

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 518

木村情報技術株式会社の創業と事業構築のプロセス

稲水 伸行

東京大学大学院経済学研究科 准教授


生稲 史彦

筑波大学システム情報系 准教授

佐藤 秀典

筑波大学ビジネスサイエンス系 准教授

2019年10月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Founding and Business Building Process of Kimura Information Technology Co., Ltd.

Nobuyuki INAMIZU

Associate Professor, Graduate School of Economics, The University of Tokyo

e-mail: inamizu@e.u-tokyo.ac.jp

Fumihiko IKUINE

Associate Professor, Faculty of Engineering, Information and Systems, University of

Tsukuba

e-mail: fikuine@sk.tsukuba.ac.jp

Hidenori SATO

Associate Professor, Faculty of Business Science, University of Tsukuba

e-mail: sato.hidenori.fn@u.tsukuba.ac.jp

Abstract: The founder of Kimura Information Technology Co., Ltd. (KIT: Kimura Information Technology Co., Ltd.), Takao Kimura, started his own business after 18 years at a pharmaceutical company. In the pharmaceutical industry, he was an excellent medical representative (medical representative), had established relationships with doctors in university hospitals and other facilities, had accumulated experience in selling his products, and had mastered the routine of his work. When he started his business, he once tried to enter the IT industry, which was different from the pharmaceutical industry, but it came to a dead end and he decided to aim for "No.1 in Medical and IT Proposal Capabilities". As a result, he successfully founded KIT, which used IT to carve out its own niche, taking advantage of his experience and routine in the medical field. This paper describes how this fusion became possible and how KIT evolved, and finally discuss what new viewpoints this case brings to the organizational routine theory.

木村情報技術株式会社の創業と事業構築のプロセス

稲水 伸行

東京大学大学院経済学研究科 准教授

生稲 史彦

筑波大学システム情報系 准教授

佐藤 秀典

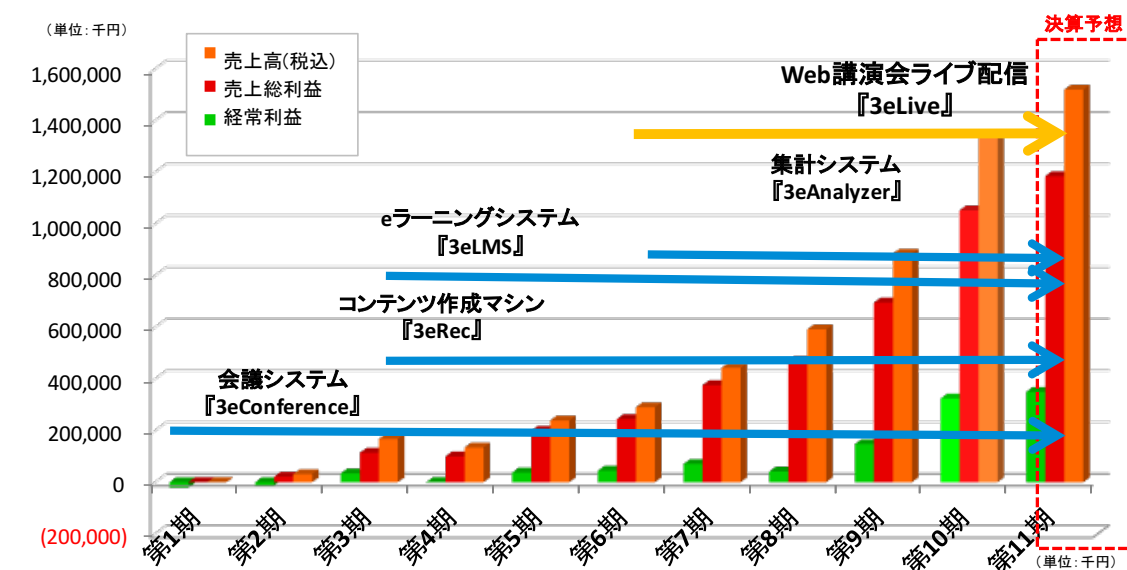
筑波大学ビジネスサイエンス系 准教授

要約：木村情報技術株式会社(以下、KIT: Kimura Information Technology Co., Ltd.)の創業者である木村隆夫氏は18年間製薬企業に勤務した後、起業をした。製薬企業では優れたMR (medical representative) であり、大学病院などに所属する医師と関係性を築いて自社製品を売り込む経験を蓄積し、その仕事のルーティンを習得していた。起業にあたり、一転して製薬業界とは異なるIT業界を一度は目指したが行き詰まり、「医療とITの提案力ナンバーワン」を目指すことになった。その結果、医療の現場で培った経験やルーティンを活かしつつ、ITを利用して、独自のニッチを切り開くKITの創業を成功させた。本稿では、いかにしてこうした融合が可能になり、KITが進化したのかを事例として詳述する。そして最後に、本事例が組織ルーティン論にどのような新しい視点をもたらすのかを議論する。

1. 木村情報技術の概要 The overview of KIT

KITは2005年7月に佐賀県で設立された。資本金は2,450万円、設立後14年の企業である。2009年の第4期以降、売り上げ、利益ともに着実に成長を遂げ、2016年には売り上げが16億9139万円、経常利益が3億3391万円に達した。従業員数は128人である。主要な取引先は、佐賀大学や東京大学、慶應義塾大学などの80の大学とその附属病院、約50社の製薬企業、その他企業および官公庁である。

図1:KITの売り上げ推移



	第1期 (2006.6)	第2期 (2007.6)	第3期 (2008.6)	第4期 (2009.6)	第5期 (2010.6)	第6期 (2011.6)	第7期 (2012.6)	第8期 (2013.6)	第9期 (2014.6)	第10期 (2015.6)	第11期予 想 (2016.6)
売上高(税込)	951	31,413	167,715	134,665	239,106	290,493	443,331	591,744	884,994	1,336,014	1,520,000
売上総利益	720	21,591	114,107	100,271	199,249	244,612	375,759	470,158	695,626	1,052,713	1,185,000
経常利益	(21,512)	(12,387)	34,791	930	37,678	44,612	70,798	41,503	147,626	323,784	350,000

