

## 一般病院の業績格差要因の研究

- 資源ベース戦略論からみた財務分析による検証 -

A Resource-Based Approach to the Competitive Advantage of Hospitals in Japan

- A Financial Analysis of Performance Variance in Hospitals -

羽田 明浩（立教大学大学院・院生）

### 1. 問題の所在と本研究の意義

本研究の課題は、資源ベース戦略論を主体とした財務分析による実証研究を行い、わが国の病院経営の持続的競争優位の源泉を探ることにある。本研究が対象とするわが国の病院経営は固有の業界環境の典型的な規制業種に属している。資源ベース戦略論から見ると、同一業種にあっても、それぞれの組織は異なる資源と能力を持った多面的な組織である。

わが国の病院経営は、同一の規制産業に属しながら、一方では市場競争にさらされており、個別病院の業績を見ると、黒字病院と赤字病院に分かれている。このような病院間に業績格差をもたらす要因である競争優位の源泉が、病院経営における外部にあるのか、内部にあるのかを探るという経営戦略的な問題が存在するのである。

本研究の目的および意義は以下にある。①一般病院を対象に、経営戦略論の枠組みで、財務分析による実証検証を行い、病院経営における競争優位の源泉が、外部のポジショニングと内部の資源ベースのどちらにあるのかを検証する。②定量的な多変量解析の、重回帰分析・相関分析・判別分析・分散分析を、5期間連続で行なうことで、病院経営における競争優位の源泉を考察する。③考察された、病院経営における競争優位の源泉を、病院経営の改善に関わる実務において役立てる。

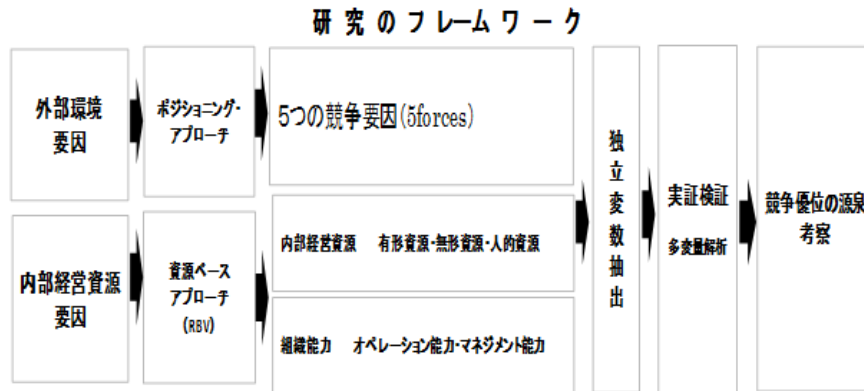
### 2. 本研究のフレームワーク

競争戦略論は、大きく企業の外部からの分析を重視するか、企業の内部からの分析を重視するかの2つに分かれる（Saloner, Shepard, and Podolny, 2001; 青島・加藤, 2003）。

本研究は、典型的な規制業種であるわが国の病院を対象に、経営戦略論の枠組みで、病院の業績に影響を与えている要因を、ポジショニング・アプローチによる外部環境要因と、資源ベース・アプローチによる内部経営資源要因・組織能力要因の何れの影響が大きいのかを検証する。そして病院経営に影響を及ぼすと考えられる内外の諸変数を検証し、病院経営における競争優位の源泉を抽出することを目的とする。

研究対象は日本赤十字 91 病院として、外部環境要因の分析は、ポジショニング・アプロ

一チによる5つの競争要因（5forces）の概念で変数を抽出し、病院業績への影響を検証する。



内部経営資源と組織能力の分析は、資源ベース・アプローチにより変数を抽出し、病院業績への影響を検証し、病院経営における競争優位の源泉を考察する。考察に当たり、上位病院群と下位病院群には「移動障壁」（Porter, 1980）が存在することを前提とする。そして、個別病院の業績格差は、個別病院間の模倣障壁である「隔離メカニズム」（Rumelt, 1984）「資源ポジション障壁」（Wernerfelt, 1984）によってもたらされるという理論前提において検証する。

