

## A 病院 経営診断レポート

### はじめに

この度は、貴院の将来的な経営計画策定に資するための経営診断レポート作成のご依頼をいただき、誠にありがとうございます。本レポートは、貴院を取り巻く外部環境と内部環境を多角的に分析し、その結果を統合した **SWOT** 分析に基づき、今後の経営戦略について具体的なご提案を行うことを目的としております。

分析にあたり、ご提供いただいた基本情報に加え、貴院および関連機関のウェブサイト上で公開されている情報、各種公的統計データ（総務省国勢調査、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口など）、厚生労働省の公表資料等を幅広く参照いたしました。貴院の非公開データ（財務諸表、詳細な患者数推移など）は含まれていないため、あくまで公開情報に基づく一般的な分析であることをご容赦いただけますようお願い申し上げます。

本レポートは、貴院の経営幹部の皆様が、現状の課題を深く理解し、将来の方向性を議論するための羅針盤となることを目指しております。明確な構成と論理的な流れを持つよう、以下の4部構成でまとめております。

- **第1章**：貴院を取り巻く外部環境（人口、患者動態、競合、地域連携、政策）の分析
- **第2章**：貴院の内部環境（強み、弱み）の分析
- **第3章**：第1章と第2章の分析結果を統合した **SWOT** 分析
- **第4章**：SWOT 分析に基づいた具体的な経営戦略の提案

本レポートが、貴院の持続的な発展に向けた意思決定の一助となれば幸いです。

---

## 第1章 貴院を取り巻く外部環境の分析

### 1-1. 地域人口動態の現状と将来予測

貴院が所在する都市の人口は、長期的な減少トレンドにあります。総務省統計局の国勢調査によると、この都市の人口は2000年をピークに減少に転じ、2020年には約13%以上減少しました。この傾向は現在も継続していると考えられます。

人口構成を見ると、少子高齢化が顕著に進んでいることがわかります。2023年時点のデータでは、年少人口率（15歳未満）が9.78%である一方、高齢人口率（65歳以上）は32.82%に達しており、全国平均と比較しても高齢化が進行している地域であることが示唆されます。

国立社会保障・人口問題研究所およびこの都市の将来推計によると、この人口減少と高齢化のトレンドは今後も継続する見込みです。将来推計人口は、2045年には2020年比で約33%の大幅な人口減が予測されており、高齢化率はさらに進行し、市内のほぼ全域で65歳以上人口の割合が40%を超えることが見込まれています。

この人口動態は、貴院の将来の経営に複数の重要な示唆を与えています。第一に、人口減少は潜在的な患者数そのものの減少を意味します。特に、貴院が注力されている産婦人科や小児科においては、年少人口の減少が分娩数や小児科受診数の減少に直結する、不可逆的な脅威となります。第二に、高齢化の急速な進行は、地域住民の医療ニーズが周産期や小児医療から、慢性疾患、加齢性疾患、そして在宅医療・介護へと大きくシフトすることを明確に示しています。貴院は、将来的な経営基盤を安定させるために、産婦人科に依存するモデルから脱却し、高齢者医療へと事業ポートフォリオを多角化していく戦略を、中長期的に検討する必要があると考えられます。

年	総人口 (人)	年少人口 (0-14 歳) (人)	生産年齢人口 (15-64 歳) (人)	高齢者人口 (65 歳以上) (人)	高齢化率 (%)
2000 年	90,427	13,005	58,010	18,920	20.9
2010 年	85,801	11,467	53,235	21,141	24.6
2020 年	78,617	7,688	45,123	25,806	32.8
2045 年 (推計)	52,349	N/A	N/A	N/A	40%超

## 1-2. 患者動態と疾病トレンド

全国的な傾向として、分娩を取り扱う医療施設数は減少の一途をたどっています。特に、一般病院は 2010 年と比較して 44%減少しており、医療の集約化が急速に進んでいることがわかります。この背景には、少子化による分娩数の減少があります。

一方で、注目すべきは、帝王切開率や母体搬送数が増加しているという全国的なトレンドです。これは、高齢出産や合併症を持つ妊婦が増加し、より高度で専門的な周産期管理を要するハイリスク妊婦が増えていることを示唆します。

貴院が所在する都市においても、前述の人口動態から、分娩件数の絶対的な減少は避けられないと見られます。しかし、全国的な分娩施設の減少トレンドは、市内で唯一お産に対応している貴院の存在価値を相対的に高めることになります。これにより、近隣自治体を含めた広域からの分娩需要が貴院に集中する可能性があり、件数減少の脅威を緩和する機会となることが考えられます。この機会を最大限に活かすためには、ハイリスク分娩への対応力をさらに強化し、高度な周産期医療を提供できる体制を構築することが不可欠です。

