能力、成果、人脈	実力、成果、人間関係、社内力学も重要
経営	MBA経営・ビジネス理論の実践	企業ごとに異なる経営。企業の伝統・文化
学歴など	学歴、学閥の影響あり	階級、出身地などの影響あり
家族、個人	家族 (の行事) 優先	個人重視、高い女性の地位、誕生日祝い
情報伝達	マニュアル・明文化、システム化	コミュニケーション、人間関係
トラブル処理	法律・ルール、弁護士社会	取引、交渉
不平等の是正	Affirmative Action、LGBT等に対する配慮 (ただし地域差あり)	LGBTに対するオープンな考え。育児や家庭への支援
労組関係	労働組合はやや弱い	労働法規が厳しい。雇用者保護
有力企業・起業	世界的大企業、BtoB企業、多数の有力ベンチャー企業	伝統企業、地場企業、強い中小企業

(出所: 報告者作成)

外資企業日本法人

- 1) 会社に入ったのではなく、会社の部門へ入社
事業部門の縦割り組織で、事業撤退の際は
部門と同時に従業員も実質解雇（解決金支払い）
（他国転勤や部門を移ることはまずない）
- 2) 現法社長は社外からグローバル採用（圧倒的に日本人が
多数・一部日本在住の外国人・稀に本社から異動）
（外資大企業以外は、内部昇格は、100社に1社程度）
- 3) 部門単位で買収・売却が普通
- 4) 年功序列はほぼなし・評価に差がつく
- 5) 結果主義・権限がクリア

