

# 医療機器メーカーにおける ビジネスのサービス化戦略と 組織のトランスフォーメーション



松尾未亜

## CONTENTS

- I ビジネスのサービス化戦略に求められる要件と大企業における難しさ
- II 日系企業における組織のトランスフォーメーションの取り組み
- III 組織のトランスフォーメーションにおける3つの要件

## 要約

- 1 医療機器ビジネスにおいては、ステークホルダーの多様化に伴い、ビジネスのサービス化戦略が求められている。サービスの付加価値には、主に、臨床上の価値、オペレーション面の価値、財務面の価値、の3つの要素がある。そして、これらの付加価値を実現するビジネスは次の5つの要件を満たす必要がある。すなわち、①ミッションクリティカルな状況で活用できること、②複数のステークホルダーに価値が訴求できていること、③臨床上の運用が可能であること、④経済的に整合性がとれること、⑤効果の測定が可能であること、の各要件を満たすことである。この5つの要件を満たすためには、デジタル技術の活用が不可欠である。
- 2 多くの医療機器メーカーは、デジタル技術によって、従来のハードウェア中心のビジネスからビジネスのサービス化を進め、事業拡大しようとしている。その実現のために組織のトランスフォーメーションに取り組むオリンパスの事例を紹介する。2019年に創立100周年を迎えた同社は、「真のグローバル・メドテックカンパニーへ飛躍を目指す」同社の「オリンパス・クロスイノベーション」というイニシアチブは、短期間に多くの施策を講じながら進められている。
- 3 DXの継続的な取り組みに成功している企業には、3つの共通点がある。すなわち、①ボードメンバーによるオーナーシップ、②トランスフォーメーションのための仕掛けのデザイン、③ボードメンバーの下に専任のデザイン人材を配置していること、であり、これらを満たすことが成功の必要条件となる。

医療機器メーカーは、医療のバリューベ  
ス・ヘルスケアの潮流により、従来の機器販  
売によるビジネスからデジタル技術を活用し  
たビジネスのサービス化への展開を迫られて  
いる。このことは、本特集「医療機器メー  
カーに迫るパラダイム・シフト」で紹介した。  
しかしながら日本の医療機器メーカーは、デ  
ジタル技術を活用したビジネスのサービス化  
に際して、困難に直面しているように見え  
る。本稿では、先行する医療機器メーカーの  
動向を分析することで、課題解決の方向性  
について示唆を提示する。

## I ビジネスのサービス化戦略に 求められる要件と 大企業における難しさ

これまで、医療機器メーカーは、ブランド  
を選択する臨床医に働きかけることによって  
製品を販売してきた。しかし近年は、臨床医  
に加えて、経営者、管理部門、ITシステム、  
品質保証、安全管理といった多様な関係者か  
ら構成される「委員会」がブランドの選択に  
影響力を持つようになってきている。さらに、患  
者とその家族や介護者のほか、保険者も影響  
力を強めている。すなわち、ビジネスのステ  
ークホルダーが非常に多様化してきている。

ステークホルダーの多様化に伴い、ビジネ  
スの付加価値も多様化している。これまで  
は、医療機器メーカーは臨床医に対して新し  
い機能や導入のメリットを提案してきたが、  
近年は、臨床上の価値に加えて、オペレー  
ション面や財務面での価値も求められるよう  
になっている。

### ①臨床上の価値

臨床上の価値は、たとえば手術を受けた患  
者が術後の入院日数を短縮できることや、再  
入院の減少、患者の満足度の向上、院内感染  
の減少や、患者の安全性の向上などの伝統的  
な医療サービスの価値が挙げられる。

### ②オペレーション面の価値

オペレーション面の価値とは、医療機器の  
稼働時間の増加や医療スタッフの負担軽減、  
業務効率化、満足度の向上などが挙げられる。

### ③財務面の価値

財務面の価値として、医療機関の収益拡  
大、費用の削減、ROIの向上など、医療機関  
の財務指標を改善する価値が挙げられる。

このように、医療機器のステークホルダー  
と要求される価値が多様化する中、製品自体  
の価値に加えて、主要なステークホルダーが  
最も関心を持つ成果を達成するための多様な  
サービスを、統合されたソリューションとして  
提供することが必要となる。

それでは、具体的にどのようなサービスが  
提案されているのか、先行事例を分析する。

## 1 医療機器メーカーの先行事例

### (1) GEヘルスケア

GEヘルスケアは、1PB（ペタバイト）の  
画像診断データを、世界中のユーザーである  
医療現場が共有し、場所と時間を問わずアク  
セスし、臨床上の意思決定に応用するデータ  
管理システムの提供を始めた。

同社は医療用の画像診断機器メーカーであ  
る。画像診断機器の使用データを、顧客相互  
に共有できる仕組みを提供することで、臨床  
医は必要な時に、必要な場所で、医療デー

