



1986年 早稲田大学理工学部機械工学科卒  
 1986年 三菱商事株式会社入社  
 2009年 エム・シー・メディカル株式会社代表取締役社長就任  
 2013年 日本メディカルネクスト株式会社代表取締役社長就任  
 2017年 エム・シー・メディカル株式会社代表取締役社長就任  
 2019年 エム・シー・ヘルスケア株式会社代表取締役社長就任  
 2022年 エム・シー・ヘルスケアホールディングス株式会社代表取締役社長就任

エム・シー・ヘルスケアホールディングス株式会社  
 代表取締役社長

木村 真敏 氏

期待する役割

# 「モノ」から「コト」へ

社会医療法人財団 董仙会理事長

神野 正博 氏

1980年 日本医科大学卒  
 1986年 金沢大学大学院医学専攻科卒(医学博士)、金沢大学第2外科助手を経て  
 1992年 恵寿総合病院外科科長  
 1993年 同病院院長(2008年退任)  
 1995年 特定医療法人財団董仙会(2008年11月より社会医療法人財団に改称、2014年創立80周年)理事長  
 2011年 社会福祉法人徳充会理事長併任

## 在庫管理から解放され 看護師が本来業務に集中

**神野** 木村社長とは長いつきあいでありますが、こうして面と向かって話すのは久しぶりですね。  
**木村** はい。神野先生と初めてお会いしたのは1994年、先生が恵寿総合病院の院長に就かれた翌年でした。

**神野** そうでしたね。私が院長に就いた93年当時、恵寿総合病院はいろいろと課題を抱えていました。経営状態が厳しく、その一方で職員のモチベーションが低くて、業務効率も悪い状況にありました。その大きな要因の1つが、医療スタッフ、特に看護師が物品の在庫管理に追われて疲弊し、本来の業務、コアミッションに集中できないことにあると気づいたのです。

**木村** 結構最近まで、看護師さんが物品管理を

任されている状況はそれほど珍しくありませんでした。むしろそれが当たり前の風潮があり、90年代前半、その部分を改善するという発想のドクターはほとんどいませんでした。

**神野** 看護師は欠品すれば医師から叱られるのが必要量よりも多めに発注し、管理もずさんになりがちでした。お金も場所も無駄が多かった。そりゃそうですよね、注射器の本数や手袋の枚数を数えるために看護師になったわけではないですから。

こうした状況を何とか改善できないかと思案した挙句、思いついたのがバーコードを使った物品管理システムでした。当時はまだスーパーの一部でしか導入されていませんでしたが、あるベンダー(納入業者)を通じて、三菱商事がSPD事業を開始するらしいと聞き、コンタクトを取りました。導入時に担当社員として来てく

診療材料などの物品管理にいち早くIT(情報技術)を活用し、国内の医療機関で初めて本格的な「院外型SPD(物品物流のデータ管理)」を導入するなど、常に先進的な取り組みを進めてきた董仙会グループ。能登という超高齢社会と深刻な人口減少地域にあつて、大胆とも映る戦略を先頭に立って推し進めてきた神野正博理事長と、その取り組みの根幹を約30年にわたり支えてきた三菱商事グループの医療分野における中核企業エム・シー・ヘルスケアホールディングスの木村真敏社長。「战友」と呼び合う二人に、病院が本当に必要とする医療系商社の役割などをテーマに語っていただきました。

れたのが木村社長でしたよね。

**木村** はい。それが先生との出会いでした。当時の私の上司は「最初の病院が東京ではなく、石川県の七尾で本当に大丈夫か、不安な部分もあったが、神野先生のやる気とリーダーシップに惚れ込んで受注した」と話していました。

## SPDの導入 肝は「働き方改革」

**神野** SPD導入のコンセプトは、今で言うところの「働き方改革」でした。職員の業務効率化とモチベーションの向上が狙いで、在庫管理から解放された看護師さんに手厚い看護を受けられるようになった患者さんにも喜ばれました。余剰在庫の削減や倉庫の撤去で大幅にコストが削減されて、病院の経営状態も改善されました。患者さん、職員、法人の「三方よし」の働き方改革となったのです。言い換えると、病院として、患者さん、職員、法人自身に対するバリュー(存在価値)を高めることができたのです。

