

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 166

取締役会はテクノロジーに関与していますか

テクノロジーが変化の重要な原動力であることは明らかで、大企業の実業取締役会は、テクノロジーに対してより戦略的な焦点を当てる傾向にあります。貴社の取締役会はその流れに乗るべきでしょうか。

取締役会の焦点：テクノロジー

なぜ重要なのか：取締役会は、主に新しいテクノロジーによってもたらされる破壊的イノベーションのスピードを認めています。

- ChatGPT、Bing、Bardといった生成AIの出現が大きな話題となっています。
- メタバースは、インターネットを劇的に変化させる存在として登場しようとしています。
- 量子コンピューティングは、あらゆる種類の最適化や機械学習の問題に革命をもたらす可能性を示しています。
- グリーン水素のようなテクノロジーは、低炭素の未来を先取りしています。
- IoT（モノのインターネット）を可能にするデバイスは、企業がこれまで以上に迅速に顧客関係データを追跡、監視、発見、分析するのに役立ちます。



そして、市場投入までのスピード、技術的負債、プライバシー、予期しない結果、規制といった考慮すべき事項がいくつかあります。

思考の焦点：これがここ数年、企業とその取締役会が直面している現実です。取締役会は、組織のニーズと受託者責任を考慮し、新たなテクノロジー、ビジネスへの影響、収集したデータの扱い方について戦略的な対話をCEOや経営陣と行うために、どのように組織化するかに焦点を当てなければなりません。

- さまざまな形のテクノロジー委員会(IT戦略委員会、デジタル委員会など)の設置は、いくつかの取締役会での対応方法の一部となりつつあり、これらの委員会の委員に関する基準を設ける必要性が生じています。

全体像：2022年のフォーチュン100社の調査報告によると、過去10年間で単独のテクノロジー委員会が著しく増加し、2021年よりも増加しています。テクノロジー委員会を設置している取締役会の数は、2012年には7社、2021年には25社、2022年には36社となっています。

金融サービス業とヘルスケア業界が牽引し、小売サービス業、製造・流通業、エネルギー産業・公益事業も上昇する傾向が見られています。

- 金融機関は、消費者体験を向上させ、デジタル・インフラへの依存度を高めるために、技術革新を各社のサービスに統合しています。
- 2022年に大きく躍進したヘルスケアと、他の3つの業界グループでは、テクノロジー委員会を持つ取締役会が複数存在しています。

- 興味深いことに、2022年と2021年に取締役会にテクノロジー委員会を設置すると報告している企業は、テクノロジー・メディア・通信業界グループでは1社のみです。これは、技術がこれらの組織の運営のあらゆる側面に組み込まれており、取締役会やその委員会で行われるほとんどの議論に不可欠であるためと思われます。

取締役会は、新たなテクノロジー、ビジネスへの影響、収集したデータの扱い方に関する戦略的対話にCEOと経営陣を参加させるために、どのように組織化するかに焦点を当てなければなりません。

数字上の傾向：ラッセル3000®企業の調査では¹、過去5年間の取締役会の傾向について、以下のような見解が示されています。

	年次総会開催年		
	2022	2021	2018
テクノロジー委員会	198	185	113
サイバーセキュリティ委員会	55	47	22
研究開発委員会	50	42	27
サステナビリティ委員会	70	56	18
	373	330	180
2021年より増加	13%		
2018年より増加	107%		

表で示されているように、テクノロジー関連の委員会を持つラッセル3000®企業の本数は、2022年には前年比で13%増加し、過去5年間で2倍以上に増加しました。サス

テナビリティ委員会は、気候変動などの問題に対処するためのテクノロジーとイノベーションを検討していることから、この分析にはサステナビリティ委員会も含まれています。

1 2022 Inside the Public Company Boardroom, National Association of Corporate Directors, 2022: <http://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=74564>

主な要点は以下の通りです。

- 第一に、さまざまな業界の取締役会がテクノロジー委員会を設置しています。これは驚くべきことではありません。どの企業も、何らかの形でテクノロジーを導入し、競争上の優位性を確立・維持しなければならないからです。
- 第二に、「テクノロジー委員会」のニーズは取締役会ごとに異なるため、そのような名称が使われるわけではありません。そのため、取締役会はサイバーセキュリティ、研究開発部門、イノベーション委員会、サステナビリティ委員会などを設立しています。

なぜテクノロジー委員会なのか

一つの重要な疑問：なぜ取締役会はテクノロジー委員会を設置するのですか。金融サービスなど、テクノロジーやデジタルトランスフォーメーションへの依存度が高い業界の取締役会は、テクノロジーの機会とリスクに焦点を絞る方法として、このような委員会を検討している可能性があります。

