

DPCデータの経営戦略への応用

2013/11/30 神戸大学医学部シスメックスホール

産業医科大学公衆衛生学教室

村松圭司

本日の内容

- D P Cデータの経営戦略への応用
 - どのようなデータが応用できるのか
 - 厚生労働省公開データ
 - 自院データ
 - どのように経営へ役立てるのか
 - S W O T分析
 - 戦略の立案
 - K P Iの設定

声:「公開データのページが見つけない」
 Ans:この順で辿れば必ず見つかります。

公開データ入手

- 平成25年度第7回診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会 議事次第
- <http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/0000023522.html>

– ホーム <http://www.mhlw.go.jp/>



- 政策について
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/index.html>
- 審議会・研究会等
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/indexshingi.html>]
- 中央社会保険医療協議会
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000008ffd.html>
- 中央社会保険医療協議会診療報酬調査専門組織（DPC評価分科会）
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000008ffd.html#shingi128164>
- 平成25年度第7回診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会 議事次第



平成25 年第7 回	2013年9月 20日 (平成25年9 月20日)	1. 平成24年度退院患者調査の結果報告について(案) 2. 平成25年度特別調査(ヒアリング)の実施について(案) 3. 臨床研修制度への影響評価について(案) 4. 今後の検討事項とスケジュールについて(案) 5. DPC制度(DPC/PDPS)に係るこれまでの検討状況について(中間報告(案)) 6. その他	-	資料	開催案内
------------------	------------------------------------	--	---	--------------------	----------------------

公開データ一覧

(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。

DPC導入の影響評価に関する調査：集計結果

http://www.mhlw.go.jp/bunya/iryuhoken/database/sinryo/dpc_b.html#link02



ホーム

- > [政策について](#)
- > [分野別の政策一覧](#)
- > [健康・医療](#)
- > [医療保険](#)
- > [医療保険データベース](#)
- > [DPC導入の影響評価に関する調査](#)
- > [集計結果](#)

7層



文字サイズの変更 標準 大 特大

ご意見募集やパブリックコメントはこ

[テーマ別を探す](#)
[報道・広報](#)
[政策について](#)
[厚生労働省について](#)
[統計情報・白書](#)
[所管の法令等](#)

[ホーム](#) > [政策について](#) > [分野別の政策一覧](#) > [健康・医療](#) > [医療保険](#) > [医療保険データベース](#) > [DPC導入の影響評価に関する調査](#) > [集計結果](#)

DPC導入の影響評価に関する調査：集計結果

■ 集計結果

■ 利用上の注意

各年次報告に調査方法等の記載有り

■ 統計表一覧

■ 【年次報告】

「DPC導入の影響評価に関する調査結果及び評価」最終報告概要

- [平成23年度](#)
- [平成22年度](#)
- [平成21年度](#)
- [平成20年度](#)
- [平成19年度](#)
- [平成18年度](#)

声：「みつけるのが面倒です。まとめて掲載しているサイトはありませんか？」

Ans：「データのみをまとめた厚労省サイトはありませんが、平成18年度以降の調査公開ページへのリンクがはられているページがあります。（16年、17年調査へのリンクは掲載されていません。）」

（※H24年度は現時点ではリンクなし）

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。

SWOT分析とは

- 強み(**S**trengths) : どのように強みを活かすか？
- 弱み(**W**eaknesses) : どのように弱みを克服するか？
- 機会(**O**pportunities) : どのように機会を利用するか？
- 脅威(**T**hreats) : どのように脅威を取り除く、または脅威から身を守るか？

強み・弱み

- 資源（財務・知的財産・立地）
- 顧客サービス
- 効率性
- 競争上の優位
- インフラ
- 品質
- 材料
- 経営管理
- 価格
- 輸送時間
- コスト
- 容量
- 主要顧客との関係
- 市場における知名度・評判
- 地域言語の知識
- ブランド
- 企業倫理
- 環境

機会・脅威

- 政治・法令
- 市場トレンド
- 経済状況
- 株主の期待
- 科学技術
- 公衆の期待
- 競合他社の行為

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

SWOT分析の1例（がん診療領域）

強み（S）

- 大学病院であるため中央診療部門が充実している
- 化学療法センターが充実している
- 腫瘍を対象とした外科部門が強い
- 基礎医学部門におけるがん研究のレベルが高い
- 臨床疫学の専門家が多い（質の高い治験の実施）
- 初期研修医は少ないが、後期研修で半数以上の卒業生が大学に戻ってくる
- がんの診療体制が充実
- 社会医学系の教室が自治体の健診事業を支援している

弱み（W）

- 診療間の連携が弱い
- 地域の医療機関との連携が不足している
- 定数削減圧力が強く中堅医師が残りにくい構造
- 病院経営の専門事務職が不足している
- 地域で突出した医療機能がない
- 地域のがん検診受診率が低い

機会（O）

- 高齢化に伴いがん患者が増加している
- がんに対する高度医療のニーズが高まっている
- 診療の人口約120万人に対して、総合的にがん診療を行っている施設は自院を含めて3つしかない
- 地域内の急性期病院の多くが医師不足のため、診療科目の制限を行うようになっている
- 市内にある唯一の大学病院である

