

米国 GPO—事業範囲の拡大 (Extending Their Reach)

August 31, 2009
By Shawn Rhea
Modern Healthcare

昨今、世界進出している米国ヘルスケア産業は患者治療の分野のみに止まらない。増加傾向にある米国の病院の海外進出と同じように、米国のサプライチェーン・ビジネスも国際市場に進出している。

彼らは、海外の病院や他のヘルスケア関連ビジネスに対して、分析手法、コンサルティング、契約サービスや医療材料管理サービスを含めたいろいろなサービスを提供する契約を締結している。

最近の事例としては、GPOのプレミア社が日本のディストリビューター：日本ホスピタルサービス(株)との間で締結した品質の改善契約及び日本で最初のヘルスケアGPOを発展させるためのコンサルティング契約や、プレミア社が英国政府の国民保健サービス（NHS）傘下の複数の病院において実施している新たなP4Pプロジェクトがある。

Nexera（ニューヨーク広域病院協会が所有するサプライチェーン・マネジメントとコンサルティング会社）もまた国際的な領域に拡大を図っている。同社は包括的な委託契約とサプライチェーン・マネジメント・サービスをボツワナ・Gaborone に 11 月に開院した民営で 200 床のボカモソ（Bokamoso）病院と締結し、またレバノンの 420 床のアメリカン大学ベイルート・メディカルセンターと間で医薬品購買をベンチマークする契約を結んだ。

医療機関とサプライヤーが取引をする統合電子取引市場（プラットフォーム）を提供しているグローバル・ヘルスケア・エクスチェンジ社（本社コロラド州レイビル）は、2000年に会社を立ち上げて暫くの間はカナダとヨーロッパで業務を運営していた。しかし本質的にサプライチェーンは世界的に成長するとの考えに促され、当社は、現在ではGHXとして知られているが、近年、GHXヨーロッパ部門を拡張した。2006年、GHXはドイツ・ベースのヘルスケア取引プラットフォーム：**Medicformawo** を買収し、2007年にはオランダ・ベースのプラットフォーム：**Market4care** を買収した。

依然としてGHXの顧客の大部分を米国が占めているが、現在、同社はオーストリア、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、スペイン、スイス、英国で医療機関とサプライヤーに対応している。

GPO や他のサプライチェーン・マネジメント会社が国際市場に参入するのは、限られている米国市場を越えて、ビジネスを増やす必要性に駆られていることがひとつの要因であるとサプライチェーンの専門家は言う。

“いくつかの大きなGPOは反トラスト問題に関心を払わなければならない”とヘルス産業共同

購買協会：GPOのロビー組織の **Curtis Rooney** 代表は言う。“彼らは米国内でさらなる成長は見込むことはできない。ホームケアやナーシングホームに業務範囲を拡大することはできるが、本当に成長するには国際市場に参入するしか選択肢はないのである。”

Eugene S. Schneller：アリゾナ州立大学の W.P. Carey 校のヘルスケア政策・管理学の教授は、国際市場への進出は、国際的医療機関が GPO やサプライチェーン・マネジメント会社が米国ベースの医療機関をサポートする上で用いる契約サービスやデータ・ソリューションに関心を寄せているからであると考えている。教授は、米国の病院のように医療機関は世界中でコスト問題と医療の質におけるサプライチェーンの役割に取り組んでいると述べている。

“彼らは、契約サービスの分野において、経験的に本当かどうかを判断する上で大いなる専門性必要であると理解している。” “米国のシステムは非常に大きく、より洗練されたデータと DRG システムを備えもっている。” と教授は述べている。

【 英国における実証試験 】

価値あるデータマイニング技術が、NHS に P 4 P 実証・プロジェクトをプレミア社に任せた要因であると、**Alon Horne**：英国北西部の英国連邦 NHS ノースウェスト地区の品質推進ディレクターは語っている。

NHS の “Advancing Quality” と呼ばれる実証試験は、CMS と共にプレミア社が行った 6 年間の病院品質奨励実証試験 (HQ ID: Hospital Quality Incentive Demonstration) ・プロジェクトを手本にしている。2003 年に始まった HQ ID プロジェクトでプレミア社は、心臓発作の疑いのある患者にいかに早くアスピリンを投与したかや、感染リスクの高い肺炎患者にワクチン注射をした場合など、すべてを比較するデータ・システムを使って参加病院における 30 件の標準治療の領域での結果を追跡している。

