



Japan Business School Case Competition 2022

ケースライターの意図 湯川電子技研

2022 / 12 / 4

JBCC2022実行委員会 / ケース制作チーム

- 1. ケーステーマと位置付け**
- 2. 戦略策定のための分析**
- 3. ケースの特徴と戦略例**

- 1. ケーステーマと位置付け**
2. 戦略策定のための分析
3. ケースの特徴と戦略例

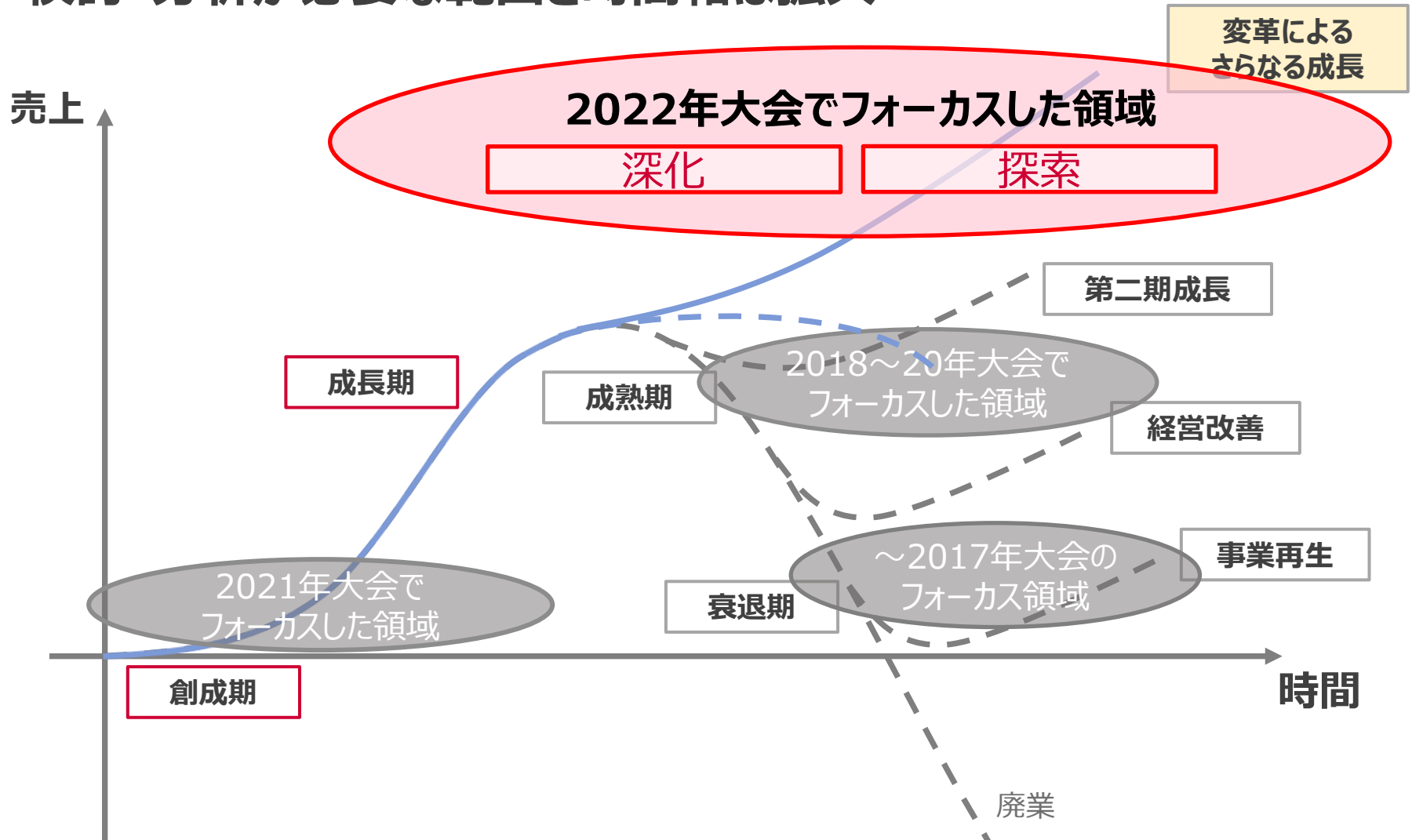
急速に変化が進む業界環境において

黒字だが、将来性が不透明な既存事業の深化と

新たな領域の探索を含めた未来への戦略を提案する

1-2. JBCC2022でフォーカスした領域 JBCC 5

- 現状黒字の既存事業を深化させつつ、IXを意識した新規領域を探索
- 検討・分析が必要な範囲と時間軸は拡大



1-3. JBCC2021との相違点

- 今年度は、歴史の古い大企業の一事業部が舞台
- 直近の業績は比較的安定している点が過去のJBCCと異なる

		JBCC2021	JBCC2022
テーマ業界		金属材料	電子カルテ ヘルスケア
市場/顧客		BtoBビジネスが中心	BtoBビジネスが中心
ケース企業 の特徴	創業	創業1年の大学発ベンチャー (未上場)	創業87年 の大手企業 (東証プライム市場上場)
	従業員	2人 (CEOとCTO)	ヘルスケア事業部 約2,000人
	売上規模	約18.5百万円	ヘルスケア事業部 約47,200百万円
	直近の 業績	大幅な赤字 (当期純利益率：約△56%)	黒字 (営業利益率：約5.1%)

緻密な分析による業界および自社の課題/強みを理解したうえで、
整合性のとれた戦略の提示し、実現可能性を追求できているか

1. 課題の理解(分析)
40点

・外部分析、内部分析から課題を特定

2. 短期戦略
10点

・短期的に目指す方向性/戦略の妥当性、具体性
およびその魅力度の高さ

3. 長期戦略
40点

・業界全体の変化の分析とその妥当性
・将来の業界変化における目指す市場とポジショニング
・ゴールに至るプロセスの具体性、整合性、妥当性

4. 審査員裁量
10点

100点満点

1. ケーステーマと位置付け
- 2. 戦略策定のための分析**
3. ケースの特徴と戦略例

- 歴史は古いが急速に変化が進む業界として『医療』を選定
- 『今回のキーワード』は他の業界にも幅広く当てはまる内容

医療業界のDXの歴史と急速な変化

- 医事録のデジタル化は1970年代に始まり、レセプト請求システムが先行（導入率9割）
- 電子カルテは総合型SIerから特化型ベンチャーまで、大小様々なPlayerが参入。電子カルテやPHRデータを活用しようと、欧米企業や製薬企業に加え、他業界からの参入も激化。
- 地域・病診連携やオンライン診療などの医療計画が推進。クラウド型システムの構築に強みを持つベンチャーと総合型サービスを占有する大企業を巻き込んで急速に変化している。

