

# 医師のための 経営情報

176号

## C O N T E N T S

- column **ヘルスケアシステムの再構築と医療機関の経営戦略③**  
**事業環境の変化を踏まえた医療機関の経営戦略**  
石川 雅俊(ハーバード大学武見フェロー)
- topics **「GSグローバル・ビッグデータ投資戦略」のご紹介**

## MONTHLY INDEX 12月

MONTHLY INDEXの詳細については各発表機関にお問い合わせください。

- |                  |  |
|------------------|--|
| 12月 1日<br>~ 2日   | 第46回 日本潰瘍学会【会場:愛知県 ウィンクあいち】<br>「終わりなき潰瘍学の道」  |
| 12月 6日<br>~ 8日   | 第31回 日本内視鏡外科学会総会【会場:福岡県 福岡国際会議場ほか】<br>「The Next Step Forward ~夢を描き未来を開く~」              |
| 12月 8日           | 第12回 日本旅行医学会看護部会<br>【会場:東京都 リロの会議室】  |
| 12月 8日<br>~ 9日   | 第25回 日本行動医学会学術総会【会場:徳島県 徳島大学】<br>「超高齢社会に向けて生活習慣病とメンタルヘルス問題のためにできること:臨床医学・公衆衛生学・心理学の融合」 |
| 12月 8日<br>~ 9日   | 第8回 日本在宅看護学会学術集会【会場:静岡県 静岡県立大学】<br>「看護研究を実践に活かそう」                                      |
| 12月 8日<br>~ 9日   | 第22回 日本ワクチン学会学術集会【会場:兵庫県 神戸国際会議場】<br>「ワクチンの今。そして、未来への出航」                               |
| 12月 10日<br>~ 12日 | 第47回 日本免疫学会学術集会<br>【会場:福岡県 福岡国際会議場】  |
| 12月 14日<br>~ 15日 | 第29回 日本小児整形外科学会学術集会【会場:愛知県 ウィンクあいち】<br>「子どもを羽含み、小児整形外科医を育む」                            |
| 12月 15日<br>~ 16日 | 第38回 日本看護科学学会学術集会【会場:愛媛県 ひめぎんホールほか】<br>「不確かな時代に今問われる、確かな看護とは」                          |
| 12月 15日<br>~ 16日 | 第5回 総合アレルギー講習会【会場:大阪府 大阪府立国際会議場】<br>「Total Allergistをめざして」                             |

