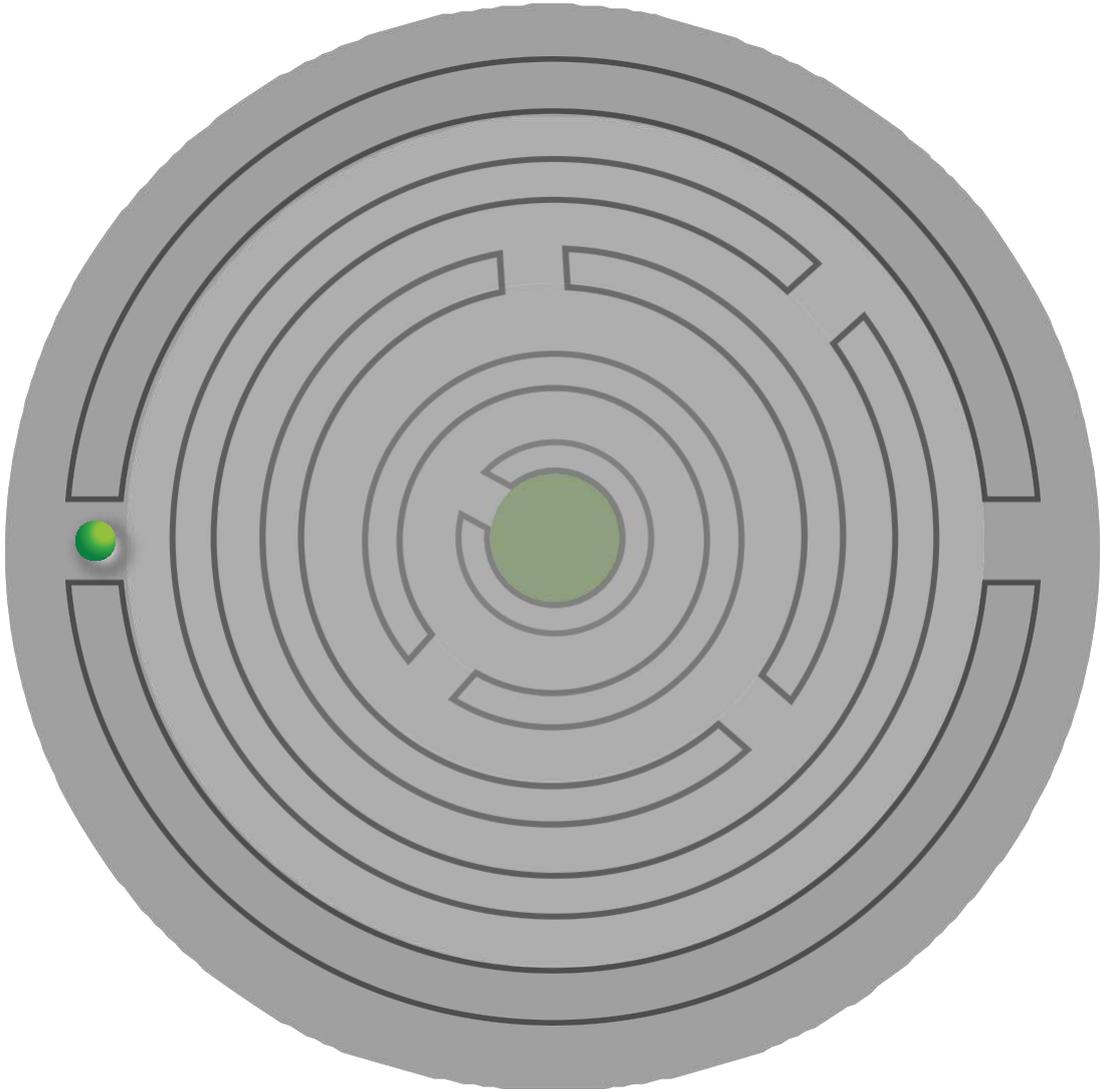


Monitor  
**Deloitte.**



## The Leading Edge

世界的な危機下で  
グローバル企業の変革を推進する  
「子会社の新たな役割」とは

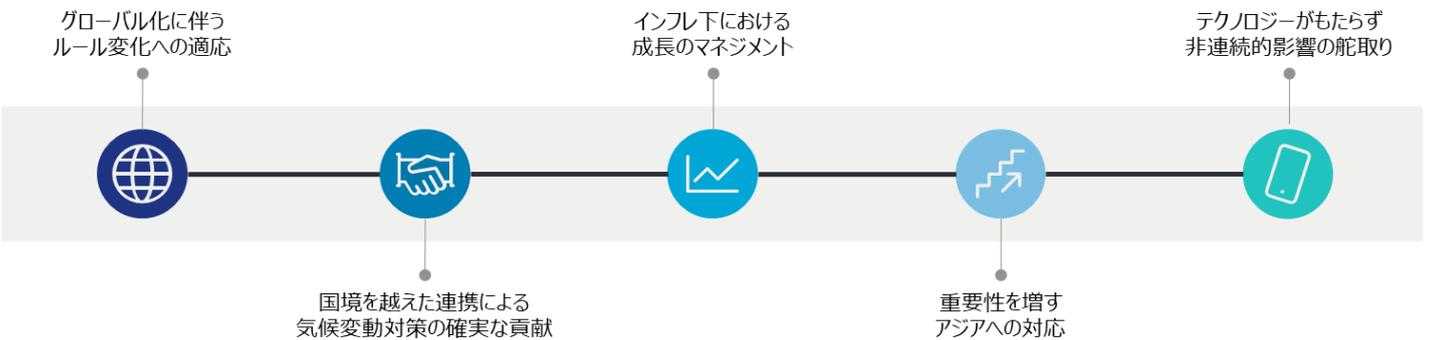
# 目次

今こそ再考の時	1
子会社の新しい役割	3
1. トレンドリポーター	4
2. ローカルサポーター	5
3. グローバルプレーヤー	6
グローバル企業のリーダーが向き合うべき新たなアジェンダ	7
巻末資料	8

# 今こそ再考の時

グローバル企業は、いつの時代も、前例のない新たなリスクに向き合わなければならない。今、世界中で一目置かれるエコノミストたちは、「いわゆる“ポリクライシス”<sup>1</sup>（世界中で生じる複数の危機が複層的に影響し合い、個々の危機が持つ影響の合計値よりも大きな危機になるような状況）は、第二次世界大戦以降で最大の戦略的課題かもしれない」と語る。このポリクライシスをコントロールするために、グローバル企業はいくつもの新たな課題に直面している（図表1）。

