

Risk Oversight vol.69

取締役会のリスク監視

ファンダメンタルズは必ず変化する

変化は両刃の剣です。変化は事業を新たなステージへと高める機会を提供することもあります。逆に終わりの始まりを示すこともあります。経営者と取締役会が変化に先んじているか遅れを取っているかに関わらず、破壊的な変化を軽視できないことに意義を唱える人はほとんどいないでしょう。鍵は変化が不可避であることを受け入れることにあります。

ビジネスに関する名著の一つに、1996年に出版されたインテル社の前CEOグローブの手になるOnly the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company (邦題:「インテル戦略転換」)があります。この本の中で、グローブは、「事業のライフサイクルにおいてそのファンダメンタルズが変化しようとしている時点」を意味する「戦略転換点」という言葉を造り出しました。

企業は戦略転換点に影響されるだけでなく、戦略転換点の原因ともなりうるものが、厳然とした市場の現実です。グローブの著作が出版されてから20年近く経ちますが、グローブが想定したことは現在においても、少なくとも20世紀末と同じ程度に、当てはまるものです。グローブが雄弁に述べたとおり、「風向きが変化したことを認識し、船が難破する前に適切な行動を取れる能力は、企業の将来にとってきわめて重要です。」

主要な考慮事項

寿命の半減期間とは、何らかの価値が、所定の期間の開始

時点から半減するまでに要する時間です。直感的に、誰もが、半減期間が短くなってきており、しばらく前からそうなっていることを認識しています。それは、ほとんど全ての物事—知識、製品のライフサイクル、製品のデザインサイクル、新たなテクノロジー、および市場投入に対応する速度—についていえます。

しかし変化のペースが加速していることは旧聞に属する話です。我々が今日直面しているのは、ビジネスモデル、さらには業界全体に対する破壊的な変化です。以前は、破壊的な革新が業界を変革するのに10年あるいはそれ以上を要していましたが、この変革に要する時間が半分に縮まっていることが研究によって示されています。より重要なことは、変革に要する時間は縮まり続けており、対応するための時間が極めて短くなっているということです。デジタル化によって可能になった競争に直面しつつビジネスモデルを維持するためには、常に変化に先んじるための不断の革新が必要です。そして、最終的には、ビジネスモデルはその活力を失います。¹

革新は多くの事柄に影響を与えます。革新は、品質、時間、およびコストパフォーマンスを劇的に改善し、顧客のために手頃な価格でより優れた製品とサービスを造り出すことができます。革新は、新たな市場の創造や、製品の幅の拡大、あるいは製品やサービスの置き換えを可能にします。市場が予期しない方法で製品あるいはサービスの改善が行われる場合、一般的には価格の大幅な引き下げが行われたり、従来とは異なる形

※1 Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation, Larry Downes and Paul Nunes, Portfolio/Penguin, 2015

Risk Oversight vol.69 取締役会のリスク監視

で顧客のニーズを充足する製品あるいはサービスのデザインが行われ、革新は破壊的となり得ます。革新によって、製造者と顧客を繋げるバリューチェーンの中の中間要素の削減が行われることがあります（例としては、インターネットを基盤とする企業がワールドワイド・ウェブを利用して中間業者を排除し、製品を直接消費者に販売する場合が挙げられます）。この決して終わることのない革新サイクルの速度の犠牲者にならないためには、そのような変化に自信を持って対峙するより他にありません。

常に破壊的な変化に先んじるために、組織はまず、変化の重要な兆候を早期に捉えなければなりません。これができるかは、運ではなく、以下の4つの事項を的確に実施する企業の能力の問題です。