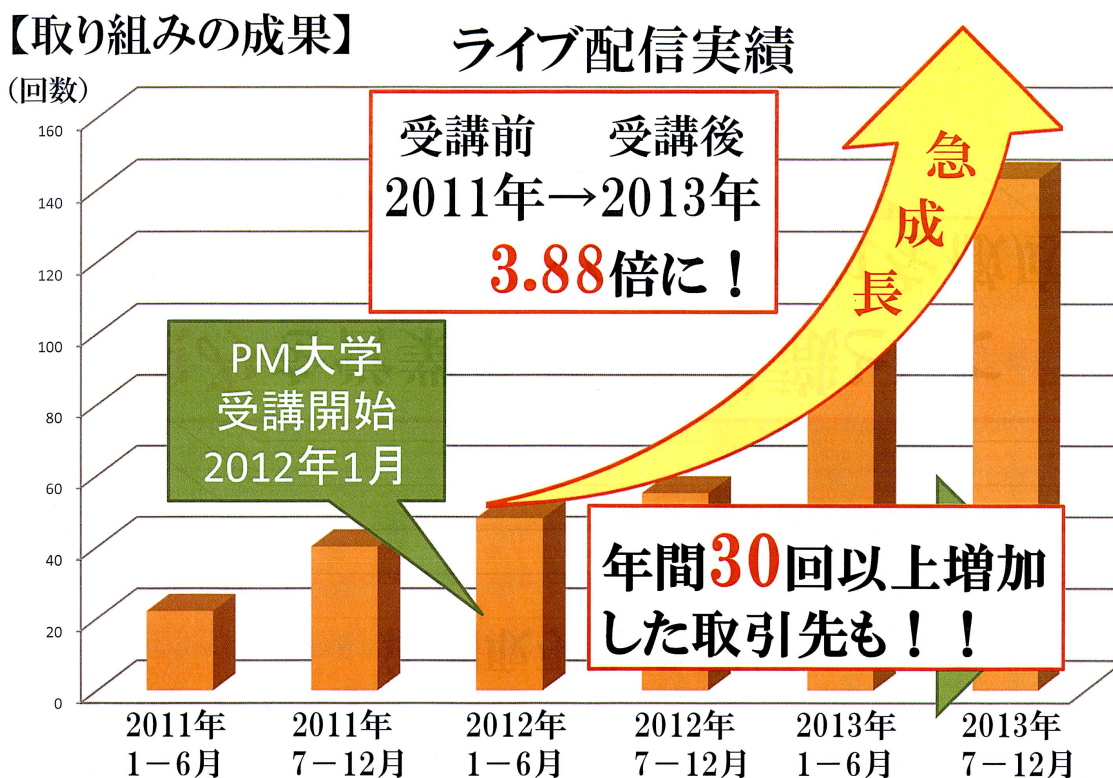
	第9期 (2014.6)	第10期 (2015.6)	第11期 (2016.6)	第12期 (2017.6)	第13期予 想 (2018.6)
売上高(税抜)	837,909	1,241,500	1,566,187	1,942,675	3,148,148
売上総利益	695,626	1,058,020	1,283,842	1,588,560	2,581,000
経常利益	147,626	323,343	333,919	272,665	876,000

注：木村氏よりいただいた資料および <https://www.k-idea.jp/company/ir.html> より

KITが成長を遂げた中核には、製薬業界が実施する医師向けの講演会をWebで配信するライブ配信事業(「3eLive」)があった。製薬企業は自社の治療薬の効果を医師向けに説明し、販売の拡大に繋げるために定期的に講演会を実施する。かつては、治療薬を利用すると考えられる診療科の医師たちを会場に集めて講演会が行われていた。それを

インターネット経由の配信に置き換え、講演会会場に集まることができない医師にも治療薬の情報を伝えることに可能にした。

図 2: ライブ配信事業の成長推移



注：橋爪氏よりいただいた資料より

KIT は単に講演会を配信するだけではなく、講演会自体の運営、配信サービス、収録、さらにはオンデマンド配信サービスまでも一括して手がけているところに特徴がある。ライブ配信に関する業務の一括受託(ワンストップサービス)することで、製薬企業が実施する講演会の運営でトップのシェアを維持し、多くの運営実績を持っている。

ただし、KIT の事業はライブ配信ビジネスだけではない。コンテンツ作成マシン(「3eRecIII」)の製作および販売、リアルタイム投票集計システム(「SunVote」「3eAnalyzer」)の販売やレンタルのサービスを行っている。コンテンツ作成マシンがそうだが、KIT の製品サービスは IT の予備知識がなくても使いやすい点に特徴がある。その他には、医薬品業界向けの出版や研修コンサルティング、各種 IT システム、Web サイトの構築および保守も事業として行う IT 企業である。

2. 木村氏による創業 The startup by Mr. Kimura

本節では、優れた MR であった木村氏が、製薬業界とは異なる IT 業界での起業を目

指した背景について記述する。

2.1 木村氏の起業の決意

木村氏は薬学部を卒業した後、1987年から18年間、山之内製薬株式会社(現・アステラス製薬株式会社)に勤務した。入社後福岡に1年赴任し、佐賀で10年ほど勤務し、その後岡山でMRの仕事をしていた。特に、15年間にわたって大学病院の専属担当者であった。大学病院の医師たちとともに講演会やセミナーなどの企画やコーディネートをしたり、新薬の臨床開発研究にも関わったりした。木村氏の営業成績はトップレベルで、1,203人の営業員の中で上位3番目に入っていた。

木村氏が起業を考えたまきは、2003年10月8日の新聞で勤務先の山之内製薬が藤沢薬品と経営統合することを目にしたことだった。早期退職制度を利用して会社を辞め、起業することを考えた。

木村氏が起業を志した2003年当時は日本でIT起業のブームが起こっていた。木村氏は岡山や佐賀で起業家セミナーに参加し、起業に関する知識、ビジネスのタネを見つけようとした。ただし、同じセミナーに参加していた人などは、安定した製薬企業の仕事を辞めて起業するのはもったいない、起業せずにいまの仕事を続けた方が良いというアドバイスをした。くわえて、木村氏自身もセミナーで聞いた話などから、ITの起業ブームに乗って起業しても成功するのは一部の人で、多くの人は失敗することを知った。それでも、ITの分野で起業をしたいという気持ちは変わらなかった。

