

新たなリスクに向き合い、アドホクラシーの力を解き放つ

エマージングリスクとは、新たに発生するリスクのことを指します。完全に評価することはできませんが、将来、組織の戦略とビジネスモデルのバイアビリティに影響を与える可能性があります。リスクに精通した文化では、新たなリスクをタイムリーに特定するために、非公式なアドホクラシー(訳者注)が必要になる場合があります。

National Association of Corporate Directors (NACD) は 2009 年に、「NACD 最優秀委員会®のレポート – リスクのガバナンス：リスクと成果のバランス」を発行しました。その中で、取締役会がリスク監視プロセスを強化するための 10 個の原則を推奨しました。そのうち 1 つは、「新たなリスクと関連するリスクを考慮する：次は何が起こるのか」でした。NACD のレポートでは、取締役会は「将来の事業の実施と有効性に影響を与える可能性のある、マクロ経済、政治、テクノロジー、人口統計、気候・環境などの要素を理解すべき」と述べています。¹

多くの組織では、リスク評価プロセスを定期的実施しています。しかし、パンデミックから誰もが学んだように、変化は止まることはありません。本質的にリスクは破壊的な性格を持っているため、定期的なリスク評価が進むにつれ新たな展開が生じることはよくあります。

重要な考慮事項

「アドホクラシー」という用語は、通常、官僚が陥る組織の壁を越えて機会を捉え、問題を解決し、成果を得る組織的なアプローチを意味しています。² アドホクラシーな構造には柔軟性や適応性があり、ビジネス環境に関する新鮮な視点を臨機応変に受け入れることができます。

定期的なリスク評価を進めるにつれて生じてくるエマージングリスクをタイムリーに特定するには、従来の型通りのプロセスよりもアドホクラシーに依存することが必要になるかもしれません。これらのリスクは本質的に予測を伴うため、多くの場合、経営陣のアンテナには捕捉されにくい問題といえるからです。アドホックな活動は、確立されたリスク管理プロセスを補完し、押し寄せるエマージングリスクの捕捉に役立つ可能性があります。

訳者注：アドホクラシーは、経営学者のウォーレン・ベニスが唱えた柔軟で形式にとらわれない組織構造のことで、アルビン・トフラーが「第三の波」でこの言葉を使ったことで広く知られるようになりました。ビューロクラシー(官僚制)に対抗する言葉であり、インフォーマルなコミュニケーションや有能なプロフェッショナル同士の相互作用を通して達成されるとされます。

1 Report of the NACD Blue Ribbon Commission® — Risk Governance: Balancing Risk and Reward, National Association of Corporate Directors, October 2009, Chapter 4, pages 14-19.

2 Adhocracy: The Power to Change, Robert H. Waterman, 1990.

小規模な組織は官僚主義だったり階層的ではなかったりすることが多く、通常は大規模な組織に比べてアドホクラシーの導入が容易です。しかし、会社の規模にかかわらず、経営陣は、リスクに精通した文化を醸成する必要があります。それは企業の縦横にある新たなリスクを認識し、伝達することを容易にするので、客観的で創造的な思考を促進することができます。以下は、経営陣によるそのような文化の醸成に向けての取り組み、そして取締役会のリスク監視に役立つ6つの提案です。

ブレインストーミングセッションを実施しましょう。ブレインストーミングは、アドホクラシーの最も一般的な表現の1つです。適切な人々を集めて、相互に関心のある問題に焦点を当てます。ラテン語の「ad hoc」（アドホック）は英語にすると「for this」（このために）であり、「この特別な目的のために」（例：新たなリスクを特定するため）という意味です。これらの活動は正式なリスク管理（または他の「アドホック」）委員会だけでなく、変更が内外で発生したかどうかを確認するための自発的な知識共有セッションで行われる場合もあります。

フォーチュン500社のある企業の幹部は、この活動を、事業に関わるリスク、特に組織の目標達成を妨げる企業リスクについて議論するための「一休み」と表現しています。ブレインストーミングでは、COVID-19に類似したパンデミック、急激な経済の落ち込み、予期せぬ金利の急上昇、主要市場における規制環境の変化が差し迫っていることを示すシグナルなど、極端かつ妥当なリスクシナリオを特定することに焦点を当てることができます。

新しいリスクを回避するために部門の枠を超えた視点を奨励しましょう。異なるオペレーション部門を持つ大規模な組織では、部門同士や外部とどのように連携しているかを理解することが重要です。アドホック・セッションでは、部門を超えた視点を取り入れましょう。例えば、次のようなことです。

- 機能のエクセレンスの追求のため、調達は、研究開発やデザインエンジニアリング、財務から独立して実施されていますか。もしそうならば、過剰在庫を抱える可能性があります。
- 2つ以上のオペレーションユニットが同じ顧客に販売していますか。その場合、顧客の集中度は、個々のユニットだけでなく、連結ベースで監視する必要があります。
- 複数の事業部が同じサプライヤーから調達していますか。その場合、事業継続リスクのエクスポージャーを全社的に長期的にモニターしていますか。そうでない場合は、どのようにして

行うべきですか。

新鮮さを保ちましょう。エマージングリスクは、確立された委員会や監視プロセス、および将来を見据えた主要なリスク指標を通じて特定されるかもしれませんが、常に変化するビジネス環境では、人々が既成概念にとらわれないようにするために、物事を違った角度から見る必要があります。以下はその例です。

