

デジタルトランスフォーメーションの監視

破壊的な技術革新は、企業のビジネスモデルの半減期に明らかな影響を及ぼします。業界の破壊とデジタルトランスフォーメーションは、ビジネスモデルの変革の促進ならびにスピードアップさせ、機会とリスクの新たなフロンティアを示しています。

取締役会およびCレベルの経営幹部を対象とした最近の世界的な調査では、2019年の最大のリスクとして、「デジタル世代」の競合他社との競争力の無さ、変化への抵抗、ビジネスモデルの破壊的な変革が挙げられています。¹ これらのリスクは、ほんの数年前までは、多くの上級管理職や取締役会のメンバーの頭の中にはありませんでした。

取締役会の監視におけるこの重要な分野についての見解を得るために、プロティビティは2018年8月に全米取締役協会(NACD)のイベントにおいて、20名の現役取締役と会合を持ち、業界の破壊とデジタルトランスフォーメーションに関する取締役会の監視について話し合いました。以下はその議論からのいくつかの重要なポイントです。

デジタル準備体制を評価する

デジタル担当リーダーにはある覚悟が必要です。それはすべての組織行動において、常に考えながら変革をすすめるということです。成功するためには、経営陣は、デジタル時代において競争に勝ち抜くために組織的に準備しなければなりません。また、会社全体のデジタルノウハウの拡がり进行评估する必要があります。組織は“フォロワー”ですか、それとも“リーダー”ですか？ もし、初心者または懐疑的である

ならば、取締役会は経営陣がデジタルの成熟度を向上させるよう奨励しますか？ 経営陣は、デジタルビジョン、ミッション、および戦略の観点から、ビジネス全体の長所と短所を識別し、それに基づいて行動することができますか？

経営陣は可能な限り最善の戦略を立てることができますが、ビジネスがデジタルに対する準備体制ができていない場合、組織は戦略を実行できません。組織のデジタル準備体制ができていないと、実行可能な戦略を策定することも困難です。デジタル界のリーダーは、デジタル準備体制を整える道筋の理解に優れており、そのような組織のコンピテンシーに関するベンチマーク調査は役に立ちます。プロティビティでは、組織がこのような評価を実施する際に支援するためのフレームワーク²を提供しています。

変革をもたらすものを理解する

デジタルの精通度とリテラシーは、特にデジタルに精通した経験によって強化されている場合、経営陣がデジタル企業として会社を成長させていることの証となります。真のデジタル化は事業のコアから始まります。したがって、取締役会は、組織のデジタル化への旅路を効果的に監視するには、まず自らを変革しなければなりません。アナログビジネスに

1 Executive Perspectives on Top Risks 2019, Protiviti and North Carolina State University's ERM Initiative, 2018年12月。

2 こちらのリンクをご覧ください。 <https://landing.protiviti.com/digital>

テクノロジーを重層化しようとする戦略が機能しないように、アナログ時代に育った取締役だけで構成された取締役会も、デジタルリテラシーとデジタルへの判断力の確保に向けた実質的なステップなしに効果的な監視には貢献できません。

1つの選択肢は、技術、デジタル、およびトランスフォーメーションの専門家をメンバーとして、イノベーション委員会を形成することです。もう1つは、アナログ時代に育った取締役を補完するために、必要な技術的専門知識を持つ取締役を取締役に含めることです。さらに別の選択肢は、適切な見通しを取締役に情報を提供するために外部のアドバイザーに関与することです。

回復力と敏捷性に焦点を当てる

デジタル時代における優れたガバナンスとは5年前とも異なる必要があるかもしれません。取締役会は、イノベーションへのイニシアチブと、デジタルに関する組織のマインドセットの変更に焦点をしっかりと合わせる必要があります。人材とカルチャーはデジタル変革の成功への鍵です。組織が効果的なデジタル指導力を持ち、従業員のデジタル能力を高め、創造性と革新を生み出し、推進する企業カルチャーを創造すれば、真のデジタル組織になるでしょう。マインドセットを変えるには、会社のデジタル変革への焦点と変化の必要性について説得力のある物語を経営陣が発信することによる効果的なコミュニケーションも必要です。

取締役会は、会社のイノベーション戦略とカルチャーを議論するために十分な時間を割り当て、方向性と進捗状況についての開かれた議論を奨励することによって、弾力的で敏捷な考え方を促進する上で重要な役割を果たすことができます。これには、組織がデジタル化の機会をどのように取り入れるべきかについて、より広範囲で多様な視点を持って、経営陣との建設的な関与が必要です。対話は、戦略がどのように実行されているのか、投資収益率がどのくらいであるのか、そして会社のイノベーション文化と能力がどれほど効果的なのかについて、全体像を伝える適切なイノベーション固有の指標を活用すべきです。

顧客エクスペリエンスと競争優位性に継続的に注目する

取締役は、経営陣が共同で行動し、適切なチームと能力を適切に確保し、組織を正しい方向に導いていることをどのようにすれば確認できるのでしょうか。デジタル戦略に対する顧客中心のアプローチは、組織が正しい動きをしているという自信を育みます。