また、高齢化に伴い、生活習慣病（糖尿病、高血圧、脂質異常症）や整形外科疾患、眼科疾患、循環器疾患などの患者が増加することは確実です。これらの疾病に対する診療体制を強化し、地域のかかりつけ医として、継続的かつ専門的な医療を提供していくことが、将来の経営安定に繋がると考えられます。

### 1-3. 競合環境および地域医療提供体制の分析

貴院の主要な競合医療機関として、同じ市内に所在する **B 病院**が挙げられます。**B 病院**は、地域医療支援病院、災害拠点病院、がん診療指定病院として、高度急性期医療に強みを持つ医療機関です。手術支援ロボット「ダヴィンチ」や 320 列 CT スキャナといった先進医療機器を積極的に導入している点も特筆すべき点です。

一方、貴院は、約 **94** 年の歴史に裏打ちされた地域からの信頼を基盤に、内科、外科、整形外科など多岐にわたる診療科を擁し、地域に根ざした総合病院としての役割を担っています。特に、市内で唯一の分娩対応施設であることは、他の競合が持ち得ない圧倒的な強みです。

この競合環境は、単なる患者の奪い合いではなく、地域医療における役割分担を明確にする必要性を示しています。**B 病院**が高度な急性期・専門医療に特化しているのに対し、貴院は\*\*「かかりつけ総合病院」\*\*として、幅広い一般診療と、産婦人科・在宅医療という独自の専門性を両立させるポジショニングを取ることが有効と考えられます。

項目	A 病院	B 病院
主な機能・指定	急性期二次救急、在宅療養支援病院、在宅医療・介護連携支援センター運営委託	地域医療支援病院、災害拠点病院、がん診療指定病院、基幹型臨床研修病院
注力分野	産婦人科（地域で唯一の分娩施設）、在宅医療・介護支援	高度急性期医療、脳卒中治療、がん診療
主な設備	人工透析、MRI、CT、高気圧酸素治療室	手術支援ロボット「ダヴィンチ」、320 列 CT、多目的 X 線血管撮影装置
特徴	約 <b>94</b> 年の歴史、地域に根差した「かかりつけ総合病院」	高度先進医療の提供、病病・病診連携の推進

#### 1-4. 医療・介護連携の現状と機会

貴院は、市医師会から「在宅医療・介護連携支援センター」の運営を委託されており、地域連携室がその中核を担っています。さらに、在宅療養支援病院としての活動や訪問看護ステーションの運営も行っています。これらの取り組みは、貴院が単なる医療機関に留まらず、地域の医療・介護提供体制において、中心的なコーディネーター機能を担っていることを意味します。

高齢化の進展に伴い、医療と介護が一体的に提供される\*\*「地域包括ケアシステム」\*\*の深化は不可欠です。貴院は既に、在宅医療支援センターの運営を通じて、このシステムの要衝に位置しています。今後は、地域の介護施設やケアマネージャーとの連携をさらに強化することで、急性期から回復期、在宅へとシームレスな移行を支援する体制を構築する大きな機会があります。これは、超高齢社会において増加する在宅医療・介護ニーズを新たな収益源として確保するだけでなく、地域住民からの信頼をさらに高める強力な要素となります。

#### 1-5. 医療政策・診療報酬制度等の規制環境

2024 年の診療報酬改定は、貴院の経営に多岐にわたる影響を与えます。改定率は本体+0.88%のプラス改定でしたが、その財源は医療従事者の賃上げや感染症対策に充てられるため、単純な増収に繋がるものではありません。

重要なポイントは以下の通りです。

- **医療 DX の推進:** マイナ保険証活用への加算（医療情報取得加算）が新設され、電子処方箋や電子カルテ情報共有サービスの導入が評価される方向性が明確になりました。
- **働き方改革:** 2024 年 4 月からの医師の労働時間上限規制への対応が、すべての医療機関に求められます。
- **生活習慣病管理料の見直し:** 特定疾患療養管理料の対象から、糖尿病、高血圧、脂質異常症が除外され、新たに生活習慣病管理料（Ⅱ）が新設されました。この変更は、200 床未満の医療機関において外来収益の減収を招くリスクがあると指摘されています。

貴院は既に電子カルテを導入済みであるため、医療 DX 推進の基盤は整っていると考えられます。オンライン予約システムの導入や、電子カルテと地域医療ネットワークとの連携をさらに進めることで、診療報酬加算を算定できるだけでなく、患者の利便性向上と業務効率化という副次的な効果も期待できます。また、働き方改革への対応は、単に規制を遵守するだけでなく、スタッフの業務負担を軽減し、労働環境を改善するための重要な経営課題です。医療 DX の推進は、事務作業や情報共有の効率化を通じて、この課題を解決する強力な手段となりえます。

