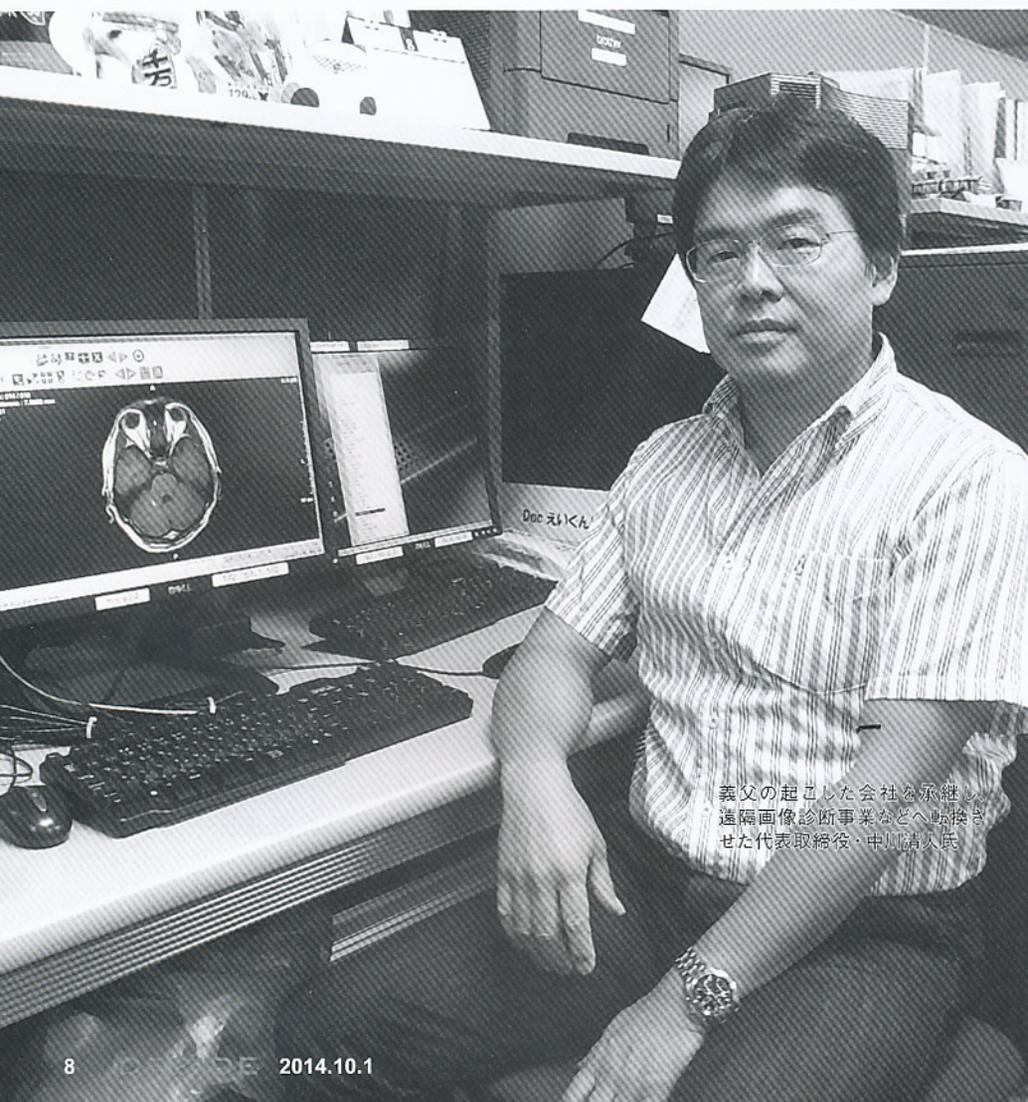


株式会社三勢

医療機器卸売から 遠隔画像診断事業へ

院内のIT化推進で 病院経営を支援

インターネットなどITの普及で、
各分野の卸売業は大きな影響を受けた。
医療機器卸売業の三勢もそうした企業の一つだった。
時代の変化で卸売の存在意義が薄れる中、
事業転換を敢行した軌跡を追う。



義父の起こした会社を承継し、
遠隔画像診断事業などへ転換さ
せた代表取締役・中川清人氏

新事業の夢を抱き 義父の会社を承継

三勢は、現在代表取締役を務める中川清人氏の妻の父が、1962年に設立した。当時は医療機器の卸売会社で、レントゲン検査器や心電図などの高額医療機器から、聴診器や血圧計などあらゆる商品を取り扱っていた。大手医療機器メーカーの特約店にもなり、順調に業績を伸ばしていった。

