

Board Perspectives

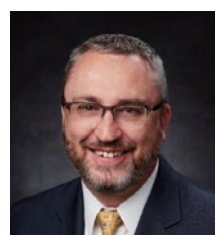
ISSUE 188

COO と取締役会の 新しい関係性の再構築

今回の Board Perspectives では、Old National Bank の最高執行責任者 (COO) である John Newcom 氏を迎え、進化する COO の役割と、それに応じて変化する取締役会の期待についての洞察を共有します。プロティビティのマネージングディレクターであり、COO ソリューションのリーダーである David Petrucci との対談で、Newcom 氏はオペレーショナルリーダーシップと取締役会ガバナンスについてユニークな視点を提供しています。対談の内容は、**ビデオ Q&A** と **ポッドキャスト** の両方で視聴可能となっており、戦略的トランスフォーメーションを推進する取締役会を COO がどのようにサポートできるかを理解したい取締役にとって、貴重な手がかりを提供します。

COO の役割は現在、デジタルトランスフォーメーションの進化と、ビジネス環境の激変がもたらした急速な変革という、大きな変化の流れの中にあります。2025 年において、COO は組織のオペレーショナルリーダーであるだけでなく、取締役会の戦略的パートナーでもあり、変動、グローバルな課題、労働力のシフト、カスタマー・エクスペリエンス (CX)、そして急速に台頭する人工知能 (AI) に対応していく役割を担っています。

「テクノロジー、イノベーション、AI の進化は驚異的なスピードで進んでいます」と Newcom 氏は述べています。「ほんの数年前とは状況が大きく変わっているのは間違いありません」。



Jeff Newcom 氏は、シカゴとインディアナ州エバンズビルを拠点とする地方銀行、Old National Bank の COO です。Newcom 氏はまた、シカゴの Community Investment Corporation (アパートの購入および改修のために住宅ローン融資を提供する非営利団体) の理事であり、人事担当の理事会委員長でもあります。COO に就任する前は、First Midwest 銀行の最高リスク責任者 (CRO) を務めており、同社は 2022 年に Old National と合併しました。Newcom 氏は、銀行および金融サービス業界で 25 年の専門経験を有する、プロセス・リスク・コントロールのリーダーです。

Newcom氏がOld National BankのCOOに就任したのは2022年初頭のこと、COVID-19の大流行を受けてデジタル化が加速していた時期でした。それ以来、変化のスピードは速まるばかりですが、AIは推進力であると同時に課題も伴っています。現代のCOOは、伝統的なオペレーショナル・エクセレンスと、進化する市場動向や技術の進歩に対応するアジリティとのバランスをとる必要があります。

Newcom氏は依然として「人材、プロセス、テクノロジー」に重点を置いていますが、現在は「効率的かつ効果的な方法で、それぞれの要素を活用できる状態にあるかどうかを考えることに多くの時間を費やしている」と述べています。

IBMの元幹部で、数十年にわたり経営幹部や取締役会で活躍してきたCheemin Bo-Linn博士によれば、パンデミック以降、COOの役割は急速に変化し、主要業績評価指標(KPI)やその他の指標は、コスト合理化や資金効率といった定量化可能な、利益を超えたものに移行していると指摘します。

「COOの役割に対する要求が高まる中、企業やエコシステム全体を見渡す、より包括的でエンドツーエンドの視点が求められています」、また「これは、最適化された製品ポートフォリオの提供、新しいツールを活用したデジタルトランスフォーメーション、そして人材の変革とスキル向上を実現するために磨かれたクロスファンクショナルなスキルを必要とします」と、北米、欧州、オーストラリアのグローバルな上場・非上場企業の取締役会で議長およびリード・インディペンデント・ディレクターを務めるBo-Linn氏は述べています。

取締役会との戦略的関与

Newcom氏は、取締役会との関与が監督から戦略的協力へとシフトしていることを強調しています。イノベーション、自動化、サイバーセキュリティ、スケーラビリティ、インフラストラクチャー、AIといったトピックは、今や取締役会での議論の中心となっており、それぞれが長期的な戦略的整合性の観点で評価されています。