---

## 第 2 章 貴院の内部環境分析

### 2-1. 貴院の強み (Strengths)

#### 地域で唯一の分娩対応施設としての圧倒的な地位

貴院は、市内で唯一お産に対応できる医療機関であり、市内の人口の約 4 分の 1 の出産に携わってきたという実績を有しています。この事実は、貴院が地域における周産期医療の要であり、他の競合が持ち得ない圧倒的なブランド力と存在意義を持っていることを示します。産婦人科に\*\*「スマイル」\*\*という愛称を付け、一人ひとりの妊婦に寄り添い、出産から産後までをサポートする手厚い体制は、患者の信頼と満足度を高める要因となっています。

#### 約 94 年の歴史に裏打ちされた地域からの信頼

1931 年の開業以来、約 94 年にわたる長い歴史は、貴院が地域の医療インフラとして揺るぎない地位を築いてきたことを示します。口コミにおいても、「家族でお世話になっている」「先生、看護師、受付の方もとても親切」といった声が多数見られ、地域住民にとって\*\*「かかりつけ」\*\*としての安心感と親しみやすさを提供していることがうかがえます。この歴史とブランド力は、一朝一夕には構築できない、貴院の最も強力な無形資産です。

#### 多角的な医療サービス機能

内科、外科、整形外科、産婦人科など多岐にわたる診療科を標榜し、急性期二次救急、健康診断、人間ドック、人工透析、リハビリテーションなど、幅広い医療ニーズに対応できる体制を整えています。これにより、特定の疾患だけでなく、様々な疾病を抱える患者を受け入れられる\*\*「かかりつけ総合病院」\*\*としての地位を確立しています。

#### 地域連携における中核的役割

市医師会から在宅医療・介護連携支援センターの運営を委託されていることは、貴院が単なる民間医療機関を超え、公的な役割を担っていることを示しています。この役割は、地域包括ケアシステムが深化する中で、地域の医療・介護サービス提供者との連携を強化する強力な基盤となり、将来的な患者確保と事業拡大に繋がる重要な強みです。



## 2-2. 貴院の弱み (Weaknesses)

### 患者の待ち時間問題と IT 化の遅れ

複数の口コミにおいて、「いつも混雑している」「待ち時間が相当長い」という意見が見受けられます。特に、丁寧な診察が原因で待ち時間が1～2 時間にも及ぶという声は、医師の質の高さが、システム上の非効率性によって相殺されている可能性を示唆します。診察時間の延長が午前中の予約患者の待ち時間増加に直結し、結果として患者満足度の低下を招くリスクが考えられます。

また、「先生によっては予約が困難な場合もある」という声もあり、電話予約や対面受付に依存している可能性がうかがえます。貴院は既に電子カルテを導入しているものの、オンライン予約システムや待ち時間表示システムといった、患者の利便性を高めるための IT インフラとの連携が不十分であると見られます。この IT 化のギャップは、患者満足度の低下を招くだけでなく、将来的にオンライン予約が可能な競合クリニックに患者が流出する潜在的なリスクとなります。

### 競合と比較した先進医療設備のギャップ

主要競合である B 病院が、手術支援ロボット「ダヴィンチ」や 320 列 CT などの先進医療機器を導入しているのに対し、貴院のウェブサイトからは同等の設備の導入情報は確認できませんでした。これにより、重症度や専門性の高い疾患を持つ患者は、より高度な設備を持つ B 病院へ流出する可能性が高いと考えられます。このギャップは、大規模な設備投資が必要な領域において、経営上の大きな課題となります。

