

On Course

with BearingPoint オンコース・ウィズ・ベリングポイント

第3号 ● 2006

特集

日本企業に求められる グローバル内部統制

WIND

熱いチームフィロソフィが
組織を活性化させる

サントリーラグビー部サンゴリアス監督 **清宮克幸氏**



オーガスタを凌駕した戦略

第70回マスターズ・トーナメント優勝 フィル・ミケルソン

戦略から実践へ。成功への確かなアプローチをベリングポイントとともに。

正しい戦略を持ち、それを着実に実践していく4日間。オーガスタで開催された世界最高峰のトーナメントを勝ちぬぎ、ついに2着目のグリーンジャケットを手に入れました。私たちベリングポイントは、あなたの姿勢に共感し、その信念をサポートしていく“戦略実現コンサルティングファーム”。ただ最適な戦略を練るに留まらず、それを確かなソリューションで実践していく。勝ち続ける情熱に共感を、その勝利に賞讃を。あなたの勝利に値する数多くの成功を、ここに。www.bearingpoint.co.jp



Management & Technology Consultants

ベリングポイント株式会社

©2006 BearingPoint, Inc. All rights reserved.

東京 東京都千代田区丸の内1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸の内 Tel.03-5293-1010 | 大阪 大阪市中央区瓦町3-6-5 銀泉備後町ビル Tel.06-6204-7777 | 名古屋 愛知県名古屋市中村区名駅3-28-12 大名古屋ビルヂング Tel.052-571-5775

On Course

with BearingPoint オンコース・ウィズ・ベリングポイント 第3号●2006

Contents

03 **Greetings**
Harry L. You (ハリー L. ユー) BearingPoint, Inc. CEO

04 **特集**
日本企業に求められる
グローバル内部統制

06 グローバル企業は社会的存在である。
経営者は自ら「内部統制」に取り組むべきだ
八田進二氏 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授

10 コンプライアンスを企業のDNAにせよ
～米国に見る企業の内部統制最新事情～
アンソニーG.タランティーノ BearingPoint, Inc. シニア マネージャー
内田士郎 ベリングポイント 代表取締役社長

14 難易度の高い「内部統制プロジェクト」
グローバル展開のポイント
新井 聡 ベリングポイント マネージング ディレクター

16 **White Paper**
官民共同で対応すべき
テロに脆弱な海運業
吉田健之 ベリングポイント マネージング ディレクター

18 **航海図**
「assert」する勇氣
古森重隆氏 富士写真フイルム株式会社 代表取締役社長 CEO

20 **WIND**
熱いチームフィロソフィが組織を活性化させる
清宮克幸氏 サントリーラグビー部サンゴリアス監督

24 **Solution 1**
企業の継続的価値向上を実現する
統合的業績管理CPM
秦 久朗 ベリングポイント ディレクター

26 **Solution 2**
営業の顧客深耕を「仕組み化」する
戦略的アカウントマネジメント
中本雅也 ベリングポイント マネージング ディレクター

28 **NEWS**



page 06



page 18



page 20

読者の皆様へ



このたび、弊社広報誌である「オンコース(On Course with BearingPoint)」第3号を皆様のお手元にお届けすることができました。

本誌は、最先端のソリューションや経営手法の解説をはじめ、成功事例や海外の最新トピックスの紹介や経営トップへのインタビューなど、皆様が日々直面する経営課題を解決するためのヒントとなる旬のテーマを厳選し、ご提供していく冊子です。

今回の特集は「日本企業に求められるグローバル内部統制」です。米国から始まったSOX法(米国企業改革法)の影響で、日本でも同様の制度が2009年3月期決算より導入が決定されました。企業の日々の現場から経営戦略にまで深くかかわる抜本的なコンプライアンス対応が迫られています。今号では、これからのグローバル市場で勝ち抜くために、企業が内部統制の整備に留意すべき事項を取り上げています。

弊社は“戦略実現コンサルティングファーム”を掲げ、顧客企業を成功へと導くために、顧客の経営課題を抽出し、戦略策定の支援をするだけでなく、システムとテクノロジーの豊富な経験を活かしたトータルなコンサルティングサービスを提供しています。このグローバルコンプライアンスの時代において、企業が法規制を順守するだけでなく、戦略を実行実現するお手伝いをしたいと考えています。

本誌もまたそのための一助となることを目標に邁進いたしますので、ご支持とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2006年9月
BearingPoint, Inc. CEO
Harry L. You (ハリー L. ユー)

On Course with BearingPoint オンコース・ウィズ・ベリングポイント

実際の航海と同様、ビジネスという航海もいつも同じように順調というわけにはいきません。視界不良に悩まされたり、暴風雨に見舞われたりと、行く手を阻む要因が次々と現れ、また時には潮の流れを読んで加速しなければならない場面にも迫られます。

そんなときこそ、お客様をしっかりと支え、ゴールに向かって共に航行し続けることが私たちベリングポイントのミッションです。「舵取り(Bearing)」と「目的地(Point)」を組み合わせた言葉であるベリングポイントという社名は、お客様の企業をゴールへと導くナビゲータであり続けようという理念を表しています。そして、本誌の誌名である「On Course with BearingPoint」は、お客様と「成功への道のりを共に歩む」という私たちベリングポイントの誓いから生まれました。



ベリングポイントは、世界最大手のコンサルティング会社のひとつであり、ビジネスとテクノロジーを融合させることにより、グローバル企業ならびに政府機関のビジネスをサポートしています。世界中の17,500人におよぶプロフェッショナル・スタッフが、顧客企業の事業戦略立案、財務再構築、ビジネスモデルの再構築から業務変革、ITソリューション導入、システム・インテグレーション、組織と人の変革、システムの保守、業務の運用に至るまで総合的なコンサルティング・サービスを提供しています。日本においては、約1,000人の組織として、企業を成功に導くサポートをしています。2002年、アンダーセン・ワールドワイドのビジネスコンサルティング部門との統合後、社名をKPMGコンサルティングからベリングポイントに変更しました。2005年には世界で100万部の発行部数を誇るビジネス誌『フォーチュン』の調査で「コンピュータ・データサービス分野において米国で最も賞賛される企業」のひとつに選ばれています。

<http://www.bearingpoint.co.jp/>

日本企業に求められる グローバル内部統制

米国でのエンロン問題およびその対策法としてのSOX法（米国企業改革法）の影響で、内部統制とコーポレートガバナンスの波は、世界的な現象でグローバル市場に広がっている。日本でも、2005年12月に金融庁内部統制部会報告が公表され、同様の制度が2009年3月期決算から導入されることが決まり、日本企業は対応準備を始めている。

これからのグローバル市場で勝ち抜くために、不特定多数のステークホルダーを抱え、各拠点でビジネス展開する企業は、国内の法規制のみならず、グローバルな視点に立った内部統制の構築に取り組む必要があるのではないかと。

今号では、グローバルにビジネスを展開する企業が、内部統制を整備するために留意すべき事項を、法制化・企業体質・プロジェクト運営の各観点から議論する。

グローバル企業は社会的存在である。 経営者は自ら「内部統制」に取り組むべきだ



グローバル経済の現代においては、適切かつ健全な経営なくしては生き残れない。それは粉飾決算事件を起こした企業の末路を見ても明らかだ。内部統制の構築を通じて、グローバルコンプライアンスの実現を図ることは急務と言えるだろう。米国で2002年に制定されたSOX法(米国企業改革法)は、この動きを後押しするものとして注目されている。金融庁企業会計審議会内部統制部会の部長を務める青山学院大学大学院・会計プロフェッション研究科の八田進二教授に、「内部統制」強化のポイントと日本版SOX法導入上の問題点などをうかがった。

八田 進二氏

青山学院大学大学院
会計プロフェッション研究科 教授

PROFILE ● 1973年慶應義塾大学経済学部卒業、76年早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了、82年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。2005年4月より現職。金融庁企業会計審議会委員(内部統制部会長)、金融庁金融審議会臨時委員(公認会計士制度部会)、国連ガバナンス改革運営委員会委員、日本監査研究学会会長など

そもそも内部統制という概念をどう考えるか。内部統制に関する議論は昨日今日始まったものではなく、言うならば企業経営の議論が始まった段階からあるわけです。その中には、内部統制のデファクトスタンダードとしてよく取り上げられる1992年策定の「内部統制の統合的枠組み(COSO報告書)」にも示され

ている、「内部統制は企業が健全かつ有効な経営目標を達成するための1つの手段である」という考え方があります。

そのように内部統制というものを理解した場合、内部統制は、経営者など事業体の執行の立場にある方にとっては、その与えられているミッションをいかに適切かつ効率的

に遂行していくかという手法そのものだと言えます。

ミニマムスタンダードを守る

したがって、内部統制の議論に対して「よくわからない」とおっしゃる経営サイドの方には、反対に、あなたはどのようなミッションを念頭に経

営を担っているんですかと問いかけたいですね。それに対して、いや、私はこういう手法で、こういうポリシーで、あるいはこういった認識で、そして経営の質を高めるために、組織の中にはこのような権限や責任関係を委譲しながら適宜必要な情報を汲み取るシステムを構築しています、ということをおっしゃることができるならば、その答えイコール内部統制であると言えます。

経営者の中には、「民間企業の経営は100%自治が基本。自分の会社について他人にとやかく言われる筋合いはない」との意見を持っている方が少なくありません。

しかしながら、米国エンロン事件から得られた教訓でもありますが、市場の主人公である企業を担っている経営者の意識の問題および行動づけの問題を内部統制あるいはコーポレートガバナンスという視点で議論しておかないと、その川下にある最終的なディスクロージャーを担保できないということが再確認されたのです。

また株式を上場していないなど、市場に対して限定的な経営を行っているのならばそれでもよいでしょう。しかし今、私たちが議論しているのは、不特定多数のステークホルダーを抱え、世界規模にビジネス活動を行っているグローバル企業のケースです。

このような企業で不祥事が発覚すると、不特定多数の人が思わぬ損害を被ります。株式を上場した時点で、もはや自分の会社であって自分の会社ではない。市場を通じ

て巨額な資金調達が可能にできるといったメリットを享受しているのですから、経営者の側も、社会的存在として最低限のルール、いわゆる「ミニマムスタンダード」は守るべきでしょう。

このような視点から、内部統制部会での議論も「内部統制は経営者の、経営者による、経営者のためのもの。経営者の裁量が発揮できるように、ルールは最低限のレベルにとどめる」ということでした。細かい決め事を作りすぎると、汎用性がなくなり、「当社ではあのような厳しい規律は守れない」という意見が続出することが予想されるからです。

実際、米国のSOX法では、企業の多大なコスト負担などが問題となっており、中小規模の企業に対しては3回も法律適用が延期されています。

「日本流」にアレンジした基準案

このような考えのもと、私が部長を務める金融庁企業会計審議会内部統制部会は2005年12月、「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」を公表しました。

私たちの基準案ではCOSO報告書の日本流のアレンジも試みました。その1つが、国内的な対応という観点から、内部統制の目的に「資産の保全」を盛り込んだ点です。株式会社の機関の中にモニタリング機能の担い手として監査役があり、監査役は法律上、財産調査権が認められています。この財産調査権を資産の保全という形に結び

