

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 168

失敗する自由 イノベーションへのリスク許容度

ビジネスにおいて、失敗を恐れるのではなく、失敗を受け入れる態度が、企業が進化し、新しい市場機会に対応する方法を改善するために重要です。ビジネスにおいて、イノベーションのための適切なトーンはどのように設定されるべきなのでしょうか。社員が失敗から学べるようにするために、取締役会が果たすべき役割とは何でしょうか。

先日開催された全米取締役協会 (NACD) のマスタークラス¹では、プロティビティがモデレーターを務め、参加した取締役が、急速に進化し破壊的な今日の市場でイノベーションを機能させることについて議論しました。この対談の前提となったのは、イノベーションに関する過去のリスクとリターンのバランスは、今後数年間においては適切ではないかもしれないということでした。

生成AI、メタバース、デジタルツインソリューション、量子コンピューティング、拡大し続けるモノのインターネット、ブロードバンドのスピードとアクセスの向上など、破壊的なテクノロジーによって促進される絶え間ない変化が全体像です。技術的負債の影響や、消費者を被害から守り、望ましくない結果を回避するための規制の波の可能性も、関連する検討事項です。

- この連続的で劇的な変化の図式は、革新的な企業に、スマートでデータに基づいた賭けをする機会を提供します。
- また、現状に甘んじている企業にとっては、致命的な転換点となる可能性もあります。

戦略的俊敏性とは、破壊の中で業績を向上させ、成功する能力であり、関連性を維持するための重要な成功要因となります。これにより、イノベーションは組織の生命線となるのです。しかし、本当の疑問は、なぜ一部の組織が他の組織よりもイノベーションに成功しているのか、ということです。例えば、

- 過去2～3年の間に市場に投入された製品やサービスによる収益の割合が、他の企業よりも高い企業があるのはなぜですか。
- なぜ、ある企業は市場を破壊することができるのに、またある企業は現状維持に留まっているように見えるのでしょうか。
- 秘伝のタレとはなんですか。企業文化でしょうか。そしてそれは才能の問題でしょうか、それとも人々へのインセンティブの与え方の問題でしょうか。成功している企業ほど、顧客からデータを収集しているのでしょうか。
- リスクはこの会話にどのように関連しますか。より成功

1 NACD Master Class in Orlando, Fla., May 11, 2023.

している企業は、どのようにして革新的な取り組みとレガシー・ビジネスのバランスを取っているでしょうか。

戦略的俊敏性とは、ビジネスモデルの再構築、ワークフローの再設計、新しく改善された市場提供物など、変化するビジネスの現実との整合性を維持することです。

組織を素早く転換させる

これらは取締役にとって重要な質問です。デジタル時代において、取締役会はイノベーション文化を強化・育成する上で重要な役割を担っています。そのため、NACDマスタークラスのディスカッションでは、取締役が検討すべき有益なロードマップが提示されました。

リソース、リーダーシップ、資本配分によって、組織を迅速に転換できるようにする。

戦略的俊敏性とは、ビジネスモデルの再構築、ワークフローの再設計、新しく改善された市場提供物など、変化するビジネスの現実との整合性を維持することです。最近の世界的なパンデミックの経験は、もう過去のものとなったかもしれませんが、組織が意図を持ってイノベーションを起こすことは、想像以上に迅速に行えるという教訓を与えてくれました。

ほとんどの企業にとって、市場環境の突然の大転換に直面し、その余地を生み出すために、何年も前から備えていた能力を必要に迫られて革新したのです。企業が短い期間のうちにプロセスや市場提供を大幅に変更するためには何が必要だったのでしょうか。変化する市場への注意力、適応能力、顧客との近さ、不確実性に直面したときの決断力、新しい現実に対処するための行動へのコミットメント、そして弾力性のある労働力などが思い浮かびます。

これらの同じ特徴は、今後も市場のスピードでイノベーションを推進するための鍵となります。リスク計画とレジリエンス計画は、盲点を特定し、最大限に準備し、既成概念にとらわれない思考を促すために、密接に連携しています。いくつかのアイデアは以下の通りです。

- 優れた実績を持つ内部のエキスパートや外部の専門家に、潜在的な市場状況と競合他社が取る可能性のある行動と企業を崩壊させかねない破壊的技術が交差する可能性について考え、その結果を経営チームと取締役会に提出させる。
- 戦略を実行する上で最も困難な課題を特定し、それに対処する方法を検討する。
- 企業の最も重要な資産とそれらに対する最も重大な脅威を特定し、その価値を向上させ、保護する方法について議論する。
- 定期的なリスクマップ分析を実施する。例えば、「もしも」のシナリオを評価し、学んだことを把握・統合し、戦略設定プロセスに組み込むなど。

