

## デジタル・トランスフォーメーションにおける 取締役会の役割を前進させる

企業とその取締役会は、ますますデジタル化する世の中で活動しています。すべての取締役は、CEOや企業内の他のリーダー、またはその他の取締役と戦略的な協議をするために十分なデジタルに対する理解を持つ必要があります。

デジタルの可能性を受け入れることは、現在と将来のビジネスに対する考え方を示唆することで、それは、アジリティと継続的なイノベーションを重視する考え方といえます。デジタルの基本原則とその焦点は、進化するニーズに対応した製品とサービスに対するお客様の要望の高まりに応えるために継続的に適応していくというコミットメントとなります。市場が進化を続ける中、取締役会の貢献はそれに追いついているのでしょうか。役員構成は、時代に応じて改められているのでしょうか。取締役会メンバーは、その経験、スキルセット、能力により、CEOや経営陣と有意義な関係を築けるのでしょうか。

全米取締役協会 (NACD) が公開企業の取締役を対象に最近行った調査では、今後1年間で企業に最も大きな影響を与える動向の1つは、デジタル変革のスピードが増していることだと指摘されています。<sup>1</sup> デジタル時代の到来により、取締役は長期的に業界に影響を与える可能性のある技術についての知識を持つべき、という環境が醸成されています。その結果、新しいビジネスモデルを生み出し、顧客体験

を変革し、業務効率とイノベーションを推進することができるようになります。デジタルに対する十分な理解があれば、取締役はデジタルへの取り組みや考え方に関する資本配分や戦略的な会話に貢献することができます。

デジタル・トランスフォーメーションにおける役割を進めるために、取締役会が考慮すべきいくつかの必須事項があります。

**デジタル関連事項を議論するために、より多くの時間を割り当てる。** NACDの別の報告書<sup>2</sup>では、取締役会の監督に一層の注意を要する3つの分野として、人的資本、サイバーセキュリティ、デジタル・トランスフォーメーション<sup>3</sup>が挙げられています。これらのトピックは相互に関連しています。

進化するデジタル環境を管理し、複雑なデジタル戦略を実行するには、優秀な人材が必要です。「才能が必ず勝つ」という古い決まり文句は、デジタルの世界では特に当てはまりません。また、CEOは、変革のロードマップの策定と実行にお

1 2022 NACD 公開会社取締役会の実務と監視に関する調査(NACD, 2022年6月30日) [www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=73754](http://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=73754)

2 "Governance Challenges 2021-2022: Digital Transformation Oversight," NACD, November 9, 2021: [www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=72849](http://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=72849).

3 同上

いて、経営陣との連携を図るという課題にも直面しています。デジタル・トランスフォーメーションによって新しいインフラや機能が導入されると、新たなサイバー脅威が生まれ、事前・事後の新しい対策が必要となります。

取締役会は、資本配分の決定に影響を与えるこれらの事項の議論に、より多くの時間を割くべきです。

**デジタル進化の経験を持つ取締役をより多く擁するために、取締役会を変革させる。** デジタルの重要性を理解し、それを受け入れるために取締役会の文化を変えるという考え方は、もはや古くなってしまいました。今日の市場で競争し、成功するために、CEOは、デジタルの海を航海するための理解力を持ったアドバイザーを必要としているのです。NACDの調査では、取締役会の運営において最も改善が必要な3つの分野として、取締役会の後継者育成、取締役会メンバーの多様性、取締役の教育が挙げられています。<sup>4</sup> この3つの分野は、いずれもデジタルが根底にあります。

指名／ガバナンス委員会の考え方、基準、期待は、取締役会の最も緊急なニーズを反映したものであるべきです。取締役会は、破壊的技術がビジネスモデルや成長戦略に与える影響や、それらの技術の導入によるセキュリティへの影響を認識し、取締役会の構成を評価することが戦略上不可欠です。そのため、指名／ガバナンス委員会は、取締役会での戦略的な議論に価値を与えるために必要な特定の能力とスキルセットについて、CEOの意見を求めるべきです。

デジタルへの理解と経験には、従来とは異なるスキルセットが必要であり、役員室における多様性の必要性を強く感じます。取締役候補を評価する際、「適合性」は長年の基準となっていますが、指名／ガバナンス委員会は、「適合性」が無意識の偏見や、特にデジタル面において、他の有能な候補者の参画を妨げる他の障壁の隠れ蓑として機能することを許容してはなりません。

