

日米グローバル企業の 経営トップに対する意識調査

—M&A及び社会課題を切り口に
日米経営層へのインタビューから得られた、
日米トップ企業経営者の認識に関する考察—

BRUNSWICK
ブランズウィック

Keidanren
Policy & Action



目次

1. エグゼクティブ・サマリー

2. 調査の目的と手法

3. 米国市場における日本企業

- 多くの日本企業がM&A成功に挙げた共通点
- 日本企業の強み

4. 日本企業のさらなる飛躍に向けた考察

- 日米の経営層間に垣間見えた、5つの認識ギャップ
- 認識ギャップ①：文化
- 認識ギャップ②：信頼
- 認識ギャップ③：ダイバーシティ
- 認識ギャップ④：ステークホルダー・エンゲージメント
- 認識ギャップ⑤：社会課題へ取り組む理由
- 米国世論の現状①：企業からの積極的な発信が期待されている
- 米国世論の現状②：説得力のある巧みな情報発信が求められる
- より重要な洞察

5. 日米でのギャップを埋めてきた先進企業に関する分析及び考察

- 進捗レベル別の分類
- 先進企業に関する共通因子分析
- 分岐点
- 先進企業の具体的な取り組み

6. お問い合わせ

エグゼクティブ・サマリー

調査目的と手法

これまで多くの日本企業が米国市場に進出し、現地で成功を収めてきた。一方で、今後さらに日本企業が米国市場で飛躍を遂げるためには、どのような取り組みが必要となるのか。本プロジェクトでは、これから米国市場でビジネスを拡大するために押さえておくべきテーマである「M&A」と「社会課題」を切り口として、日米トップ企業20社の経営層に個別インタビューを行い、米国の経営環境に対する日米経営層の認識の共通点と相違点を調査した。

本調査を通じて明らかになったこと

下記のポイントにおいて、日米の経営層間で共通する認識及びギャップがあることが判明した。

No.	ポイント	共通認識	日米での認識ギャップ
1	文化	買収先選定及び経営統合には、カルチャーフィットが非常に重要。	日本：企業文化は所与であり、守るべき対象として、新たな参画者には適応を求める。 米国：企業文化は流動的であり、皆で絶えず変化させることで良いものを作っていく。
2	信頼	買収した現地企業では極力現地の人材を登用・活用すべき。	日本：買収先の経営層が、既に確立された価値観や文化に歩み寄ることで信頼は醸成されるもの。 米国：買収先の経営層や従業員個人の能力や実績・経験があれば、信頼は得られるもの。
3	ダイバーシティ	ダイバーシティは優先すべき重要な社会課題。	日本：トレンド対応やルール遵守の問題として、人事部主導のもと、男女平等を主とする狭義の視点からダイバーシティを捉える。 米国：労働市場が流動的な中で人材確保に対する強い切迫感に加えて、ビジネスで競争優位を勝ち取るために必要不可欠との発想から優先すべき経営課題として、人種や宗教等のより広義な視点からダイバーシティを捉える。
4	ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーへの関与や対話は非常に重要。	日本：顧客や取引先等、事業に直接関与する社外関係者をステークホルダーとして捉える。 米国：従業員や規制当局等を含む社内外及び直接・間接を含む、全方位の関係者をステークホルダーとして捉える。
5	社会課題へ取り組む理由	事業に紐づけて社会課題へ取り組むことは必要不可欠。	日本：創業時からの企業理念に社会貢献性が内包されている。それをわざわざアピールするのではなく、ルールを丁寧に順守し、国際社会の期待にきっちりと応えていくべきと考える。 米国：従業員を念頭においた取り組みとしての位置づけが相対的に強い。具体的には、社会的インパクトだけでなく、従業員のエンゲージメントを高めるために、具体的な行動を起こし、それを積極的に発信し、共感を得るリーダーシップが必要と考える。

考察

日本企業は、社会課題への貢献等、評価されるべき良い取り組みを実直に積み重ねてきた。この姿勢や事実は、もっと評価されるべきである。しかし、前述の認識のギャップは、日本企業がその良さや貢献を伝えていく際の伝え方（いつ、誰に、どのように）にも連鎖的ギャップを生じさせており、受け手側（米国側）にせっきくの貢献が思うように伝わっておらず、非常にもったいない。

