

## デジタルトランスフォーメーションと イノベーションの幕開け

世界的なパンデミックの突然の発生により、企業はデジタル化への取り組みを加速させなければなりません。勇ましい新世界で競争し、成功するために、取締役会や企業はどのようにデジタルトランスフォーメーションを活用すればよいのでしょうか。

最近開催された現役取締役向けのNACDマスタークラスのプログラムでは、あるセッションで、現在のS&P500と50年前のS&P500での予想解約率を比較しました。<sup>1</sup> 混乱は以前よりも速いペースで続いています。パンデミックからの大きな教訓は、よりデジタル的に進んだ組織は最も弾力性があることが証明されたということです。

デジタル成熟度の旅路(ジャーニー)のさまざまな段階が議論されました。デジタルリーダーシップは、まずどのような気持ちでとらえるかです。デジタル懐疑論者は受け身でリスク回避的です。デジタル初心者、新しいことを試してみることによって変化を受け入れますが、よく考え抜かれた戦略ではなく、個別ソリューションの集まりを実装してしまうことがよくあります。デジタル懐疑論者も初心者もデジタルを脅威と見なすことを超えて前進し、技術を革新し、競争上の優位性を確保し、市場シェアを拡大する機会をとらえなおす必要があります。

デジタルフォロワーは、より明確なビジョンと方向性を持って、より首尾一貫した努力をしますので、この方向に進み、合理的で効果的に変化をもたらすことができます。しかし、まだ競合他社のデジタルの進歩に反応している段階です。デジタル技術を駆使した先進的なプレーヤーは、より高い自動化レベルを達成し、それが低コストベースと拡張性のあるビジネスモデルにつながり、俊敏性を実現し人への依存度を低下させます。最後に、デジタルリーダー(AmazonやAirbnbなど)は、非常に革新的で業界を破壊しています。

この「ジャーニー」は、懐疑論者や初心者から始まり、フォロワーやより高度な専門家、そして最終的には業界のリーダーとなるまでの連続した進化の旅路です。市場の混乱が起きたときに企業がより回復力を発揮できるように準備するという点で、これは取締役にそれぞれの組織の立ち位置を評価する要素を提供します。

1 今回のセッション「新時代のデジタルトランスフォーメーションとイノベーション」は、2020年8月20日、Touchdown Venturesの創業者で社長のスコット・リネット氏とプロティビティマネージングディレクターのジョン・ワイアット氏がファシリテーションを担当しました。

そのような背景から、NACDのイベントに参加したディレクターは、いくつかの洞察を提供しています。

**テクノロジーがビジネスモデルに与える影響と、他の脅威が企業に与える影響は区別されています。** デジタル技術はビジネスモデルを変革するだけでなく、さまざまな種類のサイバー脅威など、新たなリスクを生み出す可能性があります。大きな混乱に直面している業界のなかで、デジタルフォロワーとしてトランスフォーメーション(変革)に取り組んでいる、銀行、不動産、その他の関連企業の取締役で構成されているグループがあります。これらの分野では、ビジネスモデルを存続させるためには、イノベーションが不可欠です。同グループは、Apple、Amazon.com、Alibaba Group Holdings、Samsung、PayPal Holdingsのような組織(これらの組織は買収できるような小さな新興企業ではありません)が、デジタルウォレットを提供することで、本当の金融技術、つまりフィンテック企業になる可能性があることを認識しています。

新たな企業脅威の創出に関して、たとえばCOVID-19の健康問題に対して仮想ワークプレイスなど、企業のリーダーは、従業員や顧客の安全を確保し事業を持続させることに一層力を入れているかもしれません。しかし、これらの目的を達成するための新しい技術が導入されると、そうした進歩によって生み出された新たな脅威から身を守るために異なる情報セキュリティ対策が必要になるかもしれません。

