

Japan Hospital Insights Survey Findings

病院経営アンケート調査
サマリー資料

2025年6月

These materials are intended to supplement a discussion with L.E.K. Consulting. These perspectives will, therefore, only be meaningful to those in attendance. The contents of the materials are confidential and subject to obligations of non-disclosure. Your attention is drawn to the full disclaimer contained in this document.



L.E.K.は、APAC地域の病院経営者を対象に毎年ウェブアンケート調査を実施し、各国における病院経営の優先事項を把握するとともに、これらの病院に製品・サービス提供をおこなう企業にむけてそのファインディングスを共有しています

L.E.K.は、主要な戦略的優先事項と購買行動がどのように変化しているかをよりよく理解するために、日本を含むAPAC地域の主要病院の数百人の意思決定者を対象に毎年調査を実施しています

この調査では、病院の財務見通し、今後数年間における主要な経営課題、デジタル化が病院に及ぼす影響、ならびに病院とヘルスケア企業との関係性に関する事項を取り上げています

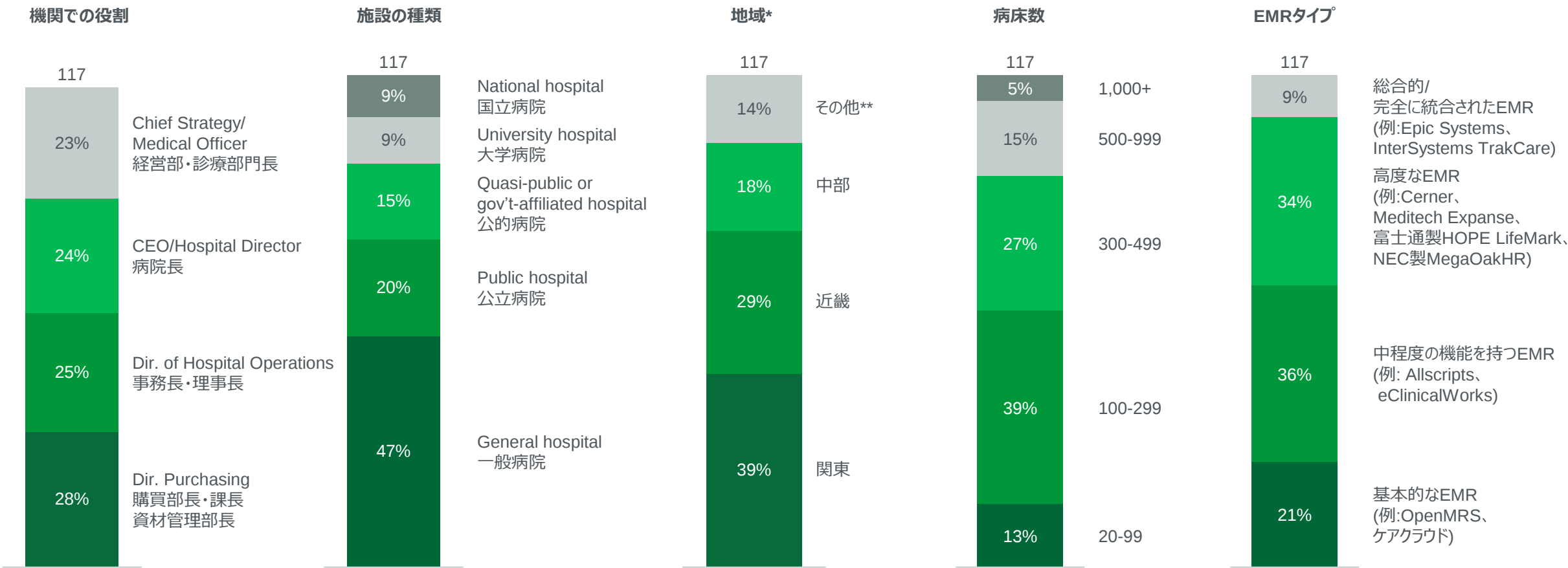


これらの調査から得られたインサイトは、メドテック企業が以下を含む確な意思決定を行う上での重要な指針となります：

- どのステークホルダーと関係を築くべきか、またその方法
- 病院の優先事項に対応するために、製品やサービスの価値提案をどのように最適化すべきか
- デジタルチャネルをいかに活用し、サービス提供やエンゲージメントモデルを強化すべきか

2025年版の調査では、日本全国から合計117件の回答が寄せられました

L.E.K.による日本の病院優先事項調査 回答者の内訳
回答者の割合（N=117）



注: * 一部の専門会は複数の拠点を持つ機関に所属していると報告; ** 東北、中国、四国、九州、沖縄を含む
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

多くの病院経営者にとって、「コスト管理」と「スタッフの確保」は最優先課題であるとして認識されており、その対応策としてはデジタル活用（ノウハウやインフラの不足が障壁となっているものの）や医療機器調達の見直しが進められています



財務状況と見通し

- 日本の病院の60%以上が赤字経営であり、パンデミック時には、特に急性期病院で収益性がさらに悪化しました
- 病院間で予算構造に大きな違いは見られないものの、小規模な医療機関ほど臨床スタッフにかかる人件費の負担が重くなっています
 - 大規模な病院は、今後12か月で、特に設備投資と医療用品への支出を増やす傾向があります
- 将来の収益性に対しても、大規模病院はより楽観的な見方を示しており、300床以上の病院の約70%が今後EBITDA*マージンが10%を超えると予想しているのに対し、小規模病院ではその割合が40%未満にとどまっています



戦略的な優先事項

- コスト管理、診療の標準化、および医療従事者の確保は、病院全体に共通する主要な優先課題です
 - 大規模病院はデジタル投資や業務効率化を重視する一方で、小規模病院は医療消耗品コストの削減をより重視する傾向があります
- 医師の働き方改革は、大規模病院ほど急速に進んでいますが、実行にあたっては具体的な解決策やノウハウの不足が課題となっています
- デジタルヘルスは医療の質と効率性の向上に貢献すると期待されていますが、人材不足と脆弱なITインフラによって導入が妨げられています



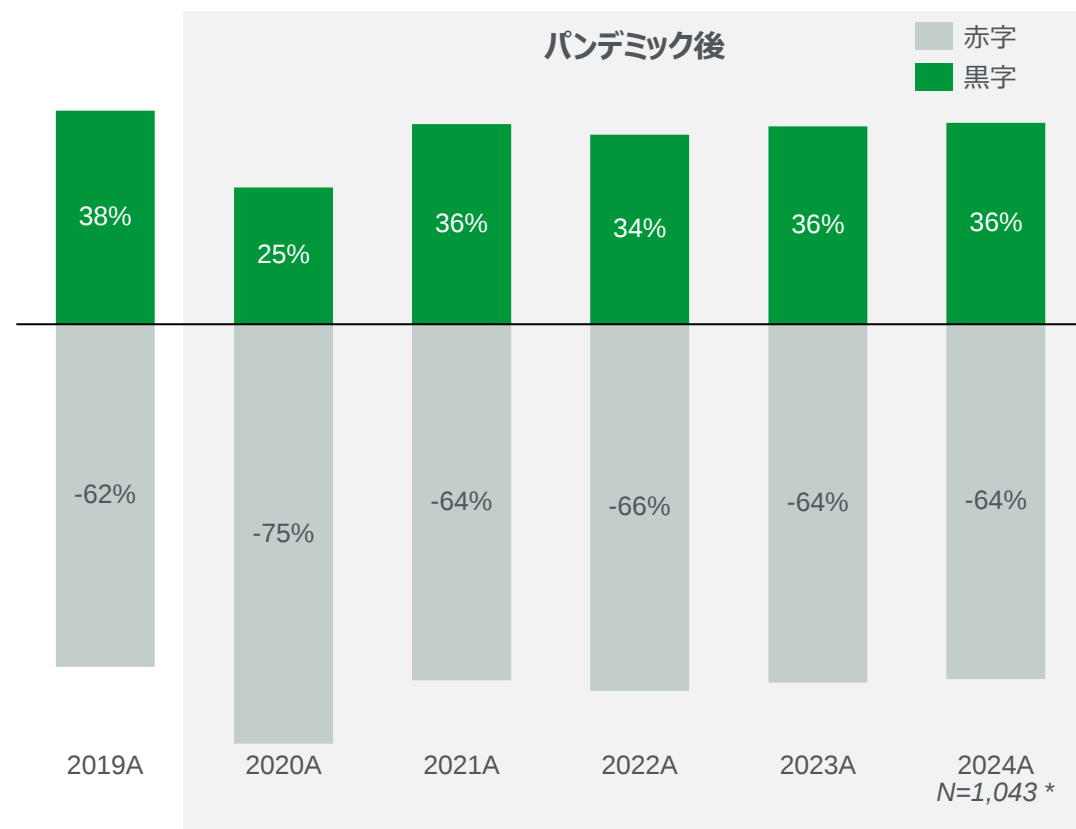
機器の購入とメンテナンス

- メーカーの選択基準は製品カテゴリを問わず一貫しており、「総コスト」が最も重視され、次いで「イノベーション」が重視されています
- 調達の標準化は、取り扱う製品や取引先の数を絞ることで進められており、特に消耗品ではその動きが目立っています
- 円安の影響により、85%の病院が調達方針を見直しており、大規模病院では国内製品や再生品（リファーマービッシュ品）へのシフトが進んでいます
- 高額な医療機器は外部委託による保守管理の割合が高く、特に中～高価格帯の機器においては、小規模病院ほど外部委託を好む傾向が見られます

