

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 161

CEOに対する取締役の責任

市場における前例のない破壊的イノベーションのペースと、マルチステークホルダーからの相反する要求が、CEOに容赦ないプレッシャーを与え続けています。取締役会は、CEOのパフォーマンス向上に貢献し、支援していますか。

経済環境下における逆風：具体的には、マルチステークホルダーとアクティビストが、競合する利害と持続可能性への期待を同時に押し進める包括的な資本主義、新規市場参入者、「生まれながらのデジタル」企業、破壊的イノベーション、デジタルトランスフォーメーションへの取り組みが産み出す戦略的課題、人員削減、賃金上昇、重要分野における持続的な人材不足、顧客需要の変化、継続的な規制の変化、サプライチェーンの問題などにより生じる経営上の課題、そしてもちろん、これから起こると予想される「未知の世界」への不安もあります。

これらすべてが、CEOに大きなプレッシャーをかける要因となっています。

また、内部からの圧力もあります。変化に対する組織の抵抗、想定通りに進まない戦略的取り組み、直面しなければならない課題が多すぎることにより生じる集中の欠如、情報過多、継続的な目の前に見えてはいるが実行可能な解決策が時には機能しそうにない問題、そして企業が社会問題や政治問題に積極的に取り組むべきであるという社員の期待なども、CEOが抱える強力な圧力になっています。また、個人的な問題が隠れていることもあります。

3,000人のCEOと上級管理職を対象とした最近の調査では、こうしたビジネスリーダーが直面する複雑さが増していることが明らかにされました¹。CEOの4人に3人が、自社は大きな破壊的な環境に直面していると報告しています。10人に7人は、経営陣がこの破壊に対処するための敏捷性を欠いていると懸念しています。98%とほぼすべてのCEOが、内外の破壊に対応するため、今後3年以内にビジネスモデルを変更する必要があると認識しています。つまり、未曾有の変化に直面する中で、多くの経営者が経営資源の不足を感じているのです。

上級経営陣が最も懸念している領域に関する調査結果を見ると、取締役に重要な示唆を与えるものがいくつかあります²。

- 10人に9人(87%)の経営者が、自社には新しいテクノロジーやデジタルソリューションへの投資に必要なリソースがあると主張していますが、3分の2(66%)は、取締役会がこれらのソリューションの展開を阻んでいることが多いと指摘しています。
- 半数以上(56%)が、技術の進歩は自社のみでは追いつ

1 AlixPartners Disruption Index 2023, AlixPartners, 2023: <https://docs.alixpartners.com/view/397725974/>.

2 Ibid.

けない速さで進んでいると認めています。上級管理職の4人に3人(75%)が、自社が迅速に適応していないことを懸念していると回答しています。

- CEOの大多数(85%)が、何から手をつければよいのかわからないと回答しています。このジレンマは、「雑念に圧倒されては、破壊的な環境に対抗することは困難である」という重大な現実を突きつけてきます。
- 成長を請負うリーダーを自認する企業の半数以上(52%)は、環境や社会的な懸念から大きな影響を受けたことがあると認めており、4人に3人近く(73%)は、従業員の価値観や好みのシフトが企業の破壊的な環境を招いていると指摘しています。

上記の調査結果は、企業が直面する最も重大なリスクに関する最近の世界的な調査結果に照らして、共鳴するものとなっています³。この研究は、成功への手ごわい障害となっている文化的な問題、すなわち変化への抵抗を指摘しています。2023年および今後10年間については、このリスクは全体として4番目に評価されており、前年の調査結果では2022年に7番目、2031年に6番目であったのに対し、今回は6番目となっています。この先には破壊的な環境が待ち受けているにもかかわらず、グローバルリーダーは、変化に対応するための組織の機敏性について懸念を表明する結果となっています。これは、ダイナミックな市場を航海していくうえでは失敗につながりかねない、CEOにとっての大きなジレンマです。

では、今日、そして明日のビジネスの現実に直面するCEOを支援しながら、株主に対する責任を果たすために、取締役会は何をすべきなのか。以下、7つの提案を提示します。

取締役会において率直な対話を促進する。 やり手のCEOは、組織に楽観的な姿勢と目的を与え、そうすることによって焦点と方向性を作り出します。しかし、彼らは市場の逆風や不確実性をも認識し、伝える必要があります。組織のビジョンと、一方で大きな課題、望ましい未来の状態を達成できない可能性という現実との間の緊張感のバランスをとるには、率直な対話と透明性が不可欠です⁴。そのため、取締役会が戦略的な方向付けを行う一方、取締役