「外から中を見る」アプローチを適用する

イノベーション戦略は組織内部だけで策定することはできません。組織は外部の視点を活用すべきです。

「外から中を見る」アプローチを適用する。例えば、

- カスタマーエクスペリエンスを継続的に向上させるために、新たな技術取り組みをどのように活用するのが最善かを決定する際に、カスタマーエクスペリエンス・データ、組織的知識、デジタル的な視点を融合させることに注力し、イノベーションを顧客価値に結びつける。
- 顧客アドバイザリーチーム、「最高顧客責任者」、知識豊富な主題専門家、現場オペレーターをイノベーションの「製図のテーブル」に参加させ、前提に異議を唱え、盲点を指摘するよう促す。
- 業界の動向を監視・研究する投資銀行家と定期的に会い、イノベーションのアイデアについて話し合う。

- 会社の知的財産をマネタイズする戦略を評価する際には、新興企業がどのように資金を調達しているのか、つまり、資金調達パートナーを惹きつけるために、投資家に対してどのように価値提案を組み立てているのかに注意を払う。
- 学識経験者、新興企業、ソフトウェア会社、コンサルティング会社、業界や技術の動向、イノベーション・コミュニティ、サプライヤー、バリュー・エコシステムの一部である外部パートナーなど、外部の情報源からイノベーションのアイデアを得る²。

「外から中を見る」アプローチからの学びは、意思決定者にとって消化しやすいビジネスインテリジェンスに凝縮されるべきです。

リスクに対する許容度を理解する

イノベーションのリスク許容度について共通の理解を得る。

取締役会は、経済的価値の保全、安全、成長に責任を負います。イノベーション戦略と取り組みに焦点を当てる際、リスク許容度は単に最大のリスクを取ることにだけでなく、イノベーション失敗率を最小にすることでもありません。これは、リスク回避的な行動を緩めることを意味しません。「失敗しないなら、学んでいない」という考え方です。

- 取締役会は、ビジネスモデル、ビジネスプロセス、製品・サービスの提供に関するイノベーションを含め、会社が必要とするイノベーションの種類について継続的に話し合う必要があります。
- この会話は、市場、顧客、消費者、競争相手、サプライヤー、規制当局について企業が学んでいることから導き出されるべきであります。
- 議論には、イノベーション予算を取り上げるべきであります。例えば、いくら投資するか、どこに投資するか、なぜ投資するかです。
- また、従業員に力を与え、たとえ失敗しても報われるようにするためのインセンティブも対象とすべきであります。

イノベーション戦略と取り組みに焦点を当てる場合、リスク選好とは、取るべきリスクを最大化することだけでなく、イノベーションの失敗率を最小化することでもある。

結論：定期的に、取締役会と経営陣は、会社が十分なイノベーションリスクを負っているかを検討すべきです。どの程度のリスクがあれば十分ですか。インセンティブは適切ですか。必要なデータはありますか。失敗率は低すぎないですか。それとも失敗が遅すぎますか。失敗にペナルティを課していませんか。

望ましい結果に焦点を合わせる

期待されるイノベーションの成果に焦点を当てる。取締役会は経営陣と協力してイノベーション方針を策定し、リスクを取る手助けをすべきです。過度なプロセスや管理は、イノベーションを足踏みさせる可能性があります。成熟した企業のプロセスや制約は、スタートアップ企業を窒息させることがあります。

ある程度のガードレールは必要ですが、バランスを見極め、自由な経営を可能にする文化を構築するのは、取締役会とCEO次第です。もちろん顧客を重視することは不可欠です。

- 何がうまくいっていますか。
- 何がうまくいっていませんか。
- 競合他社は何をしていますか。

カスタマーエクスペリエンスを中心としたマーケットインテリジェンスは、破壊されることを避け、どこで破壊者になるべきかの決断を支援することができます。

なぜ重要なのか。今日のデジタルの世界では、プロセス、製品、サービスの継続的な改善を推進し、ビジネスモデル

2 “8 External Sources of Innovation,” by Sophia Hübner, Itonics, May 23, 2023: www.itonics-innovation.com/blog/8-external-innovation-sources-you-should-know.