1月のMONTHLY INDEXは裏表紙をご覧ください。



SMBC日興証券

# 事業環境の変化を踏まえた 医療機関の経営戦略

連載最終回では、ヘルステックなどのイノベーションがもたらす医療の進化と、様々な事業環境の変化を踏まえた医療機関の経営戦略について考えてみよう。

## イノベーションがもたらす ヘルスケア産業の進化

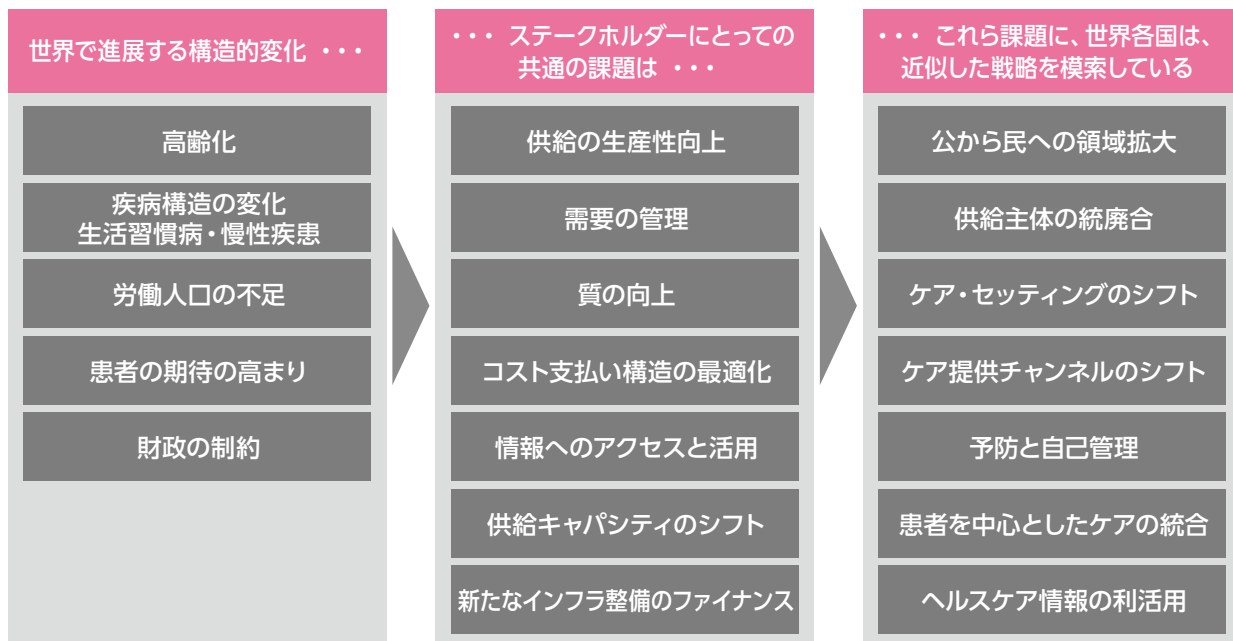
近時、人工知能や精密医療という言葉がキーワードとして業界誌を賑わせている。また、未来投資会議の提言等を契機として、オンライン診療や科学的介護についての社会実装が進められている。医療4.0という本が売れていることに象徴されるように、従来の枠組みと異なる新しいヘルスケアシステムへの転換が始まりつつあるのだ。

図1は、このような動きが各国で共通であることを示したものである。医療を提供する場所は医療機関から在宅にシフトし、その手段は対面のみから往診やオンライン等、多様化していく。患者の自主的な管理や選択に重きが置かれるようになり、意思決定や行動変容をサポートする様々なツールが開発されて提供される。医療従事者によるカウンセリ

ングも様々なサポートの一つになっていく。また、人工知能を有効に活用して精密治療を提供していくには、ゲノムの情報やウェアラブルデバイス等によって収集される生活情報を含めて、情報の収集・蓄積や利活用・モニタリングができる事業者が優位性を確保していく。

研究開発の手法も進化している。筆者は日米に拠点を置き活動しているが、米国の拠点であるボストンは、ライフ・サイエンス分野における拠点として、世界的に注目を浴びている。ハーバード大学やマサチューセッツ工科大学等の有力なアカデミアに加えて、マサチューセッツ総合病院等の有力病院やダナ・ファーバー癌研究所等の研究機関の集積、州の政府によるサポート等を受けて、スタートアップの設立やそれらによる資金調達加速している。グーグルやアップル、世界的製薬企業が研究拠点を置いており、日本

図1 各国共通の課題と改革の方向性



## 石川 雅俊

ハーバード大学武見フェロー／筑波大学ヘルスサービス研究開発センター  
 医師、博士(医療福祉経営学)  
 筑波大学医学専門学群卒業後、KPMG ヘルスケアジャパン(株)マネージャー、国際医療福祉大学准教授、厚生労働省医政局課長補佐を経て現職。

からは武田が進出する等、いわゆるオープン・イノベーション(外部の有望な組織や研究者と協力して研究開発を進める方法)が進んでいる。

このような、ヘルスイノベーションの動向を把握し、適宜、取り入れていくことについて検討することは、医療機関の経営において重要だ。

### 事業環境の変化を踏まえた 医療機関の経営戦略

本連載では、地域医療構想、医師偏在対策、医師の働き方改革、ヘルスイノベーション等、様々な事業環境の変化について取り上げた。これらの動きは、患者への質の高いケアを保証しながら、より効率的な提供体制を構築していく大きな方向性の一環だと筆者は考えている。

今後20~30年の確実な未来とは、人口が減少し、医療需要もピークアウトすることだ。市場が縮小する中で、提供者からみた経営にとってのキーワードは「統合」と「差別化」である。「統合」には様々な統合があるが、筆者は、組織、臨床、規範、機能、情報の5つの統合を提唱している(表1)。どこかで一度聞いた内容だと思われるかもしれないが、このような統合を着実にやっていくことが、事業規模の拡大や地域包括ケアシステムの構築に必須となっていく。

