

## 取締役会のリスク監視：Risk Oversight デジタル時代における組織のスピードの監視

最近実施された調査の結果では、グローバル・リスクの上位2位には、ビジネスモデルに対する破壊的な変化と、組織の変化に対する抵抗についての懸念が挙がっています。<sup>1</sup> 経営陣が抱くこれらの違和感、おそらく取締役会の最も根本的な恐れを捉えているのです。

### ISSUE 104

確立した地位にあるどの企業も、過去のサクセスストーリーとして語られることはあっても、今日時点ではじわじわと衰退しつつある企業に分類されることを望まないでしょう。しかし、そのような企業はあまりにも多く見かけます。ある著名なCEOは、企業の衰退は「静止状態」から始まると述べています。静止状態とは、無活動の状態であり、それが企業を「的外れ」な存在に追い込み、その後「耐え難い苦痛を伴う衰退」は、遂には企業の突然の終焉をもたらすこととなります。<sup>2</sup>

この種の衰退は容赦なくやってきます。その速度の遅さが、その発見を困難にしている主な理由の一つです。何も手を打たなければ、かつては立派であった企業も、衰退の一途から救いようがほぼない状態に陥ってしまいます。そのような企業は、 unnecessary コストの削減、 unnecessary 人員の削減、債務再編、パフォーマンスが劣る事業の縮小、およびその他の見直しを行うことにより、寿命を数年間延ばすことができるかもしれません。しかし、これらは表面的な対応に過ぎず、真の問題に対処する上で必要な変革の力を欠いています。これは、現状のビジネスモデルが、市場におけるあまりにも大きな変化に直面した際には調整できる枠を超えてしまうことにより生じるのです。

では、デジタル時代は何が一体違うのでしょうか。クラウド・コンピューティング、ロボティック・プロセス・オートメー

ション(RPA)、機械学習、およびその他のテクノロジーは、ビジネスモデルを再考し、物的資本の時代に存在した参入障壁を排除する機会を提供することにより、全ての業種に壊滅的な影響を与えています。物理的な所在地、人、およびインフラに関する障壁がほぼ消え去ることにより、多額の資本を事前に必要とすることなく急激な成長への対応を可能とする拡張性に極めて富んだビジネスモデルを有する新興企業が、確立した地位にある企業に対して破壊的な影響を与えることが可能となってきました。

既存企業とそれらの市場シェアは、「生まれながらにしてデジタル」な企業との競争にさらされることにより、これらの先行者の行動に翻弄されるという恐ろしい状態を回避する機会が狭まるということが現実のものとなってきました。

### 時間およびスピードの関連性

時間はしばしば示唆に富んだ指標であり、競合他社との比較を行った際には特にそうです。サプライヤーが原材料と部品を供給するのに、どのくらいの時間を要するでしょうか。原材料と組み立てられた部品を工場に搬入し、出荷可能な製品に作り上げるのに、どのくらいの時間を要するでしょうか。電話あるいは店舗における顧客の待ち時間はどのくらいでしょうか。顧客の注文を充足するために、どのくらいの時間を要するでしょうか。製品のライフサイクルが短い業種においては、最初のコンセプトから市場への投入まで、新たな製品の開発にどのくらいの時間を要し、リリース後に販売量のクリティカル・マスを達成するまでに要する時間はどのくらいでしょうか。これらの問いに加えて、重要な問いかけ

1 Executive Perspective on Top Risks for 2018, Protiviti and North Carolina University's ERM Initiative: [www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks)

2 "2016 Letter to Shareholders" from Jeff Bezos, The Amazon Blog: Day One, April 17, 2017: <https://blog.aboutamazon.com/company-news/2016-letter-to-shareholders>

があります：「自社は十分に迅速であるか」。

継続的なプロセス改善という教義では、30年以上前に総合的品質管理という方法論が到来して以降、品質改善とコスト削減の一要素として、サイクルタイムを圧縮することの重要性が強調されています。これらの方法論は、高品質の製品を競争力のあるコストで提供していた日本企業への欧米企業の対応から生じたものです。これらの日本企業による市場シェア獲得を可能にするほど、品質の差は大きかったのです。

概して、プロセスが長くなるほど、不効率とコストが増加します。従って、着想から市場投入、調達から支払、受注から回収、そして在庫から製品というサイクルを、不必要なものを除外し、プロセスにおける活動の合理化・自動化によって短縮することにより、コスト削減と品質改善が行われます。このため、過去数十年にわたって、企業は業務を簡素化し、製品デザインに焦点を当て、在庫から製品に至るまでの時間、納期、およびその他のプロセスを短縮し、サプライチェーンを顧客への製品提供プロセスにより強く結びつけてきたのであり、将来も続いていくことが予想されます。

