

# BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 162

## 市場のスピードに合わせて事業を展開するための変革

ビジネス用語としての「アジャイル」は、一般に、特にソフトウェア開発のプロジェクトマネジメント手法を指す言葉として使われています。しかし、アジリティには、市場が進化する中で取締役会が細心の注意を払うべき、より戦略的な別の意味合いがあるのです。

3,000人のCEOと上級管理職を対象とした最近の調査では、ほとんどのCEO（98%）が今後3年以内に自社のビジネスモデルを変更する必要があると認識していることが報告されています<sup>1</sup>。興味深いことに、10人に7人は、経営陣がこのような混乱をマネジメントし、ペースを保つための敏捷性を欠いていると懸念しています。

別のグローバルな調査でも、アジリティの欠如に対する懸念が裏付けされています<sup>2</sup>。また、12ヶ月後と10年後を見据えたトップ10リスクに挙げられているものとして、「変化への抵抗」があります。CEOとそのエグゼクティブチームは、急速に変化する市場の現実に適応できるように組織を準備しながらビジネスを変革するという課題に直面しています。つまり、リーダーは、破壊の必然性を認識する一方で、変化に対応するための組織の機敏性についての懸念を表明しているのです。この不調和は、リーダーとしての自信にはつながりません。

後者の調査では、取締役やCスイートのリーダー、特に最高戦略責任者や最高デジタル責任者も、デジタルマインドセットを持ち、戦略的な重要性を維持し、顧客対応および

バックオフィスプロセスの継続的な改善を担当する経営者や戦略家にとって厳しい環境となるであろう短期および長期的な課題について懸念を示しています。

彼らは、革新的で差別化されたデジタル戦略の策定と実施に関連し、トップ人材の獲得と定着に影響を及ぼすリスク、労働力のスキル向上や再教育、組織の文化が変化に対応する柔軟性といったリスクを非常に重視しています。

短期的には、彼らはビジネスの成長に課題を見えています。長期的には、持続的な経済の逆風、金融の不安定性、労働コストの上昇、競争の激化、そしてもちろん、絶え間ない変化による混乱を予想しています。

リーダーたちは、21世紀の転換点以降のビジネスの再構築の過程を振り返るだけで、次の10年間における加速された変化の影響を予測・評価することができます。スピードとスケールは、低コストでより大きな帯域幅で増強され、顧客との新しいつながり方を実現させ、企業や産業全体の運営方法を変革しています。そのため、企業は、顧客体験とのつながりを維持し、将来の成長に向けた投資を行い、

1 2023 AlixPartners Disruption Index 2023, AlixPartners, 2023: <https://docs.alixpartners.com/view/397725974/>.

2 Executive Perspectives on Top Risks 2023 and 2032, Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2022: [www.protiviti.com/us-en/survey/executiveperspectives-top-risks-2023-and-2032](http://www.protiviti.com/us-en/survey/executiveperspectives-top-risks-2023-and-2032).

長期的に進化するグローバル経済において革新的で競争力のある地位を確保するために、短い期間に適切な措置を講じる必要があります。経済不況に陥った場合、リーダーは将来を見据えながら、目先の財務の健全性を保つ必要があります。

つまり、「市場が進化すれば、企業も進化する」ということです。しかし、組織を市場のスピードに合わせて機能させるために、リーダーは何をすべきなのでしょう。以下の8つのポイントは、取締役が取締役会で議論する際に考慮すべき全体的なアプローチをまとめたものです。

**顧客体験を継続的に改善することに注力する。** 組織の文化にアジリティを浸透させるためには、このマインドセットが出発点となります。企業は今、顧客体験で勝負しています。なぜなら、顧客ロイヤリティはより良いものが登場すると継続しなくなるからです。顧客に提供する価値を高めることがすべての意思決定の中心にあり、既存の顧客に対して新たな価値源を創出すると同時に、顧客基盤を拡大するために新たな市場を開拓することが重要です。この終わりのない革新的な追求は、変化し続けるビジネス環境において、ビジネスモデルやプロセスを再構築し、改善することを意味します。これを怠ることは、停滞、運用上の盲点、戦略の誤り等につながり、市場の成長にペースについていけなくなり、「負けるべくして負けた」こととなります。

**データ主導の顧客インサイトから学ぶ。** リーダーたちは、組織を生命体として捉えるべきです。組織が学ぶスピードが速ければ速いほど、進化も速くなります。改善への取り組みは、継続的なフィードバックの収集と学習におけるスピードへの注力によって推進されます。情報を収集し、洞察力を深め、的確なビジネスの意思決定に不可欠な顧客の洞察を明らかにするために必要なデータは、競争力を維持し市場の関連性を保つために必要なスピードで収集され、業務改善が実施されるべきです。

