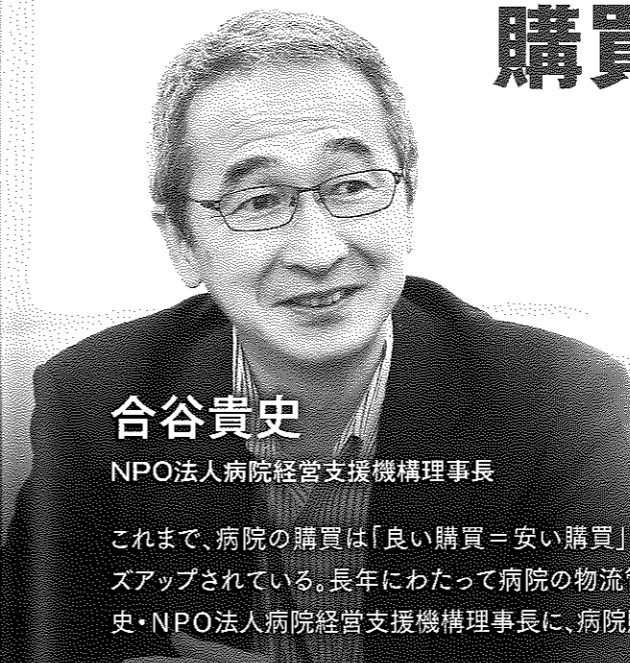
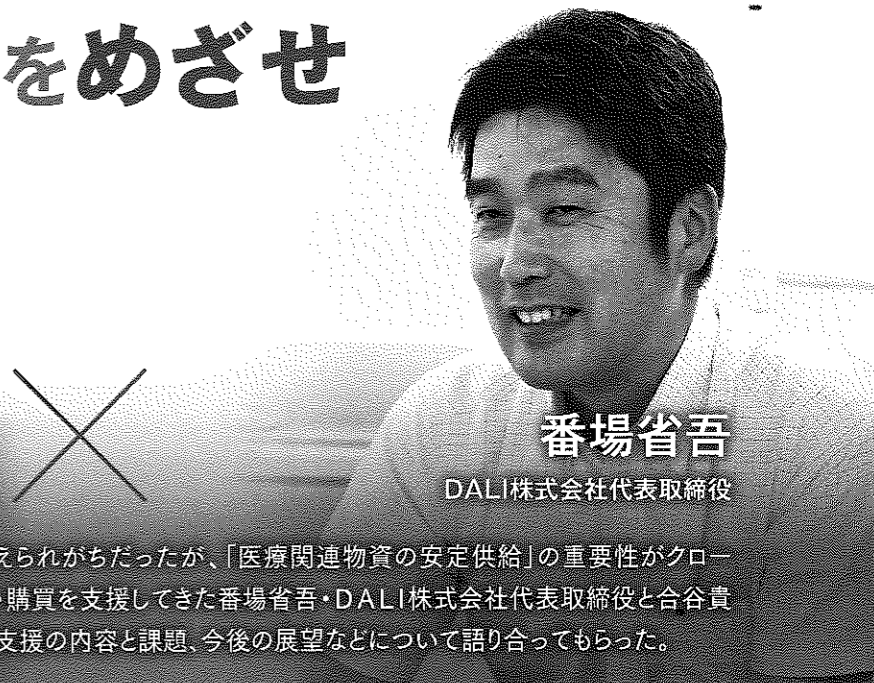


一時の購買単価引き下げでなく 医療に安定的に寄与する 購買をめざせ



合谷貴史

NPO法人病院経営支援機構理事長



番場省吾

DALI株式会社代表取締役

これまで、病院の購買は「良い購買＝安い購買」と考えられがちだったが、「医療関連物資の安定供給」の重要性がクローズアップされている。長年にわたって病院の物流管理・購買を支援してきた番場省吾・DALI株式会社代表取締役と合谷貴史・NPO法人病院経営支援機構理事長に、病院購買支援の内容と課題、今後の展望などについて語り合ってもらった。

