

UOEH

University of Occupational and
Environmental Health, Japan

DPCデータの経営戦略への応用

2014/7/5

DPC研究班セミナー 仙台

産業医科大学 公衆衛生学教室 村松圭司

本日のアジェンダ

- なぜ経営戦略を立てる必要があるのか
- DPCデータは経営戦略立案に有用か
- DPCデータの経営戦略への応用の実際

DPCの本質

• 医療情報の標準化と透明化

電子フォーマットの統一

- 様式1：診療録情報
- 様式3：施設調査票
- 様式4 医療保険診療以外の症例調査票
- EFファイル：医科点数表による出来高情報
- Dファイル：診断群分類点数表により算定した診療報酬

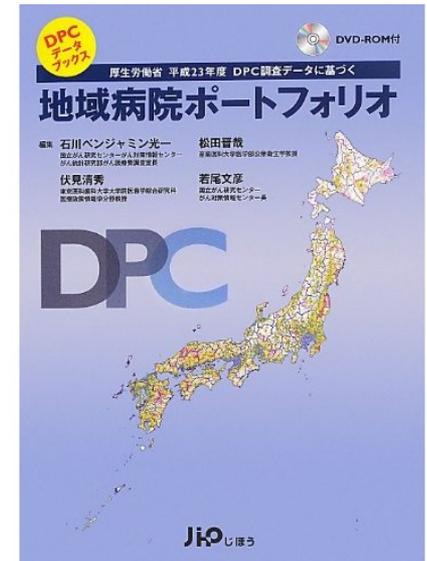
情報公開

- 公的枠組み
 - 厚生労働省公開データ
 - DPC研究班（伏見班）
- 各方面での自律的な動き
 - 病院グループ
 - 企業
 - その他

DPCデータを用いた戦略立案

- 戦略テーマは「既にある」ことがほとんど
- DPCデータはその裏付けとして使用可能
- 見えていなかったテーマが見つかることも
 – 公開データによる分析（供覧）

- 地理情報システム（GIS）を用いた分析



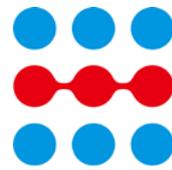
- 厚生労働省公開データを用いたベンチマーキング

公開データ患者数ベンチマーキング



- 厚生労働省公開データを加工し分析
 - 医療機関は実名公開
 - 現在は通年データを用いた集計
 - 二次医療圏情報などの情報は独自に追加
 - 10症例未満はマスクされる
- Excelを使いこなせばだれでも作成可能
- ビジネス・インテリジェンス(BI)ツールを活用すれば効率的

公開データ一覧



UOEH

(会議資料：「DPC導入の影響評価に関する調査結果」)

| 回数 | 開催日 | URL | 公開期間 | |
|------------|------------|---|----------|-------|
| | | | | |
| 平成25年度 第7回 | 2013年9月20日 | http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/0000023522.html | 平成24年4月～ | 12ヶ月間 |
| 平成24年度 第5回 | 2012年8月21日 | http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000002hs9l.html | 平成23年4月～ | 12ヶ月間 |
| 平成23年度 第9回 | 2011年11月7日 | http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r9852000001u23a.html | 平成22年7月～ | 9ヶ月間 |
| 平成22年度 第3回 | 2010年6月30日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/06/s0630-7.html | 平成21年7月～ | 6ヶ月間 |
| 平成21年度 第3回 | 2009年5月14日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2009/05/s0514-6.html | 平成20年7月～ | 6ヶ月間 |
| 平成20年度 第1回 | 2008年5月9日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/05/s0509-3.html | 平成19年7月～ | 6ヶ月間 |
| 平成19年度 第1回 | 2007年6月22日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/06/s0622-7.html | 平成18年7月～ | 6ヶ月間 |
| 平成18年度 第3回 | 2006年12月6日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/12/s1206-6.html | 平成18年7月～ | 2ヶ月間 |
| 平成18年度 第1回 | 2006年4月27日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/04/s0427-3.html | 平成17年7月～ | 4ヶ月間 |
| 平成17年度 第3回 | 2005年11月4日 | http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/11/s1104-4.html | 平成17年7月～ | 2ヶ月間 |

声：「公開データが第何回資料にあるかわかりにくい。
また公開期間はいつからどのように変わったのか？」

Ans：資料は確かに見つけにくいです。公開期間は上記です。



久保(2013)一部改編

DPCデータを用いた経営戦略

- 戦略立案
 - SWOT分析
 - クロス分析
- 業績評価
 - バランス・スコアカード

SWOT分析とは

- 強み(**S**trengths) : 目標達成に貢献する組織（個人）の特質。
- 弱み(**W**eaknesses) : 目標達成の障害となる組織（個人）の特質。
- 機会(**O**pportunities) : 目標達成に貢献する外部の特質。
- 脅威(**T**hreats) : 目標達成の障害となる外部の特質。