「差別化」についても様々な方法がある。地域によっては、「総合的に何でも診る」ことが差別化になるケースがまだまだ多いだろうし、その対極として、「〇〇という領域に強みがある」と打ち出していくことは差別化の

王道だ。診療機能だけでなく、患者の利便性、自由診療であれば価格設定、診療の質や患者の満足度によって差別化を図ることも考えられる。例えば、患者の利便性であれば、駅から近い、待ち時間が短い、夜間土日でも診療している、Web予約が可能といったことである。

今後、セルフ・メディケーションやオンライン診療等が普及すれば、患者の医療機関への「かかり方」も変わってくるだろうし、プライマリケアの保険診療がカバーする診療範囲も縮小に向かう等、予期せぬ事業環境の変化も想定される。こういった事業環境の変化に対応しつつ、医療従事者は今まで以上に、専門的な技術の必要性が高い領域や患者の意思決定のサポートの必要性が高い場面において、価値を発揮するようになるのではないだろうか。

患者から求められる価値を発揮できるよう、医療機関経営も進化を求められている。

「ヘルスケアシステムの再構築と医療機関の経営戦略」と題して、医療機関の事業環境の変化とそれを踏まえた経営戦略について概説した。本連載が、今後の医療機関経営を考えるうえで、読者の皆様に少しでも参考になれば望外の喜びである。

表1 医療機関の統合の方向性(5つのオプション)

1. 組織: M&Aや連携等の様々な組織的統合により、スケールメリットを確保する。
2. 臨床: 組織や診療科を超えて連続的なケアを提供できるよう、多職種連携や診療内容の共有を図る。(クリニカル・パスや診療ガイドラインの活用を含む)
3. 規範: 多職種に共通したゴール設定が行えるよう、価値観や文化の共有を図る。
4. 機能: 診療以外の領域、例えばバックオフィスの統合を通じて業務の効率化を図る。
5. 情報: 臨床・請求・生活等の様々な情報を統合的に蓄積し、利活用を図る。

## 【金融商品取引法第37条(広告等の規制)にかかる留意事項】

本資料は、医療制度、医療経営、病院会計、税務、相続／医業承継、その他医療に関わる内容等に関する紹介や解説、また、これに関連するスキーム等の紹介や解説、及びその効果等に関する説明・検証等を行ったものであり、金融商品の取引その他の取引の勧誘を目的とした金融商品に関する説明資料ではありません。記載の内容に従って、お客様が実際にお取引をされた場合や実務を遂行された場合の手数料、報酬、費用、その他対価はお客様のご負担となります。なお、SMBC日興証券株式会社(以下「弊社」といいます。)がご案内する商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等をご負担いただく場合があります。例えば、店舗における国内の金融商品取引所に上場する株式等(売買単位未満株式を除く。)の場合は約定代金に対して最大1.242%(ただし、最低手数料5,400円)の委託手数料をお支払いいただきます。投資信託の場合は銘柄ごとに設定された各種手数料等(直接的費用として、最大4.32%の申込手数料、最大4.5%の換金手数料又は信託財産留保額、間接的費用として、最大年率5.61%の信託報酬(又は運用管理費用)及びその他の費用等)をお支払いいただきます。債券、株式等を募集、売出し等又は相対取引により購入する場合は、購入対価のみをお支払いいただきます(債券の場合、購入対価に別途、経過利息をお支払いいただく場合があります。)。また、外貨建ての商品の場合、円貨と外貨を交換、又は異なる外貨間での交換をする際には外国為替市場の動向に応じて弊社が決定した為替レートによるものとします。上記手数料等のうち、消費税が課せられるものについては、消費税分を含む料率又は金額を記載しております。