一方で、インタビュー企業の中には、多くの日本企業が持つ認識のギャップを埋めて、米国でさらなる成長を続けている企業もあった。そこで、インタビューに回答したすべての日本企業を4つのレベルに分類し、各レベルでどの程度認識のギャップを埋められているのか、そしてその違いを生み出す要因は何なのかについて更なる分析を行った。

先進企業とその他の企業の分岐点とは

レベル4に分類された先進企業では、本社経営層が米国市場に対して深い理解を有しており、前述の認識ギャップを発生させていないだけでなく、社会課題に対して具体的な行動を伴った積極的な発信に取り組んでいた。さらには、日米の密な連携のもと意思決定を下すことができる全社的なプロセスを確立していた。

これらの違いを生み出す要因について、事業の海外展開レベルや人的資本の傾向等、様々な切り口をもとに検証したところ、先進企業に共通して以下のような特性を一つ以上有する傾向が見られた。これらは、多様な経験や視点を経営判断に取り込む体制が構築できているかどうか、米国市場でのさらなる飛躍を左右する重要なポイントになることを示唆している。

経営体制上の特性

- 本社社外取締役に占める海外人材比率 50%以上
- 本社執行役員に占める海外人材比率20%以上
- 海外ステークホルダーへの戦略情報発信での外部アドバイザーの積極的な活用

経営者個人の特性

- 海外現地経営経験を有する生え抜き社長の経営リード
- 海外経験が豊富な外部スカウトの社長による経営リード

調査の目的と手法

- これまで多くの日本企業が米国市場に進出し、米国企業とのパートナーシップを構築し、成功を収めてきた。
- 本プロジェクトでは、今後の米国市場でビジネスを拡大する上で、欠かすことのできない重要テーマとなっている「**M&A**」及び「**社会課題**」を切り口として、米国の経営環境に対する日米の経営層の認識の違いを調査した。
- 具体的には、日米を代表するグローバル企業の経営層に個別のインタビューを実施し、当該テーマについて経営者個人としての問題意識を伺い、客観的な視点からその共通する部分、認識が異なっている部分、その要因について詳細な分析を行った。

調査目的	日本企業が米国のステークホルダーに対して、より効果的にエンゲージするための方法を明らかにすること。 とりわけ、以下の視点から分析を行った。 1) 日本企業による米国市場でのM&A、買収後の経営統合（PMI）に関する現状と課題 2) 米国における社会課題への対応に関する現状と課題		
調査対象	■ 日本を代表するグローバル企業の経営層11名 ■ 米国を代表するグローバル企業の経営層11名		
調査期間	■ 2021年8月～2022年1月		
役職レベル	■ CEO ■ 代表取締役社長 ■ 取締役副社長	■ 執行役員 ■ 代表取締役会長 ■ 最高戦略責任者	■ チーフ・オブ・スタッフ兼戦略責任者 ■ コーポレート・アフェアーズ責任者
業種	■ 製造・メーカー ■ 金融・保険、証券 ■ 総合商社	■ 情報・通信 ■ 食料品	■ 化学 ■ 専門サービス

米国市場における日本企業

BRUNSWICK
ブルンズウィック

多くの日本企業がM&A成功に挙げた共通点

- 日本企業は、過去数十年で多くの失敗や成功を積み重ね、着実にM&Aに関するノウハウを蓄積してきた。
- 多くの経営層はその経験を振り返りながら、以下を成功に必要な原則として挙げた。

1. 大前提として適切な買収方針を掲げよ

“ 買収にあたっては、適切な買収方針があるかどうかが大前提。まず実現したいビジョンがあり、そのミッシング・ピースを買って埋めたほうが確実であるという、明確な目的と戦略的なフィットが重要。 – 日本経営者

2. カルチャーフィットを最優先せよ

“ カルチャーフィットは非常に重要。カルチャーフィットしない限り、M&Aは機能しない。 – 日本経営者

3. 納得いくまで、事前に顔を合わせて何度も対話せよ

“ とにかくトップ同士が会ってお互いの文化を体感するしかない。一緒に成長できるか、統合後に必ず確保すべき人材は誰か、幹部と議論を重ねる中で、ともにやっていけるかどうかを見極める。 – 日本経営者

4. 現地経営層に信頼とチャンスを与えよ

“ 買収した経営陣により広い所掌範囲やより大きな裁量を与える等、大きなグループに属したことで、チャンスが増え、キャリア開発ができることを第三者の目にも明らかな形で示すことが効果的。 – 日本経営者