<今回のキーワード>

社会課題への対応

DX⇒IX

両利きの経営

2-2. 分析と戦略の検討ステップ例

業界の全体像と自社を理解し、自社の目指すべき方向性と、目標に向けた経営戦略・具体的な施策を提案する

戦略の検討ステップ例

課題の理解

新規事業の戦略提案

外部環境と
自社の現状

自社の課題と
検討要素の特定

To beの実現に向けた
経営戦略

経営戦略を実現
するための施策

業界の全体像を把握しその中の自社の位置づけを定義

分析結果から経営課題を特定し重要論点を押さえる

将来の業界像から自社の立ち位置を考え、それを実現するための戦略を決定していく

戦略実現のための施策を検討し、外部リソースを調達する

外部環境分析

内部環境分析

業界の切り口と定義

顧客の定義/
代替市場の推定

競合定義/分析 など

事業エコノミクスの理解

業界KBFとKSFの特定



経営課題

検討要素①

検討要素②

検討要素③

業界の将来像検討

検討要素①

検討要素②

検討要素③

To beの策定

戦略OP①

戦略OP②

戦略OP③

オプション評価

戦略全体像の決定

ヒト

組織能力のアップデート

モノ

マーケティング/
技術戦略の策定

カネ

収益性の確保/
投資計画の策定

+

外部リソースの
調達検討

整合性

少子高齢化や労働力人口の減少に伴い、日本の医療は危機的な状況であり、政府・関係業界が一丸となって医療DXを推し進める動き

政治

- 骨太の方針2022では、「全国医療情報プラットフォームの創設」、「電子カルテ情報の標準化等」及び「診療報酬改定DX」の取組を行政と関係業界が一丸となって進める
- 改正医療法により、時間外労働の上限規制など、医師の働き方改革が本格化
- 次世代医療基盤法により、個人の医療情報を匿名加工して2次利用を促進

経済

- コロナ等の影響により、2020年度における病院のうち63.6%は赤字経営
- 世界のデジタルヘルス市場は、2022年から2027年にかけて、市場は20.14%のCAGRで成長し、2027年までに8,810億米ドル規模に達すると予測

社会

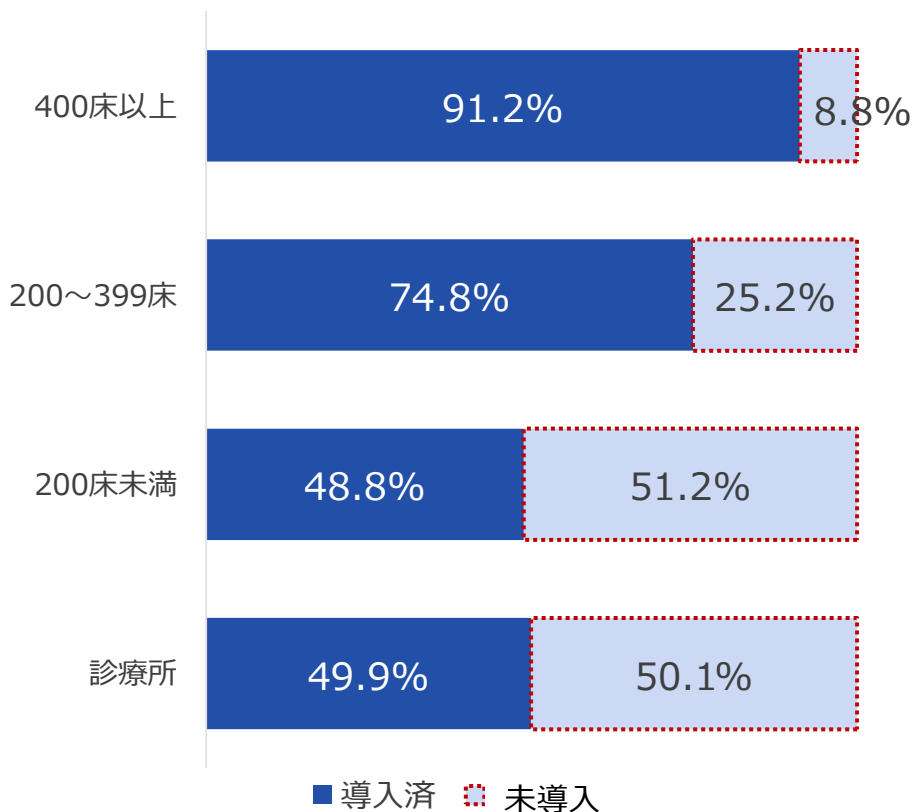
- 高齢化の進展により医療費が増加しており、薬価・診療報酬改定に影響
- 地域医療の現場では、医師の絶対数の不足や地域間・診療科間の偏在等が顕著
- 病院は年々減少している一方、診療報酬の低さなどから、無床診療所の数は増加
- 労働力人口の減少等を見据え、質の高い医療を構築するため、地域医療構想策定

技術

- コロナを契機として、オンライン診療やオンライン服薬指導が進展
- 日々の健康や運動データを計測できるヘルスケア関連のウェアラブル端末の利用増加
- 2025年までに電子カルテの標準化を実施
- ブロックチェーンやAI技術などの新技術が実用段階

