

## パンデミックからの教訓:イノベーションを迫った危機

創造性とイノベーションを高める職場環境を作ることは、企業の俊敏性と長期的な発展にとって最も重要なことです。COVID-19 (新型コロナウイルス)のパンデミックのような危機的状況こそ、これらの特性が、潜在的かどうかはともかく、試されることになります。

先日米国で開催された National Association of Corporate Directors (全米取締役協会)のイベントでは、現役取締役を交えた討論会で、変化の激しい環境で成功するための重要な原動力となる俊敏性の重要性や、デジタルの成熟度や将来への対応力がイノベーションを進める能力と多くの企業でどのように関連しているかについて議論されました。<sup>1</sup> 今回の討論から学んだ8つのポイントを以下にまとめました。

**危機は、企業がレジリエンス(回復力、強靱性)を有しているか否かをずばり決定する要因となり得る。**多くの業界で、パンデミックはファンダメンタルズ(基本構造)をひっくり返しました。しかしながら、デジタルを活用して種々のプロセスや商品、サービスに革新をもたらす能力やツール類を備えて未来を向く企業は準備ができていました。リモートワークやフレキシブルな勤務形態、「クリック&コレクト(ネットで購入して店頭で受け取る)」のオンラインのチャネル、毎日24時間・週7日営業のビデオによるヘルスケア、オンラインショッピング、宅配、あらゆる形態の自動化などは、デジタル化のほんの一例です。

ところで、これらは新しいコンセプトや最先端の技術ではありません。「Born Digital (生まれながらのデジタル企業)」

と呼ばれる企業は、これらのことを長年にわたり実践しています。パンデミック最中の今、こうしたデジタル化を活用したビジネスの価値が目立され、その結果、一層広範囲に展開されるようになりました。

**コロナ禍の危機は、新しいアイデアやアプローチを開放し、失敗を厭わない姿勢を生み出した。**多くの業界では、パンデミックを機に、イノベーションが進展しました。この危機は、企業がテクノロジーを利用して、これまで考えもしなかったことを実行するのを加速させました。イノベーションが失敗を受け入れることも要素として重要です。

危機が続く間、企業は生き残りと繁栄をかけリスクを取るしかありませんでした。実際、企業は創業時の気概を思い起しています。これは、組織が最も混乱した状態にある時に受け入れる心構えです。失敗することを厭わなくなるのは、失うものが少ないからです。

多くの場合、企業はコスト削減に走りがちですが、パンデミックの発生により、多くの企業はビジネスのやり方を見直し、再構築さえ迫られました。パンデミック後のニューノーマルの中で、イノベーションの力を解き放つことにすべての業界

1 「Using Crisis as a Catalyst for Enhanced Innovation」セッションは、2020年12月14日、プロティビティのマネージングディレクターであるジョナサン・ワイアット氏と、AMN Healthcare Services Inc.や Barnes Group Inc.、Masonite International Corp.の取締役会メンバーであるダフネ・ジョーンズ氏がファシリテーターを務めました。

が注視していくべきです。危機の間にイノベーションを最も進めた企業が、パンデミックが過ぎてから抜きんでた業績を上げるようになるはずですが。

**危機に瀕した時にはイノベーションが必要だが、波乱が少ない時にもイノベーションは必要である。** ビジネスが苦境にある時に変化を推し進めるのはより簡単ですが、好調時の企業にとっては多くの場合、変化を推し進めるのはより難しいことです。取締役会は企業が好調な時こそ、変化を追求することに消極的になりイノベーションを阻害してしまう事態を許してはなりません。急速に変化する環境の中で、組織は大きなことを考え、大胆不敵で革新的な目標を掲げる必要があります。

例えば、マイクロソフトのCEOに就任したサティア・ナデラは、組織の焦点や、資質、技能をPC（当時のマイクロソフトにとっての快適な空間）からシフトさせ、クラウドの分野でより大きなイノベーションを達成しました。ここから、今日大きな利益を生むMicrosoft Azureクラウドサービス事業の開発と立ち上げに繋がりました。

取締役会は、イノベーションに関する戦略的な対話に価値を付加するために、組織の市場機会を理解できる適切なスキルセットと経験を有する必要があります。重要なことは、市場の変化に備え、その変化を利用するために、市場の状況を激的に変化させる転換点をきっかけにして、特にイノベーションに焦点を当てることです。