企業を取り巻く環境は時代とともに変化しますが、デジタル思考や多様な考え方の必要性は変わりません。継続的な取締役の教育では、すべての取締役がデジタルに精通することを目的として、デジタルの経験を活用する必要があります。これが効果的に行えていない取締役会は、独立したアドバイザーにギャップを埋める手助けをしてもらうべきでしょう。

**人工知能 (AI) が、企業の提供するサービスと顧客体験をつなぐ架け橋となることを理解する。** テクノロジー、ヘルスケア、金融サービス、消費財、産業など、あらゆる分野の企業がインテリジェント・オートメーションと高度な分析を導入し、顧客体験の向上、新たなビジネス機会の創出、競争優位の強化に取り組んでいます。

AIは、企業がデジタル・トランスフォーメーションに向けて前進するための重要な要素であり、より多くの情報に基づく意思決定、従業員の能力向上、イノベーションの加速、コンプライアンスと第三者リスク管理の改善へとつながります。取締役は、AIイニシアチブを資本配分や戦略的支出の決定と統合し、透明性、公平性、信頼、責任、プライバシーなどの課題をめぐる倫理的議論に貢献する必要があります。

**取締役会の構成に焦点を当てた規制の動向に注意する。** 米国証券取引委員会 (SEC) は最近、取締役会のサイバーセキュリティに関する専門知識についての年次報告または特定の委任状開示を義務付ける規則を提案しました。<sup>5</sup> この提案では、何をもちょう専門分野とするかは定義されておらず、例示にとどまっています。また、「開示しない場合、その理由は」を問い詰めるための規定がないため、企業が取締役レベルの「サイバーセキュリティ専門家」を開示しないことを投資家がどう解釈するかが不明確です。最悪の場合は、会社や取締役会がサイバーセキュリティに無関心であるという誤った結論に達してしまうかもしれません。この提案に対してコメントした関係者は、この提案の実施に関してさまざまな懸念を報告しています。

米国資本市場に上場している公開企業の取締役は、取締役会がサイバーセキュリティリスクの監視をどのように組織しているかを評価する必要があります。サイバー脅威は常に変化しているため、このリスクはSECの動きに関係なく、定期的に検討する必要があります。

**デジタル・ビジネス・モデルに影響を与える法律の整備に留意する。** 欧州連合 (EU) は最近、デジタルサービスやデジタル市場に関する規則を整備する画期的な法律を制定<sup>6</sup>しましたが、デジタルの境界は物理的な境界よりも定義が曖昧なため、世界中に波及する可能性が高いと思われます。多くのデジタル・プラットフォームがグローバルに展開され、グローバル企業によって利用されていることから、アルゴリズムの透明性やプロファイリングのためのデータ収集の制限に関する要件が実践されるにつれ、EUのデジタル環境への取り組みが、大手技術・プラットフォーム

4 同上

5 "Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure," SEC, March 9, 2022: [www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11038.pdf](http://www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11038.pdf).

6 "The Digital Services Act Package," EU, April 23, 2022: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act-package>.

ムプロバイダーから小規模なデジタルソフトウェアやマーケットプレイスの新興企業まで、広範囲に影響を及ぼすと思われます。

全容が明らかになるにはまだ時間がかかるとは思われますが、影響を受けるサービスには、非常に大規模なオンラインプラットフォームだけでなく、オンラインマーケットプレイス、アプリストア、コラボレーションエコミープラットフォーム、ソーシャルメディアプラットフォーム、さらにはクラウドサービスなどの仲介サービスやホスティングサービスなどが含まれます。この最新のEU法は、EUの画期的な法律である一般データ保護規則(GDPR)と同様に、他国が追随するトレンドセッターとなる可能性が高く、グローバルにビジネスを行うためのコンプライアンスの必須項目に、さらに別の要素を追加することになります。また、デジタル機能に関連する他の側面に影響を与える法律を生み出す可能性もあります。従って、取締役会は経営陣がこの分野の動向を監視することを期待すべきです。

**テクノロジーは、持続可能性と収益性の両方を支える重要な要素であることを理解する。** デジタル技術は、生産性の向上、革新的な戦略、コスト削減を実現する強力な手段です。また、製品の廃棄物を減らし、希少な資源を節約するためのソリューションにも不可欠な存在です。デジタル技術は、データを分析し、環境負荷の最小化の進捗を測定・追跡するための、より強力な方法を提供します。また、サプライチェーンを効率化し、問題解決を促進することができます。最も重要なことは、デジタル技術によって評判とブランドイメージが向上し、持続可能なビジネス慣行と信頼に基づいた関係を大切に顧客への扉が開かれることです。