より簡素なプロセスは、より費用対効果が高く、従って、より高い利益性に貢献します。そして、デジタル時代によって、自動化およびより迅速なデータ分析と意思決定を通じたプロセス時間の短縮を実現するための、より強力なツールを経営者は手にしたのです。<sup>3</sup>

## 事業のスピードを管理する

デジタル時代では、事業における時間とスピードは単に戦術に留まるものではなく、慣習的思考に疑問を投げかけ、伝統的な業務のあり方や古くからのバリューチェーンを揺さぶる、戦略的・総体的な視点に重きを置くものとなっています。成熟しつつあるテクノロジーについての深い理解と、それらを創造的に活用しイノベーションを推進する能力を備えた経営者は、顧客ニーズがどのように変化しているのかや、それらのニーズに応える上でのキー・プレーヤー上流サプライヤーおよび下流チャネルの役割について、常に再考しなければなりません。

従って、経営者は、自社内の業務を優れたものとするにだけ満足しているわけにはいかないのです。ビジネスモデルのパフォーマンスを評価する際には、テクノロジー、データ、およびアライアンスがどのように顧客体験を変えるのかとい

う、より大局を見据えるのです。既存顧客にとっての新たな種類の価値を創造し、新たな市場を開拓する上で、顧客価値の推進は全ての意思決定の中心にあります。この追求は、変わり続ける事業環境における、継続的かつ終わることない、ビジネスモデルとプロセスの再考と改善なのです。これは、市場からのフィードバックの収集と学習、および意思決定と実行のスピードに着目することにより刺激を受けるのです。その域に達していないのであれば、デジタル経済においては、世界が急速に変わっていくなかで停滞を生じさせ、あたかも負けるために事業活動を行っているようなものです。

事業のスピードに合わせた管理を行うというのは、奇妙な概念であると考えられる人もいるかもしれませんが、しかし、どの組織も、市場、および業界内の変化の速度に合わせて、プロセスの評価を行うべきではないでしょうか。重要な中核プロセスにおける企業のスピードは十分でしょうか。スピードについていっているでしょうか、あるいは後れを取っているでしょうか。中核的業務に縛り付けられているリソースを解放することにより、重要な課題と機会に積極的かつ迅速に取り組むことができているでしょうか。

事は重要であり、真剣に考える意味があります。以下では、事業のスピードに合わせた管理を行う上での10の考察と、取締役会による監視についての含意を提示します。

**1. スピードに対するトップの姿勢を定める** — 取締役会は、行動と言葉の両方を通じて、CEOがスピードに対するトップの姿勢を定めるのを支援すべきであり、顧客に寄り添い、関連する市場トレンドから目を離さず、スピードに対応した組織を構築し、変化を受け入れることを強調すべきです。

**2. 迅速かつ高品質な意思決定に焦点を当てる** — 意思決定の品質だけでは十分ではありません。アマゾンの創業者でありCEOのジェフ・ベゾスは、2016年に株主に宛てた書簡の中で、以下の様に述べています：「エネルギーとダイナミズムを維持するために」、リーダーは、「意思決定を迅速に行わなければならない」。多くの大企業は、高品質の意思決定を行っていますが、その速度は遅いのです。意思決定の速度を上げるために企業が行うべき事項として、ベゾスは以下を示唆しています。<sup>4</sup>

- 画一的な意思決定プロセスを避ける — 多くの意思決定は「軽いプロセス」でよいのです。

<sup>3</sup> 例えば、クラウド・コンピューティングは、伝統的なITインフラレガシー・システムに比べて、より低いコストとリスクで、需要に合わせてより速く拡張および縮小を行うことを可能にします。ビッグデータ・ソリューションは、多くのデータを取り扱う企業が、多量のデータから洞察や早期警戒情報を見つけ出すことにより、顧客行動、価格戦略、業務改善、不正調査、およびリスクマネジメントに関する意思決定を、伝統的なビジネス・ソリューションよりも、速くかつ効率的に行う上での助けとなります。そして、RPAは、会計、調達、発注書作成、顧客のオンボーディングに関する手作業の反復的な事務およびデータ入力作業の実施に適用することにより、人が行う場合よりも早く、確実にそれらの作業を行うことができます。

<sup>4</sup> “2016 Letter to Shareholders” from Jeff Bezos, The Amazon Blog: Day One, April 17, 2017: <https://blog.aboutamazon.com/company-news/2016-letter-to-shareholders>

- 70-90ルールに従う — ほとんどの意思決定は、おそらく、意思決定者が望ましいと考える情報量の70%に基づいて行われるべきです。90%の情報量を得るまで待つことにより、ほとんどの場合には、意思決定プロセスが遅くなります。どちらにしても、リーダーは、最初の意思決定が誤っていた場合には、方向性の修正を的確に行う必要があります。