起業するに当たっては自分の発明品を売っていこうと漠然と考えていた。当時のアイデアの一つに「いまだけネット」があった。携帯電話を利用し、GPSの情報を使って、近くの飲食店で割引率の高いものが順に提示されるシステムである。木村氏は独力でこのシステムの仕様を作り、その仕様をプログラミングしてくれる人を探した。探すにあたり、友人を通じて中国の大連にある会社に頼んでみることにした。その打ち合わせの際、毎回大連に行くわけには行かなかったため、テレビ会議システムを利用した。打ち合わせを重ねて、何とかシステムを作り上げることができた。だが、システムのソースコードの信頼性には不安があった。

2.2 木村氏と橋爪氏との出会い

木村氏は佐賀県勤務時代に家を購入していたため、佐賀県で起業することを決めていた。そのため、佐賀に戻る前からインターネットで佐賀の起業家ベンチャーを検索し、「優木民(Yubokumin)」という学生ベンチャーがあることを知っていた。その後、佐賀に戻って起業家セミナーに参加し、優木民の石川氏に実際に会い、挨拶を交わした。「いまだけネット」のシステムが構築できたとき、石川氏のことを思い出し、同氏に「いまだけネット」のソースコードを確認してもらえばよいと考えた。

石川氏に相談したところ、紹介されたのが橋爪氏だった。2005年8月当時、橋爪氏

は石川氏と同じ佐賀大学大学院に在籍し、同氏らの数名と優木民を経営していた。ソースコードの確認や起業についての相談をするために、木村氏は優木民のオフィスになんども足を運んだ。そこでは橋爪氏を相手に IT を利用したビジネスや起業について夢を熱く語った。ただし、橋爪氏と話をしているうちに、木村氏は IT のことについてもっと勉強しないといけないと自覚するようになった。

結局、石川氏と橋爪氏にソースコードを確認してもらったところ、あまり良い評価をもらうことはできなかった。また、「いまだけネット」を少人数で運営することは難しいと考えられた。結局、このビジネス・アイデアは実現されなかった。

2.3 起業と橋爪氏の参画

当時は「売る自信はあるが、売るものはない」という状況だった。「いまだけネット」がビジネスにならないと分かったため、ゼロからの仕切り直しとなったのだ。「次に何をやろうか」をずっと考える日々が続いた。そのような時に気付いたのが、大連とやりとりをしていたときに使っていたインターネット・テレビ会議システム、「V2 Conference」だった。

2005 年当時、一部企業は PolyCom 社製品などの専用端末で行うテレビ会議システムを導入していた。しかしながら、パソコンで簡単に使える、インターネットを利用したテレビ会議システムはほとんどなかった。この点で日本でも「V2 Conference」に対する大きなニーズがあるのではないかと考えた。そこで、友人を仲介役として開発企業の中国・北京の V2 Technology 社と交渉した。木村氏以外にもこの会社の製品に目を付けていた日本の大企業もいたようだったが、結局は木村氏の熱意が勝った。そして、日本向けにカスタマイズしたインターネット・テレビ会議システム「V2 Conference」の独占的販売契約を獲得できた。

そして KIT を設立した木村氏は、優木民のメンバーに手伝ってくれるように声をかけた。橋爪氏は 2006 年 4 月には大学院を修了して別の会社に就職することを考えていた。だが、木村氏に誘われたため、橋爪氏は正式に設立間もない KIT に入社した。そして、佐賀県の地域産業支援センターに入居した。

3 医療業界向けビジネスへ The first pivot of KIT

3.1 製薬業界・医療業界以外へのテレビ会議システムの売り込み

KIT を設立し、「V2 Conference」を商材とした時点で、木村氏は製薬業界、医療業界とは違う業界でビジネスを展開したいと考えていた。木村氏はこれらの業界を競争が激しく、魅力的でないビジネス環境だと考えていた。

大学病院の医師への対応など、他の業界の出身者とは異なる経験をしてきたにも関わらず、木村氏には自らの経験がどこまで使えるのかわからなかった。山之内製薬への入社当初から、先輩社員に「製薬業界の営業はできて当たり前。こんなものができなかった

たら、他の業界に行っても全然役に立たない」と言われて、木村氏自身もが MR 業務に精通していたがゆえにあまりにも当たり前のこととして認識していたからだ。そのため、製薬業界での経験は応用がきかないし、重要度も大きくないと考え、強みにならないと考えていた。

医療の現場から離れて、主に売り込みの対象としたのは予備校と弁護士や会計士などであった。予備校であれば会議システムを使うと自宅で受講できる。弁護士なども自宅や事務所にいながらにして全国にクライアントを持つことができる。だからこれらの潜在的な需要を掘り起こせばよいと考えた。しかしながら、テレビ会議システムは世間で広く認知されていなかった。そのため、予備校も、弁護士なども具体的な使い方をイメージできなかった。また、当時は回線速度が遅かった。さらに、インターネットを利用したテレビ会議システムには大手企業も参入しはじめていた。このような背景からテレビ会議システムが思うように売れず、KIT は厳しい局面をむかえた。当時は、事業の将来性を評価してくれたベンチャーキャピタル(VC)から出資と、VC の出資を信じた銀行の貸し付けで、なんとか生き延びている状況だった。

そのような中、佐賀県地域産業支援センターの今釜氏の支援で販路が広がった。日本ビクターが全国規模でのインターネット・テレビ会議システム導入をする際、KIT の製品を採用したのである。NTT 製とのコンペの結果でもあったこともあり、取引先からの信用を得ることもできた。

ただし、日本ビクター社以外への売り込みはなかなかうまくいかなかった。初期投資を回収できるだけの売上は立っておらず、会社の維持すらも容易ではない売り上げで苦しい状況は続いていた。

