

役員室でデジタル投資に関する質問を決める

2020年代の10年において、あらゆる業界の優良企業とその取締役会は、技術的变化のペースが猛スピードで加速し続けることを認識しています。役員室で交わされる10年前の「デジタルトランスフォーメーションに投資すべきか」という質問は、今日では、「株主への説明責任を果たすためにどれだけの投資をすべきか、より重要なことにどれだけ速く投資をすべきか」という質問に変わっています。

一見シンプルにみえるこの質問は、リソース配分の優先順位を決める戦略的な話の根底にある複雑さを含んでいます。またこの話は、収益の源泉であるカスタマー・エクスペリエンスや、企業の競争力に大きな影響を与えます。

デジタルトランスフォーメーションの議論は、情報の流れによって支えられるお客様と企業のインフラ基盤との間を持続的に橋渡しするデジタル・エクスペリエンスに焦点が当たるとなりました。40%以上の企業が総合的なデジタル・エクスペリエンス戦略を持たず、代わりに個々のデジタル・エクスペリエンスをサイロ化されたポイントソリューションとして展開しています。このようなことは、真の意味でデジタル化されていない企業には珍しいことではありません。

また、新しい技術を手に入れても、それを十分に使いこなせないという問題もあります。例えば、投資したデジタル・エクスペリエンス・プラットフォームを十分に活用している企業は、わずか14%にとどまっています。これもまた、価値の

源である全体戦略を支えるデジタル基盤がないことが原因と考えられます。

しかし、本当に素晴らしいことは、首尾一貫したデジタル戦略を持ち、投資した結果を十分に活用している、デジタル成熟度が高い企業が享受している収益プレミアムです。小売業では16%と高く、自動車やメディアは3%、化学やライフサイエンスは4%、銀行・工業製品が5%、旅行が9%、保険が10%、エネルギー・公益事業が12%となっています。¹

企業がどれだけの量と速さで投資すべきかという疑問を受けて取締役会は次のことを検討すべきです。

- プロセス、製品、サービスのデジタルトランスフォーメーションに、デジタル・エクスペリエンスやトップライン、ボトムラインに影響を与えるのに十分な速さで投資しているかどうかを示す、裏付けとなる指標を含むビジネスプランは何か。
- 投資の速度を上げる必要があることをタイムリーに教えてくれる、顧客の「粘着性」やセキュリティに関するウォーニングサインは何か。
- 企業がデジタル経済の中で競争力を維持するために取締役が株主に対して負う注意義務は何か。

1 "Unleash Your Platform's Power: 5 Actions to Create Next-Wave Digital Experiences," Saul J. Berman, Matthew L. Francis, Carolyn Heller Baird and Anthony Marshall, IBM Research Insights, 2021: www.ibm.com/downloads/cas/6LJPAOKB.

- 持続、拡大する需要の中で、サプライチェーン・マネジメントなどの供給側に十分な配慮がなされているか。

リソースに限りがあるため、これらの質問すべてに答える選択肢は限られています。取締役会はデジタル投資のレベルと速度を評価するためにいくつかのステップを踏むことができます。

デジタルに精通した経験豊富な取締役を採用する。 デジタルに精通した取締役が3人以上いる取締役会を持つ企業は、利益率、収益成長率、総資産利益率、時価総額が高いと報告されています。² 取締役会は、監督するプロセスにおいてデジタルの知識がどの程度あるかについて調べる必要があります。

すべての取締役会は、取締役自身からであれ顧問を通してであれ、デジタルの知見にアクセスできるべきです。そのためには、取締役候補者の中から、企業の大規模なデジタル施策の実施に貢献したことがあるベテラン経営者や、最高情報責任者(CIO)や最高技術責任者(CTO)や最高デジタル責任者(CDO)など、テクノロジーに関する深い知見・経験が必要とされる職務に就いた経験のある経営者を探す必要があります。

