

病態構造を踏まえた分析が競合病院の競争力を浮き彫りにする

ペイシエントジャーニー合同会社 代表
塩飽哲生

今こそ生き残るための強力な戦略を考える時期

自院が抱える課題を浮き彫りにし、進むべき方向を見定めていくためには、地域の医療ニーズを含めた、客観的なデータに基づく経営戦略が不可欠だ。

多くの公立病院で経営状況が悪化したことを契機に、総務省は2007年に「公立病院改革ガイドライン」を策定し、病院事業を設置する地方公共団体に対して08年度内に改革プランを策定するよう要請した。09年度より改革プランは実行され、本年が改革プランの見直しの年となる。

また全日本病院協会の「10年度病院経営調査報告」では、医療収支では、調査対象335病院のうち20%の病院が赤字であったと報告されている。ただし10年度の診療報酬改定では「救急、産科、小児、外科等の医療の再建」等が重点課題とされ、09年度と比較すると、500床以上の病院を中心に医療収支の改善を認め、赤字病院は減少した。

公立病院、民間病院ともに、改めて地域のなかでの明確な役割を

どのように築くべきなのか。その変換期を迎えているのである。

弊社が提供しているリーズンホワイでは、DPC評価分科会が開するDPCデータとSWOT分析を用いて診療科別に戦略を立案し、その戦略を実現するためのアクションプランの設計、さらにはモニタリングの実行もサポートしている。その分析ステップ(表1)は、①地域内競争力の可視化、②医療ニーズの計測、③SWOT分析による疾患別(DPC6桁)方針の決定、④目標値の決定、⑤目標値を実現するためのアクションの決定、⑥モニタリングの6つからなる。

本稿では①について説明し、以降のステップは次号で述べる(②に

表1 SWOT分析による戦略の策定ステップ

- ①地域内競争力の可視化
- ②医療ニーズの計測
- ③SWOT分析による疾患別(DPC6桁)方針の決定
- ④目標値の決定
- ⑤目標値を実現するためのアクションの決定
- ⑥モニタリング

ついて、リーズンホワイでは自動的に算出できる機能を備えているので、本連載での説明は割愛させていただきます。

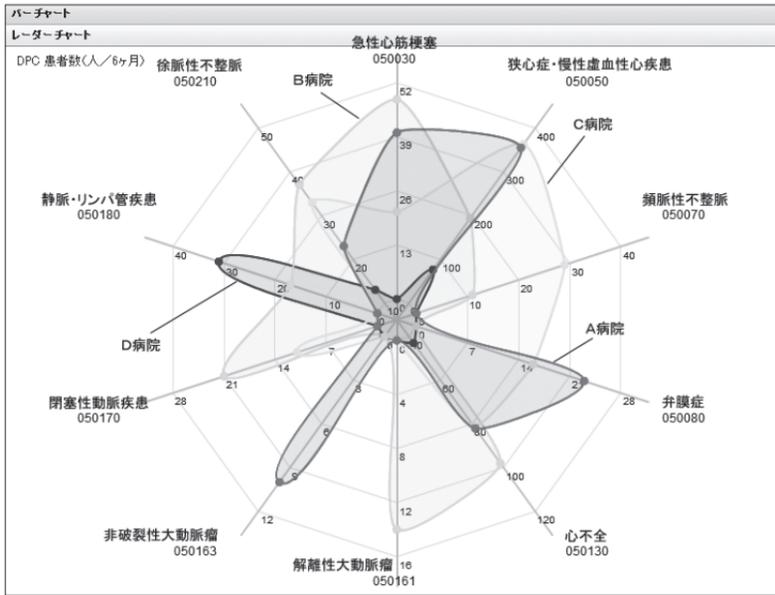
病態構造を踏まえた地域内競争力の可視化

自院に来院した患者数は、診療圏の医療ニーズの総数と、その診療圏にある競合病院の競争力と関係している。しかし多くの病院では、公開されたDPCデータを十分に活用しておらず、院内データによる分析にとどまっている。

たとえば、昨年度より様式1において新たに患者所在地の郵便番号の調査が義務づけられた。ただ、その郵便番号の分析を行ったとしても、患者数は、自院に来院した患者数にすぎず、そのデータから、診療圏の医療ニーズの総数や競合病院の競争力を把握することはできない。

