

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 182

組織の死角とディスラプションへの対処

市場の変化のスピード、技術の進歩、地政学的な動き、ビジネスモデルの進化に伴い、組織の死角や業界のディスラプション(混乱)というトピックは、取締役会で引き続き関心を集めています。プロティビティが主催する最近のイベントでは、これらの重要なトピックに関するより深い見識が得られました。

10月、プロティビティは700人以上の取締役や上級幹部が参加する2つのイベントを開催し、組織の死角や業界のディスラプションについて議論しました¹。これらの問題については、過去のBoard Perspectivesの号でも取り上げられています。この2つのイベントで専門家パネルを開催した意図は、多くの取締役が関心を寄せるこれらのトピックについて、さらなる意見を収集することにあります。以下は、これらのイベントで議論された10の重要なポイントです。

取締役は、組織のリスクについて戦略的な議論をする際に、広範かつ包括的に考える必要があります。「さまざまなシナリオが起こったら、我々はどうするだろうか」と問うことに重点を置くべきです。

死角とディスラプションに 対処するための10の推奨事項

1. 企業リスク管理の考え方を取り入れ、死角を特定する。
2. 状況を確認し、議論を行う。
3. より多くの関与と前向きな対話を促進する。
4. 潜在的なディスラプターを特定する。
5. ディスラプションを待たずに行動する。
6. 企業が連続するディスラプションのどの位置にいるのかを知る。
7. 会社がディスラプションに直面していることにいち早く気づく。さもなければ、その結果に直面することになる。
8. 会社の危機管理計画を国際的な基準に引き上げる。
9. 従業員と対話することで、死角を減らす。
10. 取締役会の文化、スキルセット、パフォーマンスに注目する。

¹ 最初のイベントは、2024年10月8日にワシントン D.C. で開催された全米企業取締役協会 (NACD) サミットでの分科会「Blind Spots in the Boardroom」で、2つ目のイベントは、翌週の10月15日に開催されたウェビナー「Disrupt or Be Disrupted」でした。

企業リスク管理(ERM)の考え方を採用し、死角を特定する。 リスクはダイナミックであり絶えず変化し、複数の問題を同時に引き起こします。ERMを重視することは、戦略目標に基づいてリスクを分析し、費用対効果の高い緩和策を策定し、不測の事態への備えを評価するための強固なプロセスを確立することに重点を置くことを意味します。経営陣は、定期的に取り締役会に対し、トップリスクとその緩和策についての見解を示すべきです。取締役は、組織のリスクについて戦略的な議論をする際に、広範かつ包括的に考える必要があります。「さまざまなシナリオが起こったら、我々はどうするだろうか」と問うことに重点を置くべきです。

状況を確認し、議論を行う。 死角は予期せぬ事態を引き起こす可能性があるため、机上演習は、組織の準備態勢を評価するために、さまざまなシナリオをシミュレーションする有効的な手段です。よくあるシナリオの例としては、次のようなものが挙げられています。

- サイバー攻撃
- 主要顧客の喪失
- 競合他社に大きな市場シェアを奪われる
- 自然災害
- データセンターの停止
- 製品の不具合
- 規制の変更
- パンデミックの発生
- ソーシャルメディアへの攻撃

このイベントでは、注目度の高い訴訟や否定的なメディアを含む風評リスクや、重要な人材の確保と維持、人口動態の変化、世代間格差が労働力に及ぼす影響などのシナリオについて、十分な検討を行っていないとの意見がありました。さらに、顧客の忠誠心や体験の変化、主要な競合他社の革新プログラムの影響も、より注目すべき分野として挙げられました。

机上演習はリーダーたちが準備段階でブレインストーミングを行い、既成概念にとらわれない考え方をする助けになります。参加者は、事後報告会で成功した点と失敗した点を議論し、プロセスの改善点を特定して対処すべきです。さらに、競合他社や新規市場参入者の動向を把握するための効果的なインテリジェンス機能も補完することができます。

