

デジタルリーダーにどの程度近づいているか 測ることが出来ますか

組織は、新しいテクノロジーのスピードに対応できていますか。ビジネスモデルはデジタル破壊の影響を受けるリスクがありますか。会社は混乱している、または混乱の脅威に直面していますか。皆さんの会社の役員がこのことに確信を持ってないなら、今直ぐに、経営陣にデジタル準備状況を評価するように依頼すべきです。

デジタル革命という北行きの列車は、多くの取締役や経営幹部が、彼らの組織が駅に取り残されるのではないかと心配するくらい、息を飲むようなペースで私たちの世界を変革しています。ロボット工学、人工知能(AI)、機械学習、ウェアラブルコンピュータ、ドローン、自律走行車、ナノテクノロジーにおけるイノベーションは、現在および今後数年間の変化の原動力のほんの一例に過ぎません。

例えばAIについて考えてみましょう。最近の世界的な調査によると、AIの使用状況は、今日の高度なAIから大きな価値を得ているわずか16%の企業から、AIアプリケーションを急いで取り入れようとしている50%以上の企業まで、この2年間で劇的に変化することがわかりました。これらの企業は、計画と意思決定の改善、市場投入までの時間の短縮、より効果的なリスク管理、コスト削減、新しいビジネスモデルとチャネルの創出から実現される収益性、生産性、収益、株主価値の大幅な向上を期待しています。¹

主な考慮事項

ほとんどの組織はデジタル化が近い将来に直面する最大のチャンスであると共にリスクの1つでもあることを認識しています。しかし、多くの人は、本質は時間であることを十分に理解していません。取締役会メンバーが直近で抱えている疑問は一見簡単に見えます。「私たちは新興デジタル企業のように考えることができ、競争に必要な能力を持っていますか」。この問題に対処するためには、デジタルの準備状況を評価し、デジタル活動を行うための能力を獲得・育成し、その過程で変化する障壁を打破するために必要な改善を行う必要があります。会社が最新の技術を採用し革新的な可能性を最大限に引き出す場合は、遅かれ早かれこれを行う必要があります。

デジタル機能を推進する競争力は、6つの大きなカテゴリーに分かれると考えています。①ビジョン・ミッション・戦略 ②管理および従業員の文化 ③組織・構造・プロセス

¹ The Cybersecurity Imperative: Managing Cyber Risks in a World of Rapid Digital Change ESI ThoughtLab, WSJ Pro Cybersecurity, Protiviti と著名な組織のグループによる共同調査レポート (2019年) www.protiviti.com/US-en/insights/cybersecurity-imperative

④コミュニケーション・マーケティング・販売 ⑤技術革新と開発 ⑥ビッグデータ・分析・自動化、の6つです。長年の研究の結果、プロティビティは、組織が新興デジタル企業と効果的に競争するために勝っている必要のある36の能力を特定しました。弊社は、適切なフレームワークを使用してデジタル対応を評価することを企業にお奨めします。弊社の独自のオンラインデジタル評価ツールは、企業が次の5つのデジタル成熟度のどこに位置するかを自分自身で確認するため無償で利用できます (<https://landing.protiviti.com/digital>)。

デジタル懐疑論者 — これらの企業は、周囲で起こっているイノベーションへの反応に遅れています。彼らは、デジタル競合他社が市場に提供している機能に自社を合わせる必要があることを知っていますが、最新技術をどう活用することが重要な差別化になるのかを把握していません。彼らはリスクを嫌い、他の企業がミスをした後で追いつくことができると信じています。これはたまには上手くいくかもしれませんが、変化が非常に速く顧客のロイヤルティを失う可能性がある場合は危険な考え方です。

デジタルビギナー — これらの企業は、新しいテクノロジーの導入を進め、成功の必要性を抱き、個別ソリューションの導入を実現することが出来ます。彼らは、技術を使用するやり方が差別化に繋がることを理解しています。そのため、最新のツールを使用した成功を最初の経験出来ます。しかし、彼らは一貫したエンドツーエンド戦略を欠いています。彼らの努力は先駆者達のコレクションの1つに相当します。これは貴重かもしれませんが、組織がデジタル時代にどのように競争するかを取り組む戦略の結果にはなりません。

デジタルフォロワー — フォロワーは明確なデジタル戦略を持っています。イノベーションに対応して迅速な意思決定を行い、変化が必要な場所に注目します。彼らはどこに向かっているのかを知っていますが、戦略を実行し、デジタル的に進歩するためにやるべきことはまだたくさんあります。機敏なフォロワーは、市場で効果的に競争することができます。

デジタルアドバンスト — これらの企業は、需要を満たすために、人々に依存しにくい高いレベルの自動化、低コストのベースおよびハイパースケールのビジネスモデルを実現するためのテクノロジーを採用し、実験することで、デジタルトランスフォーメーションの取り組みを進めています。彼らは文化と人々に焦点を当て、考え方の中心にデジタルマインドセットを持ち、すべてにおいてデジタル的な考え方で行動します。

