

Risk Oversight vol.36

取締役会のリスク監視

コンペティティブ・インテリジェンス(CI)で 早期に変化の兆候を把握する

真のコンペティティブ・インテリジェンスとは、公開されているがあまり注目されていない情報を収集・分析する適正かつ本質的な機能であり、「点と点」を結び、競争優位の源泉となる視点を明らかにすることにあります。コンペティティブ・インテリジェンスを戦略策定と効果的に整合させることで、企業は他社に先んじて機会や弱点を感知することができます。

主要な考慮事項

コンペティティブ・インテリジェンスとは、より効果的な意思決定を可能にするために、イノベーション、顧客、競合他社、規制当局の動向、市場の動向に関する情報を識別・収集・分析・伝達することです。一つのプロセスとしては、外部環境に関する情報を収集し、適切な形に変換し、この情報が企業の戦略に影響を与える重要な要素を分析することです。競争優位に役立つコンペティティブ・インテリジェンスは、企業の競争能力に影響を与える様々なビジネス環境に目を向けますが、その中でも特に重要な要素を識別できるような手法の確立が必要です。

いうまでもなく、経営者は外部市場の事象や展開に十分な注意を払わなければなりません。安定かつ予想可能な市場はもはや過去の遺物となってしまいました。グローバル化やテクノロジーイノベーションの加速により、市場は敏速に変化し、経営者の戦略やビジネスモデルに大きな影響を与えます。内部的なプロセスや業績管理も重要

ではありますが、変化の早い不確実性の大きい現在においては、戦略とビジネスモデルの適合性こそが重要となります。そのためにも、早期に変化の兆候を把握することが必要となるのです。

ダイナミックで複雑かつ不確実なビジネス環境において早期に兆候を把握するためには、コンペティティブ・インテリジェンスプロセスは以下の2つの課題に対応しなければなりません。

- 情報収集プロセスは、新規市場への進出や新事業の開発など、新たな成長機会に資本を投下するための情報を把握し、新たな市場機会を最大化できているか。
- 情報収集プロセスは、変化するビジネス環境下で、戦略遂行における前提条件が無効になる重要な兆候を理解し、戦略の事業環境不適合リスクを最小化できているか。

新たな市場開拓の機会を的確に捉えるには、経済動向、競合他社、顧客、サプライヤー、規制当局その他外部要素をモニタリングし、他社に先駆けて市場を開拓する機会を示唆する変化を評価することが必要です。事業環境の不適合化リスクについていえば、経営者はリスクが知れわたる前に適切な意思決定をできるように、前提が変化するリスクの兆候を把握することが必要です。つまり、コンペティティブ・インテリジェンスの目的は、新た

Risk Oversight vol.36 取締役会のリスク監視

な機会やリスクを先んじて管理し、競争優位を確保し、業績を向上させることにあります。

価格決定等の戦術的な問題よりも、コンペティティブ・インテリジェンスは大局的な視野に立ち、複数の情報源から得られた情報を分析・統合し、差別化した新たな機会の開拓や新規リスクを識別することを目的とすべきです。その結果、企業のコンペティティブ・インテリジェンスは、激しく変化する世界に対するCEOの「目と耳」となるでしょう。例として、近年の金融危機をもたらしたサブプライムローン戦略は、住宅市場が安定または上昇し続けるという前提条件に基づいていましたが、その結果はみなが知るところです。このことは、戦略の前提条件の有効性はビジネス環境の変化に即して評価されなければならないということを示しています。新たな市場機会をとらえることと、市場の混乱は、表裏の関係にあり、先駆者になれる仕組みこそ、環境が刻々と変化する中で生き残り、成長を持続する上で必須です。市場の混乱リスクの計測は困難ですが、リスク評価の取り組みは、コンペティティブ・インテリジェンスプロセスが常時モニタリングすべき重要な兆候を識別できなければなりません。

他方、企業戦略の前提条件と結びつかないコンペティティブ・インテリジェンスは、局所的、場当たりのなものであり、戦略的には無意味なプロセスに過ぎません。コンペティティブ・インテリジェンスが戦略の前提条件と無関係に

実施されているのでは、得られた情報は大局を示さないおそれがあります。コンペティティブ・インテリジェンスでは、企業の戦略の前提条件の反対思考を適用して得られる重要な兆候をモニタリングし、市場の混乱リスクを許容レベルまで低減しなければなりません。しかしながら多くの企業ではコンペティティブ・インテリジェンスが企業価値の保全に十分活用されていないのが現状です。このことは重要な差別化といえます。

取締役会の考慮事項

以下は企業の事業に内在するリスクに応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 経営者と取締役会に、企業戦略に関する重要な前提条件についての共通理解があるか。
- 自社のコンペティティブ・インテリジェンスは企業戦略の重要な前提条件に影響を与える兆候を注視しているか。

プロティビティの支援

プロティビティは取締役や経営者が主要リスクを識別・管理する支援を実施しています。プロティビティでは、企業の戦略策定、業績管理、リスク管理プロセスを統合し、企業が先駆者の地位を確立することを支援しています。

プロティビティについて

プロティビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,900名のコンサルタントが活躍しています。