ヘルスケア事業部のターゲットである中規模以上の病院は、既に電子カルテを導入済。小規模病院・診療所の半数は、電子カルテが未導入

病床規模と電子カルテ導入率



大手SIerや湯川の事業領域

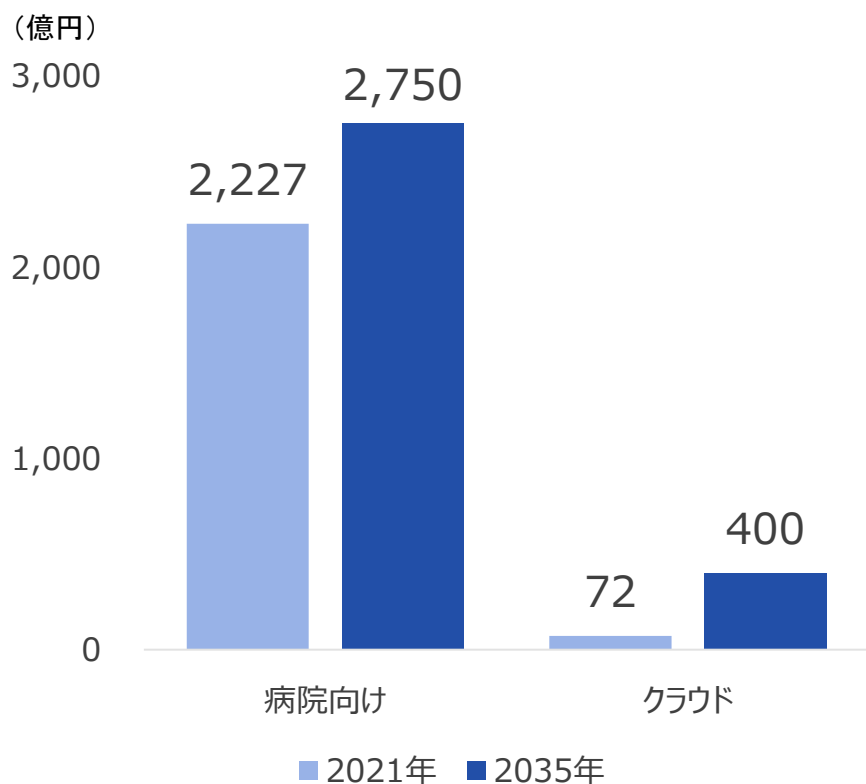
- オンプレミス型での新規導入中心からリプレイス中心
- 今後の市場成長率は低い水準の見込

中堅SIerやベンチャー企業の事業領域

- クラウド型での新規導入中心
- 約半数は電子カルテが未導入のため、市場成長率は高い

2035年の市場規模では、小規模病院や診療所向けのクラウド型電子カルテの成長性は高い一方、市場規模は病院向けの1/7程度

病院向け・クラウド電子カルテの市場規模予測



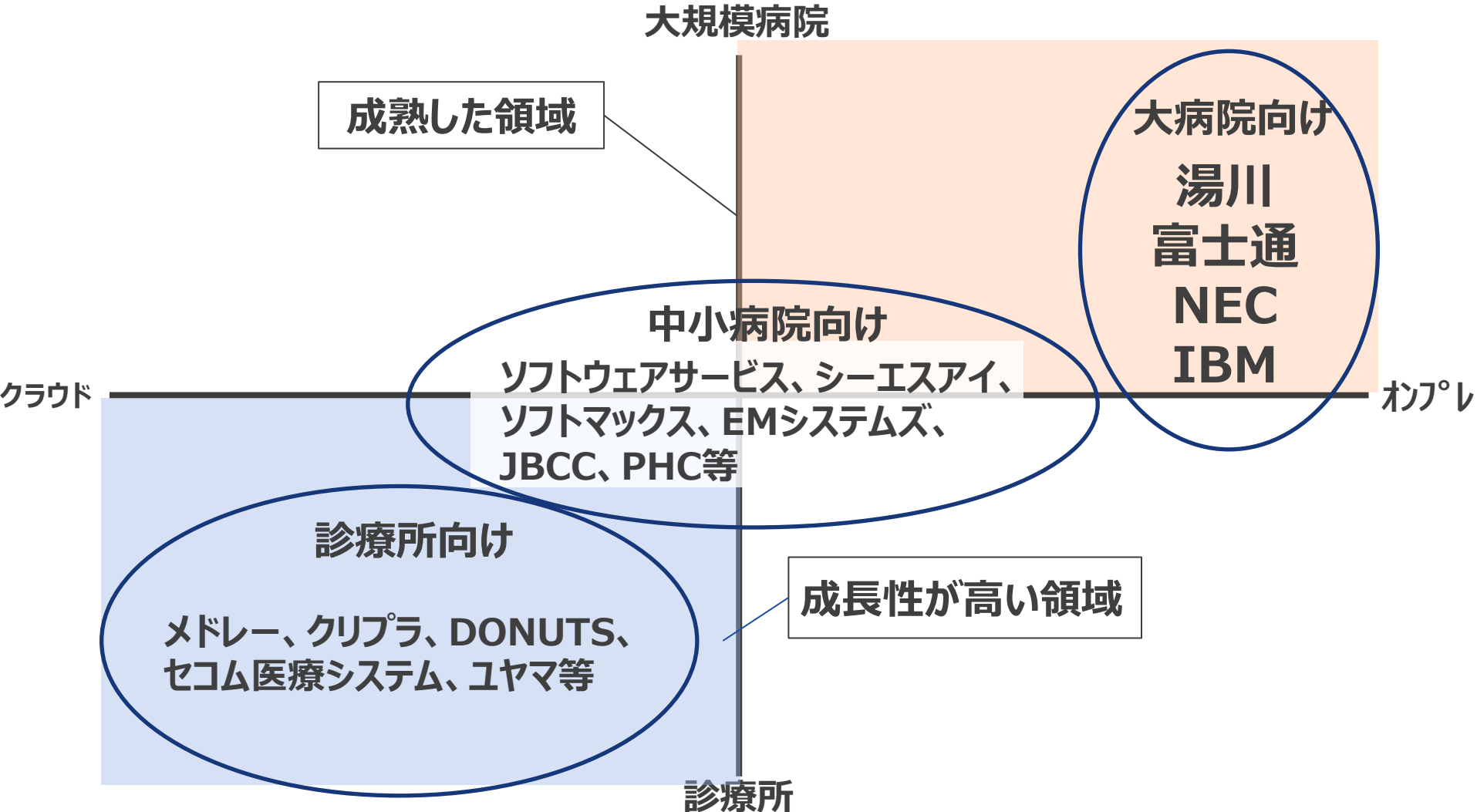
病院向け電子カルテ（オンプレミス）

- 主に大規模病院が導入、リプレイスが中心
- 中小規模病院における新規導入は見込まれるが、安価なクラウド型の導入も進み、市場の伸びは鈍化

クラウド型電子カルテ

- 初期導入費が安く、院内にサーバー設置が不要のため、導入時の作業が容易
- 中小規模病院や診療所を中心に導入
- 安価のため、市場規模は大きくない

大規模病院は大手SIerによる寡占状態だが、成長性が高い小規模病院等は中堅SIerやベンチャー企業による競争が激化



オンプレミスは病院の細かな要求に対応するため、開発期間が長く、大規模なプロジェクトマネジメント能力が必要。また、データ形式等の標準化が進んでいないため、他社システムへの移行は困難