5. PMIプロセスはたっぷりと時間をかけよ

“ 本格的に買収の効果が出てくるまで10年程はかかると考え、拙速に大きな効果を求めようとせず、信頼関係を構築し、シナジーを目指していくことが重要。 – 日本経営者

日本企業の強み： 社会課題への対応姿勢、情報の開示、事業特性

- すべての日本企業の経営層が、企業としての社会課題への貢献は非常に重要であり、当たり前のこととして捉え、事業活動そのものを通じて社会に貢献すべきとする姿勢を示した。
- その中で、日本企業に見られる強みとして以下3点が浮かび上がった。

深く根差した理念

“ 社会貢献の概念は、創業時からすでに企業理念に記されており、企業活動そのものが社会課題に対する貢献である。
－ 日本経営者

企業として社会に貢献することは、非常に
当り前の責務である。
－ 日本経営者

今後、社会に貢献していない会社は基本的には存在できなくなると考えている。
－ 日本経営者

実直な情報開示

“ 環境だけでなく、コンプライアンスや人権等、様々な情報開示項目がある。すべての項目に対してきっちりやっていくことは当たり前であると思う。ホームページに載せて、何かあったらそこを見てもらうイメージである。
－ 日本経営者

実務者は、ファクトベースで積み重ねた情報開示を実現するために、かなり細かい作業を続けている。
－ 日本経営者

トレンド親和性

“ 気候変動・環境・クリーンエネルギーの領域は、メーカーを中心に、日本として技術的な強みを有していると考えている。
－ 日本経営者

ガバナンスやコンプライアンスは日本企業の得意なエリアであり、きっちりできているのではないかと思う。当社も、国連の方針やコーポレート・ガバナンス・コードに従い、コンプライアンスには徹底して取り組んでいる。
－ 日本経営者

日本企業の さらなる飛躍に向けた考察

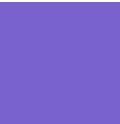
BRUNSWICK
ブルンズウィック

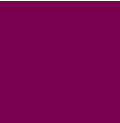
日米の経営層間に垣間見えた、5つの認識ギャップ

- 日米の経営層へのインタビューを重ねる中で、双方が以下のキーワードを重要であるとみなし、それらのキーワードを用いて回答を行う場面が多くみられた。
- しかしながら、その言葉のニュアンスや意味にわずかなズレがあり、経営層間で認識ギャップがあることが確認された。

 Culture / 文化

 Trust / 信頼

 Diversity / ダイバーシティ

 Stakeholder Engagement / ステークホルダー・エンゲージメント

 Drivers for Addressing Social Issues / 社会課題へ取り組む理由

認識ギャップ①：文化

- M&Aにおけるカルチャーフィットについて、多くの日本企業はミッションやビジョンだけでなく、より自社と類似した社風を持つ米国企業を見つけることを重視していた。
- 一方で、米国企業は文化的な課題を考慮することは重要であるとしながらも、文化の違いに互いに理解を示し、文化を柔軟に変化させることに積極的に取り組んでいた。

<比較表>

比較軸	日本企業の経営層	米国企業の経営層
企業文化をどのように捉えるか	【歴史的な財産】 文化は企業の基盤であり、時間の経過とともに醸成されたもので、守らなければならない。	【柔軟で可変】 企業文化は流動的で柔軟であり、時代とともに常に変化する。
企業文化をどのように作るか	【既存文化に適応する】 基本的に新しい従業員は、既存の企業文化に適応することが求められる。	【全員でつくる】 レベルを問わず、全社員が企業文化をつくる役割を担っている。

“カルチャーフィットがものすごく大事。やはり弊社の文化や価値観、ガバナンスを知っている人間が現地へ行くべき。 - 日本経営者

“阿吽の呼吸で通じ合っているみたいな感じがある。生え抜きで入ってきている社員なんかは、同じ文化で同じ釜の飯を食べて、同じように暮らしているから、言わなくても分かるだろうみたいに思っている。だからそこに対して、経営層は高を括ってしまっている。 - 日本経営者

“コロナ禍に在る限り、より迅速な意思決定と透明性の確保を実現するeカルチャーやバーチャルカルチャーを発展させること（オンラインでのコミュニケーション）が重要。従来とは違うコミュニケーション手段やコミュニケーション文化が必要なのである。 - 米国経営者

