

社会・地域とともに成長する医療を考える

最新医療経営

フェイス・スリー

Phase3

1

2017. January  
Vol.389

【緊急特集】明日への道標とするために——

# 地域医療構想をフル活用する!

【緊急企画】これからのアメリカ医療を考える  
どうなるオバマケア  
どうするトランプ大統領

巻頭インタビュー

イノベーターの構想力



関塚永一

独立行政法人国立病院  
機構埼玉病院院長

今月の掲載病院

景色にこだわった安らぎの療養空間 医療法人樹心会角田病院／医療圏の枠を超えた関係づくり 川崎市立井田病院／「構想」を正しく、フルに活用する 医療法人聖仁会西部総合病院／制度に振り回されず「理念」を貫く 宗教法人在日本南ブレスピテリアンミッション淀川キリスト教病院／将来の医師確保をめざした体験講座 医療法人財団健康文化会小豆沢病院／食事療法を追究しブランド化 医療法人財団織本病院／困難な小児医療の担い手 独立行政法人神奈川県立病院機構 神奈川県立こども医療センター



柔軟な発想で自院経営を見つめる

# 地域医療構想の示す方向性を見据えつつ 柔軟な発想で病院の機能強化を図ってほしい

村山浩 ヘルスケアマネジメントパートナーズ代表取締役社長

地域医療構想は多くの病院に対して自院の立ち位置の再考を求めることになりそうだ。機能強化に取り組みにせよ、機能転換を図るにせよ、従来の発想にとどまらない経営判断が求められる。資金調達もその一つだ。

## 医療需要については アウトカムも含めた把握を

地域医療構想の取り組みそのものは正しい発想に基づいていると思います。というのは、少子高齢化が進展し、財源も頭打ちという状況のなかで保険診療を維持するには、その地域で無駄な競争、無駄な資源配分——医師をはじめとする人材配置も含みますが——があるのは望ましくないからです。その地域で必要となる診療ニーズをきちんと把握し、それに最もふさわしい提供体制を構築するという姿勢は理にかなったことです。もちろん今までもニーズの把握についての取り組みはありましたが、ちよつと大味すぎました。「病床」は、急性期も慢性期も同じ「病

床」で考えていた。これはやっぱりおかしい。それぞれの診療科や疾患のニーズをとらえて地域で必要な体制を考えるというのは正しい方向性だと思います。むしろ患者層の分析もお願いしたい。子ども世代の多寡や高齢者層のボリューム、地域ごとの疾患分布なども調べられるはずです。

もちろん病床数をどこまで適切に把握できるのかという課題もあります。医療技術はどんどん進化しますし、医師も十人十色ですからそれをあまり精密に分析するのはどうかと思いますが、レセプトに基づいたデータだけで検証するのは少し危険な気がします。

たとえばある地域で、脳外科の患者さんの在院日数が他の地域より長くなっている傾向があったと

します。治療法が原因で長引いているかもしれませんが、検証する手立ては今のところありません。カテーテル治療を行えばもつと在院日数を短縮できるかもしれないのに、血管造影の設備が整っていないためにそうなっているかもしれない。それを使いこなす医師がいないために実施できないのかもしれない。いずれにしても、こうした理由で「病床が多めに必要だ」という結論になってしまうのは問題です。最適な治療方法の選択の確認と治療の成果を踏まえたうえで、地域の医療需要は把握すべきです。

たとえばアメリカでは把握できる「下地」があります。診療科によつては学会に治療のアウトカムを報告しないと保険会社から報酬



村山浩

むらやま・ひろし ●1990年、上智大学外国語学部英語学科卒業後、三菱商事株式会社に入社。98年、ハーバードビジネススクールでMBA取得。2000年5月、ライフタイムパートナーズ株式会社を設立、代表取締役社長に就任。07年2月、ヘルスケアマネジメントパートナーズ株式会社を設立、代表取締役社長に就任。

## ヘルスケア マネジメント パートナーズ株式会社

所在地：東京都港区浜松町一丁目27番16号  
浜松町DSビル7階  
URL：http://www.hcmp.jp/

が支払われないことがあります。術式と治療薬を提供し、どのような回復を示したか。退院時サマリーを学会に報告する仕組みがあります。その統計値をとるので、最適な治療法や治療日数などの検証が可能です。それが日本ではがん治療などごく一部に限られています。

