

ISSUE 116

BOARD PERSPECTIVES:

取締役会のリスク監視: Risk Oversight

貴社の取締役会は「将来に備えた対応」を行っていますか？

今日の組織は、エキサイティングな市場機会と新たな脅威が混ざり合って形成される不確実な未来に直面しています。容赦ない、継続的かつ破壊的な変化の中で、取締役会メンバーは基本的な質問を自問しなければなりません。「我々は、将来を見据えた準備ができていますか？」と。

「将来に備えた〇〇(Future-ready)」という言い方は、今後流行語になるかもしれません。よくある懐疑論を脇に置き、絶えず拡大するビジネス環境の複雑さを考慮するならば、この用語は、取締役会の機能とそれが支配する会社の戦略的基盤という文脈で使用される場合、重要な問題を提起すると言えます。即ち、取締役会の構成、議論の焦点、検討課題などが、会社の発展にとって最適なものとなっていますか。取締役会は、ステークホルダーを代表し、持続可能な長期的成長と収益性を達成する準備ができていますか—ということです。

主要な考慮事項

「将来に備えた」という用語は、ダイナミックな未来に挑戦していく自信を高めるために、取締役が真剣に考慮すべき行動の方向性を示しています。取締役は、「自らが参画する取締役会および自社が本当に将来に備えているか」についてどのように評価しますか。以下は、将来への準備が整った取締役会になるための8つの提案です。

創造的、大胆で革新的、かつ大局的戦略思考を。 未来に向けた思考を可能とするためには、十分な検討時間を確保し焦点を絞ることが求められます。「将来に備えた」取締役

会は、既存価値を打ち砕く挑戦を実現可能な戦略として統合し、戦略的な方法論を創造します。「これをすればどうなる」式の設問に対してシナリオを設定し、逆張り分析も応用しながらM&Aやアライアンスも視野に入れて、バリューチェーンの中での自社のポジションを再確認します。「将来に備えた」取締役会には、「外部から見た視点」を導入し、それを経営陣との対話に活用します。また、その対話の中で、市場のトレンドに関する画期的な視点を呼び起こしたり、更には戦略的思考に導いていくというような臨機応変さが求められるので—自社の戦略方針についてシフトが求められているような時期においては特にそう言えます。

たとえば、「将来に備えた」取締役会は、破壊的な変化の兆候に敏感であり、それらの兆候に基づいて市場機会を追求し、新たなリスクに対処します。また、過去の常識と全く異なる挑戦を戦略設定に落とし込み、パフォーマンス管理や意思決定に統合することを、取締役会が経営陣に奨励するとともに、破壊的リスクにどう対処するかについても積極的に議論します。「将来に備えた」取締役会は、世界の急速な変化を見逃さぬよう最大限努めながら、業界の内と外の双方における継続的な教育とネットワーク作りに取り組んでいなければなりません。

合理的である限り、取締役会はCEOと経営陣に対し、建設的かつ長期的な視点を持つよう強く促すべきです。「将来に備えた」企業は、企業価値を創造するための起業家精神の発揮と、企業価値を守るための適切な慎重さとのバランスを取ることに留意しています。正しいマインドセットとは、取締役会やCEOが認めたリスク選好に合致するこの2つのバランスを維持することです。すなわち、価値の創造と価値の保護という2面性を持ちながらもどちらかに偏り過ぎてはいけません。このバランスをサポートするためには、取締役会が会社の事業を深く理解し、建設的な方法でCEOの意思決定に価値を与えるように努める必要があります。「将来に備えた」取締役会の中には、戦略とビジネスモデルの基礎となる重要な仮説に挑戦し、経営陣と会社の業績を評価し、適切なデューデリジェンスを行い、さらには、必要に応じて厳しい質問をするような「多様性に富んだ独立取締役グループ」が存在する必要があります。そして、それはすべてCEOが長期的な株主価値を提供できるようにサポートすることを目的にしています。

受け入れられる財務業績の範囲で、経営陣が持続可能性目標に注力し続けるよう促すことが大切です。「将来に備えた」取締役会は、環境、社会、ガバナンス(ESG)の問題が会社の長期的な価値創造に与えるインパクトに留意し、経営陣が戦略と方針を決定する際にESGに焦点を当て続けるよう促します。ESGに関する企業での関連領域は次々に広がってきています—即ち、自社のESGに関するパフォーマンスに加え、その開示方法、競合他社が発信するイニシアチブと宣伝、さらには、特定のESG領域(特に気候変動と多様性)で起こりうる規制、立法、委任状争奪戦などが挙げられます。いずれも、サステナビリティ上の考慮事項を戦略設定プロセスに統合するという、「将来に備えた」取締役会がフォーカスすべき対象を示しています。

