

取締役会のリスク監視：Risk Oversight デジタル時代にイノベーションの文化を維持する

イノベーションはどの組織にとっても活力のもとです。イノベーションの文化は、組織の生まれ変わりを支え、組織に活力を吹き込みます。デジタル時代において、取締役会は、この文化を強化し育てていく上で、重要な役割を果たします。

ISSUE 102

変化の速度が伝統的な価値創造のビジネスモデルのパフォーマンスに影響を与える中、デジタルトランスフォーメーションは確立した地位にある既存企業、そして業界全体をも攪乱しています。高速かつ常に接続されたネットワークと、成熟しつつあるデジタルテクノロジーによって、組織とさまざまなステークホルダーの間のつながりが強まることにより、数年前には考えられなかったような、プロセス、製品、およびサービスを変革する機会が出現しています。

そのような紛れもないメガ・トレンドが事業環境に存在しており、取締役会には、自らの組織がイノベーションの機会を逃し、その結果として破壊的变化の力によって一掃されてしまうリスクを負うことがないようにする上で果たすべき役割があります。この関係において、「攪乱するか、攪乱されるか」というしばしば引用される格言は、「革新するか、死ぬか」というより厳しい見通しに取って代わられるのです。

昨日のイノベーション・プロセスは もはや通用しない

イノベーションを優先事項とする組織にとって、伝統的なイノベーション・プロセスは、責任者の任命、自社の目標に紐付けられたパフォーマンス期待の設定、無リスク環境の中でのイノベーション担当者の活動、適切な指標による進捗のモニタリング、および結果に対する説明責任を伴うものでした。しかし、ほとんどの組織にとって、イノベーションは日和見的でその場限りのものでした。デジタル時代においてイノベーションがその可能性を十分に達成するためには、イノベーションに重きを置く文化は、多様性、協調性、権限委

譲、継続的学習、創意工夫、変化の実現、およびチームとしてのパフォーマンスも促進するものでなければなりません。

事業が優れたイノベーションを持続的に行うためには、イノベーションは自らの職務と不可分であることを、組織全体にわたって、誰もが認識しなければなりません。そのためには、組織はイノベーションを測定し、それに報いることにより、イノベーションを、優先順位の設定、リソース配分、人材獲得、および影響力のあるリーダーの成長を推進する中核的な能力とする必要があります。つまり、全ての従業員がイノベーションに対するコミットメントを共有しなければならないということです。

企業のためにイノベーションを行うことを仕事とする創造性に富んだ人々は、企業の戦略、目標、中核的能力、および消費者とステークホルダーに対するコミットメントに基づいて、自らの仕事について妥当な指標を設定することができます。同時に、企業は、適切な人々が適切な機会に焦点を当てており、また、イノベーションの主たる目的は、顧客体験、重要な意思決定プロセス、および業務の卓越性を強化するための、実質的なプロセス、製品、およびサービスの市場への投入であることを誰もが理解しているということについて、確信を持たなければなりません。上級経営者は、成功はそれで終わりではないこと、早く失敗して失敗から学ぶこと、および顧客と早期に関与し、試行錯誤を通じて新たなアイデアをテストすることを理解しなければなりません。

顧客との関与は、デジタル時代におけるイノベーションにとって大きな重要性を持ちます。コンセプトを完全なものとしてから顧客に対して試験を行おうというのは、イノベーションに対する顧客の反応は予測がかなり難しいということを見無視しているのです。携帯電話でのテキストメッセージの送受信は、電子メールが利用可能になったこともあり、机上では大規模な商業的利用に向かないと考えられるものの典

型的な例です。しかし、電話機とネットワークがこのテクノロジーによりうまく適合したことにより、テキストメッセージは移動中に即時かつ簡潔に連絡を取ることを可能にし、人々のコミュニケーション方法を変革したのです。ポイントは、多くの場合、利用者は、イノベーションを行った者が想定した方法で製品を利用しないということです。最終利用者からインプットを得ることがイノベーション・プロセスに必要な情報を得る上で不可欠であるのは、このためです。企業は、顧客が欲していないものを改善するために、時間とリソースを無駄にすることはできないのです。

望ましいデジタル成熟度の水準を決定する

デジタル時代のリーダーは、イノベーションと攪乱を生じさせることにおいて優れています。従って、組織が自らをどのように位置付けるべきであるのかを理解することが、先駆者として競争する意欲がほとんどないとしても、イノベーション文化に関する取締役会の監視という文脈の中で重要性を持ちます。

どの組織も異なっているため、取締役会は組織がデジタルに関して追従者であるのか、専門家であるのか、あるいは先導者であるのかを検討すべきです。

- **デジタルの追従者** — 組織はデジタル戦略を策定し、典型的には顧客体験の個別側面に焦点を当てたデジタル・イニシアティブを成功裏に実施してきた。
- **デジタルの専門家** — 組織は新たなテクノロジーを成功裏に導入し、高い水準のプロセス自動化を達成し、戦略的デジタル的な側面の定量的管理を全社的にやっている。
- **デジタルの先導者** — 組織は伝統的な事業モデルを成功裏に攪乱し、戦略計画のデジタル的な側面は、教訓と予測的指標に基づいて継続的に改善されている。

