



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ミスミ (D)

— メディカル事業 —

5

1996年7月のはじめ、株式会社ミスミのメディカル市場チームは、全国25,000の診療所に、使い捨て注射器、ガーゼ、輸液セット、レントゲンフィルム等の医療材料の通信販売カタログ『プロミクロス』を配布する作業を終了し、後は結果を待つばかりになっていた。新しいカタログは、関東地区に限定して配布していた今までのカタログが病院と診療所の両方を対象にしていたのに対し、診療所だけに対象を絞り、品揃えもそれに合わせて従来とかなり異なるものになっていた。

10

金型部品・FA（自動機械）部品等の流通商社であるミスミは、1992年頃から機械工業部品に続いて21世紀に柱となる事業を求めて、まったく新しい市場に進出することを模索していた。さまざまな市場が検討された結果、医療業界において看護婦が診療や看護の準備と後始末に迫られて本来の業務に専念できず、その結果人件費が病院経営を圧迫しているという現状に目をつけ、新市場事業の第1弾として、「ナース・ヘルプ」のコンセプトのもと、看護婦の負担を減らすための医療材料の通信販売をおこなうことが決定された。1994年12月、一連の処置に必要なものをあらかじめ揃えたプリセット医療材料や、看護婦の記録忘れを防ぐためのラベルシステムなどに独自性を打ち出したカタログが、関東地区の100床以下の病院と診療所に向けて8,000部発送された。

15

20

しかし、メディカル事業の業績は、1996年3月期の決算では売上7,400万円で、目標の2億円にははるかに届かず、不本意な結果に終わっていた。ただちに業績不振の原因を分析する作業に入ったメディカル市場チームは、ターゲットに問題があると結論した。病院と診療所の両方を対象にしていた前のカタログには、プリセット医療材料など、病院向けで診療所では不要の商品が多数掲載されていた。ところが、実際にミスミのカタログ通販を利用したユーザーのほとんどは診療所であった。病院は、小規模であっても問屋のセールスマンが足繁く通ってきて、納期や価格にあまり不満を感じておらず、まだ

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 國領二郎助教授の指導の下、竹田陽子によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、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、これを禁ずる。

30

Copyright© 國領二郎、竹田陽子（1996年10月作成）