本資料は、弊社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成されていますが、明示、黙示に関わらず内容の正確性あるいは完全性について保証するものではありません。また、別段の表示のない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものであり、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性もございます。さらに、本資料に記載の内容は、一般的な事項を記載したものに過ぎないため、お客様を取り巻くすべての状況に適合してその効果等が発揮されるものではありません。このため、本資料に記載の内容に従って、お客様が実際に取引をされた場合や実務を遂行された場合、その期待される効果等が得られないリスクもございます。なお、金融商品の取引その他の取引を行っていただく場合には、株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の価格の変動等及び有価証券の発行者等の信用状況(財務・経営状況を含む。)の悪化等それらに関する外部評価の変化等を直接の原因として損失が生ずるおそれ(元本欠損リスク)、又は元本を超過する損失を生ずるおそれ(元本超過損リスク)があります。なお、信用取引又はデリバティブ取引等(以下「デリバティブ取引等」といいます。)を行う場合は、デリバティブ取引等の額が当該デリバティブ取引等についてお客様の差入れた委託保証金又は証拠金の額(以下「委託保証金等の額」といいます。)を上回る場合があると共に、対象となる有価証券の価格又は指標等の変動により損失の額がお客様の差入れた委託保証金等の額を上回るおそれ(元本超過損リスク)があります。また、店頭デリバティブ取引については、弊社が表示する金融商品の売付けの価格と買付けの価格に差がある場合があります。上記の手数料等及びリスク等は商品毎に異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面や目論見書又はお客様向け資料等をよくお読みください。なお、目論見書等のお問い合わせは弊社各店舗までお願いいたします。また、実際の取引等をご検討の際には、個別の提案書等をご覧いただいた上で、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き、及びお客様の個別の状況等に十分ご留意いただき、所轄の税務署や、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

商号等：SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第2251号  
加入協会：日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、  
一般社団法人第二種金融商品取引業協会

(2017年2月1日現在)

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future

 SMBC日興証券

# GS グローバル・ビッグデータ投資戦略

(愛称: AIブレイン)



Aコース(為替ヘッジあり) / Bコース(為替ヘッジなし)

追加型投信 / 内外 / 株式 両コース設定日: 2017年2月24日

ビッグデータやAI(人工知能)を活用したゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント(GSAM) 独自開発の計量モデルを用い、多様な銘柄評価基準に基づいて幅広い銘柄に分散投資します。

## 本ファンドの投資戦略を支える3つのポイント

Point 1 膨大かつ 質の高い情報

**BIG DATA**

Point 2 高度な分析力

**AIの活用**

Point 3 優れた 情報収集力

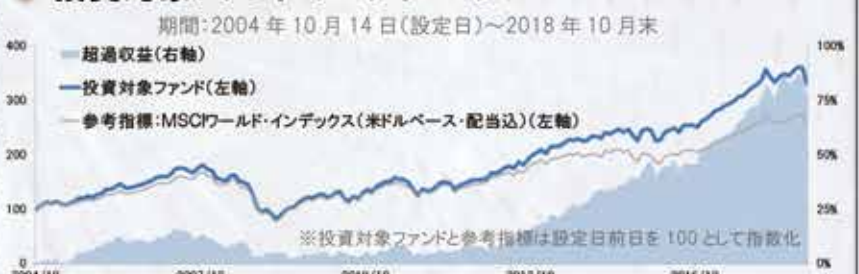
**24 HOURS**

### 本ファンドの運用状況

基準価額	Aコース (為替ヘッジあり)	10.870円
	Bコース (為替ヘッジなし)	11.197円
純資産総額(2コース合計)		2.612億円
設定来騰落率と超過収益(参考指標対比)		
	Aコース (為替ヘッジあり)	Bコース (為替ヘッジなし)
設定来	8.70%	11.97%
超過収益*	-0.05%	0.24%

○基準日: 2018年10月末 出所: GSAM  
 \*AコースはMSCワールド・インデックス(円ヘッジベース・配当込)との設定来の差異、BコースはMSCワールド・インデックス(円ベース・配当込)との設定来の差異

### 投資対象ファンドのパフォーマンス



AI(人工知能)の進化により、ヒトでは処理することのできない膨大な量のビッグデータから有益な投資判断を一瞬にして導き出すことが可能になりました。

### 本ファンドのポートフォリオ

組入上位5銘柄(組入銘柄合計: 328銘柄)