- 「合意せず、コミットする」ことにより、時間を節約する — 率直かつ十分な意見交換の後もお互に意見の隔たりがある場合には、コンセンサスの形成にあまり長い時間を要することがしばしばです。合意しないことを合意し、賭けてみることを合意することが有用であるかもしれません(つまり、合意せず、コミットする)。

- 不整合を早期に認識し、即座に上申する — 異なる目標や根本的に異なる考え方のために、チーム内に不整合が存在するのであれば、時間を無駄にしたりはなりません。迅速に上申し、解決を図るべきです。

ベゾスのアドバイスの背景は、簡単に述べると、「スタートアップ時代を忘れない」ということです。それには、物事を複雑にせず、過度な計画策定を避け、顧客に焦点を当て、必要なリスクを取り、フィードバックに耳を傾けることが含まれます。時と場所によってはフォーマリティが求められますが、多くの業務活動については、体系立っていないアプローチで十分なのです。

3. **スピードの文化を植え付ける** — 経営陣は、スピードを改善し維持するためのイニシアティブへの関与を持つべきです。例えば、事務、データ入力、およびその他の反復的な手作業タスクを行っている人々は、効率化にあたってのボトルネックと障害になる可能性があります。従って、これらのタスクは自動化すべきです。組織がそうしないのであれば、デジタル時代のツールの効能によって、競合他社の勝利はほぼ確実なものとなるでしょう。この意味において、デジタル時代における事業はフォーミュラ1のレースのようなものです。車が十分に速くなければ、ドライバーが勝利するチャンスはないのです。企業は自社にはスピードがあると考えられるかもしれませんが、スピードに合わせて管理するためには、同業種の俊敏な追従者と少なくとも同じスピードであり、かつ、より速くなるよう努力しなければなりません。

4. **顧客体験に焦点を当てる** — スピードを意識している組織は、顧客を中心に捉え、起点から終点までの顧客体験を意思決定の中心に置いています。経営者は、デジタル経済において顧客嗜好は常に変化しており、顧客は常により良い何かに引き寄せられるため、顧客ロイ

ヤリティをより優れた製品とサービスによって得ない限りは、それが維持されるのは束の間であることを認識しています。従って、おそらくはビッグデータ・ソリューションと先進的なデータアナリティクスを通じて、市場に対する洞察を効率的かつ適時に得ることに、特に重きが置かれます。

#### 5. 効率的(リーン)な企業行動を支える組織体制を確立

**する** — 取締役会の支援の下、CEOは、開かれた、柔軟かつ俊敏な組織体制を促進し、フラットな組織階層によって効率性を推進し、イノベーション・サイクルの速度を高め、協力、コミュニケーション、および迅速な意思決定を促進すべきです。目的と明確な目標を持ち、経営メンバーにより権限を与えられた専任チームが、適切なアライアンス・パートナーの支援を受けつつ、明確に定義されたタスクに挑むのです。このチームを支える経営メンバーが期待を明確にし、「失敗するなら早いうちに」という考え方の下、作業を迅速に実施させます。

#### 6. 成功に導く人材を選定する

— デジタル時代においては、最善かつ最も多様な人材が勝利します。人材戦略はスピードある事業経営の基礎を構築しなければなりません。従って、取締役と経営者は、テクノロジーとデジタル・ビジネスモデルを理解し、デジタル・リーダーシップにおける積極的な役割を担うべきです。デジタル能力は中核的な能力と考えられ、定期的に評価され、そして、組織は競争力を持つために必要な人事を引き寄せることに焦点を当てるのです。トレーニング、教育、および人材開発への重要な投資を行い、従業員は実験環境に容易にアクセスし、データのテストや新たなテクノロジーの実験を行います。

#### 7. 社外のトレンドを理解する

— スピードを上げるために、グローバル・メガトレンドとその影響を適時に把握することは、大きな意味を持ちます。顧客嗜好の急速な変化の他に、市場のボラティリティ、変化するテクノロジー、参入障壁の低下、既存および新たな競合企業の動き、変化する人口動態、そして環境、社会、およびガバナンスの問題への関心の高まりが挙げられます。サプライヤー、市場チャネル・パートナー、サービス・プロバイダー、およびその他の外部パートナーへの依拠の増加によって、組織の境界線は消え去ったのです。取締役会は、経営者がより将来志向となり、社外の状況変化を意識し、伝統的なビジネスモデルの生存能力を脅かす、これらの市場ダイナミクスと増加する複雑性に対するレジリエンス(しなやかさ)を持たなければなりません。