1. **ビジネスモデルの重要な前提条件を理解する**—市場、顧客、競争、テクノロジー、規制当局の動き、およびその他の外部要因に関する経営者の前提条件は、組織の戦略を形成する上でのファンダメンタルズです。組織のビジネスモデルは、経営者が想定した事業環境を前提にしてに設計されるのが一般的です。よって、上記のいずれかの要因の劇的な変化がある場合は、ビジネスモデルの実行可能性の見直しが求められるでしょう。
2. **特定または複数の事象の組み合わせによって、一つあるいは複数の前提条件が無効となる状況を評価するために、シナリオ分析能力を活用する**—シナリオは、ビジネスモデルの失敗あるいは成功に最も大きな影響を与える要素を経営者が理解し識別する上での助けとなります。シナリオは、ビジネスモデルの根本的な前提条件のいずれかにおける変化についての潜在的な感応度に注意の焦点を当てる上で役に立ちます。例えば、参入障壁が低い業界はテクノロジーの変化の影響を特に受けやすく、新たな予期せぬ競争に直面する可能性がより高いでしょう。
3. **最も懸念されるシナリオが起りつつある、あるいはすでに起こったことを示す最重要の要因に注目したコンペティティブ・インテリジェンス（情報収集）活動を実施する**—コンペティティブ・インテリジェンス機能は、変化を適時に認識する仕組みを提供します。それは、市場が変化する中、管理者が組織のプロセスや顧客とのやりとりを見直し、ビ

ジネスモデルの前提条件を再検証し、前提条件に問いを投げかけることを可能にします。コンペティティブ・インテリジェンス機能は、幅広い定量的および定性的尺度を通じて、変わりつつある状況について関連性のある視点と洞察を提供します。それにより、ビジネスモデルの最も重要な前提条件とその活動の整合性をはかります。このようにして、コンペティティブ・インテリジェンスは、意思決定者に逆の見方を提供する非伝統的な情報やデータを追及することにより、全社的な透明性を作り出します。

4. **戦略の前提条件、シナリオ分析および情報収集から句な情報を抽出し、得られた洞察を意思決定者に提供する**—上級経営者は、顧客の行動や、顧客体験に対して何が機能し何が機能していないのかに関する適時かつ高品質の情報を受領しなければなりません。この情報はフィルターにかかっていない、つまり顧客から直接受領し、かつ組織とその提供する製品やサービスに接した際の顧客の体験についての正確な見方を提供するものでなければなりません。例えば、顧客の企業に対するロイヤルティは保たれているのでしょうか。それとも、一度きりのものでしょうか。また、なぜそうであるのかを理解しているのでしょうか。

ダイナミックな環境において、行動するための時間は貴重な資産です。行動するための時間は破壊的な変化を適時に認識することによって作り出されるものであり、経営者がそのような変化に伴う重要な機会とリスクを活用することを可能にします。要約すると、それは新たな傾向を判断し、自信を持って行動するための選択肢を形成することができるという恩恵をもたらします。

破壊的な変化の認識は、透明性を通じて可能となります。しかし、戦略的誤謬をもたらし得る「透明性を損なう要素」が2つ存在します。それらの要素とは、(1) 市場の行動を予測する上で過度に過去に依拠すること、および(2) 縦割り組織によって全社的コミュニケーションの深度と幅が制約されることです。

階層化され、かつ縦割りの組織構造によって、経営者に上申される情報がフィルターにかけられるとすれば、情報の伝達が遅れ、情報の意味が歪められるでしょう。縦割り組織は情報を分断する傾向にあるため、一事業部が収集した関連性のある情報が他事業部と共有されないかもしれません。このため、事

Risk Oversight vol.69 取締役会のリスク監視

業部門のリーダーと上級経営者の間で、市場の状況に関する適時の議論が行われなくなることになるでしょう。この結果として、隔離された意思決定が行われたり、より悪い場合には、「真実」が複数存在する状況になる可能性があります。

破壊的変化を管理する上で、それを認識することは重要ではありますが、それだけでは十分ではありません。認識に続いて、適時の対応が行われなければなりません。新たな機会またはリスクについての知識を有しながら、プロセスと提供する製品およびサービスを革新するために、その知識を具体的な選択肢と実行可能な計画に転換するプロセスをもたないとすれば、そのような知識はあってもなくても同じと言えます。適時の対応を行うために、経営者は以下の事項を行わなければなりません。