- 消費財企業の取締役会は、こうした委員会を、成長戦略や消費者体験の向上をより重視するための手段として捉えているのかもしれません。
- 他の取締役会は、必要な専門知識を持つ役員を、テクノロジー計画、戦略、投資、保守に専念させる必要があると考えるかもしれません。
- また、新しいテクノロジーの市場動向や技術環境に特化

し、将来的なトレンドを予測し、業界やビジネスへの影響を評価することを望む人もいるでしょう。

なぜ重要なのか：テクノロジーはいたるところに存在するようになり、企業の戦略や運営に関する話題において、そこには必ずテクノロジーの影響があります。

- 取締役会は、組織のビジネスモデル、デジタルの成熟度、市場機会、リスクプロファイル、デジタル破壊に晒される可能性を検討する必要があります。
- これらの要素は、組織の戦略を成功裏に実行するために不可欠なテクノロジー問題に関して、CEOと経営陣に助言を与える目的で、取締役会がどのように組織化するのが最善かを決定するのに役立ちます。

主な要点は以下の通りです。

- テクノロジー委員会は取締役会の延長です。独立した経営判断を行使する取締役会の責任には、長期的価値の創造に焦点を当て、新たなトレンドをビジネスや顧客・従業員体験につなげるために、関連するテクノロジーの知識や専門性を持ち込むことが含まれます。
- 取締役会がテクノロジー委員会を設置しているか否かにかかわらず、自己評価を実施する取締役は、戦略の策定と実行について経営陣に助言する際に、テクノロジーの機会とリスクを検討する取締役会の有効性に着目すべきです。

確認すべき6つの重要な質問

1. 取締役会は、会社のテクノロジー戦略、投資、業務の見直しに十分な時間を割いていますか。

- 取締役会には、経営陣からテクノロジー計画や運営に関する十分な情報を受け取り、検討する責務があります。この責任は、独立したテクノロジー委員会が設置されても、既存の委員会がテクノロジーの監督を任されても、あるいはテクノロジー監督が取締役会全体の領域であっても適用されます。
- 適切なイノベーション関連指標に裏付けられたイノベーションの方向性と、プロセス、製品、サービスへの影響についてオープンな議論を行い、戦略がもたしている成果、投資収益率 (ROI)、イノベーション文化の有効性を評価することを目的としています。

2. 取締役会に十分な技術的専門知識がありますか。

- これが第一段階です。今日のデジタル社会では、すべての役員がテクノロジーに明るくあるべきです²。しかし、必要なのは精通しているかではありません。
- 競争環境を考慮し、現在および将来のテクノロジー投資への資本配分について経営陣に助言を行う際には、鋭い洞察力と通貨価値が不可欠です。このようなスキルがなければ、取締役会がテクノロジー戦略と運営を監督するためにどのように組織しても意味がありません。

3. 取締役会は、テクノロジーの専門知識を持つ外部のリソースを活用していますか。

- 取締役は、新たなテクノロジーや、それが事業や顧客・従業員に与える影響について定期的に説明するために会社の従業員だけでなく、外部の専門家も活用すべきです。
- 外部の専門家は、デジタル変革、技術的負債の管理、新たなサイバー脅威、合併後の移行に関して、より幅

広い市場経験を提供することができます。外部からの視点を得ることはすべての取締役会にとって有益ですが、特に中小企業にとってそれは主要な選択肢かもしれません。

4. 取締役会は、テクノロジー計画が資本配分の戦略的方向性と整合し、関連性が確保されていることに満足していますか。

- ROIを最適化することは、効率的な資源配分の一部であり、特に企業変革や顧客体験の向上において重要です。取締役会は、経営陣がコスト効率の高い方法で新テクノロジーを導入してきた実績を信頼すべきです。
- 現在進行中の導入と、過去の成功と失敗に関する事後分析の報告は、取締役会の組織的な認知となり、テクノロジー投資の期待価値を実現するための説明責任を確立します。

5. テクノロジーは取締役会の議題として位置づけられるべきですか。

- 取締役会は、テクノロジー、戦略、CEO ダッシュボードという相互に関連するトピックに関する経営陣との協議において、テクノロジー、イノベーション、トランスフォーメーションを不可欠な部分とすることができます。
- テクノロジーは、顧客と従業員の体験、差別化された企業戦略、業務の有効性と効率性を向上させるイニシアチブを実現する基本的なものであるため、このアプローチはすべての取締役が関与すべきものです。