3.2 医療業界への転進

そのような時、今釜氏から「木村さん、もう本当に潰れそうでしょう。あなたの山之内製薬での 18 年間の経験、特に大学担当者という特別な専属担当での 15 年間の経験。そのスキルやバックグラウンドを活かさないでどうするのですか」と強く説得された。以前から、今釜氏は KIT の経営陣に方針変更をなんども訴えかけていた。ある夜の 10 時頃、「方針転換をしてくれないようだったら、もうこれ以上どうなっても私は知りません」というメールが送られてきた。その時、橋爪氏はオフィスに残って仕事をしていて「最後通告」だと感じ取った。そのメールでは「IT ビジネスは甘いものではなく、得意分野を活かさないダメだ」ということが切々と書いてあった。

3.3 木村氏の経験に関する内省

起業当初、木村氏は自らの MR としての経験が強みになるとは考えていなかった。だが、起業して多くの人と話すようになり、実は製薬業界での経験が貴重なものであることに気づき始めていた。

医療の現場に治療薬を売り込む製薬企業のビジネスには特殊性がある。その先頭に立つMRの業務は、他のビジネスの営業とはかなり異なる。医療の現場では規制やルールが多く、かつ、多くの事柄に関して医師が権限を持つ。くわえて製薬企業の商材である治療薬は差別化ができないものも多い。そのため、MRは強い権限を持つ医師と良好な関係を築く必要がある。普段から医師に気を遣い、医師の病院での業務をサポートし、さらには研究会、学会での活動をサポートしなければならないのである。

たとえば、大学病院の医師と面談する方法は、病院の事情を知らない人間にはかなり難しい。医師の居る部屋をいきなりノックして入ろうものならすぐさま出入り禁止になってしまうので、秘書を通してアポイントを取る必要がある。こうした行動様式を身につけ、医学専門用語を理解し、医師の個人の性格もわかっていなくてはMRの職は務まらない。木村氏はこうした行動様式や知識を製薬企業の大学担当者として実践していたので、医師との関係構築が当然のようにできた。そうした関係構築を前提に、大学病院の医師のニーズをうまく掘り起こすことも重要だった。「先生、お忙しいですよ。厚生労働省の研究とかに年何回行っていますか。学会にたまに行くのは良いですけど、毎回は大変ですよ」という形でアプローチし、「そういうときはテレビ会議システムを使うとこういうことができますよ」といったアピールをする。あるいは「医局カンファレンスは、外部の関連病院の先生も集めてやりますよね。それだったら、このテレビ会議システムでつないでやってみたらどうですか」と提案し、医師が関心を持ったなら、「CTやMRIの画像をこうやって共有できますよ」と自社製品のデモンストレーションをする。こうした医師への売り込みは、製薬業界での営業で培った経験を持つ木村氏だからできるが、経験がない人にとっては難しい。このことに改めて気付いた。

今釜氏からの最後通告を読み、他の社員と話し合っ、木村氏の医療業界のバックグラウンドを活かすことになった。木村氏には抵抗もあったが、結局は折れ、「医療とITの提案力ナンバーワン」を唱っていくことになった。それから、1週間ほどかけてホームページを全面リニューアルし、医療機関の関係者の名簿をもとにDMを打って、あらためて営業活動を始めた。

3.4 医療業界向けビジネスの成長ドライバーとしての「がんプロフェッショナル養成プラン」

創業3年目の2007年、以前から面識があった島根大学の木下芳一氏が、文部科学省(MEXT: Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)が始めた政策、「がんプロフェッショナル養成プラン」を教えてくれた。同プランは、複数の大学病院が連携し、がん医療の医師を育成するプロジェクトであった¹。大学病院の連携のためには、地理的に離れた大学間を簡単に繋ぐシステムが必要だった。KITはこのプランによってインターネット・テレビ会議システムに対するニーズが高まると見込んだ。

¹文部科学省のGP (good practice)として「がんプロフェッショナル養成プラン」
(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/gan.htm)

がんプロフェッショナル養成プランでは、19の医療系大学組織に5年間で約100億円の予算が投下された。その中で、岡山大学、京都大学、大阪大学、順天堂大学の4つのグループがKITの取引先となった。1つのグループが5~6大学・機関で構成されていたため、おおよそ全国で20数校にシステムを導入することができた。さらに、このプロジェクトの後にも病院間連携を促進する政策が実施され、そこでも幾つかのグループに採用された。木村氏はじめKITの社員が多く大学の医療機関で、機器を設置し、調整する日々が続いた。2007年の半ばに転換を果たしたことで、創業3年目には急激に売上を伸ばすことができ、2008年の第3期には累積黒字を達成することができた。

3.5 危機感とインターネット・テレビ会議システム事業の見切り

このように納入実績を積み上げていく中で、危機感も持っていた。創業当初の危機は脱したもの、それは文科省などの政策のおかげではないかと疑問をもっていたからだ。また、インターネット・テレビ会議システムのビジネスでは競合企業が非常に増えていた。さらに、KITが扱う「V2 Conference」は他社開発の製品であったため、利益率はあまり高くなく、バージョンアップにも不安があった。こうしたことから、数年後を見据え、余裕のあるうちに新規事業を立ち上げなくてはならないと木村氏は考えるようになっていた。

4 ライブ配信ビジネスの開始 The second pivot of KIT

KITが新規事業のタネとして着目したのは、製薬企業が開催する医師向け講演会だった。製薬企業は、医師に講演会の依頼をする。それは、他の医師向けに自社製品の詳しい効能などを説明してもらい、販売を促進するためである。販売促進であるから、多くの医師に視聴してもらうことが望ましい。当時、製薬企業では、各営業所にあるPolyComなどの専用の会議システムを使って全国の拠点をつなぎ、講演会と質疑応答を行っていた。しかし、専用会議システムは営業所から動かさないので、医師に営業所まで来てもらわなくてはならなかった。また、音声についてもハウリング問題があった。KITは、こうした課題を、ライブ配信（ストリーミング配信）によって解決しようとした。本節では、KITの現主力事業であるライブ配信事業の立ち上げについて記述する。

4.1 ライブ配信ビジネスの契機

ライブ配信を新規事業とした背景には主に3つの契機があった。第一に、インターネット・テレビ会議システム（V2 Conference）を自社の営業会議で使った経験がきっかけとなった。インターネット・テレビ会議システムをベースにして、音声と画像をインターネット経由で配信すれば、講演会のライブ配信が実現できそうだと考えたのである。

