

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 170

取締役会の盲点

事業の失敗を振り返ると、しばしば、不健全な企業文化による隠ぺい、理解不足や戦略の誤り、機会損失を招いた盲点が明らかになります。取締役会は組織の盲点を認識し、それに対処しているのでしょうか。

「盲点」はさまざまな意味を持ちます。医学的には、暗点と呼ばれる視力障害の一種を指し、ドライバーから見えない車の周りの領域を指す言葉としてもよく使われます。

盲点は人間の潜在意識にも根付いており、リーダーが状況を評価し、人を判断し、決断を下す際に、視点を形成します。これは個人にとって非常に制限的であり、ダイナミックな環境で活動する組織やグループにとっては特に危険であり、誤った決断、機会の損失、出来事の虜になることにつながる可能性があります。時には、一般の人々に害を及ぼす可能性さえあります。

「知っていることよりも知らないことの方が、評判やブランドイメージ、市場での地位や競争力を損なう」という格言は、誰もが耳にしたことがあるでしょう。この格言は盲点の本質を突いています。文化的な問題、戦略的な問題、業務上の問題、ガバナンス上の問題のいずれであっても、それらはほとんどの場合、事業の失敗、巨額の規制当局からの制裁金や罰金、信頼と市場参入許可の喪失の背後にある要因となっています。

今日の不安定な市場と世界的な地政学的状況において、変化するビジネスのファンダメンタルズを認識し行動する

ことを怠れば、必然的に致命的な戦略ミスにつながる可能性があります。誰にでも盲点はあるため、この問題に対する認識と受容は重要です。

盲点の例とその理由

成功した組織や誇り高きブランドでさえ、盲点を経験することがあります。失敗した企業や、大きな評判の失墜を経験した組織は、その例で溢れています。この議論では、取締役会や経営幹部がまったく、あるいは十分に焦点を当てていない、組織の存続に関わる重要な事項を盲点と定義します。この文脈における盲点とは、リーダーが気づいていない、あるいは重視しない、無視する、隠すことを選んだ重要な事項を指します。

取締役にとって盲点となるのは、会社の現在および将来の成功に不可欠な重要事項に関して、知識が不足していることです。

多くの企業とその取締役会が成功を収める中、市場では多くのことが起きています。

新しいテクノロジーは私たちの行動すべてに影響を及ぼし、破壊的な変化のペースを速め、前例のない市場機会を生み出すと同時に、厳しい課題やリスクをも生み出しています。サプライチェーンのリスク回避、地政学的緊張、人口動態の変化、職場の期待の変化、変化するサイバーセキュリティの脅威、インフレと金利の持続的な上昇の影響などが、取締役会が組織の戦略的方向性とリスク管理を監督する重要な役割を果たす際に考慮すべき要素を生み出しています。

以下は、企業が抱えるさまざまなタイプの盲点を示す10の例です。

- **取締役会での基本的な理解の欠如。** 取締役にとって盲点となるのは、会社の現在および将来の成功に不可欠な重要事項に関して、知識が不足していることです。新興テクノロジー、特に人工知能(AI)、そしてそれらがどのようにビジネスモデルを補強し、また新たなサイバーセキュリティの懸念に寄与できるかに関する知識の欠如は、取締役会の機能不全につながる可能性があります。例えば、非現実的な期待、経営陣との非効果的なコミュニケーション、適切な目標やゴール設定の難しさ、重要なトピックに関する有益な情報ダッシュボードの欠如などが挙げられます。知識がなければ、取締役は最高経営責任者(CEO)に効果的な助言をすることはできません。データの海に溺れていては何の役にも立ちません。洞察こそが新しい価値です。
- **事業戦略との不整合。** これは、中間管理職がCEOや経営陣が設定した戦略的焦点やコア・バリュー・価値観から外れてしまい、リーダーがその断絶に気づかない場合に起こりえます。それは、組織が最先端の技術イニシアチブを開発し、展開し、維持するために必要な人材、専門知識、変化への対応力を備えているかを評価しなかったことから生じる可能性があります。その企業は、新しい能力への投資と事業の変革に取り組んでいるかもしれないが、その価値提案を実行し、十分に実現する能力が欠けています。
- **変化する市場の現実にそぐわない戦略。** 加速するペースでの破壊的な変化が新たな常態です。新興技術の進歩に伴う市場機会と関連リスクは、顧客行動とビジネ

