

第10回 コスト管理に求められること

3つの基本ポイント

トヨタ自動車の創業者・豊田喜一郎氏は、社員10人程度の創業間もない昭和12年頃に、「購買係心得帳」として14カ条の戒めをしたため、社員に徹底していったそう。その心得帳の第一条で「受け持ち部品の材料の良否、値段、工作の良否、工賃等を研究し、常に材料の原価及び適切な工賃より計算して、無理のない範囲内で最も安く優秀な部品の買い入れに努力すること」と訴えている。

これを製造業以外でも当てはまる言葉に置き換えると、「(1) コスト構造をしっかりと把握し、(2) 適正な価格を計算などで把握して、(3) 無理のない範囲で最安値を追求すること」となる。

コスト管理を担う者あるいはコスト削減に取り組む者は、この3つのポイントを基本として押さえておかねばならない。

人件費を除いても、病院でのコスト管理が必要な項目は、医療的な知識が必要なものから、建物設備にかかわる他の専門知識を要するものまで多岐にわたっている。購買や契約にかかわる項目はすべて事務が取り扱うべきとのことで、雑多な内容のコス

ト管理や価格交渉が、ほとんどの病院事務に求められている。

これらの項目を効率的に管理して、適正な価格に抑えることができるコストマネージャーを目指すために、3つのポイントに即して整理をしていく。

(1) コスト構造を把握する

病院で発生するコストは多岐多様であるが、それをどのような切り口でとらえて把握するかがポイントとなる。

まずは、医業収益の根幹である診療報酬からの収入に直接対比できるコストがある。これには薬剤費・診療材料費（償還ありのみ）がある。給食の場合、コストは給食材料費＋人件費（委託の場合は給食委託費）が該当するが、収入に対して何%を占めているかの把握が必要である。収入－コスト＝「差益」が出る構造が基本であり、この時点でマイナスとならないように管理していくことが求められる。

次に、診療報酬には直結しないコストがある。これは種類がたくさんあるが、コスト構造としてみていくと、実はどれも人件費（作業工程）と材料費ですべてが分けられる。

いくつか例に出して、コスト構造として分解してみる。

i) 清掃業務委託

清掃業務委託費は、どのような作業内容の清掃業務をどれだけの工程・人数で実施するかといった業務仕様書に基づいて費用が積算されているので、ほとんどすべてが人件費となっている。積算した内容を分解して人員数と作業時間を計算すれば、1人あたりの時給単価を割り出すことができる。

清掃業務委託費と同様の構造となっているコストには、医事業務委託費、警備業務委託費などがある。

ii) 医療機器保守契約

CT撮影装置やMRI撮影装置などの高額医療機器は、故障時などの不測の事態で予測不能な費用の発生をなくすために、あらかじめ機器保守契約として前払いで費用を定額で支払うため、故障で部品を交換したとしても新たな費用は発生しない契約である。生命保険と同じような内容のコストと考えればよい。

ただ、生命保険であれば、終身のように期間が定められて、年齢により保険料が決まり契約を結ぶが、医療機器保守は1年契約で結ばれるものが多い。最近では5年などの長期契約にすることで、1年契約よりもディスカウントして契約締結をするケースが増えてきている。ただ、この機器保守契約は、故障頻度や部品の消耗によって一定の期間に交換が予測される部品代（＋交換に要する作業人員の費用）を積算して算

出されている。

高額医療機器の契約は、機器購入時に合わせてメーカーから提示した金額を、病院側が精査することなく締結しているケースがほとんどであるが、コスト構造から考えると、本来はその機器で交換が必要な部品代の明細と、各部品の平均的な交換頻度（期間）を契約締結前に必ず把握しておくべきである。

電子カルテシステムなどの機器保守も、同じコスト構造のものとなる。

iii) リース費用

リース費用は、医療機器や電子カルテシステム、建物設備などで高額費用がかかるものを5年などの期間に分割して支払うコストとなる。これは本来、機器や設備を購入した時点で一括して支払うべき費用を、実際の現預金が一気に目減りすることで経営を圧迫することを避けるため、5年などの一定期間をかけて分割して払っていくものである。ローンと同じで、分割して返済していくものとなる。

リース費用は、当初に確定した金額を定まった期間に分割しているものなので、途中で価格交渉を行ってコスト削減することは難しい。

(2) 適正な価格を把握する

コスト構造が把握できると、契約の種類が多岐多様であっても、適正な価格を把握するのはさほど困難ではないはずだ。

先ほどコスト構造の例で挙げたが、人件費や作業工程、時間に分解できるものは、

すべて時給単価あるいは1人あたりの費用(年間・月間)が算出できるため、適正かどうかの判断は簡単である。

医事業務委託や警備員、給食業務委託などは自院の職員で行う場合との比較をすれば、適正かどうかの判断はすぐできる。また、自院の情報だけでなく、他病院の求人情報や医療系雑誌などにも職種ごとの全国平均賃金情報が掲載されているので、オープンデータへのアンテナを張って、情報を比較することに努めるべきである。

