

VUCA時代における産婦人科病院の持続経営

藤高 美海

公立大学法人北九州市立大学大学院 特任研究員(特任准教授)



目次

一 はじめに

本研究の目的・背景・研究の意義・研究方法・仮説

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

VUCA時代と日本社会に与える影響・企業と医療機関の休廃業と解散動向の調査・病院の経営実態と課題の調査

三 多角化経営の概念と意義

ピーター・ドラッカーとイゴール・アンゾフの多角化経営戦略、多角化経営のメリットとデメリット

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

産婦人科病院の特性と経営上の課題・多角化経営の応用例と可能性・多角化経営に関するヒアリング調査及び結果分析

五 考察と提言

本研究の発見・課題と改善策の提示・研究の限界と展望

六 まとめ

本研究の目的と背景

VUCA時代における日本の産婦人科病院の経営難について、多角化経営戦略のメリットや成功の事例を踏まえて、今後の産婦人科病院経営を改善する対策を検討すること。

VUCA時代において、日本における出生率低下や産婦人科施設の減少は重大な問題である。厚生労働省の報告によれば、出生率の低下が続き、産婦人科施設や医師数も減少している。将来の少子化に対応し、医療機関の持続的な運営が求められているが、公的資金の限界もあり、経営の複雑さが増している。特に中小病院は、この厳しい状況下での経営が困難であり、産婦人科病院はより一層の工夫を要求されている。

本研究の意義

VUCA(ブーカ)時代

Volatility	変動性
Uncertainty	不確実性
Complexity	複雑性
Ambiguity	曖昧性

日本の出生率↓

2022年出生数:64万156人
出生率前年同期と比べ6.8%↓
2023年出生数:56万930人
出生率前年同期と比べ4.1%↓

2006年から2022年16年間

産婦人科施設17%↓ (5,946施設→4,908施設)

分娩取扱診療所38%↓ (1,818施設→1,135施設)

産婦人科医師数(一般病院)26%↓ (3,204名→2,379名)

VUCA時代において産婦人科病院の経営をいかに安定させることができるかは重要な研究課題だと思われる。

先行研究と研究方法

日本の少子化、政府政策、産婦人科病院の経営に関する各種公開資料など先行研究。

危機的な病院経営とその回避策の調査を進めたうえ、産婦人科病院の経営戦略の必要性を経営戦略論の観点から提示。

多角化経営の実態に関する調査の実施と分析を行い、産婦人科病院の経営改善策の提言を試みた。

仮説

- UVCA時代や人口構造の変化により、産婦人科医師不足などの問題が発生し、産婦人科病院の持続経営が困難になっている。
- 産婦人科病院の経営について、多角化経営をもって、その経営を改善することができるのではないか。

