

# PPM分析の活用で 診療所の成長分野・衰退分野を知る

河合吾郎 河合医療福祉法務事務所 行政書士・社会福祉士・医療経営士3級 愛知文教女子短期大学非常勤講師  
(医療事務総論担当)

かわい・ごろう ● 2001年社会福祉法人聖隷福祉事業団聖隷浜松病院に入職し、医事課、医療情報センター、経理課などを経験する。在職中に、業務を通じて法律の重要性を再認識し、行政書士・社会福祉士・個人情報保護士などを取得し、11年8月に医療福祉を専門とする事務所を開業。病院での勤務経験を活かし、さまざまな角度から医療機関の運営支援を行うことで地域医療の発展に貢献することを目指している

**エクセルを使用したPPM分析は  
誰でも簡単に作成できる**

日本の医療費は、毎年1兆円規模が増えていきます。厳しい診療報酬改定が続き、今後も大幅なプラス改定は期待できません。そのような状況のなか、自院のレセプトデータを分析し、強み・弱みを把握し、今後の経営戦略に反映していくことが重要になってきます。そこで、今回はPPM分析の手法をご紹介します。レセプト分析にどのように活かしていくか解説します。

PPM分析とは、プロダクト(P)ポットフォリオ(P)マネジメント(M)の頭文字を取ったものです。図表の縦軸に市場成長率を、横軸に相対的マーケットシェア(市場占有率)を置いて、現在の自社の事業や商品・サービスが図のどこに位置するかを分析して、その結果をもとに、それぞれの事業ごとの方向性と経営資源配分のウェイト付けを行ないます。この分析方法は、医療機関の経営指標としても有効です。図1のグラフのサンプルをご覧ください。これは実際に耳鼻科の診療

所で行った、主病名ごとの収入と成長率によって比較したグラフです。

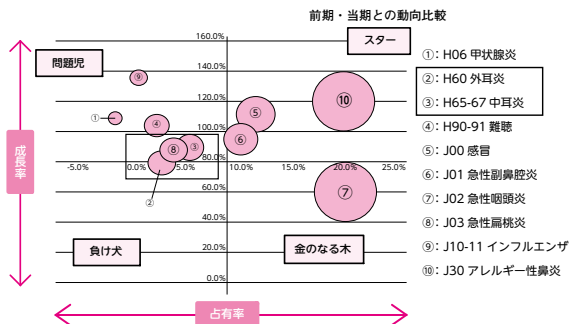
市場成長率・市場占有率それぞれの高低により4つの象限(項目)に分類します。グラフ右上が「スター」、右下が「金のなる木」、左上が「問題児」で左下が「負け犬」という用語で定義づけられています。それぞれのPPM分析上での一般的な意味を見ていきます(図2)。

**★スター(グラフ右上)**  
・ 相対シェア、市場成長率も平均以上

・ この分野の業務は今後も伸びるのかどうかを検討し、まだいけるといふことであれば経営資源を配分していくという考え方ができ、キャッシュの創出力として考えても花形分野

**★金のなる木(グラフ右下)**  
・ 市場成長率は平均以下だが、相対シェアは平均以上  
・ 相対シェアが高いということでも円の大きさも大きく、比較的安定業務といえる

図1 病名ごとの収入によるPPM分析(耳鼻科の例)



**★問題児(グラフ左上)**  
・ 市場成長率は平均以上だが、相対シェアは平均以下  
・ 問題児と言っても必ずしも悪いという意味ではない  
・ 進むべきか退くべきか扱いの難しい業務  
・ なぜ成長率が高いのか、相対シェアが低いのか、をよく検討する必要がある  
・ 場合によっては撤退も考えなくてはいけないが、売上高を増やせるのであれば、経営資源を投入するかどうかの判断が必要

図3—(1)