図表1：企業が対応すべき5つのグローバルな課題



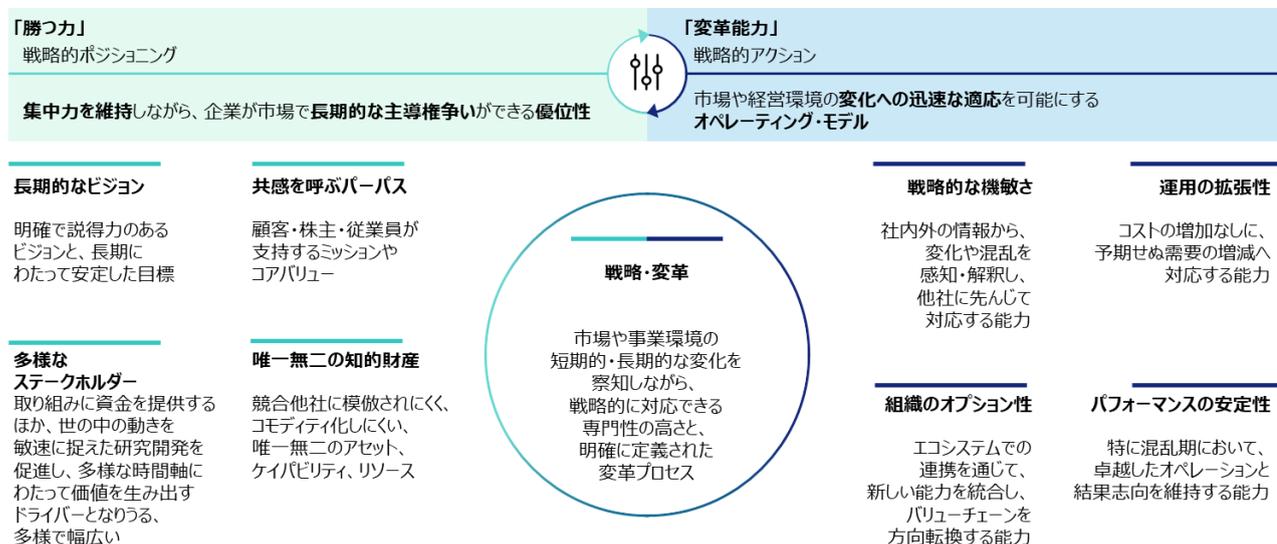
出所：モニター デロイト

デロイトの近年の調査「[「エクスポネンシャル・エンタープライズ（The Exponential Enterprise）」](#)によると、いわゆる「勝ち組企業」は変革能力を常に持ち合わせており、その変革能力が「勝つ力」の強化につながり、ポリクライシスをうまく乗り切っている（図表2）。飛躍的な発展を遂げる企業は、強い変革能力を持ち合わせていない同業他社に比べて、変革能力が176%高く評価されている<sup>3</sup>。また、飛躍的な発展を遂げる企業の変革能力の振れ幅（ボラティリティ）は30%低い<sup>3</sup>。

図表2：飛躍的な発展を遂げる企業の2つの側面：「勝つ力」と「変革能力」

## これからの企業は、「勝つ力」と「変革能力」を原動力に成長する

「勝つ力」は、将来起こりうるようなシナリオの中でも、企業を成長させるバリュードライバーである。「変革能力」は、企業が継続的かつ他社に先んじて、経営環境の目まぐるしい変化に適応する基盤になる。



出所：モニター デロイト

多くの企業では、長い間、変革のデザインとマネジメントは、本社の中だけで行われていた。本社は、CEOに物理的にも距離が近いため、いくつもの戦略的問題を同時並行で協議できることなどが、変革への取り組みが本社内で留まっていた理由である。そして、企業の変革を推進するための子会社の役割については、これまであまり注目されてこなかった。これまで子会社は、本社から指示された一連の機能を果たすための存在であった。企業は、子会社の現地での存在が、その地域だけでなくグローバルでの競争優位性を生み出す梃子になるとほとんど考えてこなかった。

デジタル化が進み、あらゆる物事がつながる“ハイパーコネクテッド”の環境になり、急速に変化する今日の事業環境において、リーダーは、グローバル企業と現地子会社の関係を再検討し、他社に先駆けた戦略的変革の推進力としての現地子会社をどのように活用できるかを検討しなければならない。

この検討が必要なのは、グローバル本社の利益のためだけではない。近年、各国政府はグローバル企業に対し、企業が地元経済にいかに関与するかを明確に示すよう求めている。

その貢献を明確にするためには、グローバル企業は現地子会社を通じて、「現地の模範的な企業市民」として、拠点を置く各国の経済とケイパビリティの発展に貢献する意思と行動を示していく必要がある(図表3)。これが、グローバル本社と地元経済の双方にとって、Win-Winの価値提供なのは明らかである。子会社が親会社を引き上げる手助けをすることで、各国に対して、より大きな社会的・経済的・技術的価値も提供することができるのだ。

図表3：各国政府がグローバル企業に期待する5つの顔

01	ブランド		ブランドがどの程度現地に特化・適合しているか？
02	雇用		現地での雇用は創出されているか？現地の労働者のスキルアップに貢献しているか？リーダーシップの素地を作っているか？
03	知的財産		現地で生みだされた知的財産が、現地できちんと維持されているか？また、現地の経済価値を向上するために使われているか？
04	マネジメント		現地の経営陣は、現地のリソースをマネジメントできているか？
05	オーナーシップ		現地の子会社あるいはグローバル本社のどちらがオーナーシップを持つか？利益に対する税金はどこで支払われるのか？現地市場に対して、企業の長期的な取り組みは何か？