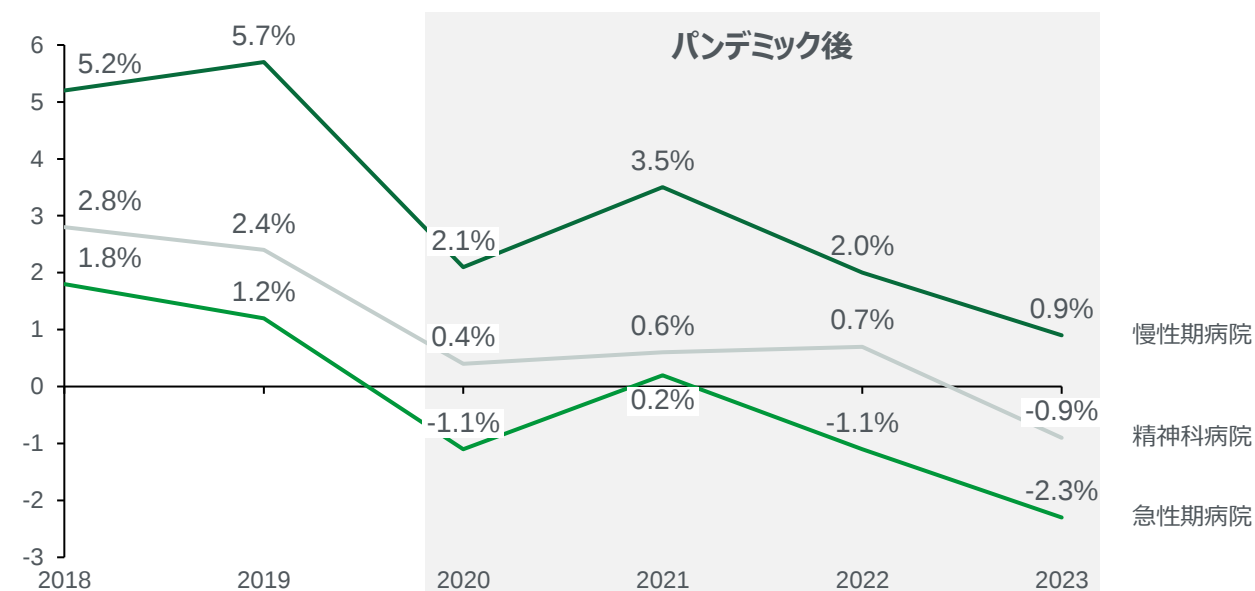
注: * EBITDA=利息、税金、減価償却費、償却前利益
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

日本の医療機関の60%以上が継続的に赤字経営となっており、特に収益性がもともと低い急性期病院では、パンデミック中にその状況がさらに悪化しました

日本の病院の財務状況
回答者の割合



病院の医療サービス利益率の年間推移
回答者の割合



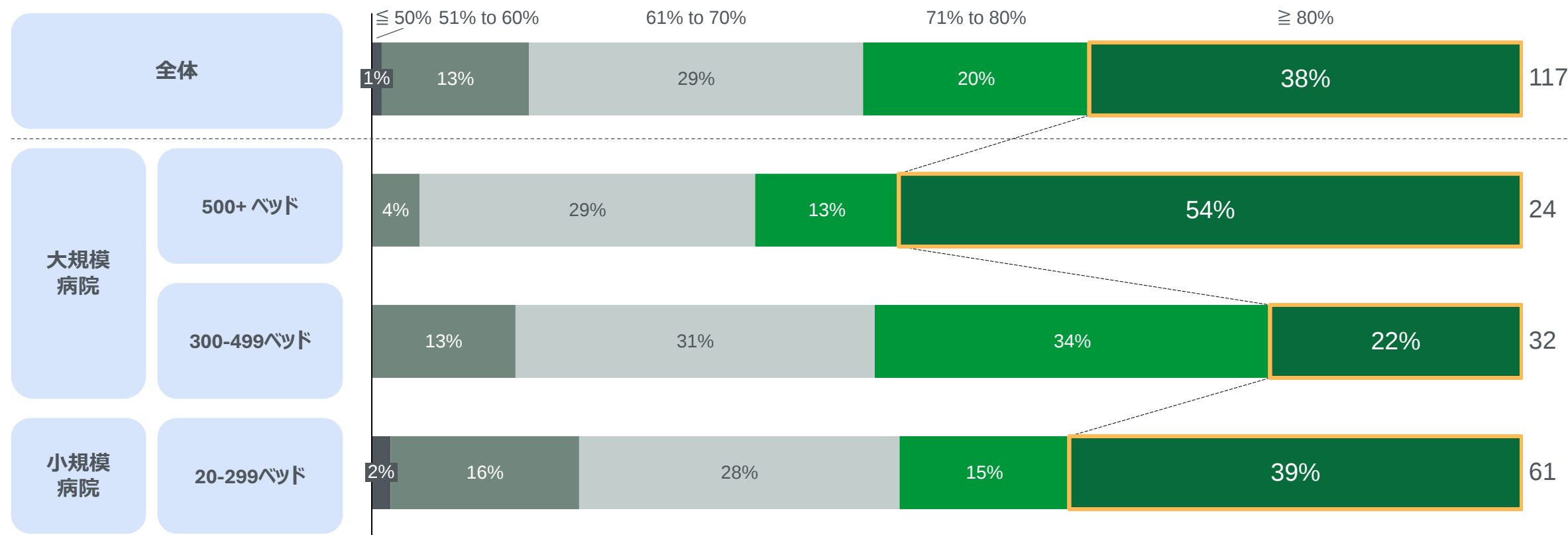
“...収入増をはるかに上回るスピードで経費が増えている。何とかしないと我が国の病院医療は崩壊していくだろう...”

- 相澤 孝夫氏、日本病院会会長（2025年1月記者会見）

注: * サンプル数は調査年ごとに異なります
出典: 一般社団法人日本病院会; 朝日新聞社; L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

損益分岐点とされる病床稼働率80%を上回っている病院は、全体の40%未満にとどまっており、とりわけ中規模病院（300～499床）ではその割合が顕著に低下する傾向が見られます

病院規模別の病床稼働率（直近12か月間）＊
回答者の割合



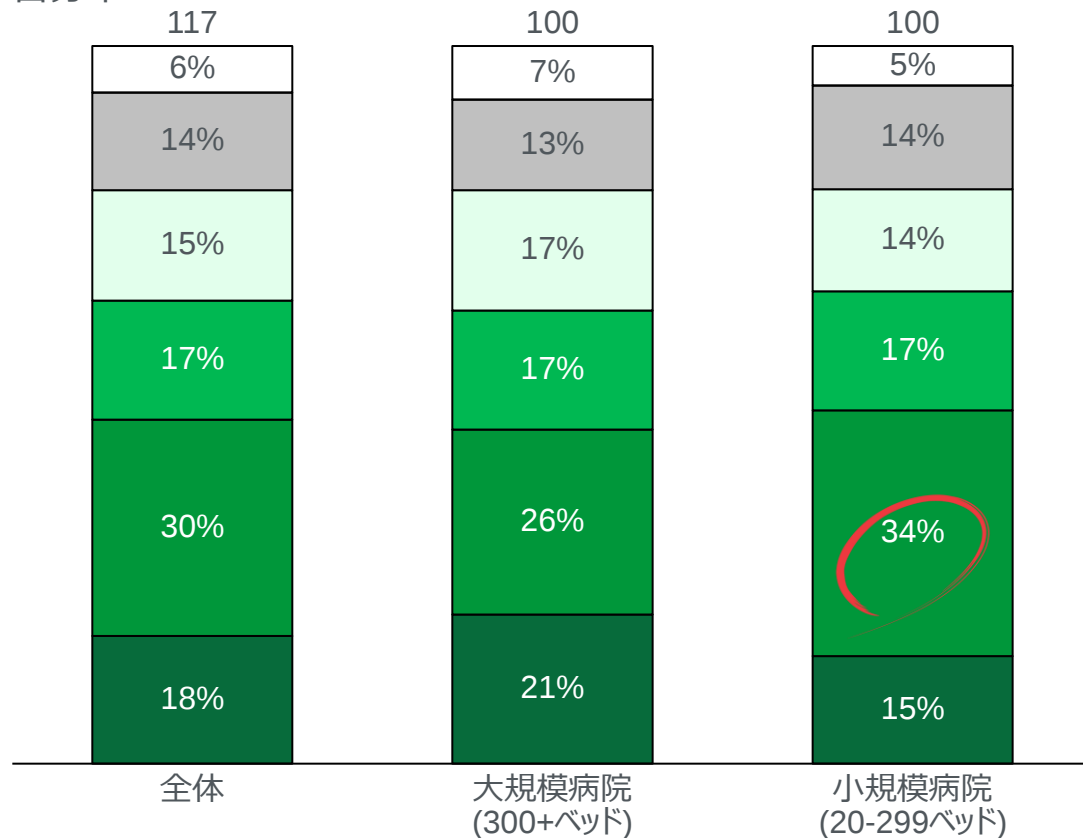
注： ＊ 調査の質問2: 過去12か月間における、あなたの病院の平均病床稼働率（認可されたベッドの総数に対する割合）はどの程度ですか？

出典： 日本医学ジャーナル; L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

病院間で予算の配分に大きな違いは見られないものの、小規模施設では臨床スタッフの人件費負担が相対的に高くなっています；一方、大規模病院は特に設備投資や医療資材への支出を拡大する傾向にあります

