

COVID-19：取締役会のパラダイムシフト

世界的な新型コロナウイルスのパンデミックは、2001年9月11日の同時多発テロや2007年から2008年の世界金融危機などの他の大惨事とは異なる経験となっています。これは、あらゆる方面、特に取締役会において新しい考え方を生み出しています。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が世界中の人々の注目を集めてから、ほぼ1年が経ちました。しかし、世界中でひどい苦しみを目にし、それを阻止すべくすべてをかけている何十万人もの研究者、医療関係者などの立場の喜びと(ボランティアを含む)にあらためて感謝の気持ちを強く持つ中、ほぼ毎日起こる新しい展開により、感染の影響は長引きそうです。

9・11の攻撃や世界金融危機などの以前の壊滅的な出来事と比較して、コロナパンデミックは、私たちの生活様式を突然、不確定な期間、停止させてきています。経済と生活の両面での戦いとして、人的およびビジネスへの影響という点でコロナは物事を根本的に大幅に変えてきています。しかし同時に、ビジネスも大きく変えてきており、長期的で前向きな展開を促進する可能性を持つ新鮮な思考を促すものでもあります。

主要な考慮事項

最高経営責任者(CEO)が危機管理に注力する中、取締役はこれまでにない方法で、肉体的にも知性的にも助言者としての役割を果たさなければなりません。消費者に依存し

たビジネスモデルを持つ産業はその存続に集中しているように、多くの企業がパンデミックから抜け出し、ビジネスの再構築を優先して以前の自分の殻に戻ってしまう可能性があります。強力なデジタルチャネルを備えた業界は、この機能を備えていない業界よりもはるかに上手に対応しています。

企業がどのような状況に直面していようとも、市場、顧客、サプライチェーン、ワークプレイス、テクノロジー、その他のビジネスモデルを支える要因に関して、CEO、取締役、経営執行陣にとっては、基本的な前提条件が大きく変化しつつあり、現在のバーチャルの取締役会ではパラダイムが変化しています。

パンデミックの期間中、CEOにアドバイスをしたり、サポートしたりする際には、取締役は、組織の文化、市場参入戦略、ビジネスモデル、コストベース、リスクの観点に影響を与える可能性のある5つの「マクロレベルのトレンド」を念頭に置く必要があります。

職場のデザインが見直され、バーチャルワーク体験を通じて従業員の柔軟性が高まります。 リモートワーク環境への移行を実現した企業は、「テレビ会議も悪くない」「社員の生産性が向上している」「社員の多くが生活の質の向上に貢献

している」などの発見がありました。逆に、事業内容や従業員の関係でリモートワーク環境に移行できなかった企業や、重要な役割を担っているがリモート対応ができていない業務委託先の企業は、苦戦を強いられています。このようなリモート対応可能な労働者の不足は、ビジネスが急増している分野(金融サービス、小売業、物流・流通業など)で顕著になっています。

すべての役割をリモートで行えるわけではありませんが、パンデミックの経験から「なぜそうではないのか」という疑問がいくつか出てきます。例えば、組織の多くの活動を可能な限りバーチャルな環境に移行してはどうでしょうか。自宅やより便利な場所にあるワークハブで仕事ができるなら、時間のかかる高層オフィスへの通勤を減らしてはどうでしょうか。「9時・5時の考え方」を完全に捨てて、人が好きな場所で好きな時に仕事ができるようにし、結果に対する責任を持たせてはどうでしょうか。不要不急の出張を減らしてはどうでしょうか。

すべての業界での環境は異なっており、また各企業のデジタル成熟度も異なっているため、これらの質問やその他の関連する質問の回答にはさまざまなものがあるでしょう。しかしそれらの答えは、従業員の柔軟性、感染レベルの軽減、商業用不動産の使用、ビジネスに活用されるテクノロジーの種類、人材の採用方法に強力な影響を与えるため、非常に重要な意味を持っています。これらの決定のトリクルダウン効果は、直接的または間接的に、事実上すべての業界に影響を及ぼします。

ビジネスモデルは、パンデミック後の顧客/消費者の行動に適応する必要があります。 パンデミック後の市場で予想される行動や消費パターンの変化、その変化が与える企業が提供するサービスへの影響、そしてその変化への適切な対応に係る企業の計画は、臨機応変にビジネスモデルを変更させる能力に影響を与えます。会社は、パンデミックの経験が顧客や消費者の嗜好をどのように変化させる可能性があるかについて考えたことがありますか。例えば、顧客や消費者は、利便性(例：宅配便、宅配集荷、ライブストリーミング、家庭料理、その他の家庭中心の行動)に関連した選択をする際に、この危機の間に自宅で孤立して過ごした時間の影響を受けるのでしょうか。職場への根本的な変化が消費者行動の根本的な変化を促す中、彼らはより多くの在宅勤務を行うようになるのでしょうか。パンデミック中の感染レベルの劇的な低下を考えると、彼らは購入の意思決定をする際に環境問題をより意識するようになるのでしょうか。

これらの質問やその他の質問に対する答えは、現時点では完全には明らかになっていないかもしれませんが、経営陣がこれらの質問を評価することで、顧客体験を革新し、強化し、会社が

提供するサービスを差別化する機会につながる可能性があります。経営陣にアドバイスをする際には、取締役が、顧客や消費者の欲求や、それらの欲求を満たすための嗜好に関する信頼できる市場データや分析を会社が持っているかどうかを尋ねることが重要です。買い手の行動に注視することは、危機の間も危機後も非常に重要となります。

サプライチェーンに緊密な結合と複雑性を組み込むという過去の決定は、見直されることになるでしょう。 グローバル化によって生まれた過去30年間の相互接続性は、シングルソースの戦略的サプライヤー、ジャスト・イン・タイムの製造・配送技術、複雑なロジスティクス利用の増加につながりました。品質、時間、コストを考慮したトレードオフが強調され、事業継続性の考慮よりも優先される傾向にあります。コロナパンデミックにより、この点が明確になりました。

