

## 第 128 回月例研究会報告

報告者 No. 1441 鈴木 俊郎

日時：2007 年 5 月 25 日(金) 18:30-20:30

場所：総評会館

演題：米国優良企業の内部統制を支えるもの

講師：竹下和孝 氏

(Njaro Audit Office 代表、KTS ソリューションズ CEO、公認システム監査人)

## 講演の概要

講師はアジア地域の生産性向上活動を担う方々（APO：アジア生産性機構の調査団一行）とともに、米国マルコムボルドリッジ賞の受賞企業 7 社を訪問した。

「現代経営の教科書」とも言うべき審査基準をパスして MB 賞を受賞した企業のうち、特に中小企業を取り上げ、その内部統制の進め方が紹介された。企業トップが試行錯誤しながら、結果としての業績にたどり着く全般統制の実践経緯を TNC 社の例を引いて詳細にご説明いただいた。

## 講演内容

## 1. APO の紹介

APO（アジア生産性機構）は 1961 年に発足以来 20 の国と地域が加盟している。生産性向上を通じてアジア太平洋地域の社会経済を発展させ、人々の生活水準を向上させることを目的に設立された国際機関で、政府間協定により非政治的、非営利的、非差別的な組織とされている。講師はこの機関の活動の一環として今回の調査活動に参加された。

2. TNC 社の紹介（テキサス・ネームプレート社 [www.nameplate.com](http://www.nameplate.com)）

## (1) 概要

TNC は米国経営品質賞（MB 賞）を 2 度も受賞した社員 40 人、年商 4 億円の会社であり、優れた組織における内部統制の取組み事例として特筆すべきである。その業績好調の理由は次の 5 点にある。① CEO の想い、② CEO のリーダーシップ、③ 顧客志向、④ 業務プロセス、⑤ IT 経営。

来訪者にはマルコによる福音書の一節を刻んだメダルが配られる。そこに記される文字は「恐れは何の役にも立たない。必要なことは信ずることである。」だった。

## (2) 歴史

TNC は銘板製造からスタートした。銘板製造は第 2 次世界大戦時に戦車、装甲車、航空機、船舶などへの銘板取り付け需要が高まったことにより成長した。全米に銘板製造業は 2300 社あるが、化学エッチング処理（腐食処理であり環境対策が必要）ができるのはテキサス・ネームプレート社を含む 32 社（同業の 1%）のみである。

1991 年に主要顧客の一つであるゼネラル・ダイナミクス社の要請で品質向上策に取り組んだ。二代目社長のデール・クラウンノバーが CEO として事業を継承して本格的に経営品質向上活動に取り組み始めたが SPC（Statistical Process Control 統計的分析プログラム）の導入と実践は困難を伴った。費用対コストから継続的に取り組むことには躊躇があった。しかし取引先からの要請を挑戦の機会（天の賜物）と捉え、「成功をビジョン（見える形）にし、最善を尽くし、実現に辛抱強く取り組む」ことを決意した。

## (3) ビジョン

- ・ ミッション：従業員は顧客やサプライヤーと共に顧客の要望を越えるところに目標レベルを据え、最高の価値ある商品・サービスを届け、適正な利潤を確保する。
- ・ ビジョン：業界のリーダーとして最高の顧客満足、従業員満足を目指す。

- ・目的：会社の仕事の質を上げお互いに努力し家族の生活水準を上げる。
- ・目標：ビジネスを進める全ての局面に、品質に関する組織・風土・実現の仕組みをあてはめる。

#### (4) 挑戦に対する配慮

経営改革に挑戦するにあたり次の点に気を配った。

- ・従来の手法を変えることは容易でないことの覚悟。
- ・米国企業といえどもトップダウンが常に最適というわけではない。
- ・経営者の役割は社員全員が喜んで改革を受け入れるように仕向けることである。

#### (5) 教育

TNCでは意欲ある者にSPCプログラムの研修を受けさせ、研修後に懇談し各自が納得して喜んで改革に取り組む仕組みを作った。経営者は社員に何のための改革かを語りかけ我慢強く説得しつづけることが大切であることを自覚している。

#### (6) 企業文化

TNCを特徴づける企業文化は次のようなものである。

##### ア. 組織

- ①限りなく業務と直結した推進組織体制
- ②社員の参画意識を高める仕組み
- ③社長自らが人と人との結びつきを重視するファミリー経営
- ④学習する組織（社員がその気になるまで取組みを焦らず辛抱強く継続的に教育を行う）

##### イ. 動機付け

- ①プロフィット・シェアリングの制度
- ②ゲイン・シェアリング（コスト低減額の一部を関係者に配分する）

##### ウ. 表彰

- ①優秀従業員を毎年表彰（バーベキューパーティーを頻繁に開く）

##### エ. 教育、環境

- ①重金属化学処理プロセスをもつため環境対策、労働環境の改善と安全教育に重点を置く。

##### オ. 能力開発、エンパワーメント

- ①従業員の能力開発は現場での機会を与えることに重点を置き、企業風土として社員相互の刺激を通じて研鑽意欲を醸成し維持する。
- ②地元の人々を採用し仕事に必要なスキルと責任感と自らのキャリアをコントロールする方法を教え込む。
- ③社員一人一人の自主性により成果を高めようとする。