内部要因

強み(S)

どのように活かすか

弱み(W)

どのように克服するか

貢献

障害

機会(O)

どのように利用するか

脅威(T)

どのように取り除くか

どのように身を守るか

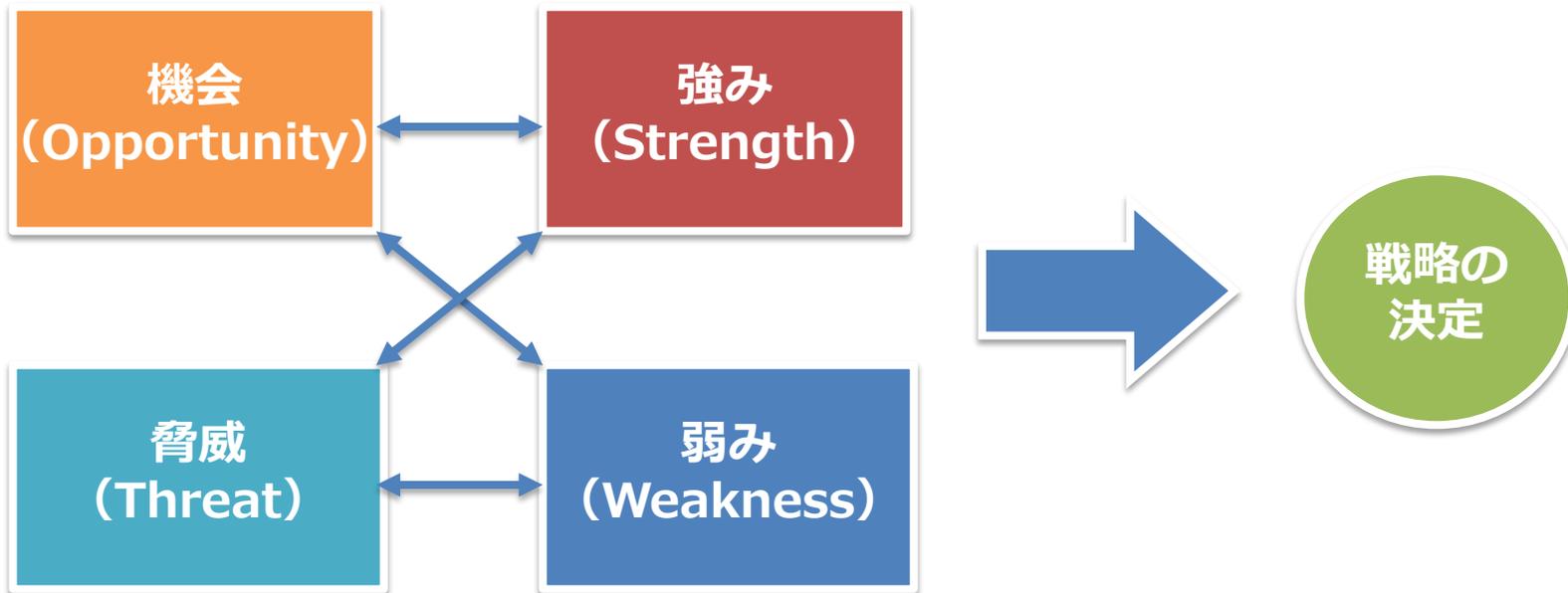
外部要因

SWOT分析を行う際の注意点

- いかなるSWOT項目も早期に取り除かないこと
 - ありきたりのことやちいさなことでも重要な戦略を生み出すことがある
 - 重大で深刻（だと思っている）問題でも戦略に結びつかなければSWOTとしてはさほど重要ではない

クロス分析

- 「強み」「弱み」「機会」「脅威」をクロスさせ対応すべき課題を抽出する



クロス分析の方法

| | O ①…, ②…, ③…, | T ①…, ②…, ③…, |
|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| S ①…, ②…, ③…, … | 「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきことは何か？ | 「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきことは何か？ |
| W ①…, ②…, ③…, … | 「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきことは何か？ | 「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきことは何か？ |

