

コスト削減

新連載 第1回 コスト削減の基本的な考え方

コスト意識は高まっている

病院が医業収益を上げるには、経営資源といわれる「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」を投入します。そこで得た収益と投入した費用の差が利益となり、この利益を再投資することで継続的な医業経営の展開を図ります。また、利益をより大きくするためには、「収益を増やす」か「費用を減らす（コスト削減）」、もしくはその両方に取り組むこととなりますが、コスト削減は自身の裁量・努力が重視されてプランも立てやすい一方、収益を増やすほうは外部要因に左右されることも多く、通常、早期の改善は期待できません。そのため、近年はコスト削減に重点を置く医療機関が増えています。

某社が実施した「コスト削減」に対する意識の高まりについての調査結果でも、「高まっている」との回答が約8割を占めたそうです。また、昨今はコロナ禍に加え、原油高騰や円安の影響、ウクライナ侵攻などのさまざまな要因により、材料費や光熱費の値上げラッシュが続いています。家計でも物価の急騰に対して費用の見直しをするのと同様に、医療現場においてもコスト意識がかなり浸透している様子がうかがえます。

コスト削減の着眼点

コストには、収益に直接関係する「直接

コスト」と、間接的に関係する「間接コスト」があります（図表1）。また、コストは収益によって比例的に増減する「変動費」と、収益の増減とは関係なく一定に発生する「固定費」に区別することができます（図表2）。

利益を改善するには固定費を減らすか変動費（率）を下げるのが求められますが、無理な人員削減は労働集約型産業である医療には不向きであり、かつ安易に進めてしまうと職員のモチベーション低下につながり、患者サービス・満足度への悪影響が懸念されます。したがって、まずは変動費の中でも経営陣のリーダーシップと全職員参加型の活動により改善が見込める材料費に目を向けるのがよいでしょう。

ローコストオペレーション（LCO）という考え方

一般論ですが、医療の質の向上に熱心な医療現場は「コスト削減」という言葉自体にマイナスイメージを持っている傾向があります。そこで近年、注目されているのが、「ローコストオペレーション（LCO）」という考え方です。LCOは単にコストを無駄や悪と捉えてやみくもに削減するのではなく、コストの内容を精査して「生産性を高める」という視点を持って院内全体で改善に取り組むというものです。

例えば、医療材料における具体的な手法

図表 1 直接コストと間接コスト

直接コスト	材料費（医薬品、医療材料、試薬、医療ガス等）、委託費（清掃、検査、リネン、廃棄物処理等）、保守費（医療機器保守、IT 保守、設備保守）、医療機器、人件費など
間接コスト	水道光熱費、コピー代、電話代、他

図表 2 変動費と固定費

医業収益	変動費 (医薬品、医療材料等)		↑
	限界利益	当期利益	
		固定費 (職員給与、減価償却等)	↓

は、取引先との価格交渉だけではありません。採用品の見直し、使用の標準化、ロスの低減、近隣病院との購買連携など多岐にわたります。大切なことは、今後ますます厳しくなる医業経営において投入するコストを意識的かつ計画的にコントロールすることです。これを実践することで経営が安定し、より良い医療サービスを提供することにつながる、この好循環を全職員に理解してもらうことこそ重要なのです。

正しいコスト削減

近年、多くの病院ではベンチマークを武器とした価格交渉に取り組んでいますが、単に相手側の利益を削るだけの値下げ交渉はすぐに限界を迎え、行き過ぎると信頼関係を損なう恐れもあり、継続的な取引においては最適な方法とはいえません。

また、コスト＝単価×数量なので、価格交渉のみに終始するのではなく、医療現場における適正使用や物流の改善に取り組むことも有効です。そうすることで、院内外の関係者が協働するプロジェクトに発展させることが可能になります。

正しいコスト削減とは、無理のある価格交渉から脱却し、取引先とも対話を重ねながら改善の仕組みを再構築することであり、そのためには、日頃から関係者と適切なコミュニケーションを図るとともに、調達するモノやサービスの状況に合わせたコスト削減の施策をゼロベースで考え、全職員で知恵を絞って推進することがポイントになります。

おわりに

With コロナに加えて働き方改革やコストの上昇など、経営者の悩みは尽きませんが、嘆いているだけでは結果は変わりません。この困難な状況を「病院経営を職員みんなで考える好機」と捉えて、改善に着手してみてはいかがでしょうか。

本連載では、これから 1 年間にわたり、弊社が病院の総コストの削減のために実践している施策や実際の手法について、事例を交えて紹介していきます。コスト削減の対策に手詰まり感をお持ちの病院にとって、少しでもヒントになれば幸いです。