第二に、木村氏がMRだったときから見知っていた佐賀大の放射線科の医師からの

相談があった²。放射線科では、地理的に離れたところからレントゲンや CT の写真を見て病変を確認する遠隔読影が行われる。その医師は、診断結果をネットワーク経由で送った後に、電話などでフォローする形で遠隔読影を行っていた。しかし、CT の結果ともなれば何千枚という数の写真になり、その中から 1 枚を相手方に取り出してもらい、電話で結果を伝えるのはかなり難しかった。そこで、KIT に「会議システムで画面を共有しながら伝えられないか」という提案をしたのである。その際に課題となったのは画質である。CT などの写真の結果を伝えるには画質が重要だからだ。KIT は、鮮明な画像をインターネット・会議システムに取り込む独自技術を開発し、こうしたニーズに応じていった。また、こうした経験は、「医療の世界では鮮明な画像を共有する機会が多い」ということを木村氏に気づかせることにもなった。

第三に、がんプロフェッショナル養成プランなどでインターネット・会議システムを大学に納入する際、合わせて e ラーニングのシステムも開発・納入していたことがあった。この e ラーニングのシステムは、実際の講義の様子を撮影するとともに、講義の投影資料（Power Point 資料など）を取り込み、即時に e ラーニング用の動画に仕上げてしまう、というものである。KIT は、このシステムの開発にあたり、報告資料や画像・映像を鮮明なままで取り込んでデジタルデータにする独自技術も開発していた。

しかし、インターネット・会議システムには限界もあった。鮮明な画像・映像が取り込めたとしても、一定以上の鮮明な画像・映像を送ることはできなかったのである。そこで橋爪氏が思いついたのが、ストリーミング配信（ライブ配信）である。ストリーミング配信であれば、送信元と受信元とでタイムラグが生じてしまうが、取り込んだ鮮明な画像・映像を、画質を大きく落とすことなく配信できたのである。

ただ、ストリーミング配信にも課題があった。当時の PC のスペックでは、高画質の映像の取り込みと送受信には時間がかかるため、音声とのズレが生じてしまっていたのである。この点について、橋爪氏らは試行錯誤を重ね、映像の遅れに音声を合わせる技術を開発し、この課題を乗り越えた。開発された技術は特許取得に至っている。このようにしてライブ配信事業の基盤技術が確立されていったのである。

4.2 ライブ配信サービスの事業化

最初に KIT のライブ配信を試用したのはアステラス製薬であった。同社は衛星回線を利用した講演会の配信を行っていた。そのバックアップとして、KIT のサービスを使ってみたいというオファーが来たのである。

当初、アステラス製薬は、KIT のライブ配信サービスをメインで使うことには消極的だった。衛星回線に既に多額の投資をしていたためである。例えば、衛星回線を使った配信はかなり大掛かりなものだった。配信現場に行くと、何十人もの人がまるでテレビ局のようにせわしなく動いていた。一方、KIT は、木村氏と橋爪氏の 2 名ぐらいで作業

² ただし、この当時は、すでに佐賀大を出て独立・起業していた。

を行なっていた。

ところが、鮮明な画質が決め手となり、衛星回線にとって代わり KIT のライブ配信がメインで使われるようになっていく。ある時、衛星回線でメインを、KIT のライブ配信をバックアップで講演会の配信が行われた。メイン画面には衛星回線のものが、サブ画面には木村情報技術のものが映し出された。各営業所から「サブ画面の方が綺麗じゃないか」という声が上がった。相変わらず衛星回線の使用を考えていた人もいたが、配信のたびに、現場から KIT のライブ配信をメインで使いたいという要望が上がるようになっていた。MR からも「バックアップ (KIT のライブ配信) の方が綺麗」という声上がるようになっていた。加えて、衛星回線は天候の影響を受けやすかったが、KIT のライブ配信は天候に左右されることなく安定して鮮明な画像・映像を配信できていた。以上の理由から、約 1 年後には、アステラス製薬の行う講演会のメインの配信は衛星回線から KIT のライブ配信にほぼ完全に切り替わった。

アステラス製薬の次に導入した企業はエーザイだった。エーザイは独自システムを使ってライブ配信をしていたが、画像の鮮明さに問題を抱えていた。そこで、KIT は、エーザイの担当者と共に、ライブ配信の改善や仕組み作り、エーザイ社内での検証に熱心に取り組んだ。結果、高い評価を得られるシステムができあがり、エーザイへの導入が進んだ。

この辺りから、木村氏も他社と差別化できる手応えを得たという。特に「画質の綺麗さ」が差別化のポイントだと感じていた。「画質の綺麗さ」の点で KIT のライブ配信が評価された背景には製薬企業のこだわりがある。講演会で発表する医師のスライドには、グラフや表に小さい文字・数字が入っている。特に、文献の出典が何か、サンプル数はいくつで、どのような調査対象なのかが重視される。これらが何かによって、講演会を視聴している医師の目の色が変わる。だが、こうした情報に限って、スライドの隅に小さい文字・数字で書かれていることが多い。そうした文字・数字が見えないと、医師は「今日の講演内容は信じていいのかわからない」と感じてしまう。KIT がライブ配信を始めた当時、衛星回線を使った配信では小さい文字や数字が完全に潰れて見えなくなってしまっていた。そこで、衛星回線を使った場合には、制作会社に追加の依頼をし、わざわざスライドを再構成して配信していた。一方、KIT のストリーミング配信なら、元の小さな文字・数字でも鮮明に写っていたので、スライドを再構成せずに配信できた。このように、通常の配信であればこだわらない水準にまでこだわりをもつのが製薬企業である。木村氏は「私がもし証券会社にいたら、木村情報技術の画質はビジネスに活きなかったと思う。高い画質でライブ配信できる技術と、製薬業界のことがわかっていたことが偶然に合わさって、うまくいった」と考えている。

4.4 ライブ配信固有の問題、質疑応答の変更

ただし、その後、ライブ配信サービスの事業化がスムーズに進んだわけではない。ラ

ライブ配信ではタイムラグが発生してしまう。KITの独自技術により、映像と音声の間のズレは解決されていたが、配信元（講演会場）と配信先（医師等のPC）の間のズレは解消されなかった。結果、視聴できる映像と音声は例えば30秒前の講演会場のものという状況だった。このズレは講演を聴いている際にはこのタイムラグはさほど気にはならない。問題となるのは質疑応答だった。医師が質問すると、30秒ほど経ってから、講演者が質問に回答するような状況に陥ってしまうからである。

