

## 医療機関の経営改善に寄与する

### 「オペラマスター」で2桁成長へ

株式会社ホギメディカル 代表取締役社長 保木 潤一

ホギメディカルは、患者・医療関係者の安全と医療機関の経営合理化に寄与する独創的な商品によって会社設立以来 48 年連続の増収といった輝かしい記録を達成した。同社は、今、製品・物流・情報管理の総合システム「オペラマスター」によって喫緊の課題である病院の経営改善を支援し、2桁成長を目指す。

#### ■会社設立以来 48 年連続の増益

東証 1 部上場の医療機器メーカーであるホギメディカルは、患者・医療従事者の安全と医療機関の経営合理化に寄与する製品を供給することによって長期に安定した成長を遂げてきた。前 2009 年 3 月期の決算では、連結売上高が前期比 6.9%の増収となり、実に会社設立以来 48 年連続の増収という記録を達成した。

このような長期の安定成長を推進したエンジンは、ホギメディカルが提供している独創的な製品群である。これまで 50 年近くの期間において、ホギメディカルは経営の柱となる主力商品をタイムリーに交代させることによって成長を確保してきた。心電計用記録紙の発売より始まり、主力製品は、医療器具の完全滅菌を実現したメッキバッグ→院内感染防止に貢献する医療用不織布製品→病院の経営効率化に寄与する医療用キット製品→製品・物流・情報管理の総合システム「オペラマスター」、と変化してきた。

「これらの主力商品はいずれも日本では初めてのもので、当社が普及させました。当社は会社設立以来『主力商品の売上高が伸びている間に次の成長製品を軌道に乗せること』を経営戦略にしてきました。製品のライフサイクルを重視して、新製品開発に経営資源を重点配分してきたのです」と、保木潤一・代表取締役社長兼 CEO は新製品開発の重要性を強調する。

#### ■「オペラマスター」が成長ドライバー

前 2009 年 3 月期の連結売上高を製品別に見ると、手術用品類の医療用キット製品が売上増加の原動力になった。連結売上高の増加額 1,998 百万円に対し、キット製品売上高の増加額が 1,559 百万円に及んでいる。

キット製品は、各種の手術、検査、処置など用途別にディスポーザブル医療用品を必要な数量だけ組み合わせ合わせた製品で、例えばメス、針などの手術に必要な用具が 1 つのパッケージに梱包されている。ホギメディカルがキット製品を発売する前は、看護師の方が材料を手作業で集めており、手術準備を行うにあたり膨大な時間が使われていた。キット製品は届いた製品を展開するだけで準備が終わり、手術準備時間を大幅に短縮する。また、付着菌数を減らして安全性を高めると共に、単品別管理を不要とするという利点も備えている。

前期のキット製品増収額 1,559 百万円のうち 1,172 百万円は「オペラマスター」として販売された。このことは、「オペラマスター」が今やホギメディカルの成長を牽引する成長ドライバーになっている事実を明確に示している。

「オペラマスター」とは、製品・物流・情報管理の総合システムで、医療機関の経営改善に欠かせない業務の効率化・在庫削減・原価管理などを解決するソリューションサービスである。例えば物流面では、筑波工場の製造日数を最短 4 日間とし、手術予約が入った時点で病院の専用端末からホギメディカルが注文を受け、手術の前日に納入する。情報管理面では、商品の受発注システムに加え、手術予定管理・人員管理・原価管理のシステムを一体化して手術に関する一連の情報管理に対応する。

#### ■医療機関の経営合理化に貢献

日本では医療機関と医療関連業界の経営環境は厳しい状況が続いている。急速に進む少子高齢化によって揺らいでいる



医療保険制度を立て直すため、政府が近年、相次いで医療費抑制策を実施してきたからだ。例えば、2008年4月に実施された診療報酬の改定が全体としてマイナス改定になったことから、医療機関の収益は大きく圧迫されている。

こうした環境下において、ホギメディカルは過去5年間、成長戦略の要として「オペラマスター戦略」に全力を投下してきた。医療機関の経営合理化・効率化に貢献する「オペラマスター」を医療機関に普及させ、経営の柱とする戦略である。「医療費抑制のため、厚生労働省は医療機関の機能を急性期と慢性期に分化する政策に傾斜しています。これに対応し、当社は急性期病院として生き残る1000施設をターゲットユーザーとして『オペラマスター』の提案に取り組んでいるのです」と、保木社長は指摘する。現在「オペラマスター」の累計契約件数は2009年3月期末で108件に達している。

ホギメディカルは、「オペラマスター」による病院経営の効率化への効果を可視化する様々な方法を追求し、病院への提案を強化しようとしている。今2010年3月期から「オペラマスター」の新しい顧客サービスとして「手術管理システム」を導入し、5月にそのショールームを本社に立ち上げた。このシステムを使うと、精度の高い原価計算が可能になるだけでなく、蓄積したデータから手術のムダやムラを突き止めて原価低減を図ることができる。ポイントは、①誰でも正確かつ短期間に手術に使用する材料の準備ができると同時に準備した材料の受払いができる②手術に拘わる人の情報をカメラシステムによって数値化し、正確タイムリーに把握できる、という2点にある。

