



みぞひろ道場
開講記念

日本の病院グループの解説 2 0 1 9
～病院グループと最新病院経営について～

株式会社AMI & I
代表取締役 溝口博重

みぞひろ道場開講にあたって

10年間で200施設以上の病院／診療所の組織運営に携わって思った事。

- 1) 経営についての基本がおろそかな医療機関が多い。
- 2) 特に中堅以下が壊滅的な医療機関が多い。
- 3) 介入している医療コンサルタントのレベルも、いまいち。

医療の質の向上を図るうえで、経営力の向上は必須。

しかし、介入できる数には限りがあるので、医療やヘルスケアに関わる人のレベルを上げるべく、みぞぐちがこれまで培ってきたノウハウを提供しようではないか、という事で、スタートする事にしました。

ヘルスケア編は、直接仕事に関係ないですが、医療政策や制度など、仕事に深みを与えてくれる内容を中心にやります。半分、趣味です。

ビジネス編は、医療機関にまつわるビジネスについての勉強会です。営業から商品開発、病院マネジメントなど、多岐にわたります。こっちは直接、仕事に関わる内容が多くなります。

これらを月に1回ずつ開催予定です。

今日のテーマ

主要な病院グループを把握しよう！
どんな感じの組織なのか、概要を知ろう！
けっこう地場組織なので、その地方でしか有名でない事も多々ある。

診療所グループもあるけど、今回は除外するよ。

《条件》

- ◆病院を3つ以上持っている
- ◆医療法人が違ってても、グループ（経営が同じ）なら一緒に
- ※カマチグループと巨樹の会
- ※国際医療福祉大学と高邦会など
- ◆公的病院グループなどは、ちょっと外し

まずは3病院以上の病院グループランキング！

病院数ランキング（大規模病院グループ）

1位	徳洲会グループ ↑	71病院	30診療所
2位	I M Sグループ	36病院	6診療所
3位	AMGグループ	28病院	9診療所
3位	TMSグループ	28病院	15診療所
5位	葵会グループ ↑	27病院	7診療所
6位	平成医療福祉グループ ↑	26病院	1診療所
7位	ユカリアグループ ↑	24病院	5診療所
8位	カマチグループ ↑	23病院	2診療所
9位	地域医療振興協会 ↑	21病院	20診療所
10位	セコム医療関連グループ ↑	20病院	18診療所
11位	ふれあいグループ	17病院	8診療所
12位	大坪グループ	16病院	3診療所
13位	高邦会グループ	14病院	
13位	生和会グループ	14病院	1診療所
13位	苑田病院グループ	14病院	2診療所
13位	ポローニアメディカルグループ	14病院	
17位	錦秀会グループ	11病院	
位	若葉会グループ	11病院	



1 9 位以下

病院数ランキング（かなり中規模グループ）

1 9 位	<u>北九州病院グループ</u>	9 病院	
位	健育会グループ	9 病院	
位	桜十字グループ	9 病院	
位	慈誠会グループ	9 病院	1 診療所
位	<u>武田病院グループ</u>	9 病院	1 1 診療所
位	<u>伯鳳会グループ</u>	9 病院	3 診療所
位	医療介護グループひかり会	9 病院	
位	<u>ホロニクスグループ</u>	9 病院	6 診療所
2 7 位	相生会グループ	8 病院	6 診療所
位	明日佳グループ	8 病院	2 診療所
位	新仁会グループ	8 病院	
位	新富士病院グループ	8 病院	
位	スマレ会グループ	8 病院	2 診療所
位	掖済会グループ	8 病院	1 診療所
位	和同会グループ	8 病院	1 診療所

この辺りまでは有力グループといえる規模

3 4 位以下

病院数ランキング（やや中規模グループ）

3 4 位	愛仁会グループ	7 病院	3 診療所
位	協和会グループ	7 病院	1 診療所
位	常仁会グループ	7 病院	1 診療所
位	聖隷福祉事業団	7 病院	1 診療所
3 8 位	麻生グループ	6 病院	1 診療所
位	東京都保険医療公社	6 病院	1 診療所
位	南東北病院グループ	6 病院	1 1 診療所
位	友紘会グループ	6 病院	2 診療所
位	横浜メディカルグループ	6 病院	1 診療所
位	つくば健仁会グループ	6 病院	2 診療所

全国的に有名なグループもこの規模

愛仁会は全国でもトップクラスの収益率を誇る病院。
経営、マジヤバイレベルすごい。

麻生グループは、あの麻生さんの実家のグループ病院。

南東北病院は積極的拡大志向の病院グループの一角。

病院数ランキング（ここまで中規模グループ）

4 4位	<u>浅ノ川病院グループ</u>	5 病院	
位	慈愛会グループ	5 病院	1 診療所
位	純正会グループ	5 病院	1 診療所
位	積善会グループ	5 病院	1 診療所
位	篤友会グループ	5 病院	3 診療所
位	藤井会グループ	5 病院	4 診療所
位	翠会ヘルスケアグループ	5 病院	6 診療所
位	<u>洛和会ヘルスケアシステム</u>	5 病院	3 診療所
位	友愛病院会グループ	5 病院	
位	良秀会グループ	5 病院	1 診療所
位	綾和会グループ	5 病院	

1つの県内でやってる病院が多い

地元では知られているが、県外では名前が通っていない感じ。
例外的に洛和会ヘルスケアシステムなどは、IT活用などで少し前までは有名だったが、最近は聞かなくなった。（でも規模拡大している）

病院数ランキング（小規模病院グループ）

5 6 位	藍野グループ	4 病院	1 診療所	杏嶺会グループ	4 病院
位	河北総合病院グループ	4 病院	9 診療所	永寿会グループ	4 病院
位	きっこう会グループ	4 病院	2 診療所	回心会グループ	4 病院
位	啓愛会グループ	4 病院	1 診療所	杏林会グループ	4 病院
位	ケイメイグループ	4 病院	4 診療所	敬愛会グループ	4 病院
位	孝仁会グループ	4 病院	8 診療所	篠田好生会グループ	4 病院
位	甲南会グループ	4 病院	1 診療所	春回会グループ	4 病院
位	清水病院グループ	4 病院	1 診療所	翔嶺館グループ	4 病院
位	正志会グループ	4 病院	1 診療所	緑水会グループ	4 病院
位	聖仁会グループ	4 病院	1 診療所	静和会グループ	4 病院
位	生長会グループ	4 病院	6 診療所	永寿会グループ	4 病院
位	藤聖会グループ	4 病院	4 診療所	順心会グループ	4 病院
位	ひかりメディカルグループ	4 病院	3 診療所		
位	鵬友会グループ	4 病院	1 診療所		
位	友志会グループ	4 病院	1 診療所		
位	福島病院グループ	4 病院	1 診療所		
位	亀田グループ	4 病院	6 診療所		
位	偕行会グループ	4 病院	2 2 診療所		
位	医療法人弘道会グループ	4 病院	1 診療所		
位	医療法人新光会	4 病院	1 診療所		
位	藤元メディカルグループ	4 病院	1 診療所		

