

イノベーションへの取り組み

—変革を取り入れ、成長に結実させる—

William A. Burns

現在の非常に速いビジネス環境において、イノベーションは成長に必須であり、それは最近の多数の事例で示されている。市場動向やイノベーションの波を捕まえることなしには、事業努力も成功には結びつかない。それにもかかわらず、多くの企業がイノベーションを見だし、取り入れ、利用して長期的に優位化や成長のエンジンとすること

に苦勞してきている。本稿では、現在企業において変革のスピードがいかに重要か、企業がイノベーションを見だして利用することにおいてどこが課題かを概観する。そして、日立グループにおける、よりよい明日に向けて市場を創出し、成長に貢献するための、イノベーションの波を導く取り組みを述べる。

1. はじめに—イノベーション主導の現代を直視要—

技術革新が事業環境の変化を加速しており、それは製造の現場からマーケティングに至るまで影響を与えている。18世紀後半の産業革命と同等の事態と言える。当時のイノベーションは、蒸気機関、自動織機、運河、工場、大量生産、紙幣、株式や債券市場、そして近代的な会社組織を生み出した。一方で現代は、自律運転、IoT (Internet of Things)、ソーシャルネットワーク、遺伝子工学、環境配慮技術、バイオエンジニアリング、即時決済、電子マネー、共有の経済を生み出してきた。

イノベーションに応じて、事業のやり方も根本的に変わる。よい経営者は変化に前向きに取り組むよう自社をもっていくが、逆に対応が遅ければ自社事業がまるで馬車、レコードや機械式の時計のように時代遅れになる。いずれも一時代を成したが、新技術によって他に取って代わられてきた。

現在の事業環境でイノベーションを加速するには、柔軟で即応性のある組織でなければならない。企業は変化に応じて迅速に変化しなければ、失敗する力を失うしかない。一方で、適応のスピードが速ければメリットも大きいのがイノベーションである。昨日うまくいったことが今日もうまくいく、変革や適応は不要、と思ひ込むこともできるが、実態は逆で、いつも変革し続けなければいけない。むしろ哲学者ヘラクレイトスの言う「万物は流転する」が

当てはまる。経営者の視点で言えば、ビジョンやビジネスモデルやソリューションを継続的に変えていく必要があるということである。

2. イノベーションに向けたマネジメントの変革

イノベーションがこれほど重要なのに、なぜ多くの企業がそれを成長エンジンに組み込まないのか。ビジネスプロセス自体が、イノベーションを十分高く評価しない傾向にあるからである。例えば、既存事業で勝ち続ける必要がある場合、イノベーションに取り組む時間がなくなってしまうがちである。個々の顧客ニーズを満たそうとしていると、往々にして組織はそれで手一杯になり、市場全体の動向に対応できなくなってしまう。そのため、既存事業の立場からはイノベーションへの取り組みは過小評価されやすい。しかし適切な方法があり、比較的に低リスクで大きなリターンを得ることができる。そしてイノベーションに取り組む以外の選択肢はない。内部の変化スピードが環境の変化スピードより遅ければ、成功はおぼつかない。価格競争だけを意識していると、他社は技術で既成の勢力を覆しにくる。

日立データシステムズ社 (Hitachi Data Systems Corporation) では、フレームワークを開発し、イノベーションに至るクリエーション、マネジメント、実現に活用している。CEO (Chief Executive Officer) のジャック・ドメによ

るマーケットインイノベーションの方針の下で、市場の力学を活用し、市場のニーズを正確に把握し、成果を定量的に計測してきた。日立データシステムズ社のヘルスケア・ライフサイエンスチームは、このマーケットインイノベーションに基づくアプローチで、社内で初めて業種に特化したグローバル情報ソリューション事業を開発し、ヘルスケア以外の業種にも適用できるようにしてきた。

3. 具体的な取り組み

日立データシステムズ社の具体的な取り組みは次のとおりである。

3.1 イノベーションは自社が差別化する領域でねらう

差別化していることと、違っていることは、同じではない。顧客がその価値を支持しなければいけない。2005年の中頃、多くの企業はプラットフォームや、急成長中の非構造データ活用技術に投資していた。日立データシステムズ社でも同様の投資を業界で勝ち抜くために行っていたが、われわれの違いは、データの持つ意味の管理に重点的に投資してきたことである。それが、ファイルやさまざまな情報の形で、顧客が事業において日常的に取り扱っているものだからである。日立データシステムズ社は、One Platform for All Dataアプローチを徹底し、単なる高速なハードウェアではない、情報を管理するインフラを提供して差別化することに成功してきた。