	クラウド型電子カルテ	オンプレミス型電子カルテ	
主な利用顧客	小規模・診療所	中規模以上の病院	湯川の事業領域
導入コスト	低い (サブスクリプション)	高い (パッケージ・ノンパッケージ)	
カスタマイズ	ほぼできない	病院ごとの細かな要求に対応	大規模なプロジェクトマネジメントの能力が必要
導入期間	3か月～5か月	10か月～	
保守対応	クラウド上で自動処理	ベンダーによる定期的な保守	リプレイスまでの期間が長く、異なるベンダーへの移行も困難なため、安定した保守収益が得られる
リプレイス期間	なし	5～7年	
施設間・地域間データ連携	データ形式等の標準化が進んでいないため、異なるベンダーにおけるシステム間でのデータ連携は困難		

業界KSFは、①大規模プロジェクトマネジメント能力を持ち、②参入障壁を築くためのカスタマイズ可能な自社システムを保有、③万全な保守体制が整っていること

業界・商品特性

- 一度導入すると、リプレイスまでの期間は、他社システムへの移行はほとんど発生しない
- また、リプレイス時期が到来しても、データ等の標準化が進んでいないため、他社システムへのデータ等の移行が容易ではない
- 保守による安定した収益が得られる

顧客KBF

- 病院ごとの細かな要件に対応できること
- 導入後の拡張性
- 問題が発生した時に早期に対応できる保守体制が整っていること
- ベンダーの社会的信頼性

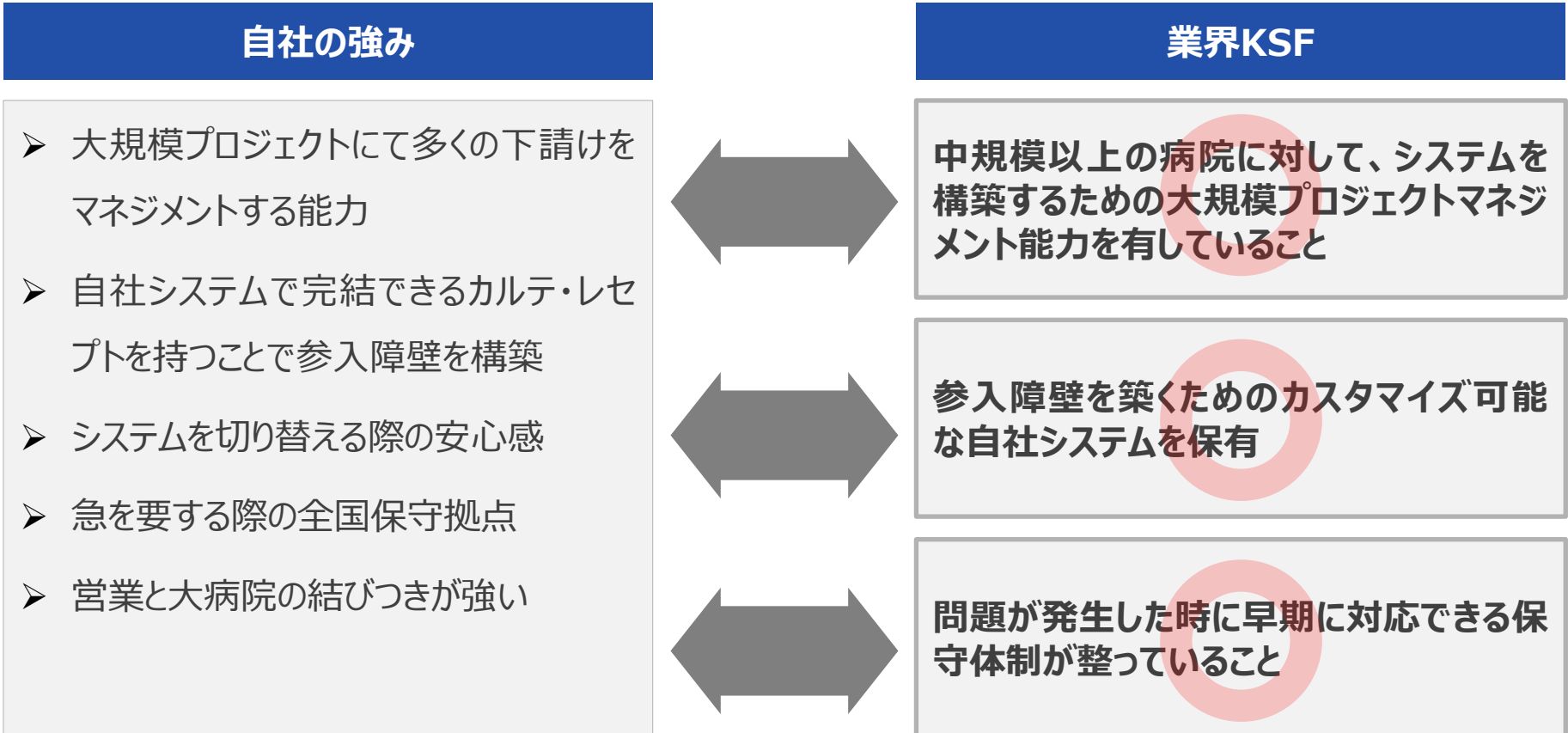
KSF

- 中規模以上の病院に対して、システムを構築するための大規模プロジェクトマネジメント能力を有していること
- 参入障壁を築くための自社システムを保有していること
- 問題が発生した時に早期に対応できる保守体制が整っていること

大規模プロジェクトを遂行する能力と顧客の要望に応えられるシステムを持つだけでなく、迅速な保守対応も可能。他方、保守的な思考の社員が多く、スタートアップに比べて意思決定等のスピードが欠如