KITは、この問題を解決するために、チャット形式での質疑応答にすることを提案した。画面横の質問フォームに、質問内容を入力して、配信元でそれを受け取る仕組みである。しかし、この提案には各営業拠点から反対の声が上がった。従来は音声による質疑応答が当然だった。また、チャット機能で質問するには医師が素早くキーボードで入力しなければならなかった。必ずしもITリテラシーの高くない年配医師がいると考えられる中で、製薬企業は、こうした医師に素早く入力してもらうことを強いることは避けたかったのである。

こうした反対意見に対して、木村氏らは、チャットにすることで質疑応答が効率的、効果的に行えることを訴えていった。まず、音声を使わないので質問者の音声ハウリングすることがなくなる。そのため、講演会前に音声のチェックをしなくてよい。また、音声で質疑応答をすると、限られた質疑応答の時間を少数の医師が使い切ってしまうことがある。チャットであれば、質問のある医師の質問を全て受け付けることができる。そうすれば、製薬企業が全質問内容のリストを手に入れることができる。届いた質問のうち、優先順位の高いものから順に講演者に回答してもらうこともできる。木村氏にはMRとしての経験があったため、チャットを使うメリットを説得的に訴えることができたのである。

4.5 競合他社の出現と対応

以上の結果、ライブ配信サービスの回数は次第に増えた。2011年(第6期)には10社ほどを顧客にし、年間56回実施するまでになっていた(図2参照)。

しかし、ビジネスの成長と共に第7期(2012年)くらいから競合他社も参入してきた³。KITの競合は、株式会社エムプラスと株式会社ジェイストリームであった。さらに2014年3月にエムキューブ株式会社が設立された。そして、あるコンペの際に、これまで顧客だった製薬企業が、KITから競合他社に乗り換えるという案件が発生する。競

³ 2012年頃に透明性ガイドラインの変更で接待が規制されることでライブ配信の需要が伸びるという見通しもあったと考えられる。2012年に日本製薬工業協会(製薬協)が「透明性ガイドライン」を作り、2013年から部分的に施行され、2014年からは細かく情報開示する必要が出てきた。これまでの不明確な金銭の流れを是正し、委任経理金等をどこにいったのかを細かく公開することが求められるようになった。以前であれば、1回の講演会で医師を呼ぶと、1人当たり10万円ほどかかっていた。しかし、このようなことを以前と同じようにできなくなってしまった。

合他社に比べて、KIT のサービスは、品質が高いが費用も高かった。競合他社は低価格を武器に製薬企業に売り込みをかけてきたのであった。このことを契機に、KIT は自らの営業活動を見直さざるを得ないと考えるようになっていった。

5 PM 大受講と自社の強みの認識 The Third pivot of KIT

本節では、KIT が、PM 大学（営業にプロセスマネジメントの手法を導入する研修⁴）の受講を通じて、自社の強みを再認識していく過程を記述する。もともと、競合他社からの攻勢により営業活動への課題を認識していたため、営業にプロセスマネジメントを導入することを意図していた。しかし、早い段階で営業には導入が難しいことが明らかとなる。けれども、研修を受ける中で、KIT の強みが技術ではなく、医療業界・製薬業界を熟知していることによるサポートにあることに気づいていく。そして、営業ではなく、サポートを強化するためにプロセスマネジメントを導入することになる。結果、競合他社に対して優位性を築くことに成功するのである。

5.1 営業へのプロセスマネジメント導入の検討と失敗

2011年11月1日、木村氏の友人の紹介で、偶然にも橋爪氏はSBS (Soft Brain Service Co., Ltd.) の野部社長の講演を聴いた。その講演では、プロセスマネジメントに基づく営業活動が強調されていた。橋爪氏にとって、プロセスマネジメントの考え方自体には馴染みがあった。IT 業界では、システム開発をする際に、業務の分解・見える化・標準化といったプロセスマネジメントの手法が用いられることが多いからだ。このプロセスマネジメントの手法が営業にも適用できるという考え方に共感した橋爪氏は、講演からの帰り道、早速木村氏に電話をして「一緒に受講しましょう」と伝えた。橋爪氏が、営業のプロセスマネジメント導入の陣頭指揮を執る予定だったが、スムーズに導入を進めるためには経営トップである木村氏の承認が必要である。そこで、木村氏にプロセスマネジメントを理解してもらうことが重要だと考えたのである。

2012年1月から半年間、木村氏と橋爪氏は、PM 大学を受講した。PM 大で教えられるプロセスマネジメントの手法に関する木村氏の印象は次のようなものだった。「できる営業パーソンは、多かれ少なかれプロセスマネジメントのようなことはやっている。PM 大が教えているプロセスマネジメントの手法は、暗黙知としてやっていることを形式知化して伝えるという点では良いが…」というものだった。つまり、木村氏は、製薬業界で MR として成果をあげる中で、無意識のうちにプロセスマネジメントの手法を実践していたのである。そして、そのことに気づかせてくれたのが PM 大だった。

さて、PM 大学のカリキュラムの早い段階で、営業プロセスの行動分解・見える化・

⁴ PM 大学は「プロセスマネジメント」を提唱し、組織的なプロセスの管理を導入することで、営業活動のパフォーマンスを向上させることを目指す財団法人である。日本国内 8 つの拠点をもち、営業マネージャー向けの研修や講演会を行っている。

標準化の手法を学ぶ。一般的に、営業プロセスは次の5つの段階からなる：1) 集客・見込み客のリスト化、2) 初回アポイント、3) ヒアリング、4) 提案・見積もり、5) 受注。各段階において、全ての案件が次の段階に進めるわけではない（e.g., 提案した案件の全てで受注できるわけではない）。営業プロセスの見える化・標準化をするには、まず目標とする受注件数を設定する。そして、各段階の案件の「生存率」を考慮した上で、各段階の行動を決めていくことになる（e.g., 目標受注件数が10で、受注率（提案から受注の生存率）が50%の場合、20件の提案が必要になる）。