カスタマー・エクスペリエンスの向上、オペレーションの改善、バリューチェーンにおける自社の位置付けの確保に戦略的に注力する。 取締役会は、デジタル投資の議論をする際には、会社や業界でカスタマー・エクスペリエンスに関して実際に何が起きているのか、そしてそれが現在と将来でどのように改善されているのか、という厳しい質問をし、焦点を当てる必要があります。

戦略を実行するために必要なテクノロジーやその他のリソースを特定するために全体的な戦略を理解するという従来のやり方は、今日の環境では内省的すぎるかもしれません。顧客満足度やロイヤルティ、イノベーションに関するデータや指標、競合他社との

比較による市場投入のスピードこそ、より洞察力に富んだ議論のベースになるでしょう。

イノベーションのパフォーマンスを評価する際には、デジタル的に考え、行動する。 取締役会の主な関心事は、経営陣が新製品や製品・サービスをデジタル化し、顧客との関係を強化したり、デジタル技術を導入して意思決定のための業務パフォーマンスや情報を改善することです。このことは、ビジネスの現実を踏まえたものでなければなりません。つまり、イノベーションは、利用可能な物理的、財政的、人的資本の制約を受けるということです。

議長は、イノベーション戦略とカルチャーを議論するために十分な時間を割り当て、方向性と進捗に関するオープンな議論を促すべきです。この議論は、競合他社と比較した成長戦略のパフォーマンス、カスタマー・エクスペリエンスに関するフィードバック、イノベーション投資に対するリターン、企業のイノベーション文化と能力の有効性など、イノベーションに特化した適切な指標で裏付けられる必要があります。

カスタマー・エクスペリエンスに徹底的にこだわる。 企業が成功するためには、カスタマー・エクスペリエンスが重要な役割を果たします。今日のお客様は、実際に購買した経験や、製品やサービスへのアクセス、包括性、持続可能性、信頼、などの個人的な価値観に合わせて購買行動を行います。デジタル時代においては、市場への投入スピードが最も重要です。アジャイルな組織と文化をもつ企業では、組織的なアプローチでカスタマー・エクスペリエンスに取り組んでいます。一例としては、制度的な知識とデジタル的な視点を融合させ、顧客価値に結びついた意思決定プロセスで、継続的にカスタマー・エクスペリエンスを向上させるための技術的な取り組みを行うことが挙げられます。そしてその結果、資源配分の決定がなされます。そのときに取締役が検討すべきものとしては、以下があります。

<p>議論をブランドの目的に結びつける</p>	<p>企業は、ブランドの目的に沿い、それを達成するためのデジタル投資に注力すべきです。ブランド体験に関するお客様の声を聞き、最も影響力のあるお客様の期待と体験を理解するコミュニケーション・チャンネルが議論を充実したものにします。このプロセスは、どこにどのように投資するかの優先順位付けに役立ちます。</p>
<p>お客様からのインサイトを利用して改善する</p>	<p>「お客様の声」に関するデータは、限られた資源配分の中で行う重要な意思決定のためには最強の基盤です。繰り返しになりますが、お客様からのフィードバックは、お客様の体験を改善するための取り組みに焦点を当てるのに役立ちます。</p>
<p>お客様の信頼に応えるデザイン</p>	<p>テクノロジーの進化に伴う将来の変化を予測し、お客様の体験を可能な限りシームレスにすることを重視してテクノロジーを設計することは、長期的な資源の節約につながります。しかし、テクノロジーを統合する努力をしても、お客様と企業との体験がテクノロジーを駆使したロボットのようなものになり、人間的な要素が欠けてしまうようなことがあってはなりません。テクノロジーは、プロセスを容易にし、フローを良くし、時間とエネルギーを節約するものでなければなりません。</p>

2 "Without a Digitally Savvy Board, Your Company Is Falling Behind," by Peter Weill and Stephanie Woerner, The Hill, March 20, 2019: <https://thehill.com/opinion/finance/434788-without-a-digitally-savvy-board-your-company-is-falling-behind>.