病院数ランキング（3病院級）

福島病院グループ

愛正会グループ

青山メディカルグループ

（医）朝日野会

（医）蘇春堂

医療法人財団仁医会

医聖会グループ

財団法人磐城済世会

栄宏会

永生会グループ

江戸川病院グループ

財団法人大原綜合病院

菊郷会

医療法人社団嬉泉会

財団法人杏仁会

くじらグループ

景星会グループ

（医）健仁会

健生会

研精会

元生会

厚生院グループ

互舎会

医療法人済世会

ジャパンメディカルアライアンスグループ

社会医療法人城西医療財団グループ

社会医療法人仁厚会

医療法人真仁会

すずかけグループ

医療法人誠広会グループ

聖光会グループ

青洲会グループ

（医）生生会

（医）親和会

医療法人碩済会

医療法人社団双愛会

医療法人大生会

田岡グループ

立川メディカルセンターグループ

タナカメディカルグループ

近森会グループ

東朋グループ

とちぎメディカルセンター

豊田会グループ

長岡医療と福祉の里

医療法人財団白十字会グループ

医療法人社団八洲会

財団法人復康会グループ

医療法人福友会

医療法人宝山会

望星第一グループ

医療法人宝美会

社会医療法人峰和会グループ

北武グループ

社会医療法人母恋

牧ヘルスケアグループ

美杉会

（医）翠十字会

（医）宮本会

（医）明徳会

財団法人山梨厚生会グループ

財団法人湯浅報恩会

医療法人里仁会

緑山会グループ

和仁会グループ

医療法人社団和風会

社会医療法人延山会

敬和会

シーエムエスグループ

（医）寿人堂

橘会グループ

医療法人澄心会

医療法人尚生会グループ

（医）駿仁会

洗心会グループ

公的病院とかそういうの

全日本民主医療連合会	1 4 2 病院 (独立採算)
独立行政法人国立病院機構	1 4 1 病院
J A 厚生連 (愛知、長野、茨城、秋田、北海道)	1 0 7 病院 (独立採算)
恩賜財団済生会	9 5 病院
日本赤十字	9 2 病院
独立行政法人地域医療機能推進機構 (J C H O)	5 7 病院
労働者健康安全機構 (労災病院の経営)	3 2 病院
K K R 病院グループ	2 6 病院

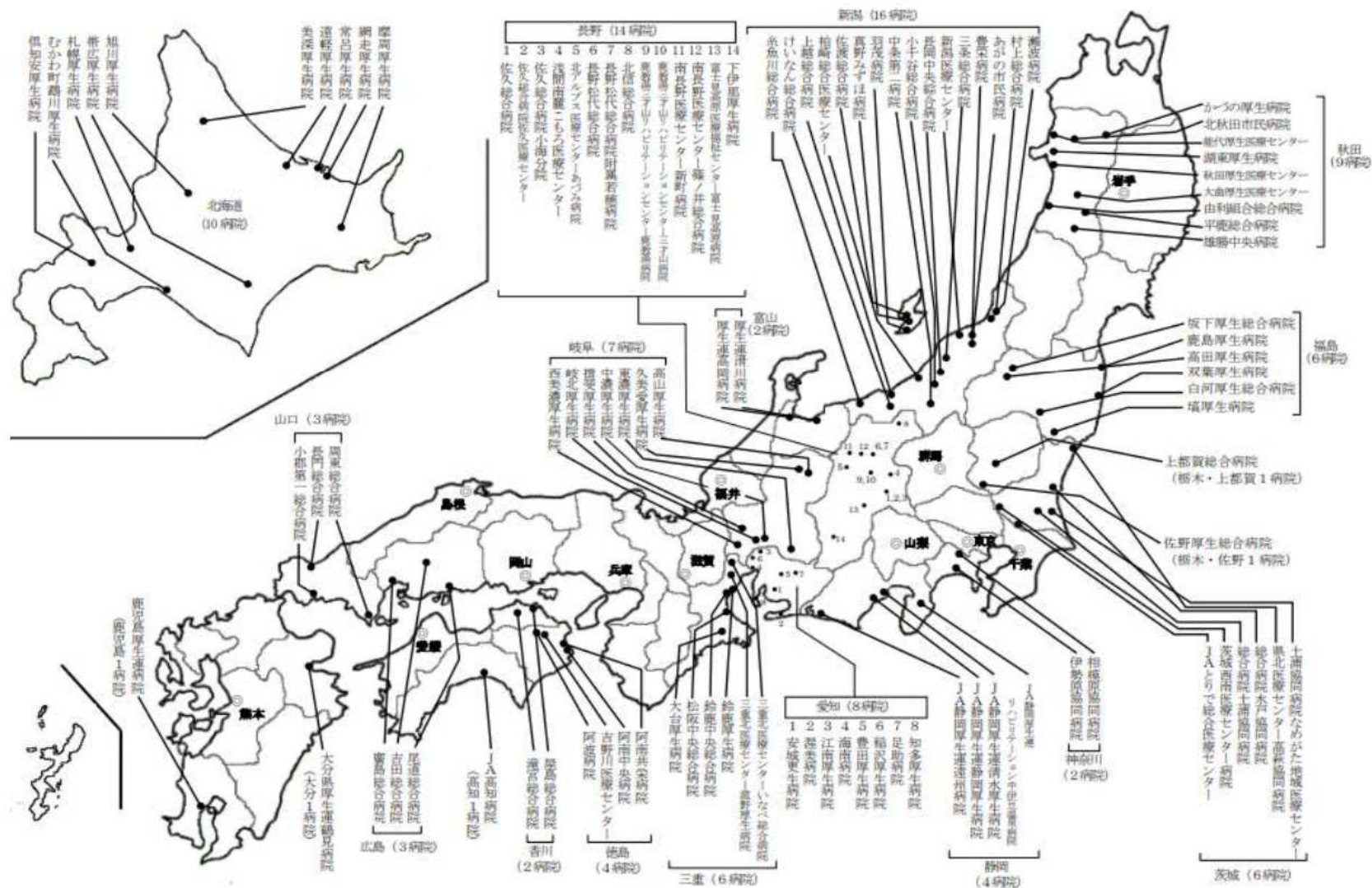
いや、普通に民間病院は赤字だと倒産するので。そういう意味で、倒産間近の病院が、グループ病院に身売りしているというのが現状



一般的な公立病院と異なり、公的病院はスケールメリットを使った経営もしている事もあり、赤字率は低い。(ない訳ではない)
ただし組織は硬直しており、柔軟な組織経営をしている訳ではない。

厚生連病院位置図(全国計107病院)

