

## 取締役会のリスク監視：Risk Oversight デジタル化に戦略の焦点を当てているか

現在進行中のデジタル革命は我々の世界を変革しています。今後数年のうちに、多くの組織は自らの意義と競争力を維持するために、根本的な変革プログラムを実行し、場合によっては自らを一新する必要があるでしょう。取締役会の議題の中で、破壊的なイノベーションに十分重きを置いているでしょうか。

### ISSUE 98

経営者や取締役に最も大きな懸念は何かと尋ねれば、破壊的变化に取り残されることが、その一つとして挙げられるのではないのでしょうか。プロティビティが行った最新の最重要リスクに関する調査の結果が示すように、破壊的イノベーションや新たなテクノロジーの急激な進展、疑いようもない変化を目の当たりにしながら業務の見直しに対する抵抗が行われることが、最重要リスクの上位に挙げられています。<sup>1</sup>

デジタル・テクノロジーは、最新のソフトウェアやアプリケーションの受け入れに留まるものではありません。デジタル・テクノロジーによって、人材獲得競争は一層激しいものとなっています。デジタル時代において成功を望む企業は、デジタルに考え行動する必要があります。そのためには、異なる能力と強みが必要となります。

お考え下さい。有能な人々は、今後も成長していく、現代のダイナミックでデジタルに焦点を当てた事業への貢献を望んでいます。彼らは、革新的でダイナミックとなるための戦略を持っているとしても、そうなるべく構築されてない、動きの遅い恐竜のような企業に結び付けられることは望んでいないのです。革新的で市場を変えていく組織の構造が異なるのは、「デジタル戦略」を持っているからではなく、戦略の設定と実行において「デジタルに考え行動する」からなのです。

取締役会の視点からは、経営者がこのことを間違えないことが肝要です。多くの組織が近年気付いたように、デジタ

ル経済における戦略的過誤は致命傷となる可能性があります。デジタル・ビジネスモデルは事業規模の拡大を容易にし、参入障壁が存在しないため、新たな競合企業が出現し、迅速に事業規模を拡大することにより、顧客体験を再定義することが可能となります。このため、既存企業にとっては、競争の変化を予測することが難しく、顧客ロイヤルティを維持するため適時に対応することはより一層難しくなります。厳しい現実には、デジタルに焦点を当てても、それが首尾一貫した戦略になるとは限らないということです。これは、多くの組織が、潜在的な機会とリスクを十分に理解しておらず、緊急性の高さを強調していないからです。

### 主要な考慮事項

テクノロジーに関する事項への取締役会の関与が増加していることは、良いことと言えます。しかし、プロティビティの経験では、ほとんどの取締役会は、デジタル・トランスフォーメーションに伴う機会とリスクを十分に把握していないようです。デジタルが事業と戦略にとって意味するところを考察する上で、組織が検討すべき4つの重要な活動があります。

**1. デジタルへの準備度合いの評価。**プロティビティの独自調査によって、デジタル化のリーダーが秀でている、30強の能力が特定されています。これらの能力は、経験に基づく能力と構造的な特徴から成り、それらを用いて組織の強さと弱さの比較評価を行うことができます。これらの能力のいくつかについては、以下で例示します。

これらの能力は、多くの伝統的な企業が苦戦している、以下の6つの中核的な領域に分類されます。

- ビジョン、ミッションおよび戦略

<sup>1</sup> Executive Perspective on Top Risks 2018, Protiviti and North Carolina State University's ERM Initiative, December 2017 : [www.protiviti.com/toprisks](http://www.protiviti.com/toprisks)

- 経営者と従業員の文化
- 組織、構造およびプロセス
- コミュニケーション、マーケティングおよび営業
- テクノロジーのイノベーションと発展
- ビッグデータ、アナリティクスおよび自動化

ビジョン、ミッションおよび戦略を背景として、経営者は事業全体にわたるギャップの特定と分析を行うべきです。

そのような能力のいくつかを例示するために、上記の領域のうち最初の2つについて簡潔に解説します。まずは「ビジョン、ミッションおよび戦略」です。経営者は、デジタル化による攪乱が自社の業界に与える影響を明確に理解し、デジタル時代に適合した明確な戦略的ビジョンを提示しなければなりません。企業は、伝統的なビジネスモデルを攪乱する、経験に裏付けられた能力を持たなければなりません。企業はまた、人的資源へ依存を低減する、規模を容易に拡大可能なモデルを採用できなければなりません。デジタル戦略の設定とレビューは、事業活動としても取締役会の取り組みとしても、継続的に行っていくべきです。組織のデジタル戦略を担当するチームは、企業が事業活動を行う市場と競争の状況についての分析を継続的に受領し、代替的なシナリオの策定と評価を行うべきです。

簡潔に述べるとすれば、組織は、型にはまった考え方に対して疑念を投げかけ、既に確立したバリューチェーンと事業の在り方を攪乱する能力（例えば、経営者は、伝統的なアナログのバリューチェーンの中での事業の役割に焦点を当てるのではなく、そのバリューチェーンを詳細に分析し、全ての重要な関与者の役割について再考する）を持たなければならないということです。