スマデルを変える可能性があります。テクノロジーが未来の仕事、エンターテインメント、そして食品生産プロセスの最適化に与える影響は甚大です。地政学的、人口動態、規制、経済、競争、顧客の好み、労働市場、職場の期待、サプライチェーンなど、その他の市場動向もまた、新たな機会とリスクを生み出しています。この破壊的な変化は、リーダーの戦略的前提を変えてしまいます。

特定の時間軸で発生する可能性が極めて低いという理由で、迫り来るリスクを無視することは、誤った安心感を生み、一般的な備えの欠如につながる。

- **機能不全の文化。** 変化への抵抗、透明性と信頼の欠如、混乱した組織構造、攻撃的、支配的または過信的なCEO、あいまいな決定権、欠陥のあるインセンティブ、戦場のような環境、全社的な視野の欠如、コア・バリュー(価値観)と戦略の断絶、著しい人材格差、(危険な環境で働かせたり、安全でない製品を製造したり、無謀でリスクの高い賭けに出たりするような)有害な職場などはすべて、破壊的な変化の時代にふさわしくない企業文化の原因となっています。
- **取締役会に参加する幹部の情報不足。** 取締役会は通常、重要な事柄について常に情報を提供してくれる企業幹部に大きな信頼を置いています。このような経営幹部が、組織内の適切な層から報告を受けていない、内部プロセスの奥深くにくすぶっている重大な問題に気づいていないとすれば、取締役会におけるさまざまな深刻な盲点につながります。
- **未知の意図せざる結果。** これは、特に革新的な製品やサービスの導入や社内プロセスの大幅な改善、例えば生成AIの導入の根底に潜む潜在的なリスクなど、盲点の一般的な原因です。恐ろしいFOMO(「fear of missing out 乗り遅れる恐れ」)は、組織が十分に吟味されていないテクノロジーを導入することにつながり、新たなサイバー脅威、データプライバシー問題、消費者への危害のリスクを生み出す可能性があります。

- **不適切な企業リスク評価。**リーダーはリーダーに映っていないリスクを管理できないため、欠陥のある、不完全な、あるいは時代遅れのリスク評価は誤解を招く恐れがあります。特定の時間軸で発生する可能性が極めて低いという理由で、迫り来るリスクを無視することは、誤った安心感を生み、一般的な備えの欠如につながります。こうした「灰色のサイ(普段はおとなしいサイだが、いったん暴れだすと猛威を振るうことに由来し、大問題に発展する可能性が高いにもかかわらず軽視されているリスクのたとえ)」のリスクの多くは、「もし」ではなく「いつ」の問題です。
- **無意識のバイアスの管理不可。**さまざまな形のバイアスと、それらが助長する集団思考現象は、しばしば組織内の調和を望むことをもたらし、重要な問題に対する異議を表明するよりも、「仲良くやる」ことに重きが置かれます。無意識のバイアスは、代替的な見解や重要な反対情報

を無視することにつながり、その結果、不適切な意思決定、機会損失、戦略ミス、倫理的・法的問題、法規制遵守の問題を引き起こす可能性があります。

- **不十分な監督と管理体制。**組織の基本的価値観に反する出来事から生じる、不祥事や規制遵守の状況を回避するための適切な監督や内部統制が欠如しているケースです。
- **持続可能な世界への移行の無視。**終わりのないテーマであるサステナビリティは、さまざまな面で混乱を招き、論争的となり、存続の危機を招く可能性があります。取締役会の一部で疲労感をもたらすESGの議論は、企業の目的という広い視野を見逃していることが多いです。一方、サステナビリティの優先事項を強調する市場原理は続いています。

無意識のバイアスは、代替的な見解や重要な反対情報を無視することにつながり、その結果、不適切な意思決定、機会損失、戦略ミス、倫理的・法的問題、法規制遵守の問題を引き起こす可能性があります。

「ブラック・スワン」についても言及する必要があります。これは、非常に起こりにくい破滅的な出来事であり、ほとんど予期できないにもかかわらず、後から振り返ってみると、あたかも予期できたかのように説明されることがあります。ブラック・スワンが発生する前に、その原因と影響は一般的には理解されていません。実際、稀で極端な出来事は不確実性をもたらす、ランダム性や特に大きな偏差に関する盲点によって、不確実性はさらに悪化します¹。2007年から2008年にかけての金融危機がその一例です。なぜなら、ほとんどの金融サービス業界の関係者は、米国のすべての主要地域における住宅市場のシステムの崩壊を想定できなかったからです。