6. あるいは、取締役会は、一つまたは複数の常任委員会にテクノロジーの監督を委任すべきですか。

- 取締役会は多くの議題に取り組んでいるため、技術的な話題に十分な注意を払うことができないことも多いです。このような場合、取締役会は、一つまたは複数の常任委員会に監視の役割を委任することができます。この決定には、以下のような行動が含まれます。

2 “Ensuring Technology Fluency in the Boardroom,” Board Perspectives, Issue 150, Protiviti, April 2022: <https://www.protiviti.com/us-en/newsletter/ensuring-technology-fluency-boardroom>

テクノロジー委員会を設置するという決定は、テクノロジー委員会を維持するために必要な資格を持つ取締役がいることを意味します。

- 戦略、財務、投資、監査、リスク委員会の一つまたは複数に、テクノロジーの監視の側面を割り当てます。一つまたは複数の既存の委員会にこの監視を委任する場合、取締役会は、各指定委員会の議題における他の項目が過負荷になる可能性を評価すべきです。もし過負荷であれば、技術的な議題は軽視されるかもしれません。
- 独立したテクノロジー委員会を設置
技術的な議論が複雑で専門的である場合、テクノロジートレンドがビジネスに与える影響について長期的な戦略的思考を可能にするために、より焦点を絞った会話が必要になるかもしれません。先に述べたように、これらの委員会は、組織によって具体的な重点分野が異なるため、さまざまな形態をとることがあります。テクノロジー委員会を設置するという決定は、テクノロジー委員会を維持するために必要な資格を持つ取締役がいることを意味します。
- テクノロジーの監督責任を一つまたは複数の委員会に委任する場合は、以下の要素に留意します。
 - 各委員会の役割と責務は、他の常任委員会および取締役会全体の活動を考慮して定義されるべきです。例えば、テクノロジー委員会が機能しているからといって、他の委員会がテクノロジーに関する問題を検討する責任が免れるわけではありません。取締役会全体およびその他の委員会は、テクノロジーの視点を持って、それぞれの委員会活動に取り組む準備をするべきです。
 - 指定された委員会は、重要事項を取締役会全体にエスカレートし、さらに討議することが期待されま

す。これらの問題には、市場投入までのスピード、サイバーセキュリティ、データプライバシー、技術的負債、運用回復力(オペレーショナル・レジリエンス)、規制・投資・変更管理リスクなどの重大なテクノロジーリスクが含まれる可能性があります。

- 「取締役会全体の視点」を維持することは、テクノロジーの話が複雑であるために困難な場合があります。例えば、会社のテクノロジー展開に影響を与える責任を担う上級管理職を評価するために使用される業績評価基準や、人材、組織的な記憶、技術的知識を保持するための後継者計画を評価するためには、全体的な視点が必要です。焦点の分散は、取締役会の最善の利益をサポートしません。

テクノロジーに関して経営陣を関与させるために取られたアプローチにかかわらず、すべての取締役はテクノロジーに関与すべきです。

結論

テクノロジーに関して経営陣を関与させるために取られたアプローチにかかわらず、すべての取締役はテクノロジーに関与すべきです。

- デジタルの世界では、テクノロジーに関する知識や注意は、テクノロジー委員会、監査委員会、リスク委員会といった個別の取締役会委員会に限定されるべきではありません。
- テクノロジーは戦略的イネーブラーであるため、テクノロジー主導の機会とリスクに関する知識は、取締役会の戦略的対話に関連し、経営陣に対して結果に対する責任と説明責任を問います。
- すべての役員は、このような対話と利害関係があります。

プロティビティの支援

自動化、近代化、あるいはエンド・ツー・エンドのトランスフォーメーションのいずれの検討においても、当社のテクノロジー・コンサルティング・ソリューションがお役に立ちます。戦略、設計、開発から導入、リスク管理、管理サービスまで、幅広いサービスを提供しています。あらゆるビジネスがテクノロジーを活用したビジネスになりつつあります。当社のプロフェッショナルは、経営陣と取締役会の双方から信頼されるアドバイザーとなり、革新的な行動を通

じて洞察力と戦略的ビジョンを提供します。イノベーションは、私たちの活動のすべてに組み込まれています。そして、それはすべてデザイン思考から始まります。最高経営責任者から新人コンサルタントまで、当社のプロフェッショナルはデザイン思考のトレーニングを受け、今日のビジネス問題を解決する独自のソリューションを提供しています。当社の専門家は、アジャイルプロセスを活用し、最新のテクノロジーとプラットフォームの認定を受けており、お客様がテクノロジー・トランスフォーメーションの最前線に立つことができるようにします。

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、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2023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。

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2023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。