「当社は現在、『オペラマスター』を中心とした新製品・新サービスの開発に力を入れており、手術管理システムはその成果の1つです。このシステムを使うと、手術に関するムダやムラが一目で分かるため、収益改善につながれます」と保木社長は言う。

厚生労働省が公表しているデータをもとにしたホギメディカルの推計によると、日本で行われている手術件数(年間)は約800万件に及ぶ。一方、「オペラマスター」を使っている手術件数は約40万件であり、全体の5%程度にすぎない。ここに焦点を当てると、「オペラマスター」は市場がスタートしたばかりの商品であり、成長の余地は非常に大きいと言える。

『オペラマスター』による病院経営の改善効果について、様々な学界で導入病院の具体的な事例が発表されています。また、当社が主催するセミナーでも病院関係者から導入による成功事例が明らかにされており、これが営業の強力なバックアップになっています。累計契約件数が100件を超えて認知度が高まっていることもあり、これからの契約も順調に推移して行くと予想しています」と、保木社長は展望している。

## ■リニューアルで不織製品のシェア奪回

キット製品以前にホギメディカルの成長を支えたのは医療用不織布製品である。この商品は米国デュポン社の不織布ソントラ®を原料としたため、ソントラ製品と呼ばれた。ソントラ製品®は1980年代から1990年代末頃まで画期的なディスポーザブル医療用品として医療機関に浸透し、院内感染の防止に貢献した。

しかし、ホギメディカルがソントラ製品®を投入してから20年以上が経過し、さまざまなメーカーが類似商品を発売したことから、他社による市場侵食の影響を受けるようになった。こうした事態に対応し、ホギメディカルは4年前から不織布製品のシェア奪回を目的とするサーレム戦略に取り組んでいる。それは、安価・高機能・高品質を基本コンセプトにしてガウン、ドレープなど不織布製品をリニューアルし、需要拡大を狙う戦略である。

「最適な素材によるガウンとドレープのリニューアルによって不織布製品はシェアを回復しつつあります。不織布製品はキット製品の部材でもあるため、製品別売上高では横ばいですが、実質では年率数%の成長を続けているのです」と、保木社長は説明する。

ホギメディカルは、労働集約的な生産工程をできる限り海外移転するという生産体制の基本方針に基づき、子会社のP.T.ホギインドネシアがガウンなど不織布製品を生産している。P.T.ホギインドネシアは約1,800万ドルを投じて工場の増設を進めており、2009年8月に完成する。これにより、不織布製品の増産とキット製品のバックアップ生産に備える体制が整う。

## ■需要増に対応し滅菌センターを増設

ホギメディカルは2009年7月に設備投資計画を含む中期経営計画を発表した。当面の設備投資計画に関しては、売上高の成長に見合った設備稼働時期の設定と現行の筑波工場の生産性向上を重視する。「ポイントは、設備投資による利益面への負担を抑え利益成長を確保することです」と、保木社長は語る。

現状では、キット製品の拡販により滅菌能力の増強が不可欠になっていることから、まず滅菌センターを増設する。すでに滅菌設備の一部を発注しており、完成時期は2011年1月を予定している。次いで、筑波工場の生産性向上を図るため、生産部門のCPUを強化する。その後、2011年9月完成をメドに部材センターを新設し、2012年3月期に新キット工場の第1期工事着工を計画している。「安全で安定した製造設備に向けて新キット工場は無人を目指します」と、保木社長は続ける。具体的には、新キット工場のピッキング・組み合わせ作業・包装作業を徹底的に自動化すると、同時に、生産関連人員を削減し、生産効率の向上を図る。新キット工場が稼働すれば、生産性の向上による低コスト構造が確保されることになる。

#### ■連結配当性向 30%をメドに配当

今2010年3月期の連結業績については、売上高326億円(前期比5.1%増)、営業利益85億90百万円(同14.5%増)、経常利益87億10百万円(同14.2%増)、当期純利益52億10百万円(同45.3%増)を計画している。売上高原価率は前期に比べ1.9%ポイント改善する計画である。これは増産と生産性向上による効果に加えて減価償却費や棚卸資産評価減の減少が見込まれることによる。

中期経営計画では、継続的な利益成長を掲げ、営業利益100億円、営業利益率30%、ROE10%、EPS500円を目標としている。利益配分に関する基本方針として、連結配当性向30%をメドに配当を実施している。「当社のビジネスモデルでは、収益は一気に増えるのではなくステップバイステップで立ち上がります。主力商品のオペラマスターの業務は、今期に契約した顧客による業績への寄与は今期より来期に、また来期より来々期に大きくなる傾向があります。この点を投資家の皆様にはよくご理解いただきたいのです」と、保木社長は締めくくった。