## 第3章 統合分析：SWOT マトリクスとクロス分析

### 3-1. SWOT マトリクスの提示

本章では、第1章と第2章で分析した貴院の外部環境（機会・脅威）と内部環境（強み・弱み）を統合し、以下のマトリクスに整理しました。

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
機会 (Opportunities)	<b>O1.</b> 産婦人科ブランドを活かした女性医療の拡大 →全国的な分娩施設減少の中、地域で唯一の分娩施設である強みと、周産期医療のニーズ増という機会を活かし、ブランド力を強化する。	<b>O2.</b> 医療 DX を活用した業務効率化 →待ち時間の長さという弱点を、2024 年診療報酬改定で推進される医療 DX の機会を活かし克服する。
	<b>S1.</b> 地域で唯一の分娩対応施設 <b>S2.</b> 約 94 年の歴史に裏打ちされた信頼 <b>S3.</b> 多角的な医療サービス機能 <b>S4.</b> 地域連携の中核的役割	<b>W1.</b> 患者の待ち時間問題と IT 化の遅れ <b>W2.</b> 競合と比較した先進医療設備のギャップ
脅威 (Threats)	<b>T1.</b> 高齢者医療への事業シフト →人口減少という脅威に対し、多診療科と地域連携という強みを活かし、高齢者向け医療・介護事業を新たな柱とする。	<b>T2.</b> 抜本的な経営改善と働き方改革 →人口減少・人材確保難という脅威と、非効率性という弱点を克服するため、業務プロセスを根本から見直す。
	<b>T1.</b> 都市の人口減少・高齢化 <b>T2.</b> 分娩数の絶対的な減少 <b>T3.</b> 競合病院の高度化 <b>T4.</b> 医師の働き方改革による人材確保難	



### 3-2. マトリクスに基づく経営課題の特定

SWOT マトリクスを基に、貴院が直面する主要な経営課題を特定します。

- **SO 戦略：強みを活かした機会の最大化**

貴院は、市内で唯一お産に対応できるという圧倒的な強み（S1）と、全国的な分娩施設の集約化やハイリスク分娩の増加という機会（O1）を掛け合わせることで、地域における\*\*「周産期医療のハブ」\*\*としての地位を確立する大きな可能性を秘めています。

- **WO 戦略：弱みを克服し機会を活かす**

患者の待ち時間が長いという弱点（W1）は、貴院のサービスの質を損なう重大な課題です。これを、2024 年診療報酬改定で明確に推進される医療 DX という機会（O2）を利用して克服することは、患者満足度向上と業務効率化という二重の利益をもたらします。

- **ST 戦略：強みを活かし脅威を回避・軽減する**

人口減少・分娩数減少という不可逆的な脅威（T1, T2）に対し、貴院の歴史に裏打ちされたブランド力（S2）と、幅広い診療科を持つ機能（S3）を活かすことが重要です。特に、産婦人科のブランドを女性の生涯にわたる健康管理（婦人科）に拡大し、高齢化に対応した専門外来を設置することで、脅威を機会に変えることができます。

- **WT 戦略：弱みを克服し脅威を回避・軽減する**

人口減少や働き方改革による人材確保難という脅威（T1, T4）は、貴院の IT 化の遅れや業務の非効率性といった弱点（W1）によってさらに深刻化する可能性があります。この複合的な課題を解決するためには、コストを最適化し、業務プロセスを根本から見直し、スタッフが働きがいを感じられる環境を構築する戦略が不可欠です。

## 第4章 経営戦略の具体的な提案

SWOT 分析の結果を踏まえ、貴院が今後取り組むべき具体的なアクションプランを、短期・中期・長期的な視点でご提案いたします。

### 4-1. SO 戦略：強みを活かした機会の最大化

#### 提案 1: 「周産期医療センター」化戦略

全国的に分娩施設が減少する中、市内で唯一お産に対応しているという貴院の強みを活かし、ハイリスク妊婦の増加という機会を捉え、周産期医療の専門性を強化することで、地域の中核的な産婦人科センターとしての地位を確立することを目指します。

- **具体的施策:** 産婦人科の愛称「スマイル」を前面に出し、「地域で唯一、赤ちゃんを安心して産める場所」としてのメッセージを強力に発信します。また、ハイリスク妊娠・分娩に対応するための専門チームを編成し、新生児専門医（小児科）との連携を強化します。

#### 提案 2: 地域連携のさらなるハブ化

貴院は既に、在宅医療・介護連携支援センターの運営を担うなど、地域連携において先行者の強みを持っています。この強みと、高齢化による在宅・慢性期医療ニーズの増加という機会を掛け合わせます。

- **具体的施策:** 市内の介護施設・訪問看護ステーションと連携を強化し、定期的な情報交換会やカンファレンスを開催します。また、介護施設からの入院患者の受け入れを積極的に行い、円滑な入退院を可能にする「地域連携パス」を整備します。

### 4-2. WO 戦略：弱みを克服し機会を活かす

#### 提案 1: 医療 DX 推進による患者体験・業務効率向上戦略

患者の「待ち時間が長い」という弱みは、貴院の親切な対応という強みを相殺しうる重大な課題です。これを、2024 年診療報酬改定で推進される医療 DX という機会を利用して克服します。

