

## I 調査研究の概要

### 1 調査研究の背景と目的

#### (1) 背景

民間中小病院（以下「中小病院」という。）を取り巻く環境は今後ますます厳しくなることが予想される中、これまで以上に自院の強み、地域における役割やポジショニングを明確化し、さまざまな要素を総合的に判断した上で、中長期戦略の決定や経営改善に取り組むことが求められる。

（一社）日本病院会<sup>1</sup>が平成 23 年に実施した「中小病院が生き残るための今後の病院経営の課題アンケート調査」（200 床未満の 284 施設から回答、うち 48.6%が医療法人）によると、中小病院の選択として、専門医療の特化志向が 39.4%となり平成 21 年の 55.6%と比較して減少する一方、医療と介護・高齢者住宅の複合体志向が 43%となっている。中間報告では、中小病院の地域における役割は多岐にわたっており、日本の医療・福祉を支えていると報告されている。また、公的医療機関と異なり、事業承継が大きなテーマであることも述べられている<sup>2</sup>。

医療機関の経営体質については、収益及び費用ともに硬直的であり、経営課題を解決することは容易ではない。個々の中小病院が独自に対応するのみでは、課題解決に対する経営分析、経営改善に向けた取組みが十分であるとはいえないケースも考えられる。

#### (2) 目的

このような状況を踏まえて、本調査研究ではいくつかの経営改善事例を取り上げ、中小病院が抱える経営課題及びその解決方法の実例を事例集としてまとめ、情報提供を行うことにより、医療機関の経営改善に資する資料を作成するものである。

##### ① 実践的かつ具体的な事例集の作成

中小病院に存在する経営課題について改善を成し遂げた事例をヒアリングし、事例集として作成し公表する。事例集は、中小病院が抱えているさまざまな経営課題に関する改善を促すものとし、単なるビジネスモデルの紹介に留まらず、どのような改善策を、いかにして具体的に実行していったのかを重視し、実務的なケーススタディとする。

##### ② 外部アドバイザーの設置及び内部人材の育成に関する支援体制の可能性

中小病院の経営改善を担う人材をどのように確保していくかという観点から、経営改善に必要な人材（経営に携わる病院内部の人材）をどのように育成するのか、外部からどのようなコミットメントが可能なのか、という観点からの可能性も検討する。今後の医療機関経営の安定化に資する支援体制についての検討を行う。

---

<sup>1</sup> 本報告書において、団体等の法人名略称は、社団法人は「(社)」、一般社団法人は「(一社)」、公益社団法人は「(公社)」、独立行政法人は「(独)」、株式会社は「(株)」と表記する。なお、法人名は、平成 25 年 3 月現在のものを使用した。

<sup>2</sup> （一社）日本病院会「中小病院が生き残るための今後の病院経営の課題アンケート調査」中間報告（平成 23 年 6 月 22 日）

## 2 実施体制

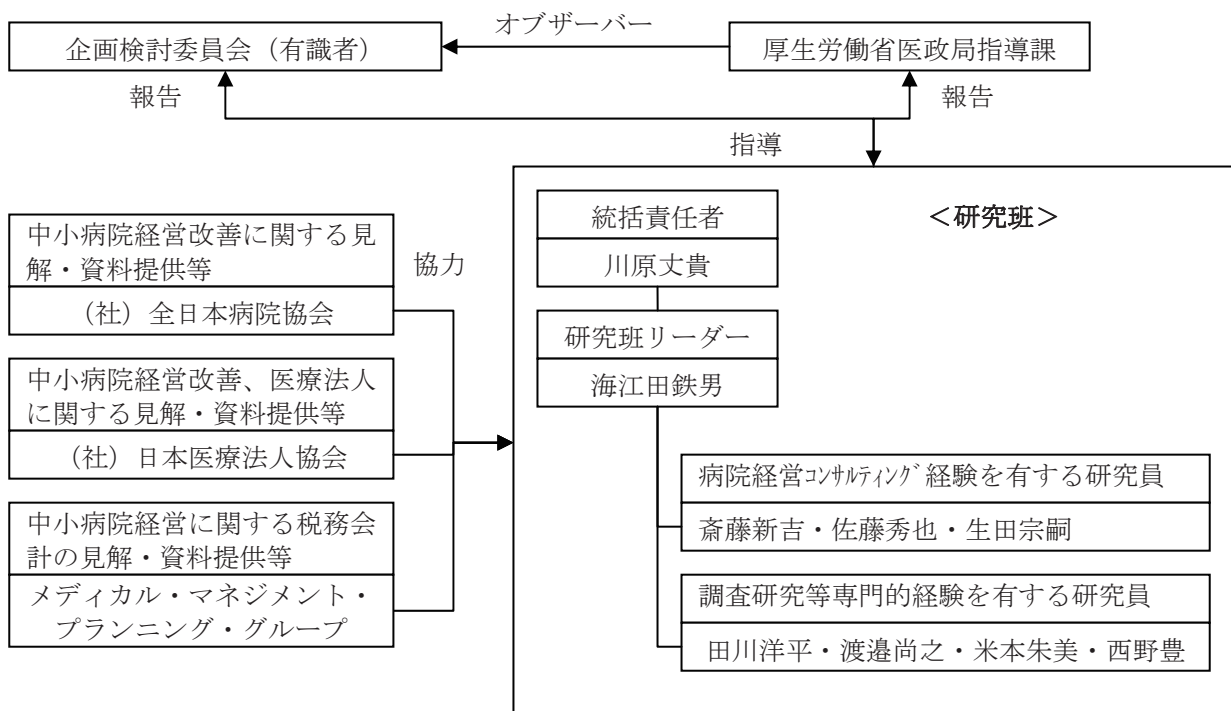
本調査研究は、企画検討委員会を設置し、企画検討委員会における討議に基づいて推進した。構成は図表 I-1 のとおりである。