出所：モニター デロイト

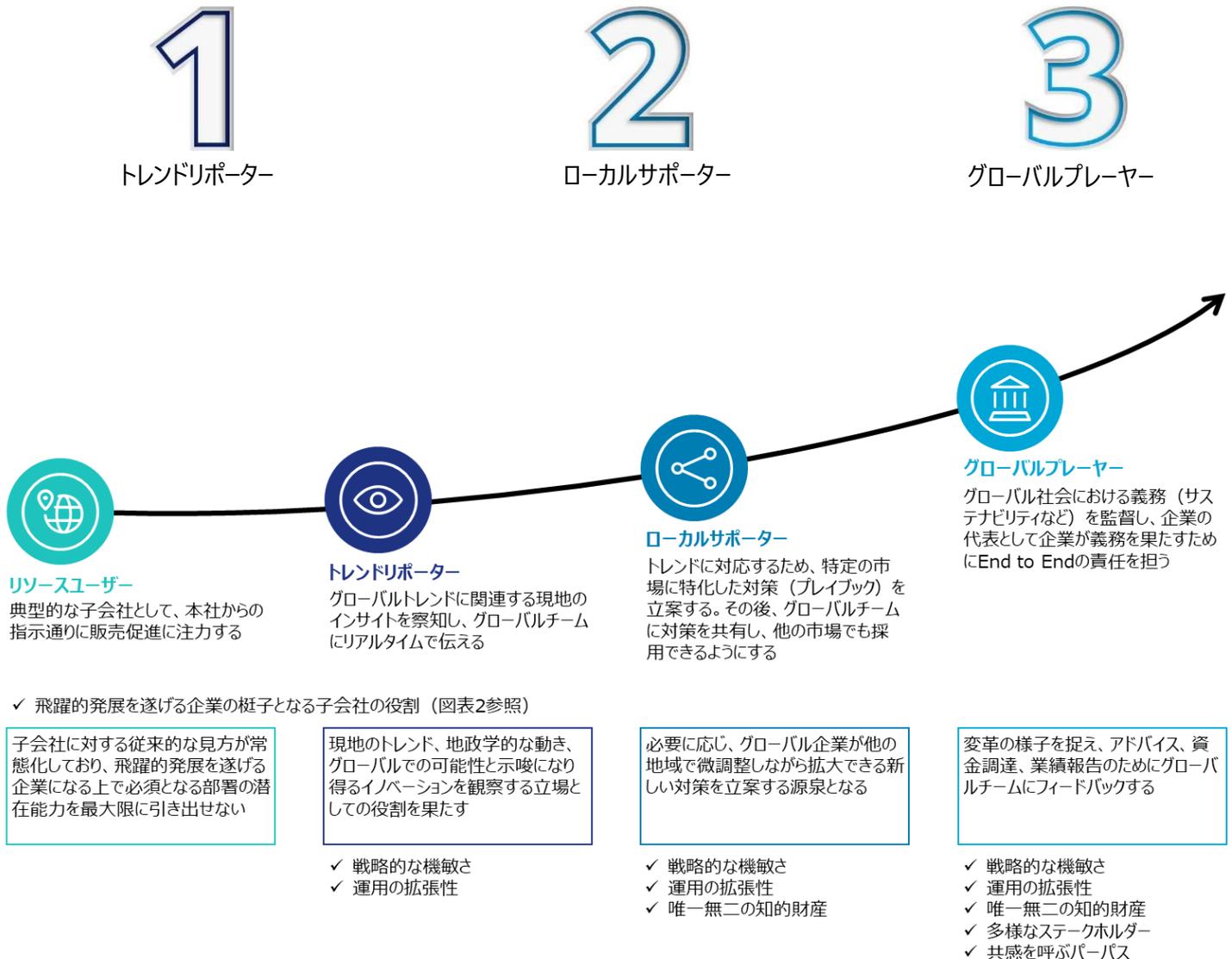


# 子会社の新しい役割

飛躍的な発展を遂げる企業は、「勝つ力」を強化し、「変革能力」のを備える梃子として、子会社を活用する。この動きを促進するためには、本社と子会社の間で、シームレスかつリアルタイムで双方向性のある、新しい関係を確立することが重要である。

飛躍的な発展を遂げる企業の将来像として、「子会社＝リソースユーザー」という現状から、子会社を活用する新たな枠組みへの移行を提案する。

図表4：進化する子会社の役割



出所：モニター デロイト

上記の各段階は排他的なものではない。むしろ、ステップを進むたびに、タスクの複雑さ、必要とされる能力、子会社と本社の信頼関係などの深化が求められる。企業が子会社をどの段階に位置づけるべきかは、現在の企業のケイパビリティ、どの程度のポリクライシスにさらされるかに関する自己評価、変革への熱意の強さによって異なる。それぞれの役割について詳しく見ていこう。