<p>期待される価値を実現するための変化を可能にする</p>	<p>変革のプロセスは、従業員の再教育とスキルアップに不可欠です。そうしないと、デジタルオートメーションがアナログ的に使われてしまうだけで終わってしまう可能性があります。これでは、リソースが無駄になり、ブランドプロミスを達成できないこととなります。変革の実現には、効率性とお客様へのメリットを迅速に実現するために実験と失敗を繰り返す、アジャイル・マインドセットを持つことが必要になるかもしれません。</p>
<p>経営陣全体での包括的なインプットを確保する</p>	<p>コラボレーションを成功させ、効率的なリソース配分を行うためには、テクノロジーリーダーとビジネスリーダーが協力する必要があります。経営陣と主要なビジネスユニットのリーダーは、コンプライアンス担当者、最高情報セキュリティ責任者 (CISO) および最高リスク責任者 (CRO) と戦略的パートナーとして協力し、成果に鋭く焦点を当てた、お客様と結びついた適切な意思決定を行う必要があります。取締役会の最大の関心事は、議論によって必要なインサイトが得られたと CEO が満足することです。</p>

ROIを最大化するために、今すぐ手を打つ。 投資収益率 (ROI) を最適化することは、効率的な資源配分に不可欠な要素です。取締役会は、お客様への価値とお客様のエンド・ツー・エンドの旅 (ジャーニー) に焦点を当てた、組織全体を通じた、予算、優先順位に沿った取り組みを期待しています。

例えば、CDOや最高製品責任者は、業界に応じてデータ、プライバシー、規制遵守の要素を盛り込んだ、お客様に向けた成長するテクノロジーのロードマップを提供する必要があります。ソフトウェア開発のライフサイクルと予算プロセスをアップデートするためのアジャイルな考え方は、市場、顧客、そして従業員のニーズに応え、最も価値のある機能や特徴を必要なペースとスピードで提供することを可能にします。繰り返しになりますが、これらの視点は、企業がデジタル投資の優先順位を決めるのに役立ちます。

最後に、サプライ側も忘れてはいけない。 ブランドにとって、需要があるのにモノやサービスが提供できないというのは最悪の事態です。取締役会は、デジタルへの投資が功を奏するように、供給に関する制約事項の管理とサプライチェーンの混乱の回避に十分な注意を払うべきです。そのためには、在庫管理や需要予測をより厳密に行う必要があります。

以上の議論は、企業がビジネスを行う上で必要な真のデジタルの枠組みに変革するために、必要十分なペースで投資を行うという課題に取り組む上で参考になるでしょう。これは、事業の存続を維持するために、すべての取締役会とその所属する会社が正面から向き合わなければならない課題です。

プロテビティの支援

進化するニーズとお客様の期待は、デジタル時代に対応するために、最も機敏な組織でさえも挑戦しています。組織が生き残るためには、常に革新と変革を続けなければなりません。

プロテビティは、デジタル戦略、ステークホルダーとの調整、ソリューションの設計と開発に至るまで、企業が人と人とのつながりを革新するために、イノベーションとアジリティの文化を浸透させることで、これまでとは異なる考え方を支援します。私たちは、お客様がカスタマー・エクスペリエンスを再定義し、新しいオペレーティング・モデルを模索し、強化されたデジタル・チャンネルを構築し、今日の市場で競争するために必要なスキルを構築することを支援します。私たちの提供するサービスは以下の通りです。

- 成長とデジタルビジネス戦略の策定とビジネスケースの定義
- カスタマー・エクスペリエンスとジャーニーマップ
- カスタマー・エクスペリエンス戦略とデザイン
- デジタル・オペレーティング・モデル戦略、アジャイル戦略
- 営業、マーケティング、サービス・アクセラレーション
- 文化、スキル、能力の定義と調整
- トランスフォーメーション・プログラムの定義と実行
- その他のサービス (エクスペリエンス・プラットフォームの技術支援、イノベーション・アドバイザーなど)

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、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、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。