- **変化し続ける市場がビジネスモデルの重要な前提条件に与える影響を検討する組織文化を形成する**—事業部門間の継続的な対話、報酬やその他インセンティブと短期的および長期的のパフォーマンス目標の整合性、上級経営者の関与、そして活動的な取締役会は、望ましい文化を形成する上での助けとなります。傾向指標が警戒信号を示すとき、顧客、戦略、テクノロジーの方向性、および市場の変化を理解している多様なステークホルダーを関与させます。そして、その信号を評価し、構想を練り、どのように進むのか、将来的にどこで試すのかなどを検討することは有用です。
- **見直し後の前提条件を、戦略、事業および製品計画への実行可能な修正に変換するために、経営者の創意を引き出す動機づけをする**—変化し続ける市場に対する感応性を促進せずに収益の最大化を目指すような偏ったインセンティブ体系は、どのような組織においても深刻な盲点を作り出す可能性があります。例えば、脆弱性の兆候が生じ始め—次世代の革新が改善の程度を漸減する場合など—それが無視されるとすれば、それは問題です。プロセスと製品のオーナーが、提供する製品を改善するための新たな方法を特定するのが困難になっているとすれば、それは問題の存在を示す別の兆候です。顧客からのフィードバックが、彼らにとってより受け入れやすい代替品を検討していると示しているのであれば、破壊的変化が起ころうとしています。ビジネスモデルの持続性について疑問を持つ動機づけがないと、市場の圧力が明白なものとなり決算が悪化し、ビジネスモデル

が有効でないことを認めざるを得ないという苦境に陥ります。そうなる頃には、ビジネスモデルを救済するには遅すぎるか、変革プロセスが必要以上の痛みを伴うものになるでしょう。

- **組織の弾力性を追及する**—変化し続ける市場の現実に応じて戦略、事業および製品計画の見直しを果敢に実行する能力と規律は、弾力性を有する組織の大きな特徴です。急速に変化している環境において、現実から乖離することは致命的です。経営者は適切な情報が適切な人々に適切なタイミングで与えられることを確保する必要がある、というありふれた意見をよく耳にします。組織を弾力性を有する先行者とするためには、わかりやすく言えば、意思決定者がありのままの真実に直接触れていなければならないということです。真実の知識を有し、取締役会に支えられることにより、意思決定者は、情報分析を行う適切なツールを適用することができます。より優れた長期的なパフォーマンスを維持する上で必要な行動に重点を置いたものになります。企業が破壊的な変化に対応しない場合、その理由は、真実についての明確な見解を有していない、あるいは何が唯一の真実であるのかがわからないのが通常です。この機能不全は、弾力性を促進しないインセンティブ、あるいは単に経営者が顧客をよく知らないことから生じ得るものです。

破壊的変化にさらされている事業環境においては、新たに変化した状況を反映させる上で、前提条件を迅速に見直す適応的プロセスが必要となります。前述のとおり、破壊的変化は両刃の剣であり、企業が直面しうる最も大きな機会の一つであると同時に、最も大きなリスクの一つでもあります。自信を持って変化に対峙する上で勝者と敗者を隔てるのは、重要な兆候を認識し、それに基づいて果敢な行動を行う能力です。

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。

- 経営者と取締役会は、企業のビジネスモデルの重要な前提条件について、共通の理解を有しているか。
- 経営者は、事業環境の変化を定期的に評価し、ビジネスモデルに内在する前提条件に与える影響について評価を行っているか。

Risk Oversight vol.69 取締役会のリスク監視

- 組織は、ビジネスモデルの重要な前提条件が引き続き有効であるかに関する洞察を提供する重要な要素についてモニタリングを行っているか。
- 組織は、破壊的变化に伴う機会とリスクに対応し、自らのプロセスと提供する製品およびサービスの革新を推進するための、適応的ならびに試行的なプロセスを有しているか。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会と上級経営者が行う企業のリスク評価ならびにリスクマネジメント能力の評価を支援しています。また、レピュテーションやブランドイメージ、企業価値を損なう可能性のある新たな破壊的リスクを含めたリスクの識別および優先順位付けを支援しています。さらに、戦略設定を含めた中核的事業プロセスとリスク評価プロセスの統合を支援しています。加えて、取締役会のリスク監視プロセスに対するリスク報告の改善を支援しています。

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、アフリカにおいて、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へ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。