

確固たるポジションを築くには 地域医療の可視化と分析が必要

ペイシェントジャーニー合同会社 代表
塩飽哲生

マーケティング分析の第二步は 地域医療の構造に対する理解

昨今の病院の経営環境は厳しく、経営の舵取りはますます困難になっている。この流れは今後も緩んでいくことはない。なぜなら、団塊の世代の高齢化は着実に進みつつも、日本経済は一向に回復の兆しが見えないため社会保障としての医療費の積み増しが期待できないからだ。このような厳しい環境下、病院の経営を担う理事長や院長、事務長、経営企画スタッフなど経営層には、これまで以上に地域のなかで必要とされる医療を提供するための自院のポジションの確立や、その実現に向けた中長期的な視点に立った経営戦略の立案が求められる。

そのためには、自院の現状とともに、地域の人口動態や疾病構造といった市場や競合病院の動向といった地域医療を可視化し分析するマーケティング分析が不可欠である。この「マーケティング分析」という言葉自体は医療界でもよく耳にするが、果たして何をもって「実施した」と言えるのだろうか――。

筆者は、「自院の周辺で起きて

いる状況を表面的につかむだけでなく、そのことが起きている理由や背景、構造を理解し、それに対応するために自院は今何をなすべきかで導き出すことまでできること」と捉えている。

つまり「A病院の患者数が増えているが、その理由は新しい医師が来たからだ」「自院の患者数が減少したのはB病院が設備投資をしたからだ」といったものは、マーケティング分析の第一歩にすぎず「実施した」とまでは言えない。

「A病院では大腸悪性腫瘍の患者が増えている。この大きな理由として考えられるのは、地域のクリニックからの紹介と緊急入院患者が増えているかの2つ。分析したところ、大腸悪性腫瘍患者の約13%は緊急入院。同時に虫垂炎の患者数も増えていることから、緊急入院に力を入れていることが読み取れる。その結果、当院の救急搬送数は減少している。当院として大腸悪性腫瘍分野に対して、どのようなスタンスで向き合うのかを検討しなければならぬ」といった部分にまで踏み込んで初めて「マーケティング分析を実施した」と言えるのだ。

地域の医療事情を分析すれば 自院の方向性は見えてくる

地域医療を可視化し、マーケティング分析を実施するには、地域の医療事情に関する情報収集が欠かせないが、幸いなことに、全国約1600のDPC対象・準備病院の患者数や平均在院日数などをはじめ、官公庁では医療機関に関するさまざまなデータが公開されており、分析に必要な情報を集めやすい環境は整いつつある。

この流れを受けて、専門ソフトなどを使ってDPCデータを分析し、他院とベンチマークしながら、院内でのコスト削減や入院プロセスの標準化に着手するなど、日々のオペレーションの改善活動が活発に行われるようになってきた。もちろん、こうしたデータの活用方法は、厳しい状況下にある病院経営の改善策を考えるうえで欠かせないものである。しかし、これだけでは十分にデータを活用しているとは言えない。なぜなら自院の現状の問題への対処だけで終わってしまったからである。

こうしたデータは上手く活用すればコスト削減や業務改善だけで

はなく、中長期的な視点から、自院の進むべき方向性を見極める経営戦略を立案するうえで非常に重要な指標となりうるものである。

たとえば、DPCデータと市区町村別の年齢構成別人口予測データを組み合わせれば、自院の医療圏内の患者数や疾病構造から将来の疾病別患者数の予測が立つ。また、地域内のDPC対象および準備病院における疾患別、手術方法別の実績などに関する経年変化を分析していけば、近隣の急性期病院が力点を置いているもしくは置こうとしている分野を特定することもできる。このように地域の医療事情を可視化していけば、疾患ごとの自院の地域内でのポジションや改善点は明確に見えてくる。

分析自体が目的ではなく 大切なのは経営戦略の立案

官公庁が公開しているデータは、アイデアとノウハウさえ持つ

ていれば誰でも収集し、分析を行うことができるものの、1から10まですべてを自力で行うのは難しい。分析テーマの選定から分析手法の設計、データの収集・分析の実施、チャートの作成までに1項目の分析あたり3～5日間はかかることになるからだ。

中長期的な経営戦略の立案はもちろん、経営の効率性の向上という目的があるデータの分析に、これだけの労力と時間をかけているようでは本末転倒なことになりかねない。データの分析は、それ自体が目的ではなく、大切なのは分析結果をもとに自院の方向性を見出し、経営戦略を構築していくことである。そのため、分析の時間や手間は極力省いて、肝心の戦略の構築という部分に時間をかけるべきだろう。

こうした分析に要する時間を短縮し、多面的な切り口から経営戦略立案のベースとなる分析結果を導き出せるように、当社では「リーズンホワイ」という医療支援システムを提供している。

この「リーズンホワイ」とは全国約1600のDPC対象および準備病院について、2007～09年

度までの3年間分の患者数や平均在院日数などのデータを集約し、地域や病院の規模、疾病の種類などさまざまな切り口から病院や地域医療に関する情報を可視化、比較、分析することのできるシステムである。従前のDPC分析ソフトなどと大きく違うのは、周辺の医療圏を柔軟に組み合わせ、疾病別に分析できること。これによって、その地域特有の医療事情や問題、将来の動向に加え、地域内における自院の強みや弱みを明らかにすることもできる(表)。

また、病院経営分析の専門家が作成したグラフやチャートを提供フォーマットに採用しているため、情報分析の専門家でない人でも病院相互の動態や各病院の医療サービスの内容、経営状態の経時的な変化などを可視化していくことができる。もちろん現在のシステムが完成形というわけではな

表 リーズンホワイ分析フレーム

リーズンホワイ(Reason Why)	市場分析	・将来患者数は増えるのか(DPC6桁・市区町村) ・将来患者数は増えるのか(DPC6桁・年齢構成) ・その疾患は流入・流出していないか(DPC6桁) ・本都道府県の特徴はなにか
	競合分析	・経営がよい方向に向かっている病院はどこか ・ALOSの改善がうまく進んでいる病院はどこか(MDC) ・その疾患のシェアが高い病院はどこか(MDC⇔DPC⇔術式) ・その疾患の患者数が増えている病院はどこか(MDC) ・その疾患の患者数が増えている病院はどこか(DPC6桁) ・どの病院からどの病院に患者が流れているか(MDC) ・その病院は何に力点を置いているか(手術あり・なし) ・その病院は何に力点を置いているか(予定・緊急ルート) ・その病院は何に力点を置いているか(救急車ルート) ・その疾患を強みとする病院はどこか ・その病院のALOSはどの程度か(MDC)
	自院分析	・当院の強みとなる疾患はなにか(集患力) ・当院の強みとなる疾患はなにか(効率性) ・ALOSの改善がうまく進んでいる診療科はなにか(MDC) ・ALOSに改善の余地がありそうな疾患はなにか(MDC→DPC)

く、「こういった分析結果も見たい」というユーザーからの要望に対して、新たなグラフやチャートを公開するなど、日々進化を遂げるよう、改善を加えている。

以上のことを踏まえて、次号から官公庁が公開しているデータを活用した「市場分析」「競合分析」「自院分析」による地域医療の可視化とそれをもとに、病院経営の継続性を確保していくための戦略の立案について考えていきたいと思います。