##### カ. 説得

SPCプログラムに取り組んだ当初は変化に挑戦する者と変化を嫌う者がいた。変革には社員が丸となって取り組むことが必要だった。今までのやり方が悪いのではない、もっと良い方法があるかも知れないと考えることが必要だ。変革は抵抗を伴うものだ。CEOはトップダウンで指示するのではなく、何のための変革かを語りかけ、我慢強く説得し続けることが重要だ。納得してもらい、喜んで活動してもらうことが大切だ。

##### キ. 強み

- ・社内にデザイン部門を有し顧客の要望に素早く応える
- ・内部に金型工場を持ち短期間で製造できる（同業32社の平均12日に対し6～7日）
- ・顧客上位50社のうち7割以上が10年以上の付き合い
- ・政府基準以上の数値目標で環境問題に対応（ISO14001で実践）

- ・顧客重視の視点を社員全員で共有している。
    - ①返品を無くす
    - ②苦情を無くす
    - ③離職を無くす
    - ④廃棄物を無くす
    - ⑤不良債権を無くす
    - ⑥回転率を向上させる
    - ⑦純利益を向上させる
    - ⑧100%顧客に密着する
    - ⑨着実に成長する
  - ク. 実践の工夫
    - ①目標を実現する戦略計画を1年サイクルで6つのステップで設計
    - ②事業計画の目標は96項目に細分化され、日常業務担当部門に具体的に示している
    - ③個々の実行計画は部門内で完結できるよう職務権限が委譲されている
  - ケ. 調整
    - ・顧客支援のために部門間にまたがる調整が必要な場合：
      - ①社長自らが実行責任者として関係者と話し合う
      - ②目的と達成方法のインターフェイスを合わせる
      - ③組織の実態を隅々まで把握してトップがリーダーシップを発揮する
  - コ. 計画
    - ・実行計画は社員全員の会議（毎日）で周知徹底する。
      - ①進捗は職場にデータを見せる
      - ②表彰・褒賞制度で社員の意欲を向上させる
      - ③各種イベントで社員の一体感を醸成する
  - サ. 立地
    - ・テキサス州ダラスという立地（根気よく人材を育成する）
      - ①ラテン系の移民が多く教育水準が高くない
      - ②高校の教師を職場に招き所定の教育を実施して社員を高卒レベルに引き上げる
      - ③夜間の学校への入学を奨励する
  - シ. 苦情対応
    - ①顧客別に担当営業を配置
    - ②eメールで24時間苦情受け付け
    - ③苦情受け付けに役職者を配備
    - ④第1報を受けた者が顧客へ結果報告する
    - ⑤苦情処理表は顧客サービス部門長と社長自身が毎日目を通す
  - ス. サービス品質
    - ・サービスの品質に関する7つの対応規準をもっている。
      - ①問合せには8時間以内に回答する
      - ②1週間に20件の顧客訪問をする
      - ③eメールによる問合せには2時間以内に回答する
      - ④顧客が電話を切る前に100%苦情に対応する
      - ⑤1週間に最低5件の問い合わせフォローアップを行う
      - ⑥1週間に5件の「不活発な顧客」へのフォローアップを行う
      - ⑦すべての新規顧客に5日以内にフォローアップを行う
- (7) IT経営の実践
- 業務プロセスをIT活用が支えている。IT導入ではなく、IT活用のレベルである。業務のどの部分にITを活用するかが重要だ。IT導入の前に業務プロセスを簡素化する必要がある

り、競争の源泉となる部分を明確化しておく。

- ①徹底した効率化とモニタリングで業務品質と経営品質をコントロールする。
- ②業務プロセスの効率化、モニタリングには I T 化が不可欠である。
- ③その結果により顧客からの信頼を得、企業は存続できるように育つ。

(8) 成功事例から学ぶこと

- ①成功する企業トップは、社員を動機付け自律的な活動を促す自律的な内部統制を育成するためにリーダーシップを発揮する。
- ②成功する米国企業の I T 活用は現場に浸透し、管理部門ではモニタリングし統計的に活用する。システムはセルフサービス（顧客にプロセスを見せる）の域に達している。

(9) (全般統制の視点から) 業績向上と企業活性化の秘訣

ア. ビジネス戦略・経営改革の視点をもつ

- ①経営計画を実践、モニターリングし業績を好調に推移させる
- ②他社にマネできないビジネスモデルを考案・実践する
- ③経営のオープン化、自律化を実現する
- ④相手に満足を提供する経営を実現する

イ. 業務プロセスの高度化、統合化と I T 活用

- ①高度に情報を共有し、コミュニケーションに I T を活用する
- ②B P R、営業、マーケティング改革に I T を活用する
- ③人材・ノウハウの高度活用や高度な経営管理への I T 活用

ウ. ベンチマーキング（優れた事例、経営の視点）

- ①経営品質賞のフレームワークを活用する
- ②TQC、ISO、PDCA、BSC、ISMS、PMS などマネジメントシステムを活用する
- ③ミッション、ビジョンを明確にして本気で取り組む

感想

モニタリングの重要性を再認識させられ、K P I（数値目標）の作り方の巧みさに感心した。最近の内部統制監査に例えれば、外部監査でもある国家基準のMB賞審査基準をパスすることで内部統制監査をも代替するほどの、企業経営者の徹底的な合理性を目の当たりにする事例紹介で、非常に参考になった。

以上