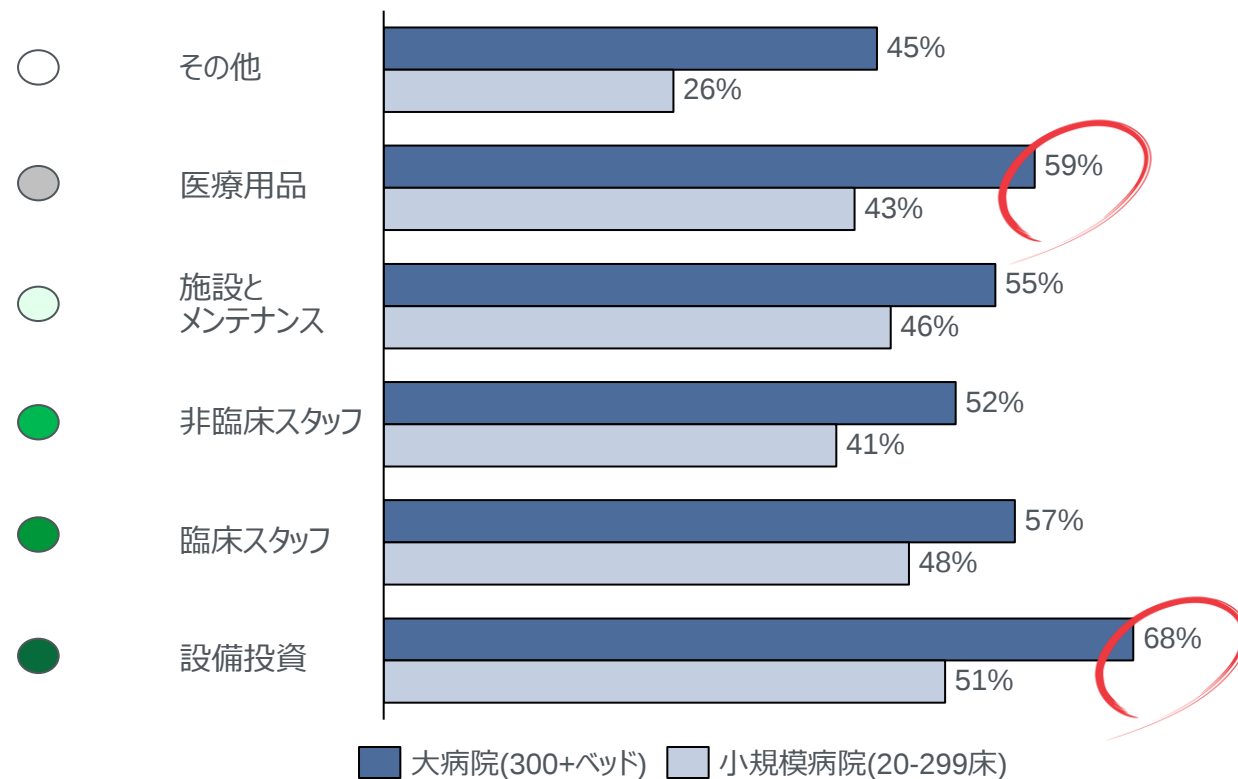
病院の予算配分（2024年度）*

百分率



病院支出の変化予測（今後12か月）**

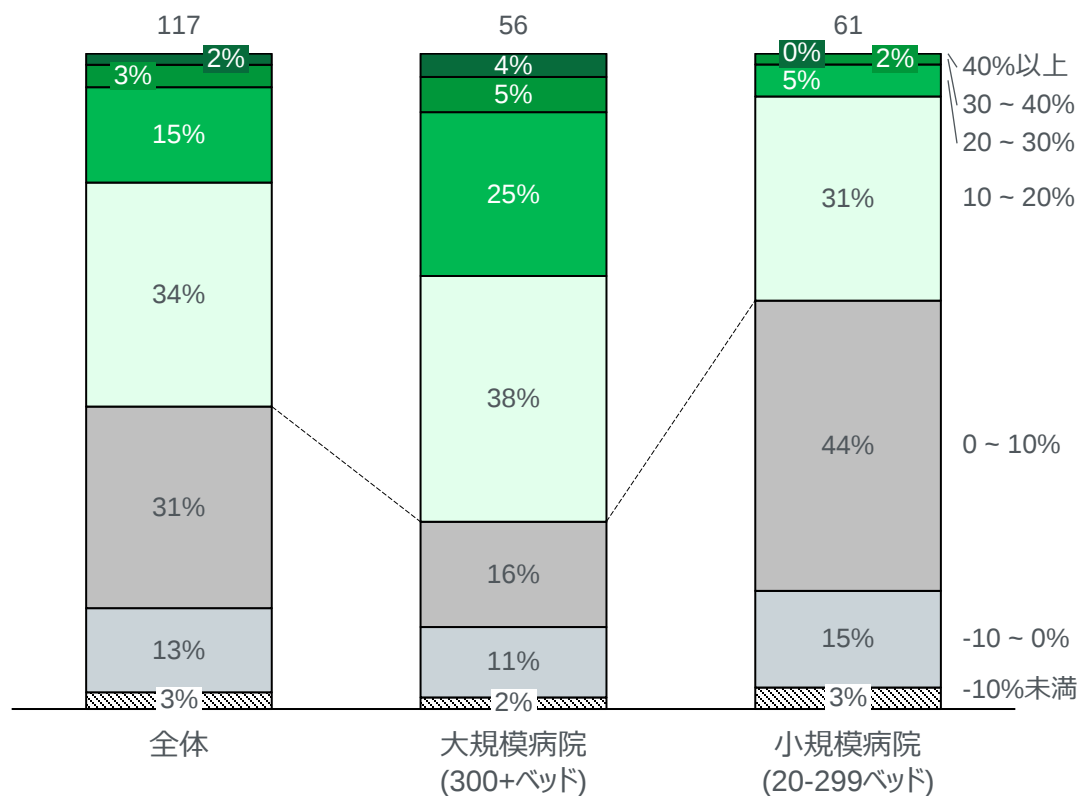
「大幅な増加(+>5%)」と「中程度の増加(+2%~5%)」と回答した割合



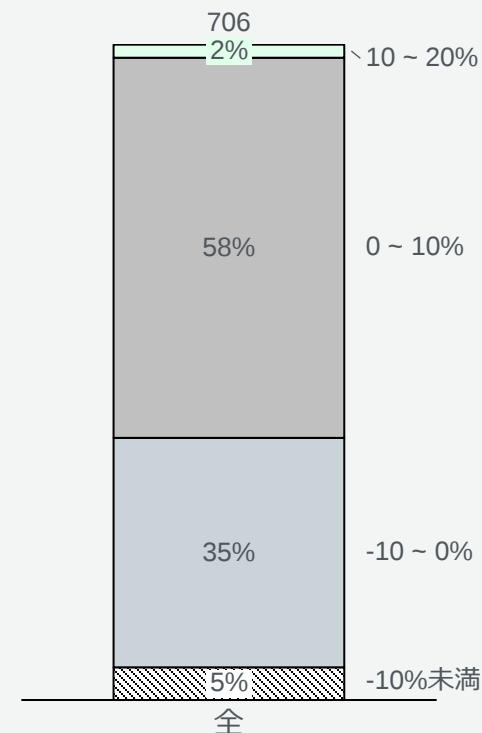
注： * 調査の質問: 当会計年度に、あなたの病院の総予算のうち、マーケティングや地域貢献プログラムなどを含む次のカテゴリーに割り当てられる割合は?; ** 調査の質問: 今後12か月であなたの病院の支出はどのように変化すると予想していますか?
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

大規模な施設は、今後3年間の収益性についてより楽観的な見方を示す傾向があり、300床以上の病院の約70%はEBITDAマージンが10%以上と予想しているのに対し、小規模な施設では40%未満に留まっています

今後3年間の病院の予想EBITDAマージン*
回答者の割合



過去の実績：2022年時点における病院の予想EBITDAマージン
回答者の割合



厚生労働省の最新の調査結果と比較して、病院は財務状況の改善を予測しており、黒字を見込む施設の増加や、将来的な黒字幅の拡大に対する期待が高まっています

注： * 調査の質問: 過去12か月間における、あなたの病院の平均病床稼働率（認可されたベッドの総数に対する割合）はどの程度ですか？
出典： 日本医学ジャーナル; L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