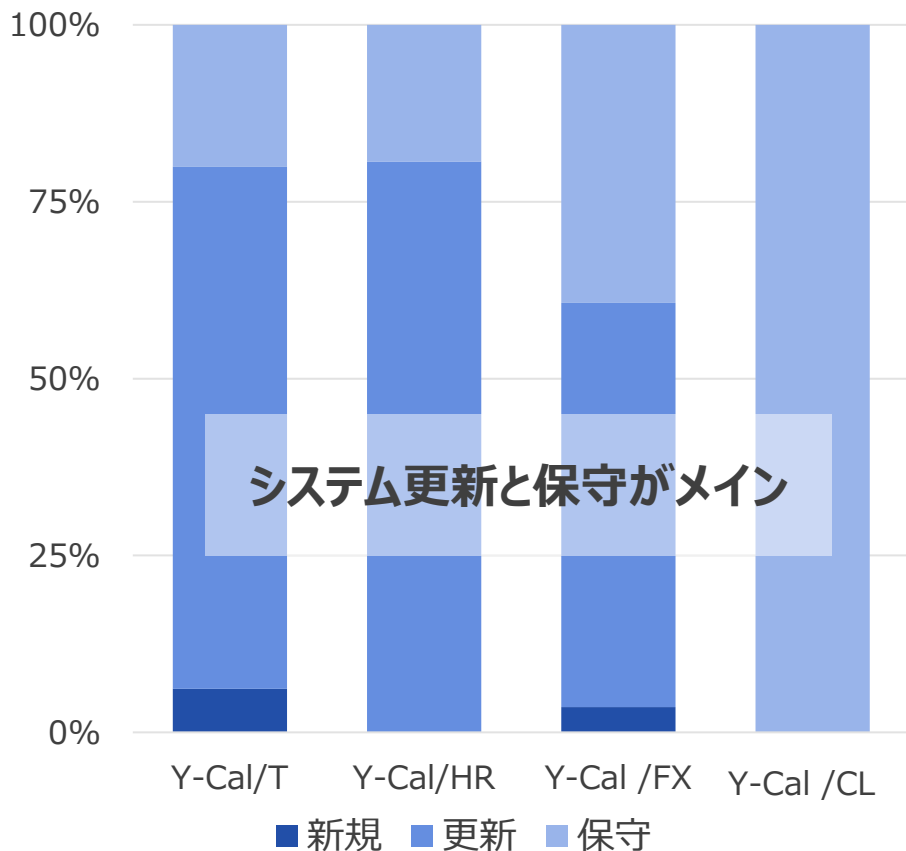
	強み	弱み
内部環境	<ul style="list-style-type: none">➤ 大規模プロジェクトにて多くのステークホルダーをマネジメントする能力➤ 自社システムで完結できるカルテ・レセプトを持つことで参入障壁を構築➤ 大手SIerのため、システムを切り替える際の安心感➤ 営業と大病院の結びつきの強さ➤ 全国に支社・支店を持つため、急を要する際の保守・メンテナンス対応が可能	<ul style="list-style-type: none">➤ 最新技術を使った新たな価値を生み出す能力はスタートアップ企業に後れ➤ 最終的な納品までに多くのコミュニケーションコストが発生し、他部門との連携が不十分➤ 保守的な思考の人が多い

