



株式会社 湯川電子技研

1. はじめに

2022年9月3日の夜。株式会社湯川電子技研（以下、湯川電子技研）のヘルスケア事業部長を務める森里文子は、押し寄せる眠気を珈琲でどうにかやり過ごしながら、経営会議に向けた資料を作成していた。2週間前、森里は社長であり元上司の熊谷から連絡を受け、ソーシャルパブリックビジネスユニット長の杉浦と共に社長室を訪れた。熊谷は3ヵ月後に経済産業省が主催する、医療・ヘルスケア産業の将来像を議論するための有識者会議に出席する予定であった。そこで会議において多角的視野から議論するために、医療・ヘルスケア産業のあるべき姿をまとめるよう、森里らに依頼した。また、その上で自社が担うべき役割と戦略について、10月の経営会議での提案を指示したのだった。それ以来、森里はどのような提案をすべきか連日関係者と議論するとともに、昼夜問わず自身の思考を巡らせていた。

新型コロナウイルスの影響が世界的に長引くなか、ヘルスケア業界ではこれまで以上にデジタル化が加速した。日本においてもオンライン診療や薬剤処方、服薬指導など様々な規制緩和の波が押し寄せている。その中でも医療情報を大量に取り扱う電子カルテは、既に多くの大病院（病床400床以上）に導入されていた。

湯川電子技研は2006年から電子カルテ市場に参入しており、国内では業界3位のシェアを占めていた。一方、業界におけるデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）の加速や新たなプレイヤーの参入など、今後著しい業界の変化が予想される。そのため、自社のヘルスケア事業も安泰とは言い難い。現状に留まることなく、業界内での新たなポジションを確立するために、様々な関係者との連携や新たな事業展開を模索する必要がある。森里は日本のヘルスケア業界の未来の姿を想像し、自分がその創出に関わることができる喜びを胸に、眠い目をこすりながら再度資料を作り始めた。

このケースは、コンペティションの資料としてオリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物などの固有名詞、記載された内容や数値などは、出所を明記したものを除き全て架空のものである。

本ケースは株式会社経営共創基盤の協力のもと、JBCC2022実行委員会ケース制作班（安部 壮紀、上原 康裕、木村 彰宏、高橋 利明、西本 亨奈、牧原 正樹、森岡 亜希、矢口 剛規）が作成したものである。また、本添付資料の作成過程においては、株式会社グローバルインフォメーションの協力を得るとともに、JBCC2021 実行委員会ケース制作班（池田 絢子、石黒 祐、今井 貴文、今井 景子、古賀 奈津紀、紺野 芽生、成田 博之、安川 浩）のサポートを得た。ケースや添付資料の複製などの問い合わせはJBCC 実行委員会 (<https://jbcc.jimdo.com/>) に連絡を行うこととする。

株式会社経営共創基盤を除くいかなる者も、JBCC 実行委員会の許可を得ずに本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込、スプレッドシートの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も行ってはならない。

JBCC 実行委員会が、Copyright(C)2022 を保有する。

2. 湯川電子技研の沿革

湯川電子技研は1935年2月20日に設立され、創業者である湯川清により無線機製造業として始まった。1960年代以降は法人向けコンピュータ市場で業界大手と呼ばれるまでに成長した。1975年からは非同族会社となり、以降は生え抜きの人材が経営を担っている。

1980年代には官公庁を含めた法人向けITソリューション事業を開始し、ほぼ同時期に医事会計システムの販売によりヘルスケア業界に参入した。2022年現在では、ヘルスケア、ICTサービス、ソフトウェア、通信等の社会インフラを主とした事業を展開している。

3. 森里の経歴

森里は大学を卒業後、湯川電子技研に入社しヘルスケア事業部の営業職に従事してきた。その傍ら将来経営を担うことを目指し、30代でMBAを取得した。その後高い能力と成果が評価され、医療データに関する社内横断プロジェクトのリーダーポジションに若くして任命された。そしてこの4月に45歳にしてヘルスケア事業部長に抜擢されたのであった。

森里が幼かった頃、大好きな祖母が田舎に住んでいた。祖母は難治性の病気を患った際、発見が遅れてしまったため、畑仕事もできなくなり徐々に元気を失っていった。多くの検査と通院治療に苦勞する様子を、森里は目の当たりにしてきたのであった。ヘルスケア事業部長へ任命されたことをきっかけに幼少期の記憶を思い起こした森里は、ヘルスケアに関して日本が抱える深い課題に本気で取り組みたいと、より強く考えるようになった。

4. 医療・ヘルスケア関連業界

4.1 ヘルスケア市場

日本のヘルスケア市場では新型コロナウイルスをきっかけに、地域医療のあり方やマイナンバー制度の活用を含めた業界のデジタル化の議論や、大規模な規制緩和などが急速に進んでいる（添付資料1）。また、健康寿命の延伸を目的とした医療データ活用に関する技術発展などが期待されている（添付資料2）。