**“You can’t fight gravity (引力に逆らっても無駄).”** アマゾンの新CEOのアンディ・ジャシーは、最近のインタビューでこの4語の知恵を授けました。<sup>2</sup> アマゾンのもともとのビジネスモデルは、仕入れて保管した商品を販売することに重点を置いていました。20年前、株価が80%以上も急落し、eBayなどのオンライン市場にシェアを奪われていたアマゾンは、第三者がアマゾンのサイトで販売できるようにするかどうかを激しく議論した末に、「アマゾン・マーケットプレイス」を立ち上げました。あとは歴史が示すとおりです。ジャシーはこの教訓をこうまとめています。

何かが起ころうとする時、あなたがそれを望んでいようといまいと、それは起こるものです。そうなったら、その何かに向かって吠えたり、過ぎ去ることを願ったり、遮断しようとするよりも、自社の製品どうしを市場で共食いさせたり、世の中がどこに向かうともその先を目指す方がずっと良いのです。<sup>3</sup>

取締役会は「引力との戦い」という罠に注意すべきです。アマゾンの革新と変化の決断はどれほど重要だったことでしょうか。アマゾンの小売事業の約半分は今日、第三者が販売する商品で構成されています。

**皆が同じことを考えていたら、誰も考えていないことになる。** ダイナミックに変化する世界では、現状を絶えず打破し、自社や競合他社が行うすべてについて既成概念にとらわれない考え方をすることが不可欠です。つまり、企業は業界のビジネスモデルを見直すことに注力すべきであって、単に競合他社のコピーをしてはならないのです。業界のプレーヤー全員がある方法で何かを行っているからといって、それが最善の方法であるとは限りません。取締役会は、経営陣に対して、社内の優秀な人材が厳しい質問をするのを厭わず、常により良い結果を追い求め達成するように促すべきです。継続的な改善とイノベーションは心構えの問題です。

**すべては強い顧客志向から始まる。** イノベーションは、お客様の体験をどのように変えるかを考えることから始まります。これは、進化するお客様の好みやニーズ、希望に関するデータや分析をモニターするだけではありません。技術の進歩が今日の市場の急速な変化の主な要因であることを認識することも重要です。

本質的に、イノベーションとは組織がデジタル時代の一角を占めるための準備をすることです。そうだとしたら、イノベーションのプロセスでは、業界におけるテクノロジーの斬新な応用が、顧客体験をどのように変えるかを考慮すべきです。自社のプロセス、商品、サービスを進歩させなければ、競合他社が先に行きます。さらに始末が悪いのは、企業がデジタルに懐疑的な傾向を持ち、商品やサービスを差別化するためではなく、無理やり「デジタルなこと」を行えば、成功する可能性は低くなるでしょう。

**革新的な文化は一連のサイクルを成就させ、結果を出す可能性をより高くする。** 多くの組織にとって、アイデアを出すこと自体は比較的容易です。難しいのは、アイデアをプロトタイプ段階を超えて、最終的に実態を伴う事業に育てることです。完全なエンド・ツー・エンド(端から端まで)のプロセスには、アイデア出しだけでなく、それらのアイデアを絞り込み、優先順位をつけ、仕込み、そして実現可能な設計に発展させるプロセスが含まれます。さらに、その設計に基づいて行動し、測定可能な結果を得るための変革を実現するスキルも必須です。取締役会は、世の中とテクノロジーが変化し続ける中で、変革を伴うイノベーションや改革を維持するためにスキルを継続的に更新する組織文化と心構えを強化・育成する上で、重要な役割を担っています。

2 “Amazon’s New CEO Andy Jassy Says This 4-Word Lesson Is the Most Important He’s Learned,” by Minda Zetlin, Inc., February 5, 2021: [www.inc.com/minda-zetlin/andy-jassy-new-amazon-ceo-aws-marketplace.html](http://www.inc.com/minda-zetlin/andy-jassy-new-amazon-ceo-aws-marketplace.html).

3 同書

**取締役会の役割は、戦略に沿った持続可能で革新的な文化を推進することである。** 取締役会は、組織のイノベーションに対する心構えやアプローチを、成長戦略と整合させることに注力すべきです。市場の変化に応じて、取締役は、イノベーションを支援するのに必要なスキルを取り込むよう経営陣に働きかけなければならないかもしれません。形ばかりのイノベーションではなく、目的を持ったイノベーションが重要です。

取締役は、組織のインセンティブ文化を確認する必要があります。イノベーションが報われる文化なのか。失敗を許す文化なのか。それとも、今の仕事に集中している人が報われる文化なのか。ビジネスを推進し未来を創造する人たちと、誰かが作った波に乗っている人たちと、どちらが報われ、昇進する文化なのかを確認しましょう。

取締役は会社のイノベーション計画と事業のロードマップを理解し、それらの計画が予見可能な将来において顧客の嗜好や悩みの種がどのように変化するかを考慮しているか否かを理解する必要があります。これらの計画にリンクしたダッシュボード・レポートで、進捗状況を定期的に取締役会に報告する必要があります。