3.2 顧客と正しく対話する

多くの企業で問題解決のために入手している情報は役に立たないか、かえって有害なこともある。それは彼らが、正しい問いかけを設定していなかったり、市場動向を顧客に尋ねる際に、適切でない相手に頼ったりするからだ。これは市場の実態を見逃す可能性があり、危険なやり方である。日立データシステムズ社では、ヘルスケア業界向けソリューション事業に取り組む初期から、顧客の中でも医療データの活用において特に著名な相手を見極めて対話することで独自のソリューションを開発し、上述の問題を回避してきた。

これらのソリューションは失敗することもあったが、それによってわれわれの問いかけが木を見て森を見ないようなものであったと、あるいはそもそも顧客でない相手に尋ねていたと、気づけたこともあった。例えば多くのヘルスケア顧客は、データの管理方法を改善したかったのではなく、実はデータをもっと活用したがっていた。例えば電子カルテに医療データを統合し、医療従事者がモバイル端末によってどこからでも利用できるようにしたいといった

ニーズである。また、他と違っていることに固執してしまったこともあった。そのような発想法では、顧客の問題を解決するアイデアは減り、使えないアイデアばかりが増えていく。

突飛な発想をしなければならないのではない。発想の前提を、真の課題とその解決策に合わせて正しく設定し直すことが重要である。

3.3 イノベーションへの突破口を見つけ出す

突破口を誰に見つけさせるかで、成否は往々にして決まる。多くの場合で、専門知識はイノベーションの邪魔にしかない。その道の専門家が開発したソリューションは、過去の経験やソリューションの単なる改良になってしまうのが現実である。実際にそのように取り組んで成果を上げてきたから、心理的にも感情的にも、それを破壊するのには抵抗がある。突破口は、そのような発想法では見つけられない。

日立データシステムズ社では、ヘルスケア顧客との対話のやり方から考え直すことで、初めて顧客の真の課題を理解できるようになった。課題は、データの収集や格納の仕方ではなかった。分かったのは、顧客はいつどのデータを選んで取り出し、それをどのように使いたいと考えているかで、この突破口からHitachi Clinical Repositoryが生まれた。

4. イノベーションによる成長の実践

イノベーションを成長に結実させるには、次の3つのルールがあると述べた。

- (1) イノベーションは自社が差別化する領域でねらう。
- (2) 顧客と正しく対話する。
- (3) イノベーションへの突破口を見つけ出す。

われわれは、従来と違う考え方を取り入れ、スピードを上げ、一方で従来の、時代遅れと判明したビジネスプロセスを捨てることで成功してきた。

しかし、これら以外にもルールがある。企業は内部の評価方法を変える必要がある。許容される失敗や、成功の要件は変えなければならない。また、これまでとは異なる、刻々と変化する事業環境に適応する方法も確立が求められる。われわれは、イノベーションによる成長に取り組む中で、次の観点での適応を図ってきた。

4.1 市場・顧客・成功失敗の評価

(1) 市場を評価する

従来、われわれは、市場全体の規模の大きさしか注目してこなかった。現在は、セグメント単位での規模評価や、

売り上げ、シェア、一定の存在感を示すまでのスピードの分析評価も徹底している。

(2) 顧客要件を評価する

同じセグメントの顧客でも、要件は完全には同じではない。われわれは、セグメント内の各顧客層のニーズが多様であることを十分理解しているか、常に問いかけている。

(3) 自社の成功／失敗を評価する

市場セグメントの具体的な評価と、セグメント内の顧客層の要件の把握により、初期の成功確率は大きく向上する。われわれはさらにそれを成功事例化し、成長への弾みをつけるようにしている。

4.2 Fail Fast

失敗を受け入れることは必要だが、迅速でなくてはならない。従来のわれわれの、顧客要件の完全な理解をめざして何か月もかけるやり方は、スピードを遅くするだけであった。逆に、顧客が「欲しがっていない」機能やソリューションを理解するほうが、どこに集中すべきかを素早く決める役に立ち、成功確率の高い機能の開発をスピードアップする役に立った。