(注) 1. 平成30年4月1日現在
2. ◎印 健康管理厚生連
3. 厚生連未設置府県は計15府県



国立病院機構グループ事業計画

全国141の病院ネットワーク



全国のKKR病院の所在地等はこちらからご覧いただけます。



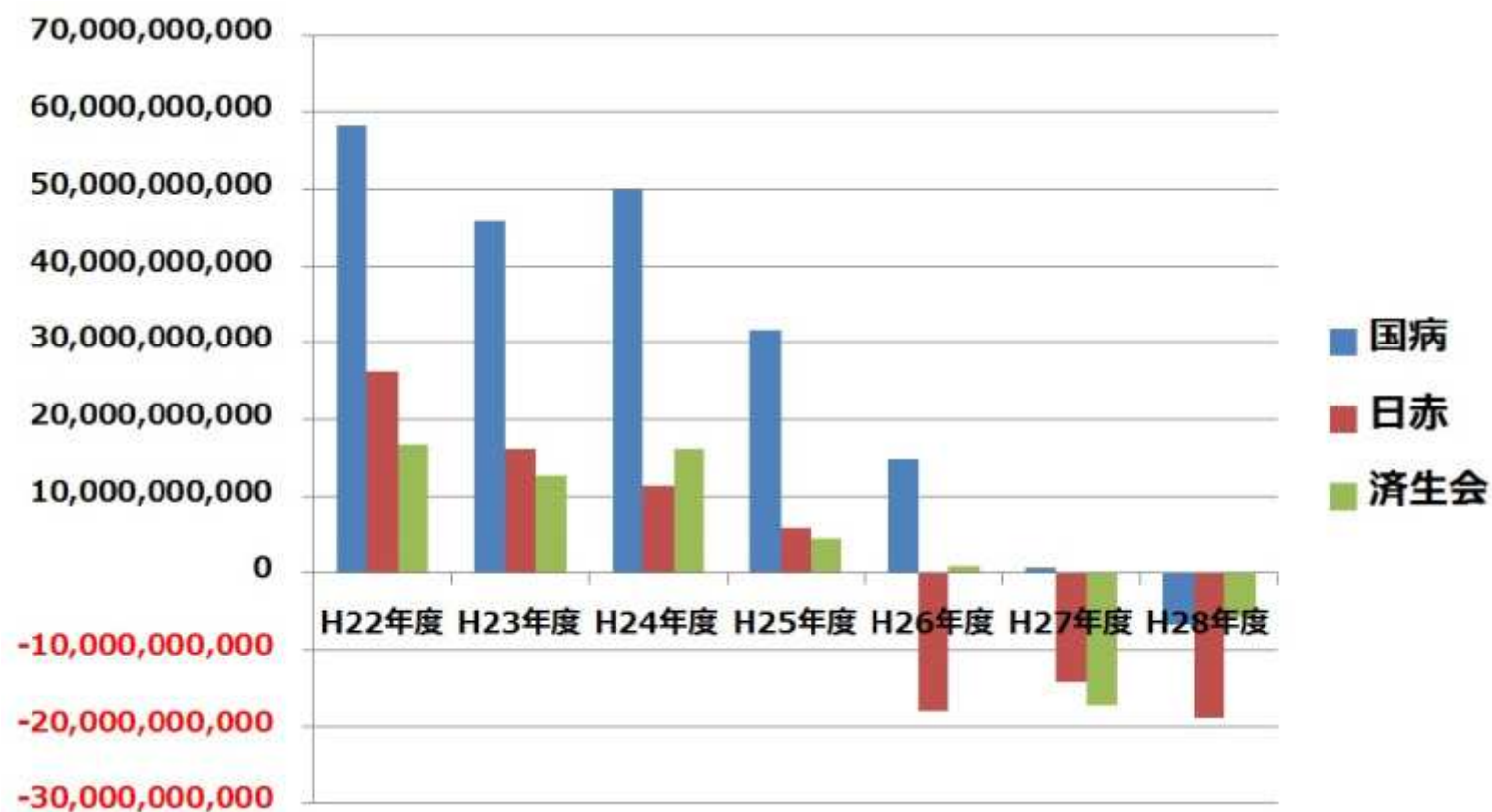
日本のグループ病院売上ランキング 2018

1. 日赤病院グループ	(約1兆2000億円)	
2. 国立病院機構グループ	(約1兆円)	
3. JA厚生連グループ	(約8000億円)	
4. 済生会グループ	(約7000億円)	
5. 徳洲会グループ	(約5000億円)	1位
5. 中央医科グループ (IMS・TMG・AMG)	(約5000億円)	2～4位
7. JCHOグループ	(約4000億円)	
8. 労災病院グループ	(約3000億円)	
9. KKR病院グループ	(約3000億円)	
10. 民医連グループ	(約2000億円)	
11. 都立病院グループ	(約2000億円)	
12. セコム病院グループ	(約1500億円)	10位
13. 聖隷福祉事業団グループ	(約1200億円)	34位
14. 地域医療振興協会グループ	(約1100億円)	9位
15. 岩手県立病院グループ	(約1000億円)	

日本のグループ病院売上ランキング 2018

16.新潟県立病院グループ	(約700億円)	
16.兵庫県立病院グループ	(約700億円)	
16.葵会グループ	(約700億円)	5位
19.カマチグループ	(約600億円)	8位
19.公立学校共済組合病院グループ	(約600億円)	
19.ふれあいグループ	(約600億円)	11位
22.亀田グループ	(約500億円)	56位
22.ユカリアグループ	(約500億円)	7位
22.愛仁会グループ	(約500億円)	34位
25.生長会グループ	(約400億円)	56位
25.錦秀会グループ	(約400億円)	17位
25.大坪グループ	(約400億円)	12位
25.高邦会グループ	(約400億円)	13位
25.麻生グループ	(約400億円)	38位
25.南東北病院グループ	(約400億円)	38位
25.北九州病院グループ	(約400億円)	19位

2016年決算報告より経常利益の推移



D P C病院もそう儲かっている



DPC機能評価係数Ⅱ増減に相関

DPC機能評価係数Ⅱ H29年度合計 - H28年度合計 差

グループ名	H29 1病院平均	グループ合計	H28決算
JA厚生連グループ (DPC74病院)	0.0001	0.0075	45億円
日赤病院グループ (DPC70病院)	▲ 0.0001	▲ 0.0062	▲ 188億円
国立病院機構グループ (DPC62病院)	▲ 0.0011	▲ 0.0690	▲ 68億円
中央医科グループ (DPC51病院)	▲ 0.0010	▲ 0.0505	(民間非公開)
済生会グループ (DPC54病院)	▲ 0.0005	▲ 0.0295	▲ 58億円
JCHOグループ (DPC46病院)	0.0009	0.0399	37億円
徳洲会グループ (DPC41病院)	▲ 0.0004	▲ 0.0177	(民間非公開)
民医連グループ (DPC34病院)	▲ 0.0003	▲ 0.0113	(民間非公開)
労災病院グループ (DPC29病院)	0.0004	0.0114	74億円
KKR連合会グループ (DPC25病院)	▲ 0.0009	▲ 0.0230	▲ 0.5億円
JADECOMグループ (DPC19病院)	0.0014	0.0267	4億円

グループ病院合計プラスは黒字

機能評価係数Ⅱ対策をしっかりと行い、高いDPC入院基本料を獲得する

ランキング 1 位 徳洲会グループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：生命だけは平等だ
生命を安心して預けられる病院
健康と生活を守る病院

本拠地：東京都千代田区九段南1-3-1

有名病院：湘南鎌倉総合病院（神奈川）、札幌東徳洲会病院（北海道）
千葉西総合病院（千葉）、野崎徳洲会病院（大阪）など多数

《概略》

1973年、医師の徳田虎雄氏が大阪府で開設した徳田病院（現在の松原徳洲会病院）をはじめとする日本最大の民間病院グループ。

医療法人徳洲会はその1975年に設立。

西日本を中心に全国に次々に病院や各種医療施設を設立し《西の徳洲会》と呼ばれ、勇名をはせる。

2005年に関東進出を果たし、東京西徳洲会病院を昭島市に開業している。
離島・へき地医療、救急医療に注力をしている。

徳洲会グループ ☆経営☆

☆経営面の特徴☆

もともと徳田虎雄氏が、弟を医療で診てもらえず、亡くした事に起因して医師を目指したこともあり、理念を達成するための経営に注力している。

- ①年中無休・24時間オープン
- ②健康保険の3割負担も困っている人には猶予する
- ③入院保証金・総室（大部屋）の室料差額冷暖房費等一切無料
- ④医療技術・診療態度の向上に絶えず努力する
- ⑤患者からの贈り物は一切受け取らない
- ⑥生活資金の立替・供与をする