付けたのです。「監査役に企業を評価する役割を担ってほしい」というメッセージを込め、あえて資産の保全という形で明示したのです。

また裏の意味としては、資源に乏しい日本の企業がグローバル競争に勝つためには無形資産を健全に担保しなければいけない。ここに資産の保全という考え方を当てはめたわけです。一例を挙げれば、日本には団塊の世代という固まりがある。彼らは古き良き日本の組織の中で力を合わせてやってきた。匠(たくみ)と呼ばれるような優秀な人もいっぱいいます。団塊の世代が作り上げてきたこれらの“無形財産”が、目前に迫った彼らの退職や近年の組織再編等で失われるかもしれない。内部統制整備の一環としてそれらを形として残し、日本独特の文化をカバーするためにも、資産の保全項目を入れたのです。「資産の保全」は部会長として私も強く主張したポイントの1つです。

「IT」も経営トップの関与に

さらに、もう1つの大きな特徴である「IT(情報技術)への対応」は、最新化という観点で、取り入れたポイントです。現代においては、IT環境は成熟して、もはやビジネスはIT抜きでは語れない時代となりました。にもかかわらず、年配の経営者の多くはITへの理解が十分ではない。システム障害といったIT絡みの不祥事が続発しても、「ITはわからない」という経営者が多い。ここに規範性を持たせたかったので

特集

す。ある程度の強制力が期待できる金融庁の文書でITが入ったら、経営者側の意識が変わる、と。だからほんのひと言でいいから入れてもらいたいと主張したのです。

「IT(情報技術)への対応 ※当時は、IT(情報技術)の利用」を入れた内部統制基準の公開草案が公表されたのが昨年7月頃。その後、巷の経済社会ではIT関連の不祥事が相次ぎました。株価発注時の誤操作や証券取引所のシステムダウン、大手都市銀行のATMスキミングなどなど。世間はITの利便性ばかりに注目していたけれども、その脆弱性、危険性への対応は進んでいなかった。不祥事が起きた際、「想定外の事態だ」という声も上がりましたが、みんな想定内ですよ。そんなこともあって、基準案に「IT」を盛り込むことが決まったのです。

最近、日本の内部統制に関する議論では、ITという言葉だけ独り歩きしている印象を受けます。このITには大きく2つの側面があります。1つは、内部統制の評価の対象としてのIT。つまり業務処理統制と全般統制と言われるものです。もう1つはITのツールを使って内部統制をもう少し強化しようという意味があると思います。

しかし、最も大事なのは、それが経営者でもわかる範囲内のITであるということ。つまり企業の状況に応じて、IT統制に経営者がどのように関与すべきか、またツールの導入をどこまで推進するかを、自ら意思決定し、実行し、説明責任を果たしていくことだと思

います。

ベネフィットが見えづらい

先ほどもお話ししましたように、内部統制の整備のためのコストは、上場している企業として必須のミニマムの負担ではあるのですが、残念ながら、実際には、経営サイドは内部統制の議論になかなか前向きに取り組まない。その一番の理由は、ベネフィット(恩恵)が目に見える形で示されにくいからでしょう。内部統制は仕組みとかプロセス、あるいは考え方の浸透具合といった抽象的な色合いが濃いものです。それがうまく機能していれば、企業は健全に有効な活動が行われ、しかるべき利益も上がり、企業価値も向上し、競争力も高まるのですが、通常のビジネスのように費用対効果が把握しづらい面があります。

しかし、何か不祥事が起きたときに内部統制が効いていないと、想定外の不当な、会社の存続さえも危うくさせるような状況に直面する可能性があります。内部統制は、ネガティブな状況が起きたときに、初めて、そのベネフィットと言いますか、その成果がわかるという点で、今までの経営の考え方では理解に苦しむところがあるでしょう。

内部統制は薬に例えるならば漢方薬に近いと私はよく申し上げています。即効性はないが、簡単には重病にならない。不祥事があっても、内部統制をきちんと構築していれば、直ちに経営トップの首が

飛ぶ、なんていう短絡的な批判を受けることはないでしょう。

また、資産の保全のところでもお話ししましたが、今回の取り組みを活用して、自社に有効な取り組みとして何らかのメリットを定義してそれを獲得するという考え方で、ぜひ取り組んでいただきたいと思います。

機動力備えた罰則規定を検討

内部統制については今後、「アメとムチの議論」、つまり罰則規定に関する検討が始まると思います。経営者に対する抑止力という意味でも、免責条件とともに、罰金や課徴金とか様々な機動力を備えた処罰ができる制度が導入されるでしょう。

米国のSOX法では、ディスクロージャーに関する経営者責任の強化の観点から、禁固刑は20年、罰金も500万ドル、さらに悪意があった場合は25年まで延長するということまでして、かなり抑止力を持ったルールを採用していることは事実です。

我が国の場合は、刑事罰の全体的な法体系がありますから、内部統制の罰則規定だけを強化することはできないらしい。それでも金融商品取引法では、金融庁はかなり危機感を持って短期間に罰則の強化についての見直しを行いました。これは評価できると思います。最低限のルールを決めた限り、それに反するような行為があった場合には厳しい罰則を科す。足並みを揃えた健全な経営を担保するための順守を要請したということです。

「代弁」許さぬ評価責任

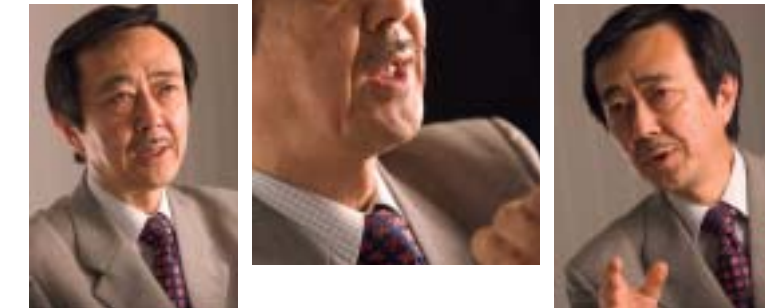
先ほどもご説明しましたように、今回の制度は、「内部統制は経営者の、経営者による、経営者のためのもの。経営者の裁量が発揮できるように、ルールは最低限のレベルにとどめる」という考え方によっております。

したがって、経営者が内部統制の構築や評価の舞台に出てこなければ話にならない。現在、私たちが取りまとめている内部統制の実施基準の読者対象も経営者です。

経営者が読まない実施基準を作ってもしょうがないということです。となると、そんなにボリュームのあるものを作っても誰も読まない。あるいはボリュームのあるものになった場合は要約版を作ってもいいと思っています。まさにCOSO報告書のエグゼクティブサマリーのように。

ですから、私たちがこれから公表する実施基準は、皆様方が考えているような細かいものは出ないでしょう。私なんかは出したくないと思っていますから。ただ昨年末の基準案よりは、もう少しブレイクダウンした解釈指針的なもの、あるいは具体的な実務指針として重要性の判断の指針的なもの、あるいは絞り込みの手法とか、そういった内容は多分書き込むと思いますよ。例としてはね。実施基準は、なるべく汎用性のあるものにしたいて考えています。

内部統制の議論の中で特に話題になっている経営者の評価責任については、そんなに専門性の高い



ことまで要求はしません。

「IT」についても同じです。これまでだって、とりたてて会計や財務に明るくない経営者も、有価証券報告書にはちゃんと署名しているわけです。しかし一方では、惰性の中でやってきた面もあるでしょう。これがもう今後は許されないということです。

経営者の方が不安に思ったり、疑義があったりする問題に関しては、きちんと確認した上で、自分の言葉でアカウントビリティ(説明責任)を果たさなければならない。なぜか。冒頭申し上げたように、経営者自身が主体的に内部統制に取り組むことを社会や法が要求しているからです。代弁は許されません。

確かに、今まで内部統制のトレーニングをしていないので不安に感じるでしょう。まず自分の中で、自社のありとあらゆるリスク環境を洗い出し、必要なところは専門家のアドバイスを受けます。自分の中で情報を整理し、納得いく状況を構築すること。これが第一歩だと思ふんです。

グローバルマーケットによる制度の収斂

内部統制強化の動きはグローバルレベルのものですが、米国など海外の内部統制報告制度をそのまま日本に輸入すればよいというものではありません。また米国と日本以外の制度において、外部の評価を“監査”としているところはありません。私は、内部統制報告制度は、財務諸表と同様に経営者の評価だけでは十分とは言えないと思います。その開示情報を専門家がちゃんとチェックし、抑止力を働かせて、その情報への信頼度を担保する仕組みが必要と考えております。

内部統制の基準もガバナンスのルールにしても、今は世界中で模索の状態です。緩い方向に流れることは絶対にはない。最終的には、そこでは「質」が問われるのです。質の高い、効果を発揮しているほうに収斂していくものです。それも官民を問わず、すべての組織、事業体に関しての議論が、かなり早い段階で収斂してくると思っております。☑

コンプライアンスを 企業のDNAにせよ

～米国に見る企業の内部統制最新事情～

アンソニー G.
タランティーノ

BearingPoint, Inc.
シニア マネージャー Ph.D.

対談

内田 士郎

ベリングポイント
代表取締役社長

SOX法(米国企業改革法)の導入は、単に内部統制に関する経営者報告と監査が実施されたのみならず、当該法制度を通して米国企業の行動様式に大きな影響を与えていると思われる。日本でも、同様の制度が2009年3月期決算より導入されることが決まった。新制度導入で日本企業の行動様式にどのような影響が考えられるのか。ベリングポイントの日米トップコンサルタントが探る。



アンソニー G. タランティーノ (Anthony G. Tarantino) Ph.D.
BearingPoint, Inc. コンプライアンス・プラクティス・チーム
シニア マネージャー

1949年生まれ。カリフォルニア大学サンタクルーズ校で政治学、カリフォルニア大学アーバイン校大学院で組織コミュニケーション学博士課程修了。経営コンサルティング業界に30年来の経験がある。ビジネスプロセスの内部監査支援、コンプライアンス関連プロジェクトを、米国のみならず欧州・アジアでも多数手がけている。コンプライアンス関連の寄稿、講演多数。著書に「Manager's Guide to Compliance」(John Wiley & Sons Inc, 2006)等がある。

内田(以下U) 米国のサーベンス・オクスレー法(SOX法)は、内部統制の経営者評価と外部監査の導入という問題だけでなく、米国企業の行動様式にも大きな影響を与えていると思うが。

タランティーノ(以下T) SOX法導入の1年目は監査法人側、企業側の双方の混乱がひどかった。まるで悪夢のようだった。第1に、企業の担当者(内部監査部門等)は、当初かなり困惑したと思う。なぜなら、内部統制監査の準備について経験も専門的知識もなかったのだから。また、従来このような新しい制度に関しての説明とアドバイスを受けてきた自社の監査法人も、独立性の強化の観点から十分なコミュニケーションを取ることができなかったからである。

混乱の第2の理由は、監査法人側でも内部統制監査に関する専門家を大量に確保できていたわけで

はなかったことだ。財務諸表監査の担当者に当該監査手法のトレーニングを施してはあったが、内部統制監査のための人員の確保のみならず、財務諸表監査先以外のクライアントへの内部統制監査アドバイス業務に対応するために、多くの人員が必要となった。

双方とも対応初年度および次年度は、当該制度に対応することが精いっぱいであり、多くの担当者が「燃え尽き症候群」に陥るありさまであった。その結果、P/Lを改善するような追加的な内部統制面でのオペレーションの改善や、監査プロセスの改善は部分的にしか着手できていなかった。