**木村** 当時いくつもの医療機関に「在庫管理はプロに任せて、看護師さんはずっと患者さんの近くにいてあげてください」と申し上げましたが、「働き方改革」という発想もない時代、経営側からは、直接看護師さんの人数そのものを減らせる訳ではないなどと、なかなか理解して

**[SPD]** Supply, Processing and Distributionの略で、病院が使用する医療消耗品の購入から在庫管理までを物品管理システムを使用して管理する仕組み。必要なものを、必要な場所へ、必要なだけ届けることで、不良在庫や期限切れ製品の防止、購入価格の抑制などにつながる。エム・シー・ヘルスケアでは、病院内の倉庫を活用する「院内型SPD」に加え、病院の外部に倉庫を設置し地域域の病院の共通倉庫の機能を担う「院外型SPD」を推進している。

いただけませんでした。恵寿総合病院に先鞭をつけていただき、効果がしっかりと示されたことが、私どものSPDを全国に広める転機となりました。そして多くの看護師さんから大変感謝されました。

**神野** それは良かったです。ところで、御社の契約医療機関は今、どのくらいあるのですか。

**木村** 6月1日現在で326病院、12万9258床です。28年前、恵寿総合病院の400床から始めさせていただき、今はその300倍余りとなりました。グループの取扱高も、2021年には3830億円となっております。

## 病院の困りごとを代行する「モノ」で 病院から認められる存在に

**神野** 劇的な急成長ぶりですね。木村社長のパワーの源はなんですか。

**木村** 目の前の患者さんの為に頑張っていらっ

しやる医療従事者、病院のために貢献したいという素直な思いです。そして、病院が困っていることを代行することで病院から認めていただける。このことが仕事のやりがいになっていきます。

**神野** 御社には医療材料費の地域格差縮小にも貢献していただいています。

**木村** 医療材料は多くの製品で定価の基準が曖昧で、同じ製品でも地域や経営母体の異なる病院間でばらつきがあるのが現状です。例えばコンビニで、北海道と九州の店で商品の値段が違うことなどあり得ないのですが、医療の世界ではまかり通っていました。

**神野** 我々医療従事者はそういった違いに気づきにくく、言われるままに購入し、必要以上の経費を支払うケースが少なくありませんでした。**木村** 弊社は全国各地に物流拠点を持っており、地域ごとに購入価格が大きく違うことを不可解に思っていました。また、私は1989年に三菱商事が医療分野で初めて100%子会社として設立したエム・シー・メディカルに出向し、輸入代理業に携わっていた関係で、内外価格差についても存じておりました。

一方で、病院が卸売業者と交渉しても多くの場合、効果は限定的です。そこで、緻密な交渉力と情報収集力を有する弊社が病院と一緒に交渉し、材料費削減を支援させていただくことに

しました。

**木村** 講演を楽しみにして、毎年欠かさずご参加いただいている先生方も少なくありません。

**神野** 「考える会」は、病院間で共通する悩みを一緒に考え、解決策を探る良い機会になっています。経営グループの枠を越えて自発的に連携する動きも出ています。「生みの親」として、会の発展をうれしく思います。

### 病院、社員と「夢」を共有 苦境乗り越え、次なる一手

**木村** 「考える会」やSPDなどを通じて医療界にある意味、イノベーションを起こせたのではないかと自負しております。SPD事業を始めた当初、業界内で「黒船」と誤解されたり、経営的に大変厳しい時期もありました。それらの苦境を乗り越えられたのは、神野先生をはじめとする多くの先生方のご支援やピンチの時も辞めずに残ってくれた社員たちと「病院を良くしていくんだ」という「夢」を共有し続けてきたからだだと思います。

**神野** その「夢」を今後も叶えていく上で、次なる戦略は何ですか。

**木村** 「スマートSPD」を展開したいと思っています。材料の分割(小分け)作業など人手に頼っている部分をDX(デジタル技術)やロボティクスの活用で縮小し、分割用ビニール袋も削

## 病院の「困った」を先読みし

致しました。**神野** そうして購入した材料を病院が使う分だけ届けてくれて、材料購入ロスの抑制になっています。

### 第一線の専門医が物品選定 病院主導の共同購入組織

**木村** 地域価格差のような医療界の「おかしいな」と思う部分を病院と一緒に直していくことも、この仕事のやりがいです。医療材料の購入支援に関しては、複数の病院の物品を集約して価格交渉する共同購入にも力を入れています。その進化形といえるのが、神野先生も設立に携わられた国内最大の共同購入組織・日本ホスピタルアライアンス(NHA)です。