# 1

## トレンドリポーター

ポリクライシスを乗り越えるには、現地の市況やトレンドに関する効果的でリアルタイムなフィードバックが不可欠である。

本社にとって、離れた地域の市場における事象を適切に把握・解釈することは、物理的距離ゆえに非常に難しい。

では、急に複雑な変化が生じた場合、どのようにすれば迅速かつ他社に先んじた意思決定ができるのだろうか。このような状況において、トレンドリポーターとしての子会社の役割は、極めて重要な情報を提供することである。

子会社のトレンドリポーターとしての役割は、現地市場のインサイトと知見を感知・解釈し、企業にとって最も有利な戦略と戦術を選択するのに資する情報を伝達することである。これによって、グローバル企業が競合他社の先手を打ち、価値の創造と獲得を最大化するための「機敏さ」を提供することができる。

子会社は、その地域のトレンド、地政学的な動き、グローバルに影響を与え得る技術革新を、リアルタイムで観察する役割を果たすことができる。これらの市場動向は、子会社を通じて実行される効果的な対応策を生み出す原動力となる。また、新たなインサイトがグローバルビジネスにおける他の地域への示唆を含む場合は、企業は知識だけでなく、特定の地域で実施した対応を、すばやく他の地域に活用することができる。

トレンドリポーターとしての役割の代表的な例として、加速する技術革新の中で急速に進化してきた化粧品業界が挙げよう。ある欧州に本社を置く化粧品会社のアジア子会社は、量販店向けメイクアップブランドは、実店舗での売上が減少する一方、Eコマース・プラットフォームが現地で普及するというチャネル選好の変化を観察していた。

この現地での観察が、最終的に、オンラインとオフラインを併用する従来型の販売形態から、現地市場ではEコマース主導に移行するという企業の決断に繋がった。（実際に、同市場では顧客層の80%がオンライン・ショッピングを利用していた<sup>4</sup>。）

より進化した役割は、企業がトレンドを観察するだけでなく、現地の情報をグローバルの知的財産に変えるメカニズムを構築するときに現れる。例えば、あるグローバル製薬会社は、医薬品イノベーションに関する斬新なアイデアをグローバル全体に展開するため、アジアの大国にグローバルR&Dハブを設置し、現地のイノベーション・エコシステムと自社のグローバル・エコシステムを結びつける取り組みを試みている。

# 2

## ローカルサポーター

ポリクライシスの影響は、市場ごとに異なるだろう。グローバル企業は、自社の目標に合致する対応策を立てるために、子会社をより一層頼る必要があるだろう。グローバル企業は、子会社を通して得た現地市場のトレンドへの対応策を、他の地域の市場でも適応できる方法（プレイブック）へと昇華させる必要がある。そうすることで、既存のリソースを有効活用し、各市場への対応を加速できる。この文脈において、子会社のローカルサポーターとしての役割が重要になる。

ローカルサポーターの役割において、子会社は前述のトレンドリポーターの役割を担うだけでなく、トレンドに対応するための新たな道筋をグローバル企業に示し、新しい方法（プレイブック）を生み出す源泉となる。そしてグローバル企業は、必要が生じた際には、世界の他の地域の市場に適合するようにプレイブックを微調整し、適用範囲を拡大することができる。

### ローカルサポーターの役割は3通りある

第一に、子会社は、当面の不確実性を克服するために、新規の戦略を開発する権限を与えられる。新しい戦略が現地市場で成功すれば、グローバル企業はそれを再現すべく他の市場にアプローチを調整することができる。例えば、あるグローバル旅行代理店が欧州のある国に置く子会社は、自国で歴史的建造物に関連する旅行の需要が80%急増したことを受け、消費者が歴史的住宅に直接アクセスできる新機能をアプリで開始した。この機能が子会社の市場で人気を博したことから、欧州の他の地域でもこの機能を立ち上げることにした。もう一つ、燃料小売業界における例を挙げよう。ある企業の現地子会社は、東南アジアにおける顧客戦略のために、これまでのガソリンスタンドを通じたサービスとは異なる付加価値サービスを提供するためにデジタル・プラットフォームを構築するというアイデアを含むプレイブックを作成した。このプレイブックに記された取り組みが成功したため、同社は他の地域でもこのサービスを展開することになった。

第二に、子会社は新しいビジネスモデルを実証実験する「サンドボックス」としての役割を果たすことができる。「サンドボックス」という言葉が示すように、企業の他の事業に影響を与えることなく、取り組みを実証実験するために子会社が活用できる。そして、その取り組みが成功することが証明されたとき、企業は初めて他の関連事業にも展開する。