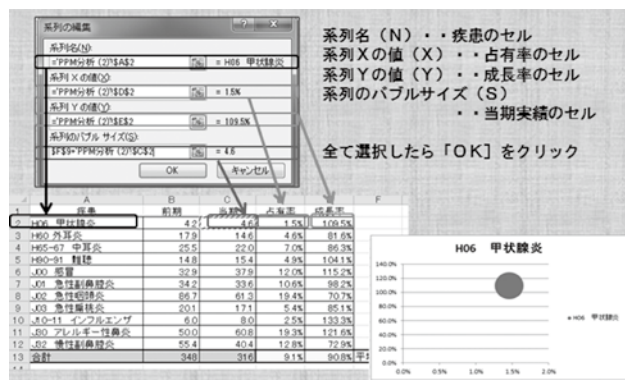


図2

<p><b>【問題児】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長率が高いがシェアが低いため資金の流出が多い。</li> <li>将来の成長が見込める区分なので「スター」にするための戦略が必要で、資金投入を継続する必要がある。(あるいは今後縮小・撤退するかの判断は必要)</li> </ul> <p><b>【負け犬】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>この区分は既に歴史的産物。</li> <li>この区分を、投入する資金以上の収益が見込めなければ、撤退・縮小・他院への委託などの対応をとる必要がある。衰退区分。</li> </ul>	<p><b>【スター】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一番収益性が高いので、投資を続ける価値は大きい。</li> </ul> <p><b>【金のなる木】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既に投資は済んでいる。</li> <li>負け犬にならないように成長を続ける必要がある。</li> </ul>
---	---

★負け犬(グラフ左下)  
 ・相対シェア、市場成長率も平均以下  
 ・この分野の業務は撤退すべきかどうか考える必要あり

図3—(2)



では、実際に診療所でのように PPM 分析を行うのかについて説明していきましょう。

PPM 分析は、エクセルの機能を使うことで、誰でも作成することが可能です。最初にバブルチャートの表を完成させるは少し時間がかかりますが、いったん作成してしまえば、あとはデータを交換しただけになります。

先ほどの耳鼻科診療所の PPM

**PPM 分析はさまざまな用途に応用できる**

分析(図1)を例にとります。まずエクセル上に主病名と前期・当期のそれぞれの収入金額を入れた表を作成します。その値から、当期の占有率と、前期からの成長率を計算します(図3 上段参照)。

ここまで完成したら、エクセルのグラフ機能を使います。グラフのバブル機能を選び、項目と値を指定していきます。

系列の編集画面で、系列名(主病名)、Xの値(占有率)、Yの値(成長率)、系列のバブルサイズ(当期収入)を選択していきます(図3 下段参照)。

すべての病名で値の指定が終わると、バブルが表示されます。最後に、X軸とY軸の交点を設定します。それぞれの軸を選択し、右クリックで「軸の書式設定」を選ぶと軸の値を入れる箇所があります。そこにそれぞれの軸の平均値を入れることでグラフが4分割され、PPM 分析が完成します。

図1では、主病名によってバブルチャートが色分けされています。病

名の先頭に付いているアルファベットと数字はICD10の病名コードです。

この例で特筆されるのは「負け犬」に区分された耳の疾患です。前期よりも成長率・占有率ともに下がっています。PPM 分析の定義でいけばこれは衰退分野です。前期よりも衰退しており、今後の切り離していくのか、あるいは強化して自院の強みとしていくのか判断が必要です。逆に、「金のなる木」「スター」に区分された疾患についてはさほど心配ありません。「金のなる木」については、成長率が平均以下ですので、今後は注意していく必要があります。このように、PPM 分析を使うと、自院の強み・弱みが一目で分かります。PPM 分析は、医療機関でさまざまな角度から使用されています。病院では、収入と平均在院日数との関係、あるいはレセプトの査定理由と増減の関係なども PPM 分析を用いて表している事例があります。

診療所においては、自院の成長分野(強み)・衰退分野(弱み)を知り、今後の経営戦略を立てていくことが、今後はますます重要になってきます。