にすばやくアクセスできる。同社によると「これまで、画像、データ、およびストレージへのアクセスの問題により、症例の最大35%に何らかの誤診のリスクがあった。システム間のデータが連携することによって、ヘルスケアエコシステム全体で年間300億ドルを節約できる可能性がある」という。

画像診断データなどの大量のデータを用いて複数の専門家がコラボレーションするためには、クラウドネットワークに、デバイスとシステムを安全に接続する必要がある。そして、大量のデータにすばやくアクセスし、利用するためには、クラウド環境で処理することが可能なコンピュータやストレージが必要となる。

しかしながら、個々の医療機関が単独で、このようなクラウドデータの管理を行うシステムを用意することは難しい。また、医療現場の多様な専門スタッフがコラボレーションすることによって臨床上の成果を得るためには、データへのアクセスを管理しながら、大量のデータを処理し、医療の研究や臨床応用を重ねる必要があるが、個々の医療機関が単独で行うことには限界がある。データ管理システムでは、1PB近くの医療画像データが保存され、利用されているという。

GEヘルスケアは、当面、医療の現場の判断と行動をより良いものにし、前述の「①臨床上の価値」の向上に貢献し、臨床応用が進むにつれ、画像診断の合理化が進み、やがて前述の「③財務面の価値」の向上に貢献するであろう。

## (2) ロシュ

ロシュは、血糖計測データを自動データ転

送で収集し、必要な医療指導を遠隔で行うことにより、患者の生活（QoL）の向上と保険財政の合理化を提案している。

同社は世界的な医薬品メーカーであると同時に、体外診断システムと体外診断薬のメーカーでもある。長年、糖尿病患者に向けた血糖計測器を販売してきた。そして現在は、ドイツの州政府やデンマークの保険会社と連携して、糖尿病患者の血糖値を一定の範囲内に維持するために貢献するサービスを展開している。

同社は、ドイツの保険会社であるAOKと提携し、「mySugr」のサービスを展開している。AOKはドイツで36%のシェアを持つ保険会社であり、保険加入者は2600万人に上る。mySugrのサービスは、バイエルン州で開始されたが、AOK加入者のうち同州の糖尿病患者はmySugrアプリを介して、Bluetoothによって自動データ転送を行う機能を有する血糖計測器を活用できる。また、血糖計測器に使用する消耗品であるテストストリップは、使用状況に応じて、つまりオンデマンドでその都度受け取ることができ、さらに、スマートフォンのアプリを介して患者から送信された計測データに基づいて、AOKによって認定を受けた糖尿病コンサルタントに、スマートフォンのアプリを介して相談することができる。

この仕組みによって、保険会社は加入している糖尿病患者の管理をmySugrのアプリを介して行える一方、患者は日々の血糖検査を効率よく安心して実施できるとともに、データに基づいた医療アドバイスを随時受けることが可能となる。

mySugrが保険者に受け入れられている理

由の一つに、ロシュ以外のメーカーの血糖計測器にも対応していることが挙げられる。ロシュのサービスであれば、ロシュ製品のみに対応になりそうなものだが、mySugrは、ロシュの外部でサービスを開発（ベンチャーキャピタルを通じて出資、提携、後に買収）してきたという経緯から、メーカーに関係なく、患者に人気のあるデバイスにニュートラルに接続できるように設計されており、既に140万人以上の糖尿病患者によって使用されている。

mySugrは、患者の安全性や満足度の向上に貢献し、「①臨床上の価値」の向上を実現する。また、その結果として、対象の糖尿病患者に拠出してきた医療費の無駄が削減され、「③財務面の価値」の向上にも貢献するであろう。

### (3) BD

BDは輸液の設定データと電子カルテデータを照合し、医療スタッフの業務の改善や精神的プレッシャーの低減を提案している。

同社は、医療機関で使用される輸液や薬剤の入ったバッグやチューブ、ラインといった医療用の消耗品のメーカーである。輸液解析サービスを医療機関の管理部門に対して提供している。このサービスは、輸液の利用に際し、医療スタッフが患者に対して行った作業や、薬剤名や濃度、投与量などを記録し、医療機関のガイドラインを順守しているかについて、システムの的に監視する仕組みである。

従来、輸液は集中治療室や手術室などの特定の場所で使用されてきたが、近年は入院病棟のベッドサイドへと使用の場が拡大している。その結果、医師やほかの看護師とのコミュニケーションエラーなどが原因で看護師が薬剤を取り違えたり、薬剤の流量設定が適切でない輸液をセットしてしまったりするといった事故が増えている。

日本も例外ではなく、輸液にかかわるインシデント報告は多数あり、2017年のデータによると、1215施設における1万7834件のインシデントのうち、薬剤投与に関するものは2983件と、比較的大きな割合を占める（公益