認識ギャップ②：信頼

- 日米の経営層ともに、被買収企業の経営層を信頼することは非常に重要であると述べた。
- 日本経営層は、彼らの能力に加えて、自社への理解度により焦点を当てており、時間をかけて自社の価値観を共有し、本質的に理解しあってこそ、互いに強固な信頼関係を築くことができると述べた。
- 一方で、米国経営層は、彼らの専門性や豊富な経験を活用することに焦点を当て、その能力を信頼して事業を任せるべきとした。

<比較表>

比較軸	日本企業の経営層	米国企業の経営層
信頼はどのように構築されるのか	【価値観の共有】 信頼というものは、時間をかけて組織に所属する人々の間で築かれるもの。 信頼を得るためには、すでに確立された人間関係や仕組み、価値観や文化に従うことが期待される。	【個人の能力】 職場において相手を信頼をするかどうかは、その人の能力や経験に応じて判断される。 役職ではなく、能力に応じて仕事を任せる傾向がある。

“ 買収した現地の経営層に対して、どこまでオートノミー（自主性/自治権）を与えることができるかは、非常に重要であると理解している。しかし、結局は日本本社とやり取りを挟んでもらわなければ、彼らが意思決定できないような状況にある。 - 日本経営者

“ 日本人を送り込むのではなく、現地の経営層をきちんと登用しているだろうか。彼らに自由と自律性を与えているだろうか。専門性を含む人的資源を買収したかったのであれば、その資源がきちんと活かされているのかどうかを確認することが大切である。日本人経営者を現地に送るだけでは、M&Aは決して成功しない。ビジネスパートナーを信頼することは、彼らの経験を信じることである。 - 米国経営者

認識ギャップ③：ダイバーシティ

- 日米の経営者はともに、ダイバーシティは重要な社会課題であり、優先課題であるとの認識を示した。
- 多くの日本企業では人事部主導でのジェンダー（女性の採用や登用）を中心とした取り組みについて語られ、より広義の多様性についての言及は限定的であった。
- 一方で、米国経営者は、多様性を取り入れることによる経営的な付加価値に言及し、トップ主導で必ず取り組まなければならないとした。

<比較表>

比較軸	日本企業の経営層	米国企業の経営層
ダイバーシティとは	【女性や若手の登用】 主に性別や年齢に準じたものとして認識されている。	【多様な人材の登用】 年齢、性別、性的指向、人種、宗教、身体的・精神的障害等の多様な人材を意味する。
なぜダイバーシティが大事か	【ルールの遵守】 昨今のグローバルなトレンド配慮に加え、日本企業として日本政府のガイドライン等に応えるために、きちんと施策を講じなければならない。	【経営力の強化】 多様な従業員を有することは、異なる視点を戦略に取り入れることができ、ビジネスに有益な効果をもたらす。

“（様々なステークホルダーは）企業の意思決定の議論に実際に誰が参加しているのかをよく見ている。新しいアイデアを否定し、従来と同じような考え方で取り組んでいるのか。それとも多様性と成長のためにオープンな文化を創ろうとしているのか。 - 米国経営者

“ジェンダーの観点でのダイバーシティ等は、広くコンセンサスが取れている社会課題である。この課題に対して、積極的にコミュニケーションをしていくことは重要であると思う。 - 日本経営者

認識ギャップ④：ステークホルダー・エンゲージメント

- 日本企業は顧客等の事業に直接的に関連するステークホルダーとの対話の重要性についての言及が中心で、他のステークホルダーとの対話については、業界団体を通じた発信を主軸とする傾向があった。
- また、社会課題に関しては、能動的な関与・発信をすることでかえって批判や指摘を受けてしまうリスクを回避することに主眼を置いた、リアクティブな姿勢を示した。また、情報発信手法/ツールが明確ではなく、情報発信体制が確立されていない傾向があった。
- 一方で、米国企業は社内外の幅広いステークホルダーに対して、積極的な対話を試みていた。しかし同時に、どのタイミングで何を発言するのかを決定するプロセスの構築や判断基準の確立に関して課題を抱えていた。

<比較表>

比較軸	日本企業の経営層	米国企業の経営層
ステークホルダーには誰が含まれるか	【事業関係者を重視】 事業と直接関連する顧客やサプライヤー等。従業員や株主、アクティビストやNGOへの言及が少なく、業界団体を主軸として活動。	【全方位を重視】 従業員や規制当局等、企業に対して意見を持ち、ビジネス全体や評判に影響を与える可能性のある広範囲のアクター。
ステークホルダーとどのように関わるのか	【受動的】 事業そのものが社会に貢献していれば、顧客以外のステークホルダーに対して明示的にエンゲージする必要がないと考えることが多い。	【能動的】 企業がある課題に対して戦略的かつ具体的な行動をとり、その姿勢や行動について能動的にコミュニケーションをとることが重要。