ところが、KITは、この営業プロセスの行動分解・見える化・標準化で早くもつまづいてしまう。木村氏と橋爪氏が自社に当てはめて計算したところ、初回アポイントの回数が年間10万回必要である、という結果になった。製薬企業はわずか80社ほどに過ぎず、10万回は無理な数値だったのである。

顧客へのヒアリングからの気づき

営業へのプロセスマネジメントの導入が困難ということがわかった状況ではあったが、PM大の研修は続いた。次のカリキュラムはマーケティング戦略・営業戦略であった。プロセスマネジメントの前提となる営業目標の設定には、マーケティング戦略・営業戦略の立案が肝要だからだ。このカリキュラムでは、自社固有の強みを考えるという実習に取り組むことになっていた。特に、自社の強みを考えるために、顧客へのヒアリングを行うことが求められた。それは「自分たちだけで考えていたらそれは先入観でしかない」という考えがあるからだ。この実習のために、KITと一緒にビジネスを立ち上げ、運営してきた人や顧客に聞くべきだと考え、積極的に顧客を対象としたヒアリングを実施した。

顧客へのヒアリングの結果、意外なことに、自社の強みは画質の良さではなく、サポート業務であることが分かった。具体的には、顧客である製薬企業が講演会のライブ配信を行う際の環境設定や、医師からの問い合わせ対応などの業務が強みだと分かった。事実、競合他社とKITを併用している顧客企業へのヒアリングでは、KITのクレーム件数は他社に比べて少なく、それがその顧客企業にとって安心感を育んでいる、というコメントが得られたのである。

木村氏や橋爪氏は気づいていなかったが、考えてみれば、KITには、サポート業務における2つの強みがあった。第1に、木村氏が製薬業界出身であり、顧客である製薬企業に対してきめ細かな対応を常にしていた。木村氏の行動を見聞きしていると、他の人たちもどのように営業を進めればいいのかはわかってくる。また、問題が発生して、木村氏が叱ったり、対応策を指摘したりすると、当該担当者だけでなく他の人たちも正しい行動を真似てするようになっていたのである。

第2に、テレビ会議システムを医療分野（大学病院等）に納入していた経験があった。これにより、病院内のインターネット回線やセキュリティ、医師の忙しさやトラブルの

傾向を把握できていた。その結果、ライブ配信の際に、医師から問い合わせが来ても、問題の原因がすぐに関わり、対応できていたのである。

サポート業務へのプロセスマネジメント導入

木村氏らは、質の高いサポートが強みであると再認識したことで、元々は営業に導入すべきプロセスマネジメントの手法を、サポート業務に適用してみることにした。きめ細やかなサポートができるかどうかは、サポートを実際に行う人員に大きく依存する。実は、ライブ配信の件数が増え、従業員からは「忙しすぎる」という声が上がっていた。常に人手不足で、新人を育成する時間もなければ、教えるための方法もわからない有様だった。これ以上ライブ配信を増やすと逆にサポートの質を落としかねない状況だった。そこで、プロセスマネジメントの観点から業務を見直せば、自社の強みを強化しつつ、ライブ配信事業のさらなる伸長が望めると考えたのである。

木村氏と橋爪氏は、まず WBS (Work Breakdown Sheet) の作成に取り組んだ (図 3 参照)。これは、ライブ配信の業務を細かく分解し、そのフローを整理したものである。実は、ライブ配信には、営業、技術、サポートの各部署が関わる。部署を超えたやりとりのところで、業務の抜け漏れが発生しがちである。この点について、WBS を作成することで、部署間の情報共有が進み、そのようなトラブルの発生を抑えることができ、円滑に業務を進めることができるようになった。また、新人が、業務の全体像を理解することは、早期に業務に習熟することにつながる。この点でも WBS の作成は効果があった。

図 3:WBS

レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 4	作業項目	作業内容	チームリーダー	チーム員	チーム員以外
A社配信サポート	事前準備	確認・把握	社外会場視聴	視聴マニュアル	視聴者と同じ視聴マニュアルを確認、把握する	●	●	
			注意事項	視聴に於いての注意事項を確認、把握する	●	●		
			視聴ページ	視聴マニュアルに掲載されている視聴ページと同じか確認する	●	●		
			質問フォーム	視聴マニュアルに掲載されている質問フォームと同じか確認する	●	●		
			社内会場視聴	視聴マニュアル	視聴者と同じ視聴マニュアルを確認、把握する	●	●	
		注意事項	視聴に於いての注意事項を確認、把握する	●	●			
		質問フォーム	視聴マニュアルに掲載されている質問フォームと同じか確認する	●	●			
		視聴リスト受領	A社の案件担当者から視聴者のリストを受領する	●	●			
		サポート表更新	事前サポート表	事前サポート表作成	視聴者リストに基づき、営業所情報と過去の視聴情報を合わせた事前サポート用の表を作成する	●	●	
			当日サポート表	当日サポート表作成	当日サポート用の表を作成する	●	●	
	視聴リスト更新分受領		視聴リスト更新分受領	A社の案件担当者から視聴者の更新リストを受領する	●	●		
	視聴リスト照合		視聴リスト照合	事前サポート表の視聴者リストと照合する	●	●		
	メール受信分反映		事前サポート表反映	事前サポート表の視聴者リストと追加する。リストから消えた視聴者は表から削除せずグレー表示する	●	●		
	当日サポート人員管理	研修	選定	人員選定 (専任社員)	届いている視聴確認のメールの内容を事前サポート員へ反映させる	●	●	
			人員選定 (スポット社員)	他の案件との兼ね合いを考慮し、サポート責任の社員を選定する	●	●		
			人員選定 (スポット社員)	同部署もしくは他部署でサポートができる社員 (スポット社員) を選定する	●	●		
			人員研修 (スポット社員向け)	同部署もしくは他部署でサポートができる社員 (スポット社員) を選定する	●	●		
			人員研修 (スポット社員向け)	スポット社員向けに案件説明とサポートの研修を行う	●	●		

