

日医研クラブ

医療経営サポートマガジン

VOL.33

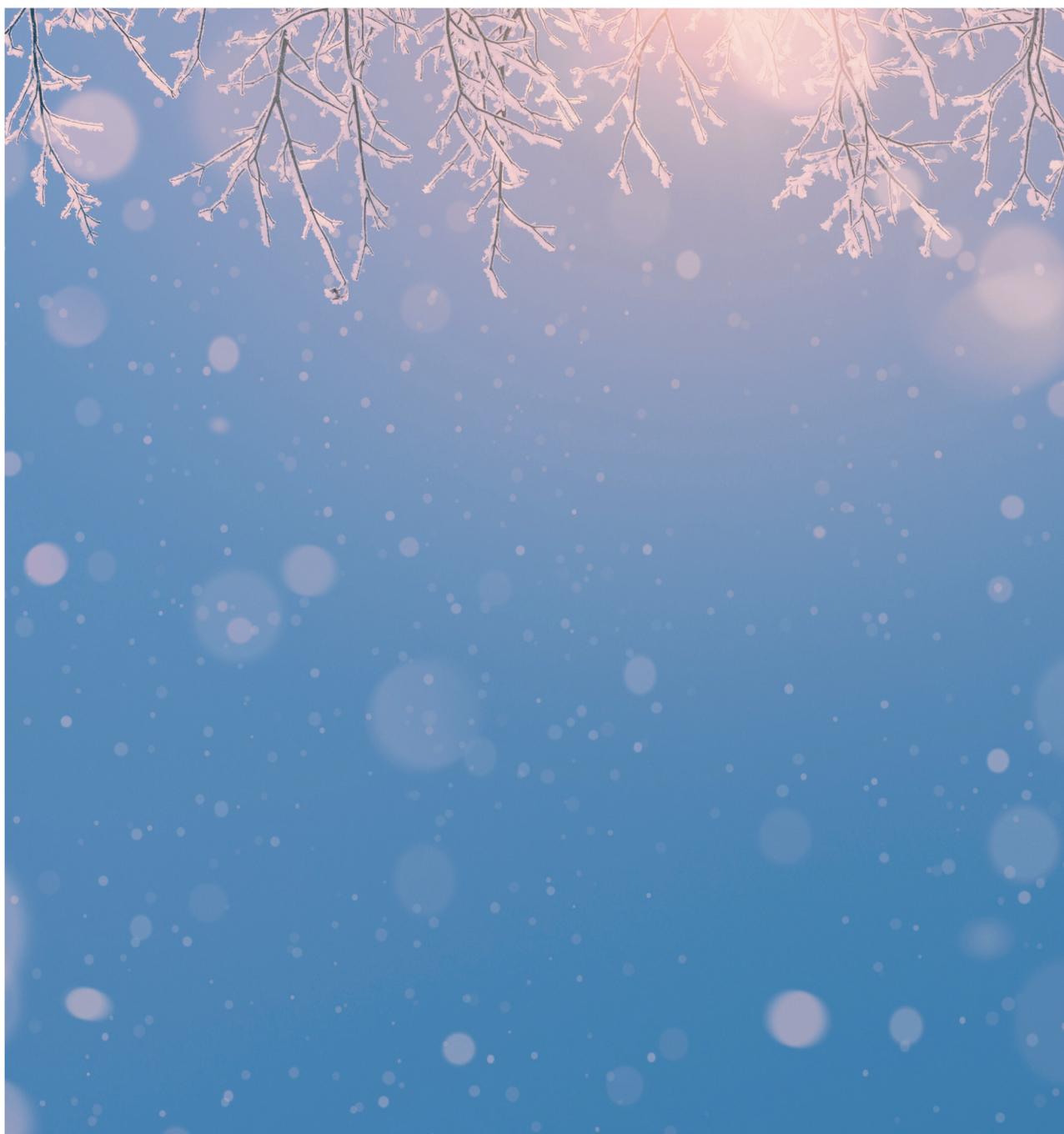
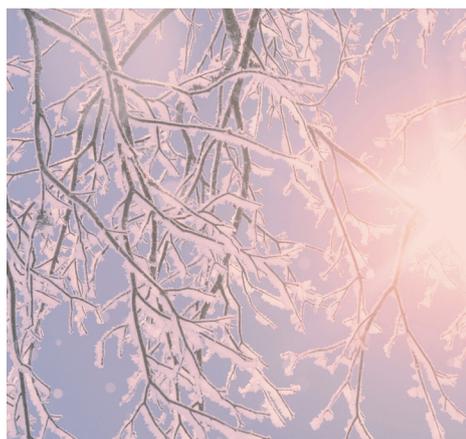