“ どの日本企業の事業活動も、大なり小なり、社会課題解決への貢献や、社会をより良くすることに関わっていると思う。 - 日本経営者

“ お客様は、ある程度社会課題にコミットメントを見せていないと当社を選びにくい。その点をクリアできるレベルではきちんとコミットメントをアピールすべき。 - 日本経営者

“ 日系企業は米国の地域社会の大きな一員となり、慈善活動にも取り組んでいる。しかし、日本企業の経営者とその企業の顔として、米国のより幅広い相手に対してオープンマインドになり、能動的に深い思いやりを示すことができれば、（事業で）大成功を収め、人々はその会社で働くことを好むようになるだろう。 - 米国経営者

認識ギャップ⑤：社会課題へ取り組む理由

- 日本の経営者は、日本企業は創業時から企業理念そのものに社会貢献性が内包されているという前提のもと、ルールへの遵守などに実直に取り組む、控えめな発信を行う姿勢を示した。
- 多くの米国経営者からは、社会課題の解決に取り組む理由について、その社会的意義だけでなく、従業員エンゲージメントの向上が挙げられた。また、米国経営者は、様々な社会課題に対して積極的に発信・行動し、リーダーシップを発揮しようとしていた。

<比較表>

比較軸	日本企業の経営層	米国企業の経営層
なぜ企業は社会課題の解決に取り組むのか	【ルールの遵守】 グローバル市場における企業への要求や期待に配慮し、コンプライアンスを遵守するため、実直に社会課題解決に取り組む。 そのため、政府の指針や国連のガイドラインに従うことに焦点を当てて行動する企業が多い。	【社会と従業員の期待】 米国社会の期待に応え、社会課題の解決に向けて具体的な行動を取り、積極的に発信すべきと考えている。 社外に対してリーダーシップを示すだけでなく、従業員の期待に応え、彼らの共感を得ながら事業成長を目指すことが不可欠と考えている。

“ 日本企業にとって、ガバナンスやコンプライアンスは得意領域であり、きっちりできていると思う。当社も、国連のガバナンス・コードに従い、ルールの遵守には徹底して取り組んでいる - 日本経営者

“ 社会課題の解決を「支持します」「賛同します」とコメントすることは簡単。誰でもできる。大事なのは、実際に経営者が進んで行動すること。そして従業員が実際に行動できるような機会を作ること。 - 米国経営者

“ 想像している以上に、若い世代にとって社会課題は重要なこと。誰のもとで働きたいか、働くことを誇りに思えるかどうかは確実に影響する。 - 米国経営者

米国世論の現状①：企業からの積極的な発信が期待されている

- 以下の外部データが示す通り、米国では、①企業が社会的な貢献を行うこと、②それを従業員や消費者の目線からもはっきりと分かる様に発信すること、が期待されている。

米国消費者

71%

米国の消費者の71%は、
企業が社会課題に取り組む
**責任がこれまで以上に
高まっていると考えている。**

(Porter Novelli)
米大手PR会社
調査対象：18歳以上の米国消費者1,000名
公開時期：2021年

米国消費者

59%

米国の消費者の59%は、
社会正義の問題に対して
**企業が沈黙することについて、
もはや容認できない。**

企業が発言しない場合には、
米国消費者の49%が、その企
業はそれらの課題を気にかけ
ていないと判断している。

(Porter Novelli)
米大手PR会社
調査対象：18歳以上の米国消費者1,000名
公開時期：2021年

米国従業員

3/4

米国で働く従業員の3/4は、
現在の社会課題に対して、
たとえ自社事業に
関係がない場合でも、
**雇用主が何らかのスタンスを
とることを期待している。**

(Gartner)
米大手リサーチ会社
調査対象：米国従業員3,000名
公開時期：2021年

米国従業員

68%

米国で働く従業員の68%は、
自分たちが関心を持つ
課題に対して、
より強い姿勢で取り組む
企業で働くために、
**現在の仕事を辞めることを
検討すると回答している。**