図1 医療機器メーカーに求められるサービスの価値

ソリューションビジネスの価値	提供価値の例
<b>臨床上の価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療サービスそのものの価値を高めるソリューション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再入院の減少</li> <li>患者の満足度の向上</li> <li>院内感染の減少 など</li> </ul>
<b>オペレーションの効率化の価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療サービスにかかわる業務を効率化するソリューション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機器の稼働時間の増加</li> <li>医療スタッフの負担の軽減</li> <li>医療スタッフの満足度の向上 など</li> </ul>
<b>財務上の価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>医療サービス提供者の財務指標を改善するソリューション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医業収益の増加</li> <li>費用の削減</li> <li>ROIの向上 など</li> </ul>

財団法人日本医療機能評価機構「医療事故情報収集等事業」)。BDのサービスは、業務の記録と監視を自動的に行うだけでなく、業務のデータと電子カルテのデータを照合し、誤りが生じた場合に医療スタッフにすぐに警告する機能を有する。こうすることで、精神的なプレッシャーを軽減できる。また、適切な業務を行うことができる医療スタッフを認定し、必要な教育や研修をアドバイスできる。

輸液解析サービスは、医療スタッフの業務効率化や、満足度の向上に貢献することによって、前述の「②オペレーションの効率化の価値」を実現する(図1)。

## 2 サービスビジネスの5つの要件

ここまで、医療の価値とそれに対するサービスを提供している医療機器メーカーの先行事例について述べた。ほかにも、さまざまな提案が医療機器メーカーによってなされてい

るが、実際に医療の現場への導入に成功している提案には次の5つの共通点があり、サービスを展開する上での必要条件といえることができる。

要件①ミッションクリティカルな状況で活用できること：明確な医療の課題が存在し、医療サービスの遂行において必要不可欠な機器やソフトウェアが、作業手順や分かりやすいプロセスマニュアルとともに提供されていること。

要件②臨床の現場で運用が可能であること：デジタル化によって、また、デジタル環境の提供によって、複数のステークホルダーが関係を持ちながらも、実際に医療の現場で運用可能であること。

要件③効果の測定が可能であること：デジタル化によって、また、デジタル環境の提供によって、期待する医療の価値への貢献度を

図2 ソリューションビジネスの5つの要件



定量化できること。つまりデータを蓄積し、分析することによって、各種効果を測定できること。バリューベース・ヘルスケアの潮流から、この要件を満たしていることは必須である。

要件④経済的に整合性がとれること：付加価値の提案を受けるステークホルダーが、ソリューションを導入することによって、患者に医療サービスを提供する時間がより多く確保できたり、スタッフの業務が効率化したり、発生する費用が削減されたりするなど、経済的に整合性がとれること。

要素⑤複数のステークホルダーに価値が訴求できていること：臨床医や看護師などの医療スタッフのほか、医療機関の経営者、管理部門、ITシステム、品質保証、安全管理といった多様な関係者、さらには患者とその家族や介護者のほか、保険者など、複数のステークホルダーに価値訴求できるものであること。

今後の市場において、サービスの価値を顧客に提供するためには、これらの5つの要件を同時に満たしていることが必要と考えられる（図2）。

### 3 大企業に共通する5つの課題

このように、ビジネス環境の変化に伴い、顧客ニーズに相当する、臨床、オペレーション、財務という3つの価値を実現しつつ、提供するソリューションについては5つの要件を満たしていることが重要である。5つの要件を満たすためには、医療機器の売り切りという従来のビジネスモデルだけでは必ずしも十分ではない。デジタル技術の活用による

ビジネスのサービス化が効果的と考えられる。

もちろんこのことは、多くの医療機器メーカーが認識しており、日本の企業においても経営者は高い関心を有し、既に一部では取り組み始めている。しかしながら、サービスビジネスへの移行は容易ではないようである。多くの大手医療機器メーカーが共通の課題に悩んでいることを、筆者は痛感している。

#### 課題① 経験が乏しいことから

##### 適切な投資規模が分からない

既存の機器売り切りビジネスにおいては、継続的にR&D投資を行い、新製品によって市場から回収するというモデルが基本であった。このような企業は、製品販売ビジネスと同様に、自前で適切な規模のR&D投資を行い、サービスを開発し、その開発費用をすべて市場から回収するというビジネスモデルを考えがちである。

さらに組織としてサービスビジネスの経験が乏しいことから、投資規模や投資タイミング、多段階投資など、投資分割の妥当性を判断することは、成功経験があまりないため容易ではない。

#### 課題② 意思決定における優先順位が

##### 上がらず事業化のスピードが遅い

前述の通り、サービスビジネスが成立する要件として、顧客の業務が効率化したり、発生する費用が削減されたりすることが求められる。すなわち、サービスサービスの収益源は、これら顧客の費用削減などの成果であり、高額な機器を世界中に販売したり、大量の消耗品を販売したりすることとは大きく異なる。多くの場合は、既存のビジネスと比べ