Table of Contents



- 04** 巻頭特集
2026年、病院経営は「構造の転換点」へ
地域・病床・採用・情報—分断から流れへの移行
-
- 07** 病院経営の伴走のプラットフォーム
未来の医療経営に寄り添う場所へ
-
- 08** Nichiiken Club
special member
答えは病院ごとに違う
-
- 10** 第100期 病院経営塾
参加された塾生の感想文が届きました！
-
- 11** 地域医療の未来を支える、確かな設計
-メドックス病院増改築実例集-
～増改築を経営戦略に転換する～
-
- 14** 熟語クロスワード
経営小箱
-

2026年、病院経営は「構造の転換点」へ

地域・病床・採用・情報 — 分断から流れへの移行

材料費・人件費・外注費の上昇により、病院の黒字ラインは3年前と同じ感覚では測れなくなりました。診療圏、外来、地域連携、採用、人材育成は単発の改善ではなく、一本の流れとして再設計が求められています。

病院経営は“地続きのライン”へ



黒字ラインは“経費”の問題ではなく構造の変化

病材料費・人件費・外注費の上昇は表面的な問題です。背景にあるのは、収益ラインそのものの変化であり、3年前の感覚が通用なくなっています。新規患者獲得の難易度、診療圏の狭まり、地域連携の面的競合。病院は「待つ」経営から、流れを設計する経営に移行し始めています。



戦略が現場とつながるとき、成果は生まれる

病院は一つの流れで動く

HP、採用、病床稼働、外来、地域連携、在宅支援。これらは、別々に改善してもうまく回りません。病院全体を一本の運営ラインとして設計すると、患者の動き・情報・文化・収益が循環しはじめます。

地域・病床・採用・情報が一本に流れ始める

地方病院で二極化が顕在化 診療圏は“点”から“面”へ

医療の質の差ではなく、戦略設計の差が病院の成果を分けています。

「待つ経営」から「つなぐ経営」へ

2026年は設計の一本化が競争力を左右します。

中堅病院の成果は設計の違いで決まる

稼げる病院	受け身の病院
診療圏データが明確	データ不在
地域を“面”で連携	紹介依存は“点”の経営
外来導線が整理	外来と病棟が孤立
HPと採用が一体	HPは放置・採用は受動
病床と在宅が有機的	病床だけで完結

医療の質ではなく、経営の設計が差を生む時代へ

従来は、患者数や紹介件数を“点”で分析することが主流でしたが、今後は地域全体の動きや他病院との関係性を“面”で包括的に把握することが求められることとなります。

診療圏を“面”で捉えると、外来・紹介・回復期・在宅の循環が立体的に見えます。病院は単独で完結するのではなく、面の中で流れをつくる存在へと位置づけが変わります。

「質が高い=患者が集まる」時代ではない

医療の質は前提です。

しかし、新規患者や採用は“質”だけでは伸びません。

経営・情報・採用・病床・在宅がつながった時、病院は初めて循環しはじめます。点では改善、面では設計。病院経営は、面の中で流れを描くと静かに動き始めます。

地域・病床・採用・情報が一本に流れ始める

2026年、病院経営は「内部完結」から「外部との協働」へ

一本の環でつながる経営構造

病院の構造改革は、現場だけで完結させることが難しくなっています。診療圏データ、外来戦略、病床再編、在宅、情報発信までが単独施策ではなく一本の流れとして設計されることで成果に結びつきます。しかし、助言や制度設計だけで止まり、実装と文化定着が伴わないのです。

外部の知見 × 内部の実装

外部支援は一時的なコンサルティングではなく、現場と一体となりプロジェクトを推進する伴走型が不可欠です。改革を阻む最大の要因は、人材リソースの制約と文化的抵抗です。短期的な成果の積み上げが最も強い説得力を持ち、理念よりも「変化が成果を生む」という実感が改革を加速させます。

「理念の合致」と「小さな成功体験」が改革を動かす

戦略そのものよりも職員の理解と納得が最大の壁です。病床再編、外来戦略、DX導入は日々の業務に直結するため、疲労や不安を感じやすくなります。

現場が動くための3つの条件

- 自分事に翻訳された戦略
- データで危機感を共有
- 小さな成功体験の積み上げ

断片的な改善に留まらず、外来・病床・在宅・採用・紹介依存といった「点」の経営を、情報発信を通じて一つの流れに束ねることで、職員の納得が深まります。文化的な抵抗は、理念ではなく成果を共有することで解消されていきます。