また、薬剤費や診療材料費、機器などの部品代についても適正価格を把握する方法はいくつも考えられる。

まず、薬剤費や診療材料費などは診療報酬での収入が決まっているので、各製品を収入に対してどれだけの値引率で購入しているかを見るのが基本となる。そして、診療報酬改定も含めて、同じ製品の値引率の年次推移をみて管理していくことが必要となる。製品ごとに異なる値引率で購入しているケースが多いので、個別に比較管理していないと、途中で値上げされても気づかない場合が考えられるからだ。

次に、同種同効品で製品を分類し直し、比較してみることで適正価格の把握ができる。

例えば、薬剤を降圧剤でグルーピングしてみると、メーカーや製品の種類が多く、各製品の値引率・購入価格も異なることが分かる。そこから、自院にとってどのあたりが適正かを考えればよい(最も高い・値引率が低い製品を適正と考えることはないであろう)。

部品代については、メーカーに明細を出してもらうことで把握ができる。また、競合他社製品が存在する場合には、同等機種の部品明細を他社から見積もりとして取り寄せて比較してみることも、適正価格を知るためのひとつの方法となる。

さらに、ベンチマーク情報を提供している業者から、情報提供を受けることも一案である。ちなみに弊社では、薬剤・診療材料・医療機器・機器保守契約のベンチマーク情報提供システム「NAMBO」を提供しているので、興味があればお問い合わせください。

(3) 無理のない範囲で最安値を追求する

「無理のない範囲で最も安値を追求する」。これが、どのようにコスト削減を実現するかの内容そのものとなる。

i) ベンチマーク比較の活用

分かりやすいのが、同一製品・同一内容の最安値とベンチマーク比較をして、最安値に近づけるように価格交渉を行う方法である。薬剤費や診療材料費などのベンチマーク情報を業者から入手して交渉に活用する場合は、業者への費用が発生するため、ベンチマーク情報にかかる費用以上に交渉によってコスト削減が可能かどうか吟味する必要がある。

業者のベンチマーク情報を利用しない場合であれば、先ほど示したように同種同効品でまとめ、価格や値引率を比較して、最安値・最も大きい値引率に合わせるように交渉することで、十分、安値を追求したコ

コスト削減は可能である。これは、自院の情報をベンチマークして活用していることである。

いずれにせよ、薬剤費・診療材料費などについては、ベンチマークを活用したコスト削減への取り組みが有効である。

ii) コスト削減サービス専門業者の活用

その他のコスト項目では、一般企業と共通するものはいくつもある。コスト削減は、どの産業でも経営をしていくうえでの永遠のテーマであるので、さまざまな手法でコスト削減サービスを提供している業者が存在する。

例えば、エネルギーコスト（水道光熱費）の削減では、ずいぶん昔からそれを専業としている業者が多数ある。

時間帯によって変動する電気使用量をモニタリングする機器を取り付け、一定量以上を超えないように電気使用量を調節して、基本契約の規格容量を小さくし、電気代を削減する手法は昔から存在する代表的な例である。設置する機器の代金は、削減される費用からまかなうので、病院にとっては初期投資がなく、導入しやすいであろう。

こうした手法は、企業努力によってより効率的なものが出てきている。最近では、下水として流していた水を機器で浄化し、下水道を使わず雨水として流すことで、下水道料金を削減する手法を展開し始めた企業も出てきている。

その他、建物設備管理でのコスト削減も、

一般企業だけではなく、病院でも導入可能な手法はいくつもあるので、こうした一般企業でのコスト削減手法についてもアンテナを張って情報収集をし、検討すべきである。最近では、インターネットで「コスト削減」といったキーワードで検索すれば、簡単にたくさんの情報を入手できるので、大して手間はかからないはずである。

コスト管理は複雑なことではない

以上、3つのポイントからコスト管理について述べてきた。

事務職員として従事している自分の担当業務以外で「コストを管理する」、「コスト削減に取り組む」ことは、新たな知識をたくさん覚えないとできない、とこれまで敬遠してきた方が多いと思う。しかし、実はコスト管理・コスト削減はそれほど複雑なものではない。

(1)で示したように、コストの構造を分解することで、把握すべき情報はそれほど多くないことが分かったかと思う。だからこそ、コスト管理にも携わっていけば、周りからは何でもできるスタッフとして見られるはずである。

今までかわりがなかった内容でも、コスト管理としてかわることで新たな見識が広がっていくので、ぜひとも、積極的にコスト管理ができるスタッフとして、自ら手挙げをして取り組んでもらいたいものである。