上記の盲点の原因は、取締役にとっていくつかの根本的な質問を提起します。

- 会社の戦略的方向性とリスク管理を監督する上で、私たちが受託者としての役割を効果的に果たしているか。

- 取締役会が組織内にオープンで透明性の高い文化を奨励し、潜在的な盲点の特定を容易にするにはどうすればよいか。
- 私たちは正しい質問をすることで、知らないことを学ぶために時間を費やしているか。取締役会としての私たちの強みと限界を理解し、取締役会の場で効果的に協力しているか。
- 経営陣は、たとえ悪いニュースであっても、私たちが知るべきことを教えてくれるだろうか。
- 会社が効果的なリスク管理の枠組みを導入していると、私たちは確信できるか。何か欠けているもの、不完全なものはあるか。
- 資本配分や高コストのデジタルトランスフォーメーションの提案が十分に考慮されていることを私たちが確認

1 The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, Second Edition, Nassim Nicholas Taleb, The Random House Publishing Group, 2010.

するのに十分な検討を行っているか。例えば、AIイニシアチブを導入する際、経営陣が自動化の限界を理解し、重要な意思決定に適切な人間の関与を確保していることに私たちが満足しているか。

取締役会が盲点をより認識できる方法

盲点の原因を考慮し、取締役会は盲点に対する認識を高めるために何ができるだろうか。以下は、取締役会そのものに対する4つの内的提案です。

- 現在の取締役会の文化、構成、アジェンダが、この破壊的なビジネス環境に適しているかを評価する。
- 率直な対話を促すため、経営陣が同席しないエグゼクティブセッションを開催する。
- 取締役会全体、その指定委員会、および個々の取締役会メンバーのパフォーマンスと協力関係について、定期的な自己評価を実施する。
- 取締役会の教育が適切で、(時流との)関連性があり、適時かどうかを判断する。

さらに、取締役会が取るべき外的なステップを以下で紹介します。

- バリュー・エコシステムの一部であるアナリスト、投資銀行家、スタートアップ、サプライヤー、その他外部パートナーからの意見やフィードバックに注意を払う。
- 経営陣との議論の質および、会社の戦略設定プロセスに反映される情報源を評価する。
- 業界、競合他社、地政学的と技術的動向、顧客からのフィードバックに関するブリーフィングを取得する。
- カスタマー・アドバイザー・チーム、知識豊富な専門家、現場オペレーターに、前提に異議を唱え、新鮮な洞察を提供するよう促す。
- 組織の全階層から秘密裏なフィードバックを求めるよう、客観的な企業文化のアセスメントを実施し、その率直な結果を取締役に報告する。

- 特定の企業幹部とのエグゼクティブセッションを実施して、オープンな議論の場を提供する。
- 企業文化の評価に関して、内部監査をより効果的に活用する。

盲点の影響を最小限に抑えるために取締役会ができること

取締役は、盲点が存在する可能性を示すレッドフラッグに注意する必要があります。下記には16の具体例が掲載されています。このような兆候がある場合、取締役会の対応は事実と状況によって異なります。以下は、取締役会が取ることのできる措置です。

盲点の可能性を示すレッドフラッグ

- 「すべてが素晴らしい」という言葉があまりにも頻繁に聞かれ、過去を振り返りすぎて、将来を見据えることが足りない
- 市場の実情に合わない戦略を実行する経営陣
- 現在のリターンを生み出すために過度のリスクを負っている有力な証拠があるにもかかわらず、ビジネスモデルを変更しようとしていない経営陣
- 変化に対する組織の抵抗
- 市場の出来事に常に遅れて反応する経営陣と組織
- ビジネス環境や会社の戦略的プロファイルの変化に対応するメンバーを更新していない取締役会
- 「活動休止中」または最新情報を把握していない取締役会メンバー
- 効果のない、チェックボックス対応のリスク管理プロセスとツール
- 主要トピックに関する情報提供ダッシュボードの欠如
- シナリオ分析とストレステストが、代替計画評価と、合理的で極端なシナリオに対する対応準備の評価に適用されていない
- 顧客や従業員とのフィードバック・メカニズムの欠如
- 社内上下かつ全体にわたる効果的なコミュニケーションの欠如
- 欠陥のあるインセンティブ報酬制度
- 中間管理職がトップの姿勢と一致しない可能性を示す証拠
- 取締役会や経営陣における視点の多様性の欠如(過度な同類意識など)
- 短期主義(例:「数字を上げる」ことの過度な強調)