現在における業界KSFと自社の強みは整合

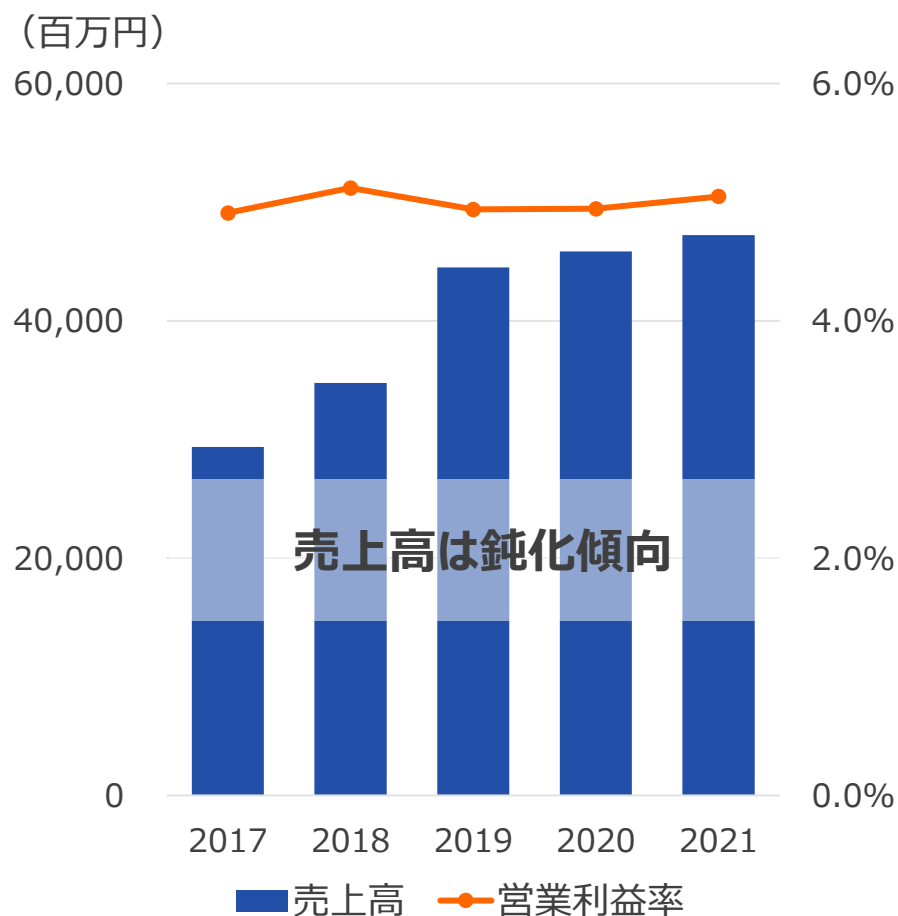


新規システム導入先の飽和により、更新と保守がメインの売上となり、今後の成長は見込めない。既存事業の深化と新規事業の探索が必要

電子カルテの売上構成比



売上高と営業利益率の推移



ヘルスケア市場は、EMRやPHRのビッグデータをAIなどの技術を活用することで、未病や予防などの医療周辺のビジネス機会が拡大

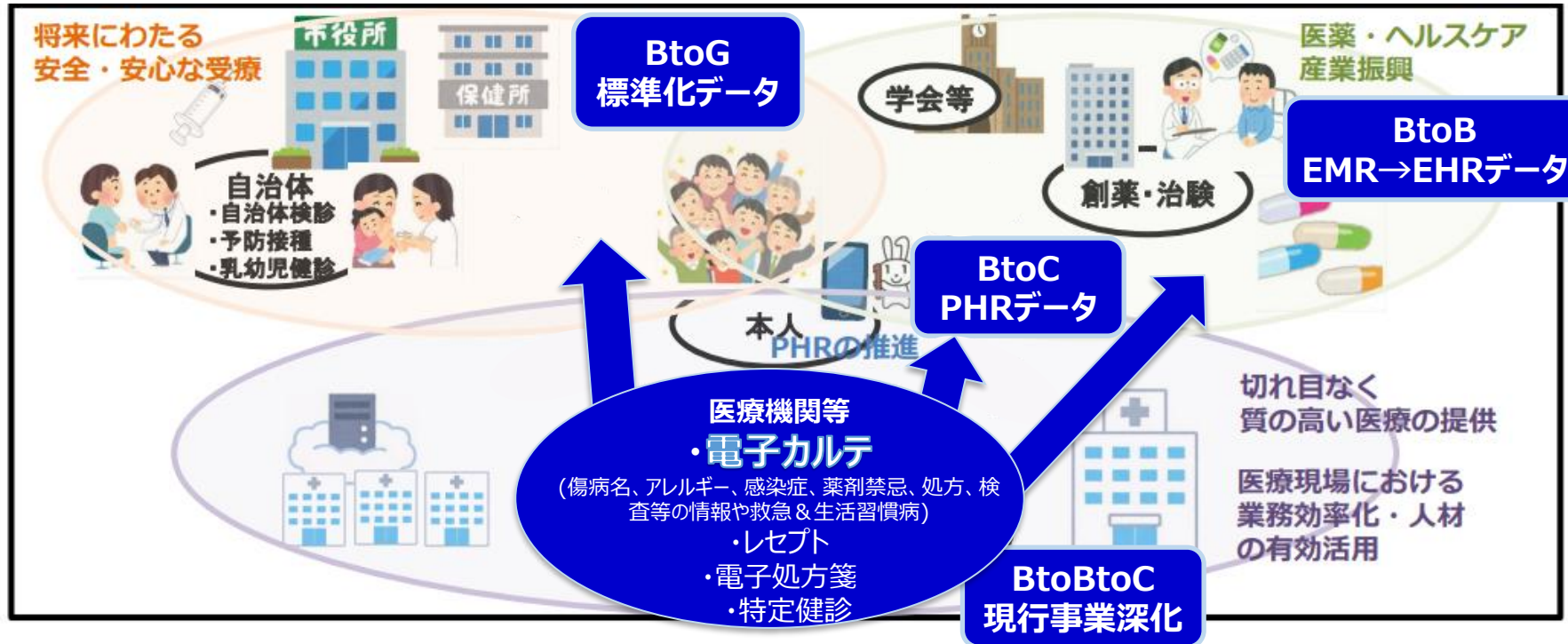
日本ヘルスケア市場
33兆円

電子カルテ等市場
2,838億円
(2023年予測)

日本ヘルスケア市場：33兆円

- ヘルスケア領域のデジタル化が国家事業として強化され、規制緩和が進行
- AI等の技術の進歩により、EMRだけでなく、PHRデータの利活用進む
- 未病や予防などの医療周辺のビジネス機会が拡大
- 法規制と自由化のせめぎあいに対するビジネスリスクの低減が必要

各種データ利活用領域の探索には、共通して求められるケイパビリティ獲得とセグメントごとに異なる業界KSFへの適応が必要



医療DX推進本部（第1回）資料4 医療DXにより実現される社会（厚生労働大臣提出資料）資料をJBCC2022ケース制作チームにて編集
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/iryuu_dx_suishin/pdf/siryuu4.pdf（2022年11月3日閲覧）

探索領域に共通して必要なケイパビリティ

- データ秘匿化能力や情報漏洩リスクなどに対応することのできる仕組みを有する
 - 他社サービスと連携可能な標準仕様の実装や接続インターフェースを有する
 - 自社ならではの価値提供に絞り込みリソースを投入し、独自レイヤーでのポジション獲得ができる
- ※要求ケイパビリティはJBCC2022ケース制作チームの分析による仮説

各領域の業界KSF

- セグメントごとに異なる
- 分析と抽出が必要

新領域の業界KSF以前に、共通して求められるケイパビリティにも 自社の強みは不整合な状態

自社の強み（現状再掲）

- 大規模プロジェクトにて多くのステークホルダーをマネジメントする能力
- 自社システムで完結できるカルテ・レセプトを持つことで参入障壁を構築
- 大手SIerのため、システムを切り替える際の安心感
- 営業と大病院の結びつきの強さ
- 全国に支社・支店を持つため、急を要する際の保守・メンテナンス対応



