

概説

専門家が分析する

「院内ロジスティクス」の現状と今後の動き

院内ロジスティクス（物流管理）の改善や効率化に取り組む病院は増えているが、改善効果が「頭打ち」になる場合、あるいは思ったような効果を生み出せない場合も数多く見受けられる。ここでは、企業経営と医療経営のそれぞれの専門家2氏に話をうかがい、院内物流の現状を検証し、今後の動向を予測する。

企業活動との比較から見た
病院による物流管理の問題点

株式会社日本総合研究所 総合研究部門 上席主任研究員

下村博史



後、共同購買・共同物流が1つのカギになると見る。たとえば近隣病院間の「連携」を推進し、物品の共同購買と各病院への共同物流を実施することだ。換言すれば、「競争」は病院経営のコア部分、医療サービスに限定し、物流面では「横串」的に地域の病院間で協働し、病院間共通の物流プラットフォームやインフラを整備していくことだ。そのためには、「地理的な距離の近さ」が要点になる。コンビニエンスストアが仕入れ先のメーカーと共同物流を行う場合、「物流センターから半径150 km圏内にある店舗群」を目安にその仕組みを構築する。病院においても、ある地域内での病院間の連携化が、きわめて自然な考え方である。米国のGPO（General Purchase Organization）等の活動を見れば、決して実現は不可能ではない。

らない。物流管理を通じた業務内容の分析や所要時間の計測、標準原価や労務原価の可視化、材料費の推移の管理等は、企業経営ではごく当然にマネジメントされている。病院経営でも、一刻も早く採用することが望ましい。

医療機関における物流の効率化は、病院個々の経営問題の解消だけでなく、日本の医療制度の効率化や建て直しを推進する上でも不可避の取り組みだ。無論、病院は経済的な合理性のみを追求する組織体ではないが、それゆえに、医療サービスの向上と並行して、地域連携等も積極的に推進していく姿勢が必要だ。

企業活動における物流管理の重要性が認識され始めたのは1980年代と言われており、小売業を起点にして産業界全体へ急速に広がった。

病院の物流管理の現状は、「院内物流」「院外物流」の双方とも、一般企業と比較すれば、「効率化を図る余地はまだ十分にある」と言える。

もつとも多いのは、物流の効率化がきわめて初歩的な段階で止まってしまっているパターンである。また、「卸SPD（医薬品や医療材料の卸売会社への委託）」の導入で「対応を完了した」と一安心している病院も存在する。結果的に、物流の根幹システム自体は変化しないまま既存の卸売事業者等が提供するシステムにのみ依拠し、表面的な

改善で終始している場合も少なくない。

しかし、これらの活動はあくまで初歩的な対応だと認識すべきである。確かに、購入価格の引き下げ交渉等は一時的に相応の効果を出すことが可能だが、材料を購入する仕組み自体を変えなければ、総体的かつ抜本的なコスト削減等にはつながらない。病院経営は、商店にたとえれば「個店」経営の域を出ておらず、規模面でも中小企業レベルである。1病院によるスケールメリットからの利ざやの追求には、おのずと限界が生じる。また、医薬品の場合は薬価基準もあるため、「価格調整型」の改善は「頭打ち」状態に陥りやすい。

厚生労働省が公表した「平成18年病院経営実態調査」によると、病院経営

上の原価比率は、材料費が医業収益の28・3%（医薬品17・3%、その他材料11・0%）、給与費が55・3%となっている。物流の効率化ではこの「28・3%」部分だけでなく、看護師や病院職員の業務効率化も見据えて、給与費部分「55・3%」に注目すべきである。

この時、「商流」（病院では「医療行為の流れ」）と「物流」を分離した発想がきわめて重要になる。現場の意見を尊重しつつも、あくまで経営トップや事務部門が主体的に物流ネットワークを構築することが肝要だ。

地域内連携による「共同購買・共同物流」が効率化のカギ

病院における物流の効率化では、今

結局、物流の効率化や改善に一番効果的な方策とは実は、「病院の経営が一般企業の経営に近づくこと」にほかな

第3特集 物流管理の「ムダ」を完全排除！「院内ロジスティクス」改善術を徹底研究する

表 病院と企業の比較 ※製造業の場合、「店舗」を「工場」「生産ライン」等に読み替える

発注方法	単一病院	数十～数百店舗分を一括調達
金額のオーダー	200床の病院で年間8,000万円(収入は年間3億円)	上場クラスで年間数十億円～数百億円(売上は1店舗3億円×200店=600億円)
価格交渉力	弱い(単一病院では交渉力強化の工夫策なし)	強い(「規模の経済」を働かせ、購買力と交渉力強化の努力を継続)
発注量の決定	「見込み発注」が多い	POSデータにもとづく計画発注
施設内物流	院内の材料室・薬剤室で仕分けし、院内へ搬送	外部の物流センター経由で配送。卸1社または物流会社1社に委託
外部からの配送	数社の卸が配送	物流センター経由で配送。卸1社または物流会社に委託
商流と物流	卸が両方を兼ねる(商物一致)	別々の企業が担う(商物分離)
品目数	約3,000点	数千～数万点
期限切れ物品	期限管理が甘い(事後対応)	厳格な期限管理(事前対応)
オーダーと収入のリンク	医師のオーダーと卸への発注がリンクしていない(請求漏れ)	発注と顧客への請求とは必ずリンク。債権・債務管理の徹底

※代表的企業 小売業：セブン・イレブン・ジャパン、イオン 製造業：トヨタ自動車、松下電器産業