コスト管理、診療の標準化、人材の定着は特に小規模病院にとって重要な戦略的優先事項であり、一方で大規模病院はデジタル投資や業務効率化への関心を強めています

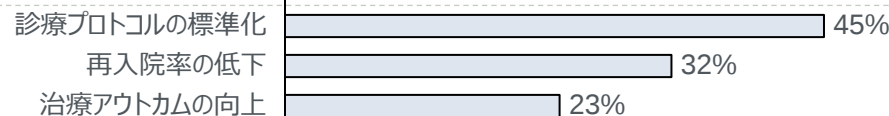
今後3年間の戦略的優先事項の重要性*

回答者の割合

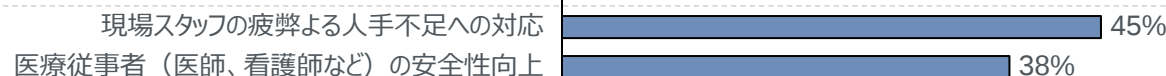
業務効率化とコスト管理



臨床ケアとアウトカムの改善



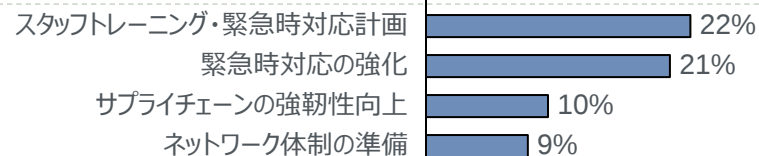
医療従事者の健康と安全



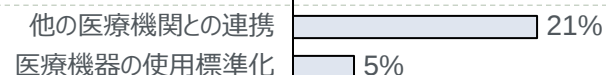
テクノロジーとデジタルヘルスへの投資



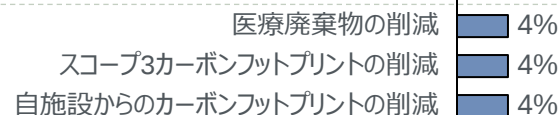
緊急時への備え



協調的・統合的な治療提供



環境およびサステナビリティ



病院規模による相対的重要性

大規模病院**

小規模病院***

+++

++

++

++

++

++

++

++

+

+

++

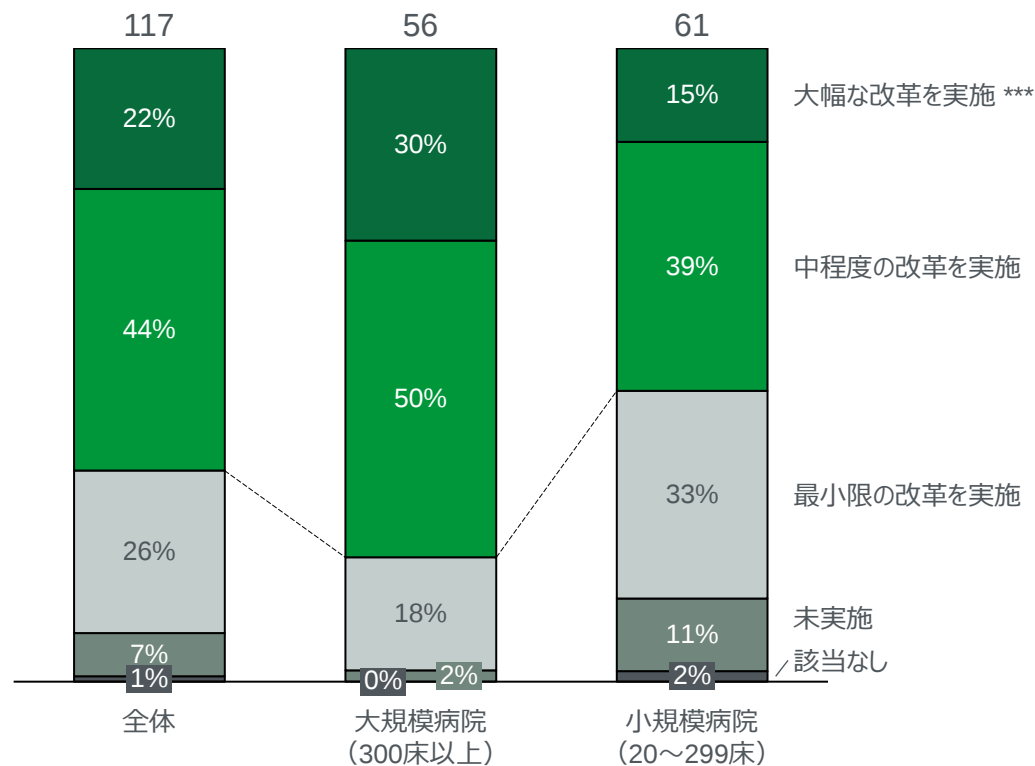
+

注: * 調査の質問: 今後3年間で、以下の戦略的課題はあなたの病院にとってどの程度重要ですか？（最も重要な5項目を選択）; ** 300+床; *** 20-299床

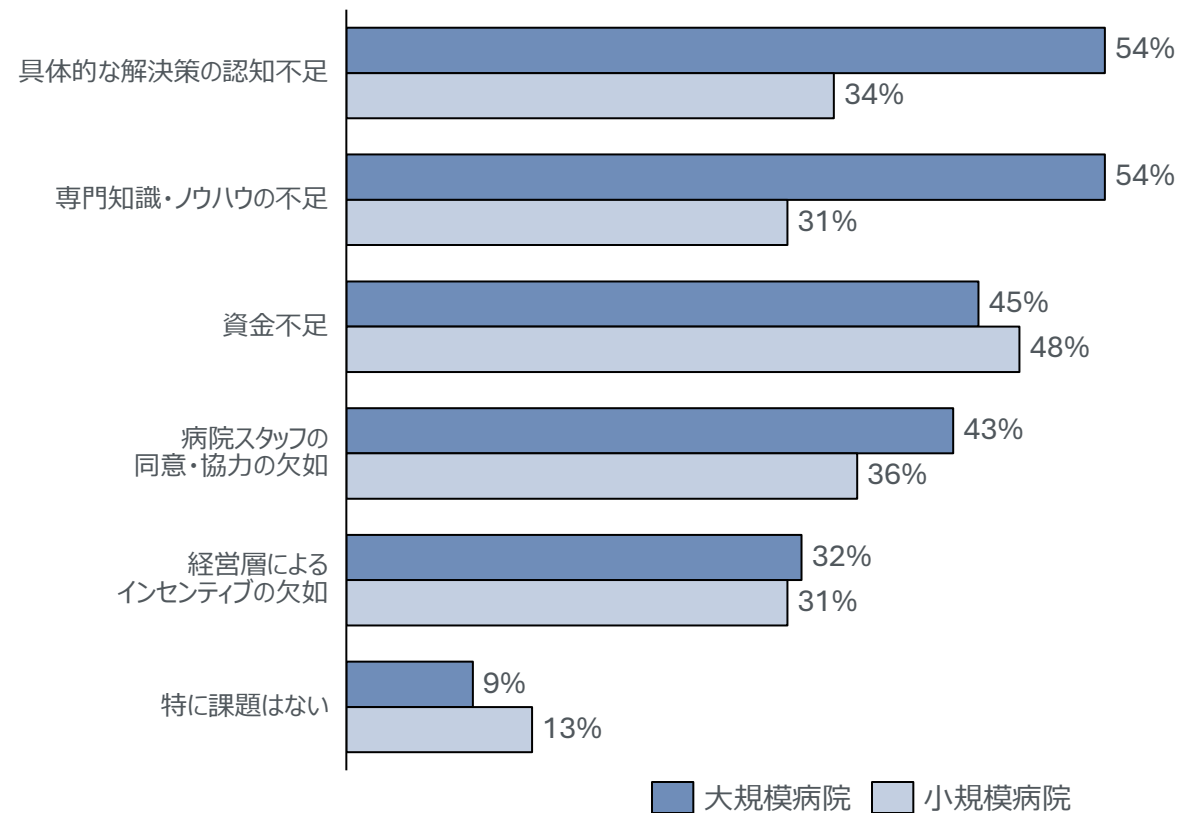
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

医師の働き方改革は大規模病院でより急速に進んでいます；推進にあたっては大規模病院においては具体的な解決策やノウハウ不足が、一方で小規模施設では資金面の制約が主な課題となっています

働き方改革への対応状況（病院規模別）*
回答者の割合



働き方改革推進における主な課題**
回答者の割合

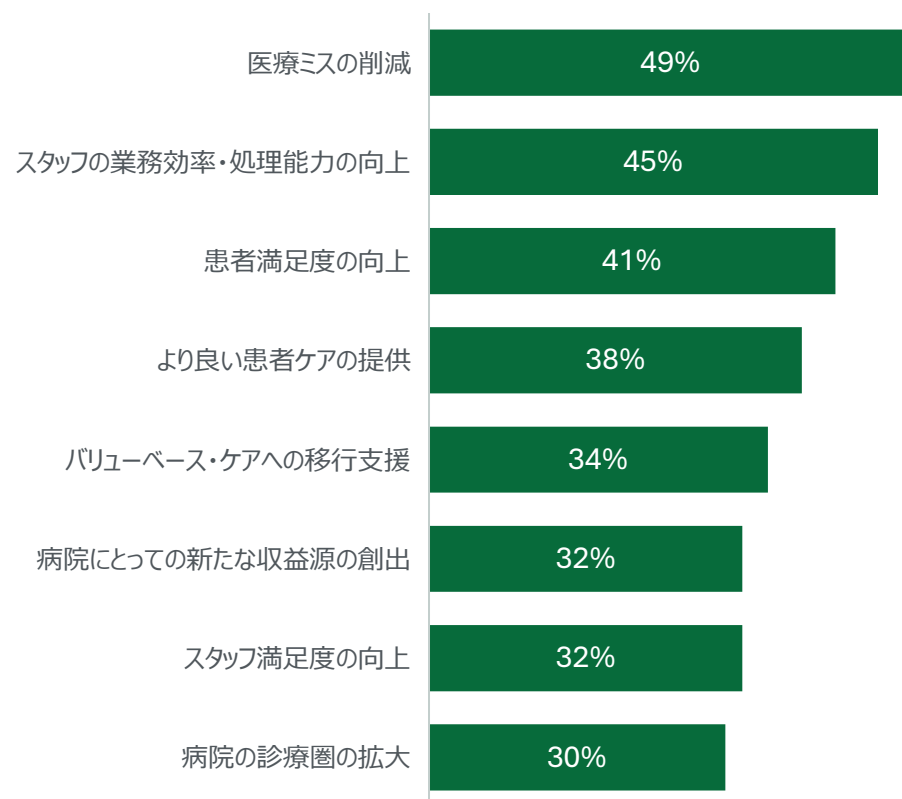


注: * 調査の質問: 医療従事者の労働時間や労働環境に関する日本の働き方改革に対し、あなたの病院ではどのように対応していますか?; ** 調査の質問: 働き方改革を推進する上で、どのような課題がありましたか?; *** 例: 残業時間の削減、ワークライフバランスの改善等