て収益の規模が著しく小さい。

もともと、製品販売型のビジネスモデルと、新たに取り組もうとしているサービスビジネスを同じ指標で評価すること自体が、必ずしも正しくないのである。また、製品販売とサービスビジネスを同じ指標で評価すると、サービスビジネスは高く評価されにくいことから、同部門に優秀な人材が集まらないという組織内部の人事上の問題が顕在化してしまう企業も多い。

このような企業の多くは、全社の製品・サービスポートフォリオにおいて、新規のサービスをどのように位置付け、管理していくかが、戦略上で明確化されていないケースが多い。

### 課題③ 既存の顧客接点による情報だけではサービスの設計には十分ではない

多くの医療機器メーカーは医師との直接の接点を重視しており、マーケティングや開発、営業といった部門が成果を上げるためにも、医師との深い関係構築が極めて重要であった。一方で、看護師をはじめとする医療スタッフや、医療機関の経営者や管理部門、保険会社など、医師以外のステークホルダーとの関係は浅く、事実上接点が皆無ということも多い。前述の要件にある通り、複数のステークホルダーに対しての価値訴求が重要になってきている状況の中での、サービスの企画・具体化は容易ではない。

医療機器メーカーでは、既存事業で優位なポジションを築いている企業ほど、外部との接点もこれまでの環境下で徹底的に合理化されており、この結果、こうした市場環境の変化に十分に対応できないケースが少なくない。

### 課題④ 自社に不足する機能と能力は多岐にわたるが、具体的な手当てがなく、事業展開速度が減速する

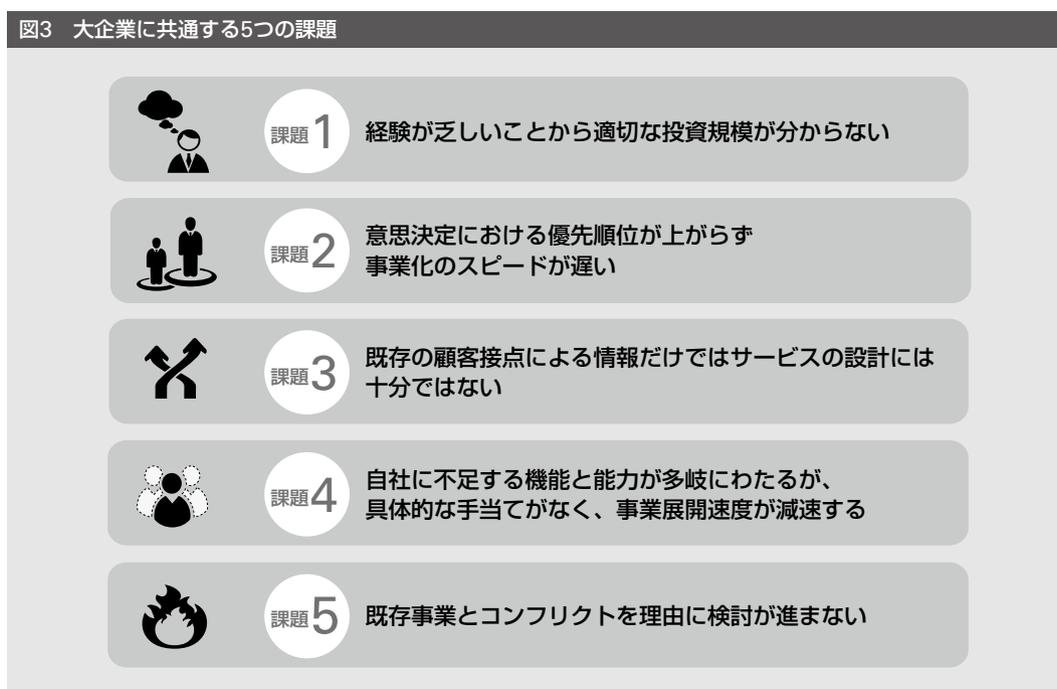
必要な意思決定を行い、ビジネス開発のための投資予算を確保し、ようやく新規事業の構想を具体化する段階になってくると、実現のために必要となるが、不足している機能が数多く存在することが明らかになる。

たとえば、通常必要である人工知能を用いたソフトウェアや、データ連携のためのセキュリティソフトウェア活用といった、デジタル技術の活用能力などが、自社においていかに不足しているかについては、構想の初期段階にビジネスの仮説を立てる際にも、比較的認識しやすい。

