

第11回 事業開発における リスク管理



青嶋 稔

CONTENTS

- I 製造業を取り巻くリスクとその増大
- II 事業開発に求められるリスク管理
- III 先進事例
- IV リスク管理体制の構築に向けて

要約

- 1 製造業を取り巻くリスク環境は変化し、①企業活動のグローバル化、②法規制の複雑化、③急激なデータ量の増大、④国際競争の激化などの理由により、リスクは増大傾向にある。
- 2 製品開発と事業開発では、求められるリスク管理が異なっている。事業開発では製品だけでなくソフトウェアやサービスを組み合わせるため、事業に伴う顧客とのサービスレベルに関する契約など、製品開発よりリスクが及ぶ範囲が広い。
- 3 リスク管理体制の構築に向けて、①事業リスク統括体制とリスク管理プロセスの構築、②定期的なリスクの見直しとリスク対応策の実施状況の確認、③リスク管理に知見が高い人材の可視化と臨機応変な投入の仕組み、を進めるべきである。

I 製造業を取り巻くリスクとその増大

事業活動のグローバル化に伴い、製造業が直面するリスクは多様化している。企業を取り巻くリスクは、戦略リスク、財務リスク、経営環境リスク、ハザードリスク、業務リスクなどに分類される。

筆者はリスクを表1のように分類している。

リスクが拡大する背景には、①企業活動のグローバル化、②法規制の複雑化、③急激なデータ量の増大、④国際競争の激化などの理由が挙げられる。

1 | 事業活動のグローバル化

事業活動のグローバル化に伴い、かつては国内で生産・販売されていた事業が中国、東南アジアなど世界各国に生産拠点を保有し、販売拠点も新興国を含め広がっている。そのため、対応しなければいけない法規制、税務、労使環境なども多岐にわたる。

タイの政情不安に見られるようなントリーリスクは、新興国での事業が拡大している現在、ますます大きいものとなっている。

2 | 法規制の複雑化

企業が対応しなければならない法規制も複雑化している。たとえばSOX法（上場企業会計改革および投資家保護法）などの内部統制に関する規制、個人情報保護法にあるような情報の取り扱いや環境に対する規制など、対応しなければいけない法規制はますます増加し、複雑化している。前節「事業活動のグローバル化」と併せ、環境規制、廃棄物処理など、さまざまな国々のルールに準拠しな

ければならず、リスクは増大しているといえる。

3 | 急激なデータ量の増大

企業が取り扱うデータ量の急激な増大に伴い、情報漏洩などのリスクは高まっている。製品に関する技術情報、顧客に関する情報、マーケティング活動に関する情報、マシンから発生される稼働情報など、企業が取り扱う情報量は飛躍的に増大している。

情報システムの進展により、企業が膨大なデータを扱うことが可能になった半面、膨大な情報が流出するリスクにも直面している。取り扱うデータ量の増加とともに、管理ミス、誤操作、紛失、不正アクセスや盗難などにより、大量なデータが流出するリスクも増大している。

4 | 国際競争の激化

韓国企業の台頭や中国企業の急速な成長など、国際競争は激化している。それに伴い、技術、マーケティングノウハウなどを保有する人員の獲得競争も激しさを増している。かつては液晶技術において、日本の技術者が韓国企業にヘッドハントされるケースが多発したこともあった。自動車、精密機器、NANDフラッシュメモリーといった半導体技術、高機能材料など日本の強みである製造業において、日本の技術者は常に獲得ターゲットとなっている。

国際競争の激化に伴う人員流出は大きなリスクとなっている。かつて日本企業は終身雇用を前提としており、多くの従業員は一生涯、同一企業に勤務することが多かった。しかし昨今は、生産、販売・マーケティングな