バランス・スコアカードの 「4つの視点」

財務の視点

顧客の視点

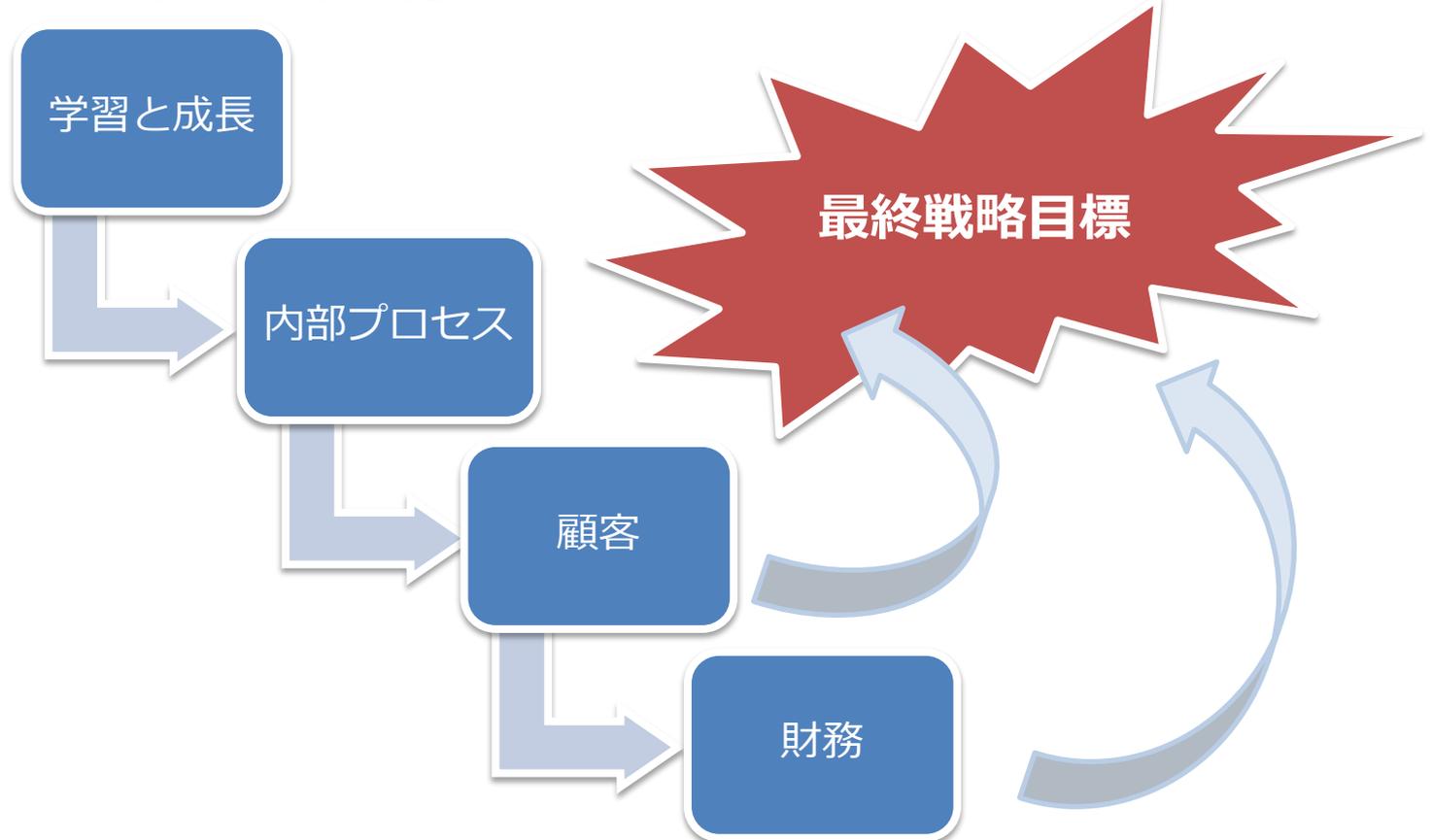
事業戦略

内部プロセスの視点

学習と成長の視点

DPCデータを用いた経営指標

- バランス・スコアカードの考え方を採用
- 戦略から経営指標へのブレイクダウン



4つの視点について

企業のビジョンを達成するための戦略シナリオを明確にするための分類方法

- **財務**の視点：「財務的業績の向上のために、株主に対してどのように行動すべきか」
 - 具体的指標（K P I）
 - 売上高
 - 利益
 - E V A（経済付加価値）
 - R O E（株主資本利益率）
 - 売上高利益率
 - 資本回転率
- **顧客**の視点：「戦略を達成するために、顧客に対してどのように行動すべきか」
 - K P I
 - 顧客満足度
 - 顧客定着率
 - 対象市場におけるマーケットシェア（市場占有率）
 - 新規顧客獲得数
 - クレーム発生率
- **業務（内部）プロセス**の視点：「株主と顧客を満足させるために、どのような業務プロセスに秀でることが求められているか」
 - K P I
 - 開発効率
 - 在庫回転率
 - 生産リードタイム
 - 改善施策提案数
- **学習と成長**の視点：「戦略を達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力や環境を維持するか」
 - K P I
 - 資格保有率
 - 従業員満足度
 - 新技術開発数
 - 特許出願数などの社員の能力開発

公開データではできないこと

- コストに関する分析
 - 自院のDPCデータ（様式1, D/E/Fファイル）の活用が必須
- 詳細なベンチマーク分析
 - （時間に余裕があれば）実例の紹介
- コンテキストに即して行う分析
 - 各地域や医療機関での分析を推奨する主たる理由