「最良の取締役会は柔軟に対応することを学ぶでしょう」とNewcom氏は述べています。「危機の瞬間には、注力すべき分野が変化して進化する傾向があります」。Newcom氏によると、取締役会との対話は、より戦略的なプランニングにシフトしており、イノベーション、自動化、セキュリティ、スケーラビリティ、インフラ、AI、CXなどのトピックが議題に上がり「それぞれが2年、3年、5年の戦略計画にどのように整合するか」が議論されているとのこと。

取締役会は以下のような基本的な問いを投げかけるべきです。

AIが業界を再構築し続け、サイバーセキュリティが依然として企業の最重要リスクであり続ける中、取締役会はデジタルトランスフォーメーションの推進におけるCOOの役割の変化を認識するようになっていきます。

- スケーラブルな成長を支えるインフラは整っているか。
- 我々のオペレーティングモデルは、適応するのに十分なアジャイル性を持っているだろうか。
- 新たなリスクを管理する人材とガバナンスが備わっているか。

統合や戦略的提携が目立つ競争の激しい業界において、Newcom氏はアダプタビリティとスケーラビリティの重要性を強調しています。「私たちは、取締役会とともに機会を捉える準備が整っているかを評価することに多くの時間を費やしています。」

現代のCOO：戦略の柱

一方、自身も元COOであるBo-Linn氏は、現代のCOOはデジタルトランスフォーメーションを超えて戦略的トランスフォーメーションを推進し「不可能を可能にする」存在であるべきだと述べています。価値が創出されることで、「意思決定の改善や顧客エンゲージメントの向上といったメリットが新しいツールや最新のインフラ、文化によって実現されます」と彼女は言います。

現代のCOOは、それをすべて足し合わせると、次のような新しい、または再構築された重点領域を担う存在となります。

デジタルトランスフォーメーション

COOは、AI、自動化、アナリティクスを統合し、業務効率と戦略的洞察を促進する全社的な取り組みを主導しています。具体的には、以下が含まれます。

- AI導入とプロセス最適化の推進
- イノベーションと実験の文化の育成
- サイバーセキュリティと規制遵守の確保に対する支援

Bo-Linn氏は、「AIはイノベーションの中心であるべきで、破壊的変化は企業のDNAを変える、あるいはコアを再調整する機会として捉えられなければならない」と述べています。

Old National BankのAI、自動化、イノベーションに関して、直面している課題の一つは、新興技術のコストと潜在的な投資収益率(ROI)のバランスを取ることだとNewcom氏は述べています。また、「AIには多くの機会がありますが、スケールが重要であり、それは安価なソリューションではありません」とも述べています。

Newcom氏は、アダプタビリティとスケーラビリティの重要性を強調しています。「私たちは、取締役会とともに、機会を捉える準備が整っているかを評価することに多くの時間を費やしています」と述べています。

また、Newcom氏は、最近の取締役会とのAIに関する議論はガバナンスに焦点を当てていると述べています。なぜなら、Old National Bankのリスク許容度は、おそらく他の業界の一部の企業よりも少し低いと思われるからです。さらに彼は、「私たちは非常に規制の厳しい業界にいますので、現時点では、実行よりも構造的、哲学的な観点からAIガバナンスの機会について話し合う時間が多くなっています」と付け加えました。つまり、ROIの観点と顧客の観点の両方から、いくつかのユースケースがうまくいくかどうかを検証するために、パイロット・プログラムを検討するということです。「私たちは、AIであろうとなかろうと、顧客が本当に求め、必要とし、価値を感じるものを提供することに注力する必要があります」とNewcom氏は述べています。

顧客中心のオペレーション

オペレーショナル・エクセレンスは、CXへの影響で評価される時代になっています。COOは、オペレーション、IT、マーケティング、カスタマーサービスといった部門を横断的に連携させ、シームレスで価値ある体験を提供することに注力しています。

Newcom氏は、「すべては顧客への影響という視点で見られます」と説明します。そして、「業務上の決定は、満足度、ロイヤルティ、そして信頼を高めるものでなければなりません」とも述べています。