売る側、買う側の課題を 解決すべくドゥーダを設立

「お二人は従前より病院の物品管理・購買改革を支援してきました。どのような問題意識があったのですか。」

番場 2021年4月に院内物流の最適化を支援するダリ・マネージメント株式会社とコストの最適化を追求する株式会社ドゥーダを合併し、新会社DALIとして出発しましたが、ドゥーダは病院の物品購入コストの削減を支援する目的で03年に設立しています。実は合谷理事長こそがドゥーダの生みの親なのです。私は声をかけられて立ち上げに参画し、現在に至っているのですが、「病院の購買を改革しなければいけない」と当時から力説していました。

合谷 病院の購入・物流のあり方に違和感を覚えていたのです。「売る側」が利益を得るために高い値をつけること自体は決して悪くないと思いますが、適正な利益とい

うものがあると感じていました。病院経営は赤字、病院から遠ざかるほど、病院を囲む関連企業の利益率が高くなる構図がなんとなくあり、病院経営が厳しいなか、利益率が極端に落ちていると指摘され、この状況が長く続いてよいものか、これで医療が成り立つのか、と感じていました。

番場 確かに私も医療機器の販売会社からこの世界に入りましてが、その後、メーカーに転籍したところ給料が1・5倍になって驚きました。

合谷 「買う側」の姿勢にも疑問を抱いていました。メーカーの製品開発の苦勞や工夫、営業マンの「かく汗」、クレーム対応・学会フォローなどに配慮することなく、ただ「価格を下げる」と繰り返し、期待する値引きを引き出せないという担当者も少なくなく、価格引き下げの当て馬にだけ利用するのがあるからさまた、上から目線の担当者もいました。もちろん、真摯に交渉される方が多かったです。

ただ、どうやって安価を引き出すかその方法が分からなかったり、商慣習を知らなかったり。自治体病院の場合は、病院勤務そのものが初めてで病院という勤務環境に馴染むことから始めることもありましたが、つまり交渉が成立する環境ではなかったと思います。

さまざまな施策を病院職員と協働することでノウハウを病院に蓄積していく、そういう思いでドゥーダを設立しました。

購買支援にとどまらず ノウハウを院内に浸透

その後、合谷代表はNPO法人病院経営支援機構を立ち上げます。

合谷 医師や看護師の使い慣れた製品を、安定的、かつできる限り安価に購入し続けるお手伝いを事業として展開できないか、それも一過的ではなく継続的として、つまり価格交渉で一時的に安く調達することに満足するのではなく、長続きする購買のあり方を病院と一緒に追求できないか——と考えたのです。改善提案やアドバイスを行う一般的なコンサルタントとして介入するのではなく、医師・看護師とインタビューを行い、メーカー・ディーラーと直接折衝を請け負う。安く買うだけではなく、適正在庫コントロールによる有効期限切れ在庫の縮減や、さま

「契約後、病院一丸となって価格交渉を推進することで病院の購入コストが下がるけれど、契約が切れて月日が経過したら元に戻る」というのでは困るので、購買のノウハウを病院の方々に伝えて定着させることを主眼に置いていました。ですから、購買ノウハウが院内に浸透すればその時点で役

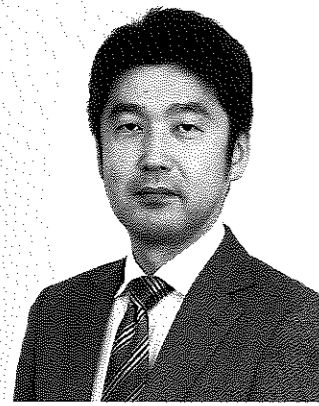
目は終わると思っていましたし、コスト削減と収益増の病院経営全体の支援を通じて経営改善をめざす支援が必要と考えていました。実際、契約いただいた顧客から「コスト削減は『真水』の利益になるが、こればかりだとモチベーションも下がってしまう。収益増の取り組みも大事。ただ、データ分析や比較論、他病院の事例紹介だけでは改善につながらない。実効性のある、当院にあった収益増の施策を創造し推進したい」という声を多く聞きました。