コンプライアンス重視が 末端まで浸透

U しかし導入3年目を迎え、最近では、落ち着いてきたように思うが。

T SOX法導入直後は厳しい内容に誰もが不満を抱いていた。しかし、それから3年経過し、ようやく制度として企業内に定着してきた。内部監査人がちょっと来て、2、3の簡単な質問をして済ませる監査の時代は終わった。現在の監査人は、文書化された手続きを要求する。そして現場の担当者がこの手続きに則って仕事をしているか、あれこれ質問してくる。約3年前は、私が「職務分掌」という言葉を口にしても、誰もその意味を知らなかった。しかし、今なら知らない人はおそらくいない。「内部統制」も「SOX法」も誰もが知っている言葉だ。

コンプライアンス重視の姿勢は企業の現場の従業員まで周知され企業のDNA(カルチャー)に組み込まれている状況になったと言える。そして内部監査部門のみならず、業務のプロセス責任者がオーナーシップを発揮して、担当するプロセスの内部統制の整備に高い意識を持っている会社がコンプライアンスに優れている会社と言えると思う。**U** 米国企業は当初の混乱を抜け出し、いかに効率的にSOX法に対応するか、または一歩進んで、この制度をいかに有効に活用すべきか

という段階に進んでいるようだ。

また、内部統制ルールを適切に導入している企業が、導入不十分な企業よりも株価上昇ペースが速いという米国の調査会社の報告(図1)もあるくらいだ。マーケットは、SOX法をクリアして提供される内部統制情報は有用な内容として受け止め、利用していると考えられる。**T** 多くの米国企業では、コンプライアンスを最重要事項として位置づけるようになった。逮捕、訴訟、株価下落などの事態を避けるために、コンプライアンスは組織の成功



内田士郎(うちだ・しろう)
ベリングポイント 代表取締役社長

1955年生まれ。公認会計士(日本および米国)。早稲田大学政治経済学部卒業後、当時ビッグ8と言われたピーター・ウィックミッチェル会計士事務所に入社。その後13年間米国で日系企業の現地法人展開を支援し、米国系コンサルティング会社取締役を経て、2005年より現職。M&Aや新規事業立案、グローバル戦略など、海外での豊富な経験を基にグローバルの視点に立ったコンサルティング見識は深い。

特集

に不可欠なものとなされている。
 内部監査プロセスも大きな変化を遂げている。通例、SOX法対策コストは、企業の収益10億ドルに対して平均100万ドル毎年継続してかかると言われている(図2)。しかし、成功企業はコンプライアンス費用の削減と内部統制の改善に向けた最善の方法として、内部監査・コンプライアンスのオートメーション化ツールに投資している。
 また、取締役会は外部監査人、規制当局者、投資家グループの監視の目にさらされ、以前のような受け身で実効性の乏しい関与を見直している。一部の優良企業は、財務とコンプライアンスの専門家をメンバーに加えた強力な監査委員会を創設、維持している。
 内部告発プロセスも重要性を増してきている。上司の不正行為に対して、会社が適切な対応を取ることが末端にまで理解されると、一般社員が他の社員の悪事を隠蔽したり取り繕ったりすることを見逃す可能性は低下する。複数の調査でも、内部告発は不正行為の発見に最も有効な手段であることが示されている。

「監査費用削減」への取り組み

U 企業が監査法人に支払う監査費用の金額が議論になっていると聞く。規制当局は、SOX法の内部統制監査の効果については自信を持ちつつも、監査費用高騰の問題を解決すべく、トップダウンリスクアプローチの適用促進やコスト削減

努力の促進を図っているようだ。
T Compliance Week誌によると、監査費用は2004年から2005年にかけてやや低下したものの、以前と比べると2倍の高さで推移している。
 SEC(証券取引委員会)は監査費用削減の方法として内部統制のトップダウンリスクアプローチを推進しているが、監査法人にこのアプローチを法的に義務づけているかという、実はそうではない。
 SECとPCAOB(公開会社監視委員会)は、「監査法人はどの企業にも同じチェックリスト手法を取っている」との非難声明を出している。にもかかわらず、監査法人が好んで行っている「すべてを監査する」方法を変えるために規則を改正しようとはまではしなかった。
 また、監査法人の立場からすると、監査費用の低下を目的としたこれまでの取り組みは、何か事が起こった場合に監査法人が負う多大な責任を軽減する点ではほとんど役立っていない。監査法人はこう言うはずだ。「あなたがなぜトップダウンリスクアプローチ型の内部統制

の評価をしたいのかわかります。でも問題は誰がリスクを見つけられるのかということです」と。しかし企業側が、内部統制に関する自社の問題点を理解していない場合はどうなるか。これが多くの企業の問題点なのです。企業も多額の監査費用を受け入れたくないのが本音だろう。いずれにしても、具体的な法律制度上の担保ができない限りは、トップダウンリスクアプローチは現段階ではあまり浸透しないだろう。

「投資」と「オートメーション化」を同時に

U 日本でも、今年6月に国会を通過した金融商品取引法において、2009年3月期決算から米国のSOX法と同様の内部統制監査制度が導入されることが決まった。現在の日本は、まさにSOX法が成立した2002年前後の米国に酷似している。導入当初発生した「大混乱」が間もなく日本にやってくるだろう。日本のCEOやCFOに何かアドバイスをいただきたい。

図1●米国のSOX法対応企業は株価が上昇傾向 ※1
 米国においてSOX法の適用後、内部統制の整備が良好な企業の株価は、平均の上昇率を上回って上昇している。

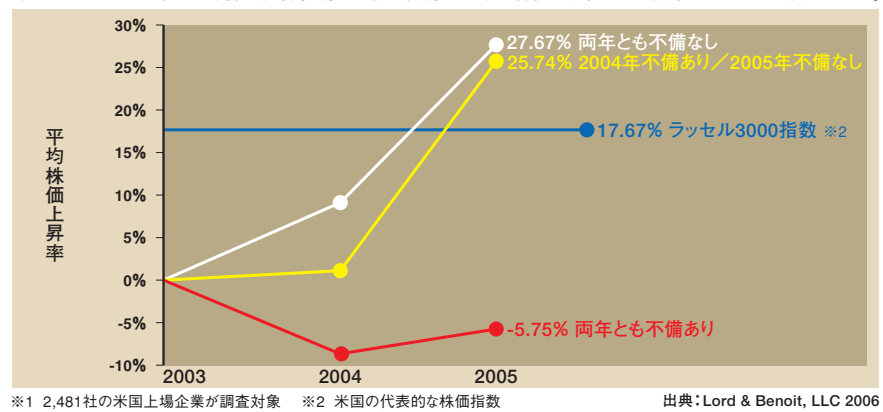


図2●米国企業のSOX法対策コスト

企業収益規模 売上平均 (USドル)	SOX法404条対策平均コスト (USドル) (外部のリソースのみ*)
0 — 250万ドル	1.56百万ドル
250 — 500万ドル	1.71百万ドル
500 — 750万ドル	1.78百万ドル
750万 — 10億ドル	2.03百万ドル
10 — 20億ドル	2.40百万ドル
20 — 70億ドル	データが有効数に満たないため省略
70 — 100億ドル	10百万ドル

*SEC提出資料に基づく。社内のマネジメントの時間や監査費用の増加は除く 出典: ARC Morgan, February 2005

T 内部統制の改善プロセスは、できるだけ早急に開始すべきだ。
 日本はまだ時間があるので、米国の失敗したところをよく学んで十分に備えるべきだ。米国では、初年度に大慌てで場当たり的に対応した結果、大した成果は上がらず、多くの問題が生じた。企業にとっては監査費用が倍増し、ストレスレベルが上がっただけだった。結局のところ、費用の増加に見合うだけの利益が得られたと感じている会社はほとんどなかった。
 コンプライアンスは、経営者の果たすべき義務の1つと見なされなければならない。経営者の職責や職務内容、報酬に反映させることによって、コンプライアンスへの賛同、支持、支援を促していく必要がある。
 また、内部監査やIT監査のための人材育成に十分に投資することも大事である。それによって、企業は最大の投資利益を上げることもできる。そうしなければ、結局は監査法人に大きく依存することになり、後になってそのことを後悔しても手遅れだ。
 今後CEOが自分の企業で何が起きているのかをすぐに察知するためにも、コンプライアンスのオートメーション化もポイントの1つになるだろう。

通常の導入順序としては、
 1) 文書管理ツール
 2) 監査支援ツール
 3) 職務分掌管理ツール
 の順で検討が進められるだろう。
 まずは、会社全体で内部統制強化のために作られた膨大な文書を管理することが企業のニーズとなる。次に、これは、CFOにとって特に重要になってくるが、彼らが実施する監査プロセスを支援する監査支援ツールだ。そして、最後に職務分掌管理ツールだ。職務分掌は人手により管理されてきたが、企業によっては、数千もの職務責任が定義されていて、中には数万にも上る職務分掌上の違反が起こっている。職務分掌管理ツールは、こうした職務分掌の違反を自動的に探知する仕組みを提供する。
 以前は、コンプライアンスの改善は手作業で行われていた。だが今や、コンプライアンスをオートメーション化することによって効率的に水準を向上させることができる。内部監査部門への「投資」とコンプライアンスの「オートメーション化」を併せて行うことこそが、成功の秘訣なのだ。
 U ガバナンスおよびITガバナンス面で分権的な経営を行ってきた日

本企業が、内部統制監査制度導入を契機に、中央集権的なガバナンスに変わっていくことが予想されるが、非常に大きなチャレンジと思われる。しかも、その変化にわずかな数年という短期間で対応しなければならない。業務面およびシステム面での大きな変革を準備していく必要があると言える。
T 内部統制とコーポレートガバナンスの強化は世界的な現象で、今後もその傾向は続くと思われている。なぜなら世界は、グローバルマーケットを切望しているからだ。そしてグローバル経済の究極の目標は、投資家が日本、米国、ロシア、ラテンアメリカ、いや世界のどこでも、同じような基準で株を買えるようになることである。ある企業がいくら収益を上げたか、いくら損失を出したのか、世界のどこでも同じ数値で判断できるようになることなのだ。日本企業も日本版SOX法への対応というコンプライアンス的な側面のみならず、グローバルでビジネスを展開するための必要条件と考えて、これらの整備を積極的に進めていく必要がある。そのために中央集権的なガバナンスに変更する必要があるのであれば、それは、早急に取り掛かる必要がある。グローバルに通用するコンプライアンス構築の実績が豊富なアドバイザーと協力して、システムティックなアプローチにより、最新の経営手法やIT手法を活用して、コンプライアンスを重視する企業としての行動様式やガバナンス体制の変革に邁進すべきであろう。☐

特集

難易度の高い「内部統制プロジェクト」 グローバル展開のポイント



新井 聡 ベリングポイント マネージング ディレクター

PROFILE ● テクノロジーソリューション リーダー。日本版SOX法対応のための内部統制ソリューションのリーダーも兼任。IT戦略立案、BPR、SCM、システム設計・構築など様々なコンサルティングサービスに従事している。