図1は、循環器領域において、自院や競合病院がどの疾患を強み・弱みとしていたかを表したチャートである。冠疾患の一連の病態は、狭心症、急性心筋梗塞、そして心不全の順に起こりうる。その病態という概念を軸に見てみると、

図1 各病院の強み・弱み(循環器疾患)



2009年では、A病院とC病院は第1フェーズの狭心症の段階からシェア率を高く維持しているのに対し、B病院では第2フェーズの急性心筋梗塞から心不全までの難易度の高い段階を重点的に取り組む戦略をとっていることがわかる。

さらに、実患者数の推移で見ると(表2)、A病院では狭心症を伸ばし、その他の疾患を削減し

表2 各病院の戦略フォーカス

	A病院	B病院	C病院	D病院
狭心症	↑	↓	↓	↓
急性心筋梗塞	↓	↑	↑	↓
心不全	↓	↑	↑	↑

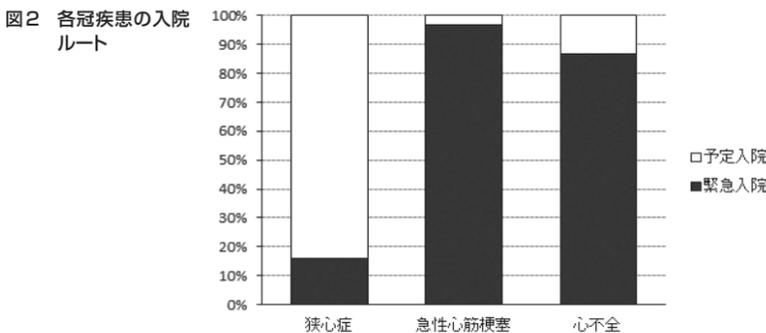
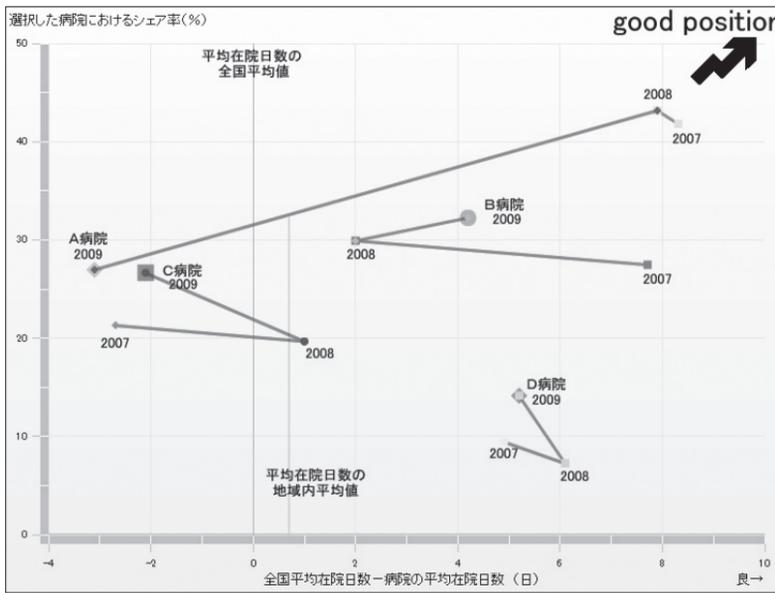


図3 地域内競争力の可視化(心不全)



ていることから、予定入院を伸ばし緊急入院を削減していることがわかる(図2)。

この戦略が恣意的に行われたか否かは定かではないが、その戦略の実行が必ずしもうまくいっていないことが図3から読み取れる。つまり、A病院では08年から09年にかけて心不全のシェア率を15%低下したのと同時に(42%↓27%)、

平均在院日数を11日近く伸ばしている。

一方、C病院では、第1フェーズの狭心症から第3フェーズの心不全にかけてシェアを伸ばしており、冠疾患の一連の病態にわたって患者数の確保が進んでいることが読み取れる。つまり、たとえ患者の絶対数がA病院よりも低かったとしても、循環器科としての運

用はC病院のほうがうまくいっている結論づけることができる。

競合病院の経営戦略がうまくいっているか、その答えは患者数の絶対値を調べるだけではなく、病態の一連の構造や疾患別の入院ルートの特徴を踏まえ、それらデータの年度別の推移を可視化することで、はじめて見えてくるのである。