4.3 一步一步着実に実現していく

イノベーションによる成長までを小さいステップの積み重ねで計画することにより、事業環境に素早く対応することができる。例えばわれわれは、市場セグメントの全体を理解する中で、初期の段階に8ないし10の顧客を選んでニーズを理解するステップを設けた。このアプローチにはもう一つメリットがあり、提供機能、サービス、保守、顧客先導入などのあらゆる側面を具体的に考え始めることができるのである。

4.4 個数ではなく、金額を重視する

恐らくこれが最も重要な指標設定の考え方である。イノベーションを成長に結実させる取り組みの多くの例で、企業は初期段階において、受注した顧客の数で成功／失敗を判断するというミスをしがちである。そのような考え方ではイノベーションの成功はおぼつかない。斬新な製品の場合、事業化した初期段階では、販売や導入保守などの体制が、多数の顧客に対し実績を作れるほど準備できていないからである。

顧客がいくら支払ってくれたかが、評価しなければならない指標である。既存のビジネスプロセスに組み込めていない斬新な製品やソリューションから稼げるようになっていくかを見極めて、初めてイノベーションで成功できているかを評価できる。その後で既存のビジネスプロセスを統

合していけば、事業は自然に拡大していく。

5. おわりに

成長し続けるためには、イノベーションに取り組む必要がある。イノベーションは難しい、金がかかる、痛みを伴うと思われているかも知れないが、実際はそうではなく、原則は3つで単純である。

(1) 差別化

差別化しているとは、他と違っていることではない。独自の特長がある事業に取り組むことである。

(2) 顧客との対話

ここで必要なのは、独自のソリューションを見つけ出すとする前に、市場・顧客の要件を知るうえで根本的に発想を変える必要があるかを見いだすことである。

(3) 突破口

異なる立場、価値観、専門性のある人々を集めることで突破口を見いだせる。

われわれが実践してきたこれらの原則は、ヘルスケア以外の業界にも適用可能である。好むと好まざるとにかかわらず、変化は避けられない。イノベーションを取り入れて成長に結実させるスキルがあれば、変化はむしろ機会である。

参考文献など

- 1) T. Amabile: How to Kill Creativity, Creative Management and Development, 3rd Edition, London, Sage (2006)
- 2) T. Amabile: Creativity in Context, New York, Springer Verlag (2009)
- 3) C. Arthur: Autonomy founder Mike Lynch to leave Hewlett-Packard, The Guardian (2012.5), <http://www.theguardian.com/technology/2012/may/24/autonomy-mike-lynch-leave-hewlett-packard?newsfeed=true>.
- 4) J. L. Bower, et al.: Disruptive Technologies: Catching the Wave, Harvard Business Review, vol. 73, no 1, pp. 43–53 (2005)
- 5) H. Chesbrough: The Era of Open Innovation, Sloan Management Review, vol. 44, no. 3 (Spring), pp. 35–41 (2003)
- 6) D. Cardwell: LEDs Emerge as a Popular 'Green' Lighting, The New York Times (2013.1), http://www.nytimes.com/2013/01/22/business/leds-emerge-as-a-popular-green-lighting.html?nl=todaysheadlines&emc=edit_th_20130122&_r=1&.
- 7) R. Weisberg: Creativity: Genius and Other Myths, New York, W. H. Freeman (2013)
- 8) B. R. Rich, et al.: Skunk Works, Boston, Little, Brown and Company (1994)
- 9) R. Weisberg: Creativity: Genius and Other Myths, New York (2014)

執筆者紹介



William A. Burns

Vice President, Global Health & Life Sciences,
Hitachi Data Systems Corporation.

2008年日立データシステムズ社入社、Global Health & Life Science Teamのリーダーに就任。ヘルスケアIT、中でも臨床現場における疾病管理システム、画像診断、外来患者モニタリング、臨床研究プラットフォームおよびコンプライアンスが専門。臨床向け、経営向けの両面で、顧客視点での技術・ソリューション開発をリードしてきた。日立入社前はマイクロソフト、3M、McKesson、米国赤十字社およびGillette Children's Hospitalsのヘルスケア・アドバイザー・ボードを歴任。IEEEおよびAmerican Management Associationの終身会員。国内および国際的なフォーラムでヘルスケア戦略およびIT化に関し講演してきた。