注：橋爪氏よりいただいた資料をもとに作成

さらに、木村氏と橋爪氏は、星取表の作成にも取り組んだ (図 4 参照)。これは、各人が、WBS で示されている各業務についてどのくらい習熟しているかを示した一覧表である。完全に習熟して人にも教えられるレベルにあれば「○ (白星)」マークがつくことから星取表と呼ばれる。星取表を見ることで、各人の習熟レベルと教育可能者がすぐわかる。こうした取り組みもあり、新人であっても、入社からわずか 6 ヶ月程度で、

サポート業務に就かせることが可能となっていった。

図 4: 星取表

タイプ	氏名	A社		B社		C社	
		事前	当日	事前	当日	事前	当日
専任	A	◎	◎	◎	◎	◎	◎
専任	B	◎	◎	◎	◎	◎	◎
専任	C	◎	◎	◎	◎	◎	◎
...
...
スポット	T	△	○	△	○	△	○
スポット	U	△	△	×	×	×	×
スポット	V	△	△	△	△	△	△
スポット	X	△	△	△	△	△	△
...
...
◎	教えられる						
○	一人できる						
△	研修を受ければできる						
×	できない						

注：橋爪氏よりいただいた資料をもとに作成

しかし、ライブ配信の依頼は急増していた。サポートの質を下げずに引き受けるためには困難な状況であった。そこで、さらに徹底して行動分解をして検討を重ねた。その結果、特定の範囲であれば、簡単な研修（ロールプレイングなど）のみで人員を投入できそうということがわかってきた。そこで、主に技術部門の人に研修を受けてもらい、急な案件があった場合にスポットで対応してもらうこととした。こうすることで、限られた範囲だが、1週間から10日ほどでサポート業務に就かせることが可能となった。結果、ライブ配信の急増にも対処できるようになっていったのである。

このように、プロセスマネジメントの導入に成功した背景には、木村氏と橋爪氏という創業メンバーが主導的な役割を果たしたからである。彼らは1つ1つの事業について、どのような発想でそのサービスを考案し、ビジネスとして組み立ててきたかを理解していた。だからこそ、自社の業務にあわせてプロセスマネジメントを読み替え、翻訳して、自社に根付かせることができたのである。そして、元々強かったサポート業務にプロセスマネジメントの手法を取り入れたことにより、KITは製薬業界特有のコンテキストに対応したきめ細やかなサポートさらに強化することに成功した。結果として、ライブ配信事業において競争優位性を築くことができたのである。

6 ディスカッション

組織ルーティンに関する既存研究において、次の2点が半ば定説となっている。一つは、既存のルーティンに習熟することが、当該ルーティンからかなり離れた分野での探

索 (distant search) をすることが難しくなる、というものである (c.f., Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988; March, 1991; Lavie et al., 2010)。もう一つは、distant search をすることで既存ルーティンは喪失しやすく、ましてや既存ルーティンと distant search の結果得られるものとを融合して新たなルーティンを作り出すことなど困難である、というものである (c.f., Gavetti & Levinthal, 2000; Gavetti, 2005; Levinthal and Rerup, 2006)。

ところが、本研究で取り上げた KIT の創業と事業構築のプロセスは、こうした定説に疑問を提示するものだと言える。以上で見えてきたように、(1) 既存のルーティンに習熟することが distant search を促すこともありうるし、(2) 既存のルーティンを喪失することなく、distant search の結果と融合することで競争優位性のある事業を創造することもあり得るのである。

このようなことが起こりうる原因の1つは、無意識に遂行されるルーティンの存在だと考えられる。長年にわたる成功体験をもとに蓄積されたルーティンは、同じ状況であれば自動的 (automatic) に遂行されるようになる可能性が高い (c.f., Turner and Cacciatori, 2016)。つまり、本人が無意識のうちに遂行してしまうのである。そして、意識されないが故に、あまりに日常のものとなり過ぎて、それが自分の強みであると認識されなくなってしまう。強みという認識がないのであれば、それに拘る必要はない。結果、全く新しい分野を探索しようと考えてしまうことは大いにあり得る。

また、既存研究の言うように、意識的に、既存のルーティンを新分野の探索結果と融合することは困難である。しかし、適用できそうな状況であれば、無意識のうちに遂行してしまうのが自動的 (automatic) なルーティンである。意識すると難しいことでも、無意識のうちに遂行を行い、試行錯誤が始まってしまう。そして、その試行錯誤の結果を事後的に読み取り、強みを認識し、それ強化することも可能になる。

メーテルリンクの青い鳥の物語のように、幸福 (優位性の源泉) とは自分の身近なところにあるもので、日頃はあまりに当然となり過ぎていて気づかないものだ。気づかないからこそ、遠くに旅に出て幸福を探そうとしてしまう。そして、遠くに旅に出る経験を通じて、身近なところにある幸福に改めて気づくことになる。また、自分たちが幸福の源だと思っているものは、意外とそうではないのかもしれない。そのようなものに固執してしまうと思わぬ落とし穴に陥ってしまう可能性もある。無意識レベルの日常の実践にこそ幸福の源泉があるのではないだろうか。

近年、熟慮 (deliberation) とルーティンの関係に関心が高まっているが (c.f., Cohen, 2007; Winter, 2013; Turner & Cacciatori, 2016)、熟慮でない部分 (無意識に行われる部分) が大きいのも確かである。無意識に行われる遂行されるルーティンと熟慮の上に遂行されるルーティンの相互作用が、ルーティン、さらには事業の競争優位性にどのようなダイナミズムを生み出すのかについて今後のさらなる研究が必要である。

引用文献

- Cohen, M. D. (2007). Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization Studies*, 28(5), 773-786.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 邦訳, R・M・サイアート, J・G・マーチ(1967)『企業の行動理論』松田武彦監訳; 井上恒夫訳, ダイヤモンド社.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16(6), 599-617.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-137.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent vasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502-513.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Turner, S. F., & Cacciatori, E. (2016). Implications for Routines Research. In J. A. Howard-Grenville, C. Rerup, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Organizational routines: How they are created, maintained, and changed* (pp. 71-95). Oxford: Oxford University Press.
- Winter, S. G. (2013). Habit, deliberation, and action: Strengthening the microfoundations of routines and capabilities. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 120-137.