“内部完結”を目指さないという決断

病院の改革は、内部だけで抱え込むと速度が落ち、文化的抵抗が強まり、戦略が立ち消えになりがちです。

必要なのは、

外部の専門性
内部の主体性
戦略の翻訳
現場の成功体験
役割と文化の定着

これらが同時並行で動く仕組みです。

**戦略は、設計と実装が「一本の環」で結び合うとき、
病院経営は静かに流れを取り戻す。**

2026年、病院経営は
「分断から流れへ」
静かに移行していきます。

病院経営の伴走プラットフォーム

病院経営塾
番頭塾
院内教育
継承支援
SSL
M&A
CROS SLINK
設計メドックス

医療機関の負担を軽減することが、
医療の未来を創る第一歩です。

未来の医療経営に寄り添う場所へ





NichiikenClub
special member

答えは病院ごとに違う



考える力のそばに

病院の未来は、理事長の思いから始まる。
押しつけられた改革ではなく、自院に合った改善を、自ら選び取る力。
その力が、
組織を一つの軸へと整えていく。

日医研は
現場の悩みを聞き、視点と情報を届け、
“理事長自身が答えを導き出せる環境”を支えています。

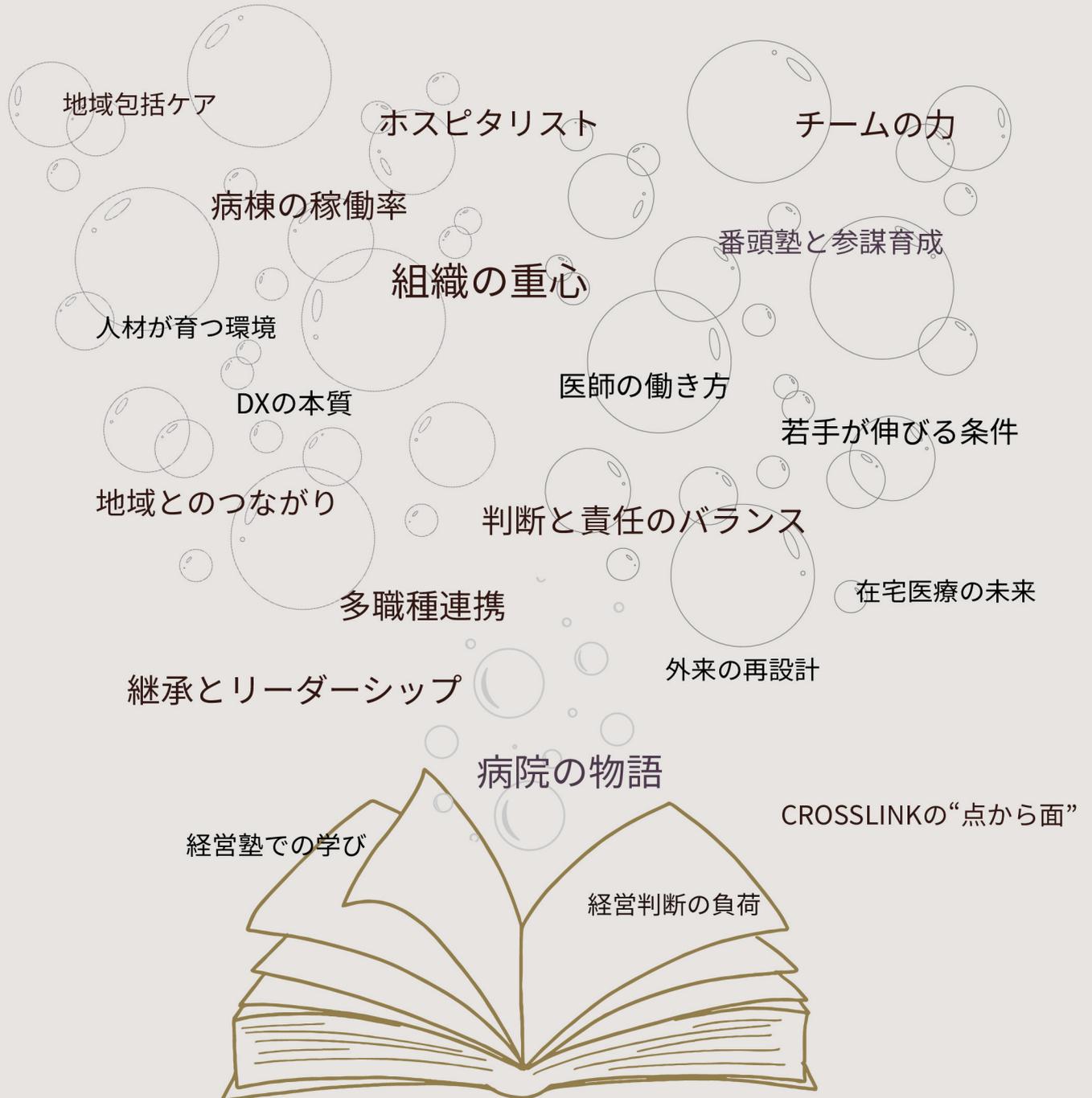
病院経営塾
CROSS LINK
番頭塾

これらはすべて、「考える経営者」ための手札です。

日医医研は「正解」ではなく、視点・質問・学びを届ける組織です



理事長が“考えるための材料”
THINKING MATERIALS FOR LEADERS



答えは自身の中に

第100期 N・H 医師

私が塾に参加したきっかけは父が元々本塾生であり、本塾の事を広告で知りました。私自身も経営については興味があり、今後の人生を考えていく上で必要となってくるものであると考えていたので本塾に参加する事となりました。私自身も実家が自営業であり少なからず経営とは縁があるものであると思っておりました。

塾としては5ヶ月間に渡り、各月の週末に塾長と会い講義を行うというものでした。講義の内容としては経営の体型や基本知識、決算書の読み方などを適宜教えて頂きながら実際の経営（私の場合は実家が自営業のために実際の経営状況、経営体制）に沿って塾長と話し合っていく方式でした。

単なる知識だけを教えてもらうというよりも実情に沿った経営体制、対策を学ぶ事ができるものでした。ただの知識として終わるのではなく、使える知恵、考え方として学ぶ事が出来ました。それにより経営の考え方の根幹を学ぶ事が出来ました。

