

## 貴社の取締役会はデジタルに精通していますか

グローバル市場がCOVID-19によるパンデミックへの対処が続く中、実践的なデジタルに関するノウハウは、取締役の期待を超えるものとなってきています。ある研究では、取締役会がデジタルに精通していないと、企業が遅れを取る原因になる可能性があるかと主張しています。

役員会やビジネスリーダーは、世界中でデジタル革命が起こっていることはよく知っており、デジタル化のリーダー企業がCOVID-19の荒波を他社よりもはるかに効果的に乗り越えることができたこともよく理解しています。しかし、組織のデジタル能力を向上させるために実際にはどのような施策が取られているのでしょうか。会社のビジネスモデルや顧客体験、さらに意思決定プロセス、業務の効率性と有効性を継続的に改善しようとするCEOの努力をサポートするうえで必要なデジタルの知識を取締役会は具体的に議論できているのでしょうか。

### 主要な考慮事項

ある研究によると、デジタルに精通した取締役会は、財務パフォーマンスにおけるリターンがあることが示されています。この調査では、「デジタルに精通している」とは、「これまでの経験と教育を通じて培われた今後10年間に、新興技術がビジネスの成功に与える影響を理解していること」だと定義しています。米国上場企業の取締役会を分析し、デジ

タルに精通したメンバーが少なくとも3名以上いる取締役会を持つ組織は、それぞれの業界で他の企業よりも優れていると判断しました。これらの企業は、利益率が17%上昇し、収益成長率が38%、総資産利益率が34%、時価総額が34%上昇しました。<sup>1</sup>

本調査では、各種取締役会のデジタル能力を機械分析したうえで、アンケートやインタビュー、企業コミュニケーション、4万人の取締役の経歴などのデータを分析し、デジタル的な思考力や行動力を示すキーワードを抽出しました。これによると、デジタルに精通した取締役は、次のような特徴を備えています。<sup>2</sup>

- 今後10年間でテクノロジーが企業の成長にどのような影響を与えるかについての知識
- 新しいビジネスモデルへの変革を可能にし、顧客体験を向上させ、業務効率を向上させる革新的なテクノロジー（人工知能、ビッグデータ、IoT、スケーラブルなデジタルブ

1 "Without a Digitally Savvy Board, Your Company Is Falling Behind," by Peter Weill and Stephanie Woerner, The Hill, March 20, 2019: <https://thehill.com/opinion/finance/434788-without-a-digitally-savvy-board-your-company-is-falling-behind>.

2 "Why a Digitally-savvy Board Will Increase Your Revenue" (Alison DeNisco Rayome, TechRepublic, May 30, 2019 : <https://www.techrepublic.com/article/why-a-digitally-savvy-board-will-increase-your-revenue/>)

ラットフォーム、デジタルプロセスなど)の企業レベルでの理解

- 新しいデジタル・イニシアチブにいつ着手すべきか、そしてそれらのイニシアチブが苦戦しているか成功しているかを判断するための初期指標の理解
- デジタル思考を戦略設定の初期段階に組み込む根源的な能力

研究者は、調査したすべての業界にデジタルに精通した取締役会があることに気が付きましたが、一部の業界では他の業界と比較して、デジタルに精通した取締役会の集中度が高いことがわかりました。例えば、デジタルに精通した取締役会を持つ産業のトップ3は、情報(57%)、専門サービス(39%)、製造業(29%)でした。最下位3つは、鉱業、運輸、建設(それぞれ10%未満)でした。興味深いことに、すべての業界で10億ドル以上の収益を上げている企業のうち、デジタルに精通した取締役会を設置しているのはわずか24%にすぎませんでした。<sup>3</sup>

**重要なポイント：**デジタル時代に成功するためには、企業がデジタルの成熟度を高め、CEOがデジタル的に考え、行動することを支援する取締役会のリーダーシップが不可欠です。デジタルに精通しているかどうかは、単なるリーダーシップの問題ではなく、企業が適切なビジョンを持っているかどうか、また、企業がビジョンを推進していくなかで必要な変化が実行されているかどうかを確認することでもあります。