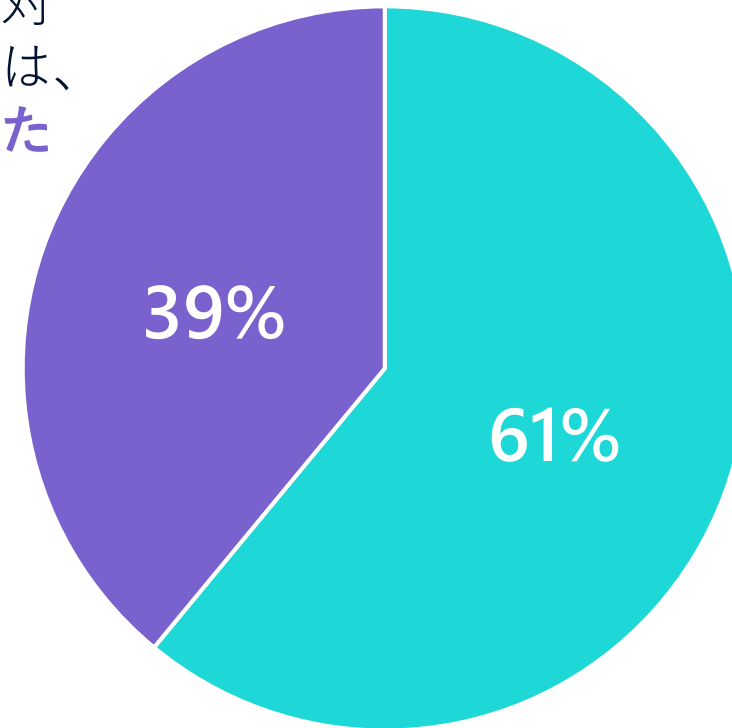
(Gartner)
米大手リサーチ会社
調査対象：米国従業員3,000名
公開時期：2021年

米国世論の現状②：説得力のある巧みな情報発信が求められる

- 米国市民の多くは、企業の社会課題への貢献に関する情報発信について、懐疑的な見方をする傾向にある。
- 社会課題の定義の幅は、気候変動のような地球規模課題から、市町村や市民生活レベルの生活に根差した問題まで、捉え方は人によって異なる。そのため、**すべての「社会課題」に対して積極的に発信すべきというわけではなく、見極める必要がある。**

質問：なぜ企業は社会課題に対して発信を行うのだと思いますか。

企業が社会課題に対して発信を行うのは、**真の変革を実現したい**からである。



企業が社会課題に対して発信を行うのは、**消費者に良い印象を与えたい**からである。

(Brunswick Group)

調査対象：米国有権者1,100名、公開時期：2021年

より重要な洞察は、日本企業の良いところが伝わっていないこと及びその事実気づいていないこと

- 日本企業は、社会課題への貢献等、評価されるべき良い取り組みを実直に積み重ねてきた。この姿勢や事実は、もっと評価されるべき。
- しかし、その日本企業の良さや貢献を伝えていく際、伝え方（いつ、誰に、どのように）の捉え方に関して、受け手側（米国側）との間にギャップがあり、折角の貢献が思うように伝わっていないことが問題。
- ただし、インタビュー対象の日本企業の中には、そのギャップを埋めることに成功しつつある企業もあった。

日本企業の取り組み

- それなりに投資しているが、過度にアピールすると逆効果なのでしていない。
- 事実ベースで努力を積み重ねているが、コミュニケーションを取るレベルに至っていない。

“ 社会貢献に対して、企業としてそれなりの人やお金を投入・投資をしており、社内でも取り組みをきちんと発信すべきとの指摘もある。しかし、事実以上にアピールすると、かえってネガティブに働いてしまう恐れがある。また、実務担当者はファクトベースで細かく積み重ねており、コミュニケーションをとるまでのレベルに至ることができていないのではないかと思います。－日本経営者

企業行動

- どこまで踏み込んで伝えるのか
- どこまでの範囲/誰に伝えるのか
- 何を理由として伝えるのか
- どのようなタイミングで伝えるのか
- 誰が伝えるのか（誰に発言させるのか）
- どのような方法やツールで伝えるのか

信頼・評価

米国ステークホルダーの期待値

- ただ声明を出すのではなく、具体的な行動とコミットメントを発信しないと意味がない。
- 直接自社ビジネスに関わらないことでも、自社従業員の期待値が大事と考えることは、公の場でのアクションも必要。