を再構築する破壊的な力を生み出すテクノロジーの力を認識するのは簡単です。しかし、イノベーションがブランドを強化し、競合他社を追い越すような変革をもたらすためには、必ずしも技術的な裏付けが必要なわけではありません。例えば、

- ロベルト・ゴイゼッタは、サイドビジネスを切り離し、ソフトドリンク事業のみに集中することで、コカ・コーラ社を変革し、ボトリングネットワークを統合し、高い人気を誇る新製品を投入しました。
- ゴイゼッタのCEO在任中の16年間で、株主価値は35倍以上に増加し、ブランドはより国際的なものになりました。
- AirbnbやUberは、ビジネスモデル革新の最近の例です。

行間を読めば：イノベーションは、プロセス、製品、サービスの持続的な改善に焦点を当てることもあるため、それを組織が防御をより効果的に行ったり、攻撃を異なる方法で実行したりするための規律として捉えることができます。

イノベーション・プロセスをデジタル時代の目的に適合させる

イノベーションを優先事項に設定した組織にとって、従来のプロセスにはいくつかの特徴が備わっていました。このプロセスは責任を持つ個人を指名し、企業の目標に関連するパフォーマンスの期待値を設定し、彼らがリスクのない環境で作業できるようにし、適切な指標を使用して進捗を監視し、結果に対して責任を負わせました。

しかし、多くの組織にとって、イノベーションは日和見的で場当たり的なものでした。デジタル時代にイノベーションの可能性を最大限に発揮するための、既製のプロセス設計は存在しません。とはいえ、イノベーションは今後も差別化スキルであり続けるでしょう。

数年前、ある有名な元CEOが株主³に対して、イノベーション・プロセスの育成に関する賢明なアドバイスを提供する書簡を発表しました。

- **真の顧客志向で企業の活力を守れ：**これは、辛抱強く実験し、失敗を受け入れ、種をまき、苗木を守り、顧客の喜びを倍増させることを意味します。データに基づいてカスタマーエクスペリエンスに焦点を当てることで、イノベーションの妥当性が保証されます。

- **代理人が顧客の深い理解を取って代わることを許してはいけない：**効果的なプロセスにより、顧客へのサービスが可能になります。しかし、経営陣は、プロセスがモノにならないようにする必要があります。

- **追い風をつかむために外部のトレンドを取り入れる：**強力なトレンドを素早く取り入れない、あるいは取り入れることができない企業は、外界に脅かされる可能性があります。業界の変化、人口動態、顧客の嗜好、地政学的現実など、こうしたトレンドと戦うことは、未来と戦うことに等しいです。

- **高速の意思決定を重視する：**これは新興企業にとっては簡単なことですが、既存の大手企業にとっては難しいことです。ビジネスではスピードが重要です。画一的な意思決定プロセスを避けるべきです。90%以上の情報を得るまで待つのではなく、70%程度の情報で決断を下す必要があります。間違った決断を軌道修正するのが得意になり、間違った決断は、遅すぎるより損が少ないです。

- **組織の整合に注意を払う：**真の不整合の問題を早期に認識し、適切な人材に直ちに報告します。

まとめ：「秘伝のタレ」を独占的に所有する者はいないが、イノベーションを継続的にインパクトのあるものにするために、組織は上述の基本を注意深く考えるべきです。

イノベーションをデータ主義のコアコンピテンシーにする

取締役会は、経営陣がどのように革新的な企業文化に資する社内能力を育成・強化し、革新性を測定し、それに報いることで、それがコアコンピテンシーとなるようにしているかを理解すべきです。

3 “Jeff Bezos on Why It Always Day 1 at Amazon,” by Amazon staff, Amazon News, April 17, 2017: www.aboutamazon.com/news/company-news/2016letter-to-shareholders.

- 取締役会の焦点には、優先順位の設定、資本配分、人材獲得、リーダーシップ開発、そしてトップラインの伸長が含まれるべきです。
- イノベーションのコアコンピテンシーは、意思決定のためのデータから始まります。
- 「データに基づく」や「データ主義の」という言葉は、入手可能なデータに頼るという意味ではありません。意思決定に必要なデータに焦点を当てるべきです。これが、市場に最高データ責任者が出現している理由のひとつかもしれません。

取締役会は、意思決定の速度を犠牲にすることなく、イノベーション・プロセスをサポートするために必要なデータと情報が利用できるようにすべきです。

結論：取締役会は、意思決定の速度を犠牲にすることなく、イノベーション・プロセスをサポートするために必要なデータと情報が利用できるようにすべきです。

知っておくべきこと：企業は、実験に最適な10の機会を明確にすることで、イノベーションの優先順位を見定め、その情報を常に最新のものにする必要があります。イノベーションの取り組みを担当するマネジャーは、単一のプロジェクトではなく、それぞれの成果のポートフォリオに基づいて評価されるべきです。イノベーション戦略がもたらしている成果、投資収益率(ROI)、企業の研究開発プロセスの有効性を報告するダッシュボードは、進捗状況や説明責任に関する役員会での議論をサポートします。