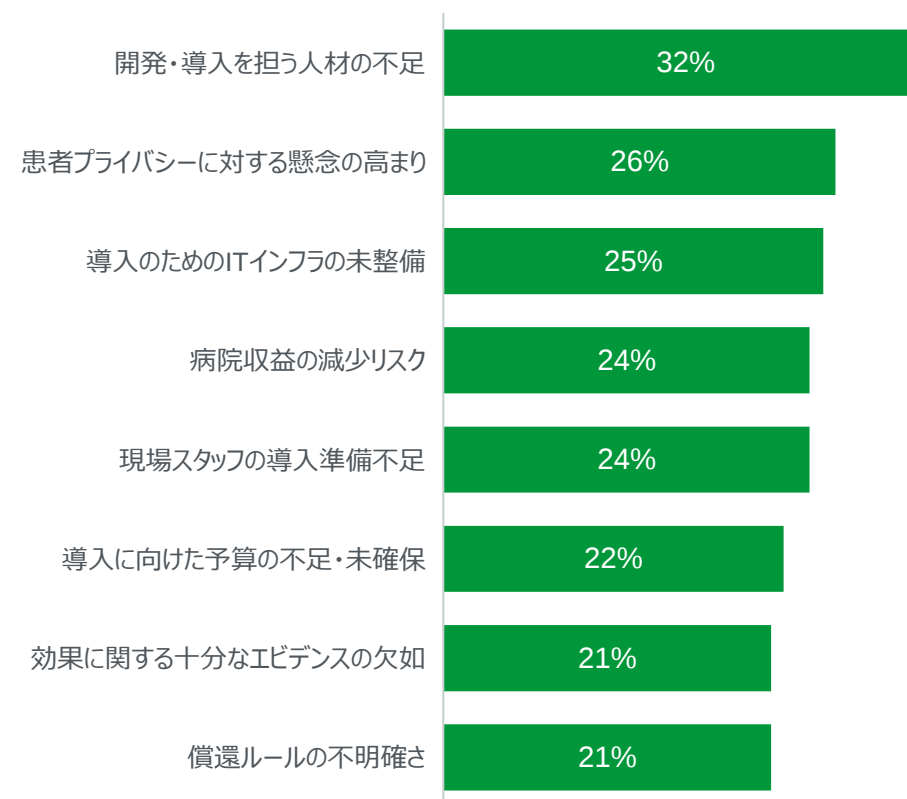
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

デジタルヘルスソリューションは、医療の質と業務効率の向上に対する期待が高い一方で、導入にあたっては人材不足やITインフラの脆弱性が大きな課題となっています

デジタルヘルスソリューションに期待される価値*
回答者の割合（上位3項目を選択）



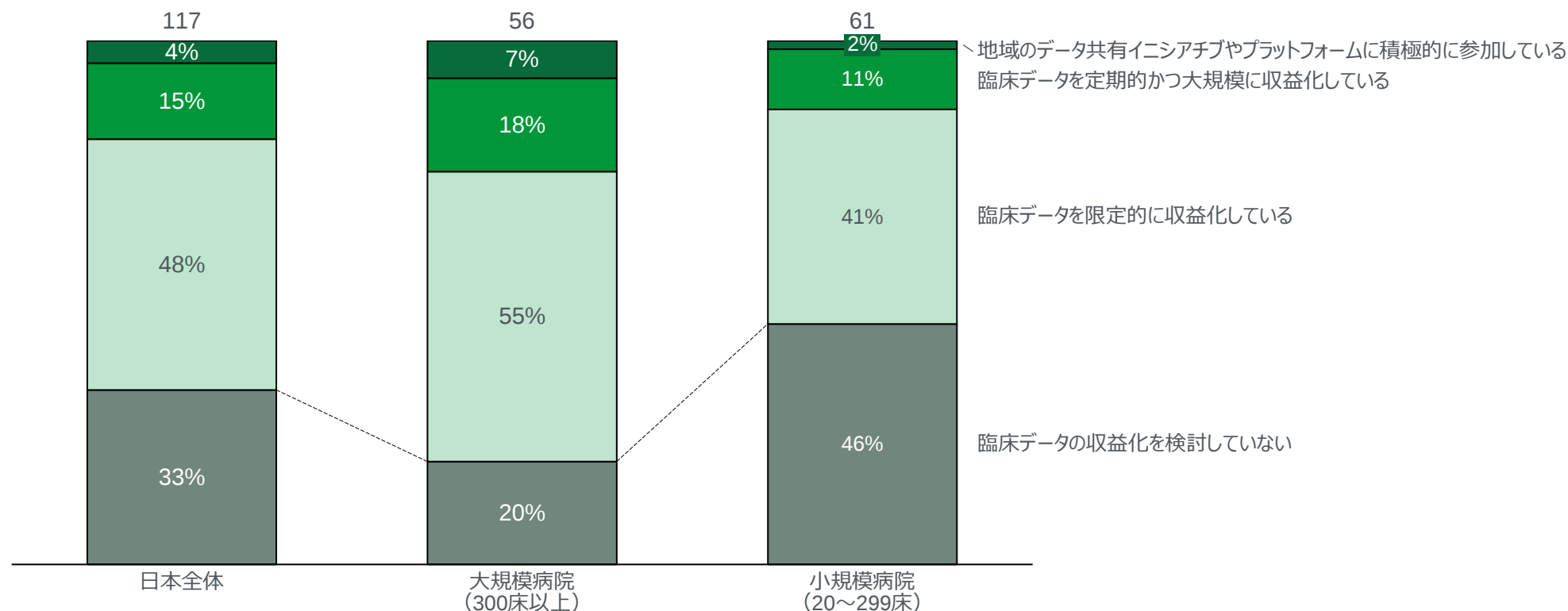
デジタルヘルス導入における主な懸念**
回答者の割合（上位3項目を選択）



注: * 調査の質問: デジタルヘルスソリューションは、あなたの病院にとってどのような価値をもたらすと考えますか? ; ** 調査の質問: デジタルヘルスの導入に際し、どのような懸念がありますか?
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

約70%の病院が、一定の形で臨床データの収益化に取り組んでおり、取り組みの規模・成熟度ともに大規模病院で顕著に高い傾向が見られます

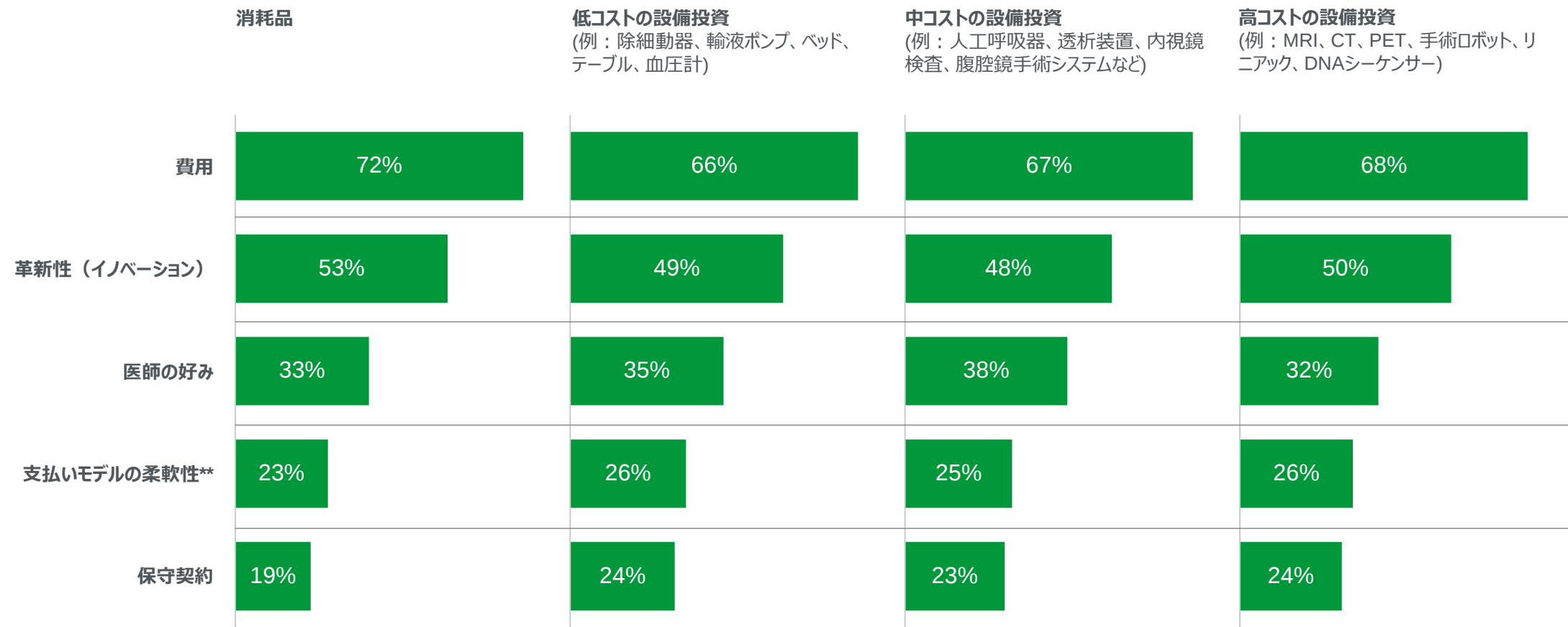
臨床データの収益化に関する取り組み状況* 回答者の割合



注: * 調査の質問: あなたの病院では、患者の同意が得られている、あるいは適切に匿名化された臨床データについて、製薬会社やメドテック企業による研究・臨床試験・その他の正当な目的への提供・収益化を検討していますか？
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey; L.E.K. 調査・分析