昨年、G7各国の財務大臣・中央銀行総裁は、「気候関連財務情報開示に関するタスクフォース」の提言に沿った気候関連財務報告を義務付けることに合意しました。<sup>7</sup> SECの最近の気候変動開示提案<sup>8</sup>は、何らかの形で気候変動に関する明示的な規則が米国の資本市場において間もなく現実のものとなることを示唆しています。株主総会で環境・安全に関する議案が強行採決されることが多くなった今、取締役は自社における準備に力を入れるべきでしょう。そのためには、役員会での会話を、サステナビリティと利益という二項対立の議論から脱却させることが必要かもしれません。

市場の期待は、優れた財務結果だけでは不十分であり、発行者は責任ある環境ステewardシップを伝えるべきであるというものです。サステナビリティの取り組みが短期的な利益に影響を与え

る場合、経営の焦点のバランスを取るために、株主に対する説得力のある説明とさまざまな業績インセンティブが必要となる場合があります。取締役会は、このトーンを整えることができるのです。

**街頭への通報を見直すことを検討する。** 依然として高い水準にあるものの、米国では2021年の委任状のシーズンまで取締役選任における支持率の低下が続いていました。<sup>9</sup> 従来の年次報告プロトコルによるコミュニケーションは、「少なすぎる、遅すぎる」可能性があり、これは前述のトピックに関する会社の進捗状況について全体像を把握できていない委任状取得グループを刺激することになりかねません。より頻繁なアップデートは、先手必勝の対策として有効でしょう。従って、取締役会は、会社の市場に対する戦略的なコミュニケーションを検討し、CEOやその他の経営陣との対話が正当化されるかどうかを判断する必要があります。

要約すると、取締役会のデジタル変革を進めるには、スマートで戦略的かつ積極的な思考と、テクノロジーを、破壊的イノベーションを促進するための単なるイネーブラーではなく、戦略的推進力として認識することが必要だということです。それは、取締役会の構成とリフレッシュのためのプロセス、そして取締役会の継続的な教育についてといえます。また、役員会でデジタルアジェンダを議論するための十分な時間を確保することです。そのためには、関連する法律や規制の動向を常に把握し、持続可能性を考慮した幅広いレンズでデジタル技術の取り組みを見ることが必要です。そして最後に、デジタルフロントにおける会社や取締役会の進展について、投資家とどのように、そして頻繁にコミュニケーションをとるべきかという問題も存在しています。

## プロテビティの支援

プロテビティは、デジタルファーストの考え方を持つ組織を支援します。デジタル戦略やイノベーションから、マーケティング、セールス、カスタマーサクセスにわたるソリューションやサービスまで、私たちは企業が顧客にアプローチする方法を再定義し、ビジネスモデルを革新し、デジタル製品やチャンネルを創造し、今日の市場で成長を実現し競争するために必要なスキルや俊敏性を組織化できるよう支援します。

私たちは、人間を中心としたデジタルなつながりと企業の業務改革を結びつけ、利益ある成長を実現するために、企業とパートナーシップを結んでいます。創業者のビジョン、時計職人の精度、信頼できるアドバイザーの協力、アーティストの創造性をもつ

7 "G7 nations agree on mandatory climate-related disclosure," by Graham Caswell, Green Central Banking, June 8, 2021: <https://greencentralbanking.com/2021/06/08/g7-nations-mandatory-climate-related-disclosure/>.

8 "The Enhancement and Standardisation of Climate-Related Disclosures for Investors," SEC, March 21, 2022: [www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11042.pdf](http://www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11042.pdf).

9 "Proxy Season 2022 May Be Even More Challenging," The Conference Board, February 15, 2022: [www.conference-board.org/press/proxy-season-2022](http://www.conference-board.org/press/proxy-season-2022).

て、すべての業務に取り組み、戦略、デザイン、テクノロジー、保証の交差を調和させることに焦点をあてています。

プロティビティは、人間中心設計と戦略を用いて、目的に根ざしつつ、単なる実用性を超えた体験を高め、持続的な関係性とロ

イヤリティを創造します。私たちのアプローチは、理解するための共感と、迅速な行動のためのアジャイル思考に基づき、企業がサービスを提供する人々に焦点を合わせています。私たちは、クラス最高のテクノロジープロバイダーと提携し、最先端の考え方や能力をお客様に提供します。

---

#### 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、デジタル、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、米国フォーチュン誌の2022年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。