デジタルイニシアチブを成功させるには、組織の限界を理解し、それらの限界に対処するための難しい決断を先延ばしすべきではありません。顧客を重視することは、前進するための強力な推進力となります。例えば、データ戦略および従来のレガシーシステム問題（例えば技術的遅れ）は、しばしば無視される困難な課題例です。しかし、顧客エクスペリエンスの向上と顧客ロイヤルティの強化に専念することで、企業はこの流れを克服し、競争力を維持するために必要なことが実行可能となります。

計画には市場の現実を見据えた説得力があることを確認する

取締役は、経営陣が事業の中断および変革を管理するための実行可能な計画を策定し、その計画を確実に実行する必要があります。これは容易ではなく、つまり適切なテクノロジーの採用や、新製品およびサービスの提供、サードパーティのエコシステムサプライヤおよび流通チャネルパートナーとの連携、およびビジネスに加える変更を決定する際には不確実性があるからです。取締役会の支援の下、経営陣は進捗状況を測定および監視しなければなりません。前述したように、デジタルの準備状況を評価するには、組織の長所と短所を明確にすることが役立ちます。これにより、経営陣はデジタル化を成熟させる道のに焦点を合わせることができるようになるのです。

多くの企業が多額のデジタル投資を発表しているため、短期的な株価下落のリスクがある場合でも、取締役会が持続的成長のためのプラットフォームを作成する際に長期的視点を持つことが重要です。経営陣が修正を怠れば、代替案は着実になくなっていきます。取締役は、デジタル機能が競争に不可欠になるにつれて、投資家の感情も急速に変化する可能性があることに留意する必要があります。時間が経つにつれて、投資家は説得力のあるデジタルビジョンと計画を明確にしてくれるCEOを探します。したがって、手遅れになるまで待つべきではありません。

人間のデジタルトランスフォーメーションを考える

労働者の異動と転職に対処するには、明確で首尾一貫した戦略が必要です。それはNACDのイベントにおいて、誰もが重大な問題と受け止め、参加者の中にはラウンドテーブル会議が終わった後もそれについて議論し続ける人もいました。現在、その答えを導き出すことは困難な状況です。

主要要点を含め、このラウンドテーブル会議の詳細については、プロティビティのイベント概要をご覧ください。 <https://www.protiviti.com/US-en/insights/insights-active-directors>

取締役会の考慮事項

企業の業務に内在するリスクに基づいて、取締役会で検討すべき質問例は次の通りです。

- 取締役会は、デジタル化による脅威が組織やそのビジネスモデルにどのような影響を与える可能性があるかを理解するために必要な専門知識や事例にアクセスできますか。
- 取締役会は、経営陣が、成長を促進するために準備しているデジタルビジネスの概念、デジタルエコシステム、およびデジタル化による超微細化のプラットフォームを理解し、それに集中していることに満足していますか。取締役会および経営幹部の注意を必要とする、組織内の革新およびデジタル変革に対する障害はありますか。

- 取締役会の議題では、会社のイノベーション戦略と文化について話し合い、方向性と進捗状況についての開かれた話し合いを促すための時間を割り当てていますか。この対話は、適切なイノベーション固有の指標を基にして行われていますか。

取締役会が検討すべきその他の質問については、プロティビティのラウンドテーブルイベントの全概要をご覧ください。
<https://www.protiviti.com/US-en/insights/insights-active-directors>

プロティビティの支援

デジタル変革は、通常、1つまたは複数の主要な目的を達成することを目的としています。製品またはサービスのデジタル化、これには、製品またはサービスの新規立ち上げ、既存の機能強化、または革新的なビジネスモデルの調査が含まれます。意思決定を改善するためのビジネス分析と意思決定の進め方を強化し、または運用パフォーマンスを向上させるためにテクノロジーを創造的に使用します。我々は、クライアントがさまざまな方法でビジネス目標を達成することをサポートするために、クライアントと密接に協力してきた経験があります。それぞれの変革は独自のものであるため、組織の長所とニーズに合わせて次のような強みを考慮します。

- **デジタルトランスフォーメーション、ガバナンス、戦略および実行** — 組織内に存在するイノベーションと変化に対する不必要な障

壁を確実に排除します。

- **機能の変革と改善** — 財務、情報技術、事業運営、調達、リスク管理および監査を改革するためのテクノロジーを使用します。
- **イノベーション文化の実現** — 組織内に存在するイノベーションと変化に対する不必要な障壁を確実に排除します。
- **新テクノロジーの評価と導入** — 新しいテクノロジーを採用するかどうか、意思決定を検討している組織を支援します。
- **ビジネス分析と意思決定の科学** — 組織がますます複雑化するデータアーキテクチャを管理し、データを情報に変換するのに役立ちます。

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。27ヶ国、75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の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。