また、80年代にはMRI(核磁気共鳴画像法)室専用の非磁性医用機器を企画・開発し、委託生産・販売事業も立ち上げ、この市場においても大きなシェアを誇っていた。

ところが、90年代の後半から、そのような様相が一変する。インターネットの普及と病院経営を取り巻く環境の変化によって、医療機器卸売の存在価値が徐々に薄れていったのだ。

それまで閉鎖的だった医療機器販売業界は、インターネットの一般化に伴って価格などの情報のオープン化が進行。そして、卸売を通さない「中抜き」の流通が当たり前になった。また、病院経営にはかつてのような余裕が消え去り、コストに対して敏感になった。

中川氏が三勢に入社したのは、医療機器の卸売業界がそのように様変わりした2003年、39歳の時である。それまではコンサルタントとして、主に外国企業の日本市場における事業拡大をサポートしていた。

——三勢に入社した理由は？

中川 義父の仕事ぶりが楽しそうだったからです。当時、自分自身の仕事に大きな不満があったわけではありませんが、実業で頑張る義父への羨望みたいなものがあったのでしょうか。

妻も三勢で働いており、義父と「そろそろ会社を閉めようか」と相談していた時期に、突然、私が「事業を引き継ぐ」と申し出て、経営の表舞台に登場したのです（笑）。

——当時の三勢の事業内容を教えてください。

中川 病院に対して、人材と薬以外のものは全て供給していました。いわば、典型的な御用聞き型のビジネス。頻繁に病院に通い、ニーズを聞き出して商品を提供する方法で、病院との信頼関係を築いていました。

——入社後は、そのスタイルを継続したのですか？

中川 私はこの業界では新参者でしたから、丁稚奉公を行うことは入社前に決めていました。その半面、引き継ぐからには創業者ができなかったこと、競合他社にはできないことをしたいという思いが強く、複数の事業プランを考えていました。

——どんな事業プランだったのでしょうか？

中川 訪問医療センター運営をはじめ、障がい者向けの自転車販売など、さまざまなプランを作成。入社して数カ月間は、その実現のために奔走しました。しかし、どのプランも医師資格

を保有していないと困難だったり、資金的なハードルが高かったりと「机上の空論」だったことを思い知らされました。結局、現場を詳しく知るため、義父と同じように病院を回って御用聞きをしながら、医療機器を販売する毎日でした。

妻の叱咤激励に奮起 新事業を立ち上げる

新事業プランがことごとく不調に終わった中川氏は、1日に回る病院数を1件でも増やそうと、入社当時の03年ごろに商用車で利用しているのは珍しかったナビゲーションシステムを導入。わずかな時間を惜しんで営業活動に励んだ。

そうした中川氏のバイタリティーが奏功し、三勢の業績は回復していった。しかも、タイミングがよいことに、当時の病院はIT化への移行時期。電子カルテや検査のデジタル化、画像システムなどが導入され、IT化が進められていた。中川氏は、前職でITについての知識を修得していたため、その強みを生かしてコンピュータの設置から機器導入など、まさにかゆいところに手が届く、きめ細やかなサービスを立ち上げ、売上げを伸ばした。

しかし、売上げを伸ばしてはいたものの、扱う商品がレントゲン検査機器や聴診器などの一般医療機器からIT関連機器に代わっただけで、祖業である医療機器の卸売という枠組みからは

脱皮できないでいた。

——その当時、祖業からの転換は考えていましたか？

中川 病院のIT化は数年もすれば一段落するため、好調な業績は長く続かないと予測していました。「資金に余裕があるうちに、次の事業を立ち上げなければ…」とは考えていましたが、業績が好調だったので、なかなか思い切った決断ができませんでした。

——祖業転換を図ったきっかけは何ですか？

中川 売上げが好調な時期も、妻は私に「地に足を付けて、新たな事業を起こしましょう」と繰り返しました。しかし、義父は昔ながらの経営や事業にこだわり、「コツコツとやっていたら必ず成功する。大企業（メーカー）は必ず三勢を必要としてくる」が口癖でした。

そのような義父を会社に来ないようにしたのが妻でした。「現状に甘んじては必ず淘汰されます」と強調していましたし、昔ながらの機器を販売するという事業スタイルでは未来は切り拓けないと考えていたようです。

