

## 戦略的回復力：あなたは30%に含まれますか

「どんなに美しい戦略でも、時折結果を見るべきである」というウィンストン・チャーチル卿の指摘は、10人に約7人の取締役が組織の戦略的回復力強化の必要性を感じていることを考えるにあたっての新しい意味を与えてくれます。

全米取締役協会の調査によると、取締役の約70%が、今後5年間で自社の既存の戦略は完全に時代遅れのものになると報告しています。<sup>1</sup> そしてこの調査では、激しい市場変化に迅速に対処しなければ企業価値の創出だけでなく破壊をもたらし業績目標の達成を危ぶませる可能性があることへの企業と取締役会の苦労が、3年連続でトップに挙げられる懸念事項であると暗示しています。

戦略的な回復力が取締役の懸念の根底になっている要因として2つの課題が考えられます。第一に、競争環境とデジタル経済の変化のペースが非常に高いことがあげられます。

第二に、ほとんどの成果指標は本質的に遡及的であり、「どこを目指すか、どのようにそこにたどり着くことができるのか」よりも、発生したことを記録し「現在はどのような状態か」という問題に焦点を当てています。重要な戦略的仮定および戦略に固有の主要な実行リスクに紐づいていない指標は、期待する結果を得るための戦略の軌道修正を集中実施するのに十分な反応時間を提供できない可能性があります。

戦略的な回復力とは、脅威を機会に変える能力と、タイムリーかつ非危機的な方法で機会を活用する能力です。<sup>2</sup> こ

のような回復力を可能にするためには、コアビジネスの収益力を著しく損なう可能性のある市場動向を継続的に予測、適応し、対応の必要性が差し迫る前に必要な変化を起こすしかありません。<sup>3</sup>

このため、多くの企業の成果管理システムを支配するいわゆる遅効指標の事実上の特徴は、市場の変化に追いつくという取締役の懸念の一因となる可能性があります。品質、コスト、時間、顧客と従業員の満足度を扱うこのような指標は、本質的に遡及的でアウトプット志向です。それらのみでは、十分ではありません。永続的な更新の下支えとして、戦略的回復力は、成果をモニタリングするために、より多くの将来を見据えた措置を必要とします。先行指標はインプット志向であり、新たな問題に関する警告をより早く提供し、必要な変更を可能にするのに役立ちます。

外部市場要因に関する重要な仮定と戦略に関連する重要リスクに紐づけることによって、先行指標は経営層が即時で注目すべき市場機会や新たなリスクを指摘し、戦略の乖離を早期に警告します。成果目的と目標に紐づけられた許容度と組み合わせることにより、これらの重要リスク管理指標は、ビジネス目標の達成に関連する許容可能な結果の

1 The 2019-2020 Public Company Governance Survey, National Association of Corporate Directors, 2019 [www.nacdonline.org/analytics/survey.cfm?ItemNumber=66753](http://www.nacdonline.org/analytics/survey.cfm?ItemNumber=66753).

2 Strategic Resilience," The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management, Liisa Välikangas, author, Mie Augier and David J. Teece, editors, July 1, 2016 [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057%2F978-1-349-94848-2\\_375-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1057%2F978-1-349-94848-2_375-1)

3 The Quest for Resilience," by Gary Hamel and Liisa Välikangas, Harvard Business Review, September 2003 <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>

境界線を示します。そしてこの境界線は、目標を超える上限と目標をたどる下限の両方を備えています。これらの境界を超えた際は、経営陣のフォローアップが要求されます。

例として、複数の事業単位を持つ組織は、選択した戦略の文書と事業計画を用いて、主要な戦略的施策に関連する重要リスクに対してリスクプロファイルを組み立てます。このプロファイルには、戦略の実行に対するリスクと戦略の固有リスクが含まれます。この評価を行う際に、経営陣は、戦略の根底にある重要な仮定を無効にする可能性がある起こり得るシナリオと極端なシナリオを考慮します。最も大きな影響を与えるシナリオに関しては、モニタリングプロセスを促進するために、リスク管理指標、傾向指標、その他の関連情報が特定され、進行が速いシナリオに関しては対応準備計画が整備されます。

組織の最も重大なリスクの多くは、少なくとも部分的にはデジタル経済によって引き起こされています。もし状況の変化によってビジネスモデルが衰退の兆候にあることを対処しないのであれば、戦略的回復力の観点では成果のモニタリングに不足があります。そのため取締役が求められているのは、機敏な競合他社の存在や脅威、デジタル時代に競争し長期的に勝つために必要な能力を自社が保有していること、職場を変貌させる人口変動や新しいスキルへのニーズに対処すること、回復対応を阻む重大な技術的負債の負担を管理すること、ビジネスモデルの価値の存続のために既存の枠にとらわれない思考に取り組むことを含む、変化する市場の現実に対応するための敏捷性の欠如に関心を持つことです。

リスクプロファイルを幹部チームで確認した後、組織は、戦略の実行に関する報告のための概念的な代替案の評価や戦略実行に関するリスクに透明性を提供するアプローチの選択、タイムリーな行動と必要な軌道修正を可能にするための四半期ごとの戦略的レビューの強化、事業への負荷の兆候の特定、取締役会との最高経営責任者の戦略に関するコミュニケーションの補足を行います。このプロセスの一環として、組織は先行指標を重視して、潜在的な指標を特定します。先行指標は現在実施されている遅効成果指標を置き換えることを目的としたものではなく、代替の申出、顧客のロイヤルティ損失、新興技術による市場ポジション喪失の脅威下に晒されたビジネスモデル、もしくはその他の外部要因による重要な仮定への影響は、戦略がエネルギーを失うことを示すものです。