新領域共通の要求ケイパビリティ

データ秘匿化や各種ガイドラインに合致、情報漏洩リスクなどに対応することのできる仕組みを有する

他社サービスと連携可能な標準仕様の実装や接続インターフェースを有する

自社ならではの価値提供に絞り込みリソースを投入、独自レイヤーでのポジション獲得ができる

- **自社の組織能力のアップデートによる新領域共通の要求ケイパビリティ整合から始め、新領域でも業界KSFを獲得していくことがさらなる成長の鍵**

1. ケーステーマと位置付け
2. 戦略策定のための分析
- 3. ケースの特徴と戦略例**

今回のケースの特徴である

『社会課題への対応』 『IX(産業構造変革)』 『両利きの経営』
を意識した戦略も考えていきたい

社会課題への対応

個人としての診療録が統合されず、本来不要な問診や検査が患者負担及び医療コストを圧迫



行政の方向性を意識した業界全体を巻き込む対応

DX⇒IX

デジタル化が進んだ際には、既存の大企業の垂直統合的な機能が必ずしも優位とならない



産業構造を俯瞰し、自社がとるべきレイヤーを定義

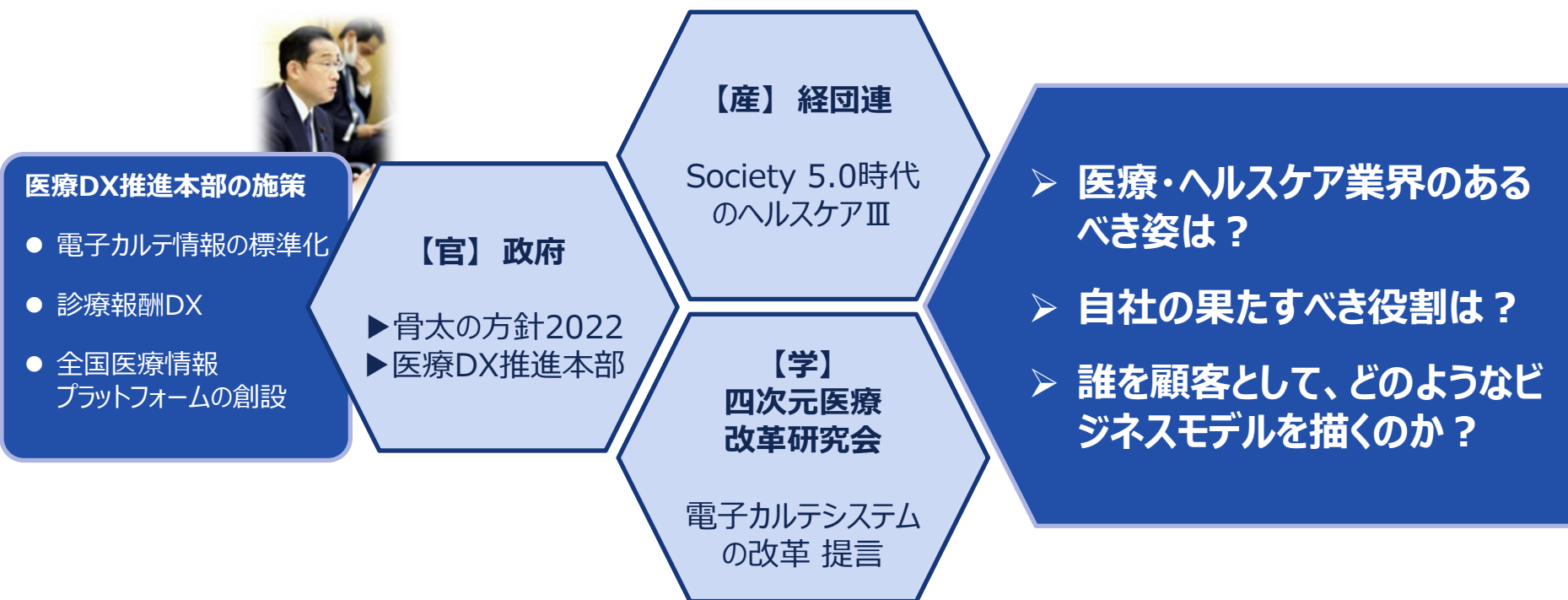
両利きの経営

大規模病院の院内システムを占有してきた大手SIerにとって、既得権益に甘んじてはられない環境



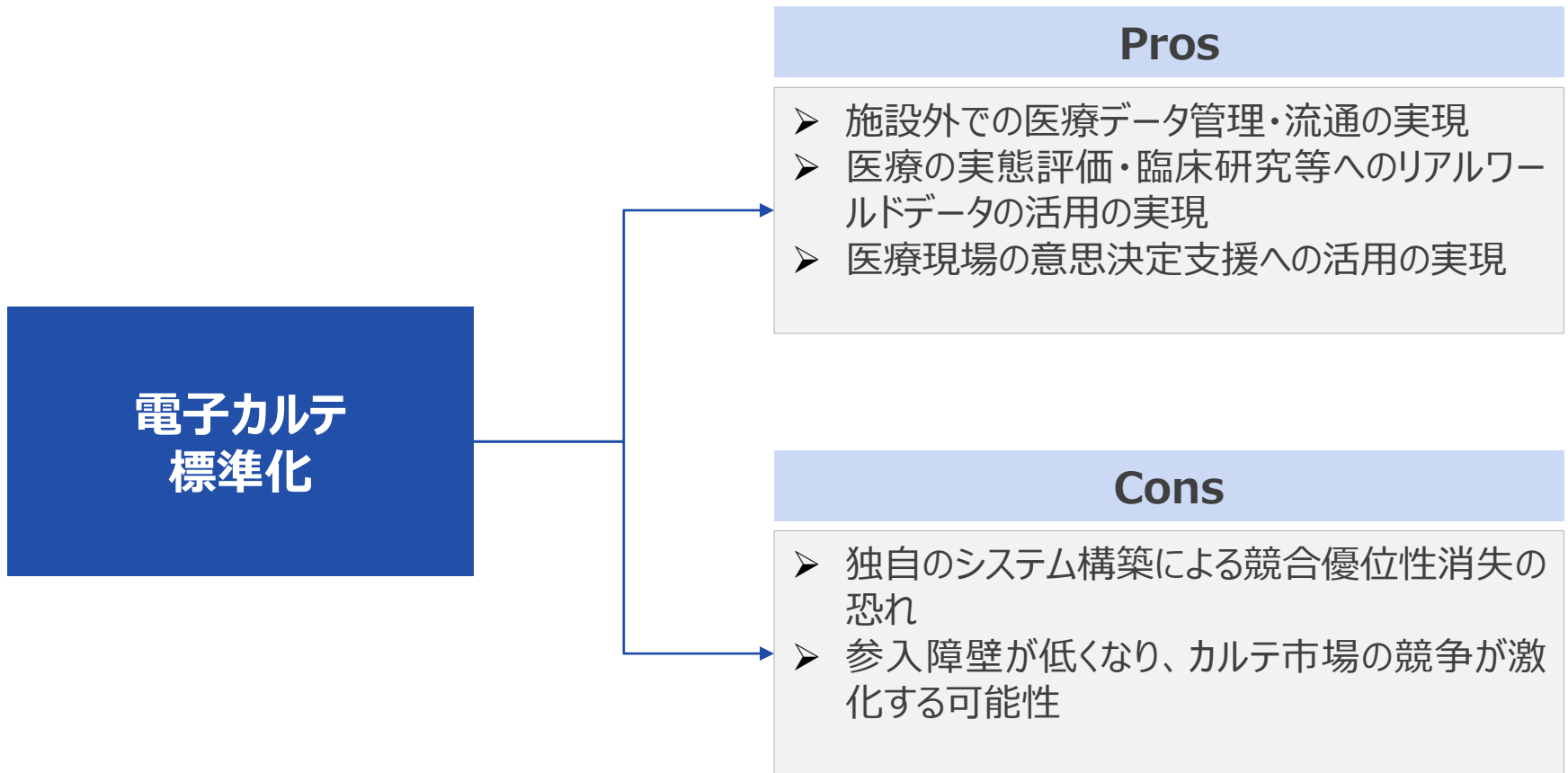
既存事業の深化と新規領域への探索の実行

- 行政の描く未来像を理解し、自社の価値提供ポジションを検討
- 業界を代表して新たな業界地図の作成をリードする意識も重要



『骨太の方針2022』において、内閣総理大臣を本部長とした「医療DX推進本部」の設置を明記、本腰を入れて医療分野の改革を進めようとしている。

- 電子カルテ標準化により、自社システムの優位性が崩れる可能性も
- 競争激化の可能性を踏まえた上で、自社が進む市場を選択したい