今後、企業は、主要なサプライヤーの所在、第2層および第3層のサプライヤーの信頼性、資格のある代替供給源の利用可能性、大災害時にサプライヤーがどれくらいの期間稼働できるか、サプライチェーンの長期的な混乱時に企業自身がどれくらいの期間、稼働できるかなどの要素に、より一層の注意を払うことになるでしょう。国家安全保障の観点から、特にヘルスケアやその他の戦略的ニーズに関連した優先事項である材料や部品の調達には、特定の国や地域に主要な供給者が集中していることと同様に、官民双方から注目を集めることになるでしょう。

信頼に基づいた企業文化は、変化する市場の現実に直面した企業の回復力と対応能力にとって不可欠であることが証明されます。 信頼を維持するのは難しく、従業員の大部分が解雇された場合には、信頼を回復する必要があるかもしれません。また、機敏で迅速に対応できる組織は、そうでない組織よりもパフォーマンスが優れています。困難を克服しようとしなければ、企業は、現状にしがみつき、問題点を十分に把握できず、主要な意思決定のたびに二の足を踏んでいる企業となるでしょう。

変化する市場の現実に対応して、戦略、ビジネス、および製品の計画を改善するために断固として行動する規律こそが、回復力のある組織の特徴です。会社全体を上下に自由に流れるコミュニケーションにより、意思決定者が明確な真実に直接接触することが可能となり、信頼を築き、顧客との連絡を取り合い、変化を受け入れる回復力のある組織を作り上げていきます。強力なコミュニケーションと強力なイノベーション文化が組み合わせられた組織は、これらの特性を持たない文化を持つ組織よりも、より効果的に対応を行い、創造的なソリューションを見つけ出すことができます。

デジタルの成熟度を高め、職場環境の衛生性を可能にするテクノロジーを確保する組織は、より成功を取めることができます。 競争環境を背景に、多くの企業がデジタル技術の導入を拡大し、顧客体験の革新、新製品やサービスのデジタル化、社内プロセスの自動化、意思決定のための情報の改善、職場の柔軟性の向上を目指しています。バーチャル・ワークプレイスとデジタルチャネルが定着するにつれ、それらの機能を可能にする技術プラットフォームを保護し、機密データや情報の流れを保護するために、企業は必要な措置を講じる必要があります。企業のネットワーク、システム、情報資産の機密性を守るためには、より一層の警戒が必要です。

デジタルの成熟度が進んでいない企業は、市場が新たな均衡へと移行していく中で、顧客がニーズを満たすことができる競合他社に移行し、危機が収まると戻ってこなくなるという不安に直面しています。これらの企業は、コスト削減の一環として自動化の取り組みを先延ばしにすることには抵抗する必要があります。これらの投資は、回復期間中の競争力に違いをもたらす可能性があるからです。さらに、インフラストラクチャー、ネットワーク拡張、5Gの取り組みに迅速に焦点を当てることで、20年以上前にオンライン決済やモバイル機能やサービスがウェブ上のB2C電子商取引の利用に拍車をかけたときに起こったような破壊的な力を発揮する可能性があるかもしれません。企業はその準備ができていますか。企業が投資すべき分野(ビジネスの再発明を支援してくれるチームを含む)を削減することは、これまで以上に評価されるべき時期に、未来を牽引してくれるであろう人材を失う危険性があります。

これらの5つのメガトレンドは、経営幹部と取締役会の両方にとって強力なパラダイムシフトを構成しています。社会が強制的な孤立から移行するにつれ、パンデミックの脅威が一定期間続く中で、市場が機能しなければならぬ環境になる可能性があります。市場が最終的に新しい均衡へと進化していく中で、今後数年間で最も成功する可能性が高いのは、進化する職場のダイナミクスに対応し、顧客のニーズ、欲求、嗜好にインテリジェントかつ革新的な方法で適応することができる、回復力のある文化を持つ企業です。

注：例を含むこのトピックのより詳細な説明は、プロティビティのウェブサイト www.protiviti.com/US-en/insights/white-paper-BPRO127-COVID-19-paradigmshift-boardroom に掲載されています。

取締役会での質問

企業の運営に内在するリスクに基づき、取締役会は、最高経営責任者(CEO)と経営陣に助言を与える際には、上記の5つのメガトレンドに組織がどのように対処しているかを検討する必要があります。

プロティビティの支援

COVID-19のパンデミックが世界中で事業活動を混乱させ続ける中、組織は職場を再構成し、ソーシャル・ディスタンスの取り方、ワークプレイスの確保、その他の公衆衛生のプロトコルに合わせて新しい事業慣行を採用しています。その際には、分散型ワークプレイスへの移行、導入する技術の適切なセキュリティ対策の採用、危機後の人々との関わり方に影響を与えるビジネスモデルやプロセスの継続的な変更の実施など、回復力に関連する問題に直面しています。プロティビティには、企業がこれらの課題を克服するための経験、ノウハウ、専門知識があります。私たちは、企業が短期的だけでなく中長期的にビジネスを再考する際に、革新的な思考をもたらすことができる業界、デジタル、イノベーションの人材へのアクセスを提供することができます。企業は、価値観を共有し、展開するテクノロジーに関する知識と理解を持ち、リスクの観点からの視点を持っている当社のプロフェッショナルと一緒に仕事をすることでベネフィットを得ることができます。この危機の間、当社はリモートで機能し、当社のスタッフは完全に稼働しており、現在、次の段階、そして最終的に市場の均衡が達成された後も、常にお客様に寄り添います。

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。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。