**意思決定のスピードアップを図る。** COVID-19のパンデミック発生時に、「チェンジ・オア・ダイ」、つまり「変革か、死か」という緊急事態が発生し、迅速な決断が求められたことは周知の事実です。お客様の好みは常に変化し、より良いもの、より速いもの、より安価なものに惹かれる環境でも「変革か、死か」の哲学が必要とされます。実行を遅らせるサイロ化を解消するためには、エンドツーエンドの顧客体験を意思決定プロセスの中心に据える必要があります。

リーダーは、顧客中心の組織にとって極めて重要な実行の機敏さをサポートする、高速で品質の高い意思決定を促進するプロセスを奨励すべきです。例えば、スタートアップのように物事をシンプルにし、過剰な計画を避け、「すべてのデータが揃う」まで遅らせることに抵抗し、慎重でありながら必要なリスクを取り、フィードバックに耳を傾けることです。意思決定は画一的なものであってはなりません。正式なプロセスを必要とする意思決定もありますが、非定型の方法で行えるものも多いです。

**テクノロジーを顧客価値につなげる。** テクノロジーは、顧客プロセスではなく、顧客体験という観点で捉えるべきです。これは、営業、サービス、マーケティングの視点と顧客行動インサイトを組み合わせて、組織内の壁を突破し、顧客体験の改善を推進することを意味します。顧客対応チームは、自動化とパーソナライゼーションを調和させ、顧客の期待に応えることに注力すべきです。このためには、組織全体にわたるコンピテンシーの統合が必要になりますが、それはときによっては困難を伴います。

**運用モデルにイノベーションを織り込む。** 今日の市場では、事業や顧客戦略を差別化するための努力は持続しにくく、過去に比べ優位性の持続期間も短くなる可能性があります。競争優位を維持するためには、市場で継続的に事業を差別化することを意図して、事業にイノベーションをもたらすやり方が必要です。

ビジネスにおいて後れをとらないためには、少なくとも業界内のアジャイル企業に負けない速さで適応することを目指さなければなりませんし、むしろ、競合他社よりも速いスピードを目標にしなければなりません。

したがって、リーダーたちは、テクノロジーと運用の専門知識を、インサイト豊富な顧客情報と、新しい製品、ビジネスモデル、成長戦略を作る自由を奨励する革新的な文化とに結びつける必要があります。事業の成長と拡大において付加価値の創造を促進するためには、事業全体にわたって革新的なマインドセットを育む必要があります。

**アジリティを単なる方法論ではなく、ビジネスマインドセットとして採用する。** 不確実性はなくならないであろうものの、そこにはチャンスもあります。組織は、継続的な変化の波を乗り越えるために、柔軟性をもち、経営理念やプロセスにアジリティを吹き込む必要があります。そのためには、優先事項と重点事項を定め、新しい潜在的な価値を活用し、やるべき仕事を迅速に片付け、変化する顧客ニーズ、需要と供給の変動、実現可能なテクノロジーの進歩に対応した方向転換を促進する必要があります。アジリティをマインドセットとして採用することは、景気後退期やビジネスの混乱期から脱却するリーダーを定義づける上で決定的な要素となることでしょう。

**支援的な組織構造によって、無駄のないリーンな行動を促す。** CEOは取締役会の支持を受け、効率性を高め、イノベーションのサイクルを加速し、コラボレーション、コミュニケーション、迅速な意思決定と実行を促進する重層的でない構造を持つ、オープンで柔軟かつ俊敏な組織を構築する必要があります。エグゼクティブスポンサーは、適切なアライアンスパートナーの支援を受けながら、明確な目的と期待を持ち、明確なタスクに取り組む、専門チームに権限を与える必要があります。スポンサーは、取り組みを迅速に進める努力を怠ってはいけません。

**企業を成功へと導き、市場のスピードに合わせて学習できる人材を採用する。** 人材の争奪戦は終わり、人材が勝利しました。取締役とエグゼクティブリーダーは、テクノロジーとデジタルビジネスモデルを理解し、デジタルリーダーシップに積極的に取り組み、従業員の採用、育成、訓練に必要な投資を行い、重要な人材を確保する必要があります。

あります。また、企業はコアコンピタンスとしてのデジタル能力を定期的に評価する必要があります。

多様な人材は、オープンマインド、批判的思考、新鮮なアイデア、データに裏打ちされた逆張りの視点を受け入れる学習型組織文化の実現を可能にし、また自分自身も成長していくのです。顧客やサプライヤーなど外部との交流から得られる継続的なフィードバックは、従業員の参加範囲の拡大、革新的なプロセスの活性化、無意識の偏見の根絶に役立ちます。