より多くの関与と前向きな対話を促進する。 取締役が死角に興味を抱くのは、知らないことが知っていることと同じくらい影響力があることを理解しているからです。また、世界は予測不可能であることも理解しています。そのため、重要な問題に関して役員会で自由に戦略的な議論を行うことは、死角を特定するためにも必要です。例えば、取締役会は、会社にとってうまくいっている3つのこと、うまくいっていない3つのこと、そして最も不確実性の高い3つのことに会議の焦点を当るべきです。取締役は、最も重要な情報を組織的に強調するために、どのように情報を提示し、合理化できるかについて提案する必要があります。取締役会用資料は、形式的なものではなく、価値ある戦略的ツールとして、簡潔かつ要点を絞ったものであるべきです。取締役会の文化と資料は、将来を見据えた建設的で批判的な議論を促進するようなものでなければなりません。

潜在的なディスラプターを特定する。 この議論において、「ディスラプション」は、企業の戦略、ビジネスモデル、人材プール、サプライチェーンに対して大幅な調整を必要とし、場合によってはバリューチェーンにおける企業の地位を奪う可能性さえある、さまざまな状況を意味します。このような状況は、市場のプレーヤーや新規参入者が、技術主導で次のような状況を作り出す可能性があります。

多くのCEOが、今後10年以内に自社が存続できなくなるかもしれないという懸念を抱いています。不確実性がこの懸念の根底にあるのかもしれませんが、技術革新があらゆる産業の形を変えることは避けられません。これらの問題は、取締役会での議論となります。

変革的なサービスを提供することで、優れた顧客体験と競争上の優位性を実現します。また、突発的な出来事(パンデミックや地域紛争など)や、長期的な発展傾向(人口動態の変化など)に起因する場合があります。

興味深いことに、多くのCEOが今後10年以内に自社が存続できなくなるかもしれないという懸念を抱いています²。不確実性がこの懸念の根底にあるのかもしれませんが、技術革新があらゆる産業の形を変えることは避けられません。これにより、現在企業が開発している新しい製品やサービスが、最終的に重要性を失う既存のものに取って代わるのではないかと疑問が生じます。

以下は、2つのイベントで議論されたディスラプティブな死角の例であり、前述のシナリオ例の要約をさらに裏付けるものです。

- AI戦略やその他の先端技術の責任ある展開をめぐる不確実性と、ビジネスモデルや顧客体験に関連する影響。
- サプライチェーンがディスラプションされる可能性 - 直接的なサプライチェーンだけでなく、上流にある第2層および第3層の企業を含む間接的なサプライチェーンにも及ぶ。これらの企業が提供する原材料や部品は、組織の成功にとって非常に重要。
- 電力網への攻撃や他のエネルギー源への障害。
- 後継者計画、特に即戦力となる人物に重点を置く。(例えば、主要な経営幹部に万一のことがあった場合、会社を存続させるための計画は何か、どの役員が何人一緒に飛行機に乗れるかについての旅行規則があるか)。
- 今後10年間で労働力に必要なスキルを提供する上で中等・高等教育の効果。
- ランサムウェア攻撃に対処するための事業中断計画。
- 評判やブランドイメージを損なう可能性のあるその他の出来事。

これらは、取締役委員会での議論事項となります。そして、会社に影響を与える潜在的なディスラプターを特定する必要性を示しています。例えば、BlockbusterのCEOが

Netflixの創業者からストリーミングへの投資を持ちかけられたことです。これは、最終的に業界のディスラプターがCEOのオフィスにやってきて、会社の市場に対するアプローチを再考する絶好の機会を提示した稀な例です。これを断ったことで、Blockbusterは顧客に利便性を提供するという自社の価値提案を忘れてしまったのです。この例は、すぐに時代遅れになるビジネスモデルにしがみつくといい死角を示しています。

また、潜在的なディスラプターに関する議論は、アクティビストに目光らせる必要があることを示しています。そこで、投資銀行家や経験豊富な外部の専門家とともに卓上演習を行い、彼らにアクティビスト役を演じてもらい、会社の弱点を経営陣に伝えることが求められます。

多くの場合、ディスラプションに見舞われる企業は、現状に甘んじ、デジタル化が進んでおらず、資産に依存し、難攻不落の砦に隠れて自己満足に浸り、短期的な視点に縛られ、プロセスや製品、サービスを段階的に改善することで満足しています。そして残念なことに、彼らはそれに気づくのが遅すぎるのです。

ディスラプションを待たずに行動する。最近、『フォーチュン誌』はゼネラル・モーターズ社のメアリー・バーラCEOを表紙に起用し、“我々はディスラプションを待つつもりはない”という言葉を投稿しました。バーラCEOは、特に電気自動車市場の成長と継続的な技術進歩に直面する中、業界の変革を受動的に待つのではなく、積極的に適応し、会社を変革するようGMを導いています³。彼女の主張は明確です。ディスラプションを免れる組織は存在せず、それを待つことは、組織が繁栄しようとする意図に反すると強調しています。

2 “More CEOs fear their companies won’t survive 10 years as AI and climate challenges grow, survey says,” by Courtney Bonnell, AP News, January 15, 2024: <https://apnews.com/article/davos-ceo-survey-ai-climate-change-economy-cdf526bec5ce12812b5d2704dc054867>.