会における敬意に満ちた関係、信頼、信憑性が必要です。

戦略に集中した議論を通じて、CEOの優先順位付けを支援する。 プレッシャーは、効果的な優先順位付けによって軽減することができます。CEOの最も重要な仕事のひとつは、ミッションクリティカルな優先課題を特定し、それに対処するための戦略を設計することです。取締役会は、CEOの世界に身を置くことで、本当に重要な問題に取り組むための資源配分の戦略的な会話に参加することができます。

変化はチャンスでもあります。しかし、そのためには、効果的な優先順位付けと、組織の上下左右に渡る効果的な戦略的コミュニケーションに基づく変革実現プロセスが必要です。CEOが直面する真のビジネス課題を理解することに注力し、変化をもたらす実行可能な方針と取り組みにつながる取締役会における会話に貢献するためには、経験、判断、洞察力が不可欠です。

取締役会が行うべきことはレビュー、コンサルティング、アドバイス、承認であり、指示はしてはならない。 ディレクターとは、一方的に指示することではありません。取締役会は、CEOとの各会議において、戦略的な会話ができるよう準備する必要があります。CEOに対する取締役会の役割は、一方的に意思決定をしたり、事実上の経営者として事業に没頭したりすることではなく、具体的に指定された意思決定を検討、協議、承認、支持することであり、CEOにその意思決定を実行する権限を与えることなのです。

取締役会のメンバーは、その信任義務に準拠した方法でCEOと経営陣に助言します。適切な戦略的、運用的、財政的、時間的制約の中で選択肢を評価する際に、合理的な注意を払うことが期待されています。会社の利益に合致した意思決定を行うとき、またはそれに同意するとき、誠実に行動しなければなりません。また、企業および株主の利益を優先させることも求められています。そして、取締役会は、CEOとゆるぎない信頼、価値観の共有、透明性に基づく関係を築く必要があります。CEOのパフォーマンスに関する指標や基準は、CEOと協議の上、戦略に沿って作成され、CEOに結果に対する責任を持たせるために活用されます。

3 Executive Perspectives on Top Risks 2023 and 2032, Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2022: www.protiviti.com/us-en/survey/executive-perspectives-top-risks-2023-and-2032.

4 The Three Leadership Tensions Every CEO Must Manage to Thrive in a Complex World, by Adam Kling and Lisa Caswell, Spencer Stuart, August 2022: www.spencerstuart.com/-/media/2022/august/ceotensions/arcl-ceothreetensions-july2022-final.pdf.

取締役会は、CEOが、成功への鍵として顧客価値の創造と顧客体験を重視する、外部を意識した姿勢をとれるようにする必要があります。

市場と顧客体験への絶え間ない注視を奨励する。“繋がっている”ことがプレッシャーを和らげます。戦略やビジネスモデルを支える重要な前提に影響を与える可能性のある市場の兆候に注意を払うことは、不可欠です。それは、変化がいつ起こるかを知ること、必要な調整を行うことができるという自信を生むからです。カスタマー・フルフィルメントつまり顧客満足プロセスに繋がっていることで、プロセスを継続的に改善することに集中することができます。

CEOは、メトリクス、高度なデータ分析、そして従業員が、市場、顧客、プロセスパフォーマンスなどについて、聞きたくないようなニュースや逆張り情報も含めて、リーダーに情報を提供する環境を醸成する必要があります。エンドユーザーのニーズを理解せず、内部プロセスの性能改善に熱中しても、変化の激しい環境ではうまくいきません。

取締役会は、CEOが、成功への鍵として顧客価値の創造と顧客体験を重視する、外部を意識した姿勢を取れるようにする必要があります。また、市場機会や新たなリスク問題について、タイムリーなエスカレーションを奨励すべきです。前述の、企業が直面する最も重大なリスクに関するグ

ローバル調査において、意思決定者が信頼できるリアルタイムの情報を知らされていないことは、2023年のリスクとして8位にランクインしています⁵。“繋がっている”上級管理者は、高速で質の高い意思決定を行うのに最も適した立場にあります。

文化の重要性を意識する。抵抗の壁を取り除き、組織の準備の度合い、敏捷性、決断力を高めるためには、信頼に基づき、多様で包括的な文化が、本気で、繋がっており、そして透明性のあるCEOとリーダーシップチームによって育む必要があります。取締役会の議長またはリード・ディレクターは、CEOと協力し、CEOを通じて、多様性や異質性が尊敬される生産的な仕事関係を築き、維持することにより、建設的に関与していく文化を方向付けるものなのです。この関係を推進する力学は、急速に変化する環境の中で複雑なものとなっています。取締役会は、報告のプロトコルとコントロールを設定し、CEOと協力して、主要な指標と必要な措置を示す適切なダッシュボードを作る必要があります。十分な情報を得た取締役会が効果的な取締役会になるのです。