図表 I-1 企画検討委員会

○企画検討委員会委員（五十音順、敬称略）	※企画検討委員会委員長
池上 直己	慶應義塾大学医学部医療政策管理学教室 教授
※石尾 肇	監査法人エムエムピージー・エーマック代表社員（公認会計士）
猪口 雄二	医療法人財団寿康会理事長、社団法人全日本病院協会副会長
日野 頌三	特定医療法人頌徳会理事長、社団法人日本医療法人協会会長
○オブザーバー	
	厚生労働省医政局指導課
○研究班（事務局）	
	統括責任者：川原 丈貴（税理士・公認会計士、（株）川原経営総合センター代表取締役社長）
	研究班リーダー：海江田 鉄男（総務省地方公営企業等経営アドバイザー、 （株）川原経営総合センター取締役）
	スタッフ：斎藤 新吉 佐藤 秀也 田川 洋平 生田 宗嗣 渡邊 尚之 米本 朱美 西野 豊（（株）川原経営総合センター）

また、調査研究にあたっては、図表 I-2 のとおり外部機関の協力も得ながら進めた。ヒアリング先選定には、有識者のほか、税理士法人青木会計、（株）佐々木総研の協力を得た。

図表 I-2 調査研究推進体制



企画検討委員会の開催実績と議事内容は、以下のとおりである。

- 第1回企画検討委員会（平成24年10月4日）
  - ・ 今後の進め方及びヒアリング調査先の選定について
- 第2回企画検討委員会（平成24年11月22日）
  - ・ 訪問ヒアリングの途中経過報告及び追加ヒアリングの検討
- 第3回企画検討委員会（平成25年1月31日）
  - ・ 事例集の取りまとめに関する討議
- 第4回企画検討委員会（平成25年3月8日）
  - ・ 報告書（案）の提示と意見聴取
- 第5回企画検討委員会（平成25年3月22日）
  - ・ 報告書（案）の了承

### 3 調査研究の方法

#### (1) 情報収集

主には、経営改善病院に関する文献調査や協力機関からの情報収集を行った。また、企画検討委員会において、有識者からの情報提供を受けた。

#### (2) ヒアリング対象病院の選定

企画検討委員会による議論を行い、多くの病院の参考となるよう、次の選定基準を設けた。

##### ① 病院の規模等

中小病院の平均病床数等を踏まえて、下記の選定基準を設定した。

- ・ 一般・療養病床については200床程度以下、精神科病院は300床程度以下とした<sup>3</sup>。
- ・ 同一法人内に経営する病院数は、2病院までとした<sup>4</sup>。
- ・ 独力で経営改善を行った事例を中心とし、グループ法人に参画（経営統合、買収等）することによって改善した事例は除外した。

##### ② 経営改善のタイプ

経営改善事例としては、次のいずれかに該当する中小病院を選定した。

- ・ （赤字後）黒字化を果たした事例
- ・ 黒字ではあったが先行きを見据えて先手を打った事例
- ・ 事業承継等を機に、非連続的に戦略を転換した事例

前記のように企画検討委員会での討議を経て、合計11件の中小病院（**図表 I-3**）をヒアリング対象病院として選定した。なお、11件のうち2件（No. 10, 11）は、出資持分のない医療法人への移行事例として取り上げた。

<sup>3</sup> 厚生労働省 平成23年「医療施設調査」によると開設者が医療法人である5,712の一般病院のうち、200床以下が77.3%、911の精神科病院のうち、300床以下が77.3%である。

<sup>4</sup> 四病院団体協議会が平成23年4月に公表した「医療法人の現状と課題に関するアンケート調査報告書」（有効回答1,058法人）によると1法人あたり経営する病院数は、1病院のみが84.7%、2病院が11.3%である。