表1 リスクの分類

| 大分類 | 中分類 | キーワード | 大分類 | 中分類 | キーワード |
|-----------|-------------|---|--|---|--|
| 戦略 リスク | 経営戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 戦略判断ミス 資源配分のミス 開発・製造拠点の海外分散 特定顧客への集中 企画事業が頓挫 売上至上主義 | ハザード リスク | 自然災害 | <ul style="list-style-type: none"> 天災（台風・地震・噴火） 天候不良 異常気象（冷夏・猛暑など） |
| | 組織構造 | <ul style="list-style-type: none"> 組織間の壁 頻繁な組織変更 特定部署の聖域化 隠蔽体質 虚偽の報告 情報伝達の遅延 経営会議・取締役会の形骸化 子会社の管理不備 | | 事故・故障 | <ul style="list-style-type: none"> 火災 設備故障 盗難 不法侵入 航空機事故 |
| | マネジメント | <ul style="list-style-type: none"> 計画策定プロセスが不相当 モニタリングの機能不全 従業員のモラル欠如・教育の不徹底 監査妨害 | 業務 リスク | 製品・サービス | <ul style="list-style-type: none"> 品質管理不備 顧客対応 顧客情報漏洩 アフターフォロー対応 クレーム対応 受注したシステムの開発が頓挫 システム運用時の不備（情報流出など） アウトソーシング業務の運営が困難 顧客過大重視 |
| | マーケティング | <ul style="list-style-type: none"> 市場調査不足 宣伝・広告の失敗 競合の変化 | | 調達 | <ul style="list-style-type: none"> 部材調達 製品調達 一社集中調達 |
| | 人事制度 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員の高齢化（人員構成） 採用時のミス 評価制度の不備 人材開発における想定外のエラー | | 物流 | <ul style="list-style-type: none"> 物流委託先の管理 |
| 財務 リスク | 資本・負債 | <ul style="list-style-type: none"> 格付けの下落 金融支援の停止 資金計画の失敗 | 法務・倫理 | <ul style="list-style-type: none"> 不正取引 インサイダー取引 商法・下請法・独占禁止法など各種法令違反 特許紛争 | |
| | 資産運用 | <ul style="list-style-type: none"> デリバティブ運用の失敗 株価変動 不動産 不適切な株主構成 | 環境対応 | <ul style="list-style-type: none"> 環境規制 廃棄物処理 | |
| | 決済 | <ul style="list-style-type: none"> 取引先倒産 金利変動 為替変動 売掛金の未回収 粉飾決算 会計監査人との癒着 | 情報流出 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員・協力会社からの情報漏洩 インサイダー情報の不正利用 | |
| | 流動性 | <ul style="list-style-type: none"> 黒字倒産 財務体質の悪化 | 労務人事 | <ul style="list-style-type: none"> 過剰労働 セクシュアルハラスメント パワーハラスメント ストライキ 伝染病 差別 | |
| | 経営環境 リスク | 政治 | <ul style="list-style-type: none"> 法改正への対応遅れ 国際社会の圧力 貿易問題 戦争・内乱 規制の無視 | メディア対応 | <ul style="list-style-type: none"> 活用メディアの失敗 風評 情報開示基準の不備 |
| | 経済 | <ul style="list-style-type: none"> 経済危機 原料・資材の高騰 景気変動 株式市場の低迷 | 権限・指示命令 | <ul style="list-style-type: none"> 権限逸脱 指示命令系統の機能不全 協力会社の管理不備（丸投げリスク） | |
| | 社会 | <ul style="list-style-type: none"> 不買運動 地域社会との関係悪化 反社会的勢力との付き合い レピュテーション・リスク 技術革新への対応の不備 | 情報システム | <ul style="list-style-type: none"> ハードウェア障害 ネットワーク障害 コンピュータウイルスの侵入 不正アクセス | |
| | | | 経営者 | <ul style="list-style-type: none"> 経営者の死亡 役員のスキャンダル 乱脈経営 ガバナンスの不徹底 | |

どのノウハウを持つ人材を他社に獲得されてしまうリスクが発生している。

II 事業開発に求められるリスク管理

第I章で述べたように、製造業を取り巻くリスクは増大する傾向にあり、リスク管理がより一層重要になっている。その上、事業開発に取り組むことにより、企業が直面するリスクはさらに複雑化する。リスク管理面において、どのような違いが生じてくるかについて述べてみたい。