最初の頃は「経営」自体が、分かりませんでした。が、実情にそって話し合いをしていくなかで、それに沿った知識ではなく対策・考え方が出来るようになりました。

私の病院では地域貢献を根幹に経営をしています。

現在の日本では特に過疎化、地域医療の実情は厳しいものとなってきています。その中で継続出来る医療というものとは何なのか、今後、私たちが行っていく上で何が必要となってくるのか、どのように考えていくのか、その答えの一端が見えたような気がしました。

この経験を活かし今後の自分の人生を考えていこうと思っております。

最後にお世話になった塾長、運営スタッフの皆様には感謝の意を述べさせていただきます。大変お世話になりました。



今回の記念すべき第100回病
院経営塾に参加された、医師の感
想文を拝読し、大変心強く感じま
した。最初は経営という言葉自体
に戸惑いを覚えておられたこのこ
とですが、回を重ねるごとに「知
識を学ぶ」から「考え方を養う」
へと歩みを進められた姿勢は、ま
さに塾の目指すところですよ。
経営は単なる理論や数字の理解
にとどまらず、現場の実情に即し
て考え、判断し、行動する力が求
められます。ご自身の病院経営に
おいて「地域貢献」を根幹に据
え、過疎化や地域医療の厳しい現
状を直視しながら、継続可能な医
療のあり方を模索される姿勢は、
医師として、経営者として、非常
に尊いものです。
塾での学びを「使える知恵」と
して受け止め、今後の人生に活か
していこうとされ
る言葉には、未来
への確かな希望が
感じられます。
地域医療の灯を
絶やさぬために、
こうした志を持
つ方々と共に歩
めることを、塾
長として誇りに
思います。

塾長 **徳丸隆文** とくまるたかひみ
(株)日本医療経営研究所 常務取締役
東京大学医学部保健学科 卒業
民間病院、公立病院の事務局長
を歴任
専門分野は病医院M&A
病院・クリニック開業支援

無料版の内容はこちらまでとなります。

当社発行の会報誌の購読に関するお問い合わせは
当ホームページのお問い合わせフォームから
ご連絡ください。

2025年12月発行 VOI.33
発行 株式会社 日本医療経営研究所
編集・制作 日医研クラブ

東京都新宿区本村町2-23 京都荘ビル3F
TEL:03-5206-8199 FAX:03-5225-1522
Email info@nichi-iken.jp