今でこそ、当たり前だが、1970～80年では革新的であり、既得権を持つ医師会との全面抗争をしていた点で、徳田虎雄氏は評価されるべき。
時代が徳洲会に追い付いてきた点と、やはり共同購入のスケールメリットがあり、経営状態がぶっちぎりでよい。
また救急医療や医師としての経験値を稼ぐ上で、入職する医師も少なくなく、そういう意味では当面は日本一の民間病院グループの地位は盤石かと。

徳洲会グループ ☆医療☆

☆医療面の特徴☆

T M A Dという独自の災害医療派遣体制を持つ。だいたい、地震とか起きたら、半日以内に先遣隊が現地入りして、応援要請をしている。
発足当初の経緯もあり、救急医療についてはめっちゃくちゃ力を入れている。

☆宇和島徳洲会病院の事例☆

腎移植で事件になったが、事の是非もあるが、基本的には患者にとってメリットがあるかで考えて行っている気がする。（評価が割れる）
ちなみに、この腎移植に関わった万波誠医師を徳洲会はめっちゃくちゃ守っていた。そういう意味では、仲間意識の高い病院であると云える。（まあ、裏切り者には冷たいが）
詳しくは、病気腎移植事件を調べるとよいかと。

☆湘南鎌倉総合病院☆

日本屈指の臨床研修病院。徳洲会の医師製造、派遣の大元。
設備も教育にもめっちゃ力を入れていて、ここは医師数も多いので、Q O Lもある程度、担保されている。

第2位 I M S グループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：愛し愛される I M S

本拠地：東京都板橋区小豆沢3-3-2

有名病院：板橋中央総合病院

1956年3月、北海道瀬棚町出身の医師・中村哲夫氏が第二人と一緒に板橋中央病院を開設したのが始まり。

二男の中村隆俊氏が戸田中央総合病院、三男の中村秀夫氏が上尾中央総合病院を創り、のちの中央病院グループとなる。

人呼んで「中村三兄弟」（今は息子の代なので、みんな従弟）。

管理システムや医薬品納入の協同などを通じて規模の経済のメリットがあり、《東の中央病院》と徳洲会と並び称されるグループ。

昔は色々と門前薬局から金をもらったり、カネで医者を買ってくるとか悪評があったが、二代目体制になり、そういったアグレッシブなスタイルではなく、横綱相撲な感じで、地域の医療を牽引している。

良くも悪くも、地域の病院経営をしている。

第3位 AMGグループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：愛し愛される病院・施設

本拠地：埼玉県上尾市柏座1-10-3-58

有名病院：上尾中央総合病院

1964年12月、中村秀夫氏が「上尾中央医院」として開院。

関東一円に病院施設群を持つ。最後に独立した事もあり、当初より本部に経営機能を寄せて、臨床を各病院に、という方針もあり、経営面では一番安定していると思われる。

M & Aだけでなく、病院新設にも熱心であり、従来にないコンセプトの病院（メディカルトピア草加など）にも果敢にチャレンジしている。

2001年に、本院の上尾中央総合病院を立て替えており、名実ともに、総本山という感じに。

救急医療と先端医療に力を入れている印象を受ける。

事務方の印象はよい。

中央医科グループで最も「経営」を意識したマネジメントをしている。

第4位 TMGグループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：愛し愛されるTMG

本拠地：埼玉県戸田市本町1-22-3

有名病院：戸田中央総合病院

1962年8月、中村隆俊氏が「戸田中央病院」として開院。
独立採算制の板中、中央集権型の上中の間くらいの経営マネジメントを実施。
三者三様で分かり易いが、営業面では、上中が一番。やはり中央集権型の方が良いらしく、最近はそっちに寄せているが、業績はイマイチ？

本部の事務方の印象は極めて悪い。
傲慢不遜な物言いが目立ち、まあ、そのあたりは病院の教育方針をお察しく
ださいといった感じ。ここの病院が頑張っても、本部がアホだと足を引っ張
られる好例かと。
そういう意味で、同規模の中央医科の中で一枚落ちるのがTMG。

中央医科グループ ☆経営☆

☆経営面の特徴☆

病院経営の比率はだいたい、以下の感じ

人件費	50%
材料費	15%
設備費	15%
委託費	5%
その他	10%

I M S, T M G, A M Gの3グループを合わせて中央医科グループといい、「西の徳洲会、東の中央医科」とブイブイ言わせていた。
材料費を共同購入で圧縮するのが利益面では大きく、経営面では安定。

ちなみに38位の横浜メディカルグループは中村三兄弟の姉妹が嫁にいており、関連グループ（I M S関連）の位置づけだが、昔、色々とやらかしたので関係ないようになっている。

2000年前半くらいまでは金儲け主義の病院グループという印象が強かったが世代交代をして、真っ当な病院グループに生まれ変わったといっただけでいいと思います。中央医科グループとしてみるなら、日本一の民間病院グループである。

5 位 葵会

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：「治す」と「防ぐ」を両立した医療へ

本拠地：東京都千代田区内幸町1-1-1帝国ホテルタワー10階

有名病院：千葉・柏リハビリテーション病院、AOI国際病院

1972年12月、新谷整形外科医院（広島県）が発祥。

平成元年より拡大志向となり、千葉の柏リハビリテーション病院を開設。

以降、毎年のように、病院や老健施設の買収・開設をして、一気に巨大化した《平成の風雲児》ともいうべき存在。

アグレッシブかつ強気な拡大方針とあって、軋轢も多いが、あまり気にしている様子はない。

最近では川崎に、外交人を対象とした完全自費の病院建設をしたりと、経営面では、ほかの医療機関とは一線を画する経営方針。

実質、20年で10000人以上の大組織となった事もあり、課題も多いが、前に進むことで解決を見出す、パワーファイター型の経営が特徴。

6 位 平成医療福祉グループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：絶対に見捨てない 医療と福祉を提供いたします

本拠地：徳島市勝占町惣田9

有名病院：博愛記念病院

1984年、武久洋三氏が立ち上げた博愛内科病院（徳島県）が発祥。

《積極的慢性期医療》を謳い、30年前から今日の高齢者医療を予測し、当時は寝たきり老人を量産していた老人病院を批判していた武久先生の理想の現実化した病院グループ。

もともとは関西エリアだけだったが、2009年に横浜に進出。

以降、関東にも積極的に病院開設をしている。

近年ではリハビリにも積極的であり、高齢者を見捨てない、と理念のとおり
の医療を提供している、病院の一つといえる。

武久洋三氏が慢性期医療の大御所だけあって、関西はともかく関東では知名度は高いとは言えないが、すでに十指に数えられる規模である事に驚く。
積極的拡大志向。

7位 ユカリアグループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：正しい医療の現場をつくる

本拠地：東京都港区虎ノ門1丁目2番3号 虎ノ門清和ビル

有名病院：なし

2005年設立のキャピタルメディカの支援する病院群のグループ。
企業が主体となっているグループとしては最大規模であり、資本面での買収ができずとも、病院経営に関与できるという好例。後述のセコムとは、ちょっと違う。

もともとはファクタリングなどの資金面のサポートが中心だったが、建て直さないとカネも返済されないので、経営面のサポート、物流といった感じで規模を拡大しており、今後も経営難の病院が多い事からグループが拡大されていくと思われる。