1 | 製品開発と事業開発における リスク管理の違い

製品開発と事業開発では、求められるリスク管理が異なる。製品開発は自社の技術シーズに基づいており、製品の販売、保守サービスを中心としているのに対して、事業開発は製品だけでなくサービスやオペレーション、ソフトウェアを組み合わせる事業が構成されているため、事業に伴う顧客とのサービスレベルに関する契約など、リスクが広範に及ぶ。従って、事業開発においては製品だけでなく、サービスやオペレーションなどの組み合わせで事業が構成されている分、顧客のニーズ把握も難しいことに加え、顧客ニーズに基づいて事業を開発することも大きなリスク管理が伴う。さらに、オペレーションサービスやユーティリティサービスなど導入後のオペレーション品質を担保しなければならないが、これは製品開発事業では積めない経験である。

顧客は、着実に投資対効果が出ることを前提にサービスの採用を決定する。そのため、

オペレーションコスト低減や生産性向上などがどのように実現できるかを提示し、サービスレベル契約などを締結することが必要となる。そして、こうした契約は多くの場合、サービスレベルで保証している品質が確保できなかった場合はペナルティを払わなければならない。

よって事業開発では、製品開発や製造とは異なるリスク管理が必要となる。ターゲット顧客の悩みを把握し、サービスの要件定義をした上で開発を行うため、プロジェクト進捗管理、さらには、顧客の期待値をコントロールしていくことが求められる。システムインテグレーターなどサービス事業者であれば当然のように実施していることではあるが、製造業ではこうした経験はあまり多くない。リスクをどのように管理し、事業を成立させていくか、製品開発とは全く異なる要素を組織内部に機能構築しなければならない。

2 | 事業開発において求められる リスク管理

事業開発で求められるのは、顧客の要件定義、設計・開発段階でのリスク管理、そしてサービス導入後のサービスレベルに関するリスク管理である。

(1) 顧客の要件定義でのリスク管理

事業開発で顧客の課題を明確に把握する際、製品開発と異なり、その仕様をカタログスペックのように表すことは難しい。そのため、ワークフローや問題意識についてのヒアリングを行い、課題は何であるか、どのような改善ができるのかを顧客と議論し、書面に落とし込んで、顧客の課題を正確に把握す

る。

その上で、SOW（Scope of Works：業務仕様書）を締結し、顧客との合意を確認する。製品開発の場合はカタログスペックがあるため基本的な合意形成を行いやすいが、事業開発においては、顧客のどのような問題意識に対して、どのような課題解決ができるのかを合意形成し、顧客の期待値をコントロールしていくが必要になる。

ここで合意形成を怠ると、顧客の期待値と異なるアウトプットをすることとなり、開発を始めた後で手戻りが発生することにつながりかねない。製品のように有形ではなく、仕様も明確ではないサービス、運用などを組み合わせて顧客へ提供するため、たとえば保守サービスであれば、顧客がサービスコールをしてからどれくらいの時間でレスポンスし、修理完了までをどれくらいの時間の範囲に収めなければならないかなど、サービスの品質を測るKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を定め、合意を形成する。そして、各KPIに関する現状業務でのレベルの確認と、それぞれをどの程度まで高め、改善していくか、目標レベルの確認と合意形成を一つずつ、丁寧に行っていく。

運用についても同様である。顧客の現状の業務フローを確認し、業務運用サービスを提供した場合、業務の効率化をどのような指標で測るのか、そういったKPIと現状把握、改善目標を合意していくことが必要となる。要件定義で求められるのは、こうしたKPIの設定を丁寧に行い、顧客と同じ目標を設定し、合意形成していくことである。

このプロセスは製品開発・販売とは大きく異なる。個々の顧客に対する合意形成のプロ

セスを念入りに行うことが、リスクを最小化する上では必須となる。

(2) 設計・開発段階でのリスク管理

サービスやコンテンツなど多くの要素を組み合わせる事業開発は、不確定な要素、たとえば自社ではコントロールできないものまで含めて提供価値を構成する。従って、その設計段階では、顧客ニーズをいかに正確に把握できるかが重要となる。

しかしながら、顧客ニーズというものは顧客自身すら把握していないことが少なくない。そこをしっかりと把握した上で要件定義をすることは、非常に難しいことであり、同時にリスクを低減させるためのポイントでもある。また、定義すべき要件は都度顧客と確認した上で書面に落とすなどして、リスクを最小限にする。製品開発と比べて顧客とともに作り上げていく側面が色濃い事業開発では、不確定要素が多く、顧客の要望に振り回されやすい。従って、顧客の要望をいかに正確に把握するかということとともに、その要望が過剰に肥大して現実的な範囲や自社で対応可能な範囲から逸脱してしまわないように、顧客と確認し合い、納得しながら提案を行っていくというリスク管理が必要である。