「経営者と従業員の文化」については、経営陣は、デジタル革命が事業に与え得る影響を理解し、デジタル・トランスフォーメーション・プログラムと関係する様々なプロジェクトが成功裏に行われるよう、必要なステップを取ることができ、それを厭わないことが求められます。そのためには、組織は以下の事項を行わなければなりません。

- 競争優位を獲得、維持し、市場におけるデジタル・リーダーシップを達成するための明確なロードマップを持つ。
- 自社のデジタル資産—ブランド、人的資源、あるいはテクノロジーなど—を活用し、デジタル・ソリューションを展開する。
- 経営トップ以下、強固な企業文化を醸成し、開かれた参加型の経営環境を促進する。また、従業員に対して、創造性と高い革新性を持つという動機付けを行い、それに応じた報酬を提供する。

- デジタル時代において競争力を持つために必要な種類の従業員を理解し、そのような従業員を惹きつける。
- 多様なバックグラウンドを持ち、テクノロジーとデジタル・ビジネスモデルについて十分に理解している、能力の高い従業員を擁する。

取締役会と経営陣も上記の能力を示し、積極的にデジタル・リーダーシップの役割を担わなければなりません。

つまり、リーダーは、新たなテクノロジーがもたらす機会をどのように受け入れることができるのかを考えなければなりません。デジタル時代は、組織に対して、継続的に一層の価値を提供するために、顧客との関わり方についての根本的な再考と、プロセスと職務の改善における設計上のブレークスルーの追求を強めています。このことは、既存の枠にとらわれない思考と、事業の位置付けを見直すにあたっての実際的な考慮のバランスを取らなければならぬことを意味します。

上記の能力や他の能力は、同業他社や関連するケーススタディとの比較を行い、デジタルにおける成熟に向けた道筋を示す上で有用でしょう。要点は、戦略は現在の組織を定義づける能力が反映され、成功の障害となる能力の欠如に対応すべきであるということです。

多くの戦略はこれらの根本的な課題を無視しており、事業の周辺部分はデジタルでも中核はそうではないという結果になっています。プロティビティは、真にデジタルなビジネスは、その中核もデジタルであると考えます。このため、デジタルに対する準備度合いが現状評価の焦点となります。

**2. デジタル・ビジョンと戦略の定義と再定義。** 組織のデジタルに対する準備度合いと能力についての評価を行うことにより、経営者は戦略的に思考できるようになります。組織のリーダーには、競争の状況、および新たなテクノロジーがもたらす機会と現状の収益に対する脅威を理解する責任があります。

組織は、攪乱者または変革者として業界を先導するのか、あるいは待ちの姿勢を取り、競争の状況についてモニタリングを行い、市場シェアを守るために必要である場合のみ行動するのかを、意識的に決定する必要があります。多くの企業にとっては、答えはこれら2つの選択肢の中間に位置しているかもしれません。現状を積極的に攪乱することはしないとした企業にとっては、先行者として迅速に行動できるよう、十分な敏捷性を備えることが課題となります。しかし、この課題に取り組む用意ができていない企業はほとんどありません。

たとえて言えば、登山が困難な山をあまりにも急いで登ろうとすべきではないということです。健康状態、準備度合い、チームワーク、および予想される天候状態についての知識が、登山に成功する上で重要となります。準備ができる前に山に登ろうとするのは、無駄足となるだけです。同じように、経営者は、デジタル・ビジョンとそれを支える戦略的イニシアティブを、自社の強みを生かすように形成しなければなりません。自社の強みとは、自社を他社から区別し、他にはない顧客体験を提供する中核的な能力です。そのためには、ビジョンは、関連するデジタル・テクノロジーの趨勢と、それによって組織の強みをどのように強化できるのかを反映しなければなりません。

ビジョン、戦略、および能力は、再定義し続けていかなければなりません。これは計画の策定に留まるものではありません。テクノロジーと規制が変化し、イノベーションが急速に進展する中で、企業は自社のデジタルに関する優先順位を常にレビューする必要があります。

つまり、敏捷性とは、ソフトウェア開発におけるいまひとつのアプローチではなく、適応的計画策定、進化的発展、早い段階での成果、継続的改善、および迅速かつ柔軟な変化への対応を、戦略設定を含むすべての事業プロセスに適用することです。同様に、デジタル企業は、ビジネスモデルの攪乱に焦点を当てた、責任ある経営者とチームを必要とします。

デジタル時代においては、慣習的な思考に疑念を投げかけ、「顧客のための価値を創出する」ことを意思決定の中心に置き、成熟しつつあるテクノロジーを深く理解し、その知識を生かしたイノベーションの推進により既存顧客のための新たな種類の価値を創出するとともに、新たな市場を開拓することにより、組織が成功する可能性が高まります。攪乱するか、攪乱されるか、ということです。

**3. 目標とする業務モデルの定義。** 予想される必要性に対する現状の評価を基礎とし、説得力のあるビジョンと戦略を明らかにした上で、経営者は、自社のアイデンティティとブランドの約束と違えることのない、将来の業務モデルを構成するプロセス、組織、方法論、およびシステムを、そのモデルを実現するために必要な人材を含めて、定義すべきです。