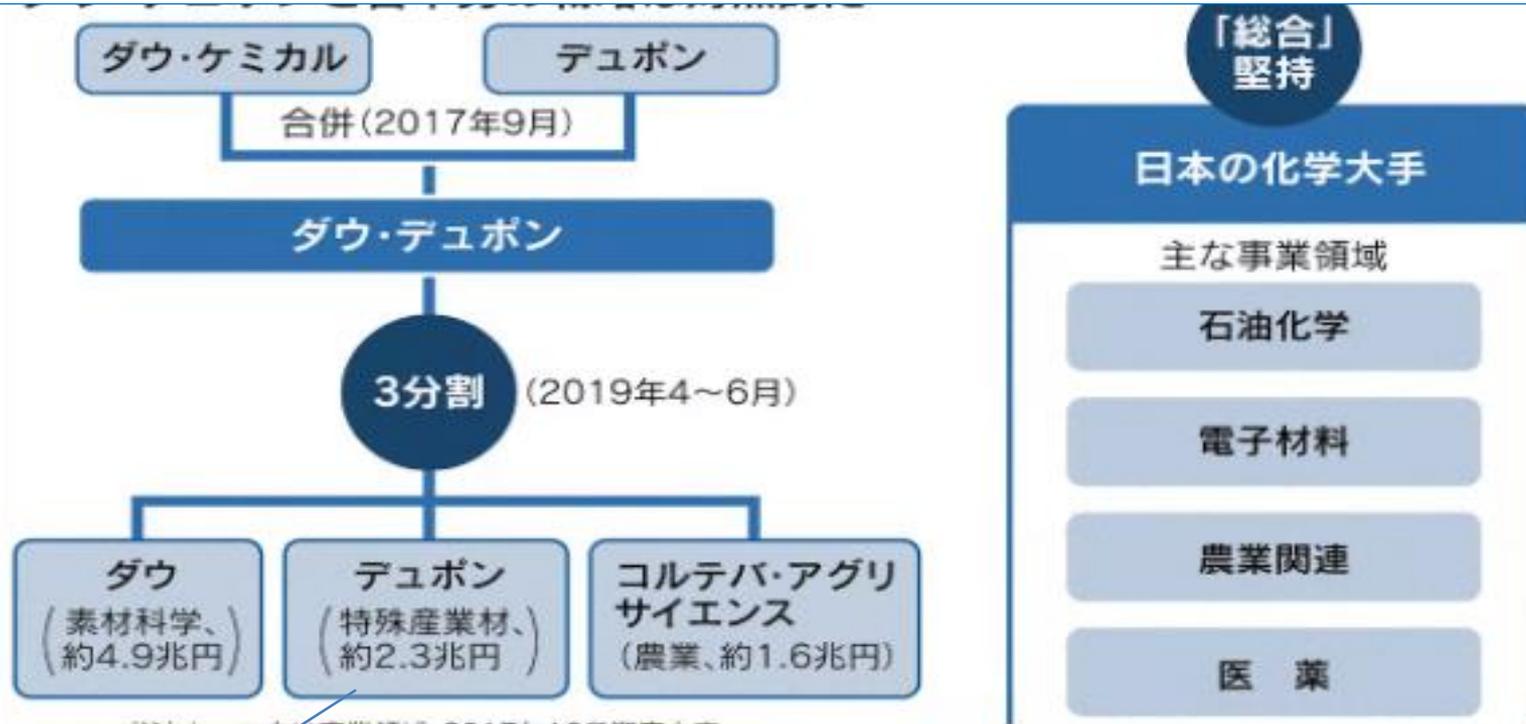
日本グローバル企業海外法人

1) 日本の成功例をベースにしたオペレーション
を海外展開

2) 駐在員を日本より派遣・海外事業スペシャリストとされ他国への異動や同様に他部門への異動は普通

3) 日本から派遣された幹部の元で進出した国で
ローカル採用

3.グローバル企業の組織再編例



スピンオフ
ニュートリション部門

IFF (米国香料)
262億ドル(2兆9000
億円当時レートで買収)

この動きに呼応して、世界最大級の酵素メーカーノボザイムが、乳酸菌最大手クリスチャンハンセンと合併
酵素・乳化剤・酵母エキスなどDSM食品原料部門と香料大手
フェルミニッチ合併

香料に、デュボンからの酵素・乳化剤・食品添加物が加わり、世界最大級のニュートリションソリューション提供会社へ

3. 外資企業VS日本企業の組織再編

欧米企業の組織再編例

デュポン社（例）

ダウ社と合併し、相乗効果の狙える部門に再編したうえ三分割。更にそのうち1社をスピンオフさせ世界最大級の香料メーカーIFFと合併
香料と食品副素材のソリューション提供会社への転換
食品副素材企業の再編の大きな流れを作る。

CSM社（例）

CSM（オランダ中央製糖）は、本業の砂糖事業を売却し
M&Aにより、世界最大のベーカリー原料会社となる。

2015年に主力のベーカリーを売却し、高付加価値バイオベースの食品原料会社へ大転換（売上約4000億円から約800億円へ縮小）日本のオペレーション撤退し、米国フォーカス