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

VUCA 時代における病院の持続経営に関する課題を概観

(1) VUCA時代と日本社会に与える影響

Volatility 変動性

Uncertainty 不確実性

Complexity 複雑性

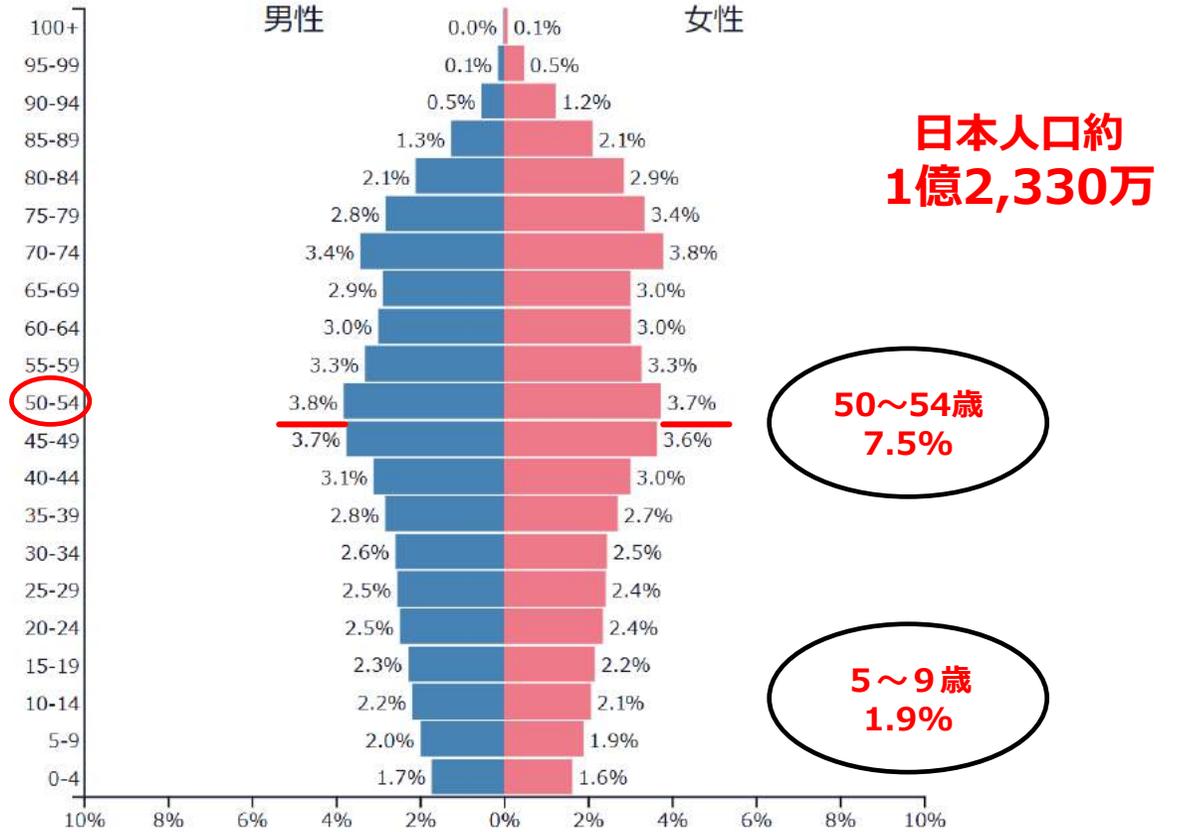
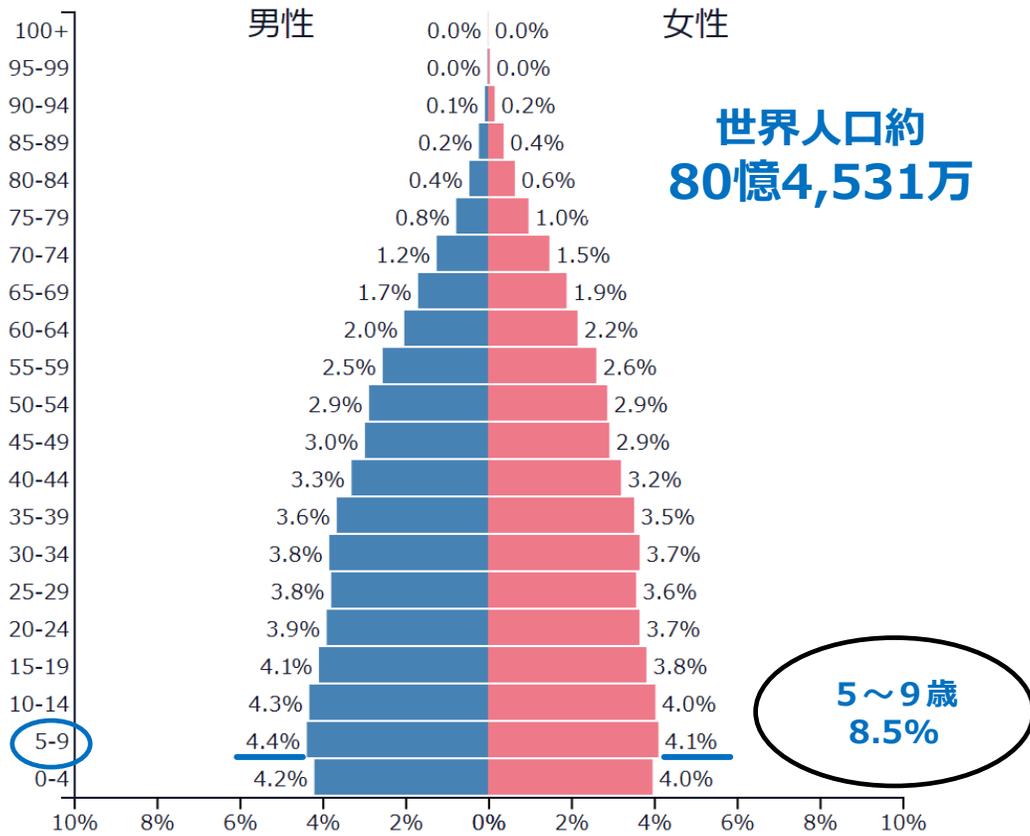
Ambiguity 曖昧性

VUCA時代

先行きが不透明で

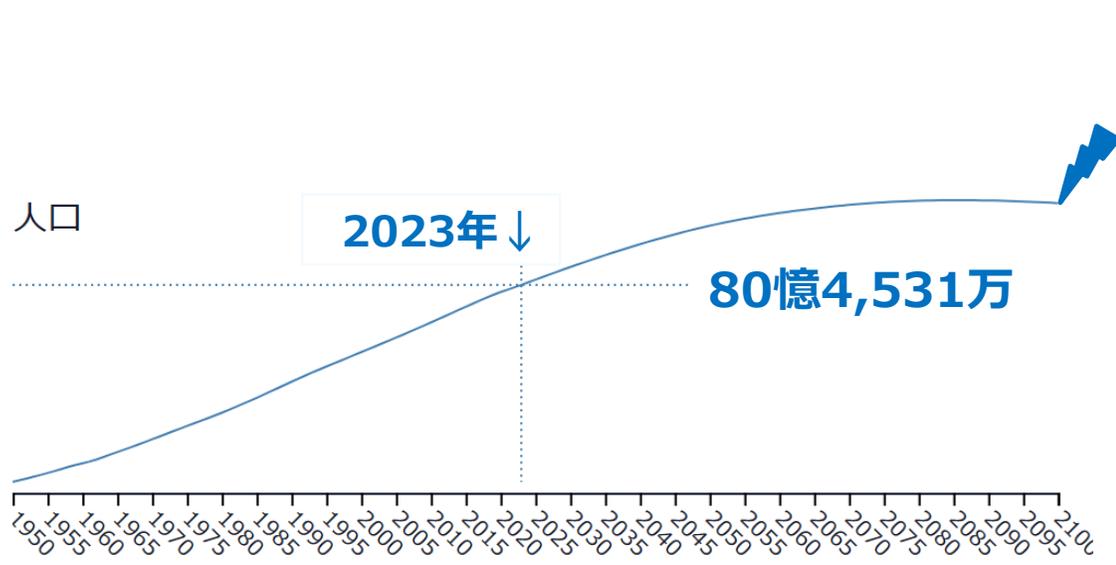
将来の予測が困難な状態

1図表 世界と日本の人口ピラミッド(2023年)



