

# データで購買状況を把握し 現場、取引先を味方につけて 物流・購買改革を進めよう

2020年春、新型コロナウイルス感染症が拡大した際に、医療現場でとりわけ深刻な問題となったのが、マスク、グローブなどPPE（個人防護具）の供給不足だった。この事態を受けて多くの病院ではこれからの物品管理、購買のあり方に目を向けようとしているが、実態はどうか。病院のSPDなどを手掛け、購買について多角的なアドバイスも行うDALI株式会社の番場省吾代表取締役役話を聞いた。

## 番場 省吾

DALI株式会社代表取締役

### 物流・購買管理がいまだ 「経験と勘」頼みで行われる

物流や購買の適切な運営についての病院の取り組みは、途上段階と言わざるを得ません。福祉医療

ました。過半数は何らかの形で導入しているわけですが、裏を返せば45・5%は未導入。つまり、半数近くの病院では昔ながらの「経験と勘」に頼った在庫管理のまま、発注も担当者の個人的な感覚で行われている可能性が高いのです。

ただし、これを用度課、あるいは購買部門の意識の遅れとして片づけるのは早計で、経営層の意識が少なからず反映されているとも考えられます。実際、事務担当者が物流管理を円滑に進めようとSPDの導入を検討し、私たちと打ち合わせをして院内稟議を上げたところ、トップから「今まで通りでいいではないか」と一蹴されたこともあります。現場が問題意識を持っていても、それを経営層には共有していただけないのです。

機構は3月10日、「2020年度病院における医薬品・医療材料・医療消耗器具備品の購入に関するアンケート調査について」を発表していますが、これによると物品・物流管理システム（SPD）を導入している病院は54・5%となっている

もちろん購買スタッフ側も、ただ業務を軽減することだけを考えるのではなく、それによってどのようなメリットが生まれるかを、根拠をもって示すことが求められます。「SPDを〇〇万円で導入すると在庫管理業務が楽になります」

## “ お互いがメリットを享受できる 着地点を探る姿勢を望みたい ”

だけでは、さすがに経営層もゴサインは出しにくいでしょう。単に在庫管理を楽にするだけではなく、データを取ることによって数字から導き出される適切な物流管理が可能になり、かつ分析を通じてミリ・ムラ・ムダを省き、支出減、ひいては利益増を達成することも可能になる——といったことを的確に伝えることが必要です。

### データによる物品管理が もたらすメリット

ツールを用いず、紙とエクセルだけで病院の膨大な医療材料を管理するのが不可能に近いのは確かです。簡易的なものでも、専用のシステムを導入してデータを取り、分析してこそ、医療現場へのコスト改善提案や、メーカー、ディーラーとの実のある交渉が可能になるのです。他業界に目を向けてみると、病院と同じく扱う商品数が多いコンビニエンスストアは、POSデータなどで逐一在庫状況を把握しています。メーカーやディー

ラーも同様です。むしろ病院の医療材料だけが例外的に立ち遅れていると考えてもいいのではないのでしょうか。

データを取るには、商品のマスタが管理・整備されている必要があります。例えば、経営層からある商品の備蓄量を尋ねられたとして、マスタ管理をしていなければ担当者も「わかりません」としか答えようがありません。在庫量をカウントすることは可能でしょう、ですが即答できるかというのは別問題です。即答できる病院は、私たちが考えている以上に少ないのではないのでしょうか。

SPDを外業者に委託しているのであれば、データが蓄積されているのは当然ですから、それを入手して分析すればいいでしょう。1日のマスクの使用量などは簡単に算出できます。

さらに似たような機能、同規模の病床数を有する他の病院とのベンチマーク比較も可能になります。商品の単価について比較することは一般化していますが、使用

量の比較はまだまだ少ないのが実情です。

先日、弊社でお取り引きのある病院の購買担当者の方々とオンライン交流会を開きデータ比較したところ、面白い発見がありました。300床クラスの病院になると事務用品など消耗品の購買費は年間4000〜5000万円になりますが、消耗品費の3分の1はコピー機などのトナー類で、ある病院では1000万円を費やしていることがわかったのです。これをリサイクル品に切り替える提案をするだけで約500万円の経費節減になります。しかも、これは医療現場のこだわりも強くないため切り替えが容易な分野です。

### 医療現場の物流・購買への 関心は高まっている

医療材料の購入見直しに着手するならば現場の理解が必要になります。そのなかでも特に一般材料については、以前のような医療者の「こだわり」は少なくなってい



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。

ると感じています。コロナ禍での物資不足によって、その姿勢は一層極立ってきたのではないのでしょうか。マスクでさえ、かつては「○社製のものでなければ使えない・使わない」という医療者が少なからず見られました。このご時世にそこまでこだわる方はほとんどいないでしょう。仮にいたと

しても、それによって年間の経済的損失がどれほどのものをお伝えすれば、病院の取り組みにも一定のご理解をいただけます。

弊社がある病院の材料委員会に出席したときのことです。20年度のマスク、グローブ等の単価が上がったことによる支出が1000万円の増加に及ぶとご報告したところ、その場にいた先生方は驚いて「この支出をどうカバーするか」という議論に波及しました。こうなればしめたもので、「普段先生方が使用しておられる手術材料から見直してみてもいいかがでしょうか」とご提案したところ、「このアイテムは特にこだわりはないからメーカーを変えていいですよ」と、とんとん拍子に材料切り替えの話が進みました。

このような情報発信と共有は、購買部門が果たすべき大事な役割だと思います。物品を管理し、供給するだけがSPDの役割ではありません。現場の先生方もそうした情報を求めていて、それに触れる機会が増えれば、関心はぐっと

高まります。弊社がSPDを受託しているある病院では、手術部の部長がふらつと現れ、在庫状況についていろいろお尋ねになったことがあるそうです。状況は確実に変わりつつあると考えています。

## メーカー、ディーラーを味方につけよう

コロナ禍は病院に対して、さまざまな見直しを求める契機となりましたが、メーカーやディーラーとの付き合い方もその一つではないでしょうか。多くの病院がマスクなどPPEの調達にご苦労されたとうかがっています。これまで過度な値下げ交渉をしたり、不当な交渉をしたりと、メーカーやディーラーに対して無理難題を押しつけてきた病院はとりわけその傾向が強かったようです。

実際、某メーカーの幹部から「これまで、さんざんひどい目にあわされて、こういう時だけ『何とかしてほしい』とすがってこられても、さすがに……」という話を聞いたの

は一度や二度ではありません。

結局、平常時の商道徳や人間関係の構築が重要なのではないかと思います。いくら買う側だからと言って理不尽なことを繰り返していれば、いつかツケを払わされるでしょう。企業側も、病院がどんな交渉をするかを本当によく見ています。利益の奪い合いではなく、お互いがメリットを享受できる着地点を探る姿勢を望みたいのです。「この商品の単価を下げたいんだけど、どうしたらいいかな」と胸襟を開いて相談いただくだけでも違ってくるはず。今までより取引量を増やせば単価を抑える道筋は見えてきますし、そのために近隣の病院も巻き込んで共同購買できないかという選択も生まれます。それぞれが知っている病院に声をかけてみようという「共同戦線」を張れるかもしれません。ビジネスマナーを守り、相手を尊重したうえで交渉に臨んでいただければ、メーカー、ディーラーの姿勢もそれに応じたものになるはず。