メドテック企業の選定基準は製品カテゴリを問わず一貫しており、「総コスト」が最も重要視され、次いで製品の「革新性（イノベーション）」に対する期待が高い傾向にあります

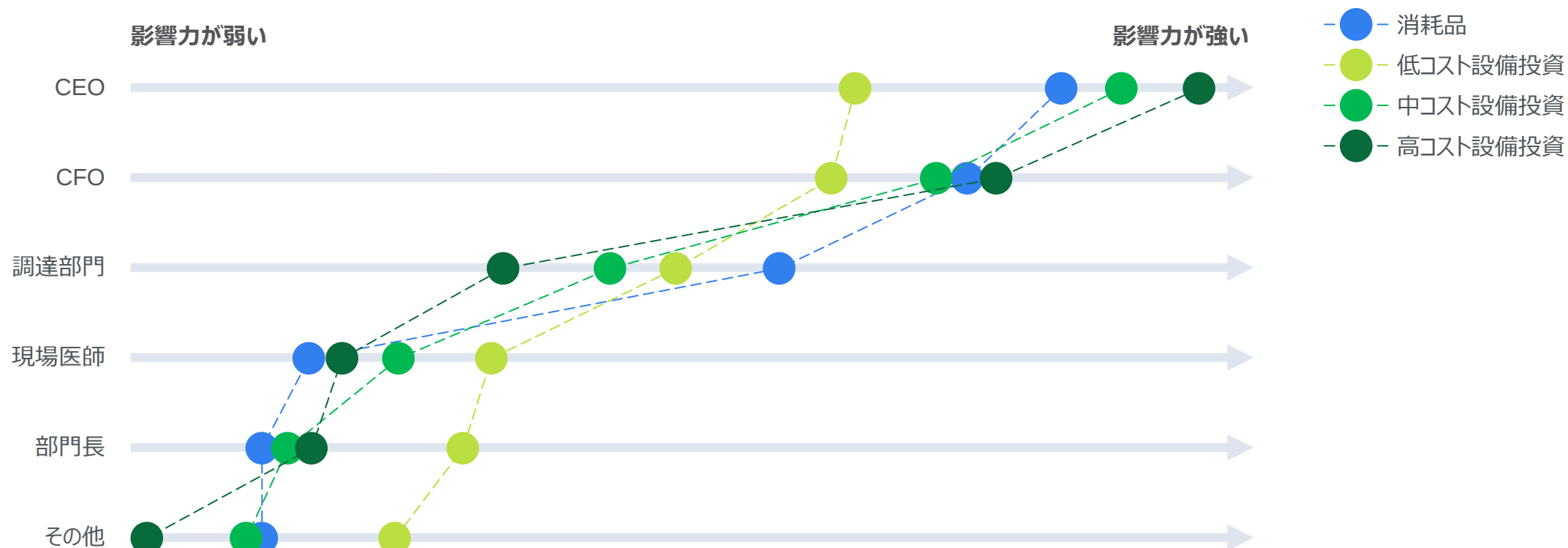
メドテック企業の主要選定要因*
各項目を上位2位以内に選んだ回答者の割合



注： * 調査の質問: 購入時において、メーカーを選定する際に以下の項目を重要度の高い順にランク付けしてください; ** リースやローンなどの資金調達手段の提供、包括支払いの対応可否など
出典： L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

医療機器の調達においてはCEOおよびCFOが強い影響力を持ち、価格が高額になるにつれてその影響度がより顕著になります

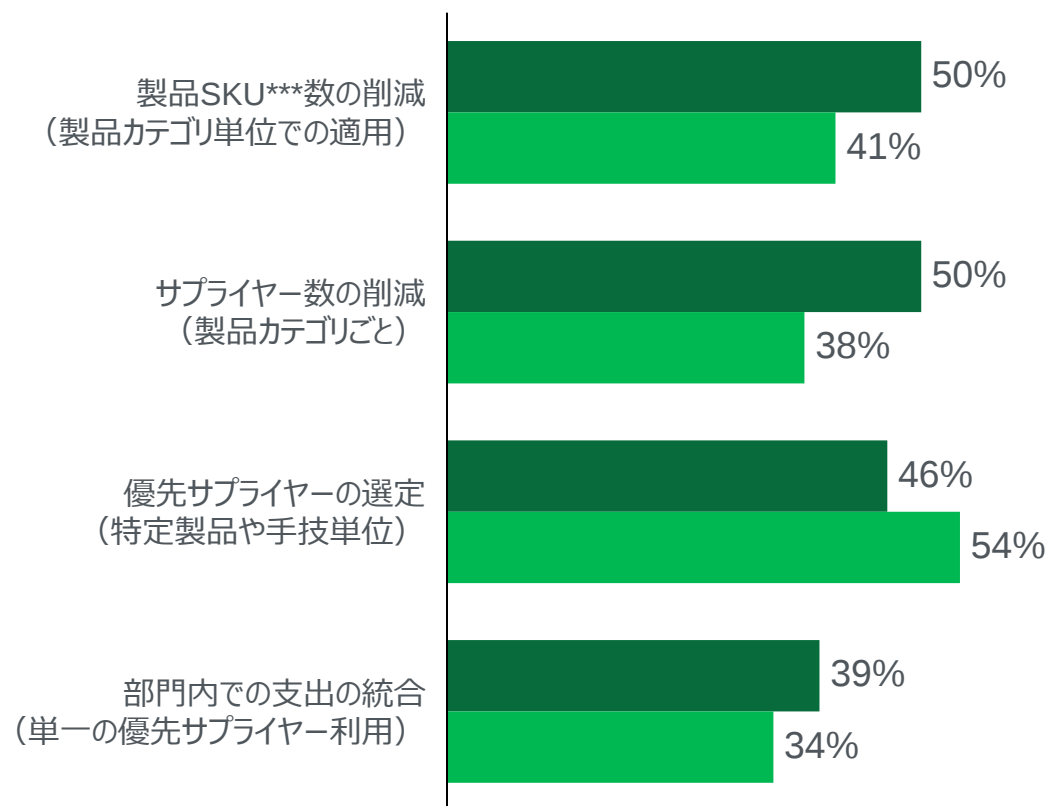
設備投資の意思決定におけるステークホルダーの影響力*
影響力の強さ（横軸）



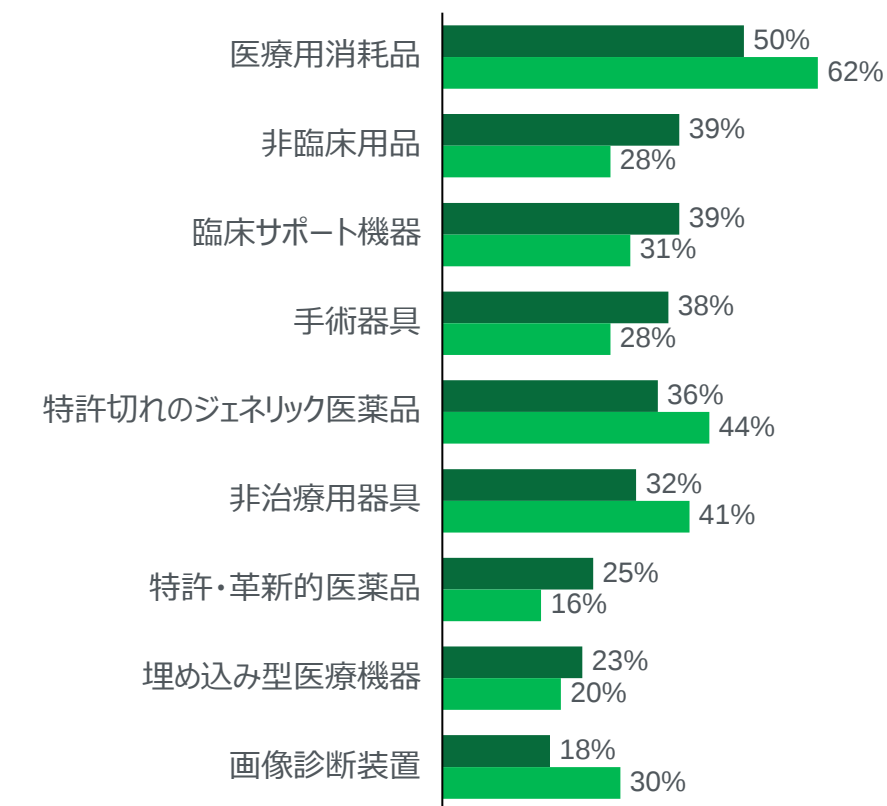
注: * 調査の質問: 大規模な資本投資を行う際の意思決定プロセスにおける影響力の観点から、以下のステークホルダーをランク付けしてください
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

病院は主に、品目と供給業者を絞ることで調達の標準化を進めています；消耗品の標準化が最も進んでいる一方で、大規模病院では手術器具や非臨床用品などの標準化にも重点を置いています