**神野** 医師の多くは価格よりも使いやすいかどうかを優先します。この傾向を受けて、企業主導ではなく、病院による病院のための共同購入団体を設立してはどうか、と思ったのです。

**木村** そのお考えに基づいて、各診療科の第一線の先生方が選定委員となり、性能や使いやすさなどを確かめて品物を絞り込んだ上でサブライヤーと価格交渉するスタイルをとっております。弊社は事務局を務めておりますがNHAは独立した法人組織であり、今年4月現在、320病院が加盟しています。当初は弊社のSPDを利用する病院からスタートしましたが、

減して環境に配慮したサービスに進化させたいです。

もう一つは、IT関連企業と病院の橋渡しをするマッチングプラットフォームの整備です。IT企業との連携により、業務の効率化や医療の質向上を図れる場合が多いのですが、そのことに気づいていなかったり、どの企業と連携すれば良いか分からなかったりする病院が多い現状を受け、専用サイトを開設しました。

**神野** 病院がまだ気づいていない困りごと、潜在的な困りごとを先読みして解決策を提示する。病院が医療系商社に求めるのは、まさにこの点であり、御社のSPDもこの思想に基づいているのだろうと思います。

**木村** 神野先生は以前、能登は日本の20年先を行っている、とおっしゃいました。高齢化率、人口減少率とも国内最速ペースで進んでいることを指してお言葉でしたが、神野先生の取り組みこそ、日本の医療が今後やるべきことの先読みだと思います。

**神野** 私が導入してきたシステムの多くは御社をはじめとする外部企業との提携関係から生まれたものです。1病院ができることには限界があり、これからも「戦友」として、サポートをお願いします。

**木村** こちらこそ、今後ともよろしくお願い致します。本日はありがとうございました。

今は利用されていない病院にも参加していただいています。参加病院間で情報の共有・交換も図られています。

### 経営改善へ病院同士が連携 顧客向けイベントを毎年開催

**神野** 病院同士の情報共有・交換といえば、御社のユーザー会である「病院の経営を考える会」は、今年で何回目を迎えましたか。

**木村** 今年2月に第22回を開催しました。弊社のSPDを早くから導入していただいている病院の先生方は総じて改革意識が高く、そういった方たちが連携して経営改善を考える機会を作ってはどうか。神野先生からこのようなご提案をいただいたいき、2000年にスタートしました。ここ2年はコロナの関係でオンライン開催となりましたが、本来は毎年2日間にわたってパネルディスカッションや、その時々々の旬の話題をテーマにした講演会、ワークショップなどを行っております。

**神野** 歴代講師にはJR東海の葛西敬之会長や日本IBMの北城格太郎会長、棋士の羽生善治氏、星野仙一監督、堺屋太一氏もいらっ

#### 【病院の経営を考える会】

急性期の医療機関の経営に焦点を当て、時機に合ったテーマや、関心の高い「企業経営」「マネジメント」に主に題材を求め、各界の有力な講師による講演や討議を展開。設立母体の異なる医療機関が交流し、意見・情報を交換する場となっている。



#### エム・シー・ヘルスケアグループ

2021年度取扱高(連結)3,830億円。従業員数(連結)2,797人(2022年4月末/非正規社員含む)。2022年4月、持ち株会社、エム・シー・ヘルスケアホールディングス株式会社(代表取締役社長 木村真敏氏)を設立、同社と以下4つの事業会社から構成される新体制に。医療材料・機器等の調達支援や共同購入を通じて病院経営の改善・効率化を行うエム・シー・ヘルスケア株式会社。最先端医療機器の輸入販売を行うエム・シー・メディカル株式会社および日本メディカルネクスト株式会社。日中両国の医療への貢献を目指し、最新医療機器の輸入・輸出を行うエム・シー・ヘルスケア中国(迈羲医疗器械(上海)有限公司)。