基本的に診療面でのシナジーは弱く、個々の病院の経営は別だが、材料の共同購入などSPDなどの面での飛躍も十分に考えられる。

ファイナンスの重要性をよく理解している病院グループと云える。

8位 カマチグループ≡巨樹の会

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：手には技術、頭には知識、患者さまには愛を

本拠地：佐賀県武雄市武雄町大字富岡12628番地

有名病院：新武雄病院

1974年、蒲池真澄氏が開設した下関カマチ病院を発祥とするグループ。

池友会は急性期病院が主体だが、2008年にリハビリを中心とした巨樹の会を発足。10年で日本一のリハビリ病院グループを創出した。

ちなみに2018年の医療法人単位の利益率1位は巨樹の会。

蒲池氏は「九州の徳田虎雄」と呼ばれる事が多く、徳洲会が大嫌い。

16病院がリハビリ専門病院とあって、リハビリに物凄く力を入れているが全国的にリハビリ病床が少ない事に起因しており、しばらくは経営は安定していると思われる。ただ、蒲池先生が御年80歳となり、後継問題（ちなみに蒲池先生は9代目、息子も医師）でどうなるか？といった不安要素も。

個人でバカでかく病院グループができると体現した最後の一人ではないかと。

9位 地域医療振興協会

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：いついかなる時でも医療を受けられる安心を、すべての地域の方々にお届けしたい

本拠地：東京都千代田区平河町2-6-4

有名病院：東京ベイ・浦安市川医療センター、練馬光が丘病院

1986年5月に設立された公益社団法人。もともと自治医大出身者を集めてつくった、自治医大だけだと僻地医療の手が回らないから、その支援を目的として設立された法人。なので、都道府県会館の中に事務所がある。総務省の下請け的な色彩もあり、独自の経営権はないが、逆にいえば国の意向で病院の経営権を取りに行ったりもする。もちろん、現場の事情は無視。そういう意味では、半官半民の悪い部分がもろ顕在化している。東京ベイ・浦安などは試験的に海外の事例を取り入れたり、各地域の診療所のデータ集計などもしており、研究機関的な色彩も持つ異色の団体。でも、経営的には大丈夫か、こいつら？と思う事が多々あるのが特徴。

10位 セコム医療関連グループ

地域医療

急性期

慢性期

リハビリ

特殊

基本理念：あらゆる不安のない社会の実現

本拠地：東京都渋谷区神宮前一丁目5番1号

有名病院：手稲溪仁会病院、初台リハビリテーション病院

1992年、久我山病院と提携したのをスタートに、四半世紀で躍進した企業経営の病院群。セコメディック病院（1998年）の開設は、医療業界に「マジカ」と激震が走った。病院の土地建物をセコムが用意して、医療法人に賃借させる事で経営を取るという新しい手法。

近年は病院よりもクリニックと提携することが多く、在宅医療と自宅警備の相性もよく、四谷メディカルキューブだけだったクリニックが、現在は18クリニックまで増えている。

セコム本体のメリットも活用しながら、病院経営をしているという意味では、他の医療法人とは一線を画するが、逆に言えば、営利企業であっても十分に本業と兼ね合いながら、適切な医療が提供できるという好事例。

目下の悩みは西日本の3病院とのシナジーのなさ。

主要病院グループの分布

《全国》

徳洲会グループ

葵会グループ

ユカリアグループ

地域医療振興協会

医療介護グループひかり会（神奈川が中心だけど、北海道から沖縄まで）

掖済会グループ（船員保険病院の事）

聖隷福祉事業団

《北海道》

明日佳グループ（北海道トップ ⇒ 埼玉・東京に進出）

《東北》

南東北病院グループ（東北の最大病院グループ ⇒ 東京・大阪へ進出）

【解説】

北海道は公立病院が多く、エリアも広いため札幌市周辺しかグループが作りようがない。東北は宮城 J A, 岩手県立病院、などやはり公的色彩が強い。

主要病院グループの分布

《関東》

中央医科グループ	(IMS、TMG、AMG、YMG)
セコム医療関連グループ	(東日本中心)
ふれあいグループ	(神奈川の限定の強豪)
大坪グループ	(都内中心)
苑田病院グループ	(東京足立区の雄)
ポローニアメディカルグループ	(北関東中心)
健育会グループ	(都内を中心に、福島、静岡、神奈川)
慈誠会グループ	(東京都板橋区&練馬区の雄)
新富士病院グループ	(東京・神奈川を拠点、もともとは静岡)
東京都保険医療公社	(東京都の病院グループ)
つくば健仁会グループ	(千葉・茨城を中心とした精神科病院グループ)
河北総合病院グループ	(都内有数の病院グループ)
亀田グループ	(言わずと知れた鴨川の支配者、ブランド病院)
積善会グループ	(小田原に拠点を置く神奈川県精神科病院グループ)
翠会ヘルスケアグループ	(九州⇒東京と拠点とする精神科病院グループ)

主要病院グループの分布

《東海》

純正会グループ（愛知県有数の病院グループ）

綾和会グループ（静岡屈指の病院グループ）

《甲信越》

常仁会グループ（茨城発祥だが、新潟に勢力を置く）

《北陸》

浅ノ川病院グループ（金沢に拠点をおく北陸最大の病院グループ）

友愛病院会グループ（富山最大の病院グループ）

【解説】

新潟 J A, 愛知 J A, 長野 J A など、厚生連病院が強いエリアは病院グループができにくい。

石川には恵寿総合病院といったブランド病院があるが、グループ化はせず、地元密着型経営が多い。ある意味、病院経営の本質的な病院が多いエリアと云える。

主要病院グループの分布

平成医療福祉グループ	(関西中心⇒関東進出)
錦秀会グループ	(大阪最大の療養病院グループ)
若葉会グループ	(大阪・兵庫・広島⇒神奈川の川崎へ進出)
武田病院グループ	(京都の双壁)
伯鳳会グループ	(大阪・兵庫 ⇒ 東京進出中)
ホロニクスグループ	(大阪の有名病院グループ、透析病院)
新仁会グループ	(大阪を拠点に、北海道・新潟・奈良にも展開)
スミレ会グループ	(関西圏を中心 ⇒ 神奈川に進出)
愛仁会グループ	(関西屈指の優良経営病院グループ)
協和会グループ	(兵庫を中心とした療養病院グループ)
友紘会グループ	(大阪を起点とした最先端医療を提供したい病院)
洛和会ヘルスケアシステム	(京都の双壁、I C T大好き)
きっこう会グループ	(大阪ドーム横に拠点、デザインに注力)
甲南会グループ	(兵庫を拠点とする日本屈指の歴史あるグループ)
生長会グループ	(南大阪にある気鋭の病院グループ)
篤友会グループ	(北摂に拠点を置く、療養・リハビリグループ)
藤井会グループ	(東大阪エリアを代表する病院グループ)
良秀会グループ	(大阪泉州に拠点を置く、急性期リハビリ病院群)