CEOが成功するためには、取締役会からの協力的で且つ、的確なアイデアの共有が必要です。CEOには付加価値の高い指導やアドバイスと、エンパワメントが必要です。

CEOに助言する場合、提供するガイダンスには優先順位をつける必要があります。取締役は、CEOが取り組むべきアジェンダにその詳細や課題を追加することにブレーキをかけるべきときが来たことを敏感に察知する必要があります。例えば、環境・社会・ガバナンス(ESG)目的は、企業目的の一側面に過ぎません。多くのESGロードマップは、高

尚で立派な思いを反映しています。ただ、困難な局面においては、CEOは、現実的で、実行可能なアドバイスで十分勝ち切ることができることを覚えておく必要があります。

CEOへのサポートにおいて各取締役の経験とスキルが役立つ。最近の調査では、48%の取締役が、自社の取締

5 Executive Perspectives on Top Risks 2023 and 2032.

役会の1人または複数の取締役を交代させるべきだという見解を持っていることが指摘されています。ほぼ5人に1人(19%)の取締役が、2人以上の同僚取締役と交代することになります。これは、取締役会が市場の動向を把握し、CEOに価値を提供できるように、思慮深く、理にかなった取締役会からの離任についてよく議論する必要があることを示唆しています⁶。

市場は変化しつつあります。企業は進化しつつあります。取締役会は、事業に精通しながらも、時代と歩調を合わせているのでしょうか。そうでない場合は、問題です。興味深いことに、ラッセル3000の取締役会のスキルプロフィールに関する最近の調査⁷では、過去4年間に最も普及率が高まった次期取締役のスキルセットは、マーケティングと営業、テクノロジー、グローバルな経験であることが判明しました。ボードルーム・スキルに重点が置かれるようになったことは、驚くべきことではありません。CEOは、実用的なソリューション、アイデア、アドバイスを求めています。クリティカルシンキングが必要なのです。だからこそ、取締役会の構成や個々の取締役の貢献度を定期的に見直す必要があるのです。

後継者育成とCEOの福利厚生をおろそかにしてはいけない。サクセッション・プランニング(後継者育成計画)は、ダイナミックなテーマです。CEOの仕事は負担が大きく、CEOの平均在任期間は約5年であるため⁸、将来のリーダーを特定し育成する戦略は、取締役会の優先事項となっています。実行可能なサクセッションプランの策定には時間がかかります。候補者の選定基準を見直し、確かな手法と実績を持つエグゼクティブサーチアドバイザーを選択することで、準備プロセスを円滑に進めることができます。優れたリーダーを擁する強力なエグゼクティブたちのプールが、適格な候補者を生み出します。

また、CEOの福利厚生を重視することも重要です。健康なCEOは、他の人たちやビジネスの健康に気を配るのに

最も適した立場にあります。取締役会は、重要な変化や変革の取り組みにどれくらいの時間がかかるかについての非現実的な要求や期待の兆候に注意する必要があります。現実離れた予測や仮定に基づく目標やターゲットは、不必要なストレスを与え、燃え尽き症候群につながったり、士気を低下させたり、不適切な近道や容認できないリスクテイクを助長します。

CEOが成功するためには、取締役会の協力的で且つ、的確なアイデアの共有が必要です。付加価値の高い指導やアドバイスが必要であり、エンパワーメントが必要です。実用性のない理論は必要ないのです。取締役会は、自分たちや取締役会が選んだ中核的な戦略や課題からエネルギーと集中力を奪うような余計な議題を必要とさせません。取締役会の課題は、この困難で破壊的な時代において、CEOと生産的な戦略的対話を行うために集中力を維持し、位置づけることです。要するに、取締役は、透明性、信頼、率直さを奨励する環境を築く必要があるということです。

プロティビティの支援

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。テクノロジー、ビジネスプロセス、アナリティクス、リスク、コンプライアンス、トランザクション、内部監査など、重要なビジネス課題に対応するコンサルティング・ソリューションを提供しています。

公民を問わず、企業の取締役を対象に、破壊的变化に関するリスクを含む組織の主要リスクの特定と管理を支援します。企業内部の人間とは異なる経験豊かで公平な視点と、企業が直面するリスクの特性に沿った分析評価アプローチを提供します。

6 "There's One Thing Board Members Should Do a Lot More Often: Resign," by Adam J. Epstein, Third Creek Advisors, December 2, 2022: <https://adamjepstein.com/theres-one-thing-board-members-should-do-a-lot-more-often-resign/>.

7 "2022 Inside the Public Company Boardroom," National Association of Corporate Directors, 2023: www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=74564.

8 "Industrial CEO Tenures Get Shorter and Busier," by Brooke Sutherland, Bloomberg, June 3, 2022: www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-06-03/industrial-strength-ceo-tenures-get-shorter-and-busier-l3yrlmw?leadSource=uverify%20wall.

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、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2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、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、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。