### 3. 実証検証

#### 3-1 重回帰分析と相関分析による検証

多変量解析ソフトのSPSS18.OJによる、目的変数を修正医業利益率として、独立変数を外部環境変数8項目・内部経営変数16項目とするH16年度～H20年度5期間の重回帰分析と相関分析による分析を行う。検証目的は、①病院業績に与える要因は、外部環境要因と内部経営資源・組織能力の何れの影響度合いが大きいのか。②外部環境要因と内部経営資源・組織能力を表す独立変数のうち病院業績への影響寄与度が大きい変数の考察。③抽出された独立変数が持続的競争優位の源泉として病院業績に与える影響を考察する。

#### 3-2 上位病院群と下位病院群の独立変数の差の実証検証による競争優位の源泉の考察

多変量解析ソフトSPSS18.OJによる判別分析によって、経営成績が良好な上位病院群と、経営成績が不芳な下位病院群に分類する。これら上位病院群と下位病院群には、業種内における戦略グループ間の「移動障壁」が存在すると捉える。一元配置の分散分析により、上位病院群と下位病院群の外部環境要因の独立変数の平均値と、内部経営資源・組織能力の独立変数の平均値に、差異が生じている指数を検証することで、病院経営における競争優位の源泉を考察することを目的とする。

#### 4. 主要結論

本研究の検証により、規制業種であるわが国の病院の外部環境要因は、病院業績に及ぼす影響度合いは軽微であり、内部経営資源・組織能力要因が病院経営に及ぼす影響が大きいことを検証した。このことは、公定価格による経済的規制や、病床規制による社会的規制が有意に働いている業界効果を示唆するものと捉えられる。わが国の病院経営においては、競争優位の源泉を病院の外部環境に見るポジショニング・アプローチよりも、病院の内部に見る資源ベース・アプローチが有意であると捉えられる。

内部要因が病院の経営成績に及ぼす影響の検証結果は、内部経営資源では「実働規模」で表される病床数が多いこと、「100床当たり医師数」で表される医師が多く勤務していることが、病院業績への影響が大きいことが判明した。そして、組織能力では「病床利用率」を向上し、「人件費率」を調整する、病院経営全般に関わる組織能力を活用する「マネジメント能力」が、病院経営における競争優位の源泉であることを検証した。

内部経営資源の独立変数の「実働規模」と「100床当たりの医師数」について次のように述べる。「実働規模」は、上位病院と下位病院は、病床数200床以上の差異が生じている。現行の医療行政においては、二次医療圏の既存病床数が基準病床を上回っている地域では、病院の新設は難しく「参入障壁」となると同時に、病院の増床が難しいことによって、上位病院群と下位病院群の戦略グループ間の「移動障壁」となっている。そのため、病院が一定以上の「実働規模」を有することは、病院経営における競争優位の源泉と捉える事が出来る。

人的資源の「100床当たり医師数」は、病院では医師は収入の源であり、医師が多いほど病院の売上増加に寄与することになる。医師・看護師が多く集まる病院は「マグネットホスピタル」と言われ、病院規模が大きく、扱う症例数が多いことから、より多くの医師・看護師等医療スタッフが勤務することで「資源ポジション障壁」・「隔離メカニズム」による模倣困難性が存在する。

次に、組織能力のうち「病床利用率」と「人件費率」で表される「マネジメント能力」について次のように述べる。

組織能力のうち「マネジメント能力」である「病床利用率」の向上は、医師・看護師等の医療スタッフ以外の事務職も含めた、多くの病院職員が係わることで為されるものである。そして「人件費率」を適正水準に調整することは病院経営における要諦である。診療報酬額は公定価格であり、価格設定の違いによる病院間の差別化を打ち出すことは出来ないため、適正利潤の追求のためには、人件費を適正な水準に保つことが必要となる。

病院は定められた人員配置の規制があるため、人件費削減のための人員削減は限定的になると共に、他病院比劣位な給与水準では、医師・看護師他をはじめとする職員の採用が困難になる。

医療経営において、人件費を適正に調整することは、病院経営全般に関わる「マネジメ

ント能力」を活用するものである。

このような、「病床利用率」の向上を図り、「人件費率」を適正水準に調整する、病院経営全般に関わる組織能力を活用する「マネジメント能力」の違いは、病院間の業績格差に強い影響を及ぼす、模倣困難性を有する「資源ポジション障壁」・「隔離メカニズム」とする、競争優位の源泉であると同様に、病院を上位病院群と下位病院群に分ける戦略グループ間の「移動障壁」を形成するものと捉えることが出来るのである。