主要病院グループの分布

《中四国》

生和会グループ（山口・広島・京都）

和同会グループ（広島・山口）

《九州》

カマチグループ（北九州が拠点、巨樹の会は関東進出）

高邦会グループ（北九州が拠点、国際医療福祉グループは東日本）

北九州病院グループ（北九州の雄）

麻生グループ（北九州の雄、麻生飯塚病院を起点 ⇒ 関東進出中）

桜十字グループ（熊本を拠点としたグループ）

相生会グループ（福岡・熊本を拠点、外国人の誘致に注力）

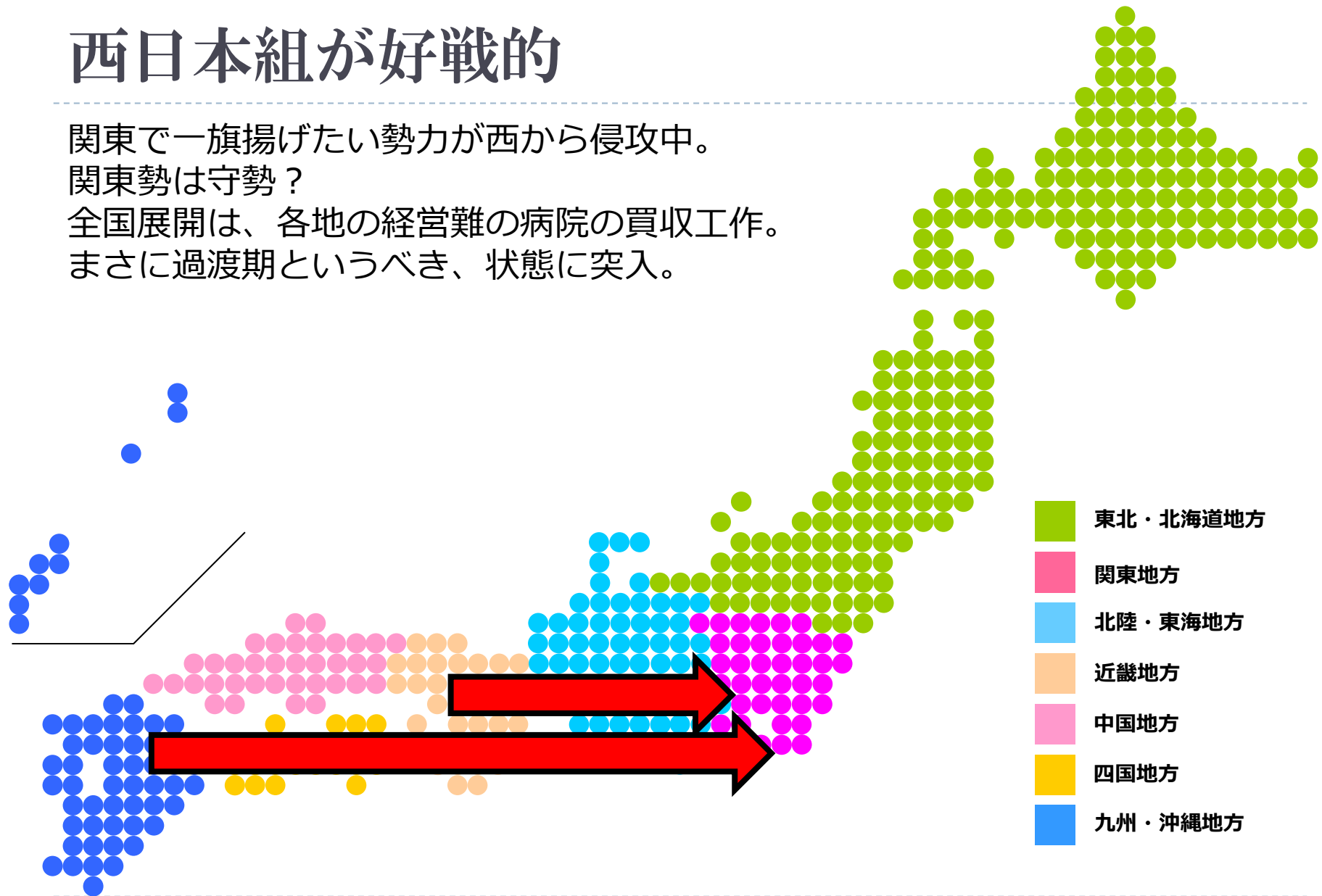
慈愛会グループ（鹿児島最大の病院グループ）

【解説】

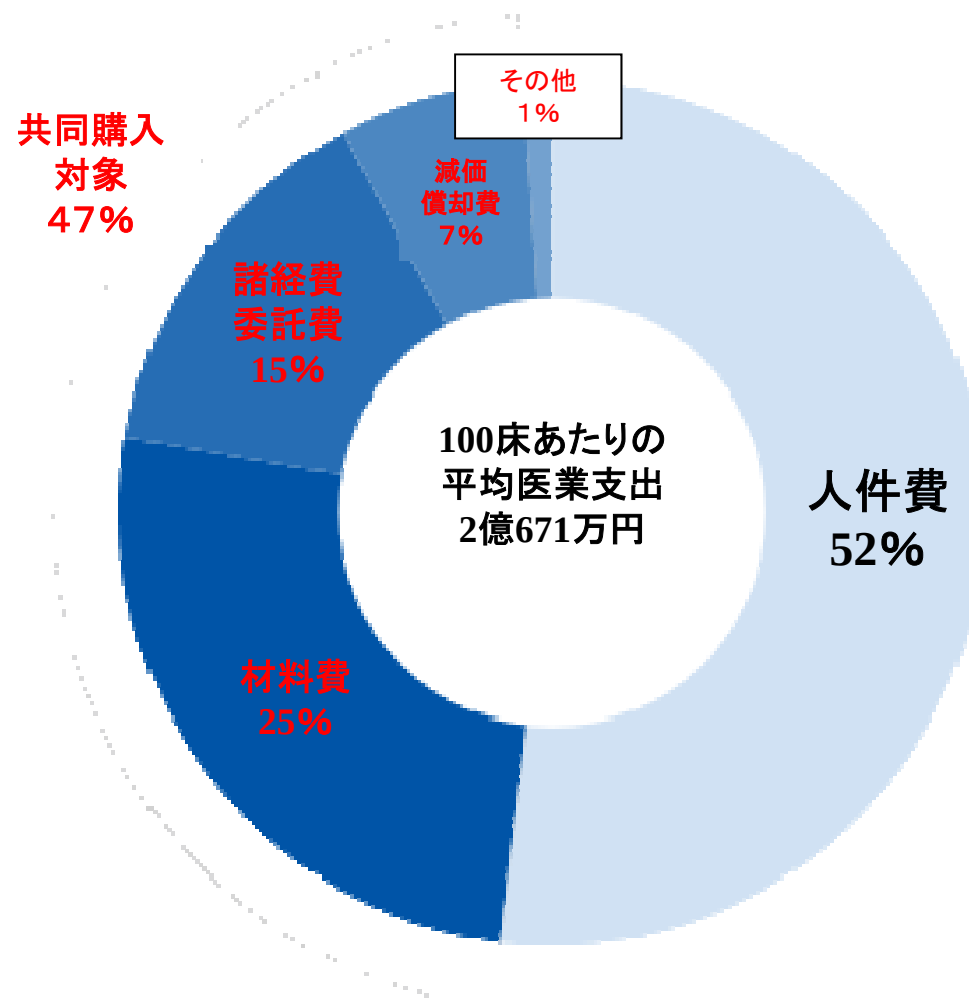
九州は、北九州が病院激戦区とあって、ここを制した競合が全国展開してブイブイ言わせている。院長を引っ張ってくるなら、北九州の病院出身者がいいと思うくらいに。大阪ほど小さい個人病院ではなく、そこそこでかい病院が鎬をけずっている群雄割拠エリア。さすが、修羅の国。