### 取締役会の考慮事項

以下は、取締役会が会社の活動に内在するリスクに関連して考慮すべき事項です。

- 自社の組織には依然としてデジタルに懐疑的な傾向があるのか。もしそうなら、取締役会はどのようにしてその傾向を払拭することができるのか。組織は、デジタル能力を競争力のあるレベルまで高める策について、明確なロードマップ(工程表)を持っているか。もしそうでないなら、その明確さを得るために何をしているのか。もし組織が「デジタルフォロワー(デジタル化の後追い者)」であるならば、業界のリーダーに遅れをとらないように、迅速に方向転換することができる十分な俊敏性があるのか。
- テクノロジーやアナリティクスがどのように業界を混乱させるかについて、明確な展望を持っているのか。予想される変化の速度を現実的に捉えているのか。
- 今から5年後、あるいはそれより先に、自社の事業が市場でどのような役割を果たし、どのように自社ならではの価値を確立するかについて明確なビジョン(目指す理想の

姿)を持っているのか。リーダーシップチームは、このビジョンについて同調しているのか、そしてビジョンに到達するために何をすべきか。事業のリーダー層は、組織がこのビジョンを実現するために果たす自分の役割を理解しているのか。

デジタル経済や、新興技術、業界に影響を与えるメガトレンドを理解し、その理解を事業とその戦略に関連付ける能力は、今や取締役会の重要なスキルと言えます。組織のイノベーションの心構えや活動を導くために、取締役会には少なくとも3人のデジタルに精通したメンバーが必要であり<sup>4</sup>、そうすれば、多様性の利益を享受できるはずで

例えば、ミレニアル世代は、上の世代とは異なる観点でテクノロジーを体験する傾向があります。より若い、より多様なリーダー層や従業員が社会の変化を牽引するにつれ、組織は彼らの声を聞き、彼らの意見を尊重するはずで

注：このトピックについては、例を含めたより詳細な説明が <https://www.protiviti.com/US-en/insights/whitepaper-bp141-crisis-catalyst-innovation> に掲載されています。

だからこそ、可能な限り広い範囲の意見に耳を傾けることが必要不可欠なのです。

● イノベーションはどのような役割を演じるのか、イノベーションを推進する文化を醸成しているのか。組織はリスクを織り込み、イノベーションを起こし、失敗を受け入れ、そこから学ぶことの意味を本当に理解しているのか。取締役会は、イノベーションの成功と失敗の両方を報告するダッシュボード・レポートを受領し、イノベーションに関する事項に十分な時間を割いているのか。

● 意図しないまま、あるいは時期尚早にコアビジネスを破壊することなくイノベーションを起こすにはどうすればよいのか。イノベーションはむしろ一部の人の手に委ねられているのか。それとも、第三者との協力体制を含め、ビジネスのあらゆる側面で強調されているのか。イノベーションのプロジェクトには十分な人員とリソースが割り当てられ、結果に対する説明責任を明確化しているか。

4 "Is Your Board Digitally Savvy?" Board Perspectives: Risk Oversight, Issue 129, Protiviti, July 2020: [www.protiviti.com/US-en/insights/newsletter-bpro129-your-board-digitally-savvy](https://www.protiviti.com/US-en/insights/newsletter-bpro129-your-board-digitally-savvy).

## プロティビティの支援

プロティビティは、フォーチュン1000社の60%、フォーチュン・グローバル500社の35%の企業に加え、急成長中のテクノロジー企業を含む中小企業のIPO前、IPO後にサービスを提供しています。弊社は、企業が抱える最も困難なビジネス上の課題を解決するために、革新的なソリューションを提供してきた実績があります。弊社のデジタル化サービスは、以下の点にフォーカスしています。

- **カスタマー・エンゲージメント**：お客様との強力な関係を構築するための新しい方法を探索します。
- **商品とサービスのデジタル化**：最新の機能強化した商品を導入し、新しいビジネスモデルを模索します。

- **より良い情報に基づく意思決定**：データに基づく適時適切な意思決定を可能にし、デジタルによる展開を向上させる利用可能な情報を充実させます。

- **業務上のパフォーマンス**：テクノロジーを創造的に活用し、プロセスとそのパフォーマンスを改善します。

当社独自のオンラインデジタル評価ツールは、企業がデジタル戦略を阻害する恐れのある課題を特定し、デジタル成熟度を高めるために取り組むべき意思決定に焦点を当て、時系列で進捗を測定できるように設計されています。このツールには、複数の人が個別に評価することができ、組織のために集約した結果のサマリーを作成することができます。

---

## 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、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、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。