例えば、ある石油・ガス会社の東南アジアの子会社は、当該地域でサステナビリティ関連のポイントプログラムを試験的に導入し、ポイント還元を通じて消費者に「グリーンへの投資」を促すことが消費者の行動変容へとつながるかどうかを検証している。

第三に、子会社は、新たな技術やイノベーションのインキュベーターとしての役割を果たすことができる。多くのグローバル企業にとって、技術やイノベーションを創出することは、経営的に成功する確率が高い子会社だけでなく、研究や科学的資源の豊富な地域でも極めて重要である。例えば、ある「テクノロジー・ジャイアント」ともいえるグローバル企業は、5,000万米ドルを投入して東南アジアのある国に研究開発子会社を設立し、同国の5Gモバイル・ネットワーク展開と連動してエッジコンピューティング技術を開発することにした。インキュベーションのための子会社選びを集中的かつ計画的に行うことで、企業はインキュベーションに伴うリスクを減らすだけでなく、その後の他の部門への応用を通じて、技術資産の価値を大きく高めることが可能である。

# 3

## グローバルプレーヤー

グローバルプレーヤーの役割として、子会社はグローバル企業の本社に代わって、変革の特定分野の責任を移譲される。この役割は、子会社があるテーマの「責任者」となることを意味し、ビジョンや戦略、推進体制や運用について、グローバルチームと二人三脚で考え抜くことが求められる。

グローバルプレーヤーとしての役割を果たすには、グローバル企業の本社が、子会社との関係を最も大きくシフトする必要がある。

例えば、気候変動について考えてみよう。デロイトのレポート『*CEOs and the Climate Action* (CEOはどのように気候変動に向き合うべきか)<sup>5]</sup>では、気候変動対策において障害になるのは、5つの緊張関係をうまく乗り切る能力であると論じている<sup>(1)</sup>。緊張の根源が現地市場に根差している場合、グローバルレベルでこれらの緊張を乗り越えようとするのは最適ではない。状況にもよるが、現地の経済、政治、規制、技術動向などを考慮し、子会社にこうした緊張を乗り越えるための大きな権限を与えることが有効な場合もある。

例えば、ある電子機器メーカーは、東南アジアが気候変動対策の次のフロンティアになると考え、同地域にAPACサステナビリティ・オフィスを設立した。なぜなら、海面上昇による危機に瀕している3億人のうち、75%の人がアジア6カ国に住んでおり、そのうち3カ国は東南アジアであるからだ。<sup>6</sup> この動きは、気候変動対策の戦略を、本社ではなく、文脈や状況をより十分に理解できる現地で策定することで、力強く実行まで進めるとステークホルダーに示すものであった。

(1) 5つの緊張とは、「今日儲けるか、明日を築くか」、「後を追うか、道を切り開くか」、「競争するか、協力するか」、「漸進か、変革のどちらを追求するか」、「狭く深い利害関係者か、広く浅い利害関係者のどちらの利益に焦点を合わせるか」

# グローバル企業のリーダーが 向き合うべき新たなアジェンダ

私たちは、継続的な変革を通じて、市場での立ち位置を確立しながら素早い行動を選択した者が勝者となる「嵐」<sup>7</sup>に突入した。その中で生き残るためには、子会社と本社が連携し、協力し合う新たなメカニズムを形成し、多様なリソースを組み合わせる方法を構築する必要がある。あなたの組織における子会社の将来を見極めるために、リーダーは以下の問いを考えるべきである。

1

あなたの組織が飛躍的な発展を遂げる企業になるために、鍵となる機会とリスクは何か？変化を加速するために、どの程度まで現地の子会社で対応すべきか？

2

子会社との仕事の進め方は、望ましい対応を実現するための変化を可能にしているだろうか、それとも妨げているだろうか？前述の3つの役割のいずれかが、あなたの会社に必要な対応の後押しになるだろうか？

3

子会社の役割の実現を阻んでいるものは何か？それを乗り越えるため、鍵となる迅速な成功と長期的な取り組みは何か？

「勝てる企業」とは、わずかな競争優位を得るためだけでなく、事業の長期的な繁栄のためにも、ポリクライシスへの対応を先取りする企業であろう。子会社の役割の再考は、その将来像に向けた重要な一歩である。