を始めました。結果的に沖縄県立病院事業にて31年ぶりの黒字転換という形で成果が出て、高度急性期から在宅医療まで、都市部の医療から離島医療まで、多くの実践経験をさせていただき、また医療人の方々の想いを理解することができました。

番場 合谷理事長が新法人を立ち上げた頃、当社も曲がり角を迎えていました。もともと病院と二人三脚で腰を据えて購買のあり方を見直すというのが当社のスタイルですが、ちょうど病院間の購買価格を比較できるベンチマークシステムが広がり、利用病院数が増えていったのです。ベンチマークさえあればある程度は交渉できるようになり、当社のサービス内容も見直しが迫られました。

とはいえ、購買にあたって他院との比較だけでは不十分で、あくまで病院の購買体制そのものを強化すべきとの考えは変わりません。そこで病院経営支援で実績のある株式会社メディカルクリエイトと経営統合し、さらに並行して

特別対談



物品の購買コストの削減は 経営改善の起爆剤として有効

——番場

ばんば・しょうご ●札幌学院大学社会情報学
科を卒業。1995年4月、株式会社竹山に入社。
医療機器メーカー、SPD会社を経て、2003年
11月より有限会社ドゥーダ。2021年3月に
DALI株式会社に社名変更。

DALI株式会社
本社所在地：青森県八戸市沼館1丁目19-4 八戸ベ
ストライフビル4階
事業内容：院内物流業務受託、購買最適化コンサル
ティング（ローコストマネジメント）、医療物流
改善支援、地域連携構築支援などを展開している。

職員への思いを汲み取り、その取り
組みを推進した結果の医療機能分
化再編であってほしいと思ってい
ます。データはデータとして活用
し現状を把握しながら、どう改善
していくかが肝心です。
データを使って職員のモチベー
ションを上げていくことこそ重
要なのです。特に病院は収益に対し
て人件費40%前半、60%、委託費5
〜10%と半数以上が「人材」絡み。
さらに事業の相手も患者さん、ご家
族で「人」なのです。「人」を抜き
にした事業展開は考えられません。
番場 先ほどベンチマークが購買
の場面で浸透したというお話をし
ましたが、今後は価格交渉以外の
コスト削減策も模索していくべき
です。物品ロスの削減や使い方の
標準化などはその一例です。物流
管理システムが導入されれば、在
庫が減ると補充されるという仕組
みが自動化されます。そのため病
院の購買担当者の仕事は価格交渉
のみ——と考えられがちですが、
ほかにも物品管理の観点から診療
現場に提案したり、経営に貢献で

きたりすることはたくさんあるは
ず。それは自部門や院内だけで考
えるのではなく、地域の医療機関
や関連業界と一緒に追求していけ
ると思います。その点では、メー
カーや販売会社は「交渉相手」と
いうより「協力者」になることも
あるでしょう。その橋渡し役も
担っていききたいです。
**患者を治すのは医療職
病院経営を治すのは事務**
——取り組みは「院内の購買体制」
の枠を越えていこうです。
合谷 そこでもやはりカギは「病
院の人材」、さらに言うなら事務
職員です。「患者さんを治すのは
医療職、病院の経営を治すのは事
務職員」というのが私の持論で、
いくら医師や看護師が現場で奮闘
してもそれが診療報酬算定に結び
つかなかつたり、現場の行動変容
につながるデータ提示・経営改善
策の提示ができなかったり、医療
職が頑張れるような働き方改革に
つながらなかつたりすれば、いず

れ行き詰まってくると思います。
それを打開するために、事務職員
の活躍が待たれます。
もう一つ、日々の経営改善だけで
なく、中期的な視野に立った経営改
善も必要で、ここでも事務職員の視
点が必要です。特に地方では、そう
した人材育成が欠かれません。特に
人口が少ない地域で唯一存在する公
立・公的病院では公共性と経済性の
両立に向けて、事務職員の担う役割
は重要です。その事務職員をサポート
するために、首長をはじめ行政と
の連携も重要であると感じます。
番場 購買コストの削減はそうし
た経営改善の起爆剤としてとても
有効という点です。取り組みれば成
果は比較的すぐに目に見えるかた
ちで現れますから、「やればでき
るんだ」というモチベーションに
もつながります。従来のやり方に
固執するのではなく、仕組みの改
善にも目を向けることが必要です
し、そうした取り組みを主導でき
る人材育成の支援にも取り組んで
いきたいと思っています。
——ありがとうございます。