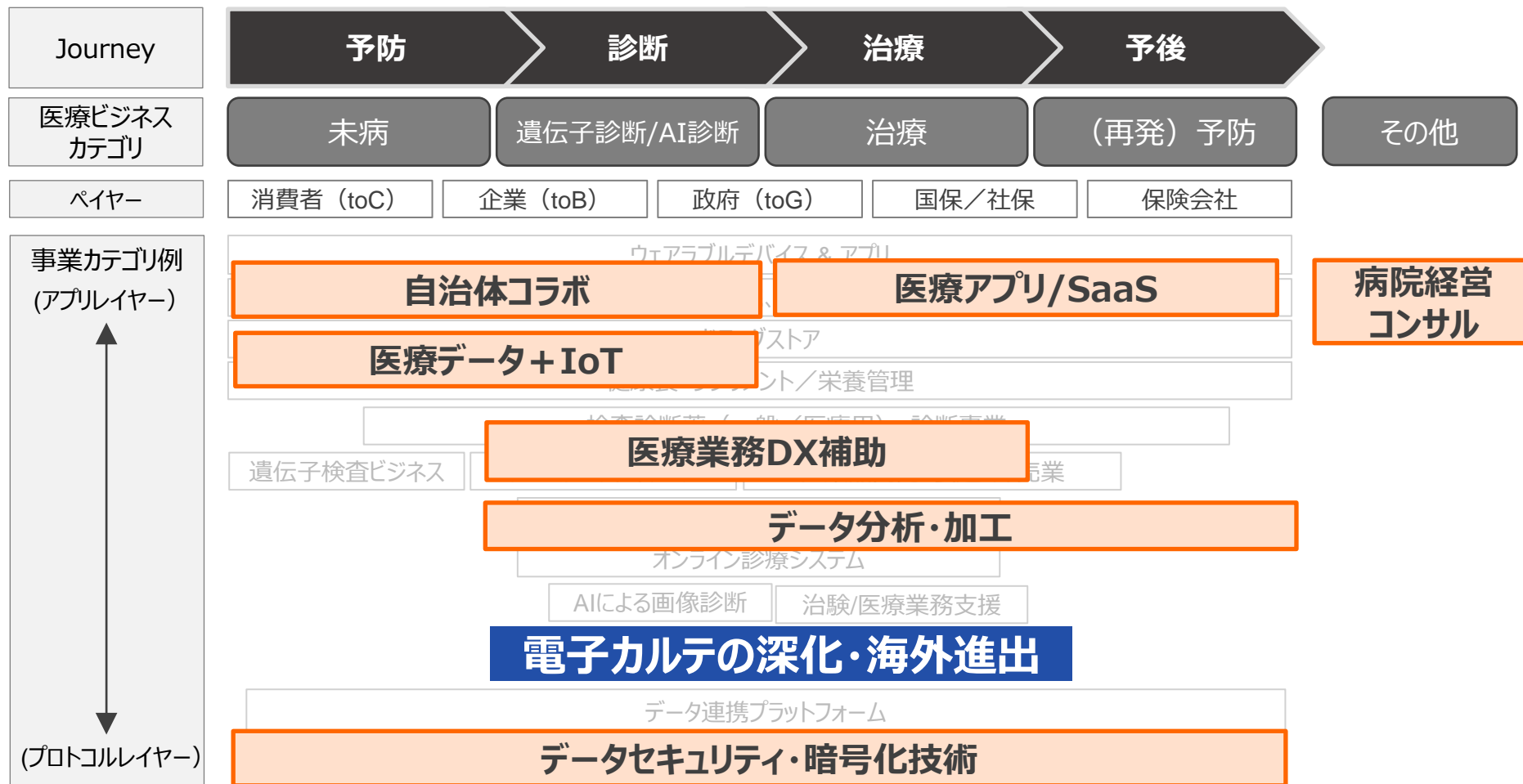


- 医療業界の産業構造はレイヤー構造として捉えることができる
- 全体を俯瞰しながら自社が今後とるべき領域を検討することも有用



- 本選出場チームも様々なレイヤーに挑戦していく戦略を立案
- 電子カルテの深化だけでなく、強みを生かした新規展開を立案

<本選出場チームの戦略例>



- 不確実な外部環境を背景に、既存深化と新規探索を実施
- これら同時に実行していくために、組織能力強化の視点も欠かせない

<本選出場チームの戦略例>

深化

探索

	<既存市場>	<新規市場>
<既存技術>	電子カルテのコスト削減	電子カルテの海外進出
<新規技術>	電子カルテのクラウド化	自治体コラボ
	医療業務DX補助	医療アプリ/SaaS
	病院経営コンサル	医療データ+IoT
	データ分析・加工	
データセキュリティ・暗号化技術		

今年度のケース作成では、各方面から多大なるご協力を受け賜りました。
MBA生の学びへのご支援をいただき、心から御礼申し上げます



株式会社経営共創基盤 様



株式会社グローバルインフォメーション 様

<その他にも多くの業界関係者の皆様にインタビューのご協力を賜りました>

- JBCCの目的はMBA生の単なる力試しではなく、
日本企業の経営課題を見抜き、将来を導く未来のCEOを育てること
- 事業部長としての実行力とともに、戦略、マーケティング、財務、人事など
個別の問題ではなく、総合的な視点（=CEOの視点）が問われる
- 大企業の事業責任者、経営者として考え抜いた3か月間が
皆さんの学びにつながっていれば幸いです

ご清聴ありがとうございました

**今回153チーム、711名のMBA生にご参加いただき、
JBCC2022実行委員会一同、改めて御礼申し上げます**

また、JBCC2023でお会いしましょう！