- **具体的施策:** 外来患者向けにオンライン予約システムを導入し、電話対応業務を削減します。また、待ち時間表示モニターや呼び出し機器を導入し、患者が待ち時間を把握できるようにします。既に導入済みの電子カルテを、電子処方箋や地域医療ネットワークシステムと連携させ、情報共有を円滑化します。

#### 4-3. ST 戦略：強みを活かし脅威を回避・軽減する

##### 提案 1: 産婦人科ブランドを活かした女性医療の専門性強化

少子化による分娩件数減少という脅威に対し、産婦人科「スマイル」が培ってきた女性からの信頼という強みで対抗します。

- **具体的施策:** 月経困難症、子宮内膜症、更年期障害、子宮がん検診、不妊治療相談など、女性のライフサイクル全般をサポートする婦人科専門外来を拡充します。健康管理センターのレディースデー健診と連携し、健診から治療まで一貫したサービスを提供します。

##### 提案 2: 高齢者向け専門外来の設置提案

高齢化率の急速な進行という脅威に対し、多診療科を持つ総合病院としての強みを活かします。

- **具体的施策:** 複数の疾患を抱える高齢者を対象に、内科、整形外科、眼科、リハビリテーション科などが連携して診療を行う\*\*「高齢者総合サポート外来」\*\*を設置します。また、訪問看護ステーションと連携し、在宅看取りを希望する患者へのサポート体制を構築します。

#### 4-4. WT 戦略：弱みを克服し脅威を回避・軽減する

##### 提案 1: コスト構造最適化と業務効率化

人口減少による患者数減と、賃上げ・物価高騰によるコスト増加という脅威に対し、業務の非効率性という弱みを克服します。

- **具体的施策:** 業務プロセスを徹底的に分析し、無駄な作業を排除します。また、主要競合である B 病院が持つ先進設備を共同利用するなど、地域医療連携の枠組みを積極的に活用することで、不要な設備投資を避け、コストを最適化します。

##### 提案 2: 働き方改革への対応と、若手医師・看護師の確保・定着

医師の労働時間上限規制という脅威に対し、若手医師・看護師が働きやすい環境を構築し、人材不足という潜在的な弱みを克服します。

- **具体的施策:** オンコール体制や当直体制を見直し、医師・看護師のワークライフバランス向上に配慮したシフトを導入します。また、オンライン予約、電子カルテ連携などの IT システム導入により、事務作業や情報共有にかかる時間を削減します。

---

おわりに

## 結論：経営改善に向けたロードマップと提言

本レポートの分析から、A 病院は、人口減少と高齢化という不可逆的な外部環境の脅威に直面しているものの、市内で唯一の分娩施設であること、約 94 年の歴史に裏打ちされた地域からの信頼、そして地域連携における中核的役割という強力な強みを有していることが明らかになりました。

これらの分析に基づき、貴院が今後取り組むべき経営改善に向けたロードマップを以下のようにご提案いたします。

- **短期（1～2 年）の最優先課題:**
  - **医療 DX の推進:** 患者の待ち時間問題を解決するため、オンライン予約システムの導入や院内の IT インフラ整備を最優先で実行します。
  - **生活習慣病管理への対応:** 2024 年診療報酬改定に対応するため、生活習慣病管理料（Ⅱ）への円滑な移行計画を策定し、収益減のリスクを回避します。
- **中期（3～5 年）の戦略的課題:**
  - **周産期医療センター化の本格推進:** 貴院の圧倒的な強みである産婦人科をさらに専門化・ブランド化し、ハイリスク分娩にも対応できる「周産期医療センター」としての地位を確立します。
  - **地域連携のさらなる強化:** 在宅医療・介護連携支援センターの運営を活かし、市内の介護施設との連携を強化することで、高齢化に伴う在宅・慢性期医療のニーズに応えます。
  - **婦人科専門外来の拡充:** 分娩件数の減少に備え、女性の生涯にわたる健康をサポートする婦人科領域のサービスを拡充し、新たな収益の柱とします。
- **長期（5 年～）の事業ポートフォリオ転換:**
  - 中長期的な人口動態を踏まえ、高齢者医療・介護分野を貴院の主要な収益の柱とする事業ポートフォリオへの転換を検討します。これにより、持続可能な経営基盤を確立します。

本レポートは公開情報に基づく分析であり、貴院の具体的な財務データや患者データを用いることで、より精密な分析と具体的な数値目標を含むアクションプランの策定が可能となります。本レポートが、貴院のさらなる発展と地域医療への貢献に繋がることを心より願っております。

なお、本レポートは生成 AI を活用して作成し、その後、人間による確認を行っております。ただし、記載内容の正確性や完全性を保証するものではなく、誤りが含まれる可能性があります。参考情報としてご活用ください。