取締役、役付役員、経営陣らのスキル、経験、経営視点に関し多様性を育てていくことが重要です。ダイバーシティは企業トップから始めるべきです。取締役の選出および経営幹部の多様性に重点を置くことにより、役員の顔ぶれから組織全体での望ましい多様性化の成果が見えてきます。ジェンダーの多様性と報酬の公正化は、多くの業界での重要な優先課題です。「将来に備えた」取締役会は、ダイバーシティ組織であることにより、優秀な人材を獲得・維持できること、新しい市場に進出して競争上の優位性を獲得することに役立つであろうことを理解しています。最も重要なことは、サクセッションプランにおいて、才能のある多様性に富んだエグゼクティブを迎え入れるよう留意することです。

デジタル的に考え、デジタル的に行動する。「将来に備えた」取締役会は、破壊的なデジタル化が、組織、ビジネスモデル、新しい価値への提案あるいは業界に与える影響を自らが理解できるよ

うにするために、関連の専門知識・知見にアクセスできなくてはなりません。たとえば、取締役会は、職場に影響を与える統計学的、社会的、技術的なトレンドに注目し、経営陣が、それらのトレンドがもたらす会社の労働モデルへの影響を評価し、必要に応じて調整するプロセスを整えるよう配慮します。組織の主要な意思決定プロセスの速度を、外部環境の変化の速度に合うように整える重要性を経営陣に訴えます。また、経営陣がデジタルビジネスの概念を身に着け、デジタルエコシステムを構築し、急速な成長を可能とするデジタルハイパースケーリングプラットフォームを活用することも奨励します。「将来に備えた」取締役会は、経営陣が、顧客エンゲージメント、顧客との関係強化のために新規または有力製品やサービスをデジタル化すること、さらには、オペレーションのパフォーマンスを上昇させ、かつ意思決定に必要な情報の質を改善するためにデジタルテクノロジーを活用することなどを奨励します。

イノベーションパフォーマンスにフォーカスします。「将来に備えた」取締役会は、自社のイノベーション戦略、イノベーション文化について議論するために時間を割き、その方向性と進展についてオープンな議論を促します。また、イノベーション固有の適切な諸指標に照らして自社をトレースすることにつきサポートします。そしてそのスコアカードは、競合他社、顧客からのフィードバック、投資収益率の目標、自社のイノベーションカルチャーと能力の有効性およびその成長戦略が上手く機能しているかについて、これらの全体像を示した内容でなければなりません。

株主との効果的なコミュニケーションを促進します。「将来に備えた」取締役会は、年次報告書、年次総会、その他証券法に基づくさまざまな機会を通じて、株主とのコミュニケーションを行うことを重視しています。(例：CEOの評価とサクセッションプラン、役員報酬、取締役の指名および選考プロセス、戦略に関する方向性、新たに生じた課題などに関するコミュニケーション)

フレキシブルで適応能力があり、打たれ強く、かつ倫理的な企業文化を育みます。「将来に備えた」取締役会は、マネジメントレベルに対するインセンティブと報酬システムが自社のリスク選好に合致しており、会社全体が、複雑に変化するビジネス環境に十分に順応しかつ機敏であることを目指します。CEOと密接に連携して、自社の企業文化がその戦略およびコアバリューと一致しているか、中間層の姿勢がトップの姿勢と一致しているか、そして現在の文化と望ましい文化とのギャップをタイムリーに埋められるよう常に施策を講じているか—などを確認します。

以上の推奨事項は、すべてを網羅することを意図したものではなく、「将来に備えた」取締役会の在り方を模索する上での良い

契機となれば、という趣旨で提示したものです。もちろん、戦略の実行や結果の説明責任の確立、あるいはパフォーマンスに関するモニタリングと報告などについて監督するという、取締役会の「勝つための基本要素」(いわゆる blocking and tackling) は言うまでもなく重要ですし、さらに取締役会は会社のレピュテーション、ブランドイメージの維持・拡大にも敏感でなくてはなりません。しかし、そのような従来型の監視活動だけでは「将来に備えた」取締役会となれないということを心すべきなのです。

取締役会の考慮事項

自社のオペレーションに内在するリスクに基づき、取締役会は、将来への備えを強化するために上記の提案を検討してきましたか？

プロティビティの支援

プロティビティは、企業全体または社内の事業ユニットにおけるリスクの評価およびそれらのリスクを管理する部署の評価に関し、取締役会と経営陣を支援します。私たちは、企業のレピュテーション、ブランドイメージ、企業価値などを毀損する可能性のある重要なリスクを特定し、対策を打つ対象の優先順位を付ける一連の作業について支援します。私たちの意図は、企業自身が事業戦略の堅牢性を向上させ、ダイナミックな世界に挑戦する自信を深めることが出来るようになるよう支援することです。そして、戦略の構築過程および戦略の実行過程の両方において発生するリスクを事前に予測し、より良いリスク管理に結び付けていけるよう支援します。

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

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。25ヶ国、85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。