- （おそらく組織のさまざまな情報収集機能から得られる）市場の動向に関する最新の情報を提供することで、ビジネスの現実 に即した対話を行い、評価を常に最新の状態に保ち、新たに発生する可能性のあるリスクについての新しい洞察を引き出すことができます。
- 認知バイアスによる過度の影響を克服するために、アドホックな（および公式な）評価では、反対意見を奨励し、適切な情報源からすべての意見を検討し、創造的で拡散的な思考を刺激する必要があります。つまり、最も頭の良い人や最も年配の人を抑制することとなる覚悟が必要かもしれません。
- 長期的な視点を持つことができれば、ビジネスにとって、従来とはまったく異なるリスクを想定した対話が可能になります。世界経済フォーラムが毎年行っているリスク調査では10年後を想定しています。例えば、サステナビリティ・リスクの軽減に積極的に取り組んでいる企業と、短期主義でリップサービスにとどまっている企業との違いは、より長期的な視野でリスクを考えることにあります。

戦略の実行に注意を払いましょう。2009年のNACDのレポートによれば、取締役会は、経営陣の意欲のなさや能力不足のために戦略の実行に失敗するリスクに注目しています。さらに最近のNACDの調査では、約70%の取締役が、会社の業績に影響を与えるリスクと機会について、取締役会が理解を深める必要があると考えていることが指摘されています。³

組織によるパフォーマンスの監視は、品質、コスト、時間、イノベーション、顧客ロイヤルティ、および従業員満足度の目標に対して「スコアを維持する」従来の結果的な指標に限定されるべきではありません。このような指標に加えて、戦略を実行する上で最も重大なリスクに関連した予測的な指標とトレンド指標を用いる必要があります。

「灰色のサイ」に気をつけましょう。2018年、NACDは、破壊的リスクの取締役会による監視と、そのようなリスクを監視するためのフ

3 The 2019 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters, NACD, 2018: www.nacdonline.org/analytics/survey.cfm?ItemNumber=64105

フレームワークとしての適応型ガバナンスの重要性に関するレポートを発行しました。⁴ 経営陣は重大なリスク事象の速度と持続性、および組織の対応準備状況を評価する必要があります。

アドホック・セッションでは、影響が大きく、速度が速く、持続性が高い可能性のある破壊的なリスク事象を慎重に検討し、対応計画の作成・改善に向けて集中的に取り組むべきです。いわゆる「ブラック・スワン」(誰も予想していなかったリスク)とは別に、これらの「灰色のサイ」⁵も、手遅れになるまで無視された場合、同じように脅威となる可能性があります。例えば、2008年の住宅バブルの崩壊、ビジネスモデルに対するデジタルテクノロジーの影響、COVID-19などの空気感染するウイルスのパンデミックの影響などが含まれます。

取締役会が新たなリスクの認識に一役買うことを期待しましょう。

取締役会は、重要なテーマについての洞察を得るために、外部の情報源を検討することに才覚を発揮すべきです。これらの情報源には、業界の発展、テクノロジーの進歩、投資家のフィードバック、競合他社に対するベンチマーク、規制環境の変化などがあります。このイニシアチブをとるときに取締役会が従うべき正式な手引きがないので、このような集団的な努力は、最高のアドクラシーと言えるでしょう。

2009年のNACDレポートでは、取締役会が新たなリスクに対して付加価値のある視点を提供できる立場にあるとしています。それは、「取締役会は本質的に、問題に関して経営陣よりも広い視野で物事をみている」からです。このような視点は、取締役が株主のために独立した考え方を維持しながら、オープンかつ協力的に経営陣と関わっている強力な取締役会の力学によって育まれます。

要約すると、取締役会はリスクに精通した文化を醸成する必要があります。これにより、経営陣が十分に先を見通し、社内外で重要なことを監視し、変化がビジネスに与える影響を評価するために努力することを促すことができます。効果的なアドホクラシーは、経営陣が導入した正式なプロセスを補強することでこの文化を支えます。リスク意識が高く、企業の全体像を把握しようとする従業員には権限を与え、新たな展開があったときに「点と点をつなぐ」のようなイニシアチブをとり、企業のリスクプロファイルが

大きく変化したかどうかを判断し、市場機会を活用して新たなリスクに対処するための最善のアプローチを意思決定者に提言できるようにすべきです。

取締役会の考慮事項

以下は、企業の事業に内在するリスクに基づいて取締役会が検討すべき可能性のある質問です。

- 取締役会は企業のリスクプロファイルの重大な変化を適時に把握しているか。取締役会は、経営陣が企業全体での適切な連携と非公式な対話を可能にし、新たなリスクをタイムリーに特定できることに満足しているか。演習の結果、適切な議論と対応策が適時に行われているか。
- 取締役会は、経営陣が事業環境の変化を継続的に監視して、前提条件や対応策への影響を特定していることに満足しているか。経営陣は、事業環境の変化を継続的に監視し、企業戦略に内在する前提条件やリスクへの影響を特定していることに満足しているか。経営陣は、リスクを評価する際に、短期的な思考によってリスク評価が制約されないように、十分に先を見越しているか。経営陣は、短期的な思考によってリスク評価が制約されることを避けるために、リスクを評価する際に十分な見通しを立てているか。
- 経営陣は、新たなリスクについて新鮮で偏りのない思考を刺激するために、リスク評価に十分な創造性をもたらしているか。取締役会は適切な方法でこれらの評価に関与しているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業のリスクとその管理能力を評価するために、取締役会や経営陣を支援します。また、企業の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エマージングリスクを含む、企業のリスクの特定と優先順位付けをサポートします。

4 Report of the NACD Blue Ribbon Commission® on Adaptive Governance: Board Oversight of Disruptive Risks, NACD, 2018: <http://boardleadership.nacdonline.org/Disruptive-Risk-DB.html>

5 The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore, by Michele Wucker, St. Martin's Press, April 2016.

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、お客様ごとの確か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。