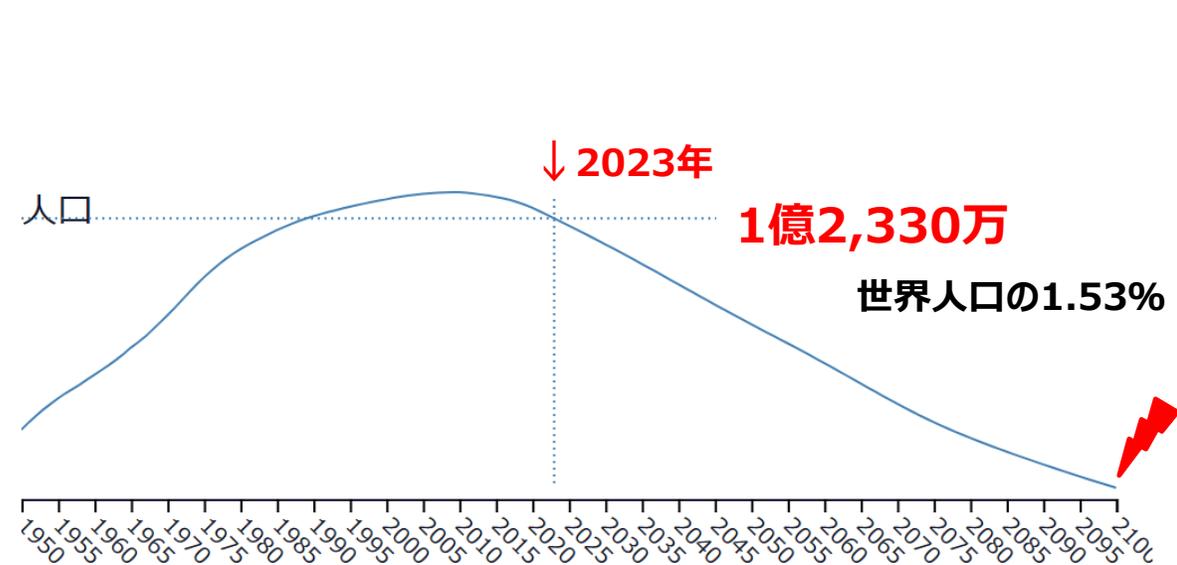
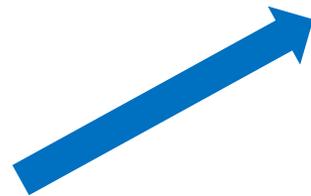
出所: Population Pyramids of the World

2図表 世界と日本の人口推移(1950年~2100年)