日本のヘルスケア市場は、2016年の約25兆円から2025年には約33兆円に成長すると予測されている（添付資料3）。また、デジタルヘルス技術を活用した世界市場は、2021年の1,747億米ドルから2026年には3,848億米ドルに成長すると予測されている（添付資料4）。

4.2 電子カルテ市場

日本では、救急医療やリハビリ・療養など、担う役割が病院ごとに異なり、それぞれに

必要な診断・診療設備も様々である。そのため多くの医療情報を取り扱う大病院は、それぞれの役割に応じたシステムを構築している。

電子カルテは、基幹システムとしてとりわけ重要である。そのため、大病院向けの電子カルテは各病院の細かな要望にも応えられる大手システムインテグレーター（以下、SIer）により、オンプレミス型のシステムを中心に販売されていた。大病院における電子カルテの普及率は90%を越えている（添付資料5）。病床を持たないクリニック向けの電子カルテは、主にベンチャー企業がクラウド型の電子カルテを低価格の月額料金で提供していた。

日本の電子カルテを中核とした医療情報システムの市場規模は、2020年度では約2,676億円、2023年度には約2,838億円と僅かながら成長することが予測されている（添付資料6）。一方、世界の電子カルテ市場は、2020年の約140億米ドルから、2028年には約203億米ドルに成長すると予測されている（添付資料7）。

5. 自社の事業概況

5.1 ヘルスケア事業部の概要

湯川電子技研のヘルスケア事業部は、国内約7,000病院のうち、中～大病院を主要顧客としている。主にパッケージ化された電子カルテシステムの販売や、電子カルテを中心とした院内の部門システムの構築・連携及び保守サービスを提供していた（添付資料8～11）。また、昨今の医療デジタル化の議論において、社長である熊谷は担当省庁からのヒアリングや有識者会議への出席要請をしばしば受けていた。

2021年度におけるヘルスケア事業部は、売上高472億円、営業利益23億円と安定した収益を上げている（添付資料12）。また、湯川電子技研全社では売上高3,004億円、当期純利益88億円であった（添付資料13）。

5.2 ヘルスケア事業部の特徴

湯川電子技研のヘルスケア事業部は電子カルテ関連セグメントにおいて、企画・設計、システム・コンポーネント開発、営業・販売、システム実装、保守・メンテナンスと一貫したバリューチェーンを有している。独自の製品・サービスを提供しており、かねてからの顧客である大病院との結びつきが強い。

積み重ねてきた法人向けビジネスの実績により、湯川電子技研は、業界で高い評価を受けている。それは顧客ニーズと実装するシステムのすり合わせや、大規模プロジェクトを管理・遂行する能力を持つSIerとしての評価であった。とりわけ電子カルテの領域においては、大病院の多様な要望に応えるシステムを作り上げている。さらに導入後の保守・メンテナンスまで一貫して行っており、その安定した品質には定評があった。一方、最新技術を使った新たな価値を作り出す能力は、スタートアップ企業に後れを取ってい

る。加えて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するといった課題も社内では指摘されている。それらは事業部内の他部門が開発する製品と連携が十分でないために発生していた。

5.3 ソーシャルパブリック BU の事業概要

事業部制をとる湯川電子技研は 5 つのビジネスユニット（以下、BU）に分かれている（添付資料 14）。森里の所属するヘルスケア事業部はソーシャルパブリック BU に属する。ヘルスケア事業部はさらに 4 つの部、4 つの開発室に分かれ、約 2,000 人が所属していた。中でもソーシャルパブリック BU は地方公共団体、医療機関に IT システムやネットワークシステムなどを提供している。さらには日本全国の支社・支店を統括して地域に密着した事業も展開していた。

5.4 その他 BU の事業概要

インフラストラクチャーBU は、政府、官公庁向けに社会インフラ事業を展開しており、数多くのシステムの提案や構築において幅広い実績がある。中でも官公庁に対してシステム毎の業務要件や課題、コンサルティングから設計、構築、保守運用まで、一貫したサービス提供を行っていた。

民間ソリューション BU は、製造、流通などの民間企業に対して、IoT や AI を活用したデジタル技術を提供し、高度なものづくり支援を行っている。近年の製造業における様々な環境変化への対応においては、コンサルティングから一貫したソリューションサービスを提供していた。

通信事業 BU は、通信事業者に対して、様々なアプリケーション、ネットワーク製品及び保守運用サービスを提供している。特に、近年は 5G の普及浸透によって新たな機会が創出され、産業全体の DX が加速していた。今後は社会基盤が大きく変化していくと予測されており、当該 BU は安定した収益を築くことが期待されている。