デジタル化を急ぐ中で、方針の重要性を忘れてはなりません。ロボティクス、機械学習、および人工知能(AI)は、あらゆる種類の機会を提供する領域ですが、大きなリスクと、リーダーが考察すべき倫理的な課題を伴います。

方針、プロセス、および組織構造が、事業がデジタル化し、デジタルであり続けることへの支障となるのは、よくある

ことです。鍵は、従業員に権限を与え、信頼し、モニタリングを行うことです。従業員をコントロールするではありません。これは、「指揮命令」という構造に根を置く多くの組織の考え方は異なっています。自社のビジョンと戦略を通じてどこに向かうかが明確となれば、経営者は、自社の方針、プロセス、およびシステムがデジタル化した世界での競争に適したものであることを確実にしつつ、適切な人材を採用し、適切な訓練を行わなければなりません。

現状を把握し将来像を見定めた上で、業界のベストプラクティスに基づいてギャップを埋めるための改善計画を策定し、経営者と取締役会によるレビューを行うべきです。目標とする状態に付随するリスクを特定し、自社のリスクアベタイトを踏まえた評価を行うべきです。この点に関して、経営者は、デジタル・トランスフォーメーションにおいて事業規模の拡大を容易にするビジネスモデルの要素を過小評価することのないよう注意すべきです。デジタル思考は、組織が急速な成長と事業規模拡大の問題を人に依存することなく解決することを求めています。従って、デジタル・ビジネスモデルにおいては、高い水準の自動化が重要となります。これらの能力によって効率化が進むだけではなく、需要に対応するために事業規模を迅速に拡大することが可能となります。デジタル・ビジネスモデルなしでは、経営者は需要に先立って事業規模を拡大することができなくなります。

**4. 必要とされる変革に組織を合わせる。** 製品、サービス、およびプロセスの改善のためにデジタル・テクノロジーを用いるには、焦点を絞り、規律を持つことが求められます。自信を持って継続的または飛躍的変革を可能にするためには、経営者の賛同(戦略、プロセス、およびシステムの大きな変革については取締役会の賛同)得なければなりません。また、事業部門のリーダー、業務担当者、および変革の影響を最も受けるプロセスオーナーといった他の主要なステークホルダーの支援も必要です。組織の変革とそれが意味するところに関するコミュニケーションは、なぜデジタルに焦点を当てた文化が自社の生存と成功に必要なかを伝える必要があります。そうする上で、従業員と企業の集合的な利益は、変革の実行と分かち難く結びついていることを、説得力を持って説明しなければなりません。

取締役の視点によっては刺激的とも気がかりともとれる真実は、デジタル革命は始まったばかりであるということです。今日の最も規模が大きく確立した企業にとっては、デジタルによって自社のビジネスが転覆するかどうかの問題ではなく、いつそれが起こるかが問題なのです。経営者が攪乱を引き起こす可能性のある新たなテクノロジーを認識しているとしても、変化の特質や程度を予想するためのビジョンや先見性を持つことは、多くの場合において困難です。

この理由のために、どの組織もデジタル化の行程を書き起こす必要があります。そのためには、取締役会は、準備度合いの評価から組織の変革に至る、上記の全ての活動に関与すべきです。デジタル化に対応するには、取締役は、近視眼的な短期志向や、伝統的なビジネスモデルへの経営者の思い入れのサインに注意すべきです。そのような機能不全によって、破壊的な変化を推進するために必要なコミットメントとトップの気風がくじかれる可能性があります。詰まるところ、取締役会は、競争優位の源泉と市場における地位を維持するに足るペースで自社のデジタル化を推進するよう経営者を慫慂するために、必要な問いを投げかけなければなりません。

## 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。

- 取締役会は、デジタル化による攪乱が組織に与える影響を理解し、デジタル思考の戦略設定プロセスへの組み入れを経営者がどのように行っているかを監視する上で必要な知識と経験を活用できる状態にあるか。
- 経営者は、自社のデジタル・ビジョン、ミッション、および戦略を踏まえ、組織のデジタル化への準備度合いを評価し、事業全体にわたる強みと弱みを特定しているか。
- 明確に定義され、成功裏に実行されるよう位置付けられた、デジタル・トランスフォーメーション・プログラムを有しているか。プログラムの実行を支援する十分なリソースが配分されているか。説得力のある、顧客を中心に置いたビジョンと、それに付随する戦略によって、プログラムを推進しているか。
- 新たなテクノロジーを受け入れるか否か、どのように受け入れるのかについての、組織内での意思決定について十分な支援が行われているか。例えば、業務プロセスや、財務、IT、調達、リスクマネジメント、内部監査といった職能部門の在り方を考え直すために、デジタル概念(音声認識、自然言語処理、AI、ロボティクス、機械学習、可視化技術など)を用いているか。
- チェンジマネジメントの観点から取締役会と経営者が注意を払うべき、イノベーションやデジタル・トランスフォーメーションに対する障害が組織内に存在するか。それらの障害を除去するための対応が取られているか。

## 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パーセントの企業、フォーチュン・グローバル500社のうち35パーセントの企業、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。