これらの3種類に区分される組織におけるイノベーションへのアプローチは、それぞれ大きく異なっています。先導者は攪乱し、専門家は先導者になることを望みます。多くの企業は俊敏な追従者であることに満足しており、市場の変化に合わせてデジタル戦略を頻繁に見直し、適合させています。ほとんどの企業は、自らが望むところにはいないのです。追従者であることを望む企業の多くは、事実として初心者なのです。それらの企業は、十分に理解された目標に向けた複数のデジタル・イニシアティブを実施していますが、十分に発展したデジタル化計画を欠いているのです。そして、先導者であることを望む企業の多くは、事実として追従者なのです。

デジタル革命とその事業への影響を完全には受け入れていないため、自らは認識していないとしても、実際には懐疑

論者(あるいは傍観者)である企業もあります。多くの場合、これらの企業は正式なデジタル化計画を欠いており、デジタル・イニシアティブの管理はその場限りのものです。また、これらの企業のリーダー層は、デジタルビジネスは誇大広告のようなものであり、自社の事業は変化の影響を受けないと考えているかもしれません。

懐疑論者も初心者も、デジタルであるのは中核ではなく、よくても縁のみであるため、デジタル時代においてイノベーションを支えるために必要な文化を醸成することはないでしょう。従って、懐疑論者と初心者という2つのデジタル成熟度の水準を超えていくことが望まれます。

経営者と取締役会にとっての課題は、組織にとって自身が望ましいと考えるデジタル成熟度の水準を決定することです。この関係において、デジタルの追従者の事業は、比較的業績が良いことがあるでしょう。効果的な追従者は、待ちの戦術を取り、競争環境のモニタリングを行い、市場シェアを守るために顧客体験を強化する必要がある場合には迅速に対応します。成功するためには、追従者は、自らは先行者ではないとしても、先行者と同じく迅速に対応できるだけの機敏さを持たなければなりません。

能力に焦点を当てる

デジタル成熟度の評価に関しては、プロティビティが行った独自の調査において、6つの中核的な領域にわたる、デジタル化のリーダーが秀でている、経験に裏付けられた30強の能力が特定されています。これらの能力は、組織の強さと弱さの比較評価に用いることができる特性と構造的な特徴から成ります。それらを用いて、企業のレジリエンスと、新たな市場を創造し、最終的には既存の市場を攪乱し、確立した地位にある既存企業、製品、サービス、および提携関係を駆逐する上での、想定されるイノベーションのパフォーマンスについて、評価を行うことができます。

これらはデジタル世界におけるイノベーションにとって最も重要な事項です。これら以外の事項の重要性は低いのです。

イノベーションのパフォーマンスを促進し、それに報いることに直接的な影響を持つ能力には、ビジョン、リーダーシップおよび戦略に関する能力が挙げられます。デジタル時代において、アイデアを実用化する組織の能力は、イノベーションの文化を支える上で大きな重要性を持ちます。従って、テクノロジーのイノベーションの発展とビッグデータ分析の自動化に関連する能力は重要な役割を果たします。

イノベーションのパフォーマンスに間接的な影響を与える能力もあります。例えば、デジタル化のリーダーの財務計画に対するアプローチは、追従者あるいは初心者のアプローチ

とは大きく異なる可能性があります。個人のパフォーマンス、当年度の業績、直近の投資利益率(ROI)、およびその他の伝統的な指標に焦点を当てすぎることは、イノベティブな行動の広がりを阻害する可能性があります。多くの場合、イノベーションはすぐに結果をもたらすものではありません。

もう一つの間接的影響は、ガバナンスとコンプライアンスから生じるものです。イノベーションを担当するチームがリスク・コンプライアンスの専門家から積極的にインプットを得ようとする際に、そのインプットは、企業のデジタル・イニシアティブを推進する創造的かつ適切な方法で、そのチームがリスクを管理し、規制上の課題を克服する上で助けとなるものでなければなりません。

プロティビティのデジタル成熟度評価のフレームワークにおける中核的領域の一つは、「組織、構造およびプロセス」です。この領域の中に、デジタルの先導者と追従者を区別する上で有用な、イノベーションと研究の能力が位置付けられます。

イノベーション主導型のデジタル先導者は、全ての製品とサービスを、関連するデジタル・トレンドとビジネスモデルに合致したものとします。企業の担当役員は、継続的な生まれ変わりが長期的な成功にとって重要であることを理解しており、イノベーションの文化の醸成に十分に関与しています。例えば、ビジネスモデル、製品、およびプロセスについて大きな視点から再考し、大きな活動を、管理し得る明確に定義された単位に分解していきます。無駄の無い、焦点を絞ったチームを組織し、迅速な行動に対して説明責任を持たせます。業績評価において各チームの貢献を測定し、それに対して報いるのです。