“ 米国で活動する企業は、社会課題についてただ声明を出すだけでは十分ではない。心からのコミットメントと具体的な行動でコミュニケーションをサポートする必要がある。－米国経営者

“ たとえ公の声明を出したくないとしても、DEIや気候変動のようなESG課題の提唱に関わる問題であれば、とにかくまず社内で行動を起こす必要に迫られる。－米国経営者

日米でのギャップを埋めてきた 先進企業に関する分析及び考察

認識ギャップを埋められているかどうかについて分析を行い、その進捗レベルを4段階に分類

- 本調査に応じた日本企業のうち、一部の先進企業は認識ギャップを埋めることに成功していた。
- そこで、すべての日本企業のインタビュー回答傾向をもとに各企業を4つのレベルに分類し、それぞれの強みと弱みを炙り出した。

進捗 レベル	本社経営層の 米国市場への 深い理解 (5つの認識ギャップが発生していない)	社会課題への 行動を伴う 積極的な情報発信 (実際に具体的な行動や発信を行っている)	社会課題解決への行動・ 発信に関する全社的な 意思決定プロセス (日米での密な連携が全社的な意思決定プロセスに組み込まれている)	強み	弱み
レベル4	●	●	●	本社経営層の米国現地課題への感度が高く、構造化された意思決定方法を用いて、全社的な課題解決に取り組んでいる。	
レベル3	●	—	—	コンサル会社等の外部リソースの活用に長け、本社経営層は米国市場への高いアンテナを有する。	本社経営層は理解しているが、現地でのアクションが追い付いていない。
レベル2	—	●	—	米国の現地従業員は課題対応への切迫感を感じ、創意工夫で対処している。	本社経営層との間に認識の乖離があり、現地への理解も及んでおらず、結果的に丸投げに近い状態になっている。
レベル1	—	—	—		国内志向、社内志向が根強い。米国市場に対する認識にも大きな乖離があり、事案発生 の検知・対応力が不足。

レベル4の企業に共通して見られる要素について、事業及びヒト（人的資本）の側面から分析を実施

【進捗レベル別の分類】

日米での認識ギャップを埋められているかどうか

進捗 レベル	本社経営層の 米国市場への 深い理解 (5つの認識ギャップが 発生していない)	社会課題への 行動を伴う 積極的な情報発信 (実際に具体的な行動や 発信を行っている)	社会課題解決への行 動・発信に 関する全社的な 意思決定プロセス (日米での密な連携が全 社的な意思決定プロセス に組み込まれている)
レベル4	●	●	●
レベル3	●	—	—
レベル2	—	●	—
レベル1	—	—	—



【共通因子分析】

進捗レベル別にどのような共通点があるかを
以下の切り口から検証

事業の側面

- 時価総額
- 連結売上高
- 連結売上高に占める海外比率
- 欧米市場での売上比率

ヒトの側面

- 従業員数
- 海外従業員比率
- 本社取締役の海外人材比率
- 本社執行役員の海外人材比率
- 本社経営陣の海外経営経験
- 全社的な中途採用比率
- 海外ステークホルダーへの戦略情報発信での外部アドバイザーの積極的な活用有無

多様な経験/視点を経営判断に取り込める体制かどうかが分岐点

- 従業員の海外人材比率は、海外事業拡大に伴い相関的に増加することが予想されるため、レベル1→レベル2への変化は、誰もが通る道と考えられる。
- レベル3や4に到達した企業のみが有する要素は、「事業の側面」ではなく、「ヒトの側面」に見られた。本社経営層の海外人材比率、外部アドバイザーの活用有無、経営者の海外経営経験の有無など、多様な経験や視点を経営判断に取り込む体制を構築できているかどうか、違いを生んでいる。

<分岐点となる要素の分析>

＜分岐点となる要素の分析＞				誰もが通る道	意図的な取り組みが必要な要素		
成功 レベル	本社経営層の 米国市場への 深い理解 (5つの認識ギャップが 発生していない)	社会課題への 行動を伴う 積極的な情報発信 (実際に具体的な行動や 発信を行っている)	社会課題解決 への行動・発信に 関する全社的な 意思決定プロセス (日米での密な連携が全 社的な意思決定プロセス に組み込まれている)	ヒト	ヒト	ヒト	ヒト
				連結従業員数に 占める 海外人材比率が 50%以上 (各企業公式サイト の公開数値より判断)	本社経営層の 海外人材比率が 20%以上 (各企業公式サイト の公開数値または 役員一覧情報より算出)	外部の アドバイザーの 積極的な活用 (個別インタビューにて 積極的に活用している と回答)	経営者の 海外経営経験の 有無 (過去10年間で継続的 に海外経営経験を有する 社長が率いている)
レベル4	●	●	●	○	○	○	○
レベル3	●	－	－	－	○	○	－
レベル2	－	●	－	○	－	－	－
レベル1	－	－	－	－	－	－	－