#### <参考文献>

- Bowman, E. H. and Helfat, C. E. (2001) Does Corporate Strategy Matter?:  
Strategic Management Journal, 22(1):1-23.
- Grant, R. M. (2007) Contemporary Strategy Analysis :Blackwell Publishing Ltd.  
(加瀬公夫訳 (2008) 『グラント現代戦略分析』中央経済社).
- Hawawini, G., Subranian, V. and Verdin, P. (2003) Is Performance Driven by  
Industry-or Firm-Specific Factors? A New Look at The Evidence, Strategic  
Management Journal, 24(1) : 1-16.
- Longo, D. R. and Chase, G. A. (1984) Structural Determinants of Hospital Closure:  
Medical Care, 22 (5) : 388-402.
- Mullner, R. M., Byre, C.S., Levy, P.S., and Kubal, J.d. (1982) Closure Among  
U.S.Community Hospitals: Mdical Care, 20(7):699-709.
- Mcgahan, A. M. and Porter, M. E. (1997) How Much Does Industry Matter,Really :  
Strategic Management Journal, 18(1) : 15-30.
- Misangyi, V. F., Elms, H., Greckhamer, T. and Lepine, J. A. (2006) A New Perspective  
on a Fundamental Debate:A Multilevel Approach to Industry,Corporate,and  
Business Unit Effects : Strategic Management Journal, 27 (6) : 579-590.
- Porter, M. E. (1980) COMPETITIVE STRATEGY : The Free Press  
(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M.E. and Teisberg, E. O. (2006) Redefining Health Care, Harverd Business Press  
(山本雄士訳(2009) 『医療戦略の本質』日経 BP 社).
- Rumelt, R. P. (1984) Towards a Strategic Theory of Firm : in R. Lamb, B.ed.,  
Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 556  
-570.
- Rumelt, R. P. (1991) How Much Does Industry Matter?: Strategic Management Journal,  
12(3) : 167-185.
- Saloner, G., Shepard, A and Podolny, J. (2001) STRATEGIC MANAGEMENT, John  
Wiley&Sons, Inc. (石倉洋子訳 (2002) 『戦略経営論』東洋経済新報社).
- Schmalensee, R. (1985) Do Markets Differ Much? : The American Economic Review,

75(3):341-351.

United States General Accounting Office. (1990) Rural Hospitals: Factors That Affect Risk of Closure, June. Washington, D.C.

青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社.

荒牧登史治・豊川智之・小林廉毅 (2005) 「自治体病院の経営に関連する要因の研究」  
『病院管理』 42 (3) : 87-94.

遠藤久夫 (2005) 「診療報酬制度の理論と実際」池上直己・遠藤久夫 (編著)  
『医療保険・診療報酬制度』 勁草書房, 55-92.

大内健太郎・坂本眞一郎 (2006) 「自治体病院経営に関する研究-多変量解析手法を用いた病院経営分析-」 『経営会計研究』 6 : 54-63.

小本恵照 (2008) 「企業経営に与える産業要因と企業要因の相対的影響」  
『ニッセイ基礎研究所』 所報, 49 : 16-38.

河口洋行 (2005) 「多変量解析を利用した民間病院の経営指標のベンチマーキング手法」  
『医療科学研究所』 15 (2) : 23-37.

河口洋行 (2007) 「わが国病院市場の競争形態に関する研究」  
『医療経済研究』 19 (2) : 129-144.

坂本眞一郎 (1990) 「多変量解析を用いた病院経営分析」 帝京大学博士論文.

日本赤十字社編 (2005) 『平成16年度赤十字病院施設概要』 日本赤十字社.

日本赤十字社編 (2006) 『平成17年度赤十字病院施設概要』 日本赤十字社.

日本赤十字社編 (2007) 『平成18年度赤十字病院施設概要』 日本赤十字社.

日本赤十字社編 (2008) 『平成19年度赤十字病院施設概要』 日本赤十字社.

日本赤十字社編 (2009) 『平成20年度赤十字病院施設概要』 日本赤十字社.

日本赤十字社編 (2009) 『赤十字のしくみと活動』 日本赤十字社.

根来龍之・稲葉由貴子 (2009) 「事業形態・独自資源と収益率格差との関係」  
『経営情報学会誌』 18 (2) 113-137.

羽田明浩 (2011) 「戦略論の見地による病院間の業績格差要因の検証」 『経営教育研究』  
14 (2) : 29-39.

真野俊樹 (2006) 『入門医療経済学』 中央公論新社.