今からすべてを把握するというのは難しいでしょうが、アウトカムデータもとりつつ検討することにはぜひお願いしたいです。

### 方向性の検討は必要だが「急旋回」は困難

今回の地域医療構想は「貴院は病床数が多すぎるので削減してください」「貴院は脳外科の医師が1人しかいないので脳外科の診療は打ち切ってください」と強制できる仕組みにはなっていません。ただ、今後、地域医療構想が進展するなかで、実態を踏まえた点数誘導が図られる可能性はありますから注意が必要です。たとえば救急搬送を受けられないところは実質的に救急医療を継続できないような要件を設けることはありえます。たとえば医師3人では24時間

365日の救急医療体制は組めないはず。そこで一定の医師数と医療提供体制を算定要件としてしまえば、自ずと救急医療機関の数は集約されていきます。

病院としては、そうなる前に経営判断を下し、地域医療構想の方向性に沿って考えるべきです。たとえば急性期を担うとなら本当にそれに必要な医師、看護師、リハビリセラピストなど医療従事者を集められるのか。冷静に見きわめるべきでしょう。

ただ、それぞれの病院でつくり上げてきたものがありますから、急に方向転換するわけにはいきませんし、逆の言い方をすれば、ある程度の「蓄積」がなければ、転換もうまく行かないのではないのでしょうか。

たとえば「急性期は難しいから回復期へ」と舵を切るとして、回復期リハビリテーションを提供するには脳外科や整形外科、循環器外科などの医師が求められるし、その機能を有する急性期病院と連携していなければ、その「受け皿」として機能するのも難しい。また「回復期リハビリテーション入院料」の「3」ではほとんど利益が出

ませんし、できることなら「1」をめざしたい。そうすると、脳血管疾患の患者を多く集める必要が出てきます。地域包括ケア病棟でも同様で、1日2単位のリハビリ提供が必要ですから、事情は同じと認識すべきです。

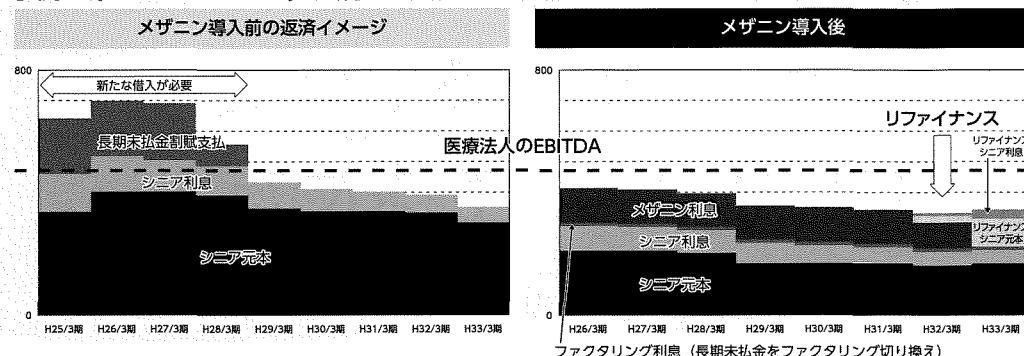
また高度急性期を担う病院についても、自院の機能を正しく判断する必要があります。日当点で考えると、回復期リハビリテーション病棟は土日リハをして3.5万～3.9万円程度。民間中核病院クラスであれば消化器外科は4万円、脳外科で7.5万円、循環器内科なら8～9万円となります。回復期リハビリ病棟に手を出すよりもそれらの機能に磨きをかけ、回復期に移行した患者は他院に預けられる連携体制をめざすべきです。

### 機能強化・転換で生じる 資金需要には柔軟対応を

もう一つ重要なポイントが「資金繰り」です。今の医業収益がどのくらいの期間まで維持できるかを考えてなければいけません。特に設備投資資金は今後、難題となるでしょう。特に今後、多くの病

# 地域医療構想をフル活用する！

## 事例1 (メザニンローン): 実行の効果



(百万円)

|        | H25年度 |
|--------|-------|
| 元本返済金  | 400   |
| 利息支払金  | 100   |
| 割賦支払金額 | 200   |
| 合計     | 700   |
| DSCR   | 0.71  |

※DSCR=元利支払前CF÷元利金支払所要額(含む割賦支払)

(百万円)

|              | H25年度 |
|--------------|-------|
| 元本返済金        | 200   |
| 利息支払金        | 200   |
| 割賦支払金額       | 0     |
| 合計           | 400   |
| DSCR         | 1.25  |
| リファイナンス時DSCR | 1.63  |

メザニン導入後  
▲300M

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。メザニンは、返済が猶予されるため、財務キャッシュフローの軽減策として有効でしょう。

※EBITDAとは 経常利益+減価償却費+支払利息で1年間に生み出す現金の目安となる指標