#### 8. スピードは望まれる結果をもたらさなければならない

— プロセスと意思決定のスピードを高めることだけで、終わりではありません。望まれる結果、特に戦略の意図

する結果を出すことが、より速いプロセスを意義あるものとするのです。そのような結果がもたらされなければ、そのスピードの追求の仕方は的外れといえます。急いで重大な誤りを犯すようなことがあってはなりません。

**9. 事業のスピードに合わせて学習する** — 2018年にアムステルダムで開催されたコンファレンスの宣伝の中で、オラクルは、「スピードは重要であり、組織がより早く学習することにより、組織はより早く進化する」ことを指摘しています。学習にコミットしている組織は、開かれた考え方、クリティカル・シンキング、新たなアイデア、および逆説的な視点を受け入れる、ポジティブな文化を醸成します。そのような組織は、継続的な知識の共有、ネットワーク、協力、およびチーム学習から成る、透明性の高い環境を有します。継続的改善の精神を持ち、誤りを認め、それから学ぶことが懲罰され、強みであると捉えられます。学習にコミットしている組織は、また、顧客、サプライヤー、規制当局、およびその他の外部関係者とのインタラクションに関して、従業員の関与を最大限にしたフィードバック・ループを促進します。学習に対するコミットメントは、無意識のバイアスを排除する上でも有用です。

**10. スピードを確保するには変化を可能にする有効な手段を必要とする** — プロセスや職能を再考し、製品とサービスが改善を必要とするとき、組織は、必要なステークホルダーのコミットメントを得て、必要な変化を推進するための、確立したプロセスを有するべきです。

アタリ、ブロックバスター、ボーダーズ、パーム、およびポラロイドに共通しているのは何でしょうか。どの企業も、市場の変化についてゆけず、長期間にわたる低迷の後、倒産したか、買収または清算されたのです。どのケースも、企業のステークホルダーにとって長年有用であったビジネスモデルあるいは市場セグメントに背を向けることがいかに難しいかを示しています。どのケースも、事業の現実が変化する中で現状を維持することの致命的な危険を明示しており、トレンドを無視、あるいはそれに逆らうことは、めったにうまくいかないということを気付かせてくれます。デジタル時代においては、グローバル・トレンドおよびテクノロジーのトレンドに逆らうことは、それらを受け入れるよりも多くのリスクを伴います。これは、追い風の中で管理するのか、あるいは常に向かい風に向かうのか、という問いです。

どの取締役もリーダーも、自信を持って将来に立ち向かいたいと考えています。スピードは市場によって決められます。つまり、社外と社内の要因がそれに影響を与えるのです。

変化を受け入れ、スピードに合わせた管理を行うことによる追い風効果は、デジタル経済において望まれる自信を生み出すのです。

## 取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 組織は、デジタル・ビジネスの概念、デジタル・エコシステムの構築、および迅速なグローバル成長の促進に利用可能な拡張性に極めて富んだデジタル・プラットフォームについて、深い理解を持っているか。自社は、業界におけるイノベーションを推進し、継続的改善を可能にするデータとテクノロジーに投資を行っているか。
- 経営者と取締役会は、競合他社、顧客、サプライヤー、新たなテクノロジー、規制当局、およびその他の関連する社外要因についての十分な情報にアクセスできるか。組織の意思決定速度は、新たな能力の開始、開発および展開を含めて、スピードに合わせた事業管理を行う上で、十分であるか。
- 取締役会は、組織は成功と失敗は同等の経験であると捉えており、過去の成功による自信過剰の病が文化の一部となることを積極的に回避することに重きを置いているかを確認しているか。ダイナミックな市場の力へ対応するなかで競争力を得るべく、教訓をプロセス、製品、ビジネスモデルの改善につなげることにより、学習によって組織を継続的に変革しているか。

## プロティビティの支援

プロティビティは、フォーチュン 1000 社のうち 60% の企業、フォーチュン・グローバル 500 社のうち 35% の企業、および上場前、既上場の成長テクノロジー企業を含む、より小規模な企業を支援しています。プロティビティは、最も困難な事業上の課題の革新的ソリューションによる解決支援において、確かな実績を有しています。プロティビティのデジタル化支援は、以下の事項に焦点を当てています。

- **顧客との関与** — 顧客との強い関係を構築する新たな方法を探求。
- **製品とサービスのデジタル化** — 新製品や改良製品の発売、新たなビジネスモデル探求。
- **十分な情報に基づくよりの確な意思決定** — 適時かつ効果的な、データに基づく意思決定を可能にするために、利用可能な情報を拡充。
- **業務パフォーマンス** — テクノロジーを創造的に利用し、パフォーマンスを改善。

## Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロティビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：[www.protiviti.com/boardriskoversightmeter](http://www.protiviti.com/boardriskoversightmeter)

---

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000 の60%以上、Fortune Global 500 の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。