図表 I-3 ヒアリング病院一覧

No.	病院名	所在地	病床数
1	医療法人財団朔望会 常盤台外科病院	東京都	99床（一般）
2	医療法人社団杏順会 越川病院	東京都	34床（一般）
3	社会医療法人抱生会 丸の内病院	長野県	199床（一般）
4	医療法人社団唱和会 明野中央病院	大分県	75床（一般）
5	医療法人社団善仁会 宮崎善仁会病院	宮崎県	106床（一般）
6	特定医療法人新生病院	長野県	155床（一般96床、療養59床）
7	社会医療法人公徳会 佐藤病院	山形県	258床（精神）
8	医療法人財団日扇会 第一病院	東京都	70床（一般30床、療養40床）
9	医療法人社団白峰会 湖南病院	茨城県	126床（一般100床、療養26床）
10	医療法人大分記念病院	大分県	118床（一般84床、療養34床）
11	医療法人明浩会 西大宮病院	埼玉県	143床（一般）

### (3) ヒアリング調査内容

ヒアリングの視点となる「ヒアリング調査マトリックス（図表 I-4）」を作成した上で、法人・病院ごとにヒアリングシートを準備した。調査にあたり中小病院が選択した戦略に着目した。

図表 I-4 ヒアリング調査マトリックス

項目	概要
1. 基礎的確認事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域、二次医療圏等の状況</li> <li>病院の基本情報（沿革、概要等）</li> </ul>
2. 選択した戦略の展開手法・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査研究において焦点を当てた戦略転換（経営改善等）</li> </ul>
①取組み前の現状認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略転換にあたり、どう外部・内部環境を認識したか</li> </ul>
②戦略選定理由・市場分析等	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析の結果、どの戦略を選択したか</li> </ul>
③戦略上の目標値・メルクマール	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たに立てた戦略に関して、最終目標及び、それに至るまでのメルクマールを設定したか（定量・定性面を含む）</li> </ul>
④改善状況に関する管理の主眼	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな戦略を着実に実施していくにあたり、どのように過程をモニタリングし、進捗を担保したか</li> </ul>
⑤改善状況の推移	<ul style="list-style-type: none"> <li>取組みの結果、どのように改善したか</li> </ul>
⑥実施した改善手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的な手法（病床再編、組織改革等）</li> </ul>
3. 人材確保	
①目標達成のためにキーとなる人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略の遂行に欠かせなかった人材</li> </ul>
②人材充実のため採用した手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の確保のために行った方法（採用、育成等）</li> </ul>
③必要人材の推移	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員数の推移</li> </ul>
4. 設備投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略実現に必要な設備投資と投資効果等</li> </ul>
5. 資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略実現に必要な資金規模、資金調達方法等</li> </ul>
6. その他改善活動に利用したツール等	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査研究の目的の一つである「医療機関の経営支援」という点について、外部資源をどのように活用したか</li> <li>経営支援に直接係わる会計事務所、コンサルタントのほか、建築会社、金融機関など病院を取り巻くステークホルダーの活用</li> <li>経営判断にあたり参考にした情報や外部研修 等</li> </ul>

#### (4) ヒアリング対象者

ヒアリングは経営幹部を対象に実施した（図表 I-5）。調査対象病院において取り上げる経営改善事例に直接携わった理事長・院長、看護部長、事務部長等へヒアリング依頼を行い、最終的なヒアリング対象者は病院側が選定した。

図表 I-5 ヒアリング対象者一覧

No.	病院名	ヒアリング対象者
1	医療法人財団朔望会 常盤台外科病院	理事長、本部長
2	医療法人社団杏順会 越川病院	理事長、事務長、看護部長
3	社会医療法人抱生会 丸の内病院	院長、事務部部长、看護部長
4	医療法人社団唱和会 明野中央病院	副院長、事務長、看護部長
5	医療法人社団善仁会 宮崎善仁会病院	理事長、院長、統括看護部長、看護部長、統括事務部長、事務部長
6	特定医療法人新生病院	副理事長（前院長）、法人事務局長、看護部長、経営管理部副部长、経営企画部副部长
7	社会医療法人公徳会 佐藤病院	理事長、院長、経営管理部長、事務長
8	医療法人財団日扇会第一病院	院長、副院長、診療部長、事務長、看護師長
9	医療法人社団白峰会 湖南病院	理事長、事務長
10	医療法人大分記念病院	理事長、総務部顧問、アドバイザー
11	医療法人明浩会 西大宮病院	理事長、事務局長、事務課副主任、アドバイザー

#### (5) 資料

ヒアリング先ごとに次の資料の提供を受け、エビデンスを確認するようにした。

- ・ 法人・病院の沿革：広報誌、記念誌、院内報
- ・ 経営幹部の略歴
- ・ 概要：開設者、所在地、施設構成、組織図
- ・ 病床稼動状況：病棟構成推移、平均在院日数、病床利用率
- ・ 直近5～10年間の貸借対照表・損益計算書
- ・ 役員の状況
- ・ 職員の状況 等

#### (6) その他

各病院が置かれた地域・二次医療圏のデータについては、各都道府県の第5次医療計画、厚生労働省「平成23年医療施設（静態・動態）調査」、(株)ウェルネス「二次医療圏サマリーデータ」などを活用した。各ページにおける「医療圏の状況」「人口推計」に関する引用記載は省略する。