たとえば、顧客とすり合わせを行う中で「非常に重要なこと」と「できれば実現したいこと」など、要望のレベルを引き出しながらサービスレベルアグリーメントを固めていくといった方法が有効だろう。

ここでサービスレベルをどの範囲に設定するかは、サービスの運用を開始した後のリスクの大きさに直結する。

リスクを軽減するには、顧客の現状をよく

理解し、現状の業務の問題点、改善が可能な領域、さらにはオペレーションやサービスを提供することにより、どの程度のコスト削減や生産性の向上が可能なのか、また、それらは定常的、客観的に数字での把握が可能かを見極めなければならない。

複写機メーカーでは、複写機の資産管理、運用サービスであるマネージド・プリント・サービス（MPS）を提供する際、顧客のワークフローとコスト分析を行うアナリスト（メーカーにより呼称はさまざま）を派遣し、現状把握と導入期待効果を明確に提示している。たとえばゼロックス・コーポレーションでは、ゼロックス オフィス サービス（XOS）というMPSサービスの中でODA（オフィスドキュメントアセスメント）という現状分析のプロセスを提供している。ODAによって顧客に定量的に現状認識をしてもらい、期待効果を一緒に作っていくプロセスを構築すれば、顧客が思いも寄らなかった期待を抱いていた場合でも、それを把握し、トラブルを未然に防ぐこともできる。

そのためには、顧客の現状を分析し、それを定量的に示す手法を構築しなければならない。自社のハードウェアの取得原価などの直接的なコストだけでなく、現状でオペレーションにかかっている人件費や、消耗品、スペースといった付随する間接的なコストも客観的に把握することが必要となる。さらに、現状のワークフローを把握するとともに課題を抽出し、コスト、生産性でどのような改善を狙うのかKPI（重要業績評価指標）を策定し、定量的に効果把握が可能な形に落とし込まなければならない。

(3) サービス導入後のリスク管理

機器やサービスの導入後は、サービスレベルアグリーメントに掲げられているサービス品質が実現できているかが最大のリスクとなる。もし契約したレベルに達しない場合であれば、違約金の支払いが発生することもある。こういった、製品品質とは異なるサービス品質で、いかにサービスレベルアグリーメントを遵守、リスクを最小化していくかは、事業開発において非常に重要な領域となる。

従って、サービス導入後、顧客に対してサービスレベルアグリーメントを遵守するには、定常的にリスクを洗い出し、リスクを最小化する対策を講じることが必要となる。考えられるリスクは常にリスト化しておき、発生可能性が高いものについては対応策を検討して、その対応状況を随時組織で確認することが求められる。

その上で、顧客と現状に対する認識のすり合わせを常に行う必要がある。前述のゼロックス・コーポレーションのMPSの例であれば、サービス導入後、コスト面、生産性面でのKPIをレビューし、その効果を確認している。また、期待効果に及んでいない場合は、その後どう改善して期待効果に到達するかの議論を行っている。

III 先進事例

1 | ハイドロ・ワン

先進事例として、ハイドロ・ワンの事例がある。

同社はカナダ・オンタリオ州に本社を置く送配電企業である。①リスク管理体制、②リ

スク情報収集方法、③評価方法の特異性について見ていこう。

(1) リスク管理体制

日本ではリスク管理管掌の役員として、CRO (Chief Risk Officer) を置く企業も増えてきている。しかしながら、ハイドロ・ワンが他の企業と異なる点は、CROの動き方である。CRO自身がビジネス部門と直接会話し、リスクを抽出して、最終的にCEOにレポートする。半年に一度行われるビジネス部門とのワークショップを通じて、リスクを補足、評価を行っている。

同社では、リスク管理部門が事業部門とワークショップを開催し、事業部門のマネジメント層が考えるリスクを抽出し、その結果をリスク評価シートとしてまとめてCEOに報告している。リスク評価シートには戦略、財務、レピュテーション、規制当局との関係性などの項目と、それぞれについての詳細項目、考えられるイベント、リスクとしてのインパクトの大きさが整理されている。

