

INTERVIEW

「Work with Client」の精神と「地頭力の発揮」で、お客様の企業価値向上に貢献

NTTデータのグループ戦略の下、2つのコンサルティング会社の合併により誕生した経営コンサルティング・ファーム「クニエ (QUNIE)」。お客様の企業価値の向上に資するプロフェッショナルパートナーとして、グローバルベースで経営革新を強力にサポートする同社の取組みについて、井上英也社長にうかがった。



株式会社クニエ
代表取締役社長
井上 英也氏

合併でコンサルティング・ワークに深みと幅が

—この7月1日に(株)NTTデータビジネスコンサルティングとザカティールコンサルティング(株)が合併し、株式会社クニエ (QUNIE) として新たにスタートされましたが、設立の経緯と目的をお聞かせください。

井上 今回の合併は、「企業変革のパートナーとしてお客様とともに事業を進めて行く」というNTTデータのグループ戦略の下に実施されたものです。私はこの戦略は「物」を作ることに加え、「こと」を考え「こと」を起こす」とことだと解釈しています。経営上の問題や課題を発見し解決策を見出していく段階を受け持つコンサルティング・ワークは全ビジネスの起点となるので、コンサルティング体制の強化は必然であると考えております。

これまでにNTTデータグループ内の法人分野には旧NTTデータビジネスコンサルティング (以下NDBC) 社とザカティールコンサルティング社の2社があり、旧NDBC社はSCMなどのソリューションに特色のあるサービスを提供し、一方旧ザカティール社は特定のお客様の中に深く入り込みながら参謀的な役割を果たすなど異なる視点でビジネスを進めてきましたが、先述の企業変革のパートナーとしてお客様の信頼を勝ち取るためには両方のアプローチが必要であると判断しました。もちろん最重要な経営資源であるコンサルタントを集約することで活動に深みと幅が出てくることも期待しております。

「地頭力」を発揮し、お客さまの事業活動のPDCAサイクルの全局面に関わるサービス提供を目指す

—どのようなコンサルティング・ファームを目指していますか。

井上 お客様の中に入り込み事業活動のPDCAサイクルの全局面に関わるサービス提供ができることを目指しております。それは、あらゆる局面で発生する企業変革のきっかけを全て掴みたいと私どもは考えているからです。そして潜在的な問題を顕在化させ (Discover)、その解決策を講じ (Realize)、円滑に運用して行く (Optimize) ためのあらゆる支援活動をご提供できることを目標としております。もちろん、現在は大部分の経済活動がグローバル化されているので、グローバルな知見を大いに活用しますし、海外での仕事も積極的に取り組んでいく所存です。

—事業の鍵を握る人材はどのような状況でしょうか。

井上 合併により現在、約300人の規模になりました。これによりお客様がご希望になる殆どのご要望に対応できるようになったと認識しております。また約65%がコンサルティング・ファームからの転籍者ですが、その多くは外資系ファーム出身であり、彼らのコンサルティングスキルは洗練されています。一方、事業会社経験 (IT部門経験のみは除く) 者も40%を占め、事業運営に対する洞察力も確保できております。

—コンサルタントの行動にはどのような特色がありますか。

井上 基本的なスタンスは「Work with Client」です。自社開発したソリューションをコピーしてお客様にお届けする「Work to Client」の姿勢を私どもは否定します。お客様をよく理解するために「素直に」、お客様に信頼していただくために「誠実に」、お客様に必ずや新しい価値をお届けするために「粘り強く」、行動することは当然のことと考えます。

変革に対応するためには、知識の押し売りや過去の成功事例の真似事では成功はおぼつきません。「Work with Client」の精神でお客様に接すること、物事の本質を追求する「なぜ？ なぜ？」の姿勢が不可欠となります。クニエはこれを「地頭力の発揮」と呼んでいます。地頭力の強いコンサルタントは1つのテーマに最低5回「なぜ？」を繰り返しています。

ビジネス構造化／バリューチェーン改革／ERP遂行能力改革の3つのソリューションを提供

——ところで、クニエが提供されるソリューションにはどのようなものがありますか。

井上 通常のコンサルティング・メニューはもちろん提供できますが、クニエ独自のソリューションとしては次の3つを準備しております。まず、経営の仕組み全般の戦略適合性や効率性を評価し、最適化された変革案を提示する「ビジネス構造化ソリューション」を、次いでお客様のお客様へ付加価値を齎すバリューチェーン全般の最適化を誘導する「バリューチェーン改革ソリューション（次世代SCM）」を、そして3つ目に、ERP導入企業の生産性向上を全体最適の観点から整合させる「ERP遂行能力改革ソリューション」を準備しています。

特にビジネス構造化は、これまでに蓄積されたさまざまなコンサルティングの切り口（Point of View）を統合的な見方で整理整頓したものであり、上質で先進的なソリューションであると自負しております。

——各ソリューションには「最適化」という言葉が共通していますが、この意味は……。

井上 「部分最適は必ずしも全体最適ならず」という言葉がありますが、現実に見てみると、部分と全体を統合的に考えることは至難の業であり、全体最適化の作業は抽象的な表現のまま放置され、部分最適なソリューションが実行されています。その結果として、利益機会の喪失や、戦力の逐次

投入という無効投資などが頻繁に発生しています。これらの状況からの脱出策を発見するために、全体または一段上位の立場での最適化に私どもは挑戦しており、初期の段階としては納得のいく水準の解決策を発見できております。

「理念やビジョンを組織の隅々まで浸透させたい」、「現場で発生している幾多のインシデントを分かりやすく掌握できる方法はないか」、「過去のIT投資の是非を判定したい」などの思いは全ての経営者に共通するものです。この思いを直感的な表現ではなく、より論理的でかつ構造的な表現で各組織に割り振っていく試みを現在行っています。こうすることにより、各組織が自己の役割を正しく認識し、かつステークホルダー間に共通認識が醸成されるとともに、より正確な情報が組織の内外に流通するようになり、全体最適化を図る素地が確立します。より効果的な構造を見出すために、アルゴリズム、論理、さらに主観的な重み付け方法などに知恵を出しながら試行錯誤を繰り返しております。

3つの視点からのコンサルティング・ファームの活用

——最後に、お客様へメッセージをお願いします。

井上 昨年発生した金融危機で分かったことですが、企業は単に利益を追求するだけでは社会的な存在価値はなく、社会が容認し得る事業の継続性も併せ持たなければなりません。そのためには、従来より広範な切り口（Point of View）で企業全体のあり方を考えて行く必要があります。このために、次の3つの視点からのコンサルティング・ファームの活用をお考えいただきたいと思います。

- ・経営のあり方全体をより客観的に評価する
- ・経営変革に必要な知見やスキルの不足を補う
- ・経営変革の実践を素早く行う

私は永く事業会社経営に携わって参りましたが、もう少し上手にコンサルティング・ファームを活用したなら、もっと成果を出せたであろうと後悔しております。

変革の先には間違いなく真新しい世界が待ち受けています。変革に挑戦した人達だけがこの新しい世界の恩恵を受けることができるのです。現状に踏みとどまっても進歩は期待できません。思い切って変革に挑戦していただければ幸いです。

——本日は有難うございました。