COOがCX向上を推進するために行っている具体的な取り組みには、以下のようなものがあります。

- **ジャーニーマッピング**：COOは、顧客との最初の接触から販売後のサポートまで、カスタマージャーニー全体を監督し、主要な接点での障壁を取り除き、改善ポイントを見つけます。
- **指標と責任の明確化**：COOは多くの場合、主要なCX指標を定義した上でトラッキングし、業務目標と結びつけています。障害が発生した場合は、顧客対応を調整し、あらゆる問題を解決します。
- **規模に応じたパーソナライゼーション**：顧客がよりパーソナライズされた体験を求めるようになり、COOは個別化された体験やインタラクションを可能にするAIや自動化などのテクノロジーの導入にますます関与するようになっています。

銀行業務においても、「顧客は、当社のサービスをこれまでとは異なる方法で利用したいと考えています。より自動化されたサービスを求め、以前にも増し

取締役会は、COOの任務の根幹であるオペレーショナル・エクセレンスと顧客満足の関連性をより重視しています。

てセルフサービスを求め、質問に対する答えを素早く得られることを望んでいるのです」とNewcom氏は述べています。「このような期待に応えるため、オペレーションは顧客の問題を迅速かつ効率的に解決できるよう、その能力を進化させなければなりません」。

アジリティとリスク管理

予測不可能な環境において、COOは危機や市場の変化に対応できるレジリエントでアジャイルなフレームワークを構築する必要があります。具体的には以下が含まれます。

- 取締役会との共同のリスク評価
- 危機管理計画
- シナリオモデリングとコンティンジェンシープランニング

混乱を予測し、プロセスを適応させ、リソースを迅速に動かすCOOの能力は、組織が変化に耐え、より強く成長するための鍵となります。

「取締役会のアジェンダを協議しながら決定する際、COOを議論に加えることがこれまで以上に重要になっている」とBo-Linn氏は述べています。また、「企業の差別化を単なるプロセス再設計にとどまらず、革新的なオペレーティングモデルへと戦略的に転換できるCOOは、企業の将来性を支えるレジリエンスを確保することができるのです。」とも述べています。

取締役会とCOOの協働：新しいオペレーティングモデル

この進化する役割をサポートするために、取締役会は以下のエンゲージメント戦略を検討すべきです。

- **ハイパーコミュニケーション**：パフォーマンス、CX、市場動向を監視するために、強固なフィードバックループを確立し、KPIを共同設定する。
- **イノベーション文化**：COOと協力し、実験的取り組みを促進し、研究開発(R&D)に投資する。
- **責任の共有**：戦略目標を一致させ、成果に対する責任を共有する。
- **ガバナンスの重視**：AIガバナンス、サイバーセキュリティ、コンプライアンスを取締役会レベルの中核事項として優先させる。

変化の速度を考慮すると、取締役会は戦略的なアジリティと柔軟な対応力を維持するために、オペレーションリーダーシップとの関わりをこれまでより頻繁に持つことを検討すべきです。

こうした協働的な取り組みを取り入れることで、取締役会は COO の役割が持つ戦略的な可能性を最大限に引き出し、オペレーションリーダーシップをイノベーション、レジリエンス、そして長期的な価値創造の原動力へと変革できます。今日のダイナミックな環境において、COO と取締役会の強固なパートナーシップは、もはや望ましいだけでなく、ビジネスにとって不可欠な要件です。

筆者／専門チームのご紹介



David Petrucci

マネージングディレクタ、プロティビティ

David Petrucci は、ノースカロライナ州シャーロットでプロティビティのサプライチェーンおよび COO 業務を統括しています。産業界、テクノロジー企業、コンサルティング会社などで 30 年以上にわたって業務改善やイノベーションに携わってきました。彼の専門は、ビジネスとテクノロジーの交差によって可能になる新しいビジネスと組織モデルの開発です。David は、Delphi、Valeo、Tenneco、Honda などの自動車業界で製品開発と製造に従事しました。その後、IBM で PC 事業の高度なプランニングとサプライチェーンマネジメントを担当し、経験を積みしました。



Joe Kornik

シニアディレクタ、プロティビティ

Joe Kornik はプロティビティの編集プログラムのリーダーであり、**Board Perspectives** および **VISION by Protiviti** の編集長を務めています。以前はコンサルティング・マガジンの発行者および編集長を務めていました。

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、90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、人材・組織、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働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、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Robert Half (RHI)の100%子会社です。