デジタル製品、サービス、およびソリューションに対する潜在需要を確かめ、顧客需要に明確に焦点を与えるためにリサーチを行います。企業全体で統合された際に、イノベーションは、予め定められたルール(例えば、アイデアの創造、アイデアの選定、実験、展開)に基づくプロセスを適用します。創造性を促進するために、技術的パートナー、大学、および他の組織とのパートナーシップを確立し、必要な能力へのアクセスを確保します。リーダーと従業員には、企業に関連するアイデアに焦点を当てたカンファレンス、セミナー、およびイベントへの出席を奨励します。

デジタルの追従者も、イノベーション主導型です。しかし、デジタルの追従者は、デジタル化をテクニカルあるいは全般的なイノベーションの道程に向ける傾向にあり、製品とサービスのイノベーションは、さまざまな社内的制約や自社を中心に置いた視点のために制限されます。イノベーションは多くの場合、研究開発(R&D)とイノベーションを担当するチームの責任ですが、そのチームは組織の他部門とつながりを持っていないかもしれません。従って、従業員は会社全体にわたってイノベーションに対する責任を感じることは必ずしもありません。

このように事業とのつながりがないことによって、成功の見込みがないイノベーションのプロジェクトが中止されるまでに、あまりにも長い時間を要する可能性があります。多くの場合、組織構造は、機敏かつ継続的なイノベーションのプロセスに適したものではありません。

監視においては文脈が重要

企業が先導者になりたいのか、追従者になりたいのか、あるいは先導者と追従者の間に自らを位置付けたいのかを理解することが重要です。これは、経営者のデジタル化への意欲によって、取締役会がイノベーション・プロセスの監視の焦点を絞る上で必要な文脈が提供されるためです。企業が懐疑論者あるいは初心者である場合には、取締役は経営者に対して、組織のデジタル化への準備度合いを評価し、取締役会とともに評価結果のレビューを行うことを強く推奨すべきです。企業文化の変化が必要とされる場合には、失敗した場合の影響や処遇を恐れずに、新たなアイデアをテストし、それらのアイデアを実現するために適切なリスクを取る権限を従業員に与え、従業員に報いる環境を構築するために、求められる投資を行うべきです。

イノベーションにコミットしている企業は、イノベーションを劇的な事象としてではなく継続的なプロセスとして捉え、適切な事業活動を行っていることを認識しているので、自信を持って未来に立ち向かっています。戦略的要請としてのイノベーションは、自信を持っている組織のDNAの不可欠な一部であり、創造性を促進し、それに報いるために、イノベーションに関連する組織レベル、プロセス・レベル、および個人レベルでの指標を設定し、結果に対する説明責任を明らかにすることにより、そのことが示されています。

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、自社のデジタル化の成熟度がどの水準にあるかを理解しているか。自社は追従者であるか。それとも専門家、あるいは先導者であるか。自社が懐疑論者あるいは初心者である場合には、取締役会は経営者に対して、自社のデジタル化の成熟度の向上を促しているか。
- 取締役会の議題の中で、自社のイノベーション戦略と文化に関する議論に時間を配分し、方向性と進捗について開かれた議論を促しているか。この対話は、戦略の実行結果、ROI、および自社のイノベーション文化と能力の実効性についての十分な情報を提供する、イノベーションに関する適切な指標に基づいているか。
- 組織には、慣習的な思考に疑問を投げかけ、広く認められている働き方を大きく変える能力があるか。組織は、新たに生じてくる市場機会とエマージングリスクを認識し、それらを活用する、あるいはそれらに耐える、ないしは自社の戦略とインフラを適時に調整することによりそれらを克服するために、十分な機敏さと適応性を有しているか。
- 取締役会が注意を払うべき、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。例えば、
 - (a) 事業に対して破壊的な影響を与えることが想定される、成熟しつつあるテクノロジーを特定、理解し、(b) イノベーションを活性化するために外部のアイデアとベストプラクティスを取り込むための、実効性あるプロセスが欠如している。
 - 関連するデジタルイノベーションのイニシアティブを推進する上で、成熟しつつあるテクノロジーについての知識を活用できていない。
 - イノベーションを前進させるために取るべきステップを示した戦略あるいはロードマップが欠如している。
 - イノベーションが、外部委託を含む事業の全ての側面にわたって強調されておらず、少数の人々(例えば、研究開発部門)が意識しているのみである。
 - 透明性と知識の共有が欠如しており、組織が自らの成功と失敗から学ぶ能力が制約されている。
 - イノベーションのプロジェクトに振り向けられている人員とリソースが不十分であるため、進捗が不十分である。
 - 予算や期限等に気を取られ、良いアイデアを十分に試すことなく潰してしまっている。
- これらやその他の障害を排除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

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。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1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。