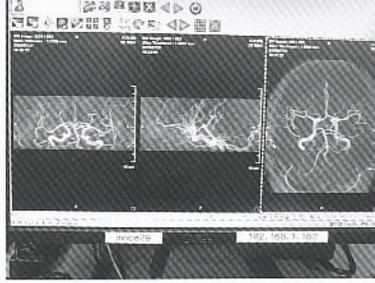
妻は私に対して「父は創業者として資金繰りなどの苦勞をしながら、会社をゼロから立ち上げて存続させてきました。2代目としてのあなたの使命は、時代に合った新たな事業を生み出すことでは？ せっかく会社の基盤があるのだから、社会に貢

献できる第2の創業を何とか実現しましょう」と。

私が危機感を抱き、事業転換を決断したのは、進むべき方向がブレなかった妻の叱咤激励のおかげだと感じています。——「生みの苦しみ」を味わいましたか？

中川 御用聞き営業で忙しく、新しいアイデアを考えられない状態が数年続きました。この時期が精神的に一番苦しい時でした。事態が進展したのは、前職の後輩や大学の先輩との交流会に参加してから。そこで、「遠隔画像診断」の話になり、興味を覚えました。善は急げと、翌日には専門業者のレクチャーを受け、「毎日の御用聞き営業ではなく、社会貢献性の高い事業を三勢で立ち上げたい」と強い憧れを抱いたのです。

その時点では、当社に成功の可能性があるかどうかは全く分



遠隔画像診断事業「Doc えいくん」の検査画像。この画像を読影センターで読影して結果レポートを病院に送信する

かりません。しかし、数百万円する画像システム機器に投資して、自社で構築できるかどうかの研究を進めました。そして立ち上げたのが、遠隔画像診断事業です。画像診断のことを医療業界では「読影」と呼ぶので、ドクターと掛け合わせて『Doc えいくん』というサービス名にしました。

常識を打ち破った 低価格の診断システム

遠隔画像診断システムは、レントゲンやMRI、CTスキャン（コンピュータ断層撮影）による画像などを送信して、画像の専門医が解析（読影）、その結果を病院へフィードバックするシステムだ。読影の専門医は、

小さな病院で雇用することは難しく、専門医が在籍する読影センターへ画像を送信することになる。こうしたサービスは、すでに大手企業が展開しており、多くの病院に導入されている。既存サービスとの明確な差別化を図らなければ、病院は商談に乗ってこなかった。

そこで中川氏が考えたのは、「サプライズで病院を振り向かせる」ことだった。大手企業の遠隔画像診断システムは、初期投資が約100万～300万円、毎月の利用基本料金は6万～20万円が相場。それに対して三勢は、初期投資が5万円、毎月の基本利用料金を5000円という驚異的な低価格を実現したのである。

もちろん、この価格で利益を出さなければならない。中川氏は猛勉強の末、この難関をクリアできる手を見つけた。大手企業は、自社専用システムの導入が必要なために膨大な費用が掛かる。ところが、三勢のシステムは汎用パソコンを使うというもの。病院は撮影した画像を、インターネットを使った暗号通信で三勢へ送信、三勢にあるデータ中継装置を経て、専用回線で提携した読影センターへ送信するのだ（【図】参照）。これによって大幅なコストダウンが可能になった。