戦略にさまざまな側面から関与する者による協力のもと、推奨される先行指標は特に重要なものに絞られ(60%ほどにまで)削減されます。このプロセスで考慮されるのは、可用性、(戦略的リスクに対する)関連性、(最も重要な指標である)重要性、実用性等です。可用性に関しては、公式、非公式ともに既存の指標を使用することに重点が置かれています。重要性に関しては、より少ない方が良いとみなされます。実用性に関しては、指標による洞察がその作成コストを鑑みてもメリットがなければならないという基準が採用されています。

組織は、これらの基準を使用して、すでに測定可能なもの、または妥当なコストで追跡可能なものに指標を絞り込みます。主要なプロセスオーナーと連携し、実績が目標を満たしているか、超過しているか、許容範囲内で不足しているか、または許容範囲を超えて不足しているかを追うために必要なスコアカードの基礎を提供するために、許容範囲が設定されます。

指標や基礎となる閾値は、取締役会との報告のために四半期ごとにトレンドを示すさまざまなリスクカテゴリーのインデックス作成のために使用されます。トレンドの報告は、次の3つの質問の回答に役立ちます。

(1)「今四半期は前四半期よりもリスクが高いか」、(2)「戦略を実現する上でリスクの高い時期に入っているか」、そして(3)「それはなぜか」です。インデックスはリスク指標に基づいているため、「理由」の質問に回答するためのドリルダウン機能を利用できます。その結果、リスクの増加に関する早期警告シグナルや、幹部のアクションの必要性を示す機会を提供するスコアカードが作成されます。これは、全取締役が求めるべき予想的視点の1つです。

全組織は問うべきです。「会社の基礎が変わったとき、我々は変化曲線のどちら側になるのか。直面するのは、市場開拓の機会か、それとも時代遅れな戦略の危機への対応の必要性か」と。

戦略的な回復力は、ユニークな市場機会や新たなリスクに関する知識から得られた時間の優位性と、その知識が市場で広く知られる前に組織のリーダーのために作成される実践的な意思決定オプションにより可能になります。戦略に紐づけられた将来を見据えた報告により、企業は早期に動くことができ、地平線上的変化を迫り来る危機ではなく、潜在的な市場機会として捉えることが可能となるのです。

## 取締役会への質問

以下は、業務に内在するリスクに基づいて取締役会が考慮する質問の提案です。

- 取締役は経営陣が重要な戦略的仮定やリスクとリンクした、将来を見据えた視点で、企業の戦略実行を総合的に評価していることに満足していますか？新しい市場の動向をタイムリーに経営陣に通知するための戦略的実行のモニタリングと実行可能な早期警告機能が整っていますか。

- 最高経営責任者は、行動や言葉を通じて戦略的な回復力に関して触れ、デジタル対応性の向上、顧客の近くにとどまること、関連する市場動向に目を光らせスピードを整理し、変化を受け入れることの重要性を強調していますか。
- 取締役会は、同社の意思決定プロセスを「高速で高品質」であると捉えていますか？例えば、プロセスは物事をシンプルに保ち、組織を平らにし、必要なリスクを取り、失敗は早く修正され、フィードバックに耳を傾けることを強調していますか。

## プロテビティの支援

プロテビティは、公的および民間企業の取締役が、組織の重要リスクを特定、管理することを支援します。弊社は、社内関係者とは別の第三者として課題に対する経験豊富かつ公平な視点で、戦略的リスクを含む企業が直面するリスクの独自の特性に沿った分析評価プロセスを提供します。従来のリスク測定手法では、複数種類のリスク、事業部、地域にまたがって集約および解釈することが困難な情報を生成する傾向があります。また、従来のリスク報告では、基礎となるデータに対する透明性が欠如しており、回復力や実行可能な管理を行うことができません。

組織が特定のニーズに合わせた戦略実行のリスクをモニタリングするアプローチを策定する支援を行います。Protiviti Risk Index™は、効果的かつ効率的な、カスタマイズされたリスク管理ツールと先進的なデータ可視化技術を組み合わせることで、リスク報告に対する革新的なアプローチを提供します。Protiviti Risk Index™は、さまざまな技術を集結させたプラットフォーム上に構築された効率的なツールを使用することで、リスクの特定、組織に即したレポートの作成、実行可能な分析を行い、ビジネス機能が成長の促進役となることを支援します。

## 監査委員会の自己評価のための考慮事項

このようなダイナミックな時代には、取締役会とその常任委員会、および個々の取締役が定期的に業績を自己評価し、そのプロセスの結果に基づいて取締役会のパフォーマンスを向上させるための実践的な計画を策定することがベストプラクティスとなります。監査委員会のために弊社が作成、公開した例示的な質問は以下で入手可能です。

[www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees](http://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees).

これらの包括的な質問は、委員会の構成、チャーター、議題、焦点を考慮し、組織が直面している現在の課題に照らして委員会の評価目標に合わせてカスタマイズすることができます。

## 取締役会がリスク監視プロセスを評価すべきタイミング

TBI Protiviti ボードリスク監視メーター™は、取締役会にリスク監視プロセスを更新し、真に重要な機会とリスクに焦点を当てる機会を提供します。取締役会は、多くの取締役が自己評価を行う方法を反映した、リスク監視を評価するための柔軟で費用対効果の高いツールを提供しています。この評価ツールの詳細に関しては以下のTBIウェブサイトをご覧ください。

<http://theboardinstitute.com/board-risk-meter/>.

## プロテビティについて

プロテビティは、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、85を超える拠点で、プロテ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。