

# Risk Oversight vol.59

## 取締役会のリスク監視

### ビジネスモデルへの破壊的な脅威に対応するには、 経営戦略の前提条件を理解する

ビジネスモデルそのものを脅かすリスクへの対応については、上級経営者と取締役会が認識していないことが、組織に損害を与える可能性があります。本資料では、組織の経営戦略を具体化する要因の基礎となっている主要な前提条件をなぜ経営者が認識し考慮すべきなのかについて考察します。また、取締役会は経営戦略を評価する際には前提条件をレビューし、建設的な質問を投げかける必要があります。

経営戦略リスクは、最近の調査では、2014年において、マクロ経済リスクや業務リスクと比較して前年比で最も大きく注目されています<sup>1</sup>。経営戦略リスクとは、組織が成長機会を追及するために策定する計画の妥当性に影響を与えるリスクを指します。

変化の激しい今日では、上級経営者と取締役会は経営戦略の基礎となっている前提条件が意味を為さなくなるような、将来起こり得る事象を熟知しておかなければなりません。これらのリスクは内部プロセス上の問題ならびに

競合企業の動き、顧客ニーズの変化、技術の進歩、経済や金融市場の変化、規制当局の動き等の外部事業環境の劇的な変化の双方からもたらされます。

#### 主要な考慮事項

経営戦略リスクは企業価値を著しく毀損する可能性があり、企業にとって致命傷になりかねません。しかしながら最も重要なことは、取締役会や経営者が経営戦略リスクを認識していない可能性があることです。変化の激しい環境においては、認識できていない事項が何かを知らないということほど危険なことはありません。

例えば、イノベーションは品質を高め、新たな市場を創造し、コストを下げ、製品構成の幅を広げ、製品やサービスを代替し、プロセスを劇的に改善させる可能性があります。もし、競合企業が、市場が予想しない形で製品やサービスを改善した場合、そのイノベーションは企業にとって破壊的なものになります。典型的には、大幅な価格の引き下げや顧客ニーズを満たす方法を一変させる製品やサービスの開発などです。

破壊的なイノベーションの例は数多くあります。小型コンピュータがメインフレームに取って代わり、デスクトップパソコンが小型コンピュータに取って代わり、デジタル写真が

※1 出典：Executive Perspectives on Top Risks for 2014 : Key Issues Being Discussed in the Boardroom and C-Suites, Protiviti Inc.とノースカロライナ州立大学ERM Initiativeによる共同研究。 [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com) で入手可能。

## 書籍小売企業における破壊的な変化の例

経営戦略	主要な前提条件	逆説シナリオ	意味するところ
<p>中核である国内大型店舗事業の拡大・改善。</p> <p>海外における既進出市場の拡大ならびに新規市場インフラ投資</p> <p>(2003年に発表されたBordersの成長戦略)</p>	<p>事業拡大により売上は増加し続ける。</p> <p>4大陸6ヶ国で1,200以上の店舗を有し、広範囲の地域における存在感はブランド認知力を高め販売網の経済性を向上させる。</p> <p>希少な作品を含む書籍媒体の多様化による選択肢の拡大により頼りになる書店となることができる。</p>	<p>業界激動期においては、物理的な工場の拡張や店舗の改装は現在のコスト経済のビジネスモデルに対する大きな賭けとなる。</p> <p>CD音楽販売に重点を置いた物品販売の目論見はデジタル化が進む業界では裏目に出る可能性がある。</p> <p>インターネットの出現はコンテンツと書籍媒体の新たな小売経路として重大な脅威である。</p>	<p>実店舗でなんでも揃う従来型の書籍小売構想は、顧客が欲しいものをインターネットで手に入れ、競合企業がオンライン販売を強化し電子書籍技術を開発している現在において過去の遺物となりつつある。</p> <p>市場で実際に何が起きているか知るために競合相手の動きや財務業績、市場の動きに関する適切な指標を活用し、ビジネスモデルと戦略の基礎となっている主要な前提条件の持続的妥当性の評価を行う。</p>

フィルム写真に取って代わり、ノートパソコンがデスクトップパソコンに取って代わり、更にタブレット技術がノートパソコンに取って代わろうとしています。重要なことは、イノベーションは破壊的なものであり、それは好機にも脅威にもなり得ます。問題は、企業がそのような破壊的な革新を創造したり促進する波に乗るのか、それとも波に流されてしまうのか、どちらの波に乗るかということです。

イノベーションは競争を勝ち抜く機会ですが、逆に言えば、競合企業の動きに対する対策の遅れや製品の陳腐化を招く新たな市場の開発によって、市場を追われる脅威でもあります。このような理由から、前提条件が変化する可能性が高いビジネスモデルである場合、ビジネスモデルを頑なに継続的に実行することは好ましくありません。企業は、市場機会を掴んだり新たなリスクに対処する先行企業にもなりうるし、反対にその地位を競合企業に譲ることになる可能性もあります。

上記の例は2011年に倒産に陥った書籍小売企業のBordersが受けた破壊的な変化の影響を示したものです。これは過去の出来事や経験を顧みて、経営戦略の基礎となっている主要な前提条件を理解することが、破

