

# 地域再編と病院経営(1)

## 1. 人口構造の変化が病院経営に与える影響

医療機関は、人（患者）を対象として、人（医師、看護師等有資格者）がサービスを提供します。従って、総人口の減少や高齢化の進展といった人口構造の変化は、業界に多大な影響を及ぼします。日本は2008年から人口減少局面に入ったとされ、今後は減少傾向が加速すると予測されています。人口予測は精度が高いと言われておりますので、将来起こり得る変化を見極め、対策の検討を進めることが重要です。なお、人口構造の変化は全国一様ではなく、地域によって置かれている状況は大きく異なります。地域ごとの人口構造とその将来予測、医療提供体制の特徴などを踏まえた検討が必要です。

本シリーズでは、病院経営に影響を与えるマクロ環境変化について触れた後、どのような対応が求められるのかについて全3回に亘って解説します。

医療業界において指摘される人口構造の変化に「2025年問題」があります。いわゆる団塊の世代と言われる年代層がすべて75歳以上に該当するタイミングであり、25年までに75歳以上人口は急増すると予測されています。75歳以上の1人当たり医療費は64歳以下の医療費の約5倍要するという統計結果がありますので、25年までに医療需要が大きく増加すると見られます。

一方で、高齢層以外の人口は一貫して減少すると予測されています。年齢区分によって必要となる医療サービスは異なるため、これまでの人口構成を前提にして構築されていた医療提供体制では需要の量と質の変化に応えられない懸念があり、再構築する必要性が議論されています。

これまで述べたような問題意識を背景として厚生労働省は25年時点の地域医療のあるべき姿を示した地域医療構想を都道府県に作成する



山田コンサルティンググループ株式会社  
経営コンサルティング事業本部  
ヘルスケアコンサルティング事業部  
部長 増井 浩平

### 【プロフィール】

医療機関・介護施設の経営戦略・事業計画策定、業績改善、事業承継、M&A・組織再編、病棟・事業モデルの見直し、建替計画の基本構想の立案、新規事業計画立案等の支援業務に多数従事。また病院経営者・事務長向けのセミナー実績多数。

よう指示し、現在はその構想を実現すべく様々な対策を講じています。各都道府県は地域医療構想において将来想定される医療需要量と現行の医療供給量（ベッド数）から将来の需給ギャップを試算しています。

図表1は25年時点における当該都道府県において必要となるベッド数（病床数）と作成時点でのベッド数の割合を示しています。これを見ると多くの地域においては将来的に供給過剰になる推計です。地域医療構想策定の問題意識は、既に述べたように25年における医療需要の膨張への対策如何です。しかし、実は、供給「量」は過剰であり縮小が必要であることが示唆されています。加えて、いかに「質」を需要構造に合わせていくかがポイントになっています。

なぜ需要量が増える（75歳以上人口が増える）見込みであるのに多くの都道府県において

は供給過剰という推計なのでしょうか。答えは人口構造が地域で異なるためです。75歳以上人口は日本全体で増加しますが、対象となる地域は限られていて、その他の地域では高齢者人口も含めて次第に減少局面に入るためです。加えて、その他の地域では高齢層以外の医療需要は先行して縮小しています。総じて、病院経営の観点では事業活動の「量」と「質」いずれの面においても見直しが必要とされ、難しい経営判断が求められる局面にあることを意味しています。

## 2. 地域再編をどう進めるか

筆者は病院経営、介護・福祉経営に関する各種経営支援を行っています。近年、一部の都市部を除いて、多くの経営者の皆様が、自身が経営している病院（または介護事業所・福祉施設）の方向性について悩んでいます。背景には人口構造の変化があります。筆者は、経営戦略の見直し、ビジネスモデルの転換などの経営判断をサポートし戦略実行を支援しています。特に、過疎地域とされるエリアにおいては既に問題が顕在化し喫緊の対応が必要な状況です。

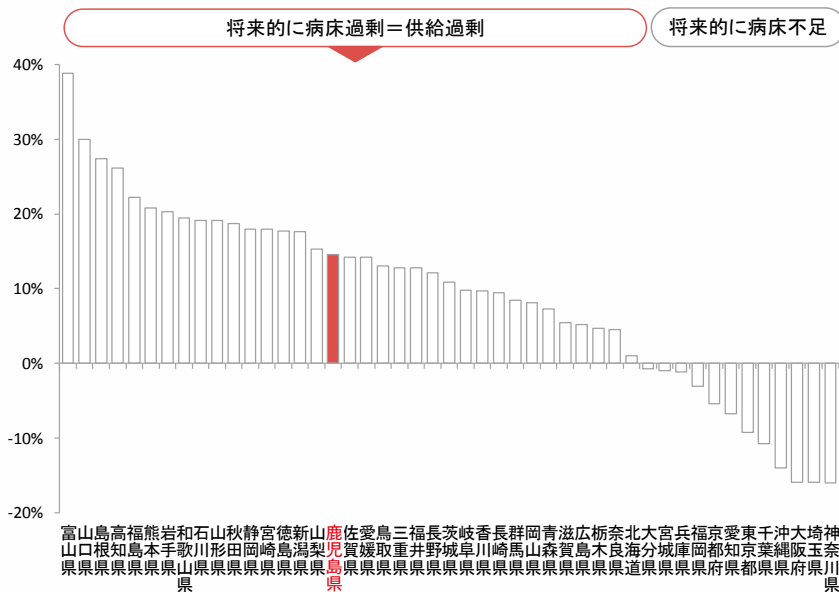
つまるところ、医療業界は再編が求められていると言えるでしょう。先に触れた通り、需要の

量・質の変化によって医療提供体制の構造は見直しが求められていますが、それは個々の病院運営の方向性を見直しが必要であることを意味しています。これまで競争していた病院が患者を紹介する協力病院に転換するといった事例や、近隣の病院を統合（M&A）して一部縮小し建て替えを行うケース、複数の病院が連携して機能転換を図るケースなど、医療提供体制の再編に向けた動きが見られるようになりつつあります。

一方、日本の医療提供体制の大半は医療法人などの民間部門で構成されています。総論として再編の必要性は理解しつつも、経営者の方針や責任、運営している病院の業況、近隣医療機関や経営者との関係性といった様々な理由で再編が進まない実状があります。厚生労働省は再編を押し進める制度を創設していますが、まだ普及段階には至っていません。医療サービスは日々の暮らしに必須のインフラ機能です。人々が安心して生活できるよう医療提供体制を維持していく必要があります。

地域再編を誰がどう進めるか。次回以降、弊社の支援事例や先進地域の事例に触れながら解説します。

図表1 都道府県別の2025年時点の必要病床数と現在許可病床数との過不足見通し



注) 現在許可病床数は2016年の数値  
出所) 厚生労働省