経済が減速するなか、コスト削減を重視するあまり、経営陣がイノベーション戦略に集中できなくなるようなことがあってはなりません。価値を生み出すためのイノベーション投資への資本配分を裏付ける限界分析は、依然として適切です。

この2点に要注意

早く学ぶために早く失敗する。イノベーションのリスク許容度が高ければ、迅速に失敗し、迅速に学習することに重点を置けば、スピードを上げることができるでしょう。これにより、失敗の可能性がある取り組みに投資する時間とリソースを最小限に抑え、プロジェクトのリスクを低減することができます。

重要なポイント：大規模な取り組みを管理可能な個別のセグメントに分割し、何がうまくいき、何がうまくいかないかを迅速に評価できるようにすることで、大規模な取り組みを、自信を持ってより迅速に進めることができるようになります。早く失敗するという概念は、イノベーション・チームがより有望な解決策に努力を振り向けることを可能にするはずですが。

卓越したイノベーションのために取締役会を準備する。取締役会は、イノベーションを育む雰囲気と文化を奨励するべきです。そのためには、取締役たちは戦略的思考に長け、進化するテクノロジーの状況を把握し、振興テクノロジーがカスタマーエクスペリエンスや企業の人材獲得・維持戦略にどのような影響を与えるかを把握している必要があります。

重要なのは、変化するビジネスの現実を理解すること、つまり、「時代と共に歩むこと」です。それを維持するのは容易ではないが、戦略的イノベーションの議論に経営陣を効果的に参加させるためには、この「時代と共に歩む」ことが必須条件となります。

取締役会の構成も重要である⁴。例えば、米国上場企業の取締役会を分析したところ、テクノロジーに精通した取締役が3人以上いる取締役会の企業は、他の企業よりも優れた業績を上げていることがわかりました。しかし、イノベーションに関する議論には役員全員が関与することが重要です。

しかし、多くの場合、役員室のほとんどの役員はイノベーション戦略の議論に参加していません。

4 “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>.

まとめ

急速に変化する世界で成功するためには、知恵を絞り、積極的な方法で計算されたリスクを取り、イノベーションを推進し、競争力を維持することが必要です。イノベーションには本質的に不確実性が伴います。したがって、すべての努力が望ましい結果をもたらすわけではありません。

イノベーションのためのリスク許容の枠組みとは、創造性

を解き放ち、失敗をプロセスの自然な一部として受け入れることです。イノベーションでは、未開拓の可能性を解き放ち、新たな収益源を特定し、業務効率を改善し、カスタマーエクスペリエンスを向上させるという上昇志向に焦点を当てるのです。

したがって、イノベーションの最前線における取締役会のリーダーシップは、会社のリーダーシップと同じくらい重要なのです。

グローバルな取締役会ガバナンスに関する調査にご協力ください。

プロティビティは、ブロードリッジおよびBoardProspectsと共同で、グローバル・ボード・ガバナンス調査へのご協力をお願いしています。本調査は、取締役会の有効性に関する取締役と経営幹部の主な見解の相違を分析することにより、取締役会のパフォーマンスを向上させる機会を特定することを目的としています。

[→ 調査へのリンク](#)

プロティビティの支援

プロティビティは、組織をデジタル・ファーストの考え方へ導きます。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、セールス、カスタマー・サクセスにわたるソリューションやサービスまで、当社は企業がお客様との接し方や関わり方を再定義し、ビジネスモデルにおけるイノベーションをお手伝いします。デジタル製品やチャネルの構築、意思決定や業務の実現に不可欠な洞察の発見とそこから結論を導き出すためのデータ展開を支援します。当社はまた、企業が成長を実現し、今日の市場で競争するために必要なスキルと俊敏性を整理するお手伝いをします。

当社は企業と提携して、人間中心のデジタル接点と企業の業務改革において、利益ある成長を促進します。当社は、スタートアップの創業者のビジョン、時計職人の精度、信頼できるアドバイザーとの提携、そしてアーティストの創造性をもってすべての業務に取り組み、戦略、デザイン、テクノロジー、保証の交差点に立って指揮を執ることに重点を置いています。また、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、持続的な関係とロイヤリティを創造します。当社のアプローチは、理解するために必要な共感と、迅速に行動するために必要な機敏な思考に基づき、企業がサービスを提供のお客様に焦点を合わせています。クラス最高のテクノロジーを活用し、最先端の思考と能力をお客様に提供しています。

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。