ピーター・ドラッカーの言葉

いかなる組織といえども、多くの分野に卓越することはできない。しかし、一つの分野において卓越することができる。

4.欧米グローバル企業（CSM） VS JT（日本） 組織再編歴史例 オランダCSM

CSM（砂糖＋砂糖菓子＋砂糖由来の乳酸） 1919年設立の砂糖会社で始まり、
砂糖菓子と砂糖由来の乳酸へ多角化

ユニリーバより、ベーカリー部門を買収し、創業事業の砂糖・砂糖菓子事業売却
ベーカリー（当時売上世界最大）と乳酸（売上世界最大）の会社 売上約3000億円

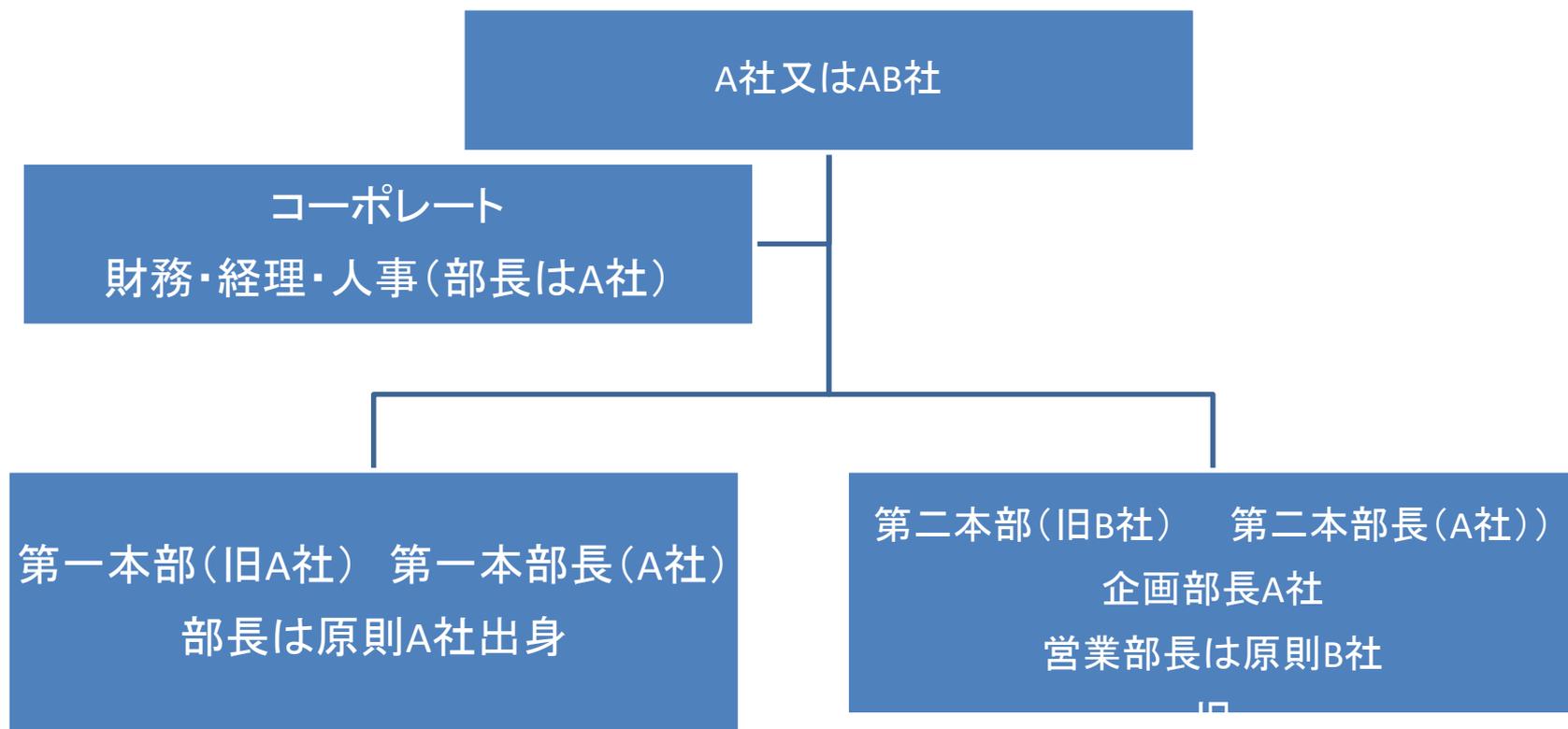
2000年－2014年 更なる買収により約4000億円規模の会社へ

ベーカリーUSA（改良剤＋ミックス粉＋トッピング 3つの法人）部門 約1800億円
ベーカリーEU（各国ミックス粉・改良剤・トッピング 7つの法人）部門約 1800億円
乳酸部門（約400億円）の3つの部門

2015年 ベーカリーUSA（最も利益のある改良剤部門除く）とベーカリーEUを全てブランド
名込みで売却

ベーカリーUSAの改良剤（米国1位）＋乳酸（世界一位）の約800億円の会社となり、
高付加価値食品副原料会社へ、同時に社名変更（2015年約30€の株価→2022年58€）

4 - 2. 外資企業VS日本企業の組織再編 (非グローバル日本企業)



A社・B社であえて別々のオペレーション(第一本部・第二本部等)第二本部長等中枢ポストはA社。たっぷり時間を掛けて融和を図る。

商品の統廃合・組織の再編・部門の切り分けは最小限にとどめる

人事面では配慮・B社出の職階・給与は有利になるように調整(不満を抑え、モラルを維持)

4 - 3. グローバル企業組織再編 (蘭VS日本)

CSM(蘭グローバル企業) VS JT (日本グローバル化企業)

Don't fix it if it is not broken (オランダ CSM経営資料)

関心なくして敬意なし、敬意なくして信頼なし、信頼なくして協働なし
(JT資料より)

CSM (蘭) の買収した会社への方針

買収した会社 (特に米国) へ、結果を出している限り口を出さない (部門トップに任せる)
WAA (テレワークOK) Work anytime anywhere .結果のみ問う・結果出さない場合は
解雇も辞さない。長期的視野で部門毎・売却し、人員整理 (異動は基本なし)
現地で採用・その国に合わせたマネジメントスタイル・人は送らない。

JT (日本) A社食品部門買収の際の方針 (2000年頃から)