「内部統制」とは、企業の財務報告の信頼性を確保し、事業経営の有効性と効率性を高め、かつ事業経営にかかわる法規の順守を促すことを目的として企業内部で運用される仕組みである。昨今の相次ぐ企業不祥事の発覚、新会社法の施行や日本版SOX法への対応をめぐる、日本企業の間でも、実効性のある内部統制システムの確立に関心が高まっている。国内拠点のみならず、海外の連結対象子会社などを含めたグローバル規模での内部統制基準の統一化はどのように図ればよいのか。内部統制プロジェクトのポイントを紹介する。

「分散型」ガバナンスから 「集約型」ガバナンスへ

従来、多くの日本企業では、分散型のガバナンス体制を採用してきた。本社は本社、子会社は子会社でそれぞれ異なる内部統制基準を持って運営されている状態である。日本企業では、現場に任ずという考え方が強く、また統合など組織の歴史的経緯や拠点を構える国・地域の特色、カルチャーの違いなどを考慮した結果だろう。

しかし、昨今成立した会社法、日本版SOX法といった企業の内部統制に関連する法律は、経営者に企業グループ全体の内部統制の構築と運用を求めるものであり、今までの分散型ガバナンス体制は時代にそぐわないと示唆している。日本企業は、人間関係の信頼だけでなく、会社の仕組みとしての内部統制システムを構築し、企業統治の礎とすることを求められている。

これは、分散型ガバナンス体制

の日本企業にとってはパラダイムシフトとも言える大転換だ。組織間の内部統制基準の統一とは、同じ企業倫理を共有することである。個人レベルでも長年染み付いた意識を変えることは困難を伴う。それを企業組織として足並みを揃え実施するとなると、大変なエネルギーとコストが予想される。いわんやグローバル規模で各国・各地域の子会社も対象に含めるとなると、非常に難易度の高いプロジェクトとなる。

特に、2006年6月に成立した日本版SOX法(金融商品取引法の一部)は、外部監査を要求されるため、厳格な対応が求められるものとなっている。

ベリングポイントでは、米国上場、国内上場の日本企業に対して、SOX法対応を前提とした企業の内部統制の強化を現状の評価・分析から業務改善までの全プロセスにわたって支援している。そのサービスメニューに沿った形で、内部

統制プロジェクトのポイントを説明する。

実行計画がすべてのカギ

SOX法対応には6つのフェーズが存在する(図参照)。まずフェーズ0として「現状分析」。現状の内部統制の整備状況がどの程度なのかを把握し、経営者を啓蒙しておくことを目的としている。

フェーズ1は「方針決定」。すでにSOX法対応のプロジェクトを発足した企業では、このフェーズから実施するケースが多い。今回のプロジェクトは、財務情報の信頼性の確保なのか、コンプライアンスやCSRの強化も含むのか、まず、内部統制強化の目的をはっきりさせることが大切だ。そして、内部統制強化に必要な「範囲」「進め方」「体制」「スケジュール」「コスト」など全体計画を策定する。「方針決定」の成果は、後に続くフェーズの達成度合いにも大きな影響を及ぼす。こ

のフェーズで安易に範囲、アプローチおよび品質レベルを定義したりすると、後続フェーズでの手戻りや、外部監査人からその不備を指摘されることになる。監査人と十分なコミュニケーションを取って決定すべきである。また、この段階で「文書化ガイドライン」や「テストガイドライン」を作成し、後続フェーズでの展開方針を定める必要がある。本社で最初に実施し、十分なノウハウがたまった後に子会社展開を考える企業や、海外を含めてパイロット拠点を定めて実施し、ロールアウトアプローチの有効性を検証した上で、一斉展開する企業もある。いずれの場合も、きちんとしたガイドラインと体制がないと、多くの関係者が成果物の作成にかかわるため、大型プロジェクトを運営することはできなくなる。

続くフェーズ2では、フェーズ1で定められた拠点の内部統制状況の「文書化」である。

文書化には膨大な作業エネルギーが求められるため、経営トップのコミットメントが不可欠と言える。グローバル企業では、国内拠点のほか、言語やビジネスカルチャーの異なる海外拠点が加わることから、作業の難易度は格段に上昇する。

成功するグローバル企業の海外拠点への文書化対応には大きく2つのパターンがある。「輸出型」と「現地生産型」だ。「輸出型」は、本社から内部統制の文書化に関するベテラン専門チームを派遣して短期集中的に片付ける方法。もう1つが、詳細なマニュアルを作成し、

図●ベリングポイントの内部/IT統制改革サービスのフレームワークとツール

内部統制強化プロセス	ベリングポイントの支援領域		サービスメニュー	ツール
	業務	IT		
Phase 0 現状分析	○	○	内部統制 クイックスキャン	●クイック スキャンシート ●概算工数算出シート ●オンラインサーベイ
Phase 1 方針決定	○	○	方針決定支援	●方針決定方法論 ●標準文書化および有効性評価ガイドライン ●方針決定支援テンプレート
Phase 2 文書化	○	○	文書化支援	●リスク ライブラリー ●業務別標準プロセスチャートとRCM ●文書化テンプレート
Phase 3 有効性評価	○	○	有効性 評価支援	●標準有効性評価ガイドライン ●有効性評価手続書テンプレート
Phase 4 課題の改善	○	○	内部統制 改善支援	●業務改革方法論 ProvenCourse ●ワークフロー/業務プロセス テンプレート
Phase 5 監査法人等によるレビュー	—	○ ^(※)	IT評価 レポート作成支援	●IT統制フレームワーク

※ 監査法人業務への支援

実際の文書化作業自体は現地スタッフに任せる現地生産型だ。どちらのアプローチを採用するかは、企業カルチャーのほか、内部統制への理解度、拠点のある国・地域の言語や文化などによって変わってくるだろう。

複雑なプロジェクトを 成功させるポイント

この文書化された統制が有効に機能しているかを検証するフェーズ3「有効性評価」も、グローバル企業の場合は、国内拠点のみの日本企業と比べて数倍難しいと言える。文書化と同じように、適切なアプローチを決定すると同時に、品質管理に関する体制も徹底する必要はある。

一連の有効性評価結果に基づき、内部統制システムの是正策を探るのがフェーズ4「課題の改善」である。先に挙げた「文書化」「有効性評価」で上がった内部統制上の問題点を解決していく。多くの企業で、予想以上の課題が発見されている。また、システムに変更が必要な場合は、対応までのリードタイムに時間がかかるので、このフ

ェーズの期間は十分確保しておきたい。

文書化から課題の改善までで重要になってくるのが、プロジェクト管理である。作業の進捗状況をグローバルレベルで把握しつつ、遅れている拠点や部門に対しては、原因の究明と対策を打っていかなくてはならない。グローバルな内部統制の強化プロジェクトであれば、本社にいても各拠点の内部統制の整備状況がモニタリングできる管理体制を構築する必要がある。ITツールによる管理も検討すべきだ。

実効性のある内部統制システムの確立は、多くの日本企業にとって初めての試みである。ベリングポイントの顧客企業からも「どこから手をつけてよいかわからない」とのご意見をいただく。

内部統制プロジェクトを成功させるには、「適切なアドバイザーの確保」も欠かせない。

ITツールの導入からプロジェクトマネジメントの推進まで幅広くカバーできる専門家の存在は、内部統制強化プロジェクトの成否を左右すると言っても過言ではないだろう。☑

官民共同で対応すべき テロに脆弱な海運業

海運業が世界中で運ぶ物資の量および価値は莫大である。しかし、現在の産業システムは、テロ、労働争議、自然災害などが発生して海運が停止した場合の柔軟な対応が困難であり、結果として多大な損害が発生してしまう可能性が高い。ベリングポイントの調査は、海運業の有事対応力とオペレーションの効率性を両立させるためには、従来以上に政府と海運業界が連携できるような法整備とインフラ投資が必要であると指摘している。

全世界で活動するコンサルタントを擁するベリングポイントは、クライアントを成功に導く各種プロジェクトを遂行するだけでなく、最新の経営手法や政府および各業界の動向に関するグローバルな調査研究を同時に行っている。これらのアウトプットは「ベリングポイント白書」としてグローバルナレッジシステムに格納されており、コンサルタントが容易に検索することができる。ベリングポイントは世界各国の公的部門に対するコンサルティングが強みの1つであり、今回は、米国を中心としたグローバルな海運業の危機管理に関する白書(抜粋)をご紹介します。白書が指摘している官と民の連携の必要性は、リスク管理と迅速な有事対応を得意としない日本にも当てはまる。

今日、海運業は重量および金額ベースで世界貿易の9割以上を担う存在となっている。経済協力開発機構(OECD)は、「世界貿易は海運への依存度が極めて高く、海運がより開放的かつスムーズなものに進化した結果、グローバル経済の成長がさらに促進された」と指摘している。ただし、海運業は極めて重要であるがゆえに、万一、長期の機能不全に陥れば世界経済へのダメージは計り知れないものとなる。

“Just-In-Time”の功罪

グローバル経済の拡大に合わせて、多くの企業は、世界に展開する生産ラインから販売拠点までを統合した在庫管理と物流のシステム構築に巨額の投資を行うようになった。彼らは“Just-In-Time”方式をシステムに実装し、バリューチェーン全体で在庫を最低限に抑えて、供給を需要に可能な限り一致させている。究極的には“在庫ゼロ”を目指すこのシステムは非常に効率的である一方、突発的な事象が発生すれば企業および国家に大打撃をもたらすリスクを内包したシステムでもある。

世界各国には複数の港湾施設があり、有事発生の際には別の港に行くオプションがありそうだが、すでに多くの港は処理能力の限界に近づいているため、それは容易ではない。国際コンテナ業界の情報源であるContainerization Onlineによると、すでに2001年の時点で2億3200万個ものコンテナが世界各地の港を通過した。この驚異的な輸送量と貿易システムのスピードが海運業の有事対応力を弱める結果となっている。実際、2004年秋には米国ロサンゼルス港の能力不足によって20～30隻が

図●最近の主な海難事件・事故

事件・事故	発生時期	場所	概要および被害総額
オイルタンカー アトス1号の事故	2004 Dec	米国 デラウェア州 デラウェア川	巨大なオイルタンカーによるオイル漏れの事故。デラウェア海運取引所によると、65万～130万USDの直接被害があったと言われている。
CSAV リオ・ブエロ号の事件	2004 July/Aug	米国 ニュージャージー州 エリザベス港	米国農務省は、コンテナに積まれているアルゼンチン産レモンが「有害な生物学的物質」に汚染されているという疑いがあり、船を1週間停泊させた。そのコストは、直接的には、31万8000USD、間接的には、近隣に、130万USDの被害をもたらした。
リンブルグ号の テロリスト襲撃事件	2002 Oct	イエメン	テロリストがタンカーを襲い、イエメン港に180万USDの被害をもたらした。損害保険会社の保険料が3倍に跳ね上がったため、船舶がイエメンへの寄港を避け、政府が損害補償プログラムを行うまで、港湾処理能力は1/10に落ち、港湾関係者3000人が解雇された。
米国西海岸における 10日間の港湾閉鎖事件	2002 Oct	米国西海岸	労働争議のため、29もの主要な西海岸の港湾閉鎖が行われ、コンテナ30万個以上、200隻以上が足どめされた。間接的被害は、船荷そのものだけでなく消費者、労働者と広がったため、その額は、17億USDから、194億USD相当とも言われている。
M/V ハレルモ・セネター号の 滞船事件	2002 Sep	米国 ニュージャージー州 ネットワーク	コンテナ船から微量の放射能が検知され、事態を重く見た国防省は、その船を調査のため、滞船させた。滞船料は、5万USD相当以上と言われているが、結果としては船荷の粘土が反応しただけであった。