# 巻末資料

1. 世界経済フォーラム「私たちは「ポリクライシス」の瀬戸際にいる-どの程度心配すべきか」（原題：‘We’re on the brink of a ‘polycrisis’ – how worried should we be?’）  
<https://www.weforum.org/agenda/2023/01/polycrisis-global-risks-report-cost-of-living/>
2. ヌリエル・ルービニ『夢遊病者の山』（原題：“Sleepwalking on Megathreat Mountain”）  
<https://www.project-syndicate.org/commentary/megathreats-and-polycrisis-descend-on-davos-by-nouriel-roubini-2023-01>
3. デロイト「エクスポネンシャル・エンタープライズ」（原題：‘The exponential enterprise’）  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/exponential-enterprise.html>
4. Cosmetics Design Asia, Staying put「ロレアル、メイベリンの中国におけるオフライン事業の継続を確認 – CEO」（原題：‘Staying put: L’Oréal Confirms that Maybelline will continue to have offline presence in China – CEO’）  
<https://www.cosmeticsdesign-asia.com/Article/2022/08/10/l-oreal-confirms-that-maybelline-will-continue-to-have-offline-presence-in-china-ceo>
5. デロイト「CEOs and Climate Action」  
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/ceos-and-climate-action.html>
6. 東南アジアは気候変動で最も打撃を受ける地域の一つであり、適応を優先すべきである：IPCC（原題：‘South-east Asia among regions hardest hit by climate change, must prioritise adaptation: IPCC’）  
<https://www.straitstimes.com/singapore/south-east-asia-among-regions-hardest-hit-by-climate-change-must-prioritise-adaptation-ipcc>
7. Tharman Shanmugaratnam, 「最悪の嵐を乗り切るためには」（原題：‘Confronting a Perfect Long Storm’）  
<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2022/06/confronting-a-perfect-long-storm-tharman-shanmugaratnam>

# 著者

**Mohit Mehrotra**

Monitor Deloitte Asia Pacific Lead  
momehrotra@deloitte.com

**Samrat Bose**

Monitor Deloitte Southeast Asia  
Director  
sambose@deloitte.com

**Ashwini Vaidya**

Monitor Deloitte Southeast Asia  
Senior Consultant,  
ashvaidya@deloitte.com

**Bill Jarmuz**

Monitor Deloitte US  
Senior Manager  
bjarmuz@deloitte.com

**Fathan Amartya Mahardika**

Monitor Deloitte Southeast Asia  
Strategy Analyst  
fmahardika@deloitte.com

**Jasmine Doo**

Monitor Deloitte Southeast Asia  
Consultant  
jadoo@deloitte.com

# Thought Leaders

**Francisco Salazar Araiz**

Monitor Deloitte Global Leader  
frsazalar@deloitte.com

**Robert Hillard**

Deloitte Asia Pacific  
Consulting Leader  
rhillard@deloitte.com.au

**Akira Kato 加藤 彰**

Monitor Deloitte Japan  
Senior Manager  
akkato@tohatsu.co.jp

**Andrew Blau**

Deloitte Consulting US  
Eminence & Insights US Leader  
ablau@deloitte.com

**Andrew Dick**

Monitor Deloitte Australia  
Principal  
andrewdick@deloitte.com.au

**Anjani Kumar**

Monitor Deloitte India  
Executive Director  
kumaranj@deloitte.com

**Chris Rodgers**

Monitor Deloitte New Zealand Lead  
crodgers@deloitte.co.nz

**Fuji Takeshi 藤井 剛**

Monitor Deloitte Japan Lead  
tfujiii@tohatsu.co.jp

**Hyon Bo Sim**

Monitor Deloitte Korea Lead  
hsim@deloitte.com

**Jia Ming Li**

Monitor Deloitte China Lead  
jjiamli@deloitte.com.cn

**Kellie Nuttall**

Monitor Deloitte Australia Lead  
knuttall@deloitte.com.au

**Piyush Jain**

Monitor Deloitte Southeast Asia Lead  
pijain@deloitte.com

**Siddharth Shah**

Monitor Deloitte India  
Director  
sidshah@deloitte.com

# Monitor Deloitte.

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。

本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

© 2023. デロイト アジア パシフィック リミテッド

デザイン・制作：CoRe Creative Services RITM1431522