——新事業を遠隔画像診断システムにした決め手は？

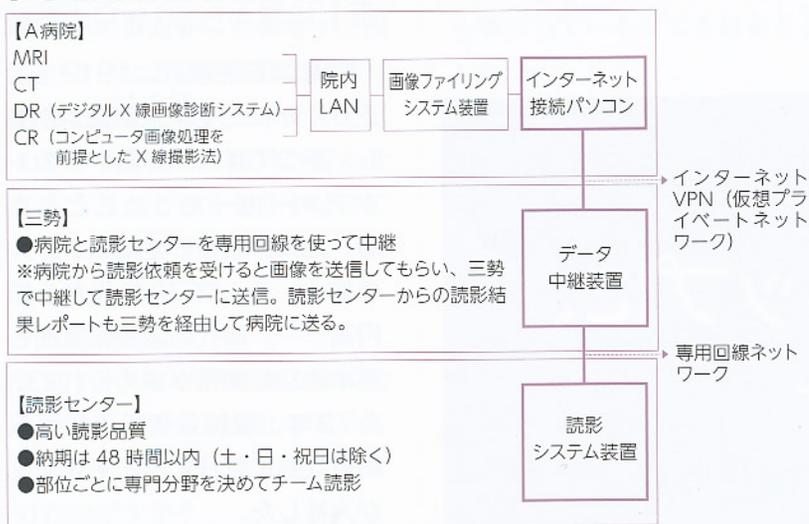
中川 読影専門医がいる病院は

祖業の全てを否定せずに存在価値を見極める POINT OF VIEW

三勢は祖業である医療機器卸売業からほぼ撤退しているが、今でもMRI室専用の非磁性医用機器の委託生産・販売事業は、事業の柱の一つとして存続している。

「祖業の存在価値を見直し、取捨選択を判断した結果、時代のニーズに合わない、社会貢献度が低い、存在意義が低い事業からは撤退。一方、三勢独自のマーケティング展開ができる祖業は存続しています。祖業の全てを否定するのではなく、収益を上げられる事業は存続すべきだからです。加えて、三勢独自の新しい価値が生み出せる事業への転換を図りました。大切なのは、祖業の中でも今の時代のニーズに合い、新たな価値を生み出せるものがあれば改善していくことではないでしょうか」（中川氏）

【図】遠隔画像診断事業『Doc えいくん』の業務の流れ



そう多くはありません。中小規模の病院は、出張扱いで専門医に来院してもらっているのが実情です。しかし、1回の出張で10万円前後の費用が掛かるため、頻繁に呼ぶわけにはいきません。したがって、検査画像がある程度、たまったら来てもらうことになっているのです。

これでは、病院は最良のサービスが提供できない上、患者さんも長期の結果待ちを余儀なくされる。そのような病院と患者さんのストレスや不満を解消できるのが、遠隔画像診断システムなのです。

——読影センターの協力も不可欠ですね。

中川 ある国立大学医学部の先生が、当社のシステムに共感してくださり、その大学と協力関係にある民間の読影センターとの提携が実現。その結果、48時間以内に読影する体制が確立できました。

病院のIT化を推進し
社会に貢献していく

中川氏が新しい価値創造として誕生させた遠隔画像診断事業は、10年2月にサービスを開始。あまりにも低価格であったため、当初は「本当にちゃんとしたシステムなのか？」といぶかる声が上がったほどだ。しかし、根気よく説明することで、

導入する病院は徐々に増加していった。

そして、新たな事業として同年10月に開始したのが、医療画像システム構築事業である。

北海道のIT企業と協業で手掛け、こちらもサプライズ価格で提供している。専用の画像情報システムを導入すると、300万～数千万円程度のコストが掛かる。ところが、三勢は数十万～200万円程度での導入を可能にした。世界中の医師が利用するオープンソースプログラムを利用することで、大手企業の1割以下のコストで導入を実現したのだ。

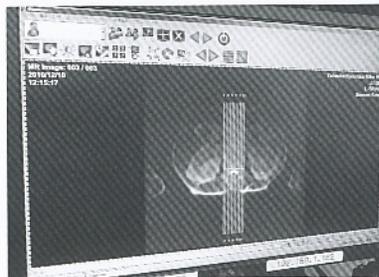
——どのくらいの病院に導入実績がありますか？

中川 大学病院をはじめ、すでに20～30件の病院に導入していただきました。

——今後の事業展開を聞かせてください。

中川 遠隔画像診断事業と医療画像システム構築事業は、マーケティングや営業活動の強化を図りたいと考えています。

さらに、「病院システム・ネットワークの全体の最適化」を図るためのサポートを行いたい。病院は10年ぐらいの間に、電子カルテや検査機器、診断情報システムなどをバラバラにIT化してきました。院内ネットワークの再構築を図って、使い勝手がよくセキュリティーに優れた安心のシステムを提案したいと考えています。



医療画像システム構築事業を利用した検査画像。病院は低コストで医療画像システム導入が可能だ

PROFILE

所在地：〒113-0033 東京都文京区本郷3-18-1 奈良部ビル2F TEL:03-3813-9356 設立：1962年 資本金：3000万円 売上高：1億円
従業員数：5名 (ほかにアルバイト数名) 事業内容：遠隔画像診断事業、医療画像システム構築事業、MRI室用非磁性機器製造販売、院内ネットワーク設計・構築事業 <http://www.sansei-medical.com/>