しかしながら、サービスビジネスにおけるマーケティングや営業、法務や人事といったさまざまな組織機能や能力は、既存の機器販売ビジネスのための機能や能力とは大きく異なることが、事業開発の過程で徐々に明らかになってくる。困難に直面してはじめて関係部署に相談を持ちかけるわけであるが、「既存の業務で忙しい」という理由で対応してもらえなかったり、対応の必要性を説くために多大な労力と時間を要してしまったりするケースが多く見られる。

このような企業の多くは、事業化に至る前段階のPoC（プルーフ・オブ・コンセプト）に到達する前に、案件が消滅することも多い。このため、新規事業による失敗経験すら格段に少ない。また、無意識に自分たちで何とかしようとする自前主義の文化が染み付いており、外部の力を活用する意識は相対的に低い。

図3 大企業に共通する5つの課題



#### 課題⑤ 既存事業とのコンフリクトを理由に検討が進まない

もともとサービスビジネスは、既存ビジネスとコンフリクトを起こす可能性が高い。前述のロシュの事例で、mySugrの利用患者に機器の消耗品であるストリップをオンデマンドで提供するケースを紹介したが、患者にとっては消耗品が切れる前に常に補充される状態が続くので、消耗品を切らすという心的ストレスから解放される。しかし従来、消耗品を切らさないように、常に多くの数量を流通在庫として確保していたわけであり、既存事業の担当者にとっては安定した売上を上げられる構造があった。だが、オンデマンドでは営業部門すら必要なくなるわけである。このように、多くの企業において、既存事業とのコンフリクトがサービスビジネスへの移行を妨げる遠因となっていると筆者は痛感している（図3）。

## II 日系企業における組織のトランスフォーメーションの取り組み

メドテック領域において、デジタルビジネスの拡大の必要性を疑う企業は少ないが、いざ実現しようとする前と前述のような課題に直面し、思うように進まないものである。こうした中で、近年、組織的な改革に取り組んでいる日系企業として、オリンパスが挙げられる。

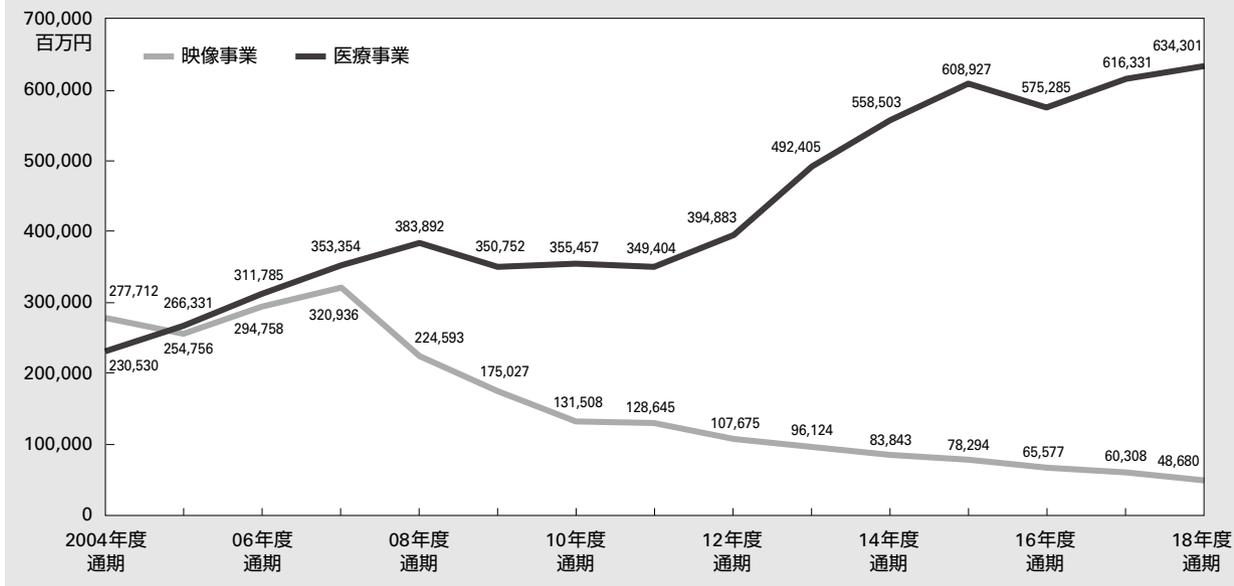
### 1 改革の経緯

#### (1) デジタルカメラ市場の急激な変化に対応し、医療機器の会社へと転換

オリンパスは、1919年に創業した日本の工学機器メーカーで、2019年10月12日に創立100周年を迎えた。

同社は過去15年間に、事業において大きな

図4 オリンパスの医療事業と映像事業における売上高の推移



転換をしている。04年度の同社の決算報告書によると、カメラをはじめとする映像事業の売上高は2777億円、内視鏡をはじめとする医療事業の売上高は2305億円であった。これに対し、18年度の同社の映像事業の売上高は486億円、医療事業の売上高は6343億円となった。この15年間に映像事業は5分の1以下に縮小し、医療事業は約2.8倍に拡大したのである。