要約すると、取締役とCEOは、2つの前提に直面しています。第一に、スピードが重要だということです。スピードは市場によって左右され、外部要因と内部要因の影響を受けます。企業は市場とともに進化しなければなりません。そして、そのスピードは速いです。市場のスピードと合わせて変化していくことによって生まれる追い風効果は、幹部や取締役会に自信をもたらすのです。第二に、顧客ロイヤリティは、優れた製品とサービスによって獲得しない限り、儂いものとなることです。デジタル時代におけるビジネスは、まるでF1レースのようなものです。クルマが速くなければ、ドライバーに勝つチャンスはありませんし、競争することもできません。ビジネスにおいて後れをとらないためには、少なくとも業界のアジャイル企業に負けない速さで適応することを目指さなければなりませんし、むしろ、競合他社よりも速いスピードを目標にしなければなりません。

デジタル時代の現実としては、ビジネスにおける時間とスピードが戦術的なものから、より戦略的で全体的な視点を重視したものに進化しており、従来の考え方に対して疑問を投げかけ、顧客体験を変革し、長い間に確立された従来のバリューチェーンを破壊しているのです。新興・成熟技術を深く理解し、それを想像力豊かに応用して破壊的イノベーションを推進する能力を備えた取締役と経営陣は、組織のビジネスモデルとバリューチェーンにおけるその役割を継続的に見直す必要があります。

スピードが重要です。スピードは市場によって左右され、外部要因と内部要因の影響を受けます。企業は市場とともに進化しなければなりません。そして、そのスピードは速いです。市場のスピードと合わせて変化していくことによって生まれる追い風効果は、幹部や取締役会に自信をもたらすのです。

## 取締役会の考慮事項

以下は、組織の運営に内在する機会とリスクに基づいて、取締役会が検討すべき事項です。

- 取締役会は、顧客との密接な関係を保つことの重要性や関連する市場トレンドに目を光らせること、スピードを重視して組織を整え、変化を受け入れることを強調する行動と言葉を通じて、CEOがスピードを重視した環境を提供できるようサポートしていますか。取締役会のアジェンダでは、会社のイノベーション戦略と文化について議論するのに十分な時間が割り当てられていますか。議論は、戦略がもたらしている成果、投資対効果、企業のイノベーション文化と能力の有効性をまとめる適切なイノベーション指標で裏付けされていますか。
- 取締役会は、組織が従来の考え方に疑問を投げかけ、顧客体験の向上の障害となっている長年の仕事のやり方を変革する能力があると自信をもっていえますか。組織は、市場機会や出現するリスクをタイムリーに認識し、戦略やインフラをタイムリーに調整して対応していますか。
- 組織は、デジタルビジネスの概念、デジタルエコシステムの構築、成長を促進するデジタルハイパースケーリングプラットフォームの可能性を深く理解していますか。会社は、業界においてイノベーションを推進し、継続的改善を可能にするデータとテクノロジーに投資を行っていますか。
- 経営陣と取締役会は、競合他社、顧客、サプライヤー、新技術、規制要件、その他の関連する外部要因の変化に関する十分な情報にアクセスできますか。組織の意思

決定の速度は、顧客対応プロセスを市場のスピードに合わせて改善するのに十分ですか。

## 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。デジタル戦略やビジネスイノベーションから、マーケティング、営業、カスタマーサクセスにまたがるソリューションやサービスに至るまで、企業が顧客へのアプローチや関わり方を再定義し、ビジネスモデルを革新し、デジタル製品やチャネルを創出し、意思決定や業務の実現に不可欠なインサイトを発見しつなげるためにデータを展開できるよう支援しています。当社は、企業が成長し、今日の市場で競争するために必要なスキルとアジリティを編成するのを支援します。

当社は、人間中心のデジタルつながりと企業の業務改革の接点で、利益ある成長を促進するためにパートナー企業と提携しています。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ってすべての業務に取り組むことで、戦略、デザイン、テクノロジー、保証の調和を目指しています。

当社は、人間中心のデザインと戦略を用いて、目的に根ざしつつ、単純な実用性を超えた体験を提供し、持続的な関係やロイヤリティを創造していきます。共感をもってお客様を理解し、俊敏な思考と迅速な行動でお客様本位のサービスを提供することが、当社のアプローチです。私たちは、クラス最高のテクノロジーを活用し、最先端のコンサルティングとケイパビリティをお客様にお届けしています。

### プロテビティについて

プロテビティは、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。