(2) リスク情報収集方法

先に挙げたような戦略、財務などさまざまなリスクカテゴリー単位でリスクを抽出する手法は、特別目新しいものではない。注目すべきは、担当者と直接会話し、場合によっては匿名のリスク情報や、発生可能性に関する情報を得ている点にある。金融機関や事業会社で定着しつつあるリスク評価手法のCSA (Control Self Assessment) ^{注1}は、より現場に近い人が自らの経験に基づきリスクを抽出するという点において、リスク情報に関する一定の品質と効率性を担保する方法として評

価できる。

しかし、近年の日本企業における不正や事件、事故は、起こるべくして起きたものも多い。こうした事象というものは、人の心象に残っていることが多く、CSAにも限界がある。そこでCROがビジネス部門を牽制する位置付けではなく、人として信頼される人材であって初めて、本当に大切な情報が見えるようになる。

(3) 評価方法

既に日本の企業でも定着しつつある「リスクマップ^{注2}」を作成し発生可能性と影響度に沿って評価する」という方法はハイドロ・ワンも同様である。

ハイドロ・ワンの特徴は、ビジネス部門の中期経営計画などで示された戦略に立ち入って、リスクを評価している点にある。従来、国内製造業のリスクマップでは、せつかく時間と手間をかけて作成したにもかかわらず、最も危険度が高いのは毎年「為替リスク」であった。

こういった、一企業としてはどうにも対処ができない事象を最も危険度が高いリスクとして扱ってしまうと、現実的な対処法がなく、リスク軽減につながっていかない。リスクマップ上では、企業が対応を行えるリスクを評価し、具体的な対応策とその対応策を実際に展開していく責任者 (リスクオーナー) にまで落とし込むことが必要となる。

単にリスクの評点をつけ、経営者に報告するという形式的・儀式的なリスク評価ではなく、ハイドロ・ワンはビジネス部門が描いた実行計画、戦略に潜むリスクを主観的な情報を基に、客観的に分析する眼を内部に持って

いることが最大の特徴といってよい。その意味で、CROは単なる責任者ではなく、ビジネスにも精通した、分析専門監として位置付けられている。

2 | 製造業A社

製造業A社はグローバルに事業を展開し、大型のインフラ事業プロジェクトも数多く手掛けている。同社では以前からリスク対応の窓口となる役員、担当部門を明確化していたが、グローバルの大型プロジェクトや製品事業だけでなく、サービス事業を伸ばしてきたことから、事業に関連するリスクが増大してきている。

一方でA社では、SOX法（上場企業会計改革および投資家保護法）や情報セキュリティリスクへの対応により、リスクを担当する部門が増大した。内部監査部門のほか、情報セキュリティについては情報システム部門、大型プロジェクトの受注に関連するリスクは営業統括部門といったように、担当部門が多数に跨ることとなったのである。

それではリスク対応がその都度バラバラになってしまう。事業部門は、本社の各部門からのリスクに関連する問い合わせ、対応策の検討を、直面するケースに応じてそれぞれ行わなければならないようになっていた。それに伴い、事業部門ではリスク管理に対する主体性が薄れて、本社の多くの部門から課される義務のようなものとなっていた。当然、事業が抱えている潜在的リスクを本社と事業部門で共有し、対応策を考えることができていなかった。結果、リスク担当役員ができるのは、発生した後での事後対応にとどまり、リスク対応ではなくクライシス管理となってしまう

ていた。こうした事態を改善するため、同社では事業リスクを統括する部門を設立し、事業部門とともにリスクの棚卸しが行えるよう役割を明確にした。

同社ではまず、事業リスクを統括する部門が事業部門長との議論を行い、想定される事業リスクを洗い出すとともに、事業推進上懸念されるリスクを議論していった。現在、事業部門の重点戦略、事業環境下でどのような事業リスクが考えられるかを議論し、想定されるリスクの中で特に重要なものはリスト化している。その際、リストがあまりにも膨大になってしまうと対応が困難になるため、事業別に3～4程度に絞り込み、事前に対応を協議している。これにより、重要なリスクを絞り込み、トラブルの予防策を明確にするというPDCAを回すことができるようになった。重要なリスクについては経営会議においても、その対応状況が議論されているため、経営陣が重要なリスクが何であるか、またその対応策の現状はどうであるかということを把握できている。