**企業はパンデミック時にイノベーションサイクルを加速させました。** 在宅ワークを可能にする迅速な対応例がいくつか紹介されました。

- 集合住宅の建設業者は、非接触型のセキュリティ対策を促進するために、集合住宅のデジタルロックの導入を加速させた。
- 実イベントへの依存度が高いイベント支援会社は、4年前から開発を進めていたデジタルプラットフォームを活用して、バーチャルイベントの支援に急ピッチで乗り出した。
- あるフローリング会社は、非接触型の顧客サービスと配送を目指していたが、顧客がコンピュータ上でサンプルを明確に確認でき、かつ、選択したものが家庭で表示される可視化ソフトウェアを導入し、急速なイノベーションを達成した。同社の経営陣は、同社が導入したファストトラックイノベーションプロセスが将来の進歩の青写真になると考えている。

こうした例は意欲を掻き立てますが、真のデジタルトランスフォーメーションを代表しているといえるのでしょうか。確かにこれらの例は、企業が迅速な意思決定を行い、必要に応じて物事を成し遂

げ、在宅で仕事をする従業員を信頼できることを示しています。しかし、改革がパンデミック後に止まるとしたら十分ではありません。

**人口構成は、短縮された期間で新しい技術を導入する際の要因となります。** ある医療システムでは、パンデミックによる移動の制約のなかで、患者訪問の80%を遠隔医療モデルに移行し、イノベーションを加速させました。しかし、高齢者はバーチャル形式での受診があまり快適でなかったため、ロックダウンが解除されると、バーチャル形式にとどまったのはそのうち10%のみでした。

短期間で新しい技術を導入する際には、企業の製品やサービスの利用者の属性や、変わる嗜好やニーズの変化を考慮する必要があります。また、仮想的なオプションの利点(高齢者向けの遠隔医療オプションなど)について、市場のセグメントを教育することも必要かもしれません。

**リスクを減らすには、サプライチェーンのなかの変更点を探します。** パンデミックからの主な教訓を学ぶためには、グローバルなサプライチェーン、調達プロセスへの影響をみてください。サプライチェーン再構築に際しては、デジタル世界でのスピードをより重視し、最終的には高性能調達エコシステムの一部として、従来の調達プロセスをライフサイクルコストの削減、オペレーショナルリスク要因の管理、永続的なビジネスパートナーシップの実現(取引が完了した時点で関係が終了するベンダーモデルに依存するのではなく)に重点を移すことが必要となる可能性があります。

戦略的な考え方は、現在のサプライチェーンの問題を解決するだけでなく、将来の潜在的な課題を軽減するのにも役立ちます。

**多くの企業は、次の破壊的なシナリオに十分な準備をしていない可能性があります。** COVID-19による健康関連の複雑性はまだ完全に理解されていないか、あるいは認識されていないため、予想外の影響が出てくる可能性が高いといえます。例えば、教育の遅れ、自宅学習の義務化、効果のないオンライントレーニング、対面教育プログラムの散発的な中断などは、短期的にも長期的にも経済的な影響を与えることになります。

例えば、2つの規制当局が統合した場合、対象となる組織に新たな規制を求めることになり得ます。しかし、混乱のスピードはさまざまです。破壊的なイノベーションは、リターンを生み出すのに長い時間がかかり、収益性を阻害します。例えば、ミレニアル世代やジェネレーションZの消費者嗜好は、市場の劇的なシフトを促進すると予想されています。このような嗜好の変化はこれから起こりますが、こうした変化に備えるための初期のデジタル変革