文化的機能不全がある場合は、焦点をあて、決断力を発揮して問題を是正する。機能不全を放置しておく、人材が流出し、ブランドや評判が永続的に損なわれる危険性があります。

経営陣には、変化する市場の現実に適応するレジリエントなマインドセットを植え付けることを期待する。取締役は、経営幹部と取締役会に、より機敏であることを求めるべきです。市場の変化に迅速に対応できる企業は、最も重要な戦略的前提を理解し、その前提の継続的な妥当性を長期にわたって監視し、タイムリーな警告と意思決定をもたらす「早期警告」を利用して、変化に対処するための市場機会や新たなリスクが市場の常識となる前にタイムリーに行動するための規律を企業文化に構築します。

経営陣が将来的な出来事を予測するためにシナリオ分析をどのように展開するかを理解する。極端ではあるが、合理的なシナリオを想定し、これらのシナリオに基づいた基本計画をストレステストすることで、「もしも」の議論を強制する規律が得られ、対応計画、行動トリガー、意思決定の方向性が得られます。経営陣の戦略的前提が無効になる痛みを理解することで、誰も予想していない不測の事態、またブラック・スワン・イベントへの備えが容易になります。

無意識の偏見の影響を最小限に抑えるよう経営陣に働きかける。リスクとリターンの決断を下す際には、集団思考の危険性を減らす努力が必要です。しっかりと議論したり、反対意見に耳を傾けたりすることなく、グループが意見をまとめたり決定を下すことは珍しくありません。だからこそ、すべての意見が適切な情報源から聴取され、考慮されるよう努力する必要があります。推定的な結論から始めることの落とし穴を回避することが重要です。

思考の多様性を育み、対話の発散と収束を区別し、対立や議論を深めるための反論を規範として受け入れ、反対者が反対する理由を理解し、外部の多様な視点を求め、決定が間違っていた場合の結果を考慮することが役立ちます。事実に基づいて管理し、顧客体験に徹底的に焦点を当てた議論を行うことも、会話を豊かにするのに役立ちます。

健全なガバナンスで経営の姿勢を整える。取締役は、関連する市場動向に目を配りながら、経営幹部と協力して

社内の信頼を築き、スピード重視の組織編成を行い、データに基づいたアプローチを導入して顧客行動を理解し、プロセス、製品、サービスに必要な変更を促す必要があります。望ましい行動やパフォーマンスを実現できる人材への投資が鍵となります。コア・バリューへのコミットメント、ブランドイメージの維持、倫理的で責任ある企業行動にコミットする多様で包括的な環境の醸成は、極めて重要です。

経営陣に厳しい質問をする。取締役会では知的好奇心が大いに役立ちます。今日のダイナミックな時代には、勇気ある協力的な会話が必要です。盲点に対処するための積極的でレジリエントなアプローチは、盲点の潜在的な存在を考慮した質問を経営陣に投げかけることが必要です。以下に6つの例を挙げます。

- 現在の戦略計画にはどのような盲点がありえ、どのようにすればそれを積極的に特定し、対処できるか。
- 従業員、顧客、サプライヤー、その他のステークホルダーからのフィードバックを継続的に求め、ビジネスモデルや企業文化における潜在的な盲点を特定しているか。
- 隠れたリスクや脆弱性を発見するためのリスクマネジメントの有効性を定期的に評価するために、どのような仕組みやプロセスを導入しているか。
- リスクアセスメントやシナリオ分析を使用して、盲点を発見し、早期警戒警報や緊急時対応計画を策定しているか。
- データ分析と新技術を効果的に活用し、業務や顧客体験、市場動向に関する盲点を発見しているか。
- 業界の動向や将来起こりうる盲点について、どのように自分たちを教育し、最新情報を入手し続けることができるか。

これらの提案は決して網羅的なものではありません。重要なのは、盲点のリスク管理は各企業の実態と状況によって異なるということです。結局のところ、それは理解、協力、信頼、透明性、そして変化する市場の現実に対応し続けることです。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会および経営陣に対し、企業リスクおよびそれらのリスクを管理する組織の能力の評価を支援します。当社は、企業の評判、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。当社は、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、リーダーを支援します。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、リスク報告の改善も支援しています。

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、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。プロテビティは、米国フォーチュン誌の2023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。