沖合に停泊する羽目となり、通常は3～4日で処理できるものが2倍の時間を要し、後続の鉄道貨物輸送にも混乱をきたした。万一、海運需要の最盛期に有事が勃発して船舶が当初予定外の港で船積み・荷揚げを行えば、相当な遅延と大幅なコスト・アップは免れないが、海難事件・事故がいつ発生するかはわからない。

テロの新しい攻撃対象に

ある程度の予見が可能で労働争議や悪天候には一時的に在庫を積み増したり利用港を変更したりすることで対応できる。しかし、予見できないテロリズムにはそうはいかない。ミシガン州立大学のDavid Closs教授によれば、製造業がテロなどの不確実性に本格的に備えるためには“Just-In-Time”な出荷だけでなく“Just-In-Case”な在庫の継続保有をも余儀なくされるという。そうなれば米国が過去10年で達成した物流の生産性向上の約半分が吹き飛ぶ。

ブルッキングス研究所の2002年報告では、もしコンテナで大量破壊兵器が運び込まれた場合、最大で1兆ドルの被害が発生するとしている。米国海軍大学院の推定ではあの911事件ですら直接損害額は総額110億ドルに過ぎないので、いかにインパクトが大きいかかわかる。

世界最大の貿易国、米国の対応

世界の海運業の需要・供給・運用面で主たる役割を果たしているのは米国である。全米港湾管理協会によれば、米国の港湾機関は、港湾の運営と設備の増強に34億ドルを支出している。さらに、米国の港湾を通過する膨大な貨物量に見合ったセキュリティの構築と有事対応のために、向こう10年間で推定54億ドルの追加支出が必要になるとみられている。

それでも、すべての危機を予想できるわけではない。大規模なテロが起きれば、海運の全機能が麻痺する可能性がある。

しかし、米国では、有事の際に海上輸送システムを円滑に動かすための官民協力体制が依然として未成熟である。業務処理の効率と迅速さが要求される民間部門では、輸送量が倍増すれば、ユーザーの便宜を図るためにシステム基盤の拡充が必要となる。公的部門は、常に安全と公平性を確保する必要があり、両部門の投資の優先順位は当然異なる。また、連邦政府と州およびローカル政府間の政策の調整も容易ではない。各々の資源・能力を最大活用するには、政策決定者が、国家目標と利害関係者の固有のニーズや利益をうまく均衡させることが必要となる。

官民共同で 危機対応システムを構築

地方レベル、国レベル、国際レベルで海運業に深刻な打撃を与える事件が生じた場合、事故の被害管理と復旧計画の迅速な実施が問題解決のカギとなる。そのための実行戦略とテクノロジーは以下のものが考えられる。

1. 連邦・州・ローカルの各政府および海運業者との間の権利義務関係、ならびに命令系統の覚書等による明確化および必要に応じた法制化。政府が危機に対して十分に準備していることを示す。
2. 有事対応関係のドキュメント管理システム、政府と企業間での作業部会の設置に伴うインターネットのポータルサイトを通じての情報共有と有事の際の方針明示。個人の情報端末や携帯電話を通じて警報を発信する仮想指令センターとしての機能も果たす。
3. 徹底的なトレーニングの実施。より多くのメンバーが自分と組織の役割と責任を理解すれば、有事の際に迅速な対応ができる。模擬演習を定期的に行うことで、突発的で大規模な危機への対応について疑似体験できる。eラーニングも大いに活用できるだろう。

政府および海運業を含む業界は、これらの実行戦略とテクノロジーの導入に加えて、時間と努力を官民の連携強化に投入し、適切な危機対応および海上輸送の継続的な確保を決意しなければならない。世界の海運業界には危機への備えと迅速な復旧を担うべき優秀な人材が十分に揃っているのだ。☑



吉田 健之 (よしだけんじ)

ベリングポイント
マネージング ディレクター
人事ソリューション 統括責任者

PROFILE ● 早稲田大学政治経済学部卒業、ハーバード大学 John F. Kennedy スクール行政大学院修了。米系大手コンサルティング会社、世界銀行ミッションの一員として活躍後、ベリングポイント入社。人事・組織分野の戦略策定、プロセス改善およびIT導入を専門とし、講演・雑誌寄稿多数。

「assert」する勇気

変化の激しい時代は、個人の能力がシビアに問われるときでもある。

“弱肉強食”のグローバル・ビジネスの現場で

外国人ビジネスマンと互角に渡り合うためには何が必要か。

日本人が失ってはならないもの、そして磨くべきもの、「assert(主張)」する能力とは――。



古森 重隆 氏

富士写真フイルム株式会社 代表取締役社長 CEO
ベリングポイント経営諮問委員会委員

PROFILE ●

1939年 長崎県生まれ
1963年 東京大学経済学部卒業
富士写真フイルム入社
1995年 取締役
1999年 常務取締役
2000年 代表取締役社長
2003年 最高経営責任者 (CEO) も兼任

ビジネスや外交は大人同士の、 いわば洗練された闘いである

日本人は、様々なコミュニケーションの場面で、相手を「敵」か「味方」といった二元論で捉えてしまう傾向がある気がします。しかしながら、国際政治やビジネスの現場では、同じ相手でもケースバイケースで「敵」にもなり「味方」にもなることがあり、外交もビジネスも、お互いの立場を理解しつつも、自分の主張をはっきりと伝えていくといった大人同士の付き合いがベースにある洗練された闘いなのです。どちらか一方的ではなく、お互い認め合うところは認め合い、反対することは反対する。このあたりの間合いが感覚的につかめていない日本人が多いように感じます。

もう1つは日本人は自分の意見を積極的に「assert(主張)」する勇気に欠けているのではないか、ということです。ビジネスの世界ではそれぞれの立場でお互いが主張します。主張しないのは、グローバルなビジネス社会では美德とは言えません。言う勇気がないか、能力がないか、もしくは発言する根拠・理由を持たないかと思える。要するに一人前として認められないのです。終始相手の話を聞くだけ、もしくは根拠のない主張を繰り返すだけでは事態の進歩がない。そこからは創造的なビジネスアイデアも何も生まれません。単なる感情的な主張や根拠の薄い強弁は、相手の心証を悪くするだけです。

チャンスを逃さないためにも、取引先と創造的な関係を構築するためにも、自分の考えを堂々と言う姿勢を心がけてほしい。

それには、自分の論理・根拠をしっかり持つことが必要で、その上でお互い理性的に議論すれば、相手は我々を理解し、リスペクトし、歩み寄ってくるのです。日本人は話もせずにわかってほしいと思うようなところがありますが、お互いに議論を戦わせた結果、初めてお互いが納得できる落としどころが見えてきます。そして、お互いの結論、合意に到達して初めて「assert」したと言えるのではない

でしょうか。

このような「assert」をする力は一朝一夕には身に付きません。普段の日常生活の中で、物事に対して主体的に取り組み、状況を正しく認識し、物事をきっちり考え判断し、そして表現する心構えを持つことが大切だと思います。勤務先の社長から突然、「キミは会社の将来についてどう思う」と聞かれてモゴモゴと口ごもるような人は、ビジネス現場で建設的な「assert」を社外や、海外の場で実践するのは難しいと言えるでしょう。

1996年から約3年半務めたドイツのデュッセルドルフにあるフジフイルムヨーロッパ社長時代のことです。支店内では、ビジネス相手の現地のヨーロッパ人が一方的にしゃべり、日本人社員が「ふん、ふん」とうなずいているだけという光景をよく目にしました。これでは打ち合わせの意味がありません。日本人社員には「相手の話を10分間聞いたら、キミも10分間反論しろ」とよくハツパをかけたものです。

逆にビジネスにおける日本人の強みもあります。その1つが、ビジネス遂行上のスタミナです。ひと晩、ふた晩の徹夜ならば外国人も平気ですが、数カ月、また何年もの間、様々なプレッシャーに耐えつつ、高い達成目標を掲げて1つの仕事に没頭できるのは日本人ならではの特性と言えるでしょう。

また、日本経済の発展といったような「大義」に対する素直な献身も優れている部分として挙げられます。「世の中のためになる仕事だ」「これは意義のあることだ」とひとたび感じると、全力を挙げて取り組む。また、皆で力を合わせて達成する。最近はやや薄らいだ感もあるようですが、こうした「個」よりも「社会」「組織のチームワーク」を優先する気風は失ってほしくありませんね。日本の世界に誇れる強みであり美德ですから。

「経営論とは、教育論である」。 戦略的思考を備えた人材を育てる

激変するビジネス社会でグループ力の結集による競争力の強化を目指し、今年10月、「富士フイルム」および「富士ゼロックス」の2大事業会社を傘下に持つ持ち株会社「富士フイルムホールディングス」が発足します。今回の持ち株会社体制への移行は、創業75周年に当たる2009年

度を最終年度とした中期経営計画「ビジョン75」の推進を後押しする形となります。

環境の大変化に直面した中でさらなる発展を目指し、事業方針や組織体制について会社が大きく舵を切る際に最大のポイントとなるのは、実は社員の意識改革です。特に、伝統があり、業界のリーディングカンパニーに所属する社員は、ややもすると保守的で慎重なところがある。したがって、頭ではわかっている、突破力を伴う行動が取りにくいという「総論賛成・各論反対」の態度を取る場合があります。

彼らの気持ちを前向きなものに変えるには、まず、会社の新しい方向性について何度も何度も同じことを繰り返し説明します。その上で、改革の成果をなるべく早く実感させる。「自分たちのやっていることは間違っていない」と、社員に気付かせることができれば、少しずつ山は動き始め、成功するのです。

組織変革を推進していく上では個々の「人」を動かし、変えることが最重要であり、最も難しい点でもあります。経営論は、突き詰めれば人材に関する教育論とも言えるでしょう。会社経営は人が行うものであり、戦略的思考を備えた人材の育成こそ、変革期の企業では最も重要な経営課題と言えます。

戦略的思考とは、自分が今置かれている立場と会社の方向性を理解し、仕組み・仕掛けを作る・レバレッジを作る業務に取り組むことのできる力とも言え換えられるでしょう。与えられた情報、与えられたデータからはわかりきった回答しか導き出せませんから、限られた情報の裏に潜む真の問題や本質を嗅ぎ取ることが重要になります。

若い人には、自ら情報を収集・分析する「知性」と、たとえ不完全な情報の中からも真実を見極められるカン、直感、ひらめきや意志、行動力といった「野性」を磨いてほしい。そしてビジネスチャンスに結び付けてほしいと常に考えています。

富士フイルムは、写真や多角化を通じて培ってきた幅広い技術を通じて、人々の豊かな生活に貢献する存在でありたいと考え続けてきた会社です。

次世代でも先進・独自の技術で社会に貢献する企業であり続けるように、私も強い意志を持って、新規事業創出や連結経営の強化などを遂行していきたいと思っています。©

熱いチームフィロソフィが 組織を活性化させる

ULTIMATE CRUSH



サントリーラグビー部サンゴリアス監督

清宮克幸氏

長年低迷していた名門・早稲田大学ラグビー部を卓越したリーダーシップで短期間のうちに甦らせた清宮克幸氏。その手法には、現代の企業経営者に求められている組織運営のヒントが詰まっている。清宮氏に、組織活性化のための戦略や個性の異なる集団を動かすためのポイントなどを聞いた。