※本社経営層：日本企業の本社の取締役及び執行役員を意味する。

レベル4の先進企業が実践している具体的な取り組み

- レベル4の先進企業について、詳細な事例分析を行った結果、少なくとも以下の特性を一つ以上満たす企業が多かった。

経営体制 特性



- 本社社外取締役に占める海外人材比率 50%以上
- 本社執行役員に占める海外人材比率 20%以上
- 外部アドバイザーの積極的な活用

“やはり多様性を受容する文化がどこまで浸透しているかというところが、最後に雌雄を分ける。... 取締役会議に行くたびに英語で文句を言われるという状態に晒され続けると、そもそもこれが普通で、逆にこういう状態で仕事をしない限り、グローバル市場で成長できないということが徐々に当たり前化していく。それが結果として、様々な人と仕事をしないと、将来的な持続可能な成長には繋がらないということが腹落ちするかどうかに関わる。... 過去のM&Aがうまく行かなかったのは、やはり多様性に対する受容あるいは寛容度が圧倒的に不足していたと思う。- 日本経営者

経営層 個人特性



- 海外子会社の経営経験を有する生え抜き社長による経営のリード
- 海外経験が豊富な外部からスカウトされてきた社長による経営のリード

“企業文化が壊れてしまわないかとの懸念に対して、被買収企業には今のアジリティと文化のままで当社の成長を牽引してもらいたいというメッセージを明確に発信することが大切。- 日本経営者

“社会課題について、コミュニケーションすべきではない領域はない。意思決定プロセスに基づいて、米国幹部層やスタッフを交えながら議論し、かなりプロアクティブに社内外にメッセージを発信している。場合によっては外部の識者の意見を聞きながら様々な要素を組み合わせてメッセージを発信している。- 日本経営者

本調査に関するお問い合わせ先

Keidanren Policy & Action

日本経済団体連合会 米国事務所
washingtondc@keidanren.us

<経団連について>

日本の代表的な企業1,494社、製造業やサービス業等の主要な業種別全国団体108団体、地方別経済団体47団体等から構成される経済団体（2022年4月1日現在）。

総合経済団体として、企業と企業を支える個人や地域の活力を引き出し、日本経済の自律的な発展と国民生活の向上に寄与することをミッションに掲げる。

日本の経済界が直面する内外の広範な重要課題について、経済界の意見を取りまとめ、着実かつ迅速な実現に向け働きかけを行ったり、政治、行政、労働組合、市民を含む幅広いステークホルダーとの対話を進めている。

さらに、会員企業に対し「企業行動憲章」の遵守を働きかけ、企業への信頼の確立に努めるだけでなく、各国の政府・経済団体ならびに国際機関との対話を通じて、国際的な問題の解決と諸外国との経済関係の緊密化を図っている。

BRUNSWICK ブランズウィック

河本 孝志（プロジェクト責任者）
ブランズウィック・グループ米国法人
日米事業統括ディレクター
tkawamoto@brunswickgroup.com

喜多 良寿（アソシエイト）
門 恭子（アカウント・ディレクター）
カルメン チャン（アソシエイト）
土屋 大輔（パートナー）
デイビッド アシュトン（パートナー）
ノア クリステラ-グリーン（ディレクター）
スコット フォスター（アソシエイト）

<ブランズウィック・グループについて>

世界18カ国、28拠点に展開する英大手戦略アドバイザリー会社。

各国を代表するグローバル企業の経営トップに対して、クロスボーダーかつ烈度の高い重要局面に特化する形で、戦略的なステークホルダーとの関わり方、事態を打破するための情報発信、レピュテーション管理を支援している。

主な活動領域は、M&A、物言う株主、ESG、組織文化改革、危機対応、訴訟、不正・汚職、サイバー・データ漏洩、規制・パブリックアフェアーズ等、多岐に渡る。

1987年英国・ロンドンにて設立。米国では5拠点に展開し、2020年には東京事務所を開設。