映像事業がこのように急激に縮小した背景には、世界的なスマートフォンの普及と小型イメージセンサーの進化がある。スマートフォンは、06年までは世界で1億台程度の普及であったが、07年にアップルのスティーブ・ジョブズCEOがiPhoneを発表し、その後グーグルがスマートフォンOSであるアンドロイドを発表すると急激に普及が進み、16年には39.6億台へと急増した。これに伴い、人々の行動が大きく変わり、今ではスマートフォンのカメラで撮影し、インターネットを介して

画像や動画のデータが共有されるようになったことは、誰もが知るところである(図4)。

## (2) スマートフォンによるイノベーションの二の舞を回避すべく改革に着手

このようにオリンパスは、カメラ市場の急激な変化の中で、映像事業の縮小分を大きく上回る医療事業の拡大を実現したのであり、事業のポートフォリオの転換に成功した企業といってもよい。そのオリンパスが、近年抱える課題の一つにデジタル化がある。

同社の小川治男CTOは、「スマートフォンというイノベーションにやられた。(初代iPhoneが発表された)当時、オリンパスはコンパクト型がカメラの8割を占め、イケイケ状態で突っ走っていた。破壊的イノベーションが起きて、そこから逃れるべく、一眼にシフトしようとした。でも変化の勢いがとにかくすごくて、縮小して均衡を取るしかなかった。これを経験して思うのは、内視鏡にだ

って医療にだって同じようなことが起こる可能性があるということだ」<sup>※</sup>と語った。

まず改革は、2016年に発表した中期経営計画の一環として、技術開発部門を起点に、「技術マネジメント、開発プロセス、人材の確保と育成、研究開発資源の適正化という大きな4つの課題について、技術開発部門と製造部門を横断する形態で」進められた。これについては、さまざまなメディアの記事で触れることができる。ここでは、4つの課題を横断する形態で進められた、同社のデジタルトランスフォーメーション（DX）のための「クロスイノベーション」プログラムについて述べる。

## 2 二刀流の経営を実現するための

### オリンパス・クロスイノベーション

MITスローン経営大学院のジョージ・ウエスターマン博士によると、DXの機会は「カスタマーエクスペリエンス」「オペレーション」「ビジネスモデル」の3つの領域にお

いて存在する。また、これらの機会を獲得するために、企業の「デジタルプラットフォーム」が存在する。

これらを企業において実現するには、デジタル化のための投資が必要となるが、既存の大手医療機器メーカーにとっては難しい課題である。オリンパスの場合、これらのDXへの取り組みと並行して、既存事業の維持と成長のための投資も求められる。このような状況は、既に市場全体がデジタル化による転換が進む小売業や保険業と異なり、製造業全般に共通する。そして、顧客における製品ライフサイクルが長い医療機器ビジネスは、ほかの製造業よりも相対的にデジタル化の変化のスピードが緩やかであり、二刀流の経営が強く求められる。

オリンパスのクロスイノベーションプログラムは、このような二刀流の経営を実現するための施策とあってよい。同社はまず、シナリオプランニングの手法により、自社のビジネスのステークホルダーの課題と、あるべき

図5 オリンパスにおけるデジタルトランスフォーメーションの取り組み「クロスイノベーション」



医療の未来像の描出に取り組んだ。これは、社会の変化やデジタル技術の変化といった大きな視点で将来の変化を捉え、それらの変化が、自社のビジネスのステークホルダーにどのような行動変容をもたらすかを考察することによって導かれる。検討は多岐にわたるため、日常の業務の片手間で行うことは難しく、専任の検討チームを中心に行われた。専任者には、各事業領域のエース人材が選任され、チーフフェローと呼ばれる。チーフフェローは、既存のラインの人事とは異なる、新たな人事制度の下に導入された職階である(図5)。

### (1) 医療の未来像のムービーは 世界のステークホルダーに共有され、 内外に働きかける

このようにしてチーフフェローを中心に描出された、あるべき医療の未来像は、テーマごとに、短編のムービー(動画)として物理的に共有可能な形になった。これらのムービーは、オリンパスが2018年5月に開催した「オリンパス・クロスイノベーションフォーラム」で公開され、Webサイトを通じて世界に発信された。オリンパス・クロスイノベーションフォーラムは、同社のビジネスのステークホルダーから400人程度の有識者が交流するイベントとして開催された。イベントでは、ムービーを視聴した有識者によって、組織を超えたディスカッションが活発に行われた。