PROFILE ● 清宮克幸(きよみや かつゆき)氏

1967年大阪府生まれ。大阪府立茨田高校からラグビーを始め、3年時には花園で行われる全国大会に出場。高校日本代表主将も務めた。86年、早稲田大学入学。2年時には社会人チームの東芝府中を下し日本一となり、90年1月には主将として大学日本一となる。卒業後、サントリーに入社。フランカーとして活躍。2001年に引退し、早大ラグビー蹴球部監督に就任。5年間で3度大学日本一に導いた。2006年4月からサントリーラグビー部サンゴリアス監督に就任。

数々の栄光の歴史を持つ早稲田大学ラグビー部も、私が監督に就任した2001年の時点では長い低迷にあえいでいました。初顔合わせの日、私は選手に用紙を配り、「早大ラグビー部の強みはどこにあると思うか。自由に書いてみる」と指示したのです。

戻ってきた用紙からは迷いが見えましたね、選手たち

の。「伝統の華麗なボックス展開」など実際には有効に機能していないプレースタイルを強調した回答からは、早大ラグビーはこうあるべきとの固定概念にとらわれた「もがき」のようなものを感じました。中にはライバル校の強みを書き並べた用紙もある。選手は手応えのない練習の繰り返しに不安を覚え、組織は弱体化していたのです。

目先の成果を積み上げ、 選手や組織に自信を植え付ける

そこで私は、まず結果を積み上げ、選手や組織に自信を植え付けるところから始めました。長期的観点からの戦略の高度化ではなく、目先の成果の獲得を目指したのです。

ラグビーの試合で勝利するための条件は、基礎的なフィジカル面からサインプレーの徹底といった戦略面まで含めると、20くらいの項目がある。これら全項目を同時にレベルアップしようとする時間がかかってしまいます。私は最低条件と考えられる5項目を徹底的に鍛え上げ、短期間のうちに闘志をむき出しにした戦う集団に変えようと試みました。

この5項目、つまり、1試合を通じてハイスピードの走り維持する「持久力」、ケアレスミスをしないう「正確さ」、とにかくボールを相手に取られないように体を張る「継続」に加え、チームのオリジナリティへの「こだわり」と、必ず大学日本一になるという「激しさ」は、言ってみればラグビーの基本中の基本。でも、この根っこの部分を鍛え直さない限り、骨太のチームに生まれ変わることはできないです。

練習内容も変えました。1日の練習時間は2時間に減らして短期集中。メニューの中心は基本プレーの反復です。それ以外の時間は選手個々が自らのスキルアップを図る。ミーティングでは事前に資料を用意し、ポイントだけを伝える…。選手たちには、これをやったから自分たちは上手になったんだということをわかりやすく伝えたい。体で自信を感じ取ってほしかったのです。

特に最初の半年間は、練習では「持久力」「正確さ」「継続」を、ミーティングなどでは「こだわり」「激しさ」をそれぞれ高めることに力を入れました。当時の早稲田の選手は、体力面でも技術面でも一流ではなかった。それでも彼らにできることに着目したのです。試合で使用するサインプレーは2つか3つだけ。派手さはない。でも1対1では負けない。とにかく泥臭く、執念深く、目先の勝利を追い求めました。

「強化項目を絞り、短期間で結果を出す」との方針は、

大学選手権準優勝という成果に結び付けました。前のシーズンが8位だったことを考えると大きな前進と言えるでしょう。監督2年目のシーズンに入ろうとする頃には、練習やミーティングにおける選手たちの言動にも自信が出てきたように見受けられました。

明確なスローガンを打ち出し、 チームの一体化を図る

ラグビーは15人で行うスポーツです。選手には見上げるような巨漢もいれば、ごく普通の体格の者もいる。タックルが強い、パスセンスが良い、足が速いなど持ち味も異なる。自動車がフレーム、タイヤ、ハンドル、エンジンなど形や機能の異なる様々な部品から成り立っているように、ラグビーチームにもそれぞれの選手にそれぞれ果たすべき役割があり、全員が1つの方向に向かって走り出したときに勝利が見えてきます。

異なる個性を1つの組織にまとめる際のポイントがチームフィロソフィ、言い換えると「らしさ」とでもなりましょうか。これを固めることです。チームフィロソフィは試合中のプレー1つひとつに如実に表れます。さらに、チームフィロソフィを象徴的に表現したスローガンは、簡潔ながらも、選手1人ひとりの個性や勝利に対するこだわりをより加速させる内容が理想と言えるでしょう。「その言葉を聞いただけで奮い立つ」のがベストです。

私が就任2年目に掲げたチームスローガンが「ULTIMATE CRUSH(アルティメット・クラッシュ)」で、究極の勝利という意味です。相手を倒して前に進むというレベルではなく、相手を1人残らず蹴散らして突き進み、完膚なきまでに圧倒して勝つ。そのためには、1人ひとりが接点での激しいこだわりとプライドを持つことが必要だということです。

これならば、一度聞いただけで理想とするチーム、理想とする試合運びがイメージしやすい。選手全員が「1対1になっても絶対に負けない」という思いを共有できるのです。

オリジナリティのないチームは勝てない、チーム独自のオリジナリティを明示することが大事。強いチームは明確なチームフィロソフィを持っています。それは、チー

ムフィロソフィが組織の底上げにもつながっているからです。早稲田の場合もそうでした。ラグビーでは身体的・技術的能力が低い選手ほどメンタルな部分で目立ちます。言い換えると、レギュラーではない選手ほど練習中などに「ULTIMATE CRUSH」の精神を発揮します。

この様子を目にしたレギュラー選手は焦ります。「ULTIMATE CRUSH」というチームフィロソフィの実践の部分ではオレはアイツに負けていると。運動神経に劣る選手がレギュラー顔負けの激しいタックルをぶちまけます。ケガを恐れず前が出る。このことがレギュラー選手の闘争心に火をつけるのです。レギュラーも控えも一体となって盛り上がるができるチームフィロソフィ、チームスローガンは、勝利を目指す組織にとって非常に大切な要素だと考えます。

受け手がイメージしやすいように 具体的、かつ端的な指示を出す

私は1967年のヒツジ年生まれ。1つ上は子どもの数が少ないヒノエウマの年に当たります。そのためか、遊びでもスポーツでも1学年上の人には負けた記憶がない。ヒツジ軍団は少数派のヒノエウマたちに常に勝利を取っていたのです(笑)。そのヒツジ軍団のガキ大将だった私は、子どもの頃から集団を引っ張る機会が多かったですね。

ラグビーを始めたのは高校時代から。1年でレギュラ



ー、2年からナンバー8、3年のときに花園に出場し、高校日本代表主将も務めました。早稲田大学では4年時に主将として学生日本一になりました。

このような経緯から、リーダーシップといったものは自然に身に付いたような気がします。ただし、自分の経験のみを根拠に選手を指導しても、メッセージの内容は、結局「私の経験値」の範囲内でしかない。今の選手には、その経験値に何かを加えた、新しい概念を教えなければ進歩がありません。その「何か」を私に与えてくれるブレイン的な存在が、周囲にいるもろもろの知人、友人、スタッフです。

監督業のほかに、スポーツ振興を目的としたNPO法人「ワセダクラブ」の専務理事を務めていることなどから、ラグビー界以外にもたくさんの知り合いがいます。彼らと議論し、情報交換することで、プラスアルファの部分構築されます。「早大ラグビー復活には、まず“個の強さ”が必要なんだよ」と私がプランを話すと、ブレインたちは、それを達成する上で有効と思われるアイデアを提供してくれます。実効性のあるリーダーシップには自らの経験に、前向きな、新しい考えを加味していく姿勢が大事ではないでしょうか。

一方、選手への指示は、「キミはこういう動きが得意だから、実際に向かってきたらこう動け」「ライン際でタックルをよけたら誰々にパスを出せ」といったように、受け手がイメージしやすい内容にします。端的かつ具体的なものにしなければ、試合中のいざという場面で体が動かない。あまり複雑なことを伝えても選手は違和感を覚え、下手をすればミスプレーにつながるだけです。

「グローバル化」は 本番に強い選手を育てる

私が思い描くラグビーを選手が迷うことなく実践するには、相互信頼に基づいたコミュニケーションが不可欠。選手がイメージしやすく、聞いたその場で消化できるような明確な指示こそ、戦闘集団を率いる者に求められるのです。

そのような明確な指示を繰り返し出しているうちに、選手の中に次第に私の考えのようなものが蓄積され、そ

れがやがて成熟してくると、彼らは自らの頭で考え、プレーとして実行できるようになります。英国を発祥の地とするラグビーは必然のスポーツであり、いわゆる“番狂わせ”が起きにくいと言われています。監督の考えるゲームプランを理解し、自分たちで考え、動けるチームに勝利はもたらされるのです。

テレビや新聞などでご存じのように、野球選手やサッカー選手が海外のクラブチームで活躍する姿は珍しいものではなくつつあります。ラグビーの世界でも、選手、監督、チームのグローバル化が急速に進んでいる。日本のプロスポーツの国際化はビジネスの世界に比べて遅れていましたが、最近、ようやく本格化しつつあります。

若い頃から海外でキャリアを積むと、本拠地を離れたアウエーでも本来の力を出せるコツや勝負どころで踏ん張れる能力が養われます。これらは監督やコーチといった他人から教えられて身に付くものではないですよ。精神面が大きく関係してくる部分ですからね。メンタリティーの国際化は、本番に強い選手の育成に良い影響があると考えます。

「個」を基に「組織」を最適化。 メンタルな部分を前向きに転換

2006年4月にトップリーグのサントリーラグビーフットボール部の監督に就任しました。過去には2シーズン連続で日本選手権を制したこのチームも、ここ3年間のトップリーグでは4位、8位、6位と不本意な成績が続いています。学生とプロの違いはありますが、ここでもサントリーラグビー部のやるべきことを集約したスローガンを打ち出しました。

それが「ALIVE(アライブ)」です。就任初日の挨拶で、「個を活かすために組織がある」「サントリーラグビー部の神髄は1対1の勝負では負けないことだ」「レギュラーも控えも、ALIVEの精神で戦い抜こう」とぶち上げました。「新しい監督は何をするんだろう」と興味本位で聞いていた多くの選手は、このスローガンに出会い、ハッと我に返ったようです。

ALIVEの持つ力強さ、個人の能力を最大限に活か



「私の周囲には常に優秀な人がいる。彼らのアドバイスは、そのとき私が取り組んでいる物事にブレーキをかけるネガティブな内容ではなく、さらに良い方向に導いてくれるポジティブなもの。ブレインのような存在がいることは頼もしい限りだ」(清宮氏)

しながらチーム全体の組織力を最適化するという明確な理念が、それぞれの頭の中に強烈なパンチとして届いたのでしょう。選手1人ひとりの中に“サントリーらしさ”を追求する意識が芽生えたようです。