3 “GM CEO Mary Barra has spent a decade determined not to be disrupted. How she’s transforming the auto giant for the EV future,” by Michal Lev-Ram, Fortune, October 2, 2024: <https://fortune.com/2024/10/02/gm-ceo-mary-barra-cruise-electric-vehicles/>

10月に開催されたイベントでは、ディスラプションの波が押し寄せる前に先手を打つためのさまざまな手段が提案されました。基本的な提案としては、顧客からのフィードバックに焦点を当てること、市場動向を継続的に分析すること、競合他社の情報を収集すること、革新的な製品やプロセスに投資すること、成功するために従業員をスキルアップすること、デジタルトランスフォーメーションの機会を受け入れること、強力なサイバーセキュリティ対策を実施することなどが含まれます。細かい点では、アジャイルプラクティスの採用、戦略的パートナーシップの締結、収益源の多様化、流動性の維持、持続可能なプラクティスの採用などがあります。取締役は、ディスラプションリスクを適切に管理するため、戦略設定プロセスで、これらおよび他の適切な予防対策を検討するよう主張すべきです。

企業が連続するディスラプションのどの位置にいるのかを知る。多くの場合、ディスラプションに見舞われる企業は、現状に甘んじ、デジタル化が進んでおらず、資産に依存し、難攻不落の砦に隠れて自己満足に浸り、短期的な視点に縛られ、プロセスや製品、サービスを段階的に改善することで満足しています。そして残念なことに、彼らはそれに気づくことが遅すぎるのです。故クレイトン・クリステンセン氏が指摘したように、ディスラプションとは、顧客の現在のニーズを満たすことではなく、顧客が表明していない将来のニーズを予測することです⁴。

したがって、「ディスラプションするか、ディスラプションされるか」という言葉は、企業がより積極的でアジャイルになることを暗に求めているのです。それは、企業がディスラプションの連続体のどこに自らを位置づけるかという問題です。企業はどの位置にいるのでしょうか。

- 業界を変革する、あるいはまったく新しい業界を創造するディスラプティブリーダー(例: Amazon, Netflix)
- ディスラプティブ志願者、つまりリーダーになることを目指しているが、まだそこに到達していない企業(スタートアップも含む場合あり)
- 迅速に方向転換して競争にとどまり、初期に提供した製品をさらに改善することができるアジャイルなフォロワー(例: Apple)

- 反応に鈍いフォロワー(つまり、対応が遅い企業)
- 現状にしがみついた懐疑的な後れた企業(例: Blockbuster)

取締役会にとって、この連続体における企業の位置づけは、進化する顧客の嗜好、従業員の期待、競合他社の行動に適應するための取り組みを示しています。市場スピードでデータに基づいた意思決定を行うこと、そして新しい方法で顧客のために価値を創造するために継続的にイノベーションを行うことを意味します。

今日のデジタル世界では、企業は自社だけでなく業界の未来を形作るために積極的である必要がある、もしくは、市場の初期の動きに対応するためにアジャイルでなければならないのです。さもなければ、競合他社にこの機会を譲ることになります。

会社がディスラプションに直面していることにいち早く気づく。さもなければ、その結果に直面することになる。10月のウェビナーでは、次の2つの質問をしました。どのようにしてディスラプションしていることを知るのですか。そしていつそれを知るのですか。最初の質問に対して、400人以上の取締役や最高幹部から寄せられた回答のトップ3は以下の通りです。

- 新たなディスラプショントレンドやテクノロジーを監視する(33%)。
 - 業界のファンダメンタルズと競合他社の動向を監視する(32%)。
 - 大幅な減収と主要顧客の損失を監視する(10%)。
- 2番目の質問に対する回答のトップ3は次の通りでした。
- 必要な調整を行い、方向転換を行っているとき(28%)。
 - 戦略的仮定がもはや有効でなくなったとき(26%)。
 - 主要な市場提供製品が関連性を持たなくなったとき(17%)。