一口にムービーといっても、対外的に発表するのは容易なことではない。ムービーとして出力するためには、豊富な入力情報が必要となる。その背景には、会社としてムービー

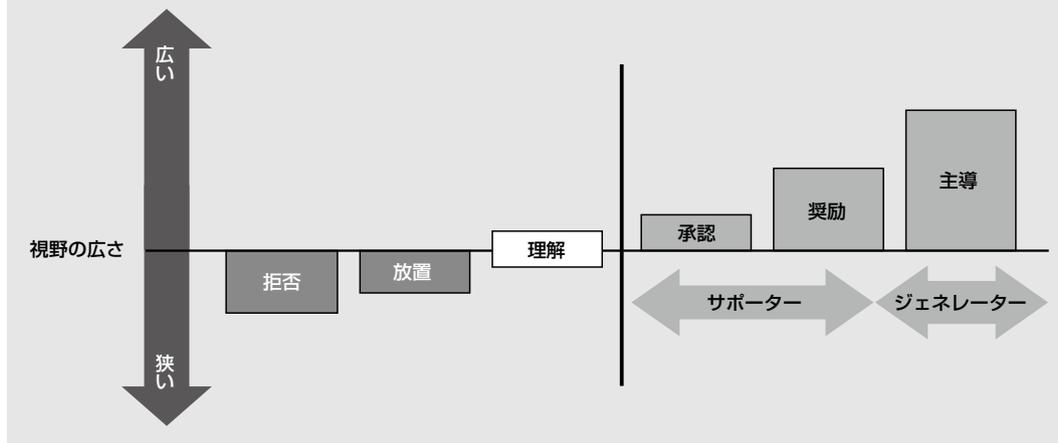
を作成するかしないかについて判断がなされなければならない。また、会社としてそのムービーを対外的に発表するか否かの判断も必要である。つまり、ムービーを対外的に発表するまでに、経営層はもとより、広報や法務といったさまざまな部門のキーマンによる承認が必要である。こう考えると、ムービーは社外のステークホルダーにも、社内の意思決定のキーマンにも働きかけるツールとして機能したことになる。

### (2) オリンパス・クロスイノベーションの 担い手としての専任チームの設置

オリンパス・クロスイノベーションフォーラムの開催に先立って、オリンパスの社内では、さまざまな施策が進められた。まず二刀流の経営において、デジタル化によるリスク対応のためのイノベーション予算として、研究開発費の10%相当の規模の投資を行うことを対外的に発表した。また、これらの予算を用いた活動を推進する「イノベーション推進室」を設置し、チーフフェローをはじめとする専任チームが結成された。併せて、イノベーション推進室から、ステークホルダーの一角である政府機関や海外のベンチャーキャピタルなどへの戦略的な人員派遣を行った。

2019年10月現在、同社イノベーション推進室は、外部とのPoCのためのオープンラボを開設・運営している。あるべき未来の医療について賛同するステークホルダーや、一緒になって未来像を検討しようとするステークホルダーと協業することを目的としたスペースとなっている。このように、イノベーションの担い手を対外的に明確にし、専任者を配置し、予算を確保することによって、企業とし

図6 マインドセットの壁



での取り組みへの本気度をステークホルダーに提示することができる。

### (3) 社内外の体制を整えた後に、社内の若手・中堅層にアイデアを広く公募

イノベーション推進室は、企業としての取り組みへの本気度をステークホルダーに提示するだけでなく、社内の若手・中堅層に対しても、経営の本気度を提示する役割を果たす。社内公募は昔から存在する手法であり、目新しい施策ではない。しかし、オリンパスの場合、公募は比較的遅いタイミングで実施された。大企業において公募を有効に機能させるには、ラインのマネジメント層が取り組みを承認・推奨することによってはじめて、意欲ある優秀な人材が手を挙げるようになる。優れた提案を集めるために、極めて重要なことである。

### (4) 8つの施策をわずか1.5年の間に矢継ぎ早に実施し社内の意思決定キーマンのマインドセットを整えた オリンパスの「クロスイノベーション」が

プログラムの肝となる部分は、社内の意思決定キーマンのマインドセットを整えるために、8つの施策を推進し、かつ、これらを1.5年という短期間に矢継ぎ早に実施したことにあると考える。

このことによって、同社の経営層の本気度を明示的に伝えることができるため、結果として、社外のステークホルダーとも社内の若手・中堅層とも信頼関係を深めることができる。そして、これらの施策を実現する過程において、社内の意思決定キーマンはたびたび相談を持ちかけられ、考え、判断することになり、マインドセットを共有するようになる。また、社外的にも社内的にも、同社が仕掛けるイノベーションに対する期待値が高まることで、マインドセットを整える必要に迫られることになる（図6）。