さらに同社では、製品事業から事業開発型の事業へと転換を進めていることもあって、社内でのリスク対応力を組織的に強化している。具体的には、エンジニアリングの専門組織を新設し、そこにOBや大型プロジェクト経験者など高い知見を持つエンジニアを全社的に集約した。これにより、同社が進めるさまざまな大型プロジェクトにおいて、経験豊富な人材の投入によるリスク低減とともに、万が一リスクが高まった場合、状況に応じて迅速にリスク管理人材を投入することを可能にしている。

IV リスク管理体制の構築に向けて

リスク管理体制の構築に向けて進めるべきは、①事業リスク統括体制とリスク管理プロセスの構築、②定期的なリスクの見直しとリスク対応策の実施状況の確認、③リスク管理に知見が高い人材の可視化と臨機応変な投入の仕組み、である。

1 | 事業リスク統括体制と リスク管理プロセスの構築

事業開発において、強化することが求められるのは事業リスク管理を組織的に行っていく力である。現状、リスク管理部門はSOX法などコンプライアンス対応が中心であり、内容まで踏み込んだことは事業部門に任されている。こうした状況では、業務が進むにつれて増加していくリスクを最小化することは難しい。従って、事業リスクを統括する全社的な部門の設置が求められる。そして前述のように、事業開発は自社製品だけでなくオペレーションやサービス、ソフトウェアといったさまざまな要素で構成されるため、リスク統括部門と事業部門とが考えられるリスクを棚卸しし、共有し、実際に事が起きた場合すぐに対応できるようにしておくことが事業を推進する上で欠かせない。

たとえば重電などのインフラ事業であれば、相手国政府の方針によりコントロールが難しいものも多い。その中で事業を獲得するために考えられるリスクや、受注後、現地調達に伴うリスク、現地でのエンジニアリングパートナーなど納入品質管理におけるリスクなど、考えられるリスクを棚卸ししておくこ

とが必要である。また、棚卸しの際、定量的に把握できるものはしておき、難しいものは定性的にでも把握しておく。その上で、重要と考えられるリスクに対して、どのような対応をするかを組織横断で議論する。

リスクを棚卸しした後、その対応策を検討する。リスクが発生する可能性とそれぞれのインパクトをマトリックス図上に配置したりリスクマップを作れば、リスクを俯瞰することができ。それを基に優先順位をつけていく。優先順位の高いものについては対応策を検討し、事業リスク統括部門、事業開発を推進するマーケティング部門や開発部門など組織横断的に議論を繰り返していく。

2 | 定期的なリスクの見直しとリスク 対応策の実施状況の確認

事業環境の変化によって、取り巻くリスク環境も大きく変化するため、リスクは定期的に見直すことが必要である。その際も、定期的にはリスクはマトリックス図化し、見直すことよい。

事業開発によるビジネスモデルの変化は、事業が直面する事業リスクにも大きな影響を与える。リスク管理にどのような影響を与えるか、どのようなリスクが増大するのかを常に捉え、変化に応じた対応策を講じていくことが求められる。

3 | リスク管理に知見が高い人材の可 視化と臨機応変な投入の仕組み

事業リスクは、製品を販売する段階からオペレーション段階へと展開するにつれて、大きくなっていくものである。案件が大きければ、リスクもその分大きくなる。

リスクをいかに事前に最小化するかは、大型プロジェクトのハンドリング経験者が持つ知識を活用すればよい。そういった人材を社内でも可視化しておき、大型かつリスクが高いプロジェクトが発生した場合や、実施しているプロジェクトにおいてリスクが高まった場合に備えて、臨機応変に人材を投入できる仕組みを構築する。また、経験豊かな人材の持つリスク管理ノウハウの形式知化を進めることも必要である。それには、経験者と若手の優秀な人材を同じプロジェクトに配属することで、そのノウハウを伝承していける。

このように事業開発を進めていくために必

要な基盤として、リスク管理能力を組織として高めていかなければならない。

注

- 1 リスクマネジメント、内部統制において、自らの活動について主観的に検証・評価する手法
- 2 リスクの大小を俯瞰的視点で比較し、理解するための図表のこと

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など