西日本組が好戦的

関東で一旗揚げたい勢力が西から侵攻中。
関東勢は守勢？
全国展開は、各地の経営難の病院の買収工作。
まさに過渡期というべき、状態に突入。



病床規模が多いほど、有利な共同購入

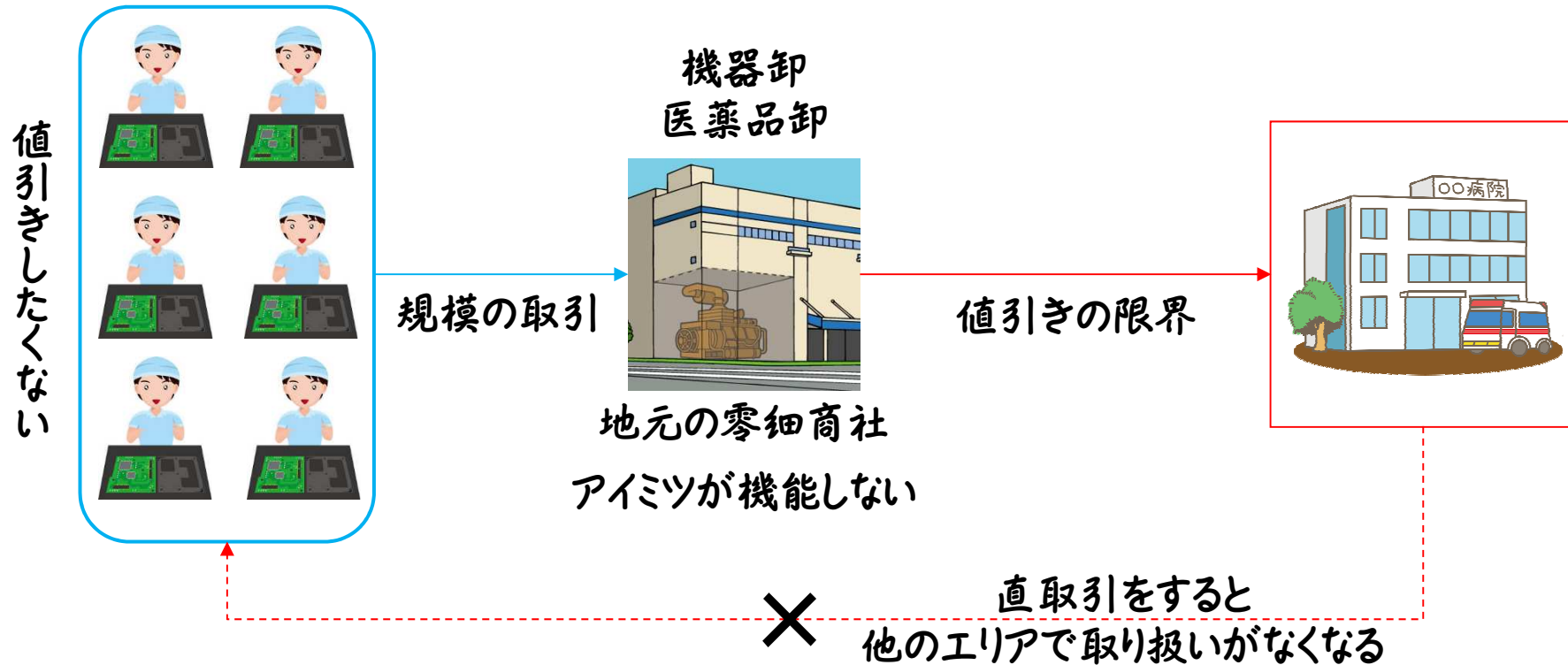


病院経営とグループ化

- 1) さまざまな取り組みにより購入価格は一定のレベルまで下がっており、さらなるコスト低減に限界を感じている。
- 2) サプライヤーは直接交渉に応じないため、地元業者との交渉に終始し、十分な価格削減を実現できない。
- 3) 度重なる診療報酬の改定や競争によりサプライヤーの値引き余力が減少
通常の交渉では十分な値引きが得られない。
- 4) ベンチマークやコンサルによる交渉で一定の成果を得たが、さらなる固定費やランニングコストの低減を図りたい。
- 5) 入札制度が機能しておらず、必ずしも有利な調達になっていない。
事務部門の担当者は値引きの要求を出すばかりで、交渉になってない。

そろそろ材料費圧縮をメインとした経営改善策が限界に

構図



グループ病院の最大のメリットはコストの圧縮

グループ本部機能のメリット

◇採用コストの圧縮

本部一括で行うため、各病院で行うよりトータル低額で採用活動が可能。
また知名度向上の面もあり、人の採用がやりやすい。

◇財務コストの圧縮

本部一括で行う事で、人件費の圧縮、情報集約化が可能。
専門家を雇う事で、より効率のよい財務運営も可能に。
銀行交渉なども、規模が大きい方が有利な側面も。

◇教育研修コストの圧縮

教育研修コストを複数病院で同時に実施する事で圧縮可能。
加えて、ノウハウの共有など、スケールメリットを活用した取り組みが可能。
グループ内での学会発表をやるケースも少なくない。