グローバル BU は、アジアをはじめオセアニア、北米などの各国へ進出する企業に対して、海外の現地子会社と密接に連携している。事前調査から構築、展開、保守運用にいたるまで一貫した IT サービスを提供している。

6. 人事施策・組織文化

湯川電子技研では、社員同士のつながりが強く自社への愛着も強いことから、離職率は低かった。だが、近年は保守的な社員が目立ち始め、全体的に現状に満足した雰囲気が流れていたこともあり、2年前の 2020 年に Yukawa WAY（添付資料 15）を策定した。

湯川電子技研は、策定した Yukawa WAY の実践を通して社会価値を創造することを宣言していた。人事方針の一つを「考え、行動し、挑戦する人にチャンスをする」とするなど、目

標とする企業風土、人材育成に向け全社を挙げて取り組んでいる。その取り組みの一環として年に1度、経営陣を中心とした全社人材会議で次世代人材の選抜や評価内容のすり合わせ、各事業部の人材育成状況の共有を始めた。

また、このYukawa WAYの策定に合わせて人事制度を見直し、年功序列を中心とした制度から役割・職務を中心とした制度への変更を行った。今では社員が目標管理制度に基づいて会社目標だけでなく自ら目標を設定し、上司との話し合いを通じて目標を決定している。これにより湯川電子技研は、個々人の職務に対する役割意識や挑戦意識を高めることを促した。

湯川電子技研は近年、多様性に富んだ社外の優秀な人材の採用を進め、若くして役員への抜擢も行っている（添付資料16）。人材配置はこれまでの経験だけでなく、今後挑戦したい分野への希望も加味した配置へと変化させている。新入社員研修や管理職研修といった階層別の研修制度は以前から整備されている。加えて、福利厚生も資格取得支援補助など、一通り揃えられていた。

湯川電子技研は、現在も引き続き人材一人ひとりへの多様な挑戦・成長機会の提供、挑戦する従業員がベストを尽くせるような環境や風土の改革を行っている。そうして個と組織の能力をさらに高めることができる仕組みづくりを進めていた。

7. 医療・ヘルスケア業界の変化

近年、高齢化社会の進行や医療の地域格差に加えて、医療従事者の働き方などが課題となっている。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、適切な医療を必要な患者に届けることができず、現状の医療行政における課題も明らかになった。

一方、日本全体での医療データに関する議論が進みつつあり、オンライン診療や電子処方箋など、医療におけるデジタル化の方向性に変化が見られている。さらに、ヘルスケア業界においても医療データの活用が議論されている（添付資料3）。そのため、医療データに関するガイドラインの整備や標準化についても政府が中心となって議論・推進しているが、それらは諸外国に比べて遅れをとっている。

8. 設問

湯川電子技研のヘルスケア事業部長として、医療・ヘルスケア産業の将来像を描き、その上で湯川電子技研が担う役割およびその戦略を検討してください。さらに、電子カルテ事業を含めたヘルスケア事業部の10年間の事業計画案について経営会議の場で熊谷へ提案してください。

戦略を策定する上で、現実に存在する他社との提携・買収など、あらゆるオプションを自由に検討してください。また、現在の経営環境については出場者が解答作成時点で入手可能な情報を基にして構いません。

9. 注意事項

湯川電子技研という架空の上場企業を創作したため、実際の国内外市場に関する統計資料との関係に不整合が生じる。この点は、適宜参加者の裁量に委ねる。

<添付資料一覧>

添付資料1：医療電子化における日本の主な関連法規制

添付資料2：医療技術・医療データを活用している企業（スタートアップ事例）

添付資料3：日本のヘルスケア市場

添付資料4：デジタルヘルス技術を活用した世界市場

添付資料5：病床規模と電子カルテ普及率

添付資料6：日本の医療情報システム市場

添付資料7：世界の電子カルテ市場

添付資料8：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部 電子カルテの現在の取り扱い製品・サービス

添付資料9：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部 各製品の関係性

添付資料10-1：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部 製品の詳細①（電子カルテ製品）

添付資料10-2：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部 製品の詳細②（医療アシストツール製品）

添付資料10-3：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部 製品の詳細③（医療事務ツール製品）

添付資料10-4：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部 製品の詳細④（デジタル新サービス：効率化ツール製品）

添付資料11：(株)湯川電子技研の電子カルテシステムの導入事例

添付資料12：(株)湯川電子技研ヘルスケア事業部の財務諸表

添付資料13：(株)湯川電子技研の財務諸表

添付資料14：(株)湯川電子技研の組織図

添付資料15：Yukawa WAY

添付資料16：(株)湯川電子技研 役員の経歴