日本的マネジメントを踏襲しながら欧米流を取り入れる

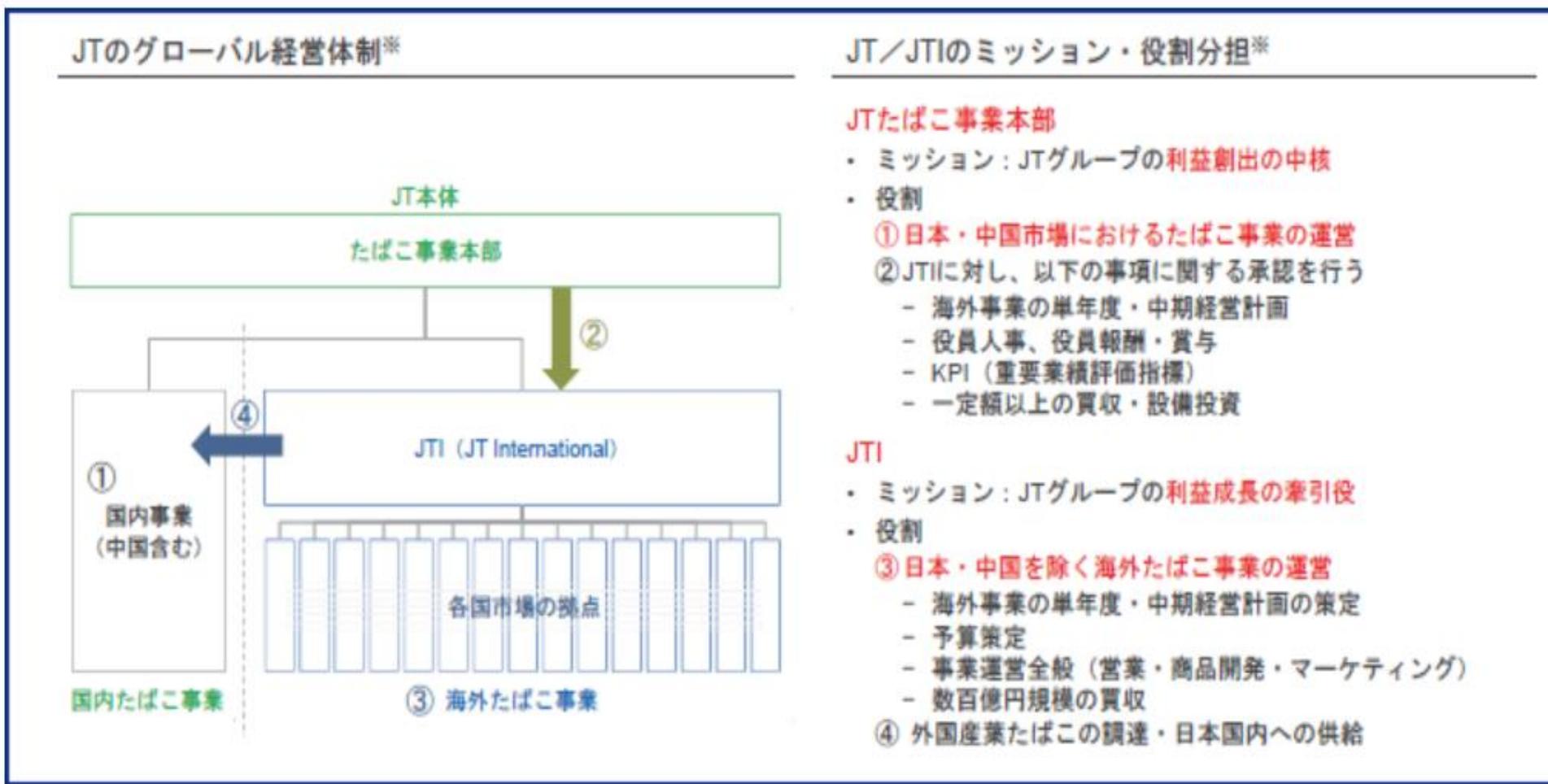
- ・示された方針の中で、A社主体でフリーハンドのビジネスプラン作成
- ・事業のみでなく商品にも明確な優先順位
- ・組織の若返りを図る/年齢で排除/若返りと権限委譲による活力
- ・既存のカルチャーは尊重するが結果責任は問う
- ・信賞必罰人事・時には「夷は夷をもって制す」・少人数でのガバナンス
- ・若返りにより、組織に活力/年配者への配慮・移行措置特例
- ・ポストに厳しいが、生活は守る処遇 (日本的手法をミックス)
(現在は、更なるグローバル化進行中)

5. 海外進出のグローバル企業のとるべきマネジメント策

- 欧米（外資流）と日本流のハイブリットマネジメントが求められる。
日本企業は、日本のよさを残しながら、グローバル化の進展が必要
- 数々の不条理は必ず発生する。最初は、分かり合えない。根気よく対話を続けるしか道はない。（Face to Face のコミュニケーションが大切）
- 責任権限を明確化した上での権限移譲が大切
（日本企業が外資系企業から学ぶべきところ）
- 明確な方針とフレキシブルな運用が大切
（外資系企業と日本企業のミックス）
- 信賞必罰かつ公平な人事・強い人事権行使が切り札
- お互いのカルチャーを尊重しあい、常に相乗効果を狙う
（欧州流、特に蘭企業に見られる）
- 個人の実績に加えて、チームワークも鼓舞・人と組織をみる人事
（外国企業が日本企業から学ぶべきところ）

欧米と日本の双方から影響を受け、ハイブリッドな経営を行う
日本的マネジメントを踏襲しながら欧米流を取り入れる

図表1 JTのグローバル経営体制とJT/JTIのミッション・役割分担



※2022年1月より海外たばこ事業と国内たばこ事業の運営をJTIジュネーブ本社に一本化し、事業運営体制が大きく変更されている。

(資料) 新貝康司『JTのM&A』(2015年)、日本たばこ産業「統合報告書2019」、「日経ビジネス」(2016年6月1日号)、日本たばこ産業プレスリリース(2009年6月12日)をもとにみずほリサーチ&テクノロジーズ作成