デジタルリーダー — デジタルアドバンストとデジタルリーダーの

違いは、業界や伝統的な考え方を混乱させる、実証された能力にあります。先進企業はデジタル化し、あらゆる場所で最新のテクノロジーを使用していますが、デジタルリーダー自体も混乱のなかにいます。テスラ、ウーバーテクノロジーズ、Airbnb、Amazon.com は、それぞれの業界を完全に変えました。

弊社のツールは、デジタルフィットネスを定量化して評価し、企業がデジタルに懐疑的であるか、またはフォロワーもしくはリーダーであるかどうかを判断し、開発すべき強みと対処すべき潜在的な弱点を特定できるように設計されています。企業がデジタル成熟レベルのどこに位置付けられているかについての事実に基づく理解は、必要な変化を促進するために必要な経営陣との対話につながる可能性があるため重要です。

デジタルトランスフォーメーションに関する長年の対話にもかかわらず、ほとんどの企業はまだデジタル成熟度の初期段階にあります。彼らは、ビジネスの中核をなすデジタルマインドセットを獲得することを目指していますが、今はまだ備わっていません。企業がテクノロジーに投資し、クラウドを採用し、古いアプリケーションを次世代ソフトウェアに置き換え、顧客向けのWebサイトを構築し、デジタルチャネルを重視するなかで、それらの取り組みはしばしば多少の向上策にはなりますが、組織の考え方や行動を変えるものではありません。

真のデジタル化は中核的な取り組みとして行われ、組織を内部から変革し、効率と復元力を最大限に高めます。企業がデジタルマインドを持っている場合、戦略的思考とオペレーションの実行に次世代のデジタルツールを採用し、最終的にはスピードを重視しビジネスモデルの組織化を目指します。デジタルに対応していない組織に次世代ツールを強制しようとする戦術は、ほぼ確実に失敗します。「デジタルを考えること」が「デジタルを表面的に導入すること」よりも重要です。この違いの重要性を理解しているリーダーは、デジタルトランスフォーメーションに単なるリップサービスを送る人よりも、早く目標を達成するために必要な人材をチームに引き込む可能性が高くなります。

企業がデジタル戦略を策定し実装するなかで、デジタルトランスフォーメーションに対する視野が狭いため、重要な市場機会を逃す危険性があることを認識する必要があります。そのため、取締役会は、経営陣が正しいことを十分に行いマーケットの新しい現実に適応しているかどうかについて厳しい質問を積極的に行う必要があります。組織が不確実な時代を乗り越え、自信を持ってダイナミックな未来に直面するためには、取締役会はデジタルトランスフォーメーションプログラムが成功する立場にあることを確認する必要があります。

取締役会での質問

以下は、組織の事業に内在するリスクに基づいて取締役会が考慮する可能性のあるいくつかの質問です。

- 取締役会は、経営陣がビジネスにおけるデジタルマインドセットをどのように開発しているかを監督するために必要な専門知識と経験にアクセスできますか。経営陣がデジタル経済を理解し、戦略的思考において市場の差別化の可能性を受け入れ、変化に影響を与えるために必要な人材を引き込み、維持するためのイノベーション文化の育成に焦点を当てていると確信していますか。

- 経営陣は、明確且つ明瞭なデジタルビジョン、ミッション、戦略の文脈で、組織のデジタル準備度合いを評価し、ビジネス全体の強みと限界を特定しましたか。そうでなければ、取締役会は重要な戦略的問題に対処するためにそのような評価を行う必要性を経営陣と議論しましたか。

- 組織内に存在するイノベーションとデジタルトランスフォーメーションに対する障壁があり、変更管理の観点から取締役会の注意が必要ですか。たとえば、障壁には、不確実なROIと高い実装コスト、サイバーセキュリティとデータプライバシーの問題、最高のデジタルアプリケーションに対する優柔不断、規制上の制約、限られたスキルと才能などが含まれます。これらの障壁を排除し、時間の経過とともに進捗状況を追跡するための措置が講じられていますか。

プロティビティの支援

プロティビティは、フォーチュン・グローバル500の60%と35%、FortuneおよびIPO前と後の両方の急成長しているテクノロジー組織を含む小規模企業と協力しています。弊社は、企業が最も困難なビジネス上の問題を解決するのを助ける革新的なソリューションを提供してきた実績があります。弊社のデジタル化製品は、以下の点にフォーカスしています。

- **顧客エンゲージメント** — 顧客との強固な関係を築く新しい方法を模索します。
- **製品とサービスのデジタル化** — 最新の強化された製品を導入し、新しいビジネスモデルを模索します。

- **より適切な情報に基づく意思決定** — データに基づくタイムリーかつ効果的な意思決定を可能にし、デジタル提案を改善するために、利用可能な情報を強化します。

- **運用パフォーマンス** — プロセスと、運用パフォーマンスを向上させるためにクリエイティブにテクノロジーを活用します。

弊社独自のオンラインデジタル評価ツールは、企業がデジタル戦略を損なう可能性のある問題を特定し、デジタル成熟度を向上させ、時間の経過とともに変化する進捗状況を測定するために必要な意思決定に焦点を当てるように設計されています。これにより、複数のユーザーが個別に評価を行い、結果の要約をまとめることができます。

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。