2008 年 6 月現在、病院は 4 年間で上記 30 件の標準治療の領域の品質を全体的に平均で 14% 増加させ、トップの成績を上げた病院は 36 百万ドル以上の奨励金を受け取った。

NHS の医師達は 2007 年の HQ ID プロジェクトに招かれ、ノースキャロライナ州シャーロット、の病院を訪問した。“彼らは実際に証拠に基づく治療 (evidence-based practice) というものを目の当たりにし、本当に気に入ったのです” (Horne 談)。そして結果として患者ケアの改善、入院期間短縮、術後の合併症の減少、低い再入院、死亡率とコストの減少などを得たことに関しても大いなる関心を寄せました。

可能性の調査後、NHS ノースウェストの当局者は、NHS 病院はベンチマークに必要な臨床例を集めるために技術的な装備を有していると結論を出した。Horne は、P 4 P デモ・プロジェクトを実施するために世界中の会社に計画案を提出することを求める発表を行った。最終的には、NHS はプレミア社をプロジェクトの実施者に選んだ。

米国は“P4Pの手法をリードしている。”(Horne 談)“オーストラリアでも1件の実証試験プロジェクトを見つけたが、米国が一番多くの経験を有している。”

アメリカン大学ベイルート・メディカル・センターの院長の **Munthir Kuzayli** は、**Nezera** に薬局プログラムのベンチマークを任せている、なぜなら米国の会社のデータマイニング・ツールと、確立されたベンチマークを使うと、我々の薬局・調剤サービスが米国の病院のそれと匹敵できるものなのかをみることができると述べている。

“我々は現状の薬局・調剤業務を認識したいと思いながら、我々が中東地域に存在する米国の組織だということもあり、正しいサービスを提供していることを確認したいと考えていた。”

(Kuzayli 談)“我々がやっている購買方法書と薬局の運営方式がベストであるかを知りたかったのである。”

Nexera の代表団は、上記の要望に答えるために2008年11月にベイルート・メディカル・センターを訪問した。**Nexera** の **Christopher O' Conner** 社長は、メディカル・センターはどの薬が費用の大きな部分を占めているのか、また患者に対してどの薬が有効であるのかを決定するのに必要なデータマイニング技術をすでに持っていたと述べている。病院当局者が **Nexera** から望んでいたのは、**Nexera** のデータベースにある米国の病院と比べ、メディカル・センターの業務プロセスと購買方法のベンチマークを行い、どのようにコスト削減と調剤業務の改善ができるかを提案してもらうことであった。

Nexera の幹部は、購買業務と患者への投薬におけるワークフローに注目し、どうしたらもっと敏速に患者を動かすことができるかを調査した。

“それは、ベスト・プラクティスを阻害していかいくつかの規則を替えるのに役立った。”

(O' Conner 談) “例えば、中東ではもっと早く治療できる経口投薬があるのに、静脈注射が広く使われている。いくつかの薬を経口投与に切り替え、高価な薬をより手頃なバージョンに取り替えることが、メディカル・センターが受け取った薬局・調剤のベンチマーク目標を達成するための主要な推奨事項に含まれていた。しかし、**Nexera** が分ったことは、国際的な医療機関が米国のコンサルタントのアドバイスを求めている一方で、推奨に従うことに抵抗があり、従う場合でもスピードが遅いことであった。

例えば、Kuzayli は、経口投与や永年頼ってきた薬のブランドを替える努力に、医師がどのように反応するか、メディカル・センターの幹部は確信が持てないので動きが遅いのだと分った。

“それらはもっとも抵抗の大きな分野であり、もし我々がベンチマークを完成すれば、それは抵抗する医師の処方行動にチャレンジすることを意味している。”と彼は言う。

サプライチェーンの専門家は、そのような不安は、米国の会社が世界中の顧客と仕事をする中で遭遇する文化的ダイナミックの一部であると言う。“例外なく、国際的な仕事のもっともチャレンジな部分は異文化を理解することである・・慎重にそれらを行うことができれば、あなたの望むことが成就できるのだ”と O' Conner は言う。