調達標準化に向けた病院のアプローチ*
回答者の割合



標準化調達において優先されている品目**
回答者の割合



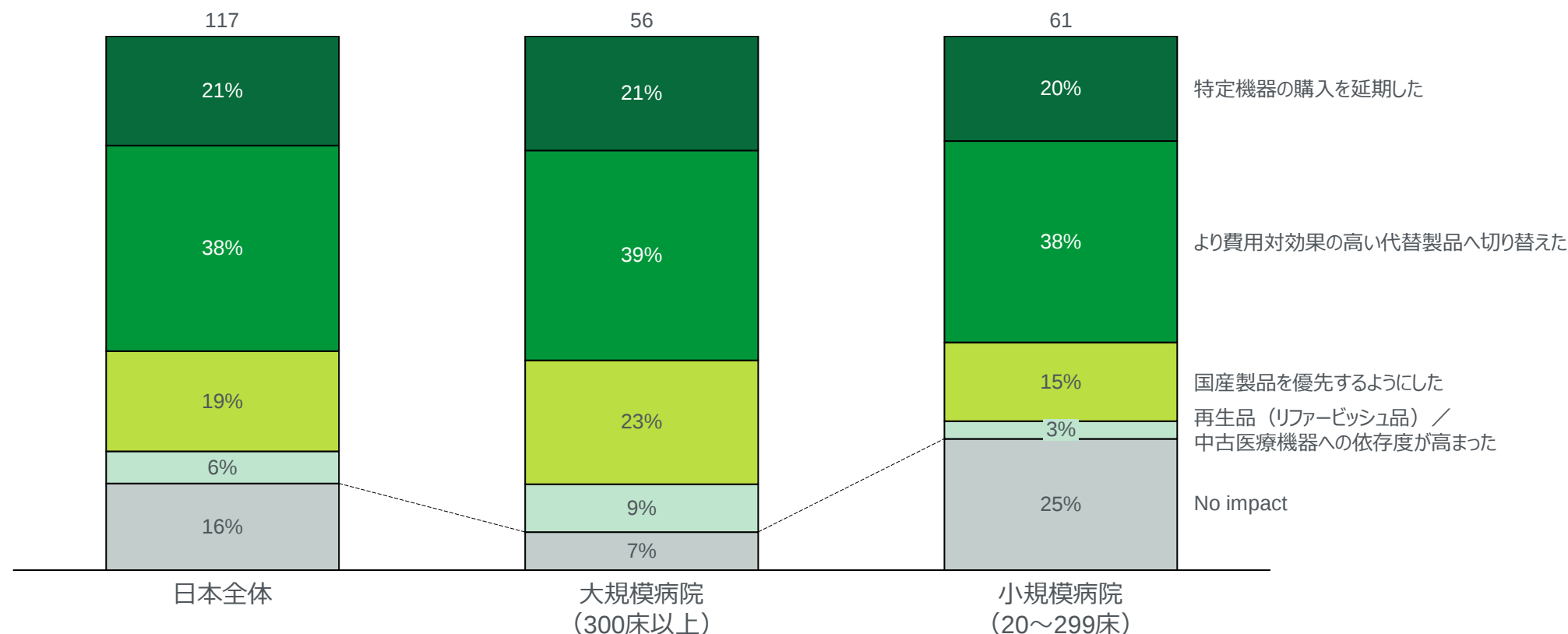
注: * 調査の質問: あなたの病院が医療用品／機器の購入を標準化するために採用しているアプローチについて説明してください; ** 調査の質問: あなたの病院が標準化の対象として検討している上位3つの医療用品／機器を選択してください;

*** SKU = Stock Keeping Unit (在庫管理単位)

出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

円安の影響を受け、85%の病院が医療機器の調達方針の見直しを行い、特に大規模病院では国産製品や再生品（リファービッシュ品）へのシフトが顕著に見られます

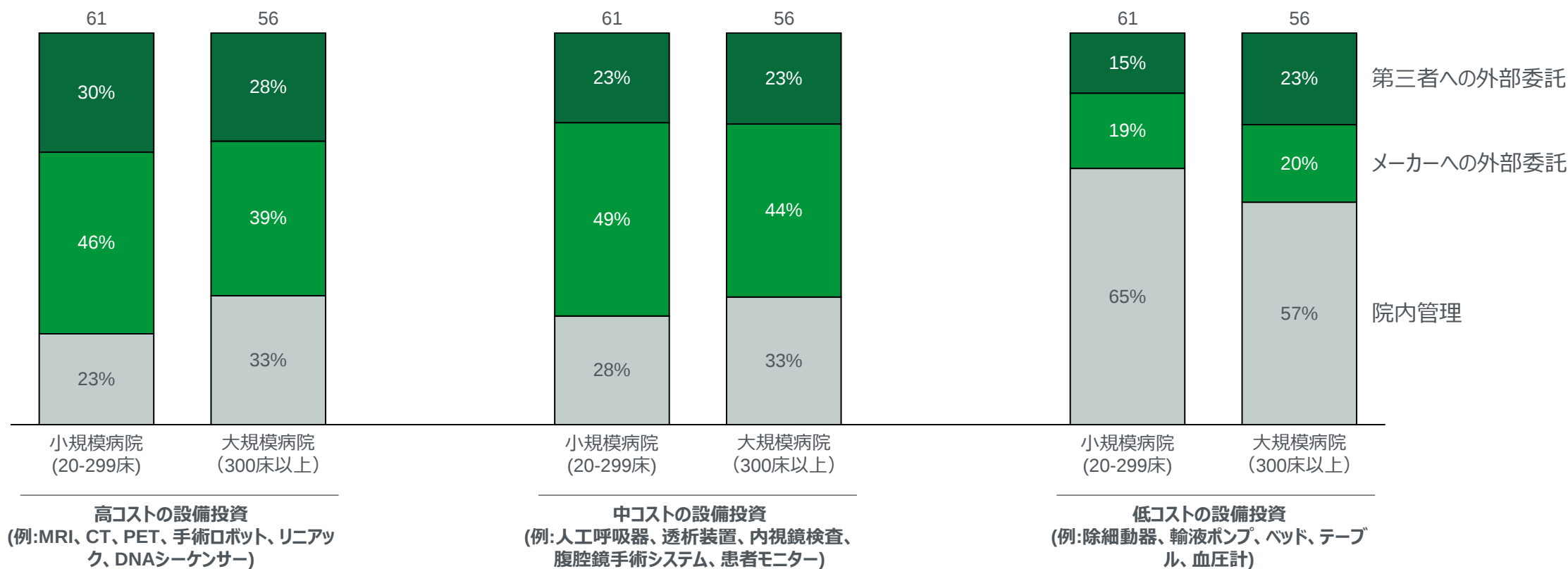
円安が医療機器の選択に与えた影響* 回答者の割合



注: * 調査の質問: 円安は、あなたの病院の医療機器の選定にどのような影響を与えましたか?
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

高額な医療機器は外部委託による保守管理の割合が高く、中～高価格帯の機器においては小規模病院ほど外部委託を好む傾向が見られます

病院設備の主な管理方法（病院規模別）＊
回答者の割合

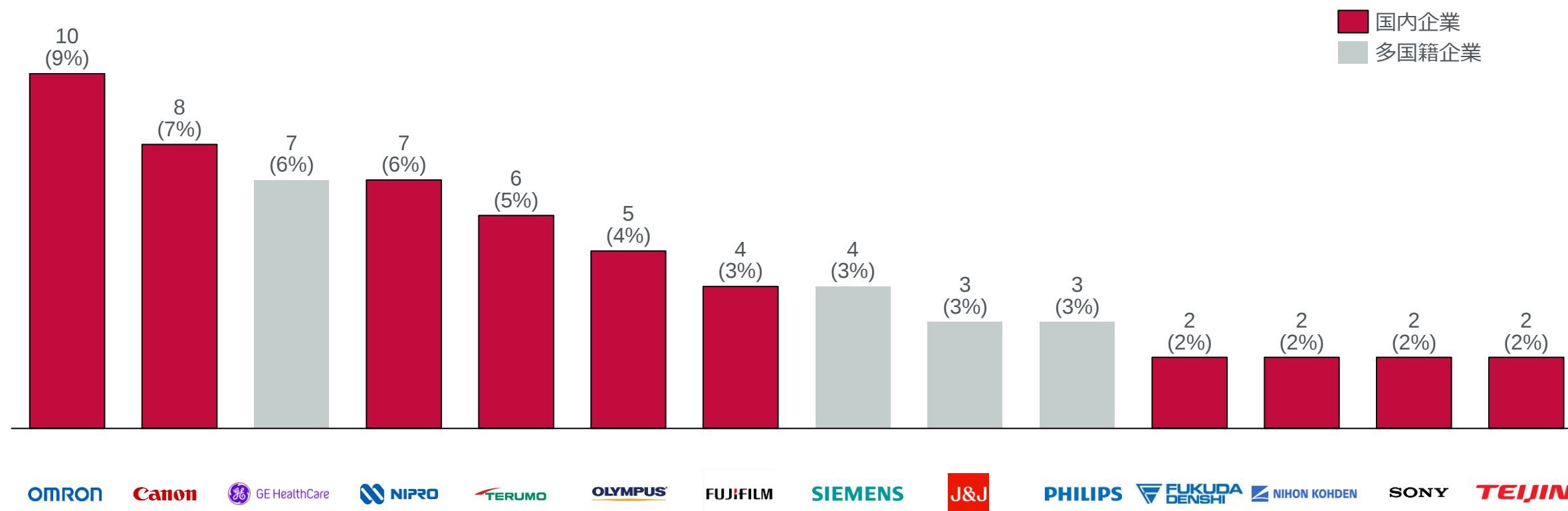


注: ＊ 調査の質問: あなたの病院の病院設備のメンテナンスは、主にどのような方法で実施されていますか？

出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

メンテナンスやサポートの提供においては、国内のメドテック企業が最も高く評価されています

メンテナンスおよびサポートサービスで高く評価されたメドテック企業*
メンションされた数（回答者の割合）



注: * 調査の質問: あなたの病院で使用している医療機器に関して、タイムリーなメンテナンスおよびサポート提供に優れていると考えるメーカーを挙げてください（複数回答可、複数回答及されたブランドのみ集計対象）
出典: L.E.K. 2025 APAC Hospital Priorities Survey