2100年 世界人口約

103億4,932万



2100年 日本人口約

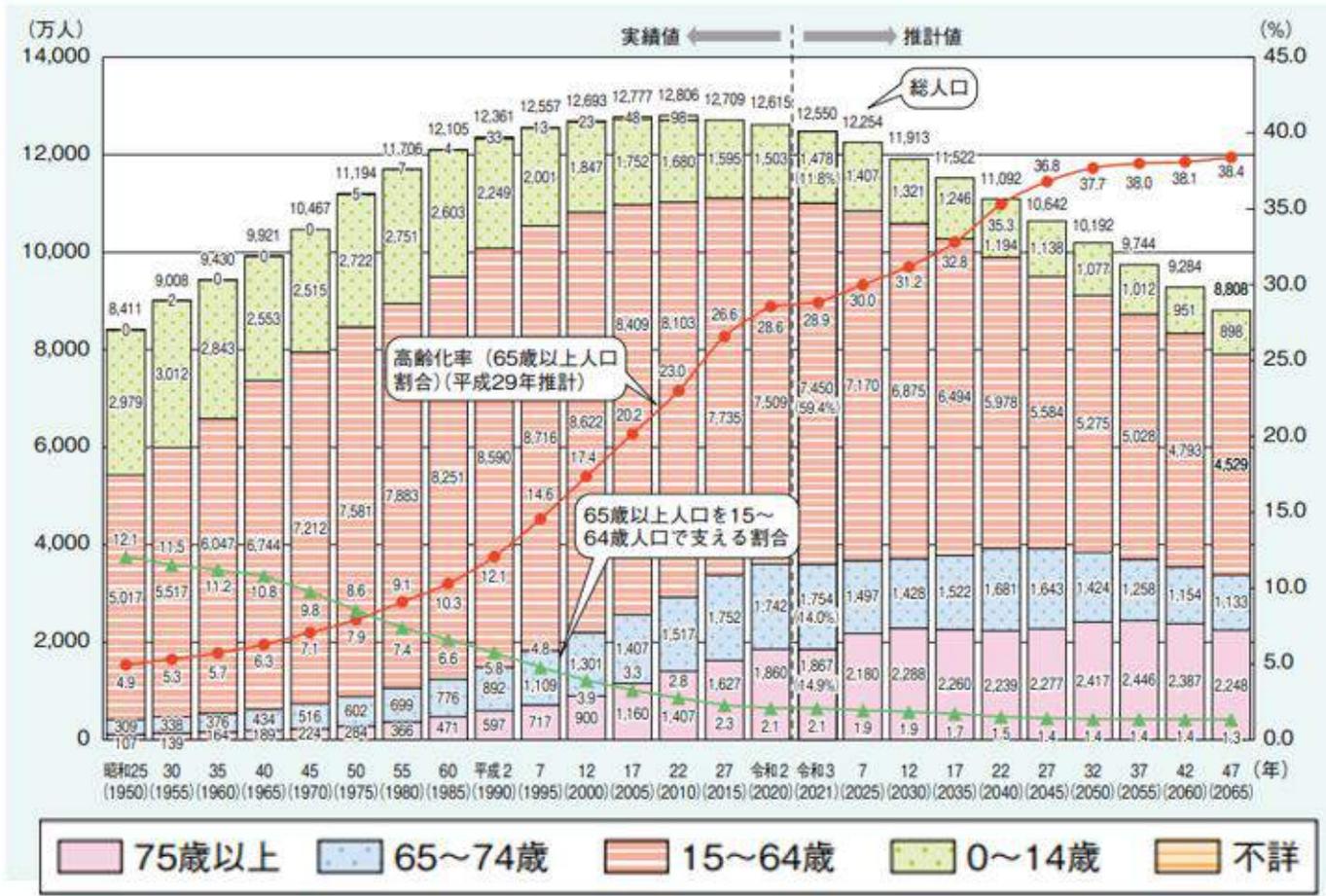
7,364万

世界人口の0.71%



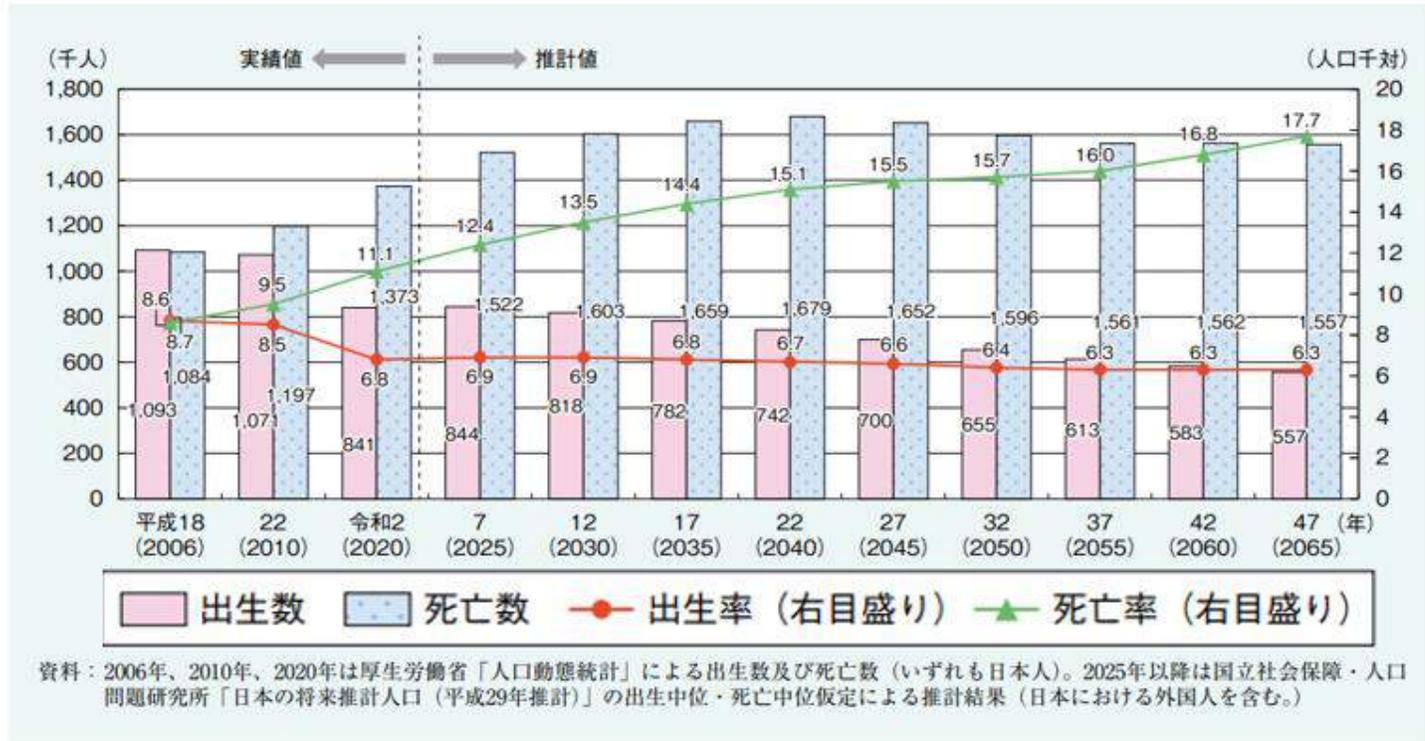
出所:Population Pyramids of the World from 1950 to 2100により筆者作成

3図表 日本の少子高齢化の推移



- 厚生労働省が2023年6月2日に発表
- 2022年の出生率は7年連続下落、1.26となり、2005年と並んで過去最低を記録
 - 1年間の出生数は77万747人で初めて80万人を割り込み、過去最少を更新
- 2055年 日本の総人口 9,744万人
 - 2065年 日本の総人口 8,808万人
 - 2100年 日本の総人口 7,364万人

4図表 日本の出生数と死亡数の将来推計



出所：内閣府.高齢社会白書.2022:5

➤ 出生数↓ → 生産年齢人口(15~64歳) ↓
 2022年 7,490万人 ↓
 2060年 4,418万人 ↓

➤ 高齢人口 ↑ → 死亡率 ↑
 2022年 12.9% ↑
 2060年 17.7% ↑

➤ 出生数 ↓
 → 中小病院・産婦人科病院 直撃
→ 経営成り立たず → 閉院・倒産

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

(1) VUCA時代と日本社会に与える影響

5図表 G7の経済成長率※ランキング(2019年~2022年)

単位 (%) ←

順位	2019年		2020年		2021年		2022年	
	国名	単位	国名	単位	国名	単位	国名	単位
1位	アメリカ	2.3	アメリカ	-2.8	イギリス	7.6	イギリス	4.0
2位	カナダ	1.888	日本	-3.7	フランス	7.0	イタリア	3.7
3位	フランス	1.884	ドイツ	-4.3	イタリア	6.8	カナダ	3.4
4位	イギリス	1.6	カナダ	-5.1	アメリカ	6.0	フランス	2.6
5位	ドイツ	1.1	フランス	-7.9	カナダ	5.0	アメリカ	2.1
6位	イタリア	0.5	イタリア	-9.0	ドイツ	2.6	ドイツ	1.8
7位	日本	-0.4	イギリス	11.0	日本	2.1	日本	1.1

※ 経済成長率 = (当年のGDP - 前年のGDP) ÷ 前年のGDP × 100

出所:IMF - World Economic Outlook Databases 2019 2020 2021 2022

<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases#sort=%40imfdate%20descending>