脅威（T）

- 隣接する大都市圏に2つの大学病院を含め多くの急性期病院がある
- DPCによるデータ公開及びマスメディアによる診療実績が公開されることで、隣接する大都市圏及び中央の急性期病院へのがん患者の流出が生じている
- これまでがん診療を担ってきた3つの病院以外に、循環器で有名な病院ががん診療の実績を伸ばしつつある
- 市内の民間病院の一つが、新築移転を期にがん診療を中心とした医療内容に転換し、当院からも多くの医師が引き抜かれている

S: 強み

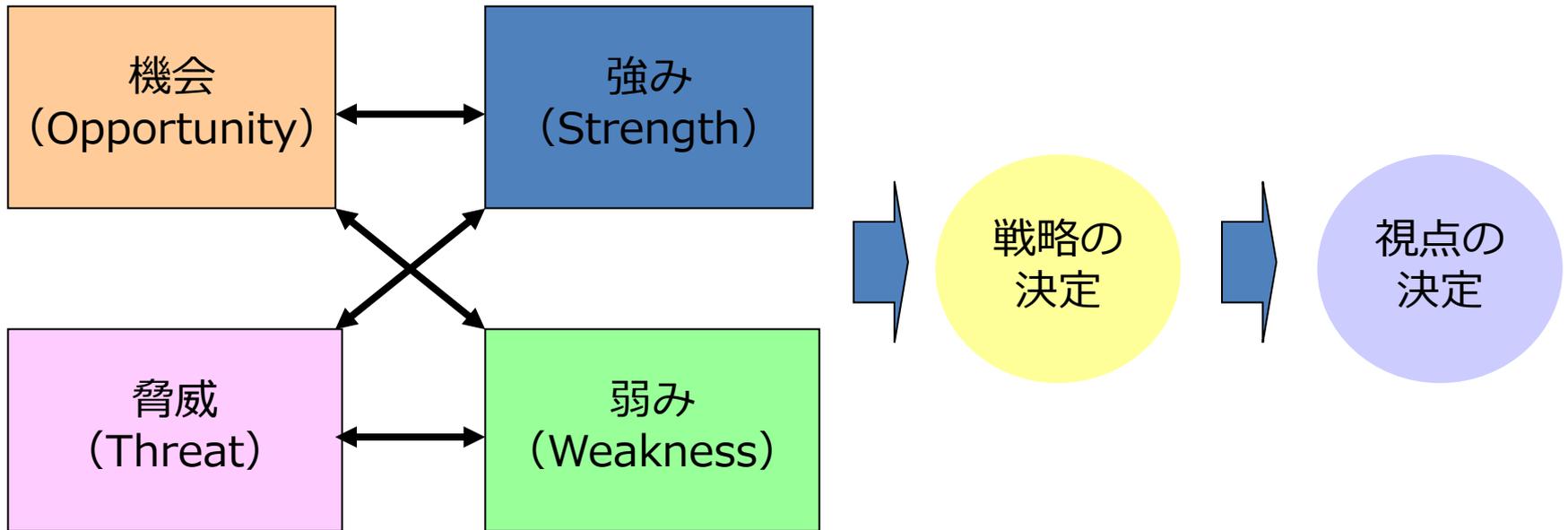
W: 弱み

O: 機会

T: 脅威

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？

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

KPI

- key performance indicator
（重要業績評価指標）
- 企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標（業績評価指標：performance indicators）のうち、特に重要なもの。

クロス分析・戦略立案・KPI設定の例

がん診療領域

採用されたSWOT		戦略案	選択された視点	KPI		
				1	2	3
外来化学療法センターが充実	地域の高齢化に伴いがん患者が増加している	がんの化学療法に関する方針を一元化する	内部プロセスの視点	外来化学療法部門の患者を50%増	化学療法に関する院外医療者を対象とした研修会の開催 (1回/月)	化学療法に関する協力医療機関の増加 (20施設)
腫瘍を対象とした外科部門が強い	中堅医師が残りにくい構造	学部と病院の組織構造を見直し、中堅医師が残りやすい環境を作る	内部プロセスの視点	大学病院の講師・助教ポストを20増加	研修医・修練医を20名増やす	中堅医師の満足度の向上
社会医学系の教室が自治体の健診事業を支援	がん検診受診率が低い	自治体と一緒に地域住民を対象とした啓発事業の展開	顧客の視点	地域のがん検診受診率増 (30%)	専門的検査 (マンモ、CFなど) で受診する患者の増加 (30%)	
市内にある唯一の大学病院	がんに対する高度医療ニーズの高まり	先進的がん診療に対する全学的取り組み	イノベーションと学習の視点	総合的ながん研究のための学内委員会設立	全学的な治験の実施 (3件)	市民向けがん教室の開催 (4回)

クロス分析シート

採用したSWOT①

採用したSWOT②

×

戦略（案）

視点：

KPI①

KPI②

KPI③

その他のデータ利活用

- DPC自院データの活用
 - プロセス分析
 - クリニカルパス／クリティカルパスの作成
 - 臨床指標の作成
- レセプトデータの活用
 - FukHDASやその後継システムの取り組み
- その他のビッグデータの活用
 - 地域別人口変化分析

経営戦略への応用

- 「既にあるデータ」を用いて有益な情報を得ることが可能
 - 各種可視化ソフト
 - 公開データを用いた自前での分析
- アイデアはどんどん集める
- 集約するフォーマットは自由
 - SWOT、クロス分析はその1つ