そこで、疑問が生じます。取締役会はどのようにしてこのような次世代の知識を得るのでしょうか。いくつかのご提案があります。

**3はマジックナンバーかもしれない。** デジタルに精通した取締役が1名いる会社と2名いる会社では、財務パフォーマンスにほとんど差がありませんでした。しかし、そのような取締役が3名以上いる会社では、統計的に有意な業績の改善が見られました。したがって、取締役会は、監視・監督プロセスのなかでデジタルの知見がどの程度存在しているかに注目すべきだといえます。新任の取締役候補者を審査する際には、ビジネスモデルの変化が激しい業界で、上級職を歴任してきた経験豊富な経営者を考慮する必要があります。そのような役員には、デジタルと業務の両方のバックグラウンドを持ち、企業の革新や大規模な変革に貢献した人や、優れた技術的洞察力を必要とする役職(最高情報責任者や最高技術責任者、以下CIOと呼ぶ)に就いていた人など

が含まれるかもしれません。

**制度的な知識とデジタルの視点を融合させる。** アナログ時代にビジネスの低迷を経験し、ビジネスの文化的側面や業務的側面を深く理解して育った取締役は、将来に向けて貴重な制度的知識を提供してくれます。関連性を維持するためには、外部の専門家をアドバイザーに迎えたり、自己指導型のデジタルトレーニングに参加したり、「生まれながらのデジタル」企業や重要な変革活動を行っている企業を訪問したりして、デジタルに関する知識を高めることも1つの手です。これらの取締役とテクノロジーに精通している取締役は、専門知識と経験を結集して、デジタルトレンドやパンデミックのような混乱が組織のビジネスモデル、価値提案、業界にどのような影響を与えるかを理解し、会社を変革する際に執行経営陣にアドバイスを提供することができます。

**テクノロジーは戦略を実現するためのものではなく、戦略を推進するものである。** 研究では、取締役へのインタビューを通じて、デジタルに精通していない取締役会は、「当社の戦略とは何か」という質問から始める傾向があると指摘しています。そして次に、「その戦略を実行するためには、テクノロジーを含めてどのようなリソースが必要なのか」と続きます。しかし、デジタルに精通した取締役会は、顧客体験の向上、業務の改善、バリューチェーンのなかでの企業の地位の確保に戦略的な焦点を当てています。例えば、顧客満足度やオペレーションを向上させるためにテクノロジーをどのように活用するかについて尋ねているかもしれません。彼らは、実験を繰り返し、成功を拡大するための戦略へのテストと学習のアプローチを奨励するかもしれません。そして、企業や業界で実際に何が起きているのか、厳しい質問をしましょう。事実、戦略へのアプローチ、取締役会のアジェンダへの時間配分、取締役教育の組織化、事業におけるテクノロジーの役割の見方など、彼らの考え方は異なっています。<sup>4</sup>

**CIOに頼るのをやめる。** 取締役会が取締役を追加したり、優秀な人材を採用する経済的手段を持っていない場合は、必要な経験の深さを持つアドバイザーの採用を検討する必要があります。テクノロジーに深い技術的洞察力を持つ人材に注目する場合、一部の取締役会は、現在社内で機能しているCIOを活用したいと考えるかもしれません。私たちはそのようなアプローチをお勧めしません。効果的な取締役会の監視には、独立した視点が必要です。堅実なCIOであっても、時には挑戦する必要があるため、取締役会は市場の変化を踏まえてCIOの能力とパフォーマンスを常に評価する能力を備えていなければなりません。

3 "It Pays to Have a Digitally Savvy Board," (Peter Weill, Thomas Apel, Stephanie L. Woerner and Jennifer S. Banner, MIT Sloan Management Review, March 12, 2019 : <https://sloanreview.mit.edu/article/it-pays-to-have-a-digitally-savvy-board/>)

4 "Without a Digitally Savvy Board, Your Company Is Falling Behind," by Peter Weill and Stephanie Woerner.

**CEOもデジタルに対応できる人材でなければならない。** デジタル対応力のある取締役会は、今後数年間、企業がデジタル経済で競争力を維持するためにテクノロジーをどのように活用できるかについて、説得力のあるビジョンを持ったCEOを求めています。取締役会は、CEOが、デジタル的に考えて行動し、事業を管理し、進化する市場を活用し、デジタルビジネスの概念に関する必要な知識と、急速な成長を促進するデジタルプラットフォームのスケールアップ能力を備えたチームを中心としたデジタルエコシステムを構築することができるという自信を持っていることを求めているのです。適切なCEOとチームがいれば、取締役会の役割は、戦略の設定、戦略的な実行の監視、企業文化の調整、リスク管理においてCEOをサポートすることになります。

**すべては破壊的イノベーションのためである。** 企業がデジタルリーダーになりたいのか、デジタルフォロワーになりたいのか、あるいはその中間の何かになりたいのかを理解することは、取締役会が企業のイノベーション戦略とカルチャーを監視・監督するための文脈を提供し、方向性と進捗状況についてのオープンな議論

を促進するために大変重要なことです。デジタルに精通した役員会は、適切なイノベーション、すなわち、すべてを物語ることができるような具体的な指標を求めています。取締役は、例えば、以下のように経営陣に質問することで、これを手助けすることができます。「競合他社と比較して、イノベーションと成長戦略はどのように機能しているか」「経営陣は顧客体験に関するフィードバックを得ているか」「従業員が新しいアイデアをテストし、適切なリスクを受け入れて、それらのアイデアを実現するための権限を与えられ、それに報われるという流れの中で、企業のイノベーション文化と対応能力はどれほど効果的か」

どんな企業でも、デジタルによる混乱に対する免疫がある訳ではありません。そのため、企業が急速に変化するデジタル経済のなかで、特にCOVID-19によるパンデミックから脱却していく過程においてCEOを如何にサポートするかという点では、取締役会は、CEOがより広範なビジネス上の対応能力を評価し、変えていくべき課題を特定し、それらの変化が実際に起こっているかどうかを監視しながら、適切な質問をする立場にあります。

## 取締役会の考慮事項

以下は、企業の業務に内在するリスクに基づき、取締役会が検討すべき質問のいくつかを提案するものです。

- 取締役会が、デジタルに関する実践的な知識と、デジタル戦略について経営陣に助言する能力を評価しましたか。ギャップがある場合は、すぐにそれを解消するための計画がありますか。デジタルに精通した人物が取締役を務めていますか。そうでない場合は、デジタルの機会をよりよく認識し、いつから実験し、いつ他社と提携するかを知り、問題の警告サインを特定するために、より多くの人材の投入を計画する必要がありますか。

- 予測可能な将来あるいは業界を混乱させると予想される機会とリスクに影響を与えるテクノロジーの動向に目を向けていますか。デジタル成熟度のどのレベル(例:懐疑的、初心者、フォロワー、上級者、リーダー)にいても、会社の戦略に沿って会社のデジタル成熟度を進めるために、デジタル的に考え、行動するように経営陣に助言し、奨励することができますか。
- 組織の文化がデジタル能力の向上を可能にしていますか、それとも向上の障壁となっていますか。取締役会として、その違いを知ることができますか。

## プロテビティの支援

プロテビティは、Fortune 1000の60%、Fortune Global 500の35%、そして急成長を遂げているIPO前後の組織などの中小企業と仕事をしてきました。プロテビティには、企業が最も困難なビジネス上の問題を解決するための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。プロテビティが提供するデジタル化サービスは、以下の点に焦点を当てています。

- **カスタマーエンゲージメント**：顧客との強い関係を築くための新しい方法を模索しています。
- **製品とサービスのデジタル化**：新製品、強化された製品を発売し、新しいビジネスモデルを模索しています。
- **より良い情報に基づいた意思決定**：タイムリーで効果的なデータドリブンの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。

- **オペレーショナル・パフォーマンス**：創造的にテクノロジーを使用してプロセスと基礎となるパフォーマンスを向上させます。

プロティビティが独自に開発したオンラインのデジタル評価ツール (<https://landing.protiviti.com/digital>) は、企業がデジタル戦略を阻害する可能性のある問題を特定し、デジタルの成熟度を高めるために対処すべき意思決定に焦点を当て、時間の経過とともに進捗状況を測定することができるように設計されています。

---

#### 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、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。