➤ 日本の経済成長率
(実質GDP伸び率)
IMFデータによる

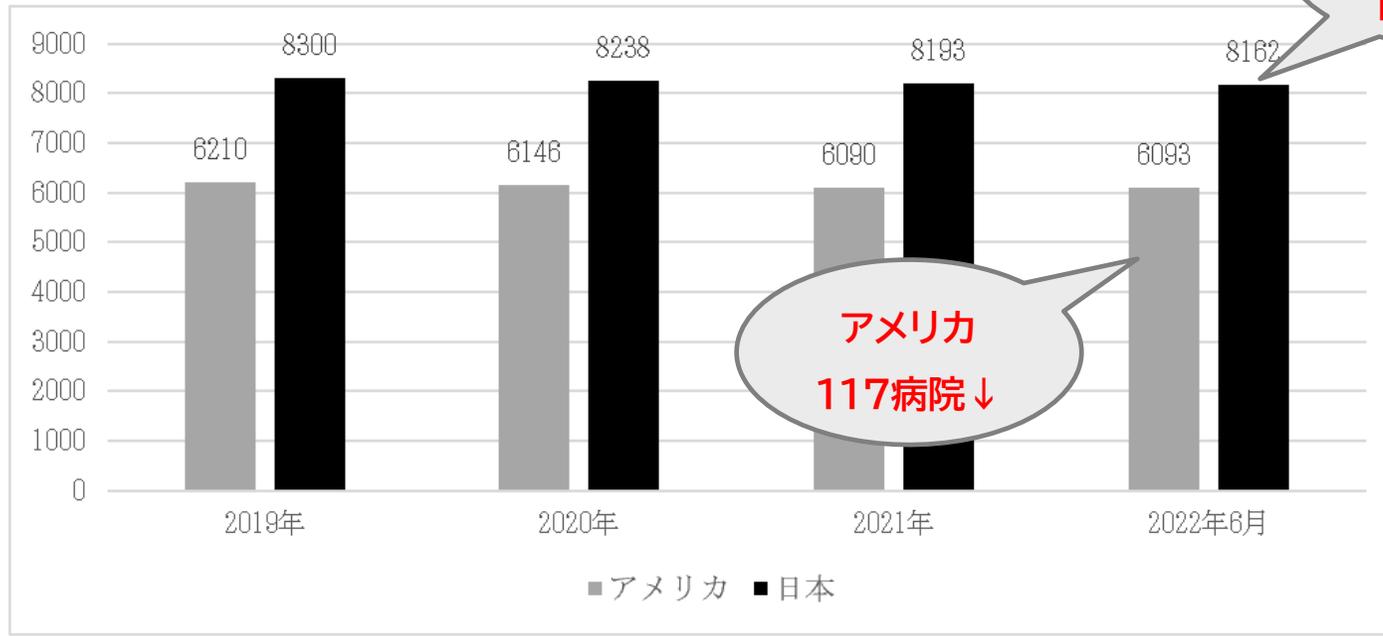
2019年、2021年、2022年
G7の中で経済成長率が
最低レベルとなっている。

→ 経営は、常に「予測不能な状態」に直面している。

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

(1) VUCA時代と日本社会に与える影響 → 直近4年の日米病院数の変化比較

6図表 アメリカと日本の病院数比較(2019年～2022年)



- 日本とアメリカ病院減少の原因は、同様に高齢化と患者数減少により病院閉鎖や病院破産である。
- アメリカの医療費の高騰、無保険患者は多額の治療費の支払い困難や、上昇する医療コスト、病院のグループ化により病院数が減り続けている。

出所: 藤高美海. With COVID-19時代における医療経営についての考察. 社会システム研究. 2023;21:25

元資料: AHA(アメリカ病院協会) Fast Facts on U.S. Hospitals. 2019~2022

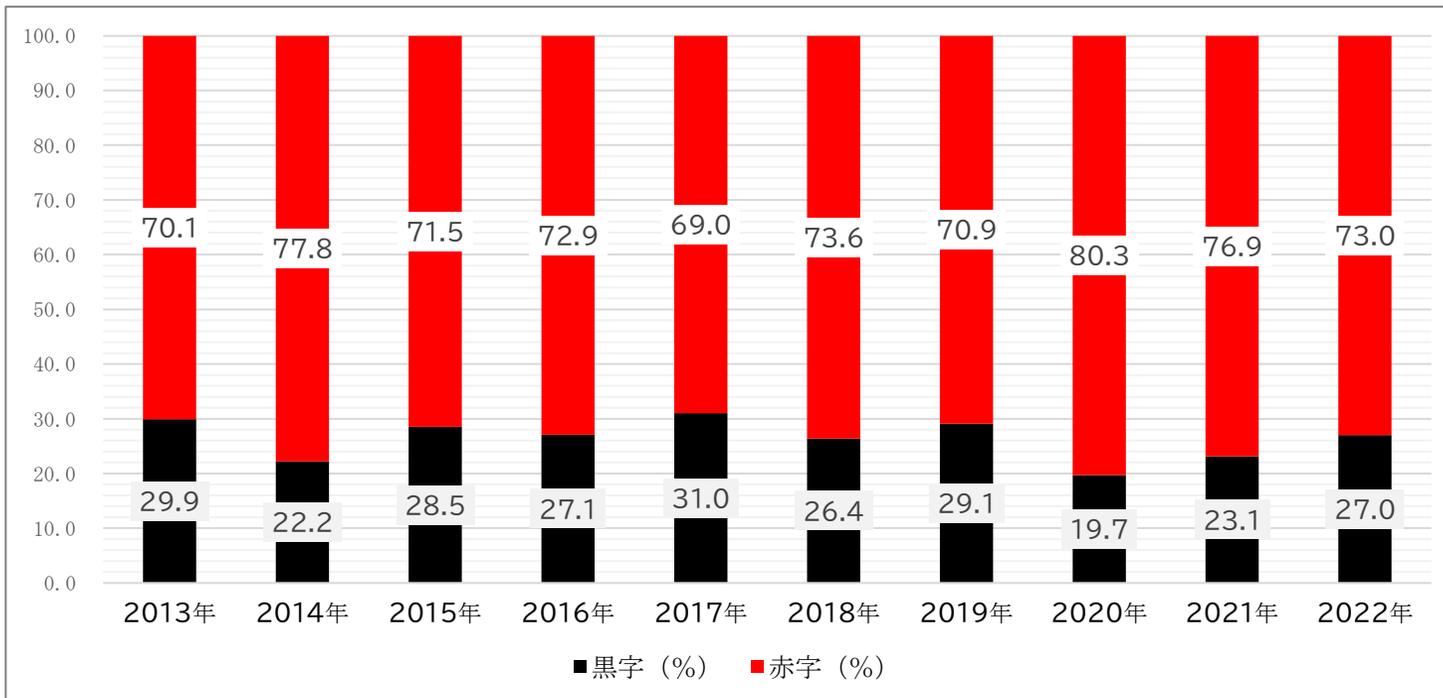
<https://www.aha.org/statistics/fast-facts-us-hospitals>