データを使って職員のモチベーションを 引き上げていくことこそ重要

——合谷



ごうや・たかし ●1993年、東京理科大学薬学部
製薬学科卒業。同年、伊藤忠商事株式会社入社。
2003年、有限会社ドゥーダ設立。09年、NPO法人
病院経営支援機構設立。沖縄県立病院経営アドバ
イザー、沖縄県立病院事業経営評価委員、総務省
公営企業アドバイザー（病院事業）などを歴任。

NPO法人病院経営支援機構
本社所在地：東京都品川区西五反田1丁目11番地
1号アイオス五反田駅前811号
事業内容：病院の経営全般（看護師確保、事務力
強化、経営人材育成等）から収益増、費用削減な
ど幅広く支援活動を展開中。

運営していたダリ・マネージメ
ント株式会社と合併、新たに
DALI株式会社として支援体
制を強化したのです。
**得意分野を持ち寄り
病院経営全体を支援**
——病院経営全体を支援する体制
を整えたわけですか。
合谷 それぞれの組織が得意分野
を持ち寄ることで、病院に対する
支援の内容も分厚くなります。愛
媛県立中央病院と愛媛県立今治病
院への経営支援はその好例です。
当機構だけでなく、DALIが参
加したほうが相乗効果を発揮でき
ると考え、愛媛県の県立病院課の
担当課長にコンソーシアムを組んで
支援したいと申し入れたところご
了承いただいたので、現在、一緒に
連携しながら支援しています。
——支援の内容はどのようなもの
になりますか。
番場 病院も進化していますから、
購買部門の業務効率化・DX推進
などに比重を置いて、そのなかで

改善に貢献していきたいという思
いはありますが、やはり人材育成
支援が肝になります。私たちが一
定期間、一緒に活動するなかで、
交渉ノウハウももちろん大事です
が、その土台となる経営改善の機
運を高めたり、院内の調整力を強
めたりといったことにも目を向け
ていただく。それをコスト削減に
とどめず、地域連携の充実や診療
単価増など増収にもつなげていた
だかなければいけません。そうし
た幅広い経営ノウハウを合谷理事
長は豊富にお持ちですから、当社
のユーザーに対してもメリットを
ご提供できると期待しています。
**購買・物品管理の
立場から経営に貢献**
——病院スタッフの支援を重視す
る姿勢はドゥーダ創業当初から一
貫しています。
番場 私は18年間、この仕事に従
事していますが、病院側で担当者
が代わると元に戻ってしまうこと
を繰り返してきました。なかには、

数年おきに当社とご契約いただく
病院もあります。ありがたい半面、
私たちの考え方やノウハウをお伝
えしきれないなかつたという歯が
ゆさもあります。DALIのSPD
ノウハウを活かした物流改善も織り
交ぜながら、人材育成支援に力を入
れていきたいと思っています。
合谷 もちろんデータは大事です
が、それ以上に、それを使いこな
せる人材が重要なのです。データ
はそれまで取り組んできたこと、
過去の結果を示したものです。
もつとと言うなら、「今後」という
未来志向はなかなか入りにくい。
現在の地域医療構想調整会議も人
口動態と疾病構造、現行の病床機
能をもとに推論を進めています
が、現場では「〇〇診療科の医師
を確保できれば診療体制向上が図
れる」「一般病棟を地域包括ケア
病棟に再編したらもつと地域医療
に貢献できる」「看護師もしくは
看護助手を確保できれば休床して
いる病床を再開できる」というお
話をよく聞かれます。「こうい
う医療を展開したい」という病院