壊的な変化により戦略の前提条件が無効にならないよう継続的にモニターすべき重要な兆候を識別することに繋がり得ることを証明しています。これらの重要な兆候には、競合企業の動き（ネット販売、価格の差別化など）、財務業績（在庫水準、運転資金の推移、ネット売上対店舗売上など）、市場の動向（ショッピングモール内の人通りの傾向、競合企業との店舗や立地の比較、一日の入店客数、ウィンドーショッピングのみで購入をしない客の割合など）など、経営戦略が機能していたかどうかを測定するための指標も含まれています。

将来に目を向けると、企業の競争力や適切なリスク管理能力を上回る業界内での破壊的な技術発展により、自社ビジネスの適切な変革が実施されない場合に対する潜在的な影響を検討する必要があります。こういった破壊的な変化は、現時点のビジネスモデルの妥当性を揺るがす代替品や代替サービス、代替的な販売・流通網などから生じる可能性があります。例えば、モバイル通信の向上、大型・薄型テレビや3Dディスプレイ、回線容量の増加、音声認識機能など、より高性能で使いやすい製品の台頭は消費者行動や職場環境に大きな影響を与える可能性があります。

## Risk Oversight vol.59 取締役会のリスク監視

破壊的な市場の影響力はやっかいな結果をもたらします。新たな競合企業の参入の影響に加え、高齢化や資源枯渇地域への人口集中から生じる人口統計の変化、感染症地域への生存能力に関する財政的なプレッシャーの高まり、新興経済圏における社会的および政治的不安定、天然資源不足に端を発するコモディティ市場の変動、製品やサービスの製造や供給に影響する規制変更なども考慮する必要があります。

新たな脅威、また想定外の脅威も破壊的な影響力を持ちます。(例えば重要インフラやブランドイメージ、評判に対するサイバーセキュリティ事故の影響など) これらの破壊的影響力は企業の経営戦略の前提条件やビジネスモデルにどのくらい影響を与えるのでしょうか。

たとえば、死ぬこと、税金を払うこと、地球が丸いこと、太陽が毎日昇っては沈むことなどは、私たちが信じている基本的な原理ですが、これら以外のほとんどの事項は未来についての仮説です。経営戦略に関する前提条件は経営戦略計画の期間における経営者の「世界観」を表します。経営戦略に関する前提条件は、企業の能力、競合企業の能力・行動や活動、顧客の嗜好や購買能力、調達先の利用可能性やパフォーマンス・調達能力、技術の傾向や革新、資本の調達力、法律および規制の傾向、大きな被害をもたらす物理的な現象がないことなどの要因と関係します。

通常、前提条件には上記に述べた(もしくはこれら以外の)要因に関する暗黙的な予測を含みます。つまり、すべての前提条件は適切なシナリオの認識を通じて経営戦略の不確実性の要因を理解するための基礎なのです。実際、戦略的な前提条件は、企業が事業を行う事業環境に関する経営者の見解を反映する、いわゆる「白鳥(ホワイトスワン)」です。破壊的な変化はこれらの前提条件をゆっくりとまたは一瞬で変えてしまうのです<sup>2</sup>。

※2 「白鳥(ホワイトスワン)」は、「Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating the Risk Intelligent Enterprise」, Frederick Funston and Stephan Wagner, 2010 86-87 頁に言及されている

前提条件は戦略を明確化する過程で確立される必要があります。よく考えられたSWOT分析(Strength 強み、Weakness 弱点、Opportunity 機会、Threat 脅威)は、この過程で用いられる有益な手法の一つであり、戦略的目的や望ましい結果の達成のための、好ましいもしくは好ましくない外部および内部要因を識別するのに活用できます。

経営戦略が明確化されていないと、焦点はビジネスモデルの基礎となっている前提条件に向けられる可能性があります。ポーターの「ファイブフォース分析」は業界内での企業の相対的な立ち位置に関する重要な前提条件を識別するのに有益な視点を提供します。

結局のところ、経営者にとっては経営戦略やビジネスモデルを機能させる主要な前提や要因を識別することが重要です。同様に、取締役会は経営戦略を評価するには前提条件をレビューし、建設的な質問を投げかける必要があります。このような取り組みは経営戦略の強みや弱点ならびに破壊的な変化が企業へ与える影響について理解を促します。またそれがもし現実となった場合に、破壊的な変化の影響へ対応するために再検討を要する経営戦略の特定についての理解を促します。

### 取締役会の考慮事項

以下は企業の目的に応じて取締役会が考慮すべき事項です。

- 企業戦略の基礎となっている重要な前提条件について経営者と取締役会に共通の理解があるか。
- 経営戦略の基礎となっている前提条件に疑問を投げかけるプロセスはあるか。重要な前提条件の継続的な妥当性に関して洞察を提供する重要な要素は絶えず監視されているか。監視プロセスは破壊的な変化の可能性を考慮しているか。

## Risk Oversight vol.59 取締役会のリスク監視

- 新たな機会やリスクを認識するために経営者が定期的に事業環境の変化を評価していることを取締役会を確認しているか。そのプロセスは妥当な「ブラックスワン事象」を考慮し、結果として適切な対応策、出口戦略、その他の緊急対策ができていないか。

**プロティビティの支援**

プロティビティは、取締役会や上級経営者が全社的なリスクの評価ならびにリスク管理能力の評価を行うのを支援しています。また企業が評判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リスクを含むリスクを識別し、リスクの優先付けをするのを支援いたします。さらに、戦略策定を含む事業の中核プロセスとリスク評価プロセスを統合し、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。