厚生労働省. 医療施設動態調査. 2019~2020 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/m21/is2101.html>

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

(2) VUCA時代の病院経営に与える影響と課題 → 病院の運営実態調査

7図表 日本における黒字病院・赤字病院の割合の推移(2013年～2022年)



- 2022年 全国病院
黒字経営27%・赤字経営73%
- 公立病院
黒字経営11.2%・赤字経営88.8%
- 公的病院(日赤・済生会・厚生連等)
黒字経営32.3%・赤字経営67.7%
- 医療法人(民間病院)
黒字経営47.6%・赤字経営52.4%

出所:一般社団法人全国公私病院連盟.2022年の病院運営実態分析調査の概要.2023:47
<https://www.byo-ren.com/pdf/r4gaiyou.pdf>

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

(2) VUCA時代の病院経営に与える影響と課題 → 病院の経営動向調査

8図表 病院経営動向調査2019年～2022年比較(医業収益・医業費用・医業利益)

単位:DI*(%ポイント)

項目	一般病院				療養型病院				精神科病院			
	19年 12月	20年 3月	21年 3月	22年 3月	19年 12月	20年 3月	21年 3月	22年 3月	19年 12月	20年 3月	21年 3月	22年 3月
医業 収益	14	14	△24	13	1	△4	△12	20	△27	△31	△39	△33
医業 費用	53	53	37	38	33	32	13	48	34	35	43	50
医業 利益	△20	△20	△35	△4	△24	△28	△16	△13	△44	△46	△45	△30

➤ 一般病院 2022年3月

医業収益 13ポイント

医業費用 38ポイント

医業利益 △4ポイント

- ・ 2019年と2020年より低下
- ・ 2021年より上昇

➤ 療養型病院や精神科病院

減収となったところもある。

※DI:Diffusion Index/景気変動の判断指標

出所:独立行政法人福祉医療機構.病院経営動向調査.2019～2022

<https://www.wam.go.jp/hp/hp-survey/>

二 VUCA時代や少子化による病院経営の変化と課題

(2) VUCA時代のVUCA時代と日本社会に与える影響→ 病院(医療法人)経営の課題調査

9図表 医療法人に関する経営上の課題の比率(2019年～2022年比較)

単位:%

課題項目	2019年	2020年	2021年	2022年
	3月	3月	3月	3月
患者単価の低下	13.5	8.5	9.1	7.5
需要の低下	23.6	24.9	36.4	32.1
人件費の増加	72.6	71.4	63.3	60.4
他の経費の増加	33.2	42.3	45.5	34.0
資金調達難	6.3	6.3	6.7	9.4
職員確保難	70.7	65.1	51.5	62.3
事業継承 出資持分	12.0	8.5	7.3	3.8
その他	7.7	8.5	7.9	15.1

出所:8図表に同じ

➤ 経営課題

- ① 人件費の増加 ② 職員確保難
- ③ 経費の増加 ④ 需要の低下

➤ 人件費↑ → 医業費用↑

医業収益を圧迫し、経営状況も年々厳しくなる。経営課題は緊急に解決すべき課題である。

三 多角化経営の概念と意義

マネジメントの発明者・現代経営学の父

(1) 多角化経営の定義と戦略 → ピーター・ドラッカーによる多角化戦略

➤ 多角化戦略は、新しい業界に新製品やサービスを提供して市場を拡大し、成長を促進する戦略である。最近では、環境の変化に対応するため、既存事業と新しい関連分野に資源を拡充する経営戦略が重要である。

- ピーター・ドラッカーの多角化戦略は、競争力向上と持続可能な成功を追求するために、事業の選択的で集中的な展開を強調している。
- 事業と強みを活かした多角化により、競争優位性と相乗効果が生まれる。成功するためには、チャンスを探し、適任者に任せることが不可欠である。

三 多角化経営の概念と意義

戦略経営の父

(1) 多角化経営の定義と戦略 → イゴール・アンゾフによる多角化戦略

10 図表 アンゾフによる多角化戦略のパターン

		新製品・新サービス	
		関連技術・関連サービス	非関連技術・非関連サービス
新しい顧客・新しい市場	同領域	①水平型多角化戦略 (同じ分野で既存市場へ事業拡大する)	
	自社が顧客	②垂直型多角化戦略 (バリューチェーンの上流・下流へ事業を拡大)	
	類似領域	③集中型多角化戦略 (既存技術や主要顧客に関連する分野に進出する)	
	新領域	④集成型多角化戦略 (完全に新しい製品を新しい市場に投入する)	

- ① 水平型多角化: 医療法人が外国人患者を受け入れる戦略。
- ② 垂直型多角化: 医療と介護を統合的に経営する戦略。
- ③ 集中型多角化: レンズの転用など特定の技術を別業界に応用する戦略。
- ④ 集成型多角化: 自動車メーカーが介護ロボットに進出する高リスク戦略。

出所:H.I.アンゾフ. Corporate Strategy.1965 広田寿亮訳. 企業戦略論. 1965:165

三 多角化経営の概念と意義

(2) 多角化経営のメリットとデメリット ※ライフサイクル: 誕生期→成長期→成熟期→衰退期→消滅期

➤ メリット

- ① リスク分散: リスクを広く分散できる。
- ② シナジー効果: 複数の事業の展開により、シナジー効果が期待できる。

➤ デメリット

ほかの事業の成果や効率低下、経営リソースの適切な配分や組織の適応性の問題。

➤ 病院の場合

多角化経営により、病院は新市場や顧客層に進出し、収益の多様化を図ることができる。

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

(1) 産婦人科病院の特性と経営上の課題



原因： 過酷な勤務、医療訴訟の増加、病院の経営者は医療経営の専門教育を受けていないなどである。

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

(2) 多角化経営の応用例と可能性

聖路加国際大学の聖路加助産院マタニティケアホームの事例

- 女性の健康とリラクゼーションに焦点を当て、助産院とフィットネス施設を統合して、収益多様化と患者層の拡大を実現している。

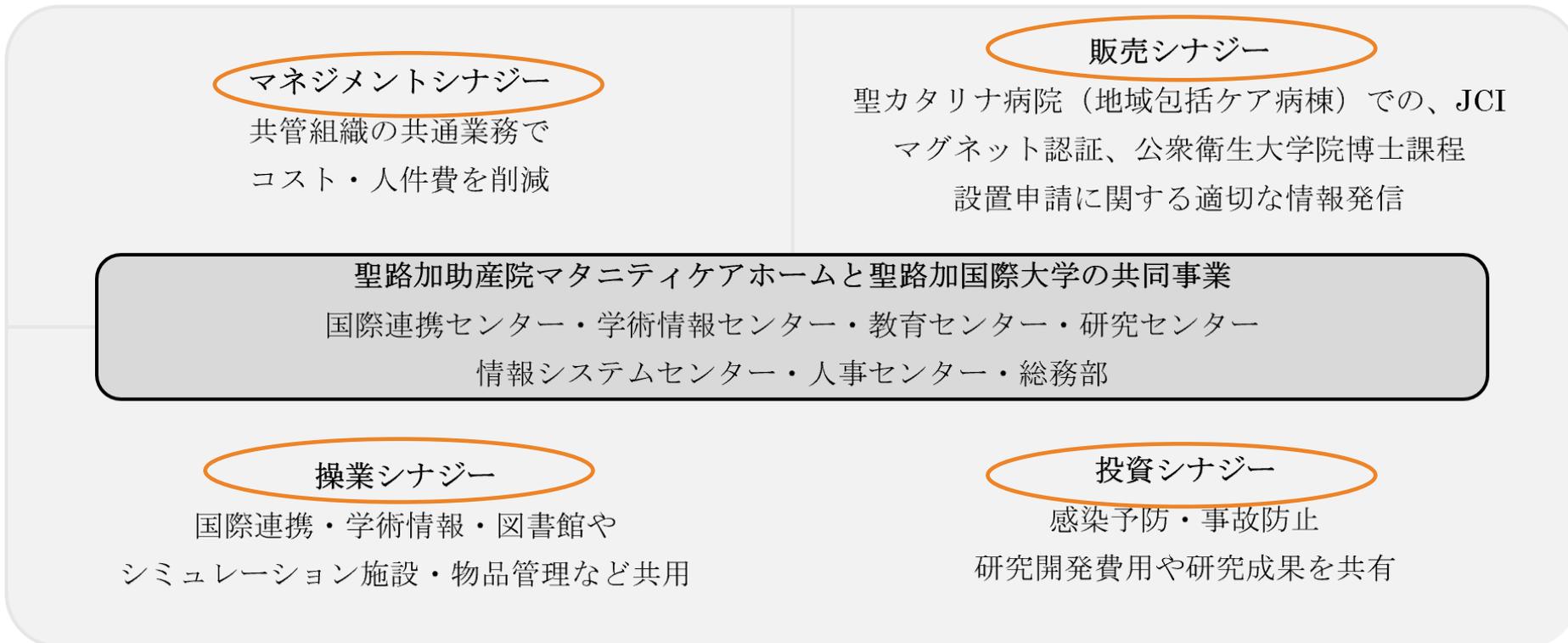
医療法人仁愛会川村産婦人科産後ケアセンターの事例

- 親族のサポートを受けずに産後の支援を行い、産後の孤独感やうつを回避し、産後から3~4か月間、産婦の回復と健康な育児をサポートを行い。また、ケアセンターの開設により、病院の収益を多様化し、シナジー効果を生み出している。

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

(2) 多角化経営の適用例と可能性ーフィットネスセンター施設の開設

11 図表 聖路加助産院マタニティケアホームと聖路加国際大学の共同事業による経営シナジー効果イメージ図



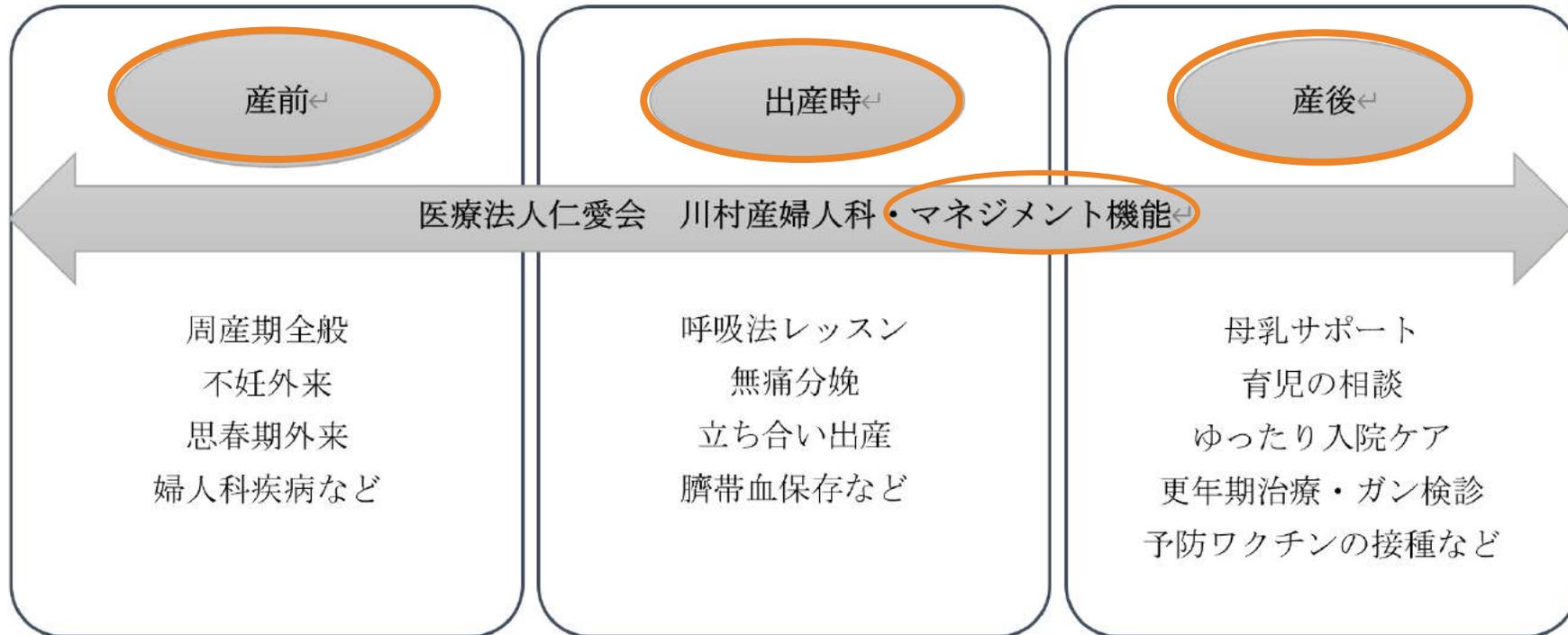
出所:筆者作成

患者層の拡大、収益多様化、シナジー効果の実現ができる

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

(2) 多角化経営の適用例と可能性－産後ケアセンターの設立

12 図表 医療法人仁愛会 川村産婦人科による複合型多角化経営戦略に関するイメージ図



出所:筆者作成

収益多様化を実現し、シナジー効果を生み出すことができる

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

(3) 多角化経営に関するヒアリング調査 - 目的と概要

➤ 目的

産婦人科病院の医師経営者を対象とした多角化経営の現状・問題点を整理し、今後の経営課題と改善策を検討するためである。

➤ 概要

- ① 調査期間: 2023年5月1日～6月30日
- ② 調査方法: 電話、オンラインインタビュー
- ③ 調査内容: LINEの相談サービスがあるか、出産数・医業収入・医業利益について前年と比較の増減、自院で解決すべき課題、フィットネスセンターの設置、産後ケアセンターの設置、医業外収益などについて調査した。

四 産婦人科病院の多角化経営への応用

(3) 多角化経営に関するヒアリング調査 - 結果整理

➤ 結果

調査結果から、産婦人科病院の経営状況は施設によって異なることが明らかになった。

出産数や収益にはばらつきがあり、課題も施設ごとに異なっている。

⇒ 結果から、各施設は自身の課題に焦点を当て、戦略的な対策として、各院のアプローチは

- ・ A院:施設改善とコスト削減
- ・ B院:人材確保と質の向上
- ・ C院:マーケティングと競争力向上

各施設は自身の課題に対処するため、戦略的な経営手法やリソースの最適な活用を検討することが重要である。

五 考察と提言 (1) 本研究の発見

➤ 発見

① 産婦人科病院の持続的な経営要因

- ・ 新しいサービス提供で多角化経営を進める
不妊治療や妊活支援、トータルウェルネスサービス提供など
- ・ 包括的なアプローチで患者の健康をサポート
健康管理から出産後のケア、更年期までの健康サポート。栄養指導、運動、心理的サポートなど

② 多角化経営の成功に向けて

- ・ ネットワーク構築と連携体制の整備が不可欠
他の医療機関や関連企業とのネットワーク構築、情報共有、連携体制の整備など

五 考察と提言（2）課題と改善策の提示

● 人材確保とスキルアップ課題

- 魅力的な労働環境提供が必要
- 職場文化向上、成長とキャリア機会、スキルアップの提供が重要

● 経営悪化課題

- 経営戦略再評価が必要
- 新収益源開拓、収益最適化、診療プログラム強化、経費管理効率化、公的支援活用、資金調達工夫が必要

● 経営者のマネジメント力不足課題

- 経営専門知識習得・戦略立案・研修参加・外部専門家支援が必要
- 組織内コミュニケーション強化・協力体制構築が必要
- 経営者のマネジメント力向上で成長と競争力確保が必要

六 まとめ

本研究では、VUCA時代における病院の持続的経営課題と産婦人科病院の問題を指摘し、その対策を提示した。人材確保や経営戦略の見直し、経営者スキルアップが重要で、少子化に対応する明確な経営戦略が必要である。

本研究について、ヒアリング調査や国際比較、学際的アプローチに制約があった。中小病院の医療供給体制と経営の課題と解決策研究は、社会的責任と地域貢献の重要テーマと成りえる。今後、信頼性のある医療の実現を目指して、医療経営の多角化に関する研究を展開していきたいと考えている。

ご清聴ありがとうございます

藤高 美海