チームフィロソフィが決まった後は、なぜ勝てないのか、敗因を詳細に研究しました。私自身は、過去の試合映像とデータなどを分析して、約30ページのレポートをまとめ、選手たちに配布。コーチ陣とも打ち合わせを重ね、約1カ月半かけて今後の練習プランを構築しました。

低迷する組織を変革するキーワードをあえて挙げるとしたら、「熱」でしょうか。熱い思いはすべてを変えることができます。結果を生み出すには1つひとつのプレーといったスキルの上達も大事ですが、最も重要なのは、メンタルな部分を前向きに転換させることでしょう。©

企業の継続的価値向上を実現する 統合的業績管理CPM

継続的な価値向上を目指す企業は、自社の外部・内部環境に適応した経営戦略を策定する必要がある。戦略構築に際して企業のミッション・経営ビジョンを出発点に、将来までの経営ストーリーを描くことになるが、そのストーリーを着実にトレースし戦略の遂行を実現するための枠組みが統合的業績管理（CPM：Corporate Performance Management）である。昨今は、リスクマネジメントとの融合など、新たな方向への発展も見られる。経営の「見える化」だけでなく、「見せる化」をも促す存在へ、CPMは進化し続けている。

「失われた1990年代」を経て、日本経済がようやく明るさが見え始めてきた。多くの企業では、景気回復を見込んだ経営戦略の再構築機運が高まっている。ベリングポイントにも、攻めの経営にシフトしたいというコンサルティングの相談が増えている。

企業が継続的に価値向上を図るためには、経済トレンドなど自社を取り巻く外部環境に適応した戦略を策定しなければならない。その戦略は、経営階層が目標を設定し、組織全体が目標達成に向けた活動を行うように適切に管理するものであるべきだろう。

そのヒントとなるのが、CPM（統合的業績管理）と呼ばれるアプローチだ。

経営ストーリーを図式化

ガートナー・レポートを基に定義すると、CPMは、企業の戦略策定レベルから組織行動レベルまで統合的にビジネスパフォーマンスを管理するためのプロセス、そのための方法論、戦略と業務を結び付け具体的な業績測定を行う評価指標、それらをサポートする情報技術からなる。経営戦略に沿っ

た業績評価基準（Performance Measurement）を用い、経営資源が目標達成のために効率的・効果的に費やされているかを判断する。

企業が実効性のあるCPMを実践する場合、取り組むべき事柄は多岐にわたる。まず、ミッション・ビジョンに基づき戦略を策定し、それを予算に落とし事業を遂行する。その結果を裏付ける業務データを集計して計画との対比により評価を行う。評価結果に基づき意思決定し、さらにその先までを含めた業績予測を修正しつつ、速やかに投資家などに開示するといった具合だ。

大切なのは、経営ビジョンを出発点に、業績評価基準を活用しながら、将来まで続く経営ストーリーを図式化する点である。

最近のCPMの動向を見るといくつかの特徴がうかがえる。第1に方法論としてのバランススコアカードおよびその考え方の普及。かつて企業業績測定と言えばキャッシュフローなど財務的指標によるものに限定されていたが、ここ数年、経営戦略をテーマごとにストーリー順に並べ、進捗を測るために4つの視点を定義するバランススコアカードによる総合的な業績管理の採用が目につく。

第2が、業務効率化ニーズを反映した予算編成プロセスのIT化だ。これには、セグメント別の予実管理ニーズといった企業の組織体系の複雑化が影響しているのだろう。

リスクマネジメントとの融合

ほかにも支援システムツールの発達などが挙げられるが、中でも最も大きな変化は、リスクマネジメントとの融合だろう。

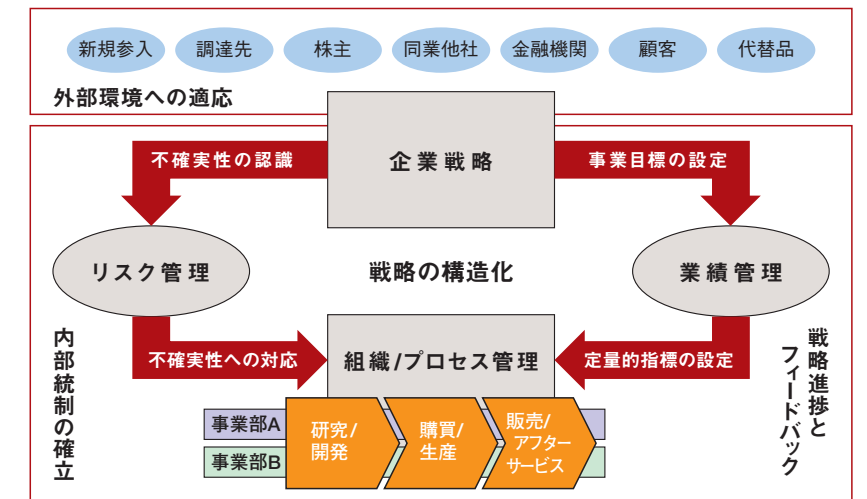
内部統制の欠如は取引先や消費者を巻き込んだ大きな事故を引き起こしかねず、万一発生した場合、長年築いてきた企業ブランドや販売網は瞬間に瓦解してしまう。日本でも相次いだ企業不祥事の発覚とその後の顛末は、多くの企業経営幹部にリスクマネジメントの重要性を強烈に印象づけたようだ。

CPMにも、売り上げやマーケットシェアの伸びといった、ポジティブな管理が可能な、いわば「表」から見る部分と、組織が望ましくない方向に向かわぬようにガバナンス体制の整備を施す「裏」から見る部分が必要になっている。現実問題への対処能力を高めるためにも、業績管理とリスクマネジメントは表裏一体のものと捉えるべきだろう。リスクマネジメントとの一体化を経営管理の日常課題としてどう取り込むかが重要である。

子会社やグループ会社が増えるにつれ、バリューチェーン全体を通して、どこから利益が上がり、どの組織がどのようにグループ業績に貢献しているのかが見えにくくなっていくのも、企業経営に潜むリスクの

図●業績管理とリスク管理を踏まえた戦略の実現

企業を取り巻く外部環境に適応した戦略を策定する。企業の内部では、その実現に向けて「戦略の構造化」「事業目標の設定」「不確実性の認識」を行い、内部の組織やプロセスが効率的かつ有効に働くようにする必要がある。



一種と位置づけられる。

組織が細分化されたことで、例えば販売子会社は販売量最大化の論理で、物流子会社は物流効率化の論理で動くようになると、経営陣の知らないところで作業品質の低下が進行し、大きな事故を引き起こしかねない。

「見える化」から「見せる化」へ

今日の企業経営に求められるのは「社会性」である。CSRと言うまでもなく、社会性に欠けた経営戦略と企業の継続的な価値向上は相入れない。自分の会社が行っている内容と結果が外部に堂々と開示できるものでなければならない。したがって、CPMが網羅する企業業績といった場合も、株主、顧客、金融機関、取引先などの様々なステークホルダーのニーズに応え説明できるものが求められる。

その観点からすると、CPMによる経営ストーリーの図式化は、従来の

ように企業の経営陣が組織全体を「見える」ようにするのがすべてではなく、最終的には外部のステークホルダーにも「見せる」ことができるようにブラッシュアップすることがポイントだろう。

これからのCPMは、ガバナンス体制、戦略遂行プロセス（PDCA）の確立、戦略のモニタリング、リスクマネジメントの各要素を備えた、ステークホルダーへの責任を効率的かつ着実に遂行できるものでなければならない。

ベリングポイントでは、このような未来志向のCPMを統合的業績管理と呼び、業界横断的に、CPMに関する知見の豊富なコンサルタントが集まって情報交換を行い、CPMソリューションの質を高めていくためのバーチャル組織であるCPMコンソーシアムを立ち上げ、企業が導入する際のサポートを行っている。

経営の「見える化」から「見せる化」こそ、企業の将来的な成長を見据えたCPMのキーワードと言える。☑



秦 久朗 (はた ひさあき)
ベリングポイント ディレクター

PROFILE ● 戦略経営、管理会計の分野を専門とし、企業戦略の策定、戦略経営体制の構築、業績評価制度の構築、持ち株会社設立・組織再編など多方面のコンサルティングを手がけ「バランス・スコアカード導入ハンドブック」（共著・東洋経済新報社）など著書・論文・講演等多数。

営業の顧客深耕を「仕組み化」する 戦略的アカウントマネジメント

景 気回復局面が明確になってきた昨今、企業トップの志向は、従来のコスト削減や業務効率ソフトウェア導入による企業内の基盤再整備などから、より売り上げや利益を上げることにシフトしている。この実現には、顧客についての理解をより一層深め、的確なアプローチを実践する必要がある。購買経験を十分に積んだ顧客を相手に、さらなる深耕を目指す活動にほかならないと言える。今まさに、組織的営業への脱皮を図り、顧客深耕を実践し、収益性を高める営業手法が求められている。

国内外の主要な調査会社による最新レポートでも、日本企業のトップ(Cクラス)のビジネス上の関心事は、「顧客の獲得・維持および顧客との関係強化」や「有効な顧客セグメントの実施」、さらには「既存顧客の顧客シェア拡大」などが最上位に並ぶ。

顧客志向、顧客主義などと声高に叫ばれて久しいが、ここにきてその真の意味を理解し、ビジネスで実践していかなければ、たとえ経済環境が好転しようとも勝ち残れないという焦燥感にも似た思いが企業トップを駆り立てているかのようである。顧客は進化しているのである。

「営業」を強くすることの意味

今年になってにわかに関係の書籍が数多く書店に平積みされている。顧客主義の実践として、顧客と直接的に接点を持つ販売の最前線、「営業」の強化が、多くの企業で課題になっているのである。

企業にとっての営業とは何か。経営資源を投下し、最終的な製商品・サービスという有形・無形なものを作り上げというプロセスを通じてお金を換える瞬間を担うキャッシュメーカーであり、直接的な接点を活

かした顧客との関係維持・強化、さらにはVOC(Voice of Customer)を企業経営にフィードバックする役割も担う。

企業がゴーイングコンサーンと言われる第一歩は、顧客の存在があるからだ。顧客がいなければ、そもそも企業は存立し得ない。社長の仕事は営業そのものという話さもある。その原点を担う「営業」を強くすることの意味が今、大きく認識されてきているのである。

独自のセグメンテーションによる顧客の理解

戦略的アカウントマネジメントとは、売り上げ・利益の拡大のために、戦略的に自社にとって優良な顧客に営業の資源を集中させていく仕組みのことである。戦略的とは、必ずしも業績だけの判断ではなく、中・長期の関係性なども考慮した考え方を持つことである。優良顧客とは、自社の定めた基準により、顧客セグメンテーションを通じ分類し、その上層に位置づけられる顧客群である。営業の資源とは、営業部門はもとより顧客と直接・間接に接点を持つ企業内の有形・無形の資産を意味する。おわかりのように、ア

カウントマネジメントとは、上記の様々な要因をベースに組み立てられるものであり、よって各企業独自の考え方と体系を持つ仕組みなのである。どの企業も同じセグメント体系、同じ営業活動・管理体系であったなら競争や差別化は生まれない。このようなマネジメントの展開においては、その対象とする顧客を理解することが重要である。