銘柄名	組入比率	業種
1 アマゾン・ドットコム	2.1%	一般消費財・サービス
2 アップル	1.9%	情報技術
3 ジョンソン・エンド・ジョンソン	1.7%	ヘルスケア
4 シティグループ	1.2%	金融
5 ボーイング	1.2%	資本財・サービス

○2018年9月末時点

### 投資戦略のイメージ図

AIによる分析を導入した運用モデル



投資判断

## テクノロジーの進化が、革新的な投資戦略を可能にした。

■当広告は、ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントの情報に基づきSMBC日興証券が作成した資料であり、金融商品取引法に基づく開示書類ではありません。■当広告の内容は作成基準日現在のものであり、将来予告なく変更されることがあります。また、当広告はSMBC日興証券が信頼性が高いと判断した情報等に基づき作成しておりますが、その正確性・完全性を保証するものではありません。■投資信託は、値動きのある証券に投資しますので、リスクを含む商品であり、運用実績は市場環境等により変動します。したがって元本や利回りが保証されているものではありません。当ファンドの基準価額の主な変動要因として、○株式投資リスク(価格変動リスク・信用リスク)、○株式の流動性リスク、○為替変動リスク等があります。■当ファンドの取得のお申込みにあたっては、最大3.24%(税込)の購入時手数料、年率1.323%(税抜1.225%)の運用管理費用、そのほか、ファンドの監査費用等が信託財産から支払われます。これらの費用に関しましては、その時々取引内容等により金額が決定し、運用状況により変化するため、あらかじめ、その金額等を具体的に記載することはできません。詳しくはSMBC日興証券よりお渡しの最新の投資信託説明書(交付目論見書)および目論見書補完書面等の内容をご確認の上、ご自身でご判断ください。●当資料作成時点: 2018年11月1日

1月11日 ~13日	第21回 日本成人先天性心疾患学会総会・学術集会 【会場:岡山県 岡山コンベンションセンター】
1月11日 ~13日	第22回 日本病態栄養学会年次学術集会 【会場:神奈川県 パシフィコ横浜】 「横浜から未来を変える」
1月12日 ~13日	第53回 日本成人病(生活習慣病)学会学術集会 【会場:東京都 都市センターホテル】 「社会への貢献 Share the society, Share the life」
1月13日	第9回 日本皮膚科心身医学会 【会場:大阪府 大阪市立大学医学部大講義室】
1月19日 ~20日	第12回 日本性差医学・医療学会学術集会学術集会 【会場:埼玉県 大宮ソニックシティ】
1月24日 ~25日	第37回 日本口腔腫瘍学会総会・学術大会 【会場:長崎県 長崎ブリックホール】 「がんばらんば ―口腔がん治療―」
1月24日 ~25日	第29回 日本頭頸部外科学会総会ならびに学術講演会 【会場:宮城県 仙台国際センター】 「先達に学び 新しい技術を培う」
1月25日 ~26日	第29回 日本心血管画像動態学会 【会場:福岡県 久留米シティプラザ】 「融合力」
1月26日	第11回 日本ロボット外科学会学術集会 【会場:愛知県 名古屋コンベンションホール】 「ロボット外科の叡智と新たな挑戦」
1月30日 ~2月1日	第29回 日本疫学会学術総会 【会場:東京都 国立がん研究センターほか】 「疫学の本質―限界への挑戦 The Nature of Epidemiology -Challenging the Limits」

★医師・病医院経営者のための“Medical Management WEB”では、  
各種医業経営情報などをご覧いただけます。  
<http://www.smbcnikko.co.jp/MED.html>



# SMBC日興証券

商号等 SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第2251号

加入協会名 日本証券業協会 一般社団法人日本投資顧問業協会 一般社団法人金融先物取引業協会 一般社団法人第二種金融商品取引業協会

## 次号予告

### ■ column 患者と医療従事者の対話 2.0①

患者と医師の対話(ダイアログ)はいかにして成り立つか  
孫 大輔(東京大学大学院医学系研究科講師)

患者は不安の中で怯えています。患者と医師の対等な対話、コミュニケーションへのアプローチについて考えます。

### ■ topics SMBC日興証券の商品のご紹介

●SMBC日興証券の商品についてご紹介いたします。