## III 組織のトランスフォーメーションにおける3つの要件

ここまで、医療機器メーカーにとってのサービスビジネスの拡大における課題とDXの

取り組みの事例について述べた。オリンパスのようにDXに継続的に取り組むことができる企業には、3つの成功のポイントがある。これらを、DXの要件としてまとめる。

**要件①** ボードメンバーのオーナーシップ改革は、事業ラインにかかわらず、人・金のリソースを動かすことができる取締役クラスがオーナーとなって推進する。このことは、前述の「課題①経験が乏しいことから適切な投資規模が分からない」において、組織としての経験が乏しく、投資の成功率が経験的に分からないビジネスについては、現場のスタッフはもとより、担当役員にとっても二の足を踏みがちであることから、ボードメンバー（取締役クラス）のオーナーシップのもとに推進することは重要となる。

また、「課題②意思決定における優先順位が上がらず事業化のスピードが遅い」において、既に顧客と収益が紐付いていて、リソースも配置している既存事業の優先順位とは区別する必要がある。

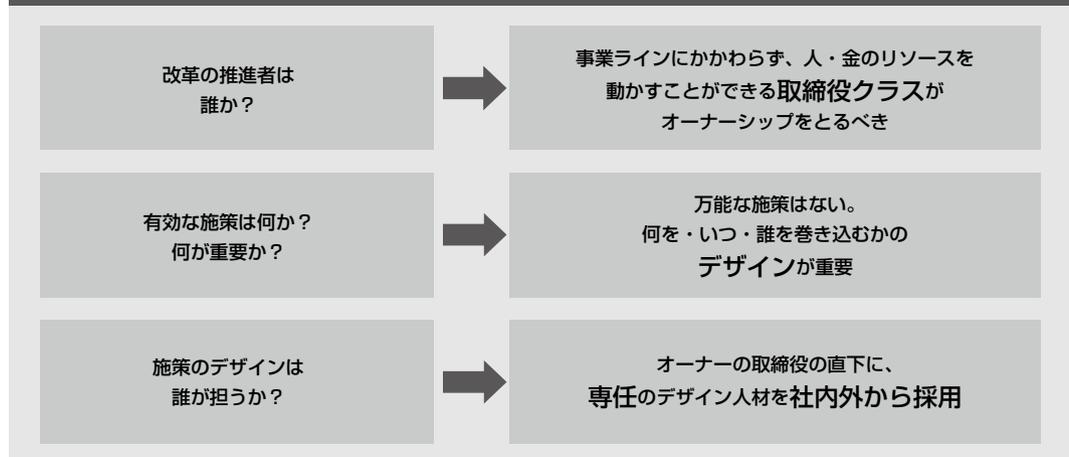
「課題③既存の顧客接点による情報だけでは

ソリューションサービスの設計には十分ではない」や「課題④自社に不足する機能と能力は多岐にわたるが、具体的な手当てがなく、事業展開速度が減速する」については、いずれも外部企業のリソースの活用が前提となることから、意思決定のスピードの観点から、ボードメンバーの直接の関与が望ましい。そして、「課題⑤既存事業とのコンフリクトを理由に検討が進まない」は、企業にとって大きなリスクを抱えるため最もあってはならないことであり、事業ラインにかかわらず判断することができるボードメンバーの直接の関与が必須となる。

#### **要件②** トランスフォーメーションのための 仕掛けをデザイン

どの企業にも当てはまる、万能な施策はない。オリンパスの事例にあるように、社外と社内の状況に応じて、何を実施し、いつ実施し、誰を巻き込んで実施するかについてのデザインが重要となる。場当たり的な取り組みを繰り返している、決して組織のトランスフォーメーションは実現しない。すなわち、

図7 ビジネスのデジタルトランスフォーメーションの3つの要件



施策を可視化し、目標設定に基づくバックキャストにより、施策の要件と実行期限、責任部署を明らかにする必要がある。

### 要件③ ボードメンバーの下に

#### 専任のデザイン人材を配置

前述の通り、トランスフォーメーションのための施策は、社外と社内の状況に応じてデザインし、臨機応変に動くことができる人材を配置する必要がある。施策の内容と実施体制は時期によって変遷し、また多くの場合、組織が到達すべき状態目標を実現するためのミッションを負ったプロジェクトとして実行される。このような異なるミッションを抱え、それぞれのミッションに応じて設計されるプロジェクトの業務は、既存のライン業務の片手間で取り組むことは難しい。そのた

め、ボードメンバーの下で、一定の権限を有する専任者による課題設定と解き方の設計を行う人材の配置がなされなければならない(図7)。

注—————  
『週刊ダイヤモンド』特別レポート(2018年7月18日)

著者—————

松尾未亜(まつおみあ)  
野村総合研究所(NRI)グローバル製造業コンサルティング部Medtech & Life scienceグループマネージャー  
専門は電機・精密関連の製造業、特に医療機器業界を中心に、顧客企業の経営戦略、事業戦略にかかわるプロジェクトの企画、推進。経営層の意思決定、キーマンの合意形成から現場の巻き込みまで、一貫して伴走する