顧客を理解する方法については、その詳細は誌面の関係で割愛するが、当社ではBtoB、BtoC、BtoBtoCなどの取引のタイプにかかわらず、当該企業が対象とする顧客について、社内情報の精査から、各種アンケートやインタビューなど、調査設計から準備、実査、統計解析ソフトを利用したレポートニングなど、また結果を踏まえての顧客戦略の立案も支援している。

今までの数多くのプロジェクトでの調査から、企業が認識していなかった顧客像・顧客群・顧客の動向などが明らかになり、顧客理解の不十分さが大いなるビジネスリスクになることが企業経営者にも理解いただけてきた。

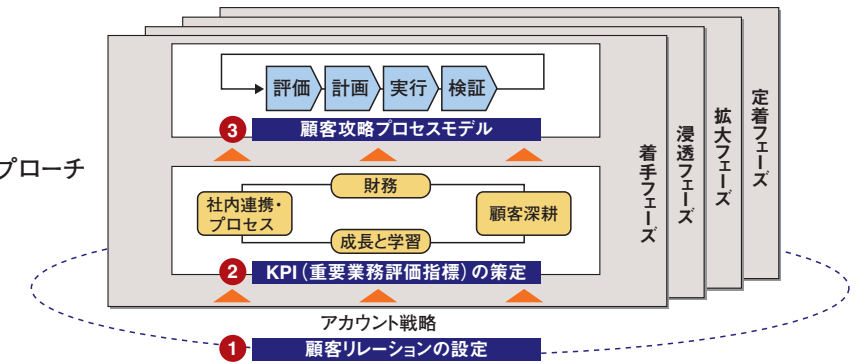
利益を最大化する アカウントマネジメント

実際の戦略的アカウントマネジメントを展開するに当たっては、3つのアプローチを適用している

①顧客リレーションの設定

自社の立場やポジション、顧客深耕の度合いで、着手・浸透・拡

図●3つのアプローチ



大・定着の4つのアカウントリレーションフェーズを各々定義。各フェーズに対し、最適な攻略シナリオを検討する。顧客深耕の度合いは、定性的なものだけでなく、SRI(Strategic Relationship Index)を測定・算出し、定量的な判断も加えている

②KPI(Key Performance Indicator: 重要業務評価指標)の策定

バランススコアカードをベースに、各テーマの方向性を総合的かつ客観的に検討。方向性に間違いのないことを、プロセス上で確認し、より精度の高いマネジメントを行う

③顧客攻略プロセスモデル

評価、計画、実行、検証のステップ(仮説・検証サイクル)を基本に、顧客攻略プロセスを可視化するためのより効率的、効果的な活動モデルを策定する

これら3つのアプローチには、テンプレートが用意されている。

4つのアカウントリレーションフェーズでは、各定義の基準が、活動目的や展開領域などから判断され、さらに企業ごとの基準も加えた形で、フェーズ定義がなされる。

SRIは、そのフェーズごとに顧客をセグメント化する際の基準の1つとなる指標で、営業キーププロセス数、シンパサイザー数、自社の実績を総合して定量的に判断をサポートする。一方、KPIは、営業の現場で採

用されてきた項目を標準指標として提示し、各企業独自の指標も加味した形でフェーズごとに設定。アカウントへの効果的活動の促進を図っている。

経営資源の最適配分を実現

顧客攻略プロセスを策定するに当たっては、リレーションフェーズごとにある戦略策定、提案活動、リソース配置、顧客リレーション構築、検証など計17の主要アクティビティを具体化した263項の標準活動項目を用意しており、それを基に、モデリングを行うことができる。当然、内部統制上の観点から、営業活動の統制活動は企業ごとに決められるべきであり、項目の修正・追加などによりプロセスモデルを最終化していくことが必要である。

このようにして、仕組み化されたアカウントマネジメントを運営していくことで、営業パーソンの活動が可視化され、組織として重要な顧客への適切な対応が可能となる。また、経費を含めた資源の最適配分でアカウントごとの採算性も明確になり、営業資源の効率性も高まる。

最終的には財務的に収益につながり、まさに「営業の強化」が企業の販売を支え、拡大させる原動力となるのである。景気が上向いてきた今こそ、徹底したアカウント攻略が必要であり、顧客との信頼関係を強固なものにしておくべきだろう。☑



中本 雅也(なかもと まさや)
ベリポイント
マネージング ディレクター
CRMソリューション リーダー

PROFILE ● CRM戦略の策定と推進、営業業務改革、マーケティング改革、コンタクトセンター改革、CRMシステム構築などのコンサルティングに従事。著書は「顧客感動主義」(ダイヤモンド社)等多数。

News

ベリングポイント、
サーチソリューション分野でGoogleとの提携を発表

ベリングポイント米国本社は、2006年2月、検索エンジンのGoogle (Google, Inc.)と企業に対するサーチソリューションの提供を行うことで合意し、提携を発表しました。

ベリングポイントとGoogleは、強力かつシンプルなGoogleサーチソリューションを複雑な企業環境に持ち込むために協力しています。ベリングポイントは、製薬業、銀行、証券、ハイテク、航空宇宙産業といった業界特有のビジネス環境に応じてカスタマイズした検索テクノロジーを企業に提供することで、Googleの検索力をさらに拡張します。

ベリングポイントCEOのハリー L. ユーは、「検索テクノロジーは、今日のビジネス環境において、急速に非常に重要なアプ

リケーションになりつつあり、当社は、IT業界の最前線に位置し続けるために、この分野における製品(ツール)、サービス、パートナーの開拓に尽力します。企業のユーザーは、インターネットで顧客として体験したのと同レベルの機能性、単純性、使いやすさを企業の中での業務上でも求めています。これは、われわれが企業の『従業員の消費化』と呼ぶ転換であり、Googleの検索ツールは、このトレンドの最先端なのです」と語っています。

これをうけて、日本においても、企業内の情報活用活性化の実現を目指し、企業サーチ・コンピテンシー強化のためのソリューションを開発しており、現在日本市場への展開に取り組んでいます。

21世紀のキャピタルマーケット企業モデルを予測
～2015年までに世界中の証券取引所が投資銀行と競合～

ベリングポイントの金融インダストリーチームは、キャピタルマーケットのグローバルでの調査結果を発表。2015年までに、世界中の証券取引所が投資銀行と直接競合することになると予想しました。

調査報告書では、昨今の証券取引所を取り巻く状況は、株式公開企業として成長への道筋を明確にしなければならぬ証券取引所が従来の投資銀行業界に参入する前触れである、としています。また、キャピタルマーケット企業各社は、テクノロジーを活用することによって、クライアントニーズをより効果的に満

たすことができるカスタマイズ性の高い商品やサービスを提供できるようになるであろう、とも報告しています。

ベリングポイントの調査報告書「Shifting From Defense to Offense: A Model for the 21st Century Capital Market Firm」では、大手キャピタルマーケット企業の経営幹部を調査し、それらの企業が次の10年間のチャレンジに備えて、どのような業務変革を開始しているかを明らかにしました。調査報告書の全文は、<http://www.bearingpoint.com/21stcentcapmarkets/>をご覧ください。

ベリングポイントは、
フィル・ミケルソン選手の
“Birdies for the Brave”
募金キャンペーンを
応援しています

ベリングポイントは、同社のイメージキャラクターであり、全米プロおよびマスターズ優勝のフィル・ミケルソン選手が、戦争、兵役で親を失った子供たちに大学への教育資金を援助している特殊作戦兵士基金(SOWF-Special Operations Warrior Foundation)の募金活動をサポートしています。

SOWFはフロリダ州タンパの基地から戦争やトレーニングミッションに参加し戦死した特殊部隊員の子供たちに大学の教育機会を与えるものです。

フィル & エイミー慈善基金(Phil & Amy Mickelson Charitable Gift Fund)は、フィル・ミケルソン選手がバーディーとイーグルを獲得するごとに、100米ドル、500米ドルをSOWFへ寄付します。2006年7月からは、一般の方も参加できるようになりました。詳細は、<http://www.birdiesforthebrave.org/>をご覧ください。



News

SAPユーザーのお客様からHRソリューションで高い評価
2年連続「SAP AWARD OF EXCELLENCE 2006 HCM部門」受賞!!

ベリングポイントは、昨年に引き続きSAP AWARD OF EXCELLENCE 2006 HCM部門を受賞しました。

ベリングポイントは、SAP HCMソリューションにおいて多数の大規模プロ

ジェクトで成功を収め、最も実績の高いパートナー事業として選ばれています。人事領域に特化した独自のコンサルティング理論「H-1」など、実績に裏づけされたベリングポイントのコンサル

ティングサービスにより、mySAP™ ERPの戦略的人事機能をあますことなく活用し飛躍的な人事業務改革を実現します。

東京ガスの物流システム強化に貢献
3年連続「Oracle Award 2006 Showcase of the Year」受賞!!

ベリングポイントは、Oracle E-Business Suiteによるオール東京ガス物流システムプロジェクトにおいて、シームレスな物流システム実現と新WEB受注シス

テムの開発により東京ガスの物流システム強化に大きく貢献したことが評価され、Oracle Award 2006 Showcase of the Year (Application部門)を受賞しま

した。昨年同様、Oracle Awardを受賞している企業の中で、総合コンサルティングファームは当社だけです。

Books

企業価値向上への統合的リスク管理
内部統制に必須『トータルリスクマネジメント』

昨今、コンプライアンスや内部統制などの管理強化が叫ばれています。リスクマネジメントは単にコストを増やすものであり、「営業」には何もプラスに働かないように捉えられがちですが、見方を変えれば、本質的なリスクマネジメントは、的確な戦略策定・経営判断を可能にし、より確実かつ継続的に企業価値を向上させます。いわば、企業経営において安全に「スピードを出す」ための高性能な「ブレーキ」とも言えるでしょう。

本書では、経営体力、収益、予想損失、確率を踏まえ、どこまでリスクを許容できるか、企業のリスク全体を統合的に管理し、評価し、対応する「トータルリスクマネジメント」の手法を、実際の

豊富なコンサルティング経験に基づき、わかりやすく解説。また、内部統制とリスクマネジメントの達成目的は類似しているため、リスクマネジメントの視点で整合性の取れた方針をもって内部統制を効果的に取り組む考え方を説いています。

本書の主な内容は以下の通りです。

第1章：トータルリスクマネジメントが求められる背景
トータルリスクマネジメントの目的／仕組み／メリット

第2章：内部統制
内部統制の必要性、制度化動向／フレームワーク／システムの構築／組織役割の再定義
COSOのERMフレームワーク／内部統制とリスクマネジメントの相互強化



『トータルリスクマネジメント』
ベリングポイント戦略・業務改革チーム 著
2006年8月発行／213ページ／A5判
2200円十税／生産性出版

第3章：リスクマネジメント
リスク認識／リスク計量／リスクコントロール／モニタリングと評価／経営管理への活用

「オンコース・ウィズ・ベリングポイント」第3号 2006年9月発行

編集・発行 ベリングポイント株式会社

〒100-6223 東京都千代田区丸の内1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸の内 Tel:03-5293-1010(代) Fax:03-5293-1170 www.bearingpoint.co.jp

本誌についてのお問い合わせ・ご質問は弊社マーケティング部までお願いします。 fmjpinfo@bearingpoint.com

© 2006 BearingPoint Co., Ltd. All rights reserved. 本誌掲載記事・写真を無断で転載・複写・放送することを禁じます。