当社のメドテックプラクティスは、医療機器業界の経営幹部にとっての思考パートナーであり、信頼されるアドバイザーとして高く評価されています



L.E.K.の
メドテックプラクティス



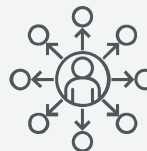
世界トップ10社の
大手メドテック企業の
うち9社とのプロジェクト
実績



すべての医療機器カテ
ゴリーとバリューチェー
ン全体で業務を遂行



メドテック業界における
600件以上のプロジェ
クト実績



10,000人超のヘルス
ケア業界の専門家と
有識者とのグローバル
ネットワーク



IDNやペイヤーを含む
主要顧客セグメントに
わたる豊富な経験



企業のM&A戦略、買
収スクリーニング、
デューデリジェンスに関
する豊富な支援実績



メドテック領域内外で
の創造性とエネルギー
に満ちた支援実績



Ph.D.、M.D.、MBA、
および業界専門家の
カスタマイズされた経験
豊富なチーム

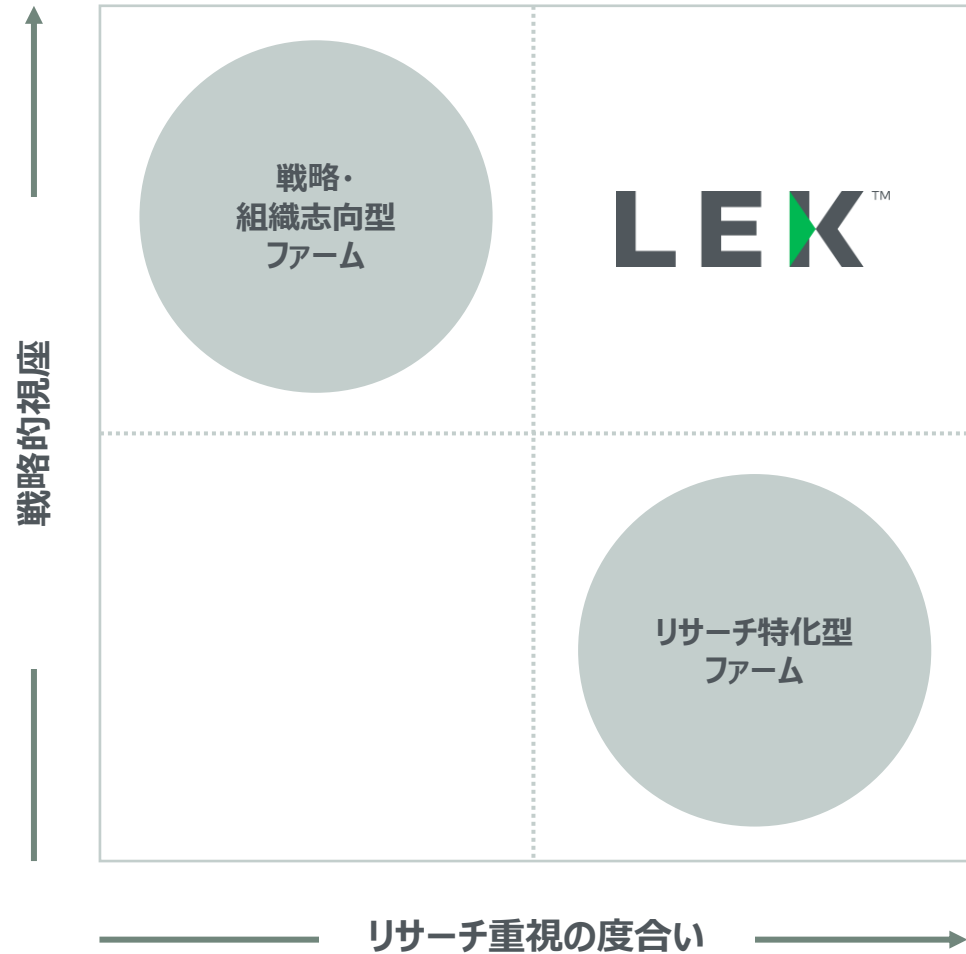


プロジェクト遂行を担う、
「ハンズオン」型のシニ
アチームによる支援

私たちは日本における多様な戦略的課題においてメドテック企業を支援しており、豊富な実績を有しています



L.E.K.は、大手戦略ファームの視座とリサーチスペシャリストの洞察を兼ね備えた、独自のポジションを有するコンサルティングファームです



L.E.K. の差別化ポイント

- 深い専門知識を持つハンズオン型シニアチーム** → パートナー主導の実行体制により、深い洞察と実行可能な戦略の提供を実現
- ファクトベースのアプローチ** → データに基づいた高度な分析力と世界水準の市場インサイトを活用し、仮説や汎用ソリューションに依存しない、事実裏付けられた結論を導出
- 業界リーダーとの知的交流と発信力** → Ph.D.、M.D.、MBA等の高度な専門性を持つチームが、業界リーダーと積極的に交流し、継続的に市場洞察を発信
- 実行志向の思考設計** → 実行可能性が伴わない戦略に意味はないとの前提に立ち、マネジメントチームとの協働を通じて実践可能な戦略を構築
- スピードと柔軟性** → L.E.K.のトランザクションアドバイザーとしての伝統は、高品質かつ迅速なデリバリーを可能にする実行スタイルを構築

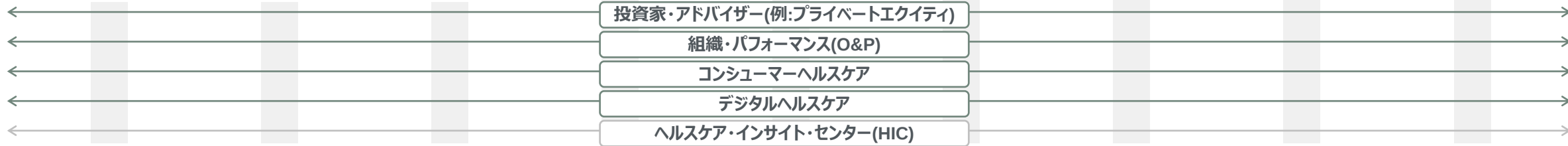
L.E.K.はヘルスケアエコシステム全体をカバーし、あらゆる主要領域で深い専門性を発揮しています

L.E.K.ヘルスケアセクターの概要

L.E.K.バーティカル・プラクティス（業界別専門領域）



L.E.K.のホリゾンタル・プラクティス（機能別専門領域）



L.E.K.のケイパビリティ（強みと実績）

- 世界で約75名のフルタイムのヘルスケア専門マネージングディレクター／パートナーを擁する体制（9つのバーティカル × 4つのホリゾンタル プラクティス）
- 世界中に数百人の専任のヘルスケアコンサルタント(さらに数百人の重要なバックオフィス機能)
- 10,000名超のヘルスケア業界のエグゼクティブ、専門家、臨床医、有識者とのグローバルネットワーク(リサーチおよび業界洞察に活用)
- 多様なクライアント（大手企業、中堅企業、PE支援先など）との年間数百件にのぼるプロジェクト実績
- 業界をリードするソートリーダーシップと知的財産（IP）（例：ベストプラクティス、ベンチマーク、市場ファクトベース、業界調査）
- 成長戦略、M&A支援、戦略的かつ複雑な経営課題の解決に関するリーディングアドバイザーとしての評価

お問い合わせ先

L.E.K. Consulting Tokyo Office



info-tokyo@lek.com



81.3.4550.2640



81.3.4550.2641



28th Floor, Shiroyama
Trust Tower
4-3-1 Toranomon,
Minato-ku, Tokyo
105-6028
Japan



井ノ口 雄大(日本)

パートナー兼代表取締役

y.inokuchi@lek.com



Stephen Sunderland, (シンガポール)

パートナー

s.sunderland@lek.com



Feras Mahdi, (シンガ ポール)

パートナー、MedTech

f.mahdi@lek.com



Saleem Butt, (シンガ ポール)

プリンシパル

s.butt@lek.com



ご利用条件（Terms of receipt）

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものです。従って、本資料はその作成目的および文脈に関して考慮され、機密性が保持されるべきものです。

受領者はいかなる目的においても、本資料の内容を依拠の根拠とすることはできません。本資料の受領をもって、L.E.K. Consulting Pte. Ltd.ならびにその関連会社、メンバー、取締役、役員、従業員、代理人（以下「L.E.K.」）は、契約、不法行為（過失を含む）、法定上の義務違反、その他いかなる理由によるものであれ、本資料またはそれに基づく利用に起因するいかなる責任も一切負わないことに同意したものとみなされます。

L.E.K.は、本資料のいかなる使用または誤用により、受領者または第三者に発生した損失・損害・費用等に対して、一切の責任を負いません。受領者が本資料を利用することに伴うリスクは、全て自己責任で負っていただくものとします。

本プレゼンテーションは、作成時点で入手可能な情報および一定の前提（例：将来の市場動向、戦略、競争環境、活動予定、支出見込み等）に基づいています。また、一部には将来予測に関する記述（例：「～の可能性がある」「～と見込まれる」「～と想定する」などの語句を含む）も含まれます。

L.E.K.は将来の出来事や不確実性を予測することはできず、本資料に含まれる将来予測が不正確または不完全である可能性があることを明確に申し上げます。実際の結果は、本資料に記載された予測や見積もりと大きく異なる可能性があります。L.E.K.は、今後の情報更新に基づいて本資料を修正する義務を一切負わず、将来予測が実現することについての何らの保証もしません。本資料に含まれるいかなる内容も、将来の事実や成果についての約束または確約とみなすべきではありません。