4 The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Clayton M. Christensen 著, Harvard Business Review Press, 1997.

この2つの質問は、取締役会では非常に重要な意味を持ちます。

多くの取締役は複数の企業の取締役を兼任しており、複数の企業を見渡すことで、より広い視野を持つことができます。加えて、取締役会のメンバーは、経営幹部以下のマネージャーや従業員、特に市場関係者と交流することで、死角を最小限に抑えることができます。

会社の危機管理計画を国際的な基準に引き上げる。 死角があるということは、起こりうるすべてのディスラプションを予測することは不可能であることを示しています。したがって、死角やディスラプションについての議論は、危機時において明確で透明性のあるタイムリーなコミュニケーションを確保し、ステークホルダーの信頼を維持するための国際的基準の危機管理計画の必要性を認めるべきです。

計画には、危機につながる可能性のあるシナリオを明記し、各シナリオに対する具体的な行動、コミュニケーション戦略、危機管理チームメンバーの役割と責任を詳述する必要があります。危機発生後、速やかにメディアや外部の関係者と対話する広報担当者を任命し、その後、憶測や誤報を減らすために頻繁に最新情報を提供することが必要です。

この計画は、定期的に見直してテストが行われるべきです。「ここに危機がある。行動開始!」また、危機の後には事後分析を行うことが必要です。取締役にとって重要なのは、「取締役会はいつ関与するのか」ということです。

従業員と対話することで、死角を減らす。 多くの取締役は複数の企業の取締役を兼任しており、複数の企業を見渡すことで、より広い視野を持つことができます。加えて、取締役会のメンバーは、経営幹部以下のマネージャーや従業員、特に市場関係者と交流することで、死角を最小限に

抑えることができます。これには、役員会以外で人と会う機会(例えば、役員会前のレセプションなど)を活用し、EQ(感情指数)を活用し、組織文化の問題や会社の長所・短所に関する洞察を得ることが重要です。

取締役会のメンバーは、理解できないことがあれば、取締役会以外の場で経営陣に面談を積極的に求めるべきです。例えば、正式な会議の場ではなく、30分間の1対1での面談を設定し、最高情報責任者(CIO)や最高技術責任者(CTO)、その他の経営幹部と複雑な問題について話し合うことは、効果的であるだけでなく、会議の進行を妨げることなく効果的に行う方法です。

取締役会の文化、スキルセット、パフォーマンスに注目する。 今日のデジタル世界では、取締役会の構成(スキル、経験と思考の多様性)と文化(人格、ソフトスキル、信頼、生涯学習へのコミットメント、オープンな対話と厳しい質問をする能力)が、現在から3年後、5年後、10年後を見据えた会社のニーズに合っているかどうか大きな問題となります。

そのため、取締役会、委員会、取締役の評価プロセスはあるのか、あるとすれば、取締役会と会社の両方のニーズを満たしていない人物を解任する手段はあるのかということが問題になります。また、業界の発展や関連技術に関する教育は行われているでしょうか。取締役会として、取締役が何を知らないか、または理解していないかを検討するためのエグゼクティブセッションが行われているのか、そしてそれが経営陣とのさらなる交流を計画するための前提となっているでしょうか。

また、不確定要素や判断材料を評価する場合、取締役会の議事録は、取締役会メンバーの発言すべてを網羅するのではなく、決定事項や結論に焦点を当てるべきであるという指摘もなされました。

上記は、死角とディスラプションに関する議論の始まりでも終わりでもありません。この複雑で予測不可能な世界においては、アジャイルとレジリエンスが求められます。そのため、取締役会のメンバーは、長期にわたって、取締役会の場でこれらの問題を強調し続けるのが賢明でしょう。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会および経営幹部に対して、企業リスクを評価し、それらのリスクを管理するための組織の能力の評価を支援します。私たちは、企業の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興リスクや

破壊的リスクなど、企業が抱えるリスクの特定と優先順位付けを支援します。私たちは、リスク評価プロセスを、戦略設定、事業計画、業績管理などの中核的なビジネス・プロセスと統合することで、企業を支援します。また、取締役会のリスク監督プロセスにより良い情報を提供するため、組織のリスク報告の改善も支援しています。

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、90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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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Robert Half (RHI)の100%子会社です。