G H X のスポークスマン : **Karen Conway** はグローバル化の時代になっても、異文化間の信頼を確立するのに時間が掛ることに同意する。“我々はヨーロッパにオフィスを開き、2001 年に英国のリード教育病院と最初の取引を開始した” (Conway 談) “しかし、すぐに大量のあら捜し (批評) が製造業者、卸業者、医療機関の信頼を巻き込んでいることに気づき、少し後退せざるを得なかった。”

G H X はそれから 2 ~ 3 年後にヨーロッパのビジネスを伸ばすことに焦点を絞り、すでに確立しているヘルスケアの (e-commerce exchange) 電子商取引所を合併するなど異なった方法を取り入れた。

サプライチェーン・コンサルタントは、米国システム (医療制度) と大きく異なった医療制度へ米国のサプライチェーンの契約と分析手法を適用する際にしばしば障害に直面すると、**Rany Cowart, Novation** の契約担当副社長、元英国 **Novation** (消滅した) の副社長は言う。

6 月、**Novation** と英国の NHS サプライチェーンは契約サービスと調達能力を改善する約 3 年間のコンサルティング契約の終結に同意した。2006 年、民間組織である NHS サプライチェーンは、以前は NHS の P A S A (Purchasing and Supply Agent: 購買供給庁) が取扱っていた購買サービスのいくつかを引き継いだ。この組織のゴールは、NHS のサプライ・コストを 10 年間で 10 億ポンド (約 16 億ドル) 削減することにある。

【 学んだレッスン 】

Cowart によれば、**Novation** は NHS サプライチェーンがその目標を達成するための支援に成功した。しかし同時にプロジェクトは大きなチャレンジであったことを彼は認めた。

初期のあら捜し (批評) は **Novation** に請負契約を決めた判断に対する質問であり、— その時、Novation は他の米国の G P O と共に連邦政府の財政状態調査を受けていた— 請負契約が実施されると医師の製品の選択権を侵害することへの懸念を表明されたのである。

“認識することはチャレンジである” (Cowart 談) “新しい環境に入っていくとき、いくつかのベスト・プラクティスを保持し、それらを新しい環境に落とし込むことができると考えるが、必ずしもそれができるとは限らないのである” (Cowart 談) “あなたはいかに物事を完成させるか調整しなければならないだろう。日々、重要なことはその国、その土地にいることである。それが実際のレッスンから学んだことである。”

Francine Disla Freise, Nexera の運営マネージャーは、ボツアナの Bokamoso 病院のために売り手を見つけ、契約を成立させるために彼女の組織が努力するには、土地にいることが必須の条件であると言う。

“Sub-Saharan 地域はあなたが思うほど発展していない” と Freise は言う。南アフリカはその地域で多くの大きなサプライヤーがいる数少ないうちのひとつであるから、病院の契約の多くが南アフリカの売り手なのである。“供給源が限られている。また、ボツアナは陸地で囲まれており、

国境を越えてどのように製品を入手すればよいかを考えなければならなかった。“

サプライチェーンの文化的隔たりを橋渡しすれば、時には大きなチャレンジになる。**Amerinet**のCEOとして引退する数年前、日本のヘルスケアの経営幹部にGPOの設立について相談にのり、彼の元のGPOを国際市場に参入しようと試みたと**Bud Bowen**は言う。“我々はプロジェクトにかなりの額の投資をした。我々は何回か訪問し、立ち上げの準備をしたが、最終的には、文化的障壁により計画は立ち行かなくなってしまった。”(Bowen談)“日本では、全国的、広域的、地域的な卸業者のネットワークがある。あなたがコスト削減のため、卸業者を整理・簡素化したい、すべての卸業者は必要ないと言ったとき、彼らは”そうです、我々でやります“と言う。

Bowenは、いくつかの国際的コンサルティングの努力が成功することはあるだろうが、GPOと他のサプライチェーン・マネジメント会社にとって、近い将来、国際的ビジネスがかなり上向くとは期待できないと信じている。

“海外の医療機関は、米国の医療機関の物品や特に機器の価格を調べて、それを利用することを望んでいる。”(Bowen談)しかし、そのようにはできないことを我々は気づいた。会社が持つ価格は国により非常に異なっている。これらのサプライヤーは、我々がここで支払っているものに何の注意を払わない。いくつかの国際的医療機関は、この事実で失望させられたと思う。“

2009年9月

日本語訳：(株)メディ・ケア情報研究所
(株)チェーンマネジメント