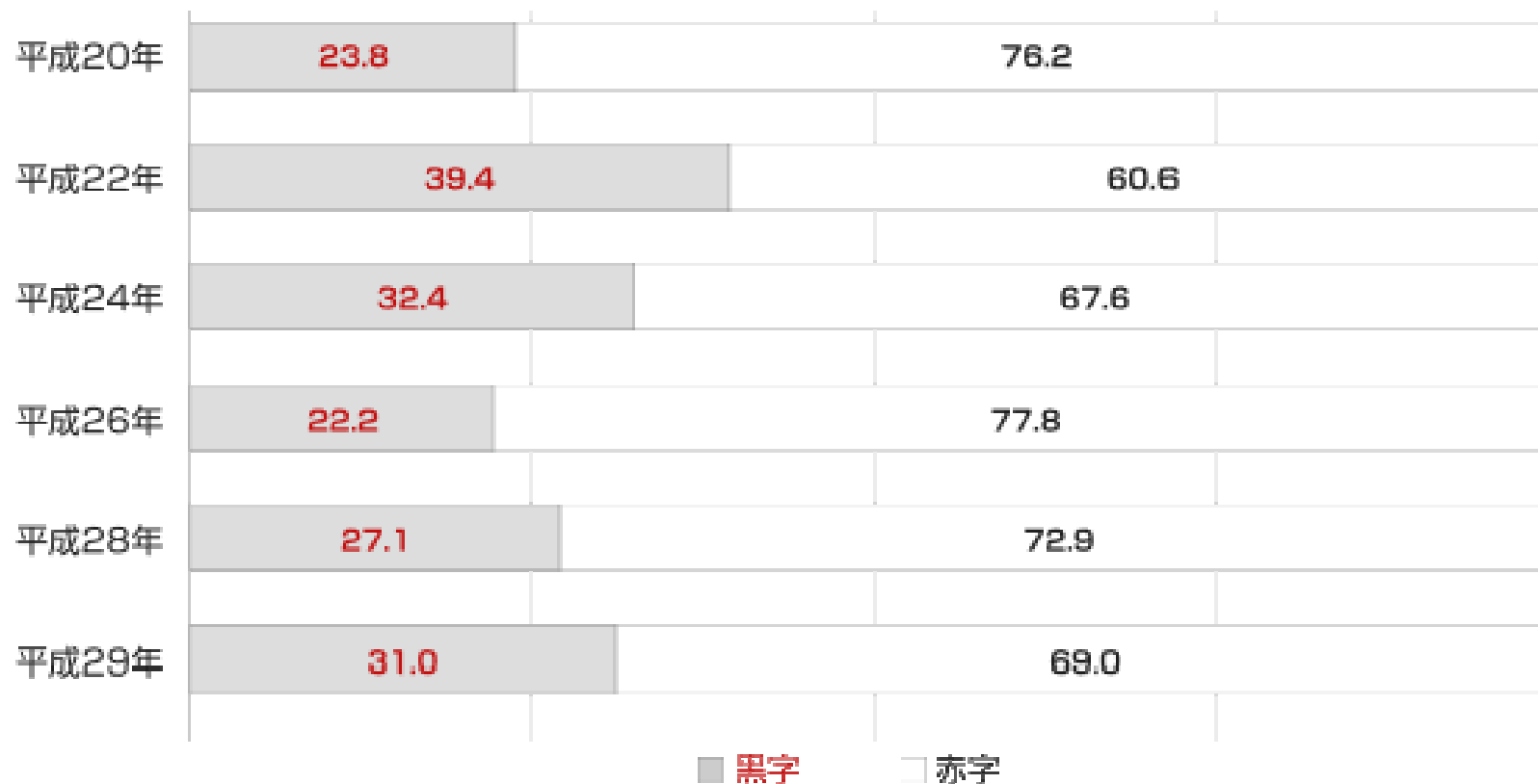
◇福利厚生が充実

それなりに儲かっているので、福利厚生も充実。
働きやすい環境整備に投資する事が可能。

削減シミュレーション（400床規模）

分野	年間購入額	初年度の想定効果		次年度以降の想定効果			
		既存効果※1	予想削減率	中間値※2 または 委員会目標 達成値※3	予想削減率	最大効果※4	予想削減率
汎用医療材料	108,333,716	9,790,601	9.04%	23,230,219	21.44%	36,669,837	33.85%
手術室関連	28,564,044	1,006,583	3.52%	5,412,871	18.95%	9,819,160	34.38%
ME・透析	20,190,625	1,369,008	6.78%	2,117,012	10.49%	2,865,016	14.19%
臨床検査	1,200,355	50,960	4.25%	214,348	17.86%	377,737	31.47%
循環器虚血	78,083,252	5,800,270	7.43%	20,575,850	26.35%	23,804,066	30.49%
循環器不整脈	47,752,805	0	0.00%	2,762,331	5.78%	4,051,814	8.48%
PTA	8,850,937	376,454	4.25%	506,248	5.72%	636,042	7.19%
整形外科	111,922,553	950,391	0.85%	11,105,196	9.92%	21,260,001	19.00%
総計	404,898,287	19,344,267	4.78%	56,513,834	13.96%	99,483,672	24.57%

病院の赤字率



最近、黒字の病院が増えてきたっぽい？
公立病院が足を引っ張っているので、民間病院が頑張っているという事かと。

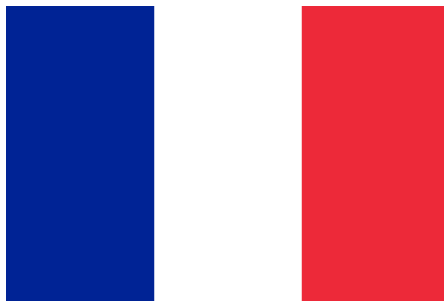
海外などでは診療報酬決定時に実施



この価格以下じゃないと、そもそも導入しない。
国単位での共同購入の契約。
薬も機器も、イギリス国内で使うなら、それ相応の値段でないとダメ。



疾病金庫（社会保険）が交渉。
診療報酬に組み込む条件として、一定の金額以下でないと推奨しないとする。
病院の共同購入も一般的に行われている。



疾病金庫（社会保険）が交渉。
国の保険支出目標額が決まっていたりする。
高額な医療機器や薬は保険適用外となる。
疾病金庫組合がバランスをとっている。

病院の営業はグループが有利だが・・・

適切な営業力の実践 個人の「攻撃量」の展開

地域エリアに対する攻撃量＝

1 エリア当たりの平均滞在期間×平均総訪問軒数

(**病院** 担当者からの訪問・面談) →

地域シェアに影響

防衛有利（防衛営業の展開）

組織としての営業力の実践 団体の「攻撃量」の展開

グループ病院全体・自院全部門の攻撃量＝

1 エリア当たりの平均滞在期間×全営業マンの平均総訪問軒数

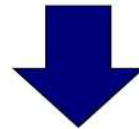
(**組織** 担当者からの訪問・面談) →

業界シェアに影響

戦力集結（営業力の集結）

公的病院はここが弱い

親密度、信頼関係は訪問頻度に比例する



攻撃量 = 滞在時間 × 訪問頻度

滞在期間と訪問頻度は二律背反の関係にある

営業力を高める5原則

- ・清潔感
- ・明るい、朗らか
- ・褒め上手、聞き上手
- ・情報提供力、情報の質
- ・継続力



コミュニケーション5原則

- ・常に「相手目線」
- ・パーソナライゼーション
- ・Skill（技術）よりWill（意思）
- ・「話す」より最後まで「聞く」
- ・「量」が「質」をつくる

結果、行動力と「業績」が連動する

グループ病院の経営について

$$\begin{aligned} \text{単価} \times \text{数量} &= \text{売上} \\ \text{単価} \times \text{病床稼働率} &= \text{売上} \end{aligned}$$

「日当円」という概念の導入があるか否か？

- ☐ 入院診療 ⇒ メイン、できればガンガンとりたい
- ☐ 外科手術 ⇒ 急性期病院はガンガンやりたい
- ☐ 救急医療 ⇒ 入院患者増の手段
- ☐ 外来診療 ⇒ 病院でやる必要があるのか、疑問
- ☐ 健康診断 ⇒ 売上貢献は可能。でも、本分ではない
- ☐ 自由診療 ⇒ 診療科によっては可能。本分ではない
- ☐ 物販など ⇒ 飲食店や売店、駐車場など。本文ではない

正攻法しかない？

日本のグループ病院売上ランキング 2018 (再掲)

1. 日赤病院グループ	(約1兆2000億円)	
2. 国立病院機構グループ	(約1兆円)	
3. JA厚生連グループ	(約8000億円)	
4. 済生会グループ	(約7000億円)	
5. 徳洲会グループ	(約5000億円)	1位
5. 中央医科グループ (IMS・TMG・AMG)	(約5000億円)	2～4位
7. JCHOグループ	(約4000億円)	
8. 労災病院グループ	(約3000億円)	
9. KKR病院グループ	(約3000億円)	
10. 民医連グループ	(約2000億円)	
11. 都立病院グループ	(約2000億円)	
12. セコム病院グループ	(約1500億円)	10位
13. 聖隷福祉事業団グループ	(約1200億円)	34位
14. 地域医療振興協会グループ	(約1100億円)	9位
15. 岩手県立病院グループ	(約1000億円)	

日本のグループ病院売上ランキング 2018（再掲）

16.新潟県立病院グループ	(約700億円)	
16.兵庫県立病院グループ	(約700億円)	
16.葵会グループ	(約700億円)	5位
19.カマチグループ	(約600億円)	8位
19.公立学校共済組合病院グループ	(約600億円)	
19.ふれあいグループ	(約600億円)	11位
22.亀田グループ	(約500億円)	56位
22.ユカリアグループ	(約500億円)	7位
22.愛仁会グループ	(約500億円)	34位
25.生長会グループ	(約400億円)	56位
25.錦秀会グループ	(約400億円)	17位
25.大坪グループ	(約400億円)	12位
25.高邦会グループ	(約400億円)	13位
25.麻生グループ	(約400億円)	38位
25.南東北病院グループ	(約400億円)	38位
25.北九州病院グループ	(約400億円)	19位