への投資と最終的な収益性との間には大きなタイムラグがあり、取締役会とその経営陣が検討しなければならないというジレンマを生み出します。

**すべての企業がデジタルリーダーである必要はありません。** リスクと報酬の観点から、多くの企業は、他の企業がリスクテイクするのを監視し、その結果に基づいて市場で何が機能するかを評価し、進化するなかでベストプラクティスを採用することを好む場合もありますが、それはアジャイル(機敏)なものになるでしょう。結局のところ、企業が成功するためには、必ずしもリーダーである必要はありません。また、アジャイルなフォロワーであれば、市場に焦点を当て、有力な競合他社を鋭く観察しながら、顧客にリーチするための新しい方法を継続的に評価することで成功することができます。しかし、逆に言えば、デジタルリーダーがさらに先へ引っ張っていく可能性があるということです。この探求は、急速に変化する市場でよりよい方法を見つけることがすべてです。そのためには、企業は顧客体験を向上させると同時に、自社が破壊的になることが必要になる場合があります。

**ディスラプション(破壊)とデジタル・イノベーションの実績を持つチームは、最適な戦略を立案し、適切な質問をする必要があります。** ビジネスの主演は従業員であり、したがって、技術革新は従業員によって推進される必要があります。デジタルによる破壊とイノベーションに焦点を当てるために、多様で多分野にまたがるチームを配置してください。そのチームは、首尾一貫した戦略と、それを実

行するための最も費用対効果の高い手段を、事業の性質と適切な質問への回答を考慮して策定する必要があります。お客様は何を必要としているのでしょうか。競合他社は何をしていますのでしょうか。必要とされるイノベーションについて、それを採用する必要があるのでしょうか。それを構築する必要がありますか。それはいつですか。意思決定プロセスに若い世代を巻き込むことにより、デジタル思考が可能となります。

**データを使ってビジネスの意思決定を促進します。** ビジネスがデジタル成熟度のレベルのどこに位置しているかにかかわらず、データと情報を使用して、顧客によりよいサービスを提供し、業務効率を向上させる方法についての洞察を得る機会があります。

要約すると、NACD マスタークラスの議論は、COVID-19 パンデミックの間、多くの企業が数ヶ月や数年ではなく、数日や数週間で新しいアイデアを実施したことを示しています。彼らは必要に応じてリスクテイクしてきました。そうすることでデジタルトランスフォーメーションの力とイノベティブな文化を自ら発見したのです。

今後、「デジタルディスラプションに関する最大のリスクは『行動しない、遅い、あるいは几帳面すぎる、機敏さに焦点を当てていない、そして、急速に変化する市場のなかで早期に行動する者を挫くような広範で長大な議論をしている』と生じる」という、デジタルディスラプションに関する教訓を、取締役は認識する必要があるということになります。

## 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幾つかの提案です。

- 取締役会は経営陣によるデジタルトランスフォーメーションやイノベーションへのアプローチ方法を評価するのに必要な専門知識や経験を利用できていますか。経営者がデジタル的に考えて行動し、必要な変化をもたらすために必要な人材を採用し、維持することを容易にするイノベーション文化を育てていますか。
- 経営陣は組織のデジタル対応力を評価し、デジタルのビジョン、ミッション、戦略を明確にした上で、ビジネス全体の

強みと限界を特定しましたか。そうでない場合、取締役会はそのような評価を実施する必要性について経営陣と議論していますか。

- 取締役会はCOVID-19 パンデミック時の企業の回復力を、同業他社と比較してどのように評価していますか。何を教訓としていますか。
- 組織内にイノベーションやデジタルトランスフォーメーションへの障壁が存在し、変更管理の観点から取締役会の注意を必要としていますか。これらの障壁を取り除き、時間の経過とともに進歩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

プロティビティが提供するデジタル化サービスは、以下の点に重点を置いています。

- 顧客との強い関係を築くための新しい方法を探る
- 強化された新製品を発売し、新たなビジネスモデルを模索する
- タイムリーで効果的なデータ駆動型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する

- 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る

プロティビティは、デジタル戦略を弱体化させる可能性のある問題点を特定し、デジタルの成熟度を向上させ、長期的な進歩を測定する機会を提供するために、独自に開発した無料のオンラインのデジタル評価ツール(無料)をご